

校務發展計劃的理念與方法

The Idea and Method of School Development Planning

王如哲 Ru-Jer Wang

致遠管理學院副校長與國立臺灣師範大學教育系所教授

Vice-President, Diwan College of Management / Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University

摘 要

本文旨在探討校務發展計劃的理念與方法，以協助教育領導者獲悉如何引領學校人員進行校務發展計劃。本文先敘述校務發展計劃之定義、目的；其次說明校務發展計劃的流程、參與者及其實施問題；然後扼述校務發展計劃應包含的內容；接著闡述使用於校務發展計劃的方法，包括應用學習型組織的五項修練之一，亦即建立共同願景（shared vision）、模擬情境規劃（scenario planning）、表現指標（performance indicators）、行動研究、六帽思考法等，最後根據前面的論述予以歸納，作為本文之結語。

關鍵字：校務發展計劃、模擬情境規劃、表現指標、行動研究、六帽思考法

Abstract

This article looks at concepts and methods of school development planning, so as to help school leaders know how to lead school community in planning school development. Firstly, the definition of school development planning is explored, and then the process, participants and implementation issues of school development planning are discussed. This is followed by an examination of contents of school development planning. Fourthly, methods of school development planning, including establishing shared vision, scenario planning, performance indicators, action research and six thinking hats are examined, and finally concluding remarks are made in this article.

Keywords: school development planning, scenario planning, performance indicators, action research and six thinking hats

壹、前言

為何需要校務發展計劃？表1呈現校務發展計劃的理由本質及其說明。

表1 校務發展計劃的理由及其說明

理由/本質	說明
• 學校要帶給每一位學生最佳的學習	學校要提供滿足持續變化環境所要求之高品質教育。
• 變革是學校面臨的一項主要挑戰	經濟、社會和科技變化帶來更多的壓力和期望，改變的學生需求要求持續的教育革新。為了迎合此種挑戰，學校需要有管理變革的洞察機先、預作準備之方法（proactive approach）。
• 學校是高度複雜的組織	學校管理包含相當多的計劃。過去校務計劃的進行通常是以非正式、特定方式，以回應立即性的壓力；此種方式不易於配合尋求最佳效能的現代學校需求。
• 學校需要系統性的計劃方法	以便回應複雜性和變化。學校需要有統整所有計劃的活動，使其成為前後一貫的整體計劃。校務發展計劃即是此種流程。
• 校務發展計劃是一持續的流程	以協助學校能夠迎合改進品質和管理變革的雙重挑戰。
• 校務發展計劃是此種流程的結果	校務發展計劃是引領學校活動和增進督導和自評的參考文件。
• 校務發展計劃流程的預期結果（desired outcome）和成果	是與學生需求有關的教育服務之提供和改進，這必須透過提升高品質的教與學、增權賦能的專業教師，以及對革新和變革之有效管理予以達成。

資料來源：Department of Education and Science, 1999, pp. 8-9

另外值得一提的是，在進行校務發展計劃前，有二項應有認識是：一是每一所學校都是獨特的，因此所要進行的校務發展計劃實質內容並不相同；另一是每一所學校在從事計劃之時，學校是處於系統性整體校務計劃的不同發展階段，因此所要考量的因素和面對的問題也經常大相逕庭。

貳、校務發展計劃的定義和目的

什麼是校務發展計劃（School Development Planning）？它是一種流程。校務發展計劃是一種由學校人員對學校工作給予方向的流程，以確保每一位學生接受不論是在整體發展和學業成就上的高品質教育。表2顯示校務發展計劃的定義。

表2 校務發展計劃的定義

系統性的 (systematic)	它涵蓋了先前學校中已進行的計劃工作之系統性方法； 它協調並統整分散的計劃活動，使其成為前後連貫的整體計劃。
共同合作的 (collaborative)	結合整體學校成員共同形塑學校的未來，它必然是一共同合作的過程。雖然它大抵仰賴校長和教師的共同合作，但也應包含對學校所有重要利害關係人之合宜諮詢。
持續的 (ongoing)	它是一持續的過程，植基於一種系統性自我檢討的學校文化，在其中，政策和計劃是根據學校的根本目標和社區的改變需求，持續予以發展、評鑑和修正。
漸進式的 (progressive)	它是一獲致累積和漸進成果的循環過程。每一計劃循環是植基於先前計劃的結果。
改進的 (enhancing)	校務發展計劃是一項途徑而不是一項目的，它是一種透過對革新和變革的成功管理。影響所及，此過程相當專注於學生的教育需求與成就，以及教師的專業發展和增權益能（empowerment）。

資料來源：Department of Education and Science, 1999, pp. 13-14

除了上述之外，因為每一所學校均是獨特的，校務發展計劃實作可能會隨著學校及其學生的不同而有所差異。校務發展計劃是彈性的，它不是一組盲目遵從的規則，而是一共同合作創造的架構。每一所學校必須調整校務發展計劃架構，來契合學校特別情境的實際需求。

其次，校務發展計劃的目的為何？校務發展計劃的基本目的是使學校在順應變革文化中的學生教育需求上，能夠達成並維持可能的最高效能水準。一般而言，校務發展計劃旨在提升（Department of Education and Science, 1999）：

- 學校效能（school effectiveness）：在國際間，教育學者普遍接受共同合作的校務發展計劃是一項提升學校效能的有用方式。它使學校社群能夠發展清楚的願景（vision），顯示學校是什麼和往何處去、目的共有感、共同目標，以及對達成這些目的所需使用方法之共識。表3顯示學校效能的緣起與定義。

表3 學校效能的緣起與定義

緣 起	學校效能的研究旨在探討學校對學生產生的影響。然而在1960年代美國的研究人員歸納指出，家庭背景因素對兒童發展的影響，遠甚過於學校的任何因素，特別是美國社會學家Coleman等人的研究指出，相對於家庭產生的影響，不同學校的效果顯得不重要。然而後來英國研究人員卻發現，如果考慮到學生的入學程度，並根據學生的進步情形，則發現學校具有影響學生的顯著效果。
定 義	一、 有效的學校一項有用的定義是：「其學生的表現較其社經背景的預期有著更大之進展；或者學生的進步超越了入學時的預期」。
	二、 不論招收的學生社經條件是絕對有利或不利的情况，學校都有可能被歸類為有效的。招收低社經背景學生的學校也可能是高度有效的，同理，服務於極端有利社經條件學生的學校，也可能是無效的，並且使學生表現出低於預期的成就。
	三、 沒有任何一所學校（即使是高度有效的學校）能夠保證使所有的學生都能進步。

資料來源：王如哲，1998，頁122-129

- 學校改進（school improvement）：校務發展計劃是一持續改進策略。它提供一項系統性的自評（self-evaluation）機制，使得學校成員能夠檢討本身的進展、指認優先事項，以及準備未來改進計畫。
- 品質增進（quality enhancement）：校務發展計劃以針對學校核心任務的系統性方式，來凝聚學校成員的注意力和精力，以便提供高品質教育，並契合所有學生的能力和需求。校務發展計劃聚焦於透過共同合作的行動，來增進教與學的品質。

- 人員發展（staff development）：校務發展計劃增進了教師的專業角色並提升其專業發展。它可協助教師：1. 增權益能，以便對學校的發展作出重大的貢獻；2. 能夠對影響本身工作的核心議題，產生較大的擁有感，因而增進了本身對事件有掌控的感受；3. 取得參與共同合作的決策、計畫和團隊工作機會，並獲致參與發展工作所需的領導和管理知能；4. 參與指認本身的專業發展需求和迎合這些需求的方案說明；5. 能擴展本身的專業效能；6. 受到激勵來反省並從本身的專業經驗中學習；7. 透過學院式和共同合作氛圍的形成，使本身工作獲得肯定和支持。
- 伙伴關係（partnership）：校務發展計劃使校長、教師、父母、學生、董事會等利害關係人，透過共同合作的對話並聚焦於指認和回應教育需求，來提升校務發展的伙伴關係。在此對話的參與過程中，助長了利害關係人對學校政策的承諾和擁有感。
- 可用資源的有效分配：正式的校務發展計劃使學校能夠敘述資源需求並鎖定可用資源，以迎合優先的需求項目。
- 變遷的管理：透過校務發展計劃能管控內部變遷的步調、方向，並建構快速回應新挑戰的能力，以協助學校成員有效管理變遷。
- 全國教育體系的優先項目之推動和目標實現：校務發展計劃提供了一項結構，使學校成員能夠闡明全國教育體系目標，而且將國家教育優先項目融入於學校工作之中。

以下接續敘述校務發展計劃的流程、參與者以及校務發展計劃在實施上所可能面臨的問題。

參、校務發展計劃的流程

會有很多的校務發展計劃可能的流程模式，但每一所學校人員必須決定最契合本身特別情境需求的模式。

以下圖1的基本架構可以協助學校人員在本身所建立的模式中發展。它摘述構成每一種計劃模式要素的重要作業活動。校務發展計劃的基本架構

是圍繞著重要核心的計劃循環，包括（Department of Education and Science, 1999）：

- 「核心（the core）」是由學校的「任務（mission）」、「願景（vision）」及「根本目標（fundamental aims）」所組成。
- 「計劃循環（the Planning Cycle）」包含四項重要作業：「檢討（review）」、「設計（design）」、「實施（implementation）」和「評鑑（evaluation）」。

此流程可以圖1顯示如下：

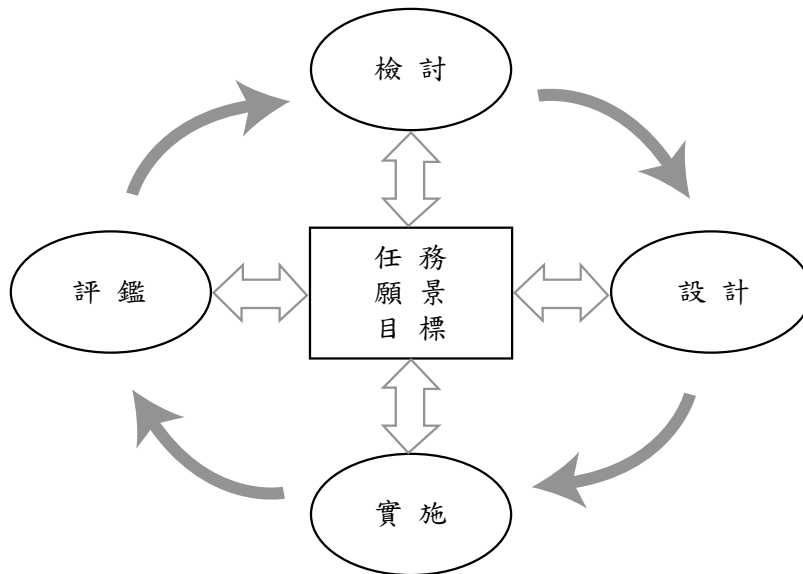


圖1 校務發展計劃流程的基本架構

資料來源：Department of Education and Science, 1999, p. 16

校務發展計劃通常會始於「核心」：任務、願景和目標的形塑，但有一些學校可能會發現始於「檢討」更有幫助，而且透過參與計劃程序，以及特別是針對會影響學校未來形貌的地方、全國性和國際脈絡的反省，使學校人員對本身任務、願景及目標能更加瞭解並獲致釐清。

茲將此架構的構成要素分項敘述如下（Department of Education and Science, 1999）：

一、核心：任務、願景及根本目標

學校對本身任務、願景和根本目標的宣示，闡明了學校為何存在、什麼是學校想要創造的，以及什麼是學校認為是教育的根本目的。此種宣示是對「在此學校中什麼是我們真正關注的？」此問題的回答。

「任務」可定義為學校整體功能的一般論述。它應該非常簡明，以便容易記住，而且有足夠的挑戰，以激發人員思考。「願景」可界定為學校可欲的未來、學校想要的和需要的之宣示，並顯示朝向改進的方向。「任務」和「願景」在文獻上經常交替使用，學校人員無須擔心二者之間的區別，但需要考量的是：

- 學校任務和願景無法簡單地從一個群體傳達給另一個群體。它們必須透過對學校成員的價值、信念和抱負之共同反省程序，予以發展和釐清。
- 任務和願景的形塑上應該敘述下列問題：

「學校服務哪些人？」

「學校提供什麼服務？」

「學校如何提供服務？」

「學校所秉持的重要理念、信念和價值為何？」

「目標」可界定為學校尋求達成的教育目標之廣泛宣示。它們是源自於任務和願景。目標一般是關於提升學校所有學生的智性的、身體的、社會的、個人的、精神的、道德的和藝術的發展。

此外，任務、願景和目標宣示的功能是：

- 對學校工作提供清楚的方向感；
- 運用目的共同感，來激勵學校成員；
- 提供可引申出學校政策和優先項目的架構；
- 提供參照點，以便使學校對照來評鑑本身活動的成功情形。

二、計劃循環

計劃循環可以環繞著一些可能與前述關鍵作業有關的重要問題，詳如表4：

表4 校務發展計劃的問題與重要的計劃作業活動對照表

問題	重要的計劃作業活動
學校現況為何？	檢討現有情況
我們想要學校在計劃循環結束時的情形為何？	指認發展的優先項目
我們如何達成所想要的情形？	敘明目標/標的 設計詳細的行動計劃 實施行動計劃
我們如何檢查是否正朝向所想要的情形？	監督實施之情形
我們如何知道是否已達成所想要的情形？	評鑑實施之情形

資料來源：Department of Education and Science, 1999, p. 18

一個整體計畫循環完成包括進行檢討、設計、實施和評鑑作業，所需時間長短會隨著學校不同而有差異。但剛開始三至五年的時間範圍對大多數學校是適當的。

三、檢討

檢討的目的有二方面：（1）「描述」：為了完全掌握現有情況，需要運用下面的觀點：一是強調學校人員對如何和為何學校會有效運作及其脈絡之瞭解；另一是提供做為決策基礎的分析資料；（2）「分析」：建立學校內部優勢和挑戰，以及由外部環境帶來的機會及威脅，會使用下面的觀點：一是指認必須敘述的需求；二是指認在計劃校務發展上必須考慮的因素；三是建立發展的優先領域順序。

（一）檢討的領域

為了達到檢討的目的，有很多學校可使用來檢討領域的分類方式。表5顯示檢討領域的一項範例：

表5 檢討的領域

檢討的領域	
・ 任務、願景及目標	
・ 背景因素	學校的
	地區的
	全國的
	國際的
・ 課程	提供
	計畫和協調
	實施：教與學過程
	結果：學生進步和成就水準
・ 學生照顧和管理	學生的教導及其照顧和個人發展
	健康、安全和福祉
	紀律
・ 人員組織和發展	發展
	增權益能
	健康、安全和福祉
	專業發展
・ 學校 家庭 社區聯繫	與父母家長的關係
	家長會
	與地方社區之關係
・ 學校管理和行政	校內管理結構
	組織氣氛
	監督和評鑑程序
	財務、設施和資源
	例行事務之行政

資料來源：Department of Education and Science, 1999, p. 19

（二）檢討的範圍

學校可能會發現較容易的是進行一項初步的檢討，以指認一些可立即進行的特定檢討（specific review）並獲致好處的領域。此時學校可計劃一特定檢討時程，因而學校所有領域均可在一特定時期內受到檢討。

所有檢討的參照架構是根據學校的任務、願景和目標，還有對照影響學校發展的背景因素。

（三）檢討的工具

檢討應設計來建立1.事實和2.學校人員的觀點，並與受到檢討的學校領域相關，以確保能夠針對學校發展需求進行務實的評量。檢討工具的選擇和設計係由這些考量來決定。

一般而言，檢討的工具包括：

- 「調查」已存在的學校有關資料：例如出席記錄、輟學率、考試結果、和政策與實際有關的現存文件；
- 問卷；
- 訪談；
- 檢核表；
- 優勢、挑戰、機會和威脅分析表。

（四）檢討的結果：需求的指認

檢討的結果是指認出應該敘述的一些學校需求和一些可能的發展，然後針對這些需求與可能的發展來建立優先項目順序。學校的人力、專門技術、精力、時間和金錢是有限的。影響所及，此時學校需求和發展的可能性必須列出優先順序，以下述項目予以判定：

- 在所有脈絡因素考量之下，它們對學校發展的重要性；
- 學校滿足這些需求和發展之現有能力和；
- 學校對處理這些需求和發展之現有承諾。

在選擇優先項目時，重要的是記住需要達成一種維持和發展之適當平衡。維持過去和現有實務的持續性，以便提供新的發展所需之穩定性基礎。改革（reforms）不必然要改變每一件事情，必須考量到學校有承受多少發展工作的能力。發展計劃必須調和過去的變化、現在引進的變革和未來變遷的準備之整合。當學校從事第一次的正式整體校務計劃時，在第一次計劃循環所敘述的優先事項，可以包含一項合宜的計劃基礎設施之發展如下：

- 建立授權、共同合作、諮詢和溝通的結構；
- 設計校務發展計劃程序的合適模式；
- 設計監督和評鑑的系統性程序；
- 釐清學校的任務、願景和目標；

- 製作在重要領域的學校政策文件。

(五) 設計

設計的階段包括設計整體校務計劃的結構，設計行動計劃來敘述優先事項，以及草擬和彙編計劃的構成單元，因而可對所有學校人員傳達並提交給主管教育行政部門核可。

行動計劃（action planning）的擬訂，是全校成員認為有改進的必要部分，而且相信必須透過協同合作，以有效提升學生學習成效的部分。優先行動計劃要根據學校教學目標所決定的優先順序來擬訂，因此，學校在校務發展計劃中，最多要發展三項行動計劃（許添明、許瑞津，2001）。

在設計階段，是將在檢討時所指認的優先項目轉化成具體目標或標的，而行動計劃則是設計用來達成這些目標。表6顯示設計階段的步驟。

表6 設計階段的步驟

「步驟1：我們要達成什麼？」	「界定目標」
目標必須是SMART：具體的（Specific）、可測量的（Measurable）/可監督的（Monitorable）、可達成的（Achievable）、務實的（Realistic）、設定時間範圍的（Timed）。亦即目標應該足夠簡明來指出所要求的結果，它們可以被測量或受到監督，以便測定進展情形。它們應該根據人員行為、組織本質和最終結果之務實假定。它們應該指出達成的時間範圍。	
「步驟2：我們可做些什麼事來達成目標？」	「指認可能的行動方向」
探討可供選擇的方案，以便指認最能達成目標的方案。	
「步驟3：我們如何達成目標？」	「選擇和說明行動方向」
在此步驟，焦點在於指認實際要做的是什麼。選定一項行動方向，清楚界訂在此行動方向下的任務並說明其順序。	
「步驟4：我們需要什麼資源？」	「指認資源需求」
簡要說明實施此計劃所需的人力、組織和物質資源，以指認所選定的行動方向之資源需求。	
「步驟5：我們的行動計劃是否可行？」	「檢討此計劃/如有需要予以修正」
考慮是否所選定的行動方向，在學校實施時是有幫助的，特別是考慮到資源需求，以及是否容易於目標達成。	
「步驟6：誰來執行？」	「分配責任歸屬」
將每一項在敘明的行動方向下的任務指派給校內的個人或團體，因此由誰負責十分明確。	

「步驟7：何時實施？」	「建立時程」
建立時程和截止日期，以提供實施計劃的動力，因而可助長進展。	
「步驟8：我們如何知道計劃已產生效果？」	「指認成功的規準」 「說明監督和評鑑程序」
指認規準是重要的，透過規準可以判斷進展情形。在實施期間的監督和計劃結束時的評鑑上，這些規準是有助益的。	

資料來源：Department of Education and Science, 1999, p. 22

前述計劃順序可應用至校務發展計劃文件的設計和製作上。設計程序的結果是校務發展計劃初稿，這是一關於在檢討過程中指認出的發展優先項目之行動方向的重要構成單元。這些計畫敘述的項目包括：

- 所要達成的目標；
- 誰做什麼、何時，以及使用什麼資源來達成目標；
- 做些什麼來確定目標達成的情形。

很重要是使學校人員獲悉，以確保維持實施計劃時正向的、支援性的氣氛。

（六）實施

在實施階段，將行動方向上敘明的任務付諸實行。建立結構和程序是重要的，因而參與的教師能夠在工作上獲得支持，此種支持可能會包括：

- 鼓勵、肯定，或同事的建議；
- 秘書的、行政的或實務的協助；
- 從具備有關專門技術的教育學者獲得建議 特定方案的支持團隊是有價值的諮詢管道；
- 相關技能的訓練；
- 與參與相似方案的其他學校聯繫。

此外，具有建設性的監督或形成性評鑑可以助長有效的實施。它是一種探索方式，以獲悉此計劃是否有效並評量其成效，因此一有需要便會採行修正的行動，因此可防止浪費時間和精力。監督的程序可包括：

- 檢討會議（包含所有人員或小團體），以便根據成功規準來檢討進展情形、提出困難之處、建議解決問題的方法；
- 與參與者、利害關係人的非正式討論或較正式的訪談，來取得在目標、任務、責任歸屬、資源、時程持續進行上的回饋訊息；
- 由輔導人員或批判性朋友（擁有相關專門技能的局外人）來觀察實施情形。

前述的監督程序可以判定行動計劃的各個層面之實施情形。

（七）評鑑

自評是持續改進的關鍵。在一項計劃循環結束之時，由學校人員評鑑目標達成和學校發展需求，以確定實施的成功情形，顯得十分重要。

此評鑑程序係檢討在每一項行動計劃或方案上所敘明的目標之達成程度：完全、部分或完全沒有。評鑑的結果可提供給下一次的計劃循環的參考作用，包括：

- 完全成功的方案可整合和統整融入於學校生活之中；
- 部分目標達成的方案也許可繼續在下一次計劃循環進行，也許從指認出的困難和成功的障礙來做修正；
- 完全沒有達成任何目標的方案，可能要大幅修改或用其他新方案來替代。

此自評程序考慮到所有參與實施者的經驗。它是關於運用歸納結論和作成建議觀點的成功規準之證據蒐集。

至於評鑑所需蒐集的證據包括：

- 問卷；
- 文件和記錄；
- 討論；
- 訪談；
- 學生的作業；
- 觀察；
- 獨立的評鑑報告。

每一項行動計劃是根據證據來予以評鑑，從計畫的成功情形歸結出結論，以及作成未來行動之建議。

計劃流程此時進入下一次循環。利用剛完成的評鑑結果，學校人員可再度檢討本身的作業，以指認出優先項目議題，然後再「設計」和「實施」行動計劃，以敘明這些議題，以及實施「評鑑」以引導學校之持續發展。

肆、校務發展計劃參與者

校務發展計劃必然是一共同合作的流程，利用整體學校人員一起來形塑學校的未來。影響所及，它需要所有重要利害關係人的合宜參與：地方教育行政主管部門、校長、教師、職員、家長、學生和地方社區，以下特別針對校長和教師二者說明之（Department of Education and Science, 1999）：

- 校長：校長在計劃流程的領導與管理上扮演著重要的角色。校長有一些責任是與主管教育行政部門共同分擔，也有一些責任則透過校內管理結構或計畫團隊的成立，授權給予學校人員。在地方教育行政主管部門的指導之下，以及校內管理團隊和教師的共同合作，校長負責：
 - 計劃流程的倡導；
 - 創建有助於共同合作的氣氛；
 - 激勵人員；
 - 計劃基本設施的建置；
 - 活動和資源的組織；
 - 安排諮詢、溝通和核可程序；
 - 計劃實施和評鑑的管理。
- 教師：教師全力投入的參與是計劃成功之關鍵。整體教師應該積極參與學校任務、願景和目標的訂定、學校現況的檢視，以及訂定發展優先項目。教師應協助設計出使所有成員能夠參與檢討和決策的流程。學校可以建立一專責團隊來監督整個流程。有一些建立專責團隊的方式，例如可以是校內行政團隊組成，或者也可以由各方代表組成，以涵蓋

相關利害和技術人員。學校也可以建立一特別人員團隊來從事檢討、設計、實施或評鑑的有關任務。此類團隊代表一種人員參與發展計劃的可能模式。理想上，此類團隊提供一項專業同儕支持結構，在此之下教師可以分享點子、協同工作，以及進行相關學習。影響所及，此類團隊在促使學校改進的人員發展流程上，可以扮演重要的角色。在此一期間，每一位教師應有參與成為這種特別人員團隊成員的機會。此外，有一些學校可能想要透過指派校內行政團隊作為特別人員團隊成員，以統整特別團隊和校內管理結構。還有使所有成員獲悉所有團隊的工作是必要的，另外在計劃初稿付之實行之前，必須獲得所有成員的認同。

伍、校務發展計劃實施問題

校務發展計劃之實施，可能會有一些必須由主管教育行政機關部門和教育伙伴共同獲悉的問題與爭議如下（Department of Education and Science, 1999）：

- 一、校務發展計劃之實施是輔以共同合作和諮詢結構，由成員組織的結構可能包括一專責機構，也許由校務發展計劃協調者來主持，以檢視整個流程，以及由特別團隊或任務團隊來敘述特別的需求。建立團隊和整體成員之間的溝通程序是重要的，以便維持人員對此流程的承諾。
- 二、有效的校務發展計劃會涉及到集體、團隊或團體教師。因此此計劃的實施需要整體成員，或小團體的計劃會議。重要的是學校必須分配可用的會議時間，因而計劃變成學校生活的統整單元。主要的考量是校務發展計劃不應干擾到學校平日課程與教學的實施。
- 三、在計劃開始進行之前和第一次計劃循環期間，參與者需要取得校務發展計劃的資訊和訓練，以具備所需的專門知能。此種資訊和訓練必須契合校長和教師所需的專業發展需求，而且也應該反映出其他參與的利害關係人之需求。

- 四、計劃的實施中諸如文件準備和複製、資料建檔和儲存，以及報告印製等，是由秘書/職員協助完成。
- 五、良好的促進作用是成功引進校務發展計劃的關鍵，很多學校可能會希望在最初階段有外部團隊或人員的協助，特別是校內沒有具備所需經驗或專門知能人員時更是如此。
- 六、透過分享資訊、經驗和專門知能，學校在校務發展計劃實施上可以相互支援，良好的實務分享可由諸如校際支援團體的學校網絡或學校群的成立，予以促進；也可以由地方教育行政主管部门或教師研習中心來予以助長。

陸、校務發展計劃內容

校務發展計劃是持續過程的產物，透過校長和教師的共同合作並諮詢學校其他人員，藉以根據學校願景和目標，來檢討和評鑑提供給學生的各種教育經驗之效能，包括指認發展的目標，以及計劃達成目標的行動方向。所有這些均是在學校「獨特的」環境脈絡下進行，而且體認到專業支持和發展需求、現有教育研究、最佳實務和全國優先項目。以下分從功能、範圍、結構、型式及特徵五方面，敘述校務發展計劃內容（Department of Education and Science, 1999）：

- 一、校務發展計劃的功能：校務發展計劃作為整體學校社群的參考文件，因而可以：
 - 提供共同的學校長程願景；
 - 助長學校社群內的協調性發展；
 - 為所有人釐清政策和程序；
 - 增進對所達成和未達成的是什麼之瞭解；
 - 建立清楚的衡量標準，使學校可對照來監督和評鑑本身的活動；
 - 提供報導學校工作的結構；
 - 校務發展計劃扮演著創新的持續過程，以改進學校的教學品質。它包括：1.建立行動的優先項目；2.提供檢討進展情形的機制；3.將人

員福祉和專業發展的議題，統整融入於學校改進的整體策略之中。

二、校務發展計劃的範圍：校務發展計劃是學校的教育理念、目標及如何達成目標之宣示，它處理：

- 整個課程；
- 所有的學校資源，包括人員、空間、設施、設備、時間和財政的組成；
- 學校在各種行政和組織議題上的政策；
- 對教師和校內行政人員的專業支持和發展的學校活動方案，包括：1. 實施官方指導綱領、公共、規定的學校策略；2. 檢討進步情形和採取必要的修正行動之學校機制。

三、校務發展計劃的結構：包含二項要素：

- 對學校包括任務、願景和目標、背景因素、課程和組織的政策等「較持久特徵」的概覽；
- 發展的部分敘明學校現有的發展目標，以及扼述達成目標的行動計畫。

四、校務發展計劃的型式：校務發展計劃的構成可以是：

- 單一前後連貫的文件，或
- 一系列有關文件，或
- 一核心完整文件和對不同有關團體之簡冊；
- 一針對學校較持久特徵的核心文件和針對計劃發展層面的分離文件。

五、校務發展計劃的特徵：校務發展計劃是整體學校人員的參考文件。影響所及，它應該撰寫成對專家和非專家同樣具有意義的形式。內容應有良好的結構且清楚呈現，因此容易找到有關資訊。發展的部分應明顯有別於學校較持久特徵之摘述，以方便參考。在計劃之下每一主題的處理應該簡明、前後一貫、非常聚焦，因此所有必要的細節均涵蓋在內，但避免了不相干和模糊不清。計劃應設計成工作文件，以容易將來自監督和評鑑程序的任何修正融入。

至於，校務發展計劃內容組成則是取決於：

- 個別學校的特質；

- 個別學校在獨特背景因素下的獨特需求；
 - 全國教育體系的目標和優先項目。
- 一般而言，校務發展計劃內容組成可以如下：

表7 校務發展計劃內容組成

第一部份：較恆定的學校特徵
1. 學校的任務、願景和目標的敘述 2. 學校的概要檔案：學校歷史和社會、文化背景 3. 學校結構和資源的摘述 4. 課程：教育方案和政策 5. 在非課程議題上的重要學校政策 6. 扼述檢討和評鑑實務
第二部分：實施部分
1. 學校發展需求影響因素之摘述 2. 列出學校發展優先項目 3. 敘明目標、任務、時間範圍、資源、責任歸屬，包括監督和評鑑之行動計畫

資料來源：Department of Education and Science, 1999, p. 22

柒、校務發展計劃方法

以下敘述幾種常用於校務發展計劃的方法。

一、建立共同願景（shared version）

建立共同願景是學習型組織的五項修練之一。這個修練是將相關參與者整合，以便共同朝向訂定的目標前進之技術，這會涉及共同建立的承諾、價值與目標，這也是一種共同合作過程。很遺憾的是，有很多人誤以為建立「願景」是領導人的責任，認為在學校就是校長的工作，在教室就是教師的目標，但是這些由領導者所制訂的願景或能解決危機事件，但一個組織賴以永續的願景，卻必須是整合個人願景而成為共同願景，才有可能成功（黃月純，2001）。這是第一項可使用於校務發展計劃的方法。

二、情境模擬規劃（scenario planning）

在當前快速變化之社會環境下，學校必須能夠洞察機先且做出預作準備的（proactive）改變，而不是被動的反應性（reactive）行為。情境模擬規劃是試圖建構組織的可能未來之模式。這需要有批判能力和創意思考之能力。模擬計劃目的是協助組織能隨變遷而作調適。它是一前瞻的技術，利用人員的想像力，而且自所推測到的獲致學習。情境模擬規劃尋求從現在預測在10、20、50或者甚至100年後世界的可能情況，而且想像組織必須所處的未來情境。此項技術的創始人之一Herman Kahn指出此一技術有助於組織處理本身的「盲點（blind spot）」，而且能免於過去的束縛。此項技術是關於「想到所無法想到的（thinking the unthinkable）」。它是一項有用的技術，誠如Kahn所言，可使願景不會變得陳舊（王如哲，黃月純，2004）。具體而言（Sallis & Jones, 2002）：

- 情境模擬規劃是未來的想像模式；
- 情境模擬規劃是植基於「想到所無法想到的」；
- 情境模擬規劃協助組織聚焦於未來事件；
- 情境模擬規劃與組織學習和創造力的發展密切相關；
- 通常會創造出二至四個情境模擬；
- 情境模擬規劃不一定是相互排斥的；
- 情境模擬規劃可能使未來行動變得有清楚的焦點；
- 沒有最佳的方式來應用此項作業之教訓；
- 情境模擬規劃導致未來可能政策之發展；
- 情境模擬規劃是附加組織知識的強而有力途徑。

情境模擬規劃不是預測的，而是未來可能方向的願景。不需要在情境模擬間做出選擇。組織可能要改變或修正其政策，以處理多過一項的可能未來。

一般而言，良好的成功情境模擬通常具有下述特徵
（王如哲、黃月純，2004）：

- 情境模擬是共同合作的且包含廣泛的組織參與者，此種情境模擬的集體共有感會有助於將人員結合在一起；
- 專業的促進者會有助於使團體聚焦於未來；
- 情境模擬的時間範圍足以作未來的事前規畫，通常此種情境模擬規畫至少看到未來10年，這比傳統策略性計畫的時間長出甚多；
- 情境模擬是值得信賴的，而且組織可以對情境模擬做出回應和處置；
- 情境模擬考慮到可能會影響組織的外部環境變化，包括全球性和區域性。它們考慮到增加的全球化、科技、資訊科技相結合而造成之衝擊、職場較大的彈性，以及需要較多的學習和較便宜取得的資訊來源；
- 情境模擬既不會太長也不會太複雜。它們具有令人印象深刻的品質並且專注於一些關於組織未來具有影響力的劇情。它們以一種容易記憶的方式，帶來活生生的未來可能性，這會有助於學習的過程；
- 雖然可能會發展多至四個情境模擬，至少會有二個情境模擬；
- 通常談及的是：良好情境模擬的檢測是它們改變了願景、政策及行為。如果組織堅持用以前的觀點之未來則不會有新意的。

至於組織的情境模擬規劃通常會包含下述幾項步驟

（王如哲、黃月純，2004）：

1. 此一程序始自於一項與重要的且具有代表性包括員工在內的利害關係人之對話。在此一步驟，使用開放性問題（open-ended questions）來鼓勵人員提出坦率的回答，這可提供啟發想法的機會；
2. 第二個步驟是透過問卷分析來發展課題。此時引發的問題和爭議可作為未來探討的基礎；
3. 在第三個步驟中，焦點在於瞭解優先的問題和交叉檢視問題間的關聯；
4. 下一個步驟是舉辦問題研討活動，探究已指認出的重要問題，以及探究未來需要進行的研究；
5. 在此一步驟之後，辦理情境模擬工作坊，以建立若干的可能情境模擬，顯示出未來10或20年的可能形貌；
6. 最後，對照這些情境模擬規劃來檢驗策略方案的強度。

對情境模擬規劃的時間、資源及管理團隊給予承諾，則情境模擬規劃可以對任何組織產生作用。這種過程與通常只是單一願景延伸出的傳統團體或策略性規劃甚為不同。相對地，情境模擬始自於組織可能存在的世界。事實上，「規劃（planning）」一詞通常使用於需要完成某種事物的時候，因此在情境模擬規劃建構的過程中，規劃一詞相對是較不足的。模擬規劃的發展是甚過於一項行動學習技術（action learning technique）。情境模擬規劃活動會激發並鼓勵組織學習且開啟新的機會。

因此學校可應用情境模擬規劃來增進對於可能未來的應變能力。這確實是可應用於校務發展計劃的方法之一。

三、教育指標（educational indicators）

在從事校務發展計劃時，也可以使用教育指標作為引導學校現況有關資料之蒐集，表8為歐盟十六項學校教育品質指標，學校可以參考運用這些指標項目來協助校務發展計劃工作之進行。

表8 歐盟十六項學校教育品質指標

<u>成就指標 (Indicators on attainment)</u> 數學 (Mathematics) 閱讀 (Reading) 科學 (Science) 資訊與通訊科技 (Information and communication technologies, ICT) 外語 (Foreign languages) 學習如何學習 (Learning to learn) 公民參與 (Civics)
<u>成功和轉變指標 (Indicators on success and transition)</u> 輟學率 (Dropout rates) 畢業率 (Completion of secondary education) 升學率 (Participate in upper secondary education)
<u>教育監控指標 (Indicators on monitoring of education)</u> 學校教育評鑑和指導 (Evaluation and steering of school education) 家長參與 (Parents' participation)
<u>資源和結構指標 (Indicators on resources and structures)</u> 教師的進修與研習 (Education and training of teachers) 學生受過幼稚園教育比率 (Participation in pre-primary education) 每部電腦的學生使用人數 (Number of students per computer) 每位學生的教育預算支出 (Educational expenditure per student)

資料來源：European Commission, 2000, pp. 1-73

四、行動研究

行動研究是分析班級觀察與對話系統性與批判性的方法，這對於尋求瞭解與改進班級實務的教師非常重要。行動研究除了革新課程與改進教學外，亦可應用於校務發展計劃，以分析改進學校的問題、行動方案及策略。行動研究是在真實世界中的小型介入 (small-scale intervention)，並密切檢視此一介入的效果。行動研究具有下述之幾項特徵 (Cohen & Manion, 1992)：第一、行動研究是情境取向的 (situational)。它關注於評估與診斷在一特別情境脈絡中的問題，並試圖解決此項問題；第二、行動研究通常是集體合作式的 (collaborative)。研究者與實務人員一起合作進行一項研究計劃；第三、行動研究是參與式的 (participatory)。團隊成員本身直接或非直接地

參與研究的進行；第四、行動研究是自我評鑑式的（self-evaluative）。在現行的情境中，不斷地評鑑所作的修正與調整，最終的目標旨在藉著某種方式來改進實務。行動研究通常分為兩個步驟（Cohen & Manion,1992）：步驟一稱之為診斷步驟（diagnostic stage）。此一步驟旨在分析問題並發展假設。步驟二稱之為治療步驟（therapeutic stage）。此一步驟在於藉由一項有意識指引的變革實驗，特別是在一社會生活情境中的假設可以受到檢測。行動研究的主要優點在於：第一、它可以吸引教育實務人員的參與，此類研究增進了研究人員與學校實務人員的互動與溝通機會；第二、它可以促使研究注意實務問題，增進教育研究對於教育實務的貢獻可能性；第三、提供由教育實務來發展教育理論的機會，並對教育研究的本質提供反省的機會（Bell,1993）。這是另一項可應用於校務發展計劃的方法。

五、六帽思考法（six thinking hats）

在進行校務發展計畫，也可以嘗試利用六帽思考法來協助進行學校的現況分析。不同顏色的帽子顯示不同的思考方式：紅色代表情緒反應；黃色代表樂觀選擇；黑色代表注意到可能出現的差錯；綠色代表創意思考；白色代表客觀檢視；藍色則代表考慮到所有因素（王如哲、黃月純，2004）。

Edward de Bono（1985）提出的六帽思考法，主要是包含三種協助系統思考的工具如下：

- 一、CAF（Consider All Factors）-嘗試考慮所相關的因素。
- 二、PMI（Plus, Minus & Interesting）-嘗試發現積極面、差錯面和創意面。
- 三、OPV（Other People's Views）-考慮到其他人的想法，嘗試去了解利害相關人的真正想法和感受。

如此可將整個問題作審密周延的檢視與分析。因此六帽思考法也是一種可應用於校務發展計劃之可行方法。

捌、結語

根據本文前面的討論結果，歸納下述幾項結語：

- 第一、校務發展計劃強調透過學校人員的「共同合作」，來型塑並實現學校的未來。
- 第二、校務發展計劃重視植基於「現在」，來「發展」可能的學校未來。
- 第三、校務發展計劃提倡以「系統性」的方法，來整合學校現有人力、物力及資源，以改進學校現況。
- 第四、校務發展計劃側重「循環」的概念，以持續提升學校效能。

參考文獻

- 王如哲（1998）。*教育行政學*。台北：五南。
- 王如哲、黃月純（2004）。*教育知識管理*。台北：五南。
- 許天明、許瑞津（2001）。國民中小學校務發展計畫之研究。教育研究集刊，47，155-184。
- 黃月純（2001）。學習型學校之相關論點與實例探討。教育政策論壇，第四卷第二期，頁1-24。
- Bell, J. (1993). *Doing Your Research Project: a guide for first-time researchers in education and social science (2nd Edition)*. Buckingham: Open University Press.
- Cohen, L. & L. Manion (1992). *Research Method in Education (3rd Ed)*. London: Routledge.
- Department of Education and Science (1999). *School Development Planning*. Government of Ireland.
- Edward de Bono (1985). *Six Thinking Hats*. NY: MICA Management Resources.
- European Commission (2000). *European Report on Quality of School Education*. European Commission.