

明日校長 明日學校

路德會西門英才中學
簡加言博士

引言

《校長持續專業發展諮詢文件》（2002，教育署）的前言指出：校長是推動優質教育的關鍵人物。在校本管理實施後，校長在資源分配、課程發展、員工培訓及其他專業管理等方面，都享有更大的自主權和彈性，同時，也要承擔更大的責任。學校領導層的素質，對促成優質教育的實現至為關鍵；而校長則是學校改革發展的帶頭人。正如人們常說：一個好校長，可以成就一所好學校。因此提升校長的專業水平對提升教育質素具有決定性意義，而這些提升措施應該透過制度化的持續專業發展來實現。基於此，2002年2月至4月期間，香港教育局（前稱教育署）就「有關校長持續專業發展的安排」諮詢了教育界。其後，教育委員會轄下的校長專業發展小組經慎重考慮所收集到的意見後，建議接納《校長持續專業發展》諮詢文件所提出的各項建議。隨即，這些建議亦獲得教育委員會和師訓及師資諮詢委員會的確認，成為香港教育政策之一，即今日實施的「香港校長持續專業發展理念架構」。

「香港校長持續專業發展理念架構」是希望透過持續專業發展，確保校長的才能得以不斷提高，成為專業的領導者，帶領學校發展，使每一名學生都能達致全面發展。它的使命是培養校長成為能幹的學校領導人，使學校成為充滿活力幹勁的專業學習社群，以面對不斷高速發展的知識型社會的挑戰；持續專業發展也著重提升校本的問責精神，以面對各類持分者的訴求而維持專業水平，它也建立校長之間互相交流支援的風氣，並盡量提供資源與機會，讓校長真正「發展」自己。

中國教育部為了建設高素質的校長隊伍，於2013年也頒布實施《義務教育學校校長專業標準》。據報道，全國31萬位普通中小學校長，帶領著1000多萬教師，教育和影響著近2億中小學生。針對校長的專業素質，教育部明確規定對校長的要求，提出「以德為先、育人為本、引領發展、能力為重、終身學習」等5個基本理念，確定了校長專業發展的實踐方向和持續提升的要求。可見，不管在哪裡當校長，對校長的專業能力同樣有要求，校長的專業領導能力同樣備受關注。

王惠瑜在她《如何做一個好校長》一文中，引用在網路上的一份教育雜誌（Hopkins, 1999）說一位好校長須具備五種主要的特質：(1) 作一個傾聽的校長；(2) 尊重與寬容；(3) 以孩子為中心的教育情懷；(4) 終身的學習者；(5) 秉持教育的理念和目標。文章在結語說：

「一位好校長所經營的學習環境，可以使教育的功用與效益產生其最大最深的影響，結合好校長們的努力，學校教育可為明日無數煥發璀璨的生命引航點燈，並為社會、國家的安定與進步紮根。校長一職，可以說是『任重而道遠矣！』」筆者對這個結語深有同感，下面嘗試從兩個角度談談明日的校長創建明日的學校的關鍵所在。

策略經營 提高效益

筆者曾閱讀一份觀光休閒暨餐旅產業永續經營的研究報告：容繼業等(2003)在其《旅行業經營環境、經營策略與績效關係之研究》一文中，以台北市的旅行業為例，實證了經營環境、策略與績效三者的關係。研究結果是建議旅行業者應重視企業環境、經營策略，並隨時掌握市場環境的動態，配合本身的資源能力，適當調整企業未來的經營方針；績效表現不彰的旅行業者，應評估內外部的經營環境，調整組織對市場的敏感度，適當因應對策提高企業的競爭力。績效不佳的旅行業者要檢討其對經營環境的認知，並以高績效業者作為標竿學習的對象，加強對政治環境的觀察力，以及建立旅遊風險的概念，才能在不確定的市場環境中學習如何避開經營風險，並培養本身的核心能力與競爭優勢，同時也要因應環境的變化調整策略的運用機制，才能在相同的經營環境中脫穎而出，締造出較佳的經營績效。

這份研究報告令筆者想到作為明日的校長，要經營明日的學校，跟經營旅行業頗為類似：不管學校過去的業績如何，你都要謹慎的繼續觀察、繼續研究、繼續評估、繼續檢討、繼續審視、繼續調整……因為這些舉措都是為了要經營學校的學與教環境而服務的。再準確一點說，這都是擬定學校的學與教策略的必要因素。學校能否取得“好業績”，為社會、國家，以至世界培育良才，關鍵就看對以上的因素能掌握多少。誰去掌握這些因素呢？難道都是校長嗎？對！除了校長再沒有別人。中國教育部的《義務教育學校校長專業標準》裡提到校長要「專業理念的高位引領」，「高位引領」四字值得關注。引領學校發展是校長的角色定位，沒人可替代；要「高位」，就需要站得高，需要有前瞻的能力，高才可以有效推動學校和教師發展。所以，香港教育局重視校長的專業發展是對的。終身學習，是對校長持續提升專業素養的要求，也是香港社會，甚至全球社會對人才培育的制度保證。

校長可以如何經營一所學校呢？校長參與多少才算是恰當呢？筆者認為那不是個零和遊戲，也不是一加一等於二的簡單數學題。筆者對「高位引領」的理解是這樣的：校長像在控制一隻風箏翱翔於天際，通常，人群只看到風箏展示在天空的美態，卻不容易看到誰在掌控風箏的高度；雖然看不清楚，但我們都清醒地知道一定有人在背後「操縱」。校長經營一所學校就像個放風箏的人，首先要善乘風勢（環境、資源與需求），風箏才能啟航上天；然後是掌舵導向，規避障礙（限制與挑戰），切不可讓風箏墜毀；手中的線時放時收（人事管理），鬆緊有道。這隻看不見的手就是校長。校長經營好學校的關鍵策略是「賦權」，

張文隆 (2010) 在其《賦權》一書中，談及賦權 (Empowerment) 有兩個含義，其中一個是指上級賦予下屬「權」，或強勢者賦予弱勢者「權」。網上有一篇《賦權管理》的論文，文中對賦權的概念寫得很淺易，它指出賦權接近於授權，比如讓下屬獲得上級賦予的決策權和行動權。也意味著被賦權的人有很大程度的自主權和獨立性。而賦權者要充分信任下屬，相信其能在沒有自己干預的情況下取得結果。所以，賦權者應該懂得放權，不宜一面放權，一面卻坐立不安地擔心事情幹不好。

如果你是校長，賦權得當的話，你手中的權力不僅不會減少，反而權力更集中，因為全校的力度都朝向校長領航的那個方向，被賦權者盡力協助校長帶領同儕向同一個目標邁進。試想，這個力度何其震撼？特別是當整個教師團隊發揮極大的效力時，會讓你感到學校沒有你也能運作自如；因為你的治校精髓已成了學校運作的習慣，每一個員工都已在你所設計的路線上走，每一個角落都充滿你的治校理念。日後再多再新的政策也只不過在你設置的藍圖上調整而已，你再不用花很大的力氣去理順、去說服了，因為在賦權的過程中你與被賦權者早已建立了互信，有了互信的基礎，哪怕事不成了呢？有不少領導人將賦權當作是無可奈何的事。如果你有這樣的心態，就只會表面放權，但實際仍是牢牢抓緊不肯放手，那會有怎樣的後果呢？首先是精力分散，你天天親自忙於眼前「緊迫」的「小事」，而「發展方向」等大事就擠不出時間去策劃，只能聽之任之，自生自滅；而從技術層面看，抓得越緊，權力丟得更快。正如你想盡全力抓緊一條魚，那魚兒總是溜掉快，如果輕力若有若無的抓，抓獲的機會就大得多。所以，想增大治校的效益，賦權應該是很值得研究的經營策略。

點燈引航 任重道遠

我理解「高位引領」除了要有經營策略，提高治校效益外，校長的引領就等同一盞明燈，有了亮光作引航，方向才明確，有了明確的方向，跟著校長跑的老師們就不會迷失了。我們都經歷過或聽過不少老師說，最怕學校、校長方向不清晰，同事就無所適從，因為老師們都希望學校發展有方向，知道該怎麼走才不會走丟。「育人為本」是校長必然的辦學宗旨，校長對教師也要「育」。引領學校、老師發展是校長的職責，是推動學校和教師發展的最有效途徑，也是對教師的一種培育。校長要建立良好的學校文化，通過學校文化規範教師的行為，促進學校的正面發展（呂斌，2012）。如果說校長是一所學校的靈魂也不為過，因為無論是教學、人事、課程、資源、改革……對一所學校來說，校長的引領至關重要，校長領導力的強弱很大程度上決定了一所學校發展的高度、速度與深度。校長站得越高，就看得越遠。面對新年代、新技術、新教育、新課程、新人事，只有具備新思維的校長才能敏銳地領導一個專業班子，打造一個學習型的團隊，成就一所學校的發展。不能說學校的發展全靠校長，但「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。校長怎能不努力，不專業呢？

一個理想的校長就應該為學校點燈引航，為所經營的學校定目標、定方向，為學生打造一支精英的教師團隊，為學生營造一個理想的學習環境，為老師創設一個發揮及展示才能的平台，令學校所有持份者的合理訴求都得到滿足，同心協力發展學校、貢獻學校，並使教育的功用與效益產生最大最深遠的影響力。若校長能具有高飛雄鷹般的視野，帶領學校持分者站高望遠，學校教育就可為明日無數煥發璀璨的生命引航點燈，並為社會、國家的安定與進步紮根。校長一職，可以說是任重而道遠！曾子曰：「士不可以不弘毅，任重而道遠。仁以為己任，不亦重乎？死而後已，不亦遠乎？」曾子認為讀書人不可不懷有遠大志向，而且必須意志堅強，因為他肩負重任，路途遙遠。以實行仁道為己任，不是很重大嗎？直到死才能甘休，不是很遙遠嗎？要擔負這樣的使命，沒有堅毅宏大的品格是不行的。校長的工作任重道遠：責任重大，要經歷長期的奮鬥才能達致，這不是一天兩天，一年兩年就能做好的事情，所謂十年磨一劍，沒有十個年頭都不易有成果。校長要具備終身學習的專業素養，因為唯有持續提升自己，讓自己成為學習型的領袖，建構學習型的學校，培訓學習型的教師團隊，這才能回應現今社會的迫切要求。熊治剛和簡佩玲寫的《談變革時代卓越的校長領導》一文說領導是門高深的藝術，因為它的終極目標已經超越了物質上的收穫或個人的成就感，卓越的領導能夠提升周遭人群的生活，為我們的人生帶來更充實的意義。所以，領導者的確是組織效能的關鍵人物（Edmonds, 1979），這重要角色就是校長的使命。

學校是為了學生而建立的，學校也為了培育未來社會、國家的棟樑而設的。校長要辦好學校必從教師入手，因為辦好一所學校關鍵是讓學生學得好，而學生學得好不好，關鍵在教師，所以學校工作的焦點是鑽研教學法。臺北市立北政國中高松景校長力推佐藤學（2012）創建的學習共同體（Learning Community），他認為那是一項教育願景：一所能讓學生互相學習成長，老師是互相學習成為學習專家來成長，以及家長及社區居民透過參與，互相學習成長的場所。學習共同體的主要目標，並非提升孩子的成績，而是透過引導的教育方式，讓孩子參與學習，在探索的學習方式，培養孩子的「思考」及「學習」等能力，也就是教孩子如何「學習」。高校長又指出，面對學生程度差異加劇的教室現況，過去以「教師講 學生聽」的講述法，學生學到是記憶「知識」，而非能力。佐藤學建議要把學習的主導權還給學生，高校長大力推廣佐藤學創建的學習共同體（Learning Community）的教學模式，他的論文結語引用佐藤學的話：「『就算這次你讓我騙了，假如一年後沒有成效，你就不要再推！』在我服務的北政國中，教師們已決定要去放手一搏，那你呢？」不知道你有沒有想過，這位高校長連課堂的教學模式都親自抓，那是否管得太細呢？佐藤學（2012）研究這個學習共同體的理念時，他是如何看待校長的角色呢？他認為校長是學校課程領導與教學領導的重要關鍵人物，校長應該要成為學校課程與教學的領導者，領導學校成為學習共同體的學校（佐藤學，2000/2004，鐘啟泉譯；佐藤學，2001/2003，鐘啟泉譯）；Fullan(1994)認為教育改革須由上而下和由下而上相互交融才有成功的機會。而校長就是這個相互交融的促媒與實踐者了，也只有他才能起點燈引航的作用，這任重道遠的工作就只能扛在明日校長肩頭上了。

結語

大家都應該同意不管哪個地區，稱為教育部也好、教育局也好、教育處也好，當考量要培訓怎樣的明日學校，就得培養怎樣的明日校長。校長必須要有專業發展的方向與途徑，有了方向才有規劃學校發展藍圖的指標，有了藍圖就會研究達成的途徑，有了途徑就能具體研究實踐的導向，有了實踐的導向就能引領隊伍具體操作，整個過程是校長領導了課程教學的研究，也同時引領着老師的專業發展與成長，且在互動中建構及優化學校的學與教進程與管理，也同時體現了校長的專業職責。當然，與此同時也提高了校長在學校的管理能力與水平，及量度了在校長的帶領下學與教的質量的高低。佐藤學(2012)說「學習共同體」學校最令人感動的，並不是「奇蹟」般的改革成果，而是學校中的寧靜、自然的對話，孩子們上課互相學習的氛圍，及每一位教師敞開教室大門，謙虛地與同僚互相學習。能達到這個境界不容易，但卻又是我們很期待的美景：師生都愛學習、都愛對話，都愛切磋。因為那就是學校辦學的意義與價值所在，我們就是要培養出這樣的師生來。

也許談到這裏仍有不少人在想那是件天方夜譚的事呀？改變學生都尚有點機會，至於老師就是個「老大難」了，不容易改呀，要他們「敞開教室大門」真難呀！筆者在想，我們要對老師有信心，香港自2000年課程改革至今，我們親眼目睹「敞開教室大門」的老師比比皆是，哪有困難呢？只要老師得到了實實在在的培養與培訓，加上專業素質的教師隊伍又被建立起來，而資源配置樣樣齊備，學校同工同心合意將精心規劃的課堂呈現出來，讓聽課的人看到的是老師們背後共同研發的努力與成果，那是件多美的事呀！教育是百年樹人的工作，是老師們點點滴滴的汗水累積下來的，時候到了，成果就來了。筆者也曾是前線教師，經歷過沉重的教學工作，當了語文科的科組長好幾年了，還是要任教三個班的語文課及當班主任，也同時需要編寫初高中的語文課程。那個時候也許還年青吧，除了奉獻所有假期外，平日也是「沒日沒夜」的。課程出來，還得帶領科組同事試教，然後再改良，過程中是苦的，但有價值，因為教育工作，就是為孕育下一代而努力，為知識文化得以承傳而奮鬥，為適應世界教育潮流而創建。我們都深切明白教育的功效都不可能立竿見影的，它需要經過時間的洗禮和考驗。因此，作為明日學校的明日校長，讓我們都相信老師，多給他們時間與空間醞釀「一堆」願意與大家分享的成果吧。

參考文獻

1. 王惠瑜《如何做一個好校長》取自2015年10月27日
<http://www.tw.org/newwaves/44/1-e.html>
引自 Hopkins, G. (1999). Good principals: What traits do they share? Education World (on-line) Available: <http://www.education-world.com>
2. 《持續發展 以臻卓越》〈校長持續專業發展諮詢文件〉。中華人民共和國香港特別行政區。2002年2月。
3. 《義務教育學校校長專業標準》取自2015年10月27日
http://big5.news.cn/gate/big5/education.news.cn/2013-02/27/c_124390575.htm

4. 校長持續專業發展的理念架構：下載於 2015 年 10 月 27 日
<http://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/background.html>
5. 《小學校長遇三難 逾半副校拒升職》取自 2015 年 10 月 27 日
<http://paper.wenweipo.com/2015/10/05/ED1510050002.htm>
6. 容繼業、曹勝雄、蕭新浴 (2003)。《旅行業經營環境、經營策略與績效關係之研究》。休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會，2003 年 4 月 26 日，第三集。
下載於 2015 年 11 月 1 日 <http://ir.nkuht.edu.tw/retrieve/2683/2003-04-022.pdf>
7. 張文隆 (2010)。《賦權》。台北：商周出版。
8. 《賦權管理》取自 2015 年 10 月 30 日
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%B5%8B%E6%9D%83%E7%AE%A1%E7%90%86>
9. 呂斌 (2012)。《校長教學領導的基石：團隊文化》取自 2015 年 10 月 30 日
<http://www.fed.cuhk.edu.hk/~cthk/paper/issue2012/05.pdf>
10. 熊治剛、簡佩玲。《談變革時代卓越的校長領導》。取自 2015 年 10 月 30 日
<http://society.nhu.edu.tw/e-j/89/A55.htm>
11. 佐藤學 (2012) (黃郁倫、鐘啟泉譯)。《學習的革命》：從教室出發的改革。臺北市：天下雜誌。
12. 高松景。《教師的挑戰－「學習共同體」的課堂革命》。取自 2015 年 11 月 1 日
http://cte.tku.edu.tw/files/archive/249_5a8ec7c3.pdf
13. 佐藤學 (2000/2004) (鐘啟泉譯)。《課程與教師》。北京：教育科學出版社。
14. 佐藤學 (2001/2003) (鐘啟泉譯)。《學習的快樂》：走向對話。北京：教育科學出版社。
15. Fullan, M. G. (1994). Coordinating top-down and bottom-up strategies for education reform. In R. F. Elmore & S. H. Fuhrman (Eds.), *The governance of curriculum* (pp.186-202). Alexandria, VA: ASCD.
16. Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership* 37, 15-24.