

百年樹人重擔一肩扛，中學校長工作忙

◎黃 薈

英國中小學校長責任繁重，根據泰晤士報教育專刊(*TES*)最近的資料顯示：中學校長有半數每週平均工作時數超過 60 小時，小學校長有半數每週平均工作時數超過 55 小時。而在漢普夏郡(Hampshire)弗利特鎮(Fleet)的考特穆中學(Court Moor School)的校長肯·薛瑞(Ken Shorey)，則每週工作將近 70 小時。

薛瑞校長說：「大半的日子我從早上八點到校，一直到晚上十點才離開。在放假時，如果沒有和家人出外度假的話，也是每隔一天就往學校跑。」他不讓自己為成堆的公文所羈絆，凡是讓學校順利運作的重大事項總是列為優先。「我盡量不把約會放在白天，這會干擾工作。也因此晚上都為節目佔滿了：家長會、校管會委員會議、家長教師聯合會等各種會議。我幾乎每個會議都參加。」除此之外，學校還設有一個成人教育中心，名義上也是受他管轄，這也佔了他部分時間。

從八〇年代開始，英國人成了全歐洲工作最賣力的工作狂(workaholic)。工作倫理一下流行起來，吹噓自己的工作時數也成為一種時髦。當企業界開始了解長時間工作的弊害——疲倦與緊張的工作者生產力隨著降低，可是學校的工作者似乎仍然願意自食苦果。這苦果還有一個名字——它叫做「不斷改進」。

考特穆中學所屬的學區主要是中產階級的居住區，多半是典型的雙薪家庭，對子女的教育期望也較高。學校所定的辦學目標有雙重：一方面務使每個學生都能充分發揮他們的潛力，另一方面，基於相互尊重和自我約束的價值觀，將學校發展成為一個具有愛心的社區大家庭。為達到辦學的目標，師生必須倍加努力。薛瑞校長說：「我們對所有不同資質的學生負有真正的責任。每一個畢業生在離校前幾乎都至少通過包括英文、數學和科學在內的五門 GCSE 考試。學校排行榜公佈的成績顯示，該校有 67% 的學生在 GCSE 考試中有五門科目獲得 A-C 的等第。最近皇家教育標準局發佈的視察報告也稱讚該校的傑出表現。督學在報告中這樣寫道：「校長深具領袖魅力的領導方法為學校的所有優點奠定了基礎。」

薛瑞校長接受這樣的讚譽，但他補充說：「這絕對不是一個人的功勞，就好比一個人成不了樂團。學校裡每位老師都很傑出，領導他們是我的榮幸。」對於教育標準局的視察，他也作了尖銳的批評：「如果九成的改進是因為視導的結果，那麼這是對教書行業極嚴重的侮蔑。就好比學校需要一把槍來指揮行事。」薛瑞拿出整本學校各部門如何持續改進的計畫細節，包括改善進度表和資源調度表。由於學校評鑑結果年年都有進步，口碑不逕而走，入學申請人數劇增，從去年的 875 人，增加為今年的 944 人。

薛瑞極為重視與家長的關係，對每一位準備讓子女入學的家長，他都花上 20 分鐘親自會面交談，然後帶他們參觀學校。對於參訪學校並不刻意做任何演練，家長可在白天任何時間來校看任何想看的東西。學校另外還為家長舉辦親職座談，教導家長如何幫助孩童學習，並向家長解說學校的課程和教法。

◇資料來源：*TES*, 'In the court of Mr. Charisma', April 10, 1998, p.21.

☆本文作者為倫敦大學教育學院訪問學者，專研教育哲學。