

以學生為主的教育領導能力五要素

駐波士頓辦事處教育組

「當大部分學校領導者在思索是什麼力量讓他們在這極具挑戰性的工作崗位上堅持下來時，答案通常是他們對那些他們服務的兒童所產生的影響，和那些兒童對自己生命作出的改變。每個校長、老師都可舉出實例，在一個糟透的日子，他們站在教室外看到孩子們為自己學習的成就笑容滿面時，低落情緒如何立即得到提升，並再度充滿鬥志。」

以上是教育學者薇維安·羅賓遜在她所著「以學生為中心的領導能力」(Student-Centered Leadership)一書的開卷語，也是她筆下傳神的描寫出一個關切教育的領導者之寫照，她所謂教育領導者包括：教師、校長和行政辦公室主管人員。

羅賓遜認為，盡心盡力的教師和教育領導者，除了為成功的學生喝采，同樣也意識到他們還沒有幫助到那些視學校為失敗和屈辱之地的孩子，或那些雖然學校有發揮些許作用，但不足以幫助他們克服家庭問題的孩子。了解這些學生存在的事實，我們不禁要問：現行共同核心標準及學校教育的實施方式是否有效？這些一成不變的教學資源能否幫助滿足他們的需求？或現有的社交情緒學習與學習動機，可否滿足新的學習需求？當我們提供教學時，什麼是我們用來衡量成功的條件？

現今社會對學校領導者的期望非常高，大眾寄望這些領導者帶領學校系統提供對所有學生具智力挑戰性課程而且幫助學生成功的學習。雖然在西方世界尚未有教育體系能實現這目標，而且還未確定它是否能大規模來推動，學校領導者仍有責任向這目標不斷推進。

薇維安·羅賓遜在她書中闡述以學生為主的教育領導能力五大要素：

1. 建立目標和期望：每年學校的領導者和老師要回應政府問責制度和任務規定的要求。建立目標和期望是不容易達成但非常重要的環節，特別是營造一個具積極性和包容性的學校風氣。羅賓遜認為，教學目標應該以正面影響學生學習成果為主，建立一個包容性的校風是非常重要的。
2. 策略性的資源分配：這不是為獲得更多的資源，而是關於領導者如何在具關鍵性影響的環節上去使用資源。羅賓遜以「讓

男孩閱讀更多」的活動為例，說明學校應該怎樣使用資源、教材和教師專業發展以達到目標。

3. 確保優良教學品質：盡量提供深入的教學指導，以利大幅度提高學生的學習成效。在學校裡的每個人都是提供教學機會的誘因。
4. 鼓勵教師專業學習與發展：了解學校和學區提供教師什麼樣的專業學習機會？是真正有關教師專業學習或只是為宣導政令？目前全美有許多老師及校長利用社交媒體應用程式 edcamps 和推特來促進自身的專業發展。
5. 確保一個有秩序、安全的學習環境：對一些挑剔的讀者來說，這可能聽起來了無新意。然而，羅賓遜強調，如果學生和工作人員時時擔心身體和心理上的安全，如果學校的紀律守則被視為不公平和無法貫徹執行，那麼在教學和學習的提升是不可能達到的。

譯者：姚君佩

參考資料：103/02/05 教育周刊

