

阻礙學校改革的三座大山

創知中學校長 黃晶榕博士

春節期間，筆者曾與一眾校長討論到學校改革所面對的障礙。大體而言，離不開學校現有的體制和領導層的治校問題，主要包括以下三項：第一，領導者的思想觀念和意識形態阻礙學校改革；第二，既得利益者迴避學校改革；第三，固有的管理體制拖慢學校改革。

一、領導者不願面對難題。領導者（可以是校長或辦學團體負責人）不願意真正面對難題乃是阻礙學校改革的主因，這是由於改革意味著學校過往的發展有所不足，而探究箇中原因的同時必定會暴露領導者治校的缺失或個人的無能。其次，領導者限於個人的教育背景和工作經歷，缺乏教育識見而又自以為是，故對變革的意欲不強、方向不明。再者，領導者戀棧權位而又用人唯親，凡事講求關係，意欲藉此控制大局，故未能及時把有心有力的人才放在最適當的管理崗位上為學校作貢獻。

二、既得利益者迴避改革。著名經濟學家周其仁在論述中國的金融改革時指出，改革必定會有利害衝突，因為要改變一個東西，它一定會損傷到一些既得利益者。在學校的情境脈絡下，既得利益者可能是學校領導者或管理層，其迴避改革的原因不外乎以下幾點：首先，改革或許會牽涉到權力的重新分配，包括辦學團體參與學校日常運作的程度；領導者或管理層職權的重新分配或調整等。其次，改革或許會要求領導者或管理層付出更大的努力，而努力意味著員工需要投放更多精力與時間在學校工作上。再者，從心理學的角度觀察，選擇教師作為職業的人，往往都有傾向於追求穩定生活的性格，而改革必定會為大家帶來不穩定或額外的工作，所以這些既得利益者往往會以冠冕堂皇的理由迴避改革。

三、固有管理體制拖後退。學校發展出現困難，離不開人，包括由人所建立的行政組織與規章制度。惟這些組織與制度，卻是現有持份者所共同建立的，故各方未必能夠拿出足夠的勇氣，承認現有體制的不足（例如辦學團體過份干預校政致使校長喪失專業能力；學校各行政部門的分工不清晰致使管理層權責不清、無法問責；對員工的考績評估不公平故未能發揮促進與督促的效果；員工晉升機制欠缺透明度而窒礙員工力爭上游的士氣等），並需要改革，故難以有變的可能。難怪著名醫生黃達夫這樣說：

“承認錯誤是做對事情的開始。”而我國改革開放 40 多年的經驗也有力地證明了這一點：體制改革是社會進步與經濟發展成敗的關鍵。

針對上述的困局，學校領導者，尤其是校長首先必須具備求變的決心。因為校長的思想會影響態度，態度會影響教師的行為，而教師的行為則決定了學校最終的教育成果。其次，學校的既得利益者（包括在明在暗的學校掌權人和管理者）亦應顧全大局，言行合一、摒棄私利，並與時並進提升自己的職業本領。最後，校長作為學校的領頭羊，要有打破固有體制、優化組織架構的勇氣和能力，這樣，才能夠確保學校的改革由偶然變成必然，並持續地發生，不斷地進步。