

校長有情

津中樂道
何沛勝

貌似無為、實為有治

早前，我問一位同事：我在學校服務了六年，究竟學校有甚麼改變？平日言談輕鬆的他，以帶嚴肅的口吻稱：改變很大！他略作思考地說出「貌似無為、實為有治」八個字。他說近年學校無論在學生質素、制度及老師的效能皆有明顯的改善及提升，整所學校多了生氣及活力。看來我並無做甚麼，但學校在各方面都起了正面的變化，一些多年未能解決的問題，現已基本解決，原因是「搵啲人擺啲位」。

但我認為更重要是讓老師「自己搵嘢嚟做」。我經常對老師說：只要你認為一些計畫或活動，對學校有利，對學生有益，又不需要太多錢的，即管去做去試；若需要較多錢的，來找我商量，看看能否配合。我一向給予老師們很大的自由度，基本上我只給予方向及資源，但怎樣落實及安排，則由他們自行決定。學校近年發展較快的競技啦啦隊、徵文比賽、劍擊及雜耍，都是老師自發提出的新嘗試；圖書館主任就發展圖

書館及閱讀的所有建議，基本上我從未否決。

每一位老師除教學外，應至少有一項屬於他的「業務」，所謂屬於他的「業務」，就是他有興趣、能掌握，有一定自主性的校務工作、計畫或學生活動；由於他對「業務」有一定的自主性，便會產生擁有感（Ownership），有了擁有感，做事才會投入、專注及起勁，並思考「業務」未來的發展及改進；這除可增加老師對學校的歸屬感外，亦是老師對學校行政及管理能力的培養。

學校運作可視為眾多「業務」的總和，當每位老師都為自己的「業務」不斷努力求進，只要校長稍作平衡及調適，學校怎會無活力？學校怎會無發展？這與西方古典經濟學派那隻「看不見的手」，或儒家思想的修身、齊家、治國以至天下平的概念十分相似。應付一些看似無積極性甚或與學校對着幹的老師，最佳的方法便是協助他們尋找自己的「業務」。

本欄由香港津貼中學議會校長撰寫；本文作者為曾璧山中學校長。