

「躍進學校」的三塊基石

潘天賜

「躍進學校」這名字，乍聽起來，既吸引，又怕人。

吸引的地方，在於「躍進」二字。對於落後於人的學校來說，能夠「躍進」，能夠迎頭趕上別人，是多麼的有吸引力！

怕人的地方，也正在於「躍進」這二字。它使人想起「大躍進」，想起高高的、浮誇而非理性的指標。期望愈高，成果愈大，管理學上不是有這樣的理論嗎？

那麼，「躍進學校」究竟是可愛的東西，還是怕人的東西呢？

要回應這問題，得看看它究竟建立於甚麼基礎之上。

其實，「躍進學校」的建立，只基於三項基本的工作原則——統一目標、下放權責、利用長處。這就是建立「躍進學校」的三塊基石。

要做到統一目標，這個目標就不能由校董會自行制定，也不能由校長單獨制定，由全體教師一同制定也還是不可以。學校是由校董會、校長、教

師、其他非教學人員、學生和家長一同組成的。由當中的某部分人員制定了目標，然後要求其他人擁護，即使不出現反對意見，也難達到真正的統一。只有讓全校的人士都參與制定目標，經過充分的討論，然後達致共同的目標，這樣才是真正統一的目標。也只有這樣，大家才會全心全意地向著這共同的目標邁進。

下放權責，並不是把權力和責任由校董會下放給校長，也不是由校長下放給教師，而是由校董會和校長手中下放到一系列的組織架構去，讓學校全體員生組成不同階層的運作組織，所有有關校政的決定，都經過最基層的組織討論，然後向上層組織提出建議，再由上層組織作決定。換句話說，所有校政的決策，都經過由下而上的程序。最高的決策機構，就是作為一個整體的學校組織，包括全體教師和學校行政人員、學生代表、家長代表、校董會和社區的代表等。這樣，教育的成敗，就由全校一同承擔。

「躍進學校」的第三塊基石，就是「利用長處」，把學校裏每一個人的長處和積極性都充分調動起來，不但要調動行政人員和教職員的長處和積極性，還要調動每一個學生的長處和積極性。另外，還要調動家長和學校以外的社區資源來給予學校最大的支援。

當這三塊基石都建立起來後，一所學校的行政，已達到最大程度的民主了。學校裏每一個人都

充分認識到自己在這個機構裏的重要性，也認識到自己的權利和責任時，自然能夠上下一心。這樣，還有什麼事情會辦不好呢？