

摸不著但感受到的學校文化

——校外評核給我的最大啟示

徐俊祥校長

二零一八年一月，七年一次教育局質素保證組駐校五天的校外評核終於過去，對於一個曾經對換過角色，到過二十所學校當外評人員的我，確有著非一般的感受。

由於我到過了許多學校做外評，看文件、觀課、與各持分者傾談、到處觀察，有時就變得像看流水帳般的例行公事，即使以「校情為本，對焦評估」為目的去評核學校教育的過程與產出，要在短短幾天既能掌握學校的宏觀脈絡，又想深入探討每個範疇的運作細節，的確談何容易。況且我在舊墟寶湖六年半的日子，親歷以不一樣的課程設計，去培養學生獨特的學習內涵。以六項大型跨學科創新性校本課程的具體呈現，去讓外評人員在短時間內一一理解，早已料到對彼此來說，都是一項頗具挑戰的任務。

我們可以做的，是有系統及制度化的文件整理、既全面又精要的外評前學校簡介資料，目的是期望外評人員能優先掌握學校複雜多樣的情境內容，盡快進入深層的對話。感謝五位外評人員專業的能耐，經歷頭兩天在茫茫大海中充滿疑惑的爬梳，由凌空浮泛的思忖，到對談及觀察的印證落實，外評人員終於能逐一理解每項校本課程背後的理念、不同課程之間的錯綜關係及與原來基礎學科的高度協調。撥開雲霧的一刻就是外評隊長的一句說話：「首兩天對過半教師的觀課，我們所有隊員都看到學校近年在課程與教學的努力，的確能在課堂中一一呈現。」隨後兩天，我見到最多的，就是每個隊員都把握所有機會，在課前、課後、小息、午間活動，甚至任何一個學生集隊及活動的環節，進行觀察，隨機找更多老師和學生傾談，去努力拼湊、去鑑定這幅舊墟寶湖的教育圖畫。

一直以來，教育就是最具爭議、最難取得共識，卻最影響深遠的一個社會範疇。這十多年來，我不論在學校前線實踐，或背後的實證研究文獻整理，也經歷了不少政策的質疑與駁斥，為的都是要確切掌握學生學習成果背後的複雜因素，以最虔敬的態度去營造、去守護這些最難得的學習氛圍。大量研究都已證實：影響學習成果的最直接因素就是每天老師的課堂教學及學生的個人背景和能力，這次外評對課堂學與教的肯定，當然是對老師們多年奮鬥的一個最大安慰。感謝家長們的支持與認許，外評人員經過與包括家教會、親子讀書會及家長義工在內的家長會議，深深感受到超乎想像的家長團隊與教師的緊密融和。外評隊員在口頭報告中轉述了家長的說話：「舊墟寶湖老師的工作都極度投入，歷盡辛勞。」親師相互的敬重，造就了舊墟寶湖美麗的風景。

常有人說：「成也領導，敗也領導。」外評雖對學校的專業領導工作有很高的評價，但我經常都會這樣自嘲：「校長領導是學生學習成果的遠因，校長要透過影響中層領導來影響前線教師，去塑造每天每班師生間的情感與學習交流。成

事與否，變數太多；校長一不留神，錯下判斷，則敗事有餘了。」我當了二十三年校長，為求不會敗事，還是要套用一句校訓「謙、慎、誠、敏」來概括個人信奉無時無刻都要躬身自省的領導精神。

外評最後一天口頭報告，各隊員對學校全部八個範疇的一致好評，最重要的憑藉當然是可見的表現指標：學生在課堂及課業中深度的探究與反思、談吐舉止熱情主動；教師教學效能全面反映多元化的教師專業發展及對課程教學的深度研發；學校發展目標清晰，以情意及動機帶動，兼顧學生的學習及心理成長。這一切一切因由，只能以外評隊員重複又重複的評語來總括：「這裏的教師團隊都是力求進步，不斷嘗新。」

學校文化是經歷長時間及多層面的因素累積而成，許多時表面上看不見、摸不著。我是外評老手，要在五天外評後去恰當評說一間學校的文化，的確殊不容易。以教育本質的複雜多變，如果學校管理層沒有一份對教育的執著與真誠，教師們不願委身投入，缺乏家長的信任與認同，我們無法在舊墟寶湖創造今天豐富多姿的文化土壤，成就這一代紮根於大埔，衝破本地教育種種樊籬，遙看未來、無怨無悔的舊墟寶湖人！

感謝外評，可以讓我們重新一次感受到，也許一直說不出、摸不到，舊墟寶湖獨有的學校文化。