

2018/19 學年「內地與香港校長交流及協作試行計劃」
重點學習報告

帶領學校建立辦學特色，實踐教學願景。

藍正思校長(衛理中學)

一、學習重點/範疇

了解內地校長：

建立學校發展目標，建立辦學特色，實踐教學願景的方法
領導風格和策略

二、蒐集資料

參考資料：

上海的教育系統背景：<http://edu.sh.gov.cn>

中國教育現況：楊東平(2007)。〈中國教育公平的問題和前景〉。《二十一世紀雙月刊》總第104期。

探訪學校的發展歷程：<http://www.hscyez.pte.sh.cn>

探訪學校的教育願景及學校發展強項：<http://www.hscyez.pte.sh.cn>

校長領導：呂斌(2012)。〈校長教學領導的基石：團隊文化〉。香港中文大學(優質學校改變計劃)。

觀察：

學校的集隊、上課及活動情況

校長和中層領導會議

教師會議(備課/評課)

學校的特色活動或校園佈置(與校園文化相關)

討論：

校長

中層領導(如科主任)

班主任

學科教師

學生

三、就學習體驗所得的「一個發展重點」

曹楊第二中學創建於 1954 年，因文科成績優異於 1979 年被認定為上海市重點中學。學校的發展路線及辦學特色明確，近年以“文理相通、人文引領”的理念開創上海市科技高中，並於 2005 年被評為上海市首批實驗性示範性高中，2018 年更被評為全國文明校園。另外，學校先後開創德語理工實驗班、義大利語理工實驗班、荷蘭語理工實驗班和希伯來語理工實驗班，此舉除了緊貼國家「一帶一路倡議」，更有別其他學校只發展英美澳等升學途徑，令學校的辦學更具特色、更豐富和更有吸引力。（上海跟崗學校的良好做法/經驗）

在跟崗學習的體驗中，最大的得益就是能與曹楊第二中學的王洋校長、易建平副校長、侯文英書記及其他中層領導作深入交談。上海市教育委員會將全市分為 17 個區域，除了幾所「名校」能全市招生，曹楊第二中學與其他高中一樣，只能在所屬區域招收學生。學校為了突破學校過往的定位和收生的限制，學校領導層必須重塑學校的辦學特色。作為一所傳統以文科成績優異為人稱讚的學校，學校嘗試在理科作出突破及發展，昔日的優勢很可能成為今天發展的用絆腳石。校長一方面保持及梳理學校的傳統優勢，另一方面透過多與社會不同領袖交流，了解世界及中國的走向後，從而訂立學校的發展方向。在學校發展理科的初期，校長盡量動用新資源，以發展學校的新領域。另外，校長積極尋找校外資源及合作夥伴，為學校創造有利條件。舉例說，曹楊第二中學近年便與同濟大學合作開辦「科技高中汽車學習工場」，這發展方向不單配合國家發展策略，更讓學校在上海區擁有此領域的領先地位。（相關良好做法/經驗的發展過程和背景、有利條件和面對困難）

學校位處的上海市普陀區，傳統是勞動工人的集居的，服務基層學生便很自然成為學校的教育理想和願景。學校先後開辦多國語言理工實驗班(德語、義大利語、荷蘭語和希伯來語)，除了緊貼國家「一帶一路倡議」，亦是校長悉心經營的「另類」升學途徑。「星級」學校一般都只會協助學生探討到英美澳等國家升學的可能性，但到這些熱門國家留學不單競爭激烈，費用也是一般家長沒可能負擔的。曹楊第二中學的學生並非來自富有家庭，校長以「助工薪子弟登國際舞台」為化理念，希望學生也有出國學習的機會。校長為打通新的升學渠

道，多年來主動與多國大學接洽和保持聯繫。王校長表示在某些重要的學校發展項目上，校長必須親自參與。由於具「創新」及「戰略性」的重點發展項目，一般都存在成效的不確定性及風險。若校長不是全面了解當中的因素和過程，學校往往在發展中遇上阻礙時便會放棄。除此以外，王校長認為在實踐辦學理想時必須留意「市場」及家長的意願，否則有關計劃也很可能無以為繼。（就跟崗學校的情況提出領導策略）

校長固然是學校的領導，為學校思考及尋找發展方向，但團隊的力量也是非常重要的。在學校願景的指引背後，團隊正面的人際關係及環境氣氛是校長領導成功的基本保證(呂斌 2012)。在是次交流中，我非常欣賞王校長建立的領導團隊：副校長十分了解學校的發展歷程，也善於數據分析，高效地執行學校發展方針；書記善於管理及發展教師隊伍，特別是對年青教師的培訓，確保各教學活動的推行都有高質素；中層領導明確了解學校發展的方向，對所屬範疇有深入透徹的理解。因校長優秀的帶領和領導團隊的良好分工合作，一所有質素及具發展力量的學校便穩固地建立起來。（值得香港/學校借鏡的地方）

上海及香港的社會情況、教育制度及文化差異顯著，學校內外對校長的角色和期望也有很大的差別。但在這次交流活動中，我很欣賞內地校長的廣闊視野，他們都致力了解世界的和中國的發展狀況。上海的教育競爭情況比香港更激烈，這次交流活動便深深體會「中小學擇校熱」和「高等教育入學機會差距」的問題(楊東平，2007)。家長和學生爭相進入少數的名牌學校和明星學校，而實際上每所中學畢業生能進大學和一線大學的差距真的非常巨大。當地的校長為求提升學校，除積極建立學校的辦學特色外，都努力求變、求進步。作為香港的校長，雖然我認為現時社會及教育太著重競爭，但我們為了學生成長的需要，也要更多思考學校發展的不同可能性，並以優秀的領導策略，建立學校的辦學特色和實踐教學願景。（個人反思）

參考書目

1. 呂斌(2012)。〈校長教學領導的基石：團隊文化〉。香港中文大學(優質學校改變計劃)。
2. 楊東平(2007)。〈中國教育公平的問題和前景〉。《二十一世紀雙月刊》總第104期。

