

相信夢想・相信愛：評《無畏的領導， 堅定的愛：一位美國高中校長翻轉教育的 成功故事》一書

沈可點

國立政治大學教育系博士班學生

壹、前言

《無畏的領導，堅定的愛：一位美國高中校長翻轉教育的成功故事》一書，有別於國內績優校長領導之個案研究多以訪談、問卷或近身觀察等方法來研究校長領導作為，作者 Linda Cliatt-Wayman 校長在書中闡述她的領導風格與解決問題的方法，沒有艱深晦澀的教育理論，也沒有信效度嚴謹的學院研究歷程，而是藉由一則則在學校領導過程中實際經歷的故事，串聯出她翻轉三所被標註為「低水準、持續危險」學校，所堅持的教育理念以及有效作為，而這樣的理念及權變作為，就如同書中 ABC 世界新聞主播 Diane Sawyer 推薦序中所言，是給那些想要幫助孩子達成目標的人，絕佳的參考地圖。



貳、本書內容評述與分析

作者 Linda 校長以第一人稱視角描述了她前後帶領費茲西蒙斯高中、羅德斯高中以及莓屋高中進行整併及翻轉改造的歷程。除了以第一人稱故事講述的口吻撰文之外，綜觀全書的內容，包括以下特點：

一、獨立詞彙分節

全書的篇章安排，作者是以一系列學校轉型路途上激勵和啟發她的 24 個獨立詞彙：展望、發現、選擇、適應、整合、推出、揭幕、實施、擴大、準備、膽量、尋求、聆聽、客製化、力量、堅持不懈、堅定不移、體認、信心、影響力、可能性、重視、勇氣和目的等，作為故事敘述的分節。每個詞彙都代表著一個故事、力量與感受，可以讓讀者循此看見 Linda 校長的領導之旅。如同作者所言，這些詞彙能夠幫助每所學校變成真正的學校，充滿著希望與愛。

二、敘事中展現領導策略及勇氣

Linda 校長最推崇的一詞是「勇氣」，因為作者認為，勇氣是讓其他每個詞彙發生的根源，特別是「目的」這個詞彙。以讀者的角度視之，Linda 校長雖然是以故事訴說的方式，來展現她連續領導三所「低水準、持續危險」學校整併及改造期間，所經歷的種種困難、挑戰與焦慮掙扎，但在故事訴說的同時，她也清楚的載明了在不同的困難情境中，她如何運用領導策略解決相對應的困境。其中不乏面對攻擊威脅、反對力量與上級壓力的困難點，她都能堅定的愛，化為無畏的勇氣，挺身力抗。作者將她強大、有謀略的領導作為及勇氣，傳遞予讀者品味體悟。

三、多段激盪引領深刻反思

李枝桃校長的著作《當校長的 10 個勇氣》，同樣以第一人稱的口吻，一邊說故事，一邊陳述問題與困難，並闡述她的治校理念及想法。兩本書

的撰寫與學院式嚴謹的理論闡述相較，同屬柔性的領導理念與策略分享。不過這兩本著作的撰寫設計還是有所差別，除了故事分節方式不同之外，每篇故事的結尾安排也有不同的巧思。李校長的每節故事結尾，都有一小段「校長媽咪這樣說」，傳達校長的領導理念；Linda 校長著作中的總結提點更具引導性。除了放入「想想你的領導力」，引導讀者回顧作者故事中體現的領導要點，幫助讀者精準聚焦領導者行動，還設計「留意檢視」的部分，以更精簡的文字點出每一章的領導力重點，牢固讀者記憶，提高策略運用度。最特別的是，另外臚列了「給你的問題」，以反思型的問題，激發讀者思考更多的領導問題和更寬廣的答案面向。Linda 校長這種多段式的激盪策略安排，是書籍撰寫中不常見的設計，但卻可以讓讀者在閱讀後，立刻溫習作者所有傳達的領導行動要點，並進一步引領讀者連結自我的經驗，做出更深刻的反思，間接提升策略的運用度，是值得參考的撰寫模式。

參、本書之重要價值

黃昆輝（1988）認為，領導乃是指導組織方向目標、發揮其影響力，以結合成員意志、利用團體智慧、激發成員向心力，從而達到組織目標的行政行為。可見領導對於組織的發展與成員的激發起著關鍵性的影響。因此藉由實際領導作為的了解，可以讓人一窺領導者如何運用策略，帶領團隊達成組織目標的秘訣。

Linda 校長的領導作為，有效的翻轉了持續危險級的學校，引領學校正向成長，並真實的做到了關愛每一位孩子，相信每一位孩子，讓弱勢孩子都能藉由教育，從貧窮走向無限可能。這是 Linda 校長為教育現場所做出的巨大貢獻，更是這本書所傳遞的核心價值。以下透過文本內容的梳理，拆解故事中 Linda 校長的領導作為，提供權變領導的參考。

首先，Linda 校長翻轉三所被標註為「低水準、持續危險」學校，她強調遵守三大準則：

- 一、如果你要領導，就要好好領導（If you are going to lead, LEAD）：擔任校長必然要肩負起校長的責任，學校要做什麼，不要做什麼，校長皆要擔負全責，摒棄尸位素餐之謬失。
- 二、那又怎樣？現在要怎麼辦？（So What? Now What?）：教育現場許多學校領導人，總以資源不足、家長難溝通、學生原生環境不佳，程度 M 型化等，為其領導的不作為安上冠冕堂皇的藉口。Linda 校長認為身為校長理應承擔所有學校的問題與責任，再困難的問題，校長都必須想辦法解決，而不是找藉口。相反的，排除藉口正是校長的責任；在學校強制的專業發展計畫中，就該為每一項藉口找尋有效的解決之道。
- 三、如果今天沒有人告訴你他們愛你，記得我愛你，而且我會永遠愛你。（If Nobody Told You They Loved You Today, Remember I Do.）：校長深愛每一個學生，並且深信每個學生皆有無限可能。

上述三大準則是 Linda 校長給予自己擔任校長一職的自我期許，亦是其學校領導策略運用的重要規準，更是所有學校領導者在肩負教育領航責任時，所應時時反覆深思自省的重要課題。

其次，清楚的願景是團隊有效朝向組織目標前進的重要根基。林志成（2019）便提及：「願景（vision）是一種想像力、洞察變通、統觀遠見、具未來視野與高創造性張力的戰略藍圖，能讓成員清楚明白組織存在的理由、未來發展的目標，以及達到目標需執行的策略與步驟，此戰略藍圖蘊含激勵成員共同實踐願景的動能。」，由此可知，願景是領導者說服成員一起攜手打拼的重要藍圖，也是團隊向心力和前進動力的來源。Linda 校長的真實案例中，多次提及其所堅持的教育願景是：盡所有一切的可能，讓更多的孩子脫離貧窮的生活、拯救生命、成為真正的學校。她更強調，清楚的願景及承擔起達成這個願景的責任，是翻轉組織的領導者的工作。

在走進戰場之前，翻轉組織的領導者必須知道他對這個組織有何想像或展望，而後才能形成共同的願景。

再者，Linda 校長的領導除了有清楚的願景共識之外，其所採取的有效作為還包含了：

- 一、建立學校大家庭的正向關係：謝傳崇（2019）提到，組織的正向關係會提升成員的正向表現。Linda 校長在學校的領導中，便以建立關係作為所有一切的核心，所做的每一項決定都刻意緊密結合這個重點。學校大家庭正向關係建立的對象包含了所有的親師生，學校可藉由辦理交誼玩樂、專案展覽、戶外教學旅行、烤肉派對、給予獎勵等團體動力和激勵保健策略，來建立學校大家庭的正向關係。另外，她也會藉由仔細的言行觀察，來找尋對的團隊合作成員，而非仰賴職位作為判斷標準。同時重視團隊的培養及帶領，讓團隊可以與校長一同協力合作，帶動學校前進。
- 二、聚焦教與學：教與學是學校教育的重要核心，然而三所「低水準、持續危險」學校的共同特點是教師的教學極少對準學生的學習需求，也未能落實有效及差異化教學，以致學生普遍低成就。為此 Linda 校長不僅積極進行教室走察，打開教室的門，用心觀察老師的教學，花時間研究工會勞動協約，以法制面要求老師落實撰寫教學計畫，並親自觀課及給予教師教學回饋。同時推動小組教學，對準不同學生的學習需求，讓差異化學習得以實現。
- 三、校園安全：在犯罪率近乎全國最高的市區學校工作，永遠都會存在著某種潛藏的恐懼。因此 Linda 校長和團隊檢視了學校過往的嚴重事故報告資料，共同決定了五條「絕不妥協校規」，並訂定學生如果違反校規的六種可能懲處，甚至引入警政資源，共同協力合作，以保障全校師生的人身安全，讓安全受教的基本人權，能獲得最佳的保障。

此外，除了前述重點策略之外，Linda 校長值得推崇的領導作為也包括了：

- 一、開始行動之前，領導者必須先全盤了解要處理的是什麼狀況，先發現所有或大部分的困難挑戰，主動積極進行研究調查並處理任何需要立即注意的挑戰，且記住什麼是攸關成敗、最關鍵重要的。
- 二、愛每一位學生並堅定不移的相信所有學生的潛能，奉獻生命去幫助長期處境不利，未受良好教育的學生。
- 三、只要是對學生、對學校有利的，對內、對外皆能無所畏懼的與不願努力的老師，甚至是教育單位長官對抗。
- 四、善用教育相關影片作為傳遞教育理念的媒介，視覺畫面的衝擊不僅容易激發共鳴，緩和說教式的理念宣導，更易為夥伴所接受。
- 五、運用每日的廣播維持跟學生和教職員之間開放溝通管道的方式，並且永遠誠實說出這些廣播內容。

最後，這本書並非只為學校領導者而寫，它也是為需要翻轉領導力的公共部門、非營利組織和私人企業而寫。領導者不僅要適應與配合情境，有時更應改造情境，以使情境有利於領導作為（秦夢群，2010）。雖然 Linda 校長闡述的故事中沒有專業的領導理論術語，但從故事描述的策略運用，處處可見其貫串多樣領導策略的精神要義，而且策略運用的背景脈絡清晰，信念明確，正是書中揭櫫有效領導重要典範。

肆、結語

嚴長壽（2018）先生曾說：「未來的轉變已不是傳統教育的框架可以含括，教育的內容、體質及視角都需要根本的改變與調整」¹，教育是長期的，改變也是長遠的，校長領導力關係著學校管理與教學的成敗。執兩用中，知所權變，本書 Linda 校長描述她翻轉三所被標註為「低水準、持續

¹ 引自讓孩子飛：別讓僵化體制扼殺孩子的未來（p.10），Ken Robinson, Lou Aronica（廖月娟譯），2018，天下文化。

危險」學校所經歷的故事。娓娓道來的每一篇故事，除了講述事件發生的情境之外，同時雜揉著作者糾結、困擾與抉擇的內心獨白，更重要的是，Linda 校長所走的每一步路，所做的每一個決定，都彰顯著她正向的教育信念、無畏的勇氣及領導力，是本書最大的價值。

依著書中的介紹，循線找到 Linda 校長在 TED 演講，整場演講結束前，她以感性但略帶沙啞卻堅定的口吻說道：「全心全意的對待他們，對他們的潛力深信不疑，抱持始終如一的期望，記得我們愛你，永遠愛你」，是的，你有力量讓世人知道，所有的孩子，都需要好的教育，相信夢想，相信愛。

參考文獻

- Linda Cliatt-Wayman (2020)。無畏的領導，堅定的愛：一位美國高中校長翻轉教育的成功故事（侯秋玲譯）。遠流。（原著出版於 2017 年）
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。五南。
- 黃昆輝（1988）。教育行政學。東華。
- 李枝桃（2016）。當校長的 10 個勇氣。寶瓶文化。
- 林志成（2017）。特色學校願景實踐之領導智慧。教育研究月刊，274，55-69。
- 謝傳崇（2019）。正向教育：校本幸福課程的領導。教育研究月刊，298，94-105。
- Ken Robinson, Lou Aronica(2018)。讓孩子飛：別讓僵化體制扼殺孩子的未來（廖月娟譯）。天下文化。（原著出版於 2018 年）