從球場教練席 看校園領導力的恩威與溫度

津中樂道

鄧文偉

曼聯一直是我最支持的球隊。這支昔日豪門因頻繁換帥而陷入漫長低谷，也折射出不同的領導困境。其中，摩連奴的高壓風格，可能削弱球員的心理安全感；艾摩廉則堅持既定陣式，未能充分配合現有陣容特性，以至理想與執行出現落差。反觀費格遜年代的長勝不衰，關鍵在於他實踐了「高標準」與「高關懷」的恩威並施——既有堅守紀律的鐵腕，也以真誠關懷為球員遮風擋雨。

回到校園，領導原理如出一轍。學校若只依重個別「明星教師」而缺乏團隊凝聚，便難以形成育人合力；校長若鐵腕專制，或可帶來短期成績，長遠卻可能造成教師倦怠和信任撕裂；再完美的教學框架，若不切合校情，最終亦徒勞無功。真正的學校領導，正如優秀的教練，既要建立清晰嚴謹的專業標準(威)，帶領團隊追求卓越；更要提供心理安全感、情緒支援和成長空間(恩)。

管理學的「X理論與Y理論」提醒我們：領導者如何看待人，會塑造不同的團隊姿態。強調控制的X理論，容易令教師被動防守；信任、授權與高期望並存的Y理論，則較能激發教育熱情與創意。班級管理亦然：同一批學生，在不同班主任的帶領下，往往展現截然不同的學習態度、責任感與團結度。

教育是一份深具使命感的事業。我們的教育遠景必須扎根於真實的校情與師生需要。唯有既緊扣專業制度、又深深關懷人性的領導者，才能在高壓疲憊的環境中，與教師共建安全、信任、持續成長的共同體，凝聚團隊能量。

學校領導是一生的修煉，願與各位教育同路人共勉。至於我心愛的曼聯，則期盼它能在合適的領導下重拾昔日輝煌——一笑。

本欄由香港津貼中學議會校長撰寫；本文作者為禮賢會彭學高紀念中學校長。