

从自主适然到刻意营造： 「启发潜能教育」理论的实践

香港基督教宣道会宣基中学 潘淑娴

「宣扬基督的园地，启发潜能的学府，培育领袖的摇篮」，是宣基中学的愿景、异象与使命。1992年，我们很荣幸获教育统筹局邀请成为「启发潜能教育」(Invitational Education)的先导学校，让我们在学校各方面更上一层楼，开拓更多教育新视野。今年是宣基的第七个年头，在全体同工的群策群力下，学校已建立了良好的根基，除了得到多方面的肯定之外，令我们最感欣慰的，是看到全体老师、员工与学生的茁壮成长。

本文的目的，是介绍宣基引入和实践「启发潜能教育」理论的历程，总结经验，与广大同工分享。

一、源起

宣基中学创办于1999年，座落于香港新界将军澳地区。将军澳是开发不久的新市镇，居民多从市区陆续迁入，经济条件一般并不优越。宣基初期录取的学生，大多是学习根基薄弱，家庭支持不足的一群，有部分学生行为难免有所偏差。正因如此，他们需要更多真诚的爱心和关注，帮助他们逐渐成长，这是宣基的自主选择，也感到十分适然。爱心与关怀是宣基文化的根基之一，与后来引入的「启发潜能教育」理论一脉相承，只是少了一点刻意而已。

1992年，教育统筹局邀请了9所中小学成为先导学校，刻意引入「启发潜能教育」理论的精粹。宣基中学是其中之一，而且更有幸获邀于同年到美国分享、学习、考察与交流，获益不少，也深深体会教育无疆界，在同一天空下，不少教育同路人也正为着全球的下一代而努力，向着优质教育迈进。2004年，宣基更荣幸地获国际启发潜能教育联盟(International Alliance for Invitational Education)颁发国际启发潜能教育学校大奖，获得国际上的肯定。

二、对「启发潜能教育」理论的体会

「启发潜能教育」是一种具有人本精神的教育坚持，由美国教育大师 Dr. William Purkey 及 Dr. Betty Siegel 创立，目的是透过教育过程把学生的潜能启发出来，让他们在愉悦、被肯定、被鼓励的氛围中提升自信，发展潜能，突破自我。

「启发潜能教育」认同积极主动和分工合作的重要性，同时也认为学校应该像一个快乐的家庭而不是一间工厂。一间高效能的工厂强调大量生产、产品规划化、成本效益、高科技、中央控制等等，它的工人则纯粹是员工。当这个模式套用在教育，就成为一些超级大校，它们要求划一的产品指标、死板的课程、过份强调高科技器材、等级森严的组织架构和可以替调的员工。「启发潜能教育」采取完全不同的思路，它把学校比喻为快乐家庭，因为两者都强调自我完善，强调信任、乐观、积极，以及健康的人际互动关系。

「平凡的教育理论却带着不平凡的教育果效」，相信不少教育工作者初接触「启发潜能教育」都有这种感觉。对不少教育工作者而言，这理论貌似简单，初看起来尽是老生常谈。例如它强调：

* 尊重 (Respect)

「所有人都是有价值、有才能和有责任心的；因此他们亦应被如此看待。」民主的社会重视人的内在价值，相信他们有自主的能力，同时更强调个人及社会的责任感和负责任的能力。

* 信任 (Trust)

「教育是一种互相协作的活动。」要培养或维持人类间的互助，我们需要时间和精神去建立一个可以取信于人的互动模式。

* 乐观进取 (Optimism)

「人类在所有的工作领域中，都有未经发掘的潜能。」启发潜能教育工作者的责任是要所有有份参与教育过程的人都受到不断的赞赏，同时亦让他们不断的自我成长。

* 刻意安排 (Intentionality)

「要让人类的潜能发挥得最佳，那就要透过刻意设计的地方、政策、过程和计划去协助个人成长，而设计者无论在其个人素质或专业方面均须与人和睦，并能和平自处。」

对于多数香港教育工作者而言，前三者都会引起强烈的共鸣感。我们都明白，在学校里，每个学生既独特且尊贵，他们虽然并非「第一」，却是「唯一」。我们珍视每一位学生，从不轻易放弃，让他们能在困惑的青少年成长路上找到理想，找到方向。我们相信人的可能性、可塑性，尊重个别差异，刻意倡导民主精神，透过鼓励、赞赏、肯定、刻意发出正面讯息，让学生感到他们是有价值、有用和富责任感的。师生互动强调和谐、尊重、欣赏、让不可能的成为可能。最终，使学生不囿于自身的限制，敢于超越，寻求突破。我们对这些信念都并不陌生，问题在于如何在日常生活中落实。

而我最欣赏的是这理论提及的「刻意性」，没想到它能发挥这样强大的力量。许多文化气氛、深切情谊、健康关系，若不是刻意营造、表达及深化，是不能带来美好果效的。传统上中国人不轻易把感情表达出来，不习惯溢于言表，似乎与西方文化很不一样，也许不少人会对这个理论如何「本地化」，「本色化」存疑。虽然中西文化的差异的确带来不一样的演绎，但依我个人看来，不必否定情感的内敛凝聚，但人毕竟是感情的动物，若能「刻意」并真诚地由衷地表达出来，于人于己都可能会产生意想不到的效果。近年全球经济问题，使许多人活在阴霾的生活中，香港的教育改革也使教育工作者忙得透不过气。然

而，当我和老师更多地接触到启发潜能教育的理论，并于2002年置身于成功的美国学校中，我们深深感受那一股教育的气氛是非常不一样的。那儿充满积极、愉悦、支持、赞赏、喜悦、正面、笑脸、鼓励……使整个人也不禁年轻起来，心灵飞跃跳动，生命充满朝气和活力。我心想能长久地建立起这样的一种优质校园文化，该是多好！

三、「启发潜能教育」的实践

由那一年开始，宣基中学比过去更刻意地建立一个愉悦优美的学习环境。我们没有放下中国传统的对孩子的高要求、高期望，对孩子德育的高冀盼，为的是很想他们能成大器，为的是让他们能适应未来多变的社会，因此我们心中常紧记让他们发挥更多，服务更多，承担更多，见识更多，创意更多。

引进「启发潜能教育」理论之后，学校文化变得更充满向心力和凝聚力，教职员感到愉快自在。学校更刻意营造团队共力的情景。把握每个机会庆祝 (celebrate)，在实践与体验「启发潜能教育」精神时，笔者刻意进行以下改革，成效显著：

1. 学校不断鼓励教职员共同参与讨论和研拟订定学校的办学愿景、学校的发展策略、日常行政运作等，促进学校向前改革发展。例如：

- * 在教师会议中只作讨论，不作累赘冗长报告，会议中增设分组讨论回馈；
- * 行政会议均安排教师列席参与，增强透明度、归属感，共同决策；
- * 职员、工友定期会议，务必上情下达，强化沟通渠道。

教职员在年终检讨会上反映，他们感到学校沟通渠道畅顺，议事方式民主开放，且能建立一种互相尊重、彼此欣赏、积极正面的团队文化，在合作上减少许多不必要的误会与磨擦。

2. 营造具成长导向的校园文化 (A growth-oriented culture)，適切及慷慨地对教师作「温暖的回馈」 (warm feedback)，释放教师能量。

* 我校实验了精简行政架构，精简教师教学担子，但也同时坚持高质量教学产出，教师都感欢迎。

* 学校不单倚仗年终回馈，更将总结式的年终绩效报告改变为能提供教师改进的形成性信息 (formative information)，实时回馈，发放具建设性、积极性建议。

* 每逢周二增设「校长时间」，与全校学生分级近距离接触；同时亦设立「校长教师零距离」环节，邀请老师就教育、学校、个人成长、家庭等问题，彼此真诚交流，刻意地营造校长与师生良好沟通氛围，共建关爱文化。

* 鼓励教师「化繁为简」、「敢退敢进」、「只追求卓越，不追求完美」、「张弛有度」。

* 增强教师专业培训，培训导向包括教师身心灵全面成长，团队共力、共同成长的重要性。

有一位老师曾这样分享：「……我的接触面更为宽广了；更重要的是，我不再经常抱着「不可能」的心态。这使我强烈地感受到「启发潜能教育」在校内所有人正起着的奇妙

的作用。」

3. 探索中西相融的领导风格。校长面对纷杂的人事及繁琐事务，仍需保有健康活力的精神面貌，「启发潜能教育」强调乐观积极及刻意性，正好派上用场。

* 我刻意地注入民主纪律 (democratic discipline) 及理念意志表达自由 (free expression)，更以热情 (passion) 迎接每一个在校内接触的人。

* 我鼓励同工热情拥抱，起初同工甚感不自然，现在每一个员工都感受到人与人之间充满关怀与爱。

* 学校亦不时制造一些校园快乐惊喜，把握每个可以庆祝或让教师、学生、员工快乐的机会。

有一次，本校接待 300 多位教育统筹局官员、友校校长及教师，在来宾参观完毕离开后，我特意叫来了一辆音乐雪糕车 (售卖冰淇淋的车辆)，为教职工、学生添上快乐与惊喜。此外，每一年我都为新生及全体教师预备新学年礼物，刻意营造一个充满人情味的生活环境。虽然这些都是微不足道的小节，却彰显了对教职员和学生的关怀与支持。正如一位老师说：「我不是在这儿工作，我是在这儿生活。」这话反过来也鼓励了我。

此外，我们还作了多方面的尝试与实践，附表一列出了其中一些实例，都是宣基秉承着「启发潜能教育」理论的精神而开展的，效果大都十分良好。

四、成效与总结

无论教师、学生，以至家长，都有无限潜能，当激发起来之后，其可塑性真的无可限量。短短的七年，老师对学生的信心与关怀有增无已，而我们看到同学们由根基欠佳逐渐变得能够自主学习，建立自信，突破自我。师生关系更见融洽，学生更能自主学习。今年本校的学生自治管理局及首席全方位领袖选举，同学以一人一票方式选出局长及首席领袖，民主氛围强烈，从宣传、筹组、撰写政纲、引进助选团等，处处皆见同学的自主性，也充分体现给予学生空间、舞台，他们便能绽放光芒。

在学习和课外活动方面，我们致力建立学生刻苦、认真的工夫。在 2002-03 年度，谁会想到学生勤于阅读的程度，竟于「书海遨游破万卷」活动中，共阅读了 17,613 本图书呢！最近学生在公开考试 (即统考) 中获全港「高增值」评级，学生的潜能得到充分发挥与发展。田径队更打破香港教育历史的纪录，于短短 3 年内由全港校际田径比赛中较弱的丙组别跃升至甲组，音乐则在校际音乐比赛中数度夺魁，使我们更坚信悉心的培育必带来美好的成果。我们所刻意追求的乃是让学生能不断发挥潜能，挑战自我，敢于追逐梦想，在年幼时建立坚毅、持久、谦虚、奋发求进的人生态度。

这几年的校长生涯中，我尝试刻意营造一个充满鼓励和正向思想的学校氛围，培育孩子健康成长，与教师同工同步并进，从自主适然迈向刻意营造，成果令人万分欣悦，也令我们充满信心，向着更高的理想和目标不断努力，不断迈进。

附表一：宣基实践「启发潜能教育」举隅

「启发潜能教育」理论深信让学生能在愉快的环境下有效地学习，我们必须透过 5P (Policy 政策、Place 地方、People 人物、Program 计划及 Process 过程) 的同时运作，互相配合，始能成效。下表按此加以划分。

5P 应用范畴	宣基实例	
人物 People	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理层具透明度、勇于承担、以身作则、尊重、信任、关怀、乐观、刻意 ■ 领导层具前瞻性、情理兼备、领导有方 ■ 教职员热情、积极、投入 ■ 高期望、高关怀、高效能的团队文化 ■ 和谐合一的的校园文化 ■ 教师勤奋进取、充满教育理想、关爱学生 ■ 教师不断营造机会让学生发挥潜能 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 班主任家访 ■ 学生积极奋进、自信投入、谦虚有礼 ■ 学生/家长敬师运动 ■ 宣基大使 ■ 一人一职小团队 ■ 种籽家长计划 ■ 成功父母手册 ■ 家友站 ■ 家校合作承诺书 ■ 家长义工队
地方 Places	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教育理想阁 ■ 成就分享阁 ■ 花园 ■ 电子信息台 ■ 油画及艺术廊 ■ 国际文化交流展示中心 ■ 教室储物柜 ■ 教师休息室 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教师资源中心 ■ 家长资源中心 ■ 自我挑战攀石墙 ■ 多媒体千禧教室 ■ 教室图书角 ■ 校务处外观装修工程 ■ 节日布置 ■ 清洁、安全、有效、舒适
政策 Policies	<ul style="list-style-type: none"> ■ 15 项宣基文化 ■ 奖惩制度：操行 100 分、彩虹计划 ■ 成立启发潜能教育委员会 ■ 多元化课外活动 ■ 校本课程 ■ 资优培训 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 周五教师专业培训时段 ■ 周二教师教研时段 ■ 义工大使计划 ■ 语言 IE 化* ■ 阳光电话 ■ 教职员准时勤到奖 ■ 英文科阶梯式分组上课
课程 Programs	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学生舞台 ■ 早会特工队 ■ 师生对话平台 ■ 书海翱翔破万卷 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外师生交流计划 ■ 感激有您大行动 ■ 中一暑期学院 ■ 每月 IE 出击、IE 座右铭*
过程 Processes	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学习反思 ■ 教与学问卷调查 ■ 年终教师自我评鉴表 ■ 宣基鼓励掌声 ■ 民主、协作 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 观课文化 ■ 「国际启发潜能教育联盟 (香港)」执委成员 ■ 学生设计及筹备各毕业礼

*IE 为「启发潜能教育」的英文简称。

参考书目：

Novak, J.M. & Purkey, W.W. *Invitational Education*. Bloomington, IN: PDK Fastback, 2001. (国际启发潜能教育联盟中译本, 香港, 2005。)