

◎書評

《社會公義領導：促動教育界的革命》

張鈿富* 張曉琪**

本書是由北卡羅萊納大學（University of North Carolina）的C. Marshall與德州大學聖安東尼校區（University of Texas at San Antonio）的M. Oliva兩位所編著，這是一本集體的創作，集結了與社會公義有關的領導議題的文章，寫作的角度有別於以往的領導教科書或專著。如果以當前各國政府施政的主軸，以及近年來學校教育改革的重心來看，本書從社會公義的立論提出許多訴求重點，是非常值得我們加以重視的。

要實現透過學校教育來促進社會流動，如何在民主的理念下掃除社會的不公平是一個重要的課題，過去我們一直是說的多，而實現的少。本書出版的目的是從理論與實務面提供教育領導一個社會公義的框架，以做為領導培育、人員發展以及執行能力強化之用。全書共有16章，分別敘述了領導與社會公義的理念與實踐之相關議題。

* 張鈿富 Dian-Fu Chang
國立暨南國際大學教育政策與行政學系教授兼教育學院院長
E-mail: dfchang@ncnu.edu.tw

** 張曉琪 Hsiao-Chi Chang
美國加州大學戴維斯校區博士班研究生
E-mail: sunrisejade@msn.com

本文評介 Marshall, C., & Oliva, M. (2010). *Leadership for social justice: Making revolutions in education (2nd ed.)*. New York: Allyn & Bacon.

壹、社會公義面臨的挑戰為何？

公義的提倡，有時候會以公平（equity）或文化差異為主，有時會述及需要容忍、尊重人權與認同，有時又會以成就落差或民主與社區意識及歸屬感或族群的融入（inclusion）為主。本書以美國多元的社會結構為基礎，強調教育政策與教育領導如何面對社會公義的探討。每一個社會都有其面對的課題，然而，美國身為民主國家的老大哥，它的動向一直影響著這個世界。展讀此書，也可以從中體會到他們的經驗與見解。政策的制定者如何去面對人口、文化差異與認同的問題；如何去面對貧窮尤其是少數族群、經濟不利學生在學習上的表現；為了獲得公平性的結果（equitable outcome），他們如何培育行政領導面對這些問題。

書中也一再強調，學者和政策制定者討論如何制定政策，可是他們卻缺乏和學校系統直接接觸，忽略了學校行政人員及教育領導者才是傳達社會正義及公平願景的靈魂人物。本書提供了中小學或其他教育機構人員解決社會不公問題的理念與做法，如果您不知如何幫助學校中和以往不同的學生，或是發現這些新學生有著適應上的困難，本書的例子或個案研究可以提供一些解決問題的參考。如果您是未來的領導者，或是在學的學生，感到研究所課程除了提供理論、實際外，並沒有提供如何在往後職業生涯中落實社會正義的策略或勇氣，您更該讀這本書。對於具熱忱的教育家來說，最痛心的就是看到學校或社會上，個體或社群被邊緣化或壓迫。尤其是當我們總是被告知生存在一個沒有種族、性別或國籍歧視、戰爭的年代，但事實上，這種不公義的現象仍是隨處可見，此時此刻，教育人員需革命性的策略，在各種情境下落實社會公義的理想。

什麼樣的情境會造成落實社會公義的困難呢？這就要講到社會公平、多

元文化、對人權及認同的尊重。而有時候，答案就在於學業成就差異、民主或社群歸屬感、思鄉或不同文化、語言及宗教的家庭。有時候，不公源自於市場競爭、經濟政策、政治常規，以及菁英份子的特權。有時候，地區性的差別、多元文化及身分，也會造成社會不公。例如，如何面對學生人口多元的狀況？少數弱勢學生在小學已成為多數弱勢學生，面對這樣的學生族群，如何制定政策改善他們的高輟學率和低學業成就呢？在高等教育方面，面對準備不足的學生，或學業成就落後的學生，各界也深感頭痛。面對這些紛擾的現象，書中強調社會公義領導的檢視，需要針對下列的現象做適切的回應：

- (1) 擁有對公義的良知及熱忱，缺乏實踐的技巧及知識；
- (2) 缺乏對公義的良知及熱忱，擁有實踐的技巧及知識；
- (3) 缺乏對公義的良知及熱忱，缺乏實踐的技巧及知識；

做為一位社會公義的領導者，最終的要求要做到：

- (4) 有公義的良知並對此懷抱熱忱，擁有實踐的技巧及知識。

貳、社會公義的內涵與領導

社會公義 (social justice) 的三個基本成分，包括社會公義的領導、道德轉型領導 (moral transformative leadership)，以及社會公義的實踐 (praxis)。當領導面對有關公正與公平的 (equitable) 教育時，其主要焦點放在：(1) 解構現存的領導邏輯 (影響的力量包括批判種族理論、性別代表、現代主義批判、多元文化論、女性與種族的領導觀)；(2) 描述領導可能的觀點 (關懷照顧的倫理、精神層面、愛)；(3) 建構理論、系統與社會公義的過程 (關心可能在學校的改變)。在教育環境中的社會公義，有三個目標：

- (1) 社會公義的領導者必須提高校內所有學生的學習表現。
- (2) 領導者推動社會公義必須讓學生在社會中成為批判性的公民。

(3) 社會公義的領導者必須確保學生在異質性、融入性的班級學習。

社會公義強調道德價值、公義、公平、關懷尊重種族、族群、階層、性別及學生在教育結果的不利。書中歸納出5個有關社會公義教育領導的特徵，可供參考：

- (1) 了解學校的社會、文化與政治脈絡；
- (2) 批判邊際性的行為、學校及領導的偏頗；
- (3) 承諾在校內真正實踐民主的原則；
- (4) 以道德的義務去闡述霸權的觀點或宏觀地關心教育；
- (5) 決心由口惠的強調公民權推向實際行動。

參、學校領導證照的新標準

培育新的學校領導，何種社會公義的議題應納入學校領導證照的標準中？這是「領導者培育與專業發展」的重要課題。在大學的領導培育課程，應對社會公義與領導發展之關聯做好準備。本書倡議學校領導證照與評估的標準中應納入社會公義相關的理論，例如，反偏頗的教育、批判教育學、多元文化教育、種族研究。

至於如何在學校中增進社會公義與領導發展，書中亦列舉了一些做法，尤其是強調如何做為一位改革的執行者。在實踐社會公義的部分，書中也用了許多篇章針對個別的主題進行探討，例如，貧窮對學生及學校的影響。以美國學生參加TIMISS的表現為例，學校所處的社經背景，與學生學習表現有密切關聯，學校貧窮學生比率愈高，TIMISS的成績表現愈差。面向社會公義的領導，要尋求面對貧窮的挑戰，減低或消除此一不利影響的最大可能性，而在策略上，學校的領導更要積極地去發現社會的資產與資源，進而去開發利用，以增強學生的競爭能力。

書中強調以「整體視野」來重新界定領導的思想與作為，社會公義的領導中要加入女性主義的思考，也要避免膚色的差別待遇。在現今的學校運作中，膚色、性別、階級會有所不同，特殊群體的女性成為學校領導的機會，相對也較少。面對此一形式，所應把持的原則包括強調女性、建立核心的精神、以家為基礎、生活與領導要超越膚色，而且要以向前看的方向去做，因此未來3C所強調的「創造力」(creativity)、「勇氣」(courage)與「同情心」(compassion)，應以關心(caring)、關懷(concern)與關聯(connection)來取代。在整體視野的另一個主題是面對宗教議題，在往後篇章的個案研究中有進一步的論述。

女性、少數族群之外，邊境的移民也是美國面臨的另一個問題。從書中可以發現，多年來，美國的學界在相關的研究中已發展出一種針對邊境學校領導的特殊型態。邊境學校的領導，也是跨越文化邊界的混合領導型態。在這種脈絡下，考慮的因素更多，例如，語言、社會、經濟、代間、政治、歷史、心理等。許多學校領導如果沒有轉化，則會被擊垮，當然，領導充分考慮了社會公義的要素，也可能成為有效的領導。從這些敘述可以發現，在不同的時空，我們需要不斷地檢視領導的新要求。

肆、個案研究範例強化實踐

在本書的第七章，以個案方式探討社會公義的形成與實施，且於8個訪問的個案中，歸納出許多實踐社會公義的例子，強調他們如何發展永續投入社會公義的實踐，提供許多寶貴的現場工作經驗。第八章則指出，在社會公義的探討議題中，宗教部分是相對較受忽略的一環。如果教育領導者能針對此一議題，多關懷學生的需求，並好好面對宗教的少數群體，將可以對學生產生更正向的影響。每一個國家的教育面對宗教都有不同的處理方式，但是教育界已有

相當一段時間，假裝宗教在學校中不存在。隨著社會的發展，在公立學校系統中，教育領導、社會公義與宗教信仰，有時候也會被放在政治的舞臺上檢視。書中指出，教育領導的態度很重要，如何積極面對、以中性的角色包容各種不同的信仰系統，在承諾實踐社會公義的同時，需要隨時檢視自己的價值觀與行動，以免造成不必要的、非自願性的迫害。

第九章強調「面對所有學生的需求」，看似不可能的任務，但是研究者、社會學家及社會工作者都提醒教育工作者要正視同性、男性、雙性、泛性及酷兒等特性的學生（簡稱LGBTIQ）。如果無法面對這些學生的需求，教育的環境不會是成功的現場。一個有成就而有創意的社會，是一個更具容忍度的社會。學校是可以解決問題的地方，也可能變成異性論的大本營，而產生更敵視同性戀的學生、教職員及家長。學校的領導需要從教職員的訓練、發展著手，形成政策上的共識，反對異性主義者騷擾的政策，並尋求學生的支持。當然，課程中整合這些概念，更有助落實於在教育系統中，不讓LGBTIQ的個體受到騷擾、暴力或迫害。

第十章指出，在引導身心不利學生方面，學校一般的做法，把身心不利的學生視為「特殊」的學生，雖然融入的措施持續在進行，但顯現的仍是一種容忍、期望能同化他們，而不是支持他們成為班級社群中積極的一員。做為社會公義的領導者，應該建立以「人為先」(person first) 的概念。把「人」放在「標籤」之前，不要賦予學生太多的特殊性標籤。時時刻刻要記住，面對此一議題，有許多方法來認識、學習、教導與互動。把學校看成為一社群，可以發展許多新的可能、參與，以及賦權給學生、家庭與教師們。

伍、社會公義的教學策略

展讀此書，我們會發現，社會公義領導的議題已經累積了許多的知識，

美國的發展經驗從學區的专业發展，到大學的領導培育課程，都把社會公義當成一個主題框架去探索，以及去實踐。在書中的第十一章裡列舉了許多研究的成果可供參考。然而，未來學校領導人才的培育，要如何去教導社會公義？何種策略可以協助發展領導者的社會公義？書中強調在教育領導的準備階段，以及專業發展階段，已有許多相關研究的成果或建議可供參考。這些文獻的整理與分析，有助於進行社會公義領導的培育。在培育的實務上，書中提出教學工具以及構念工具方面的培育方法，相當具有啟發性。國內的校長培育如果能在這方面多去體會，可望在對學校教育工作的推動上，展開新的局面。

書中指出，美國中央至地方強力推動《No Child Left Behind》法案（簡稱NCLB），在政策強力的要求下，學校領導面臨許多掙扎，一般的教育人員、家長及政策制定者在做決定時都依賴「傳統」，而在教育的傳統內，有一個既定的系統，如果有問題發生，就指定給此一系統的有關人員。然而，社會深層的結構與經濟的不平等，傳統的官僚政府並無法處理，傳統的教育如果也以相同的方式對待所有學生，將低估了社會公義所該做的努力。再加上某些政策特別強調學習結果與績效，問題就會不斷的浮現。因此，社會公義的領導者必須建立自己的技能去批判傳統，重新改造僵化的政策。

在另一方面，本書檢視「藝術過程」（artmaking）可否被當成潛在而有力的工具，協助教育領導者去揭開學校的不公義現象，釋放情緒，並重新獲得工作上的洞察力。什麼是artmaking？藝術的教育工作者Boothe（1997）指出，art來自希臘字，意味著把事情集合在一起。它不是結果而是過程，把它當成藝術過程的工具，是一種比喻，也意味著把事與人的意義綁在一起。藝術過程能進行意義的扮演，避免對或錯的二分思考，讓人們在弔詭的世界中，更可以把焦點放在更有效及更無效的可能性之中。透過藝術過程協助教育的領導人恢復他們的想像力、找回熱情，這對實踐社會公義領導來說，是很重要的。藝術是有

力的協助，社會公義的領導能在學校運行，也是因為他們有能力去發聲、維繫熱情與激發回應。熱情給我們能量去表達我們的願景。本書在這個主題的闡述裡也提供了三個案例，對社會公義領導的實踐有其特殊的意涵。如果能整合藝術過程帶入領導能力的發展，或許可將藝術當成工具來促進社群的參與。當家長、學生、教師與行政人員可以呈現他們在社會公義的經驗，透過故事、詩歌與意象來表達學校社群成員的觀點，這也可能影響政策的制定者，進而改變學校的運作。

陸、社會公義的稽核

就美國的經驗而言，《NCLB》是自1960年以來聯邦政府實施的最大改革性政策。法案的重點在於，聯邦政府試圖去消弭各族群或階級之間的學業落差。但是，考量到歷史深植的族群或階級之間的不平等，許多學者、政策制定者、施行者及民運人士都深感《NCLB》不過是又一次的口號，或者是淪落為教育改革的問題。然《NCLB》在各方質疑、批評之下還是上路了，並且要落實各州、學區及學校間消弭族群、階級之間的學業落差。我們不難想像《NCLB》的成效，其成果絕對無法是完全正面的。問題在於區域性和各州教育系統的不同，會造成執行成果優劣，不易論斷。書中建議公平的稽核方式如下：

$$\boxed{\text{教師品質的公平性}} + \boxed{\text{學程的公平性}} = \boxed{\text{成就公平}}$$

(1) 教師品質的公平性，可以檢視教師的流動率、獲得碩士以上學歷的比率、平均的經驗，以及沒有證照的比率等四項指標；

(2) 學程的公平可以檢視資優學程對中低社經背景學生的影響，抑或各種學科對各種學生的公平性；

(3) 成就公平可以用下一層級安置考試的結果來看。大部分學者或政府談到成就差異，通常把焦點放在分數差異。要執行公平，就得先解構這種分數導向的偏差。

柒、挑戰與未來展望

教育領導者面對多元學生族群，視他們為學校族群的一部分或視他們為「害群之馬」，皆會影響他們的學習經驗。大多數群體面臨的不公平，在於缺乏尊重與認同。這種不公平和他們的年紀、性別、宗教信仰、肢體殘障、語言、性別傾向、階級、種族有關。學校的社會公義領導面臨的挑戰很多，而常被關心的是：

(1) 面對學校不公平的衝擊是學童常被標籤化，如語文能力不足；

(2) 學校校長或教師，對於學生能力的假設及信念也是另一挑戰。有些教師面對標準化的施行，反應是必須投入所有資源在及格邊緣的學生，至於那些已經不及格的，也只能放牛吃草！

(3) 降低標準或是不提供幫助，成為學生學業成就及進入下階段教育的障礙；

(4) 協助學生的補救計畫中，再度把學生標籤化，讓他們以為自身能力不足。

身為教育領導者，要相信學生、鼓舞學生，並能運用卓越、公平的願景來領導學校，唯有秉持如此的信念與熱情，才能逐漸消弭這種不公平的現象。走筆至此，心中非常感謝本書的作者們，他們的思考、他們實踐的經驗，帶給我們不少的衝擊，也讓我們對教育工作有更大的反思空間。面對社會公義的議題，我們建議，現場的教育領導者對相關的理解需要不斷的強化，站在教育工作的崗位上，更需要堅持理念、持續的努力！

參考文獻

- Boothe, E. (1997). *The everyday work of art: How artistic experience can transform you life*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Marshall, C., & Oliva, M. (2010). *Leadership for social justice: Making revolutions in education (2nd ed.)*. New York, NY: Allyn & Bacon.