

# 《校長的孕育》序

何福田／國立教育研究院籌備處主任



## 前 言

我寧信一個優質的校長係經孕育而成，並非天生。所謂「孕育」應該包含「職前教育」與「在職進修」兩部分。在擔任校長職務之前必須有足夠的培養教育與足夠的觀摩機會，必須要走完這些「歷程」，他才能擔任一校之長；但校長職務任重道遠，既要有正確的教育理念，也要有合宜的行政手腕，偏這世事瞬息萬變，因應策略必須日新又新，全憑職前教育所學必有黔驢技窮之時，不斷與時俱進才能游刃有餘。

怎樣孕育出一位校長呢？按照國內現況來看，政府只有「選用」而無「培育」。假如硬要說政府有「培育」國民中小學校長的事實，那便是八週的「儲備研習」。八週只有四十天可用，扣掉參觀與實習，只剩三十天左右，如果「儲備研習」有成，那一定是「速成」。一校之長，斷不能以速成方式培育。

## 邁向校長之路

然則，該如何培育校長呢？從時間上來看，必須經歷一段漫長的歲月；從內容上來看，必須修習足可勝任校長工作的諸多「學養與歷練」。這只是校長的「職前教育」部分。若合時間與內容二者而言，似可分為三個階段：

第一：「人人有望」階段。校長不是天生，今天也已不是君權神授時代，只要是教育職場內的教育人員，理當不能先就排除某些人「將來」不能當校長；因此，一旦成為教育人員，除非他自己不願意，否則，人人都有成為校長的機會。此一階段也，雖然人人有希望，但卻個個無把握。有些人開始「引頸眺望」校長的職位，有些人「徘徊觀望」，有些人「望而卻步」，有些人「大失所望」。那些有意願成為校長的教育人員已經「邁向校長之路」，自己會注意如何成為校長，開始準備「過關斬將」。此時，政府在培育上所扮演的角色是比較放任的：既不能禁止人家邁向校長之路的意願；也無法提供令人滿意的機會。

第二：「成功在望」階段。教育人員因有意擴大服務影響力而「邁向校長之路」，先通過主任甄選，再經培訓而擔任某

一處室主任，在通往校長之路上又邁進一大步。從主任到校長，對某些人而言，僅一水之隔；對另些人而言，依然遠在天邊只能「望洋興嘆」。不論如何，只要當上主任，依舊是「人人有望」。此時，政府在培育上所扮演的角色就應該積極主動：讓處室主任有固定的時間從事校長職務的見習與實習。現在雖然沒有這種理念與事實，設若學校中有此創新安排，對校務的推動應無負面的影響，且對校長提攜後進與為國家培育校長人才都有正面的意義，實有積極鼓勵的必要。

第三：「大喜過望」階段。學校各處室主任通過校長的甄試或遴選，成為候用校長，再經過職前教育「儲訓」一番，此時已經取得擔任校長的各種資格，只待「機會」來臨便可達成心願。政府辦理校長甄試或遴選，通常採取「定額擇優錄取方式」，與報考人數和懸缺多寡較有關係，而與校長應該具備的各種基本素養較少關聯。幸好有個職前儲訓措施，對校長的養成確有重大的意義。儲訓不是校長孕育的開始，而是有如孕婦產前的健檢。既是健檢，則強項弱項都會浮現，但以儲訓時間之短促與急迫，必須置重點於「告知」弱項、「補強」弱項與「追蹤」弱項，而原有強項謹防功力倒退即可。儲訓結束，應該就是校長的誕生，就好像司機通過考試而取得駕照，有車就開始營業，無車還是合格司機。因此，儲訓合格就可鳴炮慶祝！如果迅速獲得舞台，自然是大喜；否則，能力已獲證明，機緣猶如錦上添花耳！

理念引導行動，做校長必須對教育有相當程度的體認，其所推動的校務才不會與教育的本質背道而馳。簡言之，任

何人辦教育，方式、手段儘管可以花樣百出，但萬變不離其宗，都是「爲了學生向好的一面發展」，與此無關，甚或有悖者皆不當爲。

校長的辦學理念或中心思想可以永遠是「爲了學生向好的一面發展」，但辦學策略必須因人、時、地、物等因素而做適當的調整，大概很難「一招打遍天下」。所以，校長必須不忘進修，隨時補充能量。具體的建議是請您選擇一兩位「師傅校長」，誠求指點，庶幾可以少過。

## 校長的角色扮演

對學校而言，校長扮演何種角色事關緊要。而校長欲演好該扮的角色必先具備該有的各種素養，這些素養來自平時的孕育過程之累積。有意擔任校長的教育人員平時就應該了解校長需要扮演何種角色，不應等到擔任校長之後才恍然大悟原來校長還要扮演這些角色，善盡這些職責。因此，他必須事先做好準備，充實以下各種知能。

第一：豎立價值的精神標竿。教育的核心價值，學校的發展願景，校長猶如精神標竿，先要徹底體悟並要率先奉行，俾便引導師生共赴目標。校長平時就要讓全校師生充分了解學校所要推動的各項價值，以免各行其是，抵銷努力的心血。

第二：滋潤學校的源頭活水。許多教育人員抱持一種「無錢莫辦事」的僵化觀念，只知領到多少錢該辦多少事。根本不肯去想那些「無錢亦辦事」與「錢少照辦事」的事情。校

長有義務爲了學校的茁壯而帶領大家改變這些觀念，必要時，出而募款以利學校的生存發展，所以校長應該自我期許成爲學校生存發展的關鍵人物，滋潤學校的源頭活水。

第三：突破現狀的開路先鋒。學校不能永遠停留在原地而不進步，尤其有時處於困境之時，如生源減少，必須設法突破困境。因此，動腦筋、想辦法、找出路，成爲學校的開路先鋒，都是校長義不容辭的職責。

第四：穩定學校的泰山北斗。學校偶爾會遭遇同仁意見相左，甚而有人與行政團隊對立，尤其處在「三足鼎立」的領導現狀（校長、教師會長、家長會長），學校常有浮動不穩的現象，不論爭端由誰引起，穩定學校，消弭亂象都是校長的職責。校長必須成爲派閥平衡的槓桿，能鎮得住各種紛亂的泰山北斗。

## 結語

「凡事豫則立，不豫則廢」，做校長當然要做好準備功夫，雖說不免還要「從做中學」（learning by doing），但及格之後的加分畢竟不同於加分之後才及格。