

## 校長生涯經驗談

杜淑華／南投縣愛蘭國小校長

有幸在教育研究院與 102 期校長儲訓班儲備校長共同成長八週的時間，對於我來說，無疑是個再次充電成長的好時機，不僅由教授的精采演講中吸收不少新教育理念；也從各位輔導校長的經驗交流中，獲得許多辦學經驗；更在各位儲備校長的言談舉止中領悟出領導學校的盲點，可以說是一舉數得、難得的經驗，感謝賦予我機會的所有長官們及研究院的用心安排。

十多年來的校長生涯中，酸、甜、苦、辣嚐盡，問我哪一方面佔多數，也許一時無法答的上，然而倒吃甘蔗的感覺是我的新答案，因為經驗的累積、一路跌跌撞撞換來的辦學心路歷程，非別人所能領悟體會出的。也因此讓我體會到當一位校長除了必須具備豐富的教育專業知能外，如何帶領學校同仁同心合力的投入學校教育工作是最為重要，最必須具備的條件，「做事容易，帶人難」這句話一點都不錯，學校的工作難不倒一位領導人，但是如何帶領一群來自不同背景的老師們，才是對校長最大的挑戰。

### 新手上任，先做好心理準備

剛上任的新校長都會擁有滿腔的熱誠、滿腦子的改

革，可是不要多久，挫折與失望就會接踵而來，洩氣、懊惱會把滿腔的熱誠消耗殆盡，不過這是正常現象、是一個很好的磨練、學習的機會，所謂新手上任，必須做好心理準備，平坦大道不可能等在面前，所以從做中學，邊做邊學，隨時修正自己的心態與作風，是新任校長必修的課程。因為領導一所學校絕非如想像中那麼輕鬆、如意，而經驗就是從學習中來的。

### 堅定信念、排除困難

辦學過程中難免會遭遇困難，對於我所經歷的四所學校同仁們都能在校務推動上的支持，我至今還由衷感激，至於對校務推動所遭遇的困難如何去排除，因事件的差異而有不同的解讀。不過依個人的體會，我認為一個校長必須要具備以下的特質：一：以身作則，從自己做起，身為學校領導者，應該是全校師生學習的榜樣，比老師或其他人要優秀、有能力才對，因此應該心甘情願的、很主動的凡事從自己做起，釋放善意、付諸行動，把自己變得更好，凡事以自己做模範，一切制度從自己做起，作為同仁的表率。二：學校行政運作程序必須及早建立制度，作為學校行政之依循，引導學校行政運作的正常化。三：對於全校教職員工必須一視同仁，才能維持校內各單位的和諧。四：校長必須適時給予對學校教育目標奉獻心力的同仁，給予精神上或物質上的鼓勵。再者校長更必須有解決問題及協調溝通的能力，特別是校內各處室因彼此業務不同而有爭

議時，需隨時召集不同立場的雙方相關人員，加強溝通，以維持學校各處室的合作狀態。

## 幾個觀念

曾經有位很年輕的校長因為在廉潔操守上出了問題，校長當不到三年就被求刑離職，可見「廉潔」是多麼重要的觀念，面對商人以禮相贈的情況，必須以智慧去處理。對全體教職員工多一點關懷、尊重；對財經地位較差的學生給予愛心協助；給予犯錯學生機會；在校內領導及作決定時，充份表現民主風範；保持學校與家長、社區間良好的互動關係等等，都是校長應具備的幾個觀念。

以上是我的校長生涯經驗體會，雖不成熟，但總而言之，我體認到「溝通」是解決校務問題不變的法則。也體認到校長一職，主要在於發揮其行政主管功能，整合學校各行政單位，激發同仁的工作士氣，達成學校教育目標。雖然我仍然無法成爲一個很稱職的校長，但是我相信只要用心去體會、腳踏實地、負責盡職，一定可以成功的扮演好一位稱職的校長。

