

學校領導的新思維

朱毋我

摘要

學校經營管理不像世俗企業一般追求金錢利潤，但是卻保有一般企業具備且重視的核心價值「社會文化傳遞責任」，學校組織需要透過持續不斷的學習成長，讓組織中的個人、工作團隊、組織整體間能有良好互動，並引導知識及行為的改變與工作相結合，且強化組織創新和成長，以維持競爭力的組織。學校領導者則泛指校長、各處室主任及教師，學校領導者藉由人格、言行等有形或無形的影響力量，並能獲得組織成員的信仰、尊重、忠誠與合作，發揮眾智群力以達成團體目標。

現代學校領導者除了具備高度才幹和開放的胸襟以外，並且要在團體中取得互動的領導地位。因此，領導者在團體中應創造個人價值、團體產生的價值、個人和團體交互產生的價值才能領導出團體整體極致價值。其次，學校領導者所需要注重的觀念：提昇個人專業能力、建立和諧溫馨群己關係、悉察內外環境變化、綜理資源完成目標、洞燭先機規劃遠景。總之，學校領導除了以上應該著重道德領導、專業領導、趨勢領導及整合領導等四項優質學校教育指標的領導指標以外，更應該重視人性管理、溝通協調、組織管理、資源管理、目標管理、績效管理及學校願景規劃等。

關鍵字：管理、學校領導、優質學校教育指標

工業革命發生以來是管理理論形成的濫觴，由於初期管理理論以泰勒科學管理學派為代表，此派主要的管理理論以增加生產量和提高工人最高生產力為目的，早期崇尚科學管理學派的這一些傳統企業領導者最在乎的是：「公司是否能創造出企業的最大利益，而為股東謀得最多利潤」。因而在管理領導上所重視的管理技術是偏重於成本與利潤控制的管理。例如，是否閒置機器設備？是否充分運用人力資源？是否浪費原料物料？甚至每一個員工是否無時無刻不在自己的工作崗位上努力生產？但是這樣的管理方式或許達成了部分企業短期內利潤取向的管理哲學，滿足



了企業經營者感受到的「績效」，但是長此以往卻因此抹煞了「人」具有的潛能發揮，減低了人員對整體組織的向心力和向上的驅動力。

1924年美國西方電氣公司（Western Electric Company）針對「照明度對績效之影響」的課題，在霍桑廠（Hawthorne Plant）所做長達十二年的系列研究中意外發現，因為工作者的不滿情緒有了一個發洩的管道，壓力減少，工作效能竟然增加，探究原因後發現三個情況時下級人員會努力工作（一）當上級人員尊重及關懷下級人員時（二）下級人員因為感受到自己受到尊重而自尊心提升時（三）上級人員與下級人員產生了良

性的互動關係。換言之，原來影響生產力的最重要因素居然是現代所謂的「內驅力」，而不是過去被誤認的「約束力」。

現代企業領導者大部分由非專業管理人員擔任，因為能夠成為企業的領導者不外乎是公司最大的股東、家族企業的負責人或第二代接班人，雖然現今部份企業仍然依循過去管理經驗的傳統管理思維以生產力和利潤為中心，但是有愈來愈多現代企業第二代接班人或是專業經營管理人員已經接受將管理的方向轉換為有效率而且符合現代思維的新管理思維，即是重視人性的管理哲學。

學校經營管理不像世俗企業一般追求金錢利潤，但是卻保有一般企業具備且重視的核心價值「社會文化傳遞責任」，雖然學校沒有生產線上的工人，但是學校有一群默默為教育付出心力的教師；雖然學校沒有商品，但是有一群接受教育的學生；雖然學校沒有商品買賣，但卻有豐富的知識在傳遞交流。因此學校就如同企業所進行的交互活動，只是以責任取代利益，以效率取代利潤，而且是一種具備高道德與充滿理想動能的學習型組織。所謂學習型組織是指組織為了因應外在環境不斷地變遷，透過持續不斷的學習，讓組織中的個人、工作團隊、組織整體間能有良好互動，並引導知識及行為的改變與工作相結合，且強化組織創新和成長，以維持競爭力的組織。

被美國《商業週刊》尊為新一代管理大師彼得·聖吉（Peter M. Senge）在「第五項修鍊」一書中指出五項修鍊就是建構學習型組織的五項能力，包括追求自我超越（Personal Mastery）、改變心智模式（Mental Models）、建立共同願景（Shared Vision）、參與團隊學習（Team

Learning）、推動系統思考（Systems Thinking）（彼得聖吉、郭進隆譯，民83）。由當代管理哲學來看，一個人單打獨鬥集權管理的時代已不復存在，領導者只有重視激發每位團體成員追求自我超越，才能完成團體績效與目標，因此領導者的領導模式與方法也就對於團隊整體效能有關鍵性的影響。領導的意涵是什麼？領導是在團體情境裡，透過成員的互動來發揮影響力，以引導團體方向，並糾合群力激發士氣，使其同心協力齊赴團體目標的歷程（謝文全，民93）。換言之，所謂領導是指影響一群人去達成目標的能力，也就是說領導者藉由人格、言行等有形或無形的影響力，並能獲得組織成員的信仰、尊重、忠誠與合作，發揮眾智群力以達成團體目標。學校領導者則泛指校長、各處室主任及教師而言。

真實的取得領導地位不但應該在甄試或訓練過程取得正式組織職務上的領導職位，還要在非正式組織團體中取得領導地位，唯有在正式組織和非正式組織中均能有服眾的表現才能真正領導這個組織。換言之，真正的領導者不僅僅只在於任何機關、首長或甄試訓練候任命取得領導地位而已，若僅有職位而沒有實際掌控組織能力而對組織有重要貢獻的話，那也只能說是首長而非領導者。就個人看法，一位真正的領導者應該創造出個人、團體產生、個人和團體交互產生等三個方向的價值，才能領導出團體整體極致價值，成為真正的領導者。具體而言，領導者不是自置於組織活動外的領導人員。當一位領導者在組織中能產生重要價值地位，自然就能擁有在正式組織和非正式組織中實質領導地位，也才會成為真正成功的領袖。

那麼領導的價值地位從何而來呢？應從個人

價值、團體產生的價值和個人和團體交互產生的價值三個面向談起：

- (一) 個人價值：個人價值係指個人經由過去的學習經驗或再進修取得知識運用，並創新知識提昇個人能力，且能運用創新能力落實在組織中解決各種問題。例如，教師的在職進修，各類型新知識發表或演講會。換言之，在學校組織中不論擔任校長、主任、教師等職務，均要不斷吸收新知，參加各項研習演講活動並思考如何運用在解決組織內所發生的問題。
- (二) 團體產生的價值：團體價值係指經由團體組織中每個人發揮個人價值，再透過經營組織活動的過程，呈現團體整體表現。例如教務處、訓導處、總務處、輔導室等處室在學校組織中扮演不同的功能角色，所呈現出來的整體表現是否有效率？是否有特色？是否能有效解決該處室所面臨的挑戰與問題？也就是能透過每一位有所貢獻的團體成員創造出團體優異表現。
- (三) 個人和團體交互產生的價值：所謂個人和團體交互產生的價值係指個人在團體組織中發揮個人價值時與組織內其他成員交互活動的過程。這也是此三種價值中最重要的一個環節，此種個人和團體交互產生的價值，具體而言就是「領導」。優質的領導不但可以讓每一位組織成員懂得激發個人價值成為具備高度才幹的人，也能夠讓團體成員盡其所能發揮個人所長，成為有所貢獻的團體成員，並且透過團體合作可以呈現出整體團隊價值。

臺北市政府教育局在民國九十三年四月公佈

「優質學校教育指標」，各學校可依指標為核心，訂定各校校務發展目標（吳清基，民94）。在「優質學校教育指標」中，提出在領導方面應著重道德領導、趨勢領導、專業領導及整合領導四個向度。一所優質學校的形成，領導是一項重要的關鍵因素，在領導此一層面的指標包括：道德領導、專業領導、趨勢領導及整合領導等四項指標（張明輝，民94）。在經營策略上再分為（一）營造溫馨開放民主的校園氣氛（二）暢達溝通管道凝聚共識，發揮群策群力，促使校務順暢運行（三）周延規劃系統管理，整合校內外資源，期能達成學校美好願景。由「優質學校教育指標」中可得知，

如何落實「優質學校教育指標」並重建學校領導的新思維？個人以為學校領導者除了應該提昇領導者個人專業能力，建立和諧溫馨的群己關係，悉察內外環境變化、綜理資源完成目標和洞燭先機並規劃遠景等，以下提出上述五個面向說明學校領導者所需要注重的觀念：

一、提昇個人專業能力：

在提昇個人專業能力方面再從吸收管理技術新知、充實教學能力知識兩方面說明：

- (一) 管理技術新知：從工業革命至今，管理技術與理論不斷推陳出新，隨著時代環境與產業環境的變遷，有不同管理困境出現，也有不同的管理理論出現因應解決，身為管理與學校領導人員不能不隨時吸收新的管理技術知識，並應用在解決組織發生之問題上。
- (二) 充實教學能力知識：身為學校組織領導者身分應為「教師兼任」，雖然取得學校組織內領導者仍然應該堅守教師專業本職，一則保

留回任教學工作的專業技能，再則可以了解教學活動過程中所產生的需求與困難，進而思考謀求解決與因應之道。所以學校組織內領導者應該在提昇個人專業能力方面重視隨時充實教學能力知識。

二、建立和諧溫馨群己關係

在建立和諧溫馨群己關係方面再從注重人性化的管理、建立信任溝通關係、愛與關懷落實組織管理三方面說明：

- (一) 注重人性化的管理：尊重每一個成員在學校組織內的重要性，也尊重每一個人有獨立的人格，領導者要明白部屬只是在工作職務上與領導者有從屬關係，並非屬於領導者所有，部屬安排在組織擔任的工作是為了達成組織目標而設立的，不是滿足領導者權力慾望而設立的，因此領導者對部屬的要求要合理，要以人性管理為方法，達成工作期望為標的。
- (二) 建立信任溝通關係：領導與被領導者之間要先建立信任關係，溝通不是單向訓斥，而是雙向觀念互動，不可以用懷疑的態度對待部屬或學生，要明瞭雙向溝通關係是建立在「誠」與「信」。有了「誠」、「信」所建立的信任關係才能進行有效溝通，也才有充分授權的基礎。
- (三) 愛與關懷落實組織管理：學生只有在「愛」與「關懷」的環境中才能快樂的學習、愉快的成長。學校組織內校長關懷主任們、關懷老師們、愛學生們；主任關懷老師們、愛學生們；老師們關懷與愛學生們，那麼受惠最大的就是我們學校教育最重視的「學生」。

校長、主任、老師與學生能彼此「愛」與「關懷」，若是如此，校園到處充滿和諧與溫馨，豈能不成為一所人人稱羨的快樂學園。

三、悉察內外環境變化

在悉察內外環境變化方面再從熟悉校內組織運作、洞察外在環境變化兩方面說明：

- (一) 熟悉校內組織運作：學校領導者必須對組織內工作流程及規劃進度能確實掌握，不論校長、主任、老師均應該對學校整體營造目標充分瞭解，校長尤其必須掌控全局瞭解各處室工作項目內容及教師組織文化；各處室主任更要對處室內工作計畫及流程完全掌控與瞭解，教師也必須特別對班級內學生個別情況及學生人際網絡分別掌握，並且隨時留意細微變動情形，才能在面對內外環境巨變時提出具體有效調整與應變方法。
- (二) 洞察外在環境變化：學生來自於社會，社會環境的變動以及學生文化與次文化不斷的推陳出新，使得學校身負矯枉匡正的重責大任，再加上學校本身又是社會的一個主要環節，在全球化的浪潮衝擊下，學校自然無法置身於社會之外。學校身處在如此多變的現代社會環境中，學校領導者更不能不以細膩的觀察和睿智的眼光，隨時對於外在環境變化加以審視，以作為未來因應困境與發展的對策基礎。

四、綜理資源完成目標

在綜理資源完成目標方面再從統整教學與社區資源、充分授權與目標管理兩方面說明：

- (一) 統整教學與社區資源：學校與社區關係應該

在家長正向參與校務的精神下，以社區資源的提供、家長人力資源庫建立、家長義工制度實施及社區資源網路設置等方式，建構出學校與社區互惠共同發展方案。學校領導者也應該在個別組織經營範圍內，透過目標管理將學校資源與社區資源在營造學校整體總目標之下做有系統的整合。

- (二) 充分授權與目標管理：所謂目標管理，是以團隊精神為根本，以繼續提高績效為導向。欲達成向上目標，必須全員集思廣益貢獻力量，因此唯有主管充份地授權，造就民主參與氣氛，才能實現。目標管理是以行為科學為中心，以激發潛能為依歸。當向上目標達成時，在創造新的意識下，個人會設定更高的目標，自我期許、自我挑戰，從而促成潛能的激發，主動地工作。目標管理是以設定目標為手段，以解決問題、完成任務為目的。為了達成更高的目標，會不斷地學習和吸收新知，因而擴大工作的範圍，實現自我的成就。

五、洞燭先機規劃遠景

在洞燭先機規劃遠景方面再從分析自我發展條件、高瞻遠矚的視野兩方面說明：

- (一) 分析自我發展條件：任何的願景和目標都必須基於學校人力物力可實現的範圍能力之內，切忌好高騖遠或不著邊際的憑空規劃，因此在規劃學校遠景目標時首要是以分析自我發展條件為第一要務。SWOT分析原先是企業運用在產業分析上，學校組織是以各項內外環境變動因素與其中四個面向S（優勢）、W（劣勢）、O（機會點）、T（威脅點）交叉分析，藉由表列呈現出學校

可發展的總體願景。

- (二) 高瞻遠矚的視野：在瞭解學校本身可發展的條件下，再結合教育政策的未來規劃與內外環境變動情況，先規劃學校總體願景，再以學校總體願景為總目標分別擬訂以共同完成學校願景為終極規劃依歸的個別處室單位願景。規劃學校總體願景必須秉持新觀念、新作法，以學生學習為中心，以學校組織為考量，以社區資源為輔助，建立可達成及可執行的具體願景，並且需要時常檢視與修正以符合多變的社會環境。

每一所學校具備的內在環境或外在環境的條件並不完全相同，因此學校領導者除了提昇個人專業能力並能在學校組織內建立和諧溫馨工作環境以外，還要能夠在所處環境之下，對學校組織內外環境變化洞燭先機，在綜理所有可用資源的條件下規劃遠景且完成目標。

傳統的教學活動就是「教」與「學」，換言之就是教師在講臺上「教」，學生在講臺下「學」，教師教學的內容就是「真理」，師生的互動模式就是「權威」，當學生成為教師之後自然而然的就將「權威」這種模式視之為理所當然，而加諸於其學生身上，若是有擔任學校領導者的時候，也容易將「權威式管理」加諸於其他同仁身上而不自知。在社會環境的變遷之下，民主社會已經取代了極權統治，教學活動已經轉為多元發展，因此學校的領導者應該摒棄傳統的威權領導模式，成功的領導絕對不是靠地位、威嚇，更不是靠威權，若要成為一個現代學校的新領袖不但要吸取新觀念、新做法，更要從管理的制度，流程、政策、方向、願景等大原則著手，且必須能塑造學校整體發展願景，蘊育全員和諧溫馨與團隊合作

的工作默契，並能激發成員持續創新與永續發展之精神為目標。

領導者需要一點領導的魅力，但是領導的魅力並不是與生俱來的，領導的魅力是靠是一點智慧、一些努力、有計畫的執行、不怕犧牲、無條件的奉獻等種種正向特質一分一毫精心打造出來的。學校領導者若是秉持著如此的新思維，那麼不但會是一位勝任愉快的領導者，更能成為一位有效能與卓越的領袖，那麼教師可以帶領出一群有理想、有朝氣、有智識的一流學生；主任也可以領導出一個有能力、有衝勁的一流處室；校長也就可以帶領導出一所有願景、有目標且充滿活力的一流學府。

參考文獻

- 彼得聖吉、郭進隆譯（1994）。第五項修鍊：學習型組織的藝術與實務。台北：天下文化。
- 謝文全（2004），教育行政學。臺北：高等教育。
- 吳清基（2005），迎接2005臺北市教育品質年談 建構優質學校教育環境。教師天地，134，P.7。臺北：臺北市教師研習中心。
- 張明輝（2005），優質學校教育指標－行政管理、領導學校文化。教師天地，134，P.15。臺北：臺北市教師研習中心。