

校長在職的專業成長與 學校經營

討論人：張素貞

台北縣實踐國小校長

壹、前言

從「籃中皆好蛋」論談校長的甄選、培訓和遴選
戰勝他人者強，戰勝自己者大。

貳、校長經營學校有效能，是需要專業成長的

近來，由於參與校長評核制度研究，建構出校長評核八大向度，分別是校務規劃、教學提升、領導溝通、校園經營、安全維護、生活輔導、經費管理、社區互動，若誠如研究結果，確認這八大向度的內涵，就是目前校長經營學校的職責，那從甄選、培訓到被遴聘為校長，儘管職前培訓過程規劃縝密和週延，仍無法保證在經營學校就有效能，因為社會變遷快速、知識不斷更新，拿過去所學適應未來，是絕對不足的，就如同師資在職前的培育合格化後，並不能保證教學就能勝任，必須要經由在職進修，不斷地專業成長，才能使合格教師進而卓越。更重要的，教育被視為是一項專業（Profession）。則從事此工作的人員包含校長、主任、老師，自應不斷地在職進修，才能符合專業的要求標準。

參、法規中校長的職責

我國的法律與界定國民小學校長角色有關者，僅有「國民教育法」、「私立學校法」、「公立學校校長成績考核辦法」，其中「國民教育法」第九條提及校長角色的相關規定為：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制」，「私立學校法」第五十一條提及校長角色相關規定為「校（院）長依據法令綜理校（院）務，執行董事會之決議，並受主管教育行政機關之監督」。由上述兩法來看，其對校長角色之規定均較籠統，且對校長所應執行的工作也無明確的敘述。但在「公立學校校長成績考核辦法」第四條中的考核項目裡，對校長職務則有較詳細的規定：

一、忠於國家執行教育政策及法令，二、辦理行政事務，三、領導教職員改進教學，四、言行操守及對人處事，五、專業精神，六、其他個案」等（台北市政府教育局彙編，民 85，pp.6-109），上述規定雖然只有六項，卻指明了校長的職責應包含行政、法令、教學、甚至本身操性言行等，可知我國國小校長不僅應具備行政與法令的專業素養，更應具有行政與教師的豐富經驗，以及成為全校師生表率的良好風範，其所肩負的責任實為重大。

肆、教育改革下的校長角色與作為

面對快速變遷的資訊社會，殷切期盼的教改聲浪以及教師專業自主和家長參與校務的呼聲，校長在新時代的角色必須重新調整與因應，才能融合社會脈動，邁向新世紀之教育。張振成(民 86)，在教育改革聲中校長之角色與作為一文中指出，教育型態民主化，多元化是時代必然的趨勢，因此校長角色必得從科層體制的權威者轉為協調者、學校的設計者、教學領導者、人性化的領導者與教改催化者，以因應新世紀教育之需求。而因應角色的調整，教改聲中校長的作為，應朝以下四個方向努力：

- 1.校長應協調教師、家長、行政人員建立彼此間的良性互動，維護受教者權益。
- 2.校長應扮演「首席教師」的角色、發揮專業的影響力，帶動教師省思教學，設計教學，以提升教學品質。
- 3.校長應強化學校教育相關人員參與管理之能力，校務決定朝合議制，參與人員的素養定要同步提升。
- 4.校長應針對地區特性、師資條件、學校設備等條件，把握國民教育的本質，經營學校的特色，以因應時代的多元性。

伍、校長在職中需要的專業成長內容與項目

校長的職責為行政、法令、教學、輔導和社區互動，這些能力和經驗都並非與生俱來，是需要觀摩學習的，也是需要傳承分享的，而面對教育改革、校長角色丕變為協調者、首席教師以及經營人，角色功能的發揮，是有待努力的。

在職中，校長的專業成長內容和項目應包含哪些呢？個人認為至少包含五大內涵：1.政策轉化 2.法令解讀 3.教學視導 4.經營策略 5.溝通協調，茲分述如下：

- (一)政策轉化—政策的背景、內涵分析及如何轉化到學校落實等。
- (二)法令解讀—了解任何措施的相關規定，解讀法的表徵和內涵，提升校長的法律素養等。
- (三)教學視導—如何帶領教師同儕教學評鑑及校長如何人性化的教學視導，讓老師得以發揮專業自主又能維護受教權。
- (四)經營策略—如何經營學校、經營策略的研擬及經營有品質的學校，是校長經營學校所最亟切的。
- (五)溝通協調—如何創造教師會、家長會及行政三贏的局面，如何溝通教育相關人員的意見及協調衝突意見等都是校長需要再學習。

陸、校長在職的專業成長管道與方式

曾思索七年校長生涯一路走來，自己的成長和調適經驗，認為有效的校長專業成長的管道與方式可朝下列幾種方式：

- (一)參加各項研討會—為教師開闢的進修管道似乎比為校長開闢的進修的管道多，主管教育機關應為校長廣闊經營學校關鍵能力提升的研討會，以供校長參與。
- (二)參加師院及各大學校院教育相關學分及學位的進修—盼應廣增行政碩士及校長進修四十學分班的名額，使校長有機會進修。
- (三)組織校長讀書會—從專書研讀、解決教育問題分享到形成同儕合作團隊，應是有助校長經營學校品質的提升。
- (四)組織校長協會或行政研究會—專業組織應是有助於成員的成長。目前這樣的組織已漸漸形成，對校長的專業成長應是有利的。
- (五)帶領學校教師行動研究及學校進修—透過帶領的過程，先行投入專研理論、探討實務自我專業提升，亦是校長在職專業成長的好方式。

柒、結語—誰來關心、誰來支持

過去，校長是一校之長，看似位高權重，轉型期的校長角色丕變，化身成為三贏局面下被夾殺的人，這樣的衝擊下，校長成為弱勢。誰能來關心、誰能來支持校長呢？我們都深信，學習可以使人成長，而有完善的制度和明確的定位，才能讓校長真正經營出有效能的學校，目前，是一個最不利校長的時代，但最混亂的時代，也是最光明的時代，期盼教育環境的相關人員，用「正視問題」，「檢視角色」，「省思定位」，「學習成長」以共創未來。

參考文獻

- 張素貞等(民 88)。國民小學校長評核制度之研究。台北縣：台北縣政府教育局。
張振成(民 86)。教育改革聲中校長之角色與作為。高市文教，2 月，19-25。

勤修戒定慧，
息滅貪嗔癡。