

優質校長領導的 特質與風格

臺北市97年度優質校長領導評審的觀察與心得

吳明清 / 淡江大學教育政策與領導研究所教授兼所長

臺北市97年度的優質學校評審，在「優質校長領導」一項，經初審、複審及決審三道關卡，共有七位中小學校長獲得優質校長領導的殊榮。筆者承邀參與評審工作，不僅有機會詳細閱讀校長們優質領導方案的豐富資料，也在主辦單位安排下，偕同其他評審委員至學校現場作半天的訪視，並與學校的部分同仁和家長座談，分享校長們優質領導的生動內涵與具體成果。歷經這一趟「專業學習」之旅的評審過程，最深刻的觀察心得是：這七位優質領導的校長們，既有優質領導的共同特質，也有各自獨特的領導風格。無論是共同特質或是獨特風格，均富啟發性，值得學習。筆者不揣簡陋，願將個人的觀察心得提出來和大家分享，也藉此表達對校長們的敬佩之意。

一、優質校長領導的共同特質

成功絕非偶然，更不是單靠運氣。由於臺北市優質校長領導的指標包括道德領導、專業領導、趨勢領導及整合領導，因此七位優質校長的領導表現必須相當程度符合這四

項指標。唯如觀察七位校長較為顯著且有共同性的特質，似以「品德」、「理念」、「熱忱」及「執行力」為關鍵，茲說明如下：

有品德、無私心 「品德」是領導者的首要條件，也是優質校長領導的基本素養。學校具有教化的功能，故其領導者尤應成為道德的典範。校長的品德規準，不僅涉及個人操守與倫常的「私德」，更要重視攸關職責與權力的「公德」。唯能兼顧公德與私德，而且不以私害公，甚至能公而忘私，才足以服人。

有理念、能論述 行動源自理念，專業行動則源自專業理念，故學校領導者必須具備豐富且正確的教育專業理念，才能帶領校務「正當」且「正常」的發展。再者，校長必須倡導創新與變革，因此理念論述的能力就顯得十分重要。優質的校長領導必須透過理性論述，以「言」服人，建立校務創新與發展的共識。

富熱忱、有企圖心 優質校長領導的第三個特質是「熱忱」加「企圖心」。有熱忱才會積極投入校務工作，而且持之以恆，不畏



挫折；有旺盛的企圖心才會尋求標竿、追求卓越、實現願景。從七位校長的身上，感受到的是滿滿的教育熱忱、旺盛的校務發展企圖以及精益求精的自我激勵。

有魄力、能執行 對領導者而言，品德、理念、熱忱及企圖心固然重要，但必須有「執行力」才能展現領導的績效。校務創新發展的執行力，不僅要有執行的決心，也要有執行的方法；不僅是個人意志的堅持，更是團隊力量的展現。因此行政與教師團隊的向心力與專業能量，也就成為優質校長領導的關鍵特質。

二、優質校長領導的獨特風格

一般而言，「風格」是指具有獨特性的表現形式，也是與人不同的特色。偉大的藝術家、文學家或建築師均有其創作的風格，而優質的校長領導也可以有不同的領導行為與表現形式。以下僅依個人觀察所及，就七位校長豐富且多元的領導風格略加說明：

校長有宿命 現行的校長遴選制度雖然提供校長選擇任職學校的可能性，但揆諸現實，因每年校長出缺學校有限，參加校長遴選時也不能完全自主。一旦遴選成功，該校的軟硬體設施、學校文化、組織氣氛、歷史傳統以及社會聲望等，就成為校長必須概括承受的「宿命」。這種領導境遇的宿命，也正是校長型塑個人領導風格的契機。

權變作準則 行政領導理論指出，領導行為必須因應領導情境之不同而有所「權變」。在七位優質校長領導的案例中，幾乎每一所學校都有不同的情境背景和辦學條件。創校者必須筆路藍縷，傳承者必須除舊佈新，臨危受命者必須浴火重生；新學校必須爭鋒出頭，老學校則須再現風華；公立學校必須因應少子化的威脅而提升競爭力，私立學校則

須兼顧教育成本與專業理想。凡此種種，「權變」乃成為領導的最高準則，而領導風格自亦因應而成。

風格成品牌 領導風格是領導者個人特質與領導情境交互作用而型塑的領導特色，所以也常成為領導者的「品牌」。有些領導者善於一馬當先，引領風潮；有些領導者則喜靜觀其變，蓄勢而發。有些領導者果斷英明，事不遲疑；有些領導者則虛懷若谷，謀定而動。無論什麼樣的領導風格，只要無害於領導品質和績效，作為個人領導品牌，也算是優質領導的一項指標。

領導是美學 領導的本義是一種「影響作用」，具體而言則是「帶人做事」。由於學校人多事雜，故如何帶人，如何做事，就成為優質領導的主要判準。一般而言，帶人要帶心，所謂「心悅誠服」、「心甘情願」、「忠心無貳」等，都是帶人帶心的具體成果，也是領導的最高境界。至於做事，則須「做對」且能「做好」，故涉及領導者的專業知能與實踐智慧。因此，領導是一種藝術，優質領導即為一種「美學」，其過程與成果均足以令人感動。

三、政通人和才是優質領導

以上是筆者粗淺的觀察心得，所見未必周延，析論亦非深入。但從七位優質校長領導的案例可以確信的是：優質領導既有共同的特質，也可展現獨特的風格。因此邁向優質校長領導之路，必須涵養公私品德、厚植教育理念、激勵辦學熱忱、提升專業企圖、鍛鍊執行能力。同時，因應學校領導情境之特殊性，必須適時權變，型塑優質風格，建立領導品牌，展現領導美學。綜言之，領導既是「帶人做事」，那麼優質校長領導就應該在校務發展「政通人和」。