



談校長領導的藝術

——新官上任，何必三把火

■ 陳 招 池

壹、前 言

政府以同樣的條件投注在教育事業上照理來講，各個學校辦學的成果，應是齊一的水準其實不然，有的生氣勃勃，有的卻死氣沉沉，有的極具特色，有的乏善可陳，怎麼會相差那麼大呢？其決定關鍵往往在校長的領導風格上，懂得運用領導的藝術，可以化腐朽為神奇，開創就契機，反之不懂得經營學校的技巧，就是將很小的學校交給你，都未必能治理得條理井然。因此，學校的良窳，校長應負很大的責任。

八十三期「新出爐」的校長，已接受十週的訓練，考上的心情就像獲得整個世界一樣快活舒暢，但想到日後分派到學校去，就決定一個學校的命運，的確也有幾分惶恐與憂慮，尤其處於「高處不勝寒」的地位，更需要靠智慧

與前人的經驗來指引，方能走出平穩之路來。筆者擔任校長資歷淺，實不敢野人獻曝，祇是談談這些年來經營學校的心得與個人的見解，說不定可以提供新科校長一些參考，共同為教育事業而努力。

貳、本人經營學校的心路歷程

我新分派到一所學校已滿三年餘，這三年的變化非常大，其中有辛勤耕耘所流的血汗，也有歡呼豐收的喜悅，嚐盡酸甜苦辣，點點滴滴在心頭，然而我不後悔，我想繼續「玩」下去，玩出璀璨亮麗的教育成果，也玩出原住民孩子的一片天空，這是多麼具有挑戰性的事業啊！

回憶三年前，我獨自開著車子往分派的學校來，學校雖小但全校只有我是陌生人，且要我當家，心裡難免有「勢卑力薄」的畏懼。這



是一所「無爲而治」的典型學校，想要帶動起來始終使不上力，更難以掌握，緊跟著一連串的衝突事件發生，我心裡十分懊惱，明明是大家分內的工作，爲啥不能好好配合，問題出在哪裡？

剛去的那一年，幾乎弄得自己精疲力竭，身心憔悴，就是無所建豎，勉強維持現況都不容易啊！但我心中打定主意，縱使粉身碎體，我都不會去逃避或妥協，該堅持的信念還是要堅持到底，沒有衝突怎有調適認同呢？

進入第二年，就像產前陣痛已過，須要獲得靜靜的療傷，重新思考並調整個人的步調，蓄勢待發，這時，雖沒有過度反應或抗爭，但也沒有積極的行動配合，可說是「一個口令一個動作」，換句話說，校務推動並沒有阻力，但也沒有接力，這在心理學上叫調適期。

到了第三年就有「否極泰來」的佳境，學校彷彿脫胎換骨的蛻變，老師們個個自動自發，積極熱心，學生們生龍活虎，樣樣表現不落人後，信心十足，整個學校可用「校運昌隆」來形容之。

回首三年來的慘澹經營學校，從衝突到調適，再從調適到發展，這是一種進步的表徵，但不表示每所學校都會歷經這三個過程，也許有的學校始終無法脫離衝突期，而使學校充滿暴戾之氣，也許有些學校一直處於調適期，不求長進，你不犯我，我也不犯你。筆者相當榮幸，在這短的三年，就能看到花團錦簇，美不勝收的教育成果來，並從辦學的經驗中頓悟一

些感想與心得，姑且稱爲領導的藝術吧！

參、校長領導必備的條件

校長好比火車頭，想要把全校師生帶往絢麗的伊甸園，除了本身的聰明才智以及純熟的行政經驗外，還需講究諸多領導的藝術，讓全校同仁願意跟你配合，也讓孩子感受師長之愛，彼此關懷和照顧，這是人文精神的體現，也是校長角色功能發揮，因此，一個學校的校長甚至任何機關的領導者，絕不可忽視以下所產生的力量。

(一)善用鼓勵與讚美來激勵士氣：俗話說：「再笨的牛也有一步踢」。何況是水準齊一的教育工作者呢？但人無十全十美，每個人心中都有他的痛點和盲點，也有他最值得炫耀的優點，只要肯用心體察，相信不必花很長時間來窺探。了解一個人後，千萬不要去抓他的痛點，因爲痛點不是一夕之間形成的，也許是永無改變的事實，我們要以包容的胸襟去接納它。重要的是懂得適時揭開他的優點，讓他更堅信自己在團體的份量，而重新審視自己的能力，舉個例子吧！也許以後你會碰到一位「一無是處」的同事，教學濫，個性懶，愛批評，如果你眼睛只看到這些缺點，一定會想辦法去整他，就像用手去抓他的痛點，最後痛點不會痊癒，反而糜爛得更嚴重，何不避開痛點，去發掘他最美的一面，當優點越來越多，說不定痛點因而減輕或消失！就像身體健康起來，頑疾不易侵入的道理一樣。領導者能夠在每個部屬下功夫，定能激勵士氣，形成一個「衆星拱月」



的堅實向心力。

(二)善用技巧，凝聚家長的力量：教育活動最須要各類人才參與，學校師資往往無法滿足各方面的需求，尤其發展地方特色及母語教學，必須靠家長的協助，才能竟克其功，所以學校與社區不再是壁壘分明，老師與家長不再是對峙或互相監控，應該建立起良性的溝通，互相支援，校長的角色就是為他們搭起友誼的橋樑，為學校爭取更多的人力資源，學校教育才有發展的空間。

但是要讓地方人士和家長主動或願意配合學校，也不是很簡單的事。我的做法是經常辦理各項教育活動，設計親子趣味競賽，讓孩子要求父母參加，藉甲活動增進親師之間的認識與對學校辦學的瞭解，其次掌握地方意見領袖或德高望眾的士紳，請他們當學校的顧問，並出席學校重要會議，尊重他們的看法，只要這些人認同學校，學校就能游刃有餘，少掉不少阻力。學校辦學的績效多藉新聞媒體報導出來，不必客氣，地方教育辦得好，新聞廣為報導，地方家長個個臉上有光，無形中增加家長對學校的信任，平常不妨主動邀請家長到校長室聊天抱茶，在輕鬆的氣氛中讓對方了解校長辦學的理念，遇有不同的聲音出現時，可以寫一封給家長的信，讓全校學生帶回去，相信父母看了，誤會得以澄清，效果顯著。

重視家長的意見也是很重要的，很多人都希望家長多幫助學校，但少說一點話，事實上，家長有意見正表示他對學校有某種程度的關

心，我們不必排斥，假如他們的意見有理，應有雅量虛心接受，力求改進，假如沒有道理，也該和顏悅色解釋清楚，化解誤會，日後才不會產生衝突，所以校長除了辦好學校，同時也該把家長納進來，讓他們願意為學校盡一分心力，以學校為榮。

(三)放下身段，在什麼場所扮演什麼角色：校長只是職務上的不同，跟一般人並沒有兩樣，沒有必要將自己定位在崇高的位置上，跟群眾距離很遠。為了發揮領導的魅力，不妨放下身段，脫下西裝，穿輕便的服裝走向群眾，將會有意想不到的教育效果呢！舉個例子來說：前不久全省原住民運動大會在苗栗縣舉行。我們負責三百多人的序舞，集四所學校及地方家長，舞者有大人也有小孩，領悟程序不齊，秩序難以掌握，尤其國中生那副吊兒郎當的怪模怪樣，讓人看了真想一巴掌揮過去，眼看著日子將近，基本動作就是不熟，後來我從主席台上走下來，跑到最差的那一圈跟學生共舞，其他老師看了也紛紛加入，師生共同載歌載舞，一時營造很好的氣氛，把活動帶入最高潮，我旁邊有位很叛逆的國中男生，居然會教我怎麼跳才正確。從這件事情的轉變，可以証明教育並不是你做我看，而是我們一起來做，校長能放下身段，是一種同甘共苦的精神支柱，更是縮短距離的親和力。

(四)讓每個同仁都有不同的成就機會：學校同仁難免有能力上的差距，無形中在工作分配上，會有勞逸不均的現象，能幹認真的人，忙



得焦頭爛額，懶惰不負責的人反而涼涼的，其實要消弭這種現象也不難，應在職務分配上下點心思，先以能力差者優先安排工作，以此類推，全校同仁都有重要任務，例如：誰帶田徑隊，誰負責合唱，誰指揮大會舞……把學校預定辦理的教育活動一一詳列，凡是該活動的負責人就是全校的總指揮，大家都應全力配合，而不是把工作分配下去就不聞不問，校長仍需經常去關心了解，讓每個人都有機會站出來領導，發揮自己的專長，以獲得不同的成就。

(五)隨時隨刻不忘溝通與協調：封閉的校園文化隨著社會的脈動，已逐漸走向民主開放，人人有表達意見的要求，不同聲音出現，就得做好意見溝通，讓雙方都能取得平衡點或雙贏局面。溝通的對象包括學校內的教職員工、學生以及社區家長，甚至於其他機關單位等等，只要有問題校長角色急需學習的要點，應把握幾個原則：1.學校發生問題，不管大事或小事，都要把它當做一回事來處理，並據實以報，不做個人的猜測或推論，以免衍生另外一個問題，例如成淵國中性騷擾事件發生，假如校長不說「那是小事」，大概不會引來那麼多責難之聲，因此不該說的話，絕不輕易說出口。2.先給對方台階下，肯定對方的看法與優點，再婉轉進入主題。3.善用譬喻的技巧，將抽象複雜的現象明朗化，幫助對方瞭解事理，例如：對不服老師管教孩子的家長，我們可以把孩子的家長比喻像一棵小樹，樹長歪了，必須靠熱心的園丁將它扳正。4.平時應與周遭的人建立

良好的關係，不輕易豎敵，廣結善緣萬一發生不幸，情緒較不易激動。

(六)勇於負責，不逃避衝突，危機就是轉機：校園事件層出不窮，尤其學生安全問題防不勝防，我們只能說努力防範安全問題發生，但不能做個「縮頭烏龜」，該辦的活動不敢辦，該講的話不敢講，爲了怕學生發生意外，把整個學校弄得死氣沉沉，這就是等於「因噎廢食」了。其實我們常聽到危機就是轉機，不經事不長一智，衝突事件不會因爲我們逃避而自動消失，反而像冰山之一角，隨時都有觸礁的危險，倒不如勇於面對衝突，把彼此的心結都攤在陽光下，讓更多人來批判與解析，雖然衝突是情緒很不平衡的現象，但誰願意讓這不愉快的心境繼續惡化下去，於是就渴望調適，減輕彼此心中不平衡的痛苦，當調適過來時就是一種轉機，也是進入更佳狀況。

肆、結語

有人說：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」的確，校長是學校的靈魂人物，其領導風格可以塑造學校特殊的風氣與創造學校的興衰，領導者應時時檢視自己辦學是立於校運中的山頂或山谷？是興盛還是衰退？而學校辦學的主體是人，故如何激發老師的意願與服務熱忱是最重要的事，而人者心之器，領導者必以「帶人帶心」爲座右銘，創造和諧的校園氣氛，才能力求向上發展。

(作者：苗栗縣南庄鄉東河國小校長)

