

## 校長的定位



### 何福田

現職：國立教育研究院籌備處主任

學歷：

- 台灣省立高雄中學
- 國立政治大學教育學系學士、碩士、博士
- 美國印地安那州立博爾大學（Ball State Univ., Muncie, Indiana）研究
- 美國春堤大學（Trinity College, Hartford, Connecticut）榮譽博士

## 8 校長的專業發展

### 經歷：

- 台北市政府教育局秘書
- 台北市立女子師範專科學校實習輔導室主任
- 淡江大學系主任、主任委員、執行長
- 國立高雄師範大學教務長
- 國立彰化師範大學教育學院院長兼圖書館長
- 國立屏東師範學院校長
- 玄奘大學校長

志趣：教育研究、社會祥和、海外僑教

著作：專書十六冊、合著十四冊；論文三十餘篇。

與校長主任相關著作：

校長的通識素養（2003）：國立教育研究院籌備處（合著）

校長的孕育（2004）：國立教育研究院籌備處（合著）

初任校長（2004）：師大書苑

學校主任的定位（2004）：師大書苑

# 校長的定位

何福田

國立教育研究院籌備處主任

## 何謂定位（Positioning）？

人要是越能清楚他自己在人群中的定位，他就越能扮演好他該扮演的角色（role），他也就越能有「自我實現」的機會。

### （一）定位與角色的關係

所謂「在人群中的定位」幾與「在組織中的角色扮演」同義；因此，定位與角色扮演關係至為密切。

平常我們對於「角色」比較熟悉，而對於「定位」比較少用。所謂角色實即指「社會角色」而言。《新辭典》說：「角色—1.戲劇根據劇中人物不同的性別、年齡、身分、性格而劃分的人物類型。也作腳色。2.社會對個人在互動過程中所指定的行為模式與期望。參社會角色。」（新辭典編纂委員會，1989，p.1824）因此，《新辭典》又說：「社會角色：社會對個人在互動過程中所指定的行為角色（模式）與期望。簡稱角色。人與人的互動往往是二個社會角色的互動，如老師與學生的互動是「老師」角色與「學生」角色的互動。」（《新辭典》，p.1435）

雖然戲劇中的角色扮演非常明確，誰是國王，誰是乞丐，一看便知。但學者深入探討角色及其相關問

題之後，發現角色的概念相當複雜。如歐文斯（Owens,1998）提出與角色相關的名詞，包括角色描述（對一個人扮演某一角色的實際行為描述）、角色規範（指社會文化對特定角色的期望）、角色期望（指某人對某一角色的期望）、角色知覺（指個體對他人期望所持的知覺）、明顯的和潛在的角色（指正在扮演的角色與潛在可能扮演的角色）、角色衝突（如起自於兩人無法扮演滿意的角色關係時）、角色模糊（角色規範相互矛盾，或角色規範太過籠統），以及角色組合（一特定角色對上、平行、對下的關係組合）等（林明地，2002，p.78），遂使單純的「角色」意涵由於描述、規範、期望、知覺、衝突、模糊、組合等等概念的聯結，變成複雜而難於把握。

事實上，角色雖然明確，但由不同的人來扮演，會獲得不同的評價。如「包青天」一劇，在世界各地的華人社會中膾炙人口，商機特佳，因而版本很多，各種劇本中各有不同的主角飾演包拯，也分別獲得不同的評價。其中由老牌演員儀銘飾演「包青天」而由老牌演員蔣光超主唱「七俠五義」主題曲的版本，曾在電視劇中一演再演，風靡國內外的華人世界。據說有一次主演包劇的儀銘到新加坡，當地華人老婦在路上不期而遇，竟因不知所措而立即下跪膜拜。可見儀銘把包拯演活了。

能將某一角色的神髓扮演得唯妙唯肖，恰如其分，至少要有兩方面的契合：一個是社會對這個角色的認知與期望；一個是主演對這個角色的覺知與演

技。必須是這兩者若合符節，配合得天衣無縫，這個角色扮演才能臻於真善美的境界；如若不然，社會對這個角色的認知是如此，而主演的詮釋又如彼，兩不契合，觀眾必然不知所演何人，如何能引起觀眾共鳴叫好？

就以扮演校長這個角色來分析，社會當然對這個角色有其既定的認知與期望。不過，社會對校長這個角色的文字描述，最常在公文書中所見的是「校長綜理校務」與「校長對外代表學校」。這是極為簡單，亦復極為籠統的敘述。所謂綜理，意即包攬、概括承受、包山包海之意。事實上，一校之長並無百分之百的權力，卻有百分之百的概括承受的責任（何福田等，2003，p.201）。這是身為校長者不能不有的覺知。

社會對校長這個角色的認知，籠統而不明確，抽象而不具體，因為社會畢竟不是教育圈內人，更與專門研究「校長學」（Principalship）的學者專家不可同日而語。雖然如此，社會對校長的角色期望卻是絕對的「高標」，這正是校長的難為之處：角色任務不明確，角色期望高標準。這也是身為校長者不能不有的覺知。

就算是研究「校長學」的學者專家，對校長的角色較之一般社會大眾有更為清晰的認知與合理的期望，他們左分析、右綜合各家的看法之後，依然得不得出一個放諸四海而皆準的共識，更何況時、空因素及其交互作用的影響，使校長的角色無法定於一尊，只能在一個多數學者專家所能接受的「大要範圍」間伸

縮。

校長個人對校長角色的覺知當然重要，但詮釋其內在覺知的外顯「演技」，才是人們看到的校長，所以校長角色的扮演更為重要。早期研究「校長學」的美國印地安那州立博爾大學（Ball State University）教育學院院長 Thelbert L. Drake 於 1974 年與康乃迪克大學（The University of Connecticut）的 William H. Roe 教授合著「The Principalsip」一書由 New York 和 London 的 Macmillan Publishing 公司出版，即以校長的主要工作來說明校長的角色任務。該書並於 1980 年修訂再版（Roe & Drake, 1980）。國內研究教育行政與學校行政的學者也常提到校長的角色扮演問題（黃昆輝，1988；張慶勳，1996；秦夢群，1997；王如哲等，1999；謝文全，2004），而林明地（2002）根據學者對校長角色的分析與親自觀察嘉義兩位國中小校長所從事的工作描述，提出校長在學校所扮演的五種主要角色為 1. 教育者（educator）、2. 行政管理 者（administrative manager）、3. 文化領導者（cultural leader）、4. 專業社群的一份子（a member of the professional community）、5. 個人自己（inner person）。

本文花費許多時間在敘述角色（role）為何物，而本文的論點在「校長的定位」，角色與定位，前已述及，關係至為密切。然則兩者畢竟並非一物，否則，我們即可宣布「定位」即「角色」，把本文的題目改為「校长的角色」即可。

筆者所體認的「定位」與「角色」兩者的關係猶如研究中的「結論」與「結果」。

吾人做一次研究，雖然可以得到二十個、三十個「結果」，猶如校長可以扮演二十個、三十個「角色」；但是吾人應該綜合這些「結果」而形成一個、兩個「結論」，而不是重複一次，把二十個、三十個「結果」當成二十個、三十個「結論」。所以校長可以扮演很多角色，不能具有很多定位。校長的定位越明確，越固定，越好。

《新辭典》說：「定位：固定位置。1.指固定機械零件的位置。2.指做事、說話之前，先確定自己的立場、角色。3.指對於某人的成就或某作品的造詣，給予確當的評價。」（p.584）依此定義，「定位」可有三解：

1.確定位置：運用機械或工具把某物固定在一個定點，使其不能隨便移動。

2.確定位階：讓人在群體中明白自己的位置與階層，使其在做事、說話之前，先確定自己的立場、角色，俾便做出適當的分寸拿捏、說該說的話，而能免於僭越逾分。

3.確定位序：評價某人的成就，給予合適的排序；或評價某人的作品，給予應得的名次。

「校長的定位」比較接近「確定位階」的定義；校長的角色就是要參照「確定位階」的意涵來扮演。

## (二)定位的重要性

人生有兩個重要議題，人人都該誠心面對。一個是我刻正身在何處？一個是我欲往何方前進？（何福田，2004b，p.2）這兩個問題不能弄清楚，人生難有成就。做為學校校長更不能迴避這兩個議題。

首先，校長必須很清楚他在教育體制之中，學校之內，處在一個什麼樣的位置上，他才能據此扮演各種合適的角色。否則，他的所作所為可能不像一位校長，也無由發揮一位校長的領導功能。

其次，校長必須很清楚他被賦予的任務是什麼，他必須帶領學校朝向何方前進，才能達成使命，做個稱職的校長。否則，他再怎麼努力，也未必能到達目的地，甚至背道而馳，將學校帶至險境。

## 校長應該定於何位？

校長在整個教育體制中究應定於何位？似可從各個角度來加以分析、觀察。

### (一)在教育宗旨的制定上應該位在何處？

一國之教育宗旨乃其教育理念與作為之最高指導原則，其神聖與重要性不言可喻。中國歷代重視教育，故政府與大教育家常會論及教育目的，雖各朝、各代、各家都有其獨到的見解，但其特色大都不離人倫道德。茲僅就民國成立之後的教育宗旨而言，民國元年、四年、八年、十五年都曾討論「教育宗旨」，直至民國十八年四月二十六日所公布的「**中華民國教**

育宗旨及其實施方針」的「中華民國之教育，根據三民主義，以充實人民生活，扶植社會生存，發展國民生計，延續民族生命為目的；務期民族獨立，民權普遍，民生發展，以促進世界大同。」這六十二字及八項實施方針，現在仍有少數人還記得以外，就是民國三十六年一月一日國民大會制定的「中華民國憲法」第十三章基本國策，第五節教育文化，凡十條，第一五八條「**教育文化，應發展國民之民族精神，自治精神，國民道德，健全體格，科學及生活智能。**」(孫邦正，1989，pp.44-54)相當於教育宗旨外，似乎也沒有多少人關心「教育宗旨」了。

以現在的校長言，在教育宗旨的制定上，因為無人參與，也不受重視，故無地位可言，所幸「教育宗旨」的重要性已相對降低。

## (二)在教育政策的制定上應該位在何處？

目前教育政策的制定才是影響我國教育理念與作為最直接與最重要的因素，雖然政策的形成也曾舉辦各種公聽會讓各級學校代表與教育以外的各行各業表示意見，但最後的決策常在內閣形成，學校校長可以與聞的機會極為有限。因此，國民中小學校長在教育政策的制定上很難找到一席之地。

## (三)在達成教育目標的途徑上應該位在何處？

此處所謂教育目標係指各級各類學校之教育目標而言。如國民中小學有國民中小學的教育目標，高級中學有高級中學的教育目標，而高職、大專院校亦

各有其自己的教育目標。

校長在達成學校教育目標的途徑上是可以使上一點力氣的。各級學校的教育目標事實上早經制定，校長亦多無置喙之處，但如何達成目標？運用何種途徑？校長確實可以集合全校教師集思廣益，制定策略，完成任務。因此，校長在此處的定位，是想辦法完成上級所賦予的教育目標之遂行。他不能制定目標，但要實現目標。猶如車主有權，而司機有能一樣。

#### **(四)在學校整體運作上應該位在何處？**

學校必須依照許多現成的法規「依法行政」，而校長在學校整體運作上，除法有明文規定必須遵照辦理外，他具有滿大的自由裁量權，所以校長在學校內扮演領導者的角色，對於校內事務性的工作，幾乎所有明文規定以外的事情，他都可以「當家做主」；問題是必須「依法行政」的事務性工作很多，諸如差假管理辦法、事務管理規則，乃至各種獎懲辦法等等。至於政策性的工作由上級決定者更多，只有僅涉及本校發展的「策略性」事項，由校長召集校務會議共同決定之。

#### **(五)在學校經營成敗的責任上應該位在何處？**

一所學校辦得是好是壞，沒有人會去探討學校的上級所發布的政策是好是壞，是對是錯。人們只知道這個校長把學校辦好了，這個校長把學校辦壞了。雖然現在各校呈現三足鼎立的態勢：家長會過度關心校務；教師會常有不同意見；行政團隊窮於應付。不管

是哪一「足」把學校弄壞，都是校長領導無方。儘管他再怎麼辯解：「我這個學校很不幸，出了地方惡霸的學生家長會長；學校裏面不幸，產生了違反教育理論、違反師道、違反學校倫理的教師，我縱然是三頭六臂，我也拿他沒辦法。這些都不是我的事。」最後歷史會這樣記：某某學校斷送在誰做校長的手上。他還是要概括承受。（何福田，2003，p.184）

所以，在學校經營成敗的責任上，校長無完整的「權」來左右學校的發展，卻有百分之百的「責」來概括承受學校的成敗。

#### **(六)在學校發展史上應該位在何處？**

一所學校的發展史，可以用人爲的方式分成若干階段，無論劃分的標準爲何，它都像「接力賽跑」一樣。「校長代表學校」，所以校長在學校發展史上就像「接力賽跑」的某一棒選手；他又像負重行軍或負重賽跑一樣，甚至拖家帶眷與人競賽。

因此，在一所學校發展史上，校長是某一階段的代表，通常以第幾任校長位列校史。由此觀之，校長居於相當重要的地位。

從以上的分析，學校校長的職責在執行教育政策而不在制定教育政策，他是全國公、私立學校中一個學校的領導人，但在整個教育體系中，他是一個必須爲其服務學校負起經營成敗責任的「經理人」。

## 教育體制中「總經理」的任務

學校校長當其為「領導人」時，不像公司行號的「董事長」，因為他的「董事長」是各級教育行政長官，甚至是地方政府首長。當其在全國教育體制中的角色定位，更像一位大企業的分公司「總經理」。他必須接受總公司的節制調度，他必須負責分公司經營成敗的全責：做好了還有繼續做的機會；做壞了就會遭致撤換。

教育體制中的「總經理」該做的事情很多，凡是一校之事雖不必「事必躬親」，但卻必須巨細靡遺。一般人以為領導人多半只會動口不必動手，把他想得非常浪漫；其實筆者的體會是「小事由你負責任，大事請你傷腦筋」。校長有這樣的心理準備才是正確的，因為即使校長授權將「小事」由幹部處理，弄砸了還是由校長負責；至於「大事」，誰也幫不了校長，除了校長「專利」去傷腦筋以外，他更不能寄望別人為他赴湯蹈火。（何福田等，2004a，pp.245-46）

校長應該「做對的事情」(do the right things)，也要「把事情做對」(do the things right)，最好是「把該做對的事情做對」(do the right things right)。

做為教育體制中的「總經理」——校之長，他的任務有哪些呢？

### (一)推動校務正常運行

校務能否正常運作，校長位於關鍵地位。然則校務之內涵為何？筆者認為主要者應為以下兩項：

1.學生的學習：學校的核心價值，無論大、中、小、幼各級學校，都是「學生的學習」。只要與「學生的學習」有直接的關係，它就不是學校，縱然有些間接的關係，像中央研究院，像教育研究院，都不能稱為學校。

提供學生良好的學習環境與促進學生獲致良好的學習成果是校務運作的第一要務。教師的教學是爲了學生的學習，亦即教師的教學是手段，學生的學習才是目的。許多學校以爲校務的運作是爲了教師的教學，這是誤將手段爲目的，當然是錯誤的。

2.行政的支援：校長常被劃歸爲行政人員，其實這也是一種由來已久的錯誤「刻板印象」(stereotype)。現在校長已被界定爲「首席教師」，或老師的老師(行政院教育改革審議委員會,1996;Drake & Roe, 1999; Sergiovanni, 2001; 林明地, 2002)，是個不折不扣的教學人員。但是校長領導一校之行政人員(包含教師兼行政與純粹行政人員)作爲教師的後勤支撐亦爲不爭的事實。就像處室主任與組長，他是教師，但兼任行政工作，極易被劃歸爲行政人員一樣：人們可以誤解校長的定位；校長自己不能忘記自己是「首席教師」，所以他的所作所爲都要有教育的意味，也不能背離教育的本質。

因此，所謂「校務的正常運行」，是指一切學校行政作爲是爲了支援教師的教學，而教師的教學，其目的是爲了學生的學習。要是學校的行政作爲與學生

的學習無關，譬如為教職員工爭取不當利益、行政措施阻碍學生潛能發展等等，這就是不正常的校務運作。

校長應該念茲在茲的事情就是：校長是爲了學生的學習而存在；教師也是爲了學生的學習而存在；學校也是爲了學生的學習而存在。因此，「學生第一」是無可懷疑的。這也是校長的第一任務。

## (二)達成階段性教育目標

在不違背「教育宗旨」與憲法第一百五十八條規定之下，各級各類學校都有其各自的教育目標。各校對其教育目標而言，猶如航行於大海中的船隻對其目的地一樣，而校長就是這艘「愛之船」的船長，他的任務就是：領導船上所有工作人員，依照既定目標，隨機應變，把全船的人「安全地」送到目的地。

那麼各級各類學校的教育目標各自爲何呢？

1.以大學教育目標爲例：比方「大學法」第一條開宗明義就說：「**大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展爲宗旨。**」(大學法，民國 92 年 2 月 6 日修正)

這是一個「有方向而無具體策略」的教育目標，留給各校可以「殊途同歸」的很大彈性運用空間。因爲「大學法」第二條說：「本法所稱大學包括獨立學院。」可見這個大學教育「宗旨」，當前國內大約一百六十所公私立大學與學院(包含軍警學校與各類技

術學院)都適用,而這一百六十所學校之間,性質迥異,各自位於「原點」,猶似天上繁星,圍繞「北極星」而拱之,從不同的途徑而指向「北極」,企圖完成「大學(學院)以研究學術,培育人才,提升文化,服務社會,促進國家發展為宗旨」的任務。各校可依其體質與需要選擇以學術研究為主,其他為輔,或以服務社會為主,其他為輔的「策略」為其學校教育目標。於此可知,大學之間雖其教育目標相同,但其達成教育目標的途徑或策略,具有很大的歧異性。

2.以國民中小學教育目標為例:我們捨棄高中職專科學校的教育目標不談,直接來討論國民中小學的教育目標。

民國六十八年五月二十三日公布的「國民教育法」第一條即說:「**國民教育依中華民國憲法第一百五十八條之規定,以養成德、智、體、群、美五育均衡發展之健全國民為宗旨。**」此一條文,直至二十五年後的民國九十三年九月一日修正的「國民教育法」依然隻字未改,「國民教育」還是要「以養成德、智、體、群、美五育均衡發展之健全國民為宗旨」。

這個國民教育的教育「宗旨」仍然是「有方向而無具體策略」的教育目標,也留給各個國民中小學可以「殊途同歸」的很大彈性運用空間。唯教育部於民國八十五年、八十六年之間,認為:現行國民中小學課程標準分別於八十二年及八十三年修正頒布,由於新世紀需要新的教育思維與實踐,在現行課程逐年實

施之際，本部認為可同時進行下一次課程改革之規劃，以凝聚國人對教育改革的共識與努力，進而創造學校教育的新境界。本次課程修訂分為三個階段進行：(一)成立「國民中小學課程發展專案小組」(86年4月至87年9月)；(二)成立「國民中小學各學習領域綱要研修小組」(87年10月至88年11月)；(三)成立「國民中小學課程修定審議委員會」(88年12月至90年8月)。結果將九年一貫課程目標定為：國民中小學之課程理念應以生活為中心，配合學生身心能力發展歷程；尊重個性發展，激發個人潛能；涵泳民主素養，尊重多元文化價值；培養科學知能，適應現代生活需要。國民教育之教育目的在透過人與自己、人與社會、人與自然等人性化、生活化、適性化、統整化與現代化之學習領域教育活動，傳授基本知識，養成終身學習能力，培養身心充分發展之活潑樂觀、合群互助、探討反思、恢弘前瞻、創造進取、與世界觀的健全國民。為實現國民教育目的，國民教育階段的課程設計應以學生為主體，以生活經驗為重心，培養現代國民所需的基本能力。

因此，國民中小學課程修訂審議委員會最後把九年一貫課程目標十項併同基本能力核定如下：

### **第一、瞭解自我與發展潛能**

充分瞭解自己的身體、能力、情緒、需求與個性，愛護自我，養成自省、自律的習慣、樂觀進取的態度及良好的品德；並能表現個人特質，積極開發自己的潛能，

形成正確的價值觀。

## **第二、欣賞、表現與創新**

培養感受、想像、鑑賞、審美、表現與創造的能力，具有積極創新的精神，表現自我特質，提升日常生活的品質。

## **第三、生涯規劃與終身學習**

積極運用社會資源與個人潛能，使其適性發展，建立人生方向，並因應社會與環境變遷，培養終身學習的能力。

## **第四、表達、溝通與分享**

有效利用各種符號(例如語言、文字、聲音、動作、圖像或藝術等)和工具(例如各種媒體、科技等)，表達個人的思想或觀念、情感，善於傾聽與他人溝通，並能與他人分享不同的見解或資訊。

## **第五、尊重、關懷與團隊合作**

具有民主素養，包容不同意見，平等對待他人與各族群；尊重生命，積極主動關懷社會、環境與自然，並遵守法治與團體規範，發揮團隊合作的精神。

## **第六、文化學習與國際瞭解**

認識並尊重不同族群文化，瞭解與欣賞本國及世界各地歷史文化，並體認世界為一整體的地球村，培養相互依賴、互信互助的世界觀。

### **第七、規劃、組織與實踐**

具備規劃、組織的能力，且能在日常生活中實踐，增強手腦並用、群策群力的做事方法，與積極服務人群與國家。

### **第八、運用科技與資訊**

正確、安全和有效地利用科技，蒐集、分析、研判、整合與運用資訊，提升學習效率與生活品質。

### **第九、主動探索與研究**

激發好奇心及觀察力，主動探索和發現問題，並積極運用所學的知能於生活中。

### **第十、獨立思考與解決問題**

養成獨立思考及反省的能力與習慣，有系統地研判問題，並能有效解決問題和衝突（教育部，2003）。

這個課程綱要的公布並非十分順利，教育部先後於下列時間分批公布：民國 92 年 1 月 15 日首先公布語文、社會、健體、藝文、生活、綜合活動等領域；民國 92 年 2 月 27 日公布自然與生活科技領域；民國 92 年 11 月 14 日公布數學領域；民國 93 年 5 月 13 日公布國小英語調到小三開始，並從 94 學年度開始實施；民國 94 年 3 月 31 日修正六大議題之「兩性平等教育」為「性別平等教育」。

雖然「國民教育法」中所謂「養成德、智、體、群、美五育均衡發展之健全國民」目標高遠，不易切入，但經九年一貫課程綱要各相關小組與委員會所擬定之課程目標

與十大基本能力，已將抽象的五育均衡目標作了相當程度的具體化，讓教科書編撰委員得以有所遵循。

校長的任務就是時時刻刻注意他的學校一切作為，是否朝向這十大目標與十大基本能力邁進。任何與此背離的作為，校長都應設法即時糾正，就像船長發現船已偏離航道，就應即時回歸航道，俾免發生意外一樣。

校長更該注意全校學生的表現，是否符合九年一貫課程十大目標與十大基本能力的要求，如果發現有落差存在，則應提出彌補落差的方案，認真執行，直到符應要求為止。因此，校長的第二個任務，就是掌穩船舵，航向目的地。

### (三)提供學生潛能發展的機會

學生到幼、小、中、大等各級學校求學，其目的都是為了發展其潛能。如果個人潛能得以發揮得淋漓盡致，自然是學生的大幸，也是學校教育的成功；如果個人潛能不得發揮，甚至遭至阻撓，當然是學生的不幸，也是學校教育的失敗。因此，各級各類學校辦學的成敗，應以能讓學生個體潛能發揮至何種程度以爲定。茲就大學與國民中小學爲例說明之。

1.以大學爲例：所有大學的學生都是經過幾次的篩選才進入這所大學就讀。換言之，大學生所就讀的學校、院系所，已經比較接近其最適發展的潛能（雖然實際情況依然還是有很多人不知自己最適發展的潛能爲何，但那是因爲他在求學過程中，學校沒有提供足夠的試探機會所致）。大家都知道：順其潛能發

展，省力而有效；逆勢操作，費力而難成。

2.以國民中小學為例：從教育部分別於民國九十二年、九十三年、九十四年公布的「九年一貫課程綱要」中，處處可見「激發個人潛能」(修訂背景)、「教育是開展學生潛能」(基本理念)、「尊重個性發展，激發個人潛能」(課程目標)，甚至把「增進自我瞭解，發展個人潛能」列為第一個課程目標，而在十大基本能力中，第一個基本能力「瞭解自我與發展潛能」中固然提到「積極開發自己的潛能」，即在第二個基本能力「欣賞、表現與創新」中也提到「表現自我特質」，第三個基本能力「生涯規劃與終身學習」中也提到「積極運用社會資源與個人潛能，使其適性發展」，且在第四個基本能力「表達、溝通與分享」中還是提到「表達個人的思想或觀念、情感」等等，可見「學生的潛能發展」乃本次課程改革的最重要觀念。

事實上，教育本來就是在開發學生的潛能，本次課程改革只是一箭中的而已。在十大課程目標與十大基本能力中，唯獨有關學生的潛能發展分占其四，在校長應該掌穩船舵，航向目的地的第二個任務中，如果不重「提供學生潛能發展的機會」而想要達成任務，那是絕無可能的奢想。因此，校長的第三個任務，非「提供學生潛能發展的機會」莫屬。

無論幼、小、中、大等各學級校，其任務都是在「提供學生潛能發展的機會」，當然也是各級學校校長的任務。在國民中小學裡，因為學生來自四面八方，且學校不能篩選學生，必須來者不拒，才能符合義務教育的要求，故一

校之中具有很大的異質性，然而各個國民中小學之間卻有很高的同質性，這用「統計學」上的術語來說就是「組內的差異大於組間的差異」。不過，在大學裡，情形正好相反。大學本身可以篩選學生，各系所招收符合其特殊需要的學生，因此，在某一個程度上來看，系內學生的同質性很高，但就整個大學言，各大學之間的異質性很高，因而可以發展大學各自的特色。所以大學是「組內差異小於組間差異」。

但必須再次提醒：無論大學或國民中小學，也不論是同質性大於或小於異質性，其任務都是在「提供學生潛能發展的機會」。校長一定要把握住這個原則才能達成任務。

怎樣才算是正確地「提供學生潛能發展的機會」呢？這在大學與國民中小學應有不同的做法。大學可以做如下的假設：即各系、所學生，基本上已找到或接近其最適發展的潛能，故加強學生深入鑽研的機會，勿令其「由你玩四年」（University 的戲譯），只要改為「有你忙死的」（筆者認為 University 的正譯）就可達成任務。不過，在國民中小學所謂「提供學生潛能發展的機會」完全不是大學那麼一回事。學校不能選擇或拒絕任何一個來自四面八方的學生，良莠不齊、好壞不分，學校都得照單全收。學生們當然不知道自己的最適發展潛能為何，學校該做的就是「提供足夠的試探機會」而不是「加強深入鑽研的機會」。

現在談到重點了，該怎麼提供「試探」的機會呢？筆者建議各位校長可以參考「吃到飽」的 Buffet 店老闆做法。Buffet 店提供一百道菜餚供客人自由選用，客人在看過一百道菜餚後，自動選擇一、二十樣自取所需。老闆從來不問

客人「您爲什麼要選這道菜？」「您知道這道菜有什麼營養價值嗎？」「您會做這道菜嗎？」等等這些令人厭煩的問題。只有聽其自然，客人久而久之，他自然會形成他自己的口味，知道他自己喜歡什麼與不喜歡什麼。同樣的道理，校長要讓學生知道他自己最適發展的潛能，校長與老師最好學學 Buffet 店老闆的做法，不要在只提供七道菜（七大領域課程）或十幾道菜（國中比七大領域多一些）而且依序（照表操課）吃完後還要問東問西（您都學會了嗎？），甚至考來考去，弄得學生厭煩，結果「只知道自己討厭什麼，而不知道自己喜歡什麼」，如果這種情況一直不改善，那麼學生就永遠不會知道自己最適發展的潛能是什麼而貽誤終生。這當然不是國民中小學辦學的本意，也不應該是校長視而不見的事情。

那麼，現在的國民中小學真的「提供學生潛能發展的機會」了嗎？有給學生足夠的試探機會嗎？能符應九年一貫課程綱要的課程目標嗎？校長對這些問題應該勇敢地面對，而且要拿出執行力來改善，不能「知而不行」。

## 做個適任的校長

如果各級各類學校校長都能明白他的定位有如公司的「總經理」，同時又能明白他沒有百分之百的決策權，卻要承擔百分之百的經營成敗責任，要有這樣的「覺知」，才能扮好各種角色，也才能凡事拿捏得宜，恰如其分。

校長必須有清楚的定位之後，他才能接受任務。筆者以爲校長最重要的任務是推動校務正常運行、達成階段性教育目標、提供學生潛能發展的機會。通常一校之長的工

作既繁且重，萬一在他的忙碌行程裏看不到與上述三大任務有何關聯，那麼他的辛苦將不具太大的意義。

校長宜效法曾子的「吾日三省吾身：爲人謀，而不忠乎？與朋友交，而不信乎？傳，不習乎？」（《論語·學而第一》。謝冰瑩等譯，1967）不過，校長每天自我反省的三件事應該是：「我推動的校務是否爲了學生的學習？我整天忙裏忙外是否可以達成學校教育目標？全校教職員工的努力是否在幫助學生各自發展其潛能？」如果三問皆「是」，校長就可以睡個好覺；如果有一「不是」，甚或更多「不是」，校長應該想好明天怎麼改善之後才能睡覺。

## 參考文獻

- 大學法（2003）。民國九十二年二月六日修正。
- 王如哲等（1999）。《教育行政》。高雄：麗文。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。《教育改革總諮議報告書》。台北：行政院教育改革審議委員會。
- 何福田等（2003）。《校長的通識素養》。台北：國立教育研究院籌備處。
- 何福田等（2004a）。《校長的孕育》。台北：國立教育研究院籌備處。
- 何福田（2004b）。《學校主任的定位》。台北：師大書苑。
- 林明地（2002）。《校長學—工作分析與角色研究取向》。台北：五南。

- 秦夢群（1997）。《教育行政》。台北：五南。
- 孫邦正（1989）。《教育概論》。台北：商務。
- 張慶勳（1996）。《學校組織行爲》。台北：五南。
- 國民教育法（1979）。民國六十八年五月二十三日公布。
- 國民教育法（2004）。民國九十三年九月一日修正。
- 教育部（2003）。《國民中小學九年一貫課程綱要》。台北：教育部。
- 黃昆輝（1988）。《教育行政學》。台北：東華。
- 新辭典編纂委員會（1989）。《新辭典》。台北：三民。
- 謝冰瑩等譯（1967）。《新譯四書讀本》。台北：三民。
- 謝文全（2004）。《教育行政學》。台北：高等教育文化事業公司。
- Drake, T.L. & Roe, W.H. (1999). The Principalship (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Owens, R.G. (1998). Organizational Behavior in Education (6<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Roe, W.H. & Drake, T.L. (1980). The Principalship (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Sergiovanni, T.J. (2001). The Principalship: A Reflective Practice Perspective (4<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.