

第十一章 校長領導能力

邱馨儀

校長是學校組織的行政首長，而學校行政乃是學校機關依據教育原理原則，運用有效的科學方法，對於學校內人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理，以促進教育進步，達成教育目標的一種歷程（吳清山，民80）。換言之，校長的職責範圍包羅廣泛，並且還任重道遠。此情況下，校長在學校組織結構中如何扮演好校長角色是學校教育成效良好與否的關鍵。

八十三學年度台灣省國民小學校長甄試剛放榜，又有將近一百位新科準校長出爐，根據台灣省教育廳統計結果，此次校長甄試有三大特色—「能力強、學歷高、年紀輕」，平均年齡在四十歲左右，是歷年來最年輕的一屆，相信能給整個國小教育界注入新血輪，推動教育的革新與進步。但是，就此情形與鄰近的韓國、日本比較，韓、日校長養成大約都是具有三、四十年教學經驗者，因此，令一些韓、日朋友驚奇的問：「這麼年輕的人，如何當校長呢？」，這個疑問也引發了「校長應具備那些領導能力？校長領導能力如何培養？」的另一種疑問？

第一節 校長領導能力的重要性

校長是「學校管理」的領導者（王鴻年，民70）。「學校管理」乃是透過計畫、組織、協調、執行與管制等活動之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標（吳清山，民81）。從上面的解釋可見「學校管理」的最終目的在於達成學校所預定的目標，而校長則為達成其學校教育目標與

促進有效的學校管理之關鍵。故校長之領導能力，誠極重大。一般而言，校長領導校務發展所包括的範圍甚廣，但總括而言，國小校長之重要領導範圍可以分爲以下五大部份：計畫、組織、管理、教學視導、公共關係（黃振球，民79）。

一、計畫

計畫是任何行政過程中最關係重要的一環，成功的計畫能減少改革對組織帶來的衝擊，故校長應具備健全完整的計畫觀念是相當重要的。一個良好的計畫，必須先從正確的觀念著手，它通常具備以下的四種特性（吳清山，民80）。

（一）整體性

計畫必須具有共同的目標與功能，整體計畫底下另有其分類計畫及從屬人員，各部門之間關係密切並相互作用。因此，目標管理的原則，首先要說明的是個體目標如何支持單位目標，單位目標又如何支持配合整體目標。

（二）未來性

計畫是指對未來之事務的籌畫，以及在各種方案尚未付之實施以前，對整體規畫的預估和瞭解。因此，就計畫的本質來看，它具有未來性。

（三）程序性

計畫是應該在合理的推理程序下發展出來的。

（四）績效性

計畫爲了避免人力、物力及時間之浪費，選擇最合適有利之方案的活動。

二、組織

組織是達成目標之重要關鍵。校長領導必須考慮到以下的六個原則，進而健全學校組織的特性（傅肅良，民79）。

（一）組織必須受到法制之限制

法制是一種相對於組織所特別具有的一種約束力。在學校組織之各部門及其權責，都有其明確的法律條文依據，且在於各項法規內也必須明定相互隸屬之關係、層次、單位區分、及工作人員之職稱、職等與員額等。

（二）組織必須講求效率與效能

組織的行政管理具有效率，才能發揮組織最大的功能和獲得其應有最豐碩的成果。如對人員作專長分類，對事作職位分類，提昇效率的方法有多種而後再求人與事的適切配合。另外，如單位區分、工作簡化等也有助於效率與效能的增進。

（三）組織必須要符合人性化

組織目的需經由人來實現，則人是組織的最重要因素，因此人在組織中如何使其提高意願及發揮潛能，如何人性化管理組織，這就是校長領導的重要課題。

（四）組織必須適應環境

組織本身即是一個環境，而構成組織的各個部分間也存有相互影響相互依存作用的動態系統，因此組織應適應環境而隨時調整。

（五）組織應便於決策

校長是學校決策運作之關鍵，在處理事務時不但要顧及決策的執行，更需適應環境的變動，因此校長必須塑造組織文化、組織氣氛以利於繼續不斷的作新的決策。

(六)組織應顧及平衡原則

組織不但要求其本身的生存，更要追求整體性的均衡發展。因此組織應顧及平衡，才能使組織在穩定中成長。

三、管理

在學校管理方面，校長依據管理對象之不同可分下列三種：

(一)人事管理

人事管理為組織中關於人力資源的管理與服務，包括人員選用、訓練、人與事的密切配合，人與人間關係的調整、協調與合作、福利與健康等工作，以發揮組織的團隊精神，提高工效率（黃振球，民79）。學校人事管理包括人員任用、進修、考核、士氣、福利等五項目。

(二)設備管理

設備是指所有的物材，而物材包括財產與物品。為使教育工作順利推展，學校必須有充分的設備，換句話說，為了達成學校目標應該隨時保持、利用、和改善其設備。

(三)財政管理

雖然已擬定好完整的教育計畫，但仍然必須有財政的支持，才能順利執行所有計畫。學校財政管理是依政府所定之預算與其他相關規定所授權而作有效運用，學校經費預算則指有關學校全年所有歲出之總結，而其編列之金額總數則能顯示學校的教育計畫之規模。學校應有其長期計畫而再依據其計畫編列每年之預算，因此預算應依據最合理的原則編列並執行之。

四、教學視導

學校的首要功能乃是教學，教學係學校所有活動的核心。因此，教學活動的監督與管理乃是學校校長最主要職責（陳金進，民65）。近年來視導方法呈現多樣化，而技術方面也不斷提昇。以下簡述四種視導的基本模式，作為校長教學視導的參考。

（一）臨床視導

臨床視導是一種注重教師課堂教學的視導方法，經由課堂的教學過程，以獲得教師和學生對教學的觀念、知識與態度等資料，經由對這些資料的分析，以及視導人員和教師的合作關係，形成了臨床視導的程序和策略，最後目的則在於增進教師的教學知能，以及學生的學習效果（楊百世，民78）。

（二）發展視導

發展視導的主要項目包括：(1)如何提昇教育的品質，改良課程，並增進教師教學及思考的能力。(2)如何促進團體民主的發展，並使團體形成共同的目標。(3)重視偶發狀況，整體關係及教師的成長。(4)如何以民主參與及問題解決的方法進行視導。(5)重視教師、課程專家、行政人員、視導人員以及學生對課程的發展（Tanner, 1987）。

（三）區分視導

區分視導在於視導方式的選擇由視導人員決定。其實施方式大略可分成如下四種：(1)科學視導法：此一方法著重於教師當中，教學行為是否符合科學研究的精神。(2)績效視導法：其視導的重點為注重學生於學習後所獲得的學習成就程度（Glickman, 1984）。(3)藝術視導法：係以視導人員的感受性、認知性知識，去欣賞在課堂中有意義而細微的事件。並以感性的、詩意的、甚至於隱喻式的語言去傳達所觀察到的結果，給予教師或對學校有影響力的人（Eisner, 1982）。(4)學習中心視導法：此視導方式適合新進的教師，或有經驗

但遭遇到教學困難的教師，此一視導旨在幫助教師瞭解他們的教學情形及影響，使教師在課堂中成爲一個主動的問題解決者（Glickman, 1984）。

(四)同僚視導

同僚視導，基本上認爲教師是教學方面的專家，而教師與視導人員在同僚關係中最容易加強專家知能（Cogan, 1973；Harris, 1985）。同僚視導的重點在於觀察、分析及回饋的過程上，而教學同僚也許就是他們本身最好的視導人員。藉此將能協助改善教學領導者（即視導人員及校長）與教師間的氣氛，而教師與教學領導者將能有效的以共同合作方式，努力以改進教學（Alfonso, 1977）。

五、公共關係

爲了滿足人類的各種需求，不同的個人和社會單位都要建立與維護相互之間的關係。現代社會正是由這些與日俱增的相互關係所維繫。學校是複雜的社會體制中一個縮影，與社會各階層存有密切關係，因此他們必須彼此接近才得以發展（張清濱，民77）。公共關係則是研究一個組織在其所處的社會環境中與其他組織、群體與個人之間的關係。「公共關係」的涵意廣泛而有各種不同的說法，簡要地歸納，其操作定義有四，是現代學校校長領導必須加以注意的焦點：

(一)公共關係是一種人生藝術

公共關係是一種管理制度和企業哲學的重要課題，它本身是一種人生的藝術。因爲它能用來促進個人與個人、團體與個人以及區域與個人之間的協調和溝通。

(二)公共關係是研究人群關係的工程學

公共關係是研究人群關係的工程學，它是建立在善意依存的基礎上，達成社會與人群合爲一體的互動目的。

(三)公共關係是一種管理的機能

公共關係不只是宣傳，也是一種管理的機能，它具有統合大眾意見的功能，使企業政策能符合公眾的利益（王德馨、俞成業，民79）。

(四)公共關係是校長領導必須重視的課題

學校之公共關係是在一個組織中全體人員如有溫馨、和諧的感受，即會令人感到舒適，這是良好公共關係的基本條件。學校的周圍有許多團體，而它們對學校也有各種期望。其他團體為上述各相關單位之監督單位，如家長會、畢業校友、區域內之有關單位等。因此，校長先必須調整來自外界的各種期望而發揮高度之經營技術與維持彼此間良好之公共關係。

第二節 校長領導能力的意義與內涵

如上面對於有關校長領導的重要性之探討，可見校長之職責任重而道遠。處於現今知識爆發的時代，社會的組織結構愈來愈科學化，社會各界、學生家長、學校教師、同仁和學生對校長所具有的相對期望也愈來愈見高漲，時下的校長，如果想成功的執行其應盡的義務，就必須充分的發揮其領導能力來經營學校，以下分別從校長領導能力的意義與內涵加以探討。

一、校長領導能力的意義

領導的觀念既複雜又難以掌握，而研究人員通常根據自己的主觀興趣為領導下定義，因此其定義幾乎是言人人殊。有的人僅從有關領導的行為法則著手研究，有的則從領導之相關情境進行探討。也有利用互動型式、角色關係、管理職位、他人對合法影響力的知覺來定義領導。校長領導是指集合學校內所有教職員工給予適當的激勵，使他們的工作步調一致，努力完成學校教育目標的一連串活

動（蔡培村，民76）。

二、校長領導能力的內涵

學校領導與管理，可以說是校長執行學校公務，推動學校進步，促使學校發展的必要措施。校長領導的任務，在培育健全國民，欲達成此一任務，學校行政一切公務的處理，無論是在教務方面、訓導方面、總務方面、輔導方面、人事管理、和會計管理方面，都必須有目的、有計畫、有步驟的去進行，以提高教育效果，達成學校的教育目標任務。由此可知，所謂「校長領導與管理」，就是依據教育的原理，運用教育原理，使用科學方法，對學校機構內一切組織上、設施上、工作上的所有問題，作最適當的處理，藉以增進教育的效率與效能，達成學校領導管理的教育使命。由此而論，校長領導能力與校長的領導特質息息相關，以下從校長領導特質來探討校長領導能力的內涵。

1.身心品德：

校長的身心健康與品德高尚與否，是影響校長領導的重要因素之一，其要點包括：(1)校長的品德高尚，操守廉潔；(2)校長的身心健康；(3)校長為人和善且具愛心；(4)校長個性樂觀開朗；(5)校長態度端莊，風度高雅；(6)校長談吐幽默；(7)校長具有穩定、祥和的情緒；(8)校長具有自信心。

2.專業學識：

校長的專業學識是校長領導的基礎，其要項包括：(1)校長具有豐富的學術基礎；(2)校長具有行政實務的經驗；(3)校長具有教學與研究的經驗；(4)校長能時時進修，吸取新知；(5)校長對教育問題有深入的瞭解；(6)校長熟悉基本法規；(7)校長對教育工作很投入；(8)校長能以專業知能處理教育問題。

3.人際關係：

校長的人際關係影響校長領導效能甚鉅，其要項包括：(1)校長能與同事和樂共處；(2)校長虛懷若谷，廣納雅言；(3)校長善解人

意，關心同仁；(4)校長容易與人交感；(5)校長能耐心傾聽同仁內心想法與感受；(6)校長能與社區人士取得良好溝通；(7)校長善於察顏觀色；(8)校長的人緣極佳。

4.工作動機：

校長的工作動機影響學校同仁的努力與投入，其要項包括：(1)校長做事積極進取；(2)校長具有辦學的理想；(3)校長做事非常專注；(4)校長做事貫徹始終；(5)校長具有創新的意願；(6)校長做事精神炯炯，孜孜不倦；(7)校長做事善於掌握時機；(8)校長做事會設定目標，全力以赴。

5.決策能力：

校長的決策能力是校長領導的具體表現，其要項包括：(1)校長思考縝密；(2)校長有敏銳的判斷力；(3)校長精於分析事理；(4)校長能洞察問題癥結；(5)校長做事能權宜變通，取決應行之道；(6)校長做事能蒐集資料，研判事實再作決定；(7)校長處事有獨到的見解；(8)校長具有統觀全局、掌握關鍵的能力。

6.督導能力：

校長的督導能力是校長領導學校同仁的實際作為，其要項包括：(1)校長能處事公平公正；(2)校長能讓同仁參與重要措施決定；(3)校長能用人唯才；(4)校長能促使同事各盡其才；(5)校長能讚賞同仁的成就；(6)校長有勇於擔當的魄力；(7)校長會採納同仁建議且付諸實施；(8)校長對待同仁寬嚴並濟、賞罰分明。

第三節 有效能校長的領導策略

組織中有許多不同的權力來源，權力部份是來自某人所在組織中職位所固有的權益—職權（position power），這種正式權力（合法權）是建立在和某組織或社會體系中一些特定職位有關的特權、義務與責任之知覺基礎上，校長是一個學校組織的領導者，如何善用此種正式權力是一重要的課題。其次，權力部份來自領導者與目

標人物之間人際關係的屬性一個人權（personal power）、資源與酬賞的控制權，個人在組織權威階層中職位愈高，他對稀有資源所擁有的控制權也愈大。另外，也有部份權力來源係視政治歷程而定一政治權（political power），如懲罰的控制權，在權力的形式上是屬於強制權（coercive power），是對懲罰的控制權及制止某人得到他欲求酬賞的能力；訊息的控制權，包括個人運用重要訊息及將訊息散播給他人的主控權；生態環境的控制權，透過對其物理環境、技術、組織生態、社會條件的控制與操弄，間接地影響他人。

校長是學校組織中的領導者，他具有影響、指導同仁朝正確路線前進的動作引導作用，因此，校長必須是一做正確的事的人，且是一個有遠見和判斷力一有效能的人，藉以引發、完成、負責、處理的行為，是一個以正確方法做事的人，是一個行事俐落一有效率的人。以下針對有效能校長的四個領導策略加以探討：(1)策略一：塑造眾望所歸的遠景(2)策略二：利用溝通，建立共識(3)策略三：利用定位，建立信任(4)策略四：積極學習，自我開展（黃佳慧，民81）。

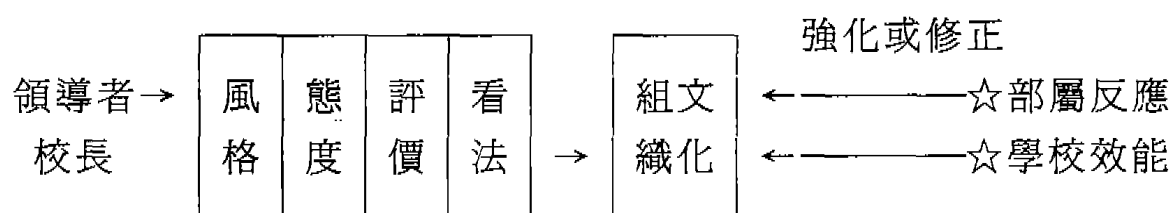
一、策略一：塑造眾望所歸的遠景

校長領導的第一個策略，是利用遠景來吸引學校同仁及追隨者注意的管理方式，使自己成為一位有遠景的人，為組織提出真實、可信和吸引人的未來景況，利用組織能量，建造「模糊未來」的完美，投注心力，追尋遠景一過去、現在、未來的檢討與計畫，並進而綜觀遠景一定出方向。此一領導策略的重點在校長的「先知之明」、「後知之明」、「世界觀」、「敏銳的感覺」、「外圍的遠見」、「修正的方法」等方面能力之培養與訓練。

二、策略二：利用溝通，建立共識

校長必須瞭解社會性結構的意義、功能、及影響力，因為社會性結構能支配人們的行動、影響個人或團體的價值判斷和標準，也能左右組織內部的凝聚方式。其次，社會性結構也可提供它的成員

與投資人意義及承諾，它最重要的作用是讓所有人員對組織內的事務有一致的看法及知道該採取什麼行動。因此，社會性結構的影響力極大，通常組織改革失敗，大都是出在領導者忽略了組織文化那種根深柢固的阻力。因此之故，校長必須成為學校組織文化的產生與維護者，利用溝通建立共識，學校組織運作的原則是領導者必須瞭解社會性結構，即組織文化的形式，運作產生組織文化和維護組織文化，創造新遠景，讓組織有共同努力的目標，使組織更加投入實現遠景的行列，並以組織化的方式經營新遠景，建立學校同仁的共同信念，以各種方法重新注入活力，才能夠在愈來愈艱困的環境中保持競爭力——而其中有效的領導力正是不可或缺的必要條件。



三、策略三：利用定位，建立信任

校長領導應利用學校組織的定位，建立信任，使信任與定位相輔相成，使遠景更加活潑有生命力。信任是結合員工與領導者的情感的接著劑，它必須借助於以下兩個條件：一是領導者所提的組織未來發展遠景，必須是明確誘人的，而且要能夠做到一如此才能贏得信任，共同為達成目標而努力；二是領導者的地位必須清楚明確一如領導者在組織中的相關地位，及在相關環境中他如何替組織定位，如此才能贏得員工們的信任。其策略如下：

1. 認識組織與環境，為組織定位：

組織定位一指的是組織於外在環境中，為自己設計、建立及保持最佳運作位置的過程。想要達到這個目的，領導者必須超越時間與空間，竭盡最大的努力使內在和外在的環境結合得恰到好處。

2.設計因應的對策：

因應的對策—設計出因應的對策，在選擇時持開放的態度，並且提供足夠的彈性以應付各種可能發生的臨時狀況。

3.改變內在的環境：

改變內在的環境—領導者除了靜待改變發生之外，更必須發展出有效的預警系統，來預測變動，並搶先採取行動。

4.改造外在的環境：

改造外在的環境—組織在尋求改變之道時，它對其所加諸於環境的行動，一定要能使改變契合於組織本身的需要，就像交響樂團的前奏得替後來的樂章，營造出融洽的氣氛一樣。

5.在內在和外環境之間建立新的聯繫：

在內在和外環境之間建立新的聯繫—組織在尋求改變之道時，將嘗試著在內在環境與預期的外在環境之間，建立一種新的關係。

6.領導的遠景與定位交織運作：

領導課程因應個人風格與組織文化有不同的要素，需要做長程、中程、近程的按步就班的交織運作，達成遠景與定位的互相融合。

四、策略四：積極學習，自我開展

領導者是永遠的學習者，領導者必須從組織環境中學習而得新能力，因此，學習對領導者來說就像基本燃料，不斷地迸發出新認知、新構想和新挑戰，使領導者保持動力。「新能力」（New competence）包括：承認事務的確有其不確定的一面，並願意出面承擔責任、勇於認錯、迎向未來、擅長於處理人際關係；及即願意傾聽員工心聲、培育人才、應付價值上的衝突、自我瞭解等方面能力之培養。建立積極學習，進而自我開展，在組織性學習中獲取及利用新知識、新工具、新行為和新價值，就此而言，對領導者個人而言，學習是日常工作的一部份；但對群體而言，學習則是成員互相

合作以實現共同目標時，所獲得的學習機會；對整個學校組織系統而言，學習的時機則在於環境中取得回饋與預期進一步改變的時候。其重要學習方式—持續性學習與創新性學習：(1)持續性學習（maintenance learning）是要求得固定的方法、規則、及對未來的展望，以便於處理例行狀況。(2)創新性學習（innovative learning）在組織發生動亂、改變或青黃不接等情況時，創新性學習可以使組織氣象一新，而且也增進了重新研判問題的能力。如同我們每個人大都用不同的方式學習一樣，領導者也是由多方面學習而成長的，這些學習大半依領導者從組織的特殊目的、文化、環境、經營方式、適應改變的能力等等，其重點如下：(1)對學校組織歷史的重新解釋—對經驗和傳統的解釋以提高服務品質。(2)實驗—利用控制變因的實驗，測試組織在環境中應朝什麼方向改變。(3)學習同類型組織的經驗—觀察和自己類似組織的經驗來學習，如企業類領導者閱讀貿易刊物、出席同業會議、與其他領導者討論一般的產業問題。(4)分析的過程—經由分析外在環境潮流、認清問題的來龍去脈，再設計應付問題的方法等有意識的過程來學習，徹底的經過分析，再判斷。(5)訓練和教育—重視訓練和教育，提高組織成員的素質。(6)揚棄落伍的觀念—當組織的行動和外在現實環境有牴觸時，應該拋棄舊有的落伍觀念。

校長的領導能力是有效能學校的重要基礎，校長的領導能力包括品德、專業學識、人際關係、工作動機、決策、督導等項，有效能的校長能塑造美好遠景，善於溝通，建立信任氣氛，並不斷的追求自我成長，提昇學校的整體效能。

參考文獻

- 王德馨、俞成業（民79）。公共關係。台北市：三民。
- 王鴻年（民70）。國民小學行政。台北市：台灣商務。
- 朴濟英（民83）。中、韓兩國國民小學校長甄選制度之比較研究。

- 國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 余朝權（民72）。**領導學**。台北市：五南。
- 李宏才（民80）。**國民小學校長領導特質與行政決定合理性的關係**。國立台灣師範大學碩士論文，未出版。
- 洪光遠（民81）。**組織領導**。台北市：桂冠。
- 吳清山（民80）。**學校行政**。台北市：心理。
- 吳清山（民81）。**學校效能研究**。台北市：五南。
- 吳清基（民80）。**教育與行政**。台北市：師大書苑。
- 施妙旻（民84）。**隱涵領導理論與領導行為關係之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 黃佳慧（民81）。**領導新論：他們是如何成功的**。台北市：天下文化。
- 黃昆輝（民78）。**教育行政學**。台北市：東華。
- 黃振球（民79）。**學校管理與績效**。台北市：師大書苑。
- 陳金進（民65）。**國民中學校長的教學視導任務**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 秦夢群（民81）。**教育行政理論與應用**。台北市：五南。
- 謝文全（民78）。**教育行政一理論與實務**。台北市：文景。
- 張清濱（民77）。**學校行政**。台北市：台灣書店。
- 張德銳（民83）。**教育行政研究**。台北市：五南。
- 傅肅良（民79）。**人事管理**。台北市：三民。
- 楊百世（民78）。**國民小學校長教學視導任務之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 蔡培村（民74）。**國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織氣候與教師工作滿足關係之研究**。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。
- 蔡培村（民76）。從有效領導架構解析校長的領導特質。**教育文粹**，16，215～233。
- 羅虞村（民78）。**領導理論研究**。台北市：文景。
- 陳鐵民（民80）。**領導行為心理分析**。台北市：博遠。

- Alfonso, R. J., Firth, G. R. & Neville, R. F.(1981). *Instructional supervision: A behavior system*(2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Cogan, M.L.(1973). *Clinical supervision*. Boston: Hought Mifflin Company.
- Eisner, E.W.(1982). An artistic approach to supervision. In T. J.Sergiovanni (Ed.), *Supervision of Teaching*. Alexandria: ASCD.
- Glickman, A.A.(1984). *Differentiated supervision*. Alexandria: ASCD.
- Harris, R.(1989). *High performed leadership: Strategies for maximum career productivity*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Lord, R.G., & Maher, K.J.(1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. New York: Routledge.
- Schein, E.H.(1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stephen, P.R.(1985). *The adminisitrative process*. San Diego, CA: San Diego State University.
- Sweeney, J., & Pinckney, R.(1983). Faculty management: The principal's most important role. *Spectrum*, 1(3), 3 ~ 6.
- Tanner, D., & Tanner, L.(1987). *Supervision in education: Problems & practices*. New York: Machmillan.
- Yukl, G.A.(1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cilff, NJ: Prence-Hall.

