

# 校長領導執行力

## 在校務經營運用之探究

吳國松/

國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士生



### 壹、前言

台灣近年來受到教育改革全球化的風潮影響，對學校領導者而言，需不斷改善教育品質，以吸引家長、學生前來就讀入學，面臨了前所未有的壓力。也隨著新世紀的來臨，學校校長應建立正確的教育理念，以斬新、前瞻、與務實的做法來辦學，妥善因應快速之環境變遷、具體實踐優質之領導作為，使能提高教育品質（楊振昇，2000）。

在2002年美國管理學界引起學術界及企業界熱烈的回響。其中一本是美國漢威聯合國際公司（Honeywell International）董事長Larry Bossidy和著名企管顧問Ram Charan所共同撰述的《執行力》（Execution: The discipline of getting things done）（張明輝，2003）。《執行力》該書內容似乎可提供學校領導者一個斬新的思想方向，對學校效能的提升有所助益。執行力是校長帶領學校團隊朝向正確方向與發揮效能的能量。校長執行力對校務經營關係密切，亦使學校校長能清楚的發揮關鍵影響力，並實踐優質的辦學理念，以提升學校整體競爭力。

### 貳、校長執行力在校務經營之運用層面

身為校長如何運用其領導執行力的策略，改善校務經營的流程，克服其困境，提升校務經營有利之發展條件，以增加整體競爭力。為探討執行力與校務經營的關係，以「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」，以及「社區家長關係」等四個層面，進行探討（吳國松，2012）。

#### 一、行政效能

（一）行政團隊彼此合作之外，還須行政支援教學，且行政與教師溝通管道順暢多元；行政人員對於本身職務亦要能勝任愉快，才能提高行政績效。

（二）現今教育環境因恢復教師課稅後，教師擔任行政職務意願不高；校長應多利用行政會議時，對主任組長給予更多的行政關懷，並適時運用職權，在教育人員職務安排上，達到適才適所，進而增進教師知能。

## 二、教師效能

(一) 教師能重視學生的學習成效，教師教學品質是學校效能中很重要的一環中。

(二) 教師投入教學活動，重視學生學習的情況，並且願意協助解決學生的困難；教師必須全心於班級級務上，顧及每位學生的個別需求。

## 三、學生效能

(一) 學生是教育的主體，如何提升學生的基本學習表現的確是不容忽視的重要課題。

(二) 除了課堂的知識外，並從過程中給學生體驗的機會，給予思考的空間，學校要為學生營造多元化的社團，讓學生從中獲得成就，開發學生多元的潛能。

## 四、社區家長關係

(一) 學校應適當的對社區與家長行銷，結合社區、家長豐富的資源，共同推動學習環境改善，以提升學效效能。

(二) 學校可以多辦理親職教育講座、研討會，結合社區開設相關課程，提供必要訓練或資源給家長，以提升家長參與知能，方能給予學校正面支持的力量。

## 參、校長執行力在校務經營之可行策略

校長面對學校經營時，應重新定位校長領導角色，從行政領導者轉移為關注以師生學習為主之領導者；進行校園有無無形資源的統整，回應家長之期望，以突破現實環境的困難與限制，形塑優質的治校理念與具體實踐。以下就「建構學校願景與核心價值」、「經營學校教與學之課堂風景」、「扎根學生基本能力與多元發展」，以及「營造學校社區家長夥伴關係之共同體」四方面來探究，茲分別敘述如下。

### 一、建構學校願景與核心價值

(一) 透過學校願景的建立，來解決許多實際問題，如行政工作擔任意願低、教師導護問題等，共同塑造出能引發共識的優質教育的學習環境。

(二) 核心價值是全校成員共同關心的焦點，它是驅策成員創造學校未來的動力；使學校行政人員、教師、學生、家長、地區人士能全力配合，建立夥伴關係，進而凝聚了共識與團隊默契。

### 二、經營學校教與學之課堂風景

(一) 導入以學生學習為中心的教學三部曲之教師專業發展，如備課、觀課、議課等；開放每位

教師的教室空間，讓教師社群不斷的對話與互動，進而凝聚教師團隊的向心力與團結力。

(二) 精進教師專業知能，改善學生學習方案，建立學校品牌管理等，以創造優勢的競爭力，營造多元具在地特色且體驗式的課程模組，讓師生喜愛來上學。

## 三、扎根學生基本能力與多元學習

(一) 透過基本學力檢測、讀經教育、國際教育，以及學校本位課程實施等，開發多元的教材教案教學活動，激發學生學習動機，以提升學生基本能力。

(二) 積極推動一校一團隊、一人一樂器、深耕兒童閱讀教育、強化教師專業發展評鑑、精進教學能力、建立學校識別系統，協助社區產業發展等，以提高學校與社區合作發展之效能。

## 四、營造學校社區家長夥伴關係之共同體

(一) 因應少子化現象，學校需整合社區資源，與社區家長之利害關係人為生命共同體，進而能有效整合資源與活化教學；並充分利用人力物力資源，創新空間資源，協助推動社區地方產業，辦理各項社教活動，使學校成為社區文教中心，延續學校存續之生命。

(二) 結合地方產業資源，開發特色課程，發展學校特色，打造富有豐富學習機能之優質校園，一起為學校社區共榮共景，如咖啡、茶藝課程等，打造富融合地方產業及學習機能優質校園。

## 肆、結論

現今教育資源有限，校長必須以教育的正向力量，發揮領導執行力，帶動學生學習成效、創造家長參與良性管道、點燃教師教學的熱誠、支持行政支援教學，以提升校務經營整體競爭力；在後現代社會發展下，人人都懂教育，但教育所涉及的領域非常廣泛，校長如何以專業領導，帶動教師課程專業及教學專業，實是一門學問(Ng & Szeto, 2016)。有怎樣的執行力校長，就有怎樣效能的學校，就教出怎樣的學生。因此校長領導執行力的角色在校務經營上扮演舉足輕重的地位，以增進學校辦學的績效。

### 參考文獻

- 吳國松 (2012)。偏遠地區國小校長執行力與學校效能相關之研究 (未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 張明輝 (2003)。卓越校長的關鍵能力。社教雙月刊，114，15-19。
- 楊振昇 (2000)。新世紀學校經營的理念。學校行政，5，72-86。
- Ng,S.N. & Szeto,E. (2016). Preparing school leaders The professional development needs of newly appointed principals. Educational Management Administration and Leadership, 44(4),540-557.