

# 校長的三不五應該

何福田博士/國立教育研究院籌備處主任

## 前言

經過一場如火如荼的教育改革之後，中小學的學校行政生態有了很大的改變。原本一實（校長所領導的行政團隊）一虛（家長會長所領導的家長會）的雙權架構，一下子變成三足鼎立（除校長、家長會長所領導的團隊外，再加上教師會長所領導的教師會）。學校行政是否能如一鼎之具有三足而較之以往更爲穩固，有待觀察。

在三足鼎立的學校行政現況下，任何一足不夠健全，致鼎傾圮，或造成學校動盪不安，都是校長的責任。即使是家長會沒搞好，或教師會一團糟（並非校長或學校行政團隊所製造的問題），造成學校行政受到影響，績效不彰，輿論各界也會把協調不力或領導無方的責任算在校長頭上。顯然，校長權不及全校，卻必須擔負全校經營成敗之責，這是校長首先必須體認的。

普通人或學校校長以外的幹部適用「權責相當」或「權義相等」的待遇，但校長不適用，他只能安於「責大於權」的宿命。由於別人的所作所爲校長都不能脫離干係，因此，容易迫使校長「事必躬親」，深怕由於別人的疏忽、惡作劇、誣陷，自己還要被牽連而吃罪。於是讓人覺得校長大權一把抓，即使你焚膏繼晷，宵衣旰食而終至鞠躬盡瘁，人家把你視爲活該，認爲你自作自受。故校長必須真誠授權，瀟灑擔責，這也是校長必須體認的。

本文旨在析論一校之長，何者當爲，何者不當爲。既有不當爲之事，則校長無需「事必躬親」至爲顯然。唯歷來研究校長職權、工作、素養等相關文獻甚多，各自不同角度發爲文辭，對校長一職，真所謂「橫看成嶺側成峰，遠近高低各不同；不識廬山真面目，只緣身在此山中。」筆者之見，僅滄海之一粟耳，更何況筆者也處身山中，難免以管窺天、以蠡測海。然俗云：欲知山上路，須問過來人。筆者不



揣讓陋，今就此問題略加論述，僅在盡「過來人」之義務耳。

## 校長的三不可

校長不可做、不當為之事甚多。他/她是凡人，也是校長，故凡人不可做、不當為之事，他/她都不可做、不當為。即就以校長角色而言，其不可做、不當為之事亦不勝枚舉。茲僅就三件最重要者舉以說明。

### （一）不可泯滅良知—

- 1.教育為良心事業，其目的在教人為善，凡非此者皆不當為，一般教育工作者尚且皆應如此，校長領導一校之教育工作，更不能不依良心做事。
- 2.教育上的事情，外行人未必知道何者當為，何者不當為，然教育工作者率皆能知；校長經過層層篩選，對教育之認知，自比一般教育工作者尤為深刻，當為與不當為之分際，斷無不知之理。
- 3.但恩、怨、情、仇、色、利、權、暴等等，易令智昏，違拗良知，致使校長喪德敗行，故校長必須勤於反省，勇於改過，增強抗壓能力。

### （二）不可目無法紀—

- 1.學校行政乃一般行政之一環，一般

行政必須依法行事，故學校行政亦得依法行事。校長於推動學校行政時，即使某一舉措不違良知，但有違法紀，亦不當為。

- 2.任何正常的教育都不應該教育學生違法犯紀，校長更應以身作則，時刻以法紀為念。凡不合法紀之事不僅本身不為，更應設法讓全校師生遵法守紀。
- 3.國人為人處世不離情理法，此亦各種教育（家庭教育、學校教育、社會教育）結果使然。一校之長在情理法的運用上，似宜以情待人、以理息爭、以法辦事。其間之分際拿捏，尤應講求適可而止。校長對一校之人、事、財、物，尤須秉公處理，然「公」字並非僵硬的鐵則，它是以法為主，兼及情理之物，當然不能因此而公報私仇。
- 4.校長雖不能目無法紀，卻也不能依法有據便拿雞毛當令箭大幹特幹，弄得雞犬不寧，亦即無需得理不饒人。尤其發現某一法令利己而不利眾時，藉題發揮，以逞私慾，尤應戒絕。

### （三）不可眷戀職位—

校長職位有其神聖性，不可等閒視之，以下三種情況宜立即去職，以示對校

長職位的尊崇。人一旦無職位牽掛，便能勇往直前，為正義奮鬥，成績必然可觀。

- 1.勢不可為：與上級理念不合，又無力改變情勢，不願委曲求全，不肯違背良知。
- 2.力有未逮：自覺能力不足以應付工作需求，如無法推動校務、無力整合對立意見、健康狀況不能負荷繁鉅工作等等。力有未逮的處理辦法就是「讓賢」，不可再尸位素餐，阻礙學校發展。
- 3.自慚形穢：人非聖賢，難免犯錯，無論是疏忽或有意，只要玷污杏壇，使學校蒙羞，都必須誠心以對，辭職謝罪。

## 校長的五應該

所謂校長的五應該，意指校長當為之五件重要工作。校長當為之事或不止於此，然此五事特予注意，並做出績效，雖不完美要無違反校長之天職。

### （一）堅持正確的教育目標—

- 1.何謂「正確的」教育目標？此一問題即在教育界本身就不可能輕易獲得共識，因為各門各派有各自的說法。譬如教育的本質為何？教育的目的為何？教育的目標以及達成目

標的方法（手段）為何？眾說紛紜，莫衷一是，誰也找不到放諸四海而皆準的定論。

- 2.各門各派都有各自「正確的教育目標」（因為別人說的都不對或不合適），由於「文人相輕，自古而然」，所以誰「說了就算話」一定要有一個規準以便取得大家的共識，才能訂定國家教育目標而不是學者個人或一個行政官員的教育目標。
- 3.在訂定一國之教育目標之前，常需經過廣泛的徵詢各方意見。通常政黨、族群、宗教等各種團體都會提出意見供參，經過若干次的討論、辯論之後就會有比較清楚的目標浮現。一旦訂為國家的教育目標，各級教育的教學就不能與目標背道而馳，這是一般的、普遍的狀況。然而有些十分自由開放的國家或教育極為落後的國家未必定有國家教育目標，或令各校百花齊放，或令各校自生自滅。訂有教育目標的國家有時也因為國家處境特殊而頒佈因應特殊情境的教育目標，待環境改變，目標亦隨之更改。
- 4.校長只能在不牴觸國定教育目標的



範圍內推動個人的教育理念，因為他/她是國家、社會任命為校長的，是為國家、社會培育人才，不是為自己辦教育、為自己培育人才。因此所謂「堅持正確的教育目標」並非在堅持己見（一門一派的教育主張），而是在捍衛國定教育目標，防堵未經公認的各種理念的蔓延。目標模糊或錯誤，對教育本身、國家社會皆有害處。因此，校長應該隨時提醒師生工作與學習的目標。

#### （二）營造健康的學習環境—

- 1.所謂「健康的」學習環境是指有益於學習者成長的環境。環境有好有壞自不待言，否則「孟母三遷」所為何來？
- 2.一校之內，學生是不折不扣的學習者，校長、教職員工何嘗不是學習者？校長的消極職責就是不讓學校成為不利於所有教職工生學習與成長的地方。不論是自然的環境或人文的環境，他/她都有義務把它經營得適合學習與成長。
- 3.學校要成為有利於師生學習的環境，必須經過刻意的營造，它不會無端自然形成。身為一校之長，其積極職責就是設法營造一個好環

境，不管是物質的或精神的，俾便師生樂在其中因而受到潛移默化，收到境教的效果。

#### （三）激勵有效的工作團隊—

- 1.不論是從前所說的「十年樹木，百年樹人」或現在所強調的「績效責任」觀念，辦教育或經營一所學校都離不開感覺得到或看得到的「結果」。所謂「有效的」是指「能拿出績效」的意思。沒有績效就是浪費、就是失敗。
- 2.校長在學校中是個領導者，他/她要如何推動校務，牽涉到領導風格。歷來研究校長領導型態者甚多，歸約成工作導向（倡導）的領導方式與關係導向（關懷）的領導方式者最為耳熟能詳。工作導向的領導方式是直接要求績效，不講情面，以績效為唯一目的。關係導向的領導方式是間接要求績效，只是在要求手段上比較講求方法，其目的在達成績效則無不同。所以校長的領導就是運用適當的方法（因時、因地、因人而制宜）達成教育目標，拿出辦學績效的意思。
- 3.任何行政的目的都在講求績效，無績效的行政必遭淘汰。



4.人性是善、是惡、是勤奮、是懶散，激辯千年無有結論。但設法讓人不敢作惡、不敢偷懶，則是古今中外行政要務之一。即使主張性善說者也認為作善需要激勵，只不過不是用威迫利誘的方法而已，其「設法」之用意則無二致。因此，一校之長，不管對人性持何立論，都要揚善去惡，他/她需要激勵工作團隊，使其士氣高昂，拿出績效。

(四) 爭取廣泛的社會資源一

1. 以往的辦學觀念是關起門來辦教育，因而築起高牆，阻隔內外，把校外看成疫區，深怕學生感染校外的不良風氣。用現代的學術語言來說，以前把學校看做封閉系統（closed system），現在則視學校為開放系統（open system）。因為學校座落在繁囂的社區，學生來自多元的家庭，畢業之後進入多樣的社會，學校無法避開塵世有如中古時期的遁世城堡，更無法培養一批真空無菌的學生而能生存於塵土飛揚的世間。學校是世俗的一份子。

2. 學校既然不能與世隔絕，她必須吸納外界營養，因此，它有義務讓提供養份的各界了解她在做什麼？她

做得有多好？她準備要做什麼需要大家的幫忙，所以她必須搞好內、外公共關係，所謂「學校公共關係」是也。這是公的關係，不是私的關係（常被誤解）。這些關係要注意到上、下、左、右、內、外一起來，這樣才能左右逢源，使學校獲得豐沛的社會資源，用以改善各項條件，增進教育效果，這是校長責無旁貸的新天職。

3. 在爭取社會資源時，學校是處於「既與同行合作，又與同行競爭」的態勢。這種「競合哲學」是只要雙贏就是勝利，無需考慮誰贏得多，誰贏得少，因為即使我方贏得少，也總比沒贏甚至還虧要好。同時累積許多小贏就是大贏，沒有小贏的經驗想要一步登天，一次大贏，機會更少。

4. 讓學校生機活潑，蓬勃發展，是人的希望，更是校長的職責。欲如此，則需經常辦活動，以打開知名度，才能受到各界的肯定。辦活動當然有很多形式，不勝枚舉。所謂「要活就要動」，每個人是如此，每個學校也是如此。校長不能讓全校師生寂靜如水，而致「師老兵

疲」，有活動才能吸收校外資源，  
打開與校外建立關係的管道。

(五) 凝聚共同的發展願景—

- 1.任何組織都需要發展願景，清晰明確的發展願景有助於團隊工作士氣的提升。學校是一個組織，學校內的師生也需要一個清晰明確的願景以作為努力的方向。
- 2.組織的發展願景是組織內所有成員的願望，大家共同的理想，也唯有如此，這個願景才能鮮活而有達成的希望，如果學校的發展願景只是校長一人的幻想，則這個願景在沒有變成共同的願景前是沒有實現的可能的。
- 3.校長在學校形成共同的發展願景過程中居於主導的地位是很正常的事情。當然學校的發展願景可能有傳統性，不是每一個校長到任就有一個發展願景。校長應該斟酌學校的各種條件，審慎研訂合適的發展願景，並運用各種方式說服大家願意為發展願景而努力，唯有凝聚共識，同心同德，發展願景才有意義，也才有趨近（未必要在短時間內實現）的可能。
- 4.人活在希望之中，即使環境再怎麼艱困，只要還有一線希望，就不會

放棄努力。所以校長要對自己服務的學校永遠充滿希望，才不會打擊同仁工作士氣，進而引導大家突破困境，走上康莊大道。這也是校長的天職。

## 結 語

現代校長雖然不能統領全局，畢竟仍然是一校的最重要領導人，必須負責決策，並負成敗之責。校長在學校有其該做之事，也有其不必做的事。以往的校長之所以為人詬病，大多是管得太多而不是什麼都不管。校長應有分層負責的分權觀念，一方面讓幹部學習做事，學習負責；另一方面讓自己騰出時間來思考校長該關心的事。

校長是全校的校長，不是某單位的主管，故應一秉至公，不能偏袒某一單位或個人。只要校長被同仁認為是個公平、公開、公正的人，則他/她的領導已經立於不敗之地，剩下的就看他/她有多少才幹以創造績效了。

校長有指揮、調度全校幹部之權，擔負協調內、外之責，任何導致學校教育失敗的責任都得由其承擔。明末崇禎皇帝在煤山上吊之前說：「朕非亡國之君，奈何臣為亡國之臣。」明朝亡國的賬還是記在

崇禎頭上，再多的藉口也無濟於事。所以一校之長，無法把教育辦成功，推託老師素質差，同仁不努力，家長不支持，都不能改變辦學失敗的事實。

因此，校長只要把握何者當為，何者

不當為，盡其在我，並參考「校長的三不五應該」，一一檢視，深入探討，付諸實踐，應該都會有一番作為。

本文轉載自：何福田著（2002）《教育的春風秋雨》台北：心理出版社

