

從柯維八個成功習慣建構校長領導能力

陳木金

國立政治大學教育學院專任教授

柯維最近出版的「第 8 個習慣」，將領導能力教導帶到一個令人振奮的階段，誠如洪蘭教授以格言「小事聽從你的腦，大事聽從你的心」的推薦，走進各大書店，您會發現它已成為最受歡迎的新書。回顧柯維之領導學理論，其建構在「與成功有約」的基調，首先經由領導者培訓成員之「主動積極、以終為始、要事第一」的能力，從「依賴期→獨立期」到達個人成功，再經由「雙贏思維、知彼解己、統合綜效」的能力，從「獨立期→互賴期」到達公眾成功，並建以「不斷更新」習慣提昇成功的層次。

其新書第八個習慣「傾聽內心」，就是建構在由成功到卓越的論述，值得作為校長經營學校成功之參考。因為學校是幫助學生成功的地方，校長是經營學校幫助學生成功的領航人。如果校長們都能以柯維之第八個習慣的誠懇善良脈絡期許來經營學校，讓學校成功特質在新生代身心靈循環，相信我們的下一個社會，將會是個美麗新世界。因此，茲提出以下幾個觀點作為我國建構校長領導能力培育制度的「專業培訓課程」、「現場實習課程」、「師傅校長教導」之參考。

一、建構校長領導能力培育制度的專業培訓課程

融合柯維的八個成功習慣，在專業培育課程方面，設計培養未來校長學校經營之核心領導能力，全面提昇學校經營成功的品質與效能。首先，因為在第一線上工作的校長們對於學校現場最為了解，也最清楚知道作為一個校長應該具備哪些能力與特質，培訓出來的校長也才能符合實際所需，對於學校成功也才能很快地駕輕就熟。其次，由於每位校長的專業能力發展，所以我們要針對校長做診斷並給予不同的培訓課程，針對校務發展、行政管理、教學領導、公共關係與專業責任五個部分學校領導能力進行培訓，以培養出未來校長對於學校成功所應具備之能力。

二、建構校長領導能力培育制度的現場實習課程

融合柯維的八個成功習慣，在現場實習課程方面，課程設計應持續聚焦於校長領導能力之培養，全面提昇學校經營成功的品質與效能。首先，有越來越多初任校長都希望能多吸收實務方面的經驗，以使他們自己能迅速的融入成功學校經營，因此對於實務課程的比例，應該要增加協助校長們追求學校成功的學校個案分析研究。其次，由於以往校長培訓制度中的現場實習課程大多因學習目標之焦點不明確，導致有走馬看花之遺憾，因此未來的校長培訓制度應將現場實習課程內容，持續聚焦在加強培養候用校長的領導實務能力。

三、建構校長領導能力培育制度的師傅校長教導

融合柯維的八個成功習慣，在師傅校長教導方面，應提醒師傅校長教導徒弟校長如何下判斷、做決定的領導能力，制度設計應採全時制，並分可幾種模式來進行。例如，首先，整個星期都徒弟校長都跟同一師傅校長學習，其制度可採用師傅教導一對一制，優點是較有責任感。其次，再採用群組制，如三對三師徒制度模式，可以考慮運用交叉的方式，三人中一人當主要校長，另外兩位協助，而每個人都是其中一位學員的主要師傅校長，交錯搭配另外兩位校長來協助。

綜合而言，校長是幫助學生在學校獲得成功的關鍵人，如果徒弟校長能經由師傅校長教導「主動積極、以終為始、要事第一」→「雙贏思維、知彼解己、統合綜效」→「不斷更新、傾聽內心、誠信善良」的三個成功階層，誠誠懇懇的做事，實實在在的做人，全力以赴朝向學校成功經營學校來努力，相信其必能提昇學校經營之品質與效能。