

# 愛為核心的翻轉辦學：校長多元領導策略提升校務發展與社區認同

許瑞陽

嘉義縣水上國小校長

吳俊憲

國立臺南大學教育學系教授兼主任

臺灣教育評論學會理事長

## 一、前言：愛與領導力作為教育品質的核心

學校教育的成敗，不僅取決於硬體設施的完善，更取決於教育系統中的兩項核心要素：愛與學校領導。其中，校長領導力被視為促進學校效能、提升學生學習成就與強化教學品質的關鍵因素。近年根據研究與實務均指出，校長多元領導策略透過共塑願景、價值引導與文化形塑，可直接影響教師專業發展並提升學生學習成效，藉由有效的資源運用可增進教師的工作投入與組織承諾，更進一步，能促進學校整體校務革新與發展及社區認同。因此，在教育變革、社會期待與外在環境快速變遷下，校長如何展現多元專業領導策略，已成為學校永續經營與發展的重要課題。

## 二、辦學理念：以愛為核心的全人發展

筆者（作者一）已擔任校長逾十餘年，歷程背景正值少子化衝擊與教育政策快速更迭。基於「一切為孩子、為一切孩子、為孩子一切」的信念，筆者主張校長應從行政管理者轉型為願景引導者、文化建構者與變革推動者。「花若盛開、蝴蝶自來；人若精彩、天自安排！」這份辦學理念導引下，以愛與全人發展作為學校教育決策的核心。因此，須重視學生多元發展機會，致力於縮短教育上的差距，使所有學生皆能在適性環境中獲得最佳學習支持。此理念不僅是個人管理哲學，更逐步形塑組織文化，影響教師的教學方式與學校整體發展方向，並成為推動學校特色與教育改革的重要基礎。

為使學校願景更具體可行及可評估，筆者提出八項願景目標：第一，以學生為主體，強調差異尊重、品格教育、生命教育、多元文化與國際素養，推動以全人發展為導向的課程與活動；第二，以教師為中心，營造尊重、共享與協作的專業文化，促進教師專業成長、教師學習社群運作與科技融入教學策略的深化，以建構具備高效能的學習型組織；第三，以行政為樞紐，發展服務導向的行政文化，強化親師溝通機制，並推動校園永續環境規畫，使行政成為支持教學的重要力量；第四，以團隊合作為主軸，透過跨處室協作、集體決策與教師參與，提升學校治理品質；第五，整合內外部資源，導入專業力量，以發展具辨識度的學校特色課程；第六，深耕課程發展與有效教學策略，使學校成為兼具優質、魅力與創意的教育場域；第七，積極推動閱讀教育與創意思考，提升學生跨領域能力與問題解決思維；第八，融入地方文化與社區資源，發展具

在地性與全球性的特色，使學校成為社區的榮耀與知識中心。

### 三、多元領導策略的實務應用

在領導實踐中，不能僅依賴單一模式，而需展現情境領導、文化導向領導、協同領導與轉型領導的綜合能力。

#### （一）情境領導與文化導向領導

情境領導（situational leadership）強調領導者需根據追隨者的「成熟度」或「準備度」調整領導風格。Hersey 與 Blanchard（1969）指出領導者應在指導行為（task behavior）與支持行為（relationship behavior）間尋求平衡。林新發（2013）亦指出校長應觀察教職員的專業能力與意願，採取授權、參與及宣導等策略。其次，文化導向領導（culture-oriented leadership）是一種領導風格，Schein（2010）強調領導者透過建立、塑造和引導組織的共同價值觀、信念與行為模式，來影響員工並達成組織目標，核心是以人為本，建構具開放、包容、信任與創新的組織文化。以筆者在蒜頭國小擔任校長為例，初到任時發覺校內師生對於活動參與度偏低，對於投入校外競賽活動更少，遂以文化營造作為策略，鼓勵教師提升學生校內外展現能力的機會，並積極與外校建立交流機制，逐步提升教學專業成長與學生表現成果。此階段的校長領導採由下而上的草根模式，結合情境領導與文化導向領導，透過改變組織氛圍促使師生行為轉變。

#### （二）協同領導與轉型領導

Chrislip 與 Larson（1994）認為協同領導（collaborative leadership）強調權力分享與跨部門合作，有助於建立互信與共同願景，有效推動教育改革。Bass（1985）指出轉型領導是一種激勵人心、促進組織變革的領導風格，領導者透過建立願景、精神感召、智力激發與個別關懷，可提升成員的動機與道德層次，促使成員超越自我，認同並為組織目標努力，進而達成更高績效與組織轉型。謝文全（2012）強調校長應具備轉型領導特質，帶領學校應對環境變遷。以筆者擔任南靖國小校長為例，面對社區多年來存在的分校爭議，以公開對話與社區參與機制逐步化解衝突，並透過提升教學品質與學校治理透明度以重塑家長信任。其次，推動跨處室協作，激發成員的高層次動機，達成組織轉型，例如在發展校本特色課程時，整合內外部專業力量，形成策略聯盟，是以在少子化背景下，藉由辦學績效與特色課程獲得社區支持，成功地讓學校逆勢增班。第三，強化學習扶助與弱勢支持策略，透過科技化評量掌握學生個別弱點，以多元教學方式實施差異化教學，並協助行政團隊掌握教育政策動向，提供教師即時支持，使教學現場更具專業性與彈性。

#### 四、結語

在領導實踐上，筆者深信「一流的校長用組織，二流的校長用幹部，三流的校長用自己」的理念。校長必須妥善界定自身角色，既是願景規劃者，也是資源整合者，更是文化推動者。教育環境瞬息萬變，領導者不能僅依賴單一模式，而需展現情境領導、文化導向領導、協同領導與轉型領導的綜合能力。

學校經營是一門平衡藝術，需在教育本質與創新實踐之間取得平衡。筆者認為，身為校長應秉持「一切為孩子」的核心價值，致力於達成「學校有魅力、學生有活力、教師有願力」的目標。透過情境領導的彈性、文化導向領導的凝聚、協同領導的整合與轉型領導的遠見，帶領行政、教師、家長與社區形成教育共同體，一起面對當前的少子化挑戰，主動擁抱 AI 與跨領域學習的變革，方能共同建構出具創新力、競爭力與永續力的教育發展系統。

#### 參考文獻

- 林新發（2013）。*教育行政理論與實務*。臺北：心理。
- 謝文全（2012）。*教育行政學*（第四版）。臺北：高等教育。
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

