

卓越校長的共同特質

鄭崇鈞 國立台北師範學院副教授

今年，教育部第一次辦理「校長領導卓越獎」，頒獎表揚二十位中小學卓越校長，除了頒給可以永久保存紀念的「獎座」以外，更頒贈每位獎金二十萬元，對於這些獲獎校長的肯定以及尊榮超過以前的師鐸獎，受到教育界的回響與關注。

目前，承辦此一獎項的國立台北師範學院（校長中心），正依合約規定，帶領這些得獎校長分區辦理「智慧傳承」研討會，讓得獎校長與各區中小學校長分享參選歷程與經驗交流，藉以拓展獎項功能，傳播校務經營策略，提升辦學績效。

在「智慧傳承」研討會上，大家關切的話題是：這些獲獎的校長，是否有共同的特質或條件存在？如果有，共同的特質為何？筆者身為本計畫的主持人，經歷整個複選、頒獎的觀察，聆聽得獎人多次的報告說明，覺得這二十位得獎卓越校長，確有共同特質存在，其共同特質大致如次：

特質一：和諧的校園文化：

卓越的校長，大都能以「人和」為基礎，經營優質的校園文化。能夠獲獎的校長所經營的學校，教師、學生、家長、教育主管機關人員對於校長的口碑，都是肯定的，一致的，教師與教師之間，教師與行政人員之間，教師與家長之間都能一團和氣，交互支援，整個學校呈現優質得校園文化。

特質二：積極的活力行政：

得獎的校長，均具有「積極任事」的態度，勇於承擔，活力四射。不但帶動各行政主管主動服務師生，提升教育品質，更樂於接辦教育局各項中大型教育活動，拓展師生視野，結合正式課程與潛在課程功能，以活潑的行政作為，造福全校師生。

特質三：創意的發展措施：

卓越的校長，大都有經營學校成功的實例，往往在學校面臨困境或發展瓶頸時，能夠推出創意點子，以有效率的策略帶領學校跳脫困境或超越瓶頸，向上提升。例如處理不適任教師問題，透過教室觀察協助教師提升教學素質，推動教師學校本位進修及家長成長營隊，促進學生回流等。

特質三：整合校務運作：

得獎的校長大都具有「整合」的特質，能夠將教育部的各項重要政策，教育局的施政重點，學校師生的主要需求，以及校長自身的辦學理念，整合成具體而單一的「校務計畫」，領導主要幹部，帶動全校逐一實踐，在當前政府行政本身政出多門，以及各層級長官要求重點不一的現象，仍不會造成校務運作的困擾。

特質五：永續的辦學績效：

卓越的校長呈現的辦學績效，不一定在高升學率或學生的片段學業成績表現。能夠呈現「永續發展」的校務經營成果教授青睞，例如為弱勢族群學生建立了人性化的關懷照顧機制，為學校與社區建置了綠色連線資源，營造學校成為地區學生最喜歡、最想就讀的學校，有效結合本土化（鄉土教材）及國際化（英語教學及活動）者。

特質六：結構的表達系統：

校長領導卓越獎的選拔分為兩階段；第一階段由教育局負責「初選」（資料審查），第二階段由教育部進行「複選」（發表審查）。初選階段能否脫穎而出，代表縣市參加教育部的選拔，重在平時的表現與口碑、資料的整理，能將平時的辦學績效展現較為重要。進入複選時，由於要進行發表審查，發表的時間僅三十分鐘，三十分鐘內包括親自報告十五分鐘，接受詢問十五分鐘。是以參選的資料呈現方式至為關鍵，承辦單位規範以三十頁以內，得獎的校長大都能將「教育理念」、「經營策略」、「校園氣氛」、「辦學績效」、「發展特色」等要項，結構系統的呈現，要項與要項之間具有邏輯關係，能夠用一張「結構圖」或「系統表」來說明。結構的表達系統也成為卓越校長共同特質之一。

本文的目的，在為第一屆校長領到卓越獎作一總結評論，並提供明年準備參選的校長參考，期待明年的再度盛會。

（轉載自國語日報 93.11.15 十三版）