

## 從校務經營關鍵能力看原民學校校長的培育

陳木金

國立政治大學教育系教授

進入後現代，我們好像是一個正從現代化的理性迷戀中覺醒，進入意義浮動的多元化世界，身處在生活方式與語言遊戲的異質範圍。過去四十年來我國的校長培育模式，似乎無法積極培養能因應「多元化」、「異質化」、「去中心化」之後現代社會的校長，尤其是培育原民地區學校校長的校務經營關鍵能力。因此，針對原民地區學校校長應有之核心關鍵能力，及如何提昇校長之校務經營能力，特別值得關心與注意。

原民地區學校校長應有之核心關鍵能力，包括六大任務：第一，校長必須思考學校的發展，透過互動對話與公共論述去思考學校的願景以及擬定各種近、中、長程的計劃；第二，校長必須發展團隊學習，能讓全體工作同仁之間要營造出一種團隊的感覺，透過「分散智慧，集體睿智」的解構與再建構團隊發展；第三，在「零碎」與「拚貼」的行政工作管理之中，發展出分派分組任務的領導藝術與領導技術，達到「事情要完成，原則要把握」的管理目標；第四，透過對話分享機制建立良性互動，學校公共關係的營造須考量到校內、校外及媒體三向度整全發展，樹立學校經營專業形象；第五，對於學校目標完成須具有使命感、責任心及承諾感，校長必須盡好專業責任，把擔任學校領導工作看作是一種很高的榮譽；第六，多利用時間和教師及學生們進行良性的對話互動，校長必須增加參與教師、學生活動，提供許多機會讓教師及學生們更多了解。綜合而言，培育擔任原民地區學校的校長，若能根據前述六大任務，設計符應原民地區校長校務經營之關鍵能力，相信必能全面提昇學校經營的品質與效能。以下分別從校務經營之五大核心關鍵能力加以說明。

### 一、校務發展能力

提供培育原民地區學校校長發展校務發展所需之專業知識、技能與價值觀的課程。例如，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其課程包括：「教育政策法規與校務發展」、「學校特色發展的 SWOTS 分析」、「學校效能與品質管理經營」、「校務計畫與校務評鑑」、「策略管理與趨勢領導」。

### 二、行政管理能力

提供培育原民地區學校校長發展行政管理所需之專業知識、技能與價值觀的課程。例如，學習人事管理、設備管理、財政管理等行政管理，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其課程包括：「學校信念系統管理」、「學校人的系統管理」、「學校組織系統管理」、「學校溝通系統管理」、「學校行動系統管理」。

### 三、教學領導能力

提供培育原民地區學校校長發展教學領導所需之專業知識、技能與價值觀的課程。例如，學習課程領導、教學領導、教學評鑑、教學視導與教師評鑑等教學領導，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其課程包括：「課程發展與課程領導」、「營造良好教學環境」、「提升教師有效教學知能」、「教師評鑑與課程評鑑」、「教學領導與教學視導」。

### 四、公共關係能力

提供培育原民地區學校校長發展公共關係所需之專業知識、技能與價值觀的課程。例如，學習塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨等公共關係，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其課程包括：「學校與家長互動關係」、「學校內部公共關係」、「學校與社區公共關係」、「學校與各級單位公共關係」、「學校與媒體公共關係」。

### 五、專業發展能力

提供培育原民地區學校校長發展專業責任所需之專業知識、技能與價值觀的課程。例如，學習運用較高級的心能、受相當長期的專業教育、自我要求不斷進修、高度參與提高專業水準、應以服務社會為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等專業發展能力，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其課程包括：「校長的教育理念與人文素養」、「校長如何帶領教師進修」、「校長的法律知識」、「校長的研究知能」、「校長科技應用與科技素養」。