

韌性同行，智慧領航

校長勇續校務治理分享

|| 周雯娟 新竹市東區青草湖國小校長

楔子

校長是教育現場的勇者，是為教育發大心的智者；以覺察展現韌性的勇氣，顯洞悟真理的智慧。

現今教育場域每天瞬息萬變。校事會議、校園霸凌、性平事件等繁複處置，讓學校宛如「微型法院」；而AI、數位教學、雙語教學等教育政策的推陳出新，使得校長、行政人員與教師必須不斷精進，疲於奔命。帶領一所學校最不容易的就是在雜亂的訊息中保持清晰地分析並堅定意念帶

領人心，因此，校長須能綜觀局面，具備理性、抽絲剝繭與解決問題的勘忍智慧。筆者以韌性領導（Resilient Leadership）中強調在面對逆境、挑戰和不確定性時，展現出的適應、復原與成長能力的自身實作經驗，分享「勇」續校務治理的心法，或可作為學校領導者們日理萬機之參用。



一、先理解，再介入：察覺現實、堅定教育信念

校長剛遴選至一所學校時，常陷入急於推動新政策來證明自己領導力的迷思。實際上，校園領導應以建立人員彼此的信任與理解為第一優先，善用「先理解，再介入」的韌性領導，讓校長成為一位實際觀察者和傾聽者，更能深入瞭解學校的文化。

韌性領導是一種正向的心理能力，意指領導者面對危機或逆境、挫折、失敗時，能確立處理優先順序，採取策略和果斷行動，激發成員能力，引領朝向組織目標邁進，以恢復組織活力和適應力，帶給組織更多成功機會，進而促進其永續發展。（丁一顧、解瓊，2021；吳清山，2021；Smith，2015）。Caniëls 與 Curseu（2024）研究發現：領導者的韌性行為會「向下傳遞」，且積極影響隨從人員的韌性展現。

筆者就任青草湖國小校長（以下簡稱青小）時，不急於推動新政策，而以建立人員彼此的信任與理解為第一優先。彼時，我敏覺到家長對進入

校園服務的冀望與行政、導師的擔憂有衝突，上任後即透過行政座談與學年教師會談，理解師長的想法，整合家長會與社會處培訓資源，逐步引入志工家長入校，也促成教師與家長間更深層信任的建立。透過觀察與傾聽理解學校現場的聲音，可梳理出學校中的關鍵人物與潛在的問題，從而謀劃介入之道，方能更有策略地實現校長校務經營的目標，堅定教育信念。

二、以「共同參與」與「持續學習」為重新定位的基調

每一次教育政策的推動與變革，既有新的願景但也帶來教師們的焦慮不安，而情緒的背後是一種對未知的擔憂與求助。「重新定位」是韌性領導的核心之一，當領導者願意放慢腳步，與成員共同學習與成長，教育的變革就能從抗拒轉為合作。

青小肩負推行新竹市數位學習以及 5G 新科技教學中心的任務，這讓部分教師表現出排斥的負向情緒，筆者察覺此氛圍後，並不急於強行推動（達成 KPI），而是透過多次座談會、教學專案會議，聆聽師長們在抗

拒行為（冰山）下的想法，進而提供教師必要的資源與支援，讓教師團隊充分交流、均質分工。經過兩年的重塑，教師們（含代理）全數取得數位教學 A1、A2、Apple 初階及進階的認證，且更樂意進行跨學年的分享，學習氛圍的轉變促進了整體教學品質的提升，不但有效提高學習扶助孩子們的表現，更讓學校接連獲獎，肯定了教師自學與共學成效，鼓舞成員持續精進。

以韌性領導帶著教師團隊尋找意義和重新定位的能力，能協助校長在面對教育變革時成為團隊學習的促進者，讓每位成員在安全、開放與互相支持的環境中找到自己的位置，逐步達成學校的教育願景。

三、建立風險管理文化，強化團隊合作提升整體復原力

變數來時，單靠校長或主任的能力，實難以支撐整所學校的運作，校長帶著教師們共同努力，讓全校分工運作有效的風險管理與危機應對機制，提升整體的韌性與應變能力，更能讓校務經營發光發熱。筆者以為師

生情緒、負面媒體報導、探索課程等屬於較軟性的風險，亦需適時納入評估範圍。

以青小的戶外海洋探索課程（校訂課程）為例，其中「鐵馬輕騎」與「獨木舟划槳趣」的教學就必須針對學生群特質、經費、天候、當地環境、支援人力、家長（監護人）同意與否、事故處理等因素，進行評估並確認不同角色的責任；以教師與導師而言，應瞭解課程實施中遇到事情如何依規定通報和應對，避免法律糾紛；行政端應事前制定應變方案，熟悉通報流程，在事件發生時能迅速送醫、通知家長、向上級回報等。透過校長帶領同仁們在風險管理上多做努力，學校更能在面對多種挑戰時，展現堅強的韌性與持續的成長動力。

四、謙卑之韌性展現播善種

校長適時的「示弱」，表達求助的需要，限制可以變成創新的動力，再加上「內在激勵」的效用，能讓老師們感到被需要，更能促進其展現主動參與、更高的工作投入和承擔責任。



筆者上任青小的第二學期，面臨教務、總務主任兩個職位空缺，在外聘困難的情況下，筆者在眾多會議中誠摯地說明需要邀請代理主任的緣由，並私下與幾位具備主任特質的教師商談，在多次展現信任與尊重的溝通後，成功激發了現任學務主任的內在動機，最終使其樂意承擔代理學務主任一職，也欣見其之後在工作上一展長才。

校長是學校願景的引領者和文化的塑造者，面對校務經營的挑戰時，謙卑示弱的韌性展現，透過看見限制、建立信任、鼓勵合作，更能產生激發與培育的效用。

小結：啟發新知與修養品德是校長永遠的正向修練

西洋諺語：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」韌性領導對於國小校長而言，是實用且關鍵的領導思維與能力，更是校長勇續領導的核心要素。透過進行壓力調適、組織學習、風險管理及正向激勵等層面的應用，讓校長不僅能更周全對應學校日常挑戰，更能引導學校在變動的環境中持

續發展與成長。✎

參考文獻

- 丁一顧、解瓊（2021）。校長韌性領導相關概念、研究及其啟示。《教育研究與實踐學刊》，68（1），1-17。
- 吳清山（2021）。韌性領導。《教育研究月刊》，331，115-116。教育部主管法規查詢系統：<https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL002086>
- Smith, J. (2015). *An examination of authentic leadership, perceived similarity, and leader-member exchange as moderators of the relationship between leader and follower resilience* (Unpublished master's thesis). San José State University. <https://doi.org/10.31979/etd.e8dr-w48x>
- Caniëls, C. J., & Curseu, P. (2024). Contagious resilience – How leaders' resilient behaviour promotes followers' resilient behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), 754-775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0474>

