

跨潮流辦學—創新！突破？

溫明正／台北市東門國小校長

前言

站在二十一世紀的舞台上，我們的教育雖然累積了過去的經驗與成績，也承擔了過去的束縛與壓力，許多行之有年的教育觀念，許多承襲已久的教育體制，許多習以為常的做法，以今日的眼光審視，有必要做省思與檢討。

校長是帶動學校變化的靈魂人物，一般而言，一位決策者能夠改善一個複雜的社會機制，若要解決學校層出不窮的問題，往往是替換另一個領導者會比較立竿見影。變化是會令人感到受威脅的，尤其是上對下的強制。事實上，校長要快速地改變校風和文化是不太可能的。對於積習已久的觀念、信念或行爲，學校老師、家長和學生往往是不願意放棄的。

許多教改專家也認爲，學校有了權力，教育才會改進；而教師被賦予了權力，學校才有實權。教師賦權也已經是教師專業的構成要素之一。但賦予教師多大權力已經是學校教評委員會，教育行政人員，甚至老師長思考的問題。尤其是校長和老師之間的關係，校長要在什麼程度內干涉教師的教學？如果由老師自己全權決定課程內容和教學

法，將會引發哪些問題？因此校長在領導學校校務發展的同時到底要扮演什麼角色？行政領導、課程領導亦或教學領導，值得大家共同深思探討。

經資歷背景

師院教授常言：「身為教師要具備的特質有二：愛與智慧。愛是對學生有愛心與耐心，以愛心包容、寬恕學生的錯誤；以耐心等待學生的成長，不要求立竿見影式的速成教育。智慧則包括專業的智慧及生活的智慧，專業的智慧使我們成為優良的『經師』；生活的智慧令我們成為可貴的『人師』。愛與智慧是教師終身的修養，也是教學的目標。」

民國六十年台北師專畢業，六十二年參加考試院乙等、丙等教育行政人員考試及格，奠定一生從事教育工作的基礎，早年鑒於知識及科技的突飛猛進，進入淡江大學進修電子計算機科學系畢業，復續修讀國際關係研究所四十學分班結業，再進修國北師院國民教育研究所畢業獲頒碩士學位。

民國七十七年參加台北市校長甄試及格，旋即分發擔任台北市興華國民小學校長，親手規劃設計創辦新學校，於八十一年開始招生。同年經台北市政府教育局指定擔任台北市國民小學校務行政電腦化規劃小組召集人，負責推動台北市國小行政電腦化工作，八十二年台北市政府教育局國民教育輔導團成立國小資訊教育輔導小組，獲聘為召

集人統籌台北市國小資訊教育事宜。八十三年初著手規劃台北市各級學校校際網路連線事宜，推動「E-MAIL 到中學」計畫，讓資訊高速公路進入校園。即至八十七年獲教育部指定負責資訊教育基礎建設之擴大內需方案，擔任編製資訊教育教師在職進修師資培育教材綱要及教育部補助國民中小學教學軟體購置作業計畫，推動 TAnet 至中小學教育，同時擔任行政院 NII 推動小組民間諮詢委員會委員，負責全國資訊教育之推廣及各級學校網路建置事宜，讓網路寬頻全國暢行無阻。

一生秉持所學，從事教學研究發展，提倡資訊教育，於民國七十二年配合教育部數學科電腦輔助教學之實驗，擔任電腦教學實驗工作，積極研究如何利用電腦來幫助學生學習各種課程，以引發學生學習興趣。同時整體規劃設計學校行政電腦網路系統及電腦教室網路和全校視聽、教學媒體、閉路電視網路系統，以奠定推展電腦輔助教學之基礎，深獲長官及各界之嘉許，獲聘為教育部電腦輔助教學推行委員會委員。數十年來從事國民中、小學及社區資訊教育之研習與推動網路教學活動，不遺餘力，榮獲中華民國八十四年傑出資訊人才表揚及第一屆臺灣學術網路傑出貢獻人員獎。因辦學績優，八十六年獲選為台北市第一屆優良校長表揚，又因推廣社會教育，八十八年二度榮獲台北市政府推行社會教育有功人員表揚及教育部推動電腦網路建置和擴大內需方案建置有功人員表揚，九十二年榮獲台北市政府特殊優良教師學校行政類卓越獎及中華創意學會學校行政創意領導獎表揚，並於九十三年榮獲

教育部第一屆校長領導卓越獎表揚。

校務領導理念

一生秉持「事事為學校設想，時時以兒童為念」的精神在努力工作，「不因孩子之煩以為怨，不因工作之多以為苦，而以作育英才為職志，以教學生涯為樂事」來自我期勉，同時以「安全中成長、安定中學習、安心中改革」理念，培養學生基本學力及正確有效的學習態度方法、提昇民主的素養、文化與鄉土的情懷、國際視野，著重師生互動的品質提昇，尊重教師專業，以更精緻、更有效的教學活動來展現教師專業責任；讓學校成為課程發展的標竿，帶動教育的未來，共創前瞻、創新的新歷程。

個人從事教育工作達三十五年，歷經級任老師、科任老師、組長、教務、訓導、總務主任、並專業進修輔導知能二十學分，經營學校經驗豐富，擔任建校籌備主任四年、國小校長十八年，堅持教育理想、尊重專業責任、提昇教育品質、重視校園倫理，以傳統、創新、科技、前瞻之洞察力，為教育開創世紀的藍圖。與家長會、教師會合作，信守不背離教育準則，培養學生基本學力及正確有效的學習態度方法、提昇民主的素養、文化與鄉土的情懷、國際視野、健康的休閒生活；重視生活教育與情意教育、生活輔導、學習輔導、生涯輔導；著重師生互動的品質提昇，尊重教師專業，以更精緻、更有效的教學活動來展現教師專業責任；強調優良品格的陶冶，建立正確的價值觀，造

就全人格健全的國民為職志。

以下僅就行政領導及課程教學方面略述淺見

一、行政領導方面：

校長要會充分授權，由一級主管去做決策，校長在幕後全力支持，有任何狀況要私底下透過主任行政會報來討論做決定，但是在晨會公開報告時，主任所做的決定，就是校長的決定，這樣才會讓大家感受到行政團隊才是一體的。同時校長要專注於「本業」，使學校成為教學的最佳場所，要有知識「本錢」，以教師專業知識帶領學生學習，並有 e 化的「本事」，提昇全體教職員具有資訊媒體素養，當然還有「本尊」無所不在，利用網絡讓教職員工感受到校長無所不在的功力。

校務行政運作在資訊科技方面，進行全面 e 化運作，各處室透過校園網路作資源整合，每日重要行事及活動透過行政公佈欄即時公告，各項競賽活動均利用網路報名系統線上報名，庶務性維護工作亦透過網路報修系統維修，全校師生利用 e 校園卡進出校園及查詢圖書資訊，讓全校的行政在網路電腦下運作。

二、課程教學方面：

在課程領導方面應以提昇高效能的教學團隊做起，和老師共同擬定課程發展目標要清晰可行，以組織氣氛導向

來分享核心價值，建構教學專業團隊讓溝通管道隨時順暢，行政措施配合訂定相輔相成程序，學校組織文化能夠精益求精、創新求變，校長以課程領導者的姿態真誠關懷老師，坦然接受不同理念與衝突，才能共建課程願景。

在東門國小積極努力推動九年一貫課程實施，在健康、快樂、負責學校願景架構下，以 e 化設備、多元教學，追求卓越為前提，期望培育國際觀、宇宙觀的學生為目標，積極落實教師之合作機制，實施班群教學，透過學群合作，探究銜接課程，將教學及評量方式改變，落實課程評鑑，以「教學活動設計檢核表」於各學習領域各單元教學完畢進行課程評鑑，以「學校課程評鑑指標」於期中、期末進行各學習領域評鑑。推展學校本位課程，確定以鄉土、節慶、資訊、英語及藝術與人文為學習基礎，完整規劃各學期主題教學統整之課程，編輯課程專書，落實推展本土化、藝術與人文之校本活動課程。積極與學區中正國中、弘道國中、懷生國中校長、行政、學年、領域進行「國中小九年一貫課程銜接會議」多場次，開啓國中小銜接課程之橋樑。同時型塑學校成為課程發展的基地、校長成為學校的課程領導者、教師成為課程的發展者與執行者、家長成為課程發展的合作者、社區民間組織及企業成為教育專業的支持者、教育行政人員成為課程改革的規劃者與管理者，共同建構課程理想教學環境。因擔任台北市九年一貫課程推動委員，負責教學資源組工作，結合教育局教育入口網站「哈特網」教學資源，提供豐富的學科教學資源供教師教學參考，成果豐碩。

人力資源與公共關係

一、人際公關與溝通

人力資源是教育資源的一環，不管人力、物力、財力對學校資源都是一大幫助，如何有效經營社區、媒體、民意代表、企業、相關政府單位是非常重要的工作。擔任校長不需要跟人家喝酒吆喝博感情，要誠心以待，最重要的就是親和力要夠。如果校長要把自己弄得高高在上，人家看到你就會仰之彌高，不敢靠過來，這時人際溝通就會等於零。當所有老師願意在校長面前訴苦，或敢在其他人面前跟校長開玩笑時，這時就代表校長的關懷與親和力與人際溝通就足夠了，代表著同仁們把校長當成一位長者及值得信賴的人。

學校附近社區的里長常常會到學校要求這要求那的，校長怎樣把里長的要求變成對學校有利的，變成合作關係，首先就是要跟里長說明學校可以幫忙提供人力資源辦理活動，但是經費必須要由里長去想辦法，這樣里長就很清楚學校有的是人，但缺乏經費，弄清楚之後，里長自然會樂意跟學校結合在一起。

二、家長資源利用

教育工作的可貴在於能創造「可能性」，學生快樂的學習，家長的正向回饋與支持，是因我們堅持教育理念，築夢踏實的最大支柱。對於學校學生家長會更要維持良好關

係，學校凝聚家長向心力之具體作法應該要積極邀請家長參與學校教育，並主動建立溝通的管道，培養良好的溝通情境，增進親師間的溝通合作，豐富教師的教學資源，成爲有效能的學校，以創造親、師、生三贏的局面。例如：各節慶慶祝活動、補救教學、小型團體輔導…等。

組織家長會，凝聚家長向心力，定期出刊會訊，並提供資訊研習，協助校務，美化環境，落實愛心團組織，提供學童上、下學安全，成立家長成長班，提升家長多元學習，利用綠手指綠化校園，「大樹下說故事」一圓學童童年夢想，加強語文領域學習。透過「學校日」促進親師情誼，製作家長意見研覆表，使家長的意見得以呈現，了解家長對校務的企盼，做爲協調溝通的依據。每學期辦理親師聯誼，促進良好的親師互動關係，每學期期末及母親節慶祝活動，公開表揚熱心服務之志工家長。在推行學校本位課程的同時，更能吸納來自外校的助力，並讓家長對學校專業能力更加認同。家長愛心志工服務團配合學校行政運作，擴大服務協助學校整體發展，熱心參與出錢出力義務服務，榮獲台北市政府志工團體最高榮譽「金鑽獎」。

三、學生互動與關懷

擔任校長除處理公文的時間外，其餘時間要到校園走動，透過走動的方式，關心小孩子的學習行爲，並隨時注意校園的一些動態與環境安全。現在很多的小朋友都會主動接近校長，想表現好的一面給校長看，因此，校長不能每天站在司令台上訓話，這尤其會讓小學高年級的學生反

感，所以校長要將訓話的工作交給訓導處，校長本身要扮演一位慈祥的「長者」，站在司令台上要笑容滿面，和藹親切，慈眉善目，讓每個小朋友看到你都會微笑，這樣學生才會更積極的將好的一面呈現出來。校長要隨時利用巡堂的空檔進到教室與小朋友打招呼，關懷小朋友，小朋友此時也會很高興說校長好，在走廊上主動與小朋友打招呼，小朋友會有受寵若驚的感覺。

專業發展與道德修養

校長的操守很重要，所謂上行下效，上不正很難要求別人，校長要遠離金錢、女色，不貪不義之財、不搞男女關係、不沾不倫之戀，行得正不怕別人的閒言閒語，校長做任何事均能君子坦蕩蕩，全校同仁師生、家長都會豎起大拇指稱讚。

校長是一個學校的首長，如果校長本身不自我充實的話，有一些人也會認為校長是不學無術，只靠這一點點就想要來領導我們，因此在專業成長不能只是空談要求別人有多深多高，而是要真正去實踐力行與自我充實，因為老師都會看在眼裡。校長要懂的東西非常多，包括修理課桌椅、廁所、水電、電燈、門鎖、風琴等，這些基本的修繕工程雜事，校長都要懂得或會一些。校長不能只光有一般的學問而已，對於校園事務性的知識、原理與技能要懂得更多，不要什麼都只會交代找外面的廠商來修理，因為這會影響校長在老師心目中的地位，例如校長若能當著工友

的面前教其如何修理廁所的喇叭鎖時，工友一定會佩服的五體投地，同時他還會到處宣揚校長什麼都會。

商業界的管理領導是非常有活力、人性化與複雜的，相較之下學校管理領導是比較封閉與單純，因此校長自己要選擇吸收商業、企管、財政、國際關係方面的新知，以宏觀的角度，做異類思考，提出新的策略想法與點子，應用在學校的領導管理上，那會受用無窮，讓學校的經營有前瞻性、創新性、未來性與國際化，而師生的觀感也會耳目一新，認為校長帶領大家的方向是正確的，學校風氣也會隨之改變，師生與家長就會越來越認同學校。如果校長都只是照教育局的想法行事，那就會制式化顯得大家都一樣，永遠跟著別人的腳步在走，沒辦法做到前瞻與創新。

我不會強迫老師要去學什麼，但是老師的壓力很大，他會覺得這個非學不可，因為學校整個環境的改變，會帶動老師無形的壓力，這個壓力一部分來自校長，一部分來自學生，一部分來自家長。如何營造這種環境壓力呢？就是校長必須跑的比老師快好幾大步，讓老師覺得如果不跟上校長，那就會輸人家了。

找出一些願意配合校長思考模式去做新的行為改變的老師，他就是我的種子老師，我會在某種適當場所讓他表現，讓他發表教學成果與經驗，此時別的老師就會思考這些東西自己也會做啊，只是過去沒有想到要改變自己而已。我不用跟老師講說要去做什麼，而是利用環境的改變與調整，讓同儕壓力無形中建構出他們自己會想說需要再

去學習，如此老師便會跟上來。

型塑學校願景文化

學校事務不能死刻板板的推動，首先要調整大家以往考試第一的價值觀，因此學校要多舉辦活動，提供小朋友更多的舞台，經過幾年的時間，老師會慢慢認同校長的做法，家長也會認為學校怎麼那麼活潑，學校風氣自然會完全改變。傳承一個學校，它的工作項目非常多，要瞭解到原來的老師們他的一些行為習慣、學校原來行政工作的領導模式、以及校園傳統文化固著的模式，如何去打破這個固著的文化並且改變原來的氛圍與風氣，這可能就是一位新到任校長要去思考的東西。因此，一個校長剛到一所學校時，這個學校所有的願景早已定好了，但是新任校長一定有自己的治校理念，因此必須局部修正願景來配合其施政理念，但這不能由校長直接主動提出，而是必須怎樣透過課程發展委員會內的成員例如主任或組長，由他們提出說明報告校長，原本的學校願景是否需要配合校長的理念或時代的需要，而必須做部分的調整或修正，校長則是順水推舟說出當初的願景已經推行了兩三年，可能某些部分的確有調整的需要。當願景在課程發展委員會修正通過之後，然後再提到校務會議去做決議，這樣的話學校的願景才能與校長推動的理念做結合，這是一位新任校長首先必須要做的事情，這樣才不會被學校原來的願景綁住而施展不開。

校長要掌握次級文化無形的領導者，要與校內小型團體的「角頭」溝通，哈啦哈啦，跟他促進一些關係，建立很好的情感，這樣他們才會支持你。透過各種非正式組織及學校次級文化建構的團體運作，暢通對話機制，這些地下領袖可能是學校的資深老師，或是曾經擔任過行政工作的老師，他們有一定的影響力，因此校長要常常與他們講話，讚美他們，尊重他們，這樣他們以後自然不會興風作浪，校長要推動任何工作時也會比較方便，才能進而慢慢改變學校固有的百年文化。

很多學校並不重視校史文化的保留，校長要負起督促行政人員整理各項相關簿冊的文書工作，其範圍包括：掌握政策資訊的公文、計畫、行事曆等檔案管理，以及學校事蹟以專輯成果或校史刊物之呈現，保管形式多樣化，內容採多元呈現，隨時彙整資料並做系統化的歸類處理，其重要性非一般人可理解。處理平常文書校長應先過目，較能掌握重要訊息，可避免行政擬辦公文的延誤，以至於無法掌握重要政策與訊息的關鍵時刻。平時即要有專人整理學校大事紀、剪報、蒐集活動照（每一活動三張照片）、得獎紀錄、撰擬學校特色、剪報、剪輯和學校相關的報導報告等。

學校特色發展

一、無線網路數位校園

建置資訊化網路教學環境：將學校現有班級電腦、網路設備、單槍投影連線成資訊化教學環境，鼓勵教師利用資訊設備融入各領域之教學活動，不論是網路資源或線上教材以及虛擬光碟運用，同時辦理校內遠距教學活動，提供教師運用不同的教學模式，提昇教學品質。建置電腦化自然教室，自然實驗室除實驗桌外再增置電腦設備、網路廣播系統、單槍投影機、實務投影機等，利用電腦資料數位化，及視訊、多媒體功能，輔助教學或實驗過程中有關觀察及數據資料的記錄，立即統整分享討論。

東門國小致力於發展校園智慧卡的應用並提高其使用價值，其功能將不限於此當作學生證，尚包括可當作乘搭公共交通工具用的車資卡、出缺勤點名記錄、合作社購物、電子繳費、圖書出納等，同時，未來希望校園卡也可用在通行管理、公共電話、影印服務和自動販賣機上。目前學校已完成學生證結合悠遊卡相關作業，提供上下學出缺勤服務，即時簡訊服務，電子郵件家庭聯絡服務，並完成圖書館一萬八千冊圖書無線射頻識別系統建置，進入圖書館無人自助借書環境，讓東門的學生提早應用未來生活科技，享受無線網路數位校園的便利。

二、奈米科技

奈米科技涵蓋的領域甚廣，從基礎科學橫跨至應用科學，包括物理、化學、材料、光電、生物及醫藥等。國小奈米科技教學應配合九年一貫課程進行，以融入七大領域為主，東門國小初步之設計活動有五大領域：包含自然與

生活科技「奈米小丸子」、社會領域「文明與生活」、語文領域「奈米科技的未來生活」、健康與體育「我是奈米小丸子」以及藝術與人文「奈米小丸子吉祥物設計」等，從學生的反應可知是抱著很有興趣的想法來學習奈米科技，再延伸活動設計「奈米島」，開發奈米融入各領域教學之教材模組五套，同時建置網頁供各校參考。我們透過簡易而深入淺出的教學方式，讓大家親自體會奈米科技的小而美，也希望透過說明會及研討會的教學觀摩，能帶動更多的種子老師來參與，透過教師研習觀摩在職訓練等方式，適當的將奈米科技知識傳遞及分享出去，期能有效率地將奈米技術聚焦於促使國家快速發展之根基上。

三、校園步道環境教育

提倡體驗學習步道教學，要求走出教室、踏入校園或社區進行教學活動，運用親身體驗、參與、參觀、訪問、調查、記錄、實驗等生動活潑的學習方式，提供學生多元豐富的學習歷程，是一種以兒童為本位的學習，也是一種生活化的學習，結合了情意教學與鄉土教學活動。設計學習活動，並出版「校園步道教學」、「校園數學步道教學」、「校園生態步道教學」專書，提供教師教學參考，讓學生從生活環境中學習。配合「綠手指行動方案」、「校園植物生態教學」融入課程，使兒童對自然界觀察深入，且培養愛護大自然的情操。規劃設置「菜園」教學區，在學校健康中心後面空地重新整理，規劃為教學的教材區，以各類常見的實用青菜為主，設置教學解說區、菜種類說明牌、控窠區、步道設計圖案等，為學校的生活課程及自然科教

學帶來新的氣象。

四、書香校園

落實「兒童閱讀年」活動，推出「小小愛書人」閱讀運動，除擴大圖書館服務外，特別開闢校史室為「閱讀教室」，提供老師上課指導語文教學之用；其目的在於從小培養良好的讀書風氣，提昇精神生活，蔚成書香社會；同時鼓勵兒童閱讀優良讀物，擴大知識領域，以培養身心健康之兒童；讓兒童在閱讀之餘，能運用優美的詞句，以提高寫作能力；並以科學化、系統化方式管理，促進圖書的維護經營，以發揮使用價值；以簡便的借用手續，促進圖書的流通，提高學生閱讀能力。書香媽媽全心投入書籍的重新編碼及整理工作，讓學校圖書室煥然一新，圖書流通借閱全部數位化，由電腦自動處理，因此書香媽媽有更多的時間協助老師指導圖書利用教育，固定於星期五早上辦理「大樹下說故事」活動，每週二、四推動巡迴書香，利用週三上午解說書的結構，讓全校各班都充滿書香氣息，全面落實「閱讀年」的推動工作。學校網頁亦特別推出「閱讀年網站」，將圖書借用規則、巡迴圖書書目、兒童優良讀物書目、閱讀導讀、親子學習單、教學教案、教師教學心得、學生學習心得等，一一上網提供資源共享與心得分享，同時配合教育部「閱讀百分百、30好精采」活動，請到教育部部長、文學專家學者蒞校，現場為小朋友說故事，希望藉由東門國小的例子，能引發國內重視兒童閱讀之重要，使全民都能培養良好的讀書習慣，提昇精神生活，促成書香社會之風氣。

五、藝術才能舞蹈展演

提供系統化之舞蹈教育，舞蹈是一種綜合藝術，舞蹈教育必須同時兼顧身體的訓練、音樂的欣賞及文學的素養，舞蹈班除了安排民族舞、芭蕾舞、現代舞、即興與創作等專業課程外，並重視舞蹈與各領域間的聯結。舉辦校內舞蹈大賽帶動舞蹈風氣，配合推行九年一貫課程教育政策及兩性平等教育，結合舞蹈班的豐富資源，每年舉辦校內舞蹈大賽，不拘舞碼項目及內容，自由報名參加，每年參加隊伍踴躍，戰況激烈，成為東門的年度盛事。

以舞饗宴接待外賓，促進文化交流：本校地理上位居博愛行政特區，是國際外賓參訪的重點學校，舞蹈班以舞迎賓，宣揚中華文化，敦睦友邦，曾獲好評。每年辦理寒暑假舞蹈訓練研習營活動，透過冬令營、夏令營之整體課程規劃，安排戲劇、道具、化妝、體能等多樣性之學習內容，培養舞蹈班兒童展演舞台之各項基本能力。參加舞蹈展演活動，提昇表演能力，每年參加教育部北區舞蹈公演及台北市國民中小學舞蹈班教學成果發表會，除了展現學習成果，並互相觀摩切磋。此外，更於兒童節前夕，參加台北市「兒童藝術舞展」，將舞蹈教育推廣至社區，提昇社會藝術風氣。

結語

優質學校的經營，在於培養兒童適應未來生活的關鍵

能力，以及世界潮流的國際村理想，多元化社會結合領域教學，全校教職員生均應以樂觀的態度接納、珍惜與擁有，懷抱「苟日新、日日新、又日新」的超越精神，凝聚全校向心力，結合師資專長，學區環境特性，運用學校週邊環境資源，建構優質校園文化使學生由潛移默化中學習，開創生命的價值高峰。行政決策以民主方式，讓全體師生皆能充分表達意見，行政人員具備服務的理念，一切決策都以學生優先、教學優先為原則。各項活動進行前皆有實施計畫及詳盡工作分配，使每個人皆能本其職責完成指定的任務。因此教育系統必須提供學生足夠的知識、資訊和技能，進而轉化為智慧應用，而一位優秀的校長和專業的教育人員即是優質的教育保證。

在帶領學校團隊的經驗中，一如美國作家肯布蘭桂的「共好」一書所描述，透過共好理念，發揮團隊精神，以松鼠的認知做有價值的工作，以海狸的精神掌控達成目標的過程，學習野雁的天職互相鼓舞，才能創造出嶄新的成果。而以身作則融入團隊還是最重要，要能前瞻創新帶團帶心不容易，校長如能經常以交響樂團及合唱團的指揮者自居，讓學校成員每人發揮自己專業知能，在各年級、各領域中發出美妙的聲韻，共譜和諧的樂章，那麼校長的領導行為將是成功的。

