

一個尋找智慧與勇氣的歷程

林蕙涓／台北縣新店國小校長

壹、回首細說來時路

回首從事教育工作的來時路，不禁慶幸自己在每一個生涯階段的歷練和成長，使我在擔任校長後，能保有待「人」無比的熱情，處「事」盡心盡力，更能一展理想與抱負，貢獻自我的才智力量，結合熱愛教育、有志於教育工作的夥伴，一起為孩子營造一個快樂而豐盈的童年。猶記得民國六十八年開始擔任教職，由於教學的興趣和用心，逐漸累積成熟的教學經驗，同時在輔導學生方面，也更能得心應手，所以教師的工作雖然十分繁重，但是內心卻非常的愉快、充實。對於自己身為教師，所能給予學生、影響學生，讓學生展露優異的表現，感到相當自豪與自我肯定。同時，利用課餘及社團時間，也發揮音樂教學的專長，組訓兒童合唱團及樂隊，並於區賽、縣賽屢獲佳績，因而獲推薦進入台北縣及台灣省教育廳國民教育巡迴輔導團，擔任輔導員巡迴全省推展音樂教育工作。期間除精研課程與教學、更編寫諸多補充教材、籌拍「成長與學習」電視教學影集、撰寫研究論文等，提供全省國民教育教師使用，也因而於八十年榮獲教育廳「長青專案」教學績優人員，並赴日本教育考察，受益良多。

民國八十年至八十七年擔任各處室主任期間，以一貫的勤奮認真、盡心盡力、襄助校長推動校務，計畫周詳、條理井然、多所建樹，使校務發展頗有績效。而個人亦以「謙和誠懇、積極主動、關懷服務」自我期許，事事以身作則來服務全校師生。就在這一階段，台北縣敏於社會的變遷及脈動，積極推動「開放教育」，並有效地銜接了爾後十年的「小班教學精神」計畫、「九年一貫課程」之創新教學，個人亦身兼「開放教育」種子學校主任及輔導團團員，此一學習成長經驗之於未來校長之「課程與教學」領導影響頗為深遠。並於八十五年榮獲台北縣教育行政人員「特殊貢獻獎」。

另一項對個人及工作生涯具重大意義的歷練，是參與教育部兩階段為期十二年的「輔導工作六年計畫」以及「青少年輔導計畫」，擔任中心學校執行小組主任和台北縣「輔導計畫輔導團」副團長，帶動台北縣學生輔導工作逐漸萌芽生根，工作雖極為勞累繁重，然眼見校園學生輔導工作的風氣日漸蓬勃，心中實感欣慰。爾後並因服務績優，於八十四、八十八年榮獲教育部「輔導計畫」執行有功人員。此乃個人在校長輔導專業領導方面，頗能針對目前校園師生困擾研擬有效方案，進而解決問題之緣由。

個人基於對教育工作的熱愛，及一貫的敬業精神，不論教學與行政工作的推展，均全力以赴，務求達到精緻、卓越的最高理想。在工作之餘亦積極進修，勤於寫作著述，文章陸續發表於校刊、報章、師院期刊、學術研討會及台北縣教育局發行的刊物中。

貳、專業前瞻寓新意～校務經營的理念與實務

一、對於校長角色的體認

個人服務於台北縣教育界迄今二十五年，其中半數以上的時間適逢台灣教育的改革時期，尤其擔任兩任校長期間，無論是教育法令與學校體制、升學多元進路、或是課程內容與教學，各項教育改革內涵均風起雲湧，至今仍方興未艾。

因應如此劇烈的時代變革及教育趨勢，現代的校長必須具有強烈的使命感，並深切體認自己身處學校樞紐地位，肩負多重的角色職責，是行政領導、課程教學領導、輔導專業領導、組織管理、公共關係、推動各項計畫政策等。校長必須要有創新的理念、積極的行動力以及勇於變革的領導風格，更要有教育專業領導的才能，能結合各方良好的關係，整合所有可挹注經營學校的資源，方能帶領學校朝專業化方向發展，促使學校效能充分展現。

二、架構「交互作用、整合發展、邁向專業」的校務運作模式

盱衡目前各項教改措施在教育現場實施之情況，「激勵同仁士氣、帶動親師生參與、孕育優質組織文化」確是目前教育現場的當務之急，學校行政亟需扮演統籌規畫、整合發展的角色，透過觀念的整合、教育內涵的整合、教師效能的整合、組織及人員的整合、資源的整合，逐步帶動學校相關人員的合作，建立較佳的互動模式與內涵，使各

項教改之措施能落實於教育實務中。

面臨挑戰

猶記得九十一年八月遴選至新店國小時，前任校長罹患重病請假年餘後病故，學校群龍無首、百廢待舉，百年老校面臨逐漸凋零的危機。不但各項教改方案之推展及校務建樹缺乏動力，教師與行政更是嚴重對立，行政人員視與教師溝通為畏途；行政處室之間缺乏合作機制，對於服務支援師生效能不彰；學生活動幾乎付之闕如，校園意外事件頻傳，家長高度期盼新任校長之作爲，實備感壓力而自覺任重道遠。

行動策略

(一)校長發揮樞紐功能，架構多元溝通及凝聚共識的平台

「激勵同仁士氣、帶動親師生參與、改變組織氣氛」確是新店的當務之急，在深入了解校園長久以來的問題和人員之間的衝突癥結後，校長擔負起彼此間溝通協調的樞紐角色，透過各項校務與委員會的討論機制、勤於溝通協調，讓所有決策過程有更多面向的思考和關照，唯有讓學校更多成員有充分表達意見的空間，透過多元、民主的參與過程，才能逐漸建立共識、凝聚團體的向心力，發展出共同之「學校願景」。尤其在磨合教師與行政人員間之認知差距，校長必須帶動處室間的合作，以「人文關懷」爲核心的「服務領導」風格和效能，不斷的釋出善意，重新建立起教

師對行政的安全感及樂於合作的熱忱。

(二)為行政「賦權增能」，奠定「交互支援、整合發展」的基礎

長期以來，行政人員因對教務、訓導、輔導等行政工作之教育意涵體認不清，行事依循傳統、僵化且缺乏彈性的情況最為人詬病，更是親師生衝突的根源。因此，校長必須以「輔導理念」帶動處室主任進入「再學習的狀態」，積極主動參與處室工作規劃、提供協助讓各項校務順利推展，促使其「賦權且增能」，逐步建立處室「專業的信心」，並提供親師生「專業的服務」。同時適度釐清劃分各項職務與權責，共同架構起一些制度與規範，形成良好的互動模式，一切良法美意才不致淪為空談。

(三)整合各項教改內涵與措施，系統規劃校務發展計畫

深入了解目前教改之內涵及重要議題如九年一貫課程之實施，資訊、兩性、生涯、環境、人權法治等重要議題之融入教學，三合一方案、組織再造人力規劃方案、青少年輔導計畫等，檢視學校既有之校務發展計畫，並掌握教訓輔工作重點，加以分析統整：哪些課程學習內涵和學生活動應整合於各領域課程實施；那些成長機制可結合學校教師本位進修規劃，提昇教師專業之成長；應用「訓輔整合」及「組織再造方案」那些概念，可彈性調整組織架構及職掌、提升組織效能、重塑組織文化……等，均需透過執行小

組成員歷經多次對話討論、集思廣益、系統規劃而成。

(四)研訂教師輔導手冊，引導教師參與各項校務推展計畫

任何教育措施均需透過教學人員、以及訓輔人員的合作，落實於教室第一現場，因此，發展出本校「教師輔導手冊」，將各項教師教學及輔導學生職責，規劃為行政篇、教學篇、輔導篇及資源篇，引導教師逐步一一實踐，所有學校教育措施方得以落實。

三、以「整合模式」之教師專業發展實務，積極帶動教師善盡教訓輔專業角色職能

綜觀台灣教育近年來的發展及趨勢，教師在教室現場的確面臨巨大的考驗，例如：課程發展統整方面、教學文化的改變、學習障礙學生的補救教學、特殊學生及適應困難學生的輔導管教、親師合作的能力等，整體社會對於教師專業角色的期待，及善盡教訓輔專業職責的需求普遍提高，令教師倍感壓力，同時也凸顯了教育現場長期以來教師專業發展的困境。是以，校長如何整合校內外專業人力及各項資源，系統規劃教師專業發展措施，以專業風格引導教師朝專業化方向發展，提升教師在教學、訓導、輔導專業能力，實為教育現場的核心工作。

策略分析

- (一)為了激勵教師因應教改之趨勢，逐步朝專業化方向發展，必須建立起有效的「教學視導」機制，協助教師落實教訓輔專業角色職責之認知與實踐。

- (二)由於知識經濟時代的來臨，學校教育對於終身學習的理念必須不斷強化。教師不但是知識傳播者，更須身體力行成爲終身學習者。因此，透過蓬勃而多元的校園「學習機制」，逐步帶領每位教師進入學習狀態。
- (三)爲營造教師專業成長的環境及支持系統，因此「教師專業成長」各項工作之規劃與實施，應揚棄傳統以「教務處」爲主之概念，統合各處室人力，分工合作來進行，並建立教師與各處室人員之間良好的成長進修對話模式與內涵。
- (四)綜觀目前各項教改之內涵，均十分強調教學視導及教師評鑑，尤其重視「專業而系統」之歷程。因此，適時引進專業人力的協助，必有助於教師專業的提昇。
- (五)本校以提昇「教師效能」爲目標的專業發展方向爲：1.教學與輔導 2.班級經營 3.親師合作 4.危機處理 5.研究與進修。

行動策略

(一)增進教師有效教學策略

- 1.重建教師教學專業信心：由平時教學視導歷程，發掘教師教學專長，於各項進修、對話分享，有校本生態課程（蝴蝶生態教育）、生命教育及製作繪本小書、影像記錄分享，有多元評量、出題技巧分享，有班級經營策略分享，有運用數位課程資訊融入領

域教學、教學檔案等主題，逐漸以重視專業之風格，建立同儕成長機制，找回教師專業之信心。

2. 連結豐富的資源，持續發展學校本位課程：課程與教學的革新是教改的核心，也是提升學校教育品質的關鍵要素，各項教育目標和教育理念均須藉由課程內涵和教師有效的教學實現。因此，本校因應學生學習需求，連結農委會、華梵大學、慈濟教研會、師範大學、MOXA 心源基金會、馬吉島數位課程等資源，持續發展校本自然生態教育、鄉土人文、資訊教育、生命教育、補救教學……等課程。以「課程活動化、活動課程化」為原則，鼓勵教師組成教學團隊，對課程與教學進行轉化與實踐，落實課程實施與管理之成效。
3. 「2688 專案」協同教學，創新教學活力：九年一貫課程之落實，有賴教師教學之創意，尤重領域協同教學。因此，本校善用教育部「2688 專案」人力資源，大量引進資訊科技融入教學、團體輔導活動（國北師院心輔所）、靜思語教學（慈濟教研會）、鄉土教學（拳三堡文史工作室、大自然荒野協會等）、繪本班級讀書會（毛毛蟲哲學基金會、故事協會、兒童文學作家等）、表演藝術（無獨有偶劇團、十方樂集、紙藝協會等）等教學專業人力，進入課程與教師長期進行協同教學，逐漸鬆動教師傳統僵化之教學模式，開拓教學之新視野，增進有效教學策略，提升優質教學文化。

- 4.落實教學研究專業對話：配合協同教學之實施及各領域教學研究會，延伸規劃每週五下午課程與教學研討活動，如：動態閱讀、校園生態體驗、新店拳三堡文史工作、鄉土踏察、建構式數學研究、資訊融入教學、班級經營與兒童輔導……等，透過團隊學習激發教學專業與熱忱。
- 5.培養教師融入式教學能力：訓輔重要議題，如：兩性、人權、生命、生涯、資訊、環教……等，融入課程領域教學是教師必須積極培養的能力。因此，必須邀集學者專家，國教輔導團等人力，系統介紹相關議題基本知識，提供參考教材及教學方法演示，逐漸培養教師教訓輔融入式教學能力。

(二)強化導師功能，落實班級經營

- 1.課程教學與班級經營計畫：於暑期備課時間，運用「訓育工作輔導化」原理，所有教學人員均思考班級經營理念，做成計畫，並於開學初向家長溝通說明。
- 2.開設「班級經營與兒童輔導」工作坊：由曾端真教授帶領心輔所學生，從事班級團體輔導活動協同教學，輔以閱讀、實務研討等方式，運用阿德勒心理學派之「動機論」，強化教師辨識學生行為問題的能力。
- 3.班級觀察與同儕視導：成立「教學輔導小組」，邀集

專家學者、行政人員、教學績優教師、及特教師資等，協助教師進行「班級觀察」，回饋特殊兒童，及適應困難兒童相關教學輔導策略，並提供教師專業諮詢及同儕視導服務。

- 4.辦理系列「特殊教育」親師工作坊：班有特殊兒，親師必須學習相關特教知能，凝聚共識，密切合作，協助孩子在班級中的學習與生活適應，每週五下午由永和國中資源班尤敏珠老師等帶領的工作坊，讓親師生受益匪淺。

(三)重視親職教育，建構良好親師合作模式

- 1.架構親師多元溝通管道：開學前即由導師先行聯繫家長，積極建立良好關係；開學當週即舉辦「班親會」，溝通教學與班級經營理念，並建立班級親師聯絡網；學期中經常以聯絡簿、電話訪問及活動參與，保持良好親師合作關係，更持續引進家長專長資源教學，發展班級特色。
- 2.培訓志工，規劃系列成長課程：志工服務親師生必須持續成長進修，規劃一系列豐富多元的成長課程有王鍾和教授指導之「辨識孩子行為問題與兒童輔導」工作坊五週次、特殊兒童輔導五週次、故事媽媽「班級讀書會」閱讀工作坊培訓十四週次、曾端真教授帶領之「親子諮商」親職工作坊、梁培勇教授之「遊戲治療」工作坊、洪蘭教授之「認知神經心理學與學習策略」講座以及休閒活動插花班等…。

(四)提昇教師危機意識，強化危機處理機制

1. 檢視校園危機之所在：例如處理重大傷病兒童保護、潛藏危機地方及設備的維修管理，提昇學生自我保護的能力。
2. 結合專業醫師、大專社團、社會團體等單位：以講習、行動劇或實務演練進行如：認識常見重大傷病、CPR、消防安全及防災安全教育講習等，建立教師危機處理應變能力。
3. 組織並運作「校園危機處理小組」：建立緊急事件處理流程，並回饋處理歷程資訊，提供全體教師參考，本學年度即因有效運用此機制，而適當處理了校園意外車禍、SARS 等事件，將傷害減至最低，並凝聚全體教訓輔人員合作，以及危機處理之共識。

(五)建構多元教訓輔學習機制，營造共同成長的殿堂

1. 以輔導理念，帶領教師進入學習狀態：學校是師生共同學習與成長的地方，許多職前養成教育的知能已不敷所需，甚而不合時宜。因此，學校必須因應師生之需求，建構學校本位的教師成長機制。
2. 落實「學校本位」的教師進修：進修內涵著重在教育理念之釐清與教學輔導能力之提昇。課程由教師及教、訓、總、輔人員共同設計，週三下午以教訓輔理念為主軸，週五課程研討時間，則鎖定在教訓輔實務之研討、觀摩與實作。

- 3.多元學習機制逐漸展開：三年來，幾乎每位教師都從不同向度參與了這樣的學習機制，例如，因課程教學需求的各項研習活動；因專長興趣而開設的生態課程、資訊課程；因輔導學生所需個案研討，認輔教師成長課程；因自我內在成長所需的活力營，「悲傷與輔導」工作坊，因班級經營與兒童輔導所需的「ADHD 兒童輔導工作坊」，以及參與「教學輔導小組」同儕視導機制的運作與學習，蓬勃的學習風氣已逐漸在校園各個角落蔓延…。
- 4.透過知識管理營造學習型學校：當每位教師均參與各項成長進修活動時，如何將所獲取的知識，透過彼此分享的歷程，逐步累積為全校教師均可加以應用的知識平台，進而創造更優質的共享資源。本校就善用了 e 化的行政及班級資訊系統，建立知識管理的機制，提供教師個人及專業成長的知識平台。

(六)落實教學視導，引導教師專業發展

- 1.強化「教學輔導小組」功能：小組平時除提供教師在教學及班級經營諮詢外，舉凡教師因個人「教學行為」所需之「同儕視導」，或因班級有特殊兒之「班級觀察」，甚而補救教學之實施，小組成員均積極提供各項協助。
- 2.規劃「發展性教學視導」工作坊：邀請張德銳教授蒞校指導，系統介紹教師教學改進與同儕視導具體方法，藉由豐富而專業的各種觀察量表紀錄，以及

操作性活動，不但釐清了教師對於教學視導的觀念，更提供了人性化的學習成長方向。

- 3.以「個人成長反省」導向的教學檔案：傳統觀念的教學檔案有如「剪貼簿」，缺乏系統及教學專業規準，無法引導教師的「省思」。特別於下學期再次邀約張德銳教授，藉由他校之成熟經驗現身說法，引導教師認識專業教學檔案之內涵，不但蒐集教師課程及教學計畫、班級經營之理念與實務資料，也一面記錄、累積學生學習成果，更重要的是教師教學之省思，以及同儕對話的基礎。而這些則是學校實施教學視導工作極為重要的一環。
- 4.教學視導提供教師善意的另一對眼睛：行政處室以任務分工方式，進行常態性視導工作，未來更規劃以行政三聯單方式適時提醒、回饋教師。同時對於作業批改、親師聯絡簿調閱、師生互動及學生輔導記錄等，亦整理較佳範例提供教師參考，並據以瞭解教師教學現況，透過專業領導風格落實教學視導，逐步提昇教師專業成長。

四、應用輔導三級預防概念，實現「帶好每位學生」之教育目標

「帶好每位學生」是教改的最終目標，依據教訓輔三合一方案之精神內涵，學校應用輔導三級預防之概念，充分了解教育的主體—學生，包括學生素質、特性、家長期望、各種弱勢學生結構等，對於學生的教育輔導措施加以

整體設計，並透過行政與親師生建立最佳互動模式與內涵，結合各項資源形成網絡，為孩子統整建構一個更周延的輔導支持系統，實現帶好每位孩子的教改願景。

不同的挑戰

澳底國小是一所瀕臨大海的小型學校，地處北台灣偏遠的東北角海岸，九十年的風與浪伴隨著無數學子的成長，澳底的孩子善良、熱情質樸，身手更是敏捷、靈活、矯健。然而遠離都會的事實，造成地方產業逐漸萎縮，青壯人口大量外出就業，留下來的是老人和孩子，嚴重的隔代教養是孩子成長過程極為不利的因素；解構的家庭型態更造成單親及破碎家庭的事實，家庭功能幾乎難以彰顯，我們的孩子就來自這樣的社區環境。

「百年老校」名「新店」，是一所具有百年歷史的學校，位於台北縣風景名勝新店碧潭邊，學區處於城鄉交界處，原來是傳統的老舊社區，有逐漸沒落的趨勢，然而近年來隨著北二高及捷運的通車，許多外來人口使得社區又逐漸繁華起來，形成新舊社區並存的景況，純樸的社區家長社經背景中上，普遍關心孩子的教育，然而過去親師合作互動並不頻繁，參與校務情形較不積極。

學生的素質普遍質樸、可塑性高，然而近年因外來人口急遽增加，鄰近的烏來鄉鄉民亦多所遷居本學區或越區就讀，使得學生單親家庭、隔代教養及原住民比例偏高，同時，一般智優、身心障礙學生及安置於育幼院學生也為數不少，符合教育優先區的指標。而近三年來新住民亦大

幅增加，是學校需積極關注的弱勢族群。

行動策略

(一)彈性調整教訓輔組織架構及內涵，建構三級預防工作機制

以「訓育原理輔導化」、「訓輔整合」為主軸，因應學校教訓輔措施之整體設計，整合調配教訓輔組之職責，並重新設定每位行政人員應行辦理及相互支援事項，以落實三級預防工作之分工。如「訓導處」更名為「學生事務處」，兼具初級預防功能，以各項發展性教育措施，引導學生在生活中實踐的好習慣；「輔導室」調整為「輔導處」，結合認輔教師、特教師資、社輔資源與機構等，共同來做學生二、三級輔導工作，強化學生輔導工作之專業效能。本校並長期約聘鄔佩麗、曾端真、曹中瑋、梁培勇、嚴霽虹等教授及心理師，協助親師生各項輔導工作。

(二)成立「教學輔導」小組，實施「班級觀察」

由於澳底偏遠地區文化不利的事實，學生的基本學習能力普遍低落，其中尤以各學習階段無法有效銜接為主要因素。因此，邀集校內行政人員、資優教師、專家學者成立「教學輔導診斷」小組，自附設幼稚園課程之選擇到幼小以及各年段間課程之銜接，協助教師深入瞭解以彌補其間之落差和斷層。同時對於適應困難及特殊兒童實施「班級觀察」，提供教師教學輔

導的專業諮詢，期能恢復學生良好的生活學習適應。

(三)重視學生學習障礙問題，建構補救教學系統

學校邀集相關學者專家及校內人員共同成立教學診斷小組，建構學校補救教學系統：初級補救教學：由教師在平日教學歷程中，發現學生學習之障礙，能立即補救並給予適性之回家功課，請家長配合指導，低年級學習困難學生則於晨光時間組訓退休教師實施補救教學；次級補救教學：由導師推薦，經教學診斷小組之診斷，採學科能力編組方式，於晨間或課後留校進行補救教學；三級補救教學：確實鑑定學習障礙學生之身心特質後，安置於資源班採抽離課程或外加課程之補救教學。

系統本身採循環方式進行，隨時做評估及回歸，期能恢復學生之良好學習適應。倘有長期忽略而形成的低成就學生或有學習障礙，需要特殊教育的專業知識協助，則向學校的輔導室或各師院特教中心諮詢，請教相關的輔導策略。

(四)提昇教師辨識學生行為問題能力，強化導師班級經營與兒童輔導的能力

聘請曾端真教授帶領心輔所學生，從事班級經營團體輔導協同教學，並組成「班級經營與兒童輔導」親師成長讀書會，學習運用阿德勒心理學派之「動機理論」，強化親師辨識學生問題的能力。

(五)強化導師功能，落實「認輔制度」

由於隔代教養及單親情況極為嚴重，導師及認輔教師的關懷與協助，確實可以有效地幫助孩子生活及學習的適應，而結合社福機構或慈善團體的力量給予家庭急難扶助亦是重點工作之一。持續不斷的「小團體輔導」，則從關懷的角度來幫助因缺乏家庭關心而成爲校園弱勢的小朋友，帶領他們從團體互動中找回自信心，再重新出發。同時，透過不同形式的「個案輔導會議」及家族治療，亦能有效地協助個案恢復適應。

(六)整合榮譽制度、規劃多項認證活動，引導生活實踐的好習慣

結合榮譽制度，透過有獎徵答、新店之聲、票選「生活公約」好寶寶等活動，建立學生於生活中實踐的好習慣。同時規劃多項認證活動，倡導「人人爲我，我爲人人」的服務學習理念。

(七)活化校園危機管理機制，提昇親師生危機意識與應變能力

1. 檢視校園危機之所在，例如處理重大傷病兒童保護、潛藏危機地方及設備的維修管理，提昇學生自我保護的能力。結合專業醫師、大專社團、社會團體等單位，以講習、行動劇或實務演練進行如：認識常見重大傷病、CPR、消防安全及防災安全教育

講習等，建立教師危機處理應變能力。

- 2.運作「校園危機處理小組」，建立緊急事件處理流程，並回饋處理歷程資訊，提供全體教師參考，本學年度即因有效運用此機制，而適當處理了校園意外車禍、SARS 等事件，將傷害減至最低，並凝聚全體教訓輔人員合作，以及危機處理之共識。

五、整合校內外及社會教訓輔資源，建構豐厚的學校網絡支持系統

澳底由於位居邊陲，距離台北縣政府所在地 75 公里，社區文教機構及專業人力極為缺乏，大都須由都會地區引進，學校雖積極克服交通上的困難，然而，交通不便造成專業協助及資源引進的不易仍是事實。

新店雖非偏遠學校，但由於過去保守的校園文化，不但親師合作互動較少，亦未能有效引進資源發展教訓輔各項功能。

(一)整合社會資源，發揮教訓輔功能

要做好學生教訓輔工作，單憑校內人員的力量實力有未逮，尤其學生行為日益複雜多變，更須有效引進社會資源，密切結合學校三級預防工作，共同擔負起教育學生的責任。尤其近年來北二高、捷運交通之便利；學校又位於「人文薈萃、文風鼎盛」的新店文山區，資源可謂豐沛，共建置「教學支援服務」、「家庭社會福利」、「安全保護福利」、「醫療諮詢服務」、「特

教諮詢專線」、「心理諮商服務」、「升學諮商輔導」、「宗教團體公益福利」等網絡服務系統。

(二)善用區域社輔資源，落實學生輔導工作之專業化

由於本校係台北縣「建立學生輔導新體制」全縣暨文山區中心學校，藉由定期辦理學校與區域社輔資源聯繫會議，邀請「家庭暴力暨性侵害防治中心」、「社會福利服務中心」、「警察局少年隊及少輔會」、「家庭扶助中心」、「教育局駐校社工」、「心理衛生中心」等專業人員，進行服務說明並討論區域資源網絡與聯繫機制之建構，透過學校與區域資源密切之合作，進而落實學生二、三級輔導工作。

(三)完善與優質的計畫，連結專業豐沛的資源

近年來整體社會資源極為短絀，各種資源的申請均須提出完善的實施計畫，本校透過「整合模式」之運作，經常由校長帶領各處人員與教師討論擬訂計畫，並規劃具體可行的推動策略，親自作簡報，以爭取相關資源及補助。包括農委會「多樣性棲地營造」計畫；MOXA 心源基金會的「蝴蝶生態教育」計畫；教育部「資訊教育種子團隊」計畫；新店文史館的「愛上博物館」、「碧潭風情」課程計畫；新店圖書館的「閱讀計畫」、「親子共讀」計畫；游泳池「ROT」計畫以及各項校園整建計畫等，這些資源不但有經費之挹注，更有專業的協助，是整體校務推動的有力支持系統。

六、以人文的關懷，發展學校公共關係

(一)學校內部關係的經營

- 1.由於各項教改方案均納入學校校務整體計畫中，而各項計畫項目亦融入學校行事曆中逐步實施，有系統的引導教師參與校務推動，教師明顯感受行政的用心和規劃，有效改善過去對立抗拒的情形。
- 2.實施歷程中處室間逐漸發展出相互支援之默契，尤其強調「整合模式」的問題解決模式，使行政效能大幅提升，工作運作順暢績效彰顯。
- 3.三年來，行政的用心都聚焦在帶動教師專業成長，或協助處理班級學生事務，甚或連結相關資源提供教師教學輔導諮詢應用等，高度獲得教師的認同和肯定，已逐漸發展出積極參與、溫暖接納、相互支援的優質組織文化。

(二)與學生關係的經營

- 1.持續不斷宣導「訓育原理輔導化、輔導工作專業化」理念，校長和行政人員更以各種「教育的方法」，示範、引導學生於生活中實踐的良好習慣，已逐漸取代了以往校園內「動輒怒罵」、或僅止於「道德勸說」的方式；亦可明顯感受教師願意嚐試學習運用「團體動力」及班級經營技巧來營造優質的班風，逐步建立了接納與溫暖的師生關係。

- 2.「課程活動化，活動課程化」，保障學生優質的學習，增進學生學習的效果。兩年來，由於大量「教學支援人力」進入校園與教師協同教學，活潑創意的課程教學提供孩子發展多元智慧的舞台；訓輔發展性活動是引導孩子適性成長的鷹架。我們觀察到：透過「蝴蝶生態教育」，個個都是生態解說員、主題探索研究員；到社區服務學習，個個都是「環保愛心」小天使；參與語文競賽表現傑出；製作「畢業光碟」個個都是資訊應用高手；縣府基本學科能力測驗英、數、資訊全員通過；參加「英語戲劇比賽」親師生榮獲全縣特優…等，愈來愈多的佳績，讓我們堅信這一切教育作為，能使學生學得更精緻、生活得更快樂，讓新店校園成為每一個孩子童年的築夢天地。
- 3.完善的學生輔導機制，舒緩校園學生問題，藉由「導師」在班級敏銳的辨識力，訓輔人員得以啟動學生輔導機制，充分提供各類弱勢學生「家庭扶助」、「補救教學」、「小團體輔導」、「個別及家族諮商」…等協助，多年來透過輔導、鑑定、轉介、安置，確實幫助不少孩子恢復適應，舒緩原本嚴重的校園學生問題。

(三)與家長社區關係的經營（以澳底為例）

澳底地處幅員廣大的北縣邊陲，屬偏遠文化不利地區，訓輔專業人力尤其缺乏。所幸，我們有一群愛

護家鄉，關心教育的家長，他們大都是本校校友，平時也認真的經營生活。走進校園的第一天起，就和我們挽起衣袖做教育紮根的工作，成爲辦學的好夥伴，因而連結了一些來自社區的教育資源。藉此基礎，我們更主動積極地發掘、連結一些專業機構與人士，克服交通往返的困難，建立密切交流的模式，隨時因應親師生教育之需求，妥善運用，逐漸整備出一個周延而豐富的資源網絡。

同時，帶動教師秉持著無比的教育愛與熱忱，承擔起眾多教育責任，除了白天授課（小學部、幼稚園）、課後補救教學、兼任行政工作及參與各項教育計畫外，夜間尚須負責成人補校與社教工作站之社區成人教育，對於弱勢孩子的協助更是令社區家長感動。由於全體教師的努力，不但找回了「專業形象和尊嚴」，更贏得貢寮鄉民的尊敬和愛戴，也因而感動家長及社區動員尋求各種資源，積極協助校務之運作。

(四)與教育部或教育局關係的經營

個人經營學校，與教育主管機關教育局或教育部之互動，向來都抱持著分工合作、生命共同體的概念。尤其近十年來的教育改革，幾乎形成了固定的互動模式：教育部推展教改方案→各縣市教育局推薦或徵求實驗學校→實驗學校研提實施計畫→建立策略聯盟或夥伴學校機制→成果及經驗分享並形成具體

可行方案→推廣至其他學校。

擔任兩任校長期間，個人以勇敢積極的心態，深入了解教改之內涵與精神，主動參與並系統整合教改政策，轉化成學校具體可行之策略，為校園注入新活力，不僅活化了學校經營，更有效地提升教育品質。也因此承擔了教育局、教育部許多委託研究、分享推廣、訪視評估、規劃實驗等多重角色與職責，工作雖然極為辛勞，但不可否認的，也是策勵自我學習、快速成長的生涯歷練。

同時，長期觀察結果亦發現，各項教育政策是否落實到教育現場，與各縣市教育局能否整合相關局、課室、機構人力物力資源，建構支持性網絡，積極協助、帶動學校息息相關。以台北縣為例，教育局在潘文忠局長領導之下，無論是課程與教學的領導、青少年關懷計畫、十八條人文藝術學習路線、運動人口倍增計畫、資訊教育環境建置、閱讀活動推展等，局長均能謀合學校建議、擔任縣府各單位整合之平台，建構學校與縣府各單位的互動機制，主動協助學校推展各項教育政策，並利用與校長對話的機會，帶領課室主管主動說明、支持學校，久而久之，校長均能充分體會局長人文關懷之善意，並了解縣府支持系統之所在，對於校務經營無異達到了方向明確、重點掌握、績效責任的成效。

七、從「微觀到鉅觀」的學校變革

八十七年八月個人奉派台北縣澳底國民小學校長，當時學校正因不適任教師解聘案，與社區家長嚴重衝突對立，縣府及相關單位頻頻蒞校調查，導致前任校長黯然提前請調，學校組織氣氛不佳、教師士氣低落，行政人員疲於應付各種狀況，對於支援服務教學則心有餘而力不足。

就在學校發展陷於極度不利的情況下，我和學校同仁檢視了當時教育部積極推展的教改十二項行動方案中，有利於學校發展的九年一貫課程、小班教學精神計畫、降低班級人數增建教室計畫、「建立學生輔導新體制」－教學、訓導、輔導三合一整合實驗方案等，毅然投入試辦行列，有效結合其基本精神與內涵，並整合轉化為學校經營策略。四年來，我們築夢踏實、一步一腳印的深耕，透過校本課程發展及小班精神教學策略，找回了教師教學與輔導的專業信心；藉由教訓輔三合一方案之「整合發展、邁向專業」建立校內人員最佳互動模式與內涵，凝聚親師生高度向心力；與全國多所學校建立夥伴關係，「他山之石，可以攻錯」，讓我們不斷精進；澳底的「蛻變與成長」有目共睹，亦備受肯定，屢獲教育局及教育部評鑑為績優學校。

九十一年八月遴選至台北縣新店國民小學，時值前任校長罹患重病請假年餘後病故，學校群龍無首，百廢待興，社區家長高度期盼新任校長之作爲，實備感壓力而自覺任重道遠。綜觀兩校在環境背景、組織文化、教師結構、學生特質、家長需求、及社區資源等差異性頗大，幸而累積了澳底「整合且系統」之經營心得，讓我們在龐雜的校務中很快能切中時弊，找到方向及著力點。

經營迄今，透過「教訓輔三合一」方案之整合模式，個人以「人文的精神、專業的方法」，展現校長專業領導風格，帶動行政團隊與教師間的合作，逐漸改變教師之教學文化及輔導學生之概念，全校親師生士氣高昂、向心力強，各項難題困境亦逐一獲得解決、軟硬體建設如火如荼地進行，學校正朝向「深具輔導文化的人文友善校園」努力邁進，今年更榮獲縣府評選推薦為教育部績優學校。

八、全方位辦學，法律素養不可偏廢

面對近十年來社會需求及教育趨勢快速的變遷，校長辦學所關注的面向愈趨多元，可能遭遇之困境或案例處理愈形複雜，所涉及的法律層面問題自然衍生。舉凡教師權、學生權、家長參與權、財產、校地、建築採購、政府促參、議事規則…等，均是學校經營的法律層面。因此，身為校長大都了解其重要性，平時除閱讀、上官方網站或透過省縣公報案例分享充實相關資訊外，亦能把握各項進修說明會，增進法律相關知能。

然而，每所學校難免有困境或危機，校長的法律素養固然對於平時的危機管理有助益，但當發生重大危機事件時，一些特殊的法律規定、相關學校案例的諮詢、法律顧問的協助，家長會具法律背景人士的磨合，所提供的訊息往往是校長危機處理時，能否做整體「正確判斷與決策」的關鍵。個人經營澳底及新店兩所學校期間，因學校所處環境特殊，遭遇的困境和疑難雜症頗多，其中重大事件有教師解聘案、核四廠抗爭案、校園學生車禍意外、電器火

警求償事件、收回遭佔用十二年校長宿舍、清查軍方、退休教師土地及宿舍三十六戶、游泳池安全鑑定暨委外促參 ROT 案…等，處理過程雖然無奈，甚而感覺痛苦，但校長沒有抱怨消極的權利，也因為運用上述方法處理妥適，不僅化危機為轉機，也樹立了校園事件處理的典範，深獲親師生與教育局高度的肯定。

參、履痕心跡處處深～參與教改行動方案之評析

目前教育的大環境讓許多校長深感無奈：權責不相稱，教師抗拒改革，學校組織文化不良，資源逐漸短絀等困境，經營學校的確備感艱辛。然而這些年來，個人經營學校、參與各項教改方案，深深體會到面對教育的革新與挑戰，校長應以勇敢積極的心態，深入了解教改內涵與精神，系統整合教改政策，發展學校特色，為校園注入新活力，活化學校經營，全面提升教育品質，使具有老店新開的新氣象。以個人帶領澳底、新店兩所小學深入參與教育部「建立學生輔導新體制」—教學、訓導、輔導三合一整合實驗方案為例：

一、試辦三合一方案帶給學校轉型契機

澳底屬偏遠小型學校，教師人力及各項設施、資源均不及都會一般學校，是以長期以來學校經營不易。自八十七學年度參與三合一方案，秉持輔導理念經營學校文化、帶動教師進入學習狀態，建構教師與行政人員、教師與學

生之較佳互動模式，孕育人性化校園組織氣氛，增進教育輔導學生功能。三合一方案的試辦，帶給學校轉型發展的契機，並直接催化學校的蛻變與成長。

二、全體教師持續的學習成長，有能力落實教學及輔導學生職責

三合一方案要求教師善盡有效教學及輔導學生兩大天職，在具體指標上希望教師具有輔導學生的理念與能力。為落實這些工作，本校結合教改政策、九年一貫課程、專門專業知能、輔導知能等需求，架構出學校本位進修之課程內涵，系統逐步地將教師帶入學習狀態。多年來顯示，多數教師均能在學習中成長，漸有能力落實方案中教學及輔導學生職責。

三、教師與行政人員交互支援活絡，具「最佳互動模式與內涵」之雛型

三合一方案的最終旨趣在充分發揮教學、訓導、輔導的功能，帶好每位學生。要達成此一精神指標，全校教師必須與訓輔行政人員形成最佳互動模式與內涵，彼此交互支援、激勵成長。

兩校自試辦三合一方案以來，透過逐步的溝通、以身作則、示範帶動及長期處於學習進修狀態，服務士氣高昂、交互支援的氣氛日益形成，進而積極活絡，已初具「最佳互動模式與內容」之實質。

四、學校輔導網絡功能日漸彰顯

三合一方案期待每一試辦學校均能建立學校輔導網絡，結合社區資源共同擔負學生輔導工作職責，也期待為學生建立一個有二、三級支援服務的系統網絡。

本校由於地處偏遠，建立的網絡資源不若都會學校豐沛，唯校長與行政人員均勤於連繫、主動邀請參與，是以互動頻繁，網絡資源協助學校之功能日漸彰顯。

五、研討及督導機制協助試辦學校發展特色

三合一方案因屬實驗方案性質，含有部份不確定性，是以，整個方案之執行，類似行動研究。教育部在推動方案歷程中，設計了研討及督導機制，不但找到核心工作最佳作法，更落實進程並解決衍生問題。且由校長及主任直接參與研討經驗、學校接受督導心得，以及本校校長以規劃委員身分到其他試辦學校訪視之心得，研討及督導機制頗能協助試辦學校掌握核心工作及發展學校特色，增進實驗之成效。

六、提供他校試辦成果資料，分享交流經驗

由於兩校執行三合一方案各項措施頗為紮實，累積之成果資料堪稱豐富，透過部辦觀摩會之展示與宣導，其他試辦學校以及未來準備試辦之學校競相索取參考（其他試辦績優學校亦有相同情況），對全校教師及行政人員鼓勵極大，本校引以為榮，然而在各項資料之提供上也形成了學校一大負擔，需教育局及教育部協助解決。

肆、孕育學校「三合一」輔導文化，深具教育價值

- 一、輔導文化紮根校園，為帶好每位學生奠基：「三合一方案」強調以輔導理念經營學校組織文化，將學校經營為具輔導文化的學校，具有輔導文化的學校也就是人性化的校園組織氣氛。歷經四年來的努力，本校教師均以扮演好「有效教學」及「輔導學生」兩大天職為本分、克盡心力；而行政人員亦以強化「學校教學輔導學生機制」為念，這些措施直接反映到學生的照顧上，可謂輔導文化紮根於校園，為帶好每位學生奠定基礎。
- 二、學校共同願景，創造新店文化的獨特性：參與教改方案，校長應深入了解學校文化的特性，創造學校的獨特性，提供學校發展與組織再造的可能。換言之，參與教訓輔三合一方案，有機會創造一個具「輔導文化」的學校獨特性。據此，結合學校目標與新店成員的心聲，架構了學校共同願景：「人文、活力、新教育，優質、創新、好兒童」。
- 三、「溫柔對待，堅持理想」的領導風格深深感動親師生：溫暖和諧的親師生關係，是學校面對教育革新的催化劑。然而面對一波波教育改革，教師普遍感受活動增加、時間不足、教師專業受挑戰，校長應能體會教師的壓力及抗拒，更應以解決問題、認知重建、尋找改變、正向成長、改變情境、延宕擱置等策略，提供觀

念、方法與支持，協助教師成長。以這樣「溫柔與堅持」的領導風格，深獲新店全體教師的認同，並於九十二學年台北縣教師會評鑑校長不具名問卷中，給予極高的評價。

伍、發展學校特色～以「百年新店・生態校園」為例

吳明清教授曾經對發展「學校特色」之必要條件有精闢的詮釋：強調用心和創意，並展現「獨特性」；必須具有「優良品質」、並反應「社會正義」；且能發揮「學校效能」，同時符合「教育目標」。這些年來新店始終秉持這樣的原則，檢視自己、發展特色，提供親師生多元的學習機會，帶動親師生專業的成長，例如生態、閱讀、特教、資訊、民俗體育、訓輔機制等。

以打造「百年新店・生態校園」為例：新店三面環山，緊鄰碧潭，亦是歷史悠久的百年老校，校園老樹眾多、花園廣大，蘊藏了四、五百種多樣性的生態物種。三年來，我們整合了校內「自然生態小組」、「工程營繕小組」、「綠美化小組」、「課程發展委員會」、「資訊種子小組」等教師，連結「行政院農委會」、「台北縣政府」、「新店市公所」、「MOXA 心源教育基金會」、「家長會及志工」、「荒野保護協會」等資源，進行了校園空間環境的改造，彩繪藝術人文校園，營造優質學習環境；調查多樣性校園生態物種，規劃生態教育園區以及學習步道，設計生態課程與數位教材，編輯生態圖鑑與導覽手冊；發展系列校園生態紀念商

品以利校際交流，如生態解說牌設計、生態撲克牌、獎狀及校慶生態紀念衫等成果，均出自本校生態小組教師精心規劃設計、以及全體親師生之集思廣益。

當然，徜徉於充滿老樹、花香的校園中，聽聞鳥啼、蟲叫、蟬噪、蛙鳴；欣賞蝶飛與蛾舞，讓親師生在生態豐富、物種多樣的環境中，發現植栽的成活、蝶蛹的羽化蛻變，引導學生觀察、了解自然奧秘，藉由探索學習珍愛生命，才是最終目的。同時，也歡迎社區民眾除了假日蒞校休憩之外，多參與學校或班級之各項活動（例如：生態教學園區的認養管理、小小生態解說員培訓等），帶動學校及社區共同珍愛這個陪伴我們成長的美好園地。

陸、源泉活水現新機～結語

多年來，個人經營校務始終秉持高度的「自我效能感」，以「人文的關懷，教育的堅持」，與教師發展出良好的合作互動關係，待人處世盡心盡力，累積豐厚的人脈與資源，全心投入、邊做邊學、持續地自我修正，也不斷的自我成長，多年來確實為學校創發了不少優勢條件，奠定了學校良好發展的基礎，更獲得親師生及各界的高度肯定，建立了個人經營學校的良好形象和口碑，並於九十三年度榮獲教育部「校長領導卓越獎」之殊榮。

未來，在經營學校的歷程中仍會不斷面臨挑戰，也有些限制與瓶頸亟待克服，個人仍會虛心地自我檢視，不斷

謀求較佳之經營策略，期盼在校長生涯發展歷程中，能持續發揮「卓越領導」之效能，逐步發展出最佳校務經營之模式。