

## 薪傳教育共攜手

陳桂芬／苗栗縣山佳國小校長

接到教育局的電話，告知 102 期候用校長行政實習選在山佳的同時，我正召開處務會議。籌建新校三年半，招生未滿一年，山佳拿什麼給候用校長學習？五位校長是誰？（尚未招考）個人校長才疏年資淺，能給候用校長提供什麼經驗？一連串的疑問和責任，瞬間而來……。

身為學校的大家長，個人清楚：(一)行事作風都會影響學校，不可不慎。(二)須有宏觀的教育理念，掌握方向與原則，讓全校欣欣向榮。(三)擁有圓融與靈活的協調能力，讓組織氣氛和諧融洽，並備強烈的使命感，凝聚共識。(四)配合學校願景，以寬宏的氣度、深遠的見解，形塑孩子的學習旅程。(五)建立親師溝通平台，凡事秉公處理，一切考量以師生為需求，帶動主任、組長、老師及學生。

主意既定，方向已有，對於候用校長五天的實習，課程也有譜了。於是從三峽教育研究院上課兩天回來後，個人便擬了一份課表（如附錄一），期望他們五天雖短，未來無數個五天，都必須以用心、學校本位、團隊精神、有系統的思維，讓孩子從做中學、多元學習。

除了排定的課表外，五位候用校長還參與學校的作息：包括教師晨會、兒童朝會或以「山佳之音」向全校師

生播報心得，及參與永續校園教授考評，並與演講者座談，和教師、小朋友分享實習心得……，把當校長的每一天（包括危機處理），讓他們一一品嚐、嘗試和歷練。

提筆此時已有一位候用校長上任，其他四位校長皆在教育局實習。感謝他們在山佳五天的實習，讓我重新檢視自己，尤其在「從建校過程中，談校長治校所給予的協助」座談紀錄中（如附錄二），讓我更了解自己，也為同仁的肯定不敢掉以輕心，把步履踏得更紮實，也更有信心和毅力在教育路上走下去，願往後與有志者共攜手，心手相連為下一代。

最後摘錄五位候用校長的實習感想作為本文的結束：

- 一、趙麗君校長：此次實習最大的收穫，在於領導與辦學心態的調整。嘗試「為行政折腰的柔軟」，開拓「優雅領導的大度」，學習「軟軟切入的堅持」，訓練「老師優秀校長悠閒的忙碌」，練習「學會如何緩慢的持久」。雖然很多大師與前輩提醒：「考上校長不是一件好事」，但既跟上了這個隊伍，就以歡喜甘願的心情為教育付出一己心力，以及培養更多的人生智慧吧！感謝師傅校長與山佳團隊令我成長！
- 二、林玲校長：五天的行政實習即將結束，心裡有點捨不得，因為，學習和成長的滋味，真的很棒，而該學的東西還很多，多麼希望能繼續上課。即使如此，仍要再次謝謝師傅校長，感謝您課程的安排，和以身作則的身教與言教，這些都是我未來處世的經驗和典範，

也希望師傅校長能「一日為師，終身為師」，做我永遠的師傅。

三、劉碧雲校長：在三位主任及組長行政人員共十二位分批座談分享，從建校過程中，談校長治校所給的助益，綜觀如下主軸：

(一)行政方面：任務導向、公私分明、敏於覺知充分支持、堅持不懈持續關注、團隊合作生命共同體、主動敏捷、隨時溝通、訊息暢通、隨時回報。

(二)教師方面：教學專業領導、誠懇待人、以身作則、給予部屬明確方向、關懷支持、經常溝通支持。

(三)家長參與溝通協調，明示不干預而是協助。

總之，新設學校不管人際經營行銷、規劃管理、學校文化制度的建立，均關係一個學校未來發展，不能不慎，校長的苦心經營，非一朝一夕可及。

四、徐禮安校長：本週的實習課程要說的話、要學的事實在太多了。從山佳這一個典範，我們知道校長首先在操守上必須清廉自持，以身作則，能隨時接受公評，其次就是要「業精於勤」，全力投入，耐心溝通，然後要提攜後進，讓主任老師多學習。如行政、待人接物、輔導學生、與家長互動、知識管理等。

五、陳櫻元校長：歷經了工作的瓶頸、壓力、困頓，本寄望尋求另一天空展翅，然一山高過一山，惶恐「歸零」再出發，幸好一週來師傅校長傾囊相授，苦口婆心，再三叮嚀，夢靨雖已揮去不少，但信心、勇氣仍有待

再建設，感謝山佳師傅校長的引導、全體團隊的協助，  
讓我有此機會學習開拓更寬闊的視野與胸襟！



附錄一

102 期國小儲訓校長返縣行政實習日程表 94.5.9-13

日期	時間	見習活動	實務課程	課程主講人 (座談人員)
5/9 (一)	上午	1.兒童朝會 2.參觀山佳 3.簡報	1.教訓總工作重點 2.學校工作實務 3.實務座談	陳桂芬校長
	下午		國小英語教學面面觀 (1:30~4:30)	國立科學工業園區實驗高級中學吳榕峰校長
5/10 (二)	上午	教師晨會	評選委員招標文件 審查實務	陳桂芬校長
	下午		1.永續校園考評 2.永續經營在學校 的概念和運用	
5/11 (三)	上午	兒童朝會	實務座談： 從建校過程中，談 校長治校所給的助 益	山佳團隊
	下午		社區公共關係實務	拜訪耆老陳金堯先生
5/12 (四)	上午	1.兒童朝會 2.山佳之音 3.處室會議	1.校園氣氛營造 2.與畢業生有約	陳桂芬校長
	下午		1.教師的壓力與情 緒管理 (1:30~4:30) 2.父母成長團體 (7:00~8:30)	前教育廳長 陳英豪先生  陳桂芬校長
5/13 (五)	上午	1.教師晨會 2.山佳之音	教育新人生 (10:00~12:00)	桃園縣忠福國 小戴振浩校長
	下午	導護交接會 議	1.實習觀感 2.綜合座談	陳桂芬校長與 山佳團隊

## 附錄二

08:40～09:20

### 從建校過程中，談校長治校所給予的協助（一）

#### 徐木霖主任報告－總務主任

對新設校總務業務雖不熟悉，卻得到校長的指導和支持，非常感謝，從校長處學到：

- 一、堅持原則－擇善要固執，堅守原則。
- 二、持續關注－惟有持續關注，才能呈現努力成果。
- 三、公私分明－公私分明，亦師亦友。
- 四、治校理念－領導中心的治校理念，對校務影響深遠。

#### 李逸民老師報告－視覺藝術碩士，93.12 到職

從級任老師的角度看校長，從校長處學到：

- 一、人格方面－自身不斷進修，努力學習，具有標竿作用。
- 二、領導方面－對學校用心、細心、覺察力好。
- 三、資歷方面－經歷豐富，是教學問題請益的好對象。
- 四、爲人處事－處事程序清晰、說話條理分明，易於溝通、增進了解。

## 吳玉雙校護報告－93.12 到職

從校長處學到：

- 一、提示重點，易於掌握工作內涵。
- 二、不斷進修，追求個人成長空間。
- 三、尊重管理，給予個人思考機會。
- 四、投入校務，努力用心令人敬佩。
- 五、處事智慧，面對困境仍有餘裕。
- 六、印象最深刻的一句話是：山佳是個大家庭。

## 陳淑娟幹事－94.1 之前，已在戶政事務所擔任公職 11 年

從校長處學到：

- 一、重視團隊意識。
- 二、鼓勵部屬互相幫助。
- 三、將校長工作視為志業。
- 四、樂於提供新資訊。
- 五、引導部屬思考與成長。
- 六、公事要求，私務關心。

## 羅津清老師

從校長處學到：

- 一、要常微笑。
- 二、工作態度要嚴謹，做好保密工作。
- 三、行政工作的新手，要吸取他人的經驗。

- 四、鼓勵教師進修，追求個人成長。
- 五、重視老師身教與言教，例如：開會要專心，導護要站好。
- 六、關心部屬家庭生活。

### 葉維寬主任—90.8 到職

新設校各項工作千頭萬緒，校長角色扮演不易，校長著力甚多，從校長處學到：

- 一、任務導向—公私分明，對工程執著，要堅持處，就需堅持，精力無窮。
- 二、持續關注—績效是持續關注的累積，有關注，部屬也會亦步亦趨跟隨。
- 三、鉅細靡遺—以筆記條列。
- 四、進度回報—掌握進度，改進懶散習慣。
- 五、提供訊息—短時間做決策，決策可能有誤，要求幕僚提醒。
- 六、重視行銷—包括對上級長官及社區民眾。例如：行銷籌備處，定期給局長 e-mail，回報工程進度。
- 七、家長關係—家長與學校關係百分百配合，主任工作推行容易，與校長不卑不亢有關。
- 八、學校團隊—重大工作，均採團隊會議，任務分組。例如：儲訓班課程以教務處為主軸，他處室配合。
- 九、女性校長特質—不以性別而是以特質論，早期男性多以家庭生計為主，準確專心一次僅能作好一件事，女性專注面廣，同時並進，偶而男人也有

女性特質。例如：兼顧層面多，就優柔寡斷。

十、勤於溝通—是理念溝通建立交流機會。

10:10～

### 望遠凝視

（播放背景音樂，一邊做望遠凝視，一邊還可聆賞音樂）

10:30～11:20

### 從建校過程中，談校長治校所給予的協助（二）

#### 惠雯老師

年輕經驗不足，校長指導甚多，從校長處學到：

- 一、不懂的一定要問，校長也非常願意協助。
- 二、提醒同仁要多溝通，避免誤會。
- 三、關心、體諒同仁，帶部屬帶心，令人感動。
- 四、年輕人要強迫自己多學、多看書、多學習。
- 五、校長身體力行，願意付出，帶動教師同仁。

#### 宜婷老師

校長是個有擔當的人，具有領導者的特質，從校長處學到：

- 一、有責任感—勇敢面對各項挑戰。
- 二、視老師為兒女—耐心教導不嫌煩。

三、學校氣氛—上進且有活力。

### 惠玲老師

帶領新人，校長用心用力，從校長處學到：

- 一、校長有專業領導能力，令同仁佩服。
- 二、指導教師進行教學改進，不遺餘力。
- 三、願意面對學生，關心每位小朋友，老師、學生都認同。
- 四、待人真心，誠以待人。
- 五、掌握原則，做事有方法。
- 六、面對問題，願意直接溝通。

### 盈惠老師

兼任註冊組工作，從校長處學到：

- 一、內心柔軟，對人關心。
- 二、說話誠懇，不欺騙或是避重就輕。
- 三、遇到教學或是行政方面的挫折時，願意指導後進。
- 四、交付工作後，對問題的關心，對工作信心有幫助。

### 婉真老師

來到山佳後，深感成長很多，從校長處學到：

- 一、不管多忙，校長都願意幫忙老師。
- 二、業務有耽誤時，校長會提醒，有助個人工作習慣養成。

## 許明峰主任

從校長處學到：

- 一、重視學校行銷，提供教師新觀念。例如：學生轉進出，反映出學校經營現況，促使學校應重視行銷工作。
- 二、重視教師成長，使教師願意付出。
- 三、重視溝通，溝通佔校長工作大部分，使校務、教師間感情與工作默契均佳。
- 四、帶人帶心，對老師多關懷，辦理活動時，教師就願意跟隨。（此也為山佳績效原由）
- 五、校長成長動機高，對學校具有標竿作用。

