

國立教育研究院籌備處

校長傳心三峽情

目 錄

《校長傳心三峽情》序.....	005	何福田
學校領導管理與創新經營法則.....	007	郭雄軍
台中市逢甲國小綠色學校經營計畫.....	027	賴炫光
跨潮流辦學－創新！突破？.....	039	溫明正
一個尋找智慧與勇氣的歷程.....	057	林蕙涓
點燃教育的傳燈.....	089	張剛政
典範 點燈.....	097	陳麗莉
為自己出征～做個乘法校長.....	101	張裕明
看見府城的希望.....	111	胡玉美

淺談國小校長應有的基本理念·····	115	吳瑞雄
教育，在成就一個「人」·····	121	黃木蘭
薪傳教育共攜手·····	131	陳桂芬
輔導心 三峽情·····	143	劉隆駿
孩子，我懂你的心·····	153	林淑真
回首來時路—本分、使命與創新·····	159	廖螺汾
校長生涯經驗談·····	165	杜淑華
紅樓夢影三峽情·····	169	林萬來

《校長傳心三峽情》序

何福田／國立教育研究院籌備處主任

有一天，筆者想到這樣一個問題：校長要怎樣才能成功？不怎樣就會失敗？經過長思，得到一點心得：「校長成功於大事做得對，失敗於小事沒做好。」因此，就有四種類型的校長。

- 1、不失敗的成功者
- 2、失敗的成功者
- 3、不失敗的不成功者
- 4、失敗的不成功者

第一種類型的校長，大事做得對，小事做得好，完全成功，沒有疑義。第四種類型的校長，大事沒做對，小事沒做好，完全失敗，亦無疑義。第二種類型的校長，大事做對了，所以學校教育是成功的，但個人小事沒做好，被小石頭絆倒，故稱「失敗的成功者」，到底是失敗還是成功？頗有討論空間。第三種類型的校長，與第二種類型相反，小事做得很好，個人立於不敗之地，但大事沒做對，學校教育失敗，故稱「不失敗的不成功者」，一樣是有成功或失敗的爭議。第一種類型是魚與熊掌兼得，人人所企盼。萬一不可得兼，則二、三類型成為校長格調高低的抉擇：寧願成全大我而犧牲小我；或者寧願犧牲大眾而保全自己。

至於第四種，雖然有這種結果，但是沒有一開始就希望落得這種下場的人，故不論。

本文所謂「大事」係指堅持學校教育目標，維護學生學習權益，走大道，行正途而言；而所謂「小事」則是指刻意經營個人關係，或專心注意防備跌跤而自顧不暇，無心校政，致使學校教育蒙受損失而言。

本書由十六位資深而又辦學績效卓著的校長掬誠傳心，是《學校行政》教科書以外，極為難得的專業著作。它不僅是初任、久任校長的「葵花寶典」，也是邁向校長之路的武功秘笈，是一本告訴您怎樣才能成功與怎樣不會失敗，「既能把大事做得對，又能把小事做得好」的精心傑作。

何 福 田

於國立教育研究院籌備處

2006.2.4

學校領導管理與創新經營法則

— 以「一不四沒有」法則為例

郭雄軍／台北縣漁光國小校長

壹、一個教育改革的場景紀實

自從市場導向的教育改革浪潮以來，各學校不斷追求經營上的創新點子。在行政作為方面，通常提出一大堆概念性、空洞化的願景口號，或是像曇花一現的舉辦若干所謂創意性活動，很難窺見行政管理或校園文化的革新風貌。

台灣地區有將近六百所國民中小學，全校學生總人數百人以下，每年人事經費高達五十幾億，連同資本門、經常門的經費，總共投入上百億元，卻只能服務三萬名左右學生。這種高單位成本的教育投資將逐年嚴重惡化！因為台灣社會少子化的趨勢，除了都會區的大型學校之外，其他鄉村型或小鎮地區的學校，可能因為人數逐年遞減而趨向迷你化。於是，監察院九十三年正式提議裁併這些小型學校，以節省教育部門的經費支出；教育部委託學術單位進行這項研究，研究結果提出「分階段、逐年裁併」的建議。

各縣市的偏遠小型學校，大多存在豐富的自然環境與

社會人文資源，而這些珍貴的學習資源，卻是都會區學生最難擁有和迫切需要的。「學校是為學生服務」，當服務對象減少到一定程度時候，學校的存在價值，甚至教師個人的教育生命價值，都必須面對反省和檢討。全國近六百位迷你學校的新銳校長，以及六千位年輕教師，可能像龍困淺灘一樣，被制約在行政體制之中，教育專業的武功將逐漸衰減，因而失去挑戰力、執行力和競爭力。

以漁光國小為例。這所學校已有八十五年歷史，位於台北縣坪林鄉的偏遠山區，地處翡翠水庫水源管制區內，學生人數逐年遞減，僅有社經弱勢的茶農子弟，目前為全台灣最迷你的小學。全校總共「三個班、八位學生、五位老師」，每位學生成本高達一百萬元，政府部門表示不再投入任何資本門的經費。可以預見到一旦輕言裁併，則學校和社區的文化，寶貴的環境資源可能走入荒煙漫草之中……。

一般人都認為「學生變少，不敷成本，只好關門」；「學生人數太少，同儕互動不足，不利群性學習」……。這種論點看起來頗為正當合理，卻是一種僵化而消極的思考，漁光這所眾目所矚的超迷你小學，積極籌劃轉型經營，企圖顛覆體制內學校的慣性思考。於是，就在 2003 年 1 月「漁光一假日學校」啓航，同年月「天下文化」出版一本名叫〈執行力〉的中文書；另外，早在 1998 年「大塊文化」出版的〈80/20 法則〉一書。就憑這兩本企業經營的教科書，漁光國小參考產業界的思考和概念，並且堅守「教育本質」和「課程發展」核心價值，進行體制內學校的行政

管理革新。以「創造力」和「執行力」為主軸帶動教師團隊進行一連串的校園新運動，2004 年推出「漁光－漂流教室」，2005 推出「漁光－遊學牧場」等。兩、三年來深受全國各縣市學校，甚至國際的學者和友人的矚目，讓漁光走出另一片天空。

貳、一所迷你小學的美麗故事

台北縣漁光國小是一所「三個班、八位學生、五位老師」的超迷你的偏遠小學，外界經常討論或猜測這所學校何時被裁併？她卻在現行體制內的學校情境中存活下來，除了兼顧「八人正常教學」，更締造「創意遊學－全年無休－每年萬人」奇蹟，還要接待每年約三萬名的參訪人潮，包括來自全國各縣市的教育團體、家長團體、還有學術團體和企業團體，甚至海外參訪人士。漁光到底有何魅力？如何發展設計課程？如何配置人力？教師為何願意配合？在行政管理和營運模式方面有什麼祕招？讓很多教育界和企業界人士，感到不可思議和好奇！似乎這學校所藏著許多秘密……。

漁光國小首創體制內學校的遊學型態，起初並未獲得長官的同意，而必須放棄「以計畫爭取經費」的慣例思維，改採「以成果贏得肯定」的迂迴策略。於是，展開一連串艱辛的團隊改造過程：「喚起危機意識－建立領導團隊－提出構想願景－進行溝通程序－分項授權執行－搶攻近程戰果－鞏固與持續－形成組織新文化」。後來，漸漸得到教育

局長官的鼓勵和支持，雖然沒有額外人力和經費補助，但也真正考驗漁光實踐「教育產業化」的概念和執行能力。

漁光遊學牧場開辦三年以來，總共指導三萬名來自各地的遊學生，接待近十萬名各界訪客和貴賓，獲得兩百餘則的媒體報導，寫下許多動人的教育故事，創下多項榮譽的紀錄。2003 年師友月刊稱爲「創新價值的學校」；2004 年今週刊稱爲「五星級學習旅館」；2005 年商業週刊稱爲：「遊學名校」。

事實上，漁光就是以「一不四沒有」的經營法則，企圖走出一條救亡圖存的改革之路。所謂「一不」就是不讓學校走入歷史。所謂「四沒有」就是一、「沒有冗員的角色」—貫徹執行力。二、「沒有閒置的角落」—開發環境力。三、「沒有虛擲的角銀」—整合資源力。四、「沒有失敗的角逐」—提升競爭力。目前，漁光展現創意能力和卓越執行力，兼顧正常教學與創意遊學，研發四大系列 20 項主題課程，建構 SOP 運作流程、異業策略聯盟、率先實施教師評鑑分級制度，將本校與外聘遊學教師分「特級、優級、良級」三級給予差別待遇。

現在，有人說：漁光遊學牧場的點點滴滴……………

不只是一次遊學活動；更是一段教育**故事**。

不只是一堆紀錄資料；更是一份研究**文本**。

不只是一項例行作業；更是一件行政**作品**。

參、師法企業精神－運用經營法則

一、「一不」－不讓學校走入歷史－展現生命力。

在產業界的經營法則，如果「製造業沒有市場，服務業沒有客戶」，就只有關門一途。學校是為學生服務，當全校學生剩下個位數的時候，「漁光即將廢校」的傳言甚囂塵上，全校教師和家長充滿不確定感和惶恐難安，教學情緒深受影響，整個學校氣氛十分低迷……。

於是，喊出「先打造豐富的今天，再期待亮麗的明天」；「果真沒有明天，尤須珍惜今天」。用以喚醒全員的危機意識，提出美麗的發展願景，溝通具體可行的方案，逐步展開轉型經營的系列行動，嘗試透過全新的行政管理和執行，充分運用既有人力效能和環境資源效益，企圖營造卓越的教學情境，建立一套明確規範，一套合理期待，一套象徵系統，激勵全員的思維與行動，建構優質校園文化，尋找漁光的春天。希望以漁光的特色成果，建立品牌和口碑，以創造學校的「存在價值」為指導原則，贏得外界的肯定和支持，爭取「漁光生存的契機與空間」。

二、「四沒有」－

(一)沒有冗員的角色－貫徹執行力。

首先，針對本校編制教職同仁和約僱人員 12 人，進行一連串的遊說和心理重建，希望達成「每人對學校都有貢獻」的認知，並且建立「教學或工作管

制表」的制度，讓成員發揮個別的角色功能，每半個月提出「個人貢獻績效表」，以擺脫外界質疑「十二人領薪水，卻只服務八個學生」的嘲諷。

另外，以「貢獻績效表」來檢視全校每位工作夥伴在教學表現、行政工作、勤務工作的進度成果和疏忽盲點，逐步提升服務熱誠和專業能力，讓校園「沒有冗員的角色」。

(二)沒有閒置的角落－開發環境力。

漁光堅持維護「多樣化生物」的校園特色，調查全校上千種的動植物生態資訊，一一拍攝存檔，再選擇歸類編製成教材，對於「動物明星」、「百年老樹」、「樹上旅館」、「螢火蟲棲息區」、「異樹同體」……等賦予教育意涵。除了生態學習，還將全校所有的硬體設施與空間設備，重新整理應用，設置學習步道，生態英語教學牆，童話故事牆，學生彩繪與陶魚藝術牆……等。幾乎，全校各個角落都是環境學習的素材。

另外，規劃學校週邊觀光茶園步道課程，稱爲：「第一個五千公尺操場」，沿途觀察野鳥蹤跡，探訪實習茶園生態，學生體驗製茶場，遠眺美麗山川，走訪當地文史傳奇等。

爲了延伸場域學習的平台，充分應用環境資源，積極開發學習基地的特色課程，將學校通往大舌湖的山林古道和溪谷景觀步道，設計成一系列的走讀課

程，稱爲：「第二個五千公尺操場」，沿途觀察古道風情，探索山林各種動植物生態，包括繁多保育類的物種，並且踏察溪流地形吊橋景觀等，讓漁光成爲全國最大的校園和學習牧場。

(三)沒有虛擲的角銀－整合資源力。

「一角銀」就是一毛錢，台灣俗諺：「一角銀勿使浪費」。外界人士曾經對漁光兩個問題感到興趣。一是政府未補助經費，學校如何籌錢開辦遊學？；二是漁光遊學產業興盛，是否爲學校帶來滾滾財源？我們的答案是：「一角一銀得來不易，千萬不可虛擲，務必花在刀口上」。

起初，我們創辦遊學的目的，在於吸引外地學生能夠轉學到漁光就讀，希望增加學生人數。因此，由教師團隊自掏腰包，配合若干民間募款，才籌足二十萬元的開辦經費。「教師捐款辦學」恐怕是現行體制內學校的奇蹟，也因爲這樣的教育情懷，對於任何經費和物力，就格外珍惜與講究效益。

基於「學校乃非營利」的立場，漁光遊學報名係以「成本價收費」。所有經費均納入學校公庫，依會計程序收支。除了支付外包伙食費和門票費，印製精美的教材專書；其餘優先支應教師鐘點費，藉以吸引優質的教師投入遊學帶團的行列。長期累積若干款項，則建置生態展示屋、教學展覽室、教學情境佈置、添購相關器材設備等。因此，漁光不須倚賴政府經費

補助，能夠經營遊學活動，充實教學各項設施。

(四)沒有失敗的角逐－提升競爭力。

台灣俗諺說：「輸人不輸陣」，小小的漁光小學，所有師生樂以接受各種挑戰與競爭。例如，行政團隊和教師團隊參加「全國學校經營創新獎」、「教育部教學卓越獎」等各項評比和競賽；學生參加「全縣語文能力大會考」、「全國教育博覽會」等競試和展演。由於充分規劃和準備，均能榮獲佳績和好評，充分表現教師專業的知能和學生多元的展能。

漁光團隊有一種信念：每月每年都要看到「蛻變和成長」，「參加角逐的結果可以不得獎，但是不可以失敗。」因為角逐的過程就是一種動力、一種檢視、一種激勵，更是一種自我的競爭力。角逐的結果也可能是一種分享，透過媒體傳播分享全世界。

肆、學校領導新策略

一、發展學校特色

(一)向大地學知識

一般而言，孩子從教科書得到知識，但是我們期待讓知識走出書本，建立孩子與大地景物的新關係，欣賞山水景觀的奧秘，漁光的大地就像一本有趣的教科書，學生可以在這本書中學習各種不一樣的知識。

(二)與萬物交朋友

漁光課程是介於學校、家庭和補習班的學習，期盼培養孩子與自然萬物的新友誼，讓學生認識多樣化生物的生態，讓校園中上千種的動植物都成為學生最好的朋友，教師指導孩童與牠們密切的互動。例如，大家都知道漁光校園的果樹，都是鳥朋友的食物。

二、運用兩項組織

(一)以「教導型組織」啟航

漁光教師年資尚淺，教學經驗不足，初期的行政規劃，遊學課程的執行，必須擬定妥善規範，透過不斷遊說說明，亦步亦趨的跟隨示範和指導督促；甚至以「管制追蹤表」，密切檢視工作流程。

(二)以「學習型組織」續航

當團隊成員累積新經驗，必須讓他察覺到自我超越，肯定個人的角色功能，未來可能是「遊學名師」，並且互相交換「自我提升」的心得。接著喚醒「遊學事業夥伴」的熱誠，慢慢展開教師團隊的同儕討論和成長。目前，已有較成熟的課程發展機制，以及系統化的運作模式。

三、倡導三化哲學：

(一)活動故事化

「活動不只是活動，應該可以讓人感動」。一般學校辦完活動，只是一齣戲的落幕。漁光辦理每梯次的遊學活動，或是學校例行性活動，包括交流參訪，校慶運動會、畢業旅行、畢業典禮等。對學生而言，都是一段有趣而難忘的故事，這個故事可以讓孩子記憶久遠，甚至廣為傳述。

(二)資料文本化

「資料不只是資料，應該是可以被研究」。一般學校經營和課程發展等皆建立許多檔案，甚至各項教學資料，遊學或參訪團體的互動文件，都是最有價值的文本，應妥為收存列管，可以提供學術研究或行動研究之用。

(三)行政作品化

「作業不只是作業，應該是創意智慧的作品」，做為體制內的學校，難免被要求處理諸多行政業務，配合辦理各項行政作業，例如各種計畫、表格、執行成果與評鑑作業等。我們跳脫應付敷衍或作假抄襲的作業思考，選擇朝向「創意智慧、精雕細琢、值得典藏」的作品化風格。

四、參考四種思維

(一)成本效益

執行一項新的計畫或發展一套新的課程，應該評

估投入人力和物力的全部成本，期能發揮最大的教育效益，包含受益人數與品質，並且重視機會成本和持續效益。例如遊學課程的設計、遊學平台的開發，都事先估計成本，盼能延伸出更多教育的效益。

(二)課程品牌

如果將學校比喻成製造業，學校生產的產品就叫做「課程」，漁光的學校基地可以開發出特有的「茶葉課程」、「水源溪流課程」、「自然生態課程」等品牌課程。這些課程有獨到的配方，內容精采有趣，深受學習者歡迎，可以分享很多人。

(三)專業品質

任何產品均應該重視品質，漁光課程更必須合乎教育專業的三規準－「價值性、認知性、意願性」，我們鼓勵教師團隊從課程設計到帶團解說，均需自我要求所謂的「教學品質」，讓解說教學的過程，散發出名師般的魅力，深深吸引住學生。

(四)市場行銷

產品上市之後，就面臨市場的考驗。因此，漁光課程必須接受消費者的檢驗，以及市場的口碑反應，隨時調整課程內容和教學方式。另一方面，則透過課程競賽得獎、教學經驗分享和媒體傳播等方式來行銷，讓「休閒旅遊與專業學習」能夠相得益彰。

五、堅持六要守則

(一)要漁光優先

學校的人力與資源運用，應該以漁光學童為優先，避免辦理遊學活動，產生教師人力或教學資源排擠作用，務必維持正常化和優質化教學，以確保原有學童受教權益；並透過外校遊學交流程序，增進學童人際關係與群性學習，同時加強建置各項教學措施，嘉惠本校學童。

(二)要兼顧本務

維持體制內學校的特性，參與遊學的編制人員，必須兼顧本職業務和課務，確保行政與教學的運作順暢，對於例行性的行政作業，應該充分兼顧，讓正常校務與創意遊學相互為用，達到相輔相成的效果，達成學校本位管理與經營的目標。

(三)要熱誠接待

創辦遊學帶來參訪人潮，包括各界人士、教育專業團體和媒體朋友蒞訪學校，本校同仁要展現教育專業和友善態度，親切而熱誠接待。讓漁光「成爲一所好客的學校」，對於電話洽詢禮貌和接待簡介流程，都應該展現「服務業」的格局和要領。

(四)要課程精采

本校自行研發設計的主題課程，除了合乎教學的

專業規準，必須講究遊學課程的實質內涵與學習效益，充分應用學習場域特色和課程平台，發揮「漁光課程產業化」的市場吸引力。

(五)要教學有趣

本校規劃四大系列二十項主題課程，每項主題都是一則有趣的故事，透過教師傳神的導覽解說，力求教學活潑有趣，讓孩子在真實情境中，從事快樂而充實的學習，在學習熱忱之中，獲得直接體驗和分享啓示，讓遊學成爲有趣教學過程。

(六)要環境優雅

漁光打造美麗而豐富的環境，包括生態資訊的呈現，校園整理佈置，食宿的設施條件，必須維持清潔雅致，並且創造處處可學習的空間，實現「休閒生活與專業學習」二合一的目標。

六、善用 20/80 定律

秉持「有效整合、精準運用」的原則，務期將關鍵 20% 的量能，充分發揮 80% 的效能。漁光迷你小學以微薄的人力和資源，掙脫體制化的行政束縛，以本位化經營管理的概念，極力推展企業界最樂道的「80/20」法則。例如：

- 1、我們以 20% 的人力－發揮 80% 的工作能量。
- 2、我們以 20% 的環境－營造 80% 的學習資源。
- 3、我們以 20% 的經費－產生 80% 的實質效益。
- 4、我們以 20% 的事蹟－行銷 80% 的榮譽聲望。

- 5、我們以 20%的溝通－達成 80%的改革共識。
- 6、我們以 20%的規劃－產出 80%的運作績效。
- 7、我們以 20%的管理－掌控 80%的校務執行。
- 8、我們以 20%的課程－提供 80%的顧客滿意。
- 9、我們以 20%的時間－接待 80%的訪客貴賓。
- 10、我們以 20%的經營－改變 80%的學校文化。

七、建置 SOP 流程

漁光將有限的人員，以複合式的配置和自動補位，對於電話洽詢、受理報名、食宿安排，接待遊學訪客，經費收支作業，環境復原整理，遊學課程的帶團教學等等龐雜的執行細節。以及危機處理和反應機制，均建置一套書面化的『標準作業』流程。

八、推展異業結盟

創辦遊學曾經引起附近休閒旅遊業者的大力反彈，隨即進行一連串的遊說工作，導正「同業競爭」的誤解，進而擴大遊學平台，推展「異業結盟」的策略，將附近觀光茶園、溪谷景觀步道、民間休閒渡假山莊、露營旅遊區、茶葉博物館等，甚至相關學術文化機構、私人企業等列為結盟對象。

九、首創教師分級

目前各縣市展開試辦「教學評鑑」，引起不同的聲音。漁光遊學團隊率先推出「教學評鑑與教師分級」制度，以自我評鑑和同儕評鑑的原則，根據「接待熱誠、解說教學、

專業進修、服務口碑」四個項度和八項指標，分為「特級、優級、良級」三級，比照大學「副教授、助理教授、講師」的標準，分別給予不同待遇的鐘點費，藉以鼓舞教師的專業發展。

伍、創新經營－卓越績效

一、拼創意

『創意遊學－全年無休－每年 10000 人』，漁光效法台華陶瓷名言－「勇於開創，才能突破現狀；不斷創新，才能無畏摹仿」，當各校紛紛援引漁光的招牌和標語；漁光每年推出全新的遊學套餐來區隔市場。包括 2003「漁光－假日學校」；2004「漁光－漂流教室」；2005「漁光－遊學牧場」等。

二、拼人氣

漁光雖為全國最迷你的小學，卻可每年招收 10000 人次的外校遊學生，接待 30000 人次教育人士和各界貴賓參訪。2003－2005 三年內共計 3 萬人次遊學、10 萬人次參訪；全國各大平面媒體和電子媒體報導超過 200 則。漁光教師團隊合力編撰出版「細遊坪林」、「大舌湖掠影」、「遊學手札」、「漂流教室」、「遊學牧場」等專書。不但獲得家長和社區人士的讚賞與支持，並深獲「遊學顧客」的熱烈迴響。

本校經常應邀到各縣市、各學校，分享「遊學經營與

行政運作」的經驗，總計達 100 場次。各縣市教育局、偏遠小學；各學術機構包括台灣大學、台北大學、台灣師大、師範院校等相關系所，紛紛到校參訪，期盼吸取或複製漁光經驗，並將漁光視為品牌學校。

三、拼榮譽

漁光勇於接受挑戰，參加各項競賽和展演，爭取各項榮譽，曾經獲得諸多獎項，包括—

2003 年 08 月獲「全國學校經營創新獎—資源應用」特優。

2003 年 12 月獲「全國學校創意領導獎—人力運作」首獎。

2004 年 07 月獲「全國學校經營創新獎—課程貢獻」特優。

2004 年 09 月獲「教育部教學卓越—探索教學」金質獎。

2005 年 01 月獲教育部邀請參加「全國教育博覽會」動態展演。

四、拼生命力

我們深知漁光的生命力在「創造力」與「執行力」。因此，不斷以創新價值的思維，執行各項計畫，獲得具體成果。並且結合民間企業的經營概念與經驗，以實踐產業的精神，運用方圓十公里的自然生態、文化遺產、人文景觀等環境資源，獨創四大系列 20 項主題課程。「發現漁光生命力」的驚奇，被全國各大學和師範院校研究所學生，列為學位論文的研究對象，總計達十篇左右。

漁光教師團隊展現出高度「熱誠、專業、自信、卓越」，頗獲各界一致的好評和稱頌。漁光學童與外校遊學生的交流互動，促進群性發展和信心表現，曾多次應邀至各校參訪展演。學校的聲望提升之後，也形塑了校園的新文化和新生命力。

五、期刊推薦

漁光以行政管理和轉型經營的方式，深受媒體界的矚目，獲得多家期刊雜誌的青睞，包括教育專業和商業財經雜誌，均以專題的方式報導－

2003 年 05 月師友月刊：「漁光假日學校－啓動思惟・創新價值」。

2003 年 09 月台灣教育雙月刊：「漁光遊學之轉型經營」。

2004 年 02 月今週刊：「永續台灣－漁光成爲五星級學習旅館」。

2004 年 03 月北縣月刊：「漁光迷你小學－創意遊學大有看頭」。

2004 年 05 月國際廣播雜誌：「郭雄軍創造漁光國小新價值」。

2005 年 03 月商業週刊：「郭雄軍把該關閉的學校變成遊學名校」。

陸、結語

國內統一企業總經理言：「領導人應將整個靈魂沉浸於企業經營，進而將執行力視為一種紀律，使深植於企業中的執行力與美好的願景相呼應。」而所謂執行力就是：「設定了對的目標，建構達成的方向和流程。不只是一種管理的原則，更是一種達成績效的原則。任用對的人才，採取對的策略，完成對的營運。」

學校組織體的行政管理與企業體的本質，雖有所區別卻可相互為用，而教育界經常倡導「創新的教學能力」和「卓越的執行力」，也是援引產業界的概念。最近，教育部遴選產業界人士出任國立師範大學校長職務，雖該校長因為資格認定問題而去職，但足見「企業管理概念」已經走入「學校行政管理」的範疇。

自從推動九年一貫課程以來，「學校願景」變成了流行的口號，但是，缺乏「執行力」的實踐系統，願景就像天邊的彩霞一樣。漁光的行政管理運作，根據「執行力」的精髓，企圖發展一套系統化的流程，嚴謹管控「如何」和「為何」，持續追蹤進度，並確保權責分明。讓「執行力」成為組織文化的核心成分，全校的每個成員能夠了解並執行例行的紀律。

漁光只是教育體系的一個小點，就像汪洋大海裡的一條小魚，就像廣闊牧場上的一頭小牛，期盼漁光是一頭「小紫牛」，帶動學校行政管理經營的全新意識，能夠引發各界

熱烈討論。如此一來，「漁光效應」就不只是天邊的彩霞，而是腳邊「滿園春色」的玫瑰……。

【後續討論】

- 一、校長如何領導教師團隊「深耕學校基地課程、實踐生活場域教學」？
- 二、面對現行教育體制規範，校長如何展開「老鷹視野」追求校務發展？
- 三、假如有一本書叫做：「校長總裁學」，這本書的內容應該包含那些項？
- 四、優質學校經營如何運用「80/20」法則，如何規避其中潛在陷阱？
- 五、「公共關係」和「危機處理」佔去校長大部分的心力和時間，優質學校如何運用「紫牛效應」與「牛糞哲學」？
- 六、優質學校應有專屬 Logo & Slogan，假如某校以「願景 創意 執行力◆榮譽 卓越 競爭力」作為 Slogan，您如何解讀和評論？
- 七、成功的企業界名言，對校長的領導與經營，產生何種發想？例如：

台華陶瓷—「勇於開創，才能突破現狀；不斷創新，才能無畏摹仿。」

統一企業—「領導人應視執行力為一種紀律，讓它與美好願景相呼應。」

王品牛排—「只要你認真，別人就會當真。」

台中市逢甲國小綠色學校經營計畫

賴炫光／台中市逢甲國小校長

一、計畫緣起

近來由於地球環境的過渡開發已經漸漸影響人類的生活型態，社會環境學者 Finger 呼籲整個人類要放慢腳步並做轉變，即針對問題、結合理論與實務、透過反思及行動，以致觀點改變、生活型態改變、及組織結構改變，來跳脫現代工業發展模式下所造成的社會文化衰退及生態瓦解的危機。因此，環境生態保育不再侷限於某些人，而是要將理念融入於各個領域、單位之中，改變當中組織的文化、氣氛、運作、生活方式，呈現出不同的體質及風貌，以引導人類將地球看成一個永續經營的地球村。

綠色學校是近十年來環境教育推廣的策略，它主要強調學校應該在教學、生活行爲、校園建築、行政決策要放入生態的思維，引導學生進行環境學習；也就是要建構一個有生態思維、關懷尊重、行動學習的學校。這是一個透過師生共同參與，藉由教學及行政支持，在生活、空間進行改善，並且使教學、行政品質提升，以減少破壞環境、增加人性關懷，同時增加師生的環境倫理及行動力的一種學校經營理念。

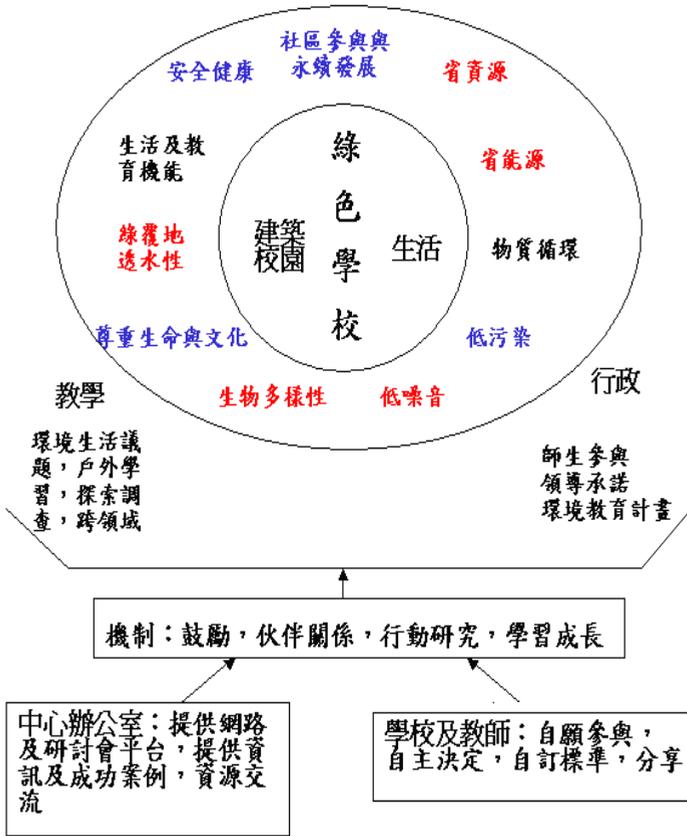
逢甲國小溫馨、健康、快樂的學校經營願景以及身處山區的學校環境空間正可發揮綠色學校經營的特色。

二、理念探討

(一)綠色學校的哲學觀：

提到學校綠化要根本改變學校成員的哲學觀做起，從原本主流的機械論的哲學觀轉變至有機論的哲學觀。機械論的哲學觀與有機論的哲學觀，兩者有顯著差異。首先，在機械論的哲學觀認為一個整體可以切割成爲許多片段，許多片段組合起來就成爲一個整體。有機論的哲學觀強調關連（connectedness），整體除了是各部分的連合，還有彼此的相互關連，無法切割清楚；認為將各部分的關連合併成一個有機整體，是超過個別聚集。

整體來看，綠化學校在進行教育的改革時需檢視學校及個人在教學或管理運作背後的哲學理念，辯證自己的哲學觀，甚至進行調整，由機械論的哲學觀轉變爲有機的哲學觀。



理念示意圖

(二)綠色學校的教育觀：

推動綠色學校計畫，學校教師應採取建構學習的角度，著重潛在課程，讓學校的生活及與環境的互動歷程，必須是覺知的、參與的、可以討論及做決定的，學校的教學及行政決策歷程必須搭配。師生在學校行政運作上是積

極主動的參與、投入，透過親身體驗，建構他對生活及空間的看法，並瞭解生態的關懷如何落實在生活及空間上。

這過程中，學生是主動、自發，將訊息內化成爲他個人的知識架構。這本身突破過去環境教育多偏重在課程探索，轉爲提升學生在群體生活、規範中，共同創造友善的制度及環境，同時培養環境價值及行動力。在顯著課程方面，教師應透過各種課程及主題的機會，讓學生探索『人與環境』互動關係及願意爲環境付出的動機。潛在課程方面，應透過學生在校內和家中的友善環境的生活行爲，來建立或強化學生的環境行動認知、意願及價值。另外，藉由學校的校園硬體空間、自然環境的參與，讓學生學習「人與自然和諧」的互動方式，並藉由教師的以身作則、師生互動、行政提供師生參與校務來建構正向的環境價值、培養及提升學生的環境行動力。

三、綠色學校指標

指標 項目	一	二	三	四	五
課程 整合	科際整合的方式 把環境當作一個整合的場域，將大多數的課程圍繞在環境的主題、概念或是計畫，並且關連組織起來。這	環境議題 學生透過人類對環境影響的真實例子，學習現在的環境課題和可能的解決方式。這可以幫助學生較爲主動且具	野外學習 透過第一手的調查，學生學習當地的自然及人爲環境。在許多面向的學習及知識發展上。主要是透過直接、個	文化研究 透過研究過去和現在，其他的個人和文化的，環境相關的例子去發展他們自己的環境哲學。這就提供了學習環	慶祝與反思 經常性的班級與社區的活動公開的重視，朝綠色學校的目標所做的努力。如此加強了個人的學習並擴展到社區

	樣可以呈現學生用多樣的學習形式，並且反映環境主題的相互關連的特質。	有知識的公民。	人、感官的經驗。	境主題個人和社會的場域。	。
校園場所	戶外學習教室/設施 校地建造及維護是做為一般經常性及正在進行的學習場所。 校地的大小符合學校裡年幼的與中年級的學生發展能力，而且為高年級的學生走到社區或更遠的地方做準備。	棲地的改善及回復 校地和鄰近社區藉由管理，增加生態的完整性。 如此將給予學生第一手的經驗，修復成生態系統，如果我們擁有一個生態的健康未來，這是一個成人的重要技巧。	遊玩與休閒 待在戶外與在戶外遊戲是被刻意支持，當作健康的人類發展重要元素。 這一點鼓勵在戶外探索及體驗舒適的感覺。		
學校與社區	校園內的夥伴關係 學生示範及實際操作有成功的合作及夥伴關係的建構。 學校可以是一個安全、培育的場所，以培養與他人工作的好習慣及有效率所需之複雜掌控的技能。	服務學習計畫 學生藉由主動和參與現實問題的解決計畫，以符合課程學習目標，而這些計畫直接有利於學校以外的社區。此計畫可幫助學生瞭解為何課程的技巧及知識對於現實生活的處境是重要的，並把學生資源放在實質的社區上。	社區與校園活動 非學校社區的成員積極地為學生或幫學生一起設計及履行學習計畫。 藉由特殊的計畫，帶來更多的經驗與資源進入學校，且會強化與社區的關係，產生長期支持學校的活動。	與地方機構的夥伴關係 非營利性的環境學習中心、政府機構、其他學校、其他市民社區團體積極且經常在環境學習計畫上支持學生與老師。在強化社區裡的社會性組織方面，重視建立長期與社區資源人士的合作關係，並提高學生的學習機會。	
學校的永續性	能源 加熱系統與電力的使用量是相當容易去測量和減少的，	水 清潔的水是一個逐漸珍貴的資源。對於環境的影響上，	固體廢棄物 學生及學校人員學習透過一般的操作來學習「『減量』」	建築物設計 運用永續性建物設計原則在新的學校建築物或是修繕學	交通 指學生及工作人員到或離開學校，學校是否會對環境有

	<p>並且在環境上有巨大的影響。這個部分代表著最大的機會既快且明確的節省財政上的支出。</p>	<p>水的節約是最重要的。 毒物 在學校，許多化學物質在處理、保管、使用及配置時，會引起嚴重的身體與環境的傷害。 食物的提供 食物的生產、運輸、準備及丟棄是人類單且具有生態影響的活動，所以健康的食物幫助學生預備體力來學習。 室內空氣品質 呈現室內空氣品質的成因，將會使得學生體驗人類的健康環境與健康生活的方向。</p>	<p>比『重複使用』更有效率」，資源回收是最後的努力方式。如此並可節省金錢及資源。簡單且有正面的影響。</p>	<p>校現存的建物，這些過去未有機會以減少環境的衝擊及長期的財政支出。即使任務很龐大，多面向及經常性的翻修似乎是棘手，學生可以藉由研究潛在的可能性而學得很多。</p>	<p>重要影響。此一議題的研究幫助學生瞭解地方及全球環境的連結。</p>
<p>行政 支援</p>	<p>學校哲學與文化 環境主題、概念及計畫是學校同事與行政人員考慮課程及建物管理的核心主軸。當EIC*的策略已經達到某一種支持程度（特別是學校的決策單位），成功的創新計畫是比較容易發展及維持的。</p>	<p>專業發展 學校人員的訓練是刻意作為一種提升綠色學校能力的方式。在所有策略中提供聚焦的與有能力的人員訓練是未達到令人滿意的學生表現時，根本的方式。</p>	<p>計畫 綠色學校的活動是有系統地包含在學校的主要計畫中，長程的願景與計畫會明顯地影響與導引現在的活動。</p>		

四、目標

- (一)藉由計畫的實施，協助逢甲國小的每一個份子，包括：學校行政人員、老師、學生、家長，開始一起學習如何把學校建立成一個合乎生態永續原則的綠色學校。
- (二)帶動學校所有人員願意自動自發，對校園及社區的空間、生活、教學、政策的調查了解，並採取改善行動，使學校成爲一個綠色學校。
- (三)配合校本課程的實施，將逢甲國小改造成一個人人都知福、惜福，具有正向價值，並且人人都能與自然和睦相處的蝴蝶社區。

五、實施時間

民國 93 年 9 月 1 日～民國 98 年 9 月 1 日

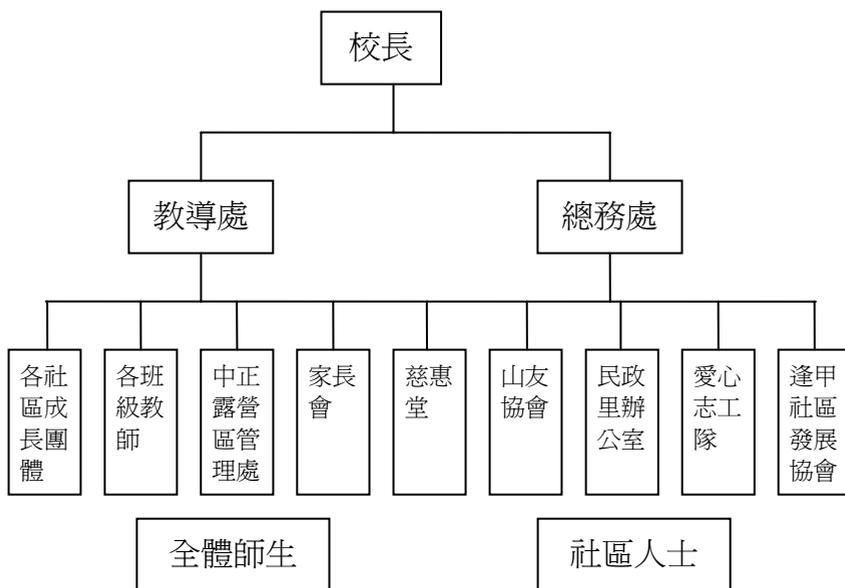
六、主辦單位

教導處

七、協辦單位

總務處 家長會 愛心志工隊 逢甲社區發展協會

八、組織架構



九、執行要項

→	目標整合
→	課程整合
→	學校硬體建築空間整合
→	社區總體營造
→	校園的永續經營
→	學校行政系統支援

十、具體作法

項目	工作內容	備註
目標整合	<ol style="list-style-type: none"> 1.鼓勵教師參與綠色學校計畫 2.加強教師之全球思維、在地行動之能力 3.整合社區資源，建立與社區的夥伴關係 4.整合學校願景、課程目標、學生生活、空間設計、勾勒綠色學校願景 	
課程整合	<ol style="list-style-type: none"> 1.本位課程設計強調科際整合，重視學生能力之培養 2.課程設計重視環境議題、重視綠色環境觀念的培養 3.課程設計包含野外學習，培養學生的環境素養，能具備環境敏感度、知道保護環境的價值與知識，並能身體力行 4.重視潛在課程的潛移默化，重視學校文化傳統之建立 5.課程設計強調反思能力的培養，重視『人與環境』的互動關係 	
學校硬體 建築空間 整合	<ol style="list-style-type: none"> 1.重視戶外學習設施之建設，提供戶外學習場所 2.建立蝴蝶校園，廣植蜜源植物，成立 	

	<p>戶外學習步道</p> <p>3.學校整體規劃重視生態、生物多樣性，力行節約能源及減少環境污染</p> <p>4.有機栽培區，讓校園回歸教育本質，讓學生進行多樣學習</p>	
<p>社區總體營造</p>	<p>1.重視學生學習的夥伴關係，強調同儕互動學習</p> <p>2.拓展學生學習範圍，營造社區學習教室</p> <p>3.整合社區自然與人文資源，納入學校本位課程設計</p> <p>4.以逢甲社區為中心發展學校特色課程，結合社區共同營造學習園地</p> <p>5.結合社區總體營造，拓展學生的學習視野</p>	
<p>校園的永續經營</p>	<p>1.種植開花植物，吸引蝴蝶繁衍，形成蝴蝶校園</p> <p>2.設置水生生態池，形成自然演替並成為教學園區</p> <p>3.設置植物學習步道，讓學生從自然中學習</p> <p>4.設置有機栽培區，讓小朋友與土地發生關係，並體認生命的可貴</p> <p>5.強調環境共生，設置太陽能利用設備，進行創意教學</p>	

	6.強調資源再利用，資源回收，落葉堆肥，廚餘再使用	
學校行政系統支援	<ol style="list-style-type: none"> 1.強調開放參與的組織文化，形成逢甲國小與社區的生命共同體 2.成立教師成長團體，鼓勵老師自我提升素質，落實終身學習理念 3.規劃協同教學團隊，提升教學品質與訓輔能力 	

十一、預期效益

項目	說明	備註
學校行政方面	<ol style="list-style-type: none"> 1.發揮老師、家長、行政三方面最佳互動的模式，提高行政效率，服務學生，結合社區資源，引導學生適性發展，減少不良適應行為發生 2.師生內心認同，積極主動提供意見和民主參與 3.學校機構內成員是平等、合作、與協商的關係，強調組織的民主與開放氛圍 	
教師教學方面	<ol style="list-style-type: none"> 1.教師重視潛在課程的影響，重視教學品質的提升 2.教師能以有機論的世界觀來編寫課程 	

	<p>計畫並完成教學工作</p> <p>3.透過活潑、親身體認、思考探索的教學過程來改善校園內生活，使學生學習更具人文思維</p>	
學生學習方面	<p>1.重視學生心性輔導，結合成長團體與生活營隊，豐富學生學習內涵</p> <p>2.協助學生自我發展、促進學生發展潛能</p> <p>3.學生學習以『參與、行動、學習合而為一』為原則，力求手、腦、心、五官的結合</p>	
社區總體方面	<p>1.營造學校為社區的學習中心，社區資源與學校資源互相結合</p> <p>2.強調學校與社區的夥伴關係，重視社區本位經營</p>	

十二、本辦法經校務會議通過，校長核可後實施，修正亦同。

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廳、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作法，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。

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。

點燃教育的傳燈

～讓理想傳承、命脈延續

張剛政／前嘉義市嘉北國小校長，現已退休

雖然，在無法拒絕的情況下受命成為第 102 期國小校長儲訓班、嘉義市第一位「師傅校長」，但身為嘉義市最大學校的領導者，我願意將自己所學、所知、所能，毫無保留、完全無私的傳授給嘉義市兩位後生晚輩、未來國教界的希望，把這教育的傳燈繼續傳下去，因為這不僅是一份理想的傳承，更是教育命脈的延續。



驀然回首來時路

從民國七十五年接任嘉義市新設學校興安國小的籌備主任後，便孜孜矻矻、努力不懈，在千頭萬緒、百般複雜的土地徵收及建物拆除中克服困境、排除萬難，讓興安國小於七十七年如期完工招生；五年後調任宣信國小，重塑宣信國小的校園文化、完成多功能活動中心建設，讓學生慢慢回流；民國八十六年八月接任嘉義市嘉北國小以來，

除完成忠孝樓震災重建工程，校門、圍牆及傳達室新建工程，更讓學校的前庭及中庭的景觀，呈現綠意盎然、永續美化的境教空間，成為嘉義市的優質小學。今年歡度二十六週年校慶的嘉北國小，目前全校有普通班七十一班，特教班四班，已成為嘉義市班級數及師生人數最多的學校。



堅持勇敢向前行

每一所學校都有不同的文化傳統，每一位校長經營一所學校都有許多不為人知的辛酸歷程，雖然學校最高的權力組織是校務會議，但是以目前的學校組織架構而言，校長仍然是學校



的最高領導者，負有學校經營的成敗責任，沒有任何人逼迫我們走「校長」這條路，由於對自己能力的自信與人生理想的挑戰、無法忘懷對於教育工作的一點使命感，讓我選擇了這個吃力不討好的角色，所以既然選擇了就別無選擇，只要在校長的職位上一天，就不斷絞盡腦汁讓每一位學生，展現最佳的學習成效、完成基本能力的培養，更要

帶領全校教職員工展現專業、攀向巔峯。

德雷莎修女在加爾各答兒童之家希舒·巴滿牆上曾寫道：「如果你成功以後，身邊盡是假的朋友和真的敵人，不管怎樣，總是要成功；你所做的善事明天就被遺忘，不管怎樣，總是要做善事；誠實與坦率後你易受攻擊，不管怎樣，總是要誠實與坦率；你耗費數年所建設的可能毀於一旦，不管怎樣，總是要建設……」。所謂「高處不勝寒」，不斷的提醒秋鋒、憲昌兩位候用校長，擔任校長要有「我不入地獄誰入地獄」的堅定勇氣，與「雖千萬人吾往矣」的決心。

經營一所學校，無不希望學校的表現是樣樣第一，但現實的情境是學校不可能每一方面的表現都會很突出，要有出色的表現端看師資及學生的結構，這是強求不來的，學校教育的終極目標要建立在「適時、適性、適量」的基礎上，這正是國立教育研究院籌備處何主任福田最近這幾年積極強調的「三適連環教育」的理念。因此在我的辦學方針中，總是將「生活教育」的加強擺在第一位，不論是學生品格的陶冶或禮貌的養成、校園安全維護或是整潔保持，都特別的注重，唯有在如此安全優雅的情境基礎下，學生才能學得扎實而有效，校長也才能無後顧之憂的發展出學校的特色。

辦學理念共分享

以下謹將一星期以來與兩位實習校長的分享記述如下：

一、嘉北願景：

- (一)快樂學習：多元學習、凝聚智慧，養成積極學習的態度。
- (二)健康成長：強健體魄、愉悅心靈，促進健康安全的成長。
- (三)尊重關懷：尊重人我、關懷物己，營造溫馨友善的校園。
- (四)創新卓越：了解自我、發展潛能，邁向成功卓越的境界。

二、學校經營～讓生活教育型塑學生品格

- (一)每天清晨巡視外導護區，關心全體教師及學生安全。
- (二)每天定期巡堂，包括加強定期評量學生作答秩序的要求。
- (三)對於各領域教學活動的全面重視，加強行政業務的績效責任。
- (四)定期的行政會議，促進學校活動的流暢性，提升校務參與率及暢通橫向溝通管道。
- (五)依法行政，減少困擾，提高行政運作效率。
- (六)適才適所，專人專用，增進學校行政效能。

- (七)走動式管理，發現問題，即時解決，提供安全優質學習環境。
- (八)重視生活教育，使學生常規良好，對師長有禮貌。
- (九)專款專用，經費使用透明化、公開化，促進教育經費使用績效。
- (十)行政支援與服務教學，增進教師專業知能與學生學習成效。

三、校園規劃～建立安全舒適的健康校園

- (一)花台設置在兩根柱子之間，以避免設置在女兒牆之外，造成學生攀爬危險及維護上的困難。
- (二)每一樓層花台，有系統規劃栽種各種不同植物，以木本及籐本植物為主，並由班級學生負責認養。
- (三)筏式基礎、三段式伸縮縫的新建忠孝樓規劃，以及避免短柱效應的窗台設置，極具防震效果。
- (四)大樓電梯設置在樓梯迴旋而上的中間位置，樓梯緊緊包圍住電梯，可以避免校園安全死角的產生。
- (五)在校園前庭左側設計生態水池，具有親水性環境教育之用。
- (六)為顧及草皮的美觀性及通道的方便性，會在草地的適當地點擺設石板路，讓學生穿梭其中，更親近綠色植物，及優美庭園。
- (七)校園圍牆及周邊人行道的爭取經費設置，讓學



校的環境更完整而安全。

(八)校園藝術化的展現，從圍牆、中廊裝置藝術、迎曦台旁的大幅壁畫及走廊的學生美術作品佈置等，都展現出校長校園規劃的巧思。

(九)廚房卸貨台的高度巧妙安排，可降低送貨處理的困難。

四、公共關係～社會資源運用在最適當處

(一)待人寬一步，等於爲自己留後路。

(二)不伎不求，一切順其自然，不爲一己之私求人，只求學校永續發展，其他的留待社會公斷。

(三)建立豐厚的人際資源，並且在最適當的時機運用出來。

(四)對於上級單位的關照，要據實以告，將自己的教育方針與理念正確傳達，相信一定會獲得認同與支持。

(五)關心教師生活動態，對教師個人及家庭付出真誠關懷照顧。

五、人生哲學～回首來時路細看教育軌跡

(一)對教育界各項人、事、物，希望都能或多或少了解，以獲得更多教育資訊，了解教育脈動。

(二)校長在處理任何事務時要果決明快，對於現在校長常被戲稱只有三權—委曲求全、有責無權、赤手空拳的艱困情境下，要有尊嚴的在校長職務中屹立不搖、持續不墜。

(三)在改革開放潮流中要堅定教育的理念，爲全體學生

的未來發展打下良好基礎，是身為教育工作者的我們積極要去完成的。

- (四)用人是一門藝術也是一種哲學，行政工作團隊的堅實與否，對於學校的正常發展具有舉足輕重的影響，所以學校主任、組長的任用，校長有絕對的權責，因為最後真正要對學校的歷史負責的人通常會是校長一人，把每一個人都擺在適當的位置加以運用，這是身為領導者所應具備的能力之一。洪蘭教授曾說：「沒有不可用的人才，只有放錯位置的長才。」

師徒之情永流傳

五天的實習活動一轉眼就過去了，對兩位實習校長有些許的期許：

- (一)身為校長要掌穩教育本質，對於教育政策的推動要依據學校實際現況做轉化，忌諱一成不變的套用。
- (二)校長要有校長格調，以當一位受人敬重校長為目標。
- (三)凡事為他人著想，將機會讓給他人，是激勵自己成長的良機。
- (四)高關懷及同理心的領導行為，營造和諧校園氣氛。
- (五)堅持走正確的教育路，沉著冷靜進行思考判斷，勿因人云亦云或以不當方式爭取強求。
- (六)熟悉教育相關法令，穩住陣腳，是遠離法網的最佳

策略。

(七)培養敏銳觀察力，發展真誠人脈關係及表現得體談吐，有助學校問題的解決。

還有許多想要分享的還未完全表達，所幸這一份師徒之情才正開始，未來也希望他們在教育的路走得穩健而踏實。

感謝國立教育研究院籌備處何主任福田的用心規劃，從這一期的國小校長儲訓班開始建立「師傅校長」的制度，為我國國小校長培訓開啓嶄新的一頁，同時讓我有機會成為教育新血輪的互相學習者，將自己多年來的校長經驗回顧、整理再傳承下去。

今天把教育的傳燈傳下來，這不僅是一份理想的傳承，更是教育命脈的延續，期盼這顆愛的種子能扎根、茁壯，開出一片燦爛的花海，為國教界帶來清新的氣息。



典範 點燈

陳麗莉／屏東市和平國小校長

「人在公門好修行」，而教育工作者修行的內涵，不只將眾人的事與物做好而已，何其有幸，我們面對的是一群孩子，是一群可塑性大、潛能亟待啓發的孩子！更重要的是身為校長領導群倫，影響孩子的發展更是既深且遠。因此，擔任校長角色不能不兢兢業業為師生典範，不能不盡心盡力幫師生點燈。

好校長首重優質典範

當我們期盼老師要愛護學生，用心教學，充實專業知能時，校長必先進德修業，作教師的楷模；

當我們希望孩子需尊師重道，認真學習，與人和睦相處時，校長必先尊重關懷，作學生的榜樣；

當我們要求行政要身先士卒，服務教師，具良好行政績效時，校長必先積極主動，為行政之表率；

當我們期待家長熱心參與，支持校務，與學校合夥經營時，校長必先釋出善意，當家長之先鋒；

當校長盼望社區提供資源，協助學校，能彼此互助互

惠時，校長必先走入社區，為社區之領航。

一個學校只有一位校長，是眾人矚目之焦點，倘若校長品德高尚，具真知灼見，富專業知能，能敬業樂業，足為教師、學生、家長及社區之典範，則必定風行草偃，帶動學校與整體社區文化，趨向更高品質之方向邁進；假設自己尚覺不足，應比教師更積極修為，才能獲得教師和家長的信賴與信服。

好校長必能用心點燈

校長的典範猶如一盞明燈，引領學校相關成員迎向光明，然而，校長絕對不只是一盞明燈，校長更應負有點燈之責。讓教師、學生、家長，人人都是一盞明燈，照亮自己，更照亮別人。

點燈應從點燃心燈開始，以同理心尊重接納，校長一句問候的話，一個微笑，讓學校成員感覺溫暖，彼此尊重，彼此關懷，自然營造溫馨氣氛；善用獎勵制度，一份小禮物，一紙獎狀，激發師生樂於教學與學習，願意積極向善與向上，由此不難涵育和諧的人文氣息與樂觀進取的態度。其次，點燈應具有效策略，有些燈不是那麼好點，我們不能因為難點就任其在暗夜哭泣，應體認學生有其個別差異，教師亦然。必須提供充實的設備，引進各方資源，安排符合需求的成長活動，建置良好的教與學之環境，以因應教學需求及發揮潛移默化之功。

學校任何疑難問題，應運用智慧深入瞭解原委，膽大心細勇於承擔責任，積極解決問題；更要敏於覺知問題之所在，以防範未然，減少不必要之精神耗損，讓師生教與學都安全無虞；對於外力之介入，能不卑不亢堅守該守之原則，外圓內方，以誠懇及專業說服不合理的外力，以達圓融圓滿處事。

結語

值此民意高漲之時代，校長角色日益難為，當放下身段，每日自我反省，放寬胸懷，廣納建言，廣結善緣，以整合資源，形成支持學校教育之一股助力；將教育視為志業而非職業，志業必定要有理想，要有遠見，克服困難是必經之過程，面臨挫折，不必氣餒不必灰心。勤於進德修業為典範，用心經營教育來點燈，則經過之處必定燈火通明，照亮自己，也照亮別人。

為自己出征～做個乘法校長

張裕明／花蓮縣稻香國小校長

「為自己出征」(原書名 The knight in Rusty Armor)(作者是美國 Robert Fisher)這本書在高中、大學以上可算是流傳極廣且討論極為普遍的一本智性的書。書中描寫英勇、輝煌的戰士為追求「更善的我」拾級而上，通過沉默、知識以及志勇三個城堡，最後脫落身上笨重、生鏽的盔甲而獲得自由與重生。中西文書名都非常好，本文擬借此書名，闡述我與實習校長學習成長的經驗以及心目中理想校長的典型。

教育是行／做出來的

證嚴上人說：「佛法三萬六千法門，我選擇行門。」這看起來容易，做起來卻很不簡單。而其力量，又何其沛然莫之能禦焉！看看慈濟由 30 人每天省下 5 毛錢開始創造出來的世界，多麼令人感佩、令人覺得不可思議！在教育圈打滾 30 年，我一直覺得默默耕耘的夥伴是台灣教育的磐石。他們的確是了不起的無名英雄，相對的，現場充斥的官話和空話（含政策、口號和理念），卻是一堆芒刺，不但於事無補而且令人難以忍受。因此，如何讓同仁覺得你沒有官話與空話，真心真意、同甘共苦就顯得特別重要了。

把校長看大、做大

全台灣二千多個校長，你的位置在那裏？如果我們不把自己的價值、校長的位置的力量揮灑出來，多一個你又如何？換個李四還不是一樣？如果你只是 So-So 的校長，人人可取而代之的校長，那麼，容我直言相告：你不是新世紀時代師生、家長期待的校長。多一個、少一個您，世界都一樣（好！？爛！？）。

站上校長的位置，雖然說上有教育局、旁有家長會等督導校務，細察之，仍各有其侷限，要把校長職位做得好，個人以為：根本源頭在自我。我們必須站在更高、更大的位置看自己、看教育以及看學校。我是 Time 和 New York Times 的長期讀者，全球的衝擊日夜在我的心底衝撞。戮力與大家同站在全球化的位置，淬鍊自己，是我的大願。

其次，釐清自己教育理念，慎定學校教育彩虹。

不同區域，不同族群，學生學習需求的 Priority 不盡相同。此正是校本課程的本旨。如何訂呢？不管是誰，它的過程/系統十分重要。依據我的養成、經驗與風格，我認為論辯是十分重要的。我是黑格爾 Dialectic(辯證法)的信徒，校務完全開放論辯，並從中使學校、個人智性受益。對學校發展或學生學習言，學校提供的學習菜單當然重要。借用人類學的概念來說、理情治療學派等說法，均認為一個人怎樣看待自己極為重要，也常是泉源不絕能量的根源。因此，把自己看「大」、看「能」，益顯重要。甚至可說是

企業、學校品管最重要的部分，如果在一切有為法～如研習、討論、激發等最後把新校長的「能我、大我與品質我」引發出來，台灣學校力量豈能丈量？反之，不必細說，簷前水滴已道十分。

正面思考

每天面對紛至沓來的校務，時代的腳步快速、家長的要求日高，學童應具備的學習或未來能力永遠不夠的情境，如何理出一條生路、好路是很重要的。其中，練就自己的凡事正面思考的習慣，並鼓勵學校夥伴也加入陣容，其產生的效能，實在驚人。日本甚至有蠻多學者以植物、水的結晶來做讚美鼓勵的效果，實驗結論發現：以正向的鼓勵語言讚賞幼苗或歌唱給他們聽，幼苗長得特別漂亮、強壯；冰的結晶看起來特別明亮、美麗。因此，正向思考、正向言語，百分百體現明快、積極與欣欣向榮的愉悅能量，時刻在流動、在匯聚，十分神妙！身為校長，宜力圖身體力行，並形成組織文化。

知識彩虹圖

在時間的縱軸上，我們可以把學校課程概分：過去、現在與未來三部分。走進學校，眼觀耳聞，只須一會兒功夫，你將發現該校學習重心偏向何端，以本縣為例，蠻多學校重心擺在過去居多，如木雕、編織、舞蹈等，對錯與

否、適切與否，一時難以論斷，深層 Dialectics（辯證法或論辯）卻也十分迫切與必需。

三百多年前，斯賓塞（Herbert Spencer 1820-1903）提出生活預備說：把學習分成：與自我生存直接有關、間接有關、維持社會與政治有關以及休閒生活有關之知識等等，即便是現在，此立論仍很值得我們繼續深思。我主持的學校（已第三個），課程重心都是和同仁必定討論的主軸，並把重點放在未來能力的學習上。

雖然，不見得討好，但卻最利孩子未來的發展。一旦學校知識彩虹圖確立，學童的學習權才能進一步獲得保障；學生為主體的教育觀才能進一步落實。

道可道

學校文化的形塑，當然是校長責無旁貸的大任。學理上探討眾多，如何實踐，才是功力與真心。其中，師生關係甚至大至人際關係的處理，尤其關鍵。人際要好，禮貌、仁愛、諒解、公平、同理、濫語…等等，無一不重要，在眾多要件中，道理應為其中樞紐，特別是在一向「天地君親師」位階權力的中國社會，把道理的位階拉至最高點，重新樹立新世紀人際價值與關係，極為迫切。如果，道不道，人際關係不易穩固、常陷入表面困境，不利教育發展以及義高情長師生關係的建立。願意講道理、把道理擺置校務中心、人群關係中心，極具清新魔力，大家不妨一試。

萬端具足

受到社會各種思潮的影響，教育學說、政策接踵而至，學校的變與不變，回應的方式、力道與比重都是很值深思的課題。如果學校夠好，外在的措施將相對不足輕重。這非關權力挑戰，卻是學校自足／主目標應有行動，並適時使用國小教育檢核表，省思、策勵、忽略與需強化項目（請參閱附件）。學校可經營出這般狀況，亦宜為新校長努力以赴的目標。一旦學校萬端關注、具足，外在的政策轉而為提醒、自我檢核。此種內在省思、行動與具足學校，比較容易在專業走向的教育思潮中廣為同仁接受，並逐步遠離頭痛醫頭、腳痛醫腳的傳統教育巢穴/困境，迎向自足自在、天地大的教育新局。

做好品管

在千緯萬端的校務上，線頭的功夫～品管，應屬最需留意。管理大師，現年九十五歲高齡的彼得杜拉克（Peter Drucker）言：「Get good-or get out」（拿出表現，不然，請便），這句話，看起來有點赤目，可是對企業體來說，要生存、要發展，這卻是不二法門。學校，宜適度引入此理念，迎合新世紀的挑戰。

隨著九年一貫課程的改革，原先許多很好的課程標準，如一學期作文 8 至 10 篇，在五顏六色教育新潮中淹沒

殆盡，殊為可惜！近日學童作文能力低落，再度成為媒體討論焦點。從課程的規劃、課程高/低標準則以及校務品管系統，我們可以看出問題的關鍵。從此事件，可以看出品管，有時不需高妙學理，Common Sense 即能適時抓住問題的核心，進而維繫相當水平之品管。

市面上，品管的書刊，在任何場域，品管的概念、措施與策略，汗牛充棟，不可謂不多。在實務面，卻經不起細看，實在可惜與諷刺。品管可概分：外部品管、內部品管與自我品管。三種方式，各有其功能、用意與限制。在主客觀未獲具體改善前，個人較傾向從自我品管切入，最快見效能。聘用自我要求/品管高的工作夥伴，校務已成功一半，更重要的是：訓練自己是自我品管型的校長，把學校經營出內外兼修、真金不怕火煉的好學校。

永遠有夢 品調定位

夢，就是希望、就是活力、就是年輕。身為學校經營人，懷抱教育大夢，不只是一種期待，更是必須。如何整合團隊的夢想，使成學校的共識甚或信念，極為重要。而校長不斷散發個人或學校整合後的夢之行動、功夫、策略與意志，本身即為學校優美文化的一部分。把夢做大、做成日常菜餚，人性光輝面即汨汨溢出。這也是學校經營人吹什麼風很關鍵的元素。孔老夫子云：「風行草偃」。在學校教育系統中，校長並非最大，但會吹什麼風，校長仍然是樞紐，應多費心思、時間去處理，這也是一般人評斷學

校好不好、校長好不好最重要的分野。Michael Polany (1891-1976) 博蘭尼認為一個人在世間做人做事，Tacit knowledge〔未言明或默會的知識，個人較傾向譯成「默明」的知識，較 Cute，也易記憶〕影響既深且大。因此，道德之類，學校當然要重視，但不宜像現在花太多時數去講授，把時間省下來看些書，師生共同討論、分享與實踐，可能其教育效益會更好，九年一貫輕鬆學的目標也易達成。簡言之，有些事，行比言更重要，即便稚嫩幼童，天生即從大人身上心領神會，不必大費周章在道德文章／言語上耗損，這是新世代校長應有的認知與行動綱領。

趣味經營

不管領導、簡單的生活或學童生命的開發，樂趣經營也是十分重要的課題。領導的最高境界是：「談笑用兵」，對校長言，如何在柔言談笑間處理校務，激勵士氣、做出績效，需相當火候的淬鍊。在從學習目標和老師們生活品質的取向來看，趣味地生活、面對生命的各種挑戰，非常值得學習，也是高 EQ 的表現，終生受用。

再從本文一起頭的 Rober Fisher 的英文書名(The knight in Rusty Armor)來說，現今學校的 rusty armors 是什麼？舉凡：形式主義、追求短效成果、績效模糊、大鍋飯、僵化、小格局、斤斤計較、教育資本化、表面成效、守舊心理、安逸文化…不一而足。為追求更好教育新氣象，把學校品質做出來，這些盔甲必須一一脫卸。

從正面看，除了上述要項外，好校長在公關的建立、維繫；專業成長與領導；倡導、關懷與激勵；趣味、魅力領導；廣結善緣；情緒管理、正直、不受利誘……等都是成就好校長，必須全面顧及、修持的。

總之，新世代新思潮，當然要有新作為。校長的位置，就是為小朋友多謀取學習的利益，千斤萬擔也要學習甘之如飴的挑起來。把學校團隊帶出來，把品質打造出來，把生命的尊榮提出來。讓人覺得您的確擺對位置，少了您，世界會缺一角，也就是說：有您這位校長，真好！

讓我們握個手，打個勾，在山海見證下立誓：我會是好校長。不管現在、三十年後；眾人心裏以及獨居暗室中都是。

附 件

花蓮縣國民小學教育階段檢核表

張裕明 90.11.30~94.08.05

序號	Level 1 類別	面 向	備 註	檢 核
	目標／ 產品輸出	情意	人文 versus 物化	
		圓滿(all-aspects/all round are good or even best)		
		競爭力 (competitiveness)		
		自主		
		清明		
		品質		
	文化	理法情邏輯位階		
		事人分離		
		氣和		
		討論協調論辯		
		腹有詩書氣自華		
	人間 (師生) 關係	人格尊榮性的同品		
		人格領導、心服領導		

		授業以外		
		彼此為生命中美好的重要部分		
教學		樂趣經營		
		放空 (emptying)		
		再放 (re-input)		
		模範、實踐 (One ounce of practice is worth a pound of precept)		
		討論、發表與分享		
		團隊 (teamwork)		
		創造性		
		批判性思考		
		時代性、引領性		
		自律-自發-自主		
		赤子之心-好奇、探索...		

此表設計初衷，即設定以簡駛繁，一張 A4 搞定。

歡迎同道，談經論道，隨時指教、增修。謝謝。

看見府城的希望

胡玉美／台南市立人國小校長

星期一早上傾盆大雨，我拿著一把學校 500 萬的黃雨傘站在校門口，等著小朋友和家長的到來。原本放不下心的家長更是擔心孩子淋雨，把車隨便一停，便拉著行李袋（孩子的書包）護送學生進教室，結果校門前交通阻塞，發生一件意外事件：廚工媽媽被一個粗心的孩子，猛開車門，摩托車倒，人腿骨折，叫救護車送醫院，通知家人照顧。馬上安排廚工人力替代方案，這就是實習校長的第一課。

興奮略帶一點點緊張的心情迎接他們的來臨，接著座談，相互了解，談需求，該如何安排這短短的五天實習課程？接著廖螺汾校長到校訪視，相談之下，更了解她的專業和可愛，也幸慶我們的候用校長有這樣熱忱、用心的輔導員。

在這五天的實習中，彼此溝通了知識與實務的連結；並享受知性與感性的人生之旅，我們參觀了奇美博物館，這是一位成功的企業家—許文龍先生，回饋社會的典範；他是立人國小的校友，最近捐了一百萬回饋母校。更巧合的是我於八月一日遴選，受聘到立人國小服務；也到車路墘陶舍，它是陶藝文化工作室，也讓學生及民眾享受捏陶的樂趣；正好永華國小承辦了南部七縣市身心障礙學生才

藝比賽，有書法類、美術類、和各項才藝表演比賽，從國小、國中到高職部，準校長們購買用品、協助佈置會場、參與學生照顧和協助進退場、各個充滿愛心及動力，讓服務四十年的我，真正感受到年輕人的活力和幹勁，真是讓人敬佩不已。

台南市到校實習的校長各個能力強、人緣好，各有不同的專長及嗜好。

李天旺，不斷的自我學習，對任何處室工作均主動協助，並專精領導理論。風格穩實，己所不欲，不施於人。營造主動積極有意義而快樂的人生；生活有品味，辦學有人味，一定會建構一所優質品牌的學校，他的辦學理念是營造一個「行政用心辦學，家長熱心助學，老師愛心教學，學生快樂上學」的學習樂園為最高理想，期盼做到「校園環境無髒亂死角，學生心靈無冷漠角落」；個人將以一個「歡喜做、甘願受」的心情，來面對學校經營者的神聖工作職責，看到「孩子快樂了、老師滿意了、家長放心了、學校成長了」，將是他最大的成就與使命。

郭榮毅，學識淵博，能力超強，品格高尚，有智慧，足為教育工作同仁和學生之模範。懂得激勵士氣，看善的一面，具有卑微謙恭的領導魅力，讓人願意接受領導，是一個不可多得的稱職校長，尤其他的咖啡哲學和頂級咖啡香，更是令我難忘；他的辦學理念是：學校是人類未來的夢工廠，將來的學生應是具備多元觀與多元能力的人，不僅與各區域的人競爭，也與各地區的人合作。因此，在辦

學理念上，以人爲核心，考量未來趨勢，重視教師、家長的滿足與學生發展；期盼培養出具備現代科技運用能力、與人文思想兼具的未來人。

官湘玲，能抓住不同事務與經驗，堅持正確的教育目標。懂得激勵工作團隊，知所選擇；懂得時間管理，具有協調能力。以同理心關懷同仁，並有擇善固執，不屈不撓之骨氣，是一位能營造溫馨氣氛的好校長；她的辦學理念是「凡進入本校門，任何事情都具教育意義」，是個人經營學校的最高指導原則，透過走動管理，落實行政支援教學的服務文化，營造教師專業社群對話氛圍，溫馨和諧的優質校園，培育「快樂學習 健康成長」具有生活能力的現代國民。

她秉持人文關懷的理念，爲孩子營造歡樂的學習天地，創造美好的生活經驗；也將盡情的付出教育愛，引導師生學習與成長，將秉持一往對教育的執著，無怨無悔，將教育愛傳遞下去--「選我所愛 愛我所選」，直到永遠。

黃俊傑，大處著眼，小處著手。不但重視理想，也能注重實際可行之方。不自私，不自我中心，肯分享，願爲人服務，樂此不疲具有啓迪創意的頭腦，新觀念、新思維，營造新文化，定能營造一所創新流行的學校。他的辦學理念是：It takes a village to educate a child.教育需要全村協力；新時代校長的任務就是建構良好的學習環境，讓兒童學得快樂、學得精采以及學得充實。

王國雄，社會急遽變遷、學校生態丕變，不論在學校

生態、課程結構或行政領導典範上均有不同的思維方式，身為未來的學校領導人，所面臨的工作挑戰勢必更加艱鉅，惟何其有幸躬逢一個變革的新世紀，得以發揮所長，因此，自當戮力以赴，盡己所能，結合學校團隊的力量，打造一所有效能、有特色的學校。

王念騏，當現代年輕人被標註為『四體不動、五穀不分、六親不認』的草莓族時，適時反省學校教育所出現的問題，透過體驗歷程，回復到從人出發的教育本質、尊重生命、重視過程、開拓視野，也開放心胸，培養有勇氣、願意承擔責任的人，是每一位教育工作者的自我使命，也是國家、社會及每一位父母對學校教育殷殷期許之所在。雖說教育不是萬能，但教育也不是不能，正確的說教育有它無限之可能，就靠你我一起用心動起來。

他們的辦學理念，是府城九十四學年度「校長遴選」初期作業，公辦說明會上，聽了覺得都很棒，特別節錄下來，台南市學校數很少，這些候用校長不是馬上可被遴選到，但是他（她）們謙虛、熱情、用心、能力強。由本次遴選成功的是：儲訓成績第一名的顏憲文擔任龍崗國小校長、上一期的王念騏、鄭秋定、蕭瓊瑤均成功的被遴選擔任校長之職，這樣的結果可看出他們深具倫理觀念。

準校長們的才華洋溢，令人喜愛又肯定，希望大家能用心經營一所以孩子二十年後，應該具備的能力為出發點，作為考量的學校，我們一起努力吧。

淺談國小校長應有的基本理念

吳瑞雄／屏東縣光華國小校長

人者心之器，個人的思維模式、行爲表現，常役於心智理念，理念正確，行爲就不會偏差，決策也不會失誤。領導人的理念，常影響組織的生存發展，歷史上宋襄公之仁，斷送了大好江山，關羽華容道義釋曹操，使曹氏取得了天下，何不像唐太宗，禮賢下士、以民爲主，知人善任、察納雅言，創立唐朝約三百年基業。所以領導人的理念，影響決策，影響組織的存亡，優秀有智慧的領導人，不但能救組織於存亡，更能使組織燃起生命，點燃火花。

今日的校長，面對著快速變遷的社會，日新月異的資訊科技，風起雲湧的教改浪潮，就像站在最前線的指揮官，面對著錯綜複雜的戰場，如何來經營自己的團隊，接受時代的考驗，如何引導教學及行政團隊，接受變革，朝向預定的目標前進，以下幾點基本理念謹提供校長同仁參酌。

一、恢宏的器度、容人的雅量

天下沒有絕對的真理，只有相對的真理。孟子說：惻隱之心、羞惡之心、辭讓之心、是非之心，人皆有之，故人性善。因爲人有善心，教育方能竟其功。荀子說：好利之心、耳目之慾是人之本性，故人性惡。一定要師法教化，經由教化使人性由惡轉善。人性是惡是善，是相對的。老

師能否坐著上課？校長是否一定要揚善於公堂，規過於私室？一些權宜性的問題，要審視情境，切勿自以為是，剛愎自用。忠言逆耳，他山之石可以攻錯，他人的建言、智慧有時就是真理。領導人要有器度、雅量接受不同的聲音和看法，此所以大河之匯百川，貞觀政要風靡日本的原因。

二、前瞻的眼光，確定辦學的方向

培根說：知識即權力，又言知識即能力。今天在世界各個角落，有著無數的青年學子在學校中求學，成千上萬的人，畢業後都還到學校研究、進修吸收各種知識，他們爲了奠定各種不同知識的基礎，不斷的學，不斷的精進，因爲有了知識，方能內化成多元智慧，生存在這競爭劇烈的國際環境下。現今，知識已經取代土地、黃金、原料，成爲人類最重要的資產，掌握了知識即掌控著未來。身爲學校的領導者，要抓穩正確的方向，除了秉持教育理想與教育政策、強化行政管理、推展校務、經營公共關係外，更要發揮專業精神，領導學校教學團隊實施課程、教學改革，塑造學習文化，吸收新方法新觀念，提昇教學品質，充實教學內涵，豐富孩子心靈，激發孩童的創新發明能力，培育人才，創造未來。

在行爲習慣品德方面，要營造溫馨優質活潑的環境，提供孩子正確的價值觀，鼓勵其勤勞節儉，培養自動自發、專心、負責、規律生活及運動的好習慣，建立人際合作的互助理念，向上向善的道德良知，營造品德兼優，富創意的學童樂園。

三、帶人要帶心

學校運作中有財力、物力及人力資源，其中最難掌控的是人力資源，其他資源都是固定的，都要靠人來運作，人的事情擺平，其他一切自然順利運轉，士為知己者死，人心之向背最為重要。

首先校長要建立個人的魅力和形象：校長一言一行都是領導，舉凡言行舉止、服裝儀容，都應為師生表率。平日多進修、多學習，憑自己擁有的豐富經驗，專業知識與傑出判斷力，取得師生的尊重和崇拜，建立無私、清廉、專業、負責的形象。

其次發揮親和力，關懷同仁，關心學生，與地方家長士紳建立良好的互動關係，主動的招呼他們，設身處地的為他們解決問題及困難。洞燭了解每位同仁的差異，給予適當的個別對待，視對象及情況調整說話的口氣和態度，接納同仁間直覺的差異，多躬身自省，處事圓融但有原則，尊重同仁但不隨便。

為人幽默風趣，塑造正向的人格特質，凡事往好的方面想，不要心存猜忌。有這樣一個案例：上學期聘請班級導師時，楊老師執意要接三年級，學校行政會議討論，認為她接五年級較適當，跟她溝通，她說：好啊！我就來擺爛。我說：妳擺呀！問題是妳擺不下去，妳沒有那種人格特質。她一聽，笑笑的說：真的！我擺不下去。其實老師們都有一顆善良的心，就看領導者如何去誘導。自我實現的預言，不只在孩子身上得到應驗，對學校同仁的期望和

意想，也都能成爲事實，校長對老師、學生要多鼓勵、多讚美、多表揚、多肯定。

四、依法行政、處事公平公正公開透明

學校是社會的縮影，老師家長學生都希望有一位正義公平公正的大家長，校長正是他們的期待。所以校長對學校人事、經費、獎懲、意見都要公平公正公開透明，把每一個人都擺到最適當的位置知人善任，使人人喜歡自己的工作，發揮自己的專長。校務執行，有法依法、無法依例、無例會議討論。對非正式組織，宜肯定、接納、避免過度威脅，不宜寵絡、妥協、高壓，以免造成恃寵而驕，激起反彈，只要處事公正公平透明無私，無懈可擊，非正式組織自然會回歸到制度面，爲組織的發展，提出積極正面的善意建議。

五、創造品牌、建立特色

品牌是企業的命脈、績效的結晶，沒有品牌就永遠只能做代工，很容易在時代的洪流中被淹沒。沒有特色的學校，就像沒有品牌的公司，雖然亦可維持一片榮景，但有能力、有才幹、有抱負的校長，一定會覺得遺憾。建立特色，要考慮學校傳統，依社區需要及老師、地方人力資源的專長，才不會半途而廢、無疾而終，最好能與提昇學生知識，啓發學生創意，增進學生健康，涵泳高尚情懷之方針相結合，爲孩子提供將來學習、成長、發展的助力。

特色的建立，可活化組織，凝聚組織向心力，發揮組織功能，使個人需欲與組織目標相結合，將團體的榮譽發揮到極致，又能提高學校的知名度，可說一舉數得。

一個有恢宏器度理性客觀，以知識、智慧為核心價值的校長，容易讓人不斷自我充實，自我超越，勇於嘗試，敢於冒險，塑造努力學習，突破創新的氣象。帶人帶心，處事公正，幽默正向，可激發人力資源，使學校成員適才適所，發揮學校成員潛能，凝聚學校的主流價值，使校務順利運轉。學校特色的建立更能贏得社會的肯定和讚賞，活化組織創新學校。社會急遽變遷，社會大眾對教育品質的要求逐漸提高，對於教育改革的期許也更加殷切，每位校長都應有正確的基本理念，方能為教育開展新氣象，新活力，為國家培育優秀的人才。

參考文獻

董承文（民 71）。孔孟荀教育思想。高市：復文書局。

鄧東濱（民 71）。管理人語。台北市：時報文化出版事業有限公司。

許士軍（民 82）。管理學。台北市：臺灣東華書局股份有限公司。

周君銓（1984）。帝王學。台北：天下人知識系列第一輯。

羅虞村（民 75）。領導理論研究。台北：文景出版社。

何福田等（2003）。校長的通識素養。台北：國立教育研究院籌備處。

何福田等（2005）。校長的專業發展。台北：國立教育研究院籌備處。

陳木金（無日期）。從發展型管理談優質校長－如何營造學校成爲學習型組織。

取自 <http://www.naer.edu.tw/ISSUE/jl/v18n6/1.htm>

楊振昇（無日期）。知識管之內涵及其在教育行政上之應用。

取自：<http://www.epa.ncnu.edu.tw/web91/epforum/vo14no2/8-3.html>

教育，在成就一個「人」

～談永續校園經營理念

黃木蘭／花蓮縣壽豐國小校長

緣起

青山綠水 是生靈的依歸，
蒼穹深處 是萬物的活泉，
我與眾生共享一個生命體。
水不只是水，是先祖的血脈；
地不只是地，是先祖的圖騰；
所有的一切，都是血肉相連的親密。
而所有發生在大地的事，
必將應驗到人的身上！

～（木蘭 2002.8.1.）

是的，所有發生在大地的事，必將應驗到人的身上！當土石流變成每場大雨後的主題曲時，我們有沒有想過：長久以來我們做過了什麼？當颱風還在海上轉圈圈時，人們已經慌成一團，搬的搬、逃的逃；搶著儲水的、拼命堵水的……，無奈的臉上都寫著恐慌與憤怒。在停電的不便中、在缺水的怒吼之後，我們有沒有想過：這樣的災難為什麼一次比一次更激烈？一次比一次更難熬？

李偉文（個人通訊，2005年6月19日）在「方形梨與無毛雞」文中描述二則笑話：建中的學生以為梨子是長成方形的，因為他從小到大吃的梨子都是方形的；孩子指著在村落間啄食的雞問父母：「那是什麼？」父母親告訴孩子：「那就是你在餐廳或麥當勞吃的雞啊！」孩子卻疑惑的說：「可是，這裏的雞怎麼有毛？」身為一個教育工作者，看到這二則笑話時，內心不但沒有一絲絲笑意，反而是一種深深的憂心。

2004年6月有一批師範學院的學生蒞校參觀，筆者在腐木生態觀察園突然發現好多木耳，驚喜之餘興奮的向大夥介紹：這是木耳，它是不隨便長的唷！……。有位師院生中斷我的介紹，很不以為然的說：校長！你有沒有搞錯啊？木耳不是一絲一絲的，怎麼會是這麼一大片一大片的？頓時令人啼笑皆非，這孩子經歷了十幾年的學校教育，我們的學校教育只能教出這樣的學生嗎？

有學生用釣具來釣貓，還用狂笑與得意歡呼來面對貓的哀嚎與掙扎；當學生把沖天炮綁在蟾蜍身上，然後點火，看著二者在空中爆炸，卻拍手叫好；看著學生無緣無故把路邊結實纍纍並未成熟的柚子，一顆一顆的摘下，當作壘球來擲遠……。什麼時候開始孩子心性變得如此猙獰？人性、人味那裡去了？

有一年聯考的作文題目是：比讀書更重要的事。「什麼是比讀書更重要的事」這句話也是個人初任校長至今，經常反覆思考的主題。

不僅要把事情做對，更要做對的事情

校長身爲一校之領導者，領導品質的優劣，不但關係到學校的效能與未來發展，同時影響到學校成員需求滿足的程度。隨著教改的步履，校長的角色也不斷的轉型，不只是回應者（responder）（與教師維持良好關係，傾聽並回應教師的需求），也不能只當管理者（manager）（重視組織任務的要求，工作程序明確清楚，研定並處理行政管理的事務），還要兼顧倡導者（initiator）的角色，統整辦學理念、目標和各種資源，與師生及家長一起建構共同願景，不僅要重視學生學習成就的提升，啓動教師及家長的教育活力，還要有高瞻遠矚的未來感，與同仁們共創學校特色。所謂「有怎樣的校長，就有怎樣的學校；有怎樣的學校，就有怎樣的學生。」可見，校長領導對一所學校的影響既深且遠，換句話說，校長不僅要把事情做對，更要做對的事情。然而，校長除了綜理校務，維持一定的行政績效與課程品質之外，能不能再做一點什麼？

理論從行動而來，行動是前進的基石

就在九年一貫課程改革政策試辦初期，筆者剛好換一所新學校，新的組合、新的氣象，適逢「行動研究」被炒得火熱，國內許多教育學者都大力倡導「教師即研究者」的論點（夏林清，1997；甄曉蘭，1995；賴秀芬、郭淑珍，1997等）。筆者爲了使老師及家長們能積極參與改革行列且

能立即收效，於是決定採取「行動研究法」做為行動計畫的架構。因為行動研究，就是在實際的情境中，由工作者及研究者共同合作，針對問題提出改進計畫，進行驗證。研究過程中的立即回饋與發展性，有利教育活動的發展。所有的教師與家長可以邊研究邊改進現況、邊蒐集資料邊修正計畫、隨時提供回饋，即可隨時導正教育的方向。而且可促使教師與家長獲得專業成長，行動研究結合研究功能和教師成長，藉此可提高教師本身的研究能力、興趣、專業精神、及和他人和諧工作的能力，改變其思考習慣，增進教師間的互動（黃光雄、簡茂發，1991；張金淑、楊淑妃，1989）。

九年一貫課程改革政策雖然急得有點像「西北雨」，不過，最大的特色是讓學校在校務推展上有相當大的彈性空間與自主性。從國教史上來看，其改革的幅度是空前的。改革既然是一個不可逆轉的趨勢，就應該徹底認清局勢，用積極的態度來面對，找出最棒的運作方式，這樣才能創造出優勢，俗語說：想做事的人找方法；不想做事的人找藉口。為了迎接這個挑戰，筆者與學校夥伴運用「行動研究」的方法來實踐九年一貫課程改革政策。因為我們體認到理論從行動而來，而行動又是前進的基石，故一路走來有一種「一步一腳印」的踏實感覺。

在平凡中成長，在平實中卓越

「學校本位課程」的經營，是九年一貫課程改革政策

的主軸之一，也是最具挑戰性的一個面向。有的學校拿著試辦的範本匆匆上路、有的學校慌慌張張不知所措、當然也有學校採取「以靜制動」的觀望態度。而本校經由全體夥伴密集的對話與討論，在考量各種學科知識有不可分割的邏輯性、各學科認知技能的獨特性、同仁們當下之課程發展專業能力、社區家長背景、以及學生基本能力等條件後，做成一個最平凡的決定——走自己的路（與政策宣導者的說法、與試辦學校的作法均不同）：七大學習領域中，除了綜合領域盡量以跨領域的方式來統整設計之外，其他六大領域的教學，則盡量採單科統整，甚至維持分科教學。校長應站在師生及家長最有利的立場來作決定，必要時也必須承擔一些無謂的責難。也就是說，校長必須要有「有所為，有所不為」的道德勇氣。

我們還選擇了最不花俏的「環境教育」(六大議題之一)做為學校本位課程的主軸，期待在平凡中成長，在平實中卓越。選擇環境教育做為學校本位課程的主軸，主要是考量「環境」是孩子們最親近、最熟悉的空間，因為最親近、最熟悉，所以孩子學習起來將是最有興趣，最沒有負擔；而且環境中的素材最豐富、最實用，也最容易取得；最重要的是教導孩子學習正確的環境智能與行為，是孩子們終身受用且利己利人的，這才是有意義的學習。就如當時我們的宣導口訣所描述的：

統整課程不是九年一貫課程的上方寶劍；
主題教學也不是九年一貫課程的葵花寶典；
學校本位課程更不是九年一貫課程的武功秘笈；
是為了達到「有效教學」和「有意義的學習」
而作課程重組，
教育的目的，在成就一個「人」。

教育，在成就一個「人」

地球是人類共同的家，我們應該珍惜與疼愛！不過，愛的方法需要教導、愛的習慣更需要培養！而教育是人類的希望工程，所以我們決定從學校本位課程的經營——環境教育，教導孩子學習珍愛大地，因為教師不是唯一的教學者；教室不是唯一的教學場所；教科書不是唯一的教材；而大自然卻是我們最好的導師。

當以環境教育為主軸的學校本位課程順利啓航後，正好趕上教育部推出「2002年綠色學校推廣暨改造計畫」（2003年8月改名為永續校園局部改造計畫），其核心價值就是希望能透過「教育」，讓環保、生態、健康和永續的概念深植在每位小朋友心裡，並且創造校園的多元化的功能。因緣際會我們搭上「永續校園局部改造」的教改列車，在專家學者的指導下，使平凡的校園變成孩子們不平凡的童年夢園；使單純的校園變成生態循環的示範學園、變成生命教育的實習樂園……。

首先，我們透過教育宣導，喚醒學童及社區民眾「永續校園」之環境意識，增進正確的環境知識；其次，安排教學實驗，持續執行環境教育主題探索教學，分別從「在環境中教學、教學環境知識、以及為環境教學」三個向度切入，將永續發展的理念與作法，轉化成課堂的學習素材；第三，是透過環境行動的體驗活動，如資源回收、淨山、掃街、淨水、水質監測、環境解說、環境調查等行動方案，培養兒童珍惜資源、尊重生命的態度與習慣；第四，則透過校園空間建築與環境管理，達到校園生態化、校園教材化的理想目標，建置了生態學習步道、潔淨能源教學示範系統、無毒農業實習園、資源流循環教學區、溼地生態教材園…等。我們努力將校園變成「地球好公民」實習園地，盼望在壽豐國小成長的孩子們，都有一顆善良慈悲的心，不但能珍視自己、尊重別人，也能視大地萬物為同胞手足，以愛相待。

一百隻猴子效應

當永續校園的經營團隊啓航後，汗水化作榮譽，一次又一次的降臨到學校來，例如：第一屆行政院永續發展教育獎（2004年）；花蓮縣環保局花漾校園第一名；環保署2004年環保有功學校優等獎；行政院能源局2005年推展能源教育優良學校獎……等，每一個榮譽都是一種肯定與鼓勵，這也是我們持續前進的重要動力。

就像大自然的旋律一般，當健康的水窪形成時，蜻蜓、

蝌蚪自然來報到；當花朵盛開時，蝴蝶、蜜蜂定會翩然造訪。當永續校園的雛型稍具規模時，參訪團體絡繹不絕，偶爾也會攪亂原來的生活秩序，不過學校同仁本著「好東西與好朋友分享」的資源共享理念，毫不保留的分享，總是期待精心耕耘的永續校園，也能發生「一百隻猴子效應」。

所謂「一百隻猴子效應」，是引自船井幸雄（1997）第一百隻猴子書中的典故。故事的內容是描述，住在日本宮崎縣「幸島」上的猿猴，會把人類飼食的蕃薯用海水洗乾淨再吃，因而被稱為「文化猿猴」。而美國研究新生命科學的先驅萊爾·華特遜，認為只要在幸島會洗蕃薯的猿猴，數目超過一個臨界值之後，不但幸島的猴群會受到影響，甚至還會自然傳播到其他生活在遠處的猴群。而這個臨界值就大概以「一百隻」為界，即所謂的「一百隻猴現象」。

所以「一百隻猴子效應」是指：當某種行為的數目，達到一定程度（臨界點）之後，就會超時空的限制，而從原來的團體散布到其他地區。英國的科學家謝瑞克（Rupper Sheldrake）認為：不斷重複的行為會形成一種記憶，即不經思考也能夠反應。一百隻猴子的重複動作，形成了一種「磁場區域」，其它沒有學習過的猴子與這個「磁場區域」產生「共鳴」，而學會了這些行為（船井幸雄，1997：p.20-32）。這也是支持學校同仁持續分享的重要理念，因為我們相信：你好，我好，大家都好，世界才美好！

畢竟，人類只不過是地球龐大生命連鎖中的一部分而

已，我們既不是地球的管理者，更不是地球的主人或擁有者，所以我們必須揚棄「以人爲本位」的自私思想，謙卑的向大自然學習，做一位地球的好公民，與萬物共榮共存。

教育即生活，
生活在創造「人」的真、善、美，
大地是藝術的化身，心靈即是美感的窗口，
而美感萌芽於真、善、美的生活體驗。
學校，是真、善、美生活的體驗場，
教師，生活藝術的領航員，
教育，在成就一個「人」。

參考資料

- 夏林清（86）：行動研究方法導論－教師動手做研究。台北市，遠流，譯自：Teachers investigate their work: an introduction to the methods of action research.
- 張金淑、楊淑妃（1989）。行動研究法。輯於蔡保田等著，教育研究法。高雄市：復文圖書出版社。
- 船井幸雄（1997）。第一百隻猴子。（李玲瑜譯）。臺北市：洪建全基金會。
- 黃光雄、簡茂發（1991）。教育研究法。台北市：師大學苑有限公司。
- 甄曉蘭（1995）：合作行動研究——進行教育研究的另一種方式。嘉義師院學報，第9期，297-318頁。
- 蔡清田（2000）：教育行動研究。臺北：五南圖書公司。

賴秀芬、郭淑珍（1997）：行動研究。胡幼慧主編：質性研究，239-248。台北：巨流。

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。

輔導心 三峽情

劉隆駿／屏東縣泰安國小校長

結緣三峽，一種註定

（註定一詞引自「牧羊少年奇幻之旅」一書）

以前當老師若不會到板橋研習會，那是一種缺憾；現在若不會到三峽教育研究院，那也是一種缺憾。不會到三峽儲訓的我，竟然被聘為儲訓輔導員，這是生命之神為填補我的缺憾作了最好的安排。是誰聘我，為什麼聘我，這不重要；我相信這是生命中的一種註定，是一場珍貴的任務。

精英會聚，三峽論劍

有人說「華山論劍，銳氣逼人」，而我要說「三峽論劍，文氣逼人」。102期校長儲訓班，139位學員，打開學經歷，個個都曾叱吒風雲，會聚一堂真是教育界的精銳盡出，能與他們一起同窗共硯，那真是人生之至樂。

壯志雄心，找尋方向

校長甄試的關卡，過關斬將之後，必然是一陣歡愉忘我的時期，可是儲訓班一開訓，課程接踵而至，講師的理論，何主任諄諄教誨，但是偏偏沒有任何課程套上去就可以當好校長的，讓這群壯志雄心，躍躍欲試想當校長的人

開始心慌意亂，從其言行中發現積極慌亂的努力尋找方向。

自度度人，任重道遠

一位佛家高僧，他要達到度人的境界，必須自我修行，千錘百鍊，散發光和熱，以無比的愛去感化他人，以高遠的睿智解人疑惑，使人開悟。其實校長的角色仔細思索，何嘗不是如此？在教育這個領域裡，所扮演的也是自度與度人的角色，從一個班級導師到關照全校事務的主任，再成為綜理校務的校長，自度的歷程也是漫長艱辛，遇到的挫折也是難以計數，從這些長久的歷練，再加上甄選的關卡脫穎而出，幾乎都在重演交織著「自度與度人」的工作，它是永無止境，除非離開了教育工作。尤其是當了校長之後，自度與度人的工作更為任重道遠，因此校長絕不是參加甄選時，哪四、五個題目就成為校長的，他的人格特質、道德情操、民主素養、情緒管理、專業知能……，都將成為可以追隨模仿的對象，他要處理的事務更是複雜與多變，更要具有穩健成熟的心胸，解決問題的智慧能力，因為教育是以人為本的工作，校長與佛家自度度人的任務是沒什麼差別的。因為這樣的省思，我既是輔導一群即將成為校長的人，那這更是自度度人的崇高任務，我不停的自省：我的能力是否足夠？我又將如何去度這一群專業知能已十分專精、熱情幹勁十足的人去邁向校長之路？

儲訓之要，待其蛻變

這一群來自四方的教界精英，做事熱忱不在話下，文書處理能力更是厲害，多年小學主任的歷練，做過多少繁

瑣的事，十八般武藝虎虎生風；可是主任當久了，卻成了慣性，要轉換校長角色的時候，濃濃的主任心態一再顯現出來，浮躁不夠沉穩，還帶有一些俗氣未脫的不良習慣。這樣的覺察，要轉換成校長，還真的需要好好的儲訓，待其慢慢蛻變，這就是輔導員的任務吧！

以心相許，相互感動

面對這群學員，生活需要怎麼輔導，是值得深思的事。校長的角色，其表現在外的言行舉止確實比老師、主任要嚴謹得多，而且自我要求要更高。全體師生家長、社會眾人的眼光都看著你，有的將你當典範，有的以嚴格的標準檢視著你，生活的習慣和態度可不能疏忽而受人責難。面對這群精英份子，面對這樣的生活輔導任務，首先想到的是教條的約束或條例的規範是不適當的，必須以心相許，相互感動。

以身作則，真心互動

既是生活輔導員又是現職校長，這群儲訓校長當然會有二種眼光投注在我的身上，一則是急著想在我身上學到什麼，一則是看我有什麼本事來當他們的輔導員，甚至可能懷疑：你還不是和我們一樣。因此輔導員的言行變得十分重要，我知道這八週的輔導員生活，不能再當自由自在的我了。「陪公子讀書」的階段，我作了以下的自我要求：

- 一、準時守分，全程陪伴研習。
- 二、儀容端莊，生活嚴謹。

- 三、早睡早起，一早和學員散步、運動、爬鳶山。
- 四、不喝酒不應酬。
- 五、說話簡潔有條理，不疾不徐，不說指責和暴力語言。
- 六、學員的活動主動參與，不能參與事先說明原委。
- 七、凡事開誠佈公。

以學員爲友，真心互動，相互成長，其樂融融。

誠心告誡，互相勸勉

研習期間偶有學員晚上結伴喝酒，導致第二天萎靡不振，頭昏肚脹的情事發生，看在眼裡，心疼又心痛，主任時的心態和生活習慣，仍然不知健康活力是校長的第一需求。我講述一首杜甫的詩予勸勉：

「細草微風岸，危檣獨夜舟；
星垂平野闊，月湧大江流；
名豈文章著，官應老病休；
渺渺何所似，天地一沙鷗。」

我告訴學員「名豈校長著，官應老病休」，學員當然不可能完全因這一段話而不喝酒，但是在我面前好像就沒喝那麼多酒了。

偶而也有學員不假外出或夜不歸營的情事，經同理心的勸勉，學員間的激勵，八週的時光，總算圓滿度過，而且健康平安最爲珍貴。

故事啟發，真情告白

有一次實務經驗分享的時間，我講述了一則開晨會時的例子：一大早，學校一位剛領駕照不久的女老師，臉色不佳的來開晨會，當全體教職員就坐，我問明原委，她的新車出門時擦撞到自家的牆角，所以心情不好。我知道她心疼新車，我靈機一動，向全體教職員講了一個故事：從前有一位老和尚管教小沙彌甚嚴，有一天老和尚要去遠遊，交代小沙彌好好的照顧一盆老和尚鍾愛名貴的蘭花。小沙彌悉心照料，可是越是刻意去照顧，越容易出差錯，花盆打破了，蘭花也毀了。老和尚快樂的回來，小沙彌聞聲跪下，等待老和尚處罰，老和尚一看問說：「你們愁眉苦臉跪著，是不是不歡迎我回來？」小沙彌說了蘭花毀掉的事，老和尚哈哈大笑說：「蘭花是要給人帶來歡欣的，既然讓你們痛苦，不要也罷！」故事講完，我告訴女老師：「汽車是要給我們帶來方便和快樂的，如果爲了車子一點小擦痕，讓我們不愉快，那我們何必開車呢？」讓這位女老師露出會心的笑容。我告訴儲訓的學員，校長在和教職員講話，要能說出令人信服感動的話；另外凡事轉個善念，自然海闊天空，尋得解決之道；還有，校長的職位是自己熱愛追求的，如果當校長讓自己極度的不愉快，那不當也罷！

由於校長的事務多元多變，我無法分享一套最好的方法，我謹將心中所體會的點點滴滴，真情告白與學員分享：

- 一、樹立形象，堅持風格：新任校長如果樹立一套正面形象，則未來必受尊崇，反之，如果有了負面的形象，

則偏見不易消除。

- 二、無欲則剛：不使用，不佔有任何公共的財務或人力，以福佬俗諺：「偷拞偷捻，一世人缺欠」期勉。
- 三、善於管控自己的情緒：不發無謂的脾氣，不動怒，不使用不得體的暴力語言，心平氣和面對人事物。
- 四、營造優質形象：溝通事情以茶代酒，不在師生面前抽煙喝酒，不浮華不討好，樹立腳踏實地的形象。注重運動、休閒、閱讀……等正當娛樂與員工分享。常與員工、家長討論教育理念，說明辦學理念。
- 五、抓住每個機會，讓自己獨特的才華得予展現。
- 六、遇到危機，要轉念轉化為轉機。
- 七、善於溝通，化解紛爭。
- 八、人際關係要用心經營。
- 九、善於激勵團隊的動力。
- 十、凡事及早規劃，不疾不徐，不會忙亂。
- 十一、耐住寂寞，但不要把自己變成忙人。
- 十二、每天都要給自己留有思考的時間。
- 十三、用人不疑，疑人不用，但要細心考核。
- 十四、不三心二意，果斷抉擇，勇於承擔。
- 十五、要有寬廣的心胸，遠大的視野。
- 十六、依法行政，情理兼顧。
- 十七、終生學習，永不間斷。
- 十八、尊重別人，看重自己：尊重別人的信仰，別人的理念，別人的言語，別人的做法，別人的政黨……。
- 十九、給自己和別人留空間：凡事不要呆板到沒有空間可轉圜，也不要常把話說滿。

- 二十、創造人文、安全、友善的校園。
- 廿一、承認校長是凡人，有錯也要坦然道歉。
- 廿二、就任學校不能自己選擇，但要概括承受。
- 廿三、齊家、治國、平天下：齊家是基本的要求。

以上告白有許多實例解說，也獲得很大的迴響。

苦為必然，有得可喜

儲訓已到尾聲，我和學員分享了校長的苦和校長的得，雖然各人感受不同，就當作給學員的離別贈言吧！

校長之苦

- 一、寂寞高處不勝寒。
- 二、有苦說不得。
- 三、有些話不能說。
- 四、不能說錯話，說錯了後遺症不少。
- 五、偶而要說不想說的善意謊言。
- 六、手機通訊二十四小時全開。
- 七、忍受逆耳之言。
- 八、瞬間作決定，決定要承擔。
- 九、常有自己百般不願的事，卻非做不可。
- 十、忍受別人責難，微笑面對師生。
- 十一、不僅自己的錯要道歉，還要為部屬向人道歉。
- 十二、常要參加自己不喜歡的聚會和應酬。

校長之得

- 一、光宗耀祖。
- 二、說話開始有份量。
- 三、開始受人尊重恭維，但真假不定。
- 四、擁有較廣的人際關係。
- 五、較能自我實現。
- 六、較多思考的時間和空間。
- 七、替人作媒，或別人替自己的兒女作媒，都具有份量。
- 八、能盡心規劃與做事。

校長的苦與得未必如我所言，最後我改寫「紹問何所有」這首詩作個詮釋：

原詩：「山中何所有，嶺上多白雲；只可自怡悅，不堪持寄君。」

詩改寫如下：「校長何所有，甜酸苦辣多；只可自體會，不堪說與你。」

但願人長久，千里共嬋娟

結緣三峽既是一種註定，我就用以上所寫，紀錄與道盡八週輔導員的心得，這是我惜緣的方法，也是我所謂的「輔導心」。可貴的是我獲得了難以描述的「三峽情」，包括了教育研究院何主任、李組長、專員以及所有服務團隊的真誠對待與器重；也獲得了 102 期校長儲訓班第一組全體學員給我的溫馨回饋。其他與鳶山油桐花邂逅，與三峽祖師爺膜拜之情……，在在都令我難忘，讚嘆這又是人生

的一次偶然的奇遇，內心想表達的不是感謝二字能道盡；
只能寄語：「但願人長久，千里共嬋娟」。

孩子！我懂你的心

林淑真／台中縣豐洲國小校長

當了校長以後，每天為校務忙的團團轉，學校的人事問題、社區的公關、教學的品質、上級交辦業務等等。但是在我內心深處，最渴望也最窩心的是和孩子的互動。在儲訓班時曾經和學員們分享我輔導成功的案例，學員們訝異校長還要做這些？不是交給輔導老師或輔導室就好了嗎？原則上，如果輔導室或級任老師可以處理的個案，校長當然不必插手，但是當級任導師或輔導室束手無策時，難道你也能視而不見嗎？校長不是就是要能處理任何疑難雜症嗎？校長應該是老師的老師，是一個專業的輔導人員，以下謹就幾個和老師們共同輔導成功的案例與大家分享：

案例一

阿伊是一個『選擇性緘默』的孩子，「選擇性緘默」這個名詞還是教授到校輔導以後才知道的。到校的第二年我才知道學校有這麼一個孩子，之前老師們都知道她到校不發一語，和老師、同學沒有任何互動，而且伴隨著全身肌肉緊張、僵硬，到校後坐在位子上，儼如一座雕像，連上廁所都要老師半強迫，吃飯也是，老師愛莫能助。不知該

怎麼辦？我知道這個孩子時，她剛升上六年級。一方面我和家長懇談，了解她在家的情形，一方面尋求彰師大特殊教育資源中心的協助，林千惠教授到校輔導，另一方面搜尋相關文獻資料，提供給老師們了解。

「選擇性緘默」大約是四、五歲時就已經會顯現症狀，訪談的結果，其實這個孩子就是一個非常典型的例子，因為家長、老師缺乏專業判斷的能力，喪失黃金治療時間。直至六年級才展開我們的輔導計畫，家長帶往醫院尋找專業醫師治療，老師在教授協助下訂定輔導計畫，明顯的改善了一些，可以和同學有些微的互動，連美勞老師都訝異阿伊開始拿筆畫畫了！多麼令人振奮的消息。可惜一年的時間實在太短了，阿伊畢業升往國中，雖然我們仍然關心，但是因為國中的漠視，阿伊在家教育無法適應學校生活。

如果我提早知道，如果老師們有這方面的專業提早開始輔導，相信阿伊今天將是另一個阿伊。

案例二

阿為是一個隔代教養的孩子，級任導師常被他踢傷或咬傷，他會在教室裡耍賴，級任導師拿他一點辦法也沒有，只好打電話請他爺爺到校，回家後爺爺再嚴加管教，事情就這樣循環。

爺爺精疲力竭、老師孤立無援。當輔導室告知這個案例時，我先從老師這裡了解老師的難處與輔導經過，再和

爺爺、奶奶詳談，了解阿為在家的生活起居與管教方式。

原來爺爺的管教方式非常嚴格，犯錯會處罰—罰跪或鞭打。所以，孩子永遠在懼怕中成長。我告訴老師，有狀況打電話到校長室，我會協助處理。和爺爺懇談，請勿體罰，多給予擁抱，讓他享受親情。校長也常常擁抱他，每天關心他，準備獎品獎勵他。有事沒事隨時都可以到校長室找校長，他擁有這個特權。慢慢的狀況改善了，功課也在進步中。教育局輔導張姐姐到校協助輔導，詢問他：學校中他最喜歡的人—校長、家裡最喜歡的人—校長。校長成了他最信賴、最願意親近的人，當有人愛他時，他就不會再耍賴了。

案例三

阿玲是從鄰縣市轉進的一個孩子，而且是在學期結束前一個月，並非搬家。這樣的轉學如果註冊組敏感度夠，應該就會去了解一下，不是標記，而是讓孩子找一位適合的老師。果不其然，常常有孩子告訴我：我們班新轉來的女生在班上用三字經罵老師，我們班新轉來的那位女生和男生打架……。每個班上多少都有一些『報馬仔』，只要他信任你，你常常都可以得到最新的資訊，四年級的老師大概還罩得住，所以還好！

五年級重新編班，阿玲編在一個新進老師班上，開學不久，常常聽到教室傳來歇斯底里的聲音，接下來便有同

學匆匆跑進校長室，校長請到○○班上。一看，阿玲還氣呼呼的大聲嚷嚷，男同學護衛著老師，深怕老師受到阿玲的傷害。一向保護同學的老師變成被保護的對象，你可以想像那會是什麼樣的情況嗎？

我請阿玲到校長室，請她自己說明當時的情況，最後再回溯她的情緒處理，請她先釐清自己的問題，再探討她和同學之間的問題。阿玲是個極度聰明的孩子，當她發現有人試著在了解她，她就鬆懈了她緊繃的情緒。原來她也是母親嚴厲管教下的「寵兒」。從小母親忙碌將她交給外婆，在外婆家集三千寵愛於一身，但一回到母親家，母親要求嚴格，犯錯即打，在這樣的環境下成長，她不知道該如何處理她的情緒，所以她也以「打」「罵」來宣洩，加上老師不了解其中原因，想要壓制她，結果就演變成「全武行」，天天上演，老師告狀，媽媽處罰；媽媽處罰，她到學校就變本加厲。

其實，如果老師了解其中原因，媽媽也很無助，她也知道該怎麼辦？從小學到的教育就是「不打不成器」，「小不教大了就來不及了！」「望子成龍望女成鳳」。為什麼別人上學都沒事，只要我的女兒上學我就要聽一堆的告狀，叫我臉往哪兒擺？哪兒放？所以根本的解決知道是要輔導媽媽，只要親子關係改善，一切就 OK 了！母女兩位一起接受輔導，現在已明顯改善她的人際關係，也聽不到她那歇斯底里的聲音了。

上學期校內作文比賽，題目是我最感謝的人，阿玲寫

到她最感謝的人是校長，因為是校長救了她和她的阿母，她還寫到就算她掉到懸崖下，她相信校長都會想盡辦法救她上來的，這篇作文感動了學校很多的同仁。其實我們只是因為具備了輔導的專業知識，所以很具體的給老師和家長輔導的策略而已。

以上舉三個案例不是在標榜自己，而是要和大家分享，當校長除了校務之外，和孩子交心，撥一點時間和孩子接觸、和家長交換育子心得，你會發現校長也可以很感性的，不是只有嚴肅的一面。尤其教師年齡年輕化以後，很多老師遇到輔導上的困擾，如果沒有人伸出援手，他是非常無助的。如果有人適時的提供給他相關的資源與經驗的傳承，對學校、對學生都是一項福音不是嗎？

理論的東西大家都懂，但是對孩子的那份用心，只有真心去付出、去體會，才能大聲的說：「孩子！我懂你的心」，讓我們一起在教育的路上互相提攜、互相研討，讓我們更貼近孩子的心，讓他們願意讓我們陪伴他們健康快樂的成長。

回首來時路—本分、使命與創新

廖螺汾／台南縣東河國小校長

壹、一波波柳暗花明的體驗歷程

教育生涯二十年，每一個階段皆獲得教學及行政的不同經驗：教過一到六年級不同年齡的孩子七年後，獲得學校主任的鼓勵，意外地走上行政的不歸路，以二十七歲未涉獵過行政運作的經驗，就奉派往一所學校二十四班的學校當總務主任，上任後才知道校地和校舍興建正面臨無法解決的困境；三年後換到訓導主任的職務，曾經辦理過三天兩夜，大型的傳統技藝社教活動，規劃能力及經驗增長不少；而教導主任的職務，使我了解人事法規的重要性，林林總總，奠定了考校長的實力及基礎。

對人生規劃的最大轉捩點，則是因家庭因素，隨外子由中部調回台南縣的歷程，放下許多摯愛的人、事、物，一切從基層的老師做起，但也在一年中重新尋找要走的方向，真實地體會「退一步海闊天空」的意境。我們不再求名利，追求的是生命的價值及教育的本質；跌破一堆人的眼鏡，我們夫妻同時在一年內通過主任和校長的甄選及儲訓，開始另一段學校領導的歷程。其中心態上的轉變，影響了我在兩任的校長任期中的領導模式。一波波人生的體驗歷程值得回憶、值得珍藏、更希望分享給志同道合的夥

伴。

貳、抱持的人生哲學與教育理念

一、做本分的事—辦好每一所學校

從 36 歲起的校長生涯，抱持的是光明思想面對人生。每一項教育政策總有理想與實務的衝突點，如何融入不同學校的文化環境，因地制宜，實在是一門大學問。但是只要擁有正確的教育理念，抓住教育的本質及潮流，凡事以學生的學習及老師的教學為核心思維，其實並不會有太大的衝突；再加上親、師、生、充分的協調及溝通，建立和諧有行動力的校園環境等，以個人七年兩所學校的服務歷程而言，校務及課程的領導做得忙碌而愉快；獲得社區人士、學生家長、地方民代、教師同仁及小朋友的多數認同。

二、做有意義的事—社會重整、社區營造、永續校園、課程研究

其實校長也可以做得很輕鬆，不必有過多額外的事務，但以個人的人生經歷，總認為能在自己的職務範圍內，只要時間、能力許可，協助更多的人或團體從事有意義的活動，是一種付出及成就。因此常常是自動的參與社區的改造或文化的活動，無形中也從中獲得很多意想不到的資源及快樂。

在校園中，希望教育力量持續的滋長著，透過學校本位課程的發展，結合社區文化，建構屬於一所學校的風格及優質內涵。舉凡是有意義、有發展的可行性措施及做法，都可以循序漸進、穩扎穩打的累積經驗及能量，一旦能量持續啟動，進入軌道持續不斷的發展下去，那就是身為校長的，可以於任期告一段落時，安心離開這個學校的時候了！

三、做有興趣的事—舞蹈、古箏、游泳、旅遊、歌唱

時常聽到好多校長的怨言，苦惱著沒有自己的時間、常為學校的瑣事而煩心，不敢做自己喜歡的事情，總覺得該把所有的時間都花在校務上才放心。其實，適度的擁有休閒活動及學習興趣的事物，正好可以紓解工作上的壓力及盲點，我個人的經驗即是如此。所以即使假期中不得閒，上班時間仍是衝勁十足，有很多靈感及蓄勢待發的想法要去嘗試呢！職場空檔之餘，為自己而活、為興趣而活，唯有如此，才不覺得行政主管難為，而常懷有「不如歸去」之感慨了。

參、校長校務領導的大學問

隨著時代思潮的不斷前進，身為校長也不斷的受到衝擊及考驗，光是行政業務，就是永遠學不完的艱鉅課程了。礙於篇幅有限，僅提出一些常要面對的、見仁見智的問題，供大家一起思考：也許聰明的各位早就想出完善的解決之道了：

一、教務實務可能面臨的問題

- 1、本質及時代潮流的需求
- 2、教師的班級安排及排課問題
- 3、編班問題教學內涵是否符合教育
- 4、教師專業能力不足或不良文化
- 5、課程與教學領導的兩難
- 6、其他

二、訓導實務可能面臨的問題

- 1、學生管教問題
- 2、友善校園如何落實
- 3、親師生的法律觀念面臨挑戰
- 4、校園意外事件處理
- 5、其他

三、總務實務可能面臨的問題

- 1、政治力介入採購案
- 2、法令更替過於頻繁
- 3、工友的管理問題
- 4、財產登錄制度、人力不足等
- 5、校舍校園前瞻性規劃能力
- 6、其他

四、輔導實務可能面臨的問題

- 1、個案學生的輔導難見成效

- 2、性侵害案件棘手
- 3、六大議題融入、執行難
- 4、其他

五、主計、人事可能面臨的問題

- 1、主任及教師的任用及介聘問題
- 2、審計單位經費查核之合理性
- 3、經費核銷專款專用無彈性
- 4、誹聞困擾
- 5、教師會的訴求
- 6、其他

六、其他可能面臨的問題

- 1、行政工作分掌如何安排
- 2、午餐的運作問題
- 3、評鑑項目多準備及分工
- 4、雜務煩身，如何排定輕重緩急
- 5、其他

肆、結語

「調適」生命中每一階段，享受真、善、美的人生。

校長生涯經驗談

杜淑華／南投縣愛蘭國小校長

有幸在教育研究院與 102 期校長儲訓班儲備校長共同成長八週的時間，對於我來說，無疑是個再次充電成長的好時機，不僅由教授的精采演講中吸收不少新教育理念；也從各位輔導校長的經驗交流中，獲得許多辦學經驗；更在各位儲備校長的言談舉止中領悟出領導學校的盲點，可以說是一舉數得、難得的經驗，感謝賦予我機會的所有長官們及研究院的用心安排。

十多年來的校長生涯中，酸、甜、苦、辣嚐盡，問我哪一方面佔多數，也許一時無法答的上，然而倒吃甘蔗的感覺是我的新答案，因為經驗的累積、一路跌跌撞撞換來的辦學心路歷程，非別人所能領悟體會出的。也因此讓我體會到當一位校長除了必須具備豐富的教育專業知能外，如何帶領學校同仁同心合力的投入學校教育工作是最為重要，最必須具備的條件，「做事容易，帶人難」這句話一點都不錯，學校的工作難不倒一位領導人，但是如何帶領一群來自不同背景的老師們，才是對校長最大的挑戰。

新手上任，先做好心理準備

剛上任的新校長都會擁有滿腔的熱誠、滿腦子的改

革，可是不要多久，挫折與失望就會接踵而來，洩氣、懊惱會把滿腔的熱誠消耗殆盡，不過這是正常現象、是一個很好的磨練、學習的機會，所謂新手上任，必須做好心理準備，平坦大道不可能等在面前，所以從做中學，邊做邊學，隨時修正自己的心態與作風，是新任校長必修的課程。因為領導一所學校絕非如想像中那麼輕鬆、如意，而經驗就是從學習中來的。

堅定信念、排除困難

辦學過程中難免會遭遇困難，對於我所經歷的四所學校同仁們都能在校務推動上的支持，我至今還由衷感激，至於對校務推動所遭遇的困難如何去排除，因事件的差異而有不同的解讀。不過依個人的體會，我認為一個校長必須要具備以下的特質：一：以身作則，從自己做起，身為學校領導者，應該是全校師生學習的榜樣，比老師或其他人要優秀、有能力才對，因此應該心甘情願的、很主動的凡事從自己做起，釋放善意、付諸行動，把自己變得更好，凡事以自己做模範，一切制度從自己做起，作為同仁的表率。二：學校行政運作程序必須及早建立制度，作為學校行政之依循，引導學校行政運作的正常化。三：對於全校教職員工必須一視同仁，才能維持校內各單位的和諧。四：校長必須適時給予對學校教育目標奉獻心力的同仁，給予精神上或物質上的鼓勵。再者校長更必須有解決問題及協調溝通的能力，特別是校內各處室因彼此業務不同而有爭

議時，需隨時召集不同立場的雙方相關人員，加強溝通，以維持學校各處室的合作狀態。

幾個觀念

曾經有位很年輕的校長因為在廉潔操守上出了問題，校長當不到三年就被求刑離職，可見「廉潔」是多麼重要的觀念，面對商人以禮相贈的情況，必須以智慧去處理。對全體教職員工多一點關懷、尊重；對財經地位較差的學生給予愛心協助；給予犯錯學生機會；在校內領導及作決定時，充份表現民主風範；保持學校與家長、社區間良好的互動關係等等，都是校長應具備的幾個觀念。

以上是我的校長生涯經驗體會，雖不成熟，但總而言之，我體認到「溝通」是解決校務問題不變的法則。也體認到校長一職，主要在於發揮其行政主管功能，整合學校各行政單位，激發同仁的工作士氣，達成學校教育目標。雖然我仍然無法成爲一個很稱職的校長，但是我相信只要用心去體會、腳踏實地、負責盡職，一定可以成功的扮演好一位稱職的校長。

紅樓夢影三峽情

林萬來／雲林縣明禮國小校長

壹、我的十年紅樓夢

十二年前，我在台北縣板橋的埔墘國小服務，有幸考上 73 期主任班，參加板橋教師研習會受訓十週，那時的謝水南主任特別帶我們來到三峽，參加國立教育研究院的動土典禮，那時研究院區一片荒蕪，雜草叢生。那時我就許願，希望能有一天再回到這兒。幾年來，國立教育研究院的紅樓夢影（美麗的圖片面貌）時常出現在我的腦海。

今年二月二十六日當晚，校長甄試上榜的喜訊傳來，令我欣喜若狂，又得知將在台北三峽受訓之時，心中無限驚喜，終能一償多年心願。

三月二十八日那天早上，初次來到雨後的國立教育研究院區，心中不禁吶喊著：我終於來到三峽的國教聖地。隨著迎面而來花木扶疏的紅白杜鵑，以及那一片的青翠草地，在配上紅磚造型的良師園、文蒼堂、群賢齋，傳習苑，仰喬樓等巍峨大樓，眼睛頓時為之一亮，心境為之一寬。當我看到從板橋教師研習會搬移過來「良師興國」的題字及銅鐘，耳邊彷彿聽到從遠處傳來的鐸聲，盪漾在國教聖地。院區的巧妙迴廊與設計，連結各樓層，令人有柳暗花明又一村之感。

八週來的儲訓生活，讓我有漸入佳境的感覺。我的心緒時常隨著三峽氣候不定，晨昏絮語的呢喃，院區四周及鳶山附近群峰的煙雨迷濛、雲氣瀰漫，湧起一股淒迷的浪漫情懷。不論晴雨，不論建築物或花草樹木，心中盈滿著院區的風情萬種之美，三峽的國教勝地就是如此的迷人，令人感動。曾經幾天的早上，六點尚未到便醒來。隨即漱洗完畢，身著短褲上衣，慢跑在國教聖地的紅磚道上，春風料峭，吹在身上，雖有一陣寒意，但心中湧動一種春意，看著仰喬樓的壯麗的景觀，鐸聲館的宏偉建築，以及晨露萬點的晶瑩剔透，牽引著我的高昂心緒，臨風招展的花木，脹滿著晨光的清新，山在眼前，讓我吸一口生命的蓬勃，這八週的儲訓生活成爲我未來生生不息的活泉，讓我脫胎換骨。

貳、人生何處不相逢

幾週來的儲訓生活，多采多姿，使我逐漸的融入了這塊園地，心中有股暖意，來自全省各地的國教菁英，形成文化的碰撞，因而激起壯麗的火花。師範，師專，師院及師大的教育夥伴本是一家人，見面相逢自是有緣。不論是主任班幾期或是師專師院幾級，也因為可能另一半或同鄉的關係，大家一談起來，彼此都由陌生而熟稔，幾週下來大家都無話不談，談心聲，說往事，現才能，從夥伴中學習也是校長儲訓的另一功能，真的，從全國各地來的夥伴將來都是一校之長，也都有一種風範。我在台北縣是 73 期

主任班，算是年紀較長的主任，民國 84 年返回故鄉雲林，主任資格取消，我又考取 84 期主任。因此我來到校長儲訓班見到同期主任，也看到比自己年輕約 10 歲的準校長，驚嘆人才濟濟，口才與學識一流，欣見江山代有才人出。

當我見到 84 期主任班的輔導校長洪錦沛校長，沒想到經過快九年，他還認得我，心中一份驚喜。原因是，洪校長的身影在儲訓前曾出現在我的夢境中，如今再相見不可說不是一份緣分。洪校長依然的英挺豪邁，八年來並沒有改變他在我心目中的分量。當我告知他說我「自我介紹」時緊張萬分。不料他拿出筆記本來說原本就要送我的一句話：「緊張是至情至性的表現」，對於洪校長的鼓勵，萬分感動。但願能多磨練自己的口才，要當校長了，口才表達不能再像從前的模樣。

兩位輔導校長與我們同甘共苦，殷殷教誨和經驗分享，令人感謝和感動。杜淑華校長的「五字箴言」，令人耳目一新，終身受用無盡：1.口雅言留馨－校長不要顯威風，要多講好話。2.身雅品威儀－不要凡事斤斤計較，不同場合要懂得塑造不同形象。3.意雅性同聖－思想及心靈要純正，多往好的方面想，才會快樂。4.心雅天地寬－看教師及主任的優點，包容他的缺點，以別人專長補他的缺點。5.製造自己的福報。林宜龍校長的學問令我望塵莫及，私房話更是動聽：告訴我們要妥善處理人情、政治的壓力。掌握關鍵人物，等待與包容，並以莊子之秋水篇勉勵我們：「察乎安危，謹於去就，寧乎禍福。」凡事面對他，接受他，處理他，放下他。把現實面帶到理想面，要有特色，不必五顏

六色的省思能力，更要有智慧，要看到烏雲後月亮的亮光。形容老師是獨當一面，主任是腹背受敵，而校長是四面楚歌——真絕。期盼我輩是觀世音菩薩，兼顧情理法並能知人善任。

參、聆賞大師的風華

除了聆聽，還能欣賞大師的風采，我們何其幸運！

何主任第一天的開訓典禮就告訴我們，今後八週，我們將與大師為伍，接受他們的洗禮。是的，八週來，大師的點點滴滴，就烙印在我的心坎裡，讓我終身受用不盡。十多年來，我還有機會再敞開心靈，親炙大師風華的展現，真是何其幸運！真的，我要充分掌握在我人生中不可多得的八週，來滋養未來的教育生涯。因此我堅持，並隨時保持大腦清醒，在大師展風華之時，竟常牽引我的情緒，讓我在享受課程及演講之時，不知不覺的感動落淚。

林光華主席的「人生漫談」，是一場人生哲學的省思，帶給我不少啓示，一位政治人物重視教育實是教育及國家之福。他談及生活要有品味，開展心胸，在生活中要有一些花絮才不會枯燥，夫妻要恩愛，校長與主任老師要一起過多采多姿的生活，年輕人喝花茶，享受花香咖啡香亦無不可。做人要有品德，倫理道德的養成，要將心比心，比科技重要。做事要有品質，有品質才有競爭力。文化要有創意，多元並續發展。培養有能力的人比有學歷重要。

他說，學校行政管理人員易受排斥，要有心理準備。健康——起居作息要正常。教育主管不是權力的享受，要受地方的敬重，一定要節制自己，不要涉足不良場所。學校政策與理想願景的規劃，要結合校友家長及老師的創新，做五心上將——同理心、愛心、耐心、信心，恆心。

昔日，我只在「研習資訊」刊物——「師苑鐸聲」專欄上讀到何福田主任的精采大作，享受其亦莊亦諧的論述。沒想到終能一睹大師風貌。他的本人和文章一樣迷人，在課堂上掌聲不斷，真不愧是大師級的人物，是校長中的校長（省府長官如是稱呼他）。「初任校長」的內容和「三適連環教育」的名詞在教育界少見又創新。從了解學校、走馬上任到決定去留，每一環節都令人回味，也讓人充滿省思，將學生放對位置放對地方就是天才，生命會自己找出路。「加強情意教學，以挽救社會沉淪」，見解切中時弊，如果我們的教育能遵循何主任的教育目標，全人健全的教育目的不難達成。八週來，何主任陪我們成長和生活，共度晨昏。在課堂中，在周會中，笑聲不斷，幽默的言語，豐碩的學問與令人著迷的人文風采，想把他一生的智慧學識要灌頂給我們，真是無限感謝，他言教的諄諄教誨，身教的風華典範，沒有架子，有的只是在他生命中透著智慧的光芒，要陶冶給我們，是大師中的大師，令人傾心不已。

能到李梅樹紀念美術館，是此行意外的收穫。李大師是我景仰的美術前輩。其藝術光芒媲美歐美繪畫大師，在他兒子知無不言、言無不盡的介紹之下，充滿知性與感性。每一幅畫都充滿生命力，也都有一個動人的故事。隨後的

清水祖師廟，更是大師投入奉獻的代表作——藝術與宗教結合美麗的典範，令人徘徊留連，不忍離開。感謝李景光先生深入的刻畫及描述他父親的一生，充滿傳奇與令人震撼的藝術生涯。李大師的藝術，值得細細品味與鑑賞。

黃新發主任是我第一次認識他，他談及師專生的行影，是年輕的肩膀上架著年老的腦袋，人生不滿百，常懷百歲憂。而他「回望那緣起的足跡，早已收藏了我，太多的偶然與必然，緣既一起，既永生不滅」。勾起我心頭最細微處，幾乎落淚。他的演講令我心動，他學問的淵博，敘理與訴情，真情流露，是我心頭上不可多得的大師。

一週的「木章」訓練，使我們體會到一些教育前輩犧牲奉獻教育的心，真是感謝他們。在學習中，我們建立了「革命」的情感，拉近了彼此的距離。雖然辛苦，但真的，緊湊的唱、跳，遊戲及訓練課程，使我們重溫童年的快樂的夢，雖然今後我們不太可能再回到「木章」訓練的現場，然而那週的學習，無疑的將會影響我們教育的未來，但願幼童軍的教育和精神能落實到國小教育現場，真正使學童享受活活潑潑的教育。

顏國樑教授的丰采，令人迷炫，把單調的法規課程敘述的很詳盡，也改掉我們訂計畫、方案，及辦法的迷失。湯志民教授的校園規劃與學校建築課程，毫無冷場，使我們省思建立一所合乎教育空間校園的不易。到新店大豐國小聆賞合唱團及管絃樂團的演奏，真是大開眼界，也是一場精神的「震撼教育」。文山農場「茶道饗宴」，茶的道理

在一位「茶師」的口中娓娓道來，使我了悟，不是教育現場的老師才會教書，只要學有專精，也能說出一篇大道理，而且更實用，也更貼近生活。真是「處事練達皆學問，花香鳥語亦文章」。

吳清山教授安排及介紹的兩位傑出的師傅校長，讓我心動和感動。兩位年紀與我相仿的校長——林建棕及林蕙涓，在台北縣及台灣省早已享譽杏壇，甚至揚名國際，令人感佩他們辦學的用心及投入。永續生態活化校園，綠色學校，創新，活力，多元，健康，目的是要給孩子一個快樂的學習環境及豐盈的童年，他們真是做到了，他們不吝的經驗分享，給我不少啓示，也在我的教育之海中投下陣陣的漣漪。

肆、組長之歌輕聲唱

幾週來的儲訓生活，讓我有漸入佳境的感覺，在學習與團隊中逐漸適應。其實再怎麼樣也輪不到我來擔任組長，然而不知何故，卻因為副組長吳秋鋒主任的無心提名，竟使我意外的被學員選為組長，心中真是莫名奇妙，當然更是惶恐萬分。使原本應該是平靜的儲訓生活又起波瀾，心中雖然有點埋怨，但看到前四週的學員被選上幹部無不全心以赴，也沒有推辭，甚至是主動爭取要做組內某些事，心中真是感佩。雖然過去主任班也曾被選擔任組長，但時空不同，如今青春歲月不再，又組內都是年輕優秀的準校長，我除了年紀較大的優勢，以及有熱情之外，其他電腦

資訊能力差，打字又慢，記憶力退化，美編及口才和膽量均拙，創造力又不足，實在無法為組內創造利多。但也許是老天要給我更多的磨練吧！

因此選上組長那天開始，就提早構思未來幾週的行事，期能不負所託，也向老組長請教。索性利用一、二天的晚上把第二任的幹部重新任務編組，又私下拜託其他組員協助，總算鬆了一口氣，希望能夠帶學員安心的繼續過剩下的幾週，做好溝通橋樑的工作。但願未來的幾週裡，能每天順利如意的過，能自在安然的輕吟著「組長之歌」。

伍、教育參訪尋夢園

我的教育之旅便是教育理念與理想的尋夢之旅。我喜歡到學校去探訪，看看學校的軟硬體設備如何，以激發自我對教育的省思。

感謝教育研究院給我們教育參訪的機會，我心中有著劉姥姥進入大觀園一樣的興奮和感動。雖然以前曾到過不少學校去參觀，但總是只看到學校的表象，畢竟能在專人的解說和引導之下，學校的內涵才得以探悉，學校校長的辦學之心才得以了悟。這兩天參訪的學校在各項表現方面，在該校有條不紊的說明和解析之下，給我不少震撼和啓示，每一所學校都在校長苦心經營管理之下，呈現一位教育者的辦學精神，令我感動，也令同行的參訪夥伴驚嘆連連，因此數位相機，數位攝影機留下點點滴滴的形影，

期待能永遠長駐在我們的心頭，作為日後經營一所學校的經驗參考。學校不論新舊，各有特色，旨在追求更高的教育品質和理想。

陸、新教育新行動——北市永安國小巡禮

許銘欽校長曾到研究院來上課，課程發展與課程設計，以及學校的空間規劃是走在台灣教育的前端，先有課程設計、計畫的理念，再來籌辦學校可說是一項創舉。他為了籌設「開放空間」學校，特別與老師到日本參訪，把他校精緻的校園設計觀帶回國內。他認為課程設計、計畫是營養師，必須嚴選教育的素材，因為學生在學校並沒有多少時間，他認為必須從歷代祖先文化及現代課程中嚴選教育內容，才能使學生有帶得走的能力，太多的東西無法使學生吸收，只會造成反效果。課程架構是死的，課程發展要有策略，教學是技巧，教法的改變與創新，才是目前需要積極努力的方向，真是深獲我心。

他提出許多教育的理念，例如每個孩子的作品都需要貼在成績欄上，因此他學校規劃的佈置欄是一大片牆壁。他說當年我們任教的優秀學生如今成就如何呢？因此要善待成績不佳的學生，讓他們得到更好的發展。

來到永安，看到永安的校園建設，一磚一瓦，一草一木，都經過充分的規劃與設計，蹲式的廁所內，鋪貼兩塊腳印磁磚，真的用心。內鞋、外鞋的穿著，以及磁磚搭配不同顏色，讓學生能體會心境的改變而動靜分明，應是創

舉。可以上下移動的黑板，震住自己。童話故事屋，小朋友的談心小屋，讓義工媽媽帶著小朋友優游書海。多用途的教室及表演台，讓老師的教與學生的學無限延伸。看到努力籌備興建學校及重視課程理論基礎的他，讓人看見他的用心、創新經營學校，真的把人格課程，彈性課程，協同教學等書上的教育名詞，落實在他辦學校的理念中。樓層年段運用色彩管理，除了硬體的開放空間外，校園設置資訊網路系統，直接透過電腦及電視進行教學，也是一大特色。一、二年級的班群協同教學與開放空間的設計，大教室，大空間，提供師生教學活動的學習空間，令人艷羨。餐廳的餐桌可以懸掛椅子的設計，的確充滿創意。

看了永安國小，才了解目前學校真的有所謂一國兩制，城鄉差距不可謂不大。辦教育有時是不可以省錢的，大方的投資，有前瞻的規劃設計，才能許教育一個未來。

柒、百年老校，永續校園的深坑探訪

來到標榜節能、環保、生態、健康、多元的北縣深坑國小，真的他們做到了永續校園，雖然他們是百年老校。

林建棕校長年輕的活力，帶著百年老校向前衝，與附近的中小學策略聯盟，與鄉公所、農會、縣政府及教育部等單位申請計畫經費，努力更新、創新經營老舊學園，使學校擁有歷史的風貌，也充滿現今時代的教育思潮及魅力。他說學校要與異國接觸，進而接軌，讓孩子除了有本

土情，還要有世界觀。因此他把學校一大片牆規劃成鄉土教育的地圖，從地圖標示的位置出來，從世界的位置，一路行進到自己生活的深坑故鄉。

從報章雜誌常看到深坑國小的訊息。如今總算能親身體驗，所謂百聞不如一見。在教務主任的導遊解說中，在林校長的校園簡報中，我們一起看到他們正打掉圍牆，與社區結合的具體行動。「全球思考、在地行動」，把握可以讓學生動手的課程，讓綠色學校，向自然學習及生物多樣性，省資源、省能源成爲學習的課程體驗，而不是課本上的文字。

一片陶板牆，是學生的作品，是學生真實的學習記憶，也可以是學校課程特色。在莊英信駐校藝術家的指導之下，校園的枯樹枝幹及落葉，都成爲師生藝術創作的源頭，具觀賞價值又發揮師生創意，還販賣作品成立校務發展基金，一舉數得。從夢幻屋到成品展示，深坑經驗爲環境教育展藍天，令人喜愛不已。景觀的生態池，生態溪流，榕樹親和性平台，雨水收集屋等等教學創意特色，都讓人一新耳目。看到深坑的教育團隊的深耕，真是令人汗顏。

捌、從新生國小看到教育的「新生」

教育要接受挑戰 —— 如果我們還有良知還有愛，用「教育愛」來感動大家，是新生國小創校校長劉美娥的心願。走入「新生」，讓我們心生感動，劉美娥校長發揮創意，

創新，化不可能為可能的心態，全力以赴。全程督工教室校舍的創建，把它的教育的熱情、專長和活力化為具體的行動，使新生國小成為舉國指標的學校，參訪的教授學校團體全年不斷。可見她的魅力所在。她要許孩子「快樂的學習、自在的成長、多元的能力」。從孩子著手，從老師使力，劉校長用全部生命來灌溉，以「歸零的準備」精神，規劃未來的生涯生命，給我不少啓示。

走進新生，迎面而來的森林小天使之獨舞，令人驚喜。木琴演奏的姊弟，緩緩流盪的琴音，洗滌我的心靈。雙語的話劇、雙語的節目主持，讓我讚歎，想飛的舞劇，陶笛的演奏，令在場的主任們目瞪口呆。真是一趟驚喜之旅。在組長的引導之下，探訪每一樓層，真是美不勝收。巧妙特別的班群教室設計，寬闊的走廊規劃——也可成為上課活動的地點，藝文的氣息濃厚，畢業班送給學校的禮物是全班合力創作的油畫，既不會增加學生的負擔，又有教育價值及紀念意義。陶藝作品及美術繪畫作品沿著弧形的走廊展示，美好的心情隨之開展，真是一場美的饗宴。那麼多又新的專科教室，展示櫃，令人欣羨，心想全國的校舍該當如此也，但這也只是理想吧！

玖、體察期許與反思

雖然儲訓生活已近尾聲，陽光也逐漸溫暖照耀，國教聖地的寧靜優美令我為之謳歌，令人忍不住停下匆匆的步履，環顧這周遭，省視這些日子以來，身在國教研習會，

所見、所聞、所思，是否無愧於長官的期許？是否真正有所得？結訓之後是否有足夠的能力擔任校長的角色？在心靈的層次是否提升境界？在教育的專業領域是否有所擴充？答案是正面的，信心也是肯定的。

浸潤於國教聖地的日子以來，我深深地感受到一個人必得在固有的生活領域，打開許多窗，納悅更多向限的知性與感性，才能豐盈自己的身心，如同一面湖泊，一個海洋，因為四方河川豐沛的注入，才能更清澈，更加廣闊。

我有許多的收穫，因為努力的學習，審視如此豐碩的成果，彷彿一位農夫在歷經春耕夏耘之後，含笑望著金黃的大地，秋光中倍感欣喜。

一、確認角色的變化

一條毛蟲必須努力地啃食樹葉才能長大，吐絲成繭，幻化成蝶。我離開了工作崗位，離開了家庭，沉潛在國教聖地，無非是要在環境，擺脫工作的以迥異於往日的生活方式來思考往後的角色定位，體認教育領域中除了教學工作，主任的工作之外再上一層的行政工作——校長。「校長」只是一個行政名詞，但是卻是一個責任重大的職稱。許多人以為校長是了不起的稱呼，就我而言教育體系的每一人都是重要的。在研究院何主任帶領之下為我們服務的工作團隊，省府林主席及長官們都是我值得去學習的典範。

二、提升視野，開闊胸襟

身為知識份子，教育界的尖兵，又有幸聽到王保進教

授的「廁所」教育哲學，以及他提出目前教育的一些特色與教育現象，值得靜心省思，他不愧為我們教育的人生導師。張明輝教授的領導哲學給我許多啓示，他的網頁也提供我們不少參考資料，不愧為教育大師。他說：領導的目的是把人帶好：待人人性化、民主化，透過別人，反映自己。其次是把事做好：做事合理化，勇於負責承擔，獎由基層，罰由校長。陳木金教授也是大師級教授，亦莊亦諧，學術內容豐富又講解生動，提供不少學術參考資料讓我們分享。下課時間又放音樂使我們放鬆心情，令人感動，回味無窮。讓我的眼界不該侷限於此時此地，我的胸襟不當狹隘侷限於部份計較於縝珠，要看得遠，看得深入，想得透徹，做得迅速又確實。廣博地從各個方面追求新知，從各個層面去溝通協調，才能成為靈活的人。

三、人生經驗的交換

來自不同體系的教授擔任講座，來自不同縣市的學員共同學習，有老、有少、有男、有女。寶貴的人生經驗在課堂上互相交換，在課後彼此切磋，將來運用於實務可省卻許多摸索的時間，遇到困難更有許多夥伴可供詢問。與夥伴逐漸熟稔，互相鼓勵與打氣，尤其我最擔心的「三分鐘即席演講」讓我喘一口氣，因為夥伴的幾句話：「你說的很好啊！看不出會緊張呀！」讓我感激萬分。我逐漸與夥伴建立美好的人際關係，「經驗分享」讓我分享輔導校長及夥伴他們的豐富的經驗與才華。「遊戲與交際舞」的課，也能讓我滿心歡喜的學習。

期待我能天天撒下友誼的種子，期待來日開出一畝燦爛的花朵。許多陌生的臉孔，在朝夕相處的日子裡，不但日漸熟悉並且成爲好友，這是無上的喜悅。人的相處其實是坦誠勝於刻意營造，朋友有義，真正有難才會兩肋插刀鼎力相助，若以酒肉相餵，又如何能得到真正的友誼呢？良質的交心，使我更加珍惜這群可愛的夥伴。

四、服務的人生情懷

名利的追求是這個社會的迷思，但是也有許多人冷眼看這個社會的發展。在這兒，大家工作不分彼此，使我心存感恩與感謝。尤其大家不會斤斤計較，願意熱心的協助、幫忙我，表面上我雖然是服務人家，而更多時候是大家服務我。在課堂上彼此分享教育新知，燒錄教授精采的上課光碟與參考資料與自己學校推展的優秀校務，不吝與人分享，期待自己不能眼盲心盲，在工作和家庭之外，行有餘力則以服務爲己任。付出之必要，是社會溫暖的來源。以服務之心立於教育界，教育人員就不會陷於金錢、權力而不可自拔。

拾、再會吧三峽！再會吧我的夥伴！

當結束了結訓餐會，在與杜淑華輔導校長、何主任和全體學員齊唱「萍聚」和「祝福」，在令人傷感的歌聲中，止不住的心情激動，我的淚幾乎潰堤，因爲我想到過了明天，大家就將揚帆出海，各奔前程。人潮散了，但我們的

心仍凝聚在一起，「星光夜語」是我們第二組夥伴的最後聚會，大家互吐心聲。過完今夜（五月十九日），明日就要互道別離----讓我傾訴----讓我訴說，期待我們再續緣，真的經過八週的三峽談文論劍，看過聖山、喝過聖水以及接受大師洗禮，還有各位夥伴的陶冶，真的，我彷彿變年輕了，雖然老大不小，已近知天命之年。

身為第二組及第二任的組長，我要感謝第二任的組上幹部的協助，也感恩大家的不嫌棄，給我成長和學習的機會，讓我收穫很多，不論是兩位輔導校長還是各位夥伴都讓我倍感溫暖。因為我的情感太脆弱，我也不知道會又哭又擁抱大家，那一次擁抱，成為我現今最深刻的記憶，是因為我的感情，我的愛太滿快要溢出來了----因著即將別離，何日再相逢的內心湧動。擁抱----因為我想記住八週來真實的一起學習與生活----成為我生命中最深刻的記憶，因為明天大家即將別離的情懷將成為過往雲煙，相逢時已在天涯海角的異鄉。我很感謝，也很感動。大家對一位還不太熟稔的老男人的擁抱和痛哭流涕的包容和不排斥，感謝林宜龍校長及杜淑華校長給我的擁抱和傾訴----感謝我的同班夥伴。

在我生命的每一天，我會記得三峽的國教勝地何福田主任，李俊湖組長，袁正珠專員以及為我們忙碌的工作夥伴們，還有促成我們 102 期 139 位主任相聚學習的省府的工作團隊。希望大家要永遠記得這份情。再會吧三峽！再會吧我的夥伴！