

師友

月刊 2010.04

514期

THE EDUCATOR MONTHLY

校長進課堂 課程領導與學校發展

教師地位崩盤大考驗

那時候好快樂

海洋體能教育泳起來

見證一場e世代的民主選舉

菜鳥老師的班級經營

興光大稻

雲林縣99年度國小候用校長
甄選試題解析(上)

上網看師友 <http://www.hyread.com.tw/edu>



ISSN 1562-5818



每本零售價：150元

重建師資體系迫在眉睫

文 | 黃政傑

普通大學以教育學程培育師資，但即使是評鑑一等的學程，師資生還是招不滿額，尤以培養小學師資的小教學程，更是不得不關門。幾萬名已拿到合格教師證的師資，在中小學校門外徘徊，大多數最後都放棄任教希望，少數還在每年教師甄試中掙扎，這是極端的教育資源浪費。

師資培育法在民國93年公布後，國內中小學師資培育從師範校院獨領風騷，而到學齡人口大幅減少之際，師培校系淪為後段選擇，大學教育學程招生，由以往百般挑剔，變成現今門可羅雀。曾幾何時，臺灣傲視國際的教師專業和師資校系，優秀學生卻避之唯恐不及。

這些畢業後找不到工作的校系和學程，每年招生仍苦撐運作，師資生花錢修課，報名實習、檢定，取得資格後參加教師甄試，有人遭遇一年高達34次的滑鐵盧。主要問題是政府大量開放師資培育，未能掌控師資供需，各校搶著開設教育學程，大學生只管爭取教師資格，卻少有人看到市場沒有需求，師資培育幾乎成為空殼子的現實。

時間到了2010年，師資培育的實

況是師培校系學生素質大幅滑落，學生想到未來沒有希望，對師培課程只是應付；在這情況下，有的校系連目標、課程及學生進路都未能轉型，更無能控管師培品質。普通大學以教育學程培育師資，即使是評鑑一等的學程，師資生還是招不滿額，尤以培養小學師資的小教學程，更是不得不關門。幾萬名已拿到合格教師證的師資，在中小學校門外徘徊，大多數都放棄任教希望，少數還在每年教師甄試中掙扎，這是極端的教育資源浪費。

失去專業性的師資培育

中小學師資培育的危機，表面上是供需失衡所致，底子裡卻是師資培育失去了專業性。主管機關和各大學認為只要成立相關的教育學程、聘五個博士級教育學師資，就可以培育中學、小學、





幼教或特教師資，這是很荒謬的想法。

一、教育學程的專業性

許多大學看輕小學、幼教、特教師資培育，認為中學師資都能培育了，怎會沒能力培育小學、幼教、特教師資呢！這些申設教育學程的學校通過審查後，實際運作時發現自身真的沒有具資格的老師可以授課，才轉而與師範校院合作，卻也增加了師範校院教師的負擔。而教育學程所聘的五位師資，不見得都是教育學專長，教育學程的班數增加，師資未等比例配置，他們要符合授課時數要求，常教非所學。主管機關對於大學申設中教學程難以管控品質，對於大學申設初教、幼教、特教等學程，更是未能嚴審。到最後連技術學院都在培育師資，結果，有的學校落得畢業生未曾有人取得教職的後果。

國內大學培育中小學師資，較具專業性的是成立教育學院，院內設有教育專門學系，師資專長較為齊全，他們除了教導學系及研究所學生的專業課程外，尚依專長協助師培工作。有的大學只成立教育學系或研究所，系所教師除

自己的學生外，可協助開設師培課程。單獨成立教育研究所的型態，其專業性較為不足，一則研究所和師培師資的專業導向不同，一重學術研究，一重教學能力，且研究所師資人數少，教師的專長沒有學系和學院來得周全。

在教育學程之前，大學看不到有什麼專業人才是以學程來培育的，例如，大學培育醫師要有醫學系，培養律師要有法學系，培養會計師則要有會計學系；以學系的規模做為這些人才培育的條件，而不會以具有五個教師的學程來培育人才。最近幾年有的大學開設學位學程，建立在校內相關學系共同支援師資開設學程課程的基礎上，這也不像五個教師的教育學程那般運作。

二、課程的專業性

課程專業化是很重要的。現在師資培育課程都要依據教育部所訂的課程表開課，大學師培課程標準化的情形很嚴重。對於師培課程，主管機關及師培評鑑採取的是行政手段，框限了師培機構的創新和實驗，使得師培課程失去生命力，無法邁向多元和卓越。再則，目前



社會出現的重大議題，主管機關動不動便往師培課程去塞，令師培工作者疲於奔命，實際上很多議題都應在各相關學系的課程中融入教學才對。

三、任課教師的專業性

教育學程排課和教師授課的專業性要注意。教育學師資的專長或為歷史、或為行政政策、或為課程教學、或為心理輔導，還有特教、幼教等。但教師具有專長能教的課，在教育學程課程中可能只有幾門，光開設這幾門課，授課時數不足，因而只好再開設他不甚專長的課，其教學成效便打了折扣。

學科教材教法和教學實習的專業性亦值得重視，這在傳統師範校院會有專長的學科教育教師，他們或者是在修習博士學位時便是以學科教育作為主修，例如科學教育、數學教育、英語教育、語文教育、社會科教育、音樂教育、美術教育等。有的或許是學科專長主修，但在師範校院任教，面對師資培育的學科教材教法和學生實習的課，必須投入學科教育的教學和研究，從而發表相關專書和論文，並參與地方學校學科教育

的教學輔導。這個專業性在大學的教育學程和學系很難找到，學科教材教法、學科教學實習教師，都是由校內相關學系找到不具專長、但「有興趣」的老師來教，由於這類課程學分有限，相關學系的學科教師無法全心投入這個部分去研究，系內教師出缺也不會聘請學科教育專長的教師進來。

四、學生的專業性

教育學程學生並不像以往師範校院學生，畢業後一定是以教師為終生職志。大學修習教育學程的學生，畢業時都兼具有學系和教育學程兩方面的專長，就業時那邊合適便往那邊靠。在大學就讀時，教育學程要求多選26~40學分的教育課程，為了和其他同學一樣四年畢業，多半打散在大二到大四階段修課，大學放鬆每學期修課學分上限，以滿足學生多修課的需求。結果，相關學系教師總認為學生負擔過重，未專心學習系專業課程；若是研究所的學生修教育學程，教師更常抱怨研究生不好好鑽研研究所的學術。但實際上，學生是一根蠟燭兩頭燒，以致最後是把課修完



了，但是教學的專業性還是有問題。

五、能力導向培育的專業性

教學實習及教育實習課程，在以往的師資培育課程中是很受重視的，當時教學實習的時間較長，大學教師及學校指導老師對教學實習的要求嚴格，學生在這段時間的學習較為充實。現在師培課程把教學實習的時間縮短，實習的項目和標準未有嚴格管控。等到結業或畢業後到中小學或幼稚園全時間教育實習，實習教師為了準備接下來的知識性檢定考試，專注度不足、評鑑又不夠確實，實習成績雖及格，但其專業能力仍普遍受到質疑。師資培育應培養師資生的課程設計、教學實施及學生輔導等真實能力，其中的實踐、批判思考及問題解決能力都很重要，千萬別專注於培養知識背誦的應試能力。

提高公費培育師資名額

中小學教師一定要具備充實的學科素養和專業技能，才能為人師表。所以，師培校系或教育學程一定要爭取一流人才就讀，提供公費助學金培育師資，並予公費生學成之後的就業保障。

但目前公費生名額太少，有必要授權教育部評估需求，及時提高公費生名額，才能產生整體效果。

為使公費生提高學習成效，教育部應建立淘汰機制，修正通過「師資培育公費助學金及分發服務辦法」，明確要求其在就學期間，應符合學業、德育操行、英語及服務義務等基本要求，否則將終止公費待遇，喪失分發權。只是教育部要求公費生在大學四年內，學業總平均連續兩學期末達班級排名前30%、畢業前未取得英檢A2級及格證書，便要淘汰，尚值得商榷。因前者強化排名競爭，對公費生的學習及以後為人師表的教學態度，會產生不良的影響，應改採學業成績甲等或80分以上的「標準本位」較為恰當；後者則應兼顧外國的英語文能力檢定較為合宜。此外，師資生的服務學習僅限於弱勢生課輔，太過侷限，宜放寬為各種社會服務，讓師資生培養寬廣視野和愛心。

重整師培學系和教育學程

一、評估大學參與師資培育的競爭力

現在大學辦學競爭，有的想成為



國際頂尖大學，產出一流學術研究，有的力拼教學卓越；然在少子化趨勢下，這幾年開始有些大學招生不足，且情況愈來愈惡化。大學爲了強化競爭力而調整系所及招生名額，關於師資培育這一塊，未有教育學院或教育系所的大學競爭力其實很弱，爲避免把有限資源用在已經很少人要讀的學程上面，及時關閉教育學程才是明智的；即便是設有教育學院或系所的大學，也應考量保留具有競爭力的教育學程即可，而不要包山包海什麼都設。這幾年師培評鑑一等的逢甲大學、長榮大學，都陸續主動停辦師資培育，98年度獲評一等的中山大學亦停辦國小師資培育，都是正確選擇。評鑑二等的大學師資培育，必須減少20%的學生，且又需再接受評鑑，辦學聲譽下降、成本升高，又能撐多久呢？

二、師範校院師培學系的轉型

傳統師範校院的師培學系必須趕快轉型，有待全面檢驗是否已落實於招生、目標、課程、教學、研究、師資、產學合作、學生進路等方面，照顧學生未來的出路。師範校院的師培學系一定要爲招進來的學生負責，讓他們有未

來；若未確實轉型，學生畢業後找不到工作，將來的學生素質勢必很快再度下降，甚至招不到學生的日子亦不遠矣。

讓師資培育恢復昔日風采

自93年至今，師培量已減少六成，但教育部仍宣示要維持師資培育體系，理由在於師資每年都會新陳代謝，社會還是需要優秀教師。但爲了善用有限資源，教育部應利用這股危機好好整頓師培體系，讓缺乏專業性的大學師培早日退出市場。

師培體系不能斷絕，但要有所淘汰和重整，以提升師培的專業性作爲改革核心。而師資生畢業也要找得到教職，才能夠吸引優秀人才前來就讀。所以，教育部不單要進行師資供需的研究，控管每年師資培育招生名額總量，且宜由降低中小學每班學生數及提高國中小教師編制著手，有計畫地逐年增加師資需求，調整供給，讓具有專業能力的師資生畢業後能有就業的希望。此刻再加上公費助學金的提供，才能吸納優秀學生進入教師專業，讓師資培育恢復昔日風采。（作者爲靜宜大學教育研究所講座教授）





教
育
探
索



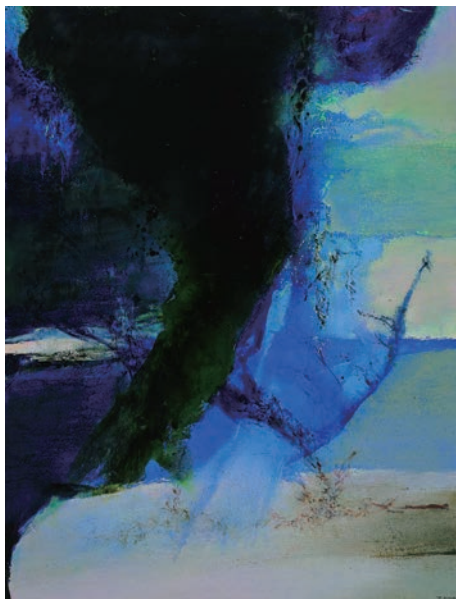
師友

封面題字 | 張炳煌

1967.06.30創刊 2010.04.01出刊
創刊人：潘振球 發行人：陳益興

THE EDUCATOR MONTHLY

一步一腳印～記錄臺灣教育



封面作品

趙無極為馳名當代國際藝壇的大家，其作品氣勢恢宏，脫離對物象的敘事性描繪與象徵，純粹地藉油彩與畫筆，自由出入於情感與繪畫之間。此畫在色彩的處理上以大塊面藍、深綠之冷色為主調，流暢的線條搭配層層堆積的色彩律動，使畫面產生一股深邃而澄澈，宏偉而浩瀚的空間感。

趙無極 / 90年5月-8月 / 油畫 / 油彩 / 畫布

(高雄市立美術館提供)

忠實的陪伴～所有的教育人

ISSN1562-5818

版權所有，本刊圖文非經同意不得轉載。

社長：藍順德

出版者：臺灣省公立中小學校教職員福利金
籌集管理委員會

指導委員：簡茂發、郭生玉、楊深坑、黃炳煌
黃國彥、姜得勝、葉凱莉、許志銘
黃新發、劉源明、林明輝、王鳳鸞
蔡志明、許春梅、韓春樹、李垣武
卓 宋

行銷業務：林學茂、林妙姿

社 址：臺中縣霧峰鄉中正路738-4號5樓

電 話：(04) 37061853 · 37061854

傳 真：(04) 23326721

總 編 輯：徐藝華

主 編：陳柏州

文字編輯：黃雅鳳

美術編輯：陳慧香

編 輯 部：臺北市中正區南海路15號502室

電 話：(02) 23946463 · 23411430

傳 真：(02) 23416331

E-mail: educator502@gmail.com

網 址：http://www.t-welfare.com.tw

數位服務：http://www.hyread.com.tw/edu

訂 閱：全年1500元，零售每本150元

訂閱專線：(04) 2330-1358

郵撥帳號：臺中郵政第00267218號

帳 戶：師友月刊雜誌社

承 印：興臺彩色印刷股份有限公司

TEL：(04) 2287-1181

行政院新聞局出版事業登記證局版臺誌字第1369號
台灣郵政中臺字第0237號執照登記為雜誌交寄

全國教職員工都看得見你！歡迎廣告刊登 | 刊登專線：02-23946463

CONTENS



封面話題

教師是推展教育工作的靈魂人物，校長是影響辦學績效的指標人物；建立一套教師進階制度以樹立教師專業形象、激勵成長，是教育界長期關注議題，而攸關教學品質與效能的學校課程發展，校長該不該介入領導，也是見仁見智的看法；針對校長在課程領導所扮演的角色，本期特請吳清山教授提出精闢說明；謝傳崇教授以實例提醒校長，變革領導前要先認清問題並形塑願景；校長之於課程發展，是領導還是誤導？黃玉幸教授有生動辨證；黃木蘭校長則以中肯看法，認為課程與行政領導，校長可並行不悖…。

THE EDUCATOR MONTHLY

P.020



P.035



P.092



教育探索

封面裡 重建師資體系迫在眉睫

文：黃政傑

封面話題

08 校長課程領導與教師教學品質

文：吳清山 圖：陳軒

14 校長變革領導下一看見學校傳奇

文：謝傳崇

20 當校長誤導學校課程發展時

文：黃玉幸 圖：陳軒

25 課程領導與行政領導並行不悖

文：黃木蘭 圖：潘立傑

教育觀察站

30 那時候好快樂

文：吳清基口述 徐藝華撰寫 圖：唐蔚光

35 海洋體能教育「泳起來」—學校興建泳池建言

文：蔡俊傑 圖：潘立傑

40 正向心理學在教育上的應用 2
不同鏡頭下的兒童與青少年

文：曾文志 圖：Rock

46 當教師走進領導的課堂

文：林俊傑 圖：陳軒

51 水撲滿

—高雄港和國小水資源教育

文：陳建置 圖：丘莫·陳建置

55 校長帶動教師成長

文：吳致毅 圖：陳軒

58 教師地位崩盤大考驗

文：陳冠州 圖：Rock

考用天地

61 雲林縣99年度
國小候用校長甄選試題解析（上）

文：王延煌

高手出招

68 教心·交心—生命教育融入班級經營分享

文：陳蕙菁

73 見證一場 E 世代的民主教育

文圖：詹琦斌

77 菜鳥導師的班級經營

文：蔣佩珊 圖：潘立傑

81 閱讀·改變生命的力量

文圖：陳昭霏

85 為孩子們寫兒歌

文：黃長安 圖：林亦欽

88 重見希望

扶輪社愛心協助重建的秦武國小

文圖：牛小少

92 興光大稻—咱們一起來種稻

文圖：鄭叔弦

96 團結就係力量

文：鍾昆華 圖：林亦欽

人物特寫

99 創造文字的生命力

專訪書藝行者—張炳煌教授

文：徐藝華 圖：張炳煌提供

畫寫筆記簿

106 黃磧之溪

文圖：劉伯樂

編輯隨筆

III 早春

文圖：徐藝華

訊息

104 師友徵稿

廣告

105 臺北教師會館

校長課程領導 VS. 教師教學品質

文 | 吳清山 圖 | 陳軒

學校專業文化是一種專業的思維，也是一種專業的氛圍。不管是思維的改變或氛圍的形塑，校長課程領導具有關鍵的力量。校長必須運用自己的影響力，建立學校為一種開放、分享、關懷、對話、合作的組織。當然，校長也應利用時間與教師、家長和學生對話，透過對話過程，增加彼此的了解，更有利於課程願景和計畫的實踐。

008

校長為學校靈魂人物，領導風格及表現深深影響到學校辦學績效。在過去學校校長只要具備強而有力行政領導能力，通常可使學校辦得有聲有色；但是隨著學校本位課程發展和教師教學能力改進的重視，只憑行政領導能力已難以應付當前學校教育環境的需求。換言之，校長除了行政領導之外，也要具備課程領導（curriculum leadership）的知能，才能經營一所有效能學校，這也是課程領導日益受到重視原因之所在。

課程改革加重課程領導的責任

課程是學生學習重要的內容，課

程設計良窳攸關學生學習品質。因此，提供學生適切和多元的課程，幫助學生有效學習，是教育的核心工作，亦是教師重要職責所在。為了發展符合社會需要、時代潮流和學生身心需求的課程，不管是課程架構或內涵，都需要不斷的調整與革新。

是故，學校課程的改革已成為近年來各國教育改革的主要重點，如何激勵學校發展適切的課程內容，自編所需的教材，同時適度統整學習內容，以使學生獲得更完整的知識與生活經驗，是各國學校課程改革共同努力的方向。

為了讓課程改革發揮其功能，絕不能單靠教師們，校長在課程改革中



亦扮演著重要的角色。尤其課程改革涉及到龐大系統性的變革，必須有賴學校進行整體性和全盤性的規畫與推動，課程改革才能落實，也才能達到其效果。因此，在整個課程改革過程中，倘若缺乏校長的參與和投入，課程改革是難以產生作用，這也使校長課程領導愈來愈受到重視，更加重了校長課程領導的責任。

認清校長課程領導角色與任務

課程領導係指在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑等提供支持與引導，以幫助教師有效教學和提升學生學習效果。於此而言，課程領導的主要內涵有設定課程目標與計畫、管理與發展學校教育方案、視察和輔導教學改進、發展教師專業能力、評量學生學習結果、塑造課程發展文化等六大項。身為學校校長，提升課程品質、強化教師專業素養和提高學生學習表現，責無旁貸。因此，對於課程領導的理解與實踐，實有其必要性。茲就校長的課程領導角色和任務說明如下：

一、發展者

校長在課程領導中，他須扮演發展者角色，集合教師和家長代表的智慧和力量，發展學校整體課程、學校本位課程和其它有關課程的計畫與方案。因此，在學校課程發展委員會中，校長擔任主席或召集人的角色，商討學校課程相關議題，並研訂妥適的學校課程實施計畫或方案。

二、激勵者

校長在課程領導中，他須扮演激勵者角色，激發學校同仁共同參與課程發展，確保課程發展過程中，建立一種支持性氣氛和開放的文化，彼此能夠有效溝通，以及給予教師支持和肯定，讓教師們從課程發展中獲得成就感。

三、設定者

校長在課程領導中，他須扮演設定者角色，根據學校社區環境、師生需求、條件、資源等方面，設定課程發展的願景、目標和任務，並決定課程發展的優先次序。

四、帶動者

校長在課程領導中，他須扮演帶動

者角色，引領學校同仁參與課程發展和革新工作。校長本身能夠以身作則，主動吸收各種課程改革和發展知識，而且也能帶動學校同仁發展其專業知能，幫助學生有效學習。

五、執行者

校長在課程領導中，不僅負起計畫設定者角色，而且也須扮演執行者角色，學校課程執行成效與否，校長仍須負起責任。所以，校長需要執行學校課程政策，幫助教師有效實施課程及進行教學，同仁遭遇困難或問題時，也要協助他們有效解決，讓學校能夠順利推動課程政策和計畫。

六、資源提供者

校長在課程領導中，他須扮演資源提供者角色，因為在課程發展過程中，需要各種校內和校外資源的投入，才有助於課程的設計與實施。因此，校長應去了解師生需求，需要哪些資源和知道哪些資源可以運用，包括民間和政府機構的資源等，校長就要運用良好的人際關係和公共關係去爭取相關資源，以利課程實施。

校長能夠認清課程領導的角色和

任務，才有助於學校課程發展、課程設計、課程管理、課程實施、課程評鑑、教師專業發展、學生學習評量、資源爭取與運用等方面作為，進而發揮課程領導的功能，增進教育目標達成。

善用課程領導營造專業學習社群

學校是一個學習的場所，不是只有學生需要學習，教師和校長都要同步學習，學校才可算是名符其實的學習型組織（learning organization），它是促進學校和課程變革的重要途徑。

學習型組織，就其運作而言，學校所成立的讀書會或專業學習社群（professional learning community），都是屬於學習型組織的重要一環。學校教師成立專業學習社群，可促進教師專業發展、強化教師專業知能、增進教師之間合作、減少教師的孤立，以幫助學生更有效學習。對專業學習社群研究甚力的S. M. Hord於1997年在「專業學習社群：是什麼？為何重要？」（Professional Learning Communities: What Are They And Why Are They Important?）一文中指出：「就組織安



排而言，專業學習社群被視為一種強而有力的教師發展模式，也是對學校變革與發展有影響力的策略。」專業學習社群幫助教師專業發展，有其理論支持，亦有實用價值，學校發展教師專業學習社群，顯然已是一股教育潮流。

教師透過專業學習社群的互動，一方面可幫助自己成為革新的實驗者和行動研究者，培養自己分析、統整和批判的能力；另一方面亦可透過同儕間合作和討論，建構更具脈絡化和校本精神的課程知識。雖然教師專業學習社群屬於一種自發性的組織，具有高度的自主性和彈性，但是校長能夠善用領導的技巧，除了可鼓勵、協助和支持教師成立專業學習社群，亦可使現有的專業學習社群擴大其影響力。

「沒有教師專業發展，就沒有課程發展」，教師專業成長與發展是有效課程領導的重要關鍵，而專業學習社群發展教師專業知能，已經為大家所肯定和接受。因此，校長應該善用課程領導，協助教師發展專業學習社群，促進教師專業成長，校長課程領導的功能才能有效發揮。

運用課程領導發展課程專業文化

課程發展需要一段很長的時間，才能見到其效果。即興式、片段式的課程改革，都無法發揮其功效。

為了落實課程改革和課程發展，學校專業文化顯然相當重要。一所學校成員樂於吸收新知，彼此願意分享經驗與心得、勇於創新和接受挑戰、展現同心協力團隊精神，這種專業和開放的文化，提供課程發展實踐最好的沃土；反之，學校成員排斥學習、彼此不願對話，各忙各的，互不往來，拒絕引進新觀念與新作法，這種封閉式的學校氛圍，顯然不利於課程發展的實施。因此，在課程發展與實施中，學校專業文化具有相當大的影響力。

學校專業文化是一種專業的思維，也是一種專業的氛圍。不管是思維的改變或氛圍的形塑，校長課程領導具有關鍵的力量。校長必須運用自己的影響力，建立學校為一種開放、分享、關懷、對話、合作的組織。當然，校長也應利用時間與教師、家長和學生對話，透過對話過程，增加彼此的了解，更有利於課程願景和計畫的實踐。

課程專業文化是一種對課程發展價值觀的共識，這種共識需要一段時間慢慢形成，非一蹴可幾，所以校長要有方法，也要有耐心，才有可能建立課程專業文化。課程發展的共識應該是建立在幫助學生有效學習的基礎之上，學校教師願意不斷充實專業知能，嘗試新的課程與教學，提升學生學習興趣和效果。因此，校長多去協助和鼓勵教師從事專業成長活動，這就是一種課程領導的具體實踐。

突破困境需要自覺與專業

校長從事課程領導是一種有意義、有價值的教育工作，不僅幫助教師專業成長和促進學生學習，更有助於發展一所有效能的學校。由於校長本身的領導風格、人格特質和專業素養不同，加上學校環境與氣氛的差異，校長要發揮課程領導的功能，難免面臨到一些困境，有些屬於校長個人本身的因素，例如：校長本身缺乏課程領導、課程管理和課程發展的知能、校長對課程領導角色認

校長要突破課程領導的困境，本身必須有所覺知和覺醒，利用時間充實課程的專業知能，利用專業領導推動課程發展工作，而且能夠身先士卒，以身作則，成為教師典範。





識不清等方面；有些屬於組織的因素，例如：學校缺乏優質課程發展團隊、學校缺乏接受變革動力、學校組織氣氛不夠和諧、學校缺乏專業學習社群、學校可用資源有限等方面，這些都造成校長推動課程領導的阻力。

就個人因素而言，要突破校長課程領導的困境，就必須校長本身有所覺知和覺醒，知道要利用時間充實課程的專業知能，利用專業領導推動課程發展工作，而且能夠身先士卒，以身作則，成為教師典範，實施課程領導就能得心應手。換言之，校長本身能夠以專業實力展現在教師眼前，教師才能口服心服；倘若校長胸無點墨、紙上談兵、空口說白話，恐怕難以讓教師信服。

就組織因素而言，要突破校長課程領導的困境，仍有賴校長本身的專業和領導風格，一位校長具有專業知能、心胸開闊、願意鼓勵和激勵同仁，同時能運用有效的溝通技巧加上自己的耐心，就可以調整學校成員的思考模式和行為，進而改變學校氣氛與文化，自然有利於形塑校長課程領導的情境和氣氛。

因此，要突破校長課程領導的困

境，關鍵在於校長的課程領導知識和智慧。校長本身的自覺和專業，乃是帶動校長課程領導的兩把利器，校長應善用之。

讓課程領導成為課程改革助力

課程改革已經成為一種持續性的工作，要能達到課程改革的目的，就必須能夠激發教師的工作動機和專業知能；因為教師是課程實施的第一線，倘若教師無法理解課程改革精神及課程實際內涵，課程改革必是功虧一簣或功敗垂成。因此，校長課程領導在課程改革中就更加重要。

校長除了應持續充實專業知能，並實際投入課程發展的領導工作；而且也要致力於組織的變革，有效激發教師專業成長的動力和能力，將有助於發揮課程改革的功能。課程改革的理想能否實踐，校長課程領導扮演著重要推手。未來校長能夠深化課程領導知能，促進教師專業成長、提昇教師教學品質、幫助學生有效學習，則校長課程領導將成為課程改革最大的助力。（本文作者為臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教授）

校長變革領導下一

看見學校傳奇

文 | 謝傳崇

在以往幾年，A國中原本是表現不佳的學校，許多優秀學生外流，家長與社區都對學校抱持負面看法。A校長上任後，進行學校變革領導，促進教師與學生之間的組織學習，讓A國中從升學率最差的學校，大幅提升學生升學率，甚至獲得教育部教學卓越獎的肯定。A校長如何變革領導，讓大家看見學校傳奇？

全球化的知識社會，讓臺灣教育也產生重大的變革。學校教師會的成立、教師評審委員會的設置、家長的教育參與以及校長的遴選等，使得學校組織由以往傳統的、封閉的，走向開放與變革的組織型態。學校要自我增長、基業長青，唯有校長採取有效的變革領導，才能提升學校效能。

筆者曾以A國中變革領導作個案研究，採取深度訪談、觀察與資料分析，探討94學年度至96學年度之間的變革領導過程。在以往幾年，A國中原本是表現不佳的學校，許多優秀學生外流，家長與社區都對學校抱持負面看法。A校長上任後，進行學校變革領導，促進教師與學生之間的組織學習，讓A國中從升學率最差的學校，大幅提升學生升學率，甚至獲得教育部教學卓越獎的肯定。A校長如何變革領導，讓大家看見學校傳奇？

校長變革領導的基本概念

持續進行的教育改革、教學科技的創新及專業學習組織的發展，都凸顯校長做為變革引航者的需要。因為，變革的過程是漫長且複雜的，有賴變革領導者的有效領導，才能提升學校變革的成效（Fullan, 1992; Hall & Hord, 2001）。在教育的變革過程中，學校校長應具備變革領導的能力，熟悉並掌控組織變革的流程，形塑變革的組織文化，以創造學校永續的發展。

一、校長變革領導的角色

為了有效帶領學校變革，校長就必須扮演促進者的角色。許多學者從多元的角度來探討校長在變革領導中的角色：Bensimon等人（1989）認為校長是學校組織的神話、儀式及各種象徵性符號的詮釋者；Stolp（1994）亦指出校長是關懷者、型塑學校願景、建立組織團隊的領導者；Quinn（1996）指出校長的



角色是擔任組織中的指導者、生產者、中介者、革新者、導師、引導者、監督者、協調者等八種角色；Deal與Peterson（2002）主張校長必須同時扮演「技術性」與「象徵性」的角色；Jackson（2000）則認為校長應是學校變革活動的倡導者、故事敘說者、工作協調者、問題解決者。

組織變革的過程漫長且複雜，校長應學習多元的角色以領導學校變革，同時具備變革能力、帶動教師、學生及社區，以團隊方式進行學校變革。

二、校長變革領導的能力

學校變革需要校長具備轉變學校的領導能力。Ulrich（1996）指出，變革領導既要學習創新，也解構傳統；同時也需要以價值為核心，化為具體行動。Sergiovanni（2001）認為，變革領導者要有關注管理、意義管理、信任管理、自我管理、矛盾管理、效能管理、奉獻管理等七項基本能力。Lopez（2003）認為校長應有的變革領導能力，包括問題解決技巧、溝通技巧、情境脈絡的理解、教學領導、合作領導、企業領導、全面領導等能力。Gill（2003）則認為組織的領導者要具有四種能力：1. 認知

（cognitive）層面的能力：能明示變革願景，並設計出能達成目標且能贏得成員認同的策略；2. 精神（spiriture）層面的能力：能讓組織成員體認變革工作之意義的能力；3. 情緒（emotional）層面的能力：能了解自己及他人、展現自制及自信，並能以合宜方式回應成員的心理訴求；4. 行為（behavioral）層面的能力：能與他人有效溝通，並發展成員有效執行變革工作所需的能力。

綜合以上，變革領導的校長，應具有形塑變革願景能力、激勵成員潛能、執行變革活動、解決變革衝突和矛盾的能力、運用變革策略並創新的能力。

校長變革領導之個案分析

一、A校之背景分析

A校位於臺灣的邊陲地帶，該地區屬於老社區，住民以務農為主，現有人口約三千餘人。由於人口大量流向都市，故於廿年前開始人口呈現負成長。由於地處偏遠，加上人口外流嚴重，A校學生多數源於單親家庭或隔代教養。家長受教程度普遍低落，對於學生課業重視的程度亦不及都市地區。學校已有四十餘年的歷史，班級數只有六班，學

生170人左右，教師10餘人，為一小型學校，大部分老師年齡輕，教學經驗少，而A校長接任該校至今為第三年。

二、A校的學校文化

1. 減班時產生校園文化衝突：A校在前任校長任內減班時，產生衝突，造成了學校對立。「在前幾年急遽減班，許多老師擔心沒有工作，有些又想調走，各自凝聚為小圈圈，讓很多紛爭擴大…影響教學。」F老師說明當時的情況。減班所帶來衝擊，部分老師希望大家能努力教學，減少學生外流；也有老師認為減班是不可避免情形，何必再花太多心思在學校，趕快找到調動的學校才重要，因而教師彼此之間開始產生對立。

2. 資深與資淺老師具有對立的生態：資深與資淺老師之間具有不同的生態與文化，部分資淺老師只顧學科教學，不願教導學生正確的生活習慣；而資深老師已經共事多年，彼此有著深厚的私人情誼，不但重視學生學業，更關注品德的均衡發展。

三、A校長的領導風格

Wick與Leon（1995）認為領導者是組

織變革能否成功的重要因素，而校長即為學校變革的關鍵人物。A校長領導風格具有下列特點：

1. 處事風格溫和：「溫和」是大家對A校長的普遍印象，此特質是A校長的優點，但也有老師感覺校長的行事較為鄉愿：「我覺得他不會擺架子，不會口出惡言，相處起來比較融洽。」

（B老師）「他是一個隨和的人，滿強調和諧氣氛的，但是也滿鄉愿的，比較不願意得罪人。」（D老師）

2. 高倡導但也重視跟老師的互動：在行政運作上，A校長一方面親自參與許多學校事務，一方面在提出構想後，會持續追蹤執行狀況。A校長也相當重視跟老師的互動，常常參與教職員工的聚會，或私下找時間與老師們談話等；A校長希望藉著這些良性的互動方式，塑造新的學校氣氛，讓大家共同往學校目標而努力。「校長常常在跟不同的老師談話，…如果他不願意採納別人意見的，我想別人根本不會來跟他談話，更不要想跟他談話會有什麼結果。」（C老師）A校長積極的性格以及快速改革的作為，在領導風格上有著高倡導的趨向，但在另



一方面，A校長也有著關心老師的一面，並期望自己盡量朝著高關懷高倡導的方向走。

3. 不斷提出新的想法及重視學校行銷：
A校長常會提出一些新的想法或活動，希望學校裡的教學活動能做一些不同的嘗試，因此陸續推動創新的措施與活動，包括重新規畫學校本位課程（如社區課程、導覽員培訓課程）、校慶時舉辦了許多創新活動（如老照片展、傳統打麻糍活動）。而在提出新想法之外，A校長也相當重視行銷與宣傳，能夠以創新教學製造新聞點；以上報率來分析，A校長所領導的學校可說是相當有新聞能見度，而這也是他領導上的一個特點。

A校長變革領導的相關策略

近年來教育環境充滿變動、複雜與不確定性，對領導者而言是一個充滿挑戰的時代（張明輝，1999）。因此，目標明確、過程周延、方法適切的計畫性變革，乃是組織領導者在思考與進行組織變革時的重要原則（楊振昇，2004）。A校長變革領導策略如下：

一、建立危機意識

A校長認為教師的職業保障高，讓許多學校成員難以感受外在變動迅速的環境，建立適度的危機意識，可轉變教師的工作態度。他表示：「學校的內憂是學生人數日益減少，有減班危機；外患是年輕人外流，單親隔代教養比例逐年升高，我常利用各種場合公告學校的內憂外患，適度激發教職員的危機意識，期待大家努力以赴。…上任後不斷呼籲社區民眾關心學校，由於學校教學成效逐步提升而取得認同，民意代表與家長都紛紛伸出援手協助學校，在大家努力下，甚至還獲得教育部教學卓越獎肯定。」A校長認為想要提升學校效能，必須先改造學校與社區成員的觀念開始，學校應檢討發展的困境，建立危機意識，塑造全體成員的變革共識。

二、形塑共同願景

願景是學校成員共同思考的結果，能引導及激發成員的行動。A校長認為學校塑造變革的願景，是學校變革行動的基礎：「擔任一所學校校長，要跟老師、家長多接觸，將自己的教育理念和他們做溝通，把共同的願景建立起來。」Senge（1990）首先提出共同願景的理念，他認為組織的共同願景是發

自團體成員內心的意願，擁有強大的驅動力。而A校長也認為，校長要持續不斷與教師及家長溝通，讓親師生同心協力，逐步達成共築的願景。

三、建立和諧文化

「我希望老師能很快樂的到學校教學，因為教室裡是老師的王國，唯有老師願意投入，教學才會有效。」組織文化的轉型是組織變革的重要步驟，有鑑於A校原先存在的文化衝突問題，因此A校長注重校園和諧文化的塑造。

而在具體措施方面，A校長會主動給予每位教職員個別關懷，會關心每位同仁的生活，親自參與所有同仁的婚喪喜慶，如果有同仁的家中有喪事，校長不管路程再遠，會在知悉的第一時間到府關心，更不忘參加喪事告別式。理念是領導者提供成員個別關懷，老師覺得校長在關心他，相對的也會關心校長、關心校園裡面的人事物，整個校園文化無形之中就會慢慢轉變。此外，為破除教師間的隔閡，A校長希望所有決策盡量由所有教職員共同參加，同時也致力於教師間的交流活動，辦理多次自然生態學校參訪，透過教師間的交流活動，促進相互認識與合作。

四、型塑學校特色

A校伴隨著社區發展的沒落，學生逐漸外流，整個學校士氣明顯低落。A校長認為當前學校面臨競爭，如何活化校園閒置空間、激發教師創新教學動機、協助學生進行有效學習，實值得重視。同時，也以行銷的方式創造學校的新聞點，轉變社區民衆對於學校的不良觀感。因此，配合社區環境優勢，持續辦理許多創新教學活動，也積極讓學校有更多的曝光率，讓社區民衆與老師和學生們認知到，學校已經逐漸在轉型。

在進行地方特色或產業轉化為教育資源的過程中，A校以多樣的課程形式進行轉化，例如：鄉土教育、社區教室、生態教學、地方創新文化活動等模式。學校也引用地方獨特產業資源發展學校特色，強化師生認同地方，產生歸屬感與光榮感，進一步與社區共同創造地方價值。

五、發展團隊學習

A校長著力最多的是各科教學研究會功能的發揮，希望藉由教學研究會的落實，發展學習社群的功能，並創造一個良好的對話機制，藉此團隊學習的方式提升教師專業發展。而在課程統整的



團隊合作上，A校是以「鄉野傳奇」為主題，讓老師進行相關的課程設計，各科都依照年級的特性，設計出相關的學習活動，而課程設計的部分則提供了教師間合作學習的機會。

A校長變革領導的困境

一、部分教師缺乏意願與抱持抗拒心態

A校既有的學校文化較為保守與被動，部分教師對於新理念與新措施懷有觀望或抗拒的心態。教師缺乏意願與抗拒變革的現象，可由會議中加以發現，像在某一科教學研究會中，就出現教師們反應被動的情況；此外，當有老師熱忱的提出教學上的新嘗試，卻有老師私底下冷嘲熱諷。因此，老師們對於變革的意願差異甚大，老師的抗拒就成了在變革領導時有待克服的部分。

二、教師立場不同造成的本位主義思考

教師間的立場差異太大，不容易以開放的心胸進行對話。A校的資深與資淺老師在某些思考點上，便有不同的考量，例如在教學會議上，資深老師希望能學科分組教學，否則學生程度差距太大很難教；資淺老師則不願意分組，認為如此將讓後段學生更難教。在此種情

況下，要彼此跳脫既有的立場，找出學校最大的共同利益。

變革領導形塑共同願景

校長於推動學校變革領導時，首先應認清問題，建立危機意識，並透過不同管道有效溝通，進而形塑共同願景，以鼓勵新觀念新想法，激發教育創意的產出，讓學校變革更具成效。但校長於推動學校變革領導時，仍常遇到各種不同的困境，學校組織內既得利益者、保守者、變革抗拒者阻撓變革；官僚、舊習性及不良的次文化深植於組織，不利於組織的變革推動；此外，尚有一些不當法令限制等諸多問題，影響校長的變革推動。

衝突文化的消弭以及學習文化的塑造，是個案學校推動變革領導時的重要關鍵，此部分的改變A校已獲得初步成效。但變革領導的成功與否，所需要的基礎在於能夠有一個共同支持的環境。如何讓教師形成專業學習社群，共同學習變革的意義與策略，可能還需要時間做進一步的努力。（本文作者為國立新竹教育大學助理教授、曾任中小學校長多年）

註：參考資料略

當校長 誤導學校課程發展時

文 | 黃玉幸 圖 | 陳軒

校長個人專長或興趣或休閒活動成了課程領導主軸時，學校本位課程隨之擺動輕拂，學校願景架構下的學校本位課程成了書面作業，這樣的結果是校長個人主觀偏好，還是媒體行銷的校園績效？校長領導學校課程，還是校長誤導課程發展？

020





國民中小學校長職責為綜理校務，學校課程發展是校務之一，校長歷經教師、組長、主任，熟悉教學工作，校長為課程領導理應責無旁貸且駕輕就熟，然而細思課程領導範圍與任務，每位校長有不同解讀與作為，極少數校長為了解學生學習情形，主動安排每週一二節課，視為重視課程領導表徵；少數校長尊重學校課程發展脈絡，委請教務主任主持課程發展委員會，大多數校長依據行政規範，主持學校課程發展委員會各項相關會議。

校長的為與不為

校長職位之於課程領導，為與不為之間，有如光譜兩端差異極大。以下列舉幾種課程領導型態，思考當校長個人專長過度影響學校課程發展，造成校長行政權威與教學專業自主之間失衡，是「領導」學校課程發展？還是「誤導」學校課程發展呢？

□ 喜好作畫的易校長

易校長平常喜好作畫，不時把玩藝術古董，除「校長」頭銜外，還是位畫家。任職A國小，致力以藝術作為學校

特色課程。每學期定期在學校藝術走廊展出校長個人畫作，利用學生集會或親子活動講演個人藝術創作歷程，也邀請熟識藝術界朋友辦理藝術活動。學校經費大多投入校園裝置藝術，每個月辦理一場美展，校園到處可見校長的藝術作品，連招待外賓或學生書包的圖案也是校長設計。校長把學校每個小朋友當成小藝術家，彈性課程全上美術、各學習領域課程也融入藝術發表，每年藝術季成了最重要的學校活動。校長先後聘請了三位美術專長老師，加上原有的美術老師，可說是最忙碌的老師，學生家長陪伴孩子參加畫展、美術比賽的活動明顯增加了。四年之後，校長調校了，B校又成了校長推展藝術的園地，而接任的校長卸下了前任校長的畫作，拆掉了校園的裝置藝術，學校願景「創新、活潑、健康、卓越」依然金光閃耀穿堂，藝術活動不再是學校特色課程。

□ 運動健將汪校長

汪校長早在學生時代就是運動健將，球類、田徑、游泳樣樣專精，他到了H國小，組織了足球隊、棒球隊、游泳隊，加上原有的籃球隊、體操隊，

幾乎囊括各項體育競賽。校長隨著各項球隊南征北討，大部分時間不在學校。每學期學校課程委員會討論的學校課程，成為陳報教育主管機關備查的紙上作業，實際上，學生大多在練習球隊、準備比賽、參加比賽，不論個人或是團體，不停地參加校外比賽，學校經費不夠支付，家長組成後援基金會，支援孩子參加各項體育活動。

H國小學生不多，球隊卻不少，有的學生身兼不同球隊隊員，教練爭學生練習情形時時可見，老師常要在教室等著學生練完球來上課。校長認為學生既然在教室讀不好書，就到球場練球。學生參加球賽才有表現機會，校長只在球隊比賽獲勝時，才出現難得一見的笑容。四年之後，校長調校了，E校又成了校長推展體育的園地，而接任的校長解散了球隊，拆掉了球場，償還了學生家長會透支經費。學校願景「積極、進取、創新、成長」依然金光閃耀穿堂，推動體育不再是學校特色課程。

□熱愛文學的章校長

章校長喜愛文學，偶爾寫寫文章，出版了兩三本作品集。他接任L國中，

嘗試揮灑自己的文學夢在青少年心靈，圖書館文學作品成了週會朗讀教材，校園辦理書展、製作手工書、巡迴書箱、親子共讀等閱讀活動，此起彼落朗朗讀書聲，櫥窗處處學生作品、懸掛學生創作卡片，校園還開闢了一條文學步道，用圓木板片書寫了古典詩詞作為情境學習，學生作品集一本又一本紛紛出爐，如有學生投稿登報，視為最高榮譽。之前學生科展成績優異，學校本位課程著重學生科學素養，加上生活應用科技日新月異，教師社群進行應用奈米科技教學活動，現在這些科學活動銷聲匿跡，以培養學生寫作能力、踴躍投稿為新課程發展重點，校長親自指導學生參加各項國語文競賽，認為學生到校最重要的是學習寫作能力，全校師生一窩蜂似熱衷寫作，閱讀教育、寫作發表為各學習領域重要學習活動。四年之後，校長調校了，I校又成了校長推展文學的園地，而接任的校長不再獎勵投稿寫作，拆掉了文學步道，停辦了閱讀活動，學校願景「努力、精進、創造、科學」依然金光閃耀穿堂，語文寫作不再是學校特色課程。



學校課程會否受到校長個人專長、興趣或休閒活動的影響，值得重視。

□ 喜好音樂的樂校長

樂校長喜好音樂且音樂造詣頗高，閒暇熱衷參加各項音樂社團活動，身兼婦女合唱團、兒童合唱團指揮，經常帶領合唱團參加國內外演出。到任M國中之後，募集經費組成管絃樂隊，一時之間學校處處弦歌不輟。每學期有音樂祭，長達一個月時間辦理各項音樂活動，學校課程以音樂教育為重，綜合活動、彈性課程、藝術領域等課程安排許多音樂活動，小時候沒學過樂器的學生，下課或午休只能呆坐教室，聽著同學練習演奏會曲子，心情說不出是欣賞音樂還是忍受噪音的練習。幾間空教室成了練琴室，幾處公布欄貼著音樂家照片，擺放著不同樂器的音樂教室搬到學校中心位置，只要外賓到學校參觀，最能展示的就是樂隊，樂團經常到校外表演，爭取許多學校榮譽。四年之後，校長調校了，K校又成了校長推展音樂的園地，而接任的校長解散樂隊，不再鼓

勵學生參加音樂會，練琴室、音樂教室都不見了，校園安靜多了，學校願景「多元、品德、和諧、開放」依然金光閃耀穿堂，音樂教育不再是學校特色課程。

□ 擅長文史工作的卓校長

卓校長擅長文史工作，他回到家鄉任職D國中，念茲在茲把地方文物資源鄉土教材作為學校主要教學活動內容，舉凡地理環境、小吃特產、地方耆老、風土民情、俚語俗諺都是教學活動教材。學生學習活動走出教室，在家鄉老樹下聽耆老講古、探訪古宅聽風水傳說、觀測小溪生態摸蛤蜊釣青蛙、製作地方米食等等，社區成了放大的學校，學生玩得不亦樂乎！家長質疑孩子是到學校讀書，還是在野外嬉鬧？怎麼到學校去又回來家附近上課，怎麼自己的孩子成了導覽員，老是講些鄉下雞毛蒜皮的古早事給幾個都市來的學生聽，孩子到學校是要準備將來到都市謀生，這

下子反過來，教這些都市孩子說鄉下過去的事，哪是在讀書，抗議之聲傳進校園。校長費盡口舌，向家鄉朋友說明學校課程要結合社區課程發展，這樣孩子長大才會認同自己家鄉，回到家鄉。大多數的家長把孩子轉學到附近重視學科的國中就讀，四年之後，校長調校了，E校又成了校長推展鄉土教育的園地，而學校願景「樸實、奮發、國際、鄉土」依然金光閃耀穿堂，鄉土教學不再是學校特色課程。

領導與誤導虛實互見

當校長個人專長或興趣或休閒活動成了課程領導主軸，學校本位課程隨之擺動時，學校願景架構下的學校本位課程成了書面作業，而不是學生經驗課程、教室師生互動課程、學校所在社區課程、國家政策課程。這樣的結果是校長主觀偏好，還是媒體行銷的校園績效？校長領導學校課程，還是校長誤導課程發展？領導與誤導之間虛實互見，校長是學校課程委員會主席，督導每學期課程規畫執行檢討，應尊重教學自主校園生態，整合行政科層與教學專業，

開放自我無私地領導學校本位課程。

目前國中小學學校本位課程，深受校長遴選制度任期牽動，過於濃厚的校長個人專長，往往忽略學校課程的延續與傳承，而課程發展的專業自主空間囿於國民教育普及基本特質，難免有共同課程模樣而難以彰顯個別特色，校長為盡責課程領導重任，冒然在國民教育園地另闢小徑，輕忽學校本位課程自主空間，實為不智之舉。

認清課程發展的專業自主

領導課程發展本是藝術，課程領導傳承著學校發展脈絡，為與不為之間，須賴有智慧的校長認清課程發展的專業自主，如過於投入校長主觀偏好，急於展現喧嘩燦爛煙火似宣傳，忽視課程發展長期薪火相傳之深層勁道，任意以個人專長腰斬學校課程發展，不是教育之福，也非學校課程發展之途。校長應能整合學校歷史背景、社區特性、教師專長、生態環境、校園文化以及學生特質，一棒又一棒在時光軌道接力，穩實領導學校課程發展。（本文作者為正修科技大學通識教育中心助理教授）

課程領導與行政領導並行不悖

文 | 黃木蘭 圖 | 潘立傑

校長在課程發展雖然扮演著倡導、支持與協調者的角色，但是居於核心地位的是教師，無論多麼完美的課程設計，唯有透過教師的教學才能落實在學生心田，故課程領導意謂著課程知識的傳遞與建構活動，更包括人際間互動管理層面。所以，校長與教師、家長的良性互動，是課程領導成效的關鍵所在。



在九年一貫課程改革之前，很少人提及「課程領導」這個名詞。隨著教育改革的啓動，倡導學校本位課程設計及教師即課程發展者等教育理念，擴大大學校對課程規畫的自主權，課程領導逐漸受到重視。不過，課程領導不是校長的專利，實際上，教科書編輯者、

課程督學、學校主任、具課程專長的老師均是課程發展的領導者。只是在這一波教育改革的內涵中特別指出校長不僅是學校發展的領航者，更是「首席教師」，所以應帶領教師進行學校課程發展，並且認為校長課程領導是決定課程改革成功與否的關鍵因素。換句話說，

隨著課程改革的趨勢，校長的領導重心應該由行政領導轉移到課程領導，且與行政領導並行不悖。

但是，九年一貫課程改革已經實施十年了，按照當時課程改革「構圖」的執行結果，現在理當展現學校本位課程設計取代統一課程設計、教師自主設計課程、自編教材，達成學校本位課程蓬勃發展的理想的景象，然學校現場所呈現的「課程惰性」卻有過之而無不及。傳統裡國立編譯館的中央課程，現在變成教科書廠商的「統編本」；課程綱要變成書商的「課程標準」，教科書出版社不僅幫老師編好課本、習作、備妥教具、掛圖等，還替老師做好上課用的數位簡報檔、補充教材、學習單，以及讓學生複習用的測驗卷、給老師編定期評量試卷用的數位試題資料庫…應有盡有，而且只要老師一通電話「服務就到」。大部分書商不會把校長放在眼裡，因為他知道教科書的版本是老師決定的，校長只不過是教科書選用過程中的一枚橡皮圖章，有關「發展課程」這回事，只是部分學校所經營的「特色」項目而已。

橘逾淮爲枳

爲了打破以往中央一邊陲的課程行政模式，落實由下而上的學校本位課程發展，讓各校都有屬於自己的課程計畫和教育特色，於是組成課程發展委員會及各學習領域小組，負責規畫設計適合學校的教學活動。但是有部分老師把「專業自主」解讀爲「老師的自主」，所以不認同校長、主任們的巡堂動作；不願意配合學校經營發展特色課程；抵制學校安排的教師專業成長或觀摩學習的活動。他們認爲這些都是教師專業自主的範圍，學校不應該「干預」。

原本發展學校本位課程「由下而上」理念，指的是學校與中央教育行政單位間的對應關係，是強調中央課程管制政策的解構，讓學校發展切合學校、學生與社區需求的課程。這樣的理念卻被部分教育同仁用在阻擋校長、主任課程領導的理由。這些老師認爲學校所有的行事活動、課程發展均應透過老師共同議決方可執行，否則就是違反「由下而上」的民主原則。所以九年一貫課程改革實施之後，少有學校辦理教學觀摩會或教學研究會等，不是校長或主任



們不重視課程發展，是校長、主任勢單力薄，表決時無法贏過由下而上的「民意」。這也正是五、六年來教育部推動教師專業發展評鑑政策，始終只有極少數學校響應的根本原因。老師專業自主的理念、由下而上的課程發展原則、以教師專業發展評鑑流程為老師增能等都沒有錯，問題就出在「橘逾淮為枳」。

學校不是「罐裝食品」工廠

教育改革初期，倡導者對傳統老師扮演國家課程執行者的角色提出許多批判，認為當時以「教科書」為中心的教學，年復一年重複著相同的教材與教法，要學生重複背誦著已經過時的教材內容，學校彷彿製造出一批又一批規格、內容相同的「罐裝食品」。可是教育改革已經過了十年，教科書在校園裡的重要地位不曾降低，老師、家長及學生對教科書的依賴程度也有增無減，難不成學校仍然扮演過去那種「罐裝食品」工廠的角色？

慶幸的是，教科書出版商在教材設計時已經納入結合地方特色的主題，內容較傳統教科書活潑多元，最重要的是課程架構比較有彈性，學校握有主導學

校特色課程的權力，只要教師願意，就可以藉由貼近社區的生活脈動，設計能傳承社區文化、具備鄉土意識與基本生活能力、能愛護自然生態環境、促進身體健康的學校本位課程。此外，也可以運用網界博覽會、使命式主題探索、科學展覽、網路教師專業社群、假日遊學等競賽或分享的機制，結合社區資源開發因地制宜的特色課程。由於這部分的課程發展均屬自發性的，該如何喚起教師課程發展的熱情，正考驗著校長課程領導的專業。

從「學校總體課程計畫」入手

本文所指的課程，是學校每年向縣市政府教局(處)呈報的「學校總體課程計畫」之內容。除了七大學習領域及七個重大議題的教學規畫之外，還包括「學校特色課程」(或稱在地課程)的安排。學校總體課程計畫是落實學校本位課程的重要策略，它不僅是教師實施教學的藍圖，亦是學校課程發展潛力及教師專業能力的體現。同時也是校長課程領導的最佳切入點。

在學年度開始之初，校長應發揮課程專業知能，結合學校特色、人力、

物力、社區資源等，透過學校課程發展委員會的運作，規畫學生整體學習的課程，並以文件紀錄的方式呈現，以作為教師教學活動設計的依據。學校總體課程計畫不但是爭取家長信賴與支持的利器，也是精進教師專業教學能力、保證學校課程實施品質的重要文件。因此，校長若要做好課程領導，首先要把握學校總體課程計畫起草編撰的機會。尤其要抓住較能著力的「學校特色課程」及七個重大議題的課程設計二個點，否則就等於棄守校長課程領導的職責。

關鍵在於良性互動

課程領導者並不僅限於校長一人，主任、教師或學校行政人員均可擔任。其過程不外透過溝通觀念、凝聚共識、計劃組織、課程編撰、教學實作及課程評鑑等。而校長居學校經營的關鍵領導者位置，若能善用其課程專業素養及領導技能，結合教師專業成長活動等，就更能規畫出符應學生需要的特色課程。

所謂校長課程領導，就是校長在學校課程發展過程中，對於教材教法、課程設計、課程實施和課程評鑑等提供專業的支持與引導，使學校本位課程發

展順利並促進教師專業成長、幫助教師有效教學、提升學生學習效果。換句話說，校長要發揮領導魅力及運用課程專業知能，影響處室主任、領域小組召集人與全體教師們，有效的進行課程設計與創新教學，並落實在班級經營及日常教學上。由此可見，校長在課程發展雖然扮演著倡導、支持與協調者的角色，但是居於核心地位的是教師，無論多麼完美的課程設計，唯有透過教師的教學才能落實在學生心田，故課程領導意謂著課程知識的傳遞與建構活動，更包括人際間互動管理層面。所以，校長與教師、家長的良性互動，是課程領導成效的關鍵所在。

協調、整合各種「雜音」

課程發展好比是一趟旅程，始終保持在行進與變動的狀態，它無法照劇本演出。複雜的課程發展過程充滿不確定性，即使有再好的藍圖，仍難避免麻煩、疏漏和錯誤。課程發展很可能引起資源、權力的重新分配，校園或社區將產生許多異議或抉擇，校長不僅要有豐富的課程素養，更要有能力作課程慎思和決定，像指揮家一樣，把相對立的各



種「雜音」協調、整合起來，使它成爲悅耳的交響樂。

在教師專業自主、家長參與教育及學生受教權的維護等力量的交織之下，溝通協調是校長課程領導的最大課題。任何課程改變都需要教師發展新的動機、熱忱和技能，只靠規定是不夠的；沒有人能使老師改變，唯有老師願意改變，因此校長的溝通協調就變得更加必要。對於課程發展的目的、策略、計畫、成就和困難，要利用機會多作說明，也要適時表達課程發展的價值和原則，讓大家感受到課程發展的重要性與決心，通常校長溫柔的堅持是課程領導成功很重要的因素。另外，多一事不如少一事的態度是人性的一部分，也是檢驗校長課程領導技能的項目，過程中不必太在意於批評或詆毀，但對於衝突或誤解要設法化解。

善用「順勢、造勢、因勢利導」

記得《莊子》曾記載一個故事，話說有一頭牛在河邊吃草，十個壯漢從後面拉，那頭牛一動也不動，而一個小孩從牛的鼻子這頭輕輕一牽，牛就跟小孩走了。不是小孩的力氣大過十個大力

士，而是這個小孩「順勢而爲」，發展學校特色課程也要如此。先找到最簡單、成效又好的出發點，例如要發展環境教育的課程，先從校園生態觀察、校園寫生等小範圍、衝擊少的內容開始。再透過經驗分享的機會將戶外教學的樂趣變成感染力，引導其他同仁也能走出教室發現大自然的奧妙。

接下來，把課程設計的概念帶入，鼓勵老師把校園教學的構想、課堂的喜悅或心得等訴諸文字記錄。然後找到適合發表的園地，將這份課程設計做發表，一方面激勵教師課程設計的持續力，一方面肯定課程發展者的努力，如果經費許可，可以將完整的教案付印出版，或給予適宜的獎勵，以「因勢利導」的策略誘發每位教師參與課程發展的積極性、主動性和創造性。

課程領導和行政領導是相輔相成的，課程領導也要用到許多行政領導理論，如何適時的增能賦權；如何聯結課程督學、專家學者的專長來精進課堂教學；如何引進家長力量協助教學支持課程發展等，都是校長進行課程領導中必須持續精進的知能。（本文作者爲花蓮縣北埔國小校長）



那時候好快樂

030

文 | 吳清基口述 徐藝華撰寫 圖 | 唐蔚光

常常我們以為只要得到或是做到某件事，就會感到快樂。但事實上，那種快樂是短暫的。因為，不了解真正的快樂是什麼，即使用盡了各種方法去追求快樂，也無濟於事。真正的幸福快樂是什麼？誠以為貝登堡將軍在《成長的哲理》中所提到的：「自身的閒散和自我放任並不意謂著幸福，真正的幸福是通過對他人的服務獲得。」…言及至此，我非常懷念張開雙手擁抱大自然的童軍生活，也懷念大夥有著共同的目標—積極「日行一善」，內心充滿正氣浩然日子，如今想來「那時候好快樂」，那就是所謂幸福吧！

月初在中正紀念堂民主大道上慶祝「三五童軍節」，當我敲響「童軍100，行善100」的大鑼後，不禁回憶起童軍生活～每次露營，自己烹調、自己煮飯、大家分工、彼此合作的日子，

「那時候好快樂」。因著一份美好的生活回憶、體驗和感受，即便已經是四五十年前的往事，那種深刻、難忘仍然鮮明在心頭，童軍歌到現在都還會唱哩！

困難就像生活中的鹽一樣，讓人生變得有滋味

童軍生活，不光是我，應是很多人美好的懷念。它為什麼值得回憶呢？為什麼可以成為生命中快樂的時光呢？我想第一次的童軍露營，可能是許多人生命中第一次離開家庭的生活，食衣住行全都要自己來操持，第一次紮營、第一次生火、第一次煮飯、第一次煎蛋…，懷著「第一次」的新鮮學習過團體生活，學習與大自然接觸，甚至學習野外求生的本能，養成適應各種環境的能力。第一次通常沒有想像中的簡單，總是手忙腳亂，總是會有許多意想不到的困難與瓶頸需要逐一去克服。但誠如貝登堡將軍所言：「當你在燉魚時加些鹽，就會發現它能夠讓魚肉更加鮮美。困難就像生活中的鹽一樣。」凡遇見困難，生活必然起波瀾，也本能的會想辦法去克服、去解決；所以，困境可以將我們的潛能發揮出來，同時讓生活變得有滋有味，尤其是每當順利解決問題、平安渡過難關時，心裡彷彿盛滿了甜美的果實，把所有的辛酸與疲憊都忘卻

了。

有能力幫助別人是最快樂的事

童軍生活無非是將知識與生活充分結合，讓平日所學習的種種方法能夠學以致用一解決問題，藉由群體生活激發彼此創意，共同思考解決問題的方法。但其最重要的是，勵行「日行一善」。日行一善，就是心中有別人，讓別人過得更好。事實上，有能力幫助別人也是最快樂的事。幫助別人沒有一定的方式，只要依自己能力來行善，有多少能力就付出多少，隨時隨地去做，心中便能擁有最大的幸福。

千百年來，哲學家一直在想「什麼是使人幸福快樂的事？」答案不一，方法也不盡相同，卻由於很「哲學」，一般人不太容易達到。最近幾年，許多心理學家與研究人員已經發現使人幸福快樂的因素，影響一個人幸福感的重要因素有金錢、文化、態度、記憶、健康、利他主義和日常生活習慣等，未必每個人都相同。而經科學研究證實獲得快樂的方法有十項：一、盡情享受每天美好的瞬間。二、避免攀比。三、不要

太愛錢財。四、制定更有意義的目標。五、工作要更主動。六、熱愛家庭，善交朋友。七、面帶微笑（即使你並沒有這種情緒）。八、說謝謝的時候要由衷而發。九、走出室外，投身體育鍛鍊。十、多做利他之善行。從這些使人們快樂的方法中，不難看出與我們所接受的童軍生活與教育的目的非常相似。因此，或可以說一接受童軍教育可以讓我們的生活更快樂、更幸福。

為什麼不開心的人越來越多呢？

但環看我們所處的社會，生活越來越富有，為什麼不開心的人越來越多呢？被認為是現代人的「精神殺手」，或一說「心靈的癌症」的憂鬱症，在世界各地病發率正呈逐年上升趨勢，幾乎已成為最流行的精神文明病。對於憂鬱症，很多人都有一些基本的概念，知道保持心理健康可以預防憂鬱症的發生，例如放鬆自己、從事運動保持活力、有心事就找人說出來等，但知易行難，大多數的人終究想不開、愛鑽牛角尖，想著想著就很難不憂鬱了。

根據世界衛生組織WHO的研究發現，

平均每100人中就有3人患有憂鬱症，其中因為憂鬱症所帶來的身體疾病，甚至自我毀滅或旁及無辜的例子更是比比皆是。例如，2007年在美國弗吉尼亞理工大學發生的槍擊慘案，導致33人死亡的韓裔兇手趙承熙，就被證實患有有一定程度的心理疾病—性格上的憂鬱症。在美國憂鬱症的患病率日益增加，比起20世紀60年代已高出10倍以上，其發病年齡也從29.5歲下降到14.5歲，甚至再往下降。這不僅是令許多美國人深感困惑的問題，也是很多所謂先進國家面臨的問題。反觀國內，國人的自殺率也一直在上升，這其中有相當比例都與憂鬱症有關。衛生署國民健康局曾以臺灣人憂鬱症量表做兩萬多人社區人口的調查，發現15歲以上民衆8.9%有中度以上憂鬱，5.2%有重度憂鬱；又65歲以上重度憂鬱者最多，達8.4%；其次15-17歲重度憂鬱者有6.8%，估計憂鬱人口逾百萬。這些驚人的數據，由不得要問：社會越來越富有，可是我們為什麼還是不開心呢？人類到底要追求甚麼呢？

幸福是大家所企盼與追求的目標

人是思想的動物，不管快樂與否，

總是想追根究柢「人生在世，到底追求什麼才是最重要的？」塔爾·賓－夏哈爾（Tal Ben-Shahar, Ph. D.）認為：「幸福感是衡量人生的唯一標準，是所有目標的最終目標。」他是哈佛大學哲學與心理學博士，也是個一流的運動員，在社團活動方面非常很活躍，各方面表面優異、令人稱羨，但這些閃亮的名利與頭銜並沒有讓他感到持久的幸福。表現傑出的他反而表示自己從小內心並不快樂，三十歲以前都不快樂，遂而引起對積極心理學的興趣。通過研究這門學科，他意識到內在的東西比外在的東西對幸福感更重要；由於個人受益匪淺，想把所學的東西和別人一起分享，而決定當一名教師。於是去（2009）年哈佛大學出現了最受歡迎的講師，他所開設的「幸福課」，聽課人數超過了王牌的「經濟學導論」。可見，「幸福」是大家所企盼與追求的目標，即使是天之驕子也不例外。

記錄生活點滴，好為幸福加分

一般來說，「人們衡量商業成就時，標準是錢。用錢去評估資產和債

務、利潤和虧損，所有與錢無關的，都不會被考慮進去，金錢是最高財富。但是，我認為人生與商業一樣，也有盈利和虧損。」塔爾·賓－夏哈爾說，如果我們在看待自己的生命時，可以把負面情緒當作支出，把正面情緒當作收入，一旦正面情緒多於負面情緒時，「幸福」這一個「至高財富」就可以盈利了。但是，「幸福應該是快樂與意義的結合！一個幸福的人，必須有一個明確的、可以帶來快樂和意義的目標，然後努力地去追求。真正快樂的人，會在自己覺得有意義的生活方式裡，享受它的點點滴滴。」所以，前提是必須要學會接受自己，不要忽略自己所擁有的獨特性；換言之，要擺脫「完美主義」，要「學會失敗」，才可以享受幸福。

而要如何培養幸福感或為幸福加分，塔爾·賓－夏哈爾為了讓學生可以隨時追求幸福感，特意簡化成十條生活小貼紙：一、遵從你內心的熱情。二、多和朋友們在一起。三、學會失敗。四、接受自己全然為人。五、簡化生活。六、有規律地鍛鍊。七、睡眠。八、慷慨（「給予」和「接受」是一件

事的兩個面。當我們幫助別人時，我們也在幫助自己；當我們幫助自己時，也是在間接地幫助他人）。九、勇敢。十、表達感激（記錄他人的點滴恩惠，始終保持感恩之心）。每天一次或至少每週一次提醒自己記錄生活點滴，好為幸福加分。

真正的幸福是通過對他人的服務獲得

如果我們用心觀看「獲得快樂的十個方法」和「增加幸福感的十條生活小貼紙」，將發現二者之間有許多相似的地方。基本上，就是要懂得接受自己、人際關係良好、鍛鍊強健的身體、喜歡幫助他人、生活簡樸以及懂得感恩等等。在我看來，這些均與我所認知的童軍教育與生活十分雷同——生活有目標、有重心，自然開心、幸福。哈佛大學心理學系教授丹尼爾·吉伯特（Daniel Gilbert）曾表示，「人們之所以不快樂，是因為對快樂有錯誤的想像。」常常我們以為只要得到或是做到某件事，就會感到快樂。但事實上，那種快樂是短暫的。因為，不了解真正的快樂是什麼，即使用盡了各種方法追求快樂，也無濟於事。丹尼爾·吉伯特認

為，這就像是掛上美麗的圖畫掩蓋斑駁的牆面一般，只是暫時的逃避而已，並沒有真正解決問題。真正的幸福快樂是什麼？誠以為貝登堡將軍在《成長的哲理》中所提到的：「自身的閒散和自我放任並不意謂著幸福，真正的幸福是通過對他人的服務獲得。」這也是童軍的精神核心，所謂「騎士的精神」，凡事對上蒼、對他人，還要對自己負責，是勇敢、忠誠的象徵。言及至此，我非常懷念張開雙手擁抱大自然的童軍生活，初中時上童軍課的情形，結繩、搭帳篷等，現在還歷歷在目；我也懷念大夥有著共同的目標——積極「日行一善」，內心充滿正氣浩然的日子，如今想來「那時候好快樂」，那就是所謂幸福吧！

對於現在學校將童軍課列入綜合課程中，不太被重視，實有幾分惋惜與感慨。多麼希望現在的學子也可以好好體驗童軍生活，充分展現童軍精神，或許不一定要當個童軍，只要秉持著童軍精神，向有意義的目標前進，例如每天閱讀三十分鐘、運動三十分鐘、日行一善，一定可以讓自己生命更有意義，充滿幸福感。因為，人要活得快樂，知足可以快樂，助人也可以快樂，完成夢想也可以快樂，而真正的幸福是通過對他人的服務獲得。

海洋體能教育 泳起來 學校興建泳池建言

文 | 蔡俊傑 圖 | 潘立傑

過去不論是學生的入學考試或是推甄，看到的都只是學科的競爭，造成長期以來「只重學力，放棄體力」的情況。透過泳池的適當規畫，期待未來學生體適能可以相對提高，使游泳休閒運動紮根式的「泳起來」，提升到身體體能健壯的「勇起來」，甚至到最高階全國學生、民眾體能風起雲湧的「湧起來」。

教育部預計以每年10億預算，推動長達12年的「泳起來」專案，總目標為設立300座泳池。第一期四年，要花39億，在全國興建50座泳池，每座4500萬元；另外還要改建50座冷水池為溫水池，每座1500萬元，其餘費用則用於教學或補助上。雖然多數縣市教育局處雖暫時支持「泳起來」，不過後續維護費

用及相關問題則盼中央政府處理解決。

質疑意見與看法

面對「泳起來」專案，各界與民意代表紛紛提出質疑意見與看法：

一、多縣市經費不足

一些財政困難的縣市諸如：南投縣、屏東縣、花蓮縣、臺東縣等，在教

育方面連營養午餐的支付已成問題，更遑論對於泳池經費的配合款項支付。

二、無地興建泳池

部分縣市或學校校地已呈飽和現象，以都市型的縣市或學校而言，寸土寸金，學區或學校已無適當土地，要尋覓適當空間的確有相當的困擾。

三、無力維持後續經營

每個泳池每年的設備維護、救生員、清潔費、水電等開支約需240萬元。各縣市教育局處表示，未來泳池的經營管理必須仰賴中央政府的經費維護，否則未來將形成一大型「養蚊池」。

四、全臺缺水問題

臺灣地區每年會有不定時的旱季，碰到乾早期農作物均要休耕，更嚴重者包含民生基本用水都要限日供應，未來游泳池需大量水源，恐怕造成雪上加霜的惡劣困境。

問題解決策略

我國為「海洋國家」，為落實「海洋之保護與保全」，邁向生態、安全、繁榮的境界，政府於2006年公布「海洋政策白皮書」，以整體海洋臺灣為思考

基模，全面推動海洋發展。教育部為配合國家政策，陸續公布「海洋教育政策白皮書」及「海洋教育執行計畫」，將海洋教育議題融入九年一貫課程綱要。

政黨更迭，海洋教育政策今日才漸漸落實，實是教育、體育界所樂見；雖遭遇種種反彈意見，但絕不可因噎廢食。筆者以過去在中小學與地方政府的實際經驗，初擬適當策略提供學校或縣市政府在執行上的參考。

一、興建及維護經費不足的問題

各縣市或學校興建游泳池可以採BOT模式進行。但建議應採取配套經營策略，也就是當企業標得都市型地區的經營權，必須配合附帶興建偏遠型地區，以免企業只願意經營市區學校，對於偏遠地區乏人問津。教育部為鼓勵民間經營，可先擬定獎勵措施，如減稅或是相對配合款的補助。上述策略如不可行，亦可開放都市地區與企業界BOT模式進行，但不可剝奪偏遠縣市地區或學校學生的受教權，政府必須全額負擔所有規畫與經費，使政策一律平等執行。

二、無適當土地或空間的問題

依據教育部統計，全國高中職以下

循環過濾完畢的水雖不如自來水，但是如果管理得當，室內游泳池幾乎僅有補水處理，而不用讓整座泳池換水。圖為溫水泳池的熱泵試車情形。

有3871所學校，目前全臺只有373座游泳池，比率是9.6%，並且大部分集中在臺北市、臺中市、高雄市。以屏東縣為例，共有33鄉鎮，39所國中、166所國小，學生92369人，中小學校附屬游泳池僅有8座，鄉鎮公所9座，對於游泳池的分配率的確太少。在經費資源拮据的狀況下，建議教育部先以有地的縣市、鄉鎮學校為優先，而且可以採地區為原則，也就是以鄉鎮為中心，多所學校共同使用一座游泳池，逐漸擴增。其次，各縣市有許多台糖土地，可以由中央統籌與台糖公司訂定相關租賃契約，籌措游泳池用地，以減少地方財政支出。

如果學校空間有限，再加以要興建活動中心、體育館、游泳池，建議可往多功能空間規畫。以屏東市中正國小為例，一樓為室內游泳池，二樓為活動中心兼體育館，有時亦能充當大型集會場所，多功能設計可以有效將空間發揮，



而不是僅有單一功能的運用。

三、游泳池與缺水、限水的問題

現代游泳池設備均採取自動循環過濾系統，每到定時均透過幫浦過濾器進行游泳池池水過濾循環；換言之，循環過濾完畢的水雖不如自來水，但是如果管理得當，室內游泳池幾乎僅有補水處理，而不用讓整座泳池換水，室外游泳池也是半年才需換一次水。因此，游泳池消耗的水源，對於全臺或中南部水荒並不會造成直接的衝擊，即便全臺乾旱

學童學會游泳，是一輩子受用的全身運動。



038

期，亦僅需限制供水，也不致影響到民生用水。此外，相關泳池可以採取節水設備，將廢水進行二次過濾，用於學校的草皮或其它綠化澆灌。

四、其它設備或配套措施

對於縣市既有的游泳池和未來新建的游泳池，不管是委外或者官方自行營運，一定要有完善的營運計畫，並以低收入戶家庭、原住民、偏遠、山

地、離島地區及學校無游泳池之弱勢族群學生為優先，以保障學生學習游泳的權利與機會。

泳起來、勇起來、湧起來

地處熱帶地區的臺灣一年四季日照充足，可以加設太陽能集熱器，使冬天仍可有效使用泳池，減少冬天加熱系統經費的支出，中北部冬天或許日照不足，但太陽能的使用仍有助於冬天加熱系統的節約能源；目前游泳池大多使用煤氣或瓦斯加熱易造成空氣污染，太陽能加熱不但環保並且節能。另外，為加強游泳池的使用，中央與地方政府應該擬定強化游泳能力的相關規定，也就是

加強提升「游泳人口」，如果全民能「瘋」游泳，未來泳池的使用率提升，就不致讓泳池成爲「養蚊池」。在設備方面，建議游泳池未達充分使用，晚上可以開放社區民衆使用，爲了吸引民衆休閒運動，泳池設備不能單有泳池，可以參酌加入SPA的按摩、蒸氣室、熱水池、藥浴池等（視空間規畫而定）休閒設備。

「體力就是國力」，游泳運動的好處是無庸置疑，教育部規畫未來中小學主任校長甄試要加入游泳項目，本人相當認同。以往校長、主任的甄選完全僅有筆試與口試，從未有人思考將體能納入甄試項目，但校長在學校治學是全面性的，不僅限於靜態的學科，「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，未來如果

校長、主任均重視體能教育，國家不需花費太多規畫，第一線的執行者即會依照其興趣加以執行。

在學生的甄選甄試方面，建議也可以加入「體能或游泳」項目。過去不論是學生的入學考試或是推甄，看到的都只是學科的競爭，造成長期以來「只重學力，放棄體力」的情況，教育部長期推展體適能，包含「333」、「210」等專案，但實際上，年輕學子的體能似乎進展不大。透過泳池的適當規畫，期待未來學生體適能可以相對提高，使游泳休閒運動紮根式的「泳起來」，提升到身體體能健壯的「勇起來」，甚至到最高階全國學生、民衆體能風起雲湧的「湧起來」。（本文作者爲國立臺灣體育學院育成暨運動產業研究中心主任）

88



利用完善的泳池設備，推展全民游泳運動，使身體「勇起來」，達到風起雲湧的「湧起來」。

不同鏡頭下的

兒童與青少年



避免孩子發生問題而關注於行為偏差、適應不良、中輟輔導、憂鬱防治、未成年懷孕等問題防治是不夠的；提供孩子一個有利正向發展的生態背景與機會結構更至關緊要。正向發展的背景是支持孩子有所作為，讓孩子能夠自主與受到重視，強調有意義的挑戰，以及不斷地自我提升；提供認知、情緒及社會技能的學習機會，培養良好的生活習慣；並且關注家庭、學校與社區之間，和諧一致的整合運作。

■ 正向心理學在教育上的應用 2

文 | 曾文志 圖 | ROCK

愛迪生一生只上過三個月的小學，原因是學校老師認為愛迪生是個老愛問為什麼的問題兒童。儘管如此，愛迪生的母親卻在他身上看到強烈的求知慾與好奇心，因而決定放棄學校教育，親自教導他，使愛迪生最終成為一位偉大的發明家。當我們透過不同的鏡頭來看這個世界，往往會看到不同的色彩、前景與焦點。一百多年後，心理學家證實，讓孩子感到安全、備受重視，並且與關懷他的成人建立連結，孩子較有可能得到正向的發展，投入課業學習，以及擁有健康的情緒，也因此比較不可能涉及不良與違法的行為。

結合生態系統理論與正向心理學的概念

孩子的幸福需要施一點點的魔法，需要機會、環境及成人的良

好配合，在成長的路上助他一臂之力。所以有人主張，爲了能夠真正幫助到孩子，要把精神放在與孩子生活有關的成人身上。因此，輔導人員或心理師往往必須結合與孩子生活息息相關的成人，幫助他們建立認知、提升技巧及整合資源。

根據發展心理學家Bronfenbrenner的生態系統理論，孩子是在生態系統網絡之中不可分割的一部分，此社會網絡包含了四個環環相扣的重要系統：微觀系統、中間系統、外在系統以及巨觀系統。微觀系統係指與孩子生活最直接相關的背景，由孩子的家庭、學校、同儕等團體所組成；中間系統意指組成微觀系統的背景成員之間的互動關係，由直接相關的生活環境彼此之間的聯繫與交流型態所構成；外在系統則是社會網路中沒有直接參與但卻間接影響孩子生活的事件與背景；而巨觀系統則泛指文化或次文化的組織型態，涵蓋經濟、社會、教育、司法及政治等所有系統，以及影響系統成員互動的文化價值、風俗習慣及法律規範。

過去有許多研究者試圖在複雜的生

態系統中，尋找某一強而有力的因素，能夠解釋個體的生命歷程。後來發現，生活中聚積的危機因子如果數量衆多，往往會有不良的適應結果；而資產或保護因子的整體總數，則與個人的成功息息相關。這啓發實務工作者體認到，除非運用複雜的策略改變孩子的環境與機會結構，否則，關注於某一個問題，往往難以彰顯良好的輔導成效。

結合生態系統理論與正向心理學的概念，我們可以發現，避免孩子發生問題而關注於行爲偏差、適應不良、中輟輔導、憂鬱防治、未成年懷孕等問題防治是不夠的；提供孩子一個有利正向發展的生態背景與機會結構更至關緊要。正向發展的背景還具有包容的特性，支持文化能力的發展，讓不同性別、種族或身心障礙的孩子具有歸屬，並有機會發展社會文化的認同；此背景也提供孩子行爲規則與限制，重視期待、價值與道德規範，讓孩子了解行事的方法和服務的義務。此外，正向發展的背景是支持孩子有所作爲，讓孩子能夠自主與受到重視，強調有意義的挑戰以及不斷地自我提升；提供認知、情緒及社會技能

的學習機會，培養良好的生活習慣；並且關注家庭、學校與社區之間，和諧一致的整合運作。

雖然透過這些特性的描述，使我們對於正向發展的背景具有清楚的概念；然而，如何實現這個概念卻是個很大的挑戰。這項挑戰不同於關注孩子的某一項特質或預防某一個關鍵危機因子的發生，對於兒童與青少年輔導工作來說，提供孩子正向發展的背景需要一種改變生活的整體策略，同時兼顧危機因子與保護因子，並且對於孩子與生態系統的互動歷程具有深入的體認。

兒童與青少年輔導的挑戰與因應

有鑒於兒童與青少年輔導需要的是能夠全面改變孩子生活的策略，這意味著有效的輔導政策必須充分全面地兼顧到危機因子與保護因子、推動有效的原理原則，以及體認到兒童與青少年的成長背景不在於輔導方案之中，而在於家庭、學校與社區的真實世界裡面。

一、增加關注孩子的長處與資產

傳統上，兒童與青少年輔導大多將政策目標切割成個別問題來進行三級預

防。比方說行為偏差輔導、中輟預防與介入、校園性侵害或性騷擾防治、生命教育與憂鬱自傷防治，以及霸凌、不當管教、受虐兒童輔導等等。因此，我們總是在調查、追蹤與預防不希望出現的行為或事件，卻往往忽略了要去測量與提升希望看到的行為與事件。近年來的研究顯示，幫助孩子發展長處與建構資產比避免問題行為更能夠有效促進正向的結果。這對兒童與青少年輔導政策則有三項重要的啓發：

1. 為孩子設定正向發展的目標：可以參考正向心理學的指標，為孩子設定認知、社會情緒以及健康行為等方面的正向發展結果。例如，心理學者Keyes分析兒童與青少年的主觀幸福感，提出情緒幸福感（如快樂、生活興趣、生活滿意）、社會幸福感（如對社會有所貢獻、對社群有歸屬感、對社會有正向期待）以及心理幸福感（如正向的與人關係、個人成長、自主性）等。此外，Peterson等學者界定出六種美德（智慧、勇氣、人道、正義、修養、心靈超越）涵蓋二十四項品格長處的概念基模。這些指標均可作為

兒童與青少年輔導方案的目標與努力方向。

2. 兼顧孩子的特質長處與行為問題的調查追蹤：除了測量與追蹤孩子的問題行為之外，增加正向心理衡鑑以蒐集



幫助孩子發展長處，比避免問題行為更能有效促進正向的結果。

料也很重要。當我們了解輔導對象的長處與興趣，往往可以創造有利的機會來培育孩子的長處與興趣。因此在了解孩子的問題上，除了使用憂鬱量表、症狀檢核表或行為困擾量表等負向心理衡鑑工具之外，亦可以多元發展與使用正向心理衡鑑工具，以擴展對兒童或青少年問題的了解與介入策略的發展。

3. 重視發展資產的建構：建構兒童與青少年發展資產的要旨，在於改變生態系統的結構（政策、角色、資源）與文化（態度、規範、價值），以提供兒童與青少年朝向正向發展所需要的機會和支持。

二、建構具有品質的輔導方案

沒有單一的方案模式是完美無缺的，但受過良好訓練的輔導人員將可以從過去許多成功的方案中找出共通的特性，進而靈活運用這些原則在兒童與青少年的輔導之中。因此，增進輔導實務工作者的知識與技巧，並且提供諮詢與技術協助，至關緊要。換言之，品質良好的輔導方案往往取決於輔導人員的專業與完善的訓練，而完善的訓練方案則

需要兼顧以下四項要件：

1. 背景的支持：行政階層與組織文化必須一致支持輔導實務專業訓練，在工作時間內安排研習或訓練課程，以及在工作內容與評鑑中明確表達輔導知能研習或專業訓練的必要性，並且聘請專業講師與提供設備，同時蒐集資料，了解專業訓練對輔導人員和輔導方案的衝擊。
2. 訓練的過程：行政階層應該給予輔導人員機會，以界定他們的訓練需求，發展他們的訓練選項，使輔導人員可以從諮商、教練課程、讀書會及其它進修等機會中去做選擇。此外，應以輔導人員的滿意度調查、知識技巧提升程度的測量、輔導方案的知識應用情形及輔導方案的實施成效，作為訓練成果評鑑的依據。
3. 訓練的內容：研習或訓練課程應以兒童和青少年發展的理論實務為基礎，並根據輔導人員的需求進行調整。此外，研習訓練的內容應包含家庭及社區關係的連結促進與溝通技巧；關注兒童與青少年的投入與增能；並且發展輔導人員的自我效能、領導效能、以及評鑑輔導方案的技能。

4. 訓練的結果：成功的研習訓練在於輔導人員的表現有所提升，進而能夠促進兒童與青少年的正向發展。例如，輔導人員的工作熱忱、領導與溝通技巧、指導他人的能力；以及受輔導孩子的出席比率、學業表現、父母參與、社區支持等提升情形，都是檢視研習訓練結果的參考指標。

三、建構跨部會處室與委員小組的整合

兒童與青少年輔導的另一項挑戰在於協調與整合工作，因為許多弱勢兒童與青少年所面對的問題之複雜性，也反映出相關單位的複雜性。然而在現實環境中，議會機關被組成各個委員會，行政機關也分支為各個執行部門；礙於職掌，輔導政策可能無法作出囊括全面的兒少方案。因此，結合教育、社政、警政、醫療、司法、議會、民間團體等代表，成立一個致力於改善兒童與青少年健康、教育及家庭生活的顧問團體或聯合委員會，將有助於執行督導、協調與提升跨部門服務的任務，並且能夠建構綜合性的兒童與青少年政策，評量與擴大資源配置，排除官僚行政的障礙，長期追蹤兒童與青少年的發展指標，提升

兒少關懷團體的合作關係。

四、納入孩子的觀點

長期以來，因為兒童與青少年沒有投票權，也無法參與政治的過程，兒童與青少年的輔導政策往往缺乏納入孩子的觀點。我們的孩子很難接納由成人決定孩子發生了什麼問題，以及孩子需要什麼的輔導方案。

納入孩子的觀點是很重要的，因此，我們需要去訓練與支持這些小朋友，精通兒童與青少年議題，以及熟練決策的過程。例如，發展青少年顧問社團，提供青少年擔任有意義的角色，能夠舉辦公聽會、起草法案，對於懸而未決的提議作出建議，參與一些將影響自身的決策；或者倡導公民教育，提供舞臺大道讓兒童與青少年能夠分享他們的觀點，以及鼓勵他們終身投入公共事務與公民議題。

讓孩子有責任承擔的機會

日前媒體報導，長期參與公益服務的知名藝人陳凱倫，其就讀高中的兒子加入校園黑幫，涉及簽賭、暴力討債與組織犯罪，震驚了整個社會，也揭露出

校園被染黑的情節愈形嚴重的趨勢，這顯然是整個生態系統的問題。

過去美國中學生攜帶槍械、吸毒嗑藥、幫派暴力、未成年懷孕的問題十分嚴重，後來學者專家發現到，預防問題是不夠的，因而結合生態系統理論與正向心理學的觀點，集大量公共資源推動兒童與青少年的正向發展，才使這些問題逐漸得到控制。他們開始發展綜合與長期性的方案，將兒童與青少年生活的所有層面，包括家庭、學校及社區資源與資產建置均納入其中；強調家庭支持，促進父母與照顧者的投入以增強孩子的學習，建立家庭交流的機會，或讓孩子擁有溫暖關懷的成人關係；並且提供各種資源連結，協助孩子發展長處與完成目標，讓孩子有角色體驗與責任承擔的機會，貢獻其才能。當臺灣社會正熱切討論「黑幫入侵校園，誰來救救孩子們」的問題時，或許更應該全面思考兒童與青少年的輔導方向。根據美國長期推動正向發展方案的經驗，透過正向心理學的鏡頭，以及全面關注孩子的生態系統，這些最佳實務原則相當值得借鏡。（本文作者為國立新竹教育大學教育心理與諮商學系副教授）



當教師走進 **領導的課堂**

文 | 林俊傑 圖 | 陳軒

就學校教師與行政管理人員的權利關係來看，是複雜且多向性的，由於教師是教學、課程與學習上的專業人士，因此行政管理人員有時候必須與教師協商，甚至必須跟隨他們的腳步，聽從他們的意見。當教師對於學校產生責任心與義務感時，教師對於學校實務之運作，的的確確具有相當程度的影響力。

隨著學校情境的多元化發展與變遷，校園之人際互動更趨複雜，領導的研究與發展亦逐漸朝加深加廣的方向邁進，在學校領導實務上亦引起更多的反思。越來越多的學者從新型態領導的觀點，包括轉型領導、教師領導、團隊領導、主管領導、共享領導等，將組織的「最高領導者」逐漸轉移到學校的「其他成員」身上，這表示新世代的領導概念已經跳脫「一人」領導的框架，注意到學校內部其他成員亦可以、有必要、最好分擔組織領導的巨大工作。因此，學校領導者所必須思考的，就是如何獲得、善用其它潛藏的重要人力資源力量，進行學校的革新與改善。

走出學校領導的新方向

傳統上，學校領導大多是聚焦在校長領導這個議題上，校長被認為對於學校教育具有重大的影響力；然而，校長領導並不是學校領導的全部。若是把「學校領導」和「校長領導」畫上等號，因而忽略了其他人員如副校長、資深教師們的影響力，那麼經常會阻礙我們看見事物的其它面向，這就是學校領

導觀點上常見的盲點（blind spot）。從現實狀況來看，學校內部的人員，不論是校長、主任、組長、教師、職員、技工都很清楚一職位最高的是校長，但校長的影響力卻不一定最大。從這樣實況來看，校長領導的角色到底發揮了多少影響力？有時候可能比不上任何一位學校同仁所能發揮的影響力。因此，「學校領導」必須更廣泛的納入「教師領導」（teacher leadership）的概念，才能讓我們看見更真實、完整的學校領導概念。

教師領導是典範而非「規範」

教師領導是指課程、教學領導、精進教師能力與教師專業發展以及對於學校教師的增能賦權；落實教師領導應該從「提供專業教師典範」著手，而非以「政策規範」來施行教師領導。當教師體認到自己角色任務的重要性與迫切性之際，他們或許就會更加有意願來參與學校團隊領導的過程。許多的教育政策都積極的推動教師專業學習社群以及效能的評估方法；然而，如果真的要縮小理想與現實之間的差距，教師們必須要有實務工作上的「參照」典範，而且

這些典範是可以實際接觸到的，可以與教師們進行專業對話。讓教師來領導教師，不但具有更高的經濟效益，也具有更高的可信度。因為，「教師領導者」是學科領域的專家，能夠獲得教師同儕的認同、尊敬，他們與行政人員之間，充滿了信任與積極的工作氣氛。教師領導的任務，主要的核心任務在於教學、學習與行政經營等工作。

落實教師領導實務

在有效、成功的落實教師領導實務之前，我們必須思考的是，教師的工作與其它社會上所謂的專業人員或是專業領域是相似的一專業就是不斷的練習、精進。任何專業人員，例如律師、醫師、音樂演奏家、演員、飛行員等，想要達到專業的水準，就必須體認到持續學習、成長是最重要的關鍵。教師的工作亦然，身為教育人員不應該也不可能期望自己的工作能夠一次便達到完美的境地。在推動教師領導的過程中，教師專業社群（professional community）中的成員，不僅必須從教師領導者的成功故事獲得經驗分享，亦必須從其失敗的經驗中獲得寶貴的傳承。然而，教

師領導所涉及的範圍並非無限上綱，而是必須有規則可遵循的；教師專業倫理制定，就是推動教師領導，建立正向、公平、效能與允許創意、批判的最佳堡壘。

教師領導除了所謂的正式職務之外，非正式的領導角色、義務與責任，也是教師領導必須關注的重要內涵。因此，教師領導者的角色可包含：教學指導教師、單位主管、委員會主席、師傅教師、教師／校長甄選委員、教師同儕指導者、各年級領導者、學校改革團隊成員等。至此，教師領導已經逐漸建構出其「專業領導」之內涵；教師專業發展對於教師領導理念之推動、目的與必要性，更具有實務上的功能與價值。建立「專業的學習社群」（professional learning communities），對於推動教師領導而言是相當重要的工作，主要的原因在於其能創造教師實際擔任領導者的機會。

教師領導的影響力

教師領導的影響力，主要是指對於專業教育人員相關實務工作之影響。從Peter Senge強調的「使組織邁向學

習型組織的理想」，即可看出建立共同願景、團隊學習、系統性思考等，皆是一個專業、學習型組織的重要元素。領導，不再是最高領導者一個人的行動影響力而已，乃是一個團體所有成員所交互影響、共同創造、發揮出來的力量。領導不只是關注領導者的行為，亦必須包含其他成員以及群體的角色扮演及其間的協商關係；傳統結構功能論的研究典範，把焦點放在「正式領導者」的行動上，忽略了教師、學生與家長的信仰與價值系統；就學校教師與行政管理人員的權利關係來看，是複雜且多向性的，由於教師是教學、課程與學習上的專業人士，因此行政管理人員有時候必須與教師協商，甚至必須跟隨他們的腳步，聽從他們的意見。從學校實務問題發現與解決過程的觀點來看，當教師對於學校的問題、功能、價值與信念與教育目標產生責任心與義務感時，教師對於學校實務之運作，的的確確在許多方面都具有相當程度的影響力。

教師領導的困境與契機

近年來歷經「校本經營理念」的倡導，教師專業領導的概念已逐漸進入學

校領導與經營的理論與實務；但想要全面推動與落實，短時間內恐怕不是件容易達成的任務。從學校實務的觀點來看教師領導，大部分人根深柢固的觀點，都認為領導者必須擁有正式的頭銜、職務，他們的知識、特質與能力才會被認同，因此領導者必須要擁有相當的權威或權力；然而，大部分的「教師領導者」並無法擁有這樣的職務或職位。由於教師領導者並不具有「正式職務的權威性」，因而可能不會受到公開的「尊重」與「認同」；有時候，在同儕之間受歡迎的教師，並不真正具有專業的知識與能力（expertise）；相反的，從學校內部「微觀政治」（micro-politics）的角度來看，真正具有專業的知識與能力的教師，亦有可能並不受受到教師同儕的認同。再者，教師可能會因為「缺乏時間」、「工作行程滿檔」、「學校工作以外的負擔」以及「行政人員不希望教師來領導」等因素，而缺乏參與教師領導實務的機會。

就學校實務來看，校長若是對教師領導持正向的態度，教師便會感受到校長對他們是「支持的」、「對任何問題都是關心的」，並且把這些問題的處

理當成學習、成長的機會；校長若是對教師領導持消極的看法，校長與教師之間的關係是「疏遠的」，那麼，教師們的任何請求或訴求，都會被當成是對校長感受與自尊的「威脅」。因此，校長本身對於學校領導概念與理念的正確認知，將直接影響到教師領導理念與實務的推動。在研究教師領導之優點及其可能對學校帶來的正面效益時，必須針對教師領導的「困境」（dilemmas）以及相關議題進行探討，而非僅僅宣揚教師領導可以促進教師專業發展以及精進教師教學能力等功能而已。就國民中學校校長的教育理想與提升學校整體效能的目標來看，校長之所以推廣教師領導的實務，乃是為了推動教師專業發展、提升教師教育專業能力，達到「把每一位教育人員帶上來」（No Educator Left Behind）的理念。

從「猶豫」到「卓越」

教師領導可說是教師「積極主動學習」與校長「增能賦權」的共同結果。教師領導強調「專業社群」帶動學校教學、學習實務的專業知識與技能。美國聯邦政府所頒布的「帶起每一個孩子法案」（No Child Left Behind Act），亦

強調鼓勵教師參與教師領導的教育績效理念；透過教師專業發展，可培養教師領導的專業知能，進一步培育出未來的教師領導者。因此，教師領導未來的發展契機，除了有賴教師同儕與校長的支持與鼓勵之外，教師本身的專業成長與發展工作，亦扮演著相當關鍵的角色。當教師開始思考如何在教育專業知識與能力上幫助教師同儕進行專業發展時，教師領導者的角色便開始確立。

有了校長的支持，教師便有機會成為增能授權以及充滿熱忱的教師領導者。而且，校長也會有更多的機會接收到教師領導者以及學校專業社群「經驗豐富」、「同心協力」且具有「高度價值」的建議。由上而下的（top-down leadership）行政領導，容易讓教師站在「被管理者」的角度來看，教育伙伴們的態度可能會是「猶豫」的；然而，在認同、參與講究團隊學習與合作以及由下而上的（bottom-up leadership）教師領導的實務之後，學校教育人員的專業知能與學校整體實務，將更顯得「卓越」。（本文作者為屏東縣琉球國中校長）



註：參考資料略

水 撲 滿

— 高雄港和國小水資源教育

文 | 陳建置

臺灣地理、地形條件特殊，雨量雖然豐沛，高山多超過3,000公尺，降雨後逕流入海，甚難蓄存；愈來愈不平均的降雨，將造成缺水問題愈來愈嚴重。在學校的課程中，沒有規定水資源或節水課程上課節數，必須運用各項設施或課程活動，將節水的觀念融入課程，實踐在日常生活之中。

什麼時候給植物澆水這樣平常工作，也變成一種需求的選擇！

自「88風災」豪雨後，半年多來，老天不再給南臺灣下雨，造成嚴重乾旱現象；大樹不再蓊鬱，多層次植栽灌木叢綠葉也漸漸枯黃，連校園最耐旱的臺灣原生種植物—麒麟花也蒙上一層厚厚的灰；雖然臺灣欒樹努力吐出營養的汁液，也不見螞蟻、朽蟲穿梭期間。看落葉乾硬的堆積，缺乏水的作用而不能成為養分，土堆昆蟲不見了，校園鳥叫聲比以前少了。看

見逐漸枯黃的矮仙丹，褐黃捲曲葉子已經癟掉了，炙熱冬陽高高掛，再不給澆水，恐怕熬不過這次的乾旱。

老水管的生命故事

校舍剛蓋好時，操場黃土一片，爲了好照顧，校園綠籬選種矮仙丹，也移植一些有年紀的大樹，積極綠化近兩公頃，因此澆灌水量很大。所幸，學校裡設有中水道系統，將污水處理後連接綠色大水管澆灌花木，幾個月樹長成後，只要老天隔幾個月下場雨，都可以平安存活，矮仙丹可以花開盛夏至晚秋，十年來也都長得好。這次因爲久旱必須找出十年前使用的一條長水管，用以接引灌水，像當初新種下樹苗般的澆水呵護。

和學生一起找出這條久未使用的水管，水管已經老舊到不堪承載水壓以致多處穿孔破裂，不只看出時間的痕跡，斑駁彎折形狀更像在述說曾經辛苦照顧樹木的經過。在深刻體會蒼鬱校園和成長生命意義的同時，老水管恰可給學生上一堂校園植物的課程。爲爭取時效，召集搶救校園植物小尖兵，每個人以

水桶傳接方法，從跑道頭到校園的最角落，小心提著半桶水，給即將枯死的樹木注入生命再生元素，當水終於倒入花臺，孩子臉龐滿是滿足笑容。大太陽下一桶桶珍貴水源，從學生成就感的手中傳遞著，經過一連幾天的搶救行動，水不再只是單純的氧和氫的組合，而是涓滴都重要的生命泉源。

珍視環境與人的關係

節水教育不單侷限於水資源的合理使用，應該延伸爲人與環境的依存關係。經科學驗證，88大水過後的乾旱其實和人類的作爲有高度相關，未來還會因地球被污染因素而拉長枯水期。臺灣地理、地形條件特殊，雨量雖然豐沛，高山多超過3,000公尺，降雨後逕流入海，甚難蓄存；愈來愈不平均的降雨，將造成缺水問題愈來愈嚴重，甚至有人預言21世紀將是水戰爭的世紀。水資源的取得和運用，影響因素也越來越複雜，但都和環境保護及永續使用脫不了關係。

水對我們如此重要，在學校的課程中，沒有規定水資源或節水課程上

課節數，只好運用各項設施或課程活動設計，將節水觀念融入課程，實踐在日常生活之中，同時擴大課程發展，審視水與環境的因果關係，從人與環境、人與水資源的關係讓學生探討：爲了以後的環境，我們可以做些什麼？雖然只是節水行爲，也可以延伸爲環保地球的議題，冬季缺水更要力行節能減碳讓地球氣候減緩變異，以尊重自然的理念認知，實踐保護環境的生活習慣。

水資源教育可分成節約用水及減少水污染的行爲，學校行政配合教學可進

行策略三部曲：

1. 重視教學課程設計與實施：將節約用水及水資源教學設計融入各領域的課程，或規畫水資源的主題課程，利用彈性課程時間實施，設計學習單回饋深化觀念，運用家庭聯絡簿延伸落實於家庭生活。
2. 配合學校行事活動：在枯水期設計無水日活動，配合全校停水一天體驗水資源的珍貴，書寫無水日記，奉行節約用水的心得發表與分享，辦理節約用水藝文週。

3. 辦理花木認養活動：利用班級認養花木水桶放置在水龍頭下，接下洗手、洗滌的髒

將節約用水及水資源教學設計融入各領域的課程，使節水教育擴展爲人與環境的依存關係。
圖 | 陳建置攝



學生從雨撲滿水龍頭接下一桶桶水，澆灌在即將枯萎花木身上，讓水不再是不起眼回收廢水，而是一滴滴珍貴生命之泉。

圖—陳建置攝



054

水，用於澆灌，結合水資源節約再利用及服務教育，鼓勵認養美化環境。

校園中水設施的教育意義

水資源取得將越來越不容易，設置中水回收系統將是未來建築的趨勢。在校園設置中水道系統除了省水外，還要發揮其教育意義，中水道的管路在建築內是看不到的，發揮巧思結合頂樓雨水回收，外接一段管路設置雨撲滿，讓中水、雨水再利用的設施被看見；學校行政人員規畫並適時安排學生老師參觀中

水道設施，提供老師水資源再利用教學的實際教材。

當學生自雨撲滿的水龍頭接下一桶桶水，澆灌在即將枯萎的花木身上，這些水不再只是毫不起眼的回收廢水，而是一滴滴珍貴的生命之泉，未來必須好好珍惜「水」—這份上天賜予的禮物，環境方能永續，生命才會美好。（本文作者為高雄港和國小總務主任）

師

無論是遭逢順境或逆境，只要持積極正面的看法，不同的長官帶給眾人的益處是不一樣的，而在逆境中的成長，更是珍貴。學校行政主管個人風格對教師的影響是不容忽視的。校長、主任在校園中，若能多與老師們良性互動，多一些關懷體恤，必能發揮正向的力量，使教師自願自發為校戮力。



校長帶動教師成長

文 | 吳致毅 圖 | 陳軒

所謂「近朱者赤，近墨者黑」，教師的言行、態度會影響學生；同樣的，校長、主任的一舉一動，也會對老師具有影響力。我們希望下一代能有正向的發展，師長的身教非常重要；行政主管若多多樹立美好的典範，帶動教師成長，想必學生也能從中受益。

進入國民義務教育職場近二十年，一直待在最初分發的海邊小校。每當放慢腳步，或思索或自省，想起教育路上幫助過自己的校長、主任們，心中總是百感交集。隨著年紀增長，每次回想的

感受也不盡相同。

風格之一～一肩承擔，紀律分明

初執教鞭之時，年輕氣盛，教學技巧未臻純熟，人生閱歷不豐，在管教學生方面過當，家長到校理論。當時的李校長親自擋了下來，將家長請到校長室，徹底把我們隔開，且順利解決危機。事後校長找我個別談話，過程中沒有任何責備，讓明明犯錯又準備反駁的我感到相當羞愧。這是我教職生涯的第一位校長，他事事講求紀律又不缺彈性

的處理，使我對他從內心敬重、佩服，有肩膀、肯為部屬站出來的人，當然贏得大家的尊重。

風格之二～謙虛納諫，平易近人

繼李校長之後，張校長上任，他比李校長年輕許多且初任校長，在陌生的環境中努力且謙沖的摸索。張校長平易近人，很自然的與同仁們閒聊、品茗，肯放下身段傾聽老師的聲音，使人不會排斥與之互動深談，讓我覺得受到重視，更願意為學校多盡心力。他是個心思細膩的人，能仔細觀察同仁們的言行，老師們若有特殊狀況，會親自關心、開導；即使他的回饋不是正面的，但也總能讓我知道「休息一下，深呼吸，再出發」。這種感覺很好，感受到長官真正的協助。

風格之三～人性關懷，寬大包容

張校長即將調動那一年，學校減班，一如部分學校討論「減班超額教師調動辦法」的情況，會場像在鬥爭一般，同仁間的氣氛相當不好，個人的處境也很難堪，那段日子的心情相當沮

喪，人人都看在眼裡。某天下午，總務處黃主任藉公出機會私下與我談話，善解人意的他早料到我會將心中的委屈一股腦兒說出，並適時的給了我建議與安慰。

我覺得自己不是一個「常常把事情做到最好」的老師，個人該檢討的地方仍很多。現在回想起來，接續到任的陳校長對我的關懷與包容最多，有些我思考欠週所造成的錯誤，她都不動聲色，語氣平順的處理，最嚴厲的反應就是靜默不語，幾乎未曾當面責難，有時還主動協助。一次又一次的在心裡說「謝謝」，不曾也沒勇氣當面向她道謝，只是在工作上更用心、更勤奮，來做為彌補與感謝。如此關懷、體恤下屬的長官，在我的人生路上不乏其人，他們都讓我成長不少，也改變了我對學生、對所有人的態度。

風格之四～心直口快，磨鍊部屬

校長需調動的事實無法改變，隆重的歡送陳校長後，又一位陳校長到任。這位陳校長心直口快，有獨到、堅持的做法，或許我稜角仍多、洗練不足，在



校長、主任在校園中，若能多與老師們良性互動，多一些關懷體恤，加上賞罰分明、勇於任事，必能發揮正向的力量。

某些事上與校長看法有落差，相處上的確不若與以往的長官們一般，有時甚至困窘難堪，距離真的有點遙遠。幾度瀕臨發怒邊緣，但終究忍了下來。夜裡三省吾身，自己也不是全然沒錯，且校長的位階高…，就當作是磨鍊吧！因著信仰與教導，我一直告訴自己要去除心中的憤恨，最後「竟」鼓起勇氣在心直的陳校長調動前，當面感謝他用不同的方法讓我明白自己的缺點。

在逆境中成長最是珍貴

無論是遭逢順境或逆境，只要持積極正面的看法，不同的長官帶給眾人

的益處是不一樣的，反而在逆境中的成長，更是珍貴。真實的人生，不就是如此嗎？

人之所以為萬物之靈，是因為人有良知，學校行政主管個人風格對教師的影響是不容忽視的。校長、主任在校園中，若能多與老師們良性互動，多一些關懷體恤，加上賞罰分明、勇於任事，必能發揮正向的力量，使教師敬重長官，且能自省、改進並成長，自願自發為校戮力。如此不但提升教師的整體效能，莘莘學子也必因此蒙福。（本文作者為高雄市中洲國小教師）

教師地位 崩盤 大考驗

文 | 陳冠州 圖 | ROCK

當前教師地位衝擊在面對來自不同家庭價值觀的形塑，日後的衝突決不僅於此。教師地位的提升不能只是講求教育的再包裝或行銷，對於教師專業的認同更不能只停留在認知的層面。真正教師專業的關懷力，才是在實現教育機會均等，以達教育公平與適性發展目標的真正力量。

——字經有云：「養不教，父之過；教不嚴，師之惰」。中華文化傳統更是將「師」字輩列入五倫常中，強調尊師重道的人格養成教育。然而，當前多元社會強調互動的教育新典範，教師的地位不再高高在上，教師更不是學生唯命是從的對象，取而代之的是親師與師生間的良性互動與教學相長。

親師衝突扭曲學童學習價值觀

不久前，某國小發生家長認為老師對他孩子功課要求過嚴，與老師溝通時，又認為老師態度太過強硬，因而發

生在校外揮拳毆打老師事件。也有一名小六女學生，疑似出公差偷懶被老師發現，老師要她跑操場兩圈當作處罰，女學生心生不滿，竟打電話告訴父親老師打她，酒醉的學生家長不分青紅皂白，找了四名朋友到學校理論，還出拳毆打女老師。另一所國小更發生小孩謊稱被導師體罰，母親跑到學校興師問罪，導師不但被家長毆打，還被扯下頭髮，甚至被噙：「孩子小三時會轉學，就是因為上個打我孩子的老師也被我打。」這些不勝枚舉的事件不但引起社會各界一波波的議論，家長的一舉一動以及學

校的種種措施，也影響了下一代的價值觀，對教師地位更形成一大考驗。

教師專業認同感愈來愈低

師資培育法公布實施後，師資培育從過去透過師範體系的計畫控制，轉變為自由競爭，培養出來的師資不再具單一黨國思想或政令傳聲筒性質，反倒是多元化結果造成校園文化有了質的改變，更使師資的量大幅提升，競爭激烈的結果，形成師資素質的大考驗，其中教師專業的認同更是關鍵。

教師認同往往影響到教師職業聲望與地位，雖然教師有「教師法」保障工作權，但卻不保證教師倫理就會跟隨提升。受到內、外在教育環境影響，雖然某種程度上受歷史或傳統文化影響，師道尊嚴仍深植人心，但教育多元聲音的高倡，使得教師專業拿捏與行使，什麼才是管教、什麼會是體罰…都成了教師心中不一的尺度。在面對社會變遷與教育改革壓力及工作條件改變下，各界對教師專業的疑惑不減反升，家長會動不動就進入校園找老師理論，許多時候也是因為對教師專業的認知不同。在沒

有完善配套的教師專業規範與強而有力仲裁機構下，教師專業極少受到關注，認同感更顯低落，而一旦教師自我肯定低，自然不會對工作有使命與認同感，於是親師衝突理所當然成了教師職業焦慮感的來源。

家庭教育對教師地位的衝擊

家庭教育在不同家庭結構中，自然影響子女的發展模式，這一發展模式更影響子女教育取得與經驗社會的不同；一旦家庭教育價值觀形成，進到學校接受正統主流教育時，首先會衝擊到的就是教師地位，儘管教師專業被形塑成無所不能，但親師間認同觀不同，輕者口角衝突、拳腳相向，重者對簿公堂、判刑或求償。

在發展教師專業知能時，不能只流於形式化或口號的尊崇，重要的在於面對親師或師生衝突時，能夠展現專業說服與專業領導，在教育實務操作上建立起專業形象。教師專業倫理與管教妥協的平衡，有必要建立一套評鑑機制，用積極態度來處理假「專業」之名而行「欺凌」之實的教師，對於剝奪學生受

教師地位的提升不能只是講求包裝，教師專業的認同更不能只停留在認知的層面，發揮專業的關懷，就可以在第一線的教育工作上投注更多關懷心力。



教權的不適任教師，更應設計一套可長可久的監督、評鑑教師專業機制。這些都是在面對教師地位受到空前衝擊下，能有效提升教師素質，促進教師專業發展與提升教師形象的策略。

建立教師專業的關懷

「嚴師出高徒」經常被用來鞏固教師地位權威象徵。然建立起關懷感的教師專業，把每個孩子都帶上來，更能顯現教師專業的重要性與價值。師生或親師衝突，導火線往往來自家庭與教師專業價值觀的不同，特別是社經背景越不利的孩子，若教師無法以同理心來關懷，這些學生在班級往往只是淪為「陪讀」角色，甚至顯現憤世嫉俗的偏差行為，成了另類的教育負擔。

因此，教師地位的提升不能只是講求教育的再包裝或行銷，教師專業的認

同更不能只停留在認知的層面，發揮教育專業的關懷執行力，就可以在第一線的教育工作上投注更多關懷心力。當前政府對於學習落後或偏遠地區的孩童，慣以經費挹助填補教育的不公平，但其實真正教師專業的關懷力，才是實現教育機會均等、達到教育適性發展的真正力量。

當前教師地位衝擊在面對來自不同家庭價值觀的形塑，日後的衝突決不僅於此。積極從事各項能提升教師專業認同工作，並建立有效的教師專業評鑑機制，為教師專業品質把關，以及發展教師專業的關懷力，落實弱勢照顧，永不放棄任何一位學生，才能促進教育機會均等，實現社會公平正義的教育目標。

（本文作者為國立高雄師範大學教育學系博士候選人）

國小候用校長甄選

試題解析（上）

文 | 王延煌

壹 教育部吳清基部長提出「提供優質教育環境，讓孩子快樂學習成長」，「培養社會好國民、世界好公民，讓國家更有競爭力，人民生活更美好」的施政理念，對國民小學具有那些意義與價值？國民小學校長該如何落實實現。

參考內容：

有鑒於21世紀全球競爭首重人才培育，各國無不積極投入人才建設，透過教育來強化競爭力。吳部長就任之後立即提出施政理念與主軸，作為各級教育的發展方針。其中，健全優質教育環境、落實適性學習教育、提升教師素質與教學品質、強化國際競爭力、追求卓越發展等已成為未來教育成敗的關鍵。

一、教育願景

（一）提供一個優質的教育環境，讓孩子可以快樂學習成長：1.教育具有改變生命的力量，生命發展的關鍵有賴教育，透過教育讓每個孩子變得更好、更有信心、更樂於學習及服務、身心更健康。2.教育過程最重要的是信心，信心來自體會成功的經驗：給孩子更多成功機會，從成功中自我肯定、增強信心、體驗學習樂趣。3.以關懷開啓多元學習潛能，以

鼓勵帶動快樂學習成長，多給予讚美、掌聲、鼓勵、關懷、疼惜，使其教育旅程上走得更安穩、更平順。

（二）培養社會好國民、世界好公民，讓國家更有競爭力，人民生活更好：1.教育是國家發展基礎，教育發展目標及策略必須掌握國家發展目標，契合專業理念，兼顧社會期待。2.人才是競爭力的根本，教育應使所有孩子兼具專業與通識，養成尊重生命、終身學習、宏觀視野、體魄強健的國民。3.營造優質的教育環境，爭取學生、家長及教師認同，讓教育工作者獲得尊嚴、受到激勵，營造持續進步的優質環境。

二、政策意義與價值

基於教育政策之理念，國小階段應首重學童的健康成長，以及能夠活潑快樂學習。因此，學校應該秉持全人教育理念，培養身心健康、主動學習、尊

重生命的兒童，尤其應特別重視生活教育、品格教育、體驗學習、精熟基本能力，使學生活潑快樂學習、發揮潛能。

(一) 以全人教育為目標—實現五育均衡、多元適性教育：1.五育均衡教育：健全的個體必須是德智體群美五育均衡發展的全人，更必須以德育為先，協助受教個體建立正確人生觀，對人生有更寬廣的定義，能追求理想、勾勒願景、合宜行動。2.多元適性發展：各級教育均應重視及發展多元智慧與潛能，尊重個別差異，幫助學生了解並發展獨特智慧，發揮潛能、看清自己的各種機會，並靈活運用其智慧，多元適性發展。

(二) 以生命教育為基礎—實現人、己、物之和諧教育：1.人與己生命教育之基礎是從己而外的健全發展，首先必須認識自我、發展潛能，並具備實現自我之能力，活出亮麗生命的色彩，不可自戕、傷害自己。2.人與人找出自我定位，進而重視人與人之間倫理關係，明白群己關係及公共道德、關懷弱勢，創造人際間和諧的互動，懂得感恩與惜福，避免眾暴寡、強欺弱之校園霸凌現象。3.從小我進而認識大我、認識大自然之規

律，關懷社會世界生命，體察宇宙時空浩瀚，進而珍視人己之定位與價值。

(三) 以終身教育為精神—實現人人、時時、處處學習教育：1.營造人人學習、時時學習、處處學習的風氣：聯合國教科文組織提出教育五大支柱：learning to know、learning to do、learning to live together、learning to be、learning to change，教育應營造人人學習、時時學習、處處學習的終身教育。2.不怕輸在起跑點，鼓勵不斷學習與成長：學習永不嫌晚，支持每個人在任何時間點的學習，平等分享多元學習的機會。3.建置多元終身教育管道，活化社會永續能量：將社會學習資源及管道做有效整合，營造一個以學習為中心的社會，促成社會永續發展。

(四) 以完全學習為歷程—實現精熟學習的優質精緻教育：1.精熟學習：教師能給予足夠的指導，學生便能達到精熟學習。2.優質教育：教師應提供學生適性發展、潛能發現的機會，讓學生能就其資質、盡其潛能的發展。3.精緻教育：教師均應切記時時多用一點心思，多給予關注，讓受教者得到更好的教育感受，追求更好的學習成果。4.能力本位教育：學

習內容應符合學生需求，重視學生不同能力表現，培養學生關鍵能力。

（五）以健康校園為園地—實現安全完善的健康教育：1.基礎設備：充實校園教學與體育設施，促進教職員生健康及學習成效。2.安全設施：強化校園安全實質防護及檢查措施，辦理兩性教育、菸害防制等知能提升計畫，實現安全校園。3.防疫防災：積極因應防範傳染性疾病及相關疫情，強化各種災害防制能力，確保學校安全，保障就學權利。4.健康護眼：推動體適能、提升游泳能力、提升學生、教師、家長愛眼護眼保健知能。5.營養午餐：辦理中小學午餐補助，落實餐飲衛生管理，確保餐飲營養品質及促進健康成長。6.身心健康：辦理健康促進計畫，整合人力、物力，使每位成員能相互支持、自動自發管理身心健康。

三、實施策略

（一）多元智能，適性發展—天生我材必有用：1.了解多元智能發展：迦德納(H. Gardner)提出每個人都有語文、空間、邏輯數學、肢體動覺、音樂、人際、內省、自然觀察等不同的潛能，教

師對此應有正確認識並協助學生開發多元智能。2.尊重學生智能特性：教育應尊重每個人獨特的智能組合，鼓勵多元發展、了解學生差異，並建立學生正確自我認識及尊重欣賞他人的特性。3.落實適性教育學習：課程與教學、評量之設計與實施方法應更多元，協助學生適性發展，達成因材施教的理想。

（二）全人格教育，全方位學習—五育均衡、德育為先：1.全方位學習：教育非僅止於知識的傳授，而是包含整體人格的陶冶，應重視德、智、體、群、美五育均衡發展，避免僅強調知識的灌輸及技術的操作。2.落實全人格教育：培養成熟的道德思維與判斷，培養學生慎思明辨的「擇善」能力，強化其多元價值觀的修為，並能從不同角度理解同一道德課題的能力，建立全人發展之基礎。

（三）強調本土化，重視國際化—由近及遠、同心學習、同步競爭：1.深化本土認識：健全的國民必須從了解生存的土壤開始，一方面由近而遠認識自己，面對過去、現在與未來；另一方面清楚認識本土，找到穩固的立足點。2.拓展生活視野：立足在共同基礎上，藉由共同

歷史記憶以及不同生活與社會體驗，在不斷對話中學習增長、拓展視野，以同心學習原則跨越界限、聯結時空，豐富識見與感知。3.促進國際交流：教育必須積極促進國際交流，並同步參與國際競爭，強化臺灣的國際競爭力。

(四) 重視基本能力學習，兼顧通識教育陶冶—重視必修、兼顧選修：1.紮根本能力：為奠定終身學習基礎，應強化語文、數理、資訊及審美等基本能力，並依據各級教育目標加深加廣其知識學習，轉化為終身受用的能力。2.強化通識教育：為提升競爭力，更應強化學生博雅素養、培養宏觀思維，透過選修及通識教育，融通博雅涵養、了解多元文化與價值，培養宏觀視野，進而具有尊重生命、關懷社會、服務人群的情操。

(五) 強調完全學習，重視終身教育—重視競爭力、永不放棄：1.以完全學習提升實力：各級教育應以提升教學品質為重點，尤其應積極因應學生學習情況追求精熟學習，善用適性教學、形成性多元評量及補強教學，增進學生學習成效。2.以終身教育強化競爭力：另一方面，推展終身教育，建立學習社會已然成為

各國提升競爭力的策略，強調全人發展、使學習成為一種生活，擴展人生的意義與目標，讓終身教育強化競爭力，承諾每個人開闊的人生和光明的前程。

(六) 珍視生命教育，學會感恩回饋—待人如己、常懷感謝：1.以生命教育感動生命：藉著生命的榜樣帶來感動、內省、改變，引導思考自己獨特的生命意義與價值，從肯定、愛自己開始，進而去愛別人、愛環境、愛大自然。2.以教導感恩開啓心靈：在教育過程教導學生懂得感謝、體諒，不只是為已擁有的，或在順境時才心存感恩，而是凡事感恩；使他人得到激勵、增進人與人之間的和諧，帶給自己及他人更多正向情緒，開啓社會良善的心靈。

四、落實措施

- 規畫辦理教師進修計畫提升教師專業發展成效。
- 進行課程發展研究，強化課程規畫實施品質。
- 推動教訓輔導制度，建構友善校園，強化教學效能。
- 重視五育均衡發展，教學正常化。

- 擴大照顧弱勢族群學生（含學習弱勢、經濟弱勢、文化不利、重大傷病及特殊身分學生等）。
- 充實教學設備，強化校園基礎設施。
- 進行校舍耐震能力評估，檢測校舍安全性並據以辦理結構補強或拆除重建等計畫申請。
- 妥善照顧弱勢學生午餐問題，提供衛生安全、營養均衡之膳食。
- 加強營養午餐供餐軟硬體品質管理，提供學生安全衛生營養均衡膳食，提升學習力。
- 推動閱讀悅讀活動，營造一個溫馨的書香校園，並養成終生學習的習慣。
- 辦理國際教育旅行，推動外語課程，擴展師生視野，成為世界公民。
- 規畫學校本位課程、落實鄉土教育，使學生充分認識臺灣、認同這塊土地及文化。
- 推動生命教育，使學生認識生命、珍惜生命、熱愛生命、關懷生命。
- 落實性別平等教育，營構一個和諧的社會環境。
- 落實生態環保教育，使校園成為一個有機的生態系統。

答題重點

本題在於了解考生是否明確知悉當前教育部長的政策理念與落實方法，讀者應熟記政策願景、主軸、目標與策略。讀者可就上述參考內容，以小學校長的觀點，從均衡化、正常化、正義化、效能化四方面思考，分別就教務、學務、總務、輔導、社區關係等層面逐一建構答題內容。

貳

請說明「創造性領導」的定義、類型及在國小的落實之道。

參考內容：

進入21世紀之後，創造力已經成爲一個國家是否具有競爭力的關鍵因素，公民營機構唯有不斷的創造經營，以創造性領導激發組織創造性氛圍，成員創

新思維參與產品創造工作熱誠，才能強化效能。而學校是人才培育的處所，其經營者如何發揮創造經營的能力，以創造性領導引領組織發展，就成爲重要的課題。

一、創造性領導的意涵

(一) 創造性解析：創造性、創造力、創新與創意有意義相通之處，強調原創性、獨特性、精緻性，是種意念、想法、思維以及能力，可能發生在任何時間、地點、任何人身上。其涵蓋了創新與創造性的表現，是行為、構想或成品的創造思考能力，在認知方面是獨創力、變通力、精進力及流暢力；在情意方面則是好奇心、冒險性、挑戰性及想像力，是經擴散思考而表現於外的行為。因此，創造性的內涵與表現，其面向多元，意義與其它能力有相通之處。

(二) 創造性領導：要在快速變遷、混亂不清的市場環境求生存，創造在組織當中扮演著非常重要的角色。創造打破了進入障礙並為組織建立長期的競爭優勢。因此，必須積極創造以掌握未來的機會。而領導者最主要的任務，就是有效帶領組織因應環境的變化，透過溝通協調的藝術，影響組織成員觀念，建立共同遠景，並獲取成員之信任、尊崇與合作，激發團隊士氣與共識，齊心一致努力達成組織的目標。「創造」是未來領袖人才需要具備的重要關鍵能力之

一，也帶來了領導的新觀念。目前學校所處的環境越來越艱困，除了教育經費越趨緊縮、教師專業自主權的提升、家長教育選擇權的尊重及學校辦學績效的重視，均使得學校經營需革新且創新，才能因應環境衝擊。

二、創造性領導的類型

(一) 領導才能特質之向度：如有自信、廣泛的興趣、溝通技巧、好奇心、對不確定的容忍度、負責、獨立、毅力、善交際、認真的心態、敏感/同理心、批判性、思想上及行動上的彈性、追求卓越、成就、熱心、自我引導、創造性問題解決、好問的態度等。

(二) 教學策略之向度：如自我覺知活動、高層次的發問、高層次的思考、團體動力、角色扮演、質問、獨立研究、創造性問題解決、預測、未來學、讀書治療法、模擬、刊物寫作等。

(三) 教學/學習模式之向度：如Bloom分類法、Guilford智力結構模式、Hermann全腦教學/學習模式、Renzulli三合充實模式、Taylor多元才能模式等。

(四) 關鍵性概念之向度：如科技對社

區的影響、領導才能與社區結構、多元文化的根源、人力是革新的源頭、人類對慶祝活動及創意表達的需求等。

三、落實之道

(一) 開拓先鋒：校長必須扮演開拓先鋒的角色，具有洞見和遠見，能主動發現問題、解決問題，持續學習並追求卓越動機。

(二) 關懷忠誠：校長必須扮演關懷和諮詢的角色，隨時關心師生的學習與成長需求，與教師和學生建立互信、忠誠的關係，讓師生認定是可信賴的對象。

(三) 耐心毅力：校長必須扮演不倒翁的角色，培養自己具備越挫越勇的特質，要有耐心和毅力帶領師生去完成共同的願景或目標。

(四) 民主自由：校長必須扮演傾聽和垃圾桶的角色，讓師生有自由發言、表達意見和充分參與校務的權力，當師生有心事想傾吐會想找校長時，那就是成功的領導。

(五) 彈性思考：校長不是光坐在辦公室裡就能做好領導的，應隨時與教師或學生對談，在校內也要推廣討論和對話

的風氣。

(六) 運用新知：校長要學習並喜歡接觸新的事物和訊息，也要會運用科技多媒體，並願意和教師分享求知心得。

(七) 情緒管理：校長要培養寬容的胸襟，要能容忍師生犯錯，並扮演糾紛的仲裁調停者。

(八) 學習型組織：創造的點子或基礎來自於知識，創造性領導的能力來自於領導者和組織成員不斷的學習。建構一個學習型組織，使組織能不斷創新發展。

答題重點

創意、創造力、創新、創造與創造性，其意義相通，不同之處在於焦點不同，有些重視能力、有些重視思維、有些重視作品、有些強調特質，但目標相同。創造力教育已經成為學校特色經營的重點，因此身為校長應該思考建構一個足以支撐創意教育的環境，故而創造性領導益顯重要。上文除了意涵與落實之道外，讀者可參見本刊其它期的內容，並以服務學校的案例作應用。(本文作者為國立新港藝術高中校長)



註：參考資料略

教心·交心

生命教育融入班級經營分享

文 | 陳蕙菁

這群「大朋友」甚至還會寫公開信給我的學生們，拿自身過去的失敗及軟弱來勉勵他們，大哥哥殷切的叮囑及人生經驗，聽在孩子的心中更是擲地有聲，勝過萬般說教。我有幸能扮演這橋樑的角色，讓看似天差地別的兩方人跨越空間建立友誼，並在彼此的生命中都成為祝福。

068

有品運動口號喊得震天嘎響，但喊完之後，學校教育能改變、影響孩子的內在生命又有多少？我們如何讓孩子成為更好的人？如何培養好品格而為他帶來更豐盛喜樂的人生？如何教他珍惜生命？如何培養他愛與被愛的能力？這些才是教育應著力之處。

教孩子包容接納之心

大學時代，因緣際會的接觸到一群特別的孩子—犯罪矯治學校中的青少年，透過營隊與他們有或深或淺的生命交流。與截然不同風格、語言的人相處，不諱言一開始有許多惶恐不安，對他們背景的好奇、猜疑、恐懼，時常讓我不知如何拿捏自我坦露的尺度…。最初是以小隊輔導的身分進入之中，最後卻發現最重要的是跟他們當「朋友」。當我拿下有色眼鏡、放下過多臆



測及預設，學習與他們「真心相交」，聽他們侃侃而談每一段坎坷的故事，也分享我自己許多成長的經驗，彼此都驚嘆只相處兩三天的「陌生人」竟能如此開放坦承。之所以能打破之間的藩籬，原因在於承認自己跟他們一樣都是「不完美的罪人」，他們犯了法律上的罪行，而我的罪只是隱而未顯；來自破碎家庭的他們走偏了路，而我幸運得以在好的環境成長，若換做跟他們一樣的處境，難保如今我也在其中。

這樣的情誼至今延續著，信件則成爲彼此關懷的橋樑。當我成爲國小教師，這些青少年仍是我課堂上的伙伴，無論是談到法治教育、社會議題、人際溝通，他們的故事每每成爲我的「教材」，我的學生自然而然的對這些素昧平生的大哥哥竟也頗爲熟悉。聖誕節到來前，我鼓勵學生寫卡片給獄中的哥哥們，孩子真誠單純的心思在字裡行間表露無遺，即使只是短短一句祝賀的話，連我看了都感動莫名！這一個小小舉動當然給這群青少年朋友無比的溫暖，紛紛在回信中表達心中的感謝。有個已經假釋出獄、在便利商店工作的青年還買了小禮物寄送給我的學生，樂得孩子又繼續投桃報李的送上卡片與自己的勞作作品，一張張愛網也在一來一往互動中逐漸織成…。

這群「大朋友」甚至還會寫公開信給我的學生們，拿自身過去的失敗及軟弱來勉勵他們，大哥哥殷切的叮囑及人生經驗，聽在孩子的心中更是擲地有聲，勝過萬般說教。我有幸能扮演這橋樑的角色，讓看似天差地別的兩方人跨越空間建立友誼，並在彼此的生命中都成爲祝福。我感謝那雙看不見的手牽引我們的生命交會，並在交會時綻放動人的光亮。

教孩子用行動實踐愛心

自從有收入開始，我便加入世界展望會的「資助兒童計畫」，一個月一千多元就足夠支付他們所有的學費和生活費。微薄金錢能賺得滿心的喜樂，對我來說就是最聰明的「投資」；當社會課談到聰明的投資理財時，也能藉此提供學生一個新的視野，讓他們知道「擁有」不一定就能快樂，而懂得「給予」的人才是最快樂的，心靈的財富勝過手中的金錢。偶爾在課堂上談到所資助的兒童，帶來他們的生活照與孩子們分

享，當看到與自己年紀相仿的男孩、女孩竟處在天壤之別的環境，不知學生的心中是何感想？我想除了同情之外，更多了分珍惜與感恩吧！

五年級的跳蚤市場上，班上賺進了兩千多元，爲了擴大這筆錢的意義，班上孩子們共同討論決定將它捐給社福機構。就在聖誕節前夕，我們趕上世界展望會的「捐米救助家庭計畫」，孩子們付出的雖然只有少少的兩千多塊，卻足以讓非洲一個八口之家整年無須擔憂糧食短缺了。當他們知道這看似不起眼的付出竟能起這麼大的作用，紛紛露出驚訝之情，原來，我們也可以這樣幫助別人，原來我們也對世界這樣有貢獻呀！德蕾莎修女曾說：愛就是在別人的需要上看見自己的責任。在物質金錢掛帥的臺灣社會，培養孩子擁有一個靈敏細膩的心眼，破除狹隘的自我中心，用更寬廣的心來關懷世界，他們將擁有更豐盛自在的生命！

070

教孩子智慧與責任心

無論富貴貧賤，我們每個人都只有24小時，時間是最殘酷也是最公平的，若沒有時間之現實，人便學不會謙卑，若沒有時間之有限，人也不懂如何以智慧篩檢優先次序，把握生命中真正有價值的事物。我一直很希望在學生的小小心靈中，也能對這看似十分深奧的哲理有所體會，恰巧日本卡通《櫻桃小丸子》的「時空膠囊」給了我需要的靈感。

跨年時，我引導孩子們就自己過去這一年各方面的表現做個省思回顧，寫下待改進的缺點及值得肯定的優點，也列出未來一年要執行的具體目標和心中的夢想，再將書寫好的信紙通通放進一個盒子裡封存起來，等到一年後再將它打開。等到時空膠囊開啓的那一刻，往往是驚呼聲不斷，有些人認不出去年自己醜醜的字跡，有些人爲去年的想法感到幼稚可笑，有些人爲夢想成真會心微笑，也有些人驚覺過了一年自己的目標半點都沒有達成…。我告訴他們，這就是時間。歲月不留情的爲你年年增添歲數，人會老去但不一定有成長，看著白紙黑字所寫下的「證據」，今昔對比後每個人都得真誠的面對自己，爲自己的成長負責，一年後的你是現在的每一分每一秒所構成



的，該用什麼樣的態度過生活必須自己選擇，然後為自己的選擇負責。

再次發下信紙，信紙的一半這回要寫一封信給明年的自己，另一半則是同學留下的感謝和祝福，明年的這個時刻我將為他們投遞，給每一位國一新鮮人當做遲來的畢業禮物。在一片寧靜中，看到每個人認真的對待明年的那個自己，也在一片熱絡的氣氛中，看到溫馨的濃濃同窗之情，願這個時空膠囊讓他們更學會珍惜時間、珍惜生命，更愛自己也更愛彼此。

教孩子樂觀積極之心

從帶班的經驗發現，每個孩子或多或少都有負面思想的習慣，有的是完美主義作祟，即使表現優異也難自我肯定；有的是太固著於自己的失敗處，以致完全無視其餘優點而全盤自我否定；也有些孩子刻意用消極反面的話語「自我預言」，讓自己能較不尷尬的面對自己的挫敗。不管是什麼樣的心理因素造成，這些內在的語言影響了他們的成就表現、身心健康及班級氣氛。

藉著跨年的時機，回顧過往、迎向未來，順勢向孩子們發出一個挑戰—心靈垃圾大掃除！我先帶孩子們做一個小小的試驗，將兩手交握、僅伸出兩支食指相距約一公分遠，然後閉上眼睛在心中默唸「靠近、靠近…」，不久就有人驚呼：「哇！好可怕！」原來不知不覺間兩支指頭竟靠在一起了。透過這個具體的體驗，讓孩子們多少感受到「思維」的力量。

接著我請大家拿出一張紙，安靜回想平常自己有哪些消極負面的思想或是對人的怨恨苦毒，將「心靈垃圾」通通寫下來，然後把它們全丟進一個鐵桶，在大家的見證下引火化為灰燼，面對眼前這些焦黑的灰燼，帶著些微震撼及興奮之情向自己宣告—要跟自己打仗、擊敗負面思想，即使跌倒失敗也要隨時出發、重新開始！雖然改變習慣不容易，但是當我們有這樣的意識及覺察，就能慢慢靠近目標。希望孩子們一生都記得這一刻。我們最大的敵人是就是自己，永遠要堅定勇敢的向內心喊話，並警醒的保守自己的心澄澈清明，向外散發更多積極的能量和善的影響力。

教孩子知足感恩心

一個人能在日常生活中不發怨言，為所擁有的心懷感恩，是自我實現的一個關鍵。每年我都會帶領學生一起做一棵「感恩樹」，雖然這個點子並不新穎，但是每次看到孩子以感謝的話語拼貼出一棵充滿溫情的樹，仍欣喜莫名。

在正式做「感恩樹」之前，我會先引導孩子思想、感受。其一是藉由一系列如口足繪畫之類的身障體驗遊戲，讓學生感受自己能有健全的身體何其有幸。第二是藉影像媒體，播放一系列身處戰亂、飢荒、貧病孩童的攝影給予他們不小的震撼，對照我們自己的生活處境，真的沒有什麼好再抱怨的了。另還有一封七十年後的人傳來的電子郵件，內容是想像模擬不久的將來，地球環境被破壞殆盡、水資源枯竭後人類所處的慘境，也讓孩子有更多省思，原來很多看似平常的東西並非如此「平常」，那是上蒼的賜與，而我們現在竟能不付任何代價的享受，豈能不感恩、珍惜？最後是靜思默想，邀請孩子閉上眼，將注意力從自己的呼吸、心跳開始，感受自己的生命氣息，接著轉移到口、耳、手、腳等各個部位，思想平日這些器官帶給我們的快樂幸福及便利，向它們說謝謝，也為著這奇妙的設計向那位創造者感謝。

透過這樣的引導，孩子寫下心中所感便能超脫公式化的辭語，更真摯動人。看他們專注的默默思想、書寫，再一個個到臺前朗讀寫在心型紙片上的感恩，一片一片…，用「心」種的感恩樹逐漸生成，美麗的拼貼將每個人心中的溫暖串連起來，在教室的角落慢慢擴散。

引領孩子找到生命之愛

生命教育、品格教育的核心是愛，對自己的愛、對人的愛、對大自然的愛及對上天的愛，生命因愛而有意義。引領我們的孩子找到那分生命之愛，培塑品格最重要的部分，這不就是教育的最終極的目標嗎？期勉身為教師的我們，時常透過與孩子真誠的分享對談來交心，也鼓勵他們與自己和周遭的人事物交心，建立更多善的、正向的連結，如此，教育便能「交心」且真正「教心」！（本文作者為高雄市漢民國小教師）

見證一場E世代的民主教育

文圖 | 詹琦斌

- 優良學生選舉，可說是校內最具成效，且能帶動全校師生體驗
- 民主真諦的民主教育活動。學生在優良學生選舉過程，習得凝
- 聚班級向心力、守秩序、有禮貌、愛整潔、懂感恩的美德，他
- 們真正得到了成長，已成為具有民主素養的現代公民。同時，
- 習得帶著走的知識與經驗。

臺灣政治已趨向民主化，人民可以直接選舉各級民意代表、地方首長、甚至總統，形式上充分展現人民「當家作主」的精神。然校園內學生民主精神的培養與普世價值觀念的認識，各校利用不同的活動設計，讓學生認識與了解，大安國中藉一場優良學生的選舉活動，帶領全校師生共同體驗民主的真諦。

先建立民主遊戲規則

「凡事豫則立，不豫則廢」，能事先縝密思考、評估、規畫、預備，執行時便易達到事半功倍的效果。基於這樣的概念，學校召開選舉委員會，訂定優良學生選拔實施要點與訂定選拔標準。凡是：1.品行端正、知錯能改、最受同學敬愛者；2.熱心服務、修己善群，最受同學歡迎者；3.學習認真、舉一反三、最受同學效法者；4.體魄強健、身心健康、最受同學喜愛者；5.氣質高尚，生活充實，最受同學景仰者。皆可受提名成為候選人。選拔程序分為初選與普選兩項，由於全校優良學生代表，具典範學習的指標作用，委員會期望候選人除了品學兼優外，還要術德兼備，所以要求參選人前一學期不得有記警告以上之紀錄，智育成績須佔班級前百分之三十，而且已當選過優良學生者不得再參選。

接著，各班導師利用班會課（依選拔標準及資格），指導選出班級優良學生代



表，於規定日期內，將推薦表送訓育組彙整，經資格審查後，即取得全校優良學生候選人資格，再依程序進行序號抽籤、發給彩帶、照像及競選活動注意事項說明等，競選活動正式起跑。

理性節制的競選過程

政見發表會是候選人相當重視的活動之一，由學校負責統一安排，利用各年級朝（週）會時間，依序號給候選人3—5分鐘時間上臺陳述競選理念與自我介紹。由於許多候選人都是頭一遭上臺，難免會有些緊張、徬徨無助，甚至不知所云。為減少這樣的窘境發生，訓育組於是規畫了一系列活動。

一、主題式宣導

為避免上臺不知所云，事前為候選人設定好一些宣導主題，如性別平等教育、交通安全、節約能源、資源回收、法治教育、傳染病預防等，並提供參考資料及參考網站，給候選人準備的方向與時間。主題的設定由各處室組提供，並配合各組業務的推動需求來設計，結合活動的辦理，達到事半功倍、一魚多吃的效益。

二、預先審查制

希望上臺政見發表的候選人都能熟悉臺詞、內容完整、準備充分，訓育組開放學生活動中心給各組候選人前一天表演綵排，藉此審查各組政見發表的內容是否恰當、動作是否不雅或危險等情形，並教導學生以理性與尊重的態度來呈現政見。

三、上臺政見發表

各組候選人依宣導主題上臺發表政見，可以歌唱、跳舞、演奏、短劇等方式賣力的演出。當然，也可採用各式道具、海報、標語，努力爭取臺下學生的認同與支持。政見發表活動期許學生多元發展，同時也凝聚了班級的向心力。

四、候選人宣導

為了更貼近真正的選舉活動，訓育組也規畫候選人的文宣海報特區，供候選人張貼海報之用。競選海報或文宣品，須經核准才能公布或宣傳，並規定各組候選人於投



以整班的概念設計投票時程，僅耗一個半小時就讓全校近二千位學生完成投票，達成近乎不可能的任務。



票結束後，應將海報文宣清理乾淨。透過制度的規範，訓練學生養成守秩序、愛整潔的習慣。

公開公正且迅速的投開票作業

經過二週的競選活動，學生期待已久的投票時刻終於到了，迫不及待要用選票支持自己心目中的候選人。為了讓全校近2000位學生的投開票順利進行，訓育組的規畫也煞費苦心。

一、整班投票為原則

依規定，須持有學生證的學生才有資格投票，每張選票可圈選二位候選人，二票制的設計能充分反應學生內心支持的對象。我們以整班的概念設計投票時程，僅耗時一個半小時就完成近乎不可能的任務。規畫時程如下：12:00-12:30，開放九年級同學自由投票，利用用餐時間至活動中心進行投票（務必攜帶學生證，逾時不候）；12:50-13:20，特殊社團依照社團老師指示，到齊後

候選人在文宣海報特區所張貼的海報，且限定投票結束後，應將海報文宣清理乾淨。



二票制的開票作業情形，在幫忙選務的學生清楚開票程序下，大幅減少失誤率。



集體至活動中心投票；12:30-13:00，八年級各班先集合點名完畢的先投票，投票後迅速回教室；接著是七年級各班於13:00成班縱隊，同樣是先集合點名完畢的先投票，投票後迅速回教室，13:30順利完成所有投票作業。

二、開票作業流程

開票作業關係到整個競選活動的公正性，為運作順暢且圓滿達成任務需具備以下條件：1. 遵循SOP (Standard Operation Procedure) 標準作業流程；2. 態度認真積極；3. 善用學生力量。於優良學生競選活動開始時，同步接受各班推薦選務工作人員，老師強烈推薦或有選務經驗的學生可優先錄取，積極任事的學生在過程中能幫許多忙，相對的也培養了自己做事的經驗與能力；4. 所有選務人員皆需參與講習，以確保投票程序順利進行並減少失誤率。

正向民主教育扎根

民主教育要深入校園，根植學生內心，須從根本面做起；讓學生親身體驗，透過體驗學習，習得帶著走的知識與經驗。學生在優良學生選舉過程中，習得凝聚班級向心力、守秩序、有禮貌、愛整潔、懂感恩的美德，當聽到當選學生在感言中活用陳之藩的名句：「因為要感謝的人太多，就感謝天吧！」我真的為學生們感到高興—在這場選舉中，他們真正得到了成長，已成為E世代具有民主素養的現代公民。（本文作者為臺北市大安國中教務組長）



◇ 班級狀況始終未有起色，我陷入無助的深淵裡，未能抓住班上寶貝們的心，讓我有一種孤軍奮戰的感覺，也因此重重打擊我的信心，甚至懷疑自己是否能勝任導師一職。

菜鳥導師的班級經營

文 | 蔣佩珊 圖 | 潘立傑



077

高手出招

初任教職的我，擔任一年的菜鳥行政後，將轉為導師。第一次帶班的我，暑假期間便向幾位好友取經，詢問班級經營的相關注意事項，也上網搜尋許多資深教師的經驗和表格，戰戰兢兢的迎接開學那一天。

新學期開學之初，對於學生而言是一種新的經驗，所以前幾個禮拜大多都能準時到校，並且完成每天交辦的事項。但好景不常，一段時間之後少部分學生開始出現遲到、聯絡簿缺交、不簽名等常規問題。任教公民科的我，每周教學時數僅只有一節，對於班級經營無疑是一大挑戰，多花一些時間在常規的要求上，課程便出現嚴重落後的現象；若將重點擺在教學進度上，就未能有足夠時間處理班級常規及瑣事。於是，我必須在教學進度與班級經營中找到平衡點。

同事經驗難派上用場

班級裡，常出現的常規問題包括聯絡簿缺交或未簽名、掃地工作不確實與作業

缺交的現象。雖然常利用課餘時間和同事們討論、交換帶班經驗，但礙於學生特質不一，難以將同事們寶貴的意見加以應用，我試著改良同事提供的方法與經驗，但班級狀況始終未有起色。我陷入無助的深淵裡，未能抓住班上寶貝們的心，讓我有一種孤軍奮戰的感覺，也因此重重打擊我的信心，甚至懷疑自己是否能勝任導師一職。

運用小組競賽，改變一對多帶班方式

在難過至極的時候，忽然想起大學時期「合作學習」課程老師所說的一句話，「透過合作學習，能讓學生與自我競賽，更能培養團體的動力與默契」。因此，我改變原先一對多的帶班方式，開始展開新的計畫。

運用小組競賽的概念，先將班上同學分組，明訂小組加扣點的遊戲規則，並與寶貝們討論規則的適用性，讓他們也能參與班級常規的討論，進而能夠自主的接受並規範自己。在方案執行的過程中，將所需規範事項分為以下幾種：

- 一、**聯絡簿**：抄寫、簽章與繳交，早自修到校立即繳交，各細項皆完成的小組即可加分，由導師批閱聯絡簿時一併記錄。
- 二、**整潔**：準時且確實完成之小組即可加分，由導師與衛生股長共同評分。
- 三、**上課秩序**：由各任課老師執行，按照各任課老師上課要求予以加、扣點，提升學生對課程的參與度。
- 四、**作業**：利用早自修結束前五分鐘，以小組互評方式完成。

當然，競賽中有賞也一定有罰。賞的是加個人榮譽卡成績，罰的則是留校打掃，賞罰的拿捏成為方案中成敗的關鍵。罰的過程中，同學們雖然偶會出現質疑聲音，但我不因此而放棄，反而利用機會彼此坐下來聊一聊，拉近師生之間的關係，聽聽他們的聲音，同時也將執行方案的原因條列分述。因為這一個動作，學生們更能清楚了解班級事務必須透過合作才能達成，學生也多半能接受，並樂於投入。

但過程中，家長的意見不是一是另一大阻礙。有的家長必須準時接送孩子上下學，無法延後時間，若他的孩子是當天積分最低的一組，就無法留校打掃；因此，須為這



佳績。
經過小組競賽後，班級的整潔成績大幅改善，屢獲



些例外事件設定變通方案—讓該生利用其它課餘時間補足其應完成的工作，達到公平的原則。換言之，隨時視班級學生狀況加以調整，不定時改變小組成員，增加同學間的互動；也讓同學了解，班級事務進行，必須靠著大家互助合作才能順利進行，培養同學都能為自己負責，進而去協助與督促同學。

方式對了，效果就出來了

轉變帶班模式，利用小組力量，的確讓班級事物漸上軌道。聯絡簿、作業的繳交狀況明顯改變，同學間會主動相互督促同組未完成的同學，讓我省去許多處理班級常規及瑣事的時間；班級的上課氣氛也因此變得熱絡，學生們開始搶著回答問題，舉凡該準備的用具、作業與課堂參與學生表現都大有進步，任課老師們也大力讚賞，讓學生們更願意投入學習活動中。

一年級時，班上整潔成績居年級倒數六名，必須在寒假期間到校服務；二年級經過小組競賽後，班級的整潔、秩序成績多半領先群雄，屢獲佳績。這一年的轉變，讓我體會團隊力量的重要性，也重新燃起鬥志，期望藉由這些技巧和學生們一起成長。

永不放棄任一位學生

看著孩子們在一年之間不斷成長，期間有同事們的鼓勵，也有遇到挫敗，執行之初，學生的不配合、家長的不支持，都讓我有了打退堂鼓的念頭；但畢竟「佛渡有緣人」，和學生們有緣齊聚一堂，便應該竭盡所能，去幫助每一位和我有緣的學生，因此我不斷努力，針對每一次執行的小組競賽方案加以改良，找出適合的方式。

任教至今四年了，曾經因為學生貼心的舉動，讓我感動萬分，點滴在心頭；也曾因為學生的不體諒，讓我心靈受挫，遍體鱗傷。不論是感動或難過，都是擔任教職的一項修練。我深信，好的老師都必須經過歲月的磨練，只要不斷努力自我精進，就能帶好每一位學生，給予他們學習路程中最珍貴的體驗。(本文作者為高雄市福山國中教師)

師



和學生們有緣齊聚一堂，教師更應該竭盡所能，去幫助每一位和我有緣的學生。

閱讀 改變 生命的力量

在班級自由閱讀時間，孩子可以自己選擇想閱讀的書，安靜的享受閱讀的快樂。而透過觀察孩子們閱讀的神態，老師很輕易找出哪些人需要協助；閱讀的神奇力量，像春風般吹拂滋長萬物，讓我們產生勇氣來面對生活的許多不確定，讓我們堅定信心來解決生命的許多挑戰。

文圖 | 陳昭霏



081

小 一剛開學兩週後，教務主任匆匆進教室把正在上課的我喚了出來，只見走廊外站著一對神情侷促夫婦，媽媽抱著一個娃娃，爸爸身邊跟著一對表情看起來有點緊張不安的兄弟。他們遠從那瑪夏鄉而來，八八風災摧毀了美麗的家園，不得已來到高雄依親，暫時先解決家庭的生活問題以及孩子的教育問題。

小夏（化名）將到我的班上就讀。站在旁邊的爸爸對我說：「老師，如果他不乖，打他沒關係！」小夏聽到爸爸的話顯得更加不安了。我趕緊牽起孩子的手，笑著跟爸爸說：「我不打小孩的，有不會的地方，我們一起來教他！」媽媽跟著說：「老師，他以前在山上會從幼稚園偷跑回家，你要多注意喔！」我笑著對小夏說：「現在不會了吧！」他對我點點頭。

相信藉著閱讀獲取
知識的力量，將
會是改變生命
的力量。



高手出招

連名字的國字和注音都不會寫！

我將小夏帶進教室向大家介紹。學校爲他張羅了新的書包，我則整理了新的文具用品及教科書、餐具等，仔細的跟他說明後，才發現他不會寫名字的國字和注音，幫他一筆一劃寫完教科書和簿本上的名字，心裡明白小夏還需要更多的用心教導才行。

上課時，小夏常會東倒西歪，坐不正站不直，常趴在桌上流露出無聊的神情。我心底明白～那是因爲他聽不懂、看不懂，透過身體語言所自然反映出來的訊號。他在辨認和書寫注音符號方面有極大的困難，幸好學校安排他在中午放學後去課後照顧班，回家作業方面有人協助指導。不過，剛開始小夏並不想上課後照顧班，每天下課會來跟老師說想要回家，也會說些喪氣話，對自己不滿意，氣自己「爲什麼都不會」！小夏其實是個對自己能力不足有自覺的孩子。我常常鼓勵他要透過努力學習來改變，小夏確實聽進去了，他慢慢的發現學習的進步，也慢慢感受到自己的成長。

老師，你可以唸書給我聽嗎？

每天早上抄完聯絡簿就是班級自由閱讀時間，我讓孩子選擇他所要閱讀的書，安靜的享受閱讀的快樂。透過觀察孩子們閱讀的神態，老師很輕易就能找出哪些人需要協助；專心沉浸在書中的孩子有著安詳自在的眼神，大聲朗讀幫助自己閱讀的孩子會發出驚喜的呼喚；然而停頓不前，神色緊張或呆滯的表情就是發出無聲的求救訊號。事實上，自由閱讀對識字量不足或不熟練注音符號互拼的學生是一件很困難的事。

小夏會很挫折對我說：「老師，我很想要看書，可是我都不會看，你可以唸書給我聽嗎？」聽到他這樣說，我感到一陣心疼，也很高興知道他對閱讀的熱情。我知道他在山上常常聽老師說故事，這畢竟是好的開始，所以想引導他每日在閱讀的過程中持續拼讀及辨認注音符號用法，無形中擴大自己的識字基模。因爲教科書的語言難以貼近孩子的心，無法引起學習興趣，內容也不夠豐富，即透過有趣的書籍當媒介，激發孩子們的好奇心，點燃孩子的求知熱情。考量低年級的身心狀況及閱讀階段，我擬定以下閱讀策略來強化學生的閱讀動機和興趣。



一、建立班級圖書室，營造輕鬆喜悅的愛書氛圍

教室中提供多元種類和讓學生感興趣的書籍，有冒險的、感情的、歷史的、輕鬆的、好笑的、幻想的…，廣泛的題材能夠滿足孩子們日益增添的好奇心，也深深吸引他們進入書中的神奇世界。有些書甚至成為搶手書，老師還得出面調停，排定等候的順序。男生們對於恐龍特別狂熱，經常有四五個男生在圖書區圍坐一圈，地上攤開一本介紹恐龍種類的百科，七嘴八舌爭先恐後討論起來。

二、排定上圖書館的時間，給點甜頭欲罷不能

學校圖書館因為搬遷遲遲無法使用，每次經過圍起來的工地，孩子們都滿心期待圖書館早日開幕。學期中拜訪剛完工的圖書館前，我利用《圖書館的獅子》一書共讀和孩子討論圖書館裡的合宜行為，並建立共識一把握時間、找到想看的書就趕快坐下來看。每週圖書館課結束前，利用三分鐘對每個人就「書名」、「大概內容」、「好看嗎」簡單提問，並給一顆糖或一塊餅乾獎勵，製造閱讀後甜蜜效應再下課。

三、透過夥伴閱讀，同儕鼓勵力量大

請閱讀能力良好且熱心助人的同儕支援，唸書給有困難的孩子聽，或者只針對他不會唸的字給予幫助；而沒有耐心的孩子，則可以兩個一起輪流讀，讀完一段後，說一說讀到的內容，彼此加強印證或更正錯誤。

四、建立討論及分享，閱讀成為新娛樂

我認同回歸閱讀的根本，享受單純閱讀的樂趣，因此沒有學習單，但會提供白紙讓有興趣的孩子自由發揮。小夏喜歡將所閱讀的內容化為圖畫，拿來跟老師、媽媽及弟弟分享。班上孩子很熱衷於畫圖後的分享和討論，無形中讓閱讀變成一種娛樂選擇；口語表達能力好的孩子，則聚在一起聊書中有趣的地方，也經常改編或加入自己的想像，不亦樂乎。

五、老師一同陪讀、導讀及共讀

由老師介紹閱讀的基本策略，讓全班共同讀一本書，透過練習重覆閱讀找出該書

的特徵、問題、背景，進行推論以預測內容或結局等，不但可帶領孩子閱讀，也從過程中塑造積極及正向的閱讀技巧和態度。而且只要是老師的導讀及推薦過的，必成熱門借閱書籍。

六、利用社區資源—行動圖書館、班級借閱證、故事媽媽

除了教師晨會時間有晨光媽媽進到教室來為孩子們說故事，我們還會不定期申請行動圖書館開到校園，擴充孩子的圖書閱讀範圍。另外，我到市立圖書館辦理了一張班級借閱證，可以一次借50本書並且宅配到學校，讓孩子有更豐富多元的書籍選擇，也讓孩子知道善加利用身邊的資源。

七、與家長的溝通及合作

在班親會時向家長介紹閱讀的重要，希望透過親師合作，及早建立孩子的閱讀習慣，培養終身學習的能力。並且一起在行動圖書館辦理學生個人借閱證，鼓勵家長帶孩子到鄰近的市立圖書館借書，更希望家長能夠辦理家庭借閱證，建立閱讀型家庭。

從享受閱讀中找回了自信心

學期結束前的最後一天，小夏神采飛揚，臉上充滿自信的光采。他上司令臺領了兩張獎狀，一張是第三次月考進步獎，國語、數學、生活三科的筆試成績平均是九十幾分，可謂進步神速；另一張是本校閱讀大王的獎狀，這學期他借了150本書，令人驚嘆吧！看著臺上意氣風發的小夏，我真為他感到驕傲，他對閱讀這件事的喜愛，他的熱情，他的努力不懈，一點一滴累積成今天的成果，透過單純喜愛閱讀、享受閱讀，小夏找回了自信心，建立他的成就感，也提高他的學業成績。

閱讀的神奇力量，像春風般吹拂滋長萬物，讓我們產生勇氣來面對生活的許多不確定，讓我們堅定信心來解決生命的許多挑戰。透過我們的努力，教室已吹起一陣閱讀的春風，並且生生不息！在知識的世界裡，「富者越富，貧者越貧」，藉著閱讀獲取知識的力量，改變生命的力量，弱勢的孩子也可以得到翻身的機會，創造自己的未來。（本文作者為高雄市愛群國小教師）

爲孩子們寫兒歌

文 | 黃長安 圖 | 林亦欽

時下新創的兒歌畢竟不多，有幾人願意動筆寫那種不容易賣掉，很幼稚的兒歌，所以聽來聽去，就是那幾首老舊的。我希望盡一點微薄的心力，爲現代孩子多寫一些兒歌，也希望有更多人提筆加入這個陣營，走在路上可以不斷聽到孩童們念唱兒歌傳來陣陣歡笑聲。

女兒一天天長大，離童年愈來愈遠。依稀記得昨日在襁褓中，哇哇哭叫，爲了哄她安靜入睡，我輕輕拍她的背，以低沉嗓音輕輕唱：「小寶貝，快快睡，外面天黑黑，外面天黑黑。」看著她好不容易睡著的小臉，我的歌聲漸漸變小，終於停歇。

光陰似箭，轉眼她到了十八姑娘一朵花的年紀，閒來沒事，跑去幫鄰居照顧小嬰兒，抱著搖著，好像在實習做媽媽，不知不覺嘴裡哼起很遙遠的那首催眠調：「小寶貝，快快睡，外面天黑黑，外面天黑黑。」咦～唱的怎麼是我瞎編的那一首，真是沒創意！不過，這也不能全怪她，時下新創的兒歌畢竟不多，有幾人願意動筆寫那種不容易賣掉、很幼稚的兒歌呢？所以聽來聽去，就是那幾首陳封老調。我輕鬆的哼著自己之前陸陸續續創作的兒歌，將一些藏在抽屜裡的舊作拿出來整理，陸續放到部落格上面；又很努力從記憶裡搜尋尚未成胎的兒歌，加以修改，逐一上傳，想不到數量頗爲可觀。

小狗，小狗，和我握握手

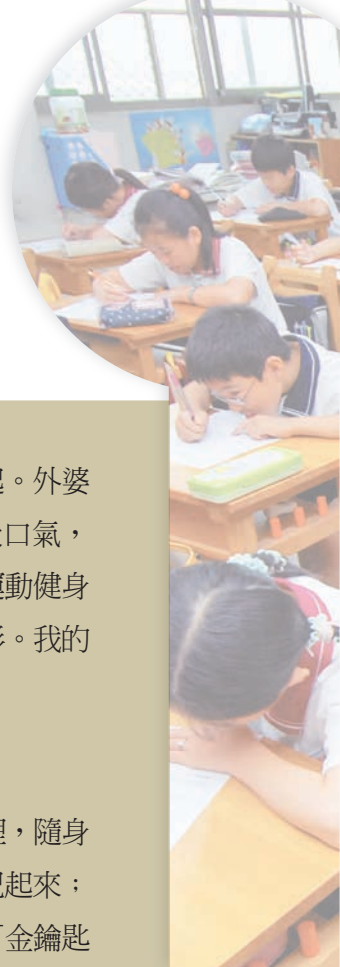
每次寫兒歌，總會忘記自己年近半百，心情變得非常年輕，甚至天真無邪，似





個牙牙愛學語
的稚齡孩兒。對我來
講，寫兒歌不需要情境醞釀，也
不需要腸枯思竭，只要感覺對了，一段段音符就會
在腦海裡環繞。

當我趴在地上和小狗玩，對著小狗叫，對著小狗笑，訓練小狗一些握握手的基本動作，「小狗，小狗，和我握握手；小狗，小狗，學我點點頭。握握手，點點頭，我們是好朋友。」的曲調就自然浮現。傍晚提垃圾去子車丟，難得看見一隻野貓叼著老鼠從身邊竄過，腦海裡浮現幼時鄉下家裡養貓捉老鼠的景象，就先在心中寫下：「老貓老貓在睡覺，老鼠老鼠吵又鬧。老貓氣得鬍子翹，老鼠不怕叫又跳。老貓發威伸利爪，捉住老鼠大口咬。」



當然，我也會寫一些很現代感的，如「大都市，高樓起。外婆來，抱隻雞，給我補身體。大公雞，早早起，陽臺上，吸口氣，大聲喔喔啼。喔喔啼，喔喔啼，都市人們早早起，公園運動健身體。」還有「跳樓，跳樓，大拍賣。快來，快來，來摸彩。我的手氣最High，遊戲機，摸一臺！」

金鑰匙開開，知識大門開開

兒歌簡單可愛、淺顯易懂，我是走到哪裡、寫到哪裡，隨身攜帶紙筆，遇到新鮮的題材，如果靈感大發，馬上揮筆記起來；夜晚孤燈下，反覆吟誦修飾，努力把意境表達深遠。像是「金鑰匙開開，銀鑰匙開開。小朋友們，書本開開。知識大門開開，大家快快進來。」推敲再推敲，三句兩句，經常琢磨到東方魚肚白。也有投入濃厚感情的，如「臭氧層，破個洞，天空好心痛！不燒保麗龍，髮膠不再用，天空露笑容。」

偶爾會有神來之筆，一氣呵成，得來不費工夫：「種一棵小樹，由我來照顧。風來吹，雨來打，小樹小樹不要怕，我陪你一起長大。」不到三分鐘就寫好，還被編入小學的教科書裡面。音樂老師告訴我，期末測驗一半以上的小朋友選唱這一首歌，讓我覺得好窩心。

為現代孩子多寫一些兒歌

我們小時候玩跳繩，「一二三，請進來，四五六，請摸地，七八九，請舉手。」邊跳邊唱邊做動作，是一段很美好的童年歲月。玩躲貓貓，當鬼的人把頭趴在牆上念著：「一二三，到臺灣，臺灣有個阿里山，阿里山上有神木，明年反攻回大陸。」時光河流一去不復返，撫今追昔，我希望盡一點微薄的心力，為現代孩子多寫一些兒歌，也希望有更多人提筆加入這個陣營，讓孩子們在念唱兒歌中享有更多歡笑聲。

（本文作者為臺中縣沙鹿國小教師）

重見希望

文圖 | 牛小少

扶輪社愛心協助重建的秦武國小

當初扶輪社確定援助孩子們重回故鄉讀書，消息傳回村裡，所有部落的族人都自願拿起鐮刀、鋤頭來幫忙整理校園，全鄉就像有著共同夢想而動起來。社區族人知道孩子們要回來使用校舍確實開心不已，這讓沈寂七年的村莊重新有生命力，大夥都期待三個月後這裡會有不一樣的氣息。

悠悠的古調歌謠，又重新在秦武的山間傳繞，海拔八百公尺的山上，出現孩子久違笑聲，整個村莊就像沈睡已久又再度甦醒過來般的活力充沛。會有這樣的改變，全靠國際扶輪社3500地區的愛心協助，在莫拉克風災後於屏東山區設立全臺第一所的希望小學，這也讓秦武國小全校82位學童，再次回到自己熟悉的村莊求學。



國際扶輪社3500地區大力協助屏東縣災區學校災後重建，屏東縣教育處長顏慶祥（右2）出席啓動儀式表達無盡感謝。

在公祭場合中，送Z-1103的空勤總隊三位殉職英雄——張順發、王宗立、黃鎂智最後一程，也許下承諾，要為他們完成生前未完的任務。



完成生前未完的任務

在98年8月11日下午，一架參與莫拉克風災編號NA-502的空勤總隊直升機，從內埔的停機坪緩緩升起，準備到霧臺山區進行物資空投任務，機上三名機組人員包括機長張順發、副機長王宗立與機工長黃鎂智等三人，卻因氣候不佳，在執勤過程中不幸墜落伊拉山谷而罹難。三人的公祭在水湳機場舉行，曾在空勤總隊服務的丁國政也到場致意。退役後投入營建業的他是現任桃園福德扶輪社長，不忍曾經患難與共的好弟兄就這樣離去，他泛紅著眼眶在心裡默默對著英勇殉職的三人許下承諾：「絕對會幫你們完成生前未完的任務。」

工作繁忙之餘，丁國政從沒忘記他的諾言，除了一手接下災校重建委員會的執行長，更在三個月內八次在桃園、屏東間往返，為的就是找到可以施力的重點。往返災區的過程，他不僅將物資不斷的送入災區，更一點一滴募集超過兩千多萬元的善款，最後決定將全部經費投入屏東縣內國中小學的災後重建計畫，而第一所受惠的小學，就是遭風災摧毀而無法在原校就讀的泰武國小。

沈寂的村莊重新有了生命力

座落海拔八百公尺的泰武國小，在風災中因地盤滑落，原本的校舍已經無法使用，全校82位學生全被迫遷往武潭國小佳平分校的廢棄教室寄讀。但七個班級只能擠在四間教室上課，不僅沒有圖書館、音樂及美勞教室，還臨時用木板分隔教室，隔音效果不佳，上課都會互相影響，教學的環境相當克難。

更讓學生不適應的是，以前每天生活在一起的同伴，其中30位必須借宿在友人民宅，其餘學生則利用每天校車來回一個小時的路程接送。泰武國小校長伍麗華說，看到孩子們在這麼困頓的地方求學，孩子們顯得悶悶不樂，真的覺得非常歉咎，且不知



丁國政認為，不單要把物資及金錢送進災區，還
要看到希望不停在部落延續。

何時才能完成回到原校的期待。所幸扶輪社即時伸出援手，讓這群孩子重新燃起希望。

扶輪社與校方經過多次的溝通、討論，相中七年前因少子化而荒廢的泰武國小「佳興分校」，利用原有的校舍建築進行重建，國際扶輪社3500總監涂百洲表示：

「預計在此搭建供師生住宿的宿舍及不足額的教室，首要之務就是讓泰武國小的學生能擁有自己的學校就讀。」而整個工程預計在隔年寒假前完工。如此一來，孩子們能省去來回一小時的車程，且全校學生在99年寒假過後又能住在一起生活，泰武國小老師陳美珍表示，佳興分校距離以前的泰武國小路程約十分鐘，站在分校就能看到本校的建築，孩子們不用離開熟悉的環境讀書，心情明顯開朗，且能看著故鄉一點一滴的重建，心理也較為踏實。最不可思議的是，這座「希望小學」的所在地，正好離當初直升機失事的地方僅有數公里之遠。

伍麗華開心地說，當初扶輪社確定援助孩子們重回故鄉讀書，消息傳回村裡，所有部落的族人都自願拿起鐮刀、鋤頭來幫忙整理校園，全鄉就像有著共同夢想而動起來。陳美珍也說，社區族人知道孩子們要回來使用校舍確實開心不已，這讓沈寂七年的村莊重新有生命力。

守護用愛打造的希望小學

98年12月14日，一輛輛從桃園來車子，將住在都市的賓客不斷送往山上這人煙罕至的部落，這天參與重建的扶輪社友們多數是第一次來到這個地方，下車就被眼前美麗的風景所吸引，山區的孩子更以拿手的歌謠作為歡迎的禮物，歡熱的氣氛又重新回到這個世外桃源。

見到此景，伍麗華激動的說：「當初決定搬到山下就讀，其實做了很大的決定，別以為下山很容易，不知何時能夠回來才是最大的煎熬。」重建的日子有可能需要十






山區的孩子以拿手的歌謠作為歡迎的禮物，歡熱的氣氛又重新回到這個世外桃源。

年、廿年，不知道何時才能返回故鄉的情緒真的非常徬徨。「困難的事往往是正確的事！」就是這句話讓伍麗華決定勇往直前，果然得到正面的回應。屏東縣政府教育處長顏慶祥也曾經給予建議說：「只要對學生好的事，做就對了！」現在看到孩子臉上重新出現笑容，或許答案已經非常明顯。

在簡單的動土典禮中，總監涂百洲表示：「我們不單單只想為災區帶來資源，而是希望把愛心一起帶進來，讓孩子們知道自己的成長之路，其實受到世界上很多人的愛心匯集而成，希望他們長大後還能幫助更多需要幫助的人，讓這個愛心永無止盡的延伸。」在這裡，遠來的扶輪社友、準備在這裡求學的孩子、幫忙重新打造校舍的族人，以及所有見證這歷史一刻的相關人士，全都為這意義深遠的「希望小學」動容。

發起人丁國政也安慰地說：「就像總監說的，他們要的不單是把物資及金錢送進來，而是要看到希望不停在部落延續，就這眼前這群充滿希望的孩子一樣；將來等校舍完工後，會另外將三位英雄的銅像立在校園內，目的是讓孩子們記得是誰幫助他們完成夢想，也讓自己的好弟兄能永遠守護這座他們至死都在保護的希望小學。」

88



體驗種稻，我是跟著孩子一起向人學，在課堂上我常跟孩子們說：如何讓自己學習最快，靠的不只是聰明才智，而是一顆謙下向人廣學的心，而且是要有智慧的向有經驗的人學習，這樣才不會走太多冤枉路。種稻如此，事事如此！

興光大稻

咱們一起來種稻

文圖 | 鄭叔弦

雖然是農家子弟，不過種稻對我而言可是新鮮事，自從得知農糧署有個「深度米食推廣教育」計畫之後，就很想參與，除了讓學童體驗種稻的滋味外，也想藉此一同體會食物的珍貴及農夫的辛苦。因此，當隔壁班老師探詢我一起種稻的意願時，馬上就一口答應了。於是，開始了我與孩子們同行的種稻之旅。

爭取家長的參與支持

爲了讓種稻得到更好效果，學期初開班親會時，向家長說明將舉辦種稻活動，一方面邀請他們共同參與，另一方面也希望可以得到他們的支援及配合；班上家長都表贊同，而且紛紛表示這個活動極具教育意義，尤其學校位於高雄市區，都市孩子要有這樣的體驗不容易。他們的支持讓我對帶孩子種稻增加了不少信心。不過，光有信心是不夠的，爲加強相關知識及技巧，於是特地回到鄉下請教熟諳農事的爺爺，還沒開



始種稻的我就已先開了眼界。

都市孩子的愛稻大作戰

┆ 插秧前的拉線

通常長年種稻子的農夫都有豐富經驗，每排秧苗如何取間距在他們心裡都有個底，但班上孩子可是生平第一次的體驗。爲了讓孩子能夠種出又直又整齊的稻田，所以插秧的前一天，我預先幫小朋友拉好繩子，以便他們能沿線插下一排排整齊的秧苗。這真是一個大工程，從下午兩點多一直工作到六點多才結束。

┆ 插秧初體驗

爲了讓孩子知道怎麼插秧，前一週特地先對孩子進行特訓。但如何正確將6~8株秧苗連根撥下來就是一門大學問，孩子不是撥得過多、過少，就是沒有連根撥下來，或是秧苗無法直立插在土裡而漂浮在水面上。這樣的練習來回了很多次，不少孩子說看起來容易，做起來卻很難。

┆ 正式插秧

插秧這天，學校裡來了許多家長和媒體記者，大家爭相見證這歷史性一刻。孩子們顯得興奮極了，這是他們第一次要赤腳下田插秧，如此近距離接觸土地，對他們來說將是永生難忘的回憶。

┆ 收拾殘局

孩子們不曾種過稻，還好前一天先拉線，看起來也還算亂中有序！不過，考量到秧苗要有適當生長空間，插秧放學後的下午，我找了舍妹和一位學生的阿公，三人合力整理秧苗，把沒種在土裡的秧苗重新植好，淘汰沒根的秧苗再重種，讓每排的秧苗稍微整齊一點。當豆大的汗珠落入稻田裡，對「汗滴禾下土」的情境真的特別有感覺。



插秧初體驗！不曾種過稻的孩子們沿著前一天先拉的線插下秧苗，看起來也還算亂中有序。

┌ 愛稻大作戰

秧苗可不是插進土裡就自動長得好，插秧之後才是種稻的重頭戲，接著要補秧（汰換枯萎的秧苗）、除草、施肥、抓蟲，還要定期記錄稻子生長情形，並得上部落格打種稻心得。對孩子來說，他們比上學期更忙碌了，因為多了稻米寶寶要照顧。

┌ 迎接收割

歷經將近四個月努力和付出，我們終於可以收割了！看著一顆顆飽滿下垂的稻穗，真有說不出來的喜悅，為了迎接收割日，班上孩子還特地先練習如何收割。看他們從原本拿鐮刀都不熟練的割稻動作，一直到俐落割下一把一把的稻子，個個展現出一付小農夫的樣子，連家長們也迫不及待收割日的到來哪！

師生的學習與成長

經過了這一場全新的體驗，孩子們不只記錄著稻米寶寶的成長，自己也在不知不覺中長大不少！寫下的感想，還多了幾分人生哲理哩！

「剛開始種時覺得很簡單，但到了中間就覺得很困難，可是我不要覺得很難就不去嘗試，搞不好是你覺得很難，但事實上很簡單，所以這件事告訴我一分耕耘一分收穫，你只要努力一定會成功，就算你沒有成功但你有努力，你就是第一名的。（蕎溱）



大家一起動手除草，但可別把秧苗當草除。

自從興光大稻活動之後，我發現班上盛飯時都會注意不把飯粒掉出來，也觀察到大家都把飯粒吃光光才擦餐具，我覺得大家都有珍惜這些飯，是乖寶寶，因為農夫在太陽下辛苦的耕耘是很累的，所以我要記起我吃下肚裡的每一口飯，把它當作寶。（筑云）

將近一學期種稻體驗，我也從中體會受惠許多。爲了讓孩子種稻回憶不只單純停留在最後歡喜收割上，我利用一堂課帶孩子回顧整個種稻過程，希望他們把握學習的基本精神及態度：沒有付出，不會有收穫，中間的歷程或者辛苦，但是嚐到的果實是最甜美的，因為你曾付出過。再多的學習機會，如果你不懂得珍惜，這種學習是沒有價值的；如果你能好好學習，就會在過程中得到最大的收穫。在種稻經驗中我們收穫的不只是結實纍纍的稻子而已，學習到做事的精神及態度，才是最珍貴的！

體驗種稻，是我跟著孩子一起向人學習的寶貴經驗，在課堂上我常跟孩子說：如何讓自己學習最快，靠的不只是聰明才智，而是一顆謙下向人廣學的心，而且是要有智慧的向有經驗的人學習，這樣才不會走太多冤枉路。種稻如此，事事都是如此！

（本文作者爲高雄市正興國小教師）



看我抓起田裡的害蟲。

團結就係力量

文 | 鍾晃華 圖 | 林亦欽

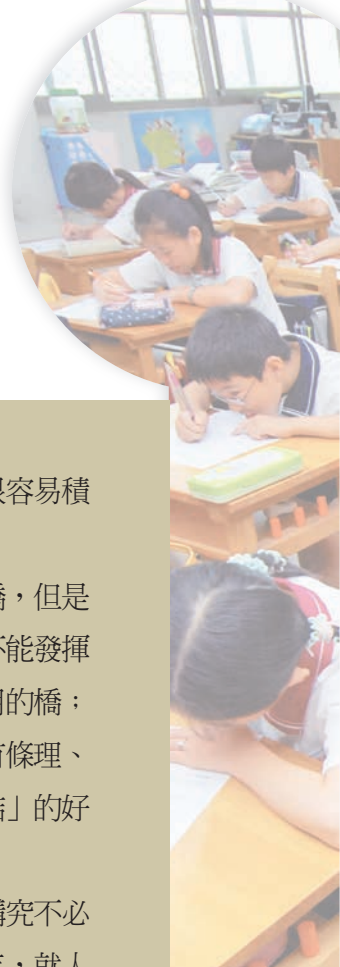
多數幫少數，團結作用大；「十人扶一易，一人扶十難」，傳統的客家生活修橋鋪路，搭橋建廟，建醮普渡，急難濟助等，莫不顯現出大家同心協力合作一件事，既方便又快速，又經濟又實惠的道理。

自古以來，「團結」就是生物能夠衍生延續的重要因素之一，譬如大型野獸的狩獵行爲，弱小昆蟲的合作覓食，中小型動物的共同防禦，天生就有彼此依存的合作關係。客家民族在多次南遷的過程中，他鄉作客，開疆闢土，更能體會並貫徹「團結」的觀念與做法，像江西、福建、廣東一帶的客家「土樓」、「圓樓」住宅建築；如農忙時節彼此「換工」，不必給工資，饒富人情味的合作模式；再如大家族、大伙房的「大眾手」生活居住方式，再再的表現出「團結」的重要與必要。

萬眾一條心，黃土變成金

「團」是凝聚交融的結果，「結」是攜手合作的方式，自古「團結力量大」的故事不勝枚舉。在體會良深的客家生活中，流傳下來許多的老古人言，既淺顯又貼切，稍加揣摩便可知曉先人的智慧、趣味與雋永。

- 人多力強，狗多咬羊：這句話淺顯又合押韻，在古早沒有機械動力的時代，人力的合作就是動力的最大源頭。狗兒聚在一起，「狗」多勢衆，連人們飼養的羊隻都敢「咬」，雖說是負面的結果，卻充分說明了團結的驚人效果。
- 人上一百，七鼓八笛：這句話是反諷的語句，人多口雜的意思，是不能團結的後果。鼓是控制節奏的重要角色，而笛是音色比較高亢的特殊效果，原則是不能同時一起演奏。人多了之後，鼓笛混雜發聲、雜亂無章，不一團亂才怪！也點明要團結和諧才有好效果。
- 一人講假，十人傳真：當一個人單獨在講某件事，很容易讓人辨別真偽是非；可是當



「十個人」在敘明一件假的事件，也就是很多人都講同樣的說詞、說法，就很容易積非成是了。這也說明了「謠言」的可怕，更點出了「團結」的強大影響。

- 獨木不成橋，單磚不成牆：古時，橋要用長的木幹來搭，單獨一根叫做獨木橋，但是總是令人覺得不穩，反而有增加失足的意外！而單塊磚根本砌不成一堵牆，不能發揮擋風遮雨、區隔內外的基本功能。一定要許多根木頭併在一起，才能搭成實用的橋；也一定要堆砌起許多磚塊，牆面才會穩固。強調日常生活上用許多的材料，有條理、有技巧的堆砌、綑綁在一起，才能產生巨大的實用功能，也具體說明了「團結」的好處與重要。
- 人多好辦事，人少好過年：做事能生產、發揮功效可以省錢，客家族群非常講究不必花錢、自我克服的原則，人多當然做事方便而有效。但在一年一度的春節新年，就人少比較好，因為傳統上過年講究除舊布新，要張燈結綵，更要送禮拜年，發紅包壓歲錢…，花費開銷的活動一多，花費也就加大，在當家主事的立場來說，當然人少好過年了。
- 十人扶一易，一人扶十難：這裡的「扶」涵蓋許多意思，協助幫忙、撫養教育、家務農事都可。總而言之，多數幫少數，團結作用大；反之，一個人要幫十個人解決困難，那就大費周章，辛苦困難多了。傳統的客家生活修橋鋪路，搭橋建廟，建醮普渡，急難濟助…等，莫不顯現出大家同心協力合作一件事，既方便又快速，又經濟又實惠的道理。
- 萬眾一條心，黃土變成金：祖先開疆闢土、艱辛異常，必須許多人共同合作開墾、耕作栽植，才有收成。收成可以自己食用，也可以賣錢，講得直接明白一些，黃土的黃與金子的金可以互為對應，透過大家的共同努力，土地有許多產值，也就像黃金一樣具有價值。另外「心」與「金」合押韻，朗誦起來流暢自然而語意深遠。
- 獨手難舉石，眾手好搬山：舉石與搬山，皆是開墾荒地的必然動作，而獨與眾就是單一與眾多的對比人力了。先民對生活的體

認，很淺顯的用相對的語



法表現出來，告訴人們團結合作的重要與必要，老祖宗的語法智慧與剴切提示，我們應多加深思體認力行實踐才好。

□單肩難挑千斤擔，獨腳難行遠路程：這句話是先民遷徙流離生活的描繪，在那反抗暴政艱苦逃難的歲月，肩挑重擔步行遠路，是唯一且必然的途徑。臺灣有一首客語流行歌〈一枝擔竿〉非常受歡迎，歌詞描述：「一枝擔竿嘉應抬到臺，抬盡唐山滄海事，一枝擔竿中原抬到臺，啊…抬盡歷代風雲史，彎直彎直竹擔竿，堅韌堅韌唔會斷，這係客人種草魂，千古不變客家魂，軟硬軟硬竹擔竿，紮實紮實唔會斷，這係客人種草魂，代代相傳萬古流芳。」「擔竿」就是扁擔，具有謀生、防身等多重功能，是古早客家人的精神象徵，也是希望指標，肩負重擔要換人挑；單打獨鬥，很難完成重任，團結才是成功的不二法門。

□一個巴掌拍不響，一隻草鞋難上崗：掌聲可以傳達訊息，可以表示鼓勵，一定要兩手互拍才能發聲。山路崎嶇，赤腳難行，一定要穿草鞋才行，若只有一隻鞋，要順利上山，也就非常辛苦困難了。這也說明了相互配合，團結合作的重要。

放棄對立·加強合作

在現今臺灣的社會，資訊發達，透過電腦、手機、電話便能傳達訊息，人與人之間直接溝通越來越少，更遑論相互合作了。另外，功利主義抬頭，只顧自己、不管他人的心態作祟，加上朝野對立，形成臺灣社會一片亂象，虛耗社會的資源，阻礙臺灣的進步。追根究底，就是不能設身處地、將心比心，不知團結合作所致。在國民教育的品格教育裡：「合作」是中心德目之一，如何在學童幼小的腦海裡種下「團結」、「與人合作」、「團結力量大」的正確心態，實是不可忽略的課題。而上列十句有關「團結」的老古人言，只要教育工作夥伴能夠任選一句，稍加體會、加以發揮，一定可以收到不錯的效果；說一丈不如行一尺，坐而言不如起而行，把握當下，立即行動，大家今天的一分耕耘，說不定在未來會收到十分的收穫呢！（本文作者為國小退休校長）

創造文字的生命力

專訪書藝行者—張炳煌教授

文 | 徐藝華
圖 | 張炳煌提供

每次發週記簿，他必然挨罵，原因無非是字跡潦草、難看；通常老師一手將週記簿飛擲過來，嘴巴叨念著：「寫字這麼醜，以後有甚麼出息！」偏偏隔壁坐了一位全班字寫得最漂亮、最工整的同學—張生，某天兩個人因細故打架，老師不但責罵了他、要他道歉，還要他向張生學習寫字；正是血氣方剛的張炳煌深感自尊受到無比傷害，覺得不寫不行了—不把字寫好，面子掛不住！從那天開始，決定要把字寫好。誰料這麼一寫，寫出了興趣，一直寫到今天、明天、天天…。

具有千姿百態、千變萬化形質的書法，不僅是中國傳統的國粹，也一直散發著藝術的魅力；歷代文人雅士愛好者多，商賈巨富附庸風雅者眾，連貴如君王者也以收藏為樂。過去乾隆皇帝非常得意自己擁有王羲之的〈快雪時晴帖〉、王珣的〈伯遠帖〉和王獻之的〈中秋帖〉，認為此三件是稀世珍寶，遂把自己的書房稱做「三希堂」，足見書法名品是多麼懾人心魄。莫怪豐子愷先生說：「書法是最高的藝術，是中國文化的集大成者，是一個完善的中國文人的最高境界。」書法的價值與魅力在這幾句話中彰顯無遺，然而，書法教學卻每況愈下，現代學童對於書法越來越陌生。

為改進現況、保存傳統書法文化，教育部從今（99）年3月起訂定「書法教學改進方案」，要求縣市及學校將書法教學培訓課程列為年度研習重點，三年內完成全國國中小國語文教師的書法增能培訓事宜，並引介在地書法家進入學校協同教學，陶冶學生書法藝術美學涵養。這個方案不禁讓人想起民國70年時三臺聯播的「中國書法」電視節目，強力放送政府對書法的重視。隔年還有一個讓許多人至今還印象深刻的「每日一字」—華視晚間新聞開始前約10分鐘，伴隨著〈陽明春曉〉優美的旋律，結構工整、雅緻美觀、筆筆有力的毛筆字揭開了中國文字的源起與意涵，成為許多國中、國小將其列為必看的節目，甚至還要寫收看心得，順利地將國語文運動成功推行。隨著「每日一字」播出，看似輕鬆就寫將出來的優美字體，也讓許多人想拿起毛筆來寫寫

字。這節目長達19年餘，共播出2000字左右，字字皆出自張炳煌先生的手，也因此他成爲大家耳熟能詳、家喻戶曉的書法家。

因爲字「醜」，發誓要爭一口氣一把字寫好

其實出生於基隆的張炳煌，從小因爲字寫得「醜」，經常被老師責罵，甚至諷刺、譏笑，如何成爲知名的書法家呢？他提起一則逆增上緣的舊事—初中由國文老師林松擔任導師，每次發週記簿，他必然挨罵，原因無非是字跡潦草、難看；通常老師一手將週記簿「咻」一聲地飛擲過來，嘴巴還叨念著：「寫字這麼醜，以後怎會有甚麼出息！」下場往往是，放學後被留下來練習寫字。由於字寫得醜不是一天兩天的事，被數落從不以爲意。但偏偏隔壁坐了一位全班字寫得最漂亮、最工整的同學—張生，某天兩個人因細故打架，老師不但責罵了他、要他道歉，還要他向張生學習寫字；正是血氣方剛的張炳煌深感自尊受到無比傷害，覺得不寫不行了—若不把字寫好，面子掛不住！從那天開始，決定要把字寫好。回到家立即擺起筆墨、臨著字帖，非常投入的一橫一豎的寫了起來，誰料這麼一寫，寫出了興趣，一直寫到今天、明天、天天…。

字寫得好有出息！

老師的「羞辱」，讓張炳煌發誓要爭一口氣，而激勵出寫書法的堅定意念（相對現在老師敢怒不敢「罵」，實有天壤之別）。他越寫越有趣，瘋狂蒐集各種書法字帖，並專心臨摹，一本寫完又一本，到了大專已是個中高手，不但早已跳脫因字跡潦草被老師摔簿本的孩子，還代表國家去日本參加書法比賽獲得佳績，同時在日本書道界備受稱頌，締結未來意想不到的人生機緣。

即使一直認爲寫字漂亮與前途無關的張炳煌，世界新聞傳播學院畢業後，雖然從事貿易工作，但因著興趣使然仍繼續精研各體書法，旁及詩文水墨畫等；由於工作關係，經常往返日本，每次去日本出差，就拿自己的作品當作禮物，沒想到竟然大受歡迎，並且受到當地書道界的肯定，主動邀請辦理個展達十一次之多，且展出成績出色，作品均被收藏一空。作品備受肯定，讓他終於相信老師的話（字寫得好才有出

息），亦奠定書法可以謀生的道理，可以發展成一生的志業。

不只為書法名家，更要為教育家

在升學壓力下，臺灣書法式微，眼看著這項中華文化逐漸沉淪而頗有感觸，張炳煌開始關心臺灣書法發展的前途，振興臺灣的書法景象成為他念茲在茲的志業，希冀透過本身書法的精進來致力書法教學的革新一「不只是成為書法名家，而是要成為教育家」。正當他抱持推廣書法為一生志業之際，在日本大阪舉行的第十次書法個展也大獲好評，他接受華視的邀約製作、主持《中國書法》，由於製作用心、內容紮實有系統，被甄選為三臺聯播節目；且以32歲青年之姿主講傳統的書法，令人耳目一新，反轉書法屬於傳統、過時的刻板印象。式微的書法在電視強力放送下，猶如打下一劑強心針，漸漸造成風行。緊接著，教育部欲推動標準國字，邀請他參與製作《每日一字》，現場輕鬆、流暢書寫的畫面，與主持人李艷秋小姐清新的主持風格，不但節目一炮而紅、迴響熱烈，對於臺灣書法的推動也浮現出一股熱潮。

人生志願從電視書法教學中大放異彩

因此，民國70年可以說是張炳煌生涯當中最大的轉捩點。一心想要好好推廣書法的志願，從電視書法教學中大放異彩。為了教學，他深入整理中國古典碑帖，不但予以復原，亦精選成為《中國古典碑帖復元精選》（中、日文各十二冊）；也潛心著作書法相關的書籍及錄影帶，如《中國書法》、《書法入門》、《國字正帖》（三冊）、《硬筆書法》、《硬筆書帖》、《各種毛筆及硬筆書法練習範本》等等。同時，集結書法愛好者，創立中華民國書法學會、國際書法聯盟及擔任中華民國詩書畫家協會、臺灣佛教傳道協會、中華民國硬筆書法學會、國際書法聯盟總會、臺灣國際



在升學壓力下，臺灣書法式微，不忍看這項中華文化逐漸沉淪而頗有感觸，張炳煌即以振興臺灣的書法為其念茲在茲的志業。

蘭亭筆會等團體，以及發行書友雜誌及書法進階雜誌，希冀藉由各種管道來推展書法。這種長期的高度熱誠與旺盛活動力，在臺灣書法界可說是鳳毛麟角。整體來說，醉心於藝術創作的書家，大都「獨善其身」，不願花太多心思或長期投入推展的工作，張炳煌卻堅持志向，數十年如一日，始終不改其志的努力推廣書法教育。他將推展書法的動向從單一的文化層面作大、作廣，積極向外發展，利用各種活動來喚起大家對書法的重視與青睞，除了新年開筆活動、春聯揮毫，還策畫各種學術研討與展覽，如臺灣書法年展、國際書法交流活動、書法學術研討會、暑期書法教學會以及各項書法比賽(全民分組/大學生/國小)等，讓書法與生活結合，期盼大家能看見書法的生命力。

創造、詮釋文字的生命力

書法在中國以往地位特殊，代表一個人的才情高低，所以一直伴隨著社會和時代對人才的選擇；千百年來，它成為衡量一個人的能力標準。隨著社會變遷、朝代更迭，隨著我們的文化、知識、智慧的發展，雖然它已不再是衡量一個人能力的標準，但書法藝術仍具有無限的生命力。因為，書法充分融入書寫者個人的思想和情感，往往能使欣賞者得以有所感動和探索，達到一種生活和藝術的享受境界。此即「書法創作是一種創造文字生命力的藝術，書法家在書寫中融入個人的情感與思想，使賞析者能從筆墨中感受到線條的動感和躍動的生命力。」張炳煌認為，書法詮釋了文字的生命力，不只中國文字有書法，阿拉伯文也有書法，只要經由書寫的技巧和心領神會，將字體寫得美觀，就是書法的表現。因此，他從楷書和隸篆著手，再精研行、草書體，但不拘泥於既定的格式，而融成一格，用心創造文字的生命力。

為生活創造各種美麗的視覺享受

隨著時代逐漸演變，傳統書法發展迄今已形成多種面向，張炳煌將其歸納出四大主軸：一、漢字書寫應用及技法的傳承（根）。二、傳統書法藝術的再創（順應時代）。三、現代書法藝術崛起（開創）。四、傳統的呈現方式已經打破，形成新視野（多元發展）。基此流變，傳統書法有了新時代的面貌，呈現多元的個人風格。又由

於書法特殊的藝術性，詩書畫往往能相輔相成，三者既能分別造詣，又能合而為一；自古雖稱詩書畫三絕，但以書法貫穿詩情與畫意。是以，書法的發展應該無窮無盡。例如，它可結合各種文化創意產業，躍然於服裝設計、家飾等產品上，為生活創造各種美麗的視覺享受。

e 筆顛覆了傳統書法的學習方式

儘管書法能夠相當充分的融入生活藝術當中，但受到外來及多元文化影響、急功主義盛行、教育政策改變、文字使用改變、傳統文化認知薄弱以及電腦數位應用崛起等影響，推展書法依舊存在著許多瓶頸，尤其電腦科技的蓬勃發展，改變了文字的使用習慣，大家都憂心電腦的興起阻礙了書法發展。惟對於電腦一竅不通的張炳煌，不僅不排斥電腦科技，反而化阻力為助力—結合電腦，讓電腦成為學習書法的利器。民國90年，他主動約集淡江大學遠距教學及資訊工程的教授，以跨領域的合作方式，共同組成研發團隊，積極創建電腦科技與傳統書法的結合，成功的開發出「e 筆書寫系統」—改變傳統書寫方式，並在淡江大學首辦書法網路線上教學，開創電腦書法教學的先鋒，透過電腦教學做為自我學習數位教學的機會。張炳煌說，中國書法從毛筆到近世紀通行的硬筆，現在則進入電腦的 e 筆時代；現代學子練習書法不需要傳統文房工具，以電腦筆直接在手寫板上書寫，就可以巧妙的將毛筆的鋒芒、提按及硬筆的筆觸，呈現出文字書寫之美。e 筆書寫方便易學，符合年輕學子的需求，且在電腦裡的字帖全是動態呈現，可以將練習過程的筆跡重播，得以自行不斷練習。此舉顛覆了傳統書法的學習方式，也帶來書法學習和精進的工具，如今在華視播出的「新每日一字」，書寫者仍是張炳煌，但使用的工具不再是傳統的毛筆，而是「e 筆」，流暢的筆法、工整美觀的字跡與傳統毛筆書寫無異，讓人躍躍欲試 e 筆之妙。

為生命的張力與傳奇喝采

聽張炳煌談他努力練好字的過程，十足表現出年少輕狂、逞強的個性，不禁讓人莞爾，但其執著的定力則直教人佩服，並為其生命的張力與傳奇喝采不已。三十年來，他推動書法的熱誠和執著、用心和奉獻，讓臺灣的書法有了發揮的舞臺；而他藉由研發 e 筆數位化學習，使傳統書畫藝術得與時代接軌，主動迎向年輕族群，讓書法藉由時尚潮流傳承下去，相信未來定將開拓出一番新的局面。

我們需要

您同行

《師友》園地，向來以提供親師「做中學·做中教」為宗旨，並藉此園地激盪出更多、更新、更活潑的創意，陪伴你我、陪伴孩子，一起成長。因此，舉凡身教、言教、心教、境教…，或實際教學經驗、或理論的實踐、或體悟的心得…，只要是可打開學習成長路上重重關卡的妙方，請慷慨與大家分享，誠摯歡迎踴躍來稿。同時，歡迎來電 (02-23946463) 或E-mail (educator502@gmail.com) 至編輯部告知別具特色之學校，或深具教學創意與活潑有趣之題材，我們將派專人前往採訪報導。

長期徵稿

凡與教育相關議題：如教學活動、親師互動；校園相關：如學校經營特色、百年老校風華；或如新鮮話題、創意點子、生態教育、鄉土教學、課堂趣事…等活潑實用，有趣多元主題皆可。形式不拘，不論是透過筆、keyboard或是相機鏡頭，只要樂於與他人分享者，皆歡迎來稿。

專題徵稿

愛臺灣愛地球 - 電子教科書試驗上路 (99.4.20截稿)

校園泳池面面觀 (99.5.20截稿)

長青教育正夯 (99.6.20截稿)

~ 師友月刊期待您來稿 ~

投稿須知

- ✘ 所投稿件過去未曾發表於其它雜誌或報章，且同意在本雜誌接受審查期間不投其它雜誌；接受刊登後，著作財產歸本雜誌所有，原著作者對此不得有異議，且未經同意不得轉載或出版。
- ✘ 稿件列名之著者皆為實際參與研究及撰述者。
- ✘ 請勿一稿多投，亦勿抄襲他人著作。
- ✘ 不退稿，請著者自留底稿；本刊編輯部對來稿有刪改之權。
- ✘ 文稿以電子檔為宜，不超過3000字為原則，短文亦歡迎；照片以電子圖檔為佳（尺寸500K以上，存成jpg格式）。
- ✘ 作品一經採用，將同時收錄於師友數位服務網 (<http://www.hyread.com.tw/edu>)。
- ✘ 請註明真實姓名（可以筆名發表）、身分證字號、職稱、服務單位、地址、電話，逕寄：100臺北市中正區南海路15號502室 師友月刊編輯部收，或E-mail:educator502@gmail.com（有自動回覆設定）即可；惟資料不全者恕無法受理。
- ✘ 投稿前已參閱並了解投稿須知，謹慎查對無誤後投寄。E-mail如需收件回覆請於主旨中註明。
- ✘ 若有任何疑問，請電02-23946463編輯部或E-mail:educator502@gmail.com，將有專人為您答覆。

台北教師會館 喜迎新

99 新貌 服務 100



三人房



雙人房(一大床)



雙人房(兩單床)

全新登場·全面優惠



四人房


台北教師會館
 Taipei Teacher's Hotel

房間類型	會員	有關	一般	定價
	中小學校 教職員 現任家長會長	大專院校 教職員學生 軍、公、警	軍、公、 警、學生 以外人員	
雙人房	\$1,100	\$1,400	\$1,600	\$2,000
三人房	\$1,210	\$1,540	\$1,760	\$2,200
四人房	\$1,430	\$1,820	\$2,080	\$2,600
和室房	\$1,800	\$2,400	\$2,700	\$3,600

註：住宿之各種優惠請電洽服務臺或上網查詢

* 會館餐廳特色川菜、精緻台菜，歡迎預訂婚宴喜慶、春酒聚餐

交通便利，經濟實惠—出差、旅遊的第一選擇



黃磺之溪

文圖 | 劉伯樂

瀑布區由巨大岩石組成，環境冷涼而寬敞，有天然石桌椅羅列，儼然是一處仙人居住的福地洞天。原來，從前白雲小溪就是現在磺溪的上游。我好像逆時光的溯行者，卡在一處環節上，遙憶的望著自己的青春而又徒呼奈何。也像生命的囚犯，被困在時間的牢籠裡，伸手想要捕捉那美好的光陰歲月又不可得。

一條小小的溪溝，溪水帶有硫質惡臭，不知從何而來；也不知道流向何處。三十多年來斷斷續續，絲絲連連在我生活的週遭若隱若現。

小溪溝暗藏不為人知的秘境

學生時候，畫室窗外面對著紗帽山，山腳下有一條被芒草覆蓋的溫泉小溪。記得是初春雨後，乍暖還寒的季節，溫泉熱度蒸出了白色嵐氣，映在山坡新綠的植被上。絲絲片片乘著山谷裡不穩定的氣流，以各種曼妙的舞姿冉冉上升，時而優雅浪漫，時而放蕩狂狷。美麗的助教也是白雲同好，我們常常相約在白雲升起時坐在二樓窗臺上，好像騰雲駕霧一樣，隔著教室互相招手。當時天真的以為，神秘小溪就是愛情故鄉。

小溪流過一座小橋以後就不知所終了。有一次和同學沿著溪向下游探索，小溪在這裡遇到了斷崖形成瀑布，瀑布附近有幾間隱密的瓦舍房屋，屋旁有堅固的水泥橋橫跨深谷。橋的另一頭，赫然是一個山洞入口。深邃山洞神秘的指向紗帽山內部。我和同學正想過橋探個究竟，忽然被粗暴聲音喝止，一個衣冠

不整、歪戴帽子，看起來十分匆忙狼狽的警員，持槍從房舍裡衝出來。原來我們誤打誤撞，闖入了「禁止一進入、攝影、描繪、狩獵、記述」的禁地。是軍事重地？是神秘的別墅？X檔案庫？秘密研究室？就在學校附近，一條不起眼的小溪溝，也暗藏著不為人知的秘境。解嚴以後小溪歸屬國家公園管轄，只不過仍然掛上「禁止進入」的警示牌，理由則是「水源重地」。

尋找白雲小溪上的美好記憶

後來我在一條叫作「磺溪」的小溪流附近定居，也因為靠近硫磺溫泉區，溪水常常冒出白色煙霧。從前白雲小溪和現在磺溪的地理位置接近，都位於低海拔濃密闊葉林裡，綠蔭蔽天。一般地圖沒有標示，從衛星空照地圖上，也看不出兩者有什麼關聯。我心裡盤算著，要如何從磺溪溯源而上，試著尋找白雲小溪上的美好記憶。

沿著磺溪溪谷盡是水管和垃圾，水質混濁，硫氣撲鼻，多半是上游溫泉餐廳排放的廢水。許多地方巨石倒木阻絕不能通行，只好循著岸上水管小路蜿蜒而行。溪畔小路相當美好，有清澈水圳



紅嘴黑鵯



構樹 (果)

引流灌溉梯田，有隱身在櫻花樹下的竹籬茅舍，也有荷鋤耕種的老農和浣紗的村婦。尋常巷陌陳羅綺，幾畝花田招蜂蝶；就在都市邊緣，竟然也有這樣悠閒自得的小調生活。小圳裡有遊蛇，處心積慮只露出口鼻在水面，埋伏著在等候獵物。白頭翁和紅嘴黑鵯族群，各自找到一處轉彎的角落，輪番飛到淺水處洗澡，再飛上樹枝曬太陽。我注意到水裡有不少無霸鉤蜓幼蟲的水蠶，這種巨無霸蜻蜓的幼蟲，只願意生長在乾淨溪水裡，所以圳溝水絕非取自磺溪。我繼續溯源去探個究竟。

又有柵欄擋路。是國家公園標示著「水源重地，禁止進入，違者…」的告示。隔著金屬柵欄向內窺視，有一股清水和溫泉水在此合流成瀑布，而瀑布上方就是那似曾相識的水泥橋和山洞。瀑布區由巨大岩石組成，環境冷涼而寬敞，有天然石桌椅羅列，儼然是一處仙人居住的福地洞天。原來，從前白雲小溪就是現在磺溪的上游。我好像逆時光的溯行者，卡在一處環節上，追憶的望著自己的青春而又徒呼奈何。也像生命的囚犯，被困在時間的牢籠裡，伸手想要捕捉那美好的光陰歲月又不可得。



無霸鉤蜓 (雌)

水圳就位在磺溪的上方，有循水的羊腸小徑，水跟著山轉；路跟著水轉；人也跟著路轉。行到水窮處，居然

輕快腳步走向現在和將來

捨棄了過去，回程就是現在和將來。輕快的腳步，想要再拜訪那一條遊蛇，看看牠沉潛偽裝了一整天，現在有什麼收穫？盤算一下無霸鉤蜓的幼蟲，會在將來的什麼時候出水羽化？也還要再一次冒昧打擾野鳥的洗澡時間。



早春

文圖 | 徐藝華

樹上零星的山櫻花更覺嬌豔，地上的落櫻却帶給我早春的淡淡憂愁——它們彷彿就像剛剛那對姊妹花，提早結束自己的童年，急著進入大人的世界。…今日深感春華早謝，宛如時序錯亂、打破生命節奏。又寒風偶爾吹來，攪得枝頭新芽亂顫，我怨——提早的青春能輕鬆度過嚴冬嗎？

111

未到驚蟄，山櫻樹上的新芽已滿枝，春訊強勢登場，想擋都擋不住。前往尖石鄉的路上，雖偶有山櫻花綻放美麗，但更多的是沿路一片新意旖旎奔放，盤山造勢，致使在山路曲曲蜿蜒普羅的萬綠層疊中，點綴著幾簇的紅豔更添嫵媚。秀巒部落附近的泰岡溪支流，俗稱軍艦岩下方的溪谷邊有處天然碳酸溫泉，從石壁汨汨湧出的溫泉，水溫約攝氏50~60°C，一說具有美白療效，故有美人湯之謂。聽隨曾在當地服務的鄭校長建議一下去體驗野溪溫泉樂趣，泡泡腳，解除一天的疲勞——遂興奮前去。但見荒野雜草蓋地，不知路在哪裡？原來大步踏過雜草即成道路一路，是腳踩出來的。荒草瀰漫中，以為要走很久，沒想到只短短二三十米路程就看見水流湍急的河谷。這麼不顯眼的地方，誰料兩位泰雅姑娘早已捷足先登，旁邊還有兩位煮著泡麵等候的年輕人。站在溪石上，環看四周後，有感與其看人們意象而生的軍艦岩，不如看岩下溫






泉風光；並不是因為年輕姑娘在其間，而是她們的行為勾起久遠的曾經。

以溪石砌起的天然溫泉池，在陣陣生煙中本就饒富意味，但更妙趣的是，姑娘們把它當成自家風呂，彎著身子將青絲垂洩在水面，輕輕梳洗著一頭秀髮，然後熟練的將長髮包覆在毛巾中，再度浸泡在泉池中繼續下一個步驟—沐浴淨身（可能因為我們這群冒失的不速之客，而裹著衣服洗）。小時候也曾經和童伴到溪裡洗頭，那是基於一半新鮮、好奇的心態，一半江湖義氣作祟，有福同享、有難同當的口號影響，看見童伴如此做，不跟著一起做，似乎很不夠義氣。所以，經常在溪裡游完泳，順便也把頭髮洗一洗，十餘個人一起洗很是壯觀，也成就一幅童年風景。但這天礙於她們既定的目的，我們不好意思下去嘗試野溪溫泉的足浴，只好坐在大石上和她們閒聊一番。年紀較輕的女孩說，以前天天來此溫泉洗頭、洗澡，最近要照顧小孩，有一陣子沒來。看她尚顯青澀，冒昧地問了年紀—才一十八歲，小孩一歲多！她指著旁邊的姑娘說，姊姊年長四歲，小孩已經小三了。算一下，眼前還是小孩的姑娘十六七歲就當了小媽媽，另一位大約十三四歲、同儕尚在無知喧鬧時，她就已開始忙碌於奶瓶、尿布之間打轉了。

鄭校長說，深山部落孩子天真、單純卻熱情洋溢，這種情況不是個案，所以「小孩帶小孩」的情況不少。在這個社會，世途浩浩，不管生活優渥、窘迫，抑或工作順遂、難覓，酸甜苦辣均在其中；而且人事複





雜，浮浮沉沉，有人窮一輩子都搞不好、弄不明白，更何況十幾歲的孩子，身心未臻成熟，如何養活自己、養活家庭？又如何教養孩子？試想，成人都無法個個條理不紊的安排生活，十幾歲的孩子如何好好經營家庭、陪伴孩子順利成長呢？看著她們年輕的臉龐充滿稚氣與天真，完全看不出愁滋味，我們問了一個相當愚蠢問題：「孩子可愛嗎？」她不加思索地回答：「小孩當然都可愛！」的確，孩子哪有不可愛的，但可愛的孩子早早當了父母，要為家庭、孩子奔波，這樣變調的青春年華「可愛」嗎？

軍艦岩邊，清澈、奔騰的流水不斷沖擊著溪石，激盪而起的水花白得冰清玉潔，看得令人目光暈眩、心兒撩亂；旁邊沉浸溫泉的小媽媽，她們的人生節奏與故事也讓我迷惘！只好起身看著遠從青山夾岸而來的流水，一路碰撞著許多大石，濺起高低不同的浪花，猶如示現每個人擁有著不同的人生。看著流水的變化，想著靜靜享受溫泉湯浴的她們，真想問一聲：為何急著壓縮童年，譜寫快拍人生？提前的節奏是否也像浪花一樣絢爛？但浪花啊～它的美麗通常高高揚起、急急落下～迅速回歸在平凡的流水中，這樣的節奏幾個人能消受？且倘一不小心，飛濺在大石上，也許就得面臨急速乾涸的命運。流水啊～就像人的一生，不管再絢爛，終究要面對現實生活，落點不一樣，命運也大不同。

揮別溪邊的青春女孩，接續進入深山部落，樹上零星的山櫻花更覺嬌豔，地上的落櫻卻帶給我早春的淡淡憂愁—它們彷彿就像剛剛那對姊妹花，提早結束自己的童年，急著進入大人的世界。往昔看見一朵梅花早早從枝頭探春，感覺特別快意，這幾年受全球變遷的影響，一掃以往對於早春懷抱的雀躍之情，尤其今日更深感春華早謝，宛如時序錯亂、打破生命節奏，寒風偶爾吹來，攪得枝頭新芽亂顫，我恐一提早的青春能輕鬆度過嚴冬嗎？



師友

閱讀師友 教育滿分
全文影像 網上e覽

師友數位網 <http://www.hyread.com.tw/edu>



優質圖書熱情推薦

- 《開啓教育之門-學校行政人員甄選試題解析1》定價\$320 特價\$250
- 《挑戰教育現象與問題-學校行政人員甄選試題解析2》定價\$360 特價\$250
- 《親子溝通用心談-如何與孩子談關鍵話題》(心理輔導)定價\$250 特價\$200
- 《加里山下》(環境生態)定價\$280 特價\$220
- 《點亮學習空間》(教育叢書)定價\$280 特價\$220
- 《十分鳥趣-長弓生態紀實》(環境生態)定價\$380 特價\$299
- 《字言字語-作文班的故事》定價\$200 特價\$150
- 《十年教改拾遺》定價\$220 特價\$160

新訂戶特惠方案

訂閱一年特惠1500元(原價1800元)
訂閱二年特惠3000元(原價3600元)

續訂戶特惠方案

訂閱一年特惠1400元
訂閱二年特惠2700元

師友月刊年度典藏特惠

98年每本特惠100元，年度12本特惠1000元(原價1800元)
96-97年單本特惠80元，年度12本特惠500元(原價1620元)
95年單本特惠40元，年度12本特惠300元(原價1440元)



服務專線：

04-37061854 04-23301358 洽林小姐

劃撥訂購帳號：00267218

戶名：師友月刊雜誌社

線上訂購

http://www2.read.com.tw/hyshop/hypage.cgi?HYPAGE=edu_98_new.htm

註：單筆訂閱滿1000元免運費；未滿1000元請另付郵務處理費20元(如需掛號者請加付掛號郵資)。