

師友

月刊

2010.08

518期

THE EDUCATOR MONTHLY

活力不怕老

誰來評鑑『大學評鑑』
你是否準備好了
教師組公會的衝擊與影響
明星老師的特質
別當橡皮擦父母
外籍寶貝的第一堂課

上網看師友 <http://www.hyread.com.tw/edu>



ISSN 1562-5818



9 771562 581009

每本零售價：150元





誰來評鑑 大學評鑑

大學評鑑時常出現不同委員評鑑不同大學的現象，加上系所評鑑時間分散在不同年度，以至標準不一、寬嚴有別，造成評鑑不公。大學評鑑的形式作為，顯示大學為了爭取好成績，無所不用其極的現象，大學辦學的真相反而被矇蔽了…

文 | 黃政傑 圖 | 黃木蘭

大學評鑑已經成為時下高教領域的熱門話題，大學教育人員都關心評鑑的設計與實施，更關心評鑑成績的公布，評鑑成為他們生活不可分割的部分。這些評鑑固有其正面效果，但評鑑令大學耗費不必要的心力，評鑑流於形式化，造成大學教育標準化，都需要正視。而評鑑機構本身的資格認證，教育部對評鑑成績的績效責任，兩者更為重要，這有賴受評大學及教師強力監督大學評鑑的功能，其改善始克奏效。

因應評鑑擠壓研究、教學和服務

由於評鑑成績依規定公布給社會大眾，媒體廣為宣揚，教育部又用於決策，使評鑑成為高賭注的活動，各大學莫不把它視為最重要的事去因應。各大學指定專責單位辦理評鑑業務，各單位都要積極參與，尤其是系所教師更要分配工作，就評鑑所要求的指標建置相關資料、設計資料呈現方式，溝通師生意見，做好充分準備。大學花在評鑑事務的時間，主要是評鑑資料的建置、維護和更新，各單位和學校辦理自我評鑑，接受訪視評鑑，對評鑑委員提出的意見給予回應，依評鑑報告進行必要的改進；若不幸被評為待觀察或未通過時，還得要重新接受評鑑。

大學進行評鑑準備之際，除了事先檢討改進事項之外，多半是設法把缺點掩飾起來，或者力求充分展現優點，著眼點在於做資料、做簡報。由於所要評鑑的事項都已成過去，資料等於是大學重建的歷史經驗，讓評鑑委員做為教育現場的替代。另外，



辦理師生和校友參與座談會，使其「以學校和系所的榮譽為重」是成功關鍵。評鑑相關事項用掉大學教育人員許多時間，擠壓研究、教學和服務，對大學品質和發展的影響，到底是福是禍，恐不能單向思考。

大學評鑑忌形式化

大學評鑑時常出現不同委員評鑑不同大學的現象，加上系所評鑑時間分散在不同年度，以至標準不一、寬嚴有別，造成評鑑不公。各大學爲了求得好的評鑑成績，有幾個因應方式。其一是確實改進，認真追求卓越，但這個方式常受限於資源不足，又擔心緩不濟急，沒能真正去做。其次是媚俗，別的大學怎麼做便怎麼做，只要跟別人一樣，便不會被揪出來清算。其三是做資料，把資料做得漂漂亮亮，印象良好便可爭取高的成績。其四是完全順應教育部推行的政策，不管其合適不合適，顯示學校對政策的積極性。再來是簡報和接待，學校不放心各單位做事的品質，不斷開會重複檢視、修訂，務期簡報令人留下深刻印象。此外，委員要的資料須及時提供，委員的質疑應及時說明，而委員提出的問題，即使晚上熬夜不睡也要充分做好書面回應。至於學生、教師及校友的負面意見全都不能有，接待也要百分之百令委員滿意。

這些大學評鑑的形式作爲，顯示大學爲了爭取好成績，無所不用其極，大學辦學的真相被矇蔽了。當大學取得「通過」的成績後，再以這點來對外宣傳，彰顯其辦學成績獲得教育部的肯定。事實上，這只是達成基本要求的門檻而已，大學若因此沾沾自喜，以後如法炮製，不確實追求卓越，則評鑑協助大學改進的目標必無從達成。

評鑑指標和標準不宜齊一

大學評鑑的隱憂是一極可能造成大學教育的標準化，讓各大學辦學都朝向同一方向，發揮不了特色。爲何會如此？主因之一是各大學辦學本來彈性就不大，許多大學更怕違背既有規定，弄巧成拙。有了評鑑之後，各大學會觀摩其它大學如何辦學，如何準備評鑑，過程中產生趨同效應，使各大學之間的差異逐漸消除。

其次是評鑑委員多半來自辦學歷史較久的大學，其教育資源充沛，重視研究取向，常以自己任教大學的標準來提出改進建議；研究取向的委員可能強勢地在委員會

支配評鑑意見的討論，讓討論變成一言堂。例如在課程設計上，研究取向大學的畢業生常要攻讀博士學位，或者去知名的跨國企業工作，他們會以這個方向要求受評大學比照，各大學的課程在評鑑過程中因受到嚴重干預而導向標準化。或者，他們會提出受評大學教師的教學負荷太重，提議減少授課時數，無視於受評大學屬於教學導向的性質及其師資員額有限的事實。

全國各大學辦學歷史、理念、性質、目標、資源都不相同，一個優良的評鑑制度應當令其按照自己的定位去追求卓越，發揮特色，提升競爭力，而不是運用齊一的評鑑指標和標準，要求其朝向相同的辦學方向前進。

高教評鑑機構應有後設評鑑

大學評鑑工作，目前是由「財團法人高等教育評鑑中心基金會」（簡稱高教評鑑中心）負責，其出資人是全國各大學及教育部，整個運作經費都是由教育部編列預算委辦，所以教育部才是最大股東，其意見備受關注自不在話下。大學評鑑機構如何獨立發揮專業功能，協助大學改進和發展，是其最重大的使命。該中心必須對出資人負責，但如何傾聽大學的聲音，而不侷限於教育部及少數董事的觀點，才是弔詭的問題。

站在大學的立場，評鑑要幫助大學成長，讓大學具備競爭力、邁向卓越；但站在教育部的立場，評鑑可能成為控制的工具，運用評鑑的指標、過程和結果，讓各大學按照預定的政策方向去走。各大學若不重視評鑑，其後可讓大學競爭得利的各項教育政策，成績不好的大學都沒有份，負責評鑑的機構因而取得對大學的宰制力量。各大學為了得到好的評鑑成績，對著掌握生殺大權的評鑑機構和評鑑委員，顯得卑躬屈膝、唯唯諾諾，但實際上絕非心服口服。

為使負責的評鑑機構確實為大學服務，有幾個值得努力的方向。首先高教評鑑中心必須讓各大學確認它是個優良的評鑑機構，應由教育部要求該中心經由國內外評鑑專家認證其資格的妥適性。換言之，該中心也必須被認可為一個真正合格的高教評鑑機構，才有資格客觀公正地實施大學評鑑。其次該中心每年實施的評鑑，除了自我檢討外，應由教育部組織客觀公正的專業評鑑委員會進行後設評鑑，以確保其每年執行



的評鑑業務是合格的。再則，教育部應公布該中心之認證及每年的後設評鑑成果，以昭公信，對其缺失亦宜限期改進。最後，為落實利害關係人取向的評鑑，負責評鑑的機構應每年定期蒐集各大學對評鑑的意見，公告其徹底檢討改進或回應的結果。

評鑑成績公私立大學看法不同

大學都知道評鑑不只是為了改進，即使主管機關信誓旦旦地說它是評鑑最重要的目的，但學校更關心的是評鑑成績被當成績效考評，如何掛鉤於補助款分配、系所學程和招生人數增調、競爭性計畫申請、學雜費調整等政策，實際上教育部這一波評鑑是十分績效導向的。早期國內最早開始做評鑑時，大學都批評評鑑沒有價值。國立大學普遍認為評鑑成績的好壞，反映的是教育部對大學的經費支持度，所以評鑑大學等於是評鑑教育部，沒有意義。私立大學的反應也很類似，他們認為大學經營是以董事會捐資及學雜費收取為主，私校經費條件遠不如公立大學，以致評鑑所反映的是高教政策的不公平而已。彼時公私立大學的看法，讓教育部在推動大學評鑑時戰戰兢兢，一直不敢大膽地說，要把評鑑成績拿來做什麼用。

時移勢易，大學擴增過快，教育品質低落之評時有所聞，且在少子社會的衝擊下，大學退場的呼籲甚囂塵上，教育部乃一邊推行大學自我評鑑和校務綜合評鑑，一邊修訂大學法取得評鑑大學的法源，進而成立高教評鑑中心，鋪天蓋地推動大學評鑑工作。這時社會及政策上關注的是如何藉評鑑建立大學退場機制，對評鑑成績不佳的系所和大學加以「制裁」，例如減少招生名額、降低學雜費、關掉系所，也不排除讓大學倒閉。等到評鑑成績公布後，除了開記者會數落大學評鑑成績不佳的原因外，後續也立即祭出對該等學校的制裁。

站在學校的立場來看，評鑑成績欠佳，固有自身治理和經營有待改善之處，但也有教育政策及大社會環境的影響因素在運作，所以要學校負起全責，顯不恰當。但以目前的評鑑制度而言，學校所有被挑出來的缺失，各界都一味指向學校改進，而未要求主管機關負起責任，實際上大學教育資源及教育權責有限，這是不可能實現的夢想。比較公允的作法是公布各大學評鑑發現的缺失外，同時檢討大學評鑑成績與教育政策、資源分配的關係，蒐集大學及評鑑委員對教育政策的意見，以利教育部調整教育政策，協助

大學發展和改進。

大學應監督「大學評鑑」政策

一、大學教師的發聲最為重要

至於教育部的大學評鑑政策亦需要接受監督。具體的方式是，在大學評鑑的訪視和報告中，同時提出對教育部高教政策的建議，且教育部必須針對評鑑成績提出其變革方案，對於需要協助者，採取積極輔導和協助的策略，教育部對大學評鑑成績的負責態度和行動，列為年度績效考核的重點。教育部之上有行政院、立法院及監察院的監督，但這些都難以擺脫政治性，成效有限。最重要的是，由全國受評大學對教育部大學評鑑政策與實施進行監督，由大學教師基於學術自由的精神，適時發表其對大學評鑑的意見，反映給教育部。

二、對弱勢大學應提供特別協助

教育部以評鑑成績做為教育決策之用，從某個角度看，有助於教育政策的落實，對於積極配合教育政策的大學有所獎勵，導致強勢大學更是加分；但從另外的角度看，弱勢大學永遠是弱勢，是評鑑的犧牲者。這一波打出的大學評鑑成績，事實上反映了既有的大學資源分配及大學辦學的歷史，即過去得到最多教育資源挹注的大學，其評鑑成績較好，反之亦然。若以此評鑑成績再做為大學教育決策的主要依據，惡性循環更加嚴重，顯不公平。

三、評鑑成績用於決策必須謹慎

由於大學評鑑具有相當程度的主觀成分，因此，以評鑑成績做為全有全無的教育資源分配或教育決策，並不恰當。政策上要大學或系所退場，不需要依賴評鑑成績來決定，在少子壓力下，大學或系所都在退場了，關鍵在於如何幫助它們好好地處理退場問題。要分配教育資源或推動重大教育決策，有許多現成的客觀指標可以用，若非要用到評鑑成績不可，其所佔比例亦宜適切。資源分配必須讓評鑑成績欠佳但想要改進的大學，有機會申請得到政策上的協助，以利轉型發展。（本文作者為靜宜大學教育研究所講座教授）

師友

1967.06.30創刊 2010.08.01出刊
創刊人：潘振球 發行人：陳益興

封面題字 | 張炳煌

THE EDUCATOR MONTHLY



封面作品

狄斯奈樂園是小朋友夢寐以求、希望能到達的願望城堡，作品亮麗、簡單、明快的黃色基調、大膽盡情的渲染，先引起活潑、無負擔的氣氛，再運用趣味律動的線條筆觸，熱給了遊樂場的歡喜愉悅，讓隨著人群音樂舞動的遊樂器、建築物，不分彼此的融合。主題正中敞開著深深大不見底的大門，吸引大家進入這無憂無慮的人間樂園，也打開了一個讓觀眾思考想像的空間。

吳文瑤 / 狄斯奈樂園 / 水彩 / 紙
(高雄市立美術館提供)

一步一腳印～記錄臺灣教育

忠實的陪伴～所有的教育人

ISSN 1562-5818

版權所有，本刊圖文非經同意不得轉載。

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

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、姜德勝、葉凱莉、吳清山
楊思偉、黃秀霜、劉慶中、鍾思嘉
林明地、張鈿富、陳柏璋、蕭文
林騰蛟、楊昌裕、王俊權、羅清水
社務顧問：謝國清、吳福濱、劉琴滿、李秀貞
張榮輝、劉欽旭、康宗虎、蔡清華
蕭錦利、劉和然、吳林輝、姜秀珠
蔣偉民、彭富源、王銘煜、張光銘
劉仲成、林田富、邱孝文、洪嘉文
余坤龍、王建龍、王水文、李黛華
顏慶祥、汪履維、賴錦昌、陳登欽
胡中鎧、吳光勳、許義次

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6樓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>

廣告專線：02-23946463

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

電話：(04) 2287-1181

CONTENS



封面話題

老身保養好、老伴照顧好、老友聯繫好、老本保管好，是銀髮族退休四樣寶；但應該還有兩不老，一是心不老、二是知識不老。高齡化社會來臨，如何了解銀髮族需求，設計有趣、實用，同時能滿足知識、充實技能、休閒目的需求的課程，是高齡教育推展重要的工作，也能引領更多銀髮族迎向快樂與歡愉的生活。

THE EDUCATOR MONTHLY

P.065



P.080



P.091



教育探索

封面裡 誰來評鑑「大學評鑑」

文：黃政傑 圖：黃木蘭

封面話題

08 活力不怕老

文：徐藝華 圖：Rock

09 45歲～高齡教育最佳時機

文：魏惠娟 圖：Rock

16 為高齡學習規畫新課程

文：林麗惠 圖：Rock

20 老人是社會資產非包袱

一專訪南陽義學校長林獻忠

文：陳柏州 圖：陳柏州・南陽義學提供

26 樂齡人生再譜新樂章

文：高美蕙 圖：Rock・高美蕙

教育觀察站

31 教師組織工會對教育場域之可能衝擊與影響

文：梁學政 圖：陳芝殷

43 教師工會成立的意義與任務

文：賴光祺 圖：陳芝殷

48 我準備好了嗎？

文：吳清基口述 徐藝華撰寫

53 如何塑造更優良的教師～借鏡美國

文：江雪齡 圖：潘立傑

57 饒了孩子吧！

文：陳冠州 圖：Rock・夏欣霖

61 超額教師何去何從？

文：林俊傑 圖：陳軒

65 老師為何不準時下課？

一明示班規與默示班規

文：張民杰 圖：潘立傑

69 向校園黑幫說「不」！

文：鄧煌發 圖：Rock

74 正向心理學在教育上的應用

讓心流提升孩子的經驗品質

文：曾文志 圖：Rock

80 活化閩南語的教與學

文：張雅玲 圖：陳軒

考用天地

72 嘉義縣99學年度

國中候用校長甄選試題解析（上）

文：王延煌

高手出招

91 外籍寶貝的第一堂課

文圖：彭瑋如・劉麗寶

95 愛心媽媽初體驗

文：常雅珍 圖：陳軒

98 別當橡皮擦父母

文：吳瑞華 圖：陳軒

100 明星老師的特質

文：溫月美 圖：夏欣霖

102 You're not ok, I'm unhappy

給情緒問題學生的五項修練

文：謝佳蓉 圖：Rock

106 勸善教孝的客族山歌

文：鍾晃華 圖：林亦欽

編輯隨筆

III 行 吟 天下

文：徐藝華

廣告

30 台北教師會館

封底 學校行政人員甄選用書：《打開校長金鑰》
上市特惠

活力不怕老

文 | 徐藝華

唐朝有個規定，官員七十致仕；謂為官者70歲就可以退休了。然而，「酒債尋常行處有，人生七十古來稀」；當時的平均壽命僅約莫40歲，杜甫活了59歲已算是壽高一族了。惟今日抗老化科技不斷研發，幹細胞技術等一再突破，未來人類的死亡率將下降，壽命亦可延長。美國史丹福大學在2006年初有項研究指出，從2010到2030年間，人類的平均壽命可能會大幅延長到80至100歲。遂有一說，未來人類的退休年齡得拉長到85歲，才有辦法應付整個國家社會的經濟負擔。所以，「人生七十才開始」不是少數人的專利了。

面對如此高齡化社會來臨，世界各國都有積極的因應策略；1993年開始進入高齡化的我國，這幾年各部會積極提出許多政策，教育部在2006年亦公布「邁向高齡社會老人教育政策白皮書」，提出老人教育政策四大願景：終身學習、健康快樂、自主尊嚴以及社會參與，期使發展活躍老化，促進民眾老年時的生活品質。

目前國內公私立機構普遍的退休年齡上限為65歲，隨著人類壽命的延長，未來也許得70歲或80歲才屆齡退休；不管未來退休年齡如何更迭，一旦退休，除了卸下職業生涯的包袱，你想做什麼呢？又或進入高齡階段，你想扮演哪些角色呢？教育部提出老年人有四種新的工作角色：持續工作、擔任良師益友、擔任志工、作為研究者，你會選擇哪個角色來創造自己生涯的另一峰呢？

邁向高齡化社會，許多業者看見無限商機，銀髮族相關產品與服務需求紛紛湧現，老人醫療照顧與安養、老人用品、健康養生等等，成為未來極具市場潛力的新興產業。而處於高齡階段的人們在實際生活面是什麼模樣呢？變成社會的包袱還是資產呢？在社區大學、長青學苑或樂齡學習中心，甚至社區與行政中心，經常可以看見許多老人健朗的身影在課堂學習、在人群中服務，那歲月淬鍊出來的特有智慧與慈悲，散發著生涯的另一種光芒。如此，誰說老人是包袱呢？

按常態言，每個人都有可能邁入高齡，你如何來面對生涯的最後階段？又如何面對這個高齡化的社會？這是一個無法迴避的問題，因為圍繞我們身邊至少有10%以上的高齡人口，而有一天我們也將會是高齡一族。老，很多人都怕老；但活力不怕老—活到老學到老，學習活躍了老化。

若怕老，就從學習開始—從小開始，從身體開始，從心理開始，從社會開始，讓高齡餘暉溫暖生活。

45歲～高齡教育最佳時機

文 | 魏惠娟 圖 | ROCK

今天的成人對於孩子的照顧，未必會如同過去他們的父母照顧他們時，自然的獲得（或換取）老年時的「被照顧」；若以65歲為退休年齡，則「45歲」開始，多數家庭子女都已經進入國高中階段，父母開始花二十年的時間，終身學習他們未來在食、衣、住、行、育樂方面的規畫，建立新的高齡觀念與形象，是合理且必要的。

臺灣人口老化速度高居世界第三，少子女化的現象，使人口老化更為嚴重。人口高齡化現象預計將帶來一連串觀念革命，如果說是教育部推動終生學習最重要的一個議題，也不為過。希望藉著探討高齡化議題，促使教育工作者認識高齡教育目標，並開始思考未來與自己息息相關的生涯規畫問題。

臺灣將面臨首波老人潮

人口高齡化趨勢，是最近幾年來引

起先進國家重視的議題。我國65歲以上高齡人口增加很快，老化速度僅次於韓國及新加坡，現有的政策尚未趕上人口老化的速度。根據行政院經建會推估，再過不到十年，臺灣將面臨第一次的老人潮。因為，民國38年出生的戰後嬰兒潮世代將在民國103年進入65歲；再過31年，臺灣則會面臨第二次的老人潮，於民國65年所出生的42萬名六年級生，將在民國130年達65歲。預計在未來10到15年間，每一年的死亡人數會大於出生

人數，臺灣的人口結構將成為倒金字塔形。

面對如此迅速人口高齡化的趨勢，無論政策或實務，都迫切需要及早且系統的規畫。目前多數人對高齡者的觀點還是比較傳統，社會大眾對高齡者仍停留在比較負面的印象，例如：高齡者是「弱勢、失能、需要被照顧的一群」。

我國於民國82年起就已達聯合國世界衛生組織所定義的「高齡化社會」(aging society)，也就是65歲以上人口佔總人口的7%。至今(99)年五月，65歲以上的人口共計2,473,235人，已超過總人口的10.51%。根據經建會於2006年的預測，大約在108年，我國將成為「高齡國家」(意指65歲以上人口超過14%)。對多數人而言，特別是未與老人互動經驗的人，可能並沒有太多感覺。而年輕人可能覺得那是「老人」的事，離我還很遠。有人雖覺得需要注意這個議題，但又誤以為「高齡社會」等同於「老人照顧」。因此，雖然高齡社會腳步一天一天加速，35年至45年誕生、受過更好的教育之嬰兒潮世代(或日本所稱的團塊世代)即將退休，預計將造成一股退

休潮，也將掀起更為不同的「老人」形象。

正視人口老化帶來的機會與挑戰

放眼先進國家如義大利、日本、芬蘭、英國等，由於醫療進步、高教育水準與生活品質，人們壽命自然延長。顯然，高齡社會是一個國家進步後必然的發展，並不是一個問題，而是一個重要的議題。但如果我們現在不面對、不準備、不學習，那就會成為一個問題。

目前我國人口老化速度，僅次於韓國與新加坡，如此的發展，將改變我們的教育政策、職業選擇、家庭生活以及個人的生涯規畫。認識高齡社會的趨勢，也帶來許多機會與挑戰，例如：學校經營思維需要更新，青年學生或許不是唯一的市場；高齡教育與學習相關產業亟待開發；家庭型態更為多元化；個人需要開始學習中年時期生涯規畫，畢竟個人退休後，預計有超過三十年的歲月，終身學習是中年成人必要的態度。

人口老化的速度逐日加劇，但是除了持續關心「老人照顧」問題的社會福利領域相關之研究者，以及其後投入



「高齡教育」研究的學者之外，正在執行高齡教育實務工作，而且接受過比較系統培訓的人～基本上是指在全國各地202個樂齡學習中心，推動教育部「樂齡學習」專案的志工與經營團隊（全國大約600位左右），可能對高齡教育議題有比較前瞻的觀念。整體而言，我國無論個人、家庭或學校，對於高齡社會來臨的準備，都遠遠趕不上高齡化的速度，相關的論述也很缺乏，這是極大的隱憂。

開始學習「高齡」議題的時機

美國自1961年起，因應人口高齡化趨勢，開始召開白宮老化會議（White House Conference on Aging），此後，每十年召開一次，共同研商美國的老化政策（最近的一次會議於2005年召開）。密西根大學教育學院榮譽教授 H. Y. McClusky 於1971年的白宮老化會議後，就提出高齡教育的目標之論述。在該論述中，基於一般人會開始學習或注意有關「老化」或者「高齡」的事情，通常是遭遇「問題」的時候，例如：健康出狀況、財務有危機、家人關係生變，或家

人的別離等。因此，早在三十幾年前，無論理論或實踐其實就啓示了越早學習老化議題越好，如：在中小學教育階段就應該注意。

45歲學習高齡教育

他在論述完高齡教育的目標時，強調「退休準備教育」的重要，並且指出「45歲」是很適合來學習高齡教育議題的年齡（McClusky, 1971）。我在推廣高齡教育時，也強調「45歲學習高齡教育」的說法，與McClusky的論述不謀而合。為什麼「45歲」呢？由於個人的價值觀念與行為態度，都是在大約二十年的教育過程中所逐漸形成的。未來，由於人口結構的改變，預期會帶來極為不同的社會面貌，這個新的社會環境，將順勢引發未來個人在居住選擇、錢財管理、子女奉養等許多層面的觀念革命。

換言之，今天的成人對於孩子的照顧，未必會如同過去他們的父母照顧他們時，自然的獲得（或換取）老年時的「被照顧」。過去，個人的老年期比較短，社會文化也相對穩定。因此，老年人辛苦終年，最後獲得其成人孩子的

照顧，似乎是理所當然的，因此，中年期生涯規畫沒有被感覺有迫切性。今天的成人，如果不準備學習面對未來的規畫，則已經隱然加速的高齡社會現象，就可能成為明日的問題。若以65歲為退休年齡，則「45歲」開始，多數家庭子女都已經進入國高中階段，父母開始花二十年的時間，終身學習他們未來在食、衣、住、行、育樂方面的規畫，建立新的高齡觀念與形象，是合理且必要的。但教育部（2008）最近針對國人退休後的規畫進行調查，結果發現有超過30%的人，回答他們不知道退休後要做什么。比較教育部的調查結果與 McClusky 大約四十年前就提出的論述，顯然成人的生涯學習與規畫，實在是未來最重要的成人教育主題。

高齡教育的目標：取法先進國家

先進國家如何規畫高齡學習呢？從1973年法國 Pierre Vellas 首創第三年齡大學（U3A）以來，影響所及至於比利時、瑞士、波蘭、義大利、西班牙、美國以及加拿大的魁北克等地。2008年3月，全英國第三年齡大學會員人數已

超過25萬人。鄰近的日本，早在1994年進入高齡社會，日本政府對於高齡社會的整備工作，算是相當系統也有制度，以成立於1985年8月的名古屋高年大學為例，每年由名古屋市政府提供兩億日圓的補助（相當於新臺幣6500萬元左右），單看經費補助就相當有氣魄，也看出日本政府不只是重視高齡者的福利與照顧需求，對於前端的高齡學習更是積極投入，並已經建立相當的基礎。

至於美國，許多公立大學提供退休人士免費的學習方案，在1970年代就成立的老人寄宿所、社區學院方案的興起、老人中心開設人文課程等，都規畫出相當活躍的學習方案，並從「創造」的觀點，亦即創造「老的價值」的觀點來設計課程。以1988年設立於北卡羅萊納大學內的創造性退休中心為例，該中心於2008年的調查顯示：多數人希望加入退休中心的原因是能得到智性的刺激，以及獲得新的知識與技能。

再以北歐的芬蘭為例，芬蘭擁有世界最優質的教育方案，他們不但重視以青年學生為主的正規學校教育，對於高齡者參與學習、繼續教育的願景，不但



明確而且很積極，那就是：使每一個人臨終前，躺在床上的時間不超過兩個禮拜。爲了達成該願景，芬蘭政府與大學合作，積極研發各種創新的教育與學習活動，並持續培育運動指導員。

新觀念超越取代撤退論

先進國家對於高齡學習的規畫，反應了新世紀對於「老」或者「退休」的新觀念：即活動論、第二生涯論或者是成功老化的觀點，已經超越了傳統的撤退論。成功老化論指出退休族有能力參與學習、投入工作、擔任志工、貢獻家庭與社會，並強調透過學習使人增能、解放、再訓練、保持職業能力、投入新的志工角色。基於成功老化論，高齡者將是學習的主體，因此未來爲高齡者所提供的學習課程，都需要以高齡者的需求爲中心，透過系統的規畫與設計，加強學習的品質與深度，才能開啓高齡者面向未來的視窗，達到成功老化的願景。

高齡教育重新維持老人生活意義

相關研究指出，高齡者之所以參與學習，有其內在深刻的需求，包括意義

尋找、價值重建及經驗回饋等。例如：老年社會學的研究指出，當人們進入生命最後的數十年，變得比較會反省以及更爲深入內心，越到老年期的時候，會有更大的智慧，以及所謂的老人的智慧（gerotranscendence）。當人們進入生命晚期時，其人際關係變成更有選擇性，他們寧可與個人建立比較深的感情；而不是與許多人維持膚淺的感情。

另外，Krause（2006）的研究也發現，當老人面臨沒有預期的生活事件時，藉由顯著的他人以及網絡的成員提供協助與諮詢，會使他們重新維持生活的意義。至於所謂生活的意義，係來自於一組價值、意義及值得奮鬥的目標，人生的意義也是來自於對過去的反思，人生不同階段尋求生命的意義都是必要的，在老年期尤其明顯。前述這些需求，並不是過去許多的學習需求調查之研究報告所能完全呈現的。高齡者的教育需求顯然是比研究報告所能呈現得更爲複雜。

文獻分析結果，反映出需求的複雜性，以及需求評估研究結果的迷思，正如Peterson（1983）在論述教育「需要」

(needs)與「想要」(wants)時，指出有些需求調查的研究，要求老人在一些需求選項中，選擇五個最有興趣的活動，老人們會配合照樣勾選五個興趣，但是研究者很難下結論說這是老人的需求，由於這些選項是被預先決定的，它們的實質意義不大。Peterson做了一個有趣的比喻，他覺得這就像是問一個小孩無關的問題如：你比較喜歡像小鳥一樣的飛，或是像飛機一樣的飛？

Peterson強調高齡教育方案規畫者如果只是提供休閒課程，如：橋牌、舞蹈、旅遊等，就很難說服學校董事會或財主單位認為這些課程有其重要性，也很難使資源提供者認為使用有限的資源來提供這一類的課程是必要的。「想要」的教育是高齡者的興趣或偏好，這些偏好如在社區中心的一些技能學習的活動，多半是休閒或社交的活動，這些活動可能會漫不經心的出現在方案規畫者的頭腦中，很難說是「教育」。

綜合相關研究的分析，現階段關於老人需求內涵評估的研究報告，缺乏理論的關聯；並沒有將老人加以區隔，也就是沒有從「分眾」的概念來研究老人

的需求，也未能將不同的老人背景及其需求內涵，做更深入的連結與分析；此外，老人需求滿足之先後層次如何，先前的調查報告也並未有討論。

透過學習擴大「能量」

密西根大學榮譽退休教授McClusky在論述高齡教育的意義與目標時，提出一個需求幅度理論(A margin theory of needs)。其論點為：老人經常面對的是需要想辦法維持他們在過去的歲月中所享受的能量(energy)及權力(power)，如果老人家無法維持良好的狀況，他們可能會失去這些生存的資源；如果他們能維持好一點的狀況，則他們可能獲得新的資源、有新的責任，可能因此而獲致新的生命發展層次。

所謂的「幅度」或者「空間」(margin)，是指老人的負擔(load)相對於能量(power)，兩者比例變化的關係。McClusky認為個體一生無論任何一個階段的生命發展週期，都是在經歷其權力與負擔兩者比例的變動，老年期亦然。無論兩者的變動關係如何，關鍵的因素乃是要讓能量有盈餘，亦即希望能



量的幅度能超過負擔的幅度。老人晚年生活主要的任務乃是在重新安排生活中的負擔與能量，使老人能擁有更有利的盈餘空間，這也就是老人為什麼需要繼續發展或繼續學習的本質及必要性。

及時學習「高齡」之「教育」

如上所述，學習高齡教育越早越好，最適年齡則為45歲，為了吸引更多人重視「老化教育」，落實高齡教育目標，擴大老人的能量，減輕其負擔，需要深化的課程以及會教的老師。

目前高齡教育人才培育專業機構（中正大學高齡者教育研究所），每年育成的教師不過15人，極為不足，現任教師或儲備教師，由於具備教育基礎知識，若加以高齡學習的專業訓練後，將是未來最好的高齡教育儲備人才。自己投入高齡者教育，將首先學習到高齡時期的各種老化知識，順勢開啓個人對未來規畫之路，是以投入高齡教育不但助人，更是利己的事業。

盼望教師或有志之士，能開始進場學習「高齡教育」。今年（2010）大約十月開始，教育部樂齡教育計畫將展開

「樂齡講師」培訓；教育部也與交通部合作，希望施予高齡者用路安全教育，此計畫也將從培育講師開始。有興趣參與者可上中正大學高齡教育研究中心網站瀏覽相關資訊，並可留下資訊，以便有機會獲知培訓之訊息。期望我國高齡教育的實踐，能從目標的釐清、課程的深化與講師的專業培訓開始，進入「樂齡學習」的新紀元，透過清晰的願景與目標之實現，帶領中年成人進入快樂學習、忘記年齡的終身學習時代。（本文作者為國立中正大學成人及繼續教育學系教授、高齡教育研究中心主任）

註：參考資料略





016

為高齡學習規畫新課程

文 | 林麗惠 圖 | ROCK

面對日益增多的老年人口，高齡教育工作者不能再以福利服務的角度來看待老人問題，而應將學習視為高齡生活的一部分。高齡者也希望和社會與時俱進，舉凡能夠幫助他們適應新環境的課程，均能吸引高齡者藉此適應晚年生活。

世界性人口老化現象，造成人口結構轉變，也影響了社會經濟、政治、社會和教育各個層面。聯合國教科文組織指出，面對日益增多的老年人口，高齡教育扮演極為重要角色，高齡教育工作者不能再以福利服務的角度來看待老人問題，而應將學習視為高齡生活的一部分。

受到終身教育理念的激發，以及學

習權觀念的倡導，政府機關逐漸重視高齡教育，並將高齡教育機會的提供視為其應盡的責任之一。高齡教育的實施，有賴於高齡教育機構的成立，而課程則為高齡教育的最重要內涵。

高齡者偏好的五大類學習內容

一、健康保健

健康保健類課程係指身體保健、養



生或預防疾病方面的內容，包括：營養規畫、健康照護、醫療與疾病資訊、老人疾病的預防與照顧、身心保健常識，以及健身活動等。由於老化所造成的生理功能逐漸衰退，會產生一些健康上的問題，爲了預防或延緩老化所帶來的健康問題，使得此類課程成爲高齡者偏好的學習內容之一。

二、人文藝術

人文藝術課程係指陶冶身心、涵養興趣方面的內容，包括：音樂、藝術、雕刻、繪畫、戲劇、文學、歷史等。根據Lamdin和Fugate (1997) 針對59~96歲高齡者所做的學習調查 (Elderlearning Survey, 簡稱ES) 發現，在進修內容方面，排名第一者爲音樂、藝術、舞蹈課程，佔58.7%；排名第三者爲文學、戲劇、人文課程，佔46.5%。根據E. Erikson的心理社會發展理論得知，成年晚期（50歲以上）所面臨的心理社會危機是自我統整對悲觀絕望，高齡者藉由人文藝術課程之學習，有助於他們達到自我實現的理想，進而邁向自我統整。

三、休閒生活

休閒生活類課程係指旅遊、娛樂活

動方面的內容，包括：旅行、休閒時間的安排、閱讀書報雜誌、聽廣播、看電視、運動、唱歌、舞蹈，以及體驗大自然等。根據ES發現，在進修內容方面，排名第二者爲旅遊及其相關課程，佔51.6%。對高齡者而言，藉由此類課程的參與，能讓他們學會如何充分利用休閒時間，充實退休後的生活，進而協助其適應退休後的生活，延緩老化現象的發生。

四、語文

語文類課程係指語言或語文方面的內容，包括外國語文、國語正音班、英語、日語等。Clennell (1990) 以歐洲四個國家（包括英國、德國、法國和比利時），年滿60歲的高齡者爲研究對象，以了解高齡學習的情況，在4461份回收問卷中，大多數的研究樣本均指出，他們喜歡的學習科目爲外國語文。誠如Pevoto (1989) 的研究強調，語言課程的充實，有助於高齡者和社會與時俱進，而不至於被淘汰。

五、才藝技能

才藝技能類課程係指培養嗜好、發揮才華以及技能方面的內容，包括



閱讀書報雜誌等休閒時間的安排，能讓高齡者學會充分利用時間，充實退休後的生活，進而延緩老化現象的發生。

寫作、蘭花栽植、釀酒、民俗技藝、電腦操作等。Williamson (2000) 以座落於雪梨西南方的利物浦第三年齡大學 (Liverpool U3A) 進行個案研究。研究結果發現，男性高齡者較喜歡的課程包括：寫作、油漆和蘭花栽植等課程，女性高齡者較喜歡的課程包括：電腦、當地文史和釀酒課程等。由於才藝技能類課程能夠延續高齡者在年輕時代所擁有的才華，進而朝自我實現的方面邁進，使得此類課程為高齡者所偏好。

高齡教育應掌握的發展趨勢

由於高齡教育係屬自願性的再教育，高齡者在參與學習的過程中，有很大的自我裁量權，因此，課程能否滿足高齡者的學習偏好，乃是教育機構在規畫課程時首應考量之關鍵。茲歸納高齡教育課程的發展趨勢，作為高齡教育機構開設課程之參考。

一、語言課程是主力

在國外，不論是老人寄宿所、美國

退休學習學會、美國高齡者服務與資訊中心、高齡者中心，均將語言課程視為其提供的重要學習活動，顯示各類的語言課程相當受到高齡者喜愛。此乃相當符合Leptak (1987) 與Pevoto (1989) 之研究結果，強調高齡者通常對於語言類課程較有興趣，進而使其成為高齡教育機構的主力課程。

二、旅遊學習、休閒課程普遍受歡迎

國內外高齡教育機構提供的課程，大都涵蓋旅遊學習、休閒類之相關課程。由於週休二日的實行，帶動國內注重休閒活動的風潮，再加上，高齡者在晚年生活中，休閒已取代工作成為生活的重心，參與此類課程，一方面可以充實休閒旅遊的相關資訊，另一方面，也可以在課程參與過程中，結交志同道合的旅友。由於旅遊學習、休閒類課程有助於滿足高齡者的興趣或嗜好，同時也協助其提高生活滿意度，使得此類課程漸受歡迎。

三、電腦資訊技能課程漸受重視

在國外，老人寄宿所、美國退休學習學會、美國高齡者服務與資訊中心、高齡者中心，亦將電腦資訊類課程視為其提供的重要學習活動。Pevoto (1989) 的研究指出，高齡者喜歡能協助他們和社會與時俱進的課程。由此可知，高齡者比較著重實用導向的學習內容，舉凡能夠幫助高齡者解決財務問題、適應新環境的課程，均能吸引高齡者藉此了解並適應晚年生活，電腦資訊技能課程因而漸受重視。

四、保健課程應更受關注

「不用」常是刺激老化產生的原因，高齡者藉由學習活動的參與，可維持認知功能之發揮。因此，在各類學習課程中，有關老人疾病的預防與照顧、

醫療常識及養生保健的課程，備受高齡者關切。參與此類課程能獲得有關健康、醫療、養生的資訊，讓高齡者知道如何預防疾病或延緩老化的發生，進而安享健康的晚年生活。

老人教育內容應受重視

高齡化社會的來臨，在高齡化社會中，老人繼續學習已被先進國家視為一項不可或缺的社會福利。事實上，當終身學習已成為日常生活的一部分時，高齡者的教育機會自應受到重視，高齡教育機構所提供的課程，也應受到關注，希望這些發展趨勢能作為高齡教育機構進行課程規畫之參考。（本文作者為玄奘大學成人教育與人力發展學系暨高齡研究與服務中心主任）



註：參考資料略

才藝技能嗜好的培養，可延續高齡者在年輕時代所擁有的才華，進而朝自我實現的方面邁進。





老人是社會資產非包袱

—專訪南陽義學校長林獻忠 文 | 陳柏州

透過老人再教育方式，讓老人能陪伴、服務、教育老人，敞開他們的身心靈，達到減少跑醫院的次數，減少整體醫療的支出，同時鼓勵銀髮族開發自己的專長並供獻所學，投入社會公益，讓老人可以是社會資產而不致成為社會的負擔。

有天，一位八十多歲老阿嬤忍不住跟林獻忠說，「怎麼辦，我學一學就忘記了」、「怎麼我都學不會」，林獻忠鄭重的跟阿嬤說，「來這裡，學不會是正常的！」頓時，阿嬤笑開懷，也解開了她心理的負擔。

這就是南陽義學上課特色，「終身學習，享受人生」，林獻忠校長希望所有老人家到南陽義學上課時，要學會兩件事，一是「學喘氣」，一是「學作伴」；他將這六個字貼在宜蘭縣羅東鎮光榮路「南陽義學總部」落地窗前，告

訴到義學上課的老人家。

學喘氣、學作伴

「學喘氣」，不是每個人當下都在做的事？臺灣話語意寬廣，林獻忠引申為老人還能夠呼吸的時候，自由自在的呼吸，盡情享受一個無拘束的空間；「學作伴」則是指圓融人際關係，老人家到義學和其他學員、義工老師互動時，找回彼此的關懷和人性尊嚴。

「老人陪伴老人、老人服務老人、老人教育老人」是林獻忠創辦南陽義學



三大宗旨，他希望藉著教與學的平台，透過老人陪伴老人，讓老人品嚐生命溫馨；老人服務老人，創造老人生命的尊嚴與價值；老人教育老人，轉化老人成為社會資源而不是包袱。

今年「南陽義學」創辦邁入第十年，在學員結業儀式暨十歲生日的感恩大會上，邀請大陸、臺灣各縣市、美國等66個老人社團姐妹會，一起簽署「友好姊妹會協議書」，將老人教育與公益事業結合，轉化老人為社會資產，有計畫將眾姊妹會結盟成一個平臺，讓老人走到那裡都有伴，都有人協助與幫忙。

生命的意義是責任

一手打造南陽義學的林獻忠，一襲唐裝造型看不出歲月刻痕，民國89年從服務25年的小學教職退休，47歲的他即

在巷弄住家一樓成立教室，由三位志同道合的義工老師提供免費學習課程，開啓他投身老人教育的生涯。

正值中壯年，一下子從月領六、七萬元高薪到每月要倒貼數萬元開辦老人教育，親友知悉後對他的行為感到不解。事實上，早在他就讀省立臺北師專時即萌生強烈批判性格，當時他常思考生命的存在意義，在課堂上常問老師「活著幹什麼？」而被視為怪咖；當年學長曾找他一起棄讀離校，他因無力賠償公費選擇留在學校，於是一年級時的他跑去理了一個大光頭，向自己抗議未來的人生已被框限。

北上求學期間，媽媽因病過世；回鄉服務時，父親又因中風癱瘓在床。他常反思，為什麼多數父母將孩子養大，送子女到外縣市唸書、工作，年邁的他們卻過著落寞孤獨日子。因觀察到多數鄉下老人家，不是在家裡看電視、聽收音機，就是到廟口或樹下休閒，他誓言將來要開辦成人識字教學班或老人成長園地，提供銀髮族一處免費學習場所，讓老人能走出家庭，脫離孤單生活。

林獻忠也逐漸體會，生命存在的意

每位學員可就自己的專長中擔任義務老師，也能學自己想學的項目而成為學生，相互帶領邁向終身學習之路。

圖 | 南陽義學提供



義，在於回報親恩責任與生活的自主，毅然辭去教職開辦南陽義學，但免費課程的善意竟讓人猜疑他另有動機。十年的努力，終於讓人正視老年人的需求，也認同南陽義學的理念與教育模式。

時間零存整付辦義學

林獻忠的義學構想來自時間「零存整付」概念，每個人提供一小時，運用自身不同技藝或專長開班授課，即能提供免費的學習課程。在南陽義學裡，每位學員可從自己的專長中挑出一到兩項，擔任義務老師，也能學自己想學的項目而成為學生，相互帶領邁向終身學習之路，不論是語文、唱歌、跳舞，還是想和孫子一起玩電腦，都有課程。

或許「鄉野型態的自在式教育」不被正規教育學者與專家認同，但本身擔任教職多年的林獻忠深深體會，有意義學習並不只在教室中進行，譬如泡茶聊天、散步參訪過程，所聽到、看到的事物才會進入耳朵、眼睛而深植人心，讓人牢牢記住。

三不一沒有的義學特色

南陽義學招生簡章上僅要求新進學

員須年滿五十歲，不限制最高年齡，上課學員得繳交保證金，學期結束時再全額退費，而上課學習的特色可用「三不一沒有」來涵括。

一、不強迫學會

義學是興趣的結合，各課程教材皆由老師自己編寫準備，學員雖然學習速度慢，老師並不為忤，讓學員享受學習當下的快樂，有些學員雖然課後將內容全部還給老師，但都沒關係，不要因為急著學會而忘記。

二、不考試

南陽義學開辦的課程，有語文類的書法班、外籍新娘班、英日語會話班；電腦類的上網、部落格與文書、影片處理班；舞蹈類有肚皮舞、國標舞班等；健康養身類有太極拳、瑜珈、頭部放鬆及手語班等；技能類有美姿美儀、八字命理、古箏班等；還有快樂學習類的咖啡研習、泡茶聊天、卡拉OK班等，學期中沒有任何考試，減輕學習壓力。

三、不點名

上課不點名，學員有事無法上課者要先向各班班長請假。有外人曾譏嘲上課像盤散沙，林獻忠表示義學總部不控



管各地分班，只要認同義學理念就可以自由成立分班，各分班間只是相互認同的同盟性質；就是因為組織結構如同一盤散沙，所以老人們來到義學，才會感到無拘無束的自在，學員們來者不拒，去者不留，沒有任何壓力。

四、沒有結業證書

自在、自主學習是義學精神，更強調感染式教育的老人有伴，每班課程結業時並無頒贈任何結業證書形式，代表學無止境。林獻忠認為，年長者不會在乎多一張或少一張結業證書，追求的是那份陪伴的同理心。

而南陽義學在規畫課程時，是先有專長老師，覓得上課地點後再募集學員。只要教室容納得下、老師接受的前提，不論學員僅只兩位或二、三十位，都能成班授課，學員間互相推舉班長、副班長和總務股長等幹部，負責行政聯絡協調事宜，雖然沒有正式假單與點名板，但說明清楚班規後，每班的運作順暢，學員也都能接受。上課的教室除了南陽義學總部提供，也分布在各鄉鎮市廟宇、民宅或公司內，甚至卡拉OK店、公園也可以是教室，授課內容與教

材編寫往往也看教室設備而調整，十足彈性靈活，課程內容兼具多樣與實用。

不主動募款，不以宗教號召

南陽義學十年來，超越黨派、宗教、族群、門閥而兼容並蓄，林獻忠強調從未接受政府單位任何經費與奧援，更從沒有主動對外募款，常有的是老人家自掏腰包的贊助，也有民間廠商或公司提供各式的電腦與教學設備。

不希望伸手要錢是林獻忠堅持的原則，只希望將來能發展老人產業，以開辦的產業來支應公益活動。老人家是集人生經驗、智慧的顛峰期，南陽義學希望扮演的是一處教育中心，透過老人再教育方式，敞開他們的身心靈，達到減少跑醫院的次數，以減少整體醫療的支出，同時鼓勵銀髮族開發自己的專長並供獻所學，讓老人可以是社會資產而不致成為社會的負擔。

推展兩岸與國際老人大學交流

96年起，林獻忠募集有專長的學員組成歌仔戲表演班、肚皮舞表演班、歌唱才藝班等，正式和國外與大陸的老人大學進行交流，開展國際視野，也參觀

國外老人教育的現況，分享南陽義學高齡教育的辦學經驗，並獲得當時宜蘭縣長呂國華授予縣旗。

「二十多年前我開創宜蘭經驗，

南陽義學則開創新的宜蘭高齡教育經驗。」已故前宜蘭縣長陳定南曾參觀南陽義學，以這句話肯定林獻忠的努力。

97年11月，教育部「樂齡學習資源中

他們快樂，來自學習

張惠珠 義工生涯笑口常開

握著話筒、慈眉善目的張惠珠，看不出今年七十五歲，用輕柔話語安慰電話線另一端老婦人。這不是生命線，是南陽義學諮詢關懷專線，她用傾聽、同理心、自身經驗分享，勸對方不要一個人在家，孩子若帶你出去就要跟他們去走走，有時間可到南陽義學聊聊天分享心事。

張惠珠今年已邁入第八年義工生涯，住三星鄉的她，每天搭12公里車程來到羅東南陽義學總部。喜歡畫畫的她，

當初經朋友介紹到南陽義學上繪畫班及英文班，喜歡義學有伴的環境，後來就擔任志工；能聽能說國臺語的她，服務關

懷專線另一頭的各地老人，聽他們訴苦兼聊生活。「心情不好，在家裡煩，或是兒子女兒不理睬，孫子會頂嘴，媳婦不孝等等都會講」，張惠珠笑說都是生活上瑣碎零散的事，芝麻蒜皮大，但對老人家卻是生活全部。

小孩已四十多歲，孫子也長大上學的張惠珠，她和先生都是虔誠天主教徒，先生是國小退休教師，喜歡在家做做園藝、讀讀聖經，但她覺得擔任義工時間過得快也有伴。擔任義工以後，張惠珠每天心情愉悅，看到她都是笑口常開，是一位和藹慈祥的老奶奶，也是一位從學習獲得無限快樂的銀髮族。

曾蒼和 退休生活更自在

外表嚴肅，但打開話匣子卻能天南地北聊起來，豐富閱歷的曾蒼和是南陽義學的西班牙語老師。





心」亦在南陽義學總部掛牌成立。不管外界的風風雨雨，南陽義學從一間教室拓展到現今二百多間教室，從創辦之初三十名學員到三千名學員，林獻忠的老

人教育模式不僅受銀髮族歡迎，他更希望藉此尋求與學術界的對話，為高齡教育創造一個全新的模式。

師

96年從南澳農場退休，侄兒介紹他到南陽義學參加英語班，有英文底子的他學起來快，義務擔任發音不會同學的小老師。後來擔心搞混英文和西班牙文發音，一學期後沒再上課，但去跟南陽義學校長林獻忠商量，不如由他來開一門西班牙語課程，馬上獲得支持。

曾蒼和是繁殖白番鴨出名的宜蘭養鴨中心技士，曾奉派到巴拿馬指導當地鴨農養鴨，並留在巴拉圭足足兩年，練就流利西班牙語，每星期一三五早上，他仍保持收聽教育電臺西班牙語教學課程的習慣。以往宜蘭舉辦國際童玩藝術節有來自中南美洲國家的表演團隊，他也協助接待，宜蘭歐吉桑一口道地的西班牙語每每讓友邦團員驚艷。

曾蒼和也和楊清池、吳滄業兩位同好，在廣興路學員提供農地上開設「無毒農業體驗班」招收學員，推廣有機蔬菜的栽培種植，但和他開設的西班牙語班一

樣，至今仍招

不到學生；

也許這個

課程設計

早晚都要

到菜園，

一些老人

家會覺得不方

便，加上宜蘭鄉下

固有觀念，種菜算是工作不叫休閒。但他仍然自得其樂，每天一大早從自家騎機車到農場察看蔬菜生長情形，再回家收聽西班牙語廣播。

曾蒼和與太太撫育的二女二男都已成家立業，大女兒任教國立屏東商業技術學院，太太平常和孫子待在家裡，他喜歡四處找同學聊聊，上圖書館看書、看報紙，還參加義學的中醫養生班。雖然和太太的生活方式不同，但退休後的生活可以做自己喜歡做的事，他認為更自在愉快。

師





圖 | ROCK

026

樂齡人生再譜新樂章

文 | 高美蕙

因為想要付出，所以學習；因為學習，所以得到更多。透過生命教育的故事與活動課程，退而不休的謝媽和田爸讓孩子更認識自己，進而關心別人，尊重他人，體諒他人。退休者的智慧是社會的資產，對於他們無私的付出，我只想說：「謝謝您，有您真好！」

邁入高齡化社會，老人家退休後生活，已成為社會熱門話題。事先規畫退休後生活，才不至失去生活目標，社會上也有許多團體為這些長輩規畫及設計出不同學習模式及生活方式，讓高齡者能夠接受老化的事實，退休後的生涯可繼續接受成長教育，擁有休閒、娛樂、運動保健及良好人際關係。

在我服務的學校，有許多銀髮族參與其中，以付出為前提的學習，讓他們享受「樂齡人生」。

德福媽媽講故事

有一天，學校捎來通知單，告知一位德福媽媽將到低年級各班進行生命教育故事繪本教學，請各班老師安排



時間，德福媽媽將依時間到各班進行教學。

笑聲中的說故事時間

活動當天，謝媽媽進入班上，只見她翻開一本大大的手工故事書，不急不徐地講述著故事，孩子全聚精會神地專心聽故事。隨著故事起伏，熱烈地與謝媽媽互動，偶爾還會不時提出問題詢問，在笑聲中結束了一節課。下課前，謝媽媽說：「小朋友，故事好聽嗎？謝媽媽會放一本一樣的小繪本在老師那裡，你們可以再跟老師借來看哦！」一下課，就有許多小朋友輪流借看這本小小繪本。

用愛心製作繪本

驚訝於這兩本大小不一的手工繪本，謝媽媽不好意思說，因為年紀大了，總是記不住事情，凡事只能慢慢來，所以她只能一次學一本書，利用寒暑假時，先學會說一本故事書，並且透過製作繪本教具，更了解故事內容，期望能給孩子更生動的說故事時間。她一邊述說，一邊翻著自己製作的繪本。

謝媽媽已近耳順之年，用自己製作

的故事書在低年級各班說故事，從故事中引導孩子尊重他人、接納別人，進而讓孩子學習體諒他人、關懷他人。上完課後，她會虛心詢問老師：「老師，如果有說不好或做不好的地方要講哦，這樣我才会更進步。」看到她這樣用心學習與付出，讓我非常佩服與感動。

幸福洋溢的田爸

田爸年近古稀，是班上的生命教育志工，每週到班上課一次。孩子們都很期待田爸上課的日子，每逢星期三，他們總是問我：「老師，明天田爸會來嗎？」

對旁邊的人哈哈大笑

每次一進教室，田爸總是笑容滿面對孩子說：「你們今天好嗎？幸福嗎？」、「不管你們現在心情如何，對著你旁邊的人哈哈大笑，好嗎？」孩子馬上左右轉頭，對著前後左右的人哈哈大笑，頓時笑聲滿教室。接著，田爸才開始用最愉快的心情上著最愉快的生命教育課程。

每次上課，田爸總用不同方式打動孩子們的心。有時歌曲教唱，有時講

述故事，有時分組討論，有時遊戲；孩子們總是熱烈參與其中，學到田爸所要傳播的訊息：尊重自己與他人，感恩身邊的人，微笑對待他人，接納自我與他人的想法，珍惜大自然，熱愛地球。在孩子熱烈回應中，他總是高興的說著：「你們真是一群可愛善良的好孩子。」

學習付出再學習

田爸從工作職場退休多年，在宗教感召及因緣際會下，參加了彩虹故事志工的生命教育團隊。原本他不好意思站上講臺上課，在志工團隊鼓勵下，決定趁一年暑假參加生命教育課程的基礎培訓，學習如何用故事書教導生命教育、分享生命。但他總覺得自己不夠機靈，學得不夠好，無法把教學內容完整傳達給孩子；所以，每次上課前都會趁讀書會時認真傾聽他人的教學經驗，並仔細詢問教學的重點與方法。同時，又到有教學經驗的志工媽媽班旁聽上課方法，才到班上用心教導孩子。經過一個學期的教學磨練，田爸又利用寒假時，到彩虹研習與研討補充能量，參考他人意見，努力為下一次的上課努力著。

期待每週一次的生命教育課

新的學期開學，彩虹志工繼續在學校持續生命教育課程，田爸繼續在班上擔任生命教育志工爺爺，他為了上一堂課，付出比別人更多努力與學習，只求給予孩子們心靈的感動。

田爸每次上課後，總是客氣對我說：「老師，謝謝你！麻煩你了。」

「老師，我上得不好，有意見要告訴我，我會慢慢改進。」他總是說年紀大了，記憶力不好，學得比別人慢，教得也不好，讓他很不好意思。但是，從孩子臉上可以感覺到田爸的用心，孩子是最純真的，他們感受到田爸的用心，也期待每週一次的生命教育故事課，體驗不一樣的課程。

樂齡人生譜樂章

看著這些退休老人家，為了孩子的教育付出心力讓我好生感激。他們用最接近孩子的方法～說故事，讓孩子了解與體驗生命，感動孩子心靈。為了幫孩子們上課，他們用加倍時間學習與觀摩，總是最謙虛的態度對老師說：

「我比較不懂怎麼教，你要多多指教與

建議哦！這樣我才能改進。」

生命教育是一個用生命陪伴生命，用生命影響生命的過程，透過生命教育的故事與活動課程，讓孩子更認識自己，尊重自己與看重自己，進而關心別人，尊重他人，體諒他人。他們期許在孩子的心中播下一顆顆善的種子，等待著這些善種子發芽、茁壯、開花、結果，改變社會一切的現象。

不管是田爸或謝媽媽，他們總是說：「因為孩子，所以我們學得更多，在這個過程中，我們受惠更多呢！」因為想要付出，所以學習；因為學習，所以得到更多。他們說：「孩子是最誠實的天使，看到他們的笑臉，就是我快樂的泉源。」而我只想對他們說：「謝謝您，有您真好！」（本文作者為高雄市新莊國小教師）

8



每次上課，田爸（後右二）的十八般武藝總能打動孩子們的心，學到生命中最珍貴的尊重、感恩、接納等訊息。

圖／高美蕙提供

教師組織工會 對教育場域之可能衝擊與影響

文 | 梁學政 圖 | 陳芝殷

開放教師組織工會後，可以改變現有狀況，使教師組織將能自主、多元、開放發展，對教師原有權利義務關係重新加以檢討、釐清，未嘗不是件好事。惟隨之而來，教師工會之組織運作、協商機制之啟動、集體爭議行動之進行等，勢將對教育生態產生影響，在相當時間內教育場域之混亂情況，恐難避免。

應否同意教師組織工會此一議題，多年來爭議不休，各方立場及意見不一。我國教師法雖早於1995年8月9日公布施行，其中第8章（第26條至第28條）對於「教師組織」的設立方式、基本任務等教師結社權有所規範，依據前開規定，其後我國教師陸續成立學校、地方及全國教師會等三級教師組織運作會務，多年來實務上運作之結果，目前各級教師會實兼具有專業團體及部分教

師工會之功能。惟中華民國全國教師會仍積極爭取開放教師可以籌組工會的權利，持續嘗試透過立法方式，修訂工會法（2000年修正）第4條：「各級政府行政及教育事業、軍火工業之員工，不得組織工會。」之規定，以突破教師不得籌組工會的限制，進而期盼擁有較完整之「勞動三權（團結權、集體協商權、爭議權）」，來進一步保障教師工作的相關權益。然而，國內家長團體對此則

頗有疑慮，認為教師如組織工會、得有會務假從事會務、擁有罷教權等，將嚴重損及學生之受教權，並影響校園安定，遂持強烈反對立場。教育部往昔雖贊同透過修法方式以更周延地保障教師的勞動權，惟考量教育專業之特殊性，教育法系與勞動法系在相關制度設計上差異甚大，如同意教師籌組工會，並直接適用勞動三法（工會法、團體協約法、勞資爭議處理法），可能會造成法規競合與適用上之諸多難題，且多數教師、家長及私校團體亦持反對立場，社會對此尚無共識，而持保留之態度。

此一爭議隨著2008年5月20日我國第二次政黨輪替後出現轉機，為兌現競選政見中勞工政策之主張有：保障教師與公務員參加或籌組工會的權利，馬英九總統於2009年5月14日簽署「公民與政治權利國際公約」及「經濟社會文化權利國際公約」兩項國際人權公約，依該二公約內容有：人人有權享受與他人結社的自由，包括組織和參加工會以保護其利益的權利。法務部並已制定「公民與政治權利國際公約及經濟社會文化權利國際公約施行法」，於2009年4月22日公

布施行，規定該二公約所揭示保障人權之規定，具有國內法律之效力。使得行政院勞工委員會加緊推動勞動三法之立法修正，教育部亦轉而不反對教師可以籌組工會，並適用勞動三法。

勞動三法之「團體協約法」首先於2008年1月9日修正公布，「勞資爭議處理法」於2009年7月1日修正公布，最後「工會法」亦於2010年6月23日完成修正公布，雖然勞動三法之正式施行日期，尚待行政院另訂公布之，然而立法中已明文開放教師可以直接籌組工會，並適用勞動三法。

為使各界了解此一攸關我國教育生態甚鉅的議題，以下就修正後勞動三法之重要內容，教師組織工會對教育場域可能帶來之影響與衝擊，以及相應可行措施等方面，分別作一簡要說明與分析。

勞動三法重要內容說明

一、教師得依法組織及加入產業工會與職業工會

依2010年6月23日新修正工會法第4條第3項規定：「教師得依本法組織及加入工會。」惟同法第6條第1項規定工會



組織之類型有企業工會、產業工會及職業工會等三種，教師僅得組織及加入產業工會及職業工會。亦即教師得依法組織及加入產業工會（即結合相關產業內之勞工所組織之工會。例如：桃園縣教育產業工會、新竹市教育產業工會）、職業工會（即結合相關職業技能之勞工所組織之工會。例如：臺北市幼兒教育教師職業工會、臺北市小學教師職業工會），但不得組織及加入企業工會（約略相當於學校工會）。

又依同法第7條僅規定，企業工會勞工應加入工會。是以，法律並未強制教師加入產業、職業工會，教師得自我選擇是否加入一個或數個工會，或者決定不加入。

再者，同法第14條規定：「代表雇主行使管理權之主管人員，不得加入該企業之工會。但工會章程另有規定者，不在此限。」因勞動法強調勞資雙方權責相符原則，勞方與資方分別扮演不同角色並負擔其責任，是以教師所組織之工會，原則上代表雇主行使管理權之主管人員（如學校具有行政職務者，含教師兼任者）不得加入該工會，以避免雙

方角色混淆。

二、教師工會幹部會務假之給予應經協商

依新修正工會法第17條規定，工會置有理事、監事及理事長等幹部以辦理會務。惟依同法第36條第1項及第2項分別規定：「工會之理事、監事於工作時間內有辦理會務之必要者，工會得與雇主約定，由雇主給予一定時數之公假。」、「企業工會與雇主間無前項之約定者，其理事長得以半日或全日，其他理事或監事得於每月50小時之範圍內，請公假辦理會務。」源於依法教師僅得組織及加入產業工會及職業工會，不得組織及加入企業工會，是以教師工會幹部之會務假是否給予，尚須工會與雇主另行約定，不受同法第36條第2項之規範。

三、團體協約不得違反法律強制或禁止之規定

依2008年1月9日新修正團體協約法第3條規定：「團體協約違反法律強制或禁止之規定者，無效。」即在法律或法律明確授權之法規命令已有規範者，不得為團體協約之事項，例如：有關保險、退休、資遣、撫卹等教師權利義務

事項，工會與雇主不得於團體協約中另行約定之。

四、建立誠信協商機制

新修正團體協約法第6條第1項規定：「勞資雙方應本誠實信用原則，進行團體協約之協商；對於他方所提團體協約之協商，無正當理由者，不得拒絕。」同法條第2項復規定，拒絕提供進行協商所必要之資料，或未於60日內針對協商書面通知提出對應方案，並進行協商者，視為無正當理由拒絕協商；依同法第32條第1項規定，經依勞資爭議處理法之裁決認定，得處新臺幣10萬元以上50萬元以下罰鍰。而依同法第6條第3項規定，有協商資格之勞方工會包括：企業工會；會員受僱於協商他方之人數，逾其所僱用勞工人數1/2之產業工會；會員受僱於協商他方之人數，逾其所僱用具同類職業技能勞工人數1/2之職業工會或綜合性工會；不符合前三種規定之人數工會，而所屬會員受僱於協商他方之人數合計逾其所僱用勞工人數1/2者。是以，教師雖依法不得組織及加入企業工會，然如提出協商之產業工會、職業工會或聯合數個工會而其所屬

會員受僱於協商他方之人數合計逾其所僱用勞工人數1/2者，仍得要求進行誠信協商，從而教師雖無學校層級之企業工會，其他教師工會如合於上開資格，仍得要求學校或其所屬主管教育行政機關進行團體協約之協商，依法無正當理由不得拒絕。

五、雇主或雇主團體與勞工或工會發生勞資爭議時，得適用勞資爭議處理程序

依2009年7月1日新修正勞資爭議處理法第3條規定：「本法於雇主或有法人資格之雇主團體（以下簡稱雇主團體）與勞工或工會發生勞資爭議時，適用之。但教師之勞資爭議屬依法提起行政救濟之事項者，不適用之。」是以，無論教師是否加入工會，凡涉及教師個人公法上之權利義務事項，依法得對之提起訴願或行政訴訟者（例如：教師升等、退休事項），如涉及教師個人私法上之權利義務事項發生爭議時，教師得依勞資爭議處理法之調解或仲裁程序處理之。而屬於集體之團體協約事項，則由所屬工會與資方為之。

再者，依新修正勞資爭議處理法第5條規定，「勞資爭議」包含權利事項及



調整事項之勞資爭議。而「權利事項」之勞資爭議：指勞資雙方當事人基於法令、團體協約、勞動契約之規定所為權利義務之爭議（例如：教師之停聘、解聘、不續聘事項）。「調整事項」之勞資爭議：指勞資雙方當事人對於勞動條件主張繼續維持或變更之爭議（例如：教師排課事項）。又同法第6條第1項規定：「權利事項之勞資爭議，得依本法所定之調解、仲裁或裁決程序處理之。」同法第7條第1項規定：「調整事項之勞資爭議，依本法所定之調解、仲裁程序處理之。」是以，無論涉及教師權利義務存在與否之權利事項，或涉及勞動條件維持或變更之調整事項，均得適用勞資爭議處理法上之調解或仲裁，甚至依同法第39條第1項規定，勞工因涉及工會法第35條第2項規定之不當勞動行為所生爭議，另得向中央主管機關申請裁決。

六、勞資爭議經調解、仲裁或裁決之效力

依新修正勞資爭議處理法第23條規定：「勞資爭議經調解成立者，視為爭議雙方當事人間之契約；當事人一方為

工會時，視為當事人間之團體協約。」同法第37條第1項及第2項復分別規定：「仲裁委員會就權利事項之勞資爭議所作成之仲裁判斷，於當事人間，與法院之確定判決有同一效力。」「仲裁委員會就調整事項之勞資爭議所作成之仲裁判斷，視為爭議當事人間之契約；當事人一方為工會時，視為當事人間之團體協約。」又同法第49條規定裁決經送請法院核定後，與民事確定判決有同一效力。是以，勞資爭議事件經依調解成立、仲裁判斷及裁決認定者，各有其法律上之強制效力。

七、教師不得罷工

依新修正勞資爭議處理法第54條第2項規定，教師不得罷工。立法上之所以限制教師不得為拒絕提供教學之罷教行為，是為了維護學生之受教權，並避免造成家長及社會之強烈不安。惟法律並未明文禁止教師為罷工以外之其它爭議行為，蓋爭議行為以拒絕提供勞務之罷工行為最強烈，但實務上尚有其它阻礙事業正常運作及與之對抗之其它爭議行為，例如：集體請假、靜坐等，實質上對於學生權益及校園和諧安定仍將產生

一定影響及作用。

教師組織工會之可能影響與衝擊

一、教師勞動三權之爭取

勞動者擁有「團結權」、「集體協商權」與「爭議權」等勞動三權之本質意義在於：法律保障受雇者能「團結」以組織結社，能跟雇主「協商」工作條件，必要時能跟雇主進行「爭議」，不再是處於絕對弱勢挨打的位置。所以，勞動三權之關係為：以集體協商權為主，藉談判協商以爭取權利；以爭議權作為最後之抗爭手段與武器；並藉團結權形成共識與集體力量，避免個別勞動者遭到不利。

就團結權而言，教師依新修正工會法得組織及加入職業、產業工會，惟不得組織及加入企業工會，亦即無學校層級之教師工會；因此，教師工會幹部並無法保障每月得於一定時數範圍內，請公假辦理會務，而需與雇主進行協商約定。其次，依新修正工會法並未強制教師加入職業、產業工會，且工會類型自由多元，與現行教師法保障三級教師會之結社權，且為單一化之方式大有不

同。又教師得組織教師工會後，教師會性質上將轉型為專業團體，其原有法定參與協商之任務將改由教師工會為之，現行教師組織之結構與生態勢將改變。

就協商權而言，集體協商權乃勞動三權中最重要之權利。因勞動者加入工會之主要理由係對薪資、福利、工作條件之不滿意，而透過集體力量及協商機制來得到改善，所以集體協商權為勞動三權中的核心概念。就現行教育法規及實務運作模式觀之，教師會有其法定相當程度之參與協商權，諸如：協議教師聘約及聘約準則、派出代表參與教師評審委員會與申訴評議委員會及教育審議委員會、參與各項法規命令之訂定等。而未來教師工會之協商範圍僅限於法規未有明文規定者，惟有法定誠信協商機制可用以積極爭取協商之機會，學校、主管教育行政機關或私校董事會勢將面臨大量之團體協商，勞資雙方均得事先做好準備與因應。

就爭議權而言，新修正勞資爭議處理法考量教育之立場，為免教師罷教權之行使，妨礙學生之受教權，甚至影響社會與家庭之生活秩序，限制公私立



學校教師之罷工權，而以同法第25條第2項規定，對於調整事項之勞資爭議，得單方申請交付仲裁之替代措施爲之。至於，教師雖不得罷工，但工會採取其它集體爭議行動，如：集體請病假、怠工、企業封鎖等，實質上仍能造成雇主相當程度之壓力，實務運作上不可不慎。

二、教師身分定位與主體性之轉變

我國自教師法公布施行後，採取「公教分途」之走向，教師任用方式改爲聘任，公立學校教師已非狹義公務人員，其與公立學校係發生聘任之契約關係（公法契約），而非公法上之職務關係；私立學校教師與學校間則爲私法契約關係。是以，勞動法學者認爲：學校教師相對於雇主（學校設立者）而言，係居於「從屬關係」，而受僱從事於一定之工作（教學），獲取報酬之人，應具有「勞動者」之性質（黃越欽，1991）。依國際勞工組織（ILO）對勞工之定義爲：凡依勞力及腦力以賺取薪資者，皆屬勞工。我國勞動基準法第2條亦規定「勞工」之定義爲：謂受雇主僱用從事工作獲致工資者。教師組織雖

一再聲稱：教師適用工會法只是「增加教師勞工的身分」，不是「改變教師原有的屬性」。惟教育學者則認爲：教師組織工會之後，教師角色、定位可能不再是過去的教師，他的工作屬性可能與勞工相同，除非在工會法重新認定教師角色。過去的天地君親師的地位不再。因此老師教學及對學校所進行勞務活動都是勞工工作範圍（張芳全，2005）。其實教師作爲勞動者之身分所以產生爭議，並非本質上教師非屬勞動者，而是心態上能否接受教師爲勞動者的問題。

有關教師主體性之轉變，主要源於目前學校校務運作相關規定係以教師治校爲主，有關教師成績考核、教師聘任、校長遴選及校務會議運作等校務重要事項，多係由以教師爲主體且占多數之委員會爲之或有教師代表之參與，此與勞動法係賦予雇主實質管理權限，並爲經營成果負責，考量勞資雙方權責相符之原則大有不同。以高級中學校長遴選爲例，遴選委員會依法必須包括教師代表，形同勞方得以參與決定資方；又以教師聘任程序爲例，包含停聘、解聘及不續聘均需經過教師總額不得少於二

分之一之教師評審委員會討論決議，形同勞方具有選任勞方之權利。於角色扮演上產生衝突矛盾，現行教育法規中以教師為主體性涉及資方實際經營權責者，恐須重新加以調整與釐清。

三、教師會與教師工會之角色競合

現行三級教師會之設立依教師法第26條第3項規定，係依人民團體法之規定向內政部或各縣市政府申請報備、立案，依人民團體法第4條及教師法施行細則第25條規定，在法律上可定位為屬於「職業團體」之社團法人（吳清山，1997）。就現行教師法相關條文的內涵來看，教師會之任務為：維護教師專業尊嚴與專業自主權、研究並協助解決各項教育問題、派出代表參與教師聘任、申訴及其它與教師有關之法定組織、制定教師自律公約等；亦具有與各級機關協議教師聘約及聘約準則之工會組織色彩。是以，教師會在性質上兼具有教師專業團體及教師工會之部分功能。惟並無一般工會之完整權利，無爭議權亦無替代機制。

組織工會之目的就是要把勞工團結起來，集結在工會之內，用以形成並

提升勞工與雇主進行協商與抗衡的力量，保障勞工得以享有較為公平的勞動條件。工會任務既在爭取與保障勞工權益，教師得依法組織工會後，則教師會原有屬於工會性質權利之規定（聘約協商、權利義務事項之協商諮詢告知、派出代表等）應予刪除，改由教師工會為之。此外，現存三級教師會既已存在，且係另依人民團體法成立，故將其主要目標放在促進教師專業提升，調整其角色轉型為專業團體，似較為可行。至於，未來教師工會與教師會並存，短時間內可能會相互競爭，惟透過法定權限之明訂與釐清後，隨著時間演進，終將回歸各自應扮演之角色。

四、教師申訴制度之退場或轉型

現行教師申訴制度依教師法第29條第1項規定：「教師對主管教育行政機關或學校有關其個人之措施，認為違法或不當，致損其權益者，得向各級教師申訴評議委員會提出申訴。」亦即，申訴之標的為：主管教育行政機關或學校「有關其個人之措施」，如就其性質為區分，包含：行政處分及其它非行政處分之管理措施在內。又因我國教育法規



對於學校教師之主要權利義務事項向來不區分公私立學校教師，等同看待，是以即使私立學校與教師間因私法契約關係所生爭議，如屬教師法定權益事項，私立學校教師仍得對之提起教師申訴。

於教師組織工會適用勞動三法後，情況可能產生變更。蓋依勞資爭議處理法第3條規定，勞資爭議處理範圍包含團體協約及個人權益事項，爰教師對影響其個人之權利事項及調整事項得有調解、仲裁及裁決等程序以爲救濟。從而，教師組織工會適用勞動三法後，有關教師與學校或教育行政主管機關間所生爭議，如屬私法事件，已有明文規範調解、仲裁、裁決等救濟程序之適用；而如屬公法事件，則依訴願法及行政訴訟法之規定，可對之提起訴願或行政訴訟以爲救濟。據此，教師權益如有受損，無論其性質係公法或私法事件均有明確之救濟管道，爲避免救濟程序重疊複雜，教師組織工會後，原有法定教師申訴制度可考量適時退場。如學校考量爲維護校園和諧，希望能就爭議事件在校內先有一調和緩衝機制，依團體協約法第12條規定，事業單位或學校得於內

部設置申訴制度，並無損其於內部先行協調、處理之機制建立，因而原有教師申訴可轉型爲內部權利救濟程序。或者，考量教師申訴制度實行多年向爲教師所熟悉與信賴，而勞資爭議處理程序尙有待教師了解，可在救濟管道不重複之前提下，適度保留教師申訴制度以待將來再做檢討。

未來相應措施

因勞動三法基本上係就私部門領域部分，就雇主與勞工間之勞動關係爲規範；而教育法規則有基於教師身分之公共性及特殊性的考量，涉及如：學生受教權益及教師治校之校務運作模式等；兩者規範上自有立法設計差異與諸多適用上之難題，當然有同步配套修訂教育法規之必要。舉例言之，教師與學校間之關係，勢將連帶影響到學生之受教權益，且公立學校實質上雇主爲中央或地方政府，此與勞動三法多屬規範私領域之一般勞工與企業主兩造間有所不同；又，教師之聘任，目前係以教師爲多數主體組成之教師評審委員會爲決定，此與勞動法上雇主對於僱用勞具有實質決定權，並由雇主負擔經營責任，二者

大相逕庭。職是之故，在開放教師組織工會納入勞動三法適用對象後，為避免教育法系與勞動法系之競合問題，教育部於2009年4月23日擬具相關應配合修正之「教師法」、「教育基本法」及「大學法」等（下稱教育三法）函送立法院審議，並於2009年11月3日正式函請行政院，希望教育三法得以與勞動三法同步修正施行，以避免滋生教育現場之紛亂與不安。目前教育三法修法進度為已付委待審查，茲將其立法重點簡要列明如下：

1. 為期教師評審委員會得以公正、客觀遴選符合學校需求之教師，增訂必要時得邀請社會公正人士參與之規定，並刪除未兼行政或董事之教師代表不得少於總額二分之一之規定。（教師法修正草案第11條）
2. 增訂教師應於一定工作時間內在校服務，其一定工作時間、超過服務時間處理等事項之規則，高級中等以下學校由教育部定之，專科以上學校由各校定之。（教師法修正草案第18條之1）
3. 明定教師組織轉型為提升教師專業及

教學品質之組織；另配合刪除現行條文第27條及第28條有關教師組織基本任務等相關規定。（教師法修正草案第26條、第27條及第28條）

4. 教師權益受損之救濟，得依其性質分別適用訴願法、勞資爭議處理法之規定，為避免現行申訴制度若併存，所可能發生的紛歧現象，爰刪除現行第9章申訴及訴訟相關規定。（教師法修正草案第27條及第33條）
5. 刪除原授權教育部訂定之各項辦法應邀請全國教師會代表參與訂定規定。（教師法修正草案第37條）
6. 基於未來教師會與教師工會將並存，在教師組織更為多元之情形下，教師可自由參加任何教師團體，非僅限於教師會，且直轄市及縣(市)政府設立之教育審議委員會，其組成已包含教師代表，爰刪除教師會為該委員會成員之規定。（教育基本法修正草案第10條及第17條）
7. 配合「教師法」部分條文修正草案，基於教師權益受損之救濟，得依其性質分別適用訴願法、勞資爭議處理法辦理，已將教師申訴相關規定予以刪



除，爰刪除有關研究人員及專業技術人員之申訴與大學教師申訴評議委員會之規定。（大學法修正草案第17條及第22條）

觀諸上述教育三法之修法內容可知，教育部係採取低密度的立法模式以爲因應，然而如此修法規規模是否足以調和現行勞動法系與教育法系彼此間相互競合與適用上之諸多難題？恐有待商榷！蓋勞動法係透過法規明訂與契約自由將勞資雙方關係清楚釐清，教育法則多受以往公教合一概念之影響，即使1995年教師法公布施行後，已採「公教分途」之走向，教師任用方式改爲聘任，將學校與教師間之關係定位爲契約關係（公立學校爲公法契約、私立學校爲私法契約），然現行教育法仍將學校教師之資格取得、聘任（含解聘、停聘、不續聘）制度、權利義務、組織、權利救濟等事項加以明訂，且不分公、私立學校教師予以一體化規定，此種思維方式顯與勞動法僅做最低度之規範及勞動契約自由原則大相逕庭。

再者，目前學校校務運作相關規定係以教師治校爲主，舉凡：教師成績評

審委員會之決定、校長主任之遴選、教師之聘任程序、校務會議之運作等攸關校務重要事項，多係以教師爲主體且占多數之委員會爲之，亦與勞動法考量勞資雙方權責相符之原則，係賦予雇主實質管理權差異甚大。從而，教師法規之配套修正措施應就上述勞動法系與教育法系兩者基本設計考量上之差異，加以全面檢視，方能避免將來彼此適用上所產生之衝突！

尚待解決之課題

開放教師組織工會，並適用勞動三法，在完成修法後，正式施行只是時間問題，因此本文論述的重點不在論辯是否應贊同教師組織工會，而在教師組織工會後，究竟實質上產生哪些影響；特別是對教育場域，如何能在混亂中漸次調適前進。以下提出觀念認同之難題、教育法令之檢討及勞動三法之修訂等尚待解決之課題，以作爲未來應共同努力之目標。

一、觀念認同之難題

我國傳統觀念上對於「天地君親師」視爲五恩，認係應加以尊崇報恩之對象。然而，尊師與否？應在於教師的

表現是否值得尊敬，而非形式上的身分定位。也就是，教師在我國社會是否令人尊敬，應不在其身分定位之性質，就像即使是在基層從事大量勞力付出者，亦有令人讚嘆者。其實，各行各業無論是勞力或勞心，只要是受僱從事工作以獲致報酬者，皆屬勞工。因此，並非教師本質上非屬勞動者，而是心態及觀念上能否接受的問題。

二、教育法令之檢討

我國在開放教師組織工會，適用勞動三法後，教育部固擬具相關應配合修正之「教師法」、「教育基本法」及「大學法」等教育三法，並希望教育三法得以與勞動三法同步修正施行。然勞動法與教育法在基本立法思維上大不同，勞動法由契約自由出發，僅透過立法做最低標準之限制，而教育法則對教師向以多比照公務員之方式做高密度之規範；因之，目前修法規模與密度恐難以因應現行勞動法系與教育法系兩者間適用上之諸多難題，應全面檢視之。

三、勞動三法之修訂

當勞政主管機關修法開放教師組織工會，適用勞動三法之同時，是否

認真看待教師諸多公共性考量規範與原勞動法針對私部門所為者不同？以工會法為例，有關會務假之問題，教師的工作性質與一般勞工並不相同，工會法所稱「工作時間」，在教師究指到校上班時數，或者每週應授課時數，從而勞資雙方如何約定會務假，恐滋生爭議；再者，代表雇主行使管理權之「主管人員」，其定義與範圍在教育場域亦有加以釐清之必要，建議上開學校主管人員之範圍，應勞委會會商教育部後公告之。其它諸如：新修正團體協約法第3條、第14條，以及勞資爭議處理法第11條、第26條等，亦有重新修訂之必要。

綜上所論，開放教師組織工會後，可以改變現有狀況，使教師組織將能自主、多元、開放發展，對教師原有權利義務關係重新加以檢討、釐清，未嘗不是件好事。惟隨之而來，教師工會之組織運作、協商機制之啟動、集體爭議行動之進行等，勢將對教育生態產生影響，且由於教育界並不熟悉勞資雙方既抗衡又合作之運作模式與勞資爭議處理程序，在相當時間內教育場域之混亂情況，恐難避免。（本文作者為教育部專門委員）

教師工會 成立的意義與任務

文 | 賴光祺 圖 | 陳芝殷

在欣見教師工會得以成立之際，身為教師者更應認識到自己的責任也更加重大。教師工會的誕生是自我啓蒙、自我賦權與引導社會進步的自主力量，或只是另一個爭權奪利、無關痛癢或被人唾罵的團體，關鍵也在全體的教師如何關照與以行動對待它了。

教師工會在許多教師多方努力、多年奔走之下，終於在獲得法源依據下成立，距離全國教師會的成立，已有十年的時間。但在更有力量的法人組織即將成立之際，我們也應該對其意義與任務有更深入的認識，才能使其充分地發揮應有功能，並避免不當運作。

教師身分的歷史演變與概念分析

從歷史事實來看，「教師」在不同國家不同歷史階段中有不同的地位，如中國古代教師曾經居於「天地君親師」

之列；而在希臘，教師則曾經只是「教僕」而已，差距不可謂不大。我國現代西式教育開始之後，教師角色也發生過不小的變化。尤其是國民政府播遷來臺後，由於環境特殊，一方面賦予教師獨特的愛國教育任務；另一方面，嚴格禁止各種異議言行，使得教師成為沈默無聲的一群，甚至被視為是統治者的一環。經過爭取後，教師從公務人員身分分離出來，不再是單純的政策執行者。

從概念分析，「教師」身分同時有許多面向。在一定範圍內，教師是一種

自由人所從事的专业，可以也应该依据自己的判断，给予学生最好的教育。另一方面教师也受「聘」、「雇」于他人或其他能动者，学界普遍定义为「藉提供体力性或精神思考性之劳动力而与他人缔结雇佣契约关系，以换取薪资等劳动力对价来维生」的劳工。但是一般企业员工除了对于自身合理的待遇可以做要求之外，必须效忠领导者的决策，否则多半只能离职。相对地，教师作为受雇于国家的劳工，其效忠对象乃为「国家」、「国民全体」，而非执政者。因此，教师与教育行政人员与学校行政人员的关系，并非上下从属的科层关系，而是学校生活的共同经营者。对于教育政策、教学实施以及学校行政，自然应该有基于教育的根本价值，提出不同见解、进行沟通与寻求共识与落实的權利。因此，教师工会的成立既代表了教师权利的更积极保障，更示范著民主深化的过程与意义。

教师工会的功能之一：团结、协商与行动

在庞大的国家机器下，执政者不论是地方政府、中央政府、董事会或学校

行政单位，都掌有对于个人而言相当巨大的权力，个人很难敢对自己所受不合理的对待与不合理事物提出异见，这种状况对国家的进步绝非好事。尤其地方政府权力加大之后，教育权并没有独立于一般行政权之外，教育行政人员与学校行政人员的任用，虽有初步的国家考试或徵选办法，但大体上教育局（处）长与校长都由县市首长任命。

过去教育首长的任命尚有较不受政治干扰的中央技术官僚（教育部、厅）与地方政治菁英（县市首长）的妥协，修宪与地方自治落实之后，整个权力几乎完全落在县市首长手里。若县市首长具有好的理念，愿意谨慎选择局长、校长，则教育政策与实务不至於太离谱荒谬；但若县市首长徇私、分赃或识人不明，则局长与校长的素质就相当堪虑。对上，其行事将会以迎合县市长的喜好或利益为准；对下，则恣意妄为，甚至以各种手段整治不合其意的教师，即使教师有申诉管道，但其间承受的壓力也足以令人心力交瘁。私立学校董事会或行政单位对待一般教师更是如此。因此，教师作为一受雇者，面对庞大的权



力機器，當然有權團結起來，保障自己免於受到不正當待遇，或捍衛自己基於教育價值而作的判斷與要求，甚至以行動來對抗種種的反教育作為。

教師工會的功能之二：從監督制衡到積極經營

教師工會的成立，不能僅自限於保護自身的權利，更應成為積極參與教育事務的能動者。時至今日，許多教師仍承續著「天」、「命」的概念，又害怕受到打壓或認為事不關己，因此仍有「行政指令如聖旨」、「不在其位、不謀其政」等想法，對各項指令不敢提出異議，甚至因為「不敢說」變成「懶得想」，不願積極為改善教育品質而用心。連帶地，當其他教師有不同的聲音時，也會有意無意地明示或暗示性地要求其消音。這種現象可能因少數人決策的錯誤，導致學生、家長與社會受害，教師也成為不正當政策的幫兇。教師工會的成立作為全體教師的集合體，具有足以與行政權力相抗衡的力量，成為教育機構內部中監督與制衡（check and balance）的力量，以避免政策的失誤。

此外，當不同教育理念沒有對話

的機會，無法藉由「無宰制的溝通」來凝聚共識時，將很難讓教師願意真心去執行各項政策，也很難發展出真正學校共同願景，從而也容易讓教師失去動力，教育失去活力。既然「教育」是屬於公共事務，則其決定權應該屬於國民全體，每一個與此有關者均應有參與的權利，教師作為具有公民身分的專業勞工，自然應該也有參與教育事物決策的權利，而不只是政策的執行者。但在現行過度的科層體制之下，在上位者可能自認為其決定最合理或基於自私的考量，不願意其決策受到挑戰，對提出不同主張者會視為是挑戰其權威，而動用各種手段加以整治、打壓，或單純地加以忽視。雖然，有許多領導人仍是盡心竭力地奉獻於教育事務，但這終究是不穩定的「人治」。

事實上，無論領導者多麼天縱英明，其決策不可能萬無一失或都是最好的，如果不同的想法能夠有對話與隨之而來的演化，將有助於提升決策的品質。但這種由一人決策轉變為寡頭決策，再轉變到民主參與的過程不能只是形式上的，也不是大多數領導者會樂意

主動爲之的，因此，教師就必須團結起來，爭取這種對話的權利，並讓這些聲音成爲決策過程中不可忽略的因素，形成一種較有保障的教育事務決策的制度。工會的成立將更有組織性地讓學校事務不再是少數人的禁脔，而是可討論的公共議題，如果運作順利，將有機會改變過度科層體制的教育行政系統與行政凌駕於教學或相互對立的現象，讓學校生活成爲大家共同營造的範圍。

同時，教師工會作爲一個社會團體，也將會積極參與公共事務，一方面，參與所有教育相關議題的討論，另一方面，對於其他團體的正當訴求也應加以支持，以擴大公民積極參與公共事務、關心公共利益、決定公共政策的範圍與能力，深化民主的內涵。如此，才能讓領導者是靠較好的理念、政策與執行力來獲得地位與經營權，而非過去政治上長久存在的靠一群人結黨營私、逢迎拍馬、利益交換、欺騙蒙蔽等方式，來獲得地位或統治權。

教師工會的責任

有心者批評教師工會可能自貶身

價，成爲只會袒護教師的利益團體，爲了避免這些批評成爲事實，教師工會必須積極承擔以下責任：

一、積極提升教師專業能力：個別教師的社會地位主要不是因爲其名稱而來，而是必須靠自己的專業表現來獲取；教師團體亦復如此，不能變成無條件袒護教師而不求進步的團體。因此，工會除了保障教師的基本權益之外，也應透過各種途徑，如文宣、研習以及與行政單位合作，來提升全體教師的各種素養。至於工會成員若有犯錯者，工會不應加以袒護，而應該保護教師免於受到不相稱的處分。否則，一味袒護不僅虛耗人力，更會坐實教師工會只不過是另一種利益團體的指控。

二、客觀提出意見，更有效率地監督教育的運作：教師工會不應淪爲「教師聯誼會」或「爭權卸責」團體，只求自己的福利或成就，不顧他人的死活。作爲一個專業者團體，教師工會更應該積極地監督政策的制訂與執行，確保教育品質。如果執政者或掌權者的決策或執行不當時，教師自然應該立即反應，甚至將重大錯誤提交工會代表在會議中



討論，做成決議後發出相對的意見或譴責，甚至展現行動。透過跨校性的組織，不僅更客觀也更有力量，讓各校校長、董事會、局處長與縣市長，甚至中央政府都不敢恣意妄為。

三、積極協助家長和學生成立相對團體，並進行對話：一個健全的國家不應只有強大的政治力，更應有同樣強大的社會力；不僅應有強大的行政團體，也要有強大的教師團體、家長團體與學生團體。當教師工會逐漸成長茁壯時，教師工會也應欣見和積極協助更強大的家長組織與真正自發性的學生組織能夠成立，並與身為學生權益代理人的家長，以及學生進行積極的、無宰制的溝通對話，促進教育的發展、進步。如此，才能避免家長會如過去一樣，淪為有錢有勢者獲取名聲或與行政單位交換利益的單位，也能避免學生自治團體變成只是練習不良選舉文化，買票、造勢、吹牛，最後毫無功能的團體。透過功能健全的行政團體、教師團體、家長團體與學生團體的相互對話，全體學生的真正利益才能獲得保障，國家也才能真正持

續進步。

承擔自我轉化與社會導進的責任

權力與權利的相對面就是責任與義務，過去許多教師所認知的無權無責、聽命行事、獨善其身、自求多福、少管閒事的文化，在教師工會成立之後，應該積極轉變為自我賦權、積極承擔、共同參與、兼善天下、推己及人、投身公共事務的文化。因此，在欣見有識之士多年來的奔走、促成教師工會得以成立之際，身為教師者更應認識到自己的責任也更加重大。

再換個角度來看，要實踐個人的自由與自主，並不能自外於公共事務，因為公共事務的目的即在於保障每個人的自由與自主，積極參與公共事務是獲得自由的必經途徑。至於我們現在所處的社會環境是否能保障理想教育的實踐，其關鍵在於其成員是否付出相對的努力，教師工會的誕生是自我啓蒙、自我賦權與引導社會進步的自主力量，或只是另一個爭權奪利、無關痛癢或被人唾罵的團體，關鍵也在全體的教師如何關照與以行動對待它了。（本文作者為基隆市建德國中教師）



大凡光鮮亮麗的外表總是引人注目，而常忽略他們背後辛苦的付出。許多知名的運動員在光環之外，私底下積極透過不斷的練習和比賽來磨鍊經驗，持續加強抗壓力和受挫力；

往往每天接受長達5、6小時的嚴格訓練，一天搬走一些阻礙夢想的石頭，不懈不怠的咬牙精進練習，才能前進金牌之路。…此刻又是大學畢業生尋找工作的情節，你是否一直努力累積實力？而如果你的機會尚未出現，不妨給自己一個機會：好好思索自己是否準備好了？

我準備好了嗎？

文 | 吳清基口述 徐藝華撰寫

炎炎夏日，考場教室內的學子們在埋頭奮戰，教室外陪考的家長也被好天氣烤得汗流浹背；在這麼燥熱的季節考試已經很辛苦，考場內又沒有冷氣，學生熱得發昏，家長心疼得抱怨不斷，考場為何不開冷氣的質疑就像連珠砲轟轟響起，或謂大學指考除了考驗學生的學習成果，更考驗學生的耐熱程度；或謂在悶熱環境中應考，除了腦袋

昏沉外，身體容易流汗，一不小心就把剛寫好的答案弄模糊了；還有人自嘲生不逢時一課綱改來改去，今年參加考試已經有如白老鼠，還連個冷氣吹的基本福利也沒有…。這些聲音聽起來都不無道理，但由於不是所有考場都有空調設備，主辦單位基於公平起見，今年所有試場一律不開放冷氣。此舉苦了考生，也苦了許多陪考者的心。於是教育部緊



急召集相關事務人員，了解問題癥結後，以考生們有個舒服的應試環境為前提，將克服所有試場的問題，明年類似此大型考試的考場均會有冷氣，好讓參與考試的學子們可以安心應試。

頂天立地背後的魔鬼訓練

考試結束後，氣溫還是居高不下，經過總統府時看見值勤的憲兵弟兄依舊如常一般的忠貞盡職，心中油然而生一股敬畏感。憲兵代表國家的榮譽，平日不僅要執行各項戰備任務，更需要打擊犯罪，維護社會治安，但要頂天立地、堂堂正正的頂著烈日站上兩個小時，並不是一件容易的事。但他們就像總統府的門面，肩負國家神聖的使命，不能因為太熱就暫停勤務。前不久，有媒體報導三軍儀隊訓練的秘辛——為了讓他們能夠適應高溫執勤，在超高溫的夏天依舊要穿上厚重的夾克，僅僅使用 1/3 的腳掌站上花臺，而且一站就是 100 分鐘，藉以訓練定力和耐力；另外，還要手拿磚頭練握力、隨時對著鏡子調整儀態……。一般而言，要練到可以上場表演，至少得花三個月的時間。因此，當我們看見這些雄赳赳、氣昂昂的儀隊萬無一失的神

準表演時，背後的魔鬼訓練實在苦不堪言，絕非三兩下功夫就可上場。

大凡人光注意成果而忽略背後辛苦的付出

大凡光鮮亮麗的外表總是引人注目，而常忽略他們背後辛苦的付出。擁有臺大應用力學所碩士、科技新貴及職業棋士的王允中，年輕的他（70 年次）在令人稱羨的工作之餘，不但能教人下棋，又可經常和許多頂尖棋士對弈，眾人皆看見他生活如魚得水、很開心的模樣，殊不知他曾經付出多少心血！

現實生活中，要成為一流棋士的條件有二：一要非常喜歡、時時鑽研圍棋，二要能耐得住寂寞。所以，當別人出去看電影時，他也許獨自一人在研究棋譜。他在受訪時曾提到一年兩個月的當兵生涯最深刻的是：站憲兵一天值勤兩次，每次兩小時，值勤前光是穿戴甲服就要花上 45 分鐘，腰帶位置要對，衣服還得拉出三條線……。但那段當兵的日子，這種嚴格反覆操練與值勤的鍛鍊過程，大大提升他的毅力與耐力，對往後人生有很大的助益。

磨鍊，具有美麗人生的功能

毅力與耐力的培養過程，就是一種磨鍊。磨鍊，對於許多礦石有神奇的美化作用；在花蓮有一種黑色外皮、很不起眼的石頭，當地人將之拋光後竟然蛻變成眾人喜愛的高貴玫瑰石。磨鍊，對於人也具有美麗人生的功能；假如一個人可以感恩逆境的磨鍊，不自怨自艾，而認真面對之，將可認清自己應該加強的地方，如此慢慢地改善自己的不足，人生要不美麗也難。

人生的價值要從現實生活中尋找

記得中學階段，老師喜歡以歷代名人的治世格言鼓勵學生，例如諸葛亮所言：「為夫君子之行，靜以修身，儉以養德，非澹泊無以明志，非寧靜無以致遠。」即是當時座右銘的熱門佳句。那時年記輕，對於非澹泊無以明志尚可以理解，惟不甚清楚為何非寧靜無以致遠；經過世事的淘洗、歷練，我已然明白一寧靜只在風雨中才能夠真正尋得，而人生的價值要從現實生活中用心尋找，從價值中衡酌並發現得失。換言之，風風雨雨就是人生不斷的考驗與磨

鍊，而唯有在心情能夠冷靜應對時，才能深慮思考，方足以經得起考驗，漸次、逐步通過各種歷練，遂而到達悠遠博大之境界。

勝利是屬於給準備好的一方

因此，任何的磨鍊機會都是累積經驗的實習，亦是培養抗壓性的階梯。羅馬不是一天造成的，成功亦絕非起於一時；許多知名的運動員在光環之外，私底下乃積極透過不斷的練習和比賽來磨鍊經驗，持續加強抗壓力和受挫力。宜蘭縣公正國小體操隊就是最好的實例之一，小選手們在金牌教練林育信的魔鬼訓練下，不斷接受各種磨鍊和內心的困境，終於贏得金牌獎盃。在《翻滾吧！男孩》生活紀錄片中，可以看見來自不同家庭的七位小男孩，每天下課後直奔體育館，接受長達五、六小時的嚴格訓練，一天搬走一些阻礙夢想的石頭，不懈不怠的咬牙精進練習，終於翻滾進金牌之路。

孩子們，你準備好了嗎？

從他們的努力付出中，證明了勝利是屬於給準備好的一方。如今常聽到很



多大學畢業生感歎工作難找，我不禁想問：「孩子們，你準備好了嗎？」

在去年四月104人力銀行與《遠見》雜誌發表「2009年大學院校畢業生評價」調查中發現，「抗壓性」為企業選才的第一指標（比率為53.5%），其次為「專業知識與技能」（47.5%）、「主動積極態度」（46.3%）、「責任感」（45.7%）、「學習力可塑性」（40.1%）等。這樣的結果明顯傳達企業面對不景氣挑戰時，對於人才的期待除了專業以外，還需要具備抗壓的勇氣與能力。事實上，抗壓性不僅在經濟不景氣時受到重視，平日企業徵才也有多半強調要能吃苦耐劳者。因為，具備這種特質的人碰到任何困難都會嘗試去克服並撐下去，努力的朝向目標與夢想前進。

抗壓性不佳易使夢想破碎

二十年餘前國內棒球好手如「二郭一莊」等，赴日本棒球職業界掀起一陣陣華人旋風，締造出非常風光的紀錄，然而近幾年旅日發展的棒球選手卻不太順遂，為何如此呢？曾經打過中華職棒、現為日本阪神隊球探的林光中先生

直言不諱的指出，近十年來臺灣球員赴日發展大多不順，最主要的原因之一是「抗壓性不佳」，遇到挫折、受傷等嚴苛考驗能苦撐下去的不多，致使夢想很容易就破碎。此話亦足見抗壓性不足不僅僅是企業主不喜歡，對個人生涯影響也很大，甚至人生的希望、人生的夢想也會因之而破滅。

父母應學習適度放下一顆心、鬆開雙手

反觀臺灣的歷史，堅韌的民族性與吃苦耐勞的精神是創造臺灣經濟奇蹟的重要因素，但愈來愈多的年輕人缺乏這種精神，不但使自己的競爭力不足，亦連帶影響臺灣的前景。當然，不僅是臺灣有此現象，很多國家都有此憂慮。

今年五月中國深圳富士康員工自殺事件不斷傳出，除了勞資雙方的管理與互動問題之外，也有專家指出中國一胎化世代抗壓性低的問題。所以，許多專業學者均呼籲要從小開始培養孩子的挫折容忍力，以增強其抗壓性。事實上，唯有培養孩子自身對壓力的忍受力，加強他們的抗壓性，才是讓孩子能堅強立足於社會的不二法門。換言之，培養

孩子抗壓性的方法很簡單，就是讓孩子學習去面對現實。不過，通常父母本能的想要保護孩子，卻誤入過度保護孩子的迷惘，而促使孩子養成依賴及過度敏感的心態。所以，如果想要孩子將來能立足社會，期望父母能夠學習適度放下一顆心、鬆開雙手，讓孩子獨立面對問題、解決問題。

吃苦耐勞的精神得自幼培養

從整個社會趨勢看來，未來的就業市場競爭只會更加激烈，除了必備的專業知能外，「能夠在壓力下完成工作」是不少企業徵人啓事所列出的一項重要基本條件，父母最好自幼就培養孩子吃苦耐勞的精神。因為，對於時下的社會新鮮人，許多企業主管普遍有「不敬業」、「不能吃苦」、「個人主義太過濃厚」的印象。Career就業情報從企業用人單位主管及人資主管的訪談中歸納了企業最可愛用的社會新鮮人，其所具備的十大惡狀是：敬業精神不佳、不能吃苦耐勞、遇到挫折容易退縮、沒有團隊合作精神、罵不得、抗壓性低、太固執、不夠謙虛、欠缺職場倫理、不夠open-minded與學習動機不強。其中社會新鮮人「抗壓性低」是最教企業主管頭

痛的問題—很多社會新鮮人不適應工作環境、無法承受工作壓力，工作不到三個月就走人的情況。

人格特質已經成為錄用人才的重要指標

基此，許多企業在考量錄用人時，傾向有經驗的人，除了考量專業能力外，抗壓性亦是主要原因。台機電招募暨任用部經理戴淑芬覺得現在年輕人都太像草莓或水蜜桃，經不起重重一壓。雖然這種說法對有些人不公平，但企業主管為了挑選可用之才，不再只是重視學歷而已，人格特質已經成為錄用人才的重要指標之一。而人格中的下列特質是企業選才的參考依據：負責的態度、誠實、冒險的意願、快速學習的能力、賺錢的能力、創新的能力、實現的能力、正確的判斷力、熱情與活力健康管理能力等十項。年輕的朋友們，如果這些條件是尋找工作基本的能力，你具足了幾項呢？

此刻又是大學畢業生尋找工作季節，你是否一直努力累積實力來迎接這一刻的到來呢？而如果你的機會尚未出現，不妨給自己一個機會：好好思索~我準備好了嗎？

如何塑造更優良的教師

～借鏡美國

文 | 江雪齡 圖 | 潘立傑

教師對學生的學習和身心靈成長有極大影響，能有效傳達知識和塑造好人格的教師，必須具備熱誠和愛心。所以，專款資助教師經常再學習、參與學術研討會，不但能鼓舞教師士氣，提升專業和個人的成長，更能示範持續學習，成為學生效法的好榜樣。

微軟公司的創辦人比爾·蓋茲最近宣稱他的基金會將投注數千萬美元，以提高美國教師的教學品質。他說：「不幸的是，什麼叫做好的教學，連教育界也不是很清楚，我個人也感到很好奇。」

教師與教學品質息息相關，如何塑造優良教師，這個議題在美國中央與地方一再被討論。美國的中、小學教師通常在任教滿五年後即取得「終身」教師的資格；然教育改革者卻以為：學校如果不汰換不適任教師，只是調換班級，就像在玩「大風吹」，只是交換座位而已。美國中央及歐巴馬總統近來已針對教育提出新的條款，學者在新的政策中，藉由觀察全國優良教師推薦值得學習的教學法，希望能整體提升教育從業人員的教學成效。

好教師是需要塑造的

布希任內推動的「有教無類」法案，認為教師有責任教好每一位學生，如果學生標準測驗成績未達到目標，該校校長和老師將受到懲罰。歐巴馬團隊沿用「有教無類」法案時，也聽到了對該法案成效的批判聲音。有學者因此反向思考，主張用現金當紅利，獎賞學生在標準測驗成績優良的教師，免除那些學生成績未能達到要求的教師。在紐約市「平權專案」中，教師的起薪是十二萬五千美元；在獎賞的政策下，華盛頓特區學生的測驗成績最好的教師年薪可提高到十三萬美元，而一般的教師年薪則為六萬五千美元。

歐巴馬上任後，教育部門借用了上述理念。中央教師福利款項今年將募集四億美元，州政府則可以經過提出專



案，競得四百三十萬美元來支持這個理念。

這個聯邦的新政策稱之為「競賽到頂端 (Race to the Top)」，並授權給校長和督學根據學生的測驗成績去評量教師的成效。而且，如果教師的優異表現能賺很多錢，也許能吸引更多人選擇教學行業。比起「有教無類」法案，這個法案不強調懲罰學生標準測驗成績未達目標的校長和老師，卻是以金錢鼓勵學校和教師更加努力，互相競爭達到學習表現的頂端。

歐巴馬行政團隊支持的理念是好的教師是塑造成的，而不是天生的，所以2011年編列的教師訓練經費高達兩億三千五百萬美元，並延聘專家參與規畫執行。

美國哥倫比亞大學的經濟專家Jonah Rockoff最極力提倡的就是，獎賞學生在標準測驗成績表現優良的教師，懲罰那些學生成績未能達到要求的教師；但他對教師訓練卻持懷疑的態度。他認為學生成績表現好的教師會重複他們的良好績效，然而沒有任何研究顯示經過訓練的教師，可以提高學生標準測驗的成

績。他質疑為何把錢白白地浪費掉？另一位哈佛大學的經濟學者Thomas Kane剛開始也質疑教師訓練的成效，但是在他主導了比爾·蓋茲基金會三億三千五百萬的專案經費，去辨識並支持有效的教學之後，他已能用不同的眼光看待教師訓練。在這個專案中，Thomas Kane有許多發現。

建議教師重新學習「如何教學」

教育專家觀察研究教室內的活動，他們的結論是提高教學成效最重要的是教師們要學習「如何教學」。一個歷時五年的大型教學研究專案聘請了許多學者，參觀並訪問許多傑出教師的教學，以期整理出這些優良教師的教學法。下列是透過教室觀察，積極正向而且對師生互動有極好成效的方法。

一、直截了當指示方法

教育專家發現一直截了當的指示方法可使學生減少困惑。如果學生了解教師的要求和期望，他們就能遵照指令，較能達到教學的成效。

例如，一位教師走進教室，有的學生正在玩手機、有的正在聽音樂、



教師應正向指導學生行為，讓他們看到正確的做法，才有助於學生心平氣和的學習。

還有的在互傳簡訊。教師如果只是安詳地說：「在上課前，我需要你們將紙和筆拿出來。」可發現多數學生並未注意聽。如果教師接著說：「如果桌上還有其它東西，現在把它們放在桌下。」同時教師也動手將不必馬上用的東西擺進抽屜裡，前排的學生就跟著教師的指示做；教師對這些學生點頭說：「對！就像這樣！謝謝你！」並朝其他照指示做的學生點頭、微笑，慢慢地每一個學生都收拾好桌面上的東西，準備接受教師的指導。

這個方法看來簡單，但對於很多新任教師而言卻需要經過訓練的。他們面

對學生時要自己先冷靜，直截了當的要求學生將注意力集中在課堂，還要示範動作，然後對合作的學生表示贊同。要順利進行這個過程，教師需對教室內的行動有充分掌握的自信。

二、積極正向的指導

教師在指正學生的行為時，並非要斥責懲罰其不好的舉動，而是要讓他們看到正確的做法，並且告訴學生那是教師贊同且期許的行為。就像上一個例子，與其大聲責備學生不守規矩，或花時間在不用心的學生身上，不如用正向而積極的口氣，指出何為正確的好行為，如此做法有助於教學的氣氛，並避

免傷害師生的感情。近幾十年來對腦部和學習的研究指出，腦部的學習傾向社會化的學習，積極正向的教導亦有助於學生心平氣和的學習。

三、容許學生錯誤並即時給予回饋

熟悉皮亞傑認知發展理論的人發現，孩提時代的好奇心以及探索的愉悅，在經過幾年傳統的學校教育後，變成了自我懷疑和害怕失敗，因而變得退縮和掩藏。教師如果能製造溫馨自在的學習環境，容許學生的錯誤並即時給予回饋，教室偶爾也可成為遊樂場，增加學生的參與和互動，讓學生在遊戲中學習。

四、專款資助教師提升專業

教師對學生的學習和身心靈的成長有極大的影響，能有效傳達知識和塑造好人格的教師，必須具備熱誠和愛心。提出「道德關愛」的Noddings和很多教育先進一再強調教與學是互惠的活動。當授予和接受的雙方都感受到互動的活潑和積極，雙方都得到了利益。所以，專款資助教師經常再學習、參與學術研討會，不但能鼓舞教師的士氣，提升專業和個人的成長，更能示範持續學習，成

為學生效法的好榜樣。

發自內心動機才樂於作育英才

美國近年來面臨全球經濟不景氣，國際間的資源競爭，加上連年的海外用兵，國內更有交相指責的怨聲。為了保持明日國力，增加國家競爭力，提高教育的成效，投資在學生的學習已是中央政府和私人企業家的共識。朝野提供了大量金錢，延聘許多專家，企圖吸引有能力有愛心的教師，給予在職訓練，付予高薪，期望以此來造福學子。「競賽到頂端」的法案目前還沒有成效報告，全國都睜大眼睛在等待，也樂觀其成。

西藏精神領袖達賴喇嘛認為教學過程就是活化完美的種子，這個過程使更多學生能達到發揮潛能的效果。如果教師能有額外訓練、無虞生活，應該能使他們達到發揮潛能和享受作育英才的樂趣。然而，除了訓練教師教學和管理的技巧之外，更重要的是要提升教師的使命感和責任感，對教育學生持積極主動態度，使他們以從事教育工作為職志；畢竟來自內心的動機和意願，才是教師甘心樂意服務學生的必要條件。（本文作者為美國加州Azusa Pacific大學教育研究所主任）

饒了孩子吧！

文 | 陳冠州

「投資教育，就是投資未來」的觀念，常常讓許多家長不知不覺捲入高成本教育投資的漩渦中：每天上學有考不完的試，回家有寫不完的功課，晚上還要留校晚自習，假日又需到校接受升學課業輔導。這樣的教育投資，並不是幫家長省下荷包，以上課內容而言，多數在做反覆練習、訓練答題策略與反應能力，其實並不符合經濟效益。

今年國中基測再度刷下歷史新高：全國滿分412分共計66人，滿分王更較去年暴增27人；PR值99、成績前百分之一的有3317人，最低也有404分，比去年提高2分；作文六級分滿分考生有7172人；各明星高中申請入學分數全部飆高，建中和北一女的基測最低錄取分數雙雙飆上406分，距離滿分只差6分。對於今年國中基測考試的結果，有些老師認為，要錄取第一志願明星高中，最多只能錯三題，「臺灣國中生已成考試機器」！

學習效率的非理性追求

高分群學生往往在一分之差就飲恨的殘酷事實，以及低分群學生人數年年飆高，是否就能跟學習成



圖 | ROCK攝



今年國中基測考試的結果，要錄取第一志願明星高中，最多只能錯三題，「臺灣國中生似已成考試機器！」圖 | 夏欣霖攝

效等同？正如人們習慣在超級市場購物比價，爲了買一塊肥皂或一瓶牛乳，就得分別掃描價格，最後再將商品放入購物車，在收銀機前大排長龍等候結賬，象徵著購物的高效率？而當前國中教育，爲了讓學生基測分數能考高分，在教育選擇權上握有更多選校籌碼，必須考量更多補習、寫測驗卷、假日課餘升學加強課輔、留校晚自習等學習輔助策略，這些象徵有效率學習？無論是超級市場的顧客或者學生，經常會驚覺這類的最有「效率」系統，壓根兒一點效率都沒有。

因極力主張推行理性化的主導者，特別強調國中教育的學習效率能帶來的收穫，於是真正握有學校經營的掌舵者，不惜以創造學測分數的提高爲學習成效爲訴求，施壓學生或教師如何配合

升學任務。當掌握學校校務權力分配資源的少數人或行政主管，能夠不受「正常化教學」理性化控制，師生或家長亦盲從的跟隨著升學規則、策略與獎懲所構成的學習理性系統結構，強行以各項才藝班、分組學習…做爲掩護，此正呈現讓師生無效率教導與學習上的有效控制情況，讓教師專業無從發展，學生正常化、適性化學習受到抑制。

教育高成本投資的效益

「投資教育，就是投資未來」的觀念，常常讓許多家長不知不覺捲入高成本教育投資的漩渦中。一般家長總會輕易相信學校的升學模式，有公信力、品質保證與節省補習開銷等，以致於學校教育補習班化，甚至藝能課往往被充當學科加強之用；於是每天上學有考不完的試，回家有寫不完的功課，晚上還要留校晚自習，假日又需到校接受升學課業輔導。這樣的教育投資，並不是幫家長省下荷包，以上課內容而言，多數在做反覆練習、訓練答題策略與反應能力居多，這樣的教育開銷其實並不符合經濟效益。



經過種種升學策略手法後所改造的學校教育，甚至帶有非人性化和無效率所應付出的額外代價，於是家長大大方方把錢送進學校，成就此種為升學而設計的教育系統，並快速擴充到全國校園角落；就算教育行政主管三令五申強調正常化教學的既定政策，但大多數民意還是願意繼續支持國中升學經營的事實，甚至請不起家教或付不起高額校外補習費的家長，更認為學校的教育才是窮人的救贖。在這精心設計為考試而考試的理性化學校教育系統中，學生往往花費過多的時間與金錢在重覆已學會的東西上，真正想解決自己不熟悉的學習領域，往往會大失所望，使得原本便宜的國民義務教育，只要人們還深信學校精心策畫的升學內容，這種效率和節省의假象，最後都會演變成代價很高的教育投資。這與九年一貫課程要使學生具有帶著走的知識和快樂學習的權力，大相逕逆。

九年一貫真實的假象

九年一貫課程著重在探索、理解、欣賞、描述…等能力的培養上，但偏偏

基測卻以紙筆測驗的能力指標為命題範疇，對於考試不考的範疇，如：實驗操作、田野調查等，雖是課程內容的一部分，但為了營造教學正常化的假象，往往就以電腦動畫或照片來呈現，將生活經驗課程寄託於虛構的設置和資訊科技。學校更為了講求效率，捨棄該有的設備或可利用空間，將學習內容窄化成考試之用，悉心仿製各種考題做為模擬考的教學題材；其實這種知識取得的內涵，已不含能夠帶著走的知識，只是充滿會考與不考的猜題相連結。這類非真實的教育內容，伴隨著形形色色的虛擬教育事件，正活生生的在國中教育現場上演著，取代原本可以培養學生十大基本能力的教育內容，成為教育真實假象的核心。

無法容忍模稜兩可的答案

強調理性化的學習效率，教育儼然成了排名競爭的大墳場，這不同於具多元學習效能與適性學習發展的情意所需。知識的取得化身為清晰、可辨、具量化、富含邏輯與規則的內涵，也成為提供學生學習競爭排名的主要學習內

容，但卻逐步剝奪學生生活經驗中，對周遭自然世界所飽含的神奇元素和象徵意義。這種神奇元素其實在某時期或某族群文化是相當具意義的，如：原住民祖靈文化等，這些強調理性化課程所導致魅化質地的流失，使學生學習失去了許多情意功能的重要價值，更無從探索自身文化，尊重他族文化，也無法理解人之所以為人的靈性價值。

國中教育強調學習效率的另一個危機，就是無法容忍模稜兩可的答案，基測單選題模式與可鑑別性的答案，正引導教學上必須提供學生考試所需的正確答案，並有系統的將其它可能選項成分搜索出來，斬草除根。教學上只要有關傳說、稗官野史、神奇性、神祕性等沒有太明顯正確答案者，均不值得花太多上課時間去探討。但其實在十大基本能力培養上，特別有關批判、思考能力的方面，對於這些具質化取向情意的經驗知識，勝過可量化的考試內容，若一味生產和大量涉入經驗知識的強調，將扼殺歷次生命體驗的美好質地，上課的內容流於單調、枯燥、乏味是可預料的。

失去更多學習的樂趣

國中基測放榜後，幾家歡樂、幾家愁，但分數的飆高與學習成效卻無法等同而語。從國外許多真實案例，例如今年英國的SAT考試，便受到英國全國教師工會(NUT)與全國校長協會(NAHT)聯手杯葛，訴求不能將SAT表現不佳學校等同「失敗」的學校。回歸到當前，我國的國中基測發展往往與教學內容密切連動，於是國中教育的實質內容就不得不去再檢視與省思。

舉凡認定教育內容可以量化、標準化，學習是教學後的產品，學生考試表現資料被用來排名，忽視各項足以影響學習成效的背景因素，以及教育階級再製的可能性等，終將失去更多學習上的樂趣。而更多學校上課時間被挪來準備考試，對品德教育、藝能活動等其它活動，不是應付行政交辦業務，就是根本不教，這樣的學習方式，縱使可以得到學測分數不斷飆高的預期結果，學生只能有如輸送帶上的產品，在「天花板效應」下痛苦掙扎。（本文作者為國立高雄師範大學教育學系博士）



目前教師最關心的校園大事，無非新生報到人數是否減少？全校班級數能否維持？若面臨減班超額，那未來將怎麼辦？自己會受到波及嗎？其實，能夠提早成為超額教師不一定是壞事，若是能夠介聘至優質的學校服務，學校不會一直減班，也許未來會更有保障，因為學校不會減班，更不會有被「資遣」的風險。

超額教師 何去何從？

文 | 林俊傑 圖 | 陳軒

少子女化趨勢造成國中小學生人數銳減，衍生出超額教師介聘與調校問題難以處理、無新聘教師缺額等問題。在不得不為的責任、壓力以及無可避免的批評、責難之下，主管機關的確面臨極大的挑戰。

教育人應勇於面對超額教師問題

在教育現場，當學校面臨超額教師問題，現任教師總會擔心被調校或資遣，人人自危，因而影響士氣與氣氛；國民中學裡更可能產生教師以非專長的學科教學情形，勢必影響教學與學習之品質。而且，當超額教師出現時，學校自然無法新聘教師，導致學校師資新陳

代謝遲緩，甚至停頓，長久下去，對未來的師資結構與教育傳承恐非好事。

身為基層的教育工作者，當靜下心來思考學校以及教育主管機關的立場時，會發現我們也無法立即提出一個讓所有教育人員都欣然接受的「制度」。我們自己想要爭取的優勢，他人也必定想要爭取，大家應考量到現實情況的困難以及制度的可行性與合理性。當我們大喊「提高編制」、「減班不減人，學校零超額」、「維護學校自主精神」、「回歸校園機制」等口號時，更應該去思考其背後隱藏的「棘手」問題—法令變革的不易與理性思考的基本修養，絕對不是一時意氣之爭所能解決的。

積分辦法存在許多不公平現象

部分教師表示，一直以來，各校的超額教師都是由學校的教評會和校務會議決定，或者是由校內教師自行決定；各校有一定的倫理和文化，通常都是「後進先出」，或由教評會訂出一套辦法，教師之間一般也都有這樣的默契。而教育主管機關則是訂定學校老師積分辦法來決定超額教師，積分辦法以年資、經歷、獎懲、指導學生表現之成績、特殊事蹟、特別加分、子女照顧等機制來考評教師積分，存在許多不公平現象。當然，這只是部分教育伙伴的看法。

從另一個角度來看，超額老師「後進先出」的原則，所有教師團體或組織是否認同？「後進先出」讓較為資淺或在該校服務年資較短的教師，必須介聘與調至他校服務，有些還被當人球踢來踢去，這是制度不公平所導致？還是刻意保障某些特定人員？的確有相當大的檢討空間。因此，不論是學校、教育主管機關、各教師團體或民意代表，對於超額教師之產生、介聘至它校服務甚至於資遣等問題，都宜更深入了解、探討

與規畫，以確保每一位教育人的心聲都獲得充分的尊重。

校園面臨的新課題

一、明確訂定超額教師處理制度

超額教師的產生，牽動校園倫理與學校教育文化問題。當教師夥伴都不想離開目前所服務的學校時，誰應該成為超額教師、依據或標準為何、超額教師的安置問題、排序的問題等，就成為學校與教育主管機關須面臨的挑戰。面對如此複雜的狀況，明確處理超額教師之制度，必須優先做決策。而且，學校領導者所面對的新課題，亦包含專業、倫理、文化、學校行政、道德、社會輿論、個別需求以及微觀政治等複雜多變的內涵與情境。

二、校長有權審核超額教師積分

「校長加分」在評分上的爭議，就如同後進先出、子女照顧、年資、進修、擔任輔導員，甚至是記功、嘉獎、專業表現等評核標準一樣，絕對沒有一項標準能夠得到100%教師夥伴的認同。原因就是「各有所需」、「各取所好」的自利心態，因而導致各說各話、各執



一詞的爭辯場面。教育主管機關對於超額教師介聘與輔導調校服務的規畫，其思考重點與政策核心在於「盡可能」保障所有教師夥伴的工作權益，而非聽從特定團體、人員的個別看法。就公平、正義、權責均衡、多元化標準的謹慎態度與思維來看，校長乃是學校教育的「利害關係人」(stakeholders)之一，肩負綜理校務以及成敗之責，對於超額教師積分的審核，應有其表達看法與實際決策的法定權力。

三、資淺要努力，資深要優質

教育是專業取向的工作，不論資深或是資淺，站在專業的殿堂裡頭，就必須有積極、上進、持續成長的熱忱與態度。目前教師最關心的校園大事，無非新生報到人數是否減少？全校班級數能否維持？若面臨減班超額，那未來將怎麼辦？自己會受到波及嗎？以當前生態來看，造成學校減班的主因，除了人口自然減少之外，還包括學校競爭力、升學考試表現、校長領導效能、教師專業表現、學校文化與氣氛的良窳以及家長選擇等因素。每一位教師夥伴應爭的，除了自身的權益之外，亦應為孩子們的

教育努力以赴、精進自己專業，為學校教育績效爭一口氣。

應保障所有教師工作權

超額教師何去何從？教師法第15條規定：「…學校減班、停辦、解散時，學校或主管教育行政機關對仍願繼續任教且有其他適當工作可以調任之合格教師，應優先輔導遷調或介聘…現職已無工作又無其他適當工作可以調任者…報經主管教育行政機關核准後予以資遣。」雖然超額教師之輔導介聘應優先辦理，然依照教師法的規定，超額教師被「資遣」的空間是存在的，這也是未來可能存在的「事實」。屆時，可能不只是「被超額」的單純問題而已，也許真的會成為永遠在外「流浪」的教育工作者也說不定。

學校行政與教師團體的訴求，應以保障「所有教師」的工作權為主軸。而且，應以公平、正向的專業倫理態度，積極的建樹與作為，提供有效、可行的意見；不應只針對政策做批評、挑剔，提不出真正具體、可行的改善方案。只想爭取權益，對於責任、義務視若無

睹，那真的是漠視身為教育「專業人員」所必須具備的基本素養。為保障教師夥伴的工作權益，當各學年度減班，超額教師無缺額可供遷調或介聘時，各縣市教育主管機關應辦理專案留用，並列冊依法辦理遷調或介聘。受留用之教師，得由主管機關統籌後指派辦理專案、教學研究、課程發展、支援課務或教育行政等工作。

超額教師遷調介聘應公平合理

在超額教師遷調或介聘至它校服務的工作上，教育主管機關基於必須維護教育專業地位與權威的立場，這差事再怎麼的「不易」，所背負的擔子如何的「沉重」，甚至於招致無可避免的「責難」，仍需愈早處理愈好。減班超額教師遷調及介聘處理之原則，必須包含公平、合理、均衡、多元、信任與互助的各項元素與系統性思維。欲順利、和諧解決此一問題，當然必須針對教育伙伴們的心聲，做出確實、合理的回應與規範。

在教育專業立場、學校教育理想以及維護學生受教權益的考量之下，教師的教學專業背景以及教師教育專業表現，應視為處理超額教師問題必要且最

優先的條件，至於其餘如意願、在校服務年資、任教總年資、年齡，或者是其特殊的需求與訴求，則必須要經過充分討論與溝通之後，才容易取得較為一致的共識。

做個「優質」的超額教師

資淺或資深與教學表現之優劣，並無直接的關係，具有影響力的關鍵，在於教師夥伴們的專業態度與行動力。就超額教師介聘他校服務一事來看，我們可以換個角度來思考，也許提早成為超額教師並不會讓自己「吃虧」。能夠提早成為超額教師不一定是壞事，若是能夠介聘至優質的學校服務，學校不會一直減班，也許未來會更有希望、有保障，因為學校不會減班，更不會有被「資遣」的風險。優質的教師不怕沒有人要，只怕自己在專業表現上不願精進。讓自己變成「優質」的教師，成為大家都想要延攬的對象，屆時，自己的意願才是決定去留的關鍵。只要能夠讓自己從專業上提升，成為優質的教育人，「超額教師處理」這件事，對所有夥伴而言，便不再是讓人憂心忡忡難題了。

（本文作者為屏東縣琉球國中校長）



註：參考資料略

老師為何不準時下課？

—明示班規與默示班規

緩衝的出現有它的好處，但緩衝也帶來它的壞處。因為「說的是一套」，「做的又是一套」，明示規則和默示規則不一致，學生很快就會知道規定是規定，實際上又是一回事，對老師不再「聽其言而信其行」，而是「聽其言而觀其行」，增添師生間的不信任。

文 | 張民杰
圖 | 潘立傑

學者吳清山任教育局長時，寫了一篇文章，名為〈老師準時上下課，學生才會更快樂〉，他談到與學生閒聊或座談時問學生最希望老師做什麼？得到的答案通常是：「希望老師準時下課。」

為何老師不能準時上下課？

為何老師不能準時上下課呢？原因很多，實際進入中小學教室觀察，發

現還有文化的因素在裡面。筆者進入教室後為了不干擾學生上課，通常會坐在最後排的學生位置上；觀察師生言行之餘，也會看看教室布置、班級設備等等。有次觀察，發現一個鐘掛在黑板上方，這時突然有個疑問浮現腦海～咦！鐘不是應該掛在教室後端，給老師掌握下課時間用嗎？而且當老師滔滔不絕講解授課內容時，通常不會留意快下課了沒，鐘聲響起才回過神來做一些下課的

動作，例如指定作業、交待預習範圍、提醒考試時間等。這些總結活動做完，時間大概已溜走了五分鐘，此時老師才真正下課。

那麼，老師又是何時進入教室的呢？我把眼光看到整個學校，發現老師們大多是上課鐘響時才從辦公室走出來，進入任課班級教室大多已經晚了五分鐘，尤其是科任班級。或許因為晚進教室五分鐘，才會晚下課五分鐘，這種時間掌握的現象普遍存在各校，形成「習焉不察」的常態，有些老師不知不覺成為最不受學生歡迎的「上下課都不準時」的老師。

緩衝的文化現象

為什麼會這樣呢？這應是文化現象，姑且稱此為「緩衝」。這種時間上的緩衝也出現在很多方面，例如遲到規定，如果8：00以後算遲到，那麼8：01算不算呢？如果不算，那麼8：06呢？有位校長告訴筆者，交通糾察隊進校門後才到校的學生即所謂遲到，這就是一種緩衝了。

不只在學校，校外時間緩衝的現

象更多，最誇張的是喜宴用餐時間。明明喜帖上寫的是下午六時三十分（準時入席），但準時入席只是對賓客的請求，往往已經七時三十分了，仍只見貴賓滔滔致詞，不見佳餚上桌來。還有研討會的開閉幕、電影入場與放映、搭飛機check in與登機等，都有時間上的緩衝。另外，還有空間上的緩衝，如設置拒馬、城牆、護城河、萬里長城、路口淨空等；處理事情的緩衝，例如立法從嚴執法從寬、切割、設定停損點、官小的先下臺等等。

緩衝的好處與壞處

緩衝的出現有它的好處，《菜根譚》言：「事有急之不自白者，寬之或自明，毋躁急以速其忿；人有操之不從者，縱之或自化，毋操切以益其頑。」所謂「事緩則圓」，如此做事有彈性，對人也是一種尊重。

但緩衝也帶來它的壞處。首先，因為「說的是一套」（明明打鐘了），「做的又是一套」（老師未進教室上課或下課），明示規則（explicit rule）和默示規則（implicit rule）（Wolcowitz, 1984）



不一致，學生很快就會知道規定是規定，實際上又是一回事，對老師不再「聽其言而信其行」，而是「聽其言而觀其行」，增添師生間的不信任。曾經問過學生，上課鐘響老師還未進到教室，要多久才會開始懷疑老師這節課會不會來？答案是五分鐘、十分鐘，甚至有些大學生說二十分鐘，可見學生都知道這種現象的存在。難怪有些年級較高的學生，下了課會盡量玩，上課鐘響才去上廁所、合作社買東西，多爭取一點下課時間，堪稱緩衝文化的「老鳥」。

再者，學生會想要測試老師的底線，在規定時間之外，學生會用行為去測試老師緩衝的底線。如果為了因應緩衝，明明校規規定8：00到校即可，老師怕學生拖到8：10才到，而另以班規訂定7：50後即算遲到。那麼7：55到校又該做何處理呢？且班規跟校規不一致，把事情複雜化，也容易引發困擾。至於工作期限為了因應緩衝，層層提早，也限制了可運用的時間，例如：教育主管單位規定30日交作業抽查，學校怕有班級延誤，就規定25日交；教師怕學生延誤就規定20日交，結果真正可以寫作業

的時間大大縮水。

面對緩衝文化的班級經營藝術

一、說到就要做到

教師制定班規後，自己也要以身作則，避免說一套、做一套。規定學生手不要插口袋，說是怕學生跌倒，老師卻自己手插口袋；規定校園內不能抽煙，說是為學生健康著想，老師自己卻吞雲吐霧，這些都得不到學生的信服。

古時候有曾參「殺彘教子」的故事；曾參的妻子向兒子說，如果不要吵著要跟去市場，等她回來就殺豬給他吃。妻子回到家看到曾參在殺豬，大吃一驚，說是唬唬孩子的，別當真。然而曾參以為不應該欺騙孩子，因而殺豬用以教子。教師如果也能效法曾參以身作則，不但能取得學生的信任，也可教導孩子言行一致。

二、做不到的不要說

教師說話或訂規則時，要把後果先想好，做不到的就不要規定。例如部分同學作業遲交嚴重，教師很生氣，想以嚴刑重罰要求，規定遲交作業者，處罰該項作業寫五百遍。有位學生不把教師的話放在心上，就是不寫作業。隔天

教師面對不寫作業的學生，要不要罰寫五百遍呢？不罰或減少次數都會讓教師的威信大打折扣，但如果罰了，學生一時寫不完或根本不寫，一狀告到校方或教育單位，教師也理虧，反而讓自己騎虎難下。

三、沒有緩衝要先說

由於傳統文化和現行社會情境有許多可以緩衝的地方，學生也許因此以為許多課業和行為也可以如此，上課晚一點到、作業晚一點交，應該沒關係，初次犯錯也應該被原諒，長久下來甚至視為理所當然。如果嚴格執行，學生會認為教師老頑固、不知變化、不通人情、錯在教師。要避免這些情況發生，教師有必要把話說在前頭，作業一定是何日何時前交齊，如此才來得及交成績給校方；遲交的後果也說清楚，如此方能免除學生以為可以緩衝的認知。

四、話不要說死、事不要做絕

緩衝雖然有上述的壞處，但它也有彈性和尊重的好處。教師在執行班規時，精準的講究每個細節，不但非常辛苦，對教師及學生也不見得有幫助；話說死了，就沒有轉圜的餘地，事做絕

了，狗急也會跳牆。不過，教師還是要以身作則，遵守學校上下課的鐘聲，準時上下課，才能使明示規則和實際運作的默示規則一致，班級才能有效地管理與運作。這中間如何拿捏，得靠教師實務經驗累積的班級經營藝術了。

身教重於言教

吳清山認為，就上下課時間而言，老師可分為四種類型：第一種類型：準時上課和下課，老師只要講課有內容，都會受到學生歡迎；第二種類型：準時上課延後下課，即使老師上課很認真，不一定討喜學生；第三種類型：不準時上課卻準時下課，這種教師上課拖拖拉拉，敬業態度不足，學生難免有些意見；第四種類型：上下課都不準時，這種老師缺乏時間觀念，最不受學生歡迎。身教重於言教，準時上下課就是教師守時的示範。如果老師因為緩衝晚進了教室，自覺不好意思，爲了要上足時數而晚下課，小心反成了缺乏時間觀念，最不受學生歡迎的老師了。（本文作者爲國立臺灣師範大學師資培育與就業輔導處副教授）

註：參考資料略



尋求情感依附，是人類特性之一。當成長中的個體，在家缺乏緊密親子情、在校缺乏正向師生情、生活缺乏支持的朋友情，則該個體極易尋求心靈補償的組織體～幫派。而未經妥善規畫的漫長暑假，容易導致國、高中學生行為偏離常軌；此刻正是問題處理之關鍵時刻，若能結合公私立部門與家庭、學校、社區之力量，將有效防堵校園幫派入侵校園吸收徒眾問題。

向校園黑幫說不！

文 | 鄧煌發 圖 | ROCK

黑幫現在不僅入侵校園，而且手段越來越來凶殘，臺北縣警方破獲一個少年幫派，成立一年多時間，平常利用八家將當掩護，吸收中輟生及國、高中畢業少年，甚至入侵校園吸收在學學生加入，已經吸收將近百人入幫，成員最小的只有14歲。此一幫派將觸角深入校園，使喚青少年學生從事暴力討債、販毒、鬥毆等不法行為，嚴重影響校園安全，惡行重大遭警方依法送辦。而當各校準備放暑假前夕，校園顯得異常不平靜，校園幫派非法活動似乎正蠢蠢欲動。

從媒體長期觀察，我們可以發現一

些光怪陸離的社會現象：每當臺灣黑道大哥出殯之日，傳播媒體似乎特別感興趣，幾乎給予大篇幅報導。而前一陣子演藝圈余姓知名大哥亦傳將與某一知名黑道大哥共同組織名為「天慶集團」公司；據報導，該「公司」投資三千萬，回收五億，其十數倍之利潤如何而來？再度引發媒體與執法機關的重視。

媒體渲染師長憂心黑幫魔爪

在臺灣，繪聲繪影的黑幫（學術研究稱為犯罪組織）問題，事實上嚴重程度遠不如大家想像；根據監控與調查發現，全國只有零星學校偶有發現零星

案件而已，而且許多都不是事實。教育部、法務部、內政部警政署等機關也都各自擬有防制對策，嚴密監控各幫派、地方角頭，慎防黑幫魔爪趁暑假期間伸入純淨校園。但因為媒體過度渲染，予以戲劇化報導結果，老師、學生、家長仍對幫會問題顯得憂心忡忡。

而對於黑道大哥出殯場合，常有穿著黑衣或統一制服之青少年學生聚集膜拜的現象，分析原因如下：

- 依附群體是絕大多數動物的天性，而強調團隊組織分工合作的人類行為表現尤甚於此。
- 青少年盲目的英雄崇拜心理，認為對黑道大哥的膜拜，是「英雄惜英雄」的行為，期望有朝一日也能如此受後輩崇拜，此一扭曲之價值觀絕非一朝一夕養成。
- 大眾傳播媒體過度渲染黑道兄弟生活，以美化、戲劇化、擬縮手法描述的結果，自然引發智慮未臻成熟之青少年的模仿、學習。
- 社會民眾普遍以不正常、有色眼光看待幫派問題，反而激發部分青少年挑釁、叛逆的心理，以公然挑戰權威方

式證明其擔當、勇氣。

- 成人世界也有合法、正當的各類社團組織存在，青少年學生依附幫會或幫派，是想要及早嘗試進入成人花花世界的代償心理。

幫派行事與幫規大相逕庭

一如前述，對群體的依附乃動物之本性，國家、各級政府組織、政黨、社團等組織，就是要發揮類似的情感依附功能；青少年學子，尤其是欠缺情感依附對象的一群，他們通常心靈空虛、家庭欠缺溫暖、親子關係惡劣、學校適應不良、無業或經常換工作等等，可能會「暫時」扭曲這樣的成人價值觀，而盲目地去追求另一個可以取代的或可以獲得補償的「擬近團體」，向它靠攏、學習，也藉此尋求被尊重、被膜拜的經驗；而這個「擬近團體」，通常就是聚合、幫派，甚至犯罪組織。

根據蒐集到的資料，國內部分幫派的幫規或入幫宣示的誓詞內容，多強調道德規範，例如：「我等○○○，情投意合，結拜兄弟，有福同享，有禍同當，仗義疏財，打倒流氓，海枯石爛，

大眾傳播媒體過渡渲染黑道兄弟生活，以美化、戲劇化、擬縮手法描述的結果，自然引發智慮未臻成熟之青少年的模仿、學習。

誓不變志，你我兄弟，永遠扶助，若有二意，天雷打死。」「不能出賣兄弟，不可作奸犯科，不為女人打架，不可欺騙上級，不可洩漏本幫之事，要聽從指揮。」期使幫派成員情意相挺，並誓言「打倒流氓」，如臺灣野史廖添丁式的「仗義疏財」。另也有比較複雜的幫規，例如：戒吸販毒品，戒奸淫擄掠，戒白吃白喝，戒滋生事端，戒招搖撞騙，戒頂撞抗命，戒搶劫偷盜，戒欺壓善良，不可違背國家利益，不可出賣同黨，不可相殘。但著實令人無法理解：為何期待遵循如此「正向」、「義氣」的幫規，校園幫派成員又從事許多違背倫常、道德、法理之勾當？

青少年涉世未深易被吸收

據相關資料，國內並無以「犯罪」為標的之幫派，幫派以如此標準來規範其所屬成員，最容易進入「狀況」的應該就是「涉世未深」而具有某些特質的國、高中學生了。容易為幫派吸收的青少年學



生具有與成人迥異的某些特性：

- 高忠誠：因青少年智慮未臻成熟，可以「死忠」地接受命令、貫徹命令，故而這些執行力與忠誠度都高的青少年學生，常是幫派的最愛。
- 低成本：青少年學生的消費水準較低，大都是兼職，一場活動下來，只要三、五百塊的走路工即可打發，從事各種活動的成本遠較成年人低。
- 處罰輕：受限於少年事件處理法，或刑法對限制責任能力人的謙抑原則，萬一幫派被掃蕩，這些未成年的青少年學生的處分也比較輕。
- 充數字：政府一波接一波的威力掃蕩黑幫措施，可能導致徒眾大幅失血，加上「市場」競爭激烈；幫派為求增加徒眾以冒充實力，只好將魔爪伸入校園，廣招「有名無實」的學生濫竽充數，藉以虛張幫派的聲勢。
- 覓接手：警政機關嚴厲的幫派掃蕩措施之後，常逼使幫派首領被捕入獄，「首領」的耗損率既高且快，亟需從校園尋覓接替之徒眾。

加入幫派容易脫離苦海難

現今社會價值觀多所扭曲，各項資訊又流通急速，負面價值觀普遍流竄於社會，造成學生追求自我價值及尋求刺激或英雄主義作祟而誤入幫派，加上法律知識與認知不足，容易遭幫派分子利誘而從事不法活動。無知的青少年學生加入幫派容易，也天真的認為脫離幫派必非難事，殊不知之後的脫離苦海絕非當初一時興起所能比擬。例如日前臺中市警方偵破校園幫派集團，19歲的幫主利用網路製作教戰守則，吸收國中生為其幫派成員，平常只是穿著制服參加集會，但這個校園幫派非常凶狠，如果有人想退出，就會被圍毆毒打。

防治幫派進入校園有策略

學術調查研究指出，青少年之所以容易成為幫派吸收的對象，導因於失敗的學習經驗，挫折、負面的生活經歷，缺乏鼓勵與關愛，所以才會去尋求興奮、刺激的人生新體驗，迷戀於被尊重、膜拜的感覺而難以自拔。所以，家長、老師、社區相關人士該怎麼對待這些青少年學子？關愛他們！肯定他們！



支持他們！接納他們！才能導引他們走向正途。除此之外，也提出幾個大家都可以做到的防治黑幫進入校園的具體策略，以供大家參考：

- 大家應以平常心看待幫派問題，切莫一時心急而亂了分寸，如此方能理性處理校園幫派問題。
- 支持相關領域之學術研究，俾以深入剖析黑幫結構、成因與防治之策略。
- 整合家庭、學校、社區等各方力量，鎖定高關懷學生，及早介入相關輔導措施，引導其步入正軌。
- 輔導青少年聚合、幫會、幫派之發展方向，導引成為正當、合法之社團組織。
- 應以導正措施為主，取締掃蕩措施為輔；惟執法機構仍應持續監控並重複掃蕩黑幫之非法活動，使之消滅至最少、最小程度。
- 各國、高中應於每學期開學一個月內完成所有學生背景之清查，並由校長召開高關懷學生輔導會報，整合個案輔導編組，訂定輔導目標，追蹤考核；並在學期結束前三週再召開高關懷學生期末輔導會議，以了解高關懷

學生輔導情形。

學習愛、榜樣與關懷的教化模式

最後，運用筆者所創「拔河理論」(theory of Tug of war)中的「TUG or WAR?」原則，與大家共勉。要防治黑幫進入校園，需要大家的「TUG」—團結一致(Teamwork)、各司其職(Undertake)、鼓勵讚賞青少年的良行(Glorify)；如此方能避免青少年「WAR」—離棄社會(Withdraw)、攻擊社會(Aggression)、報復社會(Revenge)。如此，自然能大大減少青少年加入幫派、對社會行使暴力攻擊的機會。

希望透過家庭、學校、社區的關懷，結合公私立部門的力量，期使血氣方剛的國、高中學生，能在「學校教育下紮根、家庭教育中落實、社會生活中體現」的整合氛圍中成長，透過社會各界資源的整合與協助，學習愛、榜樣與關懷的教化模式，降低社會對立、衝突等暴戾之氣，呈現「愛與祥和」的人文氣質。(本文作者為中央警察大學犯罪防治系主任兼所長)

讓心流提升孩子的 經驗品質

文 | 曾文志 圖 | ROCK

體驗過心流，人們往往選擇愈來愈艱難的路去走，而這種選擇將造就其獨特性與完整性。林義傑十歲起常因過動而被罰跑操場，他不但以為苦，反而會自動地多跑兩圈，最終決定以跑步為終身志向，日後更贏得世界超級馬拉松賽冠軍，完成徒步橫跨撒哈拉沙漠的壯舉。

從前有一群年輕人想要尋找快樂，但卻遇到許多痛苦與煩憂。一位老翁建議他們去拜訪蘇格拉底，於是他們前去向蘇格拉底請教「快樂到底在哪裡」。蘇格拉底說：「你們先幫我造一條船吧！」年輕人找來造船的工具，鋸倒一棵高大的樹木，挖空樹心，工作了七七四十九天，造成一條獨木船。雖然很累，但當獨木船終於下水，每個人都很興奮。於是大家把蘇格拉底請上船，一邊合力搖槳，一邊齊聲唱起歌來。這時，蘇格拉底問：「孩子們，你們快樂嗎？」年輕人恍然大悟回答：「快樂極了！」原來蘇格拉底要他們體會，快樂並非刻意去尋找，它其實就在我們的身邊，只要有目標、有行動地去做好每一件事情，快樂自然就會來拜訪你。

當代心理學家米哈里·契克森米哈賴（Mihaly Csikszentmihalyi）也認為，一個人把心智體能發揮到極致，投入值

得去做的事情時，往往能夠締造出最佳經驗，為人帶來莫大的喜悅。許多人把這種最佳經驗形容為心流（Flow）。

心流來自訊息與目標吻合

心流是一種美好的感覺，來自於一個人收到的訊息與目標吻合，而使個人的精神能量源源不絕。古代顏回曾感慨地說過，孔夫子所講的道理仰之彌高，鑽之彌堅，讓他的學習欲罷不能。比爾·蓋茲在中學時對電腦產生狂熱，只要有機會就流連於電腦室，幾近廢寢忘食。究竟是什麼原因造成這種現象的呢？

為了解心流現象，契克森米哈賴教授根據十多年的訪談與經驗取樣研究，建立了心流理論。心流理論指出，進入心流有兩個很重要的條件。第一個條件與人們感知的訊息有關，當一個人知覺



到的挑戰或行動的機會不過度超出他的實力範圍，但卻足以讓他的技巧發揮到極致，這種趨於高度抗衡的知覺，即是構成心流的要件之一。第二個條件則是所從事的活動具有明確的近程目標與立即的回饋，使人知道下一步該做什麼，以及能夠確認所做的是否就是自己想要的樣子。

許多運動與遊戲，例如攀岩、下棋之類的活動，在結構上可以提供人們目標與回饋，較有可能使人產生心流。不過，客觀的活動本身並無法保證最佳經驗的發生，有些人在從事能夠提供明確目標與回饋的活動時，也會因為分心、沒興趣、個人技巧不足或行動的機會太少，反而產生不好的經驗。相對來說，即使只是在工作，或從事騎腳踏車、閱讀、勞作等日常活動，如果在主觀上能意識到高度的挑戰性，且自認為自己的技巧可以做得來的話，平凡的活動也可以使人進入意識有序的心流。

調整知覺訊息契合個人意圖

人類的意識負責處理感官所接收到的訊息，並將這些訊息組織起來，再由

身體作出反應。只不過人類的意識在特定時間內所能注意到的訊息數量極為有限，僅能從大量刺激中選擇某些訊息來處理，形成個人經驗。一般而言，人們的注意力大多依循生理需求或社會文化的法則來選擇進入意識的訊息，但意識系統也允許我們撇開生物遺傳與社會文化指示，作出自主與獨立選擇。例如飢餓時候會產生覓食意圖，有些人服從生物遺傳法則而優先注意食物訊息；有些人依循社會文化法則去關注用餐時間；但某些人可能會有自我目標，想要節食而試圖把注意力轉移到其它訊息上。

當知覺的訊息與個人意圖有所衝突，目標受到干擾或威脅，人們的意識就會失去秩序，無法集中精神，可能產生痛苦不好的經驗。例如，知覺到太多複雜事務需要注意處理時，容易使人憂心焦慮；而知覺到太多無關或不重要的訊息時，又會讓人感到厭煩。反之，當知覺的訊息契合個人既定的目標，意識變得井然有序，精神充沛，即形成所謂的最佳經驗。心流理論強調，如果人們能夠不受慾望太多的生物衝動及僵化窠

白的文化禮教所制約，善用自我目標來選擇進入意識的訊息，往往可以控制意識的內涵，在無聊的時候尋找行動的機會，或在焦慮來襲時讓自己的能力更上層樓，提升生活的經驗品質。

心流會促使人追求更高挑戰

然而心流體驗並無法維持太久，一旦克服了挑戰，原來挑戰與技巧的平衡關係就不復存在了。因此，人們很少能夠長期作同樣層次的事情還樂趣無窮，心流會促使人們去追求更高的挑戰。

捷克知名登山家齊克18歲時，就和同伴一起攀登上歐洲第一高峰勃朗峰，他們後來又在歐洲各地成功登頂九座海拔超過4000公尺的山脈。此後，歐洲已經不能滿足他們的征服慾望了，他們想要挑戰世界第一高峰—珠穆朗瑪峰。齊克的父親認為，以齊克和他同伴當時的實力與裝備，很難成功征服珠穆朗瑪峰，於是向齊克講了一個故事：法國一家報紙曾舉辦過智力競賽，題目是如果羅浮宮失火，當時情況只可能救一幅畫，那麼你要救哪一幅？多數人都說要

救達文西的《蒙娜麗莎》，但著名作家貝爾特卻說要救離出口最近的那幅畫。結果，貝爾特以最佳答案獲勝。故事點醒了齊克，他勸同伴應該先試著征服馬紮羅山，但卻遭到同伴的鄙夷與不屑，從此分道揚鑣。數年之後，他的同伴在攀登珠穆朗瑪峰途中不幸墜崖身亡，齊克卻先從其它山峰累積技巧與經驗，終於在2008年攻上這世界第一高峰。

善用心流成為良性循環

不可諱言，心流為人們所帶來的影響有好的一面，但也有令人憂心一面。許多年輕人在飆車、打電動中體驗到心流，但追求這種經驗卻可能危害公共安全或殘害自身健康。無論如何，心流會導致一個人為了重溫最佳經驗，而不斷地提升活動層次，追尋更複雜挑戰，並且在遭遇艱難時候，去發展更高層次的技巧。我國極限冒險運動家林義傑曾說過，十歲起常因過動而被罰跑操場，不但不以為苦，反而會自動、高興地多跑兩圈；他最終決定以跑步為終身志向，日後更贏得世界超級馬拉松賽冠軍，完



成徒步橫跨撒哈拉沙漠的壯舉。人們體驗過心流，往往寧可選擇愈來愈艱難的路去走，而這種心理的選擇，也將造就一個人的獨特性與完整性。

心理學的研究發現，經驗品質愈佳的人，似乎愈有毅力與成就。一項研究使用經驗取樣法，讓一群13歲的才能資優生配戴電子呼叫器，要求學生每收到一次訊號就填寫一份問卷，報告當下的經驗，如此持續七天。四年之後，其中一部分的學生已經脫離原來的才能領域，另一些仍堅持不懈地留在原來的才能領域中發展。比較這兩組學生四年前經驗取樣調查的結果發現，那些堅持不懈的學生當年在學業活動中的經驗顯得較不會焦慮，也體驗了較多的心流，顯示心流經驗似乎可以鼓勵人們堅持在某個領域中持久發展。整體而言，心流導致人們追求更高的挑戰與技巧，這種良性循環會塑造出每個個體獨特的能力。因此，體驗心流會使自我愈來愈獨特化與更加完整，而有利於個人朝複雜化的方向發展，促進自我的成長。

幫助孩子提升經驗的品質

一、提供孩子能夠體驗心流的活動

孩子都喜歡玩，會不計較一切地投入遊戲、運動、藝術、或嗜好之類的活動，即使冒險患難也樂在其中。從心流的觀點而言，玩不只能帶來樂趣，還要求要有一定的技巧，以及需要達成某個目標；在玩的當中，馬上能夠知道自己做得對不對或好不好，因此，玩的活動可以帶來學習與成長。如果課堂活動像玩一樣，就有可能使學生獲得最佳經驗，專注於學習。

1. 支持孩子認真玩：能夠帶來樂趣的玩，例如下棋、打球、組合積木、登山、跳舞、玩樂器等，往往能讓孩子體驗到心流，有助於意識進入和諧有序的狀態，使孩子更容易專注投入，享受樂趣。因此，多提供正當活動給孩子玩，並且鼓勵孩子認真玩，讓孩子從大量的心流體驗中尋求更複雜的挑戰，以及學習更高層次的技能，從中獲得自我肯定與成長。
2. 建構互動的學習情境：在課室活動中，使用互動式的教學法，例如合作

學習，通常較容易讓學生體驗到心流。此外，教師使用鷹架教學、和孩子協商溝通、給予孩子自主的空間，以及在提供支持的學習情境中鼓勵內在的動力，孩子比較容易擁抱挑戰，而不會把課業難題視為壓力威脅。無論如何，了解孩子的興趣與長處，設定符合長處的明確目標，以及建構適當層次的挑戰，提升孩子的技巧與自信，以及提供即時的回饋，是增進學習經驗品質的重要原則。

二、教導孩子控制意識的方法

單憑客觀活動本身並不能保證最佳經驗，孩子在活動中注意的訊息與形成的主觀知覺，才是決定心流的關鍵要素。如能運用方法控制意識的內涵，那麼在任何活動都有可能獲得美好的經驗品質。

1. 鼓勵善用好奇心：不好的經驗來自知覺的訊息與個人的意圖有所衝突。許多孩子太過任性，完全根據本能需求來行動，但往往導致慾望太多；有些孩子又太迷信規矩，為了滿足父母、老師及社會的期望，以成績名次的追逐為目標。如果我們希望孩子能夠專心，就不能以成人期望與社會規範來

約束孩子的注意力，反而要鼓勵孩子善用好奇心，去注意一些規範以外的事情，孩子才有機會去比較事情的輕重緩急，選擇明確的奮鬥目標，或訂定出目標的先後順序。如果目標是自主的選擇，孩子比較可能全心投入，體驗到心流。

2. 學習紀律與下定決心：控制意識需要決心與紀律，當孩子選擇機會一多，往往就會搖擺不定，如果孩子對自我選擇缺乏堅持目標，那麼這個選擇就沒有意義。若能協助孩子從挑戰中取得平衡，並且隨時留意行動的後果，經常去做反省，孩子就比較能夠堅持下去，創造出內心的和諧與秩序。
3. 對生活感興趣培養嗜好：可以訓練孩子利用感官來提升經驗的品質。比方說在運動的時候去追求更高、更快、更強的體能極限；或者用心投入視覺饗宴、聆聽音樂、品味美食；以及在益智遊戲中去體驗心流。對生活感興趣，培養嗜好，有助於控制自己的心靈，把週遭的事情都變成樂趣來源。
4. 避免自我中心觀點：孩子如果採取自我中心的觀點，注意力向內集中，擔心自己的表現、別人怎麼看他，或把

精神放在謀求私利，滿足自己的慾望上，就很難去觀察週遭環境的特性，也容易忽略與環境的互動關係。注意外界的一切動態，不要凡事只想到自己，才能全力以赴做好每一件事情，創造出最佳經驗。

三、培養孩子自成目標的性格

有些人天生比較懂得自得其樂，能夠輕易地控制意識，把苦難當作老師，這種具有自成目標性格的人，往往比較容易感受到心流。自成目標的性格也與成長環境有關，一個明確、受重視、可選擇、獲支持、具挑戰的成長環境，較有可能形成孩子的自成目標性格。

1. 掌握生活秩序：讓孩子明確知道規則，不用浪費精神在討價還價與爭執上，並且在和孩子的互動中，對孩子有明確一致的反應與回饋，使孩子能夠掌握生活的秩序，不會經常陷入衝突與混淆的經驗中而無所適從。
2. 重視孩子的感受：讓孩子感受到我們重視他們所做的事情，有興趣了解他們的感受與經驗，孩子的興趣便能得到自由的發展。
3. 自己承擔後果：讓孩子了解，只要準備好自己承擔後果，孩子可以有很多

自己的選擇。

4. 支持孩子決定：減少自我防衛與自我中心的想法，支持孩子全心全意去做他感興趣的事情。
5. 逐漸提高層次挑戰：循序漸進地為孩子安排行動的機會，從簡單到複雜，逐漸提高活動的層次。

增加心流體驗鼓勵冒險犯難

近日一項有關兒童勇氣特質的調查報告發現，臺灣只有一成學童具備挑戰問題的勇氣，近八成學童在面對問題時，不但只挑簡單的做，而且遇到難題情緒便趨向負面，還會幻想事情能有奇蹟式的改變。這顯示孩子缺乏冒險犯難的精神，恐怕跟心流體驗極少有關。

在生活中體驗大量的心流，孩子才有可能為了追求最佳經驗，選擇艱難的路去走。應用心流理論幫助孩子提升經驗的品質，最終目的在於幫助孩子追尋具有樂趣的活動，以及學習如何把注意力投注在這些活動中，並藉由最佳經驗影響孩子往後心理選擇，不斷地提升目標的層次與發展技巧。這種寧可挑戰艱難的心理選擇，將會是孩子自我成長的泉源。（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）

閩南語有八個音調，
說得好就像唱歌般好聽；
但電視節目為了戲劇張力，
總以激情高亢的音調來表現，
讓人擔心閩南語優美語調會遭到誤解。
老師不妨將同一段話，
以溫柔、甜美、高亢、聒噪等
各種方式演示給學生聽，
再引導學生學習最妥當的音調表現方式。



活化閩南語的教與學

文 | 張雅玲 圖 | 陳軒

臺灣解嚴後，被禁說了將近四十年
的各種母語逐漸復甦，其中又以
閩南語推展最為快速，除了中小學列入
正式課程外，亦有多所大學成立臺語所
及臺灣文學研究所。姑不論政治與學術
爭論的河洛話、臺語或閩南語等不同名
稱，九年一貫實施後，閩南語就成為我
們在臺灣最大方言的正式名稱。

聽無VS.疼某 南腔北調趣味多

30年前曾經擔任西班牙神父的秘

書，神父在TLI補習班學臺語；我惡作劇
的訂正他，如果聽不懂別人說什麼，老
師教他回答「我聽無」，發音不對，要
說「我疼某」才對…

有段時間擔任閩南語師資培訓講
座，總會把「去街仔買一隻雞回來煮
瓜仔雞」這句閩南語用迥異的「南腔北
調」發音作為引言，來激起現場教師夥
伴的學習動機。這句話以泉州腔講時是
「ㄅㄨˊ ㄍㄨˊ ㄩˊ ㄇㄛˊ 一隻 ㄍㄨˊ ㄩˊ
轉來 ㄉㄨˊ ㄍㄨˊ ㄩˊ ㄍㄨˊ」，以漳



州腔來講則是「ㄅㄣ ㄍㄟ ㄩ ㄅㄟ ㄟ 隻 ㄍㄟ ㄩ 轉來煮 ㄍㄨㄟ ㄩ ㄍㄟ」，以這樣趣味的發音來引起動機，每次都能讓大家興致勃勃，當場就練習了起來。

掌握發音特點 入境隨俗

閩南語可以再區分為廈門話區、泉州話區、漳州話區、龍岩話區及大田話區等五個次語言區。我們在臺最常聽到的泉州腔及漳州腔，除了各地因長期演化部分用詞的不同外，各種腔調也有其發音特點，泉州腔舌尖較多內縮，口腔共鳴較多；漳州腔斷音較明顯，大量使用舌後音。教師若能掌握這些竅門，在田野採集時就可以入境隨俗，講一口相當類似在地腔調的閩南語了。

多用「咱」 少用「恁」

我從小就喜歡和老人聊天，到外地遊玩時，習慣用「咱這不就種作ㄟ人卡濟？」來搏取長者的認同，往往都能成功地讓對方將我視為「自己人」。若有機會和異鄉人聊天，特別是遷居或工作輪調到他鄉，要教導孩子絕對不要使用「恁這」這個詞；我曾經試過，使用華

語「我們這裡」或「你們這裡」，引起的情感認同或反感好像比較不明顯，但若使用「咱這」或「恁這」，保證會得到迥然不同的回應。

民國73年，我分發至屏東小琉球任教一年。小琉球雖是離島，可是它的閩南語是漳州腔而非海口腔。他們的「咱們」更特別，發音如同街上廣告看板「按東港活海產」的「按」，意思是「我們的」意思；在小島任教雖然只有一年，但只要想到學生稱呼「ㄌㄠ老師阿」，那種甜蜜的、親熱的感覺，時隔20多年仍油然而生。

閩南語的我們不僅只發「咱」（lan）一個音，它也發「阮」（guan），人稱完全不同，如何使用，教學者要先熟悉。例如「我們一起向上天祈禱，求您降福給我們」；之中的「我們」用閩南語就會成了「咱」（lan2）做伙向上天祈禱，求您降福呼阮（guan2）」；如果將語末的受詞誤用為咱（lan2），就會將上天和「我們」視為同輩份，是非常不敬的。這些生活重要實例，極少出現在市售的教材中，老師如果能在類似的細節上先充實自

己，再進一步活化教學，讓學生在使用閩南語時，能實際領略善用語言竅門，自然就能激起強烈學習動機，也能養成尊重和包容不同族群的態度。

閩南語有八音 說得好像唱歌

閩南語因為有八個音調，所以說得好就像唱歌般好聽。原本電視節目應該是學習閩南語的最好輔助教材，但節目為了戲劇張力，總以激情高亢進行，聽到的閩南語明明內容家常，音調卻有如吵架，讓人擔心學習者會因而誤解閩南語的優美語調。老師不妨上課時將同一段話，以溫柔、甜美、高亢、聒噪等各種方式演示給學生聽，再引導學生學習最妥當的音調表現方式。

以樂音表現 摒棄嘎嘎聲

近年外配人數驟增，多元文化融合的影響下，也讓下一代的閩南語自然出現了新腔調。例如越南話使用舌後音和喉音多，母語為越語者學習另一語言時，便常會出現「嘎嘎」的音調。老師在教學時，應提醒孩子反覆練習課文語句，盡量以樂音表現，摒棄嘎嘎聲，且隨時注意日常對話是否受「母語」影

響，並避免讓話語只在舌面打轉，而形成另一新閩南語。

此外，九年一貫實施將近十年，鄉土語言實施成果如何？官方說法和現場教學者的看法出入很大。教學時數每週一節課的限制，往往讓教學者感覺時間不夠。

閩南語也呈雙峰 教學應學音標

語文教學一向重讀寫、輕聽說，但閩南語是臺灣多數人的母語，受到鼓勵發展後進步可相當迅速，教師教學時因而會發現學生基本聽說能力呈現雙峰現象。根據教育部頒訂頒的304條聽說讀寫與TALP音標能力指標，說話部分就有102條，佔三分之一強，如果以每週一堂課的授課時間來看，大部分的說話能力指標達成都遙不可及，更遑論TLAP音標及讀寫能力指標的達成。

閩南語教師如果想具備更專業的教學能力，學習音標是絕對必須的。此外，因各縣市閩南語有發音上的差異，建議教師採用各縣市自編教材為藍本，再自行按照各校學生程度排入六年一貫或三年一貫有系統的教材，因材施教。例如：將當地閩南語田野記錄當作教



將傳統閩南語典雅、敦厚的文化內涵傳授給孩子，下一代便有機會將先祖優質文化再度發揚。

過程的紛擾，臺灣人予其它國家的印象，除人情味之外，普遍地會再加上愛吵架的標籤。偏偏從媒體的傳播，吵架的主角若不使用閩南語，總覺得罵起來不夠淋漓盡致，也讓閩南語無辜的披上了粗俗的罪名。彷彿閩南語的解禁，讓它突然膨脹成唯我獨尊、粗糙加粗暴

的語言，完全喪失其優美與敦厚。

材，讓熟悉閩南語學生聽辨，以小組討論方式學習如何以更優雅、更簡潔地復述，或嘗試以音標或臺文記錄說話。而非母語學習的孩子，則需從生活用語學起。雖然因應個別差異的教學會讓同齡孩子的閩南語能力差距更大，但唯有如此才能達到教學效果，也才能避免孩子學了十年閩南語課程，除了說話能力進步外，其它讀寫及音標能力仍在原地踏步。

電視效應 憂閩南語缺少典雅

教師的一句話可能成就一個偉人；同樣也可能傷害學生一輩子。語言即文化，閩南語在臺灣發展三、四百年的文化特色，形成臺灣人獨特的熱情與人情味。但解嚴至今不到三十年，因民主化

盼語言滋潤 提升整體文化素養

任何語言最大功能都是用來溝通，在這個人人都搶著要贏的競爭時代，閩南語教師千萬不能妄自菲薄，要善用每週一節短短授課時間，將傳統閩南語典雅、敦厚的文化內涵傳授給孩子。能長期撒種耕耘，活化閩南語教學，我們的下一代便有機會將先祖優質文化再度發揚。讓臺灣在目標全球化的同時，因著語言的滋潤，提升整體文化素養，尊重多元文化；懷抱這樣的教育目標，應該比測度孩子能否使用閩南語即席演講，來得有深度且重要多了吧！（本文作者曾任雅加達臺北學校教務主任）

國中候用校長甄選 試題解析 (上)

文 | 王延煌

壹 試說明弱勢族群的意義、具體列出學校中可能有哪些弱勢族群？並進一步說明目前國中教育中有哪些中央或地方的政策或計畫與扶助弱勢族群有關？——說明該政策的重點與實施之困難。

參考內容

一、弱勢族群的意義

一個進步的社會，弱勢族群必然會受到重視。近年來國內社會經濟的持續進展，形成所謂的「M型社會」。在社會頂端與底層的人民，所接受的資源正快速的形成差距；易言之，經濟成長並無法讓所有人脫離貧窮的困境。

弱勢族群的教育對象並非單只少數族群，因為人數的多寡無法直接證明其為弱勢族群。在社會學上係指處於社會、經濟、文化，甚至是政治上弱勢的族群。這些人能夠運用的社會資源與權利，相對一般人而言來的比較少。因此，弱勢族群是指「擁有較少的控制或主宰社會的權利，其接受教育、追求成功、財富與個人機會較主流社群有限」者。

二、弱勢族群的類型

弱勢族群常會有多元面向的可能性因素，分類為：(一)能力的：是指在身體或心理方面有所障礙的個體，泛指為特

殊兒童、身心障礙者；(二)族群的：通常是指有別於主流族群之外的其他民族，包括原住民族、客家族群、外籍配偶及其子女等；(三)性別的：一般是女性、所謂的「第三性」族群，或者是同性戀族群等；(四)地區的：相對於本島西部交通便捷區域，花東、本島偏遠地區與離島居民稱之。另外，都會區中特有的貧窮居民也可劃歸此類；(五)年齡的：相對年輕力壯的族群，分布在年齡最低與最高的人口是弱勢族群，包括幼兒與老人的部分；(六)社會經濟的：專指因為社會經濟地位的低落所造成的弱勢處境。

三、弱勢族群教育的理念

(一) 教育機會均等

教育機會均等的定義，有三種解釋：一強調學生應均等地分配教育資源，不應有厚薄之分，學校教育因求其標準化。二則側重在依個人學習潛能而予以差別待遇。三則著眼於補償的角度，認為應給予處於教育不利地位的學生較優厚的特別待遇。各國在促進教育機會均等的策略上，最初階段多數致力

於「有教無類」理念的實踐，保障國民接受基本教育的權利；第二階段則重在實現「因材施教」，使每個學生皆能獲得最適合的教育；到了第三階段則強調對社會處境不利者給予積極的補償，使他們在學習條件上有迎頭趕上的機會。

因此，教育機會均等最基本在致力於「有教無類」的實施，接著是追求「因材施教」的理念，最後才強調對弱勢族群或社會處境不利者的補償，使其潛能獲得充分的開展。以「濟弱扶傾」的精神，照顧處境不利的學生，正是教育機會均等最高層次的作為。

（二）社會正義

J. Rawls 在《正義論》一書中對社會正義的注解為「公義即公平」，其意涵為「以平等地對待平等的，以差等地對待差等的」。其中有兩項正義原則，第一項是平等的自由權原則：強調每個公民擁有平等的自由權利，不因為性別、種族、信仰之不同而有所差異。第二項包括機會均等原則及差異原則：機會均等原則主張每一個公民享有同等展開自我能力的機會，在形式上屬於公平，但機會平等的落實，有賴於差異原則及權宜的公道措施。就差異原則的精神而言，弱勢區對弱勢族群及處境不利

之學生的照顧，正實現了社會正義的精神。

（三）垂直公平與機會公平

1. 水平公平：水平公平意指對同等特性者給予同等的對待。如果人人生而平等，那麼完全均等的資源最為公平。就教育財政而言，所謂水平公平是指每位學生均獲得相等的教育資源。
2. 垂直公平：垂直公平意指對差別特性者給予差別的對待。換言之，係依個人、家庭或地區的不同特性，給予不同的待遇。
3. 機會公平：機會公平意指某些「可疑因素」或不合法特性，不影響個人應得之教育資源。常見的可疑因素包括：性別、種族、區域特性、家庭收入、地區財政狀況等。簡言之，在機會公平的原則下，學生絕不可因受到可疑因素的影響而受到不公平對待。

四、弱勢族群教育的實施

2001年教育改革之檢討與改進會議以及2003年「全國教育發展會議」中有三項大議題，第一項即是弱勢族群的教育議題，顯見其重要程度，近年來推出許多相關計畫，以下簡述其中六項：

（一）原住民教育：補助原住民學生住

宿及伙食費，以降低原住民學生的經濟壓力，並輔導住宿學生生活及課業，交通不便者補助其交通費。在升學方面，提供外加名額及加分，保障權益。

（二）特殊教育：依據特殊教育法，各縣市設置特殊教育學校、班，或採巡迴教育方式落實。其補助與輔助措施包含學雜費、交通費、考試計分、升學及就業安置等。

（三）新住民教育：包含外籍配偶及其子女的教育，如成人識字、文化學習等班別；新臺灣之子的課業輔導等。

（四）就學安全網計畫：整合學校、地方政府、中央政府及民間團體力量，以大專校院、高中職及國中小三階段經濟困頓家庭學生為對象，建置各種平臺與管道協助或補助學生就學相關費用，期學生皆能安心就學。如：午餐費及代收代辦費之補助等。

（五）教育優先區計畫：離島、交通不便地區、隔代教養、單（寄）親家庭學生及外籍、大陸配偶子女、教師流動率及代理教師比例偏高、學習弱勢學生比例偏高之學校，給予較佳的教育經費補助。如：推展學校社區化教育活動、

推展親職教育活動、文化資源不力地區學校學習輔導等。

（六）慈輝專案：使單親、失親、遭遇不幸家庭之青少年能穩定就學，慈輝專案學生可住校，其經費由中央補助，包括經常門之人事費、業務費、獎補助費（伙食、書籍、制服、醫療等）；資本門充實教學設備。

五、實施的困難

（一）經費：由於弱勢族群的類型日漸增多，人數因而迅速擴張，致經費出現嚴重短絀現象。

（二）定義：一些屬於經濟弱勢或是突發性需要救助者，常有定義上、文件上、監護者的爭議。

（三）師資：教育要成功，需要行政人員與教師的投入，但因弱勢教育的師資養成較為困難、願意久留奉獻者亦少，因此實施上常因師資不足而影響成效。

（四）輔導：弱勢族群在文化、學習上必然處於較不利，進而影響其生活與心理，輔導知能若不足，僅就經費上的補助，難以發揮最大的教育效能。

（五）家長：弱勢族群者的家長，多

數亦為弱勢者，對於教育的重視普遍較為低落。在實施教育上，較難獲得其支持，導致教育成效未如預期。

（六）法理：在弱勢教育的法令政策、理論建構、補助及輔助措施、教材教法上，目前難以建立一套系統化與標準化的作業流程，影響成效。

答題重點

本題是容易發揮的題目，在於不管讀者

係屬教務專長、訓導或輔導背景者，均可從本身的經驗中，取得弱勢族群教育的材料，予以整理作答。然而，題目後半段要求一一說明政策重點與實施困難，其困難度增加不少。因此，上文提供整體性的弱勢族群教育概念與實施，讀者可以自行就該縣市的主要弱勢族群教育重點，舉其大者詳細作答，以符合該縣市的教育主軸。

貳 校長領導表現之良窳與學校組織效能之高低具有直接的關聯性，在多元價值的教育環境中，校長宜考慮不同組織情境的需求而展現有效的領導作為。試論析校長如果要發揮高度及統整的領導效能，可採取的策略面向與內涵為何？

參考內容

一、效能學校與效能校長之關係

在這個知識經濟時代，教育改革的浪潮推動著教育鬆綁及學校本位管理之際，校長的角色功能已由傳統的行政人員蛻變為必須是具有魄力、能獨當一面，且具有策略經營能力的學校領導者。學校組織有目標與任務，其運作效能稱為學校效能；校長是一校之長，校長領導效能會直接影響學校效能，所以，學校效能正是校長領導績效的表

現，其領導型態攸關學校效能。因此，提升校長領導效能是促進學校效能的有效途徑。

效能學校與效能校長兩者之間關係是密切的，學者認為校長是創造一所好學校的重要關鍵。一位卓越的校長，不只能夠創造有利教師教學及學生學習的良好環境，而且能夠有效地領導全校教職員生，管理學校事務達成學校教育目標。由此可知，校長的領導效能可以決定學校辦學的成敗

二、領導之意涵

領導，以動詞而言，有「使前進、引導、指示方向」，亦即有人在前面領軍、引領、或指引之意。以名詞來講，則是指引導團體成員的一種性質、狀態、或品質。就我國《說文解字注》注釋：「領猶治也。領，理也。皆引申之義，謂得其首領也。」而「導者引也」。領導，含有治理引導之義。

領導行為包括三種意涵：（一）人際互動：領導行為是指各種人際間的互動，在互動過程中，藉著溝通的程序，將訊息傳遞給他人，以達成預定特定目標。（二）組織目標：領導行為是透過人際互動，影響組織成員認清、接納組織目標，已達成組織目標的一種過程。（三）組織結構：領導行為是組織中之影響系統，透過行為交互作用下產生影響力的表現，以創新與維持組織結構。

是以，領導乃是領導者為了滿足成員的需求與達成組織的目標，展現個人的人格特質，以管理的技術及溝通協調的藝術，充分發揮其影響力，在人際互動中透過行為交互作用，建立團隊精神與紀律、凝聚共識、激發成員成就動機，維持與創新組織結構，共同達成目標的歷程。

三、領導效能之觀照面向

（一）有效領導：有效領導常被認定是影響學校效能的主因，學校領導必須展現出堅定與明確目標導向。擴大各方的參與，展現教導性的領導、實施個別化的督導，並適當安置員工。

（二）有效的教學：教學效能是學校效能重要的部分，教師應思考如何使教學時間最大化，使學習目標能充分貫徹，應用實例於教學上。

（三）專注於學習上：學生學習成效直接影響學校的效能。如何使學生專注於學業上，使達成學習目標。

（四）創造正向的學校文化：學校組織應創造分享式的願景，使共同努力的目標能被組織成員所接受。並創造井然有序的學習環境，強調正向的增強，鼓勵成員追求自我成長與實現。

（五）對學生學業與行為的高度期待：高度的期待能創造高度的表現，透過鼓勵方式，對學生學業與教職員工創造高度的成就期待，以提升學校效能。

（六）強調學生責任與義務：讓學生社團或自治團體參與學校決策，是有效能學校的特徵。透過輔導途徑，建立正

確的責任觀、了解權利與義務的關係。

（七）各層次的學習監督：透過管控過程發現缺失，及時加以改善，這是確保組織效能的重要措施。

（八）發展行政人員的職能：組織文化的建構或是工作崗位效能的發揮，員工的知能水準是重要關鍵。學校效能之追求必須有良好員工發展加以配合，針對個別需要進行人員的教育訓練。

（九）引導家長適當與有效的參與：家長積極參與的結果能提供學校更豐富的學校資源，提供改善意見，減少對學校負面的評價，使學校有更能發揮效能的學習環境。

四、採行策略

（一）專業領導：校長領導因素為影響學校效能的重要因素，而成功領導具有三項主要特徵：1.重視學校教育目標：包括主動積極的管理，重視人地相宜以及學校管理團隊的一致性；2.分享專業領導地位：校長參與決定以及教師參與學校管理、課程計畫和聘請教師擔任學校行政顧問，有助於提升專業領導效能；3.強調領導的專業特性：校長的角色應強調領導的專業特性，校長參與和

了解教室進行的教學活動，包括課程、教學策略以及督促學生的進步等，亦為專業領導的主要內涵。

（二）分享遠景和目標：學校成員能夠獲得一致的共識，才能更顯現其學校效能，並且能以共同合作方式完成其教學任務。遠景和目標的分享包括學校教育目標的一致性、教育實踐的一致性，以及學校行政與教學共同合作。

（三）學習的環境：學校的文化傳統，是由學校願景和教職員工價值觀念所決定，同時也受到學生學習風氣的影響；其中，學生學習風氣又決定於班級氣氛以及學習環境。班級氣氛和班級環境的建構，源自於學校文化的形塑，是學校行政和校長領導應努力的工作指標。

（四）教學的品質：每日擔任學科課程所佔的時間比例、投入學校行政工作的時間和指導學生作業的時間之比例等，為教學品質的主要效能指標。而通過各項考試人數比例、課程的範圍、學生的學習成就與進步情形等，則為重要的學校效能指標。

（五）高度的期待：在教學中，學生感受到教師的高度期待，會激勵學生更為

主動的學習態度，並且進一步挑戰其智能。一般而言，教師對學生或班級的期待，可激發學生班級向心力，將會對學生的學習成就產生強烈的影響。

（六）積極增強：正向思考與積極增強對學生有很大的激勵鼓舞作用，教師要能適時增強學生的學習動機，提供公開和公平的教育活動與訓練機會，對於學生表現以讚許和欣賞等直接回饋。

（七）導引學生進步：確實照顧每位學生，學校行政要建立導引學生、班級和學校等不同層級之學習成就和進步情形的機制。

（八）學生的權利和責任：教職員和學生間關係的好壞，會影響學生的自尊心；而師生共同參與學校活動也是有效能學校的特徵之一。

五、效能校長之自我期許

（一）誠實：組織成員追隨領導者，是因為領導者的誠實行爲，因此誠實領導才能被人所敬重。一位領導者即使承認錯誤也要讓人看到誠實，積極陳述誠實的人，會獲得人們的信賴。

（二）有遠見：領導者要有願景，從自己所在位置出發，清楚知道要往哪裡

走；當人們沒感受到你的積極時，要主動溝通，積極描述自己的遠景和目標。但領導人的承諾，必須確定目標是可測量的。

（三）能力：領導者必須是有高度才能的人，人們想要追隨有能力的人，領導者必須證明其能力，貢獻個人能力，達成團隊目標，呈現出團隊成就。

（四）鼓舞：鼓舞的意義就是明白告訴成員組織未來的改變，其意涵是畫一張大藍圖，幫助成員看到藍圖焦點之外的遠景，並理解如何適應這張大藍圖。

（五）智慧：智慧是經驗的累積，擁有謙遜的個性，幫助其他人學習，而不是證明自己多聰明。領導者的智慧從尊重他人的智慧開始，領導者需有更多的傾聽與反思。

答題重點

領導理論與實務，為校長甄選試題的常客。本題並非特別的單一領導理論應用題，讀者只要能掌握領導的意涵，並從中擷取適當的內容，整理成校長所需觀照的面向，據以提出策略與內涵即可。

（本文作者為國立中興高中校長）

師

註：參考資料略

外籍寶貝的第一堂課



文圖 | 彭瑋如 · 劉麗寶

透過投影片看著Seth在美國的家鄉與生活，全班孩子的眼神充滿著羨慕與驚嘆，Seth滿足的表情則不時掛在臉上。我們的熱情與歡迎，讓入學三週後的Seth不再哭泣，每天帶著微笑和同學老師道早，他終於可以放心過幼稚園生活了。

新學期，新開始。面對新進幼兒，老師首要工作就是先認識家長、幼兒家庭背景、就學經驗以及身心理需求等。在地球村的今天，有愈來愈多外籍人士來到臺灣求學、工作、養兒育女；來自美國的Seth進幼稚園前只會講英文，完全不懂中文，舉家來臺目的就是學中文，所以父母與哥哥也都只會英文。我們兩位老師，英文程度都不高，只會簡單對話和單字，面對這位新成員與家庭，展現熱情之餘也需要勇氣，因為考驗正要開始。

師生互猜對方講啥米

學期初，老師除了與寶貝們建立美好的師生關係，也應建立良好班級氣氛與學習環境，讓幼兒學會遵循班級的規則與程序，以利未來學習。Seth上學的前兩天，對新環境充滿了新鮮與好奇，心情和其他新生大致相同。但從第三天開始，每天早上Seth都會以激烈情緒夾雜傷心淚水，雙手緊抱媽媽說：「I miss my Mom, I want to go home…」媽媽也緊抱著他，老師則在一旁安慰。最後，媽媽還是決定放手把孩子交給老師，老師一手抱著Seth，一面安慰、一面轉移他的注意力，帶他逛校園、跑遊戲場。我們的溝通表達，只能用英文加上豐富的肢體語言及圖示，遇複雜句子，彼此只能猜測對方到底想表達什麼，有時的確很挫折。

粥品豆漿都不愛

除了上學的焦慮情緒，到了上下午點心與午餐時間，Seth的飲食適應也出現問題。粥品、豆漿等這些臺灣孩子常吃的食物，卻不是他喜愛的食物，Seth說：“I don't like Chinese food.”。為了讓Seth順利學習中文，我們利用生活情境盡量教他

講中文，例如：他想再來裝盛愛吃的水果時，老師會請他用中文練習說：「老師，我還要吃蘋果。」中文複雜發音，對初學的外籍人士其實深感困難，但為了讓Seth學會它，再困難也要試。

爲了克服困難，老師嘗試請Seth講簡單的語詞，例如：鋪棉被、洗手，從語詞開始學習，漸漸再擴充成句子。此外，老師開始練起英文，期待用英文能較流暢地與他溝通，並於上課時講述一段中文內容後，再對著他講一次英文，目的就是希望他能盡早適應生活，在這間教室裡，他不是「孤單的無聲者」。

雞同鴨講教簡單中文表達

某天角落活動時，積木玩具角出現爭吵的聲音。原來是小聰用C型扣環扣起一條繩索，無視旁人不停甩動；Seth見狀上前搶起繩子，小聰也爭搶，Seth搶到繩子就往地上丟，並回頭對小聰吐舌頭。老師趕緊上前了解事情原由，小聰表示Seth想搶他的玩具，Seth則告訴老師：小聰甩動繩子會打到旁邊的人，這樣的動作很危險。顯然，兩人因語言不通，都不懂對方想表達的意思。老師趕緊向小聰與Seth解釋，並教Seth簡單的中文表達，例如：很危險、不喜歡、我生氣，請Seth練習用中文回答。類似情景一定還會再發生，老師能做的，就是消弭同儕間的衝突、提供正確的應對方法、拉起友誼的橋樑。

童言童語中英語互用

長久下來，幼兒們對教室裡夾雜出現的中英文早習以爲常，並會嘗試用英文跟Seth溝通，她們似乎知道，想跟Seth說話「請用英文」。一位老師在講解體能遊戲後，想邀請幼兒示範，就對著Seth招手示意，請他到臺前來；班上有位熱心小朋友的手比著向前手勢對著他說：“Go home! Go home! “，但Seth並未做出反應，只是坐地上看著老師；另一位老師見狀，才發現用詞不對，難怪Seth不動如山。一旦語詞用錯，意思就天差地遠了。



義工媽媽雙語遊戲拉近距離

爲了讓Seth不要變成教室裡的無聲者，我們決定邀請Seth媽媽和曾經執教英文的小琳媽媽擔任義工，一週一次參與英文課活動。活動以簡單的生活用語搭配遊戲、唱遊進行；一方面讓幼兒習慣英文，學習用簡單英文和Seth溝通，也讓Seth熟悉的語言可以在教室裡得到成就與貢獻；遊戲可以讓同儕更靠近，孤單感覺自然就不存在了。兩位媽媽二話不說答應接下12次的活動，並積極勤奮地蒐集遊戲、音樂。每次上課渾身散發熱情與溫柔，讓幼兒在自然、愉悅的情境下接受兩種語言，就連老師們也一起沉浸在英文的遊戲世界裡。此外，每天中午休息前是「大家輪流說故事」時間，依照號碼每天輪流由一位幼兒說故事，Seth也不例外；當Seth上臺，老師會請他看圖用英文說一次故事，老師則用中文再講一次故事，請Seth在旁邊聽邊看，中文對Seth不再是那麼陌生的語言。

課程費心融入在地生活

解除幼兒上學的生活壓力之後，教學漸漸產生效果，「我是地球村民」就是在幼兒三人小組的概念畫中誕生的主題教學。我們帶幼兒參觀板橋區國際文教中心，認識東南亞國家民俗風情；請幼兒從家中帶來各國錢幣、書籍與圖片，以討論主題的發展；並邀請Seth媽媽用投影片方式，介紹美國的奧克拉荷馬州家鄉，小琳媽媽則幫忙用中文翻譯。全班看著Seth在美國的家鄉與生活，眼神充滿羨慕與驚嘆，Seth的家好大，前面還有湖可以坐船，真是太美了；介紹Seth的家時，滿足表情不時掛在他的臉上，相信他已感受我們的熱情與歡迎之意，可以很放心過臺灣的幼稚園生活了。三週後的他不哭了，每天帶著微笑跟接送的爸媽說再見，用親切與不清楚的中文對老師同學說：「老師早，同學早！」

爲彼此開一扇交流視窗

接受就是學習的開始，當Seth接受他必須在中文學校就讀後，就能積極想用中文

與大家溝通。老師常告訴他：「我們是你的中文老師，你也是我們的英文老師哦！」他燦爛笑著。有一次Seth拉著一位幼兒告訴老師：「老師，他『不行』洗手。」老師明白他的意思，立即指正「他『沒有』洗手」，請Seth再說一次；另有一次在分組競賽遊戲中，同組幼兒不會回答，Seth就急忙在該生耳邊悄悄說出答案，老師說：「Seth，你說英文他怎麼聽得懂？」Seth告訴老師：「我說的是中文不是英文啦！」而那位幼兒也依Seth所說的把答案說出。這件事讓我們嚇一跳，全班都拍手鼓勵他的進步，從此之後，全班以中文和他溝通更加無礙，Seth還能在親師溝通時充當翻譯呢！爸媽對Seth中文能力進步飛快都驚訝不已，媽媽還說她也應該來上學，中文才能進步這麼快。當初勇敢的接納，意外為彼此開啓了另一扇跨越國際的視窗。

愛，讓我們變得勇敢

時序進入畢業期，Seth除了中文進步，也很適應園裡所有學習，我們已可完全用中文上課，幾乎忘了Seth是美國人這件事呢！

現在Seth準備上小學，相較於在家教育的哥哥，媽媽認為就讀一般小學可能比在家教育更適合Seth，因此正積極接洽上小學準備。我們除了獻上深深祝福外，也相信他上小學後一定會更好更棒。Seth一家人曾和我們分享：「我們走訪過許多國家，有些人很冷漠，但臺灣人很熱情，我們很喜歡臺灣，而且我們的人也。」這就是臺灣可愛之心卻很大，走過這段難信日後一定會充滿快樂讓我們變得勇敢；有似乎就沒有那麼難！加（本文作者均為臺北縣附設幼稚園教師）



臺灣地小心卻很大，總是熱情接納來自友邦的朋友，走過中文學習之路的Seth（前排左二），相信日後一定充滿快樂回憶。



愛心媽媽 初體驗

文 | 常雅珍 圖 | 陳軒

愛心媽媽的責任是要照顧所有小朋友，沒有辦法一直把注意力集中在自己的孩子身上。在愛心媽媽初體驗中，意外引起了維維從期待轉為憤怒的行為，我才了解～原來要擔任愛心媽媽之前，也應該開導自己的孩子，以免孩子在過程中感到挫折。

維維上小一以後，燃起我在晨光時間當愛心媽媽的念頭。過去曾在小學任教多年的我，走入另個職場以後，就沒有機會和許多小學生們相處，十分懷念過去師生互動溫馨時光；藉由擔任愛心媽媽的機會，很高興能重新走上小學講臺，帶給自己和孩子們美好的回憶。



你忘了我才是妳的孩子嗎？

第一次走進教室，孩子們親切叫聲和甜美笑容深深溫暖我的心。愛心媽媽的第一站，我慎重準備了道具和學習單，進行故事教學；過程中小朋友踴躍回應，讓我內心十分欣喜。維維也在其中不斷舉手，但他的眼神卻逐漸從期待轉為憤怒。

下課了，我坐在花圃旁，抱著落淚的維維，問他究竟怎麼了？他揮動手臂、生氣地對我說：「你居然一直叫他們回答，你把他們當作你的小孩嗎？你忘了我嗎？忘了我才是妳的孩子嗎？」我告訴維維：「媽媽也請你回答過一次，不是嗎？媽媽一樣很愛你，但愛心媽媽的責任是要照顧所有小朋友，所以沒辦法一直把注意力集中在你身上，必須公平對待每一位小朋友，就像妳的級任巫老師一樣！」維維聽了，終於破涕為笑的點點頭。從這次經驗裡，我才了解原來要擔任愛心媽媽之前，也應該開導自己的孩子，以免孩子在過程中感到挫折。

遇到壞事件時能往好處想

回顧自己童年時光，最興致盎然的莫過於玩「抽抽樂」和「洞洞樂」，只要拿到爸爸媽媽給的零用錢，總很想去玩一玩。如今年屆不惑，看到大賣場裡的「洞洞樂」，還是忍不住想給孩子們體驗一番，也讓自己重溫舊夢。

帶著洞洞樂到班上，果然引起一陣騷動，於是我提出幾個問題，答對的小朋友就可以玩一次洞洞樂。過程中，卻意外發現「幾家歡樂幾家愁」的現象，玩到洞洞樂的小朋友很開心，沒玩到的小朋友會發出「噢！我都沒有～」的聲音，表示不滿。

於是，我跟孩子們講了一個《五歲奶奶去釣魚》的故事。故事中有一位九十八歲的老奶奶，身邊有一位五歲的貓弟弟，貓弟弟每天都約奶奶去釣魚，但是奶奶總以年紀太大為由沒有前往。老奶奶的生日到了，她請貓弟弟去買蠟燭，結果蠟燭不小心掉進河裡，最後只剩下五根蠟燭；貓弟弟以為自己會被罵，沒想到老奶奶卻沒有怪他，並笑著說自己今年只有五歲。接著她開始跟貓弟弟去釣魚、爬山，開始一段不一樣的時光。

我告訴孩子，老奶奶最棒的地方，在於她遇到壞事件時能往好處想，她沒有責怪貓弟弟弄丟蠟燭，反而能想像自己變成五歲，生活變得更有樂趣。今天，小朋友們



爭先恐後的想玩洞洞樂，看到別人答對問題就不高興；大家想想看，如果別人先玩到洞洞樂，我可以怎麼想呢？子鴻說：「要恭喜別人」，承祐說：「不要嫉妒」，煜展說：「多為別人著想」，巧穎說：「要耐心等待」…。透過這樣的討論，小朋友們對於答對的同學開始有掌聲鼓勵，不再出現不滿聲音，也希望他們從中能「喜人之所喜」，發揮更高層次的同理心。

繪本引導落實「助人」行爲

說故事過程中，雖然豐富肢體動作和抑揚頓挫音調能吸引孩子，但繪本中精采圖片無法呈現孩子眼前，感覺有些可惜，所以突發奇想，將繪本掃描成PPT，透過教室裡的電腦、電視及投影設備，將繪本原貌呈現出來，給孩子們帶來一場視覺饗宴。

有一天，維維難過告訴我，好友家駿在公園吊單槓時不小心骨折受傷，必須在家休養一個月，好長一段時間都無法到學校。維維很牽掛，不斷提起家駿，我想全班小朋友們也一定是這樣心情，所以透過兩本繪本故事，引導他們以實際的行動來落實助人的行爲。

首先上場的是《花婆婆》，故事的主角花婆婆有三個願望，最大心願就是「做一件讓世界更美麗的事」，花婆婆最後選擇「種花」來讓世界更美麗。故事的結局讓人備感溫馨，並且提供實踐動力；故事之後，問小朋友願不願意「做一件讓世界更美麗的事」，大家都異口同聲響應。接著和孩子分享繪本《糟糕的一天》，故事描述一位小學生志成，他在一天當中，遇到許多不如意的事，也受到取笑和指責，志成相當沮喪，覺得自己一無是處。所幸有一封信帶給志成信心，讓他覺察到明天又是一個新的開始，重新燃起希望。

我告訴小朋友們，家駿一個月前也發生了不幸的事，他從單槓上摔下來，手骨折受傷，這一個月一定很不方便，如果大家願意「做一件讓世界更美麗的事」，就讓我們一起寫一張愛心卡片，祝福家駿早日康復，有了我們全班同學的愛和祝福，家駿一定會很快好起來。接著，小朋友們自動自發拿起愛心卡片，寫下對家駿的祝福；雖然他們都還只是小一的孩子，但助人的種子已在他們內心萌出新芽。（本文作者為長庚技術學院幼保系助理教授）



別當橡皮擦父母

文 | 吳瑞華 圖 | 陳軒

許多父母會將孩子的一切事務打點得很好，不但剝奪了他的學習能力，也否定他的能力。這等於間接的告訴孩子：「你什麼都不會做！」多一點想像、多一點創造，孩子就會多一些快樂，同時也對自己多了些自信。

晨間時光，小偉媽媽一如往常的陪他進入教室，並幫小偉將作業一一繳交，接著幫忙老師整理小朋友交回來的作業。這時小偉拿著功課回到座位上，埋頭安靜地做著作業，小偉媽媽整理完作業後走到小偉身旁檢查其功課，突然拿起橡皮擦：「ㄟ～你看你這個字寫得這麼醜！來，重寫一次！」五分鐘過後，小偉的功課已被媽媽來來回回擦掉了數遍，原本快樂的臉龐也漸漸失去了笑容。

建立孩子的自信心

觀察小偉在學校上課的情形，可以發現只要是個人獨自須完成的工作，小偉常會遲疑許久，一定得要老師鼓勵或同學協助才開始工作，明顯對自己缺乏自信。其實，要建立孩子的自信心並不難，但必須從小開始培養，下列要項可供父母們參考：

一、培養生活自理的能力：許多父母會將孩子的一切事務打點得很好，不但剝奪了他的學習能力，也否定他的能力。這等於間接的告訴孩子：「你什麼都不會做！」

二、適當給予讚美與鼓勵：當孩子有進步行為時要給予讚美，視情況協助，並鼓勵他繼續努力。如：孩子幫忙擦地板，即便擦得不乾淨，仍應給予鼓勵，幾次之後他自然可以抓到要領。重點是教導孩子如何做，而非幫他做事情。

三、培養獨立的個性：讓孩子學會獨立完成自己的工作。同樣的年齡，有的小孩可以自己走進校門，有的小孩需父母幫忙背書包，送到教室內的座位上；獨立的小孩會自己上廁所，依賴的小孩連上廁所也得由同學幫他報告；同樣做美勞，有人埋頭專注，有人則發呆等待別人幫他完成。放手讓孩子獨立完成自己的工作，不只能養成其獨立



孩子懂得發揮想像力，發呆減少，快樂多了，自信心自然也就增加了。



個性，也能幫孩子建立自信心。

四、培養挫折容忍力：挫折容忍力愈強的孩子，將來

在團體生活中會過得比別人快

樂、自在。從前的小孩被打罵乃家常便飯，但現在的孩子一旦被同學嘲笑，就變得怯懦、退縮，更別說是老師的責罵了！挫折容忍力是一生都受用的，與其讓孩子長大後不堪一擊，不如從小培養堅韌的容忍力。

五、激發想像力與創造力：多一點想像、多一些創造，孩子就會多一些快樂，同時也對自己多了些自信。上美勞課時我常提醒小朋友～想一想、動動腦，和別人不一樣的最棒。我會告訴孩子：「同樣是畫人，幫他加了領帶、戴上帽子，與別人畫得不一樣，他就屬於你的了！想一想，還可以怎麼變呢？」日子久了，孩子懂得獨立完成屬於自己的作品；而且發呆減少，快樂多了，自信心也增加了！

六、不當孩子的橡皮擦：常看到父母陪同小朋友參加寫生或畫畫比賽。有些父母會放手讓孩子自己創作，而有些則手拿橡皮擦，不斷地將孩子畫好的底稿擦掉，要孩子依照自己的意思畫。其實，這些父母不只擦掉孩子的畫，也擦掉了孩子對畫畫的興趣，更重要的一他擦掉了孩子的自信心。

累積挑戰未來世界的能量

孩子具有極大的延展性與可塑性，父母的教養方式，對孩子日後人格個性的發展具有決定性的關鍵。讓孩子透過日常生活一點一滴累積經驗，慢慢學習，才有辦法建立起對自己的自信；唯有孩子對自己充滿信心，他才有辦法迎接未來世界的挑戰。

（本文作者為高雄市右昌國小教師）

明星老師的特質

文 | 溫月美 圖 | 夏欣霖

天底下沒有全方位的明星老師，只有「適不適合」自己孩子的老師！

「先生緣，主人福」，別人口中的名師，是否是孩子的良師益友，需要彼此的努力與福分。家長眼中的「明星老師」必有其獨到之處，見賢思齊，你也可以是擁有明星特質的好老師！

「芳」草碧連天，永遠的畫面…」當畢業季來臨，學生唱起畢業歌曲，心中低迴著學習歷程的點點滴滴，記憶中的畫面溫馨與否，關鍵人物就在於老師。

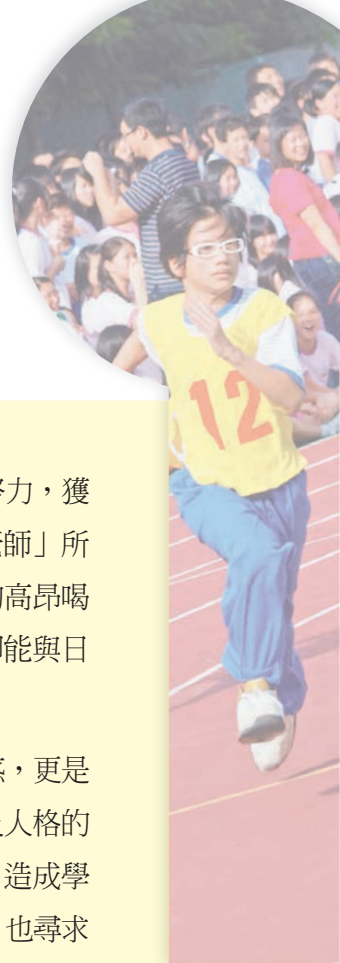
所以，早在孩子國小畢業之前，家長們就打聽好國中是否還有所謂的「好班」或「人情班」。家長想讓孩子進入特定班級，有人認為是「避禍遠多於求福」，因為主導教室的靈魂人物是老師，孩子進入哪個班級，命運等於就掌握在哪個導師手中。

你是「明星老師」嗎？

家長萬方護子的「挑選」老師，作法固然有待討論，但不容否認的～「有怎樣的老師，就有怎樣的學生」，孩子能遇到「適合」的老師，學習路上就仿如有一盞明燈，有了光明及方向的根柢，不只「避禍」還兼能「求福」。那麼，受到家長認同，爭相將孩子送進任教班級的「明星老師」有那些特質？根據觀察，大概有幾種面向：

一、教師本身的人格特質：友善穩定的情緒，積極的教育風範，不輕易發牢騷，凡事能以身作則，真誠賞識每一位學生。不會拐彎抹角嘲諷學生，更不會因為動怒而口不擇言，或硬以自己的標準框植於學生身上。有良好親師生關係，能善用適合的語言、文字與學生及家長溝通。

二、班級經營方面：硬體方面，物有定位，環境整齊清爽，有學習分享的角落，並有藝術主題能引導教室的布置及美綠化，提供益智遊戲的書籍及教具，讓學生在情境中潛移默化，與生活環境一起成長。軟體方面，注重潛在課程，營造支持的班級氣氛；了解班上學生的人格特質及學習差異，鼓勵學生參與活動及競賽，激發學生雄心與自信，使學生獲得「價值感」與「歸屬感」。



三、善用倡導、關懷的領導方式：倡導的領導方式可使學生朝學習目標更加努力，獲得學習的成就；關懷則能滿足學生的心理需求，而使班級士氣大振。「明星老師」所帶的班級，各項競賽幾乎都鬥志高昂；以操場競賽為例，總能聽到全班一致的高昂喝采加油聲，班級凝聚力與競爭力大為不同。或許該班剛開始不是最突出的，卻能與日俱進，發揮班級特色。

四、豐富的輔導及專業知能：精良的教師專業能力，不僅能傳道、授業、解惑，更是亦師亦友。明白學生身心層次需求，針對行為及價值觀偏差問題、學習態度及人格的養成，以理解、關懷的理念，清楚因應；不會在不同班級學生間批評道長短，造成學生的另類傷害。若學生問題超越教師處理能力，也尋求相關輔導單位支援，使學生在充滿信任與安全感的氣氛下，正常學習。

尋找適合孩子的老師

天底下沒有全方位的明星老師，只有「適不適合」自己孩子的老師。俗語云：「先生緣，主人福」，別人口中的名師，是否是孩子的良師益友，也需要彼此的努力與福分。家長眼中的「明星老師」之所以形成，必有其獨到之處；身處「追求卓越、品質」的教育環境，教師們莫不戰戰兢兢，忙於提升專業智能，若能見賢思齊，學習「明星老師」的特質，讓學生在求學時期留下美好的畫面，相信這是每位親師生的最完美期待。（本文作者為高雄市三民國中專任教師）



從運動競賽時全班一致高昂喝采與加油聲，可感受精良教師帶出的班級凝聚力與競爭力。

You're not ok, I'm unhappy

給情緒問題學生的五項修練

文 | 謝佳蓉 圖 | ROCK

改變學生態度需要改變學生想法的深度，教師想修飾學生外在的動作，還需要學生自身多些用心和在意；引導學生多方思量，最終具有自省以及主動學習的能力，提升心靈的高度，站得高一些便能看得遠一些。心境不同了，人也就跟著改變了。

80年後的孩子正處臺灣經濟起飛的時代，經濟普遍寬裕，家庭功能卻也因父母忙於工作而式微。然物質的富足並不能填補心靈的脆弱，導致偏差行為增加，情緒問題也困擾著他們；輕則與人摩擦口角，重則頂撞師長、和同學暴力衝突。教育工作者，面對的是需要愛和引導的一群。

身為國中導師，在輔導個案經驗中曾提出五項修練，期透過有系統引導，為有情緒困擾的學生解決問題。

這五項修練是有次序性的，必須先完成前一項修練，再依序給予後來修練的機會，學生才能真正成長、突破問題。每項修練都有幾項任務，完成任務就算該項修練成功。在任務執行不順利時，教師必須思考不順利原因，先將原因解決才進行任務；如果阻礙因素短時間無法突破或解決，就需要一邊削弱阻礙因素，一邊進行下一項修練，然後寄望良善的種子將來有一天發芽。二年半期間，總共有六位學生（皆為化名）—小名、小旺、小敏、小國、小志、小光—參與修練，有的成效顯著、有的半途失效、也有幾乎無效的，差別就在於學生的配合與積極程度。

第一項修練—親師合作

任務 1 深談學生問題：成長歷程對學生有很大影響，故透過和家長深入談論的過程，愈了解學生的各項面貌，愈能正確擬定適合學生的輔導方案。



任務 2 親師口徑一致：親師深談，也有助於讓家長了解老師的理念和做法，孩子若對老師交代的事物和作法有疑慮，即可代為澄清和支持。親師與學生父母三人口徑皆一致的話，成功機率最高，修練也能最快完成。

任務 3 家長堅定支持：家長對學生若夠用心，學生就沒有變壞的道理。孩子總易報喜不報憂、有似是而非的觀念，或沒有把所有訊息都和家長說，家長因此容易誤判情勢，轉而和學生一起質疑學校教育或是老師作法；家長沒有了解真相、沒有真正堅持對學生的措施和原則，結果易使前面的努力白費。

小敏進入國中後，有涉入複雜交友的傾向，曾差點引發教唆打人事件；不喜歡父母說教的他，對父母的關心有抗拒心理，親子之間缺乏交集。原先媽媽想以轉學來斷絕小敏身邊的壞朋友，我與其分享其他家長的經驗，希望她能先轉變自己說教的態度，以說理和孩子溝通；並試著告訴小敏要站在他人立場去思考事情，學習周延圓融的處事態度。於是，小敏在第一項修練中進行順利，我也會向家長表明接下來欲行的措施，讓家長成為支持者，並善用聯絡簿，讓家長知曉孩子在學校的表現。如今，小敏學習穩定進步，對師長態度也很恭敬，但媽媽仍不敢懈怠，持續對孩子投注關心。

第二項修練——人際關係

任務 1 和父母建立成功互動：實用、簡單的方法是最佳的第一步，學生嘗試成功後便有下一次行動的動力，可逐漸化被動為主動。父母是孩子的重要他人，從重要他人建立其與人互動的成功經驗，可減少焦慮、增加分享，有利學生的情緒穩定。

任務 2 反省機制改慣性行為：盡可能把和師長、父母、同學互動的實際範例對話內容、考量和應變等完整訊息，事先提供給學生，使學生明白其中用意和須注意細節，再化繁為簡，只先針對某人讓學生嘗試去跟他說幾句話或解決一個小問題。已經形成慣性的行為，要教學生先覺察、思考、行動、再覺察，形成反省機制才能改掉。

小名說話容易結巴，因怕被嘲笑而很少說話，但總是故意用嘲諷表情和聲音來刺

鼓勵學生從文章閱讀他人生命經驗，找到學習好楷模，藉由文章內多元的典範來回應各種學生的心中理想人物。



激同學和老師。身邊沒有朋友的小名相當寂寞，在家裡常關在房間

或以冷戰來對應父母。我請小名從學校生活的小

插曲開始，希望他能主動突破現狀、向父母述說學校的事情；但小名成功幾次後又宣告失敗，原來還有更核心的問題待他解決，那就是家庭中的不和諧和不足為外人道的家事。於是我舉了許多老朋友的生命歷程給小名聽，告訴他～每個人都有傷痛，它就是生命的一部分；另外，將他的座位安排在前排位子，每次上課給小名多些語言關懷，讓同學看見他的優點，漸漸的他身邊有了朋友的支持，小名也變得開朗許多。

第三項修練—基本功夫

任務 1 生活作息要求正常：網路成癮或沉迷漫畫小說等，都可能使學生耽於玩樂而犧牲睡眠，影響生活作息，也影響在校表現。先將生活作息安定下來，學生才可能顧及學校表現。

任務 2 自治制度督促表現：日常表現包含不遲到早退、按時完成作業、遵守校規、遵守班規。藉助班級自治制度分享，讓學生和師長一同來監督，借重同學的眼睛來發現自己不足，發揮正向力量，達到學生整體進步的表現。

參與修練的六位學生當中，有三位沉迷網路、二位沉迷漫畫小說、一位沉迷電視。經過「基本功夫」的修練之後，其中三位原本經常遲到、上課精神不濟，在改善生活作息後，日常表現也跟著明顯進步，在同儕之間逐漸受到接納。

第四項修練—閱讀反省

任務 1 主動閱讀好文章：鼓勵學生從文章閱讀他人生命經驗，找到學習好楷模，藉由文章內多元的典範來回應各種學生的心中理想人物。



任務 2 與師長同學分享：首先讓學生多看人物文章，找到自己「有感覺」的部分，學生有想法的地方就是輔導的切入點。所以，鼓勵學生在聯絡簿上和老師交流想法，並於回應時多鼓勵少指正。

阿敏以前是個沒主見的孩子，易受同學的情緒影響心情，經常不開心；在給她的文章裡，我會特別加上幾句話，多是故事分享（採中立立場，減少說教成分）。學生感受老師的真心後，會主動來向老師訴說心事，希望老師能給予建議；漸漸地，透過文章內的典範內化後，形成自己的做事態度，同學感覺阿敏成長了，也重新接納阿敏。

第五項修練—立定目標

任務 1 完成指定任務：學生完成了第四項修練後，仍會有犯錯的情形，可指定勞動服務或為班上服務的任務，若學生表情態度認真、實際表現負責積極，可以說快要完成所有的修練了。透過任務指派，促使學生有學習機會，累積成功經驗；通常以學生可以獨立完成的打掃任務開始，一則訓練做事負責能力，一則培養耐心毅力。

任務 2 達成適切目標：此階段除持續關懷學生近況，也和他們談論對未來的規畫想法，立下目標的學生要觀察他們是否有為目標而努力。通過最後任務的學生情緒，不只變得穩定，各方面都表現良好；未能通過修練的學生，對自己的未來充滿不確定感，即使訂下目標仍看不出積極的熱情。

提升學生心靈高度改變態度想法

改變學生態度需要改變學生想法的深度，想修飾學生外在的動作，需要學生自身多些用心和在意；我的輔導方式就是引導學生多些用心、多方思量，最終具有自省及主動學習的能力，去提升心靈的高度，站得高一些便能看得遠一些。心境不同了，人也就跟著改變了。（本文作者為高雄市明華國中教師）



勸善教孝 的客族山歌

文 | 鍾晃華 圖 | 林亦欽

科技離不開人性，好品德，好習慣要從懂得孝敬父母開始；在科技資訊功利的臺灣社會，父母的角色扮演、管教態度成了重要課題，學童要教育，家長也要輔導，親師合作教育才能成功。從客家祖先山歌歌詞裡的語重心長，諄諄教誨，我們能不謹記在心具體實踐嗎？



在中國的傳統社會裡，大家族生活方式，家長專斷獨裁式領導，從小就從應對進退、灑掃庭除開始，教導生活態度與勞動習慣，尤其對是非善惡的判斷更給予明確的指標與訓練。所以能夠尊師重道、敬老尊賢、父慈子孝、兄友弟恭，陶冶孕育出五千年中華文化道統；從誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下，按部就班完成人生的志業，一切都是從小接受良好的家庭教育開始，當然也離不開孝悌忠信的居家處事原則。



「行孝行善」是普世價值

古往今來，對「行孝」的提示不勝枚舉，「孝者治事之經，立身之本」、「萬惡淫爲首，百善孝爲先」、「孝順爲齊家之本」…等等，讓人奉爲圭臬。「行孝行善」的普世價值同樣反應表現在山歌歌詞當中：

- 人生在世善爲先，大家要來學聖賢，善惡分明終有報，好人一定出頭天：古聖先賢能夠百世留芳，絕對有立功、立德、立言的好表現。更提醒舉頭三尺有神明，善有善報、惡有惡報。一是鼓勵學習典範，一是警告避免惡行，一正一反，相輔相成。
- 人生百善孝爲先，先敬老人後敬賢，爺娘面前要行孝，貧窮富貴命由天：敬老尊賢、奉行孝道是善行的根源，不管是貧富貴賤，孝順父母是做人絕對最基本的要件。行孝在於讓父母感覺溫暖的表現：與家境的貧富及地位的高低沒有絕對的相關。
- 奉勸世間大家人，要知父母大恩情；自己爺娘不孝敬，如何世間來做人：父母將子女拉拔長大，恩比山高、情比海深；子女若不知反哺報恩，豈非白來了人世間一趟。
- 奉勸世間大家人，爲人子女孝雙親，父母恩情曉得報，勝過燒香拜神明：燒香拜神不外祈求保佑平安，在家庭裡，懂得孝敬父母，長幼有序，自然和樂興旺平安吉祥，那比燒香拜神要直接明確多了。「家有一老，如有一寶」畢竟經驗歷練如一盞明燈，指引著子女人生的方向，能加速成功達到目標。
- 人生茫茫在世間，行孝順天結善緣，忠孝兩字不記念，黃金堆棟也係閒：這直接了當的點出忠孝是子女的天職，是符合天道的行爲，不能順天應人的個案或家庭，就是有再多的財富，也不會得到認同。「也係閒」是客家話「沒有用」的意思；「不記念」就是不會放在心上，當然也就是「做不到」的意思。簡單的說不忠不孝就不配做人。
- 人講百善孝爲先，養老孝順心愛賢，父母恩情你能報，滿堂富貴福無邊：「心愛賢」是心存善念並能力行實踐的意思。當一個人能飲水思源、感恩行孝，自然言語謙恭，舉止合度，上行下效，全家自然和樂幸福；人人愛家庭，敬長上，自然忠於職守，努力工作，家道不昌隆才怪！

- ❑ 爺娘畜子費思量，養育子女苦難當，十月懷胎娘辛苦，可比花木遇雪霜：描繪母親懷胎十月的辛苦，當然也暗示子女孝親有絕對的必要。可惜以農業時代為背景的描繪，與今日現況諸多不同，感覺就沒有那麼深刻：比如拿洗衣服來說，用洗衣機與古早寒冬在溪邊、在井邊用手搓洗，豈能同日而語呢？
- ❑ 人生在世似來遊，勞勞碌碌度春秋，忠孝節義傳天下，福祿富貴莫強求：古聖先賢，名留千古，那位不是忠孝節義的實踐者；而營營苟苟，追名求利的人，只是人生過客，稍縱即逝，沒影無蹤，所以如何把握人生，實在是一門莫大的學問！
- ❑ 我來奉勸世間人，做人做事要善心；日月三光常來照，照見世間天下人：這是「平生莫做虧心事，舉頭三尺有神明」的相同語意。三光是指日月星，代表上天、神祇，存善念、積功德，自助而後人助、天助，修成正果是必然的道理。
- ❑ 我今唱首勸世歌，金玉良言不必多，平生不做虧心事，人生到處得安和：這是比較保守基本的為人處事要求，先求獨善其身，再來兼善天下，與從誠意到平天下的道理相通，當然與「忠臣出於孝子之門」、「百善孝為先」的諸多事證吻合，凡事先從誠意正心開始絕對錯不了。

珍惜與所愛的人相處時光

「孝為治世之經、立身之本」，日前有一篇報導記敘一個父親早逝的外國人佩吉說的話：「人生給予我們很多美好的機會，人生也很快的被奪走。珍惜你和所愛的人相處的時光，那才是人生最重要的寶藏。」人生苦短，珍惜與所愛的人相處的時光是最可貴的事。這個寶藏就在你身邊，就在心裡，隨手可得，而那所愛的人不就是父母、兄弟、朋友嗎？尤其是父母，依照常理，總是先離我們而遠去，行孝不能等，把握當下絕對必要。

科技離不開人性，好品德、好習慣要從懂得孝敬父母開始，所以啟蒙教育相當重要；在科技資訊功利的臺灣社會，父母的角色扮演、管教態度成了重要課題，學童要教育，家長也要輔導，親師合作教育才能成功。（本文作者為國小退休校長）

行天下

文 | 徐藝華



活在這個年代，行遍天下的理想被某些人翻轉成行騙天下，其手法不斷升級與翻新，並朝國際化多角經營，不但技術移轉到東南亞、席捲東北亞，同時開拓廣大的中國市場。然活在這個年代，也有其便利之處——即使足履不能真正行遍天下，但透過網路——可以看遍天下，可以將關心遍撒各地，亦可接收從世界各地而來的關心與溫暖。所以，同樣是文一乃、（遍、騙），却大不相同，一個教人歡，一個教人悲。

活

在這個年代，行遍天下的理想被某些人翻轉成行騙天下，詐騙集團到處充斥，手法不斷升級與翻新，假綁架、假親友借錢、電話費催繳、超商傳真公文等手段曾經震驚社會，但現在已經顯得過時、老套，最近取而代之的詐騙手法之一是一先以電話關心老人福利為由，再藉以擔心受騙而誣稱已有警方或檢察官介入，取得民眾信任後，繼而詐取錢財，致使有些老人一輩子打拼的積蓄一呼煙就莫名其妙的在人間蒸發了。

日益堅實壯大的詐騙集團目前也朝國際化多角經營，挾恃在臺灣累積的豐富詐騙手法與經驗，不但技術移轉到東南亞、席捲東北亞，同時開拓廣大的中國市場。由此觀來，詐騙集團成員不但深諳時代脈動、洞悉人性、善巧掌握人心，還了解必須隨時升級才得以拓展客源。因此，前幾年我和辦公室同事不斷接到電話費催繳的詐騙電話，初始還真以為忘了繳電話費，但大家都還算清醒，知道得先做查證，沒有傻傻的照著對方的指令繳交費用；去年我在網路購買東西，沒幾天就接到一通熱心人士的電話，好意通知我扣款有誤，必須核對身分證、信用卡帳號等等，幸好我有看新聞，識破其伎倆，僥倖免除一場破財之災（但對方心有不甘，立即粗口大罵三字經）。此外，家中有位平日精明能幹的年長親友接到了中了香港頭彩的電話，竟然一時樂昏頭，怎麼勸都勸不聽，執意興沖沖地要去銀行轉



賬，後來只好動用警察來勸說，方保住所謂的「養老金」。

有時候，我很納悶—媒體這麼發達，詐騙歹徒為何依舊猖狂？或許因為貪念頓起，或許因為寂寞需要關懷，或許因為沒看電視、報章媒體…一時意亂情迷的就將錢拱手讓之了。但心不甘情不願，心情鐵定難過，有人從此憂鬱纏身或生活陷入困境，但最怕的是人財兩失，連命都賠了。

然活在這個年代，也有其便利之處—即使足履不能真正行遍天下，但透過網路—可以看遍天下，可以將關心遍撒各地，亦可接收從世界各地而來的關心與溫暖。所以，同樣是文一巧、（遍、騙），卻大不相同，一個教人歡，一個教人悲。

我不是一個沒有網路就活不下去的人，但在網路的世界中，沒有時間見面的朋友仍能適時的關懷彼此，傳遞著溫馨問候、感人小品、美麗風光、開懷笑話、流行資訊以及真知灼見等，時時將人性的溫情保鮮快遞；對我而言，網路就像個無形的郵差。在想像中，它還是綠色的光影，在大氣中忙碌穿梭，輕輕地將各種訊息放入每個人的電腦，為冰冷的科技增溫、發酵。

為何認為是綠色的光影？可能是國內的郵差都身著綠衣裳；也可能是看了電影《綠光》—傳說中的綠光是太陽落入地平線時，最後一瞬間出現的一道淡綠光芒；像劍鋒一樣的耀眼、美麗，但稍縱即逝。它是傳奇的化身，是天空裡的精靈，看見它，就知道幸福在哪裡。

平實而說，網路的世界並不純然美好，絕對不像綠光如此傳奇，但可以從中發現美好，讓你笑開懷，促使你深思…。前天整個人頭重腳輕、昏沉沉之際，我收到家姊寄來的一封mail，標題為「勇敢的小女生」，大致內容是某國小五年級國文老師要學生寫〈三十年後的我〉，班上一位小女生寫道：「今天的天氣不錯，我開著老公結婚週年送我的勞司萊斯，手

指上戴著他剛買給我的三克拉大鑽戒，脖子上也掛著上個月生日才送我的紅寶石項鍊，帶著我的一對可愛的雙胞胎到大安森林公園去玩…到處都是人們羨慕的眼光。突然，路邊衝出一個渾身惡臭、滿臉污穢，看似無家可歸的老太太，垂頭低聲的向我乞討，差點嚇到我的一對寶貝，驚嚇之餘，我再仔細一瞧～「天啊！竟然是我國小五年級的作文老師。」結果很慘老師的評語是：「這一個月妳只能站著上課！」看完這則故事，頓時我心樂開懷，頭也終於可以輕鬆抬起來了。



昨天中午和朋友隨興談及工作與生命之類的話題，回來後收到一位友人傳來的「人生杯具」，簡簡單單的畫著五種盛水器皿，一個杯具接著一個杯具，三兩筆就將人的一生涵括了。那些圖是：3歲以前為奶瓶，4—22歲改用時下流行附著吸管的飲料杯，23—50歲端起了優雅的高腳紅酒杯，51—70歲換成普通沏茶的蓋杯，71歲以後竟演變成點滴伺候。此人生五樣杯具，從無知天真吸吮著的奶瓶開始，到頭來可能隨時需要藉由針管輸入各種的點滴，看著看著由不得成為一齣「人生悲劇」。可我的心一點也不惘然，反由於一團悲心起念，有了放下的清涼。



今天我再端詳這五樣杯具，感到人生真是簡單至極。這般簡單讓我想起前幾天辭世的音樂大師黃友棣，一生奉行「大樂必易」的音樂哲學，並預立遺囑言明所做詞曲無版稅問題，悉數留與後人傳唱，這是何等的灑脫自在啊！何等簡單看待人生啊！所以，若把人生攪得一團複雜的狀態，是我們的聰明還是愚昧？或許透過這些簡單的杯具示現，我們可以找到答案。



尋找唯一金鑰

帶領您關懷挑戰
所有的教育現象與問題

開啟校長之路



中小學校長主任題庫解析

議題統整・分析精闢・摘要清晰

繼《開啟教育之門》、《挑戰教育現象與問題》之後
王延煌再一力作 — 《打造校長金鑰》定價：520元

8/1起新書特惠 **460** 元

郵政劃撥帳號：第00267218號 戶名：師友月刊社 服務電話：04-37061854 (林小姐) 02-23

註：單筆訂閱滿1000元免運費；未滿1000元請另付郵務處理費80元（一律以掛號寄出）