

師友

月刊

THE EDUCATOR MONTHLY



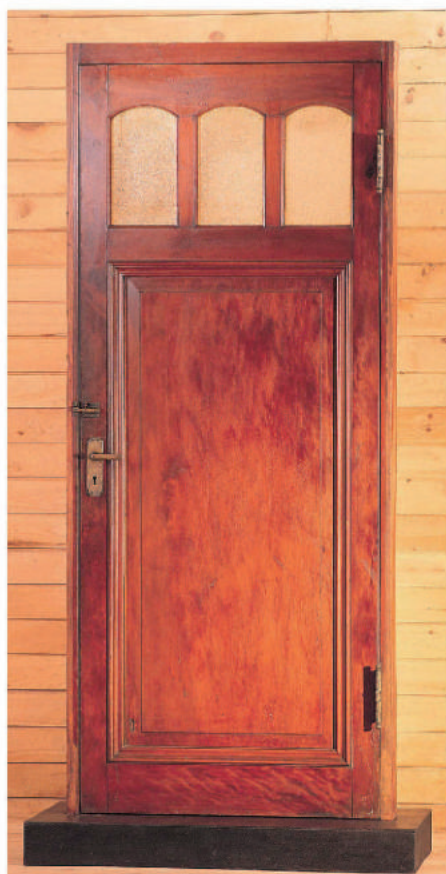
退休高潮～教育低潮?!

2012.12

NO.546

<http://www.hyread.com.tw>

退休是最好的選項嗎



從臺灣之光看人才培育
建立改進為本的教師評鑑
學習方式VS. 種族文化

花蓮縣101年度國中小校長甄試試題解析(上)

如何考出學習力?
老師, 你有領導魅力嗎?
球隊訓練之風險管理

從臺灣之光談 改善人才培育的落差

文 | 黃政傑 靜宜大學教育研究所講座教授暨臺灣教育評論學會理事長

人才培育需要考量全面、全民、永續、專業及終身導向，必須由家庭、學校、政府及產業機構共同完成。但常見的模式卻是重學術輕實務、重明星輕全民、重短線輕永續、重官僚輕專業、重學校輕終身。以負重責大任的學校教育來看，人才培育應做好中小學生的基礎教育，也要擴展技職和高教機會。不只是知識學習，更要重視真實能力、健全身心、美感情操及品格情意，每個學生都受到關注，都在學校得到適性學習和發展。

臺灣電玩隊伍臺北暗殺星(TPA)在電玩大賽英雄聯盟世界錦標賽奪冠，電玩產業發展再度引起重視。較早只要臺灣有關的個人或團體在國際上嶄露頭角，媒體都會炒得火熱，令大家感到驕傲。值得檢討的是這類臺灣之光的新聞背後有何意義。學校對臺灣之光或有其貢獻，但仔細想想，個人奮發圖強、家庭支持及國外留學或歷練無疑更為重要，故在欣喜之餘，應好好檢討國內人才培育的問題所在，改善人才培育的措施與環境。

學校培育人才的處境

人才培育需要考量全面、全民、永續、專業及終身導向，必須由家庭、學校、政府及產業機構共同完成。但常見的模式卻是重學術輕實務、重明星輕全民、重短線輕永續、重官僚輕專業、重學校輕終身。以負重責大任的學校教育來看，人才培育應做好中小學生的基礎教育，也要擴展技職和高教機會。不只

是知識學習，更要重視真實能力、健全身心、美感情操及品格情意，每個學生都受到關注，都在學校得到適性學習和發展。但國內經過三十年教改，在人才培育上還是存在著幾個嚴重問題。

一、人才培育連結整體人力需求的落差

政府對於產業發展未能訂定合宜且具競爭力的政策，且未能提供有效的誘因以引導產業發展方向，人才培育政策的規畫也就失了準頭。每逢討論常只就短期和片面的人力需求分析，缺乏全面及長期需求的了解和規畫，大學校院的人才培育就很難因應，不是紋風不動、就是專抄短線。再則，大學設系招生有的只顧大量招收學生，不顧學生能否就業，專業培育形成浪費。大學規模擴張過度及不符實際的教學實有待通盤檢討。

二、教育品質和時效出現落差

大學生滿街走，但產業界卻批評人才不足，一則其需要的人力未有培育；



二則人力素質低不足以配合工作要求。問題在於大學擴張品質卻下降，人力不堪用。問題又可能在於產業變遷太快，長期培育人才的教育體制未能及時因應需要。以大學教育而言，因應業界需求的方法，除了調整系所設置外，就是增設所謂的跨系學程及就業學程，一兩年才能修完，缺乏足夠誘因以吸引學生選習。大學還有產學碩士專班的設置，但班次有限，且修完課程的時間最快兩年，難以滿足急切的人力需求。

三、教育資源傾斜少數大學造成的落差

1990年代以來教改運動蓬勃發展，白皮書、報告書充斥社會，但改革常流於形式化，倒是製造明星大學這件事做得很積極，投入許多資源。本來高教擴充後，大學校系教育品質若都能優質化，學生讀那個校系的差別性不大，也就不必在入學上爭得你死我活。但晚近的高教改革重在以五年五百億推動少數大學成為世界百大或頂尖大學，其次再花一年百億遴選部分學校推動教學卓越，教育資源分配的M型化，拉大了大學品質差距，人才培育的整體卓越根本不受重視。

四、科技校院傾斜普通大學造成的落差

科技校院蓬勃發展，本應以技術實務為導向，培養專業實務人才，其招生應以想學技術實務的學生為對象，課程應重視技術專精、實務熟練，要有足夠的校內外實習，把所學的技術和知識應

用於職場，解決職場中的問題，可惜卻出現學術化現象，模仿普通大學的辦學方向和作法。結果，科技校院和普通大學搶學生，課程教學理論化，實習形同虛設，與產業需求脫鉤，以致難以提升學生的工作能力。

五、基礎教育和大學教育國際化的落差

大學教育由於資源不足，在國內的產學交流合作都做不好，更不用說是國際上的交流合作。大學欠缺對於國際視野有關的政治、社會、經濟、文化、歷史、地理等方面的教育，對於英語之外的外國語教學更是有限，而專業領域的國際參訪和實習更是有待開拓。主要癥結尚在於基礎教育欠紮實，中小學的外語教育著重英文，卻教不好，學生進到大學再來強化，事倍功半。中小學一向不重視國際教育，最近才開始推動國際交流，有待好好落實。

六、大學生素質及學習成效的落差

少子化下，各大學為了招足學生，莫不卯盡全力，不少大學在選才上已沒什麼標準，只要學生想讀，就招進來。更嚴重的是課程教學對不少學生有如天書，大學又怕學生休學退學轉學，而放任學生缺曠課，行為舉止缺乏教導，老師怕評鑑成績不好，不敢要求學生，學生學不到什麼知能。大學生沒錢讀書和生活，常需要去打工，不能安心學習，不但沒好好充實工作所需的知識技術，其應具備的工作態度、處世方法和品格



修養等軟實力也都相當不足。

七、職校和專校的目標功能及課程教學落差

受到大學擴張及科技校院學術化的影響，高職和專科學校的教育目標導向於升學，其培育基層及中階人才的目標極度削弱，無法滿足業界所需。學生升入大學後接受的又是學術導向的教育，技術實務的深究更屬空談。未來十二年國教極可能再度壓縮高職及專科學校的發展，如何培養技職性向明確的學生成為優質產業人力，是一個重要的課題。

具體改革方向

人才是指健康、有才幹、有品德，能勝任工作和生活的人，教育要培養每個人成為人才，在工作和生活上游刃有餘。為解決人才培育落差，亟須進行下列有關人才培育改革。

一、契合產業需求

政府機關應進行全面性的產業政策研訂，建置產業發展及需求平臺，各大學依自身定位，在系所及招生名額增調上，加強與產業需求符應的管控，並

訂期進行滾動式檢討改進。考量少子化大環境及生源短缺的現實，應全面檢討大學校院辦學規模和辦學條件，包含大學校院所設置及招生名額與社會發展和產業需求的關聯性，合理調整招生名額，期大學質量兼重，確保教育環境優質，以培育出優秀人才。

二、追求整體卓越

人才培育應寄望於全體大學生而不是仰賴少數大學生，教導每個學生成才，故應超越頂尖大學及教學卓越補助的思維，由片面短淺的人才培育方式改變為促進全面卓越培育人才的行動，讓每個大學都動起來，辦成有品質、有成效的大學。

三、改進培育模式

傳統學系外，宜透過競爭性經費等誘因，強化大學跨院系的功能，開設跨院系學程。為提升專業人力素質，對於需要不同基礎的專業培育，大學部可採行大一、大二不分系的方式，研究所則發展學士後培育人才模式，包含醫學、商學、管理、法律、建築、新聞、外交、國際事務、公共行政等，招收不



同學門的大學畢業生就讀，縮減學士班規模。產業急需的人才由短期訓練補充之。

四、力求軟硬兼顧

確保大學的課程教學和學生學習軟硬兼顧，一則以體驗、實驗、實作、實習、實踐為中心，重視真實能力的開展，進而探究知識，學習知識；二則落實情意教育目標，包含品德修養、挫折容忍、團隊合作、生活禮儀、多元文化素養、社會關懷和社會責任等。此外，對於美感體驗和身心健康亦要多所著力。

五、強化產學攜手

強化產業界與學術界的合作開設

中小學和大學課程宜力求納入國際視野，透過短期交流、雙聯學制、國際志工、海外實習、打工學習等國際交流機制，增進學生國際經驗及對全球議題的了解。

圖 | 雲林科技大學 提供

產學專班(例如新興與重點產業學程)，產學合作教學及研究，並建置教考訓用合一的制度，使人才的長短期培育都能切合產業需要。產業應積極參與學校人才培育過程，建立教師赴產業研習或進行專題研究，學生到產業實習、見習以及研究生從事論文相關研究的管道與機制。產學合作不單由學校發動，業界也可主動提出與學校長期合作的計畫，其內容可包括學程、課程、教學、實習、研發、就業輔導及教師遴聘等。

六、提升跨國能力

中小學和大學課程宜力求納入國際視野，此外，宜透過更頻繁而有效的國際交流機制如短期交流、雙聯學制、國際志工、海外實習、打工學習等，增進學生國際經驗及對全球議題的了解，培育具備全球工作能力的人才。留學策略宜有所改革，獎勵更多青年學子到國外留學，發揮儲才於外的功能，大學國際化亦宜繼續推動，招收國際學生，建構國內大學的多元文化學習環境。



鼓勵學者帶領年輕學者及學生參與國際學術活動，在專業領域發揮影響力。圖為雲科大學生赴美國丹佛大學進行移地教學。

圖 | 雲林科技大學 提供

七、嚴格控管品質

重建嚴謹優質的人才培育機制，矯正只顧招生、不顧學力的辦學型態，大學評鑑應檢視各大學對人才培育的把關機制，包含院系所學程、招生名額配置、教師專長、課程設計、教學實施、學習成效、學習評鑑、畢業生就業、產學合作等的檢討改進。教師評鑑指標宜以教師適性培育學生真實能力的表現為重點。對招生困難、辦學績效不佳的大學宜成立專案小組監督辦學，控管其人才培育品質，避免教育品質每況愈下；對於無法改善的大學宜輔導退場，以免拖延不決而惡化人才培育成效。

八、促進終身學習

鼓勵學生採取「學習、工作」輪替的區間車升學模式，以自謀生計，又可吸取實務經驗，學得更貼切。正視社會及產業變遷急劇，人才需要升遷發展、轉換跑道、接受再教育及終身學習的事實，建立教育訓練單位整合平臺，教育訓練機構與產業密切配合，產業建立進修學習體系，成為學習型組織。

九、培養高階人才

檢討及改進研究所人才培育的領域、數量和品質，品質欠佳者應予減招、停辦。鼓勵各產業建立研究發展體系，建立博士後研究機制，進用高階研發人才，並透過大學及法人機構培育業

界所需的高級研發人才。推動學者帶領年輕學者及學生參與國際學術活動，在專業領域發揮影響力。

十、加強研究發展

人才培育應掌握學生學力發展情形，為了強化人才培育的基礎學力，有必要建立中小學語文、科學及數學基礎能力指標，長期系統的進行追蹤及國際比較。但也要重視學生技藝表現，檢討改進現有的技能檢定項目、範圍、等級、能力標準、評鑑方法及國際技能競賽成果，鼓勵各行各業進用具有證照的人才。不論是產業發展、人力需求、人力素質、職能標準、專業證照考試、產學合作、終身學習、國際比較等，都需要藉由研究深入探討。

競爭性經費應用於發展特色

人力素質是提升國家競爭力的關鍵所在，除由行政院整合訂定全方位的國家人才培育政策外，為求落實政策，亦應擴大教育投資，逐年提高政府教育預算，使各級學校學生教育成本達已開發國家水準。教育經費編列應滿足辦學的基本需求，讓基本的教育品質得到保障，競爭性經費則用於發展特色。政府也應研議相關稅賦及其他獎勵措施等有利誘因，破除障礙，引導產業投入人才培育及產學合作，以利產業的永續發展。

師友

1967.06.30創刊 2012.12.01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



生活中的一切，都是作者創作的泉源，因為那是最真實的繪畫題材，唯有如此，才能將它真正落實在心中。而「人」是生活中的本位，感情及情緒都是人性的本質，而創作者追尋著人們內心最深刻的感受，並以個人的繪畫語言，將它表現出來。

連淑蕙 / 你我的門 / 油彩等多媒材
(臺北市立美術館提供)

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：師友月刊雜誌社

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、吳清山
楊思偉、黃秀霜、劉慶中、鍾思嘉
林明地、張鈿富、陳伯璋、蕭文
黃子騰

社務顧問：謝國清、吳福濱、劉琴滿、李秀貞
張榮輝、劉欽旭、丁亞雯、林騰蛟
林逸青、賴清標、鄭邦鎮、鄭新輝
蕭錦利、姜秀珠、蔣偉民、劉火欽
洪文卿、林田富、邱孝文、王建龍
余坤龍、顏慶祥、林輝煌、賴錦昌
吳清鏞、鄭嘉薇

行銷業務：林學茂、林妙姿

社址：臺中市霧峰區中正路738-4號2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

傳統上學校教育人員嚮往、努力向上爭取，經過好幾個關卡「過關斬將」而實現理想的校長職位與工作，一旦當上校長，卻撐不到幾年就提早退休，令人覺得「到底哪裡出了問題」！雖然中小學校長提早退休是多元因素造成的，但教育行政機關必須正視的問題是，校長生涯規劃及個人特質等因素之前就存在了，但為何近期提早退休的校長會增多？因此，校長以外的因素(政策、制度、措施等)顯然是關鍵。

P.封面裡

教育探索

封面裡 從臺灣之光談改善人才培育的落差

文：黃政傑 圖：雲林科技大學提供

封面話題

08 校長世代交替潮的意涵

文：陳柏州

09 正視中小學校長的「早退」

文：林明地 圖：本刊資料室

14 為何不如歸去？

校長退休潮的迷思與歸因

文：葉肅科 圖：潘立傑・本刊資料室

19 教育現場正在崩解……

文：邱承宗 圖：本刊資料室

24 校長難為～仍然應為！仍有可為！

文：蔡慧登 圖：本刊資料室

29 無心何以戀棧？

文：柯保同 圖：本刊資料室

教育觀察站

31 建立改進為本的教師評鑑

文：吳清山 圖：潘立傑

P.051

P.103

36 以人力資源管理思考教師甄試變革

文：葉連祺 圖：潘立傑

41 學習方式 VS. 種族文化

文：江雪齡 圖：潘立傑

46 老師的另一面鏡子

文：黃玉幸 圖：李嘉柔

51 如何考出學習力？

新加坡教育評量改革的啟示

文：丘愛鈴 圖：新加坡創新留學中心提供

56 且把金針度與人

談教育行政人員的該為與必為

文：陳長士 圖：潘立傑

58 教育沒有唯一，但是有方向

文：楊瑞麟 圖：陳芝殷

60 老師，你有領導魅力嗎？

文：陳勇祥

考用天地

63 花蓮縣101年度國中小校長甄試試題解析（上）

文：王延煌

高手出招

70 給孩子表演的舞臺——淺談數位製片

文圖：曾世豐

75 瓜有喜事

一堂社區有教室的自然課

文圖：李清偉

80 自行車生活美學

文：張實溥 圖：張實溥・本刊資料室

85 從寫作談語文表達能力的培養

文：莊雅智 圖：夏欣霖

90 「塑」造教育愛

企業回饋社會 提升學校教學品質

文圖：陳金生

95 禍從「球」降

談球隊訓練之風險管理

文圖：黃盛榮

書中蝴蝶

99 歐美藏書票協會時代的發展

文圖：潘青林

書與電影的對話

103 傳奇或歷史？

《一九八五年乙未》必須做的選擇

文：許建崑 圖：青睞影視提供

編輯隨筆

111 生命的補充液

文圖：徐藝華

廣告

108 臺北教師會館

封底 日月潭教師會館

校長世代交替潮的意涵

文 | 陳柏州 本刊主編

中學「校長」的熟成期需時多久？十年、十五年還是二十年。一位學校教育人員從教師、組長、主任一路「過關斬將」到校長的歷練，至少也得十五年以上，培育一位校長到熟成確實不易，可說是菁英教育人員中的菁英，若能讓校長將經驗與專業在教育上貢獻傳承，那麼國家整體教育指標即會不斷向上提升。不過現實情況是，教育人員一旦當上了校長，往往撐不到幾年就提早退休，令人不解「到底是哪裡出了問題」？

翻開今年統計數據顯示，五都及各縣市中小學校長申請退休，達十年來最高潮，退休校長中有些才剛滿五十歲，讓外界既迷惑又納悶，為什麼這麼多校長急著趕退休呢？一般分析幾個可能，一是公務員今年是最後一年適用「五五專案」優退，所以校長趕辦退休；二是營養午餐弊案衝擊讓校長慨嘆不如歸去；三是明年教師課稅，退休反而領得多；四是平時受行政法令束縛校長無法貫徹辦學理念，加上私校高薪挖角等，引爆了這波校長退休潮。

中正大學林明地教授即指，「校長生涯規畫及個人特質等因素之前就存在了，但為何近期提早退休的校長會增多？因此，校長以外的因素(政策、制度、措施等)顯然是關鍵。」邱承宗校長現身說法，「擔任校長是一連串艱辛與執著所累積成果，會選擇走校長這條路的教育人員，都對教育充滿更高熱忱與理想，若非萬不得已，校長絕對不會輕言退休。」尤其正值壯年、辦學經驗熟成的校長一個個都走了，全國校長協會理事長薛春光不免大聲疾呼「不僅是校園領導人才培訓的浪費，也造成教育行政人才大斷層的危機」。

但多元社會其實有多重觀點，葉肅科教授提出反思「校長退休潮真的是壞事嗎？其實不然。從許多人仍想報考校長的事實可知：它可為校園注入新血與活力。」的確，過去一些候用校長可能要等兩年才有機會當正式校長，現在有些縣市培訓完後，要求立即上陣，新陳代謝速度加快，不免也印證職場上最現實一句話——「沒有人是不能被取代的」。

不過，面對校長退休潮，「政府到底能做什麼？」一定是教育的某些環節出了些問題，才會讓菁英教育人員中的菁英——校長，咬牙選擇揮別校園。我們邀請現任、退休校長及學者專家共同會診，也向堅守崗位熱情不減的現任校長致意，更衷心企盼將教育專業還給學校的CEO——校長。

正視 中小學校長的早退

文 | 林明地 國立中正大學教學研究所教授



目前在中小學教育環境中，部分校長覺得，學校生態出現了「理念難伸、人情淡薄、制度無情，及提早退休才保得住退休金」的狀態，因而引發校長退休潮。欲改善中小學校長提早退休的現象，除了多管齊下的努力，我們還必須從同樣在困難情境之下，仍然堅持崗位、奉獻付出的校長身上學到寶貴智慧。從他們身上學習理想與理念，學習克服困難的智慧，學習正向積極的寶貴經驗……



理念難伸

人情淡薄

制度無情

在校長專業生涯過程中(可以包括校長培育、證照與認證、甄試、職前儲訓、實習、遴選、任用、專業發展、評鑑、遷調、轉任、留任等)，校長留任的議題在教育界所獲得的關注以及研究相對較少，因為我國一直以來似乎從來沒有像美國一樣有「校長短缺」的問題。

可是，我國自民國88年實施校長遴選制度後，確實有較多的校長提早退休，服務滿65歲退休的校長越來越少。這一兩年，可能因為教師產業工會成立、中小學教師課稅開始實施，以及各項教育改革措施不斷推展開來，或者可能是其他原因，提早退休的中小學校長越來越多。

雖然與中小學教師退休潮比較起來，校長提早退休情況不那麼嚴重，但傳統上學校教育人員嚮往、努力向上爭取，經過好幾個關卡「過關斬將」而實現理想的校長職位與工作，一旦當上校長，卻撐不到幾年就提早退休，令人覺得「到底哪裡出了問題」？

政策、制度是問題的關鍵因素

究竟中小學校長為何會提早退休，其真正的原因並沒有很多嚴謹的實徵性

研究，甚至有時候與提早退休的校長聊天，詢問到提早退休的原因，他們也戲稱：「不知道耶，好像條件成熟了，心理準備好了，覺得該退休了。」

整體看起來，首先校長提早退休可能是自己本身的因素。例如校長個人的生涯規畫、身體健康、家庭、年齡，甚至是性別等屬於校長個人具體的或生理的問題；或者是覺得累了，覺得受到挫折，感覺沮喪，不被尊重，沒有人關懷，認真做事卻得不到回饋、肯定等屬於感覺或心理層面的因素。

其次可能是來自外在因素。例如有的校長抱怨國家的教育政策搖擺不定，學校行政無所適從，推展起來相當費力；或者是有的校長認為「權責不相符的程度已到了無法適應的地步了」；更有校長認為，教育局(處)對校長提早退休的現象也麻痺了，沒有人慰留，不過他們反過來體貼一下「長官」指出，搞不好慰留校長的人，離開位置的速度，還要比校長來得更快。也有校長認為，校長遴選制度讓校長沒有基本的尊嚴(漸漸比較少了)，是他們提早退休的主因；最後退休制度福利的改變，加上教師課稅可能也是其中一個重要的原因。

另在認知上，中小學校長自己或



社會大眾會認為，校長的重要工作是執行教育政策，似乎具有公務員的身分，比較配合教育行政機關的政策，比較不敢與教育行政機關唱反調；因此，在校長權益的爭取上，較少獲得教育行政機關、民意機關或社會大眾的支持，「聲勢」也比較弱，容易受到委屈。

從整體的現象來看，中小學校長提早退休是多元因素造成的。但教育行政機關必須正視的問題是，校長生涯規畫及個人特質等因素之前就存在了，但為何近期提早退休的校長會增多？顯然關鍵在於校長以外的因素（政策、制度、措施等）。

教育行政機關必須思考的問題包括：中小學校長提早退休，這是問題嗎（問題解決的黃金法則：必須先認為是問題，才會設法解決它）？問題嚴重嗎？是否教育政策使得權責大大不相符？學校現場運作困難？是否學校教育環境因為制度的設計與運作不良，使得校長容易受到挫折、沮喪？是否退休制度促使校長提早退休？以及未來該如何處理與改善。

校長提早退休現象並非「陣痛」

從中小學校長提早退休的現象所

透露出的意涵是，如果政策、制度、措施大方向是對的，目前的現象只是「陣痛」，短暫的陣痛是值得的，那麼就比較可以放心。但事實是否如此？不說別的，只要想想：有越來越多「大約50幾歲、正處工作經驗豐富、正能做事的校長」提早退休，我們就知道，這絕非陣痛。

首先，從人力資源的角度而言，校長的工作很多必須依賴經驗（雖然光經驗仍不夠），但許多校長往往擔任一兩任校長後就退休，顯然不利於校長專業社群智慧的累積。其次，就學校生態來看，目前學校行政與教學團隊的對立現象有加深的趨勢，校長提早退休，不利於優良學校文化的經營。第三，從財政上考量，校長提早退休就必須替補人力，並支出退休金，雙重支出易造成政府財務負擔。第四，從象徵意義上看，一項工作缺乏穩定性，就不容易吸引優秀的人才來追求，整個校長領導人力品質會受到影響。

綜合而言，從各方面看，目前中小學校長提早退休的現象應該不是一種「陣痛」，教育行政機關應加以改善，否則期望陣痛之後豐碩的果實，好像不易到來。

多管齊下的努力

記憶中曾聽說，機構留住優秀人才有幾個方向可以努力，包括理念(理想)留人、制度留人、人情留人、經費留人等。目前我國中小學教育環境中，部分校長們一定會覺得，學校生態已經出現了「理念(理想)難伸、人情淡薄、制度無情，及提早退休才保得住退休金」的狀態。因此，若欲改善中小學校長提早退休的現象，從這幾方面著手，多管齊下努力是重要的。另外也必須深入瞭解校長提早退休的事實資訊，一一說明如下：

一、校長應「升級」自我教育理想

首先必須指出的是，中小學校長必須深切地體認到，中小學教育生態已改變，傳統上僅靠職位權威、獎賞權威，或者是法職權威進行領導的時代已逝去；未來的校長必須兼顧上述權威，並加上專家權威、道德權威進行領導，透過學校成員的真實參與、溝通，人人貢獻所長，才有助於學校的成長與發展，這也是校長獲取成就感的來源之一。

許多研究都發現，校長領導行為必須加上學校氣氛、教師專業學習社群、學校內部社區感等學校「體質」的

健全，才有助於提升學校效能。其中特別是「學校參與」對於學校效能的影響力不容忽視，是校長領導最必須關注的重點。在教育理念上，未來校長必須能優先致力於設法讓學校教師投入校務、行政事務、教學專業工作、學生輔導、教師專業發展、校內外活動等的決定參與，貢獻所長，以發揮教師及校長領導對學校效能影響的綜效。

二、務實探究易生衝突的制度與措施

近年來，有關學校教師會、教師產業工會、校長遴選制度、課稅後老師與行政人員的待遇、減課、代課（教學品質）、少子女化後各校教師員額管控等問題，都是容易產生校內人員衝突的制度與措施，教育行政機關應該務實而深入地進行探究，並進行必要的微調、變更，或加強溝通、宣傳，以排解紛爭。

三、協助經營學校內部社區感

讓教育人員有尊嚴，彼此具有凝聚力地一起為學校教育、學生學習打拼，那麼校長、行政人員、教師、學生、家長(個人及團體)就會彼此尊重，願意額外的付出。學校內部社區感有助於學校「人情」的建立，根據以往的研究，校長可以透過學校參與、學校關懷、學校

親密、學校認同的努力方向塑造學校內部社區感。

四、考慮延後為「六五專案」

在「經費留人」的部分，目前的五五專案確實「吸引」部分中小學校長提早退休，為鼓勵優秀校長延長其在學校的服務，建議政府可以將退休優惠延後至65歲，當然這中間必須加強校長辦學績效的觀察與評鑑。

五、探究近年校長退休的事實資料

建議教育行政機構與人事機構合作，研究近十年來(或更長的時間)中小學校長退休的事實性資訊，以為各項政策、措施判斷依據。例如：中小學校長退休年齡平均幾歲？男性與女性校長有無差別？高中、國中、國小有無差異？從當上校長到退休平均共擔任校長多少年？擔任多少任？高中、國中、國小有無差異？服務於大型、中型、小型學校有無差別？學校家庭社經地位、學生學業表現(國中、高中升學率)有無差別？學校是否有教師會有無差別？都市鄉村

學校是否有差別？不同縣市有無差別？等等。這些事實資訊將有助於現象的釐清，並從中獲取重要意涵、啟示，據以規畫行動

從奉獻付出的校長身上學習智慧

最後必須指出來的是，我們必須從同樣在困難的情境之下，那些仍然堅持崗位、奉獻付出的校長身上學到寶貴智慧。究竟他們的理想、理念為何？為何可以讓他們克服困難？堅持(或調整、融入)理想？他們對於教育政策、制度、措施的解讀如何？為何可以如此正向積極？在困難的情勢之下，他們如何經營學校日常生活的人際互動關係？對於容易產生衝突的議題他們如何看待？以及他們如何看待待遇、退休金等問題？從他們身上學習到這些寶貴的知能，將有助於教育系統留住中小學好校長，並在提升中小學學校教育品質、學生學習成效的理想前提下，讓校長有發揮專業的平臺、空間。

◎

註：參考資料略



理念難伸

人情淡薄

制度無情

生涯規劃

內外壓力

為何不如歸去？

校長退休潮的迷思與歸因

文 | 葉肅科 東吳大學社會學系副教授

五五優退

午餐弊案

轉戰私校

課稅

教育環境改革存有太多不確定因素，
治校環境上有壓力、下有抗拒；
行政法令框架束縛，加重校長工作壓力。
由於校長工作時間長、壓力大、不確定因素多，
不免影響家庭生活，還得概括承受辦學成敗。

透過社會觀察深入分析，
我們發現：弊案調查、教師課稅、行政束縛、
優退終止、轉戰私校，
以及生涯規畫等多重因素的衝擊，
引爆這波中小學校長退休潮。



臺灣國中小學正引爆校長退休潮，2012年的退休人數創下十年來新高。教育生態丕變，造成校長不如歸去，只是問題的冰山一角，它甚至可能成為表面說詞的迷思。透過社會觀察深入分析，我們發現：弊案調查、教師課稅、行政束縛、優退終止、轉戰私校，以及生涯規畫等多重因素的衝擊，引爆這波中小學校長退休潮。

根據教育部人事處統計發現：2009年，國中校長退休60人、國小165人；2010年，國中退休47人、國小160人；2011年，國中51人、國小229人。僅就100年度國小校長退休人數來看，即比前一年大增69人，是較明顯的退休潮。根據報導：2011年，新北市有53所學校的校長異動，20位校長申請退休，平均年齡54.89歲；其中，兩位才50歲，大多數不到60歲即選擇提早退休。同年，臺中市有23位退休校長；其中，只有1位校長屆齡退休，其他含55歲及以下者10位，最年輕的尚未滿50歲。新竹縣退休潮居歷年之冠，所有候用校長均派上，還有7校找不到校長，暫由主任兼代。

2012年7月媒體報導即指出：單是五都即有183位校長退休，較去年137人多了46人，增加33%，占有直轄市全體公立中小學1,390多所學校的13%；而且，大多

數校長退休的年齡均選擇在辦學經驗處於黃金狀態的55歲。其中，高雄市有30名國小校長、11名國中校長和6名高中職校長退休。根據臺南市教育局的統計資料顯示：縣市合併後，近兩年已有62名校長申請退休；如果再加上提出申請擬於2013年退休的24人，三年下來共有86名校長退休，幾乎占校長總人數的三成。

提早退休的迷思

自1999年實施校長遴選制度以來，全國3000位中小學校長中已有1200多人提前退休，亦即短短12年內陸續提早退休的校長已達近半數。申請退休的校長坦承：擔心權益受損是考量原因之一，因為害怕自己無法趕上五五優退專案的末班車；更重要的是：教育生態丕變導致校長地位大不如前，現今已有不少資深校長不願接掌大校，寧可屈居小校。新北市已退休的某國小校長更認為：這幾年來的教育環境變化，造成校長有苦難言、辦學空間變小，退休校長也愈來愈年輕。然而，仔細深究，生態丕變真的是校長選擇提早退休的主要原因嗎？恐怕校長們還有下列考量：

一、校園民主脫序

校園民主的真諦在期許校長依法治校、尊重教師專業，並培養學生成為具

有民主法治素養的現代公民。顯然的，校園已非過去一言堂的威權時代，現今，校園的重要教育事務多半透過合議制委員會決定。因此，校園民主脫序不應成為校長提早退休的理由，關鍵在校長能否適應校園民主？能否尊重教師專業自主、提升教學品質，甚至為學校帶來教育新契機。

二、校長有責無權

追求校務透明化、合理化、權責化、多元化與參與化是校園民主的目標。在此教育環境變遷下，不免讓人覺得校長權責受到限制。因此，有校長慨嘆治校空間變小，也有人抱怨校長難為：有責無權、沒人事權與財政權。然而，校長有責無權的說法可能與事實不符。其實，校長仍可召集與主持校務會議、教師評審委員會與其他相關委員會。同時，校長還有直接指派各處室主任的任命權、教師成績考核的覆核權與逕核權，以及依法提報不適任教師等權責。

三、遴選制度難辦

對於遴選制度，校長可說愛恨加交、情感兩歧。愛的是：遴選制度是以專業與民主為本，可使遴選制度為校舉才，也讓優秀校長得以發揮所長。然

而，常見的校長憤恨說詞是：遴選讓校長飽受黑函攻擊、關說請託盛行，以及校長尊嚴不再等。其實，這樣的說法可能帶來社會迷思，以為只要回到官派時代，即能解決問題；問題是，過去的校長官派時代，同樣有黑函關說與送禮請託的情事發生，由上意安排的校長職務不見得讓校長更有尊嚴。

四、教師工會施壓

教育部官員認為：國中小校長得面對教師工會壓力，加上行政壓力愈來愈大，均是校長提早退休的原因。全國校長協會也認為：除了需面對家長壓力外，教師工會組成後，校長更成為勞資夾心餅。因此，許多校長還未滿55歲即選擇提早退休。然而，全國教師工會卻認為：延續校長團體對教師工會的敵意，迫使校長需與教師工會協商，理所當然的被視為迫使校長退休的理由。但我們在看到教師工會形成壓力團體之餘，也不應忽視它對深化教育專業與提升決策品質的貢獻。

內外環境疑慮引爆校長退休潮

從內在特質與外在情境的角度來看，校長退休潮可歸因為兩大類：經濟因素與非經濟因素；前者係基於理性計算的結果，後者以校長抱怨教育環境不

營養午餐弊案造成多名校長涉案，影響了教育界士氣，也讓不少校長萌生去意。

圖 | 潘立傑 攝



復從前爲

主。坦白說，校長爲了經濟因素而選擇提早退休，是合情、合理且合法的事。然而，深入探究，我們會發現：在底下六項多重因素的衝擊下，終究引爆這波中小學校長退休潮：

一、營養午餐弊案

2011年10月，新北市爆發營養午餐弊案，因進入檢調而造成30多位校長停職。2012年8月，有76位新校長就任，占比超過全新北市中小學的三分之一，人數與比例均創新高。有人認爲：這是校長地位在弊案爆發後遭到羞辱，不願屈就續任所致。也有人強調：只要校長行得正，根本不用怕他人爆料！但是，弊案調查帶來的寒蟬效應的確不容忽視：多名校長涉案不僅影響教育界士氣，也讓不少校長萌生去意。

二、明年開始課稅

因爲教育人員繳稅制度明年正式上路，加上校長在職薪水低而退休金高的不合理制度，均誘使校長提前退休。以目前國小校長月薪7萬多元來計算，績優

校長最高年領16個月（含月薪、年終與獎金）約117萬元，較臺北市平均家戶所得122.9萬元還低。明年取消免稅後，一年約繳稅7萬元，等於做一個月的白工。另一方面，月退休俸卻高達原所得八成。按現行規定，教育人員工作滿25年即可退休，既然努力工作與遊山玩水的月收入只差四千元，年資一滿即趕快退休是再合理不過的事。

三、內外壓力交逼

對校長來說，辦學動力來自對教育工作的使命感與尊榮感。績優校長常需管理上百位教師、協調各類家長、對外應付官員與民代，並肩負學生學習成長。部分校長認爲：教育環境改革存有太多不確定因素，治校環境上有壓力、下有抗拒；行政法令框架束縛，加重校長工作壓力。由於校長工作時間長、壓力大、不確定因素多，不免影響家庭生活，還得概括承受辦學成敗。更有校長透露：新北市升格以來，校園性侵霸凌

事件與管教糾紛時有所聞，市府採取強勢管理作風因應，讓許多校長覺得內外交迫，乃有不如歸去的念頭。

四、五五優退專案

根據專案規定：當公教人員年滿55歲而提前退休時，可多領5個基數，國中小校長可多領40多萬元。2012年，優退專案的公務員部分即將終止。部分教育人員因「預期心理」認為：立法院可能修法終止教育人員的「五五專案」，故而紛紛提前退休。儘管影響校長退休的因素很多，但搶搭「五五專案」末班車、讓人選擇「各奔錢程」，而激化退休潮也是事實。

五、轉戰私校舞臺

部分績優校長轉戰辦學有彈性、待遇好的私校，對公立學校治校品質造成隱憂。然而，退休俸加上私校薪水讓「校長第二春」的月領雙薪上看20萬，則是造成校長退休的一大誘因。畢竟，績優校長也需要舞臺與掌聲，轉戰私校自然就成為吸引他們「退而不休」的最佳選擇。

六、實現生涯規畫

教育部強調：退休屬於個人生涯規畫，不適合鼓勵縣市政府強力慰留。過去，考上備用校長至少需候用2~3年，

最近速度的確有些加快。雖然校長退休屬於個人生涯規畫，但這可讓儲備校長上場歷練，加速中小學校長任用的新陳代謝。再者，有部分校長的退休是基於個人生涯規畫考量；有人因為家庭、身體因素，還有人想趁著身體好，退下來後擔任志工、社會服務或繼續進修。

政府到底能做什麼？

校長退休潮真的是壞事嗎？其實不然。從許多人仍想報考校長的事實可知：它可為校園注入新血與活力。在此退休潮衝擊下，政府到底能做什麼？首先，該是徹底檢討公立國中小校長權利與義務，以及退休制度的時刻。其次，在更換年輕校長進校園一展抱負之際，縣市政府需讓校長與家長間的溝通管道更順暢、在校遇到問題時可立即解決，以免衍生更多問題。第三，教育部等主管單位要從制度面檢討協助教育行政。譬如說，有關學校修繕、採購與小型工程等需由專任人員擔任，才能達成教育的專業分工。第四，將教育專業還給校長。唯有如此，方能解決校長人才荒、行政人才斷層的問題，並激勵校長的教育熱情之再現。



註：參考資料略

繪畫

書法

音樂

攝影

旅遊

奉獻

教育

教育

教育

熱情

情

教育現場正在崩解.....

文 | 邱承宗 國小校長

校長養成大約需花上二十年以上光陰，會選擇校長這條路的教育人員，都對教育充滿更高熱忱與理想；若非萬不得已，校長絕對不會輕言退休。校長搶退休反映出許多病灶，是國人必須重視的，否則人才不斷流失對教育有百害而無一益，校長搶退休會同時帶來許多副作用，更是國人所不能輕忽的；校長是學校教育人員菁英中的菁英，國家理當將校長當作人才，善用校長的智慧與能力，國家教育方有向上提升之可能。



走校長這條路是千辛萬苦的歷程，一般來說，校長養成大約需花上二十年以上光陰，期間須經過教師、組長、主任等不同工作歷練，它是一連串艱辛與執著所累積成果。因此，會選擇校長這條路的教育人員，都對教育充滿更高熱忱與理想；若非萬不得已，校長絕對不會輕言退休。

校長提前勇退是教育危機

但這幾年出現校長退休潮，校長不如歸去的現象，反映出我們的教育環境與政策出現大問題；甚至某種程度，校長其實是在國家錯誤教育政策、不良教育環境以及掌權者錯誤態度下被逼退的。

根據中華民國中小學校長協會所提資料的統計，從民國1999年起至今十三年期間，全國約三千名國中小學校長中已有一千二百多人退休，近半數是提早退休。各縣市也都有類似校長提前退休的現象，校長選擇在年輕力壯擁有最豐富的行政經驗以及具有最高行動力之時刻退休，是國家的損失，也是教育之危機！

內外環境交逼下的不得不選項

退休，是人生的重大轉捩點，它

代表著必須離開原有長期習慣的生活方式，轉化到另一個人生階段，這麼重大的生涯轉折，到底校長會在哪種狀況之下選擇退休？個人觀察校長退休的原因，除了個人層面的原因之外，主要還是外在環境的轉變，讓退休成了不得不的選項。

一、錯誤的法令

近十數年來隨著所謂教育改革之呼聲，諸多教育法令隨之改變。法令之改變，若有助於教育實質向上提升，大家當然樂見其成；但有的改變不但無助於教育向上提升，反而不斷腐蝕教育根基，阻礙校長推動校務發展。隨著教改啟動，校長要花費多數時間溝通磨合，遇到不講理的同仁時既耗費人力又缺乏效能，在敵不過多數決的法令之下，最後只能在無奈中選擇退休。

二、國家退休政策

給公教人員的55專案，提供了較為優渥的退休基數計算方式，即使不是校長選擇退休的主因，卻也提供了部分教育人員選擇退休的誘因。

三、課稅制度啓動

從2012年起，所有中小學教育人員的收入必須納入課稅範圍，確實有少數



人因為課稅制度之啟動而選擇退休的。

四、校園權責失衡

校長想積極推動校務，卻常遭挫折而有無力感。國民教育法第九條明定：國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務……；因此，校長必須承擔學校經營的所有成敗責任。但學校卻也設有超過二十個以上的委員會，當要做決定時，需經過各種委員會通過。有問題時要校長全部承擔，需要權力時卻又需經過各種委員會通過，權責完全失衡的結果是，校長變成只是橡皮圖章。典型的有責無權，讓許多校長體會到「校長已是高風險行業」，動輒被記過甚至被停職，如此權責失衡的校園，再有熱忱的校長也敵不過外在環境的現實！

五、校長被架空，教育理想無法實現

現行制度的傾圮，表面上是校長有責無權，骨子裡直接受傷害的是學生受教權益。依據現行制度設計，以小學而言，遴聘、解聘教師有教評會，教師服務績效有成績考核委員會，教師該擔任哪個職務工作？校長無權置喙，悉依教師級職務選填辦法。因此，校長若想推動音樂教育，想調動音樂專長的老師來推動校務，卻可能遭到音樂老師的拒

絕。校長發展學校特色的「夢想」直接破碎，傷害學生受教權益既深且鉅。

老師也可以頂著教師法第16條：得拒絕參與教育行政機關或學校所指派與教學無關之工作或活動之規定，主張學生社團指導、課外活動、辦理教學觀摩、參加教師進修、導護工作、午餐指導……都與教學無關，因此拒絕參加。這種例子屢見不鮮，教育主管機關也無法解釋哪些是與教學無關之工作，校長實踐教育之夢的理想破碎，只能遺憾被迫選擇離開。

六、毫無尊嚴的遴選制度

制度會扭曲人性，有些縣市校長遴選制度設計讓校長這個角色的尊嚴蕩然無存。部分縣市在校長遴選過程中，規定校長必須親自到學校去向家長和老師做校務經營報告，這原是理想方式，但是橘逾淮為枳，校長到了學校現場卻必須面臨請託、利益交換、赤裸裸政治操作的壓力……，校長辦學的理想，被毫無尊嚴的蹂躪。

七、教育部不斷棄守教育底限

教育部對於許多政策明知到了學校現場會窒礙難行，我們屢作建言，教育部卻不斷放棄教育理想——嚴重傷害學

校與學生權益，例如：

1. 教師課稅嚴重傾斜，只提高導師費卻完全放棄科任老師、行政人員和其他在學校任職的公務人員（護理師、幹事、人事和主計人員），學校活生生被切割成好幾個區塊，同仁被迫「搶位置」，人人勾心鬥角，成為這個錯誤制度下的共同受害者。
2. 實施「教師評鑑」已是第八次全國教育會議之共識，但是教育部至今無法挺起腰桿負責任去推動，任令協助老師專業成長的機制繼續關閉。沒有人知道到底教師哪些地方需要補強？需要增能？老師也毫無頭緒，不知道自己的教學是否有問題？問題出在哪裡？是否需要協助？

以上只是若干大家熟悉的事項，其他還有更多的事物都要現場的校長「本權責處理」，教育主管機關該管不管，問題卻都全要校長解決，疲於奔命的日子過久了，誰受得了？

八、掌權者的偏頗態度

學校事務千緯萬端，要處理學生老師甚至是社區人事物等諸多問題，身為校長者都願意擔起校務經營的各項事務，也從來都不會拒絕擔起該負的責

任；但是，龐雜的事物處理起來難免不夠周延甚至犯錯，此時校長需要的是支持與協助，但是實務上卻常常得不到首長支持，甚至是對犯錯的校長下重手。校長犯錯立即調離現職，而一旦查無實據，卻又未必立即回覆其職務與名譽，這種採取寧可錯殺一百、先傷害再說的做法，讓校長寒心。有地方首長甚至在校長會議中提到：「你不要當校長，很多人等著當，你要退休就退休！」這種毫無人文與人性的論調，足令校長在痛心失望中離開教育職場；也讓還留在現職的校長轉趨保守，凡事不做不錯，掌權者如此偏頗態度，對教育有何幫助？

校長搶退休非教育之福

校長搶退休反映出許多病灶，是國人必須重視的，否則人才不斷流失對教育有百害而無一益。校長搶退休會同時帶來許多副作用，更是國人所不能輕忽的；一旦校長的教育熱忱被打擊，將不斷腐蝕國家教育根基，且校長捍衛學生權益的目的將間接被放棄，勢必嚴重傷害我國未來教育競爭力。

而打擊校長，讓人看到政治赤裸裸操作教育，對教育形成嚴重傷害，不利於提升教育品質。校長是須率領學校發

展的重要職務，校長退休出現斷層不利於校務永續經營，傷害教育發展。看著衆多校長搶著退休，可能讓年輕有熱忱的教育伙伴望之卻步，優秀的有志於行政領導工作的教師看到政府如此對待校長，會對這項工作裹足不前，最終結果便是劣幣驅逐良幣，傷害的會是國家教育根基。

校長太年輕就退休，不但是國家專業人力的浪費，拉長退休後平均餘命的結果，也可能更加重國家財政負擔。經營學校是一門大學問，校長搶退，對於經驗傳承無疑是一重大傷害，未來更將直接傷害學校校務的正常運作。

提升教育力 善用校長智慧能力

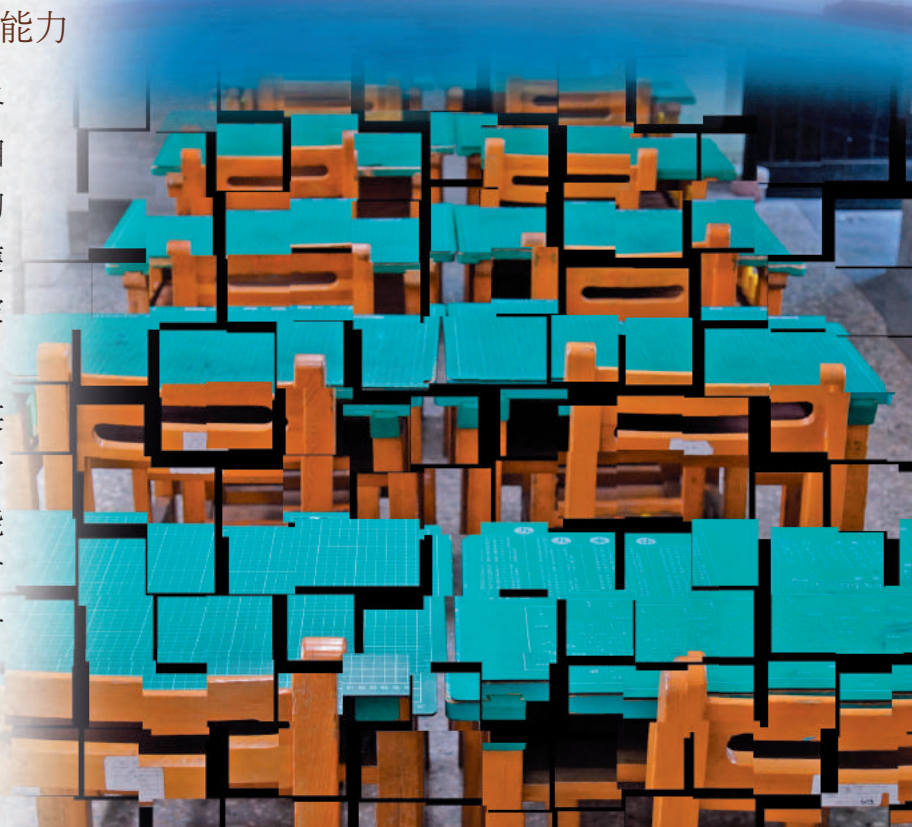
競爭的核心在人才，世界各國在高度競爭時代中莫不爭相「搶人才」，有了好人才，一切問題將更容易迎刃而解也更能獲致高績效，人才因此決定了國家的成敗。

校長是學校教育人員菁英中的菁英，國家理當將校長當作人才，善用校長的智慧與能力，國家教育方有向上提升之可能；另一方面覓才、育才、用才

與留才則是一體之多個面向，將校長當作人才，容易解決覓才、育才與用才的問題，留才則需輔以許多配套。以下是幾項重要指標：一、建構良好的制度；二、營造優質的工作環境；三、強化領導人的人文素養；四、提供生活方便的工作地點；五、架構具前瞻發展性的教育願景。

期望教育主管機關能夠真心將校長當作人才，同時架構好的環境及制度，讓校長願意更盡心於學校經營，家長也才能更安心，孩子學習也才能更開心，國人自然可以對教育更為放心。

88



校長難為～

文 | 蔡慧登 國立草屯商工退休校長

仍然應為！仍有可為！

校長退休潮層面甚廣、複雜，從個人領導能力到人際、情緒管理，如何與教育良心、教育專業堅持息息相關，而非單一因素；細究之，整個不友善的氛圍，才是留得住人才與否的重要考量。而整個國家對高教的重視，對基層最重要的中小學確實不足，而校長真是無米可炊，有志難伸，所以仰賴民意代表協助爭取，乃為不得不為之事實。甚至有極少數校長為教育專業不願屈就，只好傷痕累累的下場。

有志難伸

領導能力

人際情緒管理

教育專業願屈就

不友善氛圍





「校長難為，仍然應為，仍有可為」這是個人堅信不移的信念。民國60年開始任教，從國中教師、主任，到特教啓明高中主任，再到國中校長、高中校長、高職校長，共服務七所學校，擔任過五所學校校長，共計教職生涯41年，於今(101)年八月屆齡退休。

校園變革點燃退休潮引線

《商業周刊》(2012.7.11)黃亞琪報導〈校長不見了！〉一文，掀開了當前國中小學校長退休潮的樣態，退休人數創十年新高，臺灣教育的生態為之震撼。文內指出，根據五大直轄市教育局資料，共183位校長退休較去年增加約33%，佔全體公立中小學1390所學校的13%，數據驚人。另曹逸雯報導，這群退休校長多在55歲上下，正值壯年是辦學經驗達到黃金狀態的階級，卻選擇離開，將影響未來公立學校學生的受教權，事關220萬名孩子的教育品質，令人憂心。

而臺南市記者莊漢昌(2012.8.15)亦表示，縣市合併升格後，已有62名校長退休，明年又有24名校長預約申請退休，退休比率已近三成(臺南市總共295

位國中小校長)。每當校長聚集，總悄悄談論「你何時退休」的話題，聽聞深感五味雜陳。過去地位「德高望重」的校長為何在時空轉換下至今成此情況？實在不解！

不可諱言，校園環境等文化、生態的改變是有所相關，但完全歸咎校園民主化，校長不適應所產生的脫序現象，則是不夠客觀的。正如高雄市教育產業工會表示，媒體認為「教師工會成立」及「民粹爆料文化盛行」造成校長不如歸去的說法，是值得商榷的。工會更表示，校長本身行得正，就不怕別人爆料，同時校長亦要跟得上時代動脈及國家教育政策的演進及調整。個人認為，魚能被釣上來，未必全是釣客與釣竿的功勞，重點是釣勾上的餌；而「餌」的詮釋，會因個人生涯與環境差異而有不同抉擇。

校長必須面對的民主化事實

民國76年國家解嚴之後，民主化與法制化成為政治改革的重要政策。人民自主的意識逐漸抬頭。86年教育改革總諮詢報告書的公布，可謂教育大改造的起步，針對教育的結構、僵化的人事行政，由民間發起，政府主導的教改浪

潮，成為教育探討的新主題與挑戰。此時的高中職校，因非屬義務教育階段，故較少受批判。

而國中校長的辦學績效，仍以「升學」為主。「校長意識」，就是學校辦學的目標與方向，且又掌考核、升遷大權，教師只有聽命行事，當時多以考上區域內第一流高中或女中名額多少為績效。縣市主管教育行政機關僅做行政監督，對校內較少干涉。

而國中在此默認下，為成績優秀學生設計很多「課輔技巧」，讓此部分學生在家長會配合下，成就校長辦學能力。「能力分班」即是深受批判的偏差現象，相對地學校對另一階段較弱勢學生的照顧顯有疏忽，後段班、技藝班等放任教學出現校園。狂飆期的國中生開始吸煙、迷戀網咖、吸食迷幻藥、飆車、參加幫派等瘋狂行為慢慢滋長，成為學校頭痛、家長無力、治安不佳的連鎖反應。

至於國小，少部分高年級學生亦受上國中的學長姊影響，慢慢成為偏差行為的「邊緣生」。此時，將國小的升學壓力已轉至國中場域。

所幸國小在主管機關鼓勵下，推出「一校一特色，一人一才藝」，學生在

外語、音樂、才藝等相對提升，是國民小學另一新文化。而此階段國中小校長壓力尚未形成，校長地位仍屬穩定。

後教改時代，校長生態改變

民國88年立法院三讀通過國民教育法增條條文，臺灣地區各中小學開始實施校長遴選制度；部分教育學者稱此為「後教改時代」，對校長地位、權責開始有更多的探討與參考。張富鈿(2007)〈臺灣中小學校長生態研究〉文中指出：校長生態是一個開放系統，即以校長為中心，透過與其生存環境間的能量流動，物質循環和信息傳遞，來維持自身結構與功能的平衡。個人認為，新的校長遴選辦法打破了以校長為中心的教條，連任、調校等安穩職場萬年校長的僵化思維；甚至對校長回任教師都有明文規定，加上民間團體及教師會的共同關心，對過去可一意孤行，甚或一手遮天的極少部分校長，都形成了極大震撼與影響。

資源的分配不均，難為校長辦學

校長除需面對上級縣市政府的全額經費補助，又須接受縣市議會的監督質詢。故中小學校長在地方辦學，除本身專業與領導風格外，尚需顧慮到地方



相關人士的需求。而校長為不讓上級長官難為，總會合法範圍內委屈配合。即公婆太多是重要因素，或說村里長、地方人士常是各級民意代表的「樁腳好友」，以致於對學校的行政，常有不同思維的要求，而校長在尊重民意與社區和睦下，亦常相互配合。而讓校園的專業與判斷逐漸消失，讓校內教師同仁感到「政治校長」的作為。實際上校長亦甚委屈，「誰叫你要做校長了？」加上經費支援的不均，更是校長甚大的壓力。

而高中職因隸屬中央，經費不是問題，又不必面對縣市議會，所以在這股校長退休潮較不受影響。但是國民中小學，除人事經費縣市政府議會都無問題外，在辦公費、設備、維修等雜費支出少得可憐，如無家長會的部分支援，辦學的「捉襟見肘」確實不均。

今年八月和朋友去拜訪一位在國民中小學擔任校長的學弟。當天陽光普照、非常酷熱，學弟表示這是今天校長室第一次開冷氣迎賓，足見校長對經費不足的節儉。對國中小學校的經營，縣市政府負擔相當沉重，亦非縣市政府之責，而整個國家對高教的重視，對基層最重要的中小學確實不足，校長真是無

米可炊、有志難伸；所以，仰賴民意代表協助爭取，乃為不得不為的事實。甚至有極少數校長為教育專業不願屈就，只好傷痕累累的下場。個人從國中校長到高中校長退休的心路歷程，感受更是深刻。

遴選制度及私校誘因影響退休潮

開始實施校長遴選制度後，遴選的規範明定校長採任期制，在同一學校得連任一次，任期四年；而原住民及特偏地區學校則由縣市政府視需校而另行訂定。任期屆滿得回任教師。結束了長達30年委任改聘的大改革，此時因其未完全明朗，故有少數中小學校長因產生不確定感而提早退休。

當然，縣市主管教育機關對校長遴選各有標準與考量，校長辦學績效、地區需要及學校特色發展，皆為考量範圍。且國中由省教育廳公開甄選、八週集訓，依成績公開唱名分發到縣市自辦遴選分發，免去了國中校長到臺灣東部離鄉背井之苦，亦是非常善舉的人性關懷考量。而各縣市政府開始遴選校長的新制陣痛，亦讓少部分校長以生涯規畫引退；加上教育人員尚未改變的55歲優惠十個月本俸薪資美意，更

加強了退休的意願。當然部分轉任私校的誘因，在國中小人數較少，而在高中職，因私校校長待遇甚佳，又有發揮空間，辦學方向「學生成績優秀，學生人數增加」確定，教師會或現今的教師工會或產業工會成為公私立高中職、國中小校長制肘的差別現象。吳清山(2002)教授認為，校務的運作新制會更公開、透明化，同時對不適任校長可有效淘汰，校長能更尊重同仁意見；當然尊嚴面臨挑戰，校長工作具危機感，校園倫理比過去低落，校長不得不更認真做事。

至於高中職校長遴選制度，反而有更多質疑，政黨輪替、遴選委員組成比率、遴選標準何在、浮動委員及家長代表的產生等使資深校長倫理的考量已不復見。特別在校長連任或調任他校時，更讓校長委屈，反而是高中職校長退休的重要原因。

改善氛圍一走遠路要有計畫

校長退休潮層面甚廣、複雜，從個人領導能力到人際、情緒管理，如何與教育良心、教育專業堅持息息相關，而非單一因素，而新北市與彰化縣校長午餐弊案，僅是其中引線。整個不友善的氛圍，才是留得住人才與否的重要考

量。

至於即將實施的十二年國教、高中職公私立學費全免的政策亦給國立高中職校長經營的壓力，以本年私校招生滿額盛況可見端倪。另在工會法入法後，校長是否為僱主協商對象，及教師課稅問題，高中職本就有繳稅，只是會讓國中小行政人員兼聘無人意願的難題及少子化，校數嚴重減少的校長人數將形成另一波退休潮。記者林珍汝、蔣祥龍引用全教會觀點可為最後註腳：讓年輕校長一展抱負，未必不是好事，不過個人大膽認為「不可無計畫的走遠路，因為回來的路會更遠。」

註：參考資料略

師



無心何以戀棧？

文 | 柯保同 高雄市興田國小總務主任

過去教育界是一片淨土，家長遇見老師、校長總是禮遇三分，滿腔熱血的教育工作者暗自立下「為往聖繼絕學」的宏願，衣帶漸寬終不悔，孜孜矻矻「教人不厭、誨人不倦」。如今人權高漲，家長一見孩子受委屈，不分青紅皂白就逕往學校興師問罪，不僅當面指責老師，連對校長也毫不尊重。

白 1999年國民教育法修正公佈後，確立了國中小校長遴選的制度，但多年來實施的結果，除了萬年校長被連根拔除、增加校長治校更高的困難度外，國中小校長的選任畢竟還是無法與大學校長的遴選等量齊觀。大學校長回任教授雲淡風輕、身段瀟灑；但反觀國中小校長再回任教師的例子卻是屈指可數，多半若不是被教育局處另聘為督學，就是回任教師不久即宣告退休，此與制度設計的原意並不相符。近年來，中小學校長更爆發大量的退休潮，其中不乏學經歷與涵養俱佳、又值中壯年的菁英校長，其退休的原因自然也備受教育界關注。

時不我與

校長向為學校靈魂之所繫，又是行政與教學團隊的領頭羊，不僅應具備前瞻的眼光、處理事務的圓融技巧，更需有因應危機的敏銳度，在過去的社會地位中可說是備受尊崇。可是如今的中小

學校長，除了擁有教育當局的法定頭銜外，幾乎是無任何實質可運用的權利。校長有責無權不打緊，每天還得面對萬千的瑣事煩心，任何一位教師、家長，甚至是社區人士都可以輕易找上校長懇談或建議，再加上各級單位全天候的查詢與關切，用盡各種通訊的管道掌控行蹤，讓校長無所遁形、疲於奔命。

學校的成功要求不必在我，可是稍有任何閃失，校長卻是難辭其咎。難怪校長之間耳語相傳：「退休未必是好；但不退休則肯定不好」，甚至大嘆「長鋏歸來兮，時不我與」。

急流勇退

個人曾代理過校長一段期間，箇中滋味，在與許多校長友人分享心路歷程後，感觸良深。想當年許多傑出的主任，在公務繁忙之餘，猶卯足全勁衝刺考試，為的是期待有朝一日躋身校長行列；可是一旦飛入枝頭變鳳凰後，卻發覺高處不勝寒，事實與想像有別。雖然

人前躊躇滿志、意氣風發，但是內心卻滿腹委屈、有苦難訴。因此，總是強忍硬扛一扛，撐到年資達退休門檻就毅然請辭、毫不戀棧。歸結其考量之因素，約有以下三點：

一、從生活的考量

現代人的生活漸趨務實，尤其位居生活圈頂層的校長，其思慮更是兼顧物質與精神。對於一路從教師走來的校長，多數人平時早已習慣儉約的生活，奢華很少是心中追求的焦點，生活安定反倒是他們最終的目標。在此大原則下，許多就讀師專體系、年紀輕輕就已投入教職的校長，國家要求的退休年資對其根本不構成限制。面對教育生態的錯綜複雜與不確定性，自然無心戀棧、以確保退休金無虞為前提，年齡一到、立即興起退休的念頭。

二、從生涯的規畫

國中小事體制傳統上皆是由教師、組長、主任、校長堆砌而成，許多有志於行政職務的老師，皆視考取校長為畢生規畫的高峰經驗。一旦願望達成，其生涯也會由理想面瞬間回歸至現實面，開始認真思考未來該何去何從。在計畫永遠趕不上變化的年代，退休自然成為無可避免的選項。退休後，至少不必整天提心吊膽，隨時承擔校園、教育局乃至各界的諸多壓力，而能追求個

人過去無法完成的興趣。

三、從生命的觀點

過去教育界是一片淨土，學校老師服從盡職，家長遇見老師、校長則敬畏三分，面對世俗如此崇高的禮遇，教育工作者總是滿腔熱血、暗自立下「為往聖繼絕學」的宏願，衣帶漸寬終不悔，孜孜矻矻「教人不厭、誨人不倦」。如今人權高漲，家長一見孩子受委屈，不分青紅皂白就逕往學校興師問罪，不僅當面指責老師，連對校長也毫不尊重。

現今發達的醫學科技雖將人的平均壽命普遍提高，但生命中仍到處充滿著無知、無解與無奈。面對生命的無常與未來的無力感，身為校長者當更能體悟，也更懂得珍惜生命。知道要把握當下，當工作壓力超越個人的負荷時，寧可明哲保身、急流勇退，充分享受退休的優閒生活。

了然於胸

總而言之，教育的生態已今非昔比，大環境的改變本非吾等所能操控，未來有志於校長一職者，當對自己的使命感更了然於胸，抱定「歡喜做、甘願受」的史懷哲大愛去教育下一代，才不會在成就個人的光環後，卻換來滿腹的牢騷與委屈，如此未來的教育才能再見光明與希望。

建立 改進為本的教師評鑑

文 | 吳清山 國家教育研究院院長

隨著對學生受教權益的重視、績效責任的呼聲及國際教育發展趨勢，教師評鑑已是一股不可逆的時代潮流，教師必須做好心理準備，採正向和積極的態度面對評鑑、接納評鑑，何況目前大學校院教師接受評鑑已成為制度化和常態性的作為，中小學教師抗拒評鑑，似乎不易獲得社會的共鳴和支持。

行政院會於101年10月11日通過「教師法」修正草案，將「高級中等以下學校教師評鑑」納入本次修法內容，並函請立法院審議。未來「教師法」在三讀通過施行之後，仍須有一段時間研議相關具體作法，教育界若能早日思考教師評鑑的相關作為，對未來教師評鑑的實施可能會更為順利。

「教師法」草案第17條之一規定：「高級中等以下學校教師應接受教師評鑑；其評鑑項目、內容、指標、方式、程序、評鑑結果之運用及其他相關事項之辦法，由教育部定之。」依此而言，「教師法」草案僅確立教師評鑑的法源依據；至於教師評鑑的細部規畫，仍需視立法院通過「教師法」內容後，才能另行研議「高級中等以下學校教師評鑑辦法」，做為未來實施依據。

教師評鑑具績效與改進兩大功能

「評鑑」(evaluation)意指價值判

斷、決定好壞。評鑑要能產生效果，就必須要有正確的資料，並由專業人員根據資料進行判斷，才會具有公信力和說服力。

評鑑猶如「健檢」，需要資料做為基礎。一個人在健檢時，通常要填寫個人基本資料(如：個人飲食生活習慣、家族史、用藥史等)，然後進行身體理學檢查(如：身高、體重、血壓、脈搏、腹圍、四肢、頭、眼、頸、意識等)，以及各科檢查(眼科、耳鼻喉科、牙科、泌尿科、血液、尿液、肺部、胃腸、腹部、腦部等)，這些經專科醫生觸摸和檢驗師儀器檢查所獲得的資料，隨後經專業醫生判斷，提出診斷及建議報告書，有助於受檢人員了解自己身體的狀況；倘若發現身體某一部分出了毛病，就可進行門診追蹤或進一步治療。

教師評鑑，簡而言之，就是對教師工作表現進行判斷，以了解教師工作績效及缺失，做為未來改進依據。是故，教師評鑑亦有類似「健檢」之效果，依此而

言，主要具有下列兩大功能：

第一是績效功能。教師透過有系統的評鑑，可了解自己在課程與教學、班級經營與輔導、親師生互動、學生學習與評量等方面具有哪些成效，證明自己在教學中努力是有效果的，對教師本身而言，也是一種激勵和肯定，此可展現評鑑的績效功能。

第二是改進的功能。教師在教學過程中，較不易察覺自己教學的盲點或弱點，必須藉助於客觀和系統的評鑑，透過專業人員的意見，才能了解自己在教學過程中出現哪些問題，進而尋求改進之道，此不僅可精進教學，亦可促進學生學習，可說利己和利學生，發揮評鑑的改進功能。

教師應以正向態度面對評鑑

教師評鑑，在歐美先進國家已經實施一段很長的時間，累積不少經驗。因此，參酌先進國家的教師評鑑經驗，將有助於國內未來推動之參考。

國內對教師評鑑之倡導，可追溯到民國87年教育部發布之「教學、訓導和輔導三合一整合實驗方案」，其中特別將教師評鑑列入實施方法；由於該實驗方案屬於試辦性質，僅參與實驗方案

教師試辦教師評鑑，未具普及性，效果相當有限。到了民國95年，為協助教師專業成長，乃發布「教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」，透過經費補助方式，鼓勵中小學及教師申請自願參與教師專業發展評鑑；由於這種評鑑屬於形成性評鑑，不會做為教師成績考核、不適任教師處理之依據，加上採取非強制性方式，對參與教師並未構成心理威脅。

隨著對學生受教權益的重視、績效責任的呼聲及國際教育發展趨勢，教師評鑑已是一股不可逆的時代潮流，教師必須做好心理準備，不必排斥評鑑，應採正向和積極的態度面對評鑑、接納評鑑，何況目前大學校院教師接受評鑑已成為制度化和常態性的作為，中小學教師抗拒評鑑，似乎不易獲得社會的共鳴和支持。

改進為主 績效為輔

未來教師評鑑的推動，宜在既有的「專業發展評鑑」基礎下，持續精進、穩健規畫，不要造成教師們過度恐慌，才會使評鑑推動更為順利。

基本上，透過評鑑方式改進教師教學，相信教師們不會橫加反對，也不



會抗拒排斥；因此，宜優先考量建立以「改進為本」的教師評鑑機制。但因部分家長或團體是以「績效」和「有效處理不適任教師」為訴求，只有「改進為本」的教師評鑑，可能不符他們的期望，因此要建立一套能夠讓教師全盤接受和家長全部認同的教師評鑑機制，簡直是高難度的挑戰；未來教師評鑑機制設計若能建立在「改進為主、績效為輔」的基礎上，可能是較為折衷且值得思考的方向之一。

教師評鑑機制設計，包括目標、項目、內容、指標、時間、方式、程序、評鑑結果之運用等方面，可說相當複雜，必須先確定上位的主軸目標——改進或績效導向，或兩者並重，然後才能進行相關辦法研擬及細部規畫。可蒐集先進國家實施教師評鑑的作法，作為研擬之參考，最重要的是要考慮本土的實際需求，將來才不會窒礙難行。下列為未來教師評鑑可朝之方向：

一、就目標而言：旨在協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，確保適任師資，增進學生學習效果。

二、就項目、內容和指標而言：包含課

程設計和教學、班級經營與輔導、學生學習與評量、專業發展與進修、行政配合與出勤等項目，根據這些大項，設計評鑑內容和指標，以利評鑑之實施。

三、就時間而言：評鑑時間原則上每年一次，初任教師和一般教師宜分開辦理。初任教師(1-3)服務的前三年可採每年辦理方式；至於服務達三年以上之一般教師，可採每二年辦理一次。

四、就組織而言：學校組成教師評鑑小組，由校長、行政人員代表、教師代表和家長會代表組成，必要時得邀請社會公正人士加入評鑑小組。

五、就方式和程序而言：採書面審查方式，由教師提供書面資料；必要時，得觀察教師上課及訪談學生、同事及家長做為佐證資料。

六、就結果運用而言：評鑑小組將審查結果，以書面描述方式通知受評教師，做為教師改進依據；如評鑑未通過或已達不適任教師程度，則移請學校教師評審委員會處理。

及早做好配套措施

教師評鑑的實施，攸關教師權益和教學改進，為避免造成教師恐慌，造成

行政人員工作過重負擔，及早做好相關配套措施，實有其必要性。茲提出下列配套措施，以供參考。

一、強化溝通與宣導，爭取教師支持：

任何一項新政策的實施，為讓利害關係人了解其內容及影響，溝通與宣導是必要的作為。因此，未來教師評鑑的實施，教育行政機關人員與教師應建立良性溝通管道，進行相互對話，降低教師疑慮，才能贏得教師們的信賴與支持。此外，教育行政機關亦可透過網站或編印小冊子加強宣導，以了解教師評鑑的精神、內容、實施方式和結果應用。

二、教師平時做好教學檔案，以利未來評鑑之需：

教師評鑑大都以教師所提供的資料做為審查依據，因此，教師平時建立的教學檔案資料將愈來愈重要。教師教學檔案的建立，須加以歸納整理，以有系統的方式呈現，最好能呈現學生或家長回饋資料，以及教師的自我省思和學生成就資料較佳。為利於評鑑小組審閱資料，宜根據評鑑項目和內容依序整理，列出目次，方便查閱。其實，教師平時能做好檔案，除了提供教師評鑑之用，亦可累積自己的教學成果，教師教學時均可拿來參閱，方便自己教學。

三、辦理教師評鑑相關研習，提升相關人員評鑑知能：

教師評鑑對部分中小學教師和行政人員而言，仍相當陌生，除非學校已經參與教育部補助的教師專業發展評鑑，才會對教師評鑑有一些認識和了解，否則教師和行政人員所知仍屬有限。為提升學校教師和行政人員評鑑相關知能，辦理教師評鑑相關研習或工作坊，邀請學者專家和有經驗學校人員現身說法，除了說明教師評鑑的內容、方式和結果應用外，亦可採案例討論方式，針對各種不同可能的個案加以分析和討論，相信會更有收穫。

四、編印教師評鑑手冊，提供學校辦理評鑑參考：

教師評鑑在國內仍屬新興的教育革新作為，為減少各校摸索時間，教育行政機關可委託大學校院或相關單位編印教師評鑑手冊，提供學校辦理評鑑參考。教師評鑑手冊可分為理念篇和實務篇，以實用為主，方便未來學校辦理教師評鑑時參考使用。教師評鑑手冊除發行紙本外，亦可將手冊內容置於網站，讓學校人員或有興趣人士可以下載參閱。

五、建立教師評鑑標準化作業流程，確保評鑑品質：

教師評鑑關係到教師



教師評鑑旨在協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，確保適任師資，增進學生學習效果。圖——潘立傑攝



的工作表現、自身權益和生涯發展，整個評鑑過程必須相當嚴謹，不得有任何差錯。為確保教師評鑑品質，各校建立標準化作業流程，做為辦理之依據，是有其必要性。基本上，標準化作業流程就是將評鑑流程化，可讓教師和行政人員了解到辦理評鑑時在什麼時間做什麼事，遇到問題時，也才知道如何有效解決，以提高評鑑的效率和效能。

六、建置教師評鑑網站，提供最新教師評鑑訊息：目前教育部已經建置教師專業發展評鑑——教育部中小學教師專業發展整合平臺(http://teachernet.moe.edu.tw/MAIN/map_b.aspx)和中小學教師專業發展評鑑網(<http://140.111.34.34/moe/index.php>)，成為獲取相關教師專業發展評鑑很好的平臺。未來可考慮整

合目前現有的教師專業發展評鑑網站，建置規畫新的教師評鑑網站，提供相關教師評鑑訊息，並設置教師評鑑 Q&A 專欄，做為解答教師評鑑問題或疑惑之參考。

七、結合教師專業發展，提升教師評鑑效能：教師評鑑不是為評鑑而評鑑，否則將流於形式化。教師評鑑的目的之一，在於幫助教師教學改進，促進教師專業成長。基本上，未來教師評鑑報告內容應包括兩部分：優點和待改進事項。優點部分在於肯定教師的表現，待改進事項部分則是讓教師了解自己教學缺失，教師可針對待改進部分，研擬自我精進方案，並參與各種專業發展活動，這種成長學習，相信有助於教師生涯發展。

以人力資源管理 思考教師甄試變革

文 | 葉連祺 國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所副教授

變革教師甄試，應致力維持教師質與量的供需平衡，使學校有足夠優質教師因應教學需要，需要從巨觀面思考改善影響學校教師應有人數的外部因素，如適度調整班級編制數和教師員額編制數，在不影響教育經費支出前提下，降低學生數減少對教師應有數的衝擊，也要注意影響教師退休和離職、教師培育的因素及衝擊，使優質新教師補充不虞匱乏，降低教師退休和離職情形對教學品質的影響；微觀面是兼顧教師質量，改善教師甄試機制，使學校滿意和應試教師滿足。





近幾年來，每逢七、八月，教師甄試都會成為熱門話題，肇因於辦理該甄試產生許多問題和現象，值得重視和改善。

教師甄試性質和問題分析

依據教師法、中小學兼任代課及代理教師聘任辦法的定義，教師甄試目標在解決專任教師、聘期三個月以上的代理和代課教師等缺額。綜合多年來新聞報導和學術論述，教師甄試問題和現象大致包括：準教師參加教師甄選成績和

表現不理想(如數學等教學科目知能筆試分數低落)、準教師報名教師甄選有區域差異考量(如都會區報名踴躍而偏遠地區門可羅雀)、區域教師缺額不均造成參加甄選競爭機會不均(如縣市公布甄選名額差異大)、學校招募教師所提競爭條件不合理(如為某報名者量身訂製規定或甄選透明度不佳)、準教師參加甄選付出

成本(包括交通、時間、報名費、身心負荷)和最終甄選結果落差大、準教師感受甄選評審待遇不公或評選方法信效度欠佳(指對評選方法和評分制度有異議)等。

審思上述問題，可知有些涉及甄選的名額、辦法或制度、實施過程、辦理結果等，多數和準教師感受有關，少數與學校(或縣市教育局處)認知有關。換言之，教師甄選的問題出現在甄選的輸入、處理和輸出等階段，至少牽涉到學

表一 教師甄試發生問題與成功關鍵條件之歷程觀點

		輸入階段	處理階段	產出階段
學校	期待	高素質教師報名多、公告教師需求反映實際需求	辦理甄選人事、經費、時間等成本低、辦理甄選方法和過程高效率和高成效	減少教師缺額及抒解人力分配壓力、錄取適合需求的優質教師人力
	遭遇問題	學校未必可以提供實際教師缺額、縣市和地區教師提供缺額不一	辦理甄選成本高、甄選方法和過程信效度待提升	錄取教師甄選人數不足、錄取教師人力素質不合預期
甄試者	期待	可報名機會高、可參加甄選機會高、公平甄選機會高	參加甄選經費和時間成本低、通過甄選被錄取機會高、受公平和合理評審待遇機會高	分發學校和職缺合乎自己預期、可開展長才感受高
	遭遇問題	招募資訊公開和透明度不足、參加成本高而超過負擔能力和期待水準	投入準備甄選經費和時間偏高、甄選被錄取機會感受偏低、評審受公平和合理待遇與預期有落差	分發學校和職缺未必合乎預期、學校安排教師職缺和工作未如預期
成功關鍵條件		教師缺額呈現實際需求，報名數越多，且其中高素質準教師比例越高	甄選方法有效、甄選制度公平合理、相關辦理甄選成本合理等求得最佳平衡組合	錄取教師質佳且量足、高意願承諾付出教育、且學校可給予展能機會和協助

發生的原因就在於理想期待和實際作為之間有落差，而產生失落感受（請參見表一）。

據此可知，在輸入階段的問題，與「寡、不均和信心低」有關，處理階段則有「勞累、貴、不公、不合理」等問題，輸出階段關係到「不足、不佳、適任不足」的問題，有些是技術層次，有些是理念、機制、感受層次的問題。因此教師甄試問題環環相扣，需釐清潛藏的複雜因果關係和影響脈絡，才能對症下藥，且應注意平衡學校需求和應甄試感受的落差。

教師甄試變革的系統思考

教師甄選本質上是人力資源管理（HRM）的作為，目的應在有效處理準教師供給——優良教師需求之間的落差，讓教師的供給和需求達到動態穩定平衡，使得供給端準教師的滿足感以及需求端學校的滿意感得到平衡。

滿足感指準教師對學校提供教師缺額、參加甄選付出成本、進入甄選過程的機會和待遇、獲得教職後的學校安置待遇等評估結果；而滿意感指學校辦理甄選付出成本，錄取教師表現和條件與預期比較的結果。

故教師甄試變革得從系統角度整體考量和處理影響教師甄試的相關因素。使用系統動力學（system dynamic）的消長競爭基模概念，以教師甄試是求教師人力供需數量平衡的觀點，可描繪出教師甄試重要變項、影響因素及影響關係。理想上，學校教師供給數＝學校教師需求數，但教師退休和離職為學校常見情形，故應為學校教師供給數 $\leq$ 學校教師需求數，日前（2012年10月5日）公視報導有些國中小已開學多日，受代課教師薪資微薄因素影響，多次遴選仍無法解決教師缺額問題，顯然「代課/兼任教師成本效益比」的影響不可忽視。

所以，變革教師甄試應致力維持教師質與量的供需平衡，使學校有足夠優質教師因應教學需要，這需要從巨觀面思考改善影響學校教師應有人數的外部因素，如適度調整班級編制數和教師員額編制數，在不影響教育經費支出前提下，降低學生數減少對教師應有數的衝擊，也要注意影響教師退休和離職、教師培育的因素及衝擊，使優質新教師補充不虞匱乏，降低教師退休和離職情形對教學品質的影響；微觀面是兼顧教師質量，改善教師甄試機制，使學校滿意



和應試教師滿足。以下是當前教師數量的產生模式：

1. 學校教師應有數 = (學校舊生人數 + 入學新生人數) ÷ 學校班級編制數 × 教師員額編制數。
2. 學校教師現有數 = 學校已聘專任教師數 - 教師退休數 - 教師離職數。
3. 學校教師供給數 = 通過專任教師甄試數 + 通過代理教師甄試數 + 通過代課教師(指聘期三個月以上)甄試數 + 通過代課教師(指聘期未逾三個月)遴選數 + 通過兼任教師遴選數。
4. 學校教師需求數 = 學校教師應有數 - 教師現有數。

從人力資源管理思考教師甄試

自人力資源管理角度，教師甄試包括人力招募、甄選和安置等階段，其彼

此關聯必須整體思考，但目前法規顯示教師甄試不涉及安置階段的處理，故略去不談。整理人力資源管理角度有關人員招募和甄選的可思考課題和可行作為(參見表二)，其核心理念在於通過有效公平甄選程序和方法，為缺額單位招募到能適才適所又可預期有良好表現的人員。

教師甄試變革的重點和策略

根據上述討論，教師甄試變革應聚焦於三個重點：

一為有效處理影響教師缺額因素，以及吸引優質人才應徵教職誘因等外部因素。此可從提高教師員額編制、提高學校班級編制、改善教師工作條件等方面著手，以改善教師甄試患寡、不均的現象。

表二 教師甄選考查職能及其評審方法

教師職能	教育專業和教學專門知能與經驗			教學和班級經營知能與經驗	生理和心理健康及品格
評審方式	資料審查	筆試	口試	實地演練	身心健康檢查和測驗
評審方法或工具	學歷證件、教育專業和教學專門科目成績單、教職利害關係人推薦或評論資料、研習或知能表現經歷資料、教學經驗檔案(如書面文件和數位影像資料)、特定技能檢定合格證書(如外語、電腦文書處理技能)	標準化教育和教學知能測驗(如數學知能測驗)、非結構化教育和教學知能測驗(如情境模擬解題、教育時事和政策理解、教育專業知識、發現/解決教學問題)、教學設計(撰寫教案)	標準化口試檢核表、非結構化口試(指詢問開放性看法或評論)、集體口試(指多位應試者同時口試)、模擬情境解題(針對影片揭示情境評論或解題)、實物辨識	教學技能演練(如鋼琴演奏、體育技能表演、科學儀器操作)、科技能力演練(如電子白板、網頁和電腦軟體操作)、教學情境演練(試教)、教具製作、語言聽力測驗、寫作技能測驗(如外語寫作)	身體健康檢查資料、人格和心理測驗
考察重點	經歷、看法、想法、態度、經驗、他人評論、教育知能、人際溝通、教學專門技能	文字書寫表達、看法、想法、態度、經驗、教育知能	口語/肢體表達、看法、想法、態度、經驗、教育知能	教學專門技能	身心健康狀態、人格特質/傾向

二是整合過去辦理經驗，建立有效教師甄選運作模式和機制。綜觀縣市辦理教師甄試模式，不外各校自辦、多校合辦、學校委辦（主要委請教育局處辦理）三類，而合辦和委辦模式又包括統一辦理和二階段辦理兩方式；其中二階段是第一階段統一辦資料審查和筆試，第二階段各用人學校辦理口試和試教。這四種運作模式的優劣互見，過去亦見多個縣市成立筆試聯合命題聯盟，每年輪流命題，但因教師甄試非每年例行業務，故縣市辦理機制多為每年任務編組形成執行小組或委員會。可研議或委託進行長期辦理成效追蹤研究有效甄試運作模式和流程機制、建立最佳標準化办理流程，以改善教師甄試患信心低、不公、不合理等問題，降低辦理甄試時間、人力和時間等成本和其他困擾。

三是確認各類教師職務必備職能及其重要性，提出甄選方法考驗教師職能的最佳組合。教師甄試可用考查方法甚多，視甄試教師類別和職能需要，選擇適合的甄試方法組合。

總結而言，或可思考建立多縣市聯合辦理兩階段甄選機制，第一階段審查服務教職的消極資格和身心健康條件，配合筆試考查基本知能，篩選若干

比例參加第二階段，而筆試可考慮採用具公信力的標準化學科知能測驗；第二階段辦理口試和模擬情境實地演練，或結合兩者，著重考查教育現場實務問題處理、重要教學技能等職能，透過二階段適度大區域辦理甄試，配合提供教學輔具供實地演練運用，能適度改善教師甄試患勞累、貴、不合理、適任不足現象，減少辦理和參加甄試的時間和經費成本付出。

師

註：參考資料略



學習方式 VS. 種族文化

文 | 江雪齡 美國加州 Azusa Pacific 大學教育研究所教授

文化對教育所持的看法和對教育的價值觀影響了生長和生活在其中的家庭和個人。教師如敏感於學生的文化和了解學生最自在的學習方法，可以使學生得到較高的學習成效。當教師和學生來自不同的文化背景時，更要仰賴教師的敏感性和智慧，以使受教和任教者都得到教學的樂趣。

調合作。最近，從腦部功能為基礎的學習

到基因和環境互為影響的研究，使教師們在本科的學識背景之外，得以尋索和認識到更多教法和文化以及學習的相關性。

美國社會真是個大熔爐嗎？

美國是一個充斥世界各地移民的國家。19世紀末大批的歐裔移民湧入美

學生的學習和社群的文化有相關性嗎？如果答案是肯定的，那麼到底是文化影響學生的學習？或者是社群和家庭的文化影響學生的學習？抑或學生的人格特質影響學生的學習？這些問題在20世紀末期吸引了許多學者的注意，並發表了很多論文。近年來基因和環境的相關研究，使科學家領會了教育必須是跨領域並且包含各種學門的協

圖—潘立傑攝

國，早在20世紀開始就有許多學者呼籲實施針對多元族裔的教育，尤其是在各種族匯聚的美國東岸。當時公立學校的教育目的在使各族群成為「美國人」，免得許多童工占去了成人的工作機會，也避免許多「野蠻人」在街上亂竄。

雖然多元文化教育的口號和研究喧天價響，然而檢視百年來的成效，不難發現多元文化教育大部分變成了政治口號和籌碼。很多自願或是非自願到美國的少數族群並未真正從多元文化的課程得到太多益處。所謂核心課程，對於一些歷史上學習表現不佳的族群，像美國黑人和拉丁裔，似乎效果不彰。學者Ogbu指出，核心課程所關切的是美國經濟和科技的國際競爭力，而非幫助多元文化族群融入美國的主流社會。根據他的說法，規定核心課程的主因是美國政府認為學生應該修習像德國、日本、南韓和臺灣學生學習的課程，因為這些國家的經濟和科技的成就都超越了美國。

今日美國公立學校教室內仍然充斥了很多自上述國家移民來美的中、小學屆齡的學生。他們的學業表現在剛進入公立中、小學時，經過短暫時間的語言生澀期後，一旦能用簡單的美語溝通，他們的數學和科學的成績表現都強於當

地同年齡的學生。但是這種強勢在若干年後就漸漸不明顯。有人怪罪美國的課程被簡化稀釋，以便適應其他族群學生的學習；也有人指責教師的訓練不足，無法應付各種不同學力的學生的學習；更有人怪罪上課時間太短，學生在學校上課和學習的時間不夠。除了上述的評論，加上太多聯邦政府、州政府和地方學區的政策等所加給學校和教師的干預和額外的課程要求，儘管教育界不時地研究和改革，也提供機會給教師進修，但是美國在世界的學力競賽中，仍然遙遙落後其他工業先進國家的學生的表現。

許多學者指出，光是宣布學力標準和期望只不過是針對現象的補救，而不是教育成效不彰的主要原因，教育方略最主要的是教師要了解學生帶到教室內的文化常模，要能掌握社會的實情，更要明白學生的家庭和社區所運用的教育策略，還有因學生們的文化背景和教育觀所影響的學習方法。

教學模式因應學生的學習

1970年代由Gibson主導的少數族群的文化研究，綜合了數個多元教育的模式，其中有關教學和學生的學習最重要



的包含：

1. 教學方法必須著重對跨文化的了解，教學環境中要給予個人有權力可以與他人不同，並能保有個人的特異性。
2. 課程中必須加入少數族群的文化，使少數族群的學生增加對原生文化的了解，提高自我的文化認知，增加對自己族群的認同感和自信心。

到了90年代，學者Sleeter和Grant又提出重視人群關係的教育，因為多數族群都重視人際關係，例如與拉丁美洲、亞洲和多數的非洲族群在交往或做生意時，要先問候對方家人的健康，否則他們會認為來者不懂情理，冷酷無情，因此可能產生不信任感或溝通的困難。

學習方法和文化互為影響

文化對教育所持的看法和對教育的價值觀影響了生長和生活在其中的家庭和個人。從附表中可以發現，近幾十年來美國學者對少數族裔的文化和學習所做的研究。從這些研究報告中讀者可以看到墨西哥裔和北寮國裔美國學生尊重權威，他們的家長較少到學校挑戰教師或行政人員的權威；墨西哥裔、非洲裔和北寮國裔、阿拉斯加、和夏威夷土

著的美國學生喜歡有社會互動的學習方式；東亞裔美國學生，包含來自南韓、日本、臺灣和香港的美國學生能由直接而明確的指導得到最大的學習成效，但是他們較少主動回答問題。

教室內的應用

了解學生的學習方法和態度，可以使教師們對學生抱持正向看法，以最有效的學習方式引導學生學習，收取最大的教學成效。下列方法可供參考：

一、教師先要了解自己的學習方法

一般教師通常會用個人感到最自在的教法來授課，例如喜歡閱讀的教師會規定學生閱讀和書寫；喜歡動手操作的教師會帶領學生用實作、操練、角色扮演或是參觀設計。一旦教師發現自己的學習方法，便能產生同理心，更了解到學生不同的學習需要。

二、用量表發現學生的學習方法

每個學生都有其獨特的了解和吸收知識的方法。文獻報告指出，教師藉由觀察進而發現學生的學習方法，只有接近30%的正確度；所以，儘管多數教師都期望教會每一個學生，事實上卻未必用了最有利於學生學習的教法，使學生易於了解和吸收課程。

表：美國學者對少數族裔的文化和學習研究

族群	學習方法
墨西哥—美國人 (Dunn & Dunn, 1978)	尊重權威 敬重父母 喜歡在小組中學習
非洲裔—美國人 (Hilliard, 1976; Shade, 1982; Morgan, 1990)	看待事物的整體性 憑直覺判斷和利用空間或物體 同時用語言和肢體溝通 需要多與同儕互動
美國印地安人 (More, 1987; Pewewardy, 2002)	反應自然的全方位考量 觀察後再練習操作 高度用目視和空間學習 重視人際和自然的關係
夏威夷土著 (Tharp, 1982)	重視與宗族的關係 如有需要會向族內長老求教 觀察有經驗的人或在操作時由有經驗的人 用口頭指導去學習
北寮國人 (Worthley, 1989)	尊重權威 喜歡與團體共同學習
東亞—美國人 (Chiang, 2000)	喜歡有組織和直接教導 課堂內反應較被動
阿拉斯加土著 (Kleinfeld, 1975)	喜歡溫馨的教學方法 喜歡群體協同學習

三、運用多種教學法

傳統口授與聆聽的教學法，雖然仍普遍應用於教室內，但是今日受到科技資訊的影響，多數學生的注意力偏短，所以更需使用多種教學技巧，如使學生參與研究（讀與寫）、加入討論（口訴）、用手操作，或讓學生在學習過程中使用肢體語言（肢體動作），讓學生成為教學

中的主角。

四、接受新知並嘗試新教法

多數教師都很樂於持續地學習，所以教師們可以參加校內或校外的講習，分析學生的學習方法，了解學生的教育文化觀，與同仁分享心得和經驗，並有系統地評估結果。



亞裔學生的學習和其家庭的期望

近年來移入美國的人口中，亞裔是成長率最高的族群。根據美國每十年做一次的全國普查，2010年的全國人口統計，亞裔占了全美國人口的9.7%；從2000年到2010年，亞裔人口增加了43%，成長率高於全美的人口增長。根據這個普查，全美有308.7百萬，亞裔就有14.7百萬，其中約90%為混血種族，而這群混血兒中，又以亞裔和白人混血為最多(61%)。46%的亞裔住在美國西岸，加州就占了33%，僅次於紐約。這種人口分布自然造成某些城市為亞裔的密集之地，帶動了房地產的增值和學生的競爭。

亞裔包含了超過二十九個族群，使用超過五十種語言。亞裔的孩子在教室內又各有不同的學習方法和學習需要。一般而言，東亞的族群重視子女的教育，要求子女的學業優良，去年在美國掀起諸多討論的虎媽，來自東亞的族群大概都能感同身受。這些族群的孩子很多都選擇醫療、法律、工程等行業。1980年代移民來美的兩岸華人，因為工作難找，很多人靠開餐廳謀生，這些家庭企業全家動員。這些在杯盤中努力讀

書做功課長大的孩子，多數顯然不願意接手做餐廳生意，他們幾乎個個成績優異，好幾個畢業於長春藤學校。東南亞裔中包含越南、緬甸、寮國、柬埔寨等國家，多數是在70年代因戰亂移入美國的船民(Boatpeople，靠船隻逃出他們的祖國)，他們宗族的親和力極強，互相支持守護，又很好客。筆者讀研究所時的室友即寮國人，有一次去她家拜訪，發現同一個屋簷下，共住了二十六個親友。這些船民的子女除了幫忙家務，因為美語比父母輩流利，往往常成為家裡對外交涉的代言人，也擔負起填寫法定表格的工作；比起其他族群，這些孩子在情勢所需下顯得較為成熟，尤其是女孩子，許多人選擇了社工為專業。

總之，文化和價值觀影響了生活和學習的態度和動機。教師如敏感於學生的文化和了解學生最自在的學習方法，可以使學生得到較高的學習成效。既然文化不是一夕形成的，教師可以細心觀察、詢問和了解。尤其是當教師和學生來自不同的文化背景時，更要仰賴教師的敏感性和智慧，以使受教和任教者都得到教學的樂趣。

老師的另一面鏡子

文 | 黃玉幸 正修科技大學師資培育中心助理教授

教學工作始終是老師重要的「本業」，
老師如何是勝任愉快的老師呢？
大專校院因學生心智較成熟，
普遍實施學生對老師
教學回饋意見調查，
從學生學習回饋結果，
得知學生對老師教學的意見。
因此，老師的教學有許多面鏡子，
其中一面鏡子是整學期授課後，
所有受課學生對老師的教學之意見或滿意度。

圖 | 李嘉柔 繪製

所謂「老師」，要有一群學生聽其上課接受指導，課堂上要能師生互動、啟發學生學習思考，當學生有困惑時，則需引領學生燃起學習熱忱。因此，每學期開學時，面對新的學生、新的情境、新的資源，須適度調整教材或教學策略，將這些新舊經驗去蕪存菁，就是老師的教學專業成長。

在學生的眼中，你稱職嗎？

我們常說：「當了父母之後，才

開始學習為人父母。」但，老師這角色可不能進入校園後才開始學當老師，早在職前師資培育或訓練，就不斷地學習如何成為稱職的老師。那麼，誰來評斷老師是否適任或稱職呢？過去行政作為偏重於兼任行政的主任、校長或校外學者、督學、評鑑委員，藉由巡堂、觀課、查閱教師檔案，評斷老師教學優劣，這種威權模式往往容易引發老師們的詬病。今日強調教師專業自主，中等學校以下的老師可參考同儕教師意見，



而大專校院老師多了學生對老師教學的回饋意見。

當老師是一種專業、也是一份志業，教學工作始終是老師重要的「本業」，老師如何是勝任愉快的老師呢？目前除了自我觀察學生學習情形檢討修正外，有些老師組織教學社群，互相觀摩同儕教學；大專校院因學生心智較成熟，普遍實施學生對老師教學回饋意見調查，從學生學習回饋結果，得知學生對老師教學的意見。因此，老師的教學有許多面鏡子，其中一面鏡子是整學期授課後，所有受課學生對老師的教學之意見或滿意度。

重拾教師尊嚴

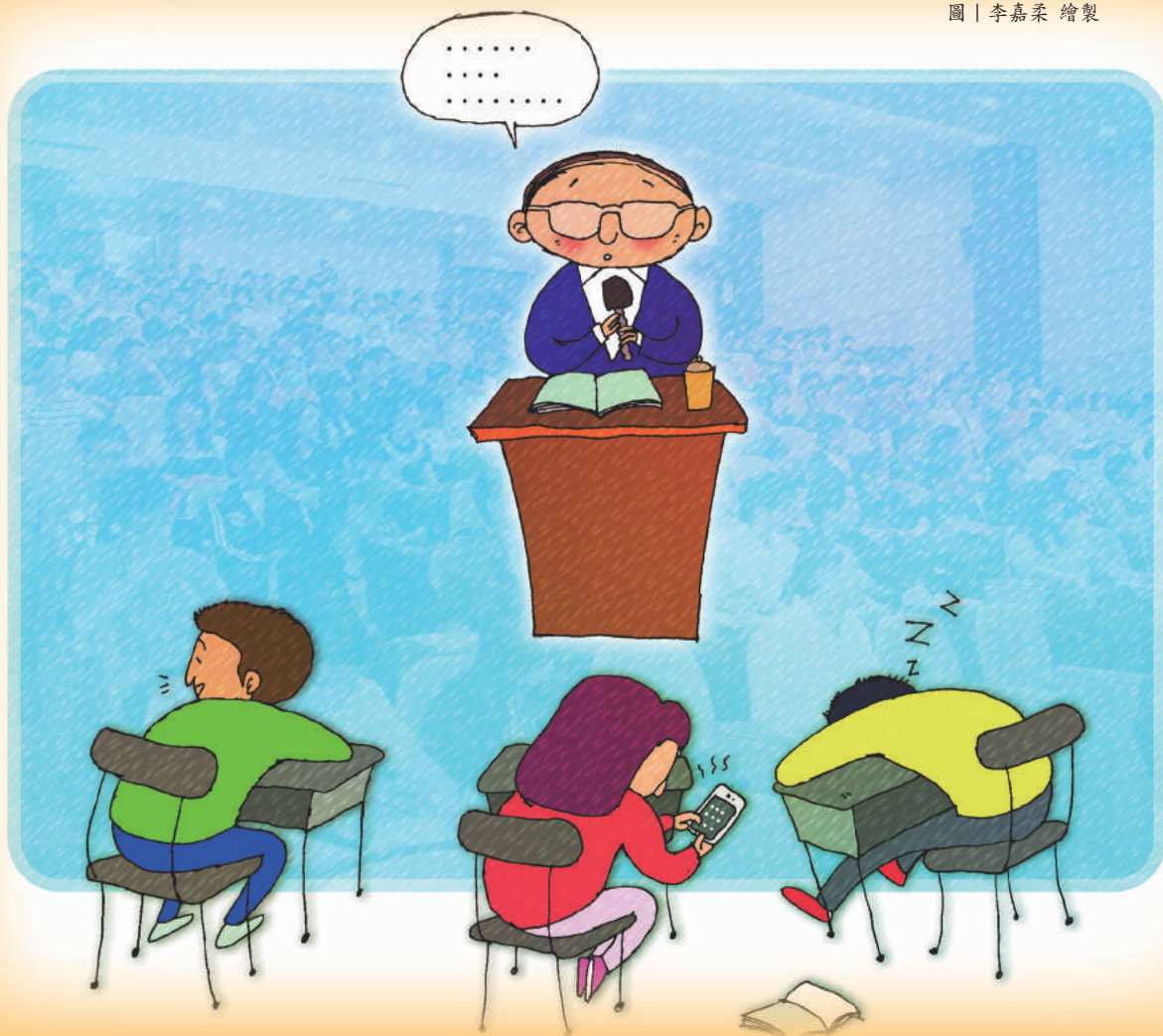
秦老師是位大學的資深「教授」，學術研究成績斐然，上學期接受學院邀請，開了基礎通識課程，嘗試將研究成果傳承課堂知識。首次在大學部開課，既興奮又期待，暑假捨去出國、休假，全心備課，準備教材，滿懷希望地要把自己多年來的研究成果傳授學生。

這門課有200名學生，在大講堂上課，安排三名教學助理協助教學事務。他在講堂拿起麥克風照著進度「講」課，近兩個小時對著學生講課，沒使用數位教材，也沒用多媒體工具輔助，單

純地講課，單調地上課，想把自己專精的學識，字字句句輸入學生腦海。沒想到，學生聽著聽著睡著了、低頭玩手機、忙碌臉書網絡、竊竊私語交談，教學助理忙著登記不專心聽課學生，還是無法協助學生們進入學習狀態。

學期結束，學院通知秦老師，學生們給他這門課的教學回饋意見是「不及格」（5點量表平均數未達3.5），開放填答意見更是讓人洩氣，「老師說話速度太慢」、「上課呆板無趣」、「考試時很多人作弊，老師沒處理」、「內容不能與生活結合」、「專有名詞太多，背不起來」、「請多舉實例」、「聽不懂老師在教什麼」、「老師一點也不幽默」、「老師一下課就走」、「沒留下時間讓我們問問題」……，一籬筐的意見。他想到的是「我是不適任老師嗎？」學生們語帶指責的文字敘述意見，完全否定他上課的內容與用心，他懷疑學生是在評論他這位「老師」，還是在批評他的「教學」；「師嚴而後道尊」，沒有教師的尊嚴，何來討論知識的真理呢？痛定思痛之後，暫停大班通識基礎課程，他試著從50人必修課慢慢地修正教學，上課多觀察學生學習情形，放下身段多與學生互動，常舉日常生活例子帶動教室氣氛，學生感受他的

圖 | 李嘉柔 繪製



教學有「真材實料」；之後，學生對這門課的教學回饋意見，讓他重拾教師尊嚴、再現教學信心。

傾聽學生心聲

慧老師從國外名校拿到博士學位回國，很幸運地到私立科技大學任教。

從新進教師教學工作坊得知：老師的教學成績一部分是學生對她的教學回饋意見，她認為自己年輕，與學生年齡較接近，學生對她的教學應該會多多按「讚」才對，想必這件事能輕易過關。

學校安排她進修部課程，上課時間在晚上，開學進入教室，只有零落兩



三名學生在教室，其中兩名學生在用晚餐，教室散發著泡麵麻辣香味。進修部學生的年齡大多比慧老師大，白天幾乎在打工或上班，工作之後才趕到學校上課，有的同學臨時加班、交通阻塞或種種因素，能到教室上幾週的課或每週上一節課就很不錯了。她期望學生認真學習，學到了財金專業知識，可以在職場爭取較高薪或較專業的工作；但學生上課時，大多疲憊地瞌睡或趴在桌上，只有少數學生購買指定的教科書，她編寫的講義，學生不是忘了帶就是全新沒劃記。為了鼓勵學生向上奮發，經常播放賈伯斯、張忠謀、王雪紅等名人勵志影片作補充教材，也講述國外知名理財專家成功的故事，學生聽著聽著，沒有流露驚奇或起而效之的眼神，依舊茫然或無助表情以對。

學期結束，收到學生對她的教學回饋意見，教學滿意度平均數達到標準，但學生寫的寥寥幾句話，卻是她的「震撼教育」。「老師，那些成功的人太遙遠了，眼前我怎樣賺取學費比較重要。」、「上課要一直點名嗎？要上那麼多教材嗎？我白天要上課，每天都是趕著來上課。」、「不要動不動就講英文，老師可以出國留學，我可要等到下輩子。」、「考試不能開卷考嗎？分數

不要多，只要及格就好。」、「我不是愛翹課，也不是故意缺席，老師妳可以聽聽我們的生活和工作的壓力有多大嗎？」、「動不動就說要當我們，被當和沒被當的同學標準在哪裡，老師只說以期末考成績為標準，難道出席率、平常考成績都不算嗎？」

她太不了解學生了，沒有考慮學生的背景和求學動機，一味希望學生能藉著專業學分或大學學歷「翻身」進入「專業」行列，自以為學生到校追尋夢想，成了「大學生」，就更接近幸福美滿。學生的意見彷彿是對自己生活的「吶喊」，不滿意「追求大學學歷」的現實，卻又被迫跟著主流價值進大學拿學位。她感謝學生給她上的第一堂課，調整教學步伐、傾聽學生心聲，努力成為不斷精進教學專業的老師。

適應學生個別差異

樂老師喜歡教學，熱愛老師這份工作，經驗告訴他，每學期的學生對老師教學回饋意見是參考的、是暫時的，真正學生的回饋要等到學生畢業之後，感受到在校老師的關懷或啟發，才會有所回饋。這回饋有時要等到三、四十年之後，在街上遇見某人，猛然指認「你是以前在大學教電子學的樂老師嗎？」、

「我以前學不來的時候，老師課後留下來個別教我，特別謝謝老師。」有時在一、二十年後某個喜宴，一群學生繞著你「老師，你還記得我們嗎？那一年，你指導我們參加全國專題競賽，創下第一次打敗國立大學的記錄。」有時在三、四年之後，突然收到一份某地方的特產包裹，裡頭一張謝師卡，寫著「在學校學的知識，到了工廠與同事較量，才知道老師教學的獨到之處。」這些為師的成就感，總在學生畢業多年之後，三不五時點綴即將從教職退休的教學生涯。

無論是現在或以前的學生，他有把握「罩得住」教學實況，也有信心學生對他的教學回饋意見不會「走樣」。同事經常向他抱怨「學生怎麼可以評斷老師的教學呢？」、「現在的老師太難爲了，爲了討好學生，只好挑些簡單的教學內容，考試成績也放水了。」、「只要問學生願不願意推薦這門課給學弟妹，就可以知道老師的教學情形，幹嘛設計那麼多題目，還要來個文字開放意見，學生根本就是亂勾隨便寫，反正是匿名，趁機會修理老師。」每當聽到這些牢騷，他總是笑而不語，老僧入定般地說著「教學的主角是學生，聽聽學生意見，總有些參考的地方。」

學期結束，收到學生對他的教學回饋意見，除了教學滿意度高出學校設定標準外，學生毫不吝嗇花些時間寫了很多意見，「老師上課從來不遲到早退，對先進教室的學生噓寒問暖，讓我想提早進教室來等老師。」、「上老師的課很緊湊，稍微分心，就被叫起來回答問題，老師學過讀心術嗎？」、「老師注意我跟不上進度，請同學課後教我。」、「老師的教學能跟上時代潮流，還用iPad搜尋雲端的教學資源，白髮蒼蒼的老師用著時髦的科技，夠酷啦！」……。讀著學生的回饋意見，成了他教學的活泉，不因體力衰退而打退堂鼓，勉勵自己再多充實知識，多關心學生學習身心狀況，多應用不同教學策略適應學生個別差異，多認清學生求學不僅是爲了拿到畢業證書，而是像他一樣，培養終身學習的習慣。

教學回饋是老師精進教學的動力

學生對老師授課的教學回饋意見不是老師教學的「棒子」，而是老師教學的另一面「鏡子」，有了這面鏡子，驅動老師持續專業成長，維繫老師內在教學熱情；有了這面鏡子，提供老師教學反思的素材，促發老師精進教學的動力。

如何考出學習力？

新加坡教育評量改革的啓示

文 | 丘愛鈴 高雄師範大學教育學系副教授

新加坡「少教多學」的教學理念與高層次思考評量、實作評量緊密結合，試卷內容強調學生能夠在生活中靈活應用在學校習得的知識，評量方式除了「知識結構取向」的紙筆考試之外，還包括將知識創新應用到真實情境中的口試和實務考試，在評量向度及資料的詮釋上有較高度的整合，較能鑑知學習者的真實潛能及成就，使學習與評量合而為一。

2012年全國教育局處長會議聚焦在討論2014年即將實施的十二年國教，教育部長蔣偉寧表示臺灣要培養人才的競爭力有三個面向，分別是人文科學素養、專業能力及多元的軟實力。臺北市教育局長丁亞雯提出，臺北市在十二年國教啟動後舉辦的特色招生將只考「學習力」，不考「知識力」，也就是類似「國際學

生能力評量計畫」(The Programme for International Student Assessment, PISA)的評量方式，未來特色招生會以評量思考探究和問題解決統整能力以及創造力為目的，希望考試方式的改變能帶領學校教學現場改變，讓大家重視提問思考的能力，培養學生軟實力。因此，「學習力」不僅是學科的成績，還包括思考力、溝通力、團隊合作能力、問題



「學習力」不僅是學科的成績，還包括思考力、溝通力、團隊合作能力、問題解決能力等終身學習的能力。
圖 | 新加坡創新留學中心 提供

解決能力等終身學習的能力，然而如何考出「學習力」呢？本文將借鏡新加坡教育近年來的新理念，提出對十二年國教的啓示與意義。

少教多學～新加坡教改新理念

受到全球化和知識經濟發展趨勢的影響，近年來新加坡的學校教育系統逐漸朝向創新、創造力和研究的典範轉移，總理李顯龍於2004年提出「少教多學」(Teach Less, Learn More)的教育理念，將教育的焦點從「減少考試數量」(less quantity)轉移到「提升教學品質」(more quality)，呼籲教師回到全人教育(holistic education)的核心內涵，並思考為何而教？教什麼？以及如何

教？教師應該減少死記硬背、重複的考試，而致力於激發學生的學習熱情，理解基本概念和觀念，為人生的挑戰做準備。教師的教學內容不應侷限於教科書的公式和標準答案，而應使學生能超越學術成就，發展成功人生所需的品格、態度與價值；教師應根據學生的需要、興趣和能力進行差異化教學，而非一體適用的教學。

教師轉化教學促進學生產生更多深度的學習(deeply learning)，也使得新加坡在2007年「國際數學與科學成就趨勢調查」(Trends in International Mathematics and Science Study, TIMSS)結果，新加坡八年級學生在數學、科學平均成績排名前三名，表現出類拔萃。在2009年的「國際學生能力評量計畫」(PISA)國際性調查報告中，新加坡15歲學生在閱讀、數學、科學素養的表現水準，均位列五名之內，表現優秀，顯現「少教多學」教育理念對提升學生學習品質的成效。

新加坡教育評量的改革動向

新加坡曾為英國殖民地，因此其教育系統與英國相似，經過十年的義務教育(小學六年和中學四年)之後，學生可以參加

教師轉化教學促進學生產生更多深度的學習，使得新加坡八年級學生在數學、科學平均成績排名全球前三名，表現出類拔萃。

圖 | 新加坡創新留學中心 提供





每年由英國劍橋大學國際考試組 (the University of Cambridge International Examinations)、新加坡教育部以及新加坡考試及評量局 (Singapore Examinations and Assessment Board, SEAB) 共同舉辦的新加坡一劍橋普通級普通教育證書考試 (The Singapore-Cambridge GCE O-Levels)，然後以考試成績申請進入後期中等教育之大學預備教育機構 (包括初級學院和高中) (占31%)、理工學院 (占43%) 或者是工藝教育學院 (占22%)，具有學術傾向的學生可以參加新加坡一劍橋進階級普通教育證書考試 (The Singapore-Cambridge GCE A-Levels)，以便進入大學就讀。以下是新加坡劍橋GCE A-Level考試必考的二個科目，說明其教育評量的改革動向。

一般論文～考出跨學科理解力

「一般論文」 (General Paper) 是

新加坡高中的必修課程，也是新加坡劍橋GCE A-Level考試的必考科目。一般論文的目的是為了發展學生的批判思考能力、建構有說服力的論點以及使用清楚、精確和有效的詞語表達其想法。一般論文鼓勵學生探究全球性與本地的重要議題，並提供學生良好的基礎使其得以在快速變遷的世界中成長。在課程結束時，學生應該要對世界有更廣泛的理解，並且準備好要去接受高等教育與未來職場的挑戰。考生在同一天內參加「一般論文」試卷1申論 (essay) 和試卷2理解力 (comprehension) 共3小時的考試。

從表一可知，試卷1的申論題，考生需要從12個問題中擇一回答，這讓考生有機會利用跨學科的知識，展現其對重要的全球性 / 國家性 / 地方性議題的關注，表達精闢的、深思熟慮的、批判的、創造性的和合乎邏輯的論述的答

表一 2013年新加坡一劍橋GCE A-Level考試「一般論文」的評量計畫

試卷	試卷內容說明		分數範圍	比重	時間
試卷1 申論	試卷內容包含12個問題 主題範圍： →跨學科的議題 →地方利益和全球關注的議題	從12個問題中擇一回答。 500-800字。	總分50分 (內容30分+英文運用20分)	50%	90分
試卷2 理解力	試卷內容包含一或兩個段落文章。 試題涵蓋： →理解力 (包含字面意義、字彙與推理能力。15-17分) →摘要 (8-10分) →應用 (10分)	回答所有試題。 試題會依據一或兩段不同段落文章出題，須進行比較分析。 1200字以內。	總分50分 (內容35分+英文運用15分)	50%	90分
總計			100分	100%	3小時

資料來源：SEAB (2012). general paper higher 1 (syllabus 8807).

案，並舉例以支持該論點。試卷2的理解力題目，考生必須綜合分析資訊與回答文章所欲傳達的觀念或想法，展現其理解、解釋、比較分析、推論、評估與摘要文的能力。

專題任務～考出知識應用能力

「專題任務」

(Project Work)是新加坡國小、國中、高中的必修課程，也是新加坡一劍橋GCE A-Level考試的必考科目。以高中H1級的專題任務為例，學生四到五人一組，在28週內(假設每週平均2.5小時，約60～75小時)完成任務，他們要訂定專題重點，分析和評估所蒐集的資料，並準備口頭報告和繳交書面報告。專題任務的目的在提供學生有機會綜合應用各領域的知識，並且批判地和創意地應用在真實的生活情境。在專題任務

表二 2013年新加坡一劍橋GCE A-Level考試「專題任務」的評量架構

評量項目	評量要求	小組	個人	合計
書面報告	→2500～3000字的說明 →註明資料來源	40%	—	40%
口頭報告	→4人小組最多25分鐘；5人小組最多30分鐘 →每人最少5分鐘 →小組報告不超過5分鐘 →問與答時間	10%	30%	40%
小組專案檔案	個人提交： →初步想法 →評估相關的書面或非書面的資料 →洞見和反思	—	20%	20%
合計		50%	50%	100%

資料來源：SEAB (2012). project work higher 1 (syllabus 8809).

表三 2013年新加坡「專題任務」的評量規準

	評量規準	沒成績	接近預期標準	符合預期標準	超過預期標準
小組書面報告	證實觀念	未達標準	少有實例及相關資訊來支持主要觀念	有實例及相關資訊來支持主要觀念	有充分的實例及資訊來支持主要觀念
	產生觀念		大量改寫觀念，但很少甚至沒有修改。	適當地修改和(或)發展觀念	具有洞見和(或)創意的觀念
	分析和評估觀念		以有限的方式分析和評估觀念	充分地分析和評估觀念	深思熟慮地分析和評估觀念
	組織觀念		報告中觀念的呈現和組織難以理解現和組織難以理解	報告中觀念的呈現和組織容易理解	觀念的呈現和組織非常有條理
口頭報告(個人)	清楚和流暢的表達	未達標準	說話吞吞吐吐和(或)含糊的，而且有時難以理解。	大部分時間，表達清楚且易理解。	以適當的速度表達清楚且流暢
	察覺聽眾		很少察覺聽眾	有些察覺聽眾	吸引聽眾注意
	回應提問		回答的內容簡短且沒有詳細說明	回答的內容包含主要觀念的詳細說明	回答的內容經審慎思考且詳細說明
口頭報告(小組)	小組呈現的效益	未達標準	報告缺乏連貫性和組織性，因而效益有限。簡報輔助器材沒有加強報告的效益	報告具有連貫性和組織性的一般效果。簡報輔助器材能適當地提升報告的效益	報告有高度的有效性、連貫性和組織性。簡報輔助器材有效加強整體報告的效益
小組專題檔案	產生觀念	未達標準	大量的重複或未修改觀念	適當的修改和(或)發展觀念	觀念具有洞見和(或)創意
	分析和評估觀念		以有限的方式分析和評估觀念	充分地分析和評估觀念	完整地分析和評估觀念

新加坡「少教多學」的教學理念與評量緊密結合，評量內容強調調學生能夠在生活中靈活應用，而非複製學校課程的內容。

圖——新加坡創新留學中心 提供



的歷程中能促進學生獲得知識應用、溝通、團隊合作和獨立學習的能力，以為終身學習和迎接未來的挑戰做準備。「專題任務」的評量架構如表二所示。

「專題任務」不評量團隊合作和獨立學習的能力，但評量小組和個人的知識應用和溝通的能力，書面報告、口頭報告和小組專題檔案的評量規準如表三所示。劍橋GCE A-Level考試採標準參照的評量方式，考試成績以A、B、C、D、E等五級表示，A為最高，E為最低通過成績。考生參加考試後，會收到成績單，通過考試的學生會收到GCE A-Level證書，考生可依據證書向新加坡的大學提出申請，或向英語系國家的大學提出入學申請。

學習與評量合而為一

在全球化時代中，我國十二年國教係以「提升中小學教育品質」、「成就每一個孩子」、「厚植國家競爭力」為三大願景，以及「有教無類、因材施教、適性揚才、多元進路、優質銜接」的五大理念，期望達到「培養現代公民素養、引導多元適性發展、確保學力品質、紓緩過度升學壓力、追求社會公平

正義、均衡城鄉教育發展」等六大目標。新加坡「少教多學」的教學理念與高層次思考評量、實作評量緊密結合，試卷內容強調學生能夠在生活中靈活應用在學校習得的知識，而非複製學校課程的內容，多元評量的方式除了「知識結構取向」的紙筆考試之外，還包括整合跨領域的知識並將知識創新應用到真實情境中的口試(oral examination)和實務考試(practical examination)等類型，此類評量著重真實情境的切合性、整體性和問題解決的行動性，其在評量向度及資料的詮釋上常有較高度的整合，不以零碎片斷的訊息來檢視學習。這種評量較能鑑知學習者的真實潛能及成就，使學習與評量合而為一，界定清楚的標準本位評量規準，也能引導學校師生調整教與學的方法，並發展出學生面對未來變遷社會和自己終身學習所需要的理解力、批判思考、創意思考、知識應用、有效溝通與團隊合作能力等，而所有國民擁有積極的「學習力」，正是達成我國十二年國教「優質教育」的理念，並「確保學力品質」可資參考之借鏡。

且把金針度與人

談教育行政人員的該為與必為

文 | 陳長士 屏東縣車城國小射寮分校教師

教育行政人員的專業素養應包含：關心教育時事與政策走向；透過網路搜尋有效的行政資源，並評估其得失利弊；利用社群網站建立豐沛人脈與資源流；利用部落格相互分享學校經營治理的心得；利用新聞事件隨時鍛鍊自己決策的高度、廣度與厚度等。學校需善加規畫行政人力與有效運用社會資源（資源外部性），才能超越社會的期待。

古時對於時代謬誤的針貶，類比於醫師的針灸，希望透過適當穴位的刺激，讓病人的身體血脈運行重新回到「正常軌道」——讓錯誤的政策引發的社會機轉，能改變回到「符合社會公平正義的期待」上；站在經營管理的觀點，希望能「法布施」於天下，因此胡適說：「且把金針度與人」，這個金針，不是金針花的金針，而是「優良的經營管理辦法」。

衝突來自關鍵錯誤的累積

前一陣子媒體報導某所國中，由於開學日仍無法把課表排定發給教師，而引發了開學日不少班級必須自修的窘況。原因是教務處排出的課表互相衝突，有些老師同時要上兩個班的課，也有一個班級同時被排入兩個老師。任何幹練的行政職教師都能明顯判斷，衝突來自以下三個關鍵點的累積，其中任何一個關鍵點緩解，衝突就不至於急遽升高：

一是校長的公務繁忙，以至於必須

完全信任行政團隊，並承擔學校成敗責任。對校長苛刻些的說法是：校長掌握行政倫理的節奏能力有發展空間（於適當時刻完成正確的決策），在校長退休潮下，教育主管機關該思考教育評鑑與訪視，是否已經反客為主，強烈擠壓了校長辦學與為教育奉獻的空間。

二是兼辦行政教師（主任、組長）與教師於備課時，是否適時溝通配課原則的明確度。星期五下午排不排課是行政的法職權，應保留作為協商空間，不排課也要以提升學生受教權優先，私人因素是否合法、合理、合情是行政程序問題，可以提交校務會議討論，兼顧教師的勞動三權（團體協商權）。

三是未善用排課工具，以目前國內有名的校務管理軟體sfs3系統底下的stc，就能有系統地解決排課的邏輯性問題，加快行政處理流程。

針對此一衝突引發的媒體關懷與社會困擾，教育處迅速作出「校長記過，主任調離行政職，由駐區督學與指派資深校長前往協助該校上軌道」的行政措



教育行政人員應有能力透過網路搜尋有效的行政資源，評估其得失利弊；並利用新聞事件隨時鍛鍊自己決策的高度、廣度與厚度。

圖 | 潘立傑攝

施，算是迅速止血，兼顧學生受教權與教育優先的積極作為。

教育行政人員需有的教師專業

目前教育現場在辦理教師專業發展時，不妨設定教育行政人員需要達到底下目標：

一、以個人操守建立豐沛人脈：要建立起旗艦級的專業人力資料，以備不時之需(其實是隨時所需)，最基本的還是個人操守得到社會的尊重與認同。

二、提升資訊素養力：今日「媒體素養」已經排進課程標準之中，教師的媒體素養力在教師專業發展中尤其重要，教育行政人員的媒體素養應包含：關心教育時事與政策走向；透過網路搜尋有效的行政資源，並評估其得失利弊；利用社群網站建立豐沛人脈與資源流；利用部落格相互分享學校經營治理的心

得；利用新聞事件隨時鍛鍊自己決策的高度、廣度與厚度等。

三、問題的即戰力：即危機處理機制的建立，利用問題決策迅速處理偶發事故，並利用機會決策，創造出組織明日需要的資源。

四、組織內部的溝通與協調機制：利用正式溝通(教師晨會與校務會議)及非典型溝通如社群網頁(臉書、DROPBOX等)，為自己爭取泡一杯咖啡的時間，非正式溝通有助於成員相互理解、降低組織衝突發生機率。

善加規畫行政人力與社會資源

社會對教育行政工作者的期待很殘酷也很現實，要如同便利超商，一天24小時不停歇；行政人員(校長、主任)需善加規畫行政人力與有效運用社會資源(資源外部性)，才能超越社會的期待。 

教育沒有唯一 但是有方向

文 | 楊瑞麟 屏東市仁愛國小總務主任

每個孩子適用的方法雖然不同，但原則絕對是一致的。現今雖不再鼓勵體罰，但不體罰絕對不代表不需要管教。孩子就像一張白紙，在白紙上畫了什麼都會原原本本的呈現；這時身邊的大人需要仔細過濾孩子該學習的各種規則，才能達到教育的功能。

在談話性節目中，常常能看見以「教養小孩」為主題的內容，許許多多被稱為「教養專家」的來賓上節目提供各種意見。有些「專家」建議父母們，和孩子溝通要有耐心、要有同理心；另有些「專家」卻認為打罵是管教必要之惡。有趣的是，專家當中鮮少有人真正從事和「一群孩子」為伍的工作。但根據皮亞傑的研究，國小學生道德發展階段正處於道德成規前期，正是需要由「外部控制」的時候，只有耐心而沒有方法，孩子能自我控制嗎？

* * *

一月中旬的投票日，一位媽媽帶著一個大約五、六歲的孩子前往投票，媽媽的友人與奶奶也一起同行。當媽媽與友人入內投票時，孩子由奶奶照顧，一切都很順利；但當奶奶進去投票、孩子由媽媽照顧時，竟然開始放聲大哭，聲音之淒厲傳遍了整棟教室。奶奶投票的時間不超過三分鐘，孩子就在外面大吵大鬧三分鐘，期間選務工作人員甚至拿一瓶養樂多要安撫孩子的情緒，可是孩子依然持續他的哭鬧，站在身旁的媽媽

只是淡淡的說：「他本來就很難搞。」直到奶奶投完票出來之後抱著孩子「疼」，這名孩子的情緒才穩定下來。在這過程中，看見典型的「養」，沒有「教」，只有「耐心」的在他旁邊，沒有「教他」這是不對的行為；難怪愈來愈多孩子很難和同學和平相處，因為從小就是以自己為中心，缺乏了配合別人與耐心等待的特質。

不體罰 ≠ 不管教

現今雖不再鼓勵體罰政策，但不體罰絕對不代表不需要管教。孩子就像一張白紙，在白紙上畫了什麼都會原原本本的呈現；這時身邊的大人需要仔細過濾孩子該學習的各種規則，才能達到教育的功能。以學前年齡的孩子為例，成人們要做的絕對不只有耐心的好好說，還要遵守下列幾個原則：

一、事前說明

對孩子有任何的變動或要求，甚至是期待，都要事前告訴孩子。就上述例子而言，奶奶在進入投票所之前就應該告訴小孩：「奶奶等下要進去，大概

三分鐘就會出來，你要在外面等喔！」如果小孩不知道三分鐘的長短，可以告訴他，某一首童謠或兒歌唱幾遍就是三分鐘，讓小孩不會有「突然」的分離感，較能安心等待。

二、明定賞罰

約定好的期待或要求，一定要遵守。當孩子有所表現而得到鼓勵，對他們來說，最大的滿足其實不是物質的給予，而是陪伴；由父母說一個床邊故事，或是一起去公園做運動，對孩子來說就是最好的獎勵。但是，若孩子一直未能做好，也必須遵守約定，讓孩子付出補償；這對孩子來說很重要，親身「體會」做不好就必須有所代價，比大人們在旁邊嘮嘮叨叨一百次還有用。再以上述為例，媽媽或奶奶應該對孩子說：「奶奶等一下要進去投票，你要安靜的在外面等待，做得到的話，奶奶等下就會抱抱你，還能讓你親親喔！做不到的話就沒有了。」讓孩子藉由這樣的引導去做對的事情，取代情緒的宣洩。

三、堅持到底

小孩子有張天使般無邪的面孔，失望、難過的表情很容易令人心軟。但如果因一時的心軟而破壞原先的規定或處



對孩子來說，最大的滿足其實不是物質的給予，而是陪伴；只要一起去公園做運動，對孩子來說就是最好的獎勵。
圖 | 陳芝殷 攝

罰，這對約束孩子的行為一點幫助也沒有，孩子只會學習到「某些方式」能取消處罰，例如：哭鬧、賴皮，那麼正確行為的建立就更加困難了。所以，爲了要培養良好的習慣，身旁的教育者一定要做到「堅持」。

在合理的範圍之下要求孩子

教育沒有標準答案，至聖先師孔子早在春秋戰國時代就告訴了我們「因材施教」的重要，每個孩子適用的方法雖然不同，但原則絕對是一致的。千萬不要忘記「慈母多敗兒」這句老祖宗說過話，歷史一再印證——一味將「處罰」視爲必要之惡，恐怕成爲「慈母」的可能會相當高。在此要特別強調的是，在合理的範圍之下要求孩子，在理性的情緒之下處理孩子問題，這才是教育。

老師

文 | 陳勇祥 臺南市永信國小教師

你有領導魅力嗎？

從早上踏進教室開始，
學生各式各樣的狀況就接踵而來，
身為第一線教育工作者，
除了保有教育熱情外，
如果能夠運用組織的經營哲學，
聽取反面意見、用各種角度思考、
激發執行計畫、適才任用團隊、
快速反應變革、建立一套合適的制度等組織管理理念，
相信能夠為班級經營帶來嶄新的一頁。



060

在全球化的知識經濟時代，國與國競爭愈來愈激烈，各種組織都致力於創新研發、提升組織實力、促進成員士氣，期能突破現有的窠臼，避免邊緣化而遭到淘汰，這就是「魅力領導」的精神。在班級經營上，教師也面臨社會多元發展、家長權意識提高和少子化的強力挑戰。教師沒有了往日的絕對權威，未來更需面對教育評鑑，身為班級領導者的老師，需要不斷強化專業能力，具魅力的領導可改變教學方式，提升班級學習風氣，有效處理班級事務。

以魅力領導創造優質學習情境

一、接納反面意見

魅力領導歡迎反面而有建設性的批評，因為這些建議讓組織看見缺點，促

進組織改革的動力。導師是班級經營的總舵手，當同儕教師或學生提出對班級經營善意批評時，我們應該虛心接納，放下為人師長的身段，並感謝提出修正偏差的意見。例如：多找機會和同儕討論班級經營的心得，或是邀其進入班級做觀察；在班會或下課時鼓勵小朋友分享或提出改進的建議。透過正向讚美的方式，鼓勵學生針對班級管理、教師教學和同學相處提出自己的看法，建言是班級成長的活水源頭。

二、轉換固定思維

「習慣僵化」是指一個人由於過去的成功經驗，遇到類似問題時，不經思考就以固定習慣去處理。組織若處於「僵化思考區」、「舒適區」，沒有任何創新和突破，很容易讓組織阻礙不



前。班級經營部分屬於計畫性的組織系統，每天都安排好固定的課程，特定的活動內活，讓學生脫離僵化思考區、舒適區更顯重要。教師可隨時激發學生，例如：問小朋友如何過橋，他們可能會說用走的過去；可是當教師示範騎著一支掃帚飛過去的時候，小朋友的僵化思考就被活化了，各式各樣創新、創意的答案都跑出來了。

三、開啓學生的心窗

心理輔導是降低組織人員流動必備能力之一，因才施教、諮商、改善工作表現等都是心理輔導必備的專業技能。導師雖然天天能近距離觀察學生的表現，但很多的內心想法仍需透過傾聽和了解、互相的對話，問題才能得到解構。例如：小朋友上課時無法專心聽講或精神不佳，不要急著生氣，私底下可以請他過來聊天，小朋友可能是家庭父母婚姻不穩或是生病。有時候專注聽孩子訴說心情，會比給一個大禮物有用，這種「真正的獎勵」才是孩子需要的。

四、打造雙贏的局面

組織都會訂定理想的願景，能夠在多少年內達到預定的標準。許多組織政策失敗的原因，不是計畫訂得超過標準，就是沒有一股達成目標的動力，缺

少徹底執行力，這和成員沒有參與感、歸屬感有極大關係。因此，班級經營計畫能夠徹底執行，「班級認同」是首要任務。例如：共同制定合宜的班規，學生適當參與學校的行事決策，生活競賽優良可以享受更多班級福利等，讓學生覺得教室是大家的，有福同享、有難同當，學校好壞不是只有師長的責任。

五、變換領導角色

領導人需擔任示範家、拓荒家、聯盟家、啓能家等角色。轉換領導角色可以破除自我框視坐井觀天，避免社會鏡射帶著自己觀點。組織遇到了問題，變換角色可以快速分析出錯的原因，採取修正的方法，改變原有的經營模式，在不斷的討論、質問、假設阻礙中，提出可行方案。在班級經營中，當老師出現問題困境，變換領導角色的運用就顯得很重要。例如：輔導有霸凌行為的學生，有時候必須改變我們的角色，增加該位學生不足的情感支持角色部分，才能順利找出問題的關鍵點。

六、建立高效能團隊

要成為一流的組織，透過不斷的找尋的人才，來幫助組織達到發展目標，就如同西遊記裡的團隊，若沒有孫悟空、豬八戒和沙悟淨的通力合作，唐僧

要到西方取經是不可能成功的。班級的學生來自不同的家庭，組成份子性格多樣，每個學生都有特定的能力，教師不應試圖改變學生的特質，這是違反多元教育觀點的；最重要的是讓每個學生都能參與班級事物，發揮特長。例如：透過班級服務幹部表，經由服務學習貢獻自己的專長，不僅能增加自信、培養品德，也能讓班級變成團隊合作的集體行動組織。

七、快速反應的效能

優秀的組織洞見觀瞻，能夠預見困難，提早讓組織準備。經濟環境變革迅速，稍不留意，組織遲滯現象即生，不僅容易被競爭對手拋在後頭，等到發現問題，組織要準備應付時，恐怕問題已無法解決。班級同儕之間影響力非常大，當教室內的成員出現負面的風氣時，組織必須做出快速的立即反應，才能防微杜漸，避免問題擴大。例如：教師可以在班級裡設立申訴的管道，當學生無法透過自己的能力解決問題時，就可以將問題提報給老師，這些訊息不僅可以幫助老師管理死角，更可以發揮組織快速反應的效率。

八、發揮統合綜效

當一個組織依賴威權管理，隨管

理者心情好壞決定，組織的士氣必定會低落，成員向心力低。班級的制度首先要考量的不是老師的層面，而是如何讓家長、教師和學生三方面都受益。這裡的關鍵在於同理心式的溝通和統合綜效，前者是站在別人的立場來思考班級事務，後者強調每個人的優點和價值，發揮一加一大於三的綜效。例如：班級獎勵可以讓學生來訂定，多觀察班上每個學生的特長和優點，多讚美學生的亮點，使孩子有發揮的舞臺。

班級經營應善用組織經營哲學

魅力領導強調管理上扮演的角色、領導統御能力、管理責任及工作專業、溝通能力、應變能力、決策能力。班級經營內容經緯萬端，導師的工作內容包含學校行政支援、課程教學研究、學生教訓輔、親師溝通、學生活動教學等。從早上踏進教室開始，學生各式各樣的狀況就接踵而來，身為第一線教育工作者，除了保有教育熱情外，如果能夠運用組織的經營哲學，聽取反面意見、用各種角度思考、激發執行計畫、適才任用團隊、快速反應變革、建立一套合適的制度等組織管理理念，相信能夠為班級經營帶來嶄新的一頁。

國中小校長甄試

試題解析(上)

文 | 王延煌 國立中興高中校長

壹 教育部即將於一百零三學年度實施「十二年國民基本教育」，請分析此一教育政策的內涵，並申論學校的因應之道。

參考內容

一、12年國民基本教育的內涵

教育品質是國家競爭力的關鍵指標，因此教育必須隨著社會變遷與國家發展需要而不斷進步。民國57年時，我國是世界上少數實施九年國教的國家，歷經40多年努力，教育普及促進的不只是社會流動及民主化，也創造了經濟奇蹟。為紓解國中生升學壓力，促進國中教學正常化，讓國中教育充滿適性、活力、創意、優質與卓越，歷經廿餘年的倡議、規畫，延長國民基本教育已成為社會大眾殷切的期待與共識。因之，在99年8月第八次全國教育會議上，當時的行政院吳敦義院長便正式宣告積極推動實施十二年國民基本教育相關工作，並於101年正式核定12年國民基本教育實施計畫，決定於103年8月(103學年度)實施十二年國民基本教育。

(一)三大願景：包括提升中小學教育品質、成就每一個孩子及厚植國家競爭力。其中「提升中小學教育品質」是最根本也是第一步要實踐的願景，從五歲到高中職免學費，後期中等教育品質的

全面提升，建置十二年一貫課程體系，推動國中教學正常化、適性輔導與品質提升，實施國中教育會考、國中小補救教學、教師教學品質提升、高中職學生學習扶助、提升國民素養等措施，莫不在於提升中小學教育品質；而成就每一個孩子之願景，在有教無類、因材施教、多元進路、優質銜接及適性揚才理念貫徹下得以實現；而當人才培育的多元、優質與適切水到渠成時，厚植國家競爭力的願景自然亦可達成。

(二)五大理念：

1. 有教無類：高級中等教育是以全體十五歲以上的國民為對象，不分種族、性別、階級、社經條件、地區等，教育機會一律均等。
2. 因材施教：面對不同智能、性向及興趣的學生，設置不同性質與類型的學校，透過不同的課程與分組教學方式施教。
3. 適性揚才：透過適性輔導，引導學生了解自我的性向與興趣，以及社會職場和就業結構的基本型態，選其所適，發展自我，實現自我。
4. 多元進路：發展學生的多元智能、性

向及興趣，進而找到適合自己的進路，以便繼續升學或順利就業。

5. 優質銜接：高級中等教育一方面要與國民中學教育銜接，使其正常教學及五育均衡發展；另一方面也藉由高中職學校的均優質化，均衡城鄉教育資源，使全國都有優質的教育環境，造就優質青少年，並促使大學選才機制更加多元、公平與適切，使學生有能力與機會升學或進入職場就業，並能終身學習。

(三) 六大目標：「培養現代公民素養、引導多元適性發展、確保學生學力品質、舒緩過度升學壓力、追求社會公平正義及均衡城鄉發展」是十二年國民基本教育的六大目標，此係以國家、社會及學生個人綜合角度著眼。

(四) 計畫架構：十二年國民基本教育之計畫架構，可分成七大面向，即：全面免學費、優質化均質化、課程與教學、適性輔導與國民素養、法制、宣導及入學方式。並可分工作要項及配套措施兩大類別。

二、國中因應之道

(一) 教學正常化：正常化教學係指應落實德、智、體、群、美五育兼重之教學。目前國中的教學現場，仍存在藝能

科目授課時間被挪用於教授「升學科目」，未能完全依據教師專長排課，以及未能依照課表授課等情形，影響學生受教權益甚鉅。此外，也常聽聞學校利用「第八節課」趕授課程進度，學生於假日也要到校上課或自習，這對於正處青春期的學子，實無法達成全人化的教育目標，也造成國中教育扭曲的現象。

1. 嚴守法令規定：為使國中小正常教學有法源依據，教育部將國中小正常教學之規定納入「國民教育法」之修正條文中，學校應遵守令規定落實教學正常化。
2. 依教師專長授課比率：學校排配課資訊透明化，依據教師專長排課。
3. 申請辦理偏遠國中增置專長教師方案：學校如囿於編制員額，致使部分學科無法提供專長教師，國中端應以數校聯合共聘方式，增加偏鄉小校的專長人力，以改善教學。
4. 鼓勵教師參加第二專長進修及加科登記：鼓勵學校教師進修第二專長，並鼓勵教師辦理專長加科登記，以提升專業能力。
5. 落實親職教育爭取廣大家長的配合：藉由多元的宣導方式，使家長體認全人的發展比起升學導向式的教學，更能激發每個孩子的潛能。

(二)適性輔導：透過適當有效的輔導措施，讓學生了解自身的能力、性向、興趣，以及外在的職業世界，以依此進行適性的升學與就業之進路選擇。

1.規畫建立國中適性輔導制度：適性發展有賴生涯發展教育之落實。是以，學校除應落實國中生涯發展教育工作手冊中相關規定，亦應統籌學生生涯輔導業務，規畫辦理學校生涯發展教育相關研習、活動外，邀請親師生共同參與。

2.善用學生適性輔導工具：教育部為因應12年國民基本教育，已專案委請國立臺灣師範大學心理與教育測驗研究發展中心研發「適性生涯發展檢測工具與職涯輔導系統」、「情境式職涯興趣測驗」、「性向探索實作評量工具」；另考量學生、家長及教師在進行生涯決策或輔導之困難，爰提供整合性的「職涯輔導系統」，其內容包含「職涯測驗系統」、「職涯資訊系統」和「職涯決策系統」。學校可視需要選用適合的輔導工具，或辦理相關測驗施測及結果解釋相關研習，以提升學校教職員及家長對於測驗使用及結果運用之了解，有效協助學生了解自我能力。

3.建置生涯輔導資訊平臺：學校應善用

生涯輔導資訊總平臺，提供學生、教師、家長各種政策制度、課程教學、多元進路、工作世界、各國參考資料及其他最新消息等資訊，以利其生涯規畫。

4.辦理多元入學宣導：升學制度的改變，讓家長與學生產生不確定感，因此學校應積極進行多元入學及生涯進路等宣導，提供學生認識現行高中職彈性就學轉換制度之管道，使學生就其未來之進路選擇能有更完善之認識及了解。

(三)品質提升：透過精進教學計畫之推動、鼓勵依教師專業授課、推動教師專業發展評鑑、推動專業學習社群等途徑，企圖提升教師的教學專業知能。每個學生的學習程度與進度容有落差，在升學壓力相對減輕的情形下，教師應能落實因材施教的差異化教學，並對學習落後的學生進行補救教學。

1.正確面對國中教育會考：實施12年國民基本教育後，將於每年五月統一舉辦國中教育會考，評量科目為國文、英語、數學、社會及自然，評量結果將分為精熟、基礎及待加強等三個標準。國中教育會考目的是為使國三學生、教師、學校、家長及主管機關，了解學生學習品質並為下一學習階段

作好必要的準備，並可作為高中、高職及五專新生學習輔導參據。

2. 落實國民中小學學生成績評量準則：教育部刻正研擬修正國民中小學學生成績評量準則，以作為各學習領域的學習評量標準。學校應因應此一改變，透過教師專業發展，研討落實該準則的措施。
3. 推動教師專業成長：為提升教師專業水準，落實教師專業發展評鑑工作，學校應鼓勵教師專業學習社群，全面提升教師的學科知識、教學能力、評量素養等，以期能有效提升教學效

能，促進學生學習的意願與動機，最終達到達到促進教育品質、提升國家競爭力的效益。

答題重點

12年國民基本教育是教育史上重要的創新與變革，教育行政人員與學校所有教職員工，應全面啟動各項計畫，以因應隨之而來的改變。該內容相當之多，上文僅提供與國中教育現場較為有關的部份，讀者想要知悉更多資訊，可至12年國民基本教育資訊網查詢了解。

貳 面對少子女化現象，學校會因學生人數減少，而規模日漸縮小，甚至影響學校的存廢，衍生許多學校經營管理與發展的問題，身為一位學校領導者，在經營管理上，你有何具體因應作為？

參考內容

一、前言

現今社會經濟型態改變，家長們在師資、資訊、交通與升學的考量下，將孩子送往都市學校，使得偏遠地區的學齡兒童數不斷減少，學校出現快速萎縮的現象，並且面臨被整併的危機。而都會區的學校，雖不至於面臨裁併的命運，但也將因為少子女化的衝擊，面臨減班、教師超額的問題。學校如何營造特色、提升教學效能、確保教育品質

就顯得相當重要。校長居於學校發展的領導地位，應在校務經營與管理上採取更有效率的作法，以因應少子女化的衝擊。論者認為構築一所具有特色的學校乃是極佳的因應的策略，以下即闡釋其內涵、策略及其作法。

二、學校特色化的內涵

(一) 參考標的：國外與國內特色學校相關的概念眾多，如：以卓越和均等為核心理念的美國藍帶學校、辦學特色猶如磁石能吸引學生就讀的磁石學校、激發

各種創新教育實驗的特許學校，以及學校特色足以做為他校榜樣與參考的英國之燈塔學校等。

(二)效益：包括：1.透過校舍活化再利用，發揮學校既有校園空間與硬體設施之實質效益，規畫永續經營之特色學校；2.賦予迷你小校新的生命，促進社區文化生命力，化解小校轉型發展與裁併之阻力；3.逐步建置在地化之人文與自然學習中心，讓孩子懂得「向大地學知識，與萬物交朋友」的真諦；4.倡導本土型之創意遊學，讓國人深度了解臺灣之文化特色、產業特色、歷史人文、自然景觀、鄉村風情等；5.擴大學校空間效益，結合地區性特色環境，產業文化、人文遺產等資源，提供多元化的課程發展素材，逐步發展成特色學校。

(三)實施範圍：舉凡校長領導、組織再造、課程發展等，只要能開發學習新領域就是特色。因此，不同階層的學校與不同類別的學校，應有不同的教育目標。學校於建立特色時，必須符應其教育目標和教育本質，兼顧學生需要，並謹慎考量「如何」建立，以及以什麼為特色內容，而非一味標榜背離教育本質之「特色」。換言之，特色學校是立基於價值性目標，培養內隱知識的涵化。透過行政與教育機構資源的整合，提升

學生學習樂趣，擴展學習深度與廣度，進而激發鄉土熱情與促進生態關懷。

(四)實施原則：1.獨特性：學校特色發展應秉持創意和多元之原則；2.計畫性：有計畫、有組織的依據學校現有師資、設備、社區資源，針對學生、家長的需求，集思廣益，並進一步規畫執行；3.教育性：建構多元活化網絡與永續經營動態，發揮學校效能，並檢驗資源使用效益、學生學習成就水準，以及教育目標的實現。

三、基本策略

包括：(一)應用SWOT情境分析策略了解學校本身的特色項目；(二)規畫具有特色的校本課程，獲得學生與家長的價值認同；(三)組織學校優質的行政團隊，充分授權；(四)型塑開放多元的學校文化；(五)運用知識分享的策略聯盟(六)善用媒體傳播的行銷策略，讓社會大眾充分了解具有內涵的特色學校活動等。

四、具體措施

(一)教育目標宏觀化：建構學校本位特色之課程，要避免流於「教師本位」與「考試本位」的偏差。不可因為教師工作權的保障，而犧牲學生學習權的促進；不可因為考試領導教學的現狀，而

限縮學生適性學習的空間。應以學生及學校發展為目標，以實踐五育均衡發展為宗旨。

(二)教師進修主體化：亦即教師進修應以學校本位需求為考量，是溝通型態的進修模式，是由下而上自發的要求，是建構在教師群體中平行對等的交流。鼓勵教師主動積極的參與學校本位課程發展的研究與學習。學校本位教師的專業成長，強調教師的專業進修應盡量在教師所在的學校進行，要規畫與學校相關之主題、要貼近學校之現狀、要呼應教師自發之需求，並由教師直接參與、規畫管理自己的專業進修。學校本位的教師進修是以學校整體發展為規畫，而非個別教師的再培育、亦非隨機議題的個案研究。

(三)教學研究行動化：亦即於教學中採行行動研究的觀點，隨時檢視利弊得失。主要關切的是「變革」，是對於「知變」與「應變」能力的重視。社群互動的複雜與多變是教育問題的核心，發展與創新是專業實踐的關鍵。思考與行動合併、強調專業者實務知識的自覺、強化實踐分析的描述，它詮釋了慣性的教學行為亦有積極的教育功能。是一種解決學校問題的過程，是以學校總

體發展的相關問題為主題，並由學校成員自發的以改善學校教師教學與學生學習品質為動機在學校中所進行的研究。它係以自覺的理念與價值的澄清為參照，並經由持續不斷的實踐與反思來尋找方法、創新觀念、改革作為，並將研究的發現用來釐清理念、凝聚共識，才能提升行政績效、發展教學效能。

(四)組織發展學習化：學校只要具備「學習」的機制與能量，就能自發精進、卓越發展，此即學校本位發展的重要基礎。重要策略有五：自我精進(personal mastery)、系統思考(system thinking)、改善心智模式(improving mental models)、建立共同願景(building shared vision)、團隊學習(team learning)。學習型學校不但能夠改變教師的觀念與態度，更能洞察學校組織生態的變遷、了解組織結構的改變，並對可能遭遇的問題與障礙，提出分析、擬定對策與因應之道，並能機敏的調準學校的目標、調整學校的人事、發展適切的課程、創新有效的教學、促進教師專業的成長。

(五)經營管理增能化：校長的經營管理哲學強調專業授權、鼓勵參與、重視差異、自發創造與績效責任。關鍵重點包

含：分權式的學校自主與參與式的決策歷程。可由校長、教師、學生、家長、社區等人員組成「學校管理委員會」，共同參與決定有關學校課程、人事、預算、校務、決策等方面之事務。學校要成為學生、教師及行政人員安身立命的地方，學校要提供每人都要有參與教育的權利與成功發展的機會。校長要是個優秀的領導人、授權者與溝通者。行政人員則要參與：學校目標與標準之研訂、預算之編列與經費的運用、成果的評鑑與服務的支援、專業的發展與教師的激勵、決策的參與及諮詢管道的建立。教師則是居於關鍵核心的地位，成為課程的研發與教學者、教材的創造與教法之創新者、政策的訂定與執行者；更要是計畫及預算的決定、擬訂、執行與評鑑者；以專業的態度持續專業的進修與發展，並與學校、學生、家長建立密切的合作關係。家長與社區的主要角色任務則有：委員會的參與、學校發展計畫之建議、教學活動的支持、組織壓力團體影響政府決策；更要與學校、教師建立堅實的夥伴關係。

(六)教育成果評鑑化：校長可以建立屬於學校本位特色的評鑑機制，主要精神在於學校自主管理、自我檢視，期

能發現缺失、追求進步，落實績效責任制度，導引學校體現進步教育的重要機制。學校本位評鑑的範圍可以包括：課程教材、教學實施與學習成果的評鑑。其內涵可以包括：校務評鑑、課程評鑑、學習評鑑、教師評鑑、校長評鑑、績效評鑑、專案評鑑等。學校本位評鑑的首要步驟是選取校內評鑑的相關人員，並開始進行評鑑專業知識的訓練與討論，以提升教師在評鑑領域的專業知能；在進行實際評鑑的同時，藉由評鑑的回饋訊息，提供教師參照與反思的功能，建構對話、調準、進步的機制。在適當的時機，學校本位評鑑亦可引進外部評鑑，進行後設檢證。

答題重點

本題的背景為少子女化，問題為避免被裁併的經營管理之道。除上文所提供的特色化策略外，讀者亦可從領導理論發展，如轉譯領導、變易領導、願景領導等；或是從課程發展，如特色課程、活動課程、核心課程等；或可從組織發展，如策略聯盟、資源網絡、組織行為等層面，逐步建構學校競爭力。

評

註：參考資料略



給孩子表演的舞臺 淺談數位製片

文圖 | 曾世豐 屏東縣立枋寮高中國中部教師

雖然只是短短幾分鐘的影片，卻共同歷經那麼多困難、付出如此多時間，看著辛苦製成的結晶，一定讓每個參與者永遠記憶猶新。許多在課堂上缺乏學習動機的孩子，出現在螢幕前總是容光煥發；這就是拍片的魔力，他們在這個領域中獲得了高度的成就感，也在觀眾的掌聲和按讚中，獲得了高度的肯定。

近年來，隨著電腦與各項數位設備的普及，現在的孩子普遍在國中小階段就已具備不錯的電腦功力。上電腦課的時候，老師在臺上講述教學，臺下學生跟著學習電腦軟體的應用，此時如果放出一段有趣的影片，往往可以讓學生眼睛為之一亮。其實，現在由他們自己擔任故事主角，接收大眾的掌聲，不再是遙不可及的夢想！

隨處可用的攝影器材

踏入拍片的第一步就是要有攝影用具，現在科技的進步已經讓普羅大眾幾乎都擁有錄影設備了，凡舉數位相機(DC)、數位攝影機(DV)，甚至是最陽春的手機，只要有錄影功能的，都可以當成入門器材。筆者在大學時期所用的器材主力一直都是小臺的數位相機來進行分段拍攝，也做出不少影片提供學校用以畢業典禮或活動使用；依現在的解析度來說，720P(1280x720，也就是常見的HD)，可以說是最普遍又不拖累電腦後期

藉由「拍片」這種跳脫紙筆測試的活動學習，可以看到孩子們的多方面能力。

剪輯的影片規格，而這樣的解析度，幾乎所有的數位相機和手機都已經具備，只要一組有志拍片的學生中有一人擁有，即可進行作業。當然不同價位的設備提供的影片畫質就算在同樣解析度也有落差，但我們目的是讓還沒有經濟能力的學生可以進行活動即可。

劇本是生活的累積

一部影片的拍攝製作，有了領導活動的導演、演員群和攝影器具等開拍的客觀條件之外，還需有邏輯完整的劇本，為影片注入靈魂。

現在有很多電影靠著華麗特效來吸引觀眾，但看完之後卻得不到高評價，原因在於整體劇情薄弱或是缺乏意義，引起不了觀眾內心的共鳴。1957年時，有一部黑白電影《十二怒漢》(12 Angry Men)，全部場景只用到一個小房間，完全沒有任何特效，只靠著優越又推理邏輯架構顯明的劇本，在IMDB(全球最大的網路電影資料庫)卻贏得超高的分數。

以學生生活為主的製片也一樣，要靠著趣味性和意義來當成賣點。這些有趣的點子，須由孩子的主流、非主流文化來慢慢累積；因此，老師對於學生的長期觀察，或是學生彼此間的對話與生活記錄，都可應用到劇本當中。例如，朋友寫情書給女生，卻因為字跡太醜而被退信；寫進劇本裡，就可演出一場因為潦草字跡被狠心拒絕，而遭到身旁同學嘲笑，甚至是跳著隨興舞蹈來奚落的開場好戲，最後再逐漸發展成為了雪恥而開始練字的積極走向。

而運鏡的方法則需要小朋友去根據看過的電影，揣摩出拍攝角度，思考不同畫面



給觀眾的感受。在編寫劇本的時候，必須連畫面的呈現(運鏡)一起考慮進去，如：

女同學：這是你寫的字！你確定這是地球人的字嗎？你是搭哪一架飛碟來到地球的？

(講完話立刻撕爛信，鏡頭側面拍攝撕信動作，半身即可)

男同學：ㄗ....！！(嘴巴大大打開，大吃一驚，側面拍攝臉部)

女同學：地球很危險，快給我～滾一回一火一星！(手大力指前方，正面拍攝)

很多人拍出的影片平淡無味，或是本來想營造風趣的感覺，卻弄巧成拙，反讓觀眾覺得冷場與乏味；關鍵在於劇本的內容和拍攝手法是否新鮮，如果只是一味抄襲笑話或是眾所皆知的電影橋段或對白，就容易失去效果。筆者平日下課時習慣留在教室觀察學生對話和發生的趣事，一有新鮮事，立即記在紙上作整理；閒暇之餘，看一些幽默的美劇或是搞笑電影，記下特有「笑」果的內容，再彼此搭配。指導學生拍攝影片的前置準備期，也會要求他們記錄生活點滴，以備劇本繕寫之所需；因為，以孩子的觀點來看周遭生活，除了呈現不同的感覺和想法外，也為孩子提供更高的參與度。

演員沒有美醜優劣，只有合不合適

劇本的素材蒐集好之後，開始謄寫劇情和使用角色也要注意：設計出來的口白是否真的適合該位演員？以上一段對白為例，如果安排的是一位中規中矩的乖巧女學生，整個畫面的張力和效果可能不足；而一位平常活潑多話又愛現的孩子，可能可以很快進入狀況，抓到導演想要的效果。雖然多次訓練與排演也會有同樣的效果，但必須付出更高的時間心力來等待，或是因為不斷NG而造成精神消耗。凡此種種事前都要謹慎思量。

所有的學生在影片選角的時候，都是無可取代的。不論美醜高矮胖瘦，演技優劣或是活潑開放與否，每一位都有其獨特價值，端看導演的想法與劇本的內容而定。例如在周星馳的電影《少林足球》中，「醬爆」是一個其貌不揚的腳色，靠著滑稽的醬爆舞和誇張的動作，雖僅有短短三分鐘的登場畫面，豐足的笑點卻讓觀眾留下非常深刻的印象。拍片前，我們也要先行了解個別孩子的獨特性，開拍之後才能把紙本上的期待化為畫面上的神奇。

演戲是多元智慧與態度的發揮

籌備齊全後，開始拍攝。隨著一幕幕對話和劇本上的安排，此時很多問題會逐漸



浮現；解決這些問題的過程，對同學、團體而言，都是可以大幅提升價值觀的學習歷程。

其一，導演腦中構想出來的畫面，演員演不出來，或是與預期效果落差太大，需要多次的溝通想法和示範表演，才能演出彼此交流過後的畫面。依據筆者經驗，學生們偶爾會因為想法上的差距而出現紛爭，但經他人從旁協調和溝通，雙方最後都會學習到嘗試理解不同立場的重要能力，發揮出多元智慧。

其二，紀律的建立在於拍戲活動之上。具高度童性的孩子們平常總是打打鬧鬧，但是一旦開始拍攝，就必須要求旁邊暫無參與的人員停下玩樂動作，準備好各自下一幕的臺詞與練習。此時一定會發生各種不順利的狀況，如：旁邊人員笑場或嬉鬧，導致正片人員NG、徒耗精神；或是只顧自己在旁玩耍，一直到拍片進度來臨時，才趕緊背臺詞練習，團體的時間因而受到拖延。面對這些過程，若學生彼此沒有「一定要完成影片」的共識，很容易面臨失敗與放棄；但若有教育人員指導協助建立紀律，或是團體中有一領袖人物站出來指揮大家，便可以在多次磨合之後，發展出動靜皆宜的默契。

其三，「態度」是拍戲的核心價值，沒有積極的態度和高標準，無法拍攝出能傳達完整意義的畫面。有些演員對拍片的態度就是散漫、無所謂，每次輪到他的戲份，總是一直笑場或是找不到人，令人為之氣結；也有學生小小年紀，卻對自己的表現要求高標準，再三觀看片段後，還是堅持要演到最好。態度是會彼此感染的，當多數人都有完成好作品的共識時，不積極的人也會被努力的氣氛所影響；因此，營造一個積極態度的氛圍是至極重要的。

後製剪輯軟體沒想像中困難

分段影片拍攝完之後，要輸入電腦進行剪輯動作。現在數位軟體很發達，在網路上就有許多免費的剪輯軟體可供使用，最常見的首推掛載在MSN即時通軟體的movie maker，雖然功能陽春，但已足夠接成完整的影片；若需做得更花俏或是穿插特殊效果，就建議集資花錢購買正版市售剪輯軟體，如會聲會影、威力導演等。網上有非常多教學資源可以學習，筆者所用的是索尼公司開發的Sony Vegas pro，未來若培養出興趣想踏入高階剪輯，可以供作參考。

雖然只是短短幾分鐘的影片，卻必須共同歷經許多困難、付出許多時間，影片完成後，小演員們都有著滿滿的收穫。



表演藝術可以發展多元智慧

影片完成後，小演員們一定有著滿滿的收穫。雖然只是短短幾分鐘的影片，卻共同歷經那麼多困難、付出如此多時間，看著辛苦製成的結晶，一定讓每個參與者永遠記憶猶新。即便上傳到網路上，收視率和迴響不如預期，整個過程也已經學習非常充實的寶貴經驗。

拍片過程中，學生在個別能力上的表現常一覽無遺，這種跳脫紙筆測試的活動學習，可以看到孩子們的多方面能力。許多在課堂上昏昏欲睡、缺乏學習動機的孩子，出現在鏡頭前，卻能演得虎虎生風，進步神速，展現出有別於平日的風采。在筆者拍攝的多部教育現場影片中，採用的大多是課業表現參差不齊的學生群，但平日常見懶洋洋趴在桌上的他們，出現在螢幕前卻總是十足容光煥發；這就是拍片的吸引力，他們在這個領域中獲得了高度的成就感，也在觀眾的掌聲和按讚中，獲得了高度的肯定。

十二年國教即將到來，勢必加緊督促課程教學正常化的進行。

在逐步解放學生的課業壓力下，教師們不妨動起來，帶著學生拍攝共同的作品，重新從多元智慧的觀點來評量學生的價值。

師

每一個腳色都有其獨特價值，端看導演的想法與劇本的內容而定。





一堂社區有教室的自然課

文圖 | 李清偉 屏東縣玉光國小教師

學生生活在社區中，對社區的事情最有感覺，也最容易產生共鳴。屏東縣佳冬鄉石光、玉光村素有「西瓜故鄉」之稱，村內百餘戶人家，幾乎都以栽種及銷售西瓜為生，西瓜產銷可說是村內相當重要的經濟與文化產業。就從對社區的這份感覺開始，透過「西瓜文史」課程各項探究活動，讓孩子引發感動，進而產生行動……。



為培養孩子「帶得走」的能力，學校應以學生生活經驗為中心，提供良好的學習環境，使用生活化的教材，使其在實際生活中建構核心能力。屏東縣佳冬鄉石光、玉光村素有「西瓜故鄉」之稱，也是筆者任教學校所在地，村內百餘戶人家，幾乎都以栽種及銷售西瓜為生，西瓜產銷可說是村內相當重要的經濟與文化產業。於是，我將瓜苗嫁接、栽種、一直到長成成瓜的銷



售等過程，發展一系列「西瓜文史」探究課程，希望藉由探究活動培養學生批判思考、問題解決與主動學習等能力，並更加了解、認同，進而願意貢獻己力來關心、愛護自己的家鄉。

跳脫教室與課本的教學活動設計

現代農業科技的轉變與發展，不論在育苗、培土、施肥、及設備等細節都處處有學問；爲了讓生活於此的孩子們西瓜產銷有所認識與了解，筆者以西瓜苗嫁接爲主題，發展出西瓜文史嫁接篇「瓜有喜事～西瓜南瓜一家親」，課程內容包括下列四

項主題活動。

一、小小狗仔隊

「小小狗仔隊」教學活動開始，教師配合播放投影片方式，介紹與講述社區內有關西瓜產銷活動及西瓜特色裝置之相關故事，藉以引導學生能更了解西瓜產銷與本地經濟、文化，甚至自己本身的關聯。之後，實施小隊分組，教師讓各小隊學生對於上述課程內容進行延伸討論，找出感興趣或想要進一步探究的問題。各組找出探究問題後，教師指導學生利用網際網路搜尋、圖書館查詢及設計訪查單訪查等方式進行資料蒐集，並將相關資料作分類與整理。

二、嫁接場記者會

延續「小小狗仔隊」活動，設計「嫁接場記者會」課程。活動當天，以遠足方式帶領學生至西瓜苗嫁接場參觀，並委請嫁接場負責人兼本校學生家長會會長楊勝有先生擔任解說員。楊會長從進口培養土選用、育苗室設備、種苗栽種、嫁接時機、嫁接步驟、嫁接苗照顧及苗圃遮陽灌溉設施等，一一爲學生鉅細靡遺的導覽與解說。參觀之後，模擬記者會方式，進行一場學生與楊會長的訪談活動。學生扮演小記者，依事



西瓜苗嫁接場負責人楊勝有先生擔任解說員，從進口培養土選用、育苗室設備、種苗栽種、嫁接時機、嫁接步驟、嫁接苗照顧及苗圃遮陽灌溉設施等，一一為學生鉅細靡遺的導覽與解說。



先編擬好的訪查單與訪查問卷，向楊會長提出請教，並將訪談內容記錄下來。返校後撰寫參訪心得並匯整參訪資料。

三、我是小瓜農

為了讓學生了解土質與嫁接對西瓜苗生長的影響，設計了「我是小瓜農」實作活動。聘請楊會長擔任西瓜栽種技術顧問，先在學校選擇兩塊空地，分別為沙質地與土質地，帶領學生進行整地與鋪設塑膠布，然後將學生參訪嫁接場時帶回來的瓜苗實地栽種。栽種的瓜苗分成有經嫁接與未經嫁接兩種，從栽種時刻起，學生必須記錄瓜苗生長過程、比較不同土質及有無嫁接對西瓜生長的影響。

四、大豐收～成果分享

課程最後一項活動「大豐收～成果分享」，由教師引導各小隊學生對上述各項主題活動所蒐集的資料進行歸納，產出探究結論，並完成成果報告。之後，規畫分享回饋時間，由各小隊發表探究歷程與分享探究成果，亦接受其他同學的回饋與建議；並由教師進行最後總結，針對所有活動過程提供改進意見與回饋鼓勵。

教學省思與檢討

一、教學省思

本課程打破「老師光說、學生光聽」的教學模式，藉由自訂研究主題、發展探究問題、設計解決策略及蒐集、整理資料等歷程，培養學生批判思考、問題解決及主動學習等核心能力。課程內容結合學生週遭生活，透過主題式的探究活動，讓學生涉身其中，主動去探索與發現新知。教師的主要任務是設計不同的問題情境，並不斷引導學生進行探究與適時提供協助。在一系列探究活動中，學生的學習動機與興趣明顯提高，教室不再是死氣沉沉的「一言堂」，為了找尋探究問題的答案，不論是師生間或同儕間的對話與討論都明顯增加了，學生也真正成為課堂中的主角。

二、教學檢討

「問題源自行動的所有內涵，策略來自執行者的學與思」，本課程發展秉持行動研究精神，依據學生學習狀況不斷進行調整與改良，以求提升教學品質。以下對本課程四項主題活動在實施後進行省思與檢討，以作為下次教學改進的依據：

1. 小小狗仔隊：教師配合播放投影片方式來講述社區故事，頗能激發學生學習動機與對社區的認同感；學生對探究教學的學習方式比較陌生，在「研究主題」與「探究問題」的產出上需要教師更多引導與協助；學生使用網際網路搜尋能力普遍不錯，但應注意提醒學生尊重智慧財產權；學生訪談問卷的設計，多為封閉式問題，教師應事先準備問題範例，引導學生發展開放性與延伸性的問卷題目。
2. 嫁接場記者會：事先與楊會長進行活動流程討論，規畫參觀動線，使參觀過程順暢不擁塞；校外教學須特別注意學生交通安全、參觀秩序與禮貌，以建立學校的良好形





學生從實作活動中主動發現問題與探索新知：透過栽種西瓜的歷程，引導學生觀察與比較不同土質與是否嫁接對瓜苗生長的影響，使其從活動中建構相關知識。



象，爭取下次合作機會；各小隊在進行記者會訪問時，多依照設計好的問卷逐題發問，常見回答過的問題重複出現，導致訪談時間延誤，下次參訪前教師應請各小隊事先整合訪談問題，以爭取更充裕的訪談時間；學生記錄重點的能力較為薄弱，以致出現問題沒記錄到重點或後面問題來不及紀錄的情形，未來教師可對訪談過程進行錄影錄音，回學校後透過影音播放，指導學生紀錄重點的技巧。

3.我是小瓜農：學生對栽種西瓜活動頗感興趣，瓜苗一天天長大與變化，能不斷增強學生的學習動機；學生從實作活動中主動發現問題與探索新知：透過栽種西瓜的歷程，引導學生觀察與比較不同土質與是否嫁接對瓜苗生長的影響，使其從活動中建構相關知識；由於未使用農藥，導致瓜苗遭受病蟲害，使得瓜

苗雖有結果但無法收成，可藉此實施機會教育，教育學生農民栽種的辛苦與珍惜食物得來不易；下次實施教學時，可以請從事相關行業的家長代為噴藥，以使學生栽種的西瓜能夠收成，讓學生品嚐自己栽種的西瓜與提供學生成功的經驗。

4.大豐收～成果展示與分享：學生匯整資料能力稍嫌薄弱，雖然蒐集了很多資料，卻常無法有效運用與歸納，教師需多花一些時間指導學生攫取重點技巧與進行資料分類工作；成果報告內容相當豐富與精彩，報告內容除了蒐集的資料外，還包含學生參與心得與省思，同學給予的回饋也相當熱絡；建議下次教學時，指導學生將成果製作成電子簡報，運用資訊媒體報告成果，藉以培養學生資訊媒體應用能力。

學校社區合作夥伴，實現美好遠景

學生生活在社區中，對社區的事情最有感覺，也最容易產生共鳴。本課程設計就從這份感覺開始，透過各項探究活動讓孩子引發感動、產生行動。也期望孩子能將行動回饋給社區。如此，社區輸入資源給學校，學校輸出活力與社區，使得學校與社區成為生命共同體，相互支援與提升品質，共同邁向永續發展與美好未來。



自行車 生活美學

文 | 張實溥 國立彰化生活美學館助理研究員

騎乘自行車由早期的通勤代步到現在的節能環保或減重塑身，自行車人口正持續成長中，尤其是當腳踏車進入都會區後，人們的腳步放慢，生活節奏因而趨緩，情緒也隨之悠閒。再加上污染減少，空氣、水質、土地都變得清新乾淨。如此，點點滴滴的改變，我們的生活環境及品質提高，就這樣的自行車帶領我們的生活變得更美好。

早在15世紀，修道士們在達文西(Da Vinci)的手稿中，就發現形同現代單車之圖畫。1817年，德國的卡魯·芳德拉斯男爵設計出把手可以轉動的木馬自行車(Draisienne or hobby horse)，有了現今自行車的雛型，自行車文化也從此誕生。

自行車帶來生活美學

國立彰化生活美學館(以下簡稱彰美館)於101年9月時曾舉辦自行車生活美學展，



展場分為現代設計館、懷舊生活館及體驗區三個展區，共分健康、生態、旅遊、生活四個面向，以文化教育的觀點探討自行車帶來的生活美學。

懷舊館中載穀子農用車、小販賣雜貨的商用車、穿梭巷弄間兜售成藥的車、臺電修理電桿的工程車、郵差送信的公務車、軍方傳遞文件的軍車及腳踏車修理站等，在在都令銀髮族回味、青少年也大開眼界，再加上老照片、老檔案文件的展示，完整的呈現了早期使用自行車的生活型態。

現代館中展出適合現代生活的各式單車、精美實穿之車衣、工藝美學之修車用具、模擬騎乘實境之科技車款等。在節能減碳、綠能環保愈來愈被重視的今日，使用自行車通勤代步或休閒健身的人口數正持續成長中，尤其是當腳踏車進入都市後，人們的腳步放慢，生活節奏因而趨緩，情緒也隨之悠閒。當騎乘自行車成為一種新的文化現象，我們的生活自然變得更加美好。

騎單車與身心健康之美

在狩獵時代，人類必須消耗高熱量後才能獲取食物；但在文明便利的今日，我們不需太費氣力即可安逸生存。這種生活模式致使脂肪囤積，引發肥胖問題。運動是全身性的活動，可有效的消耗熱量；運動也令生理上產生變化，促進與正向情緒有關之巴多胺(Dopamine)和血清素(Serotonin)分泌，讓我們有正向情緒感受，增強我們的人際關係。

當騎乘單車融入生活後，不需多餘開銷或另排時間，就是全民很好的運動。根據一份以丹麥歐登塞市(Odense)做的研究，平均為健保省下的錢再加上病假所造成的損失，超出投資在單車上的經費近五成之多；因此，政府



圖 | 張實博攝

持續增加經費與道路空間給單車騎士，現在單車已成了丹麥的主要交通工具之一，騎車率足以和荷蘭媲美。而芬蘭則找來一些過靜態生活的成人，要他們改變以走路或騎車上班，結果發現他們的心血管狀況大幅改善，而且改善最大的就是騎單車的一群。

騎單車與心靈自由之美

自行車可以是交通工具，也可以是健身或競技的器材，但不管目的為何，只有忘卻其工具的價值，進入遊戲的境界，才能體會出心靈自由的感受。正如高達美所言：「當遊戲的參與者進入遊戲中，遊戲支配著這些參與者，惟有將自己行為的目的轉化到遊戲任務之中，遊戲過程才能使自己進入到表現自身遊戲的自由之中。」

當騎士進入遊戲後，全神貫注凝視前方，車子馳騁前進，隨著腎上腺素的分泌讓心緒產生化學變化，日常生活中的歡喜與悲傷逐漸風化而平靜消失，壓力的釋放使騎士得以渾然忘我。此時的騎士已從現實中抽離，享受真正的心靈自由自在之美。莊子說：「澤雉十步一啄，百步一飲，不蘄畜乎樊中。」騎士此時就可真正體會一種超越形體束縛與物欲的自由之美。這是一種生活境界的提升，心靈感受的昇華，拋開昨日





自行車生活美學展中，展出適合現代生活的各式單車、精美實穿之車衣、工藝美學之修車用具等。
圖 | 張實溥攝



的擔憂與明日的不安，以開闊的心胸與視野享受當下的平靜與自在，成就深層的心靈美學。

騎單車與自然融合之美

騎單車有機會讓肌膚與空氣隨時保持接觸，貼近土地與環境，人與自然間彼此產生聯

結的情感。

進入大自然，看了自然的雄偉與幻化後，越覺得自己的渺小。莊子在〈知北遊〉篇中言：「天地有大美而不言，四時有明法而不議，萬物有成理而不說」。人不能主宰自然，只有順應自然，科技也無法勝天，惟有保護生活環境與萬物共存。用此種心境把人與自然視為一體的人生哲學，使內心與外在的自然環境達成和諧。

生活於都市的現代人，每天面對的多是高樓大廈、車水馬龍，鮮少有機會接近大自然；再加上科技帶來生活上的便利、舒適，使人們的本能、適應力都逐漸衰退。惟有重返自然，才能讓乾枯的心靈適時注入能量。騎單車讓人與自然維持規律美好的互動關係，輕巧方便的自行車，更易帶人走進自然；眼觀自然的美景，心靈體驗自然的浩瀚，

此時的感受是人融入自然中與萬物等同的「天人合一」境界。

美感體驗無處不在

車友們的審美觀念隨著經驗累積而豐厚，從開始欣賞車子的型態、線條、材質、結構等有形物體之美，進而感受到心境中無形的美。黃芳進告訴我們：「騎車後，改變人的價值觀，學會調整心境，這種



圖 | 張實溥攝



山林晨曦、天邊晚霞、鄉野田間、滿天星斗……，萬種風情的自然美景，都可透過自行的帶領，啟動知識的「心眼」去體驗生命的美感。

『忘』我、專注當下的狀態體會一種『清澈沉靜的美感經驗。』」

隨著騎乘經驗的豐富，心靈的感受能力也隨之靈敏，山林晨曦、天邊晚霞、鄉野田間、滿天星斗，萬種風情的自然美景，一幅幅映入眼簾，滿足了感官上的「肉眼」，啟動了知識的「心眼」去體驗生命的美感。

由騎乘進入的美感境界，沒有實用性也脫離了功利性，學會用另一種豁達態度來看事情。經由騎乘達到美的境界，進而得到審美的經驗，正如《湖濱散記》作者梭羅(Thoreau)的自述：「他蓬勃的人生來自於每天數小時的散步。在森林、田野、山崗散步，直到完全擺脫俗世的束縛，這種脫離來自於美的體驗，此種審美的經驗更是人生中最充實而有價值的一面。」

騎出文化新氣象

電影《單車練習曲》主角以騎車環島體驗人生的情節，催化國人對於自行車運動的熱潮。2009年，行政院體育委員會開始推動為期四年的自行車道整體網路規畫建設計畫，使得全臺自行車步道建置趨於完整。

彰美館位於自行車道臺139號線上，中臺灣又有全臺最多的自行車製造廠商，彰美館第一次以文化教育的角度，結合休閒遊憩、健康競技、綠能環保、生活代步等多面向，是直接呈現自行車生活美學給民衆，參觀民衆絡繹不絕，另有機關學校推波助瀾願意接續展出。期望藉由多方的推動，提高國人騎乘自行車之意願和人次，讓騎車成為一種新的文化現象。

從寫作談 語文表達能力的培養

文 | 莊雅智 高雄市光華國中教師

鼓勵學生成為「問題兒童」，不怕問「為什麼」。不管是任何管道接觸的知識或訊息，即使是上課老師們所傳授的道理學問，都應該經過自己的思考和判斷，不該全盤相信或照單全收。如此，才能養成學生主動發掘問題、尋求解答的態度和能力，經由思考，脈絡更為清晰，說起話來或寫起文章來也就更能侃侃論述了。

學生透過言語或文字表達內心的想法、情感、所見所聞，似乎不再是自然而然、簡單輕鬆的事。無法言之有物地撰寫一篇三百字以上的文章，在國中學習階段可說是屢見不鮮。

當前寫作教學面對的困境

一、缺乏寫作動機

在教育現場，尤其國語文教學的實施過程中，除了我們為達教學目標而根據課程



085

高手出招



內容所設計編撰的各單元學習單，學生嘗試表達與寫作的機會往往只出現在段考的寫作測驗上，以及每學期學校規定繳交以供抽查的作文篇數。

寫作的目的對學生而言，很明顯已流於一種能力的考核，是被動式的、不情願的一種行為，而非心裡有話要說，有意念、想法要表達，這種風氣著實扼殺了他們寫作的興趣，進而對於寫作也往往缺乏練習。在意評量結果和個人學習表現的學生，或許會爲了達到外在目標，願意花時間、花心思去構思完成一篇文章的寫作；若是毫不在乎的學生，也就草率應付，以一、二百字，甚或幾句話交差了事了。

二、媒體資訊影響語文表達能力

不論是電腦網路上的資訊，還是電視傳播媒體的內容，用詞未必如傳統書籍印刷品謹慎，呈現的方式與效果也良莠不齊；加上爲了製造新鮮話題，每天被發明出來的流行用語、青少年語言，如：「粉」漂亮、「灰熊」厲害、「暴衝哥」、「淡定」、是「滴」、「月光族」、「低頭族」、「靠爸族」等充斥於耳，學生的用詞表達和寫作能力很難不受其影響，以致學生的寫作內容貧乏、題材千篇一律、錯字連篇、句子口語化、缺乏文法概念等。

且由於花用太多時間在電視與網路上，與社會互動的頻率減少，個人實際的生活經驗、情緒感受不夠深刻，導致寫作的內容空洞貧乏，缺少趣味，題材選擇上也往往侷限而雷同，缺少思考與獨創性。曾以「最難忘的一件事」爲題讓學生寫作，全班三十位同學有超過半數寫的都是國小的畢業旅行，內容不外是到六福村或九族文化村等遊樂地區玩耍的過程，且多似記流水帳，並非著重描寫自己與同學間的互動、情感交流，或是對遊歷地區的見聞和感受。

另外，嚴重困擾批閱作文老師的莫過於錯字連篇的現象了，老師們不但必須花用很多時間爲學生挑出錯別字，供他們改進，還必須絞盡腦汁思索是否有其他讀音相同或相近的字詞，揣測其意，只因爲有些學生誇張地把一個詞語的兩個字或三個字全部寫錯。當我們在一篇文章裡努力圈選錯字的同時，無疑也影響了閱讀文章內容的流暢度。

三、遣詞用句過於口語

缺乏文法概念，用字遣詞有欠妥當、不夠精準。寫作與日常生活中的聊天說笑是不一樣的，寫作時爲了展現自己的專業和能力，對字句的表達會加以潤飾或包裝，



不能若言談般隨心所欲、胡謔瞎掰。常常在學生的作文裡，看到他們的口頭禪、流行用語、不雅文字，甚至有人在自言自語，說話給自己聽，許多用詞欠妥的內容總令人啼笑皆非。例如有學生陳述自己在露營活動的最後一天，因不捨而感動得落淚了的心情，竟把結業式寫成了「告別式」；原本應受感動的心情，閱讀至此竟忍不住笑意，最後恐怕不是因作文內容感傷，而是為學生的語文表達能力感到心酸了！

對症下藥，充足學習環境

從日常生活和課程學習中培養學生的語文表達能力，或許是最潛移默化，也是不讓學生心生排斥的一種寫作能力培養方式。雖說國中基本學力測驗中的寫作形式頗類似八股文，學生的用詞遣字再如何優美，也只能當作加分(即獲得五、六級分)的標準，萬一離題，一樣只能抱鴨蛋苦悶；反之，只要能把握題意，根據其引導提示中規中矩地回答問題，分出段落並且達到要求的字數，即使文筆一般，也很容易獲得基本的級分。但在教學中還是可以發現，學生口語表達和寫作能力的優劣，仍與其是否喜歡閱讀、持續閱讀有很大的關係。孩子在能充足閱讀的環境中成長，語文表達確實較為流暢，不僅較能選取掌握寫作題材，遣詞用字的拿捏和精準度也比較好；涉獵的知識愈多，自然能拿來運用的字彙和舉例也會愈多。

我會先積極鼓勵學生閱讀。這當然不能僅只於對學生精神喊話，而是要由老師主動打造開放的閱讀空間，努力提供閱讀的機會且營造良好氛圍。通常在導師班級中，我會利用角落布置一個學習角；這個學習角至少可提供約二百至三百本課外書籍，儼然成爲一個小小圖書室，館長是我，副館長則由圖書股長擔任。在擴充圖書的規模上，一方面是由我購入適合學生閱讀的讀物，這些書籍可以代代相傳，使用在每一屆班級中；另一方面，我會在開學之初給家長一封信，鼓勵家長和學生分享家中已閱讀過的課外書籍，對於分享行爲，我也會適度給予學生獎勵。學生帶來的書籍，內容需經我親自審核挑選，並於學期末發還給學生；在置入圖書櫃之前，我會協助圖書股長仔細將書目建檔，並且明白登錄書籍的資料，包括書名、作者、出版社、出版日期、提供者、定價等。明定圖書借用規則，加以張貼和宣導，並由圖書股長確實管理圖書借用簿，每周清點圖書數量更是不可缺少的動作。班級圖書室的做法已行之多年，效果頗佳。

鼓勵多問多表達多觀摩

其次是要學生思考和聯想，鼓勵他們成為「問題兒童」，不怕問「為什麼」。不管是任何管道接觸的知識或訊息，即使是上課老師們所傳授的道理學問，都應該經過自己的思考和判斷，不該全盤相信或照單全收。如此，才能養成學生主動發掘問題、尋求解答的態度和能力，經由思考，脈絡更為清晰，說起話來或寫起文章來也就更能侃侃論述了。

第三，鼓勵學生把握發表的機會。利用班會的召開、課堂上臺活動的課程，訓練學生養成自然而大方的臺風，有條理地發表言之有物的內容。一開始，我會要求學生站在臺上的態度和時間，若學生說不出話來，則會適時引導，務必讓臺上的每個人嘗試發表，臺下的每個人耐心聆聽，彼此表現出尊重。曾在國文課程之餘，安排兩節課進行閱讀分享，讓每一位學生上臺介紹自己喜愛或推薦的一本好書；活動課程實施之前，事先預告，給予學生足夠的閱讀和準備時間，且在親師聯絡簿上黏貼課程通知單，明定活動目的、日期、流程、規範、評量



訓練學生養成自然而大方的臺風，有條理地發表言之有物的內容，是寫好作文必備的條件之一。
圖—夏欣霖攝



標準和發表內容的引導，讓家長和學生知道準備的方向。活動開始，先分享自己的閱讀經驗，或介紹自己喜愛的書，拋磚引玉，學生其實非常喜歡聆聽這些故事。而那些曾被老師、同儕介紹、熱烈討論的書籍，常能引發大家高度的閱讀興趣。

在教室布置中並提供分享專欄，舉凡同學們的作品觀摩、每日一句典故或成語、剪報、好文共賞、新聞即時通、藝文活動訊息，都可以張貼其上，且要定期維護和更新。

改善作文教與學現況

除了鼓勵學生閱讀，欲奠定語文表達和寫作能力的基礎，老師更須幫助學生將他們想要傳達的訊息傳達出來，協助他們寫得更清楚、妥切，提升學習成效。以往的作文教學，常常不是偏重老師單向式的教導，就是偏重學生的自我練習；隨著國語文基本課程內容的繁複、教學時間的緊湊與不足，以及重視評量測驗的結果，寫作更多是僅於學生的責任。其實「教」與「學」是同等重要的，不但要同時施行，更要相互回饋。以下是一些可供老師作文教學的方法。

第一，將國語文法修辭的概念融入平時的課程中，給予學生正確的指導。文法是語素、構詞、句子等運用的基礎，能幫助學生正確、明白且完整地表達心中的意思；修辭技巧則是潤飾字句，使文字更加生動、具體，進而吸引讀者、說服讀者的補充劑。當我們能指導學生擁有這兩方面的正確概念時，他們才能自然地運用在寫作上，而不至於胡言亂語、表達不清，或行文不能流暢。

第二，老師必須提供學生關於寫作的技巧與可供欣賞的範文。在學生首次接觸到某一類文體或某一種題材寫作時，我們要能引導他們掌握大方向，避免他們無所適從，不知如何寫起或是寫得文不對題。

第三，由於寫作的練習在國高中階段脫離不了最終的目的——評量考核其寫作能力，老師必須適時讓學生了解大考的題型和趨勢。提供學生歷年基測的作文題目，並做簡單的解釋分析，即使沒有時間指派學生練習，也能幫助他們有基本的概念去審題和構思。

最後，有系統地編寫作文教學的引導式講義，循序漸進地指導學生，增進他們的寫作能力。寫作雖然關乎各人才情，但透過大量閱讀、過程模式的勤加練習，對學生語文表達能力的提升一定有所助益。



近年企業漸漸和學校有了愈來愈多互動，為了解決學校設備因政府預算有限而日漸陳舊的問題，企業發揮「取之於社會用之於社會」的經營理念，捐贈學校硬體設施有效解決了政府投資教育不足的窘境，不但提升學校的教育品質，亦能塑造優質的企業形象。

企業回饋社會 提升學校教學品質

文圖 | 陳金生 臺南市西港區成功國小校長

美國總統歐巴馬曾言：「今日在教育上超越我們的國家，就是明日在競爭上打敗我們的國家。」世界各國對於教育的積極重視與投入，已經是國力強盛的重要根基。如何有效投資提升學校教育各項設施，更是當今重要課題。有關教師素質提升，牽涉到許多教育制度與師資培育問題，提升非一朝一夕所及；然學校硬體設施卻是可以有效處理，立即提升學校教育品質的。因此，政府當局，不但要積極編列相關預算投入，更要全面協助學校(尤其是偏遠地區之國中小學)更新改建各項硬體設施。

本校校舍建於民國五十年，已屬老舊不堪，又歷經99年甲仙大地震受損嚴重，





建築方正採用紅色系列搭配拱門造型，大樓兼顧穩重與活潑。

幸得時任教育部吳清基部長的重視，更親自到校了解受損狀況，便立即協助學校透過台塑企業的協助，認養了一棟教學大樓，總計十五間教室，總建築面積為2276平方公尺，投資金額達五千萬元。透過 捐建，學校不但可以將相關的教育理念透過企業的協助，落實於建築之中，學校人員更可以免去各項建築招標規定，而全力投入在教育工作中。

永慶教學大樓建築特色

■ 建築設計兼顧穩重與活潑

台塑企業捐建學校校舍頗多，但在臺南則是第一次。其所捐建的校舍最大的特色是方正、堅固與耐用，在創意及活潑方面感覺上有較大的發展空間；因此，本校利用顏色及拱門造型，做為建築物軟化的要素，提升教育場域的活力。

■ 教室規畫兼顧活動與規範

為求學生教室活動及教學空間達最佳效果，教室內空間為 9×7.5 公尺的大坪數設計，每位學童所享有的活動範圍極大。再加上外推 1.5×4.5 公尺的班級教室外陽臺，收納所有師生需要的生活機能，包括洗手臺、拖布盆、掃地工具櫃、抹布架、牙刷架、垃圾桶等，將所有雜物集中於此，也讓教室環境更顯舒適與清爽。

■ 教師獨立輔導空間

傳統教室，教師批閱作業及學生輔導位置並無獨立空間，學生經常因留意教師動向造成學習分心。為此，特別在教室陽臺的另一區規畫教師專用的獨立空間，採用外推式設計，並將教學設施室(電腦、音響、書櫃、白板控制器等)一併集中於此。在這裡，教師除批閱作業之外，單獨輔導學生時也可不受其他因素干擾。

■ 教室採光充足通風良好

教室為學習之重要場域，採光及通風良好



教師獨立輔導空間，不受其他因素干擾。



戶外表演區，學生有充足的展示表演空間。

為其基本要求，亦是綠建築的基本指標。運用大片窗戶及整面落地門設計，讓大型空間規畫的教室擁有明亮的充足光線，有效促進學生學習的活力。外部則加裝適量的遮陽板，有效控制室內的透光度。

■ 乾淨明亮的舒適廁所

廁所是師生每天必須使用的衛生場域，「乾」「淨」是保持廁所衛生的重要條件。採用玻璃磚的設計，讓光線自然透射，全面式的窗戶設計與通氣孔，兼顧通風的順暢，使得廁所的清潔維護更加容易。廁所內部設計掛鉤及衛生紙架，讓使用者能有舒適整潔的如廁空間。

■ 戶外表演遊戲區

運用連接走廊的空間設置小舞臺區，學生或班級可於此進行才藝表演、說故事、



戲劇演出等，不但可以培養學生自信的能力，更是教師教學的優質空間。此外，運用連鎖磚的鋪設，自然劃出跳格子的空間，成為孩子快樂的活動地點。

■ 經營之神手跡提升建築物價值

「命名」為建築物靈魂之象徵。台塑企業創辦人王永慶出身貧困，赤手空拳打造臺灣經濟史中的奇蹟；其吃苦努力勤勞樸實的精神，正是學童學習的典範；因此，全校一致通過以永慶樓命名。同時為了彰顯大樓的非凡氣質，採用抿石子的工法，將王永慶先生的手稿真跡製作於大樓頂端，有效營造出大樓氣度，更希望能培養孩子見賢思齊與回饋社會的精神。

學校企業合作展現的重要省思

■ 企業高效率的彈性執行

從確認捐建開始，台塑企業就積極的與校方確認各項相關事宜，大至大樓的整體造型，小到水龍頭的位置，台塑企業完全尊重學校的需求，讓學校能在毫無建築壓力之情況下，提出符合學校教育需求的建築內容。確定整體建築藍圖之後，台塑企業隨即發揮高效率的執行方式，依照預定時程完工，並兼顧品質要求。

■ 學校人員免於工程專業不足的恐慌

學校校長與總務主任及相關經辦人員，都是教育專業出身，雖有心協助學校各項硬體設備的改善，但是眾多的採購法令、建築專業、施工程序等，經常讓有意提升學校效應設施的人員望之卻步；縱使已經投入執行過程，也常深感力不從心，究其原因，即為相關專業素養不足。雖然政府機構經常辦理相關採購研習，但是建築校舍之事務，不但業務龐雜且工作繁重，更是許多商業利益考量之所在，教育人員實無法負荷其壓力。

■ 企業專業的建築過程

在建築過程，台塑企業採用施工與材料分離的政策，亦即所有建材(如鋼筋、混凝土、窗戶、纜線等)均由台塑企業統一採購，建築公司則僅負責施工部分，如此，可維持建築材料一定的品質。同時，台塑企業的編制內即有專業的工程監工、水電監工等

專門人員，在施工期間，公司會不定期派遣的監工人員到工地現場隨時抽查各項的工地安全、施工品質、現場作業要求等相關執行細節。同時每個月也定期召開施工進度會議，確實管控各項工程進行的進度。

■企業回饋學校，營造雙贏局面

近年來，企業漸漸和學校有了愈來愈多互動，如玉山銀行圖書館捐建、天下雜誌閱讀巡迴列車、TVBS關懷文教基金會、宏達電企業捐贈平板電腦、台積電協助八八風災學校復建……等，但是多數學校，尤其是公立小學，對於社會企業的協助與互動仍然認知有限。在政府預算有限的年代，學校硬體建設如無法持續更新，令人不得不擔心在老舊設備下教育的孩子，未來是否有足夠能力面對數十年後的激烈競爭社會？幸運的是，企業多數有取之於社會用之於社會的經營理念，企業捐贈學校硬體設施不僅能夠有效快速的解決政府投資教育不足的窘境，更可以有效提升學校的教育品質，藉此機會亦能塑造優質的企業形象。

■企業文化進入校園展現教育多元發展面向

雖然學校是一個開放性的系統，但是許多的執行及教育措施，仍然屬封閉的思考面向。以本校與台塑企業的結合而言，雖然僅是一棟大樓的捐建，但是藉由王永慶先生一生的努力與成就，有效結合學校的教育理念，便能擴大成為學校教育素養的一環。特別是王永慶先生所重視的「勤勞樸實」，更可融入學校各項的潛在課程與日常生活教育之中。多元的教育理念在於培養孩子不同面向的智能，尤其是在十二年國教執行的同時，課業成績已不再是唯一的考量，也不應該是學校教育所唯一著重。如何讓我們的孩子具有社會正義與責任感的正確價值，才是學校教育所應重視的多元內容。

辦好教育，我們的未來才有希望

教育學者林明地曾指出：「學校是社會制度的核心，學校教育常被認為是解決社會問題的治本之道，亦是最後的希望。」筆者深切期待，政府相關部門能全力提升學校（尤其是偏鄉國中小）的各項軟硬體設施，因為唯有辦好教育，我們的未來才有希望。



禍從球降

談球隊訓練之風險管理

文圖 | 黃盛榮 高雄市文府國小學務主任

就風險管理角度而言，公共意外責任險為學校提供了相當大的保障，只要是因學校疏失所造成的傷害，都在其理賠範圍之內，學校可以因此有充分的奧援來處理突發的意外傷害，對於在學校活動的社區民衆也提供了更大的保障。當事故真的發生，校園危機的處理需多方考量，從行政管理、教育宣導、警政、社政、保險體系、法律等方面多頭並進，方能有效化解危機於無形。

095



某某天早上，學校巧固球球隊一如往常地進行訓練，在一次平凡不過的射門練習中，球彈到圍牆周圍防護網滾了出去。這是每天都會發生的畫面，並沒有人特別在意，因為四周都有綿密的防護網保護著，殊不知，危機已悄悄的降臨。

危機總發生在不經意處

在球隊即將結束練習之際，有一騎士經人攙扶著走進校園，手腳嚴重擦傷，怒指學校球隊害他出車禍，球隊師生面面相覷不知所措，趕緊通報學務處處理。當下趕緊請學校護理師先觀察騎士的傷勢，確認沒有立即性的生命危險，立刻幫他先做簡單的傷口包紮處



理；接著聯絡其親友，詢問是否需要報警送醫服務，騎士婉拒並抱怨說，一個球怎麼會從門縫中彈出害他措手不及摔車受傷，要求學校找出肇事學生，學校承諾會妥善處理此事後騎士就離開了。

騎士離開學校幾個小時後，突然接到當地派出所電話，指民衆持驗傷單報警控告學校過失傷害，要求學校派代表到警察局製作筆錄。這時學校警覺到事態嚴重，請現場球隊的老師到警局協助製作筆錄，然老師並不願在筆錄上簽名，最後只好由校長出面簽結，承諾絕對會負責到底不會逃避。

當天下午由學務主任帶領老師到騎士家慰問，並致贈壓驚小紅包展現解決問題的誠意，也承諾會負責處理請他不需掛心。或許是我們展現的誠意感動了他，當場他承諾不會獅子大開口，只希望校方能給他合理的賠償即可，他也不想進一步法律訴訟，最後在保險公司協助下達成和解圓滿落幕。

事件省思

一、掌握處理先機，落實通報責任並持續關注後續發展

第一時間當傷者進入學校理論時就該盡快報警，保留現場完整以便釐清事實的真相；另外請現場老師與學生陳述當時的情況，避免因單方面說詞誤導警方辦案，不利於學校。而學校也應留下傷者的基本資料保持密切聯繫，隨後立即進行校安通報，並通報教育局主管科。以本事件為例，可先以乙級意外事件進行通報，如傷者與學校協調破裂，可能訴諸媒體時，則應立刻進行第二次校安通報續報，將等級更改為甲級。

二、確立主責單位，避免教師與學生單獨面對事件

本次事件的傷者要求校方將肇事人員找出，然而球隊的訓練乃是團體的活動，無法歸責於單一學生；再者，就老師的角度來看，訓練球隊已經是相當辛苦的工作，若還需面對這種法律紛爭，可能澆熄老師的熱情。因此，由學務處先擔任對外聯絡窗口統籌相關事宜，對內可以讓師生安心、對外可以對傷者表示負責任的態度。

三、機會教育，強化師生危機意識。

事件已經發生，再多的指責也於事無補。事件紛擾期間，學生深受驚嚇無心練球，不知如何是好；老師對此事也自責不已，擔心後續會有法律責任歸屬。這些過程

總務處在每月的校舍安全檢查中，應注意運動場內的設施是否有毀損破壞的情況；如無法及時修復，應於周遭立起警告標誌，防範危機於未然。



確實會讓人心煩，然更應藉此機會加強安全教育，提升師生對於危險因子的辨識能力，時時提高警覺，不可過於輕忽大意；老師也應負起督導的責任，精準地掌握球場發生的狀況。而在訓練場所的選擇上更要注意，因應球類的屬性選擇適合的場所；學生朝會時亦可以藉機宣導球類活動注意事項，深化學生的危機意識。

四、落實場地安全檢查，確保安全無死角

每次球隊訓練前應派學生先好好檢視一下場地安全設備，再由老師進行確認。總務處在每月的校舍安全檢查中，也應注意運動場內的設施是否有毀損破壞的情況，立刻進行修繕；如無法及時修復也應於周遭立起警告標誌，防範危機於未然。本次的意外肇因於球場旁的門未關緊，任誰都想不到那連人都過不了的小縫隙竟會導致這麼大的風波。因此，應特別要求總務處加強門禁管制，巡邏期間務必確定每一道門都緊閉才可離開。

四、熟悉保險理賠系統，確保學校權益

本次事件主因學校管理過失導致第三人受傷，故適用學校公共意外責任險理賠，並無學生平安保險適用事宜。做法如下：

首先，事故發生五日內，上報保險公司網站公共意外責任專區進行網路報案，內

容須註明人、事、時、地、物，保險公司會以網路及簡訊通知並登錄案號，表示已受理成案。接著，保險公司會派人審查是否屬於公共意外責任險理賠範圍，確認是屬於公共意外險之後，繼續進行和解事宜，針對傷者所提出的費用進行賠償事宜，最後達成和解簽下和解書，整個案子就可結案，依合約規定每個案件學校須負擔自負額。

以本次案件為例，保險公司與傷者談妥的和解金額為新臺幣10905元，而學校需負擔1000元自負額，其餘9905元由保險公司直接匯入傷者帳戶。這些資料都會詳載在和解書上，三方(學校、傷者、保險公司)各留存一份。其中1000元自付額是固定的，不管理賠的金額為多少依合約規定每個一案件就須自付額1000元。就風險管理角度而言，公共意外責任險為學校提供了相當大的保障，只要是因學校疏失所造成的傷害，都在其理賠範圍之內，學校可以因此有充分的奧援來處理突發的意外傷害，對於在學校活動的社區民眾也提供了更大的保障。

從危機創造成功的契機

校園所面對危機越來越多元且複雜，已非單憑學校一己之力即可解決，尤其在網路媒體氾濫的年代，處理只要稍有不慎，便可能登上媒體版面，焦點轉移、扭曲了事情的真相，屆時對學校所造成的傷害與負擔更是難以估計。因此，校園危機的處理需多方考量，從行政管理、教育宣導、警政、社政、保險體系、法律等方面多頭並進，方能有效化解危機於無形，成功經營出老師安心、學生開心、家長放心的友善校園。 

校園公共意外責任險 VS. 學生平安保險比較分析

項目 內容	校園公共意外責任險	學生平安保險
被保險人	學校及幼稚園	學生
保險標的	對第三人依法應負賠償責任	學生的生命及身體
保險金額	保險人對被保險人依契約所付最高賠償限額	死亡或殘廢保險金採定額給付，醫療費用採實支實付。
賠償範圍	對第三人之體傷、死亡、或財物損失之賠償責任。	保障學生之疾病或意外傷害





許多現今加入國際藏書票聯盟的全國性藏書票協會，幾乎都曾因故面臨解散的命運，之後再由藏書票愛好者重新建立，經過協會運作的起落轉承，才有今日的規模。19世紀末開始之後約一百年間，藏書票藝術的愛好者紛紛自動聚集，許多國家接連出現了民間自組的全國性藏書票協會，此一現象為往後藏書票藝術的發展產生了重大的影響，讓藏書票有了今日的風貌。

歐美藏書票協會時代的發展

099

文圖 | 潘青林 國立臺南大學美術學系副教授

弗曼克(Formanek)於1991年發表的「為何收藏：收藏者揭示其收藏動機」(Why they collect: Collectors reveal their motivations)一文當中，提出收藏者因其自我表現與社交性，會藉著收藏行為與其他有相同嗜好的人結合成一個社會體系。或許就是基於這樣一個心理，從15世紀中葉開始，藏書票藝術經過了四百多年的能量累積，終於在19世紀末開始之後約一百年間，藏書票藝術的愛好者紛紛自動聚集，許多國家接連出現了民間自組的全國性藏書票協會，此一現象為往後藏書票藝術的發展產生了重大的影響，讓藏書票有了今日的風貌。以下針對此時期的藏書票藝術重點事件與議題進行探討。

最早藏書票協會的成立

1891年是藏書票藝術轉變的重要年份，因為德國藏書票協會(Deutsche Exlibris Gesellschaft)與英國藏書票協會(Ex-Libris Society)均於當年正式成立，德國藏書票協會於該年4月成立，並於10月份開始出版第一份協會季刊，而亦於同年成立的英國藏

書票協會，則是於該年7月份開始出版協會月刊。由於英國藏書票協會是由一群藏書票收藏者在聚會時而發起的，但是由於英國藏書票協會的月刊比德國藏書票協會的季刊早了三個月出版，因此一般說來，英國藏書票協會被認為是史上第一個藏書票協會組織。

英國藏書票協會雖是由一群藏書票收集者所創立，但是有完整的組織章程，須設有一位會長及兩位以上的副會長之外，會員則分為一般會員與榮譽會員。協會歡迎所有對藏書票藝術有興趣者均能參加，但是不接受

以藏書票作為職業的商人加入；榮譽會員人數則以不超過六人為原則，由會員投票選舉產生。

英國藏書票協會對藏書票藝術的最大貢獻，在於其每月出版的「藏書票協會月刊」(Journal of the Ex-Libris Society)，此月刊在當時是由協會的榮譽秘書懷特(W.H.K. Wright)擔任主編，在當時是免費寄送給所有入會會員，內容不但充分展現了該協會的活動力，為未來將成立的眾多藏書票協會樹立了良好的典範，更重要的是為當時藏書票藝術的發展軌跡留下了文本資料，成為往後藏書票藝術研究者均需閱讀的重要文獻。值得一提的是，月刊中可看到有許多美國藏書票相關消息，基於當時網路電信較不發達，該月刊主編懷特邀請美國藏書票學者Charles Dexter Allen(《美國藏書票》一書作者)為美國通信秘書，為該月刊提供美國藏書票活動消息。

可惜的是，由於會員人數的下降和協會資金的不足，英國藏書票協會於1908年突然解散，1908年12月出版的最後一期月刊最後的藏書票條列表格下方還見「待續」(To be continued)字樣，可知協會解散地十分突然。不過，由月刊中不斷發出的會員會費催繳通知，以及1908年10月份於會員通知欄中，希望非英國籍會員會在以外幣匯款進行繳交會費的同時，能夠寄張明信片到協會告知已繳會費的訊息，可觀察出協會在財務方面已出現帳務不清楚的狀況，或許對於年底協會即將解散之結果提供了端倪。



英國藏書票協會是史上第一個成立的藏書票協會組織，此為該協會的標誌。



英國「藏書票交換俱樂部」

儘管英國藏書票協會於1908年年底解散，但該協會會員基於對藏書票收集的熱愛，於1899年時自行成立了「藏書票交換俱樂部」(The Bookplate Exchange Club)。這是一個非常有趣且值得研究的組織，其運作方式是將參與的成員排序，由每個月輪值的成員寄出三十張藏書票(不方便時數量可稍作調整)，與其他會員進行交換；第一個收到的會員自行選出想要的藏書票，再加入自己多餘的藏書票，然後依名單上的排序陸續寄送給下一位會員；而該次第一順位收到藏書票的會員，下個月則會是名單上最後一位收到藏書票的人。此種在家輕鬆進行藏書票交換的方式，不僅十分節省時間，成本也比定期聚會來得低廉許多，廣受到參與會員的喜愛，直到世界各地陸續成立藏書票協會、英國藏書票協會於1972年以「The Bookplate Society」再次成立之後才式微。此種透過信件的藏書票交換方式，在通訊不如今日便利的年代，的確為藏書票收藏家提供了一種最有效率的收藏管道，且每個月都會有藏書票寄至家中的興奮與期待感，是藏書票愛好者能夠深深體會的。

歐美各國藏書票協會陸續成立

在西元1890年代至1990年代這一百年之間，藏書票藝術最大的發展就是各國的藏書票協會紛紛成立。除了1891年英國藏書票協會與德國藏書票協會陸續創立之外，法國藏書票協會亦於1893年成立，並於1894年的1月份開始出版會刊。接著如雨後春筍般，各地藏書票協會，如美國藏書票協會(1896年)、保加利亞藏書票協會(1901年)、西班牙藏書票協會(1902年)、澳洲藏書票協會(1903年)、捷克藏書票協會(1918年)、荷蘭藏書票協會(1932年)、瑞典藏書票協會(1934年)、丹麥藏書票協會(1941年)、義大利藏書票協會(1945年)、芬蘭藏書票協會(1966年)、南斯拉夫藏書票協會(1967年)紛紛成立。

不過，歐美各國大部分的藏書票協會，幾乎都曾因故面臨解散的命運，之後再由藏書票愛好者重新建立。以美國的藏書票協會為例，早在英國藏書票協會於1891年成立時，美國藏書票愛好人士即積極投入參與協會運作，並以美籍藏書票學者亞倫(Charles Dexter Allen)為窗口，與英國藏書票協會進行通信並交換消息；據統計，在英國藏書票協會成立後的三年內，至少有五十位以上的美國人成為協會會員，在創會

的十四位理事名單中，也有一位R. C. Lichtenstein為美國人。1896年，一群藏書票收藏家在首都華盛頓成立了「華盛頓藏書票協會」(Washington Ex-Libris Society)，短短一年間，該協會已經具有全國性規模；1897年重新將協會命名為「美國藏書票協會」(American Bookplate Society)以符合協會當時的性質，並開始在報紙上刊登「Ex Libris」專欄，只可惜該協會因未得到全國性規模的支持，短短幾個月後就宣告解散。

多年之後，一位熱中藏書票藝術的加州柏克萊大學生錢尼(Sheldon Cheney)，於1906年的11月份自行出資、主編並出版了一份名為《加州藏書票》(California Book-Plates)季刊，1911年更名為《藏書票手冊》(The Book-Plate Booklet)。該組織往後運作了約四十年的時間，最後一次有紀錄的會議是在加州帕羅奧多市舉行，日期為1950年9月15日。儘管錢尼有藏書票刊物出版，但是畢竟屬於私人性質的刊物，一個名為「美國藏書票協會」(American Bookplate Society)則是於1913年2月1日於紐約市由十八位理事共同成立。而在美國西岸，「國際藏書票組織」(The Bookplate Association International)則是於1925年成立，重點工作在於舉辦國際性的當代藏書票展覽。

「美國藏書票協會」1897年的解散，代表著美國全國性的藏書票協會亦隨之消失，直至1922年6月，才再由26位藏書票藝術家與收藏家共同成立了「美國藏書票收藏家與設計者協會」(American Society of Bookplate Collectors and Designers，簡稱ASofBC&D)。該協會一直延續運作至今日，現為美國唯一的全國性藏書票組織，並正式加入國際藏書票聯盟。

其實，許多現今加入國際藏書票聯盟的全國性藏書票協會，均有過相同的命運，經過協會運作的起落轉承，才有今日的規模。許多目前仍在運作的全國性協會，多是曾經經歷解散，1945年之後才再行重新建立的，這情況應該與第二次世界大戰(1939年～1945年)的結束與景氣復甦有相當大的關係，例如法國藏書票協會於1945年重建、德國藏書票協會於1947年重建、西班牙藏書票協會於1950年重建(今日運作之協會於1989年重建)、保加利亞藏書票協會於1956年重建(今日運作之協會於1979年重建)、比利時藏書票協會於1958年重新成立、匈牙利藏書票協會於1959年重建，而全球最早成立的英國藏書票協會，亦於1972年再次重新成立。



電影想全盤接受李喬的故事，所以不忘向背叛臺灣人民的「祖國」大聲呼喚；也不敢丟開李喬虛設的閩南大盜林天霸，以及與黃賢妹糾纏的往事。結果在《一八九五乙未》的歷史旗幟下，冒充「史詩」來敘述一段敵寇、土匪、義民、烈女的傳奇故事；使得歷史陳述的企圖，變成虛幻泡影。為能久親王找出「接收臺灣」的正當理由，因此找到了參與征臺的森林太郎，用他的日記「發聲」，來「客觀」呈現一八九五的這場悲劇。

傳奇或歷史？ 《一八九五年乙未》必須做的選擇

文 | 許建崑 東海大學中文系副教授

從電影名稱來看，《一八九五乙未》肯定是部歷史劇，敘述臺灣客家子弟抗日的滄桑血淚史。這部電影在2008年開拍，是臺灣首部以客家語為敘事主軸的電影。原著劇本《情歸大地》，係李喬創作，後來由高妙慧、葉丹青改編為電影腳本。電影導演是洪智育，男女主角為溫昇豪、楊謹華；唐美雲、吳樂眉分別飾演吳湯興的母親吳秋妹與姜紹祖的母親姜宋氏，兩位女星在眉宇神氣間，很能掌握客家族群的「硬頸」精神。而飾演接收臺灣的日本總督北白川宮能久親王，由日比野玲擔任；他後來又演出《賽德克巴萊》中的小島源治。為了要搭配親王的幕僚，找出當時來臺的軍醫官森林太郎，筆名森鷗外，以他隨行的日記作為戰爭經過的敘事線索。這個角色由日人貴島功一朗扮演。





就整齣電影來觀覽，畫面極為華麗優美。導演對客家庄建築群的形態，相當嫺熟。屋宇的庭院、門楣、窗櫺、對聯、茶几等擺設；女性的髮髻、髮箍、衣服，也都仔細考究過。每張劇照都拍得莊重典雅。遺憾的是，這部影片最終「叫座、不叫好」，是受到什麼原因牽連？

李喬原著劇本的書寫

作為小說家的李喬來書寫苗栗客家人抗日故事，再恰當不過了。他把故事區分為五大場。首先是吳湯興在銅鑼莊媽祖廟前的誓師。吳湯興與新竹北埔的姜紹祖、頭份的徐驤、新楚軍楊載雲，以及原住民來撒阿給尼等人，屯兵在頭份營部。第二大場是新竹之戰，姜紹祖犧牲。第三大場頭份之役，藍領守備鍾石妹死於筆尖山。第四大場是火焚銅鑼莊，岳父黃阿龍的稻香樓未能倖免。第五大場，八卦山決戰，吳湯興等人陣亡，日本步兵少將山根信成亦戰死。並交代了後續發展：黃賢妹死節，臺南失陷，黑旗軍劉永福登船逃離臺灣，徐驤戰死曾文溪，能久親王病卒。

對李喬而言，情節鋪排與故事張力的展現，很容易上手。誓師之際，他敘述唐景崧成立臺灣民主國十三天，卻一溜煙的跑了；對照吳湯興童年時，父親決心放棄家小，獨自返回廣東高思，說出了父親的無情義。接著，岳父黃阿龍讓吳湯興在三個女兒中挑選一人為妻，吳湯興選擇曾經陷入匪窟的黃賢妹，表現出他的情有獨鍾。而「父親」離開臺灣的噩夢，一直穿梭在故事之中。到了火燒銅鑼莊之際，黃賢妹逼問吳湯興為何選擇了她？又回溯她如何被強盜凌虐？在回憶的同時，一場大火燒光了銅鑼莊。試問，那個「強盜」又暗指誰呢？到了八卦山決戰之前，鯉魚潭平埔族的夜祭，象徵「流血」已無可逃避，「犧牲」勢在必行。至於決戰的進行，李喬在劇本中做了詳細的「沙盤推演」，他甚至把日軍在彰化八卦山的軍事布陣圖，原原本本附在

書上。

唯一的遺憾，李喬不嫺熟於「電影劇本」編寫，五大場、八十九小場的區分，不合乎電影工作者的閱讀習慣。李喬筆下的人物繁多，對話深刻，似乎比較接近「舞臺劇」的表現；但過多的旁白和回憶場面，



又非得向「電影」靠攏不可。

電影小說與影像的比較

李喬的《情歸大地》，就這麼成為《一八九五乙未》的底本。年輕的劇作家不容易了解「中、日、臺」情愫的糾結，把「戀父情結」當作口號，對於「戰爭」的揣摩也無徑可循，無法將李喬精心醞釀的，從新竹、頭份、彰化，一場比一場盛大的戰爭拍出來；更無法進入李喬精心籌設四十小場的八卦山戰局，僅僅以幾秒鐘的畫面帶過。簡直要讓李喬拍胸頓足！

拍攝電影所用劇本，我們不容易讀到；倒是可以從「電影小說」的改寫，來對照電影畫面，就知道導演又改動了什麼？

小說分為三十回。從1887年春分開始，苗栗銅鑼灣吳家樟腦寮前，黃賢妹與吳湯興告別，出門送糧給官府，中途遭搶匪劫掠。賢妹脫困歸來，湯興仍然依約迎娶。他們在田裡埋下儲蓄的瓦罐，打算將來興修私塾。故事跳進1895年5月29日軍登陸澳底，能久親王擔任征臺司令，軍醫森林太郎隨侍在側。

鏡頭再回到樟腦寮，賢妹已成為一家之主，調配水源，供鄉民使用。而此時，丘逢甲來信，徵召吳湯興擔任義軍統領，以阻止日軍接收。不久，徐驤、姜紹祖等人都帶兵前來依附。能久親王初期接收順利，森鷗外在日記中寫著：情報顯示，臺北沒有敵軍。開始感到夏風和蟬鳴。

吳湯興決定以游擊戰騷擾日軍，6月14日姜紹祖又打了勝仗，惹惱親王，日軍攻勢漸猛。此時長工阿土中彈，湯興與送糧的賢妹暫返家中。始聞唐景崧、丘逢甲已經離臺，臺灣民主國無形瓦解，湯興想起了六歲時父親的離家。

故事另起一線索，陷入匪窟的丫嬛已經嫁給匪酋林天霸。林天霸本名高天祐，臺南人，父親揭發知府勾結東洋番，被抄家。高天祐赴鹿港考秀才，因此免難，被賽夏族頭目搭救，收為義子，改為今名。頭目五十大壽時，黃父曾經帶著賢妹來參加壽宴，已留給天霸一個深刻的印象。頭目死後，天霸從新竹來到了苗栗，身分從縣官之子、頭目養子，變成了土匪頭子。因應時局，他率眾含賽夏族人加入義軍，

客家義勇三傑，吳湯興、徐驤以及姜紹祖，面對外來政權入侵，客家、閩南以及原住民團結一致，和現今充滿對立的社會形成強烈對比。



當客家義民軍為保家衛國而奮戰時，全村女眷共同染衣耕作，作為勇士們的強力後盾。



卻與姜紹祖不合。不久，阿猴、大春相繼陣亡，紹祖返家與滿妹相聚。7月7日，紹祖被擒，能久親王嘉其勇氣，特來獄中勸降。紹祖最後還是服食鴉片自殺。（獄中怎麼會有鴉片呢？難道是暗喻鴉片戰爭？）

7月12日，日軍運糧船在三角湧遇襲，全隊38人死亡。受到震擊，能久親王向林太郎說出心中的委屈。他在幕府政權交替中，淪為失敗者，被迫出家、軟禁，希望此次順利接收臺灣，以換取家族勢力的恢復。他閱讀《涅槃經》，深知地獄之凶險，不願意做殺人的劊子手。林太郎記錄了當天的會談，他也注意到一群受驚的蝙蝠。蝙蝠，不正是中國人長壽、吉祥的象徵嗎？「無差別掃蕩計畫」，讓日軍發狠起來，傷及許多無辜百姓。

8月8日立秋，林太郎尋找走失的馬匹，在苗栗溪邊遇見了一群「放足」的婦女，包含賢妹，正在染布。8月23日處暑，日軍進駐大甲。有五分之四的士兵感染熱病。而湯興的部隊缺乏米糧，母親拒絕供應，賢妹則挖出田邊的瓦罐，把紙幣、首飾換成米糧，送往前線。

在賽夏族為死者祭禱的夜晚，賢妹將米糧運到，遇上林天霸，也解開了賢妹受辱的過往。湯興揮拳相向，天霸自知理屈，隱忍不發。兩人事後握手言和。是夜，湯興剪下髮辮給賢妹，以示必死之心。次日，8月28日，日軍以火砲圍攻八卦山，湯興等數百人皆死於國難。最後一回，徐驤前往銅鑼報訊。賢妹夢遇湯興。親王因病死去。林太郎在日記本寫下：「9月27日秋分，戰勝並不是榮耀的事，凱旋的對伍應該以喪禮的儀式進行。」

與電影所呈現的影像比較，小說確實是根據電影劇本「忠實」的改寫。拍成電影的時候，才發現序曲過於冗長。因此把賢妹運糧繳送官府，途中被土匪搶劫，僥倖脫身回家，湯興依約娶妻過門等劇情，用五分鐘不到的時間簡單交代，馬上進入苗栗樟腦寮的場景，賢妹配水給百姓，湯興接獲丘逢甲來信。至於賢妹陷入匪窟的過往，則以回憶手法，插入需要返照、對比的地方，由於零碎，反而讓沒耐心的讀者，抱怨劇情過於混亂。

素材取舍影響了電影結構

電影劇組人員內心裡是想全盤接受李喬的故事，所以不忘向背叛臺灣人民的「祖國」大聲呼喚；也不敢丟開李喬虛設的閩南大盜林天霸，以及與黃賢妹糾纏的往事。結果在《一八九五乙未》的歷史旗幟下，冒充「史詩」來敘述一段敵寇、土匪、義

美麗的黃賢妹(楊謹華飾)曾遭土匪擄去，平安歸來後卻沒人相信她的清白；秀才吳湯興(溫昇豪飾)不願流言依約娶了她，信任與愛令她銘感在心。



民、烈女的傳奇故事；使得歷史陳述的企圖，變成虛幻泡影。不過，他們更希望為能久親王找出「接收臺灣」的正當理由，因此翻遍史籍，找到了參與征臺的森林太郎，用他的日記「發聲」，來「客觀」呈現一八九五的這場悲劇。

要是能刪去林天霸與黃賢妹情感的糾纏，而去描寫湯興如何收伏這個「道不同」的土匪，共同抗日，就可以留下「膠卷的長度」好好來拍「抗日」了。新楚軍楊楚雲、藍領守備鍾石妹、七星營吳彭年，都算是官軍，為了拖延日本的接收行動，暗中參戰，含淚吞忍，電影中全然不提。當徐驤決定留守，以掩護劉永福的撤走，又何等壯烈。戰場上的道義與犧牲，為了要指責清政府「無情義」，反而被刪落。

這件歷史故事的最佳主述者，一是湯興的母親吳秋妹，一是軍醫官森林太郎。如果能模仿日本歷史劇的「軍談」模式，讓敘事者一如陳達拿起月琴悠悠的唱出陳年往事，就很讓人動容了。要組合兩、三的敘事觀點來處理，當然可以，但是要注意各個敘事觀點的比重，否則就會傾斜失焦。

不過，整齣戲最詭異的，還是森林太郎的出現。筆名森鷗外的森林太郎，與夏目漱石同列為日本明治時期重要作家。他是個有良知的作家嗎？1895年5月29日他隨軍登陸臺灣，至9月22日離開臺北，共計 117天，寫了《徂征日記》。日記中只有若干與友人吟誦的漢詩，並沒有悲天憫人的戰爭記錄。他擔任陸軍局軍醫部長僅一個多月，9月19日接獲陸軍軍醫學校校長的派令，馬上動身返回東京。如果按日本發布能久親王死於10月28日的消息，他沒有為能久親王送終的機會。當時日軍來臺水土不服，罹患腳氣病，海軍部已經研發出「米麥混食」，可以改善病情，他以個人的偏執拒絕陸軍使用；難道傷害「敵軍」，就是「友軍」？多麼難解的習題。

有關一八九五年的抗日戰爭記錄，洪棄生屬於目擊證人，撰有《瀛海偕亡記》，又名《臺灣戰記》。日本隨軍記者大古誠夫將隨軍報導集成了《臺灣征討記》；美國戰地記者禮密臣也詳細記錄北部客家莊的戰役，都是很重要的參考文獻。至於寫成歷史小說，則有羊恕《百年孤寂的臺灣民主國》與東方白《浪淘沙》。不管是歷史或小說，追問真相，固然是一種閱讀趣味。但如果有意識的鋪排故事，來填充歷史漫漶含糊的細節，只要推衍過程合乎情理，能攫獲人心，都算是好作品。



生命的補充液

文圖 | 徐藝華

小院的一片綠意就好似我生命的補充液——看著原本柔弱的軟枝黃蟬一日日的攀爬，漸漸布滿欄杆，那種溫柔的堅韌不正是創造生命奇蹟的基本元素！也因此，我想生命的力量應該是靜謐的，不在於外表的強大，而在於內在的心力；當心靈的力量達到寧靜的狀態，那一定深不可測，也不可思議，可以致遠，可以改變一切。

為了路邊一朵盛開的黃玫瑰緊急停下車，走進了小小的園藝行，欣賞起層層疊疊的花樣風華，老闆問我喜歡什麼花，惟滿心滿眼都是花，一時之間，徹徹底底的忘了那朵吸引我的玫瑰，直到環顧一圈後，門口嬌豔的黃玫瑰再度出現在眼前，才記起自己想要一株清新的白玫瑰。

那裡有紅玫瑰、黃玫瑰、粉橘玫瑰、粉紅玫瑰，就可惜沒有所嚮往的白玫瑰。於是退而求其次，買了開白花的毛茛莉和無子檸檬。臨走之際，看了看烏紗網外攀爬的使君子，老闆在我身後冒出一句話：「種一株使君子如何？感覺和你很速配！」我還他一個開懷大笑，然後請教他好不好栽種等等問題，並問「不是君子也可以種嗎？」這下換他大笑了！最後在談笑之餘，預訂了一株使君子和白玫瑰。

園藝行老闆的話之所以惹我大笑，主要是聯想到宋朝詩人翁元廣描寫使君子的詩：「竹籬茅舍趁溪斜，白白紅紅牆外花；浪得佳名使君子，初無君



子到君家。」我擔心門前種了使君子，往來卻非君子之流，那豈不是誤了一牆白白紅紅的俏麗佳人！

印象中的使君子，最初來自於中藥，是驅蟲、健脾的藥方，但我只貪看那清新可人的牆上花——那是稍長之後看見某戶人家院子開滿一叢叢紅白間雜的花，幾經查詢後才發現這個特別的名字。它的花隨著一日光陰快速變化，從白色漸漸染紅，登至極艷時即驟然枯萎，十足體現見好就收的壯烈精神。

使君子花的一期生命非常短暫，有謂「使君子花，朝白、午紅、暮紫；虞美人草，春青、夏綠、秋黃」。花無百日紅，人無千日好，也正因為如此，「好」變得彌足珍貴。使君子迷人之處在於一整年的成長只為了在那夏日綻放，而每一朵小花僅僅絢爛一天，但一朵一朵接連著奔放，一叢又一叢的成為盛夏令人賞心悅目的風景。凝視著花的變化，就猶如在看自我人生的起伏，美好時光不是沒有，卻總覺得稍縱即逝；可走過低潮，陽光又會照前方。

我的使君子還未送來，腦海中卻浮現了它千姿萬化的美麗身影。但是，想像總是超逾現實的美好，植栽並非買來就可以花木扶疏，它們同孩子一樣需要悉心照顧，否則馬上會出現醜態或者告別而去。前一陣子，門

口的軟枝黃蟬感覺有點枯黃，鬆鬆土之

後放進一些有機肥，現在看

來葉子油綠肥美了；上

星期枝頭滿是盛開的

毛茛莉，如今一地

的白色花瓣令我

心疼，不禁拾起

片片花瓣放進盆

內，祈願落花

不是無情物，來

年化作春泥更護

花；而原來盛開的黃玫瑰都謝了，僅剩下一朵含苞初露，只有春不老樹下的紫色非洲堇一直豔麗的開著……。小小的花園，榮枯並列，直如大自然的生命圖畫，示現要好好把握時光，記取生命中美好的一面。轉身進屋，陽光依舊斜照，白頭翁如去年一般在樹上雀躍著覓著春不老的果實，我也如常的站在落地窗內欣賞縮影下的大自然生命圖畫。

圖畫中，任何一株植物離我而去都會心痛，懊惱自己沒有照顧好；惟當它們欣欣向榮時，心海也漾起陣陣漣漪。照顧它們就好比養育孩子，有時愛之適足以害之，擔心它枯死就多澆些水，擔心它營養不夠就多施些肥，不料導致葉萎根爛，甚至再也活不過來了。也因此，有時候不能愚昧的懷抱婦人之仁，必須要狠下心來為它們訂一個停損點。曾經花臺上的樹有一枝幹突然乾枯，起初不以為意，但逐漸增加，只好拿起花剪把所有乾枯的枝幹剪掉，不久後竟然重生似的長出新芽，卓然成風。後來再遇到這種情形即如法炮製，幸運地每次都出現重生的奇蹟。日積月累之下，藉由它們韌性的生命力帶給我許多生命的啟示，譬如它們在逆境中更堅強的特性，無形中讓我忘卻許多的不如意，為自己訂一個失意停損點。

所以，小院的一片綠意就好似我生命的補充液。看著原本柔弱的軟枝黃蟬一日日的攀爬，漸漸布滿欄杆，那種溫柔的堅韌不正是創造生命奇蹟的基本元素！也因此，我想生命的力量應該是靜謐的，不在於外表的強大，而在於內在的心力；當心靈的力量達到寧靜的狀態，那一定深不可測，也不可思議，可以致遠，可以改變一切。就像石蓮花的一片葉子落下來，不久後就長出一株小石蓮花，致使生命不斷延續與鋪陳下去。



榮枯並列的小花園，直如大自然的生命圖畫，示現要好好把握時光，記取生命中美好的一面。



日月潭教師會館

SUN MOON LAKE TEACHERS' HOSTEL

親臨明潭~放眼山水寧靜
品一盃紅茶~人文絕色盡在心田



用感恩的心，築起涵曦會館的風華與絕色~優雅套房·風味餐廳·會議中心·住宿餐飲·休閒研習最佳選擇
南投縣魚池鄉水社村中興路136號 TEL:(049)2855991-3502 FAX:(049)2855419 <http://www.t-welfare.com.tw/edumoon/>