

師友

月刊

THE EDUCATOR MONTHLY



不僅自己改變，也激勵夥伴正向變革。

2012.04

NO.538

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

變革時代卓越領導

總評各級學校校長任用資格

校長教室走察與教師專業成長

新時代的教師能力

彰化縣第11期國小候用校長甄試試題解析(下)

大專觀光教育現況與未來

書中蝴蝶：漫談藏書票

吃出春天的故事

各級學校校長任用資格總評

文 | 黃政傑 中州技術院校長暨靜宜大學講座教授

教育人員任用條例顯示，大專校院校長資格和中小學校長資格的規定大有不同，前者在放寬資格，擴大高等教育圈外的人來當校長的機會。開放的路線或許是許多人的期待，但通才的思維是否因未經高教歷練的人出任校長，其不懂高等教育，反而把大學校院推向危險邊緣，亦值得檢討。

教育人員任用條例（簡稱本條例）是我國規範教育人員資格及任用的法規，包含公立各級學校校長、教師、職員、運動教練，社會教育機構專業人員及各級主管教育行政機關所屬學術研究機構研究人員。本條例部分條文於2011年（民國100年11月30日）修正公布，乃為提升高級中等以下學校校長主持校務能力及大專校院國際競爭力而修正各級學校校長資格，並審酌特殊教育學校、師資培育大學附設學校及宗教研修學院之特殊性，增訂其校長資格。本文針對本條例所訂校長任用資格之特點與問題加以分析討論。

校長任用資格修訂的特點

一、高級中等以下學校校長強調教學及行政之專業性

考量高級中等以下學校校長應具教

學專長與知能，以提升主持校務能力，規定校長應持有各該級學校教師證書，且校長資格應兼顧教學及行政經歷。即要擔任國小、國中、高級中等學校、特殊教育學校校長，必須具備各該級學校的教師證書及一定年限的該級學校教學年資或各級學校教學合計年資，尚須具備各該級學校一級單位行政主管或相當的教育行政經驗。

二、增訂特殊教育學校校長資格規定

特殊教育學校校長應持有學校所設最高教育階段教師證書及具備特殊教育之專業知能，即應具備一定年限之特殊學校或各級學校教師年資，一定年限的特殊教育學校或各級學校一級主管年資，或相當之教育行政年資。

三、修訂師培大學附設中學校長資格

本條例修訂師資培育大學附設高級中等學校校長資格，包含曾任教育學



院、系專任副教授或曾任與擬任職業學校性質相關學科專任副教授，及中等學校教師各二年以上，並具各級學校法規所定一級單位主管之學校行政工作一年以上，且持有中等學校教師證書者。

師資培育之大學附設國民中學校校長資格，修訂讓曾任教育學院、系專任講師及中等學校教師各三年以上，並持有中等學校教師證書者得予擔任。惟對附設國小校長資格並未有相對之修訂。大學法規所定一級單位主管之學校行政工作年資，均可採計為附設中小學校長資格的學校行政工作年資。

四、放寬民族藝術高中學校校長資格

規定曾任高級中等學校或專科以上學校之戲劇、藝術或其相關科、系（所、學程）教師二年以上，及各級學校法規所定主管職務、薦任第九職等以上或與其相當之教育、文化行政工作二年以上者，可以擔任民族藝術高級中等學校校長。

五、放寬宗教學院校長資格

私立學校校長、教師之任用資格及其審查程序，準用本條例之規定。但宗教研修學院校長，得以大學畢業，具有宗教研修教學經驗十年以上及宗教事業機構主管職務經驗六年以上者充任之。

六、放寬大專校院校長任用資格

為提升國際競爭力，促進產學合作交流，大專校院校長資格的修訂在專業性的考量外，更重視擴充掄才管道，而規定大學校長必須具備學術條件（中央研究院院士、教授或相當教授之教學、學術研究工作），且曾任學校行政、政府機關（構）或其他公民營事業機構之主管職務合計三年以上。獨立學院校長資格，除依大學校長資格的規定辦理外，得以具有博士學位，並曾任與擬任學院性質相關之專門職業，或簡任第十二職等以上或與其相當之教育行政職務合計六年以上者充任之。專科學校校長的學術資格只要副教授以上即可，其行政經歷之規定與大學相同。

問題討論

一、大中小學校長教育專業資格不一

以往曾有一位教育部長感嘆說，他當過大學校長和教育部長，卻不具備中小學校長資格，言下之意是中小學校長資格限制太多。雖然如此，這個感嘆之後，中小學校長資格仍堅持教學專業能力，誠屬不易。本條例顯示，大專校院校長資格和中小學校長資格的規定大有不同，前者在放寬資格，擴大高等教育

圈外的人來當校長的機會，背後的理念可能是認為大學校院的校長，只要有學科或產業的專門性，不必有教育的專業性。如此思考和行事，或認為大學校院都很保守，少有創新，找到沒有高等教育經驗的人來做，可創造新氣象，提升國際競爭力，事實上只是想當然耳。

二、普通大學和獨立學院校長資格有矛盾的差別考量

另一個問題是大學法規定的大學包含普通大學和獨立學院，兩者都可開設大學部和研究所課程，都可授予學士、碩士和博士學位。但本條例以獨立學院矮普通大學一截，所以其校長資格的要求可低於普通大學；獨立學院校長只要有博士學位和業界經驗就可以擔任，不必有大學的教師證書，不必有教學經驗的要求，更不必有大學校院主管的經驗。如果這個思維是對的，普通大學應比獨立學院開放，更應放寬校長資格才是。若普通大學校長的資格是對的，那麼，獨立學院校長資格就不該被貶低才是。獨立學院相較於普通大學只是規模上的差異，不該有階層上和品質上的差別，兩者的校長任用資格沒必要劃分。

三、公民營機構、政府機關和大中小學

之間的異同性

中小學校也是一種產業，既然其他產業的工作經驗可當成大學校長資格，為何大學校院校長的任用資格不可採計中小學工作資歷呢？這是標準的「看上不看下」的思維。大專校院和中小學一樣都是教育機構，中小學校長一定要具有中小學教師證書，並具備中小學行政資歷，為何大專校院校長可以不必具備大專校院的行政資歷呢？大專校院看起來和中小學比較相似，或者大專校院比較像一般產業機構呢？

四、專科學校校長資格守得很緊

專科學校作為高等教育機構的一環，其人才培育只能到副學士層級，課程教學和研究更應重視產學合作。照理，其校長資格應比獨立學院開放才是，但就條文觀之，不像獨立學院校長資格放寬，這是令人疑惑的矛盾。

五、師培機構行政資歷採計上的矛盾

師資培育大學附設之中小學校長資格，可採認師資培育大學一級單位主管的工作年資，這對於師資培育大學遴聘附設中小學校長時，提供較為寬廣的空間。但是從另外的角度觀察，若師資培育大學教育院、系的教師和一級主管，



是其附設中小學校長的合適資歷，為何不也是一般中小學校長的適用資歷呢？再則，有的師資培育大學也附設國小，為何其教育院、系教師資歷不成為附設國小校長的資格呢？本條例開放師資培育大學教育院、系或相關學科的副教授以上人員具附設高級中等學校校長資格，講師以上具附設國中校長資格，為何不適用於其他中學呢？

六、大學校院校長屬通才或專才待釐清

本條例規定師範大學、師範學院、師範專科學校校長除應具備本條例相關各條規定之資格外，並以修習教育者為原則，已經考量師範大學校院的特殊需求（但值得注意的是國內已經沒有師範學院和師範專科學校了）。且放寬宗教學院特殊需求的校長任用資格規定，但其校長資格遠低於其他大學，希望實際遴選校長時能以擇優選才加以補救。本條例授予其他各大學和獨立學院得因校務發展及特殊專業需求，訂定應徵校長者應具之學科專長條件，例如醫學大學可能會以醫學專長作為資格。不過大學是多學門的機構，在校長資格的訂定上，若不持著學術專長開放的路線，會把校長人才庫侷限於一個小圈圈內，怎

能期待選出優秀人才擔任校長？因而授權額外訂定資格條件是否切合各大學及獨立學院發展之需要，尚需拭目以待。

七、實質運作比形式規定更值得重視

本條例第3條提到，教育人員之任用包含校長在內，應注意其品德及對國家之忠誠；其學識、經驗、才能、體能，應與擬任職務之種類、性質相當，尚強調校長及相關首長之任用並應注重其領導能力。本條例第31條訂有違法亂紀者不得擔任校長之消極資格，其他相關條文只規範積極資格之學歷（教育程度）、專長、經歷。是以，本條例包含的各項資格要求，有待訂定各校校長資格時予以補充，並於實際遴選時深入考量。再則，對國家忠誠的標準，不知如何判斷，由誰判斷？品德的標準每個人解讀不一，也會是遴選校長的困擾。

矛盾現象及實際運作有所出入，值得留意與深思

一、重視教育專業資歷值得肯定

由上述分析可見，各級學校校長任用資格的訂定有其矛盾存在。校長任用資格在本條例所訂，只是基本要件，符合這些要件才可應徵學校校長，這是

法令上對校長資格的基本要求。只是這些資格的規定，是奠基於「什麼是好校長」的思維上。現行思維顯示中小學校長應具有教學專長與知能，才能提升主持校務能力；規定應持有教師證書，必須要有一定年限的教學經驗，也要具備一定年限的學校行政主管的工作資歷。亦即認為他們在學校教育這個專業上，要有真正的參與和作為，也要具有優良的表現，才能帶領學校邁向卓越。中小學校長任用的行政資格也採認了教育行政資歷，這已行之有年，但教育行政重視指揮系統，與學校行政重視同僚協商是不太相同的，在校長的職前訓練上應納為課程的研習重點。

二、大專校院校長應具有教育專業條件

大學和獨立學院校長任用資格，有別於中小學，在傳統的專才取向外，著重在通才的思維，放寬到具備政府機關（構）及其他公民營事業機構的行政主管資歷，都可以替代在大學校院的一級主管資歷，且就獨立學院而言，甚至不具備教授證書，只要有博士學位，就可擔任校長。這其中的矛盾在於實際運作上是否可行，是否能被大學和獨立學院接受，是否會被某些大學校院誤用，值

得進一步審慎觀察。

三、宜整體探究以為校長資格修訂依據

本條例規定各級學校校長的任用資格，從以往大中小學的校長任用資格全國一致，到現在對大學和獨立學院網開一面，讓他們還可自訂額外資格規定，期望各校仍宜以擴大人才管道的思維為主，讓符合資格的人有機會來應徵，選出合適的校長，切勿作繭自縛，以免失去可用的優秀人才。開放的路線或許是許多人的期待，但通才的思維是否因未經高教歷練的人出任校長，其不懂高等教育，反而把大學校院推向危險邊緣，亦值得檢討。本條例的校長任用資格規定是靜態的，實際的校長遴聘工作則是動態的，各權責單位在靜態的任用資格規定外，更應注意動態的校長遴聘標準和作業，了解其中的利弊得失，回頭檢討任用資格的規定。

期待未來校長任用資格的修訂，別採取頭痛醫頭、腳痛醫腳的方式，而應進行各級學校校長任用資格的整體分析，並以理想校長的研究結果做為基礎，重建一個理念一致且能帶領各級學校邁向教育卓越的校長任用資格規範。

師友

封面題字 | 張炳煌

1967.06.30創刊 2012.04.01出刊
創刊人：潘振球 發行人：陳益興

THE EDUCATOR MONTHLY

封面作品



駱駝隊行走在一望無垠的戈壁沙漠，長長腳印，是無數汗水的艱辛印記；才到下一高處，經過風的吹拂，幾乎消失的來時腳印，更顯戈壁沙漠的荒涼。作者在適當地點捕捉到適時的光影，凸顯主題的表現、採光、構圖，表現出戈壁沙漠生活的真實樣態。

蔣啓中 / 行 / 攝影
(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：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、汪履維、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

CONTENTS



封面話題

為了執行學校的諸多任務，校長需要廣博的知識與多樣的技能：需要了解學生及其發展階段、學習模式以及教育哲學等；也要具備學校經營與管理財務的能力；更要與社區保持親近，以及與其他人溝通與合作的技巧。因此，校長領導對於學校效能的影響極具決定性。雖然校長領導不容易直接影響學生的學習成果，但卓越的校長還是可以藉由創造良善教與學的情境及能力，進而提升學生的學習成就。是以，身為一校之長該如何領導學校呢？



P.073

教育探索

封面裡 各級學校校長任用資格總評

文：黃政傑

封面話題

08 變革時代的卓越領導

文：陳柏州

09 提升學校領導動力

文：林明地 圖：潘立傑

14 校長的正向領導模式－
愛、服務、歡笑

文：林思伶 圖：唐蔚光

20 提升學校效能的領導

文：王明傑 圖：翁全志

25 從正向領導觀點看國際的卓越校長

文：謝傳崇 圖：唐蔚光



P.096



P.070

教育觀察站

30 校長教室走察與教師專業成長

文：吳清山 圖：陳軒

- 36 新時代的教師能力—
營造教室學習社群的環境
文：黃永和

- 43 相互提攜的教師社群
文：黃玉幸 圖：林亦欽

- 48 我國大專校院觀光教育的現況與未來
文：林政逸 圖：靜宜大學觀光系提供

- 53 班級經營中的權威教育
文：陳勇祥 圖：潘立傑

- 58 旁觀者的影響力
文：鄧煌發 圖：唐蔚光

- 63 親密的人際關係
文：江雪齡

- 68 愛，希望無限大
文：陳名志 圖：夏欣霖

- 70 大聲為孩子祈禱
文：蔡宜辰 圖：台聖多媒體提供

- 73 營養午餐指導費凸顯的問題
文：陳冠州 圖：潘立傑

考用天地

- 77 彰化縣第11期國小候用校長甄試試題解析(下)
文：王延煌

高手出招

- 85 別讓地球再「破」氣！
文：陳啓榮·侯怡如 圖：詹琦斌

- 89 「食」尚玩家
文圖：施惠馨

- 93 飲料店的女孩
文：墨客 圖：林亦欽

地方影塵

- 96 吃出春天的故事
文：黃家双 圖：黃家双·翁全志

書中蝴蝶

- 98 浩瀚書海中的美麗角落
文圖：潘清林

書與電影的對話

- 102 在爆笑與淚水之後
重省《三個傻瓜》的終極意義
文：許建崑
圖：CatchPlay·晨星出版有限公司提供

編輯隨筆

- 108 我也可以的
文：徐藝華 圖：師友資料室·翁全志

訊息

- 107 師友徵稿

廣告

- 113 臺北教師會館

變革時代的卓越領導

文 | 陳柏州 本刊主編

領導，是一種過程，藉此影響他人共襄盛舉而完成任務的一門藝術。韋氏大字典定義「領導」是：「藉著走在前面或一旁為人引路、指揮、引導其行程。」在快速變動且複雜環境，身為領導者要如何順應時勢，激發追隨者對工作的價值觀與重要感，關係到組織的效能。

學校是教育場所，主體為「學生」，因此「服務」一直是教育工作優先的價值目標，在教育專業與倫理上，對「奉獻」與「付出」等精神更多所鼓勵；校長身為學校領導者，除了應以犧牲奉獻精神作為表率，更應擔負起一所學校的成敗責任。

學校的領導者要如何發揮個人影響力，鼓勵同仁持續不斷學習，尤其變革時代，如何引領將正向價值觀與信念轉移到實務教育工作上，相信是各界持續關注的議題，因此我們邀請專家學者針對「變革時代的卓越領導」進行多面向探討。

林明地教授以「提升學校領導動力：校長領導的核心」觀點剖析，發現教師的自我管理能力、校園的領導社群，相對校長的轉型領導，對於學校效能影響會更具影響力。謝傳崇主任從正向領導觀點指出，校長若能透過正向領導，可望為學校塑造正向氣氛，培養學校教育的正向意義，能夠以全新角度看待所面對的學校教育問題，也能提供教師表達意見機會，建立良好互動架構，以變革計畫提升學校競爭力。

在各種不同校長領導模式下，王明傑教授相信確能為各校提供部分解決方案，也能提供校長看待問題的新視野。而為提升學校效能，他建議校長以強調情感和價值的「轉型領導」為主軸，以喚起共同努力並促進教師能力發展，以新的方式來思考他們的工作，並提升教師面對學校目標的承諾。林思伶教授則提出「愛、服務、歡笑」的領導模式，建議學校領導者個人實施SERVE行動為學校整體帶來共同幸福，同時，也因為服務價值擴散，可創造類似服務系統，讓校園中成長的兒童、青少年或成人，將來都能成為共同改造社會的領導人。

相信，重新檢視並建立與調整組織新的領導力，能讓學校在面臨變革時，適宜的界定領導者的角色與方向。



圖 | 潘立傑 攝

提升學校領導動力

文 | 林明地 國立中正大學教育學研究所教授

「學校領導動力」概念與變項可以以校長轉型領導、教師自我管理，以及學校領導社群的程度加以組合。學校領導動力較高的學校，以及學校領導動力呈現在教師自我管理與學校領導社群的學校，效能高於學校領導動力較低，以及學校領導動力集中在校長領導的學校。所以，教師自我管理以及學校領導社群對於學校效能的影響，相比校長轉型領導更具影響力。

面對快速變遷、價值多元，甚至價值彼此衝突的社會，學校領導者經常出現的兩難困境是：學校引進或推

動變革或革新方案的速度要多快，因為誠如 Deal 與 Peterson 在《學校領導：平衡邏輯與藝術》乙書所提及的，學校

變革方案推得太快會使變革失序，甚至「出軌」；但變革的速度太慢，又顯得緩不濟急，不容易看出革新的成果。

提升領導動力是校長領導的核心

這樣的困境亦顯露出，學校越來越需要朝向團隊經營的方向邁進，換言之，學校經營與革新成功的關鍵是一種「團體競爭與合作」的範疇（不管是受迫於外部環境壓力使然也好，或是學校自行發現其為有效策略也罷），建立優質且具持續續航力的學校團隊，提升「學校領導動力」，是變革時代校長卓越領導的核心。

針對校長在學校領導所扮演的角色，越來越多的教育行政人員與學校教育工作者（包括校長本身、學校行政人員、老師、家長及相關人員）發現，雖然校長必須「綜理校務」，但是「英雄式」、「個人式」的校長領導理論與實際，反而無助於學校效能與表現的提升，反倒是以角色互補及角色整合的理念，同時考量校長領導、教師自我管理（教師領導），以及學校領導社群的整合概念——學校領導動力的提升，才是學校提升效能與表現的關鍵，值得加以

介紹與推廣。

本文主要探討包括校長轉型領導、教師自我管理，以及學校領導社群等變項組合的學校領導動力的概念及其所產生的可能影響，並提供校長提升學校領導動力的作法建議，以供變革時代學校卓越領導之參考。

學校領導動力所產生的影響

在概念上，學校領導動力是一個包括校長轉型領導、教師自我管理，以及學校領導社群等變項組合的學校領導狀態。近年來，校長領導的理論與實際發展趨勢上，有關學校分布領導、教師領導、教師專業學習社群，以及學校多層面領導等等理念與研究相當受到重視；因此，校長經營學校時必須同時兼顧其領導作為、教師自我管理以及學校領導社群的情形。此同時考量校長領導作為、教師領導或教師自我管理、學校領導社群，就是「學校領導動力」概念。

針對校長轉型領導的概念，從早期的理想化影響、啟發激勵、個別關懷、智性刺激等特徵，到加入例外管理、權變獎賞等面向，到後來Leithwood和Jantzi將其概念運用在學校領域中，



進行有系統的大量研究，成為學校轉型領導的概念，並將其面向整合為校長在設定學校方向、發展成員、組織重新設計等三個面向的具體行動。

其次，有關教師自我管理的概念，主要認為每位學校成員都是專業的成熟個體，可以自我成長、發展並負起責任。教師自我管理之目的，在於激勵學校成員自發性地問題解決，有自我反省的能力，洞悉多元概念系統，足以管理自己的行為；教師自我管理的重要面向包括：深入練習專業、自我目標設定、自我批判、自我增強、自我期待、與自我觀察與評鑑等六個重要面向。

因此，學校領導社群的概念結合了領導與社群的理念，主張學校每位成員皆可能在不同領域成為領導者，而學校校長也是學校領導社群的一份子，並成為學校社群專業領導者中的領導者。學校領導社群的整體概念可以包括：建立社群的學校領導者、社群領導、具有領導能力的社群、領導者的社群四個向度。透過校長轉型領導、教師自我管理與領導社群的結合，可以提升學校領導動力。

四類學校領導動力的呈現

根據校長轉型領導、教師自我管理，以及學校領導社群三個變項的組合，有八種情況：包括三變項的得分都高、三個變項得分都低、其中一個變項得分特別高另兩個變項的得分較低（三種組合）、以及兩個變項的得分高而其中一個變項的得分較低（亦有三種組合）。

根據筆者與連俊智(2012)的研究，運用群集分析的方法加以分析，發現我國國民小學學校領導動力的情況主要可以分為四類：一、校長轉型領導的特徵較明顯，但教師自我管理、學校領導社群的得分較低（屬於行政領導較強的學校，稱為行政垂直學校）；二、教師自我管理的特徵較顯著，但校長轉型領導、學校領導社群得分較低（屬於教師互動較好的學校，稱為教師水平學校）；三、在校長轉型領導、教師自我管理與學校領導社群的得分都很高（是學校領導動力較高的學校，稱為動態整合學校）；四、三個變項的得分都很低的學校（屬於學校領導動力較弱的學校，稱為靜態固著學校）。

研究進一步以學校領導動力為自變項，並以學校效能為依變項（包括學校產出、服務品質、變遷的可調適性、以及彈性等面向），探討其差異情形，結果發現不同領導動力之學校的學校效能呈現出顯著的差異。詳細而言，「動態整合學校」與「教師水平學校」（學校領導動力較高，或學校領導動力呈現在教師自我管理與學校領導社群）的學校效能程度，明顯高於「行政垂直學校」

（學校領導動力集中在校長轉型領導的學校）與「靜態固著學校」（學校領導動力較低的學校）。這樣的研究發現對於變革時代校長卓越領導具有相當的啓示作用。

綜合而言，「學校領導動力」這個概念與變項可以以校長轉型領導、教師自我管理，以及學校領導社群的程度加以組合。學校領導動力較高的學校，以及學校領導動力呈現在教師自我管理與學校領導社群的學校，效能高於學校領導動力較低，以及學校領導動力集中在校長領導的學校。

提升學校領導動力的作法建議

為提升學校領導動力，以下做法可

供變遷社會中的校長領導之參考。

一、建立教師自我管理與學校領導社群

根據以上的分析可以發現，學校領導動力必須同時展現在校長轉型領導、教師自我管理，以及學校領導社群，特別是後兩者對於學校效能相對較具影響力。若教師自我管理與學校領導社群程度不佳，則僅有高程度的校長轉型領導作為，並不利於學校效能的提高，因為這樣的「學校領導動力」不高。具體而言，學校校長展現轉型領導的作為，亦即「設定學校方向」、「發展成員」、「組織重新設計」的所有作為，其方向都應該著重在建立與提升教師自我管理與學校領導社群。筆者認為，特別是校長轉型領導中的「發展成員」，可以是塑造學校領導動力相當重要的具體作為。

二、尊重教師自我管理及學校領導社群

如果學校校長很幸運地到了一個教師自我管理的程度很高、很自動，以及學校領導社群相當穩固的學校，那校長可以順勢尊重學校狀況，發揮教師自我管理與學校領導社群的功能，再逐步展現校長轉型領導的具體作為，其中「發



建立並提升教師自我管理與學校領導社群，是校長展現轉型領導的積極作為之一，有助學校效能的提升。

圖——潘立傑攝



封面話題

展學校成員」也是校長轉型領導的重要作為。

「領導」是動詞、名詞及形容詞

經由對學校領導動力概念極可能產生之影響的闡述，以及學校領導動力對學校效能的研究成果可以發現，「領導」一詞可以有更寬廣的意涵與應用。

一直以來有關領導的用法，多數指的是引領學校發展、帶領成員朝向目標邁進、達成所訂目標的「動詞」；或者是與學校領導重要型式、任務、對象等結合，例如民主式領導、權變領導、課程領導、教學領導、科技領導、轉型領導、教師領導等等，此時領導二字比較傾向於是「名詞」。這樣的用法與研究為學校領導產生許多研究成果，並為教

育領導實際應用提供許多寶貴的經驗與建議。可是這樣的用法比較容易讓領導集中在單一領導者身上（不管是明確地指出來，或是暗示性的），忽略領導對學校利於教與學環境營造的責任。

未來「領導」二字也可以當形容詞來用。「學校領導動力」，或者是「學校領導的動力」，就是很明顯的例子。這樣的用法可以讓傳統強調英雄式、單一個人式領導的成分降低，而讓學校領導變成是一種團體努力的偉大工程。另外，這樣的用法也可以使學校領導結合學校利於教於學的環境（或學校內部過程），形成一個較為整合、明確指出校長領導重點的概念，並進一步有助於提高學校效能。

評

註：參考資料略



圖 | 唐蔚光 攝

校長的正向領導模式

愛、服務、歡笑

文 | 林思伶 輔仁大學教育領導與發展研究所教授

做為學校的領導者，個人實踐SERVE行動，一方面能為學校整體帶來共同的幸福；另一方面，由於服務價值的擴散，使得原來被服務者也回來服務領導者本身，並同時還擴散出去為第三者而服務，創造類似的服務系統，如此的思維，讓我們可以預期社會的共同美好與幸福；而校園中成長的兒童、青年或成人，都能成為共同改造社會的領導人！

—— 十世紀中葉以後，科技的激速進步與溝通的型態改變，人們對再度浮現的整體性、一體性（Oneness）的

關係本質有了強烈的認知和渴望。從可體察的生活實相來看，數位科技進步、全球氣候影響，歐債危機的波瀾都讓人



們對處在整體變動的時代這件事，無庸置疑接受並有所憂惶！

我們生活在一個整體變動時代

在學校，我們經常習慣性將任務或挑戰以各種可能分割的片段、功能找尋一個最適的解決方案，事實上，每一件事的發生或任務的達成除了這些看得到的條件外，還發生在我們眼睛看不到的環節之間與不同部門之間。這種以整體觀來看待校園的主張，近十多年促進了傳統領導學走向各種新興領導的議題，包括靈性領導、科技領導、道德領導、後轉領導等主張。

其中，服務領導(Servant-leadership)由於其發衍引導了更廣泛的論述、更多層的面向。而從1970年在Greenleaf定調後，吸引了諸多組織行為、管理學、領導學，甚至是哲學或欲深化個人生命意義的實務工作者紛紛從不同的角度或經歷，去詮釋服務領導的意涵或議論服務領導的價值。嚴格來說，服務領導較似一種哲理、一種理念，而非學界習慣稱的理論。然而，先不論服務領導是種主張或理論，其簡單而富包容性的觀念和主張，對整體變動的人類社會，在討論領導議題時，有其

深刻的價值與意義。

服務領導的基本主張與重要內涵

在服務領導的相關論述中，Spears(2002)曾提出的「服務領導」十個特徵，包括：傾聽(listening)、同理(sympathy)、治癒(healing)、覺察/意識(awareness)、說服(persuasion)、概念化/概構化的能力(conceptualization)、前瞻性與遠見(foresight)、服侍/管理(stewardship)、對他人的成長(即發展)有所承諾(commitment to the growth of people)、建立社群/團體(building community)等。筆者在此採用Sendjaya&Sarros(2002)對「服務領導」者提出的假設，並進一步將服務領導的特徵及角色歸納、綜合整理如下：

一、假設前提上，服務領導的存在是因領導者先認同「服務他人的僕人」的自我角色，而此種認同來自於領導者個人內在的自然感受，並有意識的將他人的需求和利益放在自己和組織利益之上。

二、就服務領導者個人而言，服務領導者以服從自我內在的信仰和價值出發

而產生對外的服務行動。

三、服務領導者展現特定的服務領導行為，包括傾聽、同理、治癒、覺察/意識、說服、概念化、遠見、服侍/管理、對人的成長和發展有所承諾及建立社群或與之類似的行動。

四、服務領導視領導與被領導者之間為伙伴關係。服務領導強調有權服務，先服務而非先領導，所以其對領導者與追隨者之間的權力關係有別於傳統觀念中二者是為分立或對立的上下關係。

五、就範圍與目的而言，服務領導者不僅服務他人，更進一步為「生命」服務，為自己也為別人，甚至全人類的生命服務。服務領導者視「人」為目的本身，值得全然的發展。

六、領導者的角色與功能而言，服務型領導人在組織中扮演楷模／榜樣（example）、先導者（path finding）、調整／調正（alignment）和增能（empowerment）等領導角色。

愛、服務、歡笑的服務領導模式

一、愛—服務—歡笑模式與前提

Sergiovanni在《誰是服務者》一文中指出，領導無法在傳統的權威下實踐。從「關係」的思維看待宇宙，領導終究要能對人動之以情，回應與他人之間的關係，而這種關係是以倫理為基礎的領導，而倫理是一種彼此服務/服侍的形式。有關彼此服侍的觀點，為學校組織提出了動人的圖像；這就好像在學校裡，教師、家長、行政人員都一起分擔了服務學生的責任，而學生們以參與其他為學校社群的服務為一種學習。

本文從具人性且較包容的組織觀點出發，嚐試探詢當今校園所需的簡單而深刻的領導行為，提出愛（LOVE）、服務（SERVE）與歡笑（LAUGH）的模式作為校長實踐正向服務領導的行動參考。

從服務領導的理念出發，觀察教育現場的校長作為，我們會發現服務領導的價值就像Senge（1995）所指，「領導」是有關如何形塑未來的學習，強調「持續」與「過程」，當人們不再以環境的受害者自居，而以創造新環境的參與者自我認同時，領導便在其中運作。「服務領導」不將領導視為職位權力，也不是個人成就，更不是作為（doing）本



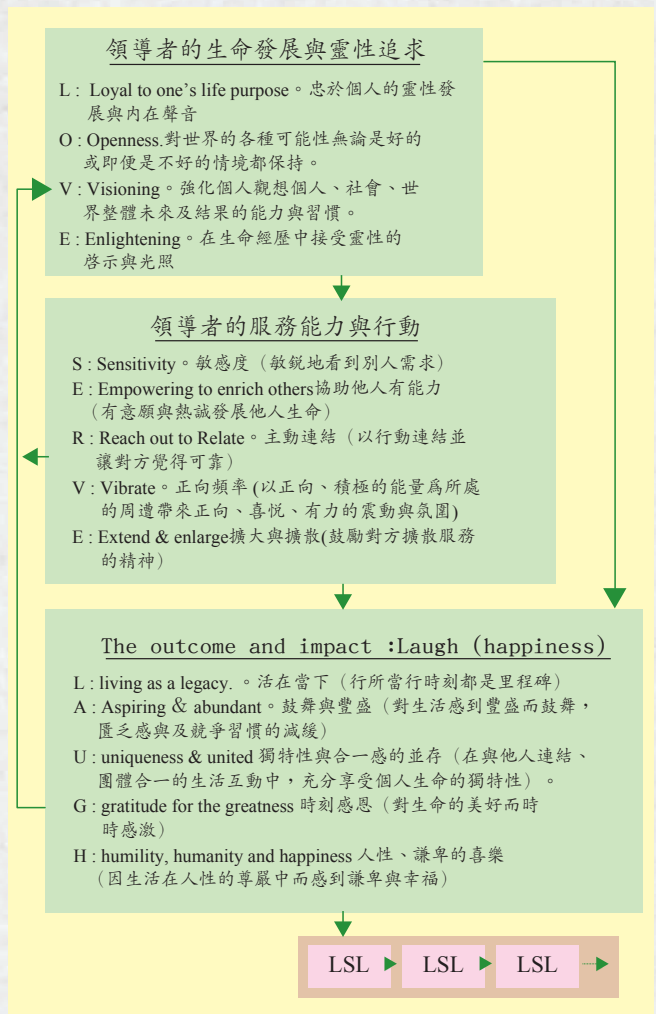
身，而是強調「創造」和「學習」的積極功能。在服務與領導之後，領導的雙方，及各人所生活的場域將隨著服務的互動而有所改變，我們預期這樣的結果會朝向正向積極帶來共同的幸福感提升而進展，而有所謂的共同幸福與歡笑。因此，發展一個在校園實踐服務領導的完整模式：愛、服務與歡笑（LOVE—SERVE—LAUGH，簡稱LSL），因篇幅關係，僅針對校園領導者的正向領導——「服務SERVE」的部分探討。

校園應用服務領導的行為模式的LSL，包括領導者個人的生命發展，由「愛（LOVE）」的四字母所形成的概念表達；領導者與其周遭所遇的互動關係以「服務（SERVE）」一字中各字母所代表的意義來說明；最後「歡笑（LAUGH）」所指稱的是在服務領導的組織與社群中，經由人類相互效力後的生活情態。有關模式各字母所表意涵簡列於圖一。

二、領導者SERVE的能力與內涵

1.S：Sensitivity 敏銳/敏感度：敏銳地理解對方明白表達或隱藏需求的能力與行動。學校領導者以個人的敏感

度，展現其能夠同理傾聽他人需求的能力。敏感度的提升能讓領導者透徹形式後面的心理需求，非侷限在表象衝突或要求，藉以提供對方所需且感受用的服務。採取敏銳感知能力與同



圖一 愛、服務、歡笑的正向領導模式

理傾聽行動，是領導者貢獻適當服務第一步。透過練習、具有信任關係的相處與傾聽的習慣，能夠幫助我們每個人提升瞭解周遭需求的敏感度。

2.E: Empowering & Enrich 使他人有能力：以適當有效的方法使他人因有機會涉入、參與特定行動而根據成功經驗所帶來的信心，能力漸增。學校有如社會縮形，領導者透過提供組織成員更多參與，更深入投身共同合作的機會，讓成員經驗個人能力的展現，並增加對他人更多的服務的成就感而發展他人的生命。因此，不僅提出主管要授權的強調，也倡議要使被授權者有能力去對所授之權負責任的增能概念。實務上，有此意願的領導者，都必須相當程度的接受並展現一種「容他去 (allowing)」的包容精神與修為，讓對方以合適於自己的步調和方法進步，才能做到發展他人的服侍行動。

3.R: Reach out to Relatedness 主動連結：領導者主動的發動建立關係的邀請，並因所產生的信賴感而聚發持續性彼此連結與合一。組織領導者能夠

經常主動地發動 (reach out) 可促進人際關係或建立社群關係的行動。在建立關係行動中，因被服務者對領導者的信賴而凝聚彼此親密關係，進而產生連結感。組織成員的連結感會展現在其能否同心合意為改造組織而共同努力；也展現在能否主動面對組織的需要而盡好個人的責任。一旦組織的成員具有連結感時，由於成員對自己的角色負責，及與他人合作關係的增加，便帶來組織整體的效能，而使每個成員都受益，組織也因此正向循環而使成員產生榮譽及歸屬感，從而強化組織的凝聚力與核心價值。校園領導者可透過共同的興趣而發展連結關係；也可透過彼此的關懷、分享而創造連結；更能夠以共同的願景來鼓舞教師之間的連結。透過連結感，組織成員個體在個人的工作崗位上才不會覺得孤獨、無力，而共同體的感受，讓個人更有力量，更有勇氣作更遠更大的夢。

4.V: Vibrate 場域的正向頻率：領導者以正向、積極的能量為所處的周遭帶來正向、喜悅、有力的震動與氛圍。



組織是個無形的影響場域，充滿了看不見的震動頻率，人們因為型態中個別震動間的相互作用而形成場域。服務領導者由於適當的服務及其個人對團體與個人的愛，總是帶來正向能量的震動為其周遭帶來活力和影響。一般而言，人們總是嚮往在愉悅環境中行動，無論動態工作或靜態生活都是如此。服務領導者因其個人生命靈性發展的追求，以及高度的敏感，透過言行的實際服務與正向的意念，而帶動周遭環境能量的轉變。

5.E: Extend & enlarge 擴大與擴散：
服務領導者以被領導者可以擴展其服務能力、延伸服務效果的方法服務對方，追求服務領導文化的擴散。第二個E代表領導者彼此擴大(enlarge)服務的能力、擴散(expend)服務的效果與範圍，而形成服務領導的組織循環與文化。當越多的人都是服務領導者時，社會就自然改造了！因此，學校領導者以一種對對方，包括部屬、學生、同事或家長，能夠從依賴領導者的服務的協助中獨立出來，且進一步有能力服務他人的方式或觀點來服

務對方。領導者透過提供對方服務他人、服務社會的機會，以擴散服務的範疇，當被服務者從中也成為服務他人的人，不僅為其個人帶來滿足與成就，也帶來組織整體與社會的合一。

LSL模式帶來正向服務的循環

組織領導，尤其是以教育和發展學生生命意義及潛能為主要職責的教育現場；是以運用混沌理論的觀點，企圖建構LSL模式的持續雙回饋循環及系統內部的自我參照循環；希望此生生不息之願景，能鼓勵教育現場的人員勇於實踐本模式的各項行動。

根據雙回饋循環及生物系統自我參照的觀點而言，做為學校的領導者，個人實踐SERVE行動，一方面能為學校整體帶來共同的幸福；另一方面，由於服務價值的擴散，使得原來被服務者也回來服務領導者本身，並同時還擴散出去為第三者而服務，創造類似的服務系統。如此思維，我們將可以預期社會的共同美好與幸福；而校園中成長的兒童、青年或成人，都能成為共同改造社會的領導人！



註：參考資料略



圖 | 翁全志 攝

提升

學校效能的領導

文 | 王明傑 南台科技大學師資培育中心助理教授

校長的領導方式不同，學校未來的結果與方向也會有所不同。各種校長領導模式都能為各個學校提供部分的解決方案，雖然這些模式並非萬能，但是卻能提供校長看待問題的新視野。為了提升學校效能，校長就必須以轉型領導為主軸，轉型領導是強調情感和價值，喚起共同努力促進能力的發展，重視教師能力的建立，提高教師的問題意識，鼓勵教師以新的方式來思考他們的工作，並提升教師對學校目標的承諾。

據教育部統計，臺灣現在每天有高達約145萬7千名小學生、87萬3千名國中生在校園中進出，這也說明這些國中小學的校長正在影響著全國233萬名

中小學生。校長不但能透過教師間接影響學生的學習效果與成功的機會，進而影響我國在世界上的地位，同時也透露出一個重要問題：「學校是否能夠有效



率地整體提升學生學習成功的機會？」

其實，每天與學生相處最久的是站在教學第一線人的教師，教師對整體教育的影響不但直接且久遠。因此，墨爾本教育訓練部（2005）認為，學校校長必須為教師營建一個學習型的組織，俾讓教師個人或學校都可以不斷地再學習，以確保學校組織的高效能（溫明麗，2008）。因此，校長領導必須著重於形塑「學習者的社群」，透過輔導、反省、問題解決的互動形式，提供學生專業的服務，建立一所具有共識且高效能的學校（梁金都，2012）。Marzano（2003）也發現「高效能學校」的學生在特定考試的通過率比「低效能學校」的學生高出44%，這些都凸顯出校長提升學校效能的領導方式之重要性。

目前探究校長領導理論之書籍與文章，多如過江之鯽，也各有其特色，這說明校長領導之難度與多向度，校長的領導方式不同，學校未來的結果與方向也會有所不同。此外，上述文獻也紛紛提出各種校長領導模式，每個模式都能為各個學校提供部分的解決方案，雖然這些模式並非萬能，學校的資源也有所侷限，無法完全依賴這些模式，但是卻

能提供校長看待問題的新視野。所以，建議校長可以參酌下列領導方式循序漸進，建立教師專業成長團體，促進學校教師的士氣，進而提高學校的效能。

以轉型領導為主軸

傳統領導行為研究大多採用「倡導」與「關懷」的二元劃分，而轉型領導之行爲層面將此二元加以延伸，包括建立願景、魅力影響、啓發才智、激勵鼓舞及個別關懷（蔡進雄，2000）。換句話說，轉型領導是強調情感和價值，喚起共同努力促進能力的發展，並提升教師對學校目標的承諾。這與領袖魅力領導的定位有所不同，也是一般學校最不重視的部分。該模式主張校長領導並不完全仰賴領導魅力或領導人的特質，但是重視教師能力的建立，提高教師的問題意識，並鼓勵教師以新的方式來思考他們的工作（黃乃熒等譯，2008）。據此，轉型領導經常被視為建立願景、魅力影響、啓發才智、激勵鼓舞及個別關懷的綜合體，卻是一般學校較不重視的領導方式，因此筆者建議校長可以以轉型領導為主軸，讓教師對學校目標的承諾更高，進而提升學校效能。

善用情境察覺以發現問題

校長必須擁有的第一個能力是「情境察覺」(situational awareness)，「情境察覺」係指校長可以查察覺到學校現有功能的細節及問題之所在，並有能力使用現有的資訊來說明學校現在及潛在的問題(Marzano, Waters & McNulty, 2005)。正如Lashway(2001)所言：「在進行深入的改變之前，領導者必須先知道周圍環境發生了什麼事情，離『本我』(ego)越來越遠；且誠實地評估組織的狀態。」這樣一來，深入的改變才可能發生，因此有些學者將此能力稱為「預期領導」(anticipatory leadership)。簡而言之，校長要先發現問題，才可能改善學校的問題。

善用「願景領導」設定未來目標

了解學校的問題之後，校長下一步該何去何從呢？Elmore(2003)指出要改善學校的問題，首先要知道做哪些事情才是正確的。這對校長而言是個看似簡單，卻非常困難的決策，原因在於掌舵的船長一開始決定了錯誤的方向，之後就會離真正的目標越來越遠，甚至無法回頭。校長應該了解到學校必須為學生

的表現負責任，而學生的表現依賴教師的專業知識、技能和判斷力。校長具有這樣的認知與態度，才可能提升學校效能及學生的表現。

願景是教師們在一個學校組織中共同分享的一個清楚敘述之承諾，包括價值、信念及目的，用以指導教師的行為目標。這是讓教師有機會去檢視他們現在的想法，以發展合理的改變及心中的新模式(張明輝，2011)。因此，校長在進行有效能的學校經營之前，應該先讓老師有機會檢視自己現在的想法，才能反思而願意進行改變。要注意的是，這個願景必須是共享，而不是校長個人的願景，所以這個願景必須讓老師覺得具有吸引力、有價值且可以達成的。

賦予教師權能的教師領導

以學校的整體層面而言，校長領導雖比教師領導更有影響力，但教師領導對學校的重要性也不容忽視。如Frost和Durrant(2003)所言：「教師領導的焦點除了教學與學習之外，還包括對學校組織改善的影響。」因為，唯有校長賦予教師權力，多採用參與決定、鼓勵教師自我管理、營造信任分享的學校文化，



才能激發教師潛能，讓教師承擔更多的責任（蔡進雄，2005）。

提高教學與學習品質的教學領導

除了轉型領導之外，國外許多研究發現校長的教學領導對教師的教學效果同樣具有頗為重要的貢獻。所謂的教學領導是指學校校長為提高教學品質與學生的學習效果，而由校長本身或授權他人採用一些相關措施，包括擬定學校發展目標、提供教師教學與學生學習所需的資源、妥善規畫教師進修課程、營造同事間的和諧氣氛等（De Bevoise, 1984）。這說明校長的教學領導應該包括撰寫學校願景、提供資源、協調溝通、監督與調整課程、提供教師支持性的發展機會等（蕭錫錡，2010）。至此，我們可以了解教學領導與前面所敘述的轉型領導、願景領導有些重疊之處，但其強調之處有所不同，校長的目標與資源都必須以教師的課程與教學為中心，進行密切配合，方能提升學校效能。

使用「木桶原理」突破困境

所謂「木桶原理」，源自製造木

桶時，無論採用何種長度的木桶，決定木桶盛水量的關鍵都在於那根最短的木頭。這意味著組織經營成敗的關鍵並不完全取決於優勢，而是在於如何充分利用閒置資源，進而化解組織的弱勢（溫明麗，2008）。因此，在知識管理方面，Caldwell（2003）明確指出，因應知識經濟的學校創新經營策略是「發展學校本身的知識管理能力，善用可用資訊，以協助教師和其他在學校服務、或與學校維持夥伴關係人員」。再者，校長應該有效提供教學環境與資源的支持，讓教師可以在良好的環境中進行教學。這雖然也是屬於教學領導的範疇，但是木桶原理所強調的是當學校所能提供的資源有所侷限時，校長應該應用木桶原理突破現有的困境，並充分利用閒置資源，轉化弱勢為優勢。

以激勵領導促進多元專業發展

校長必須使用激勵領導方式，促進教師的成長和學習動機，進而發展多元認同的專業，讓學生可以適性發展，是教育的終極目標。因此，校長必須給予教師適當的期望，包括依照教師的能力給予合理挑戰性的工作；或者讓原本

無聊的例行工作，增添一些想像和靈感（張志明，2012），以便於讓教師可以適度發展動機、自信和自尊，而非挫敗的感受，同時也可以增添一些情趣，讓工作變得更為有趣。相對地，如果校長所設定的期望過高，教師的能力無法達及，教師就容易產生習得無助感，進而影響教學品質。一旦教師有了動機，就會自發性地進行學習，並凸顯出學校集體智慧的成長。

善用領導，全面提升學校效能

總而言之，爲了提升學校效能，校長就必須以轉型領導爲主軸，強調學校教師個人目標和價值的重

要性，並轉化爲學校的整體利益。我們要让每位教師了解到現在的學校必須要做更多的事情，不只是提升學生的學習成就，而且要縮短不同學生間的學習成就差距。政府投入許多的時間、人力、財力來進行九年一貫課程的改革，卻依然無法明顯地提升學生的學習成就；要提升學生的學習成就，教師就不能缺席，唯有全體教師的參與才能提升我們學生在國際之間的地位。因此，上述的校長領導方式都是爲了提升教師的能力和承諾，進而使教師投入更多的努力並提高學校效能。

師

註：參考資料略

校長應該有效提供教學環境與資源的支持，讓教師可以在良好的環境中進行教學。
圖—翁全志 攝





圖 | 唐蔚光 攝

從正向領導觀點看 國際的卓越校長

文 | 謝傳崇 國立新竹教育大學教育評鑑與專業發展中心主任

卓越校長承諾做出變革，他們強化韌性並持續不斷努力；他們知道無法獨自卓越，所以不僅自己改變，也激勵組織成員正向變革。校長透過正向領導，可塑造學校正向氣氛，培養學校教育的正向意義，以新的角度看待我們所面對的學校教育問題，提供教師表達意見的機會、建立良好的互動架構，以及變革計畫來提升學校競爭力。

校長的工作如千斤重擔，卓越的學校需要一位能夠維持學校各項功能的領導者，以確保校務的運作流暢，各項活動間彼此協調，學生和老師具有安全感；同時，學校中的教師需要一位教學領導者，來激勵他們的教學與專業發展。在大部分的學校裡，這都屬於校長的責任。人們對於校長的要求不僅沉重，而且來自四面八方：從上級機關的教育政策執行，到地方上的生意人

或是教室內的學生。為了執行學校的諸多任務，校長需要廣博的知識與多樣的技能。他們需要了解學生及其發展階段、學習模式以及教育哲學等；他們要具備學校經營與管理財務的能力；他們要與社區保持親近；他們要有與其他人溝通與合作的技巧。因此，校長領導對於學校效能的影響極具決定性 (Leithwood, Seashore Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2005)，雖然校長領導不

容易直接影響學生的學習成果，但卓越的校長還是可以藉由創造良善教與學的情境及能力，進而提升學生的學習成就 (Leithwood & Wahlstrom, 2008)。

校長正向領導理念

隨著社會經濟環境的急遽變遷，學校組織日益趨向一個更開放且更複雜的系統。在校內外各種勢力的衝擊下，學校領導者經常面臨許多的困境與挑戰。然而在同樣的資源與艱困環境下，仍有一些卓越校長透過正向領導 (positive leadership)，不但不受限於困境與挑戰，還展現正向超越表現，開創學校永續經營的新藍海。這些卓越校長改變了學校領導方式，從過去的控制與命令，轉變以參與、激勵的方式，與教師合作並激發他們的潛能，為提升學校效能而共同努力。

正向領導具有以下三種涵義：

- (一) 正向領導促進正向超越表現，促使成員產生超越群體常態的行為，幫助個人及組織達到驚人的成就水準。
- (二) 正向領導是關注人類的優勢、能力和潛能。它著重在成功和興盛，而非障礙和阻礙，能在負向事件的基礎上發展正向的結果。
- (三) 正向領導培養善

良德性，引發個人和組織與生俱來的善良德性傾向，進而為組織而努力。

國際卓越的校長領導

為了解校長提升學校教育所具備的技能、知識及特質已被廣泛地探究 (Marzano, Waters, & McNulty, 2005)，但仍無法完全解釋卓越的校長領導。因而「國際卓越校長計畫」 (International Successful School Principal Project, ISSPP) 從2001年開始，針對九個國家或地區 (英國、加拿大、中國、美國、挪威、瑞典、丹麥、澳洲塔斯梅尼亞、澳洲維多利亞省)，六十五所學校的卓越領導校長，透過質性與量化的研究方法，探究卓越校長的領導行為，與他們的領導如何促進學生學習成效。

在澳大利亞二個州的學校研究 (Gurr, Drysdale & Mulford, 2005) 發現，卓越的校長有相近的個人特質和行事方式，校長的價值觀和信念會影響教師教學和學生的學習。而在中國上海學校的兩名卓越校長是由上而下「高效能又卓越」的管理者 (Wong, 2005)，儘管他們也邀請教師參與一些重大的決定，但這些重大決定幾乎都是由校長拍



板的。英國的研究(Day, 2005)顯示，卓越的校長具有彈性與韌性，處理問題起來遊刃有餘；他們關心學校中的公平道德價值，能有教無類因材施教。在挪威，以學習為中心是學校的焦點，也是卓越校長領導的重點(Møller, Eggen, Fuglestad, Langfeldt, Presthus, & Skrøvset, 2005)；他們關注個別學生的學習過程；創造有利於學習的環境及有利的師生關係，以及關注課程設置和教育目標。

在丹麥，卓越的校長工作努力，讓教師、學生和家長們信任，也同時重視學生學業知識和社會規範的學習(Höög, Johansson, & Olofsson, 2005)。在美國學校的研究，卓越校長重視學校對社會經濟條件差的社區提供服務。Jacobson、Johnson、Ylimaki和Giles等人(2005)發現，卓越校長培養教師們具有目標和方向的教育意識，這使得卓越校長能積極影響大眾，讓教師們即便是在面對挑戰都自願地追隨他們的領導。他們為孩子和成年人建立一種安全而又具有正向教育意義的環境，讓大家共同努力去實現這些目標。

根據國際卓越校長計畫的研究發現，卓越校長持續地運用其價值觀、社

會和人際網絡、個人關係及學校領導策略，直接和間接地影響著學校的進步和學生的學習。所處的學校環境即便惡劣，但他們會強化個人的心理資本，共創學校願景，將失敗與困境做為繼續前進的動力，讓學校產生驚人的正向超越表現。卓越校長關注教師的優勢，發展教師人才，讓教師充分發展教學能力；重視學生的學習潛能，經營個別化教學方案，讓學生表現成功，跨越學校障礙展現優勢。卓越校長引發個人與生俱來的善良德性傾向，讓學校成員形成社群，並建構合作的環境，進而願意為學校而努力。

卓越校長的正向領導行為

一、共創學校願景

共創學校願景是校長的主要任務之一，Woods (2005) 解釋，領導的本質並不在於單一的社會角色，而是一種潛移默化的影響、行動和引導。Leithwood和Day (2007) 認為，互惠是領導關係的基礎，讓成員對組織有共識。卓越的校長為他們的學校引導發展方向，卓越的領導發展未來的共同願景，從而在組織中創造重要的意義感，並對組織成員賦予

厚望(Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006)。國際卓越校長致力於共創願景，讓學校產生兼具組織目標與個別需求的集體合作焦點，以促進高成果的績效表現。

二、發展教師人才

由於教師對學生的學習具有最重要的影響，卓越校長需為教師與學生的關係創造最佳的條件。卓越校長了解組織成員，雙方對分布式領導具有共識，分布式領導藉由雙方互信基礎下建立合作框架，教師們可以在這個框架內行事，也建構監督和評估的方式。分布式領導可以採用多種形式(Spillane & Orlina, 2005)。其核心概念是領導職責不僅僅是由正式職位者擔任的，它是領導者與其他代理人之間的互信與互動，校長與教師的關係變成為領導者與領導者的關係。

三、組織教學社群

學校是透過結構組合起來的組織，但若有效率並取得卓越，學校也必須是由認同感和共同的規範組合起來的社群(Bourdieu, 1990; Wenger, 1999)。卓越校長建立支持性的學校文化，創造合作的組織結構和環境，鼓勵學校成員團

隊工作與合作決策以及分布領導職責。大家參與決策、創造開放性場所及合作關係有助於為教師們創造一個安全的環境。組織教學社群的目的在於建立良好工作條件、優質的組織基礎建設，使成員能將其幹勁和能力發揮極致。校長組織教學社群可以建構學校的合作文化、創造支持性的環境，並且和家長、社區發展有效的共同經營關係。

四、經營教學方案

許多研究發現，能使學生學習表現良好的校長，會特別花心思在學校的教學與學習上，但究竟是何種教學上的領導行為影響最大，原因仍不明確，因為校長領導對學生的學習影響往往是間接的。例如，Hallinger(2003)發現校長密切關注教師班級教學及其視導的教學領導模式，其領導效果反不如校長將領導廣泛地運用在學校組織上。Hallinger(2003)的教學領導和Leithwood與Jantzi(2005)所發展的學校轉型領導模式，強調教學領導應包括：學校教師配置與學校教學重點相互吻合、提供充足的教學支援、校長掌握學校教學活動，以及減緩教師對於教學工作的焦慮不安。然而，所有卓越的校長和教師



堅持教學和學習不僅是一種技術性的活動，在深層次上應該是一種人與人的相互關係，教育中師生互動、交流及使學習有意義，是一種人與他人及外部世界的相互影響關係。

五、建構合作環境

建構合作環境是卓越校長的重要任務，學校教學在很大的程度上依賴環境，包括：政治環境、行政環境、社區環境、專業環境、文化環境或其他環境。因此，卓越校長必須了解學校利益相關者的想法 (Weick, 2001)，滿足家長與社區的期待，並緩衝外在環境對學校的不當干擾。卓越校長分析學校所在的环境，了解人們對學校的期待，致力於與家長社區建立合作關係；他們也與社區團體建立策略聯盟，並參與政府組織的決策，和學校外部團體建立了良好的關係。國際卓越校長發展跨界領導，學校尋求家長的支援，也與社會和文化機構建立合作關係，讓這些機構幫助學校因應越來越艱困的挑戰；有些學校與機構及企業建立合作關係，以便為學生增加學習的機會；另外一些學校則試圖影響人們對學校的期待，以吸引額外的教育資源來協助學校發展。

強化正向領導，促進卓越變革

在國際的卓越學校中，校長的正向特質是面對重大挑戰的重要因素。卓越校長承諾做出變革，他們強化韌性並持續不斷努力；他們知道無法獨自卓越，所以不僅自己改變，也激勵組織成員正向變革。他們效率很高，對自己和他人都有很高的期望。再者，他們都強調建立良好正向關係的重要性。因此，校長應透過正向領導，塑造學校正向氣氛，培養學校教育的正向意義，以新的角度看待我們所面對的學校教育問題，提供教師表達意見的機會、建立良好的互動架構，以及變革計畫來提升學校競爭力。

此外，校長也要能與個別成員合作，相信並支持他的學校成員，鼓勵他們繼續專業成長，讓他們施展能力自訂計畫來教育學生，並在困難時隨時能獲得指導與支援，讓他們開放、民主的討論，也讓教學工作充滿了正向情緒，幫助他們提供學生最好的教學品質。校長要讓學校提升競爭力，要把學校成員看成夥伴而非下屬，讓成員增加承諾、盡心盡力和凝聚組織向心力來增加競爭力。

評

註：參考資料略



圖／陳軒攝

校長教室走察與 教師專業成長

文／吳清山 國家教育研究院院長

校長為一校之長，必須為學校經營成敗負起責任，而教師教學和學生學習又是學校核心工作，關注於教學和學習是必然的。為了讓校長能夠進行教室走察，必須研擬相關法制規範，賦予校長教室走察的權力，以利推動。

臺北市政府教育局有意率先推動校長教室走察制度，家長團體表達贊成及全力支持態度，同時希望未來連家長也能進入教室觀課；而教師團體則持保留態度，認為校長對教學工作已經生疏，缺乏觀課能力；至於校長團體贊成與反對皆有，贊成者認為校長可從學生眼神中看出教師教學的優劣和課程內容是否吸引學生，反對者則認為為校長觀課不妥，會造成教師「蓄意準備」，容易造成學生會產生「老師是為了作樣子給校長看」，顯然不同團體對教室走察制度的實施意見不一，其原因部分來自於對教室走察制度的疑慮，部分來自

於對教室走察制度的不夠了解所致。

教室走察理念源自於走動管理

教室走察，英文稱之為 classroom walkthrough，是指校長或視導人員針對教師特定教學實務進入班級觀察教師教學，並提供觀察後回饋意見給老師，幫助老師改進其教學。

教室走察源自走動管理 (management by wandering around)，係指高階主管利用時間經常抽空前往各個辦公室走動，以獲得更豐富、更直接的員工工作問題，並及時了解所屬員工工作困境的一種策略。美國管理學者 T. J.



Peters 與 R. H., Jr. Waterman 在《追求卓越》(In Search of Excellence) 一書，特別提到，表現卓越的知名企業中，高階主管不是成天待在豪華辦公室中等待部屬報告，而是在日理萬機之餘，仍能經常到各個單位或部門走動，實際了解員工的工作狀況，並給予加油打氣，以彌補正式溝通管道的不足。

學校實施教室走察制度，亦是符應校長不應整天都在校長室辦公，應到校園環境走一走，聽聽學校成員的想法、看看學校環境有哪些需要改進之處，以了解學校實際運作狀況，提高學校經營效果。由於學生是學校最重要的教育主體，校長到各個教室走走看看，亦是了解學生學習狀況，誠屬重要作法之一。

首先推動教室走察制度，是在1980年代的紐約市學校系統的第二學區，當時的教育局長 Tony Alvarado 和副局長 Elaine Fink 利用走動管理的概念倡導教室走察，將其作為學區校長、教師和行政人員例行性任務之一。1998年匹茲堡大學 Kate Maloy 教授撰寫〈建立一個學習社群：紐約市學校系統的第二學區〉(Building a Learning Community: The Story of New York City Community

School District #2) 一文，提到該學區有高比率的學生是屬於相當難教好的學生，但是經過局長積極改革下，出現了教師很有動力、學生渴望學習、測驗成績提高、班級活力有秩序、學生有高品質的作品展現，該文特別談到「經過幾年的教室走察實施後，它已經成為一個很有效的專業發展工具，關注於校長的核心任務——改進教學，以及鼓勵校長時常去找尋激勵學校老師的方式、設計教師們發展實質同僚關係的機會，並告訴教師有關理論、內容領域和最佳實務。」

有了實務案例之後，一些學者們積極研發簡易可行的教室走察系統，較為著名的是2004年出版的《三分鐘教室走察》(The Three-Minute Classroom Walk-Through: Changing School Supervisory Practice One Teacher at a Time)，引起實務界和學術界關注，隨後美國各學區也積極引進教室走察系統。國內首先出現「教室走察」一詞及文章，是在2009年5月份的《教育研究月刊》，而率先進行教室走察有系統研究，應屬臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教授黃旭鈞博士，臺北市政府教育局推動的教

室走察制度，與黃旭鈞教授研究成果有密切關係。

教室走察制度不同於傳統的巡堂

國內中小學為了解教師教學活動及適時處理校園偶發事件，各校都會訂定相關的巡堂辦法，通常由各處室主任及相關組長擔任巡堂人員，並將巡堂情形記載於巡堂紀錄表，巡堂範圍並不限於班級教室，運動場或室外教學場地亦屬於巡堂區域。巡堂實施多年以來，確實對校務經營及問題改善也發揮一些效果，但是行政的處理則大於教學的改善。

在美國所實施的教室走察制度，與國內巡堂制度都有走動管理的意味，然而教室走察制度的目的和實施方式卻與巡堂不太相同，它主要是由校長親至班級觀看教師的教學和課程實施情形，時間不必很長，一個班級原則上每次走察只需要三至五分鐘，屬於重點式經常且簡短的觀課，並將觀課情形加以記錄，會後將所觀察的紀錄彙整，另約時間與教師討論，以幫助教師教學改進，促進教師專業發展。

在教室走察系統中，觀課應屬最

重要的一環，觀課的步驟關係到教室走察的成效。Carolyn J. Downey 曾提出教室走察觀察的五個步驟：一、稍為瞄一下，看看學生在做什麼；二、看看教師的課程內容；三、看看教師的教學實務；四、看看學生的作品、教師自製圖表、學生檔案、評量資料等；五、看看班級是否需要特別注意的安全、設施或健康環境等。

基本上，教室走察與巡堂在目的或實際應用時有所差異，兩者之差異請參閱表一所示。部分人士也許會質疑，三到五分鐘的觀課時間根本無法看出完整的教學活動，的確也是有其道理。俗語說：「外行看熱鬧，內行看門道」，醫生能在三到五分鐘內診斷病人病情，一位有專業和經驗的校長，也可以有效掌握教師的教學實務狀況；加上經常進行走察觀課，所觀察到的上課方式更具有代表性。

關注於教師教學和學生學習

教室走察是一種實用技術，可快速了解班級教師教學和課程實務，關注於教師教學和學習改進，但不應作為教師正式評鑑之用。因此，教室走察主要目



的有三：一、幫助教師改進教學：透過校長觀課資料，與教師討論，並提供回饋意見，協助教師改進教學實務；二、促進教師專業發展：教師是從事一種專業性工作，必須確保與時俱進的知識，透過校長教室走察的彼此討論與分享，亦有助於教師專業成長；三、增進學生有效學習：教室走察不是為「走察」而「走察」，應特別關注學生學習情形，最終目的就是透過教室走察的資料，經由教師教學改進，幫助學生學習更有效

果。

由於教室走察主要涉及到教學、課程與學習三個範疇，所以校長的教學和課程領導能力，就顯得相當重要。校長要做好教室走察工作，必須扮演好下列五種角色：一、教學領導者角色：引導教師有效地教學以及教學實務的改進；二、課程領導者角色：能支持與引導教師在課程設計、課程實施和課程評鑑發展與改進；三、教學激勵者角色：運用溝通和討論技巧，激勵教師改進教學缺

表一 教室走察與巡堂之差異比較

項目	類別	教室走察	巡堂	備註
目的		1.了解教師教學情形，幫助教師教學改進 2.促進教師專業發展 3.增進學生有效學習	1.了解教師教學活動 2.適時處理各種偶發事件	教室走察性質上屬非正式、非評鑑、經常實施
參與人員		校長為主 需要專業知能；mentor及coach 教師為輔	學校各處室主任及相關組長	教室走察必要時督學亦可參與
方式		觀看教師教學，將所收集觀課資料與教師進行省思會談	將巡堂結果登記於巡堂紀錄表	
內容重點		課程、教與學為主	行政為主，教學為輔	巡堂主要督促學生進教室、巡視教師授課及學生學習，以及校園環境衛生
區域		教室內(間)	教室、運動場、室外教學場地及其他校園環境	
規範性		非正式	正式	
需要時間		每班3~5分鐘為原則，最好不超過10分鐘	很快走過	

失並運用有效教學；四、教學回饋者角色：提供專業和精確訊息，並以同理心方式與教師產生雙向回饋，讓教師了解自己教學的優缺點；五、教學協助者角色：提供適切的教學資源和相關措施，協助教師進行教學。

教室走察，簡而言之，是屬於一種校長與教師就教學改進的互動過程；而校長從事教室走察，大約遵循下列過程：一、研擬觀察焦點計畫；二、依焦點收集相關資料；三、整理分析資料；四、省思資料；五、確定行動計畫；六、執行行動計畫；七、評估行動計畫。這些過程皆環繞在教師教學和學生學習活動上，亦凸顯教學和學習在教室走察系統的重要性。

教室走察制度需要配套措施

教室走察起源於國外，部分人士質疑東西方文化和教育脈絡都不一樣，任意套用西方模式，可能未見其利，反受其害。事實上，任何一種教育理論或作為，必須考慮其所處環境和在地需求；盲目地引用、套用或移植，可能會出現一些問題。因此，在國外實施具有成效的教育作為，仍須考量當地社會脈絡及

在地教育需求，有所修正，才會產生較佳效果。

教室走察在國外實施結果是獲得肯定的，對教師教學改進或學生學習具有其教育意義和價值；然而，由於國內教室走察的相關配套措施仍不足，貿然實施可能遭遇一些阻力或困境。國內要推動教室走察制度，須做好下列配套措施。

一、校長須充分了解教室走察實際作法

校長為教室走察的關鍵人物，教室走察要能發揮其效果，校長具備教學領導和課程領導的知能，是相當重要的因素。由於教室走察在國內屬於新興的教育理論與實務，一般校長對教室走察不一定很了解，當然更不知如何有效利用。因此，辦理校長教室走察知能研習是必要的，在研習課程中，除了基本概念和相關理論介紹外，應該注重於實務操作面，例如：如何研訂觀課計畫、如何進行觀課、如何收集、分析和評估資料、如何與教師互動、如何幫助教師改進教學等，同時也應重視相關案例的分享。

二、賦予相關權力，以利進行教室走察



國內過於重視教師專業自主性，認為教師上課期間屬於專業自主的範疇，具有不可侵犯性，校長不能任意到教室觀看教師的教學，這種論點增加教室走察制度推動的阻力。事實上，校長為一校之長，必須為學校經營成敗負起責任，而教師教學和學生學習又是學校核心工作，關注於教學和學習是必然的。為了讓校長能夠進行教室走察，必須研擬相關法制規範，賦予校長教室走察的權力，以利推動。

三、宣導教室走察實施之重要作為

教室走察的推動，無法單憑教育行政機關的命令就產生功效；仍需校長和教師的配合，並建立對教室走察的正確觀念。因此，宜透過會議、研習或媒體說明教室走察的意義、作法及實際效益；同時也要做好「與校長對話」、「與教師對話」，以及「與校長團體」、「與教師團體」和「與家長團體」的溝通，聽聽校長、教師們和家長們對教室走察的看法，提供推動的參考依據。多一分溝通，就多一分了解；多一分對話，就減少一分的阻力。

四、研發校長教室走察時之適切工具

教室走察可視為一種資料導向的教學改進，為能在短暫有限時間內有效收集、分析和評估教學實務資料，必須藉助於適切和彈性的觀課表等工具使用，俗語說：「工欲善其事，必先利其器」，的確如此。因此，未來校長教室走察工具研發，可結合資訊和通訊科技，利用各種智慧手機或ipad、ipod touch收集及整理觀課相關資料，傳統的觀課表格朝向電子化和數位化，可收簡單、快速和精確之效果。

透過試辦讓教室走察推動更順利

有效的教室走察，不僅能夠改進教師效能，而且亦可提升學生效能和學校效能，進而改變學校文化；惟在初期的倡導，仍以觀念建立和溝通為第一要務，並以試辦模式進行，亦即採行P-D-C-A方式進行，先從試辦計畫（Plan）、然後進行小規模試行（Do），隨後進行檢討（Check）與改進，最後再採取行動（Action），切莫大張旗鼓、信誓旦旦非推動不可，才能避免遭致反彈，等到因緣具足，全力推動，就可能收到事半功倍效果。

新時代的教師能力

營造 教室學習社群的環境

文 | 黃永和 國立臺北教育大學教育學系暨教育創新與評鑑碩士班副教授

知識社會的發展已為學校教育的目標與方法帶來了新的需求與挑戰，為了面對與超越知識社會，學校教育典範必須被加以改變，必須能有效培養學生具備知識創新與致用，且兼備團隊互動與倫理關懷能力的知識社會工作者，而「教室即學習社群」的環境營造正是實現此一教育典範轉變的心能、位能與動能所在。

036

過去數十年來，全球環境產生了明顯的巨變，「知識」快速成為影響生產的最重要因素，並驅動了後工業社會的到來與知識社會的發展；換言之，這個「新時代」的發展是由「知識」所帶動的，其趨勢正是以「知識社會」為導向。「知識社會」是一種新的社會情境，一方面意指知識在社會、組織、經濟發展與人類生活中扮演著更重要的角色，另一方面則意含著快速變動且需要責任倫理來維繫人類生活意義的新社會關係。為了面對與超越知識社會所帶來挑戰，學校應該脫離以知識傳送為主的教育型態，但也不能滿足於只是幫助學生概念改變或知識建構的學習，而應該朝向「教學即學習社群環境營

造」的新思維。

值此師資培育白皮書議題發展之際，有關於新時代教師專業能力的設計，應跳脫傳統以「教科書講述能力」作為教師基本能力的設計架構，轉而強調以「學習社群環境營造能力」作為不可或缺之教師專業核心能力的設計，方有可能實現師資培育白皮書之「培育新時代良師」的願景。基此，分析新時代知識社會的意涵與特徵，然後再論述營造教室學習社群環境作為新時代教師專業核心能力的意義與內涵。

新時代知識社會的意涵

依據 Bell (1973) 的觀點，「知識社會」的構想原由美國社會學家 Robert E. Lane 在1966年所創，其目的在試圖描述



一個以科學推理取代常識之見的理想社會。該社會成員能遵循科學探求證據與推理的律則，持續努力地蒐集、組織、詮釋知識與萃取意義，並且利用這種知識來闡明、修改與發展他們的價值觀，

「就如同『民主』社會具有一基礎奠基於政府及人與人的關係，『富饒社會』有一基礎奠基於經濟，而知識社會也有其奠基於知識論與探究邏輯的根源」。其後，知識社會的概念被加以擴展，用來指稱工業社會或資本主義社會之後，更依賴於知識來發展經濟與社會行動的社會形態。Drucker (1993) 則更詳細地指出，19與20世紀經濟發展與經濟學理論都建立在「資本」與「勞力」兩個基礎上，而分配資本與勞力以爲生產所用則被認爲是創造財富的主要活動，但是後資本主義社會的基本經濟資源不再是資本或勞力，而是知識，將知識應用於工作成爲創造財富的主要活動，而且「這種知識社會的領導團體將會是『知識工作者』——亦即知道如何分派知識以爲生產所用的知識經理人。」

此外，Fainholc (2005) 則從科技發展與變遷的角度來理解知識社會，認爲知識社會是一種奠基於密集性技

術的創造與使用之新社會；資訊與溝通科技的出現，改變且加速了知識生產與訊息處理方式，並導致文化、政治、經濟與社會的變遷更加快速且多元。而 Hargreave (2003) 則從更廣泛的面向來看待這個科技化、全球化、文化多元、重視經濟發展、組織革新且動態流變的知識社會，他認爲「知識社會是一個變動的社會。在這個社會中，訊息快速擴展且持續流通於全球；金錢與資本不休止的流動且不斷尋求新的投資機會；組織則不斷地調整其自身的結構；政府的政策則因爲選民愈來愈善變而顯得反覆無常；多重文化的移民則持續重組改變我們居住的社區」。UNESCO (2005) 則基於自由、平等與博愛的立場，爲了避免知識落差的不斷擴大，主張藉由「知識分享」的倫理重建，來引導一種可以維持人類生存與生活意義的知識社會之發展，其定義指出，「知識社會乃是有關於發現、生產、處理、傳播與使用訊息來建立與應用知識，以求人類發展的能力。它須要一種可以容納多元、包容、團結與參與的社會觀。」

總體而言，「知識社會」描繪出一種新的社會情境，一方面顯示知識在社

會、組織、經濟發展與人類生活中扮演著更重要的角色，另一方面則意含著快速變動且需要責任倫理來維繫人類生活意義的新社會關係。

新時代知識社會的特徵

一、知識是經濟與社會發展的重要因素

知識社會意指知識在社會、組織、經濟發展與人類生活中扮演著更重要的角色。一個社會生產、選擇、調整與運用知識的能力，乃是支持其經濟發展與改善生活的最重要關鍵，知識已經變成經濟與社會發展的重要因素 (World Bank, 2002)。依據 OECD (1996) 的分析，有四種類型的知識對經濟社會的發展具有重要性影響，亦即事實知識 (know-what)、原理知識 (know-why)、技能知識 (know-how) 與人力知識 (know-who)。其中，事實知識與原理知識可以藉由書本閱讀、演講聆聽與資料庫蒐尋來獲得，但是技能知識與人力知識則屬於更暗隱性的知識，主要透過實踐與實務經驗來獲得，而人力知識在高度專業分工的社會中變得日益重要。

二、致用是成為知識工作者的基本條件

知識有豐富而不虞匱乏的特性，但卻有欠缺「以有意義方式來使用它們的能力」(OECD, 1996) 之憂慮，因此如何致用知識便成為知識工作者必須具備的基本條件。對傳統知識份子而言，書本中所寫的東西就是知識，但在知識經濟或知識工作的情境中，書本內容只不過是「資料」或「訊息」，「只有當人們運用這些訊息來從事某些作為時，它才會變成知識」。然而，有用的知識並不意指只有那些能在知識經濟中生產立即利潤的知識，人文的、社會的與科學的知識都各有其致用的策略；而且，也不意味著新知識比舊知識更具有致用的潛能，知識致用的重要關鍵不在於知識的新舊，而在於知識應用者的想像力與技巧。在知識社會中，知識工作者必須發展出在資訊氾濫環境中有效利用資訊或知識來行動的能力。

三、團隊互動是知識產出與創新的重要方法

雖然，知識的產出與創新可以來自於個人，但由於過度分工與專門化的結果，單一的專門化知識已難以產生作用，唯有跟其它知識統合在一起，



才能發揮生產力，「團隊互動」對知識的產出與創新也更加顯得重要。例如，OECD (1996) 便從「知識網絡」(knowledge network) 的角度指出，知識經濟時代的創新已不再完全是「研究→發展→生產→銷售」的線性歷程，「創新的點子可以發想自許多來源，創新需要不同行動者（公司、實驗室、學術機構與消費者）之間的大量溝通，以及自然科學、工程設計、產品發展、製造與銷售之間的反饋」。有效的團隊如同交響樂團一般，每個團員都是一種樂器的專家，單憑一位團員無法演奏出豐富多變的音樂，但當所有團員一同合作，在共同的目標下貢獻他們的專長，便能合奏出美妙的交響樂來。團隊互動與協同合作能為知識產出與創新帶來更豐富的成果。

四、倫理關懷是維繫社會和諧與人類生存的要件

知識社會為人類帶來了更快速的經濟發展與繁榮機會，但在此同時卻也隱藏著巨大的危險與災害。例如，知識工作者雖因開發與創新而成鉅富，但導致所得分配惡化，成為弱勢族群或非知識工作者的眼中釘 (李誠，2001)；激進創

新雖有利於財富的創造，但卻也導致社會傳統與習俗的流失；知識產業可能創造出新世代的全球商品，也可能同時創造出全球性的污染與危害 (李振昌譯，2001)。因此，為了維繫社會和諧與人類生存條件，倫理關懷乃是知識工作者責無旁貸的義務。李誠即指出，知識工作者「在努力研發創新之餘，亦應建立新的倫理，亦應助人渡難之心，照顧弱勢團隊之意願」；UNESCO (2005) 亦主張，為了建立適於人類生活與生存的社會，讓現代世人及未來子孫之間都能團結在一起，知識社會必須重建一種「奠基於知識分享的倫理」。

營造教室學習社群環境的教師專業能力之意義與內涵

一、面對與超越知識社會的學校教育

根據前述，知識社會的發展已為學校教育的目標與方法帶來了新的需求與挑戰，一方面學校必須培養學習者具備致用與創新知識的能力來滿足知識社會的人才所需，另一方面也必須培養學習者具備團隊合作與倫理關懷來面對知識社會的挑戰。就前者而言，為了避免國家的教育與訓練系統無法為學習者準

備所需技能，而在競爭性全球知識經濟中被邊緣化，學校教育必須進行重要變革，以及強化向來被忽略的技能知識與人力知識之培養。就後者而言，伴隨知識經濟所帶來的人性、社會與環境破壞，使得教育不應該被視為只是提升經濟競爭力的工具，而應該是一種讓個體變得更良善、社會變得更和諧、環境變得更適於人類居住的機會。

換言之，爲了面對與超越知識社會，學校教育典範必須有效培養學生具備知識創新與致用，且兼備團隊互動與倫理關懷能力的知識社會工作者，而「教室即學習社群」的環境營造正是實現此一教育典範轉變的心能、位能與動能所在。

二、教室即學習社群環境的營造

學習社群的教室會像什麼樣子呢？下面這則案例描繪出教室即學習社群環境營造的一個剖面：

王老師與學生共同討論之後，依學生的興趣與專長，將全班學生分成五個專家小組，包括有籃球、折紙、歷史故事、數學解題、語文理解等。她參考學校課程內容與進度，指導這些專家小組

在未來數週之內必須完成的任務，而最後任務就是向全班分享指導他們所研究學習到的專精知識與研究經驗。例如，籃球專家小組必須在體育課時，指導班上同學學習運球與帶球上籃；歷史故事專家小組必須在社會課時，指導班上同學學習原住民的傳說故事及其代表的意義。在老師的建議與指導下，各個專家小組除了利用老師允許的晨間活動與彈性課程時間進行研究討論之外，還利用了許多下課與放學後時間尋求學長姐、家人或師長協助解決疑難。

在數週研究學習期間，老師除了指導全班學生探究、合作、討論與溝通的技巧之外，也不斷參與各組討論，了解他們的進度與學習品質，並且提供必要性的建議與協助。爲了完成最後的任務，許多學生無時無刻都在思考著如何專精自己負責的領域，成爲班上這個領域的專家，組內成員也經常彼此相互討論進度、評估彼此的專精情形。在準備分享指導的期間，他們更熱烈討論提出各種不同的分享指導方案，共同策畫如何以更有趣及有效的方式來幫助其他學生學習。

這則案例來自筆者數年前帶領新



北市一小群教師共同經營學習社群本位教室的真實故事剪影。這樣的教室本位學習社群運用了一個由「研究－分享－成果表現」循環所構成的基本系統，首先讓學生針對某一探究主題進行小組「研究」，然後再與其他成員「分享」他們的專精知識，並藉由「成果表現」來顯示其對探究主題的學習情形。我們發現，學習社群班級的學生不只主動進行探究學習，還透過人際互動的相互支持，為自己的學習與所有人集體的學習承擔責任。一位原本在班上課業、行為表現、人緣都不太好，但對籃球很感興趣的學生，因為加入了籃球專家小組，不只成了這個學習小組的重要成員，而且也因為在課堂與課後熱心認真指導班上同學練習籃球，讓他獲得班上同學的高度讚許與認同，因而在課業、行為與人緣上產生更正向的表現，改變其原來的自我認同。

學習社群是一種文化情境，在此情境中的每個個體不只主動學習，還透過人際互動的相互支持，為自己的學習與所有人集體的學習負擔責任。它以「學習」為核心任務，目的乃在將教室涵育成支持主動參與團隊學習的文化，使個

體在致力於集體知識的理解之中，同時支持自己知識的成長。對「社群」的強調，乃意指這個學習環境不是個人主義取向的，而是關注於學習者間合作關係與相互支持的倫理責任。這樣的學習社群正是從小培養學生有效知識創新與致用，並且兼備團隊互動與倫理關懷能力的有效情境。

三、營造教室學習社群環境的教師專業能力

在學習社群的教室情境中，學生就像個真正的研究人員，在教師與同儕的互動協助下決定自己想要專門研究的知識主題，並從事於學習方法與過程的反省。在這種新型式教室情境中，教師的責任也產生戲劇性的改變，他們轉而改變成為學生主動學習的示範楷模，適時引導與回應學生在發現學習歷程中的問題與困難。為了營造教室學習社群的環境，教師至少必須具備下列關鍵能力（Crawford, Krajcik & Marx, 1999）：

1. 設計真實性的學習任務：真實性任務的教學設計則在創造出一種類似於實務工作者且與學習者興趣有關的環境，讓學生可以藉此來建立抽象學科

概念與真實世界應用之間的連結。

2. 指導學生建立合作互賴的關係：相互依賴是有效小組合作的基礎，雖然成員之間可能時常發生磨擦的情形，但教師必須授權小組成員有溝通與協同合作的機會，以藉由觀念的分享、討論與辯論來促進彼此的相互依賴。
3. 帶領學生討論與協商彼此的觀念與理解情形：在解決真實問題的過程中，學習社群的所有成員都必須參與社會互動，進行意義的協商，並促使分散性專精知識（distributed expertise）的形成，並從中發展共通的語言，建立自我認同、珍視差異與尊重他人的觀念。
4. 指導學生公開分享彼此的觀念與想法：在學習社群中，為了協助學生探索並修正自己所持有的概念與理解情形，學生與教師必須公開展示自己的觀念與想法，以藉由討論、反省、評價的過程，使學習結果更符合科學性知識。
5. 引導學生學習與教室外的專家協同合作：亦即讓學生與專家可以有協同合作的機會，藉以模擬出一種學徒與師

傅的技藝關係，而獲得認知學徒制的效果。學生與專家協同合作的途徑，可以來自於當地社區人士的協助，或者藉由電子媒介而與校外專家與教師的交流與溝通。

6. 指導學生共同負擔學習與教學的責任：在學習社群中，所有成員（包括教師與學生）都必須主動參與「教」與「學」的活動。師生「教」「學」角色的扮演是動態的，必須隨著活動情境、專業知識與課程的進行而改變。

實現培育新時代良師的願景

知識社會的發展已為學校教育的目標與方法帶來了新的需求與挑戰，為了面對與超越知識社會，學校教育典範必須被加以改變，必須能有效培養學生具備知識創新與致用，且兼備團隊互動與倫理關懷能力的知識社會工作者，而「教室即學習社群」的環境營造正是實現此一教育典範轉變的心能、位能與動能所在，以「學習社群環境營造能力」作為教師專業核心能力的設計架構，方有可能實現培育新時代良師的願景。 師

註：參考資料略

相互提攜的 教師社群

文 | 黃玉幸 正修科技大學師資培育中心助理教授



043

教師教學成長社群不談休閒養生之道，不嘆當今教師難為困境；不論學校行政管理措施，不議教師個人隱私恩怨，群力關心學生學習及精進教師教學專業發展；各教師成長社群彼此相攜成長過程，因成立宗旨不同而呈現多種風貌，成為教師教學合作學習團隊。

教師站上講堂傳道授業解惑，常常忘我地傳遞著教科書中重點，也一而再、再而三重複個人經驗的學習知識，學生聽得或略有啟發、或少有興趣；或猛背必考、或渾然不知。教

師能成為教師，大抵是知識學習成功經驗多於失敗經驗；學生之所以是學生，大抵是摸索嘗試失敗學習經驗多於成功經驗。因此，教師的挫敗來自學生無力學習，難免怨嘆「現在的學生不如從

前」。

不同領域老師迸出新知的火花

「以前老師一教我就懂了，怎麼現在教了五六次，學生還是不懂？」當離開講堂批閱作業或與同事閒談教學心得時，才知怎麼談起「教學失敗經驗」盡是一籬筐說不盡。這時候，私底下熱心的資深教師吆喝一聲，資淺教師、新進教師或同領域教師互相約定時間相聚，談些教學的事，久而久之組成「教師教學成長社群」。

馬老師喜歡
音樂，

教的是數位影像，號召五六位同事，有教古典音樂的、教程式設計的、教資訊管理的、教時尚設計的老師，平常大家在各自研究室鑽研學問，難得有機會彼此認識。這社群以馬老師為召集人，向教學單位申請一些數位音樂的書籍，就這樣成立了「數位音樂教學教師成長社群」，每學期有五次活動，每次活動須先準備自己要發表的內容，學期末共同創作一套數位音樂作品。

由於是不同領域老師組成教師社群，容易迸出新知的火花；又緣於是大夥兒自願組成社群，召集人熱情相約，教學專業之外增添了同事情誼，每次社群活動能如學期初規畫順利進行，期末成果發表大夥共同完成的成果報告，上臺發表之喜



圖 | 林亦欽 繪製



悅，仿如學生般既緊張又雀躍。

有些老師教學工作長達四十年之久，惟知識累進汰換又如此快速，教師其實是非常寂寞的行業，但又必須展現自信於學生面前，講著有些心虛的知識道理。教師社群提供了教師相互之間提攜教學成長的平臺，實踐終身學習的途徑，透過教師教學成長社群，亦師亦生亦友，不是礙於行政單位要求，也非主管指定的社群成員，大家自發地組成，自願相攜成長，形成教師教學成長社群多元發展。

新進教師不再徬徨失措

鍾老師是新進教師，一進入教師行列，充滿徬徨失措；不了解學生背景，不清楚學校教學規範，不懂得拿捏課程難易尺度，不清楚評定分數多少比例；這些無助，幾乎擊碎好不容易美夢成真的新進教師。就在求援狀況下，他遇見了學長——丁老師。丁老師在校服務五年，稍有把握安定新進教師處方，於是自告奮勇找了三位當學期新進教師，一起組成「新進教師教學成長社群」。

由於年齡相近，有緣同在一個學校服務，每次聚會設定主題，談的無外乎是學生學習方法、知識、技巧、態度

等，慢慢地互動過程，有機會看見教師人格特質影響著學生學習，進而散發教學熱情取代埋怨或無助，也能感受教學之樂在於看到學生學習進步。而這進步不僅止於分數，還有態度、信心、方法等，原來教學是不斷地延展教師和學生兩者之間互動關係。

新進教師教學成長社群因為是「新進」，容得下較多天真生動的想法，聚焦在學生學習，了解學生背景知識、體會學生學習成長經驗、拿捏班級經營立場、善用各項學習資源等等。鍾老師跟著教學成長社群；逐漸地從教師教學社群滋發內化，不斷地激勵自己，他默許五年後如果有機會，也願意召集一群新進老師組成教師社群，回饋學習成長。

匯聚校外競賽的新力軍

關老師是機械領域教師，每學期重複著做一件事，那就是「指導學生參加全國競賽」，幾乎每次代表學校對外參賽都能贏得大獎。儘管已是常勝軍，但還是覺得比賽結束回校，疲累虛脫狀態有增無減，又得打起精神指導新的學生、組成新的參賽隊伍、激發新的點子，準備下一場次比賽。這種「孤軍奮鬥」的感受，萌生傳承組隊參賽的經

驗，鼓勵其他老師指導學生組隊參加競賽，這樣一來，他可以減少同事摸索的路，也可以交棒給年輕教師。由於在校知名度高，網路一發送就有六位來自不同學院的老師參加，「指導學生競賽教學成長社群」就這樣成立了。

這社群的教師願意嘗試指導學生，以課堂所學實作成品，南征北討與各校競逐。關老師將每學年全國學生競賽的場次及角逐重點一一說明，再分享如何激發學生創意點子，如何帶領學生願意專注於創意作品，又談了許多如何爭取學校或外界資源以充實參賽經費，如何布置展示在參賽會場成為吸睛焦點，如何講解創意發想及發明創作成品。教師社群所談的無非是「紙上談兵」，還到競賽會場現身說法，讓社群其他教師拜服關老師的能耐，紛紛加入行列，摩拳擦掌準備組隊參賽。

從課堂所學的知識，要成為一件可以展示發表的作品，其間學習彙整各種能力，包含團隊合作學習能力、溝通能力、動手做、創新思考等，老師如何在有限資源指導學生參賽並在眾多競逐隊伍脫穎而出，學生如何在競賽會場侃侃而談自己的心血結晶，都是難得的教學

成長經驗。指導學生參賽之精彩在於會場觀摩學習以及獲獎成就後增強信心，老師的喜悅在於學生經過關關考驗、場場挑戰之後的歷練進步，這教學成長社群匯聚了學校的新力軍，指導更多團隊參加競賽，共同爭取榮譽。

為提高學生學習成效互相提攜

成老師教統計這學門，是專業必修課程，也是許多學生望而卻步的一門課。每學期教一批批新的學生，雖然從經驗裡多少得出一些心得，但教學挫折仍有增無減。自己雖連拿兩次學校教學績優教師榮譽，但全院統一會考學生統計學成績卻有三分之一不及格；上臺領獎的她不禁懷疑：是否還要繼續教這學門。但不教這學門她又能教什麼？長久下來，她早已是學生習慣稱呼的「統計老師」。

在困頓無措之時，院長建議她找教統計學的同事組成「統計學教學教師社群」，主要任務是編輯較適合學生程度的統計學教材、觀摩老師之間的教學方法，以及協助統計學學習落後學生的課後輔導。這些任務雖是「上級指導」，但也是「由衷期盼」，只要能提高學生



學習成效，每一種方式她都願意全力以赴。於是，五位教統計學老師成軍，以她為召集人，開始一段互相提攜成長統計學教學成長之旅。

剛開始大家蒐集各校的統計學教科書，互相檢討各自的教學得失，也回應學生學習情形；慢慢地察覺教師要以學生學習經驗為重，關心學生學到什麼概念？會用到什麼概念於生活實例？而不是老師教什麼？一味趕教科書進度，沒有考慮學生舊經驗，教學總是徒勞無功。因此，每次社群聚會離不開討論怎樣教學生學會統計學、不怕統計學、統計學成績進步，如何補強學生學習落後的單元；除了課後指導，也請了幾名學習較好的學生當起小老師，一起協助增加學生學習統計學成功經驗。一年時間下來，這教師社群編輯完成了一本適合學生程度的教科書，還受到友校肯定，成為擴大校際教學成長社群的媒介。看到學生不再害怕上統計學，一切辛苦頓時化為烏有。

當今教師亦是終身學習角色

網際網路的虛擬世界有許多教師社群，這些社群透過網路聯繫快速而

頻繁，在學校自發組成的教師社群，為的是希望老師走出「教室王國」、穿過各學科「領域疆界」，有機會在課餘時間，互相約定時間地點，一起聚在一起討論教學的事情。每一學期規畫組隊到社群活動，須靠一位積極熱心的召集人邀約更多的老師參與社群，大家見面共同討論活動議題，有時以讀書會形式，有時聘請外校專家的方式，有時坐下來談談教學經驗，不管哪種活動形式，見了面的教師教學成長社群比起網路教師社群，多了溫馨與關懷。

教師教學成長社群不談休閒養生之道，不嘆當今教師難為困境；不論學校行政管理措施，不議教師個人隱私恩怨，群力關心學生學習及精進教師教學專業發展；各教師成長社群彼此相攜成長過程，因成立宗旨不同而呈現多種風貌，成為教師教學合作學習團隊。彼此相攜成長的教師們增進了教學專業自信，也詮釋了當今教師終身學習角色。是同儕、也是同事、還是同業的教師們，在自願成長的教師社群，教學不再是寂寞、孤獨的行業，優游自得於課堂講臺，體驗教學心得因分享而收穫更多的甜美。



048

文 | 林政逸 國立臺中教育大學永續觀光暨遊憩管理所助理教授

「教育部補助技專校院教師赴公民營機構研習服務作業要點」宜放寬適用對象限制，不必侷限於技專校院教師，高教體系教師也可適用，方能使所有觀光系所教師皆能受惠，以強化大學與公民營機構的連結。俾使我國觀光教育與課程能夠與時俱進，以培育出兼具專業素養、精緻美感、創新能力、永續發展，並能敬業服務的觀光人才。

我國的經濟發展，已由工業經濟轉變為以服務業居主流的知識經濟。在面臨全球化與國際化之際，欲提升國家競爭力，必須發展具高附加價值的產業，其中，觀光相關產業即為重點產業之一（陳宏安，2008）。近年由於觀光產業蓬勃發展，再加上2002年觀光客倍增計畫的推動，帶動觀光相關科系快速成長。至2009年為止，觀光、休閒

與餐旅相關科系與研究所之數量，高達192個，若含廚藝相關科系，則為206個（曹勝雄、王志宏，2010）。觀光相關系所大量培養觀光專業人才，也使觀光教育成為日益受到重視的領域之一。

在教育的過程中，課程扮演重要的角色，它不僅是教師上課的計畫與依據，也是學生學習的科目與經驗。課程規畫設計的良窳，與學生的學習成效息

圖——靜宜大學觀光系提供



息相關。

我國大專校院觀光教育發展現況

近年來，觀光產業在政府機關與民間的支持與推動下蓬勃發展，大專校院廣設觀光相關系所，大量培養觀光專業人才。由於觀光業界對於觀光教育、觀光課程以及觀光人才有極高的需求性，在產業的推波助瀾下，觀光教育專業人才的需求量提升，觀光教育課程的提供與實施因此成了觀光教育的主要核心。

國外觀光教育課程研究，通常是以學科及核心要素為分析的重點。例如Ernawati (2003) 研究印尼餐旅觀光學程學科主題，其中常見的主修學科為觀光概論、觀光與旅運管理、觀光行銷、觀光經濟、觀光管理等。學者Koh A. (1995) 則強調職業取向的觀光課程的核心內涵有：人力資源管理理論、書面溝通技巧、行銷理論、旅館與餐廳營運、管理會計、旅運與觀光產業概論、計算機素養、倫理與社會責任、企業精神與創新、服務品質管理、人際關係技巧、觀光發展理論、實習等。

目前國內在觀光課程的發展方面上，因我國觀光學系眾多，綜合分析各大學觀光相關科系課程內涵，發現彼此

課程具有相同處，如觀光概論（或以觀光學、觀光學概論、觀光休閒概論為課程）為共有的課程。然而，也有些課程，各系的開課情形差異極大，例如心理學方面的課程，因觀光行業必須接觸遊客人群，觀光從業人員必須了解心理學相關理論，以及遊客心理與行為，但是細究各校觀光系課程，發現有些觀光系並未開課。另以實習課程為例，實習課程的目的在於使學生有機會能將所學理論運用於實務現場上，使學生進行理論與實務的印證，依照教學的觀點，每個系都應該規畫有實習課程，但是實際情形卻不然。

從現行大專校院觀光教育課程的實施現況，未來課程改革的方向，可朝向依照觀光從業人員應該具備的職能，逐步規畫我國觀光教育學生共同核心能力，並依此發展與設計觀光教育共同核心課程，亦即所有就讀觀光相關科系大學部學生所需學習之共同核心部分，俾能達成培養觀光人才共同基本素養之目的，並兼顧獲至基本學力的需求、追求教育機會均等及維護學生學習權。

現行觀光教育面臨的問題

為了解現行我國大專校院觀光教育



面臨的問題，以下分別從觀光教育課程與觀光教育兩個面向進行探討。

一、觀光教育課程方面

(一) 偏重理論，實務部分較為欠缺

在教育部政策領導辦學的現實下，技職教育界也瀰漫著重學術研究、輕實務傳承的風氣，一味的向高等教育研究型大學靠攏。導致教師僅重視學術研究，忽略實務技術的弊病（崔震雄，2011）。嚴長壽（2010）也認為，目前科技大學與技術學院偏重學術，教師亦欠缺實務經驗，將無法教導學生技術與實務經驗。

(二) 課程無法符合觀光產業界的需求

目前觀光課程呈現多元化，但未必符合業界需求。黃凱筵（1997）研究即發現，國際觀光旅館業者認為觀光教育未能完全配合業界需要。因此，觀光課程的設計以及學生在廣泛學習後能否將學習所得應用於未來產業，皆為觀光教育之思考點。

二、觀光教育方面

(一) 高教與技職體系的發展有趨同現象

目前高教體系與技職體系的觀光教育界線越來越模糊，因此，有「高教技職化」或「技職高教化」的說法產生，亦即各系並未依照學校或學系不同的自我定位，而有不同的發展方向。

(二) 觀光系學生就業後未必能學以致用

從學校教育的角度出發，希望學生畢業後能夠覓得與專長相關的行業，然而，在觀光領域，學生畢業後不一定從事觀光行業，造成學與用無法合一的現況，殊為可惜。

(三) 畢業生面臨就業的困境

以餐飲業來說，畢業生薪資待遇起薪較低，必須輪班，又屬於基層的工作，替代性高，沒有成就感，離職率也高。此外，現在觀光教育的問題是畢業生不願意投入市場，即使是投入市場，但根據調查，三年內離職的機率偏高。另一個問題是觀光行業的就業門檻低，很多不是觀光本科的人也進入這個行業，像是企管系、外語系的畢業生。還有一個未來要面對的問題，現在全國有200多個觀光相關系所，每年培育出的畢業生人數相當多，未來學生的畢業出路是很大的問題。



大專校院觀光教育之未來展望

一、觀光教育課程方面

針對觀光教育課程偏重理論，實務部分較為欠缺的問題，教育部已制定相關措施。為鼓勵全國公私立技專校院專任教師貼近產業，提升實務教學及研發品質，民國98年訂定「教育部補助技專校院教師赴公民營機構研習服務作業要點」，鼓勵公私立技專校院專任教師提出申請，與公民營機構合作規畫辦理「廣度研習」、「深度研習」與「深耕服務」，並給予經費補助，藉由產學交流發掘產學合作潛在商機，建立產學長期互動模式，深耕產學合作。未來研議放寬教師兼職規定，鼓勵師生透過育成機制作技術創業。

筆者認為，未來「教育部補助技專校院教師赴公民營機構研習服務作業要點」宜放寬適用對象限制，不必侷限於技專校院教師，高教體系教師也可適用，方能使所有觀光系所教師皆能受惠，以強化大學與公民營機構的連結。另外，應朝向擔任實作教學科目之大學教師具有業界任職或服務經驗方向進行，提供學生理論與實務兼備之教學內

容。大學除重視教師需具有豐富教學與研究經驗之外，還應加強教師與企業之實務連結，觀光系所在進用教師時，可將具政府或業界相關實務經驗者列入徵才條件之一，或訂定遴聘業界專家協同教學相關辦法，使理論與實務有相互印證之機會，並藉此修正與調整課程，以培育符合觀光產業需求之人力，甚至獲得業界產品或服務研發之機會，強化學校與業界的交流，培育業界所需的觀光人才。

二、觀光教育方面

我國觀光教育有高教體系與技職體系兩者不同的學系，其定位應加以區隔，有了定位之後，系所的課程以及學生畢業後的出路才能有清楚的方向。此外，系所在選擇學生時應提供性向測驗與生涯試探與定向，依照學生的學習興趣與需求，才能使其在未來工作發光發熱。其次，為改善部分觀光產業人員流動率居高不下，或是畢業生無法學以致用的現象，未來學校與科系應掌握社會脈動與產業需求，著重觀光專業人力質的提升，強化畢業生就業能力。

現行觀光教育面臨的較大問題是高教體系學校開始強調技術與實務導向，

現行觀光系所數量過多，觀光學系畢業生未來將面臨競爭激烈的就業市場。

圖 | 靜宜大學觀光系 提供

而技職體系學校轉而重視學術理論與研究。對於此問題，筆者認為首先應該回歸教育的本質加以探究。以全人教育 (holistic education) 的觀點來看，全人教育的教育目標是以學生為主體，將學生視為完整的個體，以充分發展學生潛能及培養完整個體為目標；在教育內容與形式方面，全人教育認為全人發展的範疇有德性、智能、體力、社群、美育、事業及情緒等，對於學生的學習內容必須加以統整，同時顧及思維與操作、觀念與實踐、分工與合作、欣賞與創作的學習過程（吳清山、林天祐，2003）。由此可以了解，無論是高教體系抑或是技職體系的觀光教育，皆必須培養一個完整的人 (the whole man)，使學生的德性與智能充分發展，同時能兼重理性思維與實務操作、兼具科學思考與人文素養，對於學術理論與核心技術、實作能力等都必须加以重視，不可偏廢。

另外，因觀光行業必須講求實務的部分，可透過產學合作或實習等方式，避免理論與實務斷裂的危險，並讓學生在實務現場中去運用理論與驗證理論。

無論產業結構與社會條件如何變動，核心技術與實作能力仍是社會發展不可或缺的重要因素。因此，與產業結構密切結合的技專校院，必須落實務實致用能力，以面對產業界快速變動的重要關鍵。

最後，針對現行觀光系所數量過多，觀光學系畢業生未來將面臨競爭激烈的就業市場。為解決這個問題，未來畢業生的就業無法侷限於國內，必須將眼光放大大陸市場與國外。

培育理論實務兼具的觀光人才

未來，觀光教育與課程內涵應隨時代變遷與觀光產業發展趨勢不斷進行修訂，俾使我國觀光教育與課程能夠與時俱進，以培育出兼具專業素養、精緻美感、創新能力、永續發展，並能敬業服務的觀光人才。

註：參考資料略





班級經營中的 權威教育

文 | 陳勇祥 臺南市永信國小教師

班級幹部經由班會選出後就上任，在缺乏權威基礎的教育訓練之下，只以多數決「同意」一項權威賦予，其權利來源相對薄弱，容易造成同儕之間合理性的質疑；甚且，擔任幹部者若對權威來源沒有正確的認識，亦會形成另一位可能的威權者，利用其幹部的權力，對同儕施以不公平或是威脅等情事。因此，必須讓學生清楚了解權力和權利的差異，權威和威權的不同。

在民主時代，學生的自主意識提高，常會說到「權利」的概念，例如：我有權利不要讀書、我有權利不要睡午覺、我有權利不要掃廁所、我有權利不要穿著制服等。面對學生的這些用語，第一時間教師或許會以「這麼做是爲你好啊」、「學校的規定怎麼能夠不遵守」、「我是老師還是你是老師……」、「聽話就是！意見這麼多……」等來回應。

但這樣的回答容易形成幾種現象：首先會產生說教非說理的班級氣氛，學生感受不到教師的愛和耐心，相對的，學生會認為老師沒有解決問題的誠心真意。其次是叛逆感的強化，校規愈是規定穿著制服，愈是指派我去做服務，我

就唱反調，甚者形塑虛應故事的心態。最後就是使用威權，你用老師的身分壓我，雖然我去做了，但也只是表面服從，學生並沒有真正的了解和反省。是以，沒有權威教育，學生不清楚權威的概念，就容易出現濫用和誤解權利，混雜威權和權威的差異；而師長因為得不到學生的支持和諒解，容易回到威權模式的管教，結果輔教的目標不但沒辦法達成，反而破壞師生之間的關係，班級經營陷入危機，造成更多的青少年問題。

班級權威教育的討論與辯證

班級權威教育可以參考民間司法改革基金會引進的民主基礎系列教材，其

內容架構由四個主要的單元組成，分別是什麼是權威；評估權威職位的人選；運用權威的益處與代價；權威的範圍與限制。筆者將其融入班級經營中並提出分享：

一、什麼是權威

權威就是使用權力的權利，其來源包括文化傳統、規則和法律、道德規範和同意。以教師權威來說，韓愈〈師說〉中提到：「師者，所以傳道、授業、解惑者也。」在文化傳統中，教師有經師、人師之責；在規則和法律部分，有「教育基本法」、「教師法」、「兒童及少年福利法」、「家庭暴力防治法」、「性別平等教育法」、「校園性侵害或性騷擾防治準則」、「少年不良行為及虞犯預防辦法」、「學校訂定教師輔導與管教學生辦法注意事項」等，皆賦予老師輔教的權利和義務。在道德規範上教師是良心的事業，憑良心做事為基本的處事價值；學生和家長也同意讓教師擁有權威，可以保護和確保學校的安全和秩序。

因此，輔導學生讀書、規畫指導午間課程、分配打掃廁所和制定校服

的規約，教師具有相當完整的權利自不待言。相形之下，學生行使其權利有侷限性，但不能成為被壓迫的理由，易言之，在民主法治教育中，教師不宜用「老師這麼做都是為你好」、「這是學校的規定怎麼能夠不遵守」、「我是老師還是你是老師」等概念輔教學生，而應讓學生清楚為何老師擁有權威；在此基礎架構之下，基於尊重學生的人格權、自主權和多元價值，經由師生之間的溝通和討論，彈性調整做出輔教措施。

二、評估權威職位的人選

自治幹部是班級經營中重要的一塊，可以讓學生接觸到管理者的角色，但是我們也常聽到：「你有什麼權利管我」等學生同儕之間質問之聲，造成組織氣氛的對立。教師和學生在探討四種權威來源的組成元素之後，漸漸可運用到班級幹部組織。學校中具有權威者，除了校長、主任和教師外，班級的同儕領導者是否亦





具有權威合理性？以班長角色為例，傳統文化上班長一職從小學到大學就是領導者角色，在規則和法律上，其法源脈絡由導師賦權從事合宜之自治事務，另以身作則為自治幹部最重要的道德規範和守則，經過班會程序在多數決的情況下，學生同意其領導，職是之故，班長

亦是校園中具有合理權威者。

我們時常發現，班級幹部經由班會選出後就上任，在缺乏權威基礎的教育訓練之下，只以多數決「同意」一項權威賦予，其權利來源相對薄弱，容易造成同儕之間合理性的質疑；甚且，擔任幹部者若對權威來源沒有正確的認識，



輔導學生讀書、規畫指導午間課程、分配打掃廁所和制定校服的規約，教師在學校裡具有相當完整的權利與權力。

圖 | 潘立傑 攝

亦會形成另一位可能的威權者，利用其幹部的權力，對同儕施以不公平或是威脅等情事。是故，班級幹部選舉應奠基在良好權威教育之上，才能達到自治團體事半功倍的效果。

三、運用權威的益處與代價

經過了和學生釐清權威的來源，實際運用到班級自治幹部的選舉後，接下來就可以和學生討論權威所帶來的益處和代價。討論的議題可以選擇貼近學生生活面和較為關心的話題，這樣比較容易得到參與者的共鳴。就以學生在意的「我有權利不要睡午覺」議題為例，經由討論後，學生會提出許多看法，例如：午睡如果沒有權威者在學校和教室，像校長、主任、老師和自治幹部，學生得到了自由安排活動空間的權力，中午便可以做自己想做的事，不用趴在桌上休息，得到多元學習的益處。但同時也會產生相對的代價，像是部分學生可能會無法自律，干擾別人休息；且吃完中飯就做激烈的運動，沒有午睡會影響下午的學習專注力，甚至離開校園跑去網咖等。

這樣的討論，讓非常渴望午睡時

沒有權威者的學生看到更深的層面，沒有權威者不是想像中那麼美好，其所帶來的代價亦相當大。故而，經由彼此的腦力激盪，權威運用益處和代價正反俱陳，最後形塑出屬於班上合宜的學生午睡規範，此亦符合教師權威和尊重學生個別差異間的平衡和調和，達到認同規範遵守規範的理想層次。

四、權威的範圍與限制

雖然具有權威者可以讓班級和學校的運作較有秩序，但是如果沒有合理限制權威者的權力，就會發生權力濫用的現象；因此，在進行前三階段的權威教育之後，確保沒有人擁有過大的權威部分，成為課程另一個核心問題。如何讓學生評估權威的範圍，進而達到限制？其主要的思考工具可以從權威職位的職責、權力和特權三個面向來思考。

就以學生接觸最多的班級導師職位當成討論議題，教師的職責在「教育基本法」第2條第2項規定很清楚：教育之目的以培養健全人格、民主素養、法治觀念、人文涵養、愛國教育、鄉土關懷、資訊知能、強健體魄及思考、判斷與創造能力，並促進對基本人權之



尊重。同條第3項：為實現前項教育目的，國家、教育機構、教師、父母應負協助之責任。但是也不能基於此之職責就對學生提出無限上綱的權力，「教育基本法」第3條特別強調尊重個人之多元價值：教育之實施，應本有教無類、因材施教之原則尊重人性價值，開發個人潛能，培養群性，協助個人追求自我實現。另「學校訂定教師輔導與管教學生辦法注意事項」第22項亦限制教師可採行之管教措施，限縮教師管教的權力範圍，藉此法律授予之權力範圍，教師在尊重學生個人價值和培養群性平衡之中，讓學生了解教師權力之該當，進而達到上述四個問題最佳輔教原則。

清楚了解權威和威權的不同

班級中要實現權威教育成果，無法一蹴可幾，必須反覆演練才能內化。讓學生清楚了解權力和權利的差異，權威和威權的不同，評估何者具有權威職位，以及有無權威職位者，會出現什麼樣的利益和代價，最後對權威的範圍和限制提出討論，形成議題的總結，其過程正也符應民主成就是需要時間的涵養。

經過前述討論之後，班級權威教育可以再繼續延伸至相關的議題，例如：「學生打架事件」、「學生霸凌事件」、「教室和學校加裝監視器」等主題；經由探討出相關具有權威者如家長、學校行政人員、教師、警察、法官等人員，進而讓學生組成不同看法的權威團體，分從教師團體的觀點、家長團體的觀點、學校行政人員團體的觀點、法律團體的觀點，去剖析相關的問題，取代出現問題才消極介入輔教的措施，更能以預防性的作為，讓學生從不同觀點和角度去化解潛藏危機，而這種模式可以類推運用到班級經營等各種爭議點。

班級中民主法治教育的實現

班級民主法治教育不是只有法條教育，不是只有法律大會考的是非作答，更不是壓迫者和被壓迫者的特別權力關係，而是透過案例引導，讓學生積極參與學習過程，利用小組合作學習、模仿、角色扮演和模擬公聽會等，在高度尊重學生個人價值中，進行論述的過程，最後實現具有人權法治教育理念的班級經營。



霸凌是什麼？

霸凌定義為：

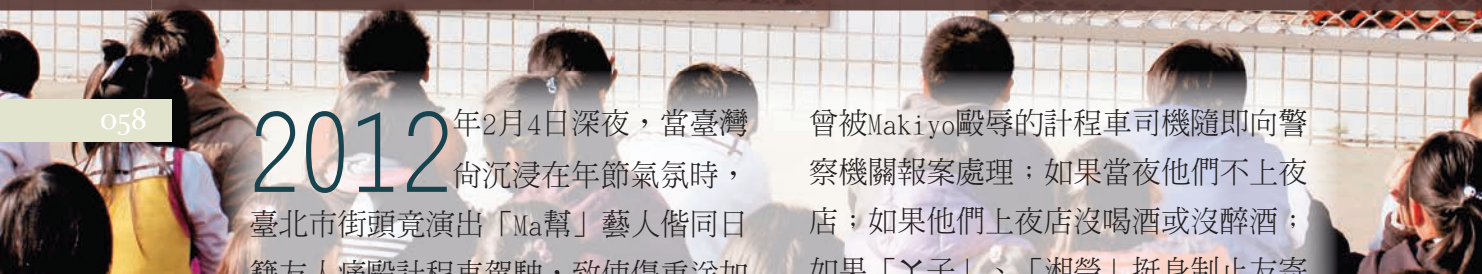
- *欺負行為具有攻擊性、傷害性。
- *造成身心影響。
- *雙方屬於勢力不均等狀況。
- *行為是蓄意的。

南投縣光華國小99學年度推動友善校園活動週

旁觀者的影響力

文 | 鄧煌發 中央警察大學犯罪防治學系專任副教授

近年來，各國教育機構對於校園霸凌的防治重點，從過去的霸凌者、受凌者，增加了旁觀者的關鍵角色。Makiyo偕友痛毆計程車司機致重傷案，在場直接目擊的多位旁觀者，若能適時表示拒斥的態度，或許這場悲劇可以防止；而經常發生在各級學校的校園霸凌事件，相信也可以透過利他型旁觀者的訓練而有效戡止。



058

2012年2月4日深夜，當臺灣尚沉浸在年節氣氛時，臺北市街頭竟演出「Ma幫」藝人偕同日籍友人痛毆計程車駕駛，致使傷重送加護病房案。各大媒體幾乎千篇一律地對Ma幫的行徑痛加鞭撻；其中令人最感惋惜、憤慨的是，喜好渲染的媒體以及情緒失控的網友討論亦把他們無辜的母親捲入，逼迫她們不斷地為女兒乞饒；之後又將焦點轉向指導偽證的「藏鏡人」，以最高的道德標準檢驗一般案件幾乎都會發生的諮詢、請益，案件發展已至荒誕走板的地步。

理性地回顧此案，預防此案發生的幾個關鍵點，暫且以「如果」表示如下：如果民眾拒看抵制媒體「縱容」及「讚許」Makiyo的醉酒行為；如果多位

曾被Makiyo毆辱的計程車司機隨即向警察機關報案處理；如果當夜他們不上夜店；如果他們上夜店沒喝酒或沒醉酒；如果「丫子」、「湘瑩」挺身制止友寄隆輝與Makiyo的毆人行為；如果超商店員、顧客趨前了解並設法排解；如果停車在旁觀看的計程車司機先行介入勸解後再入車報警；如果在對街提供行車記錄器資料予警察的另一計程車司機也過來一起參與排解；如果熙來攘往的路人駐足，機車駕駛也下車介入了解事情經過……。可惜的是，這許許多多旁觀者可參與預防的「如果」並沒有化為「具體行動」，終讓憾事發生。

「旁觀者效應」問題

1964年3月13日凌晨三點多，30歲

圖——唐蔚光攝

的美國年輕女性Kitty Genovese下班後在紐約市皇后區距離她家30公尺處，遭到搶劫、性侵、刀殺之攻擊，她大聲呼救歷時35分鐘，卻在附近約38位鄰居的漠視，認為不過是情侶間爭吵、醉酒喧嘩、冶遊青少年的喧鬧……，有位鄰居甚至開大收音機音量蓋過Genovese的呼救聲，再加上受理報案警察機關的消極處理，導致Genovese在送醫途中斷氣。

Genovese案發生後，相關研究發現，當有他人需要幫助時，如果受試者認為自己是唯一的旁觀者，有85%的人會立刻前去幫助對方；若受試者認為除了自己之外，還有其他人也知情，則前去救援的比率就下降至62%；當受試者認為還有另外四名受試者也聽到時，會伸出援手的比率更降至31%。學者將這種在危急情境中旁觀者人數愈多，個人可能獲得救援的可能性愈低的情形，稱之為「旁觀者效應」。換句話說，個體本來擁有或強或弱的責任感，會經由感知另有其他團體存在而消散、減弱，最後消失殆盡。

之所以會有旁觀者效應出現，主要原因在於只有極少數的旁觀者在場時，見死不救所產生的內疚、罪惡感

將使少數旁觀者付出極高的心理代價；但如果有越多的旁觀者在場，個體會陷入到底該誰採取行動的迷思中，幫助他人的責任感會分擔到其他旁觀者身上，產生「反正還有其他人會出面處理」的心態，造成等待別人去幫助或互相推諉的情況，形成所謂「集體冷漠」，甚至出現沒人出面處理的局面。有點像古代「和尚取水」寓言的現象——「一個和尚挑水喝，兩個和尚扛水喝，三個和尚沒水喝」的情況是一樣的。當挑水責任落在單一個人身上時，他會盡心盡力地完成，一趟挑兩桶水回來；若責任分散到二人時，只好扛一桶水；若責任由三人以上分擔時，變成我看你、你看他、他看我，誰都不願去取水回來。

旁觀者對校園霸凌事件之影響

現今的孩子最早在三歲就開始了校園生活，學校逐漸取代了家庭的教養功能，變成主要社會化的工具所在。過去，一般人將焦點關注於校園內的犯罪問題，將校園霸凌視為「孩子間的玩耍」，直至近年媒體大肆披露校園霸凌事件，刺激校園霸凌行為之注意與研究，並成為各國相關單位矚目的焦點問題。



我國校園霸凌現況為何？兒童福利聯盟的「2011年臺灣校園霸凌現象調查報告」指出，校園受凌者的比例，已從2007年的9.9%上升到2011年的16.1%，屬於「中等嚴重」的程度，比英國、瑞典都來得嚴重。進一步調查報告指出，大部分的孩子在面對霸凌時知道要求助於成人(74.5%)。然而，面對霸凌事件，竟有15.8%的孩子選擇「假裝沒看到或聽聽而已」等充耳不聞的態度；會主動提出協助或主動對受凌同儕提供安慰的學童僅7.2%。進一步分析學童「假裝沒看到」的理由發現：34.2%者覺得「不干我的事或不想管」；23.7%者「怕惹禍上身」；驚人的是有23.7%的學童認為「被欺負的人活該」；甚至有學童表示「我也排擠那個（被欺負的）人」。

以旁觀者為核心的霸凌預防計畫

霸凌行為一直普遍存在於各國校園之中，直自1980年代，北歐國家連續發生數起學生不堪長期遭受霸凌之苦而自殺身亡之重大校園事件，迫使當局開始重視校園霸凌全面性處遇計畫。國際研究校園霸凌的權威 Dan Olweus 認為霸凌行為是一個團體現象，並以團體機制闡明所謂「沒有無辜的旁觀者」的觀點，

指出大多數旁觀者都知道霸凌行為的發生，但不同旁觀者會採取不同的角色參與霸凌行為；霸凌行為必須透過團體活動才得以發生，同儕拒絕霸凌行為則霸凌行為將無法延續。

校園霸凌行為正是在旁觀同學的推波助瀾或冷漠態度下形成，該時期之青少年非常在意同儕的回應，旁觀霸凌行為的同儕對霸凌者與受凌者的態度與回應，對促進或降低霸凌行為有重要的影響。旁觀霸凌行為而未以回應或漠視，無形中增加霸凌者的霸凌行為而加速受害氣氛。因此，部分學者建議以同儕旁觀者為對象做霸凌行為的介入方案，協助更多的旁觀者成為調停者的角色，以影響並打破霸凌者與受凌者之間僵化的互動。

所以，旁觀者的角色在長期的霸凌行為中愈發重要，如何使旁觀者從放棄、迴避、退縮的地位，促進、轉化成為調停、協助者，不再責怪受凌者，是降低甚至是消弭霸凌行為的重要一環。所以，霸凌行為的介入方案勢然要導入激化利他型旁觀者的成長方案；國際推展最成功的，當屬芬蘭的KiVa反霸凌計畫。



芬蘭KiVa反霸凌計畫的成功經驗

根據研究，在校園發生的霸凌事件，85%都有旁觀者，旁觀人數平均為四人。旁觀者身為學校成員的一部分，他們的袖手旁觀而未積極介入，會放縱霸凌者使其覺得行為被寬容，而這些旁觀者可能是助長霸凌的成因之一；由於朋友在旁助勢、旁觀者喜愛觀看打鬥、出口傷人可以讓同學大笑，這些都讓霸凌者享有高社會地位。

臨床心理學的觀點認為，霸凌行為的機制是「去聯結的過程」(dis-sociating process)，霸凌者以受凌者「跟我們不一樣」(not us)，將受凌者跟所屬社群除去連結，設法取得旁觀者的認同並加以投射、責怪受凌者，於是受凌者與所屬群體失去連結而被排除社群之外。霸凌行為係個體重覆暴露在直接或間接的負向互動情境中，使個體自一個或多個支配個體遭受打擊與飽嚙痛苦。其傷害可能透過直接的生理性或心理性的傷害，或遠過旁觀者鼓勵或迴避霸凌行為造成的間接傷害；霸凌行為中「霸凌者—受凌者—旁觀者」角色間的人際互動與相互依賴，通常這些角色具有相互交換的本質：旁觀者可能成為受凌者、霸凌者；霸凌者同樣可能成為受

凌者、旁觀者；受凌者在適當時機可能是旁觀者、霸凌者。

芬蘭教育部在2006年推動全國性的KiVa反霸凌計畫，這套反霸凌模式是針對78所學校的8,000名學生試驗過的實證型計畫，發展出許多電腦遊戲，讓學生在虛擬環境中學習保護策略，碰到各種霸凌情境時，如何保護自己，如何與旁觀的伙伴，共同對抗霸凌者。每校都有輔導老師組成的反霸凌團隊，於輔導一陣子之後，在適當時機把霸凌與受凌者聚在一起持續輔導，每班還要訂出班規，每位學生都要簽名。此計畫實施後，校園內霸凌他人者減少了一成七，受凌者則減少了三成。一般反霸凌計畫著重在霸凌者的輔導，KiVa計畫特別專注在旁觀者的輔導，研修這項計畫的Turku大學認為，旁觀者是最容易被改變的一群，只要他們當中有人報告老師或挺身而出，霸凌行為就會被中止。芬蘭KiVa計畫因卓越的反霸凌成效，在2010年12月打敗歐盟其他國家提出的16項方案，贏得歐盟犯罪預防競賽之首獎。

與芬蘭的KiVa計畫類似的，是我國教育部林前部長清江倡導實現「人一己一物」之和諧教育，並大動作宣示反霸凌，明定每學期開學第一週為「友善

校園週」，且於開學日上午08時0分（零霸凌）辦理全國中小學同步之反霸凌宣示活動，並以2008年加拿大的「粉紅T恤日」（Pink Shirt Day）來闡揚反霸凌精神，象徵社會大眾不容忍校園霸凌的行為產生；此源自加拿大之反霸凌活動。

加拿大某一小社區中學，一位九年級生在開學當天身穿粉紅馬球衫（Polo shirt）上學，不料被幾位同學揶揄、嘲笑他是同性戀，並威脅要揍他；此景被另外兩名同校12年級生 David Shepherd 與 Travis Price 知悉，遂至附近超市一口氣買了50件同款粉紅馬球衫、無袖衫分給其他同學穿著，以和平方式抗議霸凌。隔日意外地獲得同學排山倒海的支持，部分同學甚至從頭到腳一身粉紅亮相，到校支持此反霸凌的行動。後來經過媒體、網路之宣導、傳輸，很快獲得北美洲的美、加兩國各校的響應，再轉為以較簡單的方式：懸掛粉紅絲帶做為對反霸凌活動的支持。

運用社區資源預防校園霸凌事件

Makiyo 所引發的事件其實反映出臺灣在校園霸凌防治的弱點：忽視旁觀者的關鍵影響力。如何妥善廣納社區資源及其資源之連結，並能持續運用，將可

維繫通盤而全面的反霸凌計畫產出令人滿意的效果。

「提升學校品質須投入全村之資源！」（It takes a whole village to raise a school），越多社區力量參與可確保學校和平氣氛方案成功。在學校的個人，將會發現單獨對抗週遭環境將是個大麻煩。該環境中阻力越大，除了反映「離退型旁觀者」多外，也表示出有很多人不知道學校需要幫助；相反地，當一個積極而利他的團隊出現時，其所帶來的效果將出乎預料之外。

社區資源的主要三類型：時間、金錢與物質。這些都可以在溝通、協商等非正式的會議場合，或透過可以直接運用的捐贈作為（捐款或補助）而獲得。為能維持團隊持續運行，一個成熟的社會福利計畫，或成功的學校教育方案，都必須投入社區的實質資源，此外，更需要熟悉社區團體的志工（含居民、學生），自願奉獻時間推動社區團體與學校活動結合，例如提供社區清潔勞動服務，給社區孤獨老人送飯、鋤草、維修家具等飽受好評的社區活動。而利用相關書籍、手冊，或透過網際網路取得之反霸凌資訊，也都是校園反霸凌計畫應納入考量的另類社區資源。

親密的人際關係

文 | 江雪齡 美國加州 Azusa Pacific 大學教育研究所主任兼教授



中小學階段的社會情感發展和成長，為人的一生鋪陳了重要的工作態度和心理平衡。在這段時間，尤其需要父母的關愛，教師的扶持和同儕的友誼；如果這段時期沒有得到應有的關愛、支持和諒解，成長後往往帶著傷痛和懷疑，造成社會的負向動力。完美的學校目標，在給學生健康以及自由發展的學習環境。教師、行政人員、家長和社群人士必須以關懷和尊重的態度彼此合作和對待，以誠懇的心意溝通分享，並做為學生的榜樣。

063

人的一生中，除了父母手足和親友的情誼，師生的情感是人生旅程中極具重要的關係。完美的學校中，人與人之間以真情相待。師生之間、教師之間以及教師和行政人員之間，彼此信賴，互相幫助扶持。如果學校中沒有親密的人際關係，它便只是一幢幢沒有生命的冰冷的建築物，絕對不是健康的成長環境。看過美國中、小學校的人會發現美國多數的中小學校都是單層樓，有些學校甚至看起來像是隨時可以挪走的移動房，但是在許多不起眼的校舍中，

經常可以看到教師的關懷舉動和聽到學生的笑聲，很多師生的親密關係更延續到教師退休，而學生也成家立業。人心的相依相繫，造就了學校中工作和學習的安全感和歸屬感。

完美學校的幾個縮影

從認知社會學家Erikson的社會感情發展的觀點來看，小學階段是個人發展勤學和自動的時期，而中學的階段則是發展個人和群體的自我認知。所以，中小學階段的社會情感發展和成長，

爲人的一生鋪陳了重要的工作態度和心理平衡。在這段時間，尤其需要父母的關愛，教師的扶持和同儕的友誼。這段時間中，學校也是多數個人花費最多時間的場所。學生如果在這段時期沒有得到應有的關愛、支持和諒解，成長後往往帶著傷痛和懷疑，造成社會的負向動力。教師和行政人員在任職之初原本都具有熱誠，滿懷作育英才的理想，但是如果沒有家長持續的支持和合作，又缺乏資源和行政的輔助，幾年下來，發現情勢比人強，也會產生無力感。筆者觀察學校多年，下列幾個例子可視爲完美學校呈現的縮影。

■ 個案 A

座落在西洛杉磯的私立資優學校，立校已有近五十年的歷史。學校由一對猶太裔夫婦創辦，招收從幼稚園到八年級的學生，目前學生人數有三百多人，學生的智商都在145以上。他們來自不同的文化背景，不一樣的社經地位。和一般公立學校相比，這個學校的班級人數較少，每班不超過二十人。儘管規模不大，但是他們卻爲學生開設了一個教育的天堂，學校不只提供了學術的啓迪，

給予感情的滋潤，促進身體的健康，更強調人文的陶冶以及社會道德的發展。家長和校委會熱心參與學校活動，每一年學校都收到千萬美元以上的捐款。

創校的摩倫博士以校爲家，他把教師和學生當做家人，教師的家人在學校有活動時都應邀參與。摩倫博士夫婦除了出資建校，太太也在學校任教，他們一生的積蓄和精力都貢獻給了學校，爲的就是期望教師和學生都享受教導和學習的興趣。在這個學校中，學生和教師都沉浸在愛和尊重中，校長認識所有的學生，也認識所有教師和他們的家人；學生得到從校長到工人的關懷，學校中笑聲、歌聲和朗讀聲交響在終年陽光普照的洛杉磯天空下。

■ 個案 B

小丹尼從校長室跑出來，手中揮動著剛從校長手中得到的生日禮物，一邊叫著：這是校長給我的生日禮物！自豪的告訴大家：我六歲了。他跑進了教室後，就自在地上上了教師的腿上，教師也很自然地擁抱他。這裡是所公立學校，也是政府認定的低收入學區，學生可以享用免費午餐，很多孩子來自破碎



家庭。丹尼還沒有出生前，父親就撇下了他的母親，所以他從未見過父親。學校的校長和教師成了丹尼的保姆、監護人和保護者。學校裡除了有行政人員、教師之外，還有社區內的媽媽義工；對於像丹尼這樣的孩子，除了為他們慶生，也幫助孩子慶祝屬於自己族群的文化節日。由於校長和教師的關懷，學校成為孩子的避風港，學校行政人員和教師在孩子幼年期間的關懷和教導，可能是許多像丹尼這樣的孩子生命中僅有的安全感和信靠的來源。

■ 個案 C

杰絲是當年東南亞戰爭的難民，她四歲時隨著父母親移民到美國。她的父母親教育程度不高，雖然愛護她，但是在學業上卻無法給予輔導。杰絲剛進入小學時英語並不流利，但很努力也很上進，可惜並沒有受到教師們的矚目；一直到她四年級，任教的維姬老師對待她特別友善，提名她參加多項比賽，也常常在課後為她做特別輔導。在老師的鼓勵和扶持下，杰絲彷彿敞開了智慧之窗，生命如花般綻放，不但學業突飛猛進，也參與了學生自治團隊，變成了學

校的明星。杰絲以優異的成績從各級學校畢業，也順利地取得律師和法官的證照和地位。杰絲和維姬老師仍然保持親密的關係，除了逢年過節互相探訪，維姬退休後，還時時為杰絲的孩子輔導學業，甚至在杰絲照顧生病的丈夫時，幫忙照顧孩子。她們的師生關係已發展成了家人的情誼。

三個個案發生在不同的環境和時空中，他們的共同點均是親密的人際關係和關懷的環境。對個案中的孩子來說，在他們不完美的生命中，學校的校長和教師給了他們生活中的依靠，填補了生命中的欠缺，讓他們對未來和人生懷有希望。哲學家Arendt認為，教學的精華就是讓人們在學習的過程中感受到未來會更好的盼望。教學環境中的親密的人際關係就是造成教學的精華的關鍵。

美國的中、小學教育雖然持續地受到社會的審查和質疑，但是根據筆者的觀察和研究，對於大多數基督徒教師而言，擔任教師是回應上帝的呼召，他們也很努力想做好份內的職責。這些教師往往自掏腰包為學生準備獎品，購買學用品，還有許多教師上課前和放學後為學生補課。許多教師甚至在教室內隨時

準備乾淨的衣褲，讓學生在意外弄髒、尿濕衣褲時替換，或者天寒沒有禦寒的衣服時穿戴；教導有特殊需要的學生，教師有時還會替學生換尿布。這些教師無怨無悔地照顧帶領學生，他們在靜默中的付出，給教室中的學生安定和安全的依靠。這是完美學校不可或缺的條件。

社會和教師的關係

完美的學校並不是與世隔絕。社會和學校的關係可以從兩方面來看，一方面是社會人士走入學校與學校的教師共同參與，協助學生的學習和校務的推展；另一方面是教師和行政人員走入社群，幫忙做社區的服務和維護社區的福祉。在完美的學校中，家長和社區人士支持和協助教師以及行政人員。除了每個學校都有家長和教師聯盟，幫助學校籌集和運用捐贈款項以供學習的需要，也有很多家長定期在教室內幫助教師維持秩序，維護學生安全。在教育經費拮据的時候，家長會更協助學校籌款以增添或維修體育和樂隊的設備和器具，學生仍有機會到校外參觀博物館和天文臺等教學活動。

美國的社會對教師期望甚高。雖然新任教師的薪水不高，惟一旦社會上有重大事件時，一般人會希望教師參與。例如公益事業，幫忙投票所的作業，甚至發動教師宣導推銷公債，以幫忙都市徵特別稅來保持圖書館和學校的開放和運作。許多教師也加入學術團體，他們希望藉著集體智慧，集思廣益可以提供意見，使社會和政府聽到他們的意見。例如爲了補救「有教無類」法案造成教育以標準測驗爲取向的偏差，南加州的閱讀學會的中、小學教師和大學教育學院，共同參與和討論明年將在加州全面推展共同中心標準，目的在以4C提高學生的閱讀和數學能力。這四個C是：創造力(Creativity)，協調合作(Collaboration)，批判思考(Critical Thinking)，以及溝通(Communication)。這正是完美學校該具有的教學方式和目的。

事實上，完美學校的教師應該有社會的高期望，但是不會有太多來自政治的擾撓，讓教師能全心全意專注於教學。譬如受到全世界矚目的芬蘭高中生學力測驗的傑出表現，使人們探討芬蘭的教育，學者發現一些值得教育界深思



的問題。芬蘭的教師都有極大的自主權，課堂測驗都是出於教師自編的。如此，給予教師學術的自由和創新。

安全和自在的學習氛圍

完美的學校目標在給學生有健康以及自由發展的學習環境。教師、行政人員、家長和社群人士都是必須參與和協助的人員。他們以關懷和尊重的態度

彼此合作和對待，他們以誠懇的心意溝通分享，並做為學生的榜樣。他們的任務是提供安全和自在的學習氛圍，為孩子培養學習的樂趣，植下深厚的學業根基，使他們健康的成長，具有正向的心理和工作態度，讓他們對未來充滿勇氣，滿載盼望。那一位家長不希望看到這樣的孩子呢？



創造力

協調合作

溝通

批判思考





愛希望無限大

文 | 陳名志 高雄市後庄國小教師

圖 | 夏欣霖 攝

o68

「一個囡仔，卡贏過三個大人！」這句閩南語諺語，簡單又貼切的道盡在家庭中孩子的位置與重要性。

修習親子關係學分

現今的五六年級生，他們的父母親在其孩提時的管教多數以「竹筍炒肉絲」來解決問題；然當他們成為現代版父母，如何兼顧家庭與事業，又同時修習親子關係、親子教養與親子經營學分呢？

一、管教方式首要立場堅定。

孩子是夫妻間不變的公因數，但管教立場不一致，孩子可能成為夫妻情

管教，不該只是在孩子發生問題或犯錯時啟動，應從日常生活中建立良好的親子溝通管道與經營互信互動模式；建立正向思考，少給予負面羞辱與斥責，相信是避免管教衝突的最好方法。

感衝突的引爆點。因此，管教孩子時，夫妻首先要平心靜氣，謀求共識，只要動機是為了孩子好、導正孩子行為規範與態度時，夫妻間立場應該要一致且堅定。問題的當下或許情緒躁動會迷失方向，但我們應該時時提醒自己回到問題的原點，建立孩子正確的行為與價值觀，讓孩子明白父母親管教背後的愛。

二、心軟妥協不能解決問題。

在面對管教問題時，要讓孩子知道明白自己錯的地方，別因為自己的威脅恫嚇而使孩子心生恐懼，更需體悟心軟放縱孩子逃避問題，日後可能會造成孩子屢勸不聽與自己的夢魘。試著讓自己在處理問題時「嚴肅」的與孩子一同看待問題，讓自己與孩子可以更清楚的面對問題與解決問題。

三、加入微笑模式，建立「心」的管道。

管教，不該只是在孩子發生問題或



犯錯時啟動，應從日常生活中建立良好的親子溝通管道與經營互信互動模式；建立正向思考，少給予負面羞辱與斥責，相信是避免管教衝突的最好方法。

「微笑」是最好的解決良藥，給孩子一個微笑，孩子便會回應給你一個更甜的微笑，親子間的僵局緊張關係，便能開啓迎刃而解的肇端。

四、別忘了給孩子一個「讚」。

五六年級生在小時候常被教導「囤仔人有耳無嘴」，當他們成為父母，常不自覺會犯一個毛病：認為自己很了解小孩、孩子逃不出自己的法眼、不必徵得孩子意見……，親子間漸漸形成一條深不可測的鴻溝。每個人都是獨立的個體，只要運用關注、傾心及同理心，孩子自然會樂於與我們分享自己的想法。同理心觀察與尊重孩子的想法與做法，不吝嗇及時給個「讚」，正向的鼓勵，相信孩子會與你親近。

五、預定協議防範未然。

身為父母者，或許並不一定了解教育心理學中增強與削弱行為的方法，但應能明白——兒童在放學後若先做完功課而得到獎勵，就可剷除先玩耍、後用功的不良行為。如此持續時日，妥善運

用普世價值的獎賞，則所增強的預期行為便可取代非預期行為。依此原理，則能以好行為代替不當行為，減少親子間不必要的矛盾。

六、親情無價，愛要及時。

親子關係需要經營與維持，但在面臨時間壓力之下，「快點、快點」往往成為多數父母的口頭禪。人生雖有許多目標要追逐，但別忘了偶爾回頭檢視，會發現內心聲音與親子關係才是原點與終點；試著將別人的目標當成路標，它僅是指引我們前往目的地的參考，善用時間陪伴與孩子成長，才是親子關係的重點。

解決問題從根基開始

「孩子，是我們最好的傳家寶」，更是父母快樂的泉源，但管教過程中不當的情緒與處理往往帶來無比的煩惱。因此，如何經營親子關係，需要為人父母的我們仔細琢磨與歷練；如何縮短親子間衝突的磨合期，更需要學習與面對。問題存在於表面，解決問題的根源，應該先從根基開始；只要用愛灌溉與培育，親子定能齊步向前走！

大聲爲孩子 祈禱

文 | 蔡宜辰 高雄市四維國小教師

在臺灣，至少有3%的小學孩子已意識到自己的性傾向不一樣。但因性別主流化的刻板印象，使同志學生在校園內遭受到奚落，不管是師長或是父母，都有全面封殺同志資訊的駝鳥心態，這些同志學生沒有同志典範可定位自己，延誤自我認同的機會、錯失自然發展的可能，也在社會無所不在的汙名下困惑成長。

070

前年暑期，參加了高雄市「性平教育領航教師進階成長工作坊」，除了受益匪淺的研習議題外，教學實務影片《爲巴比祈禱》更讓我看了之後想大聲爲所有孩子「祈禱」。觀賞當下，內心澎湃不已，淚水潸然不止的滑落臉頰，也在心裡許下一顆希望的種子，期

盼從事家庭教育工作的我，可以引導更多父母親體諒自己的孩子。研習結束回校後，馬上將這部片子推薦給學校的輔導室，列爲性別研習課程之一。

巴比的故事由前華盛頓郵報記者李瑞艾倫斯 (Leroy Aaron) 寫成《Prayers for Bobby: A Mother's Coming to Terms

在《爲巴比祈禱》故事裡，一名堅強的母親走出兒子自殺的悲痛，挺身爲同志家庭發聲。
圖——台聖多媒體提供





with the Suicide of Her Gay Son》（爲巴比祈禱：一名母親對同志兒子自殺後的調適）一書。這位母親——瑪麗葛菲斯，到現在依舊不斷地爲同志家庭發聲，並協助同志青少年走過難關，努力不讓其他家庭發生和她一樣的悲劇。當瑪麗談起巴比，她說：「我相信巴比在另一個世界都知道這裡發生的事，我很感謝他爲我的生命帶來改變。我希望人們透過電影可以了解——自殺永遠都不是解決事情的方法。要多一點耐心，不要放棄希望。」

難以走出的情感煎熬

兩年前，二十年前教過的學生到美國留學，他透過Skype與我取得通話聯繫。這個大男孩當下面臨很大的感情困擾，在網路的彼端哭得讓人心疼：是怎樣的一份情感，讓這個大男孩放聲大哭？從小單親，大一時又失去母親的他一直把我當作很親的長輩，看著他差點走不出這情感的煎熬，讓我和另外兩位在臺灣的夥伴甚感憂心，常常要輪流透過網路電話來和他說話，鼓舞他並告訴他：我們都是你最佳的後盾，沒有愛情，還有我們。異國求學生活苦悶，遭遇異地相思又變卦的感情困擾更是辛

苦，「先回臺灣吧，我們大家會給你最大的支持！」

半個月後，回到臺灣的他從臺北到高雄來找我聊了兩天。敘舊後的隔天，他回臺北宿舍後打了通電話給我：「老師，如果我愛的人和我同樣的性別，您會看不起我嗎？」正在開車的我，在十五秒內就給了他回答：「我了解，這不好開口，謝謝你願意信任我，告訴我這件事，我沒有任何理由看不起你，相信你自己，你是最棒的。」結束簡短通話後，開著車的我沉默了許久，我明白某一些事，於是讓車在市區多繞了好幾圈，一路上淚水止不住滑落，我的嘴脣咕著「真是苦了這個孩子」，萬般不捨頓時湧上心頭。

孩子的性取向，在青少年時期大約已可漸漸觀察出來。這個飽受感情困擾的孩子和我聊起，他在高中時也曾交往過異性朋友，結果都是無疾而終，雖曾想要有性經驗的嘗試，在面對異性時卻沒有任何怦然心動的感覺，然而在遇見心儀的同性時就真的感覺不同。原來，外表可以騙別人，卻騙不了自己的心。

在無所不在的汙名下困惑成長

根據同志團體這幾年的演講經驗，

071

徵稿
教育良心想

在教育現場最深刻感想與體會，教學活動、學生輔導、教育制度等最誠摯的建議與最佳的見解，約1500字以內爲宜。

臺下聽眾不分性傾向，至少有30%在國小時期就有了情竇初開的青澀感受；按照同志占人口10%的比例，至少是有3%的學生，在小學時就因為初戀而意識到自己性傾向的不一樣。但在小學校園裡，不管是師長或是父母，都有全面封殺同志資訊的駝鳥心態，這些同志學生沒有同志典範可定位自己，延誤自我認同的機會、錯失自然發展的可能，也在社會無所不在的汙名下困惑成長。而性別主流化的刻板印象，使同志學生在校園內遭受到奚落，從古至今，社會大眾對性別刻板印象，幾乎都是以外表、言語、動作、行為等生理結構或心理知覺來區分性別的差異。我們從姓名、玩具、語言、遊戲等，便可輕易察覺到性別刻板印象仍普遍存在你我心中，如女生玩洋娃娃、男生玩飛機；女生的姓名大多聽起來比較柔和，而男生則是剛強。這代表著我們其實都在複製「性別主流化」。

十三年前，我有幸從事社教科的行政工作，從南部被派往臺北政大去參加教育部訓委會的研習，其中的一個議題就是對「同志」與「性別」的探討。我印象特別深刻的是：發覺當時北部的

「同志」議題已被廣為討論，南部卻還只在暗地裡偷偷的發芽，換來的是背地裡的竊竊私語，抗拒與冷漠的眼光。感恩當時的學習，讓我在面對這位孩子的告白時，能以平常心來面對。但多少同志孩子面對的是同儕與家人不能接受的眼光，他們的苦、悶、恐懼、害怕、被歧視、傷害，不是我們所能去理解的。

共同打造友善的彩虹城市

這是一個多元的、變革的時代，親子的管教需要有新的思維，對性別更要建立在平等的觀點。老師、父母是孩子在生命路程上重要的人，如何透過不斷的學習來接納所有的不完美，以及提升自己成為孩子的支柱，是非常重要的課題；尤其學習幫助孩子達成三個自由原則：選擇的自由（Freedom to choose）、愉悅的自由（Freedom to enjoy pleasure）以及做自己的自由（Freedom to be yourself），這些自由都和生理事實無關，卻和一個人是否能活得自由、活得快樂有關。感謝許多人多年的奔走和挺身而出，讓所有人有機會來學習共同打造一個友善的彩虹城市；也讓我們為所有的孩子大聲的祈禱，不要忘記，您的孩子正在聆聽！

營養午餐指導費 凸顯的問題

文 | 陳冠州 國立高雄師範大學教育學博士

大人擁有對小孩的教養權利，孩子是否能同等對大人採取質疑、控告，以表示他們用餐被剝奪的權利？當大人權力絕對凌駕學生福利，名為「保護」、「教育」孩子，實則犧牲孩童的營養健康，來滿足自己貪婪的慾望時，孩子怎麼來看待這個社會？

新北市已有不少校長因學校午餐收賄問題，遭司法單位約談、起訴與判刑，甚至連學校家長會長都涉入收賄的弊案。近來，更因是否發放導師午餐指導費問題，引起各界議論紛紛，甚至使得終年默默犧牲奉獻的教師們也遭池魚之殃，憑添無謂的負面社會觀感，讓教師的工作尊嚴被汙名化！

變調的學校營養午餐

營養午餐開辦之初，係以濟貧或改善學生營養不足為基本立意，希望透過學校午餐的供應，除減輕家庭的負擔外，亦有助於學童的健康成長。曾幾何時，學校營養午餐供應逐漸變調，不僅沒有做好營養午餐教育，品質也無法掛保證，甚至讓校園成為有權者貪婪、掠奪的兵家必爭之地。現在，教育當局又想以發放象徵性的微薄午餐指導費為由，來鼓勵教師能多用心指導學生吃飯

的問題，卻也被淪為「坐檯費」的污名加以撻伐。這其中，午餐指導費凸顯了一些值得深入探討與省思的教育問題。

一、親子關係的淡薄

早年農業社會，大家一起圍爐吃飯的時間，成為親子關係建立與共享天倫之樂最美好的時光。然而，隨著工商社會進步，三餐老是在外，家庭重要的親子關係維繫元素——親密關懷等逐漸流失，用餐問題成了學校教育不可承受之重，學校教育是否成為親子疏離的另一個幫兇？還是取代親職教育的重要教育所？這樣的矛盾可想而知。然教育人員用心經營教育，最後卻因午餐指導費將整個午餐教育化約成對價關係，這無疑是將教育人員當成私人家庭保母，淡化親職教育在學生成長過程扮演的重要生活學習角色。

二、變調的「愛心便當」



早期政府提供學校午餐，著眼於家庭物質缺乏，需要政府更多的關心。然而，隨著社會的富裕，多數家庭其實已有能力提供午餐，但卻因家長忙於工作，不僅沒有為孩子準備午餐、便當，甚至連陪小孩吃早餐或晚餐的時間也越來越少。經常為求方便而直接提供金錢，讓孩子自行到外用餐，結果孩子不是有一餐沒一餐的，就是養成愛挑嘴、吃零食或「垃圾食物」的習慣，嚴重影響孩童健康成長。當前中年的一代，應該都很懷念過去父母親所準備的「愛心便當」，雖然菜色不豐盛，但父母的愛心卻讓便當更貼心、更溫馨，孩子也更懂得「盤中飧，粒粒皆辛苦」的愛物惜物觀念，不敢浪費也要吃光便當。

當前學校所提供的營養午餐，美其名夠營養，但倒入餿水桶的卻更多，學生一點也不自覺是在暴殄天物。因此，不僅學校要做好午餐教育，家長更應調整學校需照顧學童午餐的觀念，多撥出時間，為孩子準備溫馨、可口的三餐，相信孩子「吃在嘴裡，甜在心裡」，不僅可以照顧子女的成長，更可增進親子間濃郁的感情與促進親師的交流。

三、半調子的用餐禮儀

中午用餐時段雖然不在老師授課時數之內，但是通常營養午餐餐桶裝的都是高溫食材，許多老師都會自動在學童取餐前，進行餐點衛生安全檢查、餐桶搬運指揮或食物分送等工作，安全工作不敢馬虎。不僅如此，教育當局甚至考慮編列午餐指導費，進一步要求老師透過與學生一起用餐方式，教導學生用餐禮儀。如此政策美意，固然博得平時習於不陪小孩用餐的家長們的喝采，但卻顯急就章，而未考量中午用餐時間其實僅是短短幾分鐘，安全與秩序管理其實已是一大隱憂，老師不僅要繃緊神經隨時注意整個用餐過程，還要避免有些學生搶食或不用餐的情況。至於教導用餐禮儀，又是另一層次的生活教育，要讓學生具體表現合宜的用餐禮儀，教育的複雜度與困難度往往被低估了，甚至到頭來還流於軍事化管理形式，如：坐姿、手勢擺放、餐具排列、時間計算等，甚至對用餐禮儀違規者祭出處分等。我們（包含家長在內）實際能教給孩子的用餐禮儀實在太少了，或者根本沒時間教。較常見的方式，僅是在學生耳邊嘮嘮叨叨的要他們吃飽一點，卻忽



略了學生所具有的人性的複雜程度與心理感受。

因我們對學生感受複雜度的簡化與低估，即使各界都期望老師在孩子用餐時的教育問題上，能投注人力、物力與時間，但卻總顯得不足。其實用餐禮儀學習方式，若非妥善的進行完整的日常學習活動規畫，使成為生活的一部分，而誤以為只是簡單的日常吃飯工作項目而已，恐怕只會更加忽略該隨時隨地做好的日常生活禮儀，且一味推給學校教

育來承擔後果，不僅是一種偏見，也是一種不負責任的行為，效果絕對有限。

四、午餐弊案打垮教師的熱誠

自民國91年2月立法院三讀通過「學校衛生法」以來，基層教師無不全力在每日用餐時間，督導與協助學童吃得健康、吃得安心、吃得飽。無奈的是，少數校長的貪婪與業者的利益輸送結果，讓午餐問題弊端重重，師道尊嚴蕩然無存。對於平日勞苦功高的絕大多數基層教師而言，無疑是大大的打擊士氣，



安全與秩序管理讓老師在用餐時要绷紧神經隨時注意，還要避免有些學生搶食或不用餐的情況。圖——潘立傑攝

甚至有不如歸去的念頭，至少從今以後可以好好享用美味且輕鬆的用餐時光。然而，對於被忙碌父母親忽略的孩子而言，平日已得不到父母親關愛，如今連與教師共進午餐的時光，都被弊案搞得烏煙瘴氣，日後老師哪怕只想利用短短幾分鐘好好跟學生用個餐，恐都得額外花上好幾倍的努力溝通，卻還不一定得到諒解、肯定，甚至還得受到各界懷疑、揶揄或嘲弄。最後，師生間的信任關係也宣告破產。

這些都顯現，孩子對大人的失望遠勝於大人對小孩的失望。而大人在毫無警惕下，甚至變加利，犧牲學童的營養午餐，對外關說、利益輸送、拿回扣等；如今爲了喚回老師的熱誠，以午餐指導費當成彌補，已無從改變社會在午餐弊案中產生對教師負面的觀感，真是情何以堪！

貪婪金錢遊戲的背後……

大人擁有對小孩的教養權利，孩子是否能同等對大人採取質疑、控告，以表示他們用餐被剝奪的權利？當大人權力絕對凌駕學生福利，名爲「保護」、「教育」孩子，實則犧牲孩童的營養健

康，來滿足自己貪婪的慾望。正如心理學「鏡像」理論(the mirror theory)所言，孩子經常只是複製大人的人格特質而已，當營養午餐成了貪婪的金錢遊戲時，孩子怎麼來看待這個社會，這群教育主事者是否捫心自問，自己在人前、人後的形象是否一致？

午餐指導費該不該發放，其實不該被惡意宣染與擴大而污名化，更非學校午餐的重點，畢竟老師對午餐的用心絕對不是那區區幾百塊的金錢可以衡量的。重點應在於老師是否受到尊重，與學童是否吃得更健康。此外，由於家長陪孩子用餐的習慣日漸式微，外界對學校午餐的教育期望理所當然的比一般家庭還要高，但高教育期望不等於高關懷，學校教師受限於時間、心力，能夠真正參與孩子用餐時間其實不多，卻常被用放大鏡處處來檢視，這些反而成了教師心理的過度負擔。將用餐問題全數寄託在學校教育的成敗上，其實更加彰顯親子親密關懷的欠缺，孩子在失去成長所需、所感的之後，又遭逢對學校教育的不信任，所有的表現理所當然全都走樣了，這絕非教育之福，值得我們深思痛覺，引以爲誡。

彰化縣第11期

國小候用校長甄試 試題解析(下)

文 | 王延煌 國立中興高中校長

參 最近以美國為主軸的世界各國都對學校要求要有「績效責任」(Accountability)，而在有關學生學習成就方面，大致以「標準化指標」進行對學習目標之規範。如果就「學校評鑑」及「學生學習成就」來看，這兩者應是相關之思考邏輯與行政作為，因此請您從上述這種追求達成「教育標準」之觀點，論述其在課程與教學層面上之意義與問題點。

參考內容

一、背景分析

(一) 教育鬆綁：教育改革強調鬆綁的歷程中，教育內容開始呈現出豐富而多元的面貌，教育績效責任因而成為改革的焦點。這是賦權、學校本位與品質管理。為有效達成教育目標，教育行政機關、學校教育人員、學生家長或學生本身都必須具有績效責任的觀念與行動。

(二) 國際趨勢：美國在1960年末至1970年初，對教育績效責任的要求非常強烈，英國在1970年代初期，也開始興起教育績效責任運動。我國於本世紀初開始進行各級學校績效責任的要求，並透過定期的校務評鑑或教師成績考核來評價學校教育，以及校長辦學的績效。

二、績效責任的意義

(一) 是一種態度：績效責任(accountability)源自英文「account」，具

有計算、算帳和會計之義，亦有說明、解釋和評價等意思。而後其意義轉化成「具有負責的特性、有說明和回答的責任、忠於職守、履行責任」。

(二) 是歷程評價：個人或團體對其行為或工作負責的狀態與表現。然後就其表現情形經過評估之後，給予適當的獎懲，因此應定期發布成效表現報告。

(三) 是規準的具體化：績效責任是規準和實踐的過程，規準用以判斷表現和服務；過程則為收集、留存、報告和使用資料以改善表現和服務的品質。

(四) 是進步的核心：績效責任為個人或單位對於職責範圍內的工作成效與成敗負起完全責任。是一個動態的過程，個人或組織必須承擔其權責，輔以檔案資料、評鑑實施、權責劃分以及回饋改進，作為判斷的參考依據。

三、教育績效責任的內涵

教育績效責任廣義來看，是教育機

構及其相關人員和學生自己負起本身教育和學習成效的責任；狹義而言，乃是教育機構及教育行政機關、教育政策制定人員、學校、學校行政人員、教師和家長，負起學生學習成敗的責任。主題在於學生的學習，責任的歸屬可以包括教育政策制定人員、學校行政人員、教師、家長和學生，以責任的表現作為獎懲的依據。

（一）執行原則：1.自發性；2.義務性；3.判斷性；4.動態性；5.發展性。

（二）執行要素：1.職責；2.指標；3.表現；4.評估；5.獎懲。

（三）教育績效責任的功能：1.溝通的功能；2.控制的功能；3.激勵的功能；4.改進的功能。

四、學校採行績效責任可能的問題

（一）追求卓越績效的深層抽象理念仍待加強型塑：

- 1.缺乏追求卓越績效的理念：華人文化理念強調中庸、和諧與倫理的理念，較少強調卓越績效的理念。
- 2.忽略成本與責任的理念：誤解「只問耕耘，不問收穫」，「盡人事，聽天命」等概念的眞義，長期以來未能讓有限的資源，發揮最大的效用。

3.受人情關係與面子等潛在文化信念的影響：重人情關係，輕忽科學與法理，因而偏重表面的形式的文書檔案考核與評量，或以對策應付政策。

4.缺乏科學精準的信念：終極的績效責任目標與精準的衡量指標之間的連結仍有落差。

5.忽略對效能進行深刻的反省與立即的反應。

6.績效責任的共識不足。

（二）績效責任制度與評估系統待建構：1.績效責任的觀念仍未能貫穿相關的制度。2.教育績效法源仍待建立。3.缺乏有效的激勵制度。4.品質保證、資源分配與績效導向的評鑑回饋系統待建立。

（三）績效責任評估的工具與配套方案仍待建立：

- 1.教育績效評估的合理指標仍待建立：系統化、國際性、長期性的研究建立客觀公正與合理可行的指標。
- 2.教育績效評估測量方法、工具、技巧與後設評鑑等均有待改進。
- 3.績效責任計畫與組織均有待加強。
- 4.偏重形式的書面計畫，忽視執行力的貫徹與評估管考工作。
- 5.教育績效責任評估的資訊仍待公開化

與透明化。

6. 績效責任評估會受到政治因素的干擾。

五、落實於課程與教學的具體策略

（一）建立和維持關係：績效管理是建立在溝通與人際關係的基礎上，績效責任與績效管理的發展，賴於人際間參與的品質，他們的開始與結束均強調關係，管理者或是監督者希望促成成員持續的成長與發展。

（二）聚焦於績效：進行教育績效管理或是績效責任之衡量時，宜就其目標將其所需之績效界定出來，再進行後續的管理或是評量。

（三）界定主要成果範圍：教育的績效是複雜與多面向的，因此難以評鑑教育組織或個人所有行為。就教師的績效衡量而言，焦點必須放在大家所公認的與學習結果具關鍵性的班級績效上。

（四）權重主要成果的範圍：不論是組織績效或個人績效，不同的行為表現會因組織目標、組織情境等而有所差異，因此視導者就可以使用個別教育組織或個人的績效管理系統。

（五）共同決定特殊目標：績效管理強調認可支持學校系統的目標需求上，

每位教師是獨特的，教師與視導者創立貼切的目標設計，以鼓舞教師成長與發展，並強化學校的目標。

（六）評估績效水準：當關鍵結果的範圍及目標確認及權重後，評估績效水準的方法就必須以學校或學區層級加以建構。

（七）監控績效：績效監控的主要目的，在於保證工作品質與工作進度始終與目標一致，或是提供相關訊息的回饋。

（八）進度檢核：主要作用在於：使工作按計畫的目標進行、依市場變化調整目標與計畫，對績效計畫的變動與重整進行討論，以及必要時提出改進計畫。

（九）績效管理訪談：訪談是回饋的黃金途徑，在訪談中視導者可以與成員面對面的交流，雙方可以針對考核的結果，共同研究制定出改進的方案。

（十）追蹤：績效管理並不是在晤談之後即告結束，而是要導向績效的改善，績效管理是一個困難持續的過程。

答題重點

績效管理強調標準化與數據化，因此教育成果常被要求量化處理，這種思考與長久以來的教育品質管理有所差異，因

此常會有矛盾之感。然而，績效責任已經成為學校教育品質管理的重要手段，

因此本題在於了解校長是否具備有此一知能，尤其在教與學這一層面。

肆所謂：「苟得其養，無物不長；苟失其養，無物不消。」在複雜多元的功利社會中，校長的倫理道德與行為操守更顯重要，請您回答下列問題：（一）請舉出三項國民小學常見的行政倫理兩難困境或問題。（二）請論述成為一位有為有守的校長宜奉行的行政倫理信條或守則。

參考內容

一、背景

「苟得其養，無物不長；苟失其養，無物不消。」意指：如果能得到適當的培養，沒有一件事物不發育生長；如果得不到適當的培養，沒有一件事物不消失滅亡的。因此，身為教育工作者，應營造一個適性的環境，供學生求學。而作為學校領導者，其品格、道德與行為乃是師生表率，面對各種壓力與困厄，應堅守倫理守則，捍衛良善制度，使學生得到最佳的照顧。

二、行政倫理困境與議題

（一）倫理與學校行政倫理的意義：倫理是人群相處時所應該講求的道德或法則，倫理學是一門探究人類行為對與錯、是與非的學問。學校行政倫理議題是學校行政人員面對學校內部及外部之

成員，彼此之間產生之道德難題並仔細思考工作歷程中所面臨的倫理困境所引發之倫理議題而言。換言之，倫理是指規定正確和錯誤行為的規則或原則。

（二）校長行政倫理困境的類型：校長處理行政事務中常需做決策，因此倫理決定就顯得相當重要。國民小學校長面對的倫理兩難情境主要可分為：人情與制度兼顧的兩難、情與法理抉擇的兩難、目標取捨的兩難、個人立場選擇的兩難等四個類別。一般而言，常發生的議題有：1.學生編班問題；2.教師職務安排；3.代課教師聘用；4.教師介聘甄選；5.學校主任表現不稱職；6.校園不適任教師問題；7.採購法令常常修改；8.家長與社區對學校是助力也是阻力；9.各處室業務工作牽涉到權責問題；10.舉辦活動太頻繁，壓力焦慮跟著來。

三、議題舉隅

（一）學生編班（家長選老師）：教育行政主管機關早已明文規定國中小之編班要符合公平、公正、公開之原則，但家長關切子女之編班情形，仍然造成校長在處理學生編班的困擾。亦即校長要秉持公平公開的原則，又要面對家長或家長會長的關說，形成兩難困境。

（二）導師的輪替或安排：各校大多有訂定導師遴選或輪替辦法，讓每位教師都有機會擔任導師的工作，但不見得每位教師都能扮演好導師的角色，或者該導師不適合帶領某一班級，而形成師生衝突等。質言之，公平的輪替與適不適任擔任導師之問題，形成校長在行政倫理處理上的兩難。

（三）行政人員的輪替或任用：由於行政人員是多由教師兼任，如何妥善安排或輪替，也是校長的難題。如果行政人員不輪替，做久了可能沒有活水及創新動力；如果要輪替，則行政人員不見得會接受。

（四）師生衝突：在國中校園，師生的衝突常進而導致親師衝突，此外家長對老師的班級經營或教學的不滿，也會引起親師的衝突。身為一校之長就必須面對並加以處理，但處理過程是要顧及教

師尊嚴？或要聽從家長的訴求或維護學生的學習權益？就會形成校長倫理價值選擇的左右為難。

四、校長的行政倫理守則

校長的行為倫理可分狹義及廣義二個層面來講，大體上，狹義的認定是強調消極性不犯過，重視來自外在的限制與規範要求；廣義的認定則指積極性的有為有守，強調發自內心的自我認定與社會期許。校長行使行政作為或決定，應表現出正確而正當的行為，並積極盡責且追求創新，為學生謀取最大的利益，以促進學校教育目標的達成。

（一）行政倫理守則之重要原則：

- 1.基於效益論，為學生謀取最大利益；
- 2.基於義務論，本著教育良心積極從事教育工作；
- 3.基於德行論，修己以德服人；
- 4.基於關懷倫理，建立良好人際關係、協助成員自我實現；
- 5.基於正義倫理，能公平理性處理事情；
- 6.基於批判倫理，經常自省及改進；
- 7.基於權利倫理，顧及成員的權利。

（二）面對倫理兩難情境時之信念：

- 1.回歸教育本質，維護學生受教權益；
- 2.對教師專業的尊重與激勵；
- 3.公平正義與專業理想的堅持；
- 4.組織目標與成員需求的平衡；
- 5.謹慎使用權力，營造

和諧、互信的氣氛；6.視倫理困境為凝聚向心力的機會；7.本於職分、良知行事，但求無愧我心。

（三）處理原則：1.公正無私原則；2.尊重當事人原則；3.參與及求取共識原則；4.真誠溝通原則；5.效益原則；6.保護與關懷原則；7.依法行政原則；8.掌握時機原則；9.循序漸進原則；10.彈性原則。

（四）決定歷程：1.對倫理兩難情境的釐清與界定；2.思考問題可能牽涉的倫理層面；3.蒐集資料與參考相關的倫理準則；4.尋求其他專業者的意見；5.研擬可行的解決方案；6.評估可能的結

果；7.進行溝通取得共識；8.決定最適當的行動方案；9.檢討與修正。

答題重點

本題提供五項重要內涵，並依據校務行政分類，分為六層面提供讀者參考。讀者可另外就校務發展、行政服務、教師與教學、學生與學習、家長與社區等層面分別探討。本題以一句孟子的名言佳句作為引題，並從中引申教育理念與校長的行政倫理守則。倫理決定取決於校長的教育哲學與價值，如何在兩難中採行最佳策略，就成為校長的重要功課。讀者可就學校出現過的困境破題，並以該情境衍伸各狀況。

伍 國小一般智能資賦優異學生，依特殊教育法第35條之規定，不能提供集中式特殊教育班之教育服務，校長在所服務學校裡，有學生被鑑定為這類學生時，依法規或學理，可規劃提供哪些適性教育服務？試述之。

參考內容

一、背景說明

（一）法制面：教育部於2006年修正「特殊教育設施及人員設置標準」，規定國民教育階段資賦優異教育班除其他法律另有規定者外，應以分散式資源班為限；2009年「特殊教育法」修正，明

訂國民教育階段，資優教育應採分散式資源班、巡迴輔導班及特殊教育方案辦理。過去臺灣地區資優班的教育對象包含：一般智能資賦優異、學術性向資賦優異、藝術才能資賦優異三類。2009年特殊教育法修正後，國民教育階段之藝術才能資賦優異學生無法集中編班，辦理藝術才能教育的學校因此多循「藝術

教育法」辦理藝術教育，不受特殊教育法對資優教育辦理型態的侷限。「一般智能資賦優異」及「學術性向資賦優異」則以資優資源班為主，亦即採行分散式資優教育方式辦理。

（二）基本理念

1. 分散式資優教育：過去國內有關資優生的教育安置，主要採集中式與分散式兩種。集中式是將資優學生安置在特殊班級，屬於完全隔離的教育安置，而分散式是將資優學生安置在普通班級，以全部或部分時間在資源教室接受教學，具回歸主流的色彩。
2. 機會均等：分散式資優教育仍應兼顧學習者的教育機會，易言之，應確保每一位資優者都有接受資優教育的機會、都能發展潛能，並均接受全人的資優教育。
3. 適性化的資優教育方向：(1)由單一能力的培養趨向綜合方案的提供；(2)由加速學習趨向充實學習方案；(3)隨著年齡的成長，由綜合而逐漸分化，由通才而逐漸專才；(4)由絕對的融合教育趨向人性化的資優教育；(5)培養資優生成為一位主動學習者。

（三）資優生的學習與課程內涵：至少應包括：1.量的基本技能；2.超過

一般課程的內容；3.各類研究領域的探索；4.學生選擇學習的內容；5.高複雜度的內容；6.創造思考和問題解決能力；7.思考技能發展；8.情意發展；9.動機發展。

（四）實施目標：1.確保學生的成就和生產力。2.發掘、確認、回應與增進學生的優勢能力、才華與興趣發展。3.提供學生適性、挑戰的學習經驗。4.創造、維護與支持一個重視、提倡與獎勵卓越的教學文化。5.塑造、支持與增進引導個體發展、確認與重視才華的環境或氛圍。6.認清並尊重個別性，協助學生覺察自己的學習風格與偏好。7.在日常學習中融入創造思考、批判思考、問題解決與決策能力。8.鼓勵學生獨立的、自我引導的學習。9.啟發學生認識與善用自己的優勢能力、才華與興趣，利己利人。10.廣用多元資源，拓展與充實學生的學習機會。11.隨時敏銳地關注學生的優勢能力、才華與興趣。

二、推動分散式資優教育的實施原則

（一）學校行政：編列與爭取資優教育經費專款專用，每學年定期召開特教推行委員會，訂定計畫與組織人力，並進行理念溝通，以凝聚共識。

(二) 家長資源：組成特教生家長會，並依據家長職業領域，引進特殊課程、師資與活動，提供多元的學習機會。

(三) 師資：1. 利用課程協同教學，建立教師跨學年的個人縱向教學系統。2. 依學生的需求，彈性進行多樣化的協同教學模式。3. 尋求校外師資的支援，以求教學架構的完整，並開拓孩子的多元視野。4. 積極考量教學團隊的長遠變動與發展。

三、適性的資優教育服務措施

(一) 以學生為本位開課：確立課程主題前，於學期初討論過學生特質後再決定，因此務使開課主題能符合學生能力興趣。相關課程亦應參考九年一貫課程指標或原班進度做融合，符合學生程度，也能讓學生和正規課程做連結。

(二) 跨年級融合上課：避免師資與課程實施的時間困擾，可以依據學生特性實施跨年級如何上課，孩子們不分年齡，增進彼此之間的互動機會。

(三) 個別化的教學與評量單設計：依據學生特性訂定適性的學習單，並將學習表現呈現於評量單上，載有學生在各教學目標下的表現情形與質性紀錄，此為「學生個別輔導計畫」中的重要資

料。為使家長與學生了解該學期的學習狀況，宜彙整各評量單的內容，製作成績單，提供質性評量。讓學生參考成績單的分項重點，進行自我評量，了解自己整學期的學習成果。

(四) 個別輔導計畫：1. 測驗與鑑定資料；2. 學生能力與特質現況；3. 個別學習計畫；4. 學習指導紀錄與評量；5. 理情輔導紀錄；6. 其他輔導紀錄；7. 整體而言，我們的個別輔導重視「優勢能力的發展」、「弱勢能力的補強」、「正向情緒的引導」與「生態環境的營造」等面向。

答題重點

資優生的特質與需求常被拿來作為思考資優教育的起點，因為一般教育所提供的服務可能無法滿足資優生，所以需要為其提供資優教育，此乃適性教育的真諦。故應著重於個人發展，並重視其個別間與個別內在的差異，因此資優生的多樣化特質需特別加以重視。校長在此基礎上，從行政面、師資面、教學面、課程面、輔導面整合完善的IEP，提供適切的教育方案。

註：參考資料略



別讓地球再「碳」氣！



文 | 陳啓榮 臺灣首府大學教育研究所兼任助理教授
侯怡如 臺南市六甲國中教師

當前地球資源逐漸枯竭殆盡，氣候異常已成為常態，唯有身體力行，隨手關燈、多走樓梯、少吹冷氣、少用紙巾、少用塑膠袋、少喝罐裝飲料、做好垃圾分類等落實「節能減碳」，才能使地球暖化的影響減至最低，讓地球不再因我們而「碳」氣！

由於人類過度的開發與使用能源，造成全球氣候變遷。隨著地球暖化日益嚴重，世界各國紛紛推動節能減碳政策，目的在節約能源與減少碳的排放量，藉以降低地球暖化所衍生的各項問題，並建構一個優質的生活環境給後代子孫。

我國近年來陸續推動政府機關及學校諸多節能減碳計畫，也鼓勵民間企業與團體採用節能減碳方式，營造臺灣成為低碳國家。學校乃是培育我們下一代的搖籃，因此在課程設計上，除了要讓學生學習節能減碳的知識，更要使學生真正做出節能減碳的行為，最終之目的在於打造節能減碳校園土壤，讓節能減碳意識幼苗，能在國家未來主人翁身上發芽、成長與茁壯。

打造節能減碳校園

一、推動「四省」運動

（一）省水措施

1. 裝置省水設施：包括省水龍頭、二段沖水式蹲式馬桶，小便池加裝感應電眼，以及

洗手臺噴霧式省水水栓。

2. 雨水再利用：建置雨水回收系統，供廁所沖水與植栽澆灌循環使用。
3. 採用透水性鋪面：校園場地應減少水泥與柏油鋪設，採用透水性鋪面，藉由透水設計降低地熱、涵養地表水分、營造微生物生存空間。
4. 加強檢修漏水：總務處應隨時隨地巡視老舊管線檢查是否有漏水的跡象，並且立即汰換更新。

（二）省油措施

1. 走路或騎腳踏車到校：住在學校附近的學生與教職員，鼓勵走路或騎腳踏車到校。
2. 搭乘公共運輸工具：居住地離學校較遠的學生與教職員，鼓勵其共搭一輛車或是搭乘公車、火車或捷運到校。
3. 汽機車怠速要熄火：向前來載送學生上下學的家長宣導汽機車怠速要熄火，不但省錢又能做好環保。

（三）省紙措施

1. 廢紙再利用：使用過的紙張背面仍可重複使用，避免浪費紙張。
2. 建置電子公文：減少郵寄公文袋浪費，盡可能在電腦線上批閱不用列印出，達到「無紙化公文」的境界。
3. 減少使用包裝紙：包裝紙拆開後應重複使用，並盡可能不要使用包裝紙。

（四）省電措施

1. 裝設省電燈管：全面更換 T5 燈管，不但省電而且又對眼睛好，因為 T5 節能螢光燈管有大約兩萬小時的高壽命，相較於傳統燈管可省電 30%，且材質能 100% 回收。
2. 冷氣與空調定溫：室內溫度未達 28°C 不開啓冷氣，可將冷氣與冷氣定溫為 26°C，如此可以減少運轉電能避免能源浪費。
3. 設置太陽能光電系統：太陽能熱水器提供運動後之師生淋浴使用，太陽能 LED 燈，提供社區民衆夜間運動使用。
4. 減少電器使用：少看電視、少用手機、少搭電梯與少開電腦。



二、健康飲食習慣

（一）多吃蔬菜

生產1公斤的肉需要排放 36.4 公斤的二氧化碳。每人吃一餐素食，能夠減碳約 0.78公斤；每人少吃一個外食便當，可以減碳約 0.48 公斤；每人每週吃一天素食，就能夠減碳 4.10 公斤，所以選擇吃素食能遏止全球暖化。因此，學校可推行全校午餐每週一天吃素，此舉可以做好體內環保，又能達到減碳效果，達到地球降溫、抗暖化的目標。

（二）攜帶環保餐具

免洗餐具包含餐盒、湯碗、湯匙、免洗筷等，一時雖然方便，過度使用卻會產生諸多後遺症，諸如：資源耗竭、增加垃圾量與提高二氧化碳排量。特別注意的是，免洗竹筷子在製作中所殘留的二氧化硫，可能引發氣喘、嘔吐與腹瀉等症狀，對人體造成不良影響。是以，外食時應盡量攜帶環保餐具，減少免洗餐具的使用，購買飲料時也應自備環保杯。如此一來，不但吃得健康又可做好環保工作。

（三）減少廚餘產生

根據環保署統計，每天廚房產生的菜渣、果皮與廚餘，約佔家庭全部垃圾的三成。是以，教師在進行用餐禮儀課程時，應教導學生均衡飲食與重質適量，減少廚餘產生，對於眼前食物要十分珍惜，不可絲毫浪費；在餐廳點餐時應養成吃多少、點多少的習慣，從源頭減少廚餘的產生。此外，更要做好廚餘回收工作，因為廚餘回收能夠降低環境污染，使垃圾不發臭，讓有機資源能充分回收利用。簡言之，實施廚餘回收，可培養學生惜福愛物的美德，對教育、社會、經濟與環保各方面均有正面功效。

三、落實環保措施

（一）採購綠色產品

所謂的「綠色產品」(green product)，又稱為「環境友善產品」(environmental friendly product)，是指產品的生命週期（生產、製造、運輸、銷售到棄置之過程），

符合省資源、節能源、可回收、再利用、低傷害、低污染、無毒性、少衝擊與易處理等特性。因此，學校要採購物品時，優先考量對環境傷害較少、污染程度較低者，以及對人類健康有最小傷害的綠色產品。

（二）灌輸環保觀念

環保觀念是指「環保6R」包含：1. Rethink（想一想）：由於地球資源是有限的，在丟垃圾之前應該再思考一下，把垃圾做好分類；2.Reduce（減量）：減少使用紙類，避免森林被砍伐；3.Reuse（再利用）：選擇可以重複使用的容器或產品；4.Recycle（回收再生）：循環利用被棄置的物品，使其再加工後回到原始製程成為原料，並製造新產品；5 Repair（修復）：可堪用物品之修復，平時重視維修保養，延長物品使用壽命，減少資源的浪費；6.Refuse（拒絕使用）：拒絕使用或購買對環境有污染的物品，選用具有環保標章產品。

（三）營造綠色學校

綠色學校是指透過教育的設計與實施，讓資源的消耗量降至最低、廢棄物等污染量減至最少的一種學校改造計畫，目的在促進人類與地球的永續生存與發展。另外，校園建設更要遵循綠建築九大評估指標，包括：1.生物多樣化指標；2.綠化指標；3.基地保水指標；4.日常節能指標；5.二氧化碳減量指標；6.廢棄物減量指標；7.水資源指標；8.污水與垃圾改善指標；9.室內健康與環境指標。

使地球暖化的影響減至最低

當前地球資源在人類大量的開發之下已逐漸枯竭殆盡，而且氣候異常已成為常態，因此「節能減碳」不能淪為口號，應該身體力行，先從日常生活中做起，譬如：隨手關燈、多走樓梯、少吹冷氣、少用紙巾、少用塑膠袋、少喝罐裝飲料、做好垃圾分類、減少廚餘、二手衣物回收，以及攜帶環保用具等，終極之目的在於節能減碳，使地球暖化的影響減至最低，讓地球不再因我們而「碳」氣！



透過教育的設計與實施，如二手衣物回收，可讓資源的消耗量降至最低、廢棄物污染量減至最少。圖 | 詹琦斌 攝





食尚玩家

文圖 | 施惠馨 高雄市正興國中童軍團長

要學生一手規畫自助旅行，並不是一件容易的事。於是，我們把焦點放在高雄，希望用「味蕾」來探索這個國際港口城市！讓身為高雄人能了解高雄在地小吃。過程中，學生發揮的創意讓人驚艷！也因家人成了學生的最佳顧問，無形當中促進了學生與家人間的情感交流！

現今學生對於假日該怎樣運用，似乎摸不著頭緒！每次放長假，他們幾乎都在「補習、電腦、電視」裡度過；爲了擴展他們的視野，每年開學，我都會分享自助旅行經驗，讓學生跟著我的腳步重新認識臺灣這塊土地。雖然旅行對成人而言，是放鬆與學習的絕佳選擇，但太大範圍的自助旅行，對國中學生來說便不容易達成。基於生活在高雄卻不認識高雄，生活在高雄卻沒有鄉土情，會是一件很可惜的事！於是，我們計畫就從探索高雄出發！

自助旅行，免驚！走就對了！

對於學生來說，旅行不是件新鮮事，人生中總會有幾次家族旅遊或畢業旅行的經

驗，但要他們自助旅行卻似乎是頭一遭！所以在課程的一開始，我先與他們分享我的自助經驗談，包含路線規畫、經費預算、好用網站等實用資料，讓學生對於自助旅行有初步的概念；在老師的趣事以及驚奇的分享之下，學生會從中發現不假手他人反而能夠有更多的自由與挑戰。課堂分享過後，學生通常會踴躍提問，就連火車票要怎樣訂，都感到十分好奇。當知識成為實用工具，瞬間便點燃了他們的學習熱情，課程也就不再枯燥乏味了！而我也從中發現，學生其實不是不會旅行，他們只是缺乏冒險的勇氣。

深入本土，用味蕾探索高雄

當然，要學生一手規畫自助旅行，並不是一件容易的事。於是，我們把焦點放在高雄，希望用「味蕾」來探索這個國際港口城市！正所謂民以食為天，從小到大身處於高雄，必定聽過許多在地美食，而身為高雄人怎能不了解高雄在地小吃呢？我將全班分為五個童軍小隊，利用一堂課的時間，討論出三家他們心目中的高雄美食，而介紹的方向主要有兩個，第一方向為「主題美食」，有一小隊以「高雄海派大份量美食」為主題，還拍攝了一系列的介紹影片，並且挖掘出柴山上有名的大碗公咖啡以及比臉還要大的豬排飯；另有小隊則介紹一系列的「懷舊美食」，到高雄有名的鹽埕區老街一啖古早味，濃厚的人文高雄就在美食中嶄露無遺。第二方向是「地區美食」，小隊以某一區域為主，採訪店家並介紹地理位置，像是高雄有名的瑞豐夜市或六合夜市，不僅要試吃還要對民眾進行訪談，逛夜市似乎變得更加有趣，學生從中發揮創意也讓人驚艷！

在小隊討論的過程當中，家人便成了學生的最佳顧問，許多經典美食都是家中長輩所提供；更有家長十分熱心，帶著整個小隊完成了這份報



成果展現出爐！報告裡不但證明了孩子的創造力，與時俱進的科技能力也讓老師大為折服！



告，無形當中也促進了學生與家人間的情感交流。

小隊分工，合作中找到學習樂趣

此次旅行，是由一個小隊6~8人所共同完成，行前必須有人蒐集資料、設計訪問問題，更要有規畫交通路線，而老師要掌控的就是經費預算。我讓學生先初步



旅行之中小隊成員各司其職，有人充當攝影師，捕捉小隊大啖冰品或美食的畫面。

步預估交通費以及餐點費用，每人花費不能超過二百元，有的小隊爲了縮減預算，乾脆讓整趟旅行變成單車之旅，節能減碳又達到健身的目的。另外，旅行之中還必須有人充當攝影師，捕捉小隊大啖美食的畫面，所以我也在課程當中帶入了簡單的攝影概念，美食應該怎樣拍攝、每張照片如何去設計主題等，讓學生能夠在按下快門前先進行思考，而非盲目的拍照。在旅行之後，必須將本次的成果展現，因此也需要電腦、美編高手來製作投影片或是影片。

在這份報告中，小隊裡的成員必須各司其職，學生大多會按照自己的興趣來進行分工，孩子便能從合作中去了解彼此的專長，也會在討論當中看到彼此的優點。當孩子在學習中找到樂趣和動機，也會更有動力進行合作。爲人師最大的感動就是看到孩子們不分彼此的爲一個目標而努力，這也才是真正的團隊精神。

準備規畫，遇到問題不害怕

討論的過程中，教師必須不斷的拋出問題，不停的刺激學生思考，從中去了解規畫活動的危機處理。舉例來說，學生常常爲了縮減經費而多人共用一份餐點，卻常常忘記餐廳有所謂的最低消費以及服務費，這些都是日常生活中會遇到的問題，但我們常常會忽略，等到要付費才發現自己成了冤大頭！因此，在課程進行的過程中，我

會利用一節課的時間，讓各小隊上臺發表自己所規畫的餐廳、路線，也讓全班一同腦力激盪，討論反思這樣的規畫是否完善？此時，臺下的孩子們便會挑戰上臺發表的小隊，在你來我往之間，在無形中發現到自己不足的部分，最後教師再依各小隊狀況給予建議和評論！

「做好準備才能出發，沒有準備就沒有完善的應變」，這一直是我給孩子的最大準則。現代的孩子很容易將問題想得很簡單，甚至認為錢是萬能的；曾經有一小隊完全沒有計畫交通方式，在其他各小隊的追問之下，居然回答「全小隊到站牌下等公車，二十分鐘後沒公車那就坐計程車吧！叫不到計程車，就只好叫媽媽囉！」當我在課堂舉出這個例子，有人覺得不可思議，有人則覺得他們能隨機應變；但我想對他們強調的是，其實有更好的方式能夠解決這樣的問題，出發前就應讓自己擁有最完善的準備。而所謂的「做好準備」，就是要設想好所有會發生的問題和狀況，在有備案的情況之下，才能有完善的應變，也不會在旅行中留下遺憾。

回顧成果，激發自信與感動

成果展現是最熱鬧的一節課，也讓我看到現代孩子的資訊處理能力。除了常見的PowerPoint報告外，國二的孩子還能進行影片剪輯以及字幕處理，甚至有小隊在出發前先編製好劇本，拿起麥克風就主持起「食」尚玩家，組員更是扮演節目中的美食老饕，有模有樣的完成一個五分鐘的影片。這些都是我未曾規定也未曾想過的報告模式，大大證明了孩子有無限的創造力和科技能力。

成果展現之後，除了正面鼓勵孩子們的努力，恭喜他們完成了用味蕾探索高雄的創舉，也讓孩子從頭省思自己的進步和成長。最後，讓孩子們進行自評互評，選出班上最佳美食以及最佳主持獎，這也讓班上部分同學在這份報告中找到自信。而從孩子們的評量單上，我也感受到他們對於這份作業的感動；有的孩子甚至表示，這是第一次他和同學出遊，也是「最有意義」的一趟出遊。而能激發出孩子心中的那份感動，何嘗不是身為人師的最大成就感呢！



飲料店的女孩

文 | 墨客

我多希望五年前的師生關係，可以用春風化雨來取代劍拔弩張，用關懷來彌補撕裂呀！你不只是我的孩子，更是我人生的導師，妳讓我知道，什麼樣的師生關係是值得信賴的，什麼樣的互動方式是孩子們可以接受的！妳也讓我
知道，老師必須不斷自我成長，才能找到學生溫暖的笑容……。

前幾天，有一位老師向我寒暄：「你知道你好幾年前一位學生×××，現在在附近賣飲料嗎？」許久未曾聽聞這學生的消息，當下真讓我有點驚訝。隨後，我特地經過那家飲料店，向店內瞥了一眼，老實說，如果沒有人刻意跟我提起，還真的認不出來了。

那是我五年前教過的學生，小時候的她，個子小小的，皮膚黝黑，說起話來大刺刺的，同學私底下替她取了一個不好聽的綽號；五年後，她頭髮留長、皮膚變白了，穿了耳洞，一雙高跟鞋將她的身高墊高了不少，遠遠望去，和電視明星沒兩樣。照理說，在我路過這個攤子時，她應該還認得出我，為什麼從來不曾叫過我一聲？認真回想起五年前的那段時光，真的不是一段美麗的回憶。

那段煎熬的日子

五年前，剛退伍，菜鳥入校，新手上路；學校看上我是男老師，便派我接了一個六年級下學期的後母班。幾乎所有老師都能認同後母班的辛苦之處，更何況是正值畢業季節，學生心情浮躁的六下。當時因為年輕，沒有任何帶班的經驗，也不知如何向學校說不，加上行政同仁說：「我們會全力幫助你的」，就在半哄半騙半慫恿的情況下，我接了這個班。

那位女孩是令我印象最深刻的一位，輔導紀錄簿上羅列各式各樣的文字紀錄，浮貼又浮貼，曾和科任老師頂嘴，也丟過同學的課本，畢旅時還刻意奇裝異服……；總



圖 | 林亦欽 繪製

之，所有負面的形象，都可以在她身上略窺一二。開學一早，她披著染成金色的頭髮，穿著

便服，從教室走廊一路「罵」進教室；罵隔壁班的同學、罵班上的男生，當然也

暗自罵了我這一位「新」老師。好幾次，她都是以極不雅的話做為說話的口頭禪，我好難想像，一位正值青春的美麗女孩，竟會毫無遮掩地放肆這一切。

當時，剛退伍的我眼裡只有「軍紀」，責罵是處理班務的基本原則；不知怎地，毫不認同正向管教、鼓勵原則、比馬龍效應等慢性輔導方式，只希望管教能立竿見影、一針見血，讓他們在五上、五下、六上的「散沙」中，瞬間成為我手中所欲塑造的模型。女孩於是成為我和輔導室的個案輔導對象，她雖然不再惹事生非，順利渡過了六下的浮躁期，卻也十足磨鍊了我的教學能量。

我們有過僵持，好幾次我暗暗默想：「直接處罰他，可以讓班上清靜不少！」但內心卻有同時一股力量在告訴我：這個方法是大錯特錯的。這一年，我們在對立、不安中渡過，深怕稍一處理不慎，就會引爆炸彈。我甚至害怕，他會帶其他班的同學在班級、學校作亂，或和國中生的勾結。這半年，如一年般地漫長……。

試圖找回失落的愛

五年前，電視劇《危險心靈》正在熱烈播放，裡面有一段國中學生的臺詞，至今記憶猶新：「我們常用教育理論、教育準則去判斷一個老師的好壞，但是，一位好老師，只需要和他相處短短五分鐘就知道了」。因為經驗不豐，所以我們必須用更大的熱情來彌補，我也不斷期許自己，不用成為名師、經師，但務必成為人師。

每每檢視自己，我總是侷促不安地去回首五年前的那個後母班、那些孩子：我



用錯了多少方法、傷害了多少年幼的心靈？又耗掉了多少青春，去滿足自己的教學權威？五年匆匆溜走，我多麼希望在這段期間，她能抽空一次，在校慶運動會時回學校來看看以前的師長：讓我有機會，可以很羞愧、很誠摯地對她說聲「對不起」！

這五年來，我修正了教學歷程的點點滴滴，包括情緒管理、師生互動、班級經營、教學方式、管教方式；這五年來，我的孩子們樂在學習，他們總能用歡笑聲劃破靜謐的天際。每天一早，我總是期待看到他們吃早餐、看書、掃地、交作業的模樣，也期待聽到一句句問候老師的稚嫩聲音。

直至現在，我仍試圖從教過的班級中找回失落的愛；期許自己能夠用生命感動生命，用生命鼓勵生命；每個孩子都是獨立的個體，儘管有出乎意料的缺點、難題，我們仍應用大愛來化解一切。大學時代的老師曾告訴我們：「只要老師有心，就可以化身為救苦救難的觀世音」，我深自警惕，深自奉為圭臬。

我多麼渴望你們記得我！

多年下來，在學校附近的大街小巷，經常可以看到自己的學生來回穿梭；有些會開口叫我，有些則視若無睹；有些一時記不起名字，有些甚至早分不清是自己班的、科任班的、課後班的、社團班的。但我們都希望，他們畢業之後，不只是學生，更是人生中的朋友；我們多麼渴望，當我們主動叫他們時，他們不會裝作不認識，或是臉上出現不屑一顧的表情！身為老師，我們都多麼渴望你們記得我！

飲料店的女孩呀！我多希望五年前的師生關係，可以用春風化雨來取代劍拔弩張，用關懷來彌補撕裂呀！你不只是我的孩子，更是我人生的導師，妳讓我知道，什麼樣的師生關係是值得信賴的，什麼樣的互動方式是孩子們可以接受的！妳也讓我我知道，老師必須不斷自我精進、自我成長，才能滿足學生學習上的需求，老師必須跳脫打罵教育，才能找到你們溫暖的笑臉。

「回首向來蕭瑟處，歸去，也無風雨也無晴。」我相信，只要我們能坦然面對自己的教學盲點，檢視生命的歷程，就算曾經有過大風大浪、顛沛不安，透過反省、精進，也能重新找到教學的力量！



圖 | 黃家双 攝

吃出春天的故事

文 | 黃家双 湖北省宜昌市伍家崗區作協會員

096

圖 | 翁全志 攝

年紀漸長，慢慢明白了「人間有味是清歡」的道理。沒錯，野菜是現代人春天的清歡，濕漉漉的露珠，潔淨的芬芳，清薄的氣質，傳遞出農耕歲月的真好。一盤炒野菜，是春天送給灶頭的新意。只有咀嚼時才能體會，我們的土地蘊藏了多麼汪洋恣肆的熱情。

春天迢迢趕來，三月韶華勝極！記得幼時在湖南老家，每年清明前一個月就坐不住了，心都飛到鄉下去了，去折桃花梨花李子花，去摸螺螄河蚌，去扯野菜！

說起野菜，大概是小時候吃過的最難忘的食物。味覺這回事很奇怪，是什麼地方的人，就愛吃什麼地方的菜，所以會有這種說法：每個人斷奶後吃到的第一口食物，將影響他的一生。

許多人都吃過椿。香椿燴蛋，那是想起來都要垂涎的家常菜。始終無法形容那種香氣，一提及似乎已縈繞鼻端，非要描繪時又不著痕跡。清明折椿，其實已有些晚，多半都由紫色嫩芽長成綠色葉子，不宜入饌了。更驚險的是，除非路邊野生，不然一般人家門前種植的椿樹，是不容你去攀折頂梢的，折了頂梢，樹便會長不高，所以鄉人會破口大罵，甚至

放狗來咬。小時候忌恨鄉人小氣，偏要去偷折，往往被追得逃之夭夭。但待到一勺香椿入口，來不及嚼便吞了，緊接著去舀第二口，所有過程的不堪都已忘得一乾二淨。如果椿採得多了，來不及吃，姆媽會把它們用鹽揉了，晾到半乾，入在罈子裡。缺菜再拿出來吃時，更成了一種難以名狀的香，更馥鬱，也更神秘。

湖南話裡說的「水娘花」，統稱黃花麥果，是一種菊科植物，葉小微圓，表面有白毛，花黃色，簇生梢頭。清明前後，外婆會採水娘花的嫩葉，搗爛去汁，和粉作糕，稱「水娘花粑粑」。掃墓時，家戶戶都要用它當供品，遙敬故去的親人。當然，外婆每年還要額外做很多，讓走親訪友的回去時都捎上一包。吃的時候可以用油煎，也可清蒸，一咬開就有股清甜的香氣，是很風雅的饋贈呢。近來流行起和風草餅，是用日本稱「禦形」的春日野菜做成點心，狀如艾餃，吃來吃去總是日本風味，不復是兒時的水娘花粑粑了。

除了漫山遍野的油菜花，春天的田野裡印象最深刻的就是紫雲英了。鄉人在收穫後，將紫雲英的種子散播在荒蕪的田內，等它發芽開花後就犁田，將它做肥料。聽說紫雲英味道鮮美似豌豆苗，我沒有吃過，只記得那紫紅色的蝴蝶狀花朵，數十畝連接不斷，彷彿集聚了大地所有的靈氣，織就片片錦繡。

另一種不引人注意的野菜就是野胡蔥。其實它比韭菜還香，只是太細，扯半天還不夠吃一頓。有一年老爸帶我到鄉下去找人，人沒找到，走上一座山頭時意外發現很多野胡蔥，於是就扯啊扯，直到太陽落山，才慢悠悠地騎著自行車回家。現在回味起來，如此享受浮雲閑日的舒緩時光，簡直是生命中的最美。

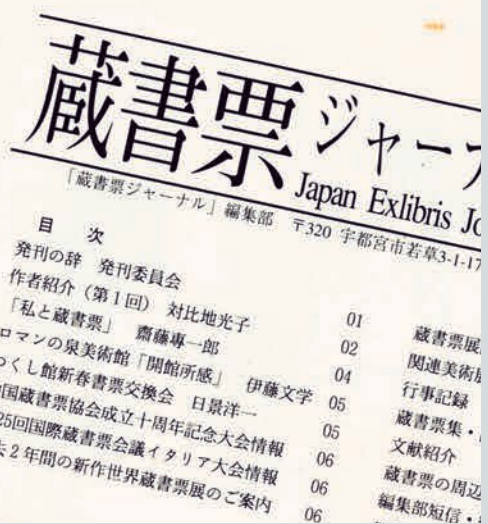
讀過《詩經》後驀然發現，原來我們熟悉的野菜，千百年來一直浮在生活的河流上。「誰謂荼苦，其甘如薺」，薺就是薺菜；「陟彼南山，言采其葍」，葍就是葍菜，吃起來滿嘴滑溜溜的；「彼采艾兮！一日不見，如三歲兮！」初生的艾草毛絨絨的，可以燉湯煮粥，做法是將艾草和米粉做成碧綠色小團子，當中放一些豆沙，喚作「青團」。據說《詩經》一共考證出25種野菜，簡直就是一座遠古野菜種植園。

年紀漸長，慢慢明白了「人間有味是清歡」的道理。沒錯，野菜是現代人春天的清歡，濕漉漉的露珠，潔淨的芬芳，清薄的氣質，傳遞出農耕歲月的良好。一盤炒野菜，是春天送給灶頭的新意。只有咀嚼時才能體會，我們的土地蘊藏了多麼汪洋恣肆的熱情。長時間生活在大都會的我，偶爾也會想，其實更願意生活在那個安靜的、一切都不那麼迅捷因而也就更有質感的家鄉。詩人艾略特說，我們所有探索的終點，將到達我們出發的地方，並且第一次真正認識這個地方——但願如此吧。

書中~蝴蝶翩然起舞~



藏書票，一種由15世紀開始發源於歐洲德國的版畫藝術，至今應該已經有530年左右了，在臺灣的發展也超過了70年。由於它是一種小型的精緻版畫，並被張貼於書籍當中，因此素有「紙上寶石」、「書中蝴蝶」與「版畫珍珠」等稱呼。但是與其他藝術領域相較之下，藏書票藝術並沒有得到大眾的關注，不僅研究文獻數量少，當代藝術家專攻藏書票創作的人數也十分稀少。本專欄希望能為藏書票藝術的推廣盡一份心力，讓更多社會大眾或學院學生能對藏書票藝術能有更進一步的認識，進而成為藏書票藝術的創作者、收藏者與愛好者。



浩瀚書海中的 美麗角落

文圖 | 潘青林 國立臺南大學美術學系副教授

藏書票，拉丁文為「Ex-Libris」，意旨「我的藏書」或「我的圖書室」，其實是一種小型的版畫作品。藏書票被創作的目的，主要是為了宣示書籍的所有權，因此作品上出現「Ex-Libris」字樣與票主名字，為藏書票的主要特徵，有時因為畫面構圖，只出現「EXL」縮寫字樣；而中文與日文則是以其功用為主稱之為「藏書票」。



藏書票的名稱定義與尺寸

藏書票的英文為「Bookplate」，朗文當代英漢雙解辭典中的解釋為「夾在書中標明藏書者的標籤」，更正確的說法應為貼上而非夾上；若是照字面上來看，可能會被誤認為是書籤「Bookmark」，然而書籤其「夾在書中計算頁數的紙籤」的功能，與藏書票宣示書籍主權的意義大不相同，因此不可混淆其意。

目前藏書票藝術已自成一體系，且漸漸脫離了小版畫的歸屬範圍。日本早在1936年（昭和11年）古典社所發行的《書物語辭典》當中，即有藏書票一辭出現，而在日本三省堂所修訂的新版辭典《廣詞林》，有「藏書」一詞的解說，其下有解釋藏書票之意義；在中文的辭典當中，則尚未將藏書票一詞正式編入。

中文「藏書票」一詞主要是來自日文。1996年2月3日今村喬發表「日本の藏書票の歴史と現況」一文，當中說明因為在日文當中「藏」（ぞう，音ZOU）與「盜」（とう，音TOU）讀音相近，乍聽之下意義似有不雅之嫌，所以日本藏書票的重要組織「日本書票協會」（The Nippon Exlibris Association，1943年



由藝術家Roman Sustov所創作之藏書票為20.9×29.1公分，已類以一張小型的版畫作品。

成立)以「書票協會」為名,而非「藏書票協會」。

不過,在關根烝治方任會長期間另發行藏書票季刊《藏書票ジャーナル》(Japan Exlibris Journal),還是以藏書票為名,且在以

日文發表的文章中,仍多見以藏書票為稱呼。這種顧慮在中文當中完全不存在,「書票」與「藏書票」在中文意義當中不僅沒有多大的差別,藏書票的「藏」字反而多增添了一份珍貴典藏之感。

今村喬還提出一個觀念,由於藏書票藝術起源於歐洲,所以票面上為會有「Ex-libris」字樣出現實屬當然,但是東方藝術家在製作藏書票時,東方風格圖案配上拉丁文「Ex-libris」字樣,有時會產生風格上的混淆,票面甚至產生不甚搭調的情形,因此建議東方藝術家在創作時只需要有「某某藏書」或「某某愛書」等字樣即可,不必拘泥一定要有拉丁文字樣出現。

在尺寸方面,董橋與吳興文認為以3.4×5.6英吋大小的藏書票最為常見,但是目前可見到的藏書票尺寸類型眾多,有的藏書票小至與一張郵票大小沒兩樣,有的還大到簡直是一張小型版畫,實無法作一有效統計。儘管在尺寸大小上沒有一定的規範,不過可以確定的是,藏書票的尺寸一定是小於所收藏的書籍大小。

藏書票的尺寸在認定上還有另外一種類型,即紙張尺寸與畫面尺寸,畫面尺寸理所當然地會小於紙張尺寸。在許多藏書票國際展覽或是競賽上,都會出現對於紙張尺寸與畫面尺寸的相關規定,例如2007年國際第二屆安卡拉藏書票競賽規章上即明確規定,參賽作品的紙張大小不得大於21×15公分,而畫面大小則不得大於13×13公分。



詩集《雪女》一書,西川滿將藏書票貼於封面背側。

藏書票在書中的位置

由於藏書票係以宣示書籍所有權為主要功能，因此有別於書籤的活動性，藏書票均是被張貼在書籍當中，以免與該書籍分離。關於張貼的位置，有時會被藏書者貼在書籍封面的背側，不過最常見的是被貼在書籍的蝴蝶頁或是扉頁上面；筆者亦見過因書籍無蝴蝶頁而扉頁又印刷十分精美，藏書者不忍將扉頁上的印刷圖樣遮蓋，所以轉而將藏書票貼於版權頁上。因此，封面背側、蝴蝶頁、扉頁與版權頁是目前藏書票最常被張貼的位置；筆者還見過出現在封面與封底者，但是並不常見。

關於張貼的方式，藏書者均會在藏書票上方一至二公分寬度的地方，用澱粉製作的漿糊來張貼，此款漿糊在往後有撕除藏書票的必要時，較不易傷及藏書票與書籍頁面；現在為了使用上的方便，口紅膠也是一種可以考慮的選擇。若是用白膠、膠水或強力膠等黏著劑，往後想撕除藏書票會較不容易，且傷及藏書票與書籍紙面均是愛書人所不願意見到的狀況。

昇華為藝術品的藏書票

藏書票在國際間已經是一種被認定的藝術品項，並有「國際藏書票聯盟」（International Federation of Ex-libris Societies，簡稱FISAE）在統整全球的藏書票活動和競賽消息。此種精緻的小型版畫作品，已與書籍的關係逐漸鬆脫，成為收藏家的收藏品，在藝術市場上價格亦有攀升的跡象。未來筆者將持續介紹藏書票的各種迷人樣貌，希望能將此已經風靡歐洲五百多年版畫藝術，能詳細地介紹所有藝術愛好者。





圖 | CatchPlay 提供

在爆笑與淚水之後 重省三個傻瓜 的終極意義

文 | 許建崑 東海大學中文系副教授

《三個傻瓜》描寫大學生由混沌到頓悟的過程，與鹿橋《未央歌》、司馬中原《啼明鳥》的寫法，大致相同。但對於現實、理想、浪漫與教育體制的碰撞，不像電影中有強烈的嘲諷意圖。維爾教授鋼鐵般的意志，負起教育印度理工人才的汰選，自己變成劊子手而不自知，甚至逼死了自己的兒子。想問問觀賞或閱讀《三個傻瓜》的朋友，在爆笑與淚水之後，對於臺灣的教育制度與學子心態，是否有除弊興利的想法？

觀賞印度寶萊塢影片，在歌舞歡樂的場景之後，總是暗藏悲情，讓觀眾淚流不止。《貧民百萬富翁》如此，《三個傻瓜》也有異曲同工之處。導演用「簡單」而「緊湊」的劇情，以天真憨厚的角色去對抗無情的宿命，讓「無辜者」的苦難，直擊觀眾。當觀眾哀毀逾恆，電影中的人物又在清朗的歌聲、明亮的風景、曼妙的舞蹈

中，重新詮釋「天真者」純淨的天堂。憨傻、無辜、天真、純白，是送給苦難民族的恩物嗎？

只要提起《三個傻瓜》這部電影，觀賞過的朋友總要驚歎連連，是喚醒了不久前校園生活的記憶、曾經有過的夢想、追逐過的異性、紅藍數字對抗的成績單，還是更深更遠對教育本質的期許？

尋找藍丘的旅程

電影從飛離德里機場開始，一個不守規矩打手機的青年人突然倒臥不起，是心臟病嗎？還是飛行昏眩症？被送回機場大廳的青年人，名叫法罕，做了幾個蹲跳動作，在航管人員訝異的眼光中，快速離開機場。他找了老友拉加，一同回到皇家理工學院的水塔上，因為有另外一個同學查托，握有消失了十年藍丘的消息。

為甚麼約在水塔上見面？十年前的今天，九月五日，查托與藍丘在此打賭，看看誰能在十年之後脫穎而出，過好日子？查托自信滿滿，開著藍寶堅尼名車，帶著法罕、拉加前往西姆拉去找人，好見證輸贏。

車子沿著灰色公路，繞行蒼綠山林、黃褐土丘，仰頭是亮麗陽光，以及蔚藍的天空，主題曲冷然響起。多麼優美的景像！法罕想起了1978那年入學情景。在四萬個學生當中，考取兩百人，多麼艱苦的競爭！學長們開學前捉弄他們，只有遲到的藍丘·答司·強傑臨機應變，發明電湯匙，把撒尿於門口的學長整回去。

故事帶到維爾院長的迎新講話。他要求每個學生，像杜鵑一樣「幹掉對手，占據鵑巢」，因為「無法競爭，就會被淘汰」。他要尋找最傑出的學生，來傳遞太老師送給他的太空筆。教機械工程的教授，則要他們背誦一長串的名詞定義。藍丘特立獨行，一一質疑老師們的論點。院長引此採取孤立戰術，他警告法罕、拉加，掙脫貧困的家境，要努力讀書，不宜與藍丘鬼混；甚至還寫信給家長們，告訴他們的子弟在學校裡交了壞朋友。所有的刁難都打不倒藍丘，他帶著法罕、拉加混進婚禮中白吃白喝，卻是院長嫁女兒的場地；他還慫恿二女兒珮雅，不要嫁給唯錢是問的蘇哈斯。

因為竄改演講詞，讓查托在呆板的背誦時錯誤百出，笑倒了會場上的聽眾。查托與藍丘結下樑子，他要證明「只有努力用功，才有光明前程」，因此立下了十年賭約。

當藍丘變成了馮蘇王杜

可沒想到，六個多小時的車程抵達西姆拉，藍丘的父親往生，正舉行盛大喪禮。他們才發現主持喪禮的藍丘，並不是原來的同學。冒名藍丘去理工學院讀書的人，其實是藍丘家中的園丁之子丘德。真正的藍丘，則躲到倫敦四年，直到丘德畢業。當然，丘德得到一筆賞金，恢復自由身分，前往255公里之外的拉達克小學教書。掛在牆壁上的畢業合照，坐在院長旁邊第一名的「丘德」，已被挖去，拼貼了真正的「藍丘」。

回程時，法罕又想著大學時代的總總。三個人夜談畢業後的前途，藉著酒膽去院長家鬧事，藍丘甚至爬進珮雅的房間示愛。院長大怒，要開除三人。拉加受不了刺激，跳樓尋短，跌斷了十三根肋骨。他們在醫院裡努力「喚醒」拉加。而此時，法罕接到匈牙利名攝影師安德烈聘請助理的信函，勇敢的去爭取父親認同；拉加則借用法罕的領帶，坐著輪椅，述說個人慘痛的教訓，贏得甄試主管的讚許。他們都得到了工作。而院長的鬍子竟被理髮師高維德刮掉，因為院長曾大聲說，只要排名最後的法罕、拉加找到職業，他就要刮去鬍子。

既然有線索可以找到「藍丘」，法罕、拉加決定在珮雅與蘇哈斯的婚禮中綁架新娘，好讓兩個情人相會。他們三個人，外加被綑綁的查托，千里迢迢的趕赴拉達克。路途中，大學最後的一段記憶又浮現了。

院長不讓拉加如意畢業，決定親自出題。連女兒珮雅也看不過去，合力偷考卷。這可是觸犯大忌！三個傻瓜被開除了，女兒也向父親攤牌，因為哥哥的死亡，指向父親的壓迫！珮雅的姊姊受了刺激，嬰兒急急要落地。大雨滂沱，積水成災，院長與大女兒被困在前往醫院的途中。珮雅趕緊從醫院打電話給正要離開宿舍的藍丘。藍丘找到珮雅的姊姊，暫時進入停電的體育館，向同學徵集電瓶串聯，完成臨時供電設施。又透過視訊，在珮雅的指導中，發明吸引嬰兒出生的器具，完成接生任務。在眾人歡欣的時刻，藍丘黯然離開。院長發現了，趕到室外，在雨中把傳承象徵的筆交給了藍丘。他還要藍丘等三人天明去學校考畢業考。所有的恩怨冰釋。

車子抵達拉達克的小學。被釋放的查托急於撒尿，又被小孩電擊了。他讓藍丘簽下「投降書」，同時奪去藍丘手上的太空筆。可他萬萬沒有想到，這個小學老師，就是擁有四百項專利的科學家馮蘇王杜，也是公司派他出來簽約的對象。

電影中的藍丘生日禮物是一輛新新的小綿羊，可以載他們死黨三人出入校園。

喜劇背後的哀傷

在這極盡笑鬧的劇情中，同時包含著無垠的淚水。襯托角色的喬依，是他們村子裡第一個讀大學的年輕人，院長不准他如期畢業，因此上吊自殺。他的畢業設計，

只差幾個步驟，藍丘幫他調整

老師們不能看到他的創意？拉加，第二個自殺的孩子，父親是植物人，母親愛嘮叨，姊姊沒有嫁妝嫁不出去，都成為他的負擔。法罕，喜愛攝影，卻為了父母選讀乏味的不理解的工程學？藍丘，喜愛讀書，卻出身卑微，只能當代考槍手，一圓大學之夢。

即使是故事中被嘲弄的查托，來自於烏干達的印裔小孩，連祖國的語言都不通順，唯有要求自己奮鬥再奮鬥，才能出人頭地。當他發現藍丘就是馮蘇王杜，馬上變成搖尾乞憐的喪家犬，脫下褲子，來接受羞辱。脫褲子讓別人取樂，在影片中是笑點，卻也處處令人落淚！再瞧瞧維爾教授，他鋼鐵般的意志，負起教育印度理工人才的汰選，自己變成劊子手而不自知，甚至逼死了自己的兒子。

至於印度的女人也必須蒙受諸般壓力。拉加的媽媽面對家中經濟壓力，每天埋怨物價波動，以及不能買新的沙麗裝扮。拉加的姊姊因為家裡付不出嫁妝，就得忍受男方退婚，還要求小舅子背債務，先貸款買車購屋。珮雅是個醫生，也得遵循社會階級意識，準備嫁給自私自利的蘇哈斯。珮雅的姊姊算是有福氣的人，結婚後在娘家待產，當她的爸爸維爾院長經此番驚險之後，大徹大悟，抱起剛初生的小娃，竟然准許他長大以後，不當醫生、工程師，而可以當足球選手。

原作係校園生活懺情錄

電影情節的精采，不言可喻。反諷的手法，可以讓觀眾警覺到教育制度的沉痾，以及死讀書的弊端。影片中暗藏許多不經眼的發明，像飛行攝影機、電擊湯匙、嬰兒吸盤、打穀機，也充分展現了現代生活技術，如視訊教學、遙控滑翔機、太空用筆、圖片合成，可以讓人對印度的科學教育翹起大拇指。



但如果閱讀伽坦巴葛的原作，會有小小的失望。書中的敘事者是哈利，也就是電影中的法罕，並沒有熱愛攝影。他是個胖子，晨間慢跑時，被學開車的伽立恩教授女兒妮荷撞倒，因此相識而戀愛。成績不好，尤其是害怕口試。艾洛克，也是個胖子，被作者稱作「窩囊廢」，喜歡繪畫，電影中改成了瘦子，其餘的處境大致援用書中所寫。

至於萊恩，電影中的藍丘，陶瓷商人子弟，生日禮物是一輛嶄新的小綿羊，可以載他們死黨三人出入校園。他的成績最差，專出怪點子，譬如「合宰計畫」，美其名「合作主宰功課的策略」，每天只讀三小時書，作業與實驗報告輪流抄寫，結果讓三個人包下班上最後三名。偷工業工管的考卷，名為「鐘擺行動」，是萊恩的主意，卻是為了哈利要贏得伽立恩的賞識，結果是艾洛克在辦公室裡打電話給媽媽，被校警截聽而破功。幸而萊恩的潤滑油實驗報告得到維拉教授的賞識，讓他們從退學邊緣，轉為休學半年，又因為實驗室工作的必要，把他們三人的工作成績轉換成學分，僥倖跟著同班同學一起畢業。

書中迴繞著大學必修三學分：功課、愛情與社團活動，描寫大學生由混沌到頓悟的過程，與鹿橋《未央歌》、司馬中原《啼明鳥》的寫法，大致相同。對於現實、理想、浪漫與教育體制的碰撞，不像電影中有強烈的嘲諷意圖。不過，從作者伽坦巴葛到譯者蘇侃靖，努力掌握現今大學生的生活樣貌與說話口吻，還是有傳神的表現。

掩卷之前，想問問觀賞或閱讀《三個傻瓜》的朋友，在爆笑與泫淚之後，對於臺灣的教育制度與學子心態，是否有除弊興利的想法？

師



故事一二

《三個傻瓜》故事敘述三個印度最頂尖大學「印度理工學院」男大學生，從他們入學到畢業的大學生活。電影和原著的故事內容的差異性極大，電影偏重「搞笑」、「音樂」、「立志」，原著強調年輕歲月的友誼及學生間那股熱血。《三個傻瓜》嘗試控訴印度高度教育的失衡，過度重視成績而忽略思考，也痛陳了印度因為升學主義與迷信明星大學而造成壓抑了許多優秀年輕人的未來。2008年三月，紐約時報稱作者伽坦巴葛為「印度有史以來，以英語出版小說，銷路最好的小說家。」與其說他的作品是替他自己發聲，不如說是替這一個世代發聲。

我們需要

您同行

《師友》園地，向來以提供親師「做中學、做中教」為宗旨，藉此激盪出更多、更新、更活潑的創意，陪伴你我、陪伴孩子，一起成長。舉凡身教、言教、心教、境教…，或理論、或經驗、或心得…，只要是可以打開學習成長路上重重關卡妙方、提升教育品質與方法的文章，皆歡迎投稿；尤其現職（退休）教師的需求與心聲、學校經營與教學經驗、家長的意見與期待，都請慷慨與大家分享，誠摯歡迎您踴躍來稿。

封面話題

540期(101.06)～營養午餐，怎麼辦？ 4/15截稿

541期(101.07)～突破逆境 教育圓夢 5/15截稿

542期(101.08)～教科書數位化的未來 6/15截稿

專題徵稿

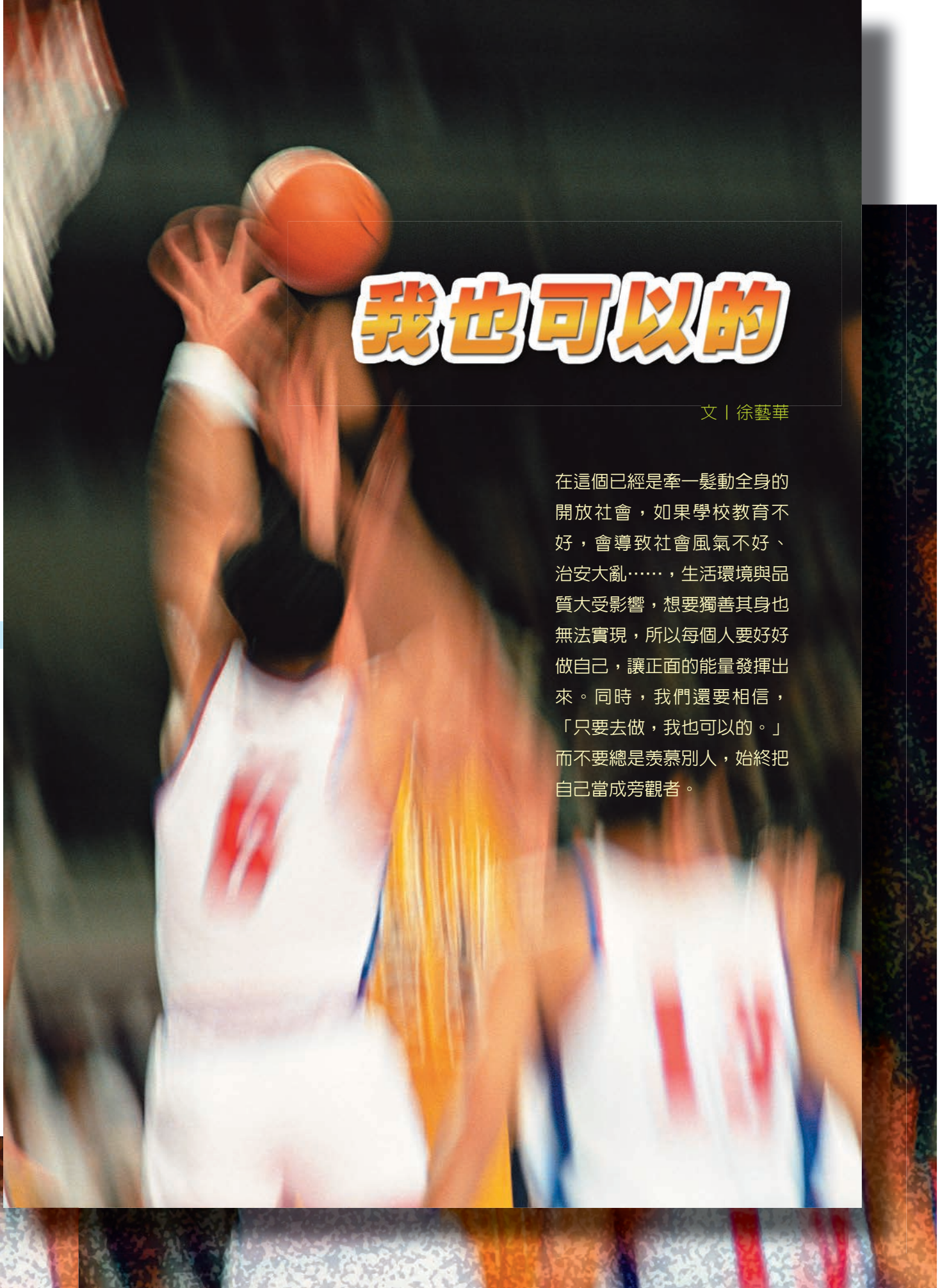
- 「教育良心話」：以教育人在教育現場深刻見解與體會，對教學活動、學生輔導、教育制度…最佳的見解與建議，約1500字以內為宜。
- 「校長看的不一樣」：歡迎中小學校長從個人觀點來分享學校經營、教學方法、親師互動、教育環境、教育政策…讓好的方法與觀點點綴杏壇。
- 「有意思的學校」：介紹有趣的教學、活動、社團、設施…，3000字內尤佳。
- 「教育話源頭」：從童年的教育印象，譬如制服、教科書、上課場景等，從古觀今來談論教育風華、演變與理想等，文長1000～3000字，並歡迎提供精彩照片。
- 「感動的一刻」：什麼事最令教師們感動呢？1000字短文再與讀者共同感動一次。

～～以上議題歡迎撰文分享，亦歡迎學校提供相關訊息，本刊將派專人親訪～～

～師友月刊期待您來稿～

投稿須知

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



我也可以的

文 | 徐藝華

在這個已經是牽一髮動全身的開放社會，如果學校教育不好，會導致社會風氣不好、治安大亂……，生活環境與品質大受影響，想要獨善其身也無法實現，所以每個人要好好做自己，讓正面的能量發揮出來。同時，我們還要相信，「只要去做，我也可以的。」而不要總是羨慕別人，始終把自己當成旁觀者。

一群show girls在中正紀念堂前盡情的跳著自創的「籃球加油舞」，為的是偶像林書豪所屬的紐約尼克隊獲得近日來的第十勝，她們興奮地在海洋另一端用另類方式為林書豪加油打氣。此舉足見林書豪這股旋風所向披靡，不分年齡與國界，就連教育部長蔣偉寧在第一次召開的記者會上，面對林來瘋(Linsanity)現象，也提起過去在考試領導教學氛圍下，臺灣要培養會念書又會打球的林書豪有困難，但在曾雅妮、吳寶春等傑出專業人才相繼出現後，社會價值觀已漸漸有了轉變，未來十二年國教會更鼓勵學生適性發展，期許能為臺灣培育下一個林書豪。

美國可以培養出一個「林書豪」，臺灣為何不能？這個問題帶來一種啓示、一種省思，激起改變的契機。雖然對林書豪這個人完全不了解，但從新聞畫面以及些許資料中所傳達他的談吐與態度看來，我感覺有些東西是學不來的，因為——他是在做自己，世上唯一的。而且重要的是，他清楚知道自己的目標，不在乎外界的眼光，一直默默努力、向前邁進。

成名後的他，一舉一動引發眾人的關切，但我對這個現象卻莫名的想到身體微小的跳蚤；印象中，跳蚤不但是吸食動物和人類血液的高手，也是跳高的能手，但曾經有專家研究跳蚤，發現一個有趣的現象：如果將跳蚤放進一個開口的容器中，牠就會跳得比容器口還高；如果將容器蓋上，剛開始跳蚤還是繼續向上跳，導致頭一直撞到蓋子，而勾起牠們的防備心，經過一段時間之後移開蓋子，牠所跳的高度竟然不會比原來蓋蓋子的地方高了。這意味著什麼呢？跳蚤痛怕了！儘管實際障礙已經祛除，可是心中障礙卻依然存在，故而跳不過了。

知道這個有趣的實驗後，我反思諸己，也看看身邊的人，覺得很多時候我們還不如跳蚤；跳蚤跳高時不斷撞到蓋子，即使痛怕了，卻懂得修正高度，依舊繼續跳，只是跳得不高而已。而我們(大部分的人)遇到障礙或吃虧時，往往退縮不前，或產生「一朝被蛇咬，十年怕草繩」的心理作用，只有少數的人會想辦法移除障礙，找尋出口。

心中的障礙必須自己移除，不是旁人勸說就可以竟其功。過去有位逃脫專家號稱能夠打開世界上任何式樣的鎖，即使再難開的鎖，都有辦法在短時間

之內開啓。他的聲名遠播到一位典獄長的耳中，便向他下戰帖：只要在短時間打開監獄牢門，即可獲得高額獎金。逃脫專家答應了這項挑戰，唯一要求是穿上自己的衣服進入牢房，典獄長也一口答應；於是，他進入牢房後，門被重重關上，旋即他就從特製的衣服內取出精心設計的工具，非常專心的開鎖。隨著時間一分一秒的流逝，他的自信漸漸消失，臉上布滿了疑懼，汗水也溼透了衣服，他試用了一個工具又一個工具，變換了各種方法，就是打不開門，最後只好宣告失敗。但當他站起來時，門卻緩緩地自動開啓了，原來門根本沒有被鎖上。

這種情況就如同很多時候是我們自我封閉，譬如人人都有很多潛能，並沒有被鎖住，而是我們從來不眷顧、不嘗試，久而久之，就像跳蚤以為蓋子還在，不敢突破；又或者像逃脫專家一樣，只顧著開鎖，而忽略其它事情，致使不明究理的落入死胡同中。

人們如此，教育現場是否也如此呢？前些日子和幾位國中同學相聚，有位在國小任教的同學提到，教育是一份事業，要憑良心；但很多人只是把它當作一項職業，以「賺錢」、「工作」為前提，致使在工作上斤斤計較付出，而缺乏奉獻精神……因此許多學生在學校無法完全了解學習的課程，課後得排滿補習課程。講起教育，他說得義憤填膺，讓我們這群人也跟著憂國憂民起來。最後我們的結論是：即便小我的力量有限，也要盡一份心力，為自己就是為大家，因為我們都生長在同一艘船上。換句話說，大家都要好好地做自己，貢獻小小力量。

我們會有這樣的結論，主要來自於深刻體會到在這個已經是牽一髮動全身的開放社會，如果學校教育不好，會導致社會風氣不好、治安大亂……，生活環境與品質大受影響，想要獨善其身也無法實現，所以每個人要好好做自己，讓正面的能量發揮出來。同時，我們還要相信，「只要去做，我也可以的。」而不要總是羨慕別人，始終把自己當成旁觀者；因為，若越是這樣，越容易把自己推進一個無法自拔的深淵。是以，從現在開始為自己的每一次進步而開心吧！



新訂戶特惠方案

訂閱一年特惠1500元(原價1800元)

訂閱二年特惠2800元(原價3600元)

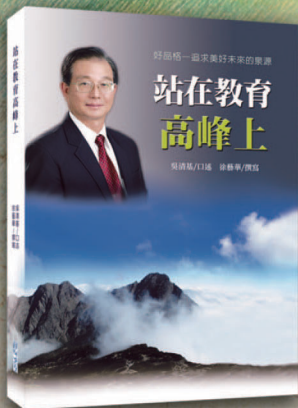
續訂戶特惠方案

訂閱一年特惠1400元

訂閱三年特惠2700元

優質圖書熱情推薦

- 《加里山下》(環境生態) 定價\$280 特價\$220
- 《親子溝通用心談-如何與孩子談關鍵話題》(心理輔導) 定價\$250 特價\$200
- 《點亮學習空間》(教育叢書) 定價\$280 特價\$220
- 《字言字語-作文班的故事》 定價\$200 特價\$150
- 《十年教改拾遺》 定價\$220 特價\$160
- 《十分鳥趣-長弓生態紀實》(環境生態) 定價\$380 特價\$299



作者：吳清基/口述 徐藝華/撰寫

站在教育高峰上

特惠 220 元

師友月刊年度典藏特惠

100年每本特惠100元，年度12本特惠1000元(原價1800元)

98-99年單本特惠80元，年度12本特惠500元(原價1620元)

95-97年單本特惠40元，年度12本特惠300元(原價1440元)



預防犯罪親子書

特惠 200 元



優質圖書熱情推薦

《打造校長金鑰》定價\$520 特價\$460

《春風正暖》定價\$220 特價\$160



閱讀師友·教育滿分·全文影像·網上e覽
師友數位網 <http://www.hyread.com.tw/edu>

ISSN 1562-5818



NT\$ 150

服務專線：04-37061854 04-23301358 洽林小姐 劃撥訂購帳號：00267218 戶名：師友月刊雜誌社

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）。