

校長之路快樂行

前言

『教育家的風範、企業家的經營、宗教家的奉獻』，是我初任校長第一年對校長圖像的自我期許。我也常反思校長的價值何在？是頭銜？是光環或是使命？迨至校長退休，若仍能得到曾經服務過學校的教職員工、家長及學生們的尊敬與感念，那才是我心目中理想的好校長。

回顧服務三十二年的國小教育，從年少輕狂豪語——「我也會當校長」開始到當主任，爾後我參加過數回的校長甄試，經歷官派校長年代的多次甄試落敗，直到校長遴選時代來臨的第二年校長甄試錄取，終於在四十八歲踏上台北市國小校長之路。目前在台北市四十班的中型學校擔任校長第五年，我勝任愉快並獲得學校老師、家長及小朋友的喜愛，和教育局長官的讚美與肯定，願藉此分享我的校長經驗。

校長的醞釀期

若問何時有當校長的念頭？醞釀期有多長？可從不同職務階段敘述之：

（一）從級任教師看行政

師專畢業隨即分發到台北市大型學校任教，當年學校行政作風官僚，主任權大位高，推動校務無須溝通協調，只需一紙令下老師就得全數配合，不敢絲毫有所推辭。若想分派好的職務，平日還得巴結主任討好校長。

當年我雖是第二年的資淺教師，但因師專曾選修學校行政，對於學校行政知所一二，實在看不慣學校行政的官僚作風，遂向學年老師發下豪語說：「校長如果這麼好當，我也會當校長」。孰知年少輕狂的不平則鳴，竟成為走上校長之路的起心動念。

（二）從主任角色看校長

擔任級任老師十二年，在毫無行政經驗的情況下，一試考上主任

甄試，當了十五年的主任，歷經四位不同領導風格的校長。有的圓融善於溝通、親和力又強；有的個性孤僻難溝通；有的權威又無建樹，有的學術專業聲望高。

不同的校長領導風格，展現不同的學校文化與氛圍，果然是「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。擔任主任期間，不論是主任工作的實務經驗，或在師院國教所修習的學校行政，對我個人的教育理念及校務經營的認知，都有著深刻的啟發；我確信有朝一日自己必定是一位好校長。

主任畢竟僅是校長的幕僚，若想實現個人的辦學理念，就得更上層樓考取校長資格，所以縱然在多次的校長甄試挫敗，我仍一再的鼓起勇氣應試，希望有機會實現自己的辦學理念。

校長儲訓的省思

台北市教師研習中心對校長儲訓期間的課程安排相當用心，許多的儲訓課程都有助於初任校長的專業成長；尤其在就任校長之後，儲訓課程裡典範校長的經驗分享，以及師傅校長一對一的一週實習，對我的影響最深。

不同的典範校長，分享不同經驗的校務經營，我從各校不同的實務分享中，體悟到校長的難為及應為。當時雖然不確定自己是否能勝任校長的職務，但是典範校長們的勉勵期許以及「要進廚房就不怕熱」的啟示，已經給我做了一個很好的心理準備。

逮至校長上任之後，我最為感謝的是師傅校長實習期間的傾囊相授；在一對一的一週實習，我亦步亦趨的跟隨師傅校長全天候觀摩學習。師傅校長的身教言教，我看在眼裡聽在心裡，他親切優雅的氣質，以及營造溫馨和諧的校園氛圍，令我很欣賞。爾後我當了校長，五年以來每天清晨站在校門口迎接學生上學，以及待學生、老師及家長的親和力，和溫文儒雅的氣質，都是得之於師傅校長—胡應銘校長的深刻影響。

師徒制本是候用校長到師傅校長的學校，接受一對一的觀摩學習；但這層師徒關係，一直到我擔任校長之後，遇到了校務疑難雜症，

首要請教的也是師傅校長。師徒制是幫助初任校長校務經營積極成長的好制度。

至於儲訓期間，有位典範校長在分享處理校務困境實例，所告訴我們的一句頗有擔當的話——「面對問題，解決問題」，也深深的影響我日後面對學校困難事情處理的心態。我把「面對問題，解決問題」視為大有為校長應有的處事態度，因此我面對問題時，勇敢的接受挑戰，認真的解決問題。儲訓當時我怎麼也沒料到這八字箴言，竟讓我磨練成為一個有擔當、有肩膀的好校長。

校務經營的理念和具體策略

我個人深信『教育之道無它，惟愛與榜樣而已』。教育的對象是人，而教育的成功，必須教育工作者人人心中有愛；教育也是以心換心的心靈工作，老師若有愛心，又能以言教、身教為學生的榜樣，如此的教育才能感動人，也才能真正培育出心中有愛的學生。

校長行政領導的成功與否，並非取決於具有多少高深的專業知識，而是端看校長是否具有領導者的人格特質。如：善於溝通協調，具有親和力，有好的情緒智商、寬大的胸襟，良好的人際關係等。

以下就本人校務經營的實務經驗，分別述之：

經營有績效的行政團隊

「行政支援教學」是行政團隊應有的服務理念，然而各處室行政如何有效支援教學，且讓身居教學第一線的老師能有所感受，是我對行政團隊的首要要求。基於以上的理念，我先從制度、態度、人員及資源方面著手改善。

首先我要求行政團隊，在公文的處理上要重時效，並要求文書組長，月末必須統計分析各單位歸檔的公文，讓統計數字呈現各處室公文處理的績效，實施公文績效考核之後，行政效率果然倍增。其次在行政服務的態度上，要求主任及組長，務必養成主動積極、令顧客滿意的行政服務態度，不能等待老師或家長來被動的要求行政；為了

提升服務的滿意度，還特地設計一份需要行政支援服務的申請表，只要有老師提出服務需求，行政幹部就一定要想辦法全力支援協助。

行政團隊的運作，人員的因素也是很重要；所以在學校人員出缺時，公開招考，杜絕人情關說，慎選學校所需人才。在我擔任校長的初期，招考晉用了兩位專任組長和一位工友。每逢有人員出缺時，我會先針對學校目前的人力需求做通盤檢討，再就需要的人力條件訂出徵才標準。因此，我陸續有計畫性的晉用三位新夥伴，都令大家十分滿意，在往後的行政工作上也確實發揮了極大的助益。

學校資源的有效分配運用，也是不容忽視的一環。通常校內的許多爭議，因於資源的不均或不足；所以我嚴格要求校產要一一登錄列帳，並做合理的分配，讓資源能充分發揮效用。在管理維護上，也要求專人專責，並設有各類維護管理的日報表及週報表，以落實各部門的績效考核。

引領多元創新的課程教學

在九年一貫正式實施前，本校即積極參與九年一貫的試辦課程，校長親自擔任群組的中心學校召集人。老師們在學校辦理的各項講座中，有機會經常獲得教授及專家的蒞校指導。由於校長是負責推動群組學校的各項課程計畫，本校老師也就因而成為帶動群組學校課程發展的火車頭。因此九年一貫的試辦以及正式課程的實施，本校一直都處於引導的地位。

本校在綜合領域方面，鼓勵老師自編教材，多元活潑而富創意的綜合活動，成為本校的特色課程，也是全校學生快樂學習的活動課程。校長支持並鼓勵老師全心投入教學活動，以公假推派老師參與各項的研習進修，讓老師們在教學及進修方面能相得益彰。期末的課發會，則安排各領域老師做教學經驗分享，老師們相互觀摩學習，並將分享的內容做成教學資源檔，提供老師參閱。

本校老師的課程教學多元活潑，深受小朋友的喜愛和家長們的肯定。但是老師們往往投入教學的心力勝過研究，因此學校在推展行動研究方面很難有所發展，這是我亟需努力突破的地方。下學年度，預

計帶領部分有積極研究意願的教師先行推動，讓這群種子教師來影響其他的教師夥伴。

優先關懷學生的特殊需求

所謂教育機會均等，是讓每一位學生得到他應有的個人學習需求。基本上在學習的舞台沒有學生會被遺忘或漠視，老師珍視每一位學生，因此在各項學習活動中，學生們都有自己的展現舞台。

每學期初，輔導室一一調查優先關懷的學生，為他們安排必要的輔導措施及申請社會資源。學校教師成立愛心基金，幫助社經不利、經濟弱勢的學生。對於特殊學生的需求，學校除了尋求教育局助理教師的人力支援之外，資源教室及普通班融合教育的成功推展，使特殊學生得以在愛與尊重的教育環境中，快樂而有尊嚴的學習。

共創三贏的校園氛圍

學生是教育的主體，不論是行政、教師或家長，都應尊重學生受教的主體性，共同維護學生的受教權。家長及家長會是教育的合夥人，教師及教師會和學校行政職工是學校團隊的好夥伴。在校務經營的思維上，學校事務的決議，應以學生的學習為考量；站在教育合夥人的立場，若有所爭，任何一方都應擁有適切的參與空間，避免單方面的零和遊戲。

面對行政、教師會、家長會三方校務的參與，校長運籌帷幄必須圓融謙沖，立場要公正不偏，把握家長參與而不干預的原則，對於老師則需給予真誠的關懷和讚美。本校教師會長每週參與行政會報，了解各處室主任報告的行政工作，並提供教師的意見。家長委員則每個月列席處務會議，充分了解學校的行政事務，以便積極協助校務推展。我為了要讓全校教職員工感受到校長的個別關懷，我會在每位教職員工生日當天，親自贈送壽星生日卡及禮物，並祝福與讚美老師。

掌握組織的變革契機

「二十一世紀唯一的不變即是變」，這句話是我剛到這所學校就不斷傳達的一個觀念，希望學校行政及老師要有前瞻的想法，也要有應變的勇氣。

在多元參與、決策民主的時代，做任何討論或決議之前，宜多運用非正式溝通凝定共識。未正式浮到檯面的問題，大家若能在事前即達成共識，則會議的進行就成為形式的程序。任何會議，應鼓勵大家提出個人或單位的意見；校長在主持會議時，不宜先有偏見，心中更不宜預設答案，處理事務立場要中立，言語要中肯，讓與會的成員受到尊重，如此議決的事項，大都雖不滿意亦能接受。

對於上級單位交辦的事情或學校想要發展的事項，首先應向行政團隊提出說明或先加以討論，如此推動到老師層級時阻力會變小一些，而助力也會相對的增加。在推動變革或參與對外比賽活動時，為了要幫助老師獲得更多的成就感，行政夥伴往往投入加倍的心力，協助老師們完成許多費時費力的瑣事，以增強老師的信心，減少挫折感。

愛與藝術也是學校發展的特色，本校老師年輕、熱忱有活力，並且大都為初任教師，相當投入教學工作，對於學生的愛心關照，常令家長?之感動，因此校園的溫馨氛圍，是老師樂在教學，小朋友喜歡上學的原動力。

抱持環境造人的境教理念，把校園營造為一所優質的學習環境，讓學生在優質的境教中潛移默化變化氣質，這也是我積極推動的校務之一。我在擔任校長的第一年，就把歷屆畢業美展作品，懸掛在校園，年復一年畢業美展作品佈滿校園，藝術校園成為最具特色的優質境教。逐年完成的校園整修工程以及整體美化綠化的維護，校園之美成為人人稱羨的學校特色。

建立親密、信任的師生關係

個人認為小學教育的對象是孩子，若校長經營學校不能貼近孩子的心靈，又那能了解孩子們的真正需要呢？所以我就任校長開始，即每天清晨站在校門口親自迎接小朋友上學，希望讓孩子們上學有被歡

迎的感覺。五年以來，每天和小朋友在校門口見面所建立起來的親密關係，校長和小校朋友的感情像家人一般，而對全校一千多位學生，我都十分熟識而不陌生。

校長和全校小朋友建立了親密的信任關係之後，學校推動的活動，就常以和校長合照，或和校長共進午餐成為最受小朋友歡迎的獎賞。輔導室推動的榮譽制度，還特意安排獲得最高榮譽獎的小朋友，可以坐在校長的寶座和校長合照。於是愛心志工的子女或班上有特殊表現的學生或需要特別獎勵的小朋友，都可以由輔導室安排「與校長有約」的午餐約會。小朋友們把和校長共進午餐視為最高的鼓勵，而我在與小朋友共進午餐的活動中，小朋友們反映的心聲，其實對我在校務經營的思考上，較能站在孩子的角度看問題！

校務經營的面面觀

校務經營看似簡單實為複雜，在準備校長考試那段期間，以為讀遍群籍，榮登金榜，就可以安穩當上校長；其實在實際經營一所學校之後，才知道考試所讀的理論只不過是一塊敲門磚罷了，真正當校長的工夫，還得在實務現場接受考驗。以下就校務經營的實務面，提出個人的心得和大家分享：

校務經營的法律層面

校長雖以行政及課程領導為首，但校務經營需要接觸的法律層面，也是不容忽視的；否則執行公務稍不慎違法犯紀，豈不遺憾！

我很慶幸大學時代念的是法律系，所以比其他的校長較具法學素養，閱讀法條或詮釋法規，對我而言並不困難。知法守法的認知，以及家長、老師們知道校長是法律系畢業的高材生後，所投以尊崇信任的讚嘆，是我在唸法律系時，從未列入考量的附加價值。

由於校長本身具有法學背景，又在擔任總務主任期間熟悉政府採購法，所以在面對法律事務方面，我有法學背景的實質優勢。在處理學校事務上，若有涉及法規的則依法處理，若無法規限制的則以教師

需求及學生主體為考量，在合理的範圍內，兼顧情理。凡有所爭議的事項，不得牴觸或曲解法律；除卻法規之外，大家都可以坐下來好好談。校長是學法律的，本身又對法規遵行嚴謹，久而久之，學校教職員工及家長的法治觀念也因而建立，甚至老師們在法律知識不足的情況下，經常會請教校長有關教師權益的法規。

在政府採購法頒布之後，總務採購都須依法行事不得有所逾越，然而總務工作繁瑣及法律條文的多如牛毛，是擔任總務部門者的一大難題。擔任校長五年以來，我以過來人的經驗，栽培了兩位總務主任，而在總務主任養成期間，最需要校長給他指導的即是採購法的了解及對條文的解讀，還有契約訂定的審核。這些涉法的事項，在教師及主任培訓課程裡是甚少涉及的，所以，學校有一位具法學素養又有政府採購法實務經驗的校長，學校的總務工作也就成為行政業務的強項了。

校長是公務員，執行公務必須依法行事，若校長本身對法律或法規認知有所欠缺，其實是不利的。有些老師或家長，若具法學背景，而校長若在不知法的情況下做決策，是會受到質疑的。建議教育局，可以辦理一些法學課程，來提升校長們的法學素養和法律常識。校長本身若覺法律常識不足，也可以到大學院校修習相關法學課程，增進個人的法律素養。

校務運作的環境層面

校長因應社會變遷所面臨的衝擊，不可不知更應預先防備，尤其是這幾年政治和經濟的因素以及社會現象和多元文化的推動，在校園裡所產生的質變與量變，是校務運作必須有所警覺之處。

校園裡老師們的政治立場，家長們的政治認同，已不再單一單純化，力主校園政治中立，是校長、老師及家長必須一致遵行的原則。校長不論是對政治問題或涉及老師們次級文化的紛爭，都要維持中立原則，避免捲入紛爭的某一方；學校是教育的場所，而非各方勢力角逐的是非之地。一旦校園失去和諧，則校園的失序或亂象，也會漸次顯露於學校的行政運作或教師會、家長會的組織中。

對於社會轉型所引發的變革現象或是經濟衰退所帶來的衝擊激盪，我則不斷的利用教師早會傳達教育工作的正確信念和價值觀，希望老師體認當下應有的作為，喚醒老師們的教育愛，期許我們的老師以愛和榜樣教化學生，做孩子的經師和人師。在學校輔導措施上，帶好每一位學生是我的教育理想，落實教育機會均等的公平正義是我的堅持。優先關懷弱勢學生，降低社經不利因素對學生學習所造成的影響；主動積極爭取各項教育經費，以促進教學活動的推展及設備的充實。

面對多元文化伸入校園，鄉土語言教學推動與否，不可以因校長或老師個人的喜好設科，必須調查全校學生及家長的學習需求做為開班設課的依據和考量。若有師資不足的部份，則向教育局爭取支援教師的經費補助；目前本校各年級都有開設閩南語、客家語及原住民語的鄉土語言課程。文化的多元性，充實了學生學習的內涵，而深耕閱讀的推廣，更把文化學習的觸角伸展到國際舞臺，開啟學生寬闊的視野和胸襟。

對於外在環境的變遷，校長必須先啟動內在環境的動念，突破傳統封閉的思維模式，敞開校園勇於承接社會變遷引發的考驗。校園在變動中的因應之道，是需要先改變學校教職員工的觀念和態度，過度安逸的校園會形成煮蛙效應而不自覺。校長要有先知先覺的敏感度，不要等到家長或老師提出要求後才做改變。學校應該走在時代變遷的先端，以因應環境變遷的步調。

雖然學校是教育政策最末端的執行者，但各項教育政策如何轉化到校園裡實施，需仰賴校長或老師是否以正向而富創意的心態去接受。我經常鼓勵教師創新求變，並安排許多老師們想要的研習進修，對於願意主動積極參與實驗行動的教師團隊，學校會給予最大的肯定和協助，讓成功的經驗，強化教師勇於接受挑戰的信心。

我希望教育部或教育局在推動各項教育政策或行動方案時，能多籌措經費及訂定實質的獎勵辦法，讓願意配合政令的學校校長有更多推動的籌碼。這幾年，學校在資源有限的條件下，我不斷的鼓勵教師群及行政團隊，主動參加教育局或教育部推動的各項行動方案。學校

在經費、資源方面因而相對增加，這也是本校配合政策推動的另一項收穫。

學校文化的精神層面

在校長任期內，要想完成校舍環境的改造只需有錢即可成事，但要塑造優質的學校文化，則非發揮校長為學校靈魂人物的影響力不可。

初任校長之際，我常以福祿貝爾的名言「教育之道無它，為愛與榜樣而已」自勉，且以『教育家的風範』自我期許，凡事以維護學生的受教權為最大的考量。我自律甚嚴，但對部屬及教師或學生則極為包容，在尊重個體的原則下，圓融地維護行政決定的合宜性與適切性。

在這所校齡不及十年的學校，我是第三任校長，自許我的校長階段任務為永續經營，以致提出多元、創新與卓越的學校遠景。個人認為年輕的校齡，尚在組織文化建構階段，不宜固著學校原有的傳統，老師們避免過度沉迷在目前擁有豐碩的成果。對質疑或爭議的事務，大家都可以在正式或非正式會議，提出個人的看法；但會議做成決議之後，大家都務必遵行。

學校有如大家庭，也是大群體，所以我特別重視大家庭的氣氛及團體的動力。我把學校人的因素看得很重要，因為做事常比做人難；如果校園裡人的因素無法安頓，校務的推動要想順暢無礙常是難之又難。本校教師文化積極正向，在溝通協調方面且能秉持理性和諧的角度思考，彼此相互尊重，共創雙贏。

學校教職員工以服務顧客的觀念，來服務學生和家長，尤其行政團隊的服務態度和行政績效，深獲家長及教師的好評。近幾年各校面臨少子化的衝擊，新生入學人數逐年下降。所以如何發揮創意巧思，做好學校行銷，增加班級人數是我們修德夥伴們的共識。如：舉辦創意開學日、家長參觀教學日及各項多元活潑的教學活動等，都是增進學生學習興趣，爭取家長認同，提升學校聲望的積極措施。

校長個人的辦學風格及聲望，也是打開學校知名度的重要因素之一。我的領導風格，民主開放而充滿活力，我勤於走動，親近學生、

老師及家長，讓大家感受到校長的親和力，明白校長的辦學用心。在台北市的各項比賽學校佳績頻傳，校長領導風格的展現及辦學績效，獲得家長及老師的一致好評，校長實至名歸的成為推動校務發展的靈魂人物。這兩年本校學生的就學率不但沒有流失，反而陸續增加，校長的辦學績效和魅力領導，也是家長選讀本校的考量因素。

多元發展的教學層面

「把每一個孩子帶上來」永不放棄任何一個修德的孩子，是我對學校教育的基本要求，修德的孩子能充分得到老師的愛與接納，孩子們在學習舞台上都有個人的表現機會，人人都是校園裡閃亮的主角。

修德老師對孩子的學習成果，不做選擇性或明星式的鼓勵；每班教室的成績公佈欄上，有每個孩子的作品；同學間相互觀摩學習。在這個學校多元智能的發展備受重視，不論是表演活動或社團選拔，避免人才集中式的明星選拔，孩子只要有興趣，都可以報名參加。多樣化的社團活動，讓孩子們在探索學習中，找到自己的強勢。

學校推崇多元智慧的發展，對修德的小朋友而言，鼓勵五育均衡發展是具體的行動。學校沒有競爭只有合作，學生沒有明星只有學習的主角。雖然家長們面對升國中後的課業壓力，希望學校多加強國語數學的能力；但是我在許多親職教育的場合上，一再呼籲家長，重視小學教育應以生活教育、品德教育為主；並以學生樂於學習、主動求知為主。但是家長們看到周邊學校不斷的朝國語數學方面加強學生的升學競爭力時，對學校多元活潑的教學未免也會心存疑慮，這也是學校課程發展上，面臨是否需要有所修正或轉型的考驗。

本校的畢業典禮一向學生人人有獎；雖然獎品數量幾近兩百份，但是讓每一位畢業生能在師長的獎勵中完成國小第一階的學習課程，相信是孩子學習生涯的成功經驗和美好回憶。每年看到修德的孩子們，自信滿滿的離開校門，我內心有無比的感動和欣慰！

因應資訊來臨的E化校園，不論是電腦行政化或資訊科技應用於各科教學，在近幾年的校園都面臨到很大的衝擊，尤其許多老師們在師資養成階段，並沒有接受到資訊課程，要想在短短的幾年內，要

求老師資訊素養全面的提昇，學校行政如何幫助老師完成這麼龐大的任務，就得發揮火車頭推動的力量了。

學校資訊教育推動的初期，我積極選派具有資訊素養的少數老師擔任資訊種子教師，利用週三下午或課後做有計畫的培訓，並且鼓勵老師參加各類資訊行動方案或競賽，如：接受教育局的資訊評鑑及教育部的資訊種子學校申請等，一方面提昇學校教師的資訊能力，另一方面則可以爭取資訊經費的補助。老師在校長的策略引導下，明白要接受評鑑就得有所成果展現，所以透過多次專家及教授們的蒞校指導，老師們對資訊融入教學及學校行政電腦化等的信心大增，而學校資訊教育的推展也因而圓滿順利。

校長之路快樂行的相關因素

擔任主任是奉行校長辦學理念，謹守幕僚輔佐原則，以致無法知道自己有多少校務經營的實力；擔任校長之後，擁有屬於自己的舞台，我沉穩的領導風格以及交出亮麗的辦學績效，讓許多往日的行政夥伴刮目相看，也應證了我果然是一位好校長的自信。

今年，我擔任校長第五年，在四十班的學校，能把學校經營得令家長稱道，著實欣慰。校長之路何以能如此快樂行，以下相關因素足以為道：

得力於資深前輩校長的指導

在擔任校長之前，有幸在資深優秀—戴寶蓮校長帶領的行政團隊，擔任五年主任。戴校長是台北市極具聲望的優秀校長，她穩健的校務經營能力以及高度專業的教學領導風格，使我在主任工作期間得到諸多的啟蒙。在初任校長的前兩年，我雖然不能天天親自就教於戴校長，但我重拾過去的行政經驗，回憶戴校長處理校務的種種情境，猶如倒帶的影片，一件件的擷取學習的範例，再融合為自己的決策。

資深前輩校長中，除了戴校長是我的直屬長官之外，多位當年因準備校長考試，同為讀書會的校長朋友，也是我初任校長的諮詢導

師；而儲訓期間的典範校長和正式受教的師傅校長，更是我遇到學校諸多疑難雜症時的最佳導師。

具有成功領導者的人格特質

我個性活潑開朗，有很好的情緒智商，不發脾氣。行事風格民主圓融，因此，能蘊育溫馨和諧的校園氛圍。本身嚴以律己寬容待人，重視人際關係的和諧。在學校行政、教師、家長三足鼎立的局面能有效掌握三方的均勢，並能運籌圓融而無所偏頗，遵行「處事理性、待人感性」的原則，以大格局的胸襟氣度，化做學校最具影響力的靈魂人物。

身心健康及家人的支持是強有力的後盾

女性難免要兼顧家務，職場上若再擔任學校行政工作，本是一件辛苦之事；若缺乏家人的支持，一旦踏上校長之路猶如蠟燭兩頭燒，身心疲備自是難免！我屬於幸運的女人，不論是娘家或夫家的親人，都是一路支持鼓勵我擔任行政職務；不論是「吾家有女當校長」或是「吾家有妻是校長」，父母、先生及子女們，都能以我擔任校長為榮。

由於我在孩子都已成年之際才擔任校長，所以毫無後顧之憂，我常幽默自己「現在每天只做校長這一件事」，晚年當校長真是我可以放心全力以赴的好時機。我每天將近六點下班，先生體諒我擔任校長的辛勞，主動分攤家事，晚餐改採外食以減輕家事負擔。在生活起居上，先生以疼惜的心情，細心照顧他的校長太太，有時覺得在家裡自己好似長不大的小女孩。慶幸有先生的寵愛，才能在下班後充份釋放白天校務繁雜的緊繃細胞和疲憊，讓身心靈得到舒壓與洗滌。

校長公務雖忙碌，但身心健康更不容輕忽。這兩年，我養成每週運動三天的好習慣，勤練網球、多游泳。週休二日則喜歡逛書店，閱讀新書，也會偶爾和先生共享美食。讓家人和自己都能獲得身心適度的平衡紓解，其實校長生活也可以過得很愜意！

勇於省思和自我要求是經驗智慧的累積

初任校長第一年，我養成寫工作日誌的習慣，遇到困難或疑議，除了請教前輩校長之外，自己花很多的心思在尋找解決問題的方法，並且做成工作備忘錄累積經驗智慧。

我嚴謹的解決每一個問題，並且從問題解決的經驗中，累積自己校務處理的功力。我以堅定的信心，面對問題、解決問題，不因解決眼前的問題，而衍生出另一個麻煩。所以初任校長的第一年，就有許多校長同儕對說我「妳不像是新手上路」。校長儲訓當年，我比同期校長儲訓的同學，早一年被遴選為校長，因此第二年擔任校長時，我已是第二批上任校長的辦學顧問了！

結語

擔任校長是安慰親心，也是我個人生涯規劃的自我實現。五年以來，獲得諸多肯定的辦學績效，應驗我是好校長的自我期許。在生命的舞台，我體會到站得更高，才能看得更遠的道理。我常鼓勵年輕的主任們，告訴他們校長之路是值得追尋的途徑；唯有親自站上校長的舞台，才能真正知道自己是不是一位稱職的好校長，我自認校長之路是一個值得自我挑戰的生涯規劃。

『擔任校長是影響力的發揮』這不但是當年考試時拿來套用的佳句，而今我真正看到了校長的辦學理念以及人格感召，在校園裡發揮了影響力。縱然在這變遷的時代，校長甚是難為，但我不後悔恭逢其盛的在這遴選時代擔任校長。對於未來想當校長的主任們，我倒建議各位無須急著考上校長，應先充實嫻熟豐富的行政經驗，並要長期培養個人成功領導者的人格特質、良好的情緒智商，和基本的法學素養。

反觀目前諸多現職校長，個個專業素養豐富，但校務經營多所差強人意，甚至匆匆落幕。其實校務經營的成敗常取決於校長的人格特質，希望校長培育機構未來在規劃校長培育的課程時，能多規畫一些心靈層面的成長課程，讓候用校長有更佳的人格特質和人際溝通的技巧。

擔任修德校長已是第二任期，這些年，雖然學校各項硬體設施已逐漸

完備，但最期望的是來年任期屆滿，離開修德能留下足以令人感念的
「優質學校文化和美麗校園」。

祝教師節快樂-感謝修德有你

敬愛的修德好夥伴:

感謝你每天為修德的孩子，付出教育的愛與熱忱，也感謝你為修德的校務發展，默默奉獻心力。

在每個迎接學生到校的早晨，我看到了孩子們快樂上學的笑顏，猶如見到生命的春天；孩子們喜歡上學的心情，相信是得自老師們春風化雨的陶冶。而修德老師們的認真教學以及無我無私的教育愛，也早已在家長們的口中傳遍鄰里成為佳話。

目前適逢校門對面修德國宅拆遷重建的『黑暗期』，我們的孩子卻像鮭魚回游似的，選擇搭車回到修德來上學。孩子們捨近圖遠的回到修德來上課，固然是家長明智的選擇，當然也是學校老師在教學上備受家長肯定的明證。

國宅拆遷尚未造成學校減班的衝擊，但少子化的危機，令人警惕。這兩三年，如何讓修德的學生人數扶搖不墜？如何維護長久以來備受肯定的修德聲譽？都是全體修德夥伴必須體認，且須不斷發揮團隊精神，共同努力的目標。多元、創新、卓越是學校的願景，經營優質學校更是我們校務發展的終極目標；在任期將屆的最後一年，我仍會兢兢業業的努力經營校務，希望這一年能把學校帶領得更好、更優質，當然也希望留給各位美好的回憶！

今天是教師節，謹致上我的感謝與祝福。感謝你為修德孩子們，付出的愛與心力，也請笑納我為各位準備的小點心！

祝您 教師節快樂

校長 何秋蘭 敬賀

2007.9.8

為孩子們的未來-齊心共築快樂的學習園地

今年八月，本人經由教育局校長遴選程序，遴聘為本校第三任校長。感佩本校家長會、教師會及行政代表組成的遴選委員會，在整個校長遴選過程，所持公開、公正審慎為校選才的可貴精神。而今有緣與大家共同成為學校教育的夥伴，一起為修德的學子而努力；就我個人而言，是一項榮譽，也是責任的開始。今將抱持一顆回饋與奉獻教育的心，和修德的全體同仁及家長共同攜手合作，齊心為孩子們的未來，共築修德溫馨優質的學習園地。

猶記得民國八十年三月，本校奠基大典，我亦受邀來到當年尚屬一片工地的修德，和所有關心修德的來賓，祝賀新學校的誕生。創校維艱，前後歷經九年，本校在第一任陳校長及第二任柯校長的精心規劃及用心經營領導之下，加以歷屆家長及社區人士的全力支持；目前校舍巍峨，校務蒸蒸日上，頗獲各界好評。

希望今後的學校經營，能在學校既有的基礎之上，本著以學生為念，落實以學習為主的辦學方針，匯集教師及家長的群體智慧；經營一所讓孩子開心、教師歡心、家長放心的『全是贏家的明日學校』。也希望大家仍然秉持以往對修德的關愛，再次攜手為修德的永續發展，共譜光榮的校史。

藉此願以修德的辦學理念，與大家共勉：

*學校願景：培育多元、創新、卓越的新世紀國民。

*教育本質：珍視每一個學生的潛能，因材施教、適性發展。
學校教育朝多元智慧的啟發，為學生打開『學習之窗』。

*學習的內涵：學生應如何『學』比老師要如何教『教』更重要，如此方能有效學習；讓學生在實際情境中體驗，化知識為能力；培養學生學習的自信心和得以帶著走的能力。

*學習環境：在物質層面的建構是安全、舒適、精緻與合教育性；在心理層面的思維是尊重、包容、民主開放，容許學生有犯錯的權利，也有省思向善的義務；以開展溫馨、人文關

懷的校風。

今年學校已邁入九年一貫試辦課程的第二年，教師們積極投入教學研究，並在課堂上展現多元活潑的教學，學生們快樂的學習是我們最大的欣慰。『教師是教育改革成敗的關鍵，家長是學校教育的助力』；希望透過親師的通力合作，讓孩子成為學校教育的最大贏家。

感謝與祝福

親愛的修德好夥伴：

首先感謝各位夥伴，上一週全力配合學校的SARS各項防疫措施。回想一週的時間裡，為了因應SARS的各項防疫措施，以及校慶是否如期舉行；各位學年主任、校務會議代表、處室主任，一週內相繼開了許多次會議；身處第一線的各位老師，更是每天忙著了解學生的出席狀況、幫學生測量體溫、填疫情回報表，帶學生做教室的全面消毒；而校慶的準備工作也沒有因此鬆懈。真的很感謝各位好夥伴們的共體時艱和認真奉獻的服務精神。

本校上週啟動的各項防疫措施，可以說比教育局到達各校的通令還要啟動得早。這些都要感謝行政團隊的積極應對，以及各位老師在會議中不斷提出的寶貴意見和實務運作上的配合；更可貴的是家長會廖會長每天對SARS各項防疫措施的關切、支持、及每天早上親自坐陣在校門口的協助；還有教師會長葉懷球老師，每天提早到校，在門口協助維持學生進入校門時檢查體溫表的秩序和安撫小朋友的心情。

在這個非常時期，所有修德團隊的成員們，不論老師、家長或學生都能珍視個人在團體中的價值，充分發揮了每個人的用心和功能。每當想到有各位這麼好的修德團隊，就令我無比的欣慰與感動，然而也在無形中加重了我個人的責任感。藉此再次謝謝各位好夥伴，相信學校防疫措施，在大家的通力合作下，一定可以功德圓滿。

在SARS疫情尚未好轉之際，這一週SARS的各項防疫措施，希望大家仍不能鬆懈，學校也會配合教育局的各項因應措施，調整學校的做法。如果需要大家配合之處，我們會明確通告，各位夥伴若有想到任何好意見，也請隨時提供給相關處室。希望在這段SARS防疫期間，全校師生及各位修德好夥伴的家人親友們，都能健康平安的度過SARS的考驗。

十週年校慶活動，雖不能按原計畫如期舉行，但經過大家討論出來的變通方案，以現實情況的考量而言，是一個非常有意義的慶祝方式。家長會也計畫協助學校，把當天的活動拍下，燒錄成光碟，準備

發給全校學生留作紀念。

為了讓大家有個難忘的十週年校慶活動，改在五月九日的慶祝大會儀式照常舉行；我們雖然沒有邀請來賓到校參觀，但是我也希望當天大家把平時練習得最精彩最好的成果，展現在孩子們的眼前，讓各年級學生彼此相互觀摩學習，也能在攝影機前留下永恆的美麗回憶。至於靜態的才藝展和校史資料展，我希望大家如期展出，並請級任老師能帶領各班學生去參觀、學習。相信這種變通方式的慶祝活動，大家日後回憶起來也是很有意義的。

最後，謹致上我對各位好夥伴的感謝與祝福。

敬祝大家

平安健康 事事如意

校長 何秋蘭 敬上

92.5.5

感謝您！因為有您孩子更健康

親愛的修德好夥伴：

首先感謝各位，從上週學校出現首例的腸病毒學童至今，無論是級任老師、科任老師或行政團隊、家長會、班親家長...等，都能群策群力發揮團隊合作的力量，共同為腸病毒的各項防疫措施齊心努力。

雖然本週大家仍持續的全面防範腸病毒來襲，但學校受感染的學童數仍未見減緩，甚至還有部分班級因而停課；希望大家不要因此氣餒或稍有片刻鬆懈；相信在各位夥伴用心配合學校防疫措施的努力下，應對減緩學童的罹患率有所幫助。這段期間大家能以學童的健康安全為考量，全力配合學校的各項防疫措施，令我深受感動；本想一一向各位致意，但目前學校尚需費心關照的要務仍甚繁多，謹此致函表達謝忱。

記得兩年前，我們曾經共創防範SARS的成功經驗，也獲得家長及教育局長官許多的讚美與肯定。這一回，我們的學童再度面臨病毒來襲的考驗；希望修德夥伴能在防SARS的成功經驗上，更為用心做好目前的腸病毒防範措施，幫助我們的學童度過即將來臨的兩週腸病毒感染高峰期。也請所有的修德夥伴多注意自己及家人的健康。

聽說這段期間多喝酸梅湯有益健康，我以照顧家人的心情為各位好夥伴準備一瓶酸梅湯，請笑納！

並祝
健康平安

校長 何秋蘭 敬上

2005.6.3

給行政團隊的一封信

各位行政夥伴：

大家好！首先感謝行政夥伴們不論是新任或續任，都能在暑假中積極準備新學期的各項行政工作；相信開學後，各部門的行政業務必能展現新風貌新氣象，讓所有修德人為之耳目一新。

今天是新學年度的第一次擴大行政會報，會中除了各處室的專書分享及本學期處室各項業務的重點工作報告之外，我也希望藉此會議，就新學年度對行政工作的期許做一說明，希望學校行政能在既有的良好基礎上，更求精進。以下是新學年度校務行政的期許，希望大家能實踐力行：

尊重行政倫理：

雖然學校行政的科層體制比一般行政機關較為扁平化，但行政倫理仍是需要遵行的，這一點尤督學在上一學年度第一次到校視導就已提到過。希望職工與組長、主任之間，組長與主任之間，主任與校長之間的行政倫理必須落實在行政工作的推動上。如處室活動或人員請假，要先知會主任或經核准；主任請假或外出，要先告知校長並經核准；如此才不至於耽誤要務。主任是處室單位主管，在各單位要能獨當一面發揮領導功能，提升處室行政效能及效率；並請多關心服務士氣及指導處室成員的工作推展。單位主管對處室的業務推動情形，要主動報告校長，並對校長負責。

把握行政原則：

在民主法治的社會裡，守法是執行公務的首要，法理情的拿捏很重要，但勿以個人私交、好惡或經驗法則行事，否則難以服人。公文處理是行政工作的要務，務必隨到隨辦，今日事今日畢，不積壓公文。擬辦公文時要寫出對該文的具體作法，主任要指導組長公文正確的處理方法並督導公文時效。公文上書寫的字體務必端正（有些組長的字太草率），避免用立可白塗改。處室間的會文，主任們最好能事先溝通，不要在公文上打筆戰。

加強團隊合作：

處室之間是合作關係，而非相互競爭較勁；好的行政夥伴是看你協助過多少人、或曾和多少單位合作過哪些活動。未來不希望看到行政夥伴間，有人持袖手旁觀的態度或對人、對事未經求證，就任意揣測或做負面的批評或耳語相傳、甚者無形中散佈小道消息。希望團隊成員持正面的態度看問題，說正向的話，提具體可行的建議（有時說的總比做的容易），大家要相互鼓勵、彼此打氣；新手要謙虛就教，有經驗的老手要樂於分享，做好老葉新枝的經驗傳承。行政是生命共同體，各處室的表現都是代表行政團隊，各處室要團隊合作，避免不必要的分化或內耗。

重視行政績效：

行政是教學的另一層次，沒有優秀的行政人才是做不好學校行政；沒有堅強的行政團隊，也發展不了校務；因此校務推動，必須建立在有執行力的行政團隊之上。所以各處室的活動計劃要周詳，具體可行之外，更要落實績效考核，不能做了就算或蕭規曹隨。請主任在審閱計畫時，要多檢視計畫或活動的意義及目標何在，是否有創見或績效如何？以求計畫的周延。活動結束，要依計畫要項做評鑑考核，做好品管圈。今年要參加優質學校指標評鑑，相關行政配合工作請主任帶領處室規劃完成。績效應是行政工作者的自我要求。

樹立優質品牌：

行政的尊重和尊嚴不是等待或要求，必須從服務的觀念做起。不論是電話禮貌、待客之道或服務師生家長，務必時刻保持親切熱忱，讓被服務者賓至如歸；顧客的滿意是我們努力的目標；幫顧客解決問題是我們的職責，主動是我們的自我要求。各處室的辦公場所，要兼顧功能性、專業性和環境佈置的清潔美化。有家長或來賓洽公，一定要起立招呼或引導，若有需通知主任或校長的來賓，接待者一要盡速通報並先行招待。上班要注重個人的服裝儀容並常面帶微笑，把活潑溫馨的氛圍帶到校園的每一角落，做家長、老師和小朋友的學習榜樣。

行政業務沒有寒暑假，甚至下班也很難按時離校，但是各位對學校整體的校務推展功不可沒，這幾年行政團隊可以說已獲得諸多肯

定；近兩年更是校內許多伙伴想加入行政團隊而無法如願。可見行政服務並非人人有機會，希望已經在崗位上的伙伴，要珍惜這份職務且好好發揮個人才能，奉獻修德。新學年度，希望行政夥伴在業務推展之虞，也要多運動、多進修，讓智慧和體能的增長齊頭並進。還有對家庭的經營也要多用心，畢竟事業有退休的時候，家才是最長久的事業，一定要幸福喔！

祝大家

假期愉快 工作順利

校務會議—校長的話

各位修德夥伴：大家好！

炎炎暑期，首先感謝大家為新學年度的校務發展，齊聚一堂、共商研議。個人認為，這一次的校務會議具有歷史性的階段任務；因為今年學校已邁入第十二年，而校長亦為新任期的開始。回想四年前，初到修德，轉眼卻已屆滿四年；然而四年的校務經營，對學校的認識愈多，則期望也愈殷切。希望今後在校園民主與教育理想下，更能彙整眾議，共同為校務發展的長遠目標努力。

修德是一個教師熱愛學生、認真教學，大夥兒願意全心投入的優質校園；也是一個親師生信任與合作的溫馨校園。這幾年欣見學校在安定和諧中進步，也在逐年的徵才用人中，彙集了修德各類人才，這些現有的優勢，正是今後校務發展的有利條件；我們要能珍惜且善加發揮。檢討過去展望未來，新學年度的校務發展，希望能在校長的校務經營理念中，發展今後四年學校的中、長程校務計畫。

爾後的校務發展，仍持續以多元、創新、卓越為願景；如何在傳承與創新的兼容並蓄之下，因應教育發展的趨勢及親師生對學校發展的期望，是今後校務經營的考量。未來四年的校務經營，仍應以“維護學生的受教權”為首要考量，舉凡學校各項施為，需以學生的學習及安全、健康、快樂為依歸。至於尊重教師專業、開展多元智能、創新學校管理、營造溫馨校園、發展學校特色、踐行社區共榮、兼重教育行銷，皆為今後校務經營的重點。

有云：方向比努力更重要。所以，在新學年度，新的職務分配和不同的人事安排下，我希望各單位能更虛心檢討與評估以往的工作績效，再審慎的訂出新學年度的做法；我也希望大家能發揮多一點的創意而非蕭規曹隨、墨守成規。期望修德的師生及家長們，能認同校務發展的要務，大家共同攜手努力，相信修德的未來，必定會有更令人滿意的發展前景。

然而未來的校務運作中，仍需面對以下經營迷思的衝擊與挑戰，希望大家能在共同的認知裡，建構修德發展的前景。

◎傳承與創新的兼顧 ◎行銷與深耕的價值

◎績效與負擔的調和 ◎應然與實然的運籌

教育之道無它，唯“愛”與“榜樣”而已。教育的主體是孩子，教育的目的也是孩子，學校的經營不但要為今日努力，更要為明日的歷史負責。

校務會議—校長的話

各位修德夥伴： 大家好！

在此忙碌的期末及歲末新春之際，感謝各位代表參與校務會議，共同關心學校整體的發展。這是一個彙整多方意見，延攬眾議，集眾人智慧以促進校務發展的重要會議。

上週三的校長會議，吳局長及各科室特別提出今年台北教育發展的重點，希望列入校務推動。以下述之：

2006 教育創意年：各校發揮創意經營。

創意優質 學校評鑑，三年內完成。

推動 城市閱讀不打烊 的深耕閱讀四年計畫。

推展跨縣市 合作交流 及國際交流，開啟學生學習視野和國際觀。

少子化、多元文化及未來面對的師資、減編問題。

適切的輔導管教，落實零體罰。

凡有法令依據的務必依法行事，今年要務必遵行編班辦法。

請各校重視學生的生活教育和品德教育的陶冶，尤其這兩項是小學教育之目標。

重視校園物理環境及心理環境的塑造建構優質的學習園地。

重視學校特色的發展配合行銷和創意。

中央補助款給教育局的經費有限各校要提出有效計畫爭取。

要有感恩的心，把工作做好；有觀眾的鼓勵，孩子會終身難忘，具有影響力。

新學年的期許：

經驗法則非唯一、藍海策略新思維。

放掉慣性及方便行事的基模，用同理心去用心規劃或作為。

教育的主體是學生，所有的教育活動或施為，必須是為每一位學生的學習為依歸。

把事情做對是責任，把事情做完是義務，把事情做得有品質才是優秀。

全校是一個學習園地，所有的老師家長及職工，在這塊園地需以愛對待每一位學生；以正確的言行為學生學習的榜樣。經營創意優質的學校是努力的目標，培養身心健康具有競爭力的修德兒童是我們的責任和義務。

談未來校務發展的方向感

學校教育的經營發展，須洞察時代脈動、順應教育思潮、配合教育政策，掌握學校發展需求，以建構學校本位課程、發展學校特色。

回溯七年前，修德邁入九年一貫新課程試辦的第二年，我帶著九年一貫試辦的“民生經驗”，來到修德初任校長。當年的修德課程，在老師勇於創新及全員努力之下，呈現多元活潑的風貌，受到家長和外界的肯定。校長也因而受聘為港湖區九年一貫中心學校的召集人，帶領港湖區將近二十所學校發展九年一貫新課程。在那段擔任中心學校召集人期間，學校得到許多補助經費，老師也常受聘到他校分享課程經驗。

繼而，教育局積極推動資訊教育、希望老師們能將資訊科技融入各科教學。這段期間的修德老師，仍是遙遙領先的一群，我們得到全市資訊評鑑的好成績，也獲得教育部評鑑為資訊種子學校。由於資訊教育評鑑的好成績，學校獲得比他校更多的電腦設施，而我們老師的資訊素養和資訊科技融入各科教學的能力，也在課程教學中充份展現。隨後每學期的學校課程設計審閱，修德課程多數被評定為優等並榮登哈特網。

接著教育局續推動數位教材設計展，創新教學課程設計觀摩或經驗分享；又有教學檔案觀摩比賽、教學輔導教師試辦、教師行動研究比賽，教師專業評鑑試辦等，但修德的老師已在這一波專業發展的行列中慢慢淡出，著實令我惦念！當我們還沉積醉在修德課程風華不墜的迷思中，可曾想到當年我們帶領的學校，已加速課程發展並獲得優異的成績，甚至受邀來修德分享他們的經驗。

我們的老師，很優秀也很認真；但近幾年，卻失去走在前面的勇氣和傻勁，仍在九年一貫活潑課程裡打轉，失去方向感。我們的老師，很忙也很自主，遇見推動教師專業發展的案子，行政就有使不上力的妥協感；我們的老師教學很認真、很忙，但大家停不下腳步來給自己充電，也無法體悟不進則退的道理。

常言道：做事容易、帶人難。學校的各項硬體設施，在將近八年

的計畫性整修改善下，已有令人欣慰的建樹。雖然，老師們還希望教室班班有液晶投影機、有液晶電視、冷氣機、新電腦、電話，甚至還希望學校有一座足以辦大型活動的室內活動中心...等。這些需要龐大經費才能完成的願望，不僅修德目前做不到，臺北市大部份的學校，也達不到各位所提的這些教學環境需求。雖然學校目前無法滿足老師們想提升教學環境的慾念，但學校現有的設施也有許多足以傲人之處；我們可以從到訪的來賓口中，經常聽到外賓對我們學校環境的讚美和稱羨！

營造溫馨的校園氛圍、塑造優質的學校文化、建立教職員工及家長正確的價值觀，是我來到修德的第一年，就持續推動的校務經營理念，也是我八年來從不過鬆懈的堅持。這份理念與堅持，已在修德實現，它潛移默化的深植在修德人的舉手投足之間。校舍會漸陳舊，成員會漸老話化，但我相信學校優質文化的塑造、正確價值觀的建立和校園溫馨的氛圍，會是修德歷久不衰的優勢。

上週五和行政團隊分享我的讀書心得，談到『結果決定一切』的4R理論，就是希望從行政團隊開始，每個人要學會自我管理、自我要求、自我負責，不要只做規定的事，還要主動去做自己應該做的事。那麼新學期、甚至新的一年有那些應該做的事呢？

新學年的校務發展方針

各位修德教育夥伴：

首先感謝各位於此炎炎夏日出席校務會議，關心新學期的校務發展。

回顧九十三學年度，學校老師在課程教學及專業進修方面，都有極佳的績效，如：課程計畫連年榮登哈特網，國語文競賽佳績頻傳，主任甄試連中三元，研究所博班碩班及校長培育班各有榮登金榜者。

學生的表現更是不讓師長專美於前，如：參加文建會的兒童劇演出榮獲多座獎項，閱冠王的脫穎而出更是賽過千人角逐；全市國小運動會勇奪生活教育特優第二名，還有一年裡，足球賽、田徑賽或排球賽亦佳績屢見，而體育表演會的精采演出、畢業音樂會的動人場面；真是讓人記憶深刻；至於優質的校園境教，亦為學校發展的特色。

九十四學年度，因應教育局優質台北活力學習的 2005 教育品質年政策，邁向精緻教育的優質學校經營策略，乃是新學年的努力方向。

所謂教育品質年的十大願景為：建構優質教育環境中、重視學生受教權益、提升教育專業知能、深化生命教育價值、加強全人教育、促進體育教育發展、推動台北閱讀城市、強化藝術與教育扎根、建設 e 化校園、擴展國際交流學習。

十大自我要求為前瞻性的政策措施、適性化的學習輔導、零體罰的生活管教、專業化的教學實施、夥伴化的親師關係、標準化的作業流程、同理心的教育服務、目標化的管制考核、績效化的預算執行、精準化的工程施作。

今年台北市教育局積極推動優質教育政策，期以優質學校的建構，逐步落實在學校的實體上，對於各校推動的成效在下學期做實質的評鑑。優質學校的指標分為九大項：

- 一、領導：道德領導、趨勢領導、專業領導、整合領導。
- 二、行政管理：知識管理、e 化管理、品質管理、績效管理。
- 三、課程發展：系統規劃、有效執行、落實評鑑、持續研發。
- 四、教師教學：專業教學、創新教學、有效教學、活力班級良師

典範。

五、學生學習：學會認知體驗、學會悅納自己、學會尊重別人、學會負責做事、學會生涯規劃。

六、專業發展：計畫專業成長、從事教育研究、建立教學檔案、參與學術活動、評估進修成果。

七、資源統整：家長正向參與、家長多元參與、善用社區資源、引導社區發展。

八、校園營造：安全、人文、自然、科技、藝術校園等。

九學校文化：共塑願景、全員參與、團隊合作。

優質學校的九大項，希望我們有計畫性的逐年提出參賽，做為今後校務的重點發展，也是推動學校邁向優質化的具體行動。大家要抱著今年不做明年就趕不上的積極想法，否則等到各校全面動起來之後，才來很辛苦的急起直追。新學期希望能和大家共同為修德邁向前進努力。

愛的叮嚀 — 你是獨一無二

畢業前夕，邀請六年級各班小朋友做為校長的貴賓，在會議室共進午餐，這是我和畢業生共同期待的“愛的叮嚀”午餐約會，至今孩子們你來我往的對話，仍縈繞在我的耳際。

孩子們的問話，有的是想知道校長小時候的考試成績、有的則是說出學校生活的回憶；也有的是給學校提出建議或期望，孩子們的寶貴意見有些確實值得做為校務參考。

“愛的叮嚀”午餐約會，我的心緒好似母親送別即將遠行的孩子，總是不厭其煩的叮嚀和鼓勵；想把滿心的祝福送給孩子們帶走，更希望他們緊記在腦海裡。今年畢業的孩子們與我相處六年，稚幼的童顏，還清晰的記得，怎知忽焉就畢業離開修德！我非常喜歡這些孩子們，我告訴他們“校長把你們視為獨一無二的寶石”，我鼓勵孩子要珍視自己、看重自己，發揮自己的長處，做自己永遠的第一名。

孩子們疑惑的看著我，好似在說：我真的是獨一無二嗎？我告訴孩子們，每一個人都有不同的天賦和資質，你們確實是世界上獨一無二的個體，縱使雙胞胎也未必一致。所以我希望孩子們重視自己，珍惜自己獨一無二的擁有，如果學習模仿貓則只能做別人的影子，無法成為第一名的自己，孩子終於了解自己獨一無二的可貴。

接著我鼓勵孩子們想想自己的長處，要能看重自己、也要懂得欣賞別人。我說：「如果自己都不能重視自己，又怎能期望別人珍視你呢？」於是孩子們開始放膽說出自己的長處，也大方讚美同學的優點，頓時沉靜的午餐燃起熱絡的氛圍。我看到座位上，一個個自信滿滿的孩子們，眼神炯炯發光綻放出鑽石般的燦爛，孩子們果然明白獨一無二的意義，大步走出修德人的自信。

人生的路很長，我們都希望孩子一帆風順、鵬程萬里，但俗諺有云；人無百日好、花無百日紅。祝福歸祝福，務實的做想應該以旅人的心情看人生；於是我送給孩子們兩個心靈的旅行箱，要他們左手用力提起面對問題的行李箱，右肩背負解決問題的錦囊。我告訴孩子：求學或成長過程，一定會遇到難處，但不要怕困難；寧為問題解決者，

不要淪為問題製造者。

獨一無二的信心，有助於自信的增長，自信的孩子會懂得擦亮自己的心靈智慧，讓鑽石般的燦爛照亮修德孩子們的前途。午餐的約會，讓孩子看到獨一無二的自己，這真是一場豐富的心靈饗宴！

謹以此文贈與修德的孩子們，也希望老師和父母，都能珍視我們每一個獨一無二的孩子。疼愛他、教育他、鼓勵他、支持他，幫助他，讓孩子們擁有自信，充分發揮個人的潛能，做自己的第一名。

校務會議—校長的話

各位修德夥伴：大家好！

在此忙碌的期末及歲末新春之際，感謝各位代表參與校務會議，共同關心學校整體的發展。這是一個彙整多方意見，延攬眾議，集眾人智慧以促進校務發展的重要會議。

上週三的校長會議，吳局長及各科室特別提出今年台北教育發展的重點，希望列入校務推動。以下述之：

2006教育創意年：各校發揮創意經營。

創意優質學校評鑑，三年內完成。

推動城市閱讀不打烊的深耕閱讀四年計畫。

推展跨縣市合作交流及國際交流，開啟學生學習視野和國際觀。

少子化、多元文化及未來面對的師資、減編問題。

適切的輔導管教，落實零體罰。

凡有法令依據的務必依法行事，今年要務必遵行編班辦法。

請各校重視學生的生活教育和品德教育的陶冶，尤其這兩項是小學教育之目標。

重視校園物理環境及心理環境的塑造建構優質的學習園地。

重視學校特色的發展配合行銷和創意。

中央補助款給教育局的經費有限各校要提出有效計畫爭取。

要有感恩的心，把工作做好；有觀眾的鼓勵，孩子會終身難忘，具有影響力。

學校新學年的期許：

1. 經驗法則非唯一、藍海策略新思維。
2. 放掉慣性及方便行事的基模，用同理心去用心規劃或作為。
3. 教育的主體是學生，所有的教育活動或施為，必須是為每一位學生的學習為依歸。

4. 把事情做對是責任，把事情做完是義務，把事情做得有品質才是優秀。

5. 全校是一個學習園地，所有的老師家長及職工，在這塊園地需以愛對待每一位學生；以正確的言行為學生學習的榜樣。

6. 經營創意優質的學校是努力的目標，培養身心健康具有競爭力的修德兒童是我們的責任和義務。

祝 2006 年事事如意

開學了 -- 歡迎小朋友上學

可愛的修德小朋友：

好久不見了！兩個月的暑假，校長和老師們都很想念你們，希望很快就能在學校看到各位小朋友。而即將入學的一年級小朋友，校長和學校的老師，也非常期待你們來修德唸書，成為我們大家歡迎的新朋友。

暑假就要結束了，小朋友的假期生活，是否充滿樂趣或收穫多多呢？！新學期即將在 8 月 30 日開學，校長特別在開學前寫信給小朋友，是希望你們能在假期尾聲之際，記得把暑假作業做完，並請父母或家人協助檢查作業是否寫完整。其次不論是一年級的新生或其他年級的小朋友，經歷漫長的暑假，如果日常生活的作息有所改變，就要趁早調整生活作息，及早恢復作息正常。尤其一年級的新生，剛從幼稚園升上小學，對於小學生活作息的不同，更需提早了解，才能適應開學後的學校生活。

假期中，學校的老師都忙著為小朋友準備新學期的課程，也把教室布置得煥然一新，相信小朋友們一定會喜歡新的班級和同學。為了讓小朋友新學期有更好的閱讀環境，暑假中學校忙著整修圖書室和影音視聽中心，新學期將會有一個明朗、舒適、多功能的圖書室和影音視聽中心。第二期新廁所的整修，也在暑假中積極進行，未來完工後的新廁所，也一定會讓小朋友感到驚喜喔！

依照往例，開學日的第一天，會在校門口舉辦熱熱鬧鬧的創意開學日活動，校長、老師、家長當天都會變裝上場，熱情迎接小朋友們上學，讓上學的第一天就有意想不到的驚喜！這次開學日的早上，校門口也會有熱熱鬧鬧的活動等著你喔！校長這回會裝扮成什麼模樣出現在校門口呢？

如果想知道，8 月 30 日開學當天就要打起精神，準時上學，否則錯過精采的鏡頭就可惜囉！開學見。

祝小朋友 暑假快樂

— 給 新生家長的一封信 —

一年級的新生家長：

您好！蒙您以環境、教學、師資俱優的修德國小，做為孩子啟蒙教育的學校，謹此向您及小朋友，表達全校師生的歡迎盛情！

一年級的小小新鮮人，剛從幼稚園升上小學，可能會面臨到小學作息時間或課業學習方式，和幼稚園不同的適應問題。家長不妨先協助小孩調整新的生活作息，以便即早適應一年級的新生活。

開學後也可以經常抽空和小孩聊聊學校的生活情形。良好的親子互動，有助於了解孩子的學校生活或學習情形，能在父母的關心指導下，小朋友也會比較容易適應新生活。

一年級的老師個個都是教學認真、經驗豐富而有愛心的優秀老師。暑假期間，他們已經幫小朋友準備了許多豐富精彩的課程。老師們都有父母般的耐心和愛心，她們會用心經營班級為溫馨快樂的學習園地；小朋友們到學校，一定會很喜歡上學。校長很希望看到小朋友每天都能快快樂樂的上學，所以，早晨校長都會站在校門口迎接小朋友上學喔！

家長要多關心一年級的孩子，但也不要求好心切或操之過急；一年級的功課，不難學習。家長只要多關心多鼓勵或撥空參與孩子的學習活動，讓孩子體驗學習的樂趣。且和老師保持良好的親師互動、以便瞭解孩子在校的學習情形，久而久之小朋友的學習表現一定會讓我們刮目相看的。

修德是孩子們的快樂學園，小朋友是學校教育的主體，校長和老師以愛與尊重，蘊育學校安全、快樂、溫馨而具成就感的學習氛圍，讓每一位小朋友都能健康、快樂、自信的學習成長。家長是學校教育的合夥人，期盼您共同來關心孩子的教育，並時賜南針。

順頌 安康

校長 何秋蘭敬啟

2007.8.30

給第十屆畢業學生的臨別祝福

六月二十一日是本校第十屆畢業典禮的盛會，也是六年級老師們發揮創意、精心設計的畢業系列活動，達到最令人感動與懷念的高峰時刻。這陣子畢業班學生，不論是在感恩餐會或是社區服務、畢業晚會、畢業美展等活動的優異表現，著實令人可圈可點！

回想四年前，初任校長到修德，一轉眼送走的畢業生即將四屆！猶記得每年的“愛的叮嚀”畢業系列活動，學生們所發表的畢業感言，幾乎都對校園環境以及老師們愛心耐心的教導，表示高度的滿意和無限的感懷。而給孩子們一個溫馨、健康、快樂的優質學習環境，也是所有家長和老師們共同努力的目標；相信學生們的這些心聲，必定能讓師長們倍感欣慰。

修德的孩子們個個淳樸可愛，深得我心；修德的校園寬闊美麗，處處有讓人意想不到的學習情境，常令來訪的外賓讚賞不已；學生們在老師多元活潑的教學活動中，各有不同的多元學習成就。所以在每一年的畢業紀念冊上，校長的題詞總是以“今日我以修德為榮，明日修德以我為傲”來勉勵應屆畢業生。其目的是想藉此勉勵修德的孩子們，在感懷學校及師恩之際，仍須記取師長的教誨和期望，將來能以修德人自居為母校增光。

今年也是我在修德四年任期屆滿的時期，有感於修德家長們對我的肯定與期望，和校內夥伴們的支持，我欣然選擇連任；並於六月七日獲得教育局遴選委員會的全數通過連任。爾後的校務發展仍持續以多元、創新、卓越為願景；未來四年，如何在傳承與創新的兼容並蓄之下，因應教育發展的趨勢及親師生對學校發展的期望，是今後校務經營的考量。

未來四年的校務經營理念，仍以“維護學生的受教權”為首要考量，舉凡學校各項措施，皆以學生的學習及安全、健康、快樂為依歸。至於尊重教師專業、開展多元智能、創新學校管理、營造溫馨校園氛圍、發展學校特色、踐行社區共榮、兼重教育行銷，皆為今後校務經營的重點。期望修德的師生及家長們，能認同校務發展的要務，大家

共同攜手努力，相信修德的未來，必定會有更令人滿意的發展前景。

最後謹祝 第十屆畢業學生

鵬程萬里 珍重再見

— 給 新生家長的一封信 —

一年級的新生家長：

您好！承蒙您以師資、教學、環境俱優的修德國小，做為孩子受教啟蒙的學校。謹此先向您及一年級的小朋友，表達歡迎之意！

剛從幼稚園升上國小一年級的新鮮人，有的很快適應小學生活，有的則可能面臨到國小生活作息或課業學習方式，和幼稚園以往不同的適應問題。若此家長要先幫小朋友調整生活作息，讓孩子能即早適應不同的作息時間；還要主動請小朋友聊聊學校的學習生活情形。如果能經常和小孩子溝通，就會比較容易知道他們在學校的學習狀況。

目前一年級的老師都是教學認真、經驗豐富而有愛心的優秀老師。暑假期間，他們已經幫學生準備了許多活潑有趣的課程教材。老師們具有父母般的愛心和耐心，用心經營班級，且把教室佈置得美麗又溫馨；相信孩子們一定會很喜歡來上學。校長也很喜歡看到小朋友每天快快樂樂的上學，所以，早晨時間校長一定會站在校門口迎接小朋友上學喔！

小朋友剛入學，家長一定要加倍關心，但也不必求好心切或操之過急；一年級的課業，目前並不困難。家長只要多關心、多鼓勵且適時參與孩子的學習活動；幫助孩子成功學習，讓他們在成功經驗中體會學習的樂趣。也可以和孩子的老師，保持良好的親師互動，藉親師溝通瞭解孩子學校的學習情形。

學生是學校教育的主體，修德是小朋友的快樂學園，我們重視學校環境對孩子教育的影響，也深知愛與尊重，對孩子快樂學習的重要。使每一位修德小朋友都能健康快樂而自信的學習，是我們學校教育的目標。各位家長皆為學校教育合夥人，期盼有您共同關心孩子教育，並盼時賜南針。

順頌 闔府安康

校長 何秋蘭敬啟

2006.8.30

臺北市南港區修德國民小學96學年度校務經營綱要

臺北市教育局於六月中公佈『臺北市國民小學96-100學年度校務評鑑計畫』，藉以建構臺北市各國小的校務經營標準，藉以提升校務經營效能，促進學校邁向永續經營的優質學校的發展。因此學校新年度的校務發展方針，以校務評鑑的九大向度為依規，並把它列為校務推動的重點，具體落實於新學年度的校務經營發展之中。

以下是校務評鑑的向度及學校特色的說明，分述之：

評鑑向度：

行政領導與管理	課程教學與評量
專業知能與發展	學生事務與輔導
特教團隊與運作	資訊規劃與實踐
校園環境與設備	學生學習與表現
家長與社區參與	

學校的特色：

- 1.別校沒有，本校有一創新。
- 2.別校也有，本校做得更好—績優。
- 3.本項已經成為本校的傳統—文化。
- 4.相較於本校其他項目，本項最好—比較。
- 5.本項是學校經營的核心項目—核心。
- 6.校外人員對本項的評價最高—聲望。
- 7.校內人員對本項感到最滿意—滿意。

學校新學年的期許：

1. 經驗法則非唯一、藍海策略新思維。
2. 放掉慣性及方便行事的基模，用同理心去用心規劃或作為。
3. 教育的主體是學生，所有的教育活動或施為，必須是為每一

位學生的學習為依歸。

4. 把事情做對是責任，把事情做完是義務，把事情做得有品質才是優秀。

5. 全校是一個學習園地，所有的老師家長及職工，在這塊園地需以愛對待每一位學生；以正確的言行做學生學習的榜樣。

6. 經營創意優質的學校是努力的目標，培養身心健康具有競爭力的修德兒童是我們的責任和義務。

給雅貞的回信

笑臉迎人的雅貞：

很高興收到你的信，也謝謝你給校長這麼多的讚美。

修德的孩子雖有九百多位，但是你可愛的笑容總讓校長留下深刻的印象；因為不論在何時何地遇見你，你都是笑容滿面的向我打招呼；我常想你小小年紀就這麼謙恭有禮、又擁有那麼優雅的氣質，真是難得啊！所以說在我們還沒有正式相處之前，你早已在校長的心目中留下很好的第一印象，可見你早已具有與他人建立良好人際關係的優勢，而這一點也正是未來做人做事成功的要素。你真是一位與眾不同的傑出小女孩啊！

猶記得那一天全校模範生代表選拔結束時，聽到你說完誠懇且又得體的致謝詞後，我更驚覺於你的應變能力和演說天份。在那種場面，你仍能展現出個人的風度和氣度，不卑不亢的馬上說出如此扣人心弦的致謝詞；說真的換作一般的成年人，也未必能在那麼短的時間當眾說出那麼得體的致謝詞。你當時的表現令校長讚嘆不已，也更加賞識你；因為你的表現讓我回想起讀小學六年級時候的我，當年我在鄉下的小學演講總是全校第一名，經常代表學校參加校外比賽，直到中學二年級代表學校參加新竹縣全縣國語文競賽，還榮獲新竹縣初中組學生演說第二名呢。由於你的優秀表現，又不知不覺讓校長想到我小時候的情形，但是我相信你長大後，一定比校長更為傑出、更有成就。

雖然我們相遇相知僅有短短兩年的時間，但是我很高興在修德有你這麼優秀的好學生，我希望你畢業後在新學校，仍能快樂學習、表現傑出。校長永遠記得你，也永遠關心祝福你——

祝你

天天開心

校長 何秋蘭敬啟

2002.5.16

給小朋友的一封信

可愛的修德小朋友們:

校長很喜歡你們，也很習慣早上站在校門口，跟你們打招呼說早安，校長喜歡看到小朋友每天都快快樂樂的上學。不過，我在修德已經服務快滿八年了，暑假就要離開修德，轉任到別的學校，所以校長想寫這封信向全校的小朋友道別。

校長很珍惜和小朋友相處的時間，小朋友們的各種表現，經常帶給校長許多的快樂和感動。譬如:有的小朋友，希望能到校長室和校長拍照，就持之以恆的實踐好行為，以便累積150張獎勵卡和我拍照。也有小朋友，被選上『與校長午餐有約』，高興得睡不著覺。最讓校長感到貼心的是：小朋友們都很有禮貌，不論是上學或在校園遇見校長，都會熱情的和我打招呼。

把學校變成小朋友們快樂學習的園地，是校長的心願。所以，有時候校長就會問小朋友「你喜歡上學嗎？」。小朋友們給我的回答幾乎都說『喜歡』！校長也看到一些住在學區外的小朋友，每天請爸爸、媽媽或家人載送你們上學，大家都喜歡到修德國小來唸書，校長感到很欣慰！

『有愛有夢、積極進取、健康活潑』是修德國小學生的圖像，也是校長和老師們對你們的期望。這個圖像的本意，是希望小朋友能生活在充滿愛的環境中，也懂如何去愛人家。還希望小朋友能編織自己的夢想，進而為實現夢想而努力。而在努力的過程中，能夠主動積極，不怕挫折或失敗；最後也希望小朋友們鍛鍊健康的身體和活潑可愛的氣質。

修業進德 優質校園

各位修德的家長們:

大家好！適逢新年謹此先向各位拜年，謹祝大家鼠年心想事成、事事如意！也要祝福各位的寶貝—修德的可愛小朋友，

八年前，懷抱『環境造人』的信念，以『建構優質環境、蘊育溫馨校園』的校務經營理想，來到“修德大家園”。一晃眼，兩任八年的校長任期，即將在今年暑假屆滿；這幾年和修德師生及家長們，在這個大家園共同努力過的日子，將是我生命中最珍貴的回憶。

當開車進入通往學校的山丘小徑，仰望繁花綠樹簇擁下，猶如童話城堡般的粉紅校舍，常會不自覺聯想起桃花源記中『柳暗花明又一村』的世外桃源意境！

常有一些初次來訪的外賓，走完斜坡小徑進入校園，乍見校地寬闊、校園花木綻放；迴廊滿佈學生藝術作品，熱情活潑的師生迎面問好，無不讚嘆修德校園『溫馨優雅之美』。

今年是我，這幾年在學校經費有限下，逐步改善學校環境，提升教學品質，以滿足師生的教學需求和家長的期望。更重要的是希望縮短城郊差距，減低部分學生因家庭社經背景不利所造成的影響。希望修德的每一個學生，都能在優質的學習環境，及老師們全方位的關照下，落實教育機會均等的理想。

近幾年，適逢教育變革急遽、校園生態改組、家長參與校務蓬勃多元；唯學校以『學生為學習主體』的核心價值應是不變。個人認為修德最大的財富在於老師們充滿愛心、熱忱服務、年輕而有活力；學生個個純真可愛；家長熱心參與校務，大家都以修德為榮。這個溫馨可愛的校園氛圍，就是孩子們快樂學習、自信成長的泉源。

今年學校邁入建校十四年，師生人數已逾千人，校地面積2公頃，以寸土寸金的臺北市而言實屬得天獨厚！但我不以目前的優勢自滿，這幾年仍不斷的運用校園空間、改善各項軟硬體設施，建構優質的教學環境。這些成果，家長們可以在學期初的學校日，上學期末的

家長參觀教學日，或下學期的年度體育表演會中目睹，但有些需要加以說明才能了解的，藉此提出與大家共享。

今年全市多語文競賽，師生們的表現都很優異，因此本校榮獲南區團體比賽的第四名；合唱團參加合唱比賽榮獲優等，老師的教學創新比賽分別榮獲優等、佳作；學生參加全市英語戲劇比賽、美勞比賽等的成績更是可圈可點、嘉績頻傳...。志工家長們的服務表現更是成果輝煌，去年剛獲得馬市長親頒志工團體的金鑽獎、今年故事志工參加戲劇比賽又榮獲團體第四名，及親子故事比賽冠軍。可見親師生各方面的成果表現是多麼的亮麗啊！

這幾年，學校在硬體設施的改善方面，也是不遺餘力。如：整修後的紅綠相間操場跑道、校門一角的可愛小小生態水池、空中花園式的植物教材園、猶如舞蹈教室般的多功能教室、號稱五星級整潔美麗的廁所、100人座舒適的影音視聽中心、開放櫥窗式的兒童圖書室，這些都是特別為修德的孩子量身訂做的學習環境。至於為老師們另闢的圖書、教學研究室，還有幾分浪漫咖啡香的教師休息室，則是提升老師服務品質的加油站。我們還把歷年畢業生美展留校的作品布置在校園迴廊，希望在藝術校園的薰陶下，孩子們能擁有優雅的藝術氣息。

修德的可貴在於親師們無我無私的默默付出，以及員工對服務品質的自我要求和創新工作的自我挑戰。每當看到老師們為熱烈討論教材而延誤下班或職工為校園美化綠化絞盡腦汁，想出許多創意點子時，我著實深受感動！修德在大夥兒齊心的努力下，已型塑屬於我們的校園優質文化，希望大家共同珍惜、持續努力，讓我們的孩子成為學校教育的最大贏家。

美國國際交流參訪心得

10 月我隨國際交流參訪團赴美 11 天，參訪了數所中、小學校及教師中心等。其中洛杉磯的 Cerritos Elementary School(喜瑞都小學) 和舊金山的 Chinese America International School(中美國際學校) 是此行的參訪小學。

喜瑞都小學是全美排名前 5 % 的優質學校，西元 2000 年獲選為全加州傑出學校、2001 年被選為藍帶學校。全校共 585 位學生，大都來自多元種族，亞裔學生佔 65 % 。喜瑞都小學的教學，以學生為學習中心，多元文化的學習環境中，亦能兼顧個別差異的學習需求。啟發學生創思能力、提升問題解決的技能，正向溝通技巧。鼓勵學生閱讀，增進學生敏銳的閱讀能力和流暢的寫作技巧；培養新世紀終身學習的未來公民。

參訪當天，Principal — Mr.Dennis Wilson 及家長志工，熱情接待我們，還特別安排具有雙語能力的亞裔學生，帶領我們參觀教學。校園裡，我偶遇一位剛從台北市移民到此地的小留學生，得知我來自台北，便一路陪著我，犖犖大方的聊了起來。噯！果然他鄉遇故人，人是故鄉親！

Cerritos 是一樓的建築，空間規劃動靜合宜，教學佈置琳瑯滿目，教具櫥櫃整齊劃一，有家的溫馨氣氛。每班學生二十人左右，大都分組而坐；老師講課都輕聲細語，不需要擴音器傳達，對待學生和藹可親的；教學認真之外，還不忘持續接受教育訓練和研習 教師的專業素養和教學魅力，讓學生上課如沐春風。

喜瑞都小學的生活教育非常成功，學生們個個彬彬有禮；校園整潔安靜，沒有學生在校園裡或走廊上奔跑。遊戲或等待購買自助午餐時，無需老師在場指導，學生也能主動排隊，沒有爭先恐後或插隊的情形。離開座位，也養成了隨手整理週邊垃圾帶走的好習慣。

學校資源和學生成就的直接關係，獲得家長及社區人士的一致認同，志工家長熱心參與學校事務；學校社團多元的蓬勃發展，有：電腦俱樂部、合唱團、樂隊、棋藝社、音樂演奏、慶典遊行、藝術表演、

國際日活動等，大部分的活動經費，得自於家長、教師協會的贊助。由於學生的高學業成就和安全無虞的校園環境及傑出的教師專業團隊表現；因此喜瑞都小學年年都是該區的額滿學校。

舊金山灣區的私立中美國際學校，全面採中、英文雙語沉浸式的教育，學生具備雙語言、雙文學和雙文化的基本能力。學生具多樣性人種，其中美籍亞裔學生佔 55 %、歐亞混血佔 24 %。全校 80 % 的學生並非中文家庭，但家長們認為中美關係在世界舞臺上日趨重要，能說中、英文的雙語人才，將來必能拔得頭籌廣受歡迎。

學校裡有許多中國臉孔的學生，他們大都是美國認養家庭的小孩，認養家庭每年支付兩萬美金的學費，讓這些孩子就讀中美國際學校，真是幸福得令人感動啊？！學校每天以中、英文各上課半天，中文聘用兩岸師資，選用臺灣版本教材，一到五年級教正體字，為因應兩岸交流，六年級改教簡體字。

學生以中英文學習語文、科學和數學，並強化其口語和寫作能力。從老師課堂的教學及學生的作品展示，我們看到學生中文閱讀、寫作、書法及口語表達的學習成效。對於音樂、藝術、體育、資訊、閱讀及社團活動和課後才藝課程的全面發展，也是該校的特色。

綜觀兩校人種多、語言多，具多元文化的共通性。至於對國際視野的拓展，生活基本能力的教導，終身學習能力的培養，團隊合作及人際互動溝通技巧的重視，社團活動的多元蓬勃發展；以及規定每位家長，每年需為學校做二十小時義工的校務參與，都是可取之處。而教師專業素養和良師典範的表現，以及學生氣質的陶冶和生活教育的成功，亦是發人深省！我有幸親自參訪，獲益良多。

美國國際交流文教參訪心得

— 17-Mile Drive & San Francisco —

第六天一大早從洛杉磯搭車出發，約需趕 650 英哩的漫長車程，當晚才能到達舊金山 (San Francisco)。著名的景點 “17-Mile Drive” 是禁止傍晚五點入內參觀，所以遊覽車必須趕在下午五點之前進入 “17-Mile Drive”，整天長途趕路，沿途僅於蒙特利海灣水族館 (Monterey Bay Aquarium) 停留片刻。

一、十七哩海岸 (17-mile drive)

17-mile drive 景點是沿著蒙特利半島南端蜿蜒的濱海公路，放眼所見碧海藍天，別墅豪宅；懸崖陡峭、怪石磷峴，或蒼松古柏、枝樞盤纏，形成特殊景觀。遠眺保護區內海獅，海獺，海豹，滿佈於夕陽餘暉的巨石上，好生繁榮。

遊覽車進入 “17-Mile Drive”，已近傍晚，我們僅於孤柏 (The Lone Cypress) 和世界名人揮杆的高爾夫球場別墅區稍做停留。遙望孤柏昂然立於海邊懸崖的岩石中；它承受強烈海風的洗禮，迎曦送暮的傲立數百年。雖見鋼索固定支撐著它的枝幹，但枝頂仍滿佈傘狀翠葉。如今 The Lone Cypress 已是 Peddle Beach 的主要地標，經常出現在明信片及旅遊書籍，且有專利呢！

高爾夫球場鼎級別墅區，有豪華飯店及造型美麗的別墅，庭園繁花茂密，精品店貨色亮眼，是個高消費的度假區！沿著海岸而行，世界名人揮杆賽球的高爾夫球場近在咫尺。遠離塵囂，悠閒愜意盡情在碧綠球場揮杆的人兒啊，你們可真是令人生羨喔！



二、舊金山〈 San Francisco 〉市區景點



我們在舊金山駐足兩天，除了參訪中美國際學校之外，也到史丹佛大學及舊金山市區觀光。此行是我第三回重遊舊金山市區，許多景點前兩趟來此即已去過了。這次是舊地重遊，以下就此行的景點，稍做簡要報導：

- 電纜車 (Cable Cars) :



舊金山是由 42 座山丘組成的陡峭城市，也是全世界電纜車僅存的城市。擁有百年歷史的電纜車 (Cable Cars) 是舊金山的標誌之一，也是舊金山最具歷史風味的交通工具，深受觀光客喜愛。

搭乘電纜車實地體驗舊金山忽上忽下陡峭街道的獨特美景，想必也是另有一番遊趣。可惜這趟並沒有安排搭乘電纜車，我於是拍下滿載遊客的電纜車留念。



- **彎曲花街 (Lombard St)**

Lombard St 在 Hyde St 和 Leavenworth St 間，有一條舉世聞名，世界最彎的街道；它位於俄羅斯山丘 (Russian Hill)，40 度的陡

坡，有八個狹窄連續的急轉彎，車子僅能單向往下繞行，此彎曲的美麗街道，也被遊客美喻為 “九曲花街”。

Lombard St 兩旁是高級住宅區，沿著山丘旁階梯拾級而上，可於丘頂俯瞰繁華的舊金山市區及遠眺大霧迷濛的港灣。順著另一旁階梯下山，則建議遊客不妨放慢腳步，仔細欣賞彎道間的百花盛放和繡球花的花團錦簇。

- **藝術宮 (Palace of Fine Arts)**



藝術宮係 1915 年為太平洋萬國博覽會開幕而建，是當年非常少數被保留下來的建物之一。仿古羅馬廢墟建築，主建築為一座圓頂大廳，配上拱門和石柱，裝飾與雕塑皆嵌於柱中，目

前是舊金山著名的觀光景點。

藝術宮前有一座大型人工湖，天鵝對對悠遊湖面，湖心輝映著高聳入雲的圓頂建築、左右雕柱雄偉佇立，此情此景激起我淡淡的思古幽情和幾許浪漫情懷。

- **漁人碼頭 (Fisherman's Wharf) :**

漁人碼頭是舊金山頗負盛名的觀光區，碼頭上海產店林立，螃蟹尤為盛產，其中 39 號碼頭 (Pier 39) 是最大、最有名、也最熱鬧的地區。

海獅群聚於 39 號碼頭區，有的交頸擁擠、有的恣意逗弄嬉鬧，有的張口仰天吼嘯；遊客們爭相圍睹海獅百態；而硃紅色長虹般的金門大橋、美麗的海灣、小島，也都清晰可見。

下午，我們登上遊艇出港，仰望海灣上空，群機列隊演出精湛的飛行特技，道道彩色煙霧劃破晴空，看得滿船遊客直呼過癮！遊艇於海灣疾馳，掀起滔滔白浪。遙望對岸惡魔島，不禁聯想起基度山恩仇記的電影場景。就在遊艇逐漸駛近 金門大橋的剎那，遊客們幾乎人手一機，不停的瞄準金門大橋獵景。

黃昏時刻，我們來到 39 號碼頭，廣場街頭秀正熱鬧的上演著，整條街滿溢著歡樂的氣氛。晚餐在 39 號碼頭 2 樓餐廳，享用美味可口的螃蟹大餐；每個人桌上都有一隻漁人碼頭最負盛名的特產—烤螃蟹。美食當前我盡情享受盤裡肥美的大螃蟹，回想起來仍令我感到齒頰留香！

• 金門大橋 (Golden Gate Bridge) :



硃紅色的金門大橋，座落於舊金山市的北邊，有如長虹般的凌空橫越在金門峽上。它是舊金山最具代表性的建築，也是舊金山的象徵。金門大橋濱臨太平洋，也濱臨舊金山灣。霧起時經常看不見金門大橋全貌，但也別有一番朦朧之美。

金門大橋，兩座門字形橋塔，分立舊金山與 Marin County 兩岸，橋面有六條車道，每天約有十萬輛汽車馳聘在金門橋。這趟旅遊，有幸漫遊金門橋上，我樂得喀嚓喀嚓的按下相機，留下剎那的永恆。

- 市政廳 (City hall)

舊金山市政廳是一座美麗的羅馬式圓頂建築，為了市政廳內的安全防備，所有人進出這裡都需要經過金屬測試器的檢查。入內有精美的浮雕及大廳，相當引人注目，值得瀏覽，所以進入參觀的遊客依然是絡繹不絕。



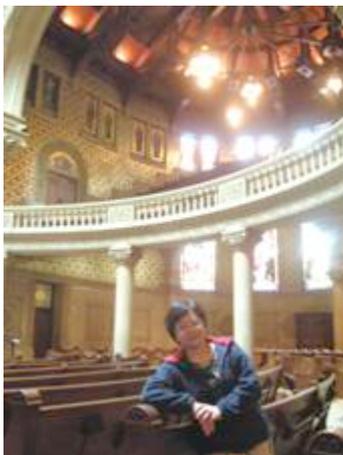
- 雙子峰 (Twin Peaks) :

由舊金山市區沿著 Market Street 直往西南走，，行經掛滿彩虹旗的同性戀特區— 卡斯楚區 (Castro) ，就可上達 舊金山市區的 至高點—雙子峰 (Twin Peaks) 或稱雙峰，過去西班牙人稱 Los Pechos de la Choca 為「印第安少女之乳」。站在峰頂可俯瞰整個舊金山市區，還可遠眺太平洋及奧克蘭港口和柏克萊的白色鐘塔。著名的「金門大橋」和灣區大橋，也都能一覽無遺。



山頂偶或飄來一陣大霧，眼前即頓成一片霧海。山高風大，吹得我有些兒寒意；因此建議遊客，若要盡情欣賞美景，不妨先穿上防風衣帽，以禦寒風冷霧。

三、史丹佛大學 (Stanford University) :



史丹佛大學創校於西元 1891 年，是舊金山鉅富 -Leland Stanford，為了要紀念十五歲多才多藝的獨子，因熱病英年早逝，而設立了這所舉世聞名的 Leland Stanford Junior University，至今已有百餘年歷史。

史丹佛大學係按加州早期教堂式的建築，紅瓦頂、拱柱迴廊、還有一座美麗的大教堂，

偌大美麗的校園，有如進入大觀園，世界名校之大與美，果然名不虛傳！

進入史丹佛大學校園，首見一排壯觀的棕櫚樹，著名的四合院(MAIN QUAD)近在眼前，而連續廊柱的拱門，凸顯校園雄偉的氣勢。往前是一座著名的紀念教堂，教堂門首正上方，鑲嵌著五彩繽紛的大幅宗教壁畫。

我們駐足於校園中庭，留影於羅丹雕塑花園，也懷著莊嚴肅穆之情，飽覽金碧輝煌的紀念教堂。偶見教堂門口長廊的地磚，鋪著從 92 開始的延續數字，據說 92 表示 1892 年份的第一屆大學畢業生，爾後每一屆大學畢業生會在刻有該屆年份字樣的地磚下，埋放當年度畢業生的東西，直到目前還沒有人取出過地磚下的東西，所以不知道歷屆畢業生，究竟放些什麼東西在那兒？

史丹佛大學尚有許多值得參觀的地方，如：教堂內難得一見的管風琴，高聳入雲的胡佛塔、羅丹雕塑紀念花園、史丹佛二世藝術博物館 等等。當天參觀時間有限，我們只得走馬看花似的在鐘塔、胡佛塔或羅丹雕塑花園前，匆匆留下倩影。史丹佛大學真是值得一遊的好景點！

後記：

雖然這趟知性多於遊性的旅美國際交流參訪活動，不若旅遊團的觀光覽景輕鬆。但在國語實小陳校長綠萍及其優秀行政團隊的用心規劃，及教育局長官唐主秘德智及市立教育大學張教授德銳的帶領和指導下；我們親臨美國洛杉磯及舊金山，實地參訪美國學區的中小學校和教師中心。帶回滿行囊的當地原文教育資料，讓我們對美國輔導教師制度的發展，有更深入的瞭解。這是一趟國際教育參訪的寶貴深度之旅，感謝為此行策劃、服務的所有幕後功臣。

美西行學習之旅

兩週美西學習之旅，若以「行萬里、勝讀萬卷書」形容，應屬恰當。記得這些年，多次出國觀光，總以度假的心情走馬看花，除了休閒之外，幾乎欠缺知性的學習。然而這趟期待年餘的美西行，近三十名團員，在張所長的帶領下，有機會參觀美國名校史丹佛大學、華盛頓大學，訪視久仰其名的西來大學，更親自體驗先進國家的風土民情，可以說是一趟「寓教於樂」的豐富知性之旅。

雖然兩週的美西行，祇能窺見其風貌於一二，但是理論與實務的結合，對於教育工作者而言，尤為重要。以往從書本及教授的課堂中，認識美國教育，在影片中看到美國的生活，對美國的印象也僅止於此罷了。不過這次半個月的學習之旅，知性的收穫來自於個人親身體驗，此行不但有益於增廣見聞，也讓一向忙於工作的我，心靈注入了生命的活水，感受特別深刻。以下是這趟美西學習之旅的心得，提出來與大家分享：

這趟學習之旅，在參觀學校或旅遊的行程中，我認真的把握每個學習的機會，想取他山之石為借鏡，以擴大視野，開展國際觀。果然此行，不論知性或感性的收穫，皆滿載而歸，成就感十足，下列是此行的學習心得。

一、參觀名校，滿足好奇心與求知慾

史丹佛大學一直是我景仰的名校，從未想過有此良機，能參觀這所大學。走進史丹佛，我的心情有一份難以形容的雀悅，我告訴自己：你真的來到史丹佛大學，這是事實，不是夢。或許這番心靈的對話有些幼稚，但也正是刻劃我對參觀這所大學的渴望之情。

感謝張所長的費心安排，我們有幸在華人女學生的導覽解說下，逐一的參觀史丹佛大學校園，並且對其設校的初衷，以及歷年來學生的成就等，都能有深入的了解。參觀史丹佛大學後，給我諸多的啟示：

1. 辦學需要有愛與理想

史丹佛大學是百年名校，但設校初衷係因於對失去愛子的移愛，

以及對教育理想的執著；其實教育家以及成功的教育工作者，無不具備教育愛與理想，而校長的辦學及學校行政的推展，要想成功並獲肯定，也都必須具有這份特質。

2.美國私校能？我們為何不能？

美國幾所享譽國際高知名度的大學，都是高學費的私立大學；反觀國內聯考擠破頭的明星學校，均為公立學校。是國情使然？是制度不當？或人為因素？否則大學聯考的排行榜為何總是那幾所公立大學排名在先？如果各校辦學皆具特色，如果國人不執意「迷戀」明星學校，我國是不是也能發展出幾所具知名度，或國人肯定的私校呢？

3.人性化的教學措施，值得學習

史丹佛大學教堂走廊的地磚，有如時光隧道般的留下每一屆畢業生的回憶。當我獲知這項措施的原委時，它給我的啟示是：要從光明面去看待學生的行為表現，才能發展出積極有效的教育活動。

二、西來大學是發展小班小校的借鏡

參觀史丹佛大學之後，再訪視西來大學，頓然之間有「登泰山而小天下」之感。佔地僅十英畝的西來大學，雖不若史丹佛大學的名氣，但它的確是一所發展多元文化，又能融合東西文化優點，兼具現代化、精緻化與國際化特色的新興大學。

近幾年國內正在發展「小班小校」教育精神，西來大學課程規劃與治校的理念，足以供我們參考。而西來大學辦學的成功，也是發展「小班小校」成功的明證。

三、華盛頓大學建築之美，令我難忘

從事總務工作多年，參觀許多國內頗具特色的學校建築，卻不若華盛頓大學給我的驚鴻一瞥。廣大無垠的翠綠草皮，襯著巍峨聳立的紅色建築，一柱擎天的噴泉，透著幾許清涼。綠蔭下學生或仰或坐的交談著，散發出溫馨自在的校園氣氛。

參觀校園內幾棟不同造型的建築，深深扣動我的心弦，它是校舍也是視覺的藝術。這份心動的感覺，告訴自己：“在總務工作任內或有幸擔任校長一職的話，學校建築的重要性不容忽視”，因為它是潛

在的課程，也是學校文化有形的象徵。

四、美國是殘障人士的天堂

修習特殊教育課程時，留美歸來的教授曾經說過一句話：「美國是殘障人士的天堂」，這趟學習之旅，所見所聞確實印證了教授所言。下列幾項措施，足供我們學習：

1.無障礙設施普及，行動無障礙

無論大小停車場，都明確標示殘障停車位，供殘障人士停車，若有非殘障者停放，則予以重罰。

各公共場所或餐廳，設有殘障廁所，空間寬大，充分流露出對殘障者的尊重與照顧。

2.人性化的關懷，處處可見

各遊樂場或參觀場所，都備有輪椅供殘障人士使用。並有社工人員為殘障人士推動輪椅，做參觀解說的服務。殘障人士經由特別的通道，不必排隊即可快速進入各場所參觀或遊玩。反觀我國有關身心障礙措施雖已立法，但實施起來總是缺乏實質的人文關懷，流於形式，以致難以落實。有些殘障設施雖依法設置，但使用的結果，卻造成殘障人士的諸多不便。至於公共場所，殘障人士優先進入或設有專人協助殘障者的服務，目前在國內尚待努力。

3.前幾天市民爭相湧入動物園觀看無尾熊，但見一則報導：殘障人士無特別優待，一視同仁排隊進場。此情此景與國外所見所聞兩相比較，不禁令人感嘆！——美國真是殘障人士的天堂啊！

五、大自然的豐腴，使美國得天獨厚

半個月旅程，雖僅走過美國四個州，但美國得天獨厚的自然環境，已可窺見。佛雷斯諾一望無際的農田，優勝美地和大峽谷兩大國家公園，各具特色。內華達州的沙漠奇景，十七哩海岸的海灣之美。每一景點都展現自然環境的美妙與美國人對這份土地的驕傲與珍惜。

國家要強大，自然環境的得天獨厚自不能少。美國能躋身世界先進之冠，並成為民族大熔爐，自有其道理所在。而美國居住的環境品質，處處可見的停車廣場，令人傾羨的休閒措施，無不是拜地大之賜。

台灣寸土寸金，僅能在有限的空間，發展無限的理想！羨慕歸羨慕，若談移民則不熱衷，「月是故鄉圓」——或許就是這個道理吧！

六、廁所是生活品質的象徵

有人說：從廁所可以看出國家的文明與生活品質，近幾年遊歷過東南亞許多國家，也到過澳洲，相較之下只有澳洲的廁所能與美國媲美。兩週所見，美國的廁所整潔衛生，設施新穎之外，充分供應用紙及洗手的服務，讓人覺得上廁所是一種舒適之感。今年到市立師院進修，發現師院的廁所也開始供應用紙及洗手的設施，顯然是朝向高品質的方向努力。

七、圓我童年的美夢，與多年的嚮往

狄斯奈樂園是兒童的天堂、成人的尋夢園，無怪乎它能吸引世界各地的人士來此一遊，精心規劃與不斷創新的遊樂設施，確實娛樂了兒童，也滿足了成人。我兩趟悠遊小小世界有如重返童年童話世界，深切感覺擁有童心是快樂之事。

三年前從友人旅遊歸來的照片中，驚見溫哥華布查特花園有如人間仙境。此行能親身經歷花團錦簇之美，置身花海的感覺，真是興奮得無以言喻。只有身歷其境者方能體會這份喜悅的心情。

省思與建議

美西行懷抱學習的心情，收穫豐富，但也有幾分期許：

一、學習別人的優點，要能體察國情與現實環境

有關這方面個人有兩個感想：

1.我國一味追求民主之際，是否應學習民主國家人民的守法精神。美國開車守法，排隊有秩序。反觀我國追求民主有餘，法治觀念卻不足；。民主法治應同時建立才是途徑。

2.學習別人的優點，不能只學半套

現代化的廁所設施，把蹲式改為坐式馬桶，然而台灣公共廁所的馬桶，誰敢坐著上廁所？究其原因，學習現代化只學了半套，我們的現代化廁所，沒有供應坐墊用紙，以致使用者不是踩在馬桶上，就是懸空而蹲。唉！要移植外來文化，不能只學半套，否則成為台灣現代

化廁所的踩馬桶文化！

二、高熱量的飲食，讓美國胖子到處可見

美國少女身材美妙，但成年後身材走樣，胖子處處可見，觀察的結果是高熱量的食物造就美國人的肥胖。從小培養學生正確的飲食習慣，是健康的不二法門。

三、英語是邁向國際化的必備工具

在英語國家生活半個月，自己突然變成視障、聽障與語障的多重障礙者，除了深切體會身心障礙者的不便之外，也提醒自己充實英語能力的必要性。此番挫折更加肯定國小實施英語教學的必要性，要成為具有國際觀的國民，以提升國家競爭力，英語能力的培養是刻不容緩之事。

四、畢業之前的學習之旅，應每年辦理，以嘉惠學子

籌畫達一年之久的學習之旅，所長及負責籌畫的同學備極辛勞，但此行學習的重要性，不亞於課堂。我有幸參與這趟旅遊，也希望往後的學弟學妹也能體驗這份令人難以忘懷的學習之旅，建議每年辦理，使它成為本系所的特色。

結語

學習之旅結束，已劃下圓滿的句點。非常感謝張所長得銳教授在公務繁忙之際，全程帶領著我們一行學員，完成這趟深具意義的學習之旅。雖然我們這些學員“年事已高”，但老師您總以照顧學生的心情來關懷我們，由一向以老師身分照顧學生的我們，變成被老師照顧的學生，我們充滿著幸福感，也無形中降低了年齡“成為被照顧的學生”，由衷感謝您賜給我們的幸福感，真是辛苦您了！

美西學習之旅，豐富了我的見聞，啟發了我的智慧，將永遠在我生命中留下甜蜜的回憶。

走進紫禁城



春寒料峭的三月天，我們一行人在參訪北京的第五天，來到世界最大的皇宮—明清紫禁城（西元一九二五年以後，改稱為故宮）。此



時正逢紫禁城宮殿大肆整修之際，高聳的城牆掛滿施工的安全帷幕，唯一可見的是城門上“故宮博物院”的五個巨幅大字。

站在萬仞高牆的城門底下，曾經是教科書記憶裡的北京城竟在腳底，怎不教人驚喜？！穿過時光隧道般的城門，仰望巍峨雄偉的宮殿，頓覺身軀渺小？昔日的宮廷大院奢華富麗不再，反倒是市井小民及來自世界各地的觀光客，大量湧進。今日的紫禁城，已經是國際知名的觀光景點，想必當年的皇帝絕對料想不到。

我不以憑弔王朝的眼光看故宮，試著用領略世界文化遺產的觀點，欣賞這座文化寶庫的建築、文化、宗教和藝術成就。再以現代的生活文明，較量當年奢華的帝王生活。紫禁城建築精美雅緻，令人讚



嘆，堪稱古代建築工藝之首；其格局的嚴謹規制，更是極佳的皇宮建造理念；名列世界文化遺產，實至名歸，足以傲視泰姬瑪陵宮或吳哥窟奇景。至於當年宮廷的奢華，以現代人的生活享受來看，早已勝過帝王之家了

這座歷經 491 年的故宮，先後居住 24 位皇帝，建築總面積達 15 萬平方公尺，宮內各類殿宇 9000 間，分外朝與內廷兩部份。外朝以太和殿（金鑾殿）、中和殿、保和殿的三大殿為中心。內廷以乾清宮（皇帝寢宮）、交泰宮、坤寧宮（皇帝結婚新房）為中心，東西兩翼有東六宮和西六宮等。北京的故宮，建築原貌壯觀雄偉，相較台北的故宮，以收藏 70 多萬件寶物的精緻細膩著稱，真是各異其趣！



北京故宮不但是世界文化的遺產，也是中國重點文物保護的單位。為了儘可能完整恢復這份珍貴遺產的歷史原貌和文化價值，中國政府組建了“故宮維修工程領導小組”，並藉助國際合作，來達到更加完善與科學化的文物保護。



項工程之浩大可想而知。

完整保護和整體維修故宮的大修工程，分近、中、遠三個期程進行，我們所見的太和殿、太和門和神武門三項工程，是在 2006 年底開工，預計今年可陸續完工。故宮在文物保護維修“不改變文物原狀”的總原則下，工程實施將持續到 2020 年結束，這

故宮古蹟的大肆整修，想必是一項耗時又漫長艱鉅的綜合工程，中國有心依現狀保護的原則，進行故宮建築的整體保護和全面維修，

並向外界公開這項工程的整體計畫和期程，我們引領期待故宮的重生。但依我目前所見已經修復完工的宮殿，雖然色彩鮮明煥然一新，相較於週邊尚未動工的宮殿原貌，總覺得少了些古意！殊不知將來全面修復後的紫禁城，是否能再度展現風華？！



國際交流參訪

— 英國倫敦小學 (Risley Avenue Primary School)

地球村來臨的時代，孩子教育的競爭力，豈容侷限於國內？

感謝教育局 吳局長的前瞻作風，能以公假自費方式，鼓勵校長和老師們走出國門深入國際，進行各項教育交流參訪活動，實地瞭解國外的教育現況，拓展臺北市校長和老師們的國際視野。

三月中旬，我們一行 20 人的英國國際交流參訪團，歷經 10 天的旅程，參訪了倫敦頗具特色的中小學、倫敦教育大學及相關教育機構；並且參觀大英博物館(British Museum)、泰特現代美術館(Tate Modern) 及劍橋、牛津大學城和索斯伯里巨石群 (Stonehenge)、巴斯羅馬浴池 (Roman Baths)、等文化古蹟，可謂“行萬里路勝讀萬卷書”的豐富學習之旅。

這趟國際交流參訪活動，倫敦 (Risley Avenue Primary School) 小學的一日參訪，讓我留下深刻的印象，當天我們不但聽取 Headteacher (即校長之意) 詳細的校務經營報告，他還特別安排每一位團員，各自觀摩一位級任老師一節課 (60 分鐘) 的教學活動、也參加了學校當天的其他活動。對於 Headteacher 校長的職務角色以及老師們充滿熱忱的專業態度，和學生們彬彬有禮，整潔守規，活潑大方、自信可愛的模樣，至今仍難以忘懷。

下列簡述個人幾項參訪的心得，供各位教育夥伴們分享：

學校教學管理分立，但模式一致：

英國學校分為管理策略和課程政策兩組，Headteacher 是學校老師的頭頭 (教學領導者) 我們稱之為校長，其職務係督導老師們的課程教學，非教學類的業務管理，則交由另一部門的經理負責。

學校的教學、管理不但是分立的，兩方員額的編制也相當精簡。學生人數一班 30 位，由一位老師負責採包班制。校內不足的員額，以部份時段的支援聘用。老師們必須對學生的課程教學和行為負責；至於非關教學的事項，如：學童午餐時段的供餐管理，是屬於管理部

門的業務，老師不必操心。

反觀國內的校長，要負責督導老師的課程教學，又要規劃管理校舍的建築整修、還要籌劃經費及督導採購、支用等經費業務。可以說在國內的校長及老師們在課程教學以外，被附加於非教學活動的額外服務，真是太多太複雜了！

二．重視課程教學，檢測核心課程：

英國有國家共同的課程計畫，老師依此規劃學校課程，老師每週的課程教學計畫副本要送交副校長查閱，且教室的教學環境佈置，必須和領域、單元及學生的學習成果發表相配合。全國 7 歲和 11 歲的學童，分別接受語文識字、數學、科學等核心領域課程的檢測，並且全國排名公佈，我們參觀的這所小學即是名列前茅的名校。

三．學校教育務實無華，學生行為表現優雅：

英國學校樸實無華的建築，正如學校人員的作業規範一般實在。甚至於家長應如何接送學生上下學的嚴格規定；學生制服、運動服如何適時穿著；學生應遵守哪些學校生活規條，學生不當的行為如何分五階段處置等都有明訂。學生知道行為不當所產生的後果；且願意為自己造成的後果負責，家長對孩子應負哪些學習責任及對學校教育不滿的申訴流程等，也都很明確。無怪乎學生的生活教育處處顯得很有教養。

縱然國情有別，但我相信教育的本質和教育目的應是一致的。最近半年相繼走訪英、美兩國學校教育，讓我更能掌握校務經營的核心價值和方向。我們孩子的競爭力在哪裡？！大家都該認真的想一想了！

校際交流新體驗

十一月四日到六日為期三天的校際交流活動，是本校小朋友到苗栗僑成國小異地學習的新體驗；也是學校今年籌備多時、充分發揮團隊動員力量的年度大活動。

這次的校際交流活動，能夠順利成行圓滿結束；首先要感謝教育局，對本校所提客家庄校際交流活動計畫的支持與經費補助；其次要感謝台北市客委會的共襄盛舉，願意核撥經費補助這次的客家庄參訪活動。由於有了這兩筆經費的補助，相對的也減少了家長們繳費的負擔，因此這次報名參加校際交流活動的學生極為踴躍。其實這次校際交流活動，學生們能到外校實際接觸不同的學習活動，最應感謝的是苗栗縣三義鄉僑成國小校長楊德遠先生；因為他在校構思參訪學校之初即慨然應允，並熱心協助聯繫當地的各項行前事務。

這次活動的目的，係藉由校際交流的參訪，讓學生體認城鄉居住環境的不同、增進學生對客家文化及民俗風情的認識，進而對彼此生活經驗的體認。為受限於活動經費及名額之故，僅能選取四到六年級六十八位小朋友參與，然而為了這些小朋友三天的學習活動和生活起居，學校動員10位師長全程隨行照顧，藉此一併對這些服務的師長們致謝。

第一天到僑成國小的參訪，承蒙家長會廖會長慶源先生，專程率領王副會長玉華及王秘書文德，遠從台北趕來苗栗三義和我們會合，並參與兩校的交流活動，讓這次的活動倍增光彩；家長會一行人不但對校際交流活動給予肯定與支持，還千里迢迢遠道來慰勞，讓隨行的老師們甚感窩心！

三天的學習活動安排得很豐富，孩子們也過得很充實；我內心則深深的感激隨隊老師們的犧牲奉獻精神，因為有各位任勞任怨的無私付出，才能完成學生們如此有意義的學習經驗。三天裡，大夥兒忙著參與孩子們的各項活動，並不斷地為他們留下珍貴的鏡頭，相信這次的活動，將是學生們難以忘懷的學習之旅。

為了讓修德首次的校際交流活動不留白，也為了要向所有支援這

次活動的單位和師長們，表達我們的謝意；特別請主辦單位訓導處陳世修主任，將三天的活動成果彙整成冊以為留念，並作為爾後相關行政業務的參考。謹致序以為鼓勵。

豐富學習之旅 — 修德&高榮 校際交流

5月23-25日，修德師生一行 90人至桃園高榮國小，進行三天的校際交流活動；5月31日高榮國小社團的精英小朋友，代表受邀來臺北，進行一天的回訪活動。

這次的校際交流活動，兩校師長充分發揮校際聯盟的團隊合作精神，用心為修德及高榮的小朋友，規劃一系列豐富的學習之旅。活動從計畫、邀約、擬定、提出申請到榮獲教育局、客委會兩單位的經費補助；接續兩校密切聯繫、安排交流事宜，至兩校實地的交流互訪，這趟行程足足經歷兩個學期才圓滿達成。

兩校由初識、通力合作到圓滿結束。欣見努力的成果彙整成冊，感謝所有參與這項活動的兩校工作夥伴們；由於我們大家的同心協力，才能為兩校的孩子，帶來豐碩的學習之旅，這也是修德孩子們每年期待的盛會！

我們學校舉辦校際交流活動已有多次經驗，不論是往年的苗栗僑成國小或新竹富興國小，或是今年的高榮國小，所有活動課程設計都是各具特色，無怪乎歷年參加的小朋友們都會留下難忘的回憶。

回顧校際交流豐碩的學習之旅，幕後工作團隊的多方策劃、密切聯繫、實地探勘等的過程，繁瑣辛勞！大家願意一年又一年的辦理校際交流活動，只因為“學生很期待有這項都市學校無法體驗的學習課程，有助於學生開拓學習視野，值得我們為孩子而做”。

每當想起修德的孩子們，充滿好奇地探索高榮課程，展開一系列驚喜的體驗學習；或站在木柵動物園廣場，迎接一大早從桃園風塵撲撲而來的高榮孩子，她們興高采烈的遊覽動物園、搭乘捷運，熱熱鬧鬧的接受修德小朋友列隊歡迎的場景，內心真是無比的欣喜與感動！

感謝教育局推動校際交流的美意和實質的經費補助；也要感謝客委會的撥款共襄盛舉；且代表修德團隊感謝高榮國小涂校長有燈及張主任的熱心協助，和其他師長的親自接待、擔任教學等。

兩校的家長會會長和團隊，更是校際交流活動的最大支柱。到訪

高榮之際，受到高榮國小家長會的熱情招待，盛情真是感人啊！藉此再次衷心致謝！而修德與高榮國小的兩位訓導張主任，精心策劃，圓滿完成校際交流的學習之旅，兩位的行政能力和績效值得予以肯定！於此一併致意。

女校長讀書會報告(三)

大學是你一生中關鍵的階段，也是第一次放下升學考試壓力，有足夠的自由來支配自己的學習和生活；不再只是單純背誦書本上的理論知識，有機會在學習理論的同時親身體驗。因此大學四年，若有正確的學習體認和規劃，可以在學習中享受的樂趣，甚至畢業後有助於順利找到自己喜愛的工作。

每個人選填進入教育大學的動機、緣由或許有別，但想要成為一個有潛力、有思想、有價值、有前途的快樂畢業生，相信這些是多數人的期望。依Google全球副總裁兼中華區總裁李開復先生云：進入大學校園的青年，都應當掌握七項學習：

學習自修 → 舉一反三、無師自通

基礎知識 → 基礎知識(如數學、英語、電腦和網路的使用)、專業要求的基礎課程、

實踐貫通 → 再學習中努力實踐，做到融會貫通。

培養興趣 → 開拓視野、立定志向。選你所愛也不妨試試愛你所選。

不把興趣當做最後目標，也不要將興趣發展的可能性阻斷。

積極主動 → 積極態度、果斷負責、事事用心、以終為始。

掌握時間 → 事分輕重緩急、人應自控自覺。

為人處事 → 學習團隊精神、溝通能力、人格特質和魅力。

不同時代的人才需求也不同，歸納如下：

21世紀的人才



融會貫通

創新與實踐相結合

20世紀的人才



(勤奮好學)

(專注於創新)

跨領域縱合人才	(專才)
IQ+EQ+SQ+AQ(逆境商數)	(IQ)
溝通與合作的能力	(個人能力)
從事熱愛的工作	(選擇熱門的工作)
積極、樂觀	(紀律謹慎)

選擇國小老師，請思考以下幾點：

經師乎？如何念這本經，國小的學生才能有效學習？

人師乎？教育之道無他 唯愛與榜樣而已。言教身教境教制教，。

你瞭解自己的人格特質嗎？

你喜歡學習嗎？

你有清晰的生涯規劃嗎？

你善與人溝通互動？

讀書心得報告

書名：願景領導

Leading at a Higher Level:

Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations

作者：肯·布蘭佳(Ken Blanchard) 蔡卓芬等譯

出版：台灣培生教育出版股份有限公司

壹、領導的極致，是培育員工做到「自我管理」

這本書主旨在建議人們如何經由領導以建立一個高效能組織，也就是一種具有彈性和敏捷特質與回應系統的組織，他特別界定「高效能」乃是兼顧三方面的成就：一是成為顧客的首要供應者，二是成為最佳的雇主，三是成為值得投資的標的，也就是說，要能同時滿足三方面「利害關係人群」的卓越領導。

高效能組織的模型，必須具備六項關鍵要素：「分享資訊與開放溝通」、「具說服力的願景」、「持續學習」、「持續關注顧客成果」、「活化的系統與架構」和「權力共享與高度參與」。

貳、以「自我管理」為終極目標

放棄傳統習慣的「指揮—命令—監督」的統御模式，相反的，領導者堅持「建立願景」、「分享資訊」、「充分賦權」、「堅持價值」的信念，將它們化為具體的行動，藉以培育每個人的自主能力以及支持團隊合作及參與的意願，以做到「自我管理」為終極目標。

高效能組織乃是屬於一個「倒轉金字塔型態」的組織；領導不再是一個高高在上發號施令的威權角色，他所扮演的乃是一個教師和夥伴的角色，靠著贏得人們的信任和承諾，激發和動員大家的活力與精神，專注於實現一個共同的願景。領導的作用，是為了實現整個組織

的願景而服務，不是為了實現領導者個人的自私為目的。

、正確目標的三項基本項目：

一是成為顧客的首要供應者，二是成為最佳的雇主，三是成為值得投資的標的。

這三項效能不僅是正確的目標，更是區別平庸與卓越的關鍵，高效能組織的領導者深知，顧客員工與投資人決定組織效能的優劣。

領導者必了解以下要點：

一、顧客的首要供應者：營收是因為照顧好顧客，如果你不照顧好顧客，別人將取代你的角色，不但要確保顧客不流失，還要能創造「瘋狂粉絲」，讓瘋狂粉絲不僅對獲得的服務感到興奮，還會津津樂道，廣為宣傳，繼而為公司銷售帶來成長。

二、成為最佳的雇主：高薪不是吸引及留住人才的唯一利器，公司要能讓員工覺得自己的貢獻、獲得重視與回饋、並得以充分參與事務、得到完全授權、發展技能、能展望未來、並相信能有不同貢獻。未受到善待的員工，也傾向用冷漠的態度，對待顧客，這表示領導者需要為員工創造具有動力的環境，以及充滿足夠彈性，能讓他們發揮最佳狀況的組織架構。

三、成為值得投資的標的：讓員工充分獲得資訊，善用頭腦思考，你將會對他們協助控制成本的能力，感要訝異。培養出具有能力、承諾，且能創造「瘋狂粉絲」的員工，公司不賺錢也難。

肆、願景的力量

能展現強大願景的領導者所帶領的團隊，擁有最佳績效，而且具有良好管理技巧。缺乏可讓員工投入的清楚願景，往往是邁向卓越領導的障礙，因為很容易因此被種種各有不同重要性的事物打敗，而不停重複相同的努力、做白工且浪費時間。

具有說服力的願景，能創造強烈的文化，促使組織內每個人都為一致的目標而展現活力，進而促進彼此信任、增加顧客滿意度，並產

生富有幹勁的工作士氣及能力。具說服力的願景，應包含下列三個要素：有意義的目標、未來的圖像、清楚的價值觀。如果，願景常被人們主動應用，每天都可成為做決定的指引，這就是有效的願景。

伍、以最佳方式服務顧客：

願景領導的第二步就是善待你的顧客（第三章）

高效能的組織裡，每個人都懷抱熱情，維持顧客認為最高水準的服務品質，並以顧客的感受來檢視各方面的表現，所有的流程進行，心中永遠有顧客，也願意讓與顧客接觸的第一線人員擁有決策權，永遠對顧客負責。員工了解他們的工作，就是要超越顧客期待，所有的努力，都會放在顧客發出讚嘆的回饋。

高效能組織的管理者，也會定期與顧客面對面接觸，對象不僅是那些高購買慾的常客，還包括對公司不滿、抱怨，甚至從未選擇公司產品者。教導員工將：「沒問題」掛在嘴邊並確實實現，並要求員工在面對狀況時，發揮最佳的判斷力。讓顧客獲得體驗的標準概念：不論在任何時候，顧客只要與組織內的員工接觸，任何小細節發生的瞬間，都是形成他們對公司印象的因素，例如，如何以電話應答，或發生麻煩問題時怎麼處理。

發展體驗的方式讓顧客驚艷，為整體服務加分，創造超標準的顧客服務。如果你得罪顧客，千萬要想辦法彌補錯誤，並創造或贏回顧客的心。領導者提高員工服務視野的方法：第一必須讓每個人的精力都專注在「顧客第一」的這件事上；第二必須確保已經活化組織系統的架構。

可讓員工願意創造瘋狂顧客的行動方法：一、員工需要值得做的工作，所以它們需要擁有行動一致的共享價值；二、員工需要享有達成目標的掌控權，有學習、對外獨當一面的機會。三、要創造持續激發員工活力的環境，需要彼此相互激勵；強調凝聚員工共同把事情做對，激發正向結果的力量。

陸、情境領導：整合的概念

情境領導有四種領導風格：指導型、教練型、支持型、授權型：相對應的四項發展階段是熱忱的初始者（低能力、高承諾）、夢醒的學習者（部分能力不足、低承諾）、勉強的貢獻者（能力中等或高能力、承諾多變）、自發的成就者（高能力、高成就）。所以，熱忱的初始者需要指導型的領導風格，夢醒的學習者需要教練型的領導風格，勉強的貢獻者需要支持型的領導風格，自發的成就者需要授權型的領導風格。

有效的領導是一趟轉型領導之旅，領導力是四種階段的轉型過程，包括自我領導、一對一領導、團體領導、與組織領導。成為自我領導的三項技巧，一、挑戰既有束縛，二、讚揚自己的權力點，三、為成功而合作。最好的領導者是在事情成功之後，讓員工說事情是我自己完成的。

柒、高效能團隊的特質

建立高效能團隊就如同建立卓越的組織，以下為高效能團隊的七個特質：

一、目的價值：高效能團隊共享強烈的目的價值，完整的價值觀，以及具說服力的願景。

二、灌能：高效能團隊成員對克服障礙的能力，充滿信心，藉由制定政策、規則與各種程序，成員能暢行無阻及完成任務。能授權成員，讓他們擁有制定或做出決定與選擇的權利。能獨立自主，也擁有機會與能力去體驗各人與集體的影響力。

三、關係與溝通：高效能團隊願意盡力做到開放的溝通，傾聽與表達同等重要，個人的差異被充分尊重，相信差異是創造力的來源，在維護人性尊嚴的情況下，處理衝突。成員彼此承諾、相互依存、締造高度凝聚力。

四、靈活性：團隊成員除了瞭解變化無可避免之外，還必須調整自己，隨時適應變化中的環境；領導力須隨時間與需求而轉變。

五、最佳生產力：高效能團隊能反映工作的質與量，展現最佳的生產力，因此，高效能團隊承諾要產出有意義的結果，不停追求進步，發展有效的決策與解決問題的方法。

六、表彰與欣賞：是激勵績效最有力的方法，可以強化正面行為，建立自尊，強化價值感與成就，因此表彰個人與表彰團隊同等重要。

七、士氣：是以上各項特質的總合，如果上列的特質都已就緒，士氣自然高昂，團隊成員對工作充滿熱忱，以團度為榮，整個團隊對外充滿信心，且強烈的感染團隊的精神與團結力。

捌、八項組織變革領導策略

探討以往組織變革失敗常見的原因：一、推動組織變革的領導者，誤以為宣布組織要進行變革，就等於執行組織變革；二、領導者沒有讓大家充分表達對組織變革的疑慮，或是解除大家心中的憂慮；三、被變革的對象，沒有機會參與組織變革的規劃，以下是變革的八項領導略：

策略一：增加參與機會，強化影響力。如果想推動、執行及延續組織變革的計畫，最佳手段就是提升相關人員的影響力及參與度，讓大家有機會表達心中疑慮，領導者則必須妥適解決大家的憂慮；否則被排除在變革計劃外的人，一定有辦法提醒我們，他們的重要性不容忽視。

策略二：針對需要非變不可的改革個案，進行實例說明：為領導者提出說明組織需要改革的基本理由，帮助大家瞭解該組織的變革計劃、以及為何現狀無法再存續的原因，這樣大家才知道已經到了非變不可的地步。

策略三：展望未來，激勵員工勾勒願景，能將動人的願景充分傳達給員工，與員工溝通，讓員工參與勾勒未來願景的過程，員工參與越深，把自己視為組織發展一部份的意願越強。員工須要看到自己是組織未來發展的一部份，這種心理將能大為激勵士氣。

策略四：多方測試，調整一致：鼓勵大家參與變革計劃的規劃與

試驗，協助領導團隊建構出支撐整個改革計畫的基本架構。選定短期成功的變革要項，可讓變革計畫推行更加順暢，並為其他較難推動變革的地區，累積足夠動能，避免提議無疾而終。溝通、溝通，再溝通是消除變革阻力的必要方法。

策略五：提升員工能力，鼓勵員工。員工學會新的技能，對公司產生奉獻感，以往大部份的組織，都是急就章的推動變革策略，就宣布變革計劃，未能妥善處理員工疑慮或實際的能力，因此常常失敗。

策略六：執行及支持：領導者執行及支持變革計劃時，應建立可資參考的正面示範與初期成果。正確檢測計畫成效，掌握員工優異的表現，予以讚美與獎勵，並強化正面效果，必要時得重新調整策略方向。

策略七：深入企業文化，拓展變革效能，以達持續性的成果。一旦領導者能深入企業文化，拓展變革效能，就能延續現有的變革成果，很多變革實例，都是先從某個單位開始進行，之後其他單位一一跟進。

策略八：找出各種可能方案，提出更多選擇，在訂定變革計畫前，能與員工一起討論各項可行方案及選擇，變革過程中，妥善回應員工疑慮，增加員工參與機會，是培養員工面對未來變革的接受力、包容力、及領導力的最佳方法。

好書介紹：

書名: 自慢

作者 :何飛鵬

出版:商周出版

『自慢』是日文形容自己最拿手、最有把握、最專長的事。本書分為六章，是一位社長個人的成長學習筆記，值得做為校長領導實務的參考，也可以做為教師成長的參考教材，和老師一起分享。

女校長讀書會心得分享

書名：有趣的10大管理學理論

作者：趙志強編著

德威文化2006.3出版

本書介紹管理智慧的十大黃金法則，是開啟管理者智慧的一扇明窗、也是引領人們邁向成功的10大定律

內容摘要：

(一) 木桶理論 — 提升短板

桶壁高低不一的木桶，最大容水量不是由最長的木板來左右，而是由最不起眼的短木板來決定。常常短短的木板代表企業的人力、資本、管理、技術等企業營運的箇中資源和能力。

短板的普遍存在→相對的薄弱環節。組織中個人與整體的關係，弱點往往決定成敗。在現實的環境下，個人的力量是無法帶來大幅度的競爭力提升。各木板合作與互補，才能致勝。

要勇於揭示短板、善於揭示短板(揭短行銷)。要提升短板、扭轉限制因素；如補長短板或替換短板。

對本理論的理解:

- 1.木板的位置是否擺對了？成員的能力考量
- 2.桶箍是否結實？企業文化也。是不同的個人形成共同的價值觀及
工作目標。

3.削長補短的新理解—換個人來做做看。

(二) 魚效應 — 攪動船舵

魚的存在給沙丁魚帶來生存壓力，沙丁魚意識到生存危險來了，所以要動起來。這個啟示是要有適當的刺激，讓團隊中的不合適因素啟動團隊的神奇功效，或讓競爭創造效率。

激發潛力是靠自我激勵或外部刺激。適當的刺激增加危機感，有壓力才有動力。一條 魚救活一群沙丁魚。 魚效應的本質是激勵，在安逸的組織中引入強而有力的競爭者。

(三) 博奕理論 — 高效合作，走出囚籠

這是經典的囚犯困境故事。多次博奕優於一次:多次博奕建立長期關係、長期關係需要信譽基礎、信譽培養顧客忠誠度。如何開始第一次合作?『萬事起頭難』只要形成了第一次的合作，以後大家繼續合作就簡單多了。

(四) 馬太效應 — 贏家通吃

說明一個成功會讓你更加成功，而失敗會讓你更加失敗。二十世紀六十年代，社會學家羅伯特·默頓將這種『貧者越貧』的現象稱之為馬太效應。

順應馬太效應做個成功者:好的開始、一步領先步步領先、寧做雞頭不做 尾。如果處於劣勢，趕快走出馬太效應怪圈，永不言敗。不要頑固、轉換角度。回到成功者的良性循環，下一個成功就是你。

(五).神奇多米諾效應 — 合理的連鎖

即多米諾骨牌現象，一倒百倒的連鎖反應。企業內部，每個部門都是環環相扣，任何環節出問題，都可能影響到其他環節。

多米諾的危害在於它的傳導，組織一個環節發生問題，稍不注意就會擴散到其他環節，產生連帶效應。資訊傳播加快、人們對資訊的反應更快;所以要有敏銳的防範意識、防微杜漸，消除隱患，妥善處理發生的問題，重視企業的信譽，遠離危機源。

(六).皮革馬利翁效應 — 讚美的魔力

從古神話中引出期待的效應。皮革馬利翁是塞浦路斯的國王，他愛上象牙雕像的美女像，並取名為加勒提亞，他的愛感動了愛神也感動了加勒提亞，終於成為真人，皮革馬利翁國王取了她為妻。

運用:學會讚美，讓員工疲累但很快樂;讚美也可以小的物質鼓勵，真誠的期待(期待有多遠，我們就可以走多遠)。有十分之才交給十二分的重擔。

(七).光環效應 — 見樹木亦應見森林

人們常常被某一光環遮蓋住其他特徵，從而對他人產生不完全認識。心理學家桑代克提出光環效應，認為一個人的優缺點，一旦變為光環被擴大，其他的特質也就隱退到光的背後，再也不能為人所見及。名人效應、權威效應、舶來品光環、績好的就是好學生，都是隨處可見的光環效應。

運用:領導者要知人善任、要有識人技術(不過早對人做評價、不偏頗看待人)。善用光環效應，將產品與「名」連結。

(八).蝴蝶效應 — 千里之堤潰於蚊穴

小事決定成敗，一切事由小事累積而成、重視身邊的小事；小事情大結果(馬蹄丁和國家的滅亡)。怎樣做好身邊的小事？從小事做起、從細部做起、把小事做好，認真做每一件小事、關心別人。勿以惡小而為之，勿以善小而不為。

(九).南風效應 — 溫暖產生力量

良言一句三冬暖，惡語傷人六月雪。以馬斯洛的需求理論，對待員工溫暖管理、對待客戶溫暖感召、對待生意上的夥伴溫暖合作。

(十).巴洛姆效應 — 取己之長，避己之短

知彼容易知己難，善用自我認知。

專書介紹

史丹佛的銀色子彈 —行銷、職場、愛情、與人生的秘密武器

作者：王文華

出版者：時報文化出版

出版一刷：2005年2月28 日

內容簡介：在這本書中，王文華以13篇文章，分享他在史丹佛兩年學到的觀念、價值、策略和技巧。他進一步把當年所學的成果，用十年來跨國職場的經驗檢視、質疑、調整、更新。所以“史丹佛的銀色子彈”，不是兩年的MBA課程總結，它適用於辦公大樓中的企業，更適用於一個更大的企業—我們的人生。

佳句：

§ Nice的紀律—好的企業、好的人、把Nice當做一種紀律、像運動一樣、天天進行。「紀律觀念」是主張，只要每天固定把平凡的事做好一點、長久累積，A+的人或公司就會誕生。

§ 專業精神—專業精神表現在很多層次。最基本的不外乎是服裝、禮貌、準時、守信。進一步是「熟」和「正確」地把工作做好。專業精神最重要的一點，是「Do Something」和「Do More」。「Do Something」是主動出擊。態度和程度，決定職場勝負。贏家總是在關鍵時刻渾身解數，輸家則是在事過境遷後，檢討責任歸屬。

「Do More」是在完成別人和自己對自己的期望後，永遠再多做十分。100分是本分，105分是天份，110分則是專業精神。「Do More」的結果，是讓客戶驚喜。贏家在客戶還沒有警覺時就大有作為，輸家每天忙於跟客戶解釋為什麼又有delay。贏家每天大叫：「Surprise！」輸家永遠說「Sorry……」

§ “Touchy-Feely”的正式名稱叫「人際互動」，是史丹佛商學院最抽象、最具禪意、最不實用、卻最具有深遠影響的一課。企業中所要求的能力分「硬技巧」和「軟技巧」。「硬技巧」是指工具性的技能，「軟技巧」是指組織EQ、創業精神、商業倫理等抽象性修養。

第八個習慣 — 從成功到卓越

作者：史蒂芬 柯維著

出版者：天下文化出版

出版一刷：2005年5月31 日

內容簡介：

柯維暢銷書「與成功有約」中，提到七個重要習慣：主動積極、以終為始、要事第一、雙贏思維、知己解彼、統合綜效與不斷更新。在這本書中，他再介紹第八個追求卓越的習慣——「發現內在的聲音」。第八個習慣提供一種思維模式和技術模式。

柯維博士將本書分為幾個單元，以方便讀者閱讀：

第一章到第三章：提及管理思想家杜拉克的話及回顧人類文明發展的五階段，透過五階段的發展（狩獵採集、農業、工業、知識、智識時代），讓讀者理解目前可能有的痛苦。

第四章到第五章：找到自己的聲音，運用書中提示的方法，了解自己的想法、觀點及需要，重新發現自己的天賦。

第六章：激勵他人找到心聲。幫助周遭人也能按照他們自己的想法、觀點及需要。同時推化此需要成為行為動力，培養真正的領導力。

第七章到第八章：掌握關鍵及執行，運用高效能的七個習慣經營全方位的具體方法和工具。最後是智慧時代及二十個常見的問題。

佳句：

§ 克服自身的盲點：提出負面意見是溝通中最困難的，但又十分必要。很多人都有嚴重的盲點，但是並不自覺，就是因為沒有人知道怎樣告訴他們。所以個人成長最重要的一點，就是要克服自身的盲點。

§ 溝通的四個要點：

1. 如果你想理解別人的視角，以及他為什麼會從這角度認識世界，態度一定要誠懇、開放、要認真傾聽別人的話。 2 在獲得一

個新資訊之前，過去的經驗會影響你的接受度。我們所認識的世界並不是世界本來的面目，而是我們眼中的世界而已。在開始認識周圍事務之前，我們已經形成了某種思維模式。3 對同一種事物有很多種解釋方法，我們面臨的挑戰，是要能準確、忠實的縱合不同認知，同時保持對原有事務的認識。4.無法順利溝通，大都是由於語意上的差異所引起，因為人們對語詞有不同的解釋，同理心能夠即時消除這種歧義。

青蛙效應—CEO應該知道的五大生存原則

作者：Tom Peters 著。王磊譯

出版者：百善書房出版

出版一刷：2005年1月

內容簡介：

本書是管理大師湯姆 彼得斯的著作，他是透過青蛙對突如其來的危機做出迅速反應，提出了企業生存和發展的五個原則；思考 Thinking、目標 Target、勤奮 Dilligence、鎮定 Calmness、機遇 Opportunity。

企業在緩慢的變化中，很容易失去有效率的活力，不能感受到這樣的變化，就如同慢慢升溫的冷水中的青蛙，最終會被「冷水」燙死。

組織文化的例子：南風法則、鯰魚效應。鎮定是危急時刻的思考能力。

— 把話說到心窩裡 —

— 把話說到心窩裡 — 《詞選/子蓉·》

一 《五體不滿足》作者——乙武洋匡的出生。

一個全家企盼已久的孩子終於誕生了。

但是娃娃的上身才出產道，醫生就倒抽一口涼氣；

當娃娃的下半身也出來的時候，大家都呆住了。

「快！快！快！把他送進保溫箱。」

醫生反應還算不錯，怕產婦受不了打擊，

匆匆忙忙剪斷臍帶，包起來，交給護士。

之後的一個月，每天嬰兒抱給產婦餵奶時，

每個「新媽媽」懷裡都有一個娃娃，

只有「那個娃娃」的媽媽見不到她的孩子。

「黃疸嚴重，現在不能看！」

大家總是這樣騙她，並私下商量，

什麼時候可以帶她去看那畸型的兒子。

一個月過去了，不能再瞞了。

醫生、護士和家人們，十分緊張地把「那位母親」帶去看她的兒子，

大家做了最壞的打算，

想她會尖叫著暈倒、想她會轉身離開、想她會痛哭失聲……，

甚至為她準備了一張空的病床。

她終於見到那沒有雙臂、也沒有雙腿的孩子。

「好可愛！」她居然笑著說。

那天生重度殘障的孩子，就是現在日本著名的作家，

二、當怒火過去的時候

孩子放學了，琳琳去接他，「今天考算數了嗎？」琳琳問。

「考了！」「你考幾分？」

兒子支支吾吾了半天說：「五十分。」

琳琳大吃一驚，本來想劈頭一巴掌：

「你要死了啊？我回去好好揍你一頓。」

但是怕孩子當街哭起來，丟人，於是壓下怒火，
一路想「我該怎麼說」？

孩子顯然怕了，低著頭，跟平常有說有笑，
判若二人。看在琳琳眼裡，有點心疼。

到家，氣也消了。

先叫孩子洗手，喝杯果汁，又叫他：

「拿出試卷，給媽看看。」

看完，琳琳平靜地說：

「十題，錯了五題，另外幾題怎麼錯的？
看！有些是粗心，粗心最不應該，
也最簡單，下次細心，多檢查幾遍，
應該就能不粗心了。」

發現有兩題不會，也好，來！我教你。
下次就會了。」

三、死了兒子的父親

一九九七年一月十六號，

美國著名電視影集《天才老爹》的主角比爾寇斯比，
在哥倫比亞大學研究所唸書的兒子，
居然在高速公路上被人射殺。

比爾寇斯比沉痛地參加了葬禮，呼籲把兇手繩之於法，
然後，他在電視上消失了好一陣子。

隔幾個月，他又出現了。

在電視上，有人問他對這悲劇的想法。

「我們的心與所有曾經遭遇不幸的家庭連在一起，
要分享這樣的經驗真不容易。」

比爾寇斯比平靜地說。

四、女兒受傷的父親

被稱為『台灣半導體之父』的張忠謀，談到他女兒發生車禍。

「幸虧只有她一個人受傷，沒有傷到別人。」

白髮的張忠謀對大家說。

五、丈夫病重的妻子

美國前總統雷根的艾茲海默症越來越嚴重了。

在電視上，雷根夫人南西接受了芭芭拉瓦特絲的訪問：

「聽說雷根先生病得很重，現在情況如何？」

南西笑笑：「感謝上帝，已經出乎我們意料的好了。」

六、對小偷進一言

旅館裡借給旅客使用的浴袍總是失竊。

客房部主任氣憤地寫了一張公告，

打算發到各房間——

「偷竊本旅館浴袍者，將被送警究辦。」

隔一天，他把內容改了——

「請勿將本旅館的浴袍攜走，以免觸法。」

隔一天，他又把內容改了——

「如果您對浴袍感興趣，請洽客房部，我們有全新的，可以賣給您。

免的您拿走用過的浴袍，卻被扣了新浴袍的錢。」

七、對老母進一言

明明醫生開了藥，老太太卻固執，不吃。

結果整夜咳，吵得兒子睡不好覺。

「我要去講講老娘！」兒子早上對太太說：

「她太過分了，簡直跟我們過不去嘛！」

「別急！別急！」太太把他拉住：

「先想想，換個方法說。」

吃早餐時，兒子對老母開口了：

「媽！真是母子連心，您咳嗽，就算很小聲，我都會聽到，心不安。您上床前還是吃點藥吧！」

八、向老父進一言

女兒交了要好的男朋友，居然脾氣跟準岳父一樣，固執。

有一次為了約會，還頂撞了「老先生」。

「你為什麼會愛上這小子？」

老先生厲聲問女兒：

「他哪一點好？值得你愛？」

「爹地！你不覺得他的個性很像你嗎？有一點直，有一點固執。」

女兒說：「我愛你的個性，覺得像你這樣堅持到底的個性能成功。

他雖然不及你，但是多少有點像，所以我愛他。」

九、對妹妹進一言

小芳帶了三個頑皮的孩子來，在小趙的玫瑰花園裡撒野。

小趙在屋子裡看到了，火大地說：

「我要出去好好教訓這些小鬼，把我的花都弄斷了。」

「何必你去呢？」太太說：「由我去。」

「小芳！」趙太太小聲說：

「那些花都有刺，又剛剛噴了殺蟲劑，我老公說，小心孩子被刺到，有毒

。他在樓上看了，緊張得不得了呢！」

十、左右逢源的說法

「我家對面新開的公園裡，就要蓋圖書館了。」

老太太逢人就說：「多棒啊！你們要常來，一起去看書。」

隔一陣，政府改變計劃，不蓋圖書館了。

「我家對面新開的公園裡，現在不蓋圖書館了。」

老太太還是逢人就說：「多棒啊！全是綠地，你們要常來，一起去散步。」

有話好說

看完這十個故事，你有什麼感想？

你覺得乙武洋匡的母親太笨？

還是張忠謀太奇怪？

你覺得兒子勸母親吃藥的方法太假？

還是南西想得再好？

你覺得那位老太太，正著說，反著說，
都是她對？

換個角度看世界

問題是，畸形的孩子已經出世了，車禍已經發生了，

咳已經咳了，雷根已經病重了，圖書館已經不蓋了。

你怨天尤人有用嗎？

你今天在路上，就算把孩子揍一頓、罵一頓，
那五十分又能成為一百分嗎？

同一件事，你總可以從不同的角度去看，
而產生完全不同的感覺，

說出完全不同的話。
那些說話傷人的人，
多半因為沒有換個角度看事情，
也可以說，他們總從負面想——

為太太好

窗子開著，有涼風進來。
他可能罵太太：
「你難道不冷嗎？為什麼不關窗子？」

他何不換句話說：「太太！我怕你會冷，把窗子關上吧！」

為媽媽好

孩子爬得很高，媽媽很可能罵：
「你要死啊？你給我下來！」

她為什麼不改成：「孩子！那樣危險，你不怕，媽媽會怕，快下

來吧！」

為朋友好

在車裡，有朋友要抽煙。

「你把煙熄掉好不好？我受不了。」某人喊。

他何不改成：

「少抽一跟吧！尤其在車裡抽，對你身體很不好。」

為大家好

交一疊錢給朋友。「數一數，回頭少了，可別怪我。」你說。

你說得沒錯，他卻不好意思數了。

你何不換個方法：「還是請數數，因為我有時候會糊塗，搞不好多給你

了。」

最能把話說到心窩裡的，總是最能為別人設想，也總能退一步思考的人。

這樣的人，不但能用語言幫助別人，也能用這種方式幫助自己——

幫助自己用正面思考，度過人生的苦難。

一個小故事：

「我一路光腳走來，哭我沒有一雙鞋，直到有一天，看到一個沒有雙腳的人。」

知道乙武洋匡怎麼形容當他媽媽說他

「好可愛」的那一刻嗎？

乙武洋匡說：「出生一個月，我終於誕生了。」

對的！會說話的人，總用言語肯定別人，

關懷世界，使自己看的開，看得遠，

交更多的朋友，也活得更快樂

如何訂做一位好老師

老師 - 經師乎？人師乎？差異何在？

好老師的概念：

1. 教學確實打入學生的內心，學生樂於學習，能激起繼續學習的渴望。

2. 學生能對老師的教導產生持續性實質影響的深度學習。

活動一：

心目中的好老師？試從經驗中加以討論歸納後提出。試舉一例證。

四人一組分享過去學習的經驗

10分鐘後各組把彙整的項目寫在黑板上。請各組代表報告一個實例。

學習的核心觀念

只有學習確實發生時，教育才算真正出現。

1. 知識是建構出來的，非被動的接受。

引導學生的建構過程，比單純的傳遞知識重要

瞭解學生的心靈模式和學習型風格，因材施教。

2. 心靈模型的轉變是非常緩慢的

學習是持續的養成，尤其是行為習慣的培養需要耐心。

3. 幫助每一個學生完成學習

以鼓勵和讚美，激發學習的興趣和信心，要相信學生都有學習的能力。

1 好老師對學生的看法

1. 欣賞每一位學生，認為所有的學生都是獨特的個體。認真看待所有的學生，並給予同等的尊重。

2. 對不同的學生施予不同的引導方式。用心了解學生學習狀況的個別差異，針對學生的個別需要、興趣和目前的能力，設計不同的學習進度和作業內容。

3. 當學生課業上遭遇困難時，能先檢視自己的教學是否出了問題，而非歸咎在學生的智力或怠惰等因素。

4. 肯定學生的個別價值，信賴學生的成就能力，為學生創造進步的契機；並激發學生的創造力和自我學習。

每個學生都需要特別的對待，沒有任何一種教學方法，可以適用所有的學生。教學必須從學生的立場出發。如果老師想的只是自己的學識，則在課堂中是發揮不了作用的。學習的主體是學生，讓課堂的時間屬於學生，學習的方式屬於孩子。

好老師如何進行課堂教學？

1. 創造一個自然的學習環境

把學生學習的技術、習慣、態度和資訊，巧妙的置入於他們感到新奇有趣的問題或事務中，藉以激發好奇心，進而轉換成內在的興趣。

教師運用各種互動方式進行課堂教學，並且拋出更高層次的問題引導，吸引學生的注意力，但不急著給學生答案，交由學生自己去思索。在安全的環境中，學生放心的嘗試、失敗、接獲非評斷性的回饋意見。

2. 由學生而非學科角度出發

先從學生關心的、知道的、或他們以為自己知道的話題開始。要求學生從自己原本的觀點去思考，教師的講解也是從簡單解釋到複雜。

3. 抓住學生的注意力並延續之

教師能成功抓住學生的注意力，往往是從刺激性的問題開始或學生們關切的話題說起；藉由迷人刺激的行動、問題或陳述，持續性地

吸引學生的注意力。企圖吸引學生的目的，是希望轉變學生的課堂專注。

4. 尋求學生對課堂教學的許諾

上第一堂課時，便詳盡說明課程計畫和規定，希望能引導學生主動學習，並且期待每一堂課學生能夠傾聽、思考和適度的反應，確保教室內的每一個學生都能進入學習的情境。

5. 創造多元的學習經驗:

運用多種的方法引導課程教學，如視聽媒體、資訊科技、實驗、演練、體驗，讓學習充滿創新與驚奇。

6. 運用良好的談話技巧:

成功的老師會找到最好的方式解釋事物]、還會特別注意口語技巧，導引學生更正面的學習反應。

目光對著學生，焦點隨時從一個學生身上轉移到另一個學生:眼神移動從教室的一端延伸到另外一端，像對每一個學生說起話一般。隨時注意學生的反應，記住學生姓名，並三不五時的指定學生發言。

以輕鬆的語氣發問，並且積極的加入對話。:經常鼓勵學生表達意見，隨時停下腳步等待回答。讓課堂中綻放幽默風趣，讓所有在場的學生都有參與感。

注意音質語調和肢體語言的適切表達、自然而然的戲劇感。知道什麼時候該停下腳步，讓關鍵處突顯出來；速度的細微轉變，成為重點背後的驚嘆號，觸發學生的思考。

溫暖、明確、完整的語言，將學生引入話題，帶領他們沉浸在故事的情節中，讓求知的慾念飛揚；整個心思的焦點放在學習過程的專注投入。

活動二: 北京清華大學附小 語文科教學 影帶觀賞

寒假行政精進研習-結果決定一切

——用對的方法做對的事

不要只做我告訴你的事，而要主動去做需要做的事

4R管理系統(Result、Responsibility、Review、Reward)

是一套以結果為導向的執行力系統，它讓人從目標設定後，即可有系統地、明確無疑地往成功的方向前進；也就是把說的變成做的，把做的變成結果、把結果變成績效。以下分述四個步驟：

R1: 結果，是執行力的起點；

R2: 一對一責任，要求相關的人對結果負責，而且是一對一的負責任(因為含糊是主動性最大的敵人)；

R3: 檢查與追蹤，管理者不要站在相信的力立場去管理員工，而是要站在不相信的立場，定期檢查與追蹤，人們不會做你希望的，只會做你檢查的。所以公司只有壞的制度、而沒有壞的人。

R4: 即時激勵，決定員工是否投入的重要因素在於成就感，管理者應該善於即時發現屬下的價值，並能對屬下做出即時的激勵，增加員工的成就感。

想一想: 4R的管裡可以改變制度、落實結果。但一般而言: 當變革來臨時，沒有人拒絕改變，但所有人都拒絕被改變。

企業要百年經營，不能依賴強人

永續經營的根基，在於它強大的制度而非依賴強人的機制；唯有透過制度的建立，企業才能永續經營。強人管理表面上是高效率，但只能適用於幾十人的組織，一旦人多，強人管理系統就無法適應了。

例如: 以交通警察維持交通秩序或採交通號誌系統(紅綠燈+路邊照相系統+感應線圈)有何不同之處？

法治管理系統的關鍵在於人的自覺，自覺的前提是建立起每個人

對自己行為結果負責的機制；但人有時難免會放縱自己，所以檢查和處罰的目的，就是要保證妳在不自覺的情況，也會按照制度的規定行動。因此，法制管理系統的核心首先在於『誰做的，誰承擔最大後果』，有了這法治管理的基礎，制度才能真正實施。

想一想:4R就像一套紅綠燈管系統，簡單但卻能夠管理幾十百萬人。再想司機遵守紅綠燈的第一動力，首先是保護他自己。

如果員工感覺自己在為自己工作，公司只是他人生的一个平臺，這樣的感覺值多少？

強勢的老總之下，大都是平庸的員工。遍地黃金的背後，是執行力的衰退。

永續經營的思維:

沒有一個企業能夠憑藉某個人的力量獲得企業持續發展和強大，企業所有的發展和強大都是對規律遵從的結果。把企業的各項業務流程制度化，耐心的讓員工按制度要求而不是按企業家的指令工作。

4R管理系統是一套執行系統，是由結果、責任、檢查、激勵等四大部份組成的。

R1—結果定義系統。

在組織層面:主要內容是確定目標，並將計畫和任務層層分解。將年度計畫落實到具體部門和具體行動上。

在員工執行層面:主要是對分配的任務做結果定義。在執行前，讓每一執行者了解追求的是一個實實在在的結果，而不是一個含糊的任務分派。重要的是『要結果，不要只是密密麻麻的任務分配表』。

R2—一對一責任系統。

在組織層面:是進行角色定位，明確規定每個工作的責、權、利，透過評量的資料化指標來衡量績效，組織要靠績效用人，不是靠感覺用人。

在員工執行層面:主要是界定結果針對的責任人，必須是一對一

的責任，不允許有一對多的責任。重要的是『千斤重擔眾人挑，人人頭上有指標』

R3—節點檢查系統。

在組織層面:是對實際運作系統的過程進行監控。透過製度化的每日、每週、每月、每季、全學期或全年的報表資料，在計劃和事實執行的資料報告中，以目標管理系統去考評執行情形，做到“靠事實與資料經營，而不是依靠管理者的感覺做判斷”。

在員工執行層面:主要是針對執行過程中，經常出現的不可控制現象，按照執行的重要節點，定時檢查責任人的完成狀況；讓問題在過程中就被解決了，而不是事後再來進行處罰。保證結果實現、不讓錯誤發生才是執行的目的。

R4—即時激勵系統。

在組織層面:主要內容是對工作結果進行考核，做到依靠結果和文化凝聚人，不是憑管理者的權威與親情凝聚人。

在員工執行層面:主要是人們在執行時，真正的驅動力是成就感。所以要促進執行力的提升，獎勵要即及時、要多方位。每一個人內心深處都渴望得到承認，即時激勵表明的是我很重要或我受到重視。

4R管理系統是讓員工各司其職，各負其責。在個人層面，又可概述為『YCYA』系統:它可視為員工對管理者的第一個承諾—Yes，而C是檢查控制過程—Check；當執行結束，執行者仍需再向管理者報告:Yes! Finished!，然後管理者要根據執行情況，對執行者進行即時獎勵或處罰—Award!

4R管理系統的邏輯是從個人著手，透過『YCYA』系統，把所有的問題在執行層面解決，責任一定不能夠上移。。相反的，部屬可以幫助上級解決問題，有了這套系統，可以做到責任不上移，所有員工各司其職，各負其責，這樣組織的擴張就有強大的動能。

想一想:如果員工或各處室出現的問題，遇到自己不能夠處理的話，就上交到高層請求解決，那麼管理者光是做員工層級的問題解決

者，就要忙得無法做好自己職責方面的事了。

百年企業永續經營的三大支柱

組織是由人組成的，雖然優質的組織常在績效考核上得到亮麗的成績，但其背後卻是靠一套完備落實的制度來運行。

百年企業有三大核心支柱:即是對自己負責、對結果負責、對被服務(客戶)者負責，這是4R 管理的內在價值。

實例解說:

一、Wal-Mart沃爾瑪超市的三米微笑創造奇蹟:與顧客距離三米之內時，看著顧客的眼睛說:『有什麼可以幫助您的嗎?』

謹記知名企業失敗的結論:

爬上一座高山也許需要10天，但掉下來卻只需要 10 秒。

二、承諾結果、創造價值是員工的天職

1. 老闆問:你為什麼不倒水，?(他沒有說)

2 總經理要以公司名義為員工過生日。(做老闆的豈不累死?)

三、什麼才是真正的結果?必備以下三要素

1 客戶化—客戶要的，才是結果。努力使產品和服務更為優質。

2 量化—是故實實在在的結果，而不是看不見、摸不著的結果。

3 實物化—只交換結果，不交換過程。以終為始的管理，沒有任何藉口，只講功勞，不講苦勞。

1 實例演練: 買光碟片 買火車票

1 好態度 = 好結果。 沒錯誤發生 = 好結果。

1 人人做=沒人做。 好制度造就好員工(ok單=制度+責任)

學校的危機管理與溝通

學校訓輔工作的推展，整體而言涵蓋範圍甚廣，但就校園事件來看，學生的意外傷害或親師生衝突問題為數不少。經驗告訴我們，校園意外事件的發生，大都突如其來而讓人措手不及；因此如何因應學校危機事件，也就成為大家關切的重要課題。

常言道：人有旦夕禍福，天有不測風雲；或云：千金難買早知道，萬金難買想不到；這些話意謂世事難測及對危機來臨的懊悔。當面臨危機時，我們通常會花費較多的心力，去處理“滅火”般的緊急事務。我們知道當下的危機處理左右結局；是危險或機會？是樂極生悲或否極泰來？是危中有機或機中有危？常在此瞬息間做了決定。危機處理固然重要，但與其投入大量的心力在於危急的“滅火”工作，倒不如事前做好危機管理，防範未然，讓危機及早消彌於無形。

何謂學校的危機管理？舉凡校內足以防範危機的各種預防措施皆屬之；危機管理可區分為危機預防、危機處理、危機善後等三階段。最好的危機管理應是在危機預防階段，讓危機消彌於無形；但若危機在所難免，也要讓損害減至最低為宜。危機管理的有形無形措施，猶如投資保險，或許有人認為如此做法豈非人力、物力的無謂浪費；唯有等待危機降臨，才能體會防患未然的可貴。

有些學校目前已有危機預防的措施，如：訂有電氣、電梯、飲水、建物公安檢查等的年度保養契約，定期請專家到校檢修各項器材，這些措施即是防患未然的明智做法。又如訓導處加強學生的安全教育，定期舉辦防震、防災演練；或定期檢查遊戲器材設施並做好安全標示及使用說明；或於SARS期間，師生每日量體溫；或校內訂有學生受傷送醫的標準作業流程、及對於適應欠佳兒童的認輔與個案輔導---等，都是預防危機發生的積極做法。

有句話說：不怕一萬，只怕萬一。許多的意外，確實常在迅雷不及掩耳之際從天而降；猶如事前毫無預警似的。其實危機來臨前夕，事物多少會有蛛絲馬跡可循；如：出現質變、量變或反常的現象；只因人們缺乏警覺性，以致一時不察而錯失先機罷了！

就學校而言，如：最近器材使用頻出狀況、學生的出缺席異常、問題行為層出不窮、親師關係破裂或弄僵。又如：學生闖越工地圍籬或黃色安全警示帶、颱風天河水上漲至警戒線等的超越危機預警機制。或者對事件產生過度或低度的反應，如：事件發生時反應過度激烈或內心悲傷卻表現得出奇鎮定，都有可能是危機來臨的徵兆。此刻若能洞察先機，則可防患未然、否極泰來。

有云：一般人若面對重大災難時，心智年齡通常僅有小學一年級，此乃說明面臨危急的驚訝狀態，容易使人喪失理智。所以平時的危機演練，要越真實越好，若能事先無預警的演練，並對演練結果不斷提出改進，則可以熟能生巧、臨危不亂。危機演練的目的在於尋找問題點，縱然演練當時毫無問題出現；危機發生時，也有可能出現意想不到的狀況。所以危機演練的本意並非一昧的粉飾太平或只想要證明自己的單位沒有問題存在。

最好的危機處理，是能先掌控危機、避免事態擴大或蔓延；不過一般人在危機初期，通常容易輕忽事件不確定性所帶來的負面效應。所以面對危機，我們不宜輕率把它界定為單純事件，應依事態發展的程度，啟動學校危機處理小組，發揮團隊合作的組織力量迅速解決危機。

控制危機避免月暈效應，是危機處理的首要任務。避免危機擴大的策略，首應發揮危機處理小組團隊合作的組織力量之外；也要做好快速正確的通報系統、及組織與人的橫向聯繫、或資源協調，讓學校同仁清楚的知悉情勢，以增加助力杜絕猜疑。更重要的是要做好危機傳播，但不要傳播危機，以免以訛傳訛影響人心。

當危機處理需面對當事人的溝通或媒體的採訪時，如何溝通也是一門大學問。學校應慎選發言人，並注意其能否具有說服力的外在形象，且要懂得掌握發言時機。發言人或重要關係人，必須對外發言或回答相關問題時，應把握下列溝通的傳達要領。首先應該誠懇表達我們會優先或儘快處理這件事；且對於這不幸的事件，我們感同身受會竭力來降低傷痛；也會盡力對此一事件及類似事件進行調查；並適時公佈真相或告知未來應如何處理類似事件。

危機處理也可說是一項重要的公共關係，所以樂在溝通的親切感、實話實說的誠懇態度、心繫大眾的善意和專精嫻熟的專業形象，都是做好公關溝通的不二法則。學校裡，有時難免會遇到一些家長的抱怨或投訴，嚴重的還會引來大批媒體蜂擁而至。

處理家長的反應意見，要懂得顧及他們的心裡感覺，充分表達我們的尊重與接納，以尊重的口吻表達“你是重要的”，其次以接納的語氣說：你的問題就是我的問題、我了解你的辛苦（痛苦），並以負責任的態度說明可能處理的程度，如：我會盡全力幫忙解決、我能做到哪些處理事項、我不能做到的有哪些，是因為----？最後還要切記，要保持高EQ，不能被激怒或生氣。

學校的危機事件通常也很容易成為新聞事件，學校面對蜂擁而至的記者採訪，要事先擬妥新聞稿；若有必要召開記者會一起說明，則要安排記者會說明。回答記者的技巧，除了要誠實應對提供記者正確的報導資料之外，也可以試著加入學校主導性的資料，以導正視聽。

有些記者提問，喜歡夾帶定見，我們不妨幽默以對或技巧性的予以更正；若要求臆測，則可說：事情未發生，不做假設性的回答或表明這是個人的推測；若記者問話含混模糊，則請他定義或自行做得體的回答；對於限定的答案，可以拒絕回答或說以上皆非、以上皆是。若被問到自己不知道的狀況，可回答說：先查證後再給你做明確的回答。

危機的善後處理工作，有可能涉及人事物的理賠、慰問、回復原狀或心理輔導等問題，但希望任何一個危機處理的過程，都應成為下一次的經驗智慧，讓危機從此遠離。所以事後的多方審慎檢討及處理過程完整資料的檔案化，都是避免危機重現的良方。危機是危險是轉機或契機？存乎一心，不可不慎。

—— 本文係參加93年女性領導發展研究班課程心得 ——

人際關係與溝通

「溝通表達能力」之於教師，猶如「手術工具」之於外科醫生
教師為什麼要注重人際關係與溝通能力呢？

教育工作絕大多數的時間都是需要溝通與表達，在教學或輔導上要
和學生溝通，在行政或工作上要和學校同事、主任、校長、或委員會
成員溝通；在親職教育上則要和家長溝通。

良好的溝通表達能力，可以縮短人與人之間的距離，也能增進彼此
間的相互了解；且有助於解決日常工作或教學、輔導上的問題，進而
提升人際協調合作能力及組織領導能力。

師生之間、教師同儕之間（包含行政與教學、資深與資淺教師）、
行政單位之間、親師之間的人際互動，都是校園內主要的人際網絡。
這些網絡溝通若能順暢，則處事能趨於圓融，教學愉悅、處處逢貴人；
反之，可能影響個人工作的心情或教學效能，甚至影響人際關係，嚴
重者感覺處處碰壁遭人排擠為難。

目前的校園，由於大環境的改變，以及教育政策或制度的改變，
校務決策參與多元，『尊師重道』觀念式微、職場倫理模糊，因之校
園衝突在所難免；如：親師衝突、師生衝突，行政處室間的衝突或行
政人員與一般教師的衝突，或教師小團體間的衝突。若學校成員尚不
知在人際關係與溝通技巧上多所練達，則校園人際或組織氛圍將愈形
冷漠疏離，教學工作上也會更加辛苦、事倍功半。

給自己的功課：

學習同理心

學習與不同的人合作

向「不喜歡的人」學習

培養「磨合期」的容忍心

學習讚美、鼓勵

學習先改變自己

學習控制情緒，避免出口傷人。

案例演練：主任交代的事

想想看！如果你會怎麼處理這件事？

請把它寫下來或和其他成員分享你的處理方式。

衝突處理的類型與技巧

衝突處理常因不同的情境思維，而有不同的策略產生。『關心自己』的人，面對衝突情境時，關注的焦點在於自己的目標是否達成。『關心他人』者，面對衝突情境時，關注的焦點在於如何與人維持良好關係，而非如何滿足自己的需求或目標。以下歸納衝突處理的五個類型：

1. 競爭型：

只關心自己的想法，不願意與人合作。面對衝突時，只以追求自己的目標為首要，有意無意的想壓制對方，迫使對方接受你自己的想法，自己如願和勝利最重要。這是溝通的零和遊戲，處理衝突過程中，強勢的一方如願以償，看似贏了面子，卻傷了彼此和氣，大大的輸掉子。下次誰還想和他一起合作處理事情？

2. 容納型：

衝突過程中，傾向於忽視或放棄自己的目標，以滿足他人的要求。面對衝突時，主要是考量維持人際關係的和諧，自己的目標是否達成不重要。這類型的人就是一般人口中說的『濫好人』，工作上鄉愿而難有突破性發展。

3. 合作型：

當事人不但關心自己的目標達成，也關心與他人和諧的關係，因此能夠同理別人的需求或不同立場，懂得以理性表達和溝通，來尋求彼此都能接受的方式（雙方滿意）。這屬於雙贏的溝通類型。共好，你好我也好；這類型的人是工作取向和關係取向都能兼顧的好人才；同儕喜歡，上司也欣賞。

4. 折衷型：

面對衝突時，會採取讓步的方式，但也不會完全不顧自己的目

標，為解決衝突，會與對方取得一個折衷的方案。自己對這方案結果可以接受，但並不滿意（雖不滿意但可以接受）

5. 迴避型：

衝突發生時，既不關心自己目標，也不關心與他人的關係，只採取『冷淡』的態度，不發表意見，也不面對衝突；如此只會造成衝突擴大，對解決衝突於事無補。

誰是最會溝通的人？ 誰需要學習溝通？

我們從小到大沒有人教過我們怎麼溝通，我們練習溝通的機會都給了聽從、順從、安靜、不要再說了；甚至讓給了升學、考試和讀書。在學校裡溝通這門課程淪為空白課程，沒有溝通的學習，是不利的潛在課程，一旦走出校門，自然就不具備溝通的技巧；因此面對團體成員，相互間的協調合作關係，挫折時有、效率低落也是必然的。

若想要在眾多員工中脫穎而出，要先學會主動溝通。我們有時不免覺得：學校的某某人或某某單位很固執，很難溝通。究其原因：不外是他對情況的瞭解和理解程度和我們不同，對方只是按照他自己認為最正確的方式來決定自己的行為。不過彼此間若越不喜歡溝通，則這條人際互動的橋樑就會越不暢通，甚至堵塞。有時彼此越不容易瞭解，可能更容易產生意想不到的誤解。

有效的溝通，可以增進彼此的瞭解，也有助於人事物的圓融處理，以下是溝通須注意的要點：

溝通的時機？找對的時間（從容、適當的時間）最好由對方決定。

溝通的場所？在對的場合（舒適、安靜）

溝通的方式？用對方能接受的方式

溝通的態度？態度會影響溝通的效果

簡潔： 莎士比亞稱簡潔為智慧的靈魂，辦事簡潔、說話簡潔，就覺得幹練，是辦大事的人才。

不卑不亢：，言談舉止間，表現出不卑不亢，從容對答（專業沉穩）；站在對方的角度想一想，不以針鋒相對的形式令對方難堪，

能夠充分理解對方。

善於傾聽：傾聽不僅要察言，還要觀色。溝通過程中，一定要流露出全神貫注的表情，真誠的關切”瞭解對方的觀點，不急於發表個人意見，以足夠的耐心，聆聽對方的觀點和想法。不多談不匆促做結論。要有同理心，但不是同情，更不能濫情。

不要貶低別人：千萬不要為了顯示自己的能力，刻意貶低同事。褒己貶人的作法，會讓對方看輕你的為人，也是傷害同事間的情感。

實例演練：老師請換座位

十分鐘內請每組討論一份最合乎衝突原則的作業單

每組代表想全體學員報告、分享。

你用了哪些原則？

解決衝突的方式？

所有來的夥伴都是最適合的夥伴

所有做的時機都是最適當的時機

該離開的時候就離開

想留下的時候就留下

舒適的氣氛 自在的行事 就是對的方式

謝謝各位夥伴給我回饋的機會，也感激您！

願意騰出假期寶貴的時間來聽我分享生命中潛在的聲音。

祝福您

廣得人緣 事事順遂

新進教師座談會—課堂秩序及班級常規

● 致歡迎辭:

歡迎加入修德團隊，修德是一個溫馨可愛的教育園地，我們以無比的歡心和惜緣的情懷，迎接新夥伴。年輕是新鮮活力，成熟是經驗累積，教師團隊每年注入新血輪，而資深教師也發揮經驗傳承的影響力；相信新夥伴和團隊成員很快就會打成一片，發揮相輔相成的功效。

下列幾個基本的注意事項，提出供各位參考

一·上課前的課堂規定

1. 預習上課的單元
2. 閱讀課外讀物
3. 桌上備妥上課要用的學用品
4. 朗誦指定的詩詞或課文
5. 沒帶用具要先和同學借用
6. 沒帶課本可以兩人共看一本
7. 沒帶作業簿，可以準備其他紙張代替

二·維持課堂秩序的原則

1. 事先規定上課應遵守的規則和例外
2. 教學進行中適當的行間巡視
3. 教學方式生動活潑，教學過程動靜交錯
4. 運用分組合作的團體壓力，讓學生自我約束
5. 善用個別及團體的獎勵，隨時給予成就感
6. 不因處理學生常規問題而中斷教學
7. 不宜讓學生排隊等待批改作業

8. 老師關愛的目光要照到所有的學生

三·教師執行常規的態度

1. 避免被學生激怒，形成師生衝突
2. 對常規的要求，不要太過嚴苛
3. 生氣或情緒不佳時，避免處理學生問題
4. 處理學生問題要就事論事
5. 避免做全班性的處罰，也不可使用連坐法
6. 執行班級常規時，避免讓學生認為是老師偏心

四·教師執行常規應注意的事項

1. 建立班級常規願景的共識。如:動如風、靜如鐘
2. 處理個別學生的問題時，要注意團體常規
3. 執行常規要適度變通，避免造成親師認知的衝突
4. 掌握問題焦點處理，不偏離主題
5. 防止同學藉故模仿學習
6. 重大事件要請學年老師或資深老師協助，必要時行政支援
7. 常規表現優良的學生應要及時鼓勵
8. 規過於私室，揚善於公堂。

如果廁所不是廁所 —— 廁所的名字是什麼？

廁所不是髒臭的代名詞、也不是偏僻窳陋的私密空間；

更不是學校教育得以忽視的學習角。

廁所是文明進步的代言人，也是學校空間規畫邁向精緻化與人性化的象徵？；更是實踐生活教育、培養美感教育的開放空間。

我喜歡就廁所的環境衛生，去評估各家飯店或餐廳的品質，以印證其富麗堂皇裝璜背後的可信度。縱使是國內外旅遊，我也一定不會錯過參觀廁所，因為人們視為最不登大雅之堂的廁所，若能保有一定的品質，那麼其它的地方相信就不會太離譜了吧？！

童年的小學廁所又濕又臭又暗的印象，及一失足就可能掉入糞坑的恐懼感，直到長大成人，甚至生活了半百歲月，還不時被童年如廁的困擾驚醒。唉！生命中不喜歡的如廁經驗，竟然不理會我的厭惡，悄悄的霸占了我記憶的深處，成為揮之不去的夢魘。

每一次的惡夢驚醒，猶如提醒我要重視學生的如廁經驗一般，於是我開始思考——我還要修德的小朋友複製這樣的童年惡夢嗎？還是要讓孩子們重新認識廁所的名字，並讓孩子們知道什麼叫文明？什麼是品質？什麼是生活教養？更深層的思考是我不甘心這所還不到十年校齡的學校，一年花在廁所維修的經費，竟要高達二十萬以上，換做是自己家的經費我怎捨得，何況是納稅人的錢啊？！

感謝教育局長官的體察，更感謝尤督學的關切協助，讓修德的廁所得以分期整修。我很珍惜得來不易的廁所整修經費，於是我帶領工作夥伴全心投入廁所整修工程，我們積極搜集、歸納並聽師生們歷年來對廁所硬體使用的意見。也率領建築師和校內相關人員，到新建學校或廁所整修的舊學校，去參觀並訪談，被我們叨擾就教的學校總近十所學校。

有限的經費，說服不了我放棄追求品質的理想，我要為修德的孩子，量身訂作一個屬於我們自己學校個殊化的廁所。無臭無味、安全衛生，便於維護管理是必然的要件，但每一層樓務必加設無障礙廁

所，是我絕不允許因經費短少就要被妥協放棄的堅持。還有學校大教室所呈現的教育功能和美感教育，以及忠於工程品質的信念，都是我們進行廁所整修工程中解構建構的信念和心路歷程。

企業經營的關鍵在決策。決策的行為模式裡，經驗值往往成為重要的決策依據，不管是自身的經驗或他山之石，均有可借鏡之處。藉由外部經驗透過學習與反思，內化為自己的決策能力改善決策品質，做出正確成功的決策，即是我們下一期廁所進行的工作態度。謹以此文感謝尤督學的協助指導，且以拋磚引玉之情，與終年辛勞的各校總務主任分享修德廁所整修經驗。

謝謝各位參與分享！

演講的技巧

演講是要講也要演，它也是說話的技巧和藝術。通常演講比賽可分為事先公布講題，及出場比賽前現場抽題的兩種方式。賽前公布講題的比賽，可以事先準備講稿、參賽者也可以在賽前熟背講稿內容、演練說話的技巧。臨時抽題的比賽，參賽者要有臨機應變的能力和作文能力，臨場還要展現個人說話的魅力（表達能力），才能脫穎而出，獲得到好成績。

各位的演講比賽是公布講題、事前備稿的方式。備（背）稿上臺的比賽，參賽者都是有備而來，大家對自己準備的講稿一定很熟練才對。那麼如何展現自己高人一籌的演講技巧，就是致勝的關鍵了。以下分別敘述演講的技巧：

一 上臺演講應注意哪些事項？

1. 要注意站的位置：不可偏左或偏右，也不要太靠後面或太靠前面。站偏一邊，好像只對臺下的一半人說話；太靠前有掉到臺下的危險；太靠後則說話的音量容易受到影響。站在講台口的正中央位置最恰當。

2. 要注意敬禮的動作：上臺要先在講台口中央站穩，兩手自然垂放，面帶微笑、眼睛掃視全場，然後大方的向評審敬禮。這時候評審已經開始注意你，優雅大方的儀態，會讓評審留下良好的第一印象。

3. 要注意眼睛的視線：演講的視線，一秒鐘也不能離開聽眾，而且要照顧到全場。所看的視線目標是由左角看到右角，再從右角看到左角，這樣的反覆移動。若能這樣，所有的人都會感覺『演講者好像是在看我，和我說話』，任何人都不會有被冷落的感覺。

4. 要注意手勢表情：手勢、動作、表情，是評審成績的一部份。雙手最好的放置是要用時拿出來，不用時任其自然垂放。若雙手放在背後，則要自然；如果雙手背得太高，好像被綁住一樣，很不好看。手勢表情必須符合語意，達到自然的程度為最好，否則就容易讓人家誤以為造作。造作不自然就是不好，而如演戲般的手勢或舞蹈的手

勢、練武功的手勢等，都是不恰當的手勢。

5. 要注意語氣語調：語氣是說話時候的抑揚（強弱）、頓挫（句讀）；語氣用得恰當，可以表現說話的情感，提高語言的效果。語氣的強弱、頓挫，應隨著語意的情感來變化；如果演講缺少強、弱，頓、挫，快慢等，則演講顯得呆板無趣。語調是指演講時聲音的高低，吐字的快慢等。音高不要刺耳、音低要聽得到才恰當。

6. 要注意內容音量：講稿就像是一篇文章，內容要切合題意、且要言之有物；開端和結束要交代清楚，中間的敘述要分段，結束的語詞應簡捷有力。音量的大小，可依場地大小而定；一般的原則是：音量大，但不可大到聽眾感到難過；音量小，也要全場都能聽清楚。

除了以上的注意事項之外，演講不可以讓人聽起來有背講稿的感覺；演講時的動作表情，一定要配合情感，發自內心，從容自然的說出，才能感人動聽；如果能再加上適當的手勢，就更能表達文意，獲得評審及聽眾的共鳴。

以下就演講的手勢，分別敘述說明：

二．演講的手勢要如何表達才恰到好處？

手勢有助於文意的表達，但裝腔作勢、畫蛇添足的造作手勢就要避免了；只有配合感情的自然流露，才是好動作、好手勢。

演講的手勢大致可分為：舉、托、劈、畫、按、推、捶、搖、抖、指、點，以及握拳、出指等。以下分別簡要說明：

舉手：可分雙舉和單舉兩種。雙舉是兩手同時半伸高舉，表示極端興奮與忠誠的樣子。單舉，手要握拳，它表示有決心、有毅力、有熱情、以及表示贊成等，。

托：托的動作是手心向上，由下往上托。這種手勢有單托、雙托、平托、高托。單托只用一隻手，掌心托在胸前，如說：這些東西，頂多是、、、。單高托是用一隻手，掌心向上高舉，臂稍屈，手要高過頭頂；如：有托天的本領。雙平托是雙手屈臂、掌心向上、同時托至胸前，不高過肩；如表示救出某某人。雙托是兩手掌心向上，由胸前向上托，與肩齊；是表示由低處升起或普遍提高。

畫：畫的動作，是把手伸平，在胸前向左或向右畫。這個動作代表（一般）、（所有）、（大家）等，也有單畫、雙畫的分別。單畫是用右手從左向右平畫，『如一般人的意見，都是如此。』、『我代表大家說句話』最好用單畫。雙畫如：『你走你的獨木橋，我走我的陽關道』，兩手動作要分先後，不能同時畫。

劈：把手伸開，提到胸前，掌心向左（右），用手來象徵刀。單劈如『像切西瓜』；雙劈如：『總有一部分是好的。』

雙推：兩手提起，掌心向外，做出推的姿勢。如：牆倒眾人推。

點：點是手握鬆，獨伸二指，配合著語意，作出向前點，向左右點等動作。

指：表示方向、距離、部分等，指的動作，比”點”停得久一點。如：我要勇往直前，就往前指。那一夜是滿天的星斗，就往上指。在指的時候，眼睛千萬不可看手。

搖：搖是把手提起，約與肩齊、掌心向外。單搖，如那可不好。雙搖如我們都不贊成。遇到否定的句子就用得著。

抖：把手提到胸前，配合著語詞，作急劇短暫的抖動，以表示氣憤、失敗、懊惱等。單抖如：算了、算了。雙抖如：完了、一切都完了。

打：有拳打如；”我要打你”、掌打如”打你一個耳光”。

按：把手提起，掌心向下，配合著語意，手掌向下按。單按如：最低限度、、、。雙按如：普遍。

撫：出手姿勢，和按一樣，只是沒有繼續往向下按的動作。如說”她已經長得這麼高了”。

伸大指：把右手提起至面前，握拳獨伸大拇指；以表示『第一、勝利、最偉大』等。

指小指：把右手握緊，指出小指。以表示細小、微賤等。

一般事先指定題目的演講比賽，講稿都是事先做好，要想在內容取勝比較難。若要想高人一籌，就得在語言（包括音與調）、儀態（包

括動作表情)和時間的控制方面下工夫去練;練到不用大腦去想就可以把講稿說的絲毫不差。

演講因為精神緊張，難免忘詞，若站在臺上呆思苦想，會更加緊張，所以忘稿急救法演講者不可不知。如在中間或末尾，突然忘稿，心理不要慌，就把忘記的幾句跳過去（跳接）；把能記住的話接著說。這樣雖然少說幾句話，因為講稿是你自己準備的，聽的人是很難察覺到的。聽的人沒有看到你的原稿，所以不要把演講看做背書，忘詞就千萬別站在臺上發呆苦想。

忽然忘詞，話也別停；你可以“解釋上一句”，說不定可能引起你對原稿的記憶，等想到原詞，再接下去說。也可以在不違背大意和題意的情況下改詞，聽的人是不會知道的。這些方法若能巧妙運用，演講還是可以拿到好成績的。

祝你

高人一籌 脫穎而出

兒童問題之診斷與治療

前言

我們觀察兒童在年幼時，即可主動探索週遭的環境，在入學前即發展出相當廣泛的直覺理解，他們對生命、他人心智、自我心智和自我都發展出健全有力且有功能的理論；在許多方面的學習，都充滿想像力，而且能將所學的知識統整起來。但是不知道為什麼在入學後我們的學生，在年幼當時能輕易熟練許多顯然十分複雜的領域之際，卻無法精熟學校設計的課業？另外，也有人可以輕鬆學會某些概念和技術，但是在學習學校最善於提供的技能和知識時，卻又顯得困難重重！這到底是怎麼一回事？確實值得提出來加以討論。

學習障礙的迷思和克服之道

到底是怎麼一回事？為什麼學生無法學會他們應該學的知識？或許教育工作者，尚未體會到，學生在課堂上的原始概念和刻板想法，及千篇一律的「劇本」，所產生的強大威力，以及重塑和掙脫這些桎梏，會有多大的困難？究其原由，我以下列三種學習類型來論述：

第一類型是直覺學習者（天生的、天真的、一般學習者）

第二類型是傳統的學習型（或稱學校的學習者）

第三類型是學科專家型（即精熟的人）

仔細深入探究三種學習類型，各有其規範，然而各類型的學習不會圓融地銜接在一起，它們之間的鴻溝會導致嚴重的學習問題。若能在課程教學評量中，引發學生興趣，搭起直覺知識與正式知識之間的橋樑——這才是解除迷思概念，對抗刻板定型的思考，和產生深入而持久的理解力最有希望的良方。

要改造教育，最重要的關鍵，就是開創環境，以便在各種不同求知類型之間，搭起溝通橋樑。在古典學徒制裡或在兒童博物館中，使學生看到各種活動的關聯，敏感到自己的思考歷程及自己的概念與學科知識間相生相剋的情形。

若能深入學生的腦袋之中，設身處地的了解學生概念的起源和長處。確實加以了解與掌握就可以明白，凡是有可能產生學習的場合，

都會有迷思的概念和偏見，同時也會有改善溝通和理解的機會。

多元智慧理論的解釋和解決之道

我們一直在教育工作中，對學生一視同仁，然而，近幾年來，認知研究興起了多元智慧的理論，發現學生在某種程度上擁有不同的心智，因而認為每個人在這些智能上的表現有差異，而且會以不同方式的運用和結合智能，並且在不同領域發展。

目前考試被認為是學校教育極端重要的一件事，各校都抱著「標準化測驗」及「標準答案」不放，不願冒險擺脫「標準化測驗」的宰制。就不同心智發展的學生而言，單一標準化的測驗評量，是否能合理代表學生學習呢？

其實獲得和表徵知識的方式有很多種，個別差異應列入教學評量的考慮因素。有些學生在一般測驗不及格，若以其他適切的方式來引發時，則顯示已有深入理解。所以，我們不能以共同、統一的評量方式來測驗學生的學習成就。

我們認清學生的個別差異，並能以截然不同的方式學習，各學科能以各種不同的方式來呈現，並以不同的方式來評量，則具備不同能力及特性的各類學生，都會有更佳的學習表現。

從文化心理學的角度解釋學習的迷思

沒有人學不會社會所要求要學習的文化 然而文明社會創造出學校，專門為了下一代的學習而設計，結果卻是許多學生學不會。面對這樣的矛盾現象，該如何被解釋？

認知發展心理學與文化的心理學之間的重要差異是—認知發展心理學假設兒童心智裡存在一個「中央處理機制」，其運作帶動個體做出某種行動動力，而文化心理學所要研究的主體是人的活動。簡言之，一個活動的社會情境脈絡和行動之間的關係，架構出詮釋行為者意圖的參考架構，而參與者在活動中的意圖才是研究的主體。根據維高斯基的理論，意圖、情境脈絡和行動三者構成了一個詮釋的關係。

人類創造出語言符號和其他工具，經由長期演化，累積和傳遞，形成族群文化。族群文化的傳遞本身就是一個教育體系，從學習立場

來看，每天生活在文化的生活方式和思想脈絡中，最終每個人都成為文化中的成員。反觀學校教育肩負文化傳遞與開創的任務，但是學校教育的結果是許多孩子在認知上學習不會，在真實生活中卻都學會了。

教學應建立在孩子真實的生活上，它也一定要是文化的。文化在教育意義確實應被建立在這樣的思考原則上。了解孩子的思考模式和生活經驗，在真實生活中導入他能理解的學習。意圖、情境脈絡和行動三者的詮釋關係，依文化心理學的角度來詮釋學習應是不可忽視的一環。

結論

上完一學期的課程，個人對學習障礙透過不斷的反思、辯證，不知不覺已釐清了諸多教學現場的疑慮。以往教學評量的結果，總把不滿意的責任推給學生。極少站在學生的立場想：“為什麼學生不了解？”，“我該為他們做些什麼努力？”。如今打開學習之謎，亦是啟迪教師教育的良知，如何為孩子搭起學習之橋，引領學生在真實的生活情境中學習，充分發展學生個別差異多元智慧，應是迎接新世紀教育改革的重要課題。

參考書目：

Armstrong, T. (丁凡譯) (民87)。因材施教。台北：遠流。

Gardner, H. (陳瓊森譯) (民84)。超越教化的心靈；追求理解的認知發展。台北：遠流。

陳正乾(民89)。文化與教育。台北：市立師院講義。

教師教學研究讀後省思

前言

「教師即研究者」意味者教師同時是教育行動的主體與客體，它和以往教師在教育學術中被觀察、被訪談或是協助研究者蒐集資料與填答問卷者有所不同。在教師專業實踐的過程中，教師不再是被實踐或被把弄的對象，而是反省與探究，建構自己專業知識和專業的權利者。教師自己動手做，以解決教育現場中，所面臨的實際教學問題，應是提昇今日教師專業成長的重要課題。

教師教學研究的啟示與省思

我國教師由於無具體評鑑教師教學績效的考核措施，教師工作因而形成過度保護，相對也缺乏了激勵和促進專業成長的動力。長久以來，教師坐擁教室王國，封閉的教師文化，使得教師的教學有如「關起門來，各行其政」，至於教師教學研究，更是少有之事。相對於國外教師教學研究盛行，不論是教師個人或同儕合作事的教學研究，都不斷地在進行者。

研讀「教師教學研究」一文的翻譯，反觀國內教師教學研究尚在起步階段，不覺給了我以下的啟示和省思：

教學研究有助於提昇教學品質

教師在教學前與教學中之行為關係，如何利用專業知識去計畫課程和分配教學資源 教學前與教學後，設計教學時思考過程如何做教學決定 在教學當場所做的決定，對其原來的教學設計與教學行為的修正，改變等都影響教學品質的差異。

教師在教學過程中，如何將其主要概念，訊息傳遞給學習者，也是影響學習效果的重要變項。至於在教學過程中，學習者何以能知？如何獲知？先前的知識內容和對學習究竟有多少影響？都是教學相當重要的歷程。晚近許多的研究發現，學生學習的關鍵在學習而不在於教師。也就是說：決定學習成果，學習感受及自我觀念者，不是在教師特質，而是教師在教學現場中與學生的互動。所以教學品質與教

室中學生的學習有直接的因果關係。

我國教師原已孤立於各自擁有的教室王國，封閉的教師文化，如何能知道「教」與「學」的品質呢？個人認為應透過教師自我的覺知使其能體悟教學研究有助於提昇教學品質及專業成長的道理，進而教師具有教學研究的能力，並且訂定具體可行的激勵策略，促進教師自我成長。

唯有教室現場第一線的工作者的改革，才能有效提昇教學品質，否則仍存在者「數十年如一日」的傳統現場心態，再好的課程改革，也是付諸闕如，所以，教師教室現場的教學研究，才是真正提昇教學品質，落實教育改革的有效途徑。

教學研究尚在摸索狀態

以前上教學視導課程時，老師經常播放國外教師從事教室內教學研究的影帶，從影帶中可以看到教師們對教室觀察紀錄熱烈的提出討論，而教師亦經常利用教學日誌作個人教學檢視與省思的參考。國外教師教學研究的精神確實令人欽佩。

反觀我國，教師高唱專業自主，卻拒絕校長、主任查堂，亦萬般推卻教學觀摩活動，主要的是不歡迎別人來參觀他的教學，當然對個人的教學情形，也是少有尋求精進的。

目前教育行政單位開始逐漸重視教師的教學研究，如：推展行動研究、教學視導、小班教學等。主要在鼓勵教師多做教學研究，以提昇教學品質。雖有部分老師體認時需，接受教學實驗，欣然參與教學研究工作。然而仍有多數老師仍未覺察教學研究的必要性，依然故我。

我個人也曾參與同儕視導的研習，但對於教學活動的觀察紀錄，仍感覺困難，而對教師教學行為的分析，也常花費許多的時間方弄懂。至於其他老師在參與教育實驗時，也常以展示學生作品或蒐集資料呈現，即以為充分表達了研究精神，少有對自己的教學做日誌，口頭質問或者發表論文的情形。

如果要問我們的教學研究推展如何？應該說只在摸索階段，並且大部分的實驗尚停留在學生作業單的呈現，老師實際在教學現場做教室研究或以日誌來省思上課的情形者很少，更遑論錄下個人的教學影

帶進行自我批判或反思。看看別人，想想自己，教學研究在國內尚在摸索狀態的萌芽時期，要想發展教師的教學研究，仍有一段相當大的落差，需要努力。

學校發展教師行動研究的必要性

「在地知識」告訴我們六個個案的教學研究，讓我們知道國外教師是如何的在教學技巧和學生學習的情境中，不斷地從事反思與檢討。台北市今年度在教學改進方面亦推出教師行動研究，希望教師透過實務經驗的探討，來發現教學的問題，以進行教學研究的“行動研究”

以往教師常處於被動、被研究、被觀察的角色，目前行動研究鼓勵教師將自己的教學提出具體的研究方案，來解決教學現場中所發生的問題行為。這種化被動為主動的教學研究，可以彌補專家學者在理論基礎上所生的差距。教師是研究者，也是問題解決者，更是教學研究改進的實踐者。

行動研究原是一種研究的傾向，但已逐漸發展成為實際問題解決的方法，近年來被廣泛應用於教學活動中，並要求教師對工作內涵具備反省性的能力，尤其是與教學活動有關的研究，常認為是促進教師專業成長，提昇教學品質的重要途徑。

教師進行行動研究，固然有助於教學品質的提昇，還有一項重要的目的是要將自己的研究經驗，提出和教師同儕分享。教師封閉的組織文化已不合時宜，二十一世紀應是學習型組織發揮團隊學習的時代，教師們應透過經驗交流，以求不斷的成長與創新。若能舉辦一場教學研究發表會，彼此雙向溝通、經驗分享，將更有助於教學研究風氣的帶動。

型塑專業社群的可能性？

教師的文化如果仍停留在閉門造車，單打獨鬥的時代，則很難有專業對話、團隊互動的機會。個人認為要打開國內教師研究的風氣，應從學校的教學領導做起，並且在校內形成教師教學研究群，利用週三進修或教學研究會時間，聘請專家學者到校做專題演講和指導實務的演練。校內應可以發展同儕教練，課程教學研究會，藉不斷的觀察、

對話和辯證，以幫助教師自我價值的澄清。

在國外的教學影帶中常見：教師們形成教學群，彼此相互支援合作，並不時做各類型的專業對話。反觀我國，教師只汲汲營營的鑽研教材，或關注學生的學習成績。教學活動中，缺少紀錄反思的步驟，也沒有用教學錄影帶來檢視自己的教學。

如果老師能在教學活動中，保持教學的覺察力，紀錄自己的教學日誌，或做個案研究，並能夠在學校專業社群中，共同進行行動研究，發表教學論文等，必能提昇國內教師教學品質。

結語

質的研究是教師針對教學活動中，進行實務性問題解決研究的最佳途徑，然而國內的以往的研究大都以大學教授們做研究居多。教師第一線工作者，只是在於實踐研究者理論下的知識與技巧罷了，以致理論實務之間，經常出現落差。

雖然近幾年來，質的研究開始被重視，也在各大學、研究所等開設進修課程，但在實務方面來看，學校進行質的研究，並對教學活動進行教室觀察紀錄等研究工作者，極少！老師們不是研究知能不足就是研究時間不夠，教師的教學研究，因此就在主觀的不能與客觀的難以配合下，無法落實。

在一片教改聲浪中，教師增權增能備受重視，教學研究如果仍被大多數第一線工作的教師們所忽視，則教改的意義何在？這是值得我們深思的話題。

心靈捕手－影片賞析

觀看這部影片，帶給我內心的震撼許久方得平復。威爾倔強的表情，尚恩麥奎爾教授的那一句「不是你的錯」，生動的畫面，歷歷浮現在我的腦海。經由老師深入解說，內心感觸更加深刻。這是一部發人深省的影片，值得為人父母及老師觀看。觀後的省思與剖白

一、我是誰？

孩子的童年只有一次，然而童年中不幸的成長遭遇，常是人格扭曲的“傷口”，當我們在責怪學生或子女的同時，是否也該問自己，給了孩子什麼？父母或老師，都是深深影響孩子一生的關鍵人物，不經意的一句話，或自以為是的“好意”，有時候都是傷害而不自知。

我是誰？是孩子生命中的關鍵人物，是孩子生命中的貴人乎？

二、要的是什麼？

劇中出現的人物，不論是赫赫有名的數學大師或心理名師，若不能拋開專家的威權或個人的成見，不能設身處地同理與接納案主，所謂的諮商大師以及冠冕堂皇的大道理，對威爾又有何用？

唯有真正瞭解與接納威爾，並勇於檢視與反思個人的專業，真正進入威爾的內心世界，才能打開他抗拒的心理，幫助威爾找回自己。有時候我們不一定要相信專家或權威，但一定要相信能真正打動對方心靈的輔導與諮商，才能幫助案主找到自己，並且願意為自己做決定。

三、我對諮商情節的看法

觀賞這部影片，老師很用心的在諮商過程的情節中，詳細說明，讓我獲益良多。個人認為不論是抗拒型的威爾，或者今後在學校輔導工作中的學童諮商，應該有以下的認知：

1. 諮商專業知識及技能是初學者必備的基本能力，希望欲從事輔導工作者能多所精進。

2.在實務工作中，要勤於省思覺察，否則如劇中亨利、瑞克等的諮商，是專家被抗拒型的威爾打敗。專家在諮商過程中，可以選擇案主，然而案主呢？有時候是別無選擇的。希望專家在面臨工作無力感時，不要歸罪於案主的不合作而退出諮商，應該認真去思考困頓所在，勇於接受挑戰才對。

3.尚恩麥奎爾第七次驚爆性的諮商場景，他一再強調「不是你的錯」這句話，令我印象深刻。孩子成長的歷程，有些行為問題是童年潛存的傷口；尚恩歷經多次的諮商，使威爾願意主動打開心中的結，成長中的傷口被挑起來，固然很痛，但也是有效的療傷。尚恩諮商過程的戲劇性發展，確實是耐人尋味，值得我們深思、學習。

輔導工作在學校推展多年，我希望學校輔導工作能真正落實，讓更多的老師看到孩子的心靈深處，給孩子營造一個溫暖支持與關懷的童年成長環境。

談兒童的人際關係

多元智慧理論在小學的教學或評量中備受重視，多元智慧：含語文智慧、邏輯數學智慧、空間智慧、肢體運作智慧、音樂智慧、人際智慧、內省智慧、自然觀察智慧等八大智慧。人際智慧被列為八大智慧之一，可見其在每個人生中的重要性。

兒童在成長過程中有兩種人際關係對其發展有深遠的影響，一是垂直的關係，即是兒童與成人的關係，這種關係可發展兒童基本的社交技巧；另一是水平的關係，即是與同儕相處的關係，這種關係須培養與同儕相處的社交能力，而成功的同儕關係有助於發展社交能力，且預防或減少兒童適應不良的問題發生。

兒童良好的社教技巧有助於獲得良性的回饋，以利其滿足心理需求，並建立較為正向的自我概念；同時也有助於建立同儕關係和獲致較佳的學業表現。自幼培養良好的社交能力者，是等於擁有了人生中成功社會能力的基石；那麼兒童需要具備哪些基本的社交技巧，以增進其社交能力呢？以下技巧應該是兒童必須學習的：

1.遵守規則：人與人之間，以及在團體中必須遵守某些規則，才能相安無事的一起生活或工作。規則的目的在確保溝通與互助的和平順暢，所以兒童必須瞭解規則在人際互動中的重要性，並且學習去遵守，才能避免他人的排斥或引起人際相處的衝突。

2.懂得稱讚：稱讚可以使人覺得是受重視，讓人有舒服、愉快的感覺。兒童若能學會正向而真誠的稱讚別人，他就知道該在什麼時候、什麼情境及如何表達對他人的讚賞。

3.得體表達：一般人對表達不滿的是總是印象不佳，那是因為缺乏表達不滿的技巧。若能以建設性的方法，用客觀、坦誠的語言去表達不平或不滿；對於別人的抱怨，又能予以正確的回應，相信得體的表達是會獲得善意的迴響。

4.分享與合作：分享與合作是共同遊戲、共同工作或共同生活時所必須具備的技能，它攸關個體在全體生活的適應良好與否。兒童必

須學習如何在適當的時機與情境，和適當的人相互分享與合作。

5.願意輪流：輪流是分享的一種形式，在資源有限的情況下，群體必須藉輪流的規則，來分享資源及維持和協關係。兒童必須學習在適當的時機與情境，和適當的人相互分享與合作。

6.建設性回饋：就是給他人意見時，態度言語誠懇正向而不傷及他人的自尊。反之：批評則會傷害別人的自尊，並損害人際關係。所以兒童必須有能力給予他人建設性回饋，並接受他人的建設性回饋。

7.同理心：同理心是指能正確辨識他人的情緒與想法，並能適當表達出對他人的了解。有同理心的人，讓人覺得可信任的、關懷的、尊重的，這些特質是建立友誼的必需。

8.善於交談：交談是與人交換訊息的重要管導，兒童必須有主動與人交談、持續與人交談及中止交談的能力。交談對兒童的情緒、智能及社會發展均有助益。

9.懂得拒絕：表達拒絕和接受拒絕的能力，是兒童時期極需學習的技巧，才不會到了成年之後，仍缺乏拒絕的能力，而倍感困擾。兒童須瞭解、運用正確的拒絕技巧，同時也須學會如何接受他人的拒絕。

10.非語言技巧：一般人容易忽略與人互動時的非語言訊息，如：表情、姿勢、態度等。非語言訊息在溝通中所傳達的意義甚至強過語言內容本身；兒童必須瞭解非語言訊息的重要，並學習正確的運用。

11.自我肯定：自我肯定是指以合於人際效能的方式為自己挺身而出，在尊重他人的權利之下維護自己的權利，這是人際溝通的雙贏技巧。兒童學習這技巧，一方面可以避免引起衝突，二方面噁以用於處理衝突情境。

12.衝突處理：大多數的成人並未示範良好的衝突處理行為給孩子學習，以致孩子們在生活中行使一些常見的錯誤方法，如用言語或肢體去攻擊對方，或甩頭就走，或退縮不敢面對。兒童必須學會用正確的方法去面對衝突，如：傾聽、同理心、分享、協商等，以化解衝突。若能在學校及家庭生活中培養兒童正確的衝突與處理方法，才能營造和諧美好的人際關係。

修德國小2007教育專業年願景

臺北市政府教育局訂頒96年為教育專業年，並提出「教育十大願景」，期許以前瞻、多元的思維，回歸教育本質思考，以教育專業發展為主軸；以學生學習為主體，透過卓越、績效、科技及創新等策略，塑造多元、平等、豐富、創意的專業優質教育環境，開發學生多元潛能，提供孩子適性發展機會。

吳局長就任以來，秉持「品質是價值與尊嚴的起點」的理念，朝向「優質、卓越、精緻、創新」的教育願景努力。教育局揭櫫96年為教育專業年，並提出十大願景，其「教育十大願景」為：(一)專業經營 優質校園。(二)專業領導 行政創新。(三)專業教學 提升品質。(四)專業學習 開發潛能。(五)專業體育 健康城市。(六)專業輔導 全人教育。(七)專業社教 終身學習。(八)專業藝術 美感教育。(九)專業資訊 學習無限。(十)專業成長 國際交流。

為因應教育政策，遂依據教育局揭櫫的“教育專業年十大願景”，訂出學校應有的作為與期待，希望大家能朝此目標前進，共塑修德教育專業願景。

一、專業經營，優質校園

建構優質化學校環，今年度增設校門口電子看板〈跑馬燈〉，進行第二期廁所整修工程（含幼稚園），新闢教師休息室（含冰箱、微波爐、流理台、休閒座椅組），故事志工工作室（變身房），自然領域教材園（三樓露天平臺，增購直立式飲水機，架設校園安全網路監視系統，定期美化綠化校園。

請家長會積極進行了解東側山坡地公墓搬遷案；規劃整修學校午餐運餐車道及停車地坪，新設校園開放空間（含家長等待區及接送區），幼稚園洗手台更新及園區美化，校舍防漏隔熱改善工程、教室置物櫃更新等。逐年編列概算，向教育局爭取預算經費，營造優質化校園。

二、專業領導，行政創新

以教育的理念，企業經營的思維，學校行政領導向企業界借鏡。力行走動管理及參與式民主領導，採高倡導高關懷策略，以身作則帶動行政革新；建立並遵循各項作業標準流程（SOP），如：腸病毒防預及通報，學生每日請假通報統計、傷病送醫報表或臨時代課老師的編派。文書收發及歸檔查核管理，行政人員各處室的服務態度及服務品質。各項活動計劃的突破創新，要能提供學生展現才能的舞臺，並講求行政績效與自我評鑑，引領學校教育整體的發展。

三、專業教學，提升品質

參酌老師專長意願安排職務課務，讓老師能秉持專業，用心付出，把每一個孩子都帶上來；辦理教師週三研習及校際教師第二專長研習。鼓勵教師進修研究（如報考校長、主任甄試，報考研究所或依個人專長及教學領域嘗試教學創新或行動研究），協助教師報名參加校外各項競賽。

以「品質是價值與尊嚴的起點」為理念，讓教師的專業教學獲得家長的支持與肯定，進而安心的把孩子送到修德來學習。在少子化來臨及逐年減班的趨勢下，教學品質是學校永續經營的基石。

四、專業學習，開發潛能

學生能透過多元活潑的課程教學、校外參觀教學、社團活動或課後社團等的專業教導與多元化的學習，開發個人的潛能。經由多元評量，動靜態學習成果發表或觀摩，及校內外的各項競賽成績，展現學習成效。

對於學習低成就的學生，給予積極的鼓勵、並進行必要的補救教學或個別指導。特殊生依規定予以編班的個別安置外，於資源班進行IEP教學，讓學生充分發揮個人潛能。對於學生程度差異較大的英語教學，請老師採分組合作學習方式進行，並做成行動研究；以了解該教學方式是否能提升學生英語學習成績。

五、專業體育，健康城市

主動參加教育部健康促進學校各項年度活動，並定期檢核績效、呈報成果。積極發展重點運動項目，普及培養學生運動習慣。組織教師運動社團（如：肚皮舞、瑜珈、排球隊、慢速壘球隊、游泳接力）、

培訓學生運動社團（如：田徑隊、手球隊、樂樂棒球、排球、五人制足球、競走、游泳隊、）。

全面提升全校師生體適能，晨間班級慢跑、高年級游泳能力檢測，提倡走路上學。全面發展教師與學生運動社團，提升校內外競賽成績表現，營造多元、活潑的健康校園。

六、專業輔導，全人教育

重視並積極推動人權教育與友善校園計畫，優先關懷照護身心障礙的學生；並對弱勢學生給予必要的協助與服務。積極爭取有利資源，如：教師助理申請聘用、諮商師、社工師、物理治療師等，增加專業輔導師資。

繼續推展學生榮譽制度，以成就感激發學生積極自信的潛能，啟迪學生向上向善的心靈。師擁有豐富的輔導專業知能，以積極的輔導代替消極的管教，能包容學生的個性，又能陶冶學生的群性，落實全人教育的目標。

七、專業社教，終身學習

教師與行政人員要形塑學習型組織，能不斷進修，充實自我。各年級學群的教師經常進行專業對話，並相互分享教學經驗。校長能經常和全校老師分享讀書心得，並介紹當月新書。

教師休息室，放置當日報紙及當月雜誌月刊，方便教師取閱，開放校長室個人圖書，鼓勵教師自行借閱。出刊馨園及校刊，登錄教師作品；鼓勵教師學習成長，厲行終身學習理念。

八、專業藝術，美感教育

推動藝術教育，落實美感教育和藝術校園理念。三年級以上學生每人至少學會一種樂器、每學期參觀一次以上畫展，張貼各班學生作品相互觀摩學習，提升學生藝術涵養，營造人文藝術校園情境。

師生報名參加全市藝術與人文競賽或展演，六年級每年舉辦畢業美展、畢業音樂會，展出的作品留校紀念；今年配合學校停車場整修，本屆畢業美展作品，配合牆面整修設計，把學生的作品嵌在牆面，相信很有意義。

九、專業資訊，學習無限

完成校園無線上網系統，推動按按按教室即時評量系統；參與資訊專案計畫，發展特色課程。鼓勵教師資訊融入教學，統計教師使用資訊科技教學的人次，提升學生資訊運用能力。

專人定期更新學校網站，充實網頁向度內容，建置知識平台，鼓勵教師分享與發表。網路無限，學習無限。

十、專業成長，國際交流

讓教學走出校外，結合校際聯盟、實施校際交流，進而走進國際或參與國際交流。本校學生已有兩次校際交流的經驗，且獲得很多迴響，今年可以續辦。尤其是五年級老師願意協辦，應可以及早規劃

至於國際交流的經驗，學校也有招待過香港及韓國的教師訪問團，惟學生尚無相互交流經驗，可以試著籌劃並爭取家長的支援。畢竟邁向國際化是必然的趨勢。

教育有夢 逐夢踏實

訪臺北市修德國小 何秋蘭校長 記實

看到孩子，不會心生疼愛，則不宜從事教育

何校長常說『教育之道無他，唯愛與榜樣而已』，也經常鼓勵同仁，請問校長是如何能有如此深刻體認？

我深深感覺到，教育工作和其他行業有所不同的是：教育是在教人，而身為教育工作者不但是要精於知識的傳授，更要懂得去愛每一個學生。尤其在國小教育階段，孩子們非常天真可愛，而且，對老師都很信任，老師只要用心愛孩子，孩子也都能感受得到。

我常常告訴自己和教育夥伴，如果你看到孩子不會心生疼愛，則最好不要選擇老師的工作。因為當愛夠深，教育才開始。教育是人教人的工作，唯有師生之間有愛為基礎，教育才會深入孩子的心中。而老師心存大愛，也才能發自內心去欣賞每一位學生，且不論學生是聰明愚劣或者家長社經地位如何，老師會盡全力去啟發及引導，讓每個孩子得以因材施教發揮個人潛能。

至於『榜樣』即是教師的身教、言教。老師不但要做個知識的傳授者，更應印證道理的可行性，否則只傳授知識，那和學生自己閱讀書籍又有何不同？所以，當老師在教室裡所說的道理，老師自己要身體力行去實踐，讓身教、言教能合而為一，而且能作為學生學習的楷模。否則老師課堂上說一套，平時做的又是另一套，這樣會使學生價值混淆，也是給了孩子不良的示範。

居於以上的體認，所以我常喜歡拿教育家劉真先生這句：『教育之道無他，唯愛與榜樣而已』的話來和老師共勉，希望這句話能成為教育工作者的信念。

緬懷母教，隱惡於私室，揚善於公堂

請校長談談一生當中影響您最深的人

一生中影響我最深的人是母親，她雖然沒有受過教育，卻很懂得

如何教孩子。我的母親對待六個孩子的愛從不偏私，也未嘗打罵小孩。她給予孩子充分的愛和尊重，也常和孩子個別談話及鼓勵，藉以培養我們正確的人生觀。

母親常告訴我：做人不要重利，但一定要重榮譽，所以我從小就很有榮譽心。

現在我雖已為人母，也為人師，但對於母親的教育方式，我仍自嘆不如。我常會想，以前窮苦的家庭裡，母親要忙於農事，又要帶六個子女，以一個未受過教育的農婦而言，她卻懂得以愛與尊重來教育孩子，遇到孩子犯錯，不以打罵方式，卻以『隱惡於私室，揚善於公堂』的方式來處理孩子的行為問題，從母親身上，我看到愛的教育，也堅信家庭教育對一個孩子的重要性。

關鍵時刻、發揮影響力

何校長在教育界服務多年，請說一說令校長欣慰的事：

我曾經教過的學生，不論是在求學階段或已成家立業的，當他們回來和我敘舊時，多半很懷念小學生活。並且經常提到當年我曾對他們說過的某句話，在他們的求學過程中或是人生的重要關鍵時刻，常發揮了影響作用。對於學生長大後給老師回饋的話，讓我聽起來甚感欣慰，也覺得當老師真是一件很有意義的事。

選我所愛、愛我所選

何校長當年參加臺北市第一次的校長遴選作業，請您提供經驗讓新手參考。

基本上，校長遴選制度是值得肯定的，我認為在這個制度之下，校長可以配合自己的教育理念，尋找一所適合發揮自己教育理想的學校來經營。記得當年我對校長遴選的想法是：我要去選一所和我教育理念相近的學校，包括校園組織氣氛和校園文化等，並且學校的教師們願意為學校一起努力，共同經營一所親師生都能認同的學校。

我不認為自己是處在被遴選的被動狀態，而是居於主動積極的立

場去“選我所愛、愛我所選”。所以我在參與校長遴選之前，有事先去了解我要參與遴選的學校，並且評估我的教育理念在該校實施的契合性。可以說，當時我所提出的校務經營理念和校務發展計畫，都是為該所遴選學校量身訂做的。正因為我很用心的選擇我所要參與遴選的學校，所以當時我只能報名參加修德國小一所學校的遴選，我實在沒有充裕的時間來同時參加許多出缺學校的遴選，但也正因為我全心投入修德國小的遴選，所以我在第一階段的校長遴選就脫穎而出了。

我認為，不論是校長、老師或家長，都需要以民主的胸襟，持肯定的態度來看目前的校長遴選制度。若參與遴選的校長，平常在學校的形象良好，又能適時提出個人理想的校務經營理念，相信會是一個很受歡迎的校長。另外個人認為校長遴選的過程中，因為有校內教師、行政及家長的共同參與，所以經由校長遴選制度選出來的校長，在校務經營上通常是會得到更多的支持和助力。

班級經營榮譽班，企業經營有成效

何校長擔任教職已三十年，最初曾擔任教師十二年，未曾擔任組長，即直接參加甄試儲訓合格擔任主任，這是很少有的情形。請問是何種動力下讓您投入教育行政的行列？

在擔任級任老師期間，我對班級經營很用心。當年雖然只是經營一個班級，但是我經常喜歡涉獵一些企業管理的書籍，我是應用企業管理的方式來經營班級。當時我帶的班級，不論是學業成績排名或生活教育比賽，都是該年級的榮譽班。在那段時間，我對於學校行政也常有個人的看法；於是我想突破級任教師的角色，嘗試往行政方面發展。說真的在當年，我就已經確信自己未來會是一位很好的校務經營者。我認為校務經營者應該要向企業學習，學校教育若能向企業借鏡，則不論在軟、硬體設備上或老師的教學品質上，都會更進步、更有績效。

修德國小設備新穎、校園氣氛融洽

何校長是修德國小第三任校長，而今已邁入第三年，您認為修德

國小的整體教學環境有什麼值得推薦的特色？

修德國小建校邁入第十年，是一所年輕有活力的學校，具有以下特色，

(1) 校園廣闊、設備新穎：

學校青山環抱、綠樹成蔭，由於校園面積大，全校學生都有充足的活動空間。本校教學設備齊全新穎，如：攝影棚、語言教室、全校視訊系統、綜合球場、PU操場、中庭花園兼遊戲場、教師研究室、各類專科教室等，提供了師生優質的教學環境。

(2) 教師年輕、教學活潑：

教師平均年齡不及三十二歲，個個充滿活力而有愛心，且勇於接受九年一貫新課程的的教改挑戰。教師的教學活動多元活潑，深受學生和家長歡迎，更可貴的是各學年形成學群夥伴關係，大家經常聚在一起彼此共同研討教學活動及經驗分享，感情相當融洽；而學校行政、教師會和家長會三方的互動也非常良好。

(3) 家長支持、資源豐富：

本校學生人數有九百多人，但家長志工人數卻高達兩百多位，由於有如此多數的家長志工投入學校各項活動，使得老師在教學方面得到了許多的助力，也因此讓老師們都更能全心投入班級的教學活動。本校因為鄰近捷運站，交通便捷，各項社會資源的取得也很方便，教師們會經常帶學生做校外教學；可以說臺北市各項豐富的社會資源，儼然成為修德孩子們學習的大教室。

何校長也說明修德國小各項實際辦學特色如下：

(1) 修德國小在八十八學年度，即已主動參與九年一貫新課程試辦，至今已邁入第四年的實施期程，老師們在課程計畫及統整教學上，都有豐富的經驗，並且連續兩年被推薦為課程計畫優良學校。

(2) 每學期期初的學校日，老師們要向家長說明學年教學計畫，並做教學成果展示，另外還透過家長參觀教學暨親子嘉年華活動，讓家長實際參與學校的教學活動，來促進家長對老師教學活動的了解與

協助。

(3) 本校的綜合活動是由老師自編教材，並且發展綜合活動領域為學校本位課程；本校的綜合活動課程是非常的多元活潑，小朋友們都很喜歡。學生在六年級畢業之前，學校會為他們舉辦畢業音樂會和畢業美展，讓孩子有機會展現所學。目前校園裡懸掛的各項藝術作品，就是歷屆畢業生把美展作品，送給母校留作紀念的。

(4) 晨光活動時間，由於有很多的家長投入班級服務，因此晨光活動的時段，校園裡相當的熱鬧，家長們各個發揮所長來指導學生，讓學生學習到更多的專長。而真正可貴之處還是因為導入了家長的人力資源，豐富了學生學習的內容，就整體教育而言，應該是扮演教育合夥人親師合作的最佳寫照。除了以上的晨光活動之外，學校在社團活動及體育活動方面也有蓬勃的發展，學生參加校外的各項比賽都有很好的成績表現哩！

企業化管理與經營，學習型組織運作

修德國小在您的帶領下，無論是在校務推展、辦學績效、校園氣氛等多方面的表現，都受到校內外的諸多肯定，校長，您可以為大家說明您所秉持的理念，是如何能將學校的整體績效更上一層樓？

回憶充滿感恩

首先從我個人談起，我很感激近三十年的教育工作，豐富了我的人生經驗和智慧，而這得之於教育工作的寶貴經驗、智慧，我想在退休之前，回饋給教育，讓年輕的老師因我的樂於分享而得到幫助，使他們在教育道途上走得更順暢，對教育更有信心，更願意投入教學。

典範角色定位

我雖然擔任校長的資歷很淺，但是我對校長的角色有我個人的定位，我認為校長的角色不是頭銜，而是一項責任；校長是學校教育發展走向的掌舵者，是高道德標準的實踐者，是學校問題的解決者；更

重要的是老師、學生和家長足以託付及信任的精神支柱。所以我很注重校長外在的形象和內在的修養，校長不論是在身教或言教方面，都要足以為師生及家長的學習楷模。

人格特質乃經營校務關鍵

有人常問我，在這個校長遴選的時代，有教師會，又有家長會參與校務，你不覺得校長難為嗎？基本上，我認為校長難為與否因人而異，我相信校長在養成階段，人人都具備豐富的行政領導知能，但是到了實際掌理校務之際，卻無法施展抱負，甚至挫折重重。我個人認為校務經營的順暢與否，不在於校長行政領導的理論知道多少，而是取決於校長的人格特質，而這個人格特質是會影響校長的領導風格，亦即是校務經營順暢與否的關鍵。

尊重多元 博採眾議

在這個多元參與的時代，校長要堅持教育理念，也要尊重多元意見。開會時避免落入“一言堂”，應該讓成員充分發言，集思廣益、博採眾議；平時也要廣結善緣，勤於溝通協調，還要有良好的情緒智商和人際關係。組織在尚未凝聚共識之前，可能需要花費較多的時間或人力來進行協商，不過一旦共識達成之後，便能左右逢源，暢達無礙。因此具有民主素養又具高度親和力的校長，在校務推展上必然是會得到比較多的助力。

走動管理 真心接納

我當年是單槍匹馬，一個人來到修德上任的。當時我的想法，認為是要來修德「回饋教育，服務老師的」，我要和修德人一起來經營孩子們築夢踏實的學習樂園。所以，我的領導理念是「真誠」的愛老師，以心換心，為老師服務，為學校解決問題。為了要更深切去貼近瞭解人、事、物，我力行走動管理，經常主動和老師談話已聯絡感情，讓老師們了解我這位新校長，也讓我多認識一些新夥伴。基本上我

是非常信任與支持老師的，也很尊重老師的教育專業。久而久之，老師知道校長是在協助老師而非管理或監督。因此，我很快就得到老師的認同與喜愛，也因而建立了彼此的信任與良好的互動關係。

循序漸進 依法而行 績效管理 永續經營

校長到了一所新學校之後，難免想施展個人的抱負；不過我並不急於改變學校現況，我會先透過深入的觀察了解之後，在重要的事務上稍做些微的調整。如：行政人員的觀念態度，好像比較不容易看出它對校務發展的直接影響力，但卻是很重要的。又如：一些法規、制度或流程，是非遵行不可的，我會先嚴格要求。其次是校長的經營理念和個人圖像，要讓老師及家長知道。譬如：我雖然行事風格溫和，但我的經營理念和圖像卻很明確。我要求學校的行政要邁向全面品質管理及永續經營的方向，學校的組織氣氛要能人文化、人性化。

我個人的校長圖像是教育家的風範、企業家的經營、宗教家的奉獻。其實全面品質管理的行政，就是績效管理，而校長的經營理念和圖像更是組織文化的塑造。這兩年來，我雖然沒有在校務上大刀闊斧的改革，但學校在各方面的提昇卻有目共睹。我相信團體意識越強，組織的向心力也越強，進步的動力也就越大。所以，校長新任一所學校，不必急於改革，也未必要有個人的鮮明色彩，但是一定要完成承先啟後的階段任務。學校不應是校長一人所有，它應該是與社區及家長共存，而校務經營也應該是個永續經營的大業。其實學校的每一項制度或措施，都負有撰寫校史的任務，所以大家都必須審慎為之。

自我要求 尊重與肯定

有人問我：「你這個校長看起來當得很輕鬆喔！好像沒看見過你發脾氣或說重話，也沒有抱怨過。」我說：「校長若能尊重老師、相信老師、激勵老師，則老師的潛力無窮；校長只要不斷的感謝老師、支持老師、給老師正向的肯定，老師們自然而然就會把教學工作做得很好」。如果校長經常用情緒化來處理事務，或是帶著個人的好惡來看事情，那麼學校的氣氛當然就不好囉！老師和校長之間也很難交

心。

我對自己是持高標準的要求，我認為做人必須清廉守法，做事必須光明磊落，我也常告訴自己“做事要理性、做人要感性”；無我無私、不發脾氣、不情緒化，真正的做全校師生的表率；至於要求別人做的事，自己也一定能做得到才行。

李局長常說：方向比努力重要，校長是校務發展的火車頭，要把學校帶往什麼方向，那就是火車頭的責任了。而今我仍一本初衷，無怨無悔地帶領全校師生一起努力向前。

夢想如迪斯奈樂園般的學校

每個教育家都有個夢，因此對教育工作充滿熱忱和動力，我想，何校長應該也有一個偉大的夢，校長是否可以跟我們分享您對未來國小教育的看法和希望？

我希望學校有如迪斯奈樂園般的，受到小朋友們歡迎。希望國小教育是每一位小學生生命過程中最值得回憶，也是最甜蜜的階段。目前國小教育是所有教育階段中，唯一沒有升學歷力的學校教育；所以在小學階段，應該培養孩子們的學習興趣、讓孩子們都樂於學習，不要使孩子們蒙受太多的學習挫折，以免磨損孩子的學習興緻。尤其在課程設計、教學及評量上要朝向多元的學習發展，讓每個孩子藉由學習得到鼓勵，並因而建立起他們的學習信心。

多年以來，我心中是有個夢：希望國小的校園能成為孩子們學習成長的樂園，那麼每個孩子一早睜開眼睛，就會很想上學。平時我很常問修德的小朋友“喜歡上學嗎？”孩子大都回答“喜歡上學”。家長們也告訴我，孩子好喜歡上學，反而不喜歡放假，我想，我的夢想已逐漸成真了！

後記：

何校長來到修德國小已經三年了，每天早晨，何校長都會站在校門口，看著每個孩子進入校門，何校長和孩子及家長招手問好，

孩子們也都高興的喊著『校長早』，有時校長公出，早晨沒站在校門口，低年級小朋友回到家中，還會告訴家長說：校長今天不見了。有一次校長於假日逛百貨公司，穿著很休閒，竟然被小朋友點名問候，雖然有些尷尬，但也證明了禮貌教育的成功以及小朋友喜歡校長的事實，可見何校長在孩子心中多有份量！

何校長是一位很認真的校長，她雖然是第一次擔任校長，但是她的辦學理念、校務經營都符合了修德國小的校訓『穩實精進』四個字。雖然校務繁忙，但是她對每一位同仁都是笑咪咪的。行政同仁除了上課之外，還有繁雜的行政工作，她常常鼓勵打氣。修德國小的老師認真教學、下班了仍在教室準備教學、批改作業，她常噓寒問暖、提醒老師要注意身體健康。家長們若有親師溝通的困擾，她也總能順利的解決，讓老師和家長雙贏。

每週一的教師晨會，校長常常會和大家分享讀書心得或實務經驗，以提昇老師的教育觀念，每次老師們都會情不自禁的鼓掌稱好。經營一所學校是不容易的，尤其在當今教育政策搖擺不定，社會價值觀多元化的時代，何校長努力不懈，溝通、協商、倡導、務實，只為了要使教與學活潑快樂化、師生成為歡樂家族 (We Are Family)、修德國小成為溫馨的校園 (Happy Together)，她的夢想實現了！

危機處理實例備忘錄

事件簡述：

臺北市○○國小依規定辦理九十三學年度六年級畢業旅行，由訓導處詳細規劃，六年級老師、家長代表再三討論修訂，並陳校長核定後，由總務處辦理招標，遴選旅行社，委託旅行社代辦相關事務。

學校於2月份派行政人員及六年級導師六名進行實地行前勘查。3月7日對所有參與校外教學的師生進行校外教學行前說明會暨安全教育。3月9日起三天的畢業旅行藍校長親自率隊前行。

不料第二天（3月10日）下午三點多，在台中后里月眉育樂世界探索樂園，六年級一名男童與另外六位同學搭乘遊樂設施「激流泛舟」橡皮艇，原本應該在兩百公尺的圓形水道順流而下，但該男童於半途意外落入水中。事發時其他學生於橡皮艇靠岸後，即向老師報告，當下園方工作人員立即關閉該遊樂設施，學校隨隊老師、小隊輔與園方工作人員即刻趕至現場，將該男童救起，施以心肺復甦術，並且緊急連絡救護車，將該名男童送往大甲光田醫院急救，直到晚上十時四十八分宣告不治，令人遺憾！

以下係該事件危機處理備忘錄

1.意外發生時：

通常意外的發生，都是突如其來，而令人措手不及；但救人第一，安全為要，緊急送醫或現場保留等仍是危機處理的要項，以下分別述之。

一·急救為先：當該船的學生靠岸後，遂向老師報告有一名學童落水，隨隊老師、園方工作人員與小隊輔等人，火速趕至事故現場，園方工作人員同時關閉該項遊樂設施，老師則在河裡抱起該名落水學童，隨即施以cpr心肺復甦術，且緊急連絡救護車馬上送醫。

二·保留現場：通知園方封鎖事故現場，保留事發現場(若有傷亡之虞者一定要報警到場處理)。事故現場要用相機馬上拍照存證，

日後若有需要提出佐證資料的話才拿得出證據來。

三·緊急送醫：傷患在救護車上，要安排有經驗的師長隨車照顧，且持續做必要的急救措施；校長、主任及旅行社代表，隨救護車一路趕到醫院。事故現場留一位主任或負責帶隊的師長，處理其他學生的事宜，如：集合學生，負責指揮調度等工作。

四 集合學生：馬上停止現場尚在進行中的活動，緊急集合留在遊樂區的其他學生，確實清點學生人數。學生集合後，重點說明該意外事件，並告知師生們學校會安排發言人統一代表學校對外發言，其他人不要對外發表個人的意見或看法，以免混淆視聽。（第一時間交代師生不宜對外發言）尤其集合時，不要在場追問學生事情發生的經過情形，因為人多口雜，容易以訛傳訛，偏離事實，萬一被有心人拿來斷章取義，而造成媒體的誤導誤報，則徒增往後處理上的困擾。

2 送醫途中：

一·迅速通報：向教育局督學、科長通報意外事件的發生狀況，電話通知該名學童家長，讓家長知道孩子目前的受傷情形。打電話回學校，讓留守在學校的主任或相關人員了解事件發生的情形及目前處理的情形。（若有必要，也需先告知家長會長）。

二·隨車照護：隨時和救護車上的人員聯繫，以便充分掌握學童急救狀況，並請務必全力搶救；絕不放棄任何希望。（如校長當時能坐在救護車上更好）

三·沉著應變：校長要掌握事件的發展，所以必須沉著穩健的處理當下的問題，不可自己先慌亂陣腳。為了增加處事的圓滿和成熟智慧，馬上電話請教有經驗的資深校長，請他們提供寶貴的經驗和看法，以便藉集思廣益，增加做決策的周延性。希望能在極短的時間內掌握事件處理的關鍵和重點所在，以免錯失良機。

四·安全帶離：聯繫留在現場處理的師長，了解現場處理的狀況後，請老師把學生迅速安全的帶離事故現場，不要對外發表意見。

3.醫院急救：

一·全力搶救：陪同救護人員進行急救，請救護人員務必盡全力救治，縱使醫生要宣佈不治，也一定要求醫生繼續進行急救，直到家長來到，才由醫生向家長說明狀況，要由家長親自決定是否要按醫囑處理後續事宜。

二·媒體應對：

在急診室，遇到許多記者聞風趕到醫院採訪，此一狀況務必請醫院協助，以保護學生不被記者拍照曝光(以免妨礙醫生急救)；急救進行中，校長應以急救為首要，拒絕接受採訪，也不宜對外發表意見，若一定要面對記者的採訪，則可以誠懇的告知:請你不要打擾，我們都在配合醫生努力在急救中，謝謝你們的關心。(若家長尚未到場，也可以家長未到場為由，拖延媒體的追問，如此亦可拖延媒體曝光的時間)

三·保持聯繫：

告知事故現場負責的師長，目前學童送到哪一所醫院救治，叮嚀所有相關人員的手機要保持開機狀況。隨時和教育局長官保持聯絡，且讓教育局長官(含教育局長、科長、督學)及學生家長，知道目前醫院的處理狀況情形

四·協助到院：

通報家長及教育局長官之後，家長要趕到醫院看小孩；教育局長官要到醫院協助處理及關切，學校主動安排他們到醫院來的交通問題。打電話回校，連絡台北的學校主任，負責接督學到台中大甲光田醫院來，旅行社負責接家長從台北到醫院來處理孩子醫療事宜。守在醫院的人員則全程陪同學生救治、並隨時了解督學及家長路程的狀況和到醫院的時間。

五·避免干擾：

儘量請醫院協助維持急診室門禁，不讓記者進入採訪，避免急救受干擾。為避免該時段的採訪會上晚間新聞，此方式無形中因而拖延了新聞發稿。

六·啟動機制：

通知在學校的主任，馬上啟動危機處理小組機制，相關人員留守學校，協助處理緊急事件及依校園意外事件通報流程通報校安中心、主任負責撰寫新聞稿，答覆家長或媒體的詢問。回答媒體實，不妨答曰：學校人員尚在醫院會同醫生處理中，詳細的情形目前暫時無法聯繫回答。

4.家長到達時：

一·等待家長：掌握家長到醫院的時間並派員於門口等待，要設法避開媒體的包圍和追問。校長這時候最好在醫院現場，讓家長感受到學校的校長和師長們對該名學童醫療的用心和關切。

二·醫療說明：

請醫生向家長說明傷者的目前狀況，由家長自己決定後續的處理事宜。

三·陪同護送：

全程陪同家長辦理出院及後續事宜，當晚深夜學校主任及旅行社和渡假村代表都一起隨車護送遺體至家長所指定苗栗地區的葬儀社，學校主任及旅行社代表且一夜陪同留守並協助善後。交待相關廠商致贈慰問金(收不收沒關係，但這一步關心的動作要先做)。

5.當晚其他的處理事項：

一·安頓學生夜宿：

共同討論其餘的學生是否要馬上趕回台北？經所有隨隊老師共同討論的決議：當晚不宜急急忙忙拉著大隊人馬回台北，仍按原行程住在西湖渡假村。且當晚的營火晚會改為祈福晚會，大家一起來為受傷的同學祈福。請每一位學生務必馬上打電話回家報平安，以便讓家長放心。另外大隊人馬未返校之前，勿讓學生知道該名意外學童已往生的訊息，以安定學生情緒。

二·陪伴學童偵訊：

當晚為維護同船學生接受偵訊的心理安全及掌握偵訊的真實

性，老師們認為不宜讓學生直接到警察局接受偵訊，於是要求警察局派警察到西湖渡假村來，且偵訊時老師提供便衣外套，請警察套在制服外面，避免學生看到穿制服的警察，會心生害怕接受警察的偵訊。且偵訊時要有老師全程在場陪同，最後的筆錄由老師們看過無異議後，才讓警察帶回警局。

三．討論次日行程：

開會討論明天的行程，會議決議：學生明天上午直接回到學校，中午請旅行社準備午餐，下午請專人為學生做團體心理輔導。(當晚沒有向學生宣佈惡耗，學生僅知道有同學受傷而已)。

第二天的處理（亦即畢業旅行的最後一天）：

一．安排記者會：

請學校主任準備中午開記者會的事宜，如：場地、茶水、便當、新聞稿（要傳真給校長、局裡督學或科長先看過或指導；如無法傳達時，校長返校後一定要先看過新聞稿再發布）。回程當中要向長官報告確實到校的時間及擬召開記者會的時間，並請長官到校支援(壯膽)。且告知學校主任這段時間若有記者採訪則說：畢業旅行的學生正在回程的途中，校長回來後會召開記者會說明。(儘量把說明會的時間訂在12:30後，以減少被報導出來的次數)

二．致贈家屬慰問金：

請旅行社、遊樂區二單位，致贈慰問金給家長，以表示關切和誠意。(但學童的家長不收)

三．避開採訪路線：

為避免大批記者圍在校門口等待採訪，遂安排學生分批進入校門，並請遊覽車每五分鐘一部的分批停在學校側門，學生下車時不拿行李，下車後直接進入學校。行李由工友和愛心媽媽們用推車幫忙送到校內給學生。如此乃是避免大批學生下車，拉著行李驚動記者蜂擁而至的採訪。

四．實施團體輔導：

學生回校後在班級用餐，下午由學校安排生命教育輔導課程，且讓學生知道受傷者已往生。放學時發放新聞稿給每位畢業旅行的學生帶回家，讓家長看了能明瞭事件的處理情形，以正視聽。

五．誠實面對記者：

召開記者會，誠實面對記者，且把事先擬妥的採訪稿分給記者。回答記者採訪，一定要說真話；若想避重就輕，則在被追問時只需透露部分事實，不需要全盤托出。(自己決定事實要說出多少，但必須所說皆)

六．說明事件狀況：

返校後立即安排其他同船的學生家長，說明事件經過，讓家長知道學校怎麼處理。仍需派代表繼續全程陪同家長關照遺體處理情形，並協助理賠事宜。

七．彙整資料報局：

指定危機處理發言人：訓導主任，將學校危機處理的原有計劃及本次危機處理的工作編組彙整，隨著計劃及相關資料一起報局。

八．實施心理輔導：

事發一週內，找臺北市社區心理衛生中心，協助安排心理輔導專家到校為同船的六位學童及意外學童的同班同學，一起做心理輔導。(如老師需要也可以安排，免費的)

後記：

§ 往後學校若辦理學生畢業旅行，校長儘可能隨行，且要隨身攜帶重要的相關人員電話通訊錄，(平時最好整理成一本電話通訊簿)，如局長、副局長、督學、家長會長、校長朋友們、學校人員等的電話、手機號碼。

§ 事先建立隨隊師長的電話聯絡網，製發手機通訊錄給隨隊人員，且規定隨隊人員一定要隨身攜帶手機(保持開機狀態)和通訊錄，以便活動中有要事得以即時聯繫。

§ 級任老師事先製作畢業旅行學童的緊急連絡網，包含有學生

家長或緊急聯絡人的電話及手機號碼，隨身攜帶備用。

§ 找一些理由拖延記者的糾纏，希望降低該事件的新聞報導率，也要儘量避免在午間新聞或晚間新聞的採訪時段受訪。

§ 重要的聯絡電話要隨身攜帶，善用人力資源協助處理事件相關問題。

§ 隨時和教育局長官保持聯絡，且誠實正確的報告處理情形。
遇事保持冷靜

處理態度，可以向有經驗或資深的校長請教。

§ 要把實況告知全校老師，且交待個人不可以對外發言，學校有統一發言人

如有不實報導，全校口徑一致，予以澄清。發揮團隊合作精神，遇事群策群力，集思廣益，謹慎行事。

§ 隨時記錄處理的經過，事後並將全案彙整成專案處理卷宗備查。

§ 學校代表要會同相關單位人員，全程且全力協助處理後續喪葬及理賠事實。

§ 遵守政府採購法依法行政，慎選旅行社，行程避免危險性，重視教育性。

媽媽的畫像

記得小學四年級美勞比賽，畫『我的媽媽』沒得獎，心裡很難過！一晃眼四十年，我已是兩個成年孩子的媽媽，這件往事記憶猶新；但媽媽的聰慧與慈愛美德，依然是彩繪難以表達！

媽媽今年八十一大壽，近日兄弟姊妹六人，相約母親節返鄉，幫媽媽辦個熱熱鬧鬧的慶生會，好讓她老人家驚喜一番。回想早年，媽媽每天要忙於農事，又要撫養六個小孩長大，沒受過教育又不識字；如今孩子們都在她用心的栽培下，個個長大有所成；更可貴的是兄弟姊妹六人感情濃厚，和樂融融，真不容易！為母方知娘辛勞，媽媽是我既敬愛又崇拜的人。

幾天前媽媽住院，適逢學校體育表演會，無法即時趕回家看望，遂撥個電話問候，誰知媽媽從電話那端，反而安慰我說：「學校忙不用趕回來看我，自己要多注意身體，不可以忙得忘了吃飯、也不要熬夜」。放下聽筒，我感動得熱淚盈眶，慶幸自己是個幸福的孩子，繽紛的甜蜜回憶，頓時塗滿媽媽的畫像，猶如跑馬燈似的歷歷浮現在眼前，我忙著捕捉媽媽的每一個畫面。

聰慧媽媽的畫像—媽媽不識字但稟賦聰穎，記憶和心算能力很強；她是雖是客家婦女，但聽得懂國語、也會說閩南話，很有語言天份。猶記得小時候家庭經濟不好，買東西都要先向商家賒帳；因為媽媽不識字，回到家後都要我幫她記帳，等到年底稻穀收成轉賣後，才和商家對帳還錢。然而每到對帳時刻，我總會漏記一、兩項帳目，但媽媽記在腦海裡的一年帳務卻從未出錯，真是令我慚愧不已！

小時候數學計算題偶爾不會寫，媽媽也會用她的心算方法，耐心的教我解題；不過她的解題方法和老師的不同，我怕挨老師罵，所以不敢用她的算法寫在作業簿。直到這些年建構式數學風行，我方了悟媽媽的數學解題法，還蠻符合現在的建構式數學哩！我很好奇當時她是怎麼有此智慧的？！

慈愛媽媽的畫像——媽媽心地善良、情緒智商〈EQ〉高，孩子若有犯錯，她總是等到大家不在場時，才把我們帶到一旁耐心的個別教導，或是等到與她獨處時才一一提出來檢討，所以在我的心目中，她是一位從不打罵孩子的慈愛媽媽。直到我成為老師、也當了孩子的媽媽和校長之後，媽媽的零體罰教育還是令我望塵莫及！而媽媽對孩子的愛和榜樣，也深深影響著我“笑臉迎學生”愛的教育信念。

媽媽也是個自信而懂得勵孩子的人，她常告訴我說：『我的外公是清朝秀才，舅舅們是醫生或老師；你和他們一樣聰明，要好好讀書喔！』。媽媽懂得拿比馬龍效應來肯定和鼓勵孩子，於是在求學與成長的過程中，我也不斷的自我暗示“我很聰明很優秀”，我一直朝著媽媽的鼓勵和期望發展，如今果然成為她最感欣慰的校長女兒。想到媽媽當年就懂得以正向的教育方法鼓勵孩子，真是令我敬佩！

豐盈絢爛的媽媽畫像掛滿記憶的長廊，且不知媽媽心目中女兒的畫像是何圖樣；更不知我的兒女彩筆下媽媽的畫像又是如何？但知今年母親節兒女們送給我的卡片這樣寫著：「謝謝媽媽！從我們小時候到現在，為我們付出的心血與辛勞；謝謝媽媽！妳是我們最強大的靠山；也謝謝上帝！因為我們的媽媽，是全世界最棒的媽媽，我們永遠都愛您！」。

春風吹進校長室

校長室位於三樓，視野佳，庭園美，還有白色的花架、藤花攀爬，光影輝映。有個空中花園的校長室，不但常令來賓讚賞，更受到許多小朋友的喜愛。每當下課，小朋友三五成群相約來到校長室前的花園遊戲、聊天或賞花，有的還探頭進來和校長打招呼。曾經有一位老師告訴我，她班上的作文課，有位學生在文章裡寫著：希望長大後能當校長，就可以有個空中花園的校長室。

剛到修德的第一年，我就想把這個美麗而又受到小朋友們喜愛的校長室，賦予更深遠的教育意義和發揮更多的附加價值。於是這兩年，各處室舉辦的許多活動，都以小朋友接受校長的邀約，到校長室來當小貴賓，做為孩子們的最高榮譽獎勵。從此，校長室不但是我辦公的地方，也逐漸成為修德小朋友們向善、向上，努力追求的目標。

今年度輔導室推行的榮譽制度，是小朋友只要集滿一百五十個獎卡，就可以獲頒最高榮譽獎；同時輔導室也會幫小朋友安排時間，到校長室和校長合影留念。事後把照片貼在榮譽獎狀上加以護貝，並且在學生朝會公開頒獎。

每週大約有一至兩天的課間操時間，輔導室的老師會請得獎的小朋友到校長室和校長合影。每一次和小朋友合影之前，我會先訪談這些得獎的小貴賓們；而每位小貴賓個個服裝整齊，儀態大方，春風滿面的述說他們得獎的心得。小朋友們應對進退得體的禮儀，應該歸功於老師和家長平日的教導與鼓勵。

小朋友要集滿一百五十個獎卡，才能獲頒最高榮譽獎章，其實不是一件容易的事！為了要讓得獎的小朋友，能擁有與眾不同的尊榮感；拍照時，特別安排小朋友坐在校長的座椅，校長則站在小朋友的右側，以手輕撫他的雙肩呵護著。每當小朋友坐上校長座椅時，孩子們的嘴角總不自覺的流露出自信與喜悅的微笑。拍完照，我附在孩子的耳邊輕聲的說：校長相信你很優秀，也相信你長大後會比校長更有成就。

除了能用合照的方式來鼓勵小朋友之外，我也希望能有機會和小

朋友共進午餐；於是“與校長午餐有約”的活動，在輔導室的安排下陸續進行。

輔導室每學期都會安排不同活動性質的小朋友，和校長一起用餐。輔導室先發給受邀請的小朋友每人一張精美的邀請卡，小朋友們則按時赴約。有些家長或老師知道孩子得到校長的邀請，還會事先指導孩子當天的用餐禮儀和談話技巧，適時給孩子們上了一課“社交禮儀”的生活課程。

與校長午餐有約的時間，通常是安排在中午十二點到一點，當受邀的小朋友帶著自己的午餐排隊來到校長室時，校長已站在門口迎接這些小貴賓；而校長室的會議桌上，也早已擺好了招待小朋友們的飯後甜點—布丁，此刻孩子們快樂興奮的表情隨之洋溢在臉上。

剛開始的前半小時，校長陪著孩子們共進午餐，接下來則是半小時的自由交談時間，校長鼓勵小朋友盡情發言。這時候，有的小朋友態度從容、侃侃而談；有的台風穩健、得體表達；但也有的難免生性膽怯、不敢發言。校長在孩子的言談中，聆聽他們的心聲和期望，也藉著這個機會給予孩子適時的肯定與鼓勵。

我曾經在校園裡，偶然聽到一位中年級的小朋友，告訴他身旁的同學說“我已經和校長吃過兩次飯了”。從那時候開始，我更相信每一個溫馨的午餐約會，將成為孩子們學校生活的美麗回憶。

校園隨筆

修德創校九年，巍巍粉紅牆面的校舍，依蒼翠坡地而建，有如聳立在綠色大地的美麗城堡。修德校園雖美，但位於市郊巷弄內，常令初訪本校的外賓，得花上一番問路打聽的功夫，才得以來到本校。

有感於修德校齡尚淺，且又深居巷道，確實不便初訪來賓；上學期獲得家長會協助製作校名路標指示牌，分別懸掛在社區通往學校的各交通路口。從此初訪的外賓循著校名路標的指示，很快的就找到修德—這所美麗的學校。

把校名路標懸掛到社區通往學校的交通要道，以便利訪客的做法，其實和人際互動的道理是一樣的。有時候我們希望多認識一些新朋友，卻又不敢或不知道如何向對方表達；如果我們能主動表達友善，且融入他們的團體，或參與他們的活動，這樣大家相互認識的機會就多了。

我希望學校除了是孩子們讀書的好地方之外，還要有個家的感覺。於是學生上學的時間，我習慣站在校門口，有如母親迎接回家孩子般的，向每一位走進校門的孩子揮手道早安，經由一段時間後，逐漸有些小孩也能主動向我揮手問好。而現在只要走在校園，孩子們遇見校長，都會打從老遠就向我揮揮手打招呼；修德孩子們和校長打招呼的方式，竟然已習慣成自然的揮揮手說校長早（或校長好）。

其實一年多以前，孩子們並不習慣校長向他們揮揮手打招呼的方式，因為校長主動揮手打招呼，反而會令一些孩子手足無措或害羞得低頭，甚至有的還乾脆繞小門而過；我還聽到有些小孩竊笑校長的揮手動作，好像政治人物的招式。不過這種揮手打招呼的問候，已成為我和修德孩子們特有的互動方式。可見我們想培養孩子的美好生活行為，若能透過師長或父母的言教、身教以及持之以恆的行為實踐，相信假以時日孩子們也是可以做得很好才對。

四月份的家長參觀教學日，全校的家長出席非常踴躍，每一年級的活動也是豐富而極富創意，而全校小朋友的表現更是可圈可點。不論是一年級的彩繪大地或二年級的交通考照認證、三年級的闖關以及

四年級的護蛋、五年級的街頭藝術秀、六年級的服裝秀；在當天寓教於樂的精采活動，孩子們找到了他們展現的舞台，無怪乎在每個孩子的臉上，都可以看到喜悅和自信。有的家長看到台上自己小孩精采的表演，竟然不敢相信眼前活潑可愛、才華洋溢的小孩竟是自己的寶貝。

孩子的成長，除了需要適性發展之外，老師及家長更應多加鼓勵學習中的孩子，並提供孩子們伸展的舞台，以增強孩子的學習興趣和能力。小學尚屬啟蒙階段，若能幫助孩子找到了個人的潛能，又能讓他們體會成功的經驗，相信孩子們更樂於學習。因為人們都比較喜歡選擇快樂的事，何況是小孩呢？在孩子的學習歷程中，是否有過愉快的學習，實在要比他現在學到了什麼更為重要。

值得喝采的修德團隊

SARS疫情的瀰漫，讓大家這學期格外忙碌，忙碌時正適合放慢腳步欣賞校園裡的盎然生機，體會其奧妙。最近三樓空中花園的絲瓜、胡瓜已結實纍纍垂吊滿棚架，校長室前庭的巨峰葡萄串串成熟；紫藤、黃 花已悄悄爬滿花架。下課時間，孩子們都喜歡聚集在棚架下，賞花數瓜，吱吱喳喳、指指點點的熱鬧無比。修德團隊在這個教育園地努力的成果如同茂盛的花果般，成果豐盈而引人注目，於此學期將屆之際，藉此提出以為分享與激勵：

一、抗「煞」期間，親師生的通力合作，值得喝采：

由行政團隊及老師們共同激盪出來的抗「煞」措施，是一個值得肯定的團隊合作成功經驗。老師們每天不厭其煩的檢查孩子的體溫表、量體溫以及放學之前的教室環境全面消毒；職工們早晚各一次的消毒廁所及公共設施；行政團隊每天七點即到校，兩組人員分別在校門口為孩子們量體溫、檢查體溫表、口罩等。這些防疫措施，全校已投入大量的人力，在家長會、教師會的支持協助下，也已持續進行了兩個月，我們不但達成防疫的目的，全校小朋友也因此培養了良好的健康與衛生習慣。我為親師合作抗「煞」的成功經驗喝采，也位小朋友們養成良好的健康衛生習慣大力鼓掌。

二、全校師生「送愛到忠孝」的活動，值得喝采：

小朋友在老師的指導下，製作了許多小巧可愛的問候卡片及紙鶴，傳達了對忠孝醫護人員的感謝與尊敬，以及對病患的關心和鼓勵。當我帶著教師及家長代表來到忠孝醫院，並把小朋友們的愛與至祝福卡，轉交到忠孝醫院胡院長和醫護人員手中時，我深受感動，也很欣慰。因為在這個送愛活動中，孩子們不但學會尊重、關懷與感恩，也藉著送愛的活動，讓大家在疫情的疏離人際中，重新建立人與人之間的友善和信任感！這個活動也因而得到許多的迴響和掌聲。

三、畢業謝師餐會的服務學習，別出心裁值得喝采：

由六年級師生共同精心設計的謝師餐會，是一堂結合藝術與人文、生活禮儀和服務學習的綜合體驗課程。小朋友們在老師的帶領下把會場佈置成優雅的歐式西餐廳，每一桌面還擺上小朋友插的盆花。負責招待的學生，在餐會上扮演服務生，熱心而有禮貌的為師長遞送茶水；節目表演的小朋友則演出一幕幕精采的餐廳秀。全場最感人的是播放小學六年的生活回顧，大家在鏡頭中，彷彿又回到當年快樂的學習活動中。這是一個別出心裁，別開生面的謝師餐會，我要為畢業班的老師和小朋友報以熱烈掌聲。

這些成果是修德團隊努力經營的一小部分，還有許多點點滴滴在學生的生活表現和學習成果上。我們能有這麼輝煌的成就，最重要的是因為修德團隊的所有夥伴們，不論是行政、教師或家長、義工們，大家都是心手相連，全心全力為修德的孩子而努力。每每感動之餘，不禁令我讚嘆這真是值得喝采的修德團隊啊！

教育的愛與感動

修德的可愛，在於老師對學生無我無私的愛、職工對服務品質的自我要求、小朋友熱情活潑的赤子心，和家長、志工對校務的熱心參與。日復一日、年復一年，校園處處散發愛與感動，願與大家共賞：

一、踏著路燈歸去的老師

家長參觀教學日是本校獨具特色的活動，老師不但要展現一學期的教學成果，還要讓家長參與孩子當天的教學活動。因此，每年十二月舉辦的家長參觀教學日活動，深獲家長好評。

記得活動的前一天，校園的布置早已琳瑯滿目，老師們還是想把教學最好的一面全部呈現給家長，所以許多老師都自動留校加班。直到六點天色已晚，警衛只好一再廣播催促大家趕快下班。

老師天黑下班，踏著路燈歸去的景象，其實每天都在修德的校園上演。學生放學後，老師仍忙著準備第二天的教材、或批改學生作業、或聚在一起討論課程，幾乎以校為家，忘卻辛勞、無怨無悔的默默付出，令人敬佩！

二、鏡頭捕捉孩子的家長

學校沒有活動中心，也沒有正式的演出舞台，因此家長參觀教學日的迎賓表演，不論是合唱、舞蹈、說相聲..等，都只能在穿堂就地演出。而各年段的主題教學，則在學年走廊或教室進行。

一整個上午，孩子們快樂自信，忘我的表演。相對家長幾乎人手一支攝影機或照相機，不斷猛按快門捕捉著孩子舉手投足的可貴身影。家長對孩子各項學習成果的珍視與欣賞令我感動，修德的孩子很可愛也很努力，我們以孩子為榮！

三、熱情擁抱局長的孩子

修德孩子的熱情純真，在擁抱局長的剎那表露無遺，這一幅景像一直深印在我腦海，有時想起仍覺得修德的孩子是多麼可愛大方啊！

猶記得吳局長上任勤走各校，就在局長蒞校，我和主任陪同局長參觀校園之際，一向活潑有禮的小朋友頻頻向校長、主任打招呼。走到低年級走廊，當我向小朋友介紹身邊的來賓是教育局長時，小朋友們竟然一擁而上熱情的抱住局長，我頓時愣了一下，所幸局長笑容可掬的直誇孩子熱情活潑。我不禁會心一笑！

四.讓舊物重展風華的職工

那一天，警衛先生引領我到警衛室後面新作的開放空間，用婉轉的口氣試探我對那一排椅子的看法。原來這是他和技工、工友們把地下室的破桌椅，經過設計、改裝、油漆等手續，把不搭配的花台改造為新座椅，讓等待區的家長或早到的學生可以坐著看書。

記得這些座椅曾請廠商估價，卻因需要數萬元而作罷。這些職工們知道學校經費短缺，校長的心願無法達成；遂主動發揮創意，節省經費廢物利用，讓舊椅子風華再現。可愛的夥伴謝謝你們！

時間過得真快，一幌眼，兩任八年的校長任期，就將在今年暑假屆滿！初任校長，我懷著『環境造人』的教育信念，和滿腔『建構優質環境、蘊育溫馨校園』的經營理念，來到修德。歷經七年多，帶領學校師生及家長們共同努力走過的日子，將是我生命中最值得回憶的時光。

教育的用心與感動

修德是一個充滿愛與活力的學校，老師們愛心滿懷，處處為學生設想，大家經常利用課餘飯後相聚討論課程教材，不斷發揮群體的智慧與巧思，為學生們設計各種多元活潑的教學活動。在修德的校園，我們可以欣見孩子們的快樂學習，也可以發現許多感動之處。以下提出幾則，與大家分享：

一、吹口琴的小孩

最近我站在校門口迎接小朋友上學，總會不經意的聽到一位小朋友，打從老遠就吹著他手中的口琴；陶醉在自己吹奏的樂聲中，信步的走進校門。我知道他是二年級的學生，因為二年級的晨光活動，在葉老師的協助下，這學期小朋友們開始學口琴。孩子們隨手拿起小樂器，信口吹奏起樂曲來，可真是怡然自樂啊！

二、會唱歌的小孩

每當聽到「會唱歌的小孩」快樂的哼著歌曲，由助理教師陪同，吃力的騎著那輛復健三輪車行經校長室走廊時，我不由得要走過去讚美他一番。堅強的小孩，此刻忘卻了他復健過程的苦痛，開始對我侃侃而談他快樂學習生活的點點滴滴。會唱歌的小孩雖然長期因肢體障礙帶來行動不便，但在校的四年學習生活，他在各方面表現都相當優秀，我確信他的未來充滿著快樂與希望。

三、領證書的小孩

那一天從校長手中接過跳繩初階證書，老師幫他拍張與校長合照的照片。孩子喜孜孜的走下司令台，告訴老師說：「今天是我第一次上司令台接受校長頒獎，我很高興。」老師把孩子的這番話告訴我，也感謝我能親自為每一位小朋友一一頒獎。其實我更該感謝為孩子們精心設計教學活動的老師們，由於你們提供給孩子各種不同的成功經

驗，才能夠讓他們在成就感中體驗學習的樂趣和信心。

四、學習服務的小孩

這學期的社區服務學習，訓導處配合五年級的環保教育和六年級的社會服務，規劃一次高年級學生的校外社區環境清掃活動。學生們不但樂於參與這項活動，當天也在老師的帶領下賣力清掃社區環境。孩子們第一次走入社區的服務學習，獲得許多家長的肯定；但也有好奇的居民，趨前問學生：「你們是不是被老師罰掃地的啊？」，學生們的應答令人欣慰，因為他們懂得勞動的神聖和服務的可貴。

五、舞台上的小孩

修德的學習活動有不同的表演舞台，讓小朋友們得以展現個人的才華。學越劇的小朋友粉墨登場演出梁祝十八相送、直笛隊參加全市音樂比賽、兒童劇團“說說唱唱扮戲去”在市議會禮堂參加聯合公演；壁報宣導活動每週由各班輪流演出精彩的宣導短劇，以及教學參觀日二年級各班的歌劇、四年級的超級秀一秀，六年級的戲劇闖關；還有歲末感恩活動各年級的才藝表演、一年級的聖誕音樂會……，真是不勝枚舉。每當欣賞孩子們在舞台上自信而忘我的精彩演出時，我都會被老師們的用心和孩子的才華橫溢而感動！

教育是需要在你我的用心和幾許的感動中，陪伴孩子學習成長。值此歲末新春之際，謹以此文與所有的修德老師及家長們共勉，願我們攜手同心共築修德“多元、創新、卓越”的教育願景。

並祝大家羊年平安喜樂，事事順心。

走過十年 再創十年

今年適逢修德建校十週年，從上學期開始，經由學校行政、教師代表和家長會代表們所籌組的“十週年校慶籌備委員會”，即已透過多次的校慶籌備會議，積極籌畫了各項精采的慶祝活動。這學期不僅是全校師生忙著準備校慶活動；家長會廖會長及家長們，也都上下一心、歡心鼓舞的協助學校各項校慶準備活動。

原擬於五月十日擴大舉辦的十週年校慶活動，因為SARS的疫情措施而停辦；學校改以教學成果發表會及校史資料展的方式因應，並提前在五月九日上課時間舉辦。然而各年級老師們精心設計、也是全校小朋友期待已久的社區巡禮踩街活動、社團才藝表演，以及家長會用心規劃的園遊會等，都在SARS防疫的安全考量下忍痛割捨！

藉此首先要感謝全校師生及家長們同心協力、共體時艱，使得籌備已久的10週年校慶活動，得以在五月九日圓滿完成。當天雖然沒有邀請外賓蒞校參觀，但是喜氣洋洋的校園情境佈置、別出心裁的慶典儀式，以及各年級學生陸續展現的服裝道具和舞蹈表演節目，無不精采絕倫、表現得可圈可點，讓大家驚喜萬分、讚不絕口！師生的靜態藝文展，呈現的作品更是琳瑯滿目，成果非凡！

相信五月九日的校慶活動，不論是學生的節目表演或是師生藝文展、校史資料展，或是當天風和日麗的好天氣以及校園的熱鬧氣氛等，都會令我們不禁感到欣喜與感動！因為那樣美好的時光，應是天時、地利、人和的最佳寫照。對修德人而言，“修育蘊德、歡慶十載”的10週年校慶成果，應是值得我們驕傲與肯定的；全校師生或家長們，往後回憶起來也必是甜美而值得回味的。

十年修德若和歷史悠久的百年大校相較，著實校齡尚淺，但是修德的小朋友們樸實可愛、勤於向學，修德的老師們年輕認真、充滿活力而有創意，修德的家長們關心學校、支持學校；創校十年的修德，早已走出前兩任校長建校初期的挫折、悲情與艱辛，可說修德已十年有成，這該是修德師生、家長、以及所有關心修德者最感欣慰之處！

而今修德校園環境設備齊全、老師的教學研究風氣蓬勃興盛，各

科課程教學多元活潑，歷年來師生們各項比賽所創的佳績更是不勝枚舉；校園裡處處充滿溫馨和諧、藝術與人文的氣息。相信第一個十年的首創佳績，必定能成為再創修德十年、乃至百年光榮校史的厚實根基。

學校在慶祝創校十週年之際，也彙整了十年的各項校史資料，並正式成立一間校史室，其主要的目的是希望逐年留下大家為修德努力的可貴資料，讓修德夥伴們在學校裡所做的點點滴滴努力，都能被珍惜而不至於流失；如此一方面可以激發修德人願意為學校奉獻的情操，一方面也可以做為後人學習的榜樣。老師們不仿帶領學生參觀學校新成立的校史室，相信可以幫助學生認識校史，並且上一堂真正切身而有意義的鄉土教學。

五月九日的校慶活動，或許有許多家長因為上班的關係而無法來校共襄盛舉，學校已將當天的活動照片，按年級分項刊載在學校網頁的“學校活動”項目內，家長們可以在學校網頁的活動報導中看到校慶當天的活動實況。家長會和學校也正在籌畫出版校慶活動的光碟，屆時將分送給全校師生留作紀念。

修德從第一任陳逸潔校長筭路藍縷、多方奔走的拆遷建校，第二任柯貴美校長排除萬難完成新校舍的落成及新學校團隊的經營，直到三年前本人經由校長遴選成為修德第三任校長，接續經營羽翼漸豐的修德至今。修德十年的努力與成長，已經獲得許多家長和關心修德者的肯定與支持；在欣喜修德十年有成之餘，我仍要以感恩之情，衷心感謝十年來曾經協助修德成長茁壯的許多前輩、以及經年累月孜孜不倦為學校付出的修德老師和家長們，修德因為有各位的參與協助，才能交出今日亮麗的成績單。

走過十年，我們以修德人為榮；再創十年，我們以修德人為傲！而每一個十年的成就，都是修德校務永續經營，邁向百年大業的基石。於十週年校慶歡慶之際，謹此表達我的感謝與祝福！

並盼大家仍一本初衷，繼續支持與鼓勵修德的師生，SARS 防疫期間順頌大家—健康平安。

一位教育工作者的省思

在我擔任高年級級任老師 12 年之後，轉入主任職務 15 年，目前是邁入校長第六年，一晃眼教育生涯已逾 32 載。當年帶過班的學生，現在也已成年立業；有的偶爾相聚或偶然路上相逢、有的常電話聯繫、也有突然捎來越洋訊息者。

想起當年被我視為不懂事的這些小毛頭，如今已在各行各業擁有自己的一片天地，我不禁為之欣喜。但若與他們談起小學生活，我常會主動向孩子告白與歉意：『對不起，當年老師實在太年輕，不懂得如何愛你們，對你們太嚴格了。如果能再給老師機會，我一定會把你們帶得更好。』

感謝我的學生，他們都具有善良的個性和善解人意的美德。選擇忘記老師的嚴厲和不快，樂此不疲的述說著我們共同擁有的美好回憶，吱吱喳喳的好不熱鬧。說著：我們班上曾代表學校參加全市合唱比賽，曾經得過金工全市特優和科展佳作。在假日師生一起打棒球；為了三項生活教育競賽能獲得三冠王，全班刷地換拖鞋；不想睡午覺，就選擇寫書法或閱讀。每天勤背唐詩，勤寫日記、勤練書法，這些小時候的練習，卻成為大家津津樂道的語文長處。老師嘮嘮叨叨的串串叮嚀，竟也成為爾後求學、就業受挫的良方。

若能時光倒流，再續師生緣；我將會更加用心閱讀每個孩子的心靈，也更懂得尊重每個生命獨一無二的個殊性。容許孩子犯錯、也容許他們做夢。真心陪伴他們走過學習成長路。知道他們的長處，也能了解他們的無助。讓他們懂得團隊合作又不失為自己；給孩子量身訂作的學習課程、而非齊一式的機會均等或假性民主，讓孩子體悟學習的快樂 比老師?出好成績更重要。希望老師永遠是孩子的貴人。

附記:

今天有緣相聚，謹以個人省思惕勵，與教育新秀共勉。感謝你們願意選擇為孩子付出愛與心力的神聖任務，

回顧與展望

早上我總習慣站在校門口迎接小朋友們上學，而一年的時光，卻也不知不覺的在我和孩子們揮手打招呼的上學相見歡中，進入了歲末新春。俗云：春耕、夏耘、秋收、冬藏；值此歲末感恩的季節，首先藉此感謝所有修德人，一年來為修德孩子們的教育學習所付出的無比心力。

從家長及孩子的口中，我知道修德的小朋友都很喜歡上學，而這也是我最感欣慰之事。修德孩子們之所以樂於學習，乃是由於學校裡擁有許多充滿愛心與全心投入的教師團隊，因為有各位老師的巧思、創意與熱忱，孩子們才能體會學習的樂趣、進而樂在學習。

經常有人說“修德是一個溫馨而充滿人情味的大家庭”，我頗有同感也很喜歡這種感覺；想想看！學校若有家的感覺，那是多麼的幸福啊！修德能有這份幸福感，乃得自於我們有理性參與、感性支持與肯定學校的家長會，以及和諧而邁向專業發展的教師會，結合為三位一體的最佳教育好夥伴。人云“家和萬事興”，今日修德校務蒸蒸日上，修德的孩子因之成為學校、家長會、教師會三方良性互動下的最大贏家，相信這也是修德老師及家長們所樂見的。

為了能給孩子們優質而安全的學習環境，這學期學校已完成了操場整修工程，新鋪跑道、整修球場，裝設新籃球架；在校園美化綠化方面，也派有專人經常維護並配合時令，佈置最佳的學習情境；至於設備的安全檢查方面，則由事務組長每天親自巡檢檢查修。所有行政團隊的成員，無不本著最佳績效的服務信念，積極支援教師的各項教學活動；上個月學校舉辦的家長參觀教學日，各年級精采而豐富的教學活動，就是修德團隊合作的具體表現。

家長們正向積極的參與校務，可以讓孩子的學習活動更具活潑、多元化。且看今年的歲末感恩活動，家長會廖會長率領一群裝扮成聖誕老公公和天使的熱心家長們，一大早便在校門口，發放糖果給小朋友，而許多的家長也配合感恩活動，給小朋友做了美麗的妝扮。當天高年級小朋友在感恩活動裡，表演充滿青春活力的熱舞和英語話劇；

家長委員們粉墨登場演出的感恩話劇，更是今年歲末感恩活動中最精彩的節目。孩子們在此高潮迭起的感恩活動中，已潛移默化的學習到了感恩、知福、惜福的美德。

「多元、創新、卓越」是修德的學校願景，因此，在過去的一年時間裡，全校教師兢兢業業的投入教學與研究工作，就是希望能夠帶給孩子們「內容多元、持續創新、追求卓越、邁向精緻」的學習活動。修德的孩子們，在這一年裡的表現也確實令人欣慰，不論是在學校的課業學習或對外的語文、音樂，藝術及體育等競賽，都有很好的成績表現；而在生活教育或服裝儀容方面，也展露出修德孩子活潑大方的獨特氣質。寒假來臨，農曆年將至，謹此再次感謝所有為修德孩子們默默付出的教師、職工、家長會，愛心團及所有的修德家長們。

祝大家

新年快樂事事如意

腦海裡的小朋友

夢想有一天能經營一所孩子們喜歡上學的學校，是我步上校長之路的潛在動機。自從開始擔任教職，腦海裡就經常跳出可愛的小朋友畫面；腦海裡的小朋友，每天大清早，就開開心心的一路唱著歌，背著書包走路上學去。

探索童年記憶，發現腦海裡那喜歡上學的小朋友，原來是童年的我。小時候的鄉下小學，從家裡走路到學校約需半小時，記得當年一大早起床，吃完早飯後，就逕自快步走路上學，總希望自己每天都是全班第一個到教室的。我忘了當年想第一個到教室的吸引力是什麼？但從回憶中知道，小時候的我確實是一個很喜歡上學的小朋友。

有幾回埋頭伏案準備校長考試之際，腦海裡的小朋友，用她那古怪精靈的模樣逗弄我。矮矮瘦瘦的小女生，在校園遇見迎面走來，拉長著臉、面無表情的高大巨人。小女生轉動著她可愛的大眼睛，嘴角上揚，自言自語的說那不就是朝會站在司令台上的校長嗎？她也想起老師說過的話“好學生要有禮貌，看到師長要敬禮”，於是她彎腰一鞠躬，甜美的問候“校長早”。

那一剎那巨人的視線依然高揚，根本看不到矮小的她，小女生以為校長會回給她關愛的眼神或讚美，怎知小女生看到的僅是前方校長映在地上拉長的身影，小女生失望的神情令我印象深刻。

腦海裡的小朋友，是我童年記憶裡的小學生，她讓我更清楚知道自己應該做孩子心目中的好校長。每當思索要如何經營一所成功的學校時，腦海裡就會頓然浮現狄斯奈樂園歡樂的場景，我很喜歡看到狄斯耐樂園裡大人小孩老老少少盡情歡樂的場景。所以經營一所猶如狄斯奈樂園般的歡樂學校，是我夢寐以求的校務經營藍圖，多麼希望我經營的學校就是小朋友們喜歡上學的快樂天堂！

經營一個孩子們快樂學習的王國，不僅是我個人校務經營的理念，也是全體修德夥伴共同努力的目標。在修德將屆滿七年，我最常問小朋友的一句話就是“你喜歡上學嗎”；而我做得最持久的一件事，則是早上站在校門口迎接小朋友上學，主動和所有的小朋友打招呼，

並且適時給予具體的讚美，增強孩子們的自信心。

我希望修德小朋友長大後，腦海裡浮現的校長，不再是那個站在司令台上的拉大嗓門訓話的高大巨人，更不是那仰起下巴，視線無法和小朋友對焦的背影。

校長雖然沒有安排課堂教學，但我希望有機會更貼近孩子的心靈，了解他們的心聲。這幾年我樂於每個月，撥出幾個中午時間，持續辦理“與校長有約”活動，經常與不同的學生用餐，和孩子們面對面輕鬆的聊天；從跟孩子們的對話中，我得到許多純真可愛的心聲，也讓我在校務經營中多幾分童心。

學校推行榮譽制度已六年，它已幫助許多學生持續建立良好行為，無形中也塑造了孩子可貴的尊榮感。小朋友的好行為經由師長的獎章鼓勵得以持續培養，凡集滿 150 個獎章，就可以到校長室，坐在校長座位和校長合照。若再獲得更高階的獎卡，還可以邀請師長、家長一起到校長室合照。這些年來，到校長室和校長合照的小朋友、老師或家長不計其數。

相信這些小朋友持續養成好行為的毅力，必定是往後成功的人格特質。我發現每當小朋友們坐上校長座椅時，她（他）內心的自信和驕傲必然升起，相信這也可能是他長大成人後腦海裡的小朋友。

當我們希望學生或小孩，長大後浮現什麼樣貌的腦海裡小朋友時，老師或家長不防先找出你我記憶深處的那個小朋友，這樣讓我們在面對學生或孩子的時候，會有更多的體諒、同理和創意。

教育之道無他，唯愛與榜愛而已！

謹以此文，和各位教育工作者及修德的家長分享我的辦學理念。

優質環境 溫馨校園

每當開車進入通往學校的山丘小徑，仰望繁花綠樹簇擁下，猶如童話城堡般的粉紅校舍，常會不自覺聯想起桃花源記中『柳暗花明又一村』的世外桃源意境！

常有一些初次來訪的外賓，走完斜坡小徑進入校園，乍見校地寬闊、校園花木綻放；迴廊滿佈學生藝術作品，熱情活潑的師生迎面問好，無不讚嘆修德校園『溫馨優雅之美』。

今年是我服務修德第七年，『建構優質教學環境、蘊育溫馨校園文化』是我校務經營的初衷。懷抱『環境造人』的信念，這幾年在學校經費有限下，逐步改善學校環境，提升教學品質，以滿足師生的教學需求和家長的期望。更重要的是希望縮短城郊差距，減低部分學生因家庭社經背景不利所造成的影響。希望修德的每一個學生，都能在優質的學習環境，及老師們全方位的關照下，落實教育機會均等的理想。

近幾年，適逢教育變革急遽、校園生態改組、家長參與校務蓬勃多元；唯學校以『學生為學習主體』的核心價值應是不變。個人認為修德最大的財富在於老師們充滿愛心、熱忱服務、年輕而有活力；學生個個純真可愛；家長熱心參與校務，大家都以修德為榮。這個溫馨可愛的校園氛圍，就是孩子們快樂學習、自信成長的泉源。

今年學校邁入建校十四年，師生人數已逾千人，校地面積 2 公頃，以寸土寸金的臺北市而言實屬得天獨厚！但我不以目前的優勢自滿，這幾年仍不斷的運用校園空間、改善各項軟硬體設施，建構優質的教學環境。這些成果，家長們可以在學期初的學校日，上學期末的家長參觀教學日，或下學期的年度體育表演會中目睹，但有些需要加以說明才能了解的，藉此提出與大家共享。

今年全市多語文競賽，師生們的表現都很優異，因此本校榮獲南區團體比賽的第四名；合唱團參加合唱比賽榮獲優等，老師的教學創新比賽分別榮獲優等、佳作；學生參加全市英語戲劇比賽、美勞比賽等的成績更是可圈可點、嘉績頻傳...。志工家長們的服務表現更是成

果輝煌，去年剛獲得馬市長親頒志工團體的金鑽獎、今年故事志工參加戲劇比賽又榮獲團體第四名，及親子故事比賽冠軍。可見親師生各方面的成果表現是多麼的亮麗啊！

這幾年，學校在硬體設施的改善方面，也是不遺餘力。如：整修後的紅綠相間操場跑道、校門一角的可愛小小生態水池、空中花園式的植物教材園、猶如舞蹈教室般的多功能教室、號稱五星級整潔美麗的廁所、100人座舒適的影音視聽中心、開放櫥窗式的兒童圖書室，這些都是特別為修德的孩子量身訂做的學習環境。至於為老師們另闢的圖書、教學研究室，還有幾分浪漫咖啡香的教師休息室，則是提升老師服務品質的加油站。我們還把歷年畢業生美展留校的作品布置在校園迴廊，希望在藝術校園的薰陶下，孩子們能擁有優雅的藝術氣息。

修德的可貴在於親師們無我無私的默默付出，以及員工對服務品質的自我要求和創新工作的自我挑戰。每當看到老師們為熱烈討論教材而延誤下班或職工為校園美化綠化絞盡腦汁，想出許多創意點子時，我著實深受感動！修德在大夥兒齊心的努力下，已型塑屬於我們的校園優質文化，希望大家共同珍惜、持續努力，讓我們的孩子成為學校教育的最大贏家。

校長的話-第十屆畢業典禮致詞

六月二十一日是本校第十屆畢業典禮的盛會，也是六年級老師們發揮創意、精心設計的畢業系列活動，達到最令人感動與懷念的高峰時刻。這陣子畢業班學生，不論是在感恩餐會或是社區服務、畢業晚會、畢業美展等活動的優異表現，著實令人可圈可點！

回想四年前，初任校長到修德，一轉眼送走的畢業生即將四屆！猶記得每年的“愛的叮嚀”畢業系列活動，學生們所發表的畢業感言，幾乎都對校園環境以及老師們愛心耐心的教導，表示高度的滿意和無限的感懷。而給孩子們一個溫馨、健康、快樂的優質學習環境，也是所有家長和老師們共同努力的目標；相信學生們的這些心聲，必定能讓師長們倍感欣慰。

修德的孩子們個個淳樸可愛，深得我心；修德的校園寬闊美麗，處處有讓人意想不到的學習情境，常令來訪的外賓讚賞不已；學生們在老師多元活潑的教學活動中，各有不同的多元學習成就。所以在每一年的畢業紀念冊上，校長的題詞總是以“今日我以修德為榮，明日修德以我為傲”來勉勵應屆畢業生。其目的是想藉此勉勵修德的孩子們，在感懷學校及師恩之際，仍須記取師長的教誨和期望，將來能以修德人自居為母校增光。

今年也是我在修德四年任期屆滿的時期，有感於修德家長們對我的肯定與期望，和校內夥伴們的支持，我欣然選擇連任；並於六月七日獲得教育局遴選委員會的全數通過連任。爾後的校務發展仍持續以多元、創新、卓越為願景；未來四年，如何在傳承與創新的兼容並蓄之下，因應教育發展的趨勢及親師生對學校發展的期望，是今後校務經營的考量。

未來四年的校務經營理念，仍以“維護學生的受教權”為首要考量，舉凡學校各項措施，皆以學生的學習及安全、健康、快樂為依歸。至於尊重教師專業、開展多元智能、創新學校管理、營造溫馨校園氛圍、發展學校特色、踐行社區共榮、兼重教育行銷，皆為今後校務經營的重點。期望修德的師生及家長們，能認同校務發展的要務，大家

共同攜手努力，相信修德的未來，必定會有更令人滿意的發展前景。

最後謹祝 第十屆畢業學生

鵬程萬里 珍重再見

愛的叮嚀— Q & A

“愛的叮嚀”是每年的畢業系列活動之一，輔導室安排六年級的各班學生，分別到校長室和校長共進午餐，讓我能藉此機會，勉勵畢業班的孩子們，且聽聽他們的畢業心聲。今年在一小時“愛的叮嚀”活動中，前半段的三十分鐘我先讓小朋友自由發問，由校長回答；後半段則由畢業生表達個人的心聲；孩子們在活動中的問答過程，至今仍令我印象深刻，而他們關心的話題也蠻值得提出來和大家分享。

孩子們的提問，多數對校長個人充滿好奇；尤其是校長小時候的成長學習和對某些問題的看法，提問最多。以下摘要部分這次活動的Q&A：

一、校長小時候在哪裡讀小學？最喜歡哪一科目？是不是經常考試都是第一名呢？

答：我小時候唸新竹縣的石光國小，它是一所全校只有十二班的鄉下小學，校園很美麗，所以到現在我都還很懷念我的小學。至於小學最喜歡哪一科目，好像沒什麼特別的印象，因為以前六年級畢業就要升學考試，才能唸中學；所以不管學生喜不喜歡，幾乎每天都要上國語、數學，我當時只有一個想法“如果成績考不好，就會挨老師打”所以當時只想把成績考好而已；印象中的音樂、美術課幾乎都沒有上課，偶爾能打躲避球或上家事課，就很高興了；所以那時候只重視升學考，並不注重學生的學習興趣。

在小學的考試成績不可能經常第一名，但是畢業時，我得到縣長獎〈相當於台北市的市長獎〉。畢業那一天，我媽媽接受學校老師的邀請，也可以說媽媽是我唸小學六年裡，第一次到學校去；媽媽走進學校時，許多老師和家長都走向前去和她道賀，媽媽那一天非常的開心，她那美麗的笑容，我一直到現在都還記憶深刻。

二、校長你喜歡什麼運動？你如何面對困難又如何紓解壓力？

答：學生時代喜歡各種的球類運動，如：籃球、排球、羽球、壘球、手球；還有跑步，跳高、跳遠和跳箱等；現在則每星期各有一天學游泳和打網球。

對於生活所遭遇的困難，我認為不論大人小孩都難免會遇見的，這要看每個人怎樣看待困難的來到。當我遇到困難時，我會勇敢的去面對困難，然後冷靜的去尋求解決困難的辦法。我認為逃避困難，解決不了問題，反而會讓問題一直纏繞著你。

其實我們若有適度的壓力也是好的，我通常以寬大的心胸去看待問題或壓力，並且告訴自己要有堅強的毅力。我學生時代就有養成每天寫日記的好習慣，所以我常在日記裡自我反省和自我勉勵，也因此對壓力，有較大的挫折容忍力；壓力來時我經常暗自勉勵自己“認真的面對，事情總是會有過去的一天”。

三、校長你最喜歡看那一本書？你的座右銘是什麼？

答：我學生時代很喜歡看詩詞、名人傳記、名人名言和心理學、哲學的書。現在看教育類和企業管理的書籍較多，最喜歡的書就是“期待下一本新書的發現”，因為我每次買回一本新書，就會想要一口氣把它看完。

學生時代的座右銘是“人生恰似一股激流，如果沒有岩石和暗礁，又怎激得起那美麗的浪花”。煩惱時的座右銘是“凡事轉個念頭又是海闊天空”。現在的座右銘是“把每一天的用心視為生命的最後一天”以及“教育之道無它，唯愛與榜樣而已”。

四、校長你最想跟修德的小朋友說什麼話？

答：我要跟小朋友說—修德的小朋友很淳樸很可愛，校長很喜歡你們；學校的老師們也很愛你們，而且很用心的教導你們；學校的校園又很美麗，你們很幸福。我希望修德的小朋友，能經由學校的教育而提升個人氣質、並且能言行舉止大方而有自信心。現在“你們以修德為榮，希望將來修德以你們為傲”。

總之：在“愛的叮嚀”活動中，孩子們不論是提問或發表個人的心得都很踴躍，更值得全校師長欣慰的是一畢業班的學生普遍都認為在修德的學習活動很多很豐富、也很快樂；孩子們幾乎都表示非常感謝老師的愛和指導。謹此一併向修德的夥伴致謝。

無盡的感激與祝福

初識宋校長，緣自於 20 年前和游初蘭老師（宋校長夫人）在民生國小的共事。當年初到民生，就聽聞學校裡這位氣質高雅，教學又認真的游初蘭老師，是非常受家長歡迎的明星老師，她也是一位年輕的校長夫人。爾後在許多同事稱羨的口吻中，得知游老師的校長先生，體貼又勤快常會到學校來接她一起下班，真是羨煞人也！所以，當年宋校長，給我的第一印象是民生國小老師們口中稱羨的新好男人。

我有幸與宋校長住家為鄰，又與游老師共事，宋校長對其夫人的疼愛和體貼，依我所見果然名不虛傳！游老師不但上課教學認真，下班還常帶著一疊疊厚重的簿本回家批改，當時幫游老師抱著那疊厚重簿本回家的就是體貼夫人的宋校長；除此之外，假日常在菜市場遇見宋校長，他總是高高興興的拖著菜籃幫太太買菜。辦學備受稱道的宋校長，又有如此這般顧家的好形象；無怪乎從游老師美麗高雅的氣質中，總是流露出女人的幸福感！

多年後準備校長考試的讀書會，有幸蒙宋校長親臨指導，他熱心指導但也要求嚴格。每當模擬口試情境，面對宋校長嚴肅的模樣和犀利的眼神，我總是害怕得不知所云。因此，宋校長給我的另一個印象是經驗豐富、反應敏捷、辯才無礙的幹練校長。這雖已是十幾年前的往事，但宋校長所展現的自信、威嚴，以及他所強調的『沒有學生哪有學校？校長辦學應以學生為主體』的教導，至今仍印象深刻。

這幾年擔任校長期間，宋校長校務經營的高聲望，一直是我努力學習的典範，他在台北市校長輩所產生的影響力更是不言而喻。相信只要有宋校長在的場合，一定不寂寞，他總是立論中肯，言人所不敢言，讓我們唯他馬首是瞻。至於台北市舉辦的許多重大活動，宋校長總是首挑大樑，身先士卒的帶領大家去做，他一馬當先從不倚老賣老的長者風範，著實讓我們這些後生晚輩由衷敬佩！

想到宋校長即將在暑假屆齡退休，又不免讓我回憶起當年其夫人——游老師退休的浪漫往事。那一年，游老師在民生國小退休，宋校長

專程送一束鮮花到歡送會場給夫人，還親自把游老師接回家。宋校長的浪漫深情和夫人幸福洋溢的畫面，真是羨煞所有在場的人；宋校長的這番驚人創舉，也隨之在校園裡傳為佳話。

今年暑假，宋校長賢伉儷終於雙雙榮退，相信還會有無數個浪漫幸福的愛情故事，涵潤在他們退休後的每一個日子裡。我衷心感激著這位德高望重的校長啟蒙恩師，也寄予無限的祝福。

祝宋校長及其夫人

健康快樂 幸福美滿

美好的回憶—在民生

二十一年前，因為遷居民生社區，而調職到民生國小擔任主任。八年前，卻因考取校長，在民生同事們的熱情祝福與送別下，離開民生榮升修德國小校長。

教育生涯三十五年，經歷四所小學，在民生服務十三年，它是我服務最久的學校。雖然離開民生已經八年，但是民生有口皆碑、扶搖不墜的聲望，總是令曾是民生人的我與有榮焉！

在民生服務期間，行政業務忙碌且充滿挑戰，日子過得充實而有成就感。尤其在戴校長的領導下，民生團隊士氣高昂、佳績頻傳。戴校長不但教學專精，對學校硬體設施也有所要求；我當年任總務主任，在戴校長經驗傳授和績效要求的調教下，歷練紮實的行政經驗和總務實務，也因而奠定往後經營修德校務的實力。

民生國小是一所人情味濃厚的學校、教師的組合老中青齊備，資深的老師教學認真、經驗豐富，又會照顧後進；剛到民生的老師，因而很快就融入優質的學校文化中。以往共事的主任：仍服務民生國小的是朱主任、已經退休的有黃主任，目前在士林國小的邱校長和在福德國小的楊校長，這些都是當年工作的好夥伴，彼此相處感情融洽，兢兢業業的在各自行政業務獨當一面。

民生學生的素質向來很好，孩子們大都來自社經背景較高的家庭；父母關心孩子的教育，也支持學校；每年贊助學校大筆的家長會基金，對校務經營幫助很大。這些幕後出錢出力的會長如：李銘輝先生、郭俊元先生、孫明宗先生、吳祚炯先生，都是令我印象深刻、極為感佩的好會長。當年曾擔任家長會祕書的石太太及連媽媽，也因工作關係日後成為熟稔的好朋友。

我有幸在生命中最青壯的歲月服務民生，感謝民生帶給我充實而美好的回憶！現在我仍以曾是民生人為榮，祝福民生四十週年校慶『校運昌隆』。

精緻教育在修德

值此歲末新春的感恩季節，首先在此感謝所有默默為修德孩子們奉獻的學校教職員工及家長會、志工團、班親代表的家長們；因為有你們同心協力的努力，我們的學校才能在這一年中陸續朝向多元、創新與卓越的精緻教育目標發展。

今年在修德人的群策群力之下，師生的教學可以說是不斷的交出令人振奮的亮麗成績單，然而在大夥兒欣喜之際，其實更值得一提的是老師們的專業發揮與教學熱忱，以及孩子們多元發展、樂在學習的校園氛圍，這是我們學校邁向精緻教育的優勢與潛力，希望所有修德人都能持續保有這份校務發展的動力。

這一年我們的老師和學生在師資缺乏及資源不足的情況下，完成了多項不可能的任務，如主動參與畢業班游泳教學檢測，榮獲無游泳池學校通過檢測率的績優。家長會陳前會長親自指導的足球隊榮獲東區五人制足球賽冠軍。由學生打掃的廁所被評比為優良公廁。以及第一屆市長杯校際游泳大隊接力競賽學生老師家長都分別組隊參加，實屬難得！

在教師專業方面，老師們自編綜合領域課程，且學校課程計畫每學期都榮獲優良課程的殊榮登上哈特網。在多語文競賽教師組亦分別榮獲客家語演說全市第一名及全國第二名；朗讀、作文及國語演說全市第二、五、六名。學生多語文競賽也在朗讀及原住民、閩南語、客家語演說分別獲得優等；由於師生共創語文競賽佳績，因此也榮獲多語文競賽全市團體獎第五名。除了以上的比賽成績之外，在十二月二十五日的家長參觀教學日，老師們所展現的活潑多元教學，家長們則是有目共睹，頻頻稱好。

今年訓導處在學生團隊方面亦大放異彩：全市巧固球比賽男女童組榮獲雙料冠軍，東區足球賽冠軍、東區運動會田徑總錦標亞軍及精神總錦標優勝、樂樂棒球南港區亞軍；全市合唱比賽優勝。參加文建會兒童音樂劇表演則分別榮獲金嗓獎、最佳演技獎、造型創意獎及團體表演獎。修德的孩子們在各方面所表現出來的學習成果真是可圈可

點啊！

視導督學在上個月南港區各級學校首長聯席會議中，把修德校園的優質境教列為優點擴散，且肯定本校的生活教育、環境衛生教育、鄉土教育及校園美化綠化的成效以及將學校警衛的門禁服務列為較為出色的學校。除了行政團隊的出色績效之外，其實家長會於開學日及歲末感恩活動，在文德會長率領下，裝扮成卡通人物、聖誕老公公、天使或粉墨登場演出的感恩話劇，更是精采而受孩子們歡迎呢。孩子們在家長們高潮迭起的各項活動中，可以說是三千寵愛在一身，真是幸福啊！

「多元、創新、卓越」是修德的學校願景，因此，在過去的一年時間裡，全校教師兢兢業業的投入教學與研究工作，就是希望能夠帶給孩子們「內容多元、持續創新、追求卓越、邁向精緻」的學習活動。修德的孩子們，在這一年裡的表現也確實令人欣慰，在欣喜收成之際，仍要再次感謝所有為修德孩子們默默付出的教職員工及家長會，愛心團和所有關心修德的家長們。謹此一併致謝

並祝大家

新年快樂 事事如意

生命教育—教孩子走人生的路

教育是國家的根本大計，而生命教育更是整體教育的核心。尤其近幾年來，在科技發達、物質文明高度發展之際，人們重新意識到精神、心靈層面的提昇與充實的重要，生命教育的推動不但成為學校的新興課程，也是世界各國的趨勢與潮流。

預測未來的專家John Naibit 曾指出：二十一世紀人類最可喜的突破，不是科學造成的，而是歸因於越來越能體認到“生而為人的意義”；「生而為人的意義」正是生命教育的範疇。教育部長曾志朗先生也曾強調：「生命教育是教改不可遺漏的一環，教改若未能將生命教育列入，就不算成功」。這些都充分說明了推動生命教育的重要性。

回顧我們求學的歷程，生命教育尚屬潛在或空白課程，從小學到大學一路走來，學校教育無形中教導孩子成為考試的機器，為分數而讀書，為排名而競爭，似乎課業才是孩子們最重要的大事。

尤其是長久以來，學校教育在智育掛帥下，使得強調價值、生命、情感的情意教育，雖和認知、技能並列為教育目標三大領域；但情意教育目標不易以具體的行為目標及教學活動來達成，以致常被教師所忽略。

當我們深切省思教育問題之際，可曾發現我們的學生資訊豐富，能了解許多中外新知，但對自己卻認識不多；可以斤斤計較考試的分數和排名，卻不知道個人在生命舞台上，該如何扮演自己的角色！近年來，青少年問題層出不窮，飆車、偷竊、自殺、犯罪...，恣意追求時尚，只要我喜歡，有什麼不可以？如此行徑不但意謂青少年的迷失，也讓我們更加意識到生命教育的重要。

且看生老病死雖是人生在所難免，然而人們多數喜歡談生而忌諱談死；甚至眼見青春消逝，刻意想藉違反生理常態的科技，來留住青春或免於老死，誤以為如此即可逃避歲月催人老的自然現象。試問能夠坦然面對生命結束或寬心以待生離死別者幾許？

生命教育不該是學校教育中被遺漏的一環，它應該是融入蘊涵於

各相關課程，以充實學生生命的內涵及建立適切的人生觀、價值觀。當我們的學生，能夠認識自己、建立自我概念；也能關懷別人、服務社會；並懂得與自然和平相處、彼此尊重之際；相信孩子們也必能走出他自己的人生路，我們的社會，也必是祥和一片，自然景觀亦能邁向環保境界。

生命是傳承的，現在的一切是前人努力的結果，而我們的存在不只是為了自己；生命的意義與價值何在？告訴我們的孩子吧！

校務經營的思維

2005/7/6

一． 校長的自我期許：

教育家的風範 企業家的經營 宗教家的奉獻

二． 校長的價值觀：

1.校長是學校歷史的接棒人，每一任校長都有其該完成的階段任務。

第一任校長披荊斬棘 一波三折。第二任校長建校治校 穩實精進。

第三任校長多元創新卓越 邁向永續經營。

2.校長是教育理念的實現、影響力的發揮，服務面的擴增，使命感的承諾，經驗的傳承。

3.個人的內在價值是安慰親心，自我提升，做孩子的身教和附加價值的父母。

三.校務經營的內在能量：

1.教師的基礎歷練：全心力的付之教學，無條件的行政配合，全方位的經營人際，不甘寂寞的追求挑戰。對未知的好奇。

2.主任的潛沉耐力：

歷經四位不同風格的校長，練就十五年行政幕僚的老二哲學，好主任是承接校長理念及交辦事項，懂得轉化為處室業務去推動；有擔當耐磨耐操也有好EQ。是校長及老師有口皆碑的“好主任”。

3.校長的正確認知：

到修德的第一個認知是面對問題，解決問題，帶著擔當到修德。第二個認知是完成好友的辦學心願。第三個認知是把生命智慧給修德、無欲則剛。第四個認知是相信我已具備成熟的人格特質和好形象。

三． 校務何其多？

人事物是校務，軟體硬體是校務，有形無形是校務，政策、法令、規章傳統、習慣、需求，也都是校務。

新校園的定義是什麼？（無圍牆）財產歸屬？（公共財）權責歸屬？（明確分責）績效要求？（已非十年樹木百年樹人可以等待）。

參與分享是權力分配？民主人人談，依法行政，公平正義才是不變的法則；處事理性，待人感性；解決問題不能衍生下一個問題。有法依法的事不難做，最難做的是每人心中那份習慣和堅持。人員多寡不可怕，最惱人的是流言四散，讓負面消息或做別人的決定，增加當事人問題解決的複雜度。

四.我做了什麼？

先從行政開始要求較不驚動老師，先從支援服務開始漸次才能有所要求，先從小處改變到大幅轉變。先從開拓視野到自我要求、自我成長。先從人的調整到制度方式的改變。一直在做的是成員士氣的激勵和方向掌握的那份責任感與使命感。

五.我最想說的是

科層體制幕僚扁平化，縱向橫向須溝通。團隊合作靠默契，做事容易做人難。寬廣心胸勤服務，行政教學聒聒叫。行政猶如火車頭，陣容堅強的行政才有規劃執行力。

連任是再次的承諾

修德今年邁入十二年，是個年輕而充滿活力的學校；而今年也是我校長四年任期屆滿，連任的第一年。四年的任期，感謝修德團隊的好夥伴們，全心全力的為學校及孩子們奉獻心力，充分發揮了教育愛與修德情的團隊精神，創造修德今日溫馨亮麗的榮景。

四年來，每天看著小朋友們快快樂樂的上學、老師們兢兢業業的教學、以及所有修德人無我無私的齊心努力，令我內心無比的感動。當上學期校長四年任期屆滿，家長會全體盛情的留任，對我四年的校務經營可說是肯定也是激勵，於是我選擇連任，希望和修德團隊再創修德新貌。

過往的四年，深感修德是一所溫馨可愛的學校。行政團隊謹守支援教學的信念，積極服務老師，也極為用心的營造校園優質的學習情境；因此不論是校園的美化綠化或是藝術校園的優雅意境，常令人驚豔不已。老師們除了平日認真教學之外，寒暑假精心設計多元活潑的課程，並且自編綜合活動的學校本位課程，放學後各學群老師還主動留校研討教學活動或批改作業，直到披星戴月而歸。家長會、愛心團及班親家長們，更是學校引以為傲的後盾，感謝有你們的大力支持，學校行政及老師的教學才能夠發揮最大的功效。

連任是對校務經營的再次承諾，今後校長圖像仍以“教育家的風範、企業家的經營、宗教家的奉獻”期許；以多元、創新、卓越為學校願景，實踐“全人教育、溫馨校園、永續經營”的學校圖像。第二階段的校務經營計畫，陸續在本學期推出，且已有令人振奮的成果，如：老師們自行設計的學校課程計畫榮獲優良，登上哈特網、師生參加全市多語文競賽榮獲團體第五名、巧固球榮獲全市六年級組男女冠軍，樂樂棒球南港區第二名、五人制足球東區第一名，全市音樂比賽榮獲甲組合唱優等。師生們在修德多元、創新的教學平台上，展現出來的卓越成果真是可圈可點！

回顧與前瞻之際，提出以下幾項校務經營的理念，與老師和家長共勉：

一、 維護學習主體：

學生是教育的主體，舉凡學校各項施為，應以學生安全、健康、快樂的學習為考量，「學生第一」是校務經營的優先原則。希望老師及家長都能謹守學生才是教育主體的原則。

二、 共築愛的學校：

教育是人教人的心靈工程，若教育工作者心中無愛則教育必有礙。所以父母師長要能賞識每一個孩子且真心的去喜愛他們，讓每一位小朋友都能在愛與尊重的氛圍中，快樂而自信的學習成長。

三、 陶冶學生氣質：

希望透過生活教育、品德教育、藝術教育、服務教育等，陶冶學生優秀的氣質。家長和學校的老師是孩子學習的榜樣，希望師長們能從自己的言教身教做起，共同來幫助孩子陶冶優秀的氣質。

四、 營造優質情境：

形式跟隨功能、環境造人，都是引申境教的重要。希望學校有形無形的學習環境，都能以創造優質情境為目標，讓學校能提供給孩子更多精緻化的教育。

培養孩子成功的特質

這段期間有多位女老師相繼生產，於是我去醫院探望的次數也多了些。每當走過育嬰室隔著玻璃窗，往內探看那些育嬰室裡剛出生的嬰兒可真是討人喜愛！不禁油然而生起諸多感慨：這些新生兒都是父母愛的結晶，也是父母的心肝寶貝啊！

曾幾何時這些討人歡心的小嬰兒卻在成長的過程中，遭逢不同的際遇。雖然我們知道大部分的孩子仍受到父母的妥善關照和呵護，但是少部份的孩子則在父母的忙碌或疏忽中漸漸“失寵”；另外有些小孩則在行為表現或學業成績上達不到父母、師長的期望，而失去信心甚至成為大家心目中的“小麻煩”。

想到此不禁要問：父母、親友們當年迎接新生命的喜悅何在？當年呱呱落地純真可愛的心肝寶貝呢？

有兩句話頗為發人深省，一是「沒有問題孩子，只有孩子問題」，二是「孩子的問題種因於家庭，顯現於學校，惡化於社會」。行為問題的發生有時是漸進而多方面的，因此處理孩子的問題應重在找出問題的癥結所在，而非一昧責難。

當我們處理孩子的問題，常不自覺的 雜一些情緒反應或負面想法。例如：責怪孩子之所以會做壞事是被其他同學帶壞的，自認小孩以前絕不是這個樣子；要不就是孩子犯錯時，缺乏耐心就隨手動怒打罵。

有的會歸責於老師的處理不當，或揣測是老師對自己的孩子有偏見；更甚者夫妻雙方相互數落對方的不是，兩人都想把孩子發生問題的責任怪罪給對方。以上種種處理方式，非但不能改善孩子的行為問題，說不定還會導致親子關係緊繃、夫妻失和，親師關係僵化。

教育成功需仰賴孩子、家長及老師三方面的配合，有云：「我們可以把牛拉到河邊，但很難強迫牠喝水」，雖不宜把孩子比喻為牛，但是缺乏學習意願的孩子，是很難體會學習的樂趣！

所以要如何激發孩子的學習動機，提供孩子成功的經驗以強化學

習，總比家長或老師一昧的要求孩子的學習成績更為重要。再者家長和老師之間若是缺乏良性溝通，則容易造成孩子遇事懂得選擇有利於自己的一方，閃爍其詞的逃避責任或製造父母、老師之間的矛盾或疏漏，如此更因而加深家長及老師之間的猜忌和不信任。為了避免這些現象發生，平常做好親師溝通是有必要的。

有云“創業維艱、持家不易”因此有些父母認為年輕創業比孩子的童年教育來得急切；也有的父母成天汲汲營營忙於生計而忽略孩子的教育。孩子童年階段的教育重要與否，急或不急？！我們不妨靜下心來思考：小樹歪了容易導正還是大樹斜了易於扶正？！

想想！孩子的童年僅此一回，稍縱即逝；若父母在孩子年幼時無法給與關愛和教導，則等待孩子長大成人後，發現人格扭曲或問題行為發生才思及導正，恐怕為時已晚，悔之不及矣！！

若能從小培養孩子健全的人格和良好的行為習慣，相信長大之後將不致於讓父母操心。在時間管理學上如是說「急而重要的事要放在第一順位優先做，其次是不急但很重要的事也不容遲。」但不知孩子的教育在父母的心目中是急或不急？重要否？

二十一世紀是終身學習的時代，因此孩子們的學習也己成為終身途徑，所以童年生活裡的讀書考試並非唯一的學習之事。反倒是孩子們能對自己有「信心」、學習方面具有積極的「動機」，做事「主動」肯「努力」，有「責任心」，遇困難有「毅力」；也懂得「關懷」別人，願意「與人合作」，具備「判斷思考」和「解決問題」的能力，對於既定的目標能「專注」完成。

以上的十一種基本能力也被稱做奠定孩子未來成就的大能力。而我在每一次頒發最高榮譽獎之前，也都特別訪談那些得到最高榮譽獎狀的小朋友，我發現這些得獎的孩子們幾乎都具備有奠定未來成就的大能力特質，由此可見從小培養孩子成功的特質，也是導引孩子未來成就的要事。

孩子的未來能力是什麼？

終身學習的來臨，早已取代學校學科知識學習的有限；而人品與操守也已是企業用人取才優先考量的條件。學校教育不再只是讀、寫、算的知識學習場所。孩子們品行、道德和自我學習能力的養成，已和智力的開發同等重要。那麼孩子們的學習，又豈僅是考出學科好成績即可？

美國學校管理者協會歸納出二十一世紀人才所需要的三大能力為：1.學業能力：即讀、寫、算、邏輯推理、科技應用、外語知識等能力。2.個人能力：(溝通協調、獨立思考、解決問題、適應和終身學習的能力)。3.公民能力：係負責、自律、誠信等自我管理的能力。天下雜誌在去年十一月份的刊物中則提到，新一代所需的三項品格是「為自己負責任的自律精神」、「為別人著想的同理心」和「挫折的容忍力」。品格教育早已成為近年越來越被社會所重視的學習課題。

這學期的開學典禮和學校日，我一再以「愛清潔、有禮貌、守秩序」這三句話，和全校的師生共勉，主要是希望在國小教育階段，先由生活教育做起，這學期訓導處以「愛清潔、有禮貌、守秩序」為生活教育的推展重點，相信在老師和家長的共同努力配合之下，一定可以逐漸培養小朋友們「愛清潔」的良好生活習慣，進而提升我們的生活環境品質；而倡導「禮貌一百」的禮儀教育，是在教導孩子人際互動的基本禮節，看過「禮貌一百」的具體指導，讓小朋友懂得如何與人打招呼問好，「有禮貌的生活教育」，期望能培養出修德孩子們彬彬有禮，落落大方的優養氣質。至於如何讓天生活潑號棟的小學生，得以動靜合宜，則「守秩序」遵守紀律的行為習慣，由他律規範到自律及自我管理能力的學習，也是小學階段生活教育的重點。

學校裡還有許多幫助學生提升各項能力的活動，如輔導室推展有年的學生榮譽制度，透過不同層級的獎勵，長期持續的鼓勵學生建立良好行為習慣，可以到校長室和校長合照，或邀請喜愛的老師以及家長在校長室留影，成為這個獎勵的最高榮譽；這一年經由榮譽制度獲得最高榮譽獎勵的孩子，已經越來越多了。教務處舉辦深耕閱讀活

動，在於提升孩子們的閱讀興趣，學校用心規劃了許多獎勵的辦法，希望激勵修德的孩子們多讀好書，增廣見聞。

未來孩子的競爭力已不再是擁有多少的知識，重要的是擁有多少新世紀人才所需的能力和品格，所以，我們要培養孩子未來的能力，又豈僅是課本上的知識呢？

引領孩子成為新世紀的贏家

二十一世紀是知識與資訊暴增的大時代，依有關資料顯示：世界知識總量大約每隔五年增加一倍，而到未來2020年所需的知識，還有百分之九十尚未被發展或創造出來。由此可見，在這知識與資訊大量急速汰增的年代，若單靠學校教育來教導學生，去適應未來多變的社會，的確會有教不完、學不全的知識。

二十一世紀也是知識經濟來臨的大時代，知識成為新經濟發展的要素，國際經濟合作與發展組織(簡稱OECD)指出：經濟已逐漸以知識和資訊做為重要的基礎，知識被認為是生產力與經濟成長的驅動力，以往被經濟學家視為生產因素的「勞力」和「資本」，在知識經濟來臨之後，「知識」與「智慧」以取代了新經濟的價值；而「知識」與「創新」也成為個人、企業以及國家財富的重要工具。

未來的社會是屬於終身學習者、創新思考者與善於團隊合作者的天下；若能擁有知識、技術和經驗，也就等於贏得未來競爭的優勢。面對新世紀急遽變遷的競爭社會，成年人都需要具備更新或更高層次的能力和理解，才足以應付可預期或不可預期的事。既然如此，我們不難想像孩子們的未來，將面臨何等困難的挑戰。這也不禁令我們要問「孩子們的教育到底什麼事最根本、最重要的呢？」

基本上，學校教育者可以提供孩子們基礎的知識，至於擴充知識、增長智慧，就必須靠自我學習能力的提昇，以達到終身學習目的。一般所謂的知識，大都是得以藉助語言文字涉獵的顯性知識，至於難以用語言文字來表達或說明的隱性知識，卻經常為我們所忽視。顯性知識易於學習，但隱性知識卻無法在讀書或考試的量化成績中獲得；它必須靠實踐力行的實作經驗、生活行為養成與省思過程的體驗。隱性知識也可以比喻為成年人的人生歷練和工作經驗。根據觀察發現：隱性知識較豐富的孩子，比較能適應環境的變化，也比較具有問題解決的能力。其實在成年人的團體也是如此，隱性知識發展良好的人，比較能夠走出逆境，也比較容易成功。

由以上種種的說明來看，未來孩子們的成長學習，不應只限於學

校課業或考試成績的要求上；家長或老師應積極培養孩子們樂於學習的樂趣和態度，以提昇孩子們終身學習的能力。我們期望孩子們能在充分尊重、自由與高度關懷及鼓勵的學習環境中成長，並能發展出良好的人際互動和獨特的創思能力。我們還希望能重視隱性知識的增進和知識內化的學習，提供孩子們更多的實作和體驗學習。如此才能夠真正奠定孩子未來成就的能力，進而引領他們成為新世紀競爭社會的真正贏家。

別讓孩子輸在起跑點

“別讓你的孩子輸在起跑點”是一句常聽到的廣告詞，許多的家長因為經常接受這句廣告詞的耳濡目染，也就自然而然的認同了這樣的說法。我們看到有些家長唯恐孩子輸在起跑點，於是每天不厭其煩的為孩子安排各項學習活動，以便讓孩子在放學或假日，能比別人學到更多的才藝或時尚的課程。

為了要讓孩子贏在起跑點，給孩子多做一些課外學習固然很好；但是就長遠的學習效果來看，孩子們必須先要養成良好的學習習慣，並且能具備主動積極的學習意願、又能經常樂在學習，才是最重要啊！至於內在的涵養、良好個性和人格特質的陶冶，更是不容忽視。下面就個人的觀點提出來供大家參考：

※ 激發孩子的學習動力，比給他多少的學習更重要。

在這個知識爆炸、終身學習的時代，書本有限的知識，永遠趕不上推陳出新的無限新知；至於父母或老師的知識傳授，也很難滿足孩子在學習成長中的無盡需求。要想孩子在與時俱進的洪流中，不被時代所淘汰，則擁有終身學習的觀念和能力，是絕對必要的。

若能從小養成孩子們良好的學習態度和習慣，那麼學習對他們而言就會變得更主動、更有樂趣了。孩子們只要樂於學習，則在學習過程中獲得的成就感和滿足感，將有助於激發他們的學習潛能。相對的，學習歷程中若飽受挫折、苛責、、無力感、、、等，這些不愉快的學習經驗會影響他的學習興趣，甚者視學習為畏途。

在孩子的學習過程中，老師及父母應該細心察覺孩子的學習興趣，並且懂得從孩子的優勢(強項)智能中，去幫助孩子成功的學習。有時候孩子的學習狀況難免出現低落，這時候不論老師或父母，都應該事實的給孩子真誠的關懷和鼓勵，不要讓孩子孤立無援；能夠在充滿支持、關懷、寬容與鼓勵的環境裡學習，相信孩子的學習是可長可久的。

※擁有良好的個性和人格特質，比有形的外在成長更重要。

個性是美德的總稱，也是隱性無形的精神品質。它是經由生活中重複的練習而建立起來的理智、意志和心靈的力量；它決定一個人極度的內在，也是我們的靈魂中心；有人說個性決定一個人的命運，應有幾分道理在。

雖然個性難以理解，但在與人互動中，是很容易辨認或察覺的特性。也有人說個性是父母最希望在孩子未來的配偶身上能夠找到的東西；是雇主在徵求職員的履歷表或推薦函上，最企望找到的東西；也是讓他人樂於將我們當作朋友的東西。

孩子們不是與生俱來就擁有這些優質的個性和人格特質，這些特質必須在孩子成長過程中；對父母師長加以模仿學習。因此個性的養成是經由不斷的培養與建立，它不像一般的課業，可以透過密集的補習而學會。如果父母或老師在孩子幼年時候，忽略了這份責任，則孩子雖已長大成人，但兒時的缺點仍會穩固的留在他們的身上。所以說：孩子們每一天的行為態度，都是在養成他們永久的習慣，對父母師長而言，孩子們每天養成的習慣和美德，豈不重要乎？

希望孩子贏在起跑點的美意，固然可取；但盲目的追求贏在起跑點，也可能會輸掉孩子的一輩子。孩子真正要贏的一輩子，不在於贏別人，而是要能贏他自己；因此，贏在起跑點又豈僅是多學幾門功課而已呢？

學游泳記

我個兒雖小，但運動細胞還蠻活絡；在那個小學開始就要面臨升學壓力的年代，我唸初中時便熱衷於打籃球，球場上的我，體力充沛、活力十足，因此被同學冠以“小坦克車”的封號。在師專五年的學生生活，我也一直都是籃球、排球、壘球、手球的班隊成員，而跳箱、跳高、跳遠、...，也都是我一展身手的運動項目。

回憶學生時代，在操場上跑步、打球的時候，總比端坐圖書館K書的時光還要多。雖然足以讓我津津樂道的運動項目很多，但不論是我讀書或教書所經歷過的學校，總是沒有游泳池的設施！因此從學生時代至今，雖已年近半百，我仍是一隻“早鴨子”！

去年有感於馬市長提出「小學畢業生至少要學會游泳十五到二十五公尺」的呼籲，想起自己是個“早鴨子校長”，又怎敢以言教、身教來期勉學生呢？正在自覺慚愧之際，又逢“不會游泳不能報名參加女性首長龍舟賽”的掃興，更激起我這隻“早鴨子”，決心把游泳學會的強烈學習動機。

於是一到暑假，我那呵護著太太如小孩般的先生，陪著我走訪幾家游泳池，希望能找到一位好教練來個別教我游泳。不料暑假乃游泳旺季，教練們個個課堂滿檔，無法再開班收徒！對於正想要積極學游泳的我，暑假中請不到教練學游泳，心裡著實失望極了！

體貼的先生不忍見我敗興而歸，居然主動說要當我的游泳教練，想用他那僅有的一招半式泳技，教我初學游泳。我對他的毛遂自薦不免心中質疑，但是想起當年，他也曾在自己剛考取駕照不久之際，就自告奮勇要當我的汽車駕駛教練，當時也居然讓我這位“高徒”，只經一次汽車考照，就順利拿到汽車駕照哩！

這回就姑且再拜他為師吧！於是我們師徒二人，開始高高興興的去買泳裝、蛙鏡等裝備，並且上網搜尋游泳教學資料，整理成筆記熟讀，還積極打聽哪一家的游泳池設備比較齊全衛生。我們很認真的規劃第一堂游泳課的開訓典禮，並且特地選在東部旅遊住宿的大飯店游泳池行下水禮。

那天游泳池的水位很高，稍不慎就會嗆到水，而我初次下水難免怕水；於是我那位“天才教練”，胸有成竹的伸出雙手托住我的腹部，讓我的身體能平穩的漂浮在水中，這樣總算消除了我的恐懼感。接著他口中唸唸有詞的唱著自創的口訣，還要我按著口訣的節奏，以蛙式在水中練習吐氣換氣、踢腿滑水前行，這一堂課我活像一條大鯨魚似的在水中吃力的吐氣換氣。

說真的第一堂課光是吐氣、換氣、踢腿、滑手這些動作，就已把我折騰得手忙腳亂、精疲力倦了；不過我的天才教練倒是很滿意我的學習進度。第二堂課，我的教練還是用他那套方法教我熟練游泳基本動作，但是我很想自己單獨練習一會兒，看看能不能靠自己的力量游動起來；於是我支開了教練，自己賣力的摸索。

不久我被隔壁水道一位婦人的美妙泳姿吸引住了，我急忙潛入水中欣賞她的泳姿，然後我模仿她的動作遠遠的尾隨著她吐氣、換氣、踢腿、滑手。就這樣我竟然出乎意料的靠自己的力量游了起來。我的教練發現之後大感訝異，而我也簡直不敢置信自己就這樣學會了游泳；那一刻我真的很想放大嗓門大聲的告訴所有的人“我不是旱鴨子，我會游泳啦！

從這一次學游泳的經驗，讓我領悟到許多學習的道理，藉此提出來和大家分享。我認為一個人想要很快的學會一件事情，最好先激發他強烈的學習動機，並且能得到一位懂得如何教好學生的好老師〈若技術好，但不懂得如何針對學生能力來教的專家，未必能把學生教會〉，其次是在學習過程中能有一位學習模仿的對象，讓學生觀察、學習；如果學習者本身能多加一些天份，那學起來可就更容易了！

直到今天我還是不禁要向大家雀躍的說“我會游泳囉！

感恩惜福的學校午餐

記得在我的孩子唸小學時，學校定餐的情形尚不普遍，又因為早上要忙著趕上班，來不及為孩子做便當。所以我每天就在前一天的晚餐，先把孩子第二天的便當盛好擺放在冰箱，讓孩子一早就能帶著午餐的便當到學校蒸，因此孩子在學校吃的便當其實就是昨晚的隔夜飯菜。如今每當看到一桶桶的午餐，經由學校電梯被推送到各班級的情景，就不由得讓我想到現在的小朋友們可真是幸福啊！中午可以享用香噴噴熱騰騰的午餐哩！相對的，現在的媽媽也是很幸福喔！可以不用為孩子們帶便當的事煩惱。

藉此機會校長也要告訴小朋友，你們享用香噴噴熱騰騰的學校午餐之際，要懂得心存感恩。首先要感謝教育局推動學校午餐的德政，撥款給供餐的學校新建大型廚房，添購現代化的餐廚設備，讓南港區各校的師生受惠。其次也要感謝供餐給我們的玉成國小，由於玉成國小擔負餐廚人力物力的維護管理，才能讓我們的學校在沒有廚房供餐的情形下，仍能坐享其成吃到香噴噴熱騰騰的午餐。

小朋友享用的午餐，固然是集體由中原廠商供應，但供餐過程中還有學校的許多師長也在為大家費心喔！學校裡由老師和家長代表組成的學校午餐供應委員會，每個月都會對廠商提出的菜單，就菜色口味及營養等予以審核。每天也有各校代表輪流到玉成廚房監廚，讓小朋友每天都可以吃到營養又可口的午餐。學校訓導處也會安排每天午餐執勤的老師，巡視全校的供餐及用餐情形或協助處理供餐問題。級任老師則在教室直接指導小朋友打菜及用餐，我也常看到部分低中年級的老師，在第四節科任課的時間，會先把飯菜盛好擺放在學生的桌上，讓小朋友回到教室就有飯菜吃，真是服務週到有媽媽的味道！

學校午餐既然有那麼多人為我們服務，因此小朋友在用餐時要心存感恩，且養成珍惜一粥一飯來之不易的惜福美德，飯菜適量取用不浪費也不貪吃。相信父母或學校的師長，也希望小朋友們吃得健康又衛生，所以校長也要建議小朋友用餐時應先洗手及清潔餐具，且攝取均衡的營養不偏食。學校午餐的菜單是經由營養師精心規劃設計，學

校師長審核通過的菜色，有時未必合乎每一位小朋友的口味，但是嘗試吃吃看，說不定也會慢慢習慣的。

校長也希望學校的午餐，小朋友能吃出健康也能吃得有氣質，用餐時要細嚼慢嚥、輕聲細語，這樣才能品嚐到食物的美味且有益於食物消化。藉此也想建議老師們，指導小朋友每人準備一條餐巾布鋪在自己的桌面上，這樣桌面就比較不容易沾到油膩，且可以增加視覺美感。有時候也可以輕聲播放音樂，讓小朋友一邊用餐一邊欣賞音樂，相信在優美的樂聲中，小朋友一定可以胃口大開，吃出健康和優雅的氣質來。否則狼吞虎嚥、草草了事，再好的美食也吃不出美味來，反而還會消化不良呢！

今年學校午餐委員會提出許多的建議給中原廠商，主要的目的是希望供應廠商能不斷的提升學校午餐的品質。欣見廠商重視顧客需求且有心提升供餐品質，藉此一併致謝。

讓學習陪伴孩子成長

依『寬頻新時代』一書的描述，現在每兩年新技術就成長一倍；到2010年時，每72小時會增加一倍。若以新技術每兩年增加一倍來推測，那麼三年後的熱門行業現在還不存在；新技術不斷快速取代現有的功能，以往『一技之長終身受用』的觀念，將面臨挑戰。

家長們和老師一樣，都希望孩子能健康成長，快樂學習，將來做個優秀的公民。我常見到許多家長，除了讓孩子接受學校教育的正式課程之外，還費心安排才藝班、安親班等課外學習，提供孩子更多的學習機會，希望孩子能贏在起跑點。其實學習不只是學校的課業和補習，孩子的學習應該擁有更多的空間，「如何學習？」、「學習什麼？」都是值得關切的課題。

孩子若能從小養成學習的好習慣，相信將來一定會比我們學得更好更快更紮實。孩子的學習不妨從『生活自理能力』開始，孩子可以學習自己獨立完成功課、自己整理書包和書桌、臥室等，也可以分擔簡單的家事，讓孩子能有自己動手做的體驗機會。家長只要從旁協助，欣賞並包容他們不甚完美的作品或表現；且適時給予讚美和鼓勵。學習過程的挫折，也是培養孩子挫折容忍力的機會，可以避免日後遭遇挫折不堪一擊。

孩子的學習，家長或老師可以和孩子一起規劃學習計畫，訂定學習目標、掌握學習方法，幫助孩子有效學習。至於學習過程，則不宜給予過高的期望、應避免操之過急或越俎代庖；必需權衡孩子個人的學習能力，勿一昧硬性要求。若能創造學習的成功經驗，則會增強孩子的自信心和學習興趣。反之若缺乏學習動機，導致消極被動，敷衍了事，視學習為畏途或苦差事。

學習絕非只是聽、說、讀、寫、算的課業或考試分數而已！在知識爆炸、價值多元的社會，孩子要懂得運用科技、統整知識，判斷資訊；還要有獨立思考、樂於與人相處的人際關係和團隊合作能力。而陶冶品德、激發創意、開闊視野都是學習。有學者還認為要發現『未來的石油』，關鍵在於從小練習獨立解決問題，而非塞進更多的資訊；

因此孩子的提問能力或解決問題的能力，也是必要的學習。

希望學習伴隨孩子成長；也希望歡樂學習成為理所當然。老師和家長是孩子的學習導師，應以身作則，發揮身教、言教的功能成為孩子學習的榜樣，願與老師及家長們共勉。

與孩子們共舞的歲月

雖然服務小學教育三十五年，就任修德校長也將八年屆滿；但對教育的熱愛與憧憬，依然如昔，這該歸功於孩子們的世界，帶給我源源不絕的活力和希望。

猶記得初為人師之際，年輕氣盛、滿腔熱血；總想傾全力把所知所學，一股腦兒的塞給學生，眼見孩子們學得很辛苦，我也不知道他們是否真正吸收。當年的教學，猶如陶工塑泥，難免忽略了學生的需求和個殊性！

逮至教學經驗日豐，繼之已為人母，方才體悟孩子學習成長的歷程，老師應扮演園丁的角色。因為園丁才懂得栽植花木，能讓各種植物適性發展。此後與孩子共舞的歲月，我不再把學生視為陶土；他們或許是玫瑰、是藤蔓，或許是大樹、是小草；我且以園丁自居，勤奮灌溉這塊學習園地的一草一木，希望它伸枝茁壯，開花結果。久而久之，孩子們開始快樂學習，我也豁然開朗、漸入佳境。

以上對我而言，是個愉快的教學經驗，也是教育工作深刻的體會。因此，父母對孩子的教育或老師對學生的教學，我有以下的期望：

一． 尊重孩子為獨一無二的個體：

孩子不是成人的財產或附屬品。我們要多了解孩子的個性和長處，幫助孩子適性發展，切忌背道而馳或揠苗助長。好的園丁能使大樹成蔭，玫瑰繁花綻放。好的師長也能讓孩子擁有自己。

二． 培養孩子的自信心：

您是否不知不覺以成人的眼光或期望來要求孩子？當孩子表現不如我們的期望或要求時，您可知？鼓勵會讓孩子充滿自信，一再指摘或責罵，會使得孩子自暴自棄、缺乏信心。自信是孩子尊重自我價值的開端，也是孩子迎戰挫折、邁向前進的動力。

三． 培養成功的人格特質:

『行行出狀元』意謂各行各業都有出類拔萃的成功者。我們或許無法預知孩子未來的成就，但可以從小培養成功的人格特質。成功者常具備堅毅、負責、穩健、務實的好品德，或過人的挫折容忍力、及良好的人際關係和服務態度、專業能力或創意。總之:擁有成功者的人格特質，將更能幫助孩子早日達到成功的境界。

四． 培養良好的學習態度和習慣:

如何讓孩子主動學習，快樂學習，並且養成良好的閱讀習慣，就父母師長而言是重要的課題。面對知識爆炸的時代，從小就應培養孩子主動學習的好習慣，並且樂於學習，這樣孩子的知識才能漸次豐富，進而達到活到老，學到老的終身學習境界。

五． 多讓孩子從做中學:

父母師長經常會越俎代庖，或不經意剝奪了孩子的學習機會。站在校門口，就常看到家長幫孩子提書包或拿學用品、甚或幫孩子做他們能力可及的事。使孩子們沒有機會嘗試學習，久而久之會以為那是成人應該幫他做的事。體驗學習就幫助孩子成長而言，是務實的做法；縱使孩子的能力有限，容許孩子用自己的方式體驗學習是必要的；更希望藉成功經驗強化學習的效果。

修德八年，與這些孩子共舞的歲月，是我教育生涯裡，感覺和孩子心靈最貼近的時刻，我會把這份感覺珍藏在記憶深處。感謝孩子們賜給我工作中的樂趣，也感謝修德的老師和家長為孩子們所做的努力。最後希望你們都是最好的舞者，能天天陪伴孩子在學習成長的園地翩翩起舞，成為孩子生命中的貴人。