

校長的 話

中小學校長辦學經驗及專業發展歷程



G638
20071

校長的話

中小學校長

辦學經驗

及專業發展歷程



國立教育資料館 編印

張 德 銳 主編

中華民國九十四年十二月

國家圖書館出版品預行編目資料

校長的話：中小學校長辦學經驗及專業發展歷程／張德銳主編

--出版：--臺北市：教育資料館，民94

面：公分

ISBN 986-00-3005-7（平裝）

參考書目：面

1. 校長—訪談錄 2. 教育—行政 3. 學校管理

526.42

◎版權所有 • 請勿翻印◎

校長的話——中小學校長辦學經驗及專業發展歷程

發行人：王世英

主編：張德銳

出版機關：國立教育資料館

臺北市大安區（106）和平東路一段181號

電話：（02）23519090

電子郵件信箱：rs@mail.nioerar.edu.tw

出版年月：民國九十四年十二月

版次：初版

電子出版品說明：本書同時登載於國立教育資料館網站

網址為：<http://www.nioerar.edu.tw>

工本費：新台幣400元

排版者：賴麗月

印刷者：冠鈞印刷裝訂實業有限公司

電話：02-2242-7733

展售處：五南文化廣場：台中市中山路2號

國家書坊：臺北市八德路三段十號B1

法律顧問：劉祥墩律師

GPN：1009403681

ISBN：986-00-3005-7

序

「有怎麼樣的校長，就有怎麼樣的學校。」校長是學校的靈魂人物，也是學校發展的領航員，其辦學經驗與品質深深影響一所學校的教育績效與成敗。編著「校長的話」這一本書的構想，就是希望藉由分享與傳承優秀中小學校長辦學經驗的過程，以保存與延續教育工作者的智慧結晶，並做為有志擔任校長工作者的參考，以發揮承先啓後、繼往開來的目標。

此外，「薪火相傳」是保存經驗與智慧最佳的方式之一，更是創新思考重要的關鍵因素之一。而肯定優秀中小學校長默默奉獻教育，引領學校整體教育品質的提升，更是所有教育工作者責無旁貸的工作。因此，本館乃與臺北市立教育大學國民教育研究所共同合作，邀請各縣市教育局推薦優秀中小學校長接受訪問，目前全省參與受訪的優秀中小學校包括北、中、南、東各地區，共計十五位校長。

本書實際訪問與整理工作是由臺北市立教育大學國民教育研究所張德銳教授，以及其研究團隊(吳順火校長、丁一顧老師、簡賢昌老師、與研究生詹蕙瑋)共同協力完成，訪問的內容包括生平、學經歷、重要事蹟、座右銘、辦學經驗

以及專業成長歷程等，整理初稿經受訪者確定之後，再輔以相關辦學特色的照片做為佐證，最後彙集成冊。

本書完成，首先要感謝十五位受訪的優秀中小學校長，對於他們毫無保留、真誠分享的態度，令人由衷感佩！其次，則要感謝臺北市立教育大學國民教育研究所張德銳教授及其研究團隊，感謝他們在公忙之餘，特別抽空進行這樣有意義的工作。

「經驗無價、智慧萬能！」本書付梓之際，更深感此話之深層意涵。希望藉由此書的出版，能發揮拋磚引玉之效，以激起教育界展現「老手帶新手，攜手邁向專業」的大愛，更期盼中小學校長能薪火相傳，將優秀辦學經驗與智慧，無私的一代傳給一代！

館長 王世英 謹識

民國九十四年十二月

校長的話～

中小學校長辦學經驗及專業發展歷程

目次

(依姓氏筆劃排序)

序

- ① 堅定的原則、溫柔的訴求
- ② 學生主體、依法行政、終身學習
- ③ 以真誠和專業的堅持，創造教育新契機
- ④ 以誠待人、以勤治事，溫馨校園的推手
- ⑤ 以心力投入教育、以願景指引辦學
- ⑥ 面對問題、追求唯一、努力當下
- ⑦ 真誠和悅、關懷呵護、積極負責
- ⑧ 誓言以專業和感恩、完成一生的志業
- ⑨ 堅忍樂觀、真誠負責的燈火校長
- ⑩ 謙和、積極、以柔克剛的慈愛校長
- ⑪ 扭轉乾坤，讓學校充滿蓬勃生機
- ⑫ 認真辦學，追求卓越的校長
- ⑬ 穩健踏實、積極負責、實事求是
- ⑭ 任勞任怨、犧牲享受
- ⑮ 以專業、熱情、認真，領航教育改革

作者簡介

王世英館長

呂瑞芬校長 1

林繼盛校長 21

范揚焄校長 35

徐傑添校長 51

張弘儀校長 65

莊明仁校長 85

陳宸鈺校長 97

陳玉英校長 110

陳富貴校長 127

陳綠萍校長 144

詹正信校長 161

劉武清校長 178

劉進忠校長 195

潘輝雄校長 207

顏士程校長 223

239



與孩子生命對話，與孩子並肩交流

生平簡介

出生年月日：51年1月8日、出生地：高雄縣旗山鎮

經歷

高雄縣曹公國小教師7年

高雄縣永芳國小主任8年

高雄縣美濃鎮福安國小校長3年

高雄縣鳳山市福誠國小校長5年（現任）

其他重要事蹟

榮譽

堅定的原則、溫柔的訴求 ——福誠國小呂瑞芬校長

（訪談／整理者：簡賢昌）

呂校長的父親是影響她當老師、當校長最重要的關鍵人物，也是她精神的支柱；教育愛讓她的熱情點燃一切可能的希望。在初任校長的美濃小鎮，學校教師的流動率很低、教師繼續進修成長的意願不高，大家以外來過客的眼光看待她，包括教師、主任和家長都在觀望這位年輕的新校長能有何作為？但三年後，她要離開時，大家卻依

依不捨、離別情依依……。

高雄縣福誠國小，該校位在高雄市邊緣、家長多半是藍領階級、外來客，社區更缺乏對學校認同，開放校園只帶來破壞與垃圾……五年來，學校的造景變得更完好，社區人士也主動投入維護校園環境與治安，愛心媽媽們更樂意加入學校活動，他們不僅樂於分擔教師的辛勞，更以身為福誠國小的家長為榮。

當高雄縣推動教師評鑑系統時，多數學校困境叢生時，她的堅持與柔性訴求，讓教師同儕輔導機制成功地在高雄縣福誠國小生根、讓教師專業有了深耕園地……。她的用心，獲得師生深刻的回報，她認真的付出，讓她走過的學校、留

致力於教師專業成長－擔綱研習講座



臺灣省第八十期校長儲訓班全省第一名結業、高師大教育系第一名畢業、中正大學成教所榜首、91年「視力保健」教育部評鑑優等獎、「交通安全」教育部評鑑優等獎、「幼稚園」評鑑全縣特優、92年 高雄縣「學校經營」績優獎、「學校本位課程」特優獎、「鄉土教學」全縣優等獎、93年「校史網頁製作」全縣優等獎、高雄縣「校園空間美學」特優獎、榮獲教育部評鑑鄉土語言推展績優學校、縣長多次

蒞校參觀，推薦獎勵辦學績優學校、93年6月教育部長蒞校參觀學校情境規劃及鄉土教學。

座右銘

對教育：一份深情，執著而不固著

對生活：一種自得，自在而不輕忽

做事：理性的智慧，認真而不嚴肅

待人：感性的真誠，關懷而不矯情

聯絡方式～學校電話：07-8120152

電子信箱：r5741@ms39.hinet.net

下亮麗。

以下就分成職前教育、校長辦學經驗、在職專業成長三大部分，來更詳細介紹呂瑞芬校長。

當老師本來就是天經地義的事！

呂校長認為影響她擔任教師、考上校長，最主要的原因是她的校長父親。由於父親擔任國小校長，所以呂校長從小就住在學校的宿舍裡，接觸到的玩伴、周遭的鄰居，都是國小裡的老師和小孩，在這種耳濡目染之下，她就覺得說：「好像當老師本來就是一種天經地義的事情！」

國中畢業之後，呂校長考取省女中，也同時考取了師專。一方面當時的價值觀認為女孩子擔任老師是蠻固定、蠻有保障的一個職業；另一方面也在父親的鼓勵之下，讓呂校長選擇就讀師專、當老師。

擔任主任，則是因為喜歡輔導

工作而考上輔導主任。呂校長在擔任老師七年、毫無行政工作經歷，然而卻因她自己本身讀的是教育系輔導組，對輔導工作很有興趣、喜歡輔導工作，所以參加輔導主任甄選，也以56期輔導主任全省第三名的優異成績結訓。

在擔任輔導室主任之後、轉任教務主任，總共主任的工作擔任了八年。在那八年裡，她感覺到：很多時候你（主任）是扮演橋樑的工作，上面有校長、下面有老師，可是如果你的理念跟這個學校的主政者理念不是那麼的契合，然後你又想在學校推展一些屬於你的理想的時候，你會覺得好像有一層的障礙在那個地方。所以會想，如果有一天我也可以去規劃一個學校，一個理想王國，必定是個美麗的願景！

也就是在這樣一個念頭之下，讓呂校長在擔任主任第七年的時

候，去報考校長，而也順利讓她如願以償。

父親是師傅校長， 同儕是心理支持

呂校長認為她想學習當校長潛在的因素，就是她的父親。當她考上校長時，她父親早已經是高雄縣相當資深、大型學校校長，有這樣一位校長每天在身邊，幾乎是呂校長的師傅校長。

然而當呂校長遇到困難時，卻比較少去請教他，只因為人子女的她，基於孝道，並不希望讓父親太擔心。她說：

如果每天愁眉苦臉回來告訴他什麼困難，會讓他覺得不捨與心疼，為什麼當初鼓勵妳走上這條路！為避免有那種感覺，所以我回到家裡會讓他很放心你在外面一切是OK的，而不是有什麼困難。

另外，校長父親讓她學習到比較多、感受比較深的就是危機處理，當他碰到危機挫折的時候，是怎麼去轉移這個危機，化為轉機。至於那些順暢的美好經驗，她父親通常回家之後很少提及，倒是遇到危機、挫折時，會讓她及家人感受比較深。例如，他父親曾經在全縣最大的學校裡

面擔任校長，學校的教師會非常的強勢，曾經因為教評會解聘一位不適任的老師，結果衍生了非常大的問題，包括全縣的教師會來對抗、監察院來調查、還要上議會去做諮詢報告……，她說：

我看到一個校長在團隊裡面怎麼樣孤軍奮戰，讓人覺得十分可悲的是，教育的生態很多時候很像一個羅馬競技場，每個人都只是壁上觀的觀眾，你一個人必須獨力面對柵欄裡隨時呼之欲出的毒蛇猛獸……在這樣的感慨，所以當初縣裡面校長協會也是要去促成的……。

由於父親遇到上述的事件，讓呂校長有很大的動機、毅力要去促成校長協會，希望能有校長的同儕在同伴面臨困境時，可以互相扶持、分享，而不是孤軍奮鬥、或在旁抱以同情的眼光。

當然校長同儕裡面有些時候難免因為彼此碰到任期、要調校，多少都有一些競爭跟衝突，不過，這是可以經由協調解決。另外在同學區裡面，跟自己磁場較相近、理念比較相同的校長，在同儕遭遇挫折的時候，則會主動打氣；在同儕辦了一個活動的時候，也會致電肯定和支持。這時他們給同儕的心理支持和助力，有時會比實際提供解決

策略的影響力還要大。

辦學理念：

保有熱情、帶人先帶心

當然，呂校長認為自己的一些行政歷練也扮演了關鍵角色。從事行政，呂校長覺得首重的是「熱情」，她說：「永遠不要放棄你對教育的熱情」、「只有熱情才能夠點燃一切」，唯有熱情才能夠讓一位校長義無反顧地投注他（她）的精力、時間去辦學；如果說一個校長沒有熱情的話，儘管他很專業，但他卻不一定願意將其心力、時間花在學校上。「熱情」是鼓舞校長一直走下去的力量，也唯有對教育的熱情，才能投注大量時間去吸收新知、充實自我、不畏艱難、努力前行、解決問題與領導學校同仁。

其次，她覺得作為一位校長應該有「堅定的原則、溫柔的訴求」。堅定的原則，就是對教育的原則應堅持、再堅持。她認為當校長認為其所採行的辦學理念、措施如果是對教育、對老師、對孩子有幫助的，就應該堅持下去、堅持自己的立場。不過，這樣的堅持，她補充說明這不是屬於威權式、霸氣式的，而是透過慢慢「滲透」的方式，也就是所謂的「柔順的訴求」，讓所有關心教育的人都能慢

慢理解、認同與接受的。在第一任校長之後，呂校長覺得自己了解到要領導老師，首先應該是能讓老師先接受、認同你這個校長，然後才能獲得他們的支持與配合，也就是「帶人先帶心」。她說：

像在第一任校長的時候，所帶的老師幾乎都是五十幾歲，而且是鄉下的地方，他們對進修意願不高，當然來了個年輕的校長，一開始當然會有所擔憂、防衛……你怎麼帶他們？我是覺得當你帶到他的心的時候，他真的什麼都願意賣給你……覺得先帶到老師的心，然後再帶老師的能力，所以把「帶心」擺在比較前面，也就是情感關係的建立優於績效的倡導，那情感關係建立後，可能就是一個很好的情感基礎，在情感的帳戶中你不斷存入款項。之後，你再開始來提升他們能力。

呂校長認為：如果一個校長到一個學校，一開始就想去倡導、做績效的話，關係會弄得很僵。所以，可能開始的時候校長做的要比老師做的多，之後校長獲得老師的認同、衷心佩服，建立關係之後，接下來再不著痕跡的去提升他的能力，例如可以透過專業對談、講座

研習、或是一些成長活動。獲得教師的認同後，教師跟隨校長的領導、接受學校的研習輔助，能力就會慢慢提升，教師們在不知不覺中就會朝向學校的願景邁進。

領導三部曲：在前引領、並肩成長、在後支持

初次擔任校長前兩年，對呂校長而言是學習當校長非常重要的過程，因為她以一個閩南人，初派到百分之九十八都是客家人的美濃（鎮）。在美濃鎮福安國小，學校教師的流動率很低，且學校裡的教師年紀幾乎都比呂校長大，其年齡多半將近五十歲以上，教師繼續進修、成長意願不高；而學校的兩位主任也是地方上蠻孚眾望的人士，要讓大家主動配合、支持這初出茅廬、外來的「黃毛丫頭」的確較費心，所以包括教師、主任和家長都在觀望這位新校長能有何作為？！

最讓我覺得困擾的可能就是說，以一位閩南外來校長，來到在地觀念很重的一個鄉鎮……因為我曾經覺得最大的一個困頓就是說，我覺得很努力，也得到肯定，可是當在開家長會的時候，突然大家都不用國語講話，全部用客家話對談，

而我一句話都聽不懂的時候，會讓我十分挫折，甚至心生「你再怎麼努力，會不會還是一個外星人？！」念頭。

在此情況下，呂校長又究竟如何去引領這些教師、學校同仁呢？首先，呂校長採取的方式是：我走在前面，只要老師有任何阻力的時候，我就會站在前面幫老師化解那個阻力。校長在前領導，對於教師提出可能阻礙他們向前成長的障礙，就會先協助教師排除萬難，讓老師往前無任何阻礙、甚且是藉口。

其次，呂校長則是：站在老師中間，我捲起袖子跟老師一起努力，我做得絕對比老師做得還要來的多。無論是體力的工作或者是教學專業的規劃，她都跟老師一起努力、一起成長，並感受教師在工作中的辛勞與壓力。在老師中間跟老師一起努力，除了是專

每個孩子都是我們的心肝寶貝



業的對話，也有前述的研習、講座、工作坊等等，呂校長都很認真、很投入地參與，提供老師意見，也感受老師實際的需求。

第三，就是：我在老師的背後，感受老師的需求是什麼？然後給予支持。呂校長體察老師脈動，如果教師需要的是精神支援時，那她就給他們鼓舞；如果教師們需要的是物質資源時，那她就會從各個管道、爭取資源給他們做補給，在老師背後當老師最大的支持。這樣一個方式，也就是前述的「帶人先帶心」。而對於兩位資深的主任，呂校長採取的方式是：尊重其立場，再以團隊的力量相互提攜、影響。這不著痕跡的方式，也讓主任、地方人士、家長接受，甚至是認同她的作為、肯定她的表現。

我覺得最感到驕傲的也是說，當我離開那個地方的時候，所有的老師跟所有的家長都十分的不捨，因為他們已經不再覺得你是一個外星人……所以我覺得那三年的歷練，其實是在我往後校長生涯裡面算是，比我所受過的校長儲訓課程，對我的影響還來的大。

認真付出，贏得信任與支持

呂校長認為碰到問題應去面對、解決它，方式就是透過校長辦學熱誠，身先士卒、以身作則，帶領老師去做、甚至是校長要做的比老師還多，然後讓老師回顧、感受到有顯著的成果，之後欣然接受校長往後持續的領導。她說：

你做的絕對要比老師做的還要多，讓他們去感受你的誠意，再看到你的成績，讓大家都由衷感覺：校長做了那麼多，而且校長所做的每一件事情，真的成果都出來了，學校真的跟以前不一樣了。

辦學願景：用藝術為生命織錦、以人文為童年寫真

呂校長在福誠國小的辦學理念是「用藝術來為生命織錦，以人文為童年寫真」。因為福誠國小在高雄市都會區的邊緣，與高雄市僅是一街之隔，然而整個教育資源是天壤之別。福誠國小成立不久後，便面臨學生流失的問題，其主要原因是地方家長多半是來自外地、且是藍領階層，終日忙於生計，對於當地並沒有太大的認同感、歸屬感；家長與學生來來去去，不僅缺乏對社區的凝聚力，同時也缺乏對文化的深耕。由於孩子們所接收的文化

刺激比較少，所以呂校長便思及，要用「藝術」來美化學童與家長的生活及社區，讓他們整個生活充滿了多采多姿，就好像錦繡年華一樣，豐富了整個生命。她希望學校的一草一木都能發揮影響力、滲透並且感動孩子，畢竟孩子的需求是整個夢想的起點。

而「以人文為童年寫真」，就是塑造人文的環境來陶冶學童的人文關懷、給孩子一個很樸實、很童真的學習經驗，以免除被都市的繁華五光十色所影響與迷惑。

呂校長認為這可以從改造整個環境去著手，然後再從環境去營造外在情境、最後再進入到形塑師生心境。漫步在福誠國小的校園中，呂校長與同仁們精心規劃每個角落、並賦予學習的意義，例如有水生植物的「莫內花園」，同時也鼓勵師生在此放鬆心情、安然自持；又如有著古樸之風的「耕讀園」，樸實的風貌蘊含濃濃的書香氣息，讓人有回歸田園的感覺；其他諸如「桂花巷」、言論廣場等等，原本也都只是不起眼的校園角落，在呂校長的用心規劃下，讓人耳目一新、風華再現。

這也就是從「環境」改造、融入藝術與人文以塑造「情境」，再到親、師、生的「心境」上，從這

三個境界去做調整，從「想有」到「擁有」、再到「享有」，朝向書香氣息、人文情懷的學校去做努力。

好校長的人格特質： 以智懾人、以德服人、以誠悅人

呂校長認為做為一個好校長的人格特質應是：以智懾人、以德服人、以誠悅人。所謂「以智懾人」是指校長在經營學校上，應發揮經驗所累積的智慧、成長所淬煉的專業，這不僅是領導學校同仁向願景邁進，同時也是同仁的做人做事的榜樣。

「以德服人」則是自己本身能擁有「敬業、樂業」的態度、以身作則。呂校長認為既然身為一校之長，當然是要給自己比較高的道德標準，所以會覺得說自己本身在品德上要讓人家心服口服，衷心接受校長的領導。

「以誠悅人」則是與人相處

如誠品書店般的閱讀空間



時，出於真誠，這包括對家長、老師、學生、社區、上級等，要以真誠打動人心？她認為只要校長以真誠待人，相信就能很快地融入整個學校團隊。

校務規劃： 由上而下、由下而上

在規劃校務時，呂校長認為應：由下而上、由上而下，兩個要並行。一個校長除了有強烈的動機、明確的理念外，其次要能與學校同仁有共構的願景，唯有團隊的參與，才能有具體可行的策略，計畫也才能逐步實施。

但呂校長補充說，如果一切的政策都是要由下而上、由基層組長、教師去討論，再由主任、校長背書，這不但會失去校長、主任應當發揮的功能與作用，同時也可能會耗費不少時間，辦學的方向容易流於瑣碎。相反地，若只有由上而下，校長或主任一手包辦，則缺乏教師支持的基礎，有時會導致教師陽奉陰違、無法貫徹執行。

兩者並行的策略，可以先由上而下。呂校長會先告知老師她的理念在哪裡、先給一個大的原則方向，然後才透過層層的腦力激盪、凝聚共識，例如說透過行政會議，讓行政人員發表他的想法，然後再

化為具體的作法；透過班群會議時，讓老師表達其看法。而最後的關鍵就在於校長，應將所有的意見歸納、統整、總結成學校發展的願景，再交由各處室主任依據這些願景，策劃具體的方案跟策略。

在上述過程中，校長所扮演的角色就相當重要，呂校長說：校長應是具備挫折容忍力的冒險家，要有容納百川的寬廣胸襟、觀察入微的細膩心思，更不能缺乏承擔風險的堅強肩膀。當經費不足、人事紛擾時，便要思及如何凝聚向心力、化解紛爭，化瓶頸為願景、轉危機為契機，校長總要在無米之炊中，化身為魔法師、克服萬難、排除阻力，然後讓美夢成真。

福誠國小五項特色：閱讀、專題探索、學習護照、鄉土教學和校園規劃

福誠創校至今十年，呂校長到校今年（民國九十三年）是第六年，呂校長到任後，便從學校願景的建立出發，再到學校的具體目標、然後發展出策略與方案。目前福誠國小的特色主要有五：閱讀活動、專題探索、學習護照、鄉土教學和校園規劃，分述如下。

首先是閱讀活動的推展，學校將校園環境中規劃出一個像誠品書店一樣的閱讀空間，然後由老師們推薦出「福誠經典九九」——意思就是配合課程跟領域的衡量下，讓每一個進入福誠的孩子，從入學一年級到六年級畢業，除了教科書之外，他一定要讀完這九十九本福誠的經典名著。

書目是由各年級的老師推薦的，配合課程，然後考量各個領域的概括性，推薦九十九本好書。一、二年級各十二本，意思就是一而再、再而三地養成閱讀習慣。然後三年級是十六本，那意思是說，學生一整年要讀完這十六本，對書有一種「依戀」（一六諧音）。四、五年級是各二十本，意思就是：對書有一個依戀之後，接下來學生對書本就會「愛你」（二零諧音），學生就會愛上書了。到最後六年級是十九本，要讀十九本書的意思就是說，儘管你要畢業了，你「依舊」（一九諧音），還是要有閱讀的好習慣。

其次在專題、研究主題探索方面，福誠國小從一年級到六年級，每一個孩子、每一學年都要完成一本屬於他自己的專題研究。呂校長接著賣關子說：為什麼是福誠經

典九九，而不是經典一百呢？因為九九的之後那一本，第一百本就是他自己的小書，自己的著作。所以這個經典九九跟這個專題研究是相互配合的。

至於學習護照，也就是進到福誠國小的每一個孩子，都有一本學習護照，學校在推動時，便將唐詩護照、體能護照等護照，通通彙整在一起。有鑒於不少學校在推展一個活動就會有一個護照出來，如此一來便會顯得相當龐雜，呂校長便思及：

把所有小學生活裡面，所需要去攝取、學習的一些東西，全部融合在一本學習護照。這護照就是一年級伴隨他到六年級，也為孩子學習成長留下的一些足跡。

護照中也設定一些基本門檻，譬如說五、六年級畢業你要游泳游幾公尺、要通過什麼考驗、資訊檢測、英語檢測……，都在這本護照裡。這本護照對家長而言就是一項教育品質的保證，他們的孩子進了福誠，畢業後保證他有哪些基本能力等；至於沒有完成的就做補救教學。另外在這些基本能力門檻達到之後，學生可根據其本身的多元智慧、去發展他的優勢能力。

除了上述閱讀、專題、護照之

書香耕讀園



外，福誠國小的鄉土教學做的相當有特色。訪談前一週，正巧教育部長參觀福誠國小，對學校的情境的佈置、創意活動以及鄉土語言教學融入各個領域教學做得相當踏實，讚譽有加，而學校也成立鄉土教學資源中心，殊為特色之一。

最後，在整個校園的情境規劃上，呂校長認為這也是學校一個蠻大的特色，目前經常會有不少學校到福誠國小來參觀。在學校的情境規劃上，呂校長把握的原則就是：讓每一個空間都成為教育的場所，讓整個校園就是一本教材。如同前述，她希望從環境、情境營造，然後最後到師生的心境形塑。因為她新派到福誠時，福誠國小已經蓋好，一方面也是沒有整體的經費，於是呂校長就從每一個角落去經營，在學校裡去營造一些奇妙、巧

思的空間，讓踏進學校、就好像翻開一本書一樣，突破現有空間的限制，透過巧妙運思、佈置，讓校園處處充滿驚奇、學習的樂趣。

行政運作三階段：領導定位、分層負責、學習型組織

在整個行政的運作上，呂校長所言的「定位明確」，就是行政同仁在了解整體目標之後，大家分層負責、分工合作完成任務。學校在推動工作時，常常是各處室之間大家打破界限，以「任務取向」——一個任務在推展，每一個處室都是加進來的，而不是只有單屬哪一個處室，每個人都能了解整體的規劃與策略方向在哪裡，呂校長說：「所以（每個成員）他不只是這部大機器的螺絲而已，他要掌握整體方向」。

要破除處室本位主義與建立校長的領導風格，校長就要站在第一線去耕耘、領導大家如何去執行。尤其當呂校長辦學績效受到肯定時，從第一任的鄉下六班的學校調到市區學校，多數教師便對新到校的女校長抱持觀望態度，看校長如何領導他們。而對於新到校的呂校長而言，建立領導模式就需要站在第一線上，要做出成績來，以實際成果告訴老

師：「這樣的作法是可行的，而且是值得去推展與持續的。」

老師會有先入為主的觀念，認為女校長都較精明、能幹、囉唆……所以大家就樹起防衛心，站在那裡看你怎麼做……校長一開始要站在第一線，建立明確的制度、做事的方法與態度，更重要的是經由這樣的模式做出績效，例如畢業典禮，以前可能就是很制式化，那今天你想改變一個模式，第一次你就要站在第一線，甚至連工作分配你都要參與，之後，讓大家一個一個就位……幾次下來就會發現說，這樣做真的是成效不錯，而且整個學校的活動出色多了……。

呂校長以二到三年為一個階段，進入到第二個階段之後，她所採取的就僅去給予工作的原則、方向，剩下的工作分配、細項的執行與規劃，就交由各處室主任去負責。處室主任在了解校長的運作模式、執行要求之後，便可依照自己的經驗去規劃、執行。而任務取向的分工，呂校長通常仍是會按照活動性質來規劃、分工。例如在畢業典禮或大

同儕視導、教學觀察



型典禮中，教務處可能多半負責是典禮組；總務處可能就是場地組；訓導處一般是接待組，只要是大型的活動，絕對是由三個處室大家一起融入來共同合作。

再者，在任務規劃中，呂校長也強調多管道溝通的重要性，也就是在會議中除了口頭報告外，她也採用其他輔助設備（投影機）、軟體（如：PowerPoint），透過多樣、鮮明的刺激，來強化收訊者接收度。

我比較常會去做的就是，我不是只有用口頭去做報告，通常我會配合著在會議中做PowerPoint，或者就是說去打成投影片，然後讓你看到、也聽到。……幫助全部的老師知道說這次我們要辦的是什麼活動？你先清楚這個活動的性質是什麼之後，然後再讓主任做溝通、協調、分工、執行、檢核。

等待學校各處室運作步入理想軌道，呂校長的領導就進入最後階段，也就是「學習型組織」的概念之一——由處室來主動規劃年度工作目標、重點、執行方式、策略……，然後再由校長給予回饋意見，整個組織是邁向主動、積極學習、有績效、有目標遠景的組織。

我們是走向學習型學校，能力帶上來了後，寒暑假中，在學校願景大方向的引導下讓處室來告訴我說：下個學期我們的處室願景在哪裡？我們的處室工作重點在哪裡？要透過哪些活動去達成這些願景？……然後我才給他一些意見跟回饋，算是最後一個階段。

此時，呂校長認為行政溝通、對話就變得很重要，於是她在每個星期都必須召開至少一次的處室對話，每個處室所做的是否與其他處室有衝突，都要透過對話會議來協商、相互配合。

領導是喚醒老師心中的巨人

呂校長認為：經營學校並不是去壓榨老師的勞力、分配很多的行政事務、要求老師「做業績」，而

校長參與教學專業對話



是要去：「喚醒他心中的巨人」，把老師的潛力開發出來。畢竟這些能力教師本來就有的，校長只是如採礦般開採出來，讓他知道自己有這麼棒、有這些能力。然而重要的是，校長必須清楚了解教師的優勢能力在哪裡？要如何順利去開採？這就是一門學問。

我覺得我在做的是採礦的工作，當然在採礦之前我要先清楚知道礦在哪裡？所以變成說我需要去了解老師……我常常提醒我自己：「我是在辦學，而不是在辦公；我是在辦教育，不是在辦活動」。所以我給自己設定我每天一定都要跟至少一個以上的孩子，不管是眼神的接觸、或者是肢體的接觸、或者是說對談……然後我每個禮拜至少除了跟主任的會報之外，我需要跟老師，就是一個以上的老師，可以跟他們有單獨互動的機會。