

臺北五A、就是弘道 ~談優質學校的經營策略~

臺北市弘道國中教師(前任校長) 梁振道

壹、前言

作者有幸於民國 100 年獲得本校同仁與家長們的信賴與支持，在遴選委員會中獲得通過，自懷生國中調任本校。在當時，弘道國中已是臺北市聲名卓著之明星學校，因此，作者上任八年來，無時無刻，不以「辦好教育、讓弘道的孩子享有最好的學習環境」為己念，並與弘道國中所有同仁，一同為孩子的學習而努力，期待弘道能夠在我們的用心經營之下，持續成長茁壯，校譽遠播。

本校為配合 12 年國教的來臨，各領域教師都積極準備，除參與進修研習外，對於活化教學與素養導向之課程設計與評量更是關注，期盼在新的教學方式引導之下，能夠帶好每一個孩子，不讓任何一個孩子從學習中逃走；並且以敦品、勵學、健身、樂群為目標，期待每一位孩子經由學校教育之後，成為一位能全人發展又兼具國際視野與能夠追求卓越的好國民，除此之外，並藉由數項工程之進行，積極在教學環境與校園環境的改善與創新，營造溫馨和諧、精緻卓越的校園氛圍，創造更優質的學習環境。

優質的學校不是憑空想像出來的，也不是一年、二年的光彩就能造就的，它必須是能夠長久的、永續的；在弘道，所有的師長們都把優質學校的爭取放在心上，我們深信只要我們能做好我們該做的，只要我們能夠持續精進、追求卓越，給孩子最好的教育，我們就是最優質的。

因此，多年來在全體同仁共同的用心經營之下，朝此信念，持續努力，行政團隊同時以同儕式領導，除以身作則、身體力行外，並充分展現誠心、誠懇的態度與同仁、家長溝通，深受同仁與家長信賴，校園氣氛和諧，親師合作共同陪伴孩子成長，更期盼在親師通力合作之下，讓每一個孩子都能受到完美的照顧，未來也都能擁有一個幸福、快樂、美滿的生活。

今年，弘道國中匯集了全校親師生為孩子的學習而努力的成果，經過討論，並針對學校經營的現況，選擇了學校領導、行政管理、專業發展、校園營造、資源統整等五個獎項（學生學習向度已於 103 學年度獲得優質學校獎）參與了優質學校的評選，非常榮幸能獲得評選委員的青睞，五項全數榮獲優質學校獎，消息傳來，全校親師生興奮不已，同感榮耀。

以下，僅就弘道國中這些年來的辦學理念與經營策略；略述於下，提供給各位先進與夥伴們辦學之參考。

貳、弘道的辦學理念

一、回歸教育本質，帶好每一個孩子

教育是以『人』為主體，其主要功能在『開發人的潛能』和培養一位『幸福之人』。每個人的生長，從『茫然無知』到『懂事發展』過程中，教育扮演著

關鍵性的力量(吳清山,2009)。有了教育,人的潛能和智慧才能獲得有效開啟;有了教育,才能促進人類文明的發展與人類文化的傳承與延續。所以,如何讓學生接受有效的教育,實為教育發展的重要課題。因此帶好每一個孩子,也一直是我們學校教育的目標。

二、以愛作出發~愛「學生」、愛「教育」~~惟「愛」與「榜樣」而已

因為心中有「愛」所以無怨、無悔;因為心中有「愛」所以熱忱、積極、用心,也因為熱忱、積極、用心,所以凡事以身作則、身體力行,同時弘道國中在學校領導上以「同儕式領導」為依歸的行政領導觀,帶領全校同仁;在校務推動上以「感動服務」為宗旨的行政管理觀,帶領全體行政同仁透過**以身作則、感動服務、贏得尊重、全校同心**的歷程,加上全面品質管理的理念做好行政管理。

- (一)因為有「愛」,所以溫暖關懷、感動領導。
- (二)因為有「愛」,所以用心投入、以身作則。
- (三)因為有「愛」,所以親身參與、領導課程。
- (四)因為有「愛」,所以無怨無悔、服務奉獻。

三、以學生為中心,堅持做對的事情,成就每一位孩子

學校因學生的學習而成立、老師因學生的學習而存在,因此,無論是在學校的活動設計上或是老師的教學活動設計都應該以學生的學習為中心,精進教師教學技巧,改變過往以教師為中心的教學模式,在教學活動的設計中關注到每一個孩子的學習狀況,讓每一個孩子的學習都是有效的,不希望任何一個孩子從學校的學習中逃離,最終的希望就是要成就每一個孩子,同時,面對學校經營的種種挑戰及困境,我們堅持做對的事情,我們也堅持做好每一件事情,讓學校的經營迎向最卓越的表現。

叁、經營的策略

一、從榮耀邁向另一個榮耀

弘道國中在前任陳今珍校長的八年經營之下,在民國 100 年之時,已是校譽卓著的明星學校,而在此之下,我們能做什麼?要做什麼?如何去做?同時,如何重新型塑弘道,展現不同以往的弘道,是我們努力的方向;經與同仁共同討論、凝聚共識,綜合歷程如下:

- (一)學校的領導風格,讓教職員工願意支持而配合:

校長、主任以同儕式領導的理念帶領同仁,且校長與主任處事圓融、以身作則、親和力強,對教職員工尊重關懷、共享決定的領導作風,使校園文化改變得到支持,在推動上是一大助力。

- (二)觀念的溝通,讓學校成員安心面對:

透過全校性朝會、各科教學研究會、導師會議、行政會議、學校日的宣導說明,全體教職員很清楚自己角色的定位,因而改變觀念和態度積極面對。

- (三)身體力行,愛與榜樣:

以身作則，堅持作對的事情及尊重同仁意見，凡事以平等對待、共享決策，共同討論溝通方式，共同決議的同儕式領導風格。在領導過程中感動他人，也形成正向的影響，和諧的引導著團隊向目標前進。

(四)妥善的分組分工，讓大家相互扶持：

透過改進計畫的妥善分工，大家可以互相討論合作，校園整體規劃方案是一次又一次小組會議得到共識，而在正式實施時則因共識而順利完成。

二、學校校務經營邁向更優質之步驟

弘道國中自 100 學年度起，即積極調整學校急需改進及待改進之處，不管是肩負全責的校長或是行政團隊，都有強烈再創高峰的使命感，而學校教師群也都有在一起參與的意念和高昂的鬥志，願意顧全團體的氣度展現全校同新與積極的動力。

茲將這段時間校務經營改善的步驟說明如下：

第一個步驟：情勢的分析

弘道擁有得天獨厚地理優勢條件，家長社經背景高且均，學生素質良好偏高，歷年來升學成績穩定，是一所內涵深厚的明星學校，要如何帶領弘道再次邁向高峰，讓弘道再次榮耀加身，是我們努力的目標；因此，我們重新檢視並分析學校優勢、劣勢、危機、轉機，並與學校同仁共同探討學校問題，從學校規模的轉變、學校與社區文化形塑過程、學校校本特色課程的研議、因應 12 年國教的教師專業發展等，形成共識，做為我們的努力方向。

第二個步驟：領導角色轉變

領導團隊的理念或專業精神往往可以決定一所學校的未來，且領導團隊比學校任何一個成員更具作決定的機會，也形成更多的責任與壓力，在斟酌領導團隊的領導模式需顧及權責平衡之方向下，弘道以同儕式領導的理念，做彈性、分享式、參與的改變，更透過學校各項會議的宣導，讓教師、家長、學生們很清楚學校發展的方向及推動的目標。

第三個步驟：加強溝通協調與多元參與，接納不同意見

要讓教師與家長了解學校行政決定是如何形成的，最直接的做法就是邀請他們一起參與、共享決定，因此行政會報就加入了教師會與家長會代表以及各年級導師，在做決定之前，可以納入不同的想法與意見，減少決定的錯誤與事後的溝通協調，同時定期的會議可以讓老師們適時表達平日工作的困擾，並藉由會議即時解決。

重視會議前的溝通協調，減少會議時的衝突，亦減少會議的時間，讓會議進行的既快速又有效率，例如，在 100 學年度本校校務會議改由全校全體教師參與，專任教師再加上行政同仁與家長代表共約 200 人，要如何能讓 200 人的校務會議進行的有效率又有結果，就必須事前做好準備，所以針對預判有爭議的議案可以利用教學研究會、導師會議、行政會報先行說明、溝通與討論，並建立共識，

最後再在校務會議做成決議，如此減少了不必要誤會、衝突與時間。

第四個步驟：教師專業知能的提昇

學校經營必須和學校教師專業成長活動整合，推動學校經營課程教學革新，此舉除激勵教師專業成長外，另一方面可以提昇教師團隊的整體專業能力，更能有效改善學校整體的競爭能力。

為了讓老師一步接一步有系統的成長，我們的教師進修活動全部都擺在怎麼實際進行活化教學與提升學生學習效果，教師進修的內容以素養導向的課程教學設計與評量為主。我們也把各種教師努力的成果，整理彙編，提供教師觀摩學習。當然我們也努力把各科教學研討會轉型成教師專業發展社群，合作規劃課程，檢討實施情形的學習機制。

第五個步驟：資源的整合與運用

資源的有無、數量的多寡都是校務經營所要考量的因素，軟體設施、活動舉辦的經費籌措，除原逐年編定的預算，學校也爭取各項大型活動的舉辦，並運用活動經費下勻支各項教學設備的購置，利用電腦網路通訊、親職教育座談等方式，彈性整合運用。學校內教師或家長都是豐富的人力資源，再搭配資訊傳輸，將學校的政策，推動活動的內涵，學校的績效透過學校網路或刊物告知師生家長，也因為動態的報導，重要活動上傳 fb，讓學生家長了解學校動態，更透過網路信箱，讓教師、家長發表意見，家長也因為了解而減少誤解，願意提供各項資源來參與學校活動，另外家長會亦提供學校各項活動的財源籌措，各班班親組織也發揮極大助力等！

肆、設定目標、努力前進

為達成本校學生學習之目標，背後需要一個優質、堅強的團隊予以支持，因此結合行政、教師、家長、社區等資源，建構多元整合的學生學習系統、尊重學生主體並提供適性公平學習機會為前提，透過學校團隊的領導，引導學生培養悅納自我、尊重他人、感恩惜福、主動開放的學習態度。於此，訂定學校實施目標如下：

一、學校領導創新～以同儕式領導提升服務品質與績效導向的學校文化

以同儕領導為宗旨的行政領導觀，透過校長同儕式領導的四大向度，亦即為平等對待、關懷尊重、共享決定、以及表現期望(丁一顧、吳宜蓉，2017)，帶領全體行政同仁訂出本校「同儕領導計畫」，進行平等對待的精緻化的領導、關懷尊重的人性化領導、共享決定的專業化的領導與表現期望的卓越化領導，已達成全面品質提升及績效導向的學校文化，使學校領導在現今實際層面上，達到精緻與卓越化的境界。

(一)精緻化：建構精緻化的領導，以真心誠懇的溝通，建立互信、互諒的相處。

(二)人性化：實施人性化的領導，以尊重關懷的互動，發揮互尊、互敬的

文化。

(三)專業化：落實專業化的領導，以共享賦權的決策，提升互勉、共好的專業。

(四)卓越化：追求卓越化的領導，以共享榮耀的期許，確保精緻、卓越的表現。

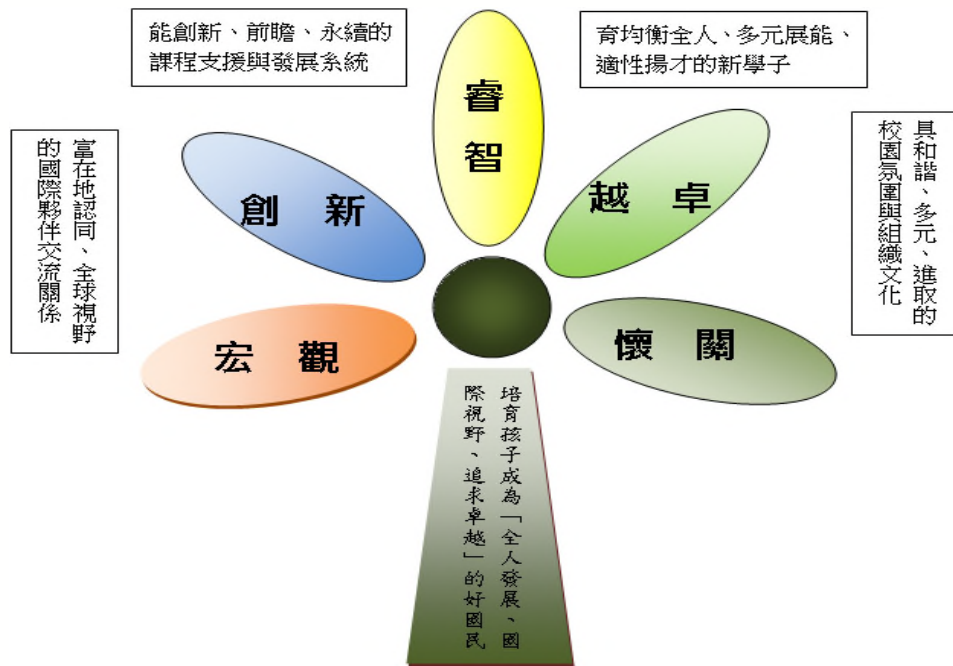


圖 1 學校願景圖

本領導方案，延伸同儕領導的策略，以四化計畫為主軸，建構出《學校領導方案實施策略-具體目標架構圖》如圖 2：

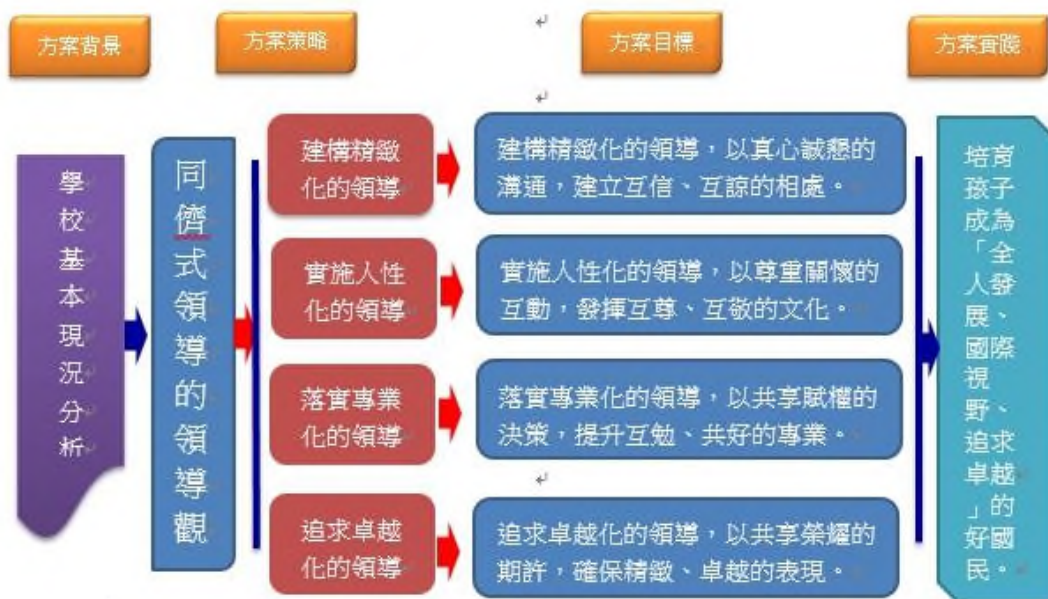


圖 2 學校領導方案實施策略-具體目標架構圖

二、行政管理革新~提升組織成員工作滿意度及對學校的認同感

以感動服務為宗旨的行政管理觀，帶領全體行政同仁透過**以身作則**、**感動服務**、**贏得尊重**、**全校同心**的歷程，並加上全面品質管理的四個步驟，**計劃(Plan)**、**執行(Do)**、**考核(Check)**、以及**行動(Act)**，訂出本校「追求卓越的行政管理計畫」，進行精緻化、人性化、專業化與卓越化的管理，以達成全面品質提升及績效導向的學校文化，使學校領導在現今實際層面上，達到優質與卓越的境界。

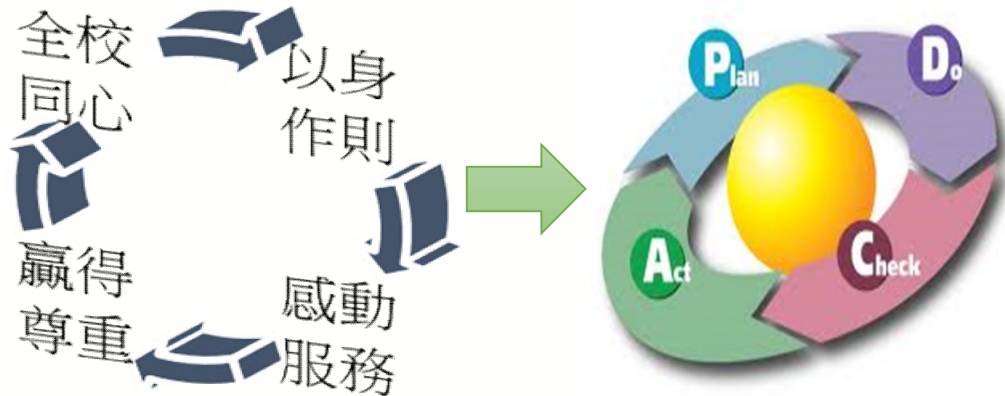


圖 3 感動服務行政管理觀的意象圖

- (一)精緻化：建構精緻化的管理，善用 E 化知識管理，達成知識的轉化與共享。
- (二)人性化：實施人性化的管理，活用激勵與勉勵機制，發揮優質的人力績效。
- (三)專業化：落實專業化的管理，依法執行財務採購，全面品質管理全校事務。
- (四)卓越化：全面推動檢核機制，落實深入績效的管理，確保卓越的行政效能。

本管理方案，延伸行政管理具體目標，以四化計畫為主軸，建構出《學校行政管理方案實施策略架構圖》如圖 4：

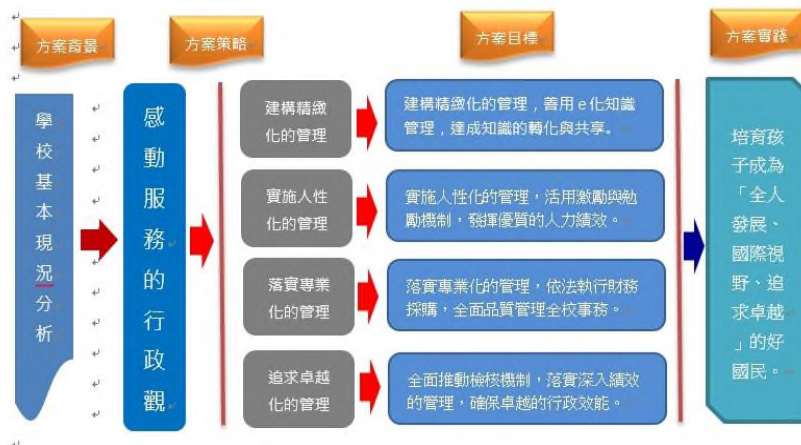


圖 4 行政管理方案實施策略架構圖

三、課程與教學革新～以精進教師專業發展，帶動課程與教學革新

面對日新月異的科技化時代，我們必須培養孩子足以適應未來環境的能力，12年國教時代的來臨，學校所遭遇教育改革前所未有，面對新課綱的挑戰，教師專業能否因應是目前學校教育最重要的課題之一，爰此，本校為培育孩子成為「宏觀、創新、睿智、卓越、關懷，全人發展、國際視野、追求卓越的好國民」以適應未來環境，是以必須推動教師專業成長，為達成優質學校專業發展評估指標，具體目標如下：

- (一)建立系統教師成長方案，發揮整合內外資源效益
- (二)整合需求規劃多元成長，發展適切專業成長歷程
- (三)營造優質專業共享文化，激發教師教學創意熱情
- (四)落實滾動修正自省機制，持續健全進步永續發展



圖 5 弘道優質學校專業發展願景架構圖

四、推廣多元學生生活動～建置師生良好互動的新校園，讓學生喜歡上學

本校對學生學習之規劃係以「培育弘道好口碑之子」為主要目標，以「帶好每個孩子」的核心理念，提供學生良善的學習環境，期使學生能朝著「敦品、勵學、健身、樂群」的學習目標前進，進而讓學生都能達成「有品弘人、有效學習、健康成長、團隊合作」的願景，讓學生都能實現「宏觀、卓越、關懷、睿智、創新」的學校核心價值，並培育孩子成為「全人發展、國際視野、追求卓越」的好國民。

本方案以學校核心價值「卓越、宏觀、關懷、創新、睿智」為藍圖，結合行政、教師、家長、社區等資源，建構多元整全的學生學習系統、尊重學生主體並提供適性公平學習機會為前提，透過課程與教學活動的設計、各種學習平臺與資源的提供，引導學生培養悅納自我、尊重他人、感恩惜福、主動開放的學習態度。於此，本校學生學習具體目標如下：

- (一)敦品：真愛教養，型塑有品弘人，並培養具人文關懷情操之學生。
- (二)勵學：創意多元，達成有效學習，並培養具睿智創新能力之學生。
- (三)健身：運動養成，促進健康成長，並培養具身心健康發展之學生。
- (四)樂群：主動參與，鼓勵團隊合作，並培養具宏觀全球視野之學生。

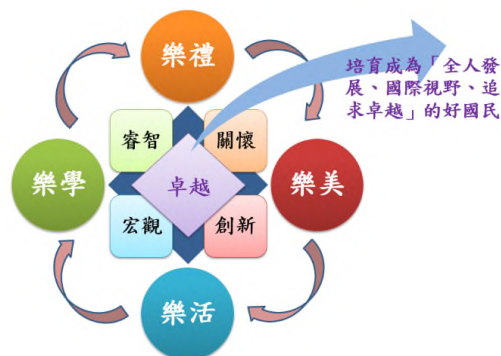


圖 6 學生學習具體目標架構圖

五、校園環境隨身變~建置人文、藝術、安全、創新、健康的校園

本校校園營造以「許孩子一個幸福、快樂、美滿的生活」為理念，讓孩子在境教美育中發揮「睿智、創新、宏觀、卓越、關懷」，培育成為「全人發展、國際視野、追求卓越」的好國民。是以，在生活體驗與創新作為的概念下，我們試著實踐「樂禮、樂學、樂活、樂美」四點想法作為優質學校「校園營造」項目為目標，主要理念與重點如下：

- (一)真情有樂，關懷樂禮：真誠守分樂禮負責，安全健康服務共享。
- (二)美境有樂，創新樂美：品質提升樂美遊藝，人文藝術境教融入。
- (三)生活有樂，宏觀樂活：多元適性樂活無限，自然科技完善永續。
- (四)學習有樂，睿智樂學：自信尊重樂學勤學，學習資源自我實現。



六、社區環境資源整合與運用～提升學校榮譽及社區支持

- (一)多元親師合力，資源精緻運用：引進多元的親師合力資源，統整豐富的資源運用。
- (二)完備資源系統，活化資源效益：建構完備的學校資源系統，呈現活化的資源整合效益。
- (三)運用知能創價，實踐教育價值：發揮支持的網絡輔助功能，開展價值的教育實踐作為。
- (四)整合共好教育，成就智慧創客：統整智德的系統智慧行為，能夠產出作品的創客教育。
- (五)打造一個溫馨、美麗並兼具舒壓與療癒的校園：
 1. 開心農場：自民國 102 年起，在中央樓後棟頂樓設置「開心農場」，提供退休與在職同仁可藉由種植蔬菜減緩工作上的壓力，達到療育的效果。
 2. 維也納森林：目前為學生、家長、老師們閒時休息的好去處，假日亦有不少社區人士來此閱讀、聊天，是一個休閒的好地方。
 3. 中庭花園：目前以種植茶花與櫻花為主，並加設一座休閒座椅，除提供親師生一個觀賞茶花、櫻花的好地方之外，也是一個休憩的場所。
 4. 藝文廣場：提供同學藝文表演專用場所，每年舉辦午餐音樂會及其他藝文性活動都在此辦理。
 5. 香草花園：提供了學生觀花、賞花的休閒去處，並且讓弘道成為花園學校，校園處處是美景，學生彷彿在花園中學習快樂成長。
- (六)透過學校的各項整修工程，整合相關環境設施，將學校各項設施系統化：
 1. 水地圖：本校在 105 年 9 月以前用水度數非常高，超出一般學校用水標準甚多，由於學校管線老舊，且早年施工之工程圖不復考，校區又因多次整修工程後，原線路已經無從查考，雖經學校多次邀請自來水公司協助查修亦無法查出漏水之原因，在無計可施之情況之下，學校只得用最笨最原始之方法，「分區斷水」來測試管路狀況，找出漏水之處，但深埋地下，已無法重新開挖處理，經討論後，以改管重建方式，解決問題，為使學校用水管線明確，因此繪製「水地圖」讓後續管理者能掌握學校用水管路。
 2. 綠地圖：本校建校之初即將校園中種植相當多之樹種，有小葉欖仁樹、喜樹、光臘樹、蒲葵、雀榕等五十多種的樹種圍繞在校園之中，讓弘道像極了都市中的公園學校，為配合綜合領域「認識校園植物」之課程，學校將校園中之樹木均貼上樹名牌並設計 QRcode，便於學生學習，除此之外學校亦繪製「綠地圖」供學生參考學習之用。

3. 整合學校排水溝系統結構：本校原有排水溝系統，從校舍新建（民國 75 年）後，長期以來未曾維修過，溝底不平，易積水，多處不易疏通之處已積塞不通，造成排水不順，易生蚊蟲，更易成為鼠輩出沒之處，學校經由三期排水溝整修工程，全面整修排水系統，並從新思考排水動線，部分區域重建水溝工程，部分區域整修，部分區域疏通，並加網加蓋防蚊又防鼠。
4. 全校線路重整：校舍自民國 75 年啟用以來，廣播系統、網路系統、電話線路與電源線路等，歷經多次整修或是更新，惟原有線路因早期施工時未將原有線路拆除，造成走廊與屋頂有多期線路交叉重疊，不易查修亦不美觀，因此學校於編列工程預算時，均將舊線路拆除經費編入工程款項之中，同時部分校內可自行整理之處，亦請校內水電師傅協助整理拆除，讓學校內為人戲稱之蜘蛛網線路一掃而空，還給學校既美觀又易檢修之環境。
5. 整理全校用電系統佈線圖：學校用電系統結構，是學校的命脈；哪個線路出問題，而它的電源總開關在何處，常常造成總務工作同仁的困擾，尤其是工作交接後，新任工作夥伴在查線修護時最是煩惱，因此有個詳細的學校用電系統佈線圖是很重要的。

伍、分進合擊、整合收割

這幾年在弘道，我與同仁們有一個共同的想法「學校的教育不是在“追求成果的展現”，而是在於“追求的是卓越的表現”，我們要的是「許孩子一個幸福、快樂、美滿的生活」，同時！我們也發現，只要我們心中有「學生」，「為孩子的一切、一切為孩子」我們無怨無悔、努力付出，希望能夠成就每一個孩子，此外，學校在各方面也都依照設定目標積極努力前進，優質的成果自然而然的就展現。我們的做法如下：

一、引導同仁全面品質管理的概念，並以 PDCA 的理念做好行政規劃管理。

於行政會議時，多次以全面品質管理為題，宣導、提醒全體行政夥伴全面品質管理於行政工作的關聯性與重要性，並請同仁工作時配合實施，同時亦要求所有行政夥伴以 PDCA 的理念做好行政管理。

二、以「學生」為中心，發揮創新、創意，用心辦好各項活動。

學校因有學生而存在，因此，學校無論是在教學或是活動的辦理，都應該以學生的教育為最優先的考量，為什麼辦？辦理什麼樣的活動，怎麼辦才能達到我們辦理活動的目的？是我們要用心思考的，同時在辦理活動的設計上，要創新、展現創意，提升學生興趣，以達成學習效果。

三、因有績效，順勢爭取榮耀，榮耀學校，讓孩子以身為弘道的學生而光榮。

學校並不是為了爭取榮耀而辦理活動，而是因為吸引學生的學習興趣與改變學習的方法而以不同的形式辦理活動，但因為活動的辦理而產生了意想不到績

效，此時！我們可以順勢爭取各項榮耀，讓全體的親師生一同參與、共享榮耀。

四、水到渠成、順勢出擊，申請優質學校。

當學校發展獲得各方面的肯定，學校的資料整理也都能夠系統化、精緻化之後，就是學校可以「出手」的時候了，在弘道，我們在行政會議中和同仁共同討論，凝聚共識，並根據學校現況選擇申請向度，經過充分溝通、討論之後，決定申請學校領導、行政管理、專業發展、校園營造、資源統整等五個項度，並由校長與各處室分別主筆撰寫，各處室組長通力合作，撰寫過程中召開過四至五次的討論會議，相互檢視修正再修正，定稿完成優質學校申請書。

陸、弘道五 A、優質弘道

送出申請表之後，完成了優質學校申請的第一階段的工作，接著就是靜待佳音，等候的漫長過程中，表面上雖然信心滿滿，且逢人問及，都是肯定的答案「五項一定都能通過初審」，但心中確是忐忑不安，只能默默祈禱，上蒼保佑！務必五項都能通過初審進入複審的名單，同時鼓勵同仁開始準備複審。

2月16日，初審結果公告的日子終於到來，弘道五項優質學校申請都過關了，興奮之情無以言喻，立馬將此一訊息與所有同仁分享，並提醒大家積極準備面對複審；複審的第一個項度就是學校領導，在二二八連假後的第一天(3/4日)參與複評，接著校園營造、資源統整、行政管理等陸續完成複審，最後在4/9日完成專業發展的複審工作，長達一個月的複審，終告一個段落，緊接著又是一次漫長的等待，等待複審與決審結果，經過複審的洗禮後，內心中的心情比忐忑不安還要忐忑不安，雖然在部分項目較有把握可以通過複選，但在其中的一、二個項度，卻沒有十足的信心能夠過關，只有再次的祈禱！希望能夠全數再次過關。

最終！弘道於複審與決審中順利全數過關，奪得優質學校獎舉辦以來，首次有學校一次榮獲五個向度的優質學校獎項，全校師生雀躍不已，舉校歡慶，無上的榮耀，這是所有同仁努力的成果，也要感謝所有家長們的支持與協助，還有我們的孩子們所展現出最優質表現，才有今日的榮耀。

柒、結語

「全人發展、國際教育、追求卓越」是弘道的學校願景，我們希望陪伴孩子在國中教育三年中，能夠五育均衡發展，能夠具有國際的視野，更能夠踏實的做好每一件事情，而且一次又比一次的更好，而且弘道的師長們也是秉持了這樣的想法、做法，持續為學校教育而努力，持續為成就每一個孩子而努力，我們在「好還要更好」的理念之下，持續精進，如今獲得五項優質學校獎的鼓勵，這要感謝所有評選委員的肯定，讓弘道國中達成再創高峰夢想，僅以此文提供各校參考。

參考文獻

丁一顧、吳宜蓉 (2017)。善用同儕式校長領導促進教師專業學習社群之發展。

教育研究月刊，278，15-29。

吳清山 (2009)。教育 111 的理念。臺北教育 111 學校經營手冊，1，1-11。