

# 目 錄

壹、校長簡介.....	1
一、個人學歷.....	1
二、多元經歷.....	1
三、特殊成就.....	1
四、重要著作.....	2
五、教育理念.....	2
六、辦學理念.....	2
貳、方案規劃.....	3
一、背景分析.....	3
二、方案目標.....	5
三、領導方式.....	5
四、實施策略.....	8
參、執行過程.....	12
一、執行團隊.....	12
二、分工執掌.....	12
三、執行流程.....	13
肆、成果評估.....	14
一、組織表現.....	14
二、學校內外部成員的滿意狀況.....	17
伍、省思分享.....	19
一、成功經驗.....	19
二、面臨困境.....	20
三、未來展望.....	20



## 壹、校長簡介

### 一、個人學歷：

唐有毅校長，民國 55 年生於南投，嘉義師專音樂組 75 級畢業，國立東華大學教育行政碩士，目前於神學院攻讀諮商博士。

### 二、多元經歷：

- (一) 實習教師、教師及主任 16 年（74 年 8 月至 90 年 7 月）
- (二) 校長 8 年（90 年 8 月至今）
- (三) 擔任台灣省直笛輔導小組輔導員，至全省九縣市輔導直笛教學（79 年）
- (四) 擔任花蓮師範學院絃樂社指導老師（78~80 年）
- (五) 成立「花蓮縣兒童劇團」，擔任副團長、編劇及導演（82~85 年）
- (六) 擔任花蓮師範學院音樂教師直笛研習班講師（86~88 年）
- (七) 擔任花蓮縣文化諮詢委員（84~85 年）
- (八) 帶領鑄強國小直笛隊和女青年合唱團至夏威夷、日本演出（89 年，90 年）
- (九) 先後擔任花蓮縣藝術與人文領域、九年一貫推動小組召集人（89~92 年）
- (十) 擔任教育部補助縣市辦理精進教學計畫審查委員（94~96 年）
- (十一) 擔任全國課程督學及學管課長增能研習講師（96~97 年）
- (十二) 擔任花蓮縣課程督學（91~98 年）
- (十三) 擔任候用校長的「師傅校長」（98 年）

### 三、特殊成就：

【表 1】唐校長擔任教職後的特殊成就

時 間	成 就
75~84 年	● 指導壽豐國小、北埔國小、春日國小、鑄強國小、美崙國中及新城國中合唱團、兒童樂隊、直笛隊參加縣賽，榮獲優等 20 次。
85~88 年	● 指導美崙國中、新城國中直笛隊參賽，榮獲全國優等第一 8 次 ● 榮獲花蓮縣推動社會教育有功人員 ● 指導信望愛牧笛合奏團，榮獲全國傑出藝術團體
89~91 年	● 指導學生參加第一屆、第二屆網界博覽會，皆榮獲全國金獎 ● 當選國立嘉義大學第一屆傑出校友 ● 參加第三屆網界博覽會，榮獲全國金獎及世界銀獎 ● 推動資訊教育表現優異，榮獲總統接見
92~98 年	● 分別帶領大禹國小、北昌國小榮獲教育部標竿 100 學校 ● 領導北昌國小榮獲教育部品德教育、生命教育績優學校 ● 領導北昌國小榮獲教育部教學卓越銀質獎 ● 領導北昌國小榮獲花蓮縣第一屆洄瀾桂冠學校 整體組金質獎

#### 四、重要著作：

- (一) 碩士論文：「花蓮縣深耕種子教師到校輔導之研究」等 1 篇
- (二) 教育期刊：花蓮縣「e 世代教師」8 篇，北昌校刊「我愛北昌」17 篇
- (三) 報章雜誌：「小羊月刊」2 篇，「愛家雜誌」1 篇
- (四) 兒童劇本：3 篇
- (五) 專書章節：2 篇；專書編輯：3 本

#### 五、教育理念

- (一) 以愛為根本：教育家福祿貝爾說：「教育無他，愛與榜樣而已」。德國教育家斯普朗格說：「只有在愛的溫度裡，教育才能成功，才能真正影響人的內心。當老師與學生相處時，愛的力量會透過互動和情感發出光芒！」
- (二) 以孩子為中心：孩子就是孩子，就是要健康成長，快樂學習。教育就是營造一個正向的、優質的環境，培養孩子健康的體格和健全的人格，引導孩子不斷體驗學習的快樂。
- (三) 以適性為本位：沒有教不會的孩子，每個孩子都有無限的可能，都有其獨特的發展方向。教育者要尊重其差異，因材施教，開啓其學習潛能，激發其多元智能。
- (四) 以品格為磐石：品格，是一個人行動的準則。品格能彌補聰明才智的不足，但是，聰明才智卻永遠也填補不了品格的缺陷。教育者應培養孩子的品格力，使其在品格上持續的修練，並在生活加以實踐。
- (五) 以能力為導向：科技發達，使得知識的取得快速、便捷，同時也促成了全球化，未來國際間競爭的是知識的創新與管理。換言之，孩子需要的是活學活用的能力。因此，教育的重點應著重在學生核心能力的培養。

#### 六、辦學理念

西班牙諾貝爾醫學獎得主，拉蒙卡哈曾說：「唯有用熱情、用智慧去觀察事物，這事物才會把它的秘密，洩漏給我們。」唐校長認為經營學校亦是如此。他以熱情與智慧，秉持以下的理念辦學：

一個堅持：堅持以學生為中心的全人教育。

二個主張：主張創新經營——持續的革新與創新，提昇教育品質及競爭力，建立學校特色。

主張永續發展——不講眾取寵，不求瞬間變革，著眼於未來，以穩健的步伐，追求卓越。

三個目標：1 參與學生的學習過程，使其快樂成長

2 凝聚團隊力量，建立學習型組織

3 體現學校、家長及社區為教育夥伴的關係

四個主軸：品格、活力、閱讀、創意。「品格」、「活力」為學生學習的磐石，「閱讀」、「創意」培養孩子未來的競爭力。

## 貳、方案規劃

### 一、背景分析

#### (一) 北昌 SW OTS 分析

【表 2】花蓮縣北昌國小 SW OTS 分析

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (行動策略)
地理環境	鄰近慈濟大學、慈濟醫院，距火車站近，傍中央山脈，自然視野遼闊。	校地狹小，利用已達飽和，校園已無擴充的腹地。	為一新興社區，交通四通八達，住商混合，大樓日增，帶動附近人口成長。	位於航道下，噪音嚴重。校門前於上下班時間，交通流量幾近飽和，學生上下學安全受威脅。	改善擴音設備，引導學生了解國防的重要；加強交通安全宣導並廣徵愛心導護志工。
學校規模	全校 25 班，700 多名學生。班級數目前各年級維持在 4~5 班。	新舊教室混合，改建不易。缺乏室內運動場。	新興社區，家長年齡年輕化，社區資源尚待開發。	受少子化的影響，學生人數呈現負成長現象。	積極規劃、推動學校特色，主動邀請學區內學生就讀本校。
硬體設備	視聽器材尚稱完善，電腦教室及資訊設備不斷更新。	校舍部分老舊，新舊大樓連接處有高度落差，使用不便。	配合學校發展，爭取經費重新規劃，更新設備，呈現新風貌。	校舍老舊、缺乏完善的整體規劃，且耐震度不足。	積極爭取老舊校舍維修經費；改善更新教師教學設備。
校園生態環境	除有 40 多棵麵包樹外，植物多樣化，灌木喬木皆有。	教師事務繁重，無法做全面性的調查，以建立校園生態圖鑑。	學校和社區共同參與社區營造，並且以生態為發展主軸。	社區民眾的環境生態保育觀較薄弱。	空間規劃融入生態保育觀，設計生態保育各項課程。
教學資源	與鄰近有游泳池學校合作，擴充學童學習領域。	限於場地，無法提供學生更多學習機會。	於學習中提高其效率。	須配合泳池開放時間及往返交通時間。	師生於下課時間提早準備。
教師	教師具有耐心及愛心，專長多元，感情融洽。	習於規律作息，老一代不堪工作負荷。	教師年輕化，進修多，帶動校內研究風氣。	受少子化的影響，年輕教師面臨超編壓力。	建立教師專業形象，以吸引學區內學生就讀。

行政人員	業務分權，依法行政、負責認真。	教師兼任行政人員，造成負擔。	從組織再造中，適當調整行政職務。	受少子化影響，行政人員面臨縮減。	改變思維，行政革新，積極支援教學。
學生	學生性情質樸、活潑好動，素質不均。	缺乏開創性精神，自發性求學意願不高。	可塑性高。	隨著雙薪家庭與社會開放，學生受外界誘惑大。	積極提升學生創造思考能力，培養探索精神。
家長	較年輕化，能接受新觀念。地方代表多。	雙薪家庭多，親師活動參與意願受限制。	新的課程改革，可激發家長配合意願。	單親家庭、隔代教養漸多，親師溝通較受影響。	邀請教育專家演講，鼓勵家長正視孩子的成長。
社區	村校聯合活動受各方肯定，開放校園供社區民眾使用。	社區民眾進入校園，帶來垃圾。	社區活動多元，提升社區家長自我成長。	社區民眾所帶進的垃圾未分類，造成校方的困擾。	加強垃圾分類宣導，有效處理垃圾車使用時間。
地方資源	鄰近北昌警察局，給校園安全加分。	距離公立圖書館較遠，難充分運用圖書資源。	辦學受家長與地方人士肯定，財力支援學校購書。	因家長工作關係，全校藝文活動推動不易。	善用地方資源，打造雙贏的未來。

## (二) 專家學者的提醒

致力於閱讀習慣推廣的神經科學教授洪蘭，認為「大量提供孩子的背景知識」，才能培養出知識的深度及廣度，也才能孕育出創造力及獨立思考的能力。投身教育界三十多年的吳清山教授，強調「啟發學生潛能，關懷弱勢族群」，才能提升教育品質。

澳洲教育改革專家 Brian John Caldwell 教授提出「以學生及學習者為中心」及「學校本位經營或學校自主經營是當今全世界教育改革重點」的觀點。十九世紀英國作家史邁斯 (Samuel Smiles)，在《品格的力量》一書中強調「成功來自堅強的精神意志，以及崇高的品格力量」。他的見解，激勵了許多貧困的年青人努力向上，成為社會中堅分子。

從上所述，不難了解現今教育應以學生為中心，尤其要在學生品格、閱讀及思維上著力，才能發展學生的能力，形塑學校特色。

## (三) 國際社會趨勢

聯合國教科文組織於 1998 年國際教育會議中提出學習四個支柱：Learning to Know (學習知的能力)、Learning to Do (學習動手做)、Learning to Live Together (學習與他人相處)、Learning to Be (學習自我實現)。各國為了因應學習需求的成長和學習觀念的改變，紛紛重新規劃教育政策，以培養孩子的關鍵能力。

#### (四) 聚焦

綜上所述，學校成員在凝聚共識後，推出了以「品格北昌」、「活力北昌」、「閱讀北昌」及「創意北昌」為主軸的「秀出生命的活力～北昌飛揚」行動方案。此四大主軸是學校推動校務的方向，也是北昌孩子學習的四大支柱，期望北昌孩子不僅在學習上能奠定基礎，為未來環境而準備，同時在全球化過程中，具備優質的關鍵能力。

#### 二、方案目標：

- (一) 品格北昌：培養北昌孩子的品格力，使其在學習生活中，具備專注、尊重、負責、熱忱、順服、關懷及內省的基本好品格，做為其人生價值中的磐石。
- (二) 活力北昌：透過學校環境及教師 6E 教學策略，培養北昌的孩子不僅擁有健康的身心，也能體認生命的意義及價值。
- (三) 閱讀北昌：讓孩子喜愛閱讀，養成閱讀的習慣，在質與量並重下，豐富內在心靈的成長，增進外在世界的瞭解，厚植背景知識，拓展思維及視野，鞏固其價值觀。
- (四) 創意北昌：培養孩子無限的創造力，在探索及嘗試的過程中，增進溝通、表達及解決問題的能力，體會創新思考及實現夢想的樂趣。

此四大主軸看似各自獨立，實則彼此相繫，相互關連。唐校長以樹木為例，「品格」、「活力」是孩子成長的紮實根基，「閱讀」及「創意」則是使其不斷茁壯繁茂的養分。



【圖 1】 北昌之樹

#### 三、領導方式

為實現上述目標，形塑北昌優質文化，展現北昌無限的新意與活力，嫻熟各項領導理論的唐校長，在背景分析後，盱衡整體局勢，交互運用「道德領導」、「專業領導」、「僕人領導」、「情境領導」、「趨勢領導」、「整合領導」、「情境領導」與「後英雄式領導」等理論，引領行政、教師、學生及家長，進行一場一場從觀念到行為，從內容到形式的變革。

茲將唐校長所採用的領導方式及其具體行動，分項舉例說明如下：

(一) 道德領導——校長應使自己成為道德典範

唐校長認為個人魅力在領導初期的確可以發揮作用、產生影響力，讓團隊成員對領導者產生信任，既而追隨。但是，人總是有缺點及盲點，如果領導者沒有內在道德的規範、更高層次的理念以及價值觀，成員終究會失望，熱情會消退。因此，唐校長認為領導者應著重品德涵養，讓人心悅誠服的追隨。

1. 以身作則：

◎唐校長鼓勵教師專業發展，自己也不斷的進修，除參加各類研習，並遠赴台北參加「品格第一促進人」師資培訓，PM P 專案管理課程，目前也在攻讀諮商博士學位。

◎唐校長強調行政採用「走動式管理」，自己經常到教室、操場、外掃區或參與各處室舉辦的活動，以了解師生各類活動的狀況及需求。

2. 誠信負責：

◎唐校長信守承諾，承諾表演才藝、請吃麥當勞來獎勵學生，說到做到。

◎當學校發生安全問題、師生衝突時，不推委、不卸責，掌握第一時間，站在第一線，帶領危機處理小組，依程序解決問題，並建立預防機制。

3. 反省實踐：

◎時常自我反省，並對各層級的建言，虛心接納，檢討修正。

◎每一學年期末校務會議，邀請全校教師進行「校長辦學績效」內部評鑑回饋調查，做為反省改進的依據。

4. 尊重關懷：

◎尊重每一位成員的發言權，尊重各項會議決議，並切實執行。

◎關心每一位成員的健康，積極協助解決成員工作及生活的問題。

◎學校成員婚喪喜慶，必親自到場祝賀或慰問。

◎婦幼節，邀家長會長及主任一致贈女性教師玫瑰花或小禮物。

◎母親節，帶領處室主任關懷特殊學生、弱勢學生的媽媽。

◎教師節，贈送全校教師書籍，感謝教師的辛勞及付出。

◎耶誕節，帶領處室主任、家長會長扮演成耶誕老人，到各班彈吉他、唱歌和送小點心。

(二) 僕人領導——校長應以園丁的態度來推展校務，全面關照師生

唐校長發現，北昌國小教師自主性強，且具有相當高的學識能力，權威式的領導雖可達成工作目標，但是可能會降低工作士氣及品質，阻礙潛在能力的發揮，不僅離「卓越」的境界越來越遠，甚至會加深組織內部的反抗意識。相反的，若運用「僕人領導」，滿足教師的需求、排除教學工作上的障礙，協助教師成長，將權力下放，鼓舞每位行政人員及教師發展專業能力，成為各領域的領導者，大家共享責任，共享成果，將可使個人及學校一起登上高峰。

◎建立 e 化教學環境，成立多媒體教室，重新規畫電腦教室，班班皆有電腦及單槍，添購十多部實物投影機及筆記型電腦，供教師借用。

◎建置 ID 內部網路隨選視訊教學系統，將資訊融入各科教學，使全校師生都能透過數位化的設備，增加教學及學習的效能。

◎進行校舍防水防漏工程、廁所整修……，滿足師生環境需求。

◎建立陽光教室，安排輔導人員值班，協助教師臨時安置情緒不穩的學生。

◎註冊組協助教師列印成績單，減少教師行政工作。

### (三) 情境領導——校長要能洞悉情境

領導沒有通則，要以何種方式領導，取決於所要領導的人、事、時、地。校長應先瞭解學校成員的準備度——個人情境，再採取合適的領導策略。

◎唐校長尊重關懷每一位學校成員，所以了解每一位老師的背景、需求、興趣和專長，進而依據個人情境、準備度，採取合適的領導策略。

◎安排行政或教學職務適才適所，使每一位成員能發揮長才，增加行政及教學效能。

### (四) 後英雄式領導——校長是英雄的製造者

◎唐校長以寬闊的胸襟，提供經驗，指引成功的路徑，帶領部屬一起登上峰頂，並以部屬的成功為榮。如：同仁參加校長的甄試或遴選，唐校長除關懷激勵外，亦提供資料及經驗，以做為參考。

◎唐校長充分授權、激發潛能、平權互惠及建立團隊，培養了許多行政及課程的領導者。

### (五) 專業領導——校長是專業導師，也是行政督導

校長一方面要展現教育專業素養，做專業性倡導，鼓勵教師自我實現、分享專業知能，提升教學及研究能量，累積學生多元能力；另一方面，要做到行政革新、規畫，提升組織績效，形塑開放學園。

◎唐校長展現課程與教學專業，舉辦多場研習、講座及專業對話，帶領團隊完成創意課程及品格課程設計。

◎行政規畫及執行，採用科學化、系統化及 e 化處理，明顯提升行政效能。

### (六) 趨勢領導——校長是變革大師

唐校長認為，創新是趨勢，沒有創新就沒有發展，但是，要讓大家追隨的是創新的理念、意義及價值，創新之舉才不會曇花一現或淪為譁眾取寵。

◎透過言語、文字和行動清楚明確的傳達「麥哲倫探索築夢計劃」、「品格全壘打」及推動閱讀的理念及影響，讓老師主動推廣，學生樂於參加。

### (七) 整合領導——校長是溝通協調高手

◎唐校長常利用集會，向家長及教師說明辦學理念、重要措施與活動。

◎舉辦「與校長有約」，傾聽孩子的心聲。

◎舉辦活動或重大校務決策前，必先凝聚校內人員的共識，方法就是擴大參與決策的層面。第一步，先於行政會議討論；接著，邀請教師會及各學年（或各領域）代表研議；最後，教師晨會報告；如有必要，校務會議討論決議。

◎透過各種溝通平台，確保教學系統與行政系統和諧與合作。



- ◎整合並運用教師會、家長會及行政單位的力量，成立跨處室的團隊，招募導護志工、故事媽媽、圖書館愛心家長。
- ◎重新整合規畫校園有限空間，成立多功能會議室、多媒體教室、樂活教室、體適能教室。
- ◎主動向外募款，爭取資源，並妥善運用每一項人力及資源。如：成立愛心商店，募書，募款等。
- ◎唐校長運用多元傳播媒體（如報章雜誌、校刊、電視台、電台與網站），或縣內外的研討會、發表會、演講，將學校活動訊息及執行成果傳播各界知悉，將學校正面形象積極推廣出去。

#### 四、實施策略

唐校長除了靈活運用上述的領導方式外，同時，採取多項具體可行的策略，並透過與教學相結合的活動，逐步建立學生學習的四大支柱。以下分別從本方案的四大主軸描述之。

##### （一）品格北昌——「與生活結合」的品格教育

【表 3】品格北昌實施策略及具體行動

策略	具體行動與特色
樹立榜樣	1.參與饑餓體驗營 2.捲起褲管，下田插秧，和學生一起體驗種稻。 3.在關懷月，募舊衣，幫助偏遠弱勢孩童。 4.每年暑假，到中國青海省，協助貧窮孩子就學。
教師發展	1.舉辦品格教育研習：卡內基激勵領導教師班，宏達品格校園磐石計畫教職員班、品格教育師資培訓 2.舉辦品格教育專業對話 3.帶領團隊編寫品格教育教案
學習激勵	1.品格全壘打 2.品格下午茶 3.表揚每月品格之星
環境塑造	1.校長每週品格故事分享 2.歲末愛心跳蚤市場、關懷月活動、饑餓體驗營 3.建置 IOD 內部網路隨選視訊教學系統 4.建置品格教育網頁
活動創新	1.品格全壘打 2.品格實踐卡 3.品格週記
行銷溝通	1.透過各類集會和多元媒體傳達活動理念及成果。 2.公布每週行政會議會議記錄

(二) 活力北昌——「優化校園學習環境，質化學生身心素質」的活力策略

【表 4】活力北昌實施策略及具體行動

策略	具體行動與特色
樹立榜樣	參與各處室舉辦的活動
教師發展	舉辦相關研習、活動
學習激勵	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 克服無游泳池的困境，四到六年級每學期安排 10 節游泳課，並依年級進行游泳檢核。</li> <li>2. 透過問卷調查，舉辦學生最喜愛的籃球月、樂樂棒比賽。</li> <li>3. 舉辦幹部訓練，激發榮譽感，增進學生服務的能力。</li> <li>4. 落實體適能教學及檢測，使學生有健康的概念及體魄。</li> <li>5. 生命教育專書（或影片）閱讀心得發表</li> <li>6. 落實性別平等教育，舉辦真愛格言卡片創作比賽</li> </ol>
環境塑造	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 舉辦生命鬥士講座（謝坤山、楊恩典、張文彥……）</li> <li>2. 每週一日健康操</li> <li>3. 成立多元社團：引入社區專業人才加入協同教學行列，增加教學內容之豐富性。</li> <li>4. 全面進行校舍安全總體檢，進行防水防漏工程，廁所改建工程及遊戲器材檢修。</li> <li>5. 重新規劃有限教學空間，成立樂活教室、體適能教室。</li> <li>6. 活化教學園區、美化校園，建置蝴蝶園和生態池。</li> </ol>
資源整合	成立導護志工團、愛心商店，讓學生能安全上下學。
行銷溝通	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過各類集會和多元媒體，傳達活動理念及成果。</li> <li>2. 舉辦社區村校聯合運動會，讓外界知曉師生優異表現</li> <li>3. 學校與家長會、義工團等組織，保持良好且密切的關係。</li> <li>4. 舉辦家長午餐體驗活動</li> </ol>



\* 青出於藍勝於藍

唐校長經常以這張照片鼓勵師生勇往直前，追過校長。

\* 這就是饅饅

唐校長手拿從中國青海帶回的饅饅，分享他送愛到大西北的點點滴滴，勉勵學生要珍惜所有，施比受更有福。



(三) 閱讀北昌——「閱讀就是生活」的閱讀計畫

【表 5】閱讀北昌實施策略及具體行動

策略	具體行動與特色
樹立榜樣	1.校長參加各類研習，並分享心得及新知。 2.持續進修（修讀博士學位），建立終身學習的榜樣。
教師發展	1.舉辦研習講座 2.贈送全校教師書籍 3.激勵教師進修，參加學術研討會、國教輔導團。
學習激勵	1.校長才藝表演，獎勵努力閱讀的小朋友。 2.明訂各項制度，褒揚表現傑出的教職員工生。
環境塑造	1.每年邀請故事媽媽表演聖誕劇、生命教育戲劇 2.邀請世界級說故事大師至校演出 3.邀請皮影戲團至校演出 4.圖書室重新規劃，鋪設木質地板，強化電腦管理系統。 5.校長室具人文氣息，且具多項功能。
活動創新	1.每月一書，經典閱讀（結合生命教育、品格教育專書） 2.與書共舞，樂在閱讀（校長以自身的才藝激勵學生閱讀） 3.空中親師交流道 4.唐詩、作文、英語、資訊基本能力檢核
觀念創新	1.班級共讀，讓孩子有共同的話題，同儕學習。 2.「經典閱讀」專書遺失不用賠償，讓孩子沒有閱讀的壓力。 3.請學生在共讀書籍的書名頁簽名，讓孩子成為書的主人，培養孩子愛書的好品格。
資源整合	1.整合各處室的班級閱讀書箱，使閱讀活動的推動更有系統。 2.招募及培訓故事媽媽，於晨光時間到班級講故事。 3.招募圖書館志工家長
行銷溝通	1.透過各類集會和多元媒體傳達活動理念及成果。 2.積極向外界募書，先後獲同濟會、縣議員、陳沼濤文教基金會及中華天使兒童村贈書。



\*邀請生命教育專書中的作者現身說法



\*唐校長彈吉他唱歌，獎勵閱讀。

(四) 創意北昌——鼓勵「築夢、實踐、分享」的學習活動

【表 6】創意北昌實施策略及具體行動

策略	具體行動與特色
樹立榜樣	校長也築夢，並跟師生分享
教師發展	1.舉辦創造力相關研習 2.激發教師研究熱忱，組織團隊編寫創意教學課程，參加教育部教學卓越獎選拔
學習激勵	1.給予孩子舞台，發表夢想，分享成果。 2.公開表揚創意作品，頒發獎狀及獎勵金，肯定其表現。 3.將學生圓夢成果上傳至學校網站。
環境塑造	1.邀請銅管五重奏到校表演 2.新店國小管弦樂隊到校參訪 3.中國青海省教育廳長及 11 位教育局長至校參訪 4.中國內蒙古包頭市少年兒童兩岸交流訪問團至校參訪 5.新竹市 65 位中小學校長至校參訪
活動創新	1.麥哲倫探索築夢計畫 2.舉辦英語會話三人行比賽 3.組隊參加網界博覽會 4.舉辦科學營
觀念創新	1.夢想，創造孩子差異性的價值 2.夢想，不止使人偉大；更重要的是，使人健康。 3.學生沒有實踐夢想，不用歸還第一期的獎勵金，因為只要有夢想，就很值得鼓勵。
行銷溝通	1.透過各類集會及多元媒體，傳達活動理念及成果。 2.影響力慈善基金會，贊助 5 萬元推動麥哲倫探索築夢計畫 3.莎莉經典美食，贊助圓夢蛋糕 152 個，獎勵圓夢學生。



\*小朋友製作海報分享築夢計畫的成果



\*地方企業捐贈圓夢蛋糕，表達對活動的認同及支持



\*小朋友運用資訊課所學到的 PPT 分享築夢過程

## 叁、執行過程

### 一、執行團隊

【表 7】方案執行團隊

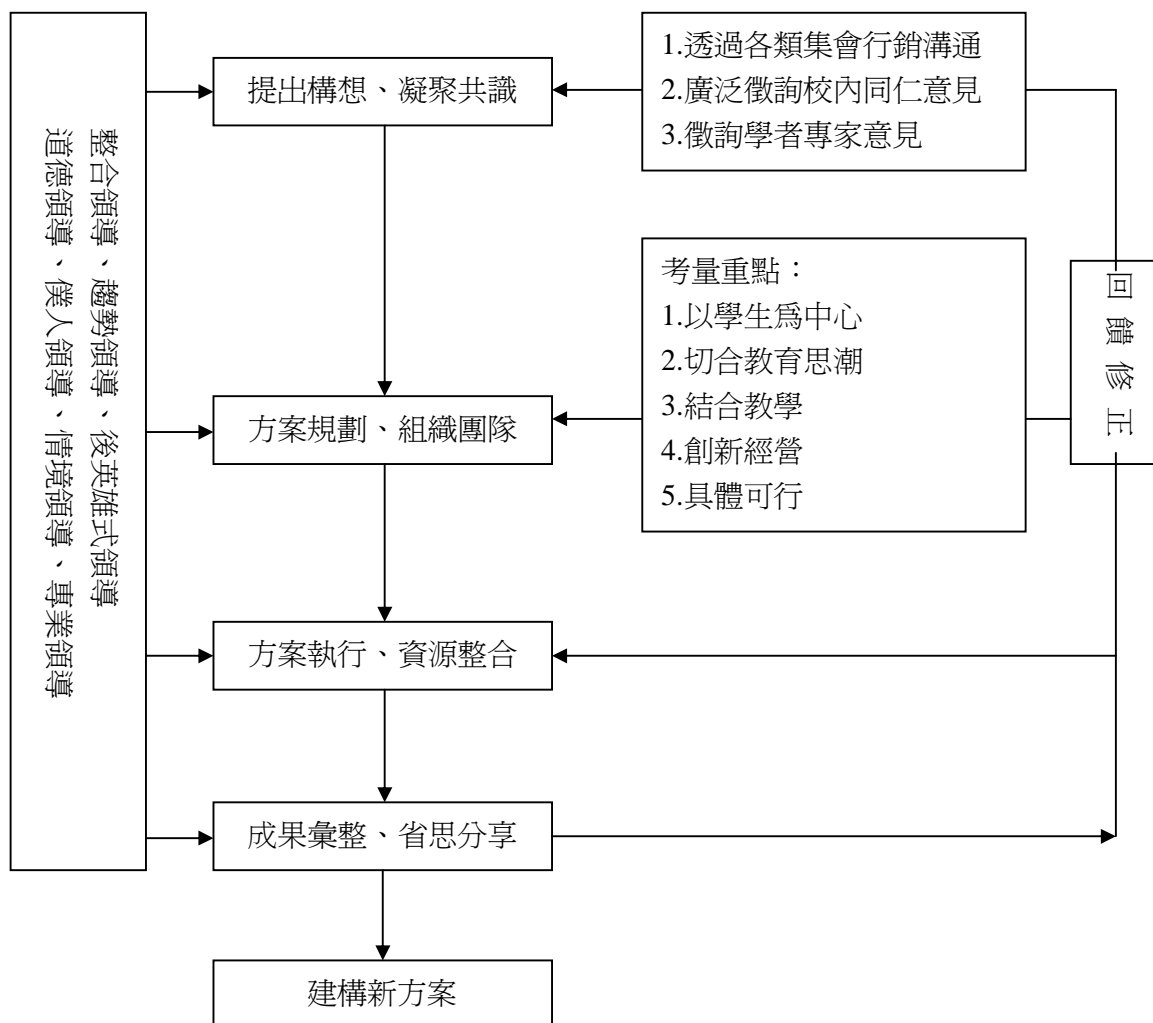
校長：唐有毅									
行政團隊	教務處 主任：吳元芬 教學：林姿妙 課程：許敏愉 資訊：陳瑞欽 註冊：吳保怡		學務處 主任：黃彤芳 生教：林揚順 體衛：游紹謙 社教：朱志忠 護士：吳昭靜		總務處 主任：劉家琪 事務：徐蓮嬌 出納：廖美雪		輔導室 主任：陳淑華 輔導：唐薇芳 諮商：劉美秀 特教：林漢竹		人事室 主任：簡信明  會計室 主任：何淑華
	教學團隊	一年級 吳金蓮 等 4 位	二年級 劉明幸 等 4 位	三年級 田大璋 等 4 位	四年級 李秀蘭 等 4 位	五年級 林揚順 等 5 位	六年級 徐蓮嬌 等 5 位	科任 姚進毅 等 13 位	資源班 林漢竹 等 1 位
	幼稚園	園長蘇毓弘等 5 位				合計全校教職員工 53 位			
	職工	古瑞珍等 4 位							
志工團隊	圖書館志工 簡嘉緯媽媽等 12 位			導護志工 林雨綺等 14 位		故事媽媽 王佩如媽媽等 11 位			

### 二、分工執掌

【表 8】執行團隊分工執掌表

工作項目	人員	工作執掌	備註
方案總策劃	唐有毅	研擬方案、規劃流程	校長
方案召集人	吳元芬	召集、統籌、協調與掌握進度	教務主任
執行秘書	林姿妙	協助推動閱讀北昌、創意北昌	教學組長
	黃彤芳	協助推動品格北昌、活力北昌	學務主任
資料組組長	陳淑華	活動資料彙整	輔導主任
資料組組員	唐薇芳	協助活動資料整理、拍照	輔導組長
活動組組長	黃彤芳	協助監督活動計畫執行	學務主任
活動組組員	林揚順	協助活動計畫執行（品格北昌）	生教組長
行政組組長	劉家琪	經費核銷	總務主任
行政組組員	徐蓮嬌	物品採購、場地布置	事務組長

### 三、執行流程



【圖 2】方案執行流程圖



**\* 行銷溝通**  
傳遞訊息，凝聚共識，才能使團隊產生最大的能量



**\* 專業對話**  
教師的自我肯定來自專業成長及同儕的正向引導

## 肆、成果評估

「秀出生命的活力～北昌飛揚」行動方案的執行成果，十分豐碩。茲就「組織表現」及「學校內外部成員的滿意狀況」兩個面向，分述之。

### 一、組織表現

#### (一) 形塑優質校園文化

1. 凝聚共識，團隊合作：舉辦任何活動、規劃任何方案，必先充分溝通，待凝聚共識後，各處室相互支援，團隊分工合作，以完成任務為優先。
2. 尊重關懷，溫馨和諧：尊重教師專業自主，同時關心學校成員的需求，尤其是弱勢學生，提供必要的學習援助，營造溫馨、和諧、友善的校園文化。
3. 創新經營，永續發展：唐校長以「創新」為體，「經營」為用，以求永續發展，以下是本方案創新經營具體表現舉隅：
  - ◎觀念創新：系統思考，動態規畫；正面思考，危機即轉機；帶領大家一起登上高峰；肯定每一個孩子的想法。
  - ◎組織創新：在總量管制下，因應校務發展需要，組織再造，調整行政工作，另設或整併組別；擴大決策參與層面，邀請教師會代表、各學年代表及家長代表參與會議；導護分組，重新編排。
  - ◎流程創新：以 SW OTS 分析法及 SOP 標準作業流程來規劃及執行方案；訂立定期評量試卷檢閱流程；活動結束召開檢討會。
  - ◎環境創新：在有限的空間裡，設立多媒體教室、多功能會議室、樂活教室；闢建生態池、蝴蝶園；改建圖書室、廁所、電腦教室。
  - ◎活動創新：迎新活動，寓教於樂；畢業典禮，放映畢業班影像回顧；校長才藝表演獎勵閱讀；推動親師空中交流道、品格實踐卡、品格週記；舉辦饑餓體驗營、樂樂棒競賽、英語會話三人行競賽。
  - ◎服務創新：註冊組協助各班列印成績單；規畫及提供教師開會場所；設立陽光教室，協助教師減緩師生衝突。
  - ◎產品創新：教師方面，「築夢少年 easy go」創意教學課程、品格課程；學生方面，九屆麥哲倫探索築夢計畫圓夢作品（含書面及 ppt 檔）超過上千件；網界博覽會作品 6 件。
  - ◎財務創新：主動積極向外募款、募書。
  - ◎特色創新：麥哲倫探索築夢計畫、每月一書經典閱讀、與書共舞樂在閱讀、品格全壘打、生命鬥士講座。

#### (二) 建構多元學習空間

在唐校長的帶領、行政團隊的執行以及教師團隊的努力下，校園展現開放、多元、創意與活力的面貌。

1. 品格校園：「品格全壘打」、「品格實踐卡」、「品格週記」及「品格之星」

等活動，在校長每週品格故事與教師 6E 策略引導下，營造出品格校園。

- 2.活力校園：校園裡有讓孩子嬉戲的遊樂器材、鍛鍊體魄的運動器材及場地、舒展身心的樂活教室，讓學生擁有健康的身心。
- 3.生態校園：有蝶兒翩翩飛舞的蝴蝶園、栽種多樣水生植物的生態池，以及 40 多棵一到夏季就長滿麵包果的芭吉魯，讓孩子在多樣生態環境中，尊重生命，了解「我與自然」的關係與互動。
- 4.書香校園：有讓孩子可坐可臥、盡情沉浸在書香裡的圖書室；有 88 種經典圖書，每種都 38 冊，讓孩子在「每月一書，經典閱讀」裡，人手一冊，全班共讀，養成閱讀好習慣；最值得一提的是，有校長創意獎勵的「與書共舞，樂在閱讀」活動，讓孩子享受閱讀的樂趣。
- 5.e 化校園：學校不僅有電腦教室、多媒體教室，而且班班有電腦及單槍投影機，另外還有 20 部實物投影機、5 部電子白板、15 部筆記型電腦，讓教師的教學有更多發揮的空間。
- 6.創意校園：每個學期末，有一百多個夢想起飛；每個學期初，有一百多個夢想實踐。「麥哲倫探索築夢計畫」讓孩子喜歡想、動手做，人人愛築夢。

### (三) 建立學校特色

#### 1. 創意北昌——麥哲倫探索築夢計畫：

唐校長為此計畫的發想人，其理念是給予孩子經費補助，鼓勵實踐夢想；給予孩子發表的舞台，讓他有成功的體驗；讓孩子在探索築夢過程中，培養創造思考、規劃統整、嘗試探索、表達溝通及分工合作等能力，目前正舉辦第十屆。此計劃深受學生家長歡迎，從第一屆申請件數 65 件，到第九屆的 234 件，可見一斑；而圓夢成果，九屆下來高達上千件，創意作品不可勝數，頗受各界好評，為本校一大特色。

#### 2. 閱讀北昌——每月一書、與書共舞：

「每月一書，經典閱讀」以人手一書，班級每月共讀的方式，讓孩子每年至少閱讀 8 本「北昌閱讀系統」中的好書。長期下來，孩子不僅閱讀為數不少的經典，潛移默化中，也養成閱讀生活習慣。

「與書共舞，樂在閱讀」是唐校長與孩子的約定。只要孩子在寒暑假閱讀本數達到規定的量，唐校長即為之演奏樂器（小提琴、鋼琴、直笛、吉他）、變魔術、說故事、為班級上一堂課、和校長一起爆米香或共進下午茶。從下表，學生閱讀量逐年增加，可以肯定唐校長的創意獎勵，已成功激勵孩子大量的、廣泛的閱讀，並成為每學期初，學生最期待的活動。

【表 9】「與書共舞，樂在閱讀」全校閱讀量統計表

時 間	全校閱讀本數
95 年寒、暑假	8341 本
96 年寒、暑假	12838 本
97 年寒、暑假	13650 本
98 年寒假	6162 本



\* 唐校長演奏小提琴，獎勵閱讀



### 3 品格北昌——品格全壘打：

藉由孩子喜歡收集的棒球卡，每月推動一品格，讓孩子熟稔核心品格（專注、尊重、負責、熱忱、順服、關懷及內省）的定義及五個我要；孩子若集滿 3 張品格棒球卡，學校就請吃品格下午茶——吃爆米花、看電影；集滿 7 張品格棒球卡，學校即頒發別緻又精緻的「品格證書」，肯定其在品格方面的努力。此活動推動 2 年，已舉辦 4 場品格下午茶，至少有 600 人次接受獎勵；233 人領到「品格證書」。

### 4 活力北昌——生命鬥士講座：推動生命教育專書閱讀，定期邀請生命鬥士至校演講，透過作者現身說法，以及與作者面對面的互動，讓孩子了解挫折並不可怕，以勇敢、樂觀、積極的態度迎接任何挑戰，生命就有無限的可能。應邀至本校演講的生命鬥士有 6 位：口足畫家謝坤山，台灣阿甘張文彥、輪椅天使余秀芷、視障達人賴智傑、口足畫家楊恩典，以及「愛，泳不止息」的唐寶寶范晉嘉。

#### （四）提升教師專業

在唐校長的倡導下（如：樹立榜樣、行銷溝通、舉辦研習、贈送書籍……等），教師對本方案四大主軸「品格」、「活力」、「閱讀」及「創意」相關領域，皆有深入的涉獵，教師專業也隨之提升。以下是具體成果：

◎唐校長除本身正在攻讀博士學位外，也積極鼓勵教師專業成長。最近 5 年，有 5 位教師完成碩士學位，8 位正在進修碩士學位。

◎唐校長推薦 3 位教師參加主任儲訓，取得主任資格。

◎唐校長 5 年任內，共舉辦教師研習超過 60 場。

◎唐校長鼓勵教師參加校內外各類研習。近 5 年，平均每位教師每年研習 61 小時。

#### （五）實踐行政革新

1 落實行政協助教學：走動式管理，積極主動發覺、解決師生的需求及問題。

2 注重行銷溝通：在唐校長的領導下，行政作為更主動，更有活力。行政不再是被動的等待教師的回饋、資源進入，而是積極的透過溝通協調、內外部行銷……等方式，凝聚共識，形塑願景，建立品牌，將學校形象推銷出去，讓成員都了解學校的發展方向，都以北昌為榮；讓社會各界從認識、認同、肯定到支持，使北昌從優秀朝向卓越。

◎資訊公開透明，行政會議記錄公布於學校網站

◎擴大決策參與層面，邀請教師會、各學年代表、家長代表參與會議

◎依「議事規則」主持會議，提案充分討論，決議後並確實執行

◎校刊改版並定期出刊

3 科學化、系統化規畫方案：規畫及執行方案時，唐校長導入 SW OTS 分析法及 SOP 標準作業流程，不僅使得方案的規畫更周延，執行更有效能，團隊成員並將之運用到個人教學及班級經營上，找到合適的教學模式。

4 行政 e 化服務：

- ◎建置服務功能更強大的圖書管理系統
- ◎建置 IOD 內部網路隨選視訊教學系統，將資訊融入各科教學，使全校師生都能透過數位化的學習，達成教師易教，學生樂學的目的。
- ◎建立數位化教學資源網站，提供教學資源分享平台：目前已建置完成定期評量試卷上傳系統、學校總體課程計畫上傳系統、品格教育網、生命教育、麥哲倫成果分享等。
- ◎行政檔案 e 化管理，提升行政的效率和效能，使學校永續發展。

#### (六) 展現領導作為

##### 1. 學校得獎殊榮：

唐校長任職大禹國小第一年，即領導該校團隊勇奪標竿 100，第二年指導學生參加國際網界博覽會，榮獲世界賽金獎，並獲總統接見。唐校長接任北昌後，持續發揮其卓越的領導力，帶領北昌國小參與各項全縣性、全國性乃至於國際性的活動與競賽，讓師生了解到原來自己是有能力的，原來地處後山的學校，只要發揮團隊精神，一樣可以登上大舞台。這是 5 年前，北昌國小師生未曾想過、未曾有過的經歷。以下是北昌這 5 年的得獎殊榮：

- 94 年，◎教育部標竿 100 學校                      ◎國際網界博覽會世界銀獎
- 94 年，◎教育部學生事務與輔導工作績優學校
- 95 年，◎教育部全國創造力優先推薦學校
- 96 年，◎教育部品德教育績優學校      ◎教育部生命教育績優學校
- 96 年，◎教育部教學卓越銀質獎
- 97 年，◎花蓮縣第一屆洄瀾桂冠學校整體組金質獎
- 98 年，◎遠見雜誌全國創造力績優學校
- 98 年，◎商業周刊百大學校

##### 2. 承辦大型活動：

行政資歷豐富的唐校長，到任北昌後，激發教師潛能，展現規劃力及執行力，不僅建立北昌國小學校特色，並且接連完成教育局所託付的艱鉅任務，成功打造學校品牌——北昌國小行政團隊專業、合作、熱忱。

以下是北昌 5 年來所承辦的大型活動：

- 93 年，◎承辦花蓮縣英語史懷哲計畫，幫助 30 多所偏遠學校有駐校英師
- 94 年，◎擔任全國教育局長會議（花蓮縣主辦）接待組，圓滿完成任務
- 94 年，◎舉辦花蓮縣英語文競賽（朗讀、閱讀及話劇），圓滿完成任務
- 94 年至今，◎承辦每年花蓮縣家長會長研習，圓滿完成任務
- 94 年至今，◎承辦每年花蓮縣國中小基本學力測驗，圓滿完成任務
- 95 年，◎承辦花蓮縣國中小校長會議，圓滿完成任務
- 96 年，◎承辦花蓮縣 96 學年度公立國民小學教師聯合甄選，圓滿完成
- 97 年，◎擔任全國身心障礙國民運動會接待組任務，圓滿完成任務
- 97 年，◎引進企業資源，協助縣府設立花蓮品格英語學院，服務全縣 103 所小學，並協助學院課程設計、師資培訓

## 二、學校內外部成員的滿意狀況：

### (一) 內部成員：

- 1.支持唐校長連任：唐校長於 97 年 7 月任滿 4 年，依法須參加校長遴選。經全體教師所選出之教師代表一一詢問全校 43 位教師意見，所得結論：23 位強烈表達支持唐校長留任，15 位支持，3 位沒意見，2 位未詢問到。
- 2.高滿意度的校長辦學績效評鑑：每學年的期末校務會議，唐校長必定請全校教職員協助填寫「校長辦學績效內部評鑑回饋調查」(全國教師會版)，以做為改進的依據。回饋表分五個向度，每個向度包含 5 項指標；在量的評核上，採五點量表，分別為「非常滿意」4 分，「滿意」3 分，「普通」2 分，「不滿意」1 分，「非常不滿意」0 分；回饋人員有主任、教師、職員和家長代表，約 43 至 50 人。下表即是統計結果：

【表 10】唐校長辦學績效內部評鑑回饋調查統計表

向度	學年度			各向度 平均	分項指 標平均
	94	95	96		
壹、校長的辦學理念與學識涵養	16.70	17.37	18.18	17.42	3.5
貳、校長的民主素養與品德操守	16.07	17.03	18.09	17.06	3.4
參、校長的溝通協調與統合能力	16.14	16.51	18.03	16.89	3.4
肆、校長的問題處理與應變能力	16.48	16.57	17.73	16.93	3.4
伍、校園活動與教師、家長、學生的參與	15.52	16.25	18.24	16.67	3.3
總 分	80.91	83.73	90.27	84.97	
備註：從「分項指標平均」介在「非常滿意」4 分及「滿意」3 分之間，可知學校內部成員對校長辦學績效有極高的滿意度。					

### (二) 外界評價：

- 1.新生就學狀況：近 5 年，在少子化的趨勢下，許多學校皆面臨減班的壓力，而北昌國小不但未減班，98 學年度新生入學，更從過去的四班增為五班。
- 2.媒體正面報導：
  - ◎報紙：國語日報、聯合報、中國時報、自由時報、更生日報、東方報
  - 雜誌：商業周刊、遠見雜誌、天下雜誌、小羊月刊
  - 電視台：東森電視台
  - 廣播電台：教育電台、漢聲電台、中國廣播公司、洄瀾電台、亞東電台
  - ◎平面媒體的報導，學校整體類有 16 則，品格北昌 6 則，活力北昌 13 則，閱讀北昌 8 則，創意北昌 25 則，校長個人 4 則，其他 1 則。



\* 98 年，北昌榮登百大特色小學／商業周刊



\* 北昌勇奪洄瀾桂冠金質獎／自由時報

## 伍、省思分享

### 一、方案省思

#### (一) 成功經驗

##### 1. 執行團隊合作無間：

北昌團隊從一次又一次的經驗中，深刻體認到，要成功執行任何一項方案或活動，團隊是否能展現合作精神是關鍵所在。

北昌團隊如何緊密合作呢？首先，在凝聚共識時，相互尊重，坦誠溝通，尋求共同觀點，積極整合差異，用包容心來打破本位主義；接著，在執行任務時，每位成員了解自己的角色及責任，彼此信任，互相支援，分享資源，不輕易放棄，共同解決問題，完成目標，迎接另一場挑戰。

##### 2. 執行團隊勇於突破創新：

本方案有很多創新的嘗試，這些改變，在在挑戰著執行團隊過去長久以來所累積的工作方式，若無法突破慣有的思考及行為模式，是難以進行這一連串的改革。特別的是，北昌執行團隊能夠覺察到變革的重要，將優良傳統予以保留下來，然後再融入新的觀念及作為，齊心為目標努力，達到方案的預期效益。

##### 3. 校長個人魅力的散發與領袖氣質的迴盪

執行團隊如何緊密合作，並且改變思維，勇於突破，核心人物唐校長功不可沒。唐校長雖然歸功於團隊，但是，其所散發的個人魅力及領袖氣質，才是令眾人心悅誠服，願意為校奉獻心力的主因。

以下僅就幾個面向陳述之：

- ◎散發高度的教育熱忱：唐校長充滿活力，對教育富有熱情及夢想，感染周遭的每一個人。
- ◎具備前瞻的治校理念：唐校長擁有極高的敏銳度、洞察力以及決斷力，能掌握時代脈動，以創新教育思維，建構學校永續發展的願景。
- ◎展現開放的人格特質：唐校長民主、開放的作風，自然流露的親和力，讓師生及家長樂於與他互動。
- ◎秉持積極的負責態度：唐校長願意承擔風險，以實現願景。當校園發生危機時，秉持負責態度，積極處理，帶領同仁走過風暴。
- ◎發揮純熟的領導藝術：唐校長精熟多元且具系統性的領導策略，激發團隊的熱忱，創建學校特色。
- ◎表現優越的情緒管理：唐校長凡事正面思考，認為沒有解決不了的難題。將逆境視為挑戰，重新調整自己的焦距，以智慧圓融解決問題。
- ◎拓展良好的公共關係：唐校長以其專注的傾聽力、清晰的表達力及企業的行銷力，讓親師生及外界對學校從了解、認同、配合到支持與參與，建立學校的品牌。

## (二) 執行困境

- 1.面臨困境：學校 4 棟校舍中，有 2 棟被評為耐震度不足，校園安全堪慮。  
解決之道：依相關規定及進度，進行各項工程；增進師生安全防護觀念與危機意識，加強防災防震演練。
- 2.面臨困境：身心障礙學生有增加的趨勢，考驗教師的專業能力。  
解決之道：規劃無障礙環境設施，提升教師特教專業知能，定期舉辦個案會議及任課教師座談會；必要時，協助教師及家長申請情緒及行為問題的專業支援，爭取設立特教班。
- 3.面臨困境：教師教學自主意識高漲，家長參與校務運作日深，如何與學校行政取得三點平衡，是領導者的一大挑戰。  
解決之道：從領導者做起。「在以學生為中心」的理念下，放下自己，坦誠溝通，必能贏得尊重，建立最佳合作模式。
- 4.面臨困境：少子化，在減班、超編的壓力下，教師流動趨進於零，再加上延長退休年齡，師資老化，又無新血注入，團隊成長極易停滯不前。  
解決之道：領導者積極引進教育新知，傳遞社會趨勢，提供充電的機會、舉辦參訪交流，讓教師多元體驗，產生衝擊，以活化團隊。

## 二、未來展望

從本方案實施成果來看，北昌在唐校長的領導下，秀出活力，也秀出自信。北昌團隊對於未來，有著深深的期望：

- (一) 能為孩子建構更扎實的學習磐石，帶給孩子國際化的寬廣視野。
- (二) 能在唐校長的帶領下，透過交流分享，學習更多他校的經營經驗。
- (三) 延續創新的精神，共同思考下一個階段的經營方向及策略，展現特色及活力，吸引更多新生就讀，爭取更多資源，推動「精緻、品質與卓越」的教育，為學校開拓新局。



\* 唐校長總以正向角度激勵學生的表現，也期望和家長、老師一起為孩子建立正向的環境。



\* 唐校長經常勉勵老師和家長，要成為提攜孩子、扶持孩子的關鍵人物。(圖為唐校長帶領學生溯溪)



\* 透過夢想，和孩子一起眺望遠方。寬廣的視野，對任何孩子都是需要的，尤其是後山的孩子。