

以學生為中心的永續校務經營：在變動教育環境中的 創新與實踐

陳玉芬
新北市永和國中校長

一、前言

近年來，教育環境變動快速，少子化衝擊下，凸顯了每位學生需要被重視與支持；教育議題不時推陳出新，重新定義了教與學的方向，學校在課程設計上必須具備更高的彈性與創新；數位浪潮下，將科技融入教學勢在必行，學校必須全方位的協助教師再學習。同時，家長的期待也悄然轉變，除了確保學習力，也重視孩子的多元發展、情意表達與品格養成。不論是社區背景如何，面對教育現場的變動，每位校長都希望帶著教師團隊與家長合作，打造一個讓孩子能夠安心、成長與發光的學習環境。

二、教育現場的挑戰

民國 101 年，筆者初任校長即擔任永和國中校長，面對 12 年國教實施後，入學管道的多元，在主持第一次校務會議時，詢問現場 300 多位同仁，拿掉升學率後，永中還剩下什麼？當時全場一片靜默。民國 109 年，筆者擔任新泰國中校長，該校位於老舊社區，再加上少子化的衝擊，學校逐年減班中，教師成就感低落，行政團隊有心無力。民國 113 年，筆者再次擔任永和國中校長，家長對學校的要求越來越多，教師面對新興議題有心無力，教育現場人人都很累。

看似保守穩定的校園，面對內外的挑戰，都承受著不同程度的衝擊。

（一）永和國中：全新北市學生數最多的公立國中

一所百班大校，行政編制卻是 60 班的編制，優質行政人員難尋；資深教師比例高，許多新興議題，如數位學習、雙語教育並未跟上發展；輔導議題越來越複雜，多數教師的班級經營能力需與時俱進；青少年的憂鬱與自傷比例逐年升高，心理議題成為學輔團隊的重要任務；將近 60 年的校舍，不時需要整理修繕，籌措經費也成為領導者的任務。

（二）新泰國中：位於老舊社區，班級數逐年下降

學區家長多是工商背景，忙於生計無法全面關切孩子的學習；學生學習動機薄弱，教師教學沒有成就感，年年都有教師申請介聘返鄉服務；缺乏擴展學生國際視野的機會，不知道如何開始國際教育；缺乏特色亮點，也無宣傳行銷的管道，社區無法得知學校的辦學成效。

以上這些挑戰考驗學校領導者如何帶領團隊開拓新局，掌握契機翻轉學校風景。

三、翻轉學校現況，我這樣開始

（一）凝聚共識

鼓勵團隊對話討論，在凝聚共識的過程中，確定學校欲發展的特色以及核心價值觀。

（二）激勵參與

不論是發展課程或是學習新的教育議題，建立支持系統才能讓成員敢嘗試並有所依循。我讓校務資訊透明，爭取外部資源挹注，鼓勵成員積極參與。發展新興教育議題時，更帶領團隊到他校進行楷模學習，讓議題的推動事半功倍。

（三）打造舞台

教育應該營造開放的學習環境，提供師生交流和合作的空間。我規劃各式活動與交流機會，提供師生展現成果。同時也連結他校、社區與企業，為師生開拓學習的空間和機會。

（四）共榮共好

我將學校資源與鄰近學校及社區民眾分享，更積極利用多元管道行銷學校的辦學績效，藉由口碑行銷與家長推薦，打造學校品牌，進而提升親師生的尊榮感。

四、永續校務經營的實際案例

一所學校要永續發展，必須以學生學習為中心。不只關心孩子的學業表現，更重視他們的品德、情緒調節與社會互動能力。其次是發掘每位孩子的亮點，提供舞台和機會，讓孩子找到屬於自己的方向。最後是校園文化。一所學校是否成功，在於校園裡是否充滿安全感、信任感與合作精神。基於這樣的理念，我以永和國中與新泰國中為例，針對幾個面向簡要說明如何突破困境，引領教師學習，改變教室的風景。

（一）課程與教學創新

1. 發展數位學習：因應時代改變，教育必須跟上世界

教師改變，學生才會改變。秉持這樣的理念，從成立教師社群開始，透過

定期聚會擴大老師的視野；同時也設計獎勵制度，鼓勵教師參加各項認證，如 Apple Teacher、Google 教育家認證；更配合學科屬性，量身打造數位研習；協助教師發展數位學習教案，鼓勵參與各式教案比賽；導入各領域與彈性學習課程，如：圖書資訊利用課程、媒體識讀課程，於資源班、特教班、語文資優以及學習扶助課程，進行數位拔尖扶弱；爭取企業資源，獎勵教師創新教學。

2. 推動雙語校園：整合資源，提供浸潤式語言學習環境

當雙語教育的政策開始推動後，我們盤點校內的師資與設備，透過溝通與對話，鼓勵有興趣的教師開始雙語教育的第一哩路。學校積極申請國教署部分領域課程雙語教學計畫，參與科目有生活科技、表演藝術、音樂課與輔導活動課。透過專家學者入校指導以及楷模學校參訪，一步一步地推動雙語校園。我們有共識，雙語教育要能落實，英語能力的提升是必然。因此，設置英語圖書室，配合 SDGs 議題，搭配英語共讀書箱，發展彈性學習課程；各處室的活動雙語化、校園環境布置雙語化、行政事務也朝雙語化努力；制定獎勵政策，推派教師出國進修與學生英語提升計畫；引進外部資源，與美國高中生跨海共學；簽訂美國姊妹校進行實體交流。

3. 落實 SEL（社會情緒學習）：營造幸福學園，提升師生幸福感

老師的自我幸福感提升，有利於師生互動以及教學效能。因此，校內成立 SEL 學習社群；開辦 BEST ME 課程，增進老師自我幸福感。在輔導活動課試行與深化 SEL 課程；提供導師策略，班級經營融入 SEL；透過多元活動如校慶、家長日宣導 SEL 概念；布置情境，讓 SEL 自然地融入校園生活；透過講座、輔導、閱讀等多元活動，培養學生的 SEL 能力；結合親職講座與網站宣導，讓家長了解 SEL；每周提供家長，親子互動的相關文章與策略；鼓勵學生進行反思與自主學習，並發展評估工具來追蹤成效。

4. 掌握教與學效能：建立系統化的教學品質管理，提升學生學習效能

透過學生的學習成果，可以檢視教師的教學效能。我們嘗試使用科技化試題分析系統，提供學生檢視各科各個知識點的熟練度。同時該系統也提供老師，可以針對學生的差異化調整教學內容。此外，學校也規劃線上學習平台，提供學生自行規畫複習進度，訂定獎勵機制鼓勵學生自學。

（二）行政團隊的策略治理

校務資訊開放透明，各式委員會穩健運作，可以增進校內外對學校的了解與認同。尤其公立學校需要各方資源的挹注，因此盤點社區、企業、校友會資源，創造合作的契機，對學校辦學有非常大的助益。此外，向標竿學校學

習，也是快速累積經驗的有效解方；與社區、國小、在地藝文團隊合作，打造學校亮點活動，如音樂會、藝文活動，讓各方扮演學校的行銷者；辦理 OPEN DAY，讓社區走進學校，重新認識校園的設施與課程；透過校際合作，結合特色課程與需求，進行資源共享；經營臉書社群、優化校網訊息、提供活動成果供媒體報導。

五、結語

學校教育的積極目的是協助每位孩子習得能力，適應未來。在變動的世界中，我們無法明確預測未來，但我們可以用願景帶領團隊、用行動成就學生、用愛與信念堅持我們的教育初衷，這才是最重要的教育本質。

