

以「從A到A⁺」為標竿，建構「優質化、
全方位」的中壢高中——專訪張碧娟校長

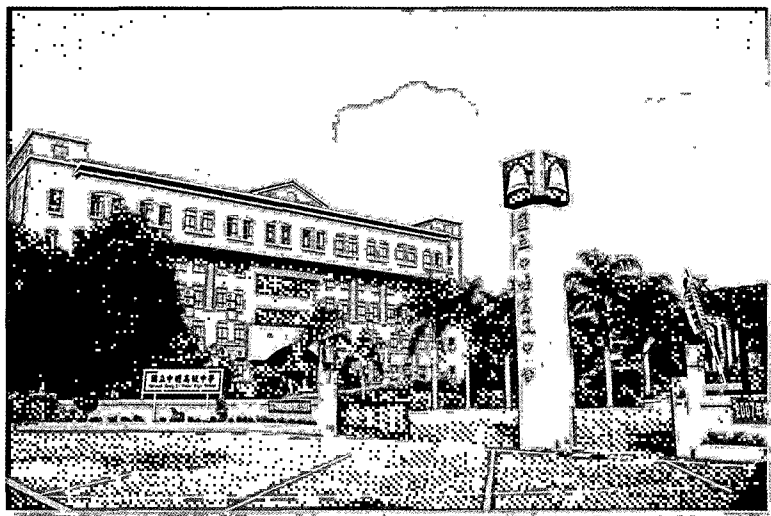
編輯部

前言：從優秀到卓越

「從優秀到卓越的公司瞭解一個簡單的事實，持續的改善和提升績效中蘊藏了巨大的力量」

—— 柯林斯 (Jim Collins) <Good to Great> 《從A到A⁺》

國立中壢高中，一所辦學績優、深受地方肯定的學校，在桃園縣相對於「北武陵」，素有「南壢中」的稱號。張碧娟校長自民國90年8月奉派接掌壢中，帶領著全校團隊努力，以「全人教育」為理念，致力提升學生素質，造就高品質的人才，創造無數的榮耀——榮獲桃園縣學校創新經營獎7個獎項，通過教育部優質高中計畫審查，連續3年獲得1500萬的補助，升學率更突破國立大學65%的門檻，錄取頂尖大學人數大幅攀升，97年更有潘迪智同學考上台大醫學系，成為該校創校68年以來第一人，成效卓越，受到各界的肯定和矚目。



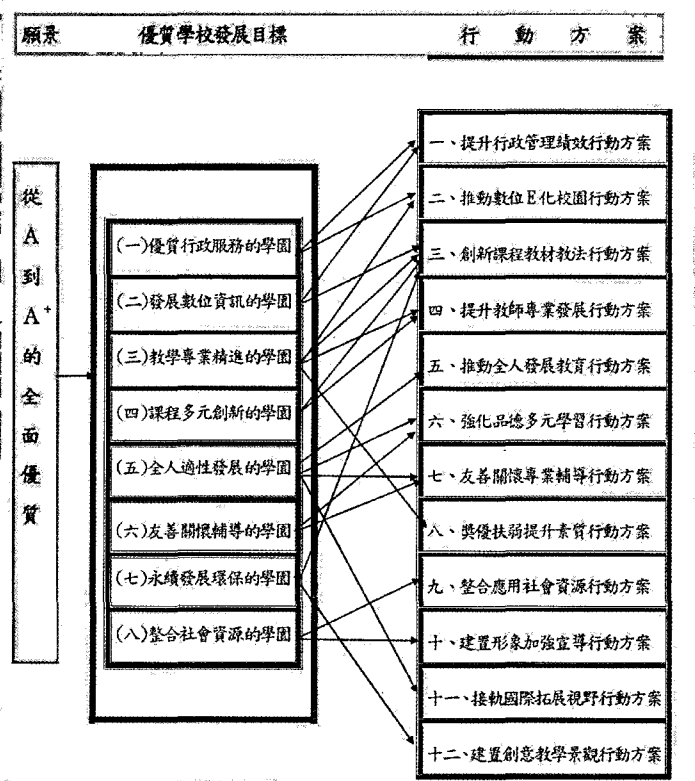
I. 學校經營的理念

一、以「從A到A+」為標竿

張校長談及學校經營理念，引用柯林斯的暢銷著作——「從A到A+」做為標竿，為了凝聚共識，擘畫願景，她曾廣邀家長代表、教師代表、社會精英人士，討論學校的發展願景。其實，在訂定「從A到A+」為標竿時，張校長也曾徬徨地自問「壢中真的已經有「A」的水準嗎？會不會太膨脹了？」然而，學校經營的方針就是希望能夠進階，向上提升，選擇「從A到A+」為標竿，符合精進的意向，也蘊含自我肯定與更上層樓的企圖心。在這個自我期許的氛圍下，師生們無形中自我激勵、自我肯定，覺得自己好還要更好！以「從A到A+」的標竿氛圍，很快地發酵影響至整個學校團隊伙伴們。碧娟校長回想當時，語氣堅定，信心滿滿的說：「這個標竿，讓全校動起來，真的很棒！」

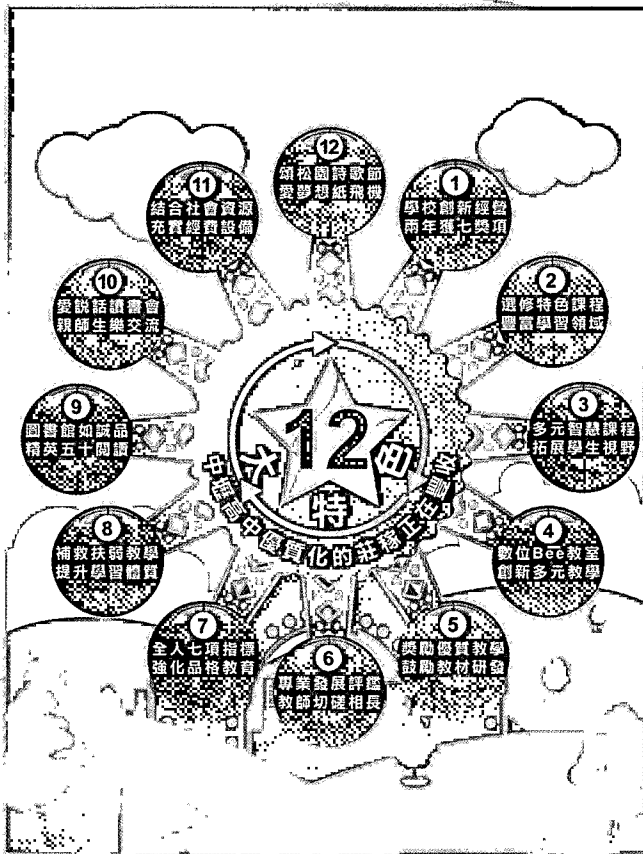
二、啟動「摩天飛輪」的十二項特色行動方案

十二項行動方案與優質學校發展目標對應關係如下



96年壢中獲教育部審查通過高中優質化計畫，在「從A到A+」的願景下，張校長規劃出學校八個發展目標，並以十二項具體的行動方案來完成目標。由於計畫的架構清晰，內容完備，頗受好評，也經常成為其他學校參考的範例，張校長說：「十二個行動方案使我從全面性的發展中找出了經營的主軸，從例行性的校務中發現轉型創新的契機，也使壢中從一個制式的高中蛻變成有特色的學校。」

97年12月8日中壢高中辦理了一場北區高中優質化觀摩會，與會的百餘位校長、教師都被會場中巨幅的「摩天飛輪」所震撼。張校長引用柯林斯在「從A到A+」書中提到的概念：「從優秀到卓越的公司轉型，往往遵循穩定的型態—必須厚植實力，然後才突飛猛進。就好像推動巨大笨重的飛輪一樣。一開始，得費很大的力氣才能啟動飛輪，但是，只要朝著一致的方向繼續不斷往前推動飛輪，經過長時間後，飛輪累積了動能，終於能有所突破，快速奔馳。」她帶領行政團隊以腦力激盪的方式，將柯林斯的飛輪圖像加以改變，設計了頗富意象的「摩天飛輪」，巧妙地將學校經營發展出來的十二項特色嵌在飛輪上。她進一步解釋「摩天飛輪」是有方向性、可前進的，而學校的十二項特色，隨著飛輪的旋轉，不斷地突破限制，往前精進。壘中的十二個特色臚列如下：



- 一、學校經營創新，兩年獲七獎項
- 二、選修特色課程，豐富學習領域
- 三、多元智慧課程，拓展學生視野
- 四、數位Bee教室，創新多元教學
- 五、獎勵優質教學，鼓勵教材研發
- 六、專業發展評鑑，教師切磋相長
- 七、全人七項指標，強化品德教育
- 八、補救扶弱教學，提升學習體質
- 九、圖書館如誠品，精英五十閱讀
- 十、愛說話讀書會，親師生樂交流
- 十一、結合社會資源，充實經費設備
- 十二、頌松園詩歌節，愛夢想紙飛機

圖1 壘中的摩天飛輪圖



II. 「創新」是學校經營的核心

一、將創新的概念注入學校經營

「創新」是甚麼？張校長強調創新就是循著「無中生有→有中生變→變中求精→精益求精」的概念，具體落實在校務的經營上。壢中的行政團隊參加桃園縣學校經營創新獎，似乎已成慣例，這個團隊體會出「創新」的真義，將「創新」視為學校的特色，成為組織的行為模式，並內化成組織的一部分。這兩年在行政管理革新、課程與教學領導、學生多元展能、創意校園、社區環境資源應用等五個層面，都獲特優或優等的獎項。

表1 中壢高中參加桃園縣學校經營創新獎成績表

學年度	參加組別	參賽主題	獎別
96	課程與教學·領導類組	不一樣的學習之旅—壢中特色課程	優等
96	學生多元·展能類組	「壢」「力」再現—多元創意的壢中社團	特優
95	行政管理·革新類組	壢中數位校園—客製化行政服務	特優
95	課程與教學·領導類組	建構創新教學·活潑課程的校園	特優
95	學生多元·展能類組	仿古效今—蘊育壢中品德文化	優等
95	創意校園·空間類組	老幹新枝—打造壢中新風貌	特優
95	社區環境·資源應用類組	各路好漢在本校，「三新四意」創資源	優等

二、創意的數位校園平台

當用對科技時，科技可以變成企業發展的加速器。

—柯林斯 (Jim Collins) 《從A到A+》

凡是瀏覽過壢中數位校園平台的人，無不佩服這個平台的創意巧思與人性化的設計。平台是由壢中的圖書館主任黃憲銘，針對壢中校務需求，依行政人員、教職人員、學生的不同屬性，建立了行政專區、教師專區、學生專區的網路數位平台。系統內容包羅萬象，如網路文字廣播、設備預約、學生出缺席調查、投票、選課、教材中心、各項工作檢核等。其中文字廣播頗為獨特，是基於學校占地廣大，為加速訊息傳播速度而研發出來，大幅降低了校園喇叭廣播的頻率。

張校長指出這個平台使得壢中的管理工作更有效率，師生的溝通更為便捷，分享的機制更為普及。

三、不一樣的選修特色課程

高中階層，仍深受升學壓力的影響，課程上雖有選修的空間，但絕大部分高中都以與升學相關科目作為選修的範圍，難免忽略了學生多元的學習與對社會的關懷，也易忘了人我間之互動及對群體的投入。張校長有鑑於此，乃積極的思考如何在有限的課程空間給學生更創意的學習機會，而不是僅有應付考試的單方面的知識？如何讓學生在不影響升學的情況下，多元快樂的學習？

壠中在校長的理念領導下，3年前開始規劃特色課程，規劃時有二個基本原則，第一是所開的課程必須無關升學，第二是須打破現有班級限制，採跑班選修方式進行。這兩個原則在現有普通高中僵化的校園生態中，其實都不容易做到，需要克服的問題多如牛毛。目前該校每學期規劃14-18種課程，師資陣容不限於校內老師，有社區人士，也有退休老師，選課前教師先將教學大綱上網公告，學生進行網路選課，期末會對學生進行教學回饋調查與檢討，做為次學期開課之參考。張校長說：「這個選修特色課程擺脫傳統考試課程的教學模式，讓同學適性快樂的學習，同時也塑造創新與活力的校園文化，在高中應屬獨創。」

表2 壠中97學年度開設高一選修特色課程

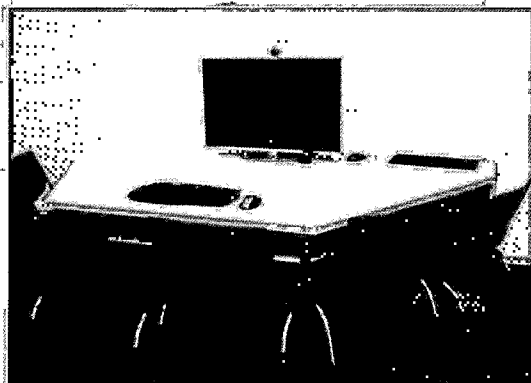
類別	課程精神	開設科目名稱
語文類	本土與國際化並重	日語入門班、西班牙語入門、英語會話、看學生郵報學英文、"Fun" 電影學英文、全民英檢中級班、國語文口語表達
科學類	強調興趣與實作	趣味化學實驗
社會類	強調社會現象之導入與分析	富爸爸的財富教育、談中國崛起、危機處理、學校沒有教的課—愛情座談會、我的無名小站—自我成長小團體
藝術類	陶冶修養與賞析	從百老匯音樂劇到電影歌舞劇、當代流行音樂、生活中的美學與創作
資訊類	實務應用與技巧實作	Visual Basic程式電玩設計、Powerpoint & Excel

四、獨樹一幟的數位Bee教室

Bee教室是壢中教師自創命名的數位學習教室。初期以Beginning of Easy -- learning and Easy-teaching為理念，加上其討論桌為梯型，相互合併後可以成為如蜜蜂窩之六角型，故取其Bee之諧音而來。

這個教室是由壢中公民科王敏芬與資訊科黃憲銘等教師團隊，因應資訊科技融入教學以及「合作學習」分組討論之需求，特別設計出來的獨特空間。教室中可將學生分成八組，每組都有一個32吋的電腦螢幕及一整套電腦設備，學生可以運用無線滑鼠與鍵盤進行討論資料搜尋並記錄完成作業，老師亦可靈活運用螢幕廣播管控學生畫面，進行課程教學、小組學習分享、討論與校正，有利於課堂中培養學生蒐集→過濾→分析→歸納→評估→決策等系列學習能力。教師還可以設計活動，利用教室中IRS互動回饋系統(俗稱按按按)或電子白板等設備，引發學生學習動機，確實掌握學生的學習狀況，並引導學生作更進一步互動式的思考與討論。97年2月啟用至今，深受教師喜愛。

張校長說：「Bee教室象徵教學型態的變革，教學的過程不單是教師的傳授，學生的參與也非常重要，未來期望Bee教室有更大的發揮，更多的教師願意使用這間教室來進行互動式的教學，使這間教室成為the Best E-learning Environment (Bee)。」



壢中Bee教室小組配置



Bee教室地球科學課程分組實作

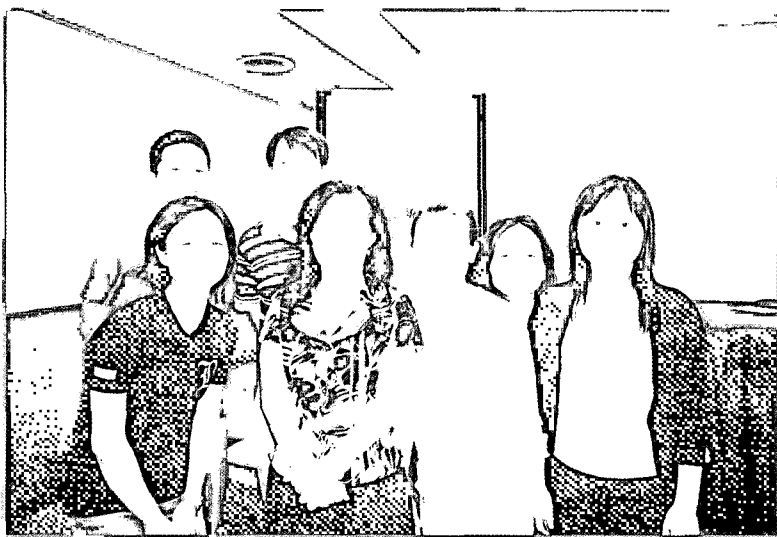
III. 專業自信、懷抱使命的教師群

一、真誠互信，啟動試辦「教師專業發展評鑑」制度

一段感性真誠的訴求，打動老師的心，啟動壢中試辦「教師專業發展評鑑」工作，張校長的領導風格兼具感性和理性，以下這段話，可窺一二。

「我來到這個學校服務已經八年，今年是最後一年了，我相信各位老師也都知道我是一個怎麼樣的校長，我的教育理念你們也都很清楚。我非常期待有機會在壢中為大家開啟教師專業發展評鑑的工作，我會以專業與尊重的態度，來推動這項工作。請你們相信我，這項教師專業發展評鑑工作，我一定讓它是對老師有幫助，絕對不會對老師有傷害。我希望能在我的任內，替壢中教師專業發展評鑑工作打下好的基礎，期待你們能夠給我這個機會，讓我來完成這件事情。當然我知道會有部分的老師不見得想推動，但是也有另一部份的老師持不同的看法，這件事情完全是自願的，所以，大家是不是能給願意嘗試的老師一個機會？如果有老師們願意做，我們就通過試辦讓他們試試看。」

張校長回憶當初在校務會議中對同仁所說的這段話，之所以能獲得教師的同意，建立教師自我改善機制及同儕激勵評鑑制度，其實關鍵點在於行政與教師間的「互信」，如果二者之間沒有信任，教師專業發展評鑑工作是不容易得到教師支持的。當然溝通與說服的工作還是不可少，經過教務主任林煥周的努力，目前校內參與的有十二個學科，三十位老師。張校長很欣慰的說：「參加的教師來自不同的年齡層，30歲以下的年輕教師占20%，30-40歲中生代教師占53%，40歲以上的資深教師占27%」，每一個學科、每一個年齡層都有教師願意嘗試，實屬不易！也見證壢中教師對專業的自信與自我期許。



張校長親自率隊全程參加教師專業發展三天初階課程

二、志之所至，發言為詩

一群懷抱理想與使命的老師，為了豐富壢中學生的人文涵養，拓展其視野，建構其「大格局」。自79年起迄今連續9年，突破財力人力的限制，自發性地辦理了12場「親炙大師」的人文講座，甫舉辦完畢的「2008壢中松園詩歌節」，規模最為龐大，豐美的詩與音樂，帶給壢中師生的感動與回味至今繚繞。

「還記得楊台山老師與李源曾老師來跟我談舉辦松園詩歌節的構想時，我口中雖然大力支持，心裡頭其實半信半疑，因為這樣大規模的活動對一所高中而言，真是有點奢華，我們有能力辦得起來嗎？況且經費30萬全無著落，要靠募款，談何容易？然而有志者事竟成，他們確實做到了志之所至，發言為詩。」張校長感性的回憶著。

在兩天詩情畫意的活動中，一群默默付出的老師，邀請到詩界的泰斗余光中、劉克襄、吳晟、焦桐、陳育虹、陳黎、何亭慧等老、中、青三代詩人匯聚壢中，仿效蘭亭集會、春夜宴桃李園的形式，和壢中師生，分享詩人寫詩、誦詩的感動與欣悅。活動採售票制，每張票象徵性的售價50元，在開賣後10分鐘就搶售一空，向隅者莫不垂頭頓足，也見證壢中學生追求人文涵養的氣質。



壢中松園詩歌節詩人與文藝獎學生合照



校長與佳賓在松園聆詩

IV. 全人教育涵養優質瀝中學生

「從優秀到卓越的過程不是一蹴可及的，轉變的過程好像無休無止地推著巨輪朝一個方向前進。」

— 柯林斯 (Jim Collins) 《從A到A+》

一、推動「全人發展教育」七項指標認證

「如果沒有通過七項認證，恐怕拿不到畢業證書唷！」這是張校長在新生始業輔導時對新生開玩笑的要求。

這項視瀝中學生程度與特質量身訂做的全人發展教育七項認證，其內容包含：1.「精英50閱讀」—每學年學生須閱讀規定數量的書籍；2.「服務學習」—每年均能參加服務學習活動至少4小時；3.「游泳技能」—能以任何一項游泳姿勢至少游完25公尺；4.「專長才藝」—能以一種專長才藝公開表演；5.「藝術人文科技學習」—能參加兩場有關藝術、人文、科技非學校課堂學習之演講、表演、展覽學習活動；6.「通過全民英檢」—能通過中級以上檢定；7.「拓展國際視野」—能認識一個外國朋友。

經過一年的推動有著令人欣慰的成果，目前已完成六項認證的高二莫雅如同學捧著一疊厚厚的認證資料說：「這些資料對我意義重大，我覺得它們比我的成績單還重要，在認證的過程中我所學習到的知識比在課堂上還要多，這些資料也許對我的甄選大學未必有幫助，但這些才是我高中生活最珍貴美好的回憶。」

張校長指出提到全人教育，有時，我們會被「全」字嚇倒了，誤以為「全人教育」就等於要學生「樣樣都要學」。其實全人教育的精粹，在於讓學生獲得比較均衡的其他學習經歷（經驗學習experiential learning），這樣，學生才能有機會漸漸發掘自己的興趣和潛能，以及引發其可持續性的發展，從而營造更成功、和諧及快樂的人生。七項指標的設計，當然不足以涵蓋人生所有的智慧與需求，但透過可行性的設計與認證要求，瀝中學生在高中的學習除升學的指標外，另有開拓寬廣視野的學習經驗。

二、真誠推動「實踐夢想」的活動

9個溜冰校隊學生，在瀝中校長與傑出校友張博光教練的帶領下，97年暑假遠赴新竹縣五峰鄉花園國小，辦理「飛翔吧，輪子」營隊，幫助泰雅族原住民45個孩子一圓學會直排輪的夢想。這趟山區之旅，為了讓原住民的孩子能延續這個夢，瀝中並贈送每個孩子價值5000元的直排輪、護具與頭盔，20餘萬的經費則是四處募集而來。

壢中以這項活動參加天下雜誌所舉辦的「夢想紙飛機」比賽，在評審時，委員們要求學生以一句話來總結舉辦這項活動的感想，9個靦腆的大男孩站在台上好一陣子，一句話也說不出，評審鼓勵地說：隨便講一句啊，終於隊長陳馨彥說了一句「我覺得我們還蠻有用的。」學生的真誠感動了評審，終於得到第一名的殊榮。9個男孩們在校內分享時表示，他們體會出奉獻付出的快樂與成就，得到校園同儕久久的的掌聲鼓勵。

10月初，張校長再邀花園國小師生到壢中一日遊，帶他們溜直排輪、參與社團遊戲與活動、招待他們吃披薩與炸雞，純真的原住民孩子們離開壢中時，都決定要好好學直排輪，將來有機會來念中壢高中。

「溜冰隊的孩子是體育資優生，課業學習上難免有落差，這個活動讓他們找到自我的價值，重建他們的自信，我認為非常的有意義。」張校長如是說。



2008/07/30 16:30
壢中紙飛機獲獎團隊



壢中與花園國小學生

V. 結語

「有甚麼樣的校長，就有甚麼樣的學校」，在訪談中，我們看到張校長的堅持和努力，也看到她將教育理念體現在校務運作的每一項細節中，而從校務的運作中亦可以感受到她真誠、細膩的特質。

她的領導風格呢？張校長說：「我從事教育行政與學校行政多年，有句古人言至今受用：『下君用己力；中君用己智；上君用人智』。一般人讀了這句話，可能會期望自己要做個上君，但我一直期許自己做到既是下君、也是中君、更是上君，這也反映出我的領導風格：我會以身作則，用己之力；我會殫精竭慮，用己之智；我更會察納雅言，用人之智。」

身為校長，如何善用學校的「才」辦學，讓每位同仁在教學方面都有發揮的場域、每位學子的潛能都有開發的可能、每位家長對教育合理的期待都儘可能的實現。「壢中」的優質來自全體「親、師、生」的努力，而「壢中」的卓越與校長領導息息相關，祝福「壢中」的永續發展，更期願張校長的光與熱和教育志業同在。（編輯部、張佳華同學採訪整理，張碧娟校長潤稿協助完成）