

點亮孩子的希望

鍾萬煌 苗栗縣三灣國中校長

因為堅持，所以無悔；因為努力，所以有力；因為熱情，所以不倦；因為投入，所以深入。把每個孩子帶起來，是教育專業人員的承諾；讓每個孩子都有成功的機會，更是老師的責任。我堅信，唯有「努力稱職，用心投入」才能贏得師生及家長的尊敬與感佩，只要好好經營這個美麗的家園，「希望」一定會跟著來！

常聽有人感慨校長一職「有責無權、赤手空拳、委曲求全」但我卻不這樣認為。能夠激發孩子們多樣性的潛能，為其帶來開創性的願景，並站在為國家培育人才的契機上，盡一份力，提升學子未來發展的競爭力，是何等的積福呀！以此回首校長之路，實在是值得「承擔」和「珍惜」！

走入教育現場

在業界多年，我學到了組織制度的建立和體會培育人才的重要，毅然於 79 年放棄企業界的高薪，回到自己苗栗的家鄉作育英才。踏入教育界，我始終以服務之心來成就孩子，也為學生、家長、為同仁立下身教的典範。

擔任教師、主任服務了 16 年之後，機緣成熟，上天感受到我服務的決心，終於給了我機會——考取校長，讓我有實現夢想的舞臺。97 年接掌三灣國中，正式開啓了校長之路，藉著企業所學，讓我更加重視孩子未來的生涯發展，以及弱勢學生的照顧和人文關懷體貼之心的涵養，這也形塑成我的辦學理念和抱負，誓言在教育職場中發揮以身作則的影響力，激發出人性的光明面，讓愛的真諦得以彰顯。

當時的三灣國中是一所跨越半世紀的偏鄉小型學校，長久以來，弱勢家庭學生數高達四成以上，居高不下，這些先天的歷史包袱，加上面臨少子女化的社會趨勢，學生每年以 15% 的比例外流，加上鄰近的公私立兩所學校國中部的招生威脅，以及在教學現場中，學生學習成效不見起色，面臨這些嚴峻挑戰，校務推動的難度指數提高，為了讓「三灣國中」這塊招牌免於消失的厄運，如何整合資源轉化劣勢，結合親師力量引領學生突破自我的困境，促使學校更加成長卓越，讓學校成為一個幸福感動的學習場域，是當時身為領導者的我，刻不容緩的重大使命。

化危機為轉機

就在實施「補救教學」和「適性輔導」兩方案後，辦學了有起色。在一片看好之際，101 年的 5 月，卻發生少年之家部分孩子拒學事件，這個嚴重的一擊，把我對教育的熱情險些澆熄。由於小時候成長的背景因素，我對於弱勢孩子的特別關懷，希望藉由更多的關心，能夠溫暖孩子的心靈，但這次我就像洩了氣的球一樣無力協助。

這群孩子因遭遇家庭變故頓失家庭的溫暖，缺少父母的關懷成爲社會邊緣人，乖舛舉止常惹老師無力教學。爲了挽回這些孩子，我帶領老師們到收容機構拜訪負責人，期望真心的建立教育合夥人的關係，一起爲孩子的教育共同努力，並定期召開個案輔導會議，申請社工與心理諮商師專業協助輔導。不料事與願違，仍得不到收容機構的配合，只得承受部分家長對我縱容孩子的質疑，但我堅信孩子是會學好的。

「愛就是在別人的需要上，看見自己的責任。」危機就是轉機，我告訴自己，現在就是考驗校長的領導力，我必須迅速站起來，帶領全校走出外界批評的聲浪。我深信「善意的共識、正向的目標、良性的溝通，美好的未來」的教育本質，更堅信「不放棄每一個孩子」的教育理念，只要大家用愛與關懷，溫暖其心，讓這些孩子感受到自己不是被社會所遺棄的一群，就是種福田、積功德的美事。

照顧弱勢是我一輩子的信念！雖遭挫折，但我不灰心，與其抱怨，不如抱「願」，既然上蒼要考驗我的領導智慧，我轉念正向，推出以學生爲學習主體的「活化教學」和「創新應用」兩個方案，成功化阻力爲助力，不僅喚回學生的學習動機、也找回自信，重拾書本，在創校譽高峰。

不放棄每一個孩子

記得，有一位國三魏姓學生，父母分居，自幼感受不到雙親的溫暖，父親雖擁有監護權，但爲了生計，一早即出謀零工，家中只剩八十多歲的阿嬤。在失能的家庭中，這孩子心生怨恨，沉默少語，對人冷漠，課業不感興趣，三天兩頭寧可在家睡覺也不願到校，是一位瀕臨中輟的學生。

身爲教育工作者，沒有抱怨與放棄的權利，與其感嘆命運乖舛，埋怨身世不佳，不如協助他們站起來。我牽掛著，多次動用導師親情的呼喚、同學友誼的接納、村長的熱心勸說和心理諮商師的愛心輔導，希望能挽回這一位學生，但效果有限。最後，我商請少年隊的協助，才讓這位學生勉強答應要到校。隔天，我們很早就到他家敲門，但他仍試圖以拖待變，從起床到背起書包離開家門，讓我足足等的一個多小時，看錶已近午時。終於走出家門，我以爲可以放下心中石頭了，逐邀其搭車，沒想到他寧願以龜速走路，只好一路開車走走停停的從後跟著，這讓段短短 5 分鐘車程之路，竟變成 40 分鐘之久。雖知其故意刁難我，但我知道這孩子早餐不會吃，晚餐又不正常，「只要把他帶到學校來，至少可以讓他吃到一餐熱騰騰的飯菜！」這種信念，給了我強大的動力，持續三個月，直到他畢業，我無怨也無悔。

畢業的後一年，他回到學校找我，他似乎變了一個人，健康又開朗，我和其談起上述過往的這一段，他直搖頭說過去年少不懂事，給我添了許多麻煩，並向我深深的鞠躬，起身之時，眼眶盡是裝滿了淚水，他以顫抖的聲音說：「謝謝校長拉我一把，沒有放棄我，因爲當時我要等的不只是人，還有溫暖的關懷啊！」

家的圓滿 小校亦可大作為

從臺北回到苗栗家鄉，「家」對一個浮雲遊子而言，是何等的重要！家是溫暖的，家人是互相支持、鼓勵與信任的，而家的重心就在成就每個孩子，讓其適性發展，找到自己的舞臺！我秉持這樣生命共同體的理念，把學校當成自己的家來經營，將「家」的概念運用在領導上。首先以「尊前、提後、結好緣」，來重建這個大家庭的倫理；以「彼此信賴、互相鼓勵、一起打拚、圓夢成功」，來展現大家所有成員同心協力的氣度；以「拔尖、扶弱、顧整體」，讓家庭中每一位成員都有不被放棄的權利；更以「多給孩子機會、多給學生舞臺」，來讓家庭中的成員能夠找到亮點優勢，多元自我實現，讓人人都有成功的機會。

「一點突破，全面提升」，我更相信「面面開花」，才能「花團錦簇」。近年來，三灣國中成員間發揮合作奉獻的團隊精神，靠著這種「都是一家人，大家一起來」醞釀出學校的特有文化，透過團隊學習領導，讓師生對外參賽成績一飛衝天，精彩亮眼，不僅在全縣各項競賽屢屢得獎，學生的學習成就大幅進步，公立學校上榜率高達七成，連續四年獲縣府的基測績優學校獎，更培育出創校 50 年以來首位竹苗考區的榜首。學習弱勢的學生減少了，基測 PR<10 的人數從五年前的 18.8% 降至目前 0.8% 的新低紀錄，並獲得教育部攜手計畫補救教學的全國績優學校，也因為戮力推展學生生涯發展和品德教育的顯著成效，獲得教育部輔導中輟有功學校，並獲選為生涯發展教育優質國中；更在 101 年以創新教學模式，獲得全國教育最重要的兩項教學大獎「教學卓越獎」與「資訊科技融入教學·創新應用典範」優勝團隊，並於 102 年獲得全國學經營創新的標竿獎。

五年來，我踏遍學區，深入社區，了解地方士紳對學校的意見，傾聽家長對子女的期望，並在親師生一起努力之下，讓這所偏鄉學校能夠向上翻身，也因為辦學的績效顯著，贏得了社區的肯定和家長的信任，不僅抵抗「少子女化」的劣勢，成功留下學區學生，更創下 25 年來的首次增班。讓社區因學校而驕傲！證明事在人為，小校也可以有大作為。

希望之路 喚起教育生命力

在各界不斷肯定與鼓勵中，我們的學生由保守變得開朗，從自信中找到優勢，在服務中學會關懷；教師也由擔心減班的危機中走出，在專業中贏得掌聲，從學習中獲得成長；家長更由冷漠疏離的態度為樂當教育合夥人，重拾對孩子的期望，並充滿著以學校為榮，以三灣為傲的光榮感。五年來，我用「愛家愛鄉」的真情，以「生命共同體」的價值，不畏偏鄉的弱勢，努力經營，引領全校師生展翅飛翔，也讓三灣教育的影響力朝著「拉拔學生、激勵老師、改變家長、影響社區」的四個座標不斷擴散，不僅成功地喚起三灣教育的生命力，也一併帶動起三灣鄉的學習氛圍。

因為堅持，所以無悔；因為努力，所以有力；因為熱情，所以不倦；因為投入，所以深入。把每個孩子帶起來，是教育專業人員的承諾；讓每個孩子都有成功的機會，更是老師的責任。我堅信，唯有「努力稱職，用心投入」才能贏得師生及家長的尊敬與感佩，只要好好經營這個美麗的家園，「希望」一定會跟著來！

無怨無悔 無窮無盡希望

「一樹蓓蕾莫道是他人子弟，滿園桃李當視作自己兒孫」。在二十三年的教職生涯，視教育為良心志業，我始終堅信教育的功能就在激發潛能，發揮無限的可能，秉持「心中有學生，永不放棄」的信念，時時以「百年樹人」、「任重道遠」自許，以「愛與榜樣」作為行動準則，點亮孩子的未來，成就孩子的夢想。

一路走來，滿心歡喜，不忘初衷，「無悔的選擇、無怨的付出、無盡的關懷、無窮的希望」可謂我教育之路寫下完滿的註解！