

我是一個「白浪」校長

私は「パイラン」（平地人）の校長

I, a "Payrang," a Non-Aborigine, am an Aboriginal School Principal

文・圖 | 吳正成（台東縣東河鄉東河國民小學校長）

台東，在外地人的印象中，它一直是個原住民很多的縣份。往往到外地去，別人問您打那來？台東…，那您是原住民嗎？…這是最常見的反應。

我不是原住民，我沒有原住民特有的帥氣臉部輪廓，也沒有黝黑的皮膚，講話更沒有ㄉㄌ難分及尾音帶有「的啦～！」腔調，再怎麼看也不像是原住民。不過，我在原住民地區的學校服務，我是一個「白浪」校長。（註：阿美族語中，「白浪」係泛指平地人）

是因緣，但不是際會

東河國小，是我初任校長的學校，位在東海岸邊，西太平洋畔，已有近九十年的校史。在我的學校中，有超過六成的學生是阿美族原住民，但也有近四成的學生是平地人，學區是典型原住民與平地人混居的社區，這種社區型態在台東的鄉下相當常見。能分派到東河國小擔任校長，最主要的原因是之前我在東河鄉服務，對東河有一種熟悉的感覺，且東河鄉也是我阿公的故鄉，我等於是回鄉服務，所以，能到東河國小服務，是一種緣份，但它卻帶著一種神聖的任務，所以，我認為這是一種因緣，但不認為是一種際會。這個神聖的任務，

在我上任第一個月開始，它就成為我努力投入的重要原動力。

「教育機會均等」下的 不平與憤怒

「教育機會均等」，一直是任何一個國家的重要教育發展原則。不過，事實上，當我們開始承認存在著「城鄉差距」的事實時，我們也就必須承認「教育機會」的確是不平等了。這個問題，在偏遠的台東縣是先天不足，而在台東縣偏遠地區的東河國小，



東河國小雖然校園四周均無圍牆，但這個已超過三十年以上歷史的老舊校門，透過原住民漂流木裝置藝術的點綴之下，仍然深具韻味。



東河國小舊有校舍全景圖。舊有校舍均已超過三十年以上之歷史，即將全部拆除重建，為讓校友有所追念，特將舊有校舍全景拍攝下來，作為日後歷史資料。

則不只先天不足，而是更加後天失調，若再加上原住民地區學校的條件話，那…可以想像是更加不公平了。

在東河，就算是原住民族占了六成以上的人口，但在社會地位上，仍無法與那不到四成的平地人匹敵。平地人掌握了社區商業及地方政治資源，自然能夠在社區中占有重要的地位，而這種生態，也促使原住民必須向外謀生，而社區的發展則一直處在落後的窘境，也間接影響了東河國小的發展。長久以來，這個學校的校長一直是「過客」，沒有人願意在這裡待太久，任期到了，能走就走，所以我接任東河國小校長之時，東河國小可以說是全東海岸最破舊的學校。想當然爾，學生的學習條件亦是相當的差，在當時若要談學生的「教育機會均等」，簡直是癡

人說夢。

新上任的第一天，我進入辦公室，眼見的是數張用磚頭代替桌腳的辦公桌，以及雜亂無章的環境；教室老舊狹小，在防颱窗的保護之下，顯得陰暗無比，黑板前的配膳車則歪斜的放在一旁，看起來就知道已年久失修；而圖書室裡的圖書，幾乎褪色破損，幾乎比資源回收商的還要破舊。我查了資料，問了問同仁，校舍幾乎都已超過「屆退」年齡，而這近幾年，因為校長要退休的關係，不僅沒有向上爭取補助，還婉拒了許多硬體建設及教學設備補助款；這樣的學校硬體條件，甯說是北部，就算是台東縣其他學校都比東河國小強上數倍。而教師在這種環境下教書，學生在這種環境下學習，家長在這種環境下生活，「教育機會」怎麼可能均等！



東河國小可說是全東海岸最破舊的學校，長久以來，校長一直是「過客」，沒人願意待太久，想當然爾，若要談學生的「教育機會均等」，簡直是癡人說夢。



瞭解了這番情景，我就猶如看到了社會上「欺負弱小」的不平與憤怒，心中那種「路見不平，拔刀相助」的正義感油然而生。為了追求東河國小這個原住民地區的偏遠小學在教育上應有的公平與正義，我下定決心要盡我的努力，讓東河國小這個原住民地區小學也能夠享有談論「教育機會均等」的權利。

可憐的麻雀， 但我把它變成鳳凰

東河國小這個原住民地區學校的師生，在教育資源的分配上所遭遇的不公與不義，係冰凍三尺非一日之寒，而我瞭解在我服務東河國小的有限任期內，是否能夠將東河國小蛻變成一所令人刮目相看的學校，則考驗著我這個初任校長的能力及決心。

從行政及企管的理論中，我透過系統性的經營策略規劃，我很慶幸的我在初期就正確找到了針砭，並在努力了六年多的時間之後，讓東河國小的師生能夠開始擁有一個足以與他校競爭的條件。我以「追求教育機會均等」為主軸，從「學校環境」、「教師專業能力」、

「學校課程規劃」及「社區關係」等四個面向著手，一步一步的來讓這個原本被遺棄的原住民地區學校，漸漸讓這個原住民地區學校的師生與家長獲得他們應有的、公平的教育機會。

俗話說：工欲善其事，必先利其器，所以，為東河國小打造一個好的學習與教學環境是我改造東河的首要任務。我從「營造優質的教學與學習環境」的策略中，利用六年的時間重新規劃了東河國小的校園，淘汰老舊不堪的校舍，規劃嶄新的建築，融合了永續的元素，讓東河國小的校園變成是一個具親和力的大空間。此外，我亦強化了必要的教學設備，除了班班有單鎗之外，每位老師亦均配有筆記型電腦及數位相機，可隨時利用資訊媒體進行有效的教學之外，也讓學生能夠擁有與都會學校同等的學習環境，提供全校師生及社區一個優質的學習與生活環境。

而從「提昇教職員工專業能力」的策略中，我要求我的同仁是具有「品牌」的教師，惟有這樣，才能保證教學的品質。因此，透過與台東大學的合作，加上參與重要計畫的機會，我漸漸的把學校同仁帶領邁向專業的歷



東河國小新校舍寬敞明亮，提供學生優質學習環境。



原住民族與平地人之間文化認同的問題
不會因為我這個「白浪校長」而有所改變，惟有「入境隨俗」，
才能站在社區本位的角度，思索學校未來的發展。



東河國小新校舍，提供學生優質學習環境。

程，讓偏遠地區的原住民學校老師，其實也是可以很有品質及熱忱的。這個部份很辛苦，但從這六年多來僅有二位教師調動離開東河國小來看，這樣偏低的教師流動率似乎證明著同仁對這個學校的認同及投入熱忱，對偏遠地區學校而言是相當不易的。

當然，學生學習能力的提昇，才是我們最關注的焦點。在強調以『能力導向』的課程規劃策略中，我們一直將它視為是教師將教學專業落實在學生身上的重要媒介。當今課程發展趨勢朝向「帶得走的能力」為導向，我們的課程規劃亦隨這個趨勢前進。在這個策略上，我們結合了東河這個原住民社區的優勢條件，以及學校週邊天然豐富的自然資源，發展了校園

與社區的學校本位課程，教導學生如何觀察生態，也將原住民尊重自然的智慧融入其中；此外，我們結合了生態課程的優勢，亦與縣內及縣外學校的學生辦理生態教學交流活動，並且以遊學學校方式，結合社區，將東河之美成功行銷出去。

另外值得一提的，我們深深了解閱讀是當前學生最重要具備的能力之一，對於閱讀活動的推展不遺餘力，東河國小的學生亦曾名列全國閱讀書籍數量排行榜第一名，全校師生都與有榮焉。當然，對於學生基本學習能力也是我們關注的焦點，因此，我們推動校內學生基本能力提昇計畫，經過二年多的經驗顯示，確實有助於提昇學生的基本能力，因此，我們亦仿效國內大學的梅竹賽，與鄰近同類型學校結盟，每學期進行一次校際交流，以基本學習能力及才藝為競賽內容，透過同儕的良性競爭，驗證並有效提昇學習成效，在經過二年的實施，已成為台東縣具特色之學習型態之一。這些作為及成果，從學生的身上展現出來，讓東河國小的畢業生在升上國中後，能有更佳的條件與其他學校的畢業生相互學習，這樣紮根本能力的教育成果，也讓我深深的感到欣慰。

社區，是學校是否存在的最重要價值所在，因此，對於學校與社區關係的定位上，我要積極建立學校與社區間密不可分的夥伴關係，這是一種挑戰，因為我是一個「白浪」校



為鼓勵學生養成閱讀習慣，校長自費提供全新腳踏車作為獎項，並與獲獎學生合照。

長。為了能夠順利的將學校與社區的關係緊密的結合在一起，「與社區共榮共存」是最佳的出發點，因此，我盡力挹注學校資源進入社區之中，積極扮演社區中「社會教育中心」之角色，放下身段，經常性辦理全社區之活動，促進社區民眾快速的凝聚對社區的向心力，也展現了我這個「白浪」校長對社區的尊重，縮短了學校與社區間的鴻溝，這個策略果然奏效，因此，學校在與社區居民的互動部份顯得空前熱絡，學校的活動，家長的出席率都是相當的高，而我們亦順勢成功整合社區婦女組成東河國小有史以來的第一個故事媽媽義工團，協助學校推動閱讀活動，並建立學校與社區合作模式，也讓我深獲社區家長的支持。

說實話，這個過程我的確投入很多，很辛苦，卻很值得，因為我的「正義感」化作為我的動力，讓我能夠為東河國小這個偏遠地區的原住民小學盡一份社會應盡的責任。我是東河國小近年來少見願意持續第二任期的校長，而我也在辛苦了六年多的時間後，以我在東河國小「追求教育機會均等」為訴求並讓它蛻變的歷程，在九十七年度榮獲選教育部校長領導卓越獎而受到肯定，證明了東河國小的確已從「麻雀」變成了「鳳凰」，也證明了我的決心

與努力，終於讓這所具有悠久歷史的原住民地區學校重現它的光采。

後記－我在原住民學校的成就感

投入校長這個職務，在原住民部落服務，我一直在思索我的角色與定位。如果我只是個「校長」，那平地人與原住民族間的文化差異，會很快把我跟家長，甚至是學生之間切出一道鴻溝，那就失去了我對教育的堅持及熱忱。惟有「入境隨俗」，放下身段，平時與這些家長們自嘲的開開平地人的玩笑，可以在社區中隨時與他們坐在小桌子旁，小啜點米酒或保力達，甚至可以跟他們一起跳個山地舞，唱唱卡拉OK，可以讓我很快的了解他們的想法，也讓我很快的瞭解他們對學校的需求，讓我可以站在社區本位的角度，來思索學校未來的發展需求。我知道原住民族與平地人間文化認同的問題不會因為我這個「白浪校長」而有所改變，但我深知家長及社區的區民對我投入學校及社區的努力相當認同及歡迎。當我走在社區之中，不管遇到學生、家長或社區居民，他們願意在大老遠的就揮手大聲叫我一聲「校長」的時候，我就知道，這些不是問題的問題，我已經沒有必要去在意它了～！◆



吳正成

台東縣人，1970年生，台東師專畢業，國立東華大學教育研究所碩士班、國立台東大學教育研究所碩士班畢業。現任台東縣東河鄉東河國小校長。長年服務於偏遠地區原住民學校，致力改善偏遠地區學童學習環境與條件，提升偏遠地區學童學習競爭力，並於97年度榮獲教育部校長領導卓越獎。