



插圖設計 illustration：陳立君

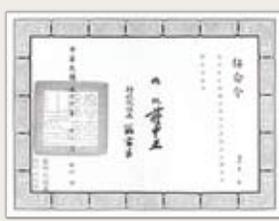
原住民

文·圖 | Alow Hola 宋神財 (台北縣烏來鄉福山國小教師退休)

原住民學校の校長
Principals of Aboriginal Schools

學校的校長

一般人粗略記憶中的原住民地區學校，大體都停留在地處深山偏遠；整體環境清幽；頗具民族特色，甚至全校就如同麻雀般地身體雖小，卻是五臟俱全。所以如果有幸擔任原住民地區學校的校長，因剛好符合「事少、錢多、離家近」的職場就業最完美的參考原則，為此必定吸引許多有「志」之士，如過江之鯽地全力爭取。而現實情況真的如以上所述嗎？落差到底有多大？本文擬從實際面，廣泛深入探討之。



原住民學校的校長史

翻開百年文獻紀錄，走入悠悠歷史長河，日本時期所謂的原住民學校，當時稱之為「國語傳習所」、「蕃人公學校」、「蕃童教育所」等，因教師、主任、校長均由日籍教師或警察人員擔任，一般漢人或原住民幾乎無人擔任教職，更遑論擔任校長職務。

1945年終戰以後，日籍教職人員紛紛離台返日，造成國內整體教育環境全面師資嚴重缺乏，當時台灣省行政長官公署，特電要求教育部緊急徵求中國內地各級師資支援，因此終戰初期的原住民學校校長，幾乎清一色均為來自中國大陸的漢人（台灣習稱的外省人）所擔任。



屏東縣霧台鄉霧台國小校門。

政長官公署特急電催促各縣市政府，因學年度已即將開始，為獎勵山地青年升學，並培養山地國民學校師資，要求每縣保送國民學校（或日治時期教育所）六年制畢業之優秀山地兒童卅名，予以免試公費優待，升學省立中等學校，就學於台北、台中、台南各師範學校中附設特種簡易師範班。此乃台灣原住民族，透過政策正式培育師資的濫觴。

終戰經過10年以後，1955年8月1日，經筆者訪查，全國首位具有原住民族身分的國校校長是羅萬斗先生，羅校長

人，台南師範學校特種簡易師範班1950年畢業，1955年8月，原任屏東縣霧台鄉霧台國校教導主任，奉派屏東縣霧台鄉阿禮國校校長，當時年僅25歲。

第二位原住民族籍校長是杜忠義先生，屏東縣霧台鄉霧台村魯凱族人，台中師範學校特種簡易師範班1952年畢業，1956年8月，原任屏東縣霧台鄉霧台國校教導主任，亦奉派屏東縣霧台鄉阿禮國校校長。

從此漸漸地有許多具有原住民族身份的各族教育人員，開始陸續擔任原住民族地區學校校長職務，依行政院原

住民族委員會，96學年度原住民族教育調查統計報告顯示，目前具原住民族籍的國中校長有17位，非原住民族籍60位，比例為22：78。國小校長中具原住民族籍的有112位，非原住民族籍的有165位，比例為40：60。

原住民族學校校長 必備的條件

本文所要探討的對象—原住民族學校的校長，其族籍身分包括原住民族籍及非原住民族籍，因此並不包括在一般地區學校服務，具有原住民族籍身分的校長。為貼近部落脈動並傾聽原住民族校長心中的吶喊，自筆者銜命企圖撰寫本文後，立即走訪台北縣、宜蘭縣、花蓮縣、台東縣、屏東縣、高雄縣、嘉義縣、南投縣、台中縣、苗栗縣、新竹縣、桃園縣等多位現仍服務於原住民族學校的教師、主任與校長，整體訪談內容整理成兩個部分，校長的條件與校長的困境。

身為教育人員，基於教育專業之特殊考量與影響性，在基本上的篩選條件要求，即相當嚴謹，更何況是對於原住民

學校的校長，吾人以為以下的基本條件是必須具備的：

● 學養豐富、樂觀進取

身為學校領導人，學識與涵養無法服眾，則隨時在職場上將面臨相當大的挑戰。故學校領導者必須時時不斷地充實自己，秉持著樂觀處事的態度，積極向上進取，做為全校師生的標竿及表率。

● 經歷完整、閱歷豐富

俗話說：「不經一事；不長一智」。有許多經驗的累積，除非親身實際經歷，是無法靠想像和推論去獲得，例如

學校行政中對各處室主任業務的熟稔度，則有待實際參與和面對，才能累積豐厚的歷練。

● 身心健康、積極肯定

擁有健康的身心，才會擁有穩定的情緒及快樂的心情，EQ健全則時時均保持積極肯定的善念，校園方處處充滿蓬勃生機。

● 以身作則、言行合一

全校師生及家長的眼睛是雪亮的，學校領導者唯有身先士卒，做為全體楷模，方能凝聚團體向心力。言行亦必須合一，凡說出口，必定做到，才

能服眾。

● 作息規律、不沾惡習

綜理學校煩瑣校務，隨時充滿挑戰，若平日作息不定，將導致身心俱疲，積勞成疾。加上無謂應酬染上吸煙飲酒習慣，猶如步向慢性自殺，不可不慎，其餘如嚼吃檳榔及參與賭博，更不在話下。

● 身段柔軟、深具愛心

校長絕非大官，在校內角色，猶如籃球場上之控球後衛，眼觀四面；耳聽八方，做好穿針引線之助攻角色，所以溝通協調時身段須



宜蘭縣南澳鄉武塔國小校景。



台北縣烏來鄉福山國小校景。



其實原住民學校的整體校務發展，猶若餘氣游絲，時而風光乍現，忽而病體奄奄，經過多年的努力，依舊駛入死胡同，原住民教育卡在瓶頸中上下不得。

柔軟。更重要的觀念是能處處以學生為念，自然散發愛心，學生才會主動接近，分享個別心情故事。

● 提攜後進、絕不藏私

校務運作乃團隊合作之集體工作，更能體現團隊智慧的極致。是故聰明的學校領導者會利用適當機會，付予團隊重要成員磨練機會，並且將寶貴經驗傾囊相授，贏得全校成員尊敬，絕對不會藏私及護短。

● 心胸寬大、視野開闊

俗曰：「宰相肚裡可撐船」，可見學校領導者心胸寬大何其重要。加上視野開闊極具遠見，能洞見國內外未來發展趨勢，事先未雨綢繆，為學校擬訂詳實可行的中長期發展計劃，讓接替者能蕭規曹隨；立即上路，此乃身為學校領導者最重要的貢獻。

● 調整腳步、經常自省

人非聖賢，孰能無過。面

對繁雜校務，難免會有未必盡然之處。是故問題不在大小，關鍵在於面對問題的態度。若學校領導者能養成時時自省的習慣，勇敢承認錯誤，並修正之，則再大的問題亦能迎刃而解。

● 知法守法、不鑽巧門

民主法治社會，學校領導者最起碼及最基本的素養，就是知法守法。無論再怎麼聰明，也絕不遊走法律邊緣，試圖踩踏紅線及另鑽巧門。夜路走多了，總會遇見鬼，假若東窗事發；事端見報，豈不身敗名裂，何苦來哉？

● 絕不堅持己見、尊重校園民主

學校就如同小社會，官大並不表示學問大，權高亦不保證能力強。眾人之事唯有尊重多數決，事務分層負責，責任共同承擔，維護校園民主，避免剛愎自用，決策時絕不考慮那看不見又不值錢的主管尊嚴。

● 堅強的抗壓性、耐心毅力驚人

學校領導者最顯著的價



台東縣蘭嶼鄉椰油國小校景。



對原住民族而言，最難跨越的心理障礙，就是不願意承認自己原本是誰？所以瞭解本族文化的精髓芬芳，建立自信後才有雅量，懂得欣賞其他民族文化的價值。



台東縣長濱鄉三間國小校景。



台東縣長濱鄉三間國小校景。

值，即在最重要的時刻做最關鍵的決定。當面對各方諸多強大壓力，應冷靜判斷，沉著思維。做完最後決定後，便展現耐心與毅力去說服週遭阻力，並全力以赴，逐步完成之。

● 榮耀歸諸部屬、責任獨力承擔

這一點對學校領導者而言，確實是有相當的難度。通常只有在成功的學校領導者身上才看得見，一般目前大多所見情況，剛好都是相反。這也是整體社會，必須深刻反省之處。

● 族群意識覺醒、具多元文化觀

對原住民族而言，各族大多數的菁英份子，目前最難以跨越的心理障礙，就是不願意承認自己原本是誰？所以瞭解本族文化的精髓與芬芳，建立自尊與自信後，進一步有雅量，懂得去欣賞他族文化的價

值。民族文化教育的推廣，是當今社會的首要課題。

● 瞭解在地文化、融入當地生活

對屬非原住民族的「熟漢」朋友而言，在奉命派任至原住民族地區學校之前，應充分做好功課，主動瞭解在地文化特點，並欣然融入當地生活脈動，則對將來各項校務推動，會產生加分功效。

當前原住民族學校校長所面臨的困境

走訪各縣基層原住民族部落學校與多位校長對談後，整理出當前所面臨的問題如下：

● 原教法尚未完全落實

自「原住民族教育法」1998年公布至今，已長達10年之久，各縣市政府教育局（處），理應對法令細節內容及立法精神意旨，知之甚詳。

尤其是第23條師資任用部分更無需贅述。但因當初立法未定訂罰則及有心人士另以技術杯葛，造成當初立法原意招致蒙蔽與曲解，上級機關儘管略有所聞，奈何基於尊重地方自治的理由，任由惡例一再上演。對於當出立法的美意，並未關照到具原住民族籍之校長權益，實在令人遺憾。

● 校長須列席議會備詢

依縣市議會議事規定，縣政府各一級機關首長，應就主管業務，提出書面業務報告。各一級機關首長並應列席議會作口頭報告及備詢。所以國民小學校長根本無需至議會備詢，只要教育局（處）長或業務相關之課（科）長蒞會備詢即可，國民小學校長理應本其專業在校專心校務治理，惟依目前現況瞭解，尚有地方議



台北縣烏來鄉福山國小校景。

會，動輒通令全縣中小學校長，限期限時至議會備詢之情事，聞之令人深感錯愕。當然所有中等學校在年度預算編列上，屬單位決算機關，故依法須至議會備詢，唯有道是：「聞道有先後，術業有專攻」，校長的專業在教育，發揮的空間應該在學校，而不是在議會。

●學校建設太重視外觀

近年來原住民學校的外觀發展，已逐漸脫離制式學校的原貌，原本這是相當可喜的現象。但是競修外觀的結果，各族漸趨「原住民族」統一化的隱憂也逐漸浮現。另外普遍重

視外觀硬體，忽略內部軟體規劃，甚至軟硬體相互的課程設計連結，都是值得學校領導者費心長考思量。

●不適任教師干擾校務

政府常年以來，對初任或不適任公教人員，均調派至偏遠山地，認為以當地之好山好水，必定帶來好心情，可提振其服務績效。對初任者而言因年輕可塑性強，大都受到重用，帶來的結果也大都充滿正向。唯身體有恙、精神異常、考績不良…等人員轉換服務環境後，大都因「水土不服」變成單位中的超級未爆彈，也不知何時會突然引爆，著實令全

校同仁日夜都處在緊張不安的環境。尤其是學校領導者，鎮日如坐針氈，腹背受敵。

●原住民教師逐年遞減

依「原住民族教育法」第21條規定，原住民族教育師資之培育，除依「師資培育法」規定外，為保障原住民族教育師資之來源，各師範校院、設有教育學院、系、所或教育學程之招生，應保留一定名額之公、自費原住民學生。所以依上項法條規定，原住民學校之原住民族籍教師人數比例，應維持「正常水準」，惟現場實況是許多原住民學校之原住民族籍教師早已面臨斷

層，難道主其事者不知？還是另有隱情。參訪案例中花蓮縣某阿美族原住民學校，除校長具有原住民族籍身分（太魯閣族）外，其餘教師均為非原住民族籍，而學生百分之百均為阿美族籍。台東縣某布農族原住民學校，除校長為布農族身份外，教師除一名阿美族、另一名為卑南族外其餘均為非原住民族籍，而學生百分之百均為布農族籍。試問以上學校如何進行文化傳承工作？學校領導者似乎也愈做愈寂寞。

●代課教師比例仍偏高

所走訪的原住民學校，目前全部都聘有代課教師。部份原住民學校，因縣政府教育局（處），以預留管控缺額為由，聘請代課教師。參訪案例中某原住民學校，除校長、教導主任及科任教師外，全校六個班級導師、組長及總務主任均由代課教師擔任，可見管控的比例太過於保守，讓校長空有理想而無法展現抱負。

●辦公費用常捉襟見肘

依現行做法，學校辦公費的由來，是以班級數乘上基數，加上學生數乘上特定基數，再乘上十二個月，就是學校整年的辦公費。對於原住民學校在班級數及學生數都相對

少數的情況下，學校辦公費實在偏低，再扣除一定比例的主管特支費用，真的很難維持一所原住民學校行政正常運作，所以學校領導者常常要挖空心思節流，甚至要另闢財源對外募款，宛若穿著盛裝的乞丐到處托鉢。

●對外表演與參賽頻繁

長久以來，原住民地區之學校在藝能科目（舞蹈、音樂、美術、運動等）課程表現引人矚目，所以自然形成學校課程的發展重點。從訓練開始到縣內分區比賽、全縣比賽、全國分區複賽、決賽。每種項目依性質之不同，前後大約忙上半年或七、八個月。得到優勝冠軍後，各公私單位慕名邀約不斷，希望前去助興表演，再加上寒暑假的出國巡迴表演，學生何時能夠好好地休養生息，不時地考驗著學校領導者，當拔出智慧之劍時，卻仍陷入天人交戰之中。

●校務發展已陷入瓶頸

台灣社會解嚴後，原住民學校開始綻放文化傳承的生機，因學校領導者的任期變化以及內外主客觀因素的消長，其實原住民學校的整體校務發展，猶若餘氣游絲，時而風光乍現，忽而病體奄奄，讓許多

有理想性格的教育工作者，紛紛捨身投入，奈何經過多年的努力，仍依舊駛入死胡同。原住民教育卡在瓶頸中上下不得。許多學校領導者也只好黯然自動提前退休。

●行政權責單雙軌錯亂

其實在原住民學校服務，要溝通回應的單位很多，縱向上下聯繫的如教育局、工務局、發包中心、財政局、主計室、人事室、教育部、原民局、原民會。橫向左右聯繫的如鄉公所、衛生所、衛生局、衛生署、派出所、分駐所、縣警局、消防隊、林務局、台電公司…等不計其數。縱橫看似宛若駕馭多頭馬車，經常使學校領導者無所適從。

期待轉化

我們相信教育的功能性與影響力是無遠弗屆的，但依目前的現況持續自然發展，結構性的問題未獲積極善意的改善，再怎麼拼命努力投入任何心思與建議，我們仍然無力回天。所以此刻我們更相信，原住民族教育會依循先前慣走的「獸徑」，步入「獵人」精心設計的「陷阱」，終究難逃被邊緣化、空洞化及標本化的悲慘命運。◆