

# 聖心女中打造自我領導力學校

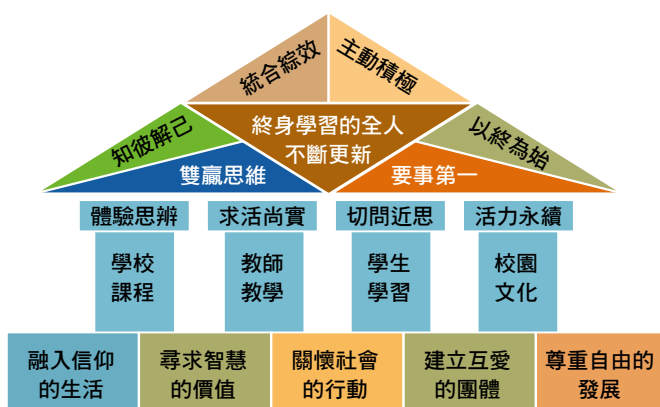
文／魏雪玲·聖心女中校長

天主教聖心女中由國際性修會—聖心會創辦（the Society of Religious of the Sacred Heart of Jesus—Rscj）。創會會祖聖瑪德蘭索菲在法國大革命後國家百廢待舉的大時代背景下，在西元1800年以「即使只為了一個孩子，我也要創立聖心會」的信念，呼召了志同道合的修女夥伴創會，在巴黎近郊的亞眠（Amien）開辦了第一所寄宿型學校。由於有修女全然奉獻之愛、深遠的教育願景與嚴謹的教學計畫，學校辦學大獲肯定，並受到各教區的邀請，開始由法國到歐洲各地開辦聖心學校，更於西元1818年由聖費立平德賢修女將聖心學校的經驗帶到北美大陸，在美洲大陸開辦聖心學校，從此聖心教育開枝散葉，往拉丁美洲、澳洲、紐西蘭、到了亞洲、非洲，至目前為止，全球五大洲共有147所聖心學校與聖心修會的蹤跡。

各地聖心學校都以聖心會辦教育的五大目標為方向：融入信仰的生活、尋求智慧的價值、關懷社會的行動、建立互愛的團體、尊重自由的發展。各地區可因著當地教育制度與社會發展需求有不同的課程與教學，然而總體這五個方向不變。

## 聖心女中的育才願景

聖心女中在臺灣，承襲全球聖心修會辦學主



圖一 聖心是培育國際化優秀女性人才的殿堂

旨，以教育為「轉化」的途徑，裝備每一位學生、成就每一位學生，成為有智慧、重品格、會服務並承諾發揮正向影響力的全球公民，這是學校存在的價值，也是辦學的使命。承此辦學使命，經102年全體教職同仁共同對話、探討與形塑，一幅以學校主體建築—北方宮廷式大樓為意象的願景圖像於是發展成型。聖心女中學校願景為：聖心是一所培育國際化優秀女性人才的殿堂。就如圖一學校發展願景圖所示，我們以全球聖心教育五大目標為基石，以體驗思辨的學校課程、求活尚實的教師教學、切問近思的學生學習、活力永續的校園文化為學校發展的四大支柱，陶冶具七習慣思維的成功高效能人士，回應聖心全人教育，裝備每一位學生成為能適應未來社會的終身學習者，更是有智慧、重品格、會服務並承諾發揮正向影響力的全球公民。

## 認識自我領導力教育系統

多年前筆者有幸在還是初學教師時，在聖心的教職員研習中接觸了高效能成功人士的七個習慣，當時是由一位熱心的聖心校友擔任講師，帶著教職員認識七習慣的思維以及內涵。後續因著本人碩士論文研究服務領導之際，閱讀了《七習慣教出優秀的孩子》（天下文化出版），筆者對於書中描寫美國寇姆斯小學的校長、老師創意地將七個習慣融入到學校課程、教學、環境、制度、傳統進而收穫許多令人讚嘆的教育成果感到非常的嚮往。

2014年得知國內的沛德國際教育機構成立，以「為開創未來而教？為造福人群而育」為使命，致力透過自我領導力教育啟發兒童、青少年、老師、學校、家庭，推動從個人到組織，甚而整體社會的思維轉變。很榮幸有機會參與該機構對中小學學校的說明會，於是展開聖心導入自我領導力教育之路。

根據沛德國際教育機構的介紹，自我領導力教育是根據美國管理大師史蒂芬·柯維（Stephen Covey）的著作《高效能人士的7個習慣》（The 7 Habits of Highly Effective People，中譯《與成功有約》，天下文化出版）所發展出來的一套完整的品格及生活技能教育系統。它能夠積極啟發孩子的個人天賦、在學習過程中了解自己、發現世界、培養出面對21世紀所需的生活能力與品格。自我領導力教育不但可以改變孩子的生命、為孩子提供一生受用的能力，同時也能徹底改造學校的體質與文化。

全球現今已有超過55個國家，將近4,000所學校，在完全不同的文化背景、教育制度、校園環境中，積極推行自我領導力教育。在這些學校中的孩子不僅自信、快樂、成績優異，同時更得以充分發揮個人潛能、真正領略學習的樂趣。自我領導力教育強調老師必須以身作則、將學校塑造成為一個親師共同學習的環境，培育孩子成為一個能夠

掌控自身生命、對自己的人生負責、同時也能對別人產生正面影響力、對社會有所貢獻的人。

筆者曾是受惠於聖心教育的校友，大學畢業後以教育人員身份回到母校服務20多年，回顧聖心女中的教育五大目標與教育願景，深知所有聖心教育家心中的學生圖像與自我領導力教育的終極目標完全一致，自我領導力教育提供了一套具體且完整的教育系統與步驟，幫助聖心女中更為落實聖心教育五大目標，達到全人教育培育國際化優秀女性人才的願景，簡言之，聖心女中與自我領導教育的統合綜效，我們深信可以產出從優質到卓越的效果，我們期許自己成為一所Good and Smart的學校，每一位聖心人也都會是Good and Smart的未來人才。

## 聖心女中導入自我領導力教育

自2014年起，聖心女中正式導入「自我領導力」教育。首先我們辦了一場全校教職員認識自我領導力教育的說明會，確認同仁認同自我領導力教育系統可以幫助大家把原來在做的事以一種更高效能的方式再提升，願意自己和學生都具有高效能習慣的心智習性，面對生活與工作，活得喜樂、自在又有智慧。說明會的半年後，全校教職同仁在暑假中一起學習，4.5天的七習慣工作坊，接著在學年度中我們分科進行11次小組心得分享的「教學相長」，及各學科領域每年一次1.5小時的教練時間，與總共2天的「計畫執行訓練」、「賦能訓練」。

此外校長邀請有意願的行政及各科代表組成推動校內自我領導力教育的「教師燈塔團隊」，接受教練的「燈塔團隊訓練」，希望由下到上發揮漣漪效應的方式推動教職員的七習慣生活與自我領導力教育推動，完整地將史蒂芬·柯維博士創發的「高效能人士的七個習慣」先教會給學校的成人，轉化每一位成員的思維，找到生命的使



▲聖心女中打造自我領導力學校。(聖心女中提供)

命，活出高效能的生活，並具體實踐在教學以及行政工作中，企圖以成人的身教為先，讓更多學生進而從成人的典範中學習並活出七個習慣，成為一位由內而外皆優質的人才。

學習七個習慣之後，大家深感思維，即心智習性的重要，因此聖心發展出聖心人應追求卓越的心智習性如表一，以幫助每一位面對未來的世界與挑戰：

### 執行、修正、再出發

學校教職同仁在接受了完整的七習慣與自我領導力教育系統的訓練後，挑戰真正開始。自我領導力教育要如何真正融入並結合學校既有的課程、教學、環境、制度、傳統？學校成人的以身作則如何貫徹？真的是沒有多一件事嗎？

聖心的教職同仁以聖心教育家自詡，真正為學生好的、成就學生的事大家都願意努力嘗試，我們深知學校良好文化與傳統的維持需要每一位教職同仁同心合意的合作與配合，如此才能從口號變成行動，行動變成風氣，風氣深耕為組織文化。

我們坦言，因為聖心女中是臺灣第一所導入自我領導力教育的中學，推行之初，由於欠缺臺灣本土教育系統的實施經驗及同級學校可參考的轉化模式，前3年我們經歷了不那麼順利的執行過程，然而在燈塔團隊的共同堅持與帶領，部分教

師開始在自己的班級有了執行的甜美成果後，大家藉由教師同儕分享、學生學習分享，讓一切辛苦得以轉化為繼續行動的動力，接著我們得到家長的滿意與支持，外界的肯定，所以聖心自我領導力教育持續推動至今。因著108課綱的推動，深究自主行動、溝通互動、社會參與的核心素養面向具體內涵，更讓聖心教育家深信，自我領導力教育系統可以協助大家培育自發、互動、共好的未來人才。

筆者整理了聖心女中一路自2014年導入自我領導力教育以來至今，關鍵的幾項重要作為：

(一) 教師共備：教師接受了教練的七習慣工作坊訓練，要如何轉化為中學生課堂上的教案？照本宣科對中學生無異於是教條說理，無法打動人心。燈塔團隊中的導師代表們，主動拋磚引玉，將自己的教案與相關教材影片與各班導師分享，認真的導師群們便發展出每兩週一次的教學共備社群，開始呼朋引伴將七習慣在班級活動中創意地教給學生，建立學生基本的七習慣思維與內涵的認識。

(二) 持續學習：「學，然後知不足；教，然後知困。知不足，然後能自反也；知困，然後能自強也。故曰：教學相長也。」這句話完全可以在我們推動自我領導力教育的過程中映證。筆者認為，七個高效能習慣不是名詞，而是動詞。唯有透過從生活經驗中不斷的持續鍛鍊，才能更接

表一 聖心人的心智習性

聖心人的心智習性	具體行為表現
主動積極	能為自己負責相信操之在我
	能運用正向思維與正向語言
以終為始	能有具體的學習與生活目標
	能預想歷程的累積結果
要事第一	能分辨生活事務的輕重緩急
	能規劃並管理學習與生活
雙贏思維	能欣賞肯定自己與他人
	能與他人建立情感帳戶
知彼解己	能傾聽並感受他人的觀點
	能向他人表達自己的觀點
統合綜效	能運用舊知識與舊經驗於新情境
	能與人合作嘗試不同方法解決問題
不斷更新	能建立對事物的新觀點
	能懂得身心靈腦的充電

近以原則為中心的生活與工作，也才能讓學生看見、聽見或感受到成人的語言、待人、處事也遵循著這些好的原則，真正認同這些好的原則幫助我們面對很多的挑戰，也幫助我們過一個有效能的生活。在聖心，我們前三年持續每學期有教練陪伴各科會談、有同科教師、同年級導師共同分享執行，這些都是聖心可以持續推動的重要因素。

**(三) 建立共識，成為制度：**執行中，燈塔團隊努力蒐集各個老師在班級或課堂的執行亮點，邀請老師分享，讓大家看到推動的成效，不斷建立自我領導力教育的推動共識，並把良好的做法訂為學校本位的制度，例如：教師燈塔團隊的永續、班級使命宣言的建立、各班教室佈置的融入、重大活動以專案管理的方式管控與協調，家長日轉化為學生領導日、新進教職員的培訓與安排薪傳教師等。

**(四) 家長的認同與合作：**推動自我領導力教育除學校之外，家中成人的身教也是至為關鍵。因此，每年我們的新生家長會，學校會對所有新生家長概略介紹七習慣以及自我領導力教育系統、學校活動及各班師生作法等，希望讓家長了解孩子在學校正在學習這一套面對未來而且是真正帶得走的能力，期待家長有能投入共同學習，

或與孩子在面對真正生活中或學習中的問題時能以七習慣所教的思維與原則來討論。如此，青少年會更深信這一套系統是能夠全面幫助自己成長與精進，而非只是拿來對他們說理論教的教條。

### 聖心女中的實驗亮點

自2014年導入以來，在學校教職同仁的共同努力下，聖心女中發展出不少以學校本位精神出發的自我領導力教育亮點，把源自於國外的這套教育系統，轉化為在臺灣高級中等教育制度下的一些可行模式，這些作法不見得是最完美，但卻是在聖心可行的推動模式。以下分別舉例說明：

**(一) 自我領導力校訂課程：**透過近幾年的推動經驗，對照學校願景與學生圖像，課程在高、國中課發程發展委員會中得到教職同仁的共識，將自我領導力列為高、國一第一學期的校訂必修課程。這門校訂必修共備小組也不負眾望，參加105學年度教育部高中優質化方案的創新教案設計甄選，榮獲特優殊榮，讓大家對於這門課程的教學更深具信心。課程從105學年度試運作，透過學生學習回饋問卷，在質性及量化數據方面掌握學習者高度認同這門課程對自己的幫助，再經由共備社群的持續修正，課程已經在學校生根，成為所有聖心人的必修學分。

**(二) 聖心領導力生活手冊：**自我領導力教育系統中期待每一位學習者都有自己的一本「領導力筆記本」(Leadership Notebook, LNB)，當中涵蓋第一部份：從自我出發—認識自己、個人信念與使命宣言，第二部份：我的七習慣學習反思；第三部份：設定自我的目標與執行策略並記錄執行情形與反思；第四部份：我的貢獻一個人有那些領導力角色，從中有何學習；第五部份：為自己喝采—記錄個人在任何領域的成就。此立意良好，然而在學校現場，學生有自己的生活記



▲高中學生向國中學生示範說明自己的領導力筆記本。  
（聖心女中提供）

事本、生涯檔案紀錄本，如今又需要一本自我領導力筆記本，似乎疊床架屋，導師看到學生總無法好好完整有序的進行紀錄，於是由教師燈塔團隊開始腦力激盪，於今年度將既有的生活手冊融入領導力筆記本的元素，再加上聖心師生的領導力之星故事，徵選學生的封面設計，我們推出了全新的「聖心領導力生活手冊」，希望提供學生一本實用的手冊記錄個人每學期的生活與學習，並於家長會時拿出手冊向自己的家長分享個人如何設立目標、運用執行策略與執行工具完成自己的夢想。當家長看見自己的孩子可以充分說出自己的想法與執行方式，成功或失敗的反思，家長的思維也從看結果轉化為看過程，無形中學生與家長都以成長型思維來看自己的學習。

**（三）家長日轉型為領導日：**過去家長日多半由行政與導師主導，只有大人參加，大人討論與評斷學生的學習，似乎少了真正的主角—學生。聖心自導入自我領導力教育以來，我們將此教育系統所要求的指標之一：領導日（Leadership Day）的舉行與家長日結合，讓領導日不再是多一項重大活動，並且讓家長日更深具意義。在這一天，每一位學生都有事情可做，有學生招待引

領家長、有學生主責介紹班級特色與教師團隊、有學生分享校園生活點滴與重要活動學習、更有學生主責設計家長的七習慣教學，最後每一位學生拿出自己的領導力筆記本主導自己與家長的學習會談。這樣的轉型受到親師生一致的認同，讓家長日暨學生領導日成為聖心的傳統特色。

**（四）寒假生活的主人：**過去寒假短短三週，各科教師依舊發派許多作業與複習，深怕學生浪費了寶貴假期，曠日廢時。七習慣的思維告訴我們，

身心靈腦四方面需要不斷更新，才是有效能的生活。於是，教師思維轉換，我們邀請學生真正成為自己假期的主人，請各科老師不要發派寒假作業，引導學生運用時間設立為達成自己夢想有意義的超級重要目標（WIG），運用執行力工具，遵循S（specific明確）、M（measureable可量化）、A（achievable可達成）、R（relevant與願景相關）、T（time-based有期限）的SMART原則，有效執行自己的寒假生活計畫，開學後在班級活動中分享，讓聖心師生的寒假都更具意義。

### 未來的期許

聖心相信，透過意義的尋求，以原則為中心，激發每一位學生從內而外的自主性，並教會學生運用真實世界中的領導力工具主導自己的生活與學習，隨時反思與修正，絕對是未來人才培育的方向。新課綱當中有關學生自主學習，重視學生多元學習歷程，正都是自我領導力教育可以著力之處。聖心女中持續打造自我領導力學校，我們期待自己再創高峰，能夠邁向自我領導力教育的燈塔學校，在這裡，每一位學生都可以是領導人。🌟