

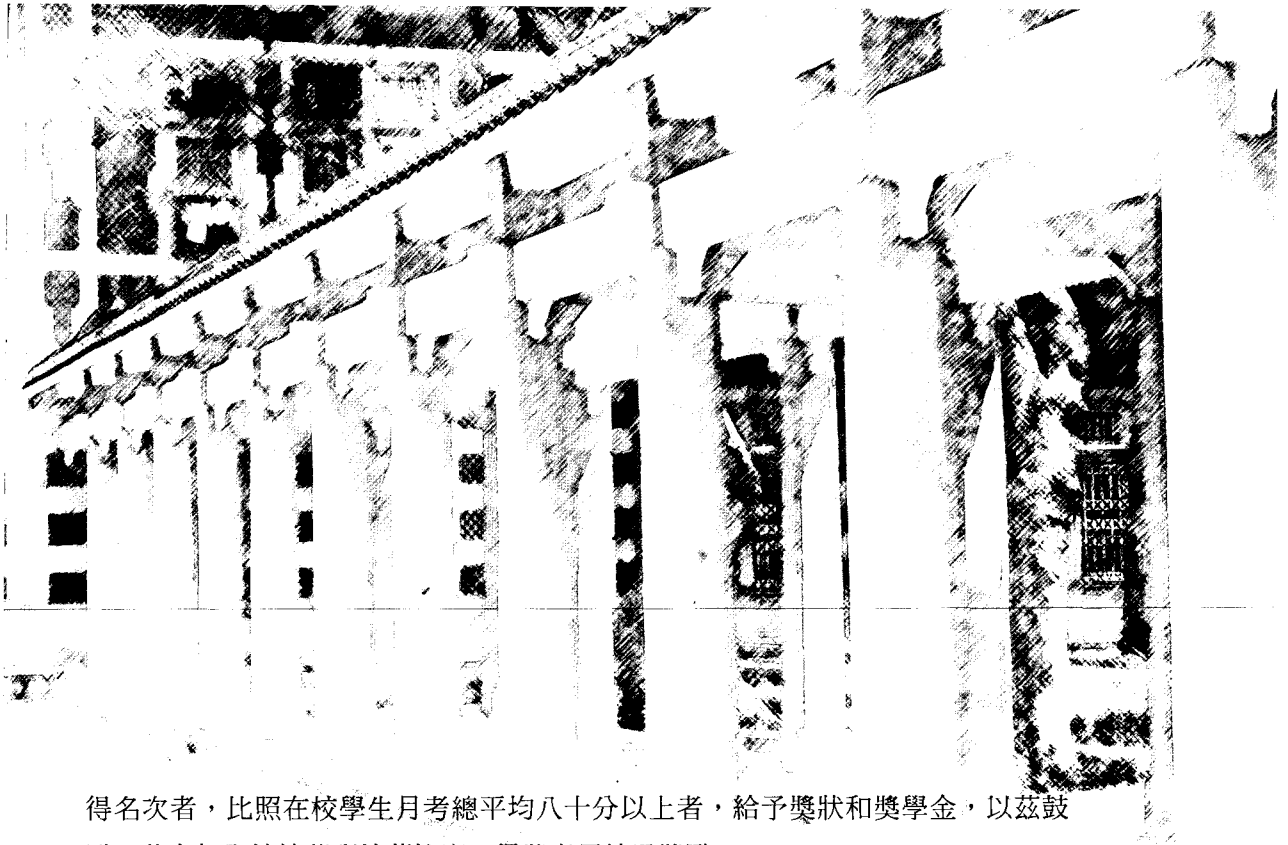
# 如何活化學校行政

高雄縣立鳳山國中。陳麗容。退休校長

從十四年教育行政的行列轉向學校行政的隊伍，懷著喜悅的心情，來到一所偏遠地區的國中服務，兩任滿後被遴選到市中心（母校）學校服務，秉著廉潔、愛心、關懷、尊重、民主方式和教育專業的熱忱，推行主動服務的學校行政，發展精緻的校園文化，使學校成為——學生「健康成長」、「快樂學習」的環境。

民國88年8月到這所偏遠國中服務時，面臨地方家長對學校失去信心，學生外流嚴重，馬上和各處室主任拜訪當地教會牧師和地方士紳，希望透過他們挽回家長對學校的信心；同時在校園環境的改善方面，則向縣政府爭取經費（如興建守衛室、校園圍牆粉刷、改善教學環境設備……等等）落實執行，使學校煥然一新。

剛到任時，學校的生活教育待加強之處甚多，三年級技藝班有實用電子班、商業實務班及餐飲製作班，學生自己分為二派，一派為抬轎派，一為八家將派，二派因言語不合就打架，深覺嚴重性，立即和訓導處人員及班導師研商及時處理這些問題，依訓導規章之規定，對違反校規情節嚴重之學生給予輔導改變環境或記大過之處分；並加強違規學生之輔導，告訴他們正確的觀念，給予適當的教導，畢業時收到他們自己做的花朵，做為改過自新的禮物（送給導師和訓導人員以及校長），其實這些學生並非朽木不可雕也，只要肯花心思並予以愛心、耐心地教導，學生就會改變；更感謝義工的個案輔導，使學生有正確的價值觀念和人生方向。其次，在校二、三年級學生常口出穢言的現象，實在有失學生的身分，於是擬出一套辦法；若口出穢言的學生，要自我糾正，並告訴他罵人等於罵自己的家人；若罵人三次者，給予記過處分，實施以來，效果良好；經過一個月後，口出穢言之學生，已逐漸減少，實為同仁教導的功勞。再者，學校對三年級的技藝班，每次月考在合辦的高職



得名次者，比照在校學生月考總平均八十分以上者，給予獎狀和獎學金，以茲鼓勵；若參加全校技藝班技藝比賽，得獎者另給予獎勵。

回想兩任期間，感謝上級長官的厚愛與指導，還有歷任校長、家長會長以及現任家長會會長、副會長、委員、地方士紳和家長們的關心，以及教會牧師率領義工爸爸媽媽的協助和全體教職員工通力合作，使學校獲得全縣各項評鑑優良（例如學校午餐、第五屆中小學民俗藝陣比賽第一名、教育部法治教育特優學校、三年級技藝班學生實用電子組第一、二、三名，電腦乙組第三名，音樂比賽甲等，啦啦隊比賽甲等）。另外，家長會長率領家長會成員和教會義工爸爸們利用時間整理學校、修剪花草樹木、美化校園環境，使學校煥然一新。會長還陪同本人及各處室主任到學區內國小宣導，使89學年學生都有回流人數，一年級有十人，二年級有六人，三年級有二人；至90、91學年度，學生回流三、四十人，從原有八班增為九班學生數，學校各同仁及地方人士都很高興。

從88學年度起學校實施生命教育課程，感謝得榮基金會提供的教材和活動設計，以及南方文教基金會師資之培訓和教學的支援，使學生了解認識生命的意義與價值，能尊重自己，也能尊重別人，活出生命的色彩，認真地過一生。91學年度被教育局指定為高雄縣國中生命教育中心學校，負責研習進修、課程師資諮詢、教材教法研究、教學媒體參考書籍蒐集、生命教育專刊編輯等，並擴及其他學校一同實施生命教育課程。

於94學年度被遴選至市中心學校服務，學校內部行政同仁不合互相檢舉，很少開主管、行政會報，造成橫的聯繫不好，各處室本位主義濃厚，彼此溝通協調、

聯繫不良，令我真是傷腦筋，晚上睡不好覺；於是半夜起來煮天山雪蓮湯，請行政同仁享用，每週二上午召開主管會報，以化解彼此的嫌隙。學校因新建大樓未做好整體規劃，前庭、中庭一團亂，建築物主體未和舊有大樓做完善的銜接，產生安全系統嚴重的缺失，讓我剛到任就必須收拾建築物安全的問題，陸續完成造價一億多元的明新大樓整合和安全措施，並協調占用多年十六戶退休老師搬遷，及校區內的綠美化工作，使校內教職員工和家長會成員同心協力為學校努力打拚，使學校從五十九班增加為六十七班。

本人就如何活化學校行政的內涵，使得學校每一環節生生不息的發展，發揮行政效率與效能，以達成教育目標，有以下幾點作法供大家參考，以祈能拋磚引玉。

## 一、要掌握學校中的信念、價值、認同和人員的心態改變

一所學校是否能夠順利推展校務，和學校中的每一個人有密切的關係，要有共同的信念、價值觀和自我認同以及組織認同。馬斯洛曾說過：心若改變，你的態度跟著改變；態度改變，你的習慣跟著改變；習慣改變，你的性格跟著改變；性格改變，你的人生跟著改變。因而心態的轉換來自於思想的改變，對人類的思考模式要做多元的探討，使其成為有智慧解決問題的關鍵者。

### （一）以心錨來建立心態

任何會改變我們心態的東西，在神經語言程式學（NLP）裡，稱為「心錨」。我們的心態會隨著環境變遷不斷改變。學校的成員可從視覺、聽覺、觸覺、味覺、嗅覺的心錨來激發建立心態，就能在任何情境裡，發揮最大的能力，使學校充滿了活力和盼望。

### （二）以多重和從屬等級的觀點來建立心態

我們常在不同的層級（如環境、行為、能力、信念、價值觀、自我認同）上建立各類的關係，學校是人的組成，有其個別差異。組織要健全發展，就需要和諧，學校的人員，有共同的信念和價值觀以及自我認同和學校認同，就會把概念化為行動，大家同心協力，一同為學校努力打拚，使其成為優質的學校。

### （三）注意靈性的追求、有心及用心

靈性是我們追求的基本人性——我們與其他人共有的本質。越尋求越豐富，是一種追尋、探索或旅程的終點。因人類的生活是一連串的分離與整合——不斷地知道自己所不知道的，而更加知道自己，所以身為人必須有靈性的追求，才不會不知所措，這樣人生才有意義。當你全心投入時，神會與你同行，天下無難事，只怕有心人。只要把精力和才智花費在有價值的事上，就能創造出有意義的價值。所以不

要怕苦、不怕難，只要有心就有路，當你全心投入時，神會與你同行，所以用心的人最美。

#### （四）不斷尋找組織的期待和做時間的主人

神給每一個人一天都是24小時，雖然每個人都很忙，至於如何利用時間，成為很重要的課題。你必須是時間的主人，不讓時間成為你及命運的主人。不論任何人都忙，必須做好時間管理，做時間的主人，把精力和才智花費在有價值的事上，就能創造出有意義的價值。身為教育人員，必須做好個人、家庭、工作等均衡發展的生涯規劃，並要了解自己和別人，甚至可以勝過自己和別人，可以使學校更進步和永續經營。

#### （五）主管適度的授權

身為主管者必須適度的授權，可以減輕自己的負荷量，才有時間思考如何使學校更進步和永續經營。在管理學中常提到——疑人不用，用人不疑。放開控制是信任別人的第一步，而信任是授權的主要基石，有如一個輪子，信任是轉軸，所有其他授權的狀態都繞著它旋轉——這授權之輪，會提供支撐的力量，而且它們是互相依靠的。作為一位領導者，在選才時必須慎選，避免請神容易送神難，任用後要加以信任和適度的授權，才能使組織達到分層負責，個個適才適所，發揮所長，形塑良好的學校文化，才能發揮其績效。

## 二、學校社區化、社區學校化

學校本著「學校社區化、社區學校化」之資源共享，共同研擬社區、家長人力資源的運用，社區組織、人文、自然資源的運用，可使學校勵精圖治、煥然一新、校務昌盛。有下列方式可供參考：

#### （一）營造綠色校園和建立教師專業形象

為使校園有全新的視覺印象，必須營造綠色校園；善用校內資訊專任教師，改善校內資訊共享網路環境，促進教師大量使用網路社群工具，建立教師專業形象，以嘉惠學子。

1. 每天清晨到校運動的社區人士為數不少，為了呈現一個全新的視覺印象，請嘉興園藝公司陳嘉興老師，義務提供園藝造景。
2. 教會捐贈感恩亭一座，提供學生及社區學習和休憩用（如【圖1、2】）。



【圖1】

3. 家長會長率領家長會成員栽種紅龍果，做為綠籬和教學用；教會義工爸爸媽媽利用時間整理操場，修剪花草樹木，以美化校園環境。
4. 善用科技媒體資源，縮短城鄉差距：善用校內資訊專任教師，改善校內資訊共享網路環境，促進教師大量使用網路社群工具，如電子郵件、討論區、留言版、個人網頁等，以提升下一代資訊能力。



【圖2】

## （二）學校社區化，社區家長走進來，達成互助與共享

為使學校社區化，必須讓社區家長走進來，一同體驗「生命共同體」，共同關懷社區學子的成長。

1. 規劃全校學生，進行每學期一次的關懷社區教學活動，有「打掃社區環境、還我清新健康」的動態活動，從生活實踐中，體驗「生命共同體」的意義。
2. 依義工專長，協助參與學校各項工作，如交通導護、圖書管理、修剪花木、個案輔導等。
3. 藉由「親師心橋通訊」，了解家長學經歷、興趣及工作時間，增加與學校師生的熟悉感、了解學校運作的實態，有助於未來成立「學校社區總體營造團隊」的實行。
4. 提供視聽教室、電腦教室設備，作為社區學苑的進修場所，開辦民眾補校，讓學校成為終身學習的最佳機構。
5. 用「教育優先區」經費，籌辦社區家長與學生系列活動，設置「得勝者、生命教育課程」，參與人數達二百多人（如【圖3】）。



【圖3】

### （三）義工專長教學，共創三贏局面

學校可結合義工專長教學，使教師有更多的時間可以改進教學策略、提升教學品質，共創三贏局面。

1. 由於義工的參與配合，教師有更多的時間可以改進教學策略、提升教學品質，學生成了最大贏家，收穫豐滿。
2. 此工作之推行，可由訓導處（或輔導室）提供調查表，將志願擔任教學的義工學經歷、講授內容匯集成冊，交由教務處安排授課時間表，安排協同教學之教師，以利進行教學。
3. 交通路口之導護工作，仍需由教師陪同義工一起執行勤務，對學生的安全才有保障。

### （四）親師合作協助教學

班級家長人力資源的運用，首先要建立「班級親師會」，推動班親會活動，讓家長走進教室，認識學校教學活動，引導家長參與班級教學活動、戶外教學、協同教學、擔任義工團工作；同時可增進家長對學校課程的瞭解，引發家長參與學校課程的興趣，進而支持、協助學校課程的實施。

### （五）推行學校義工制度

由輔導室負責推展義工制度，建立學校義工團；鼓勵社區家長擔任學校各種義工，學校義工團有維護上下學交通秩序的交通導護義工、協助圖書整理與辦理借書還書的圖書室義工、修剪花草樹木的義工（如【圖4】），他們不辭辛勞地協助學校推展校務，使學生能安全又快樂的學習與成長。



【圖4】

### （六）運用社區、家長人力協助教學

鼓勵教師運用社區、家長人力協助教學，社區人士與家長中有許多具有專業能力，老師借用他們的專長協助教學活動，可以彌補教師專業的侷限，增加學生學習的觸角。

1. 訓導處邀請環保局人員協助班級進行環保教育。
2. 訓導處邀請警察人員進行學童安全教育、消防人員實施防火教育。
3. 輔導處邀請社輔機關人員進行兩性教育、性侵害防治教育。
4. 邀請社區高職校長對全校學生進行生涯及技職教育演講。

5. 邀請社區家長、義工在各班教學、協同教學、協助戶外教學及進行鄉土教學活動。

### **(七) 結合社區資源，贊助學校及學生需求及開放學校場所，供社區民眾休憩及運動**

社區資源是學校最好的社會資源，學校可結合使學校資源充沛；並可開放學校場所，供社區民眾休憩及運動，以達到「學校社區化、社區學校化」資源共享之功能。

1. 學校可結合當地的社會資源（如部隊、工廠、公司、教會、慈善團體、地方士紳……等等），使其大力贊助學校和學生的需求，使學校校務昌盛，學生專心向學。
2. 學校本著「學校社區化、社區學校化」之資源共享，提供社區民眾早晚、假日在學校場所運動或舉辦各項比賽、聯誼活動；亦可開辦縣民學苑，提供社區民眾終身學習機會。

## **三、依學生能力發展，給予適性輔導和整體規劃校園環境，充實軟硬體設備**

每一位學生都有其個別差異，給予個別化教育，並依其性向，給予輔導升學或至技藝班就讀，使其適性發展，重拾「天生我材必有用」的信心。做法如下：

- (一) 一、二年級常態編班，二年級實施學科能力分組教學，以落實個別化教育，使學生適性發展。
- (二) 三年級依其性向，給予輔導升學或至技藝班就讀。三年級技藝班學生表現優異者，一樣給予獎勵，增加其信心，重拾「天生我材必有用」，以習得一技之長（如【圖5、6、7】）。

學校要作好校園的綠美化工作，使學生在綠意盎然，心曠神怡的校園中學習，易收到潛移默化，發揮境教的功能，學習效果必能加增。學校亦要添購軟體設備（如圖書、教材、視聽教具）使學生養成閱讀的好習慣和教師教學效果的提升。

## **四、多元化教學、重視班級經營和落實導師責任制**

學校實施小班教學，落實小班教學的精神；第八節實施課業輔導和多元化社團活動，以激發學生的潛能；辦理各項比賽，擴大學生學習領域；利用週會、班會、聯課活動，聘請專家學者到校演講，擴充學生視野；多鼓勵學生參加校外各項比賽，以增加其學習機會。

導師應以身教、言教並重，給予學生良好的示範和教學；並與學生家長保持密切聯繫，使學校與家庭教育密切結合。

## 五、五育均衡發展的全人教育和主動服務的學校行政

學校提供「健康成長、快樂學習」的園地，使學生身心健康，情緒穩定，樂觀進取，勇於表現……等等，以達到五育均衡發展的全人教育，培養出健康、活潑、快樂的好學生。

學校以智慧建立制度、以制度解決問題、以服務代替領導、以規畫取代權力，使學校行政效率提高。

## 六、塑造師生以校為榮，團結合作的校園氣氛

每位同仁「以身作則」，主動關心愛孩子，並關切學校內的每件事和物。教職員恪守法規，不貪賄、不遲到早退、認真教學等，有效警惕且影響團隊形象的教職員工。尊重教師的專業自主權，加強研究進修，教師以愛心的關懷，耐心的教導，陪著學生成長。學生應以「感恩惜福」的心，認真學習，接受教師的教誨，共同塑造良好的校園文化，全校師生以校為榮，大家共同來營造一個健康成長、快樂學習的園地。

由此可知，在民主自由、多元化的開放社會中，學校從靜態的封閉組織，轉變為動態的開放系統。身為學校的一份子，必須了解學校行政乃在透過組織、計畫、決策、溝通、領導的歷程，統合有限的人力、物力、財力資源，使之協調合作，活化學校行政，大家有生命共同體的觀念，來經營學校和提升學校行政效能，並使我們的下一代有優質的學習環境，以培育出優秀的國家未來主人翁。



【圖5】



【圖6】