

對於破壞校園文化與和諧之人事問題， 校長應如何處理

組員：吳瑞文、謝澄賢、洪國展、陳奇男、石玲惠、曾淑珍

壹、問題情境

一、案例一「主任對新任校長陽奉陰違，惡意攻訐，黑函中傷，打擊士氣。」

(一) 學校類型：鄉下小型學校（九班）

(二) 校長背景：女性初任校長

(三) 個案分析：

1. ×× 國小四年前一位滿懷教育理想與抱負的校長，遴派至該校。
2. 在地資深教導主任挾其在地資源與豐沛人事背景（與當地議員、鄉民代表、村長皆有親戚關係），長期掌控學校大小事，卻又無心配合校長推動創新教學，提升學校效能。
3. 新任總務主任年輕有為，積極配合校長辦學卻遭教導主任惡意攻訐只好去職。
4. 校長為求校務能順利推動，在其任期的第三年調整職務調離將教導主任調離現職擔任科任教師。
5. 遭調整職務的教導主任於該校校長參加第二任遴選時，到處散佈謠言、黑函檢舉、脅迫同仁，讓同仁心生畏懼不敢接任主任工作。導致教育處對校長領導該校的能力產生懷疑，因此，校長未獲遴選留任該校，轉任他校擔任校長。遭調整職務的教導主任於新校長到任後，又重回教導主任工作。

二、案例二「教師會強勢主導學校相關議題，學校行政陷於兩難。」

(一) 學校類型：都會型學校（73 班）

(二) 校長分析：校長年資 10 年，男性

(三) 個案分析：

1. 校內教師會主要理事均為市教師會主要幹部。
2. 將市教師會與市府爭取權力與協商模式移植至校內，造成學校內部行政與教師之間的衝突與明顯的對立分派，讓校園之中充滿濃濃的煙硝味。
3. 主導教師權利義務相關議題，直接越過行政體系，往校長室直接面對校長討論與投訴，慢慢行政在推動相關的活動均要事先去徵詢教師會的意見才有辦法推動，形成推展上的困難，及教師的強勢與行政上的弱勢，造成兼任行政的意願不高。

三、案例三「教師因個人因素與認知差異，到處興訟破壞學校合諧。」

(一) 學校類型：偏遠學校（6 班）

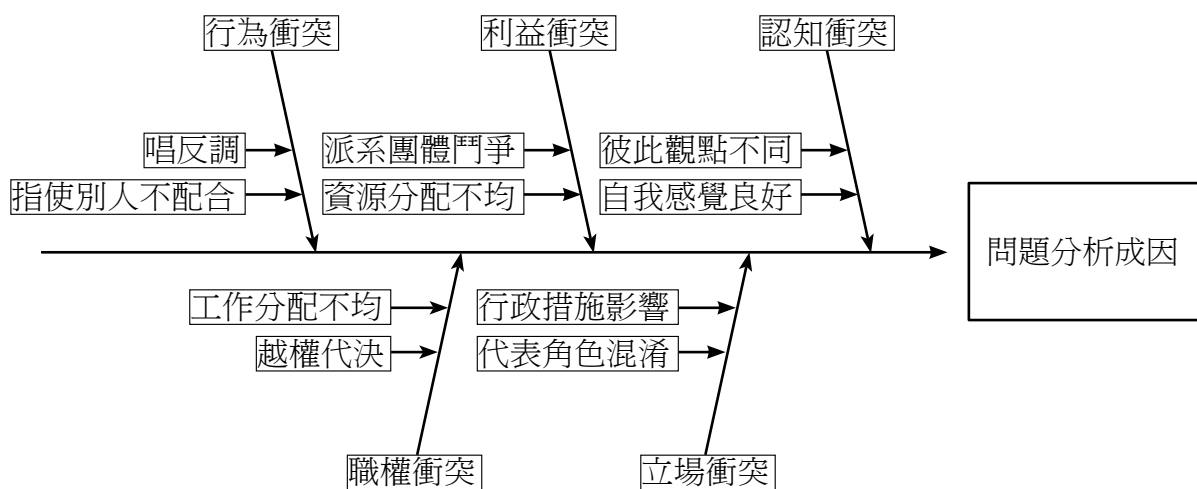
(二) 校長分析：初任，女性

(三) 個案分析：

1. A 教師原本兼任行政工作，工作能力極佳，但因與丈夫離婚後，情緒變得起伏不定，影響學校工作因而調整為一般老師。
2. A 教師蓄意散佈不實言論攻擊繼任其職務的 B 教師，後經查屬實被記過處分。
3. 雖被處分，反而變本加厲攻擊 B 教師，導致肢體衝突因而告上法庭。
4. A 女教師對於其他非同路的同仁，經常採取敵意的方式對待，而且經常因為細故便以訴訟的方式處理，同仁們都惶恐稍一不慎和她有官司糾紛，教師同仁經常出入法庭身心都受到嚴重影響，有的同仁不想惹上麻煩便會申請介聘他校。

貳、問題分析

破壞校園文化與和諧之人事問題



參、解決策略分析

一、管理面：

- (一) 建立公開透明的教師職務輪調制度，教師的工作權責合理分配，落實教師平時考核制度、建立獎勵制度。
- (二) 校長到任即宣達主任輪調制度，及績效考核任用制。
- (三) 清楚說明學校依法行政處理的立場，避免引發違反規定之虞。
- (四) 表明學校協助解決同事間問題糾紛誠意，避免動輒興訟。

- (五) 建立學校行政事務 sop 處理流程。
- (六) 運用火線領導、正向領導及第五級領導，重視混沌本質，透過走動管理，隨時掌握時機先。展現教育熱忱與專業，獲得大多數家長及教師認同。
- (七) 學校通用性的規定、辦法、要點經校務會議通過後應確實遵守修正時亦同。
- (八) 依相關規定各委員會成員應納入教師會代表

二、輔導面：

- (一) 運用人際溝通原理原則及心理學，暢通溝通管道，面對問題積極溝通協調，傾聽基層聲音，營造正向氛圍。
- (二) 藉由關係人協助情緒障礙老師就醫。
- (三) 正向領導方式鼓勵參與行政工作，或轉任其他處室，肯定其能力發揮優勢。
- (四) 標竿學習，參訪創新發展學校，改變教師主任心智思維。
- (五) 相關計畫推動與制定納入教師代表意見。
- (六) 教師間或親師間衝突，先由教師會輔導處理，後續再由行政協助。
- (七) 辦理教師增能研習、辦理教師團康活動（利用團體動力拉近彼此）、辦理教師自強活動及聯誼活動（讓老師們有更多相處的機會可以了解彼此）、同儕激勵、宗教力量（沉澱情緒）。

三、法制面：

- (一) 依據相關法規辦理（教師法、教育基本法、國民教育法），訂定相關辦法，並引進新人注入活水。
- (二) 辦理校園常見法律問題研習與法律顧問諮詢，加強教師生活法律素養。
- (三) 適時提醒教師約束個人言行，避免製造法律糾紛。
- (四) 校長做事光明磊落，行的正不怕黑函，適時行使法職權，宣示校長之職權。
- (五) 訂定不適任教師的處理流程 - 觀察期 - 輔導期 - 評議期。
- (六) 尋求家長會及校內其它教師支持。

四、教學面：

- (一) 校長親自擔任教學觀摩，起示範作用，藉以落實正常教學，精進教師專業。
- (二) 教學活動應以學生學習為主，私人問題應自我克制不應佔用教學時間。
- (三) 指導學生以適當方式在上課中表達立場與想法。
- (四) 尋求教師領頭羊賦權增能，型塑學校正向文化，促動學校正向氛圍。
- (五) 運用課程與教學領導，提昇教師專業。
- (六) 與教師會共同辦理教師專業成長研習

五、關懷面：

- (一) 運用第三者及同儕團體的力量，提供必要的關懷與協助，分散於學年扮演潤滑認同。
- (二) 多以非正式場合建立互信的關係。
- (三) 協助教師個案轉換環境避免觸景引發情緒不穩。
- (四) 與家長會、學生、同仁建立良好關係，運用走動管理，拜訪地方仕紳，形塑學校口碑。
- (五) 與部屬建立信任關係，藉由信任感來激勵部屬向上。
- (六) 引導大家建立良好的校園文化，藉由友善的氛圍感染人心。
- (七) 尋找動機、了解背景原因，以支持與同理的角色，協助教師、主任正向思考，給予肯定、不放棄，慢慢誘導其成長。
- (八) 擬定推動事項充分進行事前溝通與協調並徵詢教師意見及可行性。

六、社區面：

- (一) 提供資訊及辦理親職活動，引進關心學校的家長積極正向力量。
- (二) 尋求更有力資源（志工、家長等）。
- (三) 校長應勤走社區、廣結善緣、暢通溝通管道，與社區建立良好關係。
- (四) 校長以中立態度，堅持教育理念，並以「讓我們的孩子更好」凝聚社區家長的共同努力目標，解決家長會派系問題。
- (五) 學校資訊公開透明，讓家長更知悉學校之運作方式，進而參予校務的諮詢決策

肆、成功經驗

議題：對於破壞校園文化與和諧之人事問題，校長處理的成功案例

校長分析：服務年資3年，女性。

個案分析：擔任教職26年，在該校服務第8年，目前擔任教務主任一職。

一、校風保守、教師流動率低

二、新任女校長年輕有活力，多才多藝，醒目耀眼。

三、新舊思維矛盾，造成校內不安

- (一) 教務主任常在行政會議直接批評校長忽略教學本質，辦太多活動。
- (二) 校長指示教務主任落實教學觀摩、教學計畫編寫及巡堂等活動，甚至親自擔任教學觀摩，教務主任卻在各場合表達校長不宜給老師們太大壓力，二人漸有心結。
- (三) 教學組長因業務量增加，萌去意，一向與教務處同一陣線的老師們常聚在小房間

道是非，非正式組織日亦強勢。

- (四) 校長聽到學校許多是非，呼籲大家若有意見歡迎在校內提出來共同溝通討論，家醜不必外揚。學校守舊派老師在晨會公開數落校長的不是，教務主任均在旁幸災樂禍，並戲稱校長只是過客，不應把學校弄得「亂七八糟」、人心惶惶。

四、制定輪動辦法，重整組織成員

- (一) 四月份討論職務輪動機制時，校長召集四處室主任，表達感謝之意，並語重心長表示若真不能認同校長觀念與作法，或想輪動職務，可在志願表上表達。在主任異動志願表的選項中除了四處室之外，加了「回任教師」及「調任他校」兩選項，教務主任認為校長是針對他而定的，立即勾選「回任教師」一項。
- (二) 縣內訂有各校員額管控比例，教務主任回任教師後，新學年藉由控管缺額，由他校聘任優秀的主任到校服務。
- (三) 校內定有職務輪動辦法，擔任高年級二輪後，可以其第一志願安排擔任學年，各學年組成老師終有流動，校長與主任私下請幾位校配合的老師分散於各學年，扮演潤滑劑功能。
- (四) 由外校調進的優秀主任因與校長辦學理念接近，用心推展校務，剛開始確實受到校內「地頭蛇」老師刁難與不配合，一年後，校內老師大多慢慢肯定校長與行政人員的用心，亦漸能接受新的教育資訊。社區家長及家長會給予的肯定與支持，更成為學校最佳後盾。

伍、未解決問題

- 一、校長在處理相關案例時是否能得到上級單位的支持？（上級單位是否具有抗壓性？）
- 二、相關案例涉及訴訟時校長是否能得到必要的協助？
- 三、校長性別是否會與處理態度與結果有相關性，未來可以當作一研究的方向。

陸、行動研究及討論

- 一、法律面研究：校長法職權與學校衝突管理之研究。
- 二、制度面研究：火線領導在處理校園組織衝突的應用。
- 三、輔導面研究：國民小學校長衝突管理之探索。

夥伴提問：

- 一、案例大多都是女性校長，是否有特別之處？

二、教師會的運作有正向負向，如何導正有助於學校發展？

三、成功案例會留下潛在的敵人！

四、引進人員與校內拔擢的考量？

本組案例的選擇為逢機選擇，皆與成員相關的學校，沒有做性別上刻意的選擇，校長經營學校其人格特質應超越在性別之上。

教師會成員若自我膨脹、自我感覺良好，常塑造成負向的能量；在經營學校時行政考量若時時以學生為念，提供教師進修與成長的需求滿足，形塑正向成長團體，教師會自然而然會與學校行政，攜手同行、共創多贏新局。

當校內作風保守，或組織成員怕得罪地頭蛇時，校外引進優秀主任，協助校長推展校務。如同《朱熹·觀書有感》：「半畝方塘一鑑開，天光雲影共徘徊。問渠哪得清如許？為有源頭活水來。」與西方的鯰魚效應 (Catfish Effect) 有異曲同工之妙。(鯰魚效應是指新加入的競爭者參與可以激勵整個團隊的士氣，此方法用於現代人力資源管理，用以喚醒員工的危機意識，從而促使他們改進自己的工作，使弱者變強的一種效應。)

柒、心得

地不分東西南北，人不分男女老幼，大家齊聚一堂研議個案，共商解決策略。第六大組第四小組的成員：207 吳瑞文 214 謝澄賢 221 洪國展 228 陳奇男 235 石玲惠 242 曾淑珍。雖然來自北中南東，卻有共同的熱情與理想，偶而也會有意見不相同之處，但是仍然遵循正確的方向，雖然我們的年紀有長幼，樂觀進取的心情都是一樣，個案研討研討案例，腦力激盪創意激發，為學校經營把脈，用心鋪陳情境，種下希望的種子，有效處理破壞校園文化與和諧之人事問題。

一、危機、契機與轉機

一位領導者好事不能做一半，有破壞才有建設，組織內應興應革，需轉化想法，由於身處瞬息萬變、資訊科技的傳輸快速與資料不斷更新的新世紀。領導者身上所肩負的責任更為艱鉅，每項任務都是最重要最急迫的，每項決策都是最緊急最關鍵的，彷彿置身險象環生的火線上，當然，若組織早已建構優質團隊，分工合作隨時補位，那領導者的行事則事半功倍，但是組織內若是本位思維衝突不斷，領導者就需面對立即處理，以維持團隊和諧，增進組織效能。衝突處理得好就是契機，處理不好就是危機。

二、轉變需要耐力與毅力

如果想要改變別人的既有習慣、態度或價值觀，就會遭受無法避免的抗拒力量，也就是所謂的「積習難改」，或是「既得利益者反撲」。以本組所列舉案例，當校長欲

改變組織現狀或進行改革，將會遭遇反抗。愈要求新求變時，抗拒力也就愈多，校長所面臨的危機也逐漸提升。有的會採取聲東擊西的方式，當校長採取較積極的改革措施，學校同仁會感受到較大壓力，採取較為激烈的抗爭或破壞策略，排擠支持校長的同儕，使校長無法推動計畫，增加校長改革新的困難度；有的會運用攻擊校長的人格或領導風格的方式，或採取醜化和人身攻擊，藉以模糊焦點，分散領導人的注意力，耗損校長的領導能量，並轉移公眾所注意的目標，並試圖影響其繼續改革的意願。其次在教師組織方面，由於學校組織的日趨多元化、自由化、專業化和複雜性，所以參與學校運作的成員和團體日益增多，也比以往更勇於表達自己的價值和觀念、更努力爭取自己的利益，甚至挾帶民器之優勢，凌駕於學校組織之上，形成教師組織與行政團隊的對立。面臨諸多問題也呈現了領導危機：第一種是「技術性危機」，就是標準操作程序可以解決的問題；第二種是「適應性危機」，則是要學習新方法因應變化的問題，是領導的工作。「導致領導失敗的最大因素，是領導人往往以解決技術性問題的方法，處理適應性問題」。所以針對教師個人因認知與情緒管理所產生的衝突，不能事事用法律來處理，如此一來會引起更大衝突；若用情緒來處理，反而會引起更大傷害，因為衝突事件本身並不可怕，可怕的是處理不當所帶來的後果，此次衝突之後所產生的敵意和裂痕，常埋下次衝突的前因；其實校園的衝突事件，並不一定會經過惡性循環的歷程，面對問題事件，接受它，用平心靜氣以柔克剛的態度，反思、解決問題，幫助成長。將衝突事件完善處理，不但可以使衝突的雙方的不和消除，也可以促使雙方以理性的態度來解決問題。

三、運用之妙，存乎一心；境由心生，念轉雲開；情理圓融，諸法通達。

引用布農族校長的智慧：

地頭蛇討厭兩種蛇：一是雙頭蛇、一是眼鏡蛇。雙頭蛇有如雙面人兩面討好，也有可能隨時出賣別人；眼鏡蛇有如隨時挑起戰鬥，並以高姿態威嚇對方。

地頭蛇最怕貓頭鷹：平常靜靜的待在樹上，睜一隻眼，閉一隻眼，但也讓地頭蛇飽嚙威脅，必要時以迅雷不及掩耳，出奇制勝。

在研討過程中因應不同情境與人、事、時、地、物，我們可以以不同的理論為基礎，運用各種策略，解決眼前的問題或危機。但若能瞭解人性，理解問題背後的問題進而解決，才是真正的經營之道。領導是門藝術，若能將各種理論與方法，運用之妙，存乎一心；透過同理與正向思維，喚醒境由心生念轉雲開的心境，必能情理圓融、諸法通達，共創多贏新局，是學生之福、教育之福、國家之福！。