

少子化衝擊校園 啟動

學校組織再造工程

■葉田宏

8月28、29日登場的第8次全國教育會議，提出十大議題；其中，議題二「教育體制與教育資源」的子議題「學校組織再造與人力運用」，是很關鍵的議題。畢竟，政府雖非企業，受到法令與傳統思維的綑綁，總是被外界詬病是一頭充滿官僚氣氛、執行力薄弱的「大象」；畢竟，少了有效率的組織和管理，再好的創新，也只是空談。

先前暖身的分區座談會中，達成的初步共識，包括重估學校合理組織編制，制訂《學校總員額法》、《校長法》、《家長參與教育法》、《學生輔導法》；建立教師教學領導之職涯階梯等。這些都是延宕多年的重要議題，教育部看似有誠意討論，就怕落實的決心不足。

國中小組織再造牛步化

當科技、產品、工作和經營模式，都比過去更快出現、更快消失，企業的生命週期也正在逐漸縮減，許多企業每隔一段時間，就必須積極進行組織改造，以最少的人力、最彈性的組織與制度，以達到最大效益。

近幾年來，少子化就彷彿一枚枚定時炸彈，陸續在台灣教育的每個階段，一一引爆，導致一波波學校裁併、倒閉潮，影響深遠。面對少子化等風暴，政府更應該向成功的企業借鏡、取經，透過學校組織再造，提供更高的服務效率，更好的教育品質，提高學生的教育競爭力。

十多年前，教育部配合九年一貫課程實施，呼應學校本位的管理需求，推動中小學「組織再造與人力重整方案」，藉以緩衝各校浮現的「超額教師」壓力，此方案也希望讓學校組織更具彈性、效率，但十多年過去，重整方案牛步化。

幾年過去，許多縣市大多採取權宜作法。為了因應減班，台北市教育局同意減班學校約有5%的彈性員額，各校也可視各自發展的本位課程去調整，可以聘用社團、鄉土語言教師等，也可以聘用電腦資訊人員等。

台北縣教育局則以「組織再造」策略，讓各學校彈性運用員額，讓學校可以僱用需要的人力，例如，學校可以視需求調整現有處室，增設副校長；或是保留老師缺額一至兩人，在經費不增加原則下，改為聘用職員或臨時人員等。

總員額法應儘速規劃

多年來，為了省錢，教育部放任地方政府，以停辦教師甄選、或是正式教職出缺不完全補實等消極方式因應。甚至教師課稅上路後，降低導師教學時數後，多餘時數由鐘點教師負責，預估全國將因而有2萬名廉價鐘點教師，月薪不到2萬，比正式老師工作量多了近一倍。

絕大多數合格教師是不願屈就如此廉價薪資，最後恐怕演變由上過教育學程、沒有合格教師證書者或一般大學畢業生擔任，擺明了有損學生的受教權益於不顧的疑慮。

教育部剪報資料

以國中目前每班編制1.5名教師，每9班可再增加一人的規定來看，我們認為，應該將員額調高，例如國中每班編制1.6名教師，未來不必為因應導師減課需要，改成聘請代理代課教師，以確保教學品質。

就算教育部無法提高編制，至少要放寬彈性，賦予學校聘任教師能更符合需求，例如學校要發展棒球，可向教育局申請聘任具棒球專長教師，協助發展學校特色，也可有效調度學校人力。

人事、主計人員應修教育學分

學校組織層級應依學校規模而有不同，如同大型企業與中小型企業組織一定不同，大型學校與小型學校的行政編制應有差異，學校編制要重新檢討。

同時，學校組織改造是為讓學校更有效率、更專業，人事、主計等領域，目前仍獨立於教育之外，既然在學校是服務學生，這些行政人員也應具有教育專業，我們認為人事、主計人員也應該修教育學分，這些配套措施都應該於全國教育會議中討論。

制定相關法案 清楚職責

企業界要求權責相符的效率，董事長、總經理各司其職，明確規範工作內容。校長是學校CEO，管理學校大小事，但只有《國民教育法》中粗略規定校長職權，無具體事項，需要訂定

《校長法》，讓校長辦學與綜理校務有所依循，權責分明，並將校長證照、評鑑、退場機制、辦學品質的管控及規範納入其中。

至於已經討論多年的《家長參與教育法》，這次獲得教育部承諾將在會議中解決，我們相當支持，不過，有關「家長」的身分界定，需要釐清。家長參與教育的內涵為何，也需清楚界定。有關教師任用、學校課程選擇、學校社區資源運用等，都可開放家長參與。但若是參與學生編班、任課教師與行政人員安排，則不宜開放。

教育最重要的主體是「學生」，偏偏《學生輔導法》躺在立院多年，立委不重視，部分教育團體阻擋，導致有關《學生輔導法》無法過關，該法對學生在心靈、生涯、生命上有很大的幫助，我們樂見教育部將此法列入討論重點，更希望未來將此列入優先法案。

教育部也提到，將要建立「教師教學領導之職涯階梯」，這與全國校長協會長期呼籲重新檢討教師進修研習規定、建立教師分級、評鑑制度的想法不謀而合。

教育部已經提出幾項共識與規劃，與全國校長協會的訴求相近，但我們希望教育部能拿出誠意，尤其在社會關注之下，千萬不要雷聲大雨點小，「只聞議題響，不見結論來」，我們要求教育部在第8次會議中要有明確結論與時程，於兩年內完成相關法案立法。

（高雄市五福國中校長）