



型塑友善校園過程與省思

涂志宏／屏東縣明正國中教師

一、前言

面對時代巨大的轉變，近年來校園不再是過去象牙塔的年代，現代的教育現場相較以往的學校，那種安心辦學已經不再，取而代之的是教育部快速的政策推動，一項新的改變還尚未調整過來，新的措施緊接著要馬上落實，在變與未變或不變的現場，每天校園新聞SNG直擊現場，把一向安定的校園激烈翻滾，弔詭的是，這其中被踢爆的事件中不乏是心中對教育有熱情的教育工作者，被殘忍的要求公開道歉，於是寒蟬效應逐建的擴大，冷漠、嘲諷之音充斥校園，但眾所皆知的不適任教師卻可逃開此一風暴不受處分而繼續甲等，雖然也有被教評會逕行解職者但畢竟是少數且是在被迫的情況下處理。於是教師的自省、專業發展之聲幾乎完全聽不見。

本人自1995至2007年任職於學務處，這期間正巧是激烈變化的年代，目前這樣的改變仍然持續中，甚至更加速。究竟面對巨變教師的觀念調整了嗎？「零體罰」立法公告後的校園文化走向值得注意，雖然體罰案件不斷下降，但這背後所存在的現象究竟是正向管教的落實或是放棄管教的結果，這些現象影響著正在成長而需要協助的學子們，他們企盼的優質校園要如何才能實現！

二、推動友善校園「解除髮禁」及「零體罰」大事紀

- (一) 1987.1.20教育部研商中學生髮式規定，結論由各校自行規定
- (二) 1996.4教育部在「教師輔導與管教辦法」草案中放進「暫時性疼痛」條款

- (三) 2000.1.11中學生教改聯盟至教育部遞「教育當局應立即廢除髮禁」陳情書
- (四) 2005.1.16研提「教師輔導與管教學生辦法注意事項及參考範例草案」
- (五) 2005.8教育部宣布「解除髮禁」
- (六) 2006.6苗栗縣西湖國中體罰國家賠償案宣判原告勝訴獲賠66萬元，被告放棄上訴，創下教育史司法史的首例
- (七) 2006.12.12立法院三讀通過教育基本法修正案，明文禁止教師體罰學生

三、友善校園面面觀

- (一) 學生對「友善校園」措施的看法訪談
依筆者現場與學生談話所得的結論有以下幾個類型：

1.完全贊成友善校園的論點：

A學生：「少一些管制多一些信任，我們會盡量配合，只要公平、合理我們就服氣，我們已經很乖了，都是那些少數同學害我們陪站、被罰。學生：「老師很機車！我睡覺又沒講話吵鬧為什麼要被罰」。

2.有條件的贊成友善校園：

B學生：「也不能太自由，午睡時間大家都在睡覺，只有那兩個人在講話，怎麼睡啊？所以處罰是有必要的。」老師都不敢管，放縱那些人，我們是零體罰的受害人，希望能回到從前，違規的同學本來就要被處罰，當然老師也不要情緒化的打、罵，現在這種情況已經減少許多了。

- (二) 教師對友善校園措施之看法訪談

1.A教師（少做少錯？少管為妙型）：

我距離退休尚有5年，希望平安度過，能



早退最好，我已經規劃好退休後的生活了。

2.B教師（不動如山型）：

現在學生未來競爭力何在？每天只有搞怪！什麼零體罰？我就照打！那些教授、人本的請他們來教教看！就像美國到最後還不是「零容忍」！

3.C教師（尋求資源追求成長型）：

我不做示範，讀書會就不可能有今天的盛況，我的意見雖多，主管對我另眼看待，但我實在對學校有一份責任、情感，不找出面對衝突的對策就等於原地踏步、等死！

（三）家長對「友善校園」的看法訪談

1.A家長：

什麼「友善校園」？該打、該處罰就該打！整個社會亂了！以後就知道！

2.B家長：

現在老師都不管了！大家都怕被告！哪有學校都不管的？送小孩到學校就是要老師教，雖然打罵要節制。會告老師的，是少數家長的行為，但不能不教啊！

3.C家長：

老師教學要進步啦！「友善校園」會讓分數提高嗎？無效啦！

（四）行政人員方面的看法訪談

1.輔導室人員：

友善校園後輔導工作感覺到工作量增加了，晤談時間拉長，人員不足，但學校笑聲變多了、氣氛似乎比以往好，師生關係真的像朋友一樣。

2.學務處：

A組長：

目前麻煩的問題不在學生，是在家長參與或關心學校的觀念，少數家長的態度令人難以忍受，一進來就口出惡言，說什麼：「你們老師浪費納稅人的錢、你若無法處理就交給我處理。」學校已經友善了，但顯然家庭教育並非是「友善文化」唉！

B組長：

有些老師上課無法管理秩序，就帶到學務處來要我們處理，有些導師也被要求處理這一類狀況，誰還要當行政、當導師！

（五）少年隊警官訪談

A警官：

目前狀況比以往多，很多是家庭功能不彰，失去學習意願，才會淪落到成群結黨在校園裡搞破壞、或霸凌。另外「零體罰」後有些以往都在訓導處協調或處罰的小案件，現在都帶到警局作筆錄或訓誡的比例有增加的現象，有些實在只是些小事，以往都只要記過、賠償。現在移送法辦對青少年實在有些殘忍，訓導人員或老師明哲保身居多，中間少了剎車、緩衝，少年觀護所的業務增加不少！

四、型塑友善校園需要回歸到教育的本質再加上專業教師社群的出現

綜觀以上現場訪談的內容，筆者提出以下問題供大家思考：

（一）政策制度面

1.過度強調「人權法治」，形成教師的寒蟬效應，值得重視

媒體不斷放送校園師生、親師衝突事件之報導，讓事情變得更複雜，難以啟動專業的發展，導致放手不管成為普遍之現象，這些人力本來可修正作法，引導到正確的方向，現在卻對學生不再熱情，取而代之的是冷漠的心態，在此呼籲教育部應多擅用媒體，多一些「友善校園」成功典範的學校或個人的報導，以平衡現場不滿或增加教師的信心。

2.對於教育部政策的推動，學校現場的宣導應先於媒體報導

筆者近幾年觀察到基層教師對新的政策如髮禁開放或零體罰的立法，都由平常的報



紙、電視新聞的報導得知，這其中令人有草率、應接不暇的政策或忽略現場教師自省的能力等不良的感覺，似乎中央與地方教育主管單位脫節，引致新的變革都由電視、平面媒體得知，而非教育上級單位召開會議，這順序上處理的手法，教育部相關單位應予調整，基層現場要先預告，不要讓教師有看新聞辦教育的粗糙感覺。

3.改革需要時間，資源不要分散

近四年來除「友善校園」政策推動外，教師專業發展評鑑、精進教學、活化校園、永續校園、性別平等教育、閱讀運動、快活計畫、多元文化教育、海洋教育等……，一大堆的政策都擠成一團，光研習、報告、評鑑訪視，就耗掉一半以上的時間，而行政人員最重要的工作就是支援教學現場的教師需求，因此這些重要的工作就被忽略或不做，形成導師班級經營、教學上的單打獨鬥，套一句河洛俗話就是“隨人顧性命”導致團隊一詞成為夢想，而友善校園的型塑若非全校全員啟動則不可能成功。因此，是否在每年的年度重點工作上集中火力，把一件政策徹底執行，把資源、人力集中在一件政策上。否則現況是火力資源分散、草草了事的心態，導致最後成效不彰，都是因為活動、業務太繁雜、量太大，當然這些問題也是需要中央與地方教育主管單位取得協調。

（二）現場經營者－校長和教師

1.校長的觀念態度成為校園文化走向的關鍵：

「有怎麼樣的校長，就有怎麼樣的學校」，雖然校園民主風氣盛行，現代的校長不像過去集資源、權力於一身，取而代之的是眾人決策分工分權，而校長仍然要身負學校的成敗，蓋因最後的決策仍然是校長可以去引導到正確的方向，因此領導及用人哲學已成為校長是否能愉快勝任的關鍵能力。準此，校長的人格特質是領導及用人決定的

基底，由教師角度看校長的人格特質，希望是有擔當、身為表率、果決有毅力、擅長於人際溝通的人格特質，而在遴選校長的制度上如何替學校找到合適的校長，目前難有突破。筆者所在縣市，下學年度即將落實校長遴選制度，雖有不少質疑、反對遴選的聲音，但不適任校長的確沒有退場機制，因而造成現場師生莫大的傷害也是不爭的事實。要如何平衡、降低衝擊，筆者認為多管道的正式與非正式的徵信工作，取得校長治校的真相，配合退場後職位的調整，參考其他縣市實施遴選的經驗，避免重蹈覆轍，是教育當局要認真思考的問題。

2.教師成長－首要找回對教育的熱情與感動：

教師的專業應先處理「有效管教」再談「有效教學」，在現場訪談中，教師的教育熱情相較以往顯然消退許多，在學校如果對學生的管教消極，甚至逃避問題，跟坊間的補習班有何不同？學生的感覺就會有白天是大型補習班，到晚上進小型補習班，錯亂難以分別，而這其中教育的本質對人受教育的核心價值就因此錯失，因此公民素質、品格、創意、生命教育，皆成為聊備一格，毫無意義，反映到大學、到社會就成為亂源。要如何增強教師管教的能力，依筆者觀察，目前縣級研習的效果有限，不妨將承辦資源分配給各校內種子教師或讀書會，筆者服務的校內就有「班級經營正面管教」讀書會，從初期少數10位到60位教師參與，這種透過同儕導師的經驗實務分享效果明顯值得各校推動。讀書會成員不僅在專業知能提升而且在人際互動方面也如家庭般互相支持。如此，在成長的路上才不會孤單，走的才會遠。在此必須一提，生活教育是優質學校的第一條件，沒有穩定的生活常規，學生個人自我太強而干擾到團體生活就休想談升學率。頂多創造第一志願的人數而已，而非整



體第二、三志願的人大量提升。升學率注重的是集體大部分的學生完成目標才算是成功的學校。因此，建議將資源挹注校內或多一些現場實務操作的研習，可能比談理論的名嘴對教師還要有實質上的幫助。

（三）社會輿情方面

教師專業的發展除自我成長外，與家長的溝通行銷觀念走出學校進入家庭社區勢在必行。有一個現象值得注意，家中有國高中生的家長存在普遍性的焦慮，這些焦慮背後的成因很多，但歸納主要原因還是在親子互動溝通，家長未能意識或掌握青少年的心理發展特質，不是太過管制、壓抑、就是過於放鬆、放任，學校教師在這方面有經驗及理論的養成專業，這方面的專業知識正是家長所需要的。教師在親職教育這方面應善用網路，班級網站、部落格、主動家訪座談，多給家長有關青少年心理發展的認知及如何與國高中生聊天、家長觀念的調整等。不但建立良好親師關係也可取得家長對學校的支持與信賴。而目前學校每學期一次的親師座談會不但前來參加的家長未能全面參與，甚至導師希望出現極待溝通的家長往往缺席。而座談關心的議題又大都聚焦在課業成績如何提升的方向，使親師座談的功能大打折扣。因此，走入家庭，走入學生生活的社區，主動出擊，不但可建立教師的專業形象，也同時可行銷學校形象。這些政策的推動有賴校長、教師的有效經營，雖然是一項艱難的工作但也是團隊最佳的驗證。

五、省思

「現在的校園是台灣教育史上變化最激烈的年代也是最光明的年代」，端賴校長與教師的思維要如何提升專業的發展？無論在教學、班級經營、輔導知能等方面，透過型塑友善校園文化的過程，使組織成員的需求層次由個人提升到團隊專業的成長。校長善

用轉型領導提供資源、鼓勵成員追求專業的提升，這過程中筆者認為校長如何使教師、學生、家長感受到每一個行政措施背後存在的教育價值這些價值是被大家所認同接受的，自然而然的就會有一股進化的力量提升。因此，校長的經營思維決定了教育所展現的品質。而筆者認為一個優質的友善校園必然會有以下的文化元素存在：

（一）信賴的文化

讓學生對學校產生信賴是校園人文經營的首部曲，學生普遍的反應如便當、飲水、服裝布料材質、教師教學、提升環境安全衛生、活動型態的多元、社團需求等問題的反應，學校行政團隊及教師能以效率且認真的予以回應處裡，必能取得學生信賴，之後再伺機相對提出合理的生活常規要求，相信效果會很好。而信賴的文化非單面的學生對學校信賴，校長也對教師有信賴，師生之間也是如此。信賴的文化會使人產生自重自愛。

（二）走動的文化

決策者的校長、主任時常在各樓層處室，校園各角落走動，下課時間走入學生人群接觸聊天掌握每天的改變，思考問題的解決。讓學生感受到校長、主任認真專業的角色扮演，這是在實施身教讓學生感受甚麼是認真的態度。筆者認為學生的年紀雖小但眼睛是雪亮的他們對這些外在的表現感受與觀察都很敏銳。

（三）專業的文化

專業表現簡單的說就是「有趣＋有效」的學習，有趣是喚醒學習動機而非解決無聊。有效是達成目標的比例很高，包含學生衝突的調停都會是專業建立的契機，教師的專業形象是取得學生信賴重要的元素，準此，校內教師專業發展的社群如讀書會、工作坊、自辦研習、對型塑教師專業就非常重要。筆者所在的學校有一批自發性專業成長的老師，她們讓人看見了黑暗中的一道曙光，值得欣慰。



（四）安全的文化

經營學校應視安全為第一優先考量，校園要友善很容易，但要使師生有安全感則有待努力。學生心理的不安有些是來自同儕要脅、老師的處罰責備、或家庭帶來的傷害。而教師不安全的壓力則來自學生的意外或外人入侵、家長的不理性等，尤其站在第一線的訓導人員不安全的壓力尤其特別嚴重，成為健康最大的殺手。因此，建構安全

溫馨的友善校園要挹注更多的心力，先處理好安全的校園環境免除上述的恐懼，使師生的情緒能理性平靜的互動，則校園自然就會友善的發展。

雖然今天的校園充滿了挑戰，相信這些年來的衝擊也讓教育夥伴們已經意識到未來的改變，這是覺醒也是行動的開始。如果要改變學生要先從改變自己做起，而這些改變將會讓「友善校園」成為可能。



校園巡禮

