



中小學校務運作應以自主管理著眼
(照片提供:江翠國小)

壹、學校自主管理時代的來臨

民國八十五年十二月，行政院教育改革審議委員會在經過兩年多的研議後，提出了「教育改革總諮議報告」。報告中對未來的改革工作，首揭「教育鬆綁」的理念，在「鬆綁」的前題下，以下的項點重要工作，直接的關係到國民小學的校務運作：

- 一、重整中小學教育行政和教學。
- 二、保障教師的專業自主權。
- 三、促進中小學教育的鬆綁。

「教育鬆綁」至少應該有三方面的意義：

- 一、教育鬆綁，是二十一世紀中，教育功能能否充分發揮的要件。
- 二、所謂鬆綁，並不是完全不管，而是容許多餘空間的存在，讓教育能因時、因地、因人制宜。
- 三、教育鬆綁，是要賦予主其事者權力與責任，使其在所擁有的「空間」全力的運作，讓教育符應時代的需要，發揮應有的功能。

民主精神、理性運作 ——談國民小學教評會

李聰超 / 台北市金華國小校長

因而「教育鬆綁」並非放任不管，而真正的意思是要「賦與權利、課以責任」。教育改革審議委員會更進一步指出，許多的教育改革建議，都需要一個具開放、彈性容量的學校經營方式來支撐。其對教育鬆綁的具體建議，則是：「權力下放到學校」。然而？在長期的管制、干預下，一旦權力下放，學校有著何去何從的茫然，是可以想見的；學校運作中產生困境，也是很自然的事。

在這種「既期待又怕傷害」的景況下，學者普遍認為：「推動以學校為中心的管理」，應是當前學校經營的主要方向。牟中原(民84)即認為，中小學學校之經營，首要的工作在「推動以學校為中心的管理」，並具體的提出了八項工作要點，為今後中小學的學校行政，提示了明確的方向。其所帶來的訊息是：學校應儘速摒棄傳統的窠臼，建立有效的、自主管理的機制。

因此，今後的中小學校務運作，應該以「自主管理」為著眼，以民主的運

作，發揮下面的功能：

一、能提供學生具挑戰性的學習經驗。

二、營造培養教職員共同合作和參與決定的學校文化。

三、能提供教職員專業成長的機會。

同時，在教育改革聲中，「學校自主管理」至少有下面幾點意義：

一、做為整體教育改革的先驅和基石，是教育的根本。

二、是教師專業自主的發揮，有效提昇學校教育水準的起步。

三、是結合學校人力與家長力量的運作，促使教育資源有效運用。

四、是改變學校體質，創造學校優質文化的契機。

五、是學校行政工作者與教師們責無旁貸的要務。

面對學校自主管理時代的來臨，中小學教育工作者，應該有所體認，也應該有所因應。

貳、教評會是學校自主的關鍵

近一年來，由於教師法等相關法令的通過施行，以及教育主管當局積極的運作，「教育鬆綁」已開始著力，「教師專業自主」也受到普遍的重視。以臺北市國民小學為例，其可見的具體運作，可以從下面幾方面看出來：

一、教師會的成立與運作。

二、教師選用教科書的自主。

三、教師評審委員會的成立與運作。

四、開放教育要求下的課程自主。

這四方面運作的展開，對學校文化多少帶來了新的風潮，然而其中對學校體制衝擊最大、影響最深的，應該是教師評審委員會的成立與運作。教師法公布後，學校教師評審委員會有了法源依據，成為學校中掌握人事大權的編組，其組成與運作，攸關校園文化的良窳，以及學校功能的發揮。

中小學學校教師評審委員會之任務為：

一、關於教師聘任之審查事項。

二、關於教師長期聘任聘期之訂定事項。

三、關於教師解聘、停聘、不續聘之審議事項。

四、關於教師資遣原因認定之審查事項。

五、關於教師違反本法規定之義務及聘約之評議事項。

六、其他依法令應經本會審查之事項。

由這規定中，可以發現教評會負有「用人」的大權，也負有維持教師風紀的責任。因此，除了依據法規規定組成

以外，教評會能否本著公平、公正的原則運作，為維護教育品質而發揮道德責任，正是學校自主聲中，整體運作是否順當、是否經得起家長和社會評價的關鍵。

以臺北市來看，中小學學校教評會經過一年的試行，以及本學年度依據教育部規定正式運作，已然立下良好基礎，然在運作初期，尚出現若干待解決的問題，正待各校相關人員，運用智慧克服：

一、教評委員的產生，部分學校以普選方式產生，固然符合民主精神，然易為教師會所掌控，徒增運作過程的困擾。

二、教評會固然負有審議的權責，然業務的規畫、議案的提出，學校行政部門，應該負有義務。部分學校全部委由非固定編組的教評會處理，影響運作的進行。

三、教評會運作過程需經費運用，然並無專款支應；在教師甄聘作業上，為求公平選才，需聘請專家參與時，並無適當預算支應，以致甄選過程「便宜行事」，並不週延。

四、教評會運作中，部分的學校人事人員，拒絕承辦教評會業務，不願負責，更不願列席會議，嚴重影響相關業務之推動。

國內的學者，對學校一連串的變革，早提出明確的看法。張明輝在「學校組織的變革與教育品質」一文中即指出：此種改變如能引導學校教育的改進或革新，則可維持或進一步提升學校教育的品質；反之，則將影響學校教育的正常運作，甚而降低學校教育的品質。這應該給學校中所有的工作人員，很清楚的提示。

學校教評會的運作，應該是：實踐「學校自主管理」的一環，積極有效的運作，將為「教育鬆綁」後的「學校自主」、「教師專業自主」，提供良好的典範。更具體的說，教評會是「學校自主管理」的重心，其運作成敗，是學校自主的關鍵。

因此，理想的教評會組織、運作，所著力的應該是：

- 一、把握民主精神人人都參與。
- 二、以理性來運作一切為教育。

參、把握民主精神人人都參與

在多元的、民主的社會，教師評議委員會的設置和運作，應該符合民主的基本精神，也就是人人都參與，而非少數人的把持、操縱。

在教師聘用權回歸學校的初期，有民意代表推介、有家長會施壓的傳聞，這當然是學校工作同仁所不願見到的。然而，一個制度的建立，是有賴學校同

仁群策群力的努力，每位同仁都應關心、投入教評會的運作，讓教評會成為學校中，強而有力的組織，以達到為學校選用人才的目的。

因此，學校教師評審委員會的設置、運作，學校工作同仁，都應有捨我其誰的體認，義不容辭的負起當負的責任。從校長以至各處室主任、人事人員和教師都應該固守本分，扮演好自己的角色，適當的發揮影響力，共為教評會的運作，投入必要的關注和心力。

在校長任用體制沒有更動前，中小學還是首長制，負學校成敗的完全責任，應當本著「有守有為」的操持，以協調、溝通的領導，引導教師評審委員會合理運作，不能放任不管。至於本身是否擔任委員，宜審視學校環境，審慎決定。

各處室主任在學校行政運作中，任務繁重又舉足輕重的人物，在教評會的運作中，擔任委員的主任，應以持平的態度，依法論事以影響其他委員；未能擔任委員者，應該就本職職責，提供討論議案的資訊，以理說服委員之認同、支持。

學校人事單位主事教師任用、待遇、福利業務，其對教師聘用業務，當積極參與，乃是法規所付之職責，不能推托塞責。其對相關法令提供諮詢服

務，也是當盡責任，列席教師評審委員會會議，更是理所當然的。

每位教師對教評會應該接納、參與，獲得推選為委員時，要以擔負重任如履深淵的心，任重道遠的熱心執行職務，時時要以學校、以教育為念，公正論事、選才。沒擔任委員的老師，應該體諒委員的辛勞，能就事論事的提供意見，絕不在涉及本身權益時，作無謂的人身攻擊。

至於教評會的成員，為落實「人人參與」的原則，委員除法定者外，以兩階段的選舉來產生，成員更具代表性，論事斷事也將更為公允。所謂兩階段的選舉，就是：

第一階段：將全校教師規劃為等額的幾個單位，各分配適當的委員名額，提校務會議討論通過。

第二階段：由各單位依據分配名額，推選教評委員。

而在運作過程中，學校同仁應有隨時支援的認識，在必須協助時，即使不是委員，也應適時的參與，使整體的運作更加的圓滿。也唯有人人對教評會的運作，具有充分的「義務心」，才能讓教評會的功能，充分的發揮。

肆、以理性為基準一切為教育

近年來，民間對教育改革的呼聲，塵囂直上，已然形成一股不可忽視的力

量；在學校教育措施上，家長對學校的關注和要求，也日漸增加，站在教育進步與學校發展的立場，這些應該都是可喜的現象。

就實際而言，民間社團如人本教育基金會等的長期投注下，校園事件常備受社會各界的討論，引起廣泛的注意，處理也就更加的複雜，影響層面也就較為深遠。這對一向單純的國中、小校園，造成相當大的衝擊，讓第一線的教育工作者，深深感受到社會力量的不可忽視，應該隨著社會的脈動，調整自己的腳步。

家長對學校的關注，除了透過各種溝通管道，陳述對教師、學校的期望之外，最明顯的例子，是家長會地位的改變，以及對校務運作的積極參與。家長會地位的改變，見諸從早期以爭取或安排委員組成，轉而有組織的、民主化的運作。對校務的參與，則由過去的捐款、募款，轉而多元的參與，諸如：交通導護的承擔、各種義工的安排、學校會議的列席等等。這些情況，在在都說明了家長參與校務的時代已經來臨！

面對民間教改團體的帶動，以及家長參與校務的壓力，尤其在在當前「以學校為中心的管理」的趨勢下，面對諸多的變革，學校應有一套因應的機制，才能繼續維持運作，否則將逐漸的為社

會淘汰。背負著這樣神聖的歷史任務，學校的教評會成員，應該有所省思，為教評會的運作打好根基。

教師評審委員會的開始運作，讓學校老師負起學校人事聘用的責任，減少不當外力的干預，更符合用人公開的原則。然而除了前面提及的人人參與的「責任感」、「義務心」之外，學校教評會能否發揮功能，還和「道德觀」的建立息息相關。

教評會除了「選人」之外，負有「審議」的任務，教評委員在審議聘約、聘期以及解聘、不續聘案件時，如果沒有強烈的道德觀做後盾，則難以將「履勸不改」、「我行我素」的人員，以法律的規範排除在學校的大門之外。如此一來，影響所及的將是：

一、學生的受教權受到了折損，因為學校縱容不適任人員繼續擔任教職。

二、學校校譽受到了難以彌補的傷害，因為校內存在著一群「鄉愿」。

三、學校員工士氣受到了踐踏，因為是非不明、公理無存、正義難伸。

然而由於教評委員都是當事人的同事，在面對相關問題的討論、審議時，由於交情或礙於情面，論事有所顧忌，應是人情之常。但果真有不得不處理之事實，就應該發揮道德勇氣，就事論事，做出最睿智的決定。也唯有如此，

才能確保學生的受教權，確立學校在家長心目中的良好形象。

而道德觀的確立，不僅發揮在負面事件的處理，更應積極的正面運作，也就是凡事應該以理性為基準，一切的作為都為教育著眼。

伍、負責的態度創造和諧環境

學校教師評審委員會的運作，創造了學校自主管理的先機，也為今後的校務運作，提供了民主的典範。相信在高知識水準、具專業能力的教育人員理性的參與下，能有理想的展現。黃政傑(民84)又指出：學校自治、教師自主、學生自治，是重要教育改革趨勢，這些都在追求自主。不過自主自律是一體的兩面，自主必須以自律為基礎，否則容易陷入極端的個人主義。

學校教評會的運作，就應該在自主的原則下，以自律為基礎良性互動。由學校教評會設立的宗旨來看，設置任務以「審查」、「評議」為要，但有關業務的彙整、議案的具體提出，學校相關行政單位，責無旁貸。今後不論學校行政或教師，宜有的認識和努力，應在：

一、學校行政方面：

1、以溝通的角色協同教師、家長，共同為教評會的運作盡力。

2、增加教師探討教育相關知能的機會，讓每位教師了解應有的作為，認

清本身在教評會運作中的任務。

二、學校教師的應有的體認：

1、體認教評會是立基於「教師自主」之上的，而有「捨我其誰」的自知，熱衷參與相關事務。

2、要求自主之餘，應有自律的省思，而非只追求權利，忘了應盡的義務；尤應充分尊重教評會決定，就事論事解決問題。

綜言之，教育改革的要求下，教育一鬆綁，學校當有自主改革的認識和行動。學校的教評會的運作，需要各種客觀條件的配合，然而學校校長、行政人員、教師的正確心態，應是攸關今後教評會發展的重要因素。在權力下放的同時，應該有一套運作的模式，而不是漫無章法的行事。相信在實施的初期，會有所謂的「陣痛期」存在，但只要方向正確、心態持正，必然能夠為學校自主管理，奠定良好的基礎！

參考書目

中華民國比較教育學會(民84)。教育改革的展望。臺北：師大書苑。

中華民國課程與教學學會(民86)。課程與教學改革實務。臺北：師大書苑。

行政院教育改革審議委員會(民85)。教育改革總諮議報告。臺北：行政院教育改革審議委員會。