



國家教育研究院

中華民國
101年編印

校園經營實務 ——案例分析



 國家教育研究院 編印

目錄

譜出優質的教育文化—代序	III
提升教師教學熱忱及專業發展	1
輔導校長：謝水乾校長、吳秀金校長	
組 員：張聖宗、何賢堯、劉倩梅、黃翠琴、周玉娟、游玉芬	
提升教師兼任行政工作意願	21
輔導校長：林明淵校長、陳翠娟校長	
組 員：廖明正、潘志忠、翁雅屏、魏士欽、趙振國、蘇漢彬	
學校媒體公關與校園危機處理	35
輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長	
組 員：王如杏、許俊傑、陳紅蓮、林俊賢、徐文成、脈樹·塔給鹿敦、林進鎰 陳育民	
學校黑函事件預防與處理	79
輔導校長：李振芳校長、邱鈺清校長	
組 員：陳志鉉、陳濱興、藍同利、劉裕承、周脈贊、劉向欣、鍾敏華	
外部利益團體介入學校採購因應策略與公共關係維護的兩難困境之探討	93
輔導校長：陳翠娟校長、林明淵校長	
組 員：周志和、李敦仁、王勝輝、王朝賜、蕭慧吟、賴玉粉	
國民小學推動教師專業發展評鑑之現況與因應策略	107
輔導校長：楊朝銘校長、林梅琴校長	
組 員：莊惠婷、陳慧玲、梁雪華、施懿津、廖 雀、任廷芬、范啟勝、朱繪文 簡世雄、邢開祥、林英杰、劉政華、陳育軒	
中輟生輔導管教策略之探討—以花花國中為例	145
輔導校長：林東興校長、黃夢涵校長	
組 員：賴威岑、紀朝揚、石啟佑、黃世豪、余崇銘、陳威志、蕭宇欽、翁筱雯 黃郁珉、劉秦女、李舒婷、吳千卿、王錦慧	

不適任教師處理策略之研究	179
輔導校長：陳聯鳳校長、林俊傑校長	
組 員：廖國棟、鄭建民、羅榮福、王金村、涂家誠、鄭文鵬、謝育熹、張瑛琪 劉環毓、李孟秋、陳琳琳、郭紋因、劉芙蓉	
非正式課程對校務運作的影響、困境及解決策略	223
輔導校長：官湘玲校長、孫東志校長	
組 員：黃青鋒、林昱翰、楊承哲、蔡和憲、郭偉智、許書銘、翁大德、江家維 孫啟明、李欣蓉、呂貞嬋、謝佩靜、蔡孟耘	
國民小學學校行銷策略之探討	293
輔導校長：楊朝銘校長、林梅琴校長	
組 員：郭滿洲、黃若鈺、彭怡文、彭文貞、蔡榮哲、李逸群、王永裕、張永賢 詹鎮榮、張仕政、黃子旻、廖冠傑	

譜出優質的教育文化一代序

吳清山

國家教育研究院院長

教育的本質就是一場師生互相感動，生命影響生命的歷程。而今社會變遷，教育問題層出不窮，然教育乃百年大計，如何讓教育問題、政策研究及教育人才的培訓獲得解決，本院就肩負此重責使命。

長久以來，辦理國中小校長及主任的儲訓是本院重點工作，其目的在於培育一位位優質專業的好校長及好主任。在儲訓課程規劃設計中，除了邀請學者專家暢談教育理論及實務課程外，更希望透過個案研究的方法，培養候用校長及主任具有形成問題的能力，並經過小組討論、分享對話及集體合作的方式，獲得解決問題及高層次思考的能力。

在個案研究課程中，透過小組討論將學校內外環境現有之教育現象、問題或政策，進行情境描述分析，提出其中重要、核心的議題，並深入研究探討，參考相關文獻及成功經驗找出問題焦點，提出適當的解決策略，同時檢討可能形成的新問題並提出較佳且可實施之解決策略，最後提出問題反思與建議，作為學校教育決策的參考及政策建議。過程中經過全員多次之討論、分享與對話，使候用校長及主任更充分了解教育現場問題之多元與複雜，知道如何面對與處理，進而提升解決問題的能力。

這些優秀的候用校長及主任們，所提出之個案研究議題，均是學校現場所面臨之問題，因此本院邀請專家學者、院內教育研究員及輔導校長進行審稿，篩選多篇具參考價值之議題及研究彙集成本專書，期盼此研究成果能成為全國各國中小學校教育現場問題解決之參考，以及教育相關單位之政策建言。

最後還是要感謝本院國中小校長、主任儲訓班之輔導校長們的引導，以及同仁與研究員的用心，才能完成此書。未來相信會有更多研究成果展現，提供學校教育決策參考，譜出更優質的教育文化。



提升教師教學熱忱及專業發展

輔導校長：謝水乾校長、吳秀金校長

組員：張聖宗、何賢堯、劉倩梅、黃翠琴、周玉娟、游玉芬

壹、問題源起

一、問題情境

「各位老師午安，今天下午的教師週三進修即將開始，請各位老師現在移駕到2F視聽教室，參與進修，報告完畢。」星期三下午○○國小校園傳來的廣播聲。

講師已到了會場，時間也到了，會場上仍只有幾個老師，再三的廣播下，又過了5分鐘才見幾位老師姍姍來遲。會場中，小莉、小花、阿明老師的手上帶了一堆作業；阿杰老師手裡拿著一本財經股票分析週報；小美、小婷、小彥老師簽了名就走人。有些老師穿著教室內之拖鞋就來出席。講師上課時，還有些老師不自知的聊天。講師發問時，卻整場鴉雀無聲。有些行政組長處理公務也一去不回，級任老師有樣學樣。看在主任眼裡，真是令人難過呀！

不該這麼少人參加進修的。五年級裡還有一班的教室裡有幾位老師正在聊天、喝咖啡；中午時有幾位老師臨時才提出假單，有生理假的；家有急事的；小孩生病的。雖然校長曾指示過：星期三下午要請假的必須在前兩天提出，否則不得以任何理由請假，但還是有老師不按規矩請假。

每到週三下午進修時間，承辦研習的主任或組長都非常困擾，用心安排、尋找很多資源，花錢外聘講師，參與的老師卻很少，不但對不起講師，也浪費經費。行政單位絞盡腦汁，無非是想協助教師專業成長，但老師們參加的意願總是不高。

另一個週三下午，全校進行教師專業社群活動。教務主任巡視到某一社群，不見老師們在專業對話或實作，小雯老師卻說：「主任，我們已經討論結束了，你太慢來了！我們剛剛才解散的！」期末成果發表時，錄影帶中出現的教學主角竟然非其社群成員。而洋洋灑灑的書面資料中，未能展現出對學生的學習影響。

主任利用教師晨會，鼓勵老師們踴躍參加進修活動，並請老師們提出進修活動主題與需求，如有優秀的講師或講座，可提供學校安排教師進修活動之參考，台下總是鴉雀無聲，無人回應。選派參加校外研習，真是傷透了教學組長或學年主任的腦筋，常需花時間及運用三寸不爛之舌，協調出人員。校長發現學校教師在專業發展熱情與成效上，需要更多的成長，才能對學生之學習態度及學習成效有所幫助。

二、問題重要性

鄭崇趁（2007）將校長辦學績效評鑑指標設計為六大向度，包括：（一）具備校長核心能力；（二）帶動校務永續發展；（三）激勵教師專業效能；（四）彰顯學生多元成就；（五）營造校園優質文化；（六）提升學校教育品質。其中「激勵教師專業效能」是校長重要的校務經營課題之一：校長如何啟動相關教學領導之策略及方法，使教師在專業發展熱情與成效上達到理想之願景，是我們候用校長想向前輩校長學習的重點。

貳、問題定義

- 一、本個案研究之「專業發展」，係指教師參與各項進修或成長活動。
- 二、本個案研究所指教師之專業發展「熱情」，係指教師能主動參與、用心投入的態度。
- 三、本個案研究所指教師之專業發展「成效」，係指教師參與各項進修或成長活動對學生學習或本身教學產生正面影響。

參、問題分析

一、規劃面

- （一）未依據教師興趣及需求規劃課程：老師不喜歡學校安排的進修課程或議題，認為講座內容太理論不實用，或是教學技能與本校學生程度不符而行不通。
- （二）參加研習進修無實質助益，無關加薪、不能減課、無關職務安排，缺乏保健因素。

(三) 太多制式、被上級規定之必要研習，每年內容重複性太高。老師覺得浪費時間。

(四) 缺乏個殊性之考量，沒有為自己成長而進修之感受。

二、執行面

(一) 缺乏追求新知的意願，認為已經達到規定的研習進修時數，不需參加。

(二) 作業改不完，或另有自己想參加的活動或研習。

(三) 行政權不夠力：懲罰權不足、執行力不足加上「以和為貴」的價值觀衝突。

(四) 未能重視研習回饋意見調查之設計與回收。

(五) 對於參加校外研習後要回校內分享一事，覺得是懲罰，缺少分享文化，參加校外研習輪流機制不夠明確公開公平。

三、配套面

(一) 老師缺少正向賞識的機會，欠缺激勵因素。

(二) 積極參加研習與消極不參加者，不同工卻同酬，士氣無法提升。

(三) 未落實研習回饋意見調查之統計與改善。

(四) 推動線上研習認證，開放彈性進修。

四、評估面

(一) 社群組成非自願的、未確實運作，只做假資料，對於未落實實施之社群，亦未有罰則。

(二) 社群召集人缺乏領導社群經驗，且行政未提供資源與支援。

(三) 結合教師專業發展評鑑結果，綜合規劃全校性共同進修。結合種子教師規劃，建立選派校外研習制度。

肆、案例經驗分享

一、案例 A ○○國小（20 班以下小型學校）

校長在教師晨會中利用機會說明教師進修的重要性，並且不斷的鼓勵及表揚表現優異的教師，期盼帶動同仁專業進修的熱忱及夥伴協同學習的氣氛。校長說：「感謝○○老師在週三進修時總是最準時而且都是第一個到研習現場，也很感動○○老師等幾位老師在講演過程中很用心聽講，與講師之間的對話和討論讓整場研習顯得活絡，這是學生的福氣也是老師的福氣。我願意主動提供小小贈品予以鼓勵，老師的用心，家長看得見。」校長運用了正向鼓勵及實質獎勵的策略，成功地帶動組織成員的學習氣氛和熱忱提升，讓老師們更堅定及肯定專業發展積極態度的被受重視（謝傳崇，2012）。

另外，校長也與國立○○教育大學合作建立專業社群夥伴學校關係，積極爭取經費充實教學軟硬體設備以支援教師現場教學所需，也引進數學領域專業教授和數學魔術專長師資到校焦點座談和諮詢指導學校教師在教材教法上的專業成長。校長和教務主任以身作則主導成立數學領域學習社群，除了宣導溝通與教育大學策略聯盟的優勢和好處，也說明藉由工作坊社群學習方式提昇分享教學經驗和班級經營技巧以贏得家長的信任及教師的專業形象。校長和教務主任也主動帶頭擔任教學分享者、規劃各場進修主題期程，進而號召各學年對數學領域教學有興趣或因教學上有需求的老師們加入社群，並技巧性鼓勵各學年至少有一位老師參與，能將社群中所學所知以種子教師角色分享延伸至各學年團隊中，從點到線到面來帶動學校組織的團隊學習氣氛和效能（吳清山，1997）。在規畫這些社群活動和鼓勵教師進修層面上，校長和教務主任在前置作業時花了很多心思做全盤考量和討論。諸如：爭取經費、引進專業師資、以身作則進行教學領導、鼓勵領頭羊機制帶動團隊學習的組織氣氛。當然活動進行中難免面臨一些困境，例如，社群成立之初，老師們只願意被動參與而不願意擔任主講人分享角色和延伸學年團隊種子教師角色，但是在校長及主任的事先溝通與全力支援增強下，老師們很信任與放心的接下任務。如果校長因公務繁忙無法親臨參與，教務主任必定參與社群學習，讓老師們感受到行政支援上和專業教學上的支持性。再

者，為了讓老師能安心專心的投入專業成長活動，相關的成果發表、經費核結及事務性等繁瑣工作都由主任運籌帷幄安排周延，此乃校長在統籌督導活動過程中的賦權增能上，發揮了知人善用各司其職與妥善運用行政支援系統所展現之效能（鄭增財，2001）。

歷經數十場的工作坊研習下來，參與社群學習的老師都很用心投入，也激盪出很多元很優質的教學資源和教材研發，建置雲端平台以利於專業知能分享，老師從第一次生澀緊張的表達到後來展現出穩健自信的分享，甚至敬邀社群夥伴在週三進修活動或教師晨會中與全校老師分享時也能侃侃而談，整個團隊的專業成長及碩果顯現無疑。校長成功的運用了由下而上的進修活動參與，透過積極主動的連結鍵，有效地發揮教師專業自主的組織學習氛圍（饒見維，1996）。當然校長也會面臨一些挑戰與質疑，需要思索策略方案一一加以克服。例如：「如何有效影響及帶動學校其他組織成員加入學習成長團隊」、「如何解決專業成長時間受到課程和活動排擠的衝擊」、「如何妥善規劃或融入上級交辦活動以避免排擠校內進修成長活動的困境」、「除了規畫教學專業知能研習增能和行動研究有效解決教學現場問題外，進而增強教師對專業成長的認知感和使命感」等等問題，而在解決問題和困境上，校長善用團隊協同、集思廣益共商對策，能貼近基層想法與多層面周延考量，較能聚焦困境癥結以利對症下藥，爭取相關的補助、支援或反應上級重視及解決學校現場問題（謝傳崇，2012）。

二、案例 B ○○國小（50 班以上大型學校）

○○國小歷年來週三進修只是一個例行活動，老師傾向自我進修或分組進修，這樣打球的打球，辦公的辦公，即使處室安排的專家演講，進到研習會場也是一堆作業，埋頭批改，校長因為外務繁多，幾乎從未參與，處室主任也莫可奈何，進修流於形式，成了一灘死水（何郁玲，1999）。

新校長到任後，得知這學校這種進修文化，內心知道把握關鍵開始的重要性，礙於學校積習已久的文化，週三進修形勢暫且按兵不動，決定從自己做起，一邊觀察一邊思索從何著力。老師都在觀望校長參與學校週三進修情形，沒想到校長總是最早到會場，和講師聊天，與早到的老師話家常，關心家庭生活、教學困境，並稱讚準時到場的老師「謝謝您很重視這個活動，

您是學生的好榜樣，當您的學生真有福氣。」將謝傳崇（2012）教授的正向領導—正向氣氛、正向關係、正向溝通及正向意義，四大策略帶入學校，學校這些乖巧的老師，發現校長主動關心師生，心中真是驚喜。好幾次，校長總是最早到會場迎接老師到來。校長知道，改變文化不是一件容易的事，從看得見的地方著手，營造溫馨關懷的氛圍是值得嘗試的開始。

接下來校長掌握「教師的社會環境覺知，是教師專業成長的主要動機」原則（陳毓端，2002）。因此校長運用典範學習引起動機（陳明蕾，1999），他發現學校有一個自發性的教師讀書會，老師利用課餘時間進行專書選讀，這是很棒也很奇特的引子，得要好好運用。於是校長主動提供茶點、提供場地，並在晨會用《花婆婆》繪本故事分享。這個讀書會猶如花婆婆花園的花朵散播芳香，原來老師不是全然反對進修，而是要安排老師喜歡的，才能讓老師起心動念。

新校長向老師說明：「校長能理解老師希望找志同道合的夥伴進行週三進修，現在我向家長會爭取一筆經費，邀請老師以社團方式，在週三進修時間分組活動，老師可以利用這筆經費找專家前來分享，也可以買活動用的器材、專書，校長唯一訴求，希望各位夥伴能彼此對話，聊聊教學上的困境及班級裡的點點滴滴。」一個學期四次的「社團活動」，老師好開心，終於能糾集志同道合的同事展開專業對話，心門開了，教學上的困難不再是難以啟齒的問題，這個活動是為了自己，不再是應付行政的活動。

校長經由一個學期的環境營造與組織氛圍鋪陳，第一次成功的推動老師的社團活動，但是社團與教師專業學習社群是有差異的，教師專業實務社群由三種基本因素結合而成，分別是：1. 領域（domain）：是指特定的議題或某個知識領域，社群內的成員因分享和了解其共同領域，而產生對社群之認同感。2. 社群（community）：關心這個領域的人所組成的團體，成員會投入於共同的活動和討論，幫助他人，以及分享訊息。3. 實務（practice）：成員想在某個領域裡發展得更有效率，他們會對這個領域內做事的方法有相同的作法及共有的標準，同時他們也分享共同的資源：經驗、故事、工具與處理問題的方法（王為國，2007）要把老師拉回自發性的專業成長還有一段努力的空間，怎樣才能讓教師社群有計畫、系統性發展？休閒重於專業的社

群如何修正？校長知道，唯有透過專案計畫才能讓老師依循計畫，有系統的執行。

緊接著，校長鼓勵大家提出計畫，並告知大家「我們要有教師專業的社群名稱，我們要為大家申請更多經費，可以聘請你們想要的講師，可以購買想要的專書，期末我們再來分享自己社團的成果，就像學生時代的成果發表，應該挺好玩的。」

經由校長漸進式正向領導與教務主任的協助修改老師未臻成熟的計畫，新的一年，教育部專業學習社群專案共核撥 6 個社群經費，「作文好好玩社群」「悅讀閱有趣社群」「English fun easy 英語 fun 輕鬆」...每個社群約有兩萬元，各處室主任、組長也都積極參與，大家在社群中自在的對話，沒有長官，沒有凡俗的程序，經驗豐富的老師分享作文教學技巧，多了一份成就感；教學有困難的老師運用他人經驗，發現了自己的盲點。接著老師用社群活動中的教學策略，整理成教案，參加比賽獲得優異成績，教務主任主動向家長會申請指導獎勵金，哇！一魚兩吃還有獎金，大快人心。

過程中校長看到許多認真的老師，開啟了教學王國，期末請老師寫下參加心得外加社群成果發表，大部分的社群紮實的將策略與技巧實際運用於班級，更藉由分享讓老師看到不同社群的活動內容。明年申請社群大家心中都有譜，這是一個好的進修成長方式，老師仍然期待。（鄭增財，2001）

三、案例 C ○○國小（36 班中型學校）

○○國小是所百年學校，重情義，講人情，教師間的凝聚力極強。因 ○主任對於職務安排不滿意，認為權力分配不均，因此轉而尋求教師們的支持，造成處室間的不和諧，漸漸形成小集團。以教務處安排教師週三進修為例：教師對於教務處所安排的進修課程以不符合興趣為由，衍生出的問題如：請假→遞假單；不請假→在教室批改作業；或將作業帶到現場批閱...等消極作為。

新任校長初任到校（校內教師會人員已事先拜訪過校長，並提出訴求與建言...），校長先凝聚處室間的向心力，再解決週三進修意願不高的問題。經過四年時間的努力，配合教育部推動教師專業發展評鑑及教師專業學習社群之利基，借力使力，有效地化解彼此心結，凝聚主任間的向心力。

校長答應，如無特殊情況，同意主任職務安排，可以配合本市校長甄選的行政歷練加分項目，二年輪調為原則。漸漸地，主任間，恢復溝通，有效解決小集團的杯葛壓力。

利用學年會議，各學年提供課程安排建議並對提升週三進修意願提出建議。根據各學年建議，行政推出由教師專長與興趣為基礎並聚焦學生之學習成效之教師專業學習社群（經費由家長會提供）。申請加入教育部教師專業發展評鑑並申請教育部教師專業學習社群。目前每學期都規劃六次教師專業學習社群並進行一次各社群的成果發表，成功地讓老師們由下而上主導社群進修，助其自我實現，達成賦權與增能。另外，校長為了增進同仁情誼，開闢多元溝通管道，特地安排與校長有約的專業研討（下午茶時間），成功地凝聚彼此間的向心力。

【校長的有效策略】

1. 承諾：承諾對校長而言是件大事，不做承諾是高明的策略。
2. 賦權：適時賦權，是自己增權的開始亦是課責的最佳時機。
3. 借力使力：渾沌的環境中，借力使力才能讓組織得以永續發展。
4. 尊重：尊重是有效解決雙方紛爭的利器，事先告知是尊重的開始。
5. 談判策略應用（好人／壞人，反應與情緒運用）：人事主任掌控請假事宜，又是組織內的局外人，是此策略的重要關鍵人。
6. 角色間權力的運用：善用家長的選擇權、學生的學習權及教師的進修權。

【校長內心的衝突與抉擇】

處置事件	內心衝突	最後抉擇	結果
初任該校，教師會要求承諾。	學校教師會以遴選為由拜訪校長提出訴求與建言。	不做任何承諾，答應認真思考所提之訴求和建言。	沒有承諾，便無任何包袱。
百年學校、重義氣、講人情。	新任校長如無法沉住氣，運用智慧處理，很容易被架空並得罪前任校長，不但問題未解決，反而惹禍上身。	彼此尊重是有效解決雙方紛爭的利器，首先讓大家知到校長的想法，事先告知是尊重的開始。	將第一手訊息讓成員得知，讓他們感覺被尊重，一切好說。
處室成員不和諧，小集團的形成。	做事憑交情、沒有制度，將淪為惡質文化。	借力使力才能讓組織得以永續發展，成為永遠的贏家。	事有法理依據，校長處事有原則，漸漸建立信任感。
職務安排不滿意、權力分配不均。	主任職位的安排為校長的權責，校長帶領成員達成目標，用人應適才適所，放在對的位置。	校長堅持做對的事，不是滿足個人需求而已，即使是滿足個人需求，也是堅持做對的事。	適時賦權，是自己增權的開始亦是課責的最佳時機。
利用學年會議的討論議題，讓各學年提供課程安排建議。	校長應博採眾議，不能只聽一方的聲音，應多聽各方意見，再做正確決策。	利用多元管道，多聽聽家長、老師、同仁及學生的意見。	偶而參酌各學年所建議的講座或由校內同仁分享，以達賦權、尊重及榮譽感。
教師不參加週三進修	法令尚未規定強制老師進修，如老師對課程沒有興趣，也無法強迫參加或要求請假；如果強迫的話，將嚴重影響學校和諧氛圍。	談判策略的應用（好人／壞人，反應與情緒運用）：人事主任掌控請假事宜，又是組織內的局外人，是此策略的重要關鍵人；善用非正式組織的力量。	透過人事主任居中協調、非正式組織的遊說、多管齊下，漸漸改善出席情形，能出席，就有機會。
參加進修時，將作業帶到現場批閱。	名嘴演講確實可振奮人心，如演講者無法引起共鳴，的確要人專心也難。	除邀請名嘴外，同時激發教師初發心，如：角色間權力的運用；善用家長的選擇權、學生的學習權及教師的進修權。	偶而參酌各學年所建議的講座或由校內同仁分享，確實可讓同仁支持而特地參與。

處置事件	內心衝突	最後抉擇	結果
教師專業學習社群請家長會提供經費	透過家長會的提供經費，除了讓家長知道老師的精進外，更讓老師了解家長們的期待。	角色間權力的運用：善用家長的選擇權、學生的學習權及教師的進修權。讓老師了解自己的責任與權利。	適度提起使用家長會經費及家長的期待，讓讓老師了解自己的責任與權利。
增進同仁情誼，與校長有約的下午茶時間。	學校組織重人情，尤其是百年大校，校長與同仁搏感情，有利校務推展，但方式多樣變化，更令人期待。	下學期固定安排校長與各學年以下午茶方式做專業對話。	在輕鬆、無拘束的學習情境中與行政對話，是另一種享受。

四、案例 D ○○國小（50 班以上大型學校）

○○國小校齡不滿十年，校長為此校第二任校長，且為初任校長。各處主任中有兩位為代理主任，兩位新科主任。行政團隊中新科組長 4 位（沒有行政經驗）。前後兩任校長都常常接到家長投訴教師管教或教學不當。

資深之創校老師回憶當年創校之初：全校老師暑假上班，開學前兩週全校集中研習，研發校本課程。開學後，全校教室晚上六、七點燈火通明者仍比比皆是，每週晨光時間總有一兩次教師輪流分享教學心得或校外研習收穫。專業學習風氣與分享對話如雨後春筍，蓬勃發展。隨著一些成員調動外，大多數教師因著結婚生子家庭狀況改變，或是與他校交流等因素，慢慢覺得學校安排之步調太緊湊，晨光時間無法好好指導學生生活常規。也漸漸覺得有些研習太無聊，無法直接助益教學；輪流分享教學心得或校外研習收穫已徒具形式而已，無任何意義，對老師只是一種負擔而無「受益感」。

今日觀之，該校專業進修與學習風氣是一年不如一年：每次參與研習人數不到五成，到場改作業和改考卷者比比皆是。校長到校觀察三年，也接獲一些老師對進修內容或成員缺席等不滿之建議，故希望能改善此一狀況。

校長希望由法制化建立規範，先由外化而後內化。一開始的作法是在行政會議中對行政幹部喊話：行政人員要以身作則，每次研習不准遲到且全程參與。然而，因為學校專案太多，多半只簽到就離席，行政人員實際出席

率仍然不佳，主任、組長又各有各的「正當理由」。所以「口頭規定」仍無法改善研習的參與情形，反而激起命令無效之漣漪。其他老師也如法炮製。

於是校長希望強化行政權，在主管會議中要求各主辦處室主任切實管制：簽到退改為兩張，且研習時間開始後十分鐘收起來，遲到不可再簽，並於全校教師晨會中宣達。但各處室主任執行寬嚴不同，於是就形成：甲主任，對於好朋友之狀況不反應，對於無交情者就打小報告；乙主任，對此一律不予置評，不願也不齒向上反應。造成各處室主任不悅之心結，校長亦未能及時發現不希罕效應（Bohica Effect）（許南雄，2004），並做有效之後續處理。老師也覺得自己公假外出研習，卻被詢問為何未參加校內研習一事，感到不受尊重，似乎被人認為是問題老師；而且有些人中場失蹤，卻無法規範。當校長現場坐鎮時，上述狀況不會出現，但是校長無法每次到場，此情況仍無法徹底改善。

校長針對上述問題，又於主管會議中激烈討論，產生處室主管誰負責追蹤老師出席率之嚴重爭辯，組織面臨撕裂危機。最後，校長請主辦研習之處室要事先請相關處室提供當日公假名單，以落實學校執行力（吳清山、林天祐，2003）。各處主任轉達後，不少組長覺得多此一舉，增加組長工作負擔。

接著校長又指示：週三研習時間有些老師在「賺錢」，不合理，所以要求課後照顧請實習老師代理，以達公平正義原則。承辦組長因已安排好輪值才接到指示，組長及老師顧及公平性，自行延至下個月執行，被校長嫌效率差，老師覺得被「扣薪」，組長覺得為何不提早於暑假中規畫，似乎大家都委屈了。有些老師覺得，自己未離校，只是未參加研習，又不違法，而且是在改作業，直接和教學相關，比研習重要，校長管太多。

後來校長體恤民意，指示：減少必要全員參加研習次數，原則上一學期約四次（外聘講師時才需要全體參加）。若超過四次時，教務主任就要在晨會時向全校老師解釋。每回，上級臨時規定之研習，總引發老師抱怨，但出席率已經提高，只是態度上仍應付了事。

為了改善校園氣氛，並減少「被規定」之研習次數：校長設計寒暑假研習中安排抽獎，並請人事主任以自強活動，搭配「環境教育研習」之名

義，以增進成員感情，此次整體的出席率高。有時利用晨會將宣導研習拍照存證，週三下午讓老師辦理聚餐聯誼。少部分老師私下感覺：「誠實」核心價值動搖，強化「做假文化」，對部分牽強作法並不苟同，認為也是另一種消極對待研習之方式，並無法增進教師對研習正向參與的意願。

學校配合教育政策，持續申請加入教育部教師專業發展評鑑並申請教育部教師專業學習社群，校長規定行政人員一定都要參加。然而教務主任年年更動，業務常因不熟悉且校務繁重而無法依計畫推動。其他老師等著行政說什麼才做什麼，也樂得不用多做一些事。兼任行政老師覺得政策是假的，因為自己被迫參加。教師專業發展評鑑會議一年只召開兩次，校長也只出席一次，恭喜大家申請到社群經費，然後請大家喝飲料。

社群運作由各社群召集人負全責，各社群活動度落差大。是以，越來越多社群不想多做一些事。也沒人想報告校長實況，而校長似乎只要最後有成果出來就好。所以，名存實亡成了專業發展評鑑及專業學習社群的形容詞。每年，參加人數維持平盤，活動品質卻逐年降低。

校長為鼓勵教師終身學習增進教學能量，捐書放置教師區，希望引發大家仿效，互相捐書及閱讀討論。然而閱讀者有限，後來也沒再捐書了。校長也運用特別費買書贈送教師，希望老師能從閱讀中，增進教育愛及教學知能。老師們還蠻喜歡的，但目前無法馬上看出期望中之成效。（顏學復，2010）

校長向家長會爭取經費獎勵教師分享教學資源，規定投稿篇數，並於期末頒發，此舉最能激勵教師。然而相互運用教學資源狀況之情形則不得而知。

伍、解決策略分析

- 一、建立反思回饋機制（自評、他評、互評）。
- 二、校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。
- 三、成立各種學習社群，促進團隊學習。

四、進行行動研究以解決教學現場問題。

五、半強迫分享學習成果（形成性、總結性方式）。

六、獎助參與教育競賽活動。

七、換位設想道德勸說，事先溝通宣導進修及活動規範。

陸、省思

一、討論

案例 A 運用教學領導、服務領導學習型組織理論基礎，採取策略 1. 建立反思回饋機制（自評、他評、互評...）。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。3. 成立各種學習社群，促進團隊學習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。5. 半強迫分享學習成果（形成性、總結性方式）6. 換位設想道德勸說，事先溝通宣導進修及活動規範。

案例 B 運用混沌理論、第五項修鍊、正向領導、激勵理論，採取策略 1. 建立反思回饋機制（自評、他評、互評...）。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。3. 成立各種學習社群，促進團隊學習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。5. 半強迫分享學習成果（形成性、總結性方式）6. 獎助參與教育競賽活動。

案例 C 運用公平理論、激勵理論為基礎，採取策略 1. 建立反思回饋機制（自評、他評、互評...）。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。3. 成立各種學習社群，促進團隊學習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。

案例 D 領導者從性惡觀出發且採取法職權為主之領導方式，行政領導團隊不和諧之問題未解決，且校長未能以身作則做教學領導，重視管理勝於領導，因而雖提高人員進修出席率，卻未能改善組織學習氛圍。

綜合上述發現：三個成功案例共同運用之解決策略 1. 建立反思回饋機制（自評、他評、互評...）。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。3. 成立各種學習社群，促進團隊學

習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。

而大型學校 B 案例還運用 5. 半強迫分享學習成果（形成性、總結性方式）6. 獎助參與教育競賽活動。中型學校 C 案例還運用 6. 獎助參與教育競賽活動。小型學校 A 案例還運用 7. 換位設想道德勸說，事先溝通宣導進修及活動規範。由此可見，不同規模學校所運用之策略稍有差異。

案例 D 之失敗經驗，雖然也運用了與大型學校相同的解決策略 3. 成立各種學習社群，促進團隊學習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。6. 獎助參與教育競賽活動。7. 換位設想道德勸說，事先溝通宣導進修及活動規範。但缺少 1. 建立反思回饋機制。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛。由上述可見，校長轉型領導之重要性，專業領導重於科層體制管理模式。

二、未解決的問題

（一）社群活動部份：

1. 少數未申請或應付完成的社群，需留意避免引發螃蟹效應。
2. 與學生學習成果之相關性宜更具連結性。
3. 社群與學校本位課間之關連尚未探討。

（二）校本週三進修部份：

1. 上級規定必辦研習與學校校本進修時間常有衝突互相排擠，無法落實。
2. 社群活動外的校內週三進修熱情，仍是有待學校努力的問題。

（三）永續發展部份：

1. 團隊成員專業熱忱的持續力仍待加強。
2. 教師領導群之培育未深入探究。

（四）知識管理部份

1. 雙環學習建置需再加強。
2. 尚未探究網路學習狀況，例如：透過 Etoe 學習資源網（<http://etoe.edu.tw>）交換平臺以創用授權機制（Creative Commons）結合各界

數位教學資源，如：學習加油站、思摩特、亞卓市、縣市教學資源網等，提供教師優質的資源分享環境，鼓勵教學資源的創作、分享與使用。

柒、結論與建議

師資良窳是決定教育成效的主要關鍵因素之一。教師需要透過持續而多元的職前專業教育及在職進修，方能成為優良的師資（高新建，2005）。而優良師資的培育養成，除了紮實的職前養成教育之外，更需要在職時期的不斷進修及成長。尤其近年來各種新知及改革不斷的推陳出新，教師必須與時俱進，持續更新專業知能，才能提供學生最佳的教育品質。是以校長永續領導的重點工作之一即在：提升教師專業發展熱情與成效。

一、結論

- （一）依教師興趣成立各種學習社群，行政協助尋求支援管道，促進團隊學習。
- （二）校長以正向領導鼓勵進修，公平安排職務，滿足個人需求。
- （三）掌握社群領頭羊 - 賦權，規畫教師社群活動一增能，由下而上活動主導權，發揮教師專業自主。

二、建議

（一）制度面：

1. 建立獎勵制度、建立教師專業成長的知識庫（例如：建置專業學習社群分享平台）、爭取經費（上級或家長會）、建立輪調機制、重視研習回饋意見調查之設計與回收，促進並活化教師專業成長。
2. 教師進修不一定安排於週三下午，可運用同學年共同不排課時間。週三下午要有留白給老師們多一點的彈性空間。在規劃設計的實際運作上，為提高教師進修的效率與教育價值，應注意兩項原則：
（1）教師能完全自主決定其學習內容；（2）教師能深思熟慮的反應出有價值的進修需求。（王秋絨，1987）

3. 鼓勵攻讀與教育相關之碩、博士學位並回饋於教學現場。
4. 校長除了對教師的鼓勵外，對於處室主任、組長應多支持關懷，面對問題能有擔當並排除最大阻力與壓力。
5. 教師進修應以「學校本位教師成長活動」為主，才能切合學校與教師的需要，避免落入形式化。「學校本位教師成長活動」應由各校自行規劃，規劃時應考量本校教師目前最急需加強的能力（例如電腦素養、課程發展能力、課程統整能力、班級經營策略、親師關係經營策略、創造能力、溝通能力或建構主義教學理念與策略等等），或考量本校目前最急需解決的問題（例如學生缺乏溝通表達能力、學生缺乏關懷他人的情意、家長缺乏參與的熱情、教師缺乏合作分享的意願、學校缺乏共同的願景或教學評量缺乏多元性等等），以「該加強的能力」或「待解決的問題」為核心，搭配操作演練、個別作業、討論辯論、腦力激盪、心得分享、觀摩演示、共同規劃、尋求回饋或專家演講等適切方式，就能規劃出最適合各校所需的進修成長活動。如果不提供時間給各校進行「學校本位教師成長活動」，各校實在沒有機會蛻變成為學習型組織。（詹志禹，2000）
6. 加強輔導團功能：透過學校主動申請領域與教學研究專案，使輔導團走入學校與各校教師合作，透過定期的專業對話、教學省思，檢視教師應有的專業指標與向度，發展該領域初任、資深、專家等不同教學生涯教師應接受的套裝進修課程。

（二）法律面：

1. 建議制訂進修明確規範（教師研習時數或證照立法）。
2. 教師評鑑及教師分級要立法並落實推動：以現行教師參與進修實際情形而言，教師參與進修方式較偏向於學分與學位的進修，或是參加校內外政策性的研習居多，此與教師個人生涯進程所需之專業知能的成長是否相配合，不無疑慮。綜觀教師進修的法制精神以強調權利多於義務，此種規範或許容易導致教師的進修方式以功利為取向。雖然有關教師進修的法條林立，但未來進修以教

師的生涯發展階段（如教師分級）為主軸，配合專業知能成長需求制定進修法規，以及整合研議中的教師分級制度、敘薪或專業成長積分獎勵制度、進修評鑑與教師換證制度等，形成教師生涯發展的法制體系，期能透過法制動力以促使教師持續在專業上有所成長。

3. 上級推動的相關研習或活動，能儘早規劃並告知，以利於學校有足夠時間妥善安排。

（三）意願面：

1. 強化教師澄清教學價值，「追求知識高峰體驗」：教師角色在教師個人及學生升涯上意義價值提升。
2. 重視教師自主學習：規劃進修之提送、成果分享之推動。
3. 鼓勵教師訂定個別化學習計畫。（蔡培村，2004）

（四）文化面：

建立學校組織的學習文化，推動教師專業社群，確實能夠協助教師專注於學生學習，建立合作分享的學習氛圍，發展專業對話的文化，激勵教師專業成長。（周仁尹，2010）

1. 強化行動研究與合作教學，提昇教師主動探究與研究的風氣。
2. 營造團隊學習的風氣，建構團隊學習及知識分享的機制。
3. 強化教師間專業對話機會。（饒建維，1999）
4. 引進企業界導入科技 AIT 系統的經驗（廖晨佑，2008），發展適合學校網路數位學習環境的科技導入模式與程序。
5. 建立知識運用與發展的評鑑機制。（蔡培村，2004）

校長領導教師「把每個孩子帶上來」之前，要先「把每個教育人員帶上來」！唯有透過有效能之在職進修，持續更新教師專業知能，可提升學生學習成效，確保學子的競爭力。校長運用適宜之策略來幫助教師在專業上的成長，提升教育的品質，並適當回應後現代對教師的衝擊，成為具有專業的知能，發揮專業權，善盡多元責任的 POWER 教師，是發揮校長教學領導的智慧與作為。

參考文獻

- 王秋絨（1987）。教育需求論於教師在職進修課程發展上的意義。臺灣教育，439，9-14。
- 王為國（2007）。從實務社群談教師專業發展。主題論文課程研究2（2），41-63。
- 吳清山（1997）。學習型組織理論及其對革新的啟示，國教月刊，第43卷，第5、6期，1-7頁。
- 吳清山、林天祐（2003）。教育小辭書。台北：五南。
- 周仁尹（2010）。新北市教育季刊第071期：教師進修面面觀第23-28頁專業社群點燃偏遠學校教師進修新亮點。
- 高新建（2005）。地方教育輔導工作的挑戰與因應策略。輯於國立臺灣師範大學實習輔導處（主編），地方教育輔導工作回顧與展望，123-171。臺北市：編者。
- 陳明蕾（1999）。一個新的學習典範：觀點轉化學習理論。成人教育學刊3，1-31。
- 陳毓端（2002）。國民小學教學熱忱教師之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 許南雄（2004）。行政學術語-兼釋「公共管理」詞彙。台北：商鼎。
- 詹志禹（2000）。「教師進修」新思維。教育研究月刊，第78期，1。
- 廖晨佑（2008）。應用調適性結構化理論探討學務系統徵用滿意度。國立雲林科技大學資訊管理系碩士班碩士論文，未出版，雲林縣。
- 蔡培村（2004）。教師專業成長的知識管理策略。教育學苑期刊，7，1-18。
- 鄭增財（2001）。從學校行政領導論教師教學熱忱的激勵因素，商業職業教育季刊，83期，56-63。
- 鄭崇趁（民96）。新北市教育季刊第062期。校長專業證照與辦學績效評鑑，21-27。
- 饒見維（1996）。教師專業發展—理論與實務。台北：師大書苑。

- 饒見維（1999）。九年一貫課程與教師專業發展之配套實施策略。中華民國教材研究發展學會，邁向課程新紀元—九年一貫課程研討會論文集下輯，305-323。
- 謝傳崇（2012）。校長正向領導：理念、研究與實踐。台北：高等教育出版社。
- 顏學復（2010）。新北市教育季刊第071期。教師進修面面觀：教師「跨界」終身進修時代來臨，17-22。

提升教師兼任行政工作意願

輔導校長：林明淵校長、陳翠娟校長

組員：廖明正、潘志忠、翁雅屏、魏士欽、趙振國、蘇漢彬

壹、前言

張明輝（1999）曾指出學校行政工作相當重視經驗的累積與不同職務的歷練，因為如此才能培育出適任的學校行政人才，進而提高學校效能。

檢視我國國民小學學校行政工作大都由教師兼任。過去，教師兼任行政工作被視為一項榮譽，是個人能力的肯定，更是教職生涯由教師、組長、主任、校長科層化的進階升遷規畫。曾幾何時，隨著社會變遷及教育環境改變，近年來教師專業自主權的高漲，行政不再是教師生涯規劃的首選。

行政是學校教育重要的助力，但學校教育現場擔任學校行政人員的意願卻逐漸乏人問津。以下的問題情境你是否不陌生？

A 教學組長：主任！現在擔任組長不像以前權力很大，現在邀請老師做事都要低聲下氣，老師還不一定配合。但老師一通電話就要行政人員處理，我們就要馬上辦理，真的是一點尊嚴都沒有！

B 資料組長：主任！現在學校教育活動越來越重視老師、家長的意見，只要老師與家長對學校有不滿意的地方，行政人員就要被檢討，真的很無奈！

C 生教組長：課稅配套導師費增加了且導師教學節數減少，相對地教師兼任行政人員的部份卻被忽略了。另外，科任課增加，學生問題行為勢必大幅增加，行政人員將疲於奔命！為誰辛苦為誰忙呀！

D ○○主任：校長！以前我當老師時，行政「說了算！」，現在行政「說了就算了！」行政難為，我又不要考校長，這把年紀何必把老命賠上！

隨著課稅後配套措施調高導師費，教師減課、行政工作的加重，讓行政人員成為相對弱勢。如何邀約教師投入行政工作，提升行政陣容與優質服務，增進學生學習成效，乃為校長校務經營的重要課題。

貳、「提升教師兼任行政工作意願」的案例分析

針對「教師兼任行政工作意願不佳」的類型不同，其情境分析與解決策略亦各自不同。本研究共蒐集五個不同案例，針對以下五個個案逐一進行情境、問題與策略分析。分別為案例一：少數行政職務無人願意擔任；案例二：主任職務不斷變動；案例三：菜鳥新人接行政；案例四：不合作運動；案例五：運用超額壓力提高擔任行政意願。

一、案例一：

（一）問題情境：

○○市○○國小屬都會區大型學校，具備候用主任資格的教師不下 10 位，校內教師人才濟濟，但至 6 月底仍有教學組長、事務組長難尋覓。最後採用最下策，依該校「教師職級務編排辦法」及兼採「教師年資年齡」的原則，勸說校內兩位年資及年齡較淺的教師來擔任教學組長與事務組長職務。

（二）問題分析：

1. 學校的組織文化與氛圍是否影響教師擔任行政工作的意願？
2. 校長的領導風格是否影響教師擔任行政工作的意願？
3. 為何某些行政工作教師較有意願擔任？某些行政工作教師不願意擔任？
4. 兼任行政工作後，減授課時數及職務加給無法與工作負荷成比例？
5. 資淺教師休假日數較少，寒暑假還需到校上班，是否影響意願？
6. 兼任行政工作增添壓力與負擔，是否影響家庭生活？
7. 教師個人生涯規劃，並無意願擔任行政工作？
8. 現有法令或制度的不健全，是否影響教師擔任行政工作的意願？

（三）解決策略分析：

1. 校長改變領導風格。
 - （1）採用轉型領導。
 - （2）服務領導與道德領導。

2. 型塑優質學校文化。

(1) 型塑學習型組織。

(2) 溫馨關懷和諧的學校文化。

(3) 建立暢通溝通平台。

(4) 定期辦理聯誼活動促進情感交流。

3. 擬訂職務輪動辦法。

(1) 加上誘因吸引教師擔任行政工作。

(2) 擬訂教師兼任行政工作輪流制度。

二、案例二：

(一) 問題情境：

○○國小輔導 A 主任才一年就以健康為由回任老師，加上教務主任考上校長借調教育局，出缺兩位主任，由 B 教師和 C 教師兩位具主任資格者接任。B、C 主任兩年後回任教師，再由 D 組長 E 組長兩位初任主任繼任，一年後 E 主任及 F 主任以進修及照顧家人理由回任教師及擔任組長。在校內有主任資格者皆無意願擔任主任情況下，○○校長邀約 G 老師 H 老師兩位組長代理主任，在一再的勸說之下，兩位組長表明只擔任一年。在主任懸缺的情況下，兩年前好不容易勸說 I、J 兩位組長接任代理學務以及總務主任。而輔導主任考上校長，輔導主任又面臨出缺，原希望輔導室組長能接任主任，如此在推動工作上較熟悉。但是主任壓力畢竟比組長大，而職務加給都一樣，擔任主任大家都興趣缺缺，經過不斷的邀約組長及輔導老師皆無意願之下，最後再邀請 C 主任擔任輔導主任。事情終於暫時得以解決，可是 C 主任私底下又放出將提請退休的風聲...，是否每年拜託擔任主任這種戲碼必須一再重演？

(二) 問題分析：

1. 行政與教師互動文化緊張。
2. 校長對於行政的支持不足。
3. 行政與教師工作壓力懸殊。
4. 行政人員的自我認同消極。

5. 校長領導風格影響意願。
6. 行政選才是否適才適所。

(三) 解決策略：

1. 文化面：營造行政與教師良性互動合作文化。
2. 領導面：互易領導與轉型領導，營造肯為學校行政投入的工作氛圍。
3. 實務面：課稅後提供行政減課優惠條件，增加行政利多。
4. 激勵面：創造行政人員獲得正面積極肯定的機會，達成自我實現與認同。

三、案例三：

(一) 問題情境：

○○縣○○國小 A 校長領導作風過於強勢，個人主觀意識濃厚，不僅常以命令的方式傳達意見，也常退回主任或組長上簽的簽呈，但卻沒有從旁指導與協助，讓擔任行政工作的老師產生無力感，有時還需要加班才能完成工作，加上 A 校長與教師會有部分的衝突與對立，導致行政職務難以安排，無法覓得適當人選擔任體育組長。因此，只好透過縣內介聘的方式，讓新進的老師直接擔任行政工作……。

(二) 問題分析：

1. 行政支援教學，教學配合行政，需相互協助。
2. 校長領導風格會影響教師擔任行政工作意願。
3. 學校組織文化影響教師擔任行政工作之意願。
4. 政府的政策會影響教師擔任行政工作之意願。

(三) 解決策略：

1. 行政領導面：校長必須以轉型領導的方式，站在學生及老師的立場思考及領導校務朝正向發展，而非以威權命令的管理方式帶領學校。並且透過溝通協調的模式，匯聚各方意見達成校務經營共識。

2. 文化型塑面：校長必須以身作則、採用道德領導與現場管理主義策略，型塑學校優質文化氛圍。

四、案例四：

（一）問題情境：

○○縣○○國小 A 校長不斷的承辦教育處大型活動與研習工作，並要求學校教師每個人都要指導學生，參與各項校外的競賽。一學期後主任、組長紛紛向校長表示請辭行政職務，開學後行政工作開了天窗，嚴重影響校務運作。校內的糾紛驚動了督學，多次到校協調，仍未達成共識。在教育處處長出面請求後，礙於處長面子，兩處主任及組長仍維持不動，只是所有行政工作來個「不合作運動」，對校長的要求相應不理，學校形成教職員和校長的對峙局面，爭執不斷。

（二）問題分析：

1. 學校承攬過多活動，未能與教職員理性溝通，造成反彈。
2. 行政工作未能適材適用，因能力不足而造成執行壓力。
3. 學生學習與發展特色的取捨，行政人員與教師看法分歧。

（三）解決策略：

1. 校長的溝通協調能力：哈伯馬斯（J. Habermas）的「溝通行動理論」運用。
2. 校長的領導方式：互易領導，創造雙贏局面。
3. 學校發揮知識創新力量，奠基於分享式的知識管理機制。
4. 建立學校行政標準作業流程 SOP，工作交接與執行得以遵循。
5. 建立「教導型組織」，校長分享自身經營理念，使經驗傳承，並達成共同目標及價值觀。
6. 建立教職員工組織承諾，接受學校的目標與價值，願意為學校付出更多心力。
7. 建立合理分工制度，落實同儕支援功能。
8. 學校行政組織再造，增權賦能，增加行政人員自信與榮譽感。

五、案例五：

（一）問題情境：

○○縣○○國小屬於中型學校，有一個教學組長職缺，校長召開多次的行政會議，希望行政人員能推薦人選，但每次的會議都沒人提供名單，因行政工作壓力太大了，九年一貫課程推動後教學組長工作量大增，而且課稅之後，福利比不上級任導師。這幾年來因為少子化的緣故，一直有教師超額的壓力，團隊人人自危，大家都極力在爭取記功嘉獎的機會，校長承諾會給行政人員擔任各項縣府活動工作人員的機會以爭取記功嘉獎，才終於找到有意願的人。

（二）問題分析：

1. 教育大環境對教師接任行政工作意願之影響。
2. 教師兼任行政工作之壓力。
3. 校長領導風格（轉型與互易）是否影響。
4. 學校組織氣氛是否影響。

（三）解決策略：

1. 領導面：找出提升教師擔任行政工作意願之較佳領導模式。
2. 關懷面：了解教師兼任行政工作之壓力來源及適時激勵。
3. 成長面：學習與成長，營造溫馨友善之校園氛圍，提升教師擔任行政工作之意願。

參、案例綜合分析與評估

綜合以上案例發現安排教師兼任行政工作會產生如此大的窘境，其可能影響之因素有下列幾個因素：

- 一、學校的規模。
- 二、學校所在的地區。
- 三、校長的性別。
- 四、校長的領導風格。

五、校內外相關辦法及制度。

六、學校組織氣氛。

七、行政工作業務量沉重。

肆、理論基礎分析

依據張慶勳（1996）、秦夢群（1999）、蔡進雄（2000）、李貞儀（2005）、王欽洲（2006）、陳碧雲（2007）、林志興（2009）及蔡明貴（2010）等學者研究指出：影響教師兼任行政工作意願之因素有行政工作壓力、學校組織文化、校長領導風格、職務輪動機制、專業發展機制等，茲分述如下：

一、行政工作壓力：

王欽洲（2006）指出行政人員之壓力來源包括：

（一）行政上的壓力：

1. 業務負擔的壓力。
2. 評鑑的壓力。

（二）協同教學的壓力：

「協同教學」是近幾年來相當流行的教學法，注重教師班群的團體合作與集思廣義，行政人員所需執行的任務，在行政上必須提供精神及物質上的支援，方能促成協同教學的進行。

（三）領域課程的壓力：

在行政上，行政人員必須提供教師相關的教學資源，包括各領域專業知識及相關資訊等，有時則必須調整適當的人員或課程等配套措施，無形中增加行政上的工作量。

（四）社會上的壓力：

1. 家長參與學校決策機會增加。
2. 社區發展與學校教育結合。

二、學校組織文化：

陳碧雲（2007）指出社會支持、組織文化、工作條件、個人健康及家庭為影響教師兼任行政工作之因素，但以組織文化因素對教師兼任行政工作意願影響最大。

三、校長領導風格：

王欽洲（2006）以轉型領導、互易領導為例指出校長領導風格對提升教師兼任行政工作意願亦有其影響性。

（一）轉型領導係指領導者發揮個人魅力與同仁建構共同願景，巧妙運用各種激勵策略鼓勵成員自主努力，提升成員道德動機與工作滿足感，促進彼此的成長，以達成組織目標。

（二）互易領導係指領導者運用磋商、妥協、討價還價等策略，或酬賞、懲罰等強制性手段，促使成員努力工作以達成組織目標的領導方式。

李貞儀（2005）在「國民小學校長轉型領導、互易領導與兼任行政職務教師工作滿意之相關研究」中指出：

隨著教育改革如火如荼的推動，校長與教師的關係丕變，傳統威權及行政至上的觀念漸受挑戰，為求有效展現經營管理的效率與效能，校長的領導風格必須彈性調整，轉型領導所提倡的「激發動機」、「魅力」、「知識啟發」及「個別關懷」等概念的運用，皆源自於「魅力領導」、「道德領導」、「願景領導」、「催化領導」、「道德認知領導」、「需求層次領導」等理論的實質闡述，有助於提升校長與教師的互動品質，展現優質的領導績效。而互易領導行為運用「社會交易理論」、「增強理論」、「期望理論」等，協助校長適時察覺教師需求，及時給予教師實質的指導與報酬，以提升兼任行政職務教師之工作績效與滿意程度，一旦滿意度提升，擔任行政工作之意願就會提升。轉型、互易領導兩者權衡運用，成為兼具精神與實質面的領導風格，而張慶勳（1996）、秦夢群（1999）及蔡進雄（2000）等人的研究指出國民小學校長領導行為有轉型、互易領導均衡運用的趨勢。

四、職務輪調機制：

林志興（2009）研究後顯示，教師兼主任在教師組織承諾、組織認同

方面明顯高於級任教師。因此鼓舞有企圖心之教師擔任行政工作，並鼓勵行政人員輪調，可提升學校績效，也展現學校創新以因應時代潮流。

五、專業發展機制：

蔡明貴（2010）研究後指出，學校行政人員對於專業發展具有高度需求，因此如能由主管單位建立行政人員專業發展機制與設置專責單位，或由學校妥善建立 SOP，將能提供遭遇困難時的解決方式，使處理行政事務時更加有效率及順利。

伍、成功經驗

一、案例一：特殊行政職位教師較無意願擔任時如何解決？

（一）改變校長的領導風格：

1. 校長以身作則（感化教師）。
2. 校長採關懷激勵（瞭解教師的需求）。
3. 運用次級團體的力量（善用領頭羊）。
4. 採用第五級修練（鼓勵教師進修成長、接受挑戰）。

（二）學校組織再造勞役均衡：

1. 學校員額管控，增聘臨時人員。
2. 學校組織再造，處、室、組工作重分配，每組工作力求均衡。
3. 訂定校內處室主任、組長職務輪動辦法，每二年做輪動，增加不同職務之歷練經驗。

（三）型塑學習型組織：

1. 成立讀書會與學習社群。
2. 鼓勵年輕與有理念的教師加入。
3. 定期集會共學、共好。
4. 鼓勵擔任行政工作。
5. 培訓學校行政工作人才。
6. 鼓勵參與主任、校長甄試。

7. 分享教育人員生涯規劃，將擔任學校行政工作與兼任職務融入生涯規劃。

（四）擬訂校內教師擔任行政工作的辦法：

內容規定每位教師有擔任行政工作的意願，採輪流制辦法經校務會議通過。

二、案例二：主任職位長期因不同因素不斷變動，要如何解決？

（一）型塑學校願景：

1. 專業領航，塑造正向行政生涯發展願景。
2. 公開表揚私下激勵，描繪行政進階自我實現圖像。

（二）建立支持制度：

1. 服務行政，促進行政教師正向互動氛圍。
2. 行政規畫以協助教師解決問題為考量，營造和諧氛圍。

（三）促進專業成長：

1. 社群讀書會，累積儲備主任人力資料庫。
2. 辦理校長及主任讀書會，以學習社群方式錄取者眾。

（四）建構輔導網絡：

1. 轉介借調學校，協助行政職務歷練機會。
2. 校內候用主任協助借調至他校，並成為行政智囊團隨時支援。

三、案例三：校長作風強勢教師不願擔任行政工作，只能利用介聘新進人員擔任，要如何解決？

（一）轉型領導：

新進人員應聘後，校長的領導風格已有所改變。針對行政業務部份會給予新人適當的指導，不致於對業務不熟悉；對於師生的各方面表現也有適當的鼓勵，所以這位新進教師迄今已連續兼任十年的行政工作。對於其他級務和行政職務的安排，也會充分的溝通再採適才適所的原則安排。

(二) 溫馨問候：

另外，校長也會在所有老師生日的時，每個月固定辦理慶生會，讓同仁感受到校長的窩心及領導風格的轉變。

(三) 溝通對話：

對於新推動的校務工作或問題時，校長會利用相關的場合或會議，充分溝通與對話，化解行政與教學間的歧見。

四、案例四：校長想要有積極作為，但行政人員與教師不配合，甚至採取不合作運動，要如何解決？

(一) 激勵策略：

鼓舞有企圖心之教師擔任行政工作，並鼓勵行政人員輪調，可提升學校績效，也展現學校創新以因應時代潮流。

(二) 制度策略：

由主管單位建立行政人員專業發展機制與設置專責單位，以 e 化管理為工具，或由學校妥善建立 SOP，將能提供遭遇困難時的解決方式，使處理行政事務時更加有效率及順利。

五、案例五：特殊行政職位教師較無意願擔任時如何解決？

(一) 兼顧轉型與互易領導行為，提升教師兼任行政工作意願。

(二) 善加運用教師獎勵制度，發揮行銷功能，提升優秀行政人員的能見度。

(三) 建立職務輪調制度，鼓勵在職進修，促進良性循環。

(四) 確立標準作業流程，落實經驗傳承，提升行政效率。

陸、成功策略綜合分析

基於以上成功案例策略分析，茲將成功策略歸納為四大面向，包括：關懷面、領導面、制度面以及行政面等（如下圖）。

一、關懷面：

(一) 營造行政與教師良性互動文化。

- (二) 型塑學習型組織。
- (三) 了解教師需求。
- (四) 適時減輕行政教師的工作壓力。

二、制度面：

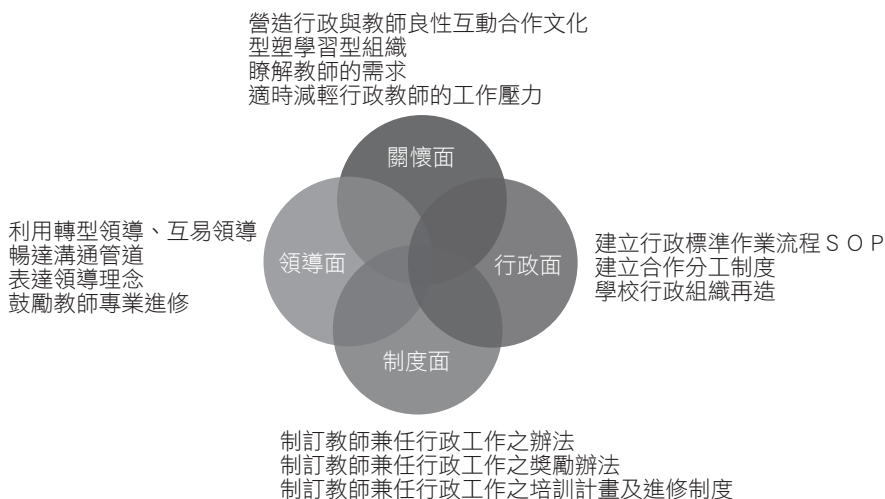
- (一) 訂定教師兼任行政工作辦法。
- (二) 訂定教師兼任行政工作獎勵辦法。
- (三) 訂定教師兼任行政工作之培訓計畫及進修制度。

三、領導面：

- (一) 利用轉型領導互易領導。
- (二) 暢通溝通管道。
- (三) 表達領導理念。
- (四) 鼓勵教師專業進修。

四、行政面：

- (一) 建立行政標準作業流程 SOP。
- (二) 建立合理分工制度。
- (三) 學校行政組織再造。



柒、未解決問題

本個案研究尚待解決問題如下：

- 一、教師職級務輪動辦法。
- 二、教師兼任行政工作獎勵辦法。
- 三、學校員額管控，人事無活化空間，無法安排年輕、有活力的教師兼任行政職務。
- 四、減輕學校的行政工作壓力之具體辦法。
- 五、行政工作分配的平衡與均等。
- 六、課稅配套措施對行政人員部分之重新考量。

捌、行動研究及討論

本個案及議題可供進行後續研究的方向如下：

- 一、不同規模、地區、性別、領導風格的校長，其行政人員滿意度調查。
- 二、校長領導風格及行政人員之個案研究。
- 三、不同規模、地區、性別教師兼任行政工作滿意度。

參考文獻

- 王欽洲（2006）。國民小學行政人員工作壓力與學校效能之研究。國立嘉義大學國民教育研究所未出版碩士論文，嘉義。
- 李貞儀（2005）。國民小學校長轉型領導互易領導與兼任行政職務教師工作滿意之相關研究。國立嘉義大學國民教育研究所位出版碩士論文，嘉義。
- 林志興（2009）。台中縣國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究。國立台中教育大學未出版碩士論文，台中。
- 秦夢群（1999）。營造學習型組織學校：教育行政人員應有的體認與策略。教育資料與研究，27，9-12。
- 張明輝（1999）。學校教育與行政革新研究。台北市：師大書苑。
- 張慶勳（1996）。國小校長轉化、互易領導影響組織文化特性與組織效能之研究。高雄師範大學教育系博士論文，高雄。
- 陳碧雲（2007）。新竹市國民中學教師兼任行政工作意願及其影響因素之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班碩士論文，台北。
- 蔡明貴（2010）。臺北縣國民小學學校行政人員專業發展需求及其影響因素之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班碩士論文。台北。
- 蔡進雄（2000）。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育學研究所博士論文。台北。
- Peter M. Senge（2003）。《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》，臺北：天下遠見，曾于珮譯。

學校媒體公關與校園危機處理

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：王如杏、許俊傑、陳紅蓮、林俊賢、徐文成、脈樹·塔給鹿敦、林進鎰、陳育民

壹、前言

我國自 1994 年教育改革聲浪風起雲湧，社會各界對教育鬆綁、權力下放呼聲四起，教育民主化的訴求逐漸形成，在如此多元開放的教育環境之下，學校教職人員的媒體公關素養變成有效民主溝通的條件。

學校公共關係是學校運用各種行政作為、溝通媒介及行銷策略等各種信息傳播方式，透過校內外公關，形成學校、家庭與社會民眾雙向回饋、多向交流的訊息網路，使三者互相瞭解，從而建立良好關係，且使學校塑造良好形象，終獲社會民眾支持、信任與協助，而能有效發揮學校教育功能。

學校公共關係不僅要做好校內公關，校外公關也必須妥善規劃，以協助學校因應社會變遷過程中爭取更多支持與資源。校長的領導風格影響全校教職員工；對外的公共關係以及與媒體的互動模式，也直接影響全體成員。因此，建立良好的媒體互動關係，將有助於學校的公共關係發展。

在多元開放的社會中，學校應善用媒體的功能，讓學校辦學宗旨與理念傳達給社會大眾了解，並且善用媒體力量達到訊息傳達與雙向資訊的流通，尤其在學校危機處理時，能適當運用媒體以降低大眾對學校的負面印象。

因此，學校與媒體建立良好關係，以傳達學校正確的消息與提高學校的能見度，乃為重要課題。校長與媒體互動，從認識媒體開始，再到了解媒體，從而運用媒體，無論是在校園事件危機處理或學校形象包裝宣傳等，都有很大的助益。

本節首先說明本研究主要目的，其次分析三件近年來媒體報導之校園危機案例，再次歸納小研究成員建議之待答問題，最後說明本研究採取之研究方法，說明如下：

一、研究目的

- (一) 培養研究員建構議題（校園危機處理之媒體公關策略）導向之研究能力，提升高層次思考能力，發揮小研究合作學習之效能。
- (二) 探討台灣媒體生態特質，歸納合宜的「校園危機處理之媒體公關」策略，提供學校危機管理參考。
- (三) 探究校園危機處理之媒體事件，學校所面臨之困境以及應有之解決策略，提供校長校務經營參考。

二、案例摘要

本研究分析學生跳樓自殺之媒體事件、國中學生性騷擾之媒體事件及國中校園霸凌之媒體事件，摘要說明如下：

(一) ○○國小學生跳樓自殺之媒體事件：

某國小六年級張姓女學童於下午第七節綜合課程中，突然推開窗戶，跨過高約一百卅公分的欄杆從四樓陽台一躍而下，送醫後不治；由於同班同學曾目擊她下課時不斷哭泣，加上女童桌上遺留的日記本記載「心情 no ok」，警方研判女童可能因感情因素想不開才會跳樓輕生。

(二) ○○國中學生性騷擾之媒體事件：

某國中於一年級下學期時，即有男同學故意觸碰女同學的情形，但剛開始時女同學不以為意，到二年級時情況漸趨惡劣。十一月初，有兩名男同學跑到女生廁所，以十元硬幣撬開廁所後門後跑掉；十一月二十五日自習課後，即發生男同學集體騷擾同班女同學的事件，由於受騷擾的女同學害怕被報復，一直不敢說出來，直到十二月中旬，整件事情才曝光。

(三) ○○國中校園霸凌之媒體事件：

桃園縣○○國中六、七十位老師向立委羅淑蕾連署陳情，指學生不但帶西瓜刀恐嚇老師，甚至揚言要拿槍幹掉老師！校長粉飾太平，學務處也不處理，警察到校處理時，竟要老師向學生道歉，涉嫌吃案。

三、待答問題

- (一) 媒體報導之校園危機事件，其案例的真實情境為何？
- (二) 針對案例情境，剖析事件問題之淺層與深層因素為何？
- (三) 針對問題焦點，分析個案學校之解決策略適切程度為何？
- (四) 根據台灣媒體生態，學校媒體公關可行的因應策略為何？
- (五) 校園危機處理之媒體公關，可能面臨之困境與限制為何？

四、研究方法：

本研究主要採用文件分析、歷史研究法及焦點座談法，說明如下：

(一) 文件分析

本研究蒐集學校危機事件之媒體報導文件，將個案新聞報導的「連續記錄文件」(running record)，作結構性的個案文件分析。藉由此連續性的文本資料，分析出媒體報導的取材與角度，了解媒體人的觀點與思維，進一步推演出如何與媒體應對溝通的公關之道。

(二) 歷史研究法

歷史研究法是以敘述方法對某一過去事件作詳細的描述，通常也是個案研究法。著重於時間序列敘述，通常由歷史、人物、制度著手，重視人、事、時、地、物，找到概念之間相互的關連性，以解釋事件的本末，歷史研究法是本研究的立論基礎。

本研究針對○○國小學生跳樓自殺之媒體事件、○○國中生性騷擾之媒體事件以及○○國中校園霸凌之媒體事件，三個個案進行輿情報導之資料蒐集與分析，研究學校因應危機處理之策略與事後造成之媒體公關效應。

(三) 焦點座談法

在資料蒐集的初期，首先召集小研究成員進行焦點座談，就個人在學校服務所觸及的個案經驗進行交流，發現個案中的關鍵概念，例如：學校偶發事件、校園危機處理、媒體採訪、媒體報導、與媒體的溝通互動……等等。小組研究成員對於校園危機處理的媒體公關，

有許多的看法與因應的經驗，從互動過程當中激發對此研究新的想法。

本研究從議題形成階段、個案問題的因素分析、學校的解決策略、文獻探討與成功經驗分享、反省可能產生的新問題、結論與建議等六個階段，皆持續進行六場次小組研究內部焦點會談，進行階段性的研究成果簡報，焦點座談包括 2 位資深輔導校長及 44 位候用校長，焦點座談建議事項與結論，作為本研究論述之基礎。

貳、研究議題

本節說明本研究主要名詞之定義以及議題形成歷程，說明如下：

一、名詞定義

（一）校園危機處理

危機（crisis）一詞源自於希臘古文，是指醫學上的「轉捩點」（turning-point），亦即病情轉好或惡化的關鍵時刻。危機就中文字面意義來解釋是指「危險」（risk）與「機會」（opportunity）之研究合（教育部訓育委員會，2003）。

「校園危機處理」一詞，包括三個重要觀念：一是校園，一是危機，一是處理。「校園」，是校園危機管理的環境；「危機」，為校園危機管理的潛在威脅；「處理」，則是校園危機的處理方式。

本研究認為危機處理意涵包括二層面，一是採取預防措施，避免學校出現危機；另一是危機事件發生時，必須有效處理。本研究所指之校園危機處理係指，校園危機處理就是在校園發生危機時能夠內有效處理，使傷害減到最低。

（二）媒體公關

林志成（2001）認為學校公共關係的功能與目的包括：

1. 透過教師個人公關，使家長充分了解教師教學風格及教育理念，進而配合支持教師教學，以提高班級經營成效。
2. 有效化解誤解、建立共識，增進校內外之間的相互了解及建立良好關係。

3. 建立學校良好形象，爭取資源與支持，並有效減低或化解危機的衝擊，以提高辦學績效。

4. 傳播並宣揚學校辦學效能等功能與目的。

熊源偉（2002）認為公共關係可以說是社會組織為了塑造形象，透過傳播、溝通等手段來影響公眾的科學與藝術。公共關係（public relationship, PR）英文原意中常見者有下列三種意涵：

1. 公共關係狀態：社會組織在公眾心目中的形象的總和。
2. 公共關係活動：社會組織為了塑造自身的良好組織形象而從事的各種實際運作，包括協調、溝通和傳播等活動。
3. 公共關係學科：作為一門應用性很強的學科，公共關係學有著完整的研究對象、任務和方法。

洪啟昌（2001）指出學校公共關係是以教育目標為前提，有計劃且持續的運用各種傳播媒介，從事長期的資源投入，經常與學生家長、社區民眾、相關機關組織進行互動溝通，營造相互了解、和諧的關係，以獲得所有公眾對學校的信賴，並進一步支持與協助學校，使學校教育能不斷地進步且適當地呼應社會需要。

林進丁（2002）認為媒體是運用雙向溝通的方式，鼓勵民眾提高參與學校的興趣，參與學校的興趣，以增進或刺激民眾與學校的相互了解，進而有效地合作，建立和諧互動關係。

媒體公關係指機關團體為建立品牌，獲得社會信譽，運用媒體企劃或傳播新聞議題與公關活動，建立機關團體的社會形象。

本研究認為學校媒體公關係指學校主動或被動與媒體進行互動溝通，尤其是學校發生危機事件，通常是媒體關注的焦點和報導對象。本研究所指媒體公關係指學校危機處理時，為有效控管媒體報導造成個人或學校的傷害，學校應當採行的媒體公共關係策略及作法。

二、議題形成歷程

首先，由小組研究成員提供媒體報導之重大校園危機事件，進行小組研究討論，找出本研究所需進一步深入研討之案例。

其次，根據成員列舉個案的案例描述，我們發現了一些「關鍵字彙」，

例如：學生跳樓、校於霸凌、午餐中毒、校園性侵.....等，將之歸納在「校園危機」這個「概念層次」。

再者，綜合媒體報導類型，報紙報導、電視新聞、網路新聞.....等，歸納為「媒體事件」。

最後，分析學校進行危機處理時，所採行的因應策略，針對媒體的公共關係與溝通技巧等，將之歸納為「學校處理」。

從案例描述中，萃取出關鍵字彙，將關鍵字彙統整出核心概念，如圖 1 所示：

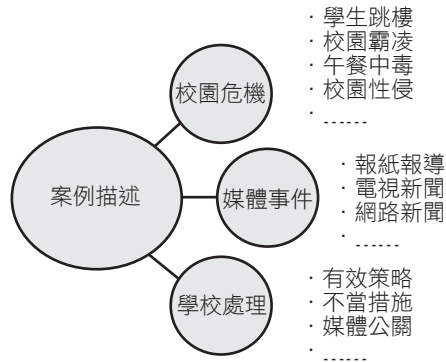


圖1

校園危機處理案例架構圖

校園危機處理是一項大範疇的概念，其中有一部分是媒體因應，處理得宜則讓危機處理順利度過，處理不當則可能讓危機加劇，因此，校園危機的媒體公關是本研究要探究的重心。釐清小組研究成員關心的案例背後的核心概念：校園危機、媒體事件、學校處理、案例分析，經由研究員深度匯談，討論出具有高度共識與代表性的議題。本研究以案例作為研究之文本，本研究議題定為校園危機處理之媒體公關案例研究分析架構。如圖 2 所示：

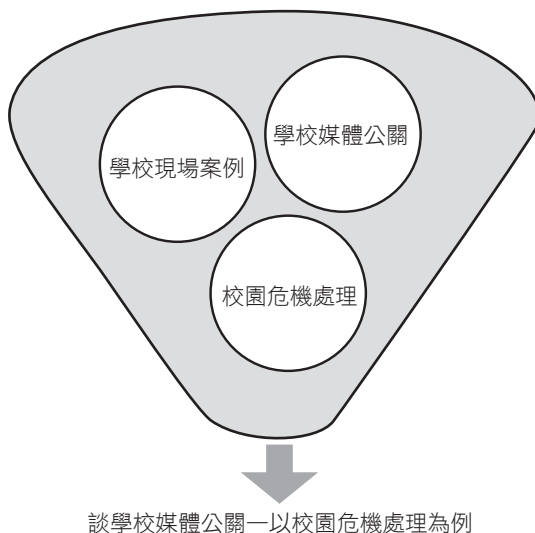


圖2

校園危機處理媒體公關分析架構

參、研究設計與流程

- 一、本研究首先採用文件分析法進行案例蒐集，其次透過專家焦點座談形成研究議題。
- 二、本研究主要運用文件分析法、歷史研究法與焦點座談，分析三個不同個案問題的深層及淺層因素。
- 三、本研究運用文件分析法、歷史研究法與焦點座談，探討個案學校的解決策略，分析其適切性，及後續媒體效應。
- 四、本研究輔以文獻探討與成功經驗分享，歸納學校因應危機處理合宜的媒體公關策略。
- 五、本研究透過焦點座談，反省危機處理可能衍生的新問題。
- 六、上述研究過程六階段，持續進行六場次小組研究內部焦點會談及五場次階段性的研究成果簡報，由 2 位資深輔導校長及 44 位候用校長參與焦點座談，整理座談意見，作為本研究論述之依據。

七、根據研究結果撰寫研究結論與建議。

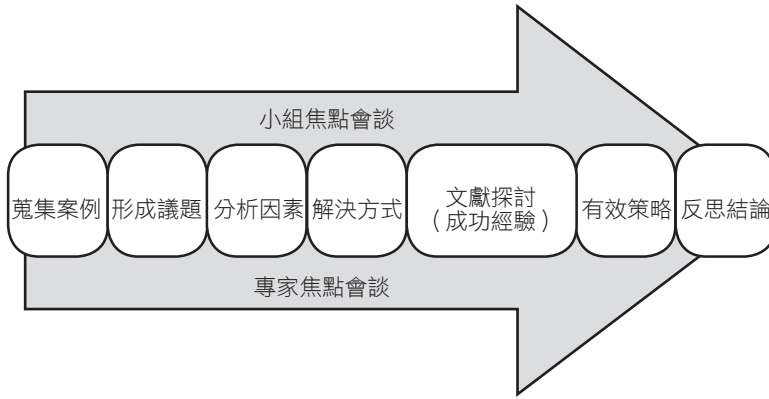


圖3

研究流程

肆、文獻探討

本研究針對校園危機處理及媒體公共關係相關理論，進行分析研究，說明如下：

一、校園危機處理相關理論

危機發生後常常伴隨著威脅，會引起損失、傷害或死亡。假如不採取相關補救措施，就會對個人或是組織產生負面的影響（Dutton, 1986）。

Hermann（1969）：從危機的定義中，大體而言可找出三項共同要素：

- （一）危機乃未曾意料而倉促爆發所造成的一種意外。
- （二）威脅到組織或決策單位之價值或目標。
- （三）在情況急遽轉變前可供反應的時間有限。

根據 Sturges（1994）及 Coombs（1995）的界定，危機的情境包括主觀與客觀兩個層面，客觀層面為危機種類與危害程度，主觀層面著重在認知與評價層面，乃社會大眾對危機責任歸屬的認定。

Sturges（1994）從客觀層面界定，認為危機情境有三種面向：危機的重要性、立即性、以及不確定性，這三種面向共同建構出危機的情境。外界

對組織的評價除了這三種情境面向之外，會受到組織的危機傳播作法的影響。

Coombs（1995）從主觀層面來界定情境，主張對情境的認定需從社會大眾的感知面著眼。認為危機情境是隨著人們對危機的歸因情況而定，如果人們認為危機是外在造成、組織操控性低、而且發生機率低，則其所認知的組織責任程度便會相對降低；反之，人們對組織責任的要求就會越高，危機事件對組織造成的形象傷害也會越大。

謝謹如（2000）由校園危機的意義來看，校園危機處理的目的是：

（一）化解疑慮，澄清謠言

當危機來臨，消息的傳布常常很快速；有的消息又是錯誤，以訛傳訛，必會引起不必要的恐慌。

（二）展現學校危機處理的能力

平時就要有危機意識，有計劃、有組織，做好安全教育，遇到危機來臨，要臨危不亂，啟動危機處理小研究，研擬有效對策，發揮團隊精神，眾志成城，謀定而動，誠懇而且負責任的態度，積極處理，必能化危機為轉機，使傷害減到最低，事件能圓滿落幕。

（三）維護學校師生身心的健康

危機處理所擔負的責任，除了坦誠公佈校方處理對策，應藉由充分溝通，了解學生的心理需求，協助學生從事心理諮商與復健，同時加強安全措施與安全教育。

（四）維持學校正常運作

危機處理的最終目的，在於紓解危機帶來的情緒與壓力，要溝通良好，充分了解，化解疑慮，澄清謠言，使校園趨於平靜，教師專心教學，學生安心上課，維持學校正常運作。

英國學者 Blackley 指出，危機因應的準備與管理可分為評估、預防、準備、回應、恢復等五個階段，各階段應執行的內容如下（引自朱愛群，2002）：

（一）評估

此階段是指利用學校熟悉的組織危機系統，來達到偵測研究之危險訊息與程度。評估的重點在於預測危機，關鍵思考問題包括危險在哪裡？危險的程度如何等。

（二）預防

此階段是指學校必須發展出因應危機的計畫，預防的重點在於針對學校安全防護最弱的部分，制定危機應變計畫、面對新聞媒體、和警政單位聯繫、擬定具體的行動程序及作業內容。

（三）準備

此階段的準備活動，除紙上作業的危機處理計畫之外，尚須包含充分的危機溝通系統，協調各相關單位建立共識，並建立大眾危機通報警訊系統、實施訓練及模擬演練等。

（四）回應

此階段則要求組織成員應具彈性、經驗與專業知識，對於臨時發生的事件能夠迅速反應的能力。

（五）恢復

此階段的主要職責在照顧受到安全危害的人員，幫忙清除災害和現場，或做後續處理，並以此經驗作為下次危機處理的基礎。

洪啟昌（2004）提出危機溝通 8F 原則：

（一）事實（Fact）：說明事實真相，蒐集所有與危機有關的資料，並在媒體到達前就整理好。針對五個 W 先準備答案，這是媒體一定會提問的五個問題：誰（Who）？什麼（What）？何時（When）？在哪裡（Where）？為什麼（Why）？在保護當事人與周遭相關人員隱私權的前提下，可說明事件發生經過、校園機制啟動運作、現階段處理結果、未來教育策略等。

（二）及時（First）：第一時間主動對問題做出反應，遺憾（道歉）、防止未來相同事件再度發生、賠償、恢復。

- (三) 迅速 (Fast)：危機發生後，要告訴自己鎮定果斷。
- (四) 坦率 (Frank)：誠實建立信任，是與公眾進行危機溝通的最重要的基礎。
- (五) 感覺 (Feeling)：表現出同理心的態度與行為。
- (六) 討論 (Forum)：危機處理應由團隊處理的模式進行、連結橫向、縱向溝通、平時即建立危機處理流程並不斷演練。
- (七) 靈活性 (Flexibility)：蒐集先前報導，隨時更新。
- (八) 回應 (Feedback)。

陳啟榮（2005）指出學校之所以要管理危機，在於「危機」因子，這個因子具有下列特性：

- (一) 不可預測性：危機何時發生，不容易預測。
- (二) 即時性：危機產生時，都是一下子來臨。
- (三) 震撼性：危機來臨時，可能會帶給成員心理的恐慌或震撼。
- (四) 威脅性：危機一旦出現時，將會對個人或組織產生威脅感。
- (五) 不穩定性：危機通常不會是例行或固定，而是處於不確定或不穩定的狀態。
- (六) 新聞性：危機所產生之效應常常具有新聞性，因此每當危機發生之際受到大眾傳播媒體的大肆宣傳與報導。

朱愛群（2002）認為危機管理的有效性在於先發式（proactive），而非反應式（reactive）的危機管理。有效的危機管理是綜合預先的管理措施，使組織能協調與控制緊急狀況的回應。危機是任何狀況的轉捩點，有效危機管理使組織擴大成功的機會，減少失敗的危險。

危機管理（crisis management）常常與危機處理（crisis control）彼此間常常產生混淆，以下針對兩者之特性加以分析並予以釐清，如表 1。

表1

危機管理與危機處理的比較表

類 別 項 目	危機管理 (crisis management)	危機處理 (crisis control)
考量範圍	事前、事中與事後	事後的處理
主要功能	事前的有效預防、事後的有效解決	事後的有效解決
策略取向	主動、積極、正向	被動、消極、負向
構成要素	預防、控制、善後管理	控制管理

資料來源：修改自陳啟榮（2005：125）

詹中原（2004）認為危機是一種威脅國家利益及基本政策目標的情境。危機具有時間壓力。危機要求必須立刻做決定。危機含有高度戰爭爆發之可能。

朱愛群（2002）認為危機各時期的各項管理措施應有其階段與步驟，如圖 4：

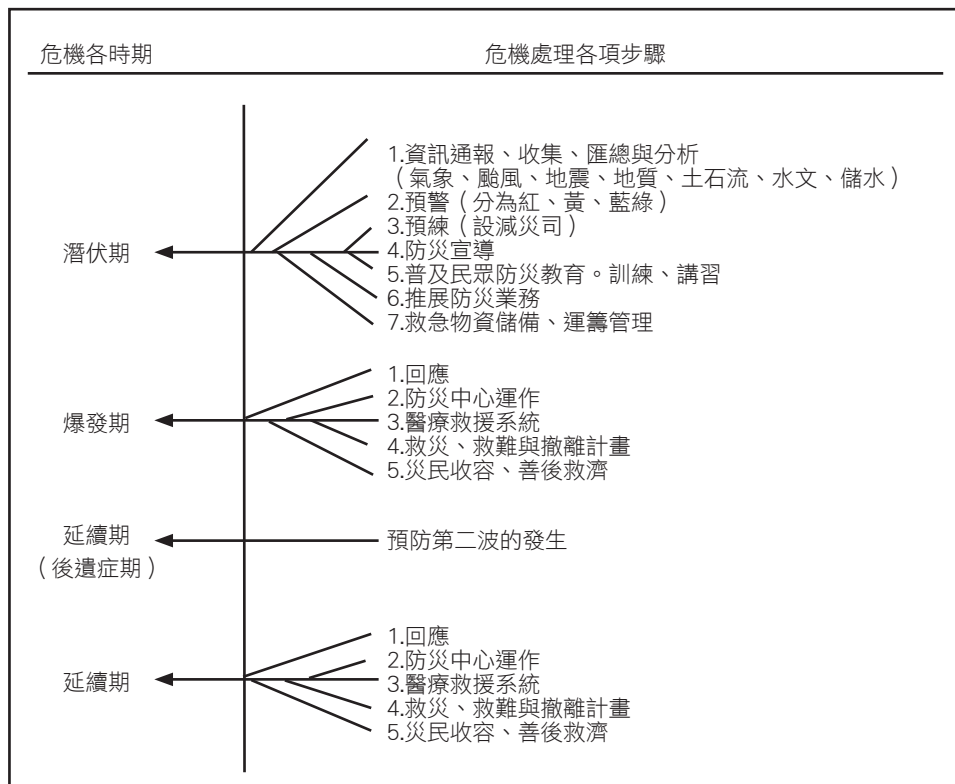


圖4

危機各時期的各項管理措施

資料來源：朱愛群，2002：85。

綜上所述，瞭解危機處理程序，掌握危機多變的特性，消極方面在發生危機事件時能有效因應掌控處理，積極層面建構校園安全的預防性認知與創新性的思維與作法，來開創新局，創造學校組織績效。

二、學校媒體公關相關理論

Norris（1984）強調公共關係是一種說服效果，即一種有計劃的說服，為了改變反對的民意或加強支持的民意而存在。Kindred（1963）認為學校公共關係的目的有下列八項：

- (一) 讓社會大眾明智地瞭解學校的運作情形。
- (二) 確定社會大眾對學校的看法與期望。
- (三) 爭取社會大眾對於學校教育給於適當的經費支援。
- (四) 激發民眾對提昇學校教育品質的一份責任感。
- (五) 贏得民眾對教育人員及學校教育的善意、尊重與信心。
- (六) 實現民眾對改革的需求及其他企圖，以促進社會進步。
- (七) 讓民眾參與學校工作並解決問題。
- (八) 促進學校與社區的真誠合作，共同為改善社區生活而努力。

有效的傳播為公共關係活動基本要求與動力，而說服力強的公關工作者必須利用受訊者能瞭解的符號，進行有效的雙向傳播（鄭貞銘，2000）。

謝文全（2003）認為學校公共關係是「學校運用媒體溝通、服務及其他活動方式，與社會民眾建立相互了解與良好關係的歷程，以獲得社會民眾的支持與協助，並促使學校教育能符應社會的需要。」辦好學校公共關係主要有以下五種途徑（謝文全，2003）：

- (一) 了解並接觸社區
- (二) 讓社區了解及接觸學校
- (三) 為社區提供服務
- (四) 把學校教育辦好
- (五) 運用社區資源

林志成（2001）認為學校公共關係是：「學校運用各種信息傳播方式，透過校內外公關，形成學校、家庭與社會民眾雙向回饋、多向交流的信息網路；並使三者相互了解建立良好關係，且使學校塑造良好形象，終獲社會民眾支持、信任與協助，而能有效發揮學校教育的功能。」學校公共關係的推動策略如下（林志成，2001）：

- (一) 建立正確的學校公關觀念。
- (二) 慎選學校公關人員，發揮學校公關功能。
- (三) 明訂推展公關的長中短程計畫，或將其計畫納入年度計畫中，加以多元化評估，俾落實並發揮高附加價值的學校公關功能。
- (四) 善用溝通行銷策略，辦理高質量、高參與度、高教育性之各種活動，有效行銷學校特色及辦學績效。
- (五) 辦理以學校為根本的合作型進修工作。
- (六) 突破資源與經費不足之迷思，以績效辦公關，善用各類組織有效爭取社會資源。
- (七) 妥善處理學校與民意機構間的公關，化阻力為助力。
- (八) 重視平時公關及新聞發佈技巧，有效化解學校危機等策略。

林月盛（1995）指出善於經營學校關係，將能更有助於學校的進步發展。楊君琦、劉仲矩、徐木蘭（1997）在〈非營利組織公關策略之初探〉一文中介紹三種模式，分析整理如表 2：

（一）公關模式分析

根據 Grunig 和 Hunt 提出的對等模式，指出公關模式分為新聞代理、公共資訊、雙向不對等與雙向對等，Grunig 認為只有雙向對等模式才是最好的，但是其學者認為依照不同情境可選擇不同的模式。

表2

Grunig 和Hunt公關模式

類型	目的	傳播性質	傳播模式	研究角色	適用組織 複雜程度	適用組織 規模
新聞代理	向眾人宣傳組織或產品	單向並非事實	從來源到接收者	少，僅達宣傳效果	低	小
公共資訊	向公眾宣傳資訊	單向事實	從來源到接收者	少，屬可讀性調查	低	大小皆可
雙向不對等	用科學方法說服公眾	雙向不平衡效果	來源與接收者雙向流通	重要，改變公眾態度	高	大
雙向對等	達到組織與公眾的相互了解	雙向平衡效果	來源與接收者雙向流通	評估公眾的了解程度	高	小

資料來源：引自楊君琦、劉仲矩、徐木蘭，1997，44-48。

(二) 權利關係論

由 Schlesinger 提出，他認為公關決定繫於組織間的「權力結構差異」「成本效益」間，公關的任務在於爭取媒體資源以發展完善的訊息，爭取媒體資源的籌碼包括：組織制度化的程度多寡，也就是內部分工程度與所佔的社會程度；財物基礎，這項財物基礎就是指提供媒體訊息的津貼為前提；文化資本指組織是否具有強大的專家學者知識，此為強大的文化資本威力。

(三) 競局理論

指非營利組織與其他方面若達到零和局面，有損組織宗旨，唯有非零和觀點才能擅用社會資源。如出版者與出版商之間處於零和競爭，煙商和民眾發起拒煙活動則是非零和代表。

謝文全（1993）認為，學校公共關係的總目的在於結合學校與社會的力量，以充分發揮學校的功能。分析言之，其目標有四：讓學校及社會（尤其是社區）相互瞭解。贏取社會對學校的信心與支持。使學校得以適當地運用社區資源。社會因與學校合作，而使其公益獲得更大的保障與進展。

湯堯（2001）從社會行銷概念因素分析，社會行銷觀念要求行銷者在從事行銷活動時，則必須要能兼顧行銷者的目標、顧客的需要和欲望以及社會的長期利益，設法求取三者間的平衡（如圖6所示）：

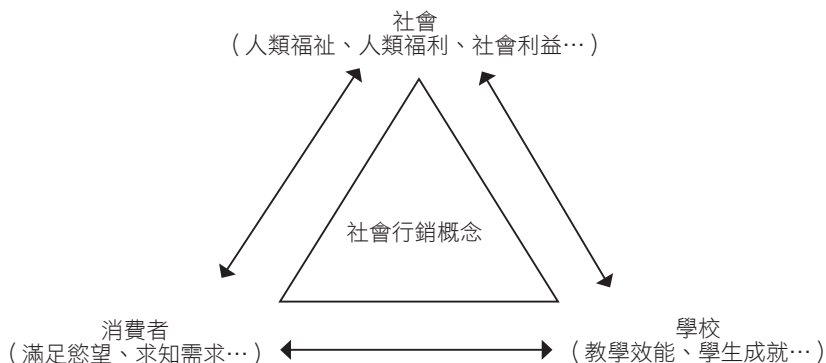


圖6

社會行銷概念因素圖

資料來源：湯堯，2001：245

由上可知，學校跟媒體關係應視情境給予不同的模式，且應了解學校與媒體間權力運作關係及建立非零和的代表，身為學校教育經營管理的相關人員應對於媒體應詳加了解才可擅用媒體力量，充分達到學校傳播目的。

三、學校媒體公關類型

（一）現行媒體主要分類

1. 以媒體呈現方式分類：平面媒體、電子媒體、口語媒體。
2. 以傳播媒介方式分類：大眾傳播媒介如報紙、電視、雜誌、廣播等。公司傳播媒介如企業內部刊物、公司簡介、書籍、錄影帶、

幻燈片等。其他傳播媒介如口頭式傳播，如演講、面談、電話等；書面式傳播，如信函、海報、傳單等。

（二）學校媒體公關形態

1. 與報紙關係

學校對報紙主要是以訊息發布為主，如學校內的活動預告及發布具有新聞價值的訊息等。

2. 有關專題報導

通常專題報導的來源主要是主動發布純淨的新聞方式、學校主動找媒體合作與支援媒體或是媒體主動找學校來發布專題。其內容規劃大多以感性情節描述且較易觸動人心的報導為主，所運用的媒體方面包括報紙的社會公益版、地方新聞版、藝文版副刊、流行資訊版等與雜誌中人物專訪、每月主題等。

3. 與廣電媒體關係

與廣電媒體聯合宣傳可以用誘因作為交換條件且用擅用聯合宣傳的策略；運用公共論壇節目學校有較長時間可以在節目中發揮其觀點如校長參加公共論壇等；擅用社區電台活動預告與社區民眾較為貼近較容易產生宣傳效果。

4. 電子新聞與電子新聞稿

電子新聞是一項重要的新聞媒介，學校也可運用這些電子媒體發布訊息，針對新聞稿方面盡量寫好文字稿，主動積極發布新聞為主。

（三）學校媒體公關的困境

秦夢群（1997）中指出媒體感興趣的學校新聞大多為下列幾點：有教育創新的新聞訊息；有關重大人士經費的如學校斥資興建大型工程；不尋常的消息；有爭議的消息如學生被不當處罰；具有危機的訊息如性騷擾案。其中媒體報導的方面有正面與負面，要了解媒體的關係，要對危機進行適當的處理，如此才能讓學校消息正確的宣傳。

王馥蓓（無日期）針對台灣媒體發展現象指出危機處理有以下五

大現象：媒體生態圈造成危機如滾雪球般越來越大；全球無國界，壞事傳千里；網際網路已逐漸成為製造危機新聞的溫床；台灣媒體經營面臨挑戰，已對新聞品質造成影響；台灣媒體報導已對政府決策方向產生重大影響。

黃瓊慧（2002）研究指出影響學校公共關係的因素歸納為：

1. 家長方面：缺乏正確教育觀念、社經地位低、教育程度不高、刻板印象及學生成就低落。
2. 教師方面：缺乏公關理念、缺乏熱誠、意願低落及學校氣氛緊張。
3. 行政方面：主導人不重視、經費不足、行政配合度不高、行銷不夠、活動吸引人不足及怕人情（政治）壓力。

媒體對學校公共關係而言，是一項重要的管道，與媒體建立良好的關係有助於學校的能見度以及消息傳播的速度，並能夠充分將學校理念傳達出去引發大眾對學校的良好印象建立。但是學校公共經費預算不足、缺乏專業的組織與人員的負責、校務繁忙、缺乏長期公關計畫、教職員理念缺乏專業素養，無法勝任。

（四）學校媒體公關可行做法

為推展教育公共關係，教育機構首先要努力的方向是，做好內部公關，凝聚向心力，提振士氣（Goldring & Rallis, 1993）。再好的教育公共關係方案，都沒有辦法使很差的教育機構能長久得到大眾的支持。虛假、偽裝的宣傳，一旦被識破，教育機構的形象將被徹底毀滅（熊源偉，2002）。

學校可以利用各種正式或非正式的調查活動，瞭解公眾的需要及對學校措施的看法，並加以研究分析，做為設計公共關係方案及決策的基礎，有了政策、方案之後執行傳播。最後，對執行結果加以評估，做為修正或調整公共關係計劃的參考。

綜上所述，學校對媒體公關具體可行做法如下：

1. 應認識地方性版面負責人，大都市也應包含電視相關人員。
2. 主動邀請大眾媒體參加學校活動與學校訪問介紹學校值得介紹之處且主動積極宣傳學校重要教育訊息。

3. 了解傳媒的政治意識及對教育看法，了解專人的背景立場與對教育的態度等。
4. 準備清楚有關學校的資料，照片等並且公平的對待各媒體，避免獨家新聞的產生。
5. 發布新聞時應指定專人發布學校新聞，如果主動提供新聞稿應該簡潔少用形容詞。
6. 公關人員要主動出擊，不要坐著等待傳媒，且學校應該設立公關電話專線負責人且提供媒體訊息的聯絡方式。
7. 發出新聞後應主動連絡傳媒，以確定是否了解內容並且提供正確迅速的答覆疑問。
8. 對不實的報導應主動與媒體聯絡，理解原委與更正且不要為了提高聲譽而造假。

伍、案例探討

本研究分析三個校園危機事件媒體案例，包括本研究分析學生跳樓自殺之媒體事件、國中學生性騷擾之媒體事件及國中校園霸凌之媒體事件，說明如下：

一、甲案（學生跳樓自殺事件）

（一）案例問題描述

電子報報導：情字難解，小六女上課跳樓亡（張君豪、林家群、陳俊雄，2008/05/02）

土城某國小六年級張姓女學童昨天下午上課上到一半，突然推開窗戶從十五米高的四樓陽台一躍而下，送醫後不治；由於同班同學曾目擊她下課時不斷哭泣，加上女童桌上遺留的日記本記載「心情 no ok」，警方研判女童可能因感情因素想不開才會跳樓輕生。

土城某國小六年同學正在學校四樓教室上第七節綜合課程，坐在教室最右邊倒數第三個位置的張姓女學童（十二歲）突然站起來打開陽台落地窗，跨過儲放掃具處，跨過高約一百卅公分的欄杆一躍而下。

校方緊急通報教育局並派校內老師對該班同學進行心理輔導。縣

府教育局特教科長表示，女童下課前突然離開座位，隨即發生墜樓事件，詳細墜樓原因仍須調查。女童導師則說，女童在校表現正常，個性不易與人衝突，輔導紀錄也無特殊狀況。

事發後，記者查訪校園，有同年級同學低調表示，曾看到出事女童下午下課時間躲在走廊角落哭泣，認為張女昨天到校時就「感覺怪怪的、心情很差！」警方在跳樓女學童座位上發現一本日記本，張童在昨天的日期旁註記「心情 no ok」，並寫下「不要再來煩我了，不好玩」等悲憤字句。

與同學有心結缺少抒發管道據了解，張姓女童疑似對一名校內男同學「劉弟弟」有好感，對班上另一位女同學介入兩人間的互動頗有微詞。她在日記中寫道「當幹部有什麼了不起！裝模作樣，不要只會裝可愛勾引男生，反正快畢業了，這樣就不用看到她！」等童稚批評。

張姓女童認為班上另一位女同學「自己的事管不好，卻插手管我的事，小事要管，班上大事卻不管！」警方研判張姓女童可能因感情問題，和同學產生心結，加上缺乏溝通及發洩情緒管道，才會臨時起意跳樓輕生，正漏夜約談校方老師、同學及家屬，以釐清案情。

老師表示，張小妹妹安靜乖巧，家庭健全，班上成績也很好，應該是沒有煩惱的年紀，如今教室座位上，課本和書包都還擺著，但是小主人再也不會回來，只留下眾人的傷心與不捨。

自由時報報導：小六女上課中跳樓亡。（吳仁捷、何玉華、黃立翔，2008/05/02）

台北縣土城市土城國小昨日驚傳學生在課堂上衝到教室外跳樓身亡不幸事件！4樓跳下留下遺書該校六年級女學生張庭維從4樓的教室外走廊翻牆跳下，到院後腹部內出血、右手骨折，急救到昨晚宣告不治。

警方發現女學生留下寫著「對不起，我走了」等字句的遺書；哀慟的女童家長表示，並未發現女兒有任何異狀，不清楚為何跳樓。同學目擊受到驚嚇。

校方透露，女童來自正常家庭，平日表現正常，聯絡簿也都正常，

沒有透露任何奇怪念頭。昨天發生事故，師生皆感意外。校方說，女童是在下午 3 點 54 分，下課前突然衝出教室，任教老師及同學來不及攔阻，而目擊女學生跳樓的同班同學驚嚇過度，情緒嚴重受影響；校方昨天已先針對事發班級給予心理輔導，今起將逐班對全校學生輔以團體諮詢。

女童跳樓的時間正好是低年級放學時間，一名家長目睹張庭維從 4 樓教室跳下，該家長大喊「有人跳樓！」急撥 119 求救；土城分隊隊員趕抵時，據救護隊員指稱，女童疑因劇烈疼痛而哭喊、呻吟。

台北縣教育局特殊教育科長歐○○說，事發後訪查女學生導師，指稱上課中發現女學生眼眶泛紅，原本想下課再瞭解處理，未料還來不及與學生溝通就發生意外。

案例一：○○國小學生跳樓自殺之媒體事件整理如下：

2008/5/1：下午

土城某國小六年級同學低調表示，曾看到出事女童下午下課時間躲在走廊角落哭泣，認為張女昨天到校時就「感覺怪怪的、心情很差！」

2008/5/1：15：50

土城某國小六年同學正在學校四樓教室上第七節綜合課程，坐在教室最右邊倒數第三個位置的張姓女學童（十二歲）突然站起來打開陽台落地窗，跨過儲放掃具處，快步跨過高約一百卅公分的欄杆一躍而下。

2008/5/1：15：50

家長目睹學生從 4 樓教室跳下，該家長大喊「有人跳樓！」急撥 119 求救。校方也立即通報 119 請求支援。

土城分隊隊員趕抵時，據救護隊員指稱，女童疑因劇烈疼痛而哭喊、呻吟。隨即送往亞東醫院急救，校方已先針對事發班級給予心理輔導。並通報教育局。

2008/5/1：晚上

到院後腹部內出血、右手骨折，晚上七時三十分急救後宣告不治。

警方漏夜約談校方老師、同學及家屬，以釐清案情

2008/5/2：上午

記者至學校採訪，拍攝校園學生畫面，並得知警方發現女學生留下寫著「對不起，我走了」等字句的遺書。教育局派校內老師對該班同學進行心理輔導。

2008/5/2：

另媒體得知，女學生在日記中寫道「當幹部有什麼了不起！裝模作樣，不要只會裝可愛勾引男生，反正快畢業了，這樣就不用看到她！」等童稚批評。並在媒體上登出。

（二）案例分析

淺層原因：

1. 師生敏覺性不足：得知女孩哭泣時並未即時關心及處理。
2. 學生回報機制不足：同學在看到女孩哭泣時未即時告知導師。
3. 門禁管理鬆散：事件發生後記者輕易進入校園內採訪及拍攝。
4. 放任記者隨意訪談：事件發生記者輕易進入校園採訪及拍攝。
5. 案主日記未妥善保管：案主遺物並未交由家長帶回而是被警方拿走，並將內容任意告知媒體。

深層原因：

1. 學校危機管理機制未建制妥當：校園發生學生墜樓事件，並未即時啟動危機處理機制。
2. 情緒管理與生命教育不足：學生因情緒不佳即有輕生的舉動，顯見情緒管理及生命教育的不足。

（三）案例解決策略分析

1. 當時學校處理方式

符合程序：立刻送醫（符合程序）、通知家長狀況（符合程序）、指定老師隨車赴醫院（符合程序）、通報校安系統（符合程序）

不符合程序：現場未確實封鎖（不符合程序）、案主個人物品未當場妥善保存（不符合程序）、未即刻啟動危機機制（警衛未通報、未事先安排發言人、未擬新聞稿）（不符合程序）

（四）本研究建議策略

1. 媒體層面

- （1）守衛室通報：避免記者校園內亂闖造成混亂。
- （2）專人迎接：避免記者校園內亂闖造成混亂。
- （3）帶至會客室：方便統一發言。
- （4）釐清問題：清楚呈現事件經過。
- （5）表明立場：減少媒體對學校的猜疑。
- （6）學生權益第一優先：救人第一。
- （7）據實以告：清楚呈現事件經過。
- （8）請求同理：請記者刊登時能考量學生親人及師生的感受。
- （9）提供新聞稿及所需照片：提供正確資訊以免遭受誤導。
- （10）若需參訪學校專人陪同：以免影響校園的秩序造成騷動。
- （11）切勿校園亂竄隨機訪談製造是非：減少對事件不明的發言，造成事件的失真。
- （12）送出校門：確定記者不會任意在校園內亂闖。
- （13）保持聯絡：和記者保持良好的溝通管道減少負面的影響。
- （14）後續追蹤：主動提供後續處理方式，化被動為主動。

2. 親子層面

- （1）表達慰問：讓學生家長感受學校的用心。
- （2）協助辦理後事：主動徵詢是否需要協助，表達學校的關心。
- （3）專人陪伴：協助避免造成創傷症候群。
- （4）持續關心：保持學校積極的關心，不要讓家長認為學校漠不關心。
- （5）提供支持系統：協助家長渡過身心俱疲的難關。

3. 師生層面

- （1）加強個案輔導：要有危機意識，加強校內個案的輔導，避免類似事件再次發生。

- (2) 班級悲傷輔導：進行該班心理輔導，早日走出此事件造成的陰影。
- (3) 全校生命教育：利用集會加強生命教育，提醒學生生命存在的價值。
- (4) 教師輔導增能：加強辦理教師生命教育輔導研習，強化教師輔導知能。
- (5) 檢討會議：針對此事件前因後果進行檢討，加強預防措施，及檢討改進危機處理的程序。

(五) 案例反思及衍生問題

校園自殺事件可能形成的新問題：

- 1. 家長層面：向校方要求國賠，開記者會引發再次媒體事件。
- 2. 學生層面：引發模仿，造成連環危機。
- 3. 教師層面：心理受創、教學無力。
- 4. 社區層面：學校形象受損，影響入學意願。
- 5. 媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨。

本研究認為較佳且可實施之解決策略：

- 1. 家長層面：要求校方國賠，引發再次媒體事件。
 - (1) 還原事件真相、釐清校方責任。
 - (2) 延長「主動協助」時間，表達真心關懷。
- 2. 學生層面：引發模仿，造成連環危機。
 - (1) 掌握時效，進行班級及全校輔導。
 - (2) 加強教師危機意識、瞭解班級可能產生之蝴蝶效應。
- 3. 教師層面：心理受創、教學無力。
 - (1) 提供教師心理輔導途徑。
 - (2) 爭取心理醫師、社工師駐校。
- 4. 社區層面：學校形象受損，影響入學意願。
 - (1) 善用班親會，宣導學校作為與辦學特色。
 - (2) 加強各種行銷管道（校網、電子報、校刊等）。

(3) 積極參與社區公共事務會議（里民大會、區務會議）。

5. 媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨。

(1) 主動提供新聞稿。

(2) 保持對媒體之連繫與警覺性。

二、乙案（校園性騷擾之媒體事件）

（一）案例問題描述

根據報載，性侵犯事件始於該班學生於一年級下學期時，即有男同學故意觸碰女同學的情形，但剛開始時女同學不以為意，到二年級時情況漸趨惡劣。去年十一月初，有兩名男同學跑到女生廁所，以十元硬幣撬開廁所後門後跑掉；十一月二十五日自習課後，即發生男同學集體騷擾同班女同學的事件，由於受騷擾的女同學害怕被報復，一直不敢說出來，直到去年十二月中旬，整件事情才曝光。

十二月十六日上午，校方舉行協調會，參加人員包括相關學生家長及兩位里長，訓導主任在會中公佈初步調查的結果，確定去年十月與十一月間共發生三次性騷擾事件。校長在會中表示，過去學校對輔導工作作的很仔細，他「從未聽說過任何事情」、「為什麼才出去開會幾天就出事情」，並向媒體表示「學生之間推來打去，其實是件小事」等。此外，校長也代肇事男生向受害女學生家長求情，希望能給他們一次改過向善的機會。而該班導師也表示，該班男女合班，一年級時原本氣氛很好，後來有女生反應男生有不當的侵犯行為後，便告訴學生男女要有分際，而且她也曾再詢問學生有無類似事情再發生，學生說已經沒有了。

肇事男學生的家長對此事件的發生感到十分抱歉，希望能給他們一次自新的機會。但受害女學生家長認為學校無法說出明確的善後措施，故質疑學校對此事件的處理能力，堅持這些男同學轉學，且保證不再騷擾女同學，否則家長應負連帶責任。在雙方期待有落差的情形之下，最後男學生家長決定讓孩子休學。

十二月十八日台北市教育局長到市議會就成淵國中性騷擾事件進

行專案報告，成淵國中校長、輔導室主任、少年警察隊隊長亦到會備詢，但教育委員會議員認為報告內容仍避重就輕，並抨擊校長處理該事件態度的可議性，要求暫時調離校長職務，並提出失職人員的具體處理方案。

（二）案例問題分析

淺層因素：

1. 學校老師處理性騷擾事件的經驗不足。
2. 在危機剛爆發時，學校處理措施的不當。這些均促使受害學生家長不悅並向議會陳請，使得社會大眾質疑學校危機處理的能力。

深層因素：

1. 如市面上充斥的色情書刊、漫畫及光碟，網路不當資訊唾手可得，這些色情影片對青少年的性觀念產生極大的負面影響。
2. 決策者對危機的認知不足：
平日並沒有對類似事件作預防準備的工作，教育學生正確的兩性關係與兩性相處之道，致使校園性騷擾事件發生。
在整個事件處理過程中，學校當局對於事件發生後並無一套處理原則，僅是召開協調會，希望雙方能達成和解。

當時學校處理方式：

- （1）校方舉行協調會，參加人員包括相關學生家長及兩位里長，訓導主任在會中公佈初步調查的結果。
- （2）校長在會中表示，過去學校對輔導工作作的很仔細，他「從未聽說過任何事情」、「為什麼才出去開會幾天就出事情」。
- （3）校長向媒體表示「從未聽說過任何事情」、「為什麼才出去開會幾天就出事情」，「學生之間推來打去，其實是件小事」等。

（三）案例解決策略分析

1. 公佈詳細調查結果，勿避重就輕。
2. 邀請當事人家長、家長會長、導師、行政人員等參與協調會。
3. 肇事男學生的家長向女學生家長道歉。

4. 校長代表學校向家長致歉並說明學校後續處理原則與方法。
5. 安排女學生、男學生個別輔導與諮商。
6. 全班進行團體諮商輔導。

(四) 案例反思及衍生問題

1. 家長層面：認為學校缺乏處理能力，再投訴民意代表和媒體。
2. 學生層面：加害人被迫轉學，受害人身心受創，影響學習。
3. 行政層面：校長調職，懲處失職人員，影響學校人事安定。
4. 社區層面：學校聲譽受損，影響新生入學意願。
5. 媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨。

本研究建議較佳且可實施之解決策略：

1. 家長層面：家長認為學校缺乏處理能力，再投訴民意代表和媒體。
 - (1) 為先前處置失當道歉。
 - (2) 提供相關法律諮詢。
 - (3) 提供社工師、心理師給家長諮詢。
2. 學生層面：加害人被迫轉學，受害人身心受創，影響學習
 - (1) 社工師、心理師進駐校園協助。
 - (2) 被害人、行為人分別做心理諮商輔導。
 - (3) 該班級團體輔導。
 - (4) 對全校學生進行性別平等教育宣導。
3. 行政層面：校長調職，懲處失職人員，影響學校人事安定
 - (1) 新任校長應立即對性騷擾事件詳加了解，全盤掌握；
 - (2) 召開全校會議，安定人心；並說明後續處理原則；
 - (3) 校長方面：
 - ①若已達退休年齡則申請退休。
 - ②若未達退休年齡，則調離原校。
4. 媒體、社區方面：學校聲譽受損，影響新生入學意願、媒體對學校處理情況，窮追不捨。
 - (1) 提供正確新聞稿，並為引起軒然大波道歉。
 - (2) 勇於面對，挽回社區家長信心。

三、丙案較佳且可實施之解決策略（校園霸凌之媒體事件）

（一）案例問題描述

新聞報導一：自由時報，2010/12/21

桃園縣八德國中六、七十位老師向立委羅淑蕾連署陳情，指學生不但帶西瓜刀恐嚇老師，甚至揚言要拿槍幹掉老師！校長粉飾太平，學務處也不處理，警察到校處理時，竟要老師向學生道歉，涉嫌吃案。老師連署要求校長下台；國民黨立委羅淑蕾昨在立法院社福及衛環委員會質詢結束後，公布桃園八德國中老師連署陳情的資料及錄音檔指出，八日下午有學生在操場與上體育課的班級發生口角，學生不但與前往處理的幾位老師發生推擠，還差點動手打老師，學務處卻未處理。

另一方面報警處理，警方要老師道歉。羅淑蕾還說，有老師要制止校園霸凌時竟遭學生回嗆：「我竹聯的，怎麼樣！」老師們因此向警方報案，員警到場處理時，因為學生很霸、很兇，就要老師向學生道歉，還對老師說：「向學生道歉就沒事了。」警方息事寧人的態度已涉嫌吃案，嗆聲的學生隔天仍曠課在校園裡閒晃，根本沒人管。另外還指出，十月七日還有八年級導師通報學生帶西瓜刀到校，校方同樣沒做任何懲處。校長只忙於自身研究，還在校園網站中張貼「健康促進示範學校」、「友善校園傑出首長獎」粉飾太平。

八德國中校長於家穀澄清，絕沒縱容學生偏差行為，一切都依校規處置。她說，有老師私下透露，如果拒不連署，竟然會被罵「你就是校長的走狗！」受到同儕壓力，有人不敢不簽、有人不敢撤簽。另外於家穀說，老師處理過程也有錯，曾經伸手推了學生一把，引發雙方口角，學校已私下糾正他，同學嗆聲當然也不對，後來也被記過處分。至於學生帶西瓜刀到學校事件，學務處也依規定要記大過，只是家長陳情，加上學生初犯，學校才改為記小過，並非縱容。

校長澄清，沒有縱容學生；陳情老師則認為，學校行政單位無法給老師在教學上的支援與協助，面對管教學生問題都近乎置之不理，還定位為單一事件，讓老師孤立無援，「身為一校之長，難道不用負起最大責任？」因此他們要求「無心辦學、沒擔當的校長下台」、「懦弱

無能的學務主任下台」！羅淑蕾表示，八德國中部份學生不但當著老師的面前吐檳榔汁，老師若要拍照舉證，相機馬上被收走，陳情的內容「寫得很嚇人，已出乎我們想像」，八德國中老師有一百多人，竟有六、七十位老師向她陳情，指控校園暴力，已經「創下台灣教育史的紀錄」。

江宜樺回應強調：「任何吃案事情，我絕對不容許，委員若有資料交給我，我一定嚴辦！」他認為此案已非校園學生彼此欺侮行為，會請警方了解，如果情況真是這麼嚴重，警方絕對要負起該負的責任。

網路新聞報導二：2010年12月21日 11：30

新聞標題：學生嗆聲要槍殺老師，讓全校 64 位老師連署換校長（陳思穎，2010/12/21）。

桃園縣八德國中因為霸凌問題，爆發老師聯名要校長於家穀下台事件，桃園縣長吳志揚今（21）日表示，於家穀已停止職務、接受調查，下午召開校長遴選委員會予以解聘；至於學生嗆聲有黑槍等事情，則由警察局成立專案小組研究調查。

八德國中的葉姓女學生在 12 月 10 日出面指控被強拍裸照，事隔兩天，又傳出國三男學生遭同學飛踢，還以垃圾桶蓋頭的霸凌影片，約莫從一個月前開始，更出現一群約 10 人研究成的「撕衣集團」，沒有任何理由，只要看對方不爽就一把扯下制服左胸口的口袋，至少累積 10 多人受害。問題學生大膽作亂的行為甚至不把老師放在眼裡，公然在課堂叼菸、嚼檳榔的行為若被指正，還會被反嗆「X 你娘，現在是怎樣」。日前一名教師因為介入調解學生間的衝突，竟被其中一名男學生痛斥「X 你媽的逼，X 你娘咧！」「我一定要帶槍來開你們，X！」

國民黨立委羅淑蕾今日也在立院爆料，八德國中的部分學生長期霸凌老師、態度十分囂張，包括罵三字經、還說混竹聯幫，甚至帶著西瓜刀到學校欺負其他學生，讓老師每天生活在恐懼之中，該校校長卻無力解決，因此發起聯署，希望換掉校長、學務主任，短短幾天就有超過一半的 64 位老師參與聯署。

這起罕見的「老師要求換掉校長」事件，引發教育部長吳清基、內政部長江宜樺高度重視。吳清基除到校了解狀況，江宜樺也要徹查八德分局是否有吃案狀況。桃園縣議員黃婉如今日質詢時表示，這是教育處送給吳志揚就職周年的「大禮」，八德國中是雙特色的認證學校，竟然是「黑白二色」，她要求警方清查黑幫、黑槍事件。她還說，八德國中事件只是冰山一角，桃園縣的校園安全已經亮起紅燈，黑道已將魔爪深入校園，導致學生、家長、老師人心惶惶。

吳志揚則是宣佈於家穀停止職務、接受調查；此外，學生是否擁黑槍、混幫派，以及警方是否吃案等問題，他也要求教育、警察等單位調查，並於最短時間內給社會大眾交代。

案例三：八德國中校園霸凌之媒體事件時間表

2010/10：

傳有學生研究成「撕口袋幫」，專挑弱小同學下手，逾 10 人受害，也有學生帶西瓜刀進教室尋仇，但未見校方查處。

2010/11：

微胖的國三生被同學飛踢、圍毆、拿掃把追打，嚇得大哭，同學又拿垃圾桶蓋頭，甚至以「太爆笑了」形容被害人痛苦表情，霸凌影片 po 上網，校方表示會對施暴者懲處

2010/12/06：

一名國一女生被認為告密，先後被 4 名女同學在校園打 4 次，還被拉進廁所，逼脫衣拍裸照，揚言把裸照貼上網，被害人在父母和縣議員陪同下出面控訴。施暴者被依恐嚇、妨害自由等罪嫌送少年法庭審理。

2010/12/08：

教師將兩名行為偏差學生 叫到辦公室，學生竟摔椅子、粗話辱罵，揚言叫人帶槍到校，還噙：「我竹聯的，怎麼樣？」教師錄音報警，但事後教師聲稱被迫與學生互相道歉了事。

2010/12/20：

64 名「被霸凌」教師連署向立委陳情，指校方縱容霸凌，要求校

長和學務主任下台，並抖出警方疑吃案。

2010/12/21：

縣長上午宣布校長停職接受調查，學務主任請辭獲准。下午教評會決定校長調離現職，另派督學代理校長一職。

（二）案例問題因素分析

淺層因素：

1. 師生警覺性不足。
2. 學生發現問題未回報教師。
3. 手機未妥善管理。

深層因素：

1. 學生缺乏同理心，生命教育未落實。
2. 欠缺網路倫理教育。
3. 師生互動欠佳，生活教育不足。
4. 學校缺乏危機管理機制。

學校當時處理方式：

1. 校內老師向學務處反應，未獲學校積極處理。
2. 校內 64 名「被霸凌」教師直接連署向立委陳情，訴諸媒體，指校方縱容霸凌，要求校長和學務主任下台，並抖出警方疑吃案。

（三）案例解決策略分析

1. 加強危機意識。
2. 擬訂危機管理計劃。
3. 落實學校生命教育、生活教育、品德教育、網路倫理。
4. 校園事件應依行政層級反映，行政亦應積極處理。
5. 面對媒體應有統一發言人制度。

（四）案例反思、衍生問題及較佳解決策略

1. 家長層面：家長及社區民眾對學校失去信心，出現轉學潮，新生入學意願降低。
2. 學生層面：非受霸凌學生，亦活在被霸凌恐懼中。

3. 教師層面：爆發嚴重媒體事件後，產生內部教職員互信與和諧隱憂。
4. 媒體層面：媒體擴大報導，引發更大師生不安情緒。
5. 行政層面：教育部將霸凌定義擴大解釋。

解決策略

1. 家長層面：家長及社區民眾對學校失去信心，出現轉學潮，新生入學意願降低。
 - (1) 辦理親職教育，宣導學校作為與特色。
 - (2) 加強各種行銷管道（校網、電子報、校刊等）。
 - (3) 透過多元活動成果的展現，以重新獲得社區民眾的認同。
2. 學生層面：非受霸凌學生，亦活在被霸凌恐懼中。
 - (1) 強化行政對教學與學生生活管教的支援體系。
 - (2) 積極進行班級心理輔導及全校學生防治霸凌宣導
3. 教師層面：媒體事件後，產生內部教職員互信與和諧隱憂。
 - (1) 重建行政與教師的溝通管道。
 - (2) 透過正式與非正式組織的經常對話與溝通，營造溫馨校園。
 - (3) 激發生命共同體的願景訴求，才能全面啟動與發揮預防危機的整合功能。
4. 媒體層面：媒體擴大報導，引發更大師生不安情緒
 - (1) 專人引導並避免記者媒體隨處拍攝，主動提供正向新聞稿。
 - (2) 保持對媒體之連繫與警覺性。
5. 行政層面：
 - (1) 利用各種宣導管道（期初校務會議、週會、親職座談、網路等）告知師生及家長最新霸凌定義。
 - (2) 透過研習強化教師新的校園霸凌處理 SOP 機制。

陸、解決策略

林清江（1988）在《教育的未來導向》一書中指出：「教育的進步得之於學校，而學校要進步，最主要的動力並不是教育行政單位，而是學校本身。學校想要辦好，其最具關鍵性的人物不是學生，也不是老師，而是校長。」

根據美國獨立機構 Freedom House 的調查，台灣新聞自由度與歐美先進國家不相上下。在這樣自由開放的媒體環境中，學校很容易被放在顯微鏡下檢視，也自然造就了許多的媒體危機事件（王馥蓓，無日期）。上述甲、乙、丙案例的成因、問題及解決策略或許不同，但本研究嘗試歸納出學校危機處理時的媒體公關之道，期望能提供學校參考。

一、校園危機造成媒體效應

（一）媒體生態圈造成危機如滾雪球般越來越大

台灣危機新聞最大特色即是媒體之間相互影響，最後形成滾雪球效應。平面報紙通常是危機新聞的源頭，隨後電視台開始一窩蜂追逐。

（二）全球無國界，壞事傳千里

全球無國界的情況，在最近幾年最為明顯。學校越不想被傳遞的壞事，往往透過網站、外電、全球新聞網，就很容易傳到全世界。

（三）網際網路已逐漸成為製造危機新聞的溫床

媒體生態圈的推波助瀾，於是又產生一齣危機連續劇。造成危機事件每分鐘都在改變的虛擬特性，實為最難處理的危機狀況。

（四）媒體經營面臨挑戰，已對新聞品質造成影響

台灣媒體經營環境面對嚴峻挑戰，已是眾所皆知的事實。此一挑戰造成資深媒體人的流失、年輕記者們的龐大工作量，甚至有電視新聞報導取材以收視率結果為導向等狀況。這些狀況都讓危機新聞無法被完整陳述，或是被更仔細地多方查證，嚴重影響到新聞的品質，也讓學校處理危機時面臨更多的挑戰。

（五）媒體報導已對政府決策方向產生重大影響

長久以來，媒體被定義為第四權，形成另一股對政府監督的力量。台灣媒體對政府角色、決策或是觀點，時有批評、質疑，建議，對政府構成相當大的壓力，甚至有可能影響政府的決策速度與方向。

面對上述五種媒體發展現象，建議學校應抱持著「與其負面批評，不如積極面對」的態度。至於當學校預防危機或面對危機事件時，實應將這五種現象謹記在心，做為危機媒體策略的重要參考因素。

二、校園危機與媒體的互動關係

（一）校園危機與媒體的正向關係

1. 倡導社會重要議題，改變制度與環境。
2. 進行正確理念宣導，達成教育目標。
3. 宣導服務內容，使案主獲得服務資訊。
4. 募集相關資源，提供機構或個案適當協助。

（二）校園危機與媒體的緊張關係

1. 媒體報導個案隱私，違反個案權益與法令。
2. 媒體侵入式採訪個案，造成案主困擾。
3. 媒體未顧及個案感受，提出不適當之問題。
4. 媒體未平衡報導，傷害學校聲譽及利害關係人。

三、校園危機處理的媒體因應策略

（一）校園內部的危機媒體處理

1. 迅速瞭解事實真相及媒體報導內容。
2. 召開危機小組研究會議，發佈新聞稿。
3. 處理相關事件，化解危機。
4. 主動向主管機關報告。
5. 建立工作人員回報系統。

（二）校園外部的危機媒體處理

1. 蒐集媒體記者的看法。

2. 隨時記錄做成書面資料，並研判如何減少負面報導。
3. 主動與媒體溝通，對報導有出入時應立即澄清。

（三）校園危機的媒體溝通原則

1. 採取主動：撰寫新聞稿。
2. 充分配合：掌握先機。
3. 替人設想：周延安排，方便對方作業。
4. 坦率說明：爭取瞭解，請求充分合作。
5. 模擬作業：事先演練，以免臨時慌亂。
6. 保持溝通：理念溝通，可以建立友誼。
7. 不卑不亢：看清任務，尊重媒體的需求。
8. 其他：避免專業術語、瞭解事實真相等。

四、善用媒體化解校園危機的適當做法

上述提到媒體感興趣的大多充滿對學校的負面消息為主，因此，學校經營必須善用媒體工具以化解學校危機：

- （一）正確訊息：當危機來臨時，學校新聞發言人可順利的將可靠的消息送交媒體發出，並更正新聞錯誤訊息。
- （二）資料充分：發言前要先準備好充分的資料（新聞稿），使相關人員能有同情性的了解，並設法將負面新聞轉為正面消息，或是沖淡負面消息。
- （三）立場公正：不論消息是壞或是好，應讓各家新聞媒體都得到消息，所以應該主動聯絡記者說明學校立場，影響新聞走向。
- （四）溝通技術：新聞發布技巧，也就是發言人可以透過良好的口語技巧和溝通手腕，巧妙化解危機。
- （五）態度親和：發言人應盡量微笑，化被動為主動，其次應讓媒體感受到學校主動積極，掌握問題。
- （六）重點清楚：發言時一定要把握重點，解釋重要的統計數字，若無話可說或不便說，也應說明原因。

柒、問題反思

一、校園危機與媒體之間的辯證關係

「天有不測之風雲，人有旦夕之禍福」。本研究針對校園危機處理議題，從案例討論、形成研究題目、研究討論中發現校園危機與媒體之間的辯證關係，歸納如下：

- (一) 校園危機處理，未必是媒體事件。
- (二) 媒體事件，亦未必是學校危機處理。
- (三) 校園危機處理的媒體事件，處理得宜化危機為轉機。
- (四) 處理不妥如蝴蝶效應，甚至會讓校長立即下台。
- (五) 影響校園危機之潛在因素日見增多。
- (六) 如何適切的面對媒體值得關注。
- (七) 如何有效的掌握危機管理各個階段。

二、重新省思學校與媒體的公共關係

學校與媒體之關係往往有許多矛盾衝擊，一方面希望媒體幫助學校建立形象及推展理念等，另一方面卻也可能因為負面消息的報導使學校產生負面影響。

「水能載舟，亦能覆舟」。如何建立良好的關係需仰賴學校經營團隊平時與媒體間的關係建立，必須注意，運用媒體力量行銷學校固然是好，但千萬別因為媒體而失去學校的真實性。總之與媒體保持良好關係與平等對待的關係才能使學校與媒體達到雙贏的局面。

捌、建議：學校媒體公關因應之道

本研究運用文件分析、歷史研究及焦點座談，從媒體公關具體策略及後續研究二方面，提出以下建議

一、媒體公關具體策略

（一）學校公關的層面

1. 內部學校公關。
2. 校園危機處理。
3. 特色行銷活動。
4. 學校與社區關係。
5. 學校與校友關係。
6. 學校與政府關係。

（二）學校公關的目標

1. 藉學校內部公關活動，提升教師對學校的認同。
2. 建立良好的社區關係，形成支援系統。
3. 與媒體培養長期和諧的關係，以提高學校聲譽。
4. 塑造正向的整體外部環境，利於學校處理突發的負面事項，進而化危機為轉機。

（三）學校媒體公關原則

1. 認識地方版面負責人。
2. 主動邀請大眾媒體參加學校活動與介紹學校值得介紹之處。
3. 了解傳媒的政治意義及對教育看法。
4. 準備清楚的學校相關資料、照片等，並且公平的對待各媒體。
5. 指定專人發布學校新聞，新聞稿內容簡潔少用形容詞。
6. 公關人員要主動出擊不要坐著等待媒體。
7. 發出新聞稿後主動聯絡傳媒。
8. 對不實的報導應私下與媒體聯絡，據實以報不可造假。

（四）善用媒體化解學校危機的策略

1. 公關人員應順利的將可靠的消息送交媒體發出。
2. 發言前要先準備好充分資料，使相關人員能有同情性的了解。
3. 讓各家媒體都得到消息，主動聯絡記者說明學校立場。
4. 發言人可以透過良好的口語技巧和溝通技巧，巧妙化解危機。

5. 發言人盡量微笑，化被動為主動。

6. 發言時一定要把握重點。

（五）認識新聞記者的需求

1. 首先，最重要的是在截稿前寫出新聞報導。

2. 取得獨家報導，打敗新聞同業。

3. 以事實為基礎而客觀報導，但同時又要符合編輯或製作人的要求，篇幅要夠。

4. 希望獲得禮遇及尊重。

5. 不希望受到不需要的騷擾。

6. 希望報導能引起讀者或聽眾的興趣。

7. 藉由無法確實的陳述文章，拼湊出一篇報導是不可能的。

（六）學校運用媒體的行銷策略

1. 建立各處室發言人制度。

2. 發掘校園的好人好事、好研究、好制度。

3. 寫出見報率高的新聞稿。

4. 定期提供重要媒體好新聞、建立關係。

5. 掌握記者名單、保持好關係。

6. 編印校園刊物寄送給記者。

二、後續研究建議

（一）建立媒體公關之集體意識實為學校迫切問題。

（二）強化行政團隊及教師在媒體與公共關係素養。

（三）理解認同媒體因應為學校公共關係而非危機。

（四）運用多元研究方法分析來建立學校媒體公共關係。

參考文獻

- 王馥蓓（無日期）。從台灣媒體發展現象談危機處理的啓示。2012年4月1日取自<http://ogilvypr.pixnet.net/blog/post/25787789>
- 朱愛群（2002）。危機管理—解毒災難謎咒。台北：五南。
- 朱愛群（2007）。企業危機管理。台北市：五南。
- 吳仁捷、何玉華、黃立翔（2008/05/02）。小六女上課中跳樓亡。2012年4月12日引自<http://www.libertytimes.com.tw/index.htm>
- 吳清山（2008）。校園危機管理理念與策略。北縣教育，63，14-20。
- 吳清山（2011）。學校革新研究。台北：高等。
- 李義男（1995）。學校公共關係的理論與實務。台北：五南。
- 林文益、鄭安鳳合譯（2007）。W.T.Coombs原著。危機管理與傳播。台北：風雲論壇出版有限公司。
- 林月盛（1995）。國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 林志成（1999）。學校公關之迷思困境暨其推動策略。學校行政雙月刊，11，4-13。
- 林明地（2002）。學校與社區關係。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 林清江（1988）。教育的未來導向。臺北市：臺灣書店。
- 林進丁（2002）。都會型國民小學學校公共關係之研究—以台中市為例。國立台中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 洪啟昌（2004）。教育行政機關媒體應對與公眾發言。北縣教育，47，51-60。
- 紀佳琪、林坤燦、蕭國倉（2011）。主動危機管理在學校行政決定之應用。學校行政雙月刊，75，149-169。
- 紀俊臣（1997）。校園危機處理之法律問題探討。教育資料與研究，14，3-10。
- 孫秀蕙（1997）。公共關係：理論、策略與研究實例。台北：正中書局。

- 秦夢群（1997）。教育行政－實務部分。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 張君豪、林家群、陳俊雄（2008/05/02）。情字難解，小六女上課跳樓亡。2012年4月12日引自<http://www.chinatimes.com/>
- 教育部（2006）。校園危機處理與媒體公關。載於性侵害或性騷擾調查人員課程講師培訓計畫研習手冊。台北：教育部。
- 教育部訓育委員會（2003）。學生事務危機處理。台北：教育部訓育會編印。
- 陳思穎（2010/12/21）。八德國中老師遭霸凌，校長停職解聘。2012年4月12日引自<http://www.nownews.com/2010/12/21/11461-2675307.htm>
- 陳啟榮（2003）。以全面品質管理建構教育行政機關評鑑指標之研究。國立高雄 師範大學教育學系碩士論文（未出版）。。
- 陳啟榮（2005）。校園危機管理機制之建構。教育研究與發展期刊，1（2），117-134。
- 湯堯（2001）。學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷。台北：五南。
- 黃新福（1992）。危機管理之研究－從組織層面來探討。國立政治大學公共行政研究所碩士論文（未出版）。
- 黃瓊慧（2002）。國民小學公共關係之研究－以個案學校為例。台東師院教研究所碩士論文（未出版）。
- 楊君琦、劉仲矩、徐木蘭（1997）。非營利組織公關策略之初探。社教雙月刊，79，44-48。
- 楊振昇（2012）。校園危機管理的挑戰與因應。教育研究月刊，214，24-32。
- 詹中原（2004）。危機管理－理論架構。台北：聯經。
- 熊源偉（2002）。公共關係學。台北：揚智。
- 蔡培村（2002）。學校經營與管理。高雄：麗文。
- 鄭英敏（1996）。學校危機處理。教師天地，82，29-31。
- 鄭貞銘（1999）。公共關係總論。台北：五南。

- 謝文全（2003）。教育行政學。台北：高等教育。
- 謝謹如（2000）。高雄市國民中學學校環境與危機管理關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 顏秀如（2001）。從危機管理的角度論學校溝通。學校行政雙月刊，12，43-51。
- Coombs, W. T. (1995). *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "appropriate" Crisis-response strategies. Management Communication Quarterly, 8* (4), pp.447-476.
- Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies, 23* (5), 502-517.
- Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. *American Management Association*, p.15. New York.
- Goldring, E.B. & Rallis, S. F. (1993). Principals of dynamic school: *Taking charge of change*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Hermann, C.F. (1969). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly, 8*, 61-82.
- Harvard Business School (2004). Crisis management: *Master the skills to prevent disasters*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Norris, J. S. (1984). *Public relationship*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Pauchant, T.C. & Mitroff, I.I. (1992). *Transforming individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sturges, D. L. (1994). *Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival. Management Communication Quarterly, 7* (3), p.297-316.

The Office of Safe and Drug-free Schools, *U.S. Department of Education* (2007) . Practical information on crisis planning: A guide for schools and communities, 1-7. Washington, DC: The Author.

學校黑函事件預防與處理

輔導校長：李振芳校長、邱鈺清校長

組員：陳志鉉、陳濱興、藍同利、劉裕承、周脈贊、劉向欣、鍾敏華

壹、緒論

學校經營宗旨在散播教育愛心，有心人士藉機造謠，或投寄黑函，嚴重影響學校的和諧氣氛，對學校造成負面打擊與衝擊，不論學校決策、行政人員或教師一旦遭受黑函誣陷，往往打擊人員士氣，影響學校氣氛。學校常常為了處理黑函，搞得人仰馬翻，而這些黑函最後也都是查無實據，浪費不少人力資源，這種校園亂象總是付出許多社會成本，對於這種惡質教育風氣如果不有效遏止，教育將永遠沉淪。此外，學校對於黑函應把握原則審慎處理，以有效杜絕投寄黑函歪風之漫延與滋生，以利校務整體經營與發展。

貳、「黑函及投訴事件」個案研究說明及界定

「黑函」可分廣義與狹義兩種意義，廣義「黑函」，可泛指匿名（包括以假名或冒用他人姓名）投訴、檢舉信函而言；狹義「黑函」，應指匿名檢舉信函中，其檢舉內容不實，而有惡意打擊、攻訐被檢舉者，甚而挾嫌（怨）誣指被檢舉者貪贓枉法以達其報復目的者。

參、文獻探討

一、平衡理論（Balance Theory）

心理學家弗里茨·海德（F.Heider）提出了改變態度的“平衡理論”，其主要觀點是：不平衡的狀態產生緊張，並產生恢復平衡的力量。所謂的平衡狀態是指“能與被感知的個體與所感覺的情緒無壓力地共存。”海德認為，人類普遍地有一種平衡、和諧的需要。一旦人們在認識上有了不平衡和不和諧性，就會在心理上產生緊張的焦慮，從而促使他們的認知結構向平衡和不和諧的方向轉化。顯然，人們喜歡完美的平衡關係，而不喜歡不平衡的關係。

綜合言之，平衡理論考慮的是一個人會在自己的認知架構內，組合彼此間對人和對物的態度（MBA 智庫百科，2012）。

平衡理論可應用在解釋校園衝突現象，當 A 感受到 B 的攻擊時，以暴制暴並不能達到平衡，只會加深雙方的緊張焦慮，採取更加激烈的報復行為，即使有第三者居中仲裁調停，因雙方未達平衡狀態，只會使報復攻擊轉向「地下化」，而採取「黑函」或「匿名投訴」等策略。依平衡理論，唯有寬容，化解壓力，才能使雙方趨向和諧恢復平衡。

二、黑函之基本概念

所謂黑函係行為人透過言語或文字等方式，針對某特定對象（如個人或政府機關）所為之不實陳述；而其目的不一，有因惡意攻訐、打擊同仁、伸張正義，或抒發情緒等，但多數旨為報復所致。

黑函主要係以書面或電子郵件向政府或民意機關表達其質疑與不滿；隨著資訊發達，常見有人將前述相關意見及內容登載在網站或部落格上，以達到惡意打擊、攻訐或挾怨誣指等目的。由於以電腦方式傳輸資料，有別於傳統郵寄書信，故欲查詢書寫者實屬不易，必須經由司法調查機關始能透過電信業者追查書寫者之 IP 位址；又因事涉言論自由及隱私權，司法調查機關受理類似案件相對嚴苛，以免招致民怨撻伐。另對政府機關而言，因行為人在暗，機關在明，若處理不慎，恐將刺激其藉機散布更多言論；而閱讀之群眾也多未能細究真相，往往傾向同情行為人之遭遇。此種情況將使真相難以釐清，亦使政府機關蒙受更大的不白之冤（李志強，2010）。

黑函包括以匿名（含捏名及冒名）檢舉函件，其檢舉內容不實，有惡意打擊、攻訐被檢舉者，甚而挾怨（嫌）誣指被檢舉者貪贓枉法，以達成報復之目的，其特色：1. 多採一般（電腦）打字、剪貼、換手書寫，或委由他人（包括知情或不知情的第三者或子女、親友）代筆，且不具真實姓名、地址，甚而冒用他人姓名。2. 內容不實，大多誇大其詞，且挾怨誣陷，蓄意製造機關同仁相互猜忌。3. 檢舉者為達誣控濫告之目的，或增強其投訴效應，常以同函影印並分向多個機關投寄（網路文章，2012）。

在民意高漲的今天，肇因於社會風氣不良、個人主義盛行，少數人在利益衝突之下，產生不滿情緒，怨天尤人，是黑函形成的主因。雖然黑函出

現的時機尚無確切軌跡可循，惟從受理檢舉案件歸納為下列幾種：1. 人事升遷異動前後。2. 利益衝突蓄意報復。3. 機關首長作風違常。4. 權責機關首長異動。5. 執法不公特權橫行（吳澤玫，2011）。

從上述說明不難發現，黑函及爆料行為之發生確有其背景，而在追查不易及多數機關採取消極處理的情況下，勢難遏阻此種行為。惟此並不代表行為人就不須負責，因其行為侵害到政府機關或當事人之聲譽，故而為學校組織長遠發展，必須設法有效處理及預防。

肆、個案研究方法：

- 一、個案訪談（訪談受投訴人）
- 二、訪談專家學者之處理經驗（資深校長）

伍、本個案研究黑函及投訴事件的類型

本研究之類型分別為以下事件類型，分別針對該類型案例進行個案實例說明：

- 一、工程質疑案例
- 二、校園緋聞事件
- 三、教師教學案例
- 四、學生管教案例

陸、個案實例：

- 一、工程質疑案例
- （一）問題情境

台南市甲國小某班家長因為學校安排導師時未能符合家長之預期導致心生不滿、因此常在得知學校相關訊息時直接寄電子郵件投書到教育部部長信箱檢舉，投訴學校疑似涉及貪汙及變相興建工程乙案如下：

事件一：學校籃球場整修及垃圾場興建花費 XX 萬，質疑使用率不高，未見其成效，並懷疑學校貪汙造成資源浪費。

事件二：校長假藉蓋圖書館工程之名，變相興建老師使用之會議室，罔顧學生學習權益，質疑從中牟取不法利益。

（二）學校處理方式及運用策略：各項工程說明

事件一：垃圾場整修工程（I）

1. 檢舉對象：校長、學務處及總務處。
2. 經費來源：縣府 X 年 X 月 X 日府教國字第 0000 號函核定「垃圾場整修工程」經費新台幣 X 萬元整。

（1）於 99 年月日委託○○建築師事務所規劃設計監造。

（2）於 99 年月日依據政府採購法辦理公開招標。

（3）於 99 年月日○○土木包工業以元得標。

（4）99 年月日驗收完工啟用。

3. 目前使用狀況

（1）週一至週五上學日早上 7：50 至 8：10 學生掃地時間由各班將資源回收物放置於資源回收箱，每週五統一由學校志工辦理資源回收物整理。

（2）打掃操場及球場之 5 年 X 班及 6 年 X 班掃地用具放置於該地方。

（3）5 年 X 班學並同時整理垃圾子車放置位置之環境，並協助低年級同學倒垃圾。

（4）垃圾子車放置位置原設計時即考量放置環境及環境保護問題，因此整體地面採用透水性連鎖磚設計並與週邊運動場環境相結合避免造成突兀感。

（5）學校校地面積狹小同時又考量學生上課環境之衛生條件，僅存該場所適合作為垃圾子車放置位置，同時考量垃圾車進出時影響學生之安全，因此在該址設置獨立進出之門禁以為安全之最大考量。

（6）由於位處學校東北角緊鄰操場邊、因此要求打掃班級務必保持

週邊環境整潔，避免造成環境髒亂死角，影響學生學習活動。

- (7) 遠眺整齊清潔的環境，讓人不知此為垃圾安置之場所，更符合學生學習環境之要求。

事件一：綜合球場整修工程（II）

1. 檢舉對象：校長、總務處
2. 經費來源：縣府 X 年 X 月 X 日府體健字第 0000 號函號函核定「綜合球場整修工程」經費新台幣 X 萬元整
 - (1) 於 99 年月日委託○○建築師事務所規劃設計監造。
 - (2) 於 99 年月日依據政府採購法辦理公開招標。
 - (3) 於 99 年月日○○土木包工業以○○元得標。
 - (4) 於 99 年月日開工施作。
3. 目前工程狀況
 - (1) 目前進度球場底層 AC 施作及週邊排水溝施作尚未完工。
 - (2) 預定完工日為 99 年 00 月 00 日。

事件二：XX 縣國民小學充實圖書資源及改善設施計畫

1. 原由：本計畫為原 XX 縣政府 X 縣長之施政理念希望在 XX 縣各鄉鎮學校興建一間社區與學校能共用的圖書室，本校有幸榮獲全縣補助 10 所學校其中之一。本工程規劃設計監造統一由原 XX 縣政府教育局辦理招標並由 XX 室內裝修設計有限公司得標。本校提供圖書室施作位置及施作理念，其餘由室內設計裝潢公司完成設計規劃，並送工務處公有建築科審查通過後辦理招標完成。本工程施作分為「兒童圖書室」及「書 X 園」兩部分並非僅有一間書 X 園。
2. 兒童圖書室目前為全校師生借閱書籍及中低年級閱讀專區。
3. 書 X 園規劃考量未來學校人手充足後開放社區民眾共同使用，因此內部設計以兼顧高年級學生與成人之閱讀習慣為主，同時提供多功能使用。目前使用功能如下：

- (1) 每日為早到學生閱讀安置學習之場所（6：30~7：20）。
- (2) 每週為五、六年級閱讀課使用。
- (3) 每週二早上教師晨會（8：00~8：30）。
- (4) 每週教育部樂齡學習課（上班日時間不定）。
- (5) 配合生活美學館文藝展覽、XX 社教站生活藝術家展覽。
- (6) 提供社區文教活動如 XX 客家文化協會、XX 愛家協會親職教育、XX 照顧服務員職業工會…。
- (7) 辦理各項宣導活動（閱讀學習、家長及社區民眾宣導活動）。

（三）學校處理策略：後續事件結果

學校具體實施之工作：

1. 針對該項工程質疑進行整體說明：
校方將以通知單說明，分送全校家長，詳細陳述學校工程規劃、進度，以暢通行政人員與家長、社區間聯繫之管道。
2. 運用第三公正溝通管道協助說明：
請家長會加強與各班級家長間雙向溝通，避免家長產生誤解時，無法及時尋求諮詢與協助。
3. 建立雙向溝通管道：
落實班級代表與家長間的聯繫，暢通家長、社區以及學校溝通管道，增進多方了解。

二、校園緋聞案例

（一）問題情境

台東市乙國小 A 老師（男）擔任設備組長，B 老師（男）年輕氣盛，經常因為班級維修與耗材補充不及，與 A 老師發生言語摩擦，致雙方留下心結。

某日下午，註冊組長私下拉 A 老師到一旁，告知在網站上看到一篇疑似批判他不適任設備組長的貼文（疑似 B 老師所為），請他留意；A 老師遂利用周三下午進修活動結束後，當著全校老師面前，與 B 老師大吵一架，指責 B 老師藉網路文章「修理」人，揚言必定強烈回

應。同事們紛紛走避，僅留下兩三位同事當和事佬…。事後不久，某天與 B 老師素來交好的已婚 C 老師（女），激動的跑到辦公室找教務主任，哭訴她的公婆接到未具名的黑函，指稱她不守婦道，與男同事發生曖昧情愫；不一會兒，家長會長也到校關心，指他接到檢舉函指控學校老師（指名 B 與 C）疑似有婚外情者，有違師道行為，請會長出面主持正義。

（二）學校處理策略

1. 邀集黑函指控對象及互動較密切之同事，以了解其平日互動情形，確認並無不當舉止。同仁提醒 A 老師應留意網路文責，避免文字刺激他人情緒。
2. 學校危機處理小組邀請 B 老師了解事件經過，然 B 老師否認黑函是其所為，在無明確證據下，僅能到此為止；學校另請學務主任對其道德勸說，希望黑函事件到此為止。
3. 學校向會長及相關當事人說明學校處理過程，取得支持與信任，並同步向教育局承辦督學提出絕無此緋聞事件，澄清老師私德疑慮。
4. 校長透過教師晨會適時澄清，並說明黑函事件的不實之處，引導教職員理性分析事件的真實性，同時提醒老師專業倫理規範與行為準則應有之行事原則。

（三）事件結果：

本案件經駐區督學初步了解與查證後，屬於未具名投訴之黑函，在查無實據狀況下只能不了了之。

（四）個案影響：

1. 受黑函攻擊之女老師對同仁之信任感受挫，在參與學校事務工作中顯出退縮行為。
2. 此後，凡與 A 老師有過結節者，莫不遭受黑函惡意攻擊，校長在通盤考量下為求穩定，遂請 A 老師免兼行政業務，專任導師工作；但此後，行政人員轉成為 A 老師攻擊目標…。

三、教師教學案例

（一）問題情境：

台中市丙國小 A 老師是留美歸國之美語教學碩士，平日熱愛英語教學工作，且長期參與語文競賽選手之訓練，深獲家長及校內同仁肯定，對 A 老師的英語教學之專業素養，莫不伸出大拇指讚譽有加。一日，教務主任突然接獲教育局長官來電，指稱教育局接獲畢業生家長投訴信件，內容指出 A 老師美語教學成效不佳，學生六年級畢業竟然連二十六個英語字母都不會，突顯出美語學習與其他領域學習成績有極大的落差，用強烈指責的語氣質疑老師的專業，並建議學校應嚴予懲處教學不力的 A 老師。

第二天，教育局以正式公文要求學校於一週內調查事實後函覆…。

（二）學校處理策略：

1. 調出由 A 老師所任教之畢業班美語成績與學習檔案資料，調查是否有該投訴所言之情形。
2. 交叉比對畢業班學生成績表現後發現，並無投訴信件指稱之成績表現情形。
3. 校長私下個別徵集各處室主任、教學組長、語文領域召集人及各年級學年主任等對 A 老師教學狀況之意見，均表示 A 老師之教學專業度沒有問題，且其熱心教學值得肯定。
4. 校長邀請 A 老師個別訪談，了解其平日教學流程，及對學生學習情形與補救教學之掌握，肯定 A 老師之用心與專業。
5. 校長告知 A 老師遭投訴一事，除勉勵 A 老師不需為此喪志動搖教學初衷，並請 A 老師回想近期與校內同仁或家長之互動有無異狀。經 A 老師回想多日，近一個月並無與人結怨，僅有一次同仁因就讀研究所欲請事假（往常該名同事請事假均由 A 老師代理），因事忙委婉拒絕…。

（三）事件結果：

1. 學校將調查訪談與成績數據分析作成調查報告回覆教育局。教育局並將此調查報告回覆投訴者，事件到此為止。

2. 校長將此投訴事件於教師晨會公開說明，並當眾慰勉 A 老師平日對學校美語教學付出之辛勞。

（四）個案影響：

1. 校內同仁對 A 老師平白無故遭此黑函投訴均感憤恨不平，同時懷疑黑函的作者，可能就是 A 老師所指之人。
2. 校長對此黑函投訴事件之處理得宜，獲得多數教師的認同，對校內氣氛產生正向影響。

四、學生管教案例

（一）問題情境

丁國小適逢新舊任校長交接，兩位校長為了該校組織長遠規劃考量，在交接前夕進行了一次人事的大異動，原來的四處主任僅有一位訓導主任留任，賦予母雞帶小雞，帶領新任主任經驗傳承的重責大任，其餘的三位主任則做了職務調整，未再兼任行政工作。

不巧的是，大約半個月前，這位唯一留任的主任，受級任導師請求，管教一位情緒障礙學生的過程中，因出手制止該生憤怒並拍打辦公室的脫序行為時，肢體上的接觸造成家長一時的不諒解，雖然衍生了些許風波，但在學校努力調解說明下，幸好家長逐漸釋懷，並願意體諒該名主任而不再深究。

（二）學校處理過程：

在暑假當中，學校卻接獲教育局的來電，指出有位自稱該校家長委員的男子，檢舉該校刻意匿報校安事件，並直指該名留任的主任使用暴力不當體罰，將情節大肆扭曲且渲染，要求教育局介入調查。駐區督學到校訪察後，已深知此案牽涉到有心人士因人事異動所引發的不滿及發洩，除勉勵該名主任應以更高的教育人員道德標準自我要求外，也請校長及主任將事件做成報告送府！

（三）事件結果：

沒想到一週後，除了教育局持續接到該名男子不斷詢問調查進度及處置情形外，連教育部都接到投訴電話及檢舉信函，指控教育局、

督學、校長刻意掩護，未盡督導查核之責！經過教育局及教育部幾番聯繫，以該案件為匿名檢舉，教育部函請地方教育局本於權責自行辦理而收場！

（四）個案影響：

本案明顯為有心人士因學校人事異動所引發的不滿惡意中傷，卻耗費大量行政資源。在惡意投書教育局及教育部的行動，未達其中傷當事人的目的後，學校在開學後不久，幾乎所有教職員均收到一封匿名信，信中持續指責該名留任的主任使用暴力不當體罰，並持續將情節大肆扭曲且渲染，且對相關人證及處理調查的校長、督學及民意代表罵得狗血淋頭、一文不值！

原本該校是一所組織文化甚優的學校，也經常受教育局委託，舉辦大型的重要活動，然而，幾次的投書及黑函，造成學校及教育局極大的困擾，耗費行政資源甚鉅！

其實訓導主任在一年多前亦曾經在訓導處內部進行組長工作的行政職務調整，將原來不適任的衛生組長做了異動，該衛生組長與其中一位卸任的主任，經常在同一地點聚集，經常私下批評學校行政甚至抵制，平日卻甚少與其他同仁互動，在兩位校長明查暗訪下，研判此一連串的投書及黑函，有極大的可能性為該小團體聯合所為。

柒、問題分析及探討：

一、發生黑函或投訴事件之問題分析：依據提出個案進行問題分析，並從中彙整其問題發生之原因如下。

- （一）學校資訊或決策過程不透明：學校往往提供決策結果，其相關資訊並未讓參與者或關係人了解。
- （二）價值觀及認知、理解不同：由於事件的認知、理解不同，對於事件看法迥異。
- （三）事件處理不完善：對於行政或個人事件處理不滿所產生的建議與想法未能妥善處理。

- (四) 未建立申訴管道：學校行政未建立公開且有制度的申訴管道，以致投訴者無從表達其想法。
- (五) 投訴管道多元：現今科技發達，除了書面投書之外，電話投書、媒體投書、電子信箱投書…等方式多元，然投訴者多為匿名投書並不願現身，往往喪失雙方溝通機會，以致學校僅能以投書內容解讀、說明，但是說明只是單向的溝通，不見得能獲得投書人滿意的回應。
- (六) 其他個人特殊因素：因行政組織職務調整、家長對學校或教師風格不認同…等造成風波。

二、行政作為分析：

學校常常需要進行政策決定、政策推動、教學支援、家長反映、行政績效…等工作，因此，行政規劃需作完善的準備，方可避免黑函及投訴事件發生。

- (一) 校園衝突之調停：校園衝突處理完善可以避免問題擴大，好的衝突管理不但可以將問題解決，進一步成為轉機。
- (二) 衝突解決策略：衝突解決需依照問題顯現狀況，緩急輕重給予適當的處理，過度介入或忽視衝突都可能擴大問題。
- (三) 教學輔導機制：提供教師教學、學生輔導適當的支持與成長體系，讓學校行政成為教師後盾。
- (四) 危機處理及應對：成立校園危機處理小組，並且熟悉危機處理流程。
- (五) 校園文化（氣氛）之營造：良好的學校氛圍可使學生學習、教師教學及親師合作得到加乘的效果。
- (六) 建立行政專業倫理素養：學校行政應兼顧組織任務與個人需求，提高行政效率及教師工作效能。
- (七) 強化相關法律知識的認知：平時加強宣導相關法律知識，使組織成員了解投訴黑函及不實爆料，除應負的道德責任外，若牽涉到當事人個人聲譽的損害，恐須負刑事責任與民事責任，敦促黑函投訴者及爆料者，遵循正確管道表達其意見，達到有效溝通之目的。

捌、成功經驗分享：

以戊國小家長檢舉教師課後進行補習行為為例，如下說明。

一、問題情境：

該名教師於課後時間留學生在校進行補救教學，但因校內部分不知情人員認為教師以補救教學之名，進行校內補習收費之實，輾轉誤導家長對該名教師產生誤解，並打電話到教育處，投訴教師在校進行學生補習。

二、學校處理：

本校家長長期以來對於學校經營、教師教學、學生輔導極度關切。因此，大部分教師不論在教學或行政作為上，均會注意每個執行層面與運作層面的可行性。該名教師犧牲下班時間，將學生留校進行補救教學，已事先向校長及教務處報告，同時留校之學生家長亦簽署同意書，在學生返家安全上也有充分掌握。因此，當督學致電了解該檢舉事件，學校立即在第一時間進行說明，完全掌控事件狀況，使督學迅速回應家長疑慮，減少流言繼續擴大。

三、策略：

- (一) 行政了解教師教學及班級經營之運作。
- (二) 充分掌握發生事件原委。
- (三) 建立團隊的信任感及夥伴關係。
- (四) 及時回復投訴案件，並向投訴者清楚說明事件，取得投訴者的理解，避免流言擴散。

拾、有待解決問題：

本研究僅針對黑函及投訴事件個案進行問題分析，然而黑函及投訴案件產生問題之因素過於複雜，非本研究討論之範圍，本研究未來尚可針對以下問題進行延伸討論。

一、有心人士藉單一事件見縫插針之心理因素

二、網路留言之責

三、黑函攻擊範圍過大

四、校內次級團體之對抗

拾壹、研究結論及建議：

綜合本組研究所提出之案例，討論『黑函對於校園運作之影響』、『學校行正面對黑函的態度』以及『預防黑函與投訴事件發生』以上三面向，並提出建議以做為學校參考依據。

一、黑函在校園的影響：

- (一) 打擊成員士氣。
- (二) 撕裂成員間的情感。
- (三) 形成猜忌、不信任的氛圍。
- (四) 削弱成員專業能力。

二、面對黑函處理態度：

- (一) 校園黑函處理應充分掌握資訊，不閃躲及時處理。
- (二) 公平、公正、公開。

三、避免黑函發生之作爲：

- (一) 行政運作善用溝通協調機制，建立團體和諧氛圍。
- (二) 適時給予團體成員（教師、家長）正向回饋、激勵士氣，提高成員對團體認同度。
- (三) 團體資源分配公正，避免造成成員間嫌隙。
- (四) 平時建立良好典範使黑函無所遁形。

參考文獻

- 吳澤玫（2011）。個案分析2板橋高中職場黑函案。龍華科技大學通識教育中心－職場倫理課程講義。<http://homepage.ntu.edu.tw/~d94124004/>引自MBA智庫百科（2012）。平衡理論。<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/>
- 李志強（2010）。淺談黑函及爆料行為之法律責任。法務部清流月刊99年5月號。台北：法務部。<http://www.mjib.gov.tw/cgi-bin/mojnbi?/d2/9905/3-1.htm>
- 網路文章（2012）。向黑函說不。http://homepage.vghtpe.gov.tw/~ged/lefta/a2_003.htm

外部利益團體介入學校採購因應策略 與公共關係維護的兩難困境之探討

輔導校長：陳翠娟校長、林明淵校長

組員：周志和、李敦仁、王勝輝、王朝賜、蕭慧吟、賴玉粉

壹、問題情境

案例一：民意代表挾其經費補助權力關說學校採購案件

○○市○○國小，每到學校重大節日前一個月左右，就開始有廠商帶著校慶運動會所需的衣服外套目錄，直闖校長室，並遞出某某民代的名片，表明是某某民代推薦，拿今年最新的 DM，供學校選購參考，以作為運動會當天教職員及家長會成員服裝。言談中並表示，民代有特別關心與指示，校長和他熟識、情誼深厚，過去水乳交融、感情融洽。這次推薦的廠商是自己「鬥陣換帖仔」，「做生意真實在」、「物件品質通人呵咗」，至於服裝的價錢還「可商量」，請校長「多照顧」，請問此時校長要如何處理？

若初步統計購買服飾要花費的金錢，來做評估與分析，以每套 1,500 元來說，預訂 80 套分送教職員、家長委員、義工...等成員，就要花費 12 萬元，這筆錢學校沒有預算可支用，通常會由民代以配合款的方式來補助，但也必須配合由「特定」的廠商來承辦辦理。在教育良知與法律規範的思考上來說，將得之不易的經費花在和民代有利益關係的採購上，是不是值得？它若是一項傳統陋習，需不需要被改革？

若校長的改革立場堅定，拒絕不當關說，卻引起民代的強烈不滿，教職員、家長如果無法體會校長對學校行政的堅持，或不願涉入「是非與風暴」當中而選擇作壁上觀，校長要如何處理？

一、問題分析

- (一) 校長如何與廠商應對，並思考學校是否該受「有條件限制、須配合辦理採購核銷」的經費？
- (二) 該「指定項目」的經費是否符合學校需求？

- (三) 民代握有配合款補助經費，但是將這些經費用於和民代有利益關係的採購上，是否必要？
- (四) 民代向校長關說表示要爭取經費補助，學校如何在合乎情理法且無利益衝突的情況下，說服民代讓學校依需求及合法方式辦理採購？
- (五) 校長如何讓學校採購制度與採購方式透明化？

二、解決策略分析

熟悉採購法與採購程序：校長本身應了解與熟知「政府採購法」（行政院公共工程委員會，2012）作業規定與採購程序，並遵守規範，此案更需熟知「限制性招標」（採購法第 22 條，以及中央機關未達公告金額採購招標辦法第二條第一項第一款及第二款）、「參考最有利標精神擇符合需要」（採購法第 49 條及「中央機關未達公告金額採購招標辦法」第 2 條第 1 項第 3 款規定）等法規條文及其適切運用時機，確實依法行政，若採「參考最有利標精神擇符合需要」方式辦理招標，評審小組評審過程非校長能掌控，因此必要時，須央請有力人士與民代加以溝通協調，說明學校立場。

應用系統思考，預防負循環圈出現：可應用彼得·聖吉（2010）「第五項修鍊」中所提出的系統思考方式，進行多方資訊蒐集，及情境分析與研判，分析廠商代學校爭取議員經費的意圖、目的與可能的結果，若是「正循環圈」出現的機率比較大，在合情、合理、合法的原則下，考慮接受；若是「負循環圈」出現的機率比較大，則站在學校教育立場與需求，以柔和謙卑的態度婉轉說明其推薦品項目前學校無此需求，未來學校需要時再申請，但目前學校更需要○○，可請民代幫忙爭取補助。

1-1 接受：

- (一) 以誠懇的態度與專業立場向廠商說明，根據現有採購法第六條「機關辦理採購，應以維護公共利益及公平合理為原則，對廠商不得為無正當理由之差別待遇。」之規定，採購必須符合公共利益及公平合理的平等原則，以提供其公平競爭的環境。學校若須辦理該事項採購，將依採購法規定程序，屆時亦歡迎廠商參與投標。

- (二) 盡量將學校所需設備規格提交給補助機關進行採購，再透過公開場合或儀式捐贈給學校，讓社區人士或家長了解民代對學校教育事務的關心。
- (三) 若民代推薦廠商，則盡量參考其所提供之規格，但執行採購需尊重學校總務單位與會計意見。

1-2 不接受：

- (一) 以委婉的方式告訴民代及廠商，學校目前沒有此項經費需求。請民代將此配合款補助給他校，或轉為其他需求項目。過程中可跟廠商分享校長很想為孩子盡量爭取各項資源，敘述他校的相似故事博取廠商的諒解。
- (二) 廠商代替學校爭取經費的目的只為自身利益考量，並不符合正向意圖與服務學校；因此，基於學校最大利益及學生學習需求，需明確給予婉轉拒絕，以避免讓民代透過廠商試探校長，並為讓民代知悉校長人格操守與界線，以免因為一時未考慮周詳答應，而衍生不法情事出現。

善用各種諮詢管道，堅守依法行政及公共利益原則。對於請託關說或其他「違反廉政倫理規範」事件等問題而無法解決時，可向各機關學校所屬縣市政府教育局（處）政風機構、教育部政風處或法務部廉政署諮詢，以尋求可行的解決策略。

三、成功經驗

- (一) ○○市○○國小兒童節禮物採購：
 - 1. 市政府補助經費 18 萬。
 - 2. 廠商頻送目錄供學校參考與選擇（其中不乏家長協會）。
 - 3. 校長表示由業務單位依權責辦理（事先與學務處及總務處取得共識）。
 - 4. 由老師及學生共同參與決定（合議制）。

（二）○○市○○國小綠美化植栽工程採購

1. 議員主動透過廠商，表示補助學校工程款 10 萬元，進行綠美化植栽工程。
2. 議員主動找廠商，希望學校配合工程款項使用方式，指定用於綠美化植栽工程，詢問總務主任意見後，學校發現該廠商在他校工程品質不佳且有非正向意圖，基於上述理由，向廠商誠懇表達學校無此需求，希望廠商可向議員爭取其他工程項目的配合款，以符合學校需求。
3. 數年後，市府採購稽查小組積極查核全市各級學校曾透過此廠商辦理的綠美化植栽工程，因該廠商施工品質不佳且有偷工減料的情事發生，涉及圖利該廠商或學校驗收不實。

（三）○○市○○國小教學設備採購：

1. 議員委託廠商到校，將補助學校教學設備費，廠商報價明顯高於市價，並有其他爭議。
2. 校長開內部會議時，提醒主任：議員的經費補助，在採購上若有爭議時，以「合法」性為優先考量。
3. 廠商到校時，校長請主任一同與會，說明教學設備需先向校內教師調查是否有需求。
4. 廠商再次到校時，婉轉拒絕與說明：經調查後學校教師暫無此項需求，往後若有需求時再請其幫忙。

貳、問題情境

案例二：民代或廠商企圖透過家長會勢力的介入，請託驗收放寬

○○市○○國小為區域中心學校，社區文化政經關係錯綜複雜，本屆家長會長是某議員的「重要樁腳」，在地方上極其活躍。平時亦「熱心」教育，對於學校事務積極關心，常挾其在社區、地方的豐沛人脈，介入學校事務，意圖影響校務運作。2010 年 3 月，因應政府「節能減碳」政策的推展，學校獲得市府核定專款，補助新臺幣 30 萬元改善照明設備。消息靈通的家

長會長隨即帶著廠商蒞校拜訪，希望承做這次的「照明設備」改善工程。

學校承辦單位（總務處）為簡化採購程序，以簽呈提請核予「共同供應契約」方式辦理，並委由家長會長所推薦之廠商承包此項工程。然總務主任檢視共同供應契約所列合約規範，敘明所購買的燈具數量如果超過 100 盞以上，可以跟廠商進行議價協商優惠回饋措施，總務主任跟校長報告後，以電話跟廠商聯繫，希望其能提供 9 折的採購優惠。廠商聞言，多所解釋：1. 共同供應契約利潤低，希望學校可採招標方式辦理。2. 此項工程施工較繁雜（黑板上方燈座需重新配線），成本亦較高。3. 在過去其承攬他縣市學校施作的經驗裡，並無如此規範。最後總務主任提出最少以 95 折承包施做，以符合共同供應契約超過一定數量廠商需提供優惠之規定，並結束與廠商之對話溝通。

隔日上班，校長請總務主任到校長室，校長說：昨天會長打電話請我過去○○○議員服務處，提到你跟廠商議價的過程，廠商跟會長說，他在其他學校或其他縣市承攬相關工程並無相關規範，然總務主任也拿出契約規範，並電洽台灣銀行採購部門再次確認相關細節，確認結果為「優惠並無一定的規範，只是提到超過 100 盞以上，必須跟廠商議價」。法令規範確認後再由校長跟廠商聯繫…。最後的回饋措施為燈管 20 支，防潮燈座 6 盞，燈具設施保固 1 年。

本工程要求利用假日施工（顧及學生上課安全），總務主任到場監工，某日下午黑板燈裝設完成，總務主任以照度計測量黑板的亮度，覺得流明數亮度不足，立即電召廠商負責人回到學校，（然而，會長已於中午時刻宴請廠商及議員），電話中主任隱約聽到：「又是什麼事情了？代誌那麼多？故意找麻煩哦！」…。

一、問題分析

- （一）在學校行政上，依法辦理採購，在工程有瑕疵的情況下，是否要給予合格驗收？
- （二）校長如何與家長會長進行良性的溝通，向議員表達學校立場？
- （三）採購為總務單位權責，主任與廠商接洽採購遇到困難，校長是否需要

代總務主任與廠商接洽？如不代總務主任與廠商接洽，校長該以什麼策略或方式協助總務主任解決採購問題？

二、解決策略

- (一) 由總務主任向廠商說明學校礙於法令規定，為維護採購品質與公共利益，請廠商限期內改善照明不足問題，並由總務處依法辦理驗收。
- (二) 校長陪同會長及相關正向的關鍵人士，至議員服務處委婉說明學校驗收立場：站在學生利益的考量，希望議員理解學校的採購原則，並在學校校慶刊物文宣上或相關重要場合，公開向議員致意，感謝議員對學校教育所做的貢獻。
- (三) 邀請家長會成員列席，陪同驗收（讓議員知道還有很多家長也關心學校）。
- (四) 採購程序問題，總務主任可詢問校長解決問題方法或策略，校長儘量不要主動與廠商接洽，以避免讓總務採購人員對校長與廠商有利益關係的不當聯想，並在驗收上亦請總務主任依契約規定的驗收方式辦理驗收。

三、成功經驗

- (一) ○○市○○國小燈具採購
 - 1. 環保局補助學校經費 200 萬，由學校辦理採購，進行營繕工程。
 - 2. 要求共同供應契約廠商蒞校簡報。
 - 3. 邀請家長會成員蒞校評比（讓會長知道很多家長也關心學校）。
 - 4. 在公開場合感謝會長對學校工程品質的重視。
- (二) ○○市○○國小虛擬互動式電子白板採購
 - 1. ○○○立委向教育部爭取教學設備改善經費 30 萬元，由學校辦理虛擬互動式電子白板採購。
 - 2. 透過議價或比價的採購方式選擇優良廠商：要求有意承攬學校此案的共同供應契約廠商蒞校簡報，由學校組成評選小組進行廠商評選，以找出最有利於學校的優良廠商，再由總務處業務承辦人

於共同供應契約電子採購網下單。

3. 驗收方式：請使用單位先進行功能測試一星期，若有問題立即反應給總務處，最後由業務承辦人員簽呈校長指派驗收人員，進行電子白板驗收。

四、不成功經驗

（一）○○市○○國小「穿廊展示空間及校友室整修工程」驗收

1. 經費來源：由校長透過家長會替學校募款 100 萬元。
2. 校長未依採購法公開招標或比、議價，就用未稅價格 100 萬元，在沒有簽約下，直接指定給○○廠商施作。
3. 工程於 95 年 2 月完工，卻因有漏水和嚴重偷工減料，被該校會計室拒付尾款，未辦理決算。同年 5 月，校長要求承攬廠商補正，補簽工程合約書。
4. 因沒有公開招標，廠商又有嚴重偷工減料之情事，學校無人願意驗收。為了讓廠商請款，校長及總務主任在沒有驗收下，各自在工程經費動支請示單上的驗收或證明欄、校長欄、經手人及保管欄上蓋上自己的圖章，順利讓廠商請領款項。
5. 結果：該校校長被控圖利廠商，涉貪被起訴且下台；該校總務主任協助偽造工程驗收單，並違法支付廠商工程款，另案偵辦。

參、問題情境

案例三：民代透過家長會以威脅撤銷既有協助資源方式，指定配合廠商採購案

○○市○○國小，12 班規模，屬鄉村型的學校，近十幾年來未曾辦理過學生隔夜之畢業旅行，雖有家長以聯絡簿方式反應六年級學生心聲，但校長預定在一、二年內退休，心態保守，希望退休前學校不要有意外事件發生，以明哲保身；加上新任學務主任，認為校外教學是風險性最大的業務，也因其個人家庭因素不適合帶領學生在外過夜，因此不希望辦理；而畢業班老師也消極應對，原則上能不辦就不辦，將家長聯絡簿的反應、建議事項視為個人意見來處理。

某日家長會會長帶領六年級家長委員，到校長室找校長，給了一張六年級家長連署書，希望學校辦理三天二夜的畢業旅行，並表示有議員熟識的旅行社可承辦，參觀旅遊路線、食宿和車輛都已安排好了，請務必辦理。校長請了學務主任和家長們溝通，但由於對事件雙方各有堅持，導致毫無交集。最後，會長撂下狠話，如果學校不辦三天二夜的畢業旅行，表明不給議員面子，對家長會的建議也不尊重，後果要自行負責。同時，家長會此後也將在經費與人力資源方面消極處理，不再協助學校各項支援，因此，大家不歡而散。

一、問題分析

- (一) 學校成員與家長會成員認知有落差，應如何解決？若要辦理三天二夜的畢業旅行，技術面如何處理？
- (二) 校長如何帶領學校團隊與家長會進行良性的溝通，獲得共識，以繼續獲得外部資源及人力支援。
- (三) 學校是否會因個人因素（校長要退休、學務主任業務不熟、學年老師態度不積極）或安全理由，與家長意見產生衝突，這時校長該如何處理意見衝突以達成共識？

二、解決策略

利用邊界管理的策略，以維持良好的公共關係。邊界管理主要目的尋求外在資源，並維持獨立性與自主性，以促進教育目標的達成（蔡進雄，2011），其可用策略有：善用緩衝策略、採取吸納策略、可尋找組織邊界管理的代理人及適時應用談判策略。

- (一) 善用緩衝策略方面，當家長會長及六年級家長委員要求學校需辦理畢業旅行且由議員熟識的旅行社承包，此時校長可以先向家長說明學校會先開會討論並依行政程序辦理，以作為緩衝並降低家長對學校教學的直接影響。
- (二) 採取吸納策略方面，校長可將對畢業旅行有較多意見的家長委員及會長邀請加入學校畢業旅行籌備委員會，並賦予擔任要職等方式可以降低家長委員對學校的衝擊性。另外，對於畢業旅行承包旅行社，學校

可以組成評審小組（委員可包括學校畢業班老師及家長會長或六年級家長委員），就議員熟識的旅行社所提供的企劃書及價格進行評審，透過評審方式，一方面給予議員熟識的旅行社有機會承包學校畢業旅行的機會，另一方面學校可以合法又公平公開找出優質旅行社承辦學校畢業旅行，而達成雙贏局面。

（三）尋找組織邊界管理的代理人方面，校長可請某位具組織邊界管理人特質的主任協助與家長會長或六年級家長委員進行溝通，特別是非正式管道的溝通，待有初步共識後，校長再邀請家長會長或六年級家長委員與六年級老師進行正式溝通。

（四）適時應用談判策略方面，校長可以先聽取校內教師的意見與看法後，再進一步與家長會長以及六年級家長委員溝通，並就雙方都同意部分先達成共識，至於有異議部分則留待後續再討論溝通，無法解決的部份，則以協商妥協的談判策略方式，達成大家都可以接受的方案。

善用溝通技巧，以有效化解衝突。有效處理衝突，校長必須做到主觀態度上坦誠、相互包容，客觀上依據一定的步驟來進行。一般而言，有效的溝通技巧有（汪明生，1999；林欽榮，2001）：（1）溝通協調一定要及時，（2）善於詢問與積極傾聽，努力地理解別人，（3）注重平時的溝通，且在和諧的情境下進行，（4）良好的回饋機制，（5）在負面情緒中不要協調溝通，尤其是不能夠做決定，（6）善用非正式溝通管道與機會，（7）容忍衝突，強調解決方案。

三、成功經驗

○○市某偏遠小學：

（一）斟酌、分析教師與家長的意見，先辦理兩天一夜的畢業旅行行程，待畢業旅行完畢之後評估其辦理效益，以做為下次辦理畢業旅行規劃參考。（折衷考量學生、家長與老師的期待）

（二）聯合附近偏鄉數所小進行策略聯盟，採合併辦理招標，並且每年輪流由不同學校辦理採購。（每校雖低於 10 萬元，但合併後超過 1/10 公告金額，應以公開招標方式辦理）

(三) 邀請民代推薦的旅行社或廠商前來參與投標。

(四) 行前感謝老師的辛苦及家長會的支持。

四、思考面向

綜合上述三個問題情境分析，我們可歸納出下列數個思考面向，以做為因應策略的參考：

(一) 法治層面：

校長須恪遵採購規範，並依法行政，避免不知法而犯法。

(二) 雙方需求層面：

1. 民代希望以配合款的方式，進行有形建設或物資採購（工程、書籍、服裝...），爭取地方民眾認同，增加選票來源。
2. 校長希望在合理合法的範圍內，獲取外部的資源，來增加辦學績效。

(三) 雙方關係連結層面：

社區民眾家長，既希望學校營造優良環境，辦好教育提升教學品質，讓自己的子弟受益；又一方面希望民代為地方、學校多爭取一些經費，改善學校環境或增購教學設備。

(四) 社會環境層面：

1. 學校為社區文化資源中心，必須承受來自社區的傳統風氣、習慣，但須把持原則，不受動搖，且盡可能移風易俗，端正民風。
2. 校長是風氣的標竿，有帶頭的作用，若與地方政治關係太密切，觀感不佳。

(五) 家長會層面：

支持而不把持，參與而不干預，讓學校校務運作更順暢。

肆、未解決的問題

一、學校教師看法與態度、家長背景與素質難齊一，整體觀念提昇確有困難。

二、家長、教師、行政間目標不同，易有衝突，甚至造成兩難困境。

三、部份法律規範未臻完善，造成學校現場產生矛盾問題。例如：

（一）夫妻輪流選會長，避開連任一次的規定

（二）妻子代替先生（會長）參加委員會議，並行使相關權力，於法不符但廣為家長會成員所接受。

四、採購法在實施現場，仍有許多漏洞和邊緣問題，無法根絕有心「趁機大賺一筆」的政商人物出手承包（攬）現象。

五、家長會與地方仕紳、政治生態的糾結太深太廣，常有「牽一髮而動全身」的情形，學校動則得咎，不易溝通而致誤解。

六、教學現場行政人員及教師表達不同立場和看法時，所面對的風險問題。

七、「權」與「錢」常是製造壓力的來源，民代配合款的制度可讓其運用而固樁、建立問政口碑、拓展人際網絡，但建設品質的粗劣、處理過程的「頤指氣使」都使基層學校整體士氣低落。

八、學校經費有限，巧婦難為無米之炊，校長時常為經費不足而大傷腦筋，或為建設學校透過議員爭取補助款，但事後為了償還人情而需接受關說事宜。

伍、行動研究及討論

一、行動研究

（一）研析國民小學家長會之組織辦法、運作方式與功能。

（二）探究國民小學教師會、家長會與學校行政之運作現況與問題。

（三）校外教學實施方式、風險評估與管理與法律責任之研究。

（四）分析現行採購法面對配合款，各校在勞務、財務、工程採購實務面所遭遇的問題。

（五）歸納國民小學教師會、家長會與學校行政之互動模式做為參考。

（六）解民代、廠商等利益團體對教育體系裡行政決策的影響。

二、對校長的建議

- (一) 在快速變遷的社會潮流裡，教育環境與生態日益複雜，校長經常需要面對許多無法單純以理性或既定模式處理的行政兩難困境。
- (二) 面對不同利害關係人的價值衝突與相互競爭的期望，校長必須具備處理之智慧。
- (三) 社會對校長的道德期望較高，因此不能容忍過於密切的官商關係。
- (四) 領導者必須培養良好的人際、政治、情緒與社會智慧，作為處理行政事務之資本。
- (五) 應強調多元參與決定的學校管理型態，以集思廣益來共謀學校發展。
- (六) 面對日益複雜的社會要有覺知和心理準備，今後面對的問題將充滿：不確定性、緊迫性及威脅性。
- (七) 校長宜建立正面的人際支援網絡，遇到民代、利益團體的問題困擾時，可尋求諮詢與參考。

三、對學校行政單位的建議：

- (一) 任何的舉措和計畫應有擴大參與的胸襟與識見，充分尊重教師會與家長會的意見。
- (二) 學校行政單位應有積極、主動負責的認知和行動來推動校務。
- (三) 學校行政單位應能適當的統合教師和家長會的意見，並導引其協助推動校務。
- (四) 校長在行政決定上要避免剛愎自用、獨行專斷，應於適當時機接納不同的聲音。
- (五) 積極訂定制度，採用獎勵措施，勸勉教師參與學校行政事務。

四、對家長會的建議：

- (一) 發揮新制家長會組織功能，讓更多的家長參與學校教育活動。
- (二) 鼓勵正面思考，避免不當干涉校務造成校內特權林立。
- (三) 家長會參與學校事務，需要配合正確的認知與能力，其功能應以公益服務為主，目的在協助學校營造優質溫馨校園，讓教師安心教學，學生能向上向善發展，而不是從中獲取不當利益。

五、對民代的建議：

- (一) 以爭取到的配合款營造自己的政商關係網絡，是負面社會形象的來源之一。
- (二) 讓環境、風氣單純的學校涉入複雜的利益糾葛，是不智之舉。對選票的獲得有負面影響，得不償失。

參考資料：

行政院公共工程委員會（2012）。政府採購法令彙編（第26版）。台北市：工程會。

彼得·聖吉著（2010）（郭進隆、齊若蘭譯）。第五項修練－學習型組織的藝術與實務。台北市：天下文化。

汪明生（1999）。衝突管理。台北：五南。

林欽榮（2001）。人際關係與溝通。台北：揚智文化。

蔡進雄（2011）。從環境領導論校長的邊界管理。發表於國立臺南大學教育經營與管理研究所主辦：第十屆教育經營與管理學術研討會計劃－教育夥伴關係之檢視與發展。台南市：國立臺南大學。

國民小學推動教師專業發展評鑑 之現況與因應策略

輔導校長：楊朝銘校長、林梅琴校長

組員：莊惠婷、陳慧玲、梁雪華、施懿津、廖 雀、任廷芬、范啟勝、朱繪文、簡世雄、
邢開祥、林英杰、劉政華、陳育軒

壹、緒論

一、問題緣起與動機

教師專業發展評鑑自從民國 95 年教育部公布「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」開始為期 3 年（95 年 8 月至 98 年 7 月）試辦。98 年時進一步將試辦計畫改成常態性計畫，公布「教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」。

有鑑於全國各級學校陸續投入教師專業發展評鑑的推動與實施，每年參與此一活動的學校與人數呈現逐年增加的趨勢，且教師評鑑入法已納入教育部 101 年的優先修法計畫，教師專業發展評鑑的全面實施已勢在必行。惟學校於推行的過程中難免遭遇困難與挑戰，如何讓教師充分瞭解教師專業發展評鑑的精神與內涵，願意配合學校具以落實，這是本研究最主要的動機。

二、研究目的

本研究主要目的在於透過半結構式訪談蒐集國小推動教師專業發展評鑑之現況，包含「已實施並持續推動」、「曾經實施目前中止」、「未實施」等三類學校，經由資料的分析與整理，試圖找出各校在推動專業發展評鑑時所遭遇之困難與問題，以及所採行的解決方法，加上成功推動經驗，最後形成具體的推動方式與因應策略建議，供學校實施專業發展評鑑之參考。

三、名詞解釋

（一）教師專業發展評鑑

世界各國皆在進行教育改革，以促進教師專業發展，我國從 91 年起，於教改聲浪中深感教師專業評鑑有助於提升教育品質，即成立制度起草小組，於 94 年發布「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，95 年進行試辦，經過多次討論修訂，於 98 年將試辦改為辦理，擴大實施。教師專業發展評鑑主要精神有六：1. 以教師專業發展為主軸；2. 鼓勵學校申請試辦，教師自願參加；3. 引領學校行政走向教學領導以及學校本位視導與評鑑；4. 鼓勵教師以自我省思及同儕專業互動為成長手段；5. 以教學和班級經營為主要成長內涵；6. 期待學生的學習表現和成效能獲得有效提升。而本研究所稱之「教師專業發展評鑑」，即指教育部目前為協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，增進學生學習成果，所推行辦理之教師專業發展評鑑實施計畫。

（二）本研究所指之「現況」，為各學員就近從臺中市（14 所）、彰化縣（7 所）、南投縣（4 所）、雲林縣（3 所）、屏東縣（4 所）等 32 所學校收集共 41 份之訪談資料，依各校推動教師專業發展評鑑狀況，分為「持續推動實施中學校」、「曾推動後中止學校」、「未曾推動過學校」，三大類進行分析。

（三）本研究所指「因應策略」，指所有訪談學校針對推動教師專業發展評鑑議題上，推動前與推動中之相關作為，依各校所做處置進行分析。

貳、文獻探討

一、教育部補助試辦教師專業發展評鑑計畫

教育部依九十二年九月十三日及十四日教育部全國教育發展會議結論及建議事項，為協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，以增進學生學習成果，特訂定「教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」，於 95 年 4 月 3 日發布實施，並逐年做修訂。基於中小學教師專業發展評鑑

尚無明確法源，初期採以試辦方式（2-3 年）辦理，以鼓勵全國中小學參加試辦教師專業發展評鑑。並發放「試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊」周知全國中小學，另外也陸續推動配套措施，包括：發展全國性教師評鑑標準及實施手冊、培育教師評鑑的評鑑人才、建立教學輔導教師機制、研擬教師評鑑的後設評鑑機制。相關作法及配套措施以表列分述如下：

表2-1

教師專業發展評鑑內涵

作法	配套措施
發展全國性教師評鑑標準及實施手冊	教育部為有效推動教師評鑑制度，委託教育學術機構發展全國性教師評鑑標準，及編製教師評鑑實施手冊，以供各縣市主管教育行政機關及各級學校參酌採用。
培育教師專業評鑑的評鑑人才	教師專業發展評鑑人才培育規劃方案分成以下四個部分： 1. 規劃推動知能研習：由試辦學校「教師專業發展評鑑小組」的成員參加，為協助其瞭解教師評鑑的推動策略。 2. 初階培訓：由試辦學校之專任教師參加，目的為培訓教師專業發展評鑑基本人力資源。 3. 教學輔導教師培訓：遴選具五年以上教學年資之合格教師，並完成初階培訓課程，且具有實際參與教師專業發展評鑑經驗之資深優良教師參加。目的為培訓成為教學輔導教師。 4. 講師培訓：遴選具有五年以上教學年資之合格教師，並完成初階培訓課程，且思路清晰，表達能力卓越的教學輔導教師參加，為培訓成為評鑑課程之講師。
編印教師專業發展評鑑案例分享專輯	1. 目的是拋出教師關注專業評鑑的議題，引發專業夥伴的討論以及藉此減低參與試辦教師專業發展評鑑的疑慮，提供解決問題的策略。 2. 目前教師專業發展案例專輯已出版兩本，第一本為教師專業發展評鑑專輯於 2007 年 3 月出版。第二本為教師專業發展評鑑專輯 II 於 2008 年 9 月出版，兩本皆以質性訪談方式，探究試辦的歷程，同時建構個案式的教師專業發展評鑑經驗。

作法	配套措施
建立教學輔導教師機制	1. 教學輔導教師係指能提供教師在教學上有系統、有計畫的協助、支持、輔導之教師。激勵教師追求自身專業成長機制，藉由資優教師為教學輔導教師，提供薪火相傳的管道，以協助初任教師適應環境，亦提供資深教師專業成長機會。 2. 受輔導的教師係指初任教學二年內之教師或教學有困難的教師。 3. 教學輔導教師之資格、遴選、權利義務、輔導方式等規定，則由主管教育行政機關定之。 4. 未來縣市教育局將訂定教學輔導教師實施方案學校，透過推薦適當教師參與教學輔導教師之儲訓。
建置教師專業發展評鑑輔導支持網路	教育部的教師專業發展評鑑輔導網站，內容分論專區、行政專區、以及縣市專區，對於教師了解評鑑相關內容有相當的幫助。
研擬教師專業發展評鑑的後設評鑑機制	委託學者專家以問卷調查、深入訪談、焦點團體及分區座談會等研究方法進行下列重點之研究： 1. 建構高級中等以下學校教師專業評鑑之後設評鑑標準與評估工具。 2. 探討我國高級中等以下學校教師專業評鑑之後設後設評鑑模式。 3. 評估試辦計畫之內涵和各項配套措施之實施成效。

二、教師專業發展評鑑計畫之目的與特色

教育部自九十五學年度起，先推動為期三年的「補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，並於九十八學年度起訂定「補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」，其目的即在於藉由常態性辦理教師專業發展評鑑，來促進中小學教師的專業發展，並持續改進教學品質，最終能不斷增進學生學習成效（教育部，2010）。吳金香與陳世穎（2007）指出，教師專業發展評鑑的目的在於依照一套客觀的規準，來審慎判斷教師的專業素養及專業表現的優劣得失，並找出其原因，使教師有自我檢視與改進的機會，以促進其專業成長，提升教學效能。

顏國樑與洪紹品（2007）歸納國內外學者的看法，將教師評鑑的目的區分為形成性目的和總結性目的。形成性目的在於發現教師工作之優劣得失及其原因，以協助教師改進教學，促進專業發展；總結性目的則在於判斷教

師工作表現的優劣程度，以作為聘用教師、續聘教師、決定教師薪資水準、表揚優秀教師，以及處理不適任教師的依據。教育部「試辦教師專業發展評鑑注意事項」（教育部，2006）特別指出，「教師專業發展評鑑」與「教師評鑑」的評鑑目的取向並不相同，「教師專業發展評鑑」專指形成性取向之評鑑目的，而「教師評鑑」，除形成性評鑑目的外，另有總結性評鑑目的之意涵存在。

我國教師專業發展評鑑方案著重於形成性取向目的，即透過評鑑來促進教師專業成長、提升教學效能，並不涉及教師考績。此方案的推動是以教師為中心，強調教師的專業對話、分享與實踐等特性，在計畫精神與作法上並具有以下幾個特色：

（一）教師自願參加和學校本位精神為原則

由於試辦計畫採鼓勵性質，因此各校必須在學校教師有意願參與試辦的情況下，並且經由校務會議討論通過後，方可提出申請試辦。其目的在鼓勵及尊重教師能務實參與教師評鑑，期望藉此建立真正符合教師需求的學校本位教師專業發展評鑑模式（潘文忠，2006）。

除此之外，申請試辦學校亦需成立教師專業發展評鑑小組負責規劃辦理。此小組成員除了有興趣自願參加之外，更需要對計畫許下承諾，具備參與的意願和時間、開放的心胸、領導才能以及溝通技巧，才能確保教師評鑑制度的品質。

由於各個學校和教師對於評鑑的需求和意義的瞭解不同，因此更應思考如何透過有效的溝通機制，降低教師的威脅感，而又能顧及學校文化脈絡的差異性，符合學校本位課程發展所需。

（二）以教師專業發展為主軸

檢視教師專業發展評鑑計畫的內涵，期許學校藉此提供教師檢視教學現場的機會，並根據評鑑結果肯定和回饋教師的專業表現。其中最重要的是將教學輔導教師制度做為試辦計畫的重要配套措施，亦即是學校對於初任教學二年內之教師或教學有困難教師，輔以教學輔導教師制度和專業成長方案，提供適當的協助，提升教學品質，達到教學專業的成長。

（三）教師專業發展評鑑的內容兼顧各個層面

教師專業發展評鑑的內容包括課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神及態度等四個層面，學校可以依據校本精神與發展需求的期程，自行選定試辦項目。再者，其規準的訂定是由各學校參照主管教育行政機關訂定的教師專業發展評鑑參考規準，並依據學校地區特色自行訂定，符合因地制宜的原則。

（四）評鑑方式多元化

評鑑方式分為教師自我評鑑與校內評鑑二種，教師自我評鑑所採用的是學校所發展的自我評鑑檢核表，教師可依據自己的教學工作表現，逐項檢核，這不但可以培養教師成為實務的反思者，更有助於整體教學評鑑制度的建立。教師的自我評鑑雖屬個人的活動，但亦可藉由與同事間的協同合作來進行，對受評教師所產生的壓力較小（張新仁，2005）。校內評鑑則是由學校安排評鑑人員進行定期與不定期的評鑑，評鑑的實施兼重過程與結果，評鑑的方式亦相當多元，可採行教學觀察、教學檔案、教師晤談以及蒐集學生或家長對於教師教學的意見等途徑辦理。

然而，因為教學專業涵蓋的層面相當多元且複雜，應該省思的是在教學觀察之外教師所表現的敬業精神、教育熱忱或是教育理念，如何運用多元的評鑑方式在表格中加以精確的紀錄與呈現。

（五）與教師成績考核和淘汰不適任教師的機制脫勾

形成性評鑑和總結性評鑑的本質互相矛盾牴觸，形成性評鑑要求評鑑者扮演同儕、互信的角色，而總結性評鑑卻要求評鑑者扮演上司、考核者的角色。除此之外，為了避免實施時教師的恐懼和反彈，所採用的方式是能夠提升教師專業的「自我健檢式」檢視系統，並且特別強調評鑑結果與教師成績考核和淘汰不適任教師的機制無關。

三、推動教師專業發展評鑑可能面臨之疑慮與困境

教師專業發展評鑑是教育部推動的政策方案，也是學校組織的重大措施。林水波、施能傑與葉匡時（1993）指出影響政策執行的因素很多，包

括理想化的政策、執行機構、執行人員、標的團體和環境因素。張德銳（2004）認為政策的推動係學校組織的重大革新措施，其過程需要內部環境動力與外部環境動力取得動態平衡，才能求得組織安定及組織發展。楊振昇（2009）也提出教育系統外的政治、經濟、社會與文化，或是教育系統內的組織成員、組織結構、互動模式、組織危機等都是組織變革的影響因素。綜合上述，將學校組織在推動教師專業發展評鑑政策方案時，可能受到之內、外部環境因素分述如下：

（一）評鑑系統

多數研究指出在評鑑過程中，教師易有下述之疑慮：

1. 評鑑小組成員專業知能不足

教育部補助試辦計畫中規定具三年以上正式教學年資，並完成為期三天的初階評鑑研習，取得研習證書者，現階段即可擔任評鑑人員。然而評鑑為一嚴謹且專業的一連串歷程，若評鑑人員所受的專業訓練與知能不夠，缺乏評鑑方法學的訓練、欠缺評鑑方法的理解和技能等，都會造成認知上的落差，影響推動與執行度（郭昭佑，2000）。且在同儕評鑑中，同儕對話之間的客觀性不足，教師專業對話也會缺乏相互信賴（李張鑫，2010）。

2. 教學輔導機制問題

張德銳（2006）的研究報告指出臺北市國民中小學九十、九十一、九十二、九十三學年度試辦教學輔導教師制度，主要遭遇的問題有：（1）部分教學有困難的教師接受輔導與協助的意願不足，影響了教學輔導的成效；（2）教學輔導未能配合夥伴教師任教的年級和科目，導致教學輔導教師無法在學科專門知識或教材教法上提供夥伴教師足夠的輔導；（3）教學輔導教師與夥伴教師工作過於忙碌，互動時間不容易安排，互動空間也受限學校條件顯得不足。李坤調（2007）也提到教師專業發展評鑑結果之處理流於形式、未制定明確輔導作為與適當獎勵措施等，會間接影響推動施行效果，顯示教學輔導機制亟待建立。

3. 評鑑規準和評鑑工具的信效度受質疑

目前教育部將研擬評鑑規準交由縣市政府和學校自行決定，目的在給予地方透過教師專業發展與學校本位能充分結合，發揮學校本位課程管理的精神。但此做法可能會形成一縣一規準或者是一校一規準的情形，導致評鑑標準模糊不清（饒邦安，2005）。張新仁（2002）對此指出，各校自行擬定的教學評鑑工具，其信效度頗受質疑。另一方面，由於教育工作的特殊性，要將教師工作予以量化或質化非容易之事，透過觀察教師課室內的教學行為或活動，判斷其優缺點，亦無法看見教師教學全貌的限制。因此評鑑是否能真正評量出教師的能力受到強烈的質疑（簡紅珠，2006）。

4. 家長代表參與推動教師專業發展評鑑計畫的比率偏低

根據教育部補助試辦教師專業發展評鑑計畫中明文訂定，教師專業發展評鑑推動委員會的組成，除了教育行政人員、學校行政人員、學者專家、同級教師會代表之外，尚須包括家長團體代表。不過，檢視現行各國小教師專業評鑑的檢討報告顯示，家長代表掛名意願高，但實際參與推動情形並不普遍（張新仁，2005）。

（二）學校教學領導與行政運作

1. 教學與行政領導者觀念不清

所謂教學領導，在廣義上而言，可定義為認為教學領導可以由校長直接主導，亦可透過影響、參與、示範或授權他人，從事與學校教學相關之各項改進措施。（李安明，1999；范熾文，2006；張德銳，1995；黃嘉雄，2000）。透過學者調查研究發現，學校領導明顯影響教師對教師評鑑制度之知覺。假若校長僅將教師專業發展評鑑視為上級交辦之行政業務，其推展成效自然有限。

就推動教師專業發展評鑑而言，校長領導對實施教師評鑑有相當大的影響，李俊湖（2007）指出，學校各項資源配合若有校長及主任的行政領導與支持，是成功的關鍵因素。缺乏行政的支持領導，專業倡導不夠將造成教師評鑑的實施困難（吳林輝，1998；陳永發，2005）。教學領導若可推動組織學習，學校展開共同學習

的行動過程，透過組織共同發展與分享組織知識，則能發揮加乘的效果（李麗玉，2000；黃仁祈，2003）。

2. 學校行政方面未能提供足夠的資源與支援

對教師而言，參與評鑑需額外準備評鑑的資料並作足事前的規劃，在推動實施教師專業發展評鑑行政運作上，多數教師認為參與評鑑時間甚為不足（李坤調，2007；林宜廷，2010；洪劭品，2006），對教學品質的提升造成反效果。再者，專業對話及教學觀察的安排不容易，也造成專業發展時數不足（林宜廷，2010），低年級教師雖有較多的時間可相互討論，但是教學時間過於集中，不利教學觀察；中高年級零碎時間太多，配合學校特色發展，整合不易。另外，目前參與教師專業發展評鑑業評鑑的教師也認為由於平日忙於教學工作，要自行找出共同時間開會用以討論選用或修改專家研擬的評鑑指標規準，抑或是進行教學觀察紀錄的意見交流分享，皆可能受限於時間不足無法彼此配合，而使得計畫無法順利進行。

（三）組織氣氛與教師文化

1. 教師對試辦計畫充滿疑慮和不信任

基層教師心理主要抗拒評鑑的原因在於學校組織成員價值理念的不一致，又有待人評斷的疑慮，教師彼此之間的不信任感造成教師抗拒或恐懼心理，是實施教師評鑑最大的隱憂（陳玉鳳，2003；鄭進丁，2007）。對於參與評鑑意願低落，也有研究指出，實施教師專業發展評鑑之阻力在於教師觀念改變不易及評鑑二字所帶來之壓力（尤春美，2011；呂玉珍，2007）。

2. 教師的傳統保守文化

依教師對教師專業發展評鑑成員心理方面之意見分析，由於評鑑過程需要互動、討論與回饋，因此有部分教師感到教學專業受侵犯（顏國樑，2003）。另外，目前各校推動教師專業發展評鑑的脈絡，大多是由上而下的模式推動，辦理的方式與實施內涵雖透過會議討論後決定（李坤調，2007），但仍可能只限於少數人的表

達，因此大部份教師對於教師專業發展評鑑抱持觀望態度，或是被動地配合行政人員的要求。如果學校文化中充斥著個人主義、孤立主義，教師心理支持不足，將阻礙教師間互相觀摩的機會，不利於教師專業發展（周淑卿，1999；陳奕安，2002）。如果學校不具有合作分享文化，評鑑規準則無法經常對話討論，教師不但無法清楚掌握良好教學的內涵，且在評鑑的歷程亦不能有適當的展現（李俊湖，2007）。簡紅珠（2006）指出教師抗拒教育改革和不願改變的因素之一，就是教師文化的保守性、孤立性與消極性。所以，教師評鑑制度想要獲得教師的認同與接納，並不是一味地去迎合教師的價值觀，而是需要透過價值澄清以改變消極的文化。

（四）缺乏法源依據

目前教師法尚未修法通過，教師專業發展評鑑在沒有法源基礎之狀況下，無法全面落實評鑑。學校行政很難推動，大部分教師以無法源依據為藉口拒絕或觀望，導致需接受評鑑協助成長之教師反而無意願參與評鑑（王素貞，2012）。李坤調（2006）及楊憲勇（2008）也認為各校推動教師專業發展評鑑時，缺乏法源依據、學校評鑑人力與輔導機制等問題，使得行政在推動教師專業發展評鑑上倍感艱辛。張素貞、林和春（2006）同時也建議提供充分的資源，給予人力、物力和財力的輔助，以促進教師參與專業發展評鑑推動的意願。

綜合言之，教師專業發展評鑑實施迄今，所遭遇之困難在目前仍缺乏法源依據的現況下，推動教師專業發展評鑑也成為教學領導者與行政人員最大的無奈。由此可知，近年來中央教育主管機關雖積極致力推動教師專業發展評鑑政策，但基層學校行政與教師教學所遭遇之困境不易處理，導致教師雖期待專業成長，對於教師專業發展評鑑也有逐漸認同之趨勢，但實際參與率與持續參與率並未提高。

四、推動教師專業發展評鑑計畫之有效策略

教師專業成長方案的落實，是教師專業能力與表現提升的保證。這項工作需要相關教育單位或教師組織團體做廣泛而長期性的觀念溝通，並突破

現存的文化及法規框架，以持續關注、長期的承諾去推動。就部分縣市的實務執行檢討認為，教師專業發展評鑑能順利推動有以下關鍵因素：帶領者很重要，校長、主任的參與，對學校推動試辦是助力；學校的文化影響大，視「教師應該專業成長」，且對「評鑑能促進成長」有共識感的學校，推動較為順暢；學校領導者若能以身作則，營造追求專業發展的氛圍，則成功機會較大（曾美蕙，2011）。

顏國樑（2009）曾提出推動教師專業發展評鑑的有關策略：

- （一）以學生學習成果與教師專業成長作為教育的本質。
- （二）訂定以教師專業發展評鑑為取向的法律條文，消除外界疑慮。
- （三）訂定中長程實施計畫，建立有效的組織與分工。
- （四）加強和教師會與家長會團體的溝通，建立教師的評鑑文化。
- （五）持續改善教師專業發展評鑑人才培育課程。
- （六）繼續充實教師專業發展評鑑網的教學資源並加以運用，發揮知識管理的功能。
- （七）提高參與教師專業發展評鑑人員的能力與意願。
- （八）擴大參與教師專業發展評鑑的對象。
- （九）推動教師專業學習社群，促進教師專業成長。
- （十）建立以「學校為本位，教師為中心」的執行模式，整合學校資源，減輕教師工作負擔。
- （十一）依據評鑑結果，針對教師不同的需求擬定專業成長計畫。

教育部於「試辦中小學教師專業發展評鑑之方案評鑑」之報告結論中（潘慧玲，2009），提到縣市與學校層級推動方案的有效策略：

- （一）在縣市層級推動方案的有效策略包括：教育行政單位全力支持、有穩健的推動信念、投入經費支持、鼓勵學校彈性辦理、設置專責的承辦

人員、結合相關專案辦理、建置溝通平臺、提供諮詢管道、加強宣導、具有持續支持的輔導委員、規劃策略聯盟、聯席會議與中心學校等。

- (二) 在學校層級推動方案的有效策略包括：善用與增強學校的先備條件，增進學校行政人員與教師對評鑑的了解、培養學校內部的互信，其次，掌握方案的精神，採取緩步推動、隨時調整，並且作好溝通與時間安排、提供必要的行政支援，以及在各個教學領域培養教學領導者等。

張素貞（2009）於文獻中探討並深度訪談教育部教師專業發展評鑑輔導支持網絡之北、中、南、東四區共六位輔導委員，提出對教師專業成長方案的分析和建議如下：

- (一) 簡化操作程序，根據校本需求轉化。
- (二) 重視專業對話，深化教師專業成長。
- (三) 教師組團參與，形成專業學習社群。
- (四) 漸進且長期的推動歷程：先喚醒教師重視專業發展，並激發其動機、意願，再輔導執行本方案的步驟、運用漣漪效應，漸進推動教師專業發展評鑑方案。
- (五) 重視並支持未參加教師專業發展評鑑方案教師群。

吳俊憲（2008）也針對發展教師專業發展評鑑學校，做出以下有效策略建議：

- (一) 持續加強宣導教師專業發展評鑑觀念。
- (二) 尊重教師參與意願，並積極提供參加教師相關資源和協助。
- (三) 學校可主動尋求各種評鑑資源，透過諮詢、討論或經驗分享等方式，簡化並改進辦理教師專業發展評鑑的作法，以解決教師時間不足的問題。

綜上所述，從內外在環境與執行層級上做有效策略的歸納，可知若要有效推動教師專業發展評鑑計畫，在縣市層級上，必須為學校做短中長期的計畫執行考量與配套措施，依據不同規模學校的人物力資源所需提供支援，並針對計畫之精神與做法開辦分區計畫說明會，邀請學校計畫推動者共同討論執行困境與可行方法並提供協助。在學校層級上，領導者必須發展以學校為基地的學習型組織與文化，以組織文化與制度運作，支持教師持續追求專業成長；並建立以「學校為本位，教師為中心」的執行模式，整合學校資源，減輕教師工作負擔，以提高教師參與意願。

參、案例介紹與推動現況

一、持續推動實施教師專業發展評鑑學校

此次訪談所蒐集到目前仍持續推動實施教師專業發展評鑑的學校，受訪者意見經歸納分析後，屬大型學校（24班以上）有11個，中型學校（12班到23班）有8個，小型學校（6班）有3個。茲就推動方式、現況與決策歷程相關背景資料如下：

表3-1

持續推動實施教師專業發展評鑑學校個案背景分析

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
1	58班	92人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、私下詢問意願	主任	曾實施101學年度暫時停辦	說明討論後表決

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
2	49 班	78 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、推選學年推動小組代表，定期於學年會議中提綱討論，每個月固定時間舉開學年推動小組代表會議，討論相關議題。	校長主任	持續第6年	說明討論後表決
3	43 班	78 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、擴大行政會議、臨時會議	校長主任	持續第4年	說明討論後表決
4	42 班	59 人	校務會議	主任	持續第5年	說明討論後表決
5	37 班	59 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議	主任	持續第6年	說明討論後表決
6	36 班	66 人	校務會議、教師晨會或各式例行會議、書面說明	主任	實施第1年	說明討論後表決
7	30 班	40 人	校務會議	校長主任	持續第3年	決定後逕付表決
8	29 班	45 人	教師晨會或各式例行會議、書面說明	校長主任	持續第4年	未經會議，由少數人決定
9	29 班	45 人	教師晨會或各式例行會議、書面說明	校長主任	持續第4年	未經會議，由少數人決定
10	27 班	41 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明 校長主任	校長主任	實施第1年	說明討論後表決
11	26 班	41 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議	校長主任	持續第1年	說明討論後表決
12	20 班	45 人	研習說明會、教師晨會或各式例行會議	校長主任	實施第1年	非正式少數教師自願
13	20 班	45 人	研習說明會、教師晨會或各式例行會議	校長	實施第1年	非正式少數教師自願
14	19 班	32 人	教師晨會或各式例行會議、私下詢問教師意願	主任	持續第5年	說明討論後表決
15	19 班	32 人	教師晨會或各式例行會議、私下詢問教師意願	主任	持續第5年	說明討論後表決

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
16	19 班	32 人	教師晨會或各式例行會議、私下詢問教師意願	主任	持 續 第5年	說明討論後表決
17	18 班	28 人	研習說明會	主任	正 要 實 施 第1年	說明討論後表決
18	15 班	23 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、主任私底下遊說與請託	校長主任	持 續 第2年	說明討論後表決
19	15 班	23 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、主任私底下遊說與請託	校長主任	持 續 第2年	說明討論後表決
20	6 班	10 人	教師晨會或各式例行會議	校長	持 續 第3年	未經會議，由少數人決定；校長指示一定要參加，傳意願表讓全校老師簽名
21	6 班	18 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、非正式關心鼓勵	校長	持 續 第2年	說明討論後表決取得學校老師共識後推動
22	6 班	14 人	校務會議、教師晨會或各式例行會議	主任組長	持 續 第2年	說明討論後表決、私下拜託

二、曾推動實施教師專業發展評鑑後中止學校

在此次所訪談蒐集到曾推動實施教師專業發展評鑑後中止的學校，共有 5 個受訪意見，以小型學校（6 班）為多，有 4 個。茲就推動方式、現況與決策歷程相關背景資料如下表：

表3-2

曾推動實施教師專業發展評鑑後中止學校個案背景分析

編號	學校 規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
1	12 班	19 人	研習說明會、教師晨會或各式 例行會議	主任	曾實施卻 停辦	會議中逕 付表決
2	6 班	10 人	研習說明會、教師晨會或各式 例行會議、私下溝通	教師	曾實施卻 停辦	會議中逕 付表決
3	6 班	10 人	研習說明會、教師晨會或各式 例行會議、私下溝通	主任	曾實施卻 停辦	會議中逕 付表決
4	6 班	10 人	研習說明會、教師晨會或各式 例行會議	主任	曾實施卻 停辦	會議中逕 付表決
5	6 班	10 人	研習說明會、教師晨會或各式 例行會議、私下溝通	教師	曾實施卻 停辦	會議中逕 付表決

三、未曾推動實施教師專業發展評鑑學校

此次所訪談蒐集到目前未曾推動實施教師專業發展評鑑的學校，經分析受訪者意見後，大型學校（24 班以上）有 7 個，中型學校（12 班到 23 班）有 6 個，小型學校（6 班）有 1 個。茲就推動方式、現況與決策歷程相關背景資料如下表：

表3-3

未曾推動實施教師專業發展評鑑學校個案背景分析

編號	學校 規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
1	62 班	94 人	校務會議	主任	從未實施	會議中逕付表決
2	40 班	66 人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決
3	40 班	66 人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決
4	31 班	49 人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決
5	26 班	49 人	教師晨會或各式 例行會議	校長	從未實施	說明討論後表決

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
6	24 班	40 人	教師晨會或各式 例行會議、書面 說明	校長 主任	從未實施	會議中逕付表決
7	24 班	40 人	教師晨會或各式 例行會議、書面 說明	校長 主任	從未實施	會議中逕付表決
8	18 班	28 人	教師晨會或各式 例行會議、書面 說明	主任	從未實施	主任私下遊說請託 與調查願意參加人 數並未到達辦理教 師專業發展評鑑人 數最低門檻
9	18 班	28 人	教師晨會或各式 例行會議、書面 說明、研習說明 會	主任	從未實施	主任私下遊說請託 與調查願意參加人 數並未到達辦理教 師專業發展評鑑人 數最低門檻
10	15 班	24 人	校務會議、教師 晨會	校長 主任	從未實施	說明討論後表決
11	14 班	22 人	與主任溝通	校長	從未實施	與主任理念溝通
12	13 班	19 人	校務會議	校長	從未實施	說明討論後表決
13	12 班	24 人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決
14	6 班	19 人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決

肆、問題分析

一、持續推動教師專業發展評鑑學校遭遇之問題與困境

在教師專業發展評鑑的推動上，訪談學校縱然是持續推動多年許久，然而在一開始申請的，或者是後續推動的過程中，多少都會遇到些許困境，面對困境時，行政與教學兩方面都需要努力去克服。據訪談資料內容，訪談學校所面臨的困境可分列如下：

(一) 不了解教師專業發展評鑑的內涵與目的

教師對於教師專業發展評鑑也存在著許多盲點，在參與的過程中，除了需要取得初階的資格外，有一定比例的人數可以參加下一階段的

進階認證，接著便是教學輔導教師的認證，一連串的資格取得常讓參與的教師存疑、排斥，另外對於為何年年都需要參與教師專業發展評鑑也一知半解，甚至參與後執行的工作內容也不清楚，常常是被行政人員或是主要推動的教師推著走。

「.....老師不了解為何年年都要做教師專業發展評鑑？為何要進階？繼續認證輔導老師的意願欠佳.....」(C45-2)

「.....工作表並不明確。靠自我摸索.....」(C47-1)

(二) 平日教學工作負擔重

參與教師專業發展評鑑的學校，成員除了行政人員之外，班導師與科任教師人數亦多，以班導師而言，每日的作業批改與班級事務處理就極為繁瑣，教學準備之外，亦需要與學生家長聯繫、溝通，所需要處理的事務亦不少，因此對於參與教師專業發展評鑑的計畫剛開始亦多有所遲疑、排斥，認為教師專業發展評鑑要準備的資料、檔案很多，更需要參與很多會議、研習，又有填不完的表格，相對上壓縮到教師的時間。

「.....級任老師的工作負荷量不小，要在教學之餘，必須完成觀察會議紀錄及檢核表及成長

報告等的繁複教師專業發展評鑑資料，頗感壓力.....」(C53-2)

「.....擔心工作會越來越多，還要整理資料、填寫各式表格，擔誤許多日常工作.....」(C39-2)

「.....教師專業發展評鑑一定會影響級務，開不完的相關會議，還要整理資料、填寫各式表

格，將會擔誤日常工作.....」(C75-2)

「.....應付檔案評量勞心勞力.....」(C47-3)

「.....聽說參加教師專業發展評鑑需準備的書面資料相當多很辛苦.....」(C45-1)

「.....要填寫書面資料等，且為配合觀察，有時會有調課需要.....」(C69-1)

「.....夥伴之間或因其他公務忙碌、或因課務不易調整，要彼此期

約觀課時間，有一定的困難……」(C53-4)

(三) 對不熟悉、陌生情境的壓力

教師專業發展評鑑有一定程序的流程，如檔案評量、課室觀察與自評、他評等方式，都需要經過詳盡的說明與宣導，讓參與的教師了解其執行程序，然而現場的教師卻因為未接觸所產生的恐懼、害怕，或因誤傳的訊息，對於教師專業發展評鑑產生了排斥感。

「……對不熟悉、新增的工作或課題都會抱持懷疑、排斥的心態……」(C53-2)

「……不知道要做什麼，為何要做……」(C39-1)

「……教師不知為何要做……」(C45-2)

(四) 自我成長動力低落

教師認為通過教師專業發展評鑑的認證，對於自己並沒有多大的助益，或因教學多年已習慣於平日的生活，對於參與教師專業發展評鑑的興趣缺缺，進而認為等到全面實施之後再參加也不遲。

「……如無認證的驅力，常無意願繼續參與……」(C45-1)

「……不願意改變現狀……」(C53-1)

「……102 學年度全面實施再參加就好了……」(C39-2)

(五) 教學自主的局限性

教師專業發展評鑑的一環需要夥伴教師彼此進行課室觀察，因此夥伴教師常需要聚會商討課室觀察所需要觀察的向度，或是彼此進行教學知能上的交流等，也因為此項要求常讓許多教師不願讓其他教師進到班級內看他上課，或者對於教室後面有人在觀察而感到害怕，亦有教師在評量表上自行填寫，徒具形式。

「……教師的教室及王國心態，不願意外來人士打破自己在教室內豎立的權威感……」(C59-3)

「……對於同儕進入課堂觀課，難免有不易突破的障礙……」(C53-2)

「……同儕不願意接受教室觀察。未克服，觀課表格自己填，徒具形式……」(C47-1)

二、曾推動教師專業發展評鑑後中止學校遭遇之問題與困境

（一）教師心態與畏懼感

教師是否敞開心胸，願意讓其他人指導也是一大考驗，某些教學資歷較深的教師，這種情況尤其明顯。雖然教師的專業成長的用意是好的、立意良善，對於教師專業提升或許真有幫助，但教師如何克服評鑑的壓力，參加自我成長計畫，實屬不易，且教師普遍認為平日教學事務已屬沉重，此舉乃增加教學之負擔，加上行政上諸多要推動的事務亦十分繁瑣，在諸多阻力影響下，教師專業發展評鑑的推動因此停擺。

「……資深教師覺得被他人評鑑，心中難免感覺奇怪。……」
（B65-2）

（二）業務繁忙，降低推動與執行意願

經訪談後發現教師剛開始大多有意願配合，然隨著課務、級務繁重，每天要處理的孩子、家長問題眾多，因此時間一久，積極度降低，教師開始缺乏動力，只有推動者敲邊鼓，一直帶頭衝，覺得很累，重點是教師大都不覺得做教師專業發展評鑑有何意義，導致第二年要持續推動時面臨重大的挫折與阻力，終致無疾而終，雖然訪問期間，該教導主任仍有十分的熱情願意推動，然而「巧婦難為無米之炊」，形勢比人強，光靠一、二個有理想、抱負之人，真的無力影響或改變大局。

「……教師缺乏動力，只有推動者一直推很累。教師大都不覺得做這有何意義。……」（B65-3）

（三）公平原則失衡與非強制性

當初教師們推動尚有熱情，然而時間一久，發現教師積極度降低，整體的風氣與衝勁則愈來愈弱，久而久之則成了推動的困境與挫折，某主任指出，推動評鑑的公正性是一大困擾，因為採用鼓勵方式，某些教師直接表明拒絕參與，使參與者產生比較的效應，抗拒的心態遂而產生，因而打擊整體團隊士氣，造成原本有意願參與的教師態度轉為保守、消極甚至是抗拒，造成教師專業發展評鑑推動困難。

「.....別人都不可以參加，為何我就一定要做？不參加似乎也不會影響什麼，多一事不如少一事.....」(B65-2)

(四) 小校人力物力資源少，推動不易

有主任無奈的表示，教師普遍意願不高的原因，在於小校教師大多兼任行政工作，平日身兼行政與教學諸多事務，在時間的調配上太過緊湊，因此推動越久，越難配合，到最後僅能淪為紙上作業，繳交報告了事，真正落實的相當有限，與教師專業發展評鑑推動的精神與程序相左。在實施的成效上則因落實的時間短暫很難看出成效，因非確實去完成各項指標與程序，使人有船過水無痕的感覺，對於教師的專業成長似乎沒有很大的作用，因此教師專業發展評鑑推動終告失敗。

「.....校內行事繁忙，行政人力不足。.....」(B65-2)

「.....教師意願不高，小校教師多兼任行政工作，時間難配合。.....」(B65-3)

(五) 政策過多，落實不易

現實的教學環境中，太多新的教育政策不斷倡導，要求能在學校中落實，固然每一項政策都非常重要，然而總有應接不暇而不知所措的情況，感覺學校行政也疲於奔命，隨著推展時間一久，當初的理想受到現實環境的阻礙。平日教學的課務與眾多要推動的事務十分繁重，學校本位與上級教育單位要求的各項教育活動無法兼顧，壓得大家有些喘不過氣，畏縮與逃避的心態因而產生，且教師專業發展評鑑實施後的結果模糊，與預期的目標差距很大，不易改進實際教學與成長，因此最後終告失敗。

「.....要推動的教育事務過多，我們要兼顧課程、班級經營、親師溝通、學生事務及配合學校行政事務.....因此有令人喘不過氣的感覺。.....」(B65-3)

(六) 對話時間不易安排、過程複雜，無法應付評鑑龐大資料量

經過訪談後發現，大部分教師在教師專業發展評鑑過程中深深感覺時間不足，平日教學的工作十分繁瑣，學生、家長、作業批改、班

級管理與經營等應接不暇，還要利用剩餘時間，進行自評、互評、參與專業成長研習與對話、教室觀察等眾多繁雜事項，因排課與授課關係，安排觀課及共同空堂在執行面有困難，教師能互評與共同討論的時間不多，推動上確實有難處，再加上評鑑工作需要準備很多書面資料，教師忙於級務且工作量繁重，無暇整理相關文件資料，因此引起反彈。

「.....低年級教師早上排課幾乎滿堂，要安排教室觀察十分不易。.....」(B65-1)

「.....高年級課程繁重，不易找出共同時間探討、研商。.....」(B65-2)

三、未曾推動教師專業發展評鑑學校遭遇之問題與困境

(一) 政策無法源依據

目前教師法尚未修法通過，教師專業發展評鑑在沒有法源基礎之狀況下，無法全面落實評鑑。大部分教師以無法源依據為藉口拒絕或觀望，認為等教育部規定一定要做時再做，導致需接受評鑑協助成長之教師反而無意願參與評鑑，使得學校行政很難推動。有關教師專業發展評鑑之政策法源受訪者表達內容如下：

「.....主要它沒有法源依據，還在試辦階段，並採取自願性，大多數教師認為多一事，不如少一事。.....」(A53-3)

「.....若有明確的法令規定，即表贊成，跟著大家一起施行。.....」(A53-2)

「.....若有明確的法令規定，即表贊成。.....」(A75-1)

「.....因為平時教學工作就很忙碌，現在的學生又不好教，怕參加之後增加更多工作，等到有法源依據規定要做再說吧！.....」(A53-3)

「.....入法！有了尚方寶劍後，我樂觀其成。.....」(A75-1)

「.....如果強制參加我才想做，若自由選擇，我並不想做。.....等規定下來再做吧~!.....」(A47-3)

（二）推動方式有爭議

教師專業發展評鑑計畫之實施以教師自願參與為原則，且在校內推動時須經校務會議通過，導致行政人員除須積極鼓勵與勸說教師參與外，甚至發生部分有意願參與之教師因遭校務會議否決而未能加入之窘境。有關教師專業發展評鑑之推動方式，訪談內容陳述如下：

「.....很難說服教師主動參與，且辦理教師專業發展評鑑需經校務會議通過，在會議中要通過有很大的變數，且有些行政人員本身也不想參加，故的確是一大挑戰.....」（A47-4）

「.....鼓勵宣導與道德勸說是目前最無力也是唯一的方法，但校務會議的否決更令人氣餒.....」（A53-2）

「.....先辦理教師專業發展評鑑相關研習說明會，並邀請教授與專家到校針對教師專業發展評鑑進行宣導與實施經驗分享。.....」（A47-4）

「.....私底下請託與遊說老師參加教師專業發展評鑑，並調查教師同仁參加教師專業發展評鑑意願，調查結果並未到達參加人數最低門檻。.....」（A47-4）

「.....調查時有3位老師贊成，5位行政人員贊成...，有意願參與之教師因遭校務會議否決而未能加入之窘境.....」（A69-1）

（三）學校教師會持消極態度

近年來政府在制定政策時，模式常由上而下且流程過於草率，在執行的過程中如果反對的聲浪過大，政策常中途喊卡。教師會認為推動教師專業發展評鑑，老師會被分等級，因此教師會認為應觀看局勢且戰且走，且目前教學的工作已佔用教師大部分時間，加上無相關法規可以強制要求教師參與此類專業成長活動，故採取不鼓勵、不置可否之消極態度。有關教師會對教師專業發展評鑑之態度，受訪者表達內容如下：

「.....教師會未能積極配合：一種讓教師能自我成長政策，應由下而上民主式政策擬出，應由教師團體負責執行；但卻由教務行政單位策劃，減少基層教師參與原則，自然效果大打折扣。.....」（A45-3）

「.....教師會認為推動教師專業發展評鑑，老師會被分等級。.....」(A75-1)

「.....教學工作繁重，沒有意願增加額外工作，.....抗拒製作評鑑資料，認為會排擠正常教學時間。.....」(A75-1)

「.....目前並不是很贊同，因為平時教學工作就很忙碌，怕負荷不了.....」(A53-2)

(四) 教師對評鑑的認知不同

雖然政府一再重申教師專業發展評鑑目的在協助教師專業成長，但部分教師在教學上早已有自己運行的一套方式，普遍存在著不想改變的心態，亦擔心改變帶來的影響。此外，大部分教師對教師專業發展評鑑之內涵一知半解，對「評鑑」二字疑慮重重，擔心與教師分級制或成績考核掛勾而形成壓力，且教師專業發展評鑑屬額外多加之工作，能免則免。有關教師專業發展評鑑教師對評鑑之認知，訪談內容陳述如下：

「.....大家對於教師專業發展評鑑的具體內容其實不是非常清楚，而且一聽到評鑑二字就覺得反感。.....」(A59-3)

「.....教師會認為推動教師專業發展評鑑，老師會被分等級。.....」(A75-1)

「.....希望能有其他管道或積極作為幫助教師提升專業能力，高舉『評鑑』的大旗更會令人望之卻步。.....」(A59-2)

「.....再怎麼強調『評鑑』的目的不是考核，而是診斷、改進，都很難讓人相信，...『評鑑』這個字眼本來就有考核的意思，如何叫人相信無關考核？就算教師、教育行政當局能確實認知，家長呢？輿論呢？.....」(A75-1)

「.....有足夠信心相信自己的教學品質，與其做這些不見得有意義的書面資料，.....」(A75-1)

「.....我用我原本的方法把班級帶的好好的，學生學習狀況也不錯，家長也讚許，.....」(A39-2)

「.....沒有參加教師專業評鑑，並不代表我不專業，我還是很認真

教學，有機會參加校內外研習，以吸收新知。……」(A53-3)

(五) 配套策略不足

在推動教師專業發展評鑑的過程中，教師常因教學工作負擔沉重萌生壓力甚至中途退出，或因評鑑後缺乏適度回饋，導致無意願長期持續參與。足見教師專業發展評鑑尚待發展完善之配套策略，有效解決教師因應評鑑衍生之問題，提升教師持續參與的意願。有關教師專業發展評鑑之配套策略，受訪者表達內容如下：

「……，有些參加過2～3年的老師也退出了：這些學校、這些老師的『教學檔案』評鑑做了，『教室觀察』也做了，…但是，接下來要做什么？如果，再深入探討的結果，教師專業難以發揮的限制，是

來自於制度面和結構性的因素，那老師能做什么？未來的不確定性使人卻步！……」(A45-4)

「……未有明確的配套措施：如只要當一面鏡子，讓教師成長，則重形成性評鑑，若要列入年度考核及未來教師分級制度，則重總結性評鑑。但沒有明確指示，各校都採觀望態度。……」(A45-3)

「……怕多了許多紙上文章，上下交相騙，沒有任何實質助益。……」(A75-1)

(六) 評鑑過程繁瑣，時間不足

大部分教師認為平日在班級經營與教學之餘，除要處理級務與批改作業外，還要在有限的時間內，完成各項繁複的表格與書面資料，深感時間會不足，因此不願參加。有關教師專業發展評鑑對評鑑之過程與時間，訪談內容陳述如下：

「……自願參加教師和學校行政人員的工作量，都有相當程度的增加，書面資料的處理、表格的填寫、配套的聯繫等都侵蝕到教學準備時間。……」(A45-4)

「……教學工作繁重（包含備課、批改作業、評量等）…，抗拒製作評鑑資料，認為會排擠正常教學時間。……」(A75-1)

「……，因為平時教學工作就很忙碌，怕負荷不了……」(A53-2)

「.....曾與其他有參加教師專業發展評鑑的友校教師彼此分享心得，發現大多流於形式化，而且檔案表格多如牛毛，徒增教師壓力。.....」(A59-3)

「.....聽辦過的學校經驗分享都認為參加教師專業發展評鑑行政與教師填報的表格與準備書面還蠻辛苦繁瑣的。.....」(A47-4)

(七) 評鑑人員專業不足，評鑑缺乏信效度

參與教師專業發展評鑑的教師，在入班觀察互評中，其專業能力受到質疑，當評鑑信效度受到質疑時，評鑑成效就無法取得受評者信服，甚至有些教師擔心評鑑結果流於形式，最後變成書面資料，無實質幫助。有關教師專業發展評鑑人員之專業能力，受訪者表達內容如下：

「.....評鑑人的專業性和可信度受懷疑：只參加三天的『初階訓練』，就可以擔任評鑑人，評鑑其他同事的教學品質。不少評鑑人有自知之明，謹慎客氣地只提供建議給自願受評老師。但仍有些評鑑人以上級指導自居。.....」(A45-3)

「.....質疑評鑑方式的信、效度，不相信資料做得好，就是教學認真的教師.....」(A75-1)

綜上所述，從內外環境因素分析來看，不管正實施、中止或未推動三種類型學校，所遭遇的問題，也趨向四個層面：(一) 評鑑系統（評鑑過程繁瑣，時間不足；評鑑人員專業不足，評鑑缺乏信效度；配套策略不足；公平原則失衡與非強制性）；(二) 行政相關運作（平日教學工作負擔重；業務繁忙，降低推動與執行意願；小校人力物力資源少，推動不易；對話時間不易安排、過程複雜）(三) 組織氣氛與教師文化（對不熟悉、陌生情境的壓力；自我成長動力低落；教學自主的局限性；教師心態與畏懼感；教師會持消極態度；推動方式有爭議；教師對評鑑的認知不同）；(四) 缺乏法源依據（政策無法源依據）。而其中，又以「組織氣氛與教師文化」此向度的所遭遇的困境與問題最多。

伍、因應策略分析

一、持續推動教師專業發展評鑑學校之相關因應策略

教師專業發展評鑑辦理迄今多年，在教學現場中的行政人員與教師，在推動過程遭遇困境後之因應之道，各類型學校所採取的措施不盡相同，經研究者彙整與分析訪談結果，將訪談資料所提及之因應策略說明如下：

（一）加強宣導，輔以非正式溝通協調方式

針對教師對於教師專業發展評鑑上的不了解與陌生感，行政人員透過積極的宣導、會議進行說明與理念上的溝通之外，同時亦邀請專家學者蒞校進行說明、分享，同時也有學校於私底下進行遊說、邀請與請託的動作。

「.....於各項例行或正式會議中加強並仔細說明相關內容，並由各處室主任出面遊說與邀請.....」（C53-1）

「.....強力宣導各項相關事務.....」（C59-2）

「.....理念上的溝通.....」（C53-2）

「.....利用晨會與相關會議向同仁宣導評鑑時代的來臨與評鑑將於102學年度全面實施.....」（C63-4）

「.....邀請教授與專家到校針對教師專業發展評鑑進行宣導與實施經驗分享.....」（C47-2）

「.....在私下特別遊說與邀請.....」（C63-3）

「.....私底下請託與遊說老師參加教師專業發展評鑑並調查教師同仁參加教師專業發展評鑑意願.....」（C53-3）

（二）統整簡化業務，減輕教師壓力

在訪談的過程中，各式表格的填寫與繁瑣的會議等是教師排斥參與教師專業發展評鑑的抗拒因素之一，因此學校也針對上述問題進行簡化的策略，如簡化表格、代表出席會議等；在研習計畫上，也會納入教師的意見安排相關增能研習等。

「.....強調評鑑作業過程的簡便和人性化.....」（C45-2）

「.....經由代表定期討論和推動，不需人人出席，浪費過多人

力.....」(C47-2)

「.....每學期需自行安排研習主題提計畫，並自己擔任講師，自我增能.....」(C63-4)

(三) 行政環境支援並善用激勵策略

持續推動教師專業發展評鑑的學校，在行政上如能適時提供教師相關的支援與資源，亦能提昇教師參與教師專業發展評鑑上的動機，甚至有學校的校長帶頭參與。

「.....行政的支持與檔案上的分享.....」(C53-1)

「.....為了提昇教師專業能力，這些都可以在時間的妥善安排下克服.....」(C47-2)

「.....校長自己更身先士卒，率先加入教師專業發展評鑑成長評鑑，並親自參加所有相關會議和活動.....」(C53-2)

「.....教師漸漸感到疲乏；為了維持、促進老師的熱情和動力，今年除了頒發學校自製的『教學成就證書』之外，還加碼送行動碟.....」(C63-4)

(四) 過渡變通作法，引導建立學習型組織氛圍

面對相對程序多的教師專業發展評鑑，學校提出了較簡易的策略，提供教師參與專業學習社群的選擇，並利用社群的經費提供教師支援與資源，讓教師在參與的過程中得到成長，進而讓教師未來參與教師專業發展評鑑上，其意願有所提高。

「.....結合教師專業發展評鑑與社群經費，給予經費與人力.....」(C53-1)

「.....善用教師專業發展評鑑與社群經費.....」(C63-4)

「.....目前先邀請他們加入專業社群，透過研討促進專業成長.....」(C47-2)

二、曾推動教師專業發展評鑑後中止學校之相關因應策略

(一) 推動者無奈，尋找合適時機進行正式或非正式溝通

在訪談的過程中，無論受訪對象是主任或老師，均感覺到推動教

師專業發展評鑑的無奈與無力感，由於校內普遍共識為暫緩推動，甚至有曾經辦理就好的心態，推動者也試圖就教師專業發展評鑑推動面臨之困境，共同研商改進之策略，利用正式、非正式管道持續溝通，但礙於消極或抗拒的整體氛圍，總無法針對問題聚焦，而尋求正向之改進之道。

（二）回歸校務基本面與軌道上，等待契機

雖然教師專業發展評鑑立意良善、確實實施真能幫助提升自我、達到有效檢測自我教學問題、改善教學品質；然而推動所牽連的人、事、物層面太廣、範圍太大、影響因素太多，致使過於複雜的阻礙與困難，讓如此良善的計畫胎死腹中，雖然受訪者均表示如果一切配套措施、不良之條件、因素均能去除時，願意持續推動下去，然而學校效能之展現，實在無法僅靠一二人能實現，這是團隊合作的時代，當其中的螺絲鬆了，就無法發揮應有之實力。若要推動教師專業發展評鑑，也僅能回歸到校務基本面，持續從內、外在環境慢慢著手，等待契機。

三、未曾推動教師專業發展評鑑學校之因應策略

目前評鑑活動的宣導多仍限於學校教務行政人員的宣導與推動，雖聘請專家與有實務經驗教師分享，由於教師專業發展評鑑在政策推動與評鑑的執行方面仍存在困境，致推動困境仍無法突破。有關教師專業發展評鑑之宣導與推動，受訪者表達內容如下：

「.....主任參加研習後，於晨會宣導，希望老師支持。.....」（A47-4）

「.....主任辦理教師專業發展評鑑相關研習說明會並邀請教授與專家到校針對教師專業發展評鑑進行宣導與實施經驗分享，讓老師能了解教師專業發展評鑑實施現況、實施方式以解除教師疑慮。.....」（A47-3）

「.....私底下請託與遊說老師參加教師專業發展評鑑並調查教師同仁參加教師專業發展評鑑意願。.....」（A47-3）

「.....校長和教務主任有參加教師專業發展評鑑推動研習，有將相關理念利用教師晨會分享，但還是無法打動多數人自願參加的想法。.....」（A53-2）

「.....校長新上任對此業務還不是很熟悉，教務主任有參加教師專業發展評鑑推動研習，但還是不清楚它的作法，曾利用教師晨會告知此事，但效果不彰。.....」（A53-3）

綜合前述各校推動教師發展評鑑上所遭遇之問題及嘗試之因應策略，在評鑑系統與制度的相關問題上，多數學校會加強宣導，以正式或非正式的溝通，讓教師了解熟悉制度；在行政運作的相關問題上，受訪學校會致力於統整簡化相關業務，以減輕教師壓力；而在組織氣氛與教師文化的相關問題上，學校會採取使用過渡變通作法，引導建立營造學習型組織氛圍，並善用激勵策略鼓勵教師參與，在校內經由成功經驗的分享達到有效推動教師專業發展評鑑的目的。而就相關文獻中，學者對於校方推動教師專業發展評鑑之有效策略也提出「簡化操作程序」、「形成專業學習社群」、「漸進的推動歷程」、「加強與教師會溝通建立評鑑文化」等作法（顏國樑，2009；張素真，2009），協助學校與教師因應推動教師專業發展評鑑而衍生之困境。

陸、結論與建議

現今是個高度講求專業及多元分工的社會，推動與提升教師專業發展不只是時代趨勢，也是教師敬業態度更是職業專業度的象徵。而有效推動教師專業發展評鑑及營造有利推動環境為目前國家教育重點方向，也是每個學校不論行政或教師都必須面對之重要課題。一個立意良善的方案政策，在內外環境因素的交互作用與影響下，如何發展可行之制度與經營激勵人心，為每個學校依自身狀況與所有組織成員都必須去思索之問題。

本組藉由此次個案研究專題機會進入教學現場與不同角色人員進行深入訪談，冀希望能更進一步了解實務面上推動教師專業發展評鑑所會面臨之困境與相關可行因應策略，除供每位組員各自沉澱反思外，也可供學校未來在推動實務上參考。綜合此研究整理歸納之結論與建議如下：

一、政策制度方面

（一）建立法源依據，制度入法，提供行政推動利器

目前推動教師專業發展評鑑是以行政命令的形式作為推動依據，並不具有法律的位階，因此在實施的正當性上備受教師質疑。在法源上，應於《教師法》中明訂教師需接受評鑑，以作為全國推動的依據。

（二）推廣教師發展評鑑網，建立智庫，鼓勵教師化被動為主動

教育部為推動教師專業發展評鑑，建立「教師專業發展評鑑網」，提供相關知識的分享平臺，可以提升教師充實專業發展評鑑知能，在實務面上，除教育部積極建立中央與地方「智庫」，學校也可多利用各種場合推廣教育部及各地方智庫所在，以協助個性較保守卻有心精進的教師，私底下了解與學習或尋求資源。

二、學校執行方面

（一）應用變通策略，訂定中長期推動計畫

部分推動教師專業發展評鑑成功的學校會在推動前或推動中將教師專業發展評鑑與教師社群結合，一方面鼓勵教師於有興趣領域，以社群方式進行專業提升；一方面透過暫不求成果或結果的專業對話，引入教師專業發展評鑑的觀念溝通，循序漸進，領導並營造有利於推動教師專業發展評鑑的校園環境。

（二）善用激勵策略，提高參與教師專業發展評鑑意願

無論教師專業發展評鑑制度設計得多麼周詳完善，也不管挹注多少經費、人力或資源的支持，如果參與的人員沒有能力或意願利用機會成長，則專業發展將成為空談。因此，校內需持續辦理相關研習，以提升參加人員的專業素養及評鑑能力；另外，提供獎勵誘因，營造有利的評鑑環境；提供支持教師需求的專業成長管道與資源，以提高教育人員參與教師專業發展評鑑的意願和能力。

（三）發展「以學校為本位」的執行模式，整合學校資源，減輕教師負擔

學校可主動整合學校相關活動，將教師專業發展評鑑活動學校與本位課程結合，發展出適合學校情境與文化的執行模式。例如：結合學校的領域社群研究、整合週三進修給予教師彈性規劃對話與研討時間，不讓老師覺得評鑑工作是額外的負擔。學校行政必須因應教師專

業發展評鑑的推動，加以妥善規劃相關配套，讓教師專業發展評鑑獲得最好的成效。

（四）持續與教師溝通觀念，加強輔導機制的接受度

教師教學沒有完美，只有一步步提升精進，普遍教師依然存有不願被輔導的保守心態與教學盲點，因此，欲有效推動教師專業發展評鑑，除了所有相關的教師、家長及行政人員等都必須獲得充分的對話、溝通機會，協助教師明白觀課與專業對話過程，目的在於人的思考歷程激盪，不在「輔導」或「評鑑結果」；另外，若能在訂定評鑑規準、方式及運用評鑑結果等制度建立時，邀集教師團體或代表共同參與討論及設計，研擬出較為教師接受或認為可行教師評鑑制度，會有助於提升教師對教師專業發展評鑑的接受度。

（五）由下而上形成校內教師學習成長的文化，推動教師專業學習社群

透過一群志同道合的教育夥伴，組織一個擁有共同信念、願景及目標的學習社群，以合作方式探究彼此在教學或班級經營方面所遭遇的困難、瓶頸，並以使學生獲得最高的學習成效為努力目標，共同研擬成長方案，透過座談、討論、專書研讀、經驗分享、教學觀察、個案分析、專題演講及行動研究等方式，進行課程及教學的研發及精進。而教師在接受評鑑之後，經由同儕的教學觀察發現自己在教學方法上有待改進，需要提供其在教材教法方面的增能，引入同儕或輔導團的資源，也會因為正向的學習成長文化提供給教育人員在教學上最即時、強大的支援。

根據教育部「試辦中小學教師專業發展評鑑之方案評鑑」（教育部，2000）分別針對各層級（教育部、縣市政府、學校）做出部分建議中提到：

（一）就教育部方面

1. 宜明確宣達教師專業發展評鑑未來可能的政策方向。
2. 鼓勵縣市政府與學校依實際需要，彈性調整教師專業發展評鑑之推動方式。

3. 持續透過多元管道，宣導教師專業發展評鑑的內涵與功能。
4. 有效規劃與統籌不同類型的培訓課程。
5. 研擬整合相關計畫，簡化評鑑流程、工具或表格供學校參考。
6. 國民中小學和高中職宜在同樣的體系下辦理教師專業發展評鑑。

（二）就縣市政府教育局處方面

1. 正視與因應承辦人力不足及流動對教師專業發展評鑑推動的影響。
2. 公開支持與鼓勵所屬學校參與試辦，並整合相關計畫與資源協助方案推動。
3. 有效整合參與試辦的人力資源。

（三）就學校方面

1. 宜營造推動教師專業發展評鑑的先備條件。
2. 領導者應表達支持與投入的態度。
3. 採用逐步漸進的方式推動教師專業發展評鑑。
4. 針對教師的需求，規劃與執行不同的教師專業發展評鑑方案。

小組成員經過此次訪談、分析、討論、反思後的綜合建議與教育部的專案評鑑報告建議相似與雷同（如粗黑字）。在此次深入現場也為期甚短的非正式學術研究中，雖仍有些許不足與缺失之處，亦算努力積極貼近教學現場反映現況。未來研究也建議朝向推動現況之「正向影響」列入訪談與分析反思，如：已推動學校之不同角色（校長、主任、教師）於教師專業發展評鑑制度中獲益與受惠成長，期能將良善制度之裨益深入討論並廣為傳遞分享，更盼未來對於「教師專業」能有更多共識與共同願景，在所有人的努力下，點點耕耘，遍地開花！

參考文獻

- 王素貞（2012）。國民小學教師專業發展評鑑的實施現況、困境與因應之道。《學校行政雙月刊》，77，182-215。
- 尤春美（2011）。高雄地區國民小學試辦教師專業發展評鑑實施成效之調查研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 呂玉珍（2007）。教師專業發展評鑑之研究－以臺中市為例。國立暨南大學碩士論文，未出版，南投縣。
- 李安明（1999）。「為教學而行政」的校長教學領導：理論與實務。《教育政策論壇》，2（2），158-203。
- 李俊湖（2007）。從教師評鑑談教師專業發展評鑑。《研習資訊》，24（1），139-148。
- 李坤調（2007）。國民小學教務主任推動教師專業發展評鑑之個案研究～以臺北縣試辦學校為例。臺北教育大學碩士論文，未出版，臺北市。
- 李張鑫（2010）。以多屬性決策提升教師參與臺中市教師專業發展評鑑之研究。逢甲大學公共政策所碩士論文，未出版，臺中。
- 李麗玉（2000）。學校施行組織學習之研究「一個國中個案的探討」。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 吳林輝（1998）。臨床視導在臺北市國中實習教師教學輔導之需求性研究。臺北市立師範學院碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳俊憲（2008）。教育部發展教師專業發展評鑑工作手冊專輯。教育部委託專案報告。臺中縣：靜宜大學。
- 吳金香、陳世穎（2007）。國小教師對試辦教師專業發展評鑑態度之調查研究-以臺中縣市為例。《學校行政雙月刊》，53，211-253。
- 林水波、施能傑、葉匡時（1993）。強化政策執行力之理論建構。臺北市：行政院研究發展考核委員會。
- 林宜廷（2010）。國民小學校長領導教師專業發展評鑑之個案研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。

- 周淑卿（1999）。國小教師次級文化對初任教師專業理論實踐的影響。行政院國科會專題研究（報告編號：NSC88-2413-H-134-008），未出版。
- 洪劭品（2006）。臺北縣國民小學教師對教育部試辦教師專業發展評鑑意見之研究。國立新竹教育大學碩士論文，未出版，新竹。
- 范熾文（2006）。校長教學領導的理念與實踐。載於張德勝（主編），追求卓越教學理論與實務之會合（93-106頁）。花蓮市：花蓮教育大學。
- 陳奕安（2002）。基隆市國民中小學教師文化與教師專業成長態度之研究。臺北市立師範學院碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳玉鳳（2003）。國民中學教師專業評鑑規準之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳永發（2005）。國民小學教師同儕教學評鑑模式之研究。國立高雄師範大學博士論文，未出版，高雄市。
- 張素貞、林和春（2006）。陳對教師專業發展評鑑誦辦計畫：提升中小學教師參與誘因之研究。中等教育，57（5），36-58。
- 張素貞（2009）。推動教師專業發展評鑑方案與教師專業發展初探。2009年結合專業發展之教師評鑑國際研討會論文集。
- 張新仁（2005）。中小學教師教學評鑑工具之發展編製。載於潘慧玲（主編），教育評鑑的回顧與展望（頁91-130）。臺北市：心理出版社。
- 張德銳（1995）。教育行政研究。臺北市：五南。
- 張德銳（2004）。我國中小學教師評鑑的規劃與推動策略。現代教育論壇，10，216-231。
- 張德銳（2005）。形成性教師評鑑的規劃與芻議。載於潘慧玲（主編），教育評鑑的回顧與展望（頁69-90）。臺北市：心理出版社。
- 張德銳（2006）。專業發展導向教師評鑑的規劃與推動策略。「中小學教師專業發展評鑑教育論壇」研討會，國立高雄師範大學師資培育中心，高雄。
- 郭昭佑（2008）。教育評鑑研究：原罪與解放。臺北市：五南。

教育部（2000）。推動中小學教師專業發展評鑑參考手冊。臺北市：教育部。

教育部（2006）。試辦教教師專業發展評鑑注意事項。臺北市：教育部。

教育部（2006a）。教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫。臺北：教育部。

教育部（2006b）。試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊。臺北：教育部。

教育部（2007）。教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫。臺北：教育部。

教育部（2008）。教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫。臺北：教育部。

曾美蕙（2011）。教師專業發展評鑑的趨勢探討。臺北市中等學校校長協會電子報，02。

黃嘉雄（2000）。落實學校本位課程的行政領導策略。教育資料與研究，33，19-25。

黃仁祈（2003）。企業文化、組織學習、組織創新與企業核心能力間之關係研究。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。

楊憲勇（2008）。臺北縣國民中學誦辦教師專業發展評鑑之個案研究。國立臺灣師範大學碩士論文，未出版，臺北市。

楊振昇（2009）。教育組織變革與學校發展研究。臺北市：五南。

潘慧玲、張素貞、鄭淑惠、陳文彥（2009a）。試辦教師專業發展評鑑之後設評鑑諮詢輔導及執行計畫報告。教育部委託專案報告。臺北市：國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所。

潘文忠（2006）。教師專業評鑑制度：從試辦教師專業發展評鑑開始。「中小學教師專業發展評鑑教育論壇」研討會，國立高雄師範大學師資培育中心，高雄。

簡紅珠（2006）。以學習成就為主的教師效能研究與教師評鑑。教育資料與研究，73，75-90。

鄭進丁（2007）。應用方案理論進行評鑑之研究－以高雄市試辦教師專業發展評鑑為例。《國民教育研究學報》，19，29-58。

顏國樑（2003）。教師評鑑的基本理念、問題及作法。《教育研究月刊》，112，62-77。

顏國樑、洪紹品（2007）。國民小學教師對「教育部試辦教師專業發展評鑑」意見之研究-以臺北縣為例。《學校行政雙月刊》，50，1-26。

顏國樑（2011）。臺灣中小學教師專業發展評鑑執行的困境與推動策略。載於吳清基（主編），《教育政策與行政新議題》（62-84頁）。臺北市：五南。

饒邦安（2005）。影響我國中小學教師評鑑制度實施的相關因素與推動策略，《國立編譯館館刊》，33（2），16-29。

學校推動教師專業發展評鑑之現況與因應策略 訪談大綱

校名：_____（請強調研究報告中完全匿名）

學校類型、規模：_____班

師資人數、結構：_____人，平均年齡約：_____歲

受訪對象身分（主任、教師）：☐ 主任 ☐ 教師 _____歲

學校參與情形：

1.是否推動過：☐ 是 ☐ 否

推動方式：（可複選）

☐ 校務會議 ☐ 研習說明會 ☐ 教師晨會或各式例行會議

☐ 書面說明 ☐ 其他_____

主要推動人：☐ 校長 ☐ 主任 ☐ 組長 ☐ 教師（如教師會）

2.目前實施情形：

a☐從未實施 b☐曾實施，已停辦

c☐持續實施，第____年 c☐實施第一年

3.實施與否的決策歷程：

☐ 會議中逕付表決 ☐ 說明討論後表決 ☐ 未經會議，由少數人決定

☐ 其他_____

a4.從未實施的可能因素為何？

- a5.雖未實施，但是否曾經採取推動的策略？怎麼做？
- a6.雖未實施，但是否也有贊成的意見？贊成的理由是什麼？
- b4.在實施的歷程中，有哪些經驗或感受能夠肯定教師專業評鑑的價值？
- b5.曾實施卻停辦的因素為何？
- b6.曾經採取推動的策略嗎？怎麼做？
- c4.在實施的歷程中，有哪些經驗或感受能夠肯定教師專業評鑑的價值？
- c5.在實施的歷程中，是否曾遭遇哪些障礙？如何克服？
- c6.經過教師專業評鑑，在學校或教師個人獲得哪些好處？
- 7.您個人對教師專業評鑑的態度傾向：☐ 支持 ☐ 反對
- 8.您支持或反對的原因為何？
- 9.如果您的態度傾向於「反對」，經由充份說明後（包含意義、價值、具體實施內容），您願意重新考慮嗎？☐ 願意 ☐ 不願意
- 10.關於教師專業評鑑，您有些什麼看法？

中輟生輔導管教策略之探討

—以花花國中為例

輔導校長：林東興校長、黃夢涵校長

組員：賴威岑、紀朝揚、石啟佑、黃世豪、余崇銘、陳威志、蕭宇欽、翁筱雯、黃郁珉、
劉秦女、李舒婷、吳千卿、王錦慧

壹、緒論

一、研究動機

中輟為學生問題的綜合顯現，不但表示學生已在學習情境中遭遇較長期、較嚴重的適應困難，而在學校環境中缺乏協助其有效調適的充分資源與力量，使學生選擇或被迫以中輟的方式脫離學校（賀孝銘、林清文、李華璋、王文瑛、陳嘉雯，2007）。

此外，中輟除了是學生當下危機的綜合展現外，也是學生未來其他危機的促發因子，因而被視為是一種重大的「中介危機」。多數中輟學生帶著種種的適應困難暫離學校，但在社會中並無法讓他有更好的學習機會或發展，許多中輟生留戀各種聲光娛樂場所，如網咖、遊樂場等，經常與其他行為偏差或犯罪青少年相處，或在有心成人的誘使下，產生價值體系的偏差與犯罪行為的增加，而對社會及個人均產生嚴重的傷害。國內許多實徵研究結果即指出，中輟生的確有較多的犯罪問題（郭靜晃，2001；梁望惠，1993；翁慧圓，1995；商嘉昌，1995）。近年青少年重大刑案亦常與中輟學生發生關聯，更引發社會大眾及教育單位的關注（楊士隆、吳芝儀、董旭英、林獻情，2003），因此也讓中輟生的輔導成為世界各國處理青少年問題與降低青少年犯罪的重點工作，希望能避免因中輟而導致日後衍生更多的問題。

然而，即使學校努力地找回中輟生，但中輟復學生與老師均需面對許多調適上的挑戰。中輟復學生常有自我否定的心理，對接受輔導一事常採取強烈的抗拒，充滿被害者的心態，且在原先引發中輟之環境條件如無法有效改善的狀況下，易導致許多復學生再度發生中輟。此外，班級常態制式化教

學較缺乏彈性，而使中輟復學生未能得到足夠的輔助教學，使學生無法參與課程內容而滋生許多上課時的干擾行為，徒增老師班級經營上的困難，而其嚴重偏差的行為問題，亦帶給全校師生無比的困擾（賀孝銘、林清文、李華璋、王文瑛、陳嘉雯，2007）。

基於上述動機，本研究希望透過個案研究的方式，首先透過案例描述，進行問題的表面及深層分析，接著藉由文獻探討及成功經驗的探索，形成解決策略分析，最後再進行問題檢討與反思建議。期望能經由本研究的過程與結果，對於影響學生中輟的因素做深入的了解與釐清，進而將中輟生找回來，並尋求對中輟生較佳的輔導與管教策略，讓中輟復學生可以安定在校學習，穩定獲得成長，避免再度發生中輟，最後並提供預防中輟的有效策略。

二、問題定義

依民國 91 年 12 月 9 日修正公佈之「國民中小學中途輟學學生通報及復學輔導辦法」第 2 條規定：「國民小學及國民中學發現學生有未經請假、不明原因未到校上課達三日以上者，或轉學生未向轉入學校報到者，列為中輟生，應立即填具通報單通報直轄市、縣（市）政府，並報請鄉（鎮、市、區）強迫入學委員會執行強迫入學事宜。前項未請假學生包括學期開學未到校註冊之學生。」

三、研究目的

根據前節的研究動機，擬定本研究之目的如下：

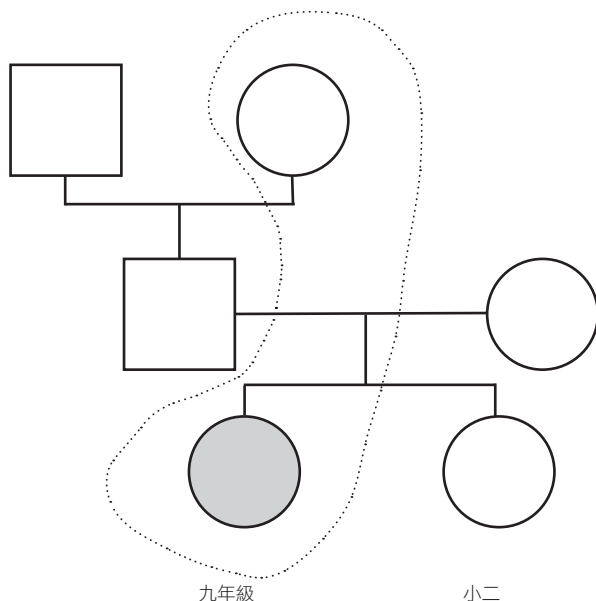
- （一）了解中輟生的輟學因素。
- （二）討協助中輟學生復學的有效方法。
- （三）尋求對中輟生較佳的輔導與管教策略。
- （四）提供預防中輟的有效策略。

貳、案例描述

個案為花花國中九年級女學生，15 歲，目前為中輟狀態。以下將分別從「個人與家庭背景」、「學校生活」及「校外生活」等面向來對個案進行案例描述。

一、個人與家庭背景

(一) 個案家庭圖：



(二) 家庭結構：雙親家庭→隔代教養

父母在懵懂無知的 16、17 歲青少年階段便生下個案，案母與婆婆間又有非常嚴重的婆媳問題，常因個案的管教問題而口出惡言，甚至大打出手。個案在小學之前尚與父母同住，下有一位小二的妹妹。但小學後，因父母對生活作息管教嚴謹，導致個案不喜歡住在家中，升上國中後更無法適應家中作息，遂完全搬至祖母家。

(三) 家庭功能及個案狀況：

父母已無力管教，平日親子關係互動少，個案在家也少與其他家人互動。祖母又過度寵溺個案，放縱個案行為，常順其意協助扯謊、幫忙辦理學校請假，父母若有要求，則與個案一起以死相逼或發生激烈肢體衝突。

個案在阿嬤家的生活型態極度自由，講話沒禮貌，且經常是清晨

才回家，有時還成為不回家的青少年聚集之處所；個案也常抱怨阿嬤家中養了二十多隻狗，會在其房裡大小便，甚至睡在床上，成為個案不想回家的最佳理由，因此，常住在男友或其他朋友家中，而阿嬤則成為負責接送個案四處遊盪的司機。由於個案非常注重外表打扮，金錢來源除男友援助外，阿嬤也是其經濟主要供應者，至於來源則不明。

二、學校生活

個案幾近放棄學習意願的狀態，升上國中後，學校成為其交友、聊天的處所，若有不順，則發生口語或肢體上的衝突。於八年級上學期起缺課情形嚴重，但仍會躲避中輟三天通報的規範；但八下開始則表現出毫不在乎、無所謂的態度，導致中輟通報多次；九年級在學校總共只出現三天，多是因與同學有衝突，到校上課主要是為了「處理事情」。個性衝動、常口出狂言，偶爾到校上課，幾乎都會上演與導師、任課老師及同儕間的衝突。

三、校外生活

在校外交友非常複雜，認識的朋友小至國中生，大至三、四十歲的成年男女。經常與校外人士在學校對面的早餐店聚集，有時甚至會進入學校滋事，帶走其他學生不假離校，造成學校與社區的困擾，也嚴重影響其他家庭父母管教上的問題。

參、問題分析

根據本案例描述，將個案問題進行表面及深層問題分析如下：

一、表面問題分析

將個案的表面問題分為個人、學校及社會三方面來做說明。

（一）個人方面：

1. 外表佳，聰明活潑、能言善道、具領導能力。
2. 個性衝動、稍有不順心，情緒隨即爆發，喜愛處理大小事，具備大姐頭的特質。

（二）學校方面：

1. 學習與出缺勤狀況：

- （1）七年級已無學習意願，學校僅淪為聊天、「喬」事情的場所。
- （2）八年級上學期經常曠課，但會技巧性的避免中輟。
- （3）八年級下學期已是中輟生的常客。
- （4）九年級至今只到校出席五天，是最令學校困擾的學生。

2. 行為與人際關係：

- （1）經常曠課、說謊，且因情緒控制不佳，常與同學發生口語或肢體衝突。
- （2）對師長態度傲慢無禮，常與老師發生衝突。
- （3）交友廣闊複雜，與全校各年級的高關懷群學生來往密切。
- （4）經常聚集在學校對面的早餐店，有時甚至會進入學校滋事，帶走其他學生不假離校。

（三）社會方面：

1. 校外交友複雜，認識的朋友年齡層很廣，從小學生、國中生到三、四十歲的成年男女都有。
2. 曾發生疑似吸毒及遭受兩次性侵事件。

二、深層問題分析

以下將個案表面問題背後之深層因素，分由個人、家庭、學校及社會等四方面來做探討。

（一）個人方面：

1. 個案在妹妹出生後，自覺受到冷落，不再得寵。
2. 因個性衝動衍生出的暴力問題。
3. 缺乏生命價值觀，經常以「死」來作威脅。

（二）家庭方面：

1. 家庭結構：個案生於雙親家庭，但其父母在 16、17 歲時就懷孕生子，因此缺乏為人父母角色的認知與學習，對個案之教養方式明顯經驗不足。

2. 家庭經濟：父親為主要經濟來源，但後來祖母為主要資助者。

3. 家庭生活：

(1) 親子互動少，且婆媳問題嚴重，甚至演出全武行。

(2) 親子感情關係薄弱，家庭已無正常功能，親情連結冷淡。

(3) 父母曾使用嚴謹管教的方式，但個案無法接受；此外，祖母的情緒較為激烈，不易溝通配合。

(4) 因父母管教態度轉變，後來個案離家與祖母同住，導致隔代教養問題。

(5) 祖母管教方式與態度導致個案產生嚴重的偏差行為，甚至配合說謊向學校請假，對於個案的要求可說是有求必應。

(三) 學校方面

1. 學校課程無法吸引個案興趣，導致無心向學。

2. 部分教師對中輟生印象不佳，無法完全接納個案。

3. 嚴重偏差行為，缺乏校內多數同儕認同。

4. 在校無法獲得成就感，轉移尋求外界刺激，以獲得校外同儕認可。

(四) 社會方面：

1. 校外誘因多元化。

2. 受校外環境及交友影響，導致個案價值觀嚴重扭曲。

3. 因涉及酒後吸毒及遭受性侵等媒體事件，心智受創。

4. 交友複雜，黑道背景深厚，志同道合的朋友拉力大於學校。

5. 民代關說：民代介入居中協調個案問題，使其更有恃無恐。

三、學校處理模式

針對個案及其他類似狀況之學生，花花國中之實際處理模式及執行措施如下：

處理模式	執行措施
組織運作 及資源運 用	訂定「中途輟學學生復學安置輔導計畫」：
	1. 輔導對象：
	(1) 未辦理註冊。
	(2) 不明原因無故連續三日未到校。
	(3) 適應困難有中輟之虞學生。
	2. 資源整合：整合學校教務處、學務處、輔導處及導師等專業力量，共同協助學生適應學校正常作息。
中輟預防	1. 實施學生個別認輔制度：目前各年級列入「需關懷」學生經篩選優先納入個別認輔學生計有 21 名，目前均已安排認輔老師進行輔導中。
	2. 實施「高關懷課程計畫」：針對具有高風險家庭背景、有中輟之虞以及生活適應不良等學生特別規劃適性課程，藉由多元化的課程活動，強化學生學習興趣及團體認同感，提升學生自我信心與挫折容忍度，開發學生多分面之潛能，課程包括：人文及自然探索課程、生活適應課程、極限運度及體適能課程等等。
	3. 轉介校外輔導機構（惟個案及其家長均不同意接受轉介）：
	(1) 轉介水璉分校：各年級家庭功能不全而有中輟之虞學生，經與家長及當事者說明並獲其同意後，呈報教育處核定轉介化仁國中水璉分校。
	(2) 提摩太學園：九年級部分不穩定學生，經與家長及當事者說明並獲其同意後，呈報教育處核定轉介提摩太學園。
	(3) 南平中學：經法院裁定安置有性交易之學生。
	(4) 家扶基金會一向陽專案：由各班導師提報對課業較無興趣且有意進入職場學生，經該學生家長同意及校內審核通過，再由家扶基金會覆核錄取。
	4. 家長志工—「有你真好」小團體輔導計畫：透過家長會動員及號召有意擔任本校學生陪伴之家長志工，由輔導處評估、規劃及組織相關輔導措施，本學期總計有五位家長志工義務參與，自實施以來，已初見安定學生成效。

處理模式	執行措施
中輟協尋	依「中途輟學學生復學安置輔導計畫」所定之通報流程： 1. 導師： (1) 於發現學生缺曠課即應以電話聯絡家長以了解學生動向。 (2) 於發現學生未經請假未到校達 3 日以上，即應通報學務處並向生教組長填具輟學通知單。 2. 教務處：註冊組於發現學生 3 日以尚未完成註冊或轉學生 3 日未到轉入學校報到時，即應了解學生動向並做後續之處置。 3. 學務處： (1) 通報：生教組長於接獲導師通報學生輟學時，即應通知教務處、輔導處及校長核章並上網向教育部中輟學生資源中心完成通報，並函報學生戶籍所在地之鄉鎮公所強迫入學委員會、花蓮縣警察局少年隊及花蓮縣教育處學管科，通報影本另會相關處室。 (2) 查訪與協尋：生教組長應就學生中輟原因繼導師後持續查訪、協尋後續之追蹤。 4. 輔導處： (1) 安排學生個案認輔，協同導師及認輔教師進行追蹤並深入了解學生中輟原因，並填寫追蹤輔導紀錄表。 (2) 申請教育替代役男協助追蹤輔導。 (3) 遇特殊中輟案情適時轉介社福相關機構以協同追蹤輔導。 5. 整合教育處替代役男及警察機關、社區領袖及地方熱心教育人士共同協尋中輟學生。

處理模式	執行措施
復學輔導 與復學就 讀	依本校「中途輟學學生復學安置輔導計畫」所定之輔導流程： 1. 成立「中輟學生復學輔導小組」，以鑑定、安置及輔導學生復學。 2. 各處室分工： (1) 學務處： A. 已通報中輟學生一經尋獲，即應通報教育部中輟學生資源中心，並通知教務處及輔導處。 B. 協助中輟復學學生生活常規之管理，以培養其健康生活態度及良好之生活習慣。 C. 協助學生追蹤與家庭聯絡，以暢通親師溝通管道。 (2) 教務處：協助設計多元彈性課程，積極輔導中輟復學學生回原班安置。 (3) 輔導處： A. 召開中輟學生復學個案輔導會議，研擬協助中輟復學學生及早適應學校生活有效之策略。 B. 適時實施小團體、個別輔導活動並納入認輔計畫，以增進中輟復學學生情緒管理能力，並導正其偏差價值觀。 C. 進行親師懇談，以與家長保持密切聯繫。 D. 中輟復學學生如仍無法適應學校生活，依個別狀況列入「高關懷課程」實施對象或轉介提摩太學園或化仁國中水璉分校安置。 E. 不定時前往探視安置於校外輔導機構學生，以實際行動表現關懷與支持，並採各種積極正向之方式以激勵學生向上。
	1. 加強學生正確性別平等觀念。 2. 落實班級導師家庭訪問措施。 3. 適時召開學生個案研討會議。 4. 積極籌辦親師座談會及親職教育活動。 5. 透過家長會組織，強化學校與家長溝通管道。 6. 動員家長志工參與學生一對一陪伴及小團體輔導計畫。
其他	

肆、解決策略分析

本研究回顧中輟相關文獻，參考學術期刊、碩博士論文等資料，進行探究分析，並據此提出可行的解決策略。

一、中輟相關文獻探討

以下針對中輟現況分析、中輟成因、復學需求及學校困境等主題，進行文獻探討。

（一）中輟現況分析

近年來青少年問題日益嚴重，中輟生亦受各界關注，為有效輔導國民教育階段中途輟學學生復學，自 85 年起實施國民中小學中途輟學學生通報辦法。至 99 年 7 月底統計結果顯示，國小該學年輟學人數為 813 人。中輟學生情況在國中階段多於國小階段，該學年輟學人數為 4,318 人。在 5,131 名中輟生中，家庭背景為單親占總輟學生比率達 55.60%，如圖 1 所示。

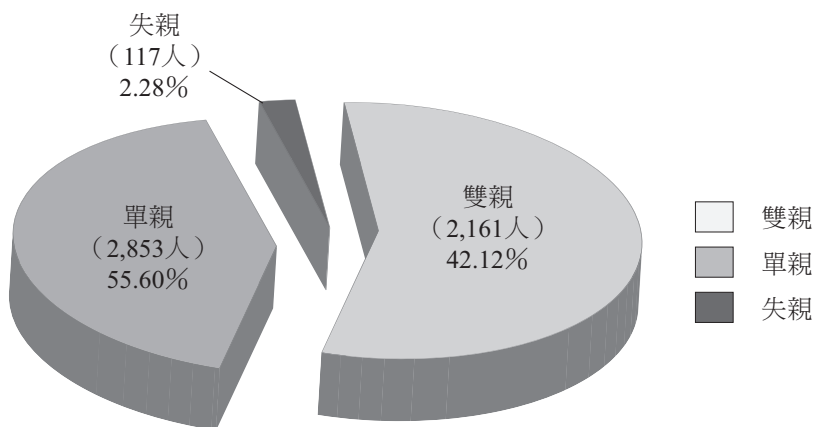


圖1

輟學家庭背景比例分析

資料來源：教育部訓委會

根據教育部中輟統計數據顯示，輟學因素可分為五大類，所占的比例分別為個人（41.61%）、家庭（28.45%）、學校（11.48%）、社會（17.42%）及其他（1.03%），如圖 2 所示。在輟學生的性別上來看，男生多於女生，如圖 3 所示。

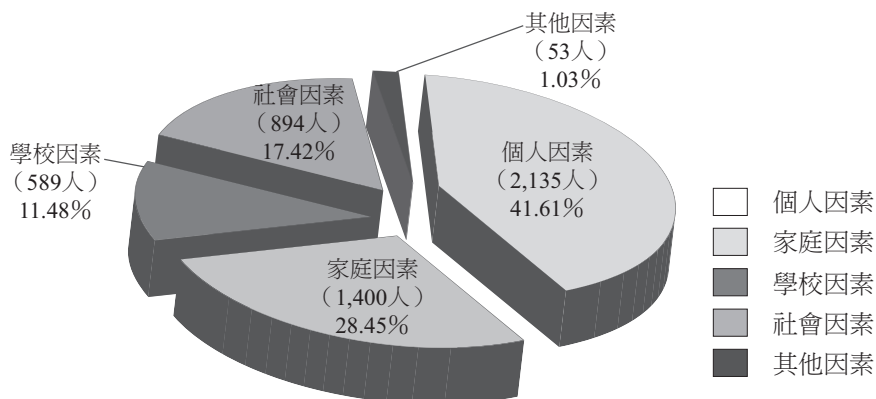


圖2

中輟因素分析比例分析

資料來源：教育部訓委會

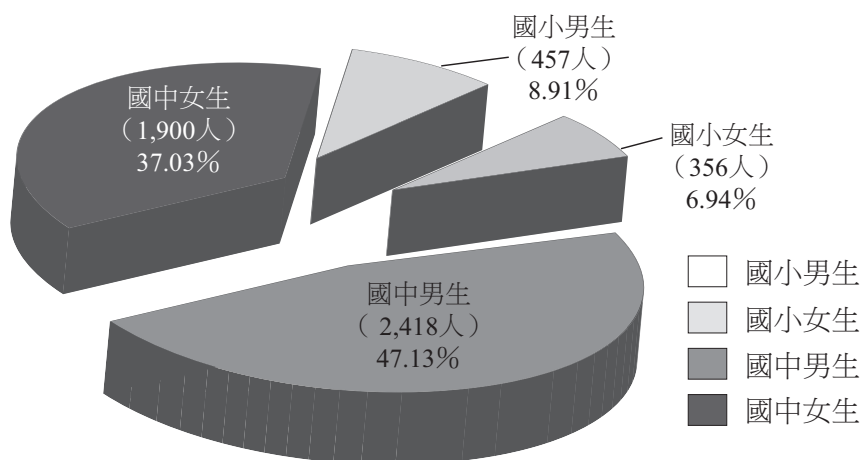


圖3

國中小男女生輟學比例分析

資料來源：教育部訓委會

依 94 至 98 學年中輟生觀察，輟學率呈下降趨勢，從 94 學年的 0.27% 降低至 98 學年的 0.20%。惟值得注意者，弱勢學生的輟學率呈

增加趨勢。單親家庭輟學人數占總輟學生之比重由 94 學年的 48.66% 上升至 98 學年的 55.60%（如表 1 所示），5 年來增加 6.94 個百分點，顯示婚姻關係不穩定，直接影響到孩童的學校生活適應。原住民輟學人數占總輟學生之比重由 94 學年的 13.31% 上升至 98 學年的 13.97%。

表1

近五年國中小學曾輟學人數

學年度	總輟學人數 (人)	單親占總輟學人數比率(%)	
		單親	非單親
94	7,453	48.66	51.34
95	6,194	51.42	48.58
96	5,768	53.05	46.95
97	5,043	53.90	46.10
98	5,131	55.60	44.40

資料來源：教育部訓委會。

為改善輟學情形，教育部已將中輟生的通報、安置與輔導列為當前教育政策之重點工作，並定期追蹤列管。對於弱勢學生給予更多的關懷與照顧。對於復學後的中輟生若能及時做好妥善的安置與輔導，重視與滿足學生的生理需求，使學生受到妥善的照顧，是所有教育工作者的責任。根據 99 年 7 月底中輟數據顯示，該學年復學率為 84.17%，其中原住民的復學率為 86.89%。若依 94 至 98 學年觀察，復學率由 94 學年 76.05% 提升至 98 學年 84.17%，增加 8.12 個百分點，其中原住民增加 8.97 個百分點，顯示落實執行通報及復學輔導工作已具成效（如表 2 所示）。

表2

近五年國中小輟學率及復學率

學年度	國小輟學人數(人)	國中輟學人數(人)	復學率 (%)	輟學率 (%)
94	1,398	6,055	76.05	0.27
95	1,132	5,062	79.09	0.23
96	1,028	4,740	82.13	0.21
97	822	4,221	83.56	0.19

學年度	國小輟學人數（人）	國中輟學人數（人）	復學率（%）	輟學率（%）
98	813	4,318	84.17	0.20

說明：復學率＝復學人數÷輟學人數×100%。

資料來源：教育部訓委會。

（二）中輟成因文獻探討

在探討中輟成因的相關文獻中，王淑女（1999）指出，自我概念良窳，關係著青少年的人格發展是否健全，許多學者均發現青少年之所以中輟，與其消極及偏差自我概念有密不可分的關係，且自我概念消極與青少年從事偏差及犯罪行為或特種行業的相關性亦甚高。

而吳芝儀（2000）則針對嘉義縣市二十四位中輟學生及中輟復學生所進行的訪談研究顯示，影響輟學的學校因素主要為課程壓力、同學疏離、教師責罰等三大類。課程壓力主要來自學生對課程內容的不懂或考試的壓力；而在學校遭到同學欺負或是取笑，使其無法獲得所需要的歸屬感，轉而向外尋求友伴，亦是造成輟學的原因。

此外，陳恆霖與戴嘉南（2006）曾提出以生態系統觀來看中輟生輟學歷程，其案例分析研究結果如下：

1. 家庭系統為輟學問題的根源：學生中輟問題是由其家庭製造出來的。
2. 家庭系統塑造個人系統：不當家庭管教方式會塑造其子女偏差性格。
3. 個人系統影響學校系統：日常生活作息不正常，影響學校正常學習。
4. 學校系統內狀況百出：遲到曠課為中輟之徵兆。
5. 學校系統對個人系統的影響：中輟生的同儕及師生關係均不佳。
6. 社會系統對個人系統的影響：網咖成為中輟休息站及犯罪溫床。
7. 中間系統缺乏密切的聯繫：家庭、個人及學校系統連結度低。

（三）復學需求文獻探討

根據張淑瑩（1997）對偏差行為國中輟學生的研究發現，復學的

契機包含：

1. 時間：輟學一年是復學的關鍵點。
2. 重要他人：是否出現在平日即關愛當事人的重要他人，並能在重要時刻勸說中輟生復學。
3. 重要事件：是否受工作不順、被關或即將畢業等重要事件所衝擊。

從該研究中可以發現，關鍵事件的發生及他人的勸說對於中輟生的復學是一項重要的催化作用。關鍵事件的發生可能會改變中輟生所處的環境與個人的心態，而造成復學的起因；而重要他人的勸說則能在中輟生猶豫是否復學時，提供鼓勵及相關的訊息，成為復學的重要助力。

而在程秋梅（2000）針對中輟生復學歷程之研究指出，中輟生的「復學」只是另一個開始，在復學歷程中起起伏伏，其中不乏挫敗的復學經歷，但內在的自我認知與外在環境的復學助力，皆有助於他們再次踏上復學之路。復學之後，中輟青少年仍須面臨學習、行為、人際以及自我接納等方面的挑戰，一般而言，另類復學環境對受訪者之期待有較多彈性空間，然而亦衍生一些新的適應問題，例如標籤效應與團體歸屬感之凝聚；此外，師生關係是協助他們復學穩定的堅強後盾，良好的師生互動有利於復學後的適應；中輟生的自我認知與掌控能力亦是影響復學適應之關鍵。

此外，盧冠樺（2010）認為，在學校的正向經驗，增強了中輟復學生「想回到學校」、「希望能畢業」的想法，而在持續復學後，復學生亦能改變自己的行為，改善家庭氣氛或接受師長的規勸與處罰。

（四）學校困境

在戴維仁（2007）探討諮商師進駐校園成效的研究中，針對目前國中輔導教師所面臨的困境中，專業人力不足是目前遇到的困境之一。認為學校輔導教師常受限於訓練背景的差異，而不知如何尋求資源，或是跟上級長官、其他校外資源尋求協助，卻不獲重視的現象，故尋求相關資源整合是其主要迫切需求之一。

賀孝銘（2008）亦指出目前許多中小學學校缺乏合格專業輔導人

員，現任的輔導人員有些非相關科系畢業，有些專業訓練能力有限，處理複雜的中輟問題常感到力不從心。

而余宗晉（2009）則發現國中輔導教師在從事學生中輟防治工作上遭遇相當大的工作困境，其研究結果顯示國中輔導教師在學生中輟防治的工作困境有明顯偏高、人力不足、業務負荷過重且缺乏資源協助之現象。

二、我國之中介教育措施

為解決學校輔導人員所遇到的困境，始有中介教育措施的出現，以下將介紹我國中介教育設施以及相關中介教育措施個案之成功案例，以供借鏡。

（一）我國中介教育設施

找回中輟生之後，輔導人員常困擾著應該如何適當安置，並提供何種教育和輔導措施，才能使得中輟生適應復學不再輟學，並得以順利完成學業。有鑑於此，政府發展「多元型態中介教育措施」，為不適應於一般正規教育體系的中輟生設立中介教育設施，試圖提供中輟生另類適性課程，以作為其回歸正規教育前復學適應階段的銜接教育，或使其在中介教育方案中亦得以順利完成國民義務教育。

以下整理目前各縣市政府設置實施的中介教育設施（教育部訓育委員會，2003）：

1. 慈輝班

跨縣市收容家庭變故、家庭功能不彰、或經濟困難之中輟學生，提供住宿、生活輔導及多元另類適性教育措施。

2. 資源式中途班

各直轄市、縣市政府遴選轄區內有熱誠、有意願的中小學學校，比照特殊教育資源班，設置資源式中途班，提供中輟學生多元另類適性教育課程，並不提供住宿。

3. 合作式中途班

由地方政府與民間團體、宗教團體或慈善團體合作辦理，提供中輟生復學輔導及另類適性教育課程。

4. 中途學校

依「兒童及少年性交易防制條例」第十四條規定，由教育部與內政部聯合協助地方政府設置，專收因違反該條例受法院裁定安置施以特殊教育之不幸少女或少男，採跨縣市收容方式，提供住宿與輔導教育等安置服務分為獨立式中途學校及合作式中途學校兩類。

（1）獨立式中途學校

為學校形式之輔導機構，所有安置輔導及教育功能皆在學校完成。

（2）合作式中途學校

係由社會福利機構與當地教育單位合作，由機構提供輔導安置措施，教育單位提供教育課程之方式。

（二）中介教育措施個案之成功案例

以下將針對中介教育措施個案之成功案例，進行歸納整理。

1. 在何孟倫（2005）「資源式中途班處遇措施對中輟復學生學校適應之影響研究」中，針對四位資源式中途班老師以及八位就讀同學，進行一對一的深度訪談。研究發現，資源式中途班確實發揮了降低中輟人數，並讓學生留在學校的功能，其讓學生接受度高的作法為：

- （1）降低課程難度。
- （2）放寬常規要求。
- （3）安排認輔老師。

2. 林千瑄（2007）在「中輟生中介教育設施實施情形之研究—以一所合作式中途班為例」中，其研究結果為：

- （1）南化學園由所屬教會牧師領導，工作團隊默契十足，善用社區教會資源。
- （2）課程設計以學生興趣需求為中心，教學規劃以適性發展為原則，包括一般學科課程、技藝教育課程、生命教育課程、生涯規劃課程四種類型。

- (3) 教師關懷及重視學生自我期待，能使其學習態度及偏差行為好轉。
3. 鍾滿振（2007）在「獨立式中途學校課程規劃、教學實施與學生表現之個案研究」中，以一所安置違反兒少性交易防制條例之中輟女生的獨立式中途學校為研究對象，進行深入的探究，研究發現如下所示：
- (1) 獨立式中途學校為中輟學生安置保護的最後一道防線。
 - (2) 課程規劃理念以學生為中心，並能兼具學能教育、輔導治療與技能訓練。
 - (3) 以讓學生獲得成就感與自信心為基礎，並協助建立能力感與感受被珍視的價值感，以及正確學習的習慣。
4. 陳淑玲（2008）在「中輟復學生實施多元適性課程歷程之研究—以山水國中慈輝分校為例」中，其研究發現為：因應「學生需求與差異」而建立的多元適性課程，可提昇學生的自尊與復原力，協助重返校園接受教育。而此所稱「多元適性課程」是指：適合於慈輝分校學生學習之活動，並從上課時段、授課地點、生活學習及授課內容、住宿輔導之多元課程架構，促進中輟復學生之社會、情緒、心靈、體能、智慧等方面之全人發展、發揮潛能及體認自我價值，並發展出「以學生為中心」之課程，秉持「天生我才必有用」、「肯定學生存在價值」的精神做多元的課程設計；同時在教學時提供孩子「成功」的經驗，並兼顧「個別差異」、「起點學習」，提供這些曾在一般學校適應不良的學生重返校園、發展潛能、接受國民義務教育的機會。
5. 高宇人（2008）在「戲劇治療技巧應用於國中中輟生之研究—以苗栗國中慈輝班為例」中，採行動研究方式，進行 18 週，每週 90 分鐘之活動療程。其所指「戲劇治療」，是針對案主的起點行為與需要，藉由事前的評估，發展一套幫助案主的療程活動，其階段的進程是依照案主的狀況調整，並應用戲劇技巧，在系統性的歷程中，讓案主從建立關係、暖身、演出及最後完結式中，提取其

生命經驗，並藉由自我的再發現與團體的支持，幫助案主發現並解決問題，以達到身心調和狀態的一種方法。本研究所使用的技術，必須包含戲劇治療的療癒因子，且配合中輟生的需要來實施，其技術包含創作性戲劇、心理劇、投射、肢體、角色扮演、戲劇遊戲、儀式……等。該研究從發想、選擇中輟生作為研究對象、理論文獻的探討、充實自我知能、療程設計、實施至結果資料的產生，前後共歷時一年多，實際活動執行為一個學期，其結論歸納如下：

(1) 自我概念與情緒控制有正面提升的趨向

透過每一次的戲劇治療活動，讓學生自由且安全發聲的舞台，學生每一次的表現，團體皆給予鼓勵的掌聲與真誠的討論，學生在其中自然產生自我的肯定與信心。而且活動的介入其實已讓學生都能覺察到自己的情緒狀況，只是學生們尚未習得如何有效掌控，及採用理性的方式來因應生氣情緒，因此，光就察覺到本身情緒起伏這點，對於中輟生已有了初步的正面進展。

(2) 戲劇治療能讓帶領者瞭解學生的內心世界

從團體的戲劇治療活動，到個人自我的探索，戲劇治療皆能讓帶領者更加瞭解學生，尤其是內心世界的外現。在初段活動時，學生與他人的互動，能夠瞭解他的交友與人緣狀況，學生對於活動的參與度，能夠發現學生的防衛心是否解除、對於自我是否有信心。在進入中、尾段活動時，學生的自我表露，則能清楚的投射孩子們的過去、現在和未來的狀況與期望。

(3) 中輟學生在多方面有正向的轉變

①防衛心的解除

戲劇治療能夠讓學生卸除自己的心防，進而參與各項的活動。

②專注力的提升

透過熱身、遊戲及角色扮演活動的開展，學生的專注力不知不覺的被提升了起來。

（4）戲劇治療的活動能引發學生參與的興趣

戲劇提供了一個安全且有趣的環境，有別於傳統上課的的講述教學，戲劇治療就像是小時候玩扮家家酒一般，「玩」、同時也在「扮演」與「學習」。因此，以遊戲為基礎的扮演活動，讓學生在團體中笑語不斷，並能讓學生產生高度的參與意願與學習動機。

（5）戲劇治療技巧確實易於運用在輔導工作上

戲劇治療技巧能夠幫助輔導人員，瞭解學生的內心世界，並透過引導釋放學生負面的情緒以調整自身身心狀況，戲劇治療技巧之應用有以下幾點特色：

①安全無壓力的創作

輔導工作常常利用諮商的方式來幫助學生，但有時需要長時間的等待學生卸除心防，而在戲劇治療技巧中，透過遊戲、扮演到完結的過程，學生彷彿經歷一場遊戲，在這個安全的遊戲中，較不易造成學生的壓力，而不知不覺的吐露內心的想法與心聲。

②瞭解個案的最佳途徑

輔導人員瞭解學生的途徑，總是透過學生過去的輔導記錄、觀察與訪談，而往往受限於先入為主的觀念與學生外在行為的影響，孩子的內心世界較不易被發掘，而戲劇治療像是一把圓撬，能夠更主動的幫助學生探索自己，進而使輔導人員更瞭解個案，找到對症下藥的藥方，對於輔導工作而言，戲劇治療活動是瞭解個案的最佳途徑。

三、其他成功經驗

雖然中介教育措施塑造了許多成功案例，但因若欲將中輟生轉介中介教育機構，需徵得家長及個案本身的同意，若無法取得同意，則無法施行，因此在無法轉介中介教育機構情況下的成功經驗，便顯得格外重要，茲就相關研究探討如下。

(一) 教育部 (2010) 在「99 年中輟學生輔導資源手冊—整理中輟學生復學輔導策略」中，認為並沒有單一而有效的方法，而須有良好而多元的配套措施，方能符合其個別需求。相關的輔導策略如下：協調社政、社輔單位或結合民間團體、退休教師追蹤輔導長期（或多次）輟學學生；學生尋回後提供相關輔導措施與計畫；進行個別學習困難鑑定、補救教學及彈性課程，正向接納環境；進行家訪，提供社會救助及家庭支持體系；分析受輔學生輔導後之學習、行為表現成效，再輟率、復學率、畢業率等。

(二) 池旭臺 (2005) 在「國民中學中輟學生返校復學成功案例之研究」中，針對台北縣某國中八位中輟復學生為研究對象，並進行兩場教師焦點團體，深入探討成功輔導中輟學生復學的輔導策略：

1. 協助復學生做好心理建設。
2. 建立學校協助父母的諮詢及輔導管道。
3. 提供讓中輟生具成就感的教學，開發復學生的潛能。
4. 師生關係平日即能建立情感，老師對學生一視同仁。
5. 把握契機，耐心陪伴、等待個案成熟，與復學生一起設定目標等策略運用。
6. 建立復學生正向楷模的同儕關係。
7. 家庭訪問。

(三) 洪慶源 (2009) 在「國民中學中輟學生輔導團隊之運作研究 -- 以方圓國中為例」中指出，所謂之輔導團隊運作，係指輔導團隊從輔導機制、教師心態、資源整合三個面向，以整合式服務的觀點來輔導中輟學生，其成功關鍵因素有：

1. 輔導機制積極運作，連結資源做有效分配運用，可以產生鏈結效應，發揮中輟輔導與預防的功效。
2. 教師的輔導熱忱活絡這群孩子的心，給中輟學生一個「家」的感覺，使他們產生正面影響。
3. 輔導團隊掌握的校內外資源持續運作中輟輔導與預防是學校最堅定的後盾。

4. 中輟學生輔導團隊的整合式系統服務，足以有效發揮中輟輔導功能。

(四) 林佳霖 (2010)「國中中輟復學生生涯輔導方案之研究」，係依據行動研究法，根據團體前的面談與十次團體的方案規劃、團體進行摘要與省思以及學生回饋文件資料，進行歸納統整。根據研究所得出的結論有：

1. 國中中輟復學生生涯輔導方案實施具可行性

國中中輟復學生多處於生涯探索階段，並有很大的個別差異，且生涯發展過程經常受害怕失敗的心態影響及有目標設定的困難。

2. 生涯輔導方案實施需貼近學生需求與特質，學生回饋多為正向，實施要點為：

(1) 減少口語分享比例。

(2) 漸進式傳遞知識降低出席率的影響。

(3) 新奇及競爭性的活動提升參與度。

(4) 互動問答與高操作性媒材提升知識性內容的吸收。

(5) 使用多元媒材要一併考量專注力。

(6) 帶領分享要有預備時間及示範的重要。

3. 輔導員的態度與方法促成學生參與動機，以下列出要點：

(1) 用「我」與學生相處，打破角色的隔閡。

(2) 以身教的尊重態度來讓學生學習自我控制。

(3) 以關心、接納與不批判的態度承接學生的各種狀態形成安全信任關係。

(4) 立即回饋學生的表現使關係建立並成為上課拉力。

(5) 在清晰概念下使用獎勵機制滿足學生被看見的需求。

(五) 嚴學復、黃靜怡 (2007) 依據文獻回顧，針對中途輟學之輔導策略，整理成家庭、同儕、學校、社會及行政等五方面之建議。

1. 在學生部份

應加強學生的倫理道德觀念，提高學生的學習意願，建立學生正確的學習觀念，培養學生正當興趣。

2. 在家長部分

強化親職教育，適度關心與協助子女。

3. 在學校部分

發展多元化成就管道，去除升學主義的戕害，落實常態分班政策，實施個別化教學，簡化課程教材、並增強其應用性，配合學生興趣及需求推展社團活動，實施生涯規劃方案，加強人際關係與社會技巧訓練，校園安全及防止藥物濫用，加強學校及家庭的溝通與聯繫，提供補救教學服務。運用同儕團體關心有中輟之虞的學生，擴大設置慈輝班，導正休閒生活，輔導學習困擾，提供學習低成就學生適性學習的機會。簡化復學條件與手續，接納中途輟學生返校，給予復學上的輔導與補救教學，整合社區輔導資源網路等。

4. 在老師部分

落實導師責任制度，教師對學生有適當的期望，用鼓勵代替責罰，充實教師輔導專業能力。

5. 在教育行政資源方面

設立專責機構，增加經費，以有效解決中途輟學問題；提供中途輟學生多元就學機會；成立輔導工作坊，協助學校輔導中途輟學生。修訂現有課程教材，兼顧不同族群文化，順應多元文化教育趨勢；改進原住民教育機會平等，促進原住民社會流動等政策的制定；另對低社經地位國中生提供急難救助、對有復學意願的輟學生給予協助、提供多元的福利服務、制定輟學高危群測量工具、整合輔導相關體系。依法設置少年福利促進會，確實執行少年福利法之規定，寬列少年福利經費，改善強迫入學委員會功能，推行學校社會工作制度等等。

四、較佳解決策略

本節根據針對上述文獻探討結果，進行整理歸納，分成個人、學校、家庭與社會等四個層面，提供精進輔導解決策略。

（一）個人部分

1. 開設班級團體輔導，運用同儕力量關心，並建立復學生正向楷模的同儕關係。
2. 安排認輔教師，深入案主心理輔導，協助做好心理建設。
3. 落實 IEP，安排適性課程與社團活動，提供補救教學，增加學習動機，提高成就感。
4. 協助生涯規劃，設立未來目標。

（二）學校部分

1. 行政資源：
 - （1）導師、行政雙系統同步輔導，以行政系統為主軸，啟動特教服務。
 - （2）協求輔導資源入校（心理輔導師、治療師、得勝者團體、校外會及少輔會），提供整合式系統服務。
 - （3）簡化復學條件與手續，接納中輟生復學。
 - （4）轉介中介教育設施，提供多元另類適性課程。
 - （5）發展多元化成就管道，提供工讀、就業與升學服務。
2. 教師資源：
 - （1）安排參加輔導知能研習，協助教師輔導專業成長。
 - （2）協請資深教師擔任輔導教師。
 - （3）辦理教師多元課程設計研習。
3. 課程資源：
 - （1）規劃高關懷課程。
 - （2）開辦技藝學程。
 - （3）設計多元適性課程。
 - （4）辦理攜手計畫課程。

（三）家庭部分

1. 協求社工系統，給予家長諮詢管道及專業輔導協助。
2. 尋求外在資源（家扶中心、社福單位、社工）給予家庭相關協助與補助。

3. 建立與社區里長連結，適時給予家庭關懷或急難救助。
4. 辦理親職課程、班親會及親職教育工作坊，加強親職教育，彰顯家庭功能。

（四）社會部分

1. 增加經費，設立專責機構，加強強迫入學委員會功能。
2. 提供多元的福利服務，整合輔導相關體系。
3. 設置少年福利促進會，確實執行少年福利法。
4. 增設中介教育設施或街頭學苑，提供中輟生多元就學機會。

伍、問題檢討

依據本案例之問題分析及解決策略分析，已提出較佳解決策略，但發現有一些問題需進一步檢討，如學校可能面臨的困境、可能形成的新問題。現針對這些問題提出對策及解決策略。

一、學校所面臨的困境與對策

在學校處理中輟問題時，發現在組織運作及資源運用、中輟預防、中輟協尋、復學輔導方面仍有一些困境，現就學校所面臨之困境提出檢討與對策。

（一）組織運作及資源運用

困境：

整體而言，學校導師對有中輟之虞學生家長之互動有待改善，特別是落實家訪部分。

對策：

1. 訂定各班導師家訪目標與紀錄陳報，每月導師會報公佈統計數字。
2. 持續規劃教師輔導專業研習以利教師自我增能。

（二）中輟預防：

困境：

1. 學校認輔人力仍感不足。
2. 社福機構及醫療等專業單位資源有限。

3. 中介教育機構招收對象有所設限，另與學校橫向輔導聯繫仍不夠緊密。
4. 轉介程序耗時，對於某些中輟之虞學生無法提供及時安置，往往在等待核准期間即告輟學。

對策：

1. 除依學校班級數外，亦應考量各校學區範圍社經背景概況之差異，增加該校兼任輔導教師減課時數或增置專任輔導教師編制。
2. 擴增校外轉介輔導機構接納中輟之虞學生機會，並研議如經學校評定有中輟之虞學生，只要其監護人同意即可申請轉介校外輔導機構。

（三）中輟協尋

困境：

1. 替代役男及警察單位雖盡力協尋中輟學生，往往尋獲後通知其家長領回，但家長卻未能有效管束子弟到校，致常有尋獲後又再度輟學及逃家，徒勞而無功。多數中輟學生均能尋獲，尤其是夜間時段，但教師、警察與替代役男只能將其交付家長，如果該中輟生家庭功能不全者，則根本不知可送往何處安置？
2. 地方政府「強迫入學委員會」長期失能，全無運作，多年沉苛無人聞問。
3. 學校與民政、警政單位橫向聯繫仍不夠緊密。
4. 人權意識高漲，少年觀護所對「少年虞犯」不再強制收容，中輟生有恃無恐，增加協尋難度。
5. 替代役男人力逐年減縮，協尋人力備感吃緊。

對策：

1. 研議要求各鄉鎮公所落實「強迫」中輟學生復學相關規定及罰責。
2. 規劃夜間尋獲中輟生該後可供暫時安置之場所。
3. 研議村里長、地方警察派出所（管區警員）共同協尋中輟學生之可行性。
4. 請酌予減少輔導人員授課時數及簡化行政業務負荷。

5. 研議實施全募兵制後替代役男人力之替代方案。
6. 請研議網咖業者於上課時間禁止中小學生入場之相關規定。

（四）復學輔導與復學就讀

困境：

1. 學校現有課程時數甚滿，僅能藉由「高關懷課程」設計彈性課程，以抽離方式對有中輟之虞或中輟復學學生實施。
2. 有中輟之虞學生需求不同，適性化的彈性課程規劃不易滿足所有學生。
3. 輔導工作需要長期投入，短期內不易收效。

對策：

1. 擴大「高關懷課程計畫」，並賦予學校更大實施彈性。
2. 強化現有復學生輔導措施，並持之以恆以收長效。
3. 加強班級學生對中輟復學學生之包容性與接納度，透過同儕力量穩定學生復學後的情緒及生活作息。

二、未來可能形成之新問題

針對此個案之問題也可能再引發其他問題，如家庭教育、校園經營、社區安全部分，現就可能產生之新問題敘述如下：

（一）家庭教育

1. 案主妹妹管教是否受影響？（家庭功能失調？管教差異？）
2. 雙親家庭背景不會家庭功能失調？（慣性思維？）

（二）校園經營

1. 青少年模仿案主行為？滋事？與教師爭執？吸毒與販毒？
2. 師生安全疑慮？（案主返校？）
3. 學校形象受損？
4. 教育處與校長是否發揮影響力？（轉銜會議成果？）（地方勢力介入縣府與校長作為？）

（三）社區安全

1. 聚眾滋事？治安死角？

2. 警方未發揮影響？
3. 地方勢力介入？

三、新問題之解決策略

面對可能產生之新問題提出一些解決策略。陳述如下：

（一）預防

1. 宣導對象：
 - （1）學生：品德教育、友善校園、人權教育、性別教育。
 - （2）教師：主動積極、多看多聽多問、尊重與包容、教學正常化。
2. 講座對象：
 - （1）家長：親職座談、親職教育、親子橋樑、法律常識。
 - （2）社區：家長會、守望相助、志工招募、法律常識。
3. 建立學校、警政機關、輔導機構的三者之間資訊交流互助網絡。

（二）治療：

1. 善用學生輔導諮商中心。
2. 中介教育機構之轉介與安置。

（三）亡羊補牢：

1. 加強家庭教育—提供協助。
2. 從國小做起—見微知著。
3. 性別教育—性知識宣導。
4. 法治觀念建立—法律常識。

陸、反思建議

在台灣，每年都有很多孩子變成中輟生，人很難跳脫二元化來看待問題，像「是與非」、「好與壞」，所以「中輟生」總是會被貼上「壞孩子」的標籤。中輟生在校外滋生的事端，容易引起社會的關注，身為教育人員的我們如何注重與因應這個問題，是教育上重要的課題，值得我們細究與思索。

對於本研究的這個個案，在縣市裡已引起「蝴蝶效應」，在個案輔導過程中，難免有些許的疏失值得我們省思，因此，我們針對個案的家庭、學校

與社會提出以下的省思與建議，希望可以作為日後中輟生的預防與中輟生復學提供很好的建議。

一、父母親年紀輕，家庭管教功能失調，應重「親職教育」與「親子教育」。

父母親年紀輕時就生下個案，因此不知如何管教小孩，在管教過程中易與個案發生衝突，導致個案比較喜歡與祖父母同住。個案的爸媽由於自己本身心智未臻成熟，對於自己孩子的快速成長，並沒有心理準備，在教養孩子的部分缺乏正確的觀念。

因此，在高中職課程中，除了應該教導正確的性知識外，也應該教導我們的學生親子互動的方式，讓他們在與自己家人互動過程中去學習與成長，才能在將來面對自己孩子的時候也能建立良好的親子關係。此外，在學校部分，應辦理更多的親職課程，讓父母去學習怎麼扮演好父母的角色。沒有人天生就可以當個好媽媽或好爸爸，現代的父母必須願意去學習，然後把學到的技巧或方法運用在與孩子間的互動和相處上，這樣才能達到教育的真正目的。

二、隔代教養的問題顯現，應適時提供隔代兒「課業輔導」、「心理諮商」及「經濟援助」。

商業周刊曾經針對全台灣國小一年級及六年級任老師所進行的《隔代兒與單親兒趨勢調查》中發現，單親及隔代兒在學業及品行的表現，的確均較雙親家庭略遜一籌。中央研究院副院長曾志朗指出，台灣家庭結構變太快，單親、隔代、寄養等型態家庭普遍出現，最大的影響，是小孩產生失落感，面臨家庭溫暖的不足。「學校如何擴大功能，彌補家庭教育的不足，是未來的一大挑戰。」

現今大多數隔代教養的家庭都會出現類似的管教問題，祖父母對於兒孫總是溺愛多於管教，在管教過程中容易遷就、處處滿足孩子的需求、事事順從孩子的要求，但對於叛逆期的青少年來說，沒有父母的管教，容易讓成長中的青少年出現明顯的偏差行為，建議孩子在少年進入青少年時期的這個階段，父母親應負起管教孩子的責任，避免孩子因為偏差行為而變壞，單親家庭的父親或母親，更應該付出更多的心力與孩子進行溝通，多傾聽孩子的心聲，讓孩子在成長過程中獲得家庭重要的支持。

但對於無法提供家庭功能的家庭來說，商業周刊調查中更指出，我們應該提供學生「課業輔導」、「心理諮商」及「經濟援助」，來切入關心隔代及單親兒的問題。尤其對隔代教養學生而言，最重要的是提供「經濟援助」。由於隔代兒的主要照顧者是祖父母，本來就處於經濟來源穩定性不足的時刻，甚至本身就是靠社會福利資源來維生，其中更有相當比例患有慢性病需要醫療補助，經濟援助是很務實的協助。

學校部分，提供學生「心理諮商」及「課業輔導」，可以彌補隔代教養上面的不足。例如輔導室可以提供學生心理諮商的輔導，由學校的輔導老師或是志工媽媽擔任起「媽媽」的角色，聆聽孩子心裡的想法，讓孩子有一個可以抒發情緒的管道，也能得到類似父母親的關心與愛護。教務處的部份，也可以利用攜手計畫，讓這些成績較為落後的孩子有課業加強的機會，通常這一代的祖父母在教育程度上普遍不佳，無法提供孩子課業上的協助，因此，「課業輔導」也是可以解決隔代教養問題的重要方法。

三、提倡正向管教，學校管教功能不彰，管教辦法應具體化。

隨著人權思想的發展與對體罰不利學生身心發展的後果的了解，立法院在民國 95 年 12 月 27 日已經完成有關教育基本法的修正，將學校「零體罰」觀念正式變成法律條文，「零體罰」的教育時代正式來臨。

零體罰實施後，學校教師對於學生輔導管教，乃是依據民國 92 年 1 月 15 日修正公布教師法第 17 條第 2 項的規定，訂定有關該校獨特的「學校教師輔導與管教學生辦法」，此法授權由各校校務會議通過並依據教師法來訂定。雖然「零體罰」觀念正式入法確立後，最大的影響是可以杜絕未來教師依據「學校教師輔導與管教學生辦法」輔導管教學生時，不再援用錯誤法律變相體罰學生，使得學生可以在友善的校園中正向發展。

個案在國小中 year 級的求學階段，恰巧碰上「零體罰」政策的實施，新聞媒體上不時爆發老師因為管教學生過當而被家長提起申訴、爆料媒體，因而告上法院的案件，最後都以賠錢或記過來處理，導致有些教師為了避免觸犯「零體罰」的法律規定，避免和家長之間以法律訴訟或金錢賠償來影響自己的生涯規劃，因而採取變相的放棄策略，對問題學生採取放任管理，不聞不問且不管，雖然絕對不會誤踩「零體罰」的法律界線，但是學生的偏差行

為卻無法及時處理，替未來的社會埋下無數顆的定時炸彈。因此，個案在出現偏差行為的同時，家長無法給予立即管教，學校又無法在正向管教措施上引導孩子改變偏差行為，導致個案偏差行為的狀況不僅沒有改善，還有越來越嚴重以致現在無法改變的窘境。

目前輔導管教工作大都落在第一線教師身上，但是有些問題已經超越老師們可以處理的範圍，未來應訂定更明確的輔導管教措施，讓老師們依法可循，才能真正有效做到正向管教，並且避免管教過當的錯誤行為發生，如此才能創造親師生校共贏的局面。

四、啟動輔導機制，協助中輟生回歸校園。

個案在一二年級多次復學，但因與班級同學互動不良，而導致再度中輟。個案在第一次中輟復學後應先將個案安置輔導室，隨即啟動輔導機制，由學校輔導教師、志工媽媽或社工師予以輔導諮商，了解個案中輟期間在校外的生活、交友情形等狀況，分析學校生活與社會生活的不同，讓個案知悉學校老師和同學是歡迎她回到學校來上課，並可由同學主動邀請其回到課堂上和同學一起上「個案比較喜歡的科目」，慢慢的讓她與同學接觸的次數頻繁，而回到正常的班級與同學共同上課。在教師的部份，也應召開「鑑定安置輔導會議」，讓導師與任課教師對於個案返回教室的狀況進行溝通，共同商討如何協助個案適應校園生活。

若個案在與同學接觸期間出現適應不良或排斥回到教室的狀況，可視個案的狀況予以轉介到附近學校開設的資源式中途班、慈輝班、中途學校等，在這些特殊設置的班級或學校中，提供家庭變故或功能不彰、學習適應力較低及行為偏差的中輟學生多元適性課程及輔導措施，讓他們在多元課程中找到學習的樂趣、從實作課程中發揮自己的潛能，進而留在校園中完成學業，減少再輟的機會。

五、拒絕黑道進入校園，學校與警政單位互相合作。

我們都希望可以結合教育、警政、法務及民間資源力量，全面檢肅組織犯罪，防制黑道勢力介入校園，如此才能維護校園安寧，增進教育功能。更何況，當學校需要警政單位配合時，警政單位卻因黑道進入，而草草了

事，無法發揮警政單位的功能，因而讓吸食毒品或疑似援交的行為出現在校園中。我們期望警政單位應做學校後盾，協助學校發現學生涉及之幫派、或吸毒販毒、聚眾滋事的重大事件，讓學校可以掌握學生去向，以列入追蹤輔導的案件。學校單位與警政單位應互相配合，彼此保持密切聯繫，警政單位可以在校園周圍增設巡邏箱，加強校園週邊巡查工作，以防範不良分子在校園附近活動。學校也可以協助警政單位在校內實施法治教育，達到警政單位應有之績效，互助合作，共同打擊犯罪，拒絕黑道介入。

六、預防中輟，教學應該正常化、多元化。

有效預防學生中輟，亦即在他們離開學校之前，便先加以防範，比起事後為中輟學生提出中輟輔導機制來得重要多了。因此，在個案陸續發生偏差行為時，導師應觀察個案行為，從中發現學生中輟危機，在學生中輟前啟動輔導機制，來預防中輟的發生。

學生在校園中會出現中輟危機，通常是因為在學習過程中得不到成就感，校園外朋友的吸引力大於校園的吸引力，導致學生有機會就往校園外去。身為教育人員的我們，應該營造一個快樂又健康的校園環境，讓學生喜歡老師、喜歡同學、喜歡上課、喜歡學校的種種人事物，當他出自內心喜歡學校，在學校內可以獲得滿足與成就，他就不會想要離開校園，尋求其他認同。因此，我們期待教育可以正常化，學生到學校不是只有考試和作業，他進到校園中可以學習他想要學到的技能與知識，發展他多元的智慧，才是解決中輟生最根本的方法。

參考文獻

- 王淑女（1999）。家庭、青少年性格與其偏差、犯罪行為。青少年人格建構研討會論文集，頁165-194。
- 全國中輟學生復學輔導資源研究發展中心。網址：<http://dropout.heart.net.tw/index.htm>。黃惠娟、楊少強（2004）。隔代兒與單親兒趨勢調查報告。商業周刊第862期
- 池旭臺（2005）。國民中學中輟學生返校復學成功案例之研究－以臺北縣某國中為例。國立政治大學學校行政碩士班碩士論文。
- 何孟倫（2005）。源式中途班處遇措施對中輟復學生學校適應之影響。國立彰化師範大學輔導與諮商學系所碩士班碩士論文。
- 余宗晉（2009）。國中輔導教師之中輟防治角色知覺、困境及其支援需求之調查研究。國立彰化師範大學輔導與諮商學系碩士論文。
- 吳芝儀（2000）。中輟學生的危機與轉機。嘉義市：濤石文化。
- 吳財順、何金針和徐美玲（1999）。台北縣國民中學學生中輟成因與復學安置研究。臺北縣：臺北縣政府教育局委託研究專案報告。
- 林千瑄（2007）。在中輟生中介教育設施實施情形之研究－以一所合作式中途班為例。國立嘉義大學師範學院教育行政與政策發展研究所碩士班碩士論文。
- 林佳霖（2010）。國中中輟復學生生涯輔導方案之研究。臺北市立教育大學心理與諮商學系碩士班碩士論文。
- 洪慶源（2009）。國民中學中輟學生輔導團隊之運作研究--以方圓國中為例。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文。
- 翁慧圓（1995）。影響國中少年中途輟學相關因素與形過程之研究：以屏東縣為例。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 高宇人（2008）。戲劇治療技巧應用於國中中輟生之研究－以苗栗國中慈輝班為例。國立臺灣藝術大學應用媒體藝術研究所碩士班碩士論文。
- 商嘉昌（1995）。中途輟學與青少年犯罪：以新竹少年監獄為例。國立政治大學社會學研究所碩士論文。
- 張淑瑩（1997）。偏差行為國中生復學契機之研究。私立東海大學社會工

作研究所碩士論文。

教育部（2002）。國民中小學中途輟學學生通報及復學輔導辦法。台北市：教育部。

教育部（2010）。99年中輟學生輔導資源手冊。台北市：教育部。

教育部訓育委員會（2010）。99學年度教育部全國中輟統計數據分析。網址：<http://www.edu.tw/DISPL>。

教育部統計處（2010）。中華民國教育統計。網址：<http://www.edu.tw/statistics/index.aspx>。

梁望惠（1993）。給她一片美麗的天空—談本省不幸少女安置保護措施。社會福利，103，13-17。

郭靜晃（2001）。中途輟學青少年之現況分析及輔導。台北市：洪葉文化。

陳恆霖、戴嘉南（2006）。生態系統觀中輟生輟學歷程案例分析研究。現代教育論壇（十五），166-209。

陳秋玉（2006）。國中中輟生預測模式之研究。天主教輔仁大學資訊管理學系在職專班碩士論文。

陳淑玲（2008）。對中輟復學生實施多元適性課程歷程之研究—以山水國中慈輝分校為例。國立東華大學教育研究所碩士班碩士論文。

程秋梅（2000）。漫漫復學路—中輟生復學適應之探討。國立臺灣大學社會學研究所碩士論文。

賀孝銘（2008）。中輟生復學輔導的現況與未來。師友月刊，491，8-15。

賀孝銘、林清文、李華璋、王文瑛、陳嘉雯（2007）。我國中輟防治工作現況與困境之研究輔導與諮商學報，29（2），73-98。

楊士隆、吳芝儀、董旭英、林獻情（2003）。我國處遇中輟生復學之各類中介教育實施現況及成效評估研究報告。台北市：教育部訓育委員會。

盧冠樺（2010）。影響中輟復學生持續就學之學校經驗探究。私立明道大學課程與教學研究所碩士論文。

戴維仁（2007）。諮商人員參與國中中輟學生復學輔導方案之評估研究。彰化師範大學輔導與諮商學系碩士論文。

鍾滿振（2007）。獨立式中途學校課程規劃、教學實施與學生表現之個案研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班碩士班碩士論文。

嚴學復、黃靜怡（2008）。國民中學中輟學生返校復學成功案例之研究—以臺北縣國中為例。台北縣政府96年度自行研究案。

不適任教師處理策略之研究

輔導校長：陳聯鳳校長、林俊傑校長

組員：廖國棟、鄭建民、羅榮福、王金村、涂家誠、鄭文鵬、謝育熹、張瑛琪、劉環毓、
李孟秋、陳琳琳、郭紋因、劉芙蓉

壹、緒論

一、問題緣起與動機

自從 1994 年行政院成立「教育改革審議委員會」後，我國即積極推動各項改革措施，舉凡九年一貫課綱的推動、學校本位課程發展等項目。或有人對於接踵而來的各項改革有諸多不滿，然而如果深究此波彰顯「鬆綁」大旗而起的教育改革，實乃是將課程與教學自主的權力回歸到教師自身，讓教師可以發展屬於自己學校，甚至是班級的課程。這樣的方向是非常正確，也是合理的，因為教師才是最了解自身條件與環境限制的人。但要朝向此種方向的成功關鍵，首要任務即是需要提升教師的專業能力。美國學者 Beady 即直言道「教育品質是教師素質的反應；沒有好的教師，不會有好的教育；由於教師專業品質的提高，教育才會進步」（引自楊國賜，1990，417-443）。因此，教師是改革成敗的核心，教師專業發展更是影響學生學習效果的重要因素（Gray，2000）。

然而從過去發生種種新聞事件（古淑薰，2006；謝美萱，2004），我們必須很坦白承認，並非所有教師都是具有效能（effectiveness）的教師，甚至有部分行為根本不足以為學生典範。關於此類教學沒有效能或是行為不檢的教師，一般統稱之為「不適任教師（incompetent teacher）」。其在學校所表現出來的樣態多元，或有時常無故缺曠課者，或有根本沒有依照教學進度教學者，或有精神疾病導致情緒控制失當者，甚至還有部份教師涉及性侵害等刑事責任者。這些教師不僅造成學生學習權益受損與存在人身安全的問題（許必耕，1999），甚至成為校長與學校辦學的嚴重困擾（鄭新輝，2009）。雖然《教師法》第十四條規定已列有多種解聘的要件，教育部民國 92 年也

針對法令條文所列「教學不力或不能勝任工作」一款明訂出 12 種得以解聘之情況（教育部，2012），然而由於組織文化的偏頗、行政程序的未完備、法令認定的爭議，甚至是校外社會壓力等（鍾曉珍，2011；張瑞洋 2008），都使得不適任教師的處理令人深感無力（鍾華，1999），甚至出現以鄰為壑，利用教師介聘的管道，將不適任教師轉到其他學校（陳世佳、許瑞娥、陳逸敬，2010）。長久下來，從組織微觀方面來看，此舉將嚴重不利於學生學習成效，校內團結氣氛的凝聚，不同學校間的互信；從國家鉅觀層面來看，則可能產生組織無法擇優汰劣，甚至產生劣幣驅逐良幣的情況，戕害國家發展競爭力。

不適任教師的問題確實令許多學校感覺棘手，然而不適任教師的處理似乎也不能僅從如何處理的程序面來思考。不適任的內涵是個相當廣泛的範疇，撇開觸犯相關法令外的種種行為外，有部分行為，例如教學技巧不佳等，確實可能可以透過若干的輔導措施獲得改善，因此，許籐繼（2011）即認為這些沒有效能之教師須區分出教學困難教師與不適任教師兩類。針對不適任教師的問題如果貿然全用強硬的解聘手段來處理，不僅可能使得不適任教師的處置淪為對付異己的工具，也可能造成教師間人心惶惶，被處理者產生強烈情緒反彈，亦增加問題處置的複雜度。因此，關於不適任教師處理策略不能僅從技術面來思考，更應該多從人的角度來切入。

綜合上述分析，本組認為要提升教師的專業能力，改善學生的學習成效與發展學校自我特色課程，推進組織成長與學習，不適任教師的處理為第一要務。然有關不適任教師處理所引發的諸多爭議與衍生問題，卻也讓許多願意投入處理的人望之卻步。究竟問題出在哪裡？為何組織文化總是無法處理這些問題？程序的不合法性如何避免？如何降低被處理者之情緒反應？有無成功或雙贏的案例與模式可以依循？失敗案例之所以無法成功，問題出在何處？基於種種疑惑，本組最後選擇以不適任教師處理策略為研究的方向，企圖透過個案的分析，找出合宜可行的不適任教師處理策略。

二、研究目的

基於前述的問題，本研究期望透過對於不適任教師處理機制的探討，以及成功與失敗的案例分析，達成下列三項研究目的：

- (一) 歸納不適任教師的問題情境與處理模式。
- (二) 探討不適任教師處理的表層與深層問題。
- (三) 發掘與預防不適任教師處置可能引發的問題。

三、名詞解釋

有關不適任教師的定義，在教師法第 14 條已經明確列出 11 種行為可以列入解聘、停聘或不續聘之要項。然而經本組討論後發現，涉及法律相關案件者，由於有法令判決作為解聘之依據，在處理上比較不會有爭議。真正造成學校最大困擾與難以處理者，主要為精神方面問題與教學不力兩大類型。因此，本組所謂「不適任教師」主要是指教師具有以下兩種行為者：

- (一) 經合格醫師證明有精神病。
- (二) 教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大。

其中「教學不利或不能勝任工作」的樣態，係依據教育部民國 92 年 5 月 30 日函示之處理「高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」，有以下幾種行為者屬之：

1. 不遵守上下課時間，經常遲到或早退者。
2. 有曠課、曠職紀錄且工作態度消極，經勸導仍無改善者。
3. 以言語羞辱學生，造成學生心理傷害者。
4. 體罰學生，有具體事實者。
5. 教學行為失當，明顯損害學生學習權益者。
6. 親師溝通不良，可歸責於教師，情節嚴重者。
7. 班級經營欠佳，情節嚴重者。
8. 於教學、訓導輔導或處理行政過程中，採取消極之不作為，致使教學無效、學生異常行為嚴重或行政延宕，且有具體事實者。
9. 在外補習、不當兼職，或於上班時間從事私人商業行為者。
10. 推銷商品、升學用參考書、測驗卷，獲致利益者。
11. 重病或體力並不適宜教學工作，有具體事實者。
12. 有其他不適任之具體事實者。

貳、文獻探討

一、不適任教師的概念

有關不適任教師的定義，從我國教師法的 14 條對於不適任教師的界定，總共包含以下 11 種項目：

- (一) 受有期徒刑一年以上判決確定，未獲宣告緩刑。
- (二) 曾服公務，因貪污瀆職經判刑確定或通緝有案尚未結案。
- (三) 曾犯性侵害犯罪防治法第二條第一項所定之罪，經判刑確定。
- (四) 依法停止任用，或受休職處分尚未期滿，或因案停止職務，其原因尚未消滅。
- (五) 褫奪公權尚未復權。
- (六) 受監護或輔助宣告，尚未撤銷。
- (七) 行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實。
- (八) 經合格醫師證明有精神病。
- (九) 教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大。
- (十) 經學校性別平等教育委員會調查確認有性侵害行為屬實。
- (十一) 知悉服務學校發生疑似校園性侵害事件，未依性別平等教育法規定通報，致再度發生校園性侵害事件；或偽造、變造、湮滅或隱匿他人所犯校園性侵害事件之證據，經有關機關查證屬實。

從上述的界定來看，不可謂不清楚。然而除 1 至 6 項，以及 10 至 11 項等幾種類型外，其餘的各個子項的內涵均相當模糊。國外學者 Bridges (1993: 24) 也言道「不適任只是一個概念，不具備有精確的意義 (incompetence is a concept with no precise meaning)」。為何會有此種情況產生，實與教師工作的成效難以量化具有非常明顯的關聯性。舉例來說，李秀娟 (2004) 曾在不適任教師處理研究中，對不適任教師所作定義為：「該教師沒有能力或意願達到教師職責的最低標準，且該現象已持續一段時日，雖

管理者曾施予輔導希望促進其改善表現，但經具體資料發現輔導無效，或行為嚴重不當，不需進行輔導，管理者應立即停止其教職工作者」。然而何謂「沒有能力或意願」？所謂「持續一段時日」究竟指的是多久？

能力一詞具備相當大的複雜性，很難完全加以定義（Bridges, 1986），像是 30 年前教師能力內涵必不含電腦軟體的應用，但是在今日的時代，網路資料的收集與電腦多媒體教學似乎已經成為教師必須面對的課題。教學良窳的判斷也有類似的問題，「好壞」本身即是一個主觀且具相對性的議題（Larson, 1983；McGrath, 1993），即使有客觀的教師評量表格供評鑑者做為依據，但評鑑者在進行檢視教學時，也還是難以避免地有自己的主觀意見（Downey, 1978），像是班級吵鬧程度、學生學會何種能力才能算是有效的教學等。再則教師的熱誠也是另外一個難以價值判斷的情況，A 老師投入 10 分鐘準備課程與 B 老師投入 100 分鐘準備，是否就能認定 B 老師比 A 老師具備熱忱？

二、不適任教師成立的要件

因為不適任教師難有普世皆同的精確定義，所以常造成學校在處理類似案件時，遭遇極大的阻力，甚至被法院或申訴委員會駁回的情況（林翠香，2002）。因此，各國在討論不適任教師的處理時，除了思考其定義外，更重要地是探討案件成立的要件。

什麼樣的情況才算是不適任教師？關於這部分，以國外的情況來看，維吉尼亞州的法律認為需「透過持續性的評量文件顯示，該教師的表現是令人不滿意的，或落在為此職位設定的標準之下（Virginia School Laws, 1992；引自施純在，2006）。」華盛頓州的法庭則認為呈現的資料包含不適任教師在教學技巧、班級管理、專業的準備與知識、需要改善的努力狀況、學生秩序與相關問題的處理、對教學與學科內容的興趣等向度的情況（Bridges, 1993）

Kelleher（1985）則從實務界提出解聘教師的四個步驟，包括該教師的表現無法達到應有的最低標準；此現象已經持續一段時日；學校曾安排具備足夠能力的管理者，對其進行規律且密集的觀察、評量、診斷、管理措施，並安排輔導計畫，但仍輔導無效；必須收集更廣泛的具體資料才足以說明

該教師不適任，包括教室觀察報告、來自家長及學生的投訴等資料。而在國內，教育部（2012b）訂立之「高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」規定除列出樣態外，也規定了不適任教師的處理必須經過察覺期、輔導期與最後決議的評議期等三段期程，其中輔導期為2個月，最長以6個月為限。另外，陳啟榮（2004）、許禎元（2005）等在探討教師解聘時，強調由於工作權是憲法保障的權益，解聘也必須符合法律程序正義，過程須包含告知權（含預先告知、事後告知）、救濟途徑告示、正反雙方的聽證權、迴避義務、禁止片面接觸、組織適法，以及說明理由之義務等。

因此，歸納前述的探討可以發現，有關不適任教師案件的成立至少需要以下幾個要件：

- （一）未達標準：雖然有關教師效能高低難以判定，但是根據 Bridges 與 Groves（1984）的分析，教師還是必須在幾個層面達到一定的成效，例如在技術方面要能夠有效管理班級，教學知識充足；又例如行政方面要能配合學校的課程進度，或是配合學校的改善建議等。
- （二）持續產生：未達標準的行為，不能只憑一次或兩次的偶發事件，而是必須持續不斷地產生，即使經過年級、班級改變或是課程調整後問題仍然存在。
- （三）輔導改善無效：誠如在動機所言，關於不適任的處置，首先應該是給多方的機會。因此無論是國內或是國外，在初期均是以輔導改善為首務。然而輔導只是從旁協助的角度，不適任的改進也非只需校方單方面努力即可，當事者更須展現改善的誠意與努力。倘若當事人不願意改變，輔導改善即會落入無效，最後校方才進行到解聘的手段。但是在達成最後解聘之前，個案意見的陳述必須要給予機會並且尊重。
- （四）程序與輔導佐證資料完備：程序為法令運作之基礎，程序錯誤，即無須審視資料內容是否確實符合，許多不適任教師的爭訟案件最後失敗的原因即是在此（李秀娟，2004）。因此，處理類似案件，相關會議的程序與步驟必須齊全，不可便宜行事。與程序相關的是相關的佐證資料也必須具備，該有的輔導紀錄與簽名、家長與學生的意見、巡堂紀

錄、輔導計劃書、會議記錄等缺一不可，千萬不能因為麻煩而省略

三、不適任教師的評定標準

所謂不適任教師，必定是在某些項目裡未達社會期望或是行政單位的標準。以教育部（2012b）所設定的教學不力或不能勝任工作的樣態裡，已經明確定出幾類。但是雖然教育部頒定相關規定，但是內涵卻仍舊隱晦不明。像是以「言語羞辱學生，造成學生心理傷害者」，該如何認定學生心裡有遭受到傷害？是醫療單位提供證明？還是學生個人自述？又如「教學行為失當」，何謂「失當」？班級要吵成什麼樣子叫失當？或是學生要考幾分，才能認定為失當？諸如種種爭議，在在都反映不適任教師界定的困難與設立標準的必要性。

不適任教師的評定標準為何？以美國為例，華盛頓州華盛頓湖區即針對教師教學績效訂立出七個規準：

1. 教學能力
2. 教室管理
3. 學生訓練與怠惰
4. 提升學生學習動機
5. 對專業成長的需求
6. 主題知識
7. 專業課程準備（黃裕城，1999）。

俄亥俄州多倫多市則區分為：

1. 教學程序
2. 班級經營
3. 主題知識
4. 個人特質與專業責任（李珀，1996；引自黃裕城，1999）。

澳洲的維多利亞省教師評鑑指標（Department of Education Victoria）所定之概括性教學指標則可分為五大向度，分別是：

1. 教學與教學指導之內涵（content of teaching and learning）
2. 教學活動（teaching practice）

3. 學生學習評量與成績報告 (assessment and reporting of student learning)
4. 學校及社區的互動 (interaction with school community)
5. 專業表現 (professional requirements) (湯誌龍, 2001: 115)。

各向度之細部內容如下 (湯誌龍, 2001: 115-116):

(一) 教學內容方面

1. 教學課程認知, 包含教材的熟悉度與相關課程領域的結合與應用
2. 對教學課程領域方面的教育認知
3. 了解教學原理, 包括學習者的特質與教室組織和管理
4. 具有教育背景的認知, 諸如省區課程標準架構、特殊計畫、預防計畫、以及學校發展計畫中的課程目標等

(二) 教學活動

1. 針對學齡層與教學主題選用合適的教學策略
2. 依據學生的背景, 個別化的安排學習單元
3. 有效運用班級管理策略, 激勵學生對學習負責
4. 激勵學生正向學習的態度與養成良好的同儕關係
5. 在學生學習過程中有效的面對學生生理與智力的差異性
6. 能有效掌握教學時間
7. 為學生建立清晰、具挑戰性且能達成的期望值
8. 能提供學生校外教學輔導, 以及學生福利的協助

(三) 學生學習評量與成績報告

1. 能採用評量與成績報告策略完成或協助學生學習
2. 能精準且廣泛的維持學生進步, 以及達到學習成效之紀錄
3. 提供學生學習方面的回饋, 以促進與鼓勵學生繼續表現學習成就
4. 能提供有意義的學生表現資料給學生、學生家長或監護人

(四) 學校及社區的互動

1. 體認家庭在學童學習中所扮演的角色, 並能合適的注重此問題
2. 以結構性的專業方式與家長、監護人、學生、以及同事們溝通
3. 能與學生、學生家庭、同事們以團隊的方式改善學校的學習環境

4. 能協同建立廣大的社區網路，以改善學生學習成就

(五) 專業表現

1. 在教學的專業領域上，能表現正面的價值觀與態度
2. 與同事共同計畫與評估新的教學策略，以提升學生學習成就
3. 教學中能應變特殊緊急狀況
4. 能加入學校團隊，共同參與學校活動並貢獻己能
5. 能從事專業的自我批判，以改善教學品質
6. 能主動參與專業發展計畫或活動
7. 在學校的發展計畫架構、教育政策法令或規定下從事教學工作
8. 能持續表現出進步的班級教學活動
9. 能持續的為其他老師扮演領導與管理的榜樣

參考國外的標準，本組認為一個評定教師適任與否的合理標準，至少應該包含四項指標：

- (一) 專業知能：包含對於學科內容的熟悉程度、差異學生輔導的知識、教學原理、國家或地區教育目標與計畫的掌握情況、教學活動的設計與評量、教學策略的規劃與採用、成績評量與學習回饋等。
- (二) 班級經營：包含班級秩序的掌控、學生學習動機的激勵、與家長的聯繫與溝通。
- (三) 專業態度：包含對課程與工作的投入情況、能否自我檢視與改進教學方式、人際關係、行政業務的配合、校務參與。
- (四) 專業發展：包含參與學校或地區發展課程與教學計畫的積極程度、尋求進修與研習的行為等。

參、個案案例介紹

為詳細探討不適任教師的處理策略，本組共提出2類三個案。以下首

先就個案進行分析介紹，內容依序為人（學校代號、任教科目）、事（事件經過敘述）、地（學校類型與規模）、學校處理模式（事件處理經過）、待努力方向或後續追蹤輔導結果（學校待改進與後續作為），並參酌前述文獻探討之評定教師適任指標進行教師行為分析：

一、教學不力或不能勝任工作類

（一）A 個案情境描述

1. 人—甲國中自然教師 A。

2. 事—A 教師擔任導師時指導、要求學生的一些規範都無法達成其目的。上課秩序，管教或處罰學生皆沒有效果，動不動就記學生小過或警告。所以時常看見 A 教師在教室裡破口大罵，但學生仍視若無睹，處罰學生罰站後，學生依然故我的站著聊天講話，訓誡學生時學生也充耳不聞或有直接跟老師據理力爭，甚至頂嘴回嗆的狀況，面對這樣的情境 A 教師也無法進行任何回應及處置，僅是一直不斷的重複無效管教。對於學生的問題 A 教師的反應經常雞同鴨講，學生認為不合理、被誤會等狀況跟 A 老師溝通亦無效，久而久之對老師也就失去尊重。所以在校園中常會看到打掃時間學生在玩鬧，但 A 老師卻是拿著掃把抹布幫學生打掃的狀況。

教學時則呈現教師在台上教，學生在台下玩的情形。老師雖然常訓誡學生，但卻是無效的管教，學生甚至還拿東西在課堂上丟來丟去，只見教師教的很辛苦、很認真，但是卻沒有達到教學效果。學生反應予導師及家長，家長則向學校要求撤換老師否則將訴諸民代或媒體。

學校雖多次跟 A 教師溝通，但因 A 教師不擅表達，且個性固執，常常決定要做的事或自己的觀念不易被改變，因此溝通也無法產生效用。於是，A 教師任教科目被校方改調成為以教授電腦課為主。但是改調電腦老師以後，學生若未在指定時間上傳作業，A 教師即將該生平時成績評為 0 分。該教師未將此種情況先行向導師及教務處反應，學生與家長收到成績單後，無法理解為何學生

平時成績會是 0 分，便到教務處投訴。

曾有一段時間，A 教師因為此種狀況精神狀態不佳，導致師生關係緊張且越演越烈。該師年邁的父母親也專程搭車到校來了解狀況，且指出 A 教師在家常情緒低落並時常將自己關在房裡久久不出，並央求校長、主任多幫忙開導。後來 A 教師甚至要求資訊組將電腦教室裡的網路線拔除不讓學生上網，諸如此類情況，非常嚴重（未達標準分析請參見表 1）。

表1

A 個案教師行為分析

標準	行為分析
專業知能	專業知識充足，但教學技巧、輔導技巧、評量方式均呈現不佳狀態
班級經營	班級秩序掌控差，家長溝通不良
專業態度	人際關係不好，無法聽取意見，不自我檢討
專業發展	怠於尋求問題改善

3. 地一甲國中：市區邊緣中型學校，全校 39 班，教師 89 人。

4. 目前處理模式

(1) 蒐集學生連絡簿家長反應。

(2) 加強該師課堂巡視。

(3) 經校長、相關單位、教師會及家長會關懷輔導並協助處理相關學生問題。

(4) 密集定期針對該師脫序行為進行輔導，並請同年級教師多加協助。

(5) 轉任專任教師教電腦科。

(6) 召開教評會討論作成紀錄。

(7) 學校啟動疑似教學不力或不能勝任工作之處理機制。

(8) 進行適時輔導後 A 教師狀況勉為改善。

5. 待努力方向

(1) 蒐集新事證。

(2) 建立教師專業發展輔導機制協助之。

- (3) 建議 A 教師尋求醫師諮詢協助。
- (4) 持續請家屬協助了解其身心狀態並考量轉行從事更適合的研究工作。

二、精神疾病類

(一) B 個案情境描述

1. 人－乙國中國文教師 B
2. 事－B 教師數年前因精神疾病引發家庭變故，並擴大影響學校教學與造成師生恐懼，且有侵犯性舉動，例如開車驚嚇同事、無故辱罵學生，經校方長期蒐證、輔導，並依據之前其家屬曾送療養之病歷，由教評會決議停聘兩年。停聘期間開始接受藥物治療而略為好轉，一年前持署立醫院診斷書指「病情穩定，可嘗試重返職場」申請復職，教評會作成「需持續定期接受醫療」但書同意復職。復職後約半年，因 B 教師拒絕承認自己有病而沒有吃藥，導致精神情緒復發而不自知，在校認知脫序無法溝通，學生上課充滿恐懼，教師人心惶惶，但此次已無法再以相同理由或是非醫療專業的校方人員認定其精神異常，目前影響為上課方式脫序、評量無據、人際衝突、暴力行為等（未達標準分析請參見表 2）。

表3-2

B 個案教師行為分析

標準	行為分析
專業知能	教學技巧、輔導技巧、評量方式均呈現不佳狀態，有傷害學生心理之現象
班級經營	無法激勵學生學習
專業態度	人際關係不好，有傷害同仁之舉動，無法檢討自我問題
專業發展	怠於尋求問題改善

3. 地－乙國中：市區邊緣中等學校，全校 60 班，教師 150 人。
4. 目前處理模式
 - (1) 蒐集學生聯絡簿家長反應。
 - (2) 加強該師課堂巡視。

- (3) 蒐集教師反應意見。
- (4) 密集定期針對該師脫序行為召開教評會討論作成紀錄。

5. 待努力方向

- (1) 蒐集新事證或新病情。
- (2) 尋求嚴格法律解釋。
- (3) 說服不願關心的家屬協助輔導。
- (4) 探討言語、情緒、反抗性衝撞是否構成停聘或解聘要件的認定。
- (5) 若有實際肢體傷害則立即解聘。

(二) C 個案情境描述

1. 人—丙國中英語教師 C

2. 事—C 教師原本是一位資深優秀的英語教師，作育英才無數。然而在即將退休的前幾年，因為經濟的壓力逐漸產生憂鬱的情緒，在校教學時開始出現不適當的行為舉止，教學作為開始嚴重失序。像是為了讓不守上課秩序的學生乖乖上課，竟跟學生下跪，求他們不要干擾上課，或是拿千元大鈔求學生安靜坐好不要講話聊天等（未達標準分析請參見表 3）。

表3-3

C 個案教師行為分析

標準	行為分析
專業知能	教學行為呈現失控狀態
班級經營	班級秩序掌控差、無法激勵學生學習
專業態度	願意配合校方改進
專業發展	願意向同事請益與學習

3. 地—丙國中：非都市非偏遠中等學校，全校 55 班。

4. 當時學校處理模式

- (1) 與 C 教師及其配偶深切懇談：因為校方懇切的態度，告之其有可能罹病，並願意協助 C 教師解決問題，C 教師坦然承認與面對自己可能生病的事實。
- (2) 校方希望 C 教師能申請退休：C 教師拒絕此項提議，表示因退

休金的關係想等 2 年後再申請退休。

(3) 進行課程調整：為了顧及學生受教權並儘量降低此事件造成的負面影響，校方安排 C 教師轉任綜合活動及特教班教學工作，並且協助 C 教師進行課程設計與教學，惟 C 教師人很客氣，表示可以自己尋求相關教師的協助。

(4) 要求 C 教師務必即刻就醫服藥。

(5) 校方定期關心與追蹤輔導。

5. 後續追蹤輔導結果

(1) 校方定期關心 C 教師，給予必要的協助。

(2) C 教師精神狀況好轉：由於降低了使 C 教師產生憂鬱情緒的外在環境影響，並且持續就醫治療，C 教師的教學情緒逐漸步入正軌。

(3) 2 年後 C 教師順利退休，並對校方的處理充滿感恩。

6. 關鍵點

(1) 校方正向的態度：C 教師感受校方願意協助的誠意，而非逼迫退休，甚至解聘、停聘或不續聘的作為。

(2) C 教師願意坦然面對自己的疾病，並尋求醫療的介入。

肆、問題分析

前述三則個案，本組認為以不適任老師的定義與案件成立要件來看，由於未能進行有效教學與班級經營，致使班級秩序，學生無法獲得學習，且發生問題也未能配合學校的改善建議，應可確認不適任教師。然問題之出現，絕非單方、片面可以指責是教師或是學校方面的問題，而是整體系統的問題（Futernick, 2010）。

故本組透過內部討論，將個案所產生的問題歸納為表面與深層等問題，分析結果如下：

一、表層問題

個案表面上所浮現的問題，大抵有個人問題、行政管理失能、教師考核未落實等三個方面。

（一）個人問題

凡是不適任教師，必定在某些行為未達社會、學生或是學校的標準，以本組個案來看，像 A 個案所表現出的是教學無效果，秩序管理不當；B 個案則是精神狀態有異常，師生同感恐懼氣氛；C 個案則是班級秩序失控，教師表率風範不再，有辱教師身分。凡此種種，可以歸納為個人的問題。然而雖屬個人問題，卻因教師身處家庭與學校這個系統中，將連帶影響到學生學習與學校運作，並促使個人問題更加嚴重。茲論述如下：

1. 精神問題，嚴重影響工作與家庭生活

教師個人因為其精神問題，不只對個人的精神、家庭生活影響重大。以 B 個案來看，由於個人的精神狀況不佳，影響至夫妻感情，連同與之生活的子女，亦長期籠罩在母親抑鬱狂暴的情緒壓力下，產生歇斯底里的情緒表現。本問題除影響家庭生活外，也連帶影響到工作的表現，像是教學效果不彰、師生關係不良、同仁相處衝突等。

2. 專業形象破滅，影響個人聲望

教師是一門專業的職務，在現今社會仍有相當之聲望。不論是精神疾病或教學不力，由於產生之種種問題，都會動搖一己之專業形象。縱使僅是在調查與輔導階段，在學生、家長心目中，已非昔日之貌。而地位低落不受尊重的情況，則更容易加深個案心中的自卑感，增添改進不易與學校難以介入使力的問題。

3. 惡性循環，加劇精神問題與固著原有教學模式

由於個案不易改變，即便另外安排其他課務，卻也無法改變其工作環境的模式與壓力。如加上同事的側眼相待、學生的猜忌懷疑，反而形成另外一股無形龐大的精神壓力牢籠，使原有不穩定的情緒狀態愈益加劇。

（二）行政管理問題

行政並非只是在事件發生後介入收尾，倘若在事情發生之初，若能採取適宜的作為，許多的問題就不會演變成不可收拾。從本組三個

案例中可以發現，行政管理層面均偏向是被動，或是採取消極性調動班級等作法。因此，本組認為在行政管理上存在以下的問題：

1. 學校沒有在事情出現徵兆時，即予以介入，並協助處理

一個事件的發生，絕非偶然，也絕非三兩天形成，必有其徵兆。精神疾病患者，初期都會有些許不同常態的表現，譬如情緒的轉變、行為的怪異等，若能在初始提早發現，便可提早給予治癒的機會。校內教師罹患精神疾病，學校沒有提早介入，反而坐視情況愈趨嚴重明顯，才介入處理，實為不妥。教學不力者，可能受到情緒影響、生活影響等，皆有跡可循，學校沒有盡到監督之責，亦為不恰當。

2. 未能啟動適切的輔導機制，安排教師進行同儕輔導，而非被動蒐集不利教師的證據

學校有無適切的輔導，是不適任教師案件成立的關鍵要件。倘若沒有或是有所疏漏，總使該名教師有百般不是，學校也絕難解聘該名教師。且倘若因為處理該名教師，產生集體排擠個人的現象，不僅對該名教師有落井下石的疑慮，更可能造成不信任感增加，團體氣氛不佳，問題更加惡化，平添更多紛擾。處理疑似不適任教師，一旦進入輔導期，學校即應秉持同舟共濟的精神，發揮團體的關懷。若為情緒精神問題，應積極提供醫療與心理方面諮詢治療；若為教學不力問題者，可安排同儕協助問題解決。而非被動的蒐集資料，靜待事態演變，等待校內會議決議。

3. 學生上課吵鬧，影響其他班級，已為明顯可見，學校未在初期介入，而等到事情不可收拾後，才加強巡邏

教師對於班級經營缺乏知能，造成班級上課秩序紊亂，必會在平日可見一二。學校行政同仁未能察覺問題的後果，鄰近教師同儕也未能及時協助，非等到事情發生、學生問題嚴重後，才亡羊補牢，屆時已造成師生兩方之傷害。此項，實乃學校行政管理上一大疏失。

4. 學校未能針對教師班級經營與情緒涵養等其他知能安排進修
教師並非萬能，在教學上可能受到精神情緒問題，產生無力期。忽視這一塊領域的需求，即可能造成教師壓力不斷累積，最後可能在某些時間點上爆發。校方平時即應該針對教師的情緒與班級管理問題，舉辦相關的研習，如藝術治療、團體輔導、研習營隊等，對教師在教學的知能或是個人情緒涵養上，都是一大助益。
5. 學校註冊組在成績校對上，未做好把關之責
以個案 A 教師為例，由於成績評比問題，引起家長不滿，更造成行政同仁困擾。若能在第一線把關得當，再加上層層校對，必不會發生此種疏失問題。

（三）教師考核問題

學校單位與一般公家單位或工商業機構不同，沒有嚴謹絕對的考核制度，因此對於不適任教師的考核，常歸諸事件發生後的處理結果。然一旦如此，事件已經影響旁及眾人，治標而不治本。本組的個案均有這種現象。要知不適任教師的案件成立，證據力是相當重要的一環。倘若有關教師的考核平日即落實，該有的巡堂紀錄，家長反映的詳實記載與處理過程，出缺席狀況等，一應俱全，就較不容易在問題來臨時慌亂不已，舉措失據。

二、深層問題

表面上不適任教師是個人精神或教學失當、學校行政管理無方，或是考核不確實所致。但是如果仔細推敲，會導致這些問題的出現或是嚴重化，實涉及許多更深層的問題。

（一）師資培育制度的不夠完善

我國師資培育制度多元且蓬勃發展，但培育的過程過於單一，仍採考試篩選制度，而考試篩選制度的弊端為無法探知性向、人格、態度等向度之表現，對於身為人師之篩選實有缺漏。並且在師資培育無觀察期、試用期，現今師資培育的實習時間更簡短至只有半年，的確無法適切汰劣存優，將嚴重傷害國家教育的發展。

（二）行政程序繁瑣，無法有效快速的處理

對於疑似不適任教師的處理，雖已有標準的作業流程，讓行政同仁可依循著作業流程處置。但是，行政程序繁瑣，處理往往曠日費時，在資料一來一往的上報回覆的過程中，事件即無法有效快速的處理。除將對平日處理各項行政與教學業務的同仁造成額外困擾外，期間也有可能傷害校內同仁，導致被告上法院、投訴黑函攻擊，甚至是人身威脅。

（三）醫院與學校脫節

處理精神疾病問題教師，最重要的是必須要具備醫療院所開立之證明。然而這個證明也往往形成兩面刃。往正面思考，證明可以協助學校解聘教師；但反向觀之，在 B 個案的過程裡，醫生未參考學校的意見，以及生活週遭相關人士之觀察，逕行開立允許返校的證明，即造成學校第二次的傷害。

（四）組織氣氛深受影響

校園內若有疑似不適任教師，其所言所行，將造成學校氣氛不佳，如此氣氛將會令教師同仁心生恐懼，甚至使人不敢留置校園，如此長期下來，有可能引起教師的出走潮。另外，為了安置不適任教師，只能將其轉任藝能科目，如此作為是為了不影響上課內容與秩序，將影響降到最低，但這般不尊重專業之行為，且以成績為主要考量的作法，將造成藝能科專業教師的不滿，如此作為將會衍生教師不滿，除有可能讓若干教師因為貪圖輕鬆，起而效尤，如此將塑造出學校不良的文化氣氛。

（五）科目師資結構問題

在疑似不適任教師的輔導期間，必須為了減少影響的層面，也由於教師員額問題，故只能安排藝能科教學，但這樣作為，除了排代課不易，將造成行政同仁的困擾，或許可以暫時處理問題。但犧牲專業，除了不尊重藝能科教師外，更也影響學生受教權。特別是未來少子化問題嚴重，教師的員額存在超編問題，更會牽連不適任教師之安排與

處置。特別是十二年國民教育實施在即，非常重視教學正常化的實施，在許多縣市更把綜合、藝文等領域的成績列入比序項目，倘若以這些科目用來填塞不適任教師的任教時數，對學生的升學與學習都是非常不公平的現象。

（六）學生身心受創

教師的行為，對學生都是一種教學，一種影響。但為了安置不適任教師，常常暫時安排其非專長教學，就算只是藝能科，但仍是影響學生受教權，造成學生學習動機低落，並且也另外塑造學生以成績為主的謬誤觀念。另外，教師失序的行為，以及學校消極對待，這般作為，也是一種境教，因為這樣的行為，對學生都是一種不良示範，也易衍生師生對立。

（七）家長力量是助力也是阻力

處理不適任教師的確棘手，家長的監督與支持，對學校是莫大的助力。但如果學校事務過度的、長期的由家長介入，學校在處理過程中，就必須耽忌家長的看法，反而容易裹足不前，難以從專業的角度處理事務，或公正的依法行政，此時，家長的力量，便成為一種阻力。

（八）招生壓力逼迫學校掩蓋問題

另外學校在處理不適任教師的過程中，不論任何措施，往往有褒有貶兩極的看法，都將會成為一種輿論。因此，倘若讓訊息擴散到社區之中，學校的聲譽破壞殆盡，將可能影響來年招生。

（九）鄉愿作法衍生問題

學校是一個講究人情世故的團體單位，因此在事務處理上，人情關係常擺在第一位，凡事力求圓滿，不願得罪人的作法。在一般事情上或許表面無事，但只習慣讓問題掩沒在人情底下，未能真正治標又治本，如此將衍生更多後續複雜的問題。

（十）鬆散結構、同儕互助力量薄弱

學校單位是一個鬆散結構，每一位教師各是一個獨立的個體，人人擁持著專業自主，任務導向，因此在同儕的互助制度稍顯薄弱。故，

若校園中教師產生問題，專業協同機制不夠完善，往往讓教師求助無門。不論在學生輔導、班級經營長期不得其法時。感覺受挫無力。久而久之，影響的不僅是教師，更是學生。因此，教師同儕互助力量薄弱，亦是不適任教師所衍生出深層而亟需思考的問題。

伍、解決策略分析

由於不適任教師的類型眾多，解決方式自然各有差別。本組在經過討論與歸納相關文獻與成功案例的作法，將解決策略分成三個步驟：第一為預防工作；第二是如何處理已發生之個案；第三則是如何處理受影響的學生、同事及家長。底下將依序說明此三個部分：

一、預防性階段

本著「預防重於治療」這個概念，若能在事態嚴重前防止惡化，事情將會簡化許多，與其事後費力地弭補漏洞，倒不如事先致力於預防工作的落實。對於預防工作的細項，我們提出以下幾點建議：

（一）成立校內教師互助會

由案例 B 來看，該名教師在校似乎已經成為全校公敵。長久以後，或可能形成教師對學校的仇視，不利於與個案教師的溝通與輔導的進行。

但由於學校是一個微形社會，人與人之間的互動是很頻繁的，這其中就包括了師生之間或是師與師之間的互動。學校中無論是教師或是學生有了什麼問題，這問題就會像漣漪般傳了出去而影響到它人，因此在「生命共同體」的概念之下，師生或師與師之間有必要互相合作、互相鼓勵、互相幫助。要亟力防堵不適任教師的產生，不能只靠校長一人或是幾位主任而已，而是所有教職員都要參與其中，要形成綿密的網狀組織緊緊相連。因此，學校內有必要成立互助的組織與相互協助的組織文化，例如教師聯誼會、教師登山會、單車社等。透過這些校內非正式組織，不僅可以凝聚教師的情感，更能夠促進校內相互扶持、互助與關懷的氛圍形成。一旦組織文化形成，發現某老師最

近行為有異常或身體不適或遭逢變故等等，其餘教師就較能主動上前關懷或向其它教師反應，降低問題發生可能性。主動地找出可能的問題點，永遠比被動的因應問題來的省事。從之前提出的精神疾病或教學不力的案例中，我們都可看到事發前的一些徵兆，若同儕教師有事先察覺或主動關懷，或是安排心靈夥伴，協助度過難關，事情應不致於演變到後來難以收拾的窘況。

（二）良好組織氣氛的凝聚，營造精神扶持系統

要讓教師互助會能有效地運作的前提是要先營造出好的組織氣氛，由於學校的教職員是由不同背景的人所組成，彼此間常有可能產生摩擦或對立，長期間處於緊繃的氣氛下會讓組織逐漸瓦解，從而衍生出大大小小的事端，但相反的有了融洽的氣氛會讓學校的運作更加順暢，也才能體現出生命共同體的真諦。在學校氣氛的營造上，校長身為學校的大家長實在負有重大責任，校長的決策是凝固校內向心力的最大推手，藉由一些活動的推行（如：教職員團體旅遊、球類競賽等），或者舉行處室間的聯誼聚餐，都能活絡大家的情感，總之要讓組織中的每一位成員都覺得是被尊重的、被關心的，那麼當一位教師產生疑似不適任的行為時，就不會有眾人冷眼旁觀的現象產生，有人願意伸出援手，間接的也就消除一位不適任教師產生的可能性。甚至是透過觀摩與學習，也可以促使不適任教師學習新的教學方式或是班級經營方法。建立良好的信任關係後，假設一旦出現類似情況，不適任教師與其家人也較能信任學校的處置，並且願意接受校方與同仁的協助，避免雙方陷入相互攻訐，彼此不退讓的僵局。而從個案C來看，這種扶助系統確實也發揮了功效，個案教師願意改進時，學校教師間也能適時提出援手，有效改進班級的秩序，使問題逐漸降低。

（三）建立學習文化，提供成長的資源

要讓教師願意學習或改進自身的教學，除了要有精神上的支持外，學校能否提供相關的資源也是重點。例如教師情緒管理課程，教師身心靈健康檢查等。另外，也可以透過教師評鑑計畫，適時診斷教師教

學專業素養，並依其不足部份提供個人化之精進進修計畫，協助培養第二專長提升教師專業知能。

（四）強化行政管理機制，強調即時性的因應，並且落實教師考核制度

行政方面應加強協調聯繫，平時即做好巡堂和教學觀察等工作，並留有相關紀錄與檔案，以備必要時會議佐證資料。且如果行政每每能及早發現問題，隨時發現隨時處理，也不致於讓問題擴大，鬧到滿城風雨。第三是學校必須能夠暢通教師申訴管道，適時讓教師宣洩工作壓力，避免教師遇到瓶頸，壓力累積致使一發不可收拾。最後，教師的考核制度的落實也是有其必要性，學校行政應當將服務規准列入明確列入教師聘約，並且依約進行平時考核或是自我評量，並將考核結果通知教師，並且追蹤管制改進結果。

二、處理期階段

一旦不適任教師出現，並經提報到教評會之後即進入處理期階段。教育部對此，其實已設有一套處理流程（請參見圖1與圖2）。在此時，學校最重要的工作就是必須確保程序正義。所謂程序正義，即除該有的資料完備、會議人數與紀錄是否符合規定外，更重要的是所有的流程必須要確實努力去實踐，包含輔導是否落實、是否給予當事人陳述與改正的機會、學校是否給予協助等等。換言之，所謂處理期並非指開會解聘教師，而是一種輔導改善期，無論校方與個人均須展現輔導與改善的最大誠意，我國所訂立之高級中學以下不適任教師處置流程也是建立在這樣的基礎之上。基於此，本組主要針對不適任教師處理的流程，提出本組的建議：

（一）貫徹處理流程，避免鄉愿產生

在處理疑似不適任教師的案子時，各校最好能依循教育部所訂作業流程進行。一來可有效率的進行處置，二來日後若因不適任而解聘、停聘或不續聘某教師時，才不會因程序錯誤或短缺而致當事人申訴復職成功。然而程序一旦建立，最怕的就是因人設事，彼此師師相護，懸規定與程序於高閣。因此，流程一旦確立，處於其中的人必須謹守程序規定，避免傳統學校在處理不適任教師時皆講求人情第一的現象

出現。意見差異是為必然，無法達成一致而姑息當事人，導致時間拉長，問題像滾雪球般地愈演愈烈。

附表二

教師「教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大」處理流程

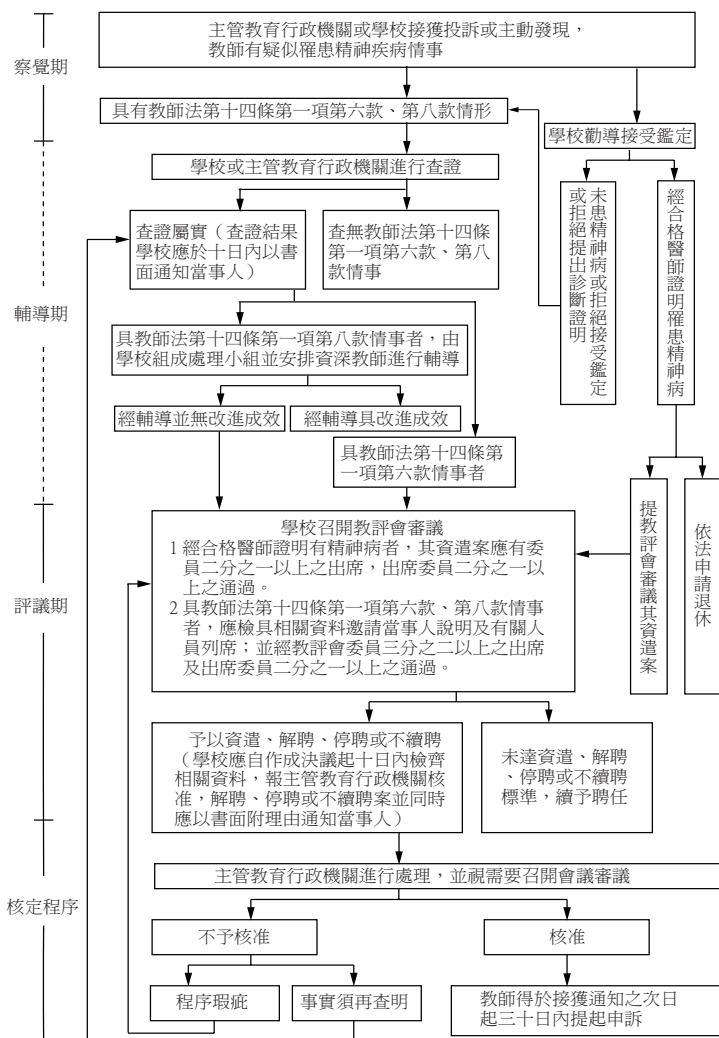


圖5-1

教學不力或不能勝任工作教師處理流程

資料來源：（教育部，2012）

附表三

疑似罹患精神病教師處理流程

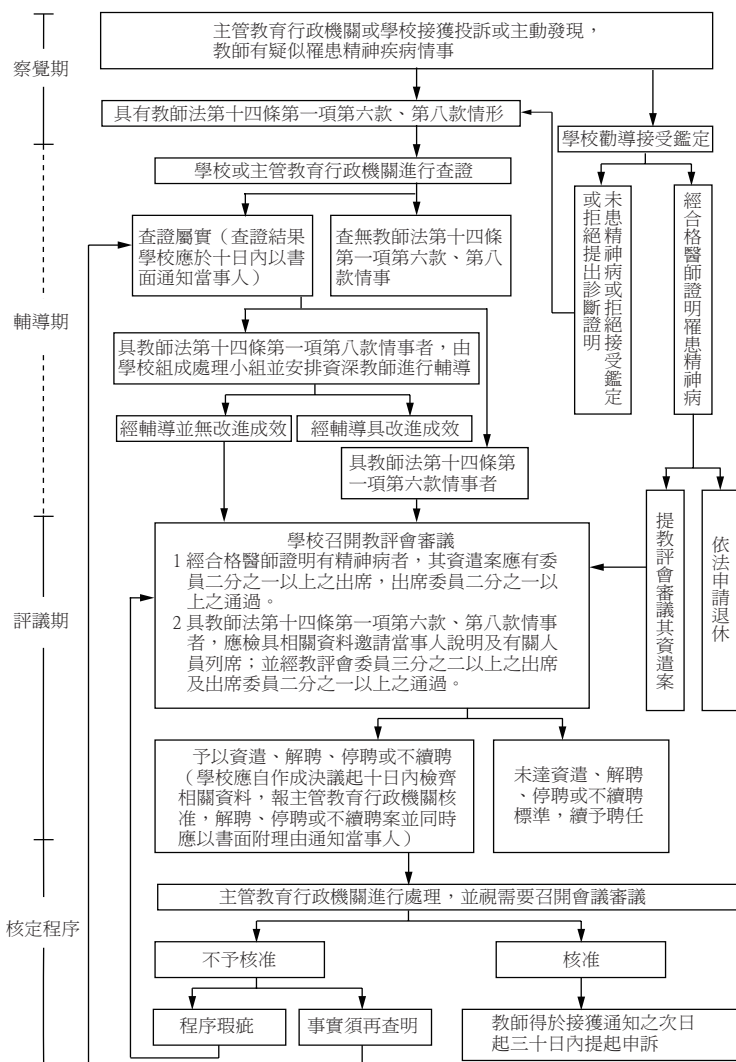


圖5-2

疑似精神教師處理流程

資料來源：（教育部，2012）

（二）法理不外人情，處理程序須站在被處理者角度思考

法理情這三方面的分際著實不好拿捏，只求法理公正顯得冷酷無情，而偏向人情又容易陷入偏袒不公的非議，因此如何能公正地審理不適任教師的問題，同時間又能兼顧當事人的感受，實在考驗著學校領導者的智慧，這當中當然沒有絕對的答案或公式，因為隨著人事時地物的不同，處理的時機點與技巧可能都跟著有所不同。不管如何，原則上我們還是希望在處理不適任教師時能夠網開一面，也就是讓情理法同時可以兼顧，因為人非聖賢孰能無過，教師雖然肩負教育大責，但說起來教師也僅僅是個平凡的人，一時的迷惘與失誤，應不至於立即被打入十八層地獄永不得翻身，如果說給了當事人改過自新的機會（也就是進入輔導期），但當事人卻不珍惜把握，這時候再將他（她）給予解聘、停聘或不續聘，應該可算是合情合理了！所以先動之以情，再施之以法，如此一來法理情都兼顧到，可以算是比較合乎中庸之道的做法。以個案 A 與 C 來看，即是本組認為成功處理的個案。學校因為有替當事人著想，例如調整其課程，與家人多溝通協調，因而換得當事人的信任，因此最後的結果或許仍有值得討論的地方，但是至少當事者的教學情況確實獲得改善，個案 C 也順利退休，對學校抱持感激的態度，雙方並未因這樣的處理程序導致巨大衝突。

另外較為失敗的則是案例 B。由於個案屬精神疾患，但是又不肯再次接受精神鑑定，原先答應校內願意持續服藥也無法照做，導致病情復發成為校方極大的困擾。但本組設想是否也可以利用親情的力量喚醒迷途中的羔羊。例如案例 B 女老師育有一子，她的女兒當時年幼正在就讀國小，若能請當事人的同校好友進行遊說，向其勸說：「幼子單親失怙，需要一個強而有力的親情及經濟支柱，若您繼續放任失態行為以致於失去教職，將連帶的摧毀自己及孩子的未來。」當事人在保護親生子女的動機帶領下，或許願意主動去看醫生與按時服藥以控制住病情。因此，適時運用親情的柔性勸說或許可以喚回一個墮落天使，對當事人及學校都是一個雙贏的局面。

（三）察覺期的調查小組須具公信力，並排除利害關係人

根據教育部流程，接獲檢舉或是學校查覺異樣，首先就是要組成調查小組進行調查。但是假設調查小組內部成員有立場之偏頗，或是無法令當事人信服，則縱使調查完畢亦無法杜悠悠之口。因此，調查小組成員須慎選校內公正人士，且必須要排除利害關係人，像是親人、朋友、對立衝突者。校長最好也排除在外，避免涉入風暴之中，並且保持超然立場。

（四）輔導期的輔導方式因例而異

由於每個個案均有不同，因此處理方式也各有差別。

1. 精神疾病者

疑似罹患精神疾病者，首要應主動訪談並勸導當事人接受合格醫師之醫療鑑定。並且由校長召集，成立處理小組，安排資深教師擔任輔導人員，進行輔導，必要時輔以法律、精神疾病、心理或教育專家協助，一次輔導期程為二個月，視個案輔導狀況可延長至六個月，輔導紀錄詳實記載。或經校方評估有必要時，由校方與家人聯繫，給予病假進行治療。但是在治療期間，校方仍應與當事人家庭保持密切的關係，時時給予探視與關心。相關輔導措施歸納如下表：

表5-1

精神疾病者輔導期處理策略

配合度	配合接受醫師診斷治療	不願主動或接受勸導進行鑑定
作法	1. 在尊重個案意願情況下，協助課務與職務調整，並安排熟識教師給予關心與支持，並且時時問候家庭狀況。	1. 由於校方立場無法強制教師接受鑑定，因此當不願配合時，則將其歸屬為「行為不檢有損師道」或「教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大情事」之情事程序處理。
	2. 組成輔導小組（法律、精神、心理教育專家），安排輔導人員與個案諮商與討論病情發展狀況。	
	3. 支持當事人在合法規定及程序上提供的必要協助，如請（病）假、課務代理。診斷治療休養期限原則上2至6個月。	2. 需有明確的處理程序文件及給予申辯答覆之機會
	4. 如有復原情況不佳或無法貫徹醫囑，因而影響教學活動，則送交教評會審議進入評議期。	

2. 教學不力或不能勝任教學者

屬於教學不力或是不能勝任教學者，首重現況分析，了解個案之問題類型，例如教學知識不足、溝通技巧不佳、班級管理能力欠缺等。其次針對個案的類型狀況，由校長召集，成立處理小組，安排適當的且可符合個案信任之資深教師擔任輔導人員，進行輔導，必要時輔以法律、精神疾病、心理或教育專家協助，一次輔導期程為二個月，視個案輔導狀況可延長至六個月，輔導紀錄詳實記載。相關輔導措施歸納如下表：

表5-2

教學不力或不能勝任教學者輔導期處理策略

作法	1. 組成調查小組，檢視個案問題類型。
	2. 在尊重個案意願情況下，協助課務與職務調整，並安排熟識教師給予關心與支持。
	3. 組成輔導小組，安排輔導人員與個案討論改善目標與策略。
	4. 明確記錄個案情況，掌握輔導—檢視目標達成—輔導—檢視目標達成的循環過程。

綜合言之，無論是何種個案類型，輔導期之處置均需以輔導與關懷為處理原則，並須讓個案有反映意見的機會。例如個案是否屆齡退休，處理方式也應有所差異；又初任教師與資深教師的班級管理問題或有雷同，但如能考慮當事者心態不同，也許處理過程能夠更為細緻。因此，本組認為輔導期的處理的過程，是種以個案立場與利益出發，讓處理流程變成一種雙向的協助過程，是一種輔導改善的過程，而非只是找缺點來解聘的過程。若能依此進行，或許較能使整體過程平和進行，避免有其他情事產生，致使事件節外生枝而失焦。

（五）評議期需依程序進行，並備齊完整資料

個案無法改善，走入評議的階段是整體歷程最痛苦的一個階段。因為委員一個決定，或將決定一個人的工作，甚至其背後家庭的生活。然而在無法兼顧教師工作權與學生受教權的同時，如何讓決定可以合乎公平正義，不失於偏頗，是評議期最重要的的要項。因此，除會議召開必須合乎人數與身分的規定外，提交給評議委員的資料必須充分，例如最初的調查報告與標準認定、醫生的相關報告、同仁家長與學生的意見與證據收集、學校行政對應作為紀錄、輔導紀錄與改進狀況評估、個案的答辯紀錄等。學校教師評審委員會審依教師法等相關法令規定與資料，作成解聘、停聘、不續聘之決議，並將決議結果、輔導無效之相關紀錄、教評會資料及具體事實，報主管機關核准，並以書面通知當事人，並須告知申訴與權益之管道。

三、後續處理階段

（一）學生方面

當一位老師行為失序時，最直接影響到的就是學生的受教權，發生的情況可能是老師的情緒失控，或是評分不公，或是其它無法勝任教學之情事，學生們有可能產生群體效應起而共同對抗不適任教師，師生對立的緊張局勢會讓班級經營變的困難。一般教師應當都能立即修正並向學生說明或道歉，但不適任教師與學生的對立是屬於長期的緊繃情況。因此，學校的輔導單位與導師若能適時介入，針對全班辦

理團體輔導或案例探討對話，協助學生思考問題，甚至引導學生成為老師的貴人，參與協助老師改善的角色。

但常言道：「解鈴仍需繫鈴人」，若當事人不能自行好轉，學生只能說是徒然被犧牲了。因此學校行政就必須有所作為，例如學務處可加強不適任教師的班級巡堂以維護上課秩序，而教務處在學生成績方面可與該師多溝通，避免因為教師導致學生在成績上損害權益，校長也可主動關懷該師讓他知所警惕與改進，改善自己的上課方式。學校事務如麻，牽一髮而動全身，學校中沒有任何人樂見不適任教師的產生，但一旦真的發生了就要積極處理，以免事態惡化而嚴重影響到校譽。

（二）同事方面

許多學校處置不適任教師最常見的方面便是調整課務，將原先任教的科目調整成藝能科目，這其中引發的爭議除了排課公平性的問題之外，還有增加原任教領域教師的教學負擔，更嚴重的是部分教師起而效尤，然後利用這個制度上的漏洞來逃避該有的教學責任。因此老師不適任是否要調整課務就有討論的空間了。若是不調整，學生可能起鬨反彈，該科目如果是基測科目，更會影響學生的未來進學或是引來家長的抗議；若是調整，其它教師又覺得不公或者得幫忙收拾爛攤子，不管是哪一個考量都有它的正當性，當教務主任或校長選擇其中一個作法，勢必就招致另一個負面的影響產生，因此是不是調整課務都得先做好配套措施才正式進行，學校要儘量止血，將可能的傷害降到最低為止。

屬於精神疾病的不適任教師，其言行舉止容易造成校園內的不安，受其騷擾的教師也會出現一波出走潮，在每年的教師介聘時期，部分教師就會因為不堪其擾而主動提出介聘它校，而學生最怕的就是經常更換教師，每當適應了一位老師的教法後沒多久就又要換新老師來教，所以學校內不適任老師的比例愈高，所產生的傷害就愈大，因此回到問題的本身，「防範未然」才是治本之道。身為學校主事者的校長態度更形關鍵，倘若校長能夠勇於任事，相信其他成員也會了解問題，共

同解決問題，組織氣氛也不至於低落；但若校長僅是逃避問題，其他學校老師也會看在眼裡，逐漸學會以冷漠來面對學校事務，長久以後，對於學校整體發展也會相當不利。

因此，關於此類不適任教師的問題，最好能由校長擔任領導人，會同各處室主任召集各領域召集人與級導師，定期舉行會議（務需做好保密），報告校方的因應策略與進度。如此一來，也許可以降低老師們間的不滿情緒，也可以凝聚團體共識，統一處理步調和作為。若會議之後，仍有教師有不同意見，可由校長或主任私下溝通。

（三）家長方面

不適任教師的不當行為可能直接或間接地傳到家長耳中，有的家長會直接到學校找校長或主任反應，這時除了要安撫學生及學校同仁外，還要安撫家長不滿的情緒，處理起來實在很棘手；尤有甚者，有的家長會找記者將事情給爆料出來，這時候對學校的聲譽破壞極大，更嚴重的不適任行為甚至會演變成全國性的新聞頭條，例如像先前發生在某台南特教學校的狼師性侵事件，重創學校形象。要安撫家長，一般而言校長會會同家長會長前往致意與說明解決方法，要小心一個家長沒有安撫住，事件就會一傳十、十傳百的擴散開來，所以這個環節一定要謹慎地進行處理。因此，當學校產生不適任教師的問題時，最好能夠比照危機處理的模式，由校長召開相關會議，並邀集家長會成員參與學校會議（注意保密原則），隨時向家長報告處理進度與流程，以免家長擔心或氣憤學校掩蓋事實。甚至假設家長具有醫療相關的背景，也可以納入家長力量，協助不適任教師改善其行為。但是如同前述認為家長是兩面刃，假使無法先取得部分家長會成員的共識，反可能激起家長的反彈或是集體轉學等風波，因此在實際執行時務必要謹慎而行。

綜合以上所言，解決不適任教師的最佳策略就是「預防在先」，但預防工作做的再好，學校還是有可能隨時冒出一個不適任教師，在處置上最好立即依循流程進行，而學生、校內同事及家長等各方面務求好好安撫，學校全體教職員有必要將不適任教師的處置視為學校的重

大危機，唯有同舟共濟、全校一心，才能將不適任教師的傷害給最小化。

陸、問題檢討、反思與建議

一、可能形成的新問題

在前個段落，本組主要針對個案的深層與表層問題提出相關的解決策略。然而，更多的問題或將因處理未完備時而產生，或因為本程序的處理，爆發之新面向。以下即就各種情況簡述之：

（一）精神疾病方面

1. 教師具有精神病史，調整職務後雖可能使情況好轉，但隨時有復發可能性，像是壓力或相似的環境，或是個案不配合服藥。雖說應該重視精神障礙者的工作權益，但是諸如此類的情況，卻可能在校園內形成不定時炸彈，屆時傷害學校師生該如何因應。且復發多次時，可能會持續造成校方在處理上及整體安定、組織氣氛低落等問題，校方是否有明確處理與改善方案？
2. 由於職務或課務的變動，需尊重當事人的意願。但若學校的處理模式－調整職務，當事教師不願意配合，又該如何處理？
3. 若干不適任教師的處理上，或許因為該師的年資已達退休之標準，可適度透過課務與職務的安排使其順利退休，達到校師雙贏的局面。但有更多的情況是教學年資未達可退休年齡，甚至是一分發或介聘入學校就形成學校困擾者，又該如何處理？可否退回原校？
4. 若干精神疾病並非持續發生之行為。關於這種非持續性的個案，學校教師評審委員會如何裁量時好時壞的精神病教師？內部委員是否有訂定明確且信服的處理機制？
5. 由於不適任教師不同於若干兒少保或是性侵的規定，需立刻通報。因此，有若干學校常會利用此一漏洞，將教師轉介其他學校，學校也無從查證該教師過去的實際。因此，當學校因為該教師的出現而爆發問題時，往往不僅形成自身學校的困擾，也會為上級單位造成

與論的壓力，更可能產生學生或家長對學校處理結果不滿，爆發學生流失潮。

6. 無論是教育部或各縣市對「患有精神病之行為界定」規準均未明確建立，僅單方推說由醫療單位認定。但是有時問題者在醫生面前與在學校師生面前的表現會有差異，因此造成認定上的困難或處理時程的延宕。
7. 雖說本組認為或可透過家庭的協助，協助個案教師尋求醫療方面的協助。但是具有精神病史教師家庭，是否能有健全功能是一個值得思考角度：此外，眷屬是否也受其波及，也亦有精神方面疾病需要求助專業醫師治療或社工的介入？

（二）教學不力或不能勝任 可能形成的新問題

1. 該師在記過及考列四條三款後，因擔心工作不保，故或許表面上在輔導期的行為有所轉變。然而一旦被學校改列為「輔導有效」成立後，卻又故態復萌時，學校該如何處置？
2. 雖說不適任教師要接受輔導。但倘若教師堅決認為自己的教學沒有問題，把責任都歸咎於學生的常規不佳，用功程度不夠，甚至是家庭存在問題，學校單位該如何處理？又如何進行輔導的程序？
3. 該師之班級經營不善持續與學生或家長產生摩擦，但已列入輔導期中，學校又該如何對被任教班級的家長說明？
4. 不適任教師處理困難，且為長期抗戰，導致協助處理的教師同仁消耗能量，甚至形成被攻擊與投訴的對象，校方該如何處理？
5. 不適任教師解聘困難，且歷程過長，「教學不力」之不適任教師未列管，有時仍可透過介聘到乙校獲聘，形成以鄰為壑的情況。
6. 輔導過程中，若干個案案主可能會因未能有效調適心理壓力，導致個案尋短的事件產生。學校是否能在處理過程中，落實輔導機制，並且追縱觀察個案變化？
7. 教育部一再重申各校須落實專長授課。但是現實面上，為解決不適任教師問題，各校往往採取非專長授課。如此一來，勢必衍生排擠原有的專長授課制度，校方該如何因應？

8. 不適任教師的不適任類型眾多，部分個案可能在教室層面沒有發揮功能，但是卻在教師間保持良好關係。因此，若學校積極處理不適任教師，是否可能造成寒蟬效應，造成教師組織文化氣氛改變？
9. 若干家長可能會有長期的杯葛的情況。校方若溝通處理不當，而上級不斷給予施壓時，校方可能將面臨更多方的壓力時，校方該如何因應？

二、新問題可能實施之解決策略

（一）精神疾病較佳解決之道

1. 教師若不願意配合，或病情嚴重，無法改善，則本組認為仍應該啟動疑似不適任教師處理程序，按照程序進行。
2. 關於如何處理時好時壞，具有精神疾病之教師，本組認為別無他法，仍應回歸到以個案的關懷為事件處理的出發點。從以下幾點著手進行：
 - （1）請家人或摯友規勸該師穩定就醫
 - （2）評估該師影響教學的狀況，並記錄之
 - （3）啟動輔導機制，持續關懷輔導
 - （4）若狀況未改善則啟動不適任教師處理程序
3. 為避免學校成為家長與上級壓力的夾心餅乾，本組認為啟動疑似不適任教師處理機制，必須同步通報所屬駐區督學，並且隨時保持聯繫，告之處理流程與進度，避免突發事件產生，導致學校危機的出現，並能夠尋求上級單位的支持與協助。
4. 為避免處理時間，個案情緒不穩，導致遺憾產生。當進入輔導期時，校方應成立教師關懷小組（包含行政、教師代表、教師會代表、家長會代表），請校長及相關單位主管到教師家中做關切，並不定期拜訪，請家人多留意關心，和學校保持密切配合；同時校方並提供相關諮詢及社會輔導支持系統之訊息。
5. 在課務方面，由於協助代理導師完整滿一學期能夠方能獲得校內教師的積分，且有利於學校排課與學生學習，建議該師延長病假，並誘導期請假時間以學期為單位。其次如果將該師調整職務，主管

就要經常承擔該師的工作，因此建議採非標準路線，拆散該師的課，降低教學影響或尋找代課教師。

6. 若案例為導師身份者，在啟動疑似不適任教師處理程序，初步蒐集事證後，請主管單位先行專簽，請校長核可後，依導師輪替制度調整其兼職職務，以免造成學生權益受損，家長強烈抗議。但處理同時亦應兼顧情理，對當事者動之以情，分析利弊得失之後，誘導他主動提出辭去導師職務，佐附醫生證明。
7. 必要時，善用家長會的功能及力量，尋求家長的從旁輔導及相關民間資源，適當妥適協助，對校方在處理類似案例時，會有所幫助。
8. 保持暢通的申訴管道，除了尊重、保障個案的權利外，亦能同時不斷地再一次的檢視輔導、評議的過程，有無缺失或失當偏頗之處。
9. 為協助問題教師就醫或醫療諮詢，可羅列相關醫療諮詢網絡，便於尋求資源。

（二）教學不力或不能勝任較佳解決之道

1. 初任教師或是轉入校內教師往往會有班級管理的問題。為降低問題發生率，學校可針對此一現象，設置輔導初任教師的機制，在每位教師進入本校時即由資深教師進行輔導與協助。如此一來，除可以協助及早進入軌道，也可以早期發現問題。
2. 除初任教師外，平時也應建立導師及專科任課輔導教師機制，以便能適時的察覺教學不力或不能勝任的情事，及早因應做輔導、處理。
3. 教師無論在班務推展或是教學能力之提升，必須與時俱進。然因為教師考核制度的不確實，致使若干教師往往蔽於己見，或是怠於學習，致使不適任的問題產生。因此，若能在學校推展教師專業發展評鑑，並透過此一評鑑協助教師成長，發現自己不足之處，並適當安排成長課程，應可緩解不適任教師的問題。
4. 如果僅是校方單打獨鬥，有時反而容易裡外不是人。因此，適當

地善用家長會的功能及力量，尋求家長的從旁輔導，安撫家長激動情緒，以家長身分立場告知個案班級家長學校有積極的作為，或許對校方在處理類似案例時，會有正面的幫助。

5. 寒蟬效應的產生往往出現於學校行政一味獨斷作為。因此，校內能否保持暢通的申訴與意見反映管道至為重要。因此，處理類似案件並不能僅是埋首於其中，補齊資料與程序，更需要尊重與保障案例者的權利，亦能同時不斷地再一次的檢視輔導、評議的過程，有無缺失或失當偏頗之處。如此，將有利於學校氣氛與共識的凝聚。
6. 為免不適任教師處理無據，或是教師抗拒輔導，假設能於教師聘約準則事項中，能與教師會做溝通，明確將教學不力或不能勝任具體情事，於聘約中明確羅列，或許將賦予校方在處理類似事件一個有力的施力點。
7. 加強班級經營輔導知能。邀集經驗豐富且熱心的教師分享經驗，並協助建立班級經營制度。行政方面也可以針對班級採取對應的輔導與關懷作為。

三、反思與建議

在以上各點中，本組透過個案的討論，針對不適任教師的處理流程進行歸納與討論，並針對問題提出各種解決策略。然而，坦言之，無論程序如何完備，在這個問題上仍有些價值性的命題，待吾人進一步思考。

（一）反思

1. 教師工作權與學生學習權孰重

由於教師的解聘、停聘與不續聘涉及教師的工作權，屬於憲法中受益權保障之項目，為避免遭受不當侵害或誤用，因此我國教師法第 14 條明確規範除 11 種樣態外，不得為之。且縱使進入處理流程，也必須經過層層關卡，待事證明確又無法有效改善時，才能夠做出處置。然而越是針對教師的工作權有更多的保障，相對的卻是對學生學習權產生更久的傷害。縱使學校安排擔任飛升學考試的考科，將傷害層面降低，造成學生無法正常學習卻也是事

實。另外，學生來學校求學是為學習知識與正確的做人處事的道理，一旦遭遇不適任教師，不只可能沒學到東西，還學到虛以為蛇，面對惡勢力卻要忍氣吞聲的負面教育。究竟教師的工作權與學生的學習權之間，孰輕孰重，值得進一步深思與反省。

2. 容忍時間範圍為何

由於不適任教師的處置，是以輔導為優先考量，因此「輔導 - 檢視目標達成」反覆進行為歷程必經之路。雖然教育部之規定以6個月為限，但這是以程序完備，並為上級教育單位接受來看。倘若提案被駁回，整個程序常常就必須重頭再來過，又是另一個6個月的開始，這也就是一般為人所詬病的曠日廢時的原因。究竟重複個案輔導的時間有無辦法縮短？有無辦法僅需針對不足的項目補齊資料即可？又為何是以6個月或是2個月為期限，為何不能站在學生的學習權立場，以1個月為限即可？

3. 教評會不具調查法律權與專業能力

由教育部所訂的處理程序來看，教師是否適任，初步的認定機關為學校的教評會。但是如果再仔細檢視整體流程，真正對教師具有解聘、停聘與不續聘的權責者，是上級機關，唯有上級機關審議核准後，命令才會真正生效。這裡就產生一個非常弔詭的現象，是核予權力機關不負責直接調查，不具備真正權力的機關卻必須要肩負起舉證、調查和決議的角色。嚴格來說，由於事涉工作權，就法律權責劃分概念來說，教評會對於教師並不具備調查權（許禎元，2005），要教評會擔任這樣的角色是有點強人所難。況且，教評會委員是否具備相關的調查知能，也是另外需要值得思考的角度。此外，教評會是否要排除在調查小組成員名單之外，避免混淆調查與裁判角色，也需斟酌。

4. 輔導教師能力與責任問題

在不適任教師處理程序上，輔導是關鍵，如何對問題教師提出適切的輔導建議與視導改進狀況至為重要。但現有體制內，並無針對輔導教師有任何的培訓課程，僅憑輔導教師個人的感覺行之。

如此一來，恐產生輔導教師個人主觀見解之疑慮，也容易讓輔導教師原本一片協助的熱誠，變成被個案教師怨恨的對象。此外，輔導教師必須額外撥出時間來檢視個案教師的情況，但是現行法規內，並無減課或鐘點補助，對於輔導教師非常不公平，也是額外的負擔。事實上，輔導老師並無義務和責任來協助學校解決這樣的問題。因此，如何培訓與給予適當的補貼，是往後倘若要堅決推行本政策須努力之處。

（二）建議

最後關於本研究的建議上，本組提出幾點補充建議如下：

1. 不適任教師的定義，應明確且讓所有教師了解。政府或教育行政機關應訂定明確的不適任教師標準，並於學期初將此標準公布給所有教師而有所遵循。
2. 相關案例集成冊或上網公告（注意保密個資避免外洩），主管機關應可將成功案例提供給各學校，以幫助國中小處理疑似不適任教師能更有成效。
3. 教評會專業權力與教專評鑑應同步實施，最好是能夠以法律定之，強迫全國一體執行。並且把評鑑結果與教師考核相結合，將更有利於約束不適任教師的行徑與促進改善。
4. 由於教評會常需要決定疑似不適任教師的校內評議結果，因此如何提升教評會委員的專業判斷能力以及對相關法令的了解是相當重要的，因此政府應該致力於辦理教評會委員的法律知識提升。
5. 在處理階段，調查小組的調查是重要的一環。但是目前並無相關培訓課程協助教師進行專業的成長。因此，建議上級針對調查專業性的部分進行強化。此外，為便於調查角色的公正性，教育部似乎也需要針對各種樣態的不適任定出更為明確的指標，甚至是形成量化或是質化的檢核表，供各校參考與評斷。
6. 建議仿照現有不適任教師的控管資料庫，也建立不適任教師的管制機制，強迫各校在教師進入不適任教師處理期時，即須通報，且

管制介聘的進行，並且可以便於學校進行人事查核，倘若如此，將可避免教師為逃避處理調校或是學校不想浪費時間處理，乾脆以鄰為壑的現象產生。

7. 思考不適任教師處理模式的簡化的可能。目前的模式，因為不同的類型，但由於學校不諳法令，往往公文往返退件，曠日費時，如能有一套簡化的標準化流程，並且訂出不同類型個案該準備的文件或證明，將能更有效適時淘汰不適任教師，維護學校的教學品質。
8. 法律不外乎法、理、情，但因受限文化因素常容易有鄉愿現象。若能一套明確標準的作業流程，同時賦予法律位階，並仿照性侵未通報的作法，規定針對若干包庇的現象進行懲處刑責，或將有效降低師師相護的現象，也便於校方在處理類似的問題有所較有遵循和規範。
9. 在教師聘用的過程裡，學校端屬於被動的人才接受，師資培育機構則是養成過程的前端作業，特別是現在面臨師資過剩的問題，許多師培機構均無需全盤接收要修習師培課程之學生。因此，倘若師資培育機構在培育師資的過程裡，除了學業知識的傳授外，也能夠針對人品與人格特質進行適當的篩選與考核，也許將降低不適任教師出現的可能性。
10. 或許為了保障教師的工作權，現行法律並未設計教師的試用聘雇期。然而若干不適任教師的問題，其實早在聘用之初即會發現。因此，倘若允許學校保有試用的權力，或可早期發現，早期處理，可更有效保障學生的受教權。
11. 醫院和學校分屬兩個不同單位，資訊落差事屬必然，但醫生證明卻可決定個案教師是否能夠返校任教，因此醫生證明的開立應更為慎重。因此，本組建議未來遭遇類似案件，院方應事先與學校討論，並且能夠適當尊重學校的意見。且在開立復職證明後，最好可以建立追蹤機制，定期與校方保持聯繫，了解病情的變化。

柒、結論

本組透過個案的探討、表層與深層問題的鑽研、解決策略的分析，以及進一步可能衍生新問題的反思與討論，歸納出處理不適任教師的三個階段性工作與各自的策略。然不適任教師的處理，盤根錯節，不是簡單三言兩語可以道盡，甚是喊說處理就處理，其中可能牽涉法、理、情的層面，部分還會糾葛家長與社會觀感的問題。倘若處理不當，不僅個案教師可能會受害，還會造成對學校形象傷害，行政人員纏訟官司，組織氣氛低落，最後受害的還是學生。因此，本組認為雖然有書面呈現的若干策略與建議，但是實際執行面仍需謹慎為之，保有彈性的操作手法，不論是從正式組織程序面或是非正式組織的溝通與人際運作，務必做到依法行政，輔導為先，關心為上，程序要齊，資料要全。如此，或許未來在處理類似個案時，較能夠妥適地處理，能替個案同仁與學生的學習爭取最大的權益，避免雙輸的局面。

參考文獻

- 古淑薰（2006）。不適任教師為什麼很難解聘？從屏東人愛國小復聘一個作弊教師來看。人本教育札記，204，52-57。
- 李秀娟（2004）。我國中小學不適任教師處理模式之研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 林翠香（2002）。不適任教師的個案輔導與行政處理。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 施純在（2006）。國民中學不適任教師評定標準之建構及相關研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 張瑞洋（2008）。國小校長處理不適任教師之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 教育部（2012a）。教師法。全國法規資料庫，民國101年5月29日，取自：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0020040>。
- 教育務（2012b）。處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項。教育部，民國101年5月29日，取自<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000266>。
- 許必耕（1999）。不適任教師問題面面觀：不適任教師的心聲淚痕。師說，128，18-19。
- 許禎元（2005）。從行政程序法探討教師解聘程序，師說，184，7-12。
- 許籐繼（2011）。臺灣國民小學教學困難之成因與輔導。教育資料集刊，49，1-30。
- 陳世佳、許瑞娥、陳逸敬（2010）。誰是超額教師？臺中市國小超額教師輔導遷調介聘作業要點之分析。教育科學期刊，9（1），163-177。
- 陳啟榮（2004）。淺談正當法律程序：以教師解聘為例。人文及社會學科教學通訊，14（5），106-118。
- 湯誌龍（2001）。中小學教師評鑑制度之研究：澳洲維多利亞省的實施經驗。比較教育，51，105-127。
- 黃裕城（1999）。中小學教師適任與不適任的探討。課程與教學季刊，2（2），85-100。

- 楊國賜（1990）。教育專業。載於黃光雄（主編），*教育概論*（頁417-443）。臺北：師大書苑。
- 鄭新輝（2009）。國民中學校長行政兩難來源、困擾與成因之研究。*教育科學研究期刊*，54（3），175-210。
- 謝美萱（2004）。不上課的老師新竹建華國中公民老師不適任案。人本教育札記，184，24-26。
- 鍾華（1999）。不適任教師問題面面觀：談到不適任教師，學校、教師會、家長會同聲一嘆。*師說*，128，12-14。
- 鍾曉珍（2011）。一所國民中學不適任教師處理機制之研究。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- Bridges, E. M. & Groves, B.（1984）. *Managing the incompetent teacher*.（ERIC Document Reproduction Service No. ED245296）.
- Bridges, E. M.（1986）. The incompetent teacher: *The challenge and the response*. Philadelphia, PA: The Falmer Press.
- Bridges, E. M.（1993）. The incompetent teacher: *Managerial responses*. Bristol, PA: The Falmer Press.
- Downey, G. W.（1978）. How to get rid of your bad teachers and help your good ones get better. *The American School Board Journal*, 165（6），23-26.
- Futemick, K.（2010）. Incompetent teachers or dysfunctional systems? *Phi Delta Kappan*, 92（2），59-64.
- Gray, J.（2000）. Teachers at the center: *A memoir of the early years of the National Writing Project*. Berkeley: National Writing Project Corporation.
- Kelleher, P.（1985）. Inducing incompetent teachers to resign. *Phi Delta Kappan*, 66（5），362-364.
- Larson, D. H.（1983）. *Dismissing incompetent staff*. *The School administrator*, 40（2），35-37.

McGrath, M. J. (1993). When it's time to dismiss an incompetent. *The School Administrator*, 50 (3), 30-33.

非正式課程對校務運作的影響、困境 及解決策略

輔導校長：官湘玲校長、孫東志校長

組員：黃青鋒、林昱翰、楊承哲、蔡和憲、郭偉智、許書銘、翁大德、江家維、孫啟明、
李欣蓉、呂貞嬋、謝佩靜、蔡孟耘

壹、緒論

一、研究背景與動機

學校教育的主要目的在於集合各種教育資源，透過各種行政力量與規章，提供學生適當而系統化的學習環境，協助學生社會化、發展健全人格，達到教育之目標。而學校行政是支援教學的系統，提供良好的教學環境，達成有效的教學活動，讓學生能獲得最好的學習。行政方面的協助、支援角色，是教學成功的關鍵，在學校教育中，行政與教學相輔相成，才能發揮最大的效能（魏國贈，2008）。但目前的教育主管單位因為政策推動需求，經常將業務以分配、指派或校長主動爭取的方式交辦學校，而學校為發展學校特色亦積極辦理各項活動及社團，有時為配合相關單位（或社區）之需求，須額外配合辦理活動，使得學校行政忙於處理交辦的業務，對於學校之正式課程及校務的運作造成影響，讓教師兼任行政工作的壓力更甚於以往。

有鑑於此，本研究擬探討分析學校之各項非正式課程對校務運作的影響與產生困境時，如何發展因應策略，使學校行政團隊能夠以良性的思維去激發正面的思考，能以更積極的態度面對行政工作。

二、研究問題情境

基層學校經常得面對諸如此類的工作，身為行政團隊領導者的主任，應主動加以瞭解，發掘問題狀況，研擬有效的因應策略，降低或消除各種影響正常教學的外來干擾，使學校應有的教育功能得以有效發揮。

為探討影響校務運作的各項非正式課程與學校困境，經由本研究伙伴

集思廣益，依據學校目前經常遭遇到的困境列出下列四項問題情境：

- (一) 教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果。
- (二) 過多的比賽活動與議題研習規定派人參加。
- (三) 學校承接縣府交辦活動對校務運作的影響。
- (四) 學生社團對外支援表演學習之影響。

針對上述四項問題情境進行問題分析，透過不同縣市學校的實地訪談、文獻探討、團體腦力激盪等方式，尋求解決策略，以供實際工作場域之應用與試行。

三、名詞解釋

為使本研究順利分析討論，現針對重要名詞釋述如下：

(一) 非正式課程 (informal curriculum)

非正式課程是相對於正式課程而言，例如：朝會、講演、各種比賽、電影欣賞等活動。非正式課程不似正式課程般固定，可以靈活調整，但非正式課程仍有其特定的目標（黃光雄、楊龍立，2011）。

如果從「經驗」及「計畫」的角度來看，學校除正式課程之外，還有許許多多計畫的學習經驗。例如：每年定期辦理的運動會、遊藝會、展覽、戲劇表演、舞蹈及電影欣賞等。學校也安排社團活動，學生依興趣選擇活動項目去學習。上述只是學校正式課程之外種種學習經驗的一部分而已，這些學習經驗的提供，都有其教育目的的存在，事實上也具有很大的教育作用，其對於學生的影響實不遜於正式課程。由於這些學習經驗的教學以學生活動為主，較少採用正式課程的教學型態，其受到的課程控制較少，學校的自主性較大，於學生的影響是比較自然的、間接的，因此可賦予一個名稱叫「非正式課程」(informal curriculum)（黃政傑，1992）。

(二) 校務運作

校務運作，係指學校事務的運作經營。由全體行政人員（含校長）、教師、家長及學生參與學校相關事務之運作、經營與管理。校務

運作的核心包括校務發展、教學行政、行政管理、專業責任及公共關係等五大項，校務運作的結果，是學校辦學績效的呈現，因此提昇校務運作的品質，才能有好的辦學績效。

貳、文獻探討

為瞭解本研究各情境對於教學現場中的影響，以下分別就非正式課程與校務運作兩個觀點進行瞭解並探討其關係。

一、非正式課程

談到學校教育就必須關注課程，以下分就課程的定義、種類、結構、層次進行說明（方德隆，2001）。

課程定義認為課程即教學科目、課程即有計畫的教學活動、課程即預期的學習結果、課程即學習經驗、課程即社會文化的再生產、課程即社會改造和課程即文本。

課程種類包含了正式課程、非正式課程、潛在課程、懸缺課程（空無課程）和空白課程（黃政傑，1990a）。

課程結構包括整體課程（校內及校外）及學校課程（正式、非正式、潛在的課程的總和）（如圖 1）。

課程層次則分別有理想的課程、正式的課程、覺知的課程、運作的課程和經驗的課程。

在本研究中，主要探討的對象包含學校場域中的所有事務，因而採取課程結構的思維，學校必須包括整體課程，而整體課程的面向包含了校內及校外的所有學習經驗。

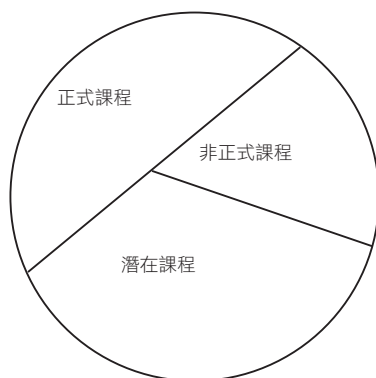


圖1

學校課程 = 正式課程 + 非正式課程 + 潛在課程

資料來源：黃政傑（1992），黃光雄主編，*教育概論*（頁341~363）。

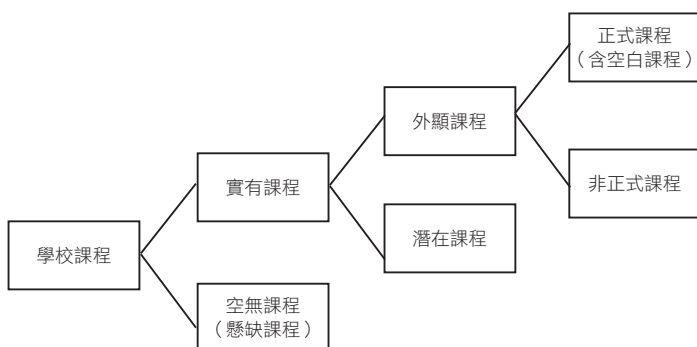


圖2

學校課程的結構

資料來源：黃政傑（1992），*課程設計*。

而學校課程包含了正式課程（formal curriculum）、非正式課程（informal curriculum）及潛在課程（hidden curriculum）課程除了學校內出現外，生活環境及社會其他機構都有課程存在。諸如電視節目、網際網路的多元學習，都不斷的提供人們在生活上學習的來源及管道，而學校生活只是其中的一小部分。學校人員因而要注意校外課程的存在，不但要試著結合校內外課程，也要注意彼此的交互影響。

二、校務運作基本概念

校務運作是學校行政團隊以校務目標所做的行政措施，由內涵及型態可以了解校務運作的基本概念。

（一）校務運作的內涵

在時代變化的趨勢下，校務運作亦由過去事務性的照表操課轉為加強時間運用、資源分配、資訊管理、專業發展和人際關係等動態式的運作方式。如此，當學校經營遭遇困境時，行政組織即修改制定出適合於學校的校務目標，檢討校務運作的程序和執行能力，才能找出造成學校經營困境的原因，徹底檢討改善，以營造出學校經營的效能。

1. 校務運作的定義

鄭彩鳳（1999）指出學校教育事務簡稱為「校務」，分為教務、訓導、總務、輔導及學校公共關係等五個層面。廖文斌（2002）認為達成學校教育目標，需透過計畫、組織、溝通、協調與評鑑等繼續不斷的運作，才能有效處理學校教育事務，故將其校務運作狀況分為校務發展、教學行政、行政管理、專業責任及公共關係等五大項。

林天佑（1997）指出實際參與校務運作的主體包括校長、教師、行政人員、各處室、教師會、家長會及學生等，其並將校務運作的內容分為一般校務、教學、訓輔活動、教師專業及家長參與等五大類，其內容如下：

- （1）一般校務：包括校務發展方向與策略、行事曆編排、教師年度行政及職務的安排、校園開放與學校安全的維護、校園危機管理、校舍維護與教室調配、經費籌措與分配、學生午餐及財務購置與保管。
- （2）教學：包括學生入學與編班、教師教學時數的調配、調代課及補課事項、教科書選用與編擬教材、教學視導與評鑑、學生才藝表演與競賽、圖書教具的管理、學生評量及升學輔導。
- （3）訓輔活動：包括校內慶典與活動、校際比賽活動、學生自治活動、學生組訓、校外教學、校內外導護工作、校院整潔、學生

獎懲申訴、輔導適應欠佳的學生、安置與輔導特殊學生。

- (4) 教師專業：包括教師聘約準則、教師聘用、進修研習、獎懲考核與申訴、教師會組織與運作、優良教師推薦與表揚、不適任教師之處理和訂定教師自律公約。
- (5) 家長參與：包括家長會的組成與運作、親師溝通、協助教學活動、交通導護、辦理家長會相關活動。

張輝雄（2001）也將校務運作的內容分為一般校務、教學行政、訓輔措施、總務事項、人事管理及公共關係六個層面，說明如下：

- (1) 一般校務：包括訂定學校願景或校務發展計畫、編排學年度行事曆、籌畫與辦理校慶各項活動、安排教師行政及教學職務、訂定教師教學時數、成立危機處理小組。
- (2) 教學行政：包括教科書的選用、規劃課程內容與進度、教學與評量方法的選擇、學生入學與編班方式、規劃學生假期或課後輔導、規劃進修活動、學生才藝競賽及各項刊物編輯出刊。
- (3) 訓輔措施：包括導護措施、環境衛生及環境教育、學生午餐、校規訂定、學生社團活動、運動會及體育競賽、訂定學生輔導管教辦法、學生獎懲申訴、安置特殊兒童、校外教學及畢業活動的規劃執行。
- (4) 總務事項：編列年度預算、校園規劃及美化、教學或辦公設備、採購圖書與期刊雜誌、教室調配與管理、募集校務發展基金。
- (5) 人事管理：遴選教職員工、訂定教師聘約、規劃教職員工文康活動、績優人員之推薦表揚及教職員工獎懲考核之受理。
- (6) 公共關係：包括與家長會之聯繫互動、與學校義工組織的互動、學校日常活動或親職教育活動、參與社區活動。

2. 校務運作的型態

劉春榮（1999）認為從達成願景、開放潮流、權力運作、事件性質、學校聲望、法令遵行、工作夥伴、行政運作、教師教學及學

生學習等十個不同的觀點來看，校務運作會有以下不同的運作類型：

- (1) 合作型：校園權力主體彼此相互合作，維護學生受教權，共謀校務積極發展。
- (2) 強權型：教師會干預校務運作，影響校務推展，使校務運作窒礙難行。
- (3) 獨立型：校園權力主體彼此各自為政，自我運作。
- (4) 對峙型：彼此形成對峙局面，互相競爭，使校內派系林立，嚴重干擾校務的正常運作。
- (5) 弱勢型：學校行政強勢掌握教師意見、教師、家長難有具體作為。

有別於劉春榮提出的模式，何金針（2007）引述國外學者 Murphy 和 Beck 學校本位管理的觀點認為學校行政運作模式，依權力結構歸屬取向可分為：

- (1) 行政取向：學校將主管教育行政機關的決策機關轉移至學校層級，學校校長成為權力核心，或是增加學校校長的決策權威，負責學校成敗之責，教師和家長則是提供諮詢與服務的角色，是分權化的行政運作。
- (2) 專業取向：基於分權化的理念，學校將經營轉化為分享式決策系統，決策中心由校長轉移至教師決策小組，故學校重大事項由學校諮詢委員會經由選舉投票形成共識，推動校務。
- (3) 社區取向：允許社區地方人士、學生參與校務，將學校決策，行政和專業控管轉移至社區家長，由社區家長組織地方委員會，匯集社區家長的期望，結合社區發展的需要，主導校務決策參與規劃學校經營策略，甚至以投票方式作為民意基礎，影響學校校務績效。

教育改革風起雲湧，教師會的成立、教評會的設置以及家長會的積極參與學校事務，讓學校行政的發展趨勢以學生利益為最大考量，希望透過學校教師會、家長會及學校行政三方的合作，營造優質校園文化，以達成學校教育目標。多元化的後現代社會中，教師會、家長會的加入，讓學校組織的權力結構有了新的運作模式，此三角關係的運作模式如圖 3 所示（戴國瑜，2003），說明如下：

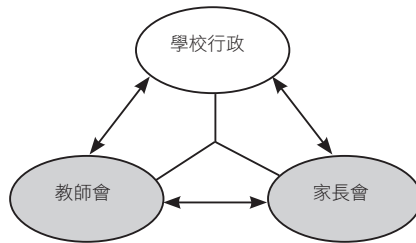


圖3

學校教師會、家長會與學校行政之運作模式

資料來源：引自戴國瑜（2003：124）

- （1）學校行政過程民主化、彈性化、E 化：教師會、家長會參與教師的聘任、申訴等，學校行政不再是校長威權中心；教育的多元化、自由化，學校行政應落實學校本位管理（*school-based management*），保持行政措施的高度彈性，並且善用電腦設備，行政 E 化，提升行政品質與效率。
- （2）教師專業自主權的提升：教師法公布後，教師會依法爭取教師教學權益，並可依法拒絕參與與教學無關的事項。促使學校行政尊重教師教學的專業自主。
- （3）家長參與校務機會增加：受到民間教育改革運動以及社會民主化的影響，家長對於學校行政不再只是經費支援者，家長會不僅參與校務會議，更主動協助教師教學，協調親師衝突，擔任學校行政支援與監督的角色。

- (4) 學校公共關係多元化：多元化時代，學校教育不能閉門造車，學校應建立良好的內外部公共關係，讓學校成員支持學校教育之推展，而「學校社區化，社區學校化」是學校發展的最佳利器。

三、因應社會變遷的學校經營

蔡培村（1998）認為學校經營是指：「學校的全面整體運作」，其意義可分為以下兩類：

（一）傳統的學校經營類型：

對於學校事務採取較為保守與封閉態度，其主要任務是達成學校傳統目標與教育部的政策與指示，雖能確保一定的學校品質與績效，但面對外在環境迅速變遷，恐是保守有餘、開創不足。

（二）現代的學校經營類型：

現代的學校經營已由過去的「事務性」靜態管理（如教務、訓導、總務與人事管理），逐漸轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動態經營方式（如強調資源分配、資訊管理、人際關係），成為能適應社會變遷、能自我成長的有機體。

張慶勳（1999）則認為學校經營意指學校經營者採用管理學的知識與技術，整合學校成員之人力，透過行政程序以及運用各種資源與策略，達成學校教育目標；並且能增進學校效能、促進學校組織的變革與發展，以因應社會變遷與學校需求。上述考慮到為了順應社會的變遷、衡量到學校的需求，因而將「變革」這個現代組織的一大要務也納入學校經營的範疇中。

蔡進雄（2004a）也認為隨著社會環境的變遷，學校不能再漠視外在環境的變化，應主動因應外在環境的改變，再善加利用學校之內部與外部資源，用以提升學校的辦學績效。

由上述可知，學校教育不能夠只關注教科書上的課程內容，因應社會變遷下的學校經營，教師、學生、家長、學校公共關係都是影響校務運作順利的重要關鍵人物。而為求校務運作順暢，必須考量關鍵人物的意見與平衡

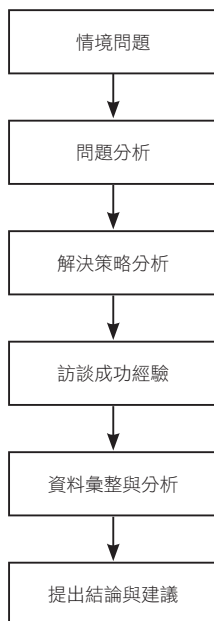
性，學校課程中的正式課程，主要的規劃者與執行者為教師，其調整與彈性較高，除此之外，學校的比賽、活動、各項臨時交辦事項、教育議題等都可視為非正式課程，而在學校環境中執行這些非正式課程時，更須重視其意義性與教育價值，其考量範圍擴大，詳加規劃，對教學的衝擊性將減小，也有利於校務整體運作。

參、研究方法與流程

一、研究方法

本研究採取質性研究，依據四種教育現場之情境，探討非正式課程對於校務運作的影響。四種情境分別為繳交指標重複或類似的教育議題成果、過多的比賽活動與議題、學校承辦活動問題、學校社團運作問題，每個情境都以一教育現場案例進行說明，根據此一案例，分析其問題的層面以及對學校所帶來之影響，並根據分析層面，討論及研擬可行之解決策略。期間訪談有成功經驗之學校，透過學校現場實際運作經驗，分析整理其解決策略，提供本組解決策略佐證及修改。最後，將歸納後之可行且成功的策略進行彙整，提出本研究結論及建議。

二、研究流程



肆、問題分析與解決策略

為考量情境間有共同架構可供比較參考，依據案例描述與相關文獻探討，訂定分析架構為學生層面、課程實施層面、校長辦學績效層面、家長反應層面，來探討個案之間的差異性，並配合訪談結果檢視非教學相關活動對校務運作的影響及困境，進行相關問題分析及對應的解決策略。現分別依下列四種非正式課程之情境進行分析並提出解決策略，最後再做綜合評析。

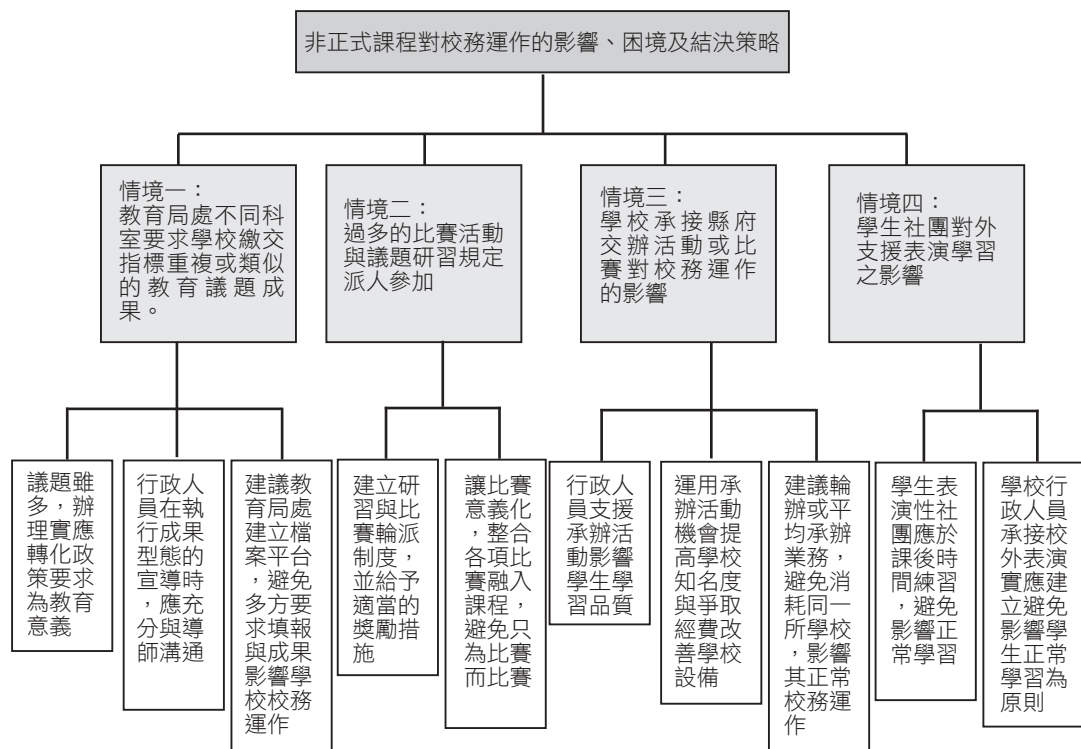


圖4

情境說明與解決策略

資料來源：自行繪製

一、教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果

(一) 問題情境

某市針對防災教育議題，教育局督學室先是在學期初要求各校製作家庭防災卡和繪製避難地圖，未及一月，又由幼教科公告要求進行災害防救宣導及災害應變演練，接著體健科不落人後，同時也舉辦了防災教育融入課程設計研習，規定每校派員參加。當各校忙得焦頭爛額之際，局務會報又宣示，督學即將抽校到現場進行防災演練的視察，大夥兒又要再重新操作一次。

當以為終於告一段落之時，督學室又來文要求將之前演練的成果

寄送與填報，並於六月舉辦防災教育教學模組的教學活動設計比賽，規定每校皆須送件，於是沒完沒了的相關防災研習、成果陸續報到，如：國家防災日各級避難防災研習、社區型災民安置演練研習、地震避難掩護觀摩會、DVD 播放成果及填報、在校級防災教育種子師資培訓研習……等，族繁不及備載，彷彿整個學務處只為辦理此項業務而存在而已。

（二）問題分析

1. 教育行政單位層面

- （1）教育局處對於某一議題重視，有助於學校正視該項議題的重要性，並且能督促學校落實。
- （2）各科室缺乏橫向與縱向聯繫，無法整合，以致於下層單位窮於應付。且未對大校與小校所擁有的人力資源，做更進一步的權責劃分，以至於耗費許多人力，最終成果評比也未盡理想。
- （3）防災相關工作任務未能詳列，且未列入全市學年預定行事曆表，以供各校參考提早作準備。

2. 學校層面

- （1）學校針對新興重大議題，能夠遵守教育局處規範，徹底落實，安排學童透過學校規劃之活動及課程，達成預定教學目標。
- （2）重大教育議題漸增，不是只有防災演練一項而已，且每項議題皆須繳交成果，學校窮於應付，也只能安排為數眾多的宣導及講座，佔用教師教學時間。
- （3）教師責任感重，對於家長重視的正式課程受到宣導、研習等影響而使進度落後，因而對此類活動的反彈，進而與學校行政產生不必要的對抗。

3. 學生層面

- （1）透過學校規劃之活動及課程，瞭解災害避難及防護的基本常識，並能在各項活動中深化其知能，進一步將相關知識帶回家庭。
- （2）防災演練的次數安排過多，學童已習得應付心態，演練過程常是漫不經心，反而失去演習的初衷與本意。學生面對過多的宣

導及講座，彈性疲乏，漸失學習的興趣。若遇枯燥乏味或不符學生學習需求或程度的講座，則更沒有學習的效果，如遇上真正的情境時，反而適得其反。

（三）成功經驗

以某市某國小行政運作為例，學校能於學期初妥善規劃各議題教學活動，將活動列入行事曆使師生都能夠清楚學校的活動規劃。在宣導活動前，能夠事先與宣教單位協調，期盼透過較為生動活潑的方式進行宣教，並請老師事先引起學生學習動機，讓學生的收穫與參與度都能提高。除了安排宣導講座外，學校也規劃結合現有之學藝活動或競賽，以融入的方式完成議題的實施，增加學生的學習興趣。在成果繳交時，學校能妥善分工，並建置一個完善的知識管理平台，隨時能夠存取相關業務成果，以完成教育局處成果的要求。

（四）解決策略分析

1. 教育行政單位層面

- （1）教育局處各科室應透過局務會報，先行整合需求，再向學校要求相關宣導議題資料，使學校得以明確準備評鑑或考評資料。此外，承辦人員更迭，需有一完善流程進行工作交接，避免重複向學校索取成果資料。（附件 1-2：Q6）
- （2）考量學校規模大小，成果資料分級評比，並依照人力規模給予適當的獎勵。（附件 1-2：Q6）
- （3）詳列重大工作任務，列入全市學年預定行事曆表，並及早公布評鑑規準，以供各校參考提早作準備。

2. 學校層面

- （1）學期初始在各項已知議題規劃完備，事先安排講座，或請任課老師融入於各科課程實施。（附件 1-1：Q6、Q7、Q8，附件 1-2：Q6、Q7）
- （2）加強正式與非正式溝通，讓教師理解講座與課程關連的重要性與必要性。（附件 1-1：Q7）

- (3) 重大議題進行可分階段進行，以防災演練為例，設定不同主題來表現，如上學期是防核生化或海嘯，下學期便可以防震或急救訓練為演練核心，以降低演練的重複性而讓師生產生厭煩感覺。(附件 1-1：Q7，附件 1-2：Q7)
- (4) 學校建構知識管理平台，按議題類別、年度等方式蒐集學校相關活動、教學、宣導等資料，以回應上級單位要求。(附件 1-1：Q6，附件 1-2：Q7)

3. 學生層面

- (1) 學校安排宣導講座，需事先瞭解宣導單位或講師之宣導內容、方式，希望以更生動且又豐富的圖檔或影像方式等來呈現講座內容，以增進學童或師生的興趣，進而產生認同感。(附件 1-1：Q7、Q8)
- (2) 若學校已排定該議題宣導活動，則婉拒其他單位額外之宣導。

(五) 未解決的問題

- 1. 上層單位各局處室橫向聯繫。
- 2. 愈來愈多的各項教學議題，仍有為數不少的協會或組織，向教育部要求列入相關議題時數。

(六) 小結

現在教育環境為了回應社會情況的瞬息萬變，以議題的方式要求學校配合實施教學，對於學童的生活經驗及學習歷程，著實是一大幫助。以防災教育為例，學童在校參與防災演練，熟悉整個避災與急救程序後，在日後遇到地震時，能自然而然的完成避難的程序，甚至能將相關的知識及技能帶回家庭中與家人分享及共同學習，顯示學校活動對於學生生活能力養成的價值。

不可諱言的，愈來愈多的議題，造成學校教學事務及校務運作的壓力也愈來愈重，學校為了完成眾多議題的宣導或教學，常使用了許多彈性課程及晨間、課間時間來實施，造成教師覺得教學或導師時間被剝奪。此時，行政人員應與教師同仁充分溝通，使教師瞭解講座內容亦能提供教師教學內容使用的互助共識。

此外，既然學校已安排不少時數之教學與講座，則務必要與宣教單位協調，期盼透過多元、活潑、生動的呈現方式，提升學習的樂趣，達到學習的效果，避免對於學生沒有太大幫助的宣教活動。

最後，為因應教育局處要求學校繳交各項議題成果，學校除了落實實施外，更要做好妥善的檔案儲存，建置完善的知識管理平台，以利教學成果的展現。

二、過多的比賽活動與議題研習規定派人參加

（一）問題情境

某市的公文規定各校一定要參加本土語言多項比賽與研習，且規定參加比賽與研習的人數，影響學校既定的課程活動計畫，增加教師與學生的壓力與負擔，造成參與人員的意願低落與不及準備。

（二）問題分析

1. 行政決策層面

單一議題、領域的競賽活動頻繁，未能在學年期開始前進行規劃及公佈，為了公平，所以規定每校都要參加活動，使各校準備時間不足、面臨頻繁比賽及活動而壓力重。站在教育局的角度，會不會認為老師是懶惰的，與其單一不如全來，強迫教師參加（如果都鼓勵，可能都沒人參加，或屈指可數），避免教師主動扼殺學生參與的權力。（學生是被動告知的）。

2. 學校溝通層面

需短時間找出適合且有意願參加的教師與學生有困難。

3. 教師支援層面

- （1）參與研習非自願，影響研習成效且恐因公假請代影響教學品質。
- （2）議題相近的比賽頻繁，造成教師協助訓練學生參賽或自己參賽的意願低落。

4. 學生學習層面

- （1）學生如未經訓練即面對比賽壓力，恐影響對該領域的興趣。
- （2）過多比賽的訓練，也影響孩子的日常學習及興趣。

(3) 教師公假研習請代課教師，影響學生學習品質。

5. 家長認同層面

- (1) 家長對於孩子參加過多比賽或是認同比賽主題有疑慮，孩子是否有足夠的能力可以參加比賽，擔心孩子信心受挫。
- (2) 小校的教師人數少，須常參加比賽或研習，造成經常不在學校，影響班級經營，家長觀感差。

(三) 成功經驗

1. 某市某國小建立整合各處室業務的研習與比賽的輪派制度。在校務會議上提案取得共識，學年度開始之前，先召集各學年主任及科任代表，共同抽籤決定優先順序，再由各學年及科任自行決定所屬成員的順序。鼓勵自願參加者得免輪派一次。代表學校參加比賽的教師，不論結果如何，都給予鼓勵。
2. 某市某國小戲劇團會同社區鼓隊，由義工媽媽主動計畫並規劃練習。學校組隊練習的過程中引起社區鼓隊的共鳴，義工媽媽積極協助指導，出錢出力，安排一套訓練計畫，分擔老師的辛勞，過程雖辛苦但成績斐然，也為學校與社區的結合再添一個成功的案例。

(四) 解決策略分析

1. 行政決策層面

- (1) 建議教育局處盡早規劃學年度的比賽、活動與研習，並且平均分配於學年度不同月份之中，避免集中於年底。
- (2) 建議於相關會議中提出，減少同類型的比賽場次過多，並以學校自由參加為主。鼓勵有意願的老師參加，學校提供最大協助。各校只要依照學校規模或地區特色或者輪流的方式參與不同形式的競賽活動（附件 2-3 A8）。

2. 學校溝通層面

- (1) 先判斷要求參加的研習與比賽是否真的非得參加，是否真的會有後遺症，再決定是否派員參加（附件 2-1 A10，A31）。
- (2) 可成立相關類型社團，形成常態性練習，並且擴大招募人數，組成社團 A 隊與 B 隊。在訓練過程中，視比賽性質與學生學習

興趣來決定派遣人員。可以提早告知準備。鼓勵教師成立學習社群，培養老師相關方面的興趣。有興趣的老師參加，獲獎就可以給予獎勵，未獲獎也給予一定程度的鼓勵（附件 2-1 A4）。

- （3）如果沒有自願參加，就採用輪流方式。研習的部分，屬於業務性質的，行政人員就一定要去參加。但是教學類研習，以主動參加為主，若沒有，就輪流由各學年指派，各學年可自行決定細部的輪派（附件 2-1 A18）、（附件 2-3 A8）。

3. 教師支援層面

- （1）與領域老師做配合，將競賽主題融入課程計畫內，例如：漫畫比賽、球賽...等。利用課餘時間練習，不影響教師日常的教學工作（附件 2-1 A30）。
- （2）除了教師自身的熱忱之外，也要給導師和負責訓練的老師多一點誘因，例如由校方頒發感謝狀或獎狀，視情況提供減課（附件 2-1 A2），家長會提供獎勵金（附件 2-1 A3）。

4. 學生學習層面

鼓勵有興趣或專長的學生，給他一個舞台。當沒有人要參加，就各班各年段都要參加或是輪流參加。利用課餘時間參加，不會影響正式課程（附件 2-1 A30、2-2 A2）。

5. 家長認同層面

- （1）於家長會中展示社團教學成效，請導師、指導教師充分與家長溝通多元智能學習的重要性，提早準備參賽學生的訓練，不要讓學生倉促上陣（附件 2-1A29）。
- （2）招募家長志工來協助比賽的訓練或執行，以提升家長認同感（2-2 A1）。

（五）未解決的問題

1. 因為教育處想主打本土語言政績，所以推出眾多系列活動，無法減少活動，又因為經費預算有可能被議會刪除，所以無法在學期初或年度初就能確定年度活動總數。

2. 教師過於保守自持，缺乏參與社團事務與參加比賽的動力。
3. 強制派遣校內無意願教師參與比賽或研習，導致流於形式，可能失去原先辦理研習的意義（附件 2-1 A21）。
4. 專業類型的比賽，例如音樂比賽或體育比賽，需專長老師且持續不斷練習之教師，是否該納入輪派制度。

（六）小結

近年來隨著教育議題的多元發展，因此需要教師不斷的參與研習，增進教育專業知能。同樣的，也希望舉辦更多跟新興教育議題有關的活動與比賽，使師生透過參與教育議題的比賽及活動，而能增進教師研發課程的意願與激發學生更多的學習興趣。然而在舉辦研習或是活動、比賽的過程中，有時是以公文規範必須參加，且規定參加比賽與研習的人數，影響到學校既定的課程活動計畫之情形，且增加教師與學生的壓力與負擔，造成參與人員的意願低落與不及準備，使身為行政人員常常陷入左右為難之境地。因此，期盼能在校務會議提案建立共識，建立研習與比賽輪派制度，給予教師適當的獎勵措施，也可以鼓勵老師主動參與，避免無人參加的窘境。針對學生的比賽活動，則可以透過溝通與展示成果，引起社區家長的共鳴，使社區可以導入資源，拉近學校與社區的距離成為共同體，有助於學校正面的形象。

從此次的個案研究中得知，面對規定要參加的研習、比賽與活動的難題，學校行政人員不是只有消極的交差了事而已，可以有更積極的作為來因應面對，鼓勵全體師生能因此獲得成長與表現的舞台，並建立起公平和諧與成長進取的校園氛圍。

三、學校承接縣府交辦活動對校務運作的影響

（一）問題情境

某縣教育處將全國性比賽交由一所六班小學承辦。

1. 該校組織分配說明如下：

行政人員設置教導主任、總務主任、學務組長、教務組長以及幹事一名兼辦出納與文書、校護兼辦主計與午餐。教師兼任行政者，

每週授課節數六～九節，其餘多出的節數由導師吸收，因此導師不必兼辦其他行政業務。

2. 案例說明：

全國性比賽由此校承辦，執行人為學務組長，所有連絡事項、賽程規畫、報名窗口……等事項，均由學務組長一人負責。業務從五月中開始進行，導致組長教學經常無法充分備課，而原本學務組工作業務也因此無暇細做。行政人員的假日時間也被加班剝奪。此活動已承辦過一次，行政人員向校長反應業務量過大，但因前一年比賽辦得有聲有色，且屬於學校特色課程，教育處交辦，校長不得不再接辦。前次承辦各處室多有支援，但今年大家紛紛進行業務切割，造成學務組長從裡忙到外。而導師認為此事與他們無關。校長只好私下請託幾位老師協助。

龐大經費進行核銷導致主計、出納部門工作量大增，因皆為幹事兼任非會計人員，帳款核銷需花費更多精神。也因為大型活動過多，此校的行政職無人願意擔任，經過幾次會議商討，行政改為輪流制。此一決議也造成很多老師的困擾，原本無心走行政路線的老師，被迫輪替行政職，有的申請調校，有的持續拒絕行政職務。

（二）問題分析

1. 教育政策層面

各縣市皆有一定要執行的政策，目前現況有直接交辦、分配各校承辦或校長主動爭取。校長承接業務有自願或非自願的情形，但都需要學校行政同仁支持。

2. 學校承辦層面

（1）不論是校長主動爭取、或是教育局處因應學校特色課程指定交辦，行政人員均需要支援承辦活動，擠壓原先既定行政事項且影響教學。

（2）承辦活動屬於外加事項，經常需要大量人力支援（例：假日加班或擔任工作人員），學校導師認為此不屬於教學工作，不願意

配合支援行政參與活動，或覺負擔過重多有怨言。

- (3) 行政人員在人力吃緊、工作量龐大的情況下，影響續任行政工作的意願。
- (4) 活動經費核銷時，主計、出納部門工作量增加，其中小學校主計、出納多由幹事兼辦，業務熟悉度不如專門會計人員，常為了核銷問題影響校內行政處室間的和諧。

3. 教師角色層面

行政教師經常公假擔任工作人員，導致影響授課進度，另外，經常找不到代課老師，只好請校內同仁內代，也造成同仁工作增加，不願意接內代的情況。

4. 學生學習層面

- (1) 學生支援活動表演，無法依照原先教學進度上課。
- (2) 教師兼任行政工作仍需要教學，但忙於承辦業務，無法充分備課，影響學生受教權。

5. 家長社區層面

學校活動太多，家長擔心影響學生學習、教師教學品質不佳。

(三) 成功經驗

- 1. 某市某國小承辦全市讀經比賽時若校內人力不足，則尋求鄰近學校教協助支援活動，除了可以增進附近學校間教師互動，進行跨校合作，還可以減輕校內行政人員或教師的負擔。(書銘提供)
- 2. 某縣某國小教育局室的承辦人在規劃辦理活動或比賽時，擬定實施計畫及編列經費概算表時，事先編列學校可能支援的人力、工作型態需要的費用項目，例如代課及工作人員工作津貼。因為承辦活動過於頻繁，導致沒有人願意擔任行政，為了解決這個困境，學校便決定申請組織再造的經費，讓行政人員負責所有行政事務，原本授課節數平均分擔給導師，而導師負責教學現場的工作，取得雙方的共識，如此由行政人員承辦所有的交辦活動，導師則不必配合擔任工作人員(孟耘提供)。

3. 在每學期之初，集合所有校長至教育局處，教育局處列出學期內所有需要學校承辦的活動，由學校校長認領各項活動，學校校長若能承接與學校本位課程特色有關的活動，不但能夠有經費的挹注，有利於學校本位課程的實施與運作，亦可補足校內各項設備（昱翰提供）。
4. 承辦每一次處室交辦的活動，都需要針對活動精心設計場地布置，可以在活動過後，留下該場地的布置，以作為學校日後辦理校內活動之用，例如講台布置；教育局處承辦人能夠顧及編列工作人員之權益，編列相關經費以符合勞逸均等，老師也比較願意協助（承哲提供）。

（四）解決策略分析

1. 調整源頭分工，平均分擔承辦業務

建請教育局處讓各校平均分配承辦業務，避免造成單一學校承辦過多額外業務，影響整體校務運作。

2. 廣納各方人力、建立勞逸均等制度、以正面看待承辦業務

（1）行政教師承辦層面

- a. 承辦學校可廣納社區人力或志工協助，以補學校人力之不足（附件 3-6：Q6）。
- b. 尋找鄰近協辦學校，組成策略聯盟，以分散工作量與壓力（附件 3-1：Q8）。
- c. 利用承辦業務的資源、或是經費購置設備，趁勢轉化為學校的特色課程需求設備（附件 3-3：Q2；附件 3-4：Q2）。
- d. 校內訂定辦理獎勵辦法，讓工作人員勞逸均等（附件 3-3：Q3）。
- e. 行政人員因承辦活動視野擴大，提昇眼界，經驗值增加，突破教師的角色（附件 3-4：Q3）。

（2）學生學習層面

- a. 學生能有額外的多元學習機會（附件 3-4：Q5）。
- b. 教師將活動內容，融入學習領域（例如活動場上的表演在藝

術與人文課訓練）或利用社團來練習，減少學生額外練習時間，亦可達到課程學習之效益（附件 3-4：Q5）。

（3）家長配合觀感層面

- a. 編列經費時考量各支援人員之需求、支援家長津貼，提高參與意願。
- b. 邀請有專長家長參與活動協助（例如攝影、餐飲）。
- c. 利用活動辦理時展示學生成果，讓家長理解學生學習應有許多面向之學習，不僅只在課堂上，而是延伸到各層面（附件 3-4：Q6）。

（4）其他層面

- a. 邀請媒體報導，提高學校曝光度，讓家長樂於接受孩子的多元表現，甚至提高入學人數（附件 3-1：Q2；附件 3-2：Q2，Q6）。
- b. 給予志工服務時數，登錄於志工服務記錄冊。

（五）未解決的問題

1. 承辦之業務實屬縣市政府推動政策與豐富學校活動之所需，無論如何均需要辦理。
2. 若未能達到勞逸均等的原則，經常消耗的是行政人力，也會造成行政無人願意當任的窘境。
3. 行政人員為支援活動，原任課班級請代課協助，教學品質無法穩定，影響學生學習。

（六）小結

1. 學校承辦全縣市重大活動，影響校務運作的層面以學生學習狀況為最嚴重，因行政人員支援活動，往往需要課務派代，代課教師的教學品質不穩定，學生學習狀況不理想反而會影響學生整體學習品質。
2. 若能妥善運用經費與媒體，學校承辦的活動可以提高學校的知名度，並且幫助學校得到額外的經費挹注，更新教學設備也有益於教學品質。

3. 學校是教育的場域，應維持一定的教學品質，承辦全縣市重大活動既然無法避免，縣市政府若能夠建立輪辦原則或是平均各校承辦業務量，業務就可以順利推展亦可兼顧學生學習之效益。

四、學生社團對外支援表演學習之影響

（一）問題情境

某縣市某國小有學生社團龍漁隊，小朋友舞來喜氣洋洋，相當熱鬧，也因此成為學區內諸多公司行號、廟院寺壇等等民間單位爭相邀請表演的團隊。

表演前的密集排練，常影響到正常的課堂學習。若次數頻繁，便會對級任老師產生困擾，容易引起反彈。密集的排練對學生的體力負荷也造成不小的負擔，間接影響到各種課後課程以及回家作業的完成情況，造成部分家長反感，甚至反對學生參加社團。對於社會各界的表演邀約，校長常有不得不答應的人情壓力，而學校又沒有適合的制度因應，往往使得表演支援活動成為對校務運作的不定時干擾因素。

（二）問題分析

1. 學生學習層面

只要排練或表演時間用到上學至放學時段，就會對學生的學習產生影響。學生或許能多學一項功夫或才藝，但必定對於其它的學習面向產生排擠效應，這樣的效應可能作用於課堂學習、課後學習、或是家庭作業學習上。

2. 課程實施層面

學生通常得離開教室才能參與社團活動的練習，對於級任導師的課程實施造成程度不等之影響，例：晨光時間的班級學習活動或班級經營，正課時間各領域的學習指導，個別學生的輔導與管教等等。

3. 家長反應層面

同一社團的學生來自不同的家庭，參加社團的動機或緣由各異，家長對於學生社團活動，在經濟、時間、學生課業表現、以及對

社團學習的評價等方面的看法不一，可能因此積極參與後勤支援，但也可能消極配合多加掣肘，甚至反對具有專才潛力的子弟參加社團學習。

4. 校長辦學層面

學校必須發展獨家特色、加強學校的行銷、促進學生適性學習等等足以吸引學生入學的作為，以因應少子化的衝擊，充份展現認真辦學的精神。然巧婦難為無米之炊，為消弭經費不足的困境，校長勢必得與社會各界保持良好之互動，俾使學校能獲得企業團體支持，進而造福學子，因此對於支援企業團體進行表演活動的邀約有不得不應承之壓力。

5. 行政舉措層面

對外支援之表演活動多在假日進行，迫使指導老師與表演的學生犧牲假日，除身心上的勞累以外，也可能損及相關師生之權益。學校行政團隊若因故未能提供必要之協助與相關補償，對學生社團長遠發展將形成不利條件。

6. 社區互動層面

學校所欲發展之學生表演社團與社區條件格格不入，或與學區內特殊民風相違背，輕則得不到家長支持，對於子弟之參與或練習進行消極抵制，重則可能引發學校與社區間的對立，影響學區內的和諧氛圍，對學生的學習產生不利。

（三）成功經驗

以某縣某國小管樂團為例，自設立管樂團以來逐年比賽成績漸入佳境，持續進步，提升學生信心並培養個人基礎技巧與團體凝聚力。與他校共組策略聯盟舉辦大型聯展，結合校內團隊發展資源整合的可能性，獲邀參加縣外民間表演，增加曝光度及增進學生的技巧熟練。經常結合社區活動提供表演服務，增進社區與學校聯繫感，提升家長對社團好感度以及提升主動協助社團運作之活力。同時也結合相關領域課程，進行深化教育及跨領域發展創新教學。

（四）解決策略分析

1. 學生學習層面（括弧內所示表示訪談紀錄與解決策略相符者）

- （1）學生參與對外支援的表演活動，可激發學生對表演藝術的認識與興趣（附件 4-1：Q4，Q12）（附件 4-2：Q4，Q12），並能增廣生活經驗，等同校外教學活動；公開表演結束後所獲掌聲與肯定，也能增進對自己的認同與信心（附件 4-1：Q4）（附件 4-2：Q4）（附件 4-3：Q4）。
- （2）對於其它學習活動之排擠，應透過各項管道對家長進行宣導多元學習之價值，利用各種場合鼓勵教師發掘學生專才潛能（附件 4-2：Q4）（附件 4-3：Q4）。

2. 課程實施層面

- （1）透過教務處提供排課上的支援，減少對既有課程之衝擊，例如將全校各班一整個半天皆安排為藝文、綜合學習領域與彈性學習時間，使學生社團成員能夠進行相關的練習與學習，而非社團成員以併班或原班的型式，融合藝文領域課程，由教務處另派老師組團練習直笛、陶笛等器樂，使學生也能同步進行音樂素養教學，累積演奏基礎能力。（附件 4-2：Q3）（附件 4-3：Q3）
- （2）可利用晨會或週三進修時段，提供班級活動示例與班級經營策略資訊予級任老師，俾供因應部份學生不在教室時之彈性運用。
- （3）利用放學後的時間進行團隊練習，可排除對正課的影響。（附件 4-1：Q3）（附件 4-3：Q3）

3. 家長反應層面

- （1）若學生社團能夠與社區既有社團進行結合，除可增加固定的練習時間之外，家長也比較不會反彈，甚至還能協助接送與後勤各項工作。（附件 4-3：Q7，Q13）
- （2）對外支援表演活動能夠增加學校在學區外的曝光機會，社團內的學生可能獲得免費的專業技能培訓，對於學校的新生招生成效也能有所增進，對於學校後續各方面的發展，也較能取得家

長的認同（附件 4-2：Q13）（附件 4-3：Q13）。

4. 校長辦學層面

- （1）對於支援企業團體表演活動之邀約，應擬定一套規則，提供承接與否之判斷標準，避免學校在對外應對時，在人情壓力下有所為難。例如基於敦親睦鄰與促進社區發展之原則，對於學區內之表演邀約儘可能提供支援；對於學校發展提供大量協助之邀約，也儘量應允；能夠培養學生多元技能，製造多元學習機會，提升團體凝聚力與展現自信之場合，也可多加配合等等（附件 4-2：Q14）（附件 4-3：Q14）。
- （2）尋求熱心教育認同學校理念之企業進行認養與經費挹注，配合相關活動略增企業知名度，改善學生的學習條件，製造雙贏（附件 4-3：Q2）。

5. 行政舉措層面

- （1）將例行性比賽、活動列入校務發展計劃與行事曆，使師生在生活與學習上得以提早進行適當之安排，避免臨時被迫更改行程（附件 4-1：Q6）（附件 4-2：Q6）。
- （2）對於犧牲假日的補償，提供師生有彈性的選擇補假或協助處理加班費事宜（附件 4-2：Q9）（附件 4-3：Q9）。
- （3）學生離校對外表演時，行政團隊應提供人力上的支援，協助處理雜項事務或維持學生秩序與照顧，使老師不致滋生孤軍奮戰的無助感，而能持續燃燒熱情（附件 4-1：Q10）（附件 4-2：Q5，Q10）（附件 4-3：Q5，Q10）。
- （4）為低年級學生成立藝術性社團，利用下午未上課時間進行相關學習活動，可廣啟表演種子打下基礎；為中年級學生引進專業師資進行加深加廣之指導；俟學生升上高年級時，學校即有一定水準之學生可以組團對外參賽或表演（附件 4-2：Q11）。

6. 社區互動層面

- （1）基於促進社區整體營造發展之功能，設法取得學區所在社區的認同與支持，爭取村里長的參與將是重要的課題。因此在發展

學生社團前，應先調查社區內是否曾有或已有類似社團、學生自費參與課後才藝學習之分布狀況，再配合可得師資進行組團，與社區發展相輔相成，產生正向循環，達成學生、學校、社區三贏的境地（附件 4-3：Q4）。

- （2）配合社區需求，安排適當的社區表演機會，可具體展現學生學習成果，增進社區與學校之互利共榮（附件 4-1：Q5，Q14）（附件 4-2：Q14）（附件 4-3：Q5，Q14）。

（五）未解決的問題

上級每年削減經費挹注，直接影響到聘任師資鐘點費、硬體設備增購、耗材零件維修、交通費等等，造成整體團隊經營面之重重阻礙，進而造成指導教師教學熱情下降、團隊進步動力停滯不前等其他種種問題。

（六）小結

綜上所述，學校發展表演性團隊，可提供學生多元學習的舞臺，但為減少影響學生正常學習，練習需注意盡量不影響正常上課時間，接洽表演時，校長、行政、教師可訂定制度，避免不必要的負面影響。演出的機會可以確實提升學生自信、培養藝文表演熱忱、提升多元智慧能力等；試想，若在適度的練習與演出份量前提下，加上調配課務與調整練習時間的正確方向，社團活動不啻是平衡學生整體發展的重要項次之一。

在規畫學校社團接演規定事宜，須先考量學生各項學習壓力、行政程序執行空間、社區資源連結互惠以及各期程表演時間落點，以避免學生喪失對社團的趨力，甚至是學校失去行政人員、教師以及家長對社團的支持，若將來能落實接演規定，將是校方、學生與社區家長三角皆贏的局面。

五、綜合評析

在許筱婉（2010）探討小型學校經營成效及相關因素研究中，將學校經營成效定義在：（1）學生層面：學生各層面希望均能符合師生期望，學以

致用。(2) 學校層面：需考量學校整體形象與特色，受到師生與家長的肯定與支持。(3) 社區層面：在社區發展方面，因小型學校多處偏遠，經常成為當地社區的文教中心，在社區及家長的參與成長，對學校未來的發展扮演舉足輕重的地位。

從各個案結果發現依據分析架構：學生學習層面、課程實施層面、行政決策層面、家長反應層面，探討個案之間的異同性，整理如下：

表4-1

情境簡述與問題分析

情境／ 分析項目	情境一： 教育局處不同科 室要求學校繳交 指標重複或類似 的教育議題成果	情境二： 過多的比賽 活動與議題 研習規定派 人參加	情境三： 學校承接縣府交 辦活動或比賽對 校務運作的影響	情境四： 學生社團對外支援表演 學習之影響 自然類推結果
情境簡述	評鑑項目過多， 影響學校校務運 作	比賽要求過 多，學校應 接不學暇	學校承辦比賽， 消耗過多行政人 力，課程與教學 被擺在第二位	學校社團因應各方的邀 約，為求表演精彩，練 習影響學生正常學習。
問題分析	學生接受重複課 程，此類評鑑指 標、成果，經常 具有重複性。	比賽過多或 臨時性比賽 又規定一定 要派員參 加。	大型活動因故由 小校承辦，行政 人員以承辦活動 為優先，教學次 之而影響學生學 習。	學校社團享有名氣，因 故邀約不斷，為因應表 演，學生必須花許多額 外時間練習。

(一) 學生學習層面

教育的本質就是學生學習，校務運作順利自然對學生學習有所幫助，以下茲將各情境中影響學生學習層面的因素列出，並且對照。

表4-2

學生學習層面之解決策略

	情境一： 教育局處不同 科室要求學校 繳交指標重複 或類似的教育 議題成果	情境二： 過多的比賽 活動與議題 研習規定派人 參加	情境三： 學校承接縣府 交辦活動或比 賽對校務運作 的影響	情境四： 學生社團對外 支援表演學習 之影響
解決策略	1. 學校行政人員應具備整合各項評鑑所需的內容，並且妥適規劃學校行事曆。 2. 安排學生各項議題宣導時應考量學生。	鼓勵有興趣或專長的學生，給他一個舞台。當沒有人要參加，就各班各年段都要參加或是輪流參加。 利用課餘時間參加，不會影響正式課程。	1. 學生能有額外的多元學習機會。 2. 教師將活動內容，融入學習領域（例如活動場上的表演在藝術與人文課訓練）或利用社團來練習，減少學生額外練習時間，亦可達到課程學習之效益。	1. 學生參與對外支援的表演活動，可激發學生對表演藝術的認識與興趣，並能增廣生活經驗。 2. 對於其它學習活動之排擠，應透過各項管道對家長進行宣導多元學習之價值，利用各種場合鼓勵教師發掘學生專才潛能。

學生在校學習除了主課程的安排之外，非正式課程也經常為學生帶來許多學習。若在可行的情況下，教師若能協助學生妥適安排各項活動，亦能為學生帶來更多學習機會，然而，在期待學生能夠有所好表現時，學校行政同仁必然也需要付出相對的勞力與時間協助學生，此一部份若未能拿捏妥當，就會有違學生受教權益。

(二) 課程實施層面

表4-3

課程實施層面之解決策略

	情境一： 教育局處不同科室要求 學校繳交指標重複或類 似的教育議題成果	情境二： 過多的比賽 活動與議題 研習規定派 人參加	情境三： 學校承接縣府 交辦活動或比 賽對校務運作 的影響	情境四： 學生社團對外支 援表演學習之影 響
解決策略	評鑑與議題的本意都是希望學生能夠學習，任何的學習機會對學生而言都是值得的，身為規劃、實施政策業務的行政同仁，若能秉持任何政策盡量以考量學生學習興趣為優先，所有問題必能迎刃而解。	比賽若能結合領域課程，可以給學生挑戰自我、驗證學習成果的機會。	利用承辦資源發展學校特色課程，既可完成縣府交代任務，學生亦能有效益的接觸不同學習。	1. 教務處透過排課解決練習問題。 2. 除社團老師外，適度將技巧傳與導師，請之協助。 3. 多利用放學時間練習。

誠如前面所述，教育的本質在學生，課程實施的對象也是學生，本研究探討的是非正式課程對於學生學習的影響，在課程實施層面正是每一位行政同仁必要執行的階段，在受訪學校的成功經驗中發現，行政同仁的面對這些困境時的態度，會明顯的影響困境能否被解決的重要關鍵。

(三) 行政決策層面

表4-4

行政決策層面之解決策略

	情境一： 教育局處不同科室要求學校 繳交指標重複或類似的教育 議題成果	情境二： 過多的比賽 活動與議題 研習規定派 人參加	情境三： 學校承接縣府交 辦活動或比賽對 校務運作的影響	情境四： 學生社團對 外支援表演 學習之影響
解決策略	1. 教育局處各科室應透過局務會報，先行整合需求，再向學校要求相關宣導議題。 2. 考量學校規模大小，成果資料分級評比，並依照人力規模給予適當的獎勵。提供資料，使學校得以明確準備評鑑或考評資料。 3. 詳列重大工作任務，列入全市學年預定行事曆表，並及早公布評鑑規準，以供準備。	落實行政雙 向溝通機制， 縣市政府與 學校端應於 學期初妥善 規劃行事曆， 避免影響學 生學習。	承辦業務有苦難 言，除承辦學校 同仁外，應可組 成策略聯盟，請 鄰近學校支援， 可以減輕壓力亦 可增進校群合 作。	給予社團老 師支援，協 助處理課務 與其他相關 事項，為學 校爭光。

學校行政人員規劃的能力在校務運作是否順暢的過程中扮演重要的角色，若能先前考量各項可能影響因素，化影響於無形，化外加於課內，那麼，最大的獲益者仍是學生。

(四) 家長反應層面

表4-5

家長反應層面之解決策略

	情境一： 教育局處不同 科室要求學校 繳交指標重複 或類似的教育 議題成果	情境二： 過多的比賽活動 與議題研習規定 派人參加	情境三： 學校承接縣府 交辦活動或比 賽對校務運作 的影響	情境四： 學生社團對外支援 表演學習之影響
解決策略	無	招募參與家長協助學生比賽的各項準備。 提高學生能見度與機會表現，無形中替學校增加正面印象。	妥善運用家長專長資源、志工人力。	既有社團練習時間可以整併，並邀集家長協助。 學生代表學校出席各項表演，培養學生另一種特殊才藝。

若學校能正向看待家長的力量，有目的性的培訓學校志工，便能夠讓其發揮效用，幫助學校校務運作順利。

綜上所述，欲期待學校各項校務運作順利，必須要釐清學校最重要的任務與本質，便不至於迷失方向過渡偏向績效主義，且能夠顧及「多數學生」的權益，帶領所有的學生、教師朝向正面的發展。

我們發現，在各縣市的成功經驗中，學校行政人員若能夠將困境轉為正向思考，將危機化為轉機，不僅能帶領學校整體向前邁進，更能兼顧學生需要發展、提供更多元的學習機會，讓非正式課程也有意義。

伍、結論與建議

影響校務運作順暢的因素相當多，本研究著眼於學校行政業務範圍以外之相關活動（非正式課程）辦理對於學校校務運作的影響、困境與解決策略。本章針對本研究做一整體性的摘要敘述，並歸納結論與建議，以作為各校在辦理非正式課程推行之參考。

一、結論

本研究所探討的四種影響校務發展的情境：「教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果」、「過多的比賽活動與議題研習規定派人參加」、「學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響」以及「學生社團對外支援表演學習之影響」。上述情境為目前各學校配合縣市政府政策運作、或因學校特色而衍生之非正式課程，因活動之執行過程，直接對教學或學生學習產生影響，也非一般規範內之行政業務運作，其加入對於學校原本之既定行事造成排擠，進而影響校務運作之順暢度。

本節綜合文獻、四個情境之案例探討與實地訪談結果獲得之結論如下：

（一）正向看待、積極面對

一所學校校務推動要順利必須考量到學校的重要關係人：校方、家長、學生三方面，一項完整的措施必須三贏才符合教育的價值與意義。而學校的行政人員對於非正式課程的認定會影響後續處理之態度。行政人員若以正向態度面對非正式課程，願意積極面對，並且思考轉化讓活動具有教育意義，而非以敷衍的態度，只求簡單辦完對上級交代，學生、教師、家長就能獲得三贏之局面。在情境三的「學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響」案例中，我們可以看到，若學校人員能夠將承辦活動視為對學校形象整體提昇的契機，不僅可以為學校多爭取財源，也能夠間接嘉惠學校的學生，開啟其多元視野，有更多課外學習的機會。

（二）建立制度、整合溝通

除前述學校教育人員之外，非教學相關的活動辦理考驗學校行政人員的規劃、溝通以及協調之能力。非學校既定行事中的比賽或活動與教學的相關性不強，是校務運作的絆腳石，同時也考驗行政人員的辦事能力。在情境一「教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果」以及情境二「過多的比賽活動與議題研習規定派人參加」，其涉及的層面除了導師、學生，更需要跨處室協調，這都需要行政人員事前縝密思考，若能與原先學校已規劃的活動進行整併或

融入，並和導師充分溝通，便可將影響降到最低。面對無法融入課程與教學之活動也可透過建立制度來規範遊戲規則，讓全校教師對制度有所共識，既可避免紛爭，也讓該項活動正名化。此外，行政人員也要善用資訊科技，建立知識分享的機制，定期收取資料，避免臨時交辦事項或臨時收集資料而干擾教學。

（三）正常教學、開展多元

生活中處處皆學問，學生的學習不僅止於學校課程內所教授的知識，學校的教育應把持教育的本質，提供學生多元的學習機會，這些非正式課程只要經由辦理人員正向轉化，都可以成為學生的學習機會。如情境四「學生社團對外支援表演學習之影響」的案例中，我們可以看到只要學校能夠在適度的練習與適當的演出份量前提下，加上調配課務與調整練習時間的正確方向，社團活動反而可以幫助學生整體發展。

二、建議

綜上所述，這些非正式課程確有其辦理之需求，而辦理過程需要考量縱向的處理流程，以及橫向的人事溝通，才能夠圓滿完成任務。以下將分教育局處及學校運作方面提供建議參考。

（一）在教育局處方面：

1. 面對非正式課程的執行干擾學校校務運作，不僅是學校內部要整合多項干擾，化整為零，縣市教育局處更要積極先行整併，事前規劃，若為每年例行之彙報，應及早明列於行事曆中，讓學校行政人員有時間規劃、準備，以免臨時向學校要求類似的資料填報，造成學校行政人員需要打擾現場教學、且要花費很多時間彙整資料之困境。
2. 對於多如牛毛的業務也採用平均分攤、勞逸均等的想法，由教育局處主政，建立業務分攤機制，讓各校之間資源共享，發揮所長，平衡區域特色。

3. 建議縣市教育局處跨科室建立知識分享平台，學校僅需對單一窗口提供資料，簡化行政程序，更有心於推展校務，確保教學品質。
4. 對於定期需要辦理的大型活動，應透過員額編制補足相關人力，避免學校因為支援活動而影響教學品質。

（二）在學校運作方面：

期許學校的行政人員，必須時時掌握最新的教育議題動態，並且保持最大的彈性思考空間，拋棄成見與處室的本位主義，以校務運作順暢為最高指導原則，將非正式課程「融」於課程之中，賦予其教育價值與意義。

參考文獻

- 黃政傑（1990a）。課程。載於黃光雄主編：教育概論，頁341~363。台北：師大書苑。
- 黃政傑（1992）。課程設計。台北：東華書局。
- 林天佑（1997）。學校品管之理念與設計-以學校運作為例。學校行政雙月刊，2，2-13。
- 劉春榮（1999）。學校行政、教師會、與家長會運作的面面觀。現代教育論壇。
- 鄭彩鳳（1999）。學校行政-理論與實務。高雄：麗文。
- 張輝雄（2001）。臺北市立國民小學教師參與校務決定與學校組織效能關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃光雄、楊龍立（2000）。課程設計：理念與實作。臺北市：師大書院。
- 方德隆（2001）。課程理論與實務。高雄市：麗文文化。
- 廖文斌（2002）。國小初任校長參與校長遴選經驗與校務運作狀況之研究-以臺北市為例。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 戴國瑜（2003）。從組織變革談學校行政、教師會與家長會之定位和發展策略。學校行政雙月刊，23，124-132。
- 何金針（2007）。學校本位管理的學校行政運作-以高職學校為例。技術及職業雙月刊，75，54-57。
- 曾玉麟（2011）。完全中學校務運作衝突解決策略之研究-以桃園縣為例。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。

附件

[附件1-1]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境一：教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果

受訪者基本資料：

- 一、性別：男
- 二、任教學校所在區域：某市
- 三、職務：總務主任（教導主任經歷6年）
- 四、教學年資：18年
- 五、任教年級：科任
- 六、學校班級數：6班

Q1、請問您服務學校實施哪一些重大議題之教學活動？

環境教育、防災教育、家庭教育、全民國防教育、海洋教育...等

Q2、您是否覺得目前加諸在學校的議題教學活動尚足以承擔？

目前在學校方面需實施太多議題的教學活動，常常新聞事件上發生什麼事，過了不久學校就收到來文要求辦理相關議題的宣導或教學，其實也漸漸排擠學校固定的行事或教師的教學時間，更增加行政人員的工作負擔。

Q3、學校承辦組長（或主任）針對這些行政業務推行有何意見或想法？

只要教學活動對於孩子學習是有幫助的，承辦處室當然都是全力以赴，但是業務量過多，讓承辦人疲於奔命，許多成果報告擠在一起時，最後只會敷衍了事，只求交件而已。

Q4、貴校所在縣市是否有成果重複繳交之現象？若有，請列舉。

友善校園

Q5、請問重複繳交的情況為何？

*開學初的友善校園週。

*每年11月的友善校園訪評。

Q6、請問針對重複繳交的情況，如何因應？

*每次要繳交的成果，其項目或多或少會有重複，記得將檔案留存，並且記得要分類保存，如衛生保健類、生活教育類等，再加上日期標示，將來

會更方便找到資料

* 行政經歷幾年後，知道大概要做些什麼了，就可以在學期初規劃實施

* 每年都有一些微調的指標，看到評鑑項目後，可以做的就趕快做

Q7、學校安排重大議題的實施方式為何？

* 通常是以辦理講座方式為主

* 一般說來，有一些必須要完成，且每年都要求要繳交成果的議題，如家庭教育、交通安全、防災教育等，可於學期初先規劃，列入學校行事曆中，讓同仁都能清楚明瞭。

* 學校利用排課彈性，安排兩節彈性課程連在一起，若無安排講座，則各班導師（或授課師）自行依課程安排運用；若安排講座，原則上至多兩節，可於該時間實施。

* 若有臨時交辦事項，則利用學生朝會時間，由校內業務承辦教師或另安排講師進行宣教。

Q7-1、學生參與這些講座的反應都很熱烈嗎？

* 不一定，要看演講者的功力

* 有一些演講者說起話來如沐春風、詼諧逗趣，也能緊扣主題，連老師們都很專心收聽，尤其部分主題（如國防教育提到飛機）更是吸引小朋友專心聆聽，再加上有一些單位運用有獎徵答方式，學生一開始就興致相當高昂。

* 但有一些主題的演講者就比較沉悶，抑或播放影片後，討論的方向就跟著小朋友的討論方向走，繞了好久才繞回來。更有一些演講者沒辦法吸引小朋友，學校還得安排人力控制秩序。

Q7-2、小朋友一聽到要聽講座，反應如何？

* 兩極化，尤其到高年級後，普遍較提不起興趣

Q7-3、學校如何掌控講座的品質？

* 事前與講師討論。

* 請導師事先就議題部分先給學生背景知識。

Q7-4、請問透過這樣的方式是否有所成效？

學生回應部分已有部分改善，回應講師提問較熱烈。

Q8、請問是否還有其他施行方式？

也可以透過融入其他課程實施，或是搭配學校主題活動或競賽進行，也都可以收到不錯的效果。

[附件1-2]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境一：教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果

受訪者基本資料：

一、性別：女

二、任教學校所在區域：某縣

三、職務：學務組長

四、教學年資：18年

五、任教年級：科任

六、學校班級數：6班

Q1、請問您服務學校實施哪一些重大議題之教學活動？

※反霸凌、海洋教育、防災教育、安全學校、全民國防、友善校園、健康促進、交通安全

Q2、您是否覺得目前加諸在學校的議題教學活動尚足以承擔？

※目前所需辦理之活動份量實在過重，特別是本校又額外辦理安全學校認證活動，因為這個活動每年都要有統計數據、內容多與交通安全、健康促進的內容重複，各承辦人會有很多負擔。

Q3、學校承辦組長（或主任）針對這些行政業務推行有何意見或想法？

※基本上上級指示交辦事項，會盡力完成、但如果要求在短期內便要產出、便無心將成果做得盡善盡美。

Q4、貴校所在縣市是否有成果重複繳交之現象？若有，請列舉。

※有。相同內容須呈現在不同的成果報告中，如反霸凌、健康促進、安全學校的內容多所重複。

Q5、請問重複繳交的情況為何？

※像是校園安全主題的內容就重複出現在多個成果報告中。

Q6、請問針對重複繳交的情況，如何因應？

※全校性宣導活動、每學期以輪流之方式向各班導師收集資料，再由承辦人員彙整呈報。

※請首長在局務會議時提出基層之困難及需求，建請是否整合或試著減量，雖然短時間內還無法看出出具體成效，但是已在會議中引起其他學校的迴響。

Q7、學校安排重大議題的實施方式為何？

※除了晨會宣導之外，另外也安排了講師到校宣傳，其他已融入課程之議題不算的話，本校的活動競賽方式算是較有心得的部分。

Q7-1、學生參與競賽反應會很熱烈嗎？

※因為本校榮譽制度相當成功，小朋友必須從不同管道來獲得榮譽卡，當數量累積到一定後，便須從特殊管道來獲取，此時校內的各項競賽便是爭取榮譽的最佳途徑。

Q7-2、但過多的競賽，小朋友不會感到厭煩嗎？

※其實量真的太多的話，品質是會受到影響的，學童的熱情更會漸漸消退，因此期初做好管控的話，倒是可以降低這樣的影響。

Q7-3、請問透過這樣的方式是否有所成效？

※小朋友熱情參與是一回事，但議題主軸的學習成效又是另一回事。但效度的量化呈現，並無法在學校場域中被完整解釋，以行政的立場而言，至少已達到「宣傳」、「說明」與「理解」的效果了。

Q8、請問是否還有其他施行方式？

※我們學校目前就是上面這些施行方式、如果你有其他方式歡迎交流一下！

[附件2-1]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境二：過多的比賽活動與議題研習規定派人參加

時間：2012年7月12日上午11時

地點：某市某國小教務處

訪問者：黃青籟（以下簡稱黃）、楊承哲（以下簡稱楊）

受訪者：教務主任張OO（以下簡稱張）、教學組長龔OO（以下簡稱龔）

Q1黃：語文競賽各項比賽的指導老師會如何安排？

A1龔：因為我們學校有一兩位語文方面專長的老師，他們本身對語文就有興趣之外，在競賽指導方面也是蠻有經驗的，所以每一年的語文競賽還是會請他們協助指導，他們也都很樂意來做。

Q2黃：有需要給他們什麼額外的獎勵嗎？例如減課阿……。

A2龔：減課要看每年的減課額度，如果有會盡量安排；另外如果指導後沒得名（獎），還會再發一張感謝狀。

Q3楊：有獎金嗎？家長會或是學校方面會提供嗎？

A3張：比賽得獎，那期末家長會會包五百元獎金，在期末餐會的時候。

Q4黃：如果不是事前就知道可以安排的比賽或活動，那會怎麼處理？

A4張：首先先判斷這個比賽有沒有強迫要參加，如果沒有強制參加，那就鼓勵老師參加，因為參加有得獎，會有他的獎勵，沒有得獎，學校也會給他一個感謝狀，那這個獎狀在我們校內職務選填的時候有加分，因為每學年都會有改變職務要選幾年級的時候，這個就有加分，所以這個誘因讓老師會自動參加比賽。如果強制參加，那會先公佈，看有沒有老師要志願參加，如果沒有人要志願參加，那我們會有參加比賽的順位，我們在學年期開始之前就會抽籤。

Q5黃：是按照學年嗎？

A5張：學年裡面他們還會再排他們自己的順位，那我們抽的順位就是現在是輪到幾年級去參加，那我們再請那個學年再協調一個人出來。

Q6黃：所以這是行之多年了？學校老師也都已經習慣接受了？我們學校比較少這種方法，都是私底下拜託的……所以有時候會比較難產一點，有固定分配輪流的話，大家會比較輕鬆。

A6龔：某國小他們好像也有……他們研習也有這個制度。

Q7張：我們開學前會發這一張，都會先做這種調查，參加研習的順位，比賽的順位，要開攜手班、課後照顧班的，這些都在開學前先做一個調查，順位排出來，以後碰到像研習的時候就以研習的順位去看，比賽有比賽的順位。

A7楊：這個老師們討論過大家共同決議的？

Q8張：對！這是從以前慢慢醞釀出來的形成的一個制度，大家都能接受。

A8楊：會不會剛好遇到剛好賭輸，所以瞞混過去？

Q9張：這個要他們學年自己去處理。我們針對學年。學年自己要去把人選出來。要怎樣調整是他們的自由。

A9龔：因為常有一些比賽或研習，老師如果有興趣的話， he 可以先登記。

Q10黃：所以老師也知道這是一定要的，就是我們接到教育處那邊說一定要參加的，才會派他們去的。

A10張：有強制性的，就會照這個。沒強制性的，如果沒有要參加就不參加。

Q11黃：那像這個有六個學年的話，是主任這邊請學年來抽籤？

A11張：順序抽出來以後，才會打這張表。把所有的順序排出來，那有的老師他會自願參加，就會先把位子佔走，他們學年就跳過去了。

Q12黃：這個跟職務分配的加分沒有關係？

A12張：因為你參加比賽就會有個積分，得獎有得獎積分，如果沒有得獎還有參賽的積分。

Q13黃：喔...那研習就沒有了？

A13張：研習就沒有了。

Q14黃：嗯...因為我們學校今年也是在吵導師職務分配，比較有爭議，以前也有討論到類似的，不過大家都避口不談.....。

A14張：職務有職務的辦法，我們已經有一些比序的方法。

Q15楊：是全校導師分配辦法？

A15張：全校基本上就是導師跟科任，因為行政會事先就處理好。

Q16黃：我今年還有聽到說行政也要輪調，有一些老師在提，因為他們想擔任行政工作，但是沒有機會，所以就有那種反彈聲音。

A16張：那應該是講一講，沒有辦法的，因為行政職務是校長決定的。

黃：對阿，那是於法有據的。

Q17黃：所以學校對於基本上要派人的比賽或活動應該是不會頭痛了...這樣影響就比較少了，那老師會不會對這個制度有反彈的聲音？例如這個比賽

或研習是不擅長的，他是被指派去的，他會不會有反彈的聲音？

A17張：反彈的聲音比較少，一般他們學年內會自己處理掉，也許誰有專長誰可以先去，因為基本上我們指派的沒有給他壓力，所以比較沒有反彈...但是如果有得名的壓力，那當然會覺得壓力很大，如果沒有得名壓力，純粹就是要報名參加的話，壓力就會比較小。

楊：行政這方面也不會因為強迫要你參加還要得名.....。

張：在這方面絕對不會要求。

Q18黃：咦...再請教一下，這個趙OO老師就一定是二年級的？還是說如果他是自願參加的，那二年級還要再輪下一次的順位，第一優先？

A18張：這個格子如果被填滿了，就不會再找他們，就會照這個順位，科任一、科任二...像這個，他已經參加了，所以下一次他就跳過去了。

黃：喔...填他那個年段的部份。

龔：這樣其實也是鼓勵他們自願自動，就說這個比賽剛好.....不然下一次輪到他的時候，可能是.....

Q19黃：對阿，那像這個攜手計畫感人故事比賽如果他剛好沒有接攜手呢？會輪到他嗎？也是很奇怪.....

A19楊：科任一跟科任二是怎麼區分的？是照領域嗎？

張：我們也沒有照領域，就直接大概劃分成兩組，科任老師也會抽籤。

楊：我們學校雖然也有輪派制度，可是就只是規範到學年，所以有時候可能還有那種學年還在吵，或者學年就不理。就想說你寫我，也不去阿。

黃：對阿，這個白紙黑字寫下來的。

Q20楊：所以說這個是不是有討論過，校內大家有這樣的共識？

A20張：這個議題不是突然間拋出來的，最早沒有輪這個，是這樣派派派，就會有很多意見，那後來就冒出來說就抽籤照順序。

楊：對，最公平的。

張：對，就把它規劃出來，因為大家都這樣做，輪到你們學年，你們學年不派，會引起公憤阿，大家都在看你阿，大家都做了，為什麼你們這學年不這樣做，會有團體的壓力，所以這樣一做起來，就更沒問題了。

Q21楊：會不會有人寫了譬如說輪到我了，突然不想去了或是沒有人繳件，會不會有這樣的情況？

A21張：一般是都有參加，如果最後真的沒有參加，那個格子空出來，下次還是要你們學年先參加。

楊：喔...萬一真的被發現的話，就會被劃掉了。

張：對，你還要再派一次。

龔：原則上都還是會去參加。

Q22黃：這是跨處室的，不限教務處的嗎？就是學務處的比賽也是寫在這裡？

A22張：對，會彙整在這一張上面。

楊：這是臨時性的，不是說已經固定就有的比賽。

張：固定的比賽我們會先把它寫上去，那麼那個學年他們就少一次。

Q23楊：會不會有輕鬆的，大家會先搶？譬如說還沒輪到我，但是想先寫上去。

A23黃：像是指導字音字形比賽阿，比較起來輕鬆。

張：這個的話如果有需求會跟大家報告，語文競賽需要什麼樣的指導老師，或是哪個比賽需要人參加，他（龔老師）會公布，那就會有人跟他登記，登記我們就把它記錄起來。

龔：那原則上就是你先來跟我講，跟我報名，那我就排第一優先順位。

楊：先講先贏。

龔：不過很少發生那種都要搶同一個的研習或比賽，很少見到啦。

黃：主任，這個（研習登記表）可以拍照嗎？

張：可以。

Q24黃：如果說學校被指派要承辦全市性的活動，我們這邊有這樣的情況過嗎？例如辦理體育競賽。

A24張：如果是辦理全市性的比賽，層級就會拉到校長跟主管，那主辦的單位就會擬計畫，把各處室加進去工作。

Q25黃：以現在學校的規模辦全市性的活動還能夠負擔嗎？

A25張：可以。比較少，我們學校比較少接全市性大型的，我們頂多就辦理

全市性的研習，我們校長比較不會接這種的，不像你們學校接了太多大型的活動。

黃：沒有啦，現在只剩科展啦。美術比賽就推回去了。

Q26黃：那家長或是小朋友會不會對比賽有什麼樣的看法？譬如說四格漫畫比賽，多元文化四格漫畫比賽跟愛家五一五也要，像這樣的比賽會不會讓一些擅長畫畫的小朋友一直在參加這種比賽？

A26張：像多元文化跟愛家五一五都是在輔導處，就是看承辦人員，他也會公告，也會跟老師報告。

Q27黃：那會不會經常得名的或是代表學校出去參加比賽的就是那一些小朋友？固定那幾個？

A27張：基本上四格漫畫我們校內會先做初選，就是他們稿件來了……。

Q28黃：所以會先辦校內初選？

A28張：對，看報名人數要不要初選。

Q29黃：那如果像美術比賽的話呢？

A29張：美術比賽要看件數，如果件數少的話，符合學校規定要交的件數，那就會全部送出去。如果件數多的話，也會在校內先進行篩選。

黃：因為我們其實這個個案的主題是：非正式課程對校務運作的影響，我們分成好幾種情境，像我們兩個負責的是，如果強制性的比賽如果太多的話，對學校有甚麼影響。大概就是想說，我們行政這邊，可以有甚麼樣的策略去調整。如果說，像是家長的部分，會有甚麼反應嗎？例如：經常排老師出去參加研習或比賽，會有代課教師影響教學品質的問題嗎？因為你們的制度很好，所以我覺得不會造成老師密集性的重複出去，所以造成課務代理的情況不會一直出現。

張：不會，因為帶隊比賽出去的都是承辦單位，例如語文競賽或是本土語言教案競賽就是這樣子處理，我和他（教務處）就是這樣子去做。比較不會動用到級任導師的部分，所以對課務影響較少。那各處室的比賽就是由各處室去處理。比較有影響的就是體育競賽。那指導老師只剩下體育課嘛！比較有影響的是體育課的秩序問題，其他的部分都很少。

龔：那像之前其實說家長比較會反應的是希望說老師在指導的過程中，真

的有做到指導。這樣子他覺得說小孩花時間來練習比較值得。不要說可能我們派他出去比賽，可是就沒有指導的話，這樣子會比較不好。不過以我們學校的狀況來講，是都還OK。

Q30黃：那我記得，像前年本土語言有舉辦衝衝衝擂台賽，你們是怎麼處理，也是像類似這樣的方式去指導學生參加嗎？

龔：我們就是有參加。

黃：我記得你們有參加嘛！

龔：有，在某國小，我們就是請本土語老師，也是他先詢問小朋友的意願，想不想參加，因為是組隊方式，如果願意參加的話，就可以組成一隊。本土語老師會利用課餘時間再加強、再訓練。

Q31黃：之後好像有可愛童謠的影片拍攝，這個對你們會不會有影響？

張：可能沒有強迫參加。

黃：那個你們就沒有參加。

張：基本上，我們是幼稚園有參加一組的部分，一直沒有，因為他沒有強制性說一定要參加，只寫踴躍報名。

黃：像本土語還有甚麼徵文比賽，詩歌創作，文章對譯，這好像是要強制喔！對啦，看起來像強制啦！

張：他會寫強制啦，但實際上如果沒有參加，也沒有怎麼樣。

龔：因為他可能一部分的那種能力，可能大部份的老師比較不明白。比如像用原住民語的拼音去寫出一篇文章或者創作，可能對於現職老師，他沒有這樣的能力，可能沒有辦法去寫。

Q32黃：所以這個比賽，你們就不會報名囉？

張：這個比賽我們就是請支援老師參加。

Q33黃：因為他還有規定現職老師，然後本土支援教學工作人員，對不對？

張：現職我們就是有一位老師是客語這方面專長，會參加，其他就是本土語言支援老師會參加。

黃：對啦！本土語言的那個比賽很多喔！

龔：像他們上面寫說要6件，37班以上，我們原則上就是鼓勵老師。

黃：像那個我記得6月有海洋日活動，你們是怎麼去應付那個，這好像就是

強制一定要參加！

張：我們有上傳。

Q34黃：那這個就是用這個方法（紙本輪派制度）？還是沒有？

龔：就是剛好，我們就是請某個班級，他們在上海洋日的教學的時候，就允許我們可以去拍攝然後上傳。

Q35黃：剛好在那一天喔？

龔：他就是要準備上這個課，他好像是規定6月18日禮拜五那天，我們就請他在那天上這個課，我們就把他拍下來。那也就是蠻順利的。

黃：我們是剛好那天六年級畢業班在玩水球，哈！哈！而且我是事後才知道，原來那天有玩水球，趕快把影片和照片給我，然後我把它弄成MV，把它丟上去。那個活動來得很急，就是期末又很忙的時候。

龔：那個結果好像還沒出來嗎？

黃：你說比賽喔。

龔：對啊！

黃：點選影片那個。反正最後他會公告哪些還沒交嘛，我就趕快期限內把它完成。那個也是催得很急。

龔：對啊。

黃：所以有些活動，就是可以不要參加就不要參加，減少負擔。

張：沒有刻意不參加啦，我們就會公布，會邀請老師參加。真的沒有....不事說問到他不參加，連公布都不公布。都是會公布出來，請大家踴躍報名。

楊：所以如果說他還是有規定，但是主任這邊先公布，先用邀請的，如果說到某一個期限，例如說截止的五天前，如果真的沒有人有反應，再看情況，要不要進入填表格紙本輪派的階段嗎？

張：有強制性一定要參加的，他有那個期限，就掌握那個期限，決定參加人數。

Q36楊：如果沒有硬性要參加的，也會進入填表格的階段？

張：他自願的，我們會把他刪掉（納入）。

Q37黃：如果像健康的專業能力，不是有規定三年內要研習嗎？

張：我們是全校，列入校內研習，我們沒有限制只有健體領域的老師來參加。

Q38黃：可是有會一些人就.....，所以大家都會乖乖的來參加嗎？

張：也是有人沒有參加。

Q39黃：這個部份會不會影響校內的比例啊？

張：比例目前都足夠，還有超過。所以基本上沒問題。

黃：所以校內老師都還蠻配合的。

張：當成校內研習的時候，都會配合參加。如果有特別要求說健體領域的老師來參加，沒有教健體領域的老師就覺得不用來參加，就會發生這種狀況。

楊：就變成納入校內的研習。

張：大家都參加，我們特別跟沒有跟老師說，這個研習是要求甚麼，是針對健體領域的老師。

Q40黃：像這個暑假的書法研習，好像要求要派多少老師去？

龔：書法的部份我們自己學校有辦過。

張：他是說幾年內要達到百分之多少或百分之百，因為你如果沒有參加外面研習的話，那就是校內自己辦。我們就是採用校內自己辦的方式，時數就可以達到。你要派出去校外的研習，那每次研習能容納的人數也不多，一個學校也無法容納全市教師。像我們學校那麼多人，怎麼可能去參加校外的研習！就乾脆校內自己辦。

楊：那如果沒有參加到校內的研習，或是當天公出有事，就是請他參加校外的囉。

龔：像剛剛講到的健康研習，假設他那一天無法過來，像某國小暑假就會補開，就會提醒老師一定要去參加這個。

Q41楊：像剛剛那個表格的問題，因為有些比賽是踴躍參加，他可能是基金會，不見得是處裡辦的，也不是委請學校承辦，是基金會主辦的。如果我自願參加基金會舉辦的比賽，那可以列入表格的計算嗎？是有處務公告才算？還是我自己去外面找一個比賽參加也算？

張：基本上是要透過行政系統公布的才算，外面的不算。

Q42楊：所以民間辦的，只要你這邊有公告，有公文來，都可以算囉！

龔：像民間有很多比賽，像繪畫比賽或是作文比賽，那個部份就比較可能沒有。

Q43楊：如果教育處只透過處務公告，不發公文到每個學校，你這邊就不會公告出來嗎？

龔：如果他有發文過來，我們基本上都會公告。

Q44楊：有些處裡只有處務公告，卻沒有公文行文過來，有沒有這樣的例子？

張：因為我們會判斷這個比賽或是這個研習有沒有需要派，如果只是純粹公告一下而已，沒有要求學校要參加的話，那我們就不會派了。他如果有寫說請遴派甚麼人參加或甚麼，有這個壓力的時候，這樣子老師也會比較清楚。

龔：當然有些只是轉知而已。教育處在轉知而已。

Q45楊：可能是某個社區或是某個基金會的寫生比賽，只是簡單的處務公告。

龔：他那個可能是僅基於宣傳，教育處就是幫忙宣傳而已。

楊：所以自己來寫這個（表格）是不行的。因為我有看到你們表格設計後面的部分，有加蓋你們的職章。

張：對，我們派出去都會核章。

Q46楊：所以認為可以寫在上面是沒問題的。那檢核的部分是確定有交件的嗎？

張：對，除了交件的檢核之外，也可以是發放感謝狀的檢核。

楊：確定有進行指導。

黃：（看著文件）一百學年度就蠻多的比賽和研習。感謝兩位老師接受我們的訪談。

張：這是我們學校的經驗，其實很多學校的經驗，也可以了解一下。

黃：我也不知道你們學校有這個（看著文件），我覺得你們做得很好。

楊：我們在討論的時候，因為我們是問題導向的個案研究，如果討論出一個沒有成功的案例，表示我們的策略是不可行的。而黃師表示貴校的案例

相當成功，因此才有討論下去的可能。我們小組討論過程中表示這個問題並非是大家都無法解決的，是有成功的案例存在著。貴校做的有得到黃師的肯定。

黃：其實，我知道貴校的本土語言或是一些比賽的成績都還不錯，有一些方法跟我們不一樣。

龔：其實我覺得你們問的這個問題算蠻好的，剛好可以解決很多學校現實上的問題。

黃：其實我們學校沒有這個制度到有喔，要有些醞釀的時間。

楊：我們學校推到一半就推不起來，校內還是有阻力。我們只做到分配學年，有時候學年每位老師卻都說不願意去或不要交。就跟教學組長說不要去或不要交，派不出人力，好像就沒轍了。所以好像說沒有講到學年裡的每一個人論序，因為有些老師會比較抗拒。

張：你今天同意那個人不用交，第二個人就沒有辦法去要求。

Q47黃：科展也是算在這裡面嗎？

張：科展是安排學年，也會把它列進來，列進學年的順序中。

黃：科展應該是四、五、六年級嗎？

張：因為固定的比賽，我們就會先把它直接排進去。例如科展該輪到哪幾個年級，每年輪到這個年級的，就要做科展。

楊：科展又是另一套系統嗎？

張：對，固定式的，對！例如自然科任就一定要做嘛！例如三年級、五年級、六年級每年要出一件，每年輪到這個年級的，都要做這個嘛。以前還有教學媒體和交通安全教具和科展共三項比賽，這三個就會固定排在年級裡面。就是你輪到這個年級，就是要做該項的比賽。

楊：所以科展是分配給級任裡面？還是學年的自然科任教師呢？

張：純自然科任一定要負責做，再來年級的級任也要交件。

黃、楊：再次感謝兩位老師接受我們的訪談。

[附件2-2]

正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境二：過多的比賽活動與議題研習規定派人參加

訪談者基本資料

性別：男

任教學校所在區域：某市某區

職務：訓導組長

教學年資：8年

學校班級數：6班

訪談題目

Q 1、您所屬的學校有被教育處規定參加比賽（活動）嗎？請舉例說明。

A：本校參加全國家庭教育戲劇比賽，雖只是鼓勵參加，但本校因教師對戲劇演出的比賽興致高昂，同時為給班上具表演天份的學生有一個舞台且多元的學習經歷，故主動報名參加，但練習的過程中引起社區鼓隊的共鳴，義工媽媽積極協助指導，出錢出力，安排一套訓練計畫，分擔老師的辛勞，過程雖辛苦但成績斐然，也為學校與社區的結合再添一個成功的案例。

Q 2、參加為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

A：優點：藉著比賽讓喜歡戲劇表演的學生學生有一表演的舞台。學生將參加學校鼓隊所習得的功夫學以致用，多一個展現技能的機會。將學校與社區的關係拉的更近，原本只是學校學生的一個活動，擴大為整個社區動起來輸人不輸陣的生命共同體。

Q 3、承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

A：參加比賽對學校的形象有正面的宣傳，拉近學校與社區的關係，學校的經營家長看得見，有利於學校的招生。

Q 4、承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

A：參加學生皆來自同班，初期密集訓練時影響班級某些時段（早自習、午休）

老師的運用。但引進社區資源後，利用假日時間練習則無此問題。

Q 5、承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

A：初期密集的練習影響學生參與班上的教學活動，午休時間練習則影響學生下午上課的精神，常有精神不濟的情形。

Q 6、家長對學校參加該項比賽（活動）的看法？

A：家長對該活動持正面看待，且積極將社區資源引入。

Q 7、在參加該項比賽（活動）的過程中，曾遭遇何種困境？

A：參加過程一切順利亦獲得佳績，名之為小龍社團。但因參加之學生皆來自同一班級，且一時之選。當學生畢業後，面臨該團體存廢之問題，校方有意乘勝追擊讓該團體社團化，但面臨社區媽媽無意繼續幫忙，因為參與比賽之畢業生皆是來自社區媽媽的子女。

Q 8、承第六題，如何解決該項困境？

A：說服媽媽，給自己和學生一個共同的舞台，陪學生一同成長，教學相長活到老學到老。

[附件2-3]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境二：過多的比賽活動與議題研習規定派人參加

訪談者基本資料

性別：男

任教學校所在區域：某市某區

職務：教學組長

教學年資：9年

學校班級數：45班

訪談題目

Q1、您所屬的學校有被教育處規定參加比賽（活動）嗎？請舉例說明。

A1：有，例如健康領域的研習，或者是某議題教案比賽與科展比賽。

Q2、參加為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

A2：優點：研習部分：增進教師專業能力，將教育專業知識融入學校課程。比賽部分：可以為校爭光，行銷學校。發展學校的特色。

缺點：研習部分：因教師參與意願不高，推派過程影響校內教師互動氣氛。當其他類型研習舉辦時間頻繁且重疊，校內人力派遣不足。比賽部分：聘請代課教師，擔心會影響校內教學的品質。

Q3、承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

A3：優點：研習部分：無。

比賽活動部分：可以將比賽成果做為推展相關業務的成果之用。

缺點：研習部分：要尋覓要參與的老師不易，增加行政人員的負擔與壓力，與其他類型研習舉辦時間重疊，代課教師難尋。

比賽部分：聘請代課教師，擔心會影響校內教學的品質。

Q4、承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

A4：優點：研習部分：可增進教師專業能力，將教育專業知識融入課程教學。比賽部分：透過指導學生，老師可以將專業能力傳授學生，增進師生情誼。

缺點：研習部分：教師因為對該領域無興趣，參與意願不高，人選不易選出。請公假，聘請代課教師，擔心會影響班級經營的穩定度。

比賽部分：沒有及早告知，師生參賽準備時間不足。如強制去比賽，恐流於形式。

Q5、承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

A5：優點：研習部分：透過教師教學能力增長，可使學生受惠。

比賽部分：學生的能力可以透過舞台展現出來，為校爭光，也為自己爭光。

缺點：研習部分：班級教師常常不在，學生的常規與課業無法被完全掌握。

比賽部分：沒有及早告知，參賽準備時間不足。如強制去比賽，擔心損及學生自信心。

Q6、家長對學校參加該項比賽（活動）的看法？

A6：優點：研習部分：可增加對教師專業的信賴度。

比賽部分：可以增加家長對教師專業能力的肯定，家長也能認同學生因此而有所成長。

缺點：研習部分：聘請代課教師，擔心會影響校內教學的品質。

比賽部分：學生利用假日和課後培訓，家長不見得能完全認同。

Q7、在參加該項比賽（活動）的過程中，曾遭遇何種困境？

A7：1.在學期中常會有頻繁的活動或比賽，因為沒有準備，找人參加會產生困難。2.鼓勵方式無法產生效果，私下請託教師參與不是長久之計。3.公文敘明一定要派出人力，但校內因忙於其他研習與活動而人力吃緊。4.學校並無培訓該主題的團隊，找不到該主題的師生參與該項比賽。5.因公文來的又快又急，臨時要找人參加不易。

Q8、承第七題，如何解決該項困境？

A8：1.在教育處所召開的教務主任會議中提出建議，希望教育處於學期初規畫好行事曆之後，明確告知學校端各個月所需要派遣的研習人數與比賽項目。其他非教育處的單位在舉辦需學校端配合的比賽或是研習時，也應配合提早告知教育處。教育處可以將已知的研習與比賽資訊彙整，整合於期初課程發展審查會之前告知各校，可以協助各校將及早將相關比賽納入課程中，方便師生及早因應。2.可以實施教師研習與活動輪派制度，除了年段之外，可以實施個人的輪派制度，並且納入學校的獎勵制度。3.如果真的校內因其他活動人力吃緊，就於公文上敘明理由，並婉轉告知承辦單位。4.整合相關的比賽來培訓學生，例如演說訓練的學生也可以利用說故事比賽來進行練習。增加學生表現的舞台。5.若收到公文，盡快公告讓師生知道，讓師生有及早的時間可以因應。

[附件3-1]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：■男 □女

任教學校所在區域：□北北基 □桃竹苗 □中彰南 ■宜花東 □金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：

☒一年級 ☒二年級 ☒三年級 ☒四年級 ☒五年級 ☒六年級

學校班級數：☐12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☐37~60班 ☒61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

全縣國際教育承辦學校、宜蘭縣學前特教班聯合畢業典禮、101年度全縣國中新進教師聯合甄選，100年度全縣輔導人員甄試、媒體中心、承辦全縣教育儲蓄戶、101年度全國發明展全國賽典禮組及表演組、全中運活動、全縣防災研習、承辦全縣攜手計畫行動研究工作坊、承辦101年度學前特教班聯合畢業典禮、全縣美展。

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

- 1.活動過多、行政負荷不了、導致行政人員深感不如歸去。
- 2.縣府對於學校有良好之印象，對於學校之後的資源分配、麻煩事情的處理有正面幫助。

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

行政人員疲於奔命，無心於本務。

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

對於大型學校而言，導師影響較小。唯行政人員無心於本業，會進而影響到服務老師的資源分配。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

因行政無心於本質，常公出請代課，代課過多，學生受教權受損。

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

家長對於學校承辦何事，較無所知。

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

外務過多，本職之事反而疏漏。週六、日下班後加班嚴重，休假無法休完。

校長在於縣政府交辦事項時，應考量學校能量，勇於拒絕。

人力不足的情形與鄰近小學組成策略聯盟，分攤工作量，較亦執行。

[附件3-2]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☐男 ☒女

任教學校所在區域：☐北北基 ☐桃竹苗 ☐中彰南 ☒宜花東☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☒一年級☐二年級☐三年級 ☒四年級☐五年級☐六年級

學校班級數：☒12班以下☐13~23班 ☐24班~36班☐37~60班☐61班以上

貳、訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

全國黑潮盃帆船錦標賽、能源教育中心學校

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

優：學校能見度提高，與學校特色課程結合，提升招生效益。校長在教育處裡有口碑

缺：學校人力資源有限，影響學校原本業務運作

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

優：承辦大型活動，學習各項業務的辦理情況

缺：行政人員以輪流制，學校同仁視行政工作為畏途，有能力者做到累死。

假日沒有家庭生活，對於女性來說，有多重角色（母親、媳婦、太太）的問題，造成家庭不諒解。Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

優：

缺：行政業務繁忙，只好將原本的業務部分交由導師協助，增加導師的雜事工作量。校長請求假日到校協助工作，但家裡有小孩的老師很為難。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

優：

缺：行政人員也需要上課，承辦業務過量，影響教學品質

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

優：家長認為校長認真辦學

缺：學校假日請家長支援活動，久而久之家長也覺得活動過多，造成志工人數越來越少

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

因經費核銷問題，與同仁多有摩擦，且小學校的主計、出納多由幹事兼任，辦理活動增加的經費問題，讓幹事工作量增加，影響同仁間的情誼

Q8.承上，如何解決該項困境？

請校長出面協調，經費運用前多與會計出納溝通，請教資深總務主任

[附件3-3]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☒男 ☐女

任教學校所在區域：☐北北基 ☐桃竹苗 ☐中彰南 ☒宜花東 ☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☐一年級 ☐二年級 ☐三年級 ☒四年級 ☒五年級 ☐六年級

學校班級數：☐12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☒37~60班 ☐61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

龍舟競賽、校長會議、全民運動會、中小學運動會

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

優：承辦人員記功嘉獎、經費剩餘部分可運用，但通常數目不大

缺：經費核銷額外業務（主計會計單位）

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

優：承辦人員記功嘉獎

缺：經常加班，導致行政人才留不住，也因額外的業務影響原本的行政事務。如需公假老師眾多，代課老師難找，排代困難

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

缺：公出代課問題，導師公假影響課程進度

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

缺：老師公假影響學生受教權

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

代課老師頻繁，導致家長抱怨

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

老師抱怨：找不帶代課時，通常由學校老師內代，但有的老師不願意代課，會抱怨行政人員將工作推給老師

假日不願支援：校長會議在暑假，校長請行政人員不要排休假，一切端看校長平常與同仁相處融洽與否。

Q8.承上，如何解決該項困境？

代課問題：主任只好親自出馬

假日支援：不要排工作人員，請別的學校協助

可再依照被訪談者的回答情形再予追問。

[附件3-4]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☐男 ☒女（○○國小教務主任）

任教學校所在區域：☒北北基 ☐桃竹苗 ☐中彰南 ☐宜花東 ☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☐一年級 ☐二年級 ☐三年級 ☒四年級 ☐五年級 ☐六年級

學校班級數：☒12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☐37~60班 ☐61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

有，英語輔導團中心學校、英語資源中心學校、健康體位促進學校，基隆市教師申訴評議委員會、閱讀種子學校等。

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

承辦業務會有另外經費挹注，可針對學校的需求分資本門、經常門申請，不必動用學校經費就可改善學習軟硬體環境。

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

行政人員因承辦業務，視野跨大，經驗職激增。

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

因經費充裕，也可以依導師的需求申請相關設備，對於班級經營有所助益。因學校申請的專案或承辦的業務都跟教學有關，藉此可以增進教師的教學技巧。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

承接的業務以學生利益為考量，例如，健康體位學校，是因為本校的學生運動量少，並且結合校本課程推動，可以一起解決學生的問題。

課程時間變得很滿，學生連下課時間都被排得很滿，或許是學生被壓迫沒有彈性，學生衝突案件變多。

各項專案融入課程中進行，無形中學生多有獲益。

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

家長對學校各項方案多表支持，在撰寫相關計畫或承辦時以先考慮家長的角度需求，例如東光的學生家庭背景家長無法配合學校的各項活動，因此各種專案會考量到家長的立場，屬於親子的活動不會有過渡的要求，家長就不會因為這樣而反對學校推展的活動。而且當家長看到學生的表現與改變厚，也都會多所支持。但是通常來抗議的家長還是會提到學生的課業表現或教師的班級經營等面向的問題。

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

因承辦及學校本身申辦的專案太多了，各項專案推動需要有教師協助才行，雖然學校已經能將之融入課程與教學當中，但仍會排擠原先正式課堂的時間，教師會決的負擔過重，課程時間過渡飽和沒有彈性，例如偶爾會有學生的突發事件出現，卻因為本來的課程排得太滿，其優先順序就會排擠，久而久之要拜託老師就會比較困難。

Q8.承上，如何解決該項困境？

盡量歸納入課程中進行整合，把全市要推展的面向也考量到學校本位課程中發展。

[附件3-5]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☐男 ☒女

任教學校所在區域：☒北北基 ☐桃竹苗 ☐中彰南 ☐宜花東 ☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☒1~7年 ☐8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☐一年級 ☐二年級 ☒三年級 ☐四年級 ☒五年級 ☐六年級

學校班級數：☐12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☒37~60班 ☐61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

有，全國音樂比賽、全市舞蹈比賽、全市本土語言競賽、全市美術比賽、全市中小學體育競賽等。

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

優點：行政人員支援人力龐大，因承辦的是全市甚至是全國的比賽，每次派出的人力都要接近20位，甚至更多，這些行政人員的課務就要請代課老師協助。相關的承辦項目可能是長期性，造成行政人員的課堂長期由代課

老師處理，教學品質不穩定，甚至經常引起家長不滿。

缺點：對於該項比賽的規則清楚、時程掌握及注意事項會較其他學校先行掌握。

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

因承辦業務繁重，跨處室分工不易，容易起爭執。

行政人員因業務所需常請代課，會影響上課品質，常需要後續收拾。

承辦業務會影響原先的行政業務，壓迫原工作進行，行政人員常需加班才能完成，甚至影響教師未來接任行政工作的意願。

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

需要協助行政人員代課，加重負擔。

代課教師班級經營或進度未能掌握妥當，若有問題導師必須協助處理，造成導師覺得負擔很重。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

1.代課教師對於進度與班級經營掌握度會影響學生的學習成效。

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

代課教師對於進度與班級經營掌握度會影響學生的學習成效，家長抗議。

家長會並不支持學校承辦過多大型活動，也曾建言希望可以外包給公關公司處理。

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

支援活動人力不足，教師會反應導師們的工作份量增加、外務過多，且部分支援承辦活動的行政人員甚至發生1/2學期都是代課老師上課的情形，教師提出建議此類行政人員應移至考績委員會列為不適任教師。

每年承辦活動很多，行政人員壓力很大，造成每學年度行政人員異動嚴重。

Q8.承上，如何解決該項困境？

無法改變。

[附件3-6]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☐男 ☒女

任教學校所在區域：☐北北基 ☐桃竹苗 ☒中彰南 ☐宜花東 ☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☐一年級 ☐二年級 ☐三年級 ☐四年級 ☒五年級 ☐六年級

學校班級數：☐12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☐37~60班 ☒61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

市長獎頒獎典禮、輔導主任傳承會議、教務主任傳承會議、導護志工表揚會、全市校護繼續研習、音樂比賽分區評鑑、全市科展比賽、全市低年級說故事比賽、稅務局稅月如說比賽……等

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

優點-獲得許多長官的稱讚；可以讓該比賽指導老師現場觀摩，可和評審老師交流，獲得實際指導經驗。

缺點-工作人員重複性高；大型活動需要派代時，同一時間要聘多位代課老師，有時會找不到代課；水電費用提高；活動場地會影響到校內學生的正常上課，例如禮堂內不能上體育課。

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

活動前，行政人員必須兼顧上課品質，還時常為了準備比賽或活動事項，延長加班時間；有時活動或比賽會利用假日舉行，導致家人偶有抱怨，甚至會希望

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

如果不想拿記功嘉獎的老師，仍然堅守教學崗位，不會協助配合行政事項；而積極想拿敘獎的老師，雖然一再表示願意協助配合，但是因為派代

課的天數過於頻繁，代課老師的品質難以掌控，導致班級經營出現小問題，老師除了擔任工作人員的事務之外，還得協助處理學生相關雜事，可說是吃力不討好。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

因承辦活動過於頻繁，校內時常停滿來賓車輛，減少孩子下課的活動空間，另外如果該活動需要高年級學生擔任公差班級，會剝奪他們上課的受教權

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

只要學生的安全無虞，大多數家長多無意見，但是平日辛苦擔任交通導護的志工媽媽，假日還須到校支援交通指揮工作人員或會場維持秩序工作人員，影響志工媽媽的家庭生活及休閒活動，導致新學期無意願繼續擔任志工媽媽

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

以承辦科展比賽為例，教育局室從一開始的收件，到作品編號、評審事宜、比賽公布、以至於到後來的全國科展比賽送件，都由承辦學校一手包辦，大家的心得是「不要再辦了」！

Q8.承第六題，如何解決該項困境？

將市府欲交辦的比賽或活動，分大型、中小型，學校只負責承辦其中1、2項大型活動比賽，由所有行政人員全力協助，例如科展比賽、市長獎頒獎；中小型比賽或活動，則視其性質歸屬，由教務處、總務處、輔導室輪流承辦，並注意比賽或活動時間不要過於集中，協調完畢後才承辦該項比賽或活動。可再依照被訪談者的回答情形再予追問。

[附件4-1]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境四：學生社團對外支援表演學習之影響

訪談記錄

訪談者基本資料

性別：女

任教學校所在區域：某市某區

職務：訓導組長

教學年資：9年

學校班級數：6班

訪談題目

Q1、貴校是否有常代表學校出去對外表演的團隊？

A：擊鼓團。

Q2、此團隊經費來源為何？

A：校務發展基金、參加表演所得之表演費、運用媒體記者的報導取得善心人士捐款。

Q3、此團隊練習時間為何？

A：週四下午外聘老師上一節課（學校社團老師跟著學）。

Q4、當初成立的目的與緣由為何？

A：學區家長多為勞工農民階層，缺乏藝文薰陶，較不重視藝文教育，學生少有機會接觸藝術展演。學校為學生接受藝文教育的唯一來源，因此結合在地的十鼓擊樂團實施鼓術教學，成立擊鼓團隊以推展學校藝文教育。

Q5、一個學期大約出去表演幾次？是否有經費補助？

A：三~五次，若為表演性質，由邀演單位負擔開銷（交通、師生餐點等），否則便予以婉拒。例外情況：應醫療單位邀請表演給老人家看，為社會服務性質義演，所有支出自行吸收。為節樽開支，採縮減出團人數、動員學校同仁載送學生，情商家長支援小貨車等方式因應。

Q6、一年中有幾次例行性的演出？

A：演出約三~五場、比賽約有三場。

Q7、表演時交通與器材運送的問題如何解決？

A：由邀請單位負責。

Q8、師生學校是否有辦理保險，如果沒有原因為何？

A：有。

Q9、師生表演的獎勵為何？

A：學生部份：比賽-麥當勞餐點。表演-邀演單位會提供餐盒，廟會活動會

提供合菜桌宴。有些邀演單位會提供表演費200元/人。

老師部份：與學生相同。假日出差可以補休，但往往沒有機會補休，等同於無。

Q10、對外表演時，行政需協助的事項為何？大家的態度是否有壓力？

A：行政協助：租車、保險、通知、化妝、家長參與、午餐、密集練習。

壓力：比賽才有，表演還好。

Q11、班級導師是否會反應表演影響學生課業學習？

A：暫無此反應。

Q12、學生對表演的態度為何？

A：興奮、期待、緊張、自信。

Q13、家長對表演的態度為何？

A：熱心參與、感到光榮。

Q14、接洽表演是否有訂定制度或與校長之間的默契？

A：目前無固定接演制度，以提供交通工具、對學校招生有所助益、回饋社區等活動優先。

[附件4-2]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境四：學生社團對外支援表演學習之影響

訪談記錄

訪談者基本資料

性別：女

任教學校所在區域：某縣某鄉

職務：學務組長

教學年資：9年

學校班級數：18班

訪談題目

Q1、貴校是否有常代表學校出去對外表演的團隊？

A：有管樂團、泰雅舞蹈隊

Q2、此團隊經費來源為何?

A：縣政府每年補助，或是學產基金舞蹈、特殊社團培訓計畫申請等。

Q3、此團隊練習時間為何?

A：管樂團本校是星期二早上8：30~12：00，分校是星期四早上8：00~10：30。

Q4、當初成立的目的與緣由為何?

A：藉此一活動激發學生對音樂的認識與興趣，培養音樂藝術素養、強化各項音樂技能。另外，透過每首樂曲合奏的訓練，使學生體會團隊合作的重要性；安排學生以管樂演奏，結合社區資源，配合社區活動，提供社區居民藝術休閒生活，讓學生體會並強化自己與學校、社區的關係，也藉由表演，讓孩子有肯定自我的好機會。

Q5、一個學期大約出去表演幾次?是否有經費補助?

A：大概會比賽一次，其他活動大多是在學校表演。

Q6、一年中有幾次例行性的演出?

A：期末會有成果展，畢業典禮成果展，有時聖誕節也有表演節目。

Q7、表演時交通與器材運送的問題如何解決?

A：學校行政人員會租車載分校的學生及樂器。

Q8、師生學校是否有辦理保險，如果沒有原因為何?

A：有。

Q9、師生表演的獎勵為何?

A：老師會記嘉獎，學生有時表演有展演費，或是表演比賽完畢有獎品、聚餐等作為獎勵。

Q10、對外表演時，行政需協助的事項為何?大家的態度是否有壓力?

A：需協助報名，若需經費可能要寫計畫，不會有太大的壓力，因為這是必須要辦的事，所以平常心。

Q11、班級導師是否會反應表演影響學生課業學習?

A：我們練習時間固定，一星期2~4小時，不會影響教學及課業學習。其它非樂團學生，也同時安排簡易樂器演奏與基礎樂理教學由校內專長老師指導。

Q12、學生對表演的態度為何?

A：學生喜歡表演，雖然在練習的過程中有時會覺得辛苦，但他們大部分都喜歡學習音樂，並一起表演。

Q13、家長對表演的態度為何?

A：支持學校發展管樂隊並主動協助。

Q14、接洽表演是否有訂定制度或與校長之間的默契?

A：與校長之間有默契，若有人邀約，會以社區或是常幫助我們的單位為主，老師也會是先請示校長再做決定。

[附件4-3]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境四：學生社團對外支援表演學習之影響

訪談記錄

訪談者基本資料

性別：女

任教學校所在區域：某市某區

職務：教務主任

教學年資：14年

學校班級數：24班

訪談題目

Q1、貴校是否有常代表學校出去對外表演的團隊?

A：有，鼓舞隊。

Q2、此團隊經費來源為何?

A：教育部教育優先區經費。

Q3、此團隊練習時間為何?

A：放學後。

Q4、當初成立的目的與緣由為何?

A：社區有專業的老師，並且大多學生有興趣。

Q5、一個學期大約出去表演幾次?是否有經費補助?

A：約3-5次，大多有經費補助。

Q6、一年中有幾次例行性的演出？

A：校外不一定，但校慶與學校內有來賓來訪皆會出演。

Q7、表演時交通與器材運送的問題如何解決？

A：器材租車來運送，學生交通視情況而定，大多搭乘大眾運輸工具。

Q8、師生學校是否有辦理保險，如果沒有原因為何？

A：大部分沒有，因為經費不足。

Q9、師生表演的獎勵為何？

A：大部分口頭獎勵、假日表演亦無教師加班費。

Q10、對外表演時，行政需協助的事項為何？大家的態度是否有壓力？

A：需要租車、替學生向導師請假、學生餐點與獎勵、處理經費核銷事宜。因為學生喜歡、且校長支持，在出演不頻繁且無影響其它事務下，雖然麻煩但行政人員大多沒有抱怨。

Q11、班級導師是否會反應表演影響學生課業學習？

A：會，且若無太早通知也會抱怨。

Q12、學生對表演的態度為何？

A：喜歡。

Q13、家長對表演的態度為何？

A：無太多意見，因為參加者為自願，學生會自行與家長溝通。

Q14、接洽表演是否有訂定制度或與校長之間的默契？

A：無制度，校長較不會干涉，在有經費下，都由主任自行決定。

國民小學學校行銷策略之探討

輔導校長：楊朝銘校長、林梅琴校長

組員：郭滿洲、黃若鈺、彭怡文、彭文貞、蔡榮哲、李逸群、王永裕、張永賢、詹鎮榮、張仕政、黃子晏、廖冠傑

壹、緒論

一、研究背景

學校是一個有組織的教育單位，經由系統的方法，被賦予提升教學品質與達成教育成效的使命。就空間而言，是知識引導和傳授的場所；就時間而言，也是經驗和智慧傳遞的殿堂。過去整個學校環境向來是穩定與平靜的，難與其他單位有所聯想，更被視為非營利組織的代表，然而隨著時代的變化、教育改革的腳步趨快、家長參與的機會增多，使得學校傳統的定位已有不同的變化。

由於整個教育形態的轉變，學校已不能如過往般墨守成規，在可供選擇性的「市場需求」與如何滿足更多家長需求的「顧客導向」的趨勢下，勢必影響學校未來的走向。尤其受到少子化的衝擊，造成國民小學經常有所謂「減班」與「招生不足」的壓力，學生人數已成為學校生存與否的必要條件，如何迎合時代的脈動，包裝學校形象以增加本身的能見度，積極爭取家長的認同，擴展學生來源，已成為國民小學的重要課題。

二、研究動機與目的

行銷觀念源自於企業界管理學而來，過去的教育人員普遍認為，「教」與「學」的品質及內涵為教育最重要的目的，對於行銷的想法認為是「標新立異」、「愛作秀」、「只會作表面功夫」等負面的印象，然而隨著時代的變遷，學校的經營面也必須有所改變。二十一世紀是行銷的時代，學校教育不再是封閉的王國，尤其在資訊科技的催化下，學校教學活動已跨出教室延伸至網路教學。當我國於民國九十一年加入 WTO 之際，學校經營型態已邁入了市場化、自由化、競爭化，學校儼然不再是一個封閉性的場域；為強化學校永續經營的生命力及競爭力，「學校行銷」的時代儼然成形。

教育是國家競爭力的重要指標之一，尤其是教育改革風起雲湧之際，在「教育鬆綁」、「學校本位管理」的理念的引導下，教育邁向多元化與市場化，學校經營之道乃強調以「顧客為中心」即以「學生為主」的教學取向，發展學校特色、強調辦學績效、提升教育服務品質，家長參與學校事務之需求呼聲越來越高，因此，如何將學校經營績效加以經營包裝「學校行銷」，讓家長充分了解學校辦學理念，進而吸引學生入學，將是未來學校經營發展的重要方向。

基於上述研究動機，本研究主要的研究目的如下：

- (一) 瞭解公立國民小學對學校行銷策略執行的需求程度。
- (二) 瞭解公立國民小學學校行銷實際運作情形及成效。
- (三) 瞭解公立國民小學學校行銷及所遭遇的困境。
- (四) 綜合依據研究結果提供教育主管單位、公立國民小學及後續研究作為參考。

三、名詞釋義

本節就本研究討論之重要名詞，說明如下：

(一)「行銷」(marketing)：

緣於企業界為達成其商業上之目的，透過有計劃有系統的方式和管道加以實施和控制，使組織能獲得最大的利益。由於一般企業常有生存危機的意識，利益上的獲得常為其組織是否能維持去下的關鍵，行銷常為利益獲得高低的重點。

(二) 學校行銷策略

本研究將「學校行銷策略」一詞陳述區分為策略性行銷 (strategic marketing orientation)、服務行銷 (service marketing)、網際網路行銷 (Internet marketing)、公共關係行銷 (public relationship marketing) 等四個行銷策略。

策略性行銷 (strategic marketing orientation) 首先在區隔主要的市場，並針對所選定的每一個市場區隔來擬定行銷組合，以確保學校在市場上獲得成功的有效策略。

服務行銷（service marketing）為非營利行銷的一種，其行銷過程需要外部行銷（external marketing）、內部行銷（internal marketing）及互動行銷（Interactive marketing），三者相輔相成，方能順利達成行銷目的。

網際網路行銷（Internet marketing）是將傳統行銷加以網路化或數位化，其具有多元、生動、互動、整合的特性，突破傳統的行銷藩籬，強化學校行銷的魅力。

公共關係行銷（public relationship marketing）是指學校融入行銷的理念來推行公共關係，已達成學校教育目標與使命。

四、研究範圍與限制

（一）研究範圍

本研究的目的是在探討國民小學學校行銷的策略、重要性、實施成效及所遭遇的困難，乃採用訪談方式獲取資料再進行文本分析之研究，並以台中市、彰化縣、雲林縣三縣市之都會、鄉村、偏遠國民小學為取樣範圍，研究對象為取樣範圍學校之校長或主任。

（二）研究限制

本研究主要採訪談資料分析之研究，因受研究者自身研究能力及主客觀因素之影響，仍不免有以下限制：

1. 主題推論限制

學校行銷策略範圍十分廣泛，本研究僅就其重要性、實施成效及所遭遇的困難做分析，因此本研究結論的分析與推論，因研究主題選取範圍而有其限制性。

2. 對象推論限制

本研究受訪對象僅限於校長或主任，不包含學校教師、組長、家長等，因此本研究結論的分析與推論，因受訪對象而有限制性。

3. 地區推論限制

本研究以 100 學年度台中市、彰化縣、雲林縣中部三縣市的校長、主任為訪談對象，訪談資料不含其他各縣市學校，因此，最後研

究之結論與建議，只能解釋中部三縣市國民小學教育人員對學校行銷策略之現況，本研究結論如要推論到全國或其他縣市有其限制性。

4. 時間推論限制

訪談內容是中部三縣市 100 學年度時期之相關資訊，因此本研究結論如要推論到過去或未來時有其限制性。

五、資料處理

在訪談逐字稿內文的編碼中，第一個字代表蒐集資料之方式，其次依照受訪對象之學校化名與受訪問題之題號，進行訪談資料編碼。受訪對象以 A 代表職稱「受訪學校 A」，再編寫受訪問題之題號，例如「訪 A-3」，即表示受訪者是受訪學校 A，接受第 3 題訪談之內容。

貳、文獻探討

本節就學校行銷相關之文獻內容進行討論，先從學校行銷的意涵，然後探討學校行銷的重要性、學校行銷的策略及方法，最後再說明學校行銷的型態。

一、學校行銷的意涵

（一）行銷的概念：

「行銷」(Marketing) 源於企業界，因其面臨的主要問題不在於商品的短缺，而是在於顧客短缺。行銷就是企業的「顧客製造部門」(customer manufacturing department)，它是一門創造真正顧客價值的藝術(張振明譯，2004)。Kotler & Armstrong (2002) 曾對行銷給予社會性的定義：「行銷」是個人或群體透過社會及管理的過程，彼此經由創造、產品或價值交換，滿足其所需要。行銷是傳統營利企業經營必要的手段，然事實上行銷並非僅適用於營利性的企業，它同時也適用於非營利性的組織或個人，行銷的目的已由營利組織擴及到非營利組織(黃俊英，2001)。

國內研究者也指出，行銷思考的角度已由單純的賣方、買方到兼

顧買賣雙方立意的系統觀點，關注的層面也由早期的企業經營擴展到地方、社會乃至國家發展的規劃，而研究的對象也由營利的經濟交易行為擴展到非營利的一般性社會交換活動（陳照明、陳春富，2002）。

（二）學校行銷的意涵

行銷作為一種交換行動，其主體是「生產者」或其「代理人」，其對象是「消費者」，而其內容則是「商品」（包含創意和服務）。所以行銷的主要目標，是要將商品成功的推銷給消費者，而且是滿足消費者的需求，使生產者與消費者各取所需（吳明清，2003）。然對學校行銷而言，學生、家長就是消費者，學校行銷的主要目標就是要將產品（課程規劃、創新教學...等）成功的推銷給消費者，進而提昇教學服務品質與辦學績效。許詩旺（2004）將學校行銷定義為：「將行銷觀念應用在學校，透過界定組織使命，進行情勢分析、訂定教育行銷目標、教育行銷策略和行銷控制，以達成學校目標的完整歷程」。江語珊（2005）認為學校行銷（school marketing）是指學校透過有系統的分析、規劃、執行與控制的管理程序，用服務與顧客（client，指學生、家長、社區等）交換，以獲得更多的資源與支持，進而塑造學校優良形象，提高辦學績效，達成學校預定之教育目標。

綜合以上研究者，本研究將學校行銷定義為學校為滿足學校、學生和家長社區之需求，經由計劃性和目的性的意圖，進行一系列行銷的策略與活動，以提昇學校經營績效、學校服務品質，進而增進學校價值的過程。

二、學校行銷的重要性及方法

由於學校的特殊角色與任務，傳統外在環境的變化對於學校的影響微乎其微，然而整個教育環境的丕變，學校已不能於圍牆內辦教育，需體認行銷的重要性，走出校園進行有計劃的行銷。然而在進行學校行銷時皆有其時空背景和需考量之處，在經濟方面，當前各級政府財政困難，規模過小的學校，在地方政府擲節經費的考量下將面臨裁廢的命運（陳劍霞，2004）。在教育改革方面，國民教育發展受後現代思潮、人文主義、實驗主義及批判主

義等學派影響，教育改革的震盪、學校本位管理、創新活潑教學及多元評量、入學制度的變革等等，在在都衝擊著學校（張明輝，1997）。故學校在講求行銷的時代中，應調整其定位，尋求其最適合之模式，將衝擊降至最低。以下先討論學校行銷的重要性，再說明學校行銷的方法。

（一）學校行銷的重要性

行銷為學校角色定位與存在價值的因素，良好的行銷策略除可將學校的價值彰顯，組織內成員的能力，也可獲得廣大社會和家長的支持，而促進學校永續發展的契機，故行銷對於學校的重要性可見一般，以下概述學校行銷的重要性（黃俊英，2001；黃義良，2002）：

1. 可提昇學校效能與效率：經由品質管理的方式，妥當整合校內資源、適當規劃人力，以使學校效能與效率達到最大。
2. 可建立學校良好形象，提升競爭力：透過發展使學校知名度提高，深植他人對學校品牌正面印象，無形中產生優於他人的價值。
3. 發展學校特色：利用學校原有之條件，發展人無我有、人有我優的特色，以建立無法輕易仿效的優勢。
4. 可凝聚成員向心力：經過團體內意見的溝通及交流，產生良性的互動模式，使學校成員間的信賴增長，而對學校產生歸屬感。
5. 可爭取家長認同與滿意度：家長的認同形成品牌口碑的流傳，也是學校再行銷的最佳工具，更勝學校對於家長的推銷。
6. 可達成學校教育目標：透過他人對學校的看法，檢視學校品質定位，精進自我價值以形成教育良善的循環目的。

（二）學校行銷的方法

學校行銷對象有學校內的成員、學生及家長，在方法上有無形和有形二種方式，其方法如下（張振明譯，2004）：

1. 無形方面：
 - （1）建立人力資料庫：發掘校內專長人員能力，以提昇其自我價值亦借重其專才發揚學校特色。
 - （2）積極辦學態度：積極辦學態度可反映在學生良好的成就與品格，亦是最佳宣傳品。

- (3) 營造社區良好關係：主動和善意的與社區交流，結合當地特色發展學校特色，達成資源共享同榮的結果。
- (4) 辦理活動：經由學校活動的舉行，加深社區和社會對學校的認識，以達行銷的效果。
- (5) 建立友好的公共關係：主動邀請地方人士、媒體參與學校活動，增加學校曝光率。

2. 有形方面：

- (1) 使用明顯宣傳物：設立電子看板、紅布條、網站，適當時機突顯學校辦學績效。
- (2) 建立學校識別系統：設計學校校徽，並使用在學校宣傳品上，加深他人對學校的印象。
- (3) 充實軟硬體設備：更新及新購教學設備，使學校在良好的設備支援下，滿足學生的需求和家長的期待。
- (4) 發行刊物：刊登學校現況以使他人瞭解學校情形，收錄學生作品吸引學生家長的注意。
- (5) 規劃良好校園環境：溫馨易於親近的校園環境，對外可增強正向的意象，對內可營造良好組織氣氛。

三、學校行銷的型態

一般來說，學校行銷的型態可以區分為策略性行銷（strategic marketing orientation）、服務行銷（service marketing）、網際網路行銷（Internet marketing）及公共關係行銷（public relationship marketing）四種行銷策略。

（一）策略性行銷（strategic marketing orientation）

Kotler & Andreasen（1996）提出策略性行銷的規劃程式（strategic marketing planning process，SMPP），將行銷規劃過程分為三個階段——分析、策略、實行（江語姍，2005）。而策略性行銷為行銷策略規劃期的核心，包括市場區隔、目標市場與定位，策略性行銷為確保組織在市場上獲得成功的有效手段。然行銷者首要的步驟在區隔主要的市場區，然後選擇這些區隔中一個或多個市場，並針對所選定的每一個市

場區隔來擬定行銷組合。

（二）服務行銷（service marketing）

服務行銷為非營利行銷的一種，服務是指以勞務滿足消費者需求的交易行為，它具有「無形性」、「易逝性」、「不易標準化」與「不可分割性」（黃義良，2004）。因此其行銷過程較一般傳統外部行銷（external marketing）顯得複雜，如單靠外部行銷尚難達成學校行銷目的，尚須輔之以內部行銷（internal marketing）及互動行銷（Interactive marketing），三者相輔相成，方能順利達成組織使命。茲將三者相關內容敘述如後：

1. 外部行銷（external marketing）

學校在對外部的顧客（學生、家長、社區、上級部門、一般社會大眾...等），所從事的行銷作為稱為外部行銷，即傳統行銷組合部份。然在教改生態環境逐漸改變，在教育市場的學校行銷策略中，消費者即學生漸漸成為學校行銷體系的思考核心，學校亦針對學生學習需求，做情勢分析、擬定行銷計畫、行銷策略，加以執行和控制，以達成學校教育目標。

2. 內部行銷（internal marketing）

學校內部行銷即肯定學校同仁在組織中的存在價值與重要性，在教育市場上，內部行銷是指將學校經營理念、教育政策先行銷給內部的教職員工，將教職員工視為一個內部市場來經營，以期教育夥伴建立共同的教育價值與信念。有了共同的信念與價值觀之後，全體教職員工才會戮力於教育行銷策略的執行，進而提供高品質的服務給家長、社會大眾、實踐「互動行銷」。

依蕭富峰（1998）內部行銷法則，校內行銷具體做法如下：

- （1）加強對教職員的重視與關懷：協助教師解決教學、班級經營問題、辦理教師研習及文康活動。
- （2）針對教師需求與期望，妥適安排教師教學行政工作。
- （3）建置雙向溝通管道，營造民主校園文化，充分溝通行銷理念。
- （4）給予教師增權賦能，讓教師擁有專業自主及其相對的應負起教

學成敗之責。

(5) 校長主任以身作則，激發同仁創意，建立互動支持系統。

3. 互動行銷 (Interactive marketing)

在服務行銷的過程中，顧客（學生家長）不但關心教師專業教學的知能，更在乎教師專業的服務品質。學校教職員工在教學活動中，能否直接顯現其專業能力，使學生家長信任其專業敬業精神。學校應藉由教師在職訓練或教師專業知能研習充實教職員工專業知能，強化互動行銷的目的，以提升教育服務品質。

根據學者認為內部行銷是專業服務成功的重要條件。學校在對外部的顧客，從事的行銷稱為外部行銷，對內部的顧客則從事內部行銷，而教職員工之間則透過互動行銷 (Interactive marketing) 持續對家長提供優質服務 (黃義良，2002)。如學校機構服務行銷金三角圖 (如 2-1 圖)，所以學校在落實學校行銷策略時，內部行銷必須優先於外部行銷，讓教職員工將消費者為導向或顧客為導向之理念化為本身的價值觀後，方能真心為學生家長提供優質的服務。然學校最終目的必須在外部行銷、內部行銷及互動行銷兼顧的情況下，創新服務行銷，實踐學校組織目標。

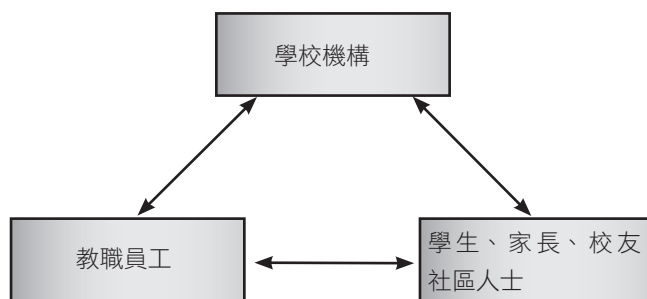


圖2-1

資料來源：修改自湯堯（2000）。學校經營管理策略，頁313。台北市：五南

學校由內部的成員組成，為組織形態的一種，成員對內互動的對象為學校的教師，在教學活動上的對象為學生，且對外互動的對象為家長，形成

關係緊密的三角關係（黃義良，2004）。故學校與學生和家長之間除有內部行銷和外部行銷外，學校的教職員工與家長間也存在著「互動行銷」的關係，此為學校行銷上不可忽視的三個環節。而學校行銷的意涵為學校透過有計劃及系統的方式，提升學校正面形象取得成員、學生和家長社區的認同，以增加學校存在的價值。

（三）網際網路行銷（Internet marketing）

網際網路行銷是指將傳統行銷加以網路化或數位化，網際網路的出現顛覆了人們的傳統生活節奏及價值觀念，傳統行銷制度已不足以應付快速的環境變遷，網際網路行銷市場的便利快速及沒有疆界、時間的限制，加上其多元、生動、互動、整合的特性，突破了傳統的行銷困境藩籬，尤其在資訊科技發達的今天，學校行銷應善加利用，強化學校行銷的魅力（黃俊英，2001；黃義良，2002）。根據學者專家的見解，網際網路行銷具有以下優勢：

1. 無時空限制且成本較低廉。
2. 網路訊息具互動性可及時獲得回饋。
3. 行銷者可迅速因應市場情況在行銷組合作快速調整。
4. 網際網路上傳播資訊的變動成本幾乎為零。
5. 節約資源，符合綠色原則。

網際網路行銷為學校行銷的一環，無論是在課程規劃、教學活動或是形象行銷與家長學生的互動，將是提昇學校經營績效的最佳利器。學校網際網路行銷的具體做法如下：

1. 架設學校網站。
2. 提供師生電子信箱與師生留言版。
3. 採用電子聯絡簿。
4. 提供社區家長電子信箱，將學校訊息定期發送。
5. 與知名網站或教育專業網站連結，便於使用者連結。

（四）公共關係行銷（public relationship marketing）

公共關係已是學校組織管理的重要一環，近年來強調行銷與公共

關係結合，學校若能融入行銷的理念來推行公共關係，將有助於學校教育目標達成（陳慧玲，1992）。根據 Kotler（1997）企業建立顧客的層次關係，學校教師、家長及學生間的關係與策略可以分成以下五種層次（黃義良，2002）：

1. 基本行銷（basic marketing）：教師只負責教學。
2. 反應行銷（reactive marketing）：教師負責教學，並鼓勵家長有任何問題與學校聯繫。
3. 責任行銷（accountable marketing）：教師在一段時間後，主動與家長聯繫，了解家長的期望與意見。
4. 主動行銷（proactive marketing）：學校常接觸家長，提供有關改進學童學習的建議。
5. 合夥行銷（partnership marketing）：學校教師與家長，持續和家長一起研討可幫助學童學習與成長的方法。

為了強化學校組織競爭力及提昇學校辦學績效，學校應設法與家長建立起高層次的公共關係，發展主動行銷與合夥行銷，達成學校組織使命。

參、訪談學校個案背景介紹

個案研究應尋找資訊豐富的關鍵資訊提供者、場域、或事件來進行研究，因為這些樣本能提供研究者豐富的資訊與知識，並協助研究者達成深入研究整體的目標（王文科、王智弘，2006）。有鑒於此，本研究以合目標抽樣（purposeful sampling）方式選取辦學績效優異，獲得社區地方上好評之國民小學作為研究對象。

經由與校長或學校主任聯繫，並取得受訪校長或學校主任同意後，先致電詢問並配合受訪校長或主任公餘時段，約定見面時間，以輕鬆的話題建立初步關係，期待受訪校長或學校主任在正式訪談時能暢所欲言。研究小組將每所受訪學校的基本資料，整理如下表：

學校代碼	A 校	B 校	C 校	D 校	E 校
班級數	6 班	24 班	24 班	98 班	36 班
區域特性	偏遠	都會	鄉村	都會	鄉村

A 校：位於山區的偏遠學校，目前規模為 6 班，榮獲全國創意遊學獎特優，並連續三年獲得教育部發展特色學校特優及甲等的佳績，強調主動提供社區家長學校的教育理念，以行銷的方式，結合學校教育與地方特色，讓學校走出去，以爭取更多社會資源。

B 校：位於市中心都會型學校，目前規模 24 班，曾經是近百班的大型學校，但因受少子化影響，逐年減班至現今規模，學校行銷之目的為「招生順利」。

C 校：位於鄉村型的學校，附近是眷村，目前規模 24 班，從創校之初，就確立以「雙語」教育為學校特色，而後又導入「資訊、人文、國際村」做為學校教學的願景，並依此做為行銷主軸。

D 校：位於都會型的百年老校，創校於民國前 14 年，目前規模 98 班（含藝術才能班、資優班、潛能開發班），學生 2986 人，仍為該縣規模最大的小學，歷史悠久、傳統文化淳樸，學生在各項表現（語文、音樂、體育、科展……）均有優異表現，是風評極佳的學校。

E 校：位於鄉村型的學校，目前規模 36 班，學校學區遼闊，歷史悠久，是地區的中心學校，全校教師平日善盡職責，諄諄教悔，學生天真活潑，朝氣蓬勃一團和氣。校區近鄰鄉鎮中心，環境幽雅，成為星期假日民眾遊憩中心。

肆、個案訪談問題討論與分析

一、《問題一》您覺得學校行銷重要嗎？為什麼？

本節在於探究國民小學校長、主任在學校行銷推展的現況，包括國小推展學校行銷重點、目的及功能。先將受訪學校之訪談資料歸納整理，再進行分析，以下就訪談結果作說明。

表4-1

分析受訪學校學校行銷目的與功能之比較

學校代碼	行銷目的及功能
A校	1. 爭取更多社會資源 2. 讓家長了解學校的教育理念
B校	1. 因應少子化減班的壓力 2. 招生順利
C校	1. 面對招生壓力 2. 讓社區看見學校優質服務
D校	1. 因應少子化減班的壓力，積極招生 2. 增加家長對學校的認同 3. 展現辦學績效及優異表現 4. 全校都是行銷人員，凝聚組織向心力 5. 行銷資源整合及運用
E校	1. 因應少子化減班的壓力 2. 獲得家長認同 3. 讓家長了解學校的教育理念，減少親師衝突 4. 獲得社區資源

綜括來說，學校行銷基本上是將學校所建立的優良學校形象、學校特色、辦學理念等訊息，透過有效的途徑傳達給家長及社會大眾，以符合家長屬性及滿足其需求，並獲得資源支持或觀念認同，以利招收學生，進而提升校內同仁凝聚力，達成學校教育目標。而本研究之受訪學校都認同「學校行銷」的重要性，嘗試分析下列幾項目的與功能：

1. 減低少子化的衝擊，增加招生人數

近年來因為少子化的關係，面臨學校班級數縮減、教師超額等問題，為維持學校班級數，或增加學校招生人數，很多學校會從提升學校辦學績效、建立標竿學校，透過行銷打響學校知名度，以增加招生人數。訪談摘錄如下：

時代的變遷，少子化的影響，大多數學校都在減班...其實，行銷的最現實的目的：【招生順利】！（訪 B-1）

今學校面對經營與招生的壓力，不得不重視教育行銷...（訪 C-1）

少子化的危機，促使學校行銷越來越重要：常看到新聞報導有些

小校，每到新學年度前夕，老師、主任、甚至校長就展開拜會家長作招生的動作，而學區重疊或相鄰近的學校，也會看到它們為了招生彼此間展現積極的行銷手法。...（訪 D-1）

學校現在就像是「市場」，家長隨時可以為其子女選擇認同的學校...（訪 D-1）

減少學生外流：在少子化的趨勢下，若學生不會外流，就不會有減班、教師超額的問題...（訪 E-1）

2. 爭取社會資源的挹注

受訪學校表示學校經營方式已改變，學校經營深度、廣度都大幅增加，礙於學校經費有限，因此有效規劃學校行銷策略，期待能有經費、人力、物力等挹注，以彰顯學校特色，提高學校的競爭力。訪談摘錄如下：

以行銷的方式，結合學校教育與地方特色，讓學校走出去，以爭取更多社會資源...（訪 A-1）

學校與家長會間建立持續性的溝通與良好的關係...（訪 C-4）

社區會全力支持學校的活動，主動提供經費、人力、物力等...（訪 E-1）

3. 有利於行政、教師、家長「教育鐵三角」的圓融與和諧

受訪學校表示期待學校行政人員、教師將良好的辦學成果，主動行銷給家長及社區，以增進家長對學校的認同，提高學校成員向心力及對學校情感的凝聚力，也就是達到行政、教師、家長能相互取得良性互動。訪談摘錄如下：

主動提供社區家長學校的教育理念，獲得家長認同...（訪 A-1）

將學校的特色、辦學優勢和發展方向充分提供給家長和社會了解...（訪 C-1）

學校現在就像是「市場」，家長隨時可以為其子女選擇認同的學校...（訪 D-1）

透過多元管道讓家長清楚了解學校的教育理念，以及教師班級經營和課程教學的計畫，避免親師之間誤解...（訪 E-1）

二、《問題二》貴校有哪些行銷策略及方式？可否舉例說明。

本節在於探究受訪學校在學校實際運作情形，先將受訪學校之訪談資料歸納整理，進行分析不同區域特性學校對於學校行銷策略的差異情形，再分析受訪學校之學校行銷型態的運用程度情形，以下就分析結果作說明。

表4-2

從不同區域特性學校之層面，分析學校行銷策略的比較

學校代碼	區域特性	發展學校特色或績效	行銷學校特色或績效
A校	偏遠	成立學習型組織 並發展校本生態課程	全國創意遊學獎特優
B校	都會	建立內部共識	校長每天親迎學生建立品牌
C校	鄉村	成立學習型組織 落實紮實雙語教學	每年例行嘉年華活動
D校	都會	強調辦學績效	教育部閱讀磐石獎
E校	鄉村	搭配節慶、融入在地文化活動的 模式	順天盃全國少年籃球錦標賽

綜合來說，不同區域特性學校會先研判校內各種師資專長與可用資源條件，配合在地特色來做為學校行銷策略之考量依據，本研究針對訪談資料做出下列分析：

1. 都會型學校學生來源相對穩定，學校行銷多半強調辦學績效

受訪學校大多利用特殊班、學藝表現、讓家長感覺學生具有競爭力或利用其他資源優勢來建立 家長的信賴感。訪談摘錄如下：

我每天 7 點 20 分到 7 點 40 分學生上學時間，一定站在大門口迎接學生到校上課，也就成了【勤政愛校】的活廣告！」（訪 B-2）

正式教職員工必然是行銷人員外，包括學生、家長、社區民眾、進入校園評鑑或參訪人士、媒體……，都是我們做行銷的好幫手；而行政、教職員工及學生」對學校的認同與滿足，是學校行銷最大的助力與源頭。」（訪 D-2）

2. 鄉村型學校以特色活動、結合在地文化或是主辦大型活動作為行銷重點

受訪學校多半以特色活動、結合在地文化或是主辦大型活動匯集

媒體注意，爭取社區認同，並以做好服務作為行銷重點。訪談摘錄如下：

配合學校年度大型活動－嘉年華會豎立大型廣告看板、旗幟：嘉年華會活動宣傳旗幟會掛學校進出要道上，除宣傳意義之外也能使氣氛熱絡。（訪 C-2）

學校 110 週年校慶所辦理聖火遶境活動，學區內整個動了起來，里長號召里民，各里派聖火隊，學生家長也組成親子隊，由點線面連結成緊密的網絡，擴大參與的層面。並且結合在地文化，有素蘭小姐要出嫁的民俗表演，及學生組成的蜈蚣鼓表演，沿途將氣氛炒熱，整個○○都熱鬧沸騰起來，真是感動人心，可以營造大家共同的記憶，這種獨特的行銷手法，是其他學校所學不來的。（訪 E-2）

3. 偏遠學校學生數少，發展學校特色成為唯一的生存命脈

受訪學校搭上重視休閒活動的風潮，結合生態環境與旅遊教學的方式成為偏遠地區學校最好的宣傳管道。訪談摘錄如下：

建立學習型組織，與老師共同討論學校本位課程，發展出與地方緊密結合的特色課程，如：遊學、媒體報導、學校互訪、團體參觀、網站建置等行銷方式介紹學校發展特色。（A2）

表4-3

受訪學校之學校行銷型態的運用程度情形

學校代碼	內部行銷	外部行銷	網際網路行銷	公共關係行銷
A校	1. 強化遊學教育理念。 2. 建立學習型組織。	1. 利用活化空間專案申請，辦理遊學活動。 2. 校長每天在大門口迎接，成了活廣告。	1. 建置學校網站。	1. 重視與社區互動的關係。 2. 安排同校名學校進行互訪。
B校	1. 建立內部共識，努力達成學校目標。	1. 出版校刊。 2. 校長每天在大門口迎接，成了活廣告。	1. 建置學校網站。	1. 重視與社區互動的關係。

學校代碼	內部行銷	外部行銷	網際網路行銷	公共關係行銷
C校	1.「雙語」教育為學校特色。 2.「資訊、人文、國際村」做為學校教學的願景。	1.設計特色紀念品 2.每年辦理嘉年華活動，成為社區盛事。	1.建置學校網站。	1.重視與社區互動的關係。
D校	1.強調紮實的推動工作，重視辦學績效才是關鍵。	1.設置「電子看板」。 2.發行「輔導（雙）月刊電子報」。	1.建置學校網站。 2.發行「輔導（雙）月刊電子報」。	1.重視與社區互動的關係。 2.與大學進行校際策略聯盟。
E校	1.由行政會議確定學校辦學理念。 2.校務會議時與全體教職員討論，達成共識。	1.辦理聖火繞境活動，成在地特色活動。	1.建置學校網站 2.邀請電子媒體採訪。	1.重視與社區互動的關係。 2.把校長室從二樓改到一樓，拉近與社區的距離。

綜合來說，受訪學校對於各種學校行銷型態皆有充分運用，唯限於受訪對象的限制，尚無法討論「互動行銷」的範圍。本研究針對訪談資料做出下列分析：

1. 在內部行銷方面

蕭富峰（1998）學校內部行銷即肯定學校同仁在組織中的存在價值與重要性。受訪學校均認為先將學校的產品先行銷給內部的教職員工，也就是「教職員工要有共同的學校理念及共識」，將教職員工視為一個內部市場來經營，訪談資料顯示學校在從事一般的外部行銷之前，基本前提應先做好「內部行銷」。訪談摘錄如下：建立學習型組織，與老師共同討論學校本位課程，發展出與地方緊密結合的特色課程。（訪 A-2）

從創校之初，就已確立以「雙語」教育為學校特色，而我到○○之後導入「資訊、人文、國際村」的學校辦學方針，學校的行銷主軸便確立了。（訪 C-2）

我個人覺得不僅是學校行政人員的事，也是全校人員的大事，正

式教職員工必然是行銷人員外，包括學生、家長、社區民眾、進入校園評鑑或參訪人士、媒體……，都是我們做行銷的好幫手；而「行政、教職員工及學生」對學校的認同與滿足，是學校行銷最大的助力與源頭。（訪 D-2）

學校於7月召開行政會議，確立辦學理念後，再由各處室內部會議將理念轉化為具體目標、方向，擬定推動的策略及作法，最後在暑假備課會議及期初校務會議時與全體教職員討論，達成共識。老師將學校願景化為目標，進而規劃一系列計畫，清楚列出所要執行的具體做法，老師在課程設計時能夠與學校整學期的行事曆相搭配，預先準備，全力相挺。（訪 E-2）

2. 在外部行銷方面

黃義良（2004）學校針對學生學習需求，做情勢分析、擬定行銷計畫、行銷策略，加以執行和控制，以達成學校教育目標。從受訪資料顯示各校事先與他校產品比較後而定位，然後選擇其中一個來發展適當的行銷策略，而這些學校行銷策略是具有其「獨特性」，包含各校所期待獲得的收益；因此在決定學校行銷策略後，便需要發展校內行銷策略的細部工作（內部行銷），以確保學校行銷的達成。訪談摘錄如下：

學校老師共同討論學校本位課程，發展出與地方緊密結合的特色課程結合媒體報導、學校互訪、團體參觀、網站建置等行銷方式介紹學校（訪 A-2）

恢復出版校刊，封面照片有創意，是全校師生大合照、優秀藝文作品、活動照片剪影等，還可以用賣校刊的收入來印校刊呢！（訪 B-2）

以學校英文名稱簡寫○○為標記，以本校特有的鐘樓大鐘為底圖；以穩重的深藍色當底色，外觀如盾牌別上彩帶，象徵每個學生都能散發出皇室般的貴族氣息。（訪 C-2）

配合學校年度大型活動－嘉年華會豎立大型廣告看板。旗幟：嘉年華會活動宣傳旗幟會掛學校進出要道上，除宣傳意義之外也能

使氣氛熱絡。(訪 C-2)

「處處能行銷、時時可行銷、人人會行銷」，但是「行銷不花錢」卻是我的困擾，如同今（101）年我們得到教育部「閱讀磐石獎」，非常多關懷和鼓勵、讚賞本校的各界人士紛沓而來，道賀與恭喜聲縈繞校園、歡樂氣息迄今仍未停歇。(訪 D-2)

學校圍牆採親和性圍籬，具有穿透性，猶如國外社區型學校是沒有圍籬的，學校與社區若沒有隔閡，將會更願意踏進校園。(訪 E-2)

3. 在網際網路行銷方面

學校行銷應善加利用網際網路行銷市場的便利快速，突破了傳統的行銷困境藩籬，強化學校行銷的績效（黃俊英，2001；黃義良，2002）。受訪學校普遍認為建置學校網站隨時做為訊息傳遞與互動的基礎，進而發展至電子報、邀請電子媒體報導。網際網路的發達及便利似乎也成為各校進行學校行銷的首選，成為學校傳遞辦學理念與價值的重要媒介。訪談摘錄如下：

利用活化空間專案申請，建立學校本位課程，詳載發展歷程，深耕在地教育，透過文字、媒體、網站的各項紀錄，讓全世界看見學校。(訪 A-2)

網頁的建置，家長可以透過網頁知道學校在推行什麼；可以看到孩子學習活動的成果及照片、影片等等。(訪 B-2)

學校網頁是家長和關心學校人士的首要選擇。本校校門口的「電子看板」（跑馬燈）會將重要訊息或好的事蹟即時登載，當然校網上也會一併呈現。(訪 D-2)

學校每學年會舉辦○○盃全國少年籃球錦標賽，會邀請平面媒體及電子媒體採訪，學校藉此機會宣傳學校的特色；利用網站的跑馬燈功能，隨時將學校優良表現及宣傳事項公告於網站，讓社區民眾知道。並將活動照片置於網站，讓家長可以看到孩子在活動中精采的表現。(訪 E-2)

4. 在公共關係行銷方面

陳慧玲（1992）指出學校應融入行銷的理念來推行公共關係，將有助於學校教育目標達成。受訪學校認為與社區保持良好互動關係是有助於學校的發展，可獲得家長及社區人士的肯定與認同，建立友善的教育夥伴關係，這也是受訪學校之學校行銷的重要目的。此外，D校採用校際策略聯盟，與鄰近大學建立良好合作關係；A校利用同校名學校互訪，造成新聞焦點，爭取曝光。這兩所學校之行銷策略可以同時達成多種目的，是值得他校參考與學習的。訪談摘錄如下：

透過遊學的教育理念，融入並結合學校本位課程，提升學生對學校本位課程的認識，更讓地方特色與學校課程緊密結合，不僅讓家長知道學校在做甚麼，學生學到了甚麼，而成為學校辦學最佳的合夥人。（訪 A-2）

推動學校大型活動如嘉年華會，做為社區的年度活動盛事；增加學校的曝光率與社區的凝聚力。透過社區網絡的擴展……（訪 C-2）

行銷是一個持續性的過程，最重要的就是要有經費的支持，這方面就要依賴家長會的大力協助；因此學校與家長會間建立持續性的溝通與良好的關係十分重要。（訪 C-2）

學校能利用各種適宜時機，加強對家長間的行銷，相信對學校教育是有很大助益的，像是「班親會」、「家長委員會」、「學校與家長文康活動」、親師間平時的互動……，都是可以簡單就做到良好的學校行銷。（訪 D-2）

增進教學效能，提升學校形象，一方面促進學生學習成長，一方面也給家長良好的觀感。我們與○○大學資訊管理學系建立良好合作關係，大學生會協助小朋友到○○大學瞭解圖書館作業、借閱圖書流程；寒暑假期間到校帶營隊、辦理成長營、探索隊……。（訪 D-2）

以前校長室設於二樓，現任校長將它設置於樓下，更容易接觸社

區居民，拉近與社區的距離，社區與學校較親近，可以聊聊學校狀況，社區的事情，建立彼此的情感。(訪 E-2)

三、《問題三》您覺得實施下來成效如何？

本節在於探究國民小學校長、主任對於學校推動之學校行銷現況，知覺其成效為何，先將受訪學校之訪談資料歸納整理，再進行分析與討論，以下就訪談結果作說明。

表4-4

從受訪對象之知覺層面，分析學校行銷策略的成效

學校代碼	成效	具體效益
A校	十分顯著	1. 可修正學校的方向
		2. 凝聚學校同仁的向心力
		3. 提升學生對學校本位課程的認識
		4. 地方特色與學校課程緊密結合
		5. 讓家長知道學校在做甚麼
B校	成效很好	1. 維持班級數
		2. 外來學生數佔四分之一強左右
C校	家長認同 社區支持	1. 增加學校的曝光率
		2. 提昇社區的凝聚力
		3. 增班 ---13 班（95 學年度）增至 24 班（101 學年度）
D校	成效不錯	1. 家長會和志工隊會自發性有錢出錢、有力出力
		2. 家長和社會都會主動來協助關懷
		3. 「教育部閱讀磐石獎」時，電子看板經費由贊助者自願提供
E校	家長認同	1. 能提高學校的曝光率及能見度
	長官肯定	2. 社區有凝聚力
	學生穩定	3. 學校有向心力

綜合來說，受訪學校校長、主任對於各自學校所推行的學校行銷成效均表示滿意、成效顯著，本研究對於受訪學校推動學校行銷成功的現況，進行下列討論：

1. 學校行銷需先設定目標，配合「內部行銷」、「外部行銷」，其成效更佳受訪學校之學校行銷需先設定目標，配合「內部行銷」、「外部行銷」，透過社區關係的建立，為學校注入社區人力及資金，對於其學校行銷成效更具有加乘效果。訪談摘錄如下：

行銷可以凝聚學校內部向心力... (訪 A-3)

本校行銷檢核目標：維持光復國小每一個年級 4 個班... (訪 B-3)

行銷不花錢、處處能行銷、時時可行銷、人人會行銷，將學校的美好留在學生、家長與關心學校教育事務人心中，行銷成效不錯！... (訪 D-3)

行銷能提高學校曝光率及能見度，讓社區有凝聚力、學校有向心力，家長認同、

上級長官肯定，學生沒有外流。... (訪 E-3)

2. 學校行銷結合學校本位課程與地方特色，社區家長認同，班級數增加學校行銷應結合學校本位課程與地方特色，並加強師生對學校本位課程的瞭解，讓家長、社區知道學校推行教育工作有其「教育性、獨創性、永續性及績效性」，其學校行銷優劣得於「班級數消長」顯現。訪談摘錄如下：

行銷是一種歷程：在過程中可以不斷修正學校的方向。.....將結合學校課程與地方特色緊密結合，不僅讓家長知道學校在做甚麼，學生學到了甚麼，而成為學校辦學最佳的合夥人。... (訪 A-3)

本校每一屆學區內的學生名冊約有 70 人（約 3 個班），而招生可以招到接近 100 人，外來學生數佔四分之一強左右，可以看出成效很好！... (訪 B-3)

本校行銷以學校特色為主軸：推動學校大型活動如嘉年華會，做為社區的年度活動盛事。行銷增加學校曝光率與社區凝聚力：透過社區網絡的擴展，加上辦學績效的卓著，本校從創校之初 13 班（95 學年度）增至 24 班（101 學年度），足見家長的認同及社區的支持。... (訪 C-3)

3. 成效僅限校長、主任觀點，仍待其他層面之研究

受訪資料之呈現乃受訪學校校長、主任之單一觀點，有待後續研究進行其他層面觀點探討，進行比較與檢視。

四、《問題四》實施上有何困難？是否有需要改進的地方？

本節在於探究國民小學校長、主任對於學校推動學校行銷之現況，表示會遭遇困難，由此可知學校在推動學校行銷上仍存在著待解決的問題。以下先將受訪學校之訪談資料歸納整理，再針對受訪學校所遭遇的困境，進行分析與討論，最後再提出改進策略。

（一）學校行銷遭遇之困境

表4-5

受訪學校學校行銷遭遇之困境

學校代碼	遭遇困難
A校	1. 媒體採訪、教育參觀是否影響正常教學 2. 行銷過程是否模糊教育本質 3. 家長理念是否完全支持
B校	1. 要投注很多人力及心力辦理各項活動 2. 活動要能使學生獲益 3. 要能感動家長 4. 全校同仁要持續調整心態及認知
C校	1. 要有經費的支持 2. 讓教師觀念的改變，讓老師們自發性成為行銷的一環
D校	1. 看板經費由贊助者提供，但贊助者欲於看板中另加廣告用語與聯絡方式（打廣告）
E校	☆尚未遇到無法解決的困難☆

由上表可知只有 E 校沒有遭遇困難，E 校校長表示學校行銷是搭配節慶、學校活動來進行，且是融入課程，具有教育的功能及價值，強調回歸教育本質才是正軌。從訪談中的一段話可以了解 E 校校長的想法：

我是以務實穩健的步伐帶領學校邁向：給孩子一個快樂而安全的學習園地、給老師一個愉快的工作環境、給社區一個「情感與功能」的精神堡壘。不給自己太大的壓力，親師生共同朝學校的願景、目標邁進，如此訴求回歸教育本質的扎根教育，讓處於少子化減班的趨勢下，本校不但沒減班，而且還增加一班。（訪 E-4）

綜合來說，從上表可以歸納出受訪學校在推展學校行銷的所面臨

的幾個困境：

1. 學校行銷影響正常教學活動，模糊教育本質

受訪學校表示在學校行銷時擔心行銷過程過度包裝與花俏，或是所安排的媒體採訪、教育參觀等活動頻率過多，影響正常教學，因而模糊教育本質，在過與不及之間該如何拿捏。訪談摘錄如下：體制內的授課節數是固定的，若是學校舉辦過多活動，擔心會影響教師教學進度……（訪 A-4）

行銷只是手段，辦學績效才是關鍵……（訪 D-4）

2. 學校推展學校行銷缺乏經費支援

受訪學校反應出學校行銷在人力及經費的不足，礙於目前校內經費有限，加上對外募集經費學校也有難度，雖然有廠商願意贊助，但因為廠商有相對的要求，希望結合本身的廣告，造成學校困擾。訪談摘錄如下：

行銷是一個持續性的過程，最重要的就是要有經費的支持，這方面就要依賴家長會的大力協助……（訪 C-4）

看板經費由贊助者提供，圖樣雖由學校設計，但贊助者欲於看板中另加廣告用語與聯絡方式，就非個人所喜矣……（訪 D-4）

3. 學校推展學校行銷缺乏人力與參與度

受訪學校表示學校行銷大部分都是校長及主任在執行，其他學校教育行政人員缺乏學校行銷經驗，而老師教學工作量繁雜對於學校行銷活動參與度不佳，也是學校有待突破之處。訪談摘錄如下：最大的困難是要投注很多人力及心力辦理各項活動，要讓活動能使學生獲益、能感動家長，努力不一定有成效，但是，不努力一定沒成效！所以不斷的與全校同仁調整心態及認知是要持續改進的地方！（訪 B-4）

一般教師通常會認為學校行銷是校方與行政人員的工作，但孰不知與家長接觸的第一線就是班級教師，良好的教學成效和合宜的親師互動就是對學校最好的行銷。（訪 C-4）

(二) 學校行銷遭遇困境之改進策略

表4-6

受訪學校學校行銷遭遇困境之改進策略

學校代碼	改進策略
A校	1. 強調教育本質為主軸，建立師生共識。 2. 結合學校與地方爭取社會資源 3. 利用各種場合宣導理念，建立教育合夥人
B校	1. 調整教職員心態及認知 2. 賣校刊籌經費
C校	1. 良好教學成效與親師關係 2. 仰賴家長會的協助挹注 3. 強化生命共同體的思維
D校	1. 堅持「辦學績效」為主軸 2. 利用學生與家長主動為學校行銷 3. 建立外部夥伴關係
E校	☆尚未遇到無法解決的困難☆

由上表可知，除了 E 校未遇到困境外，其他各校針對所遭遇之困境皆提出了改進策略，綜合整理如下：

1. 維持教育本質，著重教學成效

受訪者皆認為建立教職員共識有利於維持教育本質，提昇學校績效意識學校最好的行銷。訪談摘錄如下：

行銷過程勿流於花俏與過度包裝，以教育本質為主軸，建立師生共識。(訪 A-4)

「努力不一定有成效；但是，不努力一定沒成效！」所以不斷的與全校同仁調整心態及認知是要持續改進的地方。(訪 B-4)

與家長接觸的第一線就是班級教師，良好的教學成效和合宜的親師互動就是對學校最好的行銷。(訪 C-4)

也就是說不能沒有教育績效；能不奢華浪費金錢，而能行銷學校真正的美好，事實上，我也是贊同的。(訪 D-4)

2. 向外爭取經費

受訪學校皆認同行銷在經費上是一大挑戰，從外部爭取援助、減

低行銷費用是值得深思熟慮的向度。訪談摘錄如下：

結合學校教育與地方特色，讓學校走出去，以增取更多社會資源。

（訪 A-4）

恢復出版校刊，封面照片有創意，是全校師生大合照、優秀藝文作品、活動照片剪影等，還可以用賣校刊的收入來印校刊呢！

（訪 B-4）

行銷是一個持續性的過程，最重要的就是要有經費的支持，這方面就要依賴家長會的大力協助。（訪 C-4）

利用學期排定的活動或節日，如「新生座談會、親職教育講座、家長委員會會議、班親會、家長日、家訪、聯絡簿、調查表、通知單、宣傳單……」，說明辦學理念、學校最近訊息、宣導配合事項、與家長溝通化解不必要誤會。處處能行銷、時時可行銷、人人幫行銷，學生與家長都會主動為學校作公關與行銷時，那麼這所學校教育就成功了。（訪 D-4）

3. 建立良好夥伴關係，豐富人力

受訪學校在人力方面皆認同與家長會、志工建立良好夥伴關係，更進一步建立校際聯盟、大手攜小手，能有效增進學校人力。訪談摘錄如下：

多方溝通，利用各種場合宣導學校理念，使家長踴躍參與、支持學校，進而成為教育合夥人。（訪 A-4）

「努力不一定有成效；但是，不努力一定沒成效！」所以不斷的與全校同仁調整心態及認知是要持續改進的地方。（訪 B-4）

與家長接觸的第一線就是班級教師，良好的教學成效和合宜的親師互動就是對學校最好的行銷。所以強化全校是一個生命共同體的思維，讓教師觀念的改變。（訪 C-4）

增進教學效能，提升學校形象，一方面促進學生學習成長，一方面也給家長良好的觀感。我們與○○大學資訊管理學系建立良好合作關係，大學生會協助小朋友到○○大學瞭解圖書館作業、借閱圖書流程；寒暑假期間到校帶營隊、辦理成長營、探索隊……。

家長、社區關係：好話不出門、壞事傳千里；家長一句好事，勝過學校千言萬語，建立與家長、社區良好關係是不可或缺的。（訪D-4）

伍、結論與建議

一、結論

學校行銷意指學校將企業行銷的觀念，應用於教育市場。而學校行銷的對象不外乎為學生、家長、社區人士、教師以及所有的員工。由學校進行行銷規劃，管理、分析、執行與控制等方式，以達成提昇教學成效和吸引家長、學生的雙重目標。

本研究旨在探討國民小學學校行銷策略，經由訪談結果，歸納出以下結論，分別臚列於後：

（一）學校行銷有助於學校永續發展

五所受訪學校均表示學校行銷非常重要，因為外在環境不斷的變化，學校面對經營與招生的壓力，不得不重視學校行銷。學校應先凝聚校內同仁共識，持續提升學校辦學品質，規劃合適的學校行銷策略，結合學校本位課程與地方特色，讓學校走出去，以爭取更多社會資源與社區人士認同，促進學校永續發展。

（二）學校行銷應採取多元行銷策略

從五所受訪學校的資料得知，學校行銷的策略及方式應同時著重「內部行銷」、「外部行銷」、「網際網路行銷」及「公共關係行銷」。學校應著重在善用各方資源及良性的溝通，滿足內部的需求，建立共識，讓每一位成員瞭解學校的願景，發展出學校的特色。運用各種媒體與網際網路資源，做為訊息傳遞與互動的基礎。並發展有別於他校的創意行銷策略，提供多樣化行銷的管道，以提升學校的優勢地位。

（三）學校行銷應「優先安內」，方能提升成效

學校行銷是一種歷程，在過程中可以凝聚學校同仁的凝聚力，讓每一位成員瞭解學校的願景，共同邁向學校前進的方向；透過學校行

銷策略可以增加學校的曝光率與提升社區的向心力，讓家長知道學校在做甚麼，看見自己的孩子學到了甚麼，而成為學校辦學最佳的合夥人，亦能促進學校行銷目的的達成。

（四）學校行銷應妥善規劃，以有限資源發揮最大效益

五所受訪學校行銷均表示在實施上的困難是「學校行銷易模糊教育本質」、「學校缺乏人力與參與度」、「學校經費有限、財源不足」。但從五所受訪學校的身上可以學到如何在有限的資源及人力調度，依然可以達成學校既定目標，足以作為其他國民小學之借鏡，但其規畫決策與執行歷程有待其他研究之探討。

學校行銷思維起源於企業理念，也當本於企業服務之精神，考量顧客的需求，而不僅僅只是單純的「銷售」和「廣告」而已。因此，學校的教育行銷當著眼於社區的需要，並且也讓社區享受到學校給予的優質服務。現代的學校行銷，需要學校全體成員共同努力。以內部行銷的卓越為基礎，再擴展至優質的外部行銷，以達到活絡的互動行銷，發揮學校行銷策略的最大效用。但更重要的是，學校所有的作為最終目的在於培育優秀的下一代，唯有掌握教育的本質，協助孩子適性發展，學校行銷才具有其存在的時代意義。

二、建議

本研究係從探討國民小學學校行銷策略，以了解國民小學學校行銷的需求程度，從受訪資料中歸納有效的學校行銷策略，並分析受訪學校所遭遇的困境，以提供給其他國民小學進行學校行銷之參考。以下針對本研究結果提出建議，提供教育主管機關、國民小學及後續研究作為參考，內容如下：

（一）對教育主管機關之建議：

1. 修訂國民小學組織及人員編制，讓學校組織彈性化，增設學校行銷處室，以利學校推展行銷活動，符合學校實際需求。
2. 規劃學校行銷專業知能研習，提昇學校教育人員行銷理念，發揮行銷功能，彰顯學校特色。

3. 訂定學校行銷經費編列額度，以利學校編列預算推動學校行銷，促進達成學校教育目標。

（二）對學校單位之建議：

1. 校長應具有學校行銷理念與能力，運用各項會議、非正式聚會場合，充分與學校教職員工溝通與宣導，落實內部行銷，凝聚學校教職員工之共識。
2. 學校編修各處室業務執掌，可依學校行銷活動性質納入相關處室組執行，例如資訊組負責網頁建置及維護、輔導室營造公共關係等，以提升成效。
3. 辦理相關週三進修活動、專業學習社群，激勵教師學習、提昇教師行銷專業知能，以利達成學校行銷目的。

（三）對未來相關研究之建議：

1. 研究對象方面

本研究針對中部三縣市公立國民小學的校長或主任為研究對象，在研究結果的推論自有其限制，後續研究可以考慮將範圍擴大其他縣市，亦可將教師、家長納入研究對象，瞭解教師、家長對學校行銷之認知程度及差異情形比較。

2. 研究內容方面

本研究對於學校其他行銷策略，如互動行銷策略尚未涉及討論，或是針對網際網路行銷策略、公共關係行銷策略再進行深入探討，例如互動行銷策略與家長滿意度、公共關係行銷策略與學校事務參與度等相關角度切入，方能促使學校行銷策略之研究內容更豐富周全。

參考文獻

- 王文科、王智弘（2006）。教育研究法。台北市：五南。
- 尤秀貞（2005）。台中市國民小學教師對學校行銷策略認同度之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義市。
- 江語珊（2005）。公私立小學行銷策略之研究—以台北市四所學校為例（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，台北市。
- 吳明清（2003）。教改政策的行銷與因應策略。台灣教育，620，2-12。
- 許詩旺（2002）。國民小學教育人員對行銷策略認知及其運作之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 陳慧玲（1992）。國民小學推展學校公共關係之理論與實務研究。台南師範初等教育學報，5，203-242。
- 陳照明、陳春富（2002）。政治行銷模式之建構—商業行銷模式知之修飾。產業論壇，4（1）。
- 陳劍霞（2004）。越區就讀難解的題。中華日報，27。
- 陳瑞相（2005）。桃園縣公立國民小學教育人員對學校行銷策略認知及運作之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，台北市。
- 張明輝（1997）。學校組織的變革及其因應策略。教育研究集刊。38：1-21。台北：台灣師大教育系。
- 張振明（譯）（2004）。（Kotler，P.著）。行銷是什麼？台北市：商周。
- 黃俊英（2001）。行銷學的世界。台北市：天下文化。
- 黃義良（2002）。淺析學校行銷策略適用於中小學的具體做法。教育資料與研究雙月刊，45，112-119。
- 黃義良（2004）。國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 湯堯（2000）。學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷。台北市：五南。
- 廖翌妙（2002）。國小教師壓力事件、因應方式與情緒經驗之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- Kotler，P.， & Andreasen，A.R.（1996）。*Strategic marketing for nonprofit*

organizations (5th ed) NJ : Prentice-Hall.

Kotler , P. , & Andreasen , A.R. (2002) .*Principles of marketing* (10th ed.) .Englewood Cliffs , NJ: Prentice-Hall.

【附錄一】

【訪談同意書】

感謝您首肯接受訪談。在您分享寶貴的經驗之前，請仔細閱讀以下內容，詳細閱讀後有任何問題，在正式參與訪談之前，您可以詢問任何相關問題。

您所提供的資料對我們而言是相當寶貴的，如果以徒手記錄，可能會錯失許多資訊，而且無法專心傾聽您的談話內容。此外為了進一步正確地瞭解您的想法，且更進一步精確地分析您的資料，所以需要徵求您的同意進行錄音。在訪談過程中，您可以暢談您個人的想法及感受，若是有部分想法、內容不想被錄音，您有權利當場要求停止錄音。

再特別向您說明下列事項：本次訪談純為學術研究之用，訪談所有的內容與資料（含錄音檔案及文字紀錄），我會絕對保密，絕不提供給非研究相關人員；並保障您的權益與隱私為最高原則，您的真實姓名絕不會出現書面或是口頭報告中；後續將整理為研究報告發表，也確保資料隱私將匿名處理。

非常感謝您的參與和協助，您提供的資料對我而言是相當重要且珍貴，若有任何其它問題，歡迎隨時與我聯絡，再次誠摯地感謝您。

※本人瞭解並同意上述之內容，願意簽名表示同意參與。

※受訪者簽名：

中華民國 年 月 日

※訪談者：國家教育研究院國132期小主任儲訓班

學員○○○

※連絡電話：

※電子郵件：

【附錄二】

訪談大綱

您覺得學校行銷重要嗎？為什麼？

貴校有哪些行銷策略及方式？可否舉例說明。

您覺得實施下來成效如何？

實施上有何困難？是否有需要改進的地方？

國家教育研究院
校園經營實務－案例分析

發行人：吳清山
總編輯：潘文忠
執行編輯：洪啟昌、王美芸、許茹蘭

發行者：國家教育研究院
地址：新北市三峽區三樹路2號
網址：<http://www.naer.edu.tw>
發行年月：中華民國101年12月
電話：(02)8671-1111
傳真：(02)8671-1473

美術設計：朱墨形象設計廣告有限公司
地址：臺北市忠孝東路六段21號8樓之6
電話：(02)2788-2000
印刷：上校基業有限公司
地址：高雄市三民區通化街158巷6號2樓
電話：(07)311-6011