

中小學校園組織生態環境轉變的問題與因應策略

【文／教育制度及政策研究中心研究員 蔡進雄】

本研究主題為中小學校園組織生態環境轉變的問題與因應策略，研究的目的是在於探究中小學校園組織生態的轉變情形，並分析中小學校園環境變化衍生的問題。過去教育改革下的中小學校園組織生態確實產生了很大的影響或衝擊，例如權力結構的改變、校長權責的轉變、教師會及家長會的成立及參與校務等。依據相關文獻及焦點團體座談研究結果，本研究提出以下建議：

一、重新檢視並修訂教育相關法規的適宜性

過去的教育改革衝擊著校園的組織生態環境並有了重大轉變，但也產生一些負面效應，其中包括校長與教師間的權力關係、校長的遴選及校長的權責等均有待重新檢視並修訂教育相關的法令，以使校長遴選過程更能為學校找到更優質的教育領導者。

二、釐清教師的權利義務及角色，以減少教師與行政間的衝突

隨著校園的民主化以及教師工會的成立，教師爭取自我權益的高漲，因此過去較為模糊的工作職責，實有進一步釐清的必要性，例如中小學教師是否需要擔任導護工作、教師的工作時間等，此外「教師法」第十六條也有「除法令另有規定外，教師得拒絕參與教育行政機關或學校所指派與教學無關之工作或活動」之規定，故教師得拒絕教學無關之範圍可加以明確化。具體而言，釐清教師的權利義務可以使學校行政領導者有了法源依據，亦可減少教師與行政人員間的衝突，因此建議可以規範訂定中小學教師工作手則，而進一步釐清教師的權利義務及角色是未來學校教育改革之重要課題。

三、中小學行政工作專任化

中小學組織的主要任務為教與學，降低教師的行政負擔可以讓教師更專注於學生輔導與學習。若中小學組長行政專任化，則可減輕中小學教師的行政工作負荷。再者，以目前情況來說，提高教師兼任組長或主任的薪資待遇亦是鼓勵更多教師兼任行政工作的措施之一。

四、明確訂定中小學校長的權責

「有怎麼樣的校長，就有怎麼樣的學校」表達出校長對一所學校發展的重要性，惟在過去教育改革過程中，中小學校長的權力逐漸弱化，故「有責無權、委屈求全、赤手空拳」已成為討論國民中小學校長權力常聽到的話題，因此為了讓校長在辦學過程中有更大的發揮，建議明確訂定校長的權責並應給予校長較大的辦學空間，以使權責相符及利於校務推動。

五、賦予校長有教學領導權

學校是教學與學習的服務性組織，是故應賦予校長有教學領導權，以精進教師教學效能與學生學習成效。質言之，未來中小學校長除了行政領導外，要比過去更為重視教與學之專業知能與領導，且宜明訂給予校長教學領導之相關法職權。

六、引發中小學教師的正向力量

從本研究的焦點團體訪談中發現學校已朝民主化的方向發展，是故如何引發教師的正向力量及民主參與，且避免民主化的負面現象，形成成熟的民主化校園，是未來中小學學校組織生態環境發展與教育政策制定可以努力的課題。

七、學校組織生態變革的「最大公約數」是學生學習

從本研究的探討中發現中小學組織生態環境所展現的風貌已不同於過去，惟不論是權力或組織的轉變，教育政策、學校行政、教師及家長的「最大公約數」應是學生學習權益，否則在必然的衝突中將會失去了改革焦點。換言之，雖然中小學校園組織生態裡，行政部門有其行政裁量權，教師群體有其教學專業自主權，家長方面則有其家長教育選擇及參與權，但不論是行政裁量權、專業自主權或是家長參與權，最後應以學生受教權為最後的依歸。

【電子全文】

蔡進雄（2016）。教育改革研究機制整合型研究子計畫二：中小學校園生態環境轉變的改革效益、爭議與因應策略。國家教育研究院專案研究報告。

【連結網址】

http://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=648&mp=teric_b&xItem=1889537&resCtNode=648