

## 從人力資源確保談學校行政運作的危機與轉機

顏永進

### 摘 要

本文以「人力資源確保談學校行政危機與轉機」，係以為學校經營是以「人」來經營「人」，以「人生」來經營「學生」生命意義、生活能力、生涯發展等完整的「人生」志業。

研究者體悟學校行政最重要的是以「人」為根本，以「人」為核心價值，理解「人、事、情、境」動態的變動歷程，也就是經營「人」、營造「勢（情、境）」和處理「事」。只有充分掌握「人力資源確保」，「視人為人、教人成人、使人從仁」的行政作為，型塑「咱們咱們家」的組織承諾與情感，方能激發組織成員彼此間「關心、觀心、談心、交心、知心、連心、綁心、印心」中「以心傳心、以心應心、以心印心」的吸引力、感動力與影響力。

**關鍵詞：**學校辦學、教育質量確保、人力資源確保、學校行政、危機、轉機

Journal of Management & Operatins

March 2016, Number 11, pp.19-29

## **A Study of Crises and Turning Points from the Operation of School Administration with Viewpoints from the Assurance of Human Resources**

**Yung-Jinn Yen**

### **Abstract**

This study aims at the subject of “the Crises and Turning Points of the Operation of School Administration with Viewpoints of the Assurance of Human Resources.” School administration involves the processes of “people managing people.” A school administrator is meant to aid students with creating a complete “LIFE” through knowing the true meaning of life, capabilities and skills as well as life-time development.

The researcher has experienced that “people” are the base of school administration as well as the core of values. The comprehension of the varying processes of “people,” “affairs,” “emotion” and “environment” is equivalent to the processes of “running the interrelationship among people,” “creating an atmosphere which involves in both emotion and environment” and “coping with affairs.” It is essential for a school administrator being able to fully control “the assurance of human resources.” A school administrator must regard each of his/her subordinate as a respectful individual; a school administrator is supposed to educate his/her subordinates to be a better person. Furthermore, a school administrator needs to encourage all subordinates to achieve a higher standard of moral. To stimulate the attraction, emotion and influence among the staff, it is vital to shape a formation recognized as “I, We and Our home” as the institute’s commitment and emotion. With the completion of such a task, the staff will be capable of “caring, observing, communicating, understanding, emotionally connecting, bonding and tacitly understanding each other.”

**Keywords:** schooling, the assurance of educational quality and quantity, the assurance of human resources, school administration, crises, turning points

學校經營是以「人」來經營「人」，以「人生」來經營「學生」生命意義、生活能力、生涯發展等完整的「人生」志業。然而，學校行政正面臨民主法治、教育體制、教師意識、家長參與和學生自我意識覺醒等價值思維的衝擊，造成「無人可做事、有事無人做；有人卻做錯事、有事卻做不成」，學校行政與教學系統關係緊張，學校教師擔任主任、組長等行政工作意願不高等空前的運作危機。

教育發展近來有幾個重要議題，「學習共同體」的共備、共議與共學；「翻轉教育」的「學、思、達」不僅強調學生為學習主體，教師教學方法也改變。學校領導從早期五 M 到現在的十 M，以人力(Manpower)、財力(Money)、機械(Machine)、方法(Method)、物料(Material)、市場(Market)、士氣(Morale)、管理資訊(Management Information)、「管理哲學」(Management Philosophy)和管理環境(Management Environment)，朝向重視組織人力資源、非實證、自我管理的、文化共榮的、改變實力、整體創新、多元相容的領導發展。

組織運作最重要的關鍵因素在人力資源，以「人力資源確保」談學校行政運作的危機與轉機思維，認為領導、行政、教學與學習的主體都是「人」，最需要加入極為重要的 M 是「心靈」(Mind)，因為「心」是思想，是行為的總樞紐，人類一切思、言、行動，皆由心的思維而定。因此，學校經營的主體性為領導「人」、經營「情」與管理「事」，著重領導者德行的影響力與的自我精進，學校組織內外發展與交互性，被領導者的需求與能力發展，領導實務必須有效相容與善用各種領導理論之精隨，朝向科技整合形塑組織文化。

## 一、領導哲思

### (一) 人本思維：「人心、人本、人性」

領導理論的研究已逐漸著重「人」的思維，領導者與被領導者著重「關心、觀心、談心、交心、知心、連心、綁心、印心」中「以心傳心、以心應心、以心印心」心靈的互動、支持與承諾的吸引力、感動力與影響力。亦即，必須著重學校整體組織運作的「人力資源管理」，領導者所必須發揮則是「經營人、營造情、管理事」的功能。領導者德行的影響力與自我精進，組織內外發展與交互性，被領導者的需求與能力發展，領導實務必須有效相容與善用各種領導理論之精隨，朝向科技整合形塑組織文化。因此，領導要有良好的效能，必須有專業優質的行政團隊與活化的因應策略；優質專業的行政團隊與活化的因應策略，則需有強而有勁的核心價值與倫理體系作為根基。

### (二) 「平易、簡易、變易」的思維

「道德經」領導哲思以「道」為天地間萬物「生生不息」的根源，為「不易、簡易、變易」的常理，著重本體自然與相對特性的做人處事基本素養，其中蘊含人生道理與處世哲學，

「道德經」領導哲思在「從人力資源管理談學校行政危機與轉機」的啟示，茲說明如下：

### 1. 領導理念：「不易之道」

「道德經」認為「道」的本體，本無美醜善惡之分，因為真理至真至善至美，不容許吾人加以分析。亦即，領導的本質「本乎一心」即長久不變之道，「謙沖為懷」、「虛靜無為」、「以虛控實」、「柔能克剛」、「大巧若拙」、「功成身退」等為過程，「修己安人·智慧靈動」為最終目標，校長是「領袖」，應大德居之、真誠領導、忠恕以待，自我管理與修為，進德修業以形塑領導魅力與「典範」。以人為本，回歸自然，使教師安定、敬業樂業；學生安全、安康，適性發展；家長安心、放心，熱心參與與支持，充滿「安全、安定、安康、安寧」的幸福感。

### 2. 領導面向：「平易之道」

「道德經」認為「是以聖人處無為之事，行不言之教」（第二章），強調理想的領導者「一默如雷」、「平易少言」之道，以無為的處世態度，實行不言之教誨。張慶勳（2011）「形而上的領導哲思；誠於中的領導專業精進與形而下的務實實力」，實為主張以本然的態度與心境經營，以因應領導「應然、實然」的面向，以產出「超然」的效能，就是處處是領導，時時可領導。從「人力資源管理在學校行政危機與轉機」的運作上思維，在領導的面向應從自我精進開始，自我成長、精神性、服務態度、專業性與道德修為的精進；行政領導方面，建立願景與設立方向、瞭解和發展人才、組織設計與管理方案；教學領導方面，以「教學」專業領導組織成員教學智能精進發展；課程領導方面，以「課程」專業領導組織成員課程發展；學習成效方面，以「學生」身、心、靈成長為核心價值，重視學生健康成長與適性發展。

### 3. 組織發展：「變易之道」

「道德經」有其高妙的管理思維，「三十輻共一轂」（第十一章），認為團隊與團結的重要，企業的興旺，不能僅有一種人才，必須依靠多種多樣的人才通力合作，才能成功。因此，從「人力資源管理在學校行政危機與轉機」的運作上思維，領導必須懂的樹立「人無棄人」的人才觀，卓越的校長領導，應引領組織知人善任、職掌分明、權責相當、充分授權、分層負責、分工合作，讓每個組織成員發揮它的智慧與作用。其次為重建倫理，「領導」即是「領袖」，立德修業、修己安人，以「管理人」為中心，以大德居之，作為「分層負責」、「分工合作」和「授權」原理的依據；第三是確認革新，確認進步的必然與必要性，中學為體，西學為用，執經達權；第四是正常化管理，理解「吃虧就是揀便宜」、「傻人自有傻福」的人為困境，設法「權不捨本」、「權不越法」、「權不損人」、「權不多用」使其管理正常化。

（三）從「人力資源談學校行政危機與轉機」運作的啟示

#### 1. 創造性的轉化過程

人力資源管理回歸「人本」、「人力資源」、「圓融」的整體思維，強調後設認知與反思哲學，理念的解構與重建，經由對傳統元素加以改造，以及選擇現代觀念與價值，交互作用轉化的結果。包含人力資源自我精進、角色期望、專業展能與績效責任的能量產出。

### 2. 情感認同與承諾的正向能量

「視人為人、使人成人、使人從仁」的思惟，重視學校組織成員每個人是好「材料」、「人才」的不可替代性，善用正向與善性合作機制與能量，擁有尊嚴與成就感，發揮「熱心助人、熱忱服務與熱愛教育」的專業態度，提升「法財」的榮譽心與幸福感。

### 3. 「人、事、情」完整的圓通領導

「圓通的領導」重視「陰中有陽、陽中有陰」整體思維模式，理解「人」為一切領導行為的目的，重視「事、人、情」、「仁、義、禮」、「情、理、法」不可切割的整體觀；卓越領導不僅是技術管理，必須「化識為智」，著重「管人、理人、安人」的領導歷程；「以無論有」、「以虛控實」、「以退為進」、「以讓代爭」，善用部屬智慧，成就部屬與謙虛忍讓才是最剛強的。「圓通的領導」是心與心的互動，知人也要知心，相互珍惜與尊重，真誠相待，培養高度默契，更重要的是「知心、交心、連心、綁心」的傳心藝術。

### 4. 「人才、人力」的永續經營之道

從「人力資源管理談學校行政危機與轉機」是透過專業負責的分工與充分授權，以治理眾人之事的經營與管理。應著重舉才、覓才、攬才、育才、用才與留才，人力資源管理系統的人才培訓。對於學生學習展能成效，則重視養成良好習慣，熱愛生命、多元展能與適性發展。校長應自我精進，必須謹慎慎行、德行雙修、才德兼備、終身學習、勇於挑戰與承擔；行政要有效能，著重計畫、組織、領導、控制與訓練，各司其責、善盡職守；教學宜創新，建立教學團隊、發展教師專業、邀請學者諮詢、營造教學情境、更新教學設備，教學方法研發等；課程必須活化，落實課程發展委員會與學習領域研究會職能，分析學校 SWOT 現況，落實課程研究與發展，實施課程評鑑省思，落實課程計畫、實施、檢核與提出改善計畫。

## 二、思維層面

從人力資源管理確保談談學校行政運作的危機與轉機，是指如何「找對人」來「做對事」；「人人有事做、事事有人做」的理念，亦即「知人善任」、「人盡其才、物盡其用、地盡其利、貨暢其流」的思維。確認工作分析（職務、執掌、職權、職責，權責相當），掌握攬才、育才、留才的人力需求、培訓與專業發展，暢通的溝通機制，妥善規劃績效與福利管理；詳細盤點與清查學校行政業務執掌與職務的工作並落實工作分析。茲說明治校的思考層面

（一）「六力」經營：道德力、專業力、執行力、溝通力、親和力、動員力危機處理能力。



- (二)「家人」感召：營造「人」、「从」、「眾」；「我、我們、一家人」；「咱」、「咱們」、「咱兜」的組織氣氛。
- (三)「團隊」運作：善用社會學功能論；團體動力學；場地論；靜態結構、人際關係、政治互動、符號互動理論。
- (四)「專業」導向：專才延聘、專才任用、專業發展、專業精進、專業陪伴、專業社群。
- (五)「權責」相當：職務盤點、職權（掌）明訂、職責分層，績效檢核，權責相當。
- (六)「共榮」目標：鼓勵發聲、同中取異、異中求同，建立共識、追求共好、開創共榮。

### 三、學校行政運作的危機分析

(一) 權責不分：學校行政工作無法依據學校規模大小給予妥當的彈性作為；社會科學問題多元、議題多變，常使文書無法直接辨別發文；教務、學務與輔導處任務常疊床架屋或權責不分造成不必要的紛爭。

(二) 工作壓力：訪視、視導與評鑑不斷，報表數位化要求，造成呈報資料爆增、虛假不符；政策推展相關配套措施不足（如書法教育、游泳教學等），又要求各校呈報實施成果或自我檢核表，使學校行政人員面臨作假或虛報成果的良心掙扎等問題，行政人員疲於奔命，工作壓力大增。

(三) 傳承中斷：學校行政業務越來越繁瑣，人員汰換過快，經驗傳承不足，造成青黃不接致使學校行政效率、效能與效果不佳。

(四) 意願不高：民主意識覺醒，共同參與與決定權責擴大，級任導師或專任教師、教師兼行政在領導薪資或任課節數上差距不大，致使學校行政工作，教師普遍沒有意願，使學校行政工作無人願意或以輪流擔任方式之現象。

### 四、學校行政運作的轉機策略思維

(一) 盤點利基：熟悉學校教師學經歷背景、工作傾向、專長興趣、學校認同與承諾、學校行政工作的需求與評估等人力資源，建構學校行政運作發展利基。

(二) 了解契機：掌握時代與教育政策發展脈絡，了解學校行政業務需求，透過審慎「觀勢、審勢、知勢、趁勢、順勢、造勢、守勢」等策略評估，知所取捨、集中火力，簡化行政流程，展現自我突破、尋求超越與卓越發展的契機。

(三) 掌握時機：聚焦教學品質與學習成效的學校核心價值，成立校務發展核心團隊研究與推展小組，行政以支援教學為努力目標，「把教師還給學生」為核心主軸，積極主動參與教育政策相關研發計畫，並建構「行政、教學、課程、生活」模組，落實教學與課程相關課程等相關活動，展現學生生活實踐能力。

(四) 促動轉機：建置對話沒有壓力的友善與民主開放的人文校園環境，民主參與及共同治理思維，公開透明與數位化的雲端資訊分享，給予充分的溝通與專業對話，專才任用、專業陪伴、廣納意見、形成共識、循序漸進、確實檢核，促動學校行政運作轉機的空間與效能。

## 五、學校行政運作轉機策略案例分享－「一所會呼吸的人文學校為例」

(一) 運作理念：人盡其才、物盡其用、貨暢其流、地盡其利

(二) 思維架構：「找對人、做對事」；「人人做好事、事事有成效」

(三) 積極作法：「利基、契機、時機、轉機」

1.專業領導團隊運作：校長「六力」的經營專業陪伴，以身作則、開放胸襟、勇於承擔、充分授權，知人善任，不邀功不諉過，給予人力、財力與物力最佳的支持，積極鼓勵學校行政人員發揮創意，使行政有效能，讓兼任行政工作的老師不孤單並擁有最龐大的支援夥伴。

2.人力資源管理：盤點學校近 5 年的退休老師專業人力缺口，學校班級數發展、學校特色與專業發展需求所需的專業教師開拓與延聘需求。(今年 104 學年度已延聘各學習領域具備國民教育輔導團專業能力教師至校服務，其中更有兩位具中央輔導團資格教師)。

(1) 掌握空缺與控管名額積極邀聘優質與專長教師蒞校服務

(2) 大膽聘新人：行政須展現「膽識」見解，積極培訓新人，勇於延聘新人，「膽」為武官，積極主動勇於突破與挑戰者；「識」為文官，心思細膩縝密，善於謀略、戰略與策略規劃者擔任各項核心行政工作，形成核心團隊，研擬相關業務。

(3) 教師專業成長與進修計畫

(4) 品管人員培訓

(5) 核心人員組合

(6) 相關人才培訓

(7) 培訓課程規劃

(8) 研究、聯誼室設置與專書購置

3.教學行政分離：彙整教師級課務編排各項法規，整合教師職業與產業公會意見，研擬「教師級課務編排辦法草案」並讓教師全員參與及研商，發揮民主法治及學校共同治理精神，共同研擬，形成共識，使行政充分支援教學與課程，教學行政分離，建構「把教師還給學生」的最佳互動模式。

4.暢通的溝通管道：建置學校各處室及各項業務數位分享平台，及學校重大事務聯絡群組 (line)，使所有訊息可以第一時間無縫隙聯繫，減少訊息落差或失誤；每月最後一週的星期五下午辦理「擴大行政會議」，邀約各學年及科任學年主任，研議學校重大事務及溝通相

關意見與建議事項，提供各學年與教師參與學校事務機會，展現民主制度與實踐風度共同治理的校園情境。

5.權責相當的管理環境：清查與盤點各處室業務，職務分掌明確並建立制度，落實知識管理，表格化、建立標準化作業流程，分層負責、分工合作、相互支援與檔案管理，集中火力於重大政策、學校本位與特色課程，簡化與減輕學校行政人員負擔，提升參與學校行政工作的意願。(例行性、階段任務型、特色課程的供作分析與運作)。

6.文化意義與價值呈現：以「文青寫作」、「文創產出」、「文化形塑」為發展主軸，建構「校歌、校徽、校訓」文化情境；規劃學校「時光隧道」，找回創校精神與親師生所聚焦的核心價值，形塑學校故事力與影響力，再現學校發展歷史與感動力，看見學校的現在與未來的美好。

7.戰鬥聯盟與策略聯盟：以「社區總體營造」理念，善用社區與家長資源(里長、三民家商、中華藝校與藝術家)，整理與規劃社區環境，如通學步道彩繪、認養公有地為有機農場與花園，邀約社區參與，營造優美的生活空間與優質的社區環境。

8.品德深耕涵養氣質：以「校本課程」為主軸，結合學校藝術季活動，規劃「琴藝、棋藝、書藝、畫藝」教學與活動，如藝術季直笛、鋼琴或其他樂器等音樂競賽、社區音樂會演出、「勝利棋廊」；「六藝一禮、樂、射、御、書、數」融入學習領域課程、「耕心園」有機農場生態教學，培養文武雙全、品學兼優、動靜皆宜、氣宇優雅的學生。

9.民主開放的組織氣氛：營造「有話可以直說，沒有壓力」的對話情境，凡事「制度化」、「民主化」，如每月的學年主任會議，公開透明與研商各項業務，落實全員參與、共同決定與治理的民主法治，營造民主開放的組織氣氛。

10.專業服務與陪伴：添購專書，贈予學校主管，精進領導與專業素養，以「專業服務與陪伴」為核心價值，提升行政專業能力與服務品質，發揮專業服務與陪伴的效率、效果與效能。

11.教師專業與家長參與：審慎評估及掌握學校缺額與控管缺額，延攬國教輔導團與各學習領域優質表現的教師調任本校任職，知人善任、專才專用，形成團隊與社群，並引進企業資源提供「創意數學學園」、「創意英語學園」的研究與開發經費，精進教師專業發展與獲得家長支持與肯定

12.生態學的經營理念與規劃運作：理解學校是一所有生命的生態結構，邀約組織成員，落實與強化共同治理的運作，擺脫靜態結構的僵化與保守，重視組織成員人際互動關係，各項業務公開透明，廣納意見、民主參與及共同決定。確保教師權利義務，積極爭取家長與社區支持與認同，辦理聯誼活動，激勵教師工作士氣與幸福感。



#### (四) 成效檢核：

##### 1. 理念與行政運作

- (1) 文化故事：找回「勝利精神」，建置「校徽、校旗、校歌、校服」、「時光隧道—文史照片」；於校慶時，播放歷年學校活動影片，辦理「退休教師聯誼會」、「歷任學生家長會會長」及「歷任校長」聯誼活動，增進彼此情感，型塑學校故事與發揮影響力。
- (2) 人力資源：積極鼓勵教師進修，教師專業發展與社群，參與主任及校長甄選，目前碩博士畢業教師佔 2/3，具主任資格有九位，五位校長榮任服務，各學習領域國教輔導團教師及二名教育部國教輔導團教師，學經歷豐富，專業實力堅強。
- (3) 專業產出：資訊團隊、國際教育、創意課程、數位雲端教材、電子書編撰，數學與英語創意學園、數位學習步道建置深獲肯定。
- (4) 目標管理：知識管理平台、學校大事記、各處室目標管理、學校行事曆與行政工作職務等分層負責、分工合作展現行政效能。
- (5) 雲端管理：建構完整的校園數位管理平台，資訊互動零誤差。
- (6) 生活實踐：勝利路跑、「耕心園」有機農場、勝利藝術季、才藝達人秀、籃球隊、巧固球隊、田徑、社區音樂會、打擊樂團年度競賽與公演、社區藝術文化通學步道等生活與學習展能，學生文武雙全、品學兼優，參與各項體育、學藝與科學競賽，表現優良。
- (7) 童軍教育：落實每月團集會，深耕童軍教育、榮譽典章制度、榮譽制度，展現生活能力、豐富生活經驗與環境教育。
- (8) 學校地圖：從「漫遊勝利」延伸學習範圍成「社區生態」結合原生植物園、洲仔濕地、美術館園區形成綠廊道的課程。

2. 生態學的經營理念與規劃運作：學校是一所有生命的生態結構，確保教師權利義務，提供優質的聯誼空間與設備，邀約組織成員，辦理聯誼活動，給予教師教學上最大的支持，落實與強化共同治理的運作模式，提升教學品質，擺脫靜態結構的僵化與保守，重視組織成員人際互動關係，各項業務公開透明，廣納意見、民主參與及共同決定，積極爭取家長與社區支持與認同，激發教師榮譽感，激勵教師工作士氣。

3. 任勞與任怨：「把教師還給學生」以教學品質及學生學習成效為核心價值，充分研商學校事務，落實教學與行政分離，行政支援與支持教學與課程，數位管理相關資訊與資料，強化行政教務、學務、總務、輔導、人士與會計專業支持與陪伴能力，減輕教師工作負擔，讓教師無後顧之憂，提升教師「熱心待人、熱情服務、熱愛教育」，「任勞與任怨」的幸福感。

4.敬業與樂業：除了申請教育局與教育部精進教學計畫外，教師自動自發規劃自主專業社群，自我精進與專業進修，目前精進計畫的有 9（6 個學年社群、書法、自然科學與合作學習）個社群；自主專業社群（生態探究、瑜珈、讀書會、路跑活動、有機農場等），展現促「敬業樂業」的專業服務精神與態度，提升教師彼此間的情感認同與承諾。

5.社區總體營造：辦理家庭職能教育、春風講座、家庭情緒教育，提升家庭功能；邀約學區里長認養與妥善規劃公有土地，積極營造優質的學區環境；邀約鄰近高職學校、學校視覺藝術教師與學生、書法家共同創作與彩繪通學步道，積極改善與建構優質的生活環境。

## 六、結語

「人力資源」是學校行政化危機為轉機的突破點，也是學校經營與管理最重要的課題，學校是以「人」經營「人」的生態場域，著重「人、事、情、境」不斷變動的動態交互歷程，因此，只有「視人為人、教人成人、使人從仁」的行政作為，型塑「咱·咱們·咱們家」的組織承諾與情感，方能激發組織成員彼此間「關心、觀心、談心、交心、知心、連心、綁心、印心」中「以心傳心、以心應心、以心印心」的吸引力、感動力與影響力。

## 參考文獻

- 張慶勳（2011）。校長領導與優質學校組織文化之型塑。《教育研究月刊》，202，14-22。
- 顏永進（2013）。一位國小校長領導的生命故事（未出版之博士論文）。國立屏東大學教育行政研究所，屏東市。