

高雄市立海青高級工商職業學校重大校務議題解決對策

一、海青工商新教學大樓已近竣工，其工程牽涉的相關問題，新校長是否有深入了解？將如何處理後續相關事宜？解決方案為何？配合新大樓之啟用，學校的硬體設施（諸如視聽設備、課桌椅....）及整體環境（校內休息區、活動區、生態教學區....之規劃），新校長有何見解？

(一) 依個人瞭解，學校新建大樓已近竣工，但因新建大樓建築期間產生一些與學校原規劃內容不符的問題。經學校發現後請營造廠商先行停工，並由建築師、營造廠商及校方相關人員進行協調溝通，以解決相關問題。但經多次協調並未取得共識，最後經高雄市政府調解委員會召開調解會議後，共同決議：若因該工程變更而造成營造廠商之損失，則請營造廠商提報損失金額，由學校補貼其損失，但金額以壹佰壹拾萬元為上限。

為解決此一問題，學校也歷經長時間研究，希望找出圓滿的解決方法。但在以學生受教權益為考量之下，個人希望學校能儘速依契約完成新建大樓的驗收及啟用，讓學生能進駐新建大樓上課，並繼續完成新建大樓後續相關工程的建造作業。而補貼營造廠商經費之問題，若能再詳細瞭解整件工程之作業程序，找出有利於學校之處，可再行申覆或循司法程序尋求解決之道。但若無法解套時，個人則建議依高雄市政府調解委員會調解結果辦理。當然補貼經費應在法令許可範圍內尋找經費之來

源，或再與營造廠商協商，在補貼費用上儘量降低金額，上上策是動之以情，希望營造廠商能以做公益的心情自行吸收，應該也是可以嘗試的方法。至於整個事件，學校相關人員是否應負行政疏失的責任，亦應依法令給予充分之辯解，並尋求主管機關之諒解，以最圓滿的處理方式儘速結案，讓此紛紛擾擾的事件能儘快平息，以利校務推動；但若對相關人員之處罰已無法避免時，也希望能爭取到最輕罰責，畢竟他們為新建大樓的興建也付出相當多的心力，沒有功勞也有苦勞。

- (二) 新建教學大樓基本建築已建造完成，其相關配套硬體設施則應依年度編列預算，並積極對外爭取財源及尋求補助，以增購教師辦公設施及學生的教學設備，增進新建大樓啟用的教學績效。
- (三) 海青工商校地面積達 5.6895 公頃，校園還算寬闊，也是一所歷史悠久的學校，有其優良的傳統。在歷任校長領導規劃及全校師生共同努力下，配合學校各科發展，均有各具特色的建築。一進學校大門，映入眼簾的是一座極具意義的紅色古式建築，頗具歷史價值，也是令畢業學生最懷念的地方。而就功能設計建造的行政大樓、資訊大樓、美工大樓、營建大樓、電子大樓、本工大樓、綜合實習工場以及綜合活動中心、室內設計教學中心、陶藝教學中心和海青社區圖書館...等，更是各具特色，再加上新建完成的教學大樓，使學校更能完整規劃有效的教學空間。所以配合新建大樓之啟用，學校硬

體設施及整體環境規劃，應成立「校園整體規劃委員會」，邀請具相關實務的專家、學者，本校教師代表、行政人員代表、職員工代表、家長代表及地方人士代表，探討本校未來發展、學校特色、歷史傳承、在地環境、交通動線...等因素，共同研商校園整體規劃。並凝聚全校師生共識，集思廣益，配合學校中長程校務發展計畫，整體而長遠的規劃學校校園教學環境，以期許學校有最優質的校園。

(四) 境教是學校經營的重要部分，校園規劃應動靜區隔，襯托紅花綠葉的柔性潤飾，再以人性化的佈局，藝術化的造型，使校園更精緻化。而在校園的淨化上，除物質環境的淨化外，更應特別著重心靈的淨化，以發揮潛移默化，提升境教的功能。海青校地寬廣，校園花木扶疏，小橋流水涼亭及多座景觀藝術雕像，如親情、友情、小丑、舞者、圓....等，各有其寓涵，不但可激發學生見古思賢，培養學生人文氣息，又有許多的傳說讓學生們永難忘懷，凡在海青讀過的學生都會說，這是一間蠻漂亮的學校，也是一所名符其實的「真、善、美」學校。

二、近幾年來，學校教師兼行政人員，總要到每年八月下旬方能公告行政命令，造成校務運作上的諸多不便與困擾，請問校長要如何改革？並提升校內行政效能？

辦學應以「行政支援教學，教學協助行政」為原則，秉持「學生第一、教學為先」的理念，優先考量教學需求，以提升教學品質。校長雖然是學校校務的綜理者，但處室主任及行政同仁卻是將校長理念訴諸

實際的執行者，其責任之重大及工作之繁重，可想而知。

優質的行政團隊可以增進學校的績效及競爭力，反之，也可能成為學校發展的阻礙，所以創造優質的行政團隊，將是發展學校校務的首要工作。而應如何建立優質的行政團隊，其執行方式為：

- (一) 主動發掘、知人善用：把對的人放在對的地方是組成優質團隊的必要條件，所以校長應主動積極發掘熱心、優秀人才，誠懇拜訪、親自溝通，鼓勵其出任行政職務，共同協助推動校務，分享決策。
- (二) 共同參與、舉薦良才：學校的事是大家共同的事，協助推薦熱心、優秀人才，也是全校同仁責無旁貸的事情，所以全校同仁應主動為校舉才，推薦給校長，再由校長親自禮聘，並請全校同仁能運用同事情誼及影響力，鼓勵其擔任行政工作，以發揮其長才。
- (三) 為校儲才、暢通管道：建立學校人才資料庫，給予充分發揮的機會，使其能全力奉獻心力與智慧。在符合公平正義原則下禮聘人員，依據業務需求專才專用，使好人出頭，讓校內具服務熱忱及溝通協調能力者，勇於任事，同心協力為共同願景而努力。學校行政人員若能適才適所，將是學校的大幸，所以建立培養各類行政人才的架構及暢通行政人才的儲備管道是必須，而且也是立即要做的工作。
- (四) 經驗傳承、永續經營：學校行政人事的穩定及其寶貴行政經驗的傳承與延續，是學校永續經營的必要條件。所以實施校內業務檢核，將有

利於瞭解業務推展成效及業務之延續。若能於每一學年結束前，由各處室之各業務承辦人員，就上級單位所要求之評鑑、訪視項目、指標，預先彙整資料整理成冊，並由各處室主任交互評審，提出改進建議方案。此法，不僅有利於知悉業務推展之成效，也可促進處室間業務之瞭解，且在遇到行政人員異動時，不致於造成業務交接不順的情事發生，也可讓接任者之接任意願升高。

若能採取上述策略，對於行政人員之任用時程將可迎刃而解。個人在新興高中七年校長任內，所有行政人員的任用，都在學年開始前完成聘任。

創造優質行政團隊，提升行政效能是推展校務的首要工作。行政團隊應以「服務支援」代替領導，以「溝通協調」解決問題，並主動積極發揮共享的團隊精神，在互信合作、精誠團結的基礎上，齊心為實現學校願景，發揮學校團隊力量而努力。如此才能提升行政效率與展現教學成果，並營造溫馨和諧的校園氣氛。而提升學校行政效能之策略如下：

(一) 建構「學習型組織」，提供優質服務：行政支援教學、學生第一、教學為先這是不變的理念。「行政不是領導，而是服務」，行政同仁應把教師的任何問題都像自己的大事來處理。例如：我們對教師的配課及排課，應以教師之專業及學生之受教權為主要考量，並以教師之權益為優先，以提升教學品質，也就是以「將心比心」的同理心態來辦理，例如：「若這張課表是別人所編排給您的，您滿意嗎？若不滿意，原因何在？」那您就針對

那個原因，想辦法來解決，萬一到最後還是沒辦法，那麼當教師提出質疑的時候，你絕對有辦法向他說明，並取得他的諒解。如此，才可以在相互信任之平台下，彼此溝通無礙，齊心為學校發展而努力。而校長則可視內外環境因素變動，妥善運用資源，做最適當之調整。如此，兼具彈性及張力的團隊，便可呈現出高績效的特性，進而提升行政效能。

(二) 強調「一次做好」的行政經營，推動全方位品質管理：學校業務之推展能否順利圓滿，有賴於事前行政人員完善的規劃及全校同仁在相互信任基礎上無礙的溝通。若因規劃不周全而產生行政錯誤，不但會造成善後的極大困擾，也會減弱教師配合行政業務的意願與決心。所以擔任行政的所有同仁，在推動行政業務時，應細究每一個步驟及環節，務必以「一次做好」為目標，以達到零缺點、零改進的境界，讓全校師生在明確、清楚的大環境下，順遂的執行業務及學習。而各項業務的推動，都是行政人員累積經驗所找尋出來的一個最適切的推動模式。為了增進行政效能，其實行政人員應該按步驟，依序列出推動流程，建立推展各項業務之標準作業模式。如此，不但可以運用以往或他人的經驗來辦理，以減輕負擔，而且對於業務的時效性及完成度也可順利達成。其實這樣還是不夠，因為時代的變遷非常快速，所以我們更應該激發行政人員創新的能力，隨機調整

行政運作，掌握原則，漸進改革，推動全方位品質管理，建立雙圈回饋機制，運用評鑑修正，實施再修正，如此周而復始，以達到卓越績效。

(三) 啟動知識管理，創造學校智慧財產：一個學校最重要的資產就是人力資源，所以學校應建立人才資料庫，運用知識科技的方法，就各單位結構及其文化特性，利用蒐集、組織、儲存、轉換、分享、創造及運用等方式，去激發各單位人員的潛能，將其潛能之隱性知識化為顯性知識，而後建構為學校之智慧資產，並充分給予發揮的機會，以期奉獻心力與智慧，藉以提升行政效能，增加學校競爭力。

(四) 加強行政人員對自身職責、權利之認識：學校行政效能之不易彰顯，往往在於行政人員無法充分瞭解其業務上之上下對口單位及其橫向和縱向的連結。各單位各自為政，且自以為是，更堅持己見互不協調，形成多頭馬車，在毫不自知的情況下，不但造成個人時間、精力的浪費，也加重了教師配合上的困難。所以對於本身業務的充分瞭解及建構綿密的行政貫通阡陌，以及將重覆的行政舉措省略，便可減輕各處室行政人員及教師在行政業務推動上的負擔，進而增進行政效能。

三、政府即將推動十二年國教，在這樣的前提下，校長如何兼顧校內既有的綜合高中及職業類科並存的體制？有無具體方案？讓海青在十二年國教的政策

下，優秀學生會願意選擇海青就讀？在職業科方面，校長計畫如何發展技職優勢？我們又應該如何有效提升校內職業類科及綜合高中的競爭力？又該如何發展海青的特色？真正落實校本位的教學設計？

政府即將推動的十二年國民基本教育，是在15—18歲的延伸階段，其重點為降低學費及加強入學普及化，使國中畢業生能夠以較低之學費就讀高中職，藉以提升自身素養及競爭力。

國家建設，經濟發展，一切都以人才為優先，人才的培育需要長期且持續，更要從基礎做起。實施十二年國民基本教育，是目前台灣社會各階層的共識與期待，也是我國的重要教育政策。在經過高中職優質化及更多學生就近入學後，每個高中職都將有菁英學生。所謂高中優質化，是以提供優質環境促使學生有效學習、發展、茁壯，達到全人教育目標。而高職優質化是為提升辦學品質，輔導學生適性學習，達到「校校有特色、個個有本領、人人有發展、行行出狀元」的教育目標。

由於知識社會的來臨，讓我們感覺到學習的重要性。知識社會的特徵是：知識的生產快速；知識的壽命也快速縮短；知識的傳輸迅速，取得容易，儲存方便；知識將成為經濟發展最重要的因素。因此，未來的社會將是個終身學習的社會，再學習的能力非常重要，所以我們必須培養學生基本學習能力，使其喜歡學習、終身學習。綜合高中比一般高職重視基礎學科能力的培養，這可從綜合高中與高職的教育目標及其課程安排來加以說明：

(一) 高職的教育目標：以培養基礎專業的技術人才為目的，讓學生可以在畢業後具備基礎專業知

能，直接進入就業市場。又學生若想進一步深造，亦可繼續攻讀一般大學、科技大學、技術學院與二專等，以開拓個人前程。

(二) 綜合高中的教育目標：同時設置有學術（高中）及職業（高職）課程，使性向未定之國中畢業生在高一時，能再為自己的生涯進行試探，同時對性向較早確定之學生，亦可提供其兼跨學術及職業課程的機會。

(三) 課程安排分析：綜合高中一年級共同科目約佔百分之九十，高職共同科目佔百分之四十七；二年級時，就讀綜合高中學生可以有三種選擇：升大學校院、升科技大學、四技二專或就業。且可依據自己所選的目標去修習現有的課程。高職的主要目標則為就業，又因為共同科目較少，如果發現職志不合，想要進入一般大學院校比較不容易。雖可選擇科技大學、四技二專，但所考科目大多安排在高一、二，而高三的課程大都以就業為主，因此造成高三的課程與升學所要考的科目有較大的差距，必須一邊上新課程，一邊準備聯考科目，時間和體力上的負荷較重，非常辛苦。

綜合以上說明，知己知彼，瞭解本校的技職教學特色，配合社會進步的脈動，順應大環境的發展條件，考量未來少子女化的因素，周詳規劃海青工商的技職優勢，以落實學校本位的教學成效，具體作法建議如下：

(一) 本校為一工商兩科並設的學校，以營建類科、美工類科、資訊類科等三大科群為設科主軸。現今設立的科別有建築科、土木科、室內空間

設計科、美工科、廣告設計科、會計事務科、資料處理科、資訊科及電子科等；進修學校也設有美工科、廣告設計科、商業經營科、資料處理科、資訊科、電子科及實用技能班等。所以本校應廣為宣導高職的教學目標，課程設計以技職為導向，教學課程以實用技術為主、理論為輔，鼓勵學生在高一、二的學習過程中，應通過各科專業技能檢定，取得技術士及職業證照，以增加就業機會與升學優勢，提高本校高職學生畢業後的競爭力。

(二) 本校應繼續辦理綜合高中的學程，危機就是轉機。因為延遲分流是現今各級教育的主流，上至大學的高等教育，下至國小各類別學校，都是如此，而普通高中也以選修代替分組的方式來延遲分流。因大部分國中畢業生之性向未定，所以向來以延遲分流為主軸的綜合高中，應該會是未來家長、學生選擇學校的重要考慮因素。雖然許多家長認為選擇綜合高中的學生，在未來升學之路，較就讀普通高中的學生來得艱辛，認為綜合高中傾向於升學之學生，其就升學之科目時數不如以升學為導向的普通高中來得扎實。但個人認為其解決的方法，可在校本課程可調整的範圍內，將若干無關升學之必修科目學分減少，而將升學相關科目之學分增加，開列為選修課程，供學生依其性向適性發展選修，以補其不足。綜合高中的學程是可以提供學生更多元的適性學習機會，也能激勵學生善用優質的升學管道，同時更能帶動本校教學的多元化，給教師更多不同學制的教學

題材。當然，這樣對行政及教師的負擔會更加重，但是對學校的未來一定有加分的作用，學校的發展也必能受到正面的肯定。

(三) 宣導本校「技職雙證照」的學習目標。鼓勵並輔導全校學生在畢業前應通過各科職程的技能檢定，最少取得「丙級技術士」的國家證照，加上本校的畢業證書，達成從本校畢業的「技職雙證照」。況且拿到技術士證照，如要升學四技二專也可以取得專業技能的加分。進可攻、退可守，讓本校每一個畢業生都具備技職的專業基本能力，使學生都能升學與就業均衡發展。我不論在那個學校或那個職務上，我都希望培養學生適性發展，我也希望我們的教師都能以裁縫師自居，學生就像一塊布，在學校經過我們三年的裁剪，讓每個學生都能穿著一套合身又體面的西裝踏出校門，這是適性教育的最佳寫照。也就是說，我們不一定能培養出一位李遠哲，但我們說不定可以培養出無數的王永慶或郭台銘。如此，每一個畢業生的卓越成就，都是老師辛勤教學的成果，也是學校團隊的優質表現。

(四) 加強招生宣導，爭取優秀學生就讀本校。創造學校獨特校風，重質不重量，做好學生照顧，適性發展，尊重學生的「個別性」，因應多元智慧適時調整教學，以零拒絕的心態接納來自不同背景的學生，把每個學生帶上來。提供有教無類的學習環境，落實因材施教，以達成人盡其才的理想，激勵學生永不停止的努力與學習，培育樂觀進取健全發展的新人類。學校以

學生為主體，優秀學生更是校譽的保證，惟有從平常的教學成果展現、教師的用心教學及建立橫、縱向的合作關係，才能有效吸引優秀學生來校就讀。横向面上，建立專案學校彼此之合作，利用資訊網路、跨校開課、網路開課、區域整合教學等；縱向面上，強化社區內國中及大專院校之夥伴關係。落實社區國中宣導，提升招生服務品質，促進學生就近入學，降低社會成本，提高學生就近入學比率。又家長、校友或各界的支持，提供優厚獎學金亦有其誘因；但惟有學校在教學上「用心的規劃」、「細心的照顧」、「全心的支持」、加上「特別的獎勵」，才能促使學生就近入學，並吸引國中優秀畢業生就讀本校，以提升本校學生素質。

四、校長與教師之間應保持良好的溝通管道，新校長有何具體方案？若有任何重大外務承辦，應事先告知校內教師、行政人員承辦該活動之得失，並徵詢全校教職同仁之意見後，再行評估決定；新校長是否辦得到？而新校長四年任內的辦學績效，於到期之時，是否接受校內教職同仁的書面評鑑，新校長有何看法？若平均得分不及一半，是否願意放棄連任資格而自願調往其他出缺學校？

學校應以「學生為主體、教師為核心、家長為後盾」，強調歡喜教學快樂學習，充分開發潛能，啟迪創造思考與價值判斷的能力，更應「暢通溝通管道、建立優秀民主團隊、建構溫馨和諧校園、塑造良好學校文化」，這是身為學校領導者，責無旁貸之事。而要達成此目標，則應有以下之作為：

(一) 暢通溝通管道、凝聚團隊精神、實施激勵領導、提升整體士氣：常關懷，多鼓勵，帶人要帶心，賞罰要分明。善用走動管理，深入各處室各教師辦公室與教師接觸，傾聽教師的心聲。學校是一個大家庭，個人向來與教職員工的互動，就如同坐在旁邊的好同事一樣，只要轉個頭就可以交談而暢行無阻。在我現在服務的學校，校長室的門永遠為同仁、為學生、為家長而開，現在是這樣，以後也是一樣。人際的溝通是我每天應作的功課，遇到各種複雜情況及困難問題，個人的處理方式，是以「同理心」來面對。以「假如我是您」的心態，站在對方的立場來思考，雖然沒有感同身受的際遇，但是問題均能迎刃而解，所以接觸過的同仁都還覺得校長是很容易溝通也是蠻好商量的。

一加一大於二，更可趨近於無限大，齊心協力絕對優於單打獨鬥。良好的組織文化能改變既定的慣性人智模式，善用學校次級團體，尊重意見領袖，凝聚學校行政、教師、家長、校友…的力量，以提高學校績效。校長更應以提升教師的專業素養，尊重教師專業自主，激發教師熱忱為職志。重視創意表現，優秀的一定要獎勵，即時論功行賞，不理想的也要加強輔導並給予鼓勵。

(二) 「民主」是學校發展的惟一活路，所以學校應該建立民主參與風格，定期召開各項會議決定學校重大校務工作；成立各種不同性質委員會，採任務責任取向，期使每一位教師及行政同仁獲得參與感、尊榮感、滿足感及榮譽感，營造和諧的校園氣氛，建立學校共同願景，凝

聚共識。重大外務承辦更應徵詢相關同仁意見並告知全體師生，這正是個人長久以來的處事模式。一個重大活動的辦理，要經過團隊內部的討論與對話，承接辦理才能夠做到順利圓滿；反之，將無法完成上級所交辦之任務。其實上級單位要學校承辦各項活動，他們也會考量到學校的執行能力是否足以擔當大任，而且大部分活動的承辦，不但可以給予全校師生展現實力的機會，也是學校宣揚教學成果及招生宣導的最佳場合，何樂不為？又若有些例行性的事務工作，例如聯招，是各校要輪流承辦的事務，就如同學校各科教師均須輪流擔任導師一樣，那就只好請全體同仁全力以赴承擔重任了。

只有校務運作民主化，行政與教學系統互動優質化，師生才能亦師亦友。也惟有整合行政、教師、家長的意見，才能共創全贏的學校，尊重與關懷來自不同背景的親師生，建立休戚與共的歸屬感，方可建構溫馨和諧的校園文化。

(三) 教師是「掌握新知的嚮導」、是「人類靈魂的工程師」、是學生的「心靈捕手」，教學的成效繫於教師。校長之領導係集合學校全體人員的共同意志，充分及妥善運用學校內外資源，以達成學校共同願景。在日新月異、變化快速的現代化社會裡，要領導學校達成教育的目標與功能，就必須能高瞻遠矚，多方位觀察問題，要有敏銳的觸角審視時代教育脈動的趨勢，如此方能引導學校走在時代前端，培育出國家社會所需要的人才；而不是以過去的方法，教育現在的學生，去適應未來的社會。以往形式化規

範組織成員行為的科層體系，在現今的校園中已解構了，若行政階層仍以過去權威式的心態，企圖去領導教師的專業，勢必與現今教師的工作執掌及認知產生極大的衝突，而造成行政與教師的對立。所以校長應以尊重專業及道德寬容的氣度來支持教師，其行政領導作為應建立在道德寬容及專業領導之上。除此之外，尊重各界意見，珍視多元與異質的建議，改變行政階層心態，使其由領導教師轉化為協助教師，作為教師行使專業及從事教學最扎實的後盾；鼓勵教師做好「經師與人師」，塑造具有活力的組織，帶動自由創新及積極參與的工作態度與氣氛。

(四) 從根本上徹底改變，使全校同仁能由「向內看」轉化為「向外看」。學校的成員組織單純，就工作的性質來分，可分為行政人員（含教師兼任）及教師兩大部分。其關係就系統理論來說，以開放系統的角度可視為一個交互作用的動態平衡歷程，當其中的初始環境發生改變時，則系統就會失去原有之平衡狀態，經過交互作用，最後再形成新的平衡，成為下一階段的初始環境。許多人認為在這動態平衡歷程，交互作用的形態是最重要的。換句話說，如果學校的全體同仁皆能以「向內看」轉化為「向外看」的概念為出發點，「少一點小我，多一點大我」，行政單位提供教師專業發展最扎實的奧援，教師提供行政單位最熱誠的配合，便能成為互相合作的交互作用，進而形成發展學校特色，增進學校績效及效能的新平衡。

綜合上述，學校之重大變革與措施，當然由全

校同仁經過共同思索、討論、試探、評鑑出來的一個共識。而在此共識下，上下同心、團結一致，發揮最大效能，則所有的困難便能迎刃而解。

校務推動的順暢成功，全賴學校團隊的用心、熱誠、智慧、團結、奉獻以及透過前瞻性且周詳的規劃，並結合人力、物力、財力，才可能在「平實、穩健、創新」中達成培育樂觀進取健全發展的新人類，完成學校的願景目標。教育的發展已從個人的學習轉變為團隊的學習；而學校的經營也從政府管制的型態轉變為以學校為本位的發展型態，一切措施在「體制內」多元運作，凡有利於學校和諧及學校發展的各項舉措，個人絕對支持並全力以赴。凡走過必留下痕跡，個人對自己的辦學及處事，也有我自己的期待（自我要求）。個人在所服務過的學校，只要在校務推動上，讓極少數的同仁、學生或家長感到不滿意，個人就會很難過及深感愧疚，並會急於思考改善的方法。所以個人絕對會以最高標準來期許自己，若未能達成，當知所進退。

我選擇到海青工商服務，是基於我對技職教育的熱誠及專業。我的求學背景，一路走來也是技職體系，故對職業教育的瞭解更甚於高中教育。而我在新興高中這七年的校長歷練，足以讓我在推展技職教育之實際校務經營及其運作上得心應手，水到渠成。個人非常希望能讓學生適性發展，快樂成長；讓我們的教師能在傳道、授業、解惑上開創繽紛的教學生涯，相信在我們共同努力下，令人刮目相看的「海青工商」是指日可待的。最後感謝海青的教育好伙伴，期待我們有緣，讓我們共同為海青寫下輝煌的歷史，創造海青更美好的未來。