

組織形變適應新時代

教師組織經營專題訪問—楊忠彬理事長

文・整理 新北市教師會



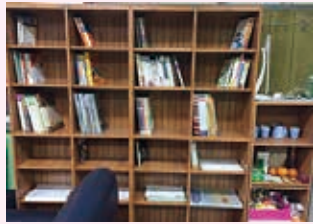
聽到我是理事長的當下，有點錯愕……
我考慮了幾天
雖選擇接下這個任務，但內心忐忑不安
然而現在回想起來
慶幸當時做出正確的決定

兩點鐘準時到達秀朗國小校門，校門口一處木製平台在雨水的浸潤下如鏡子般映照著團團樹影，幾隻鳥兒展翅滑過，或許正在覓食。

秀朗國小是一所歷史悠久的學校，教師會的經營備受肯定。在本次的採訪過程中，發現秀朗國小教師會的理監事選舉辦法非常特別，值得我們細細推敲；其次，忠彬老師除了熱心服務之外，對於組織經營在大方向細心規劃、細節處謹慎執行，更讓人佩服。感謝楊理事長接受本會的訪問，娓娓道出他個人經營教師組織的想法及秀朗國小教師會過往經驗。以下將本次採訪的內容分享給各位會員。

組織現況

秀朗國小教師會成立於1996年11月15日，今年已經邁入第十七屆。全校教師199人，加入教師會有165人。教師會理事15人，監事5人，理監事會議利用下班時間或周三下



午時間召開，每學期開會約三至五次。

傳承

當選理事長對忠彬老師而言，只能以「突如其來」形容整個過程。

「當時我任教班級學生正擔任交通糾察隊勤務，而我擔任總導護須巡視各崗位，因錯過會議，我並不曉得已被理事會推選為理事長。雖然我一直是教師會的死忠會員，但沒料想到第一次進了理事會就變成了理事長。」獲知當選的消息時，起初忠彬老師以為同事在和他開玩笑，但當教務處為了安排減課、排課事宜打電話來確認，他才真正的意識到他和教師會理事長綁在一塊了。

「一時之間，無法接受這個事實！要求教務處給我兩天的時間思考這個問題。」

「對於成為理事長的過程，你會感到生氣嗎？」

「不是生氣，但是情緒上沒辦法接受。」

原本忠彬老師也想用一些方法來規避這事，但個性耿直的他再三考慮之下還是硬著頭皮接下工作。

「如果我今天規避這個結果，那就為教師會立下一個不良的示範。」

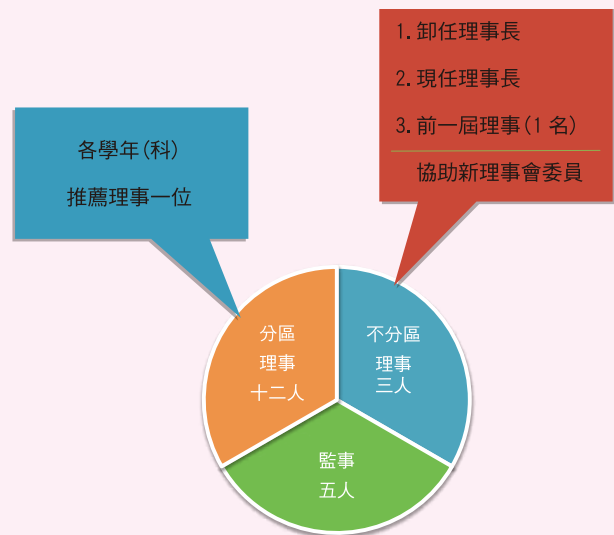
忠彬老師自我要求甚嚴，雖然這件工作很吃重，而且整個過程也不是令人可以怡然接受，但在忠於自己的信念及對事情的價值觀之下，忠彬老師還是接下這個重擔。

「為什麼還是接下這個任務？」

「那時很為難，也想規避，因為輔導高年級學生已耗費我大部分的心力。但我想，如果真的碰上無法解決的難題，就把問題帶回理事會討論！」

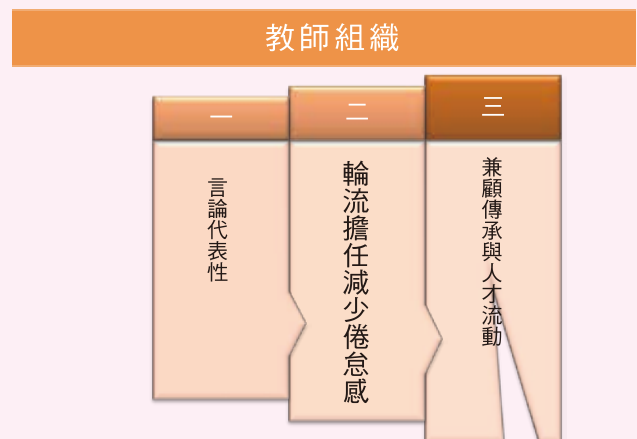
忠彬老師仔細探究選舉過程，他發現教師會的選舉方式似乎有些問題！他發現有些教師對於理監事選舉，甚至理事長選舉方式感到畏懼，這樣的狀況讓教師會的成員數沒辦法再進一步的成長，甚至發生選舉前許多人不願加入，而選擇在選舉後才比較願意加入，這對於教師會的傳承並非好事。因此他開始思考教師會的理監事選舉，並且提案做了重大的改革。

「我們的理事或是監事成員原本是不平均的分散在各學年。」「後來我們將理事的推薦名單訂為分區及不分區。監事因為負責監督理事會，仍維持大選票直接選的方式，不列推薦人選；理事選票則依據各學年(科)分區、不分區的推薦人選，印入十五個參考名單由會員圈選，另預留同額空白格位，會員若不認同參考名單，仍可自由填寫心目中的人選。」分區是指各學年(科)先推選出一名人選；不分區的理事有三個席次，卸任理事長及現任理事長屬於不分區，義務協助理事會運作，前一屆的理監事也推選一位進入不分區。



圖一 秀朗國小教師會組織圖
(新北市教師會整理)

忠彬老師認為這樣的推選方式有幾個好處：第一、理事由各學年科推出，所以具有言論的代表性；其次，大家輪流擔任，責任或重擔才不會總是由某些人承擔；第二、不分區的理事代表具有顧問的性質，不用擔心整個理事會的成員全部換成新血，導致新的成員對會務不熟悉，致使會務工作運作不順。第三、讓對於有心經營教師會組織經營的新人可以在人脈不廣的情況下，順利進入教師組織核心。



圖二 秀朗國小組織規劃預期效能
(新北市教師會整理)

當下對於忠彬的說明，我感到佩服萬分。除了熱情及衝勁之外，他用智慧來解決教師會裡的一些傳承上的短缺現象。這樣的人才如果可以進國家行政首長的政治圈歷練，一定是整個國家的福氣。

組織經營

秀朗國小教師會在員池、迦豪及忠彬老師用心經營下，創造出非常獨特的教師組織。

秀朗國小教師會的理監事會和幹部各自獨立的兩個區塊。理監事是由會員所選出的，負責開會和傳遞訊息；幹部則是由理事長直接任用，負責協助理事長處理文書工作、會理財產資金會計等工作。

部門	理事會	行政部門
任務	會議討論 訊息傳遞	文書 會計 其他
目標 工作內容簡化 工作份量均攤	效果 工作內容 專一輕鬆 提升人才 留任意願 保有個人 自由時間	

表一 秀朗國小教師會組織工作分配
(新北市教師會整理)

「這樣的分配方式有甚麼優點嗎？」

「將理監事和幹部的工作分開，可以使雙方的工作更為簡化」

「工作少了、簡單了，大家就不會覺得麻煩，留下來繼續協助的意願就會更大。」

「那有康樂或活動部嗎？」

「學校的活動不是很頻繁，如果要辦理會員旅遊活動或是特殊活動，只要找有專長的會員臨時編組即可」

忠彬老師的組織結構很有他的道理。許多教師婉拒擔任教師會理監事或幹部的工作除了不熟悉會務工作之外，家庭生活或個人

作息是另一個原因，如果因為教師會的任務而耽誤了家庭活動及個人休閒活動也是大家所不樂見的。因此將開會的任務和會務運作兩者分開，使每個人所分配到的工作減少了也簡單了，對於教師會的組織運作是有極大的好處。

教師會的理監事會議除了討論市教師會所傳過來的訊息之外，校內的重大議題或是會員的活動也會會議中提出尋求解決。像最近的級職務選填、前一陣子人事查勤引起的風波、更早之前的教師產假問題或是最近的教師評鑑，都利用理監事會議討論。

除了組織變革提升優秀人才加入教師會、提高留任意願以及使組織傳承順利之外，對於組織和校長、行政以及家長會之間的運作，忠彬老師也提出一些個人的看法。

組織互動

平日教師夥伴忙於自己的課務，教師沒有太多時間和家長會的成員進行互動。但會裡的員池老師另以家長身分擔任家長會的秘書，藉由這個位置教師會可以適時地和家長會訊息互通。同時忠彬老師對於每年家長會的常委姓名也用心的記下來，以便在出席家長會活動時可以正確的叫出委員的名字，消除雙方的疏離感，使雙方的互動更為熱絡。

「家長是要和他們搏感情」

「你會發現只要願意搏感情，雙方的感覺對了，彼此信任，溝通就暢通了」

「簡單的說就是要有被老師尊重的感覺」

因為有這樣的體悟，忠彬老師也會利用教師晨會時間跟會員宣導，請兼任導師職務的會員平時對於家長要用心的經營，建立互信的機制。

教師會和校長的互動則取決雙方的個性和特質。忠彬老師續任教師會理事長的時期恰逢學校校長人事更迭之時。

「我和前潘校長都喜歡文藝，調性蠻合的，潘校長和家長會的互動良好，也很重視教師組織，這點讓我很感佩。」

一開始教師會也花了一些時間，但很快地雙方的互動就進入情況。潘校長及教師會彼此之間會邀請對方到自己的辦公室進行會談。在茶點閒話家常之下進行意見交流。

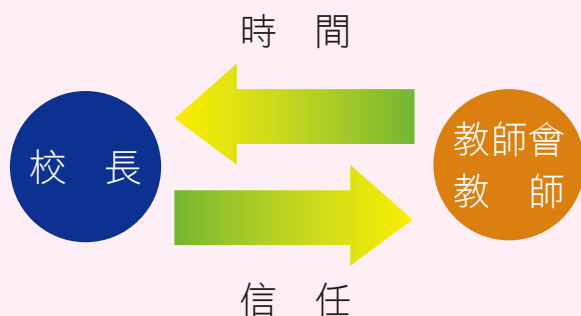
「記得有一次晨會我為了學校老師請產假認定的事情，彈吉他後發表了〈溫柔宣言〉。校長原本對我的演出很高興，但聽到我接著講產假的事開始略有微詞，認為我掌握的消息可能有些誤解，應該和他先行溝通。」

「我們的衝突似乎就只有那一次而已，而經過溝通消除了誤解，後來安胎假、產假核准的機制更加細膩，夥伴的權益也得到落實，心向學校，可謂雙贏。」

現任校長因為剛來秀朗不久，雖然彼此之間尚在磨合之中，但忠彬老師觀察，陳校長為人誠懇、做事認真又有智慧，也願意核准常年會費的代扣案，相信她任內一定可以和教師組織建立穩定互信的溝通模式。

忠彬老師認為，行政和教師會的互動，就跟校長和教師會長、成員夥伴的互動相同。個性、處理事物的風格，以及建立彼此之間的信任是過程中重要的因素。

而時間則是一個很好的潤滑劑。許多政策的推動、議題的發酵，都要給老師時間思考、觀察。當教師對學校產生信任感、心安了下來，學生的感覺也就對了。



圖四 校長和教師互動過程

忠彬老師和行政互動的過程中以朋友的方式相處，在各種公開場合也曾大力的稱讚行政的優點。有一次，學校教師和家長發

生一些爭執，輔導主任除了協助這位老師排解紛爭，甚至代表學校向這位家長致歉，令校內的老師們感動；總務主任犧牲許多公餘時間，用心規劃、長期推動，因而改善了校園環境；學務主任幽默和善、善於溝通，經常鼓勵夥伴們參與運動，保持健康；教務主任推動校務不遺餘力，讓秀朗在雙和口碑不墜。這些主任的努力讓我都敬佩。

學校行政會不會對教師會有一些異樣的眼光呢？

「我想行政同仁應該是對人有疑問，而不是對組織不友善」

「如果行政夥伴能夠感受到教師會對於校務的正向關心，那麼就不會產生太多偏見」

是的，雖然行政和教師及教師會對於校務工作的立場也許不是一致的，但雙方都是以愛護學生，提升校務效能為出發點的時候，縱然有爭執，定都能夠化解的；但若有個人的私心，不論誰也都能慧眼洞察一切。

對於人才的組織與留用，忠彬老師配合市教師會的建議，將一些優秀的人才往校外推舉，讓這些人才加入各區的小工會，除了為整個教師組織繼續貢獻它們的才能之外，也可以充當校內外之間聯繫的橋梁。



會員活動

除了組織協調及會議之外。教師會也為大家舉辦一些旅遊活動，轉化平日教學所累積的負面能量。忠彬老師利用寒暑假，舉辦了兩次金門之旅，自掏腰包擔任團長全程陪

同旅遊；今年暑假除計畫和救國團合作蘭嶼之旅，也將另外自行辦理頭城農場之旅。活動中除了娛樂交誼，也學習新知，並且善用救國團及農場原已規劃好的活動與課程，研擬環境教育研習計畫。

「我是金門人，所以去年我舉辦了金門之旅」

金門對於大部分的教師夥伴都還是陌生的，土生土長的忠彬老師與旅行社導遊搭配，除了帶大家到必看的景點之外，也為夥伴們導覽後埔小鎮的私房景點。到了晚間，大夥聚在一起，一邊品嚐一小杯忠彬老師家

於整個組織發展有絕對正面貢獻。

對於教師組織的工作部分，忠彬將理監事及幹部的工作區分開來，理監事只要負責開會討論；而幹部只負責會務運作。使整個會務夥伴的重擔平均分配到組織成員中，大家就更有意願接任了。

忠彬老師借潘校長曾經說過的：

「從中華電信的工會可以看到，當工會組織越強大，對於會員就越有保障」。

「當教師工會讓夥伴們心安了，全心致力於教學，自然學生的心也會跟著安定，那麼教育現場必然安定和諧。這也是我擔任理



藏的金門陳高，一邊以玩遊戲的方式抽籤朗讀忠彬老師關於金門的新詩創作，獲選者贈予一本忠彬老師就讀國北教大語創所期間所出版的詩集。聽到忠彬老師的敘述，眼前似乎看到這群教師會夥伴們正如東晉的王羲之和好朋友群聚蘭亭，杯觥交錯間進行著曲水流觴之樂。

結語

從秀朗國小教師會的組織發展可以發現，當教師組織健全發展可以為校務帶來正面的能量；其次，身為領導者的個人特質會實質的影響整個組織的發展。另外，教師組織的人事替換過程中，有經驗的前輩留任對

事長期間一直努力的目標。」

是的，當教師對於屬於自己的組織有更多認識，更能認同時，教師組織的能力就越強；當組織能量有了，對於教育的政策和想法就有更多發言的機會，這對於整體教育不啻是一個正面的影響。