

# 結合各方力量

# 擴大議題發言層次

教師組織經營專題訪問

三多國中教師會賴家慶理事長

文・新北市教師會整理



三多國中位於樹林區，教師會成立第二年。家慶老師及教師會夥伴以溫馨及開闊視野，謹慎經營教師會；在學校為會員解決問題時，根據議題的性質採取不同的方式來處理，獲得學校教師支持。

本次採訪，家慶老師詳細解說教師會幹部或領導者面對學校議題，對於不同性質的議題，運用不同的手法處理，讓教師會在校園裡保持一個較為中立、超然的位置。以下將訪問所獲分享給各位會員。

## 誕生

家慶老師先後在重慶、石門及三多國中任教。在重慶國中及石門國中任教時，兩校教師會的經營方式及氣氛有許多鮮明的不同，這些經驗讓家慶老師有深刻的感受。轉調三多國中之後，在因緣巧合之下，和一些志同道合的職場夥伴決定建立屬於三多國中的教師會。

「提議廢除校務會議提案審議委員會是成立教師會構想的開始。」三多國中是一所年輕的學校，校內所有的教職夥伴都屬於年輕族群。年輕教師雖教學熱情積極，但對學校各種會議規則、功能卻不夠嫻熟。大體上，行政或校長所提出的建議，教師

都盡量遵守。在這樣的環境下，校內老師對於校務有想法，想要在「校務會議」提案時，除了依規定需要找人連署之外，提案還需要經過「提案審議委員會」的審核，審核通過才能進入校務會議進行討論和表決。但審核委員會的成員配置比例不利於教師發聲，教師的提案並不是全部都能進入校務會議。家慶老師覺得這有違校務會議的宗旨，在一連串的溝通之後，廢除提案審議委員會的提案終於在校務會議討論。這個案子在校務會議討論及表決過程中，發生了一些讓人無法理解的狀況。家慶老師及一些中生代的教職夥伴認為，若全校教師想保有發言權，教師會成立是必要的。

年輕的學校沒有任何的包袱，學校行政同仁及校長也多所幫助，教師會的成立過程非常的順利。教師會以溫馨的口號、教師彼此互相幫助等理念號召會員。此舉，學校夥伴都能認同，目前全校九成以上的夥伴都加入教師會。

## 傳承

理事長的傳承是每一所學校必然需要面對的事情！家慶老師今年也已

經是第二年擔任理事長。對於明年理事長的傳承，也開始要有一些琢磨。他認為一位合適的理事長人選需要熱心服務、立場超然及一些職務歷練。透過選舉的方式固然方便，但選出一位沒有服務熱誠的人，對於會務運作是非常不利的。因此，他認為，從會員中挑選適合的成員，透過這些人選周遭的朋友進行遊說，溫情攻勢可能會比較好一些。另外，家慶老師認為，卸任理事長最好在退下理事長一職之後擔任理事，由領導者角色轉為協助者角色，如此可以協助新任理事長快速進入教師會業務，也可以使教師組織傳承產生累積的作用。這個方法和秀朗國小忠彬老師所提的方式一樣（詳見會訊第 58 期）。

## 組織經營

教師會要想茁壯是得用心經營的。三多國中教師會對學校各種議題處理態度謹慎；並從「屬於全體教師的教師會」的觀念，型塑教師會角色。

## 學校議題的操作

家慶老師認為教師會雖然是為老師爭取應有的權力、改善教師工作環境，但應該要保持在—中立且客觀的

立場。因此他將議題性質分為二大類。第一類屬於全校教師意見或利益較為一致性的問題。教師會在處理這些議題可以比較沒有立場偏頗的問題，以教師會名義處理是妥當的。第二類議題屬於兩難問題。家慶老師認為教師會介入這些議題將陷入吃力不討好的局面，所以他選擇以「個人方式」處理。

### 擴大議題發言層次

教師會代表會員行使權利，或是為會員爭取權利，雖然是正當的事情，但長此以往，必定讓教師會變成一個令人討厭的角色。為了避免這樣的狀況發生，教師會接受會員的提案之後，先召開理事會討論提案本身的性質與狀況，分析提案是屬於第一類型或第二類型。比較簡單的問題直接和行政同仁溝通；比較複雜的問題，也許先和校長或行政同仁溝通，若溝通無效，需要透過會議解決時，就要慎重的布局了。

議題發酵是一個重要的策略！將議題拋出讓更多人了解並深入思考。其次，找尋適當的關係人或議題上的夥伴，讓他們了解議題本身的重要性。

最後，邀請適當的發言者或當事人發聲提案。教師會則扮演支持性的角色，居中協商、幫助夥伴發言。結合多方發言，讓全校教師及行政感受到，這些議題並非只是教師會單方面的意見，使其形成一個較良好的氣氛，順利達成該議題的目標。

三多國中停車場在建築物的地下室，訪問當天下雨，在警衛室人員的引導下，順利的將機車停入地下室。但三多國中的停車場，礙於經費用有限，一開始並沒有裝設照明設備。這處面積若大的公共場域，因照明設施不足，令人感到不安全。曾有多位使用停車場的教師向學校反應，但行政礙於行政費用的拮据，始終無法面對這個問題。教師會接到這問題之後，先和總務處進行意見交流，將這個問題拋出，讓行政單位有空思索解決之道。其次、教師會和家長會長聯繫，把停車場未建置照明設備對全校師生所帶來的安全問題做一說明，請家長會協助處理。最後在校務會議提案，透過當事人的陳述，家長會的發言建議，教師會再作最後總結，終於完善的處理這件棘手的事情。



## 教師會與校長的互動

三多國中在校長的領導下，學校整體環境處於一個較為安定的狀態，教師會不需要和校長及行政進行太多的協商；當然，教師會在校長的眼中絕對不是一個會配合他的組織！然而校長和教師會溝通，還是保持溫和態度，若意見相左時，也會以較婉轉的方式表達意見；而行政同仁接獲老師或教師會的反映時，處理這些議題的時候，也會和教師會進行意見交流。家慶老師認為，與其單槍匹馬和校長或各處室討論，若將教師會的幹部或理監事以三人為一組，針對各種不同性質的主題，派出合適的人選，這樣可以減少理事長的壓力，也可以讓教師會的成員都有參與的機會。

## 教師會與家長會互動

家慶老師是一位社交高手，在他任內主動和家長會接觸。三多國中家長會成員觀念較為傳統，對於學校事務，習慣和行政相關人員討論。教師會辦理活動時，教師會主動邀請家長會成員參與。經過一段時日的努力，家長會也會邀請教師會參與活動。

家慶老師認為，要和家長會進行

互動需要考量到教師和家長的社經背景及年齡。三多國中的學生家長大多是中小企業高階負責人，自有其中小企業的社交文化，而學校的教師生活及工作環境較為單純，兩種之間要進行互動，是需要勇氣去適應的。三多國中要經營家長會這個區塊上需要一些機會點。

## 校教師會與市教師會互動

教師會為三級組織架構，不同層級有不同的功能與所擔任的角色。家慶老師認為即使是教師會，在各種層級中還是會有不同的考量。對校級教師會和市級教師會而言，市教師會提供學校教師一個後盾，包括法律層次、動員。市教師會集合各校學有專精的老師，透過集體的力量為全新北市會員服務。

## 巧妙心思凝聚會員情誼

透過校外單車旅遊、校內舉辦 party 聚會來凝聚會員，為會員創造聯誼空間。家慶老師分享，國中教師平時忙於工作，且辦公室極為分散，能夠全員到齊參加活動的機會並不大，因此，他選擇「帶狀性」時間的模式舉辦校內教師聯誼活動。將餐會時間



教師節敬師活動結合，和輔導處或學務處合作，將學生所畫的海報、謝師感言小卡佈置在會場裡，使

從早上九點拉到下午兩點，明淨的會議室，可口的點心，投影機播放家慶老師為大家精心設計的投影片。沒有課務的教師可以到會場休息、隨意使用餐點；一邊用餐一邊欣賞投影片，或是和教師會夥伴來個即時的友情交流。家慶老師說，學校裡的學務處有很豐富的資料檔案！各種校內活動，都有老師的身影，將這些照片做些簡單的設計串接之後效果就很好了。我想，夥伴們可能早已忘了自己過去在校的點點滴滴，家慶老師這些照片再度喚起他們塵封的往事，應該是不錯的感覺！

學校活動和教師會活動合而為一。從這裡可以看到家慶老師善用各方資源，為教師會創造更多的機會。

家慶老師認為同事之間在某些議題上有自己的立場是必然的現象，「但不要縮小自己！」要將資源做大！」。在會議中，也許有立場上的不同，但離開議題之後，也許可以拋棄自身立場的包袱，讓自己有更寬廣的視野。同時也較能夠稀釋彼此間因為「職位別」所產生的距離感。

本次訪問家慶老師，除了感受到個人的熱情之外，對於公共事務的細心剖析與應對給了我許多的啟示。

更妙的是，教師會的聚會活動和

