專訪呂家軒理事長 談教師組織經營

文・整理／新北市教師會暨新北市教育人員產業工會

「向右轉，沿著走廊，116 教室就是教師會」警衛對著我說。原以為要繞過千門萬戶才會看到教室會的牌子，但不到幾步路，教師會辦公室已映入眼簾。美惠老師早已在辦公室裡等我到來。

辦公室其實是一間教室。門一開，一組長形白色會議桌吸引我的目光！「教師會辦公室經常有各領域的老師來借用」家軒老師解釋說。教師會辦公室開放給學校的所有老師使用，大家越常來這裡走動，就越和教師會親近。

辦公室的一角，放著咖啡機和烤麵包機。個性溫和的會長，比較擅長的是營造溫馨的氣氛。點心上桌後，我將今天來訪的目的及想法告訴家軒及美惠老師後，就在這溫馨的氣氛中打開話匣子

往昔

1996 年六月江翠國中教師會成立。在那個社會風氣尚屬封閉的年代，校長和老師們的互動和現在的情況有些不同。

「那時候，校長對教師會的建議是不太理會的，校長較為強硬領導教師。」

但民主之風已然吹進校園的年代，老師開始爭取自己的教學自主，教師會就在這樣的氣氛裡慢慢誕生，經過歷屆教師會理事長帶領幹部努力付出，才贏得學校教師對於今日江翠國中教師會的尊重與重視。

傳承

「一開始我真的很害怕，不知道理事長要做甚麼事！」

「而且要去和行政溝通也不是我的專長。」

家軒理事長接此重擔時，深怕教師會無法發揮功能，因此在理事長這個頭銜”接與不接“的天平上思索良久。

經過幾任教師會理事長的努力，富雄老師將棒子傳給美惠老師；去年，美惠老師則將這個重擔傳給了家軒老師。

教師會理事長的傳承是我非常有興趣的一個主題！在各校，理事長的產生似乎是一個會令人停止心跳的過程。校園這個職場所充斥的氣氛是和氣、不生事。但教師會卻常要和行政主管進行溝通，所以大部分的老師對於「理事長」這個位置都避之唯恐不及。因此家軒老師接下這個重擔的動機和過程引起我的好奇。

「一開始，我們先選出理監事。」接著要從理事中推選出理事長。一連串的意見討論後，在美惠的遊說下，家軒才放膽的接下這個任務。「這幾年，校長對於教師會是支持的，許多事情都能接受教師會的建議，因此教師會並不需要進行較激烈的抗爭活動。反而比較要注意的是會員的感情連繫」。其次，新的理監事成員要求美惠及幾位前輩們都得留下來擔任顧問。「在理監事開會的時候，顧問得要列席指導新的理監事處理會務或議題討論。」

「開會時，我總是提醒自己不要有太多意見，但是一進入這個場合，我就是忍不住的要說起話來」，美惠老師說。

「沒錯就是要盡量說，我們才知道，才不用傷腦筋」，家軒老師馬上接話。

新舊兩任理事長之間，對於會務討論，完全感受不到有什麼隔閡。我想美惠老師運用她的親和、熱情來感召新伙伴，同時，舊任的理監事願意繼續付出，協助毫無經驗的新人，才讓傳承得以順利進行。

組織運作

教師會的運作首要是會議。理監事任務分派以認領辦公室為責任區，各領域的空堂時間不盡相同，所以要找出所有理監事的共同時間是很重要的事。在教師會理監事改選完畢之後，理事長會把所有新任的理監事名單交給教務處，請教務處協助這些教師作課務調整。江翠中教師會的理監事每個月進行常會開會一次，若有重大議題可加開臨時會議。一年開會大約十次左右。

會議內容除校內教師所面臨的問題之外，市教師會所傳達過來的重要訊息也是討論的重點之一。當理監事會做成決議之後，理監事便立即將訊息帶回所分配的責任區，因此，學校的大部分教師都能得知教師會近期所著手的各項事務。其次，行政部門的資訊和教師的資訊對等，教師清楚行政部門的工作，也就不會給行政部門有無理要求的情況。

「有時候，教師會會議沒有重大議題時，則改為研習活動」家軒老師說。

研習活動！原來江翠早就為它們學校的會員進行教師增能了！我心中十分佩服！

當校內有老師去校外參加研習，也許是美術研習或是自然科學研習或其他，老師們在整

理完資料之後，也可以透過教師會來分享研習成果。如此一來，原本的會議立刻變成一場增進新知的研習活動。

聯絡與訊息傳遞是另外一個重要的工作。每個理監事有自己負責聯繫的辦公室，教師會的訊息透過這些理監事，訊息很快可以傳達到校園的每個角落。「我們的理監事聯絡範圍不只是對各領域的教師也包含了行政各處室」美惠老師說。

「我們還有江流喔！」剛聽到這句話，我還無法反應這裡面的含意！

理事長從檔案櫃裡眾多資料夾中拿出一本藍色的檔案夾！厚厚的一疊資料，是教師會過往故事的紀錄。檔案夾裏頭是一期一期的刊物。這份刊物的名稱就叫江流。原來江流是江翠國中教師會所發行的校內刊物！教師會理監事所討論的決議、行政會議的重大方案及執行結果，都詳盡的寫在上頭。我想身為江翠國中的成員想要不了解校內發生什麼事是很困難！

除了江流這份刊物，教師會也不免俗，在校網這個系統申請了一個網頁，教師會也把訊息放置上面供會員瀏覽。另外還有一些宣傳單傳達臨時重要事項。

硬派的會議久了也會讓人疲累，來點輕鬆的派對吧。江翠有個傳承數年的活動——中秋烤肉。通常利用九月中的某個星期五晚上進行全校同仁的同歡活動。

星期五晚上參與的人多嗎？我疑惑的提問。

參與的人數有一百多人，而且同仁們攜家帶眷。另外，行政同仁、家長會及退休老師也會來參加。

「以前富雄老師也辦過騎腳踏車或是登山活動。」這讓我想起剛進到職場的幾年，我常和一群老師去爬山，爬山的過程中，資深老師對我們這些年輕菜鳥，總是照顧有加，主動和我們聊天，鼓勵我們去進修、考主任。那時覺得在學校這職場工作是非常幸福的。但隨著週三進修時間因活化課程而消失，大家忙於教學，交流變得少了。

家軒除了沿襲過去的傳統，也在教師會辦公室放了咖啡機，任何人進來辦公室都可以自行動手泡一杯香甜的咖啡。

「一開始，我提供咖啡豆，後來有人也跟進，就這樣，有空時大夥就會來這裡坐一下」。辦公室的一角，放著咖啡機和烤麵包機，這是家軒老師提供的。個性溫和的會長，家軒，比較擅長的營造溫馨的氣氛。

「站到講台上比大聲不是我的專長，我喜歡大家一起坐下來喝咖啡，交換意見。」

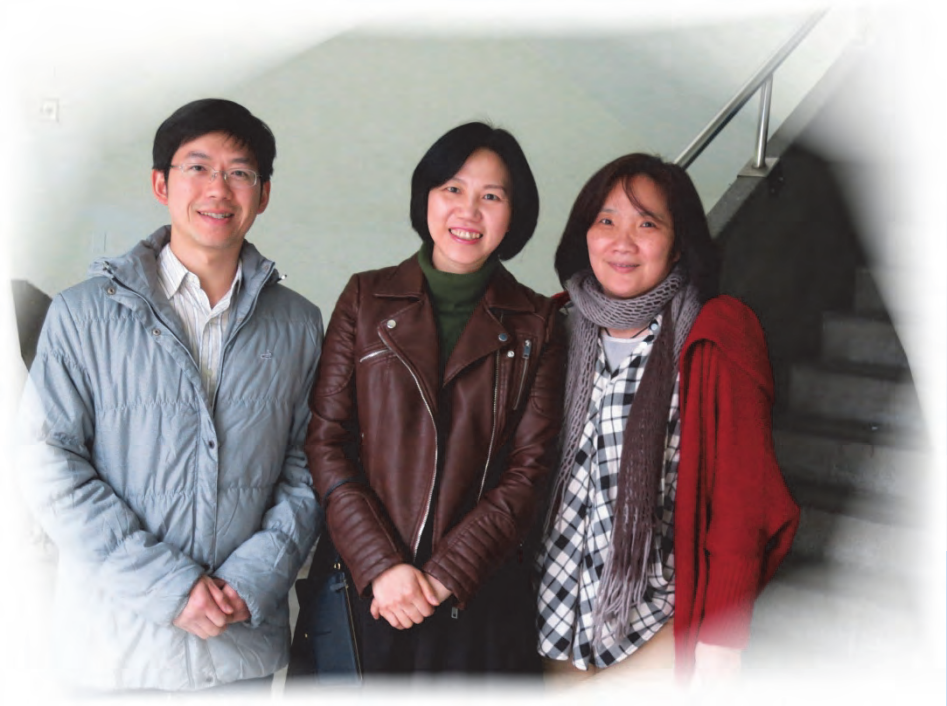
機會是創造出來的

這幾年校長對於校內教師會的運作非常的支持，校內氣氛非常得融洽，因此教師會的幹部幾乎不需要和行政部門或校長進行比較激烈的對抗。「這樣教師會不是沒有表現的舞台嗎？

會員會不會對教師會的參與減弱呢？」我提出了這樣的疑問。

「校內氣氛融洽才是教師會積極耕耘的時刻！」因為校長對教師會的支持與信賴，所以教師會在這樣的氣氛裡提出的想法，更容易獲得校長及行政部門的接納。例如過去的設備費用都盡量花費在學生的需求上，這幾年，學校學生所需的設備大致完善，因此教師會建議將教師的辦公設備進行改善。當教師會適時的提出這樣的建議後，得到了善意的回應－學校即刻著手教師 OA 辦公室建制。另外，也因為教師會和學校行政的氣氛融洽，所以充實教師會辦公室也容易多了。舉凡辦公桌、投影機、電腦及周邊設備都非常的齊全－當然教師會辦公室開放給全校老師借用。

在氣氛良好的時期，教師會提出要求，一來可以改善學校教師的教學環境，提升教師會在學校的協助校務功能，同時，也幫助校長及行政團隊做出更積極有效的建設，提升校長的治校績效。一箭雙雕的手法，令人佩服。另一個現象是現任的主任和組長很多都是從教師會出來的！「這幾任校長很喜歡向教師會要人！」教師會的理監事對於教師組織的想法能夠深刻體會，有這些人的協助可以使行政和教師組織溝通更容易！



我深深佩服江翠國中的校長，其手腕高明，思慮深遠！用對人，比如何用人更為重要！

「不過，本校教師會的傳統，只要加入行政體系，就不適合擔任教師會的理事長，但是可以擔任理事和監事。」

另外，學校的重要會議都有教師會的參與。教評會、考核會等重要會議不用說，理事長一定要參加，較特別的是「擴大行政會報」校長也會邀請教師會理事長一起參與。由此可見江翠國中的教師會的組織力量之強大。會長謙虛的說這是校長的開明！但若沒有堅強實力，也許就不是這樣的。

「校務推展中的重要環節之一便是各項會議！會議的內容一定要刊登在校園網頁上」美惠老師說！不只是要求行政要將會議記錄刊登在網頁上，更重要的是要『持續的』監督行政部門對於會議決議執行的進度。如此，行政體系才會認真處理學校的運作的每一個環節。

家長會是一重要的伙伴

江翠國中的家長會在前三任會長李榮隆、鄭錫檜及王榮昌會長的領導下，帶領家長會會員辦理各種活動，將家長會的能量轉型為充滿活力的組織。現任家長會賴美霞會長更是一個超級活潑且充滿能量、有創意的人。在她的帶領下，幾乎每個月都舉辦活動，讓全校師生充滿了驚喜。

家長會會長主動和教師會聯繫友好，讓江翠國中校內兩大組織彼此有更深刻的機會進行

溝通及交流。良好的互動，彼此更了解，這使得家長會的委員對於教師們的教學理念更為清楚。因此當教師與家長溝通不良的時候，家長會可以適時協助教師和家長進行溝通。

許多學校的教師會與家長會在彼此不熟悉的狀況下，彼此訊息傳遞需藉由行政中間人，因此當行政人員欲對某些方案上下其手時，常和家長會聯手出擊。家長會因無法直接和教師團體溝通，無從了解教師對這些方案的真正想法，所以行政可以毫無顧忌地進行。但江翠國中教師會和家長會的互動密切，雙方清楚彼此的想法，行政無法全面操控家長會的動向。因此，行政部門在校園建設、課程活動或行政方案的推展過程中，除了要更深入的思考之外，還會主動尋求教師會的支持。無形中教師會在學校的形象及影響力悄然提升。

校外活動

江翠國中和其他學校的老師一樣，對於和自己較無利害關係的活動較不積極參加。

「目前要老師走出去，還是一件困難的事情！」美惠老師說。

「老師對於校外組織活動如抗議或是表達意見的集會遊行，不夠熱情、且行動力不夠。」

去年全教會發起『打爛案』抗議集會靜坐，本校參與率就不算高。「我們幹部還為了這個活動，花了好多心思，但很多老師都表示當天有事無法參加。」「這也就算了，但江翠國中當天有當考場，學校需要人手支援，那些先前表示沒辦法參加抗議活動的老師竟然都出現在學校考場服務人員的名單上，讓我們幾個理事們心裡十分不舒服！」美惠老師表情稍微有變化！我笑著說，這一段談話可以寫出來嗎！「沒關係，就寫吧！」

誠如美惠老師說的：「只看見小福利，卻不在意大未來！」

事實上，這也是我很關心的一個現象！教師會的夥伴對於自己的利益都很關注，但是一些政策性的議題，關心程度卻相對不足！ 身為教育未來國家主人翁的我們，若是如此的安逸，又如何將民主社會的素養傳給這些尚不了解世事的學生身上？若我們對於爭取應有的權利都不知如何表達或不願行動，孩子如何學習對抗惡劣的環境？

結語

江翠國中的教師會除了歷任教師會理事長的努力付出之外，更重要的是它們重視凝聚力！理監事的人員穩定產生，且是全校教師認同的傑出人才，讓行政體系不敢忽視他們的存在。這些理監事除了在教師會這個全校正式教師超過九成參與的組織被推派出來之外，在學校其他的重大會議中，也會看到他們的身影。受到全校教師的認同，所以它們所提出的意見基本上是依定的代表性。這股無形的力量讓人不能忽略！另外，營造和善的氣氛，讓教師會可以在不需要花力氣抗爭，轉而對學校做出更正面的建議，創造出雙贏的格局！

江翠國中的教師會用他們的智慧創造出屬於他們自己的天地！

但還是要感謝校長如此的和善，我們得感謝校長！理事長如此說！

最後兩位理事長帶我參觀校園，偌大操場、嶄新的衛浴設備，都讓我留下深刻的印象。廊間，學生正在放學，校長親切和大家一起合照，校園運作一如往常的運作，這是一次收穫

良多的訪問。