

一、未來社會少子化的現象，對學校最大的衝擊是學校招生的問題。學校必然會面臨減班，最後會有三分之一的學校會退場關門。

少子化後，學校間的競爭是必然，而學校也必然由市場的機制，來決定學校的存活。

二、學校要辦好，本來就是應該的，而今為了面臨少子化的準備，學校的設備及校園景觀，更投入非常大的心力，接著就要看全體教職員的表現了，這也是多年來我積極想推動我們的教學能力、工作能力及工作態度的原因。

我也不希望老師因教學不力，或減班，有些老師要離職。學校辦不好，大家都有責任。

三、在這裡我很焦慮、很憂慮的要告訴大家：因少子化而減班，將帶來兩大隱憂。

第一隱憂是—經費的問題：

面臨少子化的現象，政府採取調降班級人數，但這會增加學校的人事費用。

(一)公立學校：

1 明年小一編班人數，從 35 降 32 人。

—人事費用增加，也無錢蓋教室

—「中央請客，地方埋單」。

2 公立高中職經費由中央負擔，調降人數，其經費不受影響。

3 政府喊窮：根據主計處統計：以九十三年為例，全國軍公教退休的年金，共支出 2100 億元。

—相當於當年的個人綜合所得稅的稅收。

—公教月退俸，吞掉綜合所得稅的稅收。因退得早、領得久，

尤其大家都提早退休，給付更沉重，所以，如不延後退休，未來退休金就沒得領了。

(二)至於私立學校更嚴重了

1 「教育成本」公私立原本就「不公平」。

降低班級人數今年高職，一降 50 人、高中 47 人。以後更不符教育成本。

☆逐年還要降至 45 人，最後可能降至 40 人，或更低。

2 學雜費多年不調整

—前年調薪也不調高學雜費。

—物價指數，年年漲。

3 同仁年資，年年進級。

我們的學雜費收入將日漸減少，人事費用又年年增加；教育成本增加，未來經費運作，日益艱難。

在經費方面，我們因應：三方面考慮：

1 節儉：水電、冷氣、用品、購物。

2 專業教室的設備—正確使用、維護及管理。

(1)管理老師不要只是掛名。

①整潔

②物品清冊—建檔—有未依限交者

(2)使用老師：

①仔細說明使用方法並督導學生正確使用—避免損壞，可延長使用壽命。

②注意安全、節約及清潔。

③使用要事先登記。

3 薪資及獎金，更要慎重檢討考慮。

—有人建議：建立「績效獎金」。

(1)本俸年年進級，年功薪不能年年進級。年功薪有五級，已進入年功薪者漸停，以後分年再進級。

(2)獎金及學術研究費，或許應建立明確指標記錄工作表現，績效衡量。

例如：招生、行政的配合及支援，擔任導師，對外競賽，升學及就業的成績。

(3)除了鼓勵老師取得合格老師證外，如再去取得更高學位者，不予改敘。(薪)

(4)進來學校前已取得碩士學位者，應看你的能力表現，給予相當的待遇。

(5)資深不代表：希望年資本俸進級，工作績效也能增進，——日本現在已不重視年資，而重視實力。

例如：豐田汽車於 1999 年即廢除「年資加給」，而是根據你的職位(職能基準給)及業績表現(職能個人給)來決定薪水。

(6)老師的待遇，是由同儕團體的評價及市場機制的決定。

第二個隱憂是一人事的問題：

一、公立學校：

今年小一是龍年出生的小孩，人數較去年增加二萬人，但僅 97 學年度起，每年都減少 20% 以上，到 100 學年將不到 20 萬人，19.5 萬人。

30 萬降到 20 萬，學生數少掉三分之一。

因此，如以現在每班 35 人推估各縣市國小未來五年全國將自然減班近一萬班，教師超額達一萬五千多人。扣除退休老師後，將有四仟七百多名老師無班可教。

政府針對不適的老師，要淘汰。

二、私立學校的隱憂是：將會有三分之一的學校退場關閉。

我們學校因應：

(一)提升教職的素質：90年提出「教師素質的內涵」為目標：工作能力及態度。

1 老師個人的素質、特性、成就及對學校貢獻，都是直接影響到學校的體質及成功。

2 教師的教職是天職

教師本來就應該具備「教訓輔」三合一的能力。要自我成長、不斷進修研究，培養第二專長。

例如：人文關懷涵養、導引鬆身、電腦的能力、輔導、管理、人際關係及教學的能力。

3 但大家太忙了，課排得太多了。

今年各科授課總節數，我們減少了一節，我的用意是希望用來研究、備課或到教室去聽課觀摩。你們如果犧牲了自我進修的時間，教學品質如何提升？

我也希望大家在工作之餘一定要自己有時間「沉靜思考」，生活也要休閒：也有時間欣賞音樂、藝術、旅遊、朋友相聚，照顧自己的身體及心靈的健康。

△你的工作就是你的成就，你的快樂，

△你的職業其實就是你的生活。

老師是一個很特別的行業，是介於人和神之間的，因為老師的一言一行影響學生是一輩子，沒有一個行業是可以判人「生或死」的，只有老師，

(二)精減人事：

1 把工作做好，本來就是應該的，但沒有能力的人，工作表現不力的人，必然會自然淘汰。

將來學校也要有適當的人事績效評量及新聘一些有能力及同心協力的人才。

2 大家都知道過去我很理想：我曾說過，我希望大家做到：

(1)工作「自我要求」

個人都能把自己的工作做好，不是上課完了就了事。

(2)自動自發，勇於做事。

①工作有尊嚴，有效率。

②工作做得越多，自己學習成長越多。

(3)和諧、團隊

自己的工作做好更要幫助別人。

①我們工作項目不同，但教育的對象只有一個——就是學生，

——一切為學生著想

一切以學生為依歸。

②和諧的認知，就是講求團隊、合作

——合作需要分工，分工是為了合作，如分工不合作，就失去了合作的意義。

——例如——交響樂團

一個人的音調不對，會影響整個樂團的和音。

③體育服裝、掛名牌、對學校的稱呼，是對學校認同，也是一種凝聚力及團隊的表現。

3 但有人給我的反應是：領同樣的薪水，而

(1)少數人，工作不力，不在乎，得過且過。

(2)有人要選課選班，△不好班無人要教，△排課要挑時段。

(3)有人會教書，不會招生。

(4)有人不想當導師，有人不會帶班。不當導師是除了身體特

殊狀況，可以輪流休息，可以多做研究、備課。

(5)有人不應用電腦。

(6)外出時間太多太頻繁。

這些現象都是心態的問題，是你願不願做的問題，如果少數人，不用心、不努力，會影響整體的士氣。

許多任務要靠團隊合作，持續的學習，是維持工作品質，最基本的要求。

4最近我看「組織管理」的原則，其中強調一個重點：

成員是否能努力工作，主要決定於他們的工作，是否有被考核(指標績效)。也即大多數的人，並沒有把上級長遠的經營理念，放在心上，他們真正在乎的是自己的工作，有沒有被考核，有沒有被獎懲，這才是他們關心的，才是他會努力工作的重點。換言之，如果工作的指標不列入評估，通常會完全被忽略的。

所以今後，如何將我們的目的、策略，轉化為具體的績效指標，是管理上極為重要的工作。

我們應該加強老師的自評及對老師的觀察記錄。

例如：

(1)教學設計與準備(包括多媒體的教案設計與製作)。

(2)教學方法(包括多媒體的使用)。

(3)班級經營與輔導。

(4)溝通能力—與學生及家長。

(5)研究創新。

(6)服務的態度。

(7)班級讀書會的推動(尤其國文老師)。

(8)學生學習成就不良。

大家都知道我一向不主張—考核、獎懲的，但並不代表沒有觀察、記錄。

未來為了績效，適度的考績是有必要的，除了工作獎金及學術研究費之參考，最重要的關鍵問題是分要續聘或不續聘二種人。

結論：—事在人為

- 1 在學校的競爭中，每個人必須更清楚自己的定位，大家挽起袖子一起做，共生共存，經營一個美麗、共生及永續的校園。
- 2 每位都誠信、實幹、不斷的學習，教學工作都認真用心、還要有效率，你我都是推動學校進步，帶來希望的一份子；大家辛苦的工作，大家一起流過汗，這就是「革命情感」。
- 3 事情有錯，失敗，就多請教同事或找主管幫忙。有錯、失敗沒關係，只要不要再三的犯錯就好。
- 4 為了學校的前途，我們不能縱容一些不力的人，我們需要培養、招募一些更優秀的人才。