

教育研究資訊

2002年8月 10卷4期 頁1-18

學校本位人力資源開發之探析

陳嘉彌

摘要

「學校本位管理」概念的萌生與實踐是落實二十一世紀學校變革方式之一。從目前學校本位管理的範圍觀之，它主要涵蓋三個層面：(1)學校本位預算；(2)學校本位課程與教學；(3)學校本位人事管理。然而，這三個層面均無涉及以學校本位為主的人力資源開發與管理的議題，即令在「學校本位人事管理」部份，其所涉及內容也僅止於教育人員的人事權、評量或進修訓練等，對於如何開發、訓練、運用校內相關的人力資源以落實學校本位管理的精神與目標，則甚少談及。

「學校本位人力資源開發」包含二個概念：(1)挖掘及開發對學校發展有實質貢獻的人員數量；(2)激發或提昇前述人員的潛力或素質。學校本位人力資源開發對學校發展是一項重要的關鍵因素，它不僅可以推動及落實分權化學校的各項工作，同時也能積極促使學校邁向新紀元的知識社會。本文擬以「學校本位人力資源開發之探析」為題，分六個部份敘述：(1)由一個案例思考起；(2)新世紀學校發展的人力問題；(3)學校本位人力資源開發的概念；(4)途徑與策略；(5)應有的準備與可能產生的問題；及(6)結論與建議。

關鍵詞：學校本位、人力資源、學校人力資源、師徒制

陳嘉彌，國立台東師範學院初等教育系副教授

收件日期：90年10月12日；接受日期：91年8月1日

The Conception and Strategy of School-Based Human Resource Development

By

Chen, Jia-Mi

Abstract

There are two primary conceptions of school-based human resource development: (1) to find and create the quantity of human resources that promotes the school development; (2) to stir up and promote the above people's potential and quality. The school-based human resource is a critical element for school development, that it is not only to push and root the decentralized routine works in schools, but also to aggressively push schools toward a knowledgeable society. This paper is to analyze the conceptions and strategies for the school-based human resource development, which includes six sections: (1) a case's reflection; (2) problems of human resources in a new century's school development; (3) conceptions of school-based human resource development; (4) feasible strategies; (5) preparation and questions; and (6) conclusions and suggestions.

Key words : School-based, Human Resource, School Manpower Resource, Mentorship

壹、由一個案例思考起

對多數學校而言，人力不足似乎是一個普遍的現象。學校的人力運用除一般教職員工外，最常見的是義工的人力資源。然而，有了非正式的人力資源加入後，是否就能改善學校所謂「人力不足」的窘狀？多增加學校的人力，是否就能使學校的運作更容易進行？換言之，「人多好辦事」可真是「辦好事」的不破真理？筆者從過去與實習學校合作的經驗中發現，「人多」未必是能辦好事的應然條件，但是領導者沒有人力開發與運用的觀念及能力，則是不能「辦好事」的實然條件。

筆者採以師資培育機構與實習學校合作的概念，實施「師徒式教育實習」措施（陳嘉彌，1999），除採取師資生直接進入班級現場與班級教師學習外，也要求師資生能夠擔任實習學校行政單位的義工，一方面藉此瞭解學校行政的運作情形，同時也協助解決部分行政人員抱怨其人力不足的難境。然而，將這些豐沛人力交付行政人員後，實際情形卻與原來構想及預期相去甚遠；實習學校的行政人員似乎不知道如何有效地運用這些潛在人力，而師資生也抱怨行政人員根本不清楚如何讓他們做那些有意義的事情。以下四位師資生省思札記之個案敘述，或可代表某些行政人員運用人力的情況：

師資生甲：……談到實習學校做義工的事，××主任原本要我們佈置兩間自然科教室。我們開出一些需要的壁報紙、剪刀……等材料，還設計好要怎麼佈置了，沒想到最後，連材料都還沒拿到，××主任就又說他們快要搬教室了，所以也不用佈置了！而原本要整理實驗器材、造冊的工作，也因為同樣的原因不用繼續，而不了了之！（省思札記，89.5）

師資生乙則提到：我的義工生涯走的真坎坷啊！猶記得第一次接洽××主任時，他說今天很忙，改天再說。第二次我們戰戰兢兢去找他，他告訴我們要列實驗器材清單，佈置實驗室。我們滿口答應，他卻沒有提供材料。第三次我們總算依照××主任的要求將我們需要的紙張、用具寫的清清楚楚，甚至交代紙張的顏色，××主任一再向我們說明他要請學校的出納統一採購，所以要我們下次再去。

第四次××處簡直像我們家的廚房，但××主任卻晃點我們：那天，他要我們先坐下，要和我們聊聊天（詳細情形稍後再述），然後打電話催出納的

人將材料拿上來，而最後的結果卻是學校財力有限，無法購買。當時我的感覺是：你簡直在耍我們嘛！如果不能購買，不早該知道了嗎？為什麼我們去時，××主任才臨時得知這個消息呢？更何況他早就在我們第二次去時就知道我們大略要的材料，只差紙張顏色沒有交代很仔細罷了。我覺得蠻不爽的，事情已拖過二、三個禮拜，為什麼××主任到我們第四次去才匆匆忙忙打電話聯絡，而且說詞是「我叫他們將材料送上來。」但一轉眼，又對著我們解釋學校財力不夠……。這好像是在應付我們。我雖有氣，卻也不能發作，而且××主任對我們還很「和顏悅色」呢！站在我的立場想，我今天來這裡是想為你們做一點事，為什麼得到的待遇卻是這樣敷衍了事？稍等，我漏講了一個重點，在我們開始著手佈置之前，A系的學長姐已捷足先登，幫忙實驗室做好佈告欄了。這事情直到××主任詢問我們是不是我們做的時，我們才發現。

不可否認的，A系的學長姐真的比我們積極，而且也比我們肯付出（至少那些製作費都是他們自己出的），若站在教務主任的立場而言，他當然是會比較欣賞A系的學長姐，但我們這樣就錯了嗎？今天我們是站在義工的角色來做事，對學校要求一些材料費會成他們的困擾嗎？（省思札記，89.5）

師資生丙：……國小做義工好無聊，○○主任叫我們到G處室找他們的主任報到。結果到了G處，G主任還問我來做甚麼？又叫我們回去找○○主任。我覺得自己像人球一樣被踢來踢去，根本搞不清楚他們要做甚麼？（省思想記，89.5）

師資生丁描述他的經驗：……○○主任說「我也不知道你們來要做些甚麼？這樣好了，這份考卷你打一打，打完給我好了。」每次去他那兒，大概都是這樣的情形，不是沒事做、就是和他聊天、或者是做些苦力的事情。（省思想記，89.5）

從師資生的省思札記中不難發現，這所學校的行政人員似乎缺乏對人力開發的概念與運用的能力。誠然，對組織或行政人員而言，義工人力並非穩定的資源，較難掌握與控制，義工似乎也缺乏對組織的深度認識與瞭解。但是，如果運用得當，義工對組織貢獻與協助的程度也會超乎想像之外。四位師資生所述看似一個個案，其實在筆者過去「參與觀察」的經驗當中發現這些個案並非少數；大膽地說，恐怕多數學校面對類似事件時，都會有類似的結果。

在邁入另一個新世紀的開始，學校發展不僅應以學生學習為主要的核心重

點 (Secretary of State for Education and Employment, 1998)，而且也朝向營造一個以「學校本位」全員學習社群的學習環境為首要目標 (Townsend, Clarke & Ainscow, 1999)。學校行政人員是否需要就學校發展重新省視其學校人力資源，如何有效地運用有形、無形的人力以改善學生的學習，促使學校成為一個學習社群？學校各層級的領導者 (leader)，如校長、主任、組長、教師、學生領袖、家長、社區人士等如何開發、利用、提升相關的人力資源，以滿足自身及團體的需要？本文以「學校本位人力資源開發」為題，嘗試提出一個有關學校開發人力資源的擴張性想法，以回答與前述有關的問題，供常歎「人力不足、事物繁瑣」的學校行政人員與教師做為其開發人力的參考。

貳、新世紀學校發展的人力資源問題

學校發展是一個連續的歷程，一方面它在既有基礎上為學習者提供適當的學習環境，以培養出健全的國民；另一方面它也從社會變遷與世界潮流的觀點，為其國民開創新的學習方向，以培養出世界觀的公民。特別在新世紀時代，學校勢必將趨向一個組織、社群、小型社會及國際化的學習環境，幫助學習者在未來的知識社會中成為兼具全球化、本土化及個別化的學習公民 (Cheng, 2000)。

然而，二十一世紀的社會是一個變動急遽，充滿挑戰、競爭、機會與希望的世界，科技化、民主化、多元化與國際化已成為不可抵擋的潮流 (李遠哲, 2000)。在這個趨勢下，一個組織的成功過程不再有固定模式，並且組織對解決問題將視不同的對象、時機、與情境，也不會有標準答案存在。組織的成功與問題的適當解決，將完全倚靠豐富且優質的人力資源，藉由它創造出高價值性的「智慧資本」*，以促進組織永續經營與發展 (蔡孟航, 2000)。

優質的人力資源是需要被開發的。「人力資源開發」對組織具有兩層意義：第一、挖掘及開發對組織有實質貢獻的人員數量；包括徵聘招募組織所需要的人才、發掘組織內現有人力的潛能，協助其發揮所長；第二、激發或提昇前述

* 「智慧資本」意指腦力、結構、顧客三部分。腦力包含個人解決問題能力、見解、創意、資訊、接受創新程度等能力。結構包含組織的任務編組、決策、組織文化塑造、領導與管理風格、組織內藏智慧等。顧客包括關係人的感受與口碑、建言與創意、挖掘潛在的關係人、滲透關係人的深度、廣度及關係人對組織的忠誠度等 [參看蔡孟航 (2000)。人力資源發展與組織變革]。

人員的潛力或素質，包括透過適當的管理、教育訓練、組織學習、或社會性互動等方式達到提升人力素質的目的。對學校組織而言，徵聘人員受到員額編制及財政預算的影響，不容易達到增加人力的目的，但是透過招募義工、開發組織內現有人力、結合社區資源等方式，卻可以「增加」學校所需的「額外」人力。新世紀的學校發展，不再只是一個以知識傳遞為主的學習場所，而是一個多元化學習型的社區，其中每個人（包括學生、教師、家長、行政人員及周邊的相關人士）可能因情境不同，同時具有學習者與教學者的雙重身分(Townsend, Clarke & Ainscow, 1999)。在這個概念下，學校所擁有的潛在人力資源是相當豐富的，它需要不斷地進行挖掘及開發的工作。

傳統上，各級學校經常抱怨學校人員編制不足，教師抱怨學生人數多、教學負擔重、教學之外的額外任務太雜；而學校行政人員也常嫌人手不足，以致許多該做的工作無法順利進行。這些抱怨常成為教育變革無法順利進行的所謂「正當」理由，甚且認為這應該是優先解決的問題。誠然，許多業務的推動與學校發展需要足夠的財力及人力始能達成，但人力與財力也不是工作推展順利的唯一條件；學校如能巧妙運用「既有的」及「潛在的」人力資源，則可以局部彌補所謂財力與人力不足的困擾。然而，學校如何發現及擁有豐沛的優質人力資源？特別是在教育鬆綁、學校本位的教育變革聲中，學校如何在現行組織架構、人員編制固定的現實情況下，增加「更多的」人力以因應學校內部機能的发展，滿足外界社會對學校的要求？這是新世紀學校必然面臨的首要課題。

參、學校本位人力資源開發的概念

過去在教育鬆綁、學校分權之前的時代，課程、教學、教育人員人事管理、學校財務預算支出等都受中央統一管理。學校組織即令有心發展特色，企圖突破窠臼、改變創新，也可能因制度限制而難以實踐。長久以來，教育工作者在科層體制框架與有心無力之下，也逐漸減緩變革的烈火雄心，以被動的方式服從一條鞭的制式要求。然而在全球化潮流的趨勢下，教育改革已是許多國家必走的道路，改革呼聲已從中央集權解放到地方分權，且強調應從教師及學校著手。

「學校本位」是落實「學校為主、教師為本」教育改革理念及措施之一，

它強調「學校」為教育決策、教育實施的基本單位。這個概念以學校為本體，各自依其特性發展特色，經營其運作及發展，滿足其個別需要。張嘉育(1998)、Kathleen(1988)等人在論及學校本位的精神及實施重點時，首先提出「重視學校內外各種人力、資源的運用結合」、「強調學校社區成員的參與和學習」、「定位學校為『社會—社區—學校—校師』的伙伴關係」，顯示落實「學校本位」的概念是以「人力資源」為核心，透過與學校有關的「優質人力」實現「學習社群」及學校教育的目標。因此，從學校內部與外部可以衍生出「學校本位人力資源開發」的六個重要來源：

- 一、學校內每個成員，如行政人員、職工、教師及學生等。
- 二、學校的家長及校友。
- 三、與學校合作的對象，如師資培育機構、或同級學校。
- 四、學校所在社區內的相關人與物，如公務與文教機構、相關之基金會、公益組織、或大型企業等。
- 五、與學校有關的各行各業。
- 六、教育主管機構。

上述人力來源，除第一項為學校內部的人力資源外，其餘五項均為學校外部的人力資源。學校本位人力資源開發必須先以學校內部的人力開發為主，而後擴展到學校外部的支援系統，其理由有四點：

- 一、從教育改革的觀點，未來學校不再只是對學生「傳遞知識」的場所，而是一個包含全體成員及其社區的「學習社群」。所有相關人既是教學者也是學習者，而學習社群的運作與發展也是全體成員的工作。故在人力開發與應用上，全體成員都是重要的資源，此也符合「學校本位」的基本概念。
- 二、如同「人力資源」是影響一個國家發展的重要資本，學校發展不能僅以政府有限的經費補助做為其發展的依據。學校最大的資本是其所擁有人力資源，開發、善用及提昇這些人力資源，一方面可以彌補學校有限經費不足的窘境，同時也可能創造出「非預期性」的外在經援，促進學校發展。
- 三、學校教育既以「學校本位」為其推展校務的核心概念，則校內人員對本身現有的條件、需求及資源等狀況最為瞭解。校內各級人員（如行政人員、職工、教師及學生）應先學習如何開發、運用、提昇現有人力資源，才能在教學與學習工作上，得到最大的收穫。
- 四、從「自助而後人助」的觀點，學校本身唯有先呈現出善用人力的績效後，

學校外部的人力資源（如政府、社區、企業、或一般民衆等）才可能因學校的績效表現，源源不斷地流入。學校如缺乏「自助」的概念，既不容易引起內部對組織的向心力與歸屬感，也無法引起外部對學校的重視，協助學校的成長及發展。

二十一世紀的學校一個「學習社群」，一方面它是教育、開發、培養潛在人力資源的場所，另一方面也是不同人力學習、應用、發揮及創造知能的地方。學校必須先重視其人力資源開發的工作，才可能透過優質的人力落實學校本位預算、學校本位課程與教學、學校本位人事管理（參閱學校本位管理，2000）及學校本位社區化等工作，進而達到學校發展及教育改革的目的。

肆、途徑與策略

學校本身就是擁有及製造豐沛人力資源的場所。過去，許多學校多以狹義的觀點詮釋人力的運用，例如明顯將行政人員、職工與一般教師做區隔，除職工專職行政事務外，行政人員與一般教師間職務流動的機會非常小，導致彼此對工作的認知及體諒普遍不足。校長及行政人員常嘆人手不足，人力素質不理想，而一般教師也覺得他們的能力與工作效率很差。這種誤解大多是校長及組織風氣所造成；校長不善於開發及培養人才，往往只依賴某些「有經驗的」人擔任特定的職務，無形中減少其他人力被訓練及發揮的機會，也減少可以運用的人力數量與提昇人力素質。另一方面，僵化的組織氣氛可能導致一般教師產生「自掃家門門前雪」的消極心態，長久以來，在科層官僚體制下，既無法發揮能力，又無法突破個人的限制，工作的熱情漸失，只願意在本份工作上奉獻「基本的」心力，卻不願意給自己接受「教書」本職以外工作的挑戰機會。基本上，造成這些問題應先歸咎校長的認知與責任。一般而言，校長終究握有最後決定學校發展的權力及資源，校長如不能、不願支持開發校內潛在人力資源的工作，也不具有人力資源開發及管理的能力，其組織下的行政人員、職工、教師又如何願意發揮其潛能及進行人力開發的工作？組織團隊的氣氛、活絡性及向心力自然不易凝聚出來，即令校長大力引入外在資源，但是少了內部人力的配合、投入與發揮，其資源發揮的成效終究會大打折扣。

學校本位人力資源開發應採廣義的觀點，第一、所有與學校有關的人員都是可以開發與運用的資源；第二、每個人的能力及特質都可以在某些特定的

工作上有所發揮；第三、每個人經過適當的訓練及學習後，都可以發揮個人的貢獻。人力資源開發的途徑應先從校長形塑觀念與行動開始做起，而後向下到一般行政人員、職工、教師，再往下延伸到學生，形成一個內部的人力資源開發系統；從內部的人力資源開發系統再向外延伸連結到其他相關的人力資源系統，便可以形成學校整個人力資源系統網絡。善用這個人力資源系統，擔任領導的工作者便不致抱怨人手不足，無法推動教學或學校事務發展的工作。

對校長、行政人員、教師、學生或相關的參與者而言，每個人在不同位階或層級上都可能是一個領導者，都需要具備人力資源開發的觀念，並學習人力資源管理的知能。基本上，人力資源開發與管理的工作有六項基本準則：

- 一、績效要求：不無謂浪費時間及人力在無計畫或無效率的工作上。
- 二、重視專長：適才適所，給予個人發揮才幹與潛能的機會。
- 三、責任感的要求：強調個人工作道德的建立與任務的完成。
- 四、接受挑戰的勇氣與表現的行動：以激勵個人對新觀念或新事物的接受程度，促進組織成長。
- 五、設立師徒學習（mentoring）的制度：發揚薪火相傳的精神，促進新舊人員的生涯實現與成長。
- 六、塑造組織學習的文化風氣：活絡組織生機、永續經營。

組織內的領導者如具備前六項基本準則的觀念，在人力資源的開發工作上便能得心應手，也能不斷地激發出不同的人力資源開發策略，以增加組織所需要的人力數量及提昇現有的人力素質。關於人力資源開發的策略，筆者提出五項可行的策略供作參考：

一、大型活動專家指導法

適用大團體式的人力開發及素質提昇活動的設計。領導者本身就像是一個資源獵人（resources hunter），他可以藉由參與此類的活動中，開發校內或校外的人力資源：第一、從參加校外所舉辦的各式活動中，尋找並引入適合學校發展所需要的人才，如專題活動講員、行政工作者、學科教師或其他相關資源的提供者，為學校發展進行長期或短期的服務。第二、經由校內自行舉辦的專題活動，由校內有關人員擔任專家講員，挖掘校內教師、學生或家長潛在的人力資源，如教職員工或學生的意見領袖，特殊思維與能力的人才等，提供他們貢

獻個人的機會。

二、學習型組織

適用小團體式的人力資源開發及素質提升的活動設計。學習型組織係透過 Senge (1990) 的五項核心修練：自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習及系統思考等協助成員與組織的發展。領導者本身須鼓勵並帶動校內學習型組織的風氣，例如從科室、年級（年段）、社團、義工組織等單位著手，進一步導引不同位階與組織的人互相交流，以形成多元化的學習型組織。領導者嘗試由長期參與其中一些活動，發現其他具有潛力的人才，樂於激勵他們貢獻出個人才智，並願意引薦給其他有關人員從事業務發展的工作。

三、師徒式學習

適用個別式的人力資源開發及素質提升的活動設計。晚近「師徒式學習」與傳統之學徒制迥然不同，它在人力資源開發上著重確保個人得到生涯發展的最好機會，能對組織內之工作者，無論師傅或徒弟，激勵工作士氣、工作道德、動機及工作品質有正面的影響（Fisher,1994: 1-2）。領導者可以正式或非正式的方式建立一套師徒式學習制度，由有經驗者帶領新進人員或沒有經驗的人。這種方式不僅有助組織開發及人力發展，對擔任師傅或徒弟專業知能的刺激成長也有明顯幫助。

四、義工參與學習

典型人力資源開發的活動設計。義工服務是一種非專職性的、重視組織的動態過程，它強調參與者非物質性的收穫，以尋求 A.H.Maslow 需求理論中社會性的歸屬與情感、自尊與榮譽、及自我實現等後三個層次的實現機會（吳美慧、吳春勇、吳信賢，1995）。家長義工組織是學校中最常見的支援人力，領導者除透過家長支援外，尚有其他資源如學校（或社區）的退休人員、校內的學生會（或民間）社團組織、社區內的大學院校學生等都可以將之組成義工組織，甚至形成學習型團體，以充實提昇校內的人力資源。

五、滾雪球人力開發法

適用擴大人力資訊、來源及投入的策略，以增加組織在應用人力上的彈性。

滾雪球 (snow-balling) 人力開發法主要是領導者透過身邊之直接人士或間接人士的引薦、介紹或訊息提供，找到可提供特定資源的人士，以解決當事人在工作推動上人力不足、素質難以提升、無法擴大學習服務等問題。領導者本身須具備敏銳的觀察力及溝通能力，能夠在大型活動專家指導法、學習型組織、師徒式學習、義工參與學習等策略中，發揮這項人力開發的技巧與能力。

上述這五項策略除可單獨使用外，也可以合併交互混合應用；例如滾雪球人力開發法可在其他四項策略中反覆運用，師徒式學習可與學習型組織或義工參與學習結合應用，義工參與學習也可以應用到大型活動專家指導法或學習型組織等。這種策略的單獨使用或混合應用全賴領導者在這方面的認知、創意、能力及熱情等特質，少了其中任何一點，對其人力資源的開發與應用都難免造成影響。

伍、應有的預備與可能產生的問題

領導者在運用各種策略以開發人力資源時，應有一些準備，包括：(1) 擬定周詳的人力開發計畫，知道開發那些人及如何進行這個工作；(2) 善用溝通說服的方法，使對方能夠接受建議而達到人力開發的目的；(3) 陳明雙方實際利益，讓對方瞭解在人力資源開發過程中是一個雙贏的結果；(4) 提供適當的學習訓練指導，讓新投入的人力能夠知道需要做些什麼、如何做、何時做能符合實際的期望；(5) 提供發揮的機會，給對方一個能夠適應、發揮的空間，以證實彼此的想法或作法是對或錯的；(6) 包容、反省與改進，在人力資源開發的過程中並非必然順利，領導者必須學習包容一些挫折、錯誤、失敗、毀譽等不如意之事，並學習反省整個過程的缺失，找出問題解決它；(7) 不斷地宣傳及投入，領導者在面對人力資源開發的概念與工作時，須時時對周邊的人宣傳其重要性、價值及益處，並積極以行動表現投入這項工作中。儘管領導者作了周全的預備，但仍有一些可能存在的問題，須事先瞭解及預防：

一、人力資源開發的觀念是否已經成為大多數人所接受的想法

由前述個案中發現，××主任似乎並不清楚開發人力資源的觀念，例如，「第一次……他說今天很忙，改天再說；第二次……他告訴我們要佈置實驗室，卻沒有提供材料；第三次……一再向我們說明他要請學校的出納統一採購，所以要我們下次再

去；第四次……打電話催出納的人將材料拿上來，而最後的結果卻是學校財力有限，無法購買。」最後事情也不用做了。發生這種情形，不僅平白耗損人力及時間的浪費，也讓參與者產生不良的印象。然而，普遍的現象是校長、行政人員或一般教師都不大具備人力資源開發的觀念，以致突然有了一批新投入的人力資源，反而不知如何有效運用。解決這個問題，須從校長著手，校長率先具備人力資源開發的觀念及行動，其政策取向自然能向下影響到所聘任的行政人員，繼而影響全校教師。當大多數教師具備人力資源開發的觀念時，前述個案的情況便不易發生，學校本位的教育精神與理想將更容易實現。

二、個人或組織對人力資源開發動機的強弱程度

動機是影響行為的基本要素。動機缺乏時，便無法持續不斷激發一個有目標、自發性的行為表現出來 (DeSimone & Marris, 1998: 27; Mitchell, 1982: 81)。基本上，動機被視為是個人的行為表徵，及實現一個團體行動的「願景」。就人力資源開發而言，個人或團體是否具有動機及動機的強弱程度都會影響人力資源開發的成效。前述個案發生之情況，或許是領導者的動機問題；例如，××主任讓師資生甲、乙跑了四趟學校，最後還是讓他們做了白工，導致師資生的感覺是「簡直在耍我們嘛！」此外，○○主任和 G 主任間的聯繫不清，讓師資生產生像「人球」的錯覺。或許○○主任認為 G 處室需要人手，而 G 主任不知道要人手做甚麼，這些都可能是因人力需求的動機不強而導致的結果。一個學校的行政人員一方面抱怨人手不足，另一方面又缺乏開發及利用人力的動機，當然無法處理好工作上人力運用的問題，進而導致業務推展受到影響。設定組織發展願景、激勵內部人員開發人力資源的動機，是校長與相關行政人員的首要工作。

三、領導者是否需要具備人力資源開發及運用的知能

人力資源開發與運用的知能不能是個人與生俱來的天分，它是學習者不斷學習與訓練而來。人力資源開發及運用主要涉及人力資源發展 (human resource development, HRD)、人力資源管理 (human resource management, HRM) 等概念，並包括動機理論、增強理論、學習理論、心理學、評鑑、訓練或活動方案設計、指導與諮商、生涯發展、管理發展、組織發展、文化差異及工作環境變化等理論 (DeSimone & Harris, 1998)，其中某些理論雖與教育專業課程重疊，

但仍需要適當的課程予以統整，連結到人力資源的部分，始能讓學習者學到有關人力資源的系統性理論。在學校中，相當多的領導者未曾接觸過有關人力資源開發與應用的知能學習。上述個案中，如果行政人員具備有關人力資源開發的知能，不僅能避免發生這些尷尬的情形，同時也能將社區內的師資生作為其業務推展的助力，使師資生由參與義工學習中得到實務的驗證。其實，學校只要在在職進修活動中，提供一、二門有關人力資源的關鍵課程，他們便能從已學過的舊經驗中鍵結出有關人力資源開發的相關知能。

四、如何選擇適當的人力資源開發策略與技巧

領導者要能選擇適當的人力資源開發策略，需要具有相關的知能與實際運作的經驗。同樣的情境脈絡，可能因不同的領導者或時機而需要採用不同的策略；例如在前述個案中，當時的情境脈絡是在該國小進行「師徒式教育實習模式」，對班級教師而言，其與師資生間是「師徒關係」，採用的是「師徒式學習」人力資源發法；但對行政單位而言，師資生不再是徒弟的角色，而為義工的角色，故行政人員應採「義工參與學習」的方式來運用這批師資生的資源，在工作上給予適度的職前講習與訓練，使他們能學習與貢獻個人能力。然而，前述個案的行政人員顯然錯認實際狀況，以為師資生是「不教而會」的徒弟或義工，既不提供適當的工作前訓練，也未事先計畫安排如何運用他們，當然無法從他們身上得到實際益處，徒然耗費雙方精力而已。領導者應認清不同的情境與條件，才能選擇適當的策略及技巧，以事半功倍的方式達到人力開發與應用的效果；反之亦然。

五、行政是否強力支持領導者的人力資源開發行動

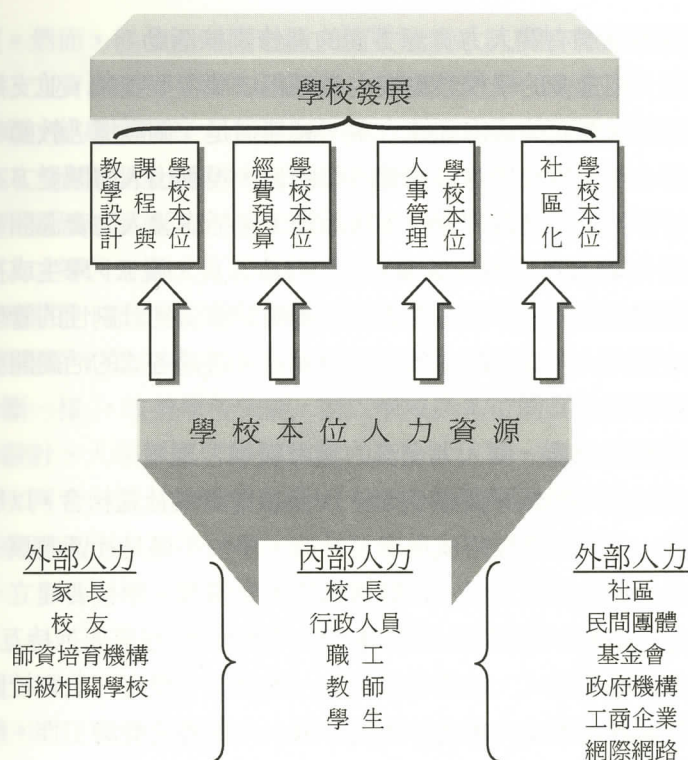
基本上，人力資源開發應是由上而下，向外擴張性的工作，故須靠行政與組織的行動支持，始能有效地達成。特別是第一線的教師或學生，當他們有機會進行人力開發工作時，更需要行政單位的適當支持，才能得到鼓勵與成功的機會（DeSimone & Harris, 1998）。如前述，校長與行政人員握有較大的權力及資源，校園雖已「民主化」，實際上校長仍掌握決策最後的行政裁量權，校長如處處假藉「民主」之名，動輒藉由集體會議以表決方式來決定政策或行動，從效率或效能觀之，很多時候只是徒然耗費大家的時間、精力與熱情而已。即令許多事務要透過會議形成共識，也無礙校長率先執行學校本位人力資源開發及

運用的政策。再者，校長應該鼓勵下屬同樣具備這方面的觀念與能力，能善用更多的人力資源。Kathleen（1988）指出校長要能夠在工作上應付處理新的挑戰，他（她）需要接受更多有關這方面領導知能的額外訓練與學習。當行政人員樂於推動人力資源開發的工作時，才會激發、支持及鼓勵第一線的教師與學生也能夠進行這項工作，而家長或與學校有關的人士資源才可能真正地為學校發展「動」起來。

陸、結論與建議

從企業經營觀之，人力資源開發與管理是影響當代企業永續經營與發展的重要因素之一。資本、產品、市場、行銷固然是企業存續的重要關鍵，但是它們必需藉助優質的人力環扣起來，始能發揮實質效果。學校與企業有何不同？當學校面臨外界衝擊而被要求必須改革時，其實隱示出學校將被淘汰的危機訊息。學校本身就是為社會國家培育開發人力資源的場所，擁有的就是豐沛的人力資源，因此更應重視人力資源開發及管理的工作。學校本身應落實人力資源開發的工作，學習者也應在這個學習社群中，及早體知人力資源的理念與實際應用的經驗，俾其離開學校後能應用所學於工作崗位，並回饋給學校，成爲一個良性的人力循環。

綜合前述，筆者可以整合描繪出一個「學校本位人力資源開發」的概念圖（如圖一）：以「學校本位」的概念推動各項教育活動已是當代教育變革之必然趨勢，學校教育無論是以學校本位課程與教學設計、學校本位人事管理、學校本位財務預算、或學校本位社區化爲發展重點，都需要以學校本位的人力資源做爲後盾，而此人力資源的開發與應用，必須由校長開始做起，向下影響到行政人員、職工、一般教師及學生，而後向周邊的相關資源尋求資助。學校必須具備「自助而後人助」的觀念，外部的資源才可能會源源不斷地流進學校，促進學校發展的預定目的。



圖一 「學校本位人力資源開發」概念圖

為使「學校本位人力資源開發」的概念順利落實到學校層面，相關領導者能具備這方面的認知與行動能力，僅提出五點建議供有關人員與單位參考：

一、領導者須深入瞭解學校特性以利人力資源的開發

領導者必須深入了解學校的特性，包括校長效能、組織文化與風氣、組織結構、行政人員的態度、學校發展願景、學校現有資源、同儕互動狀況、學生與家長特質、學校與社區關係等，以發現學校潛在的人力資源，及判定學校是否支持推動人力資源開發的構念及工作。領導者了解學校特性，在推動人力資源開發時，一方面可避免遭受無謂的挫折和打擊，另一方面也可以達到事半功倍的目的與效果。

二、學校宜積極舉辦有關人力資源方面的進修訓練活動

晚近，相當多的學校鼓勵校內教師組成學習型團體，並支持這些團體自行規劃其所需要的進修訓練方案。誠然這是一個發揮「教師專業自主」的好現象，不過學校仍應根據發展與願景，規劃出人力開發方案，並與專業發展結合，設計適當的進修訓練活動（包括專論人力資源開發與管理之進修課程），擴大不同層次領導者（如行政人員、職工、學生或社區相關人士等）的進修交流。學校層次與個別團體間應受到計劃性的管理與評鑑，一則協助提升人力素質的成效，再方面也可透過各式的活動開發出潛在的人力資源。

三、學校與社區結合為一個人力交流的無障礙學習環境

學校如欲得到外界資源（支援），必須主動與社區結合，以形成互惠的共生關係。新世紀學校將成為學習社群，學校不僅是社區內孩子學習的場所，也是服務社區內居民、相關機構的重要資源。學校要建立一個互蒙其利的觀念，當學校希望從社區中得到任何奧援時，也需要抱持互惠的心態。動輒以害怕圖利他人、破壞學校設施、違反法令規定、危害校園安全等理由規避社區內之需求，無助於學校外部人力資源開發的工作。學校應建立一套管理機制，推動與社區結合成為一個無障礙的學習環境，以利人力的交流與活動。

四、建立適才發揮，全校參與的教學訓輔的學習社會

學校本位人力開發應以第一線工作者為主要對象，發掘其特質與潛力，給予適才發揮的機會。行政人員，尤其校長，在公共行政事務上應給予一般教師、學生、家長更多的參與機會，例如成立類似美國「家長教師學生協會」（Parent-Teacher-Student Association, PTSA）、鼓勵支持有潛力、對公共事務熱情的教師、學生擔任行政職務的領導者角色。過去研究曾指出，教師如參與擔任學校行政工作，對提昇其接受創新事物或觀念會有正向的幫助（陳嘉彌，1997），這對突破及擴張人力資源開發的觀念與做法會有相當大的幫助。校長在建立全校參與教學訓輔的學習社會時，如能先就行政一職突破「非某人做某職」的狹隘想法，建立適才發揮的機制，對開發人力資源定有積極的作用。

五、鼓勵進行有關學校本位人力開發的行動研究

學校發展的諸多層面與「人」有極為密切的關係，是值得重視與研究

的課題。然而，從全國博碩士論文摘要檢索系統或教育資訊網站檢索中發現，與人力資源議題有關的研究在「學校教育」的領域並不多見，反而在企業管理、組織發展等方面蓬勃發展，這種現象確實讓人質疑學校會重視與解決人力資源開發與發展的問題。事實上，從人力資源的角度觀之，學校許多問題皆起因於人力資源分配不公、運用不當、素質不足、踐踏人力、與埋沒人才等因素造成，而這些問題又與校長、行政人員或各級領導者對人力資源開發、管理及運用的認知與素養有關。鼓勵進行有關學校本位人力資源開發的行動研究，除可以個案研究方式提出學校診斷的良方（亦如企業診斷一樣），改善學校效能，對以學校為本位的其他相關議題，如課程與教學設計、人事管理、經費預算、及社區化等，能提出關連性影響的研究線索。再者，從人力資源角度切入學校發展理論之探究，更能充實此理論體系的周延性。

參考文獻

- 李遠哲（無日期）。**挑戰與回應——新世紀的教育方向**。2000年6月14日取自 <http://www.sinica.edu.tw/info/edu-reform/bk2.html>。
- 吳美慧、吳春勇、吳信賢（1995）。**義工制度的理論與實施**。台北：心理。
- 張嘉育（1998）。認識學校本位課程發展。載於台灣省國民學校教師研習會（主編），**國民教育與行政學術研討會實錄**。台北：編者。
- 陳嘉彌（1997）。接受創新程度的理論與應用。**教學科技與媒體**，31，36-48。
- 陳嘉彌（1999）。師徒式教育實習理念與實務之探析。**教育研究資訊**，7(6)，144-169。
- 蔡孟航（無日期）。**人力資源發展組織變革**。民2000年8月5日取自 <http://student.trdi.edu.tw/%7e875115/man1.htm>。
- 學校本位管理（無日期）。2000年7月14日取自 <http://web.ntnu.edu.tw/~minfei/schoolbasedmanage.htm>。
- Cheng, Y. C. (2000), January 4-8. *Globalization, localization, and individualization for effective education*. Paper presented at the Thirteenth Annual Conference of the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Hong Kong.
-

- DeSimone, R. L., & Harris, D. M. (1998). *Human resource development*. New York: The Dryden.
- Fisher, B. (1994). *Mentoring*. London: Library Association Publishing Ltd.
- Kathleen, K. (1988). School-Based Management. ERIC: No. EA33.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7, 80-88.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Secretary of State for Education and Employment. (1998). Teachers: Meeting the challenge of change (Green Paper). 3/2/2000 Retrieved from <http://www.dfes.gov.uk/teachers/greenpaper/main.htm>.
- Townsend, T., Clarke, P., & Ainscow, M.(1999). Third millennium schools: Prospects and problems for school effectiveness and school improvement. In T. Townsend, P. Clarke & M. Ainscow (Eds.), *Third millennium schools: A world of difference in effectiveness and improvement* (pp.353-366). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger Publishers.
-