

公務出國或赴大陸地區報告（出國類別：考察）

國立彰化師範大學與馬來西亞新山 寬柔中學學校行政經驗交流活動

服務機關：臺中市立太平國民中學

姓名職稱：蕭國倉校長

赴派國家：馬來西亞

出國期間：105 年 3 月 13 日至 105 年 3 月 17 日

報告日期：105 年 6 月 8 日

目錄

1、摘要	1
2、出國人員名單	1
3、目的	2
4、過程	2
5、心得	3
6、建議	6
7、活動照片	7

1、摘要

學校行政溝通與衝突管理是當前各校行政人員必須面對的問題，良好的溝通可以增進行政效率、提升行政效能、避免處室間或與相關單位、人員的衝突；計畫撰寫能力的培養，攸關活動成敗的關鍵。

此次應馬來西亞新山寬柔中學之邀請與他們學校行政人員進行學校行政經驗交流，分別從三個面向來探討；首先是學校行政溝通，透過座談的模式，探討溝通的概念、溝通的技巧、溝通的類型、溝通的原則、溝通的策略、積極傾聽的技巧、學校行政溝通模式、學校行政溝通案例分享、溝通的實務等；其次是衝突管理，探討的內容為衝突形成的原因、面對衝突因應策略、人際關係的衝突與和解、解決衝突的方法—如何達到雙贏、激發功能性衝突的有效策略、衝突案例討論與經驗分享；第三是企劃與計畫之撰寫，探討計畫繕寫的基本格式、撰寫計畫之 SWOT 分析、計畫實例撰寫分享。

學校行政人員需具備的能力為何？學校行政人員該扮演的角色為何？如何成為讓部屬願意追隨的上司？成功的學校行政人員有那些守則需要遵守？這些問題都困擾著目前的學校行政人員，透過學校行政經驗交流的活動，可以檢視我國學校行政的盲點，並吸取他國他校的經驗，做為自我改進的參考，讓我們的學校行政體制更臻完善。

2、出國人員名單：蕭國倉

3、目的：學校行政經驗交流

4、過程：

(1) 105 年 3 月 13 日由桃園機場搭乘長榮航空 BR215 上午 09：55 起飛，於 14：30 抵新加坡樟宜機場，由馬來西亞寬柔中學行政人員接送到馬來西亞柔佛州新山寬柔中學。

(2) 105 年 3 月 14 日-16 日，在馬來西亞柔佛州新山寬柔中學校內進行學校行政經驗交流，主題為「學校行政溝通與衝突管理」、「計畫、企劃之撰寫」，參加對象為寬柔中學學校行政人員，研討之綱要：

- a、溝通的基本概念
- b、圓融的溝通技巧
- c、溝通的性質
- d、學校行政溝通的類型
- e、學校行政溝通的有效原則
- f、增進學校行政溝通的策略
- g、目前學校組織溝通的問題分析
- h、有效個人與組織溝通的原則與技巧建議
- i、積極傾聽的技巧
- j、學校行政溝通模式

- k、學校行政溝通案例分享
- l、成為讓部屬願意追隨的上司
- m、行政人員的角色
- n、行政人員需具備的能力為何?
- o、成功的行政人員守則
- p、衝突形成的原因
- q、面對衝突因應策略
- r、人際關係的衝突與和解
- s、解決衝突的方法—如何達到雙贏
- t、衝突管理之策略
- u、激發功能性衝突的有效策略
- v、問題、案例討論與經驗分享
- w、企劃與計畫之撰寫
- x、撰寫計畫之 SWOT 分析
- y、完整的計畫應包括的基本格式
- z、計畫實例撰寫分享

5、心得：

不同的國家有其不同的教育體制與文化，不同的學校也有不同的

學校行政文化；透過學校行政經驗交流的模式，可以讓彼此不同的學校行政文化達到交流的目的，取他人之長，以補己之短，達到「它山之石可以攻錯」之目的。

馬來西亞新山寬柔中學於 1913 年建校，該校位於馬來西亞的南面，是馬來西亞一所由華社出資創辦的華文中學，由黃羲初、駱雨生、鄭亞吉和陳迎祥創辦。該校是馬來西亞最大型的獨立中學，也是中國大陸及臺灣以外全世界最大型的華文中學，在大馬當地被稱為「華人文化堡壘」。教育經費是由各個階層的華裔所捐助及學費所得，未接受馬來西亞政府的補助。

寬柔中學係一所由初中、高中組合而成的六年制完全中學，全校有六千多位學生，教職員三百多人，行政人員有五十多位，共分為十一處兩個中心，設有處主任、副主任、助理主任...等，分工相當精細，此行係與學校行政人員做行政經驗交流，從寬柔中學的行政組織體系中可以發現，設置的處別很多，行政人員的編制數亦比臺灣目前中等學校多出很多，其優點是分工細，每一位行政人員所負擔的工作項目比較少，而且會比較明確、專業，其缺點是行政溝通需面對較多的行政單位，橫向的聯繫需花費比較多的時間，而且在意見的整合上也比較不容易。

寬柔中學設有校長一人，副校長三人，副校長職掌上責任分工，

每位副校長分別負責不同處的業務，分層負責的階層隸屬關係明確，校長則指揮三位副校長推動校務，各司其職，其優點是達到分層負責的行政目標；然而在分工明細的行政組織體系中，處主任對於該處的業務職掌決策權不足，處業務需再經由負責該處的副校長同意方可執行，在橫向溝通時，處主任亦需要透過副校長與負責其他處的副校長溝通，處主任的決策權不足卻需負責該處成敗的責任，有虛位主任之情形出現。在學校行政經驗交流的過程中，個人將目前臺灣學校行政組織體系表提供給寬柔中學的行政人員參考，經由比較結果，兩者各有優劣。

在學校行政經驗交流的結論中獲得幾點的共識：

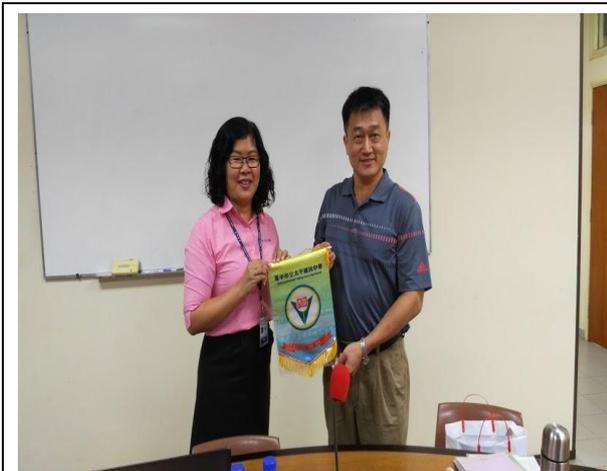
- (1) 行政人員的編制，在總量管制的原則下，視需要授權校長決定，勿一成不變。
- (2) 學校行政溝通首重效率與效能，應減少會議的形式與流程，以達成工作目標為第一要務。
- (3) 學校行政人員的工作心態需調整，勿以本位主義、自我中心為工作考量的出發點，應以達成學校整體行政效率為目標。
- (4) 設置學校行政溝通資訊平臺，透過資訊平臺的功能，在會議前即能溝通意見達成共識，減少行政人員間的意見爭執，甚至可以減少會議的時間與次數。

- (5) 學校行政人員宜定時舉辦交流聯誼活動，透過交流聯誼活動增進彼此情誼，在未來行政溝通上可以減少很多的阻力。(善用非正式溝通的模式)
- (6) 主事者宜充分的授權，以組織目標的達成為學校行政工作首要重點，不宜凡事均要「請示」並等待「核可」，在等待的過程可能錯失良機。

6、建議：

- (1) 強化學校行政人員溝通能力與技巧，使學校行政工作之推動能更順暢，減少衝突的機會。
- (2) 培養學校行政人員繕寫計畫的能力，使學校行政工作之推動能更順利與周延。

7、活動照片



致贈寬柔中學校長紀念錦旗



全體學員合影



行政經驗交流情形



行政經驗交流情形



蕭校長經驗分享



學員踴躍發言情形



行政經驗交流情形



行政經驗交流情形



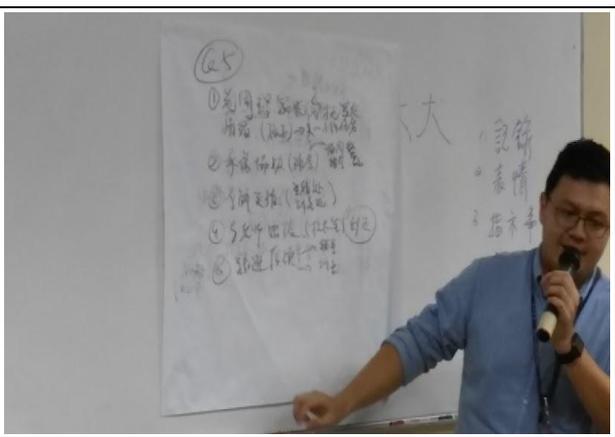
分組研討



分組研討



研討結果分享



研討結果分享