

學校如劇場：教師於舞台上展現行政創意

李其昌

國立臺灣藝術大學藝術與人文教學研究所教授

一、前言

劇場在希臘文的字義是「觀看」（θέατρον/theatron），提供欣賞一齣戲的地方，使觀眾獲得教育與娛樂。能達此功能係因幕前（front of house）、幕後（work behind scenes）的組織協力，共同發揮創意與合作，成就藝術（羅仕龍，2023）。學校，原意是一個有閒暇（σχολή/scholē）討論哲理的園地，演變至今愈來愈趨向嚴謹，成為一個學習的場所（Barrow，2015）；為了提升學習成效，類似劇場，學校加入行政人員在「幕後」支援。誠如吳清山（2002）歸納：

學校行政乃是：學校機關依據教育原則，運用有效和科學的方法，對於學校內人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理，以促進教育進步，達成教育目標的一種歷程。

因此支援的行政人員，其目標是為了讓學校達成「育人」的目的（吳清山，2002）。然而，學校組織因部分需由教學的老師擔綱，以劇場來比擬：不僅要負責「前台」（onstage）：學生學習；還要負責「後台」（backstage）：行政業務，在教學與行政的雙重工作下，再因結構性等問題（蔡進雄，2024），使得學校難覓扛下雙重身分的主管（教師兼行政）。

回到文前，學校與劇場的建立初始是為了「寓教於閒暇」，參考 Pine 與 Gilmore（2008）以「工作就是劇場」（work as theatre）經營管理架構，其中的角色（role）轉換，與組織等於整體，可為穩健的行政運作動力論點。將此概念應用於學校行政，董事長可視為「製作人」，負責資源整合與願景制定；校長則擔任「導演」，協調教學與行政的整體敘事；行政團隊則如同演員，透過專業表現創造教育價值。

Pine 與 Gilmore（2008）提出，體驗經濟是繼農業、工業、服務經濟後的第四階段經濟型態，強調透過情境設計創造難忘的互動體驗。「工作」是劇場表演，而表演節慶於劇場歷史的「神聖」來源，既然神聖力量受擁護與認可，期許行政人的心靈能夠因奉獻找到學校與自己彰顯明德的價值。

二、劇場神聖與學校志業

神聖是古希臘劇場發展的重要原因，因為酒神教導人們種植葡萄，人們為了感謝神恩，就以唱歌、跳舞的表演形式酬謝之。後來就逐步演變為戲劇的演出形式，因而建立了劇場（見圖 1），觀眾席以扇貝形圍繞著舞台區，兩區的距離，似有若無利於彼此交流。



圖 1 雅典衛城（Acropolis）的酒神戴歐尼修斯（Dionysus）劇場（作者攝）

劇場的建設，與學校有異曲同工之妙，都是為了全民。但，於今不同的是，劇場觀眾買票自願進入欣賞，然校園學生卻是由家長繳學費，非完全自願地入校學習。我們可以換位思考，學生從小學到高中，缺乏像清末武訓因「自恨不識字常受人欺」（黃春木，2000）的失學經驗。現今的人們視在校識字學算，是人生的必修，導致難以理解孔夫子有教無類三千弟子，為何可被尊稱為「聖之時者也」（孟子，2025）？當人人的知識水平變得更高，對於學校就更容易產生意見，讓學校的行政人員就算熱心想辦好教育，因外在壓力，動輒得咎，產生專心做好教學就行的心態。有鑑於此，尊重學校的行政專業，以及鼓舞行政人員也朝向「聖之時者」是首務。

聖之時者，就是能夠順應時代潮流，與時俱進地在學校辦好教育。劇場能興盛因有酒神、學校能育人因有孔子，二者提供全民學習新知外，主動為民服務的精神亦影響後世效法。換言之，一個學習的場地，因為有聖人們的典範，就容易有後繼者例如孟子、韓愈等，經師人師的精神性雖然後者看不見，卻能像奧運的聖火相傳，以教育為志業，至今不滅。距今不遠的清末年間，也有「武訓興學」，他主動擔綱學校行政，為師生辦學的義舉，終其一生存萬金建學校與覓良師：

自恨失學不識字，創辦學校最用心；只要聽說老師好，不遠千里去禮聘。照樣行乞聚學費，……如有老師不盡力，他便叩頭淚滿襟，老師學生都感動，各個辛勤又認真。……山東一時多才俊，武訓名字有芳馨。（教育部，1983）

武訓就像是學校的董事長與校長，以劇場比擬，像是「製作人」與「導演」，他提供學校財務後盾、擁有組織技術能力，將學校視為一個神聖的整體，也就是他人志業之所在，其「典範令人動容與敬佩，更值得宣導與傳承」（戴碧燕，2016），期許「聖」字為行政人員的精神目標。

三、劇場整體與行政一體

有了武訓的教育行政主動服務的例子後，這種似孔子的教育偶像值得我輩效法，「志業」的種子發芽後，我們始能再談學校應如劇場，因為「意誠而後心正」，心正才能逐步修為己身，進入職務工作。

學校中的教師皆為一時之選，初次擔任行政需了解，雖然每個職務皆有其獨特性，但此獨特性要「符合『整體』（ensemble）的效果……，個性化的力量就在於將所有角色的演出聯合成為一個有機的整體」（Pine、Gilmore，2008）。意即，每位演出人員皆具有創作的自由度，但需在在董事長或校長（製作人）籌足經費及提出變革的理念，經導演（校長）統合後，這個整體（行政人員）創作又可以形成一個完善的藝術作品，與觀眾交流。

換言之，擔任行政人員可以在進入角色後，從一般教師到主任或組長的職務，了解校長對於變革的詮釋後，發揮自己的行政創意。各個均是行政藝術家，但也要能遵從校長的統合調度，才能使大家成為一個整體，朝同一個方向或願景來服務，這就是劇場所謂的「有機體」：使變革從概念到具體成果，興學育人使社會受益。

表 1 《體驗經濟時代》式的學校行政組織概念對照

劇場	學校	整體／組織內容
製作人	董事會／校長	經費／變革
導演	校長	落實／組織／詮釋
幕後團隊	主任／組長	進入角色／行政劇場

由於《體驗經濟時代》（The Experience Economy）闡述的經濟理念廣為人知，研究者將劇場特質轉為學校行政組織，僅從製作人、導演兼述幕後組織等面向簡述。劇場中的製作人，類似學校組織的董事長或校長；導演類似校長；其他幕後設計與執行，則類似主任或組長（見表 1），每位成員都是學校整體的一份子，這樣可以增加學校老師願意擔任學校行政，因為「學校興亡匹夫有責」。在少子化與實驗教育興起後，辦學不力，就像一齣齣沒有票房的演出，影響著劇團／學校的解散。是以，若能有幸擔任行政職務，務必展現自己的才華，再加入體驗經濟的模式來對待學生與家長，讓行政效果增加。此架構強調從「問題→解方→實踐」的邏輯推進，並突顯「劇場比喻」與「體驗經濟」的創新性，透過角色重塑與體驗設計，提升行政工作的吸引力與效能。

（一）製作人似董事長或校長

一所學校之長，通常是校長，就劇場組織來說，校長最好單純僅當「導演」，要不然既要籌措經費，面對官員要求；又要執行校內行政，面對校內同仁，委實艱難。身為「製作人」的董事長，除了是學校的財務後盾外，還得「啟動變革，

因為對於策略的擬定將影響企業的需求和未來的視野」；Pine 與 Gilmore（2008）提及：

唯有角色了解到，企業透過他們的產品會對這個世界產生怎麼樣的影響，製作人的願景才會有意義。[組織 = 整體]的每一活動都必須促進外部變化的發生。

企業等於學校，角色等於每個學校成員，面對新課綱、政策（例如「社會情緒學習中長程計畫第一期五年計畫」等）、社會環境的變化，董事長／校長的策略必須要審時度勢地調整，啟動變革。製作人會以四個面向詢問主管們：

1. 如何加入新的因素？例如：不同於每學期必辦的親師座談會，可以學習實驗學校加入家長成長課程或研習活動（新竹市華德福實驗學校，2025），因強化參與感，減少家長誤解，使雙方滿意度提升。
2. 判斷校內資源該怎麼提升定位？例如：王良博（2025）斷言〈高級中等以下學校教師解聘不續聘停聘或資遣辦法〉實施後，間接出現各式濫訴；導致行政人才更為難覓。董事會或校長了解行政壓力來源後，可增加律師資源作為行政人員後援。此外，當社會情緒學習（Social Emotional Learning，以下簡稱 SEL）政策推動後，因為「成人的社會情緒學習的知能與行為扮演關鍵的角色模範」（教育部，2025），對於行政人員提升關於 SEL 研習、輔導之外，也要提供文康時間或福利點數，鼓勵他們在校內外免費參加健身房或心靈成長課程等。
3. 去除那些內部不合宜，融合那些校外助力？例如：以學校本位發展，逐步以對行政事務進行減法原則，並加入適合發展校本課程的計畫，譬如：教育部美感教育計畫等，讓計畫資源協助學校發展。
4. 展示全新體驗：如何消除負面因素，和諧聯繫各種印象？如何在值得記憶的事件中，吸引五種感官？例如：與社區傳統文化聯繫，傳古藝、創新意，依社區節慶活動時間，融入學校應辦活動，鼓勵發表結合新媒體共創雙贏。連結「永續發展目標」（Sustainable Development Goals，簡稱 SDGs）第四及第十七項，優質教育及夥伴關係，強化學校品牌，建立學校組織與家長的情感連結。

以上的例子僅是論者淺見不完全符合各校，僅希望大家了解在劇場中，「製作人」不需要會演戲或設計，但他們在行政的超然性，有助於導演權威營造及藝術創作。製作人僅會對導演及設計者重點提問，因為大家的目標一致：期待提升劇團聲望及演出票房。反觀學校，董事會或校長觀察到時局的轉變，由他們詢問主管問題，將能驅使大家有個目標，眾志成城，這樣可以讓行政人員在發揮創意時，感受到領導者有如溫暖靠山，才願意為學校服務。

（二）導演似校長

導演與製作人充分溝通後，他必須要有組織力，實踐其變革，並具有權威。不僅是發出命令，也要與將所有演出成員充分合作。以學校來說，校長必須如導演一樣能夠激勵人心，不直接說出策略，需用行政人員聽得懂的方式，詮釋與轉化策略內容，循序漸進，就像說故事一樣，讓大家了解情節及過程。就論者的導演經驗，給予校長三個建議：

1. 面試模擬：演職人員須經過試鏡流程才能進入排練，所謂試鏡，就是讓演職員先模擬一次他們的工作內容，例如：舞台設計人員必須展示他們的作品，並通過導演的提問，提出或馬上演示出他們的作品。換言之，「劇場」不相信人的言語，只相信人的作為。在行政大逃亡的時代，僅能建議校長先旁敲側擊，商請教師協助一點公務，衡量與評估他們的工作成果，於閒談中探得其行政歷練及理念，適合教務、學務或輔導等。

2. 行政協調：導演不能面試後就讓設計團隊直接做出成品，必須經歷草案、初稿、整排、彩排與預演等階段；每個階段，設計者依著導演理念會提出自己的創意來達成，通常導演會尊重其創想，再與之協調自己的看法，往下個階段邁進。換言之，當校長組織好行政團隊後，必須設定期程，與團隊商議策略的進度及內涵。劇場重要核心在對話，因對話了解彼此創意。另外，需認知不是僅有導演是藝術工作者，每位成員皆是藝術家，這是劇場團隊成功的秘訣；是以，需尊重每位行政人員在學校都是「專業人士」。

3. 整體志業：導演與各部門合作，在貫徹製作人的變革與協調各部門的創意時，導演無法偏心，他們需時時提醒團隊，我們是一個整體，我們是為了觀眾神聖的演出；否則，若是偏向燈光部門，同意他們五光十色搶了服裝、舞台與化妝的顏色基調，整齣戲就變成燈光秀，無法達成劇場教育與娛樂的功能。學校亦然，校長讓各處室警覺每一件事是否與自己有關，主動服務負責，校長在調和鼎鼐之中，讓大家了解行政人員來自教師堪比農夫還偉大，因為農夫收割稻麥可變現，教育行政協助培育人才，是如孔子與武訓一般的志業，不為己，只為社會豐收。

「體驗經濟」的特色運用在商業能帶來經濟的提升，但學校不是賺錢的機構，行政融入劇場體驗，了解劇場表演的神聖性及組織的關懷感，則可增強學校團隊的向心力。因為學校從古希臘至今的演變愈來愈正式，教師在師培階段又少有行政培訓，一當上老師就接行政，沒有「製作人」與「導演」的培訓與協調，這對劇場組織重視體驗歷程來說是不可理喻的事情。是以，學校領導勿認為行政教師一定都會，或是邊做邊學，這將導致有心從事行政服務之人，因為組織無培訓或失能，在孤立無援下，只能想方設法逃避行政，讓自己回到曾

受過的教學訓練中，單純當一位教師。

四、結語

學校的神聖性需仰賴全民擁護，才能讓年輕人願意投身於教育事業。身為學校組織的一份子，無論於公立或私立學校均要有危機感，因為不僅是少子化，就算是出生率提高，以家長們的知識水平，他們必效「孟母三遷」的精神，為子女求得一所具組織效能的好學校。

好學校雖以教師為核心，但是「巧婦難為無米之炊」，教學缺乏硬體條件，也難辦妥工作；是以，仍要仰賴有責任心的教師，兼任行政業務，他們可借鑑劇場組織營造行政創意情境，例如：成立家長研習會、鼓勵 SEL 文康活動、引入有助力的資源等；再者，當濫訴狀況產生，為消除負面因素，可以提供申請律師諮詢服務，支持學校成員及名聲。當學校如劇場，教師以行政專業工作者為榮，期能創造利他且和諧的校園環境。

組織效能雖以志業為基底，並不是無償的付出。讓行政人員在工作時，可以展現自己的行政創意，使行政職位成為教師展現教育理念的舞台，而非負擔。行政執行方式在發展的過程中會經歷階段式調整，可效仿劇場團隊重視團隊溝通：組長跟主任討論，主任與校長商議。若是在私校有董事會，校長還需跟董事長溝通。各自發揮自己的行政策略，讓行政人員與教師成為一個整體——就像劇場演出一樣，幕前的光鮮亮麗，有賴幕後的創意協作；也就是行政服務教學，教學感恩行政服務，彼此對話互動，了解對方心意，以育人為目標，使社會豐收源源不絕的人才。

參考文獻

- 王良博（2025/05/09）。近九成教師批《解聘辦法》衝擊教學／全教總：濫訴多、防師如防賊。**知新聞**。取自 <https://knews.com.tw/news/0DAE360942613ECBB9B6891CF072E6E4>
- 吳清山（2002）。**學校行政**（5 ed）。心理。
- 孟子（2025）。**萬章下**。取自 <https://ctext.org/mengzi/wan-zhang-ii/zh>
- 夏業良、魯煒（譯）（2008）。**體驗經濟時代**（2nd ed.）（原作者：B. Joseph Pine II, J. H. Gilmore）。城邦。
- 徐江敏、李姚軍（譯）（1992）。**日常生活中的自我表演**（原作者：Goffman, E.）。桂冠圖書。

- 教育部（1983）。**武訓興學**。國民小學國語課本第十冊（五下）。國立編譯館。
- 教育部（2025/2/27）。「幸福教育、健康臺灣、幸福學校、師生共好」教育部頒布「社會情緒學習中長程計畫第一期五年計畫」。取自 https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=CA99860C9634CFB0
- 黃春木（2000）。**武訓興學**。取自 <https://pedia.cloud.edu.tw/Entry/Detail?title=%E6%AD%A6%E8%A8%93%E8%88%88%E5%AD%B8>
- 新竹市華德福實驗學校（2025）。**家長成長課程**。取自 <https://www.hwes.hc.edu.tw/nss/s/main/7b>
- 蔡進雄（2024）。學校行政是結構性的問題，不是校長的問題。**師友雙月刊**，**645**，15-18。取自 <https://www.ttbj.org.tw/index.php?inter=newMonthly&id=204&did=1121>
- 戴碧燕（2016）。〈武訓興學〉之教學策略與影響。**高醫通識教育學報**，**11**，79-100。
- 羅仕龍（2023）。**16歲的戲劇課**。蔚藍文化。
- Barrow, R. (2015). *The philosophy of schooling*. Taylor & Francis.

