

# 北美僑校行政組織管理及中文教育傳承永續發展探討

邱美智、程萌生、黃清郁、謝文玲

## 摘要：

全美中文學校聯合總會長程規劃委員于二零一四學年十到十二月之間做了一次全國性的僑校問卷調查，內容涵蓋學校資料、學術教學、數位化課程和教學、數位化師資培訓課程、研習會暨學術性會議參與、華語文測試、社區參與六大類別三十七個問題。

在問卷回收中僑校反映了在行政組織管理上面臨的困難和挑戰。近年各校積極推動數位化教學，在課程或師資方面做了很多努力和培訓，不過對於行政組織管理和永續發展，因人，物，力，時間和資源限制，缺乏全面性評薦，行政團隊急需討論現階段執行的成效和如何應變。

例如，歷史悠久的僑校可能還是沿用早期創校時候設立的章程和公司條例營運，面臨新挑戰和環境急速改變下，其組織章程都需及時修改和調整。考慮華裔學生註冊人數大量減少，母語非華語學習者增加，如何修改入學手續，符合各地非盈利組織規定來做變動也是要務之一。此外，有關學費的調整，財務如何反應實際開支需求，以及長期仰賴家長義工服務的制度等等，無論是經驗分享，資訊承接都需投資時間討論，及時調整來提供有計劃性的永續經營和執行。

僑校和僑校，僑校與美國主流學校，社區、地方政府機構之間如何建立關係，發展互動機會也是僑校永續發展的重要努力要務。長程規劃委員希望借此研習會來探討僑校在行政管理上面臨的困難和挑戰，分享經驗和提出具體意見和建議。

關鍵字：僑校，行政管理，母語非華語，非盈利組織，永續經營

## 作者：

邱美智：全美中文學校聯合總會資訊小組召集人

程萌生：全美中文學校聯合總會長程規劃委員會主委

黃清郁：全美中文學校聯合總會長程規劃委員會委員

謝文玲：全美中文學校聯合總會總會長

## 背景

全美中文學校聯合總會會長程規劃委員于二零一四學年十到十二月之間做了一次全國性的僑校問卷調查，內容涵蓋學校資料、學術教學、數位化課程和教學、數位化師資培訓課程、研習會暨學術性會議參與、華語文測試、社區參與六大類別三十七個問題。

經資料蒐集，分析和討論後，總會為此問卷工作提出幾個規劃，包括了解僑校教學、教材、師資培訓等方面情形作為總會輔導協助會員學校的依據，提供僑委會訂定未來僑教政策方向的參考，推動網路資源上的合作，以及期待僑校網路教學與資源的使用普及化。

謝文玲總會長在二零一五年九月接任會務，經多次討論問卷反應及實質需求後，由長程規劃委員于二零一六年起開始執行老師培訓服務工作，利用網路平臺舉辦線上講座，直接以遠距方式邀請華語文資深會長，校長和老師們提供教學，教材，課程設計以及重要輔導資源如 SAT-II，AP 中文等專題與所有僑校老師在網路上分享。

長程規劃委員同時對於僑校行政組織管理和中文教育傳承永續發展這方面，希望利用八月年會和第二屆中文傳承教育研討會的機會和僑校校務人員做實體討論，交換意見，提供建議。也就是除了積極協助老師教學和提供資源以外，也為校長，副校長，教務，主任及負責人等主動提供互動機會，交換校務執行心得，為會員學校在永續發展上做討論和建議。

## 學校資料回收統計

首先在此列舉問卷調查裏面有關學校資料部分的回收統計數據，作為本文討論的依據。

1. 問卷填寫者以校長為主佔 75%，教務主任佔 8%，副校長兼教務佔 5%，其它少數由老師，助理秘書，主任，理事長或負責人提供資料。
2. 學校教室以租用為主佔 85%，有 9% 學校擁有自己校舍，6% 表示使用社區大學，公立學校，教會，美華聯誼中心，教會等等。
3. 僑校上課時間以週末為主，包括週五，週六和周日佔 88%，周一到周五課後班佔 14%，只有 1% 學校提供 24 小時全天網路上課。
4. 課程提供以傳統華語班為主佔 82%，50% 提供中文外語班 CFL，課後班佔 16%，24 小時全天網路課程只有 1%。
5. 學生總人數以傳統華語班最多，共有 16,247 位學生，中文外語班 2,994 位學生，課後班有 1,788 位學生，還有 724 位學生參加 24 小時全天網路課程。
6. 各年級學生分佈以一年級到五年級居多，學前幼稚園和中年級（六到八年級）大致一樣，高年級（九到十二年級）開始減少，十二年級以上的學生佔少數。

7. 校務人員多由家長擔任，執行校務和辦理學藝文化活動基本工作成員也是家長本身。有 35% 學校提供薪金給某些職務，32% 學校採義工無薪制，26% 學校提供薪金給大部分的職務，也有少數表示全部提供薪金。
8. 學校面臨主要挑戰以學生註冊人數減少達 78%，缺少自願服務家長佔 60%，老師流動和流失率高佔 59%，校舍維護或租金費用太高佔 57%，30% 的學校表示缺乏當地教育廳或社區支持，只有 3% 說沒有任何挑戰。

有十三所學校在自由填寫的部分也提到了幾個重要的問題，例如：大陸的中文學校競爭，家長對注音符號的反對，如何提高父母的合作心，教材不實用，經費不足，缺少合適且自願學校核心校務的服務家長，好老師難尋，很難找到合適的幼教中文老師等等，也有學校提到老師多為空巢家長，沒有更新教學方法的意願。

9. 學校需要的支持首先是需要合格教師來源佔 68%，需要更多師資培訓佔 64%，表示需要用新方法招生的有 62%，學校經費募款活動和募捐佔 38%，學校希望能有跨校性的校務會議來提供校長交換和分享經驗佔 37%，同時有學校備註師資和教材如何因學生生態的改變，僑委會的補助，海外教材的適用性方便性等需要的支持。
10. 社區參與方面，最近三年僑校參與當地社區舉辦活動或提供支援有 45 所學校或 41% 提供參加次數，有 58% 學校不確定參加次數。
11. 當地學區教育單位或是市政府關係，62% 學校反應此關係主要是建立在上課教室的租借，主動參與社區舉辦活動佔 35%，租借社區場地舉辦活動佔 31%，提供老師到學區進行語言或文化教學佔 21%，提供語言和文化夏令營給社區居民參加的佔 21%。有 23% 反應缺乏和社區建立關係的資源和支援（人力，財力，物力，時間，管道），也有 11% 的學校參加社區活動籌備會議和執行工作。有 9% 或十個學校提供不同的反應，包括租借費用太貴，小學校資源不足；主辦文化節對社區開放；學校沒有時間，或是沒有多餘時間來辦這些活動；還有學校邀請市政府參加春節聯歡會等等說明。

多所學校提供他們近三年參與當地社區舉辦活動或是提供支援的活動項目：

- 傳統節慶:春節，元宵，端午，龍舟競賽，中秋，冬至
- 國家慶典:元旦，升旗典禮，美國國慶遊行，教師節，祭孔大典，雙十節
- 民俗:民族舞蹈，功夫拳術，舞龍舞獅，國樂，書法，扯鈴，國劇，打鼓，歌唱，古箏，毬子，陀螺，臺灣童玩，風箏，華裔樂團
- 社區活動:遊行，園遊會，華人運動會，學區世界日，中國城遊行
- 文化節:亞裔節，臺灣日，中國文化節，漢字文化節，學區圖書管展示，台灣傳統藝術導覽日，臺灣旅行介紹，市政府國際節
- 夏令營:青少年夏令營，文化夏令營，傳統夏令營
- 學術:演講，壁報，繪畫，書畫，茶藝，打字，認字，老人中心華語班

中國文字介紹，筆友交誼，文化常識比賽

- 其它：美食品嘗，慈善義賣，祈福會，美華協會，拜訪老人院

## 討論和建議

基於這些資料，在有關行政組織管理上面臨的挑戰和所需的資源可歸類以下幾項：

### 1. 師資

- 1) 師資流動率和流失率高
- 2) 需合格教師來源，急需聘請有經驗的華文教師
- 3) 更多師資培訓，繼續提供老師進修研習機會
- 4) 沒有更新教學方法的意願
- 5) 師資和教材如何因學生生態的改變

### 2. 學生和註冊

- 1) 學生註冊人數減少
- 2) 華語非母語學生增加
- 3) 用新方法招生
- 4) 大陸的中文學校競爭

### 3. 財務

- 1) 小學校資源不足
- 2) 校舍維護或租金費用太高
- 3) 學校經費募款活動和募捐

### 4. 家長服務

- 1) 缺少自願服務家長
- 2) 缺少合適且自願學校核心校務的服務家
- 3) 如何提高父母的合作心
- 4) 義工和給薪服務制度

### 5. 社區

- 1) 缺乏和社區建立關係的資源和支援
- 2) 缺乏當地教育廳或社區支持
- 3) 學校沒有時間

除此之外，以下幾個因素和僑教環境的改變也直接影響僑校的經營和永續發展：  
學生和老師：

- 班級學生不足，取消班級，合併班，對學生學習和老師教學的影響
- 僑校班級和CFL班級學生之間的互動和學習
- 僑校班級和CFL班級老師之間的教學相長及合作

財務和註冊：

- 學費，材料費，註冊費
- 當地市場行情
- 費用調整及年度漲幅

- 註冊手續辦理和管理
- 如何反應實際開支和需求
- 傳統僑校班，CFL班級，財務上的自主
- 校外單位的補助和支援

#### 組織章程：

- 歷史悠久的僑校是否及時修改和調整
- 新興設立的僑校在這方面需要的協助
- 非盈利組織申請或維持，因地所需做變動

#### 經營理念：

- 學校經營以盈利為目的
- 非盈利，以提供海外華語學習環境為主要宗旨
- 混合經營方式

#### 執行和管理

- 校長及行政團隊能力，責任，篩選，監督，培訓，傳承
- 僑校之間的互動，支持，資源分享
- 建立聯絡網
- 爭取互惠合作機會

長程規劃委員借由此書面討論以及在八月全美中文學校年會暨中文教育傳承研討會大家見面的時候提供會員學校研習環境，更進一步交換意見，無論是調整學校運作跟經營方式，提供現代化和數位化教學及學習環境，或是結合當地資源開創新機，為僑校永續經營繼續努力。

長程規劃委員也在此大力提倡幾個行動，敬請：

- 學校全力支持總會活動和方案執行
- 學校隨時提供總會資訊和網上資源給行政，家長，老師，學生，當地主流學校華語文老師以及社區居民
- 鼓勵老師充分利用總會線上講座及任何教師研習和教學互動機會
- 支持輔導學生參加總會學藝競賽（演講，成語，文化歷史常識，多媒體簡報）
- 分享年會暨研習會心得和報告給校內成員及當地聯合會協會會員
- 學校之間盡可能舉行每月或每學期校際會議，交換意見，集結力量
- 學校經常並及時反應需求和建議給地方聯合會協會，全美總會，當地文教中心和臺灣僑委會等單位
- 總會收集校方及地區代表的意見，盡力反映給相關單位
- 總會舉辦線上行政人員，校長會議。打破區域界線，設定議題，做全國性討論
- 總會提供平台給僑委會就既定議題，做全國性討論