

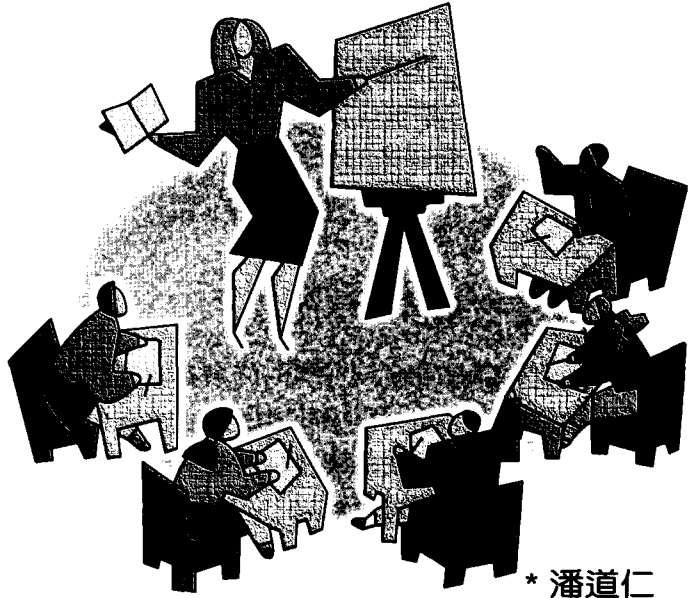


如何以全贏教育品質 系統型塑優質的校園文化

一、前言

近來專家學者與教師、家長不斷透過媒體批判十年教改，宣稱學生是一隻實驗的白老鼠，中小學老師、學生面臨一剛多本與多元入學的忙、茫與盲中，據報導近三成教師有憂鬱症傾向，五成左右教師選擇提早退休，大學不斷擴充，不但稀釋了教育補助經費、學生素質也跟著降低，讓即將畢業學子選擇延畢，以逃避畢業即面臨「失業」的窘境，面對此現況，大家是否冷靜思索究竟教育在哪一個環節出了問題，找出問題的根源。若從企業的角度唯有顧客滿足、流程管理、工作團隊滿足度這三個角度加起來，才會使企業有利潤與收穫，雖然教育是人的事業，也是百年樹人的志業，教育環境又充滿行政官僚體系與教師專業自主的鬆散緊密連結，不如企業講求績效、利潤，雖然如此，教育與企業都是重視顧客的滿意度與其附加價值。「科技始終來自人性」雖然是一個廣告詞，卻顯示經由教育培養具有人文涵養氣息的人才，方能服務社會、改造社會並發揮創意與研發科技造福人群，達到科技與人文兼具，理性與感性並重。知與行合一。因此「心靈改革」應該是教育的永遠焦點，同時「全贏教育」的核心訴求就是「帶好每一個孩子」也是教育哲學的實踐與社會正義的執行(陳善德，2003)。後SARS時代，企業講求SOP的標準作

* 作者現為高雄市政府候用校長



* 潘道仁

業程序，亦即系統品質的建立與系統思考是企業經理人與學校領導者必備的能力。今從制度、環境、人員三個層面探討如何以全贏教育品質系統型塑優質的校園文化。

二、制度方面

1. 強化學校工作團隊成員的全贏教育品質系統觀：包括學生、教師、家長、社區人士了解教育的最終目標是培育健全的國民，能培養適應全球化的競爭環境所需的基本技能(語言、閱讀、資訊科技)與人文涵養的人格特質(謙虛、客觀、尊重、關懷、誠實、公正與樂觀、熱情等)及能力(批判思考、創意、溝通、團隊合作與受挫容忍)，因此學校工作團隊必須認清教育目標是培育一個完整的個人



即「全人教育」，而非短視近利只求迎合現階段教師與家長、學生的需求期望。培育兒童成為國家「未來的主人翁」是教育目標；「未來的主人翁」顯示必須符合未來健全社會所需成員，且要求必須是品質保證。

- 2. 規劃清楚易懂的願景、目標與標準作業流程(SOP)：**學校願景、目標必須讓工作團隊成員了解，團隊成員也必須清楚學校各種作業程序，並了解個人的權責嚴守個人本分。同時學校行政作業流程必須透明易懂。並讓工作團隊成員容易取得相關訊息。
- 3. 執行符合教育目標的教育活動並加強管制活動過程：**面臨國家財政拮据，資源有限，學校資源必須妥善規劃管理：包括人力資源(含退休教師、社區家長、專業人士)、現有教學設備與相關技術與具有人文氣息的社區風俗民情之文化資產等。依據資源規劃教育活動，同時教育活動必須是符合教育意義的，必須是能讓每一個孩子都有表現的機會，必須是讓每一個學生的優勢潛能得到開展，而不是為了少數學生辦活動，如此一來既不符合教育目標也不符合社會公平正義。同時由於資源有限，與肩負達成教育目標的任務，學校工作成員尤其領導者必須審慎審核規劃，確認符合教育意義，並核准適當人力資源，及確保活動過程與監控紀錄的保存，作為檢討改進的依據。
- 4. 建置「內部自我檢核回饋機制」並持續改進：**品質卓越不但要求過程精緻，同時還必須不斷檢討改進。戴明循環PDCA(規劃、執行、查核、改進)，讓企業明白「慣例」並不同於價值，學校領導者也必須認清「舊經驗」未必是解決的良方與準則。因此學校唯有激發團隊成員內在動機與工作承諾，主動建置「自我檢核回饋機制」，透過資料客觀

分析如計劃書、活動過程團隊成員滿意度調查等客觀具體證據，確認學校組織在規劃與執行過程中的適切性、合理性與穩定性，並能持續改進。提昇教育品質。

三、環境方面

- 1. 營造人文關懷與健康活力的校園文化：**透過典章制度、符號領導、道德領導。藉由流傳的故事讓校園充滿傳說與驚羨，以營造優質的校園文化。另外日本在「2002年產業人心理健康白皮書」指出近五成企業表示最近三年患心理疾病特別是憂鬱症的員工有增加趨勢，這與國內調查教育人員類似，因此加強「團隊成員健康管理」是學校領導者重視課題也是系統主要要求項目「健康」，因此政府提倡體適能訓練必須加強與落實，同時學校領導者掌握團隊成員的工作、學習情況並提高團隊成員的健康意識及相關訓練都是很重要的。
- 2. 訂定溫馨人性的親師生契約：**無論教師、學生、家長都是學校教育過程的合作夥伴。因此必須共同合作，同時師生之間應視為互為主體，且人性的、關懷的；親師之間互動是良性的、建設性的；親子之間是和諧的、溫暖的。
- 3. 規劃具有教育功能的校園建築：**校園建築必須是以「學生」為主體考量，一切作為必須符合學生需求，而不是在於外表華麗，並考量社區整體發展朝向學校社區化的目標規劃。

四、人員方面

- 1. 學校領導者：**學校領導者必須誠如第五級領導談到具備教育專業堅持與謙卑的態度，首先重視學生的安全，強化校園安全與危機處



理小組有效運作。其次加強學生體能的鍛鍊，最後學校領導者必須了解未來社會人才需求，主要是具有工作敬業態度、對工作承諾及與他人合作的人格特質，其次才是考量能力與創意，因此學校領導者必須以團隊領導強化成員內在動機對組織的向心力與工作承諾，並透過符號領導與道德領導帶領成員正確為人處世態度，並落實生命教育強化成員心靈改革與良好人格的型塑，培養具有人文內涵的學生以利於未來社會使用。

2. **教師**：首先要有全贏的概念，我們常說「一粒屎壞了一鍋粥」，因此教師不能只關照成績優良學生而忽略其他弱勢大部分學生，畢竟教育是培養健全的國民，必須是符合未來健全社會要求的成員，成績優良並非品質唯一的保證，人格健全發展方是品質要求中最重要。其次誠如William Glasser M.D在「Every Student Can Succeed」書中談到教育人員必須拋棄外控七種手段—批評、責備、抱怨、嘮叨、威脅、懲罰、利用獎賞控制別人等，而改以激勵學生學習內在動機的七種方法—關懷、傾聽、支持、協助、鼓勵、信任及視為好友的親近。因此老師必須善用這些方法去發覺學生的優勢潛能，並鼓勵其往自己優勢的方向發展，而非統一的教學、作業、評量模式。最後老師多鼓勵學生批判思考，教師教學重點除了認知外就是培養學生獨立學習的態度、方法與習慣，同時鼓勵學生多閱讀以養成批判思考能力與創意以適應未來的社會。
3. **家長與社區人士**：必須明白自己是教育過程合作夥伴，必須協助學校，並透過民主參與程序提出符合教育目標的興革建議與要求。並透過「愛」與「榜樣」實踐，以身作則加強親師生的契約合作，協助學校健全發展。

五、結語

在全球化的國際競爭時代，「競爭」成為唯一的詞語，學校被窄化只培養短視近利的人才，學校教育扭曲成為只重視升學導向而忽略情意與人文關懷內涵的人格陶冶教育，造成學生日後人際關係疏離，青少年價值觀扭曲，社會、家庭、學校嚴重脫序，也替日後社會增加巨大社會成本。因此教育人員必須有全面品質的系統觀—規劃、執行、分析檢討、持續改進的戴明循環；也必須具有「帶好每一個孩子」的教育哲學價值觀，家長也必須明白「唯有他人的孩子好，自己的孩子才會好」的全贏教育觀，讓學校成為學生快樂、家長滿意及教師與行政人員均滿足的學習場所，並且每位成員在互動過程中獲得尊重與認同並能朝向自我實現理想前進。



竭誠歡迎您上網Mail給我們

姓名	電子郵件信箱號碼
關季明	kuan@csq.org.tw
林英賢	lin@csq.org.tw
陳玄岳	chen@csq.org.tw
楊雪芬	yang@csq.org.tw
荊德強	cdc@csq.org.tw
張文煌	chang@csq.org.tw
郭汗文	khw@csq.org.tw
劉美玲	liu@csq.org.tw
公用	service@csq.org.tw

