

改革教學生涯—教育變革的關鍵思維

謝義鄉 / 苗栗縣立南湖國中校長

壹、前言

管理大師彼得·杜拉克在最近的著作《下一個社會》中預言，未來的社會，知識工作者將成為財富的創造者，而知識工作者也將成為最大的勞動團體（蕭秀秀，民91）。可知教師生涯在知識經濟時代，個人知識的力量將逐漸取代傳統產業的勞動力，知識將成為E、F 世代最重要的資源；同時知識經濟對教學的改革就像WTO對企業經濟的衝擊一般，教師對開放趨勢與充滿腦力及智慧後現代社會發展的轉變，應持有高度風險觀念，就如彼得·杜拉克所說：「任何組織，包括人或機構，如果不能為置身的環境做出貢獻，在長期下這組織就沒有存在的必要，個人更沒有存在的價值。」本文將提醒每位教師，要有國際觀的風險管理，並藉此建構一套風險管理機制，共同防禦或構築可以帶來的「利機」，否則就是置身「危機」。我們希望每位教師都能找到屬於自己的教育機會，進而經自我鞭策，使教學能力再

升級，這是身為現代教師對教學工作的尊重，同時也是對教學生涯態度的使命與承諾。

貳、教學型態由供應轉為需求

社會知識不停累積、不斷變化，加上改革步調，來的急又快，消費者對品牌的要求已截然不同，企業如此，學校更是如此，學生對教師教學需求如同消費的購買行為，對教師「品牌」（教學行為）的潛意識需求與不經意的人格特質，在九年一貫課程及基本學力測驗實施後，多樣化的需求已充分表現在校園與教室中，其認同商品的消費特性，就如同企業界「消費者認同商品性格」及「商品反應消費者人格」一般，此乃凸顯教師對教學生涯—心智改革的重要。

尤在後現代課程中，課程不再是跑道，而是跑的本身過程，所以教師角色不再是承受性，而是轉變性（盧美貴，民89）。是以教師為教室經營的核心，更應

在十倍變速時代積極開創生涯新契機，進而為理想營造不屈不撓的專業堅執毅力，使每人身懷變革競爭力，讓教師的教學改革從「教師的供應面」轉為「學生的需求面」，使學生的學習不再是枯燥乏味，而是充滿好奇冒險。換句話說課程與教學變成「有機體」，不必是統一與線性的，期望教學生涯的革新，將使班級組織經營從A到A+、從優秀到更卓越，即使充滿困境仍需抱持「經一番挫折，長一番見識；容一番橫逆，增一分氣度」的信心。

參、轉型將由漸進更新做起

在知識不斷累積、社會不斷進步下，知識管理已然成為人類的第六項修練（許維書，民91），同時知識經濟下的學校組織也不是單純的線性關係，教師與學生間相互依存度已越來越高，相互介面關係也越來越多元，所以身為知識傳遞第一線的教師，如何主動提供學生的學習需求，進而更有效率的促進知識流通與分享，現今教師生涯在發展個人組織能耐（capability）與潛力（potential）幾乎是無可避免的學習課題。同時組織轉型的起始點在於個人，因為「組織者人之積，人者心之器」，當前變革的心理建設，就是

克服人的慣性與惰性，亦即要以強烈的動機、決心和毅力來面對日益複雜的教育經營環境。而教育環境的改革，不是立竿見影的將全部資源更新，這將使所有學校資源由主動演化成被動，變成沒有根的移植，社會大眾所期待的是，徹底從人的心理與價值做改變。

企業界曾經盛傳「熱鍋青蛙效應」故事（戴久永，民91），教育界應引以為鑑：「把一隻青蛙放在盛著滾開的熱水鍋裡，那隻青蛙隨即跳出；若把牠放在盛著涼水的鍋裡慢慢加熱，最後得到的是青蛙湯！」學校經營與教師個人生涯的精進有著密不可分的事實，當今社會極速蛻變，我們應記住前項敘述的隱喻，不要等到學校經營面臨危機，學生紛紛轉學他校，時機已經太遲而慘遭淘汰，換句話說不要等到沒有觀眾（學生），才進行為時已晚的改革。

肆、不確定變化的五個原則

學校組織中，個人改變需優於組織或管理風格的變革，雖然個人轉型一定會碰到不確定因素的干擾，這些干擾有些是有一定趨勢，有些則無任何跡象，甚至無範圍限制的預防。個人認為培育身懷變革力

的先期作為應包括：1.建立內在安全感，內在安全感高，對外反應力才高；2.需有目標與理念；3.計劃確認後，將全力以赴；4.與時並進的價值與觀念。有了上面四個基礎後，本文將提出克服異常變革必須掌握的五個原則（楊遠望，民91）如下：

一、合理化改革

真正有價值的知識不是know-how，而是know-why，改革必須親身經歷並反覆驗證。所謂合理化並非捨棄、推翻舊有，而是衍舊出新、突破現狀、調整適合、健全茁壯。

二、標準化維持

制定完備的標準，並非標準化，如同有了六法全書，未必是法治國家。再差錯的標準，只要經SDCA（標準化），終會成為適用的標準。標準並非一成不變，標準化的真意乃是八分標準（放諸四海皆準，不輕易更動）、二分彈性（因人、事、時、地、物制宜）的調適融入。

三、制度化運作

標準模組可謂組織知識之精華結晶，而標準只是點／線，必須串聯成面／體方

能運作，不過為競爭生存需求，簡化並加速流程已刻不容緩。

四、績效化管理

任何無形的工作皆可找到有形的結果，例如構思、企劃、研討、督導、觀察…，又如能力、效果、理念、文化…，只要累積運作動力，皆有足夠數據歸納出量化指標。

五、目標管理整合

企業不創新即敗亡；孟子曰：「無敵國外患者國恆亡。」組織必須整合心力，減少本身內鬥及內耗，戮力追求挑戰目標，維持創新成長，並使上進動力源源不斷。

伍、心理建設的七大步驟

掌握個人變革的五大原則後，另參考《與成功者有約》（The Seven Habits of Highly Effective People）等一系列叢書享譽全球的美國著名作家史蒂芬柯維（Stephen Covey），所提出的「品質改進七大步驟」（戴久永，民91）加以修正成為組織中個人轉型的七大步驟如下：

一、以更敏銳的警覺轉型

個人與組織進行SWOT分析時，要有相當的「教育機敏」，並跳脫「采采蠅視力」現象，否則面對「斑馬」將視而不見，造成自我認知的盲點並失去變革機會。

二、個人使命與學校使命相配合

學校組織的階段性使命，必須全校共同制定，如此方能形成學校願景，進而建立新的學校文化。

三、建立內心的安全感

轉型包含技術變革與社會變革，這些變革會離開熟悉的領域而造成不安，因此領導者應有轉型補償措施，減少不安的阻力。

四、轉型由自己做起

現在每個老師都有一扇只能從內向外開啟的門，誰都無法替別人開門，除非自己有心，否則外力是無能為力的，所以變革始自於自己心智模式的改變。

五、為轉型結果負責

每位教師應體認和掌握自己的競爭優勢，尋求內外資源作最佳化的自我充實，以作為組織變革甚至組織重整的基礎。

六、革除舊我，開始新生

國學宗師梁啟超：「以今日之我戰勝昨日之我」，每人應身體力行實踐革除舊我的無知與陋習。

七、開放心胸，向前邁進

轉型、變革可適度開發自己的潛在與外顯需求，提升自己內涵，成為組織滿意的無形商品，同時開創員工的無限價值。

陸、教學生涯成長規劃

儘管擁有上述七個心理成長步驟，就成功的教學生涯發展而言，再確認是否達到實質的成長契機，使自己能永續經營教學生涯，除注重眼前學生需求外，尚需規劃未來的成長發展。以下是筆者根據李聲吼（民91）企業組織的成長作修改並發展出來的生涯期程，提出三個層次的建議：第一初階成長期，注重在教學專業的認識與執行；第二中階成長期，以創立新資源，找尋新方案為主；第三層次，以選擇性差異策略，完成規劃並給各時程做差

異管理（如表1所示）。

柒、機會無限，盡在主動

在E、F化的知識經濟時代，我們重視的是員工價值與創意，這種經營可以稱之為「以人為本」的感性經營（陳青，民

91），這種經營模式的特徵是注重由「物質富裕」轉為「心靈富裕」，亦即21世紀的學校對外雖仍強調競爭，但對內仍以人為本的內涵提昇為主軸。所謂事在人為、物為人用，學校經營「教學為人」、「受教為人」的核心，人將扮演著機會無限的主動角色。

表1 個人教學生涯成長規劃

層次	1. 初階成長	2. 中期成長	3. 長遠方案
目標	* 對教師工作責任的承諾與態度	* 善用新知識，創立新行動方案與教學特色。	* 整合職場資源，開啟前瞻性機會與專業特色。
規劃關鍵	1. 改善並維持一定程度的教學品質。 2. 提高教學效率。 3. 使學生需求受益並滿意。 4. 瞭解教學專業的趨勢及深入意義。	1. 教學理念的延伸與創新。 2. 擬定對未來具體發展步驟與行動方案。 3. 找尋相關資源，支援新的行動方案。	1. 對成功方案與步驟的具體描述。 2. 培育方案成長的新生代契機與基礎。 3. 對新方案成長的承諾與潛在績效。 4. 對實施時程的差異管理。
績效評估	1. 教學投入/學生成績產出比率 2. 教育生產力 3. 學生整體表現	1. 知識成長率 2. 學生需求增值情形 3. 投入/產出效率	1. 具體成長目標 2. 方案價值的分享 3. 構想轉換成務實的數量與比率 4. 新資源應用效率

資料來源：作者自擬

捌、結語

認識是智慧的開端，在網路數位化時代，雖國際經濟「極度疲弱」，但「文明衝突」卻給組織帶來最大的威脅（榮泰生，民91），最明顯的是學校與學校距離縮小，學力測驗及經營品質的競爭卻持續加大，甚至快速變遷導致「超競爭」（hyper competition）（劉典嚴，民91）；此時教學知識型態已由過去被動的「老師

供應面」轉為今日主動的「學生需求面」，教師唯有在心智模式多樣化與積極奮發的自主吸收新知，運用差異化的策略，有效改善學生需求層次與行為，這樣的「教學生命管理」（teaching life management）才能增進與擴大學生的「利基需求」，進而達到顧客（學生）滿意的經營，這應是21世紀教師生涯變革的重要思維。

參考書目

- 李聲吼（民90）。企業組織的成長與發展。震旦月刊，355，28-30。
- 陳青（民91）。整合企業四體，實現顧客滿意。震旦月刊，377，10-13。
- 許維書（民91）。由「你有一封新郵件」談建構知識化的學習型組織。震旦月刊，376，4-6。
- 榮泰生（民91）。全面提升與差異管理。震旦月刊，374，10-12。
- 楊望遠（民91）。知識累積、擴散與傳承。震旦月刊，376，7-9。
- 劉典嚴（民91）。還談新經濟？落實消費者導向的差異化商務。震旦月刊，377，14-16。
- 盧美貴（民89）。學校本位課程發展——一位校長的經驗與反思。載於台北市立師範學院國民教育研究所主編「學校本位課程發展與教師專業成長國際學術研討會論文集」，93-113。
- 蕭秀秀（民91）。組織學習為全面提升企業競爭力的契機。震旦月刊，376，1。
- 戴久永（民91）。組織轉型由個人蛻變做起。震旦月刊，376，11-12。