

再接再勵扮好教育夥伴新角色

車的聯想——談成員角色

討論人：連海生

基隆市深澳國小校長

學校如果有群體意識，大家就會把彼此都看成好夥伴而沒有『區隔』、『距離』、『階級』、『制衡』甚至於有『被動』、『壓迫』和『焦慮』等的感覺。大家情願甘苦與共，榮辱共享。在學校內正向的學校文化就是再和社區共同建立『教育社區』、『學習社會』使更多能融入，變成工作伙伴，因大家對學校教育都有共同的信念，大家都有歸屬感。學校是實現教育最重要的地方。大家都深知：

教育是構築人類希望的工程，攸關著每個人的現代與未來。當前教育改革正在全面推動，教改的列車已駛出，教育部長林清江先生曾說：新世紀的教師應是公共事務的決策參與者，不再只是奉命行事者：是知識的開創者，而不只是傳承者。根據教育政策有效運用教育資源以達成教改目標，是林部長經常思考的問題，在很多答案中，部長認為最關鍵性的答案是：須與教師們一起進行教育改革，才能順利、成功。筆者，由『教改的列車』而聯想到『車』的許多看法，提供給各位同仁參考並期能藉聯想來省思我們的教育工作。

一、嬰兒車、手推娃娃車…

教師是推動「教育搖籃」的手，在教改中扮演著關鍵性的角色。

兒童猶如車中的幼兒，教師角色如辛苦的保姆，帶著他，保護著，形影不離，也讓他接觸外面的世界，小心翼翼的，不可讓他翻覆。教師似乎是兒童的保護者。

二、人力車…

教師的工作負擔真多，課務、級務甚者還要兼行政及學校活動交辦之份內工作，教學時尚有一大堆的教材、作業壓力。替代的牛車、馬車等靠獸力馱運的車輛，牠們力強腿健。但被主人牽著走。教師的工作，似乎要減少除了教學和服務學生、家長的事之外，使教師能快樂地將「學富五車」的知識、能力傳授給學生。

因此敬請上級及學校行政人員能多考慮此點，使教師願意馱著「歡樂滿行囊」的任務。樂於教學，喜悅滿懷。

三、獨輪車…

- (一)一個學識豐富的教師，若不把自己的「心傳」給同事、學生，他只是個自己在表演高技巧的馬戲團小丑一般，有掌聲，但掌聲過後觀眾也沒有學到什麼，他本人也會寂寞，「孤芳自賞」也許只可在研究工作上，各科型態多樣化的教學優異技巧，宜廣為流傳，唱「獨角戲」不如「同眾樂樂」有「共鳴」。當教育人員的我們要多給同事掌聲鼓勵，也要虛心地向人討教，所謂「見賢思齊」相信對自己的班級「經營」會有益處。
- (二)馬戲團的猴子或熊或狗踩獨輪車表演給觀眾看，這些都是馴獸師，教練用制約等，學習理論或強制訓練而來的，體罰獎賞是手段。這種方法現代的我們是不宜採取的。教育兒童切記絕不可以把兒童當作禽獸來教育、來訓練。因為教師是工程師而不是馴獸師，兒童也是和我們具有相等地位的人要互相尊重、互相扶持、互相成長。

四、手推車…

在超市人們為了方便取用採購應需的購買品，借用手推車是最方便，它可以裝上不少的物品供生活所需要。

教育兒童要提供豐富的教材內容，選擇適用的教材很重要，教材要「精」、「簡」、「實用」、「便宜」更不可浪費；過多過量的教材，若不適性適用，兒童除了未有收穫外，還可能成了負擔，變成「消化不良」。

多運用工具——教學媒體、圖片、教具、教具箱、輔助教材……等，都是能幫助教師教學使教學更生動、有趣達到有效率（含省事、省力）也達事半功倍之效果。選擇教學內容，要注意合用與否？否則又是浪費、不實用。

五、手拉（推）板車…

似比喻同「手推車」，它幫助自己，方便、省力、控制方向就如同教師控制教材進度一樣，宜察覺全班兒童學習較慢的成就較低的，就像缺貨一樣，教師馬上去「補貨」（補救教學）。

六、腳踏車…

教師靠自己的理想目標方向，可以自由自在地去奔馳在知識的原野上，腳踏實際控制度擴大視野，也可涉獵不同風景區（領域）獲得新知及經驗，有努力就有進步。但注意須安全，要了解自己的環境優缺點，兒童的特質，有目標的前進。想進修的教師，想考主任、校長的同仁（向上流動）有努力，就有機會和希望。載客一人則要注意安全。一對一的教學（服務）要考慮合不合經濟？效率？要考慮。

七、協力車…

多一些人一起來騎車，如同「教育夥伴」、「讀書會」群策群力，在教學上，如「接力賽」、「協同教學」，在行政上，共同目標，匯集意志和力量，在前頭裡是

領袖（領袖也可輪流扮演）帶領大家奔向教改之遠景。合作才有力量、有正確的目標，大家努力若加些力量，速度就快一些，領袖要有睿智。時時檢視夥伴的能力（累了否？該歇息嗎？負擔？壓力？承受力？）精緻教育也可以比方：投入少、產出多，投入更多，獲得更高品質，更多產品。

八、三輪車…

建立教育社區，建立教育夥伴是新近很流行的教育「行話」，又最近「全面品質管理」(T.Q.M.)的企業管理理論也頗流行，其主要意義是品質第一、顧客至上、服務優先，時時改進，共同參與……彷彿教育成了「服務」事業，教育的「顧客」不少，「內部顧客」有主任、同事、職工、學生、家長最重要的顧客是學生！而又以行政人員之眼光，顧客中最重要的是學生和老師，行政是支援教學，服務教學的工作。「外部顧客」有社區、機關、上級、社會……我們將「教育」視作「服務」事業，也不錯，要記得以客為尊，為最重要觀念。教改中，教師會興起並成立運作，家長會也更法制化功能定位和學校行政人員（如校長等）均是影響學校教育之三大權利（力）結構。學校領導，教師會、家長會三者合奏或協奏「教改之歌」要「和諧」且要有「共鳴」才能描繪出美麗的教育圖像。

因此，個人的看法，若以三輪車作比喻：

- 三個輪子—代表三個組織（家長會、教師會、行政人員）。
- 顧客—代表全體師生，學生數>教師數>行政人員。
- 各種機件—代表全體教育人員（行政及非行政人員如工友、警衛、廚工……）也代表硬體、軟體。
- 前輪—代表學校教育，重要的行政人員（集體決策制定及領導者）。
- 後輪—代表教師會之協助，家長會之協助（推力、動力）。
- 把手（方向用）—代表教改方向，教育目標，學校辦學目標。
- 車伕（司機）—代表領導人如校長，要充分了解成員之能力及感受。

車伕之校長的工作是領導（專業權、法職權、人格魅力……及全體教育夥伴同仁參與授權或尊重的權力）。

全校，因此校長須隨時：

1. 檢視機件，保持其功能正常，不適合之機件，尋求替換修護，激勵及輔導行政人員，尊重並期望教師能參與合作（如消極之配合）。邀請並說服家長的支持配合。
2. 車伕之能力，體力和職業服務態度：踩累了可以休息一下，太累了，不幹了如退休、辭職。
3. 可以換人踩，校長有任期制了。目前新法出爐在同一學校只能玩二任。想再當車伕可以列為另外一輛三輪車的候選車伕，長期顧客會挑選車伕，好的車伕，身強體壯，有毅力，親和力強，服務佳，有效能，有眼光，品質良好，大家都想要他來服務。

校長同仁們：教改之趨勢是如此，服務的理念要擺第一，我以前的長官，朱崇能校長曾說：「學生第一、教師優先」此話。和此頗接近。

假若～

- 1.三個輪子不協調、大小不一、快慢不一。
- 2.各種機器（件）缺檢查、缺保養。
- 3.車伕不認路，或走錯路、長路（慢路）。
- 4.車伕體力不濟、能力差。
- 5.顧客太多（大型學校）。
6.

這輛三輪車公司便功能較差，同時也將失去顧客。

沒有了顧客，就不需要多餘的工作人員和車伕了。似乎像要廢校、裁員，公辦民營了。因為，教育是提昇國家競爭力的一個重要元素。

因此，以三輪車的聯想個人認為：

- 1.校長的工作是艱鉅的，宜好自為之，也請大家能體諒去多加支持。
- 2.教師會的同仁，大家增「權」也要增「能」（專業的素養，精神和能力）主動參與校務建言，協助學校經營。畢竟學生之「受教權」、「學習權」要放在第一位，並協助教師成長，成為「專家」，受人尊敬。
- 3.家長會參與教育，協助學校和家長匯成一股力量支持並增強學校系統內的每一個人，並自我成長。
- 4.「學校本位管理」的經營方式已蔚為風潮，三者需共同努力，集合最大資源，塑建學校良好經營基礎。林部長曾說：參與教育改革是教師專業成長有效的過程。
- 5.上級要給予必要之人力、物力支援。

九、自用車、四輪車、公車、遊覽車、計程車...

非獸力為動力之科技的成品，多了一個或併排的輪子可比喻為增加承載之力量（動力）。

- 前二輪代表：行政人員和教師會。
- 後二輪代表：家長會和其他資源 . . .
- 司機：校長—掌握教育的方向（顧客契約授權）。
- 車掌服務員：代表行政人員及教師導引導覽顧客擴大視野。
- 機件：代表教育系統的硬體軟體。
- 燃料：代表動力、上級的核發分配，上級要加強教學輔導與服務和財力及本身自籌的能源。
- 顧客：因容量大、能力強、機動力強可以裝載多量的乘客。

同理：司機可以換，任務完成，任期屆滿換車，淘汰，備選差候。零件、輪子可以換，改組淘汰、修護。公司可聘司機（公司……好比政府），司機安全第一、顧客至上、榮譽至上。

也隱含著終身學習的理念—

顧客可隨時上車、下車、換車，最後到達他所願去的目的地，教師需要培養學生（顧客）認路、認站、認車、認費率，安全、經濟、有效率等的的能力。其內容為學習七大領域及十大基本能力，個別能力也是老師給學生之燃料和發動（動機、學習的能力）。

- 七大學習領域是：
 1. 語文。
 2. 健康與體育。
 3. 社會。
 4. 藝術與人文。
 5. 數學。
 6. 自然與科技。
 7. 綜合活動。
- 十大基本能力是：
 1. 了解自我與發展潛能。
 2. 欣賞表現與創新。
 3. 生涯規劃與終身學習。
 4. 表達、溝通與分享。
 5. 尊重、關懷與團隊合作。
 6. 文化學習與國際瞭解。
 7. 規劃、組織與實踐。
 8. 運用科技與資訊。
 9. 主動探索與研究。
 10. 獨立思考與解決問題。

學習的能力培養後，還要培養再學習的能力。這也是教育當局倡導國人終身學習及鼓勵在職進修。

十、軌道車、火車、捷運車……

在教改的政策上，緩緩或急速的行駛到達顧客想到的目的地，每人之目的地不同，教育事業就是服務，軌道是教育目標政策，大家關懷著車輛安全性。林部長曾說：「沒有政策的改革是盲的，缺乏有效執行的政策是空的，教育改革自不例外。」

這些車的動力就是國家資源，全國的教師熱烈參與教育改革之後，才能共同成長並塑造二十一世紀的「新教師」，培育更多的「新教育人。」

新世紀的新教師應是社區發展的關懷者，而不僅是享有者，是公共事務的參與者，不再只是奉命行事者，是知識的開創者，而不只是傳承者；是終身學習的永續成長者，而不是自滿於現狀的教學者。

校長也是一樣，更要涵蓋學者專家兼教師之素養，大家有了這些特質，才可望培育出廿一世紀具有關懷心、參與情、創新性和終身成長的新地球村的新教育人。

教育事業不像砂石車、貨櫃車，有霸氣、無創意，只供輸、不生產，也不像在虛無飄渺漫步在荒涼星際的太空車，宜重實務多效能。

車的種類許多，以上只是個人看法的比方作聯想。車的功用是代步。快、慢、前進、後退、左右、發動、停止……均是依靠著人。人是有智慧的，利用此優勢來駕御車輛，行政人員的表徵是「領導」和「服務」，校長是階段性，過程中的總指揮，教育改革，教育同仁辦學，經營學校成為學習型的組織（團隊），首要大家建立共識，集體合作，共同行動，教育工作者不分職級，層級，共同努力，才能

有較佳的效能就好比是車、司機、顧客、環境（路況）目標、方向……等發揮最佳的角色任務。

在教師專業成長方面：大家要強調合作學習(collaborative learning)，經由協商過程依共同的權威達共識的團隊努力，彼此主動學習、互相學習、建構出新知識，彼此心胸開放並練習探究技巧，時刻反省自己作為，深信教學是依附合作而非單打獨鬥或彼此競技，體認教學是將與同事和學生和專家共同從事的探險而非獨行。此外，教師要和同儕或其他的人發展伙伴關係(partnership)。互相觀摩、共同討論、研究——班級經營、評量方法、及另類教學技巧等。新進教師、實習教師和輔導教師、和師院指導教授間的互動成教學三人幫(teaching traid)彼此地位平等、如同合唱合奏一樣成金三角形，真誠交流、挑戰和回饋成和諧的樂音和圖像。教育行政人員之視導採臨床彼此互動交流，分析研究以改進教學、促使專業互補、成果分享、共享高峰經驗和成就。教師加強教學研究，將久浸潤在自由職業文化中的惰性排出，激發出將周遭事務關照的敏感性，藉由和學院派的學者專家合作，實施教學研究共同討論、擬訂研究計畫、觀察教學、共享心得，提出研究報告，如教師可到師資培育機構擔任『教學研究』科目的教學和實務心得，教授可到小學實施臨床教學以熟悉國小教學實際，如此小學教師可增益學術素養，增強研究方法和能力，教授因而瞭解教育現況，益於自己的研究且豐富化。

從上面的比方（聯想）似乎展現在學校教育舞臺上的角色，雖因戲場時間長短不一，出場扮演闡釋角色多樣化。有的人可能分飾不同角色（身兼數職）也有一些人合演（輪演）同一角色，終究是要把教育改革工程的戲碼演得場場精彩、叫好又賣座。個人以為：

校長在再造校園正向學校文化中其角色是最重要的是，把學校打造成人人充分發展潛能的地方，把這種遠見很清楚地向教育伙伴們說明，讓其瞭解。並常有高峰經驗之分享。校長要——

- 1.強化教師的專業行為，使其符合專業新形象。
- 2.瞭解運用及改變教師及文化的影響方向。
- 3.適當地約束行政人員的價值及行為型態。
- 4.選擇及運用社區文化，導正不當的期望。
- 5.強調學校物資環境的教育佈置。
- 6.學校制度的配合，民主之參與關懷，活潑校園。
- 7.良好的人性化領導，行政服務，以身作則。
- 8.不斷地溝通、協調、建立共同願景。
- 9.建立出『學習型的組織』企業團隊。
- 10.校長是新的領導形象也可再變成教練 coach 教導大家渡過難關，如何贏得勝利。也可以扮演船長 captain，帶領伙伴朝向共同願景，全生命成共同體。也可以扮成啦啦隊隊長 Cheer Leader，鼓勵大家、激勵大家努力。

大家都是和 Leadership，共同出生入死與同甘共苦。由於個人是學校行政人員的新兵，上述這些看法，純屬個人心得。

提供個人服務學校伙伴作休閒省思之材料，舉例（比方）不當處，敬請與會各位先進，不吝賜正！最後敬祝大家工作愉快！身體健康！家庭幸福美滿！