

教育組織 系統化經營與系統評鑑



立教育研究院籌備處 編印



教育組織系統化經營與系統評鑑

作者：何福田 陳善德 陳希舜 潘道仁 楊淑萍
曾憲政 鄭海蓮 陳佳雯（按文章順序排列）

發行人：何福田

主編：陳清溪

執行編輯：李俊湖 吳雅玲 許茹蘭

出版者：國立教育研究院籌備處

地址：台北縣三峽鎮三樹路二號

網址：<http://www.naer.edu.tw>

出版年月：民國九十五年三月初版

聯絡電話：(02)8671-1111 傳真：(02)8671-1473

美術設計：連禾印刷廠有限公司

印刷者：連禾印刷廠有限公司

電話：(02)2754-8630

政府出版品展售門市

國家書坊台視總店：台北市八德路三段 10 號

（電話：02-25781515 轉 643）

五南文化廣場：台中市中山路 6 號

（電話：04-22260300）

GPN：1009500748

ISBN：986-00-4726-X

定價：新台幣 200 元

20071
國立教育研究院籌備處

教育組織系統化經營
與系統評鑑



目 錄

序.....	005
--------	-----

何福田

開幕式.....	011
----------	-----

李俊湖、何福田、關季明

專題演講：

教育組織系統化經營及其積極效能.....	017
----------------------	-----

陳善德

專題演講：

系統評鑑在教育領域的實務應用.....	051
---------------------	-----

陳善德

專題演講：

教育組織系統化經營與評鑑實務分享(一).....	067
--------------------------	-----

李俊湖、曾憲政、陳希舜、潘道仁

專題演講：

教育組織系統化經營與評鑑實務分享(二).....	083
--------------------------	-----

曾憲政、楊淑萍

教育組織系統化經營與評鑑問題探討暨綜合座談……………093

曾憲政、陳善德、潘道仁、陳希舜、楊淑萍

閉幕式……………103

曾憲政、李俊湖、陳清溪

系統評鑑的另類接觸……………105

曾憲政

教育系統觀的修練……………111

鄭海蓮

教育品質管理(系統經營與評鑑)學習心得報告【一】…123

陳佳雯

教育品質管理(系統經營與評鑑)學習心得報告【二】…135

陳佳雯

《教育組織系統化經營與系統評鑑》—序

國立教育研究院籌備處與中華民國品質學會共同舉辦「教育組織系統化經營與評鑑實務應用研討會」，敦聘德仕國際有限公司總經理陳善德先生主講「教育組織系統化經營及其積極效能」與「系統評鑑在教育領域的實務應用」兩個主題，敦聘國立新竹教育大學曾憲政校長主持。台灣科技大學陳希舜校長與台北市芳和國中楊淑萍校長的經驗分享與綜合座談，與會者則是 100 多名校長與主任，其目的一言以蔽之，在提升教育品質。

當下台灣各級學校的教育，從幼稚園、小學、中學到大學，在學生的入學量方面，都已達到空前未曾有之大，而且在可以預見的未來若干年內，沒有顯著增加的可能，簡直已到空前絕後的地步。在「量」的提升方面，政府與民間都已盡到最大的努力而獲致最高的成效；但是，在「質」的提升方面，我們顯得莫衷一是，提不出什麼有效的策略，甚至在「台灣錢淹腳目」的時候，許多人大喊「沒錢怎麼辦教育？」此一矛盾，顯示問題的關鍵不在「錢」這方面。

一般人的想法是量小質精、量大質差。其實，質量之間的關係不是只有這個選項。當前許多未開發國家的教育，其量既小，其質更差；反之在已開發國家，其量既大，其質又精。為什麼我們的教育就一定要停在質量不能並進的階段？現在我們已經知道：提升教育品質的關鍵在經營

教育組織的理念與方法，錢雖有用，但不是萬靈丹。

古今中外，固然有各式各樣的辦學理念與方法，結果也有各式各樣的教育產出，比如：把學校經營得像軍營；辦出校長很有名而學生無出路的學校；當然也有那種「在校生喜歡上學校，畢業生人人搶著要」的學校。無論如何，把教育當工具，把學生教育成忠君的順民與敬神的使徒，都不若把教育目的定在「幫助學生成長」那樣崇高與健全。前者都是鼓勵學生，令其奉獻給一家一姓的君王與一宗一派的教主，後者才是為學生著想。所以在兩個比較之下，才顯得後者的教育目的崇高與健全。辦教育各有各的目的，因此，沒有誰對誰錯的問題，只有格調高低的問題。

目的決定行動的方向與策略。現在我們要問：

- 還有沒有人關心中華民國的教育宗旨？
- 或者嫌它七、八十年的老骨董，不想再用，那麼現在的教育宗旨是什麼？
- 或者是不準備有教育宗旨，想讓大家百花齊放？
- 國家沒有清楚的教育宗旨，學校沒有明確的教育目標，您相信教育工作人員心中自有一把尺，不會「炸彈開花式」的各奔前程，抵銷團隊工作績效？
- 「幫助學生成長」可否做為學校教育目標的一個選項？
- 什麼樣的教育目的符合人民的需求？如何決定？

假如以「學校」做為「教育組織」的代表，我們怎樣才能把學校經營好，提升其教育品質呢？尤其我們已有這麼大量（指入學百分比）的就學人口，要相對地提升其品質，其經營之道為何？這時，提升品質成為學校經營的目標，雖然什麼叫做「品質」還有得討論，至少有個方向就比較容易擬訂達成目標的策略，進而比較容易商定達成任務的查核標準。這就是教育組織的系統化經營：擬訂完整的計畫，指出明確的目標，接著規劃達成目標的各種策略並據以執行，最後比對各種策略執行結果與原訂目標的符合度，並研究其執行過程的相關問題與改進之道。然後再重行擬訂計畫，提高目標層級，依序循環，自然教育品質逐步提升。

教育組織的系統化經營需要藉系統評鑑來提升其經營品質，所以系統評鑑與系統化經營是相輔相成的。所謂「系統」是指某一體系在某種狀態下，無需有太多的外力支援或介入而能自行運作生存而言。筆者以為系統之特徵為體內各部門、各細胞「聲氣相通，環環相扣」。因此，系統化經營與系統評鑑，就是要集中精神，針對目標，進行一系列「聲氣相通，環環相扣」的活動。相反的，任何聲氣不通，零零散散，不相連屬的活動，都不符合系統化經營的要求，也不是系統評鑑的項目。

您想把學校辦成什麼樣子，您想把學生教育成什麼樣的人，這才是目的，您用系統化經營、系統評鑑或其他方式，這些都是達成目的的手段。您想把學生教育成國家的主人，您可以提出一套「教育組織系統化經營」的甲模式，

利用甲式「系統評鑑」，當您想把學生教育成君王的順民，您可以改成「教育組織系統化經營」的乙模式，利用乙式「系統評鑑」。很明顯的，目的改變，手段也跟著要改變。如果只用一套「教育組織的系統化經營」可以教育出「主人」，也可以教育出「順民」，那真是不可思議。要不然就是這一套「系統」本來就是規劃給各式各樣的目的都能適用的「寶貝」。果真如此，這種手段（或工具）也未免太過神奇！

宗旨、目的、目標，容有一些差異，如用在不同的層次，但它們之間是不相違逆的，與教育宗旨相反的教學目標是不應該存在的。比方說我們的教育宗旨是要「促進世界大同」，而教育目標就不可以鼓勵「民族仇恨」；我們的教育宗旨要「民權普遍」，任何壓制民權的教育都不應該存在。這是比較大的目標問題，經營一所學校的目標是屬於比較小的目標問題，但其意義並無不同。

暫且不談比較高遠的教育宗旨與教育目的，即就比較切近的學校經營目標與學校所屬層級該有的教育目標，兩者是否一致來討論。依適用當前國民小學與國民中學的「國民教育法」第一條「國民教育依中華民國憲法第一百五十八條之規定，以養成德、智、體、群、美五育均衡發展之健全國民為宗旨。」之規定而言，則國中之教育目標為「五育均衡發展」至為明確，假如某一國中甘冒違法（憲法與國民教育法）之大不韙，硬是把學校的經營目標定為「提高升學率」，則其「系統化經營」就會針對「提高升學率」來規劃、執行與檢核，而且「系統評鑑」也會與「提高升

學率」環環相扣，「五育均衡發展」早就拋到九霄雲外。

現在無論是政府或民間，大家最熟悉的口頭禪之一是辦學校要有「特色」。筆者以為各校在急求「特色」的同時，必須極為謹慎。與眾不同才叫特色。除非您懷疑「五育均衡發展」不好，否則您就得接受，事實上，在法令尚未修改前，您不接受就有違法之虞。所以，辦國中想要有「特色」，充其量只能在「五育均衡發展」的目標下尋找一些「花樣」，說得嚴肅些，所有脫離「五育均衡發展」理念的「花樣」都是違法的，您可以發展嗎？這裡提供適合中小學經營學校特色的參考原則，只要是不違背「五育均衡發展」理念下自然形成的，比如全校百分七十以上的學生都有到過孤兒院做義工的經驗，這是可以接受的特色；全校百分之五十以上的學生可以演奏自己喜歡的一兩種樂器，這也是可以接受的特色（請注意不可以全校百分百，否則就不是自然形成的）。強制全校學生都要如何如何，這樣形成的特色是危險的。

教育組織系統化經營與系統評鑑是提升學校經營品質的重要理念。品質何所指？是全國人民彬彬有禮比較有品質，還是幾位中學生代表國家參加世界性科學大賽獲獎比較有品質？是全國人民普遍能說五種語言比較有品質，還是在高速公路上能以理性處理車禍問題比較有品質？

因此，系統化經營與系統評鑑的大前提是先設定您要經營與評鑑的理想目標，然後根據目標做系統性的規劃、執行與查核。

教育目標符合「法理情」的要求，透過系統化經營與系統評鑑，才可能有質量皆佳的教育，我們才可能擁有高素質的國民。

何 福 田

2006、1、22

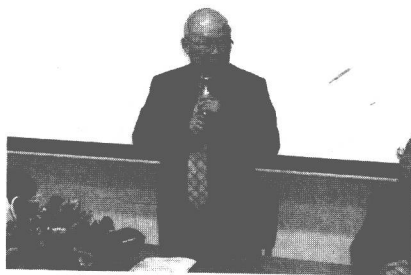
開幕式

李俊湖組長：

教育組織系統化經營
與評鑑實務應用研討會，
我們的研討會正式開始，
首先恭請我們何主任來主
持，我們掌聲歡迎。



▲ 開幕式



▲ 何主任致詞

何福田主任：

關秘書長、陳總經理、各位校長、主任，
首先代表國立教育研究院籌備處歡迎各位，很高興有機會能夠與中華

民國品質學會共同舉行「教育組織系統化經營與評鑑實務應用研討會」的一天研習，邀請到陳善德總經理來跟大家主講有關教育品質經營以及教育評鑑的系統化議題，包括下午的一些實務發表與座談，個人覺得是一個非常重要的活動。

今天北部地區中小學教育主管來參加教育研究院籌備處與中華民國品質學會舉辦的活動，意義非凡。因為我們現在教育的量已經達到世界水準，而教育的質則需要再提升。品

質的提升是中華民國品質學會的重要工作與訴求，今天主講的陳善德總經理也是中華民國品質學會的主要幹部。所以在今天的開幕典禮時，我特別要感謝中華民國品質學會，另一方面也歡迎教育界的主管同仁來共同研商及討論，有關於教育組織系統化經營與評鑑實務相關問題。

相信今天稍後的講座以及下午的實務發表將會帶給大家非常精闢、重要的訊息。現在我們熱烈的歡迎中華民國品質學會關季明秘書長來跟我們講話。

關秘書長：

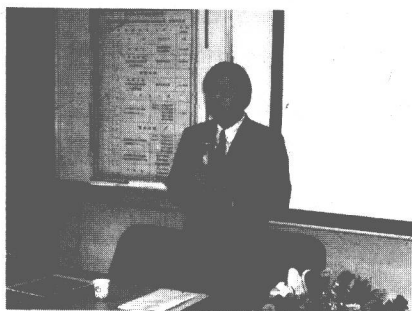
謝謝何主任、陳總經理，各位校長、主任、教授、老師，大家早安。非常榮幸這次有機會跟國立教育研究院籌備處，共同主辦這一個教育組織系統化經營與評鑑實務應用研討會，剛才何主任也跟大家說明研討會的目的，就是提升教育品質。

自從品質廣義化以後，品質這兩個字已經不是過去大家所提到的，像製造業所談到的品質，事實上已經延伸到各行各業，差別在於涉入的深淺而已。我們這個團體，過去的名字就叫品質管制學會，本身的意義就是對製造業的每一個步驟都要檢驗然後賣出去，因此過去就是走品質管制路線，很單純、很窄化的做法。後來慢慢把品質管制變成了品質管理，而且把各行各業都納入、廣義化以後，我們這個學會在民國86年，是全世界第一個把品質管制學會改為品質學會，因而引以為傲，美國在1998年3月也改為美國品質學會，他們還

提到這個改變是受到我們的影響。

當然在整個的推展上面，我們目前也是對國家發展的方向，比如服務業，甚至於教育這個領域，也有一些起步與進展。我們陳總經理也有兩個角色，一個是學會的理事，另一個是標準化委員會的委員，在推動基礎教育的研究上面來看，他近幾年來研究的是把過去在企業成熟的品質活動，包括系統化經營的方式放在教育領域去運作，他跟國內的學校與教授有比較多的接觸，今天才有這個機會跟大家分享。

從這幾年推行品質工作上面來看，大家最詬病的是 ISO 9000 驗證，這種強制性的工作，好像只是爲了一張證書，而拿了以後感覺意義不是很大。然而，我想強調的是，ISO 9000 確實是個好系



▲關秘書長致詞

統，它給了我們一些做事的原則與規範，只要跟著做就會帶來適切的結果。以前我們是爲了品質去做教育或經營，現在，我們是要把教育或經營做得有品質。推動 ISO 9000 以後，一些品質上的運作會跟以前不同。以前是看了工具就想用，沒有方向感，現在是爲了做正確的事而去找工具。

現在整個作業跟要求是越來越高，製造業都是往零缺點在走，服務業也是把防錯、防誤的措施做得很好，多點預防

性作業，而不是管制性作業，這樣才能確保品質。

從教育的領域來看，當我們的家長、學生要求越來越多時，我們越需要一套系統化的經營機制，才能處理日漸複雜化的教育問題。陳總經理在這方面做了很多的轉換工作，讓品質概念可以在教育領域生根。這幾年我們一直在想，將來有機會跟我們在座教育的專家共同合作，也許未來在我們學會能成立教育工作委員會，在教育品質上做深入研究與推廣，一方面也呼應陳理事一直在跟我們討論的議題。

美國品質學會一直感到驕傲的事情是他們把教育這一塊做得很好，從幼稚園、小學、中學到高等教育，他們的品質體系都做得很好，現在是證照的時代，美國品質學會也在發展教育品質證照這東西，我們品質學會也在研究可行性，當然這個要我們教育的專家一起參與，才能把這個部份做好。

跟各位報告的是，現在各行各業都有再造部、品管部，美國已經有很多學校也有品管部了，跟企業界在做磨合的動作。我們也設有國家品質獎，到現在為止，只有元智大學拿到這個品質獎。在美國方面，設有教育這個專門項目，他們的評審很嚴格，我最近看到一兩次，得獎的不是大專學校，有幾次都是社區的小學。

因此在這些標準之下，我們國內也要慢慢重視這些事情。何主任也提示我們要在這方面努力，做更多的貢獻。將來跟國立教育研究院以及各位教育界的前輩來合作、研究，也許我們陳理事可以幫我們做一些溝通及接軌，讓我們國內的教育品質不會輸給國外。今天我很榮幸參與這個研討會，

在這裡祝大家身體健康、大會順利。

李俊湖組長：

接下來品質學會有個紀念牌要感謝我們籌備處，是不是請關秘書長來代表致贈。

關秘書長：

這個時候反賓為主，品質是我們的本行，非常感謝國立教育研究院籌備處來跟我們共同主辦，我們代表全體理事來致贈感謝牌給教育研究院何主任。

李俊湖組長：

我們開幕式就到這邊告一段落，我們掌聲再一次的感謝關秘書長、何主任以及陳總經理，謝謝。



▲關秘書長與何主任