社論：終身學習護照對本校永續經營員工發展之啟示

社論專載

教育部於去年轉發行政院公佈之所屬行政機關公務人員終身學護照核發及認證作為要點，除了說明各大學開設之各種教育學制或推廣教育班與公務人員之終身學習績效認定之關係外，亦鼓勵各級學校擬定相關要點，做為員工發展之依據。事實上，面對我國進入「世界貿易組織（WTO）」之挑戰，教育部亦於2001年教育改革會議之大學教育議題中，特別將提高「大學經營管理績效與國際競爭能力」列為討論焦點，其中特別強調各大學應推動評鑑制度與提高教育品質。由於「評鑑」與「品質」皆非傳統高等教育中只強調學術研究與學術自主的認知內涵，因此面對急遽變遷的挑戰，高等教育的從業人員需要重新轉化思考模式，改變態度與信念，並在行為上做大幅的修正與調整，方能有所突破與永續發展。就組織而言，不管是知識的獲得、態度的改變或技能的增強，皆須提供員工適當的機制，以便調整與適應。相關的研究就特別主張人力資源發展是任何組織改變品質、迎接全球競爭與社會變遷，並且整合資訊科技與工作設計的必要元素。組織必須協助員工儘速了解外部環境的衝擊與內部工作、文化的調整因應，方能增加組織在全球化環境中市場的競爭力。雖然高等教育組織不能與凡事講求獲利的企業型態相提並論，然而在排拒商業色彩與運作的同時，高等教育機構一方面要遵守獨特的思維與學術特質，一方面也要能滿足利害關係人或內外部客戶對於服務（產品）品質的需求，以及社會聲望評價的指標，因為唯有具備足夠的能量並贏得大眾的尊敬，才能真正享有高度的學術自由。

目前全球的高等教育制度在概念上仍處調整階段，學校職員習以為常的行政、教學等工作，日漸遭受挑戰。當有愈來愈多元的學生進入高等教育的校園時，就會產生對於機構品質與運作技巧的需求；同時在面臨更多的外部壓力，以及依賴經濟贊助或對財源的開闢上，也會有更多在學校聲譽上的競爭。面對如此劇烈的變革，許多制度上行之多年的保守觀念，尤其需要更快速的生存技能才可在如此混亂中產生思想、態度、信念與行為上的蛻變，也才能與全球性高等教育的變革需求相呼應。然而在變革的過程中除了享受變革所帶的諸如創造、學習、進步、改善、發展、成長等正面影響外，亦須考量可能有的威脅感、風險、不安全感、損失、焦慮、無助、費時等負面結果，而變革成功的關鍵在於將問題轉變為機會，將立場轉變為正向觀點，因此組織更需協助員工具備競爭力，當員工相信他們可從變革中獲取利益時，變革成功的機率也就愈高。

根據研究，員工經歷教育訓練過程後，對於員工工作能力之增進，效率之強化，問題解決之效能，組織成本之降低、工作品質之提昇皆有正向效果。另外有關全品管的研究也指出，實施全面品質管理有五個重要步驟，包含（一）長期資源管理階層的承諾；（二）訓練組織成員具備品質方法與技巧的能力；（三）起始品質改善的方案；（四）評量品質進步的情況；（五）獎勵品質改善的成效。因此如何藉由教育訓練與由組織所設計提供成員在現階段或未來工作所須知識技能的一系列有系統、有計劃性的人力資源發展活動，來促使高等教育機構員工效能之提昇，繼而增進整體教學與行政之品質，實為本校推動全品管歷程中非常重要的關鍵。

本校中程校務發展計劃中已將人員品質教育訓練列為重點工作，唯根據國家品質獎委員訪視本校之建議整體員工人力資源發展體系仍亟待建立，因此在面臨終身學習時代的來臨，本校更應先對行政人員進行人力資源發展之需求評估，探討高等教育實施全品管之情境下，員工需要學習哪些基本（聽、說、讀、寫、資訊操作等）以及專業（與職務相關）知識或技巧，一般員工與管理階層各自需要哪些知能，以及這些知能又該透過何種方式獲得。同時，本校亦應進一步依據需求評估之結果建立員工發展體系，包含整體教育訓練課程之規劃以及不同層次之員工漸進職涯發展之途徑，以使品質革新融入大學組織文化，方能提昇組織整體經營績效。

謹就終身學習強調「早晨到夜晚(day and night)」、「出生到終老(womb and tomb)的原則，針對本校擬訂終身學習護照，提出下列幾點思考方向：（一）重新思考本校負責員工發展之人事室內涵，由消極的人事行政轉型為積極的人力資源管理；（二）重新檢討本校教職員進修辦法之適用性，給予行政職員更寬廣、更鼓勵之進修空間；（三）重新思考本校相關單位提供行政職員進修內涵之適切性，與本校三化目標與國內外高等教育發展趨勢密切結合；（四）重新架構本校員工發展之體系，針對員工生涯需求與職位階層安排適才適時之發展課程，並與薪資、獎勵、升遷制度連結。

本校為高等教育學府，雖然教師與學生為學術發展之主體，然而高度忠誠感的行政職員確是本校賴以永續經營之支架，樂見終身學習護照之及早實施，以及終身學習成

效之真正落實。

2010/09/27