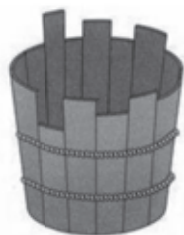




借“木桶理論”談澳門創建一流學校

李艷芳

有一種企業管理的理論叫“木桶效應”(Buckets effect / Cannikin Law)。這一理論告訴我們：一個企業、一個部門在管理中，影響質量的因素不是別的，而是領導者能否帶領他的團隊善於找出這個企業或部門中的“長板”和“短板”。甚麼是“長板”呢？即可謂自己的強勢一面，何謂“短板”呢？即是自己的不足之處或缺憾。憑藉這一理論，我們要實現溫總理提出的“澳門要創建一流學校”的願望，那就要仔細研究“木桶理論”，更要借助這個理論反思我們教育中的“長板”是不是夠“長”？“短板”是不是太“短”？夠“長”的“長板”是否發揮了應該發揮的“長板”功效，不夠“長”的“短板”問題出在哪里。



木桶理論是由美國管理學家彼得•聖吉 (Peter Senge) 提出的。他的理論告訴我們：構成組織的各個部分往往是優劣不齊的，而劣勢部分往往決定整個組織的水平。

一個企業要想成為一個結實耐用的水桶，首先要想方設法提高所有板了的長度。祇有讓所有的板子都維持“足夠高”的高度，才能充分體現團隊精神，發揮團隊作用。在這個充滿競爭的時代，祇要組織裡有某一個方面呈現弱勢，就足以影響整個組織達成預期目標。而要避免這種弱勢出現，最好的辦法就是檢視“木

桶”，反思“短板”，爾後開展對員工的教育和培訓。以此我們做出推論：這一理論更適用於教育。

澳門要創建一流學校，使教育成為一個結實、耐用、高效的“木桶”應該做出怎樣的思考呢？

從校長層面看澳門教育中的“長板”是甚麼？筆者看到很多校長都在走向國際化學習，很多開明人士、很多遠見卓識之人士，愛國、愛澳、愛家園、愛學校、愛員工、愛孩子是校長心目中的永恆。澳門每一間學校的歷史可以見證這一點。教育行政部門如何發揮這項“長板”功效呢？能否搭建一座校長間的交流橋樑？校長都明白：社會在不斷發展進步、世界在向未來衝刺，學校的辦學方向和人才目標在不斷發展與進步的世界裡也在不斷提出新要求，教育行政就要給校長提供一個相互交流、研討、切磋的平臺和空間。多元文化的交融更需要這種平臺。校長沒有校際間的學習和交流，就將形成一種閉關自守的空間狀態，這會導致澳門教育中“長板”變“短板”的可能。

人人都知道這樣一個簡單的道理：教育無疆界。筆者理解為：這種“無疆界”也應該蘊含著私立、公立學校的辦學目標更是無疆界，既然選擇創辦教育就等於無私的承擔了對一代代靈魂的教育的使命和責任。從這點推論，那就不存在私校與公校之分了。又因為教育是育人的教育，所以，教育無論公私，祇要有利於孩子們的成長、有利於孩子們適應未來所需，就要行動。

建議：能否每月或每半年或每年擇日定期開展一次校長“交流日”活動並形成制度呢？這與內地的校長培訓不同的，內地每年要開設校長培訓班，班期由近 15-20 個工作日組成。

創建一流學校，教師擔負著重要任務，這就需要建立可行的教師培訓制度。這種培訓需要系統和科學安排。例如：教師專業技能培訓，每一個從大學校門走出的畢業生開始擔任教師這個職務的時候，他的第一需要就是教育教學技能培訓。不是所有人都能當老師。那澳門的老師在接受教師培訓中是自主的？還是被強迫的？還是教育行政部門要求必須的？澳門的教育資源中心有這個培訓安排，這是“長板”，但是，培訓的效果和效能怎麼樣？這就需要檢視和反思，假如安

排的不夠合理我說的是“假如”，這份優勢將會變成“短板”。——相應學科教學方法培訓——班主任工作培訓——教師職業道德培訓，等等。看西方任何一個國家祇要有了教育的存在，教師學習、教師培訓永遠放在首位。我們國家也如是。

教育行政部門要有自己的教研中心。

為甚麼要建立教育教學研究中心？因為這是澳門教育中的最短的“短板”。要有一批專業的教研人員，對學校的教學予以引領和指導，分學科、分階段適時開展教研活動，給一線教師起到引領和示範作用。而目前採取“駐校教師”的方式解決教學方式方法問題，祇能是一種過渡行為。

教研中心的職能是甚麼？

1. 定期、適時地開展大型教育教學研討活動，輻射全澳。
 2. 輔助教育督導開展教學督導活動。
 3. 培訓全體教師。(公共課培訓也稱教育理念培訓——專業教材培訓——專業技能培訓——專業教法培訓)
 4. 集體備課。於學期初、學生未返校前提前分年級、段、分學科開展備課，所有學校都參與。
 5. 適時、分段跟蹤學校課堂，評價教學效能。
 6. 組織命題考試。
 7. 教材編寫與選擇。
- 等等。

我認為這一項是澳門教育中的“長板”裡夾帶著“短板”。

教育行政部門應該建立健全系統的學校評核制度，尤其是教師課堂評價制度。通過討論並形成有效的《課堂教學（初級）評價標準》，行政督導按照這個標準評價學校課堂。教師上課也會有所依循。這一項是澳門教育中的“短板”。

教育行政部門還應建立健全教師獎勵制度並與教師獎勵工薪掛鉤。

學校在辦學的方向上：育人目標更明確，教學管理更科學、對教師充滿人文關懷。這一項中有“長板”存在，但是“短板”也存在。

學校對教師的任用與管理：德魯克 (Peter Druker) 說過，“一位管理者如果重視別人不能幹甚麼，而不是重視別人能幹甚麼，因此他以回避缺點為選人而不以發揮長處來選人，那麼他本人就是一個弱者。”如果從這點出發，學校對教師的管理和使用、特別是教學任務的分配能否更科學？減輕教師多個年級任課的負擔，減輕教師教學壓力要從避免教師多頭備課、多頭任課做起，使教師能夠有餘力鑽研教材教法、學生學法，這樣才能真正提升教學效能。

以上既有“長板”也有“短板”，更需討論。

至於對學生的管理、對考試評價的管理、課程設置等等諸多問題，此處不做贅述。

在澳門，以上所言，有些完全可以做到，有些需要努力。

總結澳門教育中的“長板”可能還有如下：

1. 教育投入是國內無法與之相比的，堪稱一流。
2. 教育教學設施與國內比也是最先進的，堪稱一流。
3. 學校校長辦學理念中最令人推崇的是：走向國際 - 適應未來人才所需 - 充滿關愛 - 誠和毅並重。這種與時俱進、獨特的辦學理念很難得。也堪稱一流。

4. 學校師資隊伍學歷高者居多。且老師們自覺的敬業、愛業、勤業者占多數。
5. 中西方文化交融，開闊了師生視野，走向國際化已不是夢想。這些更堪稱一流。

總結澳門教育中的“短板”，可能還有如下：

1. 教學的總目標不是很具體。至少沒有適合澳門本土的教學大綱供老師們參考和遵守。學校裡對學生的最低（或最基本的）學力要求是甚麼？模糊中清晰，清晰中夾帶模糊。
2. 沒有建立健全對學校、對教師的評價、評核、獎勵機制。
3. 教學長期缺乏先進理念的引領，更缺乏對教師教學實踐的有效指導。
4. 表現在對學生智力因素的培養還欠缺。而對學生非智力因素的注重多於智力因素。這樣“利”“中帶”“弊”。

策略建議：是不是“長板”“長”就可以任意發揮？“短板”“短”就補足，可以嗎？可能系統論會給澳門廣大的教育工作者帶來答案。

以上雜言祇是一種思考。教育不是某個人的教育，就如同北京不是北京人的北京一樣，而是全國十三億人的北京。全民思考教育問題，這是一個國家、一個地域中人的素質在不斷昇華的表現。一向以溫文爾雅著稱的全澳市民都在關注教育、關注孩子的未來，那這更應是澳門每一個教育工作者義不容辭的責任和使命。