

## 溫馨有感的友善教育職場營造缺你不可

文◎理事長 林松宏

### 友善職場是企業發展重要的競爭優勢

勞動部在二〇一七年八月廿五日透過「勞動部勞動及職業安全衛生研究所」發布新聞稿，推動友善職場，強調「企業強化友善職場內涵，可提升員工向心力、工作安全感。」【註1】研究中提出：友善職場包含「工作友善、生活友善與對待友善」三個向度；友善職場之推動應從文化、績效與法規三個層面著手；建議企業在建構內部友善職場時，應雙向並行理念傳遞與實務規劃，以達成企業領導者與人力資源實務推動者間的共識；我國政府應持續推動相關宣導，藉以協助企業認識友善職場的知識。【註2】

友善職場是企業實務管理中重要的競爭優勢，有助於提升員工組織承諾與工作績效。不同勞動族群應於制定職場友善相關政策時都被納入考慮，使企業提供一個更完善的友善職場政策。【註3】對照勞動部積極推動友善職場，強調友善校園的教育現場，學校教職員工的「工作友善、生活友善與對待友善」有受到特別關注或更多溫馨有感的營造與落實嗎？校園中教育場域更友善的工作期待、校務領導、同儕互動、勞逸分工及組織文化，有被教育行政機關重視、規劃，並透過適當方式推動、達成嗎？

### 學校教育場域更應該符合友善職場指標

學校是教育哲學及理念被實踐最重要的場域，應該是最需要強調愛、溫暖與支持的友善工作環境；但觀察教學現場，雖然沒有外面職場激烈的競爭排擠，但卻也少不了管理系統冰冷的科層框架，再加上大家都來自立基點相近、薪資制度一致且同具教學專業本職的教師，一但因為年資、職務的不同，在工作場域上有不同的職務承擔或分工時，增生的可能是更多由上而下的服從要求，或是校園事務勞逸不均的計較與爭執。

教育部自九十三年起即大張旗鼓「推動友善校園計畫」，計畫中揭示：「友善校園」乃立基於學校本位管理之觀點，強調學校教師及學生在進行教與學的歷程上，必須「如師如友，止於至善」；任何教育活動以及輔導管教措施均可建立在「友善校園」上發展，建立系統輔導機制管道，和諧組織文化。計畫目標則包含「建構和諧關懷的溫馨校園、建立多元開放的平等校園、營造尊重人權的法治校園、體現生命價值的安全校園。」【註4】既然教學現場期待教師給予學生更多的溫馨關懷、尊重人權、多元平等、法治安全等友善環境形塑，那攸關落實友善校園的執行者及結構面，當然必須有更多的友善制度及配套策略，才能讓所有參與推動政策的教育工作人員，能更精準、更感同身受的去落實「友善校園」。

### 教育環境丕變工作壓力數倍增加

教師是助人工作，對身心素質必然有堅強的形象想像及自我期許，教師的內在、外在其實承受更大的壓力，不自覺的壓抑及情緒覺察的忽視，在在都可能變成是斷傷教師正向工作能量的殺手。一九八〇年代教改以來社會變遷巨大，教育現場的校園文化、師生互動、親師溝通及工作業務，也產生根本的量變與質變，逐漸讓學校的教育工作人員，承擔了過多的教育責任及社會期待。不論是不信任的法令修改、防弊的管理思維、不斷堆疊的計畫業務，或是應付動輒以投訴陳情表達意見的家長、頻繁召開紛擾不斷的校事會議、應對家庭失能而頻出狀況甚至有暴力行為的學生，已經讓教學

現場教師身心俱疲、幾乎窒息。教育人員需要一個更有溫度、更有支持能量的友善教育職場，才能給身體喘息、心靈沉澱，也才能幫助教師建構積累更多正向的助人能量，協助陪伴孩子健康健全的發展。

勞動部的研究發現，「對待友善」具有高度重要性，卻是較常被忽略的向度。研究內容同時強調：友善職場的核心理念為貼近員工的需求，當企業能夠滿足員工在工作、生活與對待三個面向的需求時，將有助於工作安全感的提升；此處的工作安全感，是指心理層面的安全感，即員工在工作上感受到合理、無憂與尊重，包含：使工作合理，具有適性、激勵；使生活無憂，具有彈性、支持；使對待尊重，表達善意及同理。友善職場的核心理念、內涵概念，如圖1、圖2所示【註5】。這樣的觀念及理念，教育行政機關應該主動覺察，並規畫必要策略去推動；而身居校務領導的校長及行政主管，也應該觀察檢視，並積極促成落實一個充滿「溫馨關懷氣氛」的校園組織文化。

### 同理心及共好是友善教育職場的重要指標

商周集團執行長郭奕伶二〇二三年六月發表一篇「為誰而戰」的專欄文章，以全球最大記憶體模組品牌商金士頓（Kingston）為例，強調「同理心」及「共好」是創造企業價值及高業績的關鍵因素。「把員工照顧好，生意自然會來。」是金士頓成立至今的核心信仰，也是拿下世界第一背後的秘密。金士頓員工的KPI不是業績金額或專案達成率，而是有沒有體現「同理心與尊重」、「積極投入與享受工作」等企業價值。她觀察一個小地方，從金士頓主管看待員工「遞假單」的當下反應，就能看出主管有沒有同理心。她的結論是：同理心是行動，而非口號。讓員工感到幸福，企業才有前進的動能。把員工放第一，讓他們感受到被尊重、被在乎，員工與公司之間的連結更緊密，就能發揮「共好」的力量。當大家都能成為彼此的靠山，這個團隊，自然讓人離不開。【註6】這樣的職場畫面，不正是教育場域更應該出現的嗎？

另外有一家專注於膠帶的研發製造行銷的「地球綜合工業股份有限公司」，為亞洲地區膠帶廠商領導品牌之一。他們為【營造幸福、友善職場】提出包含「完善制度與健全福利、關懷員工及培育人才、創造平等無歧視的環境、重視安全與衛生品質、暢通多元的溝通管道」等五大構面；其中包括公司全額負擔規劃完善的員工團體保險，三節禮金、旅遊補助，資深員工表揚，提供員工及其子女獎、助學金，鼓勵員工提案改善及創新，並發獎金等具體作為，都能讓員工實質有感，並對公司產生歸屬感及向心力。而該公司也積極創造暢通的勞資溝通，以員工選任代表與公司指派代表，定期或適時召開勞資協商會議，促進勞資和諧關係，成為公司與員工溝通的重要管道。【註7】

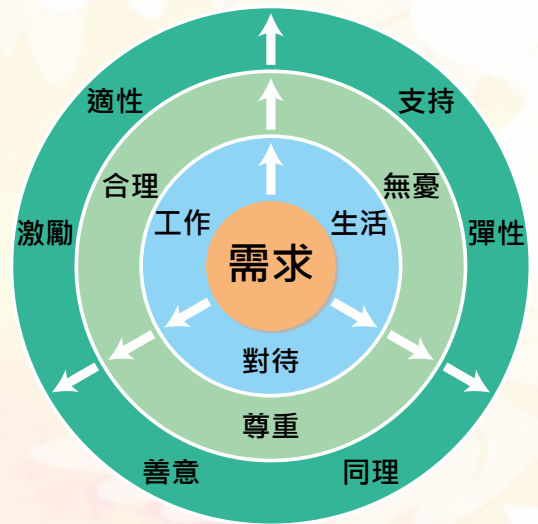


圖1 友善職場的核心理念



圖2 友善職場內涵概念



目前教育職場上透過法令及制度，對教師各項權益及福利促進及維護，當然有一定的保障；但更多對教育人員的身心照顧、工作安全、壓力減輕及行政簡化等友善措施，仍然是可以更深入、更全面。而類公務系統的教育現場，其實也出現了更多勞資溝通、協商的實務需求，勞資和諧的提升與促成，更是日漸重要。畢竟，校園中更多有意義的互信及互助，才能集結更多能量及資源，為教育做出更多的服務及貢獻，為孩子建構溫馨、健康、有效的成長學習環境。

### 教育職場更需要真正友善、信任、支持的管理思維

企業為了處理員工的健康、心理或家庭問題，早期透過員工輔導，近年來則採行「員工協助方案」(Employee Assistance Programs, 簡稱EAPs)，透過服務系統之建置及專業服務之提供，以預防或解決影響個人工作表現的相關因素，諸如：工作適應、人際、婚姻、家庭照顧、健康、法律等。員工協助方案服務系統包含問題發現、問題評估及問題解決系統，企業可依組織員工需求及工作性質，選擇適合之服務模式。【註8】

企業強化友善職場內涵，可提升員工向心力、工作安全感；但友善教育職場的實踐，不是提供一個員工協助方案(EAPs)就能體現。各縣市政府行之有年的「員工協助方案」及新近推出的「高級中等以下學校教師諮商輔導支持服務計畫」，當然對友善教育職場的推動，提供了實質及有感的支持；但，更有意義的是，如何讓教育職場的工作者，能因更多「工作友善、生活友善與對待友善」的落實，避免被「壓力」或「不友善」窒息到身心失衡，而必須尋求EAPs或教師諮商輔導支持方案來協助，才是正本清源的方法。

舉例而言，教育工作業務或評鑑視導的確實減量，新進教師職場適應支持協助機制的建立，學校行政業務精簡單純化及教學活動回歸專業自主減少干擾，都是能讓教學現場有更多的「工作友善」。而校長同理友善的領導管理知能精進，「各機關學校員工職場霸凌防治」的推動，親師溝通互信與互補的提升，家長多採良性建議減少浮濫陳情的提醒，同儕互助分工尊重共好的期勉，則能為教育職場創造更多的「對待友善」。

新北市教師會在二〇二二年提出教育政策建言，希望地方縣市政府及國家能重視加強「友善教育職場經營與正向校務發展推動」，包括「教育現場一九九九陳情系統合理有效運用、校事會議召開合理化與有效化、提升教師輔導諮商支持體系運作效能、落實行政減量及杜絕教職員工假日免費出勤」等，都是具體而且能讓教育人員即時有感的友善教育職場措施建議。期待更多教育工作者及社會人士，一起來關注友善教育職場的建立與推動。

---

【註1】、【註2】、【註3】勞動及職業安全衛生研究所「友善職場Go!Go!Go!」

<https://www.ilosh.gov.tw/90734/90769/90771/91396/post>

【註4】教育部推動友善校園計畫

【註5】<https://www.ilosh.gov.tw/90734/90769/90771/91396/post>

【註6】<https://www.businessweekly.com.tw/management/blog/3012550>

【註7】<https://www.globetape.com/service-31-82-86-page67>

【註8】<https://www.mol.gov.tw/1607/28162/28540/28574/28578/30472/>

---