

學校組織發展歷程之研究

鄭淑惠

國立台灣師範大學教育研究所博士班研究生

壹、前言

台灣地區的教育發展，由於過去四十年來的努力，質量兩方面均有可觀的成就。但如果放在社會變遷的環境架構中來探討，卻可以發現，教育發展與進步的速度及幅度均遠不如社會變遷。尤以近年來社會變遷的急遽，亦覺教育發展的緩慢，不僅軟體方面未盡配合社會發展的特性，即在硬體設施方面，也比不上社會進步的程度。因此，如何配合社會發展程度、適應社會變遷需要，從事教育改革，乃是當前教育發展的主要課題（轉引自王承先，民 84）。

組織發展這一學科始自一九四〇年代後半期，一九五〇年代後半期開始走上商業用途（吳定，民 85），目前已擴展至其他單位，如學校、社區、行政機關，並逐漸在世界各國被採用，事實上，許多組織正在運用組織發展的方法與技巧，只是不知道這個名詞的存在（Cummings & Worley, 1997）。組織發展主要是探討人類各類型組織為因應環境變化、增進其運作效能的方法，尤其是以組織為變革的基本單位，強調變革的動力來自組織內部，非常符合擴張學校自主權、落實學校自主經營、激發學校內在自生力量的教改趨勢（行政院教育改革審議委員會，民 85）。而秦夢群（民 85）調查台灣省公立國民中學教師對學校興革的看法，在研究-發展-傳播-採用模式（R-D-D-A）、撥款補助模式、組織發展模式（OD）、上級強迫模式等四種興革模式中，約有四成三的填答者認為，組織發展模式最適合學校實施，佔四模式中同意度最高者，且有高達七成七的填答者認為，學校未來可採取此種模式興革。

本文鑑於組織發展的重要性，以及運用在學校的可行性，以組織發展理論的觀點，探討國民中小學如何進行組織發展，其實施的歷程以及相關配合條件為何，以提供教育行政機關和學校對教育革新的參考。

貳、學校組織發展的意義與特性

組織發展是一個新興的學科，同時其處理的變數非常地複雜，不同學者以不同的觀點，而對組織發展有不同的定義。本文研究者擬將學校組織發展定義如下：

學校組織發展是指學校為了因應校內、外環境變化所採取的計畫性、整體性的變革歷程，透過學校成員持續地參與，以增進學校自我更新與成長發展的能力，進

而提高學校效能，促成學校目標之達成。

由上述定義可歸納出學校發展的特性如下：

一、學校組織發展強調計畫性

自然演進或突發式的反應已不足以因應內外環境變遷的壓力，學校組織發展必須採取有計畫的步驟與策略，根據學校的現況與成員的需求，規劃學校組織發展的藍圖以及行動計畫，包括訂定目標、選擇負責推動的單位與人員、爭取必要的資源，以隨時偵測環境變化，主動調整與變革。

二、學校組織發展重視整體性

學校組織發展視學校為一開放性系統，任何一個次級系統的改變都會影響其他系統的運作，因此學校組織發展不能只就某一特殊問題作處理，而必須就學校內部的結構、技術、人員及與社會的互動關係，通盤考量、通盤規劃，注意各因素的相關性與影響性，以形成適合學校的發展方式。

三、學校組織發展是學校成員共同參與的團體性歷程

學校成員是學校最珍貴的資源，學校組織發展的結果亦會直接對成員造成影響，因此進行學校組織發展，首先必須爭取成員的參與與合作。透過團體互動的歷程，一方面可以激勵成員的士氣，增進對學校的認同與變革的支持，另一方面透過集體的努力，可以發揮集思廣益、群策群力的效果。欲發揮成員參與的功效，學校應提供成員學習與觀摩的機會，設法激起成員變革的意識，並要培養有關學校組織發展的知識與能力，形成學校革新的氣氛，透過成員的參與與分工合作，整合成員對學校目標的共識，以塑造共同的願景，進而促進學校組織發展的推動。

四、學校組織發展是一項持續性的歷程

學校內外環境變化迅速，過去發展的模式，可能已不再適應目前的情況，因此學校必須持續不斷地推動組織發展，以有效因應環境的變遷。學校組織發展一方面要積極爭取成員的參與以及資源的投入，另一方面，還必須持續地蒐集資訊、發現問題、謀求改善，以及在執行歷程中不斷地回饋、修正和創新，才能達成組織發展預期的目標。

五、學校組織發展是學校自我更新的表現

雖然學校組織發展需要許多外在的資源和協助，但是學校本身的意願和能力才是決定學校組織發展能否落實與持續發展的關鍵。學校是變革的主體而不是被變革的對象，學校必須主動規劃發展的藍圖，提供成員學習的機會與創新的環境，鼓勵成員覺察問題與自我研究，以培養學校主動因應環境和解決問題等自我更新的能力，進而有效地維持學校的發展與進步。

參、學校組織發展的歷程

欲使學校組織發展順利推行，必須清楚了解組織發展的實施歷程，綜合分析學者的看法，茲試提出學校組織發展的歷程如下（Sashkin & Morris, 1984； Davis & Newstrom, 1985； French & Bell, 1990； Cummings & Worley, 1997；林惠

民，民 74；王承先，民 84；吳定，民 85）：

一、察覺學校的問題

學校是一個開放性系統，其運作與目標達成的程度，皆會受到環境因素的影響。因此，成員必須先了解學校與校內外環境互動的狀況，例如，是否導致學校運作上的困難、是否造成學校效能的降低、學校是否仍有精益求精的空間、環境因素是否有利學校進行變革，以發覺學校遭遇的問題或可改善的空間。欲初步瞭解學校問題應該遵循下列原則：

- (一)設定學校的願景或理想目標。
- (二)蒐集學校現況的資料，其方法包括，一般開會、簡單的問卷、簡短的訪談、平時的觀察、一般資料的分析等。
- (三)資料的蒐集應著重學校遭遇的問題或欲加強的部分。
- (四)分析學校如未從事變革的可能結果。
- (五)學校現況可能有哪些促成或阻礙組織發展的因素。

二、蒐集與分析相關資料

在初步瞭解學校問題，並確定組織發展的需要後，學校必須進一步蒐集與分析相關資料，以瞭解學校現在或潛在問題的性質與原因，並可激發成員對組織發展需求的感受。以下將分二方面探討：

(一)蒐集相關資料

蒐集資料是組織發展的基礎，以下將依負責蒐集資料的成員、資料蒐集的項目和資料蒐集的方法三方面探討：

- 1.負責蒐集資料的成員：一般蒐集資料可由學校的成員負責，學校可成立組織發展的專責單位或組織發展任務編組，實際負責資料的蒐集，亦可根據事務性質，交由學校業務執掌的單位負責。另外，學校還可邀請校外的組織發展專家參與，其可直接負責資料的蒐集、與成員共同蒐集、或僅提供諮詢輔導的協助。
- 2.資料蒐集的項目：學校的資料相當地多，例如，學校的目標、組織結構與執掌、計畫與措施、工作士氣、學生表現，以及對變革的阻力與助力。資料的蒐集可依第一階段察覺的問題為焦點，再擴大資料蒐集的來源，注意資料的正確性與完整性，以深入瞭解問題的性質與原因。
- 3.蒐集資料的方式通常有下列幾種，包括問卷調查、訪談成員、觀察學校運作和成員行為、開會討論、分析學校資料與文件等

(二)分析所蒐集的資料

蒐集到的資料必須經過進一步的分析，才能顯示其蘊含的意義，一般分析資料可從三方面著手：

- 1.處理所蒐集的資料，如為質化資料，可先依內容分析法歸為幾大類，或依力場分析法，區分變革助力與阻力的因素與強度；如為量化資料，可藉由統計處理，求出平均數、標準差、相關係數、t 分配、X 考驗等，以整理與歸納資料的結果。
- 2.將現況資料與理想狀況相互比較，探求其差異的項目。

3.將分析比較的結果，以圖表或簡易的文字說明呈現其意義。

三、將蒐集的資料回饋給成員並進行討論

負責蒐集、分析資料的人員，必須將整理歸納的結果向成員報告，回饋的方向通常由學校行政主管開始，然後再依參與管理的原則，邀請相關的成員或代表參加，尤應包括前一階段曾提供資料的成員。

在群體回饋的過程中，一方面提供成員共同檢視、澄清和確定問題的機會，另一方面可針對改進的方向加以討論，設定變革的項目與優先順序，以作為組織發展計畫與方案的共識。此外，透過成員的參與與討論，可引發成員執行組織發展的動機、認同和支持，使組織發展成為與成員密切有關的課題。

除了上述討論以外，組織發展的回饋還必須遵守下列原則：

(一)盡快回饋

在蒐集、分析相關資料後，必須盡快回饋給成員，除了成員會有較高的動機外，也能避免資料因時間的差異而喪失真實性。

(二)以成員容易瞭解的方式回饋

在資料蒐集、分析和回饋上，應該考量成員的瞭解性與接受性，除了呈現分析所得的數字或文字資料外，尚應以淺顯、客觀的方式，闡釋資料深一層的意義與影響，以作為成員討論的基礎。

(三)確定回饋群體的權責

在進行回饋之前，必須先討論回饋群體的權責範圍，確定成員的討論對組織發展的執行是否具有強制性，或僅能提供意見作為參考。學校唯有確定群體的權責後，才能順利有效的進行回饋。

四、訂定組織發展計畫與方案

在蒐集診斷與回饋的結果後，學校必須進一步將其落實成具體的內容，以作為組織發展行動的依據，以下將分三方面探討計畫與方案訂定的原則：

(一)由成員共同制定

邀請參與回饋會議的成員或成員代表，組成任務編組，討論執行組織發展的計畫與具體化的方案，以集思廣益，並增加成員的認同和支持。

(二)依據學校的變革情境選擇適當的計畫與方案

學校組織發展的方法很多，必須根據組織發展的標的及學校組織的特性，以選擇最適合的計畫與方案。以下將分別探討組織發展的標的和學校組織的特性，以作為選擇計畫與方案的參考：

1.組織發展的標的：依據成員回饋的結果，設定組織發展的方向與項目，包括學校的目標、學校與環境的關係、學校教學和行政的方法、學校結構分工與運作、人力資源的運用和人際的過程等。針對不同的組織發展標的，學校應採用不同的實施方法。

2 學校的組織特性：每個學校都有其不同的組織特性，包括校長的領導形式、學校結構的彈性度、學校文化的類型、學校年齡、學校規模、學校地區、成員的變革意願、成員的變革知能、學校投入變革時間與經費的意願、學校內外可用資源的程度、教育行政機關、家長及社區人士支持的程度等，學校必

須考量上述因素，尋求較能符合本身特性的方案，以有效推動與落實組織發展的計畫。

(三)計畫與方案的內容必須具體與完整

組織發展的計畫與方案是學校願景及診斷、回饋結果書面化的過程，其內容必須具體與完整，才能作為實際行動的依據。因此，組織發展的計畫與方案必須包括計畫的目標、具體的實施內容、實施步驟、實施時程、執行的成員、資源的運用、相關條件的配合及評量的方式。另外，針對學校變革準備度不足之處，亦應制訂相關的計畫，以補足和增強學校實施組織發展的條件。

五、建立成員對組織發展計畫與方案的認同

學校組織發展是一項整體性與持續性的歷程，學校需要積極爭取教職員工的認同與支持，才能有效推動組織發展的計畫與方案。

欲爭取教職員工對組織發展計畫與方案的認同，其具體作法包括，使變革內容合理、加強宣導與溝通、讓成員共同參與、變革循序漸進的實施、提供所需的人力、經費及設備、運用獎懲的方式推動、適當補償成員的損失、爭取非正式組織領導者的支持、慎選變革推動者、提供成員進修與研究的機會等。

六、有效執行組織發展計畫與方案

執行是將組織發展計畫與方案轉變成實際措施的歷程，欲有效執行，必須以良好的計畫與方案為基礎，並配合成員的認同漸進推動。欲有效執行組織發展的計畫與方案必須注意下列原則：

(一)選擇適當的時機執行

執行最好選在學校已具備相當的配合條件之後，例如，成員對組織發展計畫和方案已有認同、所需人力、物力、經費多能提供、上級機關、社區人士及家長多表贊同等。另外，組織發展的執行，應配合學校例行性的運作，盡量避免太過干擾、或妨礙學校的正常作息。

(二)先以小規模試行

組織發展實行的範圍，可以是整個學校、某個處室或某個群體。在執行之初，可指定或選擇自願參與的處室或群體，透過小規模的試行，可作為績效的評估及修正或推廣的依據，亦可增加成員接受的程度。試行階段的評估，應考量霍桑效應的影響，並注意推廣至其他情境的相似性與差異性。

(三)有效管理變革的轉換過程

組織發展是將學校由現況帶往願景的歷程，在執行的階段，會出現一些過渡時期的不適應，因此必須隨時蒐集學校變革的資料，瞭解變革過程中出現的困難，尤其是那些未受預期的問題，更要盡快研究和處理，以免危害至組織發展的進行。此外，學校必須持續激勵成員的士氣，提供變革所需的資源和支持，以持續維持學校變革的動力。

七、評鑑組織發展的成效並追蹤改進

為了有效瞭解組織發展進行的情形與成效，學校必須訂定計畫性的評鑑過程。在組織發展的計畫中，即應明訂評鑑的計畫，包括評鑑的目的、方法和標準，以下

將進一步探討：

(一)評鑑的目的：評鑑的目的在於瞭解組織發展預期目標達成的程度，其具體目的完全決定於組織發展的計畫與方案。一般而言，執行過程中的評鑑，在於迅速瞭解方案執行的狀況和結果，以提供立即的回饋，屬持續性的評鑑；執行後的評鑑，在於瞭解各階段執行的適當性、階段間的銜接性、影響的內、外因素以及組織發展實施的整體結果，屬總結性的評鑑。

(二)評鑑的方法：一般而言，有下列幾種方法：

- 1.在實施後，調查成員的意見及滿意度。
- 2.選擇性質類似的群體或單位，比較實施和未實施組織發展的差異性。
- 3.重複先前資料蒐集的方法，作實施前後資料的比較，唯有些方法若重複施測，可能會影響結果的正確性，如問卷、訪談，因此應慎選方法或兼用其他方法輔助。

上述三種方法，第一種最簡單，但不具科學性；第二種的困難在於如何認定性質類似的單位，以作為比較的基礎；第三種最具科學性，但實施較為複雜。如為持續性評鑑，可選擇較簡單的方法，如第一種，如為總結性評鑑，則需採較嚴謹、完整的蒐集方法，如第二、三種。

(三)評鑑的指標：評鑑指標必須在評鑑之前訂定，通常可包括下列幾項：學校教育目標達成的程度、學校覺察與解決問題的能力、成員具備學校組織發展知能的程度、學校行政的效率與品質、成員工作士氣與滿意度的高低、學生對學習環境的滿意度、家長和社區對學校的評價以及教育行政機關對學校的評價。

根據評鑑指標分析資料後，對於評鑑結果必須進一步地追蹤。如果評鑑結果顯示，組織發展對於組織問題的解決有良好的成效，則學校可繼續朝原訂目標進行，並考慮擴大實施或成為學校制度的一部份；如果評鑑結果顯示，組織發展計畫無法解決學校的問題，則必須再次檢視組織發展的各階段，以決定重新蒐集、分析資料、重新計畫或執行，不論結果的成敗，學校皆應由組織發展的歷程，檢視學習的經驗與增強更新的能力，以作為未來組織發展的基礎。

學校組織發展是一個循環性的歷程，學校必須持續的推動與檢討，才能真正達成組織發展的目的。

肆、學校組織發展的配合條件

組織發展理論雖然適用於學校教育革新，但仍需要許多的配合條件才能順利有效的實施，歸納學者對學校組織發展配合條件的意見，茲分述如下（Schmuck & Runkel, 1985；Hodgetts, 1991；林惠民，民 74；吳定，民 85；簡良珍，民 85）：

一、校長應重視與支持學校的組織發展

學校組織發展是整體性與長期性的歷程，必須獲得校內、外人員與資源的支持，才能有效推動。而校長是學校主要的領導者，對於組織發展擁有同意與否的權力，對內可以有效協調成員和資源，對外也可爭取教育行政機關及家長、社區的支持，同時對於整體歷程具有維持與穩定的功用，因此，不論組織發展的發動者為何，校長的重視與支持，都是有效推動組織發展的關鍵。校長應視組織發展為重要的職

責，主動體察變革的壓力，並將組織發展規劃為學校整體計畫的一部份，以持續推動學校的組織發展。

二、教育行政機關應重視學校的組織發展，並給予實質的鼓勵與協助

學校具有組織發展的潛力，但常因為缺乏外界資源的刺激與支持，而無法將變革潛力轉化為實際行動。教育行政機關本身負有指導與監督學校的任務，尤應重視學校的組織發展，並給予實質的鼓勵和協助，包括重新檢討相關法令和業務權責、向校內外人員倡導與溝通組織發展的概念、發展校內成員組織發展的能力、提撥特別經費以支持學校組織發展、聘請顧問指導學校的組織發展、主動為學校爭取外界的支持與補助、規劃評鑑與獎勵的制度以及鼓勵學校試行組織發展的方法，以主動規劃適合的環境，在實質上協助學校推動組織發展。

三、賦予學校人事、經費和組織結構上更大的自主性

人事、經費和組織結構都是影響組織發展成敗的關鍵因素，學校必須獲得這三方面更大的自主性，才有能力針對學校現況，採取適當的策略與方法，不致受到法令規章的限制。為了增加學校的自主性，教育行政機關應該重新檢討現行的法令規章，對學校擴大授權，例如，編制和處室架構可彈性規定、預算有剩餘可保留至下年度等。另外，教育行政機關仍必須負有協助與監督的責任，一方面提供學校自主的條件，一方面要求學校負起績效責任，以求權責相稱。

四、學校應主動爭取社會資源的投入

學校是組織發展的主體，學校應該根據實際需求，主動爭取社會資源的投入，以協助組織發展的推動。所謂社會資源包括教育行政機關的協助、家長和社區人士的支持、家長會和教師會的參與、組織發展顧問的指導與諮詢等，社會資源的投入可提供學校所需的經費、人力、資訊、指導及相關條件的配合，並可增強校內成員持續參與組織發展的意願與行動。

五、建立組織發展評鑑與追蹤輔導的制度

組織發展是一項長期性的努力，必須隨時蒐集相關資料，以作為檢討修正或回饋增強的基礎。為了瞭解組織發展實施的情形，在組織發展之初，即應根據目標訂定評鑑的指標及選擇評鑑的方法，在實施過程之中和之後，分別進行形成性和總結性的評量，以掌握組織發展的進度、瞭解遭遇到的困難及組織發展實施的成效，同時作為獎勵成員及追蹤輔導的依據。將評鑑制度與獎勵、輔導系統結合，將可有效協助並激勵成員投入組織發展的歷程。

六、重視學校成員有關組織發展的進修與研究

組織發展是一項專業性的技術，學校雖然可依賴專家的指導和協助，但是要持續推動組織發展，學校仍然要培養本身的能力。為了促使教職員工具備組織發展的知能，應該重視有關組織發展的進修和研究，增加成員對組織發展的瞭解，培養實際參與的能力，以有效推動學校的組織發展。

七、適度減輕學校成員的工作負荷

組織發展歷程需要成員主動覺察問題、參與專業進修、共同規劃與執行組織發

展計畫，這些步驟都需要成員額外付出許多時間與精力。爲了讓成員能夠參與組織發展，必須先調整學校緊湊的工作計畫，檢討不必要的活動或工作流程，爭取外界的資源與協助，適度減輕教職員工的工作負荷，讓成員有部分未被規劃的時間，可以思考和參與學校的組織發展。

八、建立學校組織發展的願景

組織發展是成員共同參與的團體性歷程，而引導成員努力的方向即爲組織發展的願景。學校組織發展的願景是由成員共同討論而建立的，成員考量學校的現況與個人的需求，共同爲學校描述一個理想的未來，這個願景不但是學校組織發展的方向，同時也是激勵成員持續努力的目標。

九、營造有利創新與鼓勵研究的組織文化

組織發展是學校自我更新的努力，一個權威、保守的學校，很難有效推動組織發展，唯有培養有利創新與鼓勵研究的學校文化，才能激發學校自我更新的行動。校長和主任本身就應以身作則，勇於創新，也應鼓勵成員主動發覺和解決問題，提供成員所需的指導和協助。學校應獎勵勇於創新、研究並有績效的成員，對於成員的失敗也應包容，並協助承擔失敗的後果，以形成有利學校組織發展的文化。

十、爭取家長與社區對學校組織發展的認同

組織發展是成員共同參與的團體性歷程，學校不但要爭取教職員工的共識，也要爭取家長和社區的認同，以支持甚至實際參與組織發展的推動。學校可宣導組織發展的觀念，定期將組織發展的情形與成果發表在刊物上，或與家長、社區人士進行雙向溝通，讓家長和社區人士能更加瞭解學校的努力與學校發展的方向，進而認同組織發展的實施，並給予學校鼓勵與協助。

二十一世紀的學校，應該掌握社會脈動，適應環境需要，並主動發揮引導社會變遷的特性，以促進社會進步。學校如能根據組織的特性，並把握組織發展歷程的精神，相信學校正可成爲教育革新的主體與成功的示範。

伍、參考書目

- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change*. (6th ed.). OH: South-Western College Publishing.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1990). *Organization development: Behavioral science intervention for organization improvement*. NJ: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior: Theory and practice*. New York: Macmillan Publishing.
- Sashkin, M., & Morris, W. C. (1984). *Organizational behavior: Concepts and experiences*. VA: Reston Publishing Company.
- Schmuck, R. A., & Runkel, P. J. (1985). *The handbook of organization development in schools*. (3rd ed.). CA: Mayfield.

王承先（民 84）。國民小學組織發展狀況及策略與方案之研究。國立台北師範學院初等教育研究所碩士學位論文，未出版。

行政院教育改革審議委員會（民 85）。教育改革總諮議報告書。台北市：作者。

吳定（民 85）。組織發展理論與技術。台北市：天一。

林惠民（民 74）。行政組織應用組織發展的探討。國立政治大學公共行政研究所碩士學位論文，未出版，台北市。

秦夢群（民 85）。興革理論在教育行政上的應用與反響。國科會專題研究計畫（NSC84-2413-H-004-015）。

簡良珍（民 85）。學校中心成員發展之研究-以美國為例。國立台灣師範大學教育學系碩士學位論文，未出版，台北市。

終身學習：社會的心跳聲

許芳菊譯

學習「如何學習」的能力，固然可以帶領我們從傳統社會轉向學習型社會，但要邁向未來社會還有一個更重要的需求，那就是對他人以及對世界的了解。在終身學習社會中，需要更多相互的了解、和平的交流。

基於這種需要，學習型社會將建立在四大支柱上。

第一大支柱是：學習如何與他人相處的能力（learning to live together）。透過對他人歷史、傳統與精神價值的了解與尊重，創造一種新的精神，這種精神可以帶領人們以智慧與和平的方式解決衝突，避免偏見與歧視。這聽起來有點像烏托邦，但這是人類必須打造的理想國。

第二個支柱是：學習知的能力（learning to know）。隨著科技的進展與經濟活動帶來的變化，未來對教育的需求將傾向於強調整合基本知識，並選擇部份學科做深度的探索。因此學習基本的知識成為教育的基礎，這些知識是導引人們走向終身學習的護照。

第三大支柱是：學習動手做（learning to do）。這不僅是只要學習去做一份工作，更廣義地來講，就是要透過動手做的練習，獲得一些關鍵能力，使人在各種情境下，有能力回應。其中團隊合作的能力，經常被學校教育所忽略，而這項能力在未來將會非常重要。如果學生在學校時就能有機會參與工作場所的訓練或社會工作，這些能力與技術將可以及早培養，因此學習與實做的結合將益形重要。

第四大支柱是：學習自我實現（learning to be）。迎向二十一世紀，每一個人須激發自我潛能，探索自己的記憶、理性、想像、體能、感官、審美力、領導才能……，展現天賦潛能，實踐個人的責任與目標。而這一切將需要更多對自我認知的知識。

除了這四大支柱，因應資訊時代的來臨，學習型社會還須根基於培養人們獲得、更新與使用知識的能力。也就是說，教育應使每一個人都有機會與能力去蒐集、選擇、管理並運用資訊。

（取材自聯合國報告「迎向二十一世紀的教育」）