

南港高工組織再造提昇學校行政效能 之探討

邱年鴻

目 次

摘要	3
壹、前言	5
貳、學校組織再造的背景因素及其目的	6
一、學校組織改造的背景因素	6
二、何謂組織再造	6
三、學校組織再造之目的	7
參、現階段學校組織再造的課題與具體策略	7
一、現階段學校組織再造必須面對的課題	8
二、學校組織再造的具體策略	9
肆、南港高工組織架構與組織再造計劃芻議	11
一、南港高工現況與組織架構	11
二、南港高工組織再造的具體策略與建議	14
伍、結論	21
陸、參考文獻	22

全球資訊網與科學資訊網路工程概論

范榮斌

謝 永 祥

謝 永 祥

摘 要

隨著網路技術的飛躍性發展，全球資訊網（World Wide Web）已成為目前最普遍、最活躍的網路應用。本文將介紹全球資訊網的基礎知識，包括網路的組成、網路的運作原理、網路的應用等。同時，也將介紹科學資訊網路的基礎知識，包括科學資訊網路的組成、科學資訊網路的運作原理、科學資訊網路的應用等。本文旨在為讀者提供一個全面的、系統性的全球資訊網與科學資訊網路工程概論，以幫助讀者了解網路技術的發展趨勢，並為其在網路工程領域的學習和實踐提供參考。

隨著網路技術的飛躍性發展，全球資訊網（World Wide Web）已成為目前最普遍、最活躍的網路應用。本文將介紹全球資訊網的基礎知識，包括網路的組成、網路的運作原理、網路的應用等。同時，也將介紹科學資訊網路的基礎知識，包括科學資訊網路的組成、科學資訊網路的運作原理、科學資訊網路的應用等。本文旨在為讀者提供一個全面的、系統性的全球資訊網與科學資訊網路工程概論，以幫助讀者了解網路技術的發展趨勢，並為其在網路工程領域的學習和實踐提供參考。

摘 要

南港高工創校已屆二十五週年，然而受到科技進步、社會多元發展、教育政策與教育改革等大環境因素與家長態度改變的影響，對技職教育的發展衝擊最大，無可諱言當前是職業學校生存遭逢最艱難困頓的時刻；卻也是職業學校覓求生機，轉化功能、重新訂定發展目標，以因應外在社會需求的絕佳時刻。本校具備先天上優異的發展條件，領導階層在既有的組織框架下力圖改造，也展現優異的辦學績效，但是在提昇學校效能上，仍然有許多可著力的空間。例如學校組織架構的轉化、學校行政過程的民主化、學校行政措施的彈性化、學校公共關係的多元化…等層面，研究者提出個人開放思考的淺見，供做參考。認為唯有跳脫舊有框架以宏觀的角度來檢視過去與未來發展，有效掌握當前教育的脈動，凝聚校內外共識，從大膽的組織精簡、重組、再造出發，重新省思發展方向，為南港高工下一階段再生找出正確而適合的方向。

關鍵詞：組織再造、組織改造、行政效能、學校組織鬆綁

壹、前言

本校創校已屆二十五年，在歷任校長及全體同仁努力下，恪遵技職教育的精神，為國家培養不少基層建設與經濟發展的人力。然而受到科技進步、社會多元發展、教育政策與教育改革等大環境影響，重新擬定校務與組織發展是當務之急，亦唯有跳脫舊有框架以宏觀的角度來檢視過去與未來發展，有效掌握當前教育的脈動，凝聚校內外共識，從大膽的組織再造出發重新省思發展方向，為南港高工下一階段再生找出正確而適合的方向。

二十一世紀是一個充滿變動與挑戰的社會，由於科技的發展、產業結構的變遷、國人經濟能力及民主素養的提升，造就了一個多元化的社會，也激起了教育改革的浪潮。對技職教育的衝擊更是強烈，其中高級職業學校由於受到政策因素與家長態度的改變，招生可說愈來愈困難，有些私校更面臨招不到學生的窘境。面對此一社會變遷，固然是職業學校生存遭逢最艱難困頓的時刻；無可諱言的，卻也是職業學校覓求生機，轉化功能、目標，以因應外在社會需求的絕佳時刻。「追求卓越，提升品質」當是職業學校未來發展之首要目標與方向。建立一所有效能之職業學校，提供每科別學子最佳之學習環境，與最多元之學習成長與發展，亦即吾人共同之深切期待（吳幸堂、陳碧戀，民 91）。因此學校必須掌握時機適時整合自身的資源，調整組織結構讓校務更活絡做更好更適切的服務，如此才能克服愈來愈艱鉅的經營困境，所以今日的學校教育不應再閉門造車，經營的範圍應從圍牆內延伸到圍牆外。因此朱元祥〔民88〕認為今後學校的運作將趨向透明化、大眾化、社區化，學校內的人員也必須調整角色成為學校政策的解說員，來宣導學校的做法，並回應外界的意見。所以學校要跳脫傳統組織的框架，改造組織結構以適應變遷的教育環境，創造更有效率的教育行政運作，是職業教育現階段所面臨的重要課題。

貳、學校組織再造的背景因素及其目的

一、學校組織改造的背景因素

民國八十四年八月九日「教師法」公布施行之後，學校組織有了重大的變革。依據「教師法」第二十六條之規定，各級學校教師可以籌組「學校教師會」，教師組織已從「非正式組織」轉變為「正式組織」。這對學校行政造成一定程度的影響；再者「學校家長會」的功能也有進一步的提升讓家長參與學校事務，家長會除了財務獨立，不再是學校行政的附屬單位，在學校行政組織上也占上一席之地。

八十七年二月，教育部林前部長清江就任後，積極規劃並推動十項重大教育政策，提出「教育改革行動方案」積極推動各項教育改革工作，(行政院教育改革審議委員會，民84)：

- (一) 推動以學校為中心的管理。
- (二) 加強學校與社區的結合。
- (三) 建立校長遴選制度。
- (四) 規劃縮小學校班級規模。
- (五) 降低國民中小學班級學生人數，並同時提升小班教學品質。
- (六) 規劃設立社區學院。
- (七) 建立教訓輔合一輔導新機制。
- (八) 推動資訊教育基礎建設計畫

然而上述政策的推動必須配合「學校組織再造」，來提升政策之執行成效。因此因應制度的變遷，學校行政運作也必須有若干的調整。適應目前多元的教育環境，創造更有效率的教育行政運作，成為教育組織所面臨的重要問題。

二、何謂組織再造

組織再造事實上應包括，組織重組與組織精簡的含意(Cascio, 1993)，前者係指的是以漸進的方式改變落後及不合時宜的組織運作，予以結構性的變遷，包括任務的重新

安排，職位的調整，調整層級…等(林海清，民89)；後者則是有計畫地裁減組織中職位或工作，其著眼點是縮減人事，改善工作流程，目標在促進組織效率與效能的提升。

三、學校組織再造之目的

以往教育行政體制是為防杜教育行政人員濫權而藉官僚體制的制度設計予以箝制，本無可厚非，但此一設計卻導致教育制度僵化而無法滿足教育的需求。學校組織體制的改革儼然已成為一種趨勢，教改會第二、三期諮議報告書及林部長清江的十項重大教育政策，均與「學校組織改造」有關，茲將組織再造的目的分別整理列述如下：

- (一) 改革願景的建立。
- (二) 個人的自我超越。
- (三) 組織潛能的發揮。
- (四) 傳統思考模式的改變。
- (五) 團隊精神及行動的學習。
- (六) 市場機制及工作成效的重視。
- (七) 全面品質管理及人力資源的人性管理。
- (八) 優秀人才的任用及其終身學習權的保障。
- (九) 個人發展及組織文化變遷的結合。

換言之，以組織與人力再造為軸心，建立共同的願景，潛能激發及團隊學習之方式，共同參與鼓勵勇於創新，重建組織文化結合民間政府資源，建立以顧客及績效為導向之服務制度，達成組織再造之目的。

參、現階段學校組織再造的課題與具體策略

面對當前複雜與競爭的新世紀，學校將面臨更多的挑戰。因此，學校組織如何再造？學校如何轉型？乃是當前迫切之事。現階段學校組織再造的策略特別強調學校自主性。因此首要檢討現行學校行政組織架構及員額，是否足以應付新世紀的需求？行政組織是否可調整甚至更精簡？所以下列幾項是現階段學校組織再造必須面對的課

題：

一、現階段學校組織再造必須面對的課題

（一）行政權外放讓家長共同參與校務

家長是學校組織再造的一股重要力量，是學校組織再造的核心之一，這一波的教改，也顯示出家長對校務運作的影響。因為家長參與校務決定的增強，改變了校園的生態，行政互動也產生微妙的變化。在這樣的結構下，權力如何外放共同經營學校，提升效能，是學校組織再造必須面對的課題。所以在學校組織再造的過程中，宜利用各種時機瞭解家長的期望和需求，並主動有效的結合家長們的人力資源，相信一定有助於學校組織效能的發揮。

（二）教師專業自主的重視

教師專業自主與教師專業發展，在學校組織再造中將凸顯其重要性。教師法公布後，我國教師的專業自主性遠比過去為高，這種自主性的提高勢必影響到現有的學校運作機制，如何透過教師專業自主增強學校經營績效，將是學校組織再造的一項重要課題。學校組織再造，行政組織的重整只是其中的一部分，對學生學習影響最大的，乃是教師的專業知能，所以如何透過組織再造在新組織架構下，加強教師的在職進修及研究能力的培養相當重要。尤其在今後，教師所面臨教學及學生輔導的問題將比以往多，更需要培養教師行動研究(action research)以增長教學及解決問題的能力。

目前教師法及教評會等相關法令，均有參與管理的規定。目前本校行政運作相較之下已能符合校園民主化的潮流，唯行政主管更應以開放的胸襟，將學校教師組織正式有效的納入學校行政的運作制度中，針對組織成員的特性進行任務分工，使組織能制度運作讓成員對校務有參與感，除了可增進彼此的瞭解外；更能有效凝聚共識，提昇學校教學效能。

（三）學校行政自主的權限增加

英、美、澳等各國為了讓學校在課程、人事、經費有更多的自主權限，紛紛倡導學校本位管理(S.B.M.)、學校自我管理(self-managing school)、分享式決定等，使學校能充分發展自我的特色。過去我國教育行政的運作偏重於中央集權制，學校自主的權限

相當有限。在教師法、教育基本法陸續公布以後，以及教育鬆綁的呼聲高張之下，學校自主的權限逐漸增加，形成學校組織再造的重要內涵，因此，新的行政運作機制也需重新建立。

（四）建立學習團隊，加速組織學習

未來的學校組織將走向一個學習型組織(learning organization)，在一個學習型組織裡，不僅重視個人的學習，同時更重視團隊的學習及組織的學習。學校組織要再造，不是靠校長一人的領導，必須學校成員同舟共濟，同心協力，才能達成目標。因此，教師組織除了爭取教師權益外更應在此領域發揮功能，透過有效的個人學習、團體學習和組織學習，來營造一個學習型組織，是新世紀最重要的課題。

二、學校組織再造的具體策略

學校組織改造，包括學校行政與教學的層面，其中最重要的還是「人心」的改造，如何讓改造順利推動；以下列出幾點具體策略，提供組織改造設計的參考，以保障改造計劃的成功。

（一）建立團隊增進整體行政績效

「團隊建構」(team building)是「組織再造」(organizational reengineering)的首要工作，是要將行政人員與教師透過組織適當運作，共同參與校務和分享經驗，可增進學校組織雙重系統中，行政系統與教學系統人員彼此間的相互瞭解，並提供彼此專業成長的機會。「團隊合作」可透過學校各項委員會或小組的設置，對於某些較具爭議性的問題，進行必要的溝通與協商，提供彼此相互學習了解的機會。另外，團隊學習可以有效提升學校行政人員素質，增進整體學校行政績效。

（二）營造共同願景建立永續經營事業

學校組織再造的首要工作，必須營造一個共同發展的願景(vision)，做為學校成員努力的方向。學校願景的建立，需建基於學校環境、社區或家長需求、社會變遷和時代潮流的訊息等，一旦學校有了共同願景，大家才會為共同為目標努力，學校特色自然而然就可建立起來。學校組織的領導者可運用「學習型組織理論」營造共同願景，逐漸凝聚學校組織成員的共識，以經營個人企業的精神，建立一個可以永續經營的事

業。

（三）激勵組織成員對學校組織改造的熱望

「加速度組織理論」強調從組織成員的認知程度，來檢視組織是否已準備推動改造；其次，強調推動組織改造應對組織成員植入熱望和雄心，以增加其改造的動力；再者，應重視組織原有未成文的規則(指非正式組織的文化和習慣)，以期順利推動組織的變革與改造。因此，學校組織的領導者，宜採取適當的激勵措施，用以激發學校組織成員的改造動力與熱誠，加速學校組織改造的進行。

學校領導者應充分授權與提供組織成員參與校務改造的機會，加強授權幅度與縮減溝通的層級，增進組織成員和主管人員間的互動。有關教學層面的改造，似可授權「教師會」與「各學科教學研究會」負責規劃，一方面達成共同參與的目的；另一方面也可充分發揮教師專業自主的精神。此舉必可減少學校組織改造過程中的若干阻力，甚而化阻力為助力。諸如教學研究會之運作、教師授課時數之訂定，也宜授權由教師會專責處理；必要時，由學校相關行政人員列席參與，亦可突顯尊重教師教學專業自主權之特色。

（四）培養學校組織成員參與組織改造的知能

學校組織的改造，需要全體組織成員的參與；而組織成員是否具備參與組織改造的專業能力，關係著組織改造的成效。因此，學校領導者應善用在職進修及自辦研習機會，安排「團隊合作」、「小組學習」等學習型組織，促進組織成員間彼此的學習與成長。另一方面，學校領導者亦可發揮「教導型組織」的特性，親自傳授經驗予其他學校組織成員，並營造積極樂觀的組織氣氛，使學校組織成員對學校產生高度的認同感與向心力。經由「學習型組織」和「教導型組織」特徵的融合學習，可以增進學校組織成員參與組織改造的能力，順利完成學校組織改造的任務。

（五）建立彈性機動小而美的學校組織

為了有效服務同仁、提升學校行政效率，學校行政措施的彈性化乃是必要的條件；另為促使學校組織成員擴大參與學校行政事務，維持學校行政支援措施的高度機動化，也是學校行政革新所努力追求的目標之一。

在彈性的具體作法方面，如修正不合時宜的學校行政規定；保持學校人力調配

的靈活，各處室人力彼此能彈性相互支援；執行任何學校行政措施時，均能保有適度的彈性空間；以人性化的關懷措施彌補科層組織的過度僵化問題。在空間、經費、人力等的調配方面，隨實際需要或特殊狀況發生時，在法令許可範圍內，能適時彈性調整及因應。

（六）組織改造要保存學校原有的優良組織文化

每一所學校都有其傳統和組織文化，校內各次級團體，如教師團體、職工團體、學生團體等也都有其特定的組織文化內涵。學校組織中，組織成員彼此關係的建立，特別是教學系統人員，有大部分的人際關係是靠私誼所建立的非正式社會關係，而這些非正式關係對於整個學校文化，也有相當的影響作用。教師同儕之間的非正式團體，也會逐漸形成自己的價值與規範（陳奎熹，民84）。因此，學校組織改造並不是全盤否定既有的優良傳統和組織文化，反而是要將優良的組織傳統及文化加以保存。

肆、南港高工組織架構與組織再造計劃芻議

本校是一所頗具規模的大型職業學校，具備先天上優異的發展條件，從研究者二十多年來與學校一起成長的角度觀察，若不考慮時空因素，本校的發展並未達到當初設校預期的目標。自從陳校長上任以後，在既有的組織框架下力圖改造，勤於校務，在短期內就已展現辦學績效，同仁們均有目共睹。但是在提昇學校效能上，仍然有許多可著力及改造的空間。例如學校組織架構的轉化、學校行政過程的民主化、學校行政措施的彈性化、學校公共關係的多元化等層面，容我在尚未多角度深入思考執行面及部分組織法令尚未鬆綁之前，提出個人開放思考的淺見，供做參考。

一、南港高工現況與組織架構

（一）地理位置與學校發展現況

本校位於台北市南港地區，為南港區唯一的一所高職，校地寬廣面積約十公頃，多年來在歷任校長用心規劃下，已完成各項教學硬體設施及戶外運動設施。成為社區民眾進修、休憩、活動的主要場所。位於本校東側之軟體科學園區，以及正發展中的

第二世貿中心，未來將有機會帶動本地區甚至本校之發展。本校因此佔盡地利之便，更需要儘早規劃思考因應，與園區設法接觸結合發展，互享資源，共同推動南港地區的美好未來。

目前本校共設置十個科，日間部招生合計60班。夜間部則招生28班。另有綜合職能班3班及實用技能班6班。全部學生人數約3,500人。此外還辦理國中技藝班、成人教育技訓班等，是一所具備多元化教學內涵的職業學校。

全校教職員工共計340人，教師人數267人，職員工73人，師資陣容堅強，除了全部為大學以上畢業之合格教師外，平時更注重研究與進修，目前已有超過半數以上的教師擁有研究所進修學分或具有碩士或碩士以上學位。

本校為因應社會需求，不斷增設新科，並積極與企業界合作，共同開發新課程，以培養學生專業能力，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。

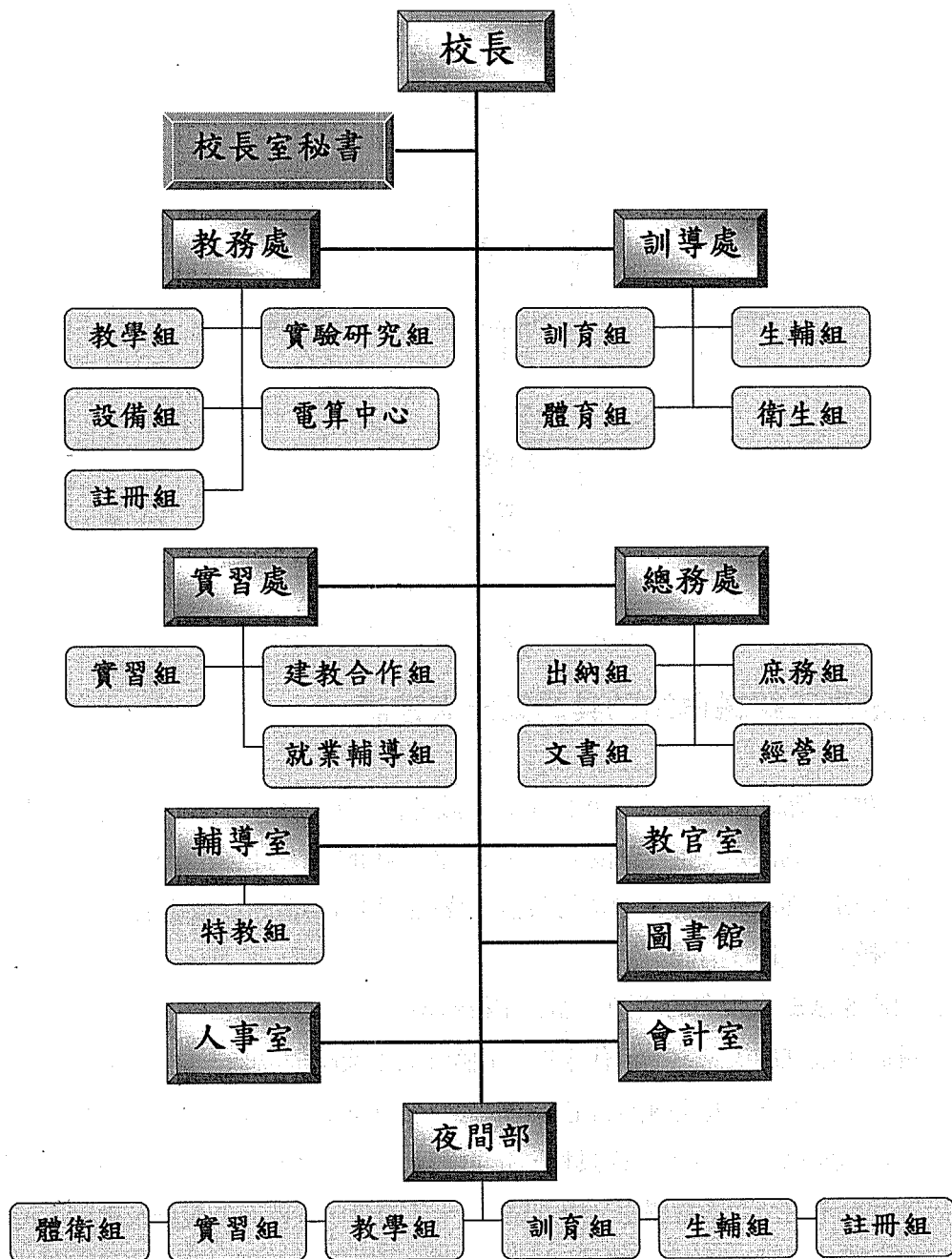
三、南港高工與南港軟體產業學院之合作關係

南港高工與南港軟體學院之合作關係，可追溯到民國八十四年，當時南港軟體學院成立，南港高工即與該學院合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國八十六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國八十八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十二年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十四年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇〇年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇二年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇四年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一〇年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一二年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一四年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二〇年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二二年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二四年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇三〇年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。

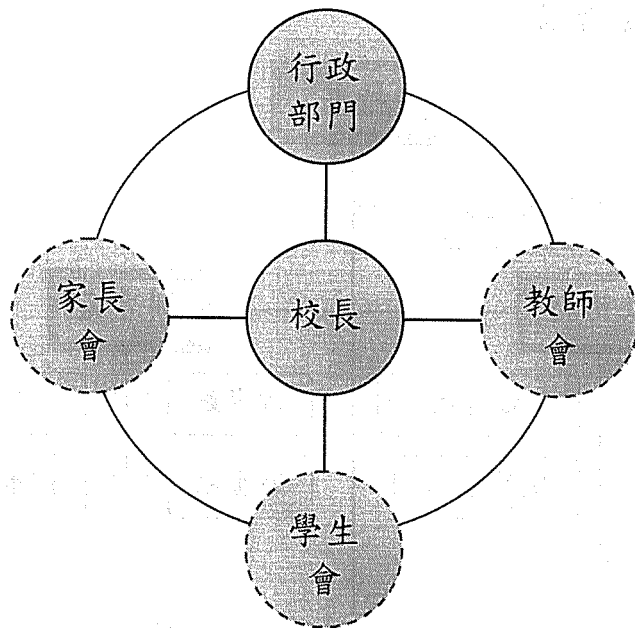
四、南港高工與南港軟體學院之合作關係

南港高工與南港軟體學院之合作關係，可追溯到民國八十四年，當時南港軟體學院成立，南港高工即與該學院合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國八十六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國八十八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十二年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十四年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國九十八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇〇年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇二年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇四年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇〇八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一〇年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一二年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一四年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇一八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二〇年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二二年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二四年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二六年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇二八年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。民國二〇三〇年，南港軟體學院與南港高工合作，共同開發新課程，並加強學生實習，以增進學生就業競爭力。

(二) 學校行政組織架構



圖一 南港高工學校行政組織架構圖



圖二 南港高工學校組織運作架構圖

二、南港高工組織再造的具體策略與建議

組織調整、精簡，創造更有效率的教育行政運作，有效發揮學校本位的經營理念，全面採行參與式的決定，並針對校園自主及彈性治校的作法加以研議，讓南港高工脫胎換骨使校務更活絡做更好更適切的服務。茲列出組織再造的具體建議如下：

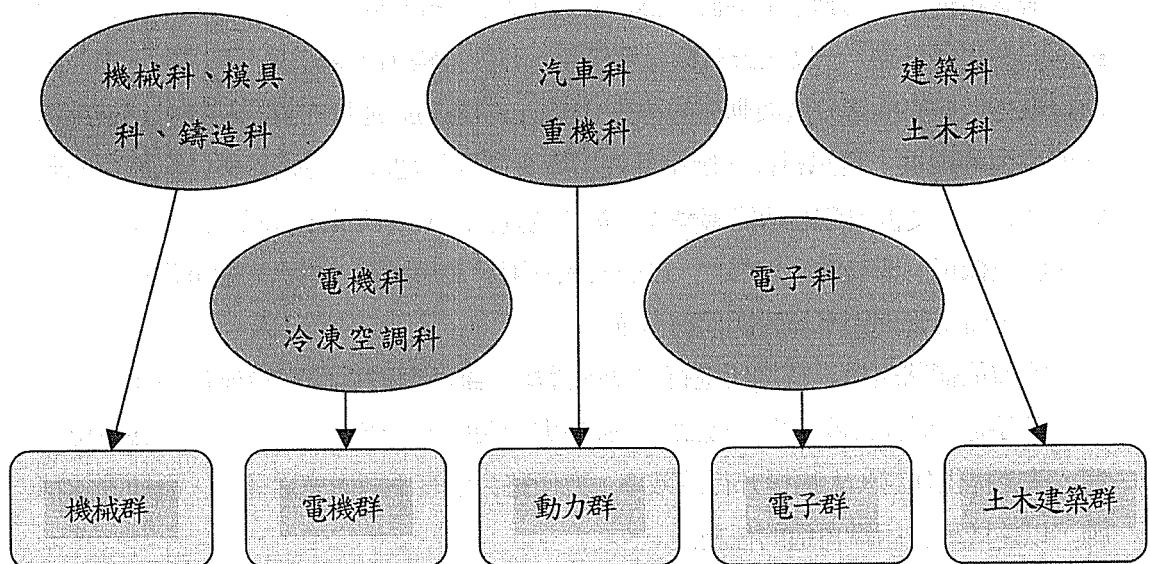
（一）學校行政組織精簡

1. 審慎調整或統合現有的科別，加速本校轉型。

南港高工設立於民國六十年代末期，正值國家工業起飛之時，本著公立學校培育稀有類科的政策方向，因此南港高工創建時設立了許多較冷門的類科，如重機械修護科、工業配管科、儀表修護科、模具科、冷凍修護科…等。類科顯得太細，比較專門，因此許多類科未對準而影響學生升學進路。二十年來受限於既有的設備及教師本位的觀念只有小幅的更動。例如重機械科改成工程機械修護科再改回重機科，儀表科改成控制科再調整為熱門的電子科，工業配管科改成營建配管科，但因招生分數與建築科

落差仍大，於去年改成土木科…等。從以上發展軌跡顯示，公立學校培育稀有科系的理念，仍敵不過家長的選擇。尤其在升學導向的職業教育政策的變遷過程中，升學管道與技專科系未對準的類科招生志願節節落，甚至去年開始已有少數科面臨第一階段未招足額必須二次招生的窘境。尤其是近年來教改學者、專家推動高職轉型為綜合高中的政策指引下，高職的經營與組織到了不改將失去先機的時刻。因此有延緩分化、先廣後專，並加強基礎學科能力的要求。

爲了提供更多元適性、全方位學習、培養多方才能並能適應職場變遷能力的人才，更重要的是能招收到就讀意願較高的學生。黃進和（民91）認為高職學校科系調整與整合應是當前學校領導者當務之急，所以有必要讓學群逐漸朝實體化的方向發展，讓「科」成為虛擬的組織，只提供學校發展本位課程，或提供選擇高職畢業後立即就業學生選修課程之參考，讓學群的核心課程與升學科系對準，能兼顧升學與就業性向學生的需求。因此類科調整組合將是本校現階段提昇學校效能首要的工作，以下提供類科調整組合的建議如圖三所示：若能放下各單位本位觀念，集思廣益相信南港高工一定會有脫胎換骨的一天。



圖三 科系調整讓學群朝實體化的方向發展

2. 專業導向的平面行政網狀組織設計

南港高工行政組織結構承續傳統舊制仍偏重於科層組織，從校長、主任、組長到教職員構成一個權責分明的階層，一切依科層行事；但是在當前複雜與競爭的新世紀，傳統舊制開始顯露缺點，那就是流於僵化、缺乏彈性，難以應付更多的挑戰及多變的社會。不管是組織精簡、重組或再造，基本上希望達到改進作業流程、組織彈性化機動化減少成本支出的目的以提昇績效。因此學校實不必要獨斷所有教學管制措施及一切服務的提供，而應以專業分工導向、適度鬆綁、尊重專業自主的前提下透過市場機能，促進學校教育之進步與發展。

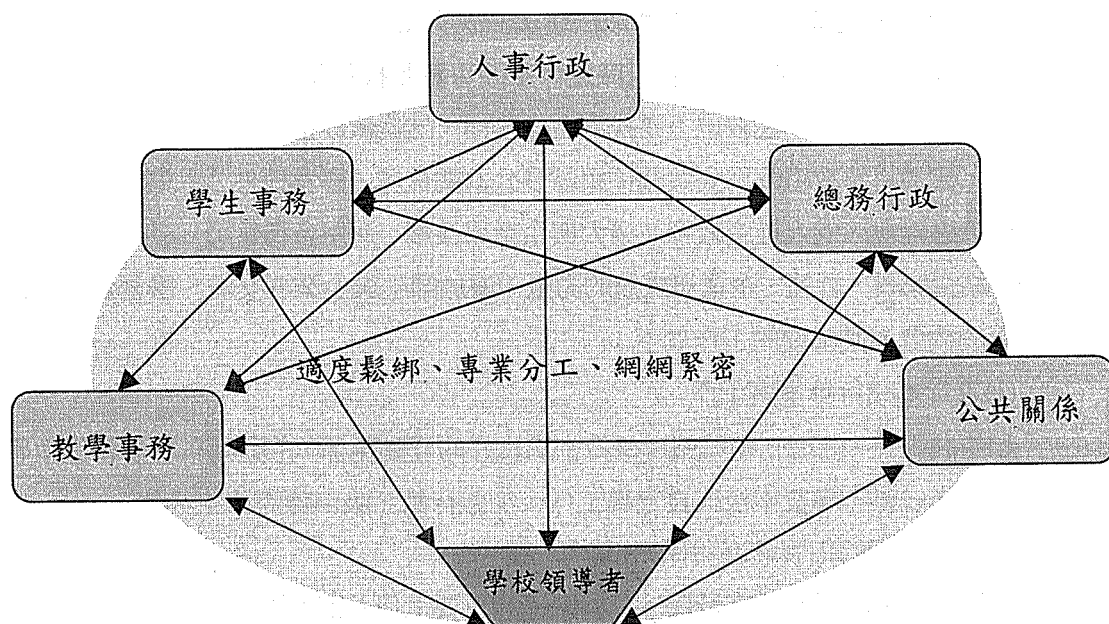
張明輝(民88)認為目前學校行政部門並非沒有專業分工的設計，惟為因應學校組織改造之發展趨勢，行政運作設計已超越扁平化，朝平面專業分工為導向的行政網狀組織設計(organizational design)以作為學校組織再造之參考。傳統的樹狀學校科層組織結構，已無法快速反應目前變動的教育市場需求，因此學校為了提昇行政效能，也應該仿效企業組織推動"網狀"行政組織。讓各網狀單位具備他自己的功能和決策的機制，網網相連，有效的連結相關的單位，方便彼此交換訊息與資源。

網狀組織是一種動態聯結體，它擁有一個核心領導組織以負責統籌協調與其他組織間的關係與活動，一反過去組織完全包辦所有製造輸出所必須具有的功能，由於網狀組織可以擁有極端分散與動態的特質，因此必須藉助於進步的資訊科技做為彼此溝通與協調的橋樑。資訊科技的應用促使組織突破以往地域性的疆界與公文旅行的限制，已從過去文書處理的功能轉變成為策略的通訊工具，因此，資訊網路的建立已成為網狀組織單一窗口的必備條件。過去組織受限於層層階級，資訊流通就像漏斗愈往下愈少，而主管則因掌握資訊而握有權力。

此種依網狀組織之特性所進行之功能重組，讓所有的行政組織成員站在第一線上，將可提升學校行政運作之機動性、彈性與透明度，學校成員隨時可檢視各單位業務，甚至提供建議。大幅提升行政效率，方便整合原有不同處室之意見，發揮團隊精神，以達成學校組織再造的任務。

網狀平面組織再造設計是一項浩大艱鉅的改造工程，研究者建議將人事室、教評會與行政電腦化之業務整合為學校人事行政處(網)；訓導處、輔導室、教官室與學生

會務整合為學生事務處(網)；會計室、學校建築、教學設備管理採購及校園安全整合為總務行政處(網)；教務處、實習處、電算中心、教學研究會及教師會部分功能整合為教學事務處(網)；公共關係組、活動組及校友會、家長會等部份功能之互動整合為公共關係處(網)；並將各處結合成為彈性、機動且幾乎沒有層級之網狀組織以提高行政效能，如圖四所示：



圖四 功能重組專業導向的平面網狀組織設計

網狀平面組織能夠避免組織過度僵化，提升組織快速反應外在環境變化的能力，所有行政人員站在第一線上直接面對問題，每一個人發揮本身的專長，因此它能夠精簡組織的層級與行政成本，避免組織的規模不斷擴大。

網狀組織雖然可以提升組織的速度與適應能力，但卻也會帶來許多衝擊，尤其是管理階層職務精簡將首當其衝。由於在網狀組織中過去垂直的上下職位將改變為平行的職務分配，傳統的組織權力來自階級和掌握資訊，網狀組織則以任務結合，靠的是成員的專業能力，而不是階級；由於資訊透明流通，不須透過階級傳遞，所以階級會逐漸淡化，中階主管將慢慢消失，領導者的角色從發號施令轉為後勤支援，對當權管

理階層將會產生衝擊，也會加重基層行政人員的責任。因此推動改造之前需充分溝通否則阻力會不小。以漸進改造的方式，先局步調整逐步檢討實施，以達到精簡組織提高學校行政效能的目的。

（二）學校行政組織重組

平面行政網狀組織改造牽涉層面甚廣，在部分組織法令尚未鬆綁下，可以先從局部改造小幅度重組做起，茲將具體做法建議並說明如下：

1. 建教組改成公共關係組拓展組織運作空間專責學校行銷推廣

近年產業不景氣，建教班不易找到合作廠商，已陸續停招。因此建教合作組的業務萎縮，建議將建教組改為公共關係組隸屬公共關係處，專責校外公共關係建立，負責加強社區互動、成人推廣教育並擴大與企業界接觸，運用各種管道，尋求更充沛的資源。結合家長、社區、企業與媒體的力量。增加師生與企業界交流、學習及分享研究成果的機會。其主要的工作如下：

(1) 專責本校行銷推廣工作

和新聞媒體、社區刊物與報導保持密切良好的互動關係，主動發布本校各種教學動態和創作成果。專責本校網頁宣導工作，加強行銷，吸引優秀學生入學。

(2) 主動積極的拓展社區關係

學校與社區關係的建立是校外公共關係的首要工作，而建立與社區的關係必須由學校主動了解並接觸社區，以平等互惠以及穩健發展的基本原則，如實施社區調查、主動拜訪社區人士、參與社區活動等；其次，學校可藉由大眾傳播媒體、學校刊物的出版，邀請社區人士參加學校活動等方式，主動拓展與社區的關係；再者，主動為社區服務，如開放學校設施供社區使用、辦理社區文教活動、提供社區諮詢服務等，均是拓展學校校外公共關係的有效方法。

(3) 推動建教合作，結合產業發展

本校辦理多年建教合作班、成人教育推廣班、學徒式教學等與產業界互動機會頻繁，藉此機會讓專業教師瞭解產業發展現況，並學習新的技術，如此將可避免學校學習與產業脫鉤的現象。繼續推廣成人教育，未來也計畫由企業提供設備及維護人力，由本校提供場地，供企業作為員工教育訓練場所，一方面供本校學生實習，充分運用

本校寬廣的場地資源，達成產學交流的目標。尤其是與本校隔鄰的軟體科學園區廠商建立合作關係，是公共關係組首要的工作。

2. 成立活動組以激勵教師、學生士氣

校內公共關係是學校行政人員運用接觸、溝通、服務或其他活動方式，與學校成員建立相互瞭解與良好關係的歷程，以贏取成員的支持與誠服，使行政運作順暢，而能充分達成學校的目標（謝文全，民83）。

在公共關係處(網)內成立活動組，除了部分學生活動業務外，配合人事室透過網路、會議、社團活動，與老師、同仁廣泛接觸，培養大家庭的和諧氣氛。尊重、關懷全校的成員，重視師生彼此的互動，涵蘊和諧的校風，是活動組成立的目的。

關懷與尊重則是激勵教師士氣最有效的方法。如設置訊息公布欄，定時公布同仁動態建立彼此互信互賴、相互關懷之管道；配合同仁婚喪喜慶辦理相關活動；舉辦退休同仁歡送茶會，表達對退休同仁的關懷；辦理教師休閒活動、慶生會等提供教師參加；以茶會或餐敘方式舉行校務會議、導師會議、行政會議等各項會議，以活潑會議氣氛，增進同仁情誼。上述各項激勵措施，應可有效凝聚同仁的向心力，進而有助營造良好的學校氣氛。有了人性關懷的學校文化，校內同仁自然形成和諧溫馨的人際關係進而激勵教師及學生士氣，凝聚彼此共識並促進彼此的團結與和諧。

3. 擴大電算中心功能，運用資訊科技，開拓學生視野，提高行政效率

學校組織改造最新的發展趨勢，將是結合電腦、多媒體和網路科技，使得學校組織改造的內涵更為豐富與多元化。因此，如何將電腦、多媒體及網路科技與學校組織改造的流程與內涵相結合，以提升學校行政與教學的效能，則是未來學校組織改造需要努力達成的目標。

南港高工電腦設備科科齊全，專業電腦教室設施完善。環顧未來，教務處電算中心，除了學生的資訊養成教育外更應負責資訊在學校行政應用及教學上的推動。其工作內涵擴大如下：

在學校行政方面，除了推動行政電腦化與辦公室自動化外，負責建構校園網路系統並連接網際網路，利用電子佈告欄、電子信箱等溝通系統，作為學校組織成員間的溝通媒介，以建立雙向溝通的管道。

在教學型態的變革方面，教學事務處要推廣多媒體科技與遠距教學的應用，多媒體科技的應用將是未來學校教學革新的主流。再者，透過網路連線與家長溝通以及和社區聯繫合作，亦成為未來學校經營的型態。

在行政資訊透明化方面，使每位學校組織成員，包括行政人員與教師，均能充分運用資訊科技、瞭解學校行政的作業流程與具體內涵，不刻意隱瞞資訊。例如將各種在職進修機會、教職員工福利事項等，在校園網路上公布周知。使學校組織成員均能有效掌握學校行政運作之脈動，則將進一步凝聚組織成員之向心力並增進其參與感。

（三）體制外組織的建立－義工制度

學校組織精簡後部分業務人力將會不足，應充分運用社區、家長人力建立義工制度。予以妥善編組，納入公共關係組有效運作，以補學校行政人力之不足。為了讓制度順利推動，參與學校義工運作的家長或社區居民，學校應發給義工證。在良好的義工制度設計下，能夠與南港高工師生共同分享學校資源。如圖書借閱、網路、運動設施、教學設備、場地使用…等。讓社區居民及家長人力能夠有效利用，互利互補一舉兩得，也讓他們更了解學校行政運作認同學校成為學校的一分子。

（四）建立組織發展的監督制衡機制

1. 教學專業的維護者－教師會。

由於「教師法」及相關子法的立法與頒布，教師會代表得與各級機關協議教師聘約及聘約準則，並參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織，教師的教學為專業工作，教學專業必須獲得尊重，教師才能有效發揮其教學效果，否則若受到過多行政的干擾，將會影響教學品質，教師組織逐漸在扮演學校教學專業維護者的角色。

各校教師會在學校行政體系上，若能有效發揮功能，應可進一步維護教師專業自主並為教師爭取應有的權益。授權教師會參與處理學校的教學事務，諸如各校教學研究會、教評會之運作、教師授課時數之訂定等，教師之聘任、停解聘事宜等，也讓教師會能實質享有學校教師之人事權。

2. 學校行政的監督者－家長會

依家長會設置辦法，家長會委員得以列席學校行政會議，提供學校辦學方向與建言。家長會的功能已由單純的經費支援者轉變成精神支持者、親師溝通者、教育合夥

者及教育監督者。

家長會在學校組織轉化之後，已日漸突顯其重要性，不僅代表家長參與學校行政事務，並負有監督學校教育成效之任務。除扮演監督者的角色外，強化公益服務特性、建立合法的捐贈制度，也是各校家長會努力的目標：

(1)強化公益服務特性

家長會已往的主要任務是負責為學校籌募經費，如今逐漸加入許多公益性及服務性的工作。例如協助學校門禁、交通管理、支援相關教學活動、協助輔導適應欠佳或學習遲緩的學生、幫忙宿舍管理規劃營養午餐的辦理、監督學校員生消費合作社所販賣食品是否符合規定等，均是公益性及服務性的工作。

(2)建立合法的捐贈制度

家長會費的收支運用應合法透明，家長會如主動捐贈學校教學設備時，應將設備列入學校財產登記，並出具正式收據予捐贈者，另依程序向有關主管機關報備。

3. 學校行政的參與者－學生會

由於「大學法」的修訂，大學學生會代表得以出席校務會議，並出席與其學業、生活與權益有關規章之會議。高中職班聯會與社聯會的自治組織十分普遍，並參與校務會議、社團活動、畢業旅行、畢業紀念冊、各項競賽等學校行政事務。

4. 建立校內行政單位本身的評鑑機制

行政單位本身也應對各單位業務建立自評制度，訂定參照標準，定時評比，除了考評列出等級外更應找出缺點，檢討改進。此項業務個人主觀看法由校長室秘書負責籌組委員會較為恰當，因為各項業務科務的評鑑較為專業，可由秘書主導聘請學校內外專家組成委員會，對各行政單位做(內部及外部評鑑)評鑑工作，以利改進缺失、考核、除弊以提高行政績效。

伍、結論

組織改造的最終目的，不外乎是提高行政效率與競爭力。組織改造有許多不同的型式，包括組織結構改造、技術改造、人員改造等。組織結構改造、技術改造可以透

過管理、權術的運用來達成，然而要改變一個人的「心」卻不是一朝一夕可以達成的。此外，當個人的態度朝向組織時，對組織任何策略的進行不會產生抗拒與消極抵制。因此人員改造可以說是組織結構改造、技術改造的基礎。學校組織具備科層體制與鬆散結合的雙重系統特性。在政治經濟社會趨於民主化自由化多元化的潮流下，學校除了組織架構的轉化之外，行政過程的民主化、學校行政措施的彈性化以及學校公共關係的多元化，則是學校行政必然的發展趨勢。

南港高工創校二十五周年前夕，在技職教育的發展生存遭逢最艱難困頓的時刻；研究者，提出個人淺見協助學校轉化功能、覓求生機。從組織變革與鬆綁的角度，把行政部門、教師會與家長會的互動關係，做適當的調整釐清以發揮制度設計的功能：在行政部門方面，強調權變開明的領導風格、採行關懷尊重的激勵措施、力行民主公開的行政作業及公正透明的財務管理，應是學校行政正確的作法；在教師會方面，有效維護教學專業自主權，合法爭取及保障教師權益，提升教師專業研究風氣與爭取進修機會，將是組織努力的方向；而在家長會的運作方面，則是應發揮其監督的功能並強化其公益服務的特性。

陸、參考文獻

- 林海清（民89）**跨世紀教育組織再造**。台北：國立台北師範學院。
- 行政院教育改革審議委員會（民84）**第二期諮議報告書**。台北：行政院教改會。
- 行政院教育改革審議委員會（民85）**第三期諮議報告書**。台北：行政院教改會。
- 吳幸堂、陳碧戀（民91）**學校效能與行政支援**。台北：木柵高工學報第六期。
- 黃進和（民91）。提昇技職校院教學品質，邁向WTO新世紀。台北：南港高工學報第二十期。
- 陳奎熹（民84）**學校組織與學校文化**，國立臺灣師大教育研究所集刊卅六期。
- 張明輝（民88）**學校教育與行政革新之研究**。台北，師大書苑。
- 謝文全（民83）**學校行政**。台北：五南圖書出版公司。
- 朱元祥（民88）**高級職業學校發揮社區學院功能探析**。高市文教，第66期。

Cascio, W. F. (1993), "Downsizing : What Do We Know ? What We Learned ?" *Academy of Management Executives*. 7(1), P95-106