

談e世代學校組織的運作策略

張茂源/雲林縣台西鄉泉州國民小學校長

壹、前言

教育是國家發展與社會進步的原動力。近年來隨著政治的民主化、經濟的自由化、社會的多元化、科技發展的快速化，使得教育面臨越來越多的挑戰。追求更好的教育制度、創造更有效率的教育行政改革，便成為當前社會各界所共同關切的課題。

貳、e世代社會的特性

e世代社會的特徵是開放、快速、濃縮、多元、創新、複雜和不穩定，具體而言列述如下：

（一）經濟的靈活性，打破傳統的職業分工

e世代社會裡靈活的工作技術，打破了傳統的職業分工，在工作任務的分配上有相互交叉和輪替的趨勢。在工作時間上，部分時間制的工作和臨時工作增多，人們可以自由確定上班時間，甚至可以在家裡辦公。在經濟秩序上，則呈現根據消費者的需求取向，進行小批量的生產與市場的行銷並重。加上知識經濟的興起、知識產業出現，對教育來說，培養學生合作學習，與協同、合群的能力，強調終身教育，是至關重要的。

（二）組織形式和管理方式靈活性、適應性、創造性

為了因應時代巨幅的轉變，組織管理型態不再僵硬與制式化，組織具有靈活性、適應性、創造性、能夠提供機會，促進合作和發展，有利於及時解決問題，有利於提高人類認識自己和環境的能力。個人有更多的機會去注重自我實現、自我發展和自我表現。人們在一起工作只是為了人際交流，不再有固定的權力關係-----，一切都不再是固定的。這種組織形式和管理的流變性，勢必對學校管理結構和教育目的，造成一些影響。

（三）高科技模擬世界

e化世界充斥著高科技生產出來的各種影像---電視、錄影、傳真、虛擬實境等等。視聽媒介對學生的學習和學校生活產生巨大的影響，教育必須引進先進技術，將資訊科技融入教學，並進行教學的改革。

（四）時空的濃縮

e世代社會增加了流通量，使旅行和通訊更便捷，決策更迅速，服務更週到，並減少了等待的時間。它影響了各種知識的運行，影響了我們的生活和工作的質量，影響了道德基礎和我們的行為方向。知識的快速生產與傳播，使得人們在追趕新潮流之際，忽視對別人的關心和與別人關係等複雜的、看不



見的、難以度量的問題。

(五) 教育的過程是開放性的，且重視轉化性的質變

e世代社會的教育，主張在發展過程中允許混亂、不確定及模糊不清，重視轉化性的質變，且其質變是自然產生的、開放的，歡迎差異的存在。在教育領域裡，倡導個體性、注重個體間的差異和群體間的差異與多元價值，透過對課程和評價的控制來促進人們的傳統文化意識。

參、e世代社會特性對教育的衝擊與啟示

e世代社會注重多元、差異、新奇與反中心性霸權的思想，對於學校教育有如下的衝擊與啟示。

一、對教育的衝擊

(一) 學校空間的轉型

二十一世紀是資訊科技時代，尤其網際網路的普及，任何人皆可以透過上網，在浩瀚無垠、快速變幻的網路世界裡，獲得他所需要的知識內容，更可以透過虛擬的學習環境與人對話、互動。知識學習的管道不再只是坐在教室聽講而已，學習環境也不只是侷限於校園內，藉由網際網路的應用，更由校內延伸至校外。

(二) 教學學習的轉型

由於全球化的世界知識倍增，資訊科技

一日千里。過去教師是知識和經驗的來源，學習是由教師指導；現在資訊科技發達，學習不再以教師為限，學生可利用電腦輔助教學自學，可藉由網際網路獲取所需資訊內容，藉由電子書或有聲圖書的學習，以充實自我與吸取新資訊。新知識或資訊成爆炸性的成長，同一資訊無法因應瞬息萬變的社會；教育不再是資料的堆砌和資訊的蒐集，更重要的是知識的建構；學習的內容亦不只侷限於經驗的傳承、與吸取，強調著重智慧潛能的開發、創造。

(三) 學校組織的轉型

傳統科層體制下的學校組織型態，偏向於靜態垂直組織結構；學校評鑑主要以校務行政為範疇，屬單一、靜態資料的檢核，甚少與外部組織關係發生往來。隨著e化時代的到來，資訊變動的快速，學校組織型態已逐漸轉為動態水平組織結構；再加上與其他平行學校的互動日增，單一學校組織結構面臨嚴重挑戰，教育夥伴關係的建構已然成型。

(四) 教育領導的轉型

領導是學校教育與發展的關鍵，在今日社會快速變遷時代，過去科層體制下，對勞動力、資源、及資本的重視，都因市場運作規則的改變而徹底瓦解（王保進，2001）。傳統領導所強調的「職位權」，因知識資本受到重視，將被以知識、資訊的「知識權」所取代。教育鬆綁的教改理念，使過去「由上而下」的行政決策模式，逐漸轉為「由下而上」的決策模式。學校本位管理，教師會、家長會互動決策的型態，促使校園更民主

化、決策權更分散化（湯志民，2001；張文軍，1998）。換言之，學校必須要具備比傳統科層體制更快速的行動能力，更富創意的策略，更有彈性、更密切的夥伴關係，使具有適應競爭之能力。

（五）學校評鑑的轉型

有效的組織管理團隊，不僅創建整體討論合作學習的機制，且能快速的反應客戶需求，成為組織運作的主軸。其主要功能乃在於創造、整合，擴充組織的知識資源，使組織中的經驗、知識及資產發揮最佳的創造能力，以創造更高的價值，完成組織的目標（張文軍，1998；Liebowitz,1999），它是一個講究績效責任制的組織運作。

二、對教育的啓示

（一）教育不應該是狹隘的專業化,不應該是純粹的功利主義：

教育不僅是知識的傳遞，更應具備有文化的傳承與社會化的積極功能。講究的是「十年樹木，百年樹人」的潛移默化工作，有其「傳統工作」亦有其現代意義、時代使命。

（二）採取較寬鬆的態度面對教育問題，從不同的角度去探討教育問題：

面對詭譎、多變的社會，學校教育不應該再是關起們來辦教育便算了事。必須從多層面、更多元的角度，去看教育問題、面對教育問題、進而解決教育問題。

（三）以學習者為中心，允許多元化和差異性：

人與人之間的差異是不可避免的，學生個體有其生命、亦有其差異性。教育工作者，必須以關懷、寬容的態度，屏除傳統教育方式，去適應學生個別差異，因材施教，創造學生、老師雙贏的新局面。

（四）以學校為基礎的管理和分享式的決策方式：

因地制宜，教育權力下放，是教育改革的首要機制。學校經營必須師、生、社區民眾，共同參與，將領導的職責分散到教師與學生、行政管理人員和家長等各方面的互動關係中，並根據地方特性與需求，創造具有特色的學校文化，進而凝聚為優質的社區文化。

肆、e世代學校組織的運作策略---4+2方程式

尊重、民主、多元參與，e世代領導過程中不可或缺的。領導者必須跳脫自我為中心，及傳統僵化式的思考模式；以「共同參與」、「充分授權」的領導方式，多方蒐集資料與訊息、集思廣益，方能作出最佳的決定。其具體運作策略如下：

一、創新（creativity）

創新能力是推動知識經濟與學校永續經營的動力，無論知識和科技都貴在不斷創新，唯有不斷突破創新，才能開創無限的可能，亦才能因應教育市場高度競爭和快速變遷的需要，追求新發現，探索新規律，累積

新知識，達到創造知識附加價值，謀求學校競爭優勢的目的。

二、溝通 (communication)

在瞬息萬變、訊息傳播快速的e-世代與教育鬆綁呼聲的高揚之下，傳統由上而下之權威管理模式，已不符時代所需。取而代之的是，充分授權、發揮自己之專業自主、全體成員參與學校管理、共同經營學校行政事務。唯有全員參與決策的過程，方能配合政策的執行；學校經營者應善用各種正式、非正式組織的溝通管道，建構有效的溝通機制，了解各類顧客（學生、教師、家長、社會大眾）的需求，集合眾人之力，創造永續發展的校園環境。

三、改變 (change)

面對日趨激烈、知識變動快速的時代，學校如何在講究競爭力的環境中求生存，並超前領先，是當前必須深思與亟待解決的重要課題。透過與社區的合作、引進外部資源之考量、與他校策略聯盟取長補短，使組織具有較大的競爭優勢，朝向更具效能的經營策略而努力，建構永續發展機制。

四、顧客導向 (customer)

學校行政應兼顧組織目標的達成及師生學習需求的滿足。在民主、開放、多元的社會環境，面對家長間不同的要求，與行政機關的種種規定與限制；學校必須確實掌握時代的脈動與顧客的需求，以顧客的滿意度為

優先考量，加強與顧客的互動，建立主動積極的服務提供者、及顧客導向的學校品質文化，以樹立口碑。

五、趨勢 (trend)

領導是學校教育與發展的關鍵，在今日社會快速變遷時代，過去科層體制下，對勞動力、資源、及資本的重視，都因市場運作規則的改變而徹底瓦解。傳統領導所強調的「職位權」，因知識資本受到重視，將被以知識、資訊的「知識權」所取代。教育鬆綁的教改理念，使過去「由上而下」的行政決策模式，逐漸轉為「由下而上」的決策模式。學校本位管理，教師會、家長會互動決策的型態，促使校園更民主化、決策權更分散化。換言之，學校必須要具備比傳統科層體制更快速的行動能力，更富創意的策略，更有彈性、更密切的夥伴關係，使具有適應競爭之能力。

六、科技 (technology)

知識的學習與創新，不僅是今日學校教育的主軸，更是國家社會經濟、政治、文化發展的命脈。近十年以來，由資訊通訊科技所帶動的技術變革，已徹底改變了人類生活與生產的模式。舉凡政治、經濟、社會、文化、教育、商業、娛樂等訊息，皆可在網路上透過利用資料查詢服務系統 (Gopher)、檔案傳輸 (FTP)、搜尋引擎 (Search Engine)、遠端載入 (Telnet)、資料索引查詢系統 (Archie) 等工具，將搜集到的網路



上豐富的資訊整理成有用的資源，以補組織運作經驗之不足並提供相關諮詢服務。並透過網路學習科技的應用，建立學習者的學習檔案，並整合學習護照，設立個人學習帳戶，共同投入繼續學習、累積知識、獲致學習技巧，從學習中進行結構與行為的修正。善用新的活動系統以發揮相乘效果，才能產生持久的優勢。

伍、結語

教育是帶動社會進步的動力，身處知識

經濟時代，學校教育如何規劃、調整，以因應多元、急遽變動社會的發展，培育健康、快樂，能獨立思考，具備解決問題與創新能力的e世代新新人類，是一值得關切的課題。展望二十一世紀，知識風起雲湧，科技日新月異，成為一成不變的固定因應方式或模式，已不足以應對時代的蛻變。面對瞬息萬變的e世代，學校組織運作應藉由多元、主動積極的互動過程中，激發全校師生的品質意識感，使全校師生在品質文化的承諾下，培養成員創新能力，引領學校教育革新、進步。

參考資料

- 王保進（2001）。知識經濟時代下之教育省思。教育資料與研究，41，17-25。
- 吳正己、林凱胤（1996）。電腦網路通訊與教師專業成長。視聽教育雙月刊，37，6，1-10。
- 湯志民（2001）。知識經濟與教育轉型。教育資料與研究，41，13-16。
- 張文軍（1998）。後現代教育。台北：揚智。
- 張茂源（2002）。知識經濟時代的學校教育革新策略。學校行政雙月刊，20，53-63。
- 張茂源（2003）。形塑e世代的行政領導，師友，429，54-55。
- Liebowitz, J. (1999). Building Organizational Intelligence: *knowledge management primer*. London: CRC press.



研習資訊雙月刊

中華民國七十三年三月三十一日創刊

中華民國九十三年十月十五日出版 第二十一卷第五期

發行人：何福田

召集人：陳清溪

社長兼主編：朱麒麟

編輯小組：江淑子、李俊湖、洪若烈、范信賢、郭美玲、陳明月、陳美如（按姓氏筆畫排列）

執行編輯：陳麗芬

發行所：國立教育研究院籌備處 研習資訊雜誌社

地址：台北縣三峽鎮三樹路二號

電話：02-86711268

傳真：02-86711483

網址：<http://www.naer.edu.tw>

印刷所：台霖印刷設計股份有限公司

地址：台北縣新店市民權路126號3樓

電話：02-22181827

法律顧問：福田法律事務所

全文瀏覽網址：<http://www.naer.edu.tw/3/index.htm>

零售處：

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1、國家書坊台視總店：台北市八德路三段10號 | （電話：02-25781515轉643） |
| 2、三民書局：台北市重慶南路一段61號 | （電話：02-23617511） |
| 3、五南文化廣場：台中市中山路6號 | （電話：04-22260330） |
| 4、新進圖書廣場：彰化市光復路177號 | （電話：04-7252792） |
| 5、青年書局：高雄市青年一路141號 | （電話：07-3324910） |

行政院新聞局出版事業登記證：局版台省誌字第584號

中華郵政北字第1155號執照登記為雜誌交寄

GPN：2004000011

轉載本期刊文章需先徵得本社同意