

# 從學校組織再造觀點談

## 國小補校組織的革新

王瑞宏

本文有鑑於我國成人識字教育主要施教單位—補習學校，長久以來附屬於國民小學，因而滋生許多問題，必須在組織結構與制度，人員角色與關係上加以檢討並改造，方能從舊制中蛻變，活化組織生命力。基於上述體認，本文擬依據現今教育改革經常受到重視的「學校組織再造」相關理念，分析當前補校組織的困境，進而嘗試提出如「促成補校組織轉型，脫離以往附設窠臼」、「調整補校組織架構，增置單位推展業務」、「確認識字教育目標，發展補校共同願景」、「重塑補校組織文化，破除傳統識字迷思」、「建立組織學習團隊，學習循環永續經營」、「結合師生人力資源，協助校務工作推展」等六項具體的補校組織革新策略，提供給有關單位發展與改進成人識字教育之參考。

關鍵詞：國小補校、組織再造、組織革新

---

王瑞宏，現任高雄市正興國小附設補校校務主任，為國立中正大學成人及繼續教育學系博士候選人

## Discussion of Organizational Reform of Elementary Supplementary School from Viewpoint of Restructuring Schools

Wang, Jui-Hung

Since the main educating unit of adult literacy in Taiwan – supplementary school has been a subsidiary to elementary school for a long time and many problems are thus arisen, supplementary school has to review and reform its organizational structure, system, the roles and relation of staff in order to transform itself from the old system and activate the living power of organization. Based on the above understanding, the study intends to refer to the relevant ideas of “restructuring the organization of school,” which has always been emphasized in the current education reform, to analyze the predicaments existed in elementary supplementary schools and furthermore attempt to propose six organizational reform strategies: “push the organizational transformation of supplementary school and free it from the past attachment to elementary school,” “adjust the organizational structure of supplementary school and increase more units to promote the business,” “confirm the goals of literacy education and develop the common expectations of supplementary school,” “remodel the organizational culture of supplementary school and eliminate the traditional literacy myth,” “establish organizational learning teams and let learning circulate and operate forever,” “combine the resources of teachers and students to assist in the promotion of school affairs.” These concrete strategies for the organizational reform of supplementary schools can be a reference for the departments concerned to develop and improve adult literacy education.

Key words: Elementary Supplementary School; Restructuring Schools; Organizational Reform

## 壹、學校組織再造相關議題探討

本節旨在探討學校組織再造的意義、特徵與重要課題，以做為探析國小補校組織變革與轉型的基礎。

### 一、學校組織再造的意義

一般常將「再造」(restructuring)視為改組、調整或重新安排之意，於是就把「學校組織再造」視為只是一種舊有學校組織的改進，其實這並未看到學校組織再造的深層意義。Harvey 和 Crandall (1988) 表示改造不是加加補補，或者就現有結構做重要的改進，它是整個學校目標和學校如何有效運作的再概念化(引自吳清山，1998)；吳明清(1997)亦指出學校再造的理念，係著眼於深層的基本假定與價值的根本改變。所以學校組織再造應包含學校領導、權力分配、價值觀念、組織文化、課程與教學、學校效能等各層面及其關係的改變，俾使學校經營能夠適應社會變遷需求，以提高其營運效能達成教育目標，因此其絕不是學校行政組織結構的調整而已。

由上可知學校組織再造係指學校內部權力的重新分配，不受過去傳統科層體制的束縛，強化教師和家長參與校務決定權力，改變學校成員心智模式，建立學校組織運作新機制，轉化學校新的經營型態，以增進學校組織的適應力和效能，提升學生學習表現(吳清山，1998)。因此學校組織再造的精義，可以說是從權力控制走向權力分享，從封閉系統邁向開放系統，從教師專業束縛傾向專業自主，目前中小學所提出學校本位管理、教師專業自主、家長教育選擇權都可以說是屬於學校組織再造的重要意涵。

### 二、學校組織再造的特徵

過去我國學校組織的基本架構為科層體制(bureaucratic system)，在推展校務方面僅依循既有的權力結構和層級節制而運作，學校教師及家長、社區人士甚少參與決策或表達意見，行政系統與教學系統之間存在著鬆散的結構。然

而在當今政、經、社環境劇烈變遷與高度資訊化、科技化及電腦化的時代，學校組織不能再固守傳統官僚體制所強調的制式化、標準化型態，而應體認 Barzelay (1992) 所提之「後科層典範」的概念特徵，使學校不僅營造「顧客取向」與「市場導向」的組織型態，而且重視「品質」和「價值」，建立彈性、合作的工作關係並界定組織任務與共同願景，使組織的運作不再依賴功能、權威或結構上的劃分，確實培養出負責任的成員，以提供最佳的服務。

除上述後科層典範之再造工程概念特徵外，張明輝 (1999) 並發現組織的革新包括下列各項重要特徵：組織結構朝向扁平式組織或網狀組織而調整、強化組織各部門的專業分工與授權、以工作團隊作為組織運作的基礎、組織內部資訊的流通與透明化、結合資訊及網路科技提升組織效能、強化組織整體競爭力及顧客滿意等；李安民、賴樂雲 (1998) 綜合 Bennis 和 Mische (1995) 與 Hammer 和 Champy (1993) 的主張指出，若要將企業界組織再造工程的精神與方法引入學校的組織再造，則至少在再造的過程中必須具備下列各項特徵：組織要能不斷的創新、組織要能不斷聆聽顧客的聲音、要建立學習型組織並學而「實習」之、要激發改革點子而非強加改革、設計新的組織運作典範、預測並不斷的凌越目前的成就、對組織的品質與社區有所貢獻，與建設性的挑戰既有的管理信條等。

筆者綜合上述並參考王貴蘭和韓慈穎 (1999) 之觀點，學校組織再造的特徵可歸納如下：

- (一)人力資源、彈性管理：組織結構之安排、人事管理制度應融入彈性及策略管理的理念，以打破傳統科層體制之結構限制與人事制度之僵化，促進人力資源之靈活運用。
- (二)專業分工、權力分享：調整組織架構，藉由扁平化的設計與授權方式，將決策分權於顧客與社區人士，減少集權式的管理，使組織相關成員從專業束縛邁向專業自主。
- (三)顧客導向、滿足需求：平時應多注重學生、家長、社區人士等外在顧客需求與反應，藉以提高行政人員對周遭環境的敏感度及回應性。
- (四)組織學習、突破創新：鼓勵員工及組織學習，突破傳統的觀念、思考與

作法，以開拓新的領域，建立組織運作新機制。

(五)不斷凌越、追求效率：運用新的管理技術與工作流程設定標準建立目標。

(六)績效評估、檢視產出：不僅重視投入部分，更要運用績效評估以檢視產出的結果。

總之，學校組織再造是引進企業管理精神，使組織分工授權、人員團隊學習、業務突破創新，顧客互動參與，不但要營造一套現代化及高效率的制度，也要建立一個彈性合作而有應變力的組織，期能提升國家競爭力，以迎接新世紀的挑戰。

### 三、當前學校組織再造的重要課題

學校組織再造已是大勢所趨，尤其未來新世紀社會裡，將更具複雜性與競爭性，學校也將面臨到更多的挑戰。因此當前學校如何順利轉型，以因應未來新社會之所需，是極為迫切之事。筆者主要依據吳清山（1999）之觀點，及融入張明輝（1997）、曾燦金（1997）等人之看法，將我國當前學校組織再造之重要課題列舉如下：

#### (一)重組學校行政組織

目前學校行政組織結構偏重於科層組織，從校長、主任、組長到教師構成一個嚴密的階層，權責分明，行政效率高，一切依法行事，但是流於僵化，缺乏彈性，難以因應多變社會之所需（吳清山，1999），因此學校行政組織應朝後科層體制思考。例如現行的學校行政組織架構及員額，是否足以符應環境變遷的需求？是否有調整的必要？若能重新檢討學校行政組織結構，以建立「顧客取向」組織型態及「彈性合作」的工作關係，將可提供最佳的服務，進而達成組織目標。

#### (二)校務行政自我管理

當前英、美、澳各國爲了讓學校有更多的自主權，紛紛倡導學校本位管理。所謂「學校本位管理」(school-based management, SBM)係指教育行政機關充分授權並尊重學校自主決定的學校經營方式（張明輝，1997）。其主要特徵，就組織結構而言，係由學校教師、學校行政人員、社區人士、

家長及學生等組成「學校本位管理審議委員會」共同參與學校行政運作及分享決定；而就歷程而言，係將學區教育委員會或教育局長的權力授權至學校層級；另就其內涵而言，則包括預算、人事、課程、教學及學校行政運作等（曾燦金，1997）。

隨著教師法的公布以及教育鬆綁觀念的呼聲日漸高漲，學校自我決定權限逐漸增加，形成學校組織再造的重要內涵。影響所及，學校本身擁有更多辦學空間可資發揮，但亦負有更多的成敗責任，新的行政運作機制需重新建立。

### (三)重視教師專業自主

歐美國家的學校組織再造，都會涉及到教師的專業生活，Prager et al. (1991)指出：「許多學校組織再造方案旨在改變教師的期望和角色，重新界定教師的工作，包括教師與學生、同事、行政人員和家長的關係，教師專業發展活動的經驗，以及教師教學的取向。」(引自吳清山，1999)換言之，學校組織再造將因教師專業自主與專業發展而凸顯其重要性。由各縣市教師組織紛紛成立的現象，可知我國教師的專業自主性遠比過去為高，這種自主性的增強將嚴重影響到現有的學校行政運作，所以如何透過教師專業自主提升學校經營績效，將是我國學校組織再造一項重要課題。

### (四)破除同仁個人主義

現代社會中最常見的學校文化為切割式的個人主義。傳統學校建築中，一間一間隔間的教室意謂著老師們單獨地在自己教室內設計教案及教學。然而此種文化卻使老師們失去從外界而來的助力、支援和改善教學的管道。無法取得教學回饋使得老師們不能確定其教學效能，進而害怕來自家長、校長或同事的批評。個人主義限制老師的想像力，亦讓老師過份保守及固守某種教學法 (Hargreaves, 1993)，為改善上述缺失，在後現代社會中乃形成傾向人性化、人際關係及社區關懷等價值觀 (Handler, 1992)，導致現今學校機構強調使用團隊的能力來完成工作而不再侷限於個人的角色，教師可以透過團隊和組織學習來提升教學專業智能，例如與同事形成

夥伴關係，藉由共同閱讀與討論、示範教學，特別是有系統的教室觀察與回饋等方式，來彼此學習新的教學模式或者改進既有教學策略。

#### (五)親師生共同參與校務

家長可以視為學校組織再造另一股重要力量，我國這一波的教育改革，顯示出家長對於校務運作的影響，例如：家長積極參與教師的聘任工作、家長出席校務、編班、課程發展等各項重要會議（吳清山，1999）。因為家長參與校務決定的增強，改變了校園靜態、生態、心態和動態等方面的運作，人際互動也產生微妙的變化，形成了親師生三者與行政人員共同經營學校，這是學校未來必須面臨的課題。

## 貳、現今我國國小補校組織現況與問題

目前國小補校行政組織，依據國民小學附設國民小學補習學校實施要點之規定：國民小學附設國民小學補習學校（簡稱國小補校）置校長一人，由原校校長兼任，綜理校務，下置行政人員（含校務主任、幹事及工友各一人）及教師（含級任導師），由校長聘請合格人員兼任之。惟此一架構實施迄今已有好幾年的歷史，多年來一直沒有隨著社會變遷及時代所需加以調整，處在跨世紀的今天，實有必要重新檢討當前補校行政組織。依據筆者實際從事補校行政業務將近八年經驗，現今補校組織存有以下問題：

### 一、組織架構不符所需，人力略顯不足

國小補校行政組織，目前僅設兼任校長、校務主任、幹事、工友各一人，然業務卻不勝繁瑣，舉凡失學成人訪視、招生、入學編級測驗、學籍管理、學生心理輔導、師資訓練研習、課程教材研發、識字教學實驗、教學成效評估等，均需相關人員負責規劃與實施，以現有人力而言誠屬不足，可見今日補校組織架構，並無法滿足識字教育需要，似乎應予以重新檢討與重組，進行架構改造，方能做好各項行政業務，有效協助失學者提升學習動機與興趣，以適應現代生活，解決生活問題。

## 二、缺乏專責人員辦理成人教育，兼任同仁無暇顧及補校業務

由於補校附設於國民小學，行政人員均係兼任，缺乏專責人員辦理成人識字教育，加以兼職津貼過於偏低，以致多數學校行政人員「兼任」意願不高，即使行政人員「有意」兼任，但因白天行政工作繁忙，於從事補校業務時難免力不從心（胡夢鯨，1996），因而無法妥善進行識字方案規劃，導致多數學校面臨「欠缺運用行銷策略，招生明顯困難」、「無暇評估教學成效、缺乏回饋系統」等問題。

## 三、行政兼職人員未能體認成教意義，不利於識字教育的推展

補校行政兼職人員未能深切體認成人識字教育的時代意義及重要性，於設校前沒有詳加瞭解成立目的，導致辦理目標模糊而忽略補校教育，因此在校內教師進修方面，幾乎均安排有關兒童教材教法之研習，而在安排各項學習團隊時，亦將成人教育摒除在外，如此將不利於識字教育的推展。

## 四、補校教師欠缺專業素養，學生中途輟學嚴重

目前大多數的補校均聘請原校教師兼任教學工作，這些教師雖皆為合格的國中小教師，但由於較少接受成人教師專業智能的在職或職前教育，因此在面對教育不利之民衆時，多數採取指導學齡兒童的方法並仰賴現行教科書從事教學，未能充分因應成人學習的特性與需求自編教材，亦無法充分運用成人學生的教學輔導方式以激發學生學習動機與自信，因此形成「補校學生中途輟學嚴重」、「缺乏適用課程與教材」等問題。

## 參、從學校組織再造觀點談國小補校組織革新策略

補校組織再造是成人教育的一項重大工程，其成效與否直接影響失學成人



學習成效，爲了改善上述補校缺失，發揮識字教學的效果，茲依據「學校組織再造」觀點，提出下列策略以供參考（如表一）：

表一 學校組織再造相關議題與國小補校組織革新對照表

學校組織再造相關議題			國小補校組織革新
意義	特徵	重要課題	
學校組織再造包含學校領導、權力分配、價值觀念、組織文化、課程與教學、學校效能等各層面及其關係的改變，俾使學校經營能夠適應社會變遷需求，以提高其營運效能達成教育目標	1.人力資源彈性管理 2.專業分工權力分享 3.顧客導向滿足需求 4.組織學習突破創新 5.不斷凌越追求效率 6.績效評估檢視產出	1.重組學校行政組織 2.校務行政自我管理 3.重視教師專業自主 4.破除同仁個人主義 5.親師生共同參與校務	1.促成補校組織轉型，脫離以往附設窠臼 2.調整補校組織架構，增置單位推展業務 3.確認識字教育目標，發展補校共同願景 4.重塑補校組織文化，破除傳統識字迷思 5.建立組織學習團隊，學習循環永續經營 6.結合師生人力資源，協助校務工作推展

現就上表筆者所規劃構想之國小補校組織革新的措施，詳加說明如下：

## 一、促成補校組織轉型，脫離以往附設窠臼

新世紀學校行政組織必須力求彈性化，授予學校自主空間，才能使學校發揮其行政效能。然而現今國小補校組織，依有關要點規定，需附設於國民小學，其優點雖然可以利用國小現有的人力、物力、場地等資源，但由於補校屬附設性質，所以在地位與功能上不如正規學校。補校沒有專任人員、充足經費、專用場地、適用課程與教材等問題，皆因其爲附屬性質的學校（胡夢鯨，1996），

因此筆者認為現有國小補校應設法轉型，脫離傳統「附設」的窠臼，才能解決目前識字教育所面臨的問題。教育當局應考量國家財力狀況，就下列三種學校類型逐步設置：

(一)維持附設於國民小學，但宜將補校改制為進修部，使其成為國小行政的一環，以專人專司成人識字教育

於教育經費有限的情況下，若識字教育必需附設於國民小學，則應將補校改制為進修部，且其承辦人員應專責化，以免身心負荷過重，專業素養不足而影響辦學品質。惟因其仍屬附設性質，可能無法充分自主，在課程的提供上將和現今一樣較侷限於基本智能課程，專為識字能力較低的成人而設，幫助其獲得足夠的識字能力以適應社會環境的需要。

(二)各縣市委請社區大學或即將設立之社區學院，提供各項識字方案

在經費許可情況下，於各縣市新成立之社區學院（大學）組織中，逐步增置成人識字教育部門，負責規劃識字教育施教活動，以提供較多樣化的課程，將識字教育對象擴展至功能性文盲，使其不但能跟上時代及社會的要求，解決日常生活問題，並可重新詮釋外在事物，而達到批判創新的功能。

(三)獨立設置成人識字學校

於政府經費充裕下，漸漸將成人識字學校獨立出來，如此將可凸顯其與現行國民小學的不同，藉此明白宣示不能用教導兒童的教材與教法來教成人，而應運用成人教育學理論與方法，重新設計一套適用於成人學習的組織架構和課程內涵（胡夢鯨，1996）。學校除了開設基本智能課程供失學者修習外，並可為無法將過去所學運用於現代生活之高教育程度者規劃功能性課程；或針對智障者提供識字科目使他們有獨立生活的能力；甚至將無職業或無能力尋找工作之成人納入施教對象，讓學員學習如何尋找工作，如何撰寫有說服力的履歷表，又如何應付口試，以及在工作場所如何與人相處，並學習如何才不被解雇等。期使成人學生學習後，能在日常生活或工作崗位上獲得解決問題的判斷能力。

表二 國小補校轉型規劃構想

設置期程	補校類型	教育經費考量	課程規劃
近程	國小設置進修部 專人專司成人識字教育	預算不足時	可能和現今補校一樣，較侷限於基本智能課程，專為識字能力較低的成人而設
中程	委請各縣市社區學院 設置成人識字教育部門	經費許可時	識字教育對象擴展至功能性文盲 提供多樣化課程
遠程	獨立設置成人識字學校	經費充裕時	受教對象延伸至身心障礙成人學生 及為失業者提供職場識字課程

## 二、調整補校組織架構，增置單位推展業務

為有效處理現有人力不足所造成的「欠缺運用行銷策略，招生明顯困難」、「無暇評估教學成效、缺乏回饋系統」、「學生中途輟學嚴重」等缺失，上述無論哪一類型的學校設置，在基本組織架構上均得視需要設置以下單位，以因應成人教育業務之推展（如表三）：

### (一)招生組－運用行銷策略，廣泛吸引失學者加入識字學習行列

成人識字教育推展迄今，雖在補校校數及學生數均有顯著的成長，但整體看來，民衆參與的比例仍屬偏低（何青蓉等，1995），多數學校面臨招生不足之困境，因此成人識字教育應如何妥善行銷與招生，才能吸引失學者前來就讀，是目前急需解決的重要課題之一。然而現今由於補校組織僅設兼任之校務主任及幹事各一人，人力誠屬有限，常無法有效從事招生宣導工作，所以最好能夠增置招生組，專門負責行銷招生事宜。可行的行銷方法包括「利用大眾傳播工具、海報與招生簡章宣導」、「讓學有所成的學生出面現身說法」、「地區領導人之推薦和疏通」、「爭取家人的支援」以及「學員相互介紹」和「老師親自走訪社區」等，此外應同時建立失學民衆檔案掌握每位不（低）識字者的就學情況，如此方能招收更多有需要之民

衆入學就讀。

(二)輔導組—協助教師輔導失學者相關心理問題，提供學生有力社會支援，有效預防中途輟學

依據王瑞宏（1995）之研究，個人心理因素與教學因素是國中小補校輟學者中途退學的主因，亦是影響其復學意願的重要因素。心理方面的障礙問題主要為擔心學校的考試；擔心跟不上別人；功課一直沒有進步，覺得很沒有成就感；喪失對學習的興趣；覺得沒有能力；對自己沒信心。然而有些成人學生有任何心理問題，不敢向任課教師傾訴，或是任課教師無法有效輔導學生問題時，此時即可透過增設的輔導組內部之專任輔導教師運用其成人輔導專業智能，協助學生解決各項心理障礙，將阻力化減至最少。此外亦可提供電話諮詢輔導服務，使學生有反應學習心理問題及意見的機會，將可以具體提供他們有力的社會支援，以有效預防學生中途輟學。

(三)研究組—透過教師進修研討，不斷增進專業智能，檢討實施成效

補校學生異質性高、需求不同，教師若未充分瞭解失學成人學習特性，較難採行適當教學措施以持續學生的學習動機與興趣，因此宜成立研究組，透過校內教師進修與研討，不斷就相關主題從事行動研究與檢討，藉以增進教學專業智能，瞭解實施成效進而改進教學現況。依筆者及何青蓉等（1995）看法，目前值得研究的主题，包括：

1. 進行識字教學觀察研究以深入瞭解影響學習及師生互動中關鍵性因素，做為實際教學之參考。
2. 從事識字教學實驗，可針對不同類型學生採用不同教學方法，或者引進成人教育中獨特的方法，如：學習契約、合作式教學等。
3. 持續增進教師自編教材能力與意願，鼓勵其研發適合失學者個別差異的補充教材，使學習內容因地制宜並與學習者生活環境密切結合。
4. 嘗試評鑑識字教學成效，例如評估成人受教後個人生活的改善情形，獲得工作的比例，受雇之後工作表現之滿意度等，以確實檢討成敗得失，做為往後改進教學措施的參考。

表三 國小補校組織架構設置構想

現今組織架構	衍生之相關問題	未來宜增設之組織單位
設置下列兼任人員 校長→ 校務主任 → 幹事	1.欠缺運用行銷策略，招生明顯困難	招生組—運用行銷策略，有效吸引失學者前來就讀
	2.學生自我概念低落，中途輟學嚴重	輔導組—協助教師輔導失學者相關心理問題
	3.忽略教師在職進修，專業智能欠缺	研究組—透過教師進修研討，不斷增進專業智能，檢討實施成效
	4.無暇評估教學成效，缺乏回饋系統	

### 三、確認識字教育目標，發展補校共同願景

何青蓉(1995)指出，社會在變遷當中，個人誠然受過某些年限的教育，但若不再持續應用其識字能力，則可能隨年齡增長而退步至低識字的程度，亦即其識字能力將不敷時代及社會的要求，就這觀點而言，不(低)識字的問題似乎永遠存在，它的複雜性遠非就學率可解釋。可見正規教育只承當了部分的識字教育工作，識字教育內涵必須放在社會與經濟需要的脈絡中考量，隨時因應調整，所以需不斷提供後續的識字教育。因此接受過教育並不保證「識字」，反之失學民衆中有部分的人經過自學之後，再加上生命的閱歷，已經是識字者。換言之，現今政策上針對失學民衆而設計的識字教育並不能完全涵蓋識字教育的對象，其偏頗處在於過度強調學校學習於識字上的遷移作用，並且無意間排除「非失學」(低識字)民衆的學習機會。由上述可知我國原先設定之識字教育目標—「培養失學國民具聽、說、讀、寫、算能力，以充實基本生活智能，提高教育程度」(教育部，1993)，必需加以重新考量，故需協調專家學者、行政部門和實際承辦之單位及老師、成人學生共同釐清確認識字教育的目標，使識字帶給個人不僅在解決日常生活問題以適應社會，並可重新詮釋外界事物而達到批判、創新功能。

此外為革新補校組織，各校應依據我國識字教育目標，考量學校環境、社區需求、社會變遷和時代潮流的訊息，發展學校願景，成為學校成員努力的方

向。校長應該採取激勵和引導，由下而上的方式建立共同願景，切莫以個人預存的願景強加在學校成員身上，否則執行效果將大打折扣。一旦學校有了願景，大家才會同心協力，為達成共同理想而努力。

#### 四、重塑補校組織文化，破除傳統識字迷思

基本上，學校組織再造是一種改變，也是一種轉化，光靠行政組織的改造是不足的，它需要學校成員的觀念改變，才會有效果，否則以識字教育舊有觀念，例如「我國學童就學率都這麼高，哪有不識字問題」、「不識字的人就是失學民衆」、「現在台灣不識字的人，都是一些老人」、「我國的補習教育已承擔了識字教育的任務」、「識字教育教學內容就是在教國語科」、「辦理識字教育應有統一標準及教材」等迷思（何青蓉，1995），來執行新的組織再造，是很難產生效果的，所以補校組織再造需要新的組織文化為後盾。當然補校文化的重塑除了觀念的改變外，促進成員之間的良性互動也是相當重要的，所以充分授權、專業分工、暢通溝通管道、營造一種相互信任和關懷的氣氛，共同致力於校務的推動，實在是組織再造的一大支柱之一。

#### 五、建立組織學習團隊，學習循環永續經營

未來的補校組織應破除個人主義，走向一個學習型組織。在一個學習型組織裡，不僅重視個人的學習，同時也重視團隊的學習和組織的學習，所以在當前補校組織再造過程中，如何透過有效的引導，使補校內部出現學習意識與學習行動並昇華為學習循環，促使補校能永續經營解決問題，營造一個學習型補校，的確是值得大家正視的課題。為了達成此一目標，除了補校成員「深度匯談」、「自我超越」、「改進心智模式」、「系統思考」技能的培養之外，恐怕必須校長率先學習，並藉助於學習團隊的建立，重視「真正學習」的發生，才能激發驚人的能力與能量，發揮學習效果。例如教師讀書會的成立、校內自發性教學研究團體等，都是團隊學習很好的機會，學校應該善用之。

## 六、結合師生人力資源，協助校務工作推展

爲期補校行政能符合校園民主化的潮流，補校行政主管宜採取參與管理的方式，以開放的胸襟，儘量將教師、學生與社區人士納入學校行政的運作過程中，樂意接受他們的建言，有效凝聚共識做爲改進校務的參考依據。千萬不要將他們的參與視爲干預、阻礙，或者衝突的來源，其關心校務是一件好事，所以在補校組織再造過程中，宜利用各種時機瞭解他們的期望和需求，並有效結合豐沛的人力資源，相信有助於補校組織再造的成功。

## 肆、結語

自一九八〇年代以來，教育改革浪潮來勢洶洶，席捲全球。學校首當其衝，爲今之計，與其被動地與人共「舞」，不如主動自我調整，做好學校組織再造的各項準備，以迎接新世紀的來臨。基本上學校組織再造是一項艱鉅的教育轉化工程，它改變了傳統科層體制，學校權力不是獨享而是分享，校務運作不是嚴格管制而是集體協助，所以在組織再造過程中，除了組織結構的調整和制度的改變外，人員角色和關係都需重新建立，以適應未來新的學校組織運作。

我國成人識字教育主要施教單位—補習學校，長久以來均附屬於國民小學，因而滋生許多問題，必須加以檢討並改造，方能從舊制中蛻變，活化組織生命力。基於上述體認，本文首先探討學校組織再造的意義、特徵與重要課題，其次依據相關理念分析當前補校組織的現況與問題，進而嘗試提出具體的補校組織革新策略，提供給有關單位辦理成人識字教育之參考。

補校組織再造將使識字教育逐漸走向自主性、適應性、多樣性和彈性的有機體，所以必須不斷地調適與改進，讓教育充滿著生機與活力，唯有補校行政、教師、學生和社區人士攜手合作相互配合，建立終身學習理念，建構學習型補校，始能營造良性互動環境，活化校務運作機制，以共創多贏局面。

## 參考文獻

- 王等元 (1999)。學校組織再造的新思維。《教育天地》，98，32-36。
- 王瑞宏 (1995)。成人基本教育教師教學型態與學生學習行為關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 何青蓉 (1995)。我國成人識字教育的迷思與省思。《台灣教育》，535，23-26。
- 吳明清 (1997)。學校再造的理念與策略。《現代教育論壇》，3，123-128。
- 吳清山 (1998)。教育革新中學校組織再造之探究。《北縣教育》，24，10-15。
- 吳清山 (1999)。跨世紀學校組織再造之重要課題及其策略。《教育天地》，98，4-9。
- 胡夢鯨 (1996)。成人教育現代化與專業化。台北：師大書苑。
- 教育部 (1993)。國民小學附設國民小學補習學校實施要點。
- 教育部 (1998)。邁向學習社會白皮書。
- 張明輝 (1999)。企業組織的革新對學校組織再造的啓示。《教育天地》，98，10-16。
- 張明輝 (1997)。學校本位管理的高參與模式。《中等教育》，48 (5)，21。
- 曾燦金 (1997)。美國學校本位管理發展之探究。《國教月刊》，43 (5/6)，21-28。
- 王貴蘭、韓慈穎 (1999)。組織再造意涵與各國之經驗。《公務人員月刊》，40，31-42。
- 李安民、賴樂雲 (1998)。從教育改革的觀點看學校組織再造。《北縣教育》，24，24-30。
- 何青蓉等 (1995)。從學習者特性論析我國成人識字教育之規劃。國立高雄師範大學成人教育研究所。
- Barzelay Michael (1992) .*Breaking through bureaucracy: a new vision for managing in government*. Berkeley:University of California Press.
- Hargreaves, A. (1993) .*Changing teachers, changing times: teachers ,work and culture in the postmodern age*. London: Cassell.
- Handler, J.F. (1992) .The Presidential address,1992:Postmodernism,Protest, and the New Social Movement. *Law and Society Review*,26 (4) .