

出國報告（出國類別：學術交流）

香港瑪利諾神父教會學校

服務機關：國立暨南國際大學

姓名職稱：楊振昇 教育學院院長

派赴國家：香港

出國期間：106年2月3日~2月5日

報告日期：106年3月30日

摘要

在傳統上，學校往往被視為保守的組織，重視安逸缺乏創新，在面對當前全球化的趨勢，與科技的日新月異，學校已無法自外於社會的系統，而必須妥為因應急遽的變革。有感於變革的重要性，香港瑪利諾神父教會學校辦理有關變革與領導的論壇，個人很榮幸參與此次盛會，除介紹了暨大教育學院現況與入學辦法外，並發表了「組織變革與發展」的報告，報告中特別指出組織變革乃是一個中性的名詞，變革的結果有可能比原來好，但也可能比原來差；而組織變革乃是一個「過程」而非「突發事件」，是一個複雜、非直線性的過程，也是一個未定的旅程，其中將會產生許多不確定性。尤其，如何在變革過程中，將可能引發的抗拒（resistance）降至最低，化阻力為助力，則是不容忽視的重要課題。

目次

壹、目的.....	2
貳、過程.....	2
參、心得.....	3
肆、建議.....	3

壹、目的

主要在改變領導者及教師的傳統心智模式，藉由對於變革相關學理的探討，瞭解變革乃是促進組織發展的 DNA，尤其期待能轉化領導風格，強化教師課程與教學的專業知能。

貳、過程

此次的行程十分緊湊，說明如下：

第一天（2017,02,03）完成入住及報到程序。

第二天（2017,02,04）參加變革與領導論壇。

第三天（2017,02,05）返台。

在此次論壇中，個人發表了「組織變革與發展」的報告，報告中特別指出組織變革係指當組織遭受內外因素的衝擊時，為配合環境需要，乃針對相關的人、事、物等因素，進行必要的調整，期能持續維持組織的平衡，促進組織的進步。組織變革乃是一個中性的名詞，變革的結果有可能比原來好，但也可能比原來差；而組織變革乃是一個「過程」而非「突發事件」，是一個複雜、非直線性的過程，也是一個未定的旅程，其中將會產生許多不確定性。尤其，如何在變革過程中，將可能引發的抗拒（resistance）降至最低，化阻力為助力，則是不容忽視的重要課題。其次，吾人須知影響組織變革的因素頗為複雜，尤其變革領導者乃是變革過程中的靈魂人物，其角色攸關組織的變革與發展。在變革的過程中，變革領導者應儘量顧及利害關係人的需求與感受，而免於獨斷獨行。誠如 Fullan（1991）指出，基於政策制訂者個人或少數行政人員所決定的變革，必然會在執行變革過程中，遭遇到相對程度的困境與問題；換言之，個人主義色彩越濃的決定，其所遭遇的問題也會相對的提高。主其事者必須認清管理階層不能只想要改變組織，卻不成為這個歷程中的一部分；亦即組織變革不是一個「我們」（行政階層）改變「他們」（部屬）的問題。行政階層必須主動參與發展歷程，以確定這個組織

系統的所有子系統以動態的互動方式適當地連結在一起，始能促成組織的有效更新。

參、心得

一、滿足現狀就是落伍，變革是一項頗為複雜的過程，有賴嚴謹的實施步驟始能達成預期的目標；尤其，如何在組織變革前仔細評估組織的情況、考量各種相關影響因素、擬定周延的變革方案；在變革時，如何妥善運用相關的資源並擬妥配套措施；以及在變革實施後，深入檢討其成效等等，均值得吾人加以重視。

二、香港的步調十分快速，影響所及，家長及社會各界對於校長、教師的期望水準頗高。因此，校長與教師大多十分重視本身的專業發展，就此而言，臺灣的現況值得進行深入研究，進而進行比較分析。

三、課程與教學的成效影響教育的發展，臺灣目前正在審查 107 課綱，主其事者有必要以較前瞻性的思維與角度，事先深入反思可能遭遇的困境與因應策略。

肆、建議

針對此次變革與領導論壇，針對臺灣的教育提出以下幾項建議供參：

一、研訂適切可行的學校變革策略。在學校變革過程中，目標與願景的擬訂有助於凝聚組織成員的共識，使其對學校變革實施後的未來有正向的期許；然而，學校變革的推動，除有賴變革的願景與目標外，尤須研訂適切可行的學校變革策略，明確定出實施的方式，始能有效降低相關利害關係人因缺乏信心或不夠瞭解變革策略而產生的抗拒。故在推動學校變革的過程中，除應瞭解組織內外的抗拒因素與力量外，亦應謀求降低抗拒之道，審慎規劃有效變革的策略，進而達成預期的變革目標。

二、強化變革領導者的角色與責任。處在變革時代中，學校校長必須重視本身

變革領導者的角色與責任。藉由不斷反省、檢視本身的教育理念，進而調整或接受本身的認知與作為，以達到激勵個人成長與促進組織發展的目標。尤其，變革領導者應體認到「標榜的理論」(espoused theory)與「使用的理論」(theories-in-use)兩者間經常存在著很大的落差。前者乃指自己宣稱所支持、所擁護的理論，屬於「知」的層面，後者則是指實際作為上所用的理論，乃屬「行」的層面。

三、兼顧學校靜態結構與動態歷程。為塑造利於變革的學校環境，在學校運作上必須顧及靜態的結構與動態的歷程，始能達成預定的目標，提高組織的效能。就靜態的結構而言，首先，組織必須具有短、中、長程的發展目標，以作為所有組織成員共同努力的方向，而組織發展目標的訂定，必須符合明確可行、廣泛參與兩大原則。另外，就動態的組織歷程而言，組織的領導者必須有效運用行政決定、溝通、領導等相關原理，激發組織成員的潛能，進而提振成員的工作士氣以達成組織目標。

四、重視學校組織自我更新的歷程。自我更新 (self-renewal) 強調一個組織必須透過組織內在的力量不斷更新與發展，使得組織成員在面對危機時，能發揮調適與因應的功能，使組織持續發展。就學校組織的運作來說，在急遽的社會變革中，各項資訊日新月異，而知識的半衰期也隨之縮短，教育工作者必須敞開心胸，汲取各項新知，始能有效因應，也才能扭轉長期以來所遭受的批評：「以過去的知識，去教導現在的學生，希望他們能適應未來的生活」。