



# 從組織多元分析架構論學校組織再造

蔡進雄／輔仁大學教育領導與發展研究所助理教授

## 壹、前言

從前，印度斯坦有六個人，他們個個充滿好奇心，走到大象跟前「看」象，儘管他們六個人都是瞎子，根本看不見，他們都藉由各自的觀察，確信自己的意見，於是乎，這些印度斯坦人爭論不休，互不相讓，雖然每個人的說法從某部分來說是對的，然而事實上他們全都錯了（林金榜譯，民92：26-28）。這個盲人摸象的故事告訴我們，每個人對事情的觀點可能是對的，但也可能是錯的，其原因在於未見事情的全貌，而堅持己見。依此而論，吾人在分析任何組織現象或行為時，如果僅見其一二，而未能有全方位及多元的視野，則亦可能會落入「盲人摸象」之境而不自知，誠如Louis, Toole和Hargreaves所言：「今日的教育思想家逐漸領悟到複雜的組織必須以系統的方式來描述與理解，而不能由單一角度來觀察」（楊振昇譯，民93：418）。

換言之，各種不同的管理理論提出各種不同管理觀點，而這些管理理論和觀點之間有無彼此整合的空間呢？不同觀點似乎都只看到一部分，會不會如「瞎子摸象」般，只摸到管理這頭巨象的一部分？愈來愈多的學者試圖將這些觀點整合在一起，以便對管理的真相有完整的認識（林建煌，民92：55）。謝文全（民92：555）亦指出自從系統理論強調整合的概念後，教育行政理論整合已成為不可擋的趨勢。基於此，本文首先敘述各家提出的組織多元分析架構，其次以組織多元分析為架構，論述學校組織再造所應考量的多元構面，以供學校經營領導者的參考。

## 貳、各家提出的組織多元分析架構

一般教育行政之教科書對於組織都是從靜態、心態、動態與生態分析學校組織架構（謝文全，民92：123），但除了以此四態為分析架構外，其他新興的分類架構亦頗具有啟發作用，茲分述如下。

### 一、Bolman和Deal的觀點

Bolman和Deal對組織的架構分析受到諸多學者的引用（林明地，民91；林明地，民93；鄭燕祥，民92；Bush, 2003；Hoy & Miskle, 2001），Hoy和Miskle最新一版的《教育行政學》（Educational Administration）就引用此一架構撰寫其書中的前六章（林明地等譯，民92；Hoy & Miskel, 2001），Bolman和Deal的四個架構分析如下（Bolman & Deal, 1997；Bolman & Deal, 2002：3-4）：

#### （一）政治架構（political frame）

政治架構認為目標是在競爭利益之中討價還價及協商的結果，衝突是每日不可避免的事情。

#### （二）人群架構（human resource frame）

人群架構強調個人需求及動機的重要性，在關懷及信任的環境中，需要被滿足時，工作效率最佳。對別人表示關懷及參與決定，可促進人們的承諾和投入。

#### （三）結構架構（structural frame）

結構架構認為當目標及角色清楚時，班級及學校會有較好的表現，人們要對他們的責任負責及設立可測量的標準是理性取向的重要一環。

#### （四）象徵架構（symbolic frame）



象徵架構關注文化、意義、信念及信心，每個團體都可以創造象徵，以滋養承諾、希望及忠誠。

### 二、Louis, Toole和Hargreaves的觀點

Louis, Toole和Hargreaves參考Hargreaves, Shaw和Fink的觀點並加上隱喻，提出以下幾個分析架構（楊振昇譯，民93：420-434）：

#### （一）目的的架構：組織即指南針

目的是組織生命的核心，這個架構所使用的語言包括願景、方向、擁有感、共識與深入心中等。

#### （二）結構的架構：組織為建築

結構架構的中心問題是：學校需要如何重組才能支援改進目的與過程？時間與空間、角色與職責、政策與資源都是這個問題的焦點。

#### （三）政治的架構：組織是立法機關

學校要如何創造內在與外在的支持來改變目前的實務？以及如何處理變革所引發的政治議題？都是學校之政治架構所關心的課題。

#### （四）學習的架構：組織為大腦

在學習架構裡，人們是思考者、有反應力的實作人員、冒險家、學習者、知識的傳播者、詰問者與實驗家。這架構的語言包括專業發展、心智模式、系統思考、組織學習、雙圈學習等。

#### （五）個人認同與情緒架構：組織如火燄

這架構的中心問題是：教育變革如何影響並建立受變革影響者的認同與情感？這個架構將焦點放在教育人員本身知性的、情感的與精神層面。

#### （六）文化的架構：組織如部落

文化是「我們在這裡做事的方式」，使

用部落的隱喻來詮釋文化架構，因為即使在現在的學校系統，仍很清楚存在哪些人屬於某團體，哪些人不是屬於某團體。

#### （七）領導的架構：組織如花園

教師如果沒有學校領導者或學區官員的支持，很少會鼓起意志或動機進行顯著的變革，而這種觀點已廣為人所引用。這個架構的中心問題是：促使並支持轉型變革的領導來源與角色。如果組織被視為花園的話，那領導者無法命令他們成長，領導者必須與不確定性、環境影響、團隊工作等因素奮鬥。

### 三、Quinn的觀點

Quinn的競值架構對於組織之多元分析也有諸多參考之處，Quinn的分析架構主要是以後設理論架構及宏觀的視野，來整合多元化的組織理論，Quinn認為組織理論有以下四種模式，Quinn的競值架構並可以圖1示之（江岷欽，民84：46-80；Quinn, 1988：46-50）：

#### （一）人群關係模式

人群關係模式認為人類高度需要團體結盟，其資訊處理係相互溝通模式，期望能從中達成共識。

#### （二）理性目標模式

在理性目標模式的假設中，人類是成就取向的，領導型態是目標取向和工作取向。

#### （三）內部過程模式

在內部過程模式的假設中，人們亟欲追求安全感，領導型態墨守成規而且拘謹，在層級節制的組織中較易出現。

#### （四）開放系統模式。

開放系統的模式認為人們最需要成長、啟發與激勵，並將組織視為「開放系統」，此系統不斷地影響外在環境，同時亦受到外在環境的影響。

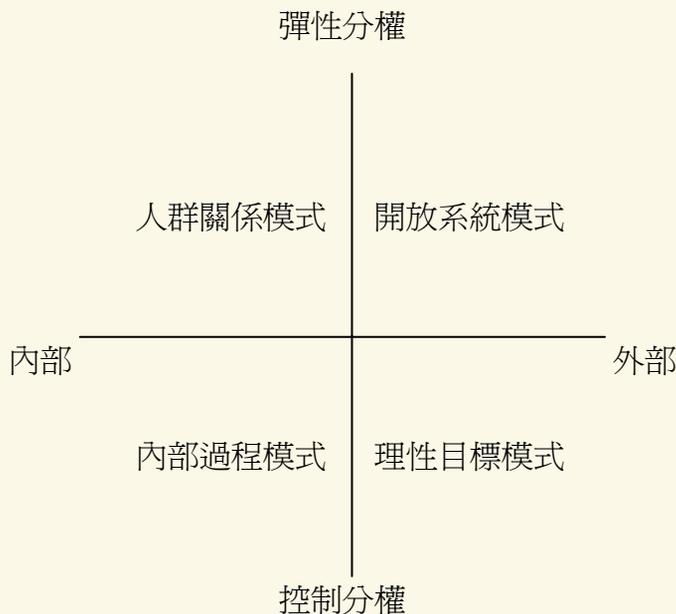


圖1 競值架構模式

資料來源：Quinn, 1988：48

#### 四、Mintzberg, Ahlstrand和Lampel的觀點

Mintzberg, Ahlstrand和Lampel對於策略形成提出十項學派，以統整的方式分析策略管理，其目的在於避免各學派對策略管理觀點的執著，Mintzberg, Ahlstrand和Lampel的看法雖然是針對策略管理而提，但對於組織架構分析也有參考價值，簡述如下（林金榜譯，民92：30）：

（一）設計學派：策略形成是一種構想的過程；

（二）規劃學派：策略形成是一種正式的過程；

（三）定位學派：策略形成是一種解析的過程；

（四）創新學派：策略形成是一種願景的過程；

（五）認知學派：策略形成是一種心智的過程；

（六）學習學派：策略形成是一種變通的過程；

（七）權力學派：策略形成是一種談判的過程；

（八）文化學派：策略形成是一種集體的過程；

（九）環境學派：策略形成是一種反應的過程；

（十）形構學派：策略形成是一種轉型的過程。

#### 五、Bush的觀點

Bush（2003）針對教育組織提出教育管理的六個主要模式，說明如下：

（一）正式模式（formal model）：正式模式認為組織是層級節系統，管理者使用理性工具達成目標。

（二）同僚模式（collegial model）：同僚模式認為透過討論才決定政策和下決定，且權力是分享的。

（三）政治模式（political model）：政治模式認為組織政策和決定是經由討價還價



和協商所達成的，衝突是被視為理所當然的事。

(四) 主觀模式 (subjective model)：主觀模式認為組織是人們所創造的，參與者以不同方式詮釋情境，組織對不同成員有不同的詮釋方式。

(五) 模糊模式 (ambiguity model)：模糊模式認為混亂及不可預測性是組織的主要特徵，且政策決定的參與者是流動的。

(六) 文化模式 (cultural model)：文化模式認為信念、價值和意識型態是組織的核心，且影響成員的行為表現。

此外，Carlos (1996) 的文化、戲劇、腦力及政治架構，Hargreaves, Shaw和Fink (1997) 提出政治、目的、領導、學習、結構、情緒與文化之架構 (楊振昇，民93：442)，Scott (1992) 從理性、自然及開放等三個系統來分析組織，以及Morgan (1997) 採用機械、有機、大腦、文化、政治系統、心靈牢籠 (psychic prisons)、流動和轉型、支配的工具等八個意象或隱喻探討組織現象，也都是普遍受到學者所引用的組織分析架構。

質言之，對於組織分析不論是採取三分法 (Scott, 1992)、四分法 (Bolman & Deal, 2002; Quinn, 1988)、六分法 (Bush, 2003) 或七分法 (楊振昇譯，民93)，都是以整合式的思考架構與模式來分析組織現象及行為，這在知識爆炸的時代下，更顯現多元分析架構的價值性與必要性。

### 參、從組織多元分析架構論學校組織再造

所謂學校組織再造係指學校組織結構的重新設計、內部權力的重新分配、課程與教學的重新調整，教師專業知識能力的強化，重塑學校成員新觀念和新價值，並鼓勵家長參與校務決定，以建立學校組織運作新機制，轉化學校新的經營型態，形成學校創新

和卓越文化，進而提高學校的適應力效能 (吳清山，民94：78-79)。由此一定義可知，學校組織再造所涉及的因素眾多，以下筆者就參照上述學者的多元分析架構，從目的面向、結構面向、文化面向、政治面向、個人面向、學習面向、環境面向及領導面向等八方面，闡述這些面向與學校組織再造的相關。

#### 一、目的面向與學校組織再造

學校組織的目的面強調的是學校在進行組織再造時，一定要有一個方向及願景，一個沒有方向或願景的學校組織再造是無法凝聚眾人之力，以達成學校組織變革的目的。

易言之，學校組織再造是為何而再造，所再造之後要達成什麼目標與理想，都是組織再造之目的面向所應考量的課題。

#### 二、結構面向與學校組織再造

雖然中小學學校有行政系統與教學系統兩大部分，但基本上，學校組織仍然以科層體制模式為主要運用方式，科層體制其缺點之一就是過於僵化，是屬於機械式的組織與結構，因此學校進行組織再造若維持傳統的科層體制之權威運作方式，是不足以應付外在的社會變遷。因此，如何將科層體制轉化為彈性靈活的有機式結構是學校進行組織再造所應思考的問題。

此外，學校組織再造在靜態之組織架構上亦應考量學校本身之特色或需求，加以調整以利學校的發展。

#### 三、文化面向與學校組織再造

學校文化涉及學校成員的價值觀與行為規範，這是學校組織再造所應顧及的重要面向。我們也常說：「每個學校有每個學校的不同文化」，此乃說明各校有各校不同的學風與特性，因此在進行組織再造時，各學校環境的獨特性亦應列入考量，亦即在甲校所推展的學校組織再造模式，並不見得適用於乙校，反之亦然。



#### 四、政治面向與學校組織再造

學校組織之政治面向主要是關注組織再造所引發的政治行為與權力議題。就政治行為而言，當學校進行組織再造或組織變革時，可能會造成成員的不安或利益的損失，因此會有政治行為的產生，或結盟、或說服、或抵制等，這些都是組織再造過程所可能面臨的政治面向問題。

權力與學校組織再造也有密切相關，亦即誰擁有了權力，要使用何種權力，特別是在學校組織系統，教師可能會期待在組織變革中學校領導者多運用專家權及典範權。

#### 五、個人面向與學校組織再造

論及個人面向與學校組織再造，所關心的是學校成員的個人需求、成長、承諾與熱情等對學校組織再造的影響。學校裡的每個成員都會想受到重視，這是人之常情，而且人也是組織的重要資產，所以學校組織再造過程中，是否能兼顧成員的需求及激發成員的熱情投入是組織再造成敗的重要因素。

就成員的需求而言，除了滿足低層次生理需求外，亦要盡力協助成員達成高層次的自我實現，進而激發成員對學校組織改革的熱情與活力。

#### 六、學習面向與學校組織再造

學習可以讓人的心智模式及對事物的看法有所調整或改變，由於學校組織再造之後，常需要新的技能或觀念，因此學校成員需要進行學習，在學習過程當中獲得成長。

就教師之學習而言，所強調的是教師專業成長，是故教師應不斷追求專業成長才足以因應組織再造之後所需要的相關知能，否則只停留在舊思維或不思成長，不僅無助於組織再造，甚至會成為防礙變革的阻力。

#### 七、環境面向與學校組織再造

學校是一開放系統，所以當學校進行組織再造時，則必須與外在環境溝通及互動，

亦即學校組織再造會受到外在環境的影響，且亦需要外在社會資源的挹注，但同時學校組織再造後也會影響外在社會與社區，所以學校組織再造必須顧及外在環境面。進一步而言，學校既然是一開放系統，就會有輸入、過程、輸出、回饋等過程，外在社會環境就是學校組織再造之輸入的一部分，且影響學校組織再造及教育成果之輸出。

#### 八、領導面向與學校組織再造

所謂領導就是影響力的發揮，因此學校組織再造過程應該有領導者來整合、帶動、運用各種資源，以影響學校組織再造目標的達成。至於在進行組織再造，學校領導者要採用何種領導方式，則應視學校情境而定，而近年來的領導理論最受人矚目的莫過於轉型領導（transformational leadership）（蔡進雄，民89；Bass, 1985），值得學校領導者在進行組織再造時的參考。

經由上述可知，組織多元分析架構是以多方面而非單一方面、以全方位而非固定方位、以整合而非片段、以多元思維而非單一思維，來論述學校組織再造，希望學校在推動組織再造時能「面面俱到」，以免落入「盲人摸象」之境。

### 肆、結語

正如多元觀點一樣，架構間交互關係與相互依賴關係是強制的，像一輛車，很難只有接觸到其中一個架構而不引動其他部分的反應（楊振昇譯，民93：419）。因此，架構、系統或學派之間，應該是彼此有緊密關係而不是獨立存在的，而且每個架構、系統或學派都有其侷限之處，所以吾人對於學校組織再造過程中應該是要有多元及全方位之思維，而不是過度膨脹某個面向或抓緊某個觀點緊緊不放，卻忽略了更為寬廣的視野及系統的思維，因而有害於學校組織再造與發展。



綜言之，組織多元分析架構主要是以全方位的角度來關照學校組織再造與學校發展，並認為各個次級系統或架構都有其不可或缺的功能，且彼此是環環相扣和密切關連的，因此在學校組織再造過程中，領導層級愈高，愈需要多元的分析架構。此外，教育領導者也應該有後設能力，反省自己的管理哲學與價值觀是傾向於何種觀點，並有包容

多元差異與不同價值的心胸。最後值得一提的是，多元分析架構之優點是整合且有系統，並能吸納各種理論，其侷限是少有創見，只是將不同學派的觀點加以整理，且整合之中難免會掛一漏萬之現象。但不論如何，就學校組織再造而言，多元分析架構確有其可參考之處，值得教育行政相關人員的參考。

### 參考文獻

- 江岷欽（民84）。組織分析。台北：五南。
- 吳清山（民94）。學校行政研究。台北：高等教育。
- 林金榜譯（民92）。策略巡禮。H.Mintzberg, B.Ahlstrand, & J.Lampel原著。台北：商周出版。
- 林建煌（民92）。管理學。台北：智勝。
- 林明地（民91）。從組織研究的象徵架構分析校長遴選。教師天地，118，28-34。
- 林明地等譯（民92）。教育行政學。W.K.Hoy & C.G.Miskel原著。高雄：麗文文化。
- 林明地（民93）。教育行政體系與教師會組織之互動：組織多元分析架構的運用。現代教育論壇，10，523-528。
- 楊振昇譯（民93）。重新思考學校的進步。K.S.Louis, J.Toole, & A.Hargreaves原著。載於王如哲等譯（民93），教育行政研究手冊（頁403-443）。台北：心理。
- 鄭燕祥（民92）。教育領導與改革：新範式。台北：高等教育。
- 蔡進雄（民89）。轉型領導與學校效能。台北：師大書苑。
- 謝文全（民92）。教育行政學。台北：高等教育。
- Bass, B.M.(1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E.(1997). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership(2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E.(2002). Reframing the path to school leadership: A guide for teachers and principals. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bush, T(2003). Educational leadership and management(3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carlson, R.V.(1996). Reframing and reform: Perspectives on organization, leadership, and school change. White Plains, NY:Longman Publishers.
- Hargreaves, A., Shaw, P., & Fink, D.(1997). Research questions for the seven frames. Toronto: Authors.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G.(2001). Educational administration: Theory, research, and practice(6<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Morgan, G.(1997). Images of organizations. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Quinn, (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competition demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W.R.(1992). Organizations: Rational, natural, and open systems(3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.