

學校組織變革的利器 ——團隊型組織的建立

蔡進雄

國立台灣師範大學教育研究所博士
輔仁大學教育領導與發展研究所助理教授

摘要

本文旨在探討團體、團隊及團隊型組織的意涵，其次，闡明學校如何建立團隊型組織，最後提出組織變革下建立團隊型組織的一些省思，以供教育行政及學校行政之相關人員參考。學校若引進團隊型組織可以對學校的組織定位及教職員間的工作關係重新思考，使學校組織變得更為靈活彈性，教職員間的互動關係更為密切而對學校更有認同感及向心力，是故學校引進團隊型組織可以發揮1加1大於2的綜效。總言之，建立團隊型組織是學校組織變革的利器，值得倡導與採行。

關鍵詞：團隊、團隊型組織

壹、前言——學校組織變革的必要性

隨著社會的變遷，以及教師法、國民教育法增修訂條文等相關條文的公布，學校行政組織運作因而產生相當大的改變（蔡進雄，民 90：3），值此教育改革的時刻，直接衝擊到學校組織及運作，為了未來因應教育改革及社會變遷的需要，學校組織機制的調整與再造，可說是刻不容緩之事，因為它會影響到組織目標的達成與教育效能的提升（吳清山，民 87：111）。

目前我國中小學學校行政的明顯缺失及困境為：教育行政機關行政管理主義盛行、基層學校缺乏專業自主空間、學校行政組織偏向科層體制、學校組織型態係屬

養護型組織、學校人員工作安全過度保障（張德銳，民87：206-208），吳清山（民88：75-76）亦指出學校組織革新與再造是大勢所趨，學校組織變革與再造也可以說是一種典範的轉變 (paradigm shift)，它從權力控制走向權力分享、從封閉系統走向開放系統、從教師專業走向專業自主。

質言之，處在社會環境快速變遷的時代，以及家長教育選擇權的意識逐漸高漲，學校原來的科層結構實不足以應付新世紀教育環境的變化，因此學校組織變革已成為必然的趨勢，而團隊型組織正可提供學校進行組織變革的一項利器，以此迎接新世紀的挑戰。組織行為學家 Robbins 歸納組織變革可以從四方面著手：結構變革、技術變革、實體擺設變革及人員變革（李青芬等譯，民91：585-587），而學校建立團隊型組織具有結構變革及人員變革兩項功能，一方面將科層體制轉變為以團隊為基礎的組織設計，另一方面藉由團隊運作改變學校教職員的態度及互動行為。基於上述，本文擬先探討團體、團隊及團隊型組織的意涵，其次，闡明學校如何建立團隊型組織，最後提出組織變革下建立團隊型組織的一些省思，以供教育行政及學校行政之相關人員參考。

貳、團體—團隊與團隊型組織的意涵

Robbins 認為團體是指兩個或兩個以上的人，彼此相互影響、相互依賴，為了共同達成特定的目標而結合。團體可以是正式的 也可以是非正式的（李青芬等譯，民91：238），陳惠民等人（民87：15）指出僅僅把一群人湊在一起並不代表他們是一個團隊，只能稱之為一個團體，張潤書（民87：258）認為團體乃是人們由於共同的利益或關係而結合成的，但是就心理學和社會學的觀點來看，團體是指組織人員之間的交互作用關係 (interrelationships) 而言，並不強調人員的結合 (aggregation)。由此可見，各學者專家對團體定義的看法不一。

至於團隊的意涵各家則有較為一致的觀點，Moxon (1993：4) 指出團隊與團體是不同的，團隊具有共同目標、團隊認同感、互賴功能及行為規範等特性，Hayes (1997：14) 認為團隊是由一群個人所組成，其為了達成共同的目標而結合在一起工作，Yukl (2002：306) 指出團隊通常是小型的工作團體，成員有共同的目標、互賴的角色及互補的技能，籃球隊和足球隊就是屬於成員彼此交互影響的團隊，廖洲棚（民86b：27）則將團隊定義為：一個能互助合作的團體，能表現出休戚與共的感覺，具有以共同成就為榮的意識，且能夠有效利用所有團員成員的才能、經驗、技術、能力與創意。

至於團體與團隊的區別，Robbins 指出工作團體 (work group) 這種團體，主要的互動在於分享資訊，幫助成員在其責任範圍內做決定，工作團體不需要集體工作，所以其績效只是個別成員貢獻的加總，它沒有正面的綜效 (synergy)；而工作團隊 (work team) 可以產生正面的綜效，亦即團體中個體努力後績效結果會大於個別投入的總和。這也就是為什麼近年來許多公司都朝向團隊模式進行的原因（李青芬等譯，民91：283）。茲將工作團體與工作團隊的比較，整理歸納如表一。

表一 工作團體與工作團隊的比較

	工作團體	工作團隊
目標	分享資源	集體績效
綜效	無（有時是負面的）	正面的
責任	個人的	個人與相互的
技能	隨意與多樣的	互補的

資料來源：修改自李青芬譯，民 91：283

對於團體及團隊的意涵有所認識後，就不難瞭解團隊型組織的意義，Mohrman, Cohen & Mohrman (1995) 將團隊型組織描繪為以嵌入一個較大的事業單位的團隊作為其運作的基本單位，而最重要的一點是在團隊型組織中權威 (authority) 並非如同層級節制式的組織一樣地由職位的層級來決定。所以簡單的說，所謂團隊型組織就是以團隊為其運作的基本核心單位的組織，其目的在於運用團隊成員的集體智識，以便回應組織外在環境變化、顧客的需求以及維持組織內部成員需求與滿足的平衡（廖洲棚，民 86a：25）。

綜言之，我們可以將團隊與團體看成兩個圓，團體是屬於一個圓，團隊則是另一圓，兩者有一些交集，但不完全一樣，團隊所構成的條件比團體還要嚴謹，績效比團體還要高，而團隊型組織就是將團隊的型態注入組織，成為組織的重要組織結構單位，以此因應組織內外求的需求並有效地達成組織目標。

參、學校如何建立組織型團隊

Dyer 提出團隊建立的循環圈即問題確認、資料蒐集、資料分析、行動規劃、執行、評估（楊俊雄，民 83a：16；Dyer，1977），林素惠（民 86：121-122）認為學校如果要轉變成為一個團隊型組織，其步驟如下：步驟一是進行觀念的改造，讓行政人員及教師對團隊的概念以及運作有了初步的建立，步驟二是建立標竿團隊，建立導航、領導以及溝通三個基本的團隊，步驟三是成立其他團隊，推動團隊型組織。筆者則從制度上、觀念認知上及實施上三方面，闡述學校如何建立組織型團隊，茲分別說明如下：

一、在制度上

教育行政機關要充分授權給學校，亦即真正落實學校本位管理，讓學校有更多發揮的空間。另外，教育行機關應主動舉辦團隊知能研習，邀請學校相關人員參與，且對各校的團隊組成做必要的行政支援。

二、在觀念認知上

（一）校長與主任角色權力的重新調整

團隊型組織的權威並非如同層級節制式的組織一樣地由職位的層級來決定，而是由團隊所屬的責任範圍大小而定（廖洲棚，民 86a：25，27；Mohrman, Cohen &

Mohrman, 1995)，因此學校若融入團隊型組織，校長與主任的角色與權力要從權威者轉變為賦能者 (enabler) (Maeroff, 1993)、權力分享者、支持協助者，如此團隊才可能發揮功能。此外，校長與主任應利用各種場合倡導團隊的觀念並鼓勵團隊的成立，因為高階層主管的承諾是團隊是否成功的關鍵因素。

(二) 教師觀念態度的改變

教師可以經由團隊的運作，使得彼此之間相互支持、相互學習，這也使得教師得以走出以往封閉的教學狀態，所以教師本身應該加強團隊合作的能力，因為如此才能滿足課程內容彈性與多元化的需求（林素惠，民 86：130-131）。在民國 85 年 11 月號的天下雜誌中提到未來教師需要的特質與扮演角色，其中一項是：教師必須是團隊合作的專家，因為在成人的世界，常常會有團隊工作的方法。這是為什麼在學校中，讓孩子學習用團隊的方式來合作。這也就是為什麼教師必須是一個團隊合作的專家。簡言之，教師個人「單打獨鬥」的時代已過去，因此必須藉借助團隊或團隊學習，以提升教師專業知能。

三、在實施上

筆者認為團隊型組織在學校的實施上，可以從醞釀期、形成期、成熟期等三個階段分別加以闡述：

(一) 醞釀期

1. 學校可以辦理各項團隊研討會

邀請學者專家來校演講或閱讀專書，以瞭解團隊運作方式，例如學校成員都要了解良好的團隊行為應包括：表達自己的看法、傾聽別人意見、尊重別人的需求與權利、公開分享資訊與專業知識（李聲吼，民 86：234），而研究亦指出團隊領導對團隊效能也顯著影響（王建忠，民 90），因此對於各種團隊領導人帶領團隊的技能，亦應作為研習探討的重要課題，例如如何處理團隊的衝突及促進團隊成長等。

2. 試探學校適合發起何種團隊

在推動團隊時，並沒有限定一定要先建立何種團隊（陳惠民等，民 87：76-77），依據 Robbins 的看法組織最常見的團隊類型有問題解決團隊、自我管理團隊、跨功能團隊、以及虛擬團隊（李青芬等譯，民 91：283），Harrington-Mackin 認為團隊的型態有：決策小組、特殊任務或跨部門小組、部門改善小組、品質圈、自我督導工作小組、自主管理小組等（齊若蘭譯，民 84：17-22）。準此，學校在建立團隊時，可視學校情境的不同，而採取不同的團隊導入方式，教師方面可依各學科組成教學團隊，而基本上各處室可在既有的組織基礎上，轉換為團隊型的運作方式。

(二) 形成期

在這個階段可以組成不同的團隊成為學校組織變革的核心，如果學校未來發展的定位不明確，可組成導航團隊以引導學校經營的願景與方向，其成員為校長、主任、教師代表及家長所組成；另外，應以各處室為基礎成立各種行政服務團隊，提升行政服務品質；在教學系統方面以各學科為主成立各

科教學團隊，以促進專業成長、提升教學效能；學校若有其他特殊任務則可成立臨時任務小組。值得注意的是，各種團隊之間彼此並非獨立，而是與其他團隊有密切的關係與連繫。茲將學校團隊型組織架構繪製如表二。

	學校團隊		導航團隊
教學團隊	行政服務團隊		其他團隊
各學科教學 團隊	教務 團隊	訓導 團隊	自發性或特 定任務團隊
	總務 團隊	輔導 團隊	

表二 學校團隊型組織架構圖

資料來源：筆者自行整理

（三）成熟期

此時期各類團隊已成為學校組織變革的核心力量，各團隊都能發揮團隊功能，在此階段學校的團隊文化亦趨成熟穩定，校長支持與授權給團隊，成員間相互信任、合作支援、同舟共濟、凝聚力強、士氣高昂，整個學校欣欣向榮，為原本屬於保守缺乏彈性的學校組織注入新的活力。此外，在成熟期階段，有效能的團隊應繼續維持下去，成效不佳的團隊應加以檢討，並視團隊情況重組或解散。

綜合上述，茲將學校團隊型組織發展的階段及內容，歸納整理如表三。

表三 學校團隊發展的階段與內容

學校團隊型組織的發展階段	內容
醞釀期	觀念啟發及試探階段
形成期	學校組成不同團隊
成熟期	各團隊表現高度的團隊效能

資料來源：筆者自行整理

肆、結語——學校組織變革下建立團隊型組織的省思

團隊是組織變革及發展的重要介入技術（French & Bell, 1999；李青芬等譯，民91），學校若能建立以團隊型組織為主的組織型態，則將可徹底改善目前學校組織所面臨的一些問題與病象，例如可以改變學校的僵化組織結構與教職員的心態及行為，但學校在運用團隊型組織時仍會面臨一些困境，例如公共組織之設計由於公共利益以及「正當法律程序」的考量，常必需強調其在制度上的嚴密與個人責任的明確性，故團隊建立所形成新的工作關係是否能與傳統官僚體制相互結合，當是一項

值得深思的問題（孫本初，民 86：119），此外，研究亦發現團隊型組織在學校行政應用上的困難主要在「團隊權責不易釐清」、「相關人員欠缺團隊運作知能」、「缺乏團隊合作的意願」及「缺乏足夠的資源支持團隊的運作」等方面（賈春琦，民 88），再者，教師平日授課時數多如何騰出更多的時間參與團隊，以及目前學校人員的考核是以個人表現為依據，但團隊型組織強調以團隊表現與個人表現做為評鑑的標準。以上所述均是學校組織在建立團隊型組織上有待克服的問題。

過去我們都一直強調目標管理，導致組織中的成員只做好自己的事，而學校（尤其是公立學校）是屬於受養護型的組織，不怕沒有學生來源，教職員亦受到法令上相當的保障，另外，在學校科層體制的組織環境下，學校行政部門常各自為政且留於本位主義，教師方面亦習慣「單打獨鬥」。職此之故，學校引進團隊型組織可以對學校的組織定位及教職員間的工作關係重新思考，使學校組織變得更為靈活彈性，教職員間的互動關係更為密切而對學校更有認同感及向心力，是故學校引進團隊型組織可以發揮 1 加 1 大於 2 的綜效。總言之，建立團隊型組織是學校組織變革的利器，值得倡導與採行。

參考文獻

- 王建忠（民 90）。團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果。國立臺灣大學心理學研究所碩士論文。
- 天下雜誌（民 85）。你是未來老師嗎？。天下雜誌，11，44-45。
- 吳清山（民 87）。教育革新研究。台北：師大書苑。
- 吳清山（民 88）。教育革新與發展。台北：師大書苑。
- 李青芬、李雅婷和趙慕芬譯（民 91）。組織行為學。Stephen P.Robbins 原著。台北：華泰文化事業公司。
- 李聲吼（民 86）。人力資源發展。台北：五南圖書出版公司。
- 林素惠（民 86）。學校如何建構團隊型組織以建立組織學習。載於高強華主編：學校教育革新專輯。台北：國立臺灣師範大學印行。
- 孫本初編著（民 86）。公共管理。台北：時英出版社。
- 張德銳（民 87）。師資培育與教育革新研究。台北：五南圖書。
- 張潤書（民 87）。行政學。台北：三民書局。
- 陳惠民等著（民 87）。高效率團隊。台北：科技圖書。
- 陳玉娟（民 91）。你們真的是「團隊」嗎？—論團體和團隊的意涵及其區別。中等教育，53(4)，150-160。
- 賈春琦（民 88）。團隊型組織在國民中學學校行政應用之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 楊俊雄（民 83a）。組織變革策略—團隊建立技術之研究。人事管理，31(1)，13-17。
- 楊俊雄（民 83b）。組織中團隊特性與組織變革關係之研究—以我國國營事業民營化為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 齊若蘭譯（民 84）。團隊出擊。D. Harrington-Mackin 原著。台北：天下文化。

- 廖洲棚 (民 86a)。團隊型組織之初探。人事管理，34(8)，25-34。
- 廖洲棚 (民 86b)。團隊型組織之溝通訊息傳遞過程：符號與資訊科技互動的研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 蔡進雄 (民 90)。學校行政領導。台北：師大書苑。
- Dyer, W.G.(1977). Team building : Issues and alternatives. Reading, MA : Addison-Wesley.
- French, W.L., & Bell, Jr.C.H.(1999). Organizational development : Behavioral science interventions for organization improvement (6th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hayes, N.(1997). Successful team management. NY : International Thomson business press.
- Maeroff, G.I.(1993). Team building for school change : Equipping teachers for new roles. (ERIC No. ED360707).
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Mohrman, Jr. A.M.(1995). Designing team-based organizations : New forms for knowledge work. San Francisco : Jossey-Bass Publishes.
- Moxon, P.(1993). Building a better team : A handbook for managers and facilitators. Aldershot : Gower.
- Yukl, G.(2002). Leadership in organizations (5th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

只見汪洋時就以爲沒有陸地的人，不過是拙劣的探索者。

—英·培根