



論構建學校專業團隊

陳煜清／宜蘭縣三星國小教師

一、前言

組織要達成卓越的績效，就必須發展出高績效的團隊，尤其，團隊觀念適用於任何組織（文林譯，1993）。檢視全球最大的軟體業者「微軟」、網路資訊搜尋業的當紅炸子雞Google、最富研發能耐的「蘋果電腦」、與華人之光楊致遠所創的「雅虎」。這些成功企業的創業歷程，其中共同特色是有一個合作無間的創業團隊（譚商，2006，頁14）。面臨新世紀及地球村的大環境之下，學校組織想當然爾不能獨善其身，必須要能跟得上時代轉變的潮流。工作環境的不同，其實代表著完全不同的管理思維（黃文靜，2006），為了增進組織生存與適應，作有效的組織變革與彈性的調整勢所難免，以避免無法滿足學校利害關係人（stakeholder）的需求。

未來是未知的，組織在這種模糊、曖昧的環境下生存，就必須不斷創新與變革。尤其傳統的領導模式已產生許多管理危機：實績與潛能的距離（尉騰蛟，1984）、缺乏領導力（徐愛婷譯，2006）及組織認同感、參與感的嚴重不足等。雖然，建立團隊的結果有可能讓人失望，但規劃完善的團隊可以使一個組織重新提振執行力，及取得一個較佳的競爭優勢來面對此整合的年代（Connective Era）。

近幾年來，有關團隊管理的概念紛紛引進學校改革之中，希望能提昇組織執行力，進而增進學校效能。研究者基於實務職場，發現九年一貫課程實施以來，學校各處室業務量不減反增，尤其每年評鑑項目及次數層出不窮，深覺缺乏統整機制，單憑個人、各處之力，恐怕無法如期完成上級所交付的

事。誠如俗云：「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，為提昇學校經營效能，學校專業團隊的型態是研究學校管理的新趨勢（丁宜雯譯，2005；季晶晶譯，2003；陳玉娟，2000；張沛元，1998；張明輝，2000；萬可等譯，2002；蔡進雄，2004）。基於上述，探討學校如何構建為專業團隊學習的型態自有其重要價值。

二、學校專業團隊的意涵及相關概念

（一）學校專業團隊的意涵

國內學者孫本初、呂育誠（1996）認為團隊是一個具有高度信任的團體，成員間相互合作，以每個人本身相輔相成的才能，共同為團隊的使命及共同目標努力，成員間講求溝通及意見參與，共同為績效的設計及達成貢獻才華。廖洲棚（1997）則將團隊界定是一個能互助合作的團體，其能表現休戚與共的感覺，具有共同成就為榮的意識，且能夠有效利用所有團員的才能、經驗、技術、能力與創意。Yeager（1994）將團隊視為一種工作單位，係運用特殊的程序，使團體在一起工作，團隊成員能區分並善用彼此的資源、相互依賴，以促使更有效的解決問題及完成任務。

專業團隊是指二個或二個以上，來自不同領域專業人員所組成的團隊，透過彼此的協調、合作，一同提供有需求個案的服務，以協助解決問題。而學校專業團隊則是指一個學校組織當中，領導者為了彈性因應環境變遷，有效達成目標，解決各項問題，特別將一群能力互補成員建構成專業團隊組織型



態，採取授權與激勵策略，賦予團隊專業自主決定空間，發展其信任與承諾感，認同團隊目標，以達成高績效的管理理念（閻自安，2004）。

綜上所述，研究者認為學校專業團隊（TEAM）是指基於臨時或永久任務編制下，結合（Together）一群具有不同專業素養的個人（Everyone），彼此在共同之組織願景下，藉由溝通、協調的過程，以達成（Achieve）組織目標，進一步促使組織臻於更美好（More）的境界。

（二）學校專業團隊的相關概念

1. 建立團隊的基本前提

首先，論及團隊的建立與運作，林思伶（2006，頁18）提出對人假設的基本前提：

- 避免人性本惡的觀點，而朝向人性本善的觀點。
- 避免對個人產生否定或負面的價值，而儘量確定他們的人性。
- 避免視員工為一成不變的個體，而視他們為過程中的存在。
- 避免抗拒與恐懼個別差異，而盡量接受並利用這些差異性。
- 避免用人時只以工作說明書所載的條件為主的觀念，而將此人視為完整的人來使用。
- 避免堵塞成員表達其感受，而儘可能地促進組織成員間適當的表達及有效的使用這些訊息。
- 避免為維持權力或個人聲望而使用權威，應是在與完成組織目的有關時，才使用其領導的權威。
- 避免不信任，承諾信任成員。

此外，萬可等譯（2002，頁265-267）認為每一個團隊都具有下述自己獨特的方法可提供參考：

- 每個傑出團隊的核心有一個共同的理想：所有傑出的團隊都相信他們是上

帝的使者，此種信念帶來了他們工作所必須的內聚力和活力。

- 他們通過拋棄以自我為中心的個人主義來追求共同的理想進而控制衝突：這些不同類型的人之間的衝突，常因共同理想及任務使得衝突得以解決。
- 他們被保護而不受拘束：使團隊成員因受保護而不受干擾，便可集中注意力完成他們的任務。
- 他們有一個真實的或假想的對手：假想自己是勝利的受壓迫者、非主流的，此種在邊緣運作的感覺，激發他們往前的驅動力。
- 成員付出個人的代價：因團隊成員付出全部的精力與時間，提昇工作強度與個人滿足感。
- 傑出的團隊造就強大的領導者：團隊使他們的領導者變得傑出，領導者很少是一個團隊中最傑出的。他們是一群有能力的專家，是管理者而不是創造者。
- 傑出的團隊是仔細徵選人員的結果：他們將正確的人放到正確的職位獲得在團隊中正確的配置。
- 傑出的團隊通常是年輕的：由於成員年輕和天真，所以不知道什麼是被認為「不可能」的，這使得他們敢於放手去做看似不可能的事，但唯一缺點是沒有實務經驗。
- 真實的藝術家之船：如果不為市場提供好的产品就是毫無意義，意指傑出的團隊必須創造出一個切實的額外的成果，否則，當成果交付出去後，便一無所有。

綜上所述，研究者認為學校領導者在建立團隊的基本前提可以歸納為幾個要點：（1）建立共同願景。（2）相信

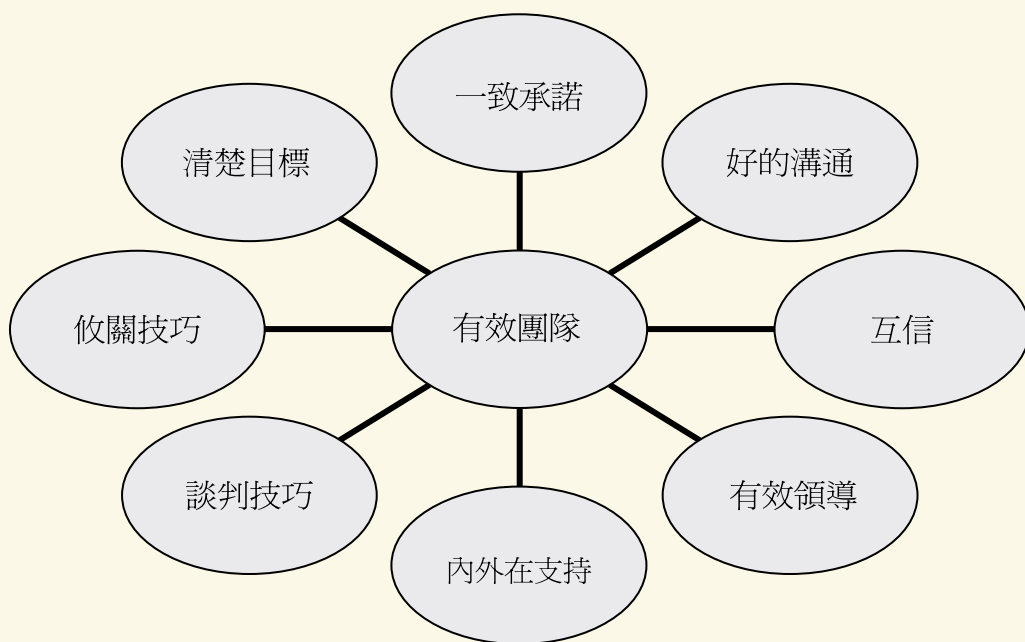


人性本善。(3)講求知人善任。(4)採取適度授權。唯有領導者心存信任且理解成員間的殊異性，賦予權利並行的責任（**empowerment coupled with responsibility**），才能使組織成員在內、外在條件滿意下，願

意群策群力，共創組織多贏。

2.有效團隊的共同特徵

近來的研究已使我們獲致些許有效團隊的若干特徵。誠如林建煌編譯（2002，頁307）指出的有效團隊的特徵，整理如下圖：



另外，劉文韻（2006）亦提出有效團隊的特徵，包括以下十點：

- (1) 團隊工作氣氛輕鬆。
- (2) 每位成員熱烈參與討論敢於提出意見外，也能耐心傾聽別人的意見。
- (3) 每位成員都能接受團隊的任務及目標。
- (4) 成員都能瞭解意見必有衝突的時候，而能容忍差異並努力解決意見不一的情況。
- (5) 大部分的團隊決策均在全體一致同意下達成，且人人願意推動團隊運用協調而多數決定的方式達成共識。

(6) 團隊的批評具有建設性，其目的在消除團隊運作的障礙而非做個人攻擊。

(7) 成員能自由表達其對於問題或團隊本身作業的感受及看法。

(8) 團隊在行動時有明確的任務分配。

(9) 團隊領導者絕不專斷，而能視時機與成員分享領導行為，而由其成員扮演領導者的角色。

(10) 團隊時常開誠佈公的檢討團隊運作的程序或成員行為對於團隊的影響。

這是一個重視「行動團隊」（**cellar team**）的年代，集體協商與團隊經營成長，取代「英雄主義」、「寡頭決定」的傳統運



作模式。此種觀念有助於學校領導者建立與成員間休戚與共的共同情感，只要精確掌握團隊特徵的要點，相信必能適時扭轉劣勢進而發揮團隊潛能的執行力。

3. 工作團隊的類型

學校領導者欲培育具有自我管理能力的團隊之前，首先要對工作團隊的類型做個瞭解，才能借力使力，運用團隊力量解決學校現況問題，茲略述如下（林建煌編譯，2003）：

- (1) 問題解決團隊（**problem-solving teams**）：由五至十二位成員所組成，在組織指定的特定議題或工作範圍內，找出或確認組織運作或工作流程上的問題，蒐集相關資料，研擬解決之道，以解決組織實際及面臨的問題，例如中輟生的輔導與預防、校園安全的維護等。
- (2) 自我管理工作團隊（**self-managed work teams**）：由一群工作高度相關或相互依賴的成員所組成，並自行決定日常的運作事宜，例如教師的專業成長、學校課程及教學研究等，皆可採用此團隊型態。通常，學校領導者並不直接參與團隊運作，但時時與團隊聯繫，只扮演顧問性質的角色。
- (3) 跨功能團隊（**cross-functional teams**）：此團隊型態特別適合在團隊的發展初期，是由相同階級但不同工作領域的成員組合而成，並一起完成任務。因屬於短暫性的組合，為特定的議題研討方案，故管理上較屬不易，例如學校承辦大型活動（全縣中小學運動會、音樂比賽等）或是學校每年例行性的畢業典禮、校慶活動等。
- (4) 虛擬團隊（**virtual teams**）：利用電腦科技將分佈世界各地的成員結

合起來，以完成組織任務，屬於任務導向的團隊，例如k12數位學校、kid數位教學網等。其缺點是組織成員間無法進行面對面溝通、缺少社交機會、工作滿足感較低。但此法亦是一種因相距遙遠但仍能一起達成工作目標的方法。

綜合上述論點，一個專業團隊中除成員須具備獨特技術能力外，領導者更須釐清每位成員的角色、確認其工作職責、建立團隊的共同目標，進而以行動來建立彼此的信任感，並善用各種開發別人（**developing others**）的技巧來準確規劃各種團隊的型態，冀望妥善因應學校的挑戰，以打造所謂學校真正的王牌專業團隊。

三、影響構建學校專業團隊的因素

為了使人人發揮全力，就必須有一個「凝聚的團隊」（**a cohesive team**），然而，目前對於影響構建學校專業團隊的研究極少，所幸的是，最近有一些研究已在此議題上加以著墨。誠如丁宜雯譯（2005，頁20-21）指出團隊合作的五大障礙：1.喪失信賴。2.害怕衝突。3.缺乏承諾。4.規避責任。5.忽視成果。另外，駱秉容譯（2002）亦提出16個影響員工表現的潛在因素：1.員工不知道為什麼該做這件工作。2.員工不知道該如何做這件工作。3.員工不知道自己該做什麼工作。4.員工覺得你的做法行不通。5.員工覺得自己的做法比較好。6.員工覺得其他事情更重要。7.員工的努力得不到任何回報。8.員工覺得自己正照著你的指示在做事。9.員工沒有做該做的事，卻得到獎勵。10.員工做了該做的事，卻受到懲罰。11.員工覺得做對事反而會招來負面後果。12.即使員工表現差勁，也不會招來任何負面後果。13.超過員工所能控制的各種障礙。14.員工受



限於個人能力，無法有良好表現。15.員工的個人問題。16.沒有員工辦得到。

另外，小管、陳明璋（1994，頁200）指出不易建立有效團隊的癥結：1.跑單幫的民族習性。2.三家烤肉一家香的「麻將」哲學作祟。3.「諸葛亮」式的英雄主義盛行，沒有人要當臭皮匠。4.信任自己人，講求「緣」與「同」的關係，我羣意識排斥他人。5.分而治之的封建觀念盛行，先分很難後合。6.缺乏長期眼光，只求「眼前」的利害，彼此自然不易合作。7.權威主義盛行，但誰都不服誰。8.界面不清，含糊地帶各不相涉，而形成本位主義。

團隊合作是永續的競爭優勢，但學校專業團隊在時間有限、組織結構、人員認知不足等諸多因素下，均有可能無法奏效，發揮相加相乘的效果。茲歸納學者（丁宜雯譯，2005；季晶晶譯，2003；林建煌編譯，2002；萬可等譯，2002，頁280-289；閻自安，2004）看法，提出幾點影響學校專業團隊的因素：

（一）團隊成員的共識

最佳工作團隊傾向小型的，否則難以凝聚共識與承諾感。因此，領導者需體認一個有效能團隊要維持適當人數，才能將團隊成員的意見彙整成共識，產生共鳴，才能調整群聚的團體發展成效能倍增的團隊。

（二）團隊成員能力

團隊成員需要三種技能：技術專家（technical expertise）、問題解決及作決定能力（problem solving and decision making）、人際互動能力（interpersonal skill）。成員是否具備應有的能力，常是影響團隊績效的原因。亦即領導者應該統籌並規劃組織的人力資源，鼓勵成員學習必要的技能和妥善運用其能力，才能使成員真正產生質變。

（三）團隊領導者本身

領導者的領導作風、講求強徵式的目

標、決策失誤及組織層級的結構等，皆會影響團隊的運作。尤其領導者的授權與否，常是影響組織運作的關鍵，因為成員需事事請示，往往造成進度延滯，更無法激發成員的參與感。

（四）組織外在因素

例如組織外在相關資源（人、事、物）實質的支持與協助，不管有形或是無形，通常亦是與團隊建立與否環環相扣，缺一不可。尤其，組織外部如能充斥著支持性的組織氣氛，相信組織必能產生進階式的改變。

（五）組織內在因素

包括健全的組織結構、成員間相互信任及良好的溝通途徑等等。另外，傳統績效評估制度是以科層體制為基礎，此方式不僅無幫助甚至危害組織運作，因此需重新建立一套符合績效評估的獎勵制度，否則難以提昇組織整體效能。

四、構建學校專業團隊對領導者的啟示

構建學校專業團隊是新的管理制度與方法，涉及的因素複雜且有執行上的困難，但不代表有其侷限性。因此，綜合相關文獻（林建煌編譯，2003；徐愛婷譯，2006；黃漢耀譯，2000；陳玉娟，2001；萬可等譯，2002；閻自安，2004；蔡進雄，2004；Hayes, N.,1997）提出幾點建議，闡述如下：

（一）培養成員有共事的整體概念

領導者首要確定所要成立專業團隊的特徵，並藉由辦理相關研習或說明來與成員進行溝通與宣導，並做好衝突管理的準備，同時凝聚成員的共識並鼓勵成員扮演建設性角色，俾使減少學校專業團隊運作時的障礙。

（二）培育領導者專業領導的能力

領導者要體認處於現今多樣性的變革潮



流中，具備多元能力（領導、溝通、公共關係等）已是時勢所趨，因此，領導者需藉由不斷的進修成長機會來增進自己實務與理論上的專業能力，實施前瞻性的人力資源規劃，才能引領學校成員適應未來環境變遷。

（三）強調「增權賦能」的準則

所謂「用人不疑、疑人不用」，領導者需要充分的授權，追求零層級的組織型態，才能使成員有增能的機會。對於能力不足或潛力尚未發揮者，則積極進行培訓、進階等育才的訓練，如此則能促使各個層次的領導人達到最佳平衡的狀態。

（四）提供成員加強及進階的訓練

工作團隊的類型可分為：問題解決團隊、跨功能團隊、自我管理團隊及虛擬團隊。基此，學校領導者應重視並加強人力資源之訓練與發展，提供成員訓練的管道，例如按照期程集中火力培養三到五項能力，讓成員尋找相輔相成的職能組合，找出自己的高效領導區，方能求得最佳績效。

（五）構建卓越的學校專業團隊

學校領導者為因應學校組織生態的變遷，在個人的智慧與能力受限下，無法對周遭環境的瞬變及校內各項業務的統籌做立即性、通盤性的反應，故建立學校組織工作團隊似乎是可以嘗試的方法之一。因此，學校領導者可尋求外界相關資源的支援，並以處

室為基礎，藉著專長互補、任務編組、溝通協調及規範共守的平台，打造所謂學校的領航團隊。

五、結論

總之，值此組織變革風起雲湧之際，過去組織運作的模式是相同背景專長的人在同一部門內工作，現代則是一群不同背景專長的人在一起工作（丁宜雯譯，2005）。反觀學校的處、室甚至各種委員會的設置，其組成和其運作方式似乎未能從此角度來考量。然而團隊並非萬靈丹，團隊在整個運作過程中亦有可能遭受失敗，但當學校組織目前大部分仍維持在靜止、死板之狀態時，組織的整合機制就顯得格外重要。

校長是學校組織中的靈魂人物，在學校面對競爭環境的快速變遷與移動，變革速度與日俱增時，如何藉著構建學校專業團隊的思維，改善學校體質，以進行適應性的革新，所以，學校專業團隊的型塑也就逐漸成為組織執行力的關鍵，是故校長在領導作為上要有所轉化，加強人際關係、徹底瞭解每位教師的核心能力、善用對話機制、鼓勵教師多元專業進修、適當的授權與支持，應可助於學校專業團隊的建構，亦提供學校領導者在經營與管理學校時另一個思考向度。

參考文獻

- 丁宜雯譯（2005）。Patrick Lencioni著。團隊領導的五大突破。台北：天下雜誌。
- 小管、陳明璋（1994）。如何做個好主管。台北：遠流。
- 文林譯（1993）。Robert B. Maddux著。建立團隊---合作就是力量。台北：麥田。
- 林思伶（2006）。高績效團隊的建立與評估。創業創新育成，28，18-21。
- 林建煌編譯（2002）。Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo著。現代管理學。台北市：華泰文化。
- 季晶晶譯（2003）。派崔克·麥坎拿（Partick J.Mckenna）、大衛·麥斯特（D H.MAISTER）著。王牌領隊：有效領導專業團隊。台北：商智文化。
- 孫本初、呂育誠（1996）。從分析單元論團隊的意義及其對公共管理之影響。國立政治大學學報，73，145~177。



- 徐愛婷譯（2006）。約翰·麥斯威爾（John C. Maxwell）著。培育領導101。台北：智庫。
- 尉騰蛟（1984）。布拉福、柯漢著。追求卓越的管理。台北：長河。
- 黃文靜（2006）。打破Google迷思---整頓你的設計團隊。管理雜誌，383，26-27。
- 黃漢耀譯（2000）。雷蒙·艾戴格（Ramon J. Aldag）、巴克·約瑟夫（Buck Joseph）著。打造領導氣質：培養領導者的眼光與企業文化的25個錦囊。台北：新自然主義。
- 陳玉娟（2001）。國民中小學團隊管理及其評鑑之研究。第八次教育行政論壇論文集，392-405。
- 張沛元（1998）。Andrew Leigh, Michael Maynard著。領導團隊。台北：晨星出版社。
- 張明輝（2000）。建構學習型學校的相關策略。北縣教育，34，18-24。
- 萬可等譯（2002）。領導者的對話。合肥：中國科學技術大學出版社。
- 廖洲棚（1997）。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系碩士論文（未出版）。
- 閻自安（2004）。學校品質團隊的發展與建立。教育研究月刊，123，66-80。
- 劉文韻（2006）。學校組織工作團隊。2006/11/05取自：<http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eminfei/curriculum.html>。
- 蔡進雄（2004）。學校組織變革的利器團隊型組織的建議。教育資料與研究，56，60-66。
- 駱秉容譯（2002）。費迪南·佛尼斯（Ferdinand F. Fournies）著。績效！績效！---提昇員工績效的16個管理秘訣。台北：麥格羅·希爾。
- 譚商（2006）。剖析高科技業者的創業團隊。創業創新育成，28，14-17。
- Hayes, N.(1997).Successful team management. NY：International Thomson Business Press.

