



芻論變形蟲組織理論在學校行政組織之應用

黃宇仲／國立暨南國際大學教育政策與行政學系研究生

一、前言

90年代開始，世界各國面臨國際化與經濟危機的挑戰，教育環境則面臨少子化的衝擊，許多學校面臨招生、併廢校等危機，產生許多社會問題，加速了教育市場化的趨勢（黃宇仲，2010；劉佳鎮，2010）。在非線性、多元不可測的混沌時代，學校行政經營與管理模式不再只關注在學校之內，學校圍牆之外的風吹草動，更是學校經營成敗的關鍵，不容忽視。

傳統的學校行政組織，重視科層制度，學校領導者聽命於教育行政機關，並將上級命令轉達下屬確實執行，而學校內部有任何問題或想法，亦於通報上層機關核准，僵化的體制容易造成學校行政組織失去創意，拒絕發展學校特色，組織內部成員維持現狀心態，抗拒變革，使學校行政組織了無新意，死氣沉沉。這種學校行政組織以單一化的樣態經營學校放在現今多元開放社會，必定滅亡，令人不勝唏噓。然而現今學校行政組織，全然排除科層制度亦或開創新局，發展更適切的經營方式，這些議題值得深入探討。

加拿大學者Henry Mintzberg延續領導大師Warren Bennis創建出一套新興組織理論——「變形蟲組織（the amoeba organization）」，開啓了組織管理的新格局。變形蟲組織係企業界經營管理之方法之一，近年來在教育界也廣泛的被運用：1999年我國修訂國民教育法，2001年八月起台灣實施九年一貫改革

，將突破以往僵化的學校制度，在學校行政方面，包含了教育權利分權化、教育決定民主化、學校經營方式多元化及學校本位發展等，學校行政組織從此富有人性與彈性（張德銳，2000）。學校行政組織有這麼大的轉變，與變形蟲組織理論有密不可分的關係。本研究以文獻分析方式，探討學校行政組織成為變形蟲組織後，其組織變革及發展方向之策略，藉以提供學校行政人員參考。

二、變形蟲組織之內涵

變形蟲組織（the amoeba organization）在教育界屬於新興的組織理論，在渾沌非均衡的時代中，學校行政組織要像變形蟲一樣，隨時因應外在的「變化」而「變」，才能「適者生存」，永續經營。以下將變形蟲組織之內涵做一說明。

（一）變形蟲組織的意義

變形蟲組織係指可以配合環境需求，進行組織重整或組織結盟的一種彈性化的組織設計模式（林天祐與吳清山，2002）。在企業界中，變形蟲包含兩種形態（MBA智庫百科，2011；林天祐與吳清山，2002）：如圖1所示，第一種形態是指組織本身主要由許多獨立運作的小組或類似的單位構成，這些單位通常屬於任務編組方式，配合環境變化創造出最具競爭力的產品，當無法繼續維持競爭力或階段性任務完成之後，立即重新改組再創新的利基，意義與扁平式組織類似。

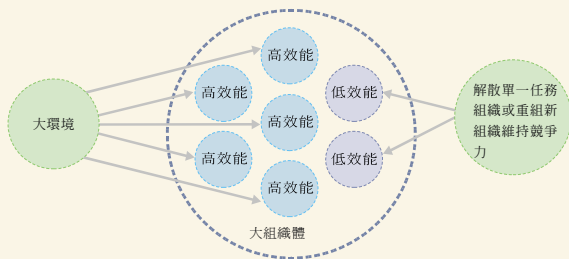


圖1 變形蟲組織第一形態示意圖

資料來源：本研究自繪

第二種型態是指組織與組織之間基於互相依存的關係，所形成的一種結盟關係，這些結盟的組織形成一種相當龐大的事業體，可以創造出相當大的利潤，結盟的各個組織都蒙其利，但是一旦環境變化，這些結盟組

織再度迅速解構，並各自找到其適合的結盟對象，形成另一結盟體，由於這種結盟而成的組織並非實際存在的有形組織，因此又稱為虛擬組織，如圖2所示。

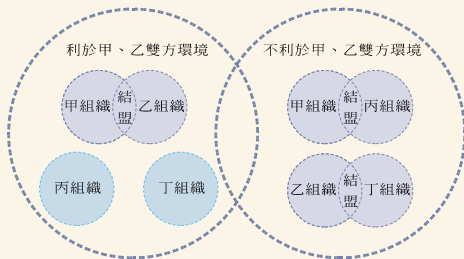


圖2 變形蟲組織第二形態示意圖

資料來源：本研究自繪



綜觀上述，變形蟲組織除了強調組織內部的再造，創造更高競爭力外，更著重於組織間的結盟合作。將其應用於教育，便能發展出多元組織再造、組織彈性、策略聯盟、產官學合作等概念。

（二）變形蟲組織之特徵

變形蟲組織在面對外在環境的強烈變化時，能夠迅速的繁殖或分裂成利己之任務組織。其特徵大抵分為以下三點（MBA智庫百科，2011）：1、組織高度賦權給成員：組織成員能決定任務組織內的事物，經由增能賦權（empowerment），給成員實質權力，提高成員士氣，激勵組織成員；2、顧客導向（Customer Orientation）與革新意識：變形蟲組織能滿足顧客需求，增加顧客價值，凡事以客為尊，而組織有強烈的革新意識，對於變革毫無懼怕之信念，使組織效能更高；3、彈性管理與快速決策：彈性管理讓組織內在一個範圍中自我管理與調整，給予一定程度的自由發揮與自我選擇來適應環境變化，變形蟲組織能快速的決策，效率高。

變形蟲組織並非完善，倘若一直膨脹、分裂、繁殖組織，則會陷入泥淖，權力也會變得模糊。組織的成敗關鍵在於領導者的思維與直覺，若領導者無法明辨是非或恣意妄為，變形蟲組織一樣會使組織走向毀滅，是以其理論運用得當為最高原則，勿陷入迷思。

（三）變形蟲組織之特點

變形蟲組織不像科層體制一樣，權力集金字塔頂端的領導者一身，而是將全下方給組織內每一個成員，決策者要負全責。變形蟲組織是大組織內最小的任務組織，其成員來自各部門，集合最適成員，達到最高效能。其特點分述四點說明（MBA智庫百科，2011）：1、機動彈性的任務編組：每一個任務組織都是集合最適的成員組成，對於外在環境變化，組織能迅速的找齊適合人員，組成任務組織，應付外在環境，當任務消

失時，任務組織則解散，成員回到原工作崗位；2、員工權利與福利依舊：由於任務小組成員本身即公司成員，其所享之員工權利與公司福利一樣，因此成員可以為新任務全心全力的打拼；3、以最少經費做最大產值：由於任務組織是公司內部成員，無須額外聘用新成員，節省人事經費，並能以最快時間，解決外部環境的問題，解決組織危機，若公司內無勝任之成員，亦可與其他公司組成聯盟，跨公司組成任務組織，使雙方成員互動，更能產生新的創意來解決問題。

（四）變形蟲組織之啓示

面對少子化、國際化與教育市場化的來臨，教育人員不能坐以待斃，更不能延續以往的科層體制來運作組織內部事宜。外在環境變化莫測，學校行政組織必須要有強烈的變革心態與彈性靈活的行政制度，才能在最短時間，化解最大問題。

然而目前國內各級學校中，行政組織抗拒變革心態不絕於耳，僵化的法令制度限制了學校組織再造的可能，因此要突破僵局，學校領導者必須要先從成員著手，俗諺說：「帶人必須帶心」，領導者必須要誠心以對，教化部屬必須要到心坎裡，如此組織內部上下一條心，如同「兄弟同心，其利斷金」一般，學校組織必能克服萬難，創造最大產值。

三、變形蟲組織應用於學校行政當中

學校經營管理在現今社會面臨的挑戰包含少子化造成裁併校問題、教師供給失衡、教育市場化及全球化等問題，學校行政組織應有所作為，來解決當前所面臨的挑戰。從變形蟲組織理論中，我們可以引用來解決目前學校行政迫切改革的需求。

（一）少子化（declining birthrate）

少子化係指每名婦女平均生育率低於二人以下，孩子生育越來越少的現象（張馨芳，2009）。面對學生數急速下降，學校供過



於求，自然衍伸出許多社會問題產生，例如教師就業問題、教育經費分配問題、社區學習問題等。當少子化的現象產生，學校行政組織可成立「招生企劃小組」，從學校成員中，選擇適合人選來擔任召集人並統籌招生政策，提升學生就讀率，並能降低裁併校的聲浪。

（二）教師供給失衡

在學校人事方面，由於台灣師資培育採儲備制，加上少子化的因素，導致教職工作僧多粥少。學校有正式教師缺額，往往也考量往後學生數減少趨勢嚴重，改聘代理代課教師來因應，一年一聘的教職工作，易使學生無所適從。有鑑於此，學校行政組織能與他校成立虛擬組織，將學校過剩的人力，派到他校服務，同時可以促進兩校交流，達到教師專業成長。

（三）教育市場化

隨著少子化現象產生，學校展開搶人戰術，紅海策略的經營模式就此展開。學校通常會端出牛肉，讓家長與學生選擇。雖然變形蟲組織強調要「客戶至上」，但學校畢竟是教育場所，學校行政組織應要秉持著「以客為『尊（尊重）』」的理念，師生相互尊重，才能開創新局。另外教育市場化讓學校爭得你死我活，不是教育初衷，應該要多校建立策略聯盟，如同虛擬組織，資源共享，給學生最大的學習空間，才是教育所要提供的基本需求。

（四）全球化（globalization）

在全球化的二十一世紀中，教育要與國際接軌。學校行政組織面對國外更激烈的競爭生態中，應該要跨處室組成應變小組，並擬定相關策略來因應全球化浪潮。高等教育方面除了跨處室外，還必須與國外學校進行更進一步（比姊妹校更進一步）的虛擬組織，向國外學生招生，提高國際教育水準，回饋國內教育。

總而言之，變形蟲組織雖然源自於企業

管理理論，將其應用於教育，更能開拓一番新氣象。公立學校受限於制度法規，無法有過多的彈性來執行變形蟲組織，然而私立學校在競爭激烈的環境下，更適用於變形蟲組織來解決許多當前教育實務問題。值得一提的是，沒有任何理論可以完全解決問題，其取決於領導者的智慧，因此變形蟲組織給教育界的啟示眾多，仍需要謹慎執行，才能使學校行政組織永續發展。

四、建立永續發展的學校行政組織一代結語

學校行政組織在1987年解嚴後，面臨到多元挑戰，傳統的科層體制無法解決更多詭譎多變的問題，學校領導者必須有所作為，使學校應因環境所需提供多元服務。

然而學校領導者在推動變革的同時，仍會遭受組織成員的抗拒。學校成為變形蟲組織的同時，組織也正在改造，內在人員（如教職員工）的抗拒心理，學校領導者必須要以同理的對待，感同身受的了解每位組織成員的感受，並一一化解心防，使組織內部齊力一心，則有助於組織永續發展；學校組織外部的衝擊，大多源自於家長或社區，此時領導者則要運用高度智慧（wisdom）來進行組織外的溝通，藉由公聽會或非正式溝通來尋求支持，減低抗拒心理，如此學校校務才能進一步規劃與執行。

學校領導者在變形蟲組織中，扮演舉足輕重的腳色。在強調決策者負責的變形蟲組織中，學校領導者的任何決策都可以決定學校的成敗，而學校領導者也要負起決策的完全責任，組織內成員亦要共體時艱，共度患難，向心力足夠，學校方能成功地改革。

值得一提的是，變形蟲組織強調「顧客導向」，在教育場所內，我們無法滿足「顧客（學生）」的全部需求，但我們可以配合家長、教師、社區等的建議，掣劃出更適切且親民的學校行政組織，達到組織永續發展之目的。



參考文獻

- MBA智庫百科（2011）。變形蟲組織。檢索日期：2011/1/22，<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%8F%98%E5%BD%A2%E8%99%AB%E7%BB%84%E7%BB%87>
- 林天祐與吳清山（2002）。變形蟲組織。*教育研究月刊*，96，頁116。
- 黃宇仲（2011）。危機即轉機！從漁光經驗探討學校創新經營之道。發表於2010年12月3日，2010年「彰雲嘉大學聯盟學術研討會」論文集。彰化：明道大學。
- 張德銳（2000）。我國中小學學校組織變革的新方向。*初等教育學刊*，8，279-296。
- 張馨芳（2009）。少子化趨勢對國民小學衝擊與因應策略——以一所國小為例。*學校行政*，63，49-66。
- 劉佳鎮（2010）。推動教育永續發展：學校應有之作為。*學校行政*，68，166-126。

