

以LEWIN理論模式 探究新冠肺炎事件之組織變革策略 以臺中市順時國中為例

徐秀青

壹、前言

21世紀快速變革的時代，唯一不變的就是「變」。及時與永續的適應市場的快速變化，是組織與組織成員共同生存和發展的先決條件。因應市場的變遷，組織需要進行體質的轉化與創新組織成員若能順利適應組織變革，不僅有助於改善組織的運作，更有效改善個人的工作成效以及提高工作滿意度（蔡金田，2020）。

2020年1月底開始，全球歷經空前未知的COVID-19新冠肺炎病毒肆虐，至撰稿時全世界約185個國家（含地區）淪陷，全球性陷入新冠肺炎的疫情災難。至9月初全球確診人數已經超過2,800多萬，全球死亡人數也超過91萬，每日全球確認案例仍超過十萬人數，並未獲得有效且穩定的控制。許多國家與地區有效控制後，仍爆發第二波、第三波流行。在臺灣因為農曆新年許多返台的台商與親朋團聚及面對中港澳疫情開始爆發後，教育部依疾管局的專家討論建議，寒假延後兩周開學，創下有史以來最長的寒假，高級中學以下2月25日開學，大學以上3月2日開學。

根據國際教科文組織UNESCO 3月時發佈的消息指出，全球目前有188個國家／地區的學生，因為COVID-19（新冠肺炎／武漢肺炎）的影響停課，導致全球有將近91.3%、超過15億7千萬學生的學習受到嚴重衝擊。全球僅存六個沒有停課的國家或區域。

（臺灣、澳洲、瑞典、塔吉克、古巴、美國零星幾個州、新加坡（後來停課）。相較於國際嚴重的停課情形，臺灣於疫情剛爆發第一時間不敢大意，以「超前部署」面對疫情變化，在4月底之後，疫情獲得有效控制，已連續超過幾個月以上無本土案例，深受國際好評與讚揚，並認為臺灣的防疫經驗可供國際效仿。

臺灣歷經空前未知的COVID-19新冠肺炎病毒肆虐，全國上下一心，學校也跟著教育部的指導，因應疫情嚴峻「超前部署」，階段性從勤洗手、戴口罩、量體溫、洗手七式等衛教宣導，到禁止校園開放、外借，宣導保持社交距離與避免群聚感染限制室內100人、戶外500人活動辦理的的規定，不斷提升防疫的等級。之後又頒布學校若有確診案例停班停課的規定，學校也為停課不停學準備，預作師生皆具備及熟悉使用線上遠距教學的能力。

長期以來學校組織受到鬆散與科層體制的限制（蔡進雄，2001），無法像企業界面對時代變遷與特殊議題，能具備提出快速應變與解決問題策略的能力與行動。這次新冠肺炎疫情來得快速又突然，嚴峻的疫情正考驗學校組織變革的策略是否能符應需求解決

徐秀青：國立暨南國際大學教育與行政學系
/ 博士班研究生、臺中市立大華國

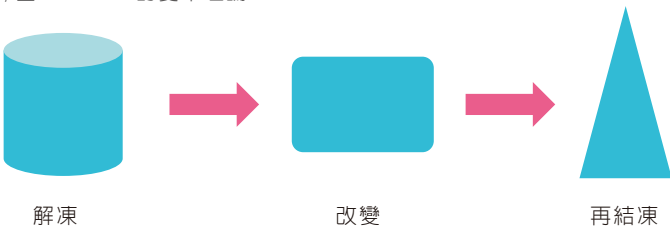
問題。本文訪談臺中市一所典型組織變革缺乏動力的傳統型學校順時國中為例，校內教師教學及行政作為多採穩定慣性運作模式，本文選擇LEWIN組織變革理論，清楚地從缺乏組織變革創新的現況，後因疫情造成內部條件、外部條件、催化因素、觸動事件等因素迅速應變的三階段來討論史無前例的新冠疫情造成學校必須面對組織快速變革的策略及影響。

貳、LEWIN變革理論

組織變革理論之父Lewin (1947) 提出變革管理模式 (Lewin's Change Management Model)，成功的組織變革是歷經三個步驟：組織將穩定的現況解凍 (unfreezing)，之後經歷改變 (change)，型塑組織理想改變後的新形狀。最後階段是再結凍 (refreeze stage) 階段，組織必須專注於變革後組織的穩定性與組織成員的共識，將變革鞏固到一個新的型態。

- 一、解凍 (unfreeze stage)：組織理解為何需要變革，並具備變革的因素或契機。
- 二、改變 (change)：型塑組織想要的新形狀、達成更好的利益與目標。管理者需轉達改變的原因及實踐新目標的步驟。
- 三、再結凍 (refreeze stage)：組織必須專注於變革後的穩定性，透過支持機制、政策、結構和組織規範加強鞏固變革到新的水平。

/圖12:Lewin的變革理論



Lewin認為組織進行變革的最佳方式，首先是解凍階段 (unfreeze stage) 或準備組織接受變革。這階段組織因受到內部條件、外部條件、催化因素、觸動事件等因素，準備提出新方案打破舊有的運作模式。與原來冰模式比較，將融冰準備改變原有的形狀。在解凍階段之後，必須經歷改變 (Change)，形塑成組織所要的新形狀。組織成員進入新的應對工作模式及新視野 (Evison)。員工和管理者開始相信變革會使整體組織受益。在這個階段，管理者必須清楚地傳達改變的原因以及為實現這一目標必須採取的步驟。也必須掌握每個人都需要花費自己的時間來掌握變化 (蔡金田, 2020)。本文研究將以Lewin組織變革模式進行學校在面對新冠肺炎的衝擊下的解凍、變革再結凍三階段的變革歷程。

參、疫情影響學校停課卻帶動數位學習風潮

臺灣推動數位學習已有多時，這次疫情帶來必須停課的限制與不停學的需求，間接促成推動數位與線上學習往前躍進一大步。回顧數位學習的推動歷史：

蔡瑞君 (2014) 談到，數位時代為人類生活型態產生極大的改變，學習的生態與方法也不斷在改變，Garrison (2011) 也提到，數位學習 (E-Learning) 的目的在於透過資訊通訊科技的使用，來創造一個不受時空限制的學習社群。楊振昇 (2017) 認為，從教學面來說，網路使用者從1990年代的web 1.0只能單向接收訊息。進入到web 2.0的時代，使用者成為主角，能透過網路工具達到積極參與與其他使用者之間的互動。而在進入web 3.0的時代後，更讓使用者能隨時隨地存取個人化資訊；人與人之間的互動與訊息分享，不再侷限於「面對面」，或是「面對電腦」才能發生。薛慶友與傅潔琳 (2015) 認為，從教學角度觀之，此種學習方式不只影響到傳統以面授為主的教學活動之規劃與實施，更可能對學習行為、甚至學習理論，產生巨大的質變。數位學習平台 (E-Learning Platform) 在克服平面教材數位化之困境後應運而生，提供非同步與同步的學習環境。

有關數位學習平台的運用，以孟加拉裔美國人薩爾曼·可汗 (Salman Khan) 於2006年創立的可汗學院 (Khan Academy) 最受全球矚目與仿效。可汗學院利用網路提供一系列的免費教學影片，至2012年止，全球已有三萬多所教室使用該課程，並超過兩億三千萬人次觀看 (Khan, 2012/2013)。在臺灣，誠致教育基金會於2012年引入可汗的架構，成立「均一教育平台」。提供了從國小到高中的數學、自然、電腦科學、語文等科目的免費學習資源，共計有五萬部教學影片與練習題，希望讓每一位孩子都能享有優質的學習，也能夠提供差異化與個別化的學習服務。

近年來，數位學習平台的運用相當頻繁，從早期的資訊融入教學、到遠距視訊教學等，數位時代所帶來的科技也為傳統教學模式產生翻轉的效應，但是目前在學校教育推動的情形差異非常大，並非所有學校都能與時俱進推動數位學習教學。

肆、學校組織文化在新冠肺炎的衝擊下的解凍、變革再結凍三階段

一、學校組織缺乏變革動力的現況

學校為一種「養護性」的組織，缺乏競爭性與挑戰性，易導致因循固守，不知變通革新 (謝文全, 2018)。學校也是同時存在「科層體制」與「鬆散結合」的組織，學校行政人員除專責人員，部分由教師兼任，依其職責分層負責。學校教學活動為教師專業

權限，也因其特殊傳授知識的功能，學校組織文化具有相當程度的鬆散結合特性 (loosely coupled)，教師具有專業自主權。學校組織相較於其他企業組織，是屬於趨向保守及固定的組織。

整體而言，公立學校組織文化是普遍缺乏組織變革的動力與契機，更遑論組織變革的改變與新轉型。順時國中是一所穩定發展的公立學校，組織文化較傳統保守，組織缺乏創新革新的動力與需求。

受到新冠肺炎全球疫情大爆發的影響，今年二月初教育部宣布延後開學後，台灣17年前雖然有防疫SARS的經驗，但這次新冠肺炎病毒來勢洶洶，世界死亡的案例頻傳，「防疫視同作戰」不僅是防疫口號，更是提醒國人防疫為所有政策考量的第一優先。學校組織保守、抗拒改變的組織文化，也面臨不得不順應防疫優先的政策做組織內部制度與運作的「即時、迅速」的應變與調整。這次疫情經驗對教育方式具有破壞性的創新，疫情經驗為我們怎麼學、何時學、在哪兒學、學什麼，找到新答案（賓靜蓀與陳詩妤，2020）。

二、受疫情影響，學校組織文化的的解凍與改變

受到新冠肺炎全球疫情大爆發的影響，學校組織也必須以防疫視同作戰，防疫優先的「順時中」防疫政策為最高指導原則。本文經訪談資料整理後，發現受到疫情影響，順時國中養護型的學校組織經歷了解凍與變革，在以下幾個面向有顯著的改變：

（一）行政組織運作模式與問題解決

受到疫情日益嚴峻的影響，為了學童健康安全，完整防疫的保護網不能輕易有破口，當全台各縣市政府共同遵循中央流行疫情指揮中心的防疫政策調整縣市的規定，以求親師生的健康安全與堅強防疫佈署，學校行政就是主要面對防疫優先公文執行的第一線。每日疫情指揮中心最新的防疫規定，學校行政就必須同步，不斷地滾動式規劃、執行、檢核、向上陳報。額外增加的防疫工作與執行時效，防疫政策評估的不確定性，家長擔心學校防疫工作落實的程度，校內外籌措防疫物資等需求，學校行政組織面臨空前的壓力與挑戰。

順時國中以往是一兩週召開一次主任會報，一個月召開一次擴大行政會報。因為疫情變化的快速與教育部及教育局下達公文命令與回報的壓力，使行政開會的頻率增加；參與會議的同仁增加，也由主任擴及相關處室的組長、職員；會議決議與執行的時效變快；校長與主任督導執行情形的責任更大。防疫期間，學校行政配合疫情變化，每週要召開防疫會議，每天要回報發燒或居家檢疫的人數，以及連假後旅遊史的調查。戶外教學、各項比賽、會議、研習的取消或延

後，隨時考量是否兼具有效防疫與民衆期待，行政工作量、行政壓力、行政組織行動力、執行力與行政績效，都受到疫情而必須調整。政府政策的外力影響學校保守型組織文化，被動式必須迅速做出相對應的符應作為。不斷修正的疫情防疫政策，行政組織須具備全面轉達政策並調整執行防疫政策的快速應變力。

順時國中配合政府的口罩政策，不斷滾動式修正學校規定，隨時保有因疫情變化，彈性調整防疫因應作為。保守且穩定的學校行政組織文化，受到防疫優先政策的必要性與為全校師生健康把關的必須性，不敢因大意而讓校園有防疫破口的責任與壓力，學校型組織從一開始不斷抱怨不願意改變，逐漸變得彈性且兼具行動應變力。以防疫戴口罩政策為例：從宣布延長寒假起，臺中市政府教育局從嚴規定入校必須戴口罩的規定；但隨即受到口罩量不足的壓力與開學將至的壓力。

2月底第一次修正宣導健康的人不用戴口罩，「我OK，你先領」的政策方案；但因應全球與台灣疫情日趨加溫，雖然口罩取得不易，但是國家口罩隊已經加速生產，仍可至便利商店排隊購買；3月中起，各校有鼓勵戴口罩的宣導。

直至4月清明連假後，學校教室與學童無法保持室內1.5公尺與室外1公尺的安全防疫距離，避免疫情擴大，因此，又緊急第二次修正戴口罩規定，規定師生務必全程配戴口罩以避免感染。

5月中旬後，疫情漸趨穩定，天氣炎熱，學童又戴不住口罩。進入防疫新生活運動，朝向保持安全社交距離，鼓勵配戴口罩，鬆綁嚴格要求戴口罩的規定。



（二）組織溝通模式

因應防疫政策宣導與溝通的即時性與必要性，以及避免將人群集中，減少人與人直接接觸，學校也改變了原本組織溝通的模式。減少面對面（親自接觸）的溝通模式，也調整成書面型或線上型遠距溝通。

校內組織（師－師）、班級組織（親－師、師－生）的聯繫方式也從電話、面對面方式，改採多元模式進行。網路社群媒體的「群組」，例如LINE、FB群組也成為最普遍、也最快速即時常用的社群工具。

防疫期間，取消了非緊急必要的會議、運動會、班親會。教育局亦採用公文或LINE群組快速有效轉達至各校校長，校長快速轉達至學校師長，師長旋即再轉傳至家長或學生班級群組，群組訊息的交換，以便讓所有防疫的相關宣導與規定有效快速轉知學校每一份子。

順時國中因防疫需求，避免頻繁群聚及減少近距離接觸，改變會議由更少的代表參加或改由書面溝通，另外增加全校性老師LINE群組、班級LINE群組。取消升旗及集會，改由視訊或廣播代替。學校以往保守無法接受的新形態科技社群媒體溝通方式，都變成最方便直接的溝通工具。

（三）教學模式－停課不停學的數位（行動）學習

依據2020年2月19日中央流行疫情指揮中心肺炎指字第1090030066函教育部訂定校園因應「嚴重特殊傳染性肺炎（武漢肺炎）」疫情停課標準，全國統一公布高級中等以下學校及大專校院的停課標準。為避免群聚感染，國內部分大學宣布改採遠距線上課程。自今年3月初北部某高中確診一名案例，先班級緊

急停課，後又因兩例確診案例影響全校停課。

因應防疫需求，教育部教育雲及民間數位學習資源、平臺與工具，提供教師數位教學及學生自學參考使用。「公私協力，停課不停學－線上教學便利包」（<https://learning.cloud.edu.tw/online-learning>）是教育部有效整合各類公私線上教學平臺，整合教學資源，成功推動與鼓勵親師生善用數位學習平台教學資源的大躍進。順時國中推動新課綱與線上學習或數位學習成效不彰，教師缺乏使用需求動力，設備上也未準備到位。但是因依情被迫需求，順時國中於3月底已安排全校老師分組進行線上教學工具使用研習，並將全校班級分三階段進行線上教學測試，班級－全校－全市三階段進行班級線上教學測試，確保師生都能順利在停課時在家繼續學習。同時，將數位學習的網站連結與介紹，在學校網站公佈欄及官方FB粉絲專頁，鼓勵親師生善用相關的數位教學分享包，間接促進學生自主學習、活化教師創新教學與提升親師生使用數位資源的專業知能。

有關數位學習在順時國中推動多年，但是教師參與學習並實際運用於教學的情形並不理想。因為這場疫情短短一個月，改變教師組織文化，促進教師學習，遠超過過去好幾年推動數位學習的成效。教育部於2014年度開始，全面啟動執行「數位學習推動計畫」，然而，推動超過五年的時間，無論是數位學習的硬體設備或是教師專業數位知能，存在極大的城鄉或是校際間的落差。不僅國內推動數位學習有很大的進展，不少國內外學者也認為，透過這次疫情，世界正在經歷一場「數位學習革命」，且因來得太快而讓老師、家長都措手不及。依據荷蘭奈梅亨拉德堡德大學（Radboud Universiteit）社會科學中心的行政總監表示，線上教學推動了近十年，過去始終牛步發展，如今卻因為一場疫情，居然全都順利推動了，感受相當複雜（任恩儀2020）。

伍、促進學校組織文化變革再結凍的變革策略與支持資源

全球新冠肺炎疫情已嚴重延燒超過半年，雖然台灣疫情已獲控制進入防疫新生活運動階段，但這次疫情帶來台灣學校組織正向變革與積極彈性調整因應，是否學校組織文化也能受到疫情影響進入另一個組織變革新境界？

關於今年度突如其來新冠疫情帶來的衝擊，受外部及內部因素的衝擊，讓學校組織文化穩定保守不求改變的順時國中在組織變革上有了極大的突破，以Lewin理論三階段來討論，本文研究有以下的結論：

一、影響保守穩定學校組織文化解凍的原因

所有的受訪者皆一致認同「防疫視同作戰、防疫優先」的外部因素、政策規定的防疫要點是影響學校行政與教師組織變革的契機。學校行政為避免防疫破口，無論主動超前佈署防疫或被動依規定防疫，皆全面配合組織動起來。順時國中有關防疫滾動式的修正，學校行政組織原已習慣例行性辦理各項學校各項活動，以不變應萬變的在直線性的運作，這次的危機事件正好檢驗行政組織的應變能力。

因為防疫的需求，各校的防疫小組的危機處理與預防，也因組織內部的共識與危機感，有些防疫作為是由組織內部產生共識，超前部屬，積極防疫作為。有校長或內部教師或行政人員提出因為防疫的需求，行政組織與教師組織易達共識，快速動起來，老師與家長主動積極參與防疫工作，也提供防疫物資，改變與提升行政作為、教學多元模式與人事聯繫方式。

二、影響推動學校組織變革的策略

分析本次新冠肺炎防疫事件促成學校組織變革的策略可以分為：

（一）外部因素策略

中央流行疫情指揮中心1月起的每日防疫記者會，作出防疫政策的滾動式修正，各部會由上而下指導縣市政府教育局作政策發布與宣導。因為防疫優先，視同作戰不得有破口。因此，在學校部分有公部門公文防疫政策指導；有衛生局、教育局處相關的資源挹注；有民間單位相關的資源投入。防疫政策滾動式修正，防疫嚴謹到防疫鬆綁，政策與親師生期待都造成學校行政應變的考驗，例如畢業典禮的辦理方式，一改再改，如何兼顧防疫與期待，都促成學校組織的變革。

（二）內部因素策略

學校組織內部自發性或被動式的調整與應變防疫所造成的改變，也具備應變防疫帶來的軟硬體上調整的彈性。

學校內部由校長或主任為防疫超前部署、為完整防護，帶領組織團隊討論提出的學校因應內部作為，促進學校組織文化快速應變。學校內部也因為老師認知防疫的重要性與急迫性，願意配合調整目前的教學方式，例如學習線上學習工具的應用與演練。也有教師更積極主動將議題融入教學活動，例如口罩套縫製、防疫機器人程式設計、議題閱讀與探討等。學生或家長因防疫需求或是即時快速的資訊詢問聯繫需求，也間接改變部分親師或師生的聯繫溝通管道。

三、促進學校組織持續正向變革的支持資源分析

因為台灣防疫的策略有成，連續56天無本土新

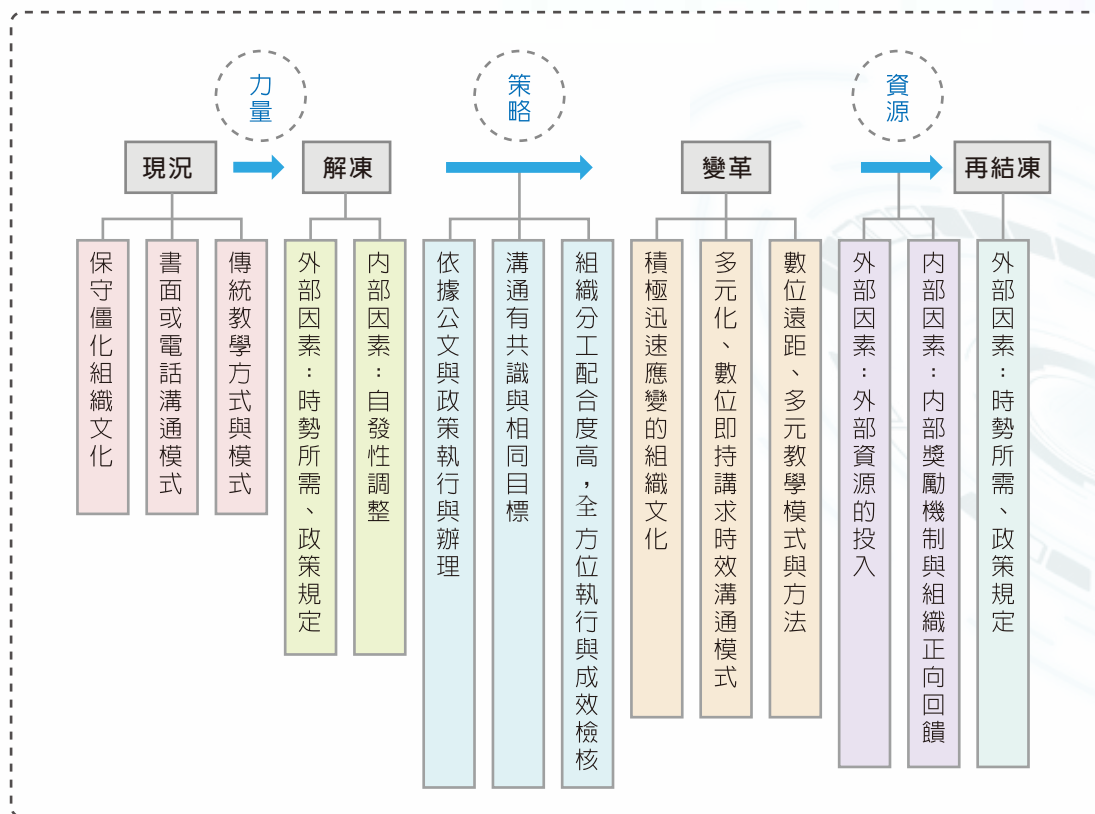
增案例，於6月7日宣布解封進入防疫新生活運動。學校防疫作為因為已經實施一段時間，防疫新生活鬆綁之後，師生多能持續遵照防疫的基本原則，但是也漸漸恢復到以前日常常態，開始有反對變革覺得這些防疫的改變是沒有必要的說法。這次疫情帶來的組織變革，是否能持續讓校內組織文化朝向願意創新突破，願意學習彈性應變？以Lewin理論整理本文研究的幾點延續變革「再結凍」的建議：

- （一）建立與策發全員危機意識
- （二）溝通與達成願景共識
- （三）成立變革領導團隊
- （四）內外部看到近程成效的好處
- （五）鞏固戰果，持續鼓勵
- （六）讓創新做法成為組織新文化

因此，學校校長如果要維持本次疫情帶來正向變革的組織改變，就要不斷再強化師生看到改變的優勢與好處，獲得內外部的肯定、鼓勵與激發願意持續學習調整改變的動機。危機感的解除，防疫必要的壓力解除，對多數學校而言，自動恢復到以往較穩定的模式；但是對一些已經有動起來共識的學校，組織比要能接受學習新事物，也在這次的組織變革中持續讓學校在行銷招生、課程推動與教師增能，保有「超前部署」的創新作為，成為創新學習型組織。



/圖2:以LEWIN理論模式討論新冠肺炎對學校組織變革的影響



陸、結論

此次全球性新冠肺炎是屬非預期危機，此類型危機難以預測，當危機事件一旦發生，管理者於處理事件上較容易有影響性 (Gundel, 2005)。本文以LEWIN理論模式討論臺中市順時國中為例，得到幾點策略建議：

一、組織變革是組織永續發展的必要過程

現實生活中，所有組織可能都經歷變革。一些組織主動選擇變革以提升組織成長與更多機會的優勢，其他組織則為了生存並保持競爭力而被迫迅速改變。當一個組織開始變革時，整體內外因素、系統、流程，甚至整個組織思維模式都可能受到影響，未能成功變革將使組織失去競爭優勢及遭受淘汰，因此動態組織變革是一個組織永續發展的重要課題。

成功的組織變革需要領導者及成員對組織的轉型做出承諾。變革管理涉及因素甚多，諸如組織文化與成員心智，都是變革領導者必須於變革前、變革中及變革後必須面對的課題。擅長變革轉型過程的組

織，有助於並且較能實現長期的、永續的變革。變革推動者應了解策略變革的必要性，及其對影響永續發展的影響。

二、非預期危機影響保守型校園組織快速變革

學校是穩定發展的組織，長期以來，學校組織變革較保守被動發展。學校組織文化一直充滿許多不確定因素，在這個不確定的年代，面對源源不絕來自校內外的挑戰，校長及全體教職員工唯有抱持變革創新的心態，方能快速因應各種危機，讓學校教育組織變革推動更加精緻與時俱進。

以本文研究的臺中市傳統穩定的順時國中為例，我們發現因疫情成功影響學校組織變革，因疫情急迫性的變革需求，引發組織內部與外部因素相互影響，正增強在行政組織運作模式與問題解決、組織溝通模式、數位學習平台運用與數位載具直播等應用各面向。黃乃熒與陳麗霞 (2008) 提出，學校組織變革正向的態度是具倫理性、功能性、及反省性特質的價值所組成，會經由變革之創生型態，驅使人們選擇有效執行策略。此外，教育領導人推動學校組織變革時，應增進權力階級整合的操作來提升變革品質，這次主要因為疫情的時勢變化，所因應的學校組織變革，整合了校內外的共識與資源，讓穩定發展的校園組織文化，看到顯著的變革成效。穩定的校園組織文化縱然是被動產生組織變革，但是非理性的對抗變革阻力，

並未出現。因為親師生看到改變的優點與可能，對抗疫情蔓延與確保全體人員的生命健康的共識，正向順勢將學校組織變革由解凍階段推向變革與再結凍階段，看到改變創新的組織活力。校園文化也呈現學習型組織的改變契機，雖然是因外部政策性的改變動機，也讓組織內部成員看到變革的好處及改變並非想像中的困難或不可能。

三、防疫影響組織正向變革的新契機（數位/遠距學習大躍進）

薛慶友與傅潔琳（2015）提出，數位學習平台的應用對傳統教室教學上的新啓示。其一，傳統教師角色改變：從課室主宰者、傳遞者與灌輸者的角色，轉變為引導學生學習的促進者、輔助者與監督者的角色。其二，傳統教學型態的改變：從被動地聆聽講解、接收知識與參與評量，轉為主動學習課程、釐清觀念與深究問題。其三，傳統教學科技工具的改變：從過去擔憂、害怕、抗拒科技，轉而善用科技的力量，營造適切的學習環境與有意義的學習。其四，傳統學習方法的改變：傳統課室僵化的配合進度趕課學習，轉為彈性的、客製化依循個人學習目標、學習步調，完成有意義實踐行的學習計畫。

教育部於2014年度開始，全面啓動執行「數位學習推動計畫」，將結合全國各縣市政府共同推動（教育部，2014）。然而超過五年的時間，無論是數位學習的硬體設備或是教師專業數位知能，存在極大的城鄉或是校際間的落差。「因為缺乏改變誘因，沒動力，也就沒能力。」（李雅筑與侯良儒，2020）因應新型冠狀病毒疫情之學生居家自主健康管理及防疫期間的學習需求，教育部聯合各縣市政府教育局處，整合公私部門已開發之各項數位教學資源，提供親師生在因疫情而必須停課時，非同步教學可運用的數位資源與工具（如教育大市集、親子雲端書櫃、因材網、學習拍、均一等數位學習平台）（教育部2020）。

整合數位教學平台與資源，全面推動數位學習，是這波防疫新冠肺炎疫情帶給學校組織正向且成功變革的影響，也促進保守緩慢的學校組織變革解凍再結凍的成功案例。

四、影響LEWIN組織變革持續正向變革策略

組織學習是組織為了提升其核心競爭力，在領導者的帶領下有系統整合訊息和知識所採取的各種學習行動，組織必須不斷努力改變以適應持續變化環境的過程，才能達到組織的願景。正向組織持續變革包括個人學習、團隊學習、全組織的學習和組織間的學習（楊振昇，2017）。

新冠肺炎在2020年初爆發迄今，不僅造成全球危機，亦對穩定的學校組織文化造成衝擊。以臺中市保守穩定的順時國中為例，運用LEWIN理論來分析，發現疫情對學校組織變革有顯著的正向影響。即使疫情在臺灣暫趨緩，本土發病案例在控制之中，學校已在前一波疫情嚴峻時期（2-5月）經歷解凍與變革階段，無論在組織文化、組織溝通模式、教學方法與模式三大項目都受內外部的因素與策略影響，組織文化再提升與重構，並具備隨時能順應與應變解決問題的能力。

在學生衛生習慣養成、遠距數位學習的硬體設備、數位學習平台的運用與學校組織文化提升再結凍的有顯著而具體的轉變中，我們發現，在嚴峻疫情的考驗下，也帶給學校另一個正向深遠的影響，學校組織及成員（親師生）都經歷一場快速成長的學習歷程。Lewin變革理論提及讓組織保有持續變革再結凍的動能，需要領導者激勵組織成員努力追求變革目標，並與他們一起克服變革的障礙（Hussain et al., 2018）。秋冬將至，國內外專家均預測下一波的疫情將再爆發，學校組織變革目前已經歷一個再結凍的提升，是否具備更完善與更迅速的應變態度與能力，值得再做後續追蹤研討。

參考文獻：

- Khan, S. (2013). 可汗學院的教育奇蹟（王亦穹譯）。圓神。（原著出版於2012年）
- 任恩儀（2020，6月5日）。「數位學習革命」提前到來？專家：真正的變革，疫情結束才開始。 <https://crossing.cw.com.tw/article/13502>
- 李雅筑與侯良儒（2020，4月22日）。雲端教育大爆發，病毒比108課綱更快翻轉學習觀念！觸發遠距商機。 https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article_page.aspx?id=6001630
- 教育部（2014，2月6日）。「數位學習推動計畫」103年起全面啟動。 https://depart.moe.edu.tw/ED2700/News_Content.aspx?n=727087A8A1328DEE&sms=49589CE1E2730CC8&s=170E4E91A8C5E5A2
- 教育部（2020，8月26日）。防疫不停學：線上教學便利包。 <https://learning.cloud.edu.tw/onlinelearning/>
- 黃乃榮與陳麗霞（2008）。國民中學組織變革意識型態影響變革品質路徑之研究。教育研究集刊，54（2），93-136。
- 楊振昇（2017）。數位時代的組織學習。公共圖書館研究，5，8-12。
- 實靜孫與陳詩婷（2020，4月10日）。停課潮釀「破壞式創新」。PISA負責人：改變教育不能等疫情恢復再說！ <https://www.parenting.com.tw/article/5085730/>
- 蔡金田（2020）。組織變革。元華文創。
- 蔡進雄（2001）。學校行政領導。師大書苑。
- 蔡瑞君（2014）。數位時代「翻轉教室」的意義與批判性議題。教育研究與發展，10（2），115-138。
- 薛慶友與傅潔琳（2015）。數位學習平台的應用特色與評析。臺灣教育評論月刊，4（4），77-84。
- 謝文全（2018）。教育行政。高等教育。
- Garrison, D. R. (2011). E-Learning in the 21st Century: A framework for research and practice. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203838761>
- Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. Journal of Contingencies and Crisis Management, 13(3), 106-115.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, 3, 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), Readings in Social Psychology (pp. 330-344). Henry Holt.