

第五章 結論與建議

本章旨在綜合對個案學校研究結果的分析，提出本研究的結論，並對個案學校行政體系與後續研究進行提出相關的建議。

第一節 結論

本研究主要透過觀察、訪談與資料蒐集的方法，針對個案學校推動九年一貫課程和應用演化理論的現況進行研究，從中掌握個案學校應用演化理論推動九年一貫課程的現況，進而發現個案學校應用演化論推動九年一貫課程變革可能帶來的功能與限制，並對問題提出排除的可能策略，使個案學校應用演化理論推動九年一貫課程變革的限制得以獲得解決。因而，以下針對本研究目的，對研究結果進行討論：

壹、應用演化理論推動變革，校長可藉「目標」與「共識決」方式建構整體。

演化理論是一種統合性知識的科學，它強調從組織的構成、組織、功能及整體的觀點來看待組織中各個子系統的系統功能及各子系統間的關係。透過這樣的方式，考察組織的整體性及功能性，也把握住系統的整體性、組織性及功能性。再者，組織的構成是由許多子系統組成，各個子系統又具有關係，彼此聯結在一起，所以每個組織都應被視為是一個整體，整體中各部份相互聯繫起來，便形成功能與結構。而對於學校組織來說，組織亦含有各種不同的子系統，包含有：教師成員、學生成員與行政團隊。而如何將這些各有立場、想法殊異的子系統連結成爲一基於整體關係建構的組織整體，學校領導者可藉由「整體目標」與「共識決」的方式，維繫、並建構其各子系統於組織的整體脈絡關係中。

貳、應用演化理論推動變革，可用訊息溝通回饋建構子系統新的平衡關係。

組織是由兩個以上的個體組成，爲達成共同目標，而有意識地持續運作的社會團體，而既然組織是爲某種目的而存在，當然會有規劃、組織、領導與控制的功能存在。而在每個學校變革中，因爲牽涉到學校組織結構的改變、技術的改變、人員的改變，甚至涉及到學校組織目標的改變，這種種改變必然引致成員初期的抗拒或組織內部的

衝突，即使運用演化理論於學校組織變革中，衝突現象仍不可避免。但，演化理論強調溝通訊息回饋，而溝通就是成員間意念的傳達，它在組織中的主要功能包含有資訊流通與組織的回饋控制。組織內透過訊息的相互溝通、回饋，將讓組織成員逐漸瞭解變革實施的脈絡、實施原因、實施的內容與方式…等，也透過彼此溝通，會讓組織內的各子系統、組織的子系統與整體系統會在和諧狀態下，再重新調整變革後彼此關係的轉變，重新探索、並適應組織整個系統新的平衡關係。

參、應用演化理論推動變革的功能，溝通訊息回饋可幫助成員瞭解變革內容。

在剛開始推動九年一貫過程中，大部分的教師對於九年一貫課程是慌亂、無所知的，甚至是從報章雜誌接收種種謬誤訊息。但透過學校主動辦理關於九年一貫課程三天的研習，再加上各領域「種子教師」參與校外研習培訓，為學校帶進正確的觀念、知識與相關的行動準則、變革模式。於是，藉由這樣「由點而線、由線而面」逐步增加訊息溝通回饋，一方面，藉由訊息累積程度的增加，會讓學校組織整體對於九年一貫課程實施有更深入的理解與可控制的力量（有序化）；另一方面，在逐漸推廣變革的過程中，也的確會讓組織成員因為逐步熟悉、理解變革內容，進而慢慢適應變革實施，落實變革實施活動，並化為組織的穩定運作的一部分（穩定化），提高了學校組織場域與學校教師成員落實變革的可能性。

肆、應用演化理論推動變革的功能，探索平衡關係能幫助成員相互理解立場。

Fullan(2001)曾在《引導文化變遷》書中用「關係、關係、關係」(Relations, Relations, Relations)當作標題。的確，教育改革的過程不僅只是我們表象所理解的一連串政策實施、觀改變、教學方式統整…等，它更重要的是：深層文化結構的轉變，更是每段關係的轉變與調整。再者，課程改革的出現，或來自行政機構的政策倡導、或來自學校人員對課程問題的覺察，無論起自何處，課程改革所引發的改變通常有技術與理念兩個面向。而所謂理念面向就是包括有課程觀、教育觀的改變，思考與行動的更新，具體而微的則應是學校中學習經驗與學校關係的轉變。因此，課程改革不應是改革策動者對改革計畫實施者的控制過程，而是每個參與者的民主互動過程，在這個民主互動過程中，每一個參與者的主體性都獲得尊重與提升。而在演化理論中，組織演化首先強調基於對每一個體的重視，且每一段關係脈絡的建構都是由雙方互動、探索產生後的巧妙平衡，因此，在基於主體性的對待、獲得彼此巧妙的平衡關係後，組織成員才會在不受壓迫的對等關係上，進行相互立場的理解，減少變革過程產生的衝突和抱

怨。由此看來，藉由探索平衡關係的作用確能幫助組織成員間進行相互立場的理解，減少變革過程中產生的衝突和抱怨，也因此提高了變革的品質。

伍、 應用演化理論推動變革的限制，成員可能會虛應變革行動。

對組織變革的目的而言，組織是爲了尋求組織的穩定生存與發展，謀求改善組織的功能，並發展組織問題解決的能力。然而，身在學校組織脈絡中的教師成員，若缺乏身爲教師專業的主體意識，即代表其主體自身的教育觀念、心向、思維或態度尚未調整到所被認可的價值與意義中，在此變革的行動上，就有可能隱身於組織脈絡關係下，尋求虛應態度，應付組織整體平衡關係的建構。而此舉將降低組織變革落實的可能性，也傷害了組織功能性的展現，破壞組織良好開展演化的可能。

陸、 應用演化理論推動變革的限制，組織需花費時間取得共識。

在應用演化理論於學校組織變革當中，首先重視組織成員彼此的訊息溝通回饋以及平衡關係探索。因此，在變革初期，學校組織需花費大量時間在與成員溝通互動、並進行關係轉變的探索上，依此而獲得組織成員的共識與認同。但在教育場域中，因爲教師們的自主性都很高，且學校場域幾乎無上下階層的科層權力關係，因此，一遇到變革問題，若真要形成組織成員皆能彼此理解，進而認同、取得共識，往往需要耗費許多時間溝通、再溝通，甚至暫時擱置議題，日後再回頭進行討論…等等溝通方式。於是，在變革初期，所謂的「行政效率」難免會因此受到拖累、影響。

不過，取得組織成員共識後，變革會因大部分同仁都已瞭解、認同，這股瞭解的力量將會形成一股推動變革的助力，幫助變革進行，是以在整體推動的過程並不一定會降低變革的時間效率。

柒、 排除應用演化理論推動變革的限制，成員應具主體意識，決斷組織發展。

學校組織變革過程中，因爲變革的情境脈絡、組織成員各校殊異，其遭遇到、或面臨的兩難問題也往往會因組織成員個人的知覺、教育價值觀取向的差異而有所不同，所以，在此同時，組織中的領導者往往會成爲主導學校組織整體演化發展具關鍵性的影響者。因此，學校領導者本身對於教育價值觀、學校組織發展，應有一個自主的定見與取捨，當學校組織演化面臨選擇與分歧的歧異點時，學校領導者有必要成爲主導組織整體演化的關鍵力量，依此判斷並決斷學校組織的演化方向，帶動組織演化

整體的發展。

捌、 排除應用演化理論推動變革的限制，要建構參與式願景，標榜組織功能。

演化理論重視組織的整體力量與通盤性的考量。除此之外，演化理論也重視組織中個體各平衡關係的建立。因為無論學校組織變革的目標為何、內容為何，終究必須仰賴每個個體成員的行動來完成。因此，在演化理論運用於學校組織變革當中，首先關注到「人的取向」。然而，也因為如此，「人是有情感的動物」，其所認同的組織變革將會是關注於價值取向的認同。因此，要讓組織中的個體化為「整體關係的建立」，其首要的行動應就是建構出符合組織成員個體所期待的目標，也就是建構出整體組織所賴以維繫的「參與式願景」，依此帶動組織整體的價值觀取向，標榜出組織外界環境所認可的組織功能，依此組織得以存在、維持且發展。

玖、 排除應用演化理論推動變革的限制，要建構社群關係，連結組織情感。

學校組織變革是植於組織個體發生相互依賴關係的轉變，而組織演化需在組織具有連結關係的整體脈絡之中，展開反省、對話的歷程，方有可能進行組織訊息的溝通回饋、探索平衡關係，因之拓展組織演化，創造組織新的意義，並形成組織進步的動力。因此，強調社群關係的建構，將有助於組織中內部的各子系統相互維繫於整體的關係建構中，認同組織的整體關係，並依此行有良好溝通互動歷程，有助於彼此平衡關係的探索。

綜上所述，本研究根據研究分析所提出的研究結論有：應用演化理論推動變革過程中，學校領導者可藉由「整體目標」與「共識決」方式，建構組織的整體關係；子系統會發生衝突現象，但可用訊息溝通回饋建構新的平衡關係。其功能則有：藉由溝通訊息回饋作用可幫助成員瞭解變革內容，落實變革可能；藉由探索平衡關係作用能幫助成員相互理解立場，減少衝突抱怨。但限制則是：教師成員可能會虛應組織變革行動，降低變革的落實度；組織需花費大量時間取得成員共識，但整體過程不一定會降低變革效率；最後，排除策略為：學校成員應具有教育主體意識，堅定學校組織發展；要建構參與式願景目標，標榜組織功能；且要強調社群關係建構，連結組織成員情感與認同。

第二節 建議

本節根據前述研究結論，依此對學校體系提出幾點建議，以利演化理論在學校組織變革的應用。而本個案以一個學校組織為研究對象，因此僅就學校中的校長、行政人員與教師提出建議。並就本研究之研究限制，對後續研究提出相關建議。茲說明如下：

壹、對學校體系成員的建議

由於演化理論應用於學校組織變革歷程是由學校人員中的校長、行政人員與教師成員的彼此互動、訊息回饋和平衡關係的相互探索，並從中協調出組織的運作與演化，進而發展組織功能、建立與外界環境的平衡關係，視而達到組織演化的目的。因此，對於學校組織來說，組織演化能運作良善的重要關鍵為學校體系中的成員作為。再者，校長為學校組織的領導者，對於組織演化與組織變革自是要能瞭解全局、通盤掌握，並居於整合地位。為此，根據本研究的研究結論，以下對個案學校體系中的校長、行政人員與教師成員提出具體建議，以期能夠協助個案學校在應用演化理論推動組織變革時更加順利：

一、對校長的建議

校長是學校組織的最高領導者，於法理上也是學校組織中最有權威的人。因此，學校組織若要組織變革成功、組織演化順利，校長當然是那位具關鍵性的重要指標人物。尤其，演化理論中重視訊息流通、對等的平衡關係，凡此種種皆與組織文化、組織氣氛有高度相關。是則，如下將先行對學校校長提供相關建議：

(一) 校長應重視組織整體目標的型塑

演化理論重視凝聚組織成員共識並依此作為組織演化發展與方向判斷的抉擇。而組織願景、學校整體目標的型塑也的確是能幫助學校成員具有行動的原則、化為團結一致的行動，進而能幫助組織演化的進行。因此，學校校長應重視組織願景與學校整體目標的型塑，除此之外，校長更應不厭其煩地向組織成員溝通學校願景理念，促進組織成員對於願景目標的認同，並依此成為學校發展的依歸、行動原則與理想目標。

(二) 校長應協助組織內部達成平衡關係

在組織變革過程中，因為對話機會增加、學校的某些作為有所改變、或組織成員也必須改變原來的行事習慣…等，凡此種種皆容易造成組織內部衝突的發生，影響組

織原有的平衡關係。然而，若學校組織內部的不平衡關係持續過久，將傷害組織原有正常功能的運作，是則，在組織變革過程中，學校校長雖說視組織內部發生衝突為必然現象，但仍應盡量協助成員相互溝通、理解變革內容與發生原因，進而相互理解所持立場，再次尋求組織內部儘速建構出新的平衡關係，以讓組織正常運作。

（三）校長應主動化解組織成員面對改變的焦慮

校長身為學校的領導者，面對變革時理應會勇往直前，帶領學校成員往前走，有些較為積極主動的組織成員會義無反顧地跟隨領導者腳步邁進。但是，大部分的組織成員面對改變卻充滿不安與焦慮的情緒。因此，身為整合學校組織整體運作力量的領導者，就應基於組織運作整體通盤思量的考慮下，應化身為引導者、帶動者，也成為組織演化的宣傳者、說明者，主動用柔性溝通的方式，向成員說明組織發展的行動原則與效益，化解組織成員面對改變的焦慮，促進組織演化的成功。

（四）校長應暢通多元的組織溝通管道

多元暢通的溝通管道與良好的組織氣氛是需要經營的。演化理論重視組織內部的溝通互動與關係建立，而這往往需要多元且暢通的溝通管道方得以完成。因此，組織中的領導者應鼓勵教師成員真誠相處，並尊重包容不同意見，讓組織成員建構在和諧氣氛下，給予充分的溝通討論平台、建立對等的平衡關係，教師成員與行政人員才會形成良性互動，而非惡性競爭或強權奪力。

（五）校長應促使組織形成理想溝通行為

溝通訊息回饋既是演化理論的動力機制之一，學校領導者為促使組織演化的良好發展，則應促使學校形成力想的溝通行為，包括如：積極建立多元的溝通管道、建立良好的溝通模式、推動品質良好的溝通，以及致力於理想溝通情境的建立與營照，促使成員經由理性論辯的過程、相互溝通、回饋、訊息流動，取得組織演化的發展與共識。

（六）校長應有決斷力的表現

共識的取得有賴於時間的推展，而在演化發展的分歧點上，領導者的判斷與決斷更顯得重要與關鍵。而所謂決斷力實際上是包含兩種能力：做判斷的能力和做決定的能力。通常都是在考慮有效運用資源後，歸納與分析，整理出或提出數個行動方案，再依決斷力進行判斷，然後做出決定。因此，學校校長平時即應培養對於教育現場的敏感，建立起自身對於教育問題價值觀的取舍、判斷與決斷，依此，在組織演化分歧點時，方能對於學校組織整體演化方向有所決斷，成為組織演化過程關鍵性的領導者、

影響者與決斷者。

（七）校長應倡導教育專業分享的社群文化

演化理論重視組織中每段關係的建構，也認為不應忽視組織成員對於組織所提的任何意見，尤其演化理論重視變革過程中應施展具有「共識」基礎的演化行動，方能形成組織步調一致、團結且相互協同的演化行為。基於此，組織演化施為的良善否與組織演化方向的正確否端賴於組織成員是否具有「組織整體」的情感和身為教育專業的倫理判斷。是則，在學校校園中，學校校長應積極倡導教育專業分享的社群文化，或者建立教育社團、或者積極連結組織成員的情感關係，並由組織成員相互建構教育價值觀的主體意義、維繫組織整體的情感…等，形成組織演化的機制，避免組織個體出現「因私而害公」的情形。

二、對行政人員的建議

學校體系中，不可諱言，學校行政人員仍是推動校務運作的主要舵手。而在組織演化歷程中，即使學校領導者有良好的教育理想、學校有美好的理想願景、甚至是教育政策的變革思維有其良善的價值意義…等，都仍需要透過行政人員的協助、運作與推動，組織演化方能順利成功。因此，行政人員乃是組織演化成功的重要推手，如下則就行政人員角色提出相關建議：

（一）行政人員應主動積極溝通所推行的政策或變革行為

傳統行政管點認為，衝突是可怕、具破壞性，必須極力避免的。但後現代行政觀點認為，在變革過程中，衝突的危機必然存在，重要的是，行政人員應主動建立溝通網絡，集思廣益，也作充分溝通，對於變革過程中的不同危機或衝突予以接納、排除，並取得理解與認同，才是後現代行政所追求的行政效率。進而，演化理論也強調，變革過程中，探索新的平衡關係過程必然經由訊息溝通回饋其所可能發生的衝突與不適應現象，因此，行政人員應主動積極溝通，對推行的政策或作法作充分的說明，取得教師成員的理解與認同，疏通衝突的發生，方能順利建構出變革後新的平衡關係。

（二）行政人員可多站在教師立場看事情

演化理論中除了強調訊息溝通的相互流動之外，也重視內部對等關係的平衡建構。而不管是教師成員、或行政人員都是學校體系中的重要參與者，組織成員平日就要建立良好情感，多去瞭解彼此的工作、業務、責任與價值，進而形成相互尊重立場、彼此體貼的情意。而教師身為第一線的工作者，有時的確需要較多資源才能發揮其教育專業能力，學校行政人員可多站在教師立場看事情，體貼教師成員需求，也盡量構

築「學校行政為教師的有力後盾、有效支援」的教學空間。

（三）行政人員應施展行政魄力與行政公信力

在演化理論中，雖說組織中的每一成員都應被受到主體性地對待與重視。但學校行政運作中，有些基於學校整體成員「共識決」所決定的變革與施為，學校行政人員在實施過程中，或許難免受到某些個體成員的責難、抱怨以及不滿，但因為是基於學校整體發展原則所共識決定的事情，學校行政人員在必要時仍應施展行政魄力、絕對而有效地實施，方能展現行政公信力，也能促進組織變革的落實與組織演化的達成。

三、對學校教師成員的建議

對於學校運作體系來說，教師成員是重要的參與者。在組織演化過程中，也自是需要教師成員的配合與主動參與，組織演化方能順利推展。因此，如下就教師角色提供有利於組織演化的相關建議：

（一）學校教師應建立批判反省的主體能力

教師基於教學的專業自主、教育的專業自主，應對於學校組織變革自有看法、理解、與觀感。在此同時，因演化理論基於訊息溝通回饋、建構平衡關係，因此，學校教師成員應與其他成員透過不斷理性論辯的過程，來反省批判並建立起新的教育價值觀感與教育目標取向。是則，取得對於學校組織變革的認同與理解，方能從觀念上、根本上、進而作法上落實變革的精神。

（二）學校教師應積極理解校長和行政人員變革立場。

在組織變革或施行政策過程中，行政人員往往是主要推動者，在業務有所改變、又講求變革績效的氛微中，行政人員確實有其工作的壓力與繁雜的業務量。因此，在學校行政運作上，教師應排除自我中心、本位主義，展現同理心的運用，設身處地為行政人員與校長著想。當教師能體認到人際與平衡關係的建立、尊重多元個體，包容差異、關懷異己，在人際脈絡互動中，尋求不傷害的平衡關係原則，便能提高變革品質，促進演化平衡關係的成立。

（三）學校教師應理性溝通訴求，避免意氣之爭

教師在進行訊息溝通時，應以理性的方式表達，只要立場合理、溝通方式理直氣合，避免淪於咄咄逼人、情緒性的溝通態度，訊息溝通才能順利進行，平衡關係才易建立。因此，教師在表達溝通訴求時，應理解認知不理性與情緒化的表達對於事情的解決無所助益，反而妨礙事情的順利解決與共識的取得。

(四) 學校教師可運用團隊組織彼此帶動教學專業成長

團隊型組織能集思廣益，並激發組織活力，順利達成組織目標。因此，教師成員若彼此能重視教相互合作、支援教學，並採取團隊型組織的專業學習及成長活動，將有助於教師教學的專業成長，也促進彼此的溝通互動，帶動彼此的情感連結，可幫助學校組織蔚為一整體關係的建構。

(五) 學校教師成員應利用非正式組織功能建立情感

非正式組織能調和彼此的對立、促進彼此的情感連結。因此，學校教師成員可在平日即透過相同興趣的培養、建立濃厚情感關係，建立共同一致的生活形態，並從中促進彼此的對話溝通增加，更加理解彼此的立場與價值。若日後在組織變革過程中引發若干衝突，也較能因平日建立良好的情感連結，較易尋求彼此平衡關係的建構，預防衝突的擴大。

貳、對後續研究的建議

由於本研究在研究方法上採用質性個案研究，致使結果無法進行普遍的類推或比較。而本研究在應用演化理論方面，也僅關注於學校組織應用演化理論推動九年一貫課程時，其中所包含的應用演化理論的條件、核心機制與歷程。然而，學校組織中應用演化理論推動變革時所產生的複雜籌度可能遠勝於此，因而針對本研究之不足部分，建議後續研究可以擴大研究範圍、改變研究方法、增加研究時間，或是轉化研究主題，以豐富演化理論相關研究的論述：

一、擴大研究範圍

為了深入探討學校組織應用演化理論推動九年一貫課程的現況，本研究選用質性個案研究方法，探討一個個案在特定組織關係的脈絡中，其應用的活動性質，以瞭解組織應用演化理論推動九年一貫課程的獨特性與複雜性。因而無法進行普遍的類推或比較，建議後續研究可以針對不同個案進行比較研究，以瞭解不同情境脈絡下的學校，其內部組織應用演化理論推動變革的行為是否有差異。

此外，本研究選擇一所國民中學作為研究範圍，但事實上，演化理論的應用絕非僅此於國民中學學校組織，且不同層級學校中因其脈絡性與組織內部關係的不同，其所呈現出來應用演化理論推動組織變革的現況亦應有所差異。因此，建議後續研究可以改變研究不同層級的學校，針對國民小學、完全中學、高級中學或是大學中應用演化理論的現況，進行更深入的研究。

二、採用不同的方法

建議後續研究可以採用量化方式，進行大規模的問卷調查，此方式可能會忽略每所學校獨特的情境關係與其脈絡性，但卻有助於尋找演化理論是否能普遍應用於學校組織變革之中，並得以對相關單位提出建議。

三、增加研究時間

由於本研究所進行的研究時間僅從二月至六月，歷時約學校一個學期的時間，然而，演化理論中，「時間」是一個被視為重要驅動變革的歷程，因此，建議後續對本主題有興趣的研究者，可以考慮加長研究時間，以蒐集到更豐富的資料，進行演化理論的豐富論述。

四、轉化研究主題

由於本研究在關注應用演化理論時，焦點放在學校組織中應用演化理論推動九年一貫課程的層面，然而，演化理論的應用層面絕非僅止於課程改革政策的推動面，也絕非僅止於國民中學組織內部，因此，建議後續研究者可以轉換其他可應用的主題，或是開拓其他研究範疇，像是：演化理論應用於教師班級經營層面、演化理論應用於教學領域團隊的成長方面，或是演化理論應用於政府其他機關、演化理論應用於企業組織經營…等等對演化理論的相關研究問題進行不同層面、不同構面與不同範疇的理解。