

第四章 個案學校研究結果之分析

本章根據在太陽國中進行的會議觀察、組織成員訪談、輔以文件資料等資料蒐集方式進行研究結果的分析。第一節敘述太陽國中的學校背景概況與組織變革現況；第二節說明太陽國中推動九年一貫課程應用演化理論的現況；第三節分析太陽國中推動九年一貫課程應用演化理論的功能；第四節為探討太陽國中推動九年一貫課程應用演化理論的限制；第五節則探討解決太陽國中排除推動九年一貫課程應用演化理論限制的可能策略。

第一節 太陽國中的學校背景概況與組織變革現況

要了解一間學校的發展現況與組織變革情形，應先就其學校背景概況進行了解。因此，如下將分別從學校發展規模、地理環境、內部環境與其 SWOT 分析分別簡要說明之，以對太陽國中的發展有初步理解，接著再說明其推動九年一貫課程所牽動之組織變革現況。

壹、 個案學校的背景概況

太陽國中是一所位於台北市文化資源豐富、交通便利地區的國民中學，創校至今已有四十多年悠久歷史，在三十多年前即設立補校，成爲一所典型的社區型學校。目前班級數高達八十餘班，學生數近三千人，是一所超大型的國民中學(文 1-1;文 1-2)。

就地理環境而言，太陽國中雖然地處交通便利、人文薈萃的文教區，但在社區空間的表現上卻是呈現舊社區樣貌與新建築大樓同時俱存的生活環境。從外埠環境觀之，太陽國中附近有豐碩的古蹟文物資源與良好的生活機能（如便利的交通、文教與醫院…等）；然而，隔著學校的另一條馬路，卻又是呈現繁雜的舊式街景、傳統市場、小吃與廟宇，因而更凸顯了比鄰於學校社區文化間的差異。不過，整體而言，頗獲社區居民認可與認同的太陽國中普遍獲得了學區家長對於教師教學的信賴（訪 950519-T5；訪 950522-T7），也同時取得社區家長對於學校運作的支持與支援（訪 950518-P；訪 950517-A1）。而在內部環境裡，太陽國中是一所超大型規模的學校，由於目前校舍的更新與改建，致使其同時呈現了校舍新穎氣派（一期工程校舍已完工啓用），但學生卻仍極度缺乏室外活動空間（二期工程正進行動工）的校園景況（觀 950224-行；觀 950324-行；觀 950407-行；觀 950421-行）；在人事部分，歷史悠久的學校，組織脈絡普遍較爲穩定而沈寂，但是，近年來由於受到教育改革風潮、九年一貫課程改革實施的影響，校內的組織成員開始對學校教育本質、課程教學有了不同於以往的思

維與反省（訪 950519-T5），加上師資培育制度、教師退休制度...等等因素的變動，更讓校內組織成員有了新陳代謝、更替的機會（訪 950517-A1；訪 950519-T4）。

整個來說，透過太陽國中校務發展的 SWOT 分析可以瞭解，太陽國中的優勢與機會是其位處於文化資源豐富的地區；校舍並逐漸更新改建；教師穩定性高、流動率低；學生的創造力強、可塑性高、更勇於表現自我；以及社區家長信賴學校教學與校務運作。然而，在劣勢與威脅的分析中，學校亦認知到學校受限於學區人口眾多，學生人數龐大，管理掌握確實不易；教師經營班務繁重、且任職行政的意願不高；學生的家庭教育與生活常規教育亦需透過學校教育的不斷努力與協助；以及社區家長工作忙碌、無法彰顯家庭功能且落實家庭教育等等的問題與現象（文 1-5）。

貳、 太陽國中推動九年一貫課程所牽動之組織變革概況

本研究是為探討學校組織應用演化理論推動九年一貫課程改革的研究，故首先需先就學校組織變革與九年一貫課程改革實施後學校變動的現況進行理解，再從而探討其應用演化理論的表現。而就學校組織變革的內容與九年一貫課程實施的現況來說，大體組織變革與其所進行的努力目標與改變為何，應可從組織變革所改變的層面來進行理解，也就是可從組織變革的四個層面進行討論，包括如目標、結構、技術與人員四個層面分別說明之。因此，對於太陽國中目前的學校組織變革與九年一貫課程實施後的學校變動將從組織變革的四個層面分述如下：

一、 在學校目標層面

組織目標的設定應是指組織整體所提供的產品與服務（林水木，2001），而就學校組織來說，學校組織目標的設定不外乎是教學品質的提升與教學目標的理想。根據研究者從太陽國中所蒐集的資料顯示，太陽國中在組織目標改變的層面上，從最初「誠正精勤」校訓的設置，到調整為學校願景「優質校園、健康活力、快樂學習」的設定（文 1-1），確實顯現了其改變的過程是更為多元參與地決定學校目標的設定：

我們大概是一體的。其實整個來講，**蠻尊重老師，所以其實整個都納進來。所以我們是一體地去規劃學校的藍圖，所以我們的願景都是課程發展委員會規劃出來的。（訪 950522-A2）

然而，從另一層面而言，學校畢竟是一個屬於規範性的教育組織團體。對校內教師來說，其所遵從的核心觀念與價值，在本質上、在對於教學品質與教師角色的認知

上，其實並無太大的差異與轉變：

像我自己覺得比較重的角色是在導師角色，然後**老師的角色，所以在這個導師部分，我覺得大家還是比較看重學生的升學、課業的成績，所以這方面，我比較沒有感覺到這些目標措施對於老師有很大的影響，我覺得啦！就還是以學生為主。(訪 950517-T1)

其實我說真的，九年一貫的實行或沒實行，我們還是做一個老師的角色。……對我們而言，對象是學生，所以我們的作法還是面對學生，最後還是回歸到學生，不管教育改革怎麼改。(訪 950519-T2)

甚者，在學校組織目標、願景由組織成員相互討論、相互溝通所建構出來之後，隨著時間荏苒，學校成員變動，太陽國中的學校願景似乎又成爲一「形式主義的象徵」，不再被校內成員討論、重視且在乎：

可是現在就是說目前這一整套的東西是有，他看起來好像是「神主牌」，就是供在那邊，每年好看一下，就是有教育評鑑我就拿出來看一下，就是這樣，可是到底做了多少，不知道！……我覺得這個東西他會流於一種口號，就是說如果你沒有真的去落實、去討論、去形成共識，他就會變成是一種形式主義。(訪 950606-T6)

那我們學校在這個東西的討論上，好像被討論過了就被放在那邊，變成形式儲存，……其實只有在課發會或審查會會被提到，這些東西其實是不會被拿來討論，……我覺得連我們行政去扣也沒有扣得很緊這樣，對，所以說會變成「神主牌」，可能別的學校也是這樣啦！我猜！不是只有我們學校這樣。(訪 950606-T6)

二、 在學校結構層面

組織結構的形成包括有空間的規劃與工作分配的關係，從而賦予組織成員適當的位置與職位，藉以瞭解組織活動的功能與關係。因此，組織結構的特徵可從靜態觀點與動態觀點視之（秦夢群，1997）。若以太陽國中學校組織結構的變革層面來說，學校組織結構的變革包含有：空間結構的改變、學校組織的改變與校園權力關係的變化三個方面，茲分述如下：

（一） 空間結構的改變

學校是教育的場所，學校建築及設備對於學校效能，如教學目標的達成、行政管

理的運作及教學活動的進行...等等都有直接而絕對的影響。而太陽國中面臨自「八十八年開始進行校舍改建工程」、「九十一年完成第一期校舍改建工程並搬遷」、「九十二年再舉行校舍改建二期工程暨停車場」以來，不可諱言，校舍改建的過程確實為學校帶來相當大的衝擊：

一個學校的改建當然對整個學校的衝擊相當地大，而且以**這樣子的一個改建方式，就是我們俗話講的「穿著舊衣改新衣」這種模式，也就是說，你一方面在蓋新的房子，但是呢，同時也在舊的校舍繼續使用上課，這樣子的情況，當然對教學、或者學生的活動空間...等等各方面造成很大的衝擊。(訪 950518-P)

而在校舍改建的過程中，不僅影響了學校的硬體設備，致使學校教學空間明顯不足外，在校內招生部分、家長對於校園整體的觀感也連帶有所衝擊，不利於學校近來的發展：

T1：但是我們最近怎麼樣？我們體質虛弱，因為已經生病，那邊被砍一下，那邊被挖一下，就是校園改建啦，那等於說，整個學校都垮下去了！那學生.....我們慢慢流失。T2：拖太久、校園改建拖太久了。(觀 950220-社)

因為校園改建，學生沒有一個好的空間，那家長現在也在考慮啊，我的小孩子進去，德智體群美，那有些注重體育的來講，小孩子參加社團、參加球隊，他也會考慮到，這樣子的想法是比較全方位的！（訪 950526-T8）

（二）學校組織的改變

而在校內行政組織制度的調整與設立方面，自九年一貫課程改革實施以來，太陽國中相繼成立了「課程發展委員會」、「學習領域課程小組」、「教科圖書選用評審委員會」（觀 950426-課發 1；觀 950501-課發 2；文 1-6；文 1-7）、以及規劃「課程研究小組」和「教師群組」（訪 950519-T5；訪 950522-T7）...等等相關正式組織與非正式組織的運作：

在九年一貫課程剛開始實施的時候，太陽國中除了成立學校課程發展委員會，還成立一個課程研究小組。那是在規定之外，學校為了實施九年一貫課程所成立的「任務性編組」，主要是由各領域派代表去討論學校校本課程運作的可發展重點、以及各科教學如何進行直向貫串與橫向連繫的統整。由他們激盪點子，討論出課程提案，再送到課發會討論，經由課發會委員同意後再移交各領域討論其課程方案的可行性與細部實施的規劃。(訪 950517-A1)

「教師群組」就是同一年級的教師形成幾個相互合作的群組教學團。譬如說七年級 1~5 班他用一個教師群組，有點類似就是說我教你們班、你教我們班....形成老師的互相群組合作教學。就像是我教英文科，我自己去找國文科導師的班級、數學科導師的班級.....然後形成一個教師的教學群組.....在對學生的管理也會有些幫助、互相幫忙。(訪 950519-T5；訪 950522-T7)

而配合校園工程的改建，更分別設立了「校舍改建第二期工程督導小組」、「校舍改建二期工程公共藝術規劃小組」、「校舍改建二期工程公共藝術評選小組」(觀 950505-行)、以及「校舍改建二期工程公共藝術執行小組」(文 3-38)...等小組委員會。再者，配合九年一貫課程改革所強調「家長參與」的精神，更積極協助家長會組織的運作(訪 950522-T6)。

(三) 校園權力關係的改變

九年一貫課程改革實施以來，確實讓學校組織與校園生態面臨很大的改變與衝擊。而就太陽國中的校園生態變化而言，其中一個最明顯的例子就是整個學校權力關係產生了變化，包括像是校園決策權力的轉移、行政單位權力的釋放、行政單位角色立場的轉變、家長權力的參與以及三位一體的校園權力關係。茲說明如下：

1. 校園決策權力的轉移

九年一貫課程改革其中一項很重要的精神就是符應教育鬆綁概念下的學校本位管理制度，期望透過學校利害相關人員共同參與校務經營的管理制度，使得學校的決策與措施都能更符合教育現場人員的期待與需求。因此，在很多事情上，太陽國中會透過各個會議的公開討論、各個學習領域、教師成員的決議協商，以形成學校「共識決」的方式，進而推動校園裡某些重要議題的決策：

以今天整個學校教育體系來說，其實它就是一個集體共識決的一個社會、一個示範啦。比如說今日校長的身分，不是一個學校所有任何事項的個人決定者，學校現在還有一個校務會議的組織，就是學校最高的權力機構嘛！所以學校重要的事情都要通過校務會議去作成決議，不是校長一個人可以說，我要作什麼就作什麼、我要怎麼作，由校長去主導，不是啦！這是一個民主社會，所以說共識決嘛！所以**其實這一個機制，本身它就是共識決這樣的一個程序嘛！(訪 950518-P)

而根據研究者的觀察與所蒐集的資料顯示，太陽國中的確有很多議題都會在「會議桌」上進行公開討論，像是學校裡「專任教師值週評分案」一事就回歸由教師成員們主導決策的權力(觀 950207-校；觀 950214-領召)：

關於專任教師擔任值週評分工作的問題，那今天校長裁示我們要回歸各領域去討論。那如果有超過半數的領域贊成，由專任教師一起擔任值週導師，那訓導處規劃是維持原案；那如果有超過半數的領域是反對專任教師一起擔任值週導師的話，那我們將再提校務會議重新討論，訓導處目前的規劃是這樣子。(觀 950214-領召)

再如「學校本位課程的運作」(訪 950517-A1)、「彈性節數的規劃」(文 2-1；文 2-2；文 2-3；文 2-4)、「校舍工程改建」(觀 950505-行；文 3-39)及「專科教室規劃」(文 2-5) ...等等校園中很多重要的規畫都交由各領域代表枱面上的討論、會議上的公開表決，以進行校園中重要議題的決策與規劃。

2. 行政單位權力的釋放

而「課程發展委員會」、「學習領域課程小組」以及「教科圖書選用評審委員會」...等等各委員會、組織的成立，也讓學校傳統的科層組織趨於扁平化、行政權力的鬆綁。並藉由賦予教師越多的責任，使其高度參與學校事物的運作。因此，對於太陽國中來說，九年一貫課程改革的實施對校內另一個很大的權力變動是行政權力的下放以及教師參與行政決策。

Q：就主任來看的話，其實是九年一貫課程進來之後，學校很多行政的權會釋放出去、稀釋掉，讓老師們去參與？

T：對！可以這麼講，這是珍貴的地方。(訪 950523-A3)

對於老師來說，則是深刻地感受到：學校內的有些運作其實是可以一起協商、溝通的，行政不再代表一個完全而絕對的上位者或是權力執行者，相反地，學校行政運作是可以有討論空間、使大家更便利的方式；也透過這樣的參與，「把過去在行政部分、老師部分的這個連結關係把它做得更緊密(訪 950517-A1)」：

以前，他給我們配的課，我都覺得好像認定是教務主任的權責。那可是後來我發現變成說其實是有空間，有些東西教務處會把他的權限下放了。(訪 950522-T7)

老師對教育現場的理解更深入、對學校事務的理解會更放心，知道沒有人有什麼權力可以作主導，其實大家都是學校的一份子，重要參與的一個人。(訪 950523-A3)

3. 家長權力的參與

家長適度地參與學校教育對於學校是有正向的效益，特別是在尊重專業而非干涉的取向下，學校與家長就易有良好的合作伙伴關係。但如果家長們過於堅持自己的理念與對教育的看法時，兩者就容易造成學校行政運作的困擾或是親師衝突的情形。而在太陽國中的經驗中，家長會的運作風格，剛好就因為會長不同時間點的不同態度使得其對校務運作的關心風格亦呈現差異：

家長會它扮演的一個角色就是說，他應該是支持學校的行政或教育措施，或一些作為嘛！包括不管是資金或人力上，或是說有些需要協調的事情，他會扮演這個角色。……可是家長會又不能太干涉學校，他可能是一個諮詢或是協調，可是他不是主導整個學校運作，……我們現在這學年家長會比較沒有干涉，上學年比較多，我覺得上學年比較積極的時候他的干涉會比較多。(訪 950522-T6)

另外一個是說家長通常會資助學校一些經費，所以其實他們會看在錢的份上對家長會很尊敬，這時候就會有介入啊，因為它有影響力，……他們希望學校怎麼帶這樣，然後就會變成那樣子。(訪 950522-T6)

不過，大體而言，學校教師大部分都認同家長聲音應該可以適度地參與校園決策，代表其「來自家長代表對於這些事情的看法(訪 950522-T6)」，甚至也覺得「可能家長思考的角度跟學校是不一樣的，那當家長表達意見的時候，會改變一些我們原來的想法跟作法(訪 950519-T3)」：

目前的校務會議有家長代表吧，因為我們今年有一個滿強勢的家長，應該說是滿好的家長，他還滿樂意建議學校事務的，那都滿正面積極的東西。……。而且他開會都滿積極的，而且滿信心的看我們的會議的東西，那這樣就比較好，因為他是正面的介入，然後比較積極。講建議什麼的也有為了學校想，也有站他們家長的立場想，這樣的家長進來我們就覺得滿開心的啊，……，那他也會適當提出家長方面的意見。(訪 950519-T5)

而在太陽國中裡，老師們也感覺太陽國中的校務運作普遍獲得家長的認同與家長會的支援和尊重；就家長會的角色而言，本地區的家長會算是很尊重學校的校務運作與教師的教學專業，並會適時地成為學校和家長之間溝通的橋樑：

我們學校有一個特點，就是學校、家長、教師會彼此之間都處得很好、很和諧。這對我們學校來說，是還蠻不錯的特色，家長會對於我們學校的運作其實都是支

持、幫助很大的。……另一方面，我們學校的家長會對於老師的教學、課程是蠻尊重的，甚至發生過，出了一些問題，由家長會出面去和學生家長做協調的工作，……家長會就是還是站在老師立場、幫老師講話，也讓家長能接受。(訪 950517-A1)

4. 三位一體的校園權力關係

基於家長會尊重並支持學校的校務發展，教師會也是朝著正向的教師會目標、活動、甚至是規劃...等等各方面，能夠適時地成爲學校與教師間溝通協調非常重要的橋樑，於是，在學校校務運作當中，形成和諧的「三位一體權力關係」：

**國中在行政、教師會還有家長會這三個部分來講，可以說是非常標準的關係非常和諧、融洽的三位一體關係，這是我們學校很難得的一個地方。……各方面，教師會都能夠適時地扮演非常重要的角色，居間來溝通協調學校與教師間的關係；……那家長這個部分，家長會就是全力地站在支持學校推動教育的這個立場，所以在我們學校來講的話，這三位一體、俗話講的「三輪車」，其實他的功能是非常地健全，在整個的校務工作、學校教育的這個推動，其實他發揮到最大的功能。(訪 950518-P)

三、在技術層面

學校教育的核心爲課程與教材，也是教師專業活動的根據，是則，九年一貫課程的規劃與實施以課程革新與教師教學方法改變爲首要之務(教育部，1998)，也就是學校組織變革中的技術層面範圍內。而根據太陽國中的資料顯示，九年一貫課程實施對於太陽國中在組織變革技術層面的改變有：學校本位課程的實施、教科書的改變與教師教學思維的改變。

(一) 學校本位課程的實施

學校本位課程的發展，在某種程度上被視爲學校組織再造的過程，更多教育學者則期待，藉由學校本位課程的實施能增進教師的專業知能、達到團隊合作的氣氛、發展學校的特色課程、更促進教師個人與學校組織整體的成長。事實上，太陽國中的確也希望藉由學校本位課程的實施達到發展學校特色、以及落實由下而上的運作過程：

**學校本位課程的建立跟起源，其實不是行政提出來的，而是各領域他們或是個別老師有這樣子的專長，他們去開發出來之後，在領域會議裡面去提出來發表。那整個領域認爲，這個方面可以去做開發，甚至可以提報做爲學校本位課程

的一種。然後經過各領域提出來之後，我們透過課程發展委員會討論，那當然會請原發者、或是原創單位來做一個說明報告，再經過由課程發展委員會討論，討論最後結果就會獲得一些共識，然後大家就來決定，這個適不適合作為我們學校本位課程，這樣子的透過由下而上、而且非常民主的這種方式來進行討論與決定的過程。(訪 950518-P)

學校本位課程.....其實每個學期都會有課程發展委員會，這個就會藉著這個討論說，學校的主題是什麼，那你要每一個人能夠配合融入的是什麼，就都會有這樣子的會議去討論，然後這樣子的訊息在領域會議上的時候會再傳達給各個老師、各個老師融入。那也會有一些活動，所以，就是，我覺得融入還蠻好的。(訪 950517-T1)

(二) 教科書使用的改變

在課程改革中，教科書是另一個影響深遠也深受注目的關鍵。而在太陽國中裡，教科書開放審定版之後，面對九年一貫課程上路而匆忙編制的教科書，在品質上是否經得起考驗？及其對教師在教學現場的使用與影響在太陽國中亦可以見到：

我們就覺得：這什麼東西啊？就編的非常不好。.....我覺得，版本開放以後版本的編排方式跟之前的國立編譯館的不一樣，我覺得這是對老師最衝擊的。(訪 950522-T7)

那剛開始的審定版，因為要表現得很豐富、跟部編本不一樣，所以，東西就都東納西納，全部放進來，那很多老師其實對教科書都很依賴。.....現在其實又有一點在做修正，慢慢又回歸到希望有部編版出現。(訪 950517-A1)

不過，另外一方面，教科書版本的開放的確也促進教師在課程設計與教學素材的選取上，出現了不同於以往的反省與轉變。對於教師角色與教學專業來說，的確有了促進革新的契機：

我發現我們學校有些老師他開始對於他的教學主動性更高了，.....譬如說以前我就是教這本書，這本書的內容就是學生該學的，可是現在不是了，很多版本。所以你只要看能力指標，所以老師就說，教材它的知識不是獨尊，這個就是我們要學的，他有點是開闊了。...所以有的老師開始去做一些嘗試改變，就是他會去找說到底適合學生的是什麼，所以他開始去發展一些新的課程，就是我看到一些課程自行設計的這種事出現。(訪 950522-T6)

（三）教師教學思維的改變

雖然九年一貫課程的實施強調「統整教學」、「協同教學」...等等教學方法的創新，但因為國中階段的教學畢竟仍是比較偏向「專業取向」的分科教學，況且，太陽國中曾經有試辦協同教學的經驗而獲得一些感受與體認：

在九年一貫正式推行的前兩年，我們學校就試辦健體領域，而且是協同教學。譬如說我印象中以「體適能」這個主題，然後體育老師做體能的測試、練習，然後健康教育老師就進行屬於認知類的課程，這樣相互的一種搭配。（訪 950523-A3）

然而，也因為這樣試辦的經驗，讓學校體認到「協同的可行跟限制，以及要把兩個完全不同背景的老師們聚集在一起，其實相當的辛苦」（訪 950523-A3），因此，折衷的方式就是：「每個人把他最擅長的部分教給學生，只是透過對話的機制去相互補強，譬如說檢視：有沒有哪個部分是遺漏、哪個部分重疊太多」（訪 950523-A3）。因此，在太陽國中裡，學校對於所謂新教學方式的推動與嘗試就不是那麼積極，以尊重教師的教學專業為主—「學校非常尊重老師的專業」（訪 950519-T2）；而校內間的教師也都採相互「尊重老師的教學專業，所以不會去跨越人家的領域專長」（訪 950519-T2）來面對所謂的統整與協同教學。

不過，九年一貫課程的領域會議、統整課程、協同教學...等等新教學觀念與方法的宣導與實施，對於太陽國中的校內教師不管在選擇教學分享上、進行教學時、或是教學思維上，仍可顯見有其進步與反省的痕跡：

領域開會的目的應該不是說只是為了開會，而是有一個大家共同的時間，大家一起討論教學、討論課程，因為現在都強調統整課程啊，不只要直的聯繫，還要進行橫向的聯繫，有那個共同的時間讓這個領域的老師們一起討論彼此的教學進度、課程聯繫、教材的相互支援，這個是比較重要的。（訪 950517-A1）

九年一貫的精神，它整個其實是希望老師就教學這件事情來講，用新的角度、新的態度去面對，那它只是要改老師的腦子，因為老師的想法不同，作法就會不同，透過了不管是外在的壓力或者是領域裡面的一種無形的一種同儕壓力也好，老師都會感覺需要跟以前的教學方式有所區隔。（訪 950523-A3）

四、在人員層面

人員的改變應是屬於組織變革議題的核心，甚至也是各個組織管理議題的焦點所

在(張善智、謝馥蔓譯, 2000)。而組織變革中關於「人員」層面的改變, 即是針對組織中的「個體」進行改變, 所以, 就學校組織變革而言, 在人員方面的變革包括有教師、行政人員能力的改變、功能的改變, 甚至是心態的轉變、動機的改變。因此, 太陽國中在實施九年一貫課程改革與學校組織變革中, 人員面向的改變可分成: 行政單位角色的轉變與教師心態的調整兩方面。如下說明:

(一) 行政單位角色的轉變

九年一貫課程改革所賦予的學校行政是「倡議、創新、團隊合作和分享」的文化, 而此變革的文化對行政人員無疑也是一個相當大的衝擊。而在太陽國中, 行政人員也因此權力鬆綁的政策, 的確是感受到教師在校務運作的實際參與與決策, 繼而, 對於本身行政的角色與作法也會從以往控制者、權力擁有者轉為協調者、協助者與配合者的角色, 顯見行政單位角色的轉變:

行政單位就是配合某一些需要做協調的工作。……那當然行政處室一個重要功能就是, 要全力來協調各相關領域、還有各領域老師他進行教學的一些修正跟協調部分。(訪 950518-P)

…所以我只是居中協調、幫忙溝通的角色。……行政所扮演的角色就是推手, 老師提出的構想, 我們要如何用我們的行政經驗, 幫老師包裝之後變成一個可以呈現的東西出來。(訪 950517-A1)

而行政單位角色的轉變與作法上的不同, 對於老師們來說, 除了感受到行政單位的善意, 肯定行政單位支援教師的態度之外, 也逐漸有所體認, 行政單位絕非「萬能」, 行政單位的行動需依靠老師的協助與支持:

從進**之前, 我待的那個學校, 基本上都是行政做行政的, 老師教老師的, 大概就是這樣子, 那來這邊的時候, 我發現行政都是很盡力在配合老師的想法跟做法。(訪 950519-T2)

T1: 這個要老師贊成才有辦法, 行政只是站在協助的立場。(觀 950220-社)

然而, 也或許是因為這樣, 太陽國中行政人員的角色也顯得較辛苦, 在事務、政策的推動與權責制衡的概念上, 立場相對也就較為薄弱; 更甚者, 這也是造成教師缺乏兼職行政意願的因素之一。

我們也許可以做理性的溝通、勸導、說服、拜託, 但是沒有辦法要求, 因為任何

學校都一樣，沒有辦法強迫老師一定要做什麼，因為不做！說真的也不會怎麼樣。只能變成是說你既然是成為一份子，希望你能夠融入我們。……現在的制度對學校行政者的權太少，譬如說考核權，其實對老師的要求還是蠻寬鬆的。……就是權責有時候不一定相符。(訪 950523-A3)

他們就覺得說鐵飯碗，我就老大。因為老實說，他沒有主管，因為行政也不是他的主管，因為那是平等。……上面的很難做事；你不聽我的，又覺得我跟你一樣，又覺得你的意見重要，那叫你來當行政，你又不肯。(訪 950522-T4)

(二) 教師心態的改變

教師是每次教育改革經常被提及的對象，也是大家最寄予厚望——「課程改革成敗的關鍵角色」。而在太陽國中裡，面對這一波波教育改革新思潮所帶給教師成員不同於以往的教育觀念的劇烈變化，「九年一貫課程部分，第一個階段很重要的就是一個觀念的溝通」(訪 950518-P)，透過一次次的宣導、研習，「老師其實已經逐漸看清一個事實：我們都是屬於這個框架底下——教育制度底下的一員，我們無力改變大環境，能做的可能還是回歸到老師自己對於教材的掌握，對班級、教學現場的一個掌控」(訪 950523-A3)，因此，老師也逐漸調整了教學心態與作為：

因為我們一直有在進修自己，……當老師他會有一定的彈性疲乏，今天你要當一輩子的老師的話，你就要必須要一直不斷的 update 自己，不然你會很快就被學生淘汰，你會發現有那種課堂上的白眼啊！或者是冷漠啊！那就表示你不夠了。(訪 950519-T2)

譬如說九年一貫裡頭很講究教學媒體的運用，……那有一些老師就會覺得他好像已經不屬於這個世代，但是有的老師就接上來了，說「好！現在流行什麼，我也能作的到」，所以有些老師還是可以 OK。(訪 950523-A3)

透過上述太陽國中學校組織變革的描述與九年一貫課程改革實施後，整個學校組織的衝擊與變化，更可見：九年一貫課程改革的實施絕非只是單純地所謂「課程改革」，它不但改革幅度大，對於學校內整體教育思維與教學現場實施，如課程、知識、人員及學校組織、學校校務運作…等等，也都有根本性的變革與變化。而面對這一個教育系統的巨大變革，學校組織應用演化理論推動九年一貫課程改革的現況，下一節將說明之。

第二節 太陽國中應用演化理論推動九年一貫課程變革的現況

本節在分析太陽國中應用演化理論推動組織變革的現況，以驗證目前學校組織變革裡確實有應用演化理論的情形。而根據第二章文獻探討，演化理論可運用在組織變革中的組織演化機制包含有四個向度與特性：讓組織產生組織演化的條件包含有「組織系統的整體性思考」、「與外界環境相互交流的開放性」、「處於不平衡關係的遠平衡狀態」與「多元關係的非線性」條件，且組織演化的形成環境必是在屬於「不穩定性」的混沌邊緣區；而讓組織產生演化動力的兩個核心元素就是組織中的「訊息溝通回饋」與「探索平衡關係」間的交相作用，透過這兩個核心元素在組織內部作用之下，將致使組織演化的表現包含有四個歷程：「組織變革過程視時間具有不可逆性來促動變革」、「力求敏感掌握每個可能引發變革因子來促動變革」、「重視組織內的支配協同關係來促動變革」以及「視系統的部分與整體以共同演化成長關係來促動變革」；最後，透過這種種的組織演化動力與表現，將讓組織符應於：組織演化的目的包含有：組織的「自主組織與生存性」、「穩定性與可持續發展性」。以下將從組織演化的四個向度說明太陽國中學校組織變革應用演化理論的現況，茲分述如下：

壹、學校推動九年一貫課程改革應用演化理論所具備的條件

在新興演化理論的相關學說中，組織系統能夠產生演化的條件，包括有：學校視為一整體性的組織系統、與外界環境相互交流的開放性、處於不平衡關係的遠平衡狀態和具有非線性作用的多元關係。在這四個條件的作用下，將致使組織成為一處在「不穩定性」的混沌邊緣區，進而引發組織演化行為。因此，下文將分別說明太陽國中推動九年一貫課程改革應用演化理論所具備的條件：

一、學校被視為一整體性的組織系統

在演化理論中，因為基於重視「整體性」的系統思考，強調學校內部各子系統間「統整」為一整體的重要性。也就是，學校組織雖然其成員各有異質性、互有不同的主體與特性，但要應用演化理論時，所強調的仍是組織內其各「部分子系統」化為「整體系統」，形成「各孤立關係加起大於總和」的整體力量，並藉由其中關係的情境脈絡、互動現象、資訊流動…等等交互作用方式，化為組織演化的力量並表現其組織演化的特性。而對太陽國中來說，其學校組成存有各種不同性質的子系統，像是：行政單位、各領域教師以及學生，而學校如何能讓所謂「鬆散系統」中的各子系統連結成為一整體關係，就有賴各校組織運作。而在太陽國中裡，學校組織則藉「重視學生子系統」、「學校整體目標」與「共識決」的建立、「尊重自主的溝通」、「教師成員間彼此的支援

互動」及「以學笑整體利益為行動原則」…等方式，維繫學校為一整體系統。如下說明之：

(一) 「學生」為維繫學校存在的重要子系統

所謂的「整體」是相對於部分而言，一個系統作為整體可以分為若干子系統（查有梁，1993），甚者，任何組織系統只有通過各子系統的相互聯繫形成整體結構才能發揮整體功能；而作為一個組織，其內部也必然包含有各子系統「結構」的存在，對應於外界環境而言，系統中的結構對環境的相互作用所表現出來的就是「功能」的存在。一般來說，在學校組織中，學生被視為維繫學校整體存在的重要子系統，因為有學生的存在，而得以有學校組織存在，也得以建構學校組織的功能。是則，在太陽國中裡，「學生系統」亦被視為維繫學校組織整體存在與功能價值的主體：

學校裡面主群是學生，沒有學生就沒有學校，沒有學校就沒有老師，沒有老師就沒有這個處室，同樣的，沒有學校哪有什麼校長，對不對！所以我們的出發點就是學校，學生是學校的主群，你老師就是要站在學生受教權這個思考點上，去進行你的教學跟班級經營，你脫離這樣一個主體的一個意識，那你的教學跟班級經營是會受到質疑的。（訪 950518-P）

(二) 學校領導者以建立「整體目標」與「共識決」建構學校整體關係

就演化理論來說，組織內部必然包含有「各子系統的結構存在」，而透過其間的整體關係、相互聯繫與對環境交互作用所表現出來的才能成為外界所認知的「組織功能」。因此，對於學校組織來說，學校組織也必然包含有各子系統結構的存在，像是：行政單位、教師成員以及學生，而透過各子系統間的互動與關係作用，將外化為學校組織的功能存在。而對於太陽國中的學校場域來說，如何將「各有立場，思考、想法殊異」的教師成員、行政單位與學校組織整合為一整體關係，是有賴於學校領導者藉由讓學校成員共同參與學校「整體目標」的擬定；且在學校校務運作中，強調藉由「共識決」的建立幫助各子系統增加對學校整體的瞭解與互動關係，維繫各子系統於整體關係之中：

**其實這一個機制，本身它就是共識決這樣的一個程序嘛，……幾乎重要的事情要去牽涉到學校整體性的，都會透過這樣子一個機制去進行。……一個學校，一個整體的這個東西，就是需要透過讓大家都有這樣的概念，大家都能夠支持的這種，一個方針、一個目標來講，第二個就是說，現在是一個民主時代，那我們的一些組織制度的建立，現在都是一個共識決。（訪 950518-P）

(三) 行政團隊採「尊重」方式維繫和諧關係

在組織整體中，除了子系統要與整體系統做成連結外，組織內部的各子系統也要透過相互作用維繫關係。尤其演化理論強調，組織是透過各子系統行動和相互作用的結果，也因為有此行動和相互作用，方能形成組織的演化（閔家胤譯，1988）。而作為太陽國中子系統之一的行政團隊，和教師成員子系統的互動與連繫是採「尊重自主」的溝通方式，透過此行動行為，行政團隊與教師成員系統形成和諧的平衡關係，有利於組織系統的演化與發展：

行政與老師之間的溝通互動的基礎點，就是尊重，就是相互尊重之下的溝通。（訪 950522-A2）

因為**滿注重老師的自主權，所以會議決定的事情，他們是不太會干涉。那在正式開會的時候，是行政會議那邊可以做說明，可是他們沒辦法做決定。因為要尊重老師的自主權，就是我們這個領域決定怎麼樣，就怎麼去做。……。所以**滿尊重領域決定的事情。（訪 950519-T5）

而對於教師成員的子系統來說，學校組織、校務運作採用這種維持關係的方式讓他們感覺「較有人情」（訪 950522-A2）、獲得較多的「彈性跟空間」（訪 950522-T7），連帶地，也會感覺「跟學校比較緊密、維持一定的和諧」（訪 950519-T5），對學校比較有向心力：

**是蠻有這樣的人情味，就會盡量地去跟老師溝通，然後適度地去告訴老師是不是可以有一些什麼樣的規劃，那我覺得……也就是讓大家能夠對這個學校有向心力的地方，也就是在這個情的部分。（訪 950522-A2）

(四) 教師成員相互支援教學互動，聯繫整體關係

當組織中的單一元素聚集成總體時，藉由每個簡單的單一元素之間存在的複雜性相互作用、相互聯繫和相互制約，將使組織系統成為耗散結構，出現許多新的特徵、新的行為，創造出組織系統獨有的風格與演化。因此，演化理論中，產生演化的組織結構必是包含大量的子系統甚至是多層次的子系統，由於其間頻繁的交互作用連結而成的整體性，才使得組織系統的不穩定性與秩序有所關連，進而演化（Prigogine, 1980）。而九年一貫課程實施後，教師團隊生態產生一個極大的變異，即《國民中小學九年一貫課程暫行綱要》中明確規定學校內必須組成「各學習領域課程小組」，包括：語文領域、數學領域、社會領域、藝術與人文領域、自然與生活科技領域和綜合活動領域（教育部，1998）。對於太陽國中來說，這樣學習領域的劃分不只直接衝擊

到校內教師系統的生態，也直接影響了學校內部的組織運作和組織氣氛。而隨著各領域教師團隊的組成，因為太陽國中在辦公室位置的安排上是採領域內的老師們盡量安排群集在一起的方式（訪 950523-A1），加上領域內老師彼此的互動溝通機會增多（訪 950523-A3），所以，領域的劃分促進教師間彼此支援教學的互動方式，也使教師擁有更為緊密的互動連結：

還是有改變，而且是同儕之間的團結合作，其實有蠻大的提升，他不再只是單打獨鬥的，我覺得還是有他團隊的另一面呈現出來了。（訪 950522-A2）

進而，領域的形成也會讓教師成員提高內部成員的團結合作，形成相互支援教學跟配合的關係，形成「會跟學校比較緊密」（訪 950519-T5），連結為整體關係的脈絡之中：

我覺得好像實施之後同事之間的支援會比較多，就配合跟支援都會比較多，那是群組的關係。……所以我們之間就會有那種命運共同體的感覺產生。（訪 950519-T5）

（五）以「學校整體利益」作為組織的行動原則

整個來說，太陽國中作為一個超大型的學校，其要應用「組織系統整體性思考」的運作會顯得比較困難。然而，演化理論中，首先重視就是「整體要大於各部份之合」；整體透過其間的交互作用與共識，方能形成組織整體發展往前的演化力量。而在太陽國中裡，雖說要維繫並建立各子系統於整體關係的脈絡中並不容易，但透過領導者與成員最基本的共識－「學校組織整體發展為最基本的行動原則」，學校還是能基於系統整體性的思考做學校組織的決策與變革：

整個學校我們的經營理念跟方針就是以整個學校整體的一個利益啦，不要說利益太現實，就是以學校整體發展的需要為一個最重要原則，就是我們任何思考，你的出發點就是為整個學校著想，對整個學校好，這是我們優先的一個最重要考慮。（訪 950518-P）

二、學校被視為與外界環境相互交流的開放組織

組織演化另一個強調的條件就是「開放性」，強調組織必須與外界環境有物質、能量與信息的交換，促使組織成為「開放系統」，才能從外界環境中汲取「能量」，確保組織的演化與進步。而對於學校組織來說，若把學校視為整體社會脈絡下的核心組織，

其無可避免地、由小而大必然必須與：社區家長、教育系統和社會整個環境進行交流與互動。簡而言之，學校組織絕非單獨孤立而存在的組織，學校勢必受到來自於社會環境、教育系統與社區家長力量的種種因素影響，也勢必與其發生互動關係。而學校中的組織成員也將因此視學校為與外界環境相互交流的開放組織。茲說明如下：

(一) 學校成員感受社會環境影響學校組織運作與生存

在演化理論中，組織系統只有在開放的環境條件下，才能形成、維持和生存。再者，Prigogine (1980) 認為，當一個組織處於孤立狀態時，組織自身所產生的變動會趨於變小，因此，組織要隨時接受來自外界環境刺激，組織會受其波動、影響，才能因而進行組織系統的改變與演化。而學校既是處在社會環境系統中的一環，他與社會環境互依互存、息息相關，因此學校組織實為一開放組織，不可能斷絕來自社會環境的影響。就太陽國中來說，學校成員感受來自社會環境對於學校組織的最大影響包括：學校決策身受教育系統或來自法令、規範…等影響；學生的學習意願與學習方式也受到家庭和外在環境所影響，進而將影響到學校組織功能的運作與展現：

做不到的有時候是小到連學校的一些決策或者是一些決定，都不一定能夠讓領域發生決定性的影響，更何況是大環境的、或教育制度…等等。(訪 950523-A3)

我覺得是整個學校親職教育、家庭教育以及親師生的那種關係的改變，那個應該是比較大環境的改變。(訪 950523-A3)

另一方面，學校成員也體認到社會環境變動對於學校的生存性產生危機，像是台灣地區所發生的「少子化現象」與其隨之而來的「市場機制」，日後都將影響學校組織的運作與生存：

我們在去年年底參加市教師會教師會理事長會議的時候，他有提出來說，減班問題。這個減班的問題，因為，目前各位也知道少子化嘛，所以，所以要提早因應。……各位要知道，任何學校都要制定減班調出辦法，而這減班調出辦法由自己學校自行訂定，……你把遊戲規則訂出來，以後就照章去走，所以，所以這個是非常嚴重的事情。(觀 950221-藝)

那因為因應少子化喔，……所以現在因為這件事情的關係，我們每個學校要提早規劃，就是要做減班調出的辦法……我們是一個比較有制度的學校嘛，那我們集思廣益，看看用什麼方式來我們把這個規則訂出來。……那另外說，以後到底班級數多少，事實上就要由市場來作決定，也就是說，由市場機制來決定。(觀 950220-英)

(二) 學校作為也深受教育系統影響

就像 Schrödinger (1967) 所言，一個孤立的系統、或是處於均衡環境的系統，它將趨近於「死亡」，因此，組織必須不斷地自外界「汲取」物質和能量來維持自身的穩定性與生存性 (Schrödinger, 1967)。學校既然也是身處在教育系統中的一部分，當然會從教育系統中爭取學校生存所需的資源、經費的補助，以幫助學校組織發展：

這個經費當然是教育局補助，我們才有這個經費可以做這個事情，所以對於程度有差別的學生，是慢慢有照顧到。(訪 950519-T3)

因為學校大，所以有一個部分可能要特別講，是經費比較充裕。那這個經費會影響老師去研習的時候，我們有一些代課老師代課的處理，因為有些學校可能小，它會顧及到說，如果老師出去研習，那是不是校內沒有人可以代課或者是學校根本沒有多餘的經費支援代課費，這個會影響行政者，是不是要派老師出去研習的意願，那這個部分，**向來是蠻開放跟支持的。(訪 950522-A2)

當然，學校組織不可避免地也一定會受到來自教育系統法令政策的施為、規範與變動所影響。就行政單位來說，學校中的很多措施與作為都會直接受到教育法令與政策影響：「他們就告訴我們教育局規定怎樣怎樣的……就法令政策」(訪 950519-T5)。而教育政策的推動與變革對於學校組織更是必然帶來絕對深切的影響，像是：九年一貫課程改革的實施—「應該是政策上、法令上面有鬆綁吧，它就是一個政策，你就是要做啊」(訪 950519-T3)；基本學力測驗評量的存在：「可是又不可能沒有基測這種東西，好像很少人敢去談廢除，……可是大家認為說考試還是很重要」(訪 950522-T6)……等等眾多教育政策或法令的規範，學校只能配合、接受，並商量相關對策因應：

誠如剛才○老師所說，現在目前 96 年的寫作測驗的這個計分方式，在跟原先上一月份我們開領域會議，我所傳達的訊息有蠻大的出入，……可事前幾天這樣子的一個定案已經全部都翻掉，就是寫作測驗……他的這個分數會列為整個總分的採記的項目之一。……那這個馬上衝擊得到是我們八年級的學生，因為就剩下一年半的時間，那寫作測驗確實是很關鍵的一個分數。(觀 950223-國)

是則，學校行政單位對其作為呼應的方式就是採取盡量配合的行動，以符合上級系統所講求的績效責任：「通常學校的行政他只是個執行單位，可是他就說上面教育部叫他怎麼做，…可是他用的方式會是很強迫，你們要開會、你們要怎麼樣，他要達到績效或是說完成這件事」(訪 950522-T6)。或是表面配合，但讓學校組織內部的教師成員自行採用折衷的實施方式以對應之：

那個東西不是由下往上，那那個執行都會打折扣，因為就是說上有政策下有對策啦！……其實它就是一種，有一個教育學政治理論叫做異軌，就是我一定會用不同的方式來面對，這不是只有在教育界是這樣，所以它一定會有些改變。(訪 950522-T6)

(三) 學校組織爭取社區家長認同，以獲得資源

即便是系統中每個部分的『單一內在』個體，也在一定程度上依賴著它和周圍環境的相互關係(張桂權，2002)。除了爭取來自教育系統的經費資源外，組織也要隨時與其所鑲嵌的環境保持良好互動，能不斷地進行物質、能量、交換訊息和相互回饋，才能保持組織新陳代謝的良好，維持組織的發展、演化與完整。而因為空間緊鄰的關係，太陽國中也以爭取社區資源和肯定學生家長參與，做為一個與其鑲嵌環境良好的互動方式，是協助太陽國中校務運作穩健發展與學校演化的有力支援：

學校哪有這種錢，沒有這種預算，這一筆就透過家長會，我們也釋出訊息跟社會公益團體去募款。結果我們※※國際獅子會、##扶輪社，他們了解我這樣一個概念、計畫之後，充份表達高度意願來贊助印製這本書。(訪 950518-P)

像我們之前就有跟○○寺的%%市場一起做花燈等，整個部分就是結合了一個很重要的社區資源和家長，社區資源的整合是很重要的。(訪 950517-A1)

總而言之，演化理論強調，組織應生存在開放環境中，一方面接受外在環境的刺激，促使組織發揮內部互動、運作的力量，以提升組織生存的能力；一方面，組織也可從外界環境中獲取組織所需的資源，俾有利於組織的演化。而學者黃乃熒(2000)進一步強調，學校組織若回應外在環境變動，外在環境可以被視為學校資源，意味著學校組織若對外在環境感應度較高，即可以從外在環境獲取所需資源，與外在環境創造新的相互依賴關係，發展新的理念；同時可促進學校組織的演化與發展。

三、 學校成員處在感受到各種不平衡關係的遠平衡狀態裡

所謂組織「平衡態」指的是組織在各空間所處的「無差異」現象，當組織系統處於平衡狀態或近平衡狀態，即使是屬於開放系統，與外界環境進行著物質、能量與訊息的交換，組織系統的自發趨勢仍是回到平衡狀態，無法達到新的演化狀態。因此，只有組織系統處於遠平衡狀態，突破被禁錮的層層管制關係與僵化思考，組織系統才會透過演化方式，形成新的穩定的有序結構。而對於學校組織環境來說，要讓組織「突

然」處於不平衡關係的遠離平衡狀態莫過於「教育政策」和「社會環境」改變的大變動。以目前的太陽國中來說，九年一貫課程改革政策的實施和少子化的衝擊就讓學校組織處於不平衡關係的遠平衡狀態中，其中要面對的包括有：權力關係的不平衡、訊息關係的不平衡、資源分配的不平衡和整體教育環境不平衡的遠平衡狀態中。如說明之：

（一） 學校成員要面對校內權力關係的波動

開放性和遠平衡態是系統成爲耗散結構的首要外部條件。而一般說來，開放性與遠平衡態是相互附隨的條件，當系統處於開放性時，多半也就是處於遠平衡態中的非平衡系統，也就是組織外在環境將對組織造成「波動」與「不平衡」狀態，會影響或干擾到組織系統的運作，依此刺激組織有所作爲，通過自組織(self-organization)作用，形成演化現象。而在組織運作中，相對應於組織成員間的一種組織關係即是「權力關係的表現」，即在組織結構上，組織成員的層次關係包含著相對應的權力關係。因此，組織中的「權力」關係對於組織運作有著密不可分的影響。而在學校組織場域中，雖說傳統學校組織固守於「養護型」組織形態，內部較少呈現權力關係的糾葛，但隨著社會環境變遷、學校系統開放，學校組織勢必也要面對像是政府權力、書商、家長會…等各種權力關係進入學校組織運作的情形，以此產生權力不平衡的現象。如下說明之：

1. 學校作爲要符應政府權力關係下的期待

學校是教育系統中最基礎與最根本的一環，種種權力與作爲接受來自教育系統資源的補助、支援，當然也得接受來自於教育系統權力關係下的施爲，形成工作權力和責任，開展學校組織的功能。因此，學校組織面對來自政府權力下的期待與施爲，往往只能接受、並執行之：

所以政府的力量其實是滿大的，他教育部下來你不做就要罰嘛，那我這樣規定下來，不做要罰，所以你就會依跑道去做政府要的東西。(訪 950519-T4)

2. 學校組織成員要面對書商與家長會權力的介入

而在學校場域中，九年一貫課程改革政策實施之前，學校組織的確是處在一個比較弱勢、穩定、且無差異現象的環境裡，組織內的成員盡量求取文化與權力關係的一致性，包括較爲保守的心態、固守養護型的組織型態...等。但自從教育基本法頒佈、九年一貫課程改革實施後，教育政策「教育權的鬆」讓學校組織有了開放運作的空間，同時也讓學校組織開始要面對來自於家長、社區、書商...等等權力關係的糾葛與衝擊，造成組織運作的「波動」：

而且書商就是既得利益，他只要編書而已，怎麼會管你有沒有銜接，他只要讓小學老師高興，跟國中老師高興，就一起高興，這樣書就編出來了。(訪 950519-T4)

譬如說家長會長的想法，他會影響到校長，那校長就會往那個方向走，那我覺得那個時候就是形成一種干涉。應該是說，學校的主管他是教育專家應該知道怎麼做，如果他只聽到家長會的意見的話他就這麼做，那我覺得那就是一種操控。(訪 950522-T6)

(二) 學校成員感覺學校組織處於訊息關係的不平衡

除了組織系統要處於開放性外，組織系統也需要一直維持與外在環境交換能量和訊息的非平衡狀態，系統的能量補償和轉化強度才能夠由系統自身來維持 (Jantsch, 1972)。而九年一貫政策初實施時，揭示了很多「新的」教育理念與教學方法，像是統整課程的概念、協同教學的方式、校本課程的運作、能力指標的評量...等等，然而，這種種概念原本就十分複雜而多義，過去國內在這幾個觀念的說明與研究並不多，具體實踐的例子更幾乎全無 (歐用生, 2002)。但是，九年一貫政策一實施，學校組織成員不僅被迫馬上要「懂得」這種種觀念，更要化為具體行動，落實於學校組織系統中。於是，對於太陽國中來說，學校內的成員所要接受的就是一下子有很多的「研習」、「會議宣導」、「工作份量」，然後「推派種子教師，去接受九年一貫的初階研習」...等等，一連串接收訊息的過程：

大概就研習啦。相關於九年一貫的研習。當時有很多老師出去參加相關類似的，應該是教育學院所辦的研習，然後就把資訊帶回來。(訪 950519-T2)

那我們學校是每一個領域都有推派所有的種籽教師，去接受九年一貫的初階研習。那這個第一個部分，後來我們有看到，去參加回來的老師，不是所有領域的老師，但是至少有三分之一的領域的老師，確實在領域裡面發揮了種籽那樣的角色。(訪 950523-A3)

只是，對於校內老師來說，即使是接受了九年一貫課程的相關知能研習，但「我們那個養成教育裡面並沒有學那部份，你要現職老師去合很難，.....你要讓一個教了十幾年二十幾年的老師今天換一個角度去教這個學科，對他來說有時候真的心理衝擊是很大的，因為重點是他也擔心說他教不好」(訪 950522-T6)，於是，不管是學校組織、或是學校組織中的組織成員所要面對的就是一連串處於訊息不平衡的遠平衡狀態和隨之而來的心理衝擊。

(三) 學校成員感受組織內部有資源分配不平衡的現象

「遠平衡態」是指組織系統存有「差異性」，組織系統內部將會因此而發生某種改變的遷移過程。而這些「差異性」並不全然來自外界環境的衝擊與刺激，組織內部各子系統的互動、作用與行為，因為成員的組成、感受與互動方式的不同，有時也會讓組織成員感受到「不平衡現象」，造成組織內部的差異性。在太陽國中裡，隨著部分教育權的下放，另一方面，「教育權的綁」一像是對於課程仍有時數限制、各領域的強制劃分、基本學力測驗的制度仍然存在、政策的強力運作...等，再加上校內資源的爭取、校園空間的改建與分配，讓學校同時間也得面對校內各教師成員感受資源分配不平衡的差異性：

那學校有沒有提供足夠的資源，事實上沒有，因為◎◎領域在很多學校的領域是邊緣的，.....可是我覺得像學校對於※※、或者是對◎◎、或者是...對他來說這不是太重要的東西，所以他到底要怎麼推也沒有太多的想法，或者說他也不會挹注太多的資源在這上面。(訪 950522-T6)

(四) 學校成員意識到學校組織處於教育系統整體環境的不平衡狀態

組織存在會因為環境的紛擾變化、內部成員間的互動差異、組織狀態發生微小的波動起伏...等等組織內部或者外部環境的任一因素變動，都將造成組織的不穩定性，因此，所謂組織演化即是組織一直處在不穩定狀態中，尋求組織穩定發展的某種調整變化。而在太陽國中裡，因為教育改革政策的實施、彈性課程時數的規劃得配合學校教師原有員額授課時數的影響；再者，這幾年教師待遇的改變、退休制度的改變、少子化的衝擊...等種種大環境的變化，都讓學校組織成員中的教師與學生處於一個流動中、質量不穩定、且教育環境整體不平衡的遠平衡狀態：

學校的行政思維一直處於不穩定的狀態，因為影響學校各類的教學品質的因素很多，這當中最大的因素，一個是師、一個是生，學生的素質、學生的人數就影響一個班的組織成員，他們是靈魂角色。另外一個是老師，.....可是呢，從今年度開始，少子化帶來的衝擊，...就是好不容易你才調成大概已經對未來的人數平衡了，可是在我們的這些平衡點又要逐漸逐一打破，.....我剛才講的師跟生，最重要的生不斷地減少，師的部分也太不穩定，這都在質化量變，.....整個教育環境的、教育現場的所有的孩子其實都在一種很不穩定的狀態之下。(訪 950523-A3)

於是，在這樣整體教育環境、教育系統皆不穩定的狀態下，身為教育系統底層的學校組織也就只能處於一個尚在摸索、尚未完全建立起制度的不平衡狀態：

其實現在還不是一個成熟的，因為以一個新的制度來講，學校不管是制度辦法，現在還沒有一個全形出來……現在還沒有達到一個共識嘛！……學校整個制度都還在調整，還沒有抓到一個真正的核心點，大家都還在摸索，……現在很亂啊！有些制度都還在亂，……現在不是只有學校亂，連教育局教育部，從上面的到下面，就大家都還在摸索。(訪 950526-T8)

是則，現今太陽國中的學校組織是處於一個權力關係不平衡、訊息關係的不平衡、資源分配的不平衡和整體教育環境不平衡，但企求學校組織仍能平衡穩定運作的遠平衡狀態。

四、學校組織內部含有不同關係存在，促發「非線性」作用

演化是組織系統中子系統或基本單元之間的交互作用，從整體上演化、發展出一些獨特的、新的性質，如從簡單到具有複雜性特性的自組織，如事物從無序到有序的形成過程，系統中各自的競爭和協同過程、開放性、無預測性的關係作用…等等。因此，藉由非線性作用使系統內部各元素不存在絕對的對立、均勻與對稱的關係時，系統才能具有整體性、層次性和繼續演化的可能（黃譯瑩，2001）。因此，在學校組織內，藉由「多元子系統其間各式互動關係的同時俱存」，才能使學校組織促發有「非線性作用」，組織演化方有可能。而在太陽國中裡，同時俱存在組織內部的多元互動關係包含有：對立緊張的關係、立場不同的關係與文化不同的關係。如下說明之：

（一）組織系統含有對立緊張關係，將促發其因應作為

「非線性」是指兩個變量之間沒有像合乎比例那樣可預測式的「直線」關係。而在對立緊張的關係中，會致使組織關係與個體情緒兩交相作用的張力產生不確定性與不可預測性的變化，或是透過溝通而得到情緒的舒緩、或是透過情緒的爆發形成表之於外的衝突…等等。因此，對立緊張的關係隱含有不確定性與不可預測性的非線性作用。且當關係間的張力到達頂點，將促使組織必須有所因應與改變，促發組織演化的形成。而在太陽國中裡，九年一貫課程改革政策實施後，各教學領域的劃分涉及了教學時數的安排與限制（像之前語文科領域的授課時數明文規定為 8 小時），再加上學生的學習習科目內容也略有調整（如：表演藝術課程的設立），因此，當學校在安排包含像是「彈性課程」、「空白課程」…等等時數與課程內容的規劃上，往往會造成領域間相互衝突的對立關係：

以前沒有九年一貫的時候，是固定英文幾節、數學幾節，可是現在變成很奇怪，每年都在吵這個彈性課程。……而不是說變成領域跟領域間的互相對立。……很

多時候變成領域跟領域去協商，所以有時會變成對立。那種對立不是老師，是領域跟領域之間。(訪 950522-T7)。

學校都是希望領域之間自行協調，看哪一個領域的需求真的是比較大。……畢竟每次領域跟領域之間的老師在討論到時數方面的問題都會有一些摩擦，那就會造成老師跟老師之間一些衝突，我覺得這根本學校的和諧就會被破壞。(訪 950519-T3)

(二) 導師與專任教師不同立場關係，促動組織溝通行為

學校中的各子系統立場的不同，將讓組織成員身處在不同的脈絡中，具有不同的解讀資訊方式，形成不同的溝通互動，據之也將讓組織產生不同的正負回饋方式，發生組織的非線性作用，才能促發組織演化行為發生的可能性。而在太陽國中裡，因為導師遴選制的執行牽涉到每個學科領域、各科老師人數間的比例問題、年資績分問題，造成某些學科在擔任導師的安排上確實有其班級經營難於著力的困難點。又加上學校內確實面臨學習節數與課程安排的困難(觀 950426-課發 1)，於是，學校成員就會意識到：導師與專任教師們會有立場不一致、掌握資源狀況不一致、想法也不一致的立場互異關係：

可能是導師會跟專任，會比較常看到導師群的意見，比如說這些是我們導師的意見，這些是專任的意見，……那導師的意見會比專任老師的意見更主流更強勢，因為專任老師就是專任嘛，但是導師是有組織的，所以他們會有那個力量，因為他們是導師，所以比如說他們發言的權力根本會被受到重視，而會去在乎處理這個事情本身是比較大的。(訪 950606-T6)

而在這學期太陽國中初實施「專任與導師共同擔任值週評分工作」的新制度，雖說面對這一制度，學校行政單位已說明此案的提出尚有討論、轉圜與檢討的空間，但此制度更引爆了導師與專任教師間隱然對立的關係，促使學校成員對此現象有更多發聲溝通與表達不滿的機會，學校組織的關係將因此而產生非線性作用，組織運作勢必要對此有所回饋、調整並進行改變，可視為促動組織演化的條件：

T1：我建議，如果可以的話，我的建議是參替式輪值，...那還有就是，我覺得一個氣氛不太好就是，專任的跟導師之間那個壁壘分明、那個很傷感情。……

T4：...坦白講，我說得比較難聽，其實不應該這麼斤斤計較，可是今天◎◎把它提出來這樣，就變成好像導師跟專任今天完全的對立，而且甚至連走在路上，都好像，我感覺、好像心裡面感覺到非常的仇恨，氣氛非常得不好，我記得我來**這麼多年，我們前面幾年多麼和樂呢，這真的大家都很好啊，怎麼

會變成專任跟導師對立成這樣？.....而且坦白講，今天喔，我們導師都可以減課、列入什麼...啊我們都沒有，我們一個禮拜一天至少要上 4-6 堂課。.....

T4：可是你說多數跟少數，導師一定多數，你導師人多，我們專任人少嘛，對不對？所以我建議不能用這種方式。(觀 950220-社)

(三) 資深教師跟年輕教師不同文化關係，促進組織協同行動

根據協同論的觀點，非線性相互作用表現於外的本質行為將具有兩重特性：一為質上的協同效應—就是經過同化間的交相作用，兩個原先屬性不同的組織子系統會以統一的運動模式，協同一致地運動；二為量上的放大效應—即經過同化作用之後的兩個系統，呈現了屬性一致、運動方式一致的組織系統，而這樣的行為效果將促使兩個同化為一方的組織系統呈現訊息作用相互增長的狀況(苗東昇，1990)。而在學校場域中，隨著世代交替、新進人員的組成份子不同，其所帶來的文化氣息、行事風格與觀念也略有差異，像是資深教師表現偏於「教育愛、倫理」的文化層面，而年輕教師則帶進新觀念、新作風，彼此遂而也將形成相互影響、相互妥協的關係，茲以形成非線性的協同作用，促發組織演化的發生：

有很多新進老師的自我主張比較強一點，對於別人給他的一些建議部分，其實我們反而常常透過潛移默化的方式，比如一些資深的老師會主動奉獻，來讓新老師知道原來我們學校是這樣的環境。(訪 950523-A1)

所以我感覺是說，現在體系比較有活力，就是因為有這些人進來，不是師範體系的進來。...那有我們這一群進來，你會發現其實在帶動學校不同地方，.....所以發現雙方一直在妥協啦!.....所以多多少少有在影響當中。文化會慢慢影響.....所以學校慢慢有辦法開放，可能是因為這個原因，師資結構的改變。(訪 950522-T4)

五、 學校組織成員視學校組織處於不穩定性環境中尋求成長

任何系統只有在開放、有起伏、遠平衡態和混沌的空間環境裡，才可能走向有序、尋求穩定的發展與生存；沒有開放、沒有起伏、處於平衡態的系統，要走向有序，形成組織演化是不可能的(方舟，2002)。因此，當系統處於開放，與外界環境有物質、能量和訊息的交換；系統身在對穩定狀態有偏離的「起伏擾動」狀況裡；系統也因此存在於有差異性、不平衡現象的遠平衡態時，這種種因素匯集都將讓組織存在於一個「有彈性」、「混亂」的可發展空間裡，組織系統與其內部成員才會意識到組織應該有所改變、成長，並尋求新的、穩定的有序結構，是為組織演化的發生。而整個來說，太陽國中正處於一個內外環境都交相變化的時空背景裡。除了內部有校園建築工程的

實施影響校內的生態、關係與整體運作外，學校外部更因九年一貫課程改革政策的強力實施，造成組織內巨大的衝擊與改變。而學生來源的減少、升學率的問題更讓太陽國中的學校組織成員意識到學校正處在一個不穩定狀態，並企圖改變、突破現狀與成長的環境裡：

一個學校的成長很重要，當你學校在好的時候，你制度不會去改變，但是學校在走下坡的時候，老師會覺得怎麼會學生考不好？為什麼有些科目成績這麼低？那可能會變成家長攻擊的點，或者社會不認同、家長不認同，學生不進來，所以你會變成惡性循環，那惡性循環的話，……我們的思考邏輯就會想：要怎麼樣去改造、從某些方面去改造……？這是這兩三年的慢慢變化。……因為我們升學率、或者是減班、班級人數在變，當然這跟整個社會生態也是有關係，因為現在學生數本來就少，……當然還有校園改建啦！這個也是其中之一啦！……所以**想要起死回生的話，明年年底重建完成、重整旗鼓再出發，這是一個關鍵。（訪950526-T8）

貳、學校應用演化理論推動九年一貫課程的機制

演化理論論及，在一個組織內，當諸個子系統間不存在絕對的獨立、均勻和對稱關係，再加上組織鑲嵌的環境持續著進行變動時，它們之間的差異性和由此而產生的相互聯繫與干擾，組織內部將會因此不斷地產生各種不同的意見、想法和訊息。而此時，組織必須能體察環境變化，與外界持續進行物質、知識、技術和訊息的交換，另一方面，也必須容許、重視組織內不同的想法與意見，疏通、消除或減少組織內部的抱怨、焦慮、恐慌或溝通不同意見與想法等，持續地進行「訊息的溝通回饋」，形成組織面對外界衝擊時所持有的組織共識，並持續「探索組織整體關係的平衡」，以維持組織的有序發展。是則，在組織演化的過程中，「訊息的溝通回饋」和「探索平衡關係」是組織演化的核心機制，在兩者交相作用下，將形成組織演化的動力。也就是說，組織演化就是組織透過「訊息的溝通回饋」，讓組織能「探索各關係的平衡」，方讓組織達到持續生存與穩定發展的目的。而就研究者在個案學校所蒐集的資料顯示，太陽國中也有其應用演化理論推動九年一貫課程的機制：

一、在訊息溝通回饋運作方面

演化理論主張，組織內部有效訊息的增長、溝通亦代表著組織系統的有序結構朝正向變化發展；而回饋訊息的流動更是組織在因應整體不穩定性的變化歷程當中，調整自我和適應環境的重要機制之一（金觀濤、華國凡，1988）。因之，對應於組織系統

來說，任何組織系統只有通過訊息的溝通互動與回饋，才有可能實現良好的演化，從而達到組織演化的目的—生存與發展；沒有訊息的溝通互動和回饋作用的組織，要實現有效地演化，從而達到組織演化的有序發展是不可能的。是則，組織的存在與組織演化的形成機制取決於組織溝通與回饋的訊息是否暢通，有效的組織溝通才能有利於訊息在組織內部的充分流動和共享。所以，我們可視「有效的溝通」與「適當的回饋」將是組織演化的重要機制之一。而在一個組織中，組織的領導行為、風格或組織文化，都直接對組織溝通行為產生重要的影響，是組織內達成有效溝通與否的重要關鍵。在太陽國中裡，受訪成員多數同意其學校組織領導者和組織內部的訊息溝通互動文化是民主且開放的（訪 950518-P；訪 950517-A1；訪 950522-A2；訪 950523-A3；訪 950517-T1；訪 950519-T2；訪 950519-T4；訪 950519-T5；訪 950522-T6；訪 950522-T7），因此，整個來說，太陽國中的組織成員是擁有一個可以「有話直說、有意見就表達」（訪 950519-T5）的訊息溝通空間，造就其組織良好演化的有利機制之一。如下說明太陽國中學校組織的訊息溝通與回饋情形：

（一） 組織成員依照不同目的，使用不同溝通管道促進訊息流動

在演化理論中，組織中的各子系統必須透過溝通互動來取得其與組織整體的連繫，而溝通互動也是交換訊息，使組織朝向有序化的歷程；具體而言，溝通就是組織系統透過媒體及管道與其成員交換訊息的歷程，使能雙方相互理解、形成共識，促進組織演化整體方向的決定。而有學者即認為：學校組織中行政人員重要的任務應包括應用各種溝通管道獲得資訊，並利用各種技巧控制或傳遞資訊（秦夢群，1997）。是以，組織中有效溝通的達成與否「溝通管道的流暢與否」是個重要媒介。太陽國中的學校領導者即認為「組織內的溝通機制其實是非常暢通的」（訪 950518-P），學校組織內部的訊息溝通互動管道有：當面直接溝通、領域會議溝通、透過級導師溝通、透過教師會溝通、透過家長會溝通和私底下溝通...等：

溝通的機制其實是非常暢通的，一個就是說各領域它有領域會議嘛；第二個就是說教師會，我們教師會就是代表全校教師嘛，.....所以老師的意見透過領域會議表達之外，透過教師會代表也可以充分表達他們的意見。第三個就是我們導師方面，各年級都有一個級導師，級導師他就是代表整個年級導師表達年級的意見跟需求的一個重要人物，.....第四個當然還有一個管道就是家長會，雖然家長會它是代表家長的組織，但是其實有時候同仁或是老師他的一些意見，他們有時候也會透過家長會代表來表達意見。那當然行政這個部分，各處室隨時大門是敞開，包含校長室也是一樣，我們隨時是敞開大門，歡迎同仁隨時有意見來表達溝通。（訪 950518-P）

此外，在太陽國中裡，不同的溝通管道承載有不同的溝通功能，像正式的行政主

管會議、召集人會議、領域會議多被視為組織主要傳遞資訊的歷程，以達成組織目標的執行（觀 950324-行；觀 950414-主；觀 950214-領召；觀 950320-社）；而有的溝通管道被視為組織建立共識的手段與方法，像是透過領域會議（訪 950519-T5）以及學校內部問卷的發放（訪 950519-T4）；有的則以經由重要人物（級導師、教師會）或是私底下溝通達成組織內成員互為理解、尋求協助的歷程（訪 950519-T4；訪 950522-A2），而這種種溝通管道的流暢與有效進行，都將有助於組織內部訊息的流動，促成組織良好的演化行爲：

溝通的部分，當然會透過會議，各個年會的會議或各個重要的會議，比如說領域會議、導師會議，去跟老師協調和溝通，那還有一個很重要的靈魂人物就是級導師，那很多重要的事情會拜託級導師去協助或是教師會。（訪 950522-A2）

我印象中教務處好像有針對這個問題發過問卷？.....其實學校在每年學期末會發問卷調查你下學年度任課的意願。.....很多處室都會用問卷，教師會對各處室單位的問卷也會有。（訪 950522-T7）.....看我們行政上面就知道，常常有一些學生意見，意見調查表有沒有，他們都要回應，其實他們都有做到這樣的動作。（訪 950519-T4）

（二） 組織控制方式為由下而上的訊息互動模式

在演化理論中，訊息互動的一個重要功能是成為組織系統中的一種「控制」方式，即組織要依此訊息、控制並外化為滿足組織系統所需的各種結構與功能的增長。然而，因為現今資訊技術的變革，在一個資訊豐富完整的組織系統裡，「控制」的基本定義已經被改變。決策的程序並不是「向上建議、向下命令」，而是變成「群策群力，建立共識」。組織的基礎變成是大家有共事的觀念，組織目標的完成在於群策群力，讓執行的人也參與決策（鄒應瑗譯，1989）。而因為太陽國中學校組織的訊息溝通互動是開放、民主的（訪 950519-T5），學校行政單位對於校務的運作也多半採取公開討論的方式進行（訪 950519-T4）。是以，在太陽國中裡，組織中的很多議題、決策與學校行政運作都是採取由下而上，以形成組織內「共識決」的方式後，形成組織「控制」的力量，依此決定學校組織演化的方向與變革活動：

**的政策應該比較多是由下而上，老師領域或是導師七早八早就說到有共識以後再上去。所以學校有時候就是跟著做，.....因為那是大家都已經知道這樣的事情要做。假如是這樣提出來的東西的話，學校通常會配合嘛。（訪 950519-T4）

我們貫有的就是，你拋出議題來，我們就把它放入領域會議內討論，你們做成決議學校就怎麼走，這是我們學校的文化。（訪 950519-T5）

(三) 領導者營造民主化溝通氣氛，促進回饋意願

在演化理論中，訊息流動除了資訊的傳達外，另一個很重要部份是「回饋」部分的構築。而回饋的形成與組織內部「雙向溝通」意願的有無有重要關係，再者，溝通是一種「分享」，是爲了建立「共同性」，當溝通的定義從單向的傳遞過程轉變爲雙向的互爲回饋，「溝通行爲」才有可能達到彼此瞭解與互享意義(meaning-sharing) (楊深坑，1997)，然後組織才有可能化爲整體，形成組織整體性的決策思考，並化爲組織演化的行動力量。而達成雙向溝通目標的方式之一就是營造理想的溝通情境，包括營造組織內部民主化的溝通氣氛，方能促進組織內部成員的溝通意願(范熾文，2000)。整體看來，多數的受訪成員同意：太陽國中領導者與學校行政單位的學校組織運作和行政管理是採取民主化的訊息溝通互動模式(訪 950518-P；訪 950517-A1；訪 950522-A2；訪 950523-A3；訪 950517-T1；訪 950519-T2；訪 950519-T4；訪 950519-T5；訪 950522-T6；訪 950522-T7)，對於校內各項議題的運作與討論很大部分是在會議桌上進行，形成一個公開透明的討論機制(訪 950519-T4)。也因爲如此，學校組織成員在表達意見上，會有一個受到尊重發言的空間與機會，確保個人意見在公共領域獲得充分的表達，於是能暢所欲言，促進雙向溝通行爲的發生：

很多事情我們都是透過公開會議，即使有不同的意見，我們都在公開會議上公開出來，那因為我們會議上是就事論事，不牽涉到任何人身或者是個人層面的一些議題，……有意見，你公開會議提出來，大家都能夠敞開心胸來聽、不管你同意不同意、接納不接納，大家都要有那種的心胸，要聽不同的意見，因為這是公開、大家都表表達不同意見。(訪 950518-P)

我們學校幾乎對很多的議題，我覺得我們學校很好就是，都會開放出來，每個領域都會有代表去開會，所以，就是大家互相協調，那當然對學生最好的方式，那其實這個會議最近其實也都蠻常在開的，所以我是覺得我們學校就是比較讓老師可以去參與決策。(訪 950517-T1)

也因爲成員們多半認同太陽國中的學校組織運作和行政管理是採取民主的訊息溝通互動方式，是一個可公開討論的溝通環境；再者，組織成員們也意識到學校是一個大型組織，不容易全面照顧到每位老師的需求，所以有任何意見或問題，組織成員、尤其是資深成員就會傾向於向學校主動表達意見或想法：

我覺得學校老師蠻主動的，如果自己不來說的話就是請教師會來說，要不就直接在領域會議上說啊，領域會議就是暢所欲言，妳想到什麼就講什麼，然後大家就笑笑的，就是說妳有講話的自由，對啦！我們不一定接受，可是我們大家都在聽

妳講，所以我覺得老師表達不會受侷限。(訪 950523-A3)

(四) 行政單位視回饋訊息不同內容，「配合」或「忽視」之

組織要達成良好的演化，是必須根據回饋的訊息進行比較、糾正和調整組織的運作與施為，從而促進組織中各部分相互關係和功能的變化，達成組織演化的目的(溫興琪，2005)。而在太陽國中裡，學校組織對成員意見回饋的因應與處理這個部分上，教師成員的感受與評價有兩種不同看法。一方面，教師成員肯定學校行政團隊對於校內教師需求與意見採積極因應處理，有效促進組織中各子系統關係的合諧與緊密；另一方面，卻覺得學校組織在對於校內政策的實施與運作上，缺乏有效的評量機制進行回饋和修正，對於學校組織功能的開展有其不利影響。也就是說，校內教師認為，學校行政單位在因應教師需求或是校內行政的某些作為上，是會採取正面並且積極處理的方式：

要是說意見有上去，是一定有回來。最多的四個字就是「配合辦理」。(訪 950519-T4)

所以在我看來，我覺得行政對於老師的需求他們應該是都非常地努力去完成啦。對，我自己的觀感是這樣。……其實只要有反應上去，其實他們都會去處理。(訪 950517-T1)

但在另一方面，對於九年一貫課程改革政策的落實、學校本位課程的實施、或是牽涉到校內人員情感衝突的層面，學校行政管理卻會採取忽視、缺乏評鑑機制或者消極的態度處理之，致使學校組織成員在討論課程變革的實施、落實或意見的回饋上，缺乏一個具有說服力的回饋機制、或處理課程設計衝突的對話平台，此為不利學校組織演化的進行，也成為學校組織功能展現的障礙：

就是行政方面有這樣的訊息下來，可是老師給他回饋的東西，他感受好像沒有那麼深，feedback 多或 feedback 少，他好像沒有什麼回應。這樣的執行方式，老師沒有照著做，他好像覺得也沒關係。(訪 950519-T4)

我們上學年課委會、教務處有做一份本位課程的評鑑表，那發回來給委員填，我們填了，也交回去給教務處，可是沒有結果，因為它好像沒有把全部委員的資料收完，它沒有去做統計。……再譬如說，我們學校本位課程做了三年，到底做成什麼樣子？那其實是要討論，有依據你才能調整嘛，……可是我們都沒有去調整，也沒有去討論。(訪 950522-T6)

於是，也因為如此，在太陽國中的本位課程實施方面，因為校內缺乏有效的課程評鑑機制，在討論○○○的本位課程設計是否適當及是否要繼續同樣模式實施時，就曾經形成校內很大的風波與衝突，也因此變成校內具爭議性的敏感話題：

譬如說我們在談論學校本位課程，包括像○○○週，那要不要存廢的問題，那就是一個很有趣的事啊！因為它原來是本位課程，可是也有老師覺得那東西太麻煩，或者他不喜歡，那要把它刪掉，學校又不敢做主，就沒有人敢做主啊！……所以當課發會就是提議這個活動可不可以這樣改，好像也通過或怎麼樣，那就會引起爭議啊！因為後來就是有老師講，你都沒有一套實施的評鑑，就這樣改來改去的，就變成是爭議性。所以設計這個課程的老師他也很生氣，他覺得他被糟蹋、被踐踏了。……那個時候來看，我覺得是沒有評鑑。（訪 950606-T6）

二、在探索平衡關係的運作方面

在組織演化中，一方面，組織既是身處於開放而不穩定的環境中，組織各子系統必然在不同階段呈現不斷變化的動態關係，而為求得組織發展的動態穩定和有序發展，組織及其子系統必然不斷探索與外在各系統關係的動態平衡，以求得適應環境的生存能力。另一方面，組織內部「彼此關係的相互作用」能驅使組織在不穩定中達到新的穩定有序狀態，致使組織發揮可持續發展與穩定發展的組織功能。而在太陽國中裡，研究者根據學校所蒐集的資料顯示，「探索平衡關係」除了可視為組織演化的另一重要發展機制，也可分為兩層面說明組織探索平衡關係的運作：與外部環境的尋求平衡關係和內部各子系統的探索平衡關係。如下將先說明太陽國中與外部環境尋求動態關係的平衡，再說明太陽國中其內部平衡關係的探索：

（一）學校組織以妥協適應方式，力求與教育政策實施的平衡關係

一個組織系統和包圍該系統的環境之間通常都有物質、能量和信息的交換，外界環境的變化會引起系統特性的改變，相對應地系統必須具有對環境的適應能力，例如回饋、自適應和自學習…等（溫興琪，2005），才能形成其與外部系統的平衡關係。而「九年一貫課程」是由中央教育部下達一道科層命令，各個學校身為教育系統的實踐層級，並沒有權力拒絕或是否定此政策的實施。因此，九年一貫課程改革在執行的層面上，是教育系統要求各校及每一位教師都要遵守，貫徹其既定的目標與接受其突然而來的大變動。再者，九年一貫課程在初實施時，有關九年一貫課程的實際精神、理念及應有的作法並未完全正確地傳達給每位教師知道，讓所有教師成員皆能理解課程改革的新思維和課程變革的內涵與理念。於是，對於擔負落實政策執行責任的學校領導者與行政團隊而言，只能在背負「強大壓力」下，進行「學校理解」的政策推動，

形成學校組織必須在「教育系統壓力下」，以妥協適應方式，促進其與教育政策實施的平衡關係：

當時學校也還不是那麼的熟悉。有點走著瞧的感覺，就政策走到哪裡，學校就因應到哪裡？（訪 950522-A2）

其實我覺得學校的行政機關或者是說主導這政策本身，對九年一貫的熟悉度，我可是要打個問號，就是說他到底了不了解九年一貫在做什麼，……通常學校行政他只是個執行單位，他就說上面教育部教他怎麼做，可是他不見得真的知道說那個精神在哪，……譬如說一個很會講髒話的人，那他可能平常穿花襯衫，那他今天穿著西裝，他還是講髒話。那你懂我的意思嗎？他只是穿了一件衣服，他的改變沒有出現，那我覺得目前學校的現況就是這樣，他穿了一件九年一貫的衣服，可是他覺得不太合身。（訪 950522-T6）

（二）學校組織使用「點線面」逐步改變策略，促進與教育政策落實的平衡關係

而在為求得適應環境、教育系統變動下的生存，學校組織勢必要迎合教育系統變革，取得其與教育系統相互依賴的平衡關係，方能從中實現學校組織演化。然而，對於任何組織來說，突然其來的全面性組織變革都將遭受到組織文化的對抗。尤其，對於學校組織來說，九年一貫課程的變革與自主教學思維是學校未曾有過的經驗、教師未曾有過的訓練，於是，學校只得採用藉由所謂「種子」教師去接受九年一貫課程的研習上課，再將「九年一貫課程」的種種變革、內涵與相關資訊帶回校園中，採逐步改變、推廣策略，取得教育政策落實的可能性與學校組織內部改變的平衡關係：

那有一些比較能接受觀念的人，他會配合，那有一些人可能就還會排斥，那學校有時候不會很刻意要求所有人配合，大概就是慢慢地由點到線到面。（訪 950522-A2）

其實每一個活動要推導的時候它都會有一些種子老師，那老師都會去受訓，受訓後就回到領域說我們九年一貫哪一個部分希望我們做到什麼東西，那學校就會開始推，一開始可能試做，可是可能第二年就是很多東西都要正式拿出來，有些其實是一步一步，不是你說我今年要九年一貫，所有人都要跟著我九年一貫。（訪 950519-T3）

（三）學校運作以折衷方式，尋求與教育政策推動的平衡關係

在學校組織必須以妥協方式因應教育系統變革，求得適應生存的壓力下，雖然，

九年一貫課程政策的實施喊得漫天嘍響，但就實際的教學現場而言，落實程度仍然取決於學校對這個課程變革新思維的理解、以及校內教師對這個課程變革理念的認同與否。而相對地，也因為往昔從無類似的課程變革經驗與課程設計訓練，學校組織與學校教師在政策實施方面，就必須在學校教學現場與政策運作內容中採用「折衷」方式，逐漸探索出屬於學校行政層級、教師層級，與其應對於外在系統變革實施的平衡關係：

基本上，（學校）完全就是配合政策的規劃作領域的重新洗牌。…那時候，政策這樣一聲令下，老師的心態、想法其實還沒有調整，那學校怎麼就學校的現況去因應，那我覺得**還不錯的地方就是很願意試著去做，雖然這中間會有一些問題。（訪 950522-A2）

老師基本上部分配合，但就是沒有辦法完全配合。……那每個基層實際狀況其實因校而異，……老師思維的教育是有在做，然後整個因應最後是會走向比較折衷的方案，就是跟傳統、跟九年一貫能夠比較配合，然後彼此能夠接受的狀態，這是相互折衷，老師折衷、行政折衷，那沒有辦法完全依照政策那樣去實施。（訪 950522-A2）

（四） 學校行政以不積極運作方式，尋求教育政策與學校內部的平衡關係

學校組織一方面有來自教育系統政策層面績效的壓力，另一方面，也要尋求學校組織內部關係接受變革的平衡點，使得學校組織系統內部得以順利運作。學校行政單位只得在政策明文要求部分有所作為，其他部分則盡量謀求與教師成員子系統的平衡關係。於是，學校行政得以採用不積極運作方式，尋求政策實施與學校組織內部關係變動的平衡點：

我們行政單位會比較主動去推動的這個部分就是政策面，政策面要求必須要做的部分，……那當然政策要求只是一部分啦，其他課程的部分幾乎絕大多數都是屬於非政策面，……當然我們重心還是放在各領域教師、各領域教學這個部分。（訪 950518-P）

政策在走，學校往這個方向，顧及每一個層面私下比較平衡的狀態。（訪 950522-A2）……學校沒有很強力的去期待，所以還是可以維持一定的和諧。（訪 950519-T5）

（五） 學校成員在個人理念與教育政策中尋求動態的平衡關係

教育系統既是如此變動，學校組織為能適應系統變化只能採取妥協方式因應之。

學校教師成員身處在學校組織整體關係的脈絡下，勢必也對此變革產生因應行爲，求得個體與組織整體關係的平衡，方能促進組織的有效運作，維持組織的整體功能。於是，學校組織中的個體也只能在不違背教育政策、學校壓力與個人理念眾多因素的考量下，進行所謂「個人理解的政策實施」，尋求個體與學校整體系統的動態平衡關係。而學校組織與學校成員便會共同地、慢慢地探索出屬於「平衡於學校接受與教師個人理解」的政策變革行爲。在太陽國中裡，這樣的情形與心態同樣出現：

其實老師都滿主體的，就以個人的角度去想，每個人要求達到的教學效果，或教育目的是不太一樣的。……其實老師有的時候是站在自己的立場，跟著九年一貫去走。(訪 950519-T4)

是有在做這樣子的溝通，但就是說老師接受到底有多少，或自己有多少能力，或者跟內心衝突的東西有沒有辦法妥協。(訪 950519-T4)

(六) 學校成員在政策實施下，探索符應社會期待的平衡關係

學校組織不僅要適應教育系統施爲的變革，更要符應外界環境對於學校組織功能的期待，方能使組織達到永續生存的願望。而九年一貫課程自九十學年度分年實施後，其核心價值在於訴諸「學校本位課程」發展的落實與「學科領域課程內容統整」的兩大課程改革主軸。然而，在基本學力測驗仍然存在下，學校教師必須同時掌握九年一貫課程改革的變與不變，在創新本位課程與基本學科課程變動中尋求教學平衡，讓學生在多元課程中，亦能學習到該有的基本能力。於是，學校教師所面臨的課題即是：如何在政策實施、學校課程變動、教學方式改革下，探索、並尋求組織功能仍能符應社會環境期待的整體平衡關係：

教科書部分，一綱多本！這個也是挑戰老師的專業能力，因為老師必須貼近能力指標，然後幫孩子準備學力測驗。(訪 950523-A3)

我們過去是部編版，教育部給我們什麼東西，我們被動接受之後，我們自己反芻，再去餵給孩子。但是現在我們把被動化為主動的這個部分，老師要自製教材、自編教材，或是自己設計教學活動的能力，(訪 950524-A1)……我覺得老師們也在抓說到底什麼該教、什麼不該教，因為你基測這種比較沒有……所以老師也在摸索，那他摸索就會反應到他的課程。(訪 950522-T6)

(七) 學校組織各子系統亦尋求組織變革與組織和諧的平衡關係

除了因應外在環境變動的探索平衡關係外，組織內部的各子系統也會透過不斷地

互動，在互動過程中積極尋找元素間的互補與動態平衡關係，並依此互動的建構行為，詮釋組織變革與外在環境的意義，當作革新的基礎，催化尋找組織系統自我身分的演化出路，同時也確保組織演化機制能夠不斷地創生(Mogan, 1986;引自黃乃熒, 2000)。而從太陽國中學校所蒐集的資料顯示，在適應九年一貫課程改革期間，其學校子系統尋求變革與平衡關係的演化出路會歷經：組織變革初期，組織內部會產生彼此摸索的不確定與不信任關係；變革期間，組織中的子系統會採用：各退一步、折衷與團體制約…等等行動方式探索平衡關係的建構；變革後期，組織的子系統則有可能採取維持疏離表面和諧的態度虛應平衡關係的建構。如下分別說明之：

1. 組織變革初期，組織內部會產生不確定與不信任關係

自我組織主要在強調普遍平衡的穩定對於變革的重要性。然而，當組織系統要進行組織變革，求得組織適應環境的能力時，首先要透過改變組織內部相對穩定的關係，增加組織內各子系統的對話，促進組織內相互主體的意義創造，方能促進演化(黃乃熒, 2000)，從不穩性中尋求再穩定關係的建構。而對太陽國中來說，自九年一貫課程實施以來，學校組織第一個改變的就是整個學校組織的生態關係。因此，在變革初期，學校組織內部的各子系統會鬆動原平衡關係，產生不確定與不信任的關係：

第一個是生態，我覺得組織氣氛確實有很大的不同。因為對話的機會增加，相互瞭解的過程剛開始不一定是那樣的順利。……剛開始的時候，學校的氣氛確實是不好，我覺得頭一兩年，因為也是處於一種摸索不確定、還有一種領域跟領域之間相互觀望…等等的一個因素，……我把它解釋成一種相互不太信任的氣氛，……領域跟領域之間的不信任、或領域跟行政之間的不信任、或者是同一科領域老師的不信任。(訪 950523-A3)

2. 變革期間，組織內部子系統會尋求彼此平衡關係的建構

關係與互動連結著組織系統整體性的存在，交織著組織的脈絡、情境、行為與組織各式活動的發生。而在組織演化的變動之中，組織與其各子系統間會持續不斷地進行特定關係的相互探索，一方面維繫彼此的整體關係，確認組織功能的存在性；另一方面，也藉由關係的不斷探索，開展組織演化的各種可能。而就太陽國中所蒐集的資料顯示，其學校組織會採取的探索平衡關係行動包括有：各退一步、相互折衷與團體制約的方式尋求組織內部子系統的平衡關係。

(1) 各退一步

雖說太陽國中的行政團隊對教師成員所秉持的一貫態度就是「尊重自主」，不強勢介入主導，但九年一貫課程實施後，學校業務量確實增加，有些工作也實在需要教師

成員的幫忙與協助，在不免增加教師工作負擔的情況下，行政團隊跟教師之間也只能以「各退一步」的方式去避免可能發生的衝突，探索彼此的平衡關係：

所謂上面就是學校以外的壓力，就是政府當局或是教育當局給的政令，他們要作的實施的成效，.....學校行政當然會把這個壓力釋放到老師身上，然後去回收這些績效，.....，那這一定會造成衝突的，一定的、絕對會，.....但是你說會不會比沒有實施的時候，比起來有沒有多一點衝突，我是覺得有。...但是我只能跟你講**隱隱就是有一種莫名的和諧，對，就是大家都會各退一步，然後找到人做就好。(訪 950519-T2)

(2) 相互折衷

此外，在九年一貫課程實施期間，組織中的個體在面對組織變革時，與其他子系統的因應也會採取雙方「相互折衷」的方式建構平衡關係：一方面兼顧彼此的立場，另一方面也兼顧組織整體變革的利益，以求得組織演化與適應變化的方式：

因為政策去思索，然後建議，然後折衷接受，感覺上是這樣，...那**的代表們會勇於表達聲音，那他們也願意聽不同的聲音，最後基本上不符合自己的意思也還能夠去接受，然後行政也會作調整。(訪 950522-A2)

(3) 團體的制約行動

而團體制約就是群體制裁的力量。而組織是由個體集結而成的團體關係，組織中的個體容易受團體的暗示，也需要團體的認可與接納。所以，組織變革期間，運用團體制約的力量，既可避免組織內部的衝突對立關係，又可催化出組織變革的團體行動。而在太陽國中裡，組織內部也會運用團體的制約行動，一方面產生組織變革行為，也同時維持組織內部的平衡關係狀態：

透過團體的制約行動，來塑造老師在我們**的和諧，雖然領域會議中有些爭執，但那是難免的，因為我們都要把自己的意見表達出來，只是表達完之後，我們也都去接受其他老師的意見，再去尋求一個大家都能接受的一個方式。(訪 950524-A1)

3. 組織變革後，個體可能以維持疏離、表面和諧態度虛應平衡關係的建構

當組織逐漸適應環境的變革，組織內部的子系統再次回到穩定平衡的運作關係時，組織中的個體或許會產生不適應變革、或始終排斥變革的情況，而對應於組織內部不得不變革的壓力，組織中的某些成員將有可能以維持疏離、表面和諧的態度虛應

與其他子系統平衡關係的建構：

基本上他是和諧的，但是他的和諧是表面上的和諧，好，就是說你可以看到大家就是客客氣氣，可是有時候那種和諧是疏離。(訪 950522-T6)

參、學校應用演化理論推動九年一貫課程的歷程

在組織演化歷程中，組織中的事務發展和演變並非一開始就注定這樣子，在組織發展的初期，它往往有多種的可能性，由於條件變化和適應環境的關係，最終才沿著某個特定方向發展下去。因此，在組織演化過程中，必然出現幾個演化歷程，像是：變革過程有時間不可逆性的變化、每個事件因子都有可能引發劇烈變革、組織成員與組織文化的支配協同關係會影響組織演化以及最理想的演化狀態是組織中的子系統與整體系統的共同演化關係。而對太陽國中來說，在組織演化過程中，亦呈現了這四個演化歷程，分別是：推動九年一貫課程視時間具有不可逆性來驅動變革；推動九年一貫課程中力求掌握每個關鍵因子來驅動變革；推動九年一貫課程中重視組織成員與其組織文化的支配協同關係來驅動變革；以及推動九年一貫課程中，學校的子系統與整體系統以共同演化的成長關係來驅動變革。分別說明如下：

一、九年一貫課程的推動視時間具有不可逆性來驅動變革

在組織演化的趨勢上，組織中的任何變化都有其發展的可能性空間、或變化的不確定性，當組織變化到某一狀態後，組織會再根據組織目的，改變組織條件或內容，驅使組織沿著可能性空間中的某種方向發展(金觀濤、華國凡，1988)。而最重要的是，在演化趨勢中，時間是具有意義、方向性的，凡此變革期間的種種措施、變化、改變組織條件與堅持組織的某個方向，其對於組織內部系統、外部環境都具有不可逆性、往未來前進的影響存在。尤其對於太陽國中來說，實施九年一貫課程改革的確影響了組織成員的價值觀，讓組織成員更具有「未來觀」，對於教學議題的討論、學校變革的接受度也比以往提高，並認同九年一貫課程改革的立意良善，相信經由時間促動，學校是個可改善、可進步的組織體：

你確實能感受到教改的腳步是在往前的，是確實能夠去修正傳統教育裡頭需要再調整的地方。(訪 950522-A2)

到目前為止，九年一貫實施那麼久，應該不是九年一貫這個東西的問題了，應該是實施過程的問題了。……時間上，因為政策推動其實沒辦法那麼快，要一步一

步去做、時間上去做，未來我覺得一代接著一代這樣改變。……所以這就要花時間，現在就是掙扎期……所以這個問題是時間真的可以解決。有一個很重要的就是，教育部能不能堅持到底。(訪 950519-T4)

另外，九年一貫課程的實施，除了影響學校組織內部變化外，也看到學校實施課程改革後，對於家長、校園空間規劃、甚至是教育系統所帶來的「不可逆性」衝擊、變化、影響與修正，對於推動課程變革都是有所助益：

從舊課程改成新課程，然後之後又要改成九年一貫課程，這個變化其實是不可同日而語，所以我說這時候（專科教室設計）的東西，現在不適用了。……各領域、尤其相關領域，……回歸到領域去檢核一下當初的規劃跟現在、還有未來的需求，是不是契合，……因為傳統一些模式有一些不符合現實社會的需求，我們都是一項一項去作修正！那絕對有這個正面的幫助在。(訪 950522-A2)

二、 九年一貫課程的推動力求掌握每個關鍵因子來驅動變革

組織演化的另一個歷程就是，在變革過程中，組織核心中的任何事件、任何人物或因子都可能具備對組織整體發展具有決定性的影響力，引發組織的巨大改變、或為組織帶來無法預料的變化與衝擊。因此，在組織演化歷程中，誰也不知：這起事件會不會是連鎖效應的第一環；這個成員會不會是造成組織變革的關鍵人物；這個構想(idea)會不會成為組織改變的源頭。於是，面對組織中的任一事件、人物與因子都有可能引發組織的巨大衝擊或改變，組織中的領導者或是組織成員自是不能輕忽組織中每起事件的發生、每個成員的影響力以及每一個構想的被提出，方能有效掌握組織的演化：

一個事件發生，你就要快速去採取補救措施、或是處理措施，讓這個衝擊可以降到最低程度；衝擊可以在很短的時間之內，就把它解除掉，這是很重要的！因為你拖越久，對學生、對老師、對家長、對整個學校...影響會越來越大。所以，造成一些衝擊，我們就會快速去作處理，去把那個衝擊降到最低的程度。(訪 950518-P)

而在太陽國中裡，學校組織也確實掌握「力求掌握每個關鍵因子來促動變革」這樣概念。所以，太陽國中校長上任後特別針對「不適任教師問題」給予妥善處理，避免因為少數教師問題殃及學校整體發展；而九年一貫課程實施之初與學校本位課程的設計規劃也是先溝通「觀念」，且掌握學校某個教師的創意教學設計，加上「課程研究小組」的研擬規劃運作成形。如下分別說明之：

(一) 「不適任教師問題」的處理

在每個校園中，「不適任教師」問題著實是個讓學校頭痛的問題，也是一個考驗學校領導者與學校成員處理危機能力的關鍵點。而在太陽國中裡，也曾經有一名所謂「不適任教師」讓行政單位在課務安排上產生莫大困擾。而學校校長爲了避免該位教師影響學生受教權益，也避免該位教師影響了其他組織成員與學校組織整體的校務運作，聯合了行政單位、教師會與家長會，在強力說服與委婉勸說下，成功化解了所謂「不適任教師」可能帶給學校的危機：

很多現實問題，我們就是一一解決，……有一個老師，不管是教學還是班級經營方面出了一些狀況，當然會引起衝擊，衝擊最大的直接就是學生嘛、學生受教權的維護！……所以像九十二年、九十三年我們就是成功地勸退一個老師，……他提前退休，這個過程當中，沒有逼退的這種味道存在，而且同仁都可以接受，說對於這樣的改革都可以接受。(訪 950518-P)

那我們解決這一塊，也是幫導師解決心中最大的一個困難，幫學生解決問題，幫家長解決問題，講起來就是幫整個學校解決問題。(訪 950518-P)

(二) 九年一貫課程推動與校本課程的運作

太陽國中在推動九年一貫課程的變革中，同樣也是力求掌握關鍵的變革因子來驅動變革。像在九年一貫課程變革之初，首重觀念的溝通，希望藉由觀念相互溝通促動變革；再如學校本位課程的設計則是藉由關鍵人物、重要研擬小組規劃致使校本課程能順利運作。如下說明之：

1. 九年一貫課程推動初重視「溝通觀念」

而九年一貫課程改革推行之初，因爲太陽國中是一間大型學校，校長首先覺得，爲了要讓政策與變革能順利推動，第一階段最重要的工作即是：溝通觀念，透過「觀念溝通」這樣的因子，希望取得學校大部分教師的瞭解、共識與支持，將有助於政策的落實：

九年一貫課程部分，第一個階段很重要的就是一個觀念的溝通跟建立一個共識嘛，你這個部分如果做不好的話，接下去很難推動，……觀念的溝通非常重要，一個人的觀念能夠調整改變過來的時候，你要去推動一個措施會比較容易。……所以我強調就是說，大多數人都有這樣子的共識、概念之後，我們就可以去推動。推動過程當中，阻力就會比較小了。(訪 950518-P)

因此，九十一學年度，太陽國中剛要辦理九年一貫課程時，學校就主動規劃了一個關於九年一貫課程概念的三天研習營，幫助學校教師釐清九年一貫實施後學校教師應有的角色與態度、所謂課程改革的變動與其不變的教學本質…等等進行觀念的溝通。而事實證明，學校教師也肯定，學校在推動九年一貫課程改革之初透過辦理研習、溝通觀念…等等，對於政策的落實與學校教師對變革的接受度的確是有幫助的：

在九年一貫實施的時候，學校作的角色就是幫他們做澄清，……研習。像我們那時候就規劃了一個三天的研習，主要是讓老師瞭解，幫助他們澄清他們的角色，釐清他們的概念，雖然實施九年一貫課程變革，有哪些是變的，但有哪些其實是蠻核心沒有變動的部份，像是九年一貫課程實施，有哪些是他們要配合的，哪些是不要變動的，幫助老師釐清他們教師的角色跟對於九年一貫課程的想法。（訪 950517-A1）

我覺得，……現在可能彼此在觀念上的問題會比較少，是因為大概老師們慢慢地也能夠接受九年一貫的精神，他們懂得去調適跟因應，那學校在這方面其實一開始透過很多次的研習跟溝通，然後慢慢地讓老師了解九年一貫的精神和作法。（訪 950522-A2）

2. 藉由關鍵人物與課程設計小組順利運作校本課程

再者，太陽國中當初要設計規劃學校本位課程時，學校除了採取由下而上的推動方式外，學校組織也主動掌握兩個重要因子：一個是太陽國中內一位具特殊專才的體育教師；另一個則是學校主動成立課程設計小組。透過這兩個關鍵因子的運作與規劃，太陽國中的校本課程方能在九十學年度即順利推動實施，爾後再逐步修正：

我們學校（本位課程）現在做得比較好的是：☆☆週、跟☆☆的祝福。☆☆是我們學校很特別的一個運動，大概也只有**有吧，那是**一個創意，是我們一個老師創立的，那時候，剛要找出學校特色進行學校本位課程運作的時候，學校想一想就覺得☆☆是一個很不錯的點，加上那個老師很積極，主動到各個相關會議去做相關說明跟討論，所以後來大家就同意，把☆☆的主題列為學校特色課程。（訪 950517-A1）

那時候學校有一個很好的團隊叫做「課程研究小組」。……它是學校規劃的一個小團體，然後領域各派代表，……就是你當會員小組，你要研發一些教材，然後配合學校，比如你要推動一些九年一貫的東西，……因為課程小組要做很多事，包含課程計畫，就需要課程小組的老師去研究，或其他教材的研發、學校課程的研發，……，當時為了因應九年一貫的課程，學校還有這樣一個組織。（訪 950522-A2）

然而，太陽國中雖說希望能力求掌握變革過程中，每個會影響組織變化、組織變革與組織發展的關鍵因子，但可能因為學校成員眾多、立場殊異，學校事務又牽涉繁雜，領導者與學校人員在處理事務的運作上，難免會因為某些疏失造成之後的效應與衝擊，對於學校、組織成員都造成了一些傷害：

我自己的觀感是，我並不覺得學校行政是老師的後盾，……像我們學校之前，因為我們學校校舍要改建，……那一次事件裡面，很多老師其實也是分成兩派，就變成說趕快進行啦，為什麼要延宕那麼久；那另外一派是說我們要○○○○，……然後到最後提出這個議題的老師變成眾矢之的，……那我覺得，可能因為角色立場的不同，可是我覺得在那整個處理過程裡面很粗糙，我覺得會讓提出這個議題的老師受到很嚴重的傷害。(訪 950519-T3)

比教可貴的是，因為太陽國中其成員與組織的支配與協同關係是逐漸發展為「尊重多元的組織文化」、「各系統尊重、配合與和諧的協同關係」，因此，在大家基於「以學生為主體」的共識下，還是多能以「訊息溝通回饋」方式，修正組織運作，並讓組織基於一定的穩定平衡持續運作前進。

三、九年一貫課程的推動重視以組織成員支配協同的關係來驅動變革

每個組織必然存在著複雜、非線性的相互作用，而組織身處於這樣變化著的動態關係中，為了維持組織平衡，組織內部會因此產生競爭與合作現象；然而，只有當這些相互作用的整體關係產生良好的協同效應，才能推動組織朝向有序化發展，有利於組織的平衡穩定發展。是以，如果組織內部成員的關係是不能團結合作，因衝突支解了彼此的合作力量，即使從外界引入了新資訊與新訊息，也無法讓組織和其成員蔚為組織共演化的關係。而在太陽國中裡，即使在九年一貫課程剛實施時，組織成員無可避免地因對話增多、立場不同而有所衝突，然而，經由時間磨合、為學生好的共識下，太陽國中成員的支配協同關係逐漸發展為尊重多元的組織文化；而各子系統面對組織變革或政策實施也會盡量尊重與配合的協同關係：

(一) 領導者尊重呈現多元的組織文化

在太陽國中裡，一方面因為學校是個大型學校，必然擁有為數眾多的教師次級團體；再者，九年一貫課程實施將近四年，校園活動增多、領域教師成形、組織成員高流動率，以及社會環境、師資培育系統改變...等等眾多因素影響下，校園中無可避免地呈現組織風貌、文化多元薈萃的情形，而太陽國中的組織氣氛也就朝向尊重多元的

組織文化：

我認為呈現的風貌是多元。那多元的話是一種價值，只不過考驗的是領導者，領導者要去取得一種平衡、巧妙的平衡，既能展現各自獨特的想法，那希望學校可以服膺老師獨特的一些要求。(訪 950523-A3)

**就是這樣的方向，就是要讓小孩子快樂學習，多元，然後什麼都可以學到。
(Q:目前也是?)對，然後也是比較多鼓勵的方式。.....因為這整個大文化裡面，每個老師要的目標都不一樣，所以才會造成說，有些老師工作士氣高昂，可是有些老師會覺得說：不覺得呀，我這樣子這樣帶下就好。(訪 950522-T4)

(二) 行整單位與教師成員間相互尊重配合的協同關係

也因為成員皆能接受尊重組織多元的組織文化，其他教師成員自然會彼此相互尊重，對於學校組織來說，行政單位平時對校內教師成員就採尊重自主的精神對待。職是之故，當面臨政策實施、學校組織進行變革、或是行政單位需要教師成員協助配合時，教師成員基於平日「尊重、和諧」的對等關係，並考量在有利於學校整體發展、學生學習的狀況下，也多半會採取配合的態度，以保持校內和諧的氣氛：

我覺得我們學校老師都還蠻自主的這樣，就是學校讓我們可以自己安排。.....如果學校有一些措施的話，我會盡量配合，大部分的態度，我覺得會是這樣，對，就是盡量去配合學校的一些措施，那學校也都會詢問我們，所以我覺得應該都是這樣。(訪 950517-A1)

其實我們學校老師的配合度還蠻高的，就是對於各類的一種要求雖不能欣然接受啦，不滿意可是都還能夠接受，因為是為學校的整體、為學生的需求，所以老師多少都還是能接受。(訪 950523-A3)

因此，太陽國中的組織成員與組織文化的支配協同關係是「尊重與配合的協同關係」。在學校行政運作上，即使有些議題大家的立場不同，或是學校組織得進行變革時，大家仍有基於學生權益、保持校園和諧關係的共識，多數教師會採尊重且配合的作為，以利學校校務順利運作，讓學校組織能持續平穩發展。

四、九年一貫課程的推動視學校與其子系統以共同演化成長關係來驅動變革

最理想的組織演化狀態就是：在組織中，部分系統與整體系統是呈現共同演化的

成長關係，也就是說，透過組織演化，組織中的子系統與整體系統兩者間的關係狀態是呈現前進、動態平衡且相互成長的。而在太陽國中裡，這樣共演化的關係則呈現在九年一貫課程改革實施後，學校整體發展穩健、課程設計與學生學習活動更顯多元；學校教師則因為研習時數增加、學校鼓勵行動研究，亦感到自己有所創新、成長的狀態上：

九年一貫就是學生的學習內容很多元，因為學校有各類的活動、各類的課程，……就九年一貫的精神。……那老師的思考、老師的教學，除了一般制式的課程以外，老師也可以提出比較新奇的有創意的一些想法，……我只是指老師的教學活動也可以很多元。……因為學校會用一種很包容、很接納老師的方式，這樣的氣氛其實就是要老師在這樣的環境裡頭可以有一些創意的教學出現。那另外行政的部分，因為這個環境是很溫暖包容，所以行政的作為視野希望可以有一點彈性。(訪 950523-A3)

由此可知，在九年一貫課程改革實施後，雖說增加教師的業務工作量、或者規定教師必須參加研習時數...等造成老師在平日繁重教學外，尚必須擔負額外的的工作與責認。但對老師們來說，九年一貫課程改革確實也讓老師們更專業化、有更多教學知能，對於學校來說，也有了多元課程設計與教學盛況的轉變契機。

肆、學校視推動九年一貫課程改革具有組織演化的目的

演化作為組織的不可逆過程，其目的應該同時包含有兩方面的變化：一是組織結構，即組織正向的有序發展，也就是組織內部訊息量的增加，並外化為滿足外部環境所需的功能存在，這就是「組織的自組織與生存性」；第二個方面則是指組織在內外環境中抗擾性和持久性的增強，也就是組織對於內外環境因素所產生的不平衡現狀，具有恢復到原平衡狀態的能力，也就是「組織的穩定性與可持續發展性」(胡皓、樓慧心，2002)。而太陽國中在推動九年一貫課程改革的目的上，視其與組織變革具有同樣目的：「組織的自組織與生存性」和「組織的穩定性與可持續發展性」。如下說明之：

一、學校視應用演化理論推動九年一貫課程可得組織的自組織與生存性

耗散結構論與協同論同時表明，隨著組織內部溝通行為的增加、訊息量的流通，代表組織系統在演化過程中自主性的增強，以因應外在變動形成自組織現象，並對演化方向做出選擇。也就是說，組織透過內部訊息量的流動，除保持各子系統組織訊息溝通的自由度，也藉由組織訊息量的流動掌握對於組織內部子系統的約束力，再透過

之間的訊息溝通回饋，增加組織自身行為的自主能力，形成組織的自組織，並達成組織生存的目的。而太陽國中在實施九年一貫課程後，也是增加了各子系統間相互的訊息溝通回饋，一方面保持溝通的自由度，一方面也掌握組織內部系統的約束力，並藉由相互探索、對話，自行找出組織變革與外部環境和諧的平衡，是往好的方向變動的演化行為：

你有變動就達到另外一個平衡。所以我覺得這變動是好的，是往好的方面。九年一貫這個議題丟下來以後，行政、或是老師、或是上面，其實大家都是在求一個新的平衡，所以那一定是在往一個好的方面去做。而且九年一貫的議題丟下來，大家比較有溝通的機會。……我覺得就是這個議題下來之後，老師跟行政，或老師跟老師，彼此對話增加。……所以現在老師彼此間的對話也多，跟行政的對話也多，因為就是要改變，要改變他們自然就會形成說：不管是好是壞來聊一聊、講一講。所以我覺得都是往好的方面在走。（訪 950519-T4）

另外一方面，組織內部的成員也的確視推動九年一貫課程具有組織演化求得組織生存的目的。即學校推動九年一貫課程，除求得組織適應環境變遷的能力外，也符應社會期待下的學校組織功能，對於學生的學習也的確是有良好而多元的影響：

整個大環境教育的改變，小孩子上課也比較輕鬆比較好玩，然後學習成績比較頂尖的，他也不會只著重在課業上面。發現他們知道這個世界那麼廣，所以他們比較會去多去涉獵，不像我們以前學就只是為了聯考。……就會發現現在的小孩子，九年一貫下來，他們就多元化學習下來的東西真的比較多。所以就覺得九年一貫教育學生方面，是有在動。那老師，我不曉得是他被逼還是主動，其實他也會提供一些比較多的訊息給小孩子。不會像是我們以前上課上些制式的東西。（訪 950519-T4）

由此可知，九年一貫課程改革實施後，學校內部的訊息溝通與相互回饋頻率確實增加，各子系統會探索彼此關係的改變，取得相互的平衡。另一方面，也確實因為學校行政和教師成員的對話機會增多，彼此會相互討論、摸索出屬於學校變革的自主性活動與調整其功能變化，而此種種的改變，可視為學校組織視推動九年一貫課程具有求得組織的自組織與生存性的可能。

二、學校視應用演化理論推動九年一貫課程可得組織穩定與持續發展的可能

而組織演化的另一目的就是在變化的環境中，組織必須仍可保持組織的穩定性與持續發展性。即在不斷變動的環境中，組織必須能對環境的改變、不穩定做出應變方

式，並通過調節自身的行動和功能，適應變化中的環境，求得組織的穩定性與持續發展。對於太陽國中學校組織來說，九年一貫課程改革的實施就是一個環境的大變動，組織必須藉由各子系統的相互溝通訊息回饋、探索平衡關係，慢慢建構出組織內部各關係的新平衡、穩定和持續發展性：

穩定就是指承襲著前三年的混亂跟變動，就是在那種衝突之中，你慢慢在摸索出一條路，在穩定的過程中，其實會有一些小變動，那小變動就是看各領域是不是有一些不同的思維出現，那如果有，學校會去衡量，衡量之後，會知道不可行，如果可行就會協助；那如果不可行，可能就會調整，那基本上，我覺得它是在穩定的。(訪 950522-A2)

我自己覺得有比較穩定。還是有待調整，但是有比較穩定了。因為其實是整個社會的問題嘛！.....所以學校跟著變，而不是說學校穩下來就好，因為他上面的政策還是會變動，學校一定是比較底下的，所以一定跟著動。.....但其實九年一貫慢慢朝向穩定，只是上面變一下，下面可能就要跟著做改變。可是，整個大議題與方向其實是穩定。(訪 950522-T4)

也就是說，即使外界環境、政策、社會仍不斷地持續變動中，但對於學校來說，雖然組織還是身處在變動中，也需回應外界需求、改變與變化而調整組織的某些行為與功能，但在內部運作上，它已經透過相互的訊息溝通回饋，探索出子系統間的平衡關係，組織整體前進的方向是朝向持續穩定發展的目標在進行。

綜上所述，太陽國中學校組織因為面臨九年一貫課程的政策實施與校園改建的大變動，遂應用演化理論機制與其中的歷程，在外界變動與內部發展間，從一開始的動盪、慌亂、摸索到尋求其中的平衡、演化關係，並求得組織的自主、生存、穩定與可持續發展，成功達到組織演化與組織變革的目標與目的。可見，太陽國中應用演化理論推動九年一貫課程的經驗必有其良好的功能存在，方得以使組織面臨此劇烈變動，仍保有好的、穩定的發展。因此，下一節將說明組織應用演化理論趨動變革的功能。

第三節 太陽國中應用演化理論推動九年一貫課程變革的功能

誠如組織理論學者 Barnard (C. I. Barnard, 1938) 所認為，組織學者除了要重視組織中的「個人關係」外，也應強調「訊息溝通」在組織中的重要性，因為組織是指由「相互依存的個人關係」，藉由相互協調的溝通以達成組織目標的一群人，而既有關係與互動，則必定牽涉到訊息的傳達、接收與回饋(李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯，2002；周鴻玲譯，1988；高子梅譯，1996)，再者，溝通也是使組織關係緊密結合的強力膠(蔡樹培，1994)，使組織成員彼此傳達訊息、交換意見、消弭衝突並得以建立順暢的合作模式。經由有效的關係探索、訊息的相互回饋、流動，組織內部的單位與個人才能產生認知與行為上的交集，並隨時因應環境的需要而調整組織運作方式，讓組織產生變革與變化，才能有效達成組織目標。因此，關係網絡的互為依存、相互探索是組織存在的先決條件，而組織內部成員彼此訊息的相互回饋、流動乃是組織能夠產生良好運作，因應環境變化而有效達成目標的首要基石。因此，組織演化即是指組織系統在面對環境巨大變革時，運用「訊息溝通回饋」和「探索平衡關係」兩個核心元素，在組織系統內透過種種交互作用，依此展現組織演化的歷程：推動九年一貫課程視時間具有不可逆性來驅動變革；推動九年一貫課程中力求掌握每個關鍵因子來驅動變革；推動九年一貫課程中重視成員與組織文化的支配協同關係來驅動變革；以及推動九年一貫課程中，學校的子系統與整體系統以共同演化關係來驅動變革，以產生對於環境變革的適應能力，達到組織的平衡生長與生存。而在四年前，當太陽國中面對九年一貫課程改革實施，加上內在校園改建工程的大幅變動，勢必對校園生態、結構、技術與人員造成種種衝擊與影響。在此過程中，透過研究者在太陽國中所蒐集而來的資料顯示，太陽國中應用演化理論推動九年一貫課程有其良好的功能。如下詳述之：

壹、學校組織運作會採納教師成員意見，增加發生變革機會

在演化理論中，組織系統被視為一個統一的、不可分割的整體存在。因此，演化理論特別重視組織內各子系統的相互聯繫和作用，認同就是由各子系統其間的相互作用和關係才能構築組織為一整體性的存在。因此，組織既被視為整體性的存在，各子系統當然具有同等重要的存在價值。是則，在變革的解凍階段，各成員對於組織變革的意見與看法當然都應被受到同等地對待與重視，是則，應用演化理論於變革中會讓學校行政運作與規劃組織變革時，重視教師成員意見的參與與納入：

很多行政的推動本來就是要靠老師啊，他不可能跳過老師。所以他一定會廣納老師的意見。他也會先問各領域的意見、各年級老師的意見，作為一個參考。(訪950522-T7)

行政會期待可能有一些政策方針，但是很注重老師，……我們很注重老師的想法，其實基本上，老師的想法不要太離譜，基本上都會是去尊重老師的想法，然後再去做修正，那如果這個想法是個別的話，它會個別處理，那如果是大部分人的共識，也會尊重指導師與所有老師們的想法去做修正，比較不會一意孤行去做一定要做的事。(訪 950522-A2)

貳、學校組織對環境存有高敏感性，提早研擬因應

一般認為，組織變革的力量包含有兩個群組：外在力量與內在力量（吳清山，2003）。而演進理論揭示我們，所有組織都是屬於身處在不斷變動環境中的開放系統，其所面對的變革因素與變革挑戰絕非僅止於這兩種我們可分析的因素來源。是則，當學校組織視「演進」為組織生存的必然現象與過程，組織成員會進而將組織的不穩定性視為創造變革的契機，不只被動地因應外在環境變遷，還會化被動為主動，主動察覺組織整體環境的任何微小變化，自發性地由內部主動瞭解變革原因與變革動力，是以，應用演進理論推動組織變革，組織成員會對外在環境變遷存有高度敏感性，進而提早研擬因應、提高組織未來適應環境的能力：

未來少子化現象帶來的，整個教育界的衝擊，可能我們學校要預為因應、未雨綢繆，……教師會的觀察跟關心，覺得要提升學生的學習效果跟本校的一個競爭力，所以，想要推展學科能力分組，……那依據教育局的法令，現下分組的學習，大概可以朝這幾個模式。(觀 950315-領召)

那直接衝擊到，就是我們這個學校教育啊，學生來源減少，當然，緊跟著而來的就是教師，就跟著員額就會裁減。……這個相關的一個未來這種趨勢的一個警訊，當然各位同仁需要去思考這個問題。……當你面臨這個問題的時候，你要怎麼去解決，怎麼去處理，所以，事先來研擬一套這個減班超額調校的校內這個處理機制，那是非常正確的一個方向，……就要去重視自我提升，自己教學專業能力的充實加強跟提升，還有教學績效的提升，非常的重要喔，因為現在教育的方向就走向希望各校呢，是朝著這個優質學校目標來邁進、來努力。(觀 950214-領召)

參、學校組織運作會更公開透明，提高變革道德性

Barnard (1938) 認為，組織應重視組織中的「個人關係」，也應非常強調「訊息溝通」在組織中的重要性（高子梅譯，1996），而根據太陽國中的資料顯示，在變革之

初，為順利建立學校組織各子系統新的相互平衡關係，學校組織善加應用演化理論的訊息溝通回饋機制，藉由成員彼此的相互協商、溝通與回饋，會顯得學校的行政運作較為公開透明，以此較容易獲得其他子系統對於組織變革的瞭解、信任與參與其中的支持感，也提高組織變革的道德性：

學校資訊比較公開透明，因為你都不能再黑箱作業，因為都會有會議的結論，然後每個領域都會有參與的代表，他可以轉述會議進行的過程。(訪 950519-T3)

因為我是召集人，所以我常跟組長他們有在溝通事情，也有感覺到他們的關心。可是他們的立場是說，得在領域上有決議，在領域上有共識。行政是真的滿尊重各領域，可是會變成我們自己要有一個共識，有決議可以讓上面知道，然後他們就可以推這樣的動作，其實滿民主的呀。(訪 950519-T4)

肆、學校組織運作會顧及成員意願，促進變革落實

溝通是使組織關係緊密結合的強力膠(蔡樹培,1994)，使組織成員彼此傳達訊息、交換意見、消弭衝突並得以建立順暢的合作模式。在理化理論中，學校組織的行政團隊與教師成員既是要透過訊息溝通與相互回饋，探索新的平衡關係，因此，行政運作在進行變革之初的規劃設計時當然不能一意孤行，必須顧及成員的意願、體貼成員的需求，方有助於彼此新關係的建立，也有助於之後校務行政運作與組織變革的推動。而事實上，根據太陽國中所取得的資料的確也顯示：應用演化理論於組織變革之中，會讓學校行政運作時不忘顧及成員的需求與意願，讓組織成員產生比較良好的感受，也提高變革落實的可能性：

我們在開會的時候，學校一定都會詢問：那現在有一個這樣※※的推動，這個領域內，我們希望用什麼樣的方式，是比賽、融入課程、還是什麼？所以我們學校都會詢問，大部分都會蒐集老師的意見，然後再做一些斟酌，甚至有一些需要回到導師群去做一些意見交換，都會做這樣子的溝通。(訪 950517-T1)

以前教務處他可能會私下去找，現在他可能會希望你們領域提供人選給我，……就是我們自己先喬嘛，喬好了在告訴你有這種安排。那你也可以比較輕鬆，也可以兼顧到所有老師的任教意願這樣。所以我也不知道他這個是好還是不好啦，～對，這個就是去協商。(訪 950522-T7)

伍、可減少組織成員抱怨，降低變革阻力

組織既是由活生生的組織成員所組成，他們對於組織多半有各自的態度、認知、需求與感覺差異，而聚合他們個人的態度、認知、需求與感覺也將形塑組織的整體行動、規範、風格與文化。因此，演化理論思考組織結構與組織成員的（互動）關係是具有相互為主體循環的意義，組織變革的重點不應僅著重於組織結構關係的改變，重要的是組織人員認知、態度的改變，當組織成員瞭解自己與他人、與組織間的關係（訊息），而表現出對組織支持、認同與開放的態度時（回饋），才能落實行為的改變，進而影響組織整體的改變（楊文雄，1990）。而在進行九年一貫課程的組織變革時，雖說對組織中的每一成員都會有所影響，但其中更動最大的有：教師成員感受到工作份量的增加、或者會質疑行政單位變革施為的公平性。而根據太陽國中的資料顯示，應用演化理論中的訊息溝通回饋與探索平衡關係時，可讓教師成員因為參與訊息溝通回饋歷程，有機會理解學校行政團隊的施為與作業方式，減少其因不熟悉組織變革內容而產生的抱怨，降低抗拒變革的阻力：

我覺得老師還好耶！老師可以用數字用理來說服，然後會減少抱怨，就是我們都是一家人，我們遇到的問題是一樣的，這大家一起來解決，我會覺得是這樣子。
（訪 950523-A3）

也許會有一些老師有一些比較激進的想法，那要想辦法去安撫。我們學校其實會在正式的會議上大概就會去強調他們各自的立場，.....可是它不會去影響到群體之間的情誼或是學校的運作，所以基本上就會相互尊重，都很了解彼此的需求在哪裡。（訪 950522-A2）

陸、會增加成員對於組織變革的配合度，提高變革的達成

演化理論強調訊息溝通回饋與探索平衡關係的兩個動力機制。而開放性的訊息溝通回饋可以讓組織成員對於組織變革內容有參與對話的機會，探索平衡關係則會讓成員彼此相互尊重理解，取得一致的共識，使得組織成員面對組織變革內容的進行方能同時採取較為正向且接受的態度，提高變革的達成率：

S：所以，老師覺得學校老師對於變革是比較採取什麼樣的態度？

T：應該都很正向吧！我覺得是比較偏正向。.....我會覺得說，如果學校有一些措施的話，我會盡量配合，大部分的態度，我覺得會是這樣，.....就是盡量去配合學校的一些措施，那學校也都會詢問我們，所以我覺得應該都是這樣。（訪 950517-T1）

如果他要推行什麼，會在領域做宣導，讓所有老師知道。.....我們當然有時會說：可以不嗎？大家都希望能保持現狀不要變動就OK，但如果真不行，.....那就是配合啊。(訪 950522-T7)

柒、會順利解決組織內的衝突

學校組織在進行變革階段，正是組織由原本穩定狀態面臨解凍局面，再到組織進行改變的階段。這時候，組織中的成員和各個子系統間的非線性關係會開始產生變化，整體組織要進行重新認知、產生變化並尋求穩定平衡的歷程，於是，組織內各子系統間的衝突因子勢必難免。而根據太陽國中的資料顯示，應用演化理論中的訊息溝通回饋與探索平衡關係機制，可讓變革中的衝突對話轉化為各子系統間相互理解的基礎：

我認為衝突有時候是改革必然之路，因為不一定每一個人的背景或者理念是相同的，需要透過衝突去喚醒每一個人的那把尺吧，或者是更看清某一些道理在。(訪 950523-A3)

透過這種討論的方式過程當中，的確是很花時間沒有錯，但是我們每一個領域能夠瞭解對方領域的感覺。(訪 950517-A1).....雖然領域會議中有些爭執，但那是難免的，因為我們都要把自己的意見表達出來，只是表達完之後，我們也都會去接受其他老師的意見，再去尋求一個大家都能接受的一個方式。(訪 950523-A1)

捌、會提高教師成員的專業成長

九年一貫課程變革如要成功地在教育現場落實，首先得重視教師成員的專業能力與個人教學理念能否配合。而在學校場域中應用演化理論則會思考組織的整體意義與關係是具有相互為主體的循環意義，組織個體的行為意義將會轉化為組織整體的結構功能與生存價值，組織的功能更可藉由個體成員的行為意義變化而進行整體功能的修正、回饋與調整，彼此連結為相互依賴、互為主體的關係。而根據太陽國中的資料說明，組織為了落實變革的推動且因應組織環境變化所需的功能，會透過鼓勵成員行動研究、參與研習活動...等等在維持平衡關係的前提下，增長組織內部的新知訊息流量，藉以提高教師成員的專業成長，也提升學校組織的功能性：

應該是有幫助的啊，因為我們學校也都鼓勵老師們很多的行動研究，我覺得我們學校很多、都都會盡量用鼓勵的方次，希望老師提出。我覺得相對的成長是一定會有。(訪 950517-T1)

他會用鼓勵、也會傳達一些獎勵措施訊息，……對很多老師來講，假如他想要讓自己的教學生涯更豐富，我覺得其實這樣實施也蠻不錯。(訪 950517-T1)

玖、會根據回饋調整變革內容，促進變革成功

「改革是一個旅程，而不是一張藍圖」(Fullan & Miles, 1995)，在持續不斷變動的環境裡，變革有太多不可知的因素是理性計畫變革模式所無法預先掌握、控制的，因此，變革在進行的旅程中，唯有不斷地依目標和實際情況來確立和重新確立當下所採取的路徑和方針，才是真正有效的變革。而對於演化理論來說，任何一種「組織的演化行為」正都是組織透過訊息溝通與回饋機制，不斷地藉由調整其與子系統、環境間各種關係的平衡，進而產生適應環境功能的歷程。因此，應用演化理論於組織變革時，即使是在變革的復凍階段，組織成員仍會視變革為一動態性歷程，透過不斷地訊息溝通和回饋，進而隨著現階段變革效果而修正變革內容的實施，促進變革的成功：

剛開始我們進來的時候，它其實已經有一個模式在那裡了，可是其實他每一年都會再做一些更動。……所以，其實也是一個過程吧！一開始的時候可能不是這樣的。(訪 950517-T1)

剛開始是有企圖心要長遠的規劃，可是後來發現窒礙難行，所以就是先從短程目標開始，那短程目標當然就是這樣慢慢地去影響。那當然會有中程和長程目標，可是你會發現中、長程目標都還是放在那裡，當作理想藍圖，所以大概發開了三年，我們學校才漸漸型塑出自己的特色來，型塑完之後，那時候才比較積極地去推動。(訪 950522-A2)

拾、會不斷地進行變革，促進組織成長

Fullan (2001) 曾指出，教育組織變革包含物質與技術的修正、新教學方法使用的可能性及價值系統的改變；也就是說，學校組織變革不應只發生在物質、技術或政策上的改革，而是一種包含有「深層」的改革，就是一種價值系統的變革(轉引自李君宜, 2005)。我們太強調改變，而容易輕忽改變之後的價值認同，尤其變革並非等於發展，除非變革之後的結果能夠增進學生的學習效益與持續改善學校組織的整體運作。而對於學校組織來說，九年一貫課程改革的實施是很多學校組織的「擾動因子」，讓原本安靜無波的校園，掀起陣陣漣漪。然後，有些學校應用這個擾動，改變教師的心智模式，而有些學校卻除了充滿挫折外，沒有留下太多經驗。不過，根據太陽國中的資料顯示，太陽國中在推動九年一貫課程改革時，應用演化理論中的訊息溝通回饋

與尋求平衡關係確實是讓教師成員改變了其原有的心智模式，認同學校組織與教師成員們可持續性地透過變革，共同的、緩慢地相互穩定成長：

應該是有緩慢的相互成長，它可能不是很快速，就是緩慢的。其實就是從學校很多的政策推動，然後老師的回饋，以及最後實行的成效，你會發現說這不會是一個很大的變化，……可是它也不會停滯不前，因為總會有人去配合，會有一點進步。(訪 950522-A2)

我覺得是在進步。……緩慢但是持續……就整個執行面上，推動的那些過程，雖然會有衝擊，可是你有沒有看到，他有跨進了一小步，那當然每一小步跨進去之後，會有人不遵守規則，可是不遵守規則，還是會有一些力量，去把他想辦法抹平。……其實你會從實行的過程中，看到老師思想的調整，教學方式的改變，以及學生的管理，心態、觀念以及方法上的一個改變，那行政會進步那是沒話講，因為它必須受到政策的督促。(訪 950522-A2)

是則，根據研究結果顯示，學校組織應用演化理論推動九年一貫課程改革的功能有：學校組織會採納教師成員意見，增加變革機會；學校組織會提高對環境的敏感度，提早因應；會提高變革的道德性；會顧及組織成員的需求與意願；可減少組織成員的抱怨，降低抗拒變革阻力；也會增加組織成員對變革的配合度；並順利解決衝突發生；提高教師專業成長；也會根據回饋訊息修正變革內容，促進變革成功；最後，組織會不斷進行變革，促進組織成長。因之，應用演化理論推動九年一貫課程，事實對於學校組織變革的確有所助益。然而，組織既是由人所組成，理論是由人所使用，在使用過程中，難免有其疏失、盲點與限制。下一節將臚列太陽國中應用演化理論推行九年一貫課程改革的限制，並進而在第五節中嘗試找出排除個案國中應用演化理論限制的策略。

第四節 太陽國中應用演化理論推動九年一貫課程變革的限制

應用演化理論於學校組織變革中，最重要的應是視學校組織與其環境為一整體性的變革，是一種重整學校組織觀念的改革；它不應僅是學校行政、組織管理的變革，更觸及學校教育到底該提供什麼樣的教育功能？掌握什麼樣的教學品質？以及學校組織各利害關係人¹ (stakeholders) 該是什麼樣的角色？其彼此的關係與定位更需加以重構。尤其，組織演化重視的兩個核心機制：「訊息溝通回饋」與「探索平衡關係」，其中的運作都難免牽涉到「人」的層面，而既是有關於「人」運作的議題，當然不可能面面俱到、完美執行，因此，其應用方面也會發生困難、盲點與限制。再者，「訊息溝通回饋」與「探索平衡關係」運作也牽涉到「學校團隊組織文化」的配合否，若組織文化為開放度高，則運作容易順暢無阻，若非如此，則演化的核心機制將不易順利開展，亦是演化理論應用在組織變革的困境。因此，雖然應用演化理論於學校組織變革可以為組織變革帶來一定的功能與影響，但因為演化理論重視「訊息溝通回饋」與「探索平衡關係」兩者交互作用，而學校組織內部子系統的關係、互動與作為、立場各有其差異性，故學校應用演化理論推行變革時也會產生某些限制，如下分別從教師成員系統、行政運作系統與學校組織整體系統說明應用演化理論的限制：

壹、 教師成員系統

教師成員部分主要說明：太陽國中應用演化理論推行九年一貫課程改革政策在教師成員方面實施時所產生的困難與限制。

一、 若教師成員缺乏參與熱忱，將不利於變革落實

Freire 認為人之所以為人，是因為人有能力可以改變環境，為了共同改造這個環境，人們必須透過自由且主動的溝通對話，在對話中，大家一起尋求解決問題的方法（引自王明心，1998）。而演化理論也強調，當學校面對環境變動，是需要學校成員主動在自由表達的對話互動中，相互提供訊息，主動嘗試相互激盪出創新的變革觀點，進而改變學校組織現況、尋求組織生存契機，是可知，應用演化理論於學校變革是需要教師成員的主動參與、分享、提供訊息的溝通回饋。可惜的是，太陽國中的校內教師成員對於學校變革、政策推動是比較缺乏主動參與對話的精神：

¹ 所謂利害關係人 (stakeholders)，根據 Freeman 的定義是：「那些會影響組織目標或是受到組織目標達成影響的人或是團體」(Freeman, 1984: 46)。Murphy(1993)在〈Restructuring: In search of a movement〉一文中曾經提及，學校組織的重要利害關係人應包括有：學生、教師、家長、校長、局長、與州政府（引自潘慧玲，2002）。而對應於國內的教育組織現況，國內學校仔組織重要利害關係人應有：學生、家長、教師、行政人員、校長與教育單位主管。

現在這整個環境的改變，不是只有教學部分的改變，其他的部分老師能不能主動的去關心去瞭解，還是只是被動的，就像鳥窩裡頭的小鳥，被動的去接受餵食。
(訪 950517-A1)

其實大家是蠻排斥的，可是大家又不得不接受，因為那是政策，只是無可奈何的被動接受。(訪 950517-A1)

二、教師成員「會吵的有糖吃」，讓配合變革者感覺受傷

演化理論運作在學校組織變革中尤其重視組織成員其良好的溝通回饋與持續不斷地進行關係探索。然而，訊息溝通與關係探索既是作為改革的主要動能之一，自是需要教師成員主體意識的覺醒，方能進行有效且積極、又富含誠意、意願的溝通與對話（黎加厚，2004）。在學校組織變革中，如果教師成員自身缺乏主體意識覺醒，即代表其主體自身的教育觀念、心向或態度皆尙未能調整到符合其個體自身的理想與主體所認可的價值、意義與目標，則容易產生各式不良的對話與互動現象，像是：教師成員與行政人員可能會為了捍衛自我利益需求而導致相互信任的機制無法建立。而因為太陽國中是個大型學校，學校行政單位確實無法全面地顧及到每位老師的需求與權益（訪 950517-T1）。而學校中的有些教師成員較敢向行政單位發聲、勇於爭取自己的權益，於是，學校行政單位基於「尊重」教師權益，且為了維持彼此平衡的和諧關係，通常會盡量滿足該位教師需求。但這樣的舉動，看在其他教師眼裡，反而讓其他屬於較為沈默、或僅配合的教師成員認為：學校行政單位對於「敢講話」的老師較配合，存有「會吵的有糖吃」觀感：

越敢發表自己意見的老師，越不會受到傷害，越能爭取自己的權益。……簡單講就是會吵的孩子有糖吃。(訪 950519-T3)

很多時候有的老師可能私底下也會去找行政，告訴他的需求，學校常常就有吵的有糖吃，沒吵的你就是高度配合的。心裡好像會有（種）想法，……好像他們課表拿出來說：哪裡有不滿意的，就可以如願，我們好像就認了。(訪 950522-T7)

繼而，在校務行政推動方面，延伸到「各領域」運作也存有類似這樣的「觀感」。當學校組織中遵守行政運作規範、或高度配合學校行政校務運作的教師同仁（領域）發現：其他教師成員（或領域）不配合的，好像也不會怎麼樣，甚至，他們高度配合，到最後卻反而因此犧牲了自己的權益；又或者，不配合、敢反抗的教師成員因此不用做事而落得輕鬆。於是，高度配合的教師成員就會有「受到傷害」的感覺，而這樣的感覺如果繼續發酵、延伸，就會導致教師成員日後對學校行政運作、推動的配合意願降低，甚至存有觀望的心情：

其實我們一開始都認為：那既然是學校政策，那就是配合。但是發現其他人好像不是這樣。其他人是：嗯、為什麼要做？那後來我們就開始修正，因為有些領域的人會說：那你們◇◇領域那麼愛做那你們做就好！所以那對◇◇老師其實是滿大一個傷害。……所以後來我們就開始修正，我們就會變成說：先看其他領域怎麼決定，我們再跟進配合。……從一開始的配合到最後我們發現自己的權益被犧牲了。(訪 950519-T3)

三、 教師成員各有立場、難以整合為整體關係

演化理論重視學校為一整體關係，強調各子系統的平衡穩定關係。但深入學校場域，實際的狀況卻是：學校行政系統與教師成員系統各有立場；各教師成員、領域內教師又彼此各有不同想法，即使透過開放性的訊息溝通回饋、相互建立、探索彼此的平衡關係，各有立場的教師成員還是很難加以整合：

因為每個老師都有自己的立場，現在硬把不同科但是同一個領域，一起開會，這樣站的位置還是不一樣。所以開會的方式會覺得比較衝。(訪 950519-T4)

還有整個領域老師的和諧度也是很重要的。因為每個老師都是成年人，有自己堅持的專業主張，他們堅持的主張能不能透過一些相關的座談或會議，把那些爭議化解掉，其實說真的要看每個領域老師的特質，每一個老師的特質都不一樣，所呈現的結果就會不同。(訪 950523-A1)

四、 教師成員為了利益、謀求暫時同盟關係，傷害組織整體運作功能

演化理論重視維繫各子系統於整體脈絡關係的建構中，當學校組織成員具有共同目標，以共識原則作為決定組織演化方向的基礎，組織方有可能達成良好組織演化。而自九年一貫課程改革實施後，「教育鬆綁」、「權力下放」呼聲不斷。一方面，學校權力結構生態改變，教師參與決策的權力升高，讓教師有機會參與「學校決策」系統，瞭解學校行政運作模式；然而，另一方面，這同時也意味著，學校共識願景有被討論、被信服的需要、校園權力結構已經鬆動，更多的是，組織成員必須相互說服、溝通、討論其所共以為繫的連結與共識，方能讓學校行政運作順利推動。而同盟關係雖然強調資源的整合與統籌…等運用，結盟關係中的集體意識、集體協議與互動規範…等要項，但在學校場域中，組織成員若僅從組織資源、利益的分享、競爭或衝突情境中，尋求暫時的同盟關係，則將對組織的溝通行為有所傷害，並無助於學校組織整體發展的演化原則：

會議其實都是多數有利，未必是大家的共識，只要某個領域跟另一個領域可以結盟的話，那我的想法：就是少數一定會被犧牲，所以即使是會議的結果，也未必都是大家想要的，因為難免你在同一個議題都會有利益衝突的時候，那就是大多數人贊同的，他就是一個結果了。(訪 950519-T3)

五、若以舊思維虛應新變革，將傷害變革的達成

演化是組織尋求適應環境、據之以形成的變革行爲。然而，組織個體如只求「暫時」地生存於環境壓力下，虛應眼前環境變化，將形成消極、應付的變革行爲。此外，個體對於主體自我認知，與這種主體意識將會導引個體主體的「積極作爲」。而教師主體意識的覺醒，是指教師認識到自身是自己教育教學活動的承擔者和主人，意識到自己的努力決定著自己的工作和生活發展變化，從而自覺地發揮能動性，積極投身到教師專業發展、教學改革與創造性工作中(黎加厚，2004)。是以，當學校教師成員缺乏主體意識覺醒，將形成以舊思維面對新變革行爲，形成虛應的變革行爲，將傷害變革的達成：

融入其實就是寫教案、寫計畫，那我們會有負責寫教案、寫計畫的老師。(訪 950519-T3).....學校就交給我們，你們覺得這個版本不好，明年度是不是就更換。在那麼多版本之外.....自編當然也是這麼多版本另外的選擇，可是這個困難度非常高。.....我自己針對用自編教材的部分，當然覺得還是用別人的好。因為那工程蠻浩大的。(訪 950522-T7)

有些老師上課是要把課上完，可是事實上我們不是要把課上完，是要讓學生學到東西。所以，教育部才會擬一個大綱，你只要達到這個大綱就好了。.....事實上，學生的學習是無限的，你怎麼可能用有限的東西去教無限的東西。.....我個人感覺是這樣，九年一貫並沒有錯，但大家還是在用舊式的想法。(訪 950519-T4)

貳、學校行政運作系統

學校行政運作部分主要說明：太陽國中應用演化理論推動九年一貫課程變革在行政人員運作與實施方面所產生的困境。

一、學校成員眾多，行政團隊無法全面顧及所有成員需求

學校本身是由校長、主任、組長、行政人員及學校老師及學生由上而下所構成的科層體系。而太陽國中本身就是一個大型組織，在大組織中要顧及每一個組織成員的訊息溝通回饋需求與權益，並不是一件容易的事。因此，就太陽國中來說，雖說學校

重視訊息溝通回饋的流動，但通常正式會議溝通都得採代表制，無法當面且全面顧及所有成員的需求：

因為我們學校人數多，人數多事實上其實是一個溝通裡面比較麻煩，因為沒辦法立即，要透過代表。(訪 950523-A3)

大部分要是有一些疑問，要你自己去反應，我覺得學校比較不容易去發覺到。……我覺得要照顧到每一個老師的需求其實沒那麼容易，……我相信還是會有一些老師可能覺得不足夠吧！（訪 950517-T1）

二、學校其他成員不滿行政團隊缺乏擔負行政責任的決斷力與行政魄力

由於演化理論重視訊息溝通與關係平衡，在學校組織運作中，有時會因此缺乏有效決斷力與行政魄力的執行。再者，為了能夠順利推動校務，學校行政團隊有時必須整合兩種不同價值立場的歧異，並在基於學校整體的共識下，決斷學校某些議題的推動與方向的選擇，方有助於學校校務運作，達成學校組織目標。但因為太陽國中現任校長與行政人員給予教師成員極大的自由度，學校議題也盡量透過會議桌上的「共識決」討論而出，校長與行政人員通常不會、也不願意在共識決產生前「預設立場」。因此，對於校內的某些議題，學校教師成員會因此不滿，認為學校行政單位缺乏擔負起行政責任的決斷力與行政魄力：

某一些東西其實是需要行政承擔起來的，他不去承擔，他給你的回答可能是，那是會議的決定，這是我們沒有辦法更改的，可是我們有時候認為你在實施一些東西的時候，其實你是需要魄力或是強制力的那你什麼事情都推給會議決定的，我覺得那不是老師的後盾。(訪 950519-T3)

學校當然有他配課的考量，……他心裡如果沒有這個想法的話就你們舉手嘛，舉手啊，舉手表決算了啦。他也不用負責，這是一個多數的表決。我是覺得在行政單位比較缺乏強勢的魄力。(訪 950522-T7)

三、學校行政缺乏公信力，造成組織運作的困擾

在學校場域中，不可諱言，行政人員目前仍是校務推動的舵手，其重要性不可言喻；校長身為學校領導者，學校組織運作良善與否，校長更是關鍵人物。然而，由於太陽國中的領導者與行政人員皆重視組織溝通氣氛的暢通，在會議現場「極度尊重」而不「強硬主導」會議進行的議題，但也因如此，教師成員容易「自行推翻」在會議桌上討論產生的「規範」，造成學校校務運作上的困擾，也讓學校其他教師人員認為學

校行政單位缺乏公信力：

可是就是因為不會主導任何事情，所以相對的也會造成老師一些困擾，因為就是上面的規定好了，那就是這樣，你不可能再翻盤，可是問題是老師們現在的感覺就是即使我們現在訂了很多的校內自行訂的規範，但是很多人都會再去推翻這個規範，那就造成其他人的困擾。(訪 950519-T3)

四、學校行政居於弱勢地位，不利於組織變革的效率

演化理論強調每一個組織成員都應受到同等重視與對待，自是在階層關係上，缺乏明顯相對應的組織權責關係。而在學校場域中，自教育基本法、九年一貫課程實施之後，因為教師、家長對於校園決策與學校教育施為的參與權受到重視，無形中也壓縮了學校行政人員的行政權力、擴大學校教師成員的發聲權力。另一方面，學校組織原本就屬於鬆散結構的組織，行政單位對於校內教師原本就缺乏強而有力的「法職權」，於是，對於校務推動、校內行政運作，行政單位通常居於弱勢地位，只能採取溝通、勸導、說服、拜託...等哀兵政策取得教師成員的協助與合作意願：

**的行政向來不強勢，我用強勢兩個字講，應該是這麼說，我們可以某一些主題是老師領域可以自發的、自發地來想；第二個部分是強勢，也許是校長、也許是行政基於學校發展的需求，我們提出某一個概念，希望各領域非這麼做不可，但是我們也許可以做理性的溝通、勸導、說服、拜託，但是沒有辦法要求，因為任何學校都一樣，沒有辦法強迫老師一定要做什麼。(訪 950523-A3)

參、學校組織整體系統

學校組織整體系統部分主要說明：太陽國中應用演化理論推動九年一貫課程變革在學校組織整體系統運作與實施方面所產生的困境。

一、若形成「多數暴力」現象，將傷害組織整體運作

在演化理論中，訊息溝通的回饋雖會幫助組織成員彼此共同聯繫為組織整體關係的建立，但在彼此訊息溝通互動的過程中，若組織缺乏足夠時間讓組織成員相互對話，促進彼此理解；或是缺乏溝通對話的舞台，僅片面地以「共識決」方式，快速形成「假的」共識，將形成所謂「多數暴力」，傷害組織整體發展與運作的原則：

其實，這樣開會的方式會不一樣。.....開會的方式會覺得比較衝。就其實大家站在不同立場講的，反而變成，老實說，要不尊重少數的話就是多數暴力。(訪 950519-T4)

二、無止境協商過程阻礙變革效率

在演化的趨勢中，時間是具有意義、方向性的，凡此變革期間的種種措施、變化、改變組織條件與堅持組織的某個方向，對於組織內部系統、外部環境都具有不可逆性、往未來前進的影響存在。但是，若訊息溝通因為立場的難以整合，形成組織成員各說各話、各自表述的現象，則當會議無法形成共識，往往先行擱置，等到一次會議又一次會議的討論，進行所謂「疲勞轟炸」後，方有所謂的「共識決」，那麼，組織在此段時間內將無所作爲，阻礙組織變革的效率：

每個人對這樣的事情看法都不一樣。所以學校會做的部分就是先去做協商，私下先去運作，如果衝突還是有的話，就是持續開會，疲勞轟炸。(訪 950517-A1)

問題就是滿民主的啊!就是說現在有很多會，什麼教師會啊教評會啊，課發會啊，其中就是在會議上面解決，只是說開會的時候的智慧而已啊!.....有時候會發現主席能不能掌握整個過程，又拖拖拖到要再開一個會。(訪 950519-T4)

三、學校不易建立長久執行的「制度」

演化理論強調，任何真實存在的組織系統，或多或少都一定與外部環境進行交相互作用，且絕大部分依靠組織系統與外部環境開放、能量與物質交換的交互作用，驅使組織為因應環境變化做出改變與遷移過程，因此，組織內部應持續不斷地進行探索平衡關係，尋求適應環境變化的各種可能性，以獲得組織成長的動力。然而，也因為這樣持續變化的歷程，將使組織不易建立長久運作的制度與規則：

我們當然是不喜歡每一年都要為了時數，然後每一年都要再討論一次，我們希望它可以變成一個比較有制度化的東西。(訪 950519-T3)

我覺得，如果是辦法的話，就要按照遊戲規則，這樣比較有制度。(訪 950519-T3)

四、若執行缺乏共識的組織施為，將傷害組織的關係與運作

在演化的過程中，組織系統勢必要面臨「選擇」與「分歧」的問題（陳克晶、王貴友，1994），對於組織演化的方向有所決定。而在變革過程中，學校組織應用演化理論推動變革時，對於組織變革行動的選擇上，往往要透過理性對話、組織成員的相互協同行動，選擇出基於組織共識下、最適合組織演化的行為，若選擇錯誤，則此種種變革措施，都將對組織發展造成不可逆性的傷害：

T1：可是今天○○把它提出來這樣，就變成好像導師跟專任今天完全的對立，……然後，搞得這麼不高興？你看大家都不講話，是誰引起來這個，這個坦白講，是○○。

T2：技術上面啦。

T1：他們技術上非常地有問題...，他們為什麼不考慮呢？

T3：現在○○處規劃是說……其實有很多種方案啦，(T1：為什麼一定要這個方案？) 如果說大家都對於...意見這個如果贊成說，還是回歸到原來的，那他們還是會做改進。(觀 950220-社)

五、學校發展逐漸穩定，難再有新的變革火花產生

當學校應用演化理論推動變革行為時，因是採逐漸累進的調整施為，在慢慢適應變革後，除非整個社會環境、教育系統再一次地進行劇烈波動，促使組織接受此波動，而必須有所全面因應與調整。要不然，學校組織極有可能就在變動中，不斷以「微調」方式因應變化，在穩動中尋求緩慢的進步，難再有新的變革火花產生：

穩定就是指承襲著前三年的混亂跟變動，就是在那種衝突之中，你慢慢在摸索出一條路，在穩定的過程中，其實會有一些小變動，那小變動就是看各領域是不是有一些不同的思維出現，那如果有，學校會去衡量，衡量之後，會知道不可行，如果可行就會協助；那如果不可行，可能就會調整，那基本上，我覺得它是在穩定的。(訪 950522-A2)

因此，就上述分析，個案學校在應用演化理論推動九年一貫課程改革時，就教師成員系統可能發生的限制是：若教師成員缺乏參與熱忱，將不利於變革落實；教師成員會吵的有糖吃，讓配合變革者感覺受傷；教師成員各有立場，難以整合；教師成員爲了利益，暫時結盟，將傷害組織整體運作；或是教師成員以舊思維虛應新變革，將傷害變革的落實度。而在學校行政運作方面，其可能有的限制與困境是：學校運作實在無法顧及所有成員需求；學校其他成員不滿學校行政團隊缺乏擔負行政責任的決斷力與行政魄力；學校行政缺乏公信力，造成組織運作困擾；學校行政居於弱勢地位，不利變革效率。而就學校組織整體系統來說，學校組織要面對的限制則有：若形成多數暴力現象，會傷害組織整體運作；無止境協商過程會阻礙變革效率；學校組織不易建立長久執行的制度；若執行缺乏共識的施為，將傷害組織原有的關係與運作；最後，組織在穩定發展中，將難再有新的變革火花促進組織「大跳躍」的變革行動。而爲了排除上述可能發生的限制與困境，如下說明其可能可行的解決策略。

第五節 排除太陽國中應用演化理論推行九年一貫課程限制的 可能策略

所謂策略是指為實現目標而所選擇的行動途徑。盱衡演化理論應用在學校組織變革上將會面臨一些學校行政施為上的限制，因此，為使演化理論發揮其應用於學校組織變革的功能，以對學校組織變革有最大助益，接下來將試著提出排除演化理論應用在學校組織變革限制的策略，說明如下：

壹、強調組織學習

組織學習是一種不斷再學習與轉化的過程，也是一種持續性、策略性運用的過程。其學習的起始點在成員個人、然後工作團隊、繼而整體組織，並與工作結合以達成組織的目標（柯雅琪譯，2002）。因此，組織學習的過程主要是由組織成員藉體驗、觀察、分析等方式，獲取知識、分享理解知識並進而採取行動，期能適應外在環境變化或開創未來行動。也因此，我們可以認定，對於學校教師來說，透過「組織學習」除了可以幫助學校教師找回其身為教師的主體意識，亦是其發展專業自主、專業成長與專業倫理的有效途徑，有助於其對組織內部訊息溝通的主動性，幫助組織達成良好的訊息溝通行為，也透過教師主體意識覺醒，對組織整體變革採取主動而積極的方式因應、參與，將有助於組織演化的良好功能：

大家也在學習怎麼運作，那學校老師也在學習怎麼樣參與校園的公共事務，那就是一個公共事務嘛！.....我覺得那個其實是一個很微妙的角色耶，就是那個角色的變化，那除非我有一些，我是個有意識的老師，那我可以整體來看，比較少這個動作，那個是還要學習啦！（訪 950606-T6）

再者，組織學習也有助於組織內部成員面對外在環境變化，發覺組織問題，主動尋求改變，以開展組織的演化與功能。因此，在學校裡，我們應該積極主動建構、建立健康而良善的組織學習，像是透過：組成校內讀書會、持續校內深度的對話、多方鼓勵教師參與行動研究…等方式，俾使校內教師更願意認同自身專業，同時以他們作為自己行為的主體，在教學過程中積極主動探索、創新和解決問題；也努力建構行政體系與教學體系相輔相成局面，創造屬於學校雙贏的機制：

那我覺得可以透過讀書會或是社團主持，比如說我們今天辦一個###的社團，那老師們有興趣的來參加，那你就會看那我們可以在這個教學裡面做什麼，學校

可以做些什麼，校園可以做些什麼事情，那個東西就會有力量，我覺得那個力量是充滿生命力的，你也會覺得說是一種理想，覺得那很重要這樣，再也不會因為是人家告訴你這很重要你才去做，那不一樣！……好比說，我們這個讀書會、或我們這個社團……或是看到很多我們學校現實狀況還不夠的地方，我們會覺得說是一種議題。(訪 950606-T6)

貳、強調「參與式」願景建立

「共同願景」是指組織成員普遍接受和認同組織的長遠目標，是 Peter Senge 所提出建立學習型組織的五項修練之一，它代表的是一種共同的願望、理想、遠景或目標，內涵則可包括組織成員所想要在未來創造的共同圖像、以及達成此一圖像的指導原則（郭進隆譯，1994）。在組織演化中，「選擇」的分歧點上，往往要透過組織內部成員建立共識來進行組織演化方向的抉擇，因此，在學校組織中，形成組織成員所共同認同的「參與式」願景才有可能建構出組織演化的方向與出路，形成大家據之以共識的「學校組織目標」：

可是那個東西很重要，就是說你有些願景，那...好比說，我們學校，那我說該怎麼做，然後大家來配合做，然後讓大家來做這個事情的時候，你會有一些……，理想嘛！那個東西其實你說是很重要的。(訪 950606-T6)

而根據 Senge 所說，共同願景最簡單的說法就是：「我們要創造什麼？」，必須要透過組織成員不斷地分享、溝通，不斷地釐清彼此想法，才能讓「我們的願景」逐漸匯聚成形。它的重要性在於能為學習者提供焦點與能量，使組織中的人們一起關切要共同產生創造性議題、決定組織的重要議題，再透過討論、形成彼此理解，也化為共識、形成組織演化重要方向，成為組織演化的行動能量：

還需要再多可以多集結起一個發生的管道，讓他可以形成一個公共決策的力量，讓他可以公共權力可以更大，那包括說學校的教育目標，我們學校希望我們教導我們學生是什麼，課程和教材要怎麼樣……，那這個東西我還是覺得比較少啦！（訪 950606-T6）

另一方面，若組織願景只是貼在牆上、或只被當作標語，並不能深入人心，也沒有力量可言。「參與式共創願景」的過程，則能夠讓團隊成員共同決定組織演化的未來方向，願景因此對於成員個體產生意義（張明輝，1999）。另外，學校應當不斷強調願景是行動的指引，學校成員要將之融入校務運作當中，在校園的各種活動與規劃上，時時反思學校中的各類活動要反應出願景的精神與價值。此時，才算是願景真正

由大家所共享，願景不再只是「上面」的願景，而是「我們」的願景，對於組織演化與學校組織變革自是有所助益。

參、 強調決策權力和資訊分享

演化理論中，群調訊息流動、相互回饋，與組織各子系統關係的不斷作用，將促使組織產生良好的演化機制。而分享式決策強調團體參與、權責分享，是一分享資訊、互相影響的資訊流通歷程。此外，透過團體社會互動歷程，也將形成學校的共同決策，除了提高決策的品質，也形成組織的另外一股控制力量。再者，由於因應時代潮流，教育法規不斷修正調整，也促成學校方面組織再造（潘慧玲，2002）。尤其在校園中，隨著校園權力鬆動，越來越多的決策是經由所謂的「共識」、「團隊合作」、「事務協調委員會」…等廣泛的諮詢意見所形成。然而，更多人參與決策，表示組織內部需要更多的資訊、更廣泛地傳播、更多的資訊回饋與認真參與（鄒應瑗譯，1989），也因為如此，我們更當對規則、資訊、訊息，重新考慮其本質，強調「群策群力、建立共識」，形成組織新式的「控制力量」：

那個溝通平台他的確是有建立起來一些，譬如說我們有很多會議，那其實那些會議就是一種小的溝通平台嘛！那會議其實變多，九年一貫後各式各樣的會議其實變的比較多，那如果你往好處想，那些會議其實是一種溝通的角色然後去做協調這樣子，所以有很多的事情我們會經由會議然後產生共識去做，這個是有啦！（訪950606-T6）

而 Faily（1980）也認為分享決策具有下列優點：增進參與者士氣；增加決策的接受性；提升決策品質；降低變革的抵制；創造更高的工作動機與滿意度；努力考慮行為的改變；激發成員責任感，以實現決策目標（吳宗立，2001）。因此，在民主化校園中，強調決策權力和資訊分享將有助於提高教師士氣，也瞭解變革決策原因，有助於學校組織變革實施，促進組織演化行為。

肆、 強調社群關係

演化理論強調組織成員基於對組織整體的認同，子系統與整體系統會形成相互協同的運動，集結而成組織演化一致性的律動，達成組織演化的目標。而「社群」一詞是指「在特定地理區內，在共有的制度中互動，且具有互賴關係及歸屬感的一群人」（Outhwaite & Bollomort, 1994；轉引自吳明清，2001b：283）。也是強調具有集體意識和集體認同的一群人，他們具有共同的制度，作為社群成員互動和互賴的媒介；也

具有共同的價值體系和道德規範，作為社群成員認同的依據。因此，社群成員對所屬的社群不僅具有強烈的歸屬感，也會有榮辱與共的情懷，以及致力於社群發展的使命感（吳明清，2001b）。於是，強調組織的社群關係，將讓組織成員對學校組織有較多的情感連結與認同，並依此培養對此組織產生的公民素養，維繫與組織的整體關係，也發揮個體力量，與其他子系統、整體系統形成良好溝通協同互動，將有助於組織演化的形成：

他可能有一些更多的情感連接，那這個情感連接夠了其實是比較有可能促使老師們更認同吧！我覺得認同這個地方是好的，而且我覺得他願意為了這個地方做改變而努力，這個東西是需要出來，我覺得這個東西還可以再培養這樣，……那如果說有一個建設性的東西或是議題我們很關心，會去主動發覺，那好比說我們校園有什麼東西那些主動發覺的東西，那些東西是可以再提升，我覺得那些東西……，比如說我們有義氣去做，啊你們要作怎麼做的這麼爛，就是說這種東西他可以再提升，怎麼樣把他變成一種集體的力量，我覺得他還是可以再學習的地方。（訪 950606-T6）

而對於學校場域說，強調社群關係將使學校組織成員出自責任、關懷、接納、尊重、知識…等而行動、學習，生活得更豐富、更具體，並透過社群的互動進而醞釀、建立、並共同維持組織知識與內涵的發展，讓學校組織成爲一個有情感、意識、自求、相互需求、能自我發展且持續轉變的社群關係。也就是說，社群關係的理念強調由學校成員形成共同承諾，對彼此富有責任，並且能根據學校組織行動來做反省，是可以幫助學校組織成員凝聚共識、具備反省行動能量，有助於學校組織變革的實施與回饋，據之以形成組織演化。

是則，透過組織學習、參與式願景的建立、決策權力和資訊分享以及強調社群關係將有助於組織系統因此而展現良好的組織演化行爲。