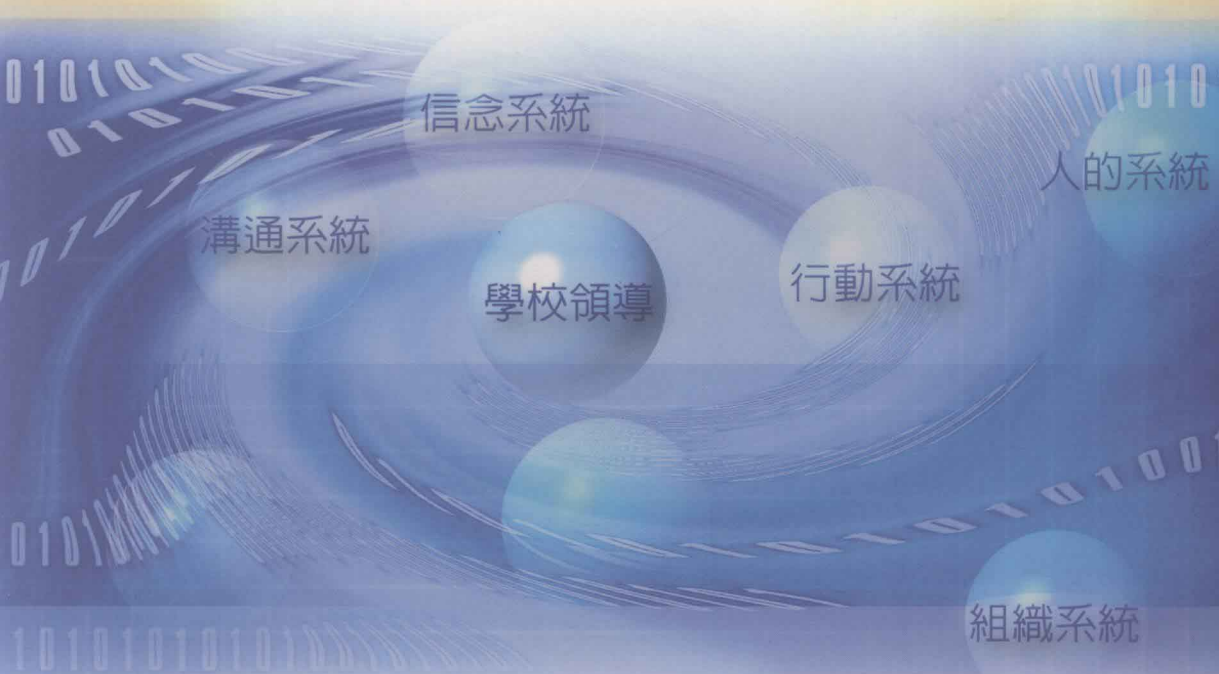


H·EDU

教育行政系列

學校領導研究

從混沌理論研究彩繪學校經營的天空



陳木金◎著

學校領導研究

從混沌理論研究彩繪學校經營的天空

陳木金 著

高等教育出版

學校領導研究：從混沌理論研究彩繪學校經營的天空 / 陳木金著.-- 初版.-- 臺北市：高等教育，2002【民91】

面：公分

參考書目：面

ISBN 957-814-460-1（平裝）

1. 教育 - 行政 2. 學校管理

526

91015209

學校領導研究 ——從混沌理論研究彩繪學校經營的天空

作者 陳木金

出版 高等教育文化事業有限公司

地址 台北市100館前路12號10樓

電話 (02)2388-5899

傳真 (02)2388-6600

郵撥 18814763 高等教育文化事業有限公司

登記證 局版北市業字第390號

總經銷 知識達圖書發行有限公司

傳真 (02)2312-2288

出版日期 2004年1月初版二刷

定價 320元

ISBN 957-814-460-1

網址: www.edubook.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

推薦序一

自 1990 年代以來，混沌理論開始在教育行政領域中興起。其雖至今未產生重大研究典範的改變，但地位卻不可忽視。究其原因，乃在混沌理論開啟了教育行政人員對組織理念的革命改變。混沌理論不如邏輯實證論或是批判典範般的嚴謹，然而其理念卻不容忽視。

綜觀各種相關文獻，研究者可發現混沌理論的主張令人目眩。其中如蝴蝶效應、驅散結構、奇異吸子，乃至回饋機制，無一不與傳統組織理論大相逕庭。以往學者認為學校乃一穩定之結構，對於行政上之「小狀況」往往加以忽略，其後卻因之造成燎原之勢，一發不可收拾，最後甚而造成校長的去職。此種現象如不以混沌理論加以詮釋，則難以自圓其說，混沌理論之魅力由此可知。

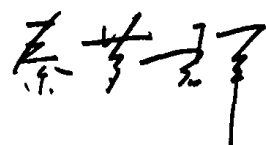
台灣自解嚴之後，百家爭鳴群雄並起，以往靜態的學校環境已一去不回。學校行政者面對教師會、家長會與各種教育的利益團體，往往疲於奔命。尤有甚者，各團體因立場不同，五花八門的訴求更是令行政者難以適從。如以傳統的教育行政理論來分析，則完全無濟於事。面對如此「混沌」的局面，學校領導者必須在理念上有所改變，否則一定鎩羽而歸。

基於此，本書之完成即相當重要。它從混沌理論之基本理念出發，再將之引伸應用於學校情境中，定能提供全方位的圖像給讀者。學校行政者在大吐苦水之餘，不如靜

下心來閱讀本書，定能收穫豐富。

時光飛逝，歲月彈指而過。1991年 Danill Griffiths 在《*Education Administration Quarterly*》初次發表混沌理論在教育行政領域應用的文章，木金是第一批在我課堂上讀到的學生。其後在著作中，我雖將混沌理論加以介紹，但卻未深入探討其在本土應用的情況。木金很用功，數年來在此主題上努力不懈。如今成書，實在可喜可賀。所謂青出於藍而勝於藍，樂以為序，並願教育界混沌的現狀早日安定下來。

國立政治大學教育學院院長



推薦序二

自勞倫茲的氣象學研究發表後，科學家發現大自然的混沌系統遠超過人類所能預期和控制的範圍，「混沌理論」（又稱「非線性動力學」、「動力系統理論」等）極受自然科學和社會科學學者所重視。

學校亦具有混沌現象的特徵，領導者在經營學校時，宜如何因應之，值得深思。陳木金教授是國內少數在這方面具有深入研究的學者之一。他歸納學者對混沌現象的研究，提出推動變革、驅散結構、奇異吸子、亂中求序、活在當下、共同演化、內在韻律、蓄勢待發、勇於創新等九個啟示，供領導者在經營學校時的參考。在敘述這九個啟示時，並與當前九年一貫課程的推動、學校組織文化的塑造、學校管理系統的革新、學校經營的知識管理、校園美感的設計、學校領導人才的培訓等重要主題配合。因此閱讀本書不但可了解混沌理論，亦可掌握當今學校經營的重要議題。

讀完這本書的另一個心得是，個人的生命亦如大自然，是一個混沌的系統，充滿許多不確定性。人生既然必須與混沌共存，就應活在當下，與大自然共同演化，做一個充滿創意和熱情的參與者。

國立政治大學心理學系教授

林邦傑

91.9.6

序

近年來，華人社會對於混沌理論的探討頗富興趣，研究取向已漸由科學上對混沌狀態的定義，進一步將混沌理論引進公共行政、教育行政、學校行政、課程教學等領域的研究，並且把混沌理論的研究焦點放在潛藏的秩序、細微的差異、事物的敏感性，以及無法預測之事所產生新事物的各種規則，企圖了解顯然毫不相干的事件之間存在潛藏的關聯，以及複雜現象創造成形的過程，嘗試建立混沌現象的發展模式，引起學校領導研究及實務界的廣泛注意，乃為本書撰寫的動機。

學校領導者如何運用有效的領導方法，對於學校的人、事、財、物等資源，做最妥善而適當的營運，乃是本書關注的焦點。其內涵包括：如何面對學校組織變革的壓力與抗力；如何系統思考、共創願景、運用策略、帶領團隊、活在當下、改善心智、共同演化、自我超越；如何找到學校經營蓄勢待發、勇於創新的脈絡與方向，建構一所「行政團隊能用心」、「教師團隊有愛心」、「家長團隊能關心」、「學生團隊有熱心」，讓社會大眾有信心的優質學校。

本書撰寫的主要目的，是期望如何經由「混沌理論」的研究成果，來幫助學校領導者彩繪學校經營管理的天空。更詳細地說，本書想要透過協助學校領導者了解「混沌現象」、「推動變革」、「驅散結構」、「奇異吸子」、「亂中求序」、「活在當下」、「共同演化」、「內在韻律」、「蓄勢待發」及「勇於創新」等十大主題，來增進其學校經營管理知能，建構一套校務發展、教學領導、行政管理、公共關係、專業發展、家長參與的學校經營計畫，並進

而啟動學校領導者的決心、直覺、理想及熱情，發展學校經營管理的動力系統，全面提升學校之品質與效能，作為學校領導者們學校經營管理之參考。

最後，本書能夠付梓，由衷地感謝恩師林邦傑教授、秦夢群教授、劉興漢教授、吳靜吉教授、馬信行教授、黃炳煌教授、董保城教授、邱錦昌教授、井敏珠教授、馮朝霖教授、張鈿富教授、余民寧教授及詹志禹教授等多位學者在學校領導之學術研究與為學處世的指引提攜，並感謝國立台灣藝術大學及政治大學提供一個優質的教學與研究環境，讓我得以將五年來在混沌理論的研究成果，有機會精緻化為《學校領導研究——從混沌理論研究彩繪學校經營的天空》一書的內容。另外，相當感謝高等教育出版公司慨允協助出版；林文律教授、吳清山教授、張德銳教授、張明輝教授、單文經教授及張浣芸教授的鼓勵指導，至為感任；吳春助先生、簡玉琴小姐細心編校備極辛勞，深表謝意；黃增榮教授、連建榮秘書、吳如美編審、林雅卿老師、江宛容小姐、柯碧珠小姐、管意璇小姐、杜宜玲小姐及林怡君小姐在工作上的協助，衷心感激。更要感謝父母親的劬勞養育及叮嚀囑咐多為社會貢獻心力，內人邱馨儀老師辛苦持家照顧稚女玟曦、玟迪求學及生活，使我能夠專心於教學與研究，全力專注於本書的思考與撰寫工作。雖然，本書是以認真及嚴肅的態度來撰寫，但由於個人才學有限，經驗欠豐，各章所述，恐有不夠詳盡之處，懇請國內外先進賢達賜予指正。

國立政治大學教育學程中心主任

陳木金

91.9.5



contents

第 1 章 混沌現象

第一節	從混沌現象探討學校領導研究的內涵	004
第二節	從混沌現象分析學校領導研究的向度	010
第三節	從混沌現象建構學校領導研究的系統	020

第 2 章 推動變革

第一節	從推動變革探討學校組織變革的壓力	033
第二節	從推動變革分析學校組織變革的抗力	040
第三節	從推動變革建構學校組織變革的歷程	046

第 3 章 驅散結構

第一節	從驅散結構探討學校組織文化的內涵	055
第二節	從驅散結構分析學校組織文化的塑造	064
第三節	從驅散結構進行學校組織文化的發揚	066

第 4 章 奇異吸子

第一節	從奇異吸子尋找學校經營的動力系統	076
第二節	從奇異吸子發展學校經營的管理系統	083
第三節	從奇異吸子建構學校經營的運作模式	091

第 5 章 亂中求序

第一節	從亂中求序尋找學校經營的知識管理向度	103
第二節	從亂中求序發展學校經營的知識管理內涵	107
第三節	從亂中求序驗證學校經營的知識管理指標	112

第 6 章 活在當下

第一節	從活在當下尋找教師自我效能的向度	130
第二節	從活在當下探索教師有效教學的內涵	134
第三節	從活在當下發展教學效能的評鑑指標	137

第 7 章 共同演化

第一節	從共同演化探討九年一貫課程實施的問題	151
第二節	從共同演化分析學校本位課程運作的模式	158
第三節	從共同演化分享學校課程發展實作的經驗	163

第 8 章 內在韻律

第一節	從內在韻律探討學校美感教育的向度	179
第二節	從內在韻律分析校園美感規劃的內涵	183
第三節	從內在韻律進行校園美感設計的實踐	187

第 9 章 蓄勢待發

第一節	從蓄勢待發探討學校領導訓練的願景	196
第二節	從蓄勢待發分析學校領導訓練的計畫	203
第三節	從蓄勢待發建構學校領導訓練的專業	213

第 10 章 勇於創新

第一節	從勇於創新探討學校發展管理的內涵	231
第二節	從勇於創新分析幼兒實驗學校的背景	239
第三節	從勇於創新發展幼兒實驗學校的模式	246

參考文獻		259
------	--	-----



contents

表 5-1	當校長新到一所學校就任時，通常會如何擬定校務發展計畫？	108
表 5-2	當校長發現學校秩序開始混亂時，通常會如何處理？	108
表 5-3	當校長要激發全體師生對學校的凝聚力，以爭取學校榮譽時，會如何進行？	109
表 5-4	當校長遇到突發狀況對學校正常運作產生影響時，通常會如何處理？	109
表 5-5	當校長要建立學校特色以吸引師生的向心力時，通常會如何進行？	110
表 5-6	當學期即將結束時，校長通常會將學校的哪些事情做總整理？	110
表 5-7	向度一：初始效應的學校經營知識管理摘要表	113
表 5-8	向度二：混亂起源的學校經營知識管理摘要表	113
表 5-9	向度三：團體凝聚的學校經營知識管理摘要表	114

表 5-10	向度四：突發狀況的學校經營知識管理摘要表	114
表 5-11	向度五：營造特色的學校經營知識管理摘要表	115
表 5-12	向度六：學期結束的學校經營知識管理摘要表	115
表 5-13	「學校經營知識管理指標：整體指標」參數估計結果表	117
表 5-14	「學校經營知識管理指標：初始效應」參數估計結果表	118
表 5-15	「學校經營知識管理指標：混亂起源」參數估計結果表	120
表 5-16	「學校經營知識管理指標：團體凝聚」參數估計結果表	121
表 5-17	「學校經營知識管理指標：突發狀況」參數估計結果表	122
表 5-18	「學校經營知識管理指標：營造特色」參數估計結果表	124
表 5-19	「學校經營知識管理指標：學期結束」參數估計結果表	125
表 7-1	台北市日新國小 SWOTS 分析摘要表之一	168
表 7-2	台北市日新國小 SWOTS 分析摘要表之二	169
表 10-1	從發展幼兒實驗學校的校園規劃條件看學校領導者的勇於創新分析表	250
表 10-2	從發展幼兒實驗學校的設備改善條件看學校領導者的勇於創新分析表	253



圖目錄

contents

圖 1-1	從混沌現象建構學校領導研究的系統圖	22
圖 2-1	創新教學九年一貫課程的教育改革分析圖	34
圖 2-2	學校組織變革過程的壓力分析圖	36
圖 2-3	學校組織變革過程的抗力分析圖	41
圖 2-4	Lewin 變革三部曲	47
圖 2-5	學校組織變革歷程分析圖	49
圖 3-1	學校組織文化內涵分析圖	55
圖 3-2	組織文化的層次及其互動關係圖	57
圖 3-3	學校組織文化塑造圖	64
圖 4-1	漢諾的奇異吸子圖	78
圖 4-2	洛斯勒的奇異吸子圖	80
圖 4-3	勞倫茲的奇異吸子圖	82
圖 4-4	教務管理動力系統架構圖	85
圖 4-5	訓導管理動力系統架構圖	86
圖 4-6	輔導管理動力系統架構圖	87
圖 4-7	總務管理動力系統架構圖	89
圖 4-8	會計管理動力系統架構圖	90
圖 4-9	人事管理動力系統架構圖	91

圖 4-10	學校經營的運作模式發展分析圖	95
圖 5-1	學校經營知識管理的評鑑指標研究架構圖	112
圖 7-1	九年一貫課程實施之核心精神分析圖	151
圖 7-2	學校本位課程運作模式動力系統架構圖	160
圖 7-3	淡水河與鰻鯪的學校本位創意教學課程發展圖	165
圖 7-4	台北市日新國小之學校願景圖	170
圖 7-5	創意教學課程發展的歷程分析圖	171
圖 7-6	創意教學的課程設計分析圖	172
圖 9-1	新世紀學校領導訓練的核心願景分析圖	198
圖 10-1	學校領導的發展管理分析圖	232

第1章

混沌現象

混沌

