

## 「亂流理論」與「多元架構領導」 在學校領導與變革的整合運用

陳成宏\*

本研究基於「亂流理論」與「多元架構領導」兩者對於變革與領導的正向觀點，提出雙方「合則兩利，功能升級」的假定，藉由瞭解學校領導者對於兩種理論整合運用的看法和感想，據以進行研究假定的實徵檢證。本研究採行質性的個案研究途徑，從研究者所授課之學校行政在職碩士專班的畢業學員中，立意邀請五位主任、三位校長共八位現職國小學校行政人員，借助其豐富的學校行政領導經驗，以工作坊與焦點團體形式，進行兩種理論的交叉配對反思與討論，進而整理歸納參與者的觀點和意見。根據實徵文本資料分析，兩種理論的整合運用具有三項優勢和特色，包括「兩者彼此前呼後擁、相輔相成」、「兩者論述貼近學校領導與變革的真實脈絡」以及「兩者配對矩陣可做為學校領導者的決策檢核表」；而關於兩種理論的整合運用有待修正及補強之處，計有「亂流理論的區分、定義與衡量仍可再精緻化」與「亂流層級的主客觀認定議題」等二項。本研究最後提出結論和相關啟示，並以一具體案例之分析供予學校領導與變革之理論與實務的參考。

**關鍵詞：**多元架構領導、亂流理論、學校領導與變革

---

\* 陳成宏：國立東華大學教育行政與管理學系副教授  
cch5656@mail.ndhu.edu.tw

## **A Study on Integrated Use of Turbulence Theory and Multi-Frame Leadership in School Leadership and Change**

Cheng-Hung Chen\*

*This study aimed to engage in an empirical investigation on school leaders' comprehensive perspectives of adopting both turbulence theory and multi-frame leadership model on change and leadership within school settings. Applying the qualitative case study approach, workshops and focus group interviews were held involving five directors and three principals from different elementary schools, who graduated from the master program in school administration where the researcher serves, to discuss and reflect upon the cross match of two theories as they may be applied to change and leadership. Accordingly, both theories' practical application encompassed three advantages: "both theories interactively match with each other," "both theories correspond to the authentic context of school leadership and change," and "the matching matrix of both theories could serve as school leaders' decision check list;" meanwhile, there were two issues that needed to be noticed and examined, including "the differentiation, definition and measurement of turbulence levels," and "the subjective identification of turbulence levels." This study concluded by proposing practical implications of applying theory into practice of school leadership and change.*

**Keywords:** *multi-frame leadership, school leadership and change, turbulence theory*

---

\* Cheng-Hung Chen: Associate Professor, Department of Educational Administration & Management, National Dong Hwa University

# 「亂流理論」與「多元架構領導」 在學校領導與變革的整合運用

陳成宏

## 壹、前言

近代以來，隨著科際整合的趨勢日益方興未艾，社會科學與自然科學間的對話和交流亦顯得頻繁緊密。社會科學家大量援引自然界的現象做為素材，據以型塑隱喻（metaphor）以強化人類組織行為的描述跟詮釋。例如借題自物理學，以熱力學第二定律的「熵」（entropy）說明組織新陳代謝的轉換過程，以力學牛頓第一定律的「慣性」（inertia）解釋制度演化遭受「鎖定」的路徑依賴。<sup>1</sup>又如引用自地球科學，以金融「海嘯」（tsunami）表示全球的金融信貸危機，以股市「地震」（earthquake）形容股市的急速大崩盤。再如取材自氣象學，最享負盛名者即以德州「颶風」（tornado）和南美蝴蝶連結出的「蝴蝶效應」，還有早已行之有年之以組織「氣候」（climate）來代表組織整體環境的品質跟知覺印象。除此之外，晚近更有學者以「亂流」（turbulence）大小對照出情勢的輕重緩急，提出理論供予學界從事組織變革的決策參考（Gross, 1998a, 2002）。

上所述之諸「自然」隱喻大皆廣為人所知曉，在一般詞語使用或學術發表上多如牛毛，唯「亂流理論」因為發展時程較晚，相較之下其相關研究的質與量均有待擴展。亂流理論之所以「亂流」為名，乃是 Gross（1998b）某次在飛機上遭受亂流後的發想，其將此意外經驗對照氣象航空的作業標準，將組織亂流（organizational turbulence）強

---

<sup>1</sup> 歷史制度主義（historical institutionalism）的學者認為，制度演進的惡性劣化現象可能產生所謂的「鎖定效果」（lock-in effect），即如物理學上的牛頓第一運動定律——除非援引外力干預，否則物體將因「慣性作用」（inertia）維持「靜者恆靜，動者恆動」，同樣地，事物發展一旦進入鎖定狀態即很難脫身，如果沒有外力介入，路徑軌跡無從變更，情勢持續向下沈淪，是為「路徑依賴」（path dependence）（Arthur, 1989）。

度分為輕度 (light)、中度 (moderate)、強烈 (severe)、劇烈 (extreme) 四級。Gross 主張，藉由此類組織情勢分級的協助，領導者當可強化其校準問題嚴重性的能力，從而將問題難度評估並加以脈絡化，進而對症下藥提出有效策略，俾以將組織亂流強度消弭減輕。據此，亂流理論因為同樣受到「自然」隱喻的護體加持，有助領導者釐清問題情境的優先順序，無論是在組織變革議題的深度或廣度上，當有其進一步探討的必要與價值。

另一方面，談到組織變革，則整合型領導毋寧位居當今主流王道。因為唯有結合各類觀點與多元走向的領導模式，方得以應付日趨複雜開放的組織環境，乃至於內外兼顧以達成組織的動態平衡 (秦夢群，2010)。而若論及整合型領導，則 Bolman 與 Deal (1997, 2008) 的「多元架構領導」(multi-frame leadership) 無異大領風騷，十多年來在領導領域大放異彩，獲得廣大學術社群的迴響青睞。Bolman 與 Deal 將文獻上著名的領導理論與途徑歸納成「結構化」(structural)、「人力資源」(human resource)、「政治化」(political) 與「象徵化」(symbolic) 四大主要架構，強調領導者若能整體使用四個架構來分析問題，將可避免陷入於單一狹隘的思維模式，對其判斷與執行能力將大有助益。多元架構領導提供領導者獨特的組織視角，以協助其蒐集資料、重整問題，系統性地觀測組織多變樣貌，增進其決策的效率與回應性 (陳成宏，2005)。

以此看來，「亂流理論」與「多元架構領導」同樣致力於組織變革情境的探索偵測，共同強調在領導知能的精進修練和向上提升。所不同者，前者乃較著眼於組織變革情境的「權重分級」(weighting)，認為情勢輕重緩急的權衡排序攸關至極；後者則更聚焦於組織變革情境的「分門別類」(categorizing)，主張多元角度的掃瞄可以廣納資訊、避免誤判、系統思考。而既然兩者具有相容的變革與領導主軸，又擁有各自彰顯的變革與領導訴求，若從合縱連橫、策略結盟的利基途徑入手，則其彼此間的合作搭配或可突破本身的「分級」「分類」限制，發揮一加一大於二的效果，展現兩相相加乘的積極競合，創造無縫接軌的級類整合。職是之故，本研究之目的乃在於探討「亂流理論」與「多元架構領導」在學校領導與變革的整合應用。具體而言，本研究基於兩項理論對於變革與領導的正向觀點，提出雙方「合則兩利，功能升級」的假定，採取個案研究途徑實施兩者配對的決策分析，藉由瞭解學校領導者對於兩種理論整合運用的看法和感想，據以進行研究假定的實徵檢證。據此，本研究主要研究問題為：

(1) 從學校領導者的觀點，亂流理論與多元架構領導的整合運用在學校領導與變革其所具有之特色和優勢為何？

(2) 從學校領導者的觀點，亂流理論與多元架構領導的整合運用在學校領導與變革其有待修正及補強之處為何？

## 貳、文獻探討

### 一、亂流理論

亂流為影響飛航安全的天氣現象之一，成因複雜且難以預測（陳例如，2007）。亂流的成因不一而足，舉凡大氣中不穩定氣流所產生的渦動或垂直運動均可稱為亂流，而其強度計可分為輕度、中度、強烈、劇烈四級（宋偉國、溫德生，2005）。其中，在輕度亂流時，飛機本身只有短暫且輕微的高度不定或是姿勢改變，所以機上乘客起身走路尚不會感到困難；中度亂流則會使飛機的高度改變，速度也有變化，但仍能完全控制，此時機上乘客會感覺明顯的搖晃，放置在地板上的物品也可能因此移位，走路時也會感到困難；至於強烈亂流將迫使飛機的高度和姿勢發生強烈或突然的改變，在指示空速發生大變動時，飛機可能出現暫時不能控制的情況，未固定好的餐盤會被拋出，未固定的物品則會掉落或翻覆，且已經完全無法在機艙內行走；而劇烈亂流絕大部分是已遭遇猛烈雷雨的侵害，極強烈亂流也會使機身遭受猛烈的拋擲，飛機結構的損壞也因此形成，機身翻覆打滾的情況也可能會出現（台北市立圖書館，2013）。<sup>2</sup>

Gross (1998b) 結合自身的飛行經驗認為，如同航空飛行員在空中難逃氣象亂流的襲擊，學校領導者無可避免會面臨組織亂流的壓境。根據其在十所學校和學區所進行的實徵研究，Gross 發現在課程、教學、評鑑等方面的變革中，學校和學區均遭遇到某種程度的組織亂流或非預期震盪。Gross 擷取自然界的亂流強度為隱喻，依照氣象航空專業的分級標準，發展出衡量組織亂流的輕重準則，藉以增進學校從事變革時的決策品質。其亂流理論的四級組織亂流強度定義依次如下（Gross, 2000, 2002；Gross & Shapiro, 2004；Shapiro, Gross, & Shapiro, 2008）：

<sup>2</sup> 參考自台北市立圖書館，「小博士信箱」題目：長榮航空，在從台北飛往日本東京成田機場的途中，遇到亂流，造成多人受傷，請問亂流強度分為那四級？見以下網址 [http://kids.tpml.edu.tw/sp.asp?xdurl=DR/library03\\_1.asp&id=6019&mp=100](http://kids.tpml.edu.tw/sp.asp?xdurl=DR/library03_1.asp&id=6019&mp=100)

### （一）輕度亂流

此階段意指變革議題持續進行，並且未明顯損及學校正常運作。其主要特徵在於此現象乃為學校整體環境運作的一部份，問題尚能夠輕易地解決或至少實施全面監測，無突然偏向失控之虞。

### （二）中度亂流

此階段意指被公認為重要且亟需解決的特定變革議題，特別是牽涉到組織結構的改造調整。其已不再是屬於學校日常運作的層次，因此能夠快速引起眾人的關注，問題可以經由額外的程序和努力獲得改善。

### （三）強烈亂流

此階段意指問題本質變得嚴重惡化、迫在眉睫，以致於一般的行政作為終究是配套不足、無以為繼。因此承平時期的行禮如儀必須斷然捨棄，跨單位的整合性策略方能糾結群力、展現變革效率。

### （四）劇烈亂流

此階段意指問題情況已是極端險峻、危在旦夕，再不積極處理恐將動搖校本，或致令變革失敗潰散收場。此時，根本上、全面性的組織改造避無可避，大規模的規劃與行動勢在必行。

亂流理論以空中亂流現象為分層依據，除了呼應組織既有的隨機與非線性情境，其由淺入深、注重輕重緩急的特性，讓其在組織變革與領導的論述上更具解釋力。倘若將組織亂流視為組織中的潛藏或既存危機，亂流理論觀點即和 James 與 Wooten（2005）對於領導者面臨組織危機的看法相接近。James 與 Wooten 認為，只要是組織就勢必會發生大小不一的危機，也因此，不同的危機需要不同的策略和心態因應。兩位學者將組織危機分為突發（sudden）和蔓延（smoldering）兩類，顧名思義，前者屬於非預期且情勢險峻，可能來得急又快而令人措手不及；後者乃為逐漸升溫，日常發生而且通常有跡可尋。與之同時，組織危機又可分為偵測、防堵、控管、回復與反思等五階段，James 與 Wooten 強調，瞭解危機種類方得以賦予各階段任務權重標記，有利於整體權衡、資源調配。以此看來，Gross（2000, 2002）的輕、中度亂流較近於蔓延危機，開始醞釀集結但尚無「明顯而立即的危險」（clear and present danger），易於事先偵測與全面防堵，而在損害控管與評估修復方面亦無須過度憂慮。至於強烈、

劇烈亂流或較近似突發危機，此時情況已很難「大事化小、小事化無」，即便未必是毫無事前徵兆，但也可能是「冰凍三尺非一日之寒」，一旦引爆開來則後果無法照預期善了，勢必傷筋動骨，很難全身而退、毫髮無傷。亂流理論可說是將組織危機譬喻成組織亂流，就其依附危機大小不同所呈現的經驗脈絡中，不僅說明亂流必須分層，亦一併提出分層的定義和準繩。

參酌上述可知，亂流理論的隱喻和分級提供領導者「定位」(positioning) 組織騷亂情勢的有利參考 (Gross, 1998a, 2000, 2002; Gross & Shapiro, 2004)。定位，顧名思義乃是確定某一事物或事件在某一特定空間的位置，一如產品在市場中的定位，人物在角色中的定位，物品在場域中的定位，可以讓產品做出市場區隔，人物行為有所準則，物品擺放有其方格；亂流理論同樣協助領導者對組織亂流做出定位 (Shapiro et al., 2008)，知其何時「定」、何處「定」與如何「定」，然後「定而後能靜，靜而後能安，安而後能慮，慮而後能得」，「定、靜、安、慮、得」臨危不亂，按部就班，冷靜思考，不自亂陣腳。亂流理論的意涵在於領導者必須「毋恃『亂』之不來，恃吾有以待之」，能夠體會「亂」中有序之寓意，深諳撥「亂」反正之道理；領導者需要解讀組織亂流的嚴重性，面對組織變革從善如「流」而不隨波逐「流」，以免亂了方寸，「當斷不斷，反受其亂」。

## 二、多元架構領導

領導與組織變革相生相倚，前者好壞向為後者的成敗關鍵，後者興衰是為前者的優劣證明，可謂領導變革同步、並肩齊進，是以「領導之所在，變革之所在」，「變革之所需，領導之所需」(陳成宏，2005)。也因此，如何運用靈活創新、機變務實的領導模式引領組織變革，自是領導者責無旁貸、無時或忘的首要策略議題。而綜觀現今領導變革趨勢與變革領導模式，整合型領導因為整體觀照、系統思考，圓融涵蓋組織變革的不同向度面貌，乃充分符應領導與變革所相互連結出的策略歷程與權變意涵。爰此，Bolman 和 Deal (1990, 1991, 1994, 1999) 的多元架構領導途徑堪稱整合型領導的箇中代表，其結合「結構化」、「人力資源」、「政治化」與「象徵化」等四大架構，協助領導者面對某一特定情境時，能從多元視角加以檢視掃瞄，從而描繪出一全方位的決策圖像，清除變革領導認知的盲點死角。多元架構領導的四類架構重點說明如下 (秦夢群，2010；張慶勳，2006；Bentley, Zaho, Reames, & Reed, 2004；Bolman & Deal, 1992, 1993, 1997, 2008；Coleman, 1997；Mosser & Walls, 2002；Sullivan, 2001)。

### （一）結構化架構

本架構著眼於組織流程、規則、政策、方針，以及權威 (authority) 和指揮鍊 (chains of command) 的大小位階。與之同時，理性分析、資料判讀、責任歸屬、目標管理乃為第一要務，傳統科層體制之依法行事、專業分工與組織控制的精神顯露無遺，結構化領導者因而有「任務大師」(task master) 之稱。此外，此類領導者專注於設計組織藍圖，規劃合適結構以配置員工專才，調適內外環境，因此亦被視為組織的「社會建築師」(social architect)。

### （二）人力資源架構

本架構聚焦於組織的個人，藉由心理學與組織行為的基本假定，人力資源領導者致力於滿足員工的各項需求，每一成員成為基本的主體，必須激勵、尊重並行，心理與物質皆具，不只強調人的重要性，也要兼顧如何發揮其潛力。此類領導者以互動關係、相處感情為終極依歸，積極拓展「授能促成」(empowerment and facilitation) 的工作產能，尋求組織與成員間的最佳適配 (optimal fit)，俾利兩者雙贏交融、共存共榮，可謂「關心且貼心之摯友」(concerned and considerate friend)。

### （三）政治化架構

本架構強調組織內的衝突與競爭無可避免，談判與妥協 (bargaining and compromise) 在所難免，政治化領導者面對組織的資源搶奪和權力鬥爭，必須體認其乃正常徵候，無關組織病態之說，需以平常之心看待，以政治手段處理。此類領導者身處組織風暴中心，或籌組聯盟擴大權力基礎，以提高自身討價還價籌碼；或訂立遊戲規則公開倡議，讓各方勢力有所克制遵循。據此，組織內各利益團體雖隸屬不同派系，政治化領導者借力使力，於其中穿針引線、拉攏說服，在其間誘之以利、軟硬兼施，堪稱組織的「利益調停者」(interest mediator)。

### （四）象徵化架構

本架構主張對於成員的信念、價值和行為模式所構築而成的組織文化，必須深入瞭解，生動詮釋。象徵化領導者藉助儀式 (ritual)、慶典、秘思 (myth)、故事等象徵，減低組織生活中的模糊與不確定性，賦予事件新的意義和精神，進而提供追隨者「編織」組織文化所需的願景、熱望、夢想與理由。此類領導者發揮個人的領導魅力 (charisma)，編寫激勵人心、撫慰眾生的組織象徵劇本 (drama)，喚起成員的組織認



同和犧牲奉獻的熱情，無疑乃是組織的「隱喻激勵者」(metaphor motivator)。

上述 Bolman 與 Deal (1997) 的多元架構領導強調領導者要有能力重新架構 (reframe) 組織情境，無論新手或老手皆可能一時失察而顧此失彼或見樹不見林。結構化架構有工廠 (factory) 之隱喻，堪稱「流傳久遠且最廣為人所採用之思維模式」(Bolman & Deal, 2008, p. 43)，因為組織結構顯而易見、層級分明，除了「一個蘿蔔一個坑」的基本運作規則之外，如何理性分析、超越私心，因應組織內外局勢、與時俱進，適時調整位置並把「對的棋子擺在對的位置上」，將成為結構化領導者能否勝出的關鍵。人力資源架構以家庭 (family) 為隱喻，「與人為善」、「廣結善緣」為其主要理念，人力資源領導者追求組織效能也樂意投資員工，戮力於營造組織與員工的滿意和雙贏 (Sullivan, 2001)。政治化架構的隱喻則是叢林 (jungle)，公平合理的遊戲規則確保各方勢力適得其所、積怨不滿有其出口，政治化領導者若欲避免成為「誤闖政治叢林的小白兔」，必須懂得設立議題、劃分政治版圖、尋求結盟、談判妥協 (Bolman & Deal, 2008, p. 190)。象徵化架構的隱喻以劇場 (theater) 為代表，組織的情感和文化與成員緊緊鑲嵌，象徵化領導者在精神層面積極創造意義，引領、團結、激勵成員，共同實踐組織目標及願景 (張慶勳, 2006; Bolman & Deal, 1992, 1993)。是以，多元架構領導既似工廠又像家庭，既強調叢林法則又注重劇場表演，四種隱喻提供領導者一整合型的認知架構 (comprehensive cognitive framework)，理性、人性、務實、文化等各種概念得以隨時轉換、互相參照。

整的來說，多元架構領導途徑以兼容並蓄的觀點來掃瞄審視組織變革情境，「結構化」、「人力資源」、「政治化」與「象徵化」等四大架構提供了分門別類、涇渭分明的決策參考框架。此一多元架構彼此無分軒輊、同等重要，各擅勝場亦各有所短，各有其敏銳觀點亦各有其迷失盲點，是以孰上孰下實無定論，但憑變革情勢之更迭有所取捨、爭相出頭，端賴領導者的認知心證、運用靈活。領導者藉此利基使得決策過程更具彈性與適應性 (flexibility and adaptability)，並且讓決策品質更為調和及穩定；領導者以此架構擬定有效策略，採取合宜途徑，積極面對組織變革中的控管不良、事權不清，敏感焦慮、猜忌懷疑，內鬥內行、分配不均，沈湎過去、不念舊情等問題。

### 三、亂流理論 VS. 多元架構領導

亂流理論的論述核心強調領導者必須沈穩冷靜，釐清組織情勢的輕重緩急，「兵來將擋，水來土掩」，帶領成員共同開創變革新局。換句話說，領導者首要體認組織

亂流之於組織變革的循環歷程，一如氣象亂流之在浩瀚宇宙的天體運行，危疑震盪不是不到，只是時候未到，領導者身處變革場域恰似機長飛行於高空白雲，需要提高警覺，做好訓練對應，以便應付隨時發生的非預期撞擊（Gross, 1998a, 2000, 2002；Gross & Shapiro, 2004）。而此種亂流與變革穿插並存、此仆彼起的現象又如「陰陽」交錯、彼此消長的概念（Chen & Gross, 2006），蓋「萬物負陰而抱陽，沖氣以為和」，是以「既生亂，猶生變」，亂流和變革雖屬兩股對立的勢力，實乃相互轉換、互有進退的關係，二者禍福相倚於組織整體，若能穿過一波眼前亂流則又是一番新的組織變革風景。再者，此一陰陽調和、亂變融合，隨變革之出現而將亂流抵銷的新平衡，相當程度契合 Lewin（1951）著名的興革三階段論，解凍（unfreezing）代表組織亂流的產生，興革（change）則是變革領導的施行，復凍（refreezing）即指克服亂流進入另一個新的平衡狀態。此三興革階段依序動態呈現、各司其職，興革介於解凍與復凍之間，猶如亂流常是倏乎出現於晴空隨後又消失無蹤。

多元架構領導不僅代表了一種整合社會學、心理學、政治學及人類學的高效能領導型態，並且更有助於領導者深入瞭解組織變革的脈絡演進（Bolman & Deal, 1992）。簡而言之，因為領導乃是與組織脈絡高度鑲嵌的概念，隨變革情境之不同需要有相對應的思維型態，是以四大架構強化領導者的認知方式，呈現一種變革領導的均衡系統觀（Bolman & Deal, 1999）。此外，四大架構所搭配出來的領導模式，恰如四個象限所組合而成的 360 度全面圖像，此與 Deville（1984）的「均衡領導」（balanced leadership）以及 Lipman-Blumen（1996）的「整合型領導」（connective leadership）則又論述相近、多所呼應。其彼此之間皆強調全面性的思考可以廣博領導視野，避免偏執謬誤、以偏蓋全，強化領導者與變革情境的動態互動，從而快速反應、機動調整以到達一種新的平衡境界（陳成宏，2005）。

整合來看，「亂流理論」與「多元架構領導」在變革領導的軌跡上，雖然各有所圖卻也殊途同歸，一者關注組織亂流強度的「層級分明」，一者重視領導架構抉擇的「出類拔群」，層級為上下、類群分水平，橫切縱剖之間的交會點即為兩者的共同軸心。而參酌上述，此一共同軸心乃意謂雙方共有的均衡形式，共同揭諸的動態平衡特質。據此，「亂流理論」與「多元架構領導」間的相容相通有其合理推論的解釋，其彼此間的搭配整合有其理論對話的基礎。整體來說，如果將地球視為是一陰陽調和、容聚萬物的圓融球體，則經線即是通過南北兩極的假想線，而緯線乃是平行於赤道的假想線，兩者雖是假想的「合縱連橫」，但是藉由縱切東西經與橫剖南北半球的比例

劃分，經緯之間共同呈現平衡的定位與定點，航海和飛行憑其交會軸心的經緯度指引將更為篤定與安心。經緯之間的搭配和協調讓東西或南北的單向路線整合出四通八達的路徑組合，在定點定位的定向行進中亦見權變彈性的豐富選項，任何水平與垂直交會的軸心在相對上都是一種平衡，都是一種指引方向的參照基準，於此不啻彰顯出突破亂流與多元配對的系統整合意涵。順勢而言，若以「亂流」為經，「多元」為緯，其經緯交織而成的動態平衡或均衡態勢，即呈現出一 4x4 的 16 種「亂流－多元」矩陣。其內的每一方格代表各層級組織亂流所配對的領導架構類群，每一種配對方式亦象徵領導者定位組織亂流強度後的變革策略模式，其由原先各自理論的單點線性思考，擴大為全面整體的系統觀照，各自從四點的層級和架構，逐一以點、線、面連結成十六種組織變革的領導作為。「亂流－多元」矩陣整體涵蓋組織變革的方向，完整預測隨後的變革情勢發展，具體展現權變領導的精神，充分完備整合領導的內涵，其視覺化型態如表 1。

表 1 「亂流理論」－「多元架構領導」配對矩陣

領導架構亂流強度	結構化	人力資源	政治化	象徵化
輕度	輕－結	輕－人	輕－政	輕－象
中度	中－結	中－人	中－政	中－象
強烈	強－結	強－人	強－政	強－象
劇烈	劇－結	劇－人	劇－政	劇－象

註：「輕－結」代表「輕度亂流－結構化架構」，其餘以此類推。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究現場和參與者

本研究旨在探討學校領導者對於「亂流理論」與「多元架構領導」整合運用的看法和感想。基此，本研究採行質性的個案研究途徑，從研究者所服務之教育行政系所的學校行政在職碩士專班畢業學員中，立意邀請五位主任、三位校長共八位現職國小學校行政人員參與。此八位參與者在之前修業時，即展現出較優於其他學員之理論與實務的整

合論述能力，此外，由於其之畢業論文均以質性研究方法為主，是其在心得與反思的運用和記錄上亦已具有一定的經驗及訓練。另一方面，參與者率皆具有八至十二年的學校行政現場經歷，其中，編號一校長曾獲得「學校創新經營獎」的肯定，編號二、三校長則是獲選發展學校特色有功人員；另外，有三位主任至少經歷過二處以上的主管業務，其他二位也有過三組以上的組長輪調歷練，其中有二位尚且受過「優秀教育人員」的表揚。是以，八位學員對於一般校務的經常性與突發性成具統整了解，對於領導的複雜與實踐當有相當程度的體會，而且難能可貴地皆能有持續穩定與正面的領導表現，其在學校行政的本職學能充分符合本研究取樣的先備要求。研究者借助其豐富的學校行政領導和參與經驗，結合其所受過質性論文寫作的學術訓練，以工作坊與焦點團體形式，進行兩種理論的交叉配對反思，進而分析歸納參與者的觀點和意見。

## 二、實施程序

本研究利用 101 學年度第一學期為時間架構 (time frame)，選定八月份的第二、四個週末，以每週三小時總共六小時的時間，立意邀請五位國小主任以及三位校長，由研究者根據本文前所整理之文獻探討架構，先行以工作坊形式討論「亂流理論」與「多元架構領導」的理論內涵，然後介紹兩者所搭配出的 16 種配對組合。其次，自九月初學期開始至十一月底的三個月時間內，請研究參與者以工作坊之相關文獻與討論過程為援引、參照基礎，針對日常面對和之前所經歷的學校行政實務進行自我對話，平均每個月記錄一份個人反思或心得報告（最終整理集結成一人一份）。最後，研究者於十二月底邀請此八位參與者共同出席一場焦點團體座談，就其三個月來的反思或心得進行現場意見交流與互動。

## 三、資料蒐集和分析

本研究主要以參與者的反思或心得報告和焦點團體座談為資料蒐集與分析依據。座談大綱以本研究之兩主要研究問題為主軸，然後再由研究者依當下發言情況彈性調整，分為(1)請問您對於「亂流理論」與「多元架構領導」整合運用在學校行政實務上時，感到印象特別深刻或與以往經驗不同的部分？有何明顯例子？(2)請問您對於「亂流理論」與「多元架構領導」整合運用在學校行政實務上時，其所具有之特色和優勢為何？(3)請問您對於「亂流理論」與「多元架構領導」整合運用在學校行政實務上時，其有待修正及補強之處為何？

本研究資料分析首先進行書面報告和焦點團體座談記錄的全面編號，為免造成讀者閱讀的太多干擾，原則上精簡以英文字母 R (Report) 與 F (Focus) 分類代表反思或心得報告以及焦點團體座談文本，研究參與者則以 D (Director) 與 P (Principal) 分別代表主任和校長，而其彼此間的區分則以阿拉伯數字序號表示，例如 RD-1、FD-1 代表編號第一位主任的書面報告與座談口頭發言，而 RP-1、FP-1 則是代表編號第一位校長的書面報告與座談口頭發言，其餘依此類推。此外，書面報告和焦點團體座談的文本經過反覆閱讀之後，經解構、重組、進階歸納等階段，循開放編碼、主軸編碼、選擇編碼的銜接邏輯完成系統性的比較分析和對比連結。

#### 四、研究信實度和研究倫理

本研究以不同級職、不同個人受訪者，以及不同資料來源的多面向和多層級解釋觀點進行資料的三角檢證。易言之，藉助於多重資料來源、多重資料蒐集方法和多重分析角度，文本資料間的相通與不一致之處，得以有進一步的比對基準來進行相互間的統整歸納和交叉驗證。

為維護研究倫理，研究者事前詳細告知參與者本研究目的，俟獲得其全員同意之後才開始實施研究程序。與之同時，文本資料之呈現均以英文字母大寫加阿拉伯數字為編號，嚴格確保資料來源的保密。此外，參與者書面報告和座談資料皆予妥善保管以防止外流。

### 肆、研究結果與討論

本部分以「亂流理論」與「多元架構領導」為整合架構，針對研究參與者在學校領導與變革實務所生的看法和感想資料加以分析整理，繼以在相關文本間歸納相同主題，尋求其彼此間的連結意涵。而為求清楚對應研究目的，依次從兩理論配對的特色和優勢，以及待修正及補強之處兩方面進行探討。至於兩理論配對矩陣的十六種組合類型如何一一判定及其如何對應應用的微觀探討議題，以及實徵文本與十六種組合類型的逐一對話，礙於篇幅和參與者所處的學校行政現場情境差異限制，著實難以在有限研究時間內一次到位、整合觀照，是以仍待後續相關研究和參與者間的持續訓練、溝通方得以完整著力。

## 一、「亂流理論」與「多元架構領導」配對的特色和優勢

### (一) 亂流理論謀定而後動，多元架構運籌於帷幄，彼此前呼後擁，兩者相輔相成

從相關文本資料分析來看，亂流理論首先起了「穩定軍心」作用，當居首功，繼之由多元架構領導接續鋪陳，提供對應決定的策略參照。參與者們對此一體驗有若干貼切的說明：

就好像是 GPS 衛星定位的功能...你知道目的地，曉得要去哪裡，但不知怎麼去，如何去，什麼路線最省力、最有效率？！或是，知道要解決問題，但不知身處何種險境，要如何面對困境...此時（亂流理論的）組織亂流分級先確定手邊各問題的嚴重性...心理先有個腹案、探個底，排定優先順序、深吸一口氣，然後一一以不同領導架構套套看，慢慢將選項 narrow down。(RP-2)

事情有時同時發生，有時接二連三...列為第一級（輕度）的當然還是要處理，不過可以先鬆口氣，就不用那麼急，集中火力處理第二級（中度），至於第三、四級（強烈、劇烈）...雖然較少發生，一旦遇到了，那就需要提醒自己更加謹慎處理，就要更仔細小心選擇、搭配領導架構。四大亂流分級先在旁邊 stand by，會感覺「德不孤必有鄰」，在一開始身陷險峻之時，好像還有其它朋友陪伴、支持，可供最初步、第一手的協助諮詢。(RP-3)

學校行政現場基本上符合組織非線性發展的脈絡，各種大小亂流隨時、隨地、不預期都會有。亂流分級機制適合實戰演練，協助對於此一「實地實境」直接下「定義」...也就是說設定好當下的環境急迫程度，釐定問題先後順序，隨後據以選定適合架構...整個過程不會像無頭蒼蠅似的，也不用沒準備就強出頭，「萬事莫驚惶，心頭抓乎定」，一路走來都有一定的步驟，特定的指引。(FP-1)

其實單靠組織亂流層次的帶領，就頗有助益了。先瞭解事情亂的程度，就不會亂得慌。不慌就能抓緊時機，心平氣和，再仔細考慮用什麼架構繼續處理最適宜。領導者在亂局中必須先站穩腳步，視戰事局面決定調派多少糧秣兵力...再以適當視角化繁為簡，決定要使用何種戰略戰術，可以節省時間，做

好有限資源分配。根據我反思學校行政實務的感想，亂流分析至少先替解決問題的時間、人力畫出底線。(RD-4)

依上所述，若從亂流理論的角度切入再搭配多元架構領導的詮釋，其配對效果讓學校領導者得以審時度勢、見機行事。參與者或以 GPS 衛星定位為例，或以諮詢伙伴相稱呼，或以為實戰情境下定義，或以戰事調度做比喻，皆有其具體引伸和看法。亂流理論的實質優勢在於協助領導者綜觀局勢，然後急其所急、緩其所緩，不致亂了方寸、毫無章法 (Gross, 1998a, 2000, 2002)；多元架構領導的潛在利基則是替領導者勾勒全面圖像，針對不同情境設立框架、劃分決策路徑 (Bolman & Deal, 2008；Howard, 2005；Turley, 2004)。整合而言，亂流理論力主「謀定而後動，知止而有得」，讓學校領導者將問題定位清楚，不盲目躁動，進而冷靜自持、知所進退；也因此，多元架構領導方得以「殺出重圍」，讓學校領導者調整複雜視界，增添決策自信，運籌於帷幄之中。是以，前者為後者奠基，居功厥偉，唯有前者先主「定」(定位)，後者才能夠主「運」(運籌)，然後「定」「運」銜接、共存共榮、合作無間。

順勢而言，亂流理論率先登場，有為學校行政亂流定調之效，知其輕重緩急之後，其加壓或舒緩力道相對有所拿捏，局面控制趨於精準並且更為聚焦；其後，多元架構領導緊接進場，各架構隨組織亂流程度之不同而有所變化，無形中加深加乘各領導架構的效能。參與者對此現象有其深切的體認，例如主任-3 認為，「再怎麼講，二種理論各自使用的效果還是遠比什麼都沒有來得好吧？！不過問題輕重搞清楚後，決策或領導的圖像更加豁然開展，四大架構的整體 sense 更強」(FD-3)；主任-5 表示，「問題嚴重性釐清之後，架構使用更省時，好比先決定客人的大、中、小尺吋，size 知道之後更可以放膽、仔細協助其挑選衣服款式」(FD-5)；校長-2 也有類似的看法，「組織亂流分級後，實際問題可以看得比較清楚，如此一來 Bolman 和 Deal 的模型讓領導威力更強大，搭配亂流(理論)，多元(架構領導)的使用更靈活，更有彈性，更有把握，(使我們)面對問題能依照架構『量身定做』，進行『客製化』處理」(FP-2)。

除此之外，二位主任與一位校長「英雄所見略同」，同時以亂流理論和多元架構領導的配對矩陣為例，就其隱含之「前呼後擁」、「相輔相成」的觀點提出回應。其中重要意涵乃共同指涉，亂流理論有路先行，扮演開路先鋒的角色，多元架構領導完其備，四路並進同樣層次分明。

以組織亂流標準來決定學校行政事務之「亂」的程度是很 ok 的...比較有趣的

是，反思起來，四個領導架構其實不是平面的...而是有立體的形狀。例如用結構化架構來看問題（矩陣中由上而下），你就發現，即便是同一個架構，只要問題嚴重性不一，單單結構化架構本身就有不同的思考深度和選項...顯然是亂流層級所搭配出來的效果。(RD-1)

本以為多元觀點的領導就是以不同的模型或架構將問題情境分門別類。藉由亂流分級方法的協助，發現（架構之間）除了水平的分類之外，每一類也可以用垂直的角度來嘗試。隨問題的輕重緩急不同，同一類（架構）的上下流動更活絡...配合組織亂流的區分，多元架構領導的每一架構也同樣有層次感，就像「同中求異」，共用鋼架也各有支架...如果四架構各代表一棟樓房，即便住在同一棟樓，四層樓板（四級亂流標準）所區分出來的格局和裝潢都不一樣，因為（你）已經不是只從類別的角度來分析了。(RD-2)

學校行政現場都有組織亂流交錯的問題，經過亂流分級的對照，更可以按部就班，傾全力在具體的領導或決策的抉擇上。如果以事後諸葛來看，像教育統計老師教的，多元架構彼此純各屬於「類別變項」，加入亂流理論後重新檢視，每個架構本身就變成「等距變項」，解釋力更佳、更銜接、更豐富。(RP-1)

以此看來，如果以亂流理論的作用為輔，多元架構領導的觀點為主加以審視，前者雖然「平亂有功」，但在其清理戰場之後，仍須後者發揮臨門一腳，集結主力以擴大戰果，戰事方能有全局底定之勢。對於多元架構領導的接管戰局和策略施行成果，參與者以平面轉立體的過程描述有之，以四個不同樓層格局的變化說明有之，以「類別」與「等距」變項的轉換指稱有之，凡此無不彰顯其「同中求異」、彈性調適的權變特質。結合來看，亂流理論衡情論勢，勾勒出輕重緩急的區隔圖形，多元架構領導按圖索驥、順藤摸瓜，依據亂流分級層層剝繭抽絲，對問題脈絡分類耙梳，領導動能因此加廣加深，變革策略景觀鉅細靡遺，見樹又見林。

## （二）亂流理論與多元架構領導的論述貼近學校領導與變革的真實脈絡

參與研究的主任及校長大多認同亂流理論與多元架構領導的論述貼近學校行政的真實脈絡，於此，不啻點出兩者的整合模式在學校現場的合用性與可能性。換句話說，兩種理論與學校行政實務具有相當程度的連結，三位參與者不約而同以國內近期所發生的實際案例嘗試做連結反思或模擬演練：



「苗栗某國小 X 朵花」新聞給我很大的震撼，自我「出道」以來，所服務過的學校雖然偶有類似情事，不過局面演變至如此難以收拾則是無法想像。雖然本身尚未遭遇如此大的「亂流」，但此一真實案例無疑反映當前學校領導者所可能面臨的困境。我試著以亂流理論結合多元架構領導來分析該案例，多少提供一些心理準備，可以未雨綢繆。(FP-3)

深夜反思之餘，自己就想到了前陣子掀起極大風波的桃園 XX 國中霸凌事件。平心而論，霸凌在現今校園中雖然未必罕見，但是其所造成的危機...導致「動搖校本」卻是前所未有。個人認為，應該是許多環節出了問題，或是主事者太過輕忽，對於嚴重的組織亂流過於低估其嚴重性，或者完全在狀況之外...另外，領導風格或作為也有問題，還是說，領導決策沒有對症下藥...亂流理論和多元領導可說是很好的參考架構，兩者其實提供了對學校實際運作的「教戰守則」。(RP-2)

其實，亂流理論以及 Bolman 和 Deal 的領導理論...基本概念是與學校行政日常運作相結合的，像是同事跟我聊的有關在台中 XX 國中的校長和教師互控個案，事情愈演愈烈，校長好像在每一個階段都處理得不夠完善，領導、溝通或許也有改進空間。倘若我是那位校長，應該怎麼處理？兩種理論適度與真實案例融合，是有助於對理論意涵的進一步瞭解，也是對學校行政的一種「虛擬實境」練習。(FD-1)

以上三位參與者共同提及亂流理論和多元架構領導有利於對學校行政真實案例的重新檢視與評估。研究參與者援引三個學校行政實例為重新模擬情境，分別為「苗栗某國小七朵花事件」、「桃園某國中霸凌事件」以及「台中某國中校長與教師互控事件」。此三案例於近年均曾喧騰一時，案例發展過程亦如亂流理論經歷四級不同階段，由一般行政亂流逐漸釀成難以收拾的行政風暴，其結果皆引起校園動盪與師生不安，校外各股力量進場干預角力，終至內鬥經媒體曝光，極端難堪；或是教師遭解聘去職，社會嘩然；甚或校長面臨停職調查，行政險開天窗。而因為三個案例情節大皆觸及學校行政領導與變革的主要議題，其中突發和蔓延的危機兼具，偵測、防堵、控管、回復與反思的危機階段亦需要不同領導對策因應 (James & Wooten, 2005; Jaques, 2010)，是以「亂流理論」與「多元架構領導」具有搭配探討學校行政真實案例的合理性和適切性。

### (三) 亂流理論與多元架構領導的配對矩陣可做為學校領導者的決策檢核表

本研究表 1 的模擬矩陣結合亂流理論與多元架構領導的核心概念，經過交叉對應之後，順勢開展出 16 種不同的配對組合。此一矩陣相當程度上可供予學校領導者在決策情境上的檢核表 (check list) 之用，若干參與者對此各有其生動的比喻，「『橫看成嶺側成峰，遠上高低各不同』，無論是從亂流理論的立場來看，或是自多元架構領導著眼，『橫』『側』每一組搭配其實代表了不同情境的策略，輕重緩急皆能有所確認依循」(RD-3)；「各種可能幾乎都考慮到了，水平、垂直的對應各自有其合理、效率的『黃金交叉』」(FD-4)；「一目了然，如果每個配對都是一種戰略，那麼居高臨下的話，就像是一幅『韓信點兵』的兵力部署圖，誰強誰弱一一落實查核」(FP-3)。

上述參與者對於亂流理論與多元架構領導的對應矩陣提出不同比喻，例如以山脈縱橫的遠近高低說明其眾多面向暨選項，以黃金交叉點指涉兩種理論的積極競合，以兵力部署圖形容兩者的整體配對組合，可謂各有所見、各有所本。若以鳥瞰俯視、全局綜觀的角度視之，兩種理論以各有所長之姿，相容互補之勢，交織營造出經緯交錯、合縱連橫的開闊格局，綜言之，此矩陣有助於學校領導者逐一檢核各種決策情境與決策模式。除此之外，參與者心得報告亦有跳脫正副、主從之見，以系統檢核觀點呈現類似但更完整的看法：

乍看之下，(配對矩陣)很像排列方正的滿天星斗，極其規律地，誰配誰無庸置疑，由輕度到劇烈一一對應，「一個蘿蔔一個坑」，該多不多、該少不少，恰恰好。這好比是專業的「欽天監正」，面對排列整齊的滿天星象，觀察天體異常，修訂曆法、擇吉避凶...如同學校領導者遭逢組織亂流時，能夠即時測定吉凶以儘快示警。(RD-1)

亂流理論跟多元架構領導視為同位一體的話，其交錯而來的圖形恰如棋盤格局，其上各子行進規則其來有自，相生相剋有其一定的邏輯道理。因此，所分析的配對矩陣可以看做是一盤棋譜，在象棋的楚河漢界或者圍棋的點線面之間，何時落子如同決定問題的如何因應，下棋者對於棋局勝負心理更加有「譜」。(RD-3)

有了兩個理論的共同協助，面對學校行政困境和難題時，我們更知道從何下

手，如何出手，就是常說的 who、what、when、where、how 一連串過程。整個操作過程無疑是一種 TQM 的實踐...亂流理論和多元架構領導一起建置學校領導者的決策框架與流程，從小事到大事，從開始到結束，各式各樣十六種情境都有解決對應，每個環節都沒遺漏...所以說，一次出手然後全程緊盯，是學校行政決定的全面品質管理。(RP-1)

一共十六式的「亂流—多元」配對很齊全，招式夠很好用，不用只靠一招半式闖江湖，和一般所說的十八套劇本實已相去不遠了。學校校長可謂學校政策的操盤手，十六式一字排開的套路軟硬兼施，兼具各種程度（組織亂流分級）和角度（多元架構領導）。俗話說，「什麼人養什麼鳥」，此處則是什麼情境用什麼策略，一次橫豎各四刀像切豆腐般，十六塊區分得細緻、整整齊齊。(RP-3)

我倒覺得矩陣表像極了一般碩士論文的 Pearson 積差相關表，每一個橫軸、縱軸「變項」交叉對應都有一個特定值，代表全體兩兩相關或結合的效果，所有連結預測、校對、查核盡在一整面表中。(RD-4)

是以，若將亂流理論與多元架構領導等而視之，撇開正副、主從之分，則其配對運用可以分進合擊，展現出上下整合、橫向協調的能力。研究參與者各以星象、棋盤、全面品質管理、武功招式、積差相關等概念做出回應。其論述重點不啻再次強調兩種理論的整合優勢，一如星羅棋布，在滿天星斗與點陣方寸之間提供決策依據，或似 TQM、整套秘笈和整面相關表列，一脈相承、一氣呵成，畢其功於一役。學校領導者以配對矩陣做為決策參考依據，其間的彼此消長互動立現 (Chen & Gross, 2006)，無論情境由輕度、中度、重度至劇烈，觀點由結構化、人力資源、政治化至象徵化，某種程度或有其交叉連結、系統檢核的特色和優勢。

## 二、「亂流理論」與「多元架構領導」配對待修正及補強之處

### (一) 亂流層級的區分、定義與衡量仍可再精緻化

Gross (2000, 2002) 雖然針對組織亂流的定義予以區分並賦予定義，然根據研究參與者的看法，區分的標準與定義仍可再精緻化，例如校長-2 認為對於亂流的形容用語可以再調整，「四個層級組織亂流的描述應該更清楚，如果該學者 (Gross) 使用的

詞彙和語句更具體會更好」(FP-2)；主任-2 表示四級亂流對比可以更明確，「感覺有點缺少了更具體的參照標準，看有沒有發展出更細部的對照指標，這樣就更容易上手」(FD-2)；主任-5 則說，「輕度、中度、激烈、劇烈是有各自的屬性，不過，如果要讓讀者或學校行政人員實際應用的話，四級亂流的定義最好更淺顯易懂，區隔性最好更清楚，要不然就分三級或二級就好了」(FD-5)；而校長-1 也有類似的觀點，「即使無法以純量化數據來測...要是有多一點的列舉事項說不定會更好」(FP-1)。

Gross (1998a, 1998b, 2000, 2002) 所定之亂流強度分級標準，著眼於快速將所面臨情境劃分等級，相當程度符應亂流理論之「由淺入深，由弱漸強，情境定位」的根本訴求，惟校長和主任亦認為在亂流深淺與強弱之間的定義描述與標準區分仍可再進一步釐清，俾以更截然彰顯各級組織亂流的不同性質，而其衡量規準的發展也因此需連帶列入考慮，從而深入掌握組織亂流的分級特性。

## (二) 亂流層級的主客觀認定議題

部分主任、校長同時提及領導者權變認知的侷限與能力議題。像是主任-4 所說，「我在想，組織亂流的層級該是由誰認定？如果單是由學校校長認定夠精準嗎？如果校長個人認知與其他主管或相關當事人不同該如何呢？」(FD-4)；校長-3 也有相對的回應，「有無可能因為學校領導者太主觀或訓練不夠反而誤判情勢，或是注意到了，但心態上還是認為一切在掌握之中，不管怎樣…隨後的多元架構的使用可能就打了折扣或失之精確」(FP-3)；還有主任-5 所提亂流分級認定因人而異的看法，「針對同樣一個事件或問題來說，會不會因為不同(學校)領導者而產生不同 level 的亂流認定？是否存在比較客觀的機制以供做判讀或統合或取捨」(RD-5)。

若從組織變革脈絡細究亂流理論與多元架構領導的精神，兩者實皆憑藉領導者本身的權變因應、全局掃瞄，以自身的領導修為快速釐清問題困境，掌握更多潛藏資訊，換句話說，領導者要有精準能力區分問題嚴重性，並且適時轉換決策視角。由本研究文獻探討所歸納出的配對矩陣，同步處理組織亂流與多元領導的搭配組合，雙方在領導變革情境的橫切縱剖上順勢開展，然而，研究參與者也同時關注其對於亂流層級的主客觀認定議題。數位校長、主任表達出學校領導者面對組織亂流的主觀分類疑慮，包括利害關係人的立場異同、領導者是否自我感覺良好、是否有能力正確判別亂流強度等，凡此即點出亂流強度的定義當較屬於相對而非絕對的本質，也因此在其相關操作的詮釋上，必須有所脈絡性的調整和轉換。

## 伍、結論、啟示與應用

### 一、結論

#### (一) 亂流理論與多元架構領導之整合運用具有正向整合、競合、融合的特色和優勢

根據實徵文本資料分析，對於亂流理論和多元架構領導整合運用的特色和優勢，本研究歸納出三項論述相連、立論交錯的主題主軸。一為「亂流理論謀定而後動，多元架構運籌於帷幄，彼此前呼後擁，兩者相輔相成」，若以亂流理論的立場著眼，其乃負責將組織亂流先行「定調」，學校領導者因此有如吃了定心丸，得以定步觀瞻、劈排定對，繼而以氣定神閒之姿，逐一核對架構，運籌於帷幄；倘從多元架構領導聚焦，其則趁亂底定之際，主動出面接管亂局，隨後另行開闢主戰場，學校領導者銜四大架構之命，四路並進、見多識廣，依次施展所有對策，大小戰役無役不與，細微戰情未有漏遺，是謂見樹又見林。二為「貼近學校行政的真實脈絡」，參酌亂流理論由輕度至劇烈演進的組織亂流假定，其情節發展相當符合事實邏輯與依循一般常理，事件本質有其前因後果、蛛絲馬跡，嚴重性皆由輕微逐漸演變、匯集至難以收拾境地；多元架構領導則是展現權變領導的核心精神，提供更多樣的領導變革選項，預視更全面的變革領導發展，協助領導者更深入釐清問題困境，掌握更多潛藏資訊。兩者的應用分析與學校行政現場的實務發展基本上脈絡鑲嵌、不相扞格。三為「學校領導者的決策檢核表」，如自亂流理論與多元架構領導的動態平衡觀察，其所共同鋪陳而來的視覺意象如棋陣又似星象，迭有變化、多式多樣，學校領導者諳其殊途同歸之意，自能心有定見下棋觀星，針對十六種配對組合一一檢核勾取，兼容並蓄畢其功於一役。

以上三項主題共同勾勒亂流理論和多元架構領導的搭配軌跡，兩種理論的組合具有「亂」不離「多」、「多」不離「亂」的連動底蘊，整體呈現立足「亂流」，胸懷「多元」，放眼領導與變革的開闊格局。實徵分析初步說明亂流理論和多元架構領導的正向整合、競合、融合現象，前者雖然以「亂」之名，但是「亂」而不「亂」，在兵荒馬亂之際，引領學校領導者釐清亂局，進而沈穩選用多元領導架構，乃至於策略選項「多」「多」益善，手上更顯兵多將廣，多謀善斷。

## （二）亂流層級的定義、衡量與認定立場有待修正及補強

亂流理論雖然依照氣象標準將組織亂流分為四級，但是研究參與者認為亂流分級的定義可以更為仔細，其純以文字敘述做為分層規範，學校領導者或較難於當下產生具體的亂流圖像。也因此，一旦組織亂流情境定義不夠徹底，隨後的多元領導架構使用即無法產生對等效益，簡言之，問題若未能先予充分層次定位，領導分類策略較難完整發揮。再者，研究參與者表示亂流的衡量可與學校行政的具體指標相對應，或更有助於學校領導者當機立斷，迅速決定事件嚴重性，繼之以精準選擇領導架構。最後，研究參與者提及是否需將利害關係人的看法和立場納入整體考量，蓋組織亂流的分級可能隨其認定主體之不同而有所差異，各方團體和個人的認知恐難以絕對、單方立場獲得最佳解決。

## 二、啟示

### （一）以亂流理論為參照的主體，尋求各種領導理論的連結

亂流理論力主組織亂流分級的重要性，其主要精神強調學校領導者得以將問題情境依次定義，清楚輕重緩急、排定先後順序，毋寧為學校行政決定的有力依據。參酌本研究歸納之亂流理論與多元架構領導的整合效果，據之合理推演，前者因為有助於釐清問題脈絡，四級組織情勢循序漸進、層次鋪陳，是乃具有高度的吸納、相容與指引優勢。換言之，若以亂流理論為發動標的，假以外求於不同類型的多元領導理論，尋求其彼此間的連結關係，則前者為體，後者為用，兩相合併，型塑雙贏，其成果或將更為聚匯薈萃，創造更多組合類型，百家爭鳴。

### （二）以多元架構領導理論為本，嘗試不同組織理論的搭配

多元架構領導強調選擇策略途徑的必要性，學校領導者得以適時調整視角、系統思考，從而跳脫決策迷思的死角，擺脫領導桎梏的狹隘固著，不啻是學校行政決定的運作範本。基於本研究整理之亂流理論與多元架構領導的組合效益，以之適度引伸，後者在改變心智模式，提升回應效率效能，以及擴大決策圖像的選項上自成一家、獨樹一格。爰此，如以多元架構領導為轉換樞紐，嘗試搭配不同組織理論的創新概念，那麼以前者為本，後者為組織背景意象，動能源源不絕，固本培源、質優體健，其結果或能豐富視野，營造不同模組搭配，更顯靈活多變。

### （三）以亂流與多元配對為利基，搭配案例的探討與檢核表

就參與者質化的心得與訪談分析結果，其皆適度呼應本研究原先之「合則兩利，功能升級」的假定，兩種理論順勢交織開展、連結互動，提供學校領導者「四四一十六式」的行政策略選擇。進而言之，基於此一亂流理論和多元架構領導的配對利基，無論是學校領導者的培育課程，或是純就其本身領導技巧的熟成，均可以實際案例為搭配載具，進行理論與實務的對話模擬。換句話說，倘若要讓此整合圖像更加的廣為運用，彰顯十六種組合的同等重要，可結合專家學者與學校行政人員的努力，針對各種組合發展相對應的「虛擬實境」案例，並參酌案例情境各自以多元架構觀點提供書面的解決建議。如此一來，每種組合皆有較具體的情節參照和解決方案，領導者本身的操作或經驗傳承皆有脈絡可循，甚者，若能結合亂流與多元的相關論述，由理論至實務循序編製行政領導人才的教學培育手冊，然後定時舉辦研討會、工作坊等研習，配合政策時事適時調整案例與建議，則此一矩陣的運用將更為實際和有效率。蓋探求亂流與多元架構領導理論的創新整合為本研究之原意，惟顧及此一目的實無法一蹴可幾，本研究是乃以發展融合案例暨參考手冊為舉一反三、觸類旁通的運用策略之一。

另外，學校領導者實際運用兩種理論之配對組合時，亦可以之做為決策方案的檢核表，針對當下所面臨之各種不同的決策情境，進行文字化、系統化的決策結果預想、管控與比較。換言之，植基於持續發展的亂流敘述與系列的衡量指標，可結合規劃各領導架構專屬的書面行動綱要，據此，矩陣表內的十六種組合皆有其特定的指引與步驟，無論是哪一類型的組合，矩陣格中都附有縱向的亂流情節之嚴重程度指標，同時亦有橫向的領導類別之重點行動介紹。更簡單地說，一旦領導者決定任一組合情節的亂流程度大小，除了馬上有衡量指標可做初步檢視確認，還可以同時佐以不同領導架構的操作角度，如此一來，矩陣所呈現出來的不再只是空殼的空白骨架，而是填滿合縱連橫內涵的書面衡量指標和具體行動綱要，學校領導者初步選定任一組合時，得以同步交叉獲得進一步的資訊和指引，可以一一勾取檢核以運籌帷幄，逐一審查應對思慮有無遺漏，而如同策略一，此一策略亦須隨時修正更新以建構完善的運用程序。

### （四）以亂流脈絡性為判讀標的，納入關係人立場整合考量

相較於多元架構領導的行之有年且實徵研究的結果量多且穩定，亂流理論則問世較晚而且相關文獻量少而零散，是以參與者對於前者之運用較無疑義，對於後者則有將亂流分級更為具體，以及釐清亂流認定者立場之提議。爰此，本研究建議以原本之

各級亂流定義為基準，然後徵詢專家與學校行政人員意見，進一步建構發展「亂流分級指標」，俾利亂流分級的判讀更為迅速與依項有據。再者，組織亂流的分級認定雖然主由學校領導者為發動者，但為免其過於主觀逕行裁奪，乃至於對情勢缺乏相對思索，其或仍應自我提醒，綜合各方立場以整體因應。

### 三、應用

本文最後嘗試以其中一位參與者親身經歷之真實案例，搭配其參照「亂流—多元」配對組合所發展的反思，並且與「研究發現與討論」部分做連結對應，以回溯（retrospective）的角度整合提出一具體的模擬應用說明。

#### （一）案例內容

向上國中為中部地區頗受家長重視的明星學校，即便近年來面臨少子化的衝擊，學生人數仍然超過 2,000 人，每年甚至還有數百位家長擠破頭想進學校就讀。雖然校內教師的專業素養有一定水平，行政同仁也相當努力提升辦學績效，卻也因為教職員人數眾多，相對容易造成彼此間的意見紛爭，此一狀況在新校長到任後尤其明顯…。

#### 序曲：校內導師輪流辦法的爭議

原本校內的導師輪流辦法行之有年，教師在連續帶班三年後可以擔任科任以「休生養息」一年。另一方面，面對少子化減班超額的壓力，學校只得改採取遇缺不補的政策，卻也造成代課教師人數增加，而新任校長又堅持「代課教師不宜擔任導師」，使得行政人員私下表示：「明年導師不夠了，可能有人不能下導師，要直接再帶班…」，就在傳言紛擾之際，教師會隨即主動「進行了解」，家長會也持續表達關切…。

在一次年輕同仁聚會的偶然場合，有老師提出來：「為什麼導師人數會不夠？是不是調整 50 歲以上可以不用當導師的規定呢？為什麼他們不用當導師…」。此議一出當下獲得不少老師的認同與支持。

意見輾轉傳到了許多資深老師的耳裡，自然引起許多不滿：「這些年輕人也不想，我們以前剛到學校的時候，任何事情都嘛是盡力配合，現在只不過當個導師而已，就這麼計較，我們實在太失望了...」。儘管校內還未出現明顯的嚴重衝突，但因為涉及眾人自身利益，年輕與資深老師各有不同的盤算，教師會和家長會也初步涉入，事情已經引起各方高度關注，看來已經不是可以輕易解決的問題了。



### 第一階段：真心關懷成員，協調多元需求

隨著校內對於導師輪流辦法爭議的熱度逐漸加溫，校長先行預告，表示即將召集導師代表、教師會、學校行政人員、家長會等利害關係人，共同討論導師輪流辦法的修正以尋求最佳解決方案。而在開會的風聲傳出後，大家對於此項議題更是緊張，校方也同時請教師會私下協調溝通，事先探求各人的意見和看法。

會議中，校長除了重申自己堅持代課教師不擔任導師的教育理念外，也從過去長期擔任教師的立場強調：「有的老師因為家庭、健康或個人因素而有所不便，我都能理解，將心比心，任何意見都可以併入會議中討論，因此我絕對尊重老師的不同需求，也會想辦法盡量解決」。資深教師一派起身表示：「過去年輕時，我們討論過也已經決定五十歲即可免任導師，現在又要調整，實在不公平，你們也是會老的...」。就在此時，氣氛一僵，另一派年輕教師代表也提出：「我們感謝老師過去的付出，也願意為學校服務，對於未滿五十歲的老師而言，是否附帶保障帶班 6 年至少可以休息 1 年為原則...」。校長接著提議：「若因為特殊狀況可以專案申請經審查後暫免兼導師，而如果還是需要五十歲以上老師來支援導師的話，那麼以愈年輕者愈優先為原則」。經過對話後大家願意各退一步以滿足彼此不同需求，而校方也願意配合每位老師特殊情形，這個爭議暫時告一段落。

### 第二階段：一紙有關導師的公文讓風暴再起

就在紛擾看似落幕之際，學校又接到一紙公文，文中主旨在於「代課教師不應擔任導師，而正式教師均有擔任導師的義務，教育法規也載明此規定...」。內容公告後又引起大家熱烈議論，有的年輕老師表示：「那可見老師不管年齡多大都要當導師呀...」，資深教師們也按捺不住火氣，認為其「話中有話」。雙方之前的默契和互信基礎又漸漸消失，多次言語的衝突險些擦槍走火，甚且各自訴諸於教師會和家長會的支持，學校不時籠罩著一股對立與不安的氛圍。眼見校內可能又要引起極大的風暴，校長立刻招集各處室的協調會議，請學務處負責導師制度的細項規定外，也請人事室再度重申重視教育法規與校內共識的重要性。另外，校長多次利用於校務會議的優良導師頒獎與退休老師的歡送儀式中，表達行政倫理與工作倫理的重視以及對導師辛苦付出的敬佩和感謝，希望藉此彰顯過去校內老師無私付出的精神，積極喚起老師的認同支持與團隊榮譽。

經由大家的努力，大家對於導師輪流也有新的想法，透過校方關懷、制度、協商

等不同方式，已逐漸凝聚共識，並也形成一種學校裡面多數認同的價值觀，向上國中也再次平靜與和諧…。

## (二) 案例的「亂流—多元」配對矩陣應用分析

### 1. 校長將問題定位在中度亂流的情境，搭配多元領導的政治化與人力資源架構

在案例爭議的發展中，隨著年輕與資深教師對於導師輪調方式的意見歧異加深，「年輕與資深老師各有不同的盤算，教師會和家長會也初步涉入，事情已經引起各方高度關注，看來已經不是可以輕易解決的問題了」。根據中度亂流定義—「此不再是屬於學校日常運作的層次，因此能夠快速引起眾人的關注，問題可以經由額外的程序和努力獲得改善」，校長參考配對矩陣後遂將問題專注定位在中度亂流，了解問題似已超乎輕度亂流層次，知道不可掉以輕心並且需要有特別手段處理。然後，校長從中度亂流的情境出發，援引政治化架構的觀點，藉由教師會的參與協商以及各利害關係人的當面溝通，進行遊戲規則的釐清與彼此看法的對話，希望促成各方皆有所得，避免造成贏者全拿。與之同時，校長亦採用人力資源架構，將老師的家庭、健康和個人因素一併納入討論，向同仁展現其關懷下屬、人性化的誠意與尊重。據此，校長的策略乃呼應配對矩陣中的「中—政」（中度亂流—政治化架構）與「中—人」（中度亂流—人力資源架構）選項，由亂流層次延伸至多元架構領導角度，而若將配對矩陣視之為檢核表，即可順勢在其內分別勾取。

### 2. 校長將後續問題定位在強烈亂流情境，搭配多元領導的結構化與象徵化架構

就在有關教師擔任導師的公文公告後，兩派教師間的矛盾再次被挑起，衝突與爭端程度更勝以往。校長認為該問題已達強烈亂流所示之「承平時期的行禮如儀必須斷然捨棄，跨單位的整合性策略方能糾結群力、展現變革效率」。因此，在將問題定位於第三級的強烈亂流標準後，校長更為戰戰兢兢、臨淵履冰，知道必須跳脫日常程序，改採更積極之跨單位合作的多面向作為。校長先將自己置身於強烈亂流的決策情境，強調結構化架構的制度規範效力，責成學務處檢討修訂導師輪調辦法，以及請人事室公開宣示教育法規的規定與遵守義務。另一方面，校長亦從象徵化架構的角度切入，著眼在精神層面鼓舞士氣和凝聚向心力，利用開會頒獎與歡送儀式的場合激發教職員為教育服務的熱情。基此，校長的策略當是對應配對矩陣中的「強—結」（強烈亂流—結構化架構）與「強—象」（強烈亂流—象徵化架構）組合，此二選項恰成為當下階段檢核表上的首選。

### 3. 校長彈性應對學校情境的變動特性，配對矩陣助其在領導與決策上一臂之力

案例中校長的領導與決策模式並非一成不變，「亂流－多元」的十六種配對組合讓其可以更貼近問題的脈絡，釐清問題的嚴重性，做出更精準的回應。如前所述，此一矩陣整體涵蓋組織變革的方向，完整預測隨後的變革情勢發展，具體展現權變領導的精神，充分完備整合領導的內涵，校長得以更寬廣的視野來系統思考，針對第一與第二階段的情勢演變逐一「劈排定對」、「兵來將擋」。另一方面，「亂流－多元」配對的表定組合雖然共計一十六項，但基於其所具有的動態平衡特質，校長在各階段的應用組合各擅勝場，尤其在將問題嚴重性以亂流分級定位後，「定而後能運」，其的確得以依照亂流標準先行確認以穩定軍心，然後快速無縫接軌至多元領導架構的運用考量，甚者可以在同一亂流層級上同時選用二種以上的領導架構，此不啻更加彰顯配對矩陣的實質應用效果，無形中更為擴大 4x4 矩陣的組合利多。

## 參考文獻

- 台北市立圖書館（2013）。電子圖書館。小博士信箱。取自  
[http://kids.tpml.edu.tw/sp.asp?xdurl=DR/library03\\_1.asp&id=6019&mp=100](http://kids.tpml.edu.tw/sp.asp?xdurl=DR/library03_1.asp&id=6019&mp=100)
- 宋偉國、溫德生（2005）。晴空亂流之研究。*航空醫學暨科學期刊*，19（1），53-60。
- 秦夢群（2010）。*教育領導理論與應用*。台北：五南。
- 陳成宏（2005）。學校變革與校長領導理論的整合性觀點：Bolman 和 Deal 之多元架構領導途徑分析。*教育研究與發展期刊*，2，155-176。
- 陳例如（2007）。潛談亂流。*飛航天氣*，7，32-37。
- 張慶勳（2006）。*學校組織文化與領導*。台北：五南。
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies and lock-in by historical small events. *Economic Journal*, 99, 116-131.
- Bentley, T., Zaho, F., Reames, E. H., & Reed, C. (2004). Frames we live by: Metaphors for the cohort. *The Professional Educator*, 26(2), 39-44.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1990). *Leadership orientations*. Brookline, MA: Leadership Frameworks.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30, 509-534.

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). Leading and managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 314-329.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1993). *The path to school leadership: A portable mentor*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1994). Looking for leadership: Another search party's report. *Educational Administration Quarterly*, 30(1), 77-96.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing organizations* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1999). Four steps to keeping change efforts heading in the right direction. *Journal of Quality & Participation*, 22(3), 6-12.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chen, M. N., & Gross, S. J. (2006). *Educational reform of democratic schools: A case study of DEEL*. Paper presented at the meeting of APERA Conference, Hong Kong.
- Coleman, E. (1997). Leadership in the change process. *Liberal Education*, 83(1), 4-12.
- Deville, J. (1984). *The psychology of leadership: Management resources and relationships*. New York, NY: Fransworth Publishing Company, Inc.
- Gross, S. J. (1998a). Frying through the storm. *Educational Leadership*, May, 31-33.
- Gross, S. J. (1998b). *Staying centered: Curriculum leadership in a turbulent era*. Alexandria, VA: The Association for Supervision and Curriculum Development.
- Gross, S. J. (2000). *From turbulence to tidal wave: The demise of innovation at one elementary school for children at risk*. Paper presented at the Annual Conference of the Northeast education Research Association, Ellenville, New York.
- Gross, S. J. (2002). Sustaining change through leadership mentoring at one reforming high school. *Journal of In-Service Education*, 18(1), 35-56.
- Gross, S. J., & Shapiro, J. P. (2004). Using multiple ethical paradigms and turbulence theory in response to administrative dilemmas. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 47-62.
- Howard, W. C. (2005). Leadership: Four styles. *Education*, 26(2), 384-391.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.
- Jaques, T. (2010). Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention.

- Disaster Prevention and Management*, 19(4), 469-482.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The cutting edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mosser, N., & Walls, R. (2002). Leadership frames of nursing chairpersons and the organizational climate in baccalaureate nursing programs. *Southern Online Journal of Nursing Research*, 3(2), 1-11.
- Shapiro, J. P, Gross, S. J., & Shapiro, S. H. (2008). Ethical decisions in turbulent times. *School Administrator*, 65(5), 18-21.
- Sullivan, L. G. (2001). Four generations of community college leadership. *Community College Journal Research and Practice*, 25, 559-571.
- Turley, C. (2004). A frame analysis of radiation therapy program director leadership. *Radiation Therapist*, 13(1), 15-19.

投稿收件日：2013 年 8 月 5 日

接受日：2014 年 9 月 11 日

