

## 學術研究

# 活化校園建築創造空間領導

國立臺東大學副校長兼國立政治大學教育學系教授 陳木金  
國立政治大學教育學系博士班研究生 溫子欣

## 壹、緒論

從露宿荒野、寄宿山洞的半穴居，以茅草木材搭建房屋，到現在的磚瓦混凝土以及鋼構建築，人類的建築發展史，可說從遠古時代就已展開。而人類對於領導的關注與研究，同樣可以遠溯至遙遠的古代，無論是中國的三皇五帝，或是西洋的希臘羅馬時代，領導與治術早已成爲人們關注的焦點。那麼活化校園建築與空間領導這兩個重要的學術主題之間，又有著怎樣的相互關係呢？

雖然「空間領導」的相關著述尙屬少見，但我們依然可以從神廟建築、瑪雅祭壇與埃及金字塔或是皇城的设计，明顯地看出空間規劃與領導權力構築交融而成的斧鑿痕跡（Campbell, 1990），我們可以這麼說，建築（空間）從來都不是中性的，它代表著權力，那麼就注定與領導產生密不可分的關係。隨著領導權力來源的遞嬗以及領導理論學派的興衰與轉換，空間規劃與領導的關係也就跟著轉型變化，活化校園建築創造空間領導是個相當值得深入

研究的主題。

校園代表廣闊的實質領域，它包括了全部校舍、庭園與運動場地及附屬設施，因此所謂「校園規劃」，乃是將校園裡的校舍、庭園、運動場地及附屬設施等組成要素，整體合宜且適當地安排與配置，以創建最佳的教育情境。校園建築是學校的最大型教具，對每一個在校園成長的莘莘學子都有重要的啓發與影響（陳木金，2006b）。但是，臺灣因爲環境多山，許多學校建築依山傍水，自然環境景觀特殊，人文環境風格特別，以致於許多校園建築的核心要素未能妥善運用。因此如果能從「空間領導」觀點，著手打造活化的校園建築，相信對於莘莘學子的成長與學習都會具有重要的教育意義與正面價值。

由於個人過去因爲擔任政大總務長工作，努力於整理校園環境與校舍建築維護，多次踏查探訪與觀察記錄校園及建築每個角落，發現本校置身在一山二水五橋的環境之中，生態自然、山林蒼翠、水岸景觀怡人，依山傍水的建築校舍，有景美溪、醉夢溪兩條河流蜿蜒流過，有萬壽、

道南、恆光、渡賢及濟賢等五座橋樑連結校區，有學習、生活及社區居民緊緊相繫銜接，因此如何透過校園空間規劃提供與大學發展目標之需求，以「活化校園建築創造空間領導」為工作重點，以空間領導的理念融入「健康品味」及「生活機能」來活化校園建築，連接大學校園的學習與生活。主要的校園規劃理念係以「親人、親學、親山、親水、親築」為核心元素：

一、打造親人的校園：根據「親人」的理念，打造良好人與人互動的校園建築，以學校師生活動為主，並了解校地附近居民與人口的人文因素，將校園裡的校舍、庭園、運動場地及附屬設施等組成要素，整體合宜且適當地安排與配置，以創建最佳的人與人互動的教育情境，讓校園成為具有生活機能社區，打造親人的校園。

二、打造親學的校園：根據「親學」的理念，打造良好學習與教學的環境，完善的配置計畫，規劃學校整體的親學環境，如視覺環境、聽覺環境、通風、溫度、空間、配置，為了達到舒適安全的理想，並增進教學效果，必須對各種方位之優劣點深入了解，做為親學規劃之參考，打造親學的校園。

三、打造親山的校園：根據「親山」的理念，建造林間景緻親山道，做好山林保育的工作，根據校園的地形、地勢、方位、氣候、給水、排水等自然環境與社會環境的客觀條件，遵循整體、實用、安全、經濟、美觀、衛生、發展與評鑑等校園的規劃原則，打造親山的校園。

四、打造親水的校園：根據「親水」的理念，打造水岸景觀的親水區，做好水岸維護的工作，根據影響校園規劃的水文因素，如風雨降水、水流方向、水流速度、枯水期、洪水期，包括季節性、時間性、長期性、短期性的等水文資料，力求校園安全舒適原則，做為親水規劃的參考，打造親山的校園。

五、打造親築的校園：根據「親築」的理念，以學校發展特色的核心主軸，選擇最佳的校舍組織形式，配置合理的組織關係，透過一定的主體、賓體、背景、平衡、比例、韻律、性格、對比、權衡及和諧原理，將校舍建築與附屬設施，做最佳組合，以建造理想舒適富美感的校園，銘記校園建築的生命故事，打造親築的校園。

歸納過去幾年以「親人、親學、親山、親水、親築」為核心元素，在活化校園建築創造空間領導的經驗，以及後續推動「政大校園十景賞」、「政大水岸風華再現」、「楓香步道大自然教室」、「健康品味的國際大學城」的心得，做為探討活化校園建築創造空間領導的方向，並進一步歸納如圖 1 所示。以下本文擬以科學管理學派觀點為主軸的空間領導、以人群關係學派觀點為主軸的空間領導、以權變情境學派觀點為主軸的空間領導、以轉型領導學派觀點為主軸的空間領導、以混沌理論學派觀點為主軸的空間領導等，來分析空間與領導關係及其脈絡，探討活化校園建築創造空間領導的討論，供作學校領導者進行校園建築規劃工作之參考。

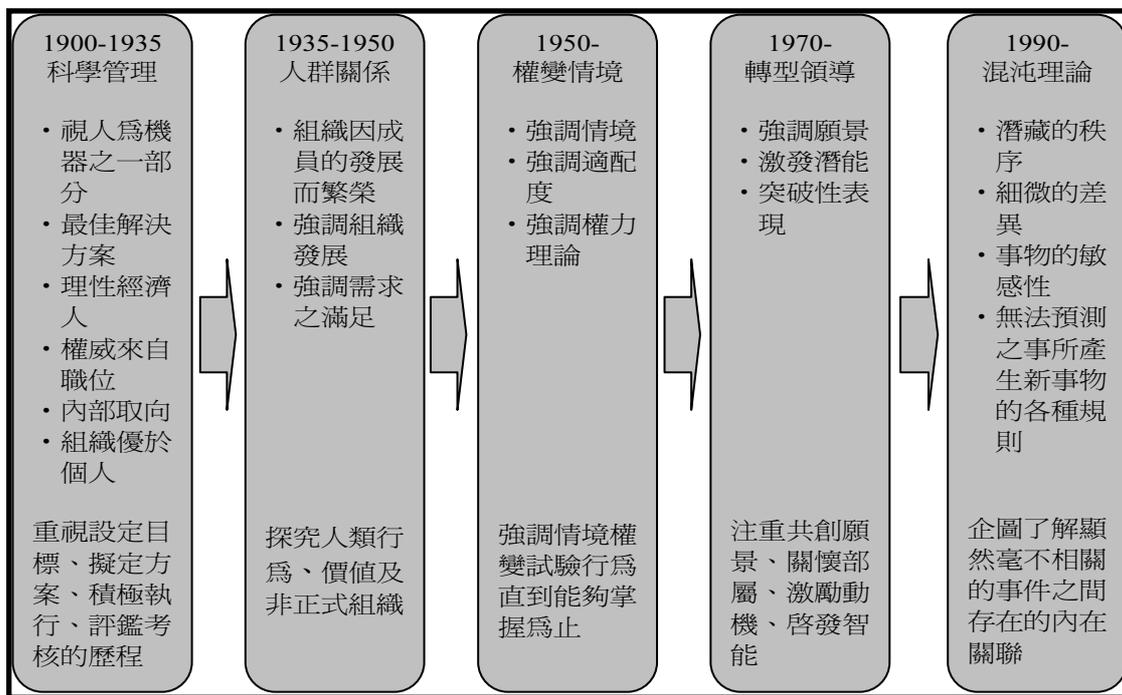


圖 1 教育領導研究演進的發展脈絡圖

## 貳、以科學管理學派觀點為主軸的空間領導

科學管理學派的領導觀點主要是以「領導者特質」及「目標管理方式」為取向，吳定（1988）認為領導是在一特定情況下，某人行使各種影響力，以影響他人或團體的行為，使其有效達成特定目標的一種過程。因此，此一學派的空间領導看法，特別是權力關係早有緊密的連結，其對於空間與領導觀點的深入分析，以 Bentham 所提出的全景敞視建築（panopticon）以及對於此種建築的批判與檢討。全景敞視建築體現的是絕對集權的領導觀，符合特質論以前對大人物領導權

的崇拜以及保護。全景敞視建築的代表性空間是監獄的設計，建築中心有著高聳的瞭望塔，周圍環形地布置著單人牢房，這種設置使中間塔內的監視者得以監督眾多犯人，這些犯人切斷了與其鄰人的橫向聯繫，而且因為犯人無法看見監視者，只能感受到監視者的存在可能性，因此一個持續的、無所不在的監管效果就產生了。沒有一個囚犯能夠確信他是否正被觀看，他們因為恐懼這些可能的偵察而只好警惕自己的行為。在《規訓與懲罰》中，Foucault 把敞視監獄的目的描述為「在犯人身上造成一種有意識的和永久性的可見狀態，以保證權力的自動運行」（胡泳，2008）。全景敞視概念廣泛運用在各類的建築規劃

上，包括學校亦無法倖免，加上建築上處處強調的權力象徵，此時期體現的空間規劃精神是集權與服從，以及科學管理學派所主張的「一個空間，一種功能」（陳木金，2006a）。此時期的空間規劃特性，分項說明如下：

### 一、眾星拱月式的建築設計，以領導者與行政為中心

此類空間設計的明顯特點在於位居「核心位置」的建築，必定也是權力的「核心」所在。以學校建築規劃為例，校園規劃上必將行政大樓置於校園的中心位置，或是「龍脈」所在；校長室也設置於建築的中心位置，周邊分布其他行政單位，且行政中心與教學區保持一定距離，不相混雜。

### 二、充滿象徵性的霸權符號

集權式建築體強調權力的存在，處處可見充滿象徵性的權力符號。例如：早期臺灣校園中常見的「主義、領袖、國家、責任、榮譽」的大型標語看板，以及領導人照片與規訓口號的展示陳列。又如：1960年代國民教育學校建築多以3為倍數的波浪式頂棚象徵三民主義等（湯志民，2005），集權式建築設計處處在提醒從屬者的服從義務與責任。

### 三、敞視設計方便實施監管

集權式建築規劃以行政為中心的設計，同時也體現空間規劃上的敞視性格。

由於行政區皆位於學校的中心位置，而工作區（教學區）為其外圍，行政中心的「瞭望塔」角色便十分明顯，方便實施監管與易於規範之維持。

### 四、強調管理達成目標

集權式建築設計強調「管理」，達成「目標」，一如科學管理學派之主張，成功領導者的職責在於讓部屬「各司其職、各盡其責、各安其位」，溝通、自由、個性與變化性不被強調，「X理論」的特徵很明顯。

### 五、強調階層的環境設計

集權式建築在規劃上處處強調從屬關係，從建築位置、隔間位置、空間大小、空間式樣，到辦公家具的尺寸、大小、形式，都有階層性的區隔，用以或顯明或隱晦的強化領導權的正當性。

簡而言之，以科學管理學派觀點為主軸的空間領導之建築空間活化，處處強調領導的正當性以及監督管理的功能。這樣的空間環境設計，其精神即類似於隨後行為論中所提及的「高倡導」概念，強調規則的維持與目標之達成，這種相信透過科學管理與監管控制，可以防堵壓抑部屬的缺陷與惰性，進而達到滿意的工作品質的概念，與隨後出現的人群關係學派之主張，形成了鮮明的對比。

### 叁、以人群關係學派觀點為主軸的空間領導

隨著人群關係學派的出現，領導理論開始注意人的「需求」，從「科學管理」進入到「有人情味的管理」，Jacobs (1970) 認為領導是人與人的互動，在此互動中，某人以某種方式提供資訊，使另外的人深信如果照他的建議或期望去做時，成果會更好。領導理論學者開始重視除了高倡導理論強調目標達成以外的「部屬個人需求」部分，也就是「關懷」的面向 (Stogdill, 1974)，因此打造具有關懷特性的空間成爲此時期的新發展。雖然此時期的空間規劃與建築還是摻雜了許多集權式、高倡導的設計概念，但總體而言，已較過往的集權式設計進步許多。由於集權式、高倡導設計已於先前討論過，因此以下將集中討論此時期空間規劃的高關懷取向部分，而若要討論高關懷的空間設計，我們不能不先對人群關係學派重要代表人物——Maslow 的需求層次理論做一番了解。

Maslow 認為，個人的需求可以分爲數個層次，包括：一、生理的需求；二、安全的需求；三、愛與隸屬的需求；四、自尊與尊重的需求；五、求真（認知）的需求；六、求美的需求；七、自我實現的需求；八、自我超越的需求；而人只有在滿足低階層需求時，才有可能往高階層的滿足邁進 (Maslow, 1973)。因此爲了讓部屬有較佳的表現，領導者應該設法滿足部屬的低層次需求，即保障其安全與生活無

虞、給予愛、關懷與充分的尊重、重視人性化的領導與管理，如此一來，部屬自將回報以最佳的工作表現 (Barnard, 1948)。這種人性化的高關懷環境包含以下特色：

#### 一、環境親和的設計

人性化的環境是一個對人友善的環境，去除種種不必要的監管手段，使領導跳脫單純化的管理與控管機制。親和的環境設計給予工作者較多的自由與較多關懷性的設計，例如：無障礙設施、哺育室的設置等，讓部屬感覺是受到關懷與保護的。

#### 二、個人空間與隱私的尊重

相較於 X 理論強調的監視與規訓，同時強調倡導與關懷面向的行爲論者認為，應該給予部屬個人適度的尊重與信任，適度開放其保有隱私，工作者對於其工作環境開始擁有一定程度的主控權，而非如同過往「生產線」一般機械化與空無化的工作環境。

#### 三、方便彼此溝通的環境

相較於隔斷成員間橫向聯絡的集權式環境，高關懷環境強調給予成員較爲暢通的溝通環境，一則行爲論者肯定組織成員間的互動有助於彼此壓力的紓解與問題的解決，以滿足愛與隸屬、自尊與尊重的需求 (Maslow, Kaplan, Stephens, & Heil, 1998)；二則他們基本上肯定組織成員間自然形成的「非正式組織」對於正式組織具有正面的協助效果 (Barnard, 1948)。因

此強調關懷的空間設計是對於溝通親善的設計。

#### 四、減少壓力因子

站在滿足組織成員低階需求的立場，領導者應該儘可能地減少工作空間對組織成員所產生的壓力；也就是說，讓組織成員在工作環境中儘可能地享受便利，無須分心於其他枝微末節的干擾，以便專心致志於工作目標的完成（Maslow, Kaplan, Stephens, & Heil, 1998）。因此在組織空間設計上，必須儘可能地減少環境對於組織成員所造成的精神壓力，例如：縮短動線、充分照明、減少噪音等不當干擾、提供健康的工作環境等，所有可能造成組織成員不安的環境因素都應該儘量去除。

#### 五、以環境彰顯民主化的參與式管理

雖然行為理論還是重視領導者與部屬之間的上下位概念，但是行為論鼓勵領導者儘可能表現出民主的風範，透過參與式的管理，讓部屬對組織產生認同感與受重視感（Barnard, 1948）。在空間設計上，讓部屬可以看見主管的透明辦公室設計、意見信箱的設置等，都在彰顯民主參與與鼓勵溝通的組織價值。

簡而言之，以人群關係學派觀點為主軸的空間領導之建築空間活化，行為論的最大貢獻在於確立領導的基本層面，並且讓領導者的形象具體化、務實化。強調組織目標及強調成員需求兩個向度成爲後來各家理論必定論及的領導基本層面，無論

是權變理論希望由情境決定領導時的偏重點，或是轉型領導希望滿足成員需求並將組織目標與個人目標合一，其焦點都蘊含了行為論對於行政領導的偉大發現。行為論可說是領導基礎理論的奠基者，在空間規劃的貢獻上，人性化、注重關懷層面的組織環境設計自此開始發展，不但對於員工工作環境的改善上有很大的貢獻，對於領導與組織的民主化進程也有很大的促進作用。我們可以說，行為論不僅促使組織「物理空間」的改變，也是組織「心理空間」，也就是「人境」受到關注的肇始。

#### 肆、以權變情境學派觀點為主軸的空間領導

權變理論學派觀點指出，沒有一種最佳的領導型態是絕對而放諸四海皆準的，有效的領導必須因應各種不同的情境狀況而採取不同的領導型態以爲配合（陳慶瑞，1989）。Fiedler 認爲領導是否有效，端視領導者之領導形式與情境是否配合而定，亦即不同的領導情境，必須有不同的領導形式，才能產生良好的領導效能（謝文全，1995）。如前所述，權變理論是站在行為論的基礎上發展而來的，對於行為主義所發展出的理論概念也加以沿用。權變論焦點從領導者個人特質、領導型態轉向領導者與情境的互動。既然領導模式是在集權式與民主式領導風格間擺盪，那麼在組織空間設計上，也是在集權式領導高倡導環境到高關懷空間設計之間取捨融合。當我們談到權變理論與空間的關係

時，其重點便在於「權變」與「彈性」這樣的觀念上，我們檢視權變概念在空間使用上造成的影響，可以歸納出以下的三個重點：

### 一、重視空間本身特質的設計

權變論的研究重點在於情境因素與領導形式間的交互關係，領導形式依其所處之情境特性而改變；同樣地，在空間規劃上，空間的用途也應該由空間本身的特性決定其最適宜的配置方式，以發揮其最佳效能。

### 二、空間的彈性設計

空間設計應預留彈性，以便依據事件特性與參與成員進行彈性的運用；也就是說，空間設計上應該保持其彈性改做的空間，甚至做必要的「留白」，使領導者在使用時，可以彈性地依照其需求快速將空間改造成自己所需要的樣貌。例如：活動式的隔間牆、便利移動的辦公桌椅、玻璃隔間與百葉窗設計造成的隱私與開放雙重效果等；又如茶水間透明彩繪隔板造成的半透視效果，既可保全隱私感，又兼顧安全維護與便利管理的特性；這些都是空間彈性設計以便權宜使用的實例。

### 三、領導者彈性運用空間的能力

轉型領導者不但必須擁有靈活變化其領導風格的能力，同時也需具備靈活運用空間、型塑空間性格的能力，這與空間的彈性設計是一體的兩面。人是空間的使用

者，如果領導者不懂得靈活運用環境，即使環境本身具備彈性設計，也是枉然。Adams (1997) 在其著作 *The dilbert principle: A cubicle's-eye view of bosses, meetings, management fads & other workplace afflictions* 中提及一個有趣的真實例子：一個老闆為了增進員工使用上的便利性而採購了一批手提電腦，用以取代原有的桌上型電腦，但老闆又害怕員工將手提電腦帶離辦公室，因此請工人將所有的手提電腦以鐵架固定在員工的辦公桌上。這就是領導者缺乏運用空間能力的實例。

簡而言之，以權變理論學派觀點為主軸的空間領導之建築空間活化，強調影響領導成功之因素十分複雜，不能只以某些領導特質或行為進行解釋；同時，先前的特質或行為領導研究，亦無法獲得一致的結果。因此其研究焦點轉移至情境的相關因素，包括執行的任務型態、領導者之直屬督導的行事風格、團體規範、工作時限和組織文化等，試圖找出影響領導效能的關鍵性情境因素，建造適合領導效能發揮的空間環境設計，其精神即「領導形式、情境因素、領導效能」概念，強調規則的維持與目標之達成，這種相信透過科學管理與監管控制，端視領導者之領導形式與情境是否配合而定。

### 伍、以轉型領導學派觀點為主軸的空間領導

轉型領導強調「願景達成」與「激發成員潛能」，讓組織成員為了榮譽、自我

實現而努力，而非爲了酬賞以及外在規範而工作。Burns (1978) 認爲，轉型領導係領導者訴諸較高的理念與道德價值使部屬能全力投入工作，進而提升部屬成爲領導者，而領導者則成爲推動改革的原動力；也就是說，轉型領導者懂得讓組織成員以自我要求取代傳統的外在監管，並自發地致力於組織目標的達成 (Bass, 1990)。以 Maslow 的需求層次論觀之，轉型領導所追求的領導效果，是將組織成員個人目標與組織願景相結合，既然組織成員的個人目標與組織願景已經並行不悖，在成員達成自我實現、享受高峰經驗的同時，也意味著組織願景的接近與達成。轉型領導強調的潛能激發、預料之外的工作成果與極限突破，甚至已觸及 Maslow 所提出的「自我超越」概念的範疇，爲了使組織成員能夠心無旁騖地達到自我實現以上的程度，轉型領導強調的是「超越基本需求滿足的滿足」。同時，由於轉型領導強調小組合作、工作小隊的彈性組合、共同領導與協同等嶄新的領導觀念，並接納了學習型組織的概念，故在空間規劃與設計上，也較權變論有許多革進式的進展：

### 一、彰顯願景的環境

轉型領導者懂得運用企業與組織的各種空間環境彰顯其企業（組織）價值與願景，讓組織成員清楚認知自己對於組織的道德責任以及所肩負的使命，藉以增加對於組織的一體感及認同 (楊瑪利, 2005)。事實上，空間環境在彰顯組織精神與願景

上扮演著第一線的角色，而且空間環境所造成之潛移默化的境教效果，遠較規訓式的口號更讓人心悅誠服。以國立政治大學爲例，在《打造人文科技的國際大學城——國立政治大學大學城建設發展與整體規劃書》一書中 (國立政治大學, 2007)，就以校園空間大學城化的空間規劃，清楚地向其成員明示做爲國際級大學的願景，研究總中心與人文社會科學園區的規劃設置，也明確指出了學校未來的努力方向：強調研究以及人文科技取向的發展。轉型領導者懂得「讓空間說話」，既然空間不會是中性的，那就讓空間昭示出組織的願景以及正向的價值，組織成員在耳濡目染之下，自然會更能體會與認同組織的走向，使領導產生事半功倍的效果。

### 二、便於重組的小組環境

轉型領導是有多個領導者的領導，任何人都有可能成爲新的小組領導人，領導人本身也有可能成爲組員，轉型領導強調的就是組織成員的機動組合 (Sylvia, 2008)。既然實踐轉型領導的組織有著依照需求再組合的「變形蟲」特性，那麼組織在空間規劃上，則需要更多彈性運用以及小組溝通的空間，其所需的自由度較權變領導環境要求還要大得多。

### 三、方便溝通與交流的空間環境

轉型領導係指領導者能與成員共同創造專業的氣氛與態度，激勵部屬共同參與及分享決策，透過專業發展的途徑，提升

自我價值觀，進而創造一個尊重、接納、友善、支持的成長與學習環境（Waddell, 1996）。轉型領導者強調溝通與學習，鼓勵組織成員間的腦力激盪，尤其小組運作模式類似「戰鬥群」，常需迅速即時的溝通與互動，故轉型領導的組織其環境必是利於及時溝通交流的環境，包括網際網路、及時通訊、企業內部網路、開放式辦公空間等，都是利於轉型領導的空間特性。

#### 四、鼓勵個性與差異的環境設計

實施轉型領導的組織，尤其是網際網路等重視創意的產業，特別重視與鼓勵組織成員展現其個人特色，因為「差異化」被認為是激發創造力的要素之一。例如：Google 與 Yahoo!的辦公室，個人辦公位置的個人化裝飾與布置是完全開放的，Google 甚至為員工舉辦個人空間布置競賽，鼓勵突顯自我，盡情發揮創意（彭漣漪，2008）。

#### 五、空間規劃的參與式設計

轉型領導者鼓勵部屬的共同參與，故在空間設計上，鼓勵組織成員提供意見甚至進行民主表決，讓成員對於其工作空間有參與感與主控感，進而提高其組織認同，塑造正向工作感受，導向對組織自願性的額外付出，觸發「組織公民行為」的出現與良性循環（石貴鄉，2007），此乃轉型領導的核心價值所在。

#### 六、健康取向的環境設計

行為論關懷取向空間設計強調工作者

安全與健康的維持，轉型領導則進一步塑造提升組織成員健康的環境，因為員工是企業最大的資本，故員工的健康成為組織健康的先決條件。以 Google 辦公室設計為例，在其辦公室中，設有桌球桌、撞球桌、按摩室等促進健康的空間（彭漣漪，2008），以積極的方式確保組織成員的健康狀態。又如國立政治大學登山步道、楓香步道以及親水景觀步道等設置（國立政治大學，2007），也是意在促進組織成員的健康。

#### 七、第三空間的構築

人所居住的住家環境，是人類的第一空間，人所工作的地點，是他的第二空間，而介於工作與居家之間的空間，則稱為第三空間——當人們需要休整、放鬆、思考、娛樂、交際時，第三空間於是誕生（向代勤、丁豔梅，2006）。第三空間的研究，興起於對咖啡廳與酒館等性質特殊空間的研究，研究發現，人除了住家與工作兩種空間之外，渴望需要一個可以自處、轉換心境與環境的第三空間（羅月婷，2005）。但藉由組織空間的規劃設計，我們可以在工作場域中為組織成員區隔出第三空間，滿足組織成員轉換心境、暫時放鬆以及人際交際的需求。例如：適才提及 Google 與 Yahoo!辦公室環境設計，就是將第三空間構築於辦公環境之中，將工作空間與休憩空間相結合的實例，一如 Google 臺灣工研所所長簡立峰說：「投資讓員工持續有工作的心情」，讓員工能夠「努力工作也努

力玩！」（蘇湘雲，2008）而這些空間設計的落實，都植基於轉型領導對於組織成員的組織承諾以及高度自律的信任。

簡而言之，以轉型領導學派觀點為主軸的空間領導之建築空間活化，主要是由塑造願景與提升組織成員的自發行爲與自我要求開始，融貫學習型組織等新概念，產生了彰顯願景的空間設計、小組活動的空間規劃、鼓勵個性化與溝通的空間、參與式的空間設計、健康取向的環境以及第二空間（工作空間）與第三空間合一的設計，而這些新穎的空間設計理念既是轉型領導的成果，也是轉型領導發展的基礎。

## 陸、以混沌理論學派觀點為主軸的空間領導

混沌理論（chaos theory）這個名詞，乃是由於考慮了太多雜亂隨機的因素而被誤稱形成的，例如：所謂的「混沌理論」和「混沌科學」，並非是這個專門領域研究者們慣用的名稱，他們比較喜愛命名他們的領域爲「非線性動力學」（nonlinear dynamics）、「動力系統理論」（dynamical systems theory），或更謹慎地命名爲「動力系統的方法」（dynamical systems method），對他們而言，使用「混沌」這個名詞，可以出現一種神話的和文學豐富傳統的賦予，並藉由科學給予一種適當的和特別的意義（Hayles, 1990）。混沌是規律秩序的預兆，當各種事件在一個系統中進行時，規律秩序開始出現，但觀察者也注意到相對一面「驅散結構」（dissipative

structure）的雜亂現象在自然出現。假使這個系統在「熱力函數」上有足夠熱度，則其結果將使「驅散結構」的雜亂現象成爲確切明白的秩序（Prigogine & Stenger, 1984）。這種規律秩序的預兆，Gleick（1987）稱之爲介於熱力學和動力系統間，以高度個體化和關聯化的哲學觀點——「規律秩序之外的秩序」，稱之爲「混沌」（Gleick, 1987）。「混沌」是強調存在於雜亂現象之內，潛藏的規律秩序結構，雜亂現象之內隱含有「奇異吸子」（strange attractors），進而啓動運作「混沌系統」（Hayles, 1990）。由此看來，當我們將「混沌」應用到許多領域時，會比前一種觀點產生更美好的結果，受到此一觀點之影響，許多研究者進而發展出「力的性質」，吸引一個系統的元素，產生了混沌系統的模式特徵（Curtis, 1990）。爲預防變革對學校組織衝擊或減緩其衝盪，學校行政工作者必須發展較正面的態度，以有準備的或開放的心態來面對必要的變革，在學校系統中成立專責機構以做連續的、有計畫的改革，並傾聽不同的聲音，以從教師、員工、學生、家長、社會大眾獲得更多的訊息，並進一步領導革新，鼓勵學校成員創新及表達不同意見與觀點，獎勵研究及發展的活動。以下分別從混沌理論學派對於活化校園建築創造空間領導的策略加以探討：

### 一、從心理物理環境的覺察來活化校園建築創造空間領導

以「蝴蝶效應」的啓示，注意初始條

件的覺察，保持對學校心理、物理環境的敏銳度，注意存在個體或組織生活空間中的各種因素，洞察其可能促進或阻礙變革計畫的推動，活化校園建築創造空間領導。

## 二、從檢查溝通系統來活化校園建築創造空間領導

以「混亂的起源」之啓示，注意檢查溝通系統，身為學校或組織溝通系統中的推動者，學校行政工作者必須評估自己的溝通風格。如果是開放的、雙向的、循環的以及參與的風格，則已具有推動改革的準備；如果是封閉的、單向的、專制的風格，則在改革發生之前必須先開放溝通系統，以活化校園建築創造空間領導。

## 三、從鼓勵參與變革的計畫過程來活化校園建築創造空間領導

以「驅散結構」的啓示，注意變革的契機與臨界關鍵點的掌握，對於變革計畫的開放對象以及一旦變革被採用時必須執行此變革計畫者，應將其納入變革的設計小組中，以活化校園建築創造空間領導。

## 四、從發展一個變革成功的案例來活化校園建築創造空間領導

以「隨機龐雜的震撼」之啓示，深入了解變革之來龍去脈，掌握先機。藉由研究為什麼變革是必需的背景因素，蒐集有關變革的好處之資料，建立一個變革計畫的檔案，並在適當時機對參與變革計畫者介紹此一成功變革的案例，以活化校園建

築創造空間領導。

## 五、從尋找變革推動者的吸力系統來活化校園建築創造空間領導

以「奇異吸子」的啓示，注意找出變革混沌之中規律秩序的線索。為避免變革與個人或個人的人格太過相同，可尋求一些合作者，由他們扮演促動改革的表面領導者，形成一種變革的吸力系統，利於改革的推動，以活化校園建築創造空間領導。

## 六、從對有關變革的正反力量敏銳感應來活化校園建築創造空間領導

以「迴路遞移對稱」的啓示，注意各種正反力量的資訊，例如：對已計畫好的變革的改變有心理準備，並接受對最初計畫的改變的回饋、修飾、增加及修正意見。另一方面，也注意存在個人或系統中的可能促進或阻礙變革的不同力量，並評估這些驅動或抗組的力量，以活化校園建築創造空間領導。

## 七、從解除目前的平衡狀態準備冒險來活化校園建築創造空間領導

以「回饋機制」的啓示，注意評鑑每一個要件的正確性，例如：藉由解除目前的平衡狀態，排除或減弱抗拒力及增強驅動力，進而能夠打破現狀。另一方面，學校行政工作者也要準備冒險，因為變革的推動者必須準備冒著明智的、計畫好的危險，使變革成為事實，並承擔變革執行的後果，因為改革進步是不可能有一定安全

的保證之下獲得。因此學校行政工作者本身都應該要有心理準備，活化校園建築創造空間領導。

簡而言之，以混沌理論學派觀點為主軸的空間領導之建築空間活化，由於急速的改變是現代社會的事實，因此我們對於改變必須加以導引或控制。為達到這個目的，校園建築空間設計必須學習對變革做更好計畫及控制的技能。在學校系統中，活化校園建築的空間領導，意味著在學校經營發展的團體及組織中激發、診斷、實施，以及維持一個新的層次或良好的案例或表現。因應變革是一種在混沌理論系統中，對活化校園建築優先順序的轉變，藉著掃除一些過時的、陳舊的作法，以及對創新、未知的實驗，變革的推動保證組織的存活及發展，這是學校領導者幫助教育改革，並創造一個新的心理環境，以使學校經營能更有效率及效能的好方法。

## 柒、結語

經過了上述依據「科學管理」、「人群關係」、「權變理論」、「轉型領導」及「混沌理論」不同學派，針對空間與領導相互關係所做的討論與分析，我們對於活化校園建築與空間領導的關係可以有更進一步的了解。那麼回歸到學校領導的層面並綜合以上的分析，以下提出在校園建築規劃上所需注意的空間領導做為結語：

### 一、注意空間造成的領導抗拒

有時候，組織成員對於領導者決策的

抗拒，並非基於領導者決策本身的錯誤，而在於空間因素的影響。而領導者未必受過較為完整的建築規劃訓練，故往往無法發現抗拒的真正原因，因此採取錯誤的問題解決路徑，造成更多後續的問題。例如：學校學生抗拒某門課程，校方錯誤歸因於學生學習意願低落或是該科授課教師班級經營，但真正原因卻是該科目的專業教室距離太遠。此時，若責備學生或教師都是錯誤的領導行為，只要彈性調整授課空間、改善動線或是延長學生移動時間，抗拒問題就會自然消解。因此，在判斷學校組織成員抗拒反應的成因時，不可忽略是空間因素造成的可能性。

### 二、注意自由民主的潮流

從科學管理、人群關係、權變理論到轉型領導、混沌理論時期，領導的民主化趨勢明顯，但與一般企業組織相較，學校組織一直是一個相對穩定的環境，對於新的領導理論與模式的接受也較為遲緩，因此學校的領導者應該敏於學習新進的領導理論，尤其是領導上強調自由與民主的潮流。學校既是民主的搖籃，那麼自然應該避免集權式的空間設計，鼓勵組織成員參與空間規劃、設計與構築，以空間體現民主精神。惟空間規劃有其專業性，所謂民主精神不可無限上綱，處處以投票表決的空間規劃所造就的可能是空間使用時的大災難，因此專業性與民主精神的並重與平衡，需要審慎的處理。

### 三、注意企業與學校環境的本質差異

領導與管理理論的源頭往往是工廠、公司與企業，空間規劃的新發展也常由商業界帶動，在引入新理論與新作法時，必須考慮企業與學校本質上的差異，避免盲目的移植模仿。例如 Google、Yahoo! 等在其辦公室提供 Wii、投籃機、太鼓達人遊戲機、免費零食與飲料（彭漣漪，2008），這樣的作法就未必適合學校體系借鏡。對學校來說，實體籃球場的易達性與數量顯然比設置投籃機來得重要；衛生、營養、價廉且充足的餐廳設置以遠比提供免費的垃圾食物與高熱量飲料來得恰當。因此，在考量空間規劃時，領導者需確實考慮企業與學校的本質性差異，以確保決策的正確性。

### 四、注意「軟體」與「人境」對領導造成的影響

狹義的空間與環境指的是有形的、物質性的建築體或地理條件，但是，廣義的空間則包括空間中所有有形與無形的硬體與軟體。所謂空間，包含物理空間與精神空間，人本身也是環境的一部分。對於我們來說，他人的存在也象徵著一種環境條件，反之亦然。因此，領導者在進行空間規劃時，不應只致力於物理空間環境的改善，而忽略軟體條件以及「人境」的提升。其實學校文化環境包含著物質文化、精神文化以及制度文化三者，單就物質文化進行努力，必不可能達到理想的領導效果，

莫忘 Maslow 提及的愛與隸屬、自尊與尊重的需求，這些精神上的需求，聰明的領導者會藉由空間規劃一併給予促進與滿足，以提升組織成員的表現，進而產生正向的連鎖反應。

### 參考文獻

- (1) 石貴鄉 (2007)。轉換型、交易型領導對組織公民行為之影響：工作感受之中介作用。國立屏東科技大學高階經營管理研究所碩士論文，未出版，屏東。
- (2) 向代勤、丁豔梅 (2006)。咖啡館：大學校園第三空間的價值與設計探討。科技經濟市場，2006 (11)，292-297。
- (3) 吳定 (1988)。公共行政論叢。臺北：天一圖書。
- (4) 胡泳 (2008)。從敵視、單視到全視。讀書，2008 (1)，143-153。
- (5) 秦夢群 (2008)。教育行政——理論部分 (第五版)。臺北：五南。
- (6) 國立政治大學 (2007)。打造人文科技的國際大學城——國立政治大學大學城建設發展與整體規劃書。國立政治大學，未出版，臺北。
- (7) 陳木金 (1999)。混沌理論對學校組織變革因應策略之啓示。學校行政，1，61-68。
- (8) 陳木金 (2006a，11月)。混沌領導與學校革新。論文發表於慈濟大學舉辦之「學校創新與課程發展」學術研討會，花蓮。
- (9) 陳木金 (2006b)。活化校園建築·連結生活與學習：以政大校園十景賞為例。論文發表於中華民國學校建築研究學會舉辦之「友善校園規劃與經營研討會，臺北。
- (10) 陳慶瑞 (1989)。費德勒權變領導理論適用性之研究。教育學刊，8，221-272。
- (11) 彭漣漪 (2008)。101辦公室超豪華Google對員工超慷慨。2008年5月6日，取自 <http://news.pchome.com.tw/finance/chinatimes/20080506/index-12100299041930024003.html>
- (12) 曾燦燈 (1978)。國中校長領導型式與教師服務

- 精神之關係。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- (13) 湯志民 (2005)。臺灣的學校建築。臺北：五南。
- (14) 楊瑪利 (2005)。臺灣7-ELEVEN創新行銷學：每天600萬個感動。臺北市：天下雜誌。
- (15) 齊思賢 (譯) (2005)。M. Gladwell著。引爆趨勢 (The tipping point)。臺北：時報。
- (16) 謝文全 (1995)。比較教育行政。臺北：五南。
- (17) 羅月婷 (2005)。咖啡中的極品：星巴克：全球最具影響力的連鎖品牌經營策略。臺北：維德文化。
- (18) 羅虞村 (1985)。領導理論之評析及其在教育行政的啟示。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北。
- (19) 羅虞村 (1989)。領導理論研究。臺北：文景。
- (20) 蘇湘雲 (2008)。Google免費員工福利大幅縮水？Google高層：傳言不實！。2008年8月27日，取自 <http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/080827/17/14vs7.html>
- (21) Adams, S. (1997). *The Dilbert principle: A cubicle's-eye view of bosses, meetings, management fads & other workplace afflictions*. New York: Harper Collins.
- (22) Barnard, C. I. (1948). *Organization and management, selected papers*. Cambridge: Harvard University Press.
- (23) Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, winter, 19-31.
- (24) Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- (25) Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- (26) Campbell, J. (1990). *Transformations of myth through time*. New York: Harper Collins.
- (27) Curtis, R. K. (1990). Complexity and predictability: The application of chaos theory to economic forecasting. *Futures Research Quarterly*, 6(4), 57-70.
- (28) Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a new science*. New York: Penguin.
- (29) Hayles, N. K. (1990). *Chaos bound: Orderly disorder in contemporary literature and science*. New York: Cornell University Press.
- (30) Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organization*. Alexandria: Human Resource Research.
- (31) Jantzi, D., & Leithwood, K. (1996). Toward an explanation of variation in teacher's perception of transformational school leadership educational administration. *Quarterly*, 32, 512-538.
- (32) Maslow, A. H. (1973). *Dominance, self-esteem, self-actualization: Germinal papers of A. H. Maslow*. Calif.: Brooks/Cole.
- (33) Maslow, A. H., Kaplan, A. R., Stephens, D. C., & Heil, G. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley.
- (34) Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. New York: Bantam.
- (35) Scott, W. G., & Mitchell, T. R. (1976). *Organization theory*. IL: Richard D. Irwin.
- (36) Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Macmillan.
- (37) Sylvia, M. M. (2008). *History of leadership research. leadership characteristics that facilitate school change*. Retrieved August 24, 2008, from <http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>
- (38) Waddel, A. M. (1996). A female in the elementary school principals office: A beacon for woman. *Dissertations Abstracts International*, 57(3), 967-973. 