

運用系統思考之佛教系統方法論(BSM)探討並綜析幼教組織之問題歸因—以中部某幼兒美語學校為例

Apply Buddhist Systems Methodology (BSM) to Discuss and Synthesize the Origin of Organizational Problem in a Child's English School in the Middle Taiwan

沈昭吟¹ 劉建宏²

(Received: Apr. 12, 2011 ; First Revision: May. 15, 2011 ; Accepted: May. 24, 2011)

摘要

隨著時代的進步，資訊的方便快捷，使得社會的步伐更加快速，造成現今社會型態形成任務導向的經營形式，以及現今社會急功近利的影響，故透過系統思考觀點可類推幼教體系所面臨之問題，因此本研究運用佛教系統方法論(BSM)探討現今學校所存在之問題，以期作為往後深入研究之用。本研究之個案以中部某幼兒美語學校中人員為研究對象，並透過佛教系統方法論與運用深度訪談法來做研究方法，並將訪談的資料謄錄成逐字稿文本，藉以得到清晰的脈絡並找出問題歸因。經本研究對問題的探討得知，個案學校主要受到組織架構、目標規劃不健全、缺乏監督機制、職權劃分與分配不清楚、管理機制不健全、溝通管道的狹隘、資訊不對稱與缺乏互相學習的管道之影響，而產生行政、管理、溝通上的問題。因此，本研究貢獻不僅幫助了幼教組織釐清和歸納組織上真正的問題歸因，亦針對其問題進行有效地分析探討。

關鍵詞：系統思考、佛教系統方法論、幼教組織

Abstract

With the advancing of time and convenience of information, the society has transformed into a task-oriented management model. Through systems thinking, we can discuss the problems in childhood education systems. Therefore, this study uses the Buddhist systems methodology (BSM) to discuss existing problems in school now hoping the study will benefit future research. The study objects of this research case are staff in a Child's English School in the Middle Taiwan. In addition, the research methodology is BSM and depth interview, and can get a clear view and find the ascription of problems. After the discussion of study, we find that the objective school is affected by distempered organizational architecture and goal planning, lack of monitoring mechanism, unclear position distribution, distempered management mechanism, narrow communication methods, dissymmetrical information and lack of inter learning methods, as a result, it causes problems in governance, management and communication. So, this study not only helps to clarify and summarize real problems in childhood education's organization, but also discusses and analyzes the issue effectively.

¹南華大學企業管理系助理教授 系統思考研究中心主任

²南華大學企業管理系管理科學碩士生

Keywords : Systems Thinking , Buddhist Systems Methodology , Early Childhood Education Organization

1. 緒論

1.1 研究背景

隨著現今時代的演變與資訊的快捷，科技的進步讓教育亦跟隨著時代的潮流而變化。所謂的教育乃是培養下一代之最基本的課題，然而此基本之課題所面臨的問題則是相當艱鉅，尤其以台灣實行九年一貫之教育政策，致造成現今學生在求學過程中過於順遂，使得現今青年對於壓力的抵抗能力不足之問題較為嚴重。此外受到高等教育的普及化、學齡人口的減少等原因的影響，也使得各級學校之間的競爭越來越激烈（黃政傑，2001；徐明珠，2003）。依 Senge（1990）的《第五項修練》一書所提及的系統思考之觀點，認為組織除受到內部環境之影響外，更會受到外部變化之影響，因此組織應有適時的環境改變與時間推移，且策略亦能隨著環境做適當的調整（林俊彥等人，2006）。由於外在環境的迅速變化，致使傳統體制逐漸失去即時反應的能力，因此為面對變動如此劇烈之社會，各組織逐漸走向改革與發展之路，學校也因此逐漸跟隨著環境而變化。另外隨著時代科技的進步，知識取得之便捷，且現今學校的類型為教導型學校，以致學校教育和未來職場所需的能力落差正日漸擴大（華格納，2009；蔡琮英，2003）。再加上教師之工作熱心程度與學習態度、學生之學習環境、設備齊全與否等原因，皆會影響到其工作的能力（黃哲彬和簡夙蓮，2004）。

1.2 研究動機

然而，其種種不同的知識已非現今正統課程所能教授，故此唯有經過不斷的相互學習，才能使教師足以應付其快速的知識，且現今變革之策略雖有組織再造與企業瘦身，卻只是治標之變革策略。在台灣教育體系中，學子在求學的過程已由過去（從小學開始，進階至國中、高中，乃至大學、研究所）轉變為現今的情況（從幼稚園開始，進階至小學、國中、高中，乃至大學、研究所），因此，幼稚園（托兒所）的教育位置已由微不足道變為其現今學子求學階段之重要的一環。魏惠娟與陳欣華（2006）研究發現學校內部人員的影響與內部之結構，對組織內部的影響較之外部因素都較大，然而本研究認為學校組織內部之影響不應如學者所言只有內部之影響，或許還有其他因素尚未提及，且根據此項依據本研究將進行學術上之探討。社會本就由許多不同的成分所組成，例如：經濟為國家之子系統、親屬為家庭之子系統、家庭為教育之子系統……等（Habermas, 1971; Mingers, 1980），再由幼教體系位於教育體系之大系統下，教育體系則位於社會體系之超系統下，在超系統之中又包括經濟體系、政治體系……等系統（唐谷修等人，2006），因此，幼教問題確實非單一影響之情況。換句話說，學生的教育體制是環環相扣的情形，或許在透過系統思考觀點可類推幼教體系所面臨之影響，因此改善其經營模式而達到永續經營，或許將使其產生正面的相互影響。

1.3 研究目的

現今社會的趨勢，學校教師將不再只是獨立學習即可，理應藉由團隊的共同學習與成長，倘若學校建立健全且有系統的學習環境，將勢必有助於組織提升其競爭力與幫助組織永續經營的目標。因此本研究之目的主要分為以下三點：

1. 藉由系統思考之佛教系統思考 (Buddhist Systems Methodology; BSM) (Shen & Midgley, 2007a; Midgley & Shen, 2007b; Shen & Midgley, 2007c) 的診斷過程加以探討現今學校所存在之問題。
2. 根據研究過程加以探討現今學校仍存在之影響因素，以期作為往後深入研究之用。
3. 運用系統思考之 BSM (Shen & Midgley, 2007a; Midgley & Shen, 2007b; Shen & Midgley, 2007c) 探查個案學校仍存在之潛在問題。

以下將對相關文獻做探討以作本研究立基之用，並對其研究架構與研究方法加以說明，再透過分析個案資料以導出個案學校所潛在的問題，最後則提出其結論。

2. 文獻探討

主要以系統思考之觀點及方法針對幼兒教育之組織問題進行探討，並透過相關文獻的討論，以建立理論之基礎。首先針對台灣人口變化及教育生態進行討論，其次針對幼兒教育的相關文獻作探討，系統思考具有找出正確問題的特性，故此以下將對台灣人口變化及教育生態之現象、幼兒教育議題之研究與系統思考的涵義及方法論加以說明。

2.1 人口變化及教育生態之現象

以往教育之目的是能迅速培養出專業知識的人才，並建立學校以教導人民透過學習知識提升文化與水準，但是隨著時代的演變、世代的交替，教育已由一種行為變為一種職業，也從一種普遍的認知變為一種具有專業知識的學門，然而這種轉變卻使得現今教育逐漸惡化。為了傳授或引發知識、態度、價值觀、技能，需做到有目的、有系統和有持續的努力 (Cremin, 1974)。由表 1 中行政院主計處所公布的資料觀察出本國幼稚園學生 (包含公、私立) 人數呈現逐年下降之趨勢，其次出生有逐年下降之現象，而死亡率雖變動極不明顯，但仍可以看出有逐年向上攀升的現象，認為當出生率逐年下降，而死亡率逐年上升的情形之下，其人口亦會有下降的狀況。另外，由幼稚園家數 (包含公、私立) 之數值可以看出其家數在 90 至 99 年間呈現上下浮動的現象，但私立幼稚園家數則呈現逐年遞減的現象，然而縣立、市立、國立幼稚園家數則有上升的趨勢。有學者認為造成教育惡化與現今教改的政策有關，其中教育政策每年更換，使得教育人員與人民因不知其政策而造成恐慌，其次「多元入學法案」則使得人民對教育的不滿，台灣學歷的不斷貶值及教育環境的惡化，其次台灣為一追求學歷的社會以致人民都追求著高學歷，再者社會價值觀念的改變，家庭結構的變化造成少子化的現象加劇，而少子化的現象則困擾著現今的學校，由於造成教育成本的上升而使得惡性循環不斷加劇，連帶產生的現象還有流浪教師與流浪博士的逐漸增多、中小學教育政策的失敗、中高等教育的沉淪及讀書無用論的現象 (鹽川太郎，2006；何金針與唐璽惠，2006；李本京，2008)。

另外，由行政院主計處之數據，如表 1 所示，顯示本國之家庭狀態已由過去大家庭之情形轉為小家庭之趨勢，但卻發現家庭就業人口居然呈現逐漸下降之趨勢，而家庭可支配所得卻逐年上升。且近年來台灣經濟與社會的變遷也間接影響教育的生態，其中新貧族的出現連帶造成輔育的孩子數降低，致使少子化現象逐漸形成，首當其衝的層級則為幼稚園與國小（王淑俐，2007）。再者，問題之根本除個人因素（如：學習困擾、心智與智力不足、個性好逸惡勞、青少年時期身心的變化、迷戀電玩…等）外，還有家庭因素（如：破碎家庭、隔代教養、家庭經濟困頓…等）、學校因素（如：過於注重智育、教材不符合興趣、教師素質欠佳…等）與社會因素（如：價值觀的丕變、不良場所的誘惑、大眾媒體的傳播…等），其中學生在學校與家庭的時間較長，因此家庭與學校將是其關鍵之因素（林樹，2006；吳明清，2004）。再加上雙薪家庭的增多，雙親同時工作的比率逐漸增大，小孩在無人代理的情形之下，逐漸轉向將學齡前兒童直接送至幼稚園學習，因此使得幼稚園變為現今教育學習過程的重要環節，但是教育部對於幼兒教育之相關規範並無具體的強制性，且未將其明確定位為正式學校，致使幼兒教育在專業訓練、公共安全及等皆具有相當的隱憂（許玉齡，2004；陳惠芳，2005）。在上述的文獻探討中，不難發現現今教育之問題不僅受到經濟、政策、社會文化、社會結構之影響，其教學方法、學校組織文化、知能培育策略、師資培育等因素皆有影響，且家庭、學校與社會三大環節都會造成現今教育之問題。

表 1 幼稚園人口數、家數及出生死亡率綜合表

	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年	98 年	99 年
出生率 (%)	11.65	11.02	10.06	9.56	9.06	8.96	8.92	8.64	8.29	7.21
死亡率 (%)	5.71	5.73	5.8	5.97	6.13	5.95	6.16	6.25	6.22	6.30
幼稚園學生 總人口數	246,303	241,180	240,926	237,155	224,219	201,815	191,773	185,668	182,049	183,901
私立幼稚園 學生人口數	170,347	164,798	166,464	163,978	155,033	128,481	118,549	112,339	109,058	111,874
幼稚園家數	3,234	3,275	3,306	3,252	3,351	3,329	3,283	3,195	3,154	3,283
私立幼稚園 家數	1,946	1,944	1,948	1,904	1,877	1,822	1,755	1,651	1,601	1,723
家庭人口數	3.58	3.65	3.53	3.5	3.42	3.41	3.38	3.35	3.34	
家庭就業人 口數	1.56	1.57	1.54	1.53	1.51	1.52	1.5	1.49	1.46	
可支配所得	868,651	875,919	881,662	891,249	894,574	913,092	923,874	913,687	887,605	

資料來源：行政院主計處

2.2 幼兒教育議題之研究

長久以來，幼兒教育的相關課題無論在理論與實務方面，皆有許多學者或教育者進行探討與討論。幼兒泛指 0 至 6 歲之孩童，幼稚園是國內幼兒開始學習的場所，是國內

教育範圍內學齡最小的一個環節，然而幼教學校為了增加學員與收入，漸漸地趨向符合家長的需求，例如：以外語為主、以音樂為主、以傳統課程為主等的學校，且隨著教育的過程與成長確實讓教師越具信心，但是卻常以成人控制者的角色管理孩童，似乎忽略「以幼兒為本位」的教育理念（李長燦，2003；徐宗林等人，2007；Whitehead, 1929）。但呂佳陵（2004）研究發現，音樂型幼教學校大都集中於「與感受音樂有關的即興肢體表達活動」、「探索的音樂即興行為」兩層面的教導，可使幼兒對於音樂的學習在「簡短、明確的音樂即興創造行為」，「有明確指引、明確音樂概念來引導幼生思考的音樂創作、編組行為」兩個層面亦有影響，但此兩層面卻是台灣中南部地區各幼教所缺乏的。郭智玲（2007）的研究中發現，美語教育並不適合幼兒教育，其原因主要有五點：不符合幼稚園課程標準之規定、幼兒園缺乏美語專業師資、台灣缺乏說美語的環境、造成文化認同危機、全美語導致小一產生學習挫折與障礙。

其次，陳怡君（2007）提到環境亦對幼兒的發展佔有重要的影響，且幸曼玲（1994）與湯志民（2005）提到幼兒的環境認知對於知識學習、情緒控制和知識內化具有最直接的影響，且幼兒至幼稚園學習不免將在家裡與學校此兩空間作轉換，若幼稚園具有調節空間變化而產生的情緒變化，將大幅度地使幼兒之學習能力上升（劉玉燕，1993）。另外，研究顯示幼兒在不同空間的安排對幼兒的遊戲行為與社會互動具有影響的效果，且有學習目標的空間配置有助於幼兒學習成長，所以幼稚園在整體環境之規劃需有專門的設計，以避免幼兒產生不良的影響（Nash, 1981; Teets, 1985; Bagley & Klass, 1997）。然而不論是語言的學習、環境的規劃或教育目標的設計都需針對大環境進行整體的評估，而系統思考的觀點正好能有效地且廣泛地針對大環境做評估已達到完善的規劃與目的。另外，大多數研究多集中於幼兒之教學方法（曾月紅，2001；李新民，2003）與學校組織文化的研究（李新民等人，2005；丁雪茵，2008），鮮少對幼兒教育之組織進行相應之研究（林楚欣與康素杏，2008）。

組織面臨的問題大都以組織溝通、組織文化、組織承諾、領導…等為主，其中以溝通最為重要。Barnard（1968）提到溝通是人與人之間有效傳遞的歷程，亦是形成組織的重要一環。組織溝通是組織中人與人、人與團體或團體與團體之間有效地傳遞及接受訊息，且建立互信互惠的關係，以便因應環境不確定與組織目標及願景的協調歷程（Simon, 1976; Greenbaum, 1982; Goldhaber, 1993; Fritz et al., 1998）。因此，本研究認為組織溝通是組織內成員透過溝通將資訊和經驗相互傳遞和協調的過程，已達到組織的目標和應變措施。Sharma & Patterson（1999）指出有效的溝通能夠有助於組織運行順利。另有研究發現，有效的組織溝通能夠加強領導者對組織的領導程度，更能透過互信互惠的關係逐漸形塑組織文化，亦可強化組織承諾，達到組織成員的向心力（Peters & Waterman, 1982; 白崇亮，1984；Federico, 1996; Akkirman & Harris, 2005; 黃怡雯，2007）；但組織成員的背景與認知不同（如：性別、成長環境、學習過程…等）皆會造成間隙，若是間隙過巨將會造成誤傳和誤會的結果，更甚者會對組織運作有所威脅，認為強化組織溝通的管道與疏通組織溝通的障礙將是組織形成良好溝通的必行方向。

其次，組織的形成和運作皆與領導相關，組織的願景和目標既是取決於領導者的決策方向，因此加強領導者專業領域的擴大和準備有助於提升幼教機構的品質（Bloom,

1989; Bloom et. al., 1991; Bredekamp & Willer, 1996; Kagan & Bowman, 1997; 許玉齡, 2001)。許玉齡(2004)提到幼教行政人員的行政主要專業能力來源靠做中學、自己的幼兒園工作經驗、請教其它或鄰近資深的園長、校內行政人員的協助，並建議鼓勵有系統的進修行政專長，並最好有專業資深人員擔任實作指導，以實務實作方式進行做中學。且幼教學校欲永續發展取決於領導者之經營策略，經營策略的決策過程即是管理學中的規劃、組織、領導、控制之管理循環過程，(許士軍, 1990; 蔡培村, 1998; 司徒達賢, 2005; Mintzberg et al., 2003; Boudreau, 2004; Kerin & Peterson, 2004; Cashman, 2005)。成功的經營策略雖可在競爭激烈的環境下永續發展，戰寶華(2007)提出學校經營策略需考量到組織條件與環境現狀是否合適，計劃、方向、目標是否縝密與明確、考量的關鍵構面是否夠多元與廣闊，資源是否善用等因素，方能有效達成經營目標與經營績效。由於系統思考根據系統整體進行考量與規劃，且學校相關之課題所涵蓋的範圍不僅寬廣繁雜之外，亦是一複雜的環境，若欲從此複雜環境理出真實的問題與策略，系統思考是最佳的研究方法選擇。

2.3 系統思考之義涵及方法論

由於系統的概念最早被發覺於 20 世紀間，而後逐漸發展成一門學說(Davidson, 1983; Flood & Carson, 1993; Forrester, 1994)，系統思考最初的想法主要來自於哲學、生物學、社會學三個領域的學者所發覺。首先，哲學領域的學者首推早期希臘哲學家 Aristotle 和 Plato 與後期學者 Hegel，其中 Aristotle 關注於整體和整體之間的關係，Plato 則運用控制的概念與控船技術加以發展，且 Plato 的概念適合用於操作船隻和管理國家，Hegel 認為對立與複雜的情形能透過系統的觀念呈現真實的一面 (Jackson, 2000; Checkland, 1981; 傅佩榮, 2003; 詹士樑, 2001)。

其次，生物學領域的學者透過有機生物學的觀念加以發展，且認為系統思維在解釋有機生物領域的複雜性相當有效，且必須藉由考慮整體來解釋所要觀察之物件 (von Bertalanffy, 1968; Maturana and Varela, 1980)。再者，社會學領域的學者認為一個由相互關連的功能所組成的系統，並藉由觀察其運行與維持整體對環境的反應與改變，能夠找出子系統的功能，以便解決內部的問題。Pareto 由社會是一個平衡系統的概念出發，認為社會不會隨著時間而改變，改變的是其內部元素之間所產生的互動，其後有系統學者認為組織應視為相互關聯的部分所組成的系統，另外系統方法在描寫組織受環境持續相互影響具有相當的效果 (Jackson, 2000)。目前對於複雜性問題之探究，系統思考是最佳的方法 (王思峰, 1994; 王思峰等人, 2001; 羅世輝與陳弈人, 2006)，故以下將對系統思考的涵義和方法論進行介紹。

2.3.1 系統思考之義涵

根據 Hall & Fagen (1956) 提到系統之定義為一群元素及元素之間的關係與他們的屬性所組成。系統一詞能更簡易的定義為一群相互影響、相互關聯、相互依存的元素所組成，亦是一複雜的整體 (Longman Dictionary of Business English, 1989, p. 494; The Oxford English Dictionary, 1989, p. 496-498; Oxford Dictionary of Business English, 1993, p.

413; Fuenmayor, 1991; Concise Oxford Dictionary, 2001, p. 1453; Longman Dictionary of English Language and Culture, 2005, p. 1412; Pocket Oxford English-Chinese Dictionary, 2009, p. 1432)。陳加屏(2007)則列出三個系統思考的主要概念,分別為事物之動靜形成因果網路、網路內的事物不可分割、在社會中其內事物具有意識,且世界本就由許多系統所組成,例如:自然系統、生態系統、教育系統、交通系統……等皆是相互依存的情形。「系統分析在經營決策上的應用」(楊維楨,2003)一書中提到任何一種形式(如:組織、制度、程序、方法、機械裝備和人的身體)都能視為一個系統。Capra(1996)表示系統的問題是相互聯繫與依存。

Senge(1990)表示系統思考有助於了解任何事物下所隱藏的因素,並使其得到簡化。因此綜合以上文獻所述,系統之意義可整合為生活周遭之整體,元素內的組成成份與各組成成份之間相互影響、聯繫和相互依存,且將決定元素所具備之功能。系統思考是一種能清楚看出複雜事物的架構,且能分辨出元素間之差異的一項思考方法(簡彰育,2007; Sterman, 2000)。系統思考在探討由系統思考透過歷史看出事物之端倪與由系統思考透過其運作之過程看出其標的和輸入輸出是否正確之方面相當有效(Carr, 1961; Foucault, 1980; Flood & Gregory, 1988)。部分系統思考的學者重視於學習真實世界系統的性質,另一群人則基於系統的概念與性質,致力於發展方法論來達到干預和改變系統的效果(Michael, 1993)。

Forrester(1961; 1994)則認為系統思考為一種系統化的思考方式,是一種對系統概括和表面性的認知,主要在於運用系統的觀點談論事物以及了解系統的重要性。系統思考有助於了解複雜整體之目的與確認其因應的方法(Flood & Carson, 1993; Jackson, 2000),然而欲迅速將系統思考加以使用,其方法論便是佔據其重要的地位,正所謂工欲善其事,必先利其器,因此選擇正確的方法論將有助於了解複雜的整體,故將對系統思考方法論進行說明。

2.3.2 系統思考方法論

系統思考在正式被提出後,不斷有學者將系統思考之論說及方法論不斷地加以發展與應用,更有學者根據環境的需求、人本的觀點與整合的概念發展系統思考之方法論。系統思考的方法論即是三個方法論的發展過程,分別為硬性系統思考(Hard Systems Thinking; HST)、軟性系統思考(Soft Systems Thinking; SST)、批判性系統思考(Critical Systems Thinking; CST)(Jackson, 1991; Michael, 1993)。HST首先被發展出來,主要在於應用科學及數量方法預測和控制現存的問題與原因,所發展的方法論包括Forrester(1961)的系統動力學(System Dynamics; SD)、Hall(1962)與Jenkins(1969)的系統工程(Systems Engineering; SE)、Quade(1963)的系統分析(Systems Analysis; SA)、作業研究(Operational Research; OR)、Beer(1985)的可實行的系統模型(Viable System Modelling; VSM)。然而HST只能適用於有限範圍內的資料,且經常關注於特定的特徵,並開發智慧型機器和方法的程序和過程,主要追求於量化與最佳化的成果,因此不能隨意的變化元件或解決人本上的衝突與誤會為其缺點(Jackson, 1991; Checkland, 1981; 1985; Ackoff, 1975)。

SST 的學者認為 HST 過於追求數理量化的過程，而不考慮人本身所產生的問題，因此 SST 的學者從人的角度出發，透過訪談調查的方法進行研究，且主要運用於硬性系統無法處理質性的問題與軟性的原因，所發展的方法論包括 Churchman (1979) 的社會系統設計 (Social Systems Design)、Mason & Mitroff (1981) 的戰略假設的浮現和檢測 (Strategic Assumption Surfacing and Testing; SAST)、Ackoff (1974) 的社會系統科學 (Social Systems Sciences; S3)、Checkland (1976) 的軟性系統方法論 (Soft Systems Methodology; SSM)。SST 規定需有一致的文化與世界觀，且在複雜的社會世界中，他們可能為了授予和看見問題而參與其中，以便針對問題進行補救 (Luhmann, 1986; Checkland, 1985; Vicker, 1983)，但若過於考慮人的思想、情緒……等方面的話，將對事物之規劃與討論有所阻擾為其缺點。HST 與 SST 學者各依其優勢與理論相互的批評，而 CST 學者認為 HST 與 SST 所面對的問題不盡相同，應結合兩者的優點加以發展，所以 CST 學者根據其概念與長處逐漸發展其相應的方法論，其中 Ulrich (1983) 則根據 Habermas (1976) 的溝通行為理論 (Theory of Communicative Action) 和 Churchman (1979) 的系統邊界理論 (Theory of System Boundaries) 發展 12 項批判性系統探索法，Jackson & Keys (1984) 的系統之系統方法論 (System of System Methodology; SOSM)，Shen (2005) 的佛教系統方法論 (Buddhist systems methodology; BSM)。CST 不僅考慮到環境的變化、理論與方法論的互補，且對人事物具有批判過程以便於找出實際問題，更不受人的因素所影響 (Schecter, 1991; Flood & Jackson, 1991)。

HST 主要以數理的角度審查問題與解決問題，卻無法對人本身產生的問題加以改變 (曾雅彩, 1995)，SST 主要以考慮人的想法為出發點探討問題與尋求解決之道，但會過於考慮人的問題而有缺少即時性的疑慮，因此，CST 提出能夠對複雜事物進行即時且深入的探討，且有效地找出關鍵的原因或問題。Flood (1995) 更進一步提到 CST 能夠有效地解決組織內許多的問題。

BSM 是由 Shen 於 2005 年所提出，具有即時性、深入性和有效性之特點，且對複雜環境的分析和預測與檢測決策及制定戰略方案皆有相當的效力，屬於批判性系統思考方法論之一。其在於找出組織內真實與潛在的問題具有相當效用，以及可以用於檢驗硬體與軟體之缺失，並能更深入的探討組織未來之可能發生的問題，以達到防範於未然之目的 (Shen & Midgley, 2007c; Shen, 2005)。另外，從上述佛教系統方法論之特性可知，此方法論較符合本研究的目的所需，因此採用 Shen (2005) 所提出的 BSM 為其運用之方法論。

2.3.3 佛教系統方法論 (Buddhist Systems Methodology; BSM)

此方法論主要由佛教思想 (如八正道、中道、因-緣-果、時間、地點) 為思考起源所創建而成，其整個方法論由模型 1 (Model 1) 與模型 2 (Model 2) 所組成，如圖 1、圖 2 所示。Shen (2005) 指出模型 1 (Model 1) 能有效地歸納真實問題、制定合適策略、診斷實行效率之作用，且評估過程具有彈性，模型 2 (Model 2) 透過回饋的學習過程與控制的過程能夠將負面及不好的決策與診斷加以排除，有助於事物的評估、判斷、決策之作用。

在 BSM 中，模型 1 由組成結構 1 (Component Structure 1) 與組成結構 2 (Component Structure 2) 相結合而成，如圖 3、圖 4 所示。BSM 模型 1 內之組成結構 1 由八正道、因-緣-果、中道、時間與地點所組成，其中八正道 (Eightfold Noble Path) 是取自佛教之觀念：正念、正見、正思維、正業、正語、正命、正精進與正定八大觀念 (如圖 3 所示)。禪宗六祖—慧能曾提出「明心見性」一說，意義為明白其中心便能看見本來面目，已達到心即性，性即心的境界，而要達到此種境界需以八正道與中道的思想為基礎而遵行，由管理角度出發，可知解決相關之問題須找出其問題之中心，方可行針對問題制定解決方案 (吳永猛，1987；林義正，1992；許鶴齡，2002)。

根據中英對照佛教聖典 (佛教傳道協會，2008) 所提到之正念即是正確的記憶，也就是無論做任何事，都使意識清晰而正確地銘記於心，佛學常見詞彙 (陳義孝，1999) 中提到正念為正確的觀念，亦即經常以念正道之義，進而不使思想行為有錯誤，而在 BSM (Midgley & Shen, 2007b) 中其主要在於評斷出合作者在行事與決策上是否受到私自的態度和想法所影響，因此透過問項能讓其獲得不同於以往更加開闊的觀點與見解，更有助於解決衝突和預防衝突。正見於星雲法語 (星雲，1993) 及佛學常見詞彙 (陳義

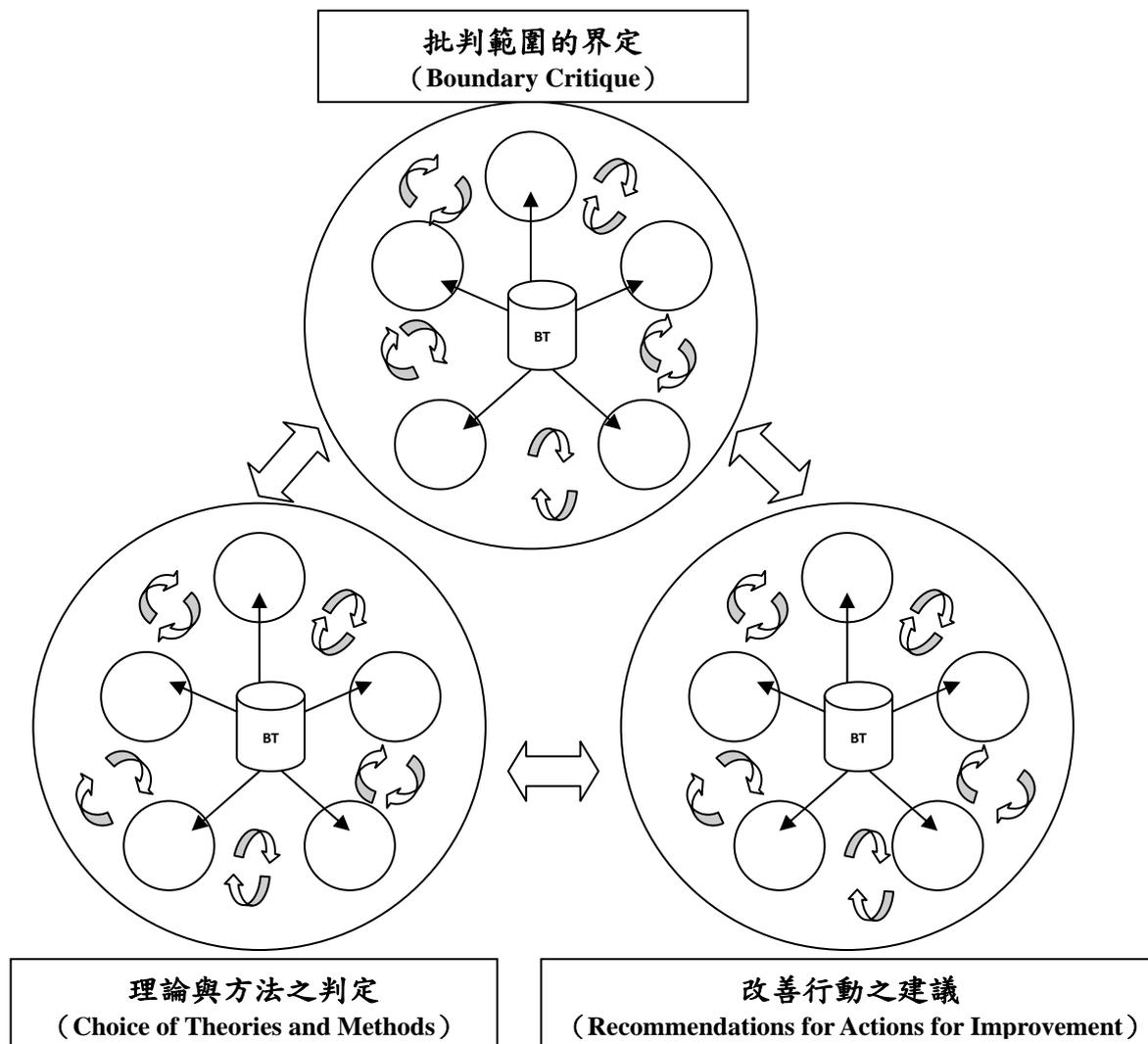


圖 1 BSM 模型 1：干預之過程

資料來源：Shen (2005)、本研究加入中譯

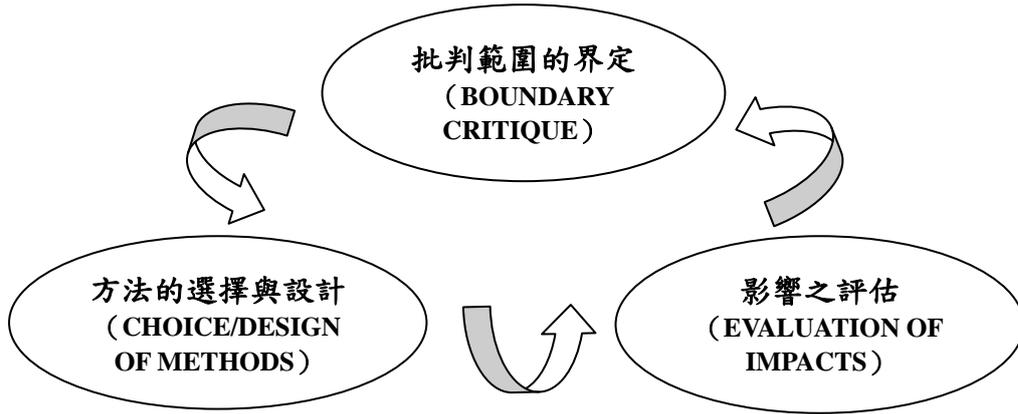


圖 2 BSM 模型 2：從實作中學習之過程

資料來源：Shen (2005)、本研究加入中譯

孝，1998) 所述，則是正確的見解，亦即是相信因果的道理，而無錯誤的見解，在其中主要於避免負面思考所造成的結果，也是八正道中最為重要的，因此有助於人們建構更多良好的關係 (Midgley & Shen, 2007b)。正語為正確的言語，也就是與人對談應常說真誠和善的話，遠離巧言、綺語、惡口、兩舌等既是正確的言語 (佛光大辭典編修委員會，1988；佛教傳道協會，2008)，在 BSM 中正語主避免不實、欺詐和不適當的言語，故能幫助彼此間對話的誠信與增加溝通的機會 (Midgley & Shen, 2007b)。

正業即是正當的行為，如不殺生、不偷盜、不淫邪等 (林光明，2009)，BSM (Midgley & Shen, 2007b) 主要用以避免不正當或不適當的行為，將有助於增加信任的程度，也能加強倫理行為的展現。依中英文對照佛教聖典 (佛教傳道協會，2008) 所言，正命就是

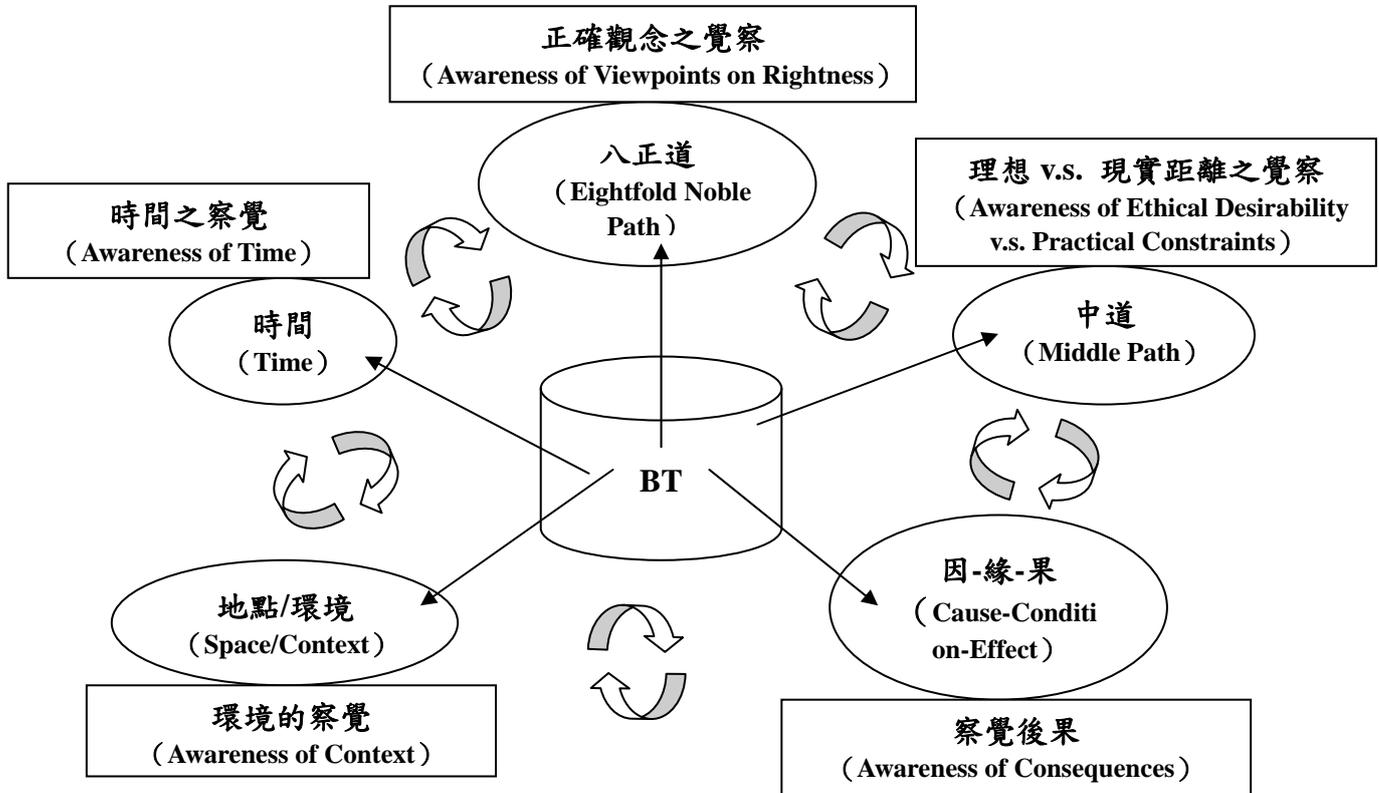


圖 3 BSM 模型 1 之組成結構 1：5 個佛教觀念

資料來源：Shen (2005)、本研究加入中譯

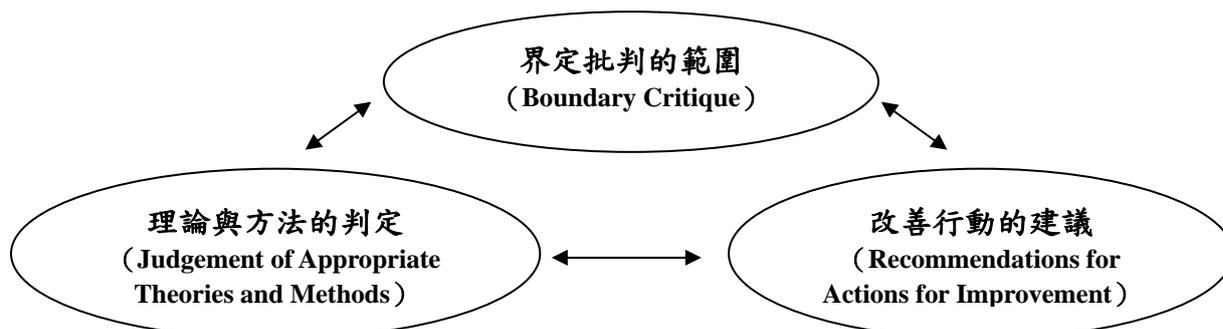


圖 4 BSM 模型 1 之組成結構 2：SI 方法論之 3 個循環

資料來源：Shen (2005)、Midgley (2000)、本研究加入中譯

正當的生活，於 BSM (Midgley & Shen, 2007b) 認為將有助於增進組織的工作效率，社會的相互激勵，察覺環境的變化。正精進為正確的努力 (宮元啟, 1995)，既是做對的事情，都不懈怠而努力去做，支持免於向著無意義和無興趣的方向努力，有助於強化組織的結構 (Midgley & Shen, 2007b)。正定就是正確的心之統一，亦即是不持錯誤的目的，且為了使智慧明析，乃鎮定心思並統一思緒 (陳義孝, 1999, 林光明, 2009)，將有助於同類型、不同類型或外部世界的資訊之整合與集結 (Midgley & Shen, 2007b)。正思維為正確的想法，如不沉溺於愛慾、不貪、不瞋、不害等諸相法，有助於增進組織的思維和信任 (Midgley & Shen, 2007b)。此八正道的實行將促進內在的紀律與訓練的養成。

而接下來之組成觀念無中道。中道 (Middle Path) 著重於避免決策時，趨向於極端或與道德、原則相違背的情況發生 (Midgley & Shen, 2007b)。中庸 (謝冰瑩, 2000) 第一章提到「中也者，天下之大本也」，其義為行事過於激進和過於柔弱兩者皆是不好的，應二者協調和諧才是根本。在佛教思想中，認為人會過二種偏激的生活，一為貪慾享樂之生活 (樂之極端)，另一為苛求苦行之生活 (苦之極端)，然而唯有遠離偏激的生活，才能開悟中道之知識 (佛教傳道協會, 2008)，在佛學常見詞彙 (陳義孝, 1995；宮元啟, 1995) 中則說明中道為中正不偏之觀念且圓融無礙。在 BSM 則能透過訪談能夠大略得出其決策是否過於狹隘，且能察覺更糟的情況並加以適時導正 (Shen, 2005)。

其第三組成觀念為因-緣-果。因-緣-果 (Cause-Condition-Effect) 在佛教思想中佔著重要的地位，佛學常見詞彙 (陳義孝, 1998) 提到「因」為主要之原因，「緣」為次要之助力，「果」為所得之結果，如種子需水、土、陽光的幫助才能成長，進而開花結果。在 BSM (Shen, 2005) 中則作為察覺事件的原因與所造成的結果，且能夠更深入的了解事件的原因、助因和結果，以避免不需要的干擾，而能更周全或更有效的察覺後果與決策。第四個組成元素為地點/環境。地點/環境 (Space/Context) 與因-緣-果 (Cause-Condition-Effect) 的緣有所關連，在 BSM (Shen, 2005) 將考慮地方的情況，例如：問題的複雜性、需要對談何種問題、造成影響的想法等，地點著重於必需察覺地方性的問題，即是找出其問題的助因而加以解決，主要在於因與果在時空上並不緊密相連 (Sterman, 2000; 丁文拯與梁文貴, 2007)，因此其中必有能將其相互連結的橋梁。

最後元素為時間 (Time)。藉著強調察覺時間的推移，佛教認為不論從事何事，做何動作皆會同時受到過去、未來、現在所影響 (佛教傳道協會, 2008)。換言之，明天的經驗將是今天所啟發，今天的行為則受到過去的影響，然則藉由過去的經驗，能使其

控制未來可能的後果，且能解釋未來潛在的問題與現今的現象 (Midgley & Shen, 2007b, 丁文拯與梁文貴, 2007)。這五項主要思想的領域是相互作用與連接的，以便於讓其想法能在此五項思想中來回移動。

組成結構 2 由界定批判的範圍 (Boundary Critique)、理論與方法的判定 (Judgement of Appropriate Theories and Methods)、改善行動之建議 (Recommendations for Actions for Improvement) 所組成，如圖 4 所示。根據 Shen (2005) 與陳怡汝 (2009) 指出三步驟彼此相互作用，透過交互作用將有助於呈現和深入探究真實問題、評估和診斷決策的實用性和效率，且可因時、因地、因事進行調整以符合最佳的狀況。佛教系統思考方法論由佛教思想中的八正道、中道、因-緣-果、時間、地點為基本思想進行發展，因此對於找出真實的問題具有明顯的效果，所以本研究運用 BSM 所發展之 12 道問項進行深度訪談與探討。

3. 研究方法

因本研究之目的主要在於探討現今幼教真實性與潛在性的問題，因此採用 BSM 的方法步驟將有助於組織找出問題之歸因。本研究以 BSM 的模型 2 之「界定批判範圍」(Boundary Critique) 為主體進行研究，主要分為四個階段。首先，「資料蒐集與探討」階段，主要在於蒐集和探討本研究相關的資料，並以此作為修改訪談問項的基礎。其次為「界定批判的範圍」階段，主要是運用 BSM (Midgley & Shen, 2007b; Shen, 2005) 中界定批判的範圍之 12 道問項進行訪談，並透過訪談資料找出問題與整理問題，以發掘其組織內部具有何種障礙、問題或狀況，並且進行組織之診斷。再者，「方法的選擇與設計」階段，主要為透過 BSM (Midgley & Shen, 2007b; Shen, 2005) 中「理論與方法的判定」之 12 道問項進行問題的診斷已找出真實的問題，並制定解決方案。最後「評估影響」階段，主要利用 BSM (Midgley & Shen, 2007b; Shen, 2006) 中「改善行動的建議」之 12 道問項進行解決方案的測量、評估與檢驗，以便於制定更加完善的解決方案與改善措施。然而第二至第三階段為一循環的過程，其原因在於透過循環過程的體現才找出其深層的問題，另外為了能制定符合其個案學校的解決方案，加入循環過程更有助於本研究的自我修正與檢驗。在第一階段中透過組織和幼教相關的資料與文獻的蒐集與探討，讓訪談時可以更了解深入其問題之核心，並對 BSM 所發展之 12 道問項進行修改，以符合本研究的需要。

本研究所採用樣本為中部某幼兒美語學校中人員，其中包括園長、行政人員與教師共 10 名人員，因職位所面對的情境、廣度與深度不同，因此所訪談的時間亦不盡相同，故訪談時間約由 2 至 5 個小時不等，且由於受訪者需要照顧班級與整理事務，因此訪談天數大約為 1 至 2 天。訪談內容以 BSM 所發展之 12 道問項依訪談對象、文化與情境所需而加以修改成為適合本研究之問項。並且徵求訪談期間於訪談開始時可以進行全程的錄音。再者，本研究將 10 位受訪者以數字進行編號，並加上受訪者的職稱，主要在於可看出不同位置、職稱的人員會有不同的思維模式，或有相同的思維模式。另外，本研究的個案為當地具有相當歷史的幼兒園，其內之學童大多以附近家庭的孩童為主，家庭

方面以農牧業和鄰近工業區上班為主，且其中學童為單親、外籍配偶、隔代教養之家庭亦有不少的情形。

表 2 受訪者基本資料

受訪者代碼	職稱	訪談日期與時間
編號 1	園長	2009 年 6 月 09 日，訪談 1 天，共 5.47 個小時
編號 2	副園長	2009 年 7 月 10 日，訪談 1 天，共 2.37 個小時
編號 3	行政主任	2009 年 6 月 11 日，訪談 1 天，共 3.80 個小時
編號 4	大班教師	2009 年 6 月 12 日，訪談 1 天，共 3.25 個小時
編號 5	美語教師	2009 年 6 月 15 日，訪談 2 天，共 2.12 個小時
編號 6	中班教師	2009 年 6 月 16 日，訪談 1 天，共 2.02 個小時
編號 7	中美班教師	2009 年 7 月 03 日，訪談 1 天，共 1.27 個小時
編號 8	小班教師	2009 年 6 月 25 日，訪談 1 天，共 1.55 個小時
編號 9	幼幼班教師	2009 年 7 月 07 日，訪談 1 天，共 2.33 個小時
編號 10	幼幼班教師	2009 年 7 月 16 日，訪談 1 天，共 1.26 個小時

資料來源：本研究整理

本研究所使用的質性研究方法中運用較常見之深度訪談法，為一種與受訪者藉由語言的溝通獲得其在組織內之想法、經驗、事情與行為，且其適用於需透過受訪者的角度來了解情形，及透過談話來提供更寬廣的情境、人物或視野 (Taylor & Bogdan, 1984; Minichiello et al., 1995; 林金定等人, 2005)。本研究將其深度訪談的資料採逐字逐句謄錄成逐字稿文本。在不造成訪談原意偏失的情形之下，將資料中脫離題意、贅語及贅詞、口頭禪等字句予以刪除，並使用 BSM 中「理論與方法的判定」之 12 道問項進行資料整理，將高度相關性的議題、符合題意的字句、重要的話語等加以彙整與歸納，更進一步重複檢驗已歸結出真實問題，藉以得到清晰的脈絡。

4. 結果與討論

本研究運用 BSM 之 12 道問項與深度訪談法取得訪談資料，並逐字逐句謄錄成逐字稿文本，將高度相關性的議題、符合題意的字句、重要的話語等依 BSM 之「批判範圍的界定」所提供的 12 道問項加以彙整與歸納，更進一步重複檢驗以歸結出真實問題，藉以得到清晰的脈絡，因此依系統思考之觀念得出個案學校有三大問題觀點，各別為整體觀、控制觀和即時性，以下針對各觀點問題加以討論。

4.1 整體觀

整體觀即是整體性之觀念，根據學者指出人與自然是相互結合與相通的系統，因此無法加以剖析，且學校之相關人事物也是密不可分的系統，故整體性的規劃與調配是極為重要 (施榮瑜等人, 2005; 陳國鎮, 2007; 李韶堯, 2007)。在《管理學：整合觀點與創新思維》一書中，規劃在企業或組織中佔有舉足輕重的地位，無論是目標的追求、

資源的配置、統整規劃與制定的過程等方面皆與規劃相關，因此制定好的規劃機制將有助組織的規劃（中山大學企業管理系，2007）。在整體性觀點而言，研究資料顯示個案學校之整體觀的意涵不只是系統之間的考量，也意味著學校內部的整體性規劃。

個案學校由於事前規劃不夠詳細而產生資源與人力的浪費，因而凸顯個案學校不只是規劃的調整過程出現問題，在其回饋機制與資訊連結亦同樣產生不暢通的現象，再者個案學校在事前的規劃與研擬不充足，也造成管理與執行的過程中產生問題。根據陳基發等人（2005）所言，規劃是事前程序的分析與選擇，好規劃使個案學校的方向與目標明確，如果無規劃將造成資源浪費與工作混亂，且無法完成組織目標。

例如受訪者編號3針對資源的分配指出：

『尤其到了辦活動的時候，資源的浪費跟不環保的部分常發生。』（受訪者編號3）

另一位受訪者編號4對學校的規劃提到：

『在討論學校活動時沒有統整性而經常產生混亂。根據學校規劃出來的時間提前做好準備，且因事情過多或時間不充裕造成事情做得不充足。』（受訪者編號4）

所以個案學校除制定資源調配的機制外，更需在時間流程與統籌整合上制訂相關策略。但是，受訪者編號6認為學校活動的時間規劃上經常容易重疊且做事情沒有根據和依據的話，就會造成活動很混亂。

『有時學校活動會比較多一點，所以可能在忙那個活動的時候，這個活動也要開始了，所以就沒有辦法分清兩樣事情都做的很好，因為就選歌曲那件事情來說，本來已經有給上面聽過，他們覺得可以，可是後來又要換，因此有時會覺得沒有一個依據，可是就不知道怎麼後來會變成一團亂。』（受訪者編號6）

然而，其它受訪者覺得其原因在於事前評估不夠完整及個人私利的行為所產生。在事前評估不完整方面，受訪者編號3指出：

『因為有時候她們會自己放著，坦白說老師也很忙，她們沒有時間去找，用買的比較快，她們如果有回收來，我都會固定分類放在一個地方，然後我跟她講說：你們如果需要什麼來跟我拿，有的老師有拿，有的老師沒有拿。她們不會事先作規劃，我需要哪些東西，還有存貨我就把它勾起來。』（受訪者編號3）

另有受訪者編號7與編號10認同其說法，表示：

『有時候沒有先想清楚這個道具它的可行性，因此可能要重做，而原本做好的道具就丟掉。』（受訪者編號7）

『學校在活動中的原則性不堅定。』（受訪者編號10）

再者，研究資料顯示個案學校在活動的計畫與規劃上，經常根據自身需要便率性而為，故容易產生過於盛大、緊湊和繁瑣的情況而造成混亂。

『學校每次都很喜歡把活動搞得很大，搞得大家都很累，所以活動安排可能會一直延遲，因為今天活動規劃得很奇怪，就覺得怎麼這麼趕，可能時間沒有抓好，因把活動都辦的太大，就花費太多。』（受訪者編號8）

另外，研究資料顯示個案學校在規劃並無一定的計畫與準則，因此造成人員在執行與計畫活動時的困擾。

『主管想改變型態，而我們沒有意識到就按照往常的、往年的經驗去做，然後就會

覺得怎麼又改變，可能往年都是這樣，可是突然在這一年改變。時間流程和工作歸屬需要規劃才不致有混亂的結果，且個案學校規劃不夠充足。』(受訪者編號4)

且受訪者編號6與編號3針對個案學校的規劃不夠充足一詞表示認同外，也提出其意見。

『類似的活動的話，事前的規劃要有統整會比較好，如果就畢業表演來說，然後我們是不是事前規劃的時候，就要先想到這個問題。活動程序、規劃和規定常有無法落實或混亂的情況，且時間控制時常出現拖延的問題。』(受訪者編號6)

『自己計劃得很好，可是臨時變化你就沒辦法了，但是我再怎麼不方便還是會去完成，只是那個過程你可能會比較辛苦。』(受訪者編號3)

根據《管理學：整合觀點與創新思維》一書所言，組織架構是組織的管理與經營機制，其中包含各部門的排列順序、傳達和傳遞資訊的方式及各層面間的相互關係，良好的組織架構具有目標統一性原則和分工協調原則，反觀個案學校卻發現其兩方面皆無明確的規劃與制定，甚至產生工作分配與職權的劃分。

『組織架構為學校自行建構，因此發現個案學校的工作分配與職權劃分並不清楚。』(受訪者編號1)

故此根據個案學校人員的描述可知，個案學校在各方面皆欠缺由整體觀點出發的規劃，在資源規劃上由於對資金、材料和資源的安排皆沒有長遠的目標計劃，以致造成無謂的損失摻雜其中，事前規劃方面因組織的架構不完善、事前各方面的計劃不完善之關係，故產生混亂與緊湊的生活模式，因此針對以上的原由，為個案學校建置完善的組織架構將有助混亂情形的降低，另外幫助個案學校建構明確組織目標、堅實的規則與完善的行政程序將有助無謂損失的減少。

4.2 控制觀

控制觀即是系統控制理論，著重在輸出與輸入的呈現，而不是中間的處理，因此學校內部管理與教育機制健全，無論如何改變亦不會產生負面的狀況。根據 Ansari (1977) 所言，控制是為避免組織內成員發生錯誤的結果所採取的規定與制度，所以以系統觀點提出三項控制相關的機制，分別為行為控制、產出控制及投入控制 (Snell, 1992)。由控制觀的想法出發，研究資料顯示個案學校內的人員因受到事件的影響而產生不良情緒，因此造成管理上的不便。

『受到他人的中傷或欺騙會有憤怒和無法寬恕的想法存在。』(受訪者編號2)

由此可知，個案學校在人員的教育與教導上尚有不足，因此根據 Lawler (1983) 與 Manz & Sims (1980) 的投入控制而言，藉由人員的管理措施增強員工的知識、技能及工作動機，進而達成控制或管理，所以個案學校在人員的培訓與管理尚須制定完善的機制將有助執行的順利。

例如受訪者編號2依教育訓練的效果表示：

『不斷地教育訓練或用讀書會的方式可讓人員得到工作上的幫助與理念、觀念上的契合。』

且受訪者編號3亦對其說法提出說明：

『員工會找一些理由去搪塞他們不想做的事情，有時我倒覺得領導者要去衡量接不接受他們這樣的想法，我覺得不是每一個人提什麼，領導者都要接受，有時還是要實際勘查，且員工有看人說話的情況，其想法只是不想做事。』（受訪者編號3）

再者，根據 Williamson (1975) 與 Ouchi (1977) 的產出控制所說，組織中的人員在達成目標的過程和方法上具有自主性，主管不必隨時進行監督，屬於分權式的方式，卻容易造成內部資訊不對稱的情況，若加入完善的績效評估將有助解決此問題。反觀，個案學校不僅沒有將職權劃分清楚，而且因缺乏完善的績效評估策略已造成資訊不對稱和員工有意隱瞞事實的問題產生。受訪者編號6與編號8針對此問題提出說明：

『主管有時會指配老師作活動計劃，但是最後主管仍會對其結果加入自己的意見並修改許多部份，讓老師覺得主管出爾反爾且有無奈的情緒積在心裡。』（受訪者編號6）

『不會按領導者的指示做事，也提到對待領導者與學生、老師的態度不一致，且很容易找藉口搪塞，問題存在很久。』（受訪者編號8）

另有受訪者編號2與編號3對員工的行為提出意見：

『廚房是最常浪費的地方。』（受訪者編號2）

『員工對工作的積極態度不足和管理守則不落實，認為員工也需要培訓和教育。』（受訪者編號3）

根據行為控制的理念，組織中需要規範人員的行為表現，並且確實定義操作的程序，以確保人員依規定執行，且必須監督與評估組織內人員的行為（Ouchi & Maguire, 1975; Ouchi, 1977; Cheng & Mckinley, 1983; Hit, Hoskisson & Ireland, 1990; Snell, 1992）。然而，個案學校中，由於受到監督機制不夠完善，以致造成個案學校有諸多問題。受訪者編號1、編號3和編號8均提到人員行為的意見，表示：

『逢迎諂媚應該都是必須的，反而主管對家長要有逢迎諂媚。且有推卸責任與工作的情形出現。』（受訪者編號1）

『以工作的話，我說謊沒有造成對方多大的困難，但是能夠省學校很多麻煩，我覺得這個謊是可以講的，也就是我說這個謊以後，對這個學校有利、對工作上有利的話，我覺得我能接受。』（受訪者編號3）

『學校派系分得很明顯，且可能私心或不滿的情緒累積過久所導致。廚房管理員選擇菜色時，為了自己方便或懶惰都選擇好煮的蔬菜來煮。』（受訪者編號8）

因此，個案學校在缺乏人員管理機制之下，延伸出內部資訊不對稱和績效評估不完善的問題，另外在人員的監督機制中，由於缺乏人員的監督機制與職權劃分不清楚的原因，造成個案學校內部出現人員不受控制和互推工作的情況發生，所以為個案學校建立完善的監督機制，並透過工作職權的清楚區隔，將有助個案學校在人員積極度與配合度的改善，且透過建立良好的制度，將改善其資訊不對稱的發生。

4.3 即時性

即時性為即時傳達性，組織中在誤會、誤傳出現時能夠即時消弭將有助內部的溝通與互動，且透過內部的相互學習將有助於人員的配合（Barnard, 1968; Simon, 1976; Greenbaum, 1982; Goldhaber, 1993; Fritz et al., 1998）。在溝通方面，個案學校由於缺乏溝

通的管道與平台，因而造成誤傳與誤會的產生。受訪者編號 2 針對溝通提出說明：

『受老師個性的影響溝通未必能有成效，因此只能針對當時狀況給予經驗上的分享或建議。』（受訪者編號 2）

受訪者編號 1 與編號 8 皆針對溝通與誤傳提出看法：

『主管曾因講話的口氣或態度造成誤會、誤傳，且發現無實質的改善。家長的衝突多是溝通不良或處理不當所造成。主管傳達的事情與領導者傳達的不同或主管擅自修改領導者的指示。』（受訪者編號 1）

『事實經過口耳相傳後產生扭曲而造成學校的誤會。』（受訪者編號 8）

組織溝通是組織內部的資訊交換和流動，組織對環境的變化和資訊的需求，組織內人員透過組織的溝通管道互相傳遞資訊，藉以消弭歧見，並建立共識或協調，進而達成組織目標（康自立、莊柏年，1993；盧偉斯，1996；張紹勳，1999；項靖，2004）。然而，個案學校在內部的資訊交換與人員間的消息傳遞，因溝通管道的不健全與狹隘導致其管理上的缺失。受訪者編號對 6 與編號 2 對管理上提出意見，表示：

『上下溝通與上級處理問題的態度提出意見，提到向主管及領導者反應學校面臨的問題時面臨到冷淡處理的狀況。』（受訪者編號 6）

受訪者編號 1 與編號 2 認同其說法而提出意見：

『主管與老師觀念不同產生上下溝通的管理問題。活動推行的主要溝通者是老師，因需要老師去說明活動的意義、內容與過程給家長及學員知道，然而活動的時間大多佔到老師晚上或假日的時間，以致無法有效掌握活動的推行。』（受訪者編號 2）

『員工在開會討論與表達的落實度會影響問題和困難的解決度。』（受訪者編號 1）

此外，組織中之核心人物為領導者，有學者認為領導是透過溝通、協調、指導、制度等手段，令員工成功達到目標與效能（高瑞欽，2006；中山大學企業管理系，2007）。然而在個案學校中，領導者的行為卻與其定亦有相左的現象。

『在領導者與主管的想法不同時，會造成作業的困擾。領導者不知實際的情況，故不曉得發生的原因。』（受訪者編號 3）

『反映代課過於頻繁與請假程序審核不嚴謹方面，主管有冷淡處理的現象。』（受訪者編號 8）

『在每次開會後使用紙本紀錄會議內容和決定，可避免活動過程發生迷失方向、誤傳及誤會。』（受訪者編號 4）

再者，根據 Altmann（2000）與賴怡卉（2003）所提出，組織氣氛是組織成員的互動與環境知覺所組成，不僅能透過成員的認知加以反應與描述，更能形成其組織的風格。另外，許多學者證明領導風格、領導行為與組織氣氛有正向相關（Smith, 1997；張秀琴，2003；高瑞欽，2006）。

『學校派系分得很明顯，且可能與私心或不滿的情緒累積過久所造致。同事之間只幫忙同派系的人，且同事間有冷淡的情況產生。』（受訪者編號 8）

根據以上訪談資料所示，個案學校因缺乏內部溝通管道，以致時常出現誤傳與誤會的情況，若能加入一套整合與分類的溝通機制，將有助於改善誤傳與誤會的狀況。此外，管理上的缺失亦反應個案學校在內部溝通管道方面的狹隘，更表示其建立完善溝通機制

的迫切。再者，領導者行為方面，領導者由於缺乏整合的機制與功能，所以產生上下意見無法一致、誤傳和誤會的狀況，且領導者對員工的資訊封閉，造成領導者在領導、協調員工方面始終有問題存在。故此，因領導者職權不明確與相應的機制不健全、缺乏內部溝通的機制，已產生內部分化的問題出現，所以建立一套完善地溝通與整合機制將有助於改善個案學校所存在的問題。

5. 結論

本研究主要以個案學校之人員為訪談對象，運用深度訪談的方式探討個案學校所面臨的問題與困境，並藉由佛教系統方法論（BSM）中的「批判範圍的界定」之問項找出個案學校內部之真實問題。透過佛教系統方法論及訪談可知，在整體觀方面，個案學校受到組織架構與目標規劃不健全導致職權劃分的不明確、混亂與緊湊的生活模式、資源與資金的浪費；在控制觀方面，個案學校受到監督機制、職權劃分與分配不清楚與管理機制不健全而造成內部出現人員不受控制和互推工作、內部資訊不對稱和績效評估不完善的情況發生；在即時性的方面，由於溝通管道的狹隘、資訊不對稱和互相學習的管道，導致個案學校內部出現誤傳與誤會的情況。然而，根據訪談資料發現個案學校仍存在環境敏感度不足的潛在問題，但是本研究認為敏感度的不足主要受到資訊封閉所造成，資訊封閉則與即時性問題觀點相關聯，因此若能解決即時性問題觀點則使敏感度不足與資訊封閉的問題得到解決。

本研究之貢獻以幼教組織與系統思考二大部份加以說明。其一，運用佛教系統思考方法論（BSM）與深度訪談法得知個案學校所存在之問題，且將個案學校之問題歸納為三大問題觀點，因此幫助幼教組織釐清與得知問題主要受到三項問題觀點所影響，進而延伸出大同小異的其它問題，故有助於幼教組織解決其三大問題觀點，如此便能同時解決其它組織上的問題。其二，透過個案研究的探討可知，BSM 具有找出真實問題的功能，且相較於過往的系統方法論更有助於找出真實問題與探討議題，但台灣卻鮮少使用其方法論進行問題的探討。

然而，本研究之限制依文化背景可分為二部份加以說明。首先，由於受到東方文化背景的影響，使得受訪者在回答問項時，經常出現避重就輕的情況，造成深度訪談不易進行，時常需透過迂迴的詢問方式才能得到完整的問項回答。其次，因為其方法論由佛教思想所創，受訪者在訪談的過程中對宗教有些微排斥的狀況，且受訪者易對問項之內容產生誤解，以致訪談過程難以進行。

本研究以幼教組織為研究對象，由於學校屬於一教育單位，在於外部連結與內部動態過於單一，因此建議後續研究者可針對其它營利組織為研究對象，也可與其它組織作個案的比較。另外，由於個案學校探討之層面以內部溝通與組織架構為主，所以建議後續研究者在深度訪探中可以 BSM 問項為基礎，擴大探討問題的層面，也可與其它方法論作互相的配合，以達到更完善的程度。

參考文獻

1. 丁文拯、梁文貴(2007),「管理會計—代理理論與系統思考之運用」,初版,台北:雙葉書廊。
2. 丁雪茵(2008),「組織文化與幼兒教育未來研究方向之思考」,當代教育研究,第16卷第1期,1-39頁。
3. 中山大學企業管理系(2007),「管理學:整合觀點與創新思維」,三版,台北:前程。
4. 王思峰(1994),「管理學習實驗室之設計與學習遷移:動態性複雜案例之處方性實驗研究」,中山大學企業管理研究所博士論文。
5. 王思峰、蔡靜萍、林于荻(2001),「以系統思考擴充PC模式:臨床取向的個案研究」,商管科技季刊,第2卷第2期,195-231頁。
6. 王淑俐(2007),「賈馥茗教授言談集之四解決教育問題從根本做起之一家庭教育才是根源」,台灣教育,第648期,24-26頁。
7. 司徒達賢(2005),「策略管理新論:觀念架構與分析方法」,再版,台北:智勝。
8. 田育芬(1986),「幼稚園活動室的空間安排與幼兒社會互動關係之研究」,國立台灣師範大學政教育研究所。
9. 白崇亮(1984),「組織溝通與組織改變」,管理評論,第3卷第2期,21-27頁。
10. 佛光大辭典編修委員會(1988),「佛光大辭典」,高雄:佛光山。
11. 何金針、唐璽惠(2006),「少子化趨勢對幼稚園經營之衝擊及因應策略」,學校行政雙月刊,第39期,242-252頁。
12. 佛教傳道協會(2008),「中英對照佛教聖典」,佛教傳道協會財團法人。
13. 吳永猛(1987),「壇經與六祖禪畫」,中華佛學學報,第1期,137-152頁。
14. 吳明清(2004),「小學英語教育問題」,臺灣教育,第629期,45-48頁。
15. 呂佳陵(2004),「創造性音樂活動在中南部地區幼稚園的教學現況調查」,人文社會學報,第3期,181-197頁。
16. 李本京(2008),「台灣教育必須撥亂反正,難解的台灣教育問題」,海峽評論,第211期,54-57頁。
17. 杜松柏(1986),「禪宗的體用研究」,中華佛學學報,第1期,229-243頁。
18. 李長燦(2003),「可能發展區概念的新詮釋及其對幼兒教育的啟示」,幼兒保育學刊,第1期,1-18頁。
19. 李新民(2003),「課後托育機構整合國小課程之初探」,幼兒保育學刊,第1期,19-38頁。
20. 李新民、戴嘉南、黃美惠(2005),「幼兒教師的組織文化知覺與組織承諾初探」,南大學報教育類,第39卷第1期,21-40頁。
21. 李韶堯(2007),「黃帝內經氣化宇宙觀的全息思維」,哲學與文化,第34卷第10期,161-180頁。
22. 幸曼玲(1994),「從情境認知看幼兒教育」,初等教育學刊,第3期,165-188頁。
23. 林光明譯,中村元著(2009),「廣說佛教語大辭典」,初版,台北:喜豐。

24. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005),「質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析」, 身心障礙研究, 第3卷第2期, 122-136頁。
25. 林俊彥、郭宗賢、郭彥谷(2006),「以學習型組織之動態思維探討我國高等教育之新核心價格」, 學校行政雙月刊, 第41期, 1-10頁。
26. 林楚欣、康素杏(2008),「一個托兒所所長建立組織文化的故事」, 朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文。
27. 林義正(1992),「禪宗的教育方法」, 法光雜誌, 第30期, 590-630頁。
28. 林樹(2006),「我國中輟生之問題與對策」, 教育暨外國語文學報, 第2期, 1-13頁。
29. 星雲(1993),「星雲法語」, 初版, 高雄：佛光。
30. 施嫻瑜、鄭振鴻、區永欣、郭聖達(2005),「慢性疲勞之中西醫學原理、方法及實踐環節的差異性」, 第16期, 28-40頁。
31. 唐谷修、周科平、楊成林(2006),「系統思考在企業安全管理中的應用探討」, 安全與環境工程, 第13卷第4期, 81-85頁。
32. 宮元啟(1995),「佛教用語小辭典」, 初版, 台北：新潮社。
33. 徐宗林、簡成熙、吳錦惠、董宜佩、陳惠萍、鄭世仁、蔡啟達、蔡清田(2007),「教育導論」, 台北市：五南。
34. 徐明珠(2003),「全球化時代, 台灣高等教育之創新與改革」, 財團法人國家政策研究基金會國政研究報告。
35. 高瑞欽(2006),「領導行為、組織氣氛與服務品質關係之研究—以高雄港務警察局為例」, 人力資源管理學報, 第6卷第3期, 95-117頁。
36. 康自立、莊柏年(1993),「組織溝通與組織承諾」, 職業教育學院學報, 第2期, 1-66頁。
37. 張秀琴(2003),「大學圖書館館長領導風格與圖書館組織氣氛關係之研究」, 國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文。
38. 張紹勳(1999),「E-mail 的使用對組織溝通民主化的衝擊」, 民意研究季刊, 第210期, 20-54頁。
39. 許士軍(1990),「管理學」, 第十版, 台北：東華。
40. 許玉齡(2001),「幼教品質繫於幼兒園園長」, 國教世紀, 第196期, 41-46頁。
41. 許玉齡(2004),「公立幼稚園園長的行政專業能力來源與工作困境」, 新竹師院學報, 第18期, 169-205頁。
42. 許鶴齡(2002),「陽明《傳習錄》與惠能《壇經》之義理交涉」, 哲學與文化, 第29卷第3期, 249-271頁。
43. 陳加屏(2007),「從系統思考的角度評以組織臨床研究創造理論：兼論理論與實務的鴻溝」, 應用心理研究, 第34期, 9-14頁。
44. 陳怡汝(2009),「運用佛教系統方法論(BSM)建構行銷策略流程及探討品牌知名度與領導行為對非營利組織成員忠誠度之研究」, 南華大學管科所碩士論文。
45. 陳怡君(2007),「校園空間視覺偏好研究—以國小中、高年級學童為例」, 中原大學室內設計研究所碩士論文。

46. 陳基發、李國忠、邱祈榮(2005),「應用衝突管理於策略規劃之研究—南投縣內湖國小遷校個案」,台大實驗林研究報告,第19卷第1期,25-41頁。
47. 陳國鎮(2007),「中醫現代化的省思與展望」,生命學報,第2期,211-219頁。
48. 陳惠芳(2005),「托育機構教學設施及公共安全標準的探討」,幼兒保育研究,第1卷第1期,75-86頁。
49. 郭智玲(2007),「台灣幼兒美語教育之探討」,社會變遷下的幼兒教育與照顧學術研討會論文集,15-24頁。
50. 郭進隆譯, Peter Senge 著(1990),「第五項修練」,天下文化。
51. 陳義孝(1995),「佛學常見詞彙」,台北:福峰。
52. 陳義孝(1998),「佛學常見詞彙」,台北:文津出版社。
53. 陳義孝(1999),「佛學常見詞彙」,台中:瑞成書局。
54. 陳義孝(2002),「佛學常用詞彙」,再版,新北:大千。
55. 傅佩榮(2003),「探索生命的價值:哲學入門」,台北:天下遠見。
56. 曾月紅(2001),「全語文教學的班級經營—以英語文教學為例」,教育研究資訊,第9卷第2期,80-106頁。
57. 曾雅彩(1995),「動態決策過程中資訊分析方法之比較研究」,國立中山大學資訊管理研究所碩士論文。
58. 湯志民(2005),「幼兒學習環境設計」,台北:五南。
59. 華格納(2009),「教你未來職場需要的七大能力」,商業週刊,第1113期,46-49頁。
60. 黃怡雯(2007),「組織溝通在校長領導之應用」,學校行政雙月刊,第51期,19-34頁。
61. 黃玟玲(2006),「幼稚園課程轉型之研究—以台中縣車籠埔國小附設幼稚園為例」,國立嘉義大學碩士論文。
62. 黃政傑(2001),「大學教育改革」,台北:師大書苑。
63. 黃哲彬和簡夙蓮(2004),「論組織學習在學校組織之應用」,學校行政雙月刊,第31期,188-197頁。
64. 項靖(2004),「Intranet 與組織溝通和再造」,研考雙月刊,第28卷第2期,19-32頁。
65. 楊維楨(2003),「系統分析—在經營決策上的應用」,初版,台北:五南。
66. 楊德清、洪郁雯(2009),「新台灣之子數學學習之個案研究」,科學教育學刊,第17卷第3期,179-201頁。
67. 詹士樑(2001),「生物控制論應用在都市及區域規劃之可行性探討—以靈敏度模型為工具」,都市與計畫,第28卷第1期,17-37頁。
68. 劉玉燕(1993),「幼兒園遊戲環境設計」,兒童遊戲空間規劃與安全研討會資料集,3-27頁。
69. 蔡培村(1998),「學校經營與管理」,修訂版,高雄:麗文。
70. 蔡琮英(2003),「如何建構學習型學校之探討」,學校行政雙月刊,第28期,69-78頁。
71. 戰寶華(2007),「學校經營策略之規劃分析」,學校行政雙月刊,第52期,1-19頁。

72. 盧偉斯(1996),「組織學習的原理與實際—組織溝通的觀點」,人事月刊,第23卷第4期,24-43頁。
73. 賴怡卉(2003),「國民小學學校組織氣氛、組織溝通與教師工作滿意度之研究」,國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
74. 謝冰瑩(2000),「新譯四書讀本」,台北:三民。
75. 簡彰育(2007),「以系統思考探討經營理念對企業經營的動態影響過程—以XXX公司為例」,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
76. 魏惠娟、陳欣華(2006),「影響學校組織學習歷程因素之個案研究」,中正大學成人及繼續教育學碩士論文。
77. 羅世輝、陳奕人(2006),「Apple iPod 數位行動影音產品創新擴散之研究—系統思考觀點」,2006工研院創新與科技管理研討會論文集,1-11頁。
78. 鹽川太郎(2006),「少子化和教育問題—教改是少子化的原因?」,臺灣教育,第640期,21-25頁。
79. Ackoff, R. L. (1974), *Redesigning the Future*, New York: John Wiley & Sons.
80. Ackoff, R. L. (1975), *A reply to the comments of Chesterton, Goodsman, Rosenhead And Thunhurst*, OPQ.
81. Adam, J.H.(1989), *Longman dictionary of business English, 2nd*, Harlow: Longman.
82. Akkirman, A.D. and Harris, D.L. (2005), “Organizational Communication Satisfaction in The Virtual Workplace,” *Journal of Management Development*, 24(5), pp. 397-409.
83. Altmann, R.(2000), “Forecasting your organizational climate,” *Journal of Property Management*, 65(4), pp. 62-65.
84. Ansari, S. L.(1977), “An integrated approach to control system design,” *Accounting, Organizations And Society*, 2, pp. 101-112.
85. Bagley, D. M., and Klass, P. H. (1997), “Comparison of the quality of preschooler’s play in housekeeping and thematic sociodramatic play centers,” *Journal of Research in Childhood Education*, 12(1), pp.71-77.
86. Barnard, C. I. (1968), *The Functions of The Executive*, MA: Harvard.
87. Beer, S. (1972), *Brain of the Firm*, Allen Lane, London.
88. Beer, S. (1985), *Diagnosing the System for Organizations*, UK: Chichester.
89. Bloom, P. J. (1989), *The Illinois director’s study: A report to the Illinois Department of Children and Family Services*, Early Childhood Professional Development Project.
90. Bloom, P.J., Sheerer, M., and Britz, J. (1991), *Blueprint for action: Achieving center-based change through staff development*, IL: New Horizons.
91. Boudreau, J. (2004), “Organizational behavior, strategy, performance, and design in management science,” *Management Science*, 50(11), pp.1463-1476.
92. Bredekamp, S. and Willer, B. (1996), *NAEYC accreditation: A decade of learning and the years ahead*, Washington: National Association for the Education of Young Children.
93. Capra, F. (1996), *The Web of Life: A New Synthesis of Mind and Matter*, London:

Flamingo.

94. Carr, E. H. (1961), *What is History?*, Penguin: Harmondworth.
95. Cashman, J.(2005), "Strategy sustains success," *Industrial Management*, 4(5), pp.15-19.
96. Checkland, P. (1985), "From optimizing to learning: a development of systems thinking for the 1990s," *Journal of the Operational Research*, 36, pp.757-767.
97. Checkland, P. B. (1976), *Towards a systems-based methodology for real-world problem-solving*, London: Harper & Row.
98. Checkland, P. B. (1981), *Systems Thinking, Systems Practice*, UK: Chichester.
99. Checkland, P. B. (1999), *Systems Thinking, Systems Practice*, UK: Chichester.
100. Cheng, J. L. C. and McKinley, W. (1983), "Toward an integration of organizational research and practice: A contingency study of bureaucratic control and performance in scientific setting," *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.85-100.
101. Churchman, C. W. (1979), *The Systems Approach and Its Enemies*, NY: Basic Books.
102. Cremin, L. A. (1974), *Further Notes Toward a Theory of Education*, NY: Columbia Univ.
103. Davidson, M.(1983), *Uncommon Sense*, Los Angeles: Tarcher.
104. Della Thompson (2009), *Pocket Oxford English-Chinese Dictionary, 8 th*, Taipei: Warmth.
105. Federico, R. F. (1996), "The Great E-mail Debate," *HR Magazine*, 41(1), pp.67-70.
106. Flood, R. L. and Carson, E. R. (1993), *Dealing with Complexity*, New York: Plenum Press.
107. Flood, R. L. and Jackson, M. C. (1991), *Critical Systems Thinking: Directed Readings*, Chichester: Wiley.
108. Flood, R. L.(1995), *Solving Problem Solving*, Chichester: Wiley.
109. Flood, R.L. and Gregory, W.J. (1988), *Systems: past, present and future*, New York: Plenum.
110. Forrester, J. W.(1994), "System Dynamics, System thinking, and Soft OR," *System Dynamics Review*, 10(2), pp. 245-256.
111. Forrester, J.W.(1961), *Industrial Dynamics*, Cambridge: Productivity Press.
112. Foucault, M. (1980), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings*, Brighton: Harvester.
113. Fritz, M. B., Narasimhan, S. and Rhee, H. S. (1998), "Communication and Coordination in The Virtual Office," *Journal of Management Information Systems*, 14(4), pp. 7-28.
114. Fuenmayor, R. (1991), "The roots of reductionism: a counter-ontoepistemology for a systems approach," *Systemic Practice and Action Research*, 4(5), pp.419-448.
115. Goldhaber, G. M. (1993), *Organizational Communication, 6th ed*, IA: Brown and Benchmark.
116. Greenbaum, H. H. (1982), *The Audit of Organizational Communication, Contemporary Perspectives in Organizational Behavior*, Boston: Allyn & Bacon.

117. Habermas, J. (1976), *The Positivist Dispute in German Sociology*, London: Heinemann.
118. Habermas, J. (1971), *Towards a Rational Society*, London: Heinemann.
119. Hall, A. D. & Fagen, R. E.(1956), "Definition of System," *General Systems*,1 , pp.18-28.
120. Hall, A. D. (1962), *A Methodology for Systems Engineering*, NJ: Princeton.
121. Hit, M.A., Hoskisson, R. E. and Ireland, R. D.(1990), "Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in m-form firms," *Strategic Management Journal*, 11, pp.29-47.
122. Jackson M. C. (1991), *Systems Methodology for the Management Sciences*, New York: Plenum.
123. Jackson, M. C. (2000), *Systems Approaches to Management*, New York: Kluwer.
124. Jackson, M. C. and Keys, P. (1984), "Towards a system of systems methodologies," *Journal of the Operational Research Society*, 35(6), pp.473-486.
125. Jenkins, G. M. (1969), *A systems study of a petrochemical plant*, J. of Sys. Eng.
126. Kagan, S. L., and Bowman, B. T. (1997), *Leadership in early care and education: issues and challenges*, DC: NAEYC.
127. Kerin, R. & Peterson, R. (2004), *Strategic marketing problems: Cases and comments, 10th ed*, NJ: Prentice Hall.
128. Lawler, E. E.(1983), "Control systems in organizations," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1247-1291.
129. Luhman, n. (1990), *The Autopoiesis of Social Systems, Essays on Self-Referenve*, New York: Colombia University.
130. Luhmann, N. (1986), *The autopoiesis of social systems*, London: Sage.
131. Manz, C. C. and Sims, H. P.(1980), "Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective," *Academy of Management Review*, 5, pp.361-367
132. Mason, R. O. and Mitroff, I. I. (1981), *Challenging Strategic Planning Assumptions*, NY: Wiely.
133. Maturana, H.R. and Varela, F.J. (1980), *Autopoiesis and Cognition: The Realization of The Living*, Boston Studies in the Philosophy of Science, 42, Dordrecht: D. Reidel.
134. Michael, C. J.(1993), *Systems Methodology for the Management Sciences*, New York: Plenum.
135. Midgley G., Shen, C. Y., (2007b), "Toward a Buddhist Systems Methodology 2: An Exploratory, Questioning Approach," *Systemic Practice and Action Research*, 20, pp.195-210.
136. Midgley,G. (2000), *Systemic Intervention*, New York: Kluwer.
137. Mingers, J.C.(1980), "Towards an Appropriate Social Theory for Applied Systems Thinking: Critical Theory And Soft Systems Methodology," *Journal of Applied Systems Analysis*, 7, pp. 41-49.
138. Minichiello V., Aroni R., Timewell E. and Alexander L. (1995), *In-depth Interviewing*,

- 2nd ed, South Melbourne: Longman.
139. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., and Ghosal, S. (2003), *The strategy process: Concepts, contexts, cases, 4th ed*, NJ: Prentice Hall.
 140. Nash, b. (1981), "The Effects of Classroom Spatial Organization on 4-And 5-Year-Old Children'S Learning," *British journal of educational psychology*, 51, pp.144-155.
 141. Ouchi, W. G. (1977), "The relationship between organizational structure and organizational control," *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.95-113.
 142. Ouchi, W. G. and Maguire, M. A. (1975), "Organizational control: Two functions," *Administrative Science Quarterly*, 20, pp.559-569.
 143. Pearsall, J. (2001), *Concise Oxford dictionary*, UK: Oxford University.
 144. Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row.
 145. Quade, E. S. (1963), *Military systems analysis*, Harmondsworth: Penguin.
 146. Schecter, D.(1991), "Critical Systems Thinking in the 1980s: A Connective Summary," *Critical Systems Thinking: Directed Readings*, pp.213-226.
 147. Sharma, N. and Patterson, P. G. (1999), "The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services," *The Journal of Services Marketing*, 13(2), pp.151-170.
 148. Shen, C. Y. and Midgley, G. (2007a), "Toward a Buddhist Systems Methodology 1: Comparisons between Buddhism and Systems Theory," *Systemic Practice and Action Research*, 20(3), pp.167-194.
 149. Shen, C. Y. and Midgley, G. (2007c), "Toward a Buddhist Systems Methodology 3: An Application in a Taiwanese Non-Governmental Organization," *Systemic Practice and Action Research*, 20(3), pp.211-244.
 150. Shen, C.Y. (2005), "Towards a Buddhist Systems Methodology (BSM): Developing the Theory of the BSM and Testing it in a Taiwanese Buddhist Organization," *Ph.D. Thesis*, Hull: University of Hull.
 151. Simon, H. A. (1976), *Administrative Behavior*, New York: The Free Press.
 152. Simpson, J. A. & Weiner, E.S.C.(1989), *The oxford English dictionary: volume XVIII, 2nd ed*, Oxford: Clarendon.
 153. Smith, P. A.(1997), "A study of the relationship between teachers' perceptions of the leadership behaviors of principals and the organizational climate in secondary schools of Alabama," *Doctoral Dissertation*, The University of Alabama.
 154. Snell, S. A.(1992), "Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information," *Academy Of Management Journal*, 35, pp.292-327.
 155. Sterman, J. (2000), *Business Dynamics*, NY: McGraw-Hill.
 156. Summers, D.(2005), *Longman dictionary of English language and culture, 3rd ed*,

Harlow: Longman.

157. Taylor S.J. and Bogdan R. (1984), *Introduction to Qualitative Research Methods, 2nd ed*, London: Wilsy.
158. Teets, S. T. (1985), "Modification of play behaviors of preschool children through manipulation of environmental variables," *In J. L. Frost & S. Sunderlind, When children play: Proceedings of the international conference on play and play environments, Wheaton, MD: Association for Childhood Education International*, pp.265-271.
159. Tuck, A. (1993), *Oxford dictionary of business English: for learners of English*, Oxford: Oxford University.
160. Ulrich, W. (1983), *Critical Heuristics of Social Planning*, Bern: Haupt.
161. Vicker, G.(1983), "Human Systems are Different," *Journal of Applied Systems Analysis*, 10, pp. 3-13.
162. von Bertalanffy, L.(1968), *General System Theory*, UK: Harmondsworth.
163. Whitehead, A. N. (1929), *The Aims of Education and Other Essays*, New York: Macmillan.
164. Williamson, O. (1975), *Market and Hierarchies*, NY: Free Press.