

科特八階段變革模式應用於教育行政研究之 可行性探析

溫子欣

國立臺中教育大學師資培育暨就業輔導處

一、前言

Kotter (1995) 於哈佛商業評論發表其研究—「Leading Change: Why Transformation Efforts Fail」，透過分析 100 間組織變革案例，提出導致組織變革成功或失敗的原因，在此研究中，Kotter 開始將變革步驟與階段別分類。1996 年，「Leading Change」專書出版，提出其八階段變革理論 (Kotter, 2012) (2012 增加內容再版)，旋即震撼商業管理界，並廣泛運用於組織變革實務推動及相關研究中。歷年來科特不斷將此變革理論精緻化，並納入最新理論與觀點，務求與當代領導管理理論以及組織所處競爭環境相接軌，如科特於 2006 年出版之「Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Condition」(Kotter & Rathgeber, 2006)，以及 2016 年出版之「That's Not How We Do It Here!: A Story about How Organizations Rise and Fall — and Can Rise Again」(Kotter & Rathgeber, 2016) 二冊書籍，以寓言方式闡述八階段變革理論，並增加新理論內容進入此八階段理論模式中。在「冰山在融化」一書中以故事演示八階段變革理論的運作流程，而在「這不是我們做事的方法」一書中則進一步討論組織透過八階段變革後，組織擴張可能產生的新問題，並引入網路組織（又稱網狀組織，Network Organization）理論，充實其原理論觀點。八階段變革理論透過科特的不斷的精緻化與更新，至今仍是組織變革主要而常用的理論模型。此理論模型廣泛運用於商業與企業管理界，教育與學校行政界則較少使用，其原因為何？科特八階段變革模式是否不適宜於教育行政領域使用，亦或是亟待引進教育行政研究的理論遺珠，為本文之探討重點。

二、分析

科特八階段變革模式的階段別及定義如下 (Kotter & Rathgeber, 2006; Kotter & Rathgeber, 2016)：

階段 1 建立危機意識 (create a sense of urgency)：

協助組織成員意識到變革的必要，以及立即採取行動的重要，以開發專注於變革行動的精力。組織中成員抗拒變革是正常的自然反應，唯有真實的危機意識才能驅動變革先驅者們啟動變革。

階段 2 成立領導團隊 (build a guiding coalition)：

確保成立一個強而有力的領導團隊，此團隊必須結合領導才能、公信力、

溝通技巧、權威、分析技能和危機意識。領導團隊必須是自願制的，且來自不同部門，應避免強迫某些成員參與或另以官方指派方式成立變革領導小組或變革研究小組。

階段 3 提出變革的願景和策略（form a strategic vision and initiatives）：

領導團隊討論願景、形塑願景，並做好與組織成員宣傳與溝通願景的準備。

階段 4 與眾人溝通願景（communicate the change vision）：

儘可能讓多數成員理解並接受變革的願景和策略，但反對者一定會存在，透過溝通，逐步增加自願支持者，讓更多的人自願為變革提供協助。

階段 5 透過消除障礙以實現行動（enable actions by removing barriers）：

儘可能為願意投身變革、嘗試讓願景成真的組織成員排除障礙，同時也鼓勵其他人同心協力清除障礙，實現變革作為。

階段 6 創造短期成效（generate short-term wins）：

儘快取得一些可明確可見的成果，並刻意慶祝這些「勝利」。短期成效可以堅定成員信心，增加參與者以及消弭反對聲音。

階段 7 鞏固戰果並再接再厲（sustain acceleration）：

取得初步成果後要更加努力，不斷進行變革，直到願景變成事實。組織成員在取得階段性成功後反而容易鬆懈，認為變革已經完成，我們的狀況已經改善，因此停止變革。領導團隊要能說服組織成員持續堅持改革。

階段 8 創造新文化（anchor new approaches in the culture）：

堅持新的行為方式，直到取代舊有傳統。變革需形成組織文化，唯有形成文化，變革才會穩定，不會退回原點，組織才會長治久安。

另外，Kotter（2015）在其著作「Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World」中也提及，變革需成立「雙營運系統」，雙營運系統的基本架構一邊為科層系統，另一邊為網路組織（階段 2 的領導團隊）。組織中傳統科層系統可維持組織穩定，但往往因循且抗拒變革；反之，網路組織則充滿活力，樂於創新。透過網路組織擬定方略，說服科層系統逐步實施變革，在大型組織中變革才能順利推展。雙營運系統的五大原則包括：(1) 來自不同部門的自願者共同推動變革，而非由少數被指派的人推動變革；(2) 參與者應出於「使命感」，而非「不得不為」；(3) 不要只用理性說服，要能激起情感；(4) 聚焦於領導力，而非只重管理；(5) 科層與網路組織必須緊密結合，不能只加強科層

系統。

由柯特提出之八階段變革理論之內容可分析其特色如下：

（一）將組織變革流程形成具有先後次序而可操作的階段理論，較僅揭示原則的變革理論更為具體可用。

（二）承認變革過程中反對者存在的合理性與必然性，並提出具體步驟以感化反對者加入變革團隊，特別適合大幅度、高爭議性的組織變革行為。

（三）重視「自願」原則，明確提出領導者依其自身「卓見」強迫推動的組織變革，難以成功。

（四）增進成員變革動機時，兼重「理性」與「感性」要素。

（五）不斷融入新進理論，確保此八階段論之實用價值，與時俱進。

柯特八階段變革理論在國際研究中廣泛使用，尤其在商業管理組織變革中為重要之研究主流理論。在美國，科特八階段變革模式已普遍為教育領域所接受，以作為教育改革、教育政策分析、學校變革等的重要研究理論基礎。此變革模式在美國已被承認的價值性與權威性，使其理論可以直接用以分析一個教育政策或變革的成敗原因。如 Hernandez（2017）依此理論分析加州橘郡小學階段推動特殊生回歸主流變革之成效、Barcelona（2014）以此理論分析緬因州 STEM 課程融入小學至高中的改革成效，皆認為科特的八階段變革模式有助教育變革的推行。此外，尚有許多國際間高等教育領域研究，以科特八階段變革模式作為大學總體或學院及學系變革研究的分析理論，例如 Waghid（2023）在南非高等教育的研究指出科特八階段變革模式可作為大學推動科技學習以及對應人工智能衝擊時，於大學推動變革的有效作法；Shah、Memon、Tunio 與 Joho（2023）以俄羅斯三所公立大學為研究對象，透過質性與量化方法進行研究，結果指出科特八階段變革模式對此三校的學術和行政績效皆有顯著的正向影響；Thu 與 Thu（2022）則以德爾菲法研究使用科特八階段變革模式對越南私立大學變革的可行性，學者專家對於科特八階段變革模式用於學校變革的可行性與有效性予以肯定。Kang、Chen、Svihla、Gallup、Ferris 與 Datye（2022）以美國某大學工程學系作為研究對象，研究結果肯定科特八階段變革模式對於學系推動變革正向效果，有助提升學系成員的認同感與變革的成功率。Mugambi 與 Matula（2025）則通過系統性文獻分析，綜合探討如何運用科特的八步變革模型結合行政策略來有效推動大學課程改革，側重對於如何凝聚共識與削減阻力的作法。

我國應用科特八階段變革理論之教育領域研究尚少，尚屬亟待拓展與應用

的理論。陳玉娟（2022）於其研究「面對 108 課綱，高中校長變革領導之研究」使用科八階段變革理論中的大分期三階段論，分析因應 108 課綱實施過程中，高中校長變革領導的形式、挑戰、轉變與因應。該研究結論提出：(1) 善用升高危機意識模式促發 108 課綱的動力；(2) 團隊合作是校長變革領導的重要支持力；(3) 回歸教育理念與願景為校長變革領導成功的契機；(4) 提升領導者對政策變革的瞭解以降低變革抗拒力；(5) 108 課綱的推動，讓校長領導模式中溝通成分加重；(6) 推動 108 課綱之路，校長變革領導減少變革障礙；(7) 短期難有速效展現，但提供成功機會與交流平台；(8) 應進行學校文化的深耕與增能以及永續發展；(9) 校長應因應變革，調整自身領導角色。其研究成果顯示柯特變革理論可以用於探討政策因應、學校變革與校長領導等範疇。

三、結語

綜合國際間之教育研究結果分析，目前柯特八階段變革理論於教育研究中最集中於高等教育階層之研究，因高等教育自由度較大，較易推行自發性之大規模改革，因此適合採取此理論進行分析，但此理論之使用也逐漸擴及高級中等學校以下階段。其次，國家新教育政策變革之推動研究，亦適合以此理論作為研究，如何在大型教育改革或課程改革當中，凝聚共識、削減阻力，最終迎向較大範圍的成功，科特的變革理論提供了經過豐富研究驗證的理論視角。此外，尚有一種教育研究主題適合以柯特八階段變革理論作為核心研究理論，即「公辦公營實驗教育學校之轉型」。近年來，公立學校轉型實驗教育的個案頗多，公立學校須從國訂課綱課程轉型成實驗教育課程，進行大幅度變革，符合柯特八階段變革理論之理論特性（及處理大型、總體性變革）。

柯特八階段變革理論可以解釋國家教育政策或學校變革較難成功的原因，目前諸多教育變革往往是由上而下的規定式變革，而所謂的溝通，多是單方面強調變革的重要性與教導基層成員變革內容，規定組織成員必須跟上變革流程，但缺乏理論所提及由組織中自願小團體取得短期成效等過程，亦少處理「自願性」問題。此理論可作為國家教育政策推動之步驟規劃參考，亦可透過成功變革學校的個案研究，去了解成功變革學校如何善用八階段變革理論作法，減少學校成員抗拒，擴大學校成員的支持，並導向成功。此研究成果可以作為其他學校與教育組織進行變革時之重要參考，提高學校變革成功機會，亦使學校領導團隊在推動變革時有所依循，故本理論應用於教育行政與政策推動研究不僅可行，且具重要性。

參考文獻

- 陳玉娟（2022）。面對 108 課綱，高中校長變革領導之研究。*教育政策論壇*，25(4)，69-100。

- Barcelona, K. (2014). 21st century curriculum change initiative: A focus on STEM education as an integrated approach to teaching and learning. *American Journal of Educational Research*, 2(10), 862-875.
- Hernandez, M. (2017). Use of Kotter' s change model by elementary school principals in the successful implementation of inclusive education programs for students with disabilities in K-6 elementary schools in Southern California. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI No. 10801605). *Journal of Educational Technology*, 15(3), 123-140.
- Kang, S. P., Chen, Y., Svihla V., Gallup, A., Ferris K., & Datye, A. K. (2022). Guiding change in higher education: an emergent, iterative application of Kotter' s change model. *Studies in Higher Education*, 47(2), 270-289.
- Kotter, J. P. & Rathgeber, H. (2006). Our iceberg is melting: Changing and succeeding under any condition. *New York: St. Martin' s Press*, 15(3), 123-140.
- Kotter, J. P. & Rathgeber, H. (2016). That' s not how we do it here!: A story about how organizations rise and fall - and can rise again. *New York: Penguin Books*, 15(3), 123-140.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P. (2012). Leading Change. MA: Harvard Business Review Press., 15(3), 123-140.
- Kotter, J. P. (2015). Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. MA: Harvard Business Review Press., 15(3), 123-140.
- Mugambi, M. M. and Matula, P. (2025). Application of Kotter' s 8-step change management model and administrative strategies for effective curriculum change in universities: A systematic literature review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(1), 3490-3501.
- Shah, G. M., Memon, N. A., Tunio, G., & Joho, A. S. (2023). Revamping higher education: Unleashing the power of John Kotter' s Eight-step change model for enhanced performance. *Russian Law Journal*, 11(5), 613-623.

- Waghid, F. (2023). Crises, changed leadership, change management and educational technology. *South African Journal of Higher Education*, 37(4), 1-19

