

第四章 個案學校研究結果之分析

本章旨在對進入個案學校的昀晞高中後，經由訪談與觀察等方式蒐集到的資料進行研究結果的分析。第一節在分析昀晞高中學校行政體系的背景脈絡；第二節在分析語言遊戲在個案學校應用的現況；第三節在分析語言遊戲在學校組織變革應用的範圍；第四節在分析語言遊戲在學校組織變革應用的品質；第五節在分析語言遊戲在學校組織變革應用的限制及其解決策略。

第一節 昀晞高中學校行政體系之背景脈絡分析

昀晞高中是一所位於台北市南區的完全中學，創校至今已有二十五年的歷史，六年前始創設高中部，成為完全中學，目前國中部加高中部計有六十餘班，是一所大型的社區型學校，校園環境雖比鄰社區的鬧區，但是由於地勢較高、鬧中取靜，加上校園佔地廣大，是一所適合學生均衡發展五育的優良學校，並且充分結合社區資源，積極落實學校社區化的理念。

昀晞高中自創校以來，歷經了五任校長的更替，現任的夏校長是一位回任校長，在昀晞高中尚未改制時，夏校長就曾經擔任四年校長，改制後第五年夏校長又回任校長，因此，不僅對學校環境相當熟稔，過去所建立的同事情誼在行政體系中依舊有跡可循，學校裡的部分資深成員對夏校長的行事風格相當熟悉，這些資深學校成員也成為校長處理校務時徵詢意見的對象。此外，由於夏校長的領導風格與前任校長迥異，使得大部分的行政人員及教師必須重新適應，加上學校經過改制的過程，使得學校內部發生許多衝突，包括國中部與高中部老師之間的心結、組織結構的混亂、權責制度不明與學生組織受到忽略等等。

昀晞高中在學校組織變革的過程中學校成員間或各處室間呈現甚多的矛盾與衝突，而由於夏校長民主式的領導風格，激發了學校成員勇於對不合理現象提出質疑的能力，並開始企求權力的正當性，最後才能形塑出昀晞高中所要的熱誠、積極、創新之校園文化。因此，學校在變革過程所

發生的短暫矛盾、衝突或對立，最後大致上都可以透過整合，取得共識。值得一提的，昀晞高中語言遊戲在學校組織變革中的運用，大都傾向於採取私下的運作為主，因此，學校會議大多在和諧氣氛下進行，許多共識往往形諸於會議之前。有鑑於昀晞高中改制為完全中學後，學校成員間產生的衝突，並為了落實社區化，家長擁有參與校務的權力，加上校長的民主領導，都可能發生語言遊戲的現況，足以提供本研究極豐富的資料。茲就其昀晞高中學校行政體系之背景脈絡，分述如下：

壹、前後任校長領導風格迥異使行政人員與教師必須重新適應

根據研究者在昀晞高中所獲得的資料顯示，行政人員和教師皆認為前後任校長的領導風格相去甚遠，前任校長是一位獨裁、專制的校長，舉凡校內大小事務都要一手掌控，學校成員很少有發表自己意見的機會，開會的氣氛也呈現一言堂的現象（A6-93/12/27；T5-93/12/30；T8-94/01/03；T9-94/01/05）；而現任校長則採用開明、民主的態度，會廣納學校成員的建言來做成決策，也能充分授權給學校成員，逐漸形成一種自由表達的校園文化，使得學校主任或組長也有將權力下放給其他學校成員的誠意（P1-94/04/14；A1-93/12/16；A6-93/12/27；A7-93/12/27；T5-93/12/30）。茲就其詳，分述如下：

一、前任校長強勢的領導風格造成行政人員和教師的痛苦與無所適從

昀晞高中前任校長的領導風格較為獨裁，學校大小事務都是一手包辦，包括在會議上統一替各處室發言或說明（T8-94/01/03）、不尊重老師（T9-94/01/05）、決策與工作分配完全由校長的喜好來決定等等，因而造成各處室的工作權責不明：

以前的分工各組不是那麼的清楚，以前的校長也許體育組的事情交待總務處來做，沒有分處室去交待，執行工作的人會

覺得他的工作內容性質是混淆的。(A8-93/12/30)

學校成員不僅感受到其工作內容性質是混淆的，還常常覺得前任校長沒有辦法接受大家的意見，有時學校成員提供了兩種意見，可是校長卻裁示要用第三種意見，但是最後執行的又是第四種作法，前任校長朝令夕改的作為常令學校成員感到無所適從：

以前的校長是完全無法接受我們的意見，可能我們提供的是甲、乙兩案，可是他決定用的是丙案，結果宣布出來又是丁案，……那幾年我們覺得很痛苦，覺得無所適從。

(A6-93/12/27)

四年下來，造成行政人員和學校老師的痛苦與無所適從，既無法發揮專業能力，也無法自由開展創意，整個學校文化是以校長為依歸，小心翼翼的順著校長的意思去發展(A7-93/12/27)，雖然培養出很強的備戰能力，但是學校成員內心是敢怒不敢言：

以前他們可能九點要開會，八點還得改東西，說改就改，所以他們備戰能力很強。(P1-94/04/14)

綜合來說，由於昀晞高中前任校長的領導方式不被學校成員所認同與接受，所有成員覺得什麼事情都只有一個聲音，意見無法上達，終於引起學校成員全面性的反彈，導致學校領導者的更替(T8-94/01/03)。

二、現任校長民主的領導風格導致行政人員和教師必須重新適應

新任夏校長在昀晞高中尚未改制前，曾任四年校長，雖然後來又歷經了兩位校長，學校方面也有部分的人事異動，但是許多資深的行政人員及教師，對夏校長的領導風格與個性都十分清楚，而校長也能接受資深教師的意見：

校長就像我們的大家長一樣啊，我們也很了解他的行事風格了，他很能接受學校老老師的意見耶！（T5-93/12/30）

因此，夏校長平常就很樂於接受資深教師的意見（A1-93/12/16），每當學校遇到重大問題或事件，校長還會請教那些資深教師，學校裡甚至還有所謂「意見領袖」的存在，包含行政人員與教師，而以教師佔大多數：

來談的意見領袖我會希望老師多一點、行政少一點，意見領袖不見得不好，有些講話比較理性、有些比較中性、也有些比較強烈字眼的，如果過於強烈的話我不找他，因為我不希望整個會場變成一個爭執的地方，那些比較尖銳的人我會個別對話。（P1-94/04/14）

而且現任的夏校長給予行政人員及老師很大的自由度，不僅完全的授權，而且對學校成員採取信任的態度，學校成員做起事來變得比較得心應手，夏校長主要是希望可以逐漸培養行政人員與老師的專業能力與激發其創意（A6-93/12/27），但是相對的在沒有預懸的學校目標之下，會讓學校成員產生一些茫然：

現在大家比較可以發揮自己的空間，不會讓人家感覺都是往同一個方向一直去，有時候不是那麼明確學校目標要走向那裡？（A7-93/12/27）

夏校長認為這只是改變的過程，學校成員會有短暫的不適應，校長採取什麼都不說的策略（P1-94/04/14），先讓學校成員慢慢去摸索，雖然一開始大家都很不習慣，但是其實學校老師心裡都在觀望，觀察投下的石塊會激起多大的漣漪？觀察那些先發表意見的學校成員會引起什麼效果？再來決定要用什麼樣的態度來行事（A6-93/12/27）：

我都跟他們說他們的工作我不會去幫他們做，請他們自己去做決定，……，一開始會有一段適應期，他們都在等我最後的裁示，我什麼話都不說，他們最後會忍不住，……，他們

告訴我他們很不習慣，……（P1-94/04/14）

夏校長絕對不會越俎代庖的替學校成員做事，也不會替學校成員做決定，突然性的轉變雖然造成學校成員不能適應，但是夏校長卻認為這樣的變革可以激勵學校老師與行政人員的專業能力，夏校長認為學校成員的能力之所以不能展現是因為以前受到領導者的高度壓制，因而養成學校成員只會不斷等待指示的陋習：

現在這樣子萬一開天窗怎麼辦？我就讓它開天窗！這是培養他們的做事能力，其實他們原本能力都很強，只是平常都是在等待指示。（P1-94/04/14）

現在為了培養學校教師與行政人員的能力，即使暫時犧牲學校行政效能，夏校長亦認為是值得的，而且認為這是往良好變革必經的歷程，因為夏校長認為組織裡面不能完全沒有聲音，完全沒有聲音的組織，如果不是理想國，那就是即將被淘汰的組織，而學校絕對不可能是理想國，為了不淪為受淘汰的組織，培養自由意見的表達對組織的確有正面發展的助益（P1-94/04/14）。

此外，昀晞高中意見領袖的意見也成為學校擬定重要決策的參考依據，在學校組織變革中佔有很大的影響力，他們可以直接越過學校行政人員的層級與校長進行對話，而且成員幾乎都是學校裡的資深老師，角色很多元化，有較理性的、較中性的，也有比較強烈的份子。

貳、學校改制為完全中學後所引發的內部衝突

昀晞高中改制為完全中學後，由於國中部減班，原有國中部教師之留任、升遷與調校的問題造成老師之間的心結；加上草創初期教官進入校園、學生成立班聯會，造成組織結構的混亂與職權的重新分配；而行政人員和教師也因為學校管教問題引發權責區分不清的弊病。以上之現象使得昀晞高中陷入一片混戰，學校內部爆發了許多衝突，目前這個衝突雖然已

經漸漸平息，但是仍看到有些老師和行政人員心中還是存有一些不滿。茲就其詳，分別述之：

一、教師之間的心結

昀晞高中改制為完全中學才邁入第六年的歷史，由於學校的資源有限，為了配合轉型的需求，成立高中部之後，國中部勢必面臨減班的命運，因此，原本的國中部老師，有一部分可以升上高中部，有一部分則面臨調校的危機，於是造成國中部教師之間的心結；其次，由於高中部有部分專業科目需聘用新的專任教師，因此，也造成從國中部升遷至高中部的教師與新聘任高中教師間的心結。茲分述如下：

（一）留任國中部教師與國中部升遷到高中部的教師間之心結

昀晞高中改制之初，國中部由原本的二十餘班減為十班，大量的國中部老師何去何從？有些老師可以升上高中部；有些老師則留任國中部；甚者，在僧多粥少的情況下，有些老師被迫調校。那麼，升遷、留任、調校的標準為何？怎麼評斷？引發了學校內部極大的爭議：

為了那些國中老師可以升上高中，學校也發生了一些爭執，一些分歧，是要以學歷？年資？還是平常表現？還是以教學研究會推薦為優先？需不需要經過考試？（T11-94/01/05）

因為高中教師專業自主性高，不需要時時關照學生的一舉一動，甚至也不用參與早自習及朝會，因此，大部分的國中部教師都很想升上高中部，形成大家搶破頭的局面（T11-94/01/05）。

（二）國中部升遷到高中部的教師與新考進來的高中教師間之心結

除了原本校內的教師會產生心結之外，自昀晞高中改制為高中之後，有些專業科目必須聘用新老師，新進教師可能在別的公私立高中已經擁有

豐富的教學經歷，或者是憑著優異的成績考進高中部（T11-94/01/05），相較於那些原本國中部升上高中部的教師來說，會形成兩個不同的文化圈，管理學生的方法也會大相逕庭（T10-94/01/05），國中部升上高中部的教師管理學生的方式較為嚴格，是採取以前在國中部任教的模式；而新聘用的高中教師則採較自由的管理方式，不會時時刻刻盯著學生：

我們從外面考進來的高中老師進來之後，可能也會看不起我們這種國中部升上來的老師。（T11-94/01/05）

有時候，情況還會演變為臆測對方是否會看不起自己，新考進來的高中教師會覺得自己孤立無援，而國中部升上高中部的教師則會覺得自己的專業能力受到質疑。

二、教師與行政人員爲了學生管教問題所爆發的衝突

昀晞高中改制後，教官進駐校園，學生行爲管理的責任分工，變得非常模糊，高中部教師較為自主，認爲學生管教問題需由行政人員，也就是學務處與教官來負責，而原本國中部升上高中部的教師，則因爲以前就習慣把學生問題當成自己的責任，早就習以爲常。因此，昀晞高中在學校管教問題上，引發了誰當白臉？誰當黑臉的問題？兩種不同的立場產生一些學校衝突，迄今仍無法解決：

有時候學校都是讓老師扮黑臉，而行政人員扮白臉，把所有權責都丟給老師去管，這是非常不合理，權責一定要劃分清楚，問題在於行政人員會認爲不是他的工作就不管，可是站在老師的立場，所有和學生有關的事情，導師都得管！這是最大的差異點，最後也是不了了之，事情就懸在那邊，永遠就擱置在那裡，造成學生和老師有一點隔閡和對抗在，學校又不出面處理。（T9-94/01/05）

行政人員總是認爲做好自己份內的行政工作就好，認爲凡是與學生有

關的事務導師都要負全責，因此，學生管教問題自然就落在導師的頭上；導師方面則認為學務處與教官應該管理好學生問題，才能協助教師教學自主的落實。正因為學校行政體系無法站在教師的立場來處理學生問題，而學生又仗勢著教官的權威，形成教官和學生是朋友的現象

(T12-94/01/06)，也造成老師與學生之間的對抗，老師會認為發揮專業能力的空間不足，而學生的生活常規也非常混亂，學校缺乏一套管理學生的制度：

有時教官可能為了要討好學生吧！如果學校行政是以協助老師的角色，那他們就應該扮黑臉，這樣子老師發揮專業能力的空間才會大啊！這樣子造成學生生活常規很亂，他們會覺得只要跟教官好就好啊，然後老師都是敵人！這是最糟糕的狀況！（T12-94/01/06）

在學校裡常常上演著導師按照校規認為學生應該記過，將學生送至學務處，而教官則把記過的責任都推給導師，或者放鬆學校規定，對學生從輕發落，因此，學生就會轉而記恨導師，於是行政人員不用當壞人，壓力都落在導師身上（T9-94/01/05；T12-94/01/06）。這種情況不僅造成行政人員和教師之間的衝突，也引發了教師與學生之間的對立。

參、班聯會組織尚未被學校老師完全認同

由於昀晞高中的班聯會才成立第三年，草創之初組織結構難免不健全，加上昀晞高中是由國中改制為高中，原本的學校教師比較不能接受學校裡有所謂的學生團體，教師的價值觀認為學生只要念書就好；而學生的立場是希望透過活動的多元化學習到不同的能力，例如領導能力與溝通能力等。因此，目前昀晞高中的班聯會，不管就學校學生，或班聯會成員看來，都是一個功能不彰的組織，然而他們卻有企圖讓組織更好的決心（S1-93/12/30；S2/94/01/03）：

之前班聯會第一年成立的時候被打壓，學校會覺得班聯會聽

學校的就好了，不能做任何決定，也不能做什麼事，不能幫學生表達意見。(S2/94/01/03)

就學校行政人員來說，認為班聯會要以學校的意見為依歸，不能加入自己的意見；就學校教師來說，認為學生聽教師的話乖乖念書即可，不用有太多的活動。因此，學校教師與行政人員都不太能認同班聯會的組織：

因為學校的班聯會才成立兩年，所以可能老師還不認同吧！
他們就會覺得怎麼突然冒出一個班聯會，這是做什麼用的？
(S1-93/12/30)

總之，昀晞高中在改制初期埋下了老師之間的嚴重心結及教師與行政人員之間的衝突，造成組織內部工作權責的紊亂，其中以學生管教問題最為嚴重，加上新、舊校長領導風格的歧異引發學校成員的種種不適應，以及學生的班聯會受到打壓等。以上皆為昀晞高中獨特的背景脈絡，對語言遊戲現況及其在學校組織變革的應用上有很深遠的影響。

肆、學校成員大多採用私下溝通的方式來形成共識

研究者曾進行六次的會議觀察，發現昀晞高中的會議氣氛一直很融洽、和諧，每次各單位有提案時，幾乎都會在會議上通過，而且甚少有激烈的反對意見，即使當次沒有通過，也會再下次的會議中順利通過(M1-93/11/15；M2-93/11/15；M6-94/01/20)。經由研究者的訪談之後，才發現學校成員大多會在私底下達成一定程度的共識之後，才會形諸於會議之上，上從領導者至底下的成員，似乎遵守著這樣的遊戲規則，形成一種和諧的文化：

有時候有比較大的改變，我習慣找一些意見領袖來談，不期而遇，其實是刻意的不期而遇，聊聊聊，他們也會有自己的意見，我不斷地跟他們溝通，慢慢的他們也會去跟別人講，這就好像散播謠言一樣，這樣交叉出去之後，等

到正式的會議就會出現比較符合我們要求的意見，抗拒的程度會減少到最低。(P1-94/04/14)

夏校長會私下找意見領袖來談，他認為這樣處理問題會比較和緩、圓融，不那麼尖銳，希望透過這些比較理性且具影響力的人，慢慢去感染其他的學校成員(P1-94/04/14)。而且各處室若發生對立的狀況，也盡量在私下先進行協商、整合意見，較少將對立的情況形之於會議之上(A7-93/12/27)：

平常我們這個領域就會私底下進行協調啊！到了會議上的意見會比較一致吧！因為都已經在私下整合好意見了！(T8-94/01/03)

這樣的過程對於共識的形成有時會比較有效率，因為在輕鬆的對話方式下容易形成共識(S1-93/12/30)：

建立制度是蠻快的啦，因為平常我們就會溝通一些我們的共識，有什麼想法就會馬上說出來，因此在我們那個組還蠻好建立的。(T7-94/01/03)

由於研究者進行訪談時，大多是在校長室旁的秘書室進行，因此，據研究者的非正式觀察記錄所獲得的資料顯示，經常有學校成員會至秘書室與校長室與秘書和校長溝通，這些成員包含學校行政人員、教師與家長，而校長也經常到各處室走動，聽取學校成員的意見(P1-94/04/14；A9-94/01/05；I1-93/11/15；I2-93/12/16；I3-93/12/27；I4-93/12/30；I5-94/01/05)。整個學校的溝通管道非常順暢。

第二節 語言遊戲在個案學校呈現的狀況

本節在分析語言遊戲在個案學校應用的現況，以驗證目前學校裡確實有語言遊戲運作的現況。根據第二章的文獻探討，語言遊戲有一定的意義內涵與發展過程，首先學校在變革歷程中會建立新的社會契約關係，這個社會契約關係乃是由利害關係人所共同建立的，並強調各利害關係人自由意志的表達與愉悅情感的投入，由於在學校組織變革時學校內部容易發生興趣與價值的對立，而透過語言遊戲可以整合各種對立進而形成共識，最後形塑出一個新的生活形態。然而，根據研究者在個案學校所獲取的資料顯示語言遊戲在個案學校應用的現況，包含共識型的語言遊戲與差異型的語言遊戲同時存在，而其運作過程也大不相同。以下就語言遊戲在個案學校應用的現況，分述如下：

壹、共識的語言遊戲

由於遊戲參與者可以任意的創造新的語言遊戲來解決學校問題，透過整合的機制使兩個以上的語言遊戲融合為一體，也就是用新的社會契約關係取代舊的社會契約關係，在學校組織內，大部分的矛盾與衝突都是透過這樣的過程來解決。首先，會出現打破舊社會契約關係的機制；其次，利害關係人會透過一套完整的程序來建立新的社會契約關係，並以較大的自由空間、投入更多的情感與關懷為建立基礎；再者，對立亦透過不同的整合機制來形塑共識；最後，才能形成新的生活形態。茲就個案學校共識型的語言遊戲之現況，分述如下：

一、打破舊社會契約關係的機制

學校可以透過不斷地創造新的遊戲規則以解決學校所遭遇到的各種新問題（Angus, 1998），並從中獲得較高層級與複雜度的社會秩序（黃乃熒，1999），以利學校能往正面的變革方向發展。尤其在變革歷程中，受到學校內、外部的衝擊，一定要建立新的社會契約關係來解決目前的問

題，而建立新的社會契約關係亦有其發展歷程。首先，學校成員必須先有洞悉學校問題的意識，據研究者在個案學校的觀察，學校成員會透過質疑、不合理的察覺、對目標看法不一致、不同的價值觀、對權力正當性的企求或領導者的激勵而希冀打破舊的社會契約關係，用以解決學校內、外部所遭遇的問題。茲就其詳，分述如下：

（一）透過質疑

學校教師或行政人員會對一些傳統的規範或遊戲規則提出質疑，加上語言遊戲本身就具有質疑他者的力量（Lyotard, 1985），任何人都可以隨時提出自己的意見，並有權對別人的任何意見提出批評、質疑和反對（劉少杰，2002）。因此，舉凡校規的不合理（A5-93/12/24；A9-94/01/05）、權責的不分明（T12-94/01/06），或一些行政的作法等（T4-93/12/30），都可能讓學校成員產生質疑，足以重新建構新的社會契約關係：

社會契約關係當然是不斷地重新建立的……例如原本是 A 作法，可是有老師提出質疑，就會提出來討論，看看怎麼改變……（T4-93/12/30）

學校成員認為質疑會不斷地產生，因此，社會契約關係會不斷地重新建立，語言遊戲亦會不斷地發展（江怡，2002）。例如以學校現有的校規來說，針對同一件事情的解決方法應該是一致的，但是學務處可能會去考量每個學生來自於不同的家庭背景（A6-93/12/27），就會有一個彈性空間，因而引發學校部分教師的質疑：

學務處是認為同樣一件事情如果都用同樣的解決方式，可能不是那麼合適。……，可是做了這種程度的考量之後，你就會發現標準和規範何在？有的老師就會質疑說，那要校規做什麼？（A9-94/01/05）

當然，因為語言遊戲是不斷發展的歷程與結果，因此，新的社會契約關係亦會促使學校引發一些新的問題，又有部分教師會對此提出質疑，例

如學校教師會認為改過消過要在具體的行為有所改善才能消過，而行政單位卻讓學生用罰掃來消除作弊的記過（A5-93/12/24），引發部分教師的強烈質疑，教師會認為有些記過是不能消過的：

新規定做了之後，碰到一些狀況，有些老師會再提出來一些質疑，例如有些學生作弊可以透過這套辦法完成改過消過，可是有些老師會覺得作弊這種行為怎麼可以消過？
（A5-93/12/24）

正因為學校成員本身的意見並不一致，質疑的力量會隨著各語言遊戲的利益衝突更加水漲船高（Evans, 1996），因此，透過質疑的力量會不斷地打破舊的社會契約關係。

（二）透過不合理的察覺

由於語言遊戲會重新檢示學校組織的公平性與正義，因此，在變革歷程中，任何不合理的社會契約關係都有被推翻的可能性，即使是學校長久以來的傳統與校規，凡是學校成員認為不合理，都可能成為被推翻的對象：

像是校規雖然是延續以前的校規而來，但是如果不合理，我們也會在導師會報或校務會議中提出來溝通，只要不違背母法，傳統遺留下來的規定都是可以推翻的。（T4-93/12/30）

而且並不一定要經過所有學校成員的意見整合才能提出，只要有部分的成員感受到不合理，就足以產生改變：

我們覺得合理，但是另一方可能覺得不合理，他們不想改變啊，可是我們想改變啊。（A3-93/12/16）

因為學校裡的各種語言遊戲都有其存在的合法性與價值性，任何一方的聲音都不應該被忽視（Lyotard, 1985），因此，各種聲音都可以浮上檯面，也因為這些不同的聲音，使得社會契約關係得以重新建立，而且這個過程

是持續不斷的。

(三) 學校成員對目標看法不一致

學校成員經常會發生目標不一致的情況，目標相同的遊戲參與者可以組成一個語言遊戲（Huizinga, 1998；Moldoveanu, 2002；Shawver, 1996），而每一種語言遊戲都有一種核心價值，若有兩種以上的核心價值產生衝突的話，就必須透過對立的整合，才能重新建立一個新的社會契約關係，因此，必須先存在著目標不一致的現象，才会有重建社會契約關係的契機。例如學校行政傾向以讓學生多元發展為目標；教師傾向以讓學生專注在智育成績為目標：

學校目標會比較朝向讓學生多元發展，可是老師會覺得太多活動讓學生無心於課業之上，這樣子是不是要做修正？

(T12-94/01/06)

整個學校組織本來具有相同的目標，但是當學校教師和學校的所認知的目標不一致時，例如學校的目標是希望學生多元發展，老師是希望學生重視智育，兩種不一致的目標會阻礙行政體系的運作，因此，必須重新建立新的社會契約關係才能解決這個問題。又例如學校教師間本身也會有目標不一致的時候：

老師自己內部的意見也不一定一致，像招生標準，高一直升的標準，有的老師認為要放寬，有的老師認為不能降低標準，就有不同的聲音。高中老師就會認為不要降低標準，否則會讓高中部學生素質低弱，但國中老師就會認為降個五分、十分沒有差別，可以優惠國三學生。觀念想法的歧異，主要是立足點不一樣吧！（A6-93/12/27）

部分教師以優惠國中部的學生為目標，認為可以降低直升標準的分數；而另外一部分教師以提升高中部學生素質為目標，認為不應該降低門檻，才能收到優秀的學生。因此，凡是學校成員或處室之間產生對目標看

法不一致的情況，舊的社會契約關係就不再適用。學校成員對目標看法不一致被視為打破舊社會契約關係的機制之一。

（四）學校成員的不同價值觀

學校每個處室因為處室的職掌與工作目標不同，彼此的價值觀多所不同，因此，也容易形成價值對立的問題，學校為了回應社會、家長、老師的需求，一定要不斷地調整社會契約關係（T1-93/12/23），若學校整體發展要往學校目標推動的話，就必須重新建立新的社會契約關係。例如教務處在行政運作時較為偏重成績優異的學生；學務處較為偏重品性有問題的學生；輔導處較為偏重弱勢的學生，三者所捍衛的立場各有不同：

以教務處、學務處和輔導室的價值觀就不太一樣了！輔導室接受的訊息都是一些弱勢團體的，那教務處接觸的是成績比較好的那一些學生，學務處品性方面有問題的學生。

（A6-93/12/27）

為了能夠順利推動學校校務，在某些情況下，必須整合兩種不同價值立場的歧異，整合之後所建立的新社會契約關係，將有助於學校校務的運作。例如學校教師認為學生活動一定要對學習有所助益才能顯示其價值，而對學生學習無所助益的活動應該避免；而學校行政則認為應該讓學生多元發展，學習不應僅限於與課業有關的活動。因此，教師認為讓學生辦各種活動的遊戲規則需要改變：

不是說活動不好，而是活動一定要回歸到幫助學習上，但是學生在活動上我們看不出來他在其他部分有太多明顯的成長，但是明顯的在課業上是跟不上了！我們沒有在任何組織章程中看到學校一定得要辦各種活動才行，總之我們沒有看到任何的書面資料，……這樣的規則應該是要被改變的……。

（T6-94/01/03）

語言遊戲就是在處理價值立場歧異的問題（Lyotard, 1984），面對學校

各種價值觀與立場的不同，有時候是發生在不同處室之間，有時候是發生在同一個處室之間；有時是行政人員對老師，有時是老師對老師；有時是上對下的關係；有時是下對上的關係。凡是學校成員間所形成的價值歧異，都是打破舊社會契約關係的機制。所以，舊的社會契約關係隨時有被打破的可能性。

（五）學校成員對權力正當性的企求

由於語言遊戲間可能存在著競爭的關係，爲了強調競爭關係的公平性，學校會展開一連串的調整，重新建立新的遊戲規則，務求語言遊戲之間權力的均衡，權力運用如果具有道德性，又能夠爲利害關係人所認同，就可以增進權力運用的正當性（黃乃熒，2000）。例如教評會委員的產生方式，不能集中在少數科目教師身上，即是在求取權力運用的正當性：

前幾次我們是提了教評會委員的產生方式，要怎麼讓委員人選更均勻，不會集中在少數幾個科目上，教師會在提案之前，會先找導師代表及科目召集人來討論，大家取得共識之後再提到校務會議。（T1-93/12/23）

教評會是學校的權力組織之一，爲了使其委員的各科人數分布具有合法性與正當性，會中的委員不能只是集中在少數科目上的老師，因此，教評會委員的產生方式的提出就是爲了要打破舊的社會契約關係，也是學校成員對權力正當性的企求。

（六）領導者的激勵

領導者在變革時應該激勵學校成員勇於發表自己的想法，因爲學校成員的創意是無限的，要有良好的變革有賴於領導者不斷的激勵成員把想法說出來（Calabrese, 2002），所以領導者可以激勵學校成員挑戰傳統的社會契約關係，改變舊有的遊戲規則，因爲沒有人可以確定自己所持的價值立場是最正確的（T13-94/01/06），因此，夏校長常抱持著別人的想法也許更好的心態來面對學校成員。能力再強的領導者也沒有辦法獨

立看到所有事件的面向，所以願意激發學校人員的潛力，讓他們自由發揮：

說不定別人的想法會比我們更好！而且經過會議討論，我覺得很好哇！計畫擬出來就來執行，成效不好的話明年再來改善嘛！我覺得行政流程應該是這樣，而不是我一直盯著你做到完我再檢查，然後明年我繼續再盯……這樣子不對吧？（P1-94/04/14）

在這個過程中，領導者需要給予學校成員極大的空間，授權賦能可以強化利害關係人的自主，透過權威關係的反省重建新的遊戲規則，增進學校變革的能力（黃乃熒，2000）。

二、各種語言遊戲之利害關係群

據研究者訪談所獲得的資料來看，昀晞高中的新社會契約關係主要是由該社會契約關係的利害關係人所共同建立的，未曾發生領導者或部分學校成員就可以決定新社會契約關係的情形（A8-93/12/30），雖然夏校長會召集意見領袖來協商（P1-94/04/14；T12-94/01/06），但是意見領袖中包含行政人員和教師代表，而且教師人數的比例較高（P1-94/04/14）。此外，新的社會契約關係是由利害關係人或意見領袖透過不同價值的協商所形成（張正平譯，2000；劉育忠，2000；Derrida, 1978），因此，學校的新社會契約關係是由利害關係人所共同建立的，而利害關係人包含：

（一）利害關係人包含行政人員、教師、家長與學生

通常學校新的社會契約關係會由變革歷程中的利害關係人共同建立，因為學校變革幾乎都和老師與學生有關（A2-93/12/16），因此，所有學校成員的代表都會共同參與新社會契約的建立過程（T1-93/12/23），而學校成員主要是由行政人員、教師、家長及學生組成，有關學校任何制度的改變，都會牽涉到這四個角色：

現在學校的制度要有所改變都要包括學校的行政人員、教師會成員、家長會成員、學生代表。(A1-93/12/16)

其實大部分的學校變革都與老師有關，所以凡是新社會契約關係都必須是老師與行政人員之間的共識 (A2-93/12/16)，並非那些特定的學校成員有權力去做改變，而且壓力來源有時來自於家長和學生，有時來自於老師：

不是那些特定的人有權力去做改變。這就是一體的，雖然大家分那麼多職位，可是有時候是來自於家長、有時來自於學生、有時候來自於老師。(A8-93/12/30)

因此，有關學校的各項重大決策，例如校務會議上的提案，都有行政人員代表、教師代表和家長代表參與，而學生的意見，校長也會採取私下溝通的方式聽取學生對學校的意見 (S2-94/01/03)。

(二) 利害關係人包含對學校有正面影響的人和會回饋的人

學校政策或規定除了由相關人員來參與之外，凡是對學校組織有正面影響和會回饋的人，都可以參與新社會契約關係的建立：

一定要相關人員來參與，又不是什麼事情都只和教、訓、輔有關，或者只跟會做事的人有關，只要對這個組織有正面影響和回饋的人，都是可以參與的。(A4-93/12/20)

當一個事件、活動或計劃執行完畢後，不管是成果或績效都可以經由教師和學生的回饋進行改進，因此利害關係人是包含對學校有所回饋的人，而不是特定的指一群人：

有時候不是上對下的規定，有時候一個事件執行完畢後，從公文的往返就可以看出來，……，從老師和學生的回饋，就

會知道可能那裡需要改進，那麼就做改進！而不是那些特定的人有權力去做改變。(A8-93/12/30)

(三) 利害關係人包含學校主任與資深教師

有時針對和學校教師權益有關的變革，夏校長會先找意見領袖來溝通，意見領袖大部分指的都是學校的資深教師，校長會先徵求他們的意見與同意，才會再和處室主任討論初步架構，最後在會議上取得學校成員的共識才可以付諸執行：

如果是跟老師權益有關係的變革，校長平常都會找資深老師談一談，如果那些老師覺得這樣的變革是可以的，校長才會找主任來討論，大架構有了之後，才會形諸於會議。

(T12-94/01/06)

(四) 利害關係人包含行政人員和學校教師

凡是和學生問題有關的事情都和導師有密切的關係(A2-93/12/16)，例如學生的管教問題，雖然學生管理辦法是由行政單位所負責擬定，但導師也是第一線的執行者，因為有參與訂定辦法的權力：

導師在意的就是學生守法，學校必須給學生一套明確的規定，內容合不合理我們再來討論，行政單位和老師共同討論出來的共識，再一起來執行！(T4-93/12/30)

而且教師會會彙整每個領域教師對學生目前表現的意見，呈報至行政單位，謀求更好的改善辦法，因此，學生生活常規的管教辦法，就牽涉到學校行政人員與教師：

教師會綜合各領域老師對目前學生表現，包括生活常規等不理想的狀況，透過導師會議或各領域研討會，彙整所有的意見，看行政單位要用什麼方式來改善這樣的問題。

(T8-94/01/03)

又例如，與導師工作有關的部分，會由教師會代表一起進行討論，即使在行政人員的行政會報中，只要導師反應的訊息都可以獲得支持，不會發生全由行政單位決定的現象：

各處室都會盡量配合，在學校的行政會報裡面也很有公平性，各方代表都會有，例如導師反應出什麼訊息，教師會都會支持他們。(T1-93/12/23)

(五) 利害關係人包含各科的老師

教師與教師之間亦會發現利害衝突，包括同一科的教師及不同科的教師。例如學校授課時數有限，九年一貫課程綱要將權力下放給學校的結果是學校可以彈性安排各科的授課時數，而歷史科與國文科的教師都希望一週可以多上一堂課，必須透過大型會議來進行協調：

我們內部會先整合意見，如果雙方沒共識只好透過大型會議，像歷史科跟國文科都想要一星期多一堂課，可是老實說國文沒有教的完的一天。(T2-93/12/23)

又例如地理、歷史、公民課的分配比例是二、二、一制，這三科的領域教師必須去協商：

九年一貫要怎麼配課？三個社會科老師要協調，誰一週兩堂？誰一週一堂？(T11-94/01/05)

同一科的教師也必須對課程的內容建立共識，專業自主之下，課程的進度與選材應該透過各科領域會議或教學研究會的討論：

例如國文科老師，總不能有些老師都在上白話文，有些老師都在上詩詞，這時候他們國文科的老師自己應該有一套共識

，課程該怎麼拿捏？（T13-94/01/06）

（六）利害關係人包含不同處室的行政人員

關於學校資源的分配，昀晞高中是統一由圖書館來發放，目前圖書館已經成為學校的資訊中心（A4-93/12/20），因此，關於學校資源的運用與管理，除了圖書館有權力分配之外，其他處室或行政人員也具有監督的權力：

教務處的人就說新的單槍要放在教務處裡面，我們學校以前的規定，所有的資訊器材都是統一由圖書館發放，學期末也是由他們回收和保養。教務處要放單槍我們可以認同，但這個權力要回歸到圖書館讓他們去做分配。如果沒有經過這套程序，而教務處只是想佔為己有，那我不贊同。

（A1-93/12/16）

（七）利害關係人包含兩種看法不同的學生

學校裡有關學生的活動大多是由班聯會來承辦，班聯會的成員亦有可能出現意見不一致的時候，但是由於平常建立的深厚情誼，使得班聯會代表可以在輕鬆的對話方式下形成共識（S2-94/01/03），因此，舉凡學生活動的舉辦班聯會的成員一定都會互相溝通，取得所有成員的共識：

像我們這次舉辦耶誕舞會，就有兩種聲音，一種是想要平凡溫馨的耶誕氣氛，一種是要復古式的，兩個反應只好提出來討論，可是最後我們也沒有用投票的方式，覺得大家互相聊一聊、談一談就好了！我們班聯會的成員間的溝通也都是用對話式的，如果方向確定了，以後就朝著這個發展。

（S1-93/12/30）

（八）利害關係人包含兩種看法不同的家長

家長會內部的意見大部分都不會有很大的歧異，因為家長的出發點都是為了學生好（H1-93/12/20；H2-94/01/06），有時會出現意見不同，也都是針對與學生活動有關的事情，例如社團資源的分配問題，引起家長的兩種反應，最後仍然必須透過協商機制，進行意見的匯整：

有些家長會認為社團發展不好可能是因為沒有優秀的指導老師，或者缺乏社團人才，但是這個社團還是要存在，但是有些家長會認為資料有限，若還把資源分給那些多年來績效不好的社團，就是把資源分散了！……這都是要去協商的。

（H2-94/01/06）

三、建立新社會契約關係的程序

昀晞高中的語言遊戲參與者在建立新社會契約關係時，會有一套建立社會契約關係的流程，如上述所提到會先出現打破舊社會契約關係的機制，只要其中一個機制啟動，舊的社會契約關係就會被打破，新社會契約關係就會開始形成，因為如果繼續維持舊的社會契約關係，可能會對組織造成不良的影響，因此會在原有的組織架構之下，若有任何學校成員提出質疑或察覺不合理的現象，學校成員就會檢示舊的遊戲規則是不是應該改變（A8-93/12/30）。而就研究者在個案學校所獲得的資料顯示，建立新的社會契約關係有其一定的程序。茲就其詳，分述如下：

（一）發現問題之後，先與利害關係人溝通

如上所述學校成員可能會透過質疑、不合理的察覺、對目標看法不一致、不同的價值觀及領導者的激勵而發現舊社會契約關係的問題，既而冀求建立新的社會契約關係取代舊的社會契約關係。因為學校必須落實其教育目標，因此建立新社會契約關係絕對不能亂無章法，必須建立一套完整的程序，發生問題之後，事先與利害關係人溝通，先取得利害關係人的共識與同意：

原本的一套契約執行了一段時間，可能也會發生一些問題，如果已經發現有問題了，還繼續維持著舊的契約，反而是比較不好的，但是重建新的契約要有一套完整的程序，也需要事先跟相關的人員溝通，取得大家的共識和同意。
(A5-93/12/24)

(二) 擬出一套新的草案，詢問利害關係人的意見

學校行政人員在行政運作時發現舊有的社會契約關係和自己的行政理念有所衝突，會將其想法在處室會議中提出來，但是提出問題的學校成員必須先擬定一套新的草案，讓其他學校成員過目，取得其同意：

以前會跟著以前人的腳步或制定下來的方法，可是自己在運作的時候會發現理念不一致的地方，處室就會開會，我們就會提出來，原本的方式好像沒有辦法達到一個實質的效果，透過處室的討論，不過必須自己先擬一個改變的新方法，然後再發給處室的同仁，看看他們覺得改變成這樣子好不好？
(A5-93/12/24)

(三) 將草案形諸於會議，整合意見修正後形成新的社會契約關係

又例如有關變革的規劃或辦法，會由行政人員擬定一些基本的辦法，讓所有相關利害人過目這套遊戲規則，有意見可以再進行修正，最後的條文一定是遊戲參與者的共識，也就是新的社會契約關係的形成：

大部分是行政人員先擬定一些基本的辦法，在會議上呈給需要參與這套改革或計劃過程的參與者，先讓大家過目這套規則，如果大家有別的意見，就當場提出來，行政單位之後才會發布修正過後的條文。(T10-94/01/05)

四、利害關係人能有自由的表達空間

語言遊戲是指由二位以上的參與者或不同文化體系成員間本諸愉悅情感的投入與自由的表達，所建構的社會契約關係。因此，新的社會契約關係必須要使學校成員展現自由意志並投入愉悅的情感，使其在參與變革的歷程中可以感受到遊戲張力所帶來的自由與快樂（張偉浚，2003）。由於夏校長民主、開明的領導作風，漸漸提升了學校成員的專業能力與創意（A1-93/12/16；A6-93/12/27），由學校教師從不敢發言到目前高漲的自主意識來看，新的社會契約關係幾乎都建立在學校成員自由表達的基礎上，教師都非常勇於表達自己的意見：

針對學校某些問題，老師們提出來，學校都要立刻接受！行不行再跟我們談，但是一定要先接受，不接受不行！如果不接受，我們就在校務會議上提出來。（T1-93/12/23）

在變革的過程中，學校老師漸漸發現自己有自由表達的空間之後，他們會感受到自己可以發揮最大的自由，因為不會被設限在一定的框框裡面做事，學校成員感受到自己得到最大的空間：

在我們學校應該基本上都給予大家最多、最大的空間，沒有所謂你一定要在那一個框框裡面做事，因為這樣可以發揮比較大的自由（A4-93/12/20）。

就以課程變革的歷程來說，學校會給予各科老師很大的空間，只要前提是為學生好，這個大方向不變的話，幾乎是由各科老師來主導這項變革：

以課程變革來說，是由各科自己去商量，看看怎樣對學生是最好的，彈性空間很大，大方向和原則在那邊，其它就由老師們自己決定了！（T9-94/01/05）

再以家長會舉辦的各種活動來說，都可以充分的展現其自由意志進行設計與安排，家長會也覺得他們獲得的空間很大：

家長會在辦一些活動都可以依照我們自己的安排和設計啦，空間蠻大的。(H1-93/12/20)

因此，身為領導者更應該要給予學校成員最大的空間，不給學校成員任何的限制，也許僅僅是提供一個大方向，但是學校成員可以任意地去表現其自由意志，並進而彰顯他們的創意：

我們絕對要尊重他們的創意，例如藝術領域說要弄校園公共藝術，我就說好啊！把構想提出來，我們提供最大的資源去支持你，他們所想的可能是要做一些事情，可是我們會適時的提供一些觀念給他們……這時候他們心裡就會有一些想法將來該怎麼做，開始去構想，在這個構想過程當中，我們不給他們任何限制。(P1-94/04/14)

在昀晞高中裡，不管是校長、行政人員、教師和學生都一致認為他們可以自由的表述自己的意見，有不同的聲音出來，大家也能盡量接受 (A6-93/12/27；H2-94/01/06)，並且在自己的權限之內發揮最大的空間，彰顯出自己的創意。

五、利害關係人能投入更多的情感與關懷

在遊戲其間常伴隨著一種具有張力的創意與喜悅的情感，遊戲的張力指的是遊戲中充滿著緊張與不確定性，張力愈大愈能吸引遊戲參與者的投入，使其實現自我的快樂與滿足感，而愈少規則限制的遊戲，呈現的變化愈大，同時也賦予了遊戲本身的價值(張偉浚，2003；鄭祥福，1999；Black, 1987；Huizinga, 1998)。在變革歷程中，由於昀晞高中不會設限學校成員的自由空間，使得學校成員可以發揮較大的創意，學校老師感受到表達的效果不錯之後，就會願意投入更豐沛的情感於這場變革遊戲之中 (T11-94/01/05)，使得學校發展愈來愈好：

也因為這樣有更多的情感可以去投入，大前提當然是希望達

到一個什麼樣的目標，既然玩了就要好好的玩……。

(A4-93/12/20)

如果行政人員和老師可以對學校投入較多的心力和關懷，會對整個學校任務的發展帶來很大的助益，因為這是一個會彼此分享的組織，學校人員可以適才適任，那麼投入其中自然可以秉持著愉悅的情感：

假設我現在已經對這個組織投入的關懷和心力比較多，你就會用心體會到那些成員可以對你的組織有加分的效果，你要考慮到對的人放在對的位置，大家環環相扣的部分，大家一起去分享中間的好與不好，這才叫做一個組織。

(A4-93/12/20)

因此，學校組織變革中所建構的新社會契約關係是建立在自由表述的基礎之上，過程之中強調愉悅情感的投入，學校的目標與效能固然必須重視，但是建立新社會契約關係的過程有時會凌駕其結果，學校成員願意更積極的去參與學校活動與決策：

如果滿分是 100 分，我們希望透過我們的努力可以得到 120 分，成果當然是很多人共同參與得來的，如果做的好，那就會有更多人參與……其實過程才是最重要的。(A4-93/12/20)

六、整合對立的機制

由於遊戲是一種心靈創造力的直接呈現。柏拉圖認為遊戲的多變性會使人拋棄傳統，並要求一種新的生活方式（張智仁、何勤華譯，1997）。換而言之，遊戲乃是一種建構性的活動（鄭祥福，1999），往往可以推陳出新。再加上遊戲的張力使人的創造力得以自由發揮，個體展現出與眾不同的特質，並透過創意肯定個體的價值。所以，遊戲正因其不確定性而被肯定，使參與者投入其中，並感受遊戲的張力所帶來的自由（張偉浚，2003；Lyotard, 1985）。我們可以說遊戲最大的意義在於容許生命的多樣

性，並透過各類遊戲造就組織結構的不確定性，展現組織成員的生命力，進而避免組織結構的僵化（黃品堯，1999；劉育忠，2000；Derrida, 1981），進而不斷開創新的語言遊戲，進行對立的整合。雖然學校裡每個語言遊戲都有其存在的價值（Lyotard, 1984），但是在學校組織變革的歷程中，仍然必須整合語言遊戲之間的差異，建立新的社會契約關係，才能夠推動學校組織變革的發展。然而，昀晞高中為一所完全中學，組織架構比一般學校特殊，因此，除了存在共識的語言遊戲之外，還存在著差異的語言遊戲，差異的語言遊戲沒有辦法整合或者根本不必進行整合（T13-94/01/06）。而共識型的語言遊戲卻有如下的整合機制，茲分述如下：

（一）學校成員願意說出來，行政單位也願意討論

新的社會契約關係往往是整合兩種以上不同價值體系的結果，就語言遊戲的特性來看同一價值體系的成員由於追求共同的目標，因此意見或立場較為一致。不同價值體系的成員在組織變革的歷程中容易形成價值衝突的狀況。例如學校教師與行政人員看事情的角度不一樣，為了縮短彼此的差距，學校教師若願意說出來，行政單位也願意接受討論的話，才能找出兩方都可以同意的說法：

在我們學校，只要說出一個理由，多半都會被接受，可是就是會經過一些討論，像老師的立場和行政的角度就不一樣，行政那邊的說法和理由我們是可以接受啦，行政的角度會看到比較多的東西，如果願意說出來，學校也願意討論，那一定可以討論出兩邊都可以同意的說法。（T7-94/01/03）

（二）學校成員能自由表達，其他成員也願意聽

當衝突產生時，形塑共識的過程會先透過各個單位的自由表達，最後慢慢整合各種意見來形成的共識，也就是建構一個新的社會契約關係，多數的意見漸漸表達出來之後，自然可以凝聚共識：

像學校日活動裡面有家長、行政、教師代表等等，我會比較

傾向於讓他們各自表述，在這個情況下慢慢的會有很多意見出來，我們不去制止任何的意見，在發表意見的過程，別人也在聽啊！例如家長聽了某個意見覺得沒道理，也會有他的意見出來啊！意見愈來愈多之後，多數的意見就會出來了！我們就再來討論嘛。(P1-94/04/14)

(三) 學校成員的溝通訴諸於情，不去界定責任歸屬

學校老師對變革所產生的恐懼是行政單位沒有辦法處理的，如果一處理老師就會覺得行政單位在用權威脅迫他們，因此，讓老師與老師去進行對話，可以降低學校老師的恐懼感；如果行政人員在工作分配時，一定會和學校老師進行對話，這時學校行政應該先用情感的溝通，而不是責任的壓迫：

他們的恐懼我沒有處理，我讓老師之間自己去做對話，否則他們會覺得是行政在壓他們。……。工作分配時，老師當然會覺得他們不是特教的專業，會感到很大的壓力，我們會和老師做情感的溝通，把責任放在最後，先用情來疏通。(A7-93/12/27)。

學校變革有時權責區分不清，處室之間必須進行對談(A2-93/12/16)，因為組織的責任是由所有成員一起擔負的(S1-93/12/30)，透過對話的機制可以瞭解彼此看法的差異性有多大？(A7-93/12/27)這樣才能解決不同價值體系所形成的矛盾立場。例如昀晞高中在改制時國中部和高中部老師所爆發的衝突，透過彼此真誠的對話，現在衝突的現象已經平衡：

要透過對話來穩定、整合吧！有升上高中部的老師會回到國中部來跟我們談，談過之後我們會發現他們並不是麻雀飛上枝頭，慢慢溝通、對話吧！目前已經平衡了！(T11-94/01/05)

(四) 採取七成對他方有利，三成對己方有利的機制

在紛爭中至少兩方的衝突不可能得到平等的解決，這與語言遊戲的規則有關，因為不存在同時適用於雙方論點的判斷規則（Lyotard, 1988）。所以，我們可以藉由語言遊戲來檢示其中的社會衝突，抨擊一種普遍性的政治權威（夏光，2003；Lyotard, 1985）。學校成員可以透過價值的辯論化解不同價值立場的歧異，辯論的過程不能硬拗，而要有是非判斷的能力，不能老是想將利益全部歸向己方，應該採取對多數人有利的立場：

學校一定有各種不同的價值，這些價值之間一定可以辯論，可以談，談的話就按比例原則啊！如果對方的價值裡面有三成是為了自己的利益，七成是對他方有利，或者是七成對己方有利，三成對他方有利，絕對不可能說利益都歸己方，最後就採取對多數人有利的那種。我們不能老是硬拗，要有是非判斷的能力。（T1-93/12/23）

（五）學校成員建立共同的核心價值

因為學校形態屬於一個龐大的組織，學校成員間或各處室間難免會出現價值與興趣的衝突，無法同時兼顧多元的狀態（T13-94/01/06），如果沒有建立一個共同的核心價值，也就是一個對的標準，那學校組織變革的整合勢必就會陷入困境：

如果分不出一個對錯，你沒有一個絕對的東西在那裡，你怎麼去談相對的東西？整合一定要採取一個標準啊！那標準就叫它是一個「對」的東西，一定會有一個最根本的核心價值，還好是老師這個工作已經被篩選過了，所以人格特質都是比較相近的，形成這個價值並不困難。（T13-94/01/06）

（六）學校成員會談到有答案為止

哈伯瑪斯引用了維根斯坦語言遊戲的概念，認為整個社會關係網絡就是語言遊戲之展現，若此關係網絡的參與成員缺乏基本規則之共識，則遊

戲無法進行下去（汪行福，2002；Habermas, 1990）。哈伯瑪斯強調規則指導的行動是一種溝通性行動，因為規則不可能是個人的私人規則，而是至少有兩個主體參與的生活形式，才能達成互為主體性的理想（杜奉賢、陳龍森譯，1991；Habermas, 1988）。由於在一個大型的語言遊戲之下，仍存在著二個以上的語言遊戲，因此，除了不同文化體系的成員會產生衝突之外，另一種情況是同一個價值體系的成員也會產生兩種以上的意見，例如學校教師會也存在著兩種以上的價值體系，但是學校教師都有持續談到有答案為止的誠意，討論與溝通的終止與否取決與是否達成共識（汪行福，2002）：

教師會裡面當然會有兩種以上不同的價值體系，可是我們會討論、會溝通，有問題就一直談啊，談到有答案為止，任何爭吵到最後還是會以多數人為主體，總不能吵到最後，結果什麼都做不成……。（T1-93/12/23）

七、新生活的形態

維根斯坦說：「想像一種語言意味著想像一種生活形式（Wittgenstein, 1953）。」所以，多種生活形式暗示著語言遊戲的多樣性。由於語言遊戲的所有規則都是植根於生活形式之中，所以遵守規則可以說是一種習慣、一種制度或一種實踐（黃光國，2001）。總之，語言需要規則，規則不同則所扮演的語言遊戲就不同，遵守規則意含著一種人類的生活形式（江怡，2002；許雅嵐，2001）。語言遊戲也具有一體兩面的特性，雖然語言遊戲意味著反叛和否定，但也同時意味著變革與重建（江怡，2002）。據研究者所獲得的資料顯示，語言遊戲在個案學校組織變革的應用上可以協助更新學校組織文化，形成新的生活形態。茲分述如下：

（一）開會氣氛由一言堂轉變為暢所欲言

生活形式是由團體中的成員所共同建立的行動模式（楊斐芬，1989），亦即，生活形式是隸屬於某個團體，而且對其成員具有共同意義的任何行

動 (Finch, 1977)。生活是一種日復一日的模式、規律或結構，更是複雜且千變萬化的，會反覆不斷地以不同的樣式出現 (曾秀瑜, 1996)，所以可以由語言遊戲的異質性來證明生活形式不止一個 (王耀慶, 2002)。學校成員一開始會採用較為保守或試探的意見表達方式，試圖觀察領導者的反應，如果領導者能夠接受的話，學校成員就會漸漸的將自己的意見表達出來，開會氣氛由以前的一言堂局面轉變為暢所欲言的自由表達 (M1-93/11/15；M3-93/12/13)，因此，學校的生活形態是有所轉變的 (T6-94/01/03)：

我看到開會氣氛的轉變，以前是比較一言堂，開會都是上面的人在講，第一次開會時很有趣，大家都準備好坐在下面聽，結果校長突然問各處室有沒有什麼問題和意見？主任們都嚇了一跳，楞的一時不知說什麼，現在大家都習慣了都會暢所欲言，都會在開會前把要講的東西準備好。(A5-93/12/24)

目前的昀晞高中已經漸漸形塑成爲一個自由表達的生活形態，從一開始所有學校人員都抱持著觀望的態度，採取的方式是由一、兩位學校成員身先士卒，看看他們會激起什麼樣的漣漪，當他們發現這個漣漪是很大的，可以引起學校行政的注意，而且問題還會獲得改善，學校成員就會更願意、積極去進行表達。學校裡的每個語言遊戲互相影響，最後形成自由表達的生活形態：

學校的生活形態是有改變的，有些主事者會讓你沒有意見表達的空間和權力，有的是讓你有空間表達，那有的是讓你知道表達後可以預期事情會有所改善，那有些可能是你有表達的空間，可是你知道不會改善，會有不同的感受啦！這些感受會影響你以後到底要不要自由表達，……老師的團體中就會有這種感覺，會有人試圖要用他們的意見表達試圖去造成一些變化，……，別人看在眼裡也會知道我能怎麼做？ (T6-94/01/03)

在形塑新的生活形態時，領導者的角色非常重要，夏校長不但不會害

怕學校裡面出現別的意見與聲音，甚至聲音尖銳一點的表達他也可以接受，誠如學校老師所認為投下的這塊石頭如果可以激起一些水花，就會有更多的學校成員願意去玩這場投石遊戲（T6-94/01/03），學校變革的過程就有如水面上濺起大大小小的水花，他們的互相爭艷，就像是各種語言遊戲在互相競賽，水面總有回歸平靜的一天，那就是整合各個語言遊戲的價值歧異，往學校目標繼續推動。

如果真的是為這個學校好的話，聲音尖銳一點我都可以接受，如果在會議裡面沒有聲音的話，只有兩種現象，一種是這個組織太完美了！另一種是這個團體快要垮台，如果一個組織不斷在進步一定會有聲音出現，而且不要去擔心這個聲音，倒是要擔心沒有聲音出現……（P1-94/04/14）

由於遵守規則意含著一種生活形態（江怡，2002；許雅嵐，2001），所以在新的社會契約關係中建立了新的遊戲規則，可以重塑出一種新的生活形態。據研究者在昀晞高中所獲取的資料顯示，在學校變革的歷程當中所產生的對立、矛盾和衝突，會以協商和溝通為整合的機制（H2-94/01/06），最後產生一個新的語言遊戲與舊的語言遊戲相對抗。此外，也可能呈現多個語言遊戲相互競賽的情況，形成一個能夠自由表達的生活形態。

（二）比以前更公平

學校成員間可能擁護不同的價值，而那一方的價值才是正確的？沒有任何學校成員可以提供答案，因為每一種價值都具有其合法性與正當性（Lyotard, 1984），沒有任何學校成員可以剝奪別人所擁護的價值，也因為語言遊戲具有競爭的概念，可以藉由競爭的實踐轉向無限的正義（王欣譯，2001），使得學校的生活形態比以前更公平：

那一種價值觀是正確的，我們也沒辦法給出正確的答案，只是強調一個公平性，導師在意的就是學生守法，學校必須給學生一套明確的規定，內容合不合理我們再來討論，行政單

位和老師共同討論出來的共識，再一起來執行！

(T4-93/12/30)

在昀晞高中除了教師和家長的意見很重要之外，夏校長還特別重視學生的意見（A1-93/12/16），非常關注班聯會的發展和運作，常支持班聯會辦各種活動，也和學生討論學校的行政問題，或針對學校所發生的不公平事件與學生進行討論：

現在校長就不一樣了，開始重視班聯會，而且讓我們有很多的活動，……，因為現在的校長會覺得功課不是最重要的。……。校長會和我們討論學校行政的問題，或針對學校發生的一些不公平的事情。(S2-94/01/03)

(三) 學校教師間從競爭關係轉變為和諧關係

生活形式的改變乃是指一個新的生活形式取代了原有的生活形式（王耀慶，2002），因為生活形式本身具有實際存在的形式（舊有的生活形式）與生命力展現之可能性（開創新的生活形式），後者是使語言遊戲不斷被修正的原因（林維杰，1990）。由於，語言遊戲是一種社會活動，在其中不同的參與者扮演著不同的角色，所以，語言的使用會隨著生活形式的不同而不同（曾秀瑜，1996）。以前學校老師之間的競爭程度比較激烈，現在因為學校成員間具有真誠對話的可能，由於對話各方具有平等的地位和權力（汪行福，2002），可以增進老師之間的和諧度，緩和彼此對立的情況：

老師和老師之間的和諧度也有所不同，有些主事者會讓學校文化變成是增加老師與老師之間的競爭度，現在不會，學校老師之間都很和諧。(T6-94/01/03)

(四) 學校成員從一味適應學校文化轉變為主動創造新文化

由於語言遊戲具有不斷發展的特性（王耀慶，2002），可以衍生出另

一個不同的語言遊戲（陳佳慧，2002），因此，雖然有時學校舊的生活形態沒有辦法立即性的達到改變，可能需要一段時間的蘊釀，學校成員不一定要去改變舊的文化，但是可以自創新的語言遊戲：

舊的文化我們可能沒有辦法去改，但是我們可以創造新的文化，久而久之就會慢慢有人去接受新的文化，我們可以去適應、去創造，而不一定是立即的改變。（A4-93/12/20）

由於語言遊戲是社會契約的產物，加上社會契約具有開放的特質，每個遊戲參與者都有權創造或改變遊戲規則，加上語言遊戲的差異特質，因此，學校的生活形態是不斷在變化的，展現一種不被舊有組織結構所僵化的生命力（林維杰，1990）。例如學校裡的資深老師和新進老師會形成兩個不同的語言遊戲，只要學校有新的遊戲者的加入，社會契約就會不斷地重建，組織文化也會不斷的改變：

老師年輕的和資深的想法就有差異，新的老師不斷進來，這個差異性就會一直改變，所以文化這種東西會一直改變。
（T13-94/01/06）

貳、差異的語言遊戲

Lyotard（1984）對語言遊戲呈現多元價值的說法，提供了學校組織中各種價值立場的合法化依據，共識型的語言遊戲在後現代社會裡不一定可行（劉少杰，2002）。語言遊戲的存在並非全然是爲了學校的整體目標，而是突顯自身存在於學校組織中不容替換的獨特性價值（陳佳慧，2002）。因此，在學校組織中，語言遊戲可能呈現相互共存也彼此衝突的狀況，無法公平地斷定孰是孰非，最終仍然無法建立共同的核心價值來整合。因此，在這個學校裡面，共識的語言遊戲與差異的語言遊戲是可以同時存在的，有時雖然要異中求同建立共識的語言遊戲，有時卻可以任他們各自發展，存著在差異的語言遊戲：

有時候科與科之間的交流會比較緊密，他們提出什麼來我們都沒有關係，不會設限一個大前提，規定他們要如何如何…
…，有時候是異中求同啦，有時候就讓他們去各自發展。

(P1-94/04/14)

目前昀晞高中的學校成員認為學校在多元價值觀的影響下，沒有人可以賭定自己的意見是最好的，他們也不認為無法建立共識性的語言遊戲會妨礙學校的發展，反而認為即使立場不一樣也沒有關係，不要求集體性的一致 (T13-94/01/06)，而且有時候因為價值立場產生太大的歧異，因為缺乏一個判定的標準，會形成沒有辦法建立共識的困境 (T6-94/01/03)，所以有時維持差異性的語言遊戲可能會比建立共識性的語言遊戲來得更好：

也有可能沒辦法整合啊！有時候兩種意見都有缺點，都不完美，那就很傷腦筋了！有時候發現是無解的問題，讓它不要變得更惡化就好了，也許不是永遠無解，只是暫時無解的話，我們只能維持現狀。(T13-94/01/06)

茲就個案學校差異的語言遊戲之現況，分述如下：

一、國中部老師、高中部老師、國中部學生、高中部學生各自形成一種文化圈

昀晞高中為一所完全中學，組織結構較一般高級中學特殊，因為學校裡的國中部與高中部經常各行其事 (P1-94/04/14)，因此，極有可能存在著語言遊戲並存的現象。例如高中部與國中部的老師與學生，表現的模式就有很大的差異，學校行政所採取的管理方式與對話方式就會有所不同：

整個學校的組織是完全中學，與一般純國中或高中，好像有更多的差異性，雖然同樣一所學校，但是我們可以看出來國中部的導師、高中部的導師、國中部和高中部的學生，我常常說我要面對四種不同的人，他們之間的觀點就會有不一樣

，不管老師也好、學生也好，表現出來的模式就有很大的差異。(P1-94/04/14)

二、高中部教師希望自主；國中部教師期望建立整體的目標

夏校長認為有時矛盾與對立並不一定要進行整合，因為整合也不一定能夠帶來更好的學校發展，而且兩種語言遊戲都有其特殊的價值性，不可以剝奪其存在的自由意志 (Lyotard, 1984)，例如高中部的教師會特別強調專業自主的部分，而國中部的教師卻希望學校行政能夠訂定明確的目標帶領學校成員往前走，為了符合兩種教師的需求，行政單位對教師的對話方式會有所不同，校長在會議場合上，會花更多的時間來徵詢高中部教師的意見 (M1-93/11/15；M3-93/12/13)：

舉例來說，高中老師比較希望自主，不希望有人管，而國中部的老師比較期望校長可以把他們帶往那裡去？這是兩種思維方式……，所以我們對高中老師的對話也好、會議也好和對國中部的老師是不一樣的，因此，導師會議也是分二次召開，對話方式也是大大不同。(P1-94/04/14)

三、一個行政單位卻有兩套行政制度

甚至，有的學校教師還認為昀晞高中呈現一國兩制的現象，使得行政工作是一般學校的兩倍重，一個學校卻要用二套行政方式去運作，都是為了達到國中部與高中部教師的不同需求與期望，因此，行政人員常常感受到自己疲於奔命 (A9-94/01/05；I5-94/01/05)：

我們是一國兩制啊，行政工作當然比較繁重。(A1-93/12/16)

最明顯的是教官進入學校，一個學校兩套制度在跑，行政人員顯得疲於奔命、分身乏術：

教官進入學校，一個學校兩套制度在跑，行政沒有辦法做得像以前那麼精細了！實在做得分身乏術。(T11-94/01/05)

四、資深教師對學生的管理較嚴格；年輕教師對學生的管理較寬鬆

就學校整體組織來看，老師是同一個文化體系下的成員，但是資深老師和年輕老師也會同時存在著兩套不同管理學生的模式，學校方面的立場傾向於認為兩種語言遊戲的價值都沒有錯，不需要進行整合：

資深老師會用比較傳統的管理方法，但是比較年輕的老師忍受的尺度會比較寬鬆，這兩種價值都沒有錯，不需要因為這樣的情形發生而做處理。(A8-93/12/30)

五、就算不一樣也沒關係的生活形態

如果只是學校成員在理念上的衝突，而不會造成彼此相處上的困難，或人情感上的不愉快、衝突，學校成員認為不用特別去處理這個問題(T13-94/01/06)，因為沒有人可以保證自己的意見或理念是最好的，因此就算不一樣也沒關係：

沒有人可以賭定自己的意見是最好的，這個社會都已經是多元化的價值了！也沒有想像中的那麼糟，在學校這種小型社會來看，其實也可以套用這個規則，不一定要集體性的一致再來做決定，就算不一樣也沒關係。(T13-94/01/06)

語言遊戲在個案學校應用的現況分述如上，在變革歷程中，會先啟動建立新社會契約關係的機制，隨之建立各種新的社會契約關係，其建立過程不僅能夠植基於學校成員自由表達的基礎上，更強調學校成員能夠投入愉悅的情感來玩一場變革遊戲(A4-93/12/20)。最後所形塑出來的新生活形態乃透過新文化不斷的建立，同時與舊文化分庭抗禮的局面，也因為個案學校有這樣獨特的現象，因此，同時存在著共識的語言遊戲與差異的語

言遊戲，因為學校成員並不強調一定要用新的文化來取替舊的文化，有時候是可以兼容並蓄的。在昀晞高中，雖然大部分都呈現一種共識的語言遊戲，但是由於學校組織結構的特殊，加上夏校長抱持著願意尊重各種價值的態度，因此，學校內也呈現特殊的差異型語言遊戲，其不必透過整合，而可以同時存在。

第三節 語言遊戲在學校組織變革應用的範圍

本節主要在探討語言遊戲運用在學校組織變革的過程中，會對學校組織產生那些改變，即語言遊戲在學校組織變革應用的向度，也就是新社會契約關係中的實際內容。根據研究者在昀晞高中所獲取的資料，再配合第二章的文獻探討，歸納出語言遊戲主要會對學校組織結構、學校組織技術、學校組織成員及學校組織任務產生改變，並就這四大主軸加以細分。茲就其詳，分述如下：

壹、學校組織結構的改變

組織結構主要在處理權力、責任與資源分配等問題（杜岐旺，2000；Dessler, 1980；Hanson, 1991），若更加細分，舉凡組織的構成、協調機制、權責制度等，都屬於組織結構的範疇。由於語言遊戲具有尊重差異與強調多元的特質（Derrida, 1978；Lyotard, 1984），可以在學校組織變革中推動學校組織結構的改變。目前許多教育改革政策會使得學校必須適度的調整其學校目標或中、長期計劃（A4-93/12/20），教育當局只公布政策的原則，權力下放給各級學校，許多細部的考量都由學校全權決定（林水木，2000；Herman, 1994），因此，提供學校組織不斷重新建立社會契約關係的可能性。其次，新的社會契約關係除了可能包含組織結構與組織技術的調整之

外，學校成員在變革的脈絡底下，亦可能發生價值立場的衝突，有重新建立社會契約關係的必要性。再者，組織結構、組織技術與組織成員的新社會契約關係會帶動學校組織任務的改變。因此，學校在變革歷程中所建立的新社會契約關係會包含組織結構、組織技術、組織成員及組織任務四者。茲就個案學校所顯示的新社會契約關係，分述如下：

一、組織結構的重建

由於學校組織權力主體的多元化（許籐繼，2001），每個語言遊戲的價值都具有合法性地位（Lyotard, 1984），不可抹滅任何一方的地位與發言的權力，因此，常常引發學校內部權力的衝突，衝突形成的原因包含組織結構調整後的權力衝突、意識形態的不同、資源與責任分配及工作設計等，結果皆會對學校的舊有的層級組織產生影響。建立新社會契約關係的幾項機制，可以在組織結構上產生新的社會契約關係，例如配合目前教育改革的政策，學校組織結構是否會跟著調整（A4-93/12/20）？據研究者的所獲得的資料，昀晞高中建立在組織結構中的新社會契約關係包含有組織的構成、協調機制及權責制度等，茲分述如下：

（一）將活動組拆為訓育組與體育組

昀晞高中的前任校長認為訓育組可以呈辦所有學生的社團活動及體育性活動，因此把體育組廢掉（A1-93/12/16），由於後來學校成員極度不能適應，因此，夏校長到任之後，整合了所有學校成員的意見，又恢復了體育組，使得責任分工較為清楚。

以前的校長把體育組給廢掉了，……實施了一年之後，行政人員、老師、學生都很不能適應，……，做這樣的改變，大家都很不習慣，因為責任的分工會很模糊。換了校長之後，行政人員就提出了一個實施一年以後的心得，所以又恢復了體育組與訓育組，以前是合併為活動組。（A1-93/12/16）

（二）單雙週輪流制取代先搶先贏制

在變革的歷程中，學校組織常會爆發一些衝突，協調機制常成爲是否能整合學校歧見的推手，由於舊協調機制的不適用才會產生學校問題，因此才需要建立新的協調機制，也就是一種新的社會契約關係，協調機制的重建有時是發生在同一文化體系之內，有時是發生在不同文化體系之內：

站在訓育組的立場當然以發展社團為主，但是體育組會覺得校隊優先，後來我們就訂定一個契約，用單週雙週輪流，或者比賽的週期，我現在講起來很簡單，可是那時我們雙方曾經吵到拍桌子對罵過很多次……（A3-93/12/16）

昀晞高中學務處底下的訓育組和體育組在前任校長時代是合併爲活動組（A1-93/12/16），現在分爲訓育組與體育組之後，一個爲了發展社團，一個爲了培育校隊，兩相爭執不下，經常爆發嚴重衝突，行政體系的不穩定，也甚至造成學生之間的對立（A3-93/12/16），舊的協調機制顯然已經沒有辦法解決內部所引發的對立問題，亟待建立新的協調機制，也就是一個新的契約關係，遂採用輪流的制度取代之先搶先贏的遊戲規則。

像我們和教務處會爲了辦冬夏令營的事情產生衝突，體育組會想辦「合球夏令營」，教務處會想辦詩歌朗誦、國語文啊，因為資源有限，就會互相軋來軋去，這時候就不是處室和諧的問題了，是不同體系之間的問題，後來我們就決定用輪流的制度。（A3-93/12/16）

教務處和學務處也經常因爲價值立場的不同，而引發不同文化體系之間的競賽，例如發生在搶奪學校資源上面，這兩個不同文化體系的價值觀都沒有錯，一個是爲了藝文活動，一個是爲了體育活動，爲了避免對立持續加溫，學校就建立了一個新的協調制度，也是採用輪流的制度來取代互相爭奪的社會契約關係。

（三）建立分層負責明細表

由於組織結構不斷地調整，權力的重新分配益加刻不容緩，加上夏校長授權給學校成員的程度極高（A6-93/12/27；A7-93/12/27；S2-94/01/03），不像前任校長的權力分配總是亂無章法（A6-93/12/27；A8-93/12/30；T8-94/01/03），因此，昀晞高中的權責制度重新建立了新的社會契約關係，例如建立了所謂的「分層負責明細表」：

做了一個內部組織架構的重新檢示，把每個處室主任及組長分層負責的部分，羅列了一個「分層負責明細表」，依照原有的再把它重新匯整，加入每一處室與組別的工作細項，逐項的擬定、執行，再檢核。（A8-93/12/30）

如此一來，昀晞高中各處室的職掌才正式的確定下來，不僅所有學校成員可以依據這個新社會契約關係來執行行政業務，也較不會發生彼此推卸責任的行爲（A8-93/12/30；T10-94/01/05）。而且這個新社會契約關係是可以不斷受相關人員所檢核的。

（四）提出成績考核的補充辦法

昀晞高中的成績考核補充辦法雖然是由註冊組負責的，但是因為補充辦法涉及到學校中的幾個處室，因為註冊組是一個整合的單位，而不是一個決策的單位，學校的權責制度已經由單一處室的決策變為各處室間的協調，權力結構轉向多元（A2-93/12/16；T1-93/12/23；S2-94/01/03），主要是可以透過這樣的發展，重新整合學校在變革中所面臨的問題，區分清楚權利和義務之間的關係（T10-94/01/05）：

「成績考核辦法」在今年五月份曾經有一個很大的變革，各個學校要自己訂立補充辦法，補充辦法涉及到教務、學務、教官和輔導這幾個處室，對相關條約做修正，註冊組會匯整各單位的意見整合起來，弄出一個規章性的新補充辦法。
（A6-93/12/27）

(五) 成立資訊推動小組打破原本的組織結構

在學校組織變革的過程中，可以爲了學校任務的發展隨時成立一個新的機動性組織，也就是一個新的語言遊戲或社會契約關係，用來打破學校舊有的組織結構，再重新去規劃學校成員的定位：

學校就成立了一個資訊推動小組及資訊發展委員會，這是臨時性的編制，打破整個組織原本的結構，為了要達到現階段的目標，打破了以前學校的舊有的結構，學校本來就只有那幾個處室而已，所有的人員應該怎樣重新定位和規劃。

(A4-93/12/20)

(六) 特教組本來隸屬於教務處，現在隸屬於輔導室

昀晞高中的特教組是一個很特別的單位，在一般國中特教組是隸屬於輔導室底下，而一般高中是隸屬於教務處底下，昀晞高中爲一完全中學，一開始把特教組放在校長室底下，本來以爲這樣可以得到較多的關注，並獲得較多的資源，可是卻被譏爲「國王的人馬」(A7-93/12/27)，反而沒有辦法推展其行政業務，後來夏校長到任之後，這兩年又分別隸屬於教務處與輔導室，在這三個不同的組織結構底下，特教組認爲在和其他處室或老師互動時，會產生不同的遊戲規則，當他們是國王的人馬時，特教組覺得自己被刻意忽略了，只能自力更生；當他們隸屬於教務處時，特殊學生的排課和資優學生的資源會比較受到重視；當他們隸屬於輔導室時，特教老師的專業會比較受到認同，取得其他老師的信任 (T7-94/01/03)：

原先特教組的工作是隸屬在校長室底下，發生比較多的新社會契約關係是我們這組和別單位在業務推展上的確會有一些變革；去年隸屬在教務處，今年是隸屬在輔導室，三年來變化很大，……，我們跟別的處室的關係也變得有點微妙，……，這些都會影響到我們跟其他老師在互動的時候，會產生一些不同的遊戲規則出來。(A7-93/12/27)

二、學校權力關係的轉移

學校本是由校長、主任、組長、行政人員及學校老師由上而下所構成的科層體制，由於語言遊戲運用於學校組織變革會對學校組織結構產生改變，就研究者在昀晞高中所取得的資料顯示，其組織結構的改變包含校長權力中心的瓦解；行政單位將權力釋放給教師；學校的權力是由行政、教師、家長和學生共同分享；行政單位由決策者轉為整合各單位意見的中心。茲分述如下：

(一) 校長由權力中心轉變為資源的統合者

自夏校長到任昀晞高中以後，其領導方式和過去校長大相徑庭，由於前校長一手掌握學校權力（T8-94/01/03），造成權責制度不明，組織分工模糊（A8-93/12/30），後來夏校長與主任溝通之後，決定重新建立一套新的社會契約關係，即學校組織「分層負責明細表」（A8-93/12/30），用來解決過去產生的事端，也因為有了這個新的社會契約關係，校長權力中心開始瓦解，有關學校的任何決策都是參與者共同討論得來的：

以前是以校長為中心的權力結構，現在是分層負責，決策都是透過討論出來的。（A8-93/12/30）

轉變的過程中，學校成員都會發現，有時候校長沒有能力去決定什麼，領導者的角色已經由過去的資源分配者轉為資源的統合者：

以前如果校長支持，底下的人就會全力配合，但是現在好像不是這麼回事，有時校長也沒有能力決定什麼。
（H1-93/12/20）

當然校長心裡也認同自己由資源分配者轉變為資源統合者，而且希望能透過整合的力量，凝聚學校成員的向心力（P1-94/04/14），盡力發展出學校成員的整體力量：

現在的校長心裡都很清楚他們已經不是資源的分配者，而是資源的統合者，想著如何整合大家的意見，把整體的力量發揮到極致。(H2-94/01/06)

(二) 行政單位將權力釋放給教師

在過去的學校組織裡，由於行政單位擁有決策權力與分配資源的權力，資源的掌握者容易產生控制他人的權力欲望 (Foucault, 1980)，所以學校的權力結構是各大行政處室所組成的，老師無法參與校務，然而隨著教師會、教評會的產生，教師的自主意識抬頭，目前昀晞高中的部分權力結構已經由老師所分享：

權力結構一定會改變啊，例如以前只有幾大處室有權力，現在部分的權力已經由老師所分享了！(T2-93/12/23)

雖然學校老師會形成一個自己的語言遊戲，而且使得學校行政的語言遊戲慢慢式微，老師的語言遊戲地位不斷提高，但是老師會主動踏入行政人員所形成的語言遊戲，來理解行政的困難與立場，因此，行政人員和老師之間具有交集性，亦即有整合的可能：

雖然學校是行政人員慢慢的式微，老師的聲浪不斷地膨脹，但是現在的老師比較能夠理解行政上的困難與立場，可以踏入行政的門。(A1-93/12/16)

(三) 學校的權力是由行政、教師、家長和學生共同分享

目前昀晞高中的學校權力結構轉變，老師、學生、家長和行政都佔有一席之地，拿學生來說，雖然不足以有行政決定權，但是有關於學生權益的問題，會有班聯會出面與學校協調 (S1-93/12/30；S2-94/01/03)，而家長會的成員也帶著不同的企圖與目的進入學校的權力結構中心

(H1-93/12/20)，因此，學校的權力結構轉變為由老師、行政、家長和學

生所共同分享：

現在學校的權力結構變成是老師、學生、家長和行政。

(A3-93/12/16)

(四) 行政單位由決策者轉變為整合各單位意見的中心

因為各個語言遊戲有交集的空間，因此，現在的行政是站在一個整合的角色，協調其他三個語言遊戲的價值立場，也就是說行政單位已經成爲了一個整合型的語言遊戲，是推動學校組織變革的一個媒介：

行政是站在一個中心的核心，去吸納三方的意見，對三方面作出回饋，行政單位是整合的媒介。(A3-93/12/16)

貳、學校組織技術的改變

組織技術是指一種技術途徑的改變，主要在處理工作程序；空間設備；資訊、科技與器物管理；教學方法等問題（Hanson, 1991；Robbin, 1994），據研究者在昀晞高中獲得的資料顯示，語言遊戲運用於推動學校組織變革會對學校組織技術產生改變，其改變包含教學方法的創新與工作程序的修正：

一、教師可以在課程中加入自己的想法，能發揮的空間變大

語言遊戲強調自由的表達與創意的彰顯，因此在變革過程中，可以讓學校老師在教學方法上變得較有彈性和空間，以課程變革來說，由老師所形成的語言遊戲可以自行決定各科的進度與教學流程（T4-93/12/30；T9-94/01/05），老師可以在教學方法上加入很多自己的想法，只要以爲學生好的前提之下，掌握大方向和原則，不一定要跟著課本的內容與進度走：

現在課程變的比較彈性一點，可以加入很多自己的想法在裡

面，而不是照著以前那樣子。(T10-94/01/05)

因為教師能加入自己的想法，不遵照以前的規定，教師感到自己能發揮的空間更大，可以不斷設計新的東西：

經過這樣子老師就發現自己能發揮的空間就更大了！像公共校園藝術就完全是由我們自己設計出來的東西，跟課本沒有關係。(T8-94/01/03)

二、體諒教師的需求來安排工作，減少衝突的產生

因為語言遊戲具有尊重差異的特質 (Lyotard, 1984)，所以學校運用語言遊戲來推動學校組織變革時，學校成員的工作分配也秉持著尊重多元與差異的精神，考量學校成員的特質與工作能力，替他們安排適當的工作，例如有些老師不適合當導師，會形成一個不適任導師的語言遊戲，學校為了尊重他們的立場，不會嚴格要求他們一定要擔任導師，而會去考量各個語言遊戲的差異性：

有些人的特質不適合當導師，學校也不會要求他當導師，站在老師的需求和行政人員的考量之中取一個平衡點。
(T12-94/01/06)

學校可以考量各個語言遊戲不同的差異與需求之後，工作性質一定會重新分配，一開始學校成員雖然會有短暫的不適應，可是經過一段時間之後，學校成員會發現跟以前的意義不太一樣，這就是語言遊戲可以在學校組織裡進行創造意義的任務，進而有無限延異與創生的力量 (Derrida, 1981)，而且學校成員因為需求受到重視，能夠從工作中體認到價值感 (A4-93/12/20；T11-94/01/05)，因此，還減少了學校成員之間的衝突：

跟以前的意義不太一樣，……，工作性質的重新分配，一開始一定有不太習慣的地方，以前的方式容易有衝突。

(A2-93/12/16)

三、列出行政工作更細部的流程與作法

工作程序的修正是指學校在變革歷程中，行政工作執行面的細部作法，包含有執行的程度及方法（Hanson, 1991）：

學校的大體政策應該是不變的，只是細部的作法部分可能可以有更明確的闡述，要細到那些程度可能也會有不同的認識，要執行到什麼程度？用什麼方式去執行？

(T6-94/01/03)

此外，還有行政工作的流程，必須重新建立新的社會契約關係，舊的社會契約關係因為缺乏各處室的共識，因此沒有人會按照舊有的標準執行工作流程，導致輔導室在推動行政工作時受到極大的阻礙：

會放在那個部分是沒有一定的，就現在的認知是沒有一定的標準，……，其實我們現在已經有流程和標準，但是其他人並不一定知道要怎麼運作這個東西，如果我們和輔導室沒有建立一樣的共識說，我們現在要按照這個流程跑……我們有一個章程但是他們可能是第一次看到這樣的東西，所以也不知道怎麼去做？……希望他們可以對這個流程提出意見，看看怎麼樣對他們的運作會比較順利？我們再來修改。

(T7-94/01/03)

四、建立統一管理學生的新辦法

因為昀晞高中同時有國中部和高中部，面對兩種學生自然有兩種管理辦法（T9-94/01/05），但是這樣造成學校行政管理上的混淆及老師認知上的差異（T12-94/01/06），因此，老師就會希望學校統一的建立一套管理學生的新辦法：

例如導師有兩種不同管理學生的標準，我們老師就會提出來，要求學校進行統一的管理，訂出新的管理辦法。

(T4-93/12/30)

五、建立行政人員與導師工作的輪流制度

在學校組織變革中，透過工作的輪替，從正面來說，可以增加組織成員的參與感與提升工作效能（杜岐旺，2000）；就負面來說，可以避免一個語言遊戲的獨大（包羽，2001；陳佳慧，2002），如果學校裡原本的高三導師永遠都要一直擔任這個工作，其他的專任老師與高三導師會形成兩個對立的語言遊戲，會阻礙行政工作的推動與學校發展，因此，可以透過每年不斷重新設計工作分配，建立新的遊戲規則來解決老師之間對立的問題：

社會契約關係應該是不斷建立的，今年八月學生畢業後有新的導師，不一定現在高三的導師，又是一個重新組合，慢慢去認識，又是一個新的組織。(P1-94/04/14)

此外，就行政工作來說，主任、組長及幹事是否會輪調？由於學校亦屬於一個社會系統，因此，行政工作的重新調配會使得組織內的社會關係有所改變，不斷去形成一個新的組織，這些都會互相影響，是社會契約不斷重新建立的結果：

各處室的主任有沒有變動？相關執行單位的人員有沒有變動？這些問題都會互相影響的。(A4-93/12/20)

六、建立學校資訊設備的領用標準

在科技時代裡爲了推動學校組織變革，學校的資源不斷地增加，並常常成爲學校各單位之間搶食的大餅，如何建立一套領用的標準？新的社會

契約關係就是以賞罰分明的價值來取替以前互相爭奪的情況，昀晞高中的資訊的器物管理就是統一交由圖書館來負責（A1-93/12/16），這個新的社會契約關係變得更為合理：

學校資訊設備會一直增加，我們一定要賞罰分明，建立領用的標準、辦法或制度，如果有老師經常利用資訊科技融入教學，或者參加校外比賽有得獎，又或者參加學校舉辦的電腦相關必選修的研習課程……（A4-93/12/20）

七、建立改過消過辦法

由於許多舊社會契約關係的不合理，可能會使得學校發展受到不良的影響，組織變革可能往好的方向發展，也有可能呈現負面發展（Robbins, 1997），因此，若有不合時宜的社會契約關係，可以由相關人員提出意見來重新訂契約。例如昀晞高中本來有一套「改過消過辦法」，有些老師認為這套規定並沒有辦法使得學校有向上發展的可能，所以為了提升學生的品質與素養，重新建立了一套新辦法，著重在學生違規行為的改善部分，取代以前亂無章法的消過規定：

其實學校原本有一套改過消過的辦法，是由學校輔導組負責的部分，我覺得那套辦法有很多不恰當的地方，可能達不到良好的效果，亂無章法，可能看老師想要怎麼改過消過就做，例如寫讀書心得，或者寫英文報告，那我覺得改過消過應該是學生在犯規部分有明顯的改善，而不是這樣子隨便……（A5-93/12/24）

參、學校組織成員的改變

組織成員的變革指的是學校成員在價值系統和行為規範上的變革，例如學校成員的人群關係、期望與感受、工作價值感與專業自主精神等等（Dessler, 1980；Hanson, 1991）。據研究者在昀晞高中所獲得的資料顯示，

語言遊戲運用於推動學校組織變革會對學校組織成員產生改變，包括提升工作價值感、發揮潛力及願意主動表達意見的心態等。據研究者在昀晞高中所獲取的資料顯示，學校成員在潛力的發揮的改變包含激發出學校成員創意的想法、增進學校成員的領導能力及學校行政人員的全力支持等：

一、行政人員變得樂於支持教師的想法

領導者常會把變革歷程中所產生的問題拋給組織成員來構想，因為領導者認為組織裡的成員在該個語言遊戲的時間比他們還久，甚至組長與幹事們都比主任優秀，因此只要組織成員提出想法來，領導者都會認同，而且會積極幫他們爭取資源：

我常常把一個問題丟給組員，要他們去想想怎麼做，組長和幹事都很優秀，比主任還會做事，讓他們有一些創意的想法，他們ok，我就ok，他們願意讓我出頭時，我拼了老命也要讓他們出頭。(A1-93/12/16)

學校老師在獲得工作價值感之餘，就會更樂於學校的工作，即使增加工作量也不以為苦，因此，行政人員必須全力支持老師們所提出來的想法，並積極替老師安排經費：

又或者像班級書庫的建制，用什麼方式來建制？怎樣輪流經費最精簡？老師們提出來的，他們也不怕每個人增加閱讀心得的批改數量，他們願意自己提出來，樂於去做，那經費我們來想辦法。(A8-93/12/30)

因為學校可以容許各種語言遊戲的聲音，漸漸的學校成員也願意提供他們的創意。例如這學期期末，老師們想出了一個創意的教學方法，決定要引進補教界的教學方法到學校來，辦一個暑期的學生活動營，讓學生學習快速記憶的方法，並擬了一個初步的計畫，提供給教務處，

像這學期末老師的創意逐漸展現出來了，這科想要怎樣？作業想要怎麼樣？提了一個粗淺的計畫，要學習外面補教界的記憶訓練方法，時間更精簡，方法更恰當。(A8-93/12/30)

二、領導者願意改變管理方式，將權力下放給學校成員

過去的領導者一個人掌握了所有的權力，沒有適度授權給學校成員，學校成員會充滿無力感，無法激發自我創意，現在學校的領導者會將權力下放給各個層級，並且不斷激發學校成員獨當一面的能力：

這個情況下責任變很大之後，我覺得要改變管理方式吧，變成我管理的不是社團而是社長，把權力下放給社長們，在無數的社長會議中，告訴他們這樣的事情。(A3-93/12/16)

學校成員能夠獨當一面的結果，相對的會使其感到壓力較重，因為要獨當業務的風險性，領導者的過於信任會使得學校成員害怕，覺得自己的責任變大了：

但是相對的壓力也比較大，因為你要自己獨當這個事情的風險性，因為太過於信任我，我就會很害怕，怕我會有考慮不周全的地方。責任變比較大。(A6-93/12/27)

三、學校成員變得能敏銳察覺問題

除此之外，還能因此提高學校人員對問題的敏感度，行政人員會更願意去察覺學校發生了那些的問題，更仔細的去匯整大家的意見，使得整合的機制更加健全：

生活形態就是讓我們覺得表達出意見來是比較有效的，這樣子也讓我們覺得比較有效率，以後再有類似的情況也願意更敏感的去察覺，然後更仔細的去匯整大家共同的意見來和學

校溝通。(T11-94/01/05)

四、學校成員變得更有自信

因為領導者將權力下放給學校成員，學校成員有了更多的權力去做更多的發揮 (A3-93/12/16)，學校成員可以提升自我成就感，願意花更多的心思投入行政工作上：

我很肯定自己得到的成就感，這一年讓所有的社團都出去表演、比賽，讓每個學生在社團課都很投入。(A3-93/12/16)

如果可以獲得自我成就感，學校成員有權、有責任感、能勇於表述自我意見之後，都會在語言遊戲的過程中感受到愉悅的工作氣氛，變得較為有自信，因為學校成員會發現可以透過自己的力量，去改變一些東西，不會受到阻礙，這個過程能夠得到快樂：

我覺得在這個學校工作會比較有自信，……，工作氣氛蠻好的，一方面覺得比較愉快，另一方面可以在會議中暢所欲言覺得比較有自信，感覺能透過自己的力量讓一些東西去實現，不會有太多的阻礙。(T3-93/12/24)

五、學校成員變得更願意去包容別人

學校成員能夠在學校的工作上得到愉悅的感覺，會使得學校成員彼此之間產生親切感，大家很容易包容對方的立場與價值，用輕鬆的對話方式來化解彼此立場的歧異 (S2-94/01/03)，給予對方改善與反省的時間：

這樣的過程，對學校組織成員來說，我覺得比較有親切感吧，因為大家很容易就聊起來，會讓我覺得不那麼害怕，給我蠻大的包容度，給我很多時間讓我學習。(T7-94/01/03)

六、學校成員變得更有責任感

領導者的適度授權會加重學校成員的責任，但是也因為如此可以提高學校成員的責任感，過去學校成員會抱持著反正是校長決定的，責任也由他來擔的心態（A6-93/12/27），現在這種心態已經產生轉變，學校的成敗已經不是校長所能決定的（H1-93/12/20），往往是各處室的主任與組長要負比較大的責任：

經由這樣的變革，我會覺得各處室的主任變得比較有責任感，以前一級主管發揮不了什麼作用，因為他們根本沒有任何的「權」，現在校長比較授權給主管，所以學校的成敗一級主管要佔很大的責任。（A6-93/12/27）

七、學校成員的態度變得更為積極

因為昀晞高中有語言遊戲的運作，使得整個學校的生活形態轉變為自由度較高的生活方式，不僅能夠自由表述，也可以彰顯自我創意，並在遊戲之中投入愉悅的情感，可是相對來說，卻會引發有些學校成員較為積極、有些較為墮落的兩極化狀況，而這個狀況也沒人可管，其實這也是一種差異性語言遊戲的展現：

生活形態就是自由度比較高，但是有時候比較矛盾，一方面覺得同仁比較積極。（A6-93/12/27）

八、學校行政人員願意主動做行政

在變革歷程當中，學校的行政人員和老師的意見變多了，雖然整合起來比較困難，但也因為自由度的提高，使得大家願意積極投入行政工作，長期自由表達的生活形態亦可以降低學校爆發衝突的可能，形成學校裡的和諧氣氛：

經過半年多行政也慢慢適應了，變的比較主動去做行政，以前老師是沒有意見的，現在意見很多，如果一般人可能會覺得很煩很難整合，可是我覺得不會，意見一直出來，我不否認他們提出來的意見也是蠻不錯的，我們能做得到的就來做！意見多我不認為是不好，如果通通都沒有意見，但是心裡有意見，那到時一爆發就很難收拾了！（P1-94/04/14）

九、提高學校成員的工作價值感

語言遊戲運用於學校組織變革的歷程中，因為學校成員可以投入愉悅的情感，充分的彰顯其自由意志與創意，使得學校成員感到生活變得更加的快樂與充實（S2-94/01/03），在執行工作時，能夠了解工作的價值與意義，那種感受是有別於從前的，而且可以凝聚各個語言遊戲的向心力，讓大家的日子都比較好過（A7-93/12/27），學校成員認同新社會契約關係的合理性，會更願意投入學校的工作，如果學校工作都是在學校成員可以接受的範圍下運作，學校成員自然可以在其中感受到快樂，明白做這件事情的意義為何，那種感受就是截然不同的：

如果很多事情是在你能接受的範圍底下去運作，其實你在工作就會比較愉快，你在執行一件事情也比較能夠了解它的意義在那裡？那種感受是不一樣的了！包括很多事情你知道它是合理的……（T6-94/01/03）

學校成員認為透過語言遊戲在學校組織變革的應用會使得學校成員做起事來比較有價值感，也比較樂於從事自己的工作（T10-94/01/05），學校老師覺得受到尊重，擁有絕對的教學專業自主，自然就會很享受整個教學生涯的過程：

我們數學科的專業自主是很足夠的，自己編講義、擬進度、考試進度等等都是自行決定，甚至有時候這個學期教不完的

課程，我們課程發展委員會也是可以自己決定把課程延到下學期。……這樣的過程，工作價值感是蠻高的，也得到蠻多尊重的，很享受整個教學生涯的過程。(T4-93/12/30)

學校成員在工作上得到自我成就感與自信後，整個生活價值感也會跟著提升，因為學校成員會認為自己雖然花了很長的時間，但是卻是在進行自己覺得有意義的工作，這對整個人生的生活價值感是有所提升的：

工作愉悅感提升之後，整個生活狀況就會變的比較不一樣，如果你花很長的時間在抱怨或生氣，跟你花很長的時間在做自己覺得有意義的事情，這兩者是不同的，在人生的生活價值感覺就會有所不同。(T6-94/01/03)

據研究者所獲得的資料顯示，在工作價值感的改變方面，學校成員可以提升自我成就感、增加學校成員的自信、提升學校成員的生活價值感、改善學校成員之間的人群關係及降低學校成員的焦慮感等。

十、教師和行政人員會互推責任

例如學生打掃的問題，老師希望行政人員能進行好督導的工作，可是行政人員會覺得老師把責任推到他們身上 (A9-94/01/05)，有時候老師會覺得行政都沒有處理，但是有時候行政會覺得老師都沒有盡到責任，大家都有一點推卸 (A7-93/12/27)：

打掃時間有班級沒在打掃，老師要求行政人員在打掃時間巡視一下，就換行政人員說老師沒有做好監督。我們的立場是希望他們督導，可是他們會覺得我們把責任放在他們身上。可是我們並不是這樣的意思。(T10-94/01/05)

十一、學校成員容易說一套做一套

學校成員的自由意志提高之後，每個語言遊戲的權力都變大了，在昀晞高中裡，各處室的主任會形成一個權力中心，如果身為領導者沒有深入了解學校成員工作的執行力與落實性的話，掌握權力的學校成員就容易形成說一套做一套的弊端：

如果校長沒有去了解一級主管是不是只做表面工夫的話，其實有很多問題，會慢慢浮現出來，在整個變革的過程來看，會發現主任的權比較大。他可能會在校長面前說這個是 OK 的，可是他落實性不夠……（A6-93/12/27）

學校成員的自由度提高之後，部分學校成員會因為權力變大做事更加得應手，但也有部分學校成員會因為缺乏領導者的管束，開始說一套做一套（A6-93/12/27），反正也沒有人會管：

一方面又覺得比較墮落，因為沒有人管，會有兩極化的改變。（A6-93/12/27）

例如教師會所形成的語言遊戲本來是在替學校老師爭取應得的權益，可是有些教師會幹部表面上是教師會的成員，可是在處理學校問題時，卻無法撇開與家長的私人交情，成為說一套做一套的雙面人：

有些幹部並不了解他自己身為教師會的成員，應該撇開自己個人的看法與成見，努力為需要幫助的老師爭取權益，可是有時候教師會的成員卻反而倒向家長那一邊，這可能是因為家長會與那些老師或行政人員私底下是有一些交情的，所以他們在處理事情的時候無法撇開私人交情。（T5-93/12/30）

肆、學校組織任務的改變

學校組織任務指的是學校所提供的產品與服務（林水木，2000；Leavitt, 1964），會隨著學校組織結構、學校組織技術與學校組織成員的改變而改

變，根據研究者對上述三者的發現，發現語言遊戲運用於推動學校組織變革會對學校組織任務產生如下的改變：

一、學校發展由一元的發展轉變為多元的發展

關於學校發展的改變，據研究者的資料顯示，昀晞高中的學校發展由一元的發展轉變為多元的發展，而且學校任務也比較容易達成。前任校長的領導風格使得學校成員無法表達自己的意見，凡事都只會有一個聲音，這是一種單向的發展，一切憑著校長的裁示為依歸；現任的夏校長讓每個語言遊戲都蓬勃的發展，不壓制任何一個語言遊戲，使學校變為多元發展：

以前的校長是任何事情都要摻上一腳，下面的意見反應不上去，變成什麼事情都只有一個聲音，後來大家反彈，才会有那麼大的變革就是換領導人。新的校長來了之後，各式各樣的活動都出來了，而且新成立了很多社團。(T8-94/01/03)

二、學校組織目標由固定性的長期目標改變為階段性的短期目標

組織結構、組織技術與組織成員在學校組織變革的歷程中，都會不斷地建立一種新的社會契約關係，而組織任務會隨著上述三者而產生變化，指的是組織整體所提供的產品與服務（林火木，2000；leavitt,1964），對學校組織來說，指的就是行政工作的效能與學習品質的提升等。據研究者在昀晞高中所獲得的資料顯示，組織任務中的新社會契約關係主要建立在學校行政目標與學校整體發展上：

學校會在變革歷程中，配合各階段不同的目標，重新建立社會契約關係，而且這是變革必經的流程：

新的社會契約關係的建立會看短期目標是什麼吧，各個階段目標不同，一定會有必經的流程。(A4-93/12/20)

其後，不斷建立新的社會契約關係會成爲一種學校傳統，只要這個大原則與方向不變，就可以解決各種變革歷程中所衍生出來的問題：

這種事情我們會慢慢形塑成一種傳統，大原則不變的話，就算有人事異動，也不至於會形成新的問題。(A3-93/12/16)

第四節 語言遊戲在學校組織變革應用的品質

語言遊戲具有尊重差異立場與整合不同價值的特質 (Best, & Kellner, 1991; Lyotard, 1985; Wittgenstein, 1953)，在學校變革的歷程能夠整合學校成員的行動能量，最後形塑新的生活形式，因此，據研究者在昀晞高中所得之資料顯示，語言遊戲運用在推動學校組織變革時會帶來一定的品質，包括能夠建立合理的目標、提升問題解決的效益、提升學校成員的自我效力、協助更新學校組織文化與促進學校組織的發展。茲就其詳，分述如下：

壹、學校成員的目標會比較一致

由於成功的學校組織變革亦強調賦予學校組織成員更大的發揮空間，使其有談論個人價值的機會 (Evans, 1996; Hanson, 1991; Herman, 1994)，此乃是透過語言遊戲的運作而產生的價值。目前學校組織最大的改變在於學校權力結構的多元化，這個改變就是語言遊戲操作的結果。學校組織目前已經變爲一個開放系統，變革常常產生於細微的改變，學校組織具有不確定性，新的社會契約關係是爲了完成不同階段的變革目標 (Evans, 1996; Robbins, 1995)，建立共識的語言遊戲才能使得學校目標較爲合理，是行政人員和老師的共識：

學校目標會比較一致，大家希望培養學生有那些特質，行政和老師的目標最後都會比較相近。(T10-94/01/05)

兩個語言遊戲之間在建立合理目標的過程中，會在不斷地溝通當中尋求一樣的價值觀，如果目標和價值觀一致，所有的矛盾和對立都會迎刃而解，因此，對於學校組織變革目標之建立，可以容納學校成員的各種意見並整合之，建立學校組織變革的合理目標：

語言遊戲用來推動學校組織變革我想目標應該是會更一致吧，問題解決也會更順暢，會在不斷的溝通之中尋求到一樣的價值觀，只要目標和價值觀一致了，中間有再多的衝突、對立都會過去！（A3-93/12/16）

貳、比較容易解決問題

根據個案研究的資料顯示，可以語言遊戲運用於學校組織變革之品質可以提升問題解決的效益，包含工作程序的組織化及處理問題的機制更加靈活。學校在組織變革之初會由原本的穩定狀態面臨解凍的局面（Herman, 1994），在尚未建立新的社會契約關係之前，也就是在組織變革的改變階段，兩個立場不一致的語言遊戲會產生競爭與衝突（Storll, & Fink, 2002），學校會呈現亂無章法的狀態，有時甚至出現誰爭到誰就贏的混亂場面，藉由語言遊戲的運作，可以降低各種語言遊戲的對立情況，容易建立共識，衝突少了之後，以前是亂無章法，誰搶到就誰優先，結果就很混亂，所以工作程序會變的比較有組織化（A3-93/12/16），學生所發生的問題自然也容易獲得解決。語言遊戲可以讓學校成員較容易產生共識，合作容易、環境和諧、減少衝突，如此可以提升問題解決的效益，減少語言遊戲間的對立問題：

透過語言遊戲的過程，當有事件發生時，大家的共識比較容易產生吧！這樣下去，大家合作會比較容易，環境比較和諧

。老師和學生的衝突會比較少，老師和行政人員的對立狀況也會少很多，問題解決也比較容易囉！（T5-93/12/30）

以前學校老師有意見可能需要經過很多層級才能提報上去，透過語言遊戲的運作，使得溝通管道較為暢通（A4-93/12/20），學校在處理問題的機制變得更加靈活：

我覺得不論是在專任老師、導師或行政在處理問題的機制上會變的更靈活，比較有效率，比較容易讓第一線老師的意見提上去。（T8-94/01/03）

由於語言遊戲的溝通過程，可以重新思考主體與客體之間的關係（江怡，2002），變革的遊戲可以透過競爭提供融合對立的可能性，兩種價值的相互了解與包容，不同語言遊戲間應將對方視為另一獨立的主體而非客體，當然使得學校問題更容易獲得解決：

透過這種組織一直變革的情況，其實各處室也比較能夠了解我們在做些什麼，我們也可以了解他們在做些什麼，了解彼此的價值觀的話，處理起問題也容易多了！（A7-93/12/27）

參、可以提升學校成員在變革時的自我效力

過去昀晞高中的學校成員都在等待領導者的指示做事（P1-94/04/14），雖然備戰能力很強，可是缺乏自我創意的彰顯與自由表達的機會，難免就無法在變革的歷程中體認到何謂工作價值感？何謂專業成長？因此，無法提升生活品質與參與變革的熱忱，據研究者所獲取的資料顯示，語言遊戲運用於推動學校組織變革，可以提升學校成員的自我效力，包括能激發學校成員的專業成長及增進學校成員的領導能力。茲分述如下：

一、激發學校成員的專業成長

學校也是一個由權力構成的組織，語言遊戲雖然具有宰制他者的權力欲望（Foucault, 1980），但是學校裡的每個語言遊戲都同時擁有合法性的地位，因此，在這一來一往之間創造了權力的可能性，也產生了對話的機制（夏光，2003）。在昀晞高中裡，同一科的老師屬於同一文化體系底下的成員，有時也可能產生兩種不同以上的價值立場，但是他們可以透過對話的機會，來形成共識，在意見交流的過程中，可以激發彼此的專業成長：

在充滿彈性、自主的文化底下，同一科老師會比較有對話的機會激發彼此的專業成長啊！（T11-94/01/05）

對不同文化的體系成員來說，亦可以透過對話的機制，和別的語言遊戲有較多的互動，接觸地更多以後，自然可以提升其專業能力：

對我們的專業能力也有很大的提升啊，可以接觸更多，也可以多與別的單位互動。（T8-94/01/03）

此外，以學生的立場來說，高中部的學生會覺得自己已經有能力去決定一些什麼，而夏校長也願意給學生機會和權力，因此，學生可以提升其社會互動的能力，例如領導能力、應變能力或交際能力等：

我們學生會覺得高中生已經有足夠的能力去決定一些事情，而且可以學習應變與交際的能力，這有什麼不好呢？（S2-94/01/03）

由於不同的語言遊戲有不同的價值立場，在變革歷程中，不同的語言遊戲之間會產生衝突、對立的情況，但是學校成員可以透過對自我價值的反省，設身處地的去了解對方的需要與價值（T7-94/01/03），不會一味的只想到自身語言遊戲的立場，也能夠激發學校成員不斷學習的行動能量。例如學校行政人員站在行政的位置上，當然很容易了解行政人員的思維，可是也願意去考量到老師的立場，看事情的角度會變的比較多元：

有時候還蠻有成就感的，當作是不斷在學習。在行政的位

置上，我可以多了解行政人員的思維，同時也考量到老師的立場，看事情的角度會不太一樣。(A2-93/12/16)

二、增進學校成員的領導能力

語言遊戲推動學校組織變革除了可以激發出學校成員創意的想法，也能增進學校成員的領導能力，促進和別的語言遊戲互相協調的能力，也讓學校成員在推行學校業務時，感覺比較有意義：

學校會讓班聯會辦一些活動，通常是只限制一個大原則啦，例如說要重視安全等等，其他就由我們全權負責囉，這樣的情況下我會覺得很有意義，會提高我們下次再辦活動的意願吧！也可以增進我們的領導能力，學會如何和他人溝通。

(S1-93/12/30)

肆、降低學校成員不安的情緒，增進老師參與變革的熱忱

透過工作上獲得的成就感與自信、生活價值感的提升、學校人員建立親切的人群關係，可以避免學校成員陷入不安的情緒當中，因此，工作價值感會一年比一年更好：

在這樣的過程中，我覺得會讓自己比較安心一點吧！不會一直陷在不安的情緒當中，工作價值感應該是一年比一年好吧！讓我蠻滿意的。(A7-93/12/27)

以前學校成員會覺得學校沒有給予他們表達意見的機會(A6-93/12/27)，現在語言遊戲運用於推動學校變革之後，即使有時候意見表達必須經過很多次才會達到效果，但是還是可以增進老師參與變革的熱忱：

即使有時候要表達二、三次以上，還是可以達到效果啊！會

增加老師參與的熱忱與參與感吧！（T11-94/01/05）

伍、學校教師流動率的降低能提升變革品質

對學校整體發展來說，語言遊戲應用於推動學校組織變革，可為學校發展帶來許多新的契機，例如學校老師流動率的降低有助於學生的學習，學校老師所形成的語言遊戲漸被重視之後，行政人員會依照老師的需求來安排老師的工作，讓老師在工作與家庭間可以兩者兼顧，在變革歷程中可以感到自我價值受到尊重，就能夠投入愉悅的情感於工作之中，老師認同了學校這個大的語言遊戲，才會願意繼續去參與這個遊戲：

我們會有排課調查表，我們盡量依照老師的希望排課，當他們上課上的舒服，不是在家庭與工作的兩難間煎熬，才会有餘力在工作上付出，這樣對學生才是好的，無形之中這個學校老師的流動率才會降低。（A8-93/12/30）

陸、提高變革的效率

關於組織效能的改變，據研究者獲得的資料顯示，昀晞高中在組織效能的改變，包括兩個語言遊戲間可以建立同舟共濟的情感、學校成員樂於去執行行政工作、學校組織的運作會比較流暢，最後提高整個學校的行政效率與效能，茲分述如下：

剛開始的行政效率會比較低，到慢慢能力被激發出來，事實上行政人員多少會有點擔心說做不好會被責備，他們會告訴我：「校長你不用擔心，我們來做！」這是一個好現象，一開始我們會覺得行政效率好像比較差一點，因為在學習過程嘛，到現在我覺得每一個人都可以獨當一面。（P1-94/04/14）

變革之初，學校的行政效率會比較低，這是因為學校人員還沒有辦法掌握新社會契約關係的遊戲規則，擔心校長是不是真的權力下放？做不好

會不會被責備？而目前學校成員的能力已經被漸漸激發出來了，每個人都有獨當一面的能力。例如昀晞高中學務處底下的訓育組和體育組本來是合併為活動組，因為業務量過於繁重，又將訓育組獨立出來，本來在只有活動組的時代，活動組成員並不會產生衝突的問題，但是分為兩個組之後，一個組是為發展社團，一個組是為發展校隊，常因為爭奪學校資源而產生歧見，可是現在卻因為這個共同的模糊地帶而更能夠互相協助，使得兩組的成員建立一種同舟共濟的情感，證明語言遊戲之間如果能夠進行真誠的對話，彼此是有無限溝通的可能性：

雖然我們跟體育組拆開之後，感覺好像分很開，現在卻因為這個共同的模糊地帶反而又會互相協助，兩個組的成員還是會有同舟共濟的感覺。(A3-93/12/16)

一、學校成員樂於執行行政工作

以前學校成員不能做任何的決定，他們會覺得那些行政工作都不是他們自願要做的，所以往往把工作拖到最後一刻，執行力非常的低落，現在學校成員覺得語言遊戲用來推動學校組織變革會讓他們比較樂於去執行行政工作，變得比較積極：

比較樂於去執行，執行力比較積極，效率當然會好啊！這跟寧可耽擱到最後一秒才把它完成，這會有差異的。
(T6-94/01/03)

有了自由表達意見的空間，可以強化學校各個單位推展業務的效率，例如昀晞高中以前的教師會功能不彰（T5-93/12/30），現在教師會的運作變得比較正常，因為教師會的成員認為，他們可以花時間去規劃一些可能產生變化的問題，因此，學校行政工作的運作才會比較流暢：

教師會的運作會變的比較正常一點，效率比較高，願意花時間去針對一些可以產生變化的事情討論，討論怎麼做、怎麼

執行、有那些可為的事情。(T6-94/01/03)

現在學校成員比較敢發言，針對事情也會提早完成規劃，自然在行政效率上就會有所提升，並透過不斷重新檢視學校的組織架構，把所有的組別工作健全之後，就能提升工作績效與效能 (A8-93/12/30)：

大體上比較敢去發言，比較會提早做規劃，提早完成，效率上也會比較提升，以前所有簽呈都丟在校長辦公室，他沒有批示下來，你就不敢進行。(A6-93/12/27)

二、學校任務比較容易達成

因為每個語言遊戲之間是可以溝通的，因此就算一開始有立場或觀念的不一致，後來也可以透過協商，建立共識的語言遊戲，那麼學校任務自然比較容易達成了：

如果所有老師的觀念與想法都是一致的，家長的程度與素質也是一致的，大家可以互相溝通的，那學校任務當然容易達成囉！(T1-93/12/23)

目前昀晞高中學校的整體發展已經進入大家都跟著往前跑的階段，因為新的社會契約關係是學校成員的共識，因此，大家都願意為這個組織奉獻心力，為共同的目標來努力：

我們看到學校有在改變，所以如果繼續堅持的話，你已經看到有些人在改變了，也開始看到很多人跟著這些人往前跑，這就是這個組織的契機，也是帶動新文化的轉捩點。
(A4-93/12/20)

柒、資源分配變的更為合理，使變革更具倫理性

語言遊戲強調每個組織都具有合理性與正當性，在學校組織進行資源分配時，不該去特別偏袒某一個單位或某些學校成員，因此，語言遊戲運用於推動學校組織變革時能夠促進資源分配的合理性，追求一種公平和正義的發展：

資源分配會變的更合理，不會特別去偏袒那個團體，追求的
是公平和正義的發展，否則會變成眾矢之的。(A3-93/12/16)

綜上所述，語言遊戲在個案學校組織變革應用之品質，包含建立合理目標、提升問題解決效益、提升成員自我效力、降低學校教師的流動率、提升學校的行政效率及資源分配變得更為合理等。

第五節 語言遊戲在學校組織變革應用的困境及其 解決策略

雖然語言遊戲應用於學校組織變革可以帶來一定程度的品質，但是由於語言遊戲過度強調差異與多元，而學校組織畢竟還是有其共同的目標必須往前推動，因此，語言遊戲的特質有時會在學校組織變革應用中產生一些困境，學校面對這些困境，若要使變革推動成功，應該擬出具體的解決策略。本節主要在分析個案學校的昀晞高中在運用語言遊戲來推動學校組織變革的時候，可能發生的困境及其應有的解決策略。茲就其詳、分述如下：

壹、語言遊戲在學校組織變革應用的困境

語言遊戲的多元性易使學校組織在變革歷程中引發各式各樣的紛

爭，這是由於各種語言遊戲具有堅持自己價值立場的特性。據研究者獲得的資料顯示，語言遊戲運用於學校組織變革會造成如下的困境：

一、過度自我膨脹會侵害他人權力

學校成員在參與語言遊戲的過程中，都會隱含有使自己成為遊戲主體的自由意志，產生支配或控制他人成為客體之意念（高宣揚，1999；陳佳慧，2002）。在昀晞高中的行政體系下，研究者根據所獲得的資料，歸納出以下幾項困境，茲分述如下：

（一）學校行政無法顧及所有學校成員的權益

有時候學校在推動行政工作的時候，為了顧及學校整體的發展，會犧牲學校裡其他學校成員的權益，相反來說，若學校照顧了較為弱勢的學校成員，對大部分學校成員的權益來說，是不是也是另一種忽略呢？因此，學校在推動組織變革的時候，往往會犧牲部分學校成員的權益，為了顧及公平性而使少數的學校成員成為客體：

有時候在教育裡面要講求公平性，我們會很爭扎，常常在行政上就會有這種矛盾，你要顧慮到大的整體，可是就會有小的範圍被犧牲。如果兼顧了小的範圍，那對那些正常的學生來說，是不是也把他們的權益給忽略掉了？（A6-93/12/27）

（二）學校行政失去公信力

因為教師、家長和學生的聲音受到重視，無形中就壓縮到了學校行政人員的權力，社會契約關係不斷地重建，使得學校行政人員有時會感到很無力，覺得他們沒有任何的權力與公信力：

這樣子以後大家都覺得規定可以一直推翻，一改再改，行政會做的很無力，沒有任何公信力，覺得很沒有 power。

(A6-93/12/27)

(三) 學校成員會以正義使者自居，以為聲音大就站的住腳

學校裡有些學校成員會以正義使者自居，認為其他的學校成員都要聽他的意見，也認為聲音比較大就可以得到比較多的利益，問題在於誰的正義才是真正的正義？

學校免不了是一個社會的縮影，聲音比較大得到某些利益，有些人會覺得你說你的，我跟你意見不同，我就少跟你接近，會有這種現象，聲音比較大就是以正義使者自居，因為你認為的正義和別人認為的正義不一樣的，最怕這種情況，是不是真的正義？(P1-94/04/14)

(四) 學校成員缺乏與他者溝通的熱忱

有時學校某些語言遊戲幾乎跋扈的拒絕與別的語言遊戲進行溝通，例如學生和老師這兩個語言遊戲就發生這樣的情況，學生認為學校不應該一味的認定老師的價值立場才是對的，而且有些老師幾乎拒絕與學生溝通，他們認為學校只要盡好本分、乖乖的聽老師的話就好了，為什麼要有班聯會？為什麼學生有權力去決定學校的事情(S2-94/01/03)？而且班聯會感到自己的權限不是很大，學校行政對他們的態度都是冷冷的，好像沒什麼都熱忱，可見得學校的行政單位和老師都尚未接受學生班聯會這個語言遊戲，而認為他們只要聽從學校的指示就行了：

本來我還沒參加班聯會時，我對班聯會不是很認同，可是我參加了之後，開始發現有很多事情是要我們來處理的，事情真的很多，但是權限又不是很大，所以我現在是很認同班聯會，上星期我們才和校長談有關學校行政效率的問題，我們覺得行政效率不是那麼好，例如給他們一個公文，我們要等好幾個星期才能得到答復，他們好像沒有什麼熱忱……

(S1-93/12/30)

(五) 學校成員清楚劃分「你們」與「我們」的界限

因為學校的行政人員授課時數較少，對某些老師來說減課是一種福利，因此學校老師會認為以行政人員所形成的語言遊戲是權力的象徵，老師會覺得行政宣布什麼他們就要做，好像把行政想成主體，而老師受到壓抑了：

會有「你們」、「我們」的觀念，是因為行政人員的授課時數比較少，行政人員在提報計劃，負責彙整，進行初步的檢核工作，老師會覺得都是我們宣布什麼，然後他們來做。

(A8-93/12/30)

學校老師會把自己的角色定位的很清楚，認為老師應該怎麼樣？行政人員應該怎麼樣？

老師在當導師、當專任或當行政人員時，會不容易釐清自己的角色，人我分的太清楚，老師應該怎樣，行政人員應該怎樣，這種觀念是錯誤的。(A8-93/12/30)

二、容易引發更大的衝突

語言遊戲的異質性特質在變革歷程中會引發更大的學校衝突，學校裡面每個角色都會形成一個語言遊戲，因此，學校老師與行政人員、學校老師與家長、學校老師與學生會引發衝突，這是不同價值體系的成員；此外，同一個價值體系的成員，包含行政人員與行政人員、老師與老師也會因為語言遊戲的異質性特質而產生衝突，茲分述如下：

(一) 行政人員過度強調「理、法」，而教師看重「情」

在昀晞高中，學校老師和行政人員的衝突主要表現在價值觀的歧異、責任分配及學生管理等問題。老師的價值觀是希望讓學生更好，可是行政人員重視學校的行政效率，強調規範的遵守，重視理與法，而老師會比較重視情：

老師的價值應該都是站在教育目的，讓學生更好，可是行政人員是站在要管理好這個學校，他們會覺得學校要管理好，要遵守那些規範，比較強調「情、理、法」上的「理、法」。

(T10-94/01/05)

(二) 老師與學生堅守自我立場，難以整合

昀晞高中的老師和學生產生對立的情況，主要是因為學務處沒有和老師達成共識，造成兩邊檢查服儀的標準不一，反而形成老師與學生之間的對立，這是三個語言遊戲所造成，行政人員選擇與學生站在同一個立場，使得學生看到老師就討厭：

現在校內的確有出現對立或矛盾的問題，其實真的蠻難的，要怎麼解決呢？說到當行政人員，學校裡的老師是能閃就閃，問題通常是老師檢查了學生的服儀，不合格的送到學務處，可是學務處卻說可以！這樣就造成學生與老師之間的對立。

(A9-94/01/05)

學生利用教官的權威來和老師對立，仗勢著背後行政為主的語言遊戲來支持學生形成的語言遊戲，因此，有時候學校裡小型的語言遊戲看似沒有權力，可是可以依附在其他語言遊戲之下獲得利益：

老師的立場和家長比較相近吧，希望要求學生一點，希望學生成績好一點，所以會比較嚴格；教官的角色如果比較像朋友的話，那當然壓力都會在老師身上，學生當然覺得多個朋友很好啊，尤其這個朋友還有權威，看到老師當然討厭啊！

(T12-94/01/06)

（三）家長爲了少數不肖教師而質疑學校的整體結構

家長會本來是學校各個語言遊戲的溝通橋樑，但是很多家長會因爲少數不適任的老師對學校採取一種質疑的態度，因而引發了更多的學校衝突：

家長會是一座溝通橋樑，很多家長都對學校採取一種質疑的態度。你不能因爲少數不肖的老師，就來質疑學校的結構，我覺得現在問題反而更多了！（H1-93/12/20）

例如家長會有時居中協調時，預設了自己的立場是站在家長這邊，把自己的本位設定的很清楚之後，與老師的溝通就會引爆更大的衝突：

我們還曾經發生不溝通沒事，一溝通反而把事情弄得更砸！例如家長會居中協調時，就站在家長的立場跟老師溝通，如果家長會先預設了立場，把自己的本位定得很清楚，這樣子就會出問題！（H2-94/01/06）

（四）容易爲了利益糾葛強取豪奪

學校行政雖然是同一語言遊戲，但是各個單位還是會形成不同的語言遊戲，因爲每個處室都有發展處室目標的責任，例如學校的體育組是以發展校隊爲主，訓育組是發展社團爲主，這兩個組所享用的資源幾乎是相同的，因此常會爲了搶奪資源爆發衝突，但是訓育組的成員就會認爲只要做好自己的業務就好，不想管體育組的立場：

像我以前會覺得訓育組要發展社團關體育組什麼事？我才不管你呢！我們只要發展我們的業務就好了。（A3-93/12/16）

學校有時也會有利益糾葛的可能，例如在搶奪學校資源時，最容易產生這種衝突（A1-93/12/16），加上目前家長會亦有校務決策權，家長會裡

由各種不同的成員組成，有時可能只是爲了竊取某些利益才成爲遊戲的參與者：

家長會各個不同的成員進來，懷著不同的企圖，真正要參與做事又有能力及企圖心的人比較少，有些人就是掛個名但是不做事！（H1-93/12/20）

然而，與學校行政相較之下，家長會認爲其價值立場純粹是以學生爲主，學校行政的利益糾葛情況可能更爲嚴重：

同一個單位也不一定立場都會一樣吧！家長會的目標就是讓小孩子好嘛，所以比較不會有只聽一個人想法這回事，這方面比較單純吧，不像學校行政可能有一些利益糾葛。
（H1-93/12/20）

所以，學校在玩共同遊戲的時候最容易發生語言遊戲的狀況，建立共識的過程中難免會發生衝突，因而產生一些短暫的對立與矛盾，但無論如何都能透過溝通與協商機制，最後建立共同的目標，形成新的社會契約關係：

學校在經營共同的活動容易發生語言遊戲的狀況，一定會發生一些變革，這之中我們就會彼此溝通和協調，我們最終的核心目標都是希望整個處室，或整個學校和諧，在共識的過程中都會發生衝突，每個人執掌的範圍不同，立場不一定被別人接受……（A3-93/12/16）

（五）教師彼此爲了顧全各自私人交情而埋下心結

教師會雖然是一個語言遊戲，但是當價值體系的成員產生意見不同時，也會分裂爲兩個語言遊戲，例如昀晞高中教師會裡的老師，一邊是站在家長那方，一邊是站在受害老師這方，站在家長那方的老師被認爲與家長有私交，站在受害老師那方的老師被認爲與受害者老師有私交，因此，

彼此都有很大的心結：

有些時候我們在處理事情時，教師會的立場會分成兩邊，一邊是倒向家長，一邊是認為我們和老師有私交，所以幫著老師說話，我想大家都很難吧！互相都有心結。(T5-93/12/30)

語言遊戲的異質性特質會引發學校更大的衝突特別容易出現在變革的歷程，當事情發生之後，學校的成員才會發現到大家有意識型態上的對立：

事情沒有發生之前都不會突顯這樣的問題，問題發生之後才會有意識型態上的對立。(T8-94/01/03)

因此，有時語言遊戲的異質性特質會使得學校缺乏一個整合的制度，無法建立讓學校所有成員一起往前走的目標：

因為大部分的老師有時候就會把意見全部反應給行政，所以學校行政遷就老師的意見，比較沒有一個制度，可以讓行政、老師和學生一起往前進的感覺。(A7-93/12/27)

三、形成不是真正民主的現象

有時共識的產生具有強迫性與壓迫性，Lyotard (1984) 甚至認為共識違背了語言遊戲的異質性，在昀晞高中裡可以發現教師會和家長會有形成虛假共識的可能。教師會裡的領導層級，包括教師會會長和總幹事他們在玩語言遊戲的時候，容易形成主體控制他人成為客體的意念，認為自己的聲音最具有代表性，覺得自己有權力做最後的裁決，至於少數幹部的聲音，他們總認為息事寧人、充耳不聞 (T5-93/12/30)：

最後教師會處理的結論對外發表的都是他們在發表，這不是真正的民主嘛，即使在教師會裡面都已經是這樣了！

(T5-93/12/30)

使得學校老師認為這樣的教師會形同虛設，沒有辦法彰顯出教師會的功能，領導者對外發表這是教師會成員共同的結果，這樣的虛假共識違背了語言遊戲的精神：

如果身為會長或總幹事就不聽聽大家的「雜音」，自己就妄下結論對外發表，還說是教師會的結論，或者是順從校長的裁奪，既然那麼容易妥協還要教師會幹嘛？(T5-93/12/30)

家長會成員有時針對一些不適任教師的觀察，加入自己主觀的想法，許多家長共同討論出一個共識來，會偏離了事件原本的真相，如果那些家長早已心有定論的話，就會很堅持自己的想法是正確無誤的：

有時你有自己某方面的主觀，你對某一個老師本身就有一些看法，加上事件的發生，每一個人對每一個人的觀察或許都會加入自己主觀的看法，經由幾個家長的交換意見，有時候就會整個建立起他們的看法，認為事情就是這樣子！對某件事情的看法已經心有定論，再加諸到事情本身上面，會使得事情真相的原貌有所失真！這不一定是負面的，只是說偏離了事情的原貌。(H2-94/01/06)

四、非理性的抗爭會造成兩敗俱傷

因為我們可以隨時玩新的遊戲，不一定要堅持現在的社會契約關係，學校成員一開始可能只是意見上的不一致，隨著遊戲參與者的增多，最後竟導致為了反對而反對，各持己見互不退讓。例如訓育組和體育組原本只是意見上有些出入，還有溝通的可能性，可是當他們問了兩方學生的意見時，卻更加堅定立場，絕不動搖：

我們有問學生的意見，可是問了之後立場就更加動搖了！我

問了學生的意見之後，我就非常堅持己見，覺得應該站在學生這一邊，訓育組問了校隊學生的意見也更加堅持。

(A3-93/12/16)

這種語言遊戲之間的對立會淪為一種非理性的抗爭，造成群情激憤的反效果，導致兩敗俱傷，兩方壁壘分明的話，根本毫無溝通的可能性

(T1-93/12/23)：

說真的也只是想把事情做得更加圓滿，有時候太過堅持可能會兩敗俱傷吧！（A6-93/12/27）

昀晞高中的學校目標之一是希望發展學生的體育校隊和社團，結果訓育組和體育組經常爲了校隊優先還是社團優先的問題吵的不可開交，最後往往使學校的行政目標沒有辦法落實：

我們曾經爲了爭執讓排球隊還是排球社去參加一個活動而僵持不下，最後拖過報名時間，兩個都不用去了！這給了我們很大的教訓。(A3-93/12/16)

學校裡的語言遊戲數量眾多，每一個語言遊戲都有自己的願景，如果沒辦法建立一個統一的核心價值，學校整體發展就會停擺：

數目愈多愈難整合，多元的東西大家是應該要習慣，可是如果不建立一個價值的話，這個整體的方向怎麼辦？你一個願景，我一個願景，那學校要去那裡？大家的力量沒有集中的話，每一個願景都不可能實現！（T13-94/01/06）

例如老師和學生會形成兩個語言遊戲，以老師的價值立場會認爲學生應該把課業當成首要的追求目標，但夏校長與學生認爲學生可以多元發展，而不是一元發展（P1-94/04/14），這就形成兩種不同的價值，學生會覺得老師太過於保守，老師會覺得學生太過於放縱：

可能有的老師比較保守，他們就會覺得學生念書就好啦，辦什麼活動？但是校長就蠻重視學生的社團和學生要由自己的組織，老師永遠都不會對我們的成績滿意，所以永遠也不可能支持我們多辦活動吧！（S1-93/12/30）

學校國中部和高中部的老師形成兩個差異的語言遊戲，不會爲了共同的目標而努力，很少爲了整個學校的運作而努力，甚至找不到任何的交集：

在我們學校你會看到國中老師是一個團體，高中老師是一個團體，看不見他們會共同爲了一個目標而努力，中間是很缺少互動和溝通的，教師會的老師雖然是國中和高中老師混在一起，但是交集還是有限，很少爲了學校整個運作做努力。（A9-94/01/05）

因爲行政人員和老師之間價值觀念的歧異，很難在標準上產生一致性的共識，建立新的遊戲規則，在推動學校行政目標上就會有困難：

有的行政管理階層也認爲還好，但是就有些老師會不以爲然，會認爲不上軌道，這個標準本身在老師與行政人員之間就沒有一個共識，要推的時候是有困難的。……老師會很不滿意行政人員的處理方式。（A9-94/01/05）

學校老師常常發現行政人員即使會接受老師的意見，但是往往在執行的時候會和老師所預期的有所差距，歸根究柢，乃是價值觀的差異導致認知上的差距，以致於執行起來有所誤差：

我覺得中間會有落差吧，行政人員會接受老師的意見，可是他們真正在落實的時候，他們做的好像跟我們講的不一樣耶。（T10-94/01/05）

由於學校每個單位的行政目標不同，因而會有立場或理念不一致的情況發生，這是價值立場的歧異，然而，每種語言遊戲的價值都無法被忽視

(Lyotard, 1984)，因此，沒有孰是孰非的問題：

有時候是理念的問題，像學務處會覺得那樣比較好，我們會覺得這樣比較好，甚至同一個處室的人也會覺得用另外一種方式做比較好，不見得是寬嚴，或誰對誰錯的問題。

(A5-93/12/24)

五、造成學校成員疲於奔命、麻痺與不愉快

由於昀晞高中為一所完全中學，改制後教官進駐校園，高中部與國中部學生必須採用兩套管理辦法；而高中部與國中部的老師也要採用兩種對話方式(P1-94/04/14)，使得學校行政人員要同時兼顧四種不同文化體系的成員，造成學校行政人員疲於奔命：

教官進入學校，一個學校兩套制度在跑，行政沒有辦法做得像以前那麼精細了！實在做得分身乏術。(T11-94/01/05)

因為學校在變革歷程中會不斷建立新的社會契約關係，新的社會契約關係就會有新的遊戲規則，學校老師會認為遊戲規則不斷變化會造成老師的麻痺，對老師來說，朝令夕改是一件很擾民的事情，會讓學校成員感到疲備不堪：

遊戲規則不斷變化只會造成麻痺，因為朝令夕改是一件很累的事情。(T2-93/12/23)

我覺得這樣子會變成是每次都要再重來一次，不按照以前的模式走的話，就會比較累吧，一直重來一直重來。

(T10-94/01/05)

而且可能因為社會契約關係不斷的重新建立，規則隨時變來變去的，沒有一定的標準，所以會造成老師之間的不愉快，例如學校剛改制為完全

中學時，國中部縮班，有些國中部的老師可以升上高中部，假設今年的遊戲規則是以年資來升遷，有些老師就會認為明年應該輪到他，結果明年的遊戲規則又改為以學歷來升遷，就會造成老師之間的心結：

每一年的情況不一樣，辦法隨時在變來變去，每年有不同的標準在。特別是同一科的老師會覺得不公平啊！如果按今年的標準應該是我上去，結果明年怎麼又換成別人了？所以在變革之初，的確會造成老師之間的不愉快。(T11-94/01/05)

六、造成教師自己跳出來做行政的混亂場面

語言遊戲形成的遊戲形態有時會造成學校行政體系的紊亂，例如有時候老師認為學校行政單位那個部分沒有做好，就會跳出來做，使學校的權責制度產生混亂的局面，而且因為老師不具有那個職權，還要做那樣的事情，也會引發其他老師的不滿：

有時候行政不去做，老師就會自己跳出來做，這樣子變的情況很不好，會比較混亂耶，而且有些老師要是管太多，其他老師也會不高興吧！（T10-94/01/05）

而且語言遊戲的異質性特質會在學校形成差異的語言遊戲，像高中部與國中部老師對學生的管教辦法差異性極大，因為認知上的不同導致作法上的差異，可是國中部的學生看在眼裡就會學高中部的學生，還會認為老師實在管得太多：

國中部和高中部的老師對學生的管教辦法差異很多，我想是因為認知不同，所以作法也不同吧！國中部的老師都很認真，可是高中部老師就會比較閒散，可是其實這樣子也會影響到國中部耶！國中部的學生會學。(T8-94/01/03)

雖然新的社會契約關係開始執行的時候，會使得學校陷入比較混亂的

局面，可是學校成員還是肯定語言遊戲所形成的遊戲形態，因為混亂只是變革的歷程而已，追求進步還是學校成員共同的目標：

我們現在才拆家沒多久，一定會亂的啊，常有模糊地帶，可是這個亂是我們可以接受的，因為我們不想走回頭路。

(A3-93/12/16)

七、引發學校成員的恐懼與無力感

由於語言遊戲的異質性特質使得行政、老師、家長和學生的自我意識高漲，在變革歷程中，學校成員因為獲得比較大的權力反而變得害怕權力，因而產生抗拒變革的消極心態 (Fullans, 2003)，形成恐懼感與無力感。當學校裡每個語言遊戲都只考慮自己的價值立場，強調自我意識的覺醒，希望這場遊戲可以使他們獲得多采多姿的豐富人生，會使得其他的語言遊戲感受到被壓抑，無形中造成其他學校成員的無力感：

有時候會有無力感吧！我們會覺得管也不是、不管也不是，家長和學生的自主意識高漲，要求多采多姿的人生，我常感受到老師有這種無奈、壓力。(T11-94/01/05)

例如教室整潔本來應該是教師教室管理的一部分，可是有些老師卻反映行政人員必須有人出面督導管理，教師自主意識的高漲，已經造成學校行政人員的無力感，因為行政人員根本完全無法理解這種價值：

有些老師反應說教室太過髒亂，行政單位必須有人出來督導管理，那行政人員就很不能理解啊！教室管理出了問題，怎麼會丟給行政單位呢？這點我們真的無法理解！……我們會覺得很無力感……。(A9-94/01/05)

如果語言遊戲過度的自我膨脹，就會使得學校組織分工的模糊地帶都歸到那些小型的語言遊戲身上，例如特教組和輔導室有一些問題學生的輔

導，那些短時間內無法鑑定類別的特殊學生就全歸到特教組了：

我們和輔導處有重疊的部分就是針對一些問題學生，……，這中間有些模糊地帶，最後好像都還是歸我們的，我們做的事情很大，其實就會很累。(T7-94/01/03)

學校成員在面臨變革之際，往往都會產生排斥感 (Evans, 1996)，希望可以維持現狀，必須有幾位先身士卒的學校成員投入新的社會契約關係，玩新的遊戲規則，學校其他成員會先觀望，如果新的社會契約關係是可行且有成效的，他們才會進來玩這個新遊戲：

在一個組織裡面，成員都會覺得理想狀態是維持現狀，要做任何一個改變，那是一個很危險的事情，因為不曉得會變成什麼樣子？會擔心會抗拒，所以要不斷溝通，而且我們也會實際找一些人做給他們看，並不是很危險，如果漸漸有一點成效，他們才會跳進來。(P1-94/04/14)

學校成員會對變革產生反彈主要是因為一種害怕的心理，擔心自己負荷不了這項工作，在學校成員的價值觀裡，他們只想做他們自己想做的事情，一個新挑戰或新的社會契約關係，對他們來說比較沒辦法接受：

遇到老師的反彈，他們覺得他們的本質不是在這裡，而且重點是會害怕，覺得他們不能負荷。可是他們的價值觀是只想做自己想做的事情，一方面覺得新的工作對他們來說是一種挑戰，挑戰性的東西對他們來說比較沒辦法接受。
(A7-93/12/27)

八、永無止境的協商過程會阻礙變革的進度

爲了整合兩個語言遊戲間不同的價值立場，學校採取的策略幾乎都是協商與溝通，但是標準與價值的不一，使得共識之建立更加困難，因此，

漫長的協商過程會阻礙學校變革的進度，有時候大目標和大方向是很模糊的，而且很難整合起來（A7-93/12/27）。學校成員認為有時表達意見不一定可以推翻結果（A2-93/12/16），當缺乏共識的時候，會議的結論往往是繼續協商，而協商的結果也沒有人知道，或者也沒有人去關心：

沒有共識的時候，事實上是很難推動的。往往會議的結論就是再繼續和教務處協商或者再繼續和學務處協商，協商的結果也沒有人知道？（A9-94/01/05）

這種價值觀的拉扯往往是不斷地溝通、協商，當然在過程中大家都會作一些適度的修正，可是要全盤的改變是很困難的：

價值觀的拉扯就是這樣啊，我們有管樂隊嘛，那往往老師會以課業為重不讓學生出來，結果學生練的時候被老師罵說遲到，那另一邊的老師說外務那麼多，這些東西我們不斷地要去和老師溝通、協商，協商之後他們的觀念會慢慢做一些修正，當然要全盤改變是很困難。（P1-94/04/14）

例如學校行政人員能不能減課的問題？如果可以讓擔任行政人員的老師減課，那麼多出來的課其他老師能不能去負擔？這是很難解決的，雖然有這個意見提出來了，但是不一定可以建立新的社會契約關係：

老師的課減不減整個學校都還是在運作，也許產生一個變革之後行政可能會做的更好，但是另外一方面是課上的多的老師是不是有能力去負擔這些多出來的課？其實很難去解決的……（T6-94/01/03）

語言遊戲有時會呈現各說各話的情況，例如學務處和老師共同協商學生常規的管理辦法，老師有老師的意見，學務處有學務處的立場，在協商的過程當中，常常形成各自表述的溝通氣氛，甚至老師之間的標準也沒辦法達成共識，最後溝通還是回到了原點，問題還是無法解決：

教師會後來站出來，當一個協調的角色，到各辦公室去做調查，訪問老師們對學校各方面的意見，後來邀請了秘書、主任與組長們，和老師代表進行面對面的溝通，但是成效不是很好，因為幾乎是一個各說各話的情況，老師有他們的困難，甚至可能老師之間的標準也大不相同！老師有老師的聲音，學務處有學務處的立場，學務處給老師的答復老師也不是很滿意，因為這樣的溝通又回到了原點，問題還是存在，學務處還是堅持他們的立場。(A9-94/01/05)

長期的協商往往無法解決一些立即性的問題，這次會議無法形成共識往往又要等到下次開會，可能又要經過一、二個星期：

花時間溝通的部分是一個困難點，完全透過語言的交流去達成共識，可能需要一個比較長時間的歷程，有時間的急迫性，不同的團體要去形成一個共識本來就是一件不容易的事情，整個開放的制度，你會發現要在一個會議上形成共識是很難的，往往只能下一次再討論，下次討論可能又要拖過一陣子之後了！（T6-94/01/03）

以行政人員減課的例子來說，老師建議學校應該執行減課的政策，但是學校又希望由老師先提出一個可行的方案，老師減課的問題會牽涉到許多語言遊戲的利益糾葛，因此行政人員不敢草擬這份新的社會契約關係，想把這個燙手山芋丟給老師，而老師也提不出一個可行的方案，只好先把問題擱置不理：

我們建議學校應該執行「減課」這件事情，可是學校又會說我們要先提出一個合理的可行方案，問題就一直在那邊轉。……很多事情變得很有彈性之後，就會花很多的時間在不斷地溝通與協調，整個語言遊戲會產生的問題大概就是需要長時間去做意見整合的過程，也許這是一個民主時代必經的過程，但是相對的對於效能的問題，可能當下很多即時性的問題沒有辦法得到馬上的解決。(T6-94/01/03)

九、學校成員的聲音容易受到忽視

由於每個語言遊戲的價值與興趣不同，彼此呈現一種競爭的關係（鄭揚宜，2003；Lyotard, 1984），因此，整合的結果勢必會犧牲某些語言遊戲的利益，在學校組織中，有時被犧牲的是老師的語言遊戲，有時被犧牲的是學生的語言遊戲，甚至學校行政有時也會出現被忽視的情形：

（一）老師希望多點時間做準備的聲音

學校行政希望老師可以簽署零體罰的契約，但是有些老師認為學校只告訴老師所要達到的理想和目標，卻不給老師任何的資源，雖然學生有自己的價值，但是老師也有，當將軍想要佔領一塊土地時，士兵們已經彈盡糧絕，學校行政卻不給老師子彈，要叫老師們怎麼達成目標呢

（T5-93/12/30）？

在改革的過程中，一定會有一些陣痛的，為什麼學校的老師不願意簽「零體罰」的契約，那是因為如果你把一個人的手和腳綁起來，你要叫他怎麼發揮呢？他們有他們的理念，但是實際第一線老師的心聲，他們也要聽一下吧！

（T5-93/12/30）

其實學校老師是希望他們的聲音可以受到重視，也希望學校行政能給他們更多的時間來改變：

變革的目的不是在要求公平嗎？中間一定會有一些過程，他們都不能容忍中間這些過程嗎？不能明白為何有些老師做不到？不要讓我們覺得我們是老狗變不出新把戲，所以我們這些人只能退休嗎？（T5-93/12/30）

（二）學生組織希望受到重視的聲音

學生班聯會成立才第三年，學校老師和行政人員還不能適應有學生組織出現在校園內（S1-93/12/30；S2-94/01/03），因此，班聯會這個語言遊戲的聲音常常被學校其他成員所忽略，他們會覺得學校老師和行政人員都對他們很冷漠：

否則我們辦有關學生的活動，老師不熱烈，我們辦有關老師的活動，又換學生不熱烈，彼此互相冷冷的，整個學校好像都冷冷的。……我們和校長溝通後，請行政單位可以替我們在公開場合中，宣導多注意班聯會這個組織，我們也希望像教師會一樣。（S1-93/12/30）

而且在一些與學生利益有關的新社會契約關係，例如改過消過辦法，卻沒有採納到學生的意見：

像消過辦法的確是所有行政人員、導師，甚至任課老師都有機會表達意見，可能有缺一個是學生吧！比較沒有採納到學生的意見。（A5-93/12/24）

然而，雖然班聯會積極地想替學生爭取一些權益，讓學生有表達意見的空間，可是學生所反應出來的問題往往是一些芝麻小事，而不是學生真正的需求，這種情況也是造成學生聲音被忽視的原因，領導者願意釋放權力給小型的語言遊戲，可是他們不一定有能力去承擔：

學生如果有意見會反應給班聯會的學權，我們就會和主任們溝通，不過有時候學生所反應的問題會變成一些比較瑣碎的事情，我們只是幫忙帶話，理想中應該是反應學生真正的需求才對。（S1-93/12/30）

（三）行政人員不希望被孤立的聲音

學校裡一些組織編制的變革，會使得學校某些行政單位被孤立，例如

特教組本來是隸屬在校長室底下，其他的語言遊戲一方面會認為特教組是國王的人馬，享有比較大的權力，而排斥與他們配合；另一方面可能認為特教組在校長室底下的資源一定很多，不需要其他處室的協助，而以特教組的立場來說，反而得不到任何協助，是一個被孤立的語言遊戲：

放在校長室底下同事會不曉得要怎麼跟我們配合？他們會覺得我們是「國王的人馬」，有時候會覺得我們被孤立了！

(A7-93/12/27)

又例如特教學生必須從原來上課的班級抽離出來，教務處的排課設計得針對特教組的業務進行配合，可是一般老師的班級牽涉到數十班學生的權益，形成一個比較大的語言遊戲，因此，特教組就會先調整自己，覺得學校要完全配合他們是很困難的：

我覺得每科的老師都會站在自己的立場想，像國文科也會希望可以加課，或是想要調課，想要什麼什麼的，事實上在這種情況下還要調整我們的課，是會蠻困難的，而且他們的課是關係到十幾個班學生的權益，因此我會覺得我們自己這邊先調整……要改變已經很困難了……等到下一年度重提再來調整可能會比較好。(T7-94/01/03)

總之，在整個學校組織中，究竟要考量到大型語言遊戲的整體發展？還是要兼顧各種小型語言遊戲的價值立場呢？要重建學校的社會契約關係？還是自己先進行價值的反省？的確需要建立一套解決的策略，否則學校組織變革會無法推動：

你很難決定去以特殊學生為主？還是以學校大環境為考量？如果這樣考量必須做一些取捨，改變學校的環境或我們自己做調整，那一個是對學校運作是會比較方便的？

(T7-94/01/03)

貳、語言遊戲在學校組織變革應用限制的解決策略

學校組織的權力網絡是由各種語言遊戲所構成的，而遊戲的最大特點在於張力的概念（Huizinga, 1998），因此，每一種語言遊戲雖然在變革之初會因為衝突和矛盾產生對立的狀態，但是透過遊戲張力不斷的延異（Derrida, 1981），可以使兩個以上的語言遊戲產生溝通的可能與共識的形塑，進而建立新的社會契約關係，針對語言遊戲在學校組織變革中可能產生的困境，研究者根據從昀晞高中所取得的資料，歸納出學校成員認為可行的解決策略如下：

一、學校成員應該排除自私的心理

遊戲的最大特點在於張力的概念（Huizinga, 1998），組織中的權力網絡是由各個節點（例如組織中的各個部門）所構成的權力關係圖（Foucault, 1980），然而，組織中的某些單位可能居於其權力網絡的中心點，但是卻有某些單位甚至被此權力網絡摒除在外，亦即學校裡最大的語言遊戲可能位居於學校所有重要決策的主導地位，在自覺與不自覺中排斥了其他的語言遊戲，張力是一種延異的表現（Derrida, 1981），可以容納各個想要參與遊戲的玩家，於是組織結構形成一開放系統，重新形塑一新的權力網絡，而且可以不斷改變，無窮無盡沒有界限。學校變革的歷程中，每個語言遊戲都在互相爭勝，因此，遊戲參與者常常會出現過度自私的心理，總覺得自己的語言遊戲的價值是最合乎正義的，進而否定了其他語言遊戲的存在價值，其實學校裡每個單位或角色若能排除這種自私的立場，可以提升問題解決的效益（T8-94/01/03），遊戲參與者要排除自私的心理應有如下的思維：

（一）學校成員應該避免傲慢的態度，有勇於退讓的風度

例如那些權益受損或不適任老師在接受教師會的評定時，教師會成員若與其有私交，應該自行迴避，不要採取一貫的傲慢態度，想要成為正義使者的化身（P1-94/04/14），以為自己有絕對的權力去裁決事情的是非對

錯：

教師會成員假如跟事件的當事人私下有交情的話，其實應該暫時迴避，應該找和事件當事人無關的公正人來居中調解會比較好，避免那種傲慢的態度。(T5-93/12/30)

過度的自我膨脹會產生很多衝突與對立，語言遊戲間的競賽有輸有贏，有時候只是贏了面子，而輸了根本的裡子，淪為一種非理性的抗爭，因此，遊戲參與者在適當的時機，應該具備勇於退讓的風度：

贏了面子，輸了裡子沒有意思，到最後這些東西都還存在，還會存在，創造雙贏、三贏都是說說而已，一定要爭面子贏嗎？不一定吧！如果他們覺得贏了面子，然後裡子也沒有什麼損失，那這些語言就會慢慢的消失……

(P1-94/04/14)

(二) 學校成員應該多了解彼此的價值，避免侵害他人的權力

遊戲參與者都應該體認到每個語言遊戲事實上都是很渺小的，因此一定要去考量到別的語言遊戲的價值與立場，避免自由權的無限膨脹與誇大。學校成員平日就要建立良好的情感，才能多去了解彼此的價值：

見面三分情吧！在平常就要建立良好的情感，多去了解彼此的價值，參與不同團體或組織，人一定要去考慮別人的立場，現在每個人都是天下，自由權的膨脹與誇大，事實上人是很渺小的。(T1-93/12/23)

新的社會契約關係中會建立學校整體的核心價值，把行政人員、老師、學生和家長的立場整合在一起，在整合的過程中，善用語言遊戲的那方比較容易取得優勝，因為會被對方的價值立場所說服 (A3-93/12/16)，最後形成一致性的目標：

每個人的核心價值都不太一樣，但是以我們來看，學校整體的核心價值應該是一樣的，學校、老師、家長的目標是一致的，中心思想就是要把學生教好，只不過偏重之點在那裡？有的人偏重學科、有的人偏重社團……這些都是可以並存的現象，我倒不覺得會互相干擾。(P1-94/04/14)

某些語言遊戲的權力無限擴大，而壓制了其他語言遊戲的發展機會，這並不是語言遊戲的真正精神所在，因此，遊戲參與者應該追求一種真正的權力，是以不傷害其他語言遊戲的權力為前提，讓學校裡每個語言遊戲都有發展的空間：

真正的權利是不傷害到他人才叫真正的權，如果為了自己的利益去傷害到別人的權利，這就是不完整的權，這種架構就是不完整的架構。(T1-93/12/23)

(三) 學校成員應該具備反求諸己的精神

遊戲參與者應該具有反求諸己的精神，不能每次有任何問題產生都把責任推到別人身上，應該要先反省自己，將心比心、互相包容和體諒，大家才會願意敞開心胸、坦然面對問題：

不一定每次發生事情錯的都是單方，大家要各自檢討，反求諸己的話事情的歧見才会有轉機，有時候要將心比心，互相包容和體諒，有些學校行政單位不方便說的話，我們家長會站在也是家長的立場上，大家可以敞開心胸，很坦然的面對這些事情互相交換心得，分享彼此的經驗，有很多問題就可以因而化解，讓家長瞭解有些事情的發生不一定要怪罪於某一方，自己可能要承擔部分的責任。(H2-94/01/06)

遊戲參與者必須體認到語言遊戲乃是投入愉悅情感的展現，因此，學校成員對自己要先認同，不是爭取那些資源，而應該是強調精神層次上獲得：

價值這種東西是兩個人以上的考慮，我們多要一點，別人就會少要一點，這有實質上的意義嗎？我們要的不是這些，不是多爭取那些資源，而應該是精神層面上的東西，對老師要認同，當然我們自己也要檢討。(T1-93/12/23)

二、遊戲參與者應具有持續溝通的誠意

所謂語言遊戲的規則指的是一種溝通互動的規則，因為語言具有實踐的意義 (Habermas, 1988)，所以，語言遊戲非常重視溝通的過程，具體的掌握語言遊戲在於達成正確的溝通 (汪行福, 2002; Habermas, 1988)。但是在我們不斷強調以語言遊戲的規則性來進行溝通之際，我們忘卻語言本身就具有交流情感之目的與功能，所以，在溝通的過程中應該兼具理性與感性，理性的目的在於目標或共識的達成，而情感的互動亦是為了達到互為主體的溝通理想情境，並隨時在語言中反省自我行動的正當性。語言中的反省功能可以促進不同語言遊戲的溝通，因此，學校成員可以在持續溝通中形成相互諒解的基礎 (Habermas, 1988)，溝通的過程會先各自表述，了解彼此價值的歧異，先接受對方的想法 (A3-93/12/16)，再來溝通具體的解決方法 (A9-94/01/05)。遊戲參與者要具有持續溝通的誠意應有如下思維：

(一) 學校成員要肯花時間溝通

遊戲參與者應該運用柔性的政策去建立循序漸進的溝通機制，先接受來自各語言遊戲的意見再尋求改變的空間 (A3-93/12/16)，例如學校行政和老師之間雖然有不同的價值立場，但是卻可以互相溝通，避免行政在計劃時只考量到自己的偏頗價值：

如果是處室之間立場不同是可以溝通的，……，尤其是教師會成立之後，老師站在第一線如果能立即來反應，這樣子行政在做任何計劃才能有通盤的考量，才不會有任何的偏頗。
(A8-93/12/30)

循序漸進的溝通機制當然會比較費時，但是適度的讓別的语言遊戲來參與就是一種具有溝通誠意的展現，大家可以依循著這個協調機制走，學校組織的氣氛就會比較和諧：

我們有特教中心委員會，各處室的主任和老師都要來參與，形成一個決策之後就會有一個依循，大家都按照這個方向走。當然要花時間溝通，適度的讓別人來參與我們做的事情，開放那個權限……（A7-93/12/27）

又例如老師和家長會爲了學生管教的問題出現立場的歧異，可能老師覺得事情不那麼嚴重，可是家長卻認爲很嚴重，兩方對話不成，學校行政就會出面協商：

有很多事情其實是我們去表達自己的看法，最近幾年是有教師和學生管教的問題，教師會都會覺得事情沒有嚴重，但是家長都會覺得比較嚴重，這時學校行政單位會出面協調，中間的過程一定會經過溝通的過程，有意見的表達、溝通，最後才會有修正。（T6-94/01/03）

（二）領導者必須具備溝通的誠意與耐心

一個人的領導能力再強，也不可能考慮到所有的事情，透過比較多的溝通機制，會形成更完美的共識或作法，也比較容易讓學校成員服氣（A5-93/12/24）。校長應該統合大家的意見，雖然本來一開始大家的意見不一致，到最後建立共識的過程，如果校長的角色能扮演好，可以登高一呼，那可以減少掉很多不愉快的摩擦，例如校長能很快的裁示學務處應該給導師什麼樣的幫助，那應該可以很快的縮短兩個單位在認知上的差異（T5-93/12/30）：

在開協調會時，在協調會扮演什麼角色？不管幫的是受害者還是加害者，都要有耐心和誠意！否則往往協調會開成了，

但是協調不成！整個過程都要了解的很清楚，老師想要表達什麼？家長想要表達什麼？學生想要表達什麼？行政單位的權力可以做到什麼？大家在害怕什麼？是不是害怕太過投入一個事件之後，連自己都保護不了自己？因此，領導者一定要有誠意和耐心，仔細傾聽大家的意見，而不是一種杜悠悠之眾口的態度。(T5-93/12/30)

每一種語言遊戲都有自己本身的權益，當我們的權力被約束時一定是因為我們的語言遊戲宰制了別人的語言遊戲，有了這樣理性的思考空間，才是具有溝通的誠意：

多溝通一定可以達到水漲船高的目的，像家長會裡的委員也有各種思考價值，每一種都有自己本身的權益，那是我們本來就有的，當我們的權力會被約束時，一定是我們先干涉到別人的權利了！（T1-93/12/23）

只要有語言和語言相互交流，就存在人類相互諒解的基礎（Habermas, 1990），而語言可以成爲一切真理、自由和相互理解的最後保證，即成爲理性的最後基礎，人類一切規範和價值都孕育在語言之中（汪行福，2002；Habermas, 1984）。雖然人類身陷多重的語言遊戲之中，但是也惟有透過語言才能予之對抗（Lyotard, 1984）。所謂溝通的誠意指的就是雙方在理性的空間下溝通，這樣才能形成一個真正的共識，也是學校組織變革最終所追求的穩定、和諧狀態：

大家都把彼此的理由說出來，進行一個理性的溝通，看可不可以說服對方，每個人都有自己的思考模式，理性空間底下才能真的形成共識，達到一個和諧的狀態。(T2-93/12/23)

三、學校成員應避免預設立場的對話

語言遊戲的融合乃是在真誠的對話中進行的，過程中可以排除一切

強制與壓迫，找出共同的生活形態(鄧元尉, 1999; Gadamer, 1989; Habermas, 1984)。因此，遊戲參與者應該強化真誠的對話來解決彼此的歧見。有時候學校老師爭取自己語言遊戲的權益，並不是爲了爭一個實質的利益，而是希望學校行政可以用誠意和老師進行對話，在過程中體貼老師內心的想法和立場，如果用這樣的方式，學校老師也會接受：

有些時候老師不是一定要求一些實質的東西，而是學校的誠意問題而已，雖然我們本來要求的是實質的東西，可是如果學校誠意的跟老師對話，換個方式，我們也是會接受。我們要求的是學校真的有在替我們想。如果連這樣的體貼都沒有，那幹嘛要我們來當導師？為什麼不他們來當？

(T10-94/01/05)

家長所形成的語言遊戲主要是家長會，當家長和學校老師出現對立時，家長會會出面協調，而且家長會必須排除預設立場的可能，要站在一個中立的位置上，否則會形成家長與老師之間的抗爭關係：

家長會是站在家長的立場沒有錯，但是居中協調時，一定要當一個中立者，先聽聽雙方怎麼說？如果先預設了立場，家長與老師之間就變成抗爭的關係了，如果是一個橋樑就要雙邊都能通行，力求中立，才能把雙方的距離向中間靠攏，使得大家融為一體。(H2-94/01/06)

領導者要隨著對話的對象而採用不同的表達方式，例如國中部老師比較容易形成共識，而高中部的老師會給予比較意見表達的機會，因此，校長在面對兩種不同的語言遊戲會產生兩種不同的對話方式：

如果用對高中老師的對話方式與國中老師對話，那他們會沒辦法接受，搞不清楚究竟要往那個方向走？……高中部會給他們比較多意見表達的機會，因為他們每個人都有不同的想法，但是國中老師比較容易形成一個大前提，這是最大的差異性。(P1-94/04/14)

由於有時共識的產生具有強迫性或壓迫性等特質（張志斌譯，1999；Best, & Kellner, 1991），因此，學校成員會很在意新社會契約關係所形成的共識是誰的共識？是誰的結論？例如學務處和教務處會爲了安排導師而進行意見上的整合，如果只由這兩個行政單位形成共識的話，就是所謂的虛假共識，因爲導師的工作與老師有關，他們有權力參與這個新社會契約關係的建立，所以在談的過程中，很重視這個新的社會契約是不是所有參與者的共識？抑或是領導者所期待的共識？

例如學務處安排導師就會和教務處協商任課時數的問題，我們很難使上什麼力量，當然我們可以透過級導師，和級導師對話，把我們的一些想法透過級導師來傳達。很多時候我們必須和他們談，我們才能去做……談的是「我們」的結論，不是「我」的結論。（P1-94/04/14）

四、學校成員應抱持著開放的胸襟

面對語言遊戲的競爭我們應該抱持著同一中也有他者的信念，對他人持以肯定的態度（Derrida, 1981）。因此，遊戲的參與者必須承認學校裡面有各種的語言遊戲，爲了表達對其尊重與肯定的態度，應具有如下思維：

（一）學校成員應該隨時修正自己的態度

遊戲參與者應該透過不斷修正彼此的態度，建立共同的價值觀來解決學校組織變革所面臨的問題，因爲不管是那一個語言遊戲都置身於學校這個脈絡底下，服務的對象都是老師和學生，有了這樣的思維問題解決就會變的順利：

後來我會修正自己的想法，畢竟訓育組還是在這個學校裡面的，服務的是所有老師和學生，而不是參加社團的學生，那他們也會修正他們態度，建立共同的價值觀，在問題解決方

面也比較順利了！（A3-93/12/16）

行政和老師常常會處於對立的狀態，其實行政人員也是老師，只是兼辦了行政業而已，如果能夠消除你們、我們的分別，體認到所有學校成員都是一體的，都是共同爲了學校而付出：

行政人員也是老師，只是教師兼辦行政業務，我們盡量以服務老師為前提，這樣子才會消除那種「你們」、「我們」的觀念，大家都是一體的，在這裡工作為這個學校付出！

（A8-93/12/30）

（二）學校成員應該多站在對方的立場想

學校的學生和老師也因為生活常規的管理而形成對立的狀況，但是班聯會如果不止站在學生的立場想，偶而體會老師的想法，事情就會變的不一樣了！理解到其實學校也是爲學生好：

其實我們班聯會不止站在學生方面想，我們也要站在老師方面想，所以兩邊都要顧到。有些學生會覺得學校一定不對，但是學校其實也是為我們好，太激烈的話會對立。站在對方的立場想，事情就會不一樣了吧！（S2-94/01/03）

語言遊戲是由兩位以上的參與者所形成的價值體系，因此任何的價值體系都牽涉到兩個人以上，而兩個不同的價值體系會產生利害衝突，遊戲參與者若只考慮到自己這一方，衝突是不可能平息的：

中國的「仁」字就是兩個人以上的東西嘛，如果只看一個人的東西就不能成為思考，任何事的思考都要牽涉到二個人以上，例如對我方有利，那對對方是不是有利？如果對我方有害，是不是也對對方有害？如果常往這個方向思考再去建立主體價值，就不會有錯了！如果只考慮到自己這一方，絕對都會有問題！（T1-93/12/23）

(三) 學校成員應該培養寬廣的心胸

學校變革時，若有兩個語言遊戲出現對立，往往會有第三個語言遊戲出面協調，這個語言遊戲必須站在一個公平客觀的立場上來協調對立，使對立的雙方能用更寬廣的心胸來互相瞭解：

家長會絕對不做裁判者，我們只是一個溝通者和協助者，絕對沒有要判出誰是誰非，只是希望把雙方的歧見降到最少，在異中求同，三方一定都有自己的價值觀，我們心中也有一把尺，但是我們會避免具體的表現出來，因為我們不是法官，我們希望雙方能夠用更寬廣的的心胸互相瞭解。

(H2-94/01/06)

五、學校成員應自我反省，互相體諒

目前學校組織變革都趨向於權力的釋放，解構的力量會對既有的遊戲規則進行無限的超越，意謂主體必須重新考慮對客體的責任感（夏光，2003）。學校老師會互相體諒，大家都有同事的情誼在，經常的自我反省，不要把該盡的義務與工作都推到別人身上：

身為老師應該也要反省，大家都是同事，有些時候不要太誇張就好，不要把該做的事情通通推到對方身上，大家互相體諒一下就好了。(T9-94/01/05)

學校成員要認清自己身處的語言遊戲的目標，例如學務處要推行的是校務，老師推行的是班務，有了這層認知，學務處就會扮黑臉，老師扮白臉，才不會造成學生和老師之間的對立：

學校給老師的彈性是還蠻大的，但是學校一定要有黑臉和白臉，導師的認知應該是學務處是黑臉，老師是白臉，反過來

就很難處理，導致老師很難去推行班務，畢竟學務處推行的是校務不是班務。(T12-94/01/06)

因為每個語言遊戲都有不同的價值立場，可見學校成員若要避免學校組織變革時發生過多的對立與衝突，處理價值的問題變得非常重要，因此，學校成員必須經常進行價值立場的自我反省，而且必須具備如下思維。學校成員雖然依照社會契約關係的遊戲規則走，但是遊戲參與者必須相信自己有價值判斷的能力：

一直在法令條文那些規定上作文章，其實是最懶惰與不負責的作法，我們要交給人管理，不是交給他們那些條文，我們要相信管理者對價值的判斷，那些契約關係只是最後的底限，自己本身的價值要先存在。(T1-93/12/23)

六、領導者應該具備宏觀思考的能力

在學校組織變革的過程中，學校各種立場可以透過語言遊戲進行整合，建立一個新的社會契約關係，因此，在建立學校成員的共同核心價值時，領導者必須站在一個宏觀的角度去思考，成為所有語言遊戲的統合者，從學校整體發展來處理變革的問題：

不同單位的意見、看法可能會不一樣，在上位者應該看到的是全盤的東西，應該有一個明確的抉擇，有一個比較全面觀的東西，教務處可能只看見教務處的業務，以他們的業務做意見和想法，學務處也會有他的立場，提出一些意見和想法，校長不應該站在處室的角度，而是站在學校整體發展的角度來看事情，他應該有足夠的判斷能力，怎樣執行方式才是最恰當的。(T6-94/01/03)

七、善用教師會與非正式組織的協調功能

非正式組織所形成的權力系統，亦會逐漸形成獨特的自我價值與規範（陳奎熹，1995），對學校組織變革發揮其影響力。教師所形成的語言遊戲主要是教師會，教師會雖然沒有行政權，但是有協調權，當行政單位與老師發生衝突，或各處室發生衝突，教師會都可以出面協調：

教師會的權力當然很大，可是我們也不可能去干涉行政權，規定他們不能做什麼，可是我們有協調權，包括各處室之間的衝突或各處室與老師的衝突。（T1-93/12/23）

學校裡的非正式組織對學校發展往往具有決定性的影響，他們會單獨形成一個語言遊戲，有其自我的價值，這個語言遊戲裡可能有老師、行政人員，甚至是校長，常常在一種放鬆的狀態下形成共識，可以整合不同的價值立場：

有的時候在討論問題，不見得是什麼正式會議，反而會透過老師之間的聯誼性活動，有些事情是在這樣的情況下討論出來的，所以有時候非正式組織也會有助於共識的形成或溝通管道的流暢，它的影響力不見得會比正式會議來的低唷！而且有各科老師和行政人員參與，在一個放鬆的狀態之下更容易接受對方的想法，所以私交是很重要的，讓事情處理得更好。（T8-94/01/03）

