

第五章 研究結果的反省與啓示

本章的目的在於根據本研究對個案學校的研究結果，包括語言遊戲在學校組織變革應用的現況、語言遊戲在學校組織變革應用的範圍、語言遊戲在學校組織變革應用的品質、語言遊戲在學校組織變革應用的困境及其解決策略等部分，進行更深入的反省，並從中獲得更豐富的啓示：

壹、打破舊社會契約關係之機制的產生在於利害關係人間對事物看法不一致的必然性

語言遊戲是指由兩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，且其能進行對立的整合，進而追求共同的目標。而學校組織目標是學校裡利害相關人間短暫結盟的結果（黃乃熒，1999），也就是學校成員形成新社會契約關係的結果。因為學校組織變革時常會改變學校組織的任務，也由於學校裡會存在各種不同的目標，目標的本質間會存在著矛盾與對立的關係（黃乃熒，2000），因此，在變革時最容易發生學校成員間彼此對立的情況，利害關係人間的利益糾葛會由檯面下浮上檯面，學校會由原本穩定的狀態漸漸解凍（Lewis, 1951），舊的社會契約關係已經無法維持原本的穩定狀態，在新社會契約關係建立之前，會呈現利害關係人間相互競賽的情形。而目標與看法的不一致主要源於利害關係人間價值觀的不同。學校組織目標必須經由學校成員的價值來定義，而學校組織目標是調和多元立場的結果（黃乃熒，2001）。不同學校組織目標的呈現，乃是源於學校利害關係人間不同的價值觀，學校組織會出現各種價值、興趣競爭的現象，例如行政人員與教師之間、教師與學生之間、行政人員與學生之間、教師與教師之間、行政人員與行政人員之間。以下分別對語言遊戲在個案學校的現況中，利害關係人間因為目標不一致所產生價值觀之矛盾進行分析：

一、國中部教師訴求整體目標上的一致；高中部教師追求教學上的專業自主

語言遊戲是兩位以上的參與者，爲了追求共同的目標所形成的團體，學校裡存在著各式各樣的語言遊戲，因此，一定會呈現許多不同的目標。個案學校爲一所完全中學，國中部教師和高中部教師追求的目標就不相同。五年前學校組織改制爲完全中學之初造成國中部和高中部老師之間的嚴重心結（T11-94/01/05），造成國中教師與高中教師之間少有互動。而在學生方面，國中部學生受到校方嚴格的管理，高中部學生則自由度高。因此，學校內部包含國、高中部導師及國、高中部學生，形成四種不同的文化圈。高中部老師追求的是教學上的專業自主（T4-93/12/30），舉凡課程內容、教學方法、課程進度都由該科任課老師自行決定，加上夏校長採取民主開放的領導風格，希望可以達到授權賦能的理想，高中教師認爲得到了前所未有的自由空間，但是一向習慣等待指示的國中部教師卻覺得缺乏一個既定的目標往前走（A7-93/12/27），因而感到有些茫然、不知所措，希望學校可以趕快整合學校各種分歧的目標，使學校可以向上發展，而且若學校能夠給國中部老師一個明確的方向，老師們都很樂於配合落實（T5-93/12/30）；但是，高中部老師卻認爲讓老師各自發展才是學校行政體系進步的開始（T2-93/12/23），可以避免過去校長或行政單位壓迫到學校教師權力的現象。

面對兩種不同目標間的矛盾，目前夏校長所採取的策略是面對兩種不同文化體系的成員就用兩種不同的態度，例如國中部和高中部的導師會議分別召開兩次，採取的對話方式也不同（P1-94/04/14）。國中部老師開會時，校長傾向於統合國中部老師的意見，最後再加入自己的看法，詢問國中部教師的意見，教師們沒有異議之後就形成最後的共識；而高中部導師開會時，校長傾向於讓導師們自由表述，校長比較少加入過多自己的意見（P1-94/04/14），讓老師發言的機會與時間也比國中部的導師會議增加許多。雖然學校裡有兩種截然不同生態的語言遊戲，可是學校裡的行政團隊只有一個，因此，學校的行政人員會覺得要分別應付國中部和高中部的老師是非常疲累的一件事情（A1-93/12/16）。因此，教師權益的過分高漲，

相形之下也會壓縮到行政人員的權益（A7-93/12/27）。

二、國中部教師希望照顧國中部學生的權益；高中部教師冀求提升高中部學生的素質

語言遊戲間除了追求的目標不同之外，其精神內涵主要是由不同的價值觀所形成的，昫晞高中的國中部和高中部老師除了改制所引發的心結以及對學校行政的目標看法的歧異之外，爲了維護自己學生的利益也會發生目標不一致的現象。例如針對國中部學生直升高中部的辦法，國中教師和高中教師的看法就有很大的差距，國中部老師傾向於多照顧自己學生的立場，認爲這些學生都是社區型的學生應該予以優惠，使國三學生可以直接於學區內升讀高中，所以國中老師希望把直升的標準降低五至十分，使得更多國中部的學生可以直升高中部就讀，國中老師會覺得降個五分或十分，對高中部學生的素質不致於有太大的影響；但是，高中部老師卻認爲國中部老師的作法只會降低高中部學生的素質，造成高中老師教學上的困難，更嚴重的問題是，降低標準還會造成所謂「富貴條款」的弊病

（A6-93/12/27），原本學生的戶籍就必須設在社區才能就讀國中部，但是有些經濟狀況不佳的學生，可能也是在社區裡租屋住了一、二十年，因爲買不起房子，所以無法就讀國中部，但是他可以透過學測的努力考進高中部。因此，高中老師認爲如果降低了直升的標準，是變相的壓制了其他社區中弱勢學生的權益。

三、學校行政目標傾向讓學生多元發展；家長卻要求著重升學率

語言遊戲是兩位以上的參與者，爲了追求共同的目標所形成的團體，學校裡存在著各式各樣的語言遊戲，因此，一定會呈現許多不同的目標。學校行政與家長會的目標就不一致，家長會的角色除了協助學校、提供資源之外，其實也存在著督促學校行政效能與教師教學品質的意味

（A9-94/01/05）。由於個案學校的行政目標傾向讓學生多元發展

（P1-94/04/14），因此，會積極籌劃各種體育性活動與科學競賽活動等。然

而，家長會會以發行會刊為由，不斷向學校行政索取學生升學榜單，學校行政覺得公布榜單的行為並不恰當，害怕家長藉機批評學校升學率欠佳或質疑老師的努力，這對學校老師是一種嚴重的傷害。以學校的立場來看，會認為之前榜單已經公布了一次，為什麼還要再公布第二次？學校的老師與行政人員會認為如果家長能夠了解個案學校在高中的定位，就不應該用明星高中的標準來衡量學校的升學率，學校成員會很害怕家長的解讀（A9-94/01/05）。而以家長會的立場來看，正因為學校之前已經公布過一次，那再公布一次又何妨？家長會也不了解學校行政不想再次公布的真正理由是什麼。

四、教務處以發展學生智育為目標；學務處以發展學生體育為目標

語言遊戲是兩位以上的參與者，為了追求共同的目標所形成的團體，學校裡存在著各式各樣的語言遊戲，因此，一定會呈現許多不同的目標。教務處與學務處雖然同樣學校行政人員，都有一個共同的目標，即提升學校行政效率及效能，但是，在學校資源有限的情況下，用來推動處室業務的資源變得異常重要，不同處室間行政人員的衝突經常發生在搶奪資源上。例如教務處以發展學生智育相關活動為業務，學務處以發展學生體育相關活動為業務，在以五育均衡發展為教育目標的今日，究竟是智育性活動重要？還是體育性活動重要？因此，每年舉辦的冬夏令營就成為教務處和學務處的爭奪大戰（A3-93/12/16），最後學校只好建立一套輪流制度，來化解以前先搶先贏的衝突場面。又例如學校硬體設備的分配，每一個處室都希望擁有最新、最先進的設備（A1-93/12/16），分配的規則應該是先搶先贏？還是說話大聲的人贏？資源分配的問題常常會在學校變革歷程中引起很大的紛爭。因此，不同處室常會發生利益衝突的情況，學校資源數量固定，如果學務處多分一點，教務處就少分一點，但是以發展智育為重或以發展體育為重，兩者都沒有錯，不能偏重任何一方。

要解決這種惡性的競爭關係，必須重新建立一套新的社會契約關係，舊有的社會契約關係可能是先搶先贏，也可能是以正義使者自居的學校成員拔得頭籌。目前個案學校已經建立新的社會契約關係，關於教務處和學

務處的衝突選擇建立一套輪流的機制，因為在五育均衡發展的時代，智育和體育的重要性不分軒輊，因此採用輪流的社會契約關係具有正當性，讓組織形態更具有公平性；關於器物管理與分配，是統一交由圖書館管理與分配，未來圖書館將規劃成為學校的資訊中心，因此，舉凡資訊的硬體設備都交由圖書館統籌，再進行各處室的分配，此外，分配的過程也制定了一套相關辦法，例如憑著各處室人員研習的時數與計畫書的提供，來判斷資源分配的多寡，新的社會契約關係建立之後，學校成員也逐漸能遵守新遊戲規則的規範。

五、體育組以發展校隊為目標；訓育組以發展社團為目標

語言遊戲是兩位以上的參與者，為了追求共同的目標所形成的團體，學校裡存在著各式各樣的語言遊戲，因此，一定會呈現許多不同的目標。體育組與訓育組雖然都隸屬於學務處，學校每個處室都會有自己的組織目標，除了不同處室之間會產生目標不一致的現象，同一處室內亦可能形成目標歧異的狀況。例如，學務處經常舉辦和學生活動有關係的體育性活動，但是，由於個案學校是由國中改制成完全中學的關係，常常會在責任分工上有模糊地帶，以前訓育組和體育組合併為活動組，因為業務量太過繁重，又拆成兩個組，在這個變革過程中，反而引發了之前不曾有過的衝突事件，在活動組的時代，不管發展校隊或者社團，決定權都掌握在活動組手上，自從分為訓育組和體育組之後，由訓育組掌管社團，體育組掌管校隊，但是學校的體育場地往往都只有一個，比賽機會也只有一次，究竟是先讓社團使用還是先讓校隊使用（A3-93/12/16）？引發了彼此間的矛盾情結。訓育組和體育組曾為了目標不同的事情，堅持不下，造成學生活動無法如期舉辦，嚴重影響學校行政效率。

六、行政人員認為凡事應該依法行政；教師認為理法之外尚有情

語言遊戲強調多元價值的並存，並接受差異立場，但是在學校組織裡，因為行政人員和教師的價值觀不同，經常引發價值觀上的矛盾，學校行政人員為了讓學校行政業務更加制度化，促進學校行政流程的暢通，常

常會擬定各種相關辦法，例如建立「學生申請轉組規定」和「國中部學生直升高中部之辦法」等。由於新社會契約關係是學校成員共識的結果，因此，行政人員會認為應該按照新的遊戲規則執行，不能為了特殊個案破例。但是，學校往往會發生有學生要轉組卻拖過了申請的時間，行政人員會認為如果收了這一件申請單，就會有下一件、下下一件的出現。雖然他們心中會不捨學生的處境，可是如果不按照新的遊戲規則，會打亂整個學校行政體系的運作，而且如果不斷出現例外，往後學校要建立制度相形困難，並且造成學校行政人員沉重的無力感，也覺得自己很沒有公信力（A6-93/12/27）。因此，行政人員主張要以依法行政的立場來處理事情。

但是以老師與家長的立場來說，他們看到的面向不是學校整體的發展，而是他們的班級與子女，對他們來說，行政人員收件只是一個簡單的動作，卻可能足以影響學生的一生，若只是單純為了行政運作的效率與效能，而阻礙了學生的發展，這樣的教育算真正的教育嗎？因此，老師常常會對行政人員產生類似的質疑，老師認為法不外乎人情，法既然是人定出來的，就有改變的空間和可能性（T1-93/12/23）。

七、教師認為學生只要把書念好就好；學生認為學習不等於讀書

語言遊戲強調多元價值的並存，並接受差異立場，老師和學生在學校裡會形成兩種不同的語言遊戲，就老師的角色來看，落實教學任務，把學生教好是所有老師所共同追求的目標（T1-93/12/23；T3-93/12/24；T9-94/01/05；），因此，會形成一個語言遊戲；而就學生的角度來看，在學校快樂的學習和成長是其主要的目標（S1-93/12/30；S2-94/01/03），因此，亦會形成一個語言遊戲。兩個語言遊戲一個著重在教學；一個著重在學習，兩者共同的目標都是希望學生可以得到最好的教育。然而，老師和學生對何謂最好的教育，顯然有極大的差異性看法。

以老師的立場來看，老師會覺得學校舉辦的各種活動，例如社團、運動會、校隊及比賽等等，都是阻礙學生學習的絆腳石，會嚴重影響學生的學習效果，在老師眼中，學業成績是最重要的，因為這些學生都是三年後

要參加學科能力考試的一群，如果把太多的時間和精力花在與課業無關的活動上，根本無法提升他們的智育成績。

以學生的角度來看，會覺得老師的價值觀都太過於保守，現在是多元的社會，學生的能力本來就要朝向多元發展（P1-94/04/14；S1-93/12/30；S2-94/01/03），智育成績不能代表一切，而且學生認為在各式各樣的活動裡，可以學到領導的技巧、與人溝通的技巧、人際關係的互動，他們很快樂的在學習，成為這場遊戲的參與者，而且在過程中不斷激發出自己的創意，這些能力對於未來的發展或在工作上，說不定還更有用處。此外，學生亦認為在老師的眼中，他們的學業成績就算再高，在老師的眼中還是不夠的，因為老師已經用明星高中的標準在衡量他們，學生覺得這是非常不公平的事情。而且班聯會非常樂於和老師進行溝通，可是他們發現某些老師根本完全拒絕和學生溝通，語言遊戲的異質立場雖然可以激勵彼此的互動，可是如果學校老師完全不認同學生所形成的語言遊戲，那麼的確就缺乏溝通的可能性，因為班聯會的語言遊戲已經完全的被漠視與忽略。

八、行政人員認為學生聽話就好；學生認為自己有發表意見的權力

語言遊戲強調多元價值的並存，並接受差異立場，學生會認為有部分的老師比較保守，完全漠視學生的意見，也不願意與學生進行溝通。學生認為學校行政人員與老師除了校長以外，很少有人會聽取學生的意見，除了因為班聯會創立時間太短，學校成員尚未適應之外，也因為學校是由國中改制為高中，原本的國中部教師升上高中部之後，仍保留以前在國中管教學生的方法，認為學生不用有太多的意見。如果學生要舉辦活動，應該要聽學校行政的意見。可是學生卻認為學校不應該一味覺得老師的想法與立場才是對的，應該多站在學生這邊想，互相溝通和認同（S2-94/01/03）。每當班聯會要舉辦一些活動時，行政單位總是採取相當然爾的態度，認為學生依照行政單位安排的規劃去執行就好，但是學生都非常想擁有參與規劃的機會。

九、教師會內部產生一部分支持教師，一部分支持家長的情況

語言遊戲內亦會產生利害關係人間的矛盾，例如教師會裡教師的意見亦會產生不同，原本教師會成立的宗旨主要是爲了均衡學校的權力結構，避免行政人員一權獨大的現象，因此，教師會裡的成員具有共同的目標，會形成學校裡的一個語言遊戲，而且還是學校裡大型的語言遊戲，因爲教師會已經擁有參與決定校務的權力，任何學校會議，幾乎都可以看到教師會代表出席。然而，教師會成員亦會展現不同的價值立場，因爲每個人都會帶有主觀的意識型態，無形中會把自己歸類到某一個語言遊戲之內，而忘了自己原本身處的語言遊戲，每個遊戲參與者都有可能陷入多重的語言遊戲中，會形成遊戲參與者的角色衝突。例如教師會成員在自由表達意見時，可能因爲與行政人員有私交，或者與家長有私交，會在自覺與不自覺中偏離了自己教師會成員的立場，反而站在行政人員或家長的立場代替教師會發言；另一個立場的老師會對這樣的情況感到很不滿（T5-93/12/30），認爲組織功能如果這樣不彰的話，成立教師會就顯得沒有意義。在處理受害教師的問題時，雙方應該撇開私人交情，秉公處理，假若跟事件當事人私下有交情的話，其實應該暫時迴避。

因此，教師會裡老師與老師之間的衝突往往是發生在立場與角色的混淆，平常可能在一些非正式組織中和某些行政人員或家長有私交，形成同一立場的利害關係人，在教師會的發言就不能排除私人交情的立場，產生徇私的狀況，因而，偏離了教師會成員所共同追求的目標。

十、學校行政偏重照顧大多數學生的權益；特教組服務的對象是少數的弱勢學生

語言遊戲雖然強調尊重差異價值的並存，然而，學校行政間亦會產生衝突，個案學校的特教組三年來歷經了三次變革，本來直屬於校長室底下，後來又轉到教務處底下，目前則在輔導室底下運作，特教組服務的對象是學校少數的弱勢學生，他們在學校的地位常常被忽略，學校行政與老師都還是傾向於照顧大多數學生權益爲主要立場，而且有些弱勢學生需要長期的鑑定，沒有辦法在短期之內判定學生是屬於輔導室的輔導範圍還是

特教組的業務範圍，往往輔導室就把學生推給特教組的老師，因此，有時候特教老師會感到很無力感（T7-94/01/03）。

因此，同一個處室的成員雖是同屬一個文化脈絡底下的語言遊戲，但是在變革的過程中，可能會在同一處室中衍生出二種利害關係人間的衝突，有時可能是爲了搶奪資源，有時可能是爲了推卸責任，造成雖然處於同一個處室，但是卻意見不一致的情況。

十一、行政人員認爲老師該負起管教學生的責任；老師認爲行政人員應該加強生活常規教育

語言遊戲容易造成學校成員互推責任的弊病，這是因爲學校成員的自主意識提高，因此，有些責任分工的模糊地帶，常常發生學校成員互推責任的情形，每一個語言遊戲都覺得那不是他應該負責的工作。個案學校的學務處和老師會形成兩個對立的語言遊戲，責任分工的不明確往往是造成衝突的主要原因。以行政人員的角度來看，導師本身就該負起管教學生的責任，例如行政人員認爲學務處定期檢查服儀可能會使學生鑽漏洞，希望導師就可以在平常隨機檢查，把不合格的學生送到學務處。因此，行政人員的立場認爲老師過度把應負的責任推給行政人員。

而學校老師認爲如果按學務處的標準來看，凡是與學生有關的事務都和導師有關，那學校爲什麼還要有學務處的存在呢？這個語言遊戲的存在有其必要性嗎？例如老師希望學務處定期進行服儀的檢查，免得每班老師標準不一，學生會覺得不公平，而且往往導師把不合格的名單交到學務處時，教官採取放鬆的標準，把那些原本不合格的學生改成合格的，老師會覺得學務處都在當好人，把壞人推給導師做，所以老師都不希望因爲服儀問題而使學生與老師產生對立。基於兩種不同的價值立場，老師認爲學務處應該扮演黑臉，做學生管教問題的最後防線，但是老師發現教官往往爲了討好學生，跟學生建立起朋友的情誼，把記學生過的責任都推到老師身上，加速惡化老師與學生的緊張關係。據研究者的觀察，目前這個問題還沒得到解決，雙方展開一場拉鋸戰，往往開會協調的結果都是下次再繼續

協商。

十二、行政人員認為老師應該做好教室管理；老師認為行政人員應該加強監督

語言遊戲因為強調自由的基礎與創意的展現，但是卻容易造成學校成員互推責任的弊病，行政人員認為教室管理應該是老師份內的工作，可是老師卻要求行政人員也要負起教室管理的工作。例如行政人員認為學生的早自習應該由導師到班巡視，怎麼可以要求行政人員對學生早自習作弊的事情負責呢？而且老師會把學生作弊的矛頭全指向行政人員或學生，怪行政人員沒有進到督導的責任，也怪學生沒有羞恥心，但是以行政人員的立場來說，會認為早自習考試本來就需要導師兼考，連大人都會想作弊了，為什麼導師會對年紀還小的青少年有這麼高標準的道德期許

（P1-94/04/14）？又例如教室過於髒亂，應該是教室管理的一環，怎麼會要行政單位來檢查督導呢（A9-94/01/05）？

以老師的立場來看會認為老師要管理一個這麼大的班級，時間和能力有限，因此認為平常學校行政就應該要加強學校整體學生的生活教育，這個責任是所有學校成員一起承擔，怎麼會要老師孤軍奮戰呢？而且老師強調他們只是希望學校行政人員能夠進行宣導和督導的工作，例如利用廣播或集會的方式等，而不是存心要把責任都推開（T8-94/01/03）。老師認為他們的訴求和行政人員的理解是有差距的。

最後行政人員妥協，在學生打掃時間廣播請學生加強打掃工作，也到班級進行檢查，但是實施了一段時間之後，又不了了之，行政人員會覺得這個工作超出他的職責，感覺到自己的權力受到壓迫，因此，一開始先應付某些老師的輿情，等風波平息後又回歸原貌。

十三、家長會希望積極投入學校行政；學校卻希望家長會只要提供資源就好

語言遊戲尊重差異立場的特質，並主張利害關係人都有權力決定各種決策，參與各種學校事務，使得家長會開始進入學校，成為學校權力主體的一環，家長會自成一個語言遊戲，所追求的共同目標都在為學校的學生謀福利，並在適當時機下，伸出援手成為學校資源的提供者。就家長會的立場來看，他們非常希望可以多為學校做一點事情，尤其學校在變革歷程中，各種語言遊戲所產生的對立和衝突，家長會都希望能出面居中協調（H2-94/01/06），例如家長和老師有衝突時，家長會會站在中立的角度不預設立場讓雙方進行一個理性的溝通。此外，在學校建立新社會契約關係時，家長會也會參與決定與學生有關的各項事務。但是就某些行政人員或老師來說，他們會覺得家長會管的太多，什麼都要插手（H1-93/12/20），而且有些事情根本不是家長會的職責範圍，因此，某些學校成員是不領情的。他們對於家長會的角色認知，認為家長會是協助學校舉辦活動的，或者當學校資源不夠時，家長會必須適時的提供資源。

因此，學校看家長會的角色和家長會本身的立場是截然不同的，這牽涉到角色的認定與價值觀的衝突，價值觀的拉扯需要一段時間才能有所成效（P1-94/04/14），學校成員必須慢慢接受家長會的校務參與權，而家長會也必須釐清自己的定位，以免越俎代庖，引起學校成員的不滿。

十四、有些家長會成員真的有誠意做事；但有些卻只想掛名不做事

語言遊戲內利害關係人的矛盾亦有可能產生，例如家長會的成立主要是在協助學校校務的推行，並且為學生的權益進行把關，因此會形成一個語言遊戲，但是家長會的組成份子異常複雜，每個家長會的成員都懷著不同的企圖加入家長會，有些家長擺明就是掛個名不做事，這個名可能足以讓他在外的名聲有加分的效果；有些家長進家長會但是卻沒有足夠的能力能夠做事（H1-93/12/20）；但是，也有真正有誠意做事的家長。總體而論，家長的背景差異太大，組成份子的來源複雜，彼此在溝通理念與價值觀時，往往很難達成共識，最後變得只有少數人在發言的情況，很容易形成虛假共識，用一、二個人的聲音來代表全部家長的心聲。

貳、對立整合的成功在於利害關係人間願意建立對等的溝通 機制

語言遊戲的異質性特質會使得利害關係人間或語言遊戲產生立場的歧異，若要使各種價值進行整合，其機制在於利害關係人間願意真誠的進行雙方面的溝通。首先，學校成員遇到問題要願意說出來，而行政單位也願意討論；學校成員在能自由表達的基礎上，其他成員也要願意傾聽，強調訴諸於情的溝通，不去界定責任歸屬，在溝通的過程中能採取對他方有利的立場來進行，並且學校成員有談到有答案為止的耐心與熱忱，才能建立學校成員的共同價值。因此，雙方對等且平行的溝通機制，才能進行對立的整合，若只是單向溝通或者權力關係差異太大的溝通機制，並不能整合學校組織變革中的對立問題。

參、語言遊戲在學校組織變革的應用時，利害關係人容易壓 制到他人的權力

語言遊戲雖然會激勵異質性立場的互動（周國平，1996），但也因為語言遊戲的異質性特質太過於強調自己的合法性與正當性（Lyotard, 1984），因而常在互動的過程中堅持自己的立場，不肯退讓，容易產生壓縮到他人權力的弊病（A3-93/12/16）。以下就個案學校語言遊戲在學校組織變革的應用時，利害關係人容易壓制到他人的權力之現象進行深入的分析：

一、老師的自主意識高漲，壓縮到行政人員的權力

語言遊戲強調社會契約關係可以不斷重新建立，學校成員也意識到凡是不合理的事情都可以推翻（A6-93/12/27；T4-93/12/30），影響所及是學校的各種規定都可以一改再改，造成學校行政人員的無力，例如學校規定學生在一月一日之前完成申請轉組的手續，但是有些學生會逾期辦理，導師和家長都會向行政單位求情，請學校行政單位網開一面，行政人員就會

覺得很為難。

又例如大部分的老師有一股腦把意見全部反應給行政，例如教室管理或學生管教等問題，變成是行政都在遷就老師的意見（A7-93/12/27），行政人員也會因此而感到委屈與無力（A9-94/01/05）。舉例來說，學校老師不滿學生服儀問題缺乏共識與標準，不斷要求行政人員必須修改校規，行政人員則認為老師應該先提供意見來共同決定這項標準，決定嚴格和放寬的標準與設限，老師方面也不願意接收這個燙手山芋，可是當行政人員建立一套制度之後，還是有老師會提出反對的聲音，使得學校行政人員感到無比的為難與無力。老師自由權高漲的結果，變成只要遇到覺得不合理的現象就會提出質疑，並且希望行政單位能儘快解決問題，然而，與老師切身相關的學生管教辦法，老師方面又提不出可行的建議，讓行政單位非常頭疼。

二、學生的自主意識高漲，壓縮到老師管教學生的權力

語言遊戲著重自主性的開展與自由權的擴大，學生自由意識高漲的結果，使得個案學校的學生管教問題一直無法得到有效的解決，由於社會風氣的開放，學生的管理也逐漸走向民主、自由的管理方式。在個案學校裡，學生和導師之間經常發生對立，學生在導師這方得不到認同，往往轉而求取教官的支援，和教官成為朋友，而且教官也屢次向學生強調，記過、退學，都是導師的意思，和學務處無關（T9-94/01/05；T12-94/01/06），使得導師和學生之間的關係更加惡化，以致於加重導師管教學生生活常規的困擾。因此，學生的自主意識高漲，壓縮到教師管教學生的權力，更為複雜的是，學生還會結合另一股勢力來抵抗導師。

三、行政人員受到外力的壓迫，轉而脅迫老師一定要改變

語言遊戲強調價值觀不同的並存，因此，學校成員間的價值與興趣不同時，會彼此呈現的競爭關係會隨著變革歷程各有消長，例如，學校行政希望學校裡每位老師都可以簽署零體罰的契約，夏校長也已經到教育局去

簽定這份合約，但是學校部分老師不願意簽，因為老師認為這樣的新社會契約關係已經嚴重妨礙教師的教學自主，以老師的立場來看，並不是老師想要體罰學生，而是有些情況根本非得體罰，這種心情只有第一線老師才能體會，適度的體罰可以糾舉學生的不良行為，如果沒有這層最後的底限，老師根本無法樹立任何權威，而學生也會愈來愈放縱，老師認為教育愛的本質不是建築在這種新社會契約係上（T5-93/12/30）。而且學校資深老師遭受到老狗變不出新花樣的質疑，某些學校利害關係人甚至認為這些資深老師只能退休，可是資深老師覺得自己已經彈盡糧絕，卻得不到任何協助，成為被孤立的一個語言遊戲。行政的作法讓老師覺得自己受到壓迫，加上學生的自主意識也不斷抬高，使得學校老師感覺到自己受到雙重的打壓，就這件事情來看，老師的權力的確受到壓迫。

四、自以為聲音大就能贏的正義使者，總以自己的利益為優先考量

語言遊戲尊重自主性，但是若自由權過分膨脹，學校裡不分角色有時會形成某些正義使者團，他們的價值觀在於聲音比較大的就會贏（P1-94/04/14），為了得到比較多的利益，他們會覺得聲音愈大就是代表其正義愈具有正當性，因此，正義使者會形成一群相同立場的利害關係人，認為別的學校成員想當然爾都應該接受他們的價值觀，其他利害關係人質疑的是聲音大的正義使者所認知的正義和別的學校成員所認知的正義可能大不相同。然而，那一種正義才是真正的正義，學校成員總是避免不了先以自己的利益為優先考量。

五、被孤立的國王人馬，受到所有學校成員的刻意忽略

語言遊戲在學校組織中有些會被忽略，例如學校裡也存在著被孤立的國王人馬，其實自校長的權力中心瓦解之後，校長有時候甚至是整個學校最沒有權力的人（P1-94/04/14），可是因為校長角色的權威依舊存在，學校成員會以為校長還是有很多的權力，因此，身為國王的人馬，理當會享有非常多的權力與福利，可是在個案學校裡顯然並不是如此。例如，個案學校的特教組，就曾經因為是國王的人馬而吃盡苦頭，學校成員認為特教組

直接隸屬在校長室之下，一定可以享有最好的資源，於是學校成員似乎完全看不到特教組的存在，特教組只好獨力做自己的業務，得不到任何的支援（A7-93/12/27）。

六、教師會成員在不自覺的情況下助紂為虐，壓迫受害教師的權益

語言遊戲雖然強調自由的表述基礎，但是當教師會在處理家長與學校行政間的問題時，有些教師會幹部並不了解自己身為教師會的成員，應該撇開個人的看法與成見，努力為需要幫助的老師爭取權益；反而倒向家長那一邊，這是由於家長會與那些教師或行政人員私底下有交情，因此，他們在處理事情的時候無法撇開私人交情。受害的教師完全感受不到教師會的支援，教師會其他成員還被譏為助紂為虐，無形之中成為共犯結構的一員（T5-93/12/30）。

肆、語言遊戲在學校組織變革的應用時，學校成員的自由表述反而會阻礙學校組織變革的效能

語言遊戲在學校組織變革的應用時，由於學校組織變革的目標在於獲得較高層級與複雜度的社會秩序（黃乃熒，1999），也就是重建一個新的社會契約關係來整合學校各種語言遊戲間的對立目標。但是據研究者在個案學校的觀察，語言遊戲雖然重視主體意見的自由表達，但是學校成員認為其效果不一定能夠完全彰顯，有時候學校成員表達意見不一定可以推翻舊的社會契約關係（A2-93/12/16），而且會議往往在缺乏學校成員的共識之下，結論就是繼續協商（A9-94/01/05），甚至有時各自表述的狀態會使得溝通回到原點，因此要全盤的改變有其困難度（P1-94/04/14），雖然不同語言遊戲的形態，具有指導學校變革往不同方向發展的意義（黃乃熒，1999），但是若沒有整合的話，對立依然存在，時日一久，甚至有部分的學校成員會寧可選擇以不說的方式來取代自由表述的機會

（A5-93/12/24），這種暫時無法解決的問題，學校會選擇先擱置，那問題可能就永遠一直在那裡沒有辦法處理（A9-94/01/05）。長久下來，累積的

問題若愈來愈多，可能會阻礙學校的革新。茲就學校成員自由表述的結果不一定能建立新的社會契約關係，進行以下的檢視：

一、學校成員不停地協商會阻礙變革的進度

價值觀所產生的意識型態對立需要長時間的整合，學校的會議都有其時間限制，很難在短暫的一、二個小時之內，調合價值觀或意識型態的對立，因此，針對一個無法解決的問題，會議的結論往往是之後協商，使得問題無限期的延宕下去（P1-94/04/14；A9-94/01/05；T6-94/01/03），形成一個無法解決的差異的語言遊戲。

二、學校成員各說各話會阻礙變革的成功

協商或溝通的過程一定是先透過各自表述（A9-94/01/05；H2-94/01/06），但是如果出現價值觀或意識型態的對立時，各種不同語言遊戲的立場不斷發聲，最後也只能停留在各說各話的階段，問題還是無法得到有效的解決，使得溝通又回到了原點。因此學校常有一些具有時效性的問題無法解決。

伍、語言遊戲在學校組織變革的應用時，學校成員的自由表述不能確保其創意的彰顯

語言遊戲在學校組織變革的應用時，領導者雖然願意賦予學校成員自由表述的權力（P1-94/04/14），但是有些學校成員卻沒有足夠的能力去彰顯他們的創意（S2-94/01/03），例如校長若沒有給學校老師指示的話，老師可能會對學校發展的下一步感到迷惘（A7-93/12/27），使得新的社會契約關係的自由表達空間有時淪為形式，對於這些被忽略的語言遊戲，學校似乎還沒有辦法解決，應該如何提升這些學校成員參與遊戲的熱忱變成一個很重要的問題，既然學校整個是一個大型的語言遊戲，所有學校的成員置於

這個脈絡底下，就有得到快樂的權力。

陸、語言遊戲在學校組織變革的應用時，新的生活形態呈現 積極與墮落的兩極化反應

語言遊戲在學校組織變革的應用時，一方面會使得整個學校的生活形態轉變成為自由度較高的生活形態，積極的學校成員不僅能夠自由表達，彰顯創意，並不斷投入愉悅情感於遊戲之中，可以獲得專業能力的成長與自我理想的實踐；反觀，也有消極的學校成員陷入一種墮落的生活形態，反正他們覺得沒有人有權力去約束他們（A6-93/12/27）。其實這又形成兩種差異的語言遊戲，要任其自由發展？或建立新的社會契約關係予以整合，就要看領導者的作法。茲就這兩種生活形態，進行以下的深入反省：

一、積極的新生活形態有助於學校組織變革的成功

大體而言，由於學校利害關係人幾乎都可以透過溝通或協商得到比較大的發展空間，因此，每個遊戲參與者也都能在遊戲中體驗自由意志的彰顯與愉悅情感的投入，無限開展自我創意與激發專業成長（A1-93/12/16；A4-93/12/20；A6-93/12/27；T1-93/12/23；T9-94/01/05），因為可以發揮的自由度與空間極大，學校成員願意去思考，體會其工作的價值感與意義感，因此，最後能形塑出一個積極的新生活形態，學校成員會覺得參與學校這個大語言遊戲真的能夠實現他們的自我理想，學校成員也更願意積極投入學校的工作，而且積極的新生活形態可促進學校組織變革的成功。

二、墮落的新生活形態會阻礙學校組織變革的成功

領導者的本意在授權賦能，希望透過權力的分享來激發學校成員的創意，讓學校成員更有興趣去投入學校的變革遊戲當中，因此在學校變革的過程中，各處室主任的權力反而變的更大（A6-93/12/27），如果身為領導

者不詳細的去了解行政人員的行事風格與做事態度，很容易淪為學校成員說一套、做一套的弊病，在校長面前他們都會承諾沒問題，請校長放心，他們會去做，可是真正的執行力與落實程度是必須受到檢測的。

柒、語言遊戲在學校組織變革的應用所產生的困境，在於利害關係人間對自我意識型態的堅持

語言遊戲在學校組織變革的應用會產生諸多困境，是源於不同利害關係人受到自我意識型態的影響，會陷入自以為是立場的思考架構（黃乃熒，2001）。因此，會容易產生過度自我膨脹的弊病，影響其他學校成員的權益，或容易忽視他人的聲音，形成對他人權力的壓迫，也因為過度堅持自我意識型態而過度劃分彼此的立場與界限，或者為了顧全彼此的私人交情而埋下心結，造成各種對立與不安的情緒，搶奪資源的結果會容易使學校各單位強搶豪奪，而因為對自我意識型態的堅持會使得協商過程變得永無止境，因而阻礙了變革的進度。

捌、語言遊戲在學校組織變革的應用時，學校行政希望建立共識的語言遊戲，而教師希望建立差異的語言遊戲

語言遊戲在學校組織中所呈現的現況為共識的語言遊戲與差異的語言遊戲同時存在，然而學校行政人員與教師之間卻存有不同的看法，行政人員為了推動行政工作的簡單化，避免不必要的麻煩，較少考量學校成員的個殊性，只追求統一而制度化的行政運作，由於學校為完全中學，行政工作已經是一般學校的兩倍，若要行政人員再考量每科教師、每個學生的需求，只會更加重行政人員的負擔，因此，若能建立所有學校成員之共識的語言遊戲，會使得其工作的推動更加簡單而有效率；但是，學校教師會期望能各自發展，希望學校不要干涉太多，能兼容差異語言遊戲的存在。

玖、語言遊戲在學校組織變革的應用時，學校成員的共同目標是爲了學生好

語言遊戲在學校組織變革的應用時，雖然利害關係人間會產生不同的價值，而教師的價值應該都是站在教育目的，讓學生更好；行政人員雖然站在管理好學校的角度，但是，也是爲了讓學生有良好的學習環境，對學生好的事情他們就會去執行（A2-93/12/16）。雖然每個學校成員的核心價值都不相同，但是學校整體的核心價值應該是一致的，不管是學校行政、老師、家長和學生，體系價值在於要把學生教好，只不過偏重之點各有不同，有些人偏重學科、有些人偏重社團，這些都是可以並存的現象，只要所有的學校成員都抱持著爲學生做事的原則（A5-93/12/24），其他各有偏重之處，都不至於悖離學校的整體目標（P1-94/04/14）。

拾、語言遊戲在學校組織變革的應用時，學校成員都在追求更公平的生活

語言遊戲在學校組織變革的應用時，學校成員都渴望追求更公平的生活，凡是學校的事情就是所有學校成員的事情（A4-93/12/20），學校成員都希望能盡量考慮到公平性，以不影響大多數人的權益之下，再多關懷一些校園弱勢團體（A6-93/12/27）。例如個案學校承辦了基本學歷測驗的工作，學校成員可能會認爲這是教務處註冊組的業務，但是校長會不停地在公開會議中呼籲這是全校性的工作，所有學校成員都必須一起投入。又例如學校成員間對學生管理問題採取不同的價值觀，雖然沒有人能判斷那一種價值觀最正確，但基本精神都在強調一個公平性。因此，學校成員都在追求一種更公平的生活。

