

學校變革的弔詭現象與因應—— 以一所特色學校為例

林言同*

摘要

組織管理的新思維從過去注重組織的均衡與穩定，到現今的多元並存與不確定。對於領導者而言，學習察覺、管理、並整合組織中兩種對立觀點的弔詭情境，為邁向卓越的重要關鍵能力。本研究選擇一所受教育部認可及《商業周刊》評選出之特色小學進行個案研究，探討學校成員覺知存於學校中的弔詭情境，以及其因應方式。本研究結果發現，學校存在許多弔詭現象，但因校長、主任與資深教師面對的問題屬性與自身角色的差異，而對弔詭現象有不同的體認與做法。但整體而言，仍以學校的核心價值，即教與學，作為因應弔詭情境的最後標準。

關鍵字：學校變革、弔詭現象、特色學校

責任編輯：溫明麗

投稿日期：2011年7月29日，2011年10月18日修改完畢，2011年12月1日通過採用

*林言同，臺南大學教育經營與管理研究所博士生，E-mail: fn0415@gmail.com

壹、前言

Taylor於1911年提出四項管理原則，講求組織最後產出的經濟效益。而隨著社會環境與組織目標的轉變，領導者的任務從講求效率、經濟規模、把事情做好的管理本質，到後現代時期強調人性的重要，及將領導視為一動態過程，認為對人與人之間的互動，以及人的價值信念必須要有更深一層的瞭解，避免領導作為流於一種形式，而無法全面考量及因應組織的複雜與混亂情境。Collins在《A到A+》（齊若藍譯，2002）一書中提及，領導者必須同時擁有謙遜和專業的特質，才能邁向卓越領導的角色。而Peters 和 Waterman（2005）在其所著的《追求卓越》中亦指出，優秀的組織和經理人都必須有能力去管理弔詭的現象，Quinn（1988）以平衡「彈性」與「控制」，及「外部」與「內部」的弔詭，建構其競值架構，Bennis（2009）、Deal 和 Peterson（1994）、Handy（1994）等更是認為，領導者所展現的領導能力有層次之分，每個人都可能成為領導者，但要成為一個優秀的、有效能的領導者，則必須具有同時管理對立事件的能力，意即有效能的高階領導者應具有整合兩種對立觀點的弔詭思維。有能力的人會同時操作此對立元素，並將之整合為一個綜合的實體，讓概念不僅包含了多樣的元素，也含括反對和對立的元素（Quinn & Cameron, 1988: 4）。所以弔詭現象不會從組織中分離出來，其使組織兼容混亂的狀態，讓系統能夠更富有適應性與創造性。

在正式邏輯中，「矛盾」是失敗的表徵；但在真正知識的演進中，「矛盾」卻意味著邁向勝利過程中的第一步（Quinn & Cameron, 1988: 1）。以組織經營而言，當系統處在穩定狀態時，就不會有其他狀態的衍生，因而也就不會有變革的過程；反之，當系統處在不穩定狀態時，才有可能朝向一個新的有序狀態，換言之，適當的混亂可能導致失衡，而失衡才是引發趨向下一個新均衡的動力（Wheatley, 2005）。Quinn（1988）發現在一些有效率的組織中，存有一些弔詭的性質，且這些性質通常會被忽略。例如：鬆散結合，分權與控制等。就組織追求長期動態穩定觀點而言，弔詭看似組織秩序的危機，但相對的也是重建組織秩序的轉機。因此，不論對個人或組織而言，對於快速變化、多元並存環境中的重要挑戰，應是如何去管理組織中弔詭的情形（Handy, 1994）。

本研究主要目的並不是要重新建構一個新的領導模式，而是希望將長期

存有，但未居於重要位置的弔詭情境，納入領導的思維模式，提供領導者對領導中的弔詭現象再思考，將甲乙兩者對立事件並存，必會發生衝突的觀念，重新概念化為甲乙對立事件的並存，反使組織的意義及發展更為完整。本研究欲探討學校變革過程中的弔詭現象與因應，故需要對學校的背景脈絡深入瞭解，因此採個案研究方式進行。本研究所選擇的個案學校，榮獲《商業周刊》評選為百大特色小學，並也獲得教育部評鑑特優、及教學卓越獎的肯定，特色學校的建立為追求卓越精緻的教育品質、為學校的價值再定位、重新彰顯學校存在的價值，及創造更高的附加價值（林志成與林仁煥，2008a），而此個案學校獲得雙重肯定，也代表著其在經營管理上，具有標竿學習之楷模。此外，個案校長亦具有社會學理論的背景，能對「弔詭」一詞有所瞭解，並能清楚闡述學校變革時面臨的弔詭現象及因應，故以此學校作為主要的研究個案。

具體言之，本研究主要目的如下：

- 一、探討個案在組織經營上的弔詭現象。
- 二、探討個案在組織經營上對弔詭現象的因應措施。
- 三、整理歸納組織經營的弔詭基模與管理的因應對策，做為學校領導者面臨弔詭現象之因應參考。

貳、文獻探討

一、特色學校

「特色學校」一詞起源於臺北縣政府於2003年因少子化帶來的衝擊，開始進行系統性地規劃，實施特色學校方案，主要為勉勵偏遠地區小型學校掌握優勢條件、突破困境，並鼓勵調整經營理念、規劃創新多元課程、發展辦學特色，讓偏遠地區學校能夠開創新的視野，及提昇其附加價值（林仁煥，2009）。吳清山與林天祐（2009）認為，發展「特色學校」的目的在於激發學校的創意，並結合學校環境特性與創新思維發展而成的獨特教育作為。就其原則而言，為藉由閒置空間活化、人員觀念活化、課程教學活化、學生學習活化、社區資源活化、組織結構活化等，發展具有教育價值性、在地文化性、創意特殊性及市場競爭性的場域特色課程，以促進學校的永續創新經營

與價值（林志成，2010）。

特色學校的發展最早可追溯1994年的「410教育改造大遊行」，其小班小校、制定教育基本法、教育現代化的訴求，以及教育審議委員會逐步提出諮議報告書，鼓勵開放多元性學校的設立等，成為特色學校發展的醞釀期；1997年第一所官辦的森林小學—西寶國小成立後，進入了發展期，包含教育部通過《發展小班教學計畫》、公布《九年一貫課程總綱綱要》，以七大學習領域取代傳統學科，以及鼓勵私人興學等，特色學校的相關概念開始受到推廣；至2002年進入蓬勃時期，除了2003年中華創意發展協會舉辦《InnoSchool全國學校經營創新獎》之外，2007年教育部更推動「國民中小學校舍空間活化利用與發展特色學校計畫」，以及2009年商業周刊以「特色學校」為專題，評選出百大特色小學，致使特色學校不論在法源及實際的運作上都越趨成熟，並獲得普遍的關注（商業週刊，2009）。

特色學校的評選名單來源多樣化，教育部自2007年開始，推動「國民中小學活化校園空間與發展特色學校」計畫，主要為活化校園空間、結合在地特色自然資源與人文環境，並依據各校特殊條件，規劃出系列性的本位課程活動，目的為延展學校的教育功能，開創偏遠學校的存在價值與新生命力（教育部，2008），而之後，從2007年到2009年間辦理的三期計畫中，依據特色主題與轉型描述、社區資源整合與運用、特色空間活化與規劃、特色課程與教學推動、特色行銷與分享遊學、方案效益與延續發展等6大評審指標評定分數，評選出十大經典特色學校（教育部國民中小學特色學校資訊網，2009）；《親子天下》（2009）以「特搜全臺300特色學校」為專題，從曾經獲得2008年教育部教學卓越獎、學校經營創新獎，或各縣市教育局推薦的品德典範、閱讀典範、英語典範學校中，選出具特色的公私立中、小學；《商業周刊》（2009）則推出「百大特色小學」專題，以「快樂學習」為主軸，透過四層評選機制，包含各縣市教育處推薦、教育部特色學校特優名單、教學卓越學校、InnoSchool全國學校經營創新獎名單進行交叉比對，最後再由學者專家進行互薦與篩選，評選出104所公立（含公辦民營）的特色小學。雖然各評選單位的標準略有不同，但皆本於教育部所公布的優良學校名單，意即，獲獎學校不論是歸屬於哪一個評選單位，都具有良好的公信

而在特色學校方案的大力推動下，也引發了學界的探究興趣，國內對

「特色學校」的相關研究，大多集中於特色學校的創新經營情形（王欣蘭，2008；李依鎔，2009；吳淑芬，2006；陳盈志，2008；彭成君，2008；鄭福妹，2006；薛德永，2008）；特色學校的經營困境與因應策略（林仁煥，2009；彭成君，2008）；以及特色學校的品牌管理及行銷（黃振南，2008；陳麗惠，2007）。從以上文獻可發現，近來特色學校的相關研究均側重於經營管理層面，對特色學校變革過程中的弔詭情形則較少著墨。

二、弔詭的定義

弔詭包含了衝突的想法。Slaatte（1968）指出，弔詭（paradox）拉丁字的根源為「明顯的不一致（apparent contradiction）」，其和兩難困境（dilemma）、諷刺（irony）、不一致（inconsistency）、辯證（dialectic）、猶豫（ambivalence）或衝突（conflict）的性質不同（Quinn & Cameron, 1988: 2）。舉例來說，矛盾是指一個非此即彼的現象，而弔詭的主要特性則為，即使兩個元素相互排斥，仍然會同時並存於組織中。簡而言之，矛盾為兩者對立而不能共存，若其一為真，另一必為假，為非此即彼（either or）的邏輯；弔詭是兩者對立而共存，兩者同為真，也就是不應該相容者卻並存，為共存（both-and）的概念（呂日星，2007）。

弔詭的準確定義尚未在組織分析中被視為是一般要素。在東方，「似非而是的矛盾」（paradox）的涵義，並不是考慮衝突當中的個別因素，而是考量整體，以及整體如何連結各種不同且相互衝突的個別因素，如太極圖中的「陰」與「陽」為一體而共生。在自我與他人的面向，互為相互依存的對立面，透過「人一我一合」的雙融思維，能夠幫助經理人有效因應全球變局，讓組織融合的更好（陳明哲，2011）。Buchanan指出，儘管有無數相互矛盾的偶發事件推動著歷史發展的方向，但在整個混亂的背後，仍是個有意義的模式和進展，是一種在行動中保持不變的過程（胡守仁譯，2003）。所以擁抱弔詭、追求平衡與和諧的方式（Deal & Peterson, 1994），為領導者提昇至卓越層次時，必須擁有之技能。意即，組織成功管理的答案並不存在二元性的某一處，而是將他們同時並置，以彰顯弔詭的存在（Hardy & Palmer, 1999）。本研究嘗試對弔詭作初步的定義，意即同一時空環境下，相互對立的兩件事同時並存，但也因為兩者同時並存的狀態下，使整體的意義更為完整。

三、弔詭思維

組織系統中，唯一不變的真理就是「變」（Maw, 1995）。學校實際存有許多的弔詭情境，而「領導」就是管理此種兩難的藝術。雖然乍看之下自然的兩極是相反且相互敵對的，但若進一步觀察，我們可發現它們是相輔相成的，若缺乏其中一種，另一個亦無法生存。舉例來說：「部分」的概念來自於「整體」，意即「正義與邪惡」、「美麗與醜陋」、「成功與失敗」都是相對比較的結果。Stacey（1996: 349）指出，「所有組織皆是弔詭」（all organizations are paradoxes），江岷欽（1995）也主張，組織中的弔詭，在涇渭分明的思考模式下絕對矛盾互斥，但若成功地適應動盪起伏的環境，則必須整合這些矛盾特質，方能使組織更多元化，更具彈性。具有弔詭思考的領導者必須跳出既有框架，超越兩極對立、非此即彼的桎梏，想像自己正處於混沌邊緣，透過雙向協調、溝通與對話，發揮領導藝術，創造「雙贏」的結果（Shelton & Darling, 2004）。

四、弔詭的分類

相關實證研究（林祐菖，2005；林耀堂，2004；郭玉霞與許淑玫，2001；梁家雍，2004；蔡進雄，2005；潘道仁，2005）指出，學校組織中的弔詭情境包含：教師專業自主與行政控制、學校目標與個人需求、變革之「求變」與「不變」等，根據相關理論以及文獻探討結果，初步歸納出弔詭的分類：

（一）人性面的弔詭

在中國文化中，對人性的看法大致分為，孟子的性善論，以及荀子的性惡論，而國外學者McGregor則提出人的本性是消極的X理論和人的本性是積極的Y理論。然而學者們對人性的說法並不代表人性只有此對立的差異，只是對人性的特質提出其基本假設，意即學校組織中，有可能同時存在截然不同特性的成員，而領導者對殊異性大，卻又可能具有某種共同特質的成員，自身應具備怎樣的觀點。

基於此，本研究將人性面弔詭的內涵定義為，經營領導者對人性的基本

看法，例如：對學校每一位成員要有獨一無二的欣賞角度，又需要有平凡無奇一視同仁的態度；要講求快速的效率，也能有享受當下的慢活；希望信任部屬，同時也需要對部屬的成效追蹤考核。

（二）領導者角色的弔詭

Deal和Peterson（1994）指出，校長能同時創造意義與秩序，因為他們同時是變遷的支持者，也是現況的維護者。所以校長必須經常在平等（分配相同的資源給每一個人）、與品質的要求（投資資源給將會表現最好的人）之間做取捨（林明地譯，2008）。Bonem 和Patterson（2010）以第二線領導者為例，指出位居第二線的領導者必須面臨位居最高領導者之下的極大壓力，同時又要執行領導屬下的工作，其工作的弔詭在於，必須順服最高領導者，又必須要在自己負責的範疇內執行領導；在自己的專才上須有深度，卻也要有廣闊的視野；必須滿足於自己的工作，又要對未來持續懷抱夢想與熱情。

基於以上之論述，本研究將領導者角色弔詭的內涵定義為，學校領導者擁有的領導特質，與實際展現的領導作為產生對立之情形。例如：領導者能同時兼任技術師和藝術師的角色；領導者能同時展現魅力自信，以及謙遜為懷的性格。

（三）經營歷程層面的弔詭

在學校行政運作中，時常出現弔詭的情境，每一方皆表達某種程度的真理，但彼此卻矛盾且對立（黃乃熒，2000）。Hony和Miskel認為正式組織中所出現的弔詭困境為自由和秩序，兩者均為成員所追求，然而只要對某一項的重視提昇，就會使另一項下降（林明地等譯，2003）。例如：當成員相當重視個人自由時，便會制訂某些必須共同遵守的規定，以保障個人的自由權，但相形之下，也限制了個人的自主性。Ogama, Crowson和Goldring（1999）亦檢視學校組織經營中，長久存在的弔詭現象，包括：組織目標的弔詭、專業主義的弔詭、層級節制的弔詭、組織界線的弔詭以及順從的弔詭等（蔡進雄，2005）。

本研究根據文獻中的例子，對經營歷程弔詭現象的定義為，意指學校

行政運作的方式產生對立之情形。例如：領導者希望學校環境能依循穩定的傳統，但也希望能變革創新；學校經營目標講求活在當下，但也要能永續經營；教師希望工作情境能穩定控制，但也希望保有個人的專業自主；領導者希望能給成員安全感，但也必須適時製造危機感；學校決策過程倡導民主式的共同參與，但領導者仍希望主導最後的結果。

（四）績效展現的弔詭

儘管行政組織設計及其管理技術不斷地精進，但學校行政的弔詭困境，並非單純地肇因於組織設計不良和管理技能的欠缺。從另外的角度來說，如何在捍衛自由正義—社會公正，以及維護資本主義—經濟效率與社會分化，此二種價值承諾之間，妥善地予以調和、處理，才是行政所面臨之更為艱鉅的挑戰。

本文對績效的弔詭定義為，學校追求績效時產生對立之情形。例如：呈現學校的成果時，必須考量個人價值，也必須以整體績效為主；講求學校的利潤最大化，也必須兼顧應有的社會責任。

參、研究設計

一、研究方法

本研究以質性研究法為主，質性研究為一種以自然情境為脈絡，研究者本身為主要研究工具，藉由參與、觀察、訪談等方法，蒐集相關資料，並歸納、分析、詮釋資料的結果（王文科與王智弘，2006）。本研究主要目的為探究學校領導者對學校弔詭現象之因應，藉由領導者對事件的描述，詳述學校經營過程中之弔詭現象，以及其因應作法，進而形成學校組織的弔詭基模。因此，本研究採用質性訪談法，透過和受訪對象的互動及訪談資料，對弔詭現象作進一步的詮釋。

二、研究對象

本研究目的為探討特色學校經營中之弔詭現象，以及領導者的因應作

法。故選取一所《商業周刊》遴選出之百大特色小學，其立意為：當選百大特色小學之學校，其在學校的經營上必有讓人肯定之處，且校長在辦學及處理學校事物上，必具備自身的理念，故以得過百大特色小學榮譽之學校為主，探討校長經歷的學校經營弔詭現象以及因應之道。

天才國小（化名）在體制上屬於小型學校，學校創辦歷史悠久，就讀的孩子大多居住於鄰近的社區，學校內的教師生態趨於安逸穩定，大多任職至退休為止，鮮少有流動的情形。現任校長自2008年8月就任後，在經營管理上多所用心，使原本12個班級的校園擴充到現為18班，並屢獲佳績，包含教育部教學卓越獎、評鑑特優、校本課程設計特優，並在2009年榮獲商業周刊評選為全國百大特色小學，且於98學年度少子化衝擊時期的招生，擴增了一個班級的新生數。天才國小的表現令人稱許，原習慣於穩定環境的資深教師，都對這位年輕初任校長大刀闊斧的作為有些不適應，但成員間的共識及表現的卻更為凝聚，致使研究者對個案學校的變革歷程產生進一步研究的興趣。而研究者在進行研究之前，即已針對「弔詭」一詞對許多國小校長進行訪談，發現許多校長無法明確闡述弔詭的真正意涵，且容易將弔詭現象和衝突並置，而個案校長本身因具有社會學理論的背景，在訪談之前即能對「弔詭」一詞有所瞭解，並能清楚闡述學校變革時面臨的弔詭現象及因應，故最後選取天才國小為研究的主要個案對象。

三、資料蒐集與處理

（一）研究設計

本研究主要以個別訪談作為主要資料蒐集之方式，訪談大綱如下：1、在您推動特色方案的過程中，遇到兩難但又需要同時兼顧的現象有哪些？以及您在處理事情時的因應措施為何；2、請您從「人性面」、「領導者角色」、「經營歷程」以及「績效」層面來說明，您對弔詭情境的因應措施。

（二）資料編碼

本研究選取個案國小的校長、教務主任，以及一位資深教師，共三人，進行深度訪談，訪談時間各約兩個小時，在訪談資料之編碼上，校長的訪談

資料呈現以「訪P」稱之，主任為「訪D」，教師為「訪T」。各個成員代碼之後分別標上訪談時間，例如：「訪P0430」意指四月三十日校長接受訪談時的資料。詳細訪談時間如表1所示：

表1 訪談時間表

訪談日期	訪談時間	訪談對象	現任職務資歷	編 碼
2011/4/30	15:30~17:30	校長	2年	訪P0430
2011/5/25	9:00~10:50	教務主任	2年	訪D0525
2011/5/27	8:45~10:00	教師	10年	訪T0527

四、研究倫理

質性研究應尊重個人意願、確保個人隱私、不危害研究對象的身心、遵守誠信等原則（林天祐，2005），且重視研究者與研究對象之間的關係，透過雙方的互動，研究者才能掌握研究對象的思想、價值觀等。本研究為確保研究倫理，採取以下策略：

（一）研究進行前

- 1.在不干擾受訪對象日常工作的前提下進行研究，僅針對研究目的做必要的訪談。
- 2.對研究對象詳細說明研究目的、流程、資料處理、結論處理以及其相關權益等內容，以消除研究對象的疑問。
- 3.在訪談前，事先給予受訪者訪談大綱，詳細說明對受訪者權益的保障及尊重，並尊重其參與本研究的意願，並在取得受訪者同意的前提之下，才會對訪談過程進行錄音。

（二）研究進行中

- 1.尊重受訪者的情緒及感受，不論是受訪時間、場地的選擇，或是個人隱私權的維護等，都盡量以受訪者的立場設想。

2. 研究者在研究過程不斷的省思，並時時提醒自己保持客觀中立的態度，提高研究的真實性。

（三）研究進行後

1. 對於相關資料的處理，一律以匿名方式呈現，盡量不出現與個人身份連結的線索，且訪談資料經過受訪者的確認與同意之後才使用。
2. 訪談資料的分析和解釋，以呈現事實為最高原則，避免誤解及過度推論。

五、研究信實度

以質性研究而言，無法和實證研究一樣，強調客觀的計量、統計推論及尋求普遍法則，Lincoln和Guba（1999）認為，質性研究要進行嚴格的實驗管控、複製研究、或是進行研究信效度之考驗幾乎是困難的。然而質性研究為屬自然探究的過程，主要為關注社會事實及人們在社會脈絡經驗下的建構與解釋，因此研究的信效度關係到研究結果被採信的程度，因此，為減少研究者個人主觀的認知或偏見等因素的干擾，研究者以下列方法，提高本研究的可信度與效度。

（一）可信度的提高

1. 詳細記錄資料：詳細說明資料蒐集的過程之外，訪談過程中，研究者除利用紙筆記錄之外，亦使用錄音設備進行錄音，以確保資料的完整與正確性。
2. 受訪者檢核：除了研究者對逐字稿的檢核之外，在初次完成逐字稿之後，送交受訪者檢核逐字稿內容，加以修正及確認，提高訪談資料的真實性。
3. 三角測量：透過理論的觀點來檢證資料，將訪談所得的逐字稿輔以文件分析，避免帶有主觀性的推論或描述，以及實地參與及觀察個案學校的開會情形，以驗證受訪者的說法。
4. 研究者省思：在研究過程中，不斷提醒自己保持客觀、中立的態度，以避免因為主觀認知、偏見等因素的干擾而降低研究的真實性。

（二）效度的建立

1. 豐富的描述：根據訪談內容，儘量深入描述受訪時的情境，以及受訪者的領導實務過程，以對研究的情境脈絡作完整的說明（例如：詳述訪談時的情境、受訪者的情緒反應，或提供受訪者過去的經驗等）。
2. 低推論的描述：對於每個研究的發現或結論，盡量直接引用訪談記錄資料做為支持的例證，並減少研究者個人的推論。
3. 同伴檢核：與同儕共同討論研究發現，幫助研究者釐清觀念甚至發現問題，進而發展具體可行的研究策略，以將研究資料做最完整的分析。

肆、研究結果分析與討論

以下先瞭解S校的校長在經營上所經歷過之弔詭現象，其次就文獻整理出之四大面向說明，S校對其弔詭現象之因應，進而分析校長對推動變革時，存在學校中弔詭現象之思維。

一、特色學校存有的弔詭現象與因應

（一）教育本質 v.s. 教育市場

特色學校在面臨招生事務時，一樣有學生人數的壓力，但也因特色學校的知名度較廣、特色較鮮明，在教育市場中，多能成為家長的選擇之一。

一開始招生目標是要班數多，早期以創造學校的創新價值，塑造學校的特色以及差異性，讓家長覺得我們學校很突出、有一些創新，所以從我來到現在第三年，每一年都增班，人數也每一年都在變高。（訪P0430）

但是相對的，特色學校最大的挑戰在於，學生數的範圍限制和市場的需求如何取得平衡，而P校長在今年決定不對招生做刻意宣傳，例如：增加媒體的曝光率、強調對孩子的補助，公開孩子的表現和教師的表現等，校長認為不是學生越多越好，而是不要讓過多的學生數造成教師的壓力，進而影響教學的品質，所以採取讓學生數回到教師可以妥善照顧每一位孩子的比例，

以實現培育學生軟實力的理念。

有一些學校打出來一些招生廣告會覺得比較誇張，如果說在辦教育的人都這樣子的話，是不是對孩子是一個很好的典範，...會有一個比較困難的地方在於說，現在的媒體很習慣譁眾取寵，你要先有一個很亮的表面大家才會看到你，所以這對我們來說要去拿捏那個點就是必須要去努力的地方。（訪D0525）

然而招生數的下降難免遭到家長質疑的聲音，但P校長認為，這些特色活動都是前幾任校長所留下的成果，對於他校而言是易於模仿的，重點在於如何塑造孩子成為全方位的教育主體，使活動成為輔助孩子學習的工具。

孩子人數變少，人家也會質疑我們的教育品質跟課程內容，...前一任的創新價值，例如：校舍跟其他學校相比很有特色，或是我們的海洋教育玩帆船，這樣所謂學校創新，我是解讀成比較硬的實力，是比較容易看的到，比較容易操作，離教育本質是稍微有一點距離的，...所謂教育本質是說以孩子為主體，去客製化、適性化所設計出來的課程和活動，而且是一個重視孩子的成熟度、獨立、負責的全人教育...軟實力可以融入他的生命之中，成為他帶著走的能力。（訪P0430）

面對究竟要符應教育市場需求，還是對教育本質堅持的吊詭現象，P校長選擇回歸自己原先希望培育孩子軟實力的教育理念，希望呈獻給家長和社會大眾的，不是他校易於模仿的「硬實力」，而是根基於每位學生的成長，發展帶的走的能力。

要回歸教育本質，我就刻意去壓抑，不走教育市場行銷，...希望用教育本質來感動家長，...我認為這樣可以面面俱到，我比較期待這樣一個教育本質，那要回歸教育本質，我就刻意去壓抑，不去走教育市場行銷，...希望用教育本質來感動家長，...我認為這兩個方法不一樣但目標是一樣，都是為了招生，讓孩子變多的手法，只不過因為源自於教育信念跟教育哲學觀的思考，所以做出的選擇不一樣，...這是

不容易操作的，要讓家長真正瞭解、看的到，需要一段時間。（訪P0430）

（二）學校本位特色 v.s. 校長創新作法

S校的著名特色活動，是在前一任校長的任期時所推動，所以在現任校長就任之際，S校的資深教師都希望「不要因為校長換，把一些比較重點的特色換掉」（訪T0527）。但是新到任的校長，在心中難免有自己的學校規劃藍圖，在如何兼容自己的創新想法以及學校既有的本位特色下，使行政人員和教師之間出現了對話的空間。

我覺得不對我一定要講，但是我也知道講了你不一定聽，尤其是校長，...他發現下面有聲音的時候他會過來聽聽你的聲音，但是只是聽聽而已，我知道他心裡已經有自己的主意。（訪T0527）

T教師為S校目前最資深的教師，S校所有的特色活動他都曾經參與，看著學校從一個年級一班，到一個年級三班的轉變，T教師心裡無形中產生維護這所學校的責任，對於面臨要保有傳統特色或發展新特色的兩難困境，選擇直接表達自己的聲音。

我的想法是說我寧願先把問題拋出來，不要到最後走向都錯了我會後悔，...我在這邊感覺會有一種責任，我再不講誰要講，...我也會想說人家會不會想說我干涉太多，但我也是坦然的說，我只是表達我的意見，那至於後面行政單位要怎麼作就是他們的事。（訪T0527）

就P校長而言，深信「被尊重、被關懷之後，教師會邁向高階」（訪P0430），所以對於既有的本位特色採取保留的作法，但是新的特色活動發展仍以持續溝通的方式，引導教師參與。

有時候我會覺得他跑得很快，野心也不小，我們本位已經夠龐大，還要發展語文這一塊，這是我們最弱的一項，我會自己去思考...外來學區的比例越來越高，...本區在地學生數越來越少，...所以校長說要跑語言特色或許也對，因為需求已經不同了。（訪T0527）

意即，校長在面臨要保有學校傳統文化，或發展創新作法的弔詭現象時，為尊重資深教師對學校傳統活動的情感，但又想發揮自身的教育理念，所以選擇同時兼顧，如Handy（1994）所言，弔詭管理的特質在於容許相互對立的兩件事同時並存，P校長繼續加深學校的傳統活動，而在新作法的推廣上採取逐步的方式，意即「漸進式創新」，讓教職員參與決定、表達意見，從了解、互動，進而參與支持，使決策獲得共識。

二、「人性面」、「領導者角色」、「經營歷程」以及「績效」的弔詭現象與因應作法

（一）「人性面」：主動的教師 v.s. 被動的教師

推動學校特色方案時，容易會有人力運作上的問題，人的本質面無法根本性的改變，「所謂的被動和主動是我們初步的一個理解」（訪P0430），而P校長相信仍可以藉由外在環境的力量來影響人的作為，遇到方案必須要執行時，仍必須要用正面的態度和思維來面對所謂被動的人，因為只要「把一個中長期目標定好，老師就會往前走」（訪P0430），

這些方案我都是量身訂做，我會提醒主任，有些人會以不是我的專長打退堂鼓，在人性觀點而言，應該是讓他做他最喜歡做的，做他有興趣的，這樣那些被動化為主動的人數就會變高。（訪P0430）

而在教師方面，真正的考量點為，不論是開會、討論、自己構思，都需要花費很多時間，而一些例行事務，諸如：批改作業、處理學生的狀況等，都使老師在時間的分配上吃不消，易產生不願承接計畫的想法。

你要用很多自己額外的時間，假設科任課去開會我不但沒辦法批改作業，我還要帶回去批改，也不是開完會教材就出來，你還要回去額外的作業，所以根本就吃力不討好，能不要大家都不要。（訪T0527）

為了使一開始不積極參與的人，能夠盡快融入方案的執行，P校長會先



滿足教師基本的需求，如同Maslow的低階需求層次，之後再採取尊重和關懷的方式，並利用群體的力量去促使教師一起向前。

我的策略都採取尊重和關懷，一件事情我們討論完，我會親自邀請大家一起來做，不會分團體去操作，公開的場合先由主任邀請，有的人意興闌珊，第二次我會去邀他，瞭解他有什麼問題，...等你這些障礙解除之後，希望你跟大家一起做。（訪P0430）

在面對想要教師積極投入學校的方案計畫，但卻又不想給予老師強迫催促感的弔詭現象時，行政人員創造出的溝通關懷氣氛，對教師是否參與計畫產生很大的影響，因為能瞭解教師的顧慮和擔心，計畫帶頭的人員是以彼此分工合作的方式進行，而非命令式的將工作劃分，就教師而言，給予其支持的力量，也讓教師覺得犧牲自己的時間但不會背負太多的負擔和壓力，是教師願意投入的關鍵。

我覺得最主要是團隊的氣氛，那你覺得至少大家彼此信任，比較不會有小團體，...帶頭的人帶的好，讓你覺得他願意扛，否則大家會怕，...其實會做大家都願意做，...大家害怕的是如果不會做的時候有沒有後盾，如果這一塊是OK的，那大家就不怕了。（訪T0527）

（二）「領導者角色」面向

1. 順應教師 v.s. 協助教師成長

P校長能夠去體諒教師在推動特色方案時的辛苦，但也希望成果能有所展現，在兩相權衡下，選擇對學生最有助益的方法，同時也藉由孩子的成長，給予老師正向積極的鼓勵，形成一種正面的循環。

與其讓你在這邊感覺有點累但是有成就感，也不願意我離開之後你說，這個校長在這邊幾年都沒有什麼建樹，...寧願讓你有點累讓你有點抱怨，但在過程中讓人家看到學校不一樣，...我為什麼不去創造一所去讓人家信任、安心的學校，不要照公文也不照你的經驗來辦，而是用理念來帶動，然後讓你去看到自己又看到孩子的改變。（訪

P0430)

在面對不要讓老師有太多工作負擔，但是又想給予老師工作成就感的弔詭現象時，P校長的期望決定先和資深教師達到吻合，「有校長主任要進來，我們都會質疑說不要來沾醬油沾一沾就走了」（訪T0527），P校長也希望領導不只是做領導者想做的事，而是要幫助其他人一起成長，必須同時扮演了計畫者、教導者、提供願景者以及療傷者的角色，此及Deal和Peterson（1994）所指出，校長必須同時具有技術師及藝術家的能力，目的是「希望培育主任都能夠有當校長的能力」（訪P0430），以及「讓孩子看到如何學習，如何經營自己，如何領導自己，以及跟別人團隊合作」（訪P0430）。

你認為盡到社會的角色，那就是社會認同，最後才是最高階自我認同，你能夠說服家長你處罰孩子背後的理由、理念是什麼，你能夠說服我，那我覺得OK，...教學方法你覺得自然科你要採用啟發式教學，你詮釋的非常明白那OK，遇到什麼限制，你做了什麼努力，你看到孩子的學習情形，你有具體的量化和質性與別人分享，那我絕對可以信服，那就是我說的自我認同。（訪P0430）

2. 柔性傾聽 v.s. 自我堅持

S校的教師流動率較低，校長和主任皆屬於S校中資歷較淺的行政人員，故對於教師的領導作為上，皆採取傾聽的柔性角色，因為他們深知傳統非一日養成，也非一日即能改變，要推廣新活動時，也會花時間傾聽S校教師的意見，「原則是比較柔軟、尊重老師」（訪T0527）。但是行政人員的思考方向和教師應所在位置不同，著重的面向也就不一樣，所以行政人員在傾聽之際，仍希望透過引導的方式，將自己的理念讓教師們瞭解。

柔性的角色去傾聽，不喜歡去強迫他們作一些他們不認同的事情，但是在心中也是有自己的堅持和目標，也是會引導老師朝向自己的方向，...老師會花比較多的時間在教室裡，不是說他們不好，而是外面的世界在改變，勢必也要做一些調整，所以我也會有自己的堅持，我會讓你瞭解，然後希望你能夠配合。（訪D0525）

在面對需要傾聽教師的意見，但又希望教師能和行政主管配合的弔詭現

象時，主任傾聽的主要目的是想消除教師對行政的阻力，如同第五級領導者具備謙虛為懷及專業堅持的特質，對於執行方式以及方向，還是希望依照行政人員的方式，而此領導者手段的應用也越形重要。

（三）「經營歷程」面向：教師主導 v.s. 委外辦理

P校長在特色方案經營上，希望能由教師親自辦理，「要靠這些主任和老師，但是也期待老師他們在班級把孩子照顧好，把活動和課程運作的非常好」（訪P0430），但是「站在行政的立場是盡量能夠不要去干擾到孩子正式的學習，但是老師的觀念是認為，這也是孩子的另外一種學習」（訪D0525）。所以在「看到老師們真的是沒有時間去發展這個區塊，只好採取合作」（訪P0430）。

我的概念是來自於併構，因為人力資源不足，併構外部的專業社群，我們就是併構他們的強項來符應我們的不足。（訪P0430）

意即，P校長發展特色方案時，面對特色方案的發展需要教師的親自參與，但仍必須兼顧到學生課程學習的弔詭現象時，決定先回歸到孩子的教育本質為考量點，由教師照顧基本學科的部分，而在特色方案的執行上，則委由「理解學校理念的家長和志工團」（訪P0430）來辦理。

（四）「績效」面向：孩子個別成長 v.s. 學生人數增加

學生數和班級數的增加，是學校最易顯見的績效，但也要思及人數增加對學校帶來的效益。P校長認為學生數的提昇未必代表學生質的提昇，「重點不是說我要做什麼，而是孩子他有什麼需求」（訪P0430），所以要講求的績效，應該是學生成長了多少，「談到創新也是要先講基本面，從最基本的概念開始，然後由下往上」（訪P0430），P校長提到：

我一開始第一年來的時候，我沒有辦法接受我在台上講話，台下的孩子坐不住，站起來走動，沒有辦法看前面的師長在講什麼，...站在校長的角度會想，怎麼可以讓學生這樣下去，這樣下去你玩學校創新價值有什麼用，那不過是一個空殼而已。（訪P0430）

雖然「招生是外部人看的一個很重要的指標，不可諱言辦學績效會反映在這一塊上面，我們也不得不把這一塊當成是指標之一」（訪D0525），但是當現實績效問題遇上學生的教育問題時，P校長認為要「馬步蹲的穩，擲球投的快才會轉彎，才會變成變化球」（訪P0430），根本的努力才能產生持久的績效。

班級人數的增加不是應該做的基礎，績效應該扎根在那些本質上，在教育的基本面顧好才有學校創新，才有所謂績效，不是為了教育行銷而去做那些事，而是由教育本質面，接著才有實質的故事去感動別人，我認為這才是最佳的績效行銷。（訪P0430）

前陣子辦國語文競賽，參加比賽的孩子會自己找時間練習，借比賽的場地自己去走位，...通常都是老師叫你去預演，很少孩子會自己主動，而且不會在那邊搶，而是自己會很有規律排秩序，這些我們都看到孩子一些改變。（訪D0525）

在面對要兼顧外界認為的學生數績效，但又仍必須提高學生個體學習績效的弔詭現象時，校長堅信學生的成長代表著教師的努力，這是學校獨有的競爭優勢，所以面對學校績效表現的展現，P校長選擇在每一位學生身上下賭注，學生好的轉變，代表著學校最好的績效。

三、綜合討論

綜合以上研究發現，針對國內外學者的相關理論與研究發現進行綜合討論：

（一）特色學校的弔詭

本研究選取的個案學校，為百大特色小學之一，學校雖位於市郊之處，卻因名聲及特色活動的經營，獲得外界的讚賞。因此，即便個案學校在招生上並無投入太多的成本及行銷手法，仍然獲得許多新生家長的青睞。校長在面臨市場需求和學生學習權益的弔詭現象時，其因應策略決定以教育本質為

主要考量點，不強力招收過多的學生，只願每一位孩子都能得到老師適切妥善的照顧。而事實證明，家長也贊同校長的理念和作法，且外界對個案學校的口碑仍一致讚揚，意即在面對兩難困境時，並不是要捨棄其中一項選擇，而是去強化其核心概念。林志成與林仁煥（2008b）的研究指出，特色學校的發展應回歸教育本質，而許惠茹（2010）的研究亦認為，學校於建立特色之時，必須符應其學校階層與類別之教育目標和教育本質，同時兼顧學生需要，並謹慎考量「如何」建立以及特色內容，而非一味標榜背離教育本質之「特色」。因此，特色學校在發展特色方案之際，並非追求績效知識的外顯，而是立基於價值性目標來培養內隱知識的涵化。個案學校的校長雖未以直接宣傳的方式，強化學校的招生廣告，但是仍以「照顧每一個孩子」為主要目標，及達成創造出異於他校的差異性卓越（黃宗顯，2006），間接兼顧市場和教育兩者之間的平衡，達到招生的效果。此種關連性契合Buchanan的論述，意即弔詭事件的背後，仍是個有意義的模式和進展，兩者仍然可以同時兼顧，領導者的任務即是追求兩者之間的平衡與和諧。

（二）「人性面」、「領導者角色」、「經營歷程」以及「績效」面的弔詭

本研究根據文獻所整理出的弔詭面向分為「人性面」、「領導者角色」、「經營歷程」以及「績效」四大類，然而就個案訪談的結果發現，受訪者對每一個面向的認知有所差異，且在同一面向上所表達的弔詭現象也不同。就人性面的看法而言，校長認為教師仍是「性善」，只是因為環境因素分為主動和被動，所以只要透過「溝通關懷」的手段，仍可以讓教師朝校長希望的目標前進。曾玉琦與張瑞當（2010）研究指出，若領導者採取關懷式的領導行為，能夠促進成員對主管的滿意程度，但卻會降低成員的跨界溝通行為。以此導入本研究，個案校長遇到教師管理的弔詭現象時，採用關懷的方式，引導教師朝向校長希望的目標，而最後教師的表現也帶給學校很多榮譽。但在過程中是否隱藏教師不同的聲音，抑或減少教師間的專業討論對話，仍值得後續深入的探究。

在「領導者角色」方面，行政主管在遇到是否順應教師想法的弔詭現象時，採用柔性傾聽的方式，先化解老師抗拒的心理，但期間仍不間斷的引導教師朝向主管希望的方向。對照Deal和Peterson的論述，其認為領導者能同

時擁抱看似敵對的能力，意即能同時扮演藝術家和技術師的角色，但就個案的情形而言，領導者雖然同時展現出不同的角色特質，但其目的只為降低成員一開始的防備，最終仍希望成員按照自己的方式執行。

「經營歷程」部分，在面對教師工作負擔的弔詭現象時，個案校長為避免學生學習權力的剝奪，委由家長和志工團辦理，達成兩邊都兼顧的局面，如同Handy的論述，領導者對弔詭事件無須解決，只需加以管理將其中的轉折與矛盾結合，使其變的有意義。就個案的情形來說，校長轉而尋求家長的支持，並進而拉攏家長來減輕教師的負擔。

而在「績效」呈現的弔詭現象上，校長希望看到的是個別學生的成長，所以仍著力於學生的學習成長，但對於兩者而言，是屬於一體兩面的事務，學生的個別成長相對也會帶來人數增加的正面效益，是個案學校在長遠的績效上獲得良好的評價。如同Palmer和Hardy的論述，組織成功管理的答案是將弔詭事件同時並置，而非彰顯二元性的某一處。

伍、結論與建議

一、結論

從研究中發現，學校存在許多弔詭現象，校長、主任與資深教師因面對問題的屬性不同，而對弔詭現象有不同的體認。但在弔詭現象的因應作法，皆掌握了學校的核心價值，即教與學，作為事情最後處理的標準。結果歸納如下：

（一）個案學校對於兩難但又需要同時兼顧的弔詭情形，以回歸教育本質的方式來思考及因應

在面臨招生壓力時，個案學校因有特色學校的光環而不易有招生數過少的情形。但在面對教育市場的龐大需求時，校長一方面希望能有比上一屆更多的新生數量，另一方面也希望每位學生都能妥善受到教師的教導和照顧，以實現培育學生軟實力的治校理念。但因學校規模有限，此兩個條件無法同時兼顧的情形下，捨棄強打廣告的行銷方式，只求吸引認同學校理念的家長；而在學校本位特色的持續抑或創新特色的研發上，校長仍以回歸學生的學習為出發點，適時加入新的特色，但對於傳統的本位特色仍繼續保持，使

新舊不同的特色目標，同時成為個案學校的競爭優勢。因此，在面對兩者無法同時兼得但又需要同時兼顧的情境時，領導者仍回歸教育的本質、學生的利益為考量點，主要目的以提供學生更好的教育環境為首要目標。

（二）「人性面的弔詭」、「領導者角色的弔詭」、「經營歷程層面的弔詭」及「績效展現的弔詭」層面的作法

1. 個案學校面對人性面的弔詭，相信人的本質為善，但仍需藉助外界正向導引的力量

在推動特色方案時的人力調配問題上，個案學校一方面希望尊重教師的意願，另一方面卻也希望快速執行計畫。在兩個條件都想兼顧的情形下，先藉由外在環境的影響，來改變原先不願配合的教師，採取尊重及關懷的態度，瞭解教師個人的難處和需求；另一方面也將特色方案的執行配合教師的專長，盡量減少外在的阻力，推動老師朝學校希望的目標前進。據此，個案學校在人性面上秉持人性為善為好，但若面臨無法符應學校的期望時，則仍需要藉助外界正向導引的力量，幫助其探索及激發個人的潛能。

2. 個案學校在領導者角色的弔詭上，以幫助別人成長為其首要目標，並兼容柔性傾聽與專業堅持的原則

個案學校在推動特色方案時，給予教師在教學之外的壓力，校長一方面希望不要給予老師太多額外的負擔，另一方面也希望特色方案能由老師主導進行，在兩個條件都想兼顧的情形下，轉而給予鼓勵指導的方式，肯定教師的努力，讓老師們知道自己的付出，除了可以看到計畫展現的成果之外，也能看到自己的專業發展，以及發現學生的進步。所以，個案學校的領導者皆相信，領導工作的再進階，即是幫助教師和學生的自我成長；而在和教師溝通方面，行政人員以一貫的柔性傾聽為主，先給予老師發表想法的機會，但對於真正執行方案計畫時，仍引導老師朝向行政人員所堅持的目標。意即能同時扮演溝通和指導的角色。

3. 個案學校面對經營歷程層面的弔詭，仍堅守學生的課程本位學習為其經營之要

個案學校一方面希望特色活動能由教師親自籌劃，另一方面也希望提昇學生的課室學習。在老師人力有限、無法同時兼顧的情況下，校長轉而採取

活動委外合作的方式，委託理解學校理念的家長和志工團來協助，讓教師回到自己工作的本分，顧到每一位學生的本位學習。

4. 個案學校在績效展現的弔詭上，視每一位學生的成長為其績效指標

學生數的增加為學校最顯而易見的績效，校長一方面希望學生數是最直接代表學校績效良好的指標，但另一方面也需兼顧學校宣導培育每一位孩子軟實力的教育理念。學生數的提昇未必代表質的提昇，在兩者無法同時成長的情況下，校長轉而思考原先的教育本質，認為學校在講求創新的同時，必須從教育的根本面出發，提昇每一位學生的成長，如此創造出的教育績效才能持久且有意義。

二、建議

根據上述研究結果，針對學校領導者提出以下建議：

1. 領導者面對變革過程中的弔詭現象，應秉持明確的教育原則

由本研究分析可得知，領導者在經營管理學校之時，應具有明確良善的教育理念與原則，在學校變革過程中遇到兩難但又必須同時兼顧的情形時，能以教育愛的初衷為依據作思考；而不同職位的成員，對於學校內的弔詭情境有不同的體認，學校若能蒐集組織內的弔詭情境，進一步歸納形成學校的弔詭基模，則不但能幫助領導者在面對弔詭情境時的參考，也能協助組織成員熟悉組織中的弔詭氛圍及處理的規準，帶領組織在弔詭情境中邁向更進階的發展。

2. 領導者宜具備對人性善的認知，並能適時提供幫助目標達成的正向驅力

由本研究可得知，學校對於不同成員的需求與難處，應以正向鼓勵的態度面對，並適時給予調配和協助。在方案執行上，能具知人善任、將對的人放在對的位置上之智慧，以減少執行上之停頓；而領導者在帶領團體上，宜避免自己桎梏於單一面向的思維，修練自我哲學思維。意即面臨弔詭情境時，能跳脫「非輸即贏」的二擇一觀念，用一種更寬廣的哲學思維，幫助自己重新思考衝突雙融帶來的平衡性與互補性，產生兼容之後產生的雙贏。

3. 領導者應具有幫助部屬成長的能力，及兼具柔性傾聽與專業堅持的領導作為

從個案學校的經驗來看，領導者在推動學校的運作時，宜具有幫助個別成員成長的能力，在成員進步的同時，也逐步帶領組織朝向更精進的發展；而領導者在帶領成員朝向目標時，宜具備柔軟的身段，傾聽教師的需求及溝通，以減少變革時的阻礙。但自身對於目標的達成也應有明確堅定的原則，並將弔詭領導融入日常領導作為中，意即能以謙遜但不自卑、專業但不驕傲的態度和原則，整合教師及行政人員之間看似對立的觀念或價值體系，並妥適的協調極端、有效的管理多方矛盾。

4. 領導者在經營管理考量上宜以學生的本位學習為主，特色活動為輔

由本研究可知，特色學校對於獨有特色的發展和維持，需要學校成員的共同協助。但學校的本質仍應以提供學生基礎的學習為主，而將特色活動作為主要學習中的附加價值，或融於課程中，型塑學校特有的本位課程。因此，教師在課程上的編排設計，及家長、社區對學校特色課程發展的接受度，也應是領導者在鞏固學校的特色活動上，應考量的條件之一。

5. 領導者宜將學生的成長列為績效目標，重視質而非只是量的提昇

學校將招生的新生數作為成長的量化指標，但以個案學校的經驗來看，學生數的提昇未必代表質的精進。當校長能將教育目標放在每一位孩子質的提昇上，雖無法有立即見效的成果，但就長遠角度而言，學校的品質提高、教師能力成長、學生素質提昇，無形中也達成學校行銷的目的。因此，學校在招生之際，除了展現其招收數量之外，若能將重點著墨於學生的個別學習與努力，強調學校教育的本質，其創造出的教育績效才是永恆且有意義。

參考文獻

- 王文科、王智弘（2006）。**教育研究法**。臺北：五南。
- 王欣蘭（2008）。**臺北縣特色學校校長轉型領導行為與學校創新經營關係之研究**（未出版之碩士論文）。淡江大學，臺北。
- 江岷欽（1995）。**組織分析**。臺北：五南。
- 吳清山、林天祐（2009）。教育名詞：特色學校。**教育資料與研究雙月刊**，88，145-146。

- 吳淑芬（2006）。國民小學經營學校特色之研究（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南。
- 呂日星（2007）。傳道書中的弔詭：虛與實共舞的人生。臺中：迦密文化。
- 李依鎔（2009）。客家與非客家特色學校跨部門合作之研究（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園。
- 林天祐（2005）。教育研究倫理準則。教育研究月刊，132，70-86。
- 林志成（2010）。臺灣地區特色學校之發展現況及未來展望。學校行政，66，1-19。
- 林志成、林仁煥（2008a）。增能創價、策略聯盟與特色學校經營。學校行政，58，1-20。
- 林志成、林仁煥（2008b）。特色學校經營的困境與發展策略。載於屏東教育大學進修暨研究學院主編，2008「教育經營與產學策略聯盟」國際學術研討會論文集（頁171-186）。屏東：屏東教育大學。
- 林明地（譯）（2008）。T. E. Deal & K. D. Peterson著。學校領導——平衡邏輯與藝術（The leadership paradox：Balancing logic and artistry schools）。臺北：五南。
- 林明地等人（譯）（2003）。W. K. Hoy & C. G. Miskel著。教育行政學：理論、研究與實際（Educational administration: Theory, research, and practice. 6 th.）。高雄：麗文文化。
- 林祐菡（2005）。弔詭論述及其在學校行政上之蘊義——以新竹市一所國民小學為例（未出版之碩士論文）。國立新竹師範學院，新竹。
- 林耀堂（2004）。思維模式在學校組織弔詭領導的應用：以阿多諾的「非同一性思維」深化並提昇「競值途徑」為例。國立臺北師範學院學報，17（2），131-152。
- 林仁煥（2009）。臺灣地區特色學校經營發展現況、困境及其因應策略之研究（未出版之博士論文）。國立新竹教育大學，新竹。
- 胡守仁（譯）（2003）。M. Buchanan著。連結（Nexus）。臺北：天下文化。
- 商業周刊（2009）。百大特色小學——愛上酷學校。商業週刊，1109，50-124。
- 教育部（2008）。推動國民中小學活化校園空間與發展特色學校實施計畫。取自 http://www.edu.tw/plannews_detail.aspx?sn=339&pages=9
- 教育部國民中小學特色學校資訊網（2009）。十大經典特色國民中小學甄選暨觀摩企劃案。取自<http://163.20.45.202/classic/project.php/>
- 梁家雍（2004）。學校組織變革弔詭管理之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北。
- 許惠茹（2010）。特色學校價值網絡之創塑：實踐社群之觀點。「第九屆教

- 育經營與管理學術研討會」發表之論文，臺南：臺南大學。
- 郭玉霞、許淑玫（2001）。一幅課程改革實施現場的圖像。**國民教育研究集刊**，**9**，95-115。
- 陳明哲（2011）。西方遇見東方：邁向文化雙融的管理模式。**哈佛商業評論**，**55**，106-108。
- 陳盈志（2008）。桃竹苗四縣市特色學校創新經營現況、阻力與因應策略之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹。
- 陳麗惠（2007）。我國特色學校品牌管理與品牌行銷策略之研究（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投。
- 彭成君（2008）。臺北縣特色學校方案學校經營困境及創新經營之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北。
- 曾玉琦、張瑞當（2010）。會計師事務所領導行為對審計小組成員溝通行為之影響—以審計結構化為調節變數。**會計學報**，**2**（2），61-83。
- 黃乃熒（2000）。後現代教育行政哲學。臺北：師大書苑。
- 黃宗顯（2006）。「差異性卓越」的概念內涵及其校園實踐：後現代思想的思辯性應用。「多元文化教育國際學術研討會」發表之論文，臺南：臺南大學。
- 黃振南（2008）。偏遠地區小型學校特色發展行銷與社區關係之個案研究——以嘉義縣新港鄉安和國小、安和社區為例（未出版之碩士論文）。南華大學，嘉義。
- 齊若藍（譯）（2002）。J. Collins著。A到A+—向上提升或向下沈淪？企業從優秀到卓越的奧秘（Good to Great）。臺北：遠流。
- 潘道仁（2005）。學校經營者適當的自私。**師友**，**456**，30-33。
- 蔡進雄（2005）。論學校組織的兩難管理。**師說**，**189**，44-48。
- 鄭福妹（2006）。偏遠地區小型學校創新經營之研究——以臺北縣特色學校方案參與國小為例（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北。
- 親子天下（2009）。特搜全臺300特色學校。**天下雜誌**，**4**，178-203。
- 薛德永（2008）。澎湖縣國民小學推動特色學校發展之研究（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄。
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Philadelphia, PA: Perseus Book Groups.
- Bonem, M., & Patterson, R. (2010). *Leading from the second chair: serving your church, fulfilling your role & realizing your dreams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Handy, C. (1994). *The empty raincoat: Making sense of the future*. London:

- Hutchinson.
- Hardy, C., & Palmer, I. (1999). Pedagogical practice and postmodernist ideas. *Journal of Management Education*, 23 (4), 377-395.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1999). Establishing trustworthiness. In A. Bryman & R. Burgess (Eds.), *Qualitative research III* (pp.398-444). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maw, J. A. (1995). *The implications of delay in the organizational change process*. Paper presented at the 1995 Conference of the Academy of Human Resource Development, St. Louis, MO.
- Ogawa, R. T., Crowson, R. L., & Goldring, E. B. (1999). Enduring dilemmas of school organization. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (2nd ed) (pp.277-295). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2005). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Baker & Taylor Books.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, UK: Ballinger.
- Shelton, C. D., & Darling, J. R. (2004). From chaos to order: Exploring new frontiers in conflict management. *Organizational Development Journal*, 22(3), 22-41.
- Slaatte, H. A. (1968). *The pertinence of the paradox: The dialectics of reason-in-existence*. New York, NY: Humanities Press.
- Stacey, R. (1996). *Strategic management and organization dynamics*. London, UK: Pitman.
- Wheatley, M. J. (2005). *Finding our way: Leadership for an uncertain time*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

