

教育研究集刊

第五十五輯第四期 2009年12月 頁65-95

# 從後現代學校行政倫理觀點探索管理 智慧——以一所國民中學為例

黃乃熒

## 摘 要

本文旨在透過後現代學校行政倫理觀點，來探索管理智慧，以為學校行政開啓新的視野。後現代學校行政倫理，強調對巨型理論、普遍性規範、或明確性實體的挑戰，來回應體系邊緣人的聲音，以利服務面更為完整，促進學校經營的正面效應，將有助於提升管理智慧。因此，從後現代學校行政倫理來探索管理智慧，益形重要。為達成研究目的，本研究選取一所國民中學為樣本，採用質性個案研究法，且以訪談來蒐集資料，瞭解後現代學校行政倫理的正面效果，並透過訪談結果的分析，進行討論，來探索其管理智慧，據以提出結論，包括其存在於領導者與被領導者的矛盾，會驅動領導者服務個人協調人際關係及時間目標的能力與關鍵的德行，他人優先及選擇有效溝通策略的動機。

**關鍵詞：**後現代學校行政倫理、管理智慧、國民中學

---

黃乃熒，國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所教授

電子郵件為：[t04014@ntnu.edu.tw](mailto:t04014@ntnu.edu.tw)

投稿日期：2009年4月6日；修改日期：2009年10月5日；接受日期：2009年11月20日

## Exploring Managerial Wisdom through Postmodern Ethics in School Administration: A Case Study of a Junior High School

Nai-Ying Whang

### Abstract

This study explores postmodern ethics in school administration and inquires regarding its managerial wisdom. Postmodern ethics in school administration emphasizes grand theory and universal norms to protect marginality and facilitate perfect services and managerial wisdom. Managerial wisdom plays a crucial role in promoting coordinated mechanisms. Postmodern ethics in school administration can also enlighten managerial wisdom to help make schools progressive. To realize the positive effects of postmodern ethics in school administration and its derived managerial wisdom, the current study chooses a junior high school as its research focus. The study uses interview approaches to collect the data as the basis of case analysis and discusses the data to reach conclusions. As a result, managerial wisdom of postmodern ethics in school administration is embedded in a paradox of leaders and subordinates. Postmodern ethics in school administration also drives leaders' significant abilities, crucial virtues, altruistic motivations, and strategic passions.

**Keywords:** postmodern ethics in school administration, managerial wisdom,  
junior high school

---

Nai-Ying Whang, Professor, Graduate Institute of Educational Policy and Administration, National  
Taiwan Normal University

E-mail: [t04014@ntnu.edu.tw](mailto:t04014@ntnu.edu.tw)

Manuscript received: Apr. 6, 2009; Modified: Oct. 5, 2009; Accepted: Nov. 20, 2009

## 壹、緒論

後現代學校行政倫理，強調對巨型理論的挑戰，來回應體系邊緣人的聲音，能驅使行政的服務面更為完整 (Lyotard, 1984)，將有助於提升管理智慧，加上它是學校行政不可或缺的一環 (de Zwart, 2002)，因為它能促進學校組織全面發展 (Malan & Kriger, 1998)，故有必要詳加探究。因此，從後現代學校行政倫理觀點，來探索管理智慧，益形重要。

近年來，我國社會急遽變遷，後現代世界思潮與生活方式儼然成為新的流行，教育經營也應該有新的調適 (吳明清, 2001)，加上倫理是良善生活經營的根本，因此，後現代學校行政倫理的研究能夠提供學校經營體系在適應過程中正確的引領旅程，使他們在面對全新的組織生活時，能避免不必要的摸索期，進而提升學校組織效率。例如，很多校長都大嘆現在的行政難為，其間雖不能說他們完全沒有道理，但是後現代若成為學校脈絡的實體，而校長仍以傳統思維來面對各種矛盾，則會造成適應不良的問題。有鑑於此，後現代學校行政倫理的探究，實具有回應時代潮流性的企圖，又有增進學校經營調適能力的期許。

除此之外，Slattery 與 Morris (1999) 認為，後現代學校行政倫理可以提供豐富的管理智慧，來促進協調的創意張力，足以彰顯其在教育行政領域研究的重要地位。而後現代學校行政倫理所蘊涵之管理智慧，可從其正面效應加以討論 (Case & Gosling, 2007)。例如，Rooney 與 McKenna (2007) 強調，後現代學校行政倫理能回應人們的情感，催化人際矛盾的整合；黃乃熒 (2004) 及 Ryan (1999) 就認為，後現代學校行政倫理，會促進學校組織變革的成功；Ayers (2005) 更認為，後現代學校行政倫理，促進學校組織問題的解決，都是其能提升管理智慧的例證。由此觀之，後現代學校行政倫理所蘊涵的管理智慧，可從其發揮正面效應，加以判斷 (Rooney & McKenna, 2007)。故本研究也藉此做為研究取向，並進行分析討論。基於此，本研究的目的，旨在探索後現代學校行政倫理，所能提供的管理智慧。

由於國民中學學校行政人員與教師對於組織倫理的認知，有很大的差異，且

教師的認知趨於負向（黃乃燐，1999；謝馥宇，2007），已使學校行政體系與教師專業體系處於疏離的狀態（黃乃燐，1999），實為我國學校行政亟待解決的問題。加上管理智慧常呈現於人們的認知意義或社會關係層級之上（Small, 2004），即人們愈覺得學校行政措施愈有意義，以及社會關係愈合乎理性，即表示學校行政運作愈有管理智慧（Rooney & McKenna, 2007），此皆是我國國民中學行政生態亟待重建的議題。因此，本研究選擇國民中學為個案進行研究，並確立個案學校具有後現代互動的脈絡，開始進行研究，以期蒐集豐富且有效的資料，來幫助本研究目的達成。

## 貳、文獻探討

本文獻探討分為後現代學校行政倫理的意義，以及透過它來探究管理智慧的必要性，強化蒐集資料的意識與敏銳度，茲分別探討如下：

### 一、後現代學校行政倫理的意義

談論後現代倫理前，應對倫理架構有初步的了解。吳清山（2007）將倫理定義為：行為準繩，以規範人與人相處原理，並建立道德行為準則，進而進行實踐；Pojamn（1995）主張道德與倫理分別從拉丁字及希臘字“mores”與“ethos”衍生出來，皆具有慣例的意義。倫理與道德（morality）、道德哲學相通，而道德定義為人們與文化的慣例、認知與實踐，目的在促進人際關係的整合，而道德哲學即道德理論的反省；Freeman、Engels 與 Altekruise（2004）將倫理定義為：行為準則與道德判斷的研究，做為引領人格特質的品質及對錯的行動；Badiou（2001）將倫理定義為：人們承擔責任的規範，並據以引領決定行為；Heinze（2005）將倫理定義為：良善的生活與對的理論之探索；Christie（2005）認為倫理是持續質疑及調適思想及行動探索，藉以建立與他人建立良善關係的準則；Reed（1999）將倫理定義為：良善生活的探索。加上 Blanke（1990）認為學校行政旨在有效管理眾人，以利產生實現教育任務的綜效，其中，倫理實踐扮演舉足輕重的角色（吳清山，2007）。

綜合上述的討論，學校行政倫理可定義為：「學校領導者能激勵組織成員進行道德哲學的反省，並對提升良善生活的理論進行探索，進而形塑一套道德原則或價值，並成為個人道德信念，以規範個人行為，進而確保個人道德責任與道德義務的履行，以強化學校行政管理眾人的效力，來顯揚教育任務實現的綜效」。

除此之外，談論後現代學校行政倫理之前，必須先澄清後現代主義。Lyotard (1984: xxxiv) 將後現代主義定義為：「對後設敘述的質疑」。由於後設敘述，可視為明確的實體、普遍的規範，加上質疑是一種挑戰的行動，因此，它有挑戰巨型理論的意思。由於此歷程會強化邊緣論述的行動，並透過小型脈絡的揭露及實踐，因此它會強化邊緣論述的行動 (Fox & Miller, 1995)，來促進弱勢群體權益的照顧 (de Zwart, 2002)，故其有實踐社會正義的意圖，來彰顯倫理的本質 (Lalas & Valle, 2007)。

此外，後設敘述也具有客觀的意思，因此，後現代主義反對後設敘述，否定客觀的實體，進而催化詮釋性的行動，且避免膨脹、會強化道德性的行動 (de Zwart, 2002)。也就是說，對巨型敘述的反駁，是反對單一的價值，會強化多元價值的思想系統，以做為倫理實踐的途徑 (Hamelink, 2000)。有鑑於此，後現代倫理強調對普遍性規範進行挑戰，來探索規則之壓迫性質，以期衍生的行動能促進道德實踐 (Bauman, 1992)，並藉此提升最大化的人際遊戲，以避免真理受普遍性規範所化約 (Nuyen, 2004)。Ojeili (2002) 就認為普遍性、獨斷性或明確性的規則或規範，會產生個體的壓抑，並使道德實踐格局受限，即後現代倫理的重要意義。反之，若能對於普遍性規範進行挑戰，則會解放人們的壓抑，以驅使人際的權力遊戲更具道德性，即後現代倫理簡單的詮釋 (Nuyen, 2004)。

再則，後現代倫理強調對於普遍性、明確實體的反駁 (Ojeili, 2002)，並對於獨大權威進行挑戰，因為普遍性的規則，不能滿足於各種情境需求 (Nuyen, 1998)，故其反對化約的倫理 (Hallstein, 1999)，旨在化解怨恨的情緒，來增進道德性的實踐 (Mason, 2001)。基於此，倫理實踐不再信守於昭然若揭的價值範圍，而在於探索價值的新可能性 (Bourgeois, 2001)，做為經營良善生活條件的基礎，故後現代倫理實踐所探索的良善生活 (Heinze, 2005)，具隨意與權變的性質，以利機靈地回應他人的需求 (Bauman, 1993)。綜合上述的分析，後現代倫理強調對

於普遍規定、明確性實體、獨大權威的反駁，來解放人性的壓抑，以促進道德實踐。

由於現代學校行政主流思想，是以「技術－結構」為主軸，強調標準化的規則，但是它最大的問題，乃會複製社會階級，使得學習弱勢者愈顯弱勢（Blanke, 1992），而後現代倫理，強調普遍規定、明確性實體、獨大權威的反駁，實可應用於學校經營中，對標準化規則以及優越專業權威的挑戰，旨在減少現代功績主義與專業主義的偏見，據此擴大不同學習背景學生的最大機會，當其應用於學校行政運作時，稱為後現代學校行政倫理，實可審視現代主流組織理論之複製社會階級的問題。基於此，本研究將後現代學校行政倫理定義為：「在學校行政運作中，出現人們對於普遍性規範、明確性規定進行反駁、或對於獨大權威進行挑戰，以強化價值新可能性的探索，避免人們的壓抑，來增進良善生活條件的經營，以擴大行政服務的機會與光譜」。

## 二、以後現代學校行政倫理探索管理智慧的必要性

以後現代學校行政倫理來探索管理智慧，也應對於管理智慧的內涵深入討論。茲就詳細意涵討論如下：Malan 與 Kriger（1998）認為管理智慧，乃領導者願意察覺道德的不足，並展現提出有效策略的熱情（Bierly, Kessler, & Christensen, 2000），藉以來詮釋差異並合理回應脈絡（Malan & Kriger, 1998），進而促進社會關係的改善，並提升人們的道德認知，藉以強化道德性的行動結果，來擴大人們的幸福（Rooney & McKenna, 2008）。

此外，Rooney 與 McKenna（2007）認為，管理智慧係指領導者能透過學習，來創造平衡整合的關係與行動，強化組織的協調能力，以提升組織的效能（Malan & Kriger, 1998）。據此，Rooney 與 McKenna 進一步認為，管理智慧係指領導者透過學習，以促進務實性的經營（Balts & Staudinger, 2001），並建構有效的知識（Rooney & McKenna, 2007），來探索新穎的資訊（Jordan, 1997），來促進組織發展（Rooney & McKenna, 2008）。

再則，管理智慧係指領導者能對於不明確性實體的容忍，並強化主觀經驗的包容，且視其為溝通的機會（Ryan, 1999），來展現追求真理的能力（Rooney &

McKenna, 2007)。也就是說，管理智慧是領導者能了解複雜現象的能力，並驅動他人行動的意義感，來促進目標的成就（Bierly et al., 2000）。

再次，管理智慧係指領導者具備道德勇氣（Bierly et al., 2000），以及慎思平衡的人格（Small, 2004），並堅守良善價值的信念，催化他人的感動，以獲得他人信任（Jordan, 1997），進而喚起人們齊心齊力完成任務（Rooney & McKenna, 2008）。

綜合上述得知，管理智慧是領導者一種良善的動機，旨在察覺偏見，展現策略管理的熱情；是一種能力，能夠強化協調的整合；是一種德行，能展現道德的勇氣、慎思的明辨、良善的感動、學習的平衡，它們都會產生組織的正面效果，包括提升組織效能、促進組織發展、成就組織目標以及擴大人們的幸福等等。

基於此，所謂管理智慧：係指在組織運作中，領導者能具備道德察覺的動機、協調整合的能力以及獲取他人信任的德行，它們皆能促使組織經營獲得的正面成果，並據以作為管理智慧的判斷基礎。（Yang, 2008）

接著，由從後現代學校行政倫理與管理智慧關係的討論，更可以彰顯管理智慧的重要性（Slattery & Morris, 1999）。Case 與 Gosling（2007）就認為，在後現代學校行政世界中，管理智慧容易驅動領導者，擴大學校行政歷程的新視野與大格局，據此，管理智慧是使學校行政成為實用科學的重要元素（de Zwart, 2002），更凸顯領導者具備管理智慧的重要性。以下茲就兩者關係分述如下。

首先，就領導者的動機而言，後現代學校行政倫理，強調對巨型理論的挑戰，能促進領導者回應脈絡之知識建構，提升道德自我察覺力，進而催化策略的多元選擇（Nuyen, 2004），同時也能喚起領導者解決問題的熱情（Bierly et al., 2000），以回應各種不同經驗或文化背景者的需求，來擴大他們的幸福，並增進他們的問題解決能力（Ayers, 2005; Seidman, 1994），進而促進學校組織的發展與革新，提升管理智慧（Rooney & McKenna, 2007）。

其次，就領導者的能力而言，後現代學校行政倫理，強調對獨大權威的挑戰，視不明確的實體為溝通的機會，並將持續溝通視為重要機制（Luhmann, 1990），因而有助於增進領導者的包容性與強化協調的整合，也能避免在民主社會中挑起無止無盡的鬥爭，有益於促進功利性的成果（Slattery & Morris, 1999），如能排解紛

爭以加強整合 (Powell, 2005)、修補管理缺失 (Fox & Miller, 1995)、成就目標 (Bierly et al., 2000) 等等，皆有助於促進正面效應的管理智慧 (Yang, 2008)。此外，後現代學校行政倫理，強調領導者面對意識型態宰制及普遍性規範壓抑的啓蒙，反省文化的迷思，來促進組織變革的成功 (Bierly et al., 2000)，因此，後現代學校行政倫理能驅動領導者啓蒙的自我察覺力，能引領變革朝向成功邁進，並提升管理智慧 (Rooney & McKenna, 2007)。因此，以後現代學校行政倫理，會促進領導者追求功利性的成果，來提升管理智慧。

最後，就領導者的德行而言，後現代學校行政倫理強調對明確性實體的反駁，會強化領導者的包容情操，以提升容納異己及展現同情心的人格修持 (Nuyen, 2004)，促使領導者能履行尊重別人的道德義務 (Slattery & Morris, 1999)，並使領導者能以平衡、慎思、勇氣，察覺不道德事物，有效協調不同立場者，確保組織務實性的發展 (Nuyen, 1998)，據此促進組織目標的成就與提升組織效能，以利提升管理智慧 (Balts & Staudinger, 2001)。

綜合觀之，就領導者動機而言，後現代學校行政倫理，會驅動領導者選擇多樣策略，促進學校經營之解決問題的正面效果；就領導者能力而言，後現代學校行政倫理，會強化領導者功利績效的實踐，來提升學校經營的正面效果；就領導者人格而言，後現代學校行政倫理，會強化領導者包容與尊重別人的道德義務，來昇華學校成員生活品質的正面效果；三者皆有助於提升管理智慧。因此，後現代學校行政倫理與管理智慧，有緊密的關聯性，更勾勒出本研究的深層內涵。

## 參、研究設計與實施

爲了深入了解後現代學校行政倫理所提供的管理智慧，本研究採用質性個案研究法，並以訪談來蒐集資料，且選擇以後現代觀點致力於學校經營的一所國民中學爲個案，做爲研究結果分析與討論的基礎。以下談論本研究之設計與實施，包括文獻探討、研究場地的選擇、訪談的進行、資料處理與分析、研究信實度的建立以及研究的倫理。此外，本研究爲個案研究，所得結論雖不能類化到其他學校，乃本研究的限制，但研究結果可提供後現代學校行政倫理實踐的理解與意義。

以下茲將研究設計與實施的細節，分述如下。

## 一、文獻探討

本文進行初步文獻探討，旨在勾勒研究方向，建構後現代學校行政倫理的意義，來確立本研究資料蒐集的基礎，並討論本研究的重要性，以確保進入研究現場之前，對符合本研究現象之實務世界有較高的敏銳度。此外，本研究所蒐集的資料，也輔以文獻進行討論，以增加結論的歸納性，以強化結論之體系性，提升可讀性及應用性。

## 二、研究場域的選擇

本研究以臺北市美美國中為研究對象，選擇該校是因研究者與校長熟識，且該校長修習過研究者的課程，對於後現代學校行政倫理有相當的知識基礎，也認同後現代的理念，從修習研究者的3門課程之後，致力於後現代學校行政理念的實踐，有2年的時間。該校校長在修習本人課程過程中，常針對自己的經驗，對研究者的理念提出質疑，他曾對研究者說：「我質疑你、你不生氣，你也可以鼓勵其他同學挑戰我」。

我們學校很民主、教師會很多事情的有意見，校長能夠平常心看待這種質疑，看待它們是正常的，並尋找溝通的機會，否則學校很難運作。(BIT3)

經由研究者的協調，校長對於參與本研究有相當的意願，幾經溝通，也建立相當的信任感，並願意提供各種支援，以利本研究目的之達成。此外，由於美美國中位於社經背景較高之學區，教師、行政人員參與校務熱衷，而且教師自主性也高，故該校某些經營脈絡中，具有後現代學校行政倫理實踐的線索，會促進本研究目的達成之可能性。以下茲就進入現場及學校脈絡來加以說明。

### (一) 進入現場

本研究為期1年。研究者與美美國中校長取得聯繫並進行拜訪後，在校長引薦之下，與處室主任、組長及具意願接受研究的教師座談，說明本研究之目的、細節與希望配合之處，並澄清其對本研究之疑慮，以增進其信任，並在獲得他們

同意後，正式進入現場。

### （二）美美國中的學校脈絡

美美國中發展至今已四十多年的歷史，目前約有八十多班，教職員工約三百人左右，位處於商業區，是一所老學校，學校教師流動率不高。現任校長是一位女性校長，約五十多歲，剛到任一年多，具教育專業，擔任校長的經歷豐富，辦學績效良好，上任該校校長以來，期待能夠為校園注入新的活力，故積極推動多項革新方案，而且舉凡政府政策的推動、典章制度的建立、九年一貫課程的實施，與教師會協調機制的建立等等，都展現了開放溝通的行為，做為行政管理的基礎，並且教師挑戰校長的權威與意志已經成為常態，而且校長也能展現開闊的心胸，對於挑戰、批判的行動不以為意，展現極大的溝通耐心及意義探索的行動。

## 三、訪談的進行

本研究旨在討論後現代學校行政倫理所蘊涵的管理智慧，為深入了解其實際狀況，本研究除了觀察幾次會議的進行，能夠確立該學校為百家爭鳴的開放管理氛圍，進一步確立樣本選擇的合理性，然後本研究將資料蒐集之重心放在訪談上，以期深入了解後現代學校行政倫理的運作。以下茲就訪談方向、訪談方式及訪談對象與時間安排分述如下。

### （一）訪談方向

本研究首先經由 6 位專家座談參與此次研討，旨在談論研究方法的合宜性，並確立從後現代學校行政倫理，來探索管理智慧的可行性，以確立本研究的效率，避免耗費過多時間於一個沒有價值的主題上。與會的教授中，5 位教授認為此為創新型的研究，值得探討。隨之，研究者因為管理智慧文獻多著墨在企業管理方面，故與兩位具有在產業界擔任主管經驗的管理學者進行討論，旨在談論在產業界之中，老闆地位比教育界明顯，看看在產業界中管理智慧是否受到重視，結果他們異口同聲，即使產業界老闆很強勢，但若沒有調和人際的基礎管理智慧，後遺症也會很大，再次確立本研究方向，值得嘗試。

談論如何探索管理的智慧後，便進一步確立本研究的方向與目的，並根據研究目的擬定了 1 份訪談大綱，融合了專家們的建議以及文獻的討論，經過逐次修

改之後，訪談方向為：本研究解釋後現代學校行政倫理的意義為：「在學校行政脈絡中，學校成員會對於普遍性規範、規定進行反駁，或對於獨大權威進行挑戰，發出不平之鳴，以避免人們的壓抑，以期促進道德性的學校經營」。

訪談大綱如下：

(1) 請問，您對後現代學校行政倫理的定義為何？

(2) 請問您，學校成員對於各種事務與制度質疑是常態嗎？那些事務、制度？呈現何種風貌？

(3) 若我們將後現代學校行政倫理定義如訪談稿，學校會呈現何種互動狀態？

(4) 它會驅動學校領導者行為為何？可以從動機、人格、能力、人際、組織面等等加以說明？

(5) 所驅動的領導者行為對於學校有何正面的效果？

## (二) 訪談方式

本研究係採取一對一的個別訪談方式，以期能夠探究受訪者對後現代學校行政倫理的深度看法與感受。在訪談開始之初，訪談者為了使受訪者回答之內容，能符合本研究的目的，訪談者會先與受訪者解釋研究目的，並解釋後現代學校行政倫理的意義，讓受訪者稍作消化及澄清，確定可回答問題之後，再從後現代學校行政倫理實踐的管理議題及其呈現的現象，揭露資料呈現的脈絡，並透過後現代學校行政倫理積極效應的追問，以期能夠蒐集到有關管理智慧的相關資料。

由於訪談大綱皆屬訪談的大方向，當受訪者提出意見之後，再根據其說法追問下去，直到受訪者認為自己對研究的心得已完全說明，方停止訪談。此外，訪談所取得的資料，並非解釋整體學校各種校務的推動皆具後現代特質，而是基於後現代學校行政倫理所強調真理植基於脈絡的立論 (English, 2003)，亦即訪談重視受訪者所談的故事脈絡，有明顯的後現代互動。再則，每一次訪談過程皆於取得受訪者同意後進行錄音，以免遺漏寶貴的資料，並於訪談結束後儘快轉譯訪談內容，並將訪談重點加以整理及反省，以期下一次受訪者的訪談更為深入。

### （三）訪談對象及時間安排

由於後現代學校行政倫理，強調對獨大權威的批判反省，藉以提升社會正義，因此，訪談人員的佈局考慮了權力關係之階層性，並經由個體感受，來探索能建立更合理權力關係的行動。由於研究指出，學校行政人員對於實體的認知趨於一致，但與教師的認知充滿矛盾（黃乃熒，1996），因此，本研究的對象主要分成行政人員與教師兩大體系，再從這兩大體系選擇有意願且具代表性者進行訪談。而人數則選擇教師參與行政人員互動較為頻繁者，教師稍多於行政人員。因此，本研究的訪談對象，包括行政人員（含校長、主任及組長）及教師（含導師、專任教師及教師會幹部）。其中，系統管理師會與教師間發生某種協調的關係，故其身分納入組長來進行討論。這樣的分布除企圖了解學校行政人員與教師互動之外，也企圖了解學校行政人員之間的互動，本研究共訪談 20 人，其中，學校行政人員為 9 人，教師為 11 人。

在時間安排方面，本研究訪談時間為期約六個多月，直到研究者認為所蒐集的資料足以完成本研究之目的為止。

## 四、資料處理、分析與討論

本訪談資料轉譯成逐字稿後，依據研究目的及訪談大綱將逐字稿內容加以編碼，以利資料分析。例如，B1P1/0105 的編碼，B1 代表美美國中，P1 代表校長。訪談資料的編碼可分為 5 組，校長的代碼為 P，主任的代碼為 A，組長的代碼為 L，教師會成員的代碼為 C，而導師及專任教師的代碼為 T。研究者將編碼過的資料仔細探究與歸納，直到所理解之意義能達到目的為止，並據以當作資料分析的基礎。

隨後，本研究根據文獻探討的精神所選擇的主題，同時具後現代學校行政倫理的特質，也能產生組織正面的效果，包括協調整合的效力、組織的創新、專業發展、組織的校能等等，當資料同時具備這兩種素材，再從中探析管理的智慧。

然後根據資料分析的結果，輔以文獻探討進行研究結果的討論，且從對於學校行政所衍生的正面效應，來探究管理智慧（Small, 2004），進而歸納管理智慧的光譜，以避免結論的紛亂，增進結論的可讀性，將而提升本研究的應用性。本研

究共訪談了校長 (B1P1)、主任 3 位 (B1A1、B1A2、B1A3)、組長 5 位 (B1L1、B1L2、B1L3、B1T4、B1L5)、教師會成員 2 位 (B1C1、B1C2)、教師 10 位 (B1T1、B1T2、B1T3、B1T4、B1T5、B1T6、B1T7、B1T8、B1T9、B1T10)。

## 五、研究信實度的建立

本研究採用質性研究法，信實度的建立，茲就詳細操作方式，分述如下。

首先，本研究採用三種方式來增加資料的確實性：(一) 資料來源多元化：本研究訪談對象包含了行政人員 (含校長、主任及組長) 及教師 (含教師會代表、導師及專任教師)，以確保從不同角度來了解後現代學校行政倫理的現象。(二) 研究者的自我反省：研究者透過訪談錄音，對於所見所聞做詳實的記錄，並勤於分析與比較資料，隨時反省自己偏見是否涉入。(三) 資料蒐集上有足夠的輔助工具：本研究備有 2 臺錄音機、1 臺轉譯機以及足夠的錄音帶，以確保在訪談過程中，能確實將資料收錄，並有效處理資料。

其次，本研究確實掌握受訪者陳述的感受及經驗，能有效進行資料性的描述並轉換成文字的陳述，並增加資料可轉換性的厚實描述，藉以建立資料的效度。本研究在訪談過程中，隨時做田野札記，以利在轉譯訪談稿時，增加情境的回溯，並增進後續資料分析時，更能掌握當時情境脈絡與受訪者真實感受。

最後，本研究蒐集之資料，強調個人經驗的重要性與唯一性。研究者在進行訪談工作之前，先向受訪者說明本研究的性質、目的及進行的方式，並解釋後現代學校行政倫理的意涵，使受訪者在充分理解本研究之目的與問題之下，得以呈現個人內在真實的經驗與感受，以促進資料的可靠性。

## 六、研究倫理

質性研究在現場的工作，牽涉到研究對象的生活，所以經常引發倫理上的兩難與道德上的關切 (黃瑞琴，1991)。因此，研究者必須不斷地對倫理的衝突與困境進行省思。本研究對研究倫理之省思有五，茲分述如下。

首先，研究者參與個案學校之會議，並全程記錄相關事宜，訪談進行的地點，亦全程在該校校園中進行。其次，本研究將訪談資料的呈現及對個案學校的校名、

受訪者的姓名一律以化名方式呈現，並加以保護，藉以與受訪者建立良好的互信基礎。再則，本研究在進行過程中，研究者誠實告知研究計畫的目的、程序，並將進行的方式及所需的配合加以說明，且確保其明晰了解，讓受訪者充分了解本研究的性質，除學術本身的研究價值外，更期盼能為學校行政的運作，注入新的活力。此外，在訪談前再次確認受訪者之意願，徵求其同意後才進行訪談。最後，本研究在進行過程中，研究者時時反省自己的態度、行為及說話方式，是否與受訪者處於對等的地位，以避免影響受訪者的回答，而產生偏見。

## 肆、研究結果的分析與討論

### 一、後現代學校行政倫理促進管理智慧的研究結果分析

本研究以後現代學校行政倫理的現象，並期能產生組織的正面效果，做為選擇主題與資料的基礎，並從領導者與被領導者的立場，輔以文獻進行分析與詮釋，據以探索領導者的管理智慧。

#### (一) 領導者會尊重與聆聽部屬的聲音，以促進整合的效力

後現代學校行政倫理強調對領導者權威的挑戰，故探索領導者與部屬的整合途徑，成為發現管理智慧的重要材料。

雖然我的角色是教務處的最高領導者，我管理了 2 個團隊，1 個是教務處的團隊，1 個是教師團隊，在推動課程發展時，行政團隊的協調容易，但對教師的協調較難，而我會鼓勵教師來評判我的立場，他們就會出現這行為。這是大家的事，一起做決定，在做決定前我會先激勵他們發表不同意見，他們也會各自表達看法，而我會聆聽他們的意見，尋找可能的解決方案，最後都能把不同意見整合起來。(B1A1)

如果在辦各種活動之前就發生問題的話，我們訓導處不會表現強勢控制，去壓制導師去做一些事情，教師可以很自由去訓導處那邊表達不同意見。我們這邊的行政，就是憑良心講他們，還蠻尊重老師的。(B1T1)

在學校行政運作過程中，教務主任做為教學體系領導人，會鼓勵教師反駁自己的立場，以避免獨大的權威；學務主任身為導師的領導人，也不會強力壓制教師，並激勵教師自由發表意見，來表達不同的意見（B1A3; B1T2），以提升對獨大權威的挑戰，以促進後現代學校行政倫理實踐，會驅動領導者尊重教師的人格（Yang, 2008）及聆聽教師的行動（B1P1），使得行政領導者與教師能發揮有效的整合效力，並透過社會網絡關係的建立，催化學校成員的正面認知，來提升管理智慧（Malan & Kriger, 1998）。

#### （二）領導者會透過對稱平衡工作關係的探索，以促進部屬的工作尊嚴

後現代學校行政倫理，強調對普遍規則的反駁，旨在避免部屬的壓抑，故探索合理的職務負擔，成為發現管理智慧的重要素材。

那些想當然爾的普遍性規定，或是如果不合理，那當然會受到很多質疑，我們就來改變。舉例來說，我來一年多，今年是第2年，這一年多的時間，我看到的，以我的業務來說，我覺得有些分工不是那麼對稱平衡，每一個人的工作量不太一樣，而且有些分配我覺得事實上沒有幫助到工作。所以，這個目前狀況是我們馬上就要工友工作份量作調整。工友自己也跟我說，希望工作要調整，我也回應他，工作環境就獲得改善。（B1A3）

教師會的幹部，我們有關懷組、文宣組、事務組等，在各方面我們會去挑戰學校的編班以升學作為唯一的考慮，所謂的人情班？還有就是配課的問題，不能某幾班，派特別好的老師，或是某幾班，會派特別差的老師，我們會把志願平均分配，我們會監督，如果說有哪個老師因為被欺負或有家長告老師，不合理的話，我們教師會都有幹部，等於像律師團一樣，我們沒有辦法做的，我們去更高層的來爭取我們的志願，所以老師們能獲得平衡對稱權益能獲得保障。（B1T4）

在學校行政運作過程中，總務主任坦然面對該處室想當然爾之普遍性規定的質疑，激勵超越已定規章的探索；教師會的幹部，也會挑戰以升學為唯一考慮的

學校編班制度，強化對統一規則的挑戰。促進後現代學校行政倫理實踐，會驅動領導者強化對稱平衡工作分量與權益的探索，來避免弱勢者的壓抑（Rooney & McKenna, 2007），進而充分照顧需要幫助的人（B1T1），以改善學校的工作環境（Rooney & McKenna, 2008），來提升管理智慧（Sternberg, 2004）。因此，後現代學校倫理，會驅動領導者透過平衡關係的探索，以維護教師或工友的工作權益，改善部屬的工作環境，並超越習焉不察慣性的探究，使得教師權益受到充分保障，來提升管理智慧。亦即它會透過平衡工作關係的探索，以期有超越現狀的經營，開啓學校的革新契機，促進學校經營的正面效果，來提升管理智慧（Rooney & McKenna, 2008）。

### （三）領導者會催化溝通的持續進行，會提升學校革新的契機

後現代學校行政倫理，強調不明確實體的重要性，容易產生方向的模糊，故透過溝通重建關係，並形塑務實方向，成為發現管理智慧的重要素材。

特殊教育制度的建立，因為相當複雜，即使已有政府政策，教師也會提出反對的意見，特別可能一年級堅持這個意見；二年級堅持那個意見，對於很多人提出正反面的看法，被視為具價值性，站在不同的立場、不同的角度去看同樣一件事情，看事情的時候就會比較多方面看，不會只運用單一角度去看，你就會多方面去考量，反而創造革新的契機，使得特教的推動較為順利。（B1L2）

以前行政較強勢一點，規劃要做就做，老師沒什麼機會表達，教師會正式成立之後，就是多了教師會反對行政的計畫案，增加行政立場與教師立場必須透過持續溝通，並以謙虛的態度，來強化協調，會讓新方案推動順利。（B1L1）

因為他是長官，就倫理上面還是要尊重，但並非完全順從，但是問題是我們學校倫理的界線已經沒有像其他學校這麼明顯，是比較模糊的，也會加強溝通，促進創新。（B1T1）

在學校行政運作過程中，政府的特殊教育政策仍受到教師質疑，甚至不同年

級教師會有不同的意見，或者教師會對於行政的活動計畫案進行質疑，將會催化倫理界線的模糊，對於明確性的實體進行反駁，以促進後現代學校行政倫理實踐，可以催化領導者激勵人們溝通的持續進行，並提升教師與行政人員、教師與教師各種立場的整合(B1L2; B1T8)，促進學校成員集體凝聚力，來提升管理智慧(Yang, 2008)。同時，後現代學校行政倫理，強調對於不明確事物抱持忍耐的態度，會驅動領導者抱持謙遜態度，進行新方案的協調，會強化學校組織革新的契機，來提升管理智慧(Ryan, 1999)。因此，後現代學校行政倫理會驅動領導者戮力溝通的持續進行，強化透明的互動，來催化協調的效力，並促進人員的整合效力，以確保學校的創新(Sternberg, 2004)，促進學校經營的正面效果，來提升管理智慧(Smith, 2007)。

#### (四) 領導者會喚起部屬發聲的挑戰，以提升部屬的生活品質及希望活力

後現代學校行政倫理，強調向絕對權威的挑戰，故能夠審視權威偏見的聲音，成為發現管理智慧的重要素材。

今天有些人會不願意協調，有些人會願意協調，這完全是個人的看法，反過來說，那就是你自己做的不公正，或者行政單位做的讓人家感覺不太好，我幹嘛還要配合你，我當然講的話就不會好聽，然後功勞都是你的，有可能這樣嗎？(B1T7)

我覺得我們學校每個人都有發聲的權利，同不同意是一回事，可是你一定可以講話，我自己會「寧鳴而死，不為默生」，就是能說我都盡量說。如果這件事情真的太重要，關係到很多人權益，我一定會質疑。(B1C1)

當然以校長來講，他行政作這麼久，難免有他自己的定見。但當我非講不可時，發現我個人力量有限，我就會聯合一群人去講，通常他的姿態就比較不會那麼堅持、行為也不會那麼宰制，以改善人員生活形態。(B1L1)

現在都是多元的社會了，大家都可以表達自己的意見，不像以前不敢講，都委屈在肚子裡，現在你不高興，即使不敢講，用臉上的表情人家也會發現你的喜怒哀樂。

「我是對現在這個行政，是充滿希望，不會像以前那種死氣沉沉的」(B1L4)。

在學校行政運作過程中，無法滿足教師的需求，讓教師感覺不好，會催化教師為自我權利發聲，並挑戰及質疑既有的行政規則，驅使教師聯合其他教師對於校長的定見與堅持進行挑戰，以避免領導者權力的獨大，促進後現代學校行政倫理實踐，會驅動領導者進行工作分配時，能有合理的判斷(B1T9)(Case & Gosling, 2007)，並且能避免教師工作負擔過重(B1T8)，也不會使得學校行政那麼宰制，以改善人們的生活方式(Rooney & McKenna, 2007)，來擴大人們的幸福，並促進部屬的希望活力，來提升管理智慧(Rooney & McKenna, 2008)。

#### (五) 領導者會包容差異的價值，以促進個人生活意義感並改善社會關係

後現代學校行政倫理，強調對統一規範的反駁，目的在於讓各種價值能夠獲得有效的重視，故多元立場的維護，成為發現管理智慧的重要素材。

校長會不會像以前說，你這一定分數要高，造成目標的窄化，校長會尊重你上課的教室情境，對於學校目標實現的作法，會有多樣的作法，如程度差的班級，可以用不同的測驗卷，我們校長就是會傾聽說大家的意見。你會感覺你的意見，受尊重的時候，就會覺得好像有那種價值感、意義感。(B1L5)

學校要求教師進行複習考，國文科教師有意見，像上個禮拜我們開國文科教學會議，召集人就說，我們要推派命題的人，結果有國文老師就反應說，現在教育部主張減輕學生的壓力？為什麼還要考這個，學生好不容易輕輕鬆鬆，妳為什麼還要考這個複習考，所以我們就決議不考，可是學校其他科目都有考，國文教師覺得很受尊重。(B1T5)

學校辦理露營活動，不要由行政單位強力決定，學校透過問卷調查，使每班級充分表達意見，以反應學要為方便管理，而採取統一的作法，可以因應班級狀況而有不同的型態，如有些可到風景區，或學校就地露營，較容易爭取家長的認同。(B1T2)

我身為教務處領導者不會獨裁，有包容各種意見的雅量，讓不同價值有發展空間，例如成員某次的創見不錯，經採用也使得行政效率有所提升。  
(B1A1)

在學校行政運作歷程中，教師會反駁分數至上的教育價值，據以對普遍性的教育規範進行挑戰，促進後現代學校行政倫理之實踐，會驅動校長產生分數不是唯一經營的思想，使得教師面對教室情境時，可以採取不同的測驗方法，甚至某些考試不一定要進行，使得考試與不考試可以並陳，或者辦活動的時候，領導者會考慮班級的個別情境，也不採取統一的作法，來提升教師教學的意義感，並透過變數的察覺，發展必要的技巧或能力，來詮釋差異並合理回應脈絡 (Malan & Kriger, 1998)，可以強化家長的認同與信任，來提升管理智慧 (Jordan, 1997)。因此，後現代學校行政倫理會驅動領導者對差異價值包容的情操，以回應學校行政的複雜脈絡，強化教師生活的意義感，並爭取社區的認同，進而改善社會關係，催化主觀經驗包容的美學溝通歷程，進而促進學校組織效能 (B1L1)，提升管理智慧 (Rooney & McKenna, 2008)。

#### (六) 領導者會強化特例的回應，以促進教師集體的幸福感

後現代學校行政倫理強調對普遍規範的反駁，重視邊緣論述，故探索超越文化慣例的行為，成為發現管理智慧的重要素材。

教師會挑戰電腦修繕的行政立場，因為有些老師不喜歡用電腦，但溝通的結果如果他們不贊成我的想法，老師還是堅持他的立場，我就會視為特例，跟做的人是妳，就以你的方式來進行，以滿足對方的需求，會提升大家的滿意感。(B1A3)

訓導處班級管理制度不會有普遍性的作法，訓導處也會尊重各班老師最後的決定。因為畢竟是老師在面對學生，對於一些特殊狀況，我們老師就可把這個當作一個特例來處理，使我們老師比較不會有怨言，而願意彼此支持，來促進學校發展。(B1T6)

在學校行政運作過程中，教師會挑戰行政人員的立場，行政單位也不會有統

一性的作法，以促進後現代學校行政倫理實踐，能驅動領導者顧及執行者的處境，以加強特例的回應，滿足教師的需求，進而增進教師的滿意度，也避免教師的怨言，強化其感動效應，來提升管理智慧（Ryan, 1999）。因此，後現代學校行政倫理，會驅動領導者透過特例的回應，提供教師最大的幸福與快樂，藉以促進學校發展，來催化管理智慧（Small, 2004）。因此，後現代學校行政倫理，會驅動領導者正視特例的回應，促進教師集體的幸福感以及學校經營的正面效果，藉以提升管理智慧。

#### （七）領導者會確保教師自主，會促進人力資源的發展

後現代學校行政倫理強調向絕對權威的挑戰，旨在審視權力的偏見，故自由創意成爲發現管理智慧的重要素材。

教師的自主空間我覺得很大。他們的教學，說實在的，會對於普遍性規範會出現怨言，而且也不能強力去管，連考試次數都他們自己去定的。不過，我覺得很好，因為執行者是他們，我們當校長的就在他們執行的時候，像今天，2次跟3次考試是不是都很好，那我們還是尊重各種聲音，學校行政要考慮現實。（B1P1）

我們學校算是有自主空間的地方，雖然我們也有上級，訓導處就是我的上級，我是導師嘛，可是我覺得，至少在某個層面上，我有可以自主作決定。比如說，學校學生的一個生活常規，常規裡面的規定只是不合理就會反應，以免產生個別班級的壓抑，教師因而會感激學校。（B1C1）

自主就是有一個讓我們展現創意的空間，我發現有些老師協調能力真的很好。這就值得我們學習。當老師可能不是只有教書。（B1C2）

我們老師對於學科課程發展方面的事情，自主性其實很高，會挑戰行政的規劃，但是問題是，一方強一定要有一方弱，如果不行的話，都會坐下來談，其實再怎麼樣火爆最後都會有個結果出來。（B1T1）

在學校行政運作過程中，領導者會激勵教師挑戰學校的普遍規範（B1T3），

驅動領導者喚起各種發聲，來確保教師自主，促進後現代學校行政倫理實踐，並使領導者面對火爆的情形，也能冷靜以對，導引學校成員進行妥協，並務實性看待行政事務 (Balts & Staudinger, 2001)，能解放個體的壓抑 (Rooney & McKenna, 2007)，以增進他人的感激，促進整合的效力，來提升管理智慧。因此，後現代學校行政倫理會喚起教師自主，挑戰領導者權威，強化漸進式的問題解決，以喚起他人的感激效應，來驅使教師更投入工作 (B1T4)，並強化教師學習的行動，以促進補充教材的研發 (B1T3; B1T10)，以及教師專業成長 (B1L3; B1C1; B1T8)，催化人力資源的發展、學校的革新 (Rooney & McKenna, 2007)，來提升管理智慧。

#### (八) 領導者會強化關懷行動，以協助部屬有效解決困頓

後現代學校行政倫理強調對普遍規定的反駁，旨在排解部屬的壓力，故探索協助支持的力量，成為發現管理智慧的重要素材。

你今天身體狀況不好，我不能叫你去做粗重的工作呀，你明明生病了，我怎麼好意思？那以前的人不是呀，你就要完成，現在我們就不是這樣子，你今天生病，你就做另外比較輕鬆一點的工作。(B1L4)

導師遴選已訂定規定，本來家裡有人生病的人排在後面當導師，可是有老師認為，家裡有人生病是一種身體跟精神上的壓力，我們如果給他排導師，會讓人家覺得我們學校很沒有人味，所以就排前面一點。(B1C1)

我是將要退休的人，過去我們一進來是新人，新人就必須要服務，現在我們也會設身處地理解後進人的困難處境。不會說妳後來才到我們就欺負新人。我們不會這樣子。反而會關懷他們。(B1T5)

在學校行政運作過程中，已經建立的導師輪換制度，教師對其不滿並反駁該制度，以促進後現代學校行政倫理實踐，進而驅動領導者對於教師家人有人生病、或教師身體負擔與精神壓力大者、生病或懷孕者，可以優先不當導師的狀況 (B1T4)，或者排課時不會讓這些人走太遠 (B1P1)，或不會欺侮新進人員，充分展現關懷他人 (B1L4)，以利領導者理解他人困難，以解決別人的難題，將有助於形塑部屬的正面認知，以提升道德性的行動結果，來提升管理智慧。因此，後

現代學校行政倫理會驅動領導者透過關懷的行動，催化人性化的教育實踐，來喚起人們的正面認知（Rooney & McKenna, 2007），來提升管理智慧。

#### （九）領導者會激勵分享的決定與溝通，以促進合理決定並提升學校效能

後現代學校行政倫理強調對固定程序的反駁，旨在凸顯利害關係人的不同意識，故開放互動成爲發現管理智慧的重要素材。

學校堅持髮禁，但受教師質疑，後來行政單位召集相關人員，透過大家共同來決定，尋求老師之間一定程度的共識，大家再來進行問卷調查，尋求最大多數老師的支持，不同意的老師，也會有加強輔導的意識，以符合學生應有的特質，通常會獲得較為合理的決定。（B1A2）

校慶以前是訓育組爲主辦單位。以前的情況是訓育組會安排好典禮組的工作，哪些是招待人員，哪些人負責頒獎，哪些人維持秩序，哪些人佈置場地，他說了就算！一個簽呈簽上去，會各處室，但不會讓他們討論。到最後要做的時候會發覺有問題，橫向聯繫都有問題，當場大家就會對於程序出現抱怨。現在不一樣，現在一定要開會，當場我不能解決的問題就要講出來，對於解決問題會有幫助。（B1L3）

以前辦校慶活動的話是一個人主導，只有一個人致力於問題的解決，現在大家要求參與，而且意見很多，不要一個人獨斷，有些人一起溝通，問題就有很多人在解決，成效比較快，做出來的效果也比較好。（B1L4）

在學校行政運作過程中，教師對於學校規定進行挑戰，同時，向領導者獨大權威的反抗，或利害關係人對於主辦者單位規劃的質疑，會促進後現代學校行政倫理之實踐，會驅動領導者激勵分享的決定，促使判斷更爲合理（Small, 2004），也會促進分享的溝通，以獲得最大多數的支持，以及有效解決的問題（B1T7），來提升管理智慧。因此，後現代學校行政倫理會驅動領導者會激勵分享的決定，促進合理的判斷，或催化分享的溝通，凝聚團體向心力（Rooney & McKenna, 2008），能激勵學校效能，促進學校經營的正面效果，來提升管理智慧（Balts &

Staudinger, 2001)。

(十) 領導者會有超越自我的勇氣，以喚起快樂做行政的心境

後現代學校行政倫理強調向絕對權威的挑戰，會催化領導者自我批判的行動，故自我啓蒙的視野拓展，成為發現管理智慧的重要素材。

我身為行政領導者，會鼓勵部屬批判自己的行為，使我的盲點減少，會獲得他人友善的回應，行政工作就會更得心應手，當然可以提升我生活的快樂，而且不論進行多麼艱困的任務，因有大家幫助，我也甘之如飴。(B1A1)

當別人質疑的時候，很多時候是不要自我防衛，還是需要去站在別人的立場想，然後那時候你處理事情就會比較圓融這樣，觀念會改變，態度不會那麼尖銳，生活比較快樂。(B1L2)

在學校行政運作過程中，領導者鼓勵他人批判，以避免權力獨大，並減少自我盲點，會促進後現代學校行政倫理之實踐，進而驅動領導者道德自我覺察力，來催化領導者的圓融行動，並勇於接受挑戰 (B1L1) (Jordan, 1997)。影響所及，領導者不會受僵化的規則所限，以利教師的壓抑會獲得抒發，此外，教師會以友善態度與領導者互動，進而提升行政人員快樂工作的情緒，強化整合的效力，來提升管理智慧。因此，後現代學校行政倫理會驅動領導者面對批判及自省的行動，以勾勒有見識的願景，增進圓融的人格及挑戰自我的勇氣，來喚起快樂做行政的心境，教師能夠抒解工作壓力，既能提升領導者的自我幸福感，也能提升部屬幸福感，促進學校經營的正面效果，來提升管理智慧 (Gibson, 2007)。

## 二、後現代學校行政倫理催化管理智慧之研究結果的討論

根據研究結果的分析得知，後現代學校行政倫理植基於學校經營的脈絡，包括方案實施、行政協調、編班制度、工作分配、特殊教育推動、功勞分配、爭取權益、教育方向、學科考試次數、電腦修繕管理、班級經營、專業定位、學生髮禁、課程發展、活動舉辦及生活問題等脈絡，可以做為學校經營正面效果分析的基礎，來探索管理智慧。

後現代學校行政倫理強調向絕對權威的挑戰 (English, 2003)，影響所及是領導者會強化對教師尊重及聆聽的行動，以促進人際整合的效力，據此可以提升協調能力，來提升管理智慧 (Malan & Kriger, 1998)。

此外，後現代學校行政倫理會質疑工作分配的規定，會驅動領導者強化對稱平衡工作關係的探索 (Malan & Kriger, 1998)，以促進部屬的工作尊嚴，實有助於領導者的學習，並喚起其德行，來擴大人們的幸福，以提升管理智慧 (Rooney & McKenna, 2008)。此外，後現代學校行政倫理會反駁普遍性的規範，視不明確的實體為機會，會驅動領導者強化溝通的進行，以促進學校革新的契機，藉以促進學校目標的實現，來提升管理智慧 (Rowley, 2005)。

再則，後現代學校行政倫理強調向絕對的挑戰，會激勵教師的發聲，以促進部屬的生活品質及希望活力，會驅動領導者包容差異價值的能力，並據此促進個人的生活的意義感 (Bierly et al., 2000)，來強化社會關係的改善，進而擴大學校成員的幸福，以及催化具有道德性的結果，來提升管理智慧 (Rooney & McKenna, 2008)。

最後，後現代學校行政倫理強調對普遍性規則的反駁，會驅動領導者能回應特例，以促進教師集體幸福感，來提升管理智慧 (Bierly et al., 2000)；會驅動領導者強化的關懷行動，以促進人性化的經營，增進生活意義感；驅動領導者維護教師的自主，以促進人力資源的發展；會驅動領導者會強化分享的決定與溝通，以促進合理決定並提升學校效能；會驅動領導者強化圓融的行動及挑戰自我的勇氣，喚起快樂做行政的心境，並減少教師的壓抑。其中，增進教師集體幸福感 (Rooney & McKenna, 2008)、提升人們生活意義感 (Malan & Kriger, 1998)、強化人力資源的發展 (Rooney & McKenna, 2008)、提升學校效能 (Malan & Kriger, 1998)、圓融的行動 (Sternberg, 2004) 與道德的勇氣 (Malan & Kriger, 1998)，都是管理智慧的重要素材，故後現代學校行政倫理能提升領導者的管理智慧。

從上述研究結果得知，後現代學校行政倫理能提升管理智慧，亦可從領導者的動機、能力與人格加以分析，茲分述如下。

首先，後現代學校行政倫理強調對僵化規定的反駁，會驅動領導者確保部屬的工作尊嚴、個人的生活意義感、部屬的生活品質及希望活力、協助部屬有效的

解決困頓，以及提升行政人員快樂做行政的心境，以喚起領導者的照顧能力；會促進人際整合的效力，以喚起改善社會關係的能力；會促進學校組織革新、人力資源發展、合理決定、人們集體幸福感及組織效能，以喚起組織目標成就的能力。因此，後現代學校行政倫理會強化領導者改善人們生活品質、協調整合、組織創新 (Rooney & McKenna, 2007)、組織效能 (Malan & Kriger, 1998)、社會關係改善 (Rooney & McKenna, 2008)，來促進學校經營的正面效果，以提升管理智慧。

其次，後現代學校行政倫理，強調對想當然爾規範的挑戰，會驅動領導者挑戰困難的勇氣 (Jordan, 1997; VanSciver, 1998)、平衡的探索 (Sternberg, 2004)、圓融的慎思 (Rooney & McKenna, 2008)、正直的良善 (Small, 2004)、尊重的人格等德行。由此顯示，後現代學校行政倫理，會促進領導者的品格修養，強化協調的整合效力，促進學校經營的正面效果，來提升管理智慧 (Gibson, 2007)。

再則，後現代學校行政倫理，強調對明確性規則的質疑，會驅動領導者包容他人、喚起希望 (Bierly et al., 2000)、確保自主、關懷弱勢、保障人權、同理詮釋之熱情，來履行道德義務，促進學校經營的正面效果，提升管理智慧。這顯示後現代學校行政倫理智慧，將驅使領導者透過漸進式的歷程，提升利他的道德動機，來喚起他人的感激 (Ryan, 1999)，強化協調的整合效力，促進學校經營的正面效果，以提升管理智慧。

最後，後現代學校行政倫理強調向絕對權威的挑戰，會驅動領導者激勵別人的發聲、溝通的持續進行、分享的互動、聆聽的接納、特例的機靈回應等策略選擇的熱情，以催化教師的感動，激勵學校的創新及提升學校的效能，促進學校經營的正面效果，來提升管理智慧 (Nonaka & Toyama, 2007)。

## 伍、結論與啓示

本研究根據研究結果與討論，提出結論與啓示，茲分述如下。

### 一、結論

本研究根據研究結果及其討論，提出結論，茲分述如下。

**（一）後現代學校行政倫理之所以能夠提供管理智慧，在於其脈絡能呈現領導者與被領導者的矛盾**

後現代學校行政倫理實踐的脈絡，包括行政協調、創新方案實施、編班制度、班級經營、工作分配、特殊教育推動、功勞分配、爭取權益、教育目標定位、專業定位、學科考試次數、活動辦理、電腦修繕管理以及生活難題等，它們都會產生領導者與部屬立場的矛盾，若能獲得有效的解決，則表示領導者具有管理智慧，來促進學校經營的正面效果。

**（二）後現代學校行政倫理，會驅動領導者服務個人、協調人際關係及實踐組織目標的能力，來提升管理智慧**

學校經營正面效果是管理智慧重要判斷的基礎。而後現代學校行政倫理強調對普遍規則的反駁，會驅動領導者戮力於他人生活意義感的探索、人際關係的改善與教育任務的實踐等能力，將有助於促進學校經營的正面效果，來提升管理智慧，故後現代學校行政倫理，會驅動領導者深化個人服務、昇華人際關係與促進目標實踐等面向之能力，以強化學校經營的正面效果，來提升管理智慧。

**（三）後現代學校行政倫理，會驅動領導者的關鍵德行，來提升管理智慧**

後現代學校行政倫理，強調對不明確實體的容忍，會驅動領導者勇於挑戰自我、尊重他人，並驅使領導者有效整合矛盾、平衡的探索、圓融的慎思，以及為大眾謀福利的正直行為，會促進學校經營的正面效果，來提升管理智慧。由於勇氣、尊重、圓融、慎思、平衡及正直，都是組織經營的關鍵德行，因此，後現代學校行政倫理，能喚起領導者的關鍵德行，強化個人生活品質的昇華、凝聚和諧的人際以及成就欲實踐之目標，促進學校經營效益，來提升管理智慧。

**（四）後現代學校行政倫理會驅動領導者他人優先的動機，來提升管理智慧**

後現代學校行政倫理強調對普遍規範的質疑，會驅使領導者強化包容情操、確保他人自主、建立希望願景、接納關懷弱勢、保障人權以及理解詮釋，會透過漸進式的互動，喚起他人優先的道德動機，藉以促進有效價值的選擇，以履行道德義務，進而提升管理智慧。此外，後現代學校行政倫理，強調不明確實體的容

忍，會喚起領導者喚起他人優先的道德動機，並確保溝通的持續進行，來強化道德義務的履行，以利促進個人的生活意義感、和諧的人際協調及學校目標的實踐，以促進學校經營的正面效果，來提升管理智慧。

#### （五）後現代學校行政倫理會驅動領導者選擇有效溝通策略的動機，來提升管理智慧

後現代學校行政倫理強調向絕對權威的挑戰與不明確實體的容忍，會驅動領導者激勵教師的發聲、溝通的持續進行、分享的互動、聆聽的接納、學習的發展、特例的機靈回應等動機，會強化對教師的照顧，將有助於形塑優質的工作環境，以催化教師之感動效應的廣泛感染，並促進領導者獲得他人的信任，來形塑學校成員對於學校行政的正面認知，以提升管理智慧。因此，後現代學校行政倫理會驅動領導者探尋有效的溝通策略，並喚起其選擇的熱情，來彰顯感動他人的動機，以利提升個體生活的意義感與和促進人際協調的流暢性，強化學校經營的正面效果，來提升管理智慧。

## 二、啟示

從研究結果與討論發現，後現代學校行政倫理能夠提供管理智慧，在領導者權威面對挑戰時，只有能堅實地接納挑戰者並具整合的企圖，方能衍生管理智慧，故提出以下幾點啟示供參酌，來確立後現代學校行政倫理能提供管理智慧的立論：

（一）後現代學校行政倫理之所以能提供管理智慧，在於領導者具備開放胸襟的修為。後現代學校行政倫理強調對普遍規範的反駁、不明確實體的容忍、絕對權威的挑戰，容易威脅到領導者的利益，輕者，領導者會權謀地面對挑戰者，產生爾虞我詐的行為；嚴重者會對於挑戰者進行懲罰，部屬愈挑戰的結果，愈顯弱勢，而無法彰顯協調整合的效力，以致管理智慧，難以顯揚於學校行政歷程中。故後現代學校行政倫理之所以能提供管理智慧，在於領導者具備開放胸襟的修為。

（二）後現代學校行政倫理之所以能提供管理智慧，在於學校成員都有追求效率的心向。後現代學校行政倫理強調對普遍性規則的質疑，並透過多元價值的並存，做為組織協調的基礎，但卻容易出現混亂不堪的局面，故它之所以能夠提供管理智慧，在於解放後偏見理解之後，不能流於意氣用事，而仍能以效率為心

向，來提升學校創新及學校效能，以期教育任務的有效實踐。故後現代學校行政倫理之所以能提供管理智慧，在於學校成員都有追求效率的心向。

(三) 後現代學校行政倫理之所以能提供管理智慧，在於領導者與被領導者的關係能架構在理性卓越的互動上。後現代學校行政倫理強調向絕對權威或普遍規則的挑戰，容易讓領導者失去行政主導權，挑戰的結果是使得不公平更為透明，挑戰者的悲愴情緒，容易出現攻擊行爲，或者被挑戰的領導者面子掛不住，進而醜化抹黑挑戰者，故它之所以能提供管理智慧，在於領導者與被領導者的關係，能架構在「理性與卓越」的互動上，既可催化溝通的持續進行，也能喚起超越性的發展力量。故後現代學校行政倫理之所以能提供管理智慧，在於領導者與被領導者能架構在理性卓越的互動關係上。

## 參考文獻

- 吳明清 (2001)。教育向前跑——開放社會的教育改革。臺北市：師苑。
- 吳清山 (2007)。教育行政的倫理面向。載於謝文全、黃乃熒、吳清山、陳麗珠、王麗雲、王如哲等 (合著)，*教育行政學：理論與案例* (頁 70-99)。臺北市：五南。
- 黃乃熒 (1996)。行政管理科際整合理論模式——國中行政問題與行政能力相關之研究。*教育研究資訊雙月刊*, 4 (16), 64-87。
- 黃乃熒 (1999)。我國中等學校行政病態之診斷研究。*教育研究資訊雙月刊*, 7(7), 146-183。
- 黃乃熒 (2004)。後現代學校行政倫理及其兩難困境之解決。*教育研究集刊*, 50 (3), 1-29。
- 黃瑞琴 (1991)。質的教育研究方法。臺北市：心理。
- 謝馥宇 (2007)。國民中學組織運作中教師人權之研究——以北部六縣市為例。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- Ayers, D. F. (2005). Organizational climate in its semiotic aspect: A postmodern community college undergoes renewal. *Community College Review*, 33(1), 1-19.
- Badiou, A. (2001). *Ethics: An essay on the understanding of evil* (P. Hallward, Trans.). New York: Verso. (Original work published 1998)
- Balts, P. M., & Staudinger, U. M. (2001). A meta-heuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55(1), 122-136.
- Bauman, Z. (1992). *Intimations of post-modernity*. London: Routledge.

- Bauman, Z. (1993). *Postmodern ethics*. Oxford, MA: Blackwell.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.
- Blanke, V. (1990). *Understanding organization*. Columbus, OH: The Ohio State University Press.
- Blanke, V. (1992). *Education change*. Columbus, OH: The Ohio State University Press.
- Bourgeois, P. I. (2001). The search for a postmodern ethics. *Research in Phenomenology*, 32, 249-257.
- Case, P., & Gosling, J. (2007). Wisdom of the moment: Pre-modern perspectives on organizational action. *Social Epistemology*, 21(2), 87-111.
- Christie, P. (2005). Education for an ethical imagination. *Social Alternatives*, 24(4), 39-44.
- de Zwart, F. (2002). Administrative practice and rational inquiry in postmodern public administration theory. *Administration & Society*, 34(5), 482-498.
- English, F. W. (2003). *The postmodern challenge to theory and practice of education administration*. Springfield, IL: Charles Thomas.
- Fox, C., & Miller, H. (1995). *Postmodern public administration: Toward discourse*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Freeman, S. J., Engels, D. W., & Altekruze, M. K. (2004). Foundations for ethical Standard and codes: The role of moral philosophy and theory in ethics. *Counseling and Values*, 48, 163-173.
- Gibson, P. (2007). Developing practical management wisdom. *Journal of Management Development*, 27(5), 528-536.
- Hallstein, L. O. (1999). A postmodern caring: Feminist standpoint theories, revisioned caring, and communication ethics. *Western Journal of Communication*, 63(1), 32-56.
- Hamelink, C. J. (2000). *The ethics of cyberspace*. London: Sage.
- Heinze, E. A. (2005). Commonsense morality and the consequentialist ethics of humanitarian intervention. *Journal of Military Ethics*, 4(3), 168-182.
- Jordan, H. (1997). Leadership wisdom: Balancing on the high wire. (ED 407015)
- Lalas, J., & Valle, E. (2007). Social justices and authentic student voices: Enhancing leadership for educational justice. *Educational Leadership and Administration*, 19, 75-102.
- Luhmann, N. (1990). *Essays on self-reference*. New York: Columbia University Press.
- Lyotard, J-F. (1984). *The postmodern condition: A report on knowledge*. Minneapolis, MN:

- University of Minnesota Press.
- Malan, L. C., & Kriger, M. P. (1998). *Making sense of managerial wisdom*. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 242-252.
- Mason, M. (2001). The ethics of integrity: Educational values beyond postmodern ethics. *The Journal of the Philosophy of Education Society of Great Britain*, 35(1), 47-69.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical Wisdom (Phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394.
- Nuyen, A. T. (1998). Lyotard's postmodern ethics and the normative question. *Philosophy Today*, 42(4), 411-417.
- Nuyen, A. T. (2004). Lyotard's postmodern ethics and information technology. *Ethics and Information Technology*, 6, 185-191.
- Ojeili, C. (2002). Post-modernism, the return to ethics and the crisis of the crisis of socialist values. *Democracy & Nature*, 8(3), 397-421.
- Pojam, L. P. (1995). *Ethics: Discovery right and wrong*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Powell, J. L. (2005). 'Modernist' sociology in a 'postmodern' world. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 25(10), 1-13.
- Reed, D. (1999). Three realms of corporate responsibility: Distinguishing legitimacy, morality, and ethics. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 23-35.
- Rooney, D., & McKenna, B. (2007). Wisdom in organizations: Whence and wither. *Social Epistemology*, 21(2), 113-138.
- Rooney, D., & McKenna, B. (2008). Wisdom in public administration: Looking for a sociology of wise practice. *Public Administration Review*, 68(4), 709-721.
- Rowley, J. (2005). Where is the wisdom that we have lost in knowledge? *Journal of Documentation*, 62(2), 251-270.
- Ryan, S. (1999). What is wisdom? *Philosophical Studies*, 93, 119-139.
- Seidman, S. (1994). *Contested knowledge: Social theory in the postmodern era*. Oxford, MA: Blackwell.
- Slattery, P., & Morris, M. (1999). Simone de beauvoir's ethics and Postmodern ambiguity: The assertion of freedom in the face of the absurd. *Educational Theory*, 49(1), 21-36.
- Small, M. W. (2004). Wisdom and now managerial wisdom: Do They have a place in management development programs? *The Journal of Management Development*, 23(7), 751-764.

Smith, C. (2007). Working from the inside out: Management and leadership. Through the lens of perennial wisdom tradition. *Journal of Management Development*, 26(5), 475-483.

Sternberg, R. J. (2004). WICS: A model of educational leadership. *The Educational Forum*, 68(4), 108-114.

VanSciver, J. H. (1998). *Informed courage in local leadership: Essential in overcoming barriers to courage in education*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED421772)

Yang, S.Y. (2008). A process view of wisdom. *Journal of Adult Development*, 15(2). Retrieved September 3, 2008, from <http://www.springerlink.com/content/67q8t3761350v42u/>

期刊徵稿：<http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa>

高等教育出版：<http://www.edubook.com.tw/?f=oa>

高等教育知識庫：<http://www.ericdata.com/?f=oa>