

學校行政瘋狂行為實際之探究： 以國民中學為例

黃乃瑩

【摘要】

本文旨在探究學校行政瘋狂行為的實際，包括它的可能特徵、成因、影響及排除之溝通途徑，進而提出改善學校行政品質的建議。學校行政瘋狂行為，係指在學校行政歷程中，超越文化慣例、且不受規範的情緒失控行為，會對學校行政品質產生很大的影響，有必要做相關問題的探究，以謀求學校行政運作的改善，並且藉此建構學校行政的新觀點。本文採用質性研究法，經由三所學國民中學的十二位人員的訪談，包括三位校長、三位行政人員及六位教師，結果發現學校行政瘋狂行為，會阻礙學校目標的達成。而排除學校行政瘋狂行為，必須加強自我組織型態的經營，其關鍵工作在於面對心理、社會及生理衝突時，仍能持續進行溝通。

關鍵字：學校行政、瘋狂行為、自我組織

壹、緒 論

學校行政瘋狂行爲，係指在學校行政歷程中，超越文化慣例、且不受規範的情緒失控行爲，會影響學校行政運作的品質，有必要做相關問題的探究，以利謀求學校行政協調的改善，並藉此啓示學校行政運作的新觀點。

前陣子有一例子，值得臺灣教育界的反省。某國中校長與教師表現出瘋狂的行爲，亦即校長將教師在休息室的桌椅搬到教室，目的在爲了落實協同教學的理念，引發教師嚴重的不滿。因而教師將已置於教室的辦公桌椅，搬到學生出出入入的走廊，以示抗議，更引來媒體的大幅報導，導致長期以來校長與教師間的緊張對抗關係，終於爆發。由於校長與教師間的失控行爲，耗費很多精力於敵對的抗爭，有輕忽學生受教權之虞，而導致學校行政績效的低落。因此學校行政瘋狂行爲的問題，應該加以重視。而探究學校行政瘋狂行爲的特徵，可以提醒學校成員，當發現有此特徵時就應加以重視，以免破壞學校行政的正常運作。

Foucault (1979a) 認爲人類的瘋狂行爲，並非與生俱來，而是源起於社會關係所致（轉引自Captuo & Yount, 1993, 4）；特別是指不合理的權力關係（Foucault, 1980），它可以當作探究學校行政瘋狂行爲成因的基礎，並藉此診斷學校行政的問題。基於此，探究學校行政瘋狂行爲的成因，是重要的課題。

誠如前面所言，學校行政瘋狂的行爲，起因於不合理的社會關係；特別是不合理的權力關係，它乃是權力濫用的產物，將有降低學校效能的問題（Scott, 1992）。所以，探究學校行政瘋狂行爲的影響，以便得知它的破壞性，進而喚醒學校成員以嚴肅的態度去看待它，並激發學校成員努力解決相關的問題，將有助於學校效能的提升。

了解產生學校行政瘋狂行爲的原因後，還要謀求改善之道，方有助於學校行政問題的解決。而學校行政瘋狂行爲的成因，在於不合理的社會關係，且談論關係的形塑與溝通息息相關（Putnam et al., 1999）。因此從領導者及被領導者間社會關係網絡的反省，探索排除學校行政瘋狂行爲的溝通途徑，來維護學校組織生活的品質，將有助於學校行政的運作（Geertz, 1973）。因此探究排除學校行政瘋狂行爲的溝通途徑，是另一個重要的課題。

根據緣起及動機，本文旨在探究學校行政瘋狂行爲之可能特徵、成因、

影響及排除之溝通途徑。以下茲就研究問題臚列如下：

- (1)探究學校行政瘋狂行為的特徵。
- (2)探究學校行政瘋狂行為的成因。
- (3)探究學校行政瘋狂行為的影響。
- (4)探究排除學校行政瘋狂行為的溝通途徑。

貳、文獻探討

探討學校行政瘋狂的行為，當以人類學家Foucault的理論為首。Foucault (1979a) 的《瘋狂與文明》(Madness and Civilization) 一書，對於瘋狂行為之現象有深刻的描述。此書是一份區分理性與非理性、理性與瘋狂條件的文本。他認為在十七世紀，綜合醫院的設立，旨在監管瘋狂行為的人，是植基於治安的需要，而非醫學的需要。例如1956年巴黎總醫院的設立，並非收容精神錯亂的人，而是在監禁窮人、流浪漢、乞丐等。然而此等不合理的社會制度或權力關係，卻是造成人們精神疾病的原因。Foucault (1979a) 更認為理性與瘋狂的行為，皆是人性的一部分，而理性要能夠戰勝瘋狂的條件，就是「排除行動」；也就是說以揭露理性自然排除人類瘋狂的行動（毛榮富，1992）。因此瘋狂行為可以說是社會制度、權力關係、文化結構的產物，而非人類本身就會表現瘋狂的行為。只是Foucault的理論，所提示的瘋狂行為是一種精神疾病。本研究應用他的理論，將瘋狂行為定義為「非理性行為」的反應，具體的定義為：「脫離文化慣例、且不受規範的情緒失控行為」，以期符合學校行政的脈絡。由於文化是為一種理性的規範，而且此理性是經由實體的社會建構而成（Berger & Luckmann, 1967），因此脫離文化慣例係指脫離社會規範所建立的理性，表示人們表現不在意任何人、事、物的脫序行為。基於此，所謂瘋狂行為並非指患有精神疾病，而係指人類受到不為自己接受的刺激，所表現出的非理性行為。

以下根據Foucault理論的要旨，討論學校行政瘋狂行為的特徵、成因、影響及排除之溝通途徑。茲分述如下：

一、學校行政瘋狂行為的特徵

根據《韋氏辭典》(Webster's Third New International Dictionary,

1986），將瘋狂行為（madness）定義為非理性的心智狀態，有如Foucault的理論之非理性或瘋狂行為的意涵。它的行為徵候包括不講道理、易暴怒、愚昧、狂熱以及耽溺（Webster's Third New International Dictionary, 1986）。所謂不講理的行為，是指人們不思考行為的合理性，其具體的行為表現包括我行我素、唯我獨尊、自我破壞及不切實際等等；所謂易暴怒的行為，是指人們無法控制自己情緒的行為，其具體的行為表現包括難以控制自己的焦慮、憂鬱、情緒等等；所謂愚昧的行為，是指人們的行為受暗影（shadow）所操控（Schwartz, 1995, 223）。其具體的行為可以分兩方面來說明：首先學校勾勒一個理想的圖像，而且學校成員完全配合該理想的圖像行事，學校成員的身分因而完全由組織來定義；亦即學校成員沒有自己的身分。其次自我的人格特質會描繪自我理想的圖像，導致學校行政行為完全受到自戀的人格所操控（Jung, 1964）；所謂狂熱的行為，是指人們極度貫徹自我的意志，以致不願意協調爭議性議題的行為（Nutt & Backoff, 1992）。其具體的行為包括自以為是、忽略別人的立場、維護自我的信念、易誇大其事等等；所謂耽溺的行為，意指人們的行為拘泥於某個客體，而不知還有其他的事情需要加以考慮。即Bracke & Bugental（1995）所稱A型性格的行為，此行為會表現拘溺於某些事情，而嚴重忽略其他有價值的事物。

二、學校行政瘋狂行為的成因

學校行政瘋狂行為起因於社會關係的不合理性，而權力關係的不合理是其中一例。例如在學校行政的歷程中，若有溝通者出現極度自我鞏固及堅持的行為，會以物化的意識型態當作溝通的基礎，則會產生錯誤的理念，來增加權力關係的不合理性（陳文團，1999），將容易產生學校行政瘋狂行為。換句話說，由於意識型態會與權力相伴相隨，以物化的意識型態當作溝通的基礎，將易於產生宰制的權力關係，溝通者將難以理解有意義的事物，因此溝通行為會增加壓抑性。當被宰制者的壓抑累積到一定的程度，就會對結構性的權威進行反抗，進而表現出脫離文化慣例的瘋狂行為，也會出現非理性之情緒失控的抗爭行為。

Foucault（1980）認為，知識是權力關係的結果。若權力的關係具有宰制性；亦即宰制者與被宰制者的關係，本質上就會出現獨霸、單向度的知識活動，則知識活動服務面向會流狹隘，甚至犧牲別人，來造就霸權的意志。通常有權者會提供無權者反抗的機會，但是會擴大對弱勢者的再一次打壓，

使弱勢者越形弱勢，當弱勢者的壓抑累積到某種程度後，便會出現非理性的行為或情緒性的抗爭，即所謂學校行政瘋狂行為（Foucault, 1979b）。

產生學校行政瘋狂行為的原因，在於不合理的社會關係。因此在演變成瘋狂行為前，常會歷經社會衝突的階段。當社會衝突嚴重戕害自我人格對於情境的適應性時，就會衍生心理衝突或生理衝突（Gutting, 1989, 65）。例如個體的需求被剝奪容易產生心理及社會衝突，進而衍生侵略性的行為（Deaux & Wrightsman, 1988）。基於此，在學校行政的歷程中，當察覺到社會、心理及生理衝突時，不可等閒視之，應加以設法排除，以避免演變成學校行政瘋狂行為，進而造成學校行政無法彌補的傷害。Gutting（1989）更進一步補充說明，社會或心理的衝突本身不至於產生瘋狂行為。但是，若社會或心理衝突轉變成生理衝突，就比較容易出現瘋狂行為。也就是說瘋狂行為是由心理及社會調適問題，演變成生理病徵的產物；心智病態與生理病態將如影隨形。基於此，探索學校行政瘋狂行為的成因，也要探討社會關係型態所造成的衝突，如社會衝突、心理衝突與生理衝突，並分析其對學校行政瘋狂行為的影響。

三、學校行政瘋狂行為的影響

產生學校行政瘋狂行為的原因，係植基於不合理的社會關係。例如就權力關係的不合理而言，它常會催化權力的濫用，進而造成無回應性、無效率性及無人情性的組織病態（Scott, 1992）。由於回應性、效率性及人情性，皆是學校效能的指標（Scott, 1992），因此學校行政瘋狂行為，將會降低學校的效能。詳細而言，無回應性導致學校行政的缺乏創意；無人情性導致學校行政的缺乏正當性；無效率性導致學校行政的成效不彰，再加上效率、正當性及創意性是學校的重要目標（Blanke, 1993）。因此學校行政瘋狂行為會阻礙學校目標的實踐。

四、排除學校行政瘋狂行為之溝通途徑

學校行政瘋狂行為的解決，必須加強它的非理性排除效應，而且在溝通過程中，增進別人發展自我理性機會，將是最重要的工作。由於Foucault（1979a）曾經對於瘋狂行為的立論有深入的分析，因此排除學校行政瘋狂行為的溝通途徑，也可以從他的立論切入來討論。

Foucault (1980) 在《知識／權力》(Knowledge/Power) 一書中，提出後結構主義的認識論，旨在挑戰社會權力關係的不合理性，同時也為建構合理的權力關係提出分析。Foucault 進一步主張真理、知識皆是權力運動的產物，因此社會生活品質的探索，必須對於權力與知識、真理的關係加以反省。基於此，反省權力關係是促進社會生活品質的重要方法，而反省最好途徑是相互質詢的論述 (Foucault, 1980, 1990)。所謂論述旨在加強平等權力的互動，將弱勢的個體或團體能夠納入組織的詮釋系統，而加強倫理學習的溝通行為 (Habermas, 1979)。也就是說互為主體的論述將易於整合差異，並開創新局，作為維護個體及團體身分的基礎。同時，也藉由邊緣個體或團體聲音的聆聽，來重建理性準則，以利反省權力關係的合理性。由於別人能夠受到合理的尊重，容易誘發個體內在的理性，藉以排除非理性 (Foucault, 1990)。因此相互質詢的論述是開展理性的良好方法 (Sheridan, 1980)。基於此，賦權增能 (empowerment) 的互動，會加強倫理學習的溝通，將有助於壓抑者的解放，並增進其能力，以利開展人們的理性行為，進而達到排除人們瘋狂行為的目的，藉以改善學校行政的運作。

從另外一個角度來看，在學校行政的過程中，自我鞏固的知識活動，容易衍生別人的瘋狂行為，原因在於它會促進學校成員的不快樂意識 (Fay, 1987)。由於學校行政的知識活動，在處理人們快樂的議題，當屬批判理論認識論的主張 (Fay, 1987)。因此經由批判理論典範知識論的主張，來探索排除學校行政瘋狂行為的溝通途徑，便具可行性。詳細而言，批判理論，主張權力關係的不平衡及意識型態的物化，會產生 K. Marx 所稱的虛妄意識，而出現權力脅迫或宰制的扭曲 (Guess, 1989)。因此在學校行政運作的過程中，組織成員從脅迫的幻想解放出來，方能建立合理的權力關係 (Culbertson, 1990)，而且解放必須經由理性的自我澄清及集體自主的互動 (Fay, 1987, 7)。基於此，理性的自我澄清以及集體自主的互動，可以從意識型態的扭曲解放出來，以避免溝通者的壓抑，來促進人們的快樂意識，以利達到發展人們理性的目的。而權力的平衡管理，強調權力運用之承諾及系統發展之探索 (Torbert, 1991)，會促進人們理性的自我澄清及集體自主的互動，將有助於提升人們的快樂意識，來排除學校行政瘋狂行為，因此加強權力的平衡管理益形重要。

參、研究設計

本研究以探究的態度，秉持著以理解為本的研究方法，與實務工作者進行互動，掌握學校行政瘋狂行為的實際狀況，及其對於學校行政運作的影響，以利本研究的「探究」精神。經由多所學校及不同職位者的訪談，多方蒐集資料，從學校行政瘋狂行為實際，探索各項啓示，進而提出具體可行的建議。同時本研究也是國科會補助專案，學校行政瘋狂行為之研究的一部分，將來會在專案報告中呈現。本論文之研究設計，包括研究樣本、研究方法、研究參與者的選擇與介紹、資料管理及資料分析。茲就其意涵分述如下：

一、研究樣本

國民中學學校行政協調工作，可以說相當沈重。爲了達到各種學校目標，學校行政領導者比較會出現貫徹自我意志的行為，學校成員也可能較容易出現瘋狂行為，這是本研究所以選擇國民中學為樣本的主要原因。再則本研究選擇北區三所國民中學，包括臺北市、臺北縣、桃園縣各一所國民中學，作為研究的樣本。由於中型國民中學的辦學目標達成狀態較差（黃乃熒，2001a），而且從分獻分析得知，學校行政瘋狂行為會影響學校目標達成的成效，因此本研究的樣本學校皆是中型學校。此外，由於學校行政瘋狂行為的研究，受訪者的自我防衛會很重，資料的蒐集不易，因此本研究以立意取樣的方式，並且選擇多所學校為樣本，以利蒐集本論文可用且充分的資料，來完成本研究的目的。

爲了說明本研究樣本的合理性，茲將三所樣本學校的特徵分述如下：首先就桃園縣X國中而言，它為53班的中型學校，學生人數有2,027人、教師有115人、職員有13人，土地有45,116平方公尺，行政區近石門水庫、北二高、埔心、中壢。它建校於民國50年，現任校長為民國88年8月就任；其次就臺北縣Y國中而言，它為42班的中型學校，學生人數有1,614人、教師有86人、職員有10人，土地有20,182平方公尺，行政區臨近桃園市、八德市。它於民國78年開始籌備、民國81年正式成立籌備處，民國86年8月開始招生，現任校長是原籌備處主任；最後就臺北市Z國中而言，它為63班的中型學校，學生人數有2,090人、教師有150人、職員有21人，土地有27,325平方公尺，行政區位

於信義區與松山區的交界處。它於民國65年開始籌備、民國66年正式成立、並開始招生，現任校長自民國86年開始擔任。

二、研究方法

本研究係質性研究，採用正式訪談法來蒐集資料，訪談時間從89年10月11日至89年10月20日，為期約一星期多密集訪談。根據研究目的擬訂訪談大綱，包括：(1)在學校行政過程中，學校成員是否出現非理性（瘋狂）的行為？具體行為有哪些？(2)在學校行政的過程中，學校成員非理性（瘋狂）行為的成因？(3)在學校行政過程中，學校成員出現非理性（瘋狂）行為前有何癥兆？(4)在學校行政過程中，學校成員非理性（瘋狂）行為的影響為何？(5)在學校行政過程中，排除學校成員的非理性（瘋狂）行為的溝通途徑為何？

再則要特別加以說明的是，本研究擬訂四項目的，其中一項學校行政瘋狂行為的成因，將討論兩種現象。根據文獻分析，學校行政瘋狂行為的成因是植基於社會關係的不合理性，但是在學校行政瘋狂行為形成前，必會經過社會衝突、心理衝突及生理衝突的階段，它們也是學校行政瘋狂行為形成原因的一環。因此本研究在訪談結果的分析是根據四個研究目的來討論，其中學校行政瘋狂行為產生原因的討論，除分析社會關係的成因之外，也分析形成學校行政瘋狂行為前的衝突現象。但是為了確保形成瘋狂行為前之衝突現象的呈現，故擬訂訪談題綱三，以利對於學校行政瘋狂行為產生的原因，能有深入的詮釋。並在訪談結果的分析中，同時探索產生學校行政瘋狂行為原因的社會關係特質及衝突類型。

此外，為了讓受訪者能夠深入了解學校行政瘋狂行為的意義，在進行訪談前與受訪者針對瘋狂行為的定義進行詳細的溝通，直到受訪者能夠明瞭其意涵，方開始進行訪談。同時，為了避免受訪者，對於學校行政瘋狂行為字眼的防衛，以非理性行為的字眼作為訪談的基礎。然而由於瘋狂行為有其立論基礎，因此本研究仍以學校行政瘋狂行為為題。

本研究訪談細節由研究者規劃，然後指導國科會專案的研究助理、國立臺灣師大教育學系的研究生，共6位，到訪談學校進行相關問題的了解。6位研究生皆曾經修過質化研究或研究法的課。訪談前由主持人召集訪談者加以訓練，以期蒐集之資料，能夠符合本研究的目的。

由於本研究學校行政瘋狂行為理論基礎源起於不合理的社會關係，而權力關係是重要的一環。因此本研究每所國中選取不同職位的4位成員進行訪談，這4位成員包括校長1位、行政人員1位、教師2位（以導師為主），以利相關

問題作系統性的了解，進而分析社會關係不良產生的各項問題。爲了確保訪談的品質，每位訪談者以訪談2位爲主，6位訪談者共訪談12位，包括校長3位、行政人員3位、教師6位接受訪談。每一次的訪談皆有錄音，並根據訪問題綱整理成逐字稿，以作爲分析之依據。逐字稿整理後，並加以反覆確認，以避免資料整理的失真。

三、研究參與者的選擇與介紹

受訪者的選擇主要在於對於研究者的信任，並願意將想法忠實的表達出來。由於校長是必定訪談的對象，因此研究者首先徵求訪談學校校長的同意。尤其訪談學校的校長皆與臺灣師大教育學系關係良好，將有助於提升訪談的信任度。爲了避免某校除了校長之外的其他人員產生防衛之心，其餘受訪者皆個別取得同意，而且不將他們校長也是受訪對象的訊息，加以告之，以利他們保持開放的心態，來陳述資訊，且能增加訪談資料的可信度。

四、資料管理

各訪談資料的管理以時間爲序，以XYZ表示訪談的三所國中，P代表校長，A代表行政人員，T1代表第一個教師，T2代表第二個教師。例如891016，X-P即表示訪談時間爲民國89年10月16日，訪談爲X國中，提供資料者爲校長。

五、資料分析

將訪談的資料加以整理歸類，並對應研究目的加以分析，以凸顯學校行政瘋狂行爲各項研究的意義。分析的時候，以每個學校爲單位，以期資料以個案的型態呈現，作爲學校行政運作實際探究的基礎。由於篇幅有限，本論文的資料分析以文獻討論的範圍爲主軸，故文獻討論範圍之外的資料無法逐一討論。但是經過訪談逐字稿的詳細研讀，脫離本文文獻範圍的資料並不多，所以影響論文的方向並不大。由於本論文假定學校行政瘋狂行爲源自於社會關係的不合理，因此資料分析儘量呈現不同立場的觀點；特別在學校行政瘋狂行爲形成原因的分析，並加以歸納。

六、研究資料信實的處理

爲了使本研究的過程更爲嚴謹，本研究也對於資料的信實加以處理，採用的方法包括三角測量、深度描述及嚴格遵守保密的協定（Owns, 1998）。茲分述如下：

（一）三角測量

在訪談結果的分析，進行同一事件之不同資料來源的檢測；例如校長與教師對於同一事件的陳述是否相同。

（二）深度描述

研究者儘量將訪談所得的資料，做深度的描述及詮釋，以凸顯資料的意義感，以利讀者有如臨現場情境的感覺。

（三）嚴格遵守保密的協定

本研究不管在學校名稱、受訪者以及敘述的內容等，皆恪守保密的協定。於訪談的過程中，研究者會向受訪者提出保證，絕對遵守保密的協定，不會將個別學校、人名，加以呈現，以維護本研究的倫理性。

肆、研究結果的分析

針對本文所提出的研究問題，依學校行政瘋狂行爲的具體特徵、成因、影響及排除之溝通途徑。茲就訪談結果分別呈現如下：

一、學校行政瘋狂行爲實際的特徵

學校行政瘋狂行爲的特徵，包括不講理、易暴怒、愚昧、狂熱及耽溺。從訪談的分析中，得知學校行政瘋狂行爲的特徵，大概符合文獻探討的學理歸類。茲就訪談結果分析如下：

(一)學校行政歷程會出現不講理的瘋狂行為

學校行政的不講理行為，係為瘋狂行為的重要特徵，包括我行我素、唯我獨尊、自我破壞及不切實際等行為。

李老師是年級主任兼導師，他聯絡幾位導師罷我們的研習課……

……黃老師也是蠻偏激的，她帶領二年級四十幾位導師拒絕學校安排的研習。(891011, X-P)

他們以拒絕參加研習來作無言的抗議。(891013, X-A)

我們三年級導師故意聯合起來不參加研習。(891011, X-T1)

從X學校個案中，校長規劃的研習，具有增進教師學養及提升教師專業能力的企圖。無奈李老師聯合其他老師不參加研習，或老師拒絕參加研習作無言的抗議，已經陷入我行我素、唯我獨尊及自我破壞的學校行政瘋狂行為。因此在學校行政的歷程中，學校成員會出現不講理的瘋狂行為。

(二)學校行政歷程會出現易怒的瘋狂行為

學校行政的易怒行為，係為瘋狂行為的重要特徵，是指情緒失控的行為，包括難以控制自己的憂鬱、焦慮及脾氣等行為。

一位新老師有一天他氣沖沖跑來找我丟下一句話：「禮拜六我不會到學校」。(891018, Y-P)

遇到不滿意時有人會向你丟課本、大聲咆哮。(891018, Y-A)

Y學校的行政人員認為，學校成員會出現丟課本的無禮舉動、氣沖沖、大聲咆哮、情緒失控等。所以，在學校行政歷程中，學校成員會出現易怒的瘋狂行為。

有人在職場上碰到不順利，他會自己默默承受，結果產生憂鬱症。(891016, Z-P)

我們職員有輪調制度，而這做出決定後，使得兩派的人有失控的情緒，並藉由激烈怒罵的語言表達出來。(891016, Z-P)

Z學校的校長，認為有人在職場不順利，自己默默承受，而導致憂鬱症。

也有人爲了自我福利間的衝突，而僵持不下，終究出現激烈的語言怒罵，皆屬於易怒的瘋狂行爲。因此在學校行政歷程中，學校成員會出現易怒的瘋狂行爲。

(三)學校行政歷程會出現狂熱的瘋狂行爲

學校行政的狂熱行爲，係瘋狂行爲的重要特徵，是指極度貫徹自我意志的行爲，包括自以爲是、絕對維護自我信念及誇大自我等行爲。

他有可能去做一些搗動別人的，做一些串連的動作。(891016, Z-P)

Z學校成員出現煽動別人的自以爲是舉動，是屬於狂熱瘋狂行爲的特徵，因此在學校行政歷程中，學校成員會出現狂熱的瘋狂行爲。

學校行政方面在推動校務會議，有老師認為開校務會議沒有用，而採取不理不睬的態度。至於說現在新的九年一貫課程趨勢下，對於部分的老師比較不客觀的處置，例如誇大其負面的效應，這可能有情緒上的過度反應在裡面。(891020, Z-T2)

Z學校的老師認為，學校成員會出現自我認定開校務會議無用的情形，及因爲情緒性的反彈而有誇大報導的傾向，是屬於極力維護自我信念及誇大自我的特徵。由於它們是情緒反應過度的產物，是屬於學校行政瘋狂行爲。因此在學校行政歷程中，學校成員會出現狂熱的瘋狂行爲。

(四)學校行政歷程會出現愚昧的瘋狂行爲

學校行政愚昧的行爲，係瘋狂行爲的重要特徵，是指行爲受制於組織的理想圖像及自戀的人格(Jung, 1967)，包括行爲受制於組織或個體的暗影所操控。

我們的研習一定要全員到場，這是一個活動我們要把它辦出來，而且不是為行政辦，是為老師辦，為你辦而你卻不來，我實在要說你過分。(891011, X-P)

X學校的校長自以為研習是替老師所辦，這是一廂情願的說法。譬如說是否反省每個人皆適合校長所規劃的研習，或者研習內容是否符合學校成員的實際需求，將可以開展此事件的新意義。但是校長受制於學校組織的理想圖像，亦即所有的人皆需要研習，將陷入愚昧的瘋狂行為。須知每個人皆參加研習，不等於每個人皆有專業成長的動機。因此在學校行政的歷程中，學校成員會出現愚昧的瘋狂行為。

二、學校行政瘋狂行為的成因植基於物化的權力關係

學校行政瘋狂行為產生的原因，是植基於社會關係的不合理（Foucault, 1979b）。Dimmock & Walker 提出六種配對的社會關係型態，它們包括關懷／強勢、團體導向／自我導向、權力分配／權力集中、創生／複製、自願論／命定論及開展性與限制性等關係型態，可以作為分析學校行政社會關係合理與否的基礎（轉引自Hofstede, 1991）。而強勢、自我導向、權力集中、複製、命定論與限制性等關係型態，會加強權力的物化效應，將伴隨資源分配的不公平，進而容易產生學校行政瘋狂行為（McLellan, 1995）。本研究也從實際的情境，探究學校行政瘋狂行為的原因。茲就訪談結果分析如下：

（一）原因植基於強勢的關係型態

學校行政運作強調強勢的關係型態，互動關係會植基於絕對的權威（Hofstede, 1991），容易產生自我鞏固或物化的知識活動，進而衍生學校行政瘋狂行為。同時，如此歷程也會增加父權思維的運作，導致弱勢者充滿壓抑（Morgan, 1986），進而產生社會或心理衝突，終究導致學校行政瘋狂行為。

我覺得學校成員的非理性行為常看到，之前校長很體諒我們老師，但是新校長來之後，要求我們做很多事情，我們的權力感到嚴重的被剝奪。（891011, X-T1）

X學校的T1老師認為，之前校長很體諒教師，現任校長一上任後，就表現得很強勢，老師的權力感到嚴重被剝奪，而產生心理衝突，終究導致學校成員的非理性行為。因此強勢的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

我覺得有些老師已經得到某些好處，而且已經習慣並視為理所當然，當校長強力提倡某些事物，他們就會表現得很不理性。例如學校值週站導護的工作就是一例就比如說我為了這些事情去抗議，就會變成黑名單，最後還是會屈從校長要求的目的，但是老師心理會變得很不爽。（891013, X-T2）

X學校T2老師認為，老師對於既得利益者的維護，會看得更重。但是當校長強力提倡某些事物，必會壓迫到既得利益者，他們就會出現抗議的舉動。然而當老師出現抗議的舉動，若校長把他們視為黑名單的再一次打壓，雖然老師表面屈從校長的要求，但是卻會累積非常不爽的情緒，進而產生非理性的行為，或曰瘋狂的行為。由於學校成員直接對校長抗議，就是一種社會衝突的現象，因此在學校行政歷程中，出現社會衝突後，若校長把別人變成黑名單，別人就容易出現學校行政瘋狂行為。

從教育局到一個學校的行政運作壓力，把這些壓力直接灌到老師這邊來，老師面臨這些問題、沒有背後支援時，老師可能情急之下就直接反應出來。（891020, Z-T1）

Z學校的老師認為教育局，將工作壓力強力貫注在教師的身上，此時老師更需要更多的支持（Dunnette, 1976; Steers, 1988）。若教師得不到有權者的支持，則會出現失控的學校行政瘋狂行為。由此顯示學校行政的運作，植基於強勢的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

強力推動政策，而剝奪學校成員的福利，會產生利益的衝突，便容易出現非理性的抗爭。（891016, Z-P）

Z學校校長認為強力推動政策，由於會剝奪別人的福利，會產生利益的衝突，便容易出現非理性的抗爭。Buss（1963）從社會心理學的觀點說明，當人們的需求無法獲得滿足便會產生挫折感，如此挫折感不一定就會出現侵略性行為，但是若從挫折轉變成生氣，就容易出現侵略性的瘋狂行為（Krebs & Miller, 1985）。由此顯示學校行政的運作，植基於強勢的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

(二)原因植基於自我導向的關係型態

學校行政運作強調自我導向的關係型態，互動關係是植基於自我興趣的獲得滿足（Hofstede, 1991）。因此個體會表現競爭的企圖，而不願與別人發生合作的關係。然而在如此歷程中，人們為滿足自我興趣的最大化，強力意志貫徹的結果，卻容易產生自我鞏固的知識活動，也會產生物化的心智，進而剝奪別人的動機，別人因而產生心理衝突，以及發生社會衝突。特別有權者在貫徹自我意志的過程中，會加諸別人過分沈重的負擔，而衍生理的衝突，終究導致學校行政瘋狂行為。

我覺得校長放不下身段，他有先入為主的觀念，這種態度讓我們感到不舒服……校長叫我們老師一定要參加周六的研習，否則以曠職論，所以老師很不高興，因此那一天到的人不到一半。（891011, X-T1）

X學校的T1老師認為，學校成員會出現瘋狂行為，是因為校長有先入為主的觀念，校長的自我觀念太強，而且學校的所有事情皆校長一人所決定，校長也不可能有所改變（891013, X-A）。也就是說校長是極度自我成就導向的，會表現強力貫徹自我意志的行為。因此校長的自我鞏固行為，不願意與教師發生協商的關係，係導致老師拒絕研習的重要原因。

當事人比較主觀的想法影響別人，特別有權者的主觀，當別人比較不認同的時候，非理性行為就會明顯表現出來。（891018, Y-A）

Y學校的行政人員認為，當事人太過主觀而表現太自我導向，特別是有權者過於主觀。當其行為得不到學校成員的認同時，必會發生不良的協調關係，是促使學校成員產生瘋狂行為的重要原因。由此顯示學校行政運作，植基於自我導向的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

大部分是因為雙方溝通不良，雙方的期待不一樣，這樣就可能會出現一些衝突的情況，就會出現一些比較不理性的行為。（891018, Y-P）

Y學校校長認為，學校成員產生非理性的行為是因為溝通不良所致。Steers（1988）就認為上司與部屬間常存在認知的差異，若不善加溝通的話，則易於產生社會衝突。深入來看，領導者應該顧及別人的興趣及觀點，而非只顧自己的興趣及觀點，容易出現社會衝突，進而衍生學校行政瘋狂行為。由此顯示學校行政運作，植基於自我導向的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

（三）原因植基於權力集中的關係型態

學校行政運作強調權力集中的關係型態，會出現宰制性的互動，弱勢者常被教化成有接受命令的義務（Hofstede, 1991）。Morgan（1986）曾經運用醜陋的隱喻，來描述宰制的互動關係，並認為它會危害人們的身心健康，將容易導致學校行政瘋狂行為。

辦教師研習，應該是很單純的教師研習。不過因為我們人事的我的觀念是學校活動教職員工應該在學校，因為那天不是放假、如此而已、平鋪直述。可是人事發佈如果不在的話以曠職論處，人事室說他依法有據，他人事的職務上有權這樣寫，我想我同意我們人事的權利，可是我認為你有這個權利但不一定要用這個權利，那麼他是說他張貼出來的時候寫奉校長指示，我想我的錯誤在於我從來沒有要求哪一個處室用我的名義發文的時候先給我看一下，事實上有很多處室用我的名義發文，所以我都沒有警覺性。（891011, X-P）

X學校的校長認為，他並非有意要以曠職的作法來增進教師在職進修的意願，但是人事主任所頒佈的通知，卻讓教師有權力集中的感受，進而出現學校行政瘋狂行為。由此顯示學校行政運作，植基於權力集中的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

行政單位給老師措辭非常強烈，人事給這個研習一律參加，不參加者算曠職，列入考績懲處。（891013, X-T2）

X學校的T2老師認為，學校行政單位權力一把抓，學校教師考核權是落在行政單位身上。而且他認為教育局已授權學校早自修與否由各校自己決定，X學校卻仍由校長一個人所決定（891013, X-T2）。如此權力集中的關係，會

讓老師有受侮辱及被迫害的感覺，而引發心理及社會的衝突，進而衍生學校行政瘋狂行為（891013, X-A）。由此顯示學校行政運作，植基於權力集中的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

（四）原因植基於複製性的關係型態

學校行政運作強調複製性的關係型態，會以現存的文化規範，再製學校行政行為，當作問題解決的基礎（Hofstede, 1991）。例如現存的學校文化規範強調學生上課時要安靜聽課，則教師的教學行為及學生的學習行為，會因如此文化規範而重複出現。由於現存文化規範為依歸的學校行政，會加強領導者自我權力意志的操控（Morgan, 1986），進而促進有權者增加自我鞏固的知識活動，所以容易導致別人的學校行政瘋狂行為。由於已存的文化規範，會擴大領導者權力自大的偏見，因此它會對於其他個體產生壓抑作用（Morgan, 1986），進而衍生社會或心理衝突，調適嚴重者會出現生理的病痛，如胃病，終究導致學校行政瘋狂行為。

因為F老師早自修不到被下條子，F老師去跟他溝通，說他們班早自修老師不在也很安靜，那校長的邏輯很奇怪，認為班上安靜是因為大家安靜它才安靜，那F老師就說試一個禮拜看看嘛，那校長就是認為你導師就是要在教室，那F老師就說那校長我也不能跟你溝通了。（891013, X-T2）

從X學校的個案中得知，F老師早自修不在、而被下條子。由於每個導師去看早自修，是當前的學校文化規範，若脫離如此文化規範，則會歸類為不負責任的教師。而X學校的校長（有權者）很堅持這一個原則，進而擴大校長的權力偏見。然而X學校T2教師的班級早自修他不在也很安靜，請求校長給他一個星期實驗看看，但校長仍不允許，具藉由既存的文化規範來擴大自我權力的意義，終至導致X學校T2教師的非理性抗爭。由此顯示學校行政運作，植基於複製性的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

因為學校自辦研習這是一個趨勢，讓老師們依照法令、依照本縣國中小教師管理條例的第八條或第幾條的，老師有參加學校安排的研習的責任。……陳老師就聯絡另外幾位級導師罷課。（891011, X-P）

從X學校的個案得知，校長引用法令條文，並強調自辦研習是當前的學校文化規範，且是教師應有的責任，結果引來陳老師串連其他老師的罷課。由此顯示學校行政運作，植基於複製性的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

(五)原因植基於限制性的關係型態

學校行政運作強調限制性的關係型態，人際互動將受制於自我的絕對堅持（Hofstede, 1991），會強化自我鞏固的知識活動，進而產生學校行政瘋狂行為。由於它會忽略個體的差異，而產生社會的衝突，也因為個體的價值及動機容易被忽略，個體因而產生心理的衝突（Middlemist & Hitt, 1981; Steers, 1988），終究導致學校行政瘋狂行為。

其實在聘書裡明載一些條文，但是這些條文把它公布出來影響別人的行為，就會有人覺得尊嚴被踐踏，就會有情緒性的反應。
（891013, X-A）

X學校的行政人員認為，雖然聘書有明載諸多懲罰的規定，但是把它公布出來，學校成員尊嚴就有被踐踏的感覺，而產生心理的衝突，然後出現情緒失控的反應，進而產生學校行政瘋狂行為。

就職員輪調制度而言，一派認為資深的人有優先選擇的權利，另外一派認為站在公平客觀的立場，不應強調資深資淺，不久就出現非理性的對抗。（891016, Z-P）

Z學校校長認為，學校成員為職員輪調制度各有堅持之故，終究導致非理性的對抗。也就是說溝通者的自我絕對堅持，會產生學校行政瘋狂行為（891018, Y-A）。具體而言，一方認為年資深應得到更多的權利及照顧；一方認為應該要有公平客觀的安排。從單一方來看都有它的道理，但者各自堅持的結果，就會出現非理性的對抗，將對於學校行政運作產生不良的影響。由此顯示學校行政的運作，植基於限制性的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

(六)原因植基於命定論的關係型態

學校行政運作強調命定論的關係型態，會以固定的原則作為互動的基礎，並視不明確性會導致心理的不愉快（Hofstede, 1991）。例如學校行政運作強調所有的教職員工，皆要出席校務會議的固定原則。假如有教師因為急事而請假，因而未出席校務會議，將無法被接受的。由於如此學校行政運作無法加強規則運用的彈性，進而強化自我鞏固的知識活動，作為處理問題的基礎，而產生無法處理個體行為動機的現象。因此當個體出現極度想從事的事情，而受到僵化的規定所壓抑，學校成員常會出現心理的無力感，或生理無法獲得應有的調適，終究導致學校行政瘋狂行為。

我知道我們學校以前完全是鬆散的、放任、自由派的。那現在我強調明確性的原則，而且強力要求的結果，就會出現反彈及抵制。

（891011, X-P）

過去X學校校長的領導，較崇尚自由派，其能夠運用彈性的規定，回應個別的差異，因此學校成員就較不會出現反彈的現象。現在X學校的校長，會要學校成員接受他的各種要求，他的思考邏輯較為固執而不知變通（891013, X-T2），尤其強調明確性的原則、且強力要求的結果，就會出現各種反彈與抵制。由此顯示學校行政運作，植基於命定論的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

比方說一個老師想要調動課表，那一定會影響到別人平常事不關己的時後，老師會要求教務處秉持非有特殊原因，否則不能調整，但是自己碰上的話有要特別的體諒，若不順他的意話，就會出現語言上的不滿及消極性的反抗，當累積到一個引爆點，激烈的抗爭就會產生。（891013, X-A）

X學校的行政人員認為，學校排課有它的固定或明確性原則。但是老師希望排課的時候要顧及個別特殊的需要。所以當排課時面臨教師有特別的原因，排課者不加以考慮，而堅持明確性的原則，就會出現心理及社會的衝突。當如此衝突累積到某一種程度，就會出現學校行政瘋狂行為。由此顯示學校行政的運作，植基於命定論的關係型態，是產生學校行政瘋狂行為的重要原因。

三、學校行政瘋狂行為對於學校目標的達成具破壞性

通常效率、效能、成長、凝聚力、計畫能力是學校的重要目標（黃乃熒，2000；Quinn, 1988）。而學校行政瘋狂或非理性行為，對於學校的破壞性很大（891011, X-A），會影響學校目標的達成。茲就訪談結果分析如下：

（一）會阻礙學校計畫的能力

計畫能力是學校的重要目標。但是若過分強調計畫能力，而不顧及人力資源拓展能力、或成員自我實現能力，因為忽略計畫修正的機制，則計畫能力將大打折扣（Quinn, 1988）。由於學校行政瘋狂行為，會阻礙人力資源能力開展，學校成員也無法冷靜思考計畫的前瞻性及可行性，進而產生為反對而反對的現象，將破壞學校計畫的成效。因此學校行政瘋狂行為，會降低學校的計畫能力，將不利於學校目標的實現。

我覺得影響蠻大的，有很多事情人家很想達成目標，但是過程真的會引發很多情緒……這個研習是希望增進老師小班教學精神的實務演練，但是卻難以達成應有的目標。（891013, X-A）

X學校的行政人員認為，在小班教學精神教師專業成長的計畫過程中，出現情緒失控的抵制，實會阻礙學校研習計畫的執行，導致教師專業發展的研習規劃，難以達到應有的目標。由此顯示學校行政瘋狂行為，會阻礙學校規劃研習計畫的能力。

（二）會阻礙學校的效能

學生學習成就是評量學校效能的重要指標（吳清山，1992；張德銳，1994；Scott, 1992）。由於學校行政瘋狂行為，會出現非理性的我行我素行為，而脫離應有的專業規範，使得學校成員對於學生學習權益的保障，失去應有的真誠及投入，進而阻礙學校的效能。

其實我現在做的跟以前沒有兩樣，可能以前做得更多……我現在變成我放學後我想打電話給家長有點難……那我也可以照你的方式做，但是最終吃虧的還是學生啊！（891013, X-T2）

X學校T2老師對於學校行政運作，有非理性抵制的行為。他認為自己以前做得更多，現在他自己會故意在家長不在的時間與家長聯絡，表示是家長不接電話的，而不是他沒有處理學生的問題（891013, X-T2），工作品質也會很低（891020, Z-T2），終究會損害學生的學習權益。由此顯示學校行政瘋狂行為，會阻礙學校的效能。

(三)會降低學校成員的凝聚力

凝聚力乃學校重要的目標。而學校行政瘋狂的行為，會出現不講理、情緒性的抵制，使得學校成員對於學校的認同感降低，因此它會減少學校成員的凝聚力。

非理性行為沒處理或處理不當，這個組織裡的成員是離心的，如果一個組織的成員是離心的話，團體力量就會抵銷掉，不可能出現好的績效，這是最明顯對行政目標造成的影響。（891016, Z-P）

Z學校校長認為，學校行政的非理性行為，會增加學校成員的離心，而缺乏學校的向心力，進而影響學校的績效，而且缺乏凝聚力是破壞績效的重要原因。由此顯示學校行政的瘋狂行為，會阻礙學校成員的凝聚力，進而降低學校的辦學績效。

(四)會降低學校的效率

效率乃學校的重要目標。而學校行政瘋狂行為，會出現非理性的抵制，進而對於學校的辦學效率產生不利的影響。

因為老師他不配合你的話，你自然要花很多時間去做這些東西。配合又不是很高的話，那當然囉！（891020, Z-T1）

Z學校的老師認為，學校行政的瘋狂行為，會促使老師故意不去配合行政的，因而要花更多的時間去處理一些事情，而降低學校的效率。由此顯示學校行政瘋狂行為，會降低學校的效率。

四、學校行政瘋狂行為的排除途徑，是植基於溝通倫理

學校行政瘋狂行為的排除途徑，必須經由理性發展的歷程，來排除非理性。又分享的詮釋，將可提示組織行為意義及理由，有助於建構倫理的行動範圍，也提供足以促進學校發展的理念（Sartre, 1992）。基於此，溝通倫理會促進道德發展的行政，來提升別人的快樂意識，藉以排除別人的非理性行為（Rosen, 1987）。

我相信人有理性，所以我會引導，把他拿到抬面上來，從抬面下拿到抬面上來公開討論，他個體的本身就會經過一個從非理性到理性的歷程。（891016, Z-P）

Z學校的校長認為人皆有理性，只要把問題拿來公開討論，會促進學校行政的透明性，既會加強關懷倫理，也會加強公平正義倫理（黃乃熒，2001b；Fay, 1987；Rosenau, 1992），就會有轉化非理性朝向理性的效果。如此的發現，再次證明本研究之瘋狂行為起因於社會關係不和諧的立論。基於此，排除學校行政瘋狂行為之途徑，應植基於溝通倫理。

根據訪談結果，茲就排除學校行政瘋狂行為的溝通行動，分述如下：

（一）學校行政領導者要真誠溝通

在學校行政歷程中，領導者的真誠溝通，會以服務他人為本，將易於建立倫理的行動領域（Terry, 1993），進而幫助發展學校成員的理性，來排除學校行政瘋狂行為。

當初對於研習的事抗議最激烈的是陳老師，後來因為校長私底下與之真誠溝通，陳老師後來有去上課。（891011, X-T1）

X學校的老師認為，陳老師是表現最為非理性者，校長與之真誠溝通後，他便全程參與研習的課程，將非理性的因素有效排除掉。事實上有權者只要表達善意的溝通關係，別人便會產生滿足感，進而排除非理性行為（891018, Y-T1）。因此唯有充分尊重的真誠溝通，方能排除學校行政瘋狂行為（891011, X-P）。

(二)學校行政領導者要關懷別人

在學校行政歷程中，領導者關懷別人、照顧弱勢，將有助於與別人建立親密的關係，進而促進倫理性的行動（Gilligan, 1988）。並經由理性發展的歷程，來排除學校行政瘋狂行為。

像我要倡導樣東西，必須聽看看老師有沒有困難，開完會後還要主動去關心。（891018, Y-A）

Y學校的行政人員認為，排除瘋狂行為的良好途徑，是學校行政領導者能多關懷別人，而且要主動關心，以利了解別人的困難所在，進而增加對別人的服務性。基於此，建立親密、友誼的關係，將有助於排除學校行政瘋狂行為（891018, Y-A），原因在於置身於一個溫暖的環境生活，事情就會朝正面的方向去思考（891013, X-A）。由此顯示學校行政領導者關懷別人，將有助於排除學校行政瘋狂行為。

(三)學校行政領導者要理解別人

在學校行政的歷程中，領導者理解部屬會維護別人的行為動機，也會替部屬尋找新的可能性，將有助於提升倫理學習的行動（Habermas, 1973; Habermas, 1979），以利排除不合理的領導行為，進而避免部屬出現學校行政瘋狂行為。

我覺得應該高關懷，設身處地想想老師為什麼要這樣做，站在老師的立場想想，再去調整自己的行為模式，……我覺得校長可以調整他的方式，他有這個雅量，可是問題是他太不了解老師在想什麼。（891013, X-A）

X學校的行政人員認為，領導者要能夠理解老師的立場，然後調整自己的行為模式，來避免自我僵化、物化的行為，以利發展自我的理性，來影響別人朝向理性，進而排除學校行政瘋狂行為（891012, Z-T2）。由此顯示學校行政領導者要理解別人，將有助於排除學校行政瘋狂行為。

(四)學校行政領導者要讓別人理解自己

在學校行政歷程中，領導者要發出聲音，讓別人理解自己的立場。而有

意義的聲音，植基於想要與別人發生調和的相互依賴關係（Isaacs, 2000），將有助於發展理念來規範非理性的行為（Bohm, 1987）。

讓他嘗試一下做做行政。因為很多事情我是覺得，只有你去做之後你才會發現困難重重。所以你就會去角色扮演、角色交換，然後他可能會去體驗到：「？」（891016, Z-A）

Z學校的行政人員認為，領導者應該讓別人體會其立場的困難所在，藉以開展別人的理性，來排除瘋狂行為。而儘量說明行政是站在幫助老師的立場，尤其重要（891018, Y-P），原因在於它可以避免學校成員有想當然而受欺侮的心向，以利加強相互調和的可能性。由此顯示學校行政領導者，要讓別人理解自己，促進與別人發生調和的關係，將有助於排除學校行政瘋狂行為。

（五）學校行政領導者要加強分享的詮釋

在學校行政歷程中，加強分享詮釋的行動，會先理解別人的內在動機，進而體念別人，然後說之以理，會易於創造有意義得行動。如此歷程別人會得的尊重，將有助於建立倫理性的行動（Ellis, 1999），進而排除學校成員的瘋狂行為。

而我之後再跟他說，我為什麼做後要做那個裁示，我會告訴他理由。所以排除非理性還有一個很重要的關鍵，碰到非理性的時候，不要用非理性的去對待他，先接納他非理性的情緒，可是也要導引他到理性的，這樣久而久之，非理性行為就會減少。（891016, Z-P）

Z學校的校長認為，面對學校成員的非理性行為，要先接納他的情緒，藉以導引他的非理性。也就是說面對學校成員的非理性時，不能強加打壓，反而要加以理解，以增加他們的安全感（891011, X-P），然後再提出理由與之溝通，則有助於排除學校行政的瘋狂行為。理解別人及提出理由，是一種分享詮釋的歷程。因此學校行政領導者加強與被領導者間的分享詮釋，將有助於排除學校行政瘋狂行為。

(六)學校行政領導者要運用柔術領導

在學校行政歷程中運用柔術的領導，領導者會以犧牲自我的心胸，加強對於別人的包容，藉以增進對他人的服務性（DePree, 1992）。由於如此學校行政領導會強化倫理的行動，因此柔術領導可以排除學校行政瘋狂行為。

我覺得應該用柔術的領導，就是要帶心，你要讓老師自己願意做，不要被逼著做。（891013, X-T2）

X學校的老師認為，校長應該用柔術的領導方式，以利別人的心悅誠服追隨校長，會幫助排除非理性的行為。由此顯示柔術領導的運用，將有助於排除學校行政瘋狂行為。

(七)學校行政運作要透明

學校行政的運作植基於意識型態的宰制，會使學校行政運作充滿不透明性。由於意識型態與權力如影隨形（Guess, 1989），因此權力的宰制是造成學校行政運作不透明性的重要原因。基於此，學校行政的透明性，會加強集體自主互動及理性自我澄清的知識活動，將有助於提升學校成員的快樂情緒（Rosenau, 1992），進而排除學校行政瘋狂行為。

這學期開校務會議前，把重大的決策提出來以後，讓三位級老師及教師會主席，讓他們公開討論，我說這個還沒定案，修正後我們猜可以做，結果那一次我們的校務會議開得風平浪靜，沒有人起來罵，也沒有人起來跳。（891011, X-P）

X學校校長認為開校務會議前，讓教師會主席及級導師公開討論相關議題，而且強調決策案沒有定案，結果到了正式會議時，沒有人起來「罵」與「跳」（易怒的瘋狂行為）。由於領導者強調決策案沒有定案，會促進無預設立場的開放互動，而加強透明的學校行政運作，將有助於排除學校行政瘋狂行為（891016, Z-P; 891012, Z-A1）。由此顯示學校行政運作的透明性，將有助於排除學校行政瘋狂行為。

(八)被領導者要加強學校組織專業身分的反省

在學校行政過程中，被領導者加強學校組織專業性的反省，行為會受專

業理性所規範及導引，而不致於出現無止境的非理性對抗，將有助於排除學校行政瘋狂行爲。

非理性之後大家還是會理性，老師還是會站在學生的立場來想，這樣子對學生好不好。（891013, X-T2）

X學校的老師認為，當老師出現非理性行爲後，最後還是會站在學生的立場來思考問題。亦即若學校成員有非理性抗爭行爲，會犧牲學生學習權益的想法，則將會導引自我行爲非理性朝向理性，進而排除學校行政瘋狂行爲。由此顯示被領導者加強之學校組織專業身分的反省，將有助於排除學校行政瘋狂行爲。

伍、訪談結果的省思及啓示

從訪談的分析中，有幾點啓示值得加以探討，以利本研究的討論更爲完整。茲分述如下：

一、學校行政社會關係的不合理，是植基於封閉的學校文化

學校行政瘋狂行爲產生的原因，是植基於強勢、自我導向、權力集中、複製、限制性、命定論的關係型態。由於關係型態本身就是一種文化結構，而強勢、自我導向、權力集中、複製、限制性、命定論，皆以單向度的權力運作爲主，有權力者將主導整個學校行政運作，本質上是一種封閉的文化結構。因此學校行政社會關係的不合理性，是植基於封閉的文化結構（Hofstede, 1991）。例如Moragn（1986）把封閉的文化結構視爲心靈牢獄、以及有權者實現霸權的產物，在在顯示它的缺乏啓蒙、不公平、宰制、壓抑等意涵，會催化學校行政權力關係的不合理性，將易於產生學校行政瘋狂行爲。

二、學校行政瘋狂行為的形成，會經過社會、心理及生理衝突階段

學校行政瘋狂行為產生的原因，在於學校行政的運作是植基於強勢、自我導向、權力集中、複製、限制性、命定論的權力關係型態。這些關係型態會強化單面向權力的運用，因此其容易產生意識型態的宰制（Marcuse, 1964），進而產生學校行政瘋狂行為。根據訪談結果，學校成員不會因為運用單向度的權力，就立即表現瘋狂的行為，而是累積相當的情緒後，蘊釀一段時間才爆發出來（891011, X-A）；而如此累積情緒的過程，即心理及社會衝突的歷程。此外，生理衝突，也是學校行政瘋狂行為的重要媒介（891020, Z-T1）。基於此，心理、社會與生理衝突，是產生學校行政瘋狂行為的重要媒介。

三、在社會衝突的過程中弱勢者受到再一次的打壓，就很容易出現學校行政瘋狂行為

根據訪談結果，學校行政瘋狂行為產生的前兆，會先出現社會衝突，然後演變成心理、生理衝突。一般而言在民主氣氛逐漸重視的學校組織，學校行政的運作，會給予學校成員抗議的機會（社會衝突）。但是有權者也可能表現再一次的強力打壓，弱勢者就很容易出現瘋狂行為，也就是這是越抗議越弱勢的例示（Foucault, 1979b）。例如把抗議者視為黑名單，一些事情有意無意加以冷落，而得不到應有的福利，就是一例（891013, X-T2）。因此學校行政領導者在面對社會衝突時，不應出現打壓別人的行為。

四、學校行政的革新，應植基於學校成員欲求的改變

學校行政的革新，若植基於領導者的強勢提倡，則容易剝奪學校成員的既得利益、或文化情感；若植基於明確性的規定或原則，而忽略學校成員的欲求，容易出現反彈，進而產生學校行政瘋狂行為，將導致學校行政革新的失敗。基於此，學校行政的革新必須處理學校成員的欲求（Lacan, 1989）。也就是說學校行政必須經由學校成員的欲求，來定義學校行政的需求（891013, X-A），惟有學校成員的欲求有了本質的改變，方能有真正的學校

行政革新。基於此，學校行政革新應植基於傳統的探索，目的在改變學校成員的欲求，而不在壓抑別人的欲求，以確保學校行政革新的成功。

五、雙重束縛的溝通，容易產生學校行政的瘋狂行爲

Bateson (2000) 認為絕對堅持的溝通，是一種雙重束縛溝通。所謂雙重束縛的溝通，是指一方堅持，會讓別人受制於他的堅持，以致別人喪失修正自我的機會，進而讓原先的立場更會僵化，將容易產生學校行政瘋狂行爲 (891018, Y-A)。原因在於溝通的歷程缺乏相互成長的互動。

六、學校行政的倫理，應擺在比績效更高的位階來實踐

學校行政瘋狂的行爲，會阻礙學校目標的達成，亦即它對於效率、效能、計畫能力、凝聚力皆產生負面的影響。前三者皆為學校績效的指標；後者加強學校成員對於學校行政運作的認同度，乃具學校行政權力正當性或倫理性的意義 (黃乃熒, 2001b)。由於排除學校行政瘋狂行爲，必須透過倫理行動的建構，包括關懷倫理及公平正義倫理的實踐，會促進學校行政的認同度目標，也會促進學校績效的目標。因此把學校行政倫理放置優於績效實踐之先，有其必要性。原因在於學校行政倫理的實踐，會促進學校成員的認同感，進而提升學校的績效。但是過分著重績效的貫徹，領導者與被領導者間的社會關係會趨於物化，而容易產生學校行政瘋狂行爲，很弔詭的是，它會有破壞績效的可能性 (Quinn, 1988)。此立論打破長期以來，以績效為主要訴求之組織理論的應用，既之把倫理放在比績效更高位階來建構學校行政理論，對於學校行政的實踐似乎更合理。

七、自我組織的經營，可以排除學校行政瘋狂行爲

排除學校行政瘋狂行爲的溝通途徑，包括學校行政領導者要真誠溝通、關懷別人、理解他人、讓他人理解自己、要運用柔術；學校行政運作要透明、加強分享的詮釋；被領導者要加強學校組織專業性的反省。由於自我組織強調開放的社會互動，因此它被定義為：「持續不斷的溝通」 (continuing communication) (Luhmann, 1990, 14)，並藉由相互理解的歷程，探索人際間的共演化關係 (Bateson, 2000)；亦即人際間的相互成長關係，而且此關係

也受到學校組織的專業身分所規範（Morgan, 1986），實會加強排除學校行政瘋狂之溝通行為的應用。基於此，自我組織的經營，可以排除學校行政瘋狂行為，以利學校組織目標的達成。

八、在面對衝突時仍願意繼續溝通，乃排除學校行政瘋狂行為的關鍵途徑

學校行政瘋狂行為的產生，會經過心理衝突、社會衝突、心理衝突的階段。而自我組織的經營，強調溝通的持續進行，常有助於排除學校行政瘋狂行為。然而在經營自我組織時，最困難的工作是在面對衝突時；無論是心理、社會或生理的衝突，仍願意維持溝通的繼續進行（Luhmann, 1990）。因此在面對衝突時仍願意繼續溝通，乃排除學校行政瘋狂行為的關鍵途徑。

陸、結論與建議

一、結 論

本論文從訪談結果的分析及啓示，來探索學校行政瘋狂行為的實際，可得下列結論以資參酌。茲分述如下：

1. 學校行政的瘋狂行為，包括不講理的行爲，其特徵爲我行我素、唯我獨尊及自我破壞等；易怒的行爲，其特徵爲氣沖沖、大聲咆哮、粗暴的語言等；狂熱的行爲，其特徵爲自以爲是、不理不睬及誇大報導等等；愚昧的行爲，其特徵爲行爲受制於自我及學校組織的理想圖像等。
2. 學校行政瘋狂行為產生的原因，係因爲學校行政的運作，植基於強勢、自我導向、權力集中、複製、限制性、命定論的權力關係型態。由於這些關係型態會強化單向度權力的運用，並以封閉性的文化結構，作爲學校行政運作的基礎，會缺乏倫理行動領域建構的互動，將成爲學校行政瘋狂行為產生的重要原因。此外，雙重束縛的溝通，因爲缺乏相互成長的互動，也會造成學校行政的瘋狂行爲。
3. 心理、社會及生理衝突，是產生學校行政瘋狂行為的重要媒介；如抱怨、語言表達不滿、工作壓力大。因此當出現如此衝突型態，有必要

加以化解、排除，不可等閒視之。因為如此，學校行政瘋狂行為的產生，皆是蘊釀一段時間後的產物。

4. 學校行政瘋狂行為，會對於學校目標的達成破壞性很大。尤其對於學校計畫能力、效率、效能及凝聚力的傷害皆很大，有必要加以排除。而排除學校行政瘋狂行為應加強溝通倫理；所謂溝通倫理，係指經由相互詮釋探索共同行動意義的溝通，旨在經由理性的探索維護多元的價值。有鑑於此，溝通倫理可以透過理解組織成員的欲求，來建構學校行政的方向，容易排除學校行政瘋狂行為，以利達到學校行政革新的目的。
5. 排除學校行政瘋狂行為之溝通途徑，應加強溝通倫理，具體的溝通行動包括學校行政領導者要真誠溝通、關懷別人、理解他人、讓他人理解自己、要運用柔術；學校行政運作要透明、加強分享的詮釋；弱勢者要加強學校組織專業身分的反省。自我組織的經營，強調開放的社會互動，經由相互理解的過程，探索新的演化能量，而且能受學校組織的專業身分所規範；重點在於溝通的持續進行，具有排除學校行政瘋狂行為的效用，有必要加以推廣。然而加強自我組織的經營，來排除學校行政瘋狂行為，最困難的工作在於面對衝突，仍能維持溝通的意願，成為排除行動的關鍵所在。
6. 學校行政倫理實踐的位階應高於績效的實踐。因此學校行政倫理實踐，應視為終極的關懷，也要優先加以重視。過去以績效為第一重點的學校行政實踐有修正的必要，原因在於倫理的實踐有助於績效的提升，但是以績效為唯一訴求的實踐，容易壓迫學校行政的倫理，卻有降低學校行政績效之虞。

二、建 議

由於學校行政瘋狂行為產生的原因是植基於社會關係，特別是領導者與部屬間的關係，因此根據本研究的結論，可以對於學校行政領導者及部屬進行建議，以利排除學校行政瘋狂行為，來促進學校目標的達成。尤其這兩個層次的建議要同時進行，方能達到事半功倍的效果。茲分別建議如下：

(一)對領導者的建議

1. 領導者要努力排除瘋狂行為：在學校行政歷程中，學校行政瘋狂行為

常起因於領導者權力濫用所致。因此學校行政領導者要努力排除學校行政瘋狂行為，以避免學校成員產生不講理、易怒、狂熱及愚昧的行為，進而促進學校組織目標的達成。亦即當學校成員出現瘋狂行為時，領導者要注意權力關係的合理性，切忌出現進一步打壓的動作，以免整個學校行政運作陷入無止境的鬥爭，進而提升學校行政的品質。

2. 領導者要加強倫理的實踐：學校行政領導者加強倫理行動領域的建構，將有助於排除學校行政瘋狂行為，來促進學校組織目標的達成。由於倫理實踐著重社會關係合理性的探索及重建，會加強自我反省的歷程，因此學校行政領導者要加強自我反省的能力，以利時時檢測自我權力的合理性，以避免權力的濫用，進而增進學校行政倫理的實踐，達到排除學校行政瘋狂行為的目的。基於此，學校行政領導者要真誠溝通、關懷別人、理解他人、讓他人理解自己、要運用柔術、權力運作要透明、提出理由與他人溝通，這些溝通行為皆有助於加強領導者的反省能力，來促進學校行政倫理的實踐。
3. 領導者應慎重解決各種衝突：學校行政瘋狂行為產生前，必會出現各種衝突現象，包括社會、心理及生理衝突。再加上學校行政瘋狂行為對於學校目標達成的傷害很大。因此學校行政領導者有責任避免學校行政瘋狂行為的出現。有鑑於此，當領導者在學校行政歷程中發現衝突現象，要以戒慎恐懼之心加以因應，不應該等閒視之。而解決衝突現象最好的方法是領導者透過自省，審視自我權力運用的不合理，並盡力維護學校成員的欲求，來重建其與部屬間的關係，並且透過社會關係的改變，來達到學校行政革新的目的。
4. 領導者應加強開放型文化的經營：學校行政瘋狂行為產生的原因，係植基於強勢、自我導向、權力集中、複製、限制性、命定論的權力關係型態，這些權力關係型態皆植基於封閉型學校文化的經營。由於學校文化的經營必須透過領導行為，再加上封閉型的學校文化是造成學校行政瘋狂行為的重要原因，對於學校目標的實踐實為不利。反之，學校行政領導者應該加強開放型學校文化的經營，而經營開放型學校文化必須透過辯證的方法，方有助於形塑合理的生活實體。由於開放辯證強調「正」「反」「合」的歷程，因此學校行政領導者應該要有開放的胸襟，能夠激勵別人來挑戰自己的不合理，並且努力與別人發生整合的關係，將有助於探索更合理的文化生活方式，來排除學校行政瘋狂行為於無形。

5.領導者應加強自我組織型態的經營：學校行政瘋狂行為的排除必須加強自我組織的經營。由於自我組織的經營，強調溝通的持續進行，而停止溝通常基於溝通無法達到理解的目的及溝通的被排斥。尤其在面對矛盾、衝突、對立時，仍能維持溝通的進行、或表達溝通的意願，乃是增加溝通的理解及接受之必要途徑。基於此，學校行政領導者，應該發揮更大的耐心，經由相互理解的歷程，並且以維護學生學習權益作為訴求，來增加彼此溝通的意願，進而促進相互成長的專業性互動，來化解社會、心理、生理衝突，以利排除學校行政瘋狂行為，並加強學校目標的實踐。由於轉型領導強調經由相互理解的歷程，建構更高抱負的理想、夢想，因此學校行政領導者應該善用轉型領導，經由共同遠景的建構，促進相互成長，來加強矛盾、對立的解決，以利排除學校行政瘋狂行為。

(二)對部屬的建議

- 1.部屬亦要努力排除瘋狂行為：在學校行政歷程中，被領導者因為容易受到不合理的社會（權力）關係所影響，因此他們是較容易產生學校行政瘋狂行為的一群。除此之外，由於學校行政瘋狂行為，對於學校目標的達成會產生極為不利的影響，因此部屬也應該極力排除瘋狂行為。基於此，部屬千萬不要想當然而歸罪領導者的不合理，須知領導者有辦學成效的壓力，並且以更冷靜的態度及開放的心胸面對領導者的權力運用，並檢討自己人格特質的盲點，進而避免領導者一出現封閉型的文化領導，就以極度不理性的態度與之對抗。反之，部屬要透過各種溝通管道，如教師會、家長會、校務會議，努力改變領導者的不合理權力運用。
- 2.部屬要理解領導者：通常學校行政領導者被別人認同權力的需求度高，其必須忍受「高處不勝寒」的孤獨，而出現最有權力的人，也是最容易產生無力感的人。由於當領導者之規範性的權威被剝奪時，會更加展現絕對的權威，來貫徹自我的意志，導致部屬的行為動機會容易被剝奪，進而衍生學校行政瘋狂行為。基於此，部屬也應該理解領導者的高處不勝寒，並儘量配合領導者、並關懷領導者。當領導者感受到支持的力量，反而容易表現愛護部屬的態度，將有助於排除學校行政瘋狂行為於無形。
- 3.部屬在面對衝突時應該表溝通的意願：學校行政瘋狂行為前，會出現

社會、心理與生理的衝突。而這些衝突的產生常被歸因於領導者對於被領導者進行不合理的宰制所致。因此衝突一產生後，部屬常會有被欺侮的意象，而有極力抗爭的傾向，以致不願意與領導者繼續溝通，這是領導者與部屬出現矛盾、衝突後，難以繼續溝通的重要原因。但是持續溝通卻是排除學校行政瘋狂行為的必要途徑。基於此，部屬應該要有忍辱負重，極力維護學生學習權益的心態，因為它是可以支持部屬願意繼續與領導者溝通的力量所在。基於此，部屬的行為應極力調整到學校組織專業身分的實踐，以利避免負面情緒的累積，來排除學校行政瘋狂行為。

4. 部屬要跟領導者講道理：溝通倫理可以有效排除學校行政瘋狂行為。所謂溝通倫理是指經由分享詮釋的歷程，藉以探索共同的行動意義，當作調和差異的基礎。由於學校行政瘋狂行為出現前是處於衝突的狀態，部屬容易藉題發揮，進而擴大與別人作非理抗爭的張力，因此部屬也應該與其上司講道理，方能產生相互詮釋的溝通行動，進而創造新的理性規範，來排除學校行政瘋狂行為。
5. 部屬要時時發出聲音：學校行政瘋狂行為產生必會經由社會衝突、心理衝突、生理衝突的階段，因此它的產生是蘊釀一段時間的結果。尤其當這些衝突隱藏不現，領導者容易失去警覺性，而無從加以處理。因此部屬應該時時發出聲音，將衝突加以顯現，以利領導者的處理，方有助於避免學校行政瘋狂行為。

參考書目

- 毛榮富（1992）。傳科-勾勒權力／知識之譜系的雕手。葉啓政主編：當代社會思想巨擘——當代社會思想家，頁158-187。臺北：正中。
- 吳清山（1992）。學校效能研究。臺北：五南。
- 張德銳（1994）。教育行政研究。臺北：五南。
- 陳文團（1999）。意識型態教育的貧困。臺北：師大書苑。
- 黃乃熒（2000）。弔詭管理及其在學校目標的應用。教育政策論壇，3(2)，頁16-56。埔里：暨南國際大學。
- 黃乃熒（2001a）。學校目標弔詭管理與學校行政領導方式之研究。國科會人文暨社會彙刊，11(1)，頁36-60。
- 黃乃熒（2001b）。教育決策權力的正當性：決策倫理及其典範的討論。師大學報，教育

類，46(2)，頁1-19。

- Bateson, G. (2000). *Steps to an ecology of mind*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1967). *The reality of social construction: Treatise in sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor.
- Blanke, V. (1993). *Doctor core I: Understanding organizations*. Columbus, OH: The Ohio State University.
- Bohm, D. (1987). *Unfolding meaning: A weekend of dialogue with David Bohm*. NY: Ark Paperbacks.
- Bracke, P. E. & Bugental, J. F. T. (1995). Existential addiction: A model for treating type A behavior and workaholism. In T. C. Pauchant and Associates(Eds.), *In search of meaning*, 65-93. San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.
- Buss, A. H. (1963). Physical aggression in relation to different frustrations. *Journal Of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1-7。
- Caputo, J. & Yount, M. (1993). Institutions, normalization, and power. In J. Caputo & M. Yount (Eds.), *Foucault and the critique of institutions*, 1-15. University Park, PA: The Pennsylvania.
- Culbertson, J. A. (1990). Three epistemologies of the study of educational administration. In V. Blanke (Ed.), *Knowledge and administration*, 13-25. Columbus, OH: The Ohio State University.
- Deaux, K. & Wrightsman, L. S. (1988). *Social psychology*. Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Publishing.
- DePree, M. (1992). *Leadership jazz*. New York, NY: Del Publishing Group.
- Dunnette, M. D. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Ellis, D. G. (1999). *Creating society: Ethnicity, class and communication theory*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fay, B. (1987). *Critical social science*. NY: Cornell University Press.
- Foucault, M. (1979a). *Madness and civilization* (R. Howard trans.). London: Tavistock.
- Foucault, M. (1979b). *Discipline and punish*. NY: Vintage.
- Foucault, M. (1980). *Knowledge/power: Selected interviews and other writings*. (C. Gordon, Ed.) (C. Gordon. L. Marshall. J. Mephram. & K. Soper, Trans.) New York: Panthon. Press.
- Foucault, M. (1990). *The will to truth*. NY: Routledge.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. NY: Basic Books.
- Gilligan, C. (1988). Adolescent development reconsidered. In C. Gilligan, J. V. Ward,

學校行政瘋狂行為實際之探究：以國民中學為例

- & J. M. Taylor (Eds.), *Mapping the moral domain*, vi-xxxix. Boston, MA: Harvard University Press.
- Guess, R. (1989). *The idea of a critical theory: Habermas & the Frankfurt School*. NY: Cambridge University Press.
- Gutting, G. (1989). *Michel Foucault's: Archaeology of scientific reason*. NY: Cambridge University Press.
- Habermas, J. (1973). *Legitimation crisis* (T. McCarthy trans.). Boston, MA: Bacon Press.
- Habermas, J. (1979). *Communication and the evolution of society*. Boston, MA: Beacon Press.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw Hill.
- Isaacs, W. (2000). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. NY: Currency.
- Jung, C. G. (1964). *Man and his symbols*. London: Aldus Books.
- Jung, C. G. (1967). *Memories, dreams, reflections*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Krebs, D. L. & Miller, D. T. (1985). Altruism and aggression. In G. Lindzey & E. Aronson(Eds.), *Handbook of social psychology: VII* (3rd), 1-17. New York, NY: Random House.
- Lacan, J. (1989). *Speech and language in Psychoanalysis* (A. Wilden. trans.). Baltimore, MA: The John Hopkins University Press.
- Luhmann, N.(1990). *Essays on self-reference*. New York, NY: Columbia University Press.
- Marcuse, H. (1964). *One dimensional man*. Boston, MA: Beacon Press.
- McLellan, D. (1995). *Ideology*. Muckingham, MK: Open University Press.
- Middlemist, R. D. & Hitt, M. A. (1981). *Organizational behavior: Applied concept*. Chicago, IL: Science Research Associate.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Nutt, P. & Backoff, R. (1992). *Strategic management of public sector organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Owens, R. G. (1998). *Organizational behavior in education* (6th rd). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Putnam, L. L., Phillips, N. & Champan, P. (1999). Metaphors of communication and organization. In S. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Managing organizations*, 123-158. London: Sage Publication.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and compet-*

- ing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rosen, S. (1987). *Hermeneutics as politics*. NY: Oxford University Press.
- Rosenau, P. M. (1992). *Post-modernism and the social sciences: Insights, inroads, and intrusions*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sartre, J-P. (1992). *Truth and existence*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Schwartz, H. S. (1995). Acknowledge the dark side of organizational life addiction. In T. C. Pauchant and Associates (Eds.), *In search of meaning*, 224-243. San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3rd). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sheridan, A. (1980). *Michel Foucault: The will to truth*. NY: Routledge.
- Steers, R. M. (1988). *Introduction to organizational behavior* (3rd). Boston, MA: Scott, Foresmann and Company.
- Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Torbert, W. R. (1991). *The power of balance: Transforming self, society, and scientific inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Webster's Third International Dictionary (1986). *Springfield*. MA: Merriam-Webster INC.

The Inquiry of Madness in School Administration: The Example of Junior High Schools

Hai-Ying Whang

Abstract

This study aims to inquire the possibility of madness in school administration. The inquiry of the practice of madness in school administration includes the syndrome, causes, influences, and the communicating strategies of elimination. According to the analyses, the study tries to provide school members with some suggestions to improve school administration. In addition the study attempts to inquire the new perspective for school administration. The study uses qualitative methods to complete the purposes. The data were collected through interviews with 3 principals, 3 administrators, and 6 teachers of 3 junior high schools. It was found that madness in school administration hinders the attainment of school goals. Furthermore it is necessary to eliminate madness in school administration through communicating strategies of self-organization. Also, continuing communication is the crucial when people are faced with psychological, social and physiological conflicts.

Keywords: School Administration, Madness, Self-Organization