



學校組織失靈：「自舔冰淇淋甜筒」現象之影響樣態與因應策略分析

陳成宏^{*}、張文權^{**}

摘要

面對學校組織可能出現的失靈與偏差，本研究以「自舔冰淇淋甜筒」現象為切入點，期望藉助組織診斷的創新視角進行分析。主要研究目的在探討學校組織中「自舔冰淇淋甜筒」現象的影響樣態與因應策略，採半結構訪談法，蒐集來自高中、國中、國小及大學共八位教育現場人員的觀點與經驗。研究結果發現：一、影響樣態包括「學校追求績效資源的壓力」、「政策與對策對應連結失當」與「重視書面成果的行政負荷」，分別對應背景思維、實踐過程與產出成果三層面；二、因應策略包括「平衡真實需求與制度引導」、「釐清手段與目標錯位脈絡」與「重塑資源觀推動行政革新」，亦產生背景思維、實踐過程與產出成果三層面的支持架構；三、影響樣態與因應策略彼此對應，因應策略更構成一套兼具省思與行動的組織革新路徑。最後，依據結果再提出具體的研究建議。

關鍵詞：自舔冰淇淋甜筒、組織失靈、組織革新、學校組織

* 陳成宏，國立東華大學教育行政與管理學系教授

** 張文權，國立東華大學師資培育中心助理教授（通訊作者）

E-mail: runboy0423@gms.ndhu.edu.tw

投稿日期：2025年6月16日；採用日期：2026年1月6日

Organizational Failure in Schools: An Analysis of the Impact Patterns and Responsive Strategies of the “Self-Licking Ice Cream Cone” Phenomenon

Cheng-Hung Chen^{*}, Wen-Chuan Chang^{}**

Abstract

Facing the inevitable deviations and side effects that may arise in school organizations, this study takes the “self-licking ice cream cone” phenomenon as its entry point, aiming to analyze it through the innovative lens of organizational diagnosis. This study explores the impact patterns and responsive strategies of the “self-licking ice cream cone” phenomenon, a metaphor for organizational failure within school settings. Employing semi-structured interviews, data were gathered from eight educational practitioners across high schools, junior high schools, elementary schools, and universities. The findings reveal: (1) Impact patterns include “the pressure of resource acquisition driven by performance,” “organizational failure caused by poor linkage between policies and countermeasures,” and “administrative overload due to an overemphasis on documented outcomes,” corresponding to the levels of background thinking, implementation process, and outcome production; (2) responsive strategies consist of “balancing authentic needs with institutional directives,” “clarifying the

* Professor, Department of Educational Administration and Management, National Dong Hwa University

** Assistant Professor, Center for Teacher Education, National Dong Hwa University, Corresponding Author

E-mail: runboy0423@gms.ndhu.edu.tw

Manuscript received: Jun 16, 2025; Accepted: Jan. 6, 2026

misalignment between means and goals,” and “redefining resource perspectives to foster administrative innovation,” each aligned with the same three levels; and (3) the impact patterns and responsive strategies are interrelated, with the latter offering a reflective and action-oriented pathway toward organizational reform. Based on these findings, the study offers concrete recommendations for future educational policy and practice.

Keywords: self-licking ice cream cone, organizational failure, organizational reform, school organizations

壹、緒論

一、研究背景與動機

設若從行政組織學的框架與脈絡分析，公部門的官僚體制雖然強調依法行政、用人唯才，著眼於理性決定和效率執行，但因為組織的不斷增生、合併、演化與衰竭，其過程中無可避免會有許多偏差跟副作用，乃至於產生各類的病態和負功能。藉助於「組織診斷」（organizational diagnosis）的視角，常見的科層組織之「臨床病象」包括目標錯置（displacement of goals）的形式主義、刻板僵化（rigidity）的缺乏彈性、專業訓練過後的無能（trained incapacity）、帕金森定律（Parkinson's Law）的績效不彰、彼得原理（Peter Principle）的升遷宿命、不稀罕效應（BOHICA syndrome）的消極心態，以及寡頭鐵律（Iron Law of Oligarchy）的權力腐化（張潤書，2010；謝文全，2022；Connell & Waring, 2002）。此些所診斷出來的偏差、副作用、病態和負功能，點出了現代行政組織的天生缺陷，或是說明了其後天的人謀不臧，組織的錯綜隱晦與人性的複雜難解，交織釀成不理性、無效率、高吊詭的組織失靈。

而除了上述所提及的諸項組織「臨床病象」之外，另一種亦極常見且為人討論的「自舔冰淇淋甜筒」現象（Self-licking Ice Cream Cones, SLICC）（Worden, 1992），相當程度地代表組織失靈的奇特微妙面向，同時深刻反映人性與蘊含發人深省的組織意涵。「自舔冰淇淋甜筒」一詞乃首由Pete Worden所提出，在其發表的一篇有關「美國國家暨太空總署」（National Aeronautics and Space Administration, NASA）官僚機構運作的論文中，認為NASA所執行的一些計畫令其本身陷入無盡的輪迴，除了不停地虛耗公帑與公家資源外，從未達到其既定目標，蓋其真正目標只在讓計畫（暨組織）本身繼續進行下去（self-perpetuating）。是以，「自舔冰淇淋甜筒」即意謂：一個組織或機構或過程，除了維持自身的生存之外，沒有任何其他的目的可言。就像一隻狗不停地追咬自己的尾巴，自得其樂地原地繞圈圈，此種組織的運作即是永不停止的迴圈（never-ending loop），自給自足、自我維持，成員拿著冰淇淋甜筒自舔自嗨，但也自始至終沒有絲毫效率和正面價值，並且不惜任何代價追求成功（Courtney, 2009; Williams, 2022）。

「自舔冰淇淋甜筒」的組織失靈隱喻（metaphor）可謂生活化又易讓人了解，

因此常被引用在公部門的行政組織分析。何以組織會形成自欺欺人、只為生存與徒然消耗公帑的「共犯結構」，「自舔冰淇淋甜筒」對此一「歷史共業」有其有趣、合理的描述和解釋。此一現象信手拈來、觸類旁通，充斥瀰漫在組織的活動，連結出組織為何會陷入負面循環的實務意象。然而，危機就是組織革新的轉機，鑑於國外已有論及「自舔冰淇淋甜筒」在國防教育方面的研究（Fisher, 2022），國內對於其應用在教育的研究則付之闕如，本研究目的乃在對於學校組織的「自舔冰淇淋甜筒」現象進行深入探討。具體而言，本研究以「自舔冰淇淋甜筒」為核心概念，採概念分析與半結構訪談，整合文獻、事件與訪談文本，以學校場域為現場鑲嵌脈絡。重點在於分析其意涵、影響型態、因應策略與連結案例，逐一分析和解讀，繼而洞察、歸納各學校不同場域教育人員的實務經驗，梳理實存於學校現場的影響樣態與因應策略。

二、研究問題

- （一）自舔冰淇淋甜筒現象在學校組織運作中的影響樣態為何？
- （二）自舔冰淇淋甜筒現象在學校組織運作中的因應策略為何？

貳、文獻探討

一、「自舔冰淇淋甜筒」的背景與意涵

Worden（1992）在Cambridge的一場研討會中，以NASA的太空梭計畫為例子，首度提出「自舔冰淇淋甜筒」的現象，而其在後來亦成為NASA「Ames研究中心」的主任。該文中說到，既然NASA的資源與資金雄厚，且向為國會得以從中上下其手的公家金庫，那麼其內的許多計畫專門為國會服務，替主要選區的議員擴大和維繫樁腳工作機會，也就顯得理所當然。其中，「太空梭—太空站」（Space Shuttle-Space Station）就是最明顯與最讓人生氣的案例，NASA幾乎三分之二的預算綁在這個「自舔」計畫上。太空梭每發射一次進入太空就要花費10億美元，然而，太空站則是最愚蠢的設計，因為太空站被設計成只能唯一藉由太空梭來幫忙建造。再者，太空梭如果要能派上用場來蓋好太空站的話，還得要另外生產一具足夠推力的火箭推進器。然後，毫無任何懸念地，火箭推進器的製造廠自然是位於眾議院撥款委員會（House Appropriation Committee）主席的選區。於是，數以萬計的

工作和難以計數的NASA預算就這樣緊緊和這些計畫掛鉤，而且不只經費使用永遠跳脫不出此一無盡迴圈，政治上的遊說和壓力也盡可能地確保此一迴圈循環不斷。

依此脈絡，Barkawi (2011) 即認為，「自舔冰淇淋甜筒」是一項耗費金錢和資源來產出眾多活動的計畫或政策；它設計出衡量自身成功與否的選擇性量化指標，卻又無法達成其所宣示的目標。Barkawi另以美軍轟炸北越為例，說明此情況。1960年代初，美國空軍急於擴展在南越的角色，要求南越軍官提供轟炸目標，雖標示為「越共兵工廠」，實則多為村落農舍或普通建築。轟炸次數與「戰果」報告屢顯成功，但實際只是以炸毀建築數量作為成效的偽指標，既無助勝利，也偏離應有價值。結果反而造成更多越南農民死亡，唯一得利者是美國空軍，對其他人毫無裨益。同時，就教育領域，此現象也有可能存在於不同方面，例如學校假使為了呈現辦學績效，強調考上明星學校的人數，結果導致師生紛紛投入考試技巧的訓練，而忽略了學生的全人發展，看似乎亮眼的成績，卻可能喪失了教育的正面價值。除此之外，如果學校在推動數位學習政策時，過於強調教案的數量、學生使用時數，造成教師忙於上傳成果報告，更有可能脫離培養學生數位素養的美意。

綜上以觀，發現「自舔冰淇淋甜筒」現象包括了主要目標的偏離、手段方式的脫節，以及惡性循環的產生，也就是像轟炸目標與拯救目標相互背離、太空站與太空梭的互相羈絆，以及僅重視辦學升學績效下的運作循環，這些都具體展現了目標錯置、手段脫節與惡性循環的組織失靈樣態，意即背景目標、手段過程以及產出成果等三個層面，此種現象實屬一種組織失靈的深層樣態，表面上一切維持運作，實已背離初衷，並耗損變革能量。所以本研究將「自舔冰淇淋甜筒」現象界定為一種「組織為爭取資源或維持生存，而導致組織目標偏離、實踐方式脫節，進而衍生出負面的組織文化或虛假成果的情形」。

二、「自舔冰淇淋甜筒」的重要概念

「自舔冰淇淋甜筒」可稱為一種組織失靈的弔詭現象，反映出組織在資源運用、策略擬定與文化營造上的偏差與僵化。基此，本研究以基礎意涵為根本，參酌背景目標、手段過程以及產出成果三個層面，依序提出重要概念如下：

(一) 因為擁有所以變成需要

組織中常發生的一種弔詭，就是「因為擁有所以變成需要」。例如Cook

(2010)認為組織本身就更難解決其所面臨之層層疊套的「需要」困境，他舉出了一個簡單例子來做說明。假設一項效益極低的計畫硬要擴編人員，接著便需要主管來管理，又須增加資訊、會計、行銷等配套職位。隨之而來，他們爭取到專屬大樓，大樓又需要保全、維修與清潔人員，最後甚至僱用門口警衛。事實上，若最初沒有那個無用計畫，也根本不會需要警衛。再以教育領域來說，某縣市為了政策亮點，如果要求各校皆需配合發展同一項冷門運動。結果學校不得不添購器材、改建場地、聘請教練與成果發表。這些「需要」其實是政策製造出來的，並非學生原本的需求。是以，當某些事物看起來似乎是「不可或缺」時，或許它的「不可或缺」是因為其他事物的「可以或缺」所造成（When something seems absolutely necessary, maybe it's only necessary because of something else that isn't necessary）。某種程度來看，此一例子解釋了「自舔冰淇淋甜筒」現象的可能原因，「擁有」了一個不需要的計畫後，讓整個計畫過程的大肆擴張、大費周章變得「需要」，到頭來其實是毫無效益的集體瞎忙之舉，只是至少計畫能夠繼續執行，人人得以自我滿足，各個在其內尋求安身立命。

（二）充當濫好人的鄉愿心態

Argyris (1990, 1994)認為，人們在日常生活和工作中使用防衛性推理 (defensive reasoning) 進行思考和行動，從而不自覺地做出「自以為是」的反效果行為，其中一個原因即為保留面子的鄉愿 (save face from threatening and embarrassing)。蓋由於「得饒人處且饒人」與替人多少留餘地的教養陶冶，「與人為善」的待人原則就比處理真正問題來得重要，公事公辦當然遠不如私下留情來得討好 (陳成宏, 2011)。因此，「自舔冰淇淋甜筒」亦有可能出自於濫好人的鄉愿心態 (Don't want to be the bad guy)，由於不願得罪人的思維，導致重要的例行公事變成「總要」的例行公事，本來的精實任務變成表面儀式。Holling (2008) 以其在美國空軍的經驗指出，新進人員試用評估原意在於擇優汰劣、拔擢人才，但結果卻全數拿到滿分。儘管主官再三強調體能訓練能增進戰技、團隊合作與士氣，實際上卻人人過關，淪為擺平紛爭的「和諧」之舉。評估與測驗本非人人有獎，但在此情境下卻成了「自舔冰淇淋甜筒」：消耗預算、製造無差別績效，日復一日地持續表演下去。再以教育觀點分析，在國中學校情境中，體適能成績雖然被納入超額比序的升學項目，原意在於促進學生體適能發展；然而，若師生皆僅以

「通過」為目標，將使測驗淪於形式，甚至出現放寬標準的現象。此舉雖可產生普遍及格的「亮眼績效」，卻實質削弱了體適能測驗作為健康促進工具的教育意義。

（三）錯誤的應對方法或策略

依照Worden（1992）的「自舔冰淇淋甜筒」原型定義，組織的存在別無其他，只是為了一個自我延續的目的，特定事件於是就像迴圈重複發生。Strether（2015）進一步認為，Worden的定義只說明了迴圈特質，卻忽略甜筒在組織內的回饋增強效果。換句話說，回饋增強藉由迴圈產生遞迴作用（recursive），將事件的結果再次地插入（insert）系統，於是此一偏差放大系統（deviation amplifying system）讓不良情境持續惡化下去。Strether將此類「自舔冰淇淋甜筒」定義為：「惡化原來所欲解決問題的解決方案」（solutions that amplify the very “problem” they claim to solve）。進言之，倘若用錯解方，遞迴作用不僅將讓組織的應對策略弄巧成拙，終而將組織拉向深層泥淖，永難脫身而致眾人一起沉淪。Strether對此提出一個實際案例：

密蘇里州Ferguson市於2014年爆發嚴重警民衝突，起因是警察射殺黑人，引發大規模抗議。隨後調查連結出一份特別報告，該市法院長期實施「不合法且具傷害性」的執法程序，也就是對交通違規者一律課以高額罰金與手續費，無力繳納者即遭逮捕。此舉對富人影響有限，窮人卻被迫加入還款協商計畫，甚至每月出庭解釋無法繳款的理由。由於法院交通不便，許多窮人常因無法依期出庭而被拘提入監。參議員Jeff Smith指出，此做法形同「活化」了債務人監獄：愈多人付不出罰金，就愈多人被捕入監，進而造成更多失業與社會問題。結果市民陷入向下螺旋，為避免再受罰，居民乾脆放棄求學、工作與人生規劃，只能消極度日。

依此，可能由於一次不小心的交通違規，市民就會失去工作、求學甚至自由，進而影響社區治安與發展。Strether（2015）認為，Ferguson的執法方式正是「自舔冰淇淋甜筒」的遞迴回饋，不僅重複循環，更陷入惡性循環。據此而言，若學校的反霸凌教育一味追求快速調查與懲罰加害者，而忽略問題成因與受害者的支持需求，反而可能引發「反擊型霸凌」，形成新的惡性循環。因此，錯誤的應對不只讓問題惡化，最終還可能讓全體市民或者是受害的學生，付出更沉重的代價。

(四) 自滿或共生的組織文化

從組織文化論者的觀點，為了解決生活中的兩難，文化是一種溝通的媒介，可以用來凝聚內部共識以維繫傳統，同時爭取局內、局外人的信心和支持（Bolman & Deal, 2008）。再者，人生無常，組織之由人所組成亦然，組織的非線性發展因此無法預測，是以組織文化可以減低組織生活中的模糊與不確定性，提供些許的方向、撫慰和指引（陳成宏，2005）。另一方面，例如物理學上的「慣性作用」（inertia）——牛頓第一運動定律的「靜者恆靜，動者恆動」，除非有外生變量或重大突發事件，否則系統將依照其原有路徑（王耀生，1997）。因此，組織如果充斥一種自滿的文化（resting on one's laurels），更容易製造冰淇淋甜筒讓成員關起門來享用，只要自己高興就好，在群起自舔與自得其樂之際，同溫層的互相取暖使其暫時無法感受外界的溫度變化，等到發現群體失溫則是為時已晚（Bouffard, 2013）。自滿的組織文化讓成員習於舊情，沉迷於過去，也同時預先形塑未來命運。就組織慣性而言，防堵事情發生遠易於讓事情發生，此種自滿自負的組織文化，當可視為「自舔冰淇淋甜筒」的一項起因。

另一類更貼近人心人性的「自舔冰淇淋甜筒」，則非組織成員的自利共生文化莫屬。此時組織成為一種雨露均霑的共犯結構，私相授受與不透明決策乃為一種常見的背景脈絡。組織的資源分配與走向由少數人決定，此時若有人發聲質疑，總是得到諸如「這很複雜，不是那麼容易解釋」、「不要問太多，免得不必要的麻煩」等回應。此一情境就如量子力學創始人之一W. Heisenberg所提出的觀察者效應（observer effect）：「進行從旁觀測的行為會對被觀察者造成一定程度的影響」，而為了避免失去優勢或被改變現狀，既得利益者的自我鞏固與清理戰場，自是天經地義、理所當然（Lewis, 2021）。因此，組織內套老交情的利益庇蔭集團（good old boys club）於焉成形，自利共生鏈將一干關係人等套牢連結，此時「冰淇淋甜筒」只供局內人自舔，局外人乃「非我族類」不容與之分享資源。上述共生文化，在教育場域亦可見於偏鄉學校的情境。由於地方人際關係緊密，親師生與社區人士熟識，往往較容易形成資深教師與社區網絡的「共生網絡」。這種結構對新上任的初任校長，常造成難以推動變革的難題，同時也可能被視為局外人，不易分享各種資源。

三、「自舔冰淇淋甜筒」在一般組織場域中的影響樣態分析

「自舔冰淇淋甜筒」無疑代表組織失靈的一種隱喻，雖濫觴於NASA的公部門運作，但在軍隊、政府與媒體等組織場域也屢見不鮮。本研究即從一般組織實例出發，歸納其典型的影響樣態，以作為後續學校分析的基礎。分述如下：

（一）美國國防部的防恐戰爭

近10年來，「自舔冰淇淋甜筒」最常被用來描述小布希（G. W. Bush）政府的若干自我服務政策（self-serving policies）。例如，長久以來被喊的震天價響的反恐戰爭（War on Terror），政府每年支付數百萬美元的預算（另有一說還包括小布希私人好友所承包的相關工程款項），諷刺的是，美國打的卻是一場從未贏過的戰爭。反對人士信誓旦旦指稱，反恐戰爭的目的並不在緝捕賓拉登（Bin Laden），或是徹底摧毀「基地組織」（al-Qaeda），其實只是讓小布希的「裙帶親信」（cronies）大發戰爭財（Porter, 2021）。另外，位於古巴的關塔那摩灣（Guantanamo Bay）軍事監獄，是美國在2002年遭受911恐怖攻擊後，發動反恐戰爭所設置用來關押恐怖主義者，這些囚犯未經公開審判、長期遭受拘禁，獄內層出不窮地傳出虐囚事件，惡名昭彰屢屢遭到國際批判。關塔那摩灣監獄的年營運成本約4.45億美元，年復一年地花費美國人的鉅額納稅錢，可最後被起訴且判決有罪的案例卻少之又少（Courtney, 2009）。

回顧自911事件後的反恐戰爭，再對照後續總統拜登宣布2021年9月開始撤兵，雖然美軍於2011年擊斃發動恐怖襲擊的賓拉登，然從20年來所耗費的天價軍費與所犧牲的眾多軍人生命來看，整個過程相當程度亦似「自舔冰淇淋甜筒」，一場明知不會贏且無法贏的戰爭持續進行，已然沒有其他正當目的可言，似乎只是耗損資源在戰事的自我維持上（Cheadle, 2021）。而與反恐戰爭連動而出的關塔那摩灣監獄，亦是在為了自身的存在而硬撐著，隨著大多數關押的恐怖分子逐漸由壯年步入老年，監獄終將變成養老院，每日的基本維護與醫療照護開銷與日俱增，其中牽涉利益糾葛錯綜複雜，以致無人願意面對真相和說出真話（Courtney, 2009）。於是，如同Porter（2021）所言，「包括軍事上的龐大相關利益，以及自我保存（self-preservation）的思維與做法，常常因此形成糟糕透頂的國安決策」。

（二）政府部門的旋轉門運作

James Mattis是美國退役上將，曾任美國軍隊司令，於2017年被Trump總統任命為第26任國防部長。其於軍職期間戰功彪炳，國防預算在其為國防部長任內不降反升，但是表現頗受各界好評，最後因與D. Trump在敘利亞完全撤兵的決策上意見不合，遂於2018年底離職走人。Mattis一離開公職立即被軍火巨擘「通用動力」（General Dynamic）公司聘為董事會顧問，獲得了24.2萬美元的報酬。該公司是五角大廈的第四大承包商，此藉由延攬Mattis擔任董事，可能意在借重其軍方背景與政策影響力，以加強其在國防決策中的布局（Bandow, 2019）。

美國政界這種旋轉門（revolving door）運作實為司空見慣，就在2008至2018年的10年間，即有25位上將等多位公職人員在退休後擔任民間國防工業的董事會成員、執行長、顧問或是國會遊說人員。所以，政界或軍方高層一旦退下來後，華麗轉身即搖身一變成企業高級主管，他們的名片和身分或有改變，但還是同一批人在共享共好，外人很難分一杯羹或合舔一口冰淇淋甜筒。此種旋轉門更甚者又如大風吹或音樂椅（music chairs）的遊戲，眾人圍著一圈椅子隨著音樂一起繞圈圈，當音樂一停下來後，大夥即開始爭搶有限的椅子，然後每回合都會依次拿掉一個椅子，直至最後只剩一個人有椅子坐。惟不同者則在於，「自舔冰淇淋甜筒」的椅子不會減少，被邀請參加遊戲者可以好整以暇，不停唱歌繞圈且心平氣和，遊戲一直持續重複下去，每個人確保都有椅子可坐（Business Mirror, 2019）。

（三）行政或政策執行的漏洞

「自舔冰淇淋甜筒」的所謂「自舔」，隱隱然帶有自肥的意味，然而若公部門的潛規則是「肥」水不落外人田，許多計畫的執行與核銷就可能由「圈內人」一手包辦，一條龍式的作業流程賓主盡歡（朱進良，2007）。公家單位的講習業務總是行禮如儀、一團和氣，只求依時舉行且照片、講義皆能歸檔備齊，尤其講師常是固定面孔、教材內容始終如一，鐘點費、車馬費與誤餐費則是缺一不可，此一「御用」或「建教合作」模式，或如NASA的循環使用公帑，主要考量即在照顧「遠親近鄰」。

又例如，據報導，因為外來種綠鬣蜥入侵臺灣蔓延快速，農委會林務局已將綠鬣蜥公告為臺灣有害外來物種。為了防治綠鬣蜥，地方政府紛紛祭出捕捉獎金誘因以吸引民眾捕捉，但有專家認為這種「抓綠鬣蜥換獎金，解決外來種入侵」的政

策，始意祭出獎金鼓勵民眾參與捕捉工作，反而將鼓勵有心人士大量飼養來冒領獎金（〈地方政府懸賞抓綠鬣蜥〉，2017）。於是，一項很可能發生的情況就是，民眾一邊繼續飼養綠鬣蜥，政府一邊不停發放獎金，錢花了而野生的綠鬣蜥數目也沒有減低，整個政策耗費獎金卻無實際意義或效益，除了綠鬣蜥養殖戶所獲得的「政策紅利」，此時的「自舔冰淇淋甜筒」不過是換成「自養人工綠鬣蜥」而已。

（四）日常生活的行為與思維

「自舔冰淇淋甜筒」認為一個事件之所以進行，其唯一目的只在維持此一事件的進行，沒有開創意義，也沒有積極目的。舉例來說，電視上幾近氾濫的談話性節目（chat show），由於製作成本低和取材容易，即便節目來賓的新面孔愈來愈少，內容重複性愈來愈高，各談話性節目主持人乾脆互發通告，彼此捧場、相互訪問，乃至於形成一種互惠形式（reciprocal）的永續同業圈。類似情況的還有那些所謂的「名人實境秀」（celebrity reality show），就算上節目者根本是無名小卒，但是節目經過幾集的接續播出後，他們可能逐漸變成「類名人」而或多或少有些知名度，因而令此成為一種自我實現的預言（self-fulfilling prophesy），然最終包括觀眾在內的所有其他人，徒然淪為無關緊要的第三者，實然從中也沒有得到任何益處（Courtney, 2009）。

綜合來說，一般組織中「自舔冰淇淋甜筒」現象常呈現三種典型影響樣態：一是如美國國防部或地方政府案例中所見的資源或利益導向迷思，顯示核心目標偏離的背景窘境；二是手段與目標脫節的虛應，如綠鬣蜥獎勵陷入惡性循環的行政邏輯；三是組織文化漸漸內化為共生或共利，如談話性節目或計畫核銷所衍生的形式主義。此三向度分別對應背景思維、實踐過程與產出成果，亦形成後續分析學校場域的指引。

四、「自舔冰淇淋甜筒」在學校組織場域中的因應策略分析

一般組織中的「自舔冰淇淋甜筒」現象已顯現出多向度的影響樣態，本研究將進一步聚焦於學校現場的實務發展脈絡，分析其是否呈現相似樣態，並探討潛藏其中的可行因應策略。

（一）省思教師或專業評鑑的盲點

針對背景思維層面的因應策略，可以藉由教師評鑑制度思考校園中的潛在盲點。儘管教師評鑑原本意在促進專業成長，但若陷入形式主義與制度慣性，將可能淪為維持表象合理的「自舔」機制。大專校院的教師評鑑行之有年，從評鑑的根本精神來看，理論上當可強化成員專業進修，根據評鑑得失以自我激勵，從而促進自我成長（謝文全，2022）。然倘若淪為形式，變成數年一輪的大拜拜，集體所訂出的指標徒具組織和諧的「指標性」意義。如此教師評鑑的目的只在於讓評鑑繼續存在，最後所有參與者一起自舔冰淇淋甜筒，結果早已見分曉，大家齊心力保評鑑不受外力干擾，Nguyen等人（2024）也發現大學行政人員治理專業不足，會造成官僚低效與僵化的組織型態。依此，K-12的校務、專業評鑑或考績評比也有可能遇此下場，如果評鑑指標未能就事論事只在見機行事，或是行禮如儀只求圓滿順利，就有可能像美國空軍在越戰的無效轟炸任務，評鑑依然年年舉辦，考績年年評比。此類背景性制度壓力所引發的現象，促使當前教育領域開始省思，是否應該透過多元評量、合理績效內涵、客觀分析，以及適當結果應用，提供教師有用的回饋（何希慧，2015），這就是嘗試在制度與專業間取得平衡，展現出對背景思維層面的思考與回應。

（二）檢視計畫申請後的系列操作

針對目標錯置的背景思維策略，依循學校計畫申請與執行為例，理解當資源被視為目的時，將導致實務操作偏離教育本質，陷入不佳的自我循環。面對鉅額的計畫經費補助，學校的潛規則或慣性思維即是先申請再說，向來皆是姑且不論效用，而是先求「有」再求「好」，於是就變成前述之「自舔冰淇淋甜筒」成因的「因為擁有所以變成需要」（Cook, 2010）。以高等教育體系來說，各型計畫爭取之後，需要聘任助理協助建置軟硬體，然後則是儀器與設備採購，接下來得聘任人員執行，又得定期舉辦研討會以因應評鑑，接著需要管理人員接手整體維護任務。最後，可能執行報告因為聊備一格而將之束之高閣，計劃過程只在維持計畫本身的生存，軟硬體一應俱全地涵蓋資本門與經常門，但是眾人皆醉無人願意醒，全體沉陷在冰淇淋甜筒的自舔輪迴。

至於小學或也有類似情況，不遑多讓。例如，鄰近學區的校長聯盟基於「好康逗相報」或是「輸人不輸陣」的考量，對於某些小型補助計畫，不考量其負荷量，

傾向於先申請再說。於是，計畫到手之後就得面對後續的核銷壓力，然後一系列效益不大或急就章的工作坊應運而生，接下來相關人事費、講師費與影印費等列舉申報，因為有了可能不甚需要的計畫，其後的支出就變得需要且必要。此類決定與操作又有如垃圾桶決策的情境（謝文全，2022），計畫成果的品質已不再是重點，重要的是經費需要如期核銷，計畫也要如期繳交，眾人一起加入這個「自我客製垃圾桶」模式。對於「因為擁有所以需要」的迷思，一些學校在面對資源或獎項的導入下，也開始思考可否以社群對話，真正回應學生學習與教師成長（張文權，2024），這也反映了對背景思維與行政手段交界處的行動省思。

（三）獎勵暨禁止措施的雙環學習

針對手段與目標失衡的實踐過程策略，值得透過校園減塑為例，理解當政策目標與對策手段脫節時，實務操作將淪為表面，無法達到預期成效。近年來環保意識更加抬頭，學校身為教育單位的責任更是得給予孩子正確觀念和做法，而由於一次性塑膠產品不僅不環保，更是自然生態殺手，校園內的減塑活動與宣導自是實施重點。例如校園常見的減塑規定就是禁止使用與丟棄塑膠吸管，然而學生則是「上有政策，下有對策」，認為將吸管剪成數小段即不算是吸管，也因此種禁止缺乏配套與縝密思考，被丟棄的塑膠吸管數量不減反增。此些現象就如Ferguson市的交通執法困境（Strether, 2015），或是抓捕綠鬚蜥換獎金的政策，因為未有周延配套的應對策略，從而未能適切解決問題，到頭來整個活動的本身只是要讓獎勵措施繼續或塑膠吸管減量，卻無法發揮環保的實際功能，剩下的唯有小學生開心地「自喝寶特瓶飲料」或「自剪塑膠吸管」。對於此類目標錯位的政策與對策，教師實可透過親師生討論，探討政策核心價值進而調整策略，依此展現對實踐過程，手段與目標脫節現象的敏銳與觀察，這正符合雙環學習（double-loop learning）當中，強調檢視組織目標、規範及可能的錯誤假設，再加以修改的理念（Argyris & Schön, 1974）。

（四）私校董事會的特殊生態改革

針對產出成果層面的因應策略，聚焦探討私校董事會文化中「自我封閉」的治理樣態與潛在改革方向，可以了解當權力與資源集中於同質組織，容易形成組織的權利迴圈。私校特有的董事會組織架構，相當程度成為其學校治理的重要因素。私

校依法設立董事會，屬於財團法人代表，也是私校的最高決策者，得以審核校務報告、計畫、預算和決算，還負責經費籌措、基金管理與財務監督。因此，私校董事會為掌握權力與分配利益，最常發生大肆引進家族成員進駐，造成組織「同質性」過高，內部過度「分裂繁殖」，從而形成自己人治理自己人的封閉生態（陳成宏，2021）。於是，董事會恩蔭制度發揮的淋漓盡致，家族成員在學校內自己開會、自己辦理設備採購，「利害關係人」的身分一元單一，辦學的目的在於讓學校「永續經營」，而且外部閒雜人等難以進入場域，整個學校組織就是一個「冰淇淋甜筒」，唯有董事會成員方有權利參與。準此以觀，近年私校也有改革觀點，例如私校也積極跟社區、師生或教育單位建立互動網絡與互助關係，一同促進教育多元公平以及倡導辦學的自主權（黃米桂、黃純敏，2024），這也部分反映出對產出層面文化方面的革新意識。

統整上述，因應策略亦可對應背景思維、實踐過程與產出成果等三層面。針對教師評鑑與計畫申請後產生的資源迷思，部分學校思考可以透過目標檢視或社群討論，關心制度與實務落差的背景。在獎勵減塑與禁止措施的錯位之中，同時修正目標與手段的連結。而在核銷作業與私校治理中的共生文化，亦可見學校重視專業主體與外部對話，推動各項改革。

參、研究設計

一、研究方法

本研究考量主題於國內仍屬創新議題，所以採用訪談法以深入探討教育人員對「自舔冰淇淋甜筒」現象的主觀經驗。訪談大綱參酌文獻回顧之目標偏離、手段脫節、惡性循環等向度建構。整體流程採「漏斗式」引導，先由一般實務經驗切入，逐步聚焦至現象特徵、影響樣態以及因應策略。同時，透過預訪談修正語意，確保研究工具之內容效度與理論連結。

二、研究對象

本研究採立意取樣，於2025年間邀請八位教育人員參與半結構式訪談。受訪者包含大學教師、高中主任與教師、國中校長、主任、組長與教師，以及國小校長，涵蓋不同教育階段與職務層級。此分散性安排旨在蒐集多元學校脈絡下對「自舔冰

淇淋甜筒」現象的觀察與理解，以增加資料的豐富度。

抽樣過程中，其選擇標準主要以受訪者須具有10年以上教育現場經驗，並曾直接面對或間接觀察過與績效壓力、政策錯位或行政負荷相關的情境為條件。經過八位受訪者的資料比對後，研究結果已不再出現新的概念，達到資料飽和的標準。

三、資料分析

本研究資料分析的程序，主要先進行開放編碼，將錄音內容轉為逐字稿之後，進行概念的初步歸納，接續進行主軸編碼，聚焦與研究問題相關的概念，分析其關聯性，最後透過選擇編碼統整概念，建構核心脈絡（Corbin & Strauss, 2008）。例如，在開放編碼，從「廁所丟垃圾」及「閱讀教育」等語句中，歸納出皆具有反效果的關鍵概念；再分析其事件脈絡，發現其背後呈現政策與對策的落差此一關聯主軸；最後便可歸納為主要的影響樣態之一。本研究採取三角檢證，包括不同教育角色受訪資料之交叉比對、研究者間之共同編碼與語意檢核，並針對語意不清之處回訪受訪者確認，以提升信實度並確保詮釋適切性。

資料編碼方面，代號S1為大學教師、P1為國中校長、P2為國小校長、A1為高中主任、A2為國中主任、A3為國中組長、T1為國中教師、T2為高中教師。如「訪-P2-0526」，代表5月26日訪談國小校長，而省-R則代表研究者省思。訪談重點的原則由廣泛到聚焦，先請受訪者依據直接或間接的經驗，分享其在學校運作與績效面臨的兩難事件，進而追問是否觀察到與「自舔冰淇淋甜筒」現象相似的情境，以及導致的影響原因、事件後果與因應之道。最後，邀請受訪者提出其他補充觀點或經驗，以確保資料能夠全面反映研究主題。

四、研究倫理

本研究於資料蒐集與分析過程，遵守研究倫理。首先，研究主持人已受過研究倫理的訓練，受訪者於參與前皆獲得充分說明，了解自願參與的性質，資料呈現均予以匿名處理。其次，研究者在分析資料時，對受訪者的觀點皆抱持尊重與客觀態度，避免主觀偏見。最後，研究者亦審慎反思自身在詮釋過程是否受到意識型態影響，遇有爭議或不理解之處，研究者之間亦會相互討論，確保研究信實度。

肆、研究結果與討論

一、學校組織中「自舔冰淇淋甜筒」現象之影響樣態分析

(一) 學校追求績效資源的壓力

在少子化與資源競爭的壓力下，許多學校追求外部績效資源時，逐漸出現「自舔冰淇淋甜筒」的矛盾現象，也就是投入許多行政成本追求補助與創新成果，但實際效益不明，甚至偏離教育現場的真實需求。

我們在處理學校行政、申請○○計畫的時候，會遇到指標被強制綁在一起，但實際執行起來，並不是每一項都真的有需要。（訪-T2-0601）

以前幼兒園常常爆出體罰的新聞，為了防止再發生，就採取加裝監視器的做法。但這樣真的有解決問題嗎？還是忽略老師為什麼會出現偏差的管教方式，問題有沒有被真正解決，其實還蠻值得討論的。（訪-S1-0529）

上述說法即反映績效導向政策與學校實務需求之間的落差。受訪者在國中階段曾申請○○計畫的實務經驗，亦透露出類似情形。

過去曾申請過○○計畫，該計畫的出發點相當良好。然而，後續的政策導向希望學校能產出新的發展方向，這與校內社群教師希望延續並深化原有課程的想法有所差距。（訪-P1-0510）

除了政策導向外，校內資源的配置亦顯現制度性扭曲：

我聽說有學校的國文科設置了專科教室，原本是為了表面上的「公平」，讓各領域都有專科教室。國文領域為了這間教室，老師們還得分工負責教室布置，但後來這個教室只剩下名義上的「開會功能」，讓人覺得有些莫名其妙……。（訪-T1-0525）

承上所言，當前學校資源競爭的現況之下，不論是整體的政策資源，或者是校內的教室資源，往往出現「為擁有資源而改革」的窘境，偏離了改革本應回應教育現場需要的初衷。Fullan（2007）強調，有意義的教育變革須從下而上推動，關注教師的實際需求與專業發展，方能達成永續且具影響力的改變。

（二）政策與對策對應連結失當

學校在面對政策的要求時，理想上學校現場應有相對應的適切作為，來滿足或達成政策的目標，然而卻也往往造成僅為了解決政策而採取的對策，未能真正的達到政策或行政要求的目的：

學校辦運動會的時候，衛生組擔心資源回收的問題，所以對各班的資源回收規定非常嚴格，有一些導師就請學生自己處理垃圾，結果有些學生乾脆跑去廁所丟垃圾，問題變得更嚴重。（訪-A3-0524）

據此，政策或行政施行若未考量可行性與學校實際狀況，將可能造成執行的反效果，甚至延伸另一層次的問題。

閱讀教育是非常重要的政策，後來變成每一個學生都要寫閱讀心得……，反而變成額外的回家作業，只要求累積篇數，學校也不會要求實際學生學習的過程，這非常可惜。（訪-T1-0525）

某一所私立學校的校長，為了解決哪一位老師要被解聘的問題，竟然請全校老師匿名投票來決定，天呀！這更是造成全校老師人心惶惶呀，大家彼此猜忌……。（訪-A2-0522）

依此可知，從學校行政規定到班級經營，以及政策要求到教學實踐，都有一定落差，這就讓學校容易產生「上有政策、下有對策」的惡性循環，使得行政規定與教學實踐出現斷層。此一現象正可呼應組織失靈的觀點，當學校意識到問題，卻做出錯誤決策或錯誤執行矯正方案，將可能無法真正解決問題，反而加速組織衰退（Ghazzawi, 2015）。

（三）重視書面成果的行政負荷

在重視標準化與量化取向的學校行政與教育政策背景，若過於強調紙本成果，忽略根本的價值或意義，將可能導致行政人員或教師的沉重負擔，甚至形成流於形式的回應文化，自滿文化就是其中一種情形：

或許因為老師不了解公開課的價值，也有可能是覺得真的沒這個必要，平常上課也沒什麼問題，備課也都很熟了。所以有時候聽到有同事在公開課

上只是交差了事，意思意思一下就結束了，聽了其實會有點感慨。（訪-P2-0526）

最近某國中考題出了性平爭議，會不會是審題只是做做樣子？是否是出題老師不習慣討論，同事也沒真的在審查，才會讓這樣的題目出現在考卷上？（訪-S1-0529）

上述學校因應公開課政策或是出題慣性，教師逐漸產生「自滿文化」，將其視為例行業務或額外要求，所以缺少教學省思與對話。另外，從一些行政流程，也看到「共生文化」的端倪，意即彼此心照不宣、表面合作來追求個人最大利益，並非本於教育使命。

有校長要求，任何資料核銷就一定要繳交幾頁的成果報告，而且這個成果照片裡面，一定要有校長的圖像，這種所謂的行政要求，會讓行政人員覺得不知道意義在哪裡？後來為了能夠順利地核銷，所以也變成配合。（訪-A2-0522）

像是曾經要繳交○○○計畫的成果報告，報告的要求很細瑣，按照格式會花費相當多的時間，後來才學到不用寫得很認真，反正上面也只是要有一個資料就可以了。（訪-A3-0524）

很多經費補助的政策，都會要求 KPI，雖然可以理解上面希望經費要花在刀口上，但實際上有沒有達到預期效果？（訪-T2-0601）

依上述，一味地重視書面成果，不只造成行政人員負擔，也會形成自滿或共生的文化，教育人員轉而以順從制度的態度，回應政策或行政要求。如同Meyer與Rowan（1977）所言，為了在符合制度要求和實際需求間取得平衡，組織即會呈現脫鉤（decoupling）。身為研究者，發現此脫鉤現象，亦屬基層教育者在「理想」與「實際」之間，為了保護教學免受過度干預，而不得不採取的防禦性生存策略（省-R-0722）。

二、學校組織中「自舔冰淇淋甜筒」現象之因應策略分析

(一) 平衡真實需求與制度引導

為了避免重視資源而忽略真正的學校、教師或學生需求，以系統思考的平衡角度，運用團隊對話與協作，是值得思考的方向。實務上，學校爭取資源乃是必然的趨勢，透過團隊來平衡檢視真實需要與制度資源，在不同的學校場域紛紛獲得認同：

學校在評估操場改建 PU 跑道時，會先釐清相關的利弊得失，再討論哪一種方式最符合學校需求。由各處室、家長會和委員會共同討論，比較能聚焦契合學校師生真正的發展重點。（訪-P1-0510）

會希望對高中的政策補助，要有適度鬆綁的彈性，可以提供一些選擇，讓學校因地制宜決定適合執行的項目，同時符合政策的期望以及學校的需求。（訪-A1-0430）

在偏鄉學校，上述思維更具重要性。如同受訪者中的國小校長提到，他們如有接收到暑期校外活動資源，多會選擇先與校內教師充分討論：

在偏鄉的國小，暑假時常會有大學或者是非營利組織，提供學習資源，在遇到這種狀況的時候，我就會先嘗試地跟校內的老師討論，一定要先取得校內老師的共識，資源的補助才會對學生的學習有實質幫助，也不會產生老師的負擔。（訪-P2-0526）

循此，透過團隊討論與協作，區辨「想要」與「必要」的差異，使學校在回應政策責任之際，也能維護教育專業。這種思維有助於學校跳脫消極的政策服從，轉而以兼顧的角度，主動在制度責任與實際可行的兩端尋求雙贏。相信透過系統思考，有益於認識、解決教育結構系的問題，提供公平正義的機會（謝傳崇，2024），也能預防學校陷入組織失靈的惡性循環。

(二) 釐清手段與目標錯位脈絡

組織為了完成目標，皆有其對應的手段。當行政作為過度工具理性，或政策目標本身模糊不清時，便容易產生手段與目標錯位的現象。所以檢視與省思手段與目

標的連結對應，其重要性不言可喻。無獨有偶，不同場域的參與者也有相似的發現：

高中規定學生如果一段時間缺課，就會有成績無法計算的問題。當初出發點是為了提醒學生上課的重要性，但反而讓一些學生有此理由自我放棄，就不來學校了。所以在推動政策時，手段能否達到目標，真的需要不斷地檢視和修正。（訪-A1-0430）

現在很多國中老師的班級經營，家長都會使用政府提供的 APP 請假，線上請假的部分，很怕就會有爭議……，也就是學生會使用自己的手機來安裝 APP 呀，導師多會比較小心。（訪-T1-0525）

上述彰顯出當政策目標無法貼近的符合學生特性時，手段反而可能造成目標的反效果。其他受訪者則分享學校辦理校事會議、閱讀教育的觀察：

現在一直關注校事會議的流程……，處理不適任教師的問題，其實壓力好大！是否也應該想一下老師的身心健康、社會情緒方面的需要。換一個正面的角度，是不是可以減少受到壓力而產生的不當行為，同時也強化老師的正向成長。（訪-A3-0524）

推動閱讀教育當然是好事啊！但重點應該是想辦法讓學生培養閱讀習慣，而不是在原本就很重的課業上又多加一筆。所以也許要想想，這個政策到底為什麼要推？方向或標準是不是該調整一下？（訪-T1-0525）

總結而言，手段與目標錯位的調整包含兩層要素：其一是持續的內省，透過檢視成效來思考手段的適切性；其二則是對目標本身的再定義，檢視是否過於理想化或模糊不清。此過程即如「雙環學習」所強調的，組織運作不只是改變行動策略，更需要省思與修正根本的假設與目標（Argyris & Schön, 1974）。上述代表若僅停留在快速修正錯誤的單環思考，將難以觸及核心原因，唯有透過深入的批判性對話，才能在行政慣性中，探索教育價值（省-R-0725）。

（三）重塑資源觀推動行政革新

當學校組織顯現出自滿或共生的文化，資源常淪為應付性質的工具，此一現象不僅限制了教師的專業發展，也使組織學習的可能性走向僵化。此時如果由內而外

重新轉化資源的運用與整合，將是鬆動既有文化慣性的解決之道。Honig（2003）即指出，進行改革需要將行政實務擺脫傳統慣例，並運用不同的知識資本、關係資本等，形成轉變的條件。

先就自滿文化而論，有受訪者即提到創造共享資源的平台，可以將自我滿足轉化為自我成長的解方：

公開觀課方面，應該給認真備課的老師擁有一個分享的機會，讓自己的教學成果可以被同事、校長，甚至家長看見。老師是專業的主導者，透過這樣的方式，也能引導老師對公開授課有更多正面的看法，覺得不只是被監督……。（訪-P2-0526）

上述強調，當制度設計能連結教師的專業主體性，其本質將不再是「績效考核」，而是轉化為激發「教師專業成長」的機制。再就共生文化，有受訪者則認為，藉由AI的科技資源、經費資源的共享，皆屬突破慣性的方法：

以前面對類似政策評鑑報告或各種要求，真的要花很多心力。現在有了GPT這類AI工具，真的省下不少時間。像是回應家長投訴、撰寫上級要求的報告，用AI來輔助方便多了……，相對也可以把時間花在真正的檢討上。（訪-P1-0510）

使用AI這個做法值得想一想，像現在都在談行政減量，其實善用AI就是一個很可行的方式。這樣的做法也應該在各校多加推廣，讓行政工作更有效率。（訪-S1-0529）

以前有些經費使用，會從「怎麼把預算花完」的角度去思考，其實也可以轉念為「資源共享」的機會。像是文具或紙張費，除了某個處室使用，也可以讓合作同一個計畫的處室一起運用。這樣做不但合法，也能提升資源的運用效益，更凝聚處室之間的感情。（訪-A3-0524）

惟此，重新思考經費、科技工具等顯性資源，或教師專業與分享等隱性資源的運用，有益於促使「自我滿足」文化邁向「自我成長」文化，「共生」文化昇華為「共好」的文化，此種歷程也就是行政革新的思維。簡言之，透過重塑多種資源的觀點，學校才能擺脫形式主義與行政失靈的惡性循環，實踐以學生學習與教師專業為主軸的行政革新。

整體而論，可以發現自舔冰淇淋甜筒現象在學校組織運作中的影響樣態與因應策略，皆隱含了背景思維、實踐過程與產出成果三個層面的行動邏輯與對應思維架構。依序來說，學校追求績效資源的壓力、政策與對策對應連結失當、重視書面成果的行政負荷等三個影響樣態，分別傾向為導致自舔冰淇淋甜筒現象的「潛在原因」、「實踐歷程」，以及所衍生的學校「組織文化」。同時，就因應策略方面，從「導致原因」的角度可以嘗試來平衡真實需求與制度引導，透過「實踐歷程」的立場來釐清手段與目標的錯位脈絡，以及針對影響的「文化情境」中，採用重塑資源觀推動行政革新。

除此之外，本研究也發現到自舔冰淇淋甜筒現象下，學校所產生的影響樣態與因應策略彼此關聯並且相互對應。第一，在背景思維層面，經由政策與決定的根本思維來思考其需求，也就是學校因應少子化與資源爭取的壓力，漸漸出現「為擁有而改革」的迷思，忽略教育現場的實際需求。若能透過團隊討論、協作，以系統性思維分析「想要」與「必要」的差異，則有助於校內回應政策要求的同時，維持教育專業的主體性。再者，在實踐過程層面，以如何實踐的角度來看待自舔冰淇淋甜筒現象所產生的影響，發現學校在政策壓力下，可能會因避免衝突或便宜行事，形成「上有政策、下有對策」的應對邏輯，導致真實作為與政策初衷脫節。此時，應用如「雙環學習」的行動中學習模式，有利於調整策略與修正目標。第三，在產出成果層面，過度重視績效標準或紙本佐證，容易導致教師與行政人員產生自滿或共生文化，轉而以形式主義虛應制度的規定。而如能重塑不同顯性與隱性資源的價值思維，應能翻轉成為自我成長與共好互助的組織文化。

職是之故，透過「背景思維、實踐過程與產出成果」三個面向，蘊含了從內隱的背景思維，一步步外顯化為產出成果的路徑，正可以視為理解學校組織在「自舔冰淇淋甜筒」現象下影響樣態與因應策略的框架（如圖1）。換言之，本研究根基於本土臺灣的學校經驗，正呼應了國外重視組織失靈的觀點，意即當一個組織未能預見、辨識、避免、甚至無法消解或適應其長期存續的威脅時，就可能發生失敗，此時即需要構思管理行動路徑，促進所有利害關係人的和諧（Ghazzawi, 2015），可見成功的教育改革應從內部著手，也就是從教師、行政人員與校內團隊開始，而非依賴外部命令或標準（Elmore, 2004）。而本研究不只揭示「自舔冰淇淋甜筒」現象所影響下的政策決定以及學校實踐之間的斷裂脈絡，更提出由內在隱性反思與外在顯性行動兼具的因應策略，也就是由省思代表背景概念的現象成因開始，到實踐過程的行動中省思，以及最終的行政革新具體作為，三者相互關聯，正可提供學

校進行組織省思與革新的參考。此一觀點亦呼應Kouzes與Posner（2023）主張領導是一種可學習的歷程，透過持續的覺察與行動實踐，才能在負面、消極的犬儒氛圍中重新凝聚目標。Dugan（2024）也強調，領導者應該成為一種批判學習者，兼顧批判省思、社會情境、身分建構等歷程。可見，學校領導者不是僅止於服從政策，而是需要批判與重構。

圖 1
學校組織中「自舔冰淇淋甜筒」現象的影響樣態與因應策略



伍、研究結論與建議

一、研究結論

(一) 學校組織「自舔冰淇淋甜筒」現象呈現「學校追求績效資源的壓力」、「政策與對策對應連結失當」與「重視書面成果的行政負荷」等影響樣態，反映背景思維、實踐過程與產出成果三層面的問題

依循研究結果，將學校組織「自舔冰淇淋甜筒」現象影響樣態大致劃分為背景思維、實踐過程與產出成三個層面。具體來說，「學校追求績效資源的壓力」意即學校面對績效與資源壓力下，易形成「因為擁有所需要」的迷思，喪失對真實教育需求的關注；其次，「政策與對策對應連結失當」代表實踐過程中產生「上有政策、下有對策」的表面虛應方式；第三，「重視書面成果的行政負荷」就是產出成果過度表面，進而衍生自滿或共生文化。

(二) 學校組織「自舔冰淇淋甜筒」現象包括「平衡真實需求與制度引導」、「釐清手段與目標錯位脈絡」與「重塑資源觀推動行政革新」等因應策略，隱含背景思維、實踐過程與產出成果的支持架構

綜觀分析歸納出的策略，同樣可從背景思維、實踐過程與產出成果三個層面進行探究。針對背景層面的迷思，可透過「平衡真實需求與制度引導」，也就是建立系統性思維的機制來平衡實際需求與制度要求；針對政策與對策的組織失靈，應該「釐清手段與目標錯位脈絡」，導入「雙環學習」的行動中省思，解析手段與目標的錯位關係；針對自滿與共生的文化，則可透過「重塑資源觀推動行政革新」，意即重新看待顯性、隱性資源的運用，將自滿與共生的文化轉化為追求自我成長與共好互助的文化。

(三) 學校組織「自舔冰淇淋甜筒」現象影響樣態與因應策略彼此對應，並且構成兼具省思與行動的革新路徑

參照研究發現，學校在面對績效壓力、組織失靈或共生文化等影響樣態時，若能對應採取平衡需求、釐清脈絡或重塑資源等策略，即有助學校省思與再造。無論

是面對資源不符需求、行政手段與目標錯位，或教師對書面成果要求的被動回應，均可對應到具體的因應策略。兩者間的關聯性呈現出一條從隱性思維、實踐歷程，到顯性文化的路徑，再以具體策略的內涵而言，更提供學校一種兼具省思與行動的改革方向。

二、研究建議

（一）經由背景思維、實踐過程與產出成果視角檢視行政運作的影響樣態

按照研究結論，「自舔冰淇淋甜筒」現象影響學校組織所衍生的三種影響樣態，分別可對應至背景思維、實踐過程與產出成果三個層面。建議未來教育行政機關或學校行政人員可從三層次視角檢視組織治理與組織病態的問題，省思教育政策或學校行政決定與需求的落差、實踐歷程中可能存在的偏差，以及行政文化中人員的虛應故事模式。透過三層次的視角，有助於建立學校回應政策資源與行政決定效能的分析框架，同時亦能作為教育行政機關設定政策成效的檢視架構。

（二）建立兼具系統思考、實踐反思與資源重塑的學校行政因應策略機制

根據研究結論，學校組織在回應「自舔冰淇淋甜筒」現象時，若能從系統思考與團隊協作、實踐中反思與學習，以及多元資源的重塑，有助於緩解此影響樣態。建議未來學校可重視處室間的水平協作、行政與教師的垂直溝通，釐清政策與需求的順位，並體認目標管理的真義，積極建立目標意識，兼顧組織與環境的需要；其次，應導入行動中省思的機制，同時檢視手段與目標的錯位，以及行政作為能否符合目標的價值性；最後，鼓勵校內營造資源共享平台以及導入AI在行政與教學的運用文化，活化資源的運作，扭轉自滿或共生文化。

（三）未來可以參照質性或量化研究方法來探究學校組織革新之實踐歷程

基於研究結論，學校組織「自舔冰淇淋甜筒」現象之影響與策略具對應性，並呈現由省思到行動的路徑，未來研究可探索此實踐歷程之縱貫變化。質性研究方面，學校行政單位可依據校內外案例，主動探究校長、主任與教師在政策資源引導下的實務經驗，檢視如何調整思維、改進策略與形塑文化，進而建立「學校組織診斷案例資料庫」，將成功做法與面臨的困境系統化，透過經驗交流與標竿學習，作

為決策與革新的參考。量化研究方面，則可發展評估指標或標準化量表，建立如同診斷學校組織失靈的健檢工具，進而建構出植基於組織診斷的「組織革新模型」，抑或剖析公私立、城鄉或不同教育階段學校的差異。依據不同研究取向，有益於學校未來擬定組織革新策略之理論參考與實務指南。

參考文獻

王耀生（1997）。新制度主義。揚智。

【Wang, Y.-S. (1997). *The new institutionalism*. YCRC.】

朱進良（2007）。「潛規則」的行政文化論析。桂海論叢，23（4），6-9。

【Chu, C.-L. (2007). An analysis of the “unwritten rules” in administrative culture. *Guihai Journal*, 23(4), 6-9.】

地方政府懸賞抓綠蜥蜴 專家憂恐有人冒領繁殖（2017）。自由時報。https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2278302

【*The local government is offering a bounty to catch green lizards, but experts are worried that some people will take them and breed them* (2017). Liberty Times Net. https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2278302】

何希慧（2015）。推動大學教師評鑑及教學評量的省思與建議。評鑑雙月刊，55，9-12。

【Ho, H.-H. (2015). Reflections and suggestions on promoting faculty evaluation and teaching assessment in universities. *Evaluation Bimonthly*, 55, 9-12.】

張文權（2024）。以生為師：風課師跨領域教師專業學習社群之實踐與反思。師友，647，30-33。

【Chang, W.-C. (2024). Learning from students: Practice and reflection of the “focus students” interdisciplinary teacher professional learning community. *Teachers' Monthly*, 647, 30-33.】

張潤書（2010）。行政學。三民。

【Zhang, R.-S. (2010). *Public administration*. San Min.】

陳成宏（2005）。學校變革與校長領導理論的整合性觀點：Bolman 和 Deal 之多元架構領導途徑分析。教育研究與發展期刊，1（2），155-176。

【Chen, C.-H. (2005). An integrated perspective on theories of school change and principal leadership: An analysis of Bolman and Deal's multi-frame of leadership. *Journal of Educational Research and Development*, 1(2), 155-176.】

陳成宏（2011）。私立大學系主任倫理兩難之研究。教育行政論壇，3（2），61-88。

【Chen, C.-H. (2011). A study on ethical dilemmas of department chairs at private universities. *Forum of Educational Administration*, 3(2), 61-88.】

- 陳成宏 (2021)。暗黑的行政：學校「行政黑洞」原因之探討。《教育政策與管理》，6，99-127。https://doi.org/10.53106/251889252021100006004
- 【Chen, C.-H. (2021). A qualitative study of causes of “administrative black hole” in school. *Journal of Education Policy and Management*, 6, 99-127. https://doi.org/10.53106/251889252021100006004】
- 黃米桂、黃純敏 (2024)。私校雙殺？臺灣私立學校法及其退場條例探討。《臺灣教育評論月刊》，13 (6)，37-43。
- 【Huang, M.-K., & Huang, C.-M. (2024). Double jeopardy for private schools? A discussion on the private school act and its exit regulations in Taiwan. *Taiwan Educational Review Monthly*, 13(6), 37-43.】
- 謝文全 (2022)。《教育行政學》。高等教育。
- 【Hsieh, W.-C. (2022). *Educational administration*. Higher Education.】
- 謝傳崇 (2024)。SDGs 教育的創新模式：以系統性思維法建立永續發展教育架構。《教育研究月刊》，366，24-39。https://doi.org/10.53106/168063602024100366002
- 【Hsieh, C.-C. (2024). Innovative approaches to SDGs education: Building a sustainable development education framework using systems thinking. *Journal of Educational Research Monthly*, 366, 24-39. https://doi.org/10.53106/168063602024100366002】
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defense*. Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77-85.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Bandow, D. (2019). *Mattis: One more general for the self-licking ice cream cone*. The American Conservative. https://www.theamericanconservative.com/mattis-one-more-general-for-the-self-licking-ice-cream-cone/
- Barkawi, T. (2011). *The West's Self-licking ice cream cones: Self-licking ice cream cones are entities that serve no purpose except to sustain themselves*. https://www.aljazeera.com/opinions/2011/9/15/the-wests-self-licking-ice-cream-cones
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations*. Jossey-Bass.
- Bouffard, W. (2013). *Self-licking ice cream cone*. http://puttincologneontherickshaw.com/authors-blog/the-self-licking-ice-cream-cone/

- Business Mirror. (2019). *The self-licking ice cream cone*. <https://businessmirror.com.ph/2019/01/11/the-self-licking-ice-cream-cone/>
- Cheadle, H. (2021). *Will the Biden administration be a "Self-Licking Ice Cream Cone"?*. <https://whatwentwrong.substack.com/p/will-the-biden-administration-be?s=r>
- Connell, J. A., & Waring, P. (2002). The BOHICA syndrome: A symptom of cynicism towards change initiatives? *Strategic Change*, 11(7), 347-356. <https://doi.org/10.1002/jsc.610>
- Cook, J. D. (2010). *Maybe you only need it because you have it*. <https://www.johndcook.com/blog/2010/12/07/cascading-needs/>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Courteny, K. (2009). I'd prefer a Magnum myself. *The Irish Times*. <https://www.irishtimes.com/culture/con-text-self-licking-ice-cream-cone-1.696580>
- Dugan, J. P. (2024). *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*. Jossey-Bass.
- Elmore, R. F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Harvard Education Press.
- Fisher, K. M. (2022). Wartime, professional military education, and politics. *International Relations*, 36(4), 658-681. <https://doi.org/10.1177/00471178221122968>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Ghazzawi, I. (2015). Organizational challenges and failures: A theoretical framework and a proposed model. *Journal of Strategic and International Studies*, 2, 40-62.
- Holling, M. A. (2008). *Self-licking ice cream cones serve only themselves*. <https://www.vance.af.mil/News/Commentaries/Display/Article/372262/self-licking-ice-cream-cones-serve-only-themselves/>
- Honig, M. I. (2003). Building policy from practice: Central office administrators' roles and capacity for implementing collaborative education policy. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 292-338. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253414>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge*. Wiley.
- Lewis, A. (2021). *Self-licking ice cream cone. How to deal with leaders with selfish motives*. <https://www.firerescue1.com/leadership/articles/self-licking-ice-cream->

- cones-how-to-deal-with-leaders-with-selfish-motives-18PkvQ6UT9RknKpD/
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Nguyen, D. V., Truong, D. T., Mai, T. V., Tran, D. V., & Ho, Q. M. (2024). Improving university governance capacity for administrative staff: A case of Vietnam. *Multidisciplinary Science Journal*, 7, e2025027.
- Porter, G. (2021). *How the “self-licking ice cream cone,” prolonged the 20-year war.* Responsible Statecraft. <https://responsiblestatecraft.org/2021/10/04/how-the-self-licking-ice-cream-cone-prolonged-the-20-year-war/>
- Strether, L. (2015). *Note for an elite playbook: The self-licking ice cream cone.* <https://www.nakedcapitalism.com/2015/05/note-elite-playbook-self-licking-ice-cream-cone.html>
- Williams, M. (2022). Elizabeth Holmes and Theranos: A play on more than just ethical failures. *Business Information Review*, 39(1), 23-31. <https://doi.org/10.1177/02663821221088899>
- Worden, S. P. (1992). *On self-licking ice cream cones.* In M. S. Giampapa & J. A. Bookbinder (Eds.), *Cool stars, stellar systems, and the sun: Seventh Cambridge Workshop* (pp. 599-603). Astronomical Society of the Pacific.

