

學校權力結構的形構與影響： 以一所大型國中為例

陳文彥*

摘 要

本研究選擇一所大型國中為個案，以新制度論為理論觀點，深入探究其權力結構的形構與影響。為達研究目的，本研究採質性個案研究設計，透過訪談法與文件分析法蒐集資料，研究結論有五：一、個案學校教師人數眾多使其易於運用正式制度賦予之權集結穩定勢力；二、個案學校行政人員與教師在原則性的正式制度下各自運用策略行動達成訴求；三、個案學校權力結構的樣態是行動者在場域脈絡中多次互動的結果；四、個案學校權力結構的樣態影響行動者的策略性行動與制度性環境；五、個案學校的權力結構未能對行動者產生一致的影響。最後，本研究根據研究結論，分別對學校領導者、學校教師，以及後續研究提出相關建議。

關鍵詞：權力結構、新制度論、個案研究、國中學校行政

責任編輯：蘇錦麗

投稿日期：2010年10月4日，2011年5月5日修改完畢，2011年5月30日通過採用

*陳文彥，國立臺灣師範大學教育學系教育博士，E-mail: edu1129@yahoo.com.tw

壹、緒論

權力結構係指組織中影響力分配的方式或類型（文崇一，1989），在1990年代臺灣教改的各式訴求中，學校權力結構的拆解與重構，便是重要的改革標的之一（許籐繼，2000；潘慧玲，2002）。隨著校長任用制度的改變、教師會與教評會的成立、校務會議以及家長參與學校教育的法制化（吳清山，1998；陳寶山，2004；蘇進榮，2002），學校內部各利害關係人間的互動關係，已產生了本質上的制度性變化。申言之，法令與政策等正式制度的改變，使得校長、教師、家長間的權利義務關係隨之不同，由於人並非生存於制度真空的環境，制度往往某種程度影響其行為與選擇。前述隨教改所衍生的各種制度性安排，以及新形成的學校權力結構，在實際的學校場域中產生了何種轉化，如何影響行為者的行動，因而成為值得深入探究之課題。

就國內學校權力結構相關研究加以分析，可發現第一類研究係針對影響學校權力結構的相關因素進行探討，處理的主題像是教師會的影響（如高義展，1997）、教評會的效應（如黃坤政，2000）、家長的參與（如許水和，2002）、校務會議的運作（如許志明，2002）、教師權力的改變（如林淑芬，2000）、校長權力策略的使用（如曹學仁，1997），以及校長遴選制度的問題（如翁桓盛，2002）等。第二類研究則直接處理學校權力結構的議題，就研究主題來說，大抵是以某項正式制度的通過或設立為標的，探究其影響，如許籐繼（2000）、陳慶安（2000）與葉美凰（2003）均是以《教師法》的實施為主體，探討《教師法》通過對學校權力結構產生的效應。由於《教師法》乃教師會與教評會設立之法源依據，因此研究中均處理了這兩個組織的運作。此外，李宗哲（2002）的研究以校務會議為討論重點，藍苔菁（2005）則是以校長遴選制度的實施為探討背景。

上述學校權力結構的相關研究，已累積一定的成果，但基於研究主題的取捨，焦點多著重於法令變遷對正式行政結構所產生的影響，或者對學校現場權力現象的描述，較少系統性地透過理論觀點，論及正式結構於組織層次的政策轉化現象，以及非正式制度對學校權力結構實際運作的影響，至於行動者在制度環境中所做出的回應與開創，亦少有探析。然而，當代的制度分析，著重於行動者在制度環境下實際的行為，亦即將制度當成形塑政策與行政行為的自變項，以制度來解釋這些現象，而不僅是研究制度的正式、結構

性的構成要素（Peters, 1996）。基於此些研究上的缺口，本文以新制度論（new institutionalism）為理論視角，藉助其在制度研究上較成熟細緻的論述觀點，做為發展研究架構與分析之基礎。研究目的有二：一、探討個案學校權力結構的形構；二、分析個案學校權力結構所產生的影響。其中，形構一詞在本研究中的指涉，包括權力結構的形成過程，以及權力結構目前所呈現的樣態，而權力結構影響之分析，則分由權力結構作為一種制度，對於整個制度性環境，以及對其中行動者所產生的影響加以探討。

貳、文獻探討

一、學校權力結構制度框架的轉變

從1990年代教改的歷史觀之，隨不同法令的增修、制定與施行，影響學校權力結構的正式制度已有相當大的改變。在諸多政策與法令的改革當中，又以《教師法》和《教育基本法》的制定，以及《國民教育法》的增修，對當前中小學權力結構的運作影響最為深遠。

在1995年通過的《教師法》中，第十六條規定教師「享有待遇、福利、退休、撫卹、資遣、保險等權益及保障」（第二款）、「對主管教育行政機關或學校有關其個人之措施，認為違法或不當致損害其權益者，得依法提出申訴」（第五款）、「教學及對學生之輔導依法令及學校章則享有專業自主」（第六款），且「除法令另有規定者外，教師得拒絕參與教育行政機關或學校所指派與教學無關之工作或活動」（第七款），教師的專業自主權自此獲得明文保障，教師會、教師評審委員會（簡稱教評會）與教師申訴評議委員會（簡稱申評會）亦正式成立。而《國民教育法》於1999年大幅增修後，學校開始擁有教科書選用權（第八條），校長選用方式改以遴選為之（第九條），校務會議可「議決校務重大事項」的法定角色，以及家長對學校決策的參與，也自此獲得明文保障。同樣在1999年通過的《教育基本法》，則是從鉅觀層次對教育部權限清楚界定，也使地方政府對國民教育的決策權，有了更明確的制度依據（陳文彥，2010）。

由前述分析可知，影響學校權力結構的正式制度（法令），在教改浪潮

的衝撞下，已被拆解重構，而目前的學校權力結構的基本樣貌，也在教師專業自主權與家長參與權，隨法令的制訂或增修而明確化後，漸次構築出學校行政、教師、家長三方互動的型態（張明輝，1999），以及一種多元互動的制度框架。

二、新制度論對權力結構研究的擴展

新制度論到了1990年代已是社會科學的顯學之一（郭承天，2000），其發展源自經濟學、社會學、政治學等不同學門，代表人物如經濟學方面的Coase、North與Rutherford；社會學方面的DiMaggio、Powell、Scott、Brinton與Nee；而在政治學與行政學方面，如Ferris與Tang、Goodin、Hall與Taylor、Horn、Immergut、March與Olsen、Moe、Ostrom，以及Peters等人，均有重要的作品（史美強，2005）。

新制度論一詞並無統一的定義，但其基本的理論假定是「制度影響人類行為」，行為發生於制度系絡當中，受到制度的影響與制約，其對制度的界定，除了正式規則外，還包括了非正式規範，除了分析制度環境，更進一步探討行動者對於制度的回應（徐斯勤，2001；North, 1990; Peters, 1999），因而可跳脫傳統制度主義過度強調正式制度，陷入結構決定論窠臼的危險。換言之，制度與行動者間的關係，是使行動者處於一種「在限制中進行選擇」的狀態（choice-within-constraints）（Ingram & Clay, 2000），可透過對制度性質與實徵資料的分析，理解制度對於行動者的作用。

由於新制度論一詞並非單一統整的指涉，¹因此在理論觀點的選擇上，需視研究客體的性質與研究者立場加以挑選。就本研究來說，因焦點主要落在學校場域，不涉及歷史制度論中對於長期制度變遷的解釋，因此擇採理性選擇理論與社會學制度論的理論觀點，作為分析學校權力結構相關議題的角度。在理性選擇制度論部分，係運用其中「策略互動」與「交易成本」的概念（陳敦源，2002：15-16）。策略互動的概念源自賽局理論（game theory）

¹ 例如Koeble（1995）將新制度主義分為政治學、經濟學、社會學的新制度主義；Scott（2001）與Immergut（1998）將新制度論區分成理性選擇論、組織理論，以及歷史制度論等三類；徐斯勤（2001）與陳敦源（2002），以及Hall與Taylor（1996）則區分為理性選擇制度論、歷史制度論，以及社會學制度論等三類。

對人際互動與行動結果的看法，其主張行動者的行為係基於策略考量，他們會預期其他行動者的期望，在理性評估行為結果後作出決策，進而採取相對應的行動（胡至沛，2001；Paternoster & Pogarsky, 2009）。本研究應用此概念分析學校權力結構的形成，首先描述行動者所處的背景脈絡，繼而運用實際的決策案例，分析該權力結構如何透過不同行動者的策略互動過程形構而成。「交易成本」是指相對於生產成本的市場運作成本，如資訊傳遞、監控行為等合約簽訂前後的運作成本等。此概念在公部門的應用，目前還是在「詮釋現象」的階段，但可發揮提供另類思考模式的功能（陳敦源，2002：52-60），因此研究者可針對分析之主題，透過實徵資料，以詮釋的方式說明其中可能存在的交易成本有哪些。

在社會學制度論部分，Scott（2001）對於管制性（regulative）、規範性（normative），以及文化—認知（cultural-cognitive）等制度三大支柱或要素的討論，可作為個案學校權力結構形構與影響的理論解釋。其中，制度的管制性成分是指可執行的規則與法律，及其背後支撐的制裁與監視性機制；規範性要素來自社會義務、期望等道德性或社會性的規範力量；文化-認知要素則是行動者視為理所當然的共享理解（吳得源，2003；Scott, 2001）。影響學校權力結構的制度性環境，以及權力結構本身作為一種制度，均比例不等地具有此三類要素。

最後，由新制度論的觀點探討學校權力結構，相關法令規章所構築的乃是一個靜態的、共同的制度環境，亦即靜態的權力結構，若加上非正式的制度以及行動者因應制度環境所採取的策略行動，所形成的則是靜態的權力結構下，動態的權力結構運作過程。由此理論架構探究學校權力結構的形構與影響，將更加完整充實。

參、研究設計與實施

一、研究架構

依循新制度論對制度與行動者互動關係的關注，本研究的焦點除探索權力結構之類型或樣態外，更著重於權力結構的建構過程，以及權力結構對於行動者及制度環境所產生的影響。研究架構可概念化如圖1所示。

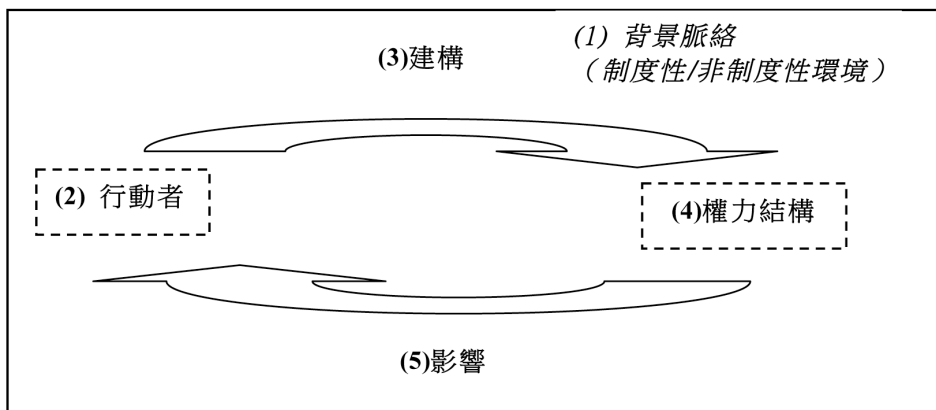


圖1 研究架構圖

圖1中「行動者」與「權力結構」採虛線表示，強調兩因素與背景脈絡之間，是相互滲透、彼此影響的關係，亦即行動者與權力結構均是處於背景脈絡（特別是制度性環境²）當中，且權力結構對於行動者來說亦是背景脈絡的一部分。權力結構的形成是基於背景脈絡所提供的資源與限制，以及行動者在該脈絡中的認知與策略性行動，互動而生，但權力結構生成之後，又成為制度環境的一環，並對於行動者以及其他制度環境產生影響。

由上述權力結構研究的概念圖，權力結構研究的分析層次，至少可區分為五大部分如下，如圖1所標示的順序。本研究即以此為架構，於研究發現與討論中依序分析：

- (一) 行動者與權力結構所處之背景脈絡的描繪。
- (二) 影響權力結構形成的行動者有哪些。³
- (三) 背景脈絡中不同的行動者如何建構權力結構。
- (四) 權力結構的類型或樣態。
- (五) 權力結構對行動者與制度性環境產生了何種影響。

² 背景脈絡包括制度性環境（如法令、文化），以及非制度性環境（如組織本身的規模、區位等）。

³ 受限於篇幅，本文分析時將重要行動者融入背景脈絡以及行動者策略性行動中討論。

二、研究場域的選擇

因學校權力結構同時受到共同的正式制度（如《教育基本法》、《教師法》）、共同的非正式制度（如社會文化）、非共同的正式制度（如各縣市的校長遴選辦法），以及非共同的非正式制度（如各學校不同的組織文化）所影響，在目前缺乏學校權力結構個案研究的狀況下，不同學校場域的深入探究，均有助吾人對此議題獲得更深刻之了解。不過，大型學校的人員較多、互動關係多元，權力結構可能相對複雜，研究難度亦高，因此本研究選擇一所大型國中（化名A校）為對象，其顯著性就在於提供較大的視野，呈現影響權力結構諸多因素的複雜性。

就實際面向來說，學校權力結構研究在組織層次的探討，涉及微觀政治的考量（陳幸仁，2008；Malen, 1995），議題屬性較為敏感，因此校長及其他研究參與者意願之高低，乃擇定個案學校的重要因素。個案學校的校長（化名A校長）對於研究抱持歡迎態度，研究者亦與該校部分教師熟識，有助深度訪談的進行，加上A校的教師組織發展健全，包括教師會、教評會、校務會議等均運作正常，適正貼近正式制度變革所勾勒的學校權力圖像，因此在獲得A校長同意之後，便擇定A校為研究場域，並陸續進行訪談與文件蒐集等工作。

三、資料蒐集方法及其實施

（一）訪談法

訪談法為本研究最主要之蒐集資料方法，訪談大綱係依研究目的、研究架構與文獻探討之結果發展而來（詳附錄）。訪談參與者的選取原則，則依權力結構研究中的綜合法（文崇一，1989；Domhoff, 2005; Polsby, 1960），邀請學校的領導者，以及具有聲望或決策影響力的人員進行訪談。藉由此些對學校權力運作狀況有實際參與和觀察的人員，獲得有關A校權力結構的形成過程、樣態與影響的豐富資訊。循此原則，本研究共訪談12位A校人員（男性4人，女性8人，年齡分佈為30至47歲），其身份別如表1。

表1 訪談參與者背景與人數一覽表

校長	主任、組長	曾擔任重要教師代表的教師 ⁴
1人	3人	8人

資料來源：研究者整理

由於本研究之主題較為敏感，考量保護受訪對象，避免因比對資料而曝光，除「訪P」代表A校長外，其餘訪談參與者以訪A1至訪A11編號，但基本資料與對應之訪談代碼，不細部呈現。

就訪談程序來說，訪談的進行係由校長開始，再以滾雪球方式請其推薦具聲望或決策影響力的學校成員，並由此些人員繼續指認其他具聲望或決策影響力者，藉以勾勒出A校權力結構的概貌。訪談地點除A校長是在校長室進行，其餘人員係於A校的諮商室實施。在訪談時間部分，A校長的訪談時間約2小時，行政人員與教師的訪談時間則為60至100分鐘不等，每位訪談參與者各參與一次訪談。為了如實記錄訪談資訊，訪談進行時皆於徵得訪談參與者同意後，以錄音筆進行錄音，並在訪談結束後轉譯為訪談逐字稿，供後續分析之用。

（二）文件分析法

研究者在進入個案學校訪談前，首先瀏覽該校網站資料，藉以了解其發展歷史，與人員及活動概況，增加訪談時對內容的掌握度。進入學校現場後，則向訪談參與者詢問是否有相關資料可供參考，其中又以各種會議的議程與紀錄，為最重要的標的。編號方式係依資料類別與蒐集順序，文1為A校各種會議資料，文2為A校校內自訂的辦法，文3為A校各項活動辦法，文4為A校校內教師代表選舉的當選名單，文5則為其他資料。例如文1-1至文1-6為A校95至97學年度領域召集人會議的資料，文2-1為A校自訂的「導師遴聘辦法」。

⁴ 本研究訪談的老師，均至少擔任過教評會委員、考績會委員、級導師、校務會議代表、領域召集人等教師代表的其中兩種。

四、資料分析與詮釋

（一）資料的分析方式

本研究分析架構係由研究架構而來，區分為「權力結構的形構」與「權力結構的影響」兩大部分，形構之下分由背景脈絡、行動者的策略性行動、權力結構的樣態進行分析，影響則區分為對行動者的影響，以及對制度性環境的影響深入釐析。其下各主題之形成，則由訪談逐字稿與文件資料，先以逐行分析方式進行開放編碼，繼而探索各編碼間的關連，將相關之類別進行更上一層的主軸編碼（陳向明，2002；Patton, 2002）。例如在「權力結構產生的影響」部分，「選舉」、「重複」，以及「權益」這三個編碼，形成了「產生重複當選並實質參與的會議代表」這個主題，並依其性質，與另三個主題一同併入「對行動者的影響」這個更大的範疇。而在「由事件看行動者策略性行動」的部分，呈現之議題是於訪談過程中浮現，透過研究者對不同訪談者的追問，並將故事線連結而得。

（二）研究信實度的提昇

為提昇資料分析之信實度，本研究採三角檢核及參與者檢核的方式為之（Glesne, 1999; Patton, 2002）。在三角檢核部分，本研究兼採訪談與文件分析，並相互檢證，例如將訪談中提到的各種辦法與會議，透過文件或會議紀錄，加以比對或進一步了解；在同一方法不同來源部分，以訪談為例，研究者會詢問不同訪談參與者對爭議事件的看法，以確定事件之重要性，並透過追問的方式，從不同訪談參與者的資料，獲得更多觀點，以及更深入的資訊，直到訪談資料達到飽和；在多種理論觀點的部分，則運用理性選擇與社會學制度論，分別對A校的權力現象提出解釋。參與者檢核的部分，研究者除將逐字稿中不清楚的部分，送交訪談參與者確認，以增加資料的正確性，亦將分析的初稿，送交一位訪談時配合度較高的訪談參與者閱讀，針對初步結果提供意見，以擴展分析時的觀點。

五、研究限制

本研究採個案研究法，針對一所大型國中權力結構的形構與影響進行深入探討，基於不同學校各有其獨特的歷史背景、文化脈絡、人員與資源，因此研究結果不宜類推至所有學校。此外，本研究在訪談參與者的選擇上，係邀請參與校務決策較多的人員，此方法的優點是可獲得較多有關學校決策過程的實際資訊，但不代表學校中所有利害關係人的觀點。

肆、研究發現與討論

一、A校權力結構的形構

權力結構的形成與發展，受背景脈絡及行動者策略性行動所影響。其中，學校權力結構的背景脈絡，可分為非制度性因素（如環境背景與校長領導）、正式的制度性因素（如法令規章與組織），以及非正式的制度性因素（如學校文化）等面向。影響A校的共同正式制度環境，已於文獻探討部分加以概述，學校文化部分的討論則以教師之間，以及教師與行政人員的互動為焦點（Hopkins, Ainscow, & West, 1994）。以下便由此些面向，探究A校目前權力結構的形構。

（一）背景脈絡

A校是都市舊社區中的大型國中，創校至今已有數十年歷史，其升學率有一定水準，共有七十多班，一百多位教師，教師的流動率不高，但學區中家長背景多元，社經地位亦有頗大落差。

1.自由的大校

對教師而言A校是個相當自由的環境，這種現象除與校長領導風格有關，大校裡教師與學生眾多，行政人員要監看每一位老師的交易成本亦隨之提高（陳敦源，2002）。因此，只要沒有太過特殊的表現，個別老師藏身在大群體裡，行事上的自由度相當大。而A校老師的辦公室頗大，很容易「藉

由聊天了解最近學校發生了什麼事，如果可以幫忙的就去幫忙」（訪A4）。此種辦公環境除了增加老師與其他同事閒話家常的機會，在碰到和家長或行政人員意見不同時，也有助於「和其他老師訴苦，一起抱怨行政」（訪A10），進而形成支持的網絡。

2.穩定的教師勢力

A校由於位處市區，一直是教師介聘時該市幾所熱門學校之一，因此「老師的流動率不高」（訪A9）。在大型學校中，教師人數比行政人員多出許多，原本就較容易集結發聲，在人員穩定的情況下，更容易建立彼此關係。在教師法通過前，A校部分資深教師便憑藉著自身的工作表現或特質，被其他教師們賦予代言人的期望，此種狀況在師資培育多元化，以及資深教師陸續退休後，仍然沒有改變，至於哪些老師有影響力，「從選票就知道了」（訪A7）。而此龐大的教師群以及各種教師代表，對校長領導以及行政運作來說，一直是重要的影響勢力（訪A2、A3、A11）。

3.學校行政生態的轉變

A校長認為教育改革後行政組成有了很大改變，尤其A校所處縣市的校長遴選制度，將出缺學校教師代表與家長代表納入當然委員（文5-1），使得校長與教師間的制度性關係隨之不同。「今天在行政工作上努力的人，未來不見得都能達到理想的行政階層，以往學校內的科層體制因此產生某種程度的崩解」（訪P）。⁵另一方面，學校行政人員還是需完成諸多上級交辦事項，但在教師自主意識提高的狀況下，「有些事情很容易界定成非教師的專業而被拒絕」（訪P），行政人員似乎成為上級與教師之間的夾心餅乾。一位行政人員便提到此種轉變，認為自己不再如以往威嚴。

老師和行政之間比較平等，沒有職位高低的差別，只是做不同的工作而已。（訪A1）

⁵ 出缺學校教師與家長代表是校長遴選的當然委員，且市政府相當重視教師會及家長的聲音，是而在遴選過程中，他們有可能發揮實質的影響力。例如A校前一任校長，在續任遴選時便因遭到校內強烈反對而未獲通過。

4.學校內的人際互動：融洽的教師、受批評的行政

A校學校文化若由教師之間以及教師與行政間的互動來看，顯現不太一樣的氣氛。大致說來，「老師之間的互動還不錯」（訪A2），教師與行政人員間「當然沒有辦法那麼好」（訪A1）。其互動關係的政治圖像，來自角色間立場的差異，以及資源分配的利害關係，「就跟目前的政治生態差不多」（訪A5）。另一方面，A校前任校長在教師代表強力反對下連任失敗，使得A校長就任第一年相當注重教師的聲音，但也使得他與當時的行政人員互動不佳，除導致第二年行政大換血，亦種下行政與教師間對立的種子。

他從很多老師口中，認為前一任校長就是因為太不聽老師的話，才會被幹掉，所以他就覺得我當然要尊重老師的意見，這樣的話造成行政人員第一年之後幾乎全部都下來。（訪A2）

對這些曾擔任行政職的教師來說，由於對行政運作相當了解，有些老師對行政人員多了分同理，有些則因對懷抱不愉快的心情卸任，對行政業務提出針貶時更加犀利，當現任行政人員與他們私交不深時，雙方更顯壁壘分明，也就是「合作沒有很順暢的時候，就會產生一些摩擦，甚至一些衝撞」（訪A8）。

（二）由事件看行動者的權力互動

決策過程與結果可看出不同行動者間權力的大小，特別是遇到爭議事件時，更能明白顯露平日隱而未用的權力資源。訪談資料中浮現出許多A校行動者共同的關懷或爭議，以下便由這些事件的過程與結果，縷析A校權力結構的形構與樣貌。

1.組長的考績事件

A校長任內最重大的爭議，是一起教師考績乙等的事件。當時擔任副組長的洪老師至A校服務三年，從進A校起便擔該職務，期間歷經三位主任，工作表現堪稱平順，第三任初期似乎也一切正常。然而，第二學期該處室向教評會提出一張報告書，指陳洪老師擔任副組長期間種種不適任行為，其中

最關鍵的一點，是洪老師當時仍在夜間碩士班進修，提早離校卻未辦理請假手續。

當初送到考績來的時候，就有點像訴狀這樣，寫很多理由說她為什麼不適任。……比較大的問題就是說，三點半離開學校，變成以這一點來講，可能被咬住她是曠職。但她覺得很冤的是，你當初叫我當組長，本來以為那是默契，後來相處不愉快，你反過來咬我一口。（訪A5）

原本提案單位將案子送到教評會，是要凸顯洪老師作為的不恰當，希望予以解聘。但A校教評會的教師代表自主性強，處理此攸關教師重大權益的事件更是分外謹慎。他們認為「你的部屬有錯，你是應該要先教，教了之後他還是我行我素，你才能夠做下一步的動作」（訪A7），且不適任教師的處理，區分為察覺期、輔導期、評議期等階段（處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項，2003），但他們認為當時業務主管的處理似未符合正當程序，加上洪老師在學校與同事的互動良好，大家不希望以解聘收場，因此找了一位資深老師與洪老師溝通並進行觀察。之後，案子移送考績會，洪老師當年度考績乙等，而依據便是不假外出的具體違法事實（訪A3、A7）。

對此爭議事件，行政與教師的認知顯然大不相同。校長及業務主管認為其提出的諸多不當，都有著事實依據，符合給予考績乙等的判準。不過，在大多數同事眼中，洪老師的工作表現正常，這樣的事件顯得突然且震撼。所謂的「罪狀」內容包括哪些，並未激發大家共鳴，過程中與程序正義原則有關的作法（顏秀如，2003），才是教師們所關心的焦點。而由工作伙伴在未被告知須做哪些改善的狀況下，暗中蒐羅證據，更讓他們覺得有所謂「白色恐怖」的心理壓力（訪A5）。

（洪老師）是被蒐證了二十大罪狀，而且這個蒐證的全部是他的伙伴，我覺得這個是非常恐怖的，一直到現在都還餘波盪漾啊。（訪A7）

考績事件的效應持續甚久，事件剛結束的一段時間，自己人/非自己人的心理劃分，在許多老師的心裡清晰了起來，「不要隨便跟別人講什麼事情，你不知道他會不會傳出去」（訪A9）的疑慮心態，過了許久才慢慢淡化。換言之，行政人員運用正式制度為策略，憑藉洪老師曠職的事實達成懲處之訴求。但此起彼落教師考評結果的重大事件，也顯著影響了A校教師與行政之間互動的基礎與型態。

2.表演藝術的開缺問題

A校教師缺額的計算，大多由校長與教務處決定，但幾年前教評委員卻對表演藝術是否開正式缺提出質疑。在當時，A校並沒有正式的表演藝術老師，因此教務處提出開正式缺的需求，就行政立場而言合情合理。但問題就在A校已有五位音樂及四位美術老師，從整個藝文領域師資結構來看已達飽和。因教務處對處理超額問題的說法，對既有的音樂老師產生衝擊，爭議因而發生。

第五個音樂老師應該是聘表演藝術，但那時合唱團沒有老師帶，第五個缺就開音樂。……當時你的決策錯誤，今天要表演藝術，就變成音樂到時要超額，我覺得這是不公平的。（訪A10）

原本校長與教務處堅持開表演藝術的正式缺，甚至在教評會的會議上說「聘老師是教務處的權力」（訪A8）。不過，會議中對開缺內容有意見的老師，則透過遊說其他教評委員，以及尋找教師聘用相關法令的方式，尋找抗衡的基礎。

開教評會的前一晚，K老師把整個師資結構算出來，第二天我一個個拿給教評委員。我們本來覺得說，開缺是教務處的權力，你只要做報告，可是大家都會開始蒐集資訊，萬一他不對的時候，教評會怎麼運作？權力有時候必須掛在法規上啊！後來我們找到在教評會的辦法裡，他開缺後要透過教評委員通過，辦法裡面有一項是科目跟缺額，對這部分我們有意見，就透過表決不予同意。（訪A11）

之後討論教師缺額的教評會議上，教評委員便依據所掌握到的師資結構資料，以及教評委員在開缺問題上的法定地位，否決教務處開表演藝術缺的提案。這個事件一方面可看出A校教師在校務運作上，某種程度的自主性，以及集體行動的可能，另一方面也凸顯法令作為一種正式制度，所伴隨的管制性權力效果，以及對教師權力策略選擇的影響。

3.教學觀摩誰來調課？

A校教務處傳統以來都鼓勵各領域辦理教學觀摩，時間係調動到領域共同時間，以便讓所有的領域老師參加。此次事件的起因，就在於新考上A校的教學副組長雖是新手，卻相當有自我主張，在她的認知裡，教學觀摩不是「公假」，因此拒絕幫老師調課，並尋求主任支持她的作法。一開始，教務主任也力挺副組長，企圖說服領域老師「教學觀摩不是公假，應該由老師自行調課」（訪A8）。然而此說法卻引發各領域召集人的不滿，除了議題在辦公室裡發酵，部分召集人亦聚在一起批評教務處此舉的不合理，並謀求翻案機會。其中一位領域召集人，以及一位曾擔任過教師會長的教師與主任私下溝通，表達「教學觀摩屬於『公務』，教務處鼓勵各領域辦理，提供這一點小小的協助並不為過」（訪A8）的立場。對他們來說，如果教務處不協助調課，是否各領域也可以推託因無法調課而不舉辦教學觀摩？幾天後這個事件落幕，教務主任接受了領召們的意見，同意教學觀摩由教學組調課，但不要指定調到哪一節課，以方便行政作業的進行（文A17）。

其中一位訪談參與者提到此爭議之所以翻案成功的原因，他認為：「這件事情我覺得我們是站得住腳的，因為她（指某領域召集人）站得住腳，所以她跟我們講的時候我們會支持他，我覺得主任反而是站不住腳的」（訪A7）。當進一步以假設性問題詢問「如果教務主任還是堅持原本立場，會有什麼樣結果」時，他答道：「就看召集人要不要搞更大啊，就變成校務會議終於派上用場啦！」（訪A7）。易言之，會議外的非正式溝通，是A校避開爭議的關鍵，也是行政人員與教師間遭逢爭議時的一種影響策略。至於校務會議則在A校扮演一種備而不用角色，當教師與行政人員難以取得共識時，才會發揮法令上所賦予，最高決策單位的功能。

4.老師應該幾點上班？

A校的日常作息開始於7點30分的打掃時間，以及7點45分的早自習。一

位受訪教師提到，A校大部分導師對幾點上班的認知是，「只要7點45分前到校就不算遲到」（訪A4），至於打掃時間是否要在場，界線似乎相當模糊。A校長有時會利用打掃時間至各班巡視，碰到秩序不佳的班級，便在該班門口停留，讓教室儘速回復安靜。對許多導師來說，此舉的確形成無形壓力，促使他們更重視「打掃時間」的秩序問題。不過對某些老師來說，卻有著「打掃時間」並非「早自習」，為何仍要求教室安靜的質疑（訪A11）。之後的校務會議上，家長會希望透過決議將導師到校時間明確化，也就是意圖以強制性的規範，要求老師在七點半到校。案子一提出來，激起教師代表強烈反應，並在校務會議引發雙方的言語衝突（訪A1、A3）。

當時A校剛歷經兩次行政人員的大輪替，行政與教師間互動並不順暢，或許因此緣故，票選出的教師代表大都是被認為能與行政相抗衡，為教師權益據理力爭的人員。就這個案子來說，一位教師代表提到：「老師跟工廠不太一樣，你硬梆梆的規定很多，對老師有困難的東西，其實就是減低的效果」，而且「這是校長管理的問題，你應該去查出勤管理辦法，如果有依據自然可以讓老師就範」（訪A3）。

在找不出教師到校時間法源依據的情況下，提案並未通過。有家長代表認為「這件事情講下去也沒有結果，反而會讓認真的老師覺得不舒服，對不能到的老師似乎也不會有強制性的效果」，因此提出「7點45分是早修時間，7點30分既然學生來到學校，還是請老師盡量來幫忙」的話打圓場（訪P）。

在此爭議事件中，行政與家長的策略，是透過正式會議的決議，明確規範教師的到校時間，而教師代表亦訴求正式制度，以缺乏法源為由加以駁回。事件發生後，家長代表對老師的負面觀感持續了一段時間，為了避免教師與家長的衝突再次發生，之後的校務會議增加了家長代表無須參加的「提案審查會」（訪P），透過對議程的控制，減少正式會議時的激烈論戰。

（三）權力結構的樣態—行政與教師各有權力資源，多元互動的議題網絡

由前述爭議事件過程來看，A校權力結構中最主要的行動者，包括了A校長、業務承辦的主任，以及教師代表。至於A校家長（代表）雖然在校務

會議中，對教師到校時間表達立場，但並未深刻涉入此些爭議。

在A校自由且具穩定教師勢力的背景脈絡下，教師依憑正式制度賦予的權力資源，於整個校務運作中居重要地位，並因行政裁量與專業自主間的模糊地帶，與行政產生許多爭議與協商。此部分之發現，來自以「決策法」進行權力結構研究所發揮的優勢。然而本文運用質性個案研究蒐集資料，也發現由爭議事件進行分析，僅能看見權力結構的某些面向。申言之，許多爭議之所以未浮上檯面，甚或不被視為問題，事實上可能有權力關係流動其中（Lukes, 1974），此部分為以往權力結構研究較少涉及之處。因此，A校權力結構之全貌，尚須進一步由A校人員未見爭議時的日常互動加以考察。

具體而言，隨經驗與歷練的增加，A校長逐步建立了穩定的行政團隊，主任多為先前受教師敬重的資深教師代表，因此與教師溝通時具有一定的聲望與份量（訪P）。儘管前述爭議事件，教師的影響力較為顯明，但在各種會議與溝通的過程中，教師們也了解到校長與主任的偏好和決策風格。因此，即使是較常發言的老師，也會基於避免衝突，或者認為講了也沒用，而選擇不發言。在日常校務運作上，校長與行政因而握有一定的主導權。

對於一些例行性的事務，或是業務單位可以有裁量權的時候，如果不是影響太大的事情，我原則上不講。（訪A5）

如果真的要說的時候，你就是面臨一個危險，也就是要跟他有很大的爭執。（訪A9）

校長剛進來比較會聽意見，到第三年開始變成他只是參考用的，他聽你講嘛，講完之後他還是要做他的。所以現在比較不會提意見，因為提也沒有用啊。也沒有老師願意要一直跟你爭取什麼啦，所以現在生態就變成這樣子啊。...變成說於情於理，除非是比較誇張的，人家才會提出來。（訪A6）

此外，近幾年行政輪替後，某些行政人員與教師間互動良好，此種私誼可能「牽絆老師的發言」（訪A5）。但也因私下情誼的運作與溝通管道的暢通，成為緩和教師與行政間疏離關係的潤滑，以及增加教師運用私下溝通策略的機率。換言之，前述爭議事件的分析，可看出A校權力結構的某個面

向。但回到日常校務運作，許多爭議之所以未發生，除了A校行政效能有一定水準，另一方面則顯示A校教師代表所指出，行政人員有權的現象。當涉及的事情屬行政人員可裁量的範圍時，行政堅持己見往往也能成功，之所以未繼續堅持，除考量後續教師配合度的問題，也是希望減少衝突、避免對立，以及產生沈重的負面情緒，亦即減少因衝突所需付出的摩擦成本。如A校長所說：「你是不是真的要把自己人際關係弄得這麼不好？」（訪P）。此種迴避摩擦成本的行動邏輯，由前述教師代表選擇沈默的原因亦可窺見。

雖然多數老師已不再做太多抗爭，但攸關權益的部分，仍會透過個別或集體的方式，進行私下請託或正式協商，私下策略大多屬個人問題，如「排課啊，還有班上師資的安排」（訪A10），至於較公共性的議題，有些老師除了私下討論外，也會「刻意選擇在會議中發言」（訪A5）。

綜合以上對A校爭議事件與日常互動的分析，目前A校權力結構的樣態，乃是一種教師擁有正式制度所賦予的校務參與權，行政人員握有校務運作時的裁量權與資源分配權，雙方各有權力資源，但隨問題性質之不同，多元互動的議題網絡。

二、權力結構產生的影響

A校權力結構的發展，對於A校行動者的策略選擇以及制度性環境，產生了如下的影響：

（一）對行動者的影響

1. 產生重複當選並實質參與的會議代表

從A校重要的會議代表選舉可發現，當選的委員重複性相當高，有幾位老師在不同選舉中同時當選，並且連續擔任多年（文4-1、4-2、4-3、4-4；訪A10）。重複當選的會議代表，在A校教師與行政關係疏離的脈絡中，某種程度被老師們期待能扮演「權益保衛者」的角色（訪A6、A9），也因他們在爭議事件幫老師爭取權益，更強化其教師代言人的形象與地位，每到代表改選，便成為投票的熱門人選。

此種慣性或許如賽局理論所主張，是A校行動者理性計算後的結果

(Immergut, 1998)，另一個較隱而未顯的面向則是，在行政與教師關係不算和諧的背景脈絡下，學校文化可能也發揮著社會學制度論中認知的功能 (Scott, 2001)，影響教師與行政的投票行為。整個選舉的結果，呈顯出一種多元主義式，基於不同學科、年齡層、職務等身份劃分，所產生出來的利益團體圖像，各領域皆有代表參與重要會議，已是A校文化的一部分，這些教師代表及其所參與的組織，包括教評會、校務會議等，並不是徒具形式的橡皮圖章。相反地，他們在面對重大議題時，會把握法定的發聲位置，實質地參與決策。

2.以制度作為爭議的解決之道

學校的日常運作事項繁雜，原則性的法規與辦法難以窮盡各種可能的情境，校長與行政人員因此有著許多裁量空間，但哪些（不）屬於行政的裁量權，是一種認知的問題，並有著策略運用的彈性。另一方面，法令與辦法的模糊性固然產生了裁量空間，《教師法》對於教師權益的明文保障，使得校長欲強力要求老師配合某些事情時，在教師集體力量頗大的情況下，並不容易成功。

從A校爭議事件的過程及結果來看，當事件影響不大時，行政人員的安排或決策較少受到挑戰，但當涉及教師權益時，A校教師則會蒐集他校資料及法規，作為與行政人員協商的有力依據。此外，A校也習慣於透過制度解決常態性的問題，因此，大至「導師遴聘辦法」（文2-1）、「超額教師處理辦法」（文2-2），小至「語文競賽實施辦法」（文3-1）、「英語日實施辦法」（文3-2）的制訂，都是一種以明確書面規定，使學校日常運作有所依據，進而減少爭議的行動策略。申言之，制度所具有的管制性特質，使得法令（正式制度）對教師權利義務有更明確的保障後，隨之影響行政與教師的互動策略。而此管制性支柱的改變，也連帶影響了教師的認知，「讓老師的意識抬頭」（訪P），A校教師既有的自主文化，亦因此獲得強化。

3.缺乏獎懲制度下受限的行政策略

A校大部分行動者對行動的後續效應，多有著事先的考慮與估算。對一些教師來說，「不想說太多話」是因為「不想被貼標籤」（訪A3），或「被行政人員歸為『黑五類』」（訪A4）；對行政人員來說，不想傷感情是最初

步的考量，但缺乏實質的獎懲機制，導致傷感情後可能還是無法解決問題，則是背後更大的顧慮。例如教務處在排代課時經常面臨被退單的困擾，A校長曾說：「可以用公告的方式，讓大家知道究竟是哪些老師退單，導致其他老師的工作負擔增加」（訪A2），然期冀以同儕壓力來減少上述狀況的想法，一直沒有執行。

我們也沒有什麼獎懲的制度啊！優秀、配合的老師，除非他特別優秀，不然真正被表揚的機率也不高，然後就算都不配合，你也沒有機會去處分他，造成今天你對他沒辦法。（訪A2）

獎懲制度代表法職權的行使（Yukl, 2002），儘管曾有過老師考績乙等的事件，有鑒於伴隨的風波過大，這種透過法職權進行強力規範的作法並不常見。反倒是行政人員推展許多活動時需要老師協助，當彼此關係不佳時，推動可能困難重重。因為「行政可以決定要怎麼做，可是你要有人來支援你，當你需要人的時候，如果別人不挺你，行政的權力就消失了嘛！」（訪A6）。

此現象說明了A校行政與教師之間，權力關係的弔詭性（黃乃熒，2001）。校長與行政就科層結構來說位居較上層級，但在缺乏有力獎懲權的狀況下，訴諸法職權的權力策略不一定適用，為求校務推動順利，是而須花更多心思運用其他權力策略，來確保行政工作的運行。

（二）對制度性環境的影響

1. 保持距離的行政/教師關係

歷經數年的互動，以校長為主的行政人員和部分老師之間，一直存在隱隱然的對立氣氛，加上大校中行政人員與教師的互動機會不多，對大部分老師而言，若非必要的業務接觸，幾乎不會進處室辦公室閒話家常。「因為行政人員有一部分的權，所以跟老師之間的距離可能就會比較遠」（訪P），整體便呈現一種「保持距離，以策安全」，淡淡疏離的互動關係。「行政」vs.「教師」，這種因職務不同所產生的身份標誌，似乎將學校人員劃分出不同族群（訪A9），儘管在行政人員的異動過程中，有些原先未兼任行政職

的教師，會因與其他老師有較深厚的私交，在溝通時多了一些情誼的運作與私下的管道，但在A校目前的文化來說，雙方久而久之仍會產生一定的距離（訪A11）。

2. 行事自由的多數教師

A校教師長久以來都展現相當的自主性，前述「自由的大校」的背景脈絡，使得老師們儘管仍會抱怨行政安排，實質上，因為教師人數夠多，須分攤到的共同業務較少，除班務經營以及課程的進行是明確職責外，對於學校其他活動的參與，或者對行政要求的配合，有著相當大空間選擇投入程度的高低。

很多老師心態就是我只管自己，我管好這個班，我教好這個書，至於學校怎麼樣，你權力結構什麼轉換，跟我一點關係都沒有。今天換了什麼校長，換了那個主任，他事實上沒有改變。配合度有多少，是可以選擇的。（訪A8）

上面所引用的是一位訪談參與者對於A校生態的觀察，不過這種看似相當偏向行動者決定論的權力結構運作結果，背後實有其組織性的因素，以及正式與非正式制度的交互影響。

三、綜合分析

進一步由理性選擇與社會學新制度論的視角，整體分析A校的權力結構，可發現中央層級法令的變遷，與A校所處縣市校長遴選制度的設計與執行，構成了A校行動者形構權力結構時，重要的鉅觀框架。法令作為一種正式制度，除了發揮著制度的管制性功能，使校長與行政人員逕自裁量的空間限縮外，也發揮著社會學制度論中文化-認知的作用（Scott, 2001），影響了校長（行政人員）與教師對於權利義務的認知。而行動者行動策略的選擇，則顯露其對於行動的結果，也就是交易成本的考量。申言之，在A校爭議事件中副組長考績乙等的確定、表演藝術開缺的否決，以及校長之所以無法明確要求教師七點半到校，均是源於正式制度所賦予的強制性權力資源。另一

方面，學校權力結構的形構是行動者長期互動下的產物，也就是一種多次的賽局，⁶對行動者來說，此狀況除了讓彼此更了解對方的行動偏好，也較可能因為害怕被報復，而選擇一個對自己而言次佳，但雙方均可接受的平衡結果（Axelrod, 1981）。A校行政人員之所以怕「傷感情」、A校長之所以很少再用考績作為權力資源、A校教師之所以不想被「貼標籤」，以及行政人員與教師均運用私下溝通的策略，某種程度都是基於此種對後續結果，也就是交易成本的估量。因此，雖然A校的主要行動者校長（行政）與教師，均重視正式制度的正當性與強制性，此策略在爭議較大的事件中較為顯明。但在影響不大以及個人性的問題上，兩者均優先選擇顧全雙方關係的作法，或私下溝通的策略，例如教務處對退代課單教師的處理、領域召集人對教學觀摩由教務處排代課的反應，以及教師因個人需求對行政人員的請託等，均源於此種考量。上述現象凸顯出「擁有」正式制度賦予的權力資源，以及教師或行政人員實際「運用」此些資源之間，是由複雜的權衡歷程所中介，學校權力結構亦因而存在著動態性。

本文對A校權力結構樣態的質性描繪，顯示學校權力結構研究，除傳統上依集權與分權程度所產生的分類外，尚可由「樣態」這個較彈性的角度，進行更細緻之探討。而在A校權力結構所產生的影響部分，除可看出行動者在此結構下的相對回應，權力結構亦回過頭對A校的文化產生影響。一項以往研究未提及的發現是，此種權力結構除了形成教師與行政間，「保持距離，以策安全」的互動關係，A校大校的脈絡，使得A校的教師在此結構下擁有相當大的選擇空間，在符合A校一般行事規範的情況下，對校務參與程度，也成為其策略運用的一種選項。易言之，將權力結構概念化為一種非正式制度，在A校的脈絡之下，其權力結構對於教師仍有規範性作用，但管制性的強制效果不強，是而A校權力結構究竟是行政有權，或者教師有很大的自由，對涉入校務程度不同的教師來說，或許存在不同認知。此也指出了以往權力結構研究並未論及，對權力結構的感受，受行動者認知所中介的現象。

⁶ 多次賽局指行動者處於需進行多次互動的狀態。教師與行政人員需長期相處，因此，相對於僅需見面一次的陌生人，有著將個人利益極大化的傾向，其於互動時會更將互動後的行為結果納入考慮。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 個案學校教師人數眾多使其易於運用正式制度賦予之權集結穩定勢力

從A校的背景脈絡，以及權力結構的形構過程來看，A校屬大型學校的組織特性，使A校教師在人數上佔相當優勢，容易形成穩定的教師勢力，也因此人數優勢，能有足夠教師參與各式教師組織與委員會，使其成為維護權益的制度性力量。另一方面，A校的學校行政生態，在教改後已有所轉變，加上A校傳統以來便具有相當自由、自主的教師文化，行政人員欲採取強勢作為，若非不易持久，便是容易導致負面效應。而此種權力現象，與A校的脈絡特性實有密切關連。

(二) 個案學校行政人員與教師在原則性的正式制度下各自運用策略行動達成訴求

由A校的權力現象可知，法令與政策等正式制度，對場域中的行動者產生相當重要的框架作用，因此，不論是教師到校時間的規範，抑或表演藝術應否開缺，最終教師能取得優勢的原因，均源於掌握到正式制度所賦予的權力。另一方面，A校有如此多協商與策略性互動產生，也源自正式制度難以窮盡學校繁瑣的日常運作，所衍生出的許多權宜空間。換言之，目前學校權力結構的制度特性，使得利害關係人得以在原則性的正式制度下，得以各自運用其策略性行動來達成訴求。

(三) 個案學校權力結構的樣態是行動者在場域脈絡中多次互動的結果

由A校的經驗可知，其權力結構樣態之形構，除了受背景脈絡所影響，亦是一種長期互動後的產物，也就是賽局理論中的多次賽局。其效應是讓行動者更加了解對方的行動偏好，也使大多數行動者對長期的後果有較多估量，減少「打了就跑」的短視心態。此種特性除了影響行動者的策略選擇，

使不同行動者的策略選擇產生某種秩序，也讓學校權力結構在動態發展的狀態下，得以維持一定程度的穩定性。

（四）個案學校權力結構的樣態影響行動者的策略性行動與制度性環境

A校目前的學校權力結構，是一種行政與教師各有權力資源，多元互動的議題網絡。此種權力結構對行動者產生的影響，係產生實質參與的會議代表，訴諸正式制度作為權力基礎與解決之道，行政人員則在正式制度未賦予太多獎懲權的狀況下，可運用之策略有時受限。而此種權力結構除了使教師與行政間保持距離，在大校的背景之下，亦讓多數教師有著較自由的行事空間。換言之，學校權力結構的樣態受場域脈絡與行動者所影響，但另一方面，學校權力結構也成為一種制度，影響著該場域中的行動者與制度性環境。

（五）個案學校的權力結構未能對行動者產生一致的影響

從A校權力結構對於行動者的影響可看出，在同一個學校當中，對校務參與較多相對於涉入甚少的教師，其對於A校權力結構的解讀可能不同。此種現象適正反映出以往權力結構研究較少涉及，權力結構作為一種制度，所具有的認知性特質。申言之，權力結構樣態的建構，受到行動者認知過程所中介，在A校這種大型學校當中，行動者的自由度相對較大，權力結構對於不同的行動者，將較難以產生一致性的影響。

二、建議

（一）對學校領導者的建議

由研究結果可知，大型學校有利教師發展穩定的勢力，以及運用正式制度所賦予之校務參與權，加上權力結構的影響有隨規模擴大而削弱之效應，對學校領導者來說，領導難度自然提高，欲憑藉法職權或裁量權逕行規範教師，亦較難收其功。因此，領導者除應深入了解正式制度賦予學校各利害關係人的權力基礎，把握自身在正式制度上的權力定位，以便靈活採取各式領

導作為外，更應擴展自身除法職權以外的權力基礎，並透過長期、多次的互動歷程，運用專家權、參照權、資訊權、轉化權、道德權…等多元的權力來源，佈散其影響力，並建構學校中民主參與及理性對話的平台，使學校雖然存在不同權力主體，卻不致發生權力對抗的耗損狀況。此外，由於權力結構概念化為一種制度，亦有著規範性與認知性的要素，學校領導者因而需致力於學校文化的經營，以及領導理念的傳達與溝通，使學校權力結構的樣態具有正向、穩定的特質，並在形構之後成為有利學校運作的一種制度性因素。

（二）對學校教師的建議

正式制度賦予教師參與校務及保障專業自主之權，教師適可藉此權力資源，於行政作為不當之時，進行發聲或展開協商，避免校園中權力濫用的現象產生。由積極面來看，教師更可透過參與的過程彰顯權能，為校務發展貢獻智慧，進而裨益於學校效能之提昇。不過，欲達此理想，教師除關心自身班級與教學之外，亦應對相關法令及政策有所掌握，方有能力熟悉民主參與的程序、妥善運用制度所賦予之權，並理解當初制度設計的美意，在學校改進的歷程中扮演正向積極的角色。如此一來，專業自主權將不會被誤用，教師在整個校務運作中的角色與功能，亦可隨此正式制度的變革，更加凸顯與發揮。最後，教師在具有雙重系統的學校組織中，原本就有一定的自主性，依本研究之發現，大校中的教師可能擁有更多自由行事的空間，此種自主性高的環境，可提供教師更大的揮灑空間，而教師則應在自主中戮力於專業，並持續進行專業發展。

（三）對未來研究的建議

本文針對一所大型國中之權力結構進行深入探索，基於學校背景脈絡為影響權力結構的重要因素之一，不同類型學校權力結構的研究或比較，是後續可再深化的方向。另一方面，本文依社區權力結構研究中的「綜合法」選擇訪談對象，研究結果發現，在同一學校當中，不同教師可能對該校權力結構有著不同感受。此發現在方法論上的意義，係指出了未來權力結構研究的進行，除可善用「綜合法」之優點，亦可將原本在權力結構研究中被忽略的邊緣聲音納入，如此將會獲得更多元的觀點解析學校權力結構。

參考文獻

- 文崇一（1989）。臺灣的社區結構。臺北市：東大。
- 史美強（2005）。制度、網絡與府際治理。臺北市：元照。
- 吳得源（2003）。論國際關係社會建構論與組織社會學新制度論之關連性。臺灣政治學刊，7（1），3-37。
- 吳清山（1998）。解嚴以後教育改革運動之探究。教育資料集刊，23，261-275。
- 李宗哲（2002）。國民小學權力結構重組與校務會議運作之研究。銘傳大學公共管理與社區發展研究所在職專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 林淑芬（2000）。國民小學教師權力之研究-教師法公布前後之演變。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 胡至沛（2001）。新制度主義的檢視與反思。中國行政評論，11（1），145-462。
- 徐斯勤（2001）。新制度主義與中國政治研究：理論與應用之間對話的初步觀察。政治學報，31，1-16。
- 翁桓盛（2002）。中等學校實施校長遴選制度後校長領導風格與辦學績效之研究。國立彰化師範大學教育研究所在職進修學校行政碩士班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 高義展（1997）。國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 張明輝（1999）。學校教育與行政革新研究。臺北市：師大書苑。
- 曹學仁（1997）。高級中學校長權力運用之研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項（2003）。
- 許水和（2002）。高雄市國民中學學生家長參與校務之研究-家長與教師的觀點。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 許志明（2002）。臺北縣市新制校務會議組織運作與實施成效之研究。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 許籐繼（2000）。學校組織權力重建之研究。國立臺灣師範大學教育學系博

- 士論文，未出版，臺北市。
- 郭承天（2000）。新制度論與政治經濟學。載於何思因、吳玉山（主編），邁入二一世紀的政治學（頁171-201）。臺北市：中國政治學會。
- 陳文彥（2010）。學校權力結構鉅觀制度變遷之研究。屏東教育大學學報，**35**，125-154。
- 陳向明（2002）。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳幸仁（2008）。學校組織行為之微觀政治探究。教育理論與實踐學刊，**17**，1-25。
- 陳敦源（2002）。民主與官僚：新制度論的觀點。臺北市：韋伯。
- 陳慶安（2000）。國民小學行政權力結構演變及其運作之探討。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳寶山（2004）。校長遴聘政策之執行。臺北縣：冠學。
- 黃乃熒（2001）。從學校組織權力吊詭管理觀點建構學校組織變革模式。師大學報教育類，**46**（2），145-164。
- 黃坤政（2000）。教評會之實施對國小校長權力運用策略影響之調查研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 葉美凰（2003）。我國教師法實施後國民中學權力重建之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 潘慧玲（2002）。緒論：學校革新的脈動。載於潘慧玲（主編），學校革新：理念與實踐（頁1-47）。臺北市：學富。
- 藍苔菁（2005）。國小實施校長遴選後校園權力結構與校務運作之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 顏秀如（2003）。論學校行政之程序正義與實質正義。國民教育研究集刊，**9**，281-299。
- 蘇進棻（2002）。教師法對學校行政運作之影響：兼談改進策略。人文及社會學科教學通訊，**12**（5），76-90。
- Axelrod, R. (1981). The emergence of cooperation among egoists. *American Political Science Review*, 75, 306-318.
- Domhoff, W. (2005). *Power structure research and the hope for democracy*. Retrieved September 20, 2006, from <http://sociology.ucsc.edu/>

- whorulesamerica/theory/power_structure_research.html
- Glesne, C. (1999). *Becoming qualitative researchers: An introduction* (2nd ed.). New York: Longman.
- Hall, P. A., & Taylor, C. R. (1996). Political science and the three new institutionalism. *Political Studies*, 45, 936-957.
- Hopkins, D., Ainscow, M., & West, M. (1994). *School improvement in an era of change*. New York: Cassell.
- Immergut, E. M. (1998). The theoretical core of the new institutionalism. *Politics and Society*, 26(1), 5-34.
- Ingram, P., & Clay, K. (2000). The choice-within-constraints new institutionalism and implications for sociology. *Annual Review of Sociology*, 26, 525-546.
- Koeble, T. (1995). The new institutionalism in political science and sociology. *Comparative Politics*, 27(2), 231-243.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London: Macmillan.
- Malen, B. (1995). The micropolitics of education: Mapping the multiple dimensions of power relations in school politics. In J. D. Scribner & D. H. Layton (Eds.), *The study of educational politics* (pp. 147-167). London: Falmer Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- Paternoster, R., & Pogarsky, G. (2009). Rational choice, agency and thoughtful reflective decision making: The short and long-term consequences of making good choices. *Journal of Quantitative Criminology*, 25(2), 103-127.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, B. G. (1996). Political institutions, old and new. In R. E. Goodin & H.-D. Klingemann (Eds), *A new handbook of political science* (pp. 205-220) Oxford: Oxford University.
- Peters, B. G. (1999). *Institutional theory in political science: The "new institutionalism."* New York: Pinter.

- Polsby, N. P. (1960). How to study community power: the pluralist alternative. *Journal of Politics*, 22, 474-484.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

附錄 訪談大綱（校長版）⁷

- 1 請問您在教育界服務的經歷？
- 2 請問貴校自80年左右以來學校的歷史發展
- 3 請問貴校教師的組成狀況為何？
- 4 您覺得貴校的背景與生態，對於領導者來說，與其他學校有何不同？
- 5 您對於領導有什麼樣的理念？實際上有如何的作為？
- 6 在您就任之初，領導的方式與現在是否有哪些不同？
- 7 在您就任之初，學校的生態與現在是否有哪些不同？
（如老師們的互動、老師與行政人員的互動、制度、文化、決策方式）
- 8 請問貴校老師之間一般互動的狀況與氣氛如何？
- 9 請問貴校老師與行政人員之間一般互動的狀況與氣氛如何？
- 10 在學校運作的過程中，哪一些組織具有較大的影響力？
- 11 教改以來有許多制度上的變動，您覺得影響最大的是哪些規定？這些變動對於領導、決策，學校生態是否產生怎樣的影響？
- 12 在學校運作的過程中，哪一些人員具有較大的影響力？
- 13 在學校運作的過程中，有許多次級組織的設立與運作，為何這些行政人員或教師會被選為參與的代表？
- 14 在校務運作的過程中，哪些事項是您最關心的？
- 15 在校務運作的過程中，哪些事項是老師最關心的？
- 16 在校務運作的過程中，哪些事項是家長最關心的？
- 17 這些事情通常怎麼決定？他們會用什麼方式達成訴求？結果如何？

⁷ 訪談大綱分為「校長版」與「行政人員與教師版」，兩個版本的問題大致



18. 最近在行政人員與老師之間有哪些爭議的事件，爭議的焦點是什麼？
19. 這些爭議的過程與結果如何？
20. 學校曾經發生過哪些重大的爭議，過程與結果如何？
21. 當學校中發生意見不同或者衝突的狀況時，通常是以哪些方式解決？有沒有什麼固定的管道或處理方式？
22. 學校中一些重要的會議，討論的議題是怎麼產生的？
23. 學校中一些重要的會議，開會的情形大致如何？
24. 這幾年來，學校有哪些新的規定，或者對於舊辦法的修訂？
25. 正式的制度以及學校的文化，對於這些決策的過程與結果，是否產生哪些影響？
26. 您的權能感如何？

The Formation and Influence of School Power Structure: A Case Study of a Junior High School in Taiwan

*Wen-Yan Chen**

Abstract

This study examines the formation and influence of the power structure in schools from the viewpoints of new institutionalism. To achieve the research goals, a large-scale junior high school is chosen as the case study and systematically analyzed through four aspects: context, the strategic actions of the actors, the shapes of the power structure, and the influence of the power structure. The research findings are as follows: (1) The power from formal institutions can be used by teachers in a large-scale school more easily; (2) Actors apply strategic actions to achieve their goals within general formal institutions; (3) The shape of the school power structure is the result of repeated interactions among actors; (4) The shape of the school power structure influences actors' strategic actions and the institutional environment; and (5) The influence of the school power structure on teachers is less coercive due to the large size of the school. Suggestions for school leaders and teachers are proposed according to the research findings.

Keywords: power structure, new institutionalism, case study, school administration in junior high school

Section editor: Jin-Li Su

Received: October 4, 2010; Modified: May 5, 2011; Accepted: May 30, 2011

* Wen-Yan Chen, Ed. D., Department of Education, National Taiwan Normal University, E-mail: edu1129@yahoo.com.tw

