

# 國民小學行政人員文化研究—— 從 P. Bourdieu 慣習觀點談起

黃誌坤

本文採用 Bourdieu 的“慣習”(habitus)概念，分析目前國小行政人員的文化特性，以說明為何教學淪為行政的附庸，並進一步指出文化再製的可能性以及思考行政革新的契機。慣習是溝通鉅觀/微觀、結構/個人的媒介，透過慣習架構，本文分析國小行政制度(結構)及行政人員的言行二個文化層面，發現目前國小行政制度不論在行政人員角色的取得及一般制度皆有利於行政人員，且行政人員的言行亦表現出重行政、輕教學的傾向，使教學在學校中蒙上一層汗名。國小行政人員特有的文化——行政優於教學，落入了 Bourdieu 的文化再製模式：結構——慣習——言行——結構。對於行政革新的契機，改善目前國小的行政結構是首要重點。雖然 Bourdieu 強調慣習亦具有生成、衍生的能力，但對於此創新機制並無太多著墨。

關鍵字：國民小學行政人員、文化再製、慣習

Key words：Primary School Administrator, Cultural Reproduction, Habitus

## 壹、研究動機與目的

長久以來，學校行政人員一直扮演著學校教育目標推動者的角色，其位置猶如引導火車方向的轉軸器。因此，行政人員的經營理念、領導策略便成研究聚光的焦點。有趣的是，行政人員常掛在嘴上的經營準則：「行政應支援教學」、「行政是因教學而存在」，在實際的研究及觀察中卻發現一百八十度的倒轉：「行政漠視教學的存在」、「監控多於支援」(范信賢，民 84)。推敲這種倒轉的現象，可能的原因有三種：第一，是個人主觀的因素，即

行政人員的人格特質所造成的；第二，是教育大環境使然，即行政人員在整個教育行政結構環境下，成為結構下的木偶；第三，則是行政人員與結構交互作用的結果。無論造成的原因為何或是孰輕孰重，本研究所關心的是學校行政人員的角色是否已在無形中形成了某種特有文化，深深地影響著其想法與行動？換言之，文化再製(cultural reproduction)的問題是否存在於此角色位置上？Bourdieu(1994:169--175)曾指出，在社會空間據有相同位置的人，會受到相同制約因素的支配而有著相同的性情傾向(disposition orientation)。這有些符應了社會學裏的俗話：「屁股決定了腦袋瓜」，亦說明了再製的可能性。

最近政府部門或學校常提出政府再造、行政革新的口號，一些學習型組織、全面品質管理、BOT 模式……等名詞紛紛出籠，顯示公家部門正向私人企業界取經，期望能突破一些根深蒂固的瓶頸。引進一些新的觀念與技術固然不錯，但若不能先反省自己內部深層的文化脈絡，可能產生「橘越淮為枳」的現象，無法達到應有的效果。學校行政人員與權力總是牽連在一起，故必然成為學者研究的對象。然而，回顧相關文獻，對於學校行政人員的探究，大多停留在領導者特質及行為的取得（林貝絲，民 88；楊淙富，民 87，羅虞村，民 84），這種研究的問題意識預設了行政人員的特質與行為是先驗的，不受整個周遭環境的影響；若從研究文化的角度來看，亦多停留在學校組織文化的探討（柯麗蓉，民 87；邱馨儀，民 84；卓秀冬，民 84），對於學校行政特有的文化研究而言，行政人員反而是一群「啞群體（muted group）」<sup>1</sup>，尚未受到研究者應有的重視。

Bourdieu 曾以結構主義的口吻，說出社會學研究的目的，在揭示不同社會世界的最深層結構，以掌握社會世界再製或轉變的機制（引自邱天助，民 87：221）。在探討行政人員獨特的文化時，我們不能忽視行政人員在整個教育制度的位置。不過，止於結構面的討論並不能使我們充分理解長久

<sup>1</sup> 此名詞出自 Sara Delamont 著《博學的女人》一書(20-26 頁)，原指社經地位較低的弱勢團體，此處引申為一群受到忽略或未受到真正了解的團體。

下來學校情境如何塑造出此角色的行為模式，要進一步了解行政人員的價值觀與行為，必須在平時作息上對此成員進行更細緻的觀察。依此，本文採用 Bourdieu 的「慣習」( habitus ) 觀點，梳理目前國小行政人員<sup>2</sup>在結構面與言行之間的拉扯關係，並試圖說明為何教學淪為行政的附庸。具體而言，本文的目的有：

- 一、分析目前國小結構的文化層面。
- 二、分析目前國小行政人員的言行。
- 三、探討國小行政人員文化再製的可能性。

## 貳、學校行政人員文化的內涵

「文化」是一個相當普遍的概念，從最具體的發明物到最抽象的價值觀皆可視為文化的一部份，因此其定義與內涵也就不易精確地加以掌握。Schein ( 1985 ) 曾綜合了不同的文化理論，把文化由淺到深分成三個層次：一、人工製品 ( artifacts )，包括物理環境的建造、所使用的語言、儀式、典禮等。此層次的特點是容易被觀察到，但卻難以單從此層面解讀文化；二、外顯價值 ( visible values )，包括了所訂的各項計畫、制度。此層面顯示了「人們知道應該怎麼做」，但實際上可能背道而馳。例如，校長知道要採用人性化的領導，但表現出來卻不一定如此；三、基本假定 ( basic underlying assumptions )，包含一些人們視為理所當然、不容懷疑的價值觀，而此價值觀猶如一隻看不見的手在背後實際操縱著行為，並且告訴成員如何去知覺、思考以及行動。因此，唯有真正深入一個團體所共享之基本假定層次，並了解形成的過程，才能揭開文化的面紗。

所以，欲了解學校行政人員的文化，應同時分析鉅觀的學校制度及微觀的日常言行，以找出隱藏在背後的基本假定。Bourdieu 的慣習概念正好

---

<sup>2</sup> 在本研究指經過合法制度甄選、儲訓的成員，在目前包括了校長、教師兼主任二個職位。



可用來處理爭論已久的鉅觀/微觀、結構/行動的問題，它從私領域切入，經由人們的日常言行去掌握空間結構深層的關鍵機制，那是一種更為基本的、決定人們思維方式的支配力量。

## 參、行政人員的社會位置與慣習之分析

Bourdieu 傾向以關係的 (relational) 思考方式了解社會世界，他吸收了結構主義的觀點，認為只有將行動者 (agents) 置於社會位置中思考，才能獲得深層意義。他進一步指出，當行動者處於相同或鄰近的位置上，由於受到相似的限制條件與狀況，因此產生相似的習性與日常言行。這種對於自己所處位置的感覺與適應，Bourdieu 即稱做「慣習」。換言之，慣習的產生乃是透過外在的客觀社會位置，經個人主觀的內在化而形成的。依此，個人若身處不同的社會位置，便會形塑不同的慣習，這是因為不同的社會位置所經驗而習得的認知基模、實踐方式和評鑑結構有所不同所致 (Bourdieu, 1990:54; 邱天助, 民 87)。由此推之，個人的慣習與所處的位置實存在著某種親近性 (affinities) 的關係。

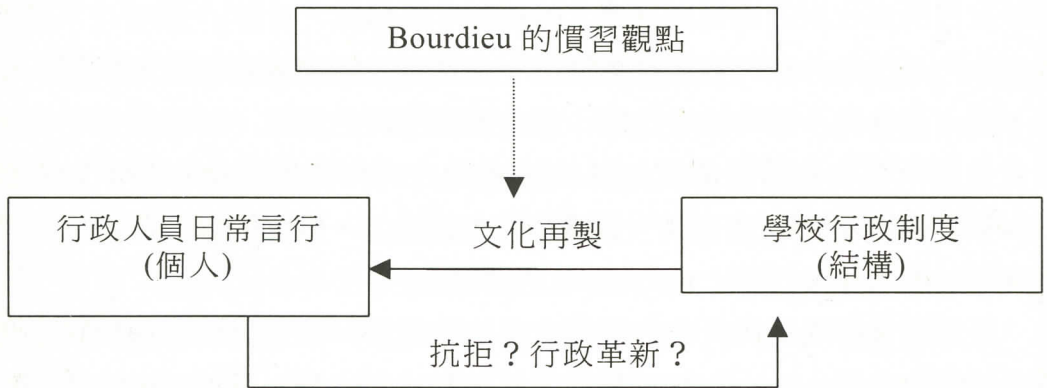
既然慣習的產生與所在的環境有密切的連繫，而這種由各種職務及位置所形塑的空間，Bourdieu 則稱之為「場域」(field)。慣習在場域內運作邏輯賦有濃厚的實用性質，每個行動者的目標在於累積或獨佔各種資本(包含經濟、文化、社會、象徵等資本)，以維護或提升在場域中的地位 (Sayer, 1999; 邱天助, 民 87; 劉維公, 民 87)。因此，日常生活本身即變成是一種資本的鬥爭。在鬥爭過程，擁有合法地位的人佔有相當大的優勢，他們可能披著合法暴力的外衣，運用各種策略，以壟斷或控制場域內的各項資本。

上面所述，似乎說明慣習受到客觀結構的宰制，呈現宿命的觀點。但 Bourdieu (1994) 並不想陷入結構主義的困境，他認為行動主體雖受到外在結構的限制，但其對社會世界的理解亦具有主動性與創造性。也就是說，人們雖然經由慣習來理解這個社會世界，但它並不是一個封閉性系統，它



會持續受到後續經驗的影響而改變。猶如攝影作品的呈現一般，個人一方面受限於機械的設計，不得不遵守一些客觀的規則，但另一方面個人卻能運用自己的選擇與創意，捕捉剎那的永恒。這也就是為什麼 Bourdieu (1994:170) 所強調的慣習是「被結構化的結構」(structured structure) 同時又是「正在結構化的結構」(structuring structure)，兼具深層穩定與不斷生成的能力(generative ability)，主導著日常生活的進行。

我們的企圖是藉由 Bourdieu 的觀點及相關文獻的輔助，分析學校的結構面及行政人員的言行，以了解目前國小行政人員文化再製或革新的可能(如圖一所示)。



圖一：學校行政人員的文化與慣習分析架構

## 一、國小行政結構與言行層面分析

因此，可以清楚了解社會位置、慣習及個人實際言行三者的關係：社會位置（結構）形塑了個人的慣習，而透過慣習影響個人的實際言行。由此，以下企圖從結構的文化層面探討對行政人員的文化再製，並分析行政人員言行的文化層面。

### (一)行政結構層面

從 Durkheim 到 Parsons 皆一直強調，社會的結構面對個人有著強制性與約束性。而結構面具體的表現方式便是「制度」的產生（葉啓政，民 80）。

我國教育行政制度採中央集權制，重大的政策之決定皆由教育部來制訂，由上而下的決策模式已行之多年。從權力的從屬關係來看，我國學校行政體系符合韋伯(M.Weber)的科層結構特徵：職位分類分層、權力階層的存在、法令責任的訂定、理性關係的建立及薪水系統（引自秦夢群，民 86：76-77）。國民小學受地方政府監督，往往需配合上層教育行政單位(教育部、教育局)執行各項交辦業務，因此，層級分明的情形更屬明顯。范信賢（民 84）曾研究國小學校文化霸權的運作機制亦指出，學校行政組織的科層體制往往流於權威化、形式化、規格化，防弊的設計大於興利，因而教師所感受到的常常是「監控多於支援」、「行政犧牲教學」。

以下藉由分析行政人員位置取得及一般制度層面，以了解行政人員/教師、行政/教學之間的拉扯關係。

### 1. 位置取得之正當性分析

目前國民小學行政人員(包含主任、校長)角色取得大多經過一套合法化的程序---所謂的「國民小學校長主任甄選儲訓實施辦法」<sup>3</sup>。甄試程序大致分成初試(積分審查)及複試(筆試、口試)二個階段，這套看似嚴謹的甄選制度已成為行政人員權力與行為合法化的重要依據。我們的興趣在於此制度的正當性如何？是否隱含一些不為人知的假定？底下進一步分析此套甄選制度的內容：

首先，在積分審查方面，包括了學歷、進修、服務年資及服務成績四部份，約略可分成教師的個人成長(學歷、進修、服務年資)及貢獻(服務成績)二部份。在個人成長部份，意味著學歷愈高、進修愈積極、待得愈久愈有助於當個稱職的學校行政人員；另一方面，在學校

<sup>3</sup>依據屏東縣八十八學年度國民小學校長主任甄選儲訓實施要點。

貢獻部分，積分的高低以是否擔任組長、主任等行政職位及各項記功嘉獎來評定，意即兼任行政工作或擁有獎狀<sup>4</sup>的教師可獲得較高的積分。舉例來說，二位在學歷、年資相同的老師，若一位擔任組長，一位是級任，則這位組長將可獲得較高的積分。積分高低是決定是否能進入複試的關卡。

在筆試部份考試範圍以行政業務為主，橫跨國民小學教務、訓導、總務及輔導四處行政業務；口試則未列範圍，但從歷年來的經驗，口試委員皆以現任督學、中小學校長為主，口試內容偏重實際行政處理的問答。

由此可知，此甄試制度明顯著重於行政能力的選拔，若對筆試試題本身的鑑別度、口試委員的公正性存而不論，以選拔一位優秀的行政人員而言，本制度應屬公允，但學校的主要工作是教學，學校行政人員除了行政工作外還須擔任教學工作（根據規定國小校長、主任皆應實際至班級上課），且負有領導教學之責。此甄試制度忽視了教學能力的選拔，不得不令人有所聯想：這套甄試是否已成爲分類行政老師與教學老師的機器，進而生產重視行政、忽略教學的行政人員？

Bourdieu 曾以循環因果（circular reasoning）的謬誤，來解釋政權的合法化的過程，掌權者爲了鞏固政權，常藉由一套「受到承認」的制度，來掩蓋自己的意圖，達到象徵合法化的目的（引自高宣揚，民80）。換句話說，掌權者常藉由設計一套表面上看似公正的制度，以確保政權的正當性。因此，對於甄選一位稱職的學校行政人員的標準而言，這套甄試制度在精緻的設計下，似乎有披著「能力」、「公正」的外衣，以鞏固學校行政人員合法性地位的嫌疑。

## 2. 一般制度之公平性分析

行政人員取得合法地位後，並非從此可以一勞永逸，仍須在資源

---

<sup>4</sup>頒發獎狀單位是縣市政府層級以上的單位，大都以獎勵承辦縣市政府所交待業務有功人員為主。



的運用及制度的協助下，營造有利文化生產與再製的環境，以維持地位的穩定性。首先，在資源運用方面，行政人員常制定各種遊戲規則，以聲明對資源擁有完全的掌控與分配的權力，並藉此方式對教師進行一連串綿密的監視與控制。例如，在「視聽教室使用辦法」中規定：為使視聽教室確實用於教學活動上，凡欲使用視聽教室的教師，應事前向總務處登記，經允許後，始可使用。

透過類似的規定、實行細則，表面上是服務於教師及教學活動，實則利用對學校資源的掌控與分配之際，彰顯出行政人員的地位高於教師的地位，當然也暗示著行政可支配教學活動。因此，「服務於教學」絕非單純是為了協助教師，它可能有助於某種不對等關係的建立，甚至強化、鞏固此種關係。

再者，從升遷的管道來看，目前國小教師並無分級制度，教師升遷的唯一管道是考取主任、校長成為學校行政人員。因此，若一個熱愛教學的老師，在制度上並無任何鼓勵措施。形式上說明了，教師之間沒有階級之分，大家一視同仁，但長久下來，可能造成教師安於現況，不利教學地位的提升。再者，從薪津的報酬來看，教師兼主任的行政加給高於級任教師的導師費<sup>5</sup>甚多；在每週授課節數上，教師的節數是主任的二倍以上<sup>6</sup>。在稍大型小學，兼任主任的教師竟比大學兼任行政的教授們授課時數還少；而國小不兼行政教師的授課時數比大學不兼行政教師授課時數多出一倍以上，再加上國小校長不上課已成為一種常態。對於此種不平等的對比，行政人員所持的理由不外乎行政工作繁重，那來多餘時間教學。久而久之，主任、校長可能因遠離教學，而對教學情境產生陌生感。

由此觀之，目前整個國民小學制度傾向行政優先，教學次之，學校行政人員在制度的推波助瀾下，不知不覺地把教學推向邊緣化。

<sup>5</sup> 依(87)夏字 68 期台灣省政府公報規定目前國小導師費為 2000 元，而行政加給為 3410--4670 元。

<sup>6</sup> 依學校的規模的大小，兼主任的教師節數在 4-12 節，不兼行政教師在 24-28 節。

## (二) 國小行政人員日常言行層面

在上述結構面的影響下，接下來分析行政人員的言行是否已產生了再製的現象。Bourdieu(1994)在<<差異>>一書中提及，在相同位置的人爲了產生獨特的品味，會試圖顯現與衆不同的品味。亦即行政人員在取得合法性的地位後，爲了與周遭的教師有所區隔，將在言行上表現出獨特的文化。底下藉由相關文獻的分析，說明行政人員的言行表現。

黃宗顯(民 88)在學校行政對話的相關研究中發現：國小行政人員在對教師的談話中常流露出二種習焉不察的現象，第一，「尊長倫理」高於「專業倫理」；第二，制御權(over power)<sup>7</sup>的使用頻率高於促進權(facilitative power)<sup>8</sup>。他以實際對話例子說明：

某位校長在學校觀摩會的工作分配會議上說：「我是校長，我有權力作這項工作分配，況且舉辦觀摩會這件事是上級的規定，我徵詢你們的意見是表示我對你們客氣，你們不要敬酒不吃，吃罰酒！」

另外，張芬芬(民 80)在實地觀察研究三所國小亦發現：校長的領導出現三種文化特質：權威主義、形式主義及強調守時、守分、守紀的精神。從此特質，隱約看出，校長與教師的位置猶如管理者與工人的關係。

范信賢(民 84)亦得到類似的結果：教師與學校行政體系的溝通行爲，並非類似議會與行政機構的言談情境，而是一種上司與下屬的支配從屬關係，因此儘管有校務會議與晨會，往往也只是單向的宣示，流於儀式化與例行化。

本文雖未能有系統地進行實地觀察，但由上述研究及個人實際經驗感受可窺知，行政人員與教師之間確實存在著某種程度的區隔，此

<sup>7</sup> 依黃宗顯(民 88)的解釋，制御權指對話者運用資源驅使他人依從己意的行爲方式與影響力。

<sup>8</sup> 依黃宗顯(民 88)的解釋，促進權指對話者運用資源，相互激發，使彼此在認知、情意和行動或問題解決有所發展的行爲方式和影響力。



種區隔在權力的運作下，似乎隱含尊/卑、重要/次要的二元對立的文化。進一步來說，行政人員的日常言行受到特定結構的影響，漸漸形成一套獨特的文化，並在位置上產生再製的現象。推究此文化的形成，可能是上層教育行政機構(教育局、教育部)為使自己的政策的達到良好的執行效果，因此透過制定各項偏頗的制度，篩選符合特有文化的行政人員以利學校政策的推動及執行。

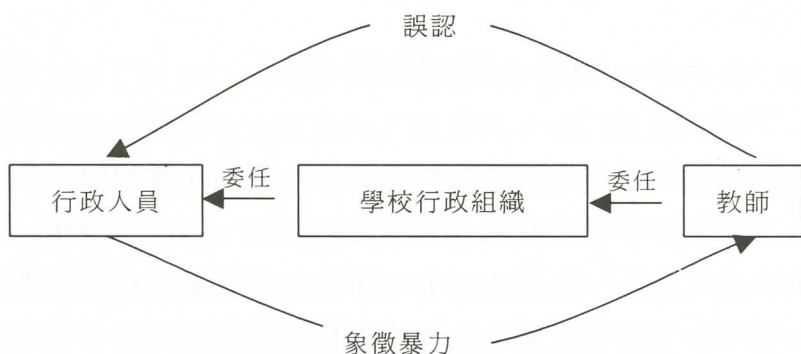
## 肆、分類與汙名

Bourdieu 認為文化不平等是社會不平等存在的主要原因，而教育不平等卻是延伸文化不平等、再製社會不平等的機制，因此學校是一種保存而非解放的機構（邱天助，民 87：176）。學校內所訂定的各項標準及評量有利於來自上層階級、具有豐富文化資本的學生，卻不利於來自下階級、文化貧瘠的學生，但學校掩蓋此事實，反而藉著表面上客觀的測驗過程來評定學生，讓學生誤認自己的教育成就是依個人差異產生，失敗也就理所當然歸因於個人的缺陷，不應怨天尤人。由此學生對自己的教育成敗形成一種慣習，透過慣習再決定其未來的抱負水平。所以學校便成為披著客觀、中立的外衣，掩飾其再製功能的機構。由此推之，學校猶如一部分類的大機器，依學生的背景，進行不平等的分類工作。

同樣地，國小行政人員在取得合法地位後，便接受委任推動行政各項業務，以利教學目標順利的達成。但在本文的分析下，目前整個教育行政結構有利於國小行政人員的發展，行政人員產生了行政優於教學的想法，透過慣習表現在學校日常言行之中。行政/教學的分類原本意味著工作性質的不同且存在著行政輔助教學的用意，如今此種分類關係受到權力扭曲認知的作用下，行政與教學的關係反而成爲主/輔、優/劣的倒轉關係。對於這種強行分等級的作法即是一種象徵暴力（symbolic violence）的顯現（Bourdieu,1994；Bourdieu & Passeron,1994）。如圖二所示，象徵暴力的產生乃根源於「委任」（delegation）關係，亦即學校行政人員受委託成爲學



校代言人，藉由行政上的輔助以使教學順利進行。但行政人員取得發言權後，卻隱藏權力關係，運用各種言行象徵，扭曲教師的認知。所以，在象徵暴力的作用下，行政人員言行的正當性受到教師的誤認並承認。長久下來，教學的重要性被模糊了，行政的優勢被視為理所當然，教學處在邊緣化的地位受到了汙名（stigma）的對待。



圖二：學校象徵暴力的形成

資料來源：修改自邱天助(87)。布爾迪厄文化再製理論，頁 170。

## 伍、結論：文化再製？行政革新？

本文藉由慣習的概念，分析目前國小行政制度及行政人員的日常言行。在結構方面，目前國小制度有利於行政人員的發展，忽略教學的重要性；在行政人員言行方面，一些文獻亦顯示學校行政人員並不重視教師的教學專業權，行政人員與教師之間的對話常透露出控制多於協助的訊息。由此推論，國小行政人員的慣習傾向於重行政、輕教學，長久下來容易形成了特有的文化。慣習具有實用性質，亦即只要過去的經驗能幫助我們解決日常生活所遭遇的問題，則受到保留與延續，此種慣性性質即是 Bourdieu

所稱的“實用邏輯”(劉維公,民 87)。在實用邏輯的作用下,行政人員的實際言行或行政策略將不斷受到再製的可能而形成如下的循環:結構—慣習—言行—結構。

對行政革新的契機而言,欲動搖目前國小行政人員的深層文化,可能須從結構面著手,藉由改變客觀的結構面,來形塑新的慣習,達到行政革新的目的。以下針對目前國小行政結構,提出如下建議:

#### 一、甄選制度改善:

目前國小校長主任的甄選制度完全由教育局主導,且經分析,此制度過於輕忽教學能力的考量。我們或許可以借鏡英國的學校領導人培訓方式:由師資培育機構設計一套完整的學校領導人培訓課程,凡有意願的教師皆可自費報名參加。凡通過培訓者,頒發證書,並表示有資格參加學校評議委員會的甄試成爲學校行政人員。此方式既可紮實地培育學校行政人才,並且將權力下放至學校,符合目前教育改革的趨勢。

#### 二、教師分級制的實施:

目前國小教師並無類似大學教師的分級制度,對於在國小表現優異或經驗豐富的教師,並無實質的鼓勵制度。因此,若能克服許多人爲的因素,實施教師的分級制度,將有助於教學經驗的傳承及改善目前教學不受重視的情形,進而恢復教學應有的地位。

本文借用 Bourdieu 慣習的概念,引出目前國小行政人員確實存在著文化再製的現象。雖慣習兼具結構與延伸二種能力,但 Bourdieu 似乎悲觀地傾向再製的觀點,對於慣習中延伸因素源自何處、如何激發與運用並未做進一步說明與闡釋,令人稍嫌美中不足。本文僅算是對國小行政人員文化作一初步的研究,未來應再進一步蒐集實地觀察資料,以更精確掌握行政人員不同層面的文化。

## 參考書目

- 卓秀冬 (民 84)。台灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係。國立政治大學教育研究所博士論文。
- 林貝絲 (民 88)。國民小學學校校長領導行為與學習型學校之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 邱天助 (民 87)。布爾迪厄文化再製理論。台北市：桂冠。
- 邱馨儀 (民 84)。國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究。台北市立師範學院初等教育學系碩士論文。
- 柯麗蓉 (民 87)。大學學院校高階主管全面品質管理態度與學校組織文化關係。國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 范信賢 (民 84)。文化霸權的運作機制：對國小教師學校生活世界的探討。國立清華大學社會人類研究所碩士論文。
- 秦夢群 (民 86)。教育行政——理論部份。台北市：五南出版社。
- 高宣揚 (民 80)。再論布爾迪厄的「生存心態」概念。思與言，29(4)，295-304。
- 高宣揚 (民 80)。論布爾迪厄的「生存心態」概念。思與言，29(3)，21-74。
- 張芬芬 (民 80)。師範生教育實習中潛在課程之人種誌研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文。
- 黃宗顯 (民 88)。學校行政對話研究——組織中影響力行為的微觀探討。台北市：五南出版社。
- 楊淙富 (民 87)。彰化縣國民小學學校長領導特質與學校校能之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 葉啓政 (民 80)。制度化的社會邏輯。台北市：東大出版社。
- 劉維公 (民 87)。習性與偶成性：P. Bourdieu 與 N. Luhmann 的理論介紹。台大社會學刊，26，1-51。
- 錢撲譯 (民 84)。Sara Delamont 著。博學的女人——結構主義和精英的再造。台北市：桂冠出版社。
- 羅虞村 (民 84)。領導理論研究。台北市：文景出版社。
- Bourdieu, P.(1990). *The Logic of Practice*. Translated by Richard Nice, California: Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1994). *Distinction : A Social Critique of the Judgement of State*. Translated by Richard Nice. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. & Passeron, J. C. (1994). *Reproduction in Education, Society and Culture(2<sup>nd</sup>)*. Translated by Richard Nice, Newbury Park, London: Sage Publication.



Sayer, Andrew. (1999). Bourdieu, Smith and disinterested judgement. **The sociological review**, 47(3), P403-430.

Schein, E. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.

黃誌坤，現任高雄師範大學教育系博士班研究生