

學校組織中的不成文教育秩序：學校組織文化與校園潛規則之探討

李瑜釗

國立臺南大學教育系教育經營與管理博士班

一、緒論

學校為一開放性、動態性的社會系統，學校成員透過象徵性意義（如校園建築、儀式活動等）逐步形成共識，並內化為共享的價值觀與信念，進而影響成員行為與學校運作（張慶勳，2006）。學校組織文化是一種長期累積的價值體系，涵蓋教育理念、管理模式、人際互動與制度規範，其中蘊含未明文規定卻深具影響力的潛規則，往往根植於傳統文化並內化為成員普遍認同的默會知識（劉世閔，2007；2008）。這些隱形但具有約束力的「校園潛規則」，在學校文化形構下影響決策模式、權力結構與人際互動，同時亦會反向塑造組織文化，使其持續調適與演變。潛規則並非單一現象，而是根源於領導風格、教師文化、科層制度與非正式權力等不同面向，在促進組織穩定與協調的同時，亦可能衍生資源分配不均、資訊不透明與權力過度集中等問題，進而影響學校治理效能。本文聚焦於由教師為主體所形塑的學校組織文化與潛規則的互動關係及其影響層面，並據此提出具體建議，作為促進學校組織健全發展與制度優化之參考。

二、學校組織文化與校園潛規則

（一）學校組織文化

學校文化是一種不成文但具有約束力的規範體系，融合了組織的傳統與價值觀，並透過長期互動與實踐逐漸內化為共享的核心信念（林明地，2001）。學校組織文化強調「知」與「行」的結合，以因應組織內部統整與外在環境挑戰，進而影響學校的決策模式、行為準則與整體氛圍（張慶勳，2006）。張東嬌（2022）將學校文化區分為顯性與隱性兩類，前者指具體制度與環境條件，後者則為價值觀、人際互動等無形元素。不同學校文化會因成員組成、歷史背景、政策制度與領導風格而呈現差異，並隨時間與情境變化而調整。學校文化不僅是成員行為的指引，更具有調節與潤滑的功能，有助於促進組織協調與運作穩定（陳慶盛，2004；李新鄉，2010），這些由互動中累積而成的行為準則，即使未明文規定，亦能在組織內被普遍理解與遵循，並透過潛移默化的方式影響成員行為（林明地等人譯，2003），進而構成學校組織的重要核心價值，並形塑學校內部秩序與成員行為模式。

（二）校園潛規則

潛規則相較於正式規則，屬於不成文、約定俗成的隱性規範，當正式制度尚未完善，或現行規定不符實際需求時，潛規則常作為補充機制，使成員在潛移默化中遵守群體默契與行為準則（朱進良，2007；劉世閔，2008；熊偉榮，2006）。潛規則涵蓋組織內部的非正式、不具制度正當性的行為模式，並在日常互動與人際關係中發揮作用（汪新建、呂小康，2009；陳成宏，2011）。在學校組織中，常見潛規則型態包括：重視輩分與角色秩序的倫理結構、講求人情往來的互動模式，以及以關係網絡區分「圈內人」與「圈外人」的資源分配與合作關係（宇書霖，2014；劉世閔，2008）。校園潛規則透過經驗傳遞與群體共識逐漸內化為學校文化的一部分，影響教師行為與組織運作。其中，學校組織文化對潛規則的形塑與發展具有深刻影響。當文化氛圍封閉保守，潛規則容易轉化為排他性默契，壓抑教師的創新與互動交流；反之，開放性文化則促進非正式合作與資源共享，有助於教師專業社群的建立及教學品質。而學校內人情互動若凌駕制度，則可能導致資源分配不公，損及教師信任與團隊合作；但在互惠尊重的氛圍下，可成為促進情感支持與團體凝聚的正向力量。此外，當權力集中與資訊不透明時，「圈內人」現象可能使部分教師邊緣化，削弱其參與學校事務意願；反之，強調包容與公開的文化則能整合正式與非正式組織關係網絡，促進跨群體合作與運作彈性。由此可見，潛規則不僅反映學校內部人際互動、行政管理與資源分配的隱性邏輯，更在不同學校文化導向下展現多樣化的功能樣態，深刻影響學校運作與教師專業發展。

（三）學校組織中的不成文教育秩序

1. 學校行政潛規則與學校組織文化的互動關係

在學校組織中，普遍存在一種「只可做不可明說」的行政信念，這種隱性規則深植於學校行政運作歷程，雖未被廣泛討論，卻在無形中左右學校的行政作為（黃宗顯，2001）。行政潛規則深受領導風格與組織文化影響，權威式領導風格下，教師與行政人員傾向服從指令，參與度相對有限；相對地，民主式領導風格在決策過程則更具彈性，行政與教師之間的互動也更為平等與合作。行政慣例亦影響潛規則運作，許多既有做法雖無明文依據，卻已成為默認準則，有助於維持穩定性與可預測性；但當習慣依循既有做法的慣性過於根深蒂固，則可能阻礙制度創新與組織調適，降低學校面對變革的應變能力。不同文化導向影響潛規則的運作樣態，行政結構層級分明，成員須依循特定流程與上級指令進行作業，強調穩定性與紀律，但亦可能壓抑教師參與意見表達；相對地，在合作型文化下，行政層級關係相對扁平，教師與行政人員的互動更為開放，潛規則反而可能轉化為促進溝通與共識的潤滑機制，使決策過程更具參與性與民主性。整體而言，行政層面的潛規則與領導風格、行政習慣及學校文

化價值密切交織，共同形塑行政運作邏輯，潛移默化地影響教師參與學校事務及校務推動的動能，進而構成學校內部隱而穩定的教育秩序。

2. 教師群體潛規則與學校組織文化的互動關係

在學校組織中，教師的價值觀、態度與信念在互動中逐漸形塑出特有的教師文化，進而成為學校教師的行為參照標準，對教師之間的互動具有一定約束力（黃彥超，2013）。教師群體內部的潛規則亦深受學校組織文化影響，並進一步影響教師的互動模式、專業發展與工作氛圍，主要展現在兩個面向：其一，是教師群體行之有年的默契與非正式行為準則。例如在課務與職務分配上，資深教師往往擁有話語權與決策優勢，而年資較淺的教師往往被優先指派行政或額外的教學工作，並受到代際正義觀念的影響，為換取未來職涯穩定與認可而選擇接受這些不利的條件（陳敦源等，2011）。當學校文化傾向階層與權威導向時，這種「資深主導」的結構易內化為潛規則，造成職務分配不公平及勞逸不均，進而削弱教師工作熱忱與專業主動性；然而，若學校文化重視合作與對話，即便同樣存在資深主導的結構，潛規則亦可能轉化為具支持性的師徒式傳承關係，資深教師會主動協助新進教師適應教學與校園環境，透過共同備課、經驗分享與情感支持，強化教師間人際關係連結與專業認同，提升其對學校的向心力與歸屬感。其二，是源自華人文化重視和諧與群體認同的文化脈絡下，教師普遍傾向維持人際穩定，並避免衝突與特立獨行，展現出順應主流意見的從眾行為（吳清山，2021）。從眾與和諧文化若成為常態，教師可能因害怕破壞和諧而壓抑創新想法或批判意見，進而抑制教育現場的多元觀點與課程創新，並造成學校組織內部資訊流通受阻；而學校氛圍若傾向促進教師之間的合作默契與群體凝聚，則能降低衝突，並增進同舟共濟的團隊感，助於維持穩定學校組織運作與決策推進。

整體而言，教師群體中的潛規則在不同的學校組織文化導向下展現出多樣化的運作樣態。權威與階層導向的學校文化，易使潛規則傾向於資深主導與年資排序，造成課務與職責分配上的不均，並抑制資淺教師表達意見的意願與參與學校事務的動力；反之，在強調合作與對話的文化中，潛規則則可能轉化為支持教師成長的師徒式協作關係，促進教師間的協作與支持。意即，從眾心理與和諧文化衍生的潛規則，也可能在特定情境中穩定人際關係與群體認同，或在過度壓抑下阻礙創新與多元觀點的表達。由此可見，教師潛規則在學校組織文化的運作脈絡中逐漸成形，並共同建構出一套隱性教育秩序，深刻牽動教師專業成長的動力與學校組織的整體運作效能。

三、學校組織文化與潛規則對學校組織運作的影響

（一）學校文化的穩定性與變遷

學校文化與潛規則的關係決定了學校的適應能力與變遷的可能性。穩定的學校文化有助於維持組織秩序，提高決策效率，使學校在日常運作中保持一致性與可預測性。然而，當學校文化過於僵化時，可能形成對變革的抗拒，阻礙創新與發展，並使教師難以適應組織環境，進而影響學校的人才流動與長期發展。此外，教育政策與課程變革，以及學校領導者的管理模式，可能與既有的層級文化或原有的行政與教學運作模式產生衝突，使學校成員面對新規範的適應過程充滿挑戰，甚至引發內部矛盾。若學校能有效調適其文化，使正式制度與潛規則達成平衡，則可促進組織變革的順利推動；反之，若學校文化過度僵固，則可能導致內部對立，甚至使改革停滯，影響學校的發展與競爭力。

（二）教師專業發展與工作氛圍

學校文化與潛規則不僅影響學校的整體運作，也深刻形塑教師的專業發展與工作氛圍。良好的學校文化可促進教師專業發展，形成積極正向的教師文化，進而提升教師的專業對話、教學合作與創新。例如，在鼓勵開放討論與合作的學校文化中，教師更容易進行跨學科合作、分享教學經驗，進而提升整體教育品質。然而，當學校文化過於強勢或階層化，潛規則過度強調服從與階級關係，可能成為教師專業發展的阻礙，使教師工作備感壓力進而影響其人際疏離，使學校文化陷入保守與封閉的狀態。此外，當學校文化過度重視內部和諧，教師可能因害怕與管理層或同儕產生衝突，而選擇不發表不同意見，進一步限制學校的改革與發展空間。

四、結語

學校組織中，學校領導者、行政人員與教師之間的互動具有深遠的影響力，其關係錯綜複雜，牽一髮而動全身。劉世閔（2003）援引秦夢群（1997）與吳清基（2000）觀點，指出學校內部的蝴蝶效應可能影響學校的各個次級系統，若忽視這些連結關係，不僅會削弱組織的整體協作效能，還可能導致難以彌補的損失，進而對學校發展與教育品質產生深遠的影響。整體而言，學校組織文化與潛規則在學校運作中扮演關鍵角色，影響學校適應變遷的能力，也深刻影響教師的專業發展與工作氛圍。穩定的學校文化有助於維持組織秩序及確保決策的執行效率，然而，當文化過於僵化時則可能導致學校難以適應快速變遷的教育環境。面對當前的教育環境的挑戰，學校管理者應充分理解學校組織文化與潛規則的運作邏輯，並積極調整管理策略：（1）提升決策公開性：學校領導者應建立明確的行政流程公開機制，例如透過學校網站定期公佈會議紀錄、重大決策之依據與執行進度等資訊，以強化決策透明度；（2）設立多元化的意見

回饋機制：建立溝通平台，以蒐集及處理回應教師對校務與教學的意見，使合理建議得以轉化為具體作為，修訂更符實際需求的規範，或透過溝通管道說明立場，促進教師的理解與共識；（3）支持教師專業合作與交流：學校應提供跨領域社群等教師專業交流的支持系統，促進教師在教學、價值觀與經驗的連結，藉由共學與互動弱化階層或輩分導向的潛規則，強化教師專業對話與協作氛圍。學校領導者應發揮學校組織文化調節與轉化角色，在兼顧制度穩定與文化調適的前提下，善用正向潛規則力量（如傳習與合作默契），引導其轉化為支持性的群體共識，同時，亦須適時處理不合時宜的隱性規範，以調和制度化與彈性管理之間的平衡，提升教育品質與促進學校整體發展。

參考文獻

- 朱進良（2007）。「潛規則」的行政文化論析。**桂海論叢**，23(4)，6-9
- 宇書霖（2014）。淺談校園潛規則。**臺灣教育評論月刊**，3(3)，80-86。
- 李新鄉（2010）。教學卓越獲獎團隊表現與學校教師文化關聯性之研究：以大一國小為例。**臺灣教育社會學研究**，10(2)，41-83。
- 汪新建、呂小康（2009）。作為慣習的潛規則—潛規則盛行的文化心理學分析框架。**南開學報**，4，133-139。
- 吳清基（2000）。**教育行政**。臺北市：五南。
- 吳清山（2021）。從眾行為。**教育研究月刊**，326，146-147。
- 林明地（2001）。精鍊學校行政，實際塑造學校文化。**學校行政**，16，17-25。
- 秦夢群（1997）。**教育行政**。臺北市：五南。
- 張慶勳（2006）。**學校組織文化與領導**。臺北市：五南。
- 張東嬌（2022）。學校隱性文化發生機制與管理手段。**教育科學**，38(3)，30-38。
- 陳慶盛（2004）。優質學校文化之探討與型塑。**學校行政**，32，24-34。
- 陳成宏（2011）。教育行政「潛規則」之理論探討與概念模式建構。**當代**

教育研究季刊，19(3)，121-159。

- 陳敦源、蘇孔志、簡鈺璋、陳序廷（2011）。論資排輩還是工作表現？年資因素對於我國公務人員績效考評影響之研究。文官制度，3(1)，53-91。
- 黃宗顯（2001）。國民小學潛在行政學研究：只可以做但不能明說之行政信念及意涵探討。國民教育研究集刊，7，69-103。
- 黃彥超（2013）。國民小學教師文化之理論模式建構（未出版之博士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。
- 劉世閔（2003）。蝴蝶效應。教育研究季刊，114，145-146。
- 劉世閔（2007）。學校行政：學校組織文化與輩分倫理。教育研究月刊，162，119-121。
- 劉世閔（2008）。學校行政：潛規則（Underlying Rules）。教育研究月刊，170，123-125。
- Hoy, W. K.（2006）。教育行政學：理論、研究與實際〔林明地、王如哲等人譯，初版〕。麗文。（原著出版年：1978）

