

學校體育組織衝突管理策略—微觀政治觀點

許振明¹ 廖尹華^{2*}

¹國立臺灣海洋大學 共同教育中心體育教育組 副教授

^{2*}國立虎尾科技大學 體育室 教授

摘 要

學校體育組織內常因職掌、權責、指揮系統未完善、主管個人不同特質、資源分配不當、權力與利益遭受瓜分、本位主義作祟及長期缺乏溝通或溝通不良，導致同仁間常有衝突或惡意攻擊情事發生；組織外益加社會多元發展與教改浪潮影響，致使衝突現象屢見不鮮。近來校園組織研究典範演變，透過微觀政治新研究途徑發掘組織生態更深層問題與現象興起，就微觀政治學與互動論觀點來看，學校體育組織中個體行為發動皆有其明顯或隱晦動機，行動策略更與目標或目的相關連，且從微觀政治觀點而論，實係學校體育組織各利害關係人意圖掌握或競逐權力或資源，尤其在組織衝突過程各利害關係人植基不同動機、意識形態與價值觀，在對抗過程透過策略運用試圖獲得主導權、掌握權力與資源，以從中獲得利益，遂行其目的。既然學校體育組織衝突無可避免，體育主管與組織成員實有必要理解衝突和微觀政治本質，進而能掌握組織內諸多問題與現象，並積極從事衝突管理並導引發揮建設性功能。是以，本文就透過文獻探討與訪談方法，以微觀政治研究途徑探討學校體育組織衝突現象，解析學校體育組織衝突之政治本質與內涵，並提出衝突管理策略建議，裨益於組織發展與效能提升，以面對並回應當前組織內外環境變革與挑戰。

關鍵詞：組織衝突、微觀政治、管理策略、價值觀、意識形態。

聯繫作者：廖尹華，國立虎尾科技大學體育室，632 雲林縣虎尾鎮文化路 64 號

Tel: +886-5-6315294

Fax: +886-5-6336134

E-mail:hua1025@nfu.edu.tw



壹、前言

學校體育組織處於校園早有其功能與定位，惟對如何有效達成學校體育目標途徑經常各行其是；學校體育組織主要由體育教師、教練與行政職工所組成，成員含括體育主任/組長、體育師資、運動教練或行政人員等教職員工。組織發展需要充足經費與人力進行業務推動，若組織經營管理能善用存在及潛在人力資源將能使工作效率事半功倍。惟偏向科層化的行政部門，其間常因職權不同潛伏多樣衝突可能，且組織成員更因彼此價值觀與需求不同而產生摩擦 (鍾宣義、牟鍾福，2015)；而人際互動間充滿不同利益取向或意見相左，容易產生人際衝突，又因意識形態影響，加深彼此立場對立與裂痕，衝突現象屢見不鮮 (蕭怡靖、鄭夙芬，2014)。近期益以外界社會多元發展與教改浪潮影響，加上教師法賦與教師籌組教師團體法源依據，國民教育法增修條文與施行細則確立家長參與學校事務之合法性，教師從被動配合轉趨主動參與甚或積極爭取，而家長更以實質決策權力介入校務運作，校園生態儼然成為行政權、教師權、家長權三權分立局面，致使學校組織面臨衝擊與考驗 (陳玉玫、陳幸仁，2019)。因此，學校體育主管與組織成員不僅要撫平組織內民主參與所衍生紛擾，更要適時回應與日俱增的外在期待與問題。

過往，傳統組織理論如功能論者，常以樂觀積極角度看待社會現象，即使面對衝突時仍站在正面立場說明，抑或刻意否認有關校園政治行為或策略 (陳幸仁、范慶鐘，2011)；惟進入 60 年代後，美國黑權運動、女權主義、法國學潮等諸多問題浮現，教育學者與社會學家開始思索並批判功能論之限制與不足，包括：1.功能論忽略現代複雜社會分化情形及分化所蘊含的實際與潛在衝突；2.維持平衡工具論點很難適用於高度工業化社會，社會變遷的一致性或統合甚難掌握，且缺乏對情事景況為何發生具體說明；3.每個團體都有自我價值體系，並不是所有人都擁有共同價值；4.功能論強調角色互相依賴，認為扮演好自我角色尋求贊同便是獲得社會認同重要關鍵，導致人們過度社會化而造成社會

過度統合，實為集權再次鋪路；且由實證研究也發現功能論所勾勒的美景在現實社會並不全然存在 (Coleman 等, 1966; Jencks 等, 1972)；Haag 與 Smith (2002) 也強調當今形塑教育組織的動力，已不只分享願景與合作，不容忽視的正是衝突與競爭動能，其基本論點為：1.生存在分裂與充滿衝突時代，社會團體試圖控制教育制度，主張校園應反映社會需要，惟其內涵實際忽略教育制度控制，實質是權力與地位鬥爭；2.得勢菁英份子由於擁有較多資源及控制交易工具，佔盡各種優勢，在既有社會秩序前提下，教育機會公平不曾真正實現；所以，Ball (1987) 直言校園內充斥著各種不同意識型態的觀點、追求的目標和期望，實際宛如爭鬥的競技場。基此，過去數十年，學者感於傳統組織和領導理論無法適切反映校園複雜動態本質，微觀政治研究取向 (micropolitical research orientation) 興起於校園組織行為研究 (陳幸仁，2013; Colegio, 2018)，此後微觀政治研究途徑漸成為理解校園組織複雜性的新觀點，期以新興研究途徑探究更深層之組織現象與問題。

Damart (2013) 認為衝突是任何組織無可避免現象，而衝突處理認知及所需管理策略更是任何組織管理所不容忽視。現實中，學校組織常因職掌、權責、指揮等系統未妥適、主管個人不同特質屬性、資源分配不當、權力與利益遭受瓜分、本位主義作祟及長期溝通不良或缺乏溝通所引起，導致同仁常有惡意攻擊，如在正式會議上展開批判或較勁、以實際行動抗拒或不配合、以口頭或書面表示反對或不同意見，或表面接受暗地反對，甚至向上司咬耳朵或打針或糾合其他處室主管形成聯盟共同反擊等衝突情事發生 (施信華，2016)，顯現衝突存在已是不爭事實，所以，若能從微觀政治學與互動論來看，當能有更深層地探究組織衝突問題，有更深入之發現，且學校體育主管及成員實有必要理解衝突和微觀政治學的本質，進而有能力掌握當前校園生態中體育組織內諸多問題與現象，積極從事組織衝突管理並導引組織發揮衝突建設性功能，裨益於學校體育組織發展與效能提升。是此，本文經由文獻收集、閱覽與整理、描述及詮釋等步



驟，並透過個案訪談立意取樣，以微觀政治學理論與新興研究途徑，探討學校體育組織衝突諸等現象，尤其面臨當前內外環境變革與挑戰，以微觀政治學解析學校體育組織衝突之政治本質與管理策略為研究範疇，期藉以提供學校體育組織經營管理建議，實有其重要性與必要性。

貳、學校體育組織衝突意涵

一、衝突理論演進與學校體育組織衝突意義

對於衝突哲學觀點演進，概可分為三個時期 (Robbins, 1998)：1.傳統觀點—結構功能論：傳統觀點興起於 1930 至 1940 年代，對衝突多半存以否定或負面觀點，認為衝突發生係團體內溝通不良、成員間缺乏坦誠和信賴而產生團體機能障礙結果，結果可能造成暴力事件與摧毀導致績效降低，所以，管理者最重要任務之一便是找出衝突原因並加以排除；2.人際關係觀點—衝突理論：人際關係觀點風行於 1940 年代末期至 1970 年代中期，主張衝突在團體和組織中是自然現象，既然衝突無可避免便只能接受並將其合理化，也認定衝突對團體績效具正面效益；3.互動觀點—互動理論：互動論管理哲學建立在認為適當衝突程度有益組織發展，並側重鼓勵衝突，領導者任務即在將組織衝突維持在適度水準，促使成員有自省及創造能力，維持組織穩定發展，促進組織革新、繁榮和進步，為當前最盛行衝突論點。依據互動論觀點，衝突對學校體育組織應具價值性，功能性衝突有助引導成員採取正向反應，塑造成員合作性、支持性文化規範、目標達成和增進績效；失能性衝突或無效衝突管理常肇致成員採取負向反應，形成競爭性、威脅性的組織文化，危害組織整體健康；因此，學校體育組織領導應導引功能性衝突而避免失能性衝突，鼓勵成員善用衝突生產性途徑，提升學校體育組織的健康和績效，而有益或有害則端賴學校體育組織衝突管理技能發揮。

對衝突發生的要素而言，Schultz (1989) 認為互賴的情境、資源的匱乏及不相容的目標是衝突的要素；Robbins (1998) 也指出衝突係是個人、團體

或組織間，因目標、認知、情緒和行為不同而產生矛盾和對立的互動歷程；此定義含括三個要素：1.個人、團體或組織互為敵對者；2.不一致的目標、認知、情緒和行為；3.因不一致而肇致矛盾和對立的歷程，而矛盾對立的互動結果會影響下次互動關係，衝突不是靜態或最後結果，而是不斷改變的動態歷程 (黃昆輝、張德銳, 2000)；而對於衝突的定義，學者有從心理層面探討、有側重人際關係層面探究及針對組織層面研究與詮釋衝突意義 (洪若烈等, 2007)；近來則有以微觀政治透視組織衝突議題 (伍嘉琪、許沛祥, 2018；陳玉玫、陳幸仁, 2019；Agi, Levidoe, & Anthony, 2016；Colegio, 2018；Piot & Kelchtermans, 2016)，惟此等或因研究需要或對衝突觀點與界定稍有差異。而本文旨在描繪校園中學校體育組織各利害關係人之衝突，綜整學者看法，將學校體育組織衝突意義界定為：「學校體育組織中個人、團體或組織間，因目標、認知、情緒及行為差異，彼此產生矛盾或對立的互動歷程」。

就衝突的類型而言，學者根據衝突原因、衝突情況、衝突管理方法對衝突進行多種分類，類型概分為：1.依對組織有利還是有害，分為有利性衝突和傷害性衝突，或積極性衝突和消極性衝突，抑或功能正常化衝突和功能失常化衝突；2.依行為主體或當事人，分為個人間衝突、個人與團隊間衝突、團隊間衝突、個人與組織間衝突及組織間衝突；3.依行為主體在組織中層次，分為垂直衝突或上下級間衝突、橫向衝突或部門間衝突、層級負責人與幕僚人員間衝突；(四) 依衝突內容和強度，則可分為消極性迴避、提出異議、暴力等。惟對於組織衝突的類型，不同觀點有不同分類型態，從心理層面來看，對於學校體育組織衝突的類型，可分為個人衝突與人際衝突；從社會或組織層面觀之，可分為人際衝突、群內衝突與群間衝突。個人衝突可分為個人角色衝突 (個人和角色的衝突、角色內衝突、角色間衝突等) 及目標衝突 (雙趨衝突、雙避衝突、趨避衝突與雙重趨避衝突等) (Rahim, 2001)；在組織衝突分類上，可分為：對工作內容與目標看法不同的任務衝突、成員對另一方產生人際關係或



情緒不協調緊張之關係衝突及對工作責任或資源分配等不同意見之程序衝突；就組織結構觀點，可分為組織內上下司衝突（垂直性衝突）、組織內平行衝突（水平式衝突）、直線與幕僚間衝突（斜向式衝突）與多元性衝突等四種（Hellriegel 等，2001）。對學校體育組織而言，組織內上下司衝突是指各階層間如體育主管與同仁由於角色、任務及目標不同所產生；組織內平行衝突常是同一組織層級中如教學、活動或訓練分組間基於不同利益、背景及目標而產生；直線與幕僚間衝突常基於幕僚人員因基本社會背景如教育背景、年齡結構、專業與組織取向差異及發展出工作類型與價值觀偏見；多元性衝突則是學校體育正式組織的規範與非正式組織如教職員工運動社團的行為規範相互矛盾時引發衝突。

二、衝突過程與因應策略

對於衝突形成過程，Robbins (1998) 認為衝突發生演變概可分為五個階段（如圖 1 所示）。包括：
1. 潛在對立或不相容：衝突的第一步即在製造衝突

發生的機會要件，惟要件存在不必然會直接導致衝突發生，但卻是衝突發生的必要條件，可將視為衝突來源，概可歸納為溝通、結構及個人變項等三類；2. 認知與個人介入：若潛在對立或不相容階段的要件已產生負面影響，則將會在第二階段具體化，但先決條件是當事者必須知覺並感受到這些要件的不良影響時，才會導致衝突發生；3. 意圖：係指衝突發生後將以何種方式進行行動的決定，而當事人必須推論他人的意圖，以便決定如何因應他人的行動；4. 行為：衝突已浮上檯面，為經由雙方所做的言論、行動和反應等交互作用之動態歷程；5. 結果：衝突的結果可分為建設性結果及破壞性結果。建設性結果會增進決策品質、刺激創造力和創新發明、鼓勵成員興趣和好奇心、提供發覺問題和宣洩緊張的媒介、提供自我評量和改變的機會，然而，破壞性結果將衍生不滿情緒、阻礙溝通管道、降低團體凝聚力、將成員間的鬥爭置於團體目標之上、降低團體效能、甚至致使團體瓦解。

Robbins 衝突理論過程

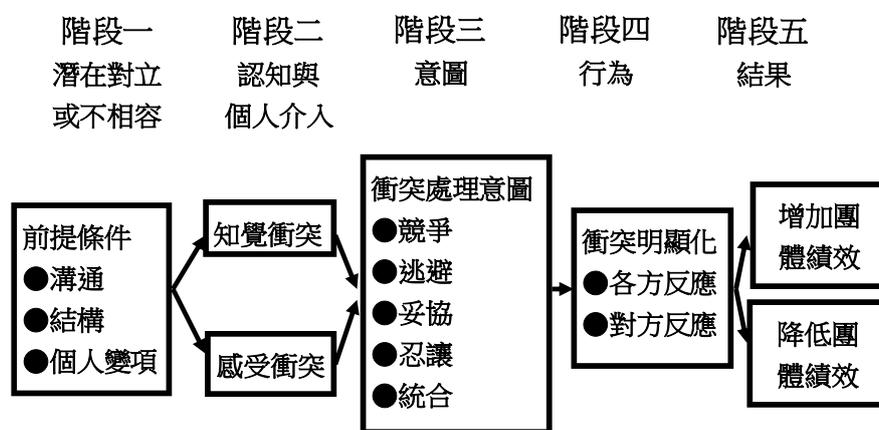


圖 1. 衝突過程與處理意圖向度。資料來源：“Conflict and Negotiation”. Robbins, S. P., 1998, *Organizational behavior*, p.437.

對於衝突解決模式研究，早期多以實驗室囚犯困境零合遊戲為主流，這類研究將受試者「坦白招認」與「保持沉默」兩種行為當作為衝突情境的競爭性反應與合作性反應，據此建構出系列競爭或合作行為有關的影響因素與互動模式，惟學者均認為囚犯困境遊戲研究典範過於簡化人類在人際衝突中的衝突行為反應（黃曬莉，1999）。是以，人際

衝突研究學者持續探究，陸續提出影響人際衝突情境的衝突解決模式（蘇雅慧、章淑娟、徐南麗、朱正一，2007；Sternberg & Dobson, 1987）。從最早二策略模式開始漸漸發展出衝突因應三策略及四策略，目前學界則引用以合作（解決問題）、順應（討好）、支配（競爭）、退避（迴避）及妥協（折衷）衝突因應五策略為主要模式。Follett 於 1940 年最



先提出支配、妥協及整合衝突因應概念後又提出退避與壓抑等概念 (Graham, 1995)；而 Blake 與 Mouton (1964) 則將重點放在關心成員及產出兩面向，依關心高低程度形成四個象限及五種衝突解決方法，包括強取、撤退、圓融、妥協及問題解決衝突因應五策略模式；Thomas (1976) 則參採 Blake 與 Mouton 架構，將競爭性反應及合作性反應轉化為積極或消極與合作不合作兩向度建構出競爭、合作、退避、退讓與妥協五種衝突化解方式。其後，Rahim (1983) 更將衝突因應形式分為關心自己與關心別人兩軸面，再依兩面向程度高低分為整合、忍讓、退避、支配及妥協等五種衝突因應方式。

學校體育組織成員背景差異是客觀存在，組織內每個成員在人格、態度、情感與認知等方面都不具一致性，在互動過程難免會產生衝突；組織人員組成許多不同功能單位或層級結構如教學與活動等，個人或團體若想擴充職權，爭取更多經費和資源，衝突產生就因應而生了；此外，正式組織中的運作團體由於心理認同形成非正式組織如各教職員工運動代表隊，在團體意識上也可能與正式組織產生扞格。從理論或實證研究發現，組織衝突具破壞性且無以迴避，問題重點即在學校體育組織或個人如何學會控制和駕馭衝突。而就學校體育組織衝突管理而論，衝突化解模式均有其適用情境，整合策略適合在處理複雜問題，需要統合各種觀念達最佳解決及充足時間等特性與條件；忍讓策略適合在自認可能錯誤或是處於弱勢之前提，對另一方釋放出重要籌碼，以利未來獲得其他利益；支配策略適合在瑣碎問題，需要快速作決定及不受欢迎方案執行時；退避策略適合在瑣碎問題，需要冷卻一段時間或與對方直接衝突會產生負面效果時；妥協策略適合在無法達成意見一致、合作與抗爭無法成功及需要立即解決複雜問題之時機 (Rahim, 2001)；而對人際衝突解決來說，Hwang (1997) 認為人際關係可從縱向內團體、橫向內團體及橫向外團體三種方式思考，在縱向上下關係中，處弱勢下屬為保持人際和諧及顧及高位者面子，通常會採取忍讓優勢反應及迂迴溝通，若為達個人目標往往會採取陽奉陰違策略，而居高位若不顧弱勢者感受，一味堅持

目標達成，下屬也可能採取反抗行動，導致關係破裂；在橫向人際關係中，如果將對方視為內團體，雙方較會採取直接溝通，而為保持關係和諧與顧彼此面子可能較容易達成妥協，若視為外團體，不顧對方感受堅持自我目標達成，則較易爆發抗爭。此等衝突處理適合情境與因應思維，適足提供學校體育組織衝突管理理論與實務策略運用之參考。

參、微觀政治下的學校體育組織衝突意涵

近年微觀政治 (Micropolitics) 儼然成為教育行政理論重要一環，管理學者 Bacharach 與 Lawler (1980) 積極倡議此理論觀點。1970 年代，Iannaccone (1975) 首先將微觀政治應用於校園組織，特別過去數十年間，英國 Ball (1987)、Hoyle (1982)；加拿大 Townsend (1990) 及美國 Anderson 與 Herr (1992)、Bacharach 與 Mundell (1993)、Blase (1991)、Lindle (1994)、Malen (1995) 等學者，感於傳統組織和領導理論無法適切反映校園複雜而動態之本質，遂以微觀政治研究途徑進行校園組織行為研究，此後微觀政治研究漸成為理解校園組織複雜性的新觀點，其後多位學者陸續投入以微觀政治觀點分析組織運作；除上述原由，微觀政治研究趨勢也受新近教育改革系統重建影響，賦予校園中各層級更多權力，更挑戰了校園既存體制與事實，相對也造就了校園微觀政治發展的舞臺 (陳幸仁，2007)。而在國內學校教育微觀政治研究取向發展，黃宗顯 (1999)《學校行政對話研究—組織中影響力行為》的微觀探討，可謂國內校園微觀政治研究之開端，其後學者及博碩研究生等也紛紛投入校園組織行為微觀政治研究，引發國內微觀政治新研究途徑興趣，惟學校體育組織行為研究則付諸闕如。

微觀政治一詞，通常被用來描述校園內部系統互動，同時亦關注與外在系統有關之議題 (Blase, 1991)；Hoyle (1999) 認為微觀政治是指個人或團體運用權力資源及影響力，以獲取利益之策略；而政治行動意涵著影響力、權威、控制及權力的獲得



與運用 (Bacharach & Mundell, 1993)；Blase (1991) 界定微觀政治，意指個人和團體運用正式和非正式權力，以期獲得在組織內的目標，亦即個人和團體間知覺彼此差異，結合運用權力以試圖影響他人或保護自己動機，而採取政治行動；陳幸仁 (2013) 進一步闡釋其概念，其一是微觀政治包含了合法和非合法的權力使用，而非合法權力的使用較諸公開、合結構性、正式的權力使用更能貼近政治真實面；其二是組織內目標包含了個人和團體所追求的利益、偏好或目的，組織利益、自我利益、專業利益和生涯利益等會因個人或團體立場或需求而產生衝突；其三為利害關係人從事政治行動包含決策、互動和各種活動，就決策層面探討，通常在決策過程或有領導者控制議程內容、限制參與人員發言，或有成員運用結盟策略抵抗領導者意志、拖延討論時間或提出新議題，以爭取發聲機會，維護自我權益或展現影響力。所以，校園微觀政治係從不同觀點來看待校園中事務及其變革，基本認定上並非將校園內組織視為理性、有秩序且單純的系統，而是假定複雜的組織內含括諸多利害關係人 (stakeholders)，彼此競相爭奪資源、權力、利益，抱持著不同的價值觀和意識型態，並逕自對各種境況如目標、意圖、甚或對組織認同之詮釋等作選擇性的定義 (Blase, 1991; Hoyle, 1999)。當前，有關校園衝突研究對象與範圍包含校長、行政人員與教師及師生間衝突以及對整體校園衝突及管理理論，在學界已有概觀瞭解，惟對校園內學校體育組織衝突管理複雜脈絡之刻劃相較欠缺，如能透過微觀政治觀點掌握學校體育組織衝突發展情況，各利害關係人在面對衝突時所採策略、其間動機目的、以及蛻伏其後之價值觀與意識型態進行解析、考驗、歸納產生意義與主張，聚合析離出較統整的概念，相信對於學校體育組織衝突意涵與界定應更清晰。是以，本文參酌並綜整學者觀點，嘗試將微觀政治學觀點下的學校體育組織衝突意義界定為：「學校體育組織諸多利害關係人，懷抱著各種不同的價值觀和意識型態，並對各種境況諸如目標、意圖、甚或組織認同之詮釋等作選擇，彼此競相爭奪資源、權力與利益」。

肆、微觀政治下學校體育組織衝突之政治運作內涵

學校體育組織衝突較常見原因，主要來自組織職掌、權責、指揮等系統未妥適、主管個人不同特質屬性、資源分配不當、權力與利益遭受瓜分、本位主義作祟及長期溝通不良或缺乏溝通所引起，導致衝突或惡意攻擊等情事與現象。從新近研究可發現微觀政治主要含括互動層次、權力與資源及衝突、策略與戰略等三個層面 (Lindle, 1994)；聚焦在行動者利益、組織控制維持及政策上衝突三個組織活動關鍵且互有關係領域 (Ball, 1987)；透過衝突發生過程各利害關係者間互動，發現組織衝突複雜而細緻的政治運作內涵，除衝突所呈顯的表象行為外，背後更蘊藏著不同價值觀及意識形態影響 (洪若烈等, 2007)。所以，本文聚焦微觀政治下學校體育組織衝突之政治運作內涵，除微觀政治研究除三個主要面向，亦從符號互動論觀點對左右各利害關係人有意義的價值觀與意識形態加以解析，期對組織衝突會有較完整的描述，包含學校體育組織衝突利害關係人、學校體育組織衝突發生利害關係人可能策略運用及動機與目的、學校體育組織衝突利害關係人價值觀與意識型態三部分：

一、學校體育組織衝突利害關係人

學校體育組織衝突之利害關係人 (stakeholders)，就互動層次及衝突過程中扮演角色輕重而言，概可分四類，包括：1.當事人：學校體育組織係由專業化的教師、教練與行政職工所組成，衝突主角可能含括體育主任／組長、體育師資、運動教練或行政人員等教職員工，都可能成為最直接的衝突者；2.行政單位：即代表校方、主管機關與學校體育組織有權責處理衝突之人員包括校長、各處室主任、中央與地方政府教育局、體育主管及行政人員；3.外部團體：包括民意代表、媒體記者及家長會等，非隸屬學校之正式團體，對衝突發展極具影響之個人或團體；4.內部個人或團體：包括熱心教師、教師會、教評會及教師、委員



與學生等，屬學校正式成員或團體，有些可能直接涉入衝突或衝突處理者，有些則是表達關切、發揮輿論及影響力者。

在學校體育組織衝突過程中，各利害關係人彼此植基於不同動機，會透過不同策略運用掌握權力與資源遂行其目的，在彼此角力過程中，透過策略運用試圖獲得主導與主宰權，以從中獲得最大利益。有時學校體育組織衝突看似單純事件，除當事者外，有時也摻雜很多外力，徒增衝突複雜、不確定及模糊性，益發不可收拾局面。實際上，在衝突發展過程中，利害關係人往往各有所執且多有盤算，衡量利弊得失後採取不同策略以達目的，且其中為私利假公益以利己者亦多有其人。對組織衝突發展而言，除當事人為引爆點，亦可能涉及如行政體系、民意代表與媒體記者等外部團體及以多數教師為主體的教師會、教評會或學生等內部團體各股勢力的攻防，是以，就衝突管理而言，對各利害關係人扮演角色的舉足輕重解讀，實為重要。

二、學校體育組織衝突發生利害關係人可能策略運用及動機與目的

策略定義從不同角度觀點有不同內涵，策略可被視為組織用來發展方案與藍圖的計畫，可為擊敗競爭對手的巧妙計謀，也是尋找到比競爭對手更有利的定位。就策略意涵，學校體育組織中各利害關係人之行為舉止發動皆有其顯明或隱晦的動機存在，行動策略與目標或目的關連更是不言可喻，就微觀政治觀點，實係學校體育組織利害關係人意圖掌握或競逐特定權力或資源，具體而言，策略為實現目標而優先選擇的行動途徑；就學校體育組織衝突發生其策略運用背後動機與目的，參照洪若烈等(2007)研究發現如圖2，探討分析如下：

(一) 當事人

學校體育組織中，衝突當事人在衝突初期可能採低調處理，目的在於避免被過度關注、受懲處或職務受影響；惟感受行政處理態度與策略有所壓力時，可能據理力爭，或視態勢嚴重性採取強勢作為並增加動作，如請人說項、訴諸輿論或尋求聲援，目的則在杜絕權益受影響。就策略運用而言，請人說項、訴諸輿論或尋求聲援等，牽扯政治人物或媒

體記者介入衝突情事，常是主管或行政單位最不樂見，或是主管所欲切割之民意代表或爭議人物，行政作為有可能因刻板印象被負面解讀之疑慮；且當事人若強勢作為、訴諸輿論或尋求聲援等先聲奪人舉動都可能對行政造成影響，徒增行政人員壓力，易有模糊焦點、推卸責任或導致誤會而增加不信任感；此外，衝突另一方可能有驚嚇恐慌、隱忍或迴避默默自我承受舉止，以維持自我作息，然亦有具實狀告、訴諸媒體與威脅逼迫組織等行動，目的則在期讓肇始者能受應有懲罰。值得深思的，或若因衝突造成受害或影響，衝突後的報復行徑亦不可不慎，有可能更加乖戾、加深仇恨，領導者應有所體察。是以，就衝突管理而言，深究原因，衝突最根源癥結可能即在各利害關係人信任度與對行為舉止意圖推論與詮釋之異同，因此，對整體衝突發生、處置方式是否得當？宜應做深層思考。

(二) 行政單位

衝突處理中，當事人可能因受保護而遭隔離調查，未能當面與另一方或受害者溝通，平添誤解或延誤危機處理時機；或若行政處理採取斷然方式，企圖斬草除根杜絕後患，可能醞釀更多衝突能量。所以，就衝突管理而言，行政應保有彈性並導引至正向發展，不要斷絕各利害關係者可能溝通管道，並積極疏導溝通、關切督導並統一口徑對外說明，同時應敏於覺察枝微末節可能帶來的蝴蝶效應，對衝突可能曝露更大危機端倪時亦應有所警覺，能見微知著避免衍生更多問題。當今，隨著組織生態改變，行政運作越來越繁雜，面對衝突事件所牽扯之利害關係人更多，事件處理可能動輒得咎，因此，在策略運用上，處理過程中應多方評估得失，不能輕忽任何反動力量，值得注意的是，衝突處理模式具有事實與象徵性意義及指標性作用，行政處置方式應須評估，並適時做清楚說明反制，能為處置正當性做辯護，以免遭受不必要之質疑。

(三) 外部團體

外部團體通常是衝突情事著力最深的利害關係人，採取的策略、動機與立場也最常令人質疑，究竟是幫助問題解決，抑或製造更多問題使問題更複雜，有時著實令人難以理解與捉摸。衝突處理過



程,常有民意代表質詢主管或要求說明處置方式?是否得當?以維護當事人權益,或透過電話瞭解事由進行關切施壓;而媒體記者更常樂見衝突發生,除增加新聞題材更會讓事件更具新聞價值。是以,就衝突處理上,外部團體通常會窮極運用策略實質影響行政處置方向或逼迫當事人情形,增加多方緊張關係與問題解決難度。所以,在管理與策略思維上,外部團體在學校體育組織中應扮演的角色?對問題解決是否有所幫助?實有待釐清與思考因應。

(四) 內部團體

學校體育組織成員發生衝突,有些人會因不能斷言衝突之故意而置身事外;或有不容行政草率處

置或外部團體過度干預,造成行政與外部團體坐大及宰割現象;亦有對事件壁上觀不願直接涉入而堅壁清野或避免做出傷害同事情誼情事。惟其中仍不乏有熱心教師、教師會或教評會委員會表達關切,對事件做出反應或相當程度的關切;甚或質疑處置方式維護當事人權益;或勸導溝通疏導,以避免事態擴大。是以,就衝突管理而言,衝突發生內部團體可能會被當事人請託協調或規勸接受行政處置與安排,若獲接受請託時,倘覺不妥應就程序正義提醒行政體系,促成行政體系依規定辦理,協助當事人能獲得公平與公正之處置為要。

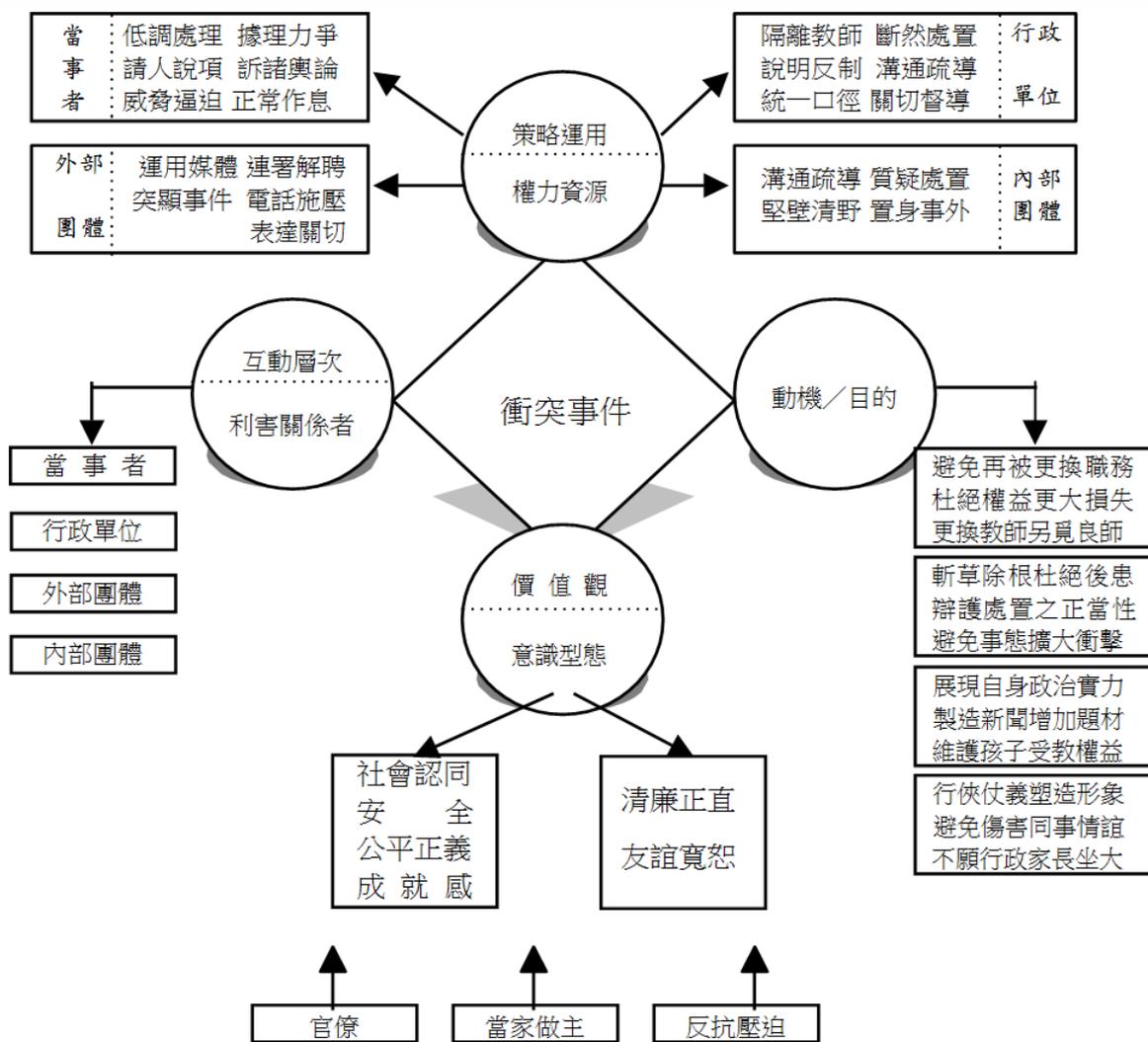


圖2. 校園衝突事件之微觀政治分析。資料來源：“校園衝突事件之微觀政治分析”。載於洪若烈等，2007，第106期國小校長儲訓班專題研究彙編，頁68。



三、學校體育組織衝突利害關係人價值觀與意識型態

事實上，學校體育組織在校園就像微型政治社會，多數人皆在尋求對自己最有利的策略與手段，或彼此間互相合作或相互抗衡，是以充斥著許多政治運作。若深層探究，當可發現個體自有一套信念，自覺或不自覺地左右利害關係人的行為舉止，主導著當事人所作所為的核心即為價值觀；另從社會文化觀點，衝突發生隱然有某股力量在各利害關係人間拉扯，而追本溯源其背後根源可謂為意識型態 (洪若烈等，2007)；以不知不覺的形式影響著各利害關係人的意圖與策略傾向 (陳幸仁，2013)。各利害關係人價值觀與意識型態闡述如下：

(一) 價值觀

Robbins (1998) 認為價值觀是種基本信念，某種特定行為模式或事務的最終狀態，有優於相反或對立的行為模式或事物的最終狀態，影響著個體的態度和行為；而根據 Posner 與 Schmidt (1992) 觀點，價值觀乃是個人生命無形力量，亦是個人人格核心，不但會影響決策方向及努力程度，更賦予個人方向感及澄清衝突與需求；Rokeach (1973) 更將價值觀分為價值存在結果的最終狀態及個體一生所欲達成目標之目的性價值觀，以及個人偏愛的行為表現方式抑或能達到目的價值觀的手段與行為模式之工具性價值觀；洪若烈等 (2007) 根據 Rokeach 價值觀分類觀點，認為有社會認同、安全、公平正義、成就感、友誼寬恕與清廉正直等，本文據以解析學校體育組織衝突各利害關係人價值觀，概述如下：

1. 社會認同：指學校體育組織中個人在取得他人接受、尊敬或仰慕，如在職務工作上表現出強烈意圖與舉動，此等作為可能皆在試圖取得他人之認同，只是訴求的對象有所異同之差別。

2. 安全：意即體育組織中個人試圖免受外力襲擊，維護自我身心安寧及其權益，或若衝突雙方可能表現出強力反彈甚或激進、偏頗手段，此皆源於自身安全受到威脅的反應。

3. 公平正義：學校體育組織中個人或衝突雙方有違常理之舉，同仁可能顧及情誼盡力幫忙處理；

或有熱心同仁會質疑行政處置方式是否得當，此皆顯示公平正義的普同性，而組織成員本就各自有道德尺度，只是著眼與判別標準不盡相同。

4. 成就感：或有體育行政主管自喜於自我影響力或有民意代表藉衝突而自主發聲，此皆可能是希望從中獲得某種程度的成就感。

5. 友誼寬恕：學校體育組織衝突中，其他成員與衝突雙方有時不盡然是好友，衝突發生也可能基於同事情誼而不願落井下石，設身處地為肇事雙方著想，展現出友誼寬厚行為。

6. 清廉正直：學校體育組織衝突發生，體育主管可能會強調自己用心處理行政事務且一視同仁，表示不受外界左右、不會玩弄政治，以彰顯出清廉正直之形象。

(二) 意識型態

意識形態為十九世紀初法國學者崔西 (Destutt de Tracy, 1754~1836) 所提出，原指觀念的科學 (science of ideas)，重在分析觀念，試圖探究觀念根源，哲學基本知識，以為道德和政治之基礎，助益理解人們觀念的形成與演變，並據以建立正確觀念，含有正面積極意義；惟馬克斯 (K. Marx, 1818~1883) 觀點盛行後，意識形態被解釋成「有意的偏見」，是某些人或某階層所持有觀念，為非真理且扭曲對社會真相的理解，意指錯誤觀念及偏見 (黃靖，2019)；惟知識社會學發展後，才將其不具特定價值色彩且較持平態度解讀，視為研究社會、思想、觀念的研究對象 (楊龍立，1992)；意識形態是種受到社會文化因素影響的觀念或價值系統，可作為人們思想的準繩、信仰的規條和實踐行動的綱領，具有系統性、排他性、強制性、情感性與主導性，其具有歷史的根源且形塑的過程是濡沫以進，不易察覺卻能宰制個體與群體思考的方向 (陳伯璋，1994)。潘慧玲 (2002) 認為在校園中之意識形態概可分為官僚、當家做主、反抗壓迫等，本文據以解析學校體育組織成員衝突管理運作過程背後的意識形態，概述如下：

1. 官僚：學校體育組織屬雙系統中的科層體制，無可避免地受制於諸多法令規章約束，因此有其根深蒂固行事準則，握有絕對的權力與資源，慣



常的由上而下的運作模式，惟近年在分權化管理趨勢，教師及家長參與決策分享、行政管理結構逐漸改變及領導階層儼然揚棄獨裁作風下，行政體制為因應管理趨勢漸次鬆綁，惟幅度範圍仍有侷限，依法行政依然是行政運作圭臬。此外，或因整體制度設計暴露權責不符，領導階層在表面上似乎順應民主潮流不得不調整心態與作法，實則在形式上及潛意識中仍殘留諸多官僚意識，左右著學校體育行政運作。

2.當家做主：過往，學生家長相較於學校成員而言實屬弱勢且被邊緣化的一群，常被隔阻在校園高牆外，對於學校舉措鮮少有置喙空間，惟隨著政治社會民主化，民眾對當家做主有殷切期待，近年來的教育改革浪潮衝擊校園內部生態，當家長介入學校組織或體育組織運作後，校園行政體系與教師還來不及調適時，家長已迫不及待訴求自己權益，當家作主意識也深深敦促著家長的言行舉止，或有意識及無意識地影響著學校體育組織運作。

3.反抗壓迫：以往學校行政體系幾乎主導一切，在一條鞭的運作模式下，教師即使有不滿亦只能默默承受，於是乎許多如今看似不合理的工作紛紛加諸教師身上，此早已醞釀教師受壓榨的形象，在此過程中由於歷史受迫的知覺，以及受制於諸多行政法令規章的束縛，首要之務便是剷除橫亙在面前的壓迫，因此，無形中反抗壓迫有儼然變成了體育教師思考及行動的準則與觀念。

四、微觀政治下學校體育組織衝突政治運作個案解析

(一) 研究設計

本研究試圖從微觀政治觀點掌握學校體育組織衝突之發展情況，對個別衝突管理複雜脈絡之刻劃，因此，研究對象選擇以單一學校訪談方式，對各利害關係者在面對衝突時所採之策略、其間的動機目的、以及蟄伏其後之價值觀與意識形態進行解析：

1.個案學校選取與研究場域

本文立意取樣以某學校體育組織作為對象，進入現場後，發現該組織屬規模較小之行政單位，主任下設教學與活動二組，有兼任行政之一、二級主

管與行政助理等，另有教學體系之專任體育教師。根據訪談，學校向來保守，惟為增加學術能量，持續聘任具博士學歷者，引發技術專長者不悅，更因職位、升等或資源爭取及計畫執行，引發主管、教師及職工間多重衝突，彼此關係有所不良，在校園間多有所聞與議論。進入現場訪談後，發現組織內除「因職位、升等或資源爭取與計畫執行」引發衝突，復加因學校整體發展與體育行政管理政策變化，教師及學生勢力漸次抬頭，兩肇雙方多有價值觀與意識形態差異，造成關係緊張，在某次工作協調中爆發嚴重衝突事件 (A9715101)，整件事端不僅透過學校內部行政、教師、學生意見及內部團體運作，甚至有外部團體介入，在訪談過程與資料整理後發現，看似簡單衝突事件，除表象行為外，更含有複雜而細緻的政治運作內涵，復從符號互動論觀點，其後更蘊藏著不同價值觀與意識型態。

2.訪談的進行

訪談以半結構訪談大綱為研究工具，聚焦於個案學校體育組織內成因與各利害關係人衝突使用之政治策略為主要研究焦點，目的在瞭解學校體育組織內衝突形成之背景與原因、衝突事件中各利害關係人彼此立場及互異原因，以及運用政治策略情形等。訪談大綱內容有：1.你/妳知道組織內有何嚴重衝突情事嗎？是什麼原因造成？當事人有甚麼反應？2.對於這個衝突事件，學校組織內部有甚麼反應或處置？過程如何？3.對於這個衝突事件，有外部團體或個人介入嗎？過程如何？4.衝突事件有衍生其他相關問題嗎？。訪談主要以前體育主管、體育教師及行政助理等3位為對象，資料收集步驟，首先拜會體育主管，取得關鍵「衝突事件」與發生始末，同時進行訪談作業，其後針對此「衝突事件」繼續透過與體育教師及行政助理晤談，取得相關資料。而有關資料透過三角檢證方式進行驗證，研究過程亦恪遵研究倫理，謹慎處理相關議題。

3.資料編碼與分析

(1) 編碼說明：訪談參與人員代號，A為體育主管、B為體育教師、C為行政助理，英文代號後4碼為年月日，最後3碼為訪談稿主題段落，例如



B9717101 即為體育教師在 109 年 7 月 17 日訪談逐字稿第 1 主題第 1 段落之資料內容。

(2) 資料分析：訪談所得資料，轉譯成逐字稿，並加以編碼。資料分析從三個方向進行：1. 將各利害關係人衝突的相關概念做為分析架構，亦成為本研究分析焦點，用以分析不同利害關係人衝突來源或事件緣由。2. 不斷反覆閱讀訪談資料轉譯稿，針對訪談內容逐句找出對各利害關係人的重要意義。3. 尋找原始訪談資料中出現對各利害關係人的重點，登錄並確定成一個主題類別。本訪談資料屬個案探討，旨在瞭解個案學校本身狀況，並聚焦在於學校體育組織衝突各利害關係之政治運作情形，以為案例並為本文辨證之論述基礎。

(二) 結果與討論

1. 衝突情事發生背景與原因

為對此衝突情事有脈絡性認識，茲就案例發展過程概述：個案學校體育教師兩肇長期因兼任行政職位、升等問題及資源分配等問題互有嫌隙 (A9715101)，而因計畫規劃執行與主導權引發嚴重口角衝突，爆發所謂「辱罵事件」(A9715201)，在校園引發多方爭端與非議。事件發生，被罵教師向行政單位、校內教師與同仁，甚至校長哭訴委屈，並透過學校教師、行政同仁及學生提出反擊，甚至以黑函回擊對方，企圖聲討並進行輿論攻擊 (A9715105)，而罵人教師堅稱並未辱罵，僅就事論事，並透過其他教師、學生作澄清與聲援，同時大揭被罵教師個人隱私，並強烈批判其私德問題，甚有行政同仁介入雙方糾紛與運作 (A9715104)，引發組織內動盪、驚動學校領導階層關切、更引發內部團體如熱心教師、運動團隊學生及外部媒體、退休教師、學生家長等介入紛爭，甚至衍生法律情事 (A9715101、B9717101、C9720401)。事件喧騰一時，而此衝突歷經時間推移與沉寂，最後才在檯面上暫告段落 (A9715405)。

2. 各利害關係人策略運用及目的分析討論

從訪談中發現整體事件發展，兩肇教師間在長期互不信任與對對方行為意圖推論詮釋的嚴重差異，是衝突最大癥結與根源 (A9715102)，事件除當事者是引爆點外，另有校長、處室主管、熱心教

師、體育主任、專案助理、運動團隊、學生、媒體記者、法務調查人員、退休教師、學生家長等行政單位、內部團體及外部團體與個人介入。以下茲就案例各利害關係人策略運用及目的分析討論：

(1) 當事者方面

A. 罵人教師：面對此爭端，罵人教師先是低調處理，當感受被罵教師強勢態度與頻繁動作，眼見事態嚴重，態度轉趨強硬，且認為其就事論事，無罵人之意，並到處解釋與澄清，甚而持續醜化被罵教師之言行舉止及私德問題 (A9715103；B9717103；C9720103)。就其策略運用而言，低調處理應在避免事態擴大，而態度強硬與解釋澄清乃怕受輿論影響形象。惟其平時即愛說長道短之個性，在學校頗富議論 (B9717104)，加上其他後續諸多舉動，在大家眼中多屬模糊焦點之舉，其舉動亦多被負面詮釋，而罵人教師強勢作為，的確也對學校行政及組織內部造成相當衝擊與壓力 (A9715104)。

B. 被罵教師：面對此衝突，被罵教師一開始即向學校教師同仁及校長哭訴，希望獲得平反與回擊，更希望罵人教師能被譴責，同時利用運動團隊學生散布黑函 (A9715105；C9720105)，以期加深罵人教師負面形象。此後，因與罵人教師友好之行政助理，於單位網站以不雅文字竄改被罵教師資訊，涉及公然侮辱一事，具狀訴諸法律而進入訴訟程序 (C9720401)。就其策略與目的，被罵教師訴諸輿論即希望罵人教師能因其不當行為獲得譴責，以維護自我形象，而對行政助理訴諸法律，即在維護自己權益。被罵教師訴諸輿論與採取法律行動固然在某種程度上得到利益，但該師於事件過程中，某些報復性行徑乖張，如透過學生寫黑函及散布耳語等負面行為，實不可取。

(2) 行政單位方面

事件一發生，被罵教師即向校長、教師及同仁哭訴 (A9715105)，面對此事件，校長首先透過處室主任召集會議疏通，其後校長更親自召集會議，進行溝通協調，期安撫當事二端並緩和組織氣氛 (A9715201；B9717201)。就其策略與目的而言，校長與處室主任介入及在表達對事件的關切與安



撫兩肇雙方，而透過會議管道予以溝通疏導，乃在依據學校行政體制，督導平息衝突事件，避免事態愈演愈烈擴大衝擊，乃至節外生枝情事發生，亦在展現學校組織權力結構，維護行政處理正當性，同時避免遭受行政怠惰質疑。

(3) 內部團體方面

A.熱心教師：主要有二股力量，一為與罵人教師友好者，規勸該師以和為貴，不要傷害同事情誼，破壞組織氣氛 (A9715203；B9717203)；另一則與被罵教師友好者，積極尋求在校中較活躍教師介入聲討，並向校長告狀罵人教師平日惡行惡狀，幫助塑造被罵教師被打壓的圖像 (A9715204；B9717204)。就其策略與目的，一方在於溝通疏導，避免事態擴大傷及同事情誼，影響組織氛圍，另一方即在訴諸輿論，希望擴大事端，聲討罵人教師不當行徑，有仗義執言，伸張正義之意圖。

B.行政職工：衝突事件過程中，有與罵人教師友好之行政助理，或不滿被罵教師平日所為，透過電腦媒體介入紛爭，在官方網頁以不雅字眼竄改個人資訊，為被罵教師發現後訴諸法律，衍生公然侮辱之法律情事 (A9715401；C9720403)。依其策略運用與目的，透過電腦媒體運用，實有羞辱被罵教師行為意圖，亦有與罵人教師共同出氣，對被罵教師出氣之行徑，其可能自認行俠仗義之行，惟此行為已觸及法律範疇，實應戒慎。而被罵教師訴諸法律，目的即在維護自己權益與形象，並希行政助理不當行為能獲得法律制裁。

C.運動團隊學生：衝突過程中，被罵教師私下對運動團隊學生訴說事件與不滿，並運用意氣填膺學生散佈黑函及耳語傳播 (A9715105；C9720206)。就策略而言，學生散布黑函及耳語傳播，目的即在聲援被罵教師，自許仗義執言並聲討罵人教師行徑，企圖能為被罵教師伸張正義。

D.其他教職員工：衝突事件過程中，大多數教職員工不願隨之起舞，採堅壁清野態勢，且多數教師同仁不管對此事觀感若何，事不關己，所以對此

事件亦作壁上觀，靜觀事件發展 (B9717207)。就策略而言，不管堅壁清野或置身事外，其目的主要應在避免傷害同事情誼、破壞彼此情感，更不願得罪任何一方。

(4) 外部團體方面

A.新聞媒體：由於友好肇事教師之行政助理透過電腦在單位網頁以不雅字眼竄改個人資訊，為被罵教師以公然侮辱提告，此事件為新聞媒體知悉被新聞報導用聳動字眼報導此一事件 (A9715401)。就策略目的而論，新聞媒體報導及在凸顯此衝突事件，媒體記者樂見此衝突事件能為其增加新聞題材，尤其是發生在校園中身負傳道授業的教師身上，更具新聞價值性。

B.退休教師：衝突事件發生後，有退休教師表達關切，並與肇事教師溝通協調，規勸二肇雙方停止對彼此攻擊，化解彼此衝突 (A9715301；B9717301)。就其策略，除表達關切與溝通協調外，積極涉入衝突事件處理，其目的除借助長輩力量平息兩肇爭端，並調和組織內部氣氛外，部分係實欲藉此事件發揮自己影響力，隱含有展現自身政治實力成分。

C.學生家長：有學生家長對於整個事件也積極介入此事件，甚或對當事人兩肇雙方多有批判與指責，在意學生權益是否受影響 (A9715303；B9717303)。有學生家長對此事表達關切，其策略目的，主要在維護學生權益，同時能仗義執言，並期望正義得以伸張。

D.法務部調查局：因女職員以不雅字眼竄改個人資訊事件，被罵教師檢具事證至法院告發，事件因而公諸於媒體大眾 (C9720404)。檢調單位依法行政，根據法律程序進行事實調查，其目的在即於釐清事實，維護被害人與被告雙方權益。

各利害關係者、策略之運用及其動機目的彙整如表 1 所示。



表1 各利害關係人策略運用與目的

利害關係人	策略運用	動機目的	
當事人	罵人教師	低調處理：開始刻意低調，希望息事寧人。 據理力爭：事態擴展開，主動找行政單位同仁表述事情原委，並傳達就事論事並非罵人。 訴諸輿論：積極尋求友好教師同仁協助，散佈被罵人教師平日備受爭議言行及私德。	避免事端擴大：罵人教師心忌事情發生，引來關注與議論，讓事端擴大。 維護權益與形象：若輕易認錯或退讓，將證明自己惡行，可能導致權益受損，因而企圖模糊焦點，以維護自我形象。
	被罵教師	訴諸輿論：積極向友好教師同仁及校長控訴，塑造被打壓樣貌，運用學生散佈黑函及耳語，聲討罵人教師不當言行。 法律訴訟：女職員以不雅字眼竄改個人資訊事件發生，檢具事證至法院告發，事件因而走入法律程序，相關事件公諸於媒體與大眾。	凸顯事端：透過學校行政及友好教師同仁與學生讓事件曝光，藉以聲討肇事者惡行，期討回公道並讓對方聲譽及形象受損。 維護權益與形象：被罵教師檢具事證至法院告發，除希行政助理行為受到法律制裁外，亦藉以維護自我權益與形象。
行政單位	校長	表達關切：校長及處室行政主管對此事件相當關切，並積極介入處置，也遺憾事件發生。	維護行政處理正當性：教育生態改變，外界放大檢視，介入在維持學校體制及權力結構，維護事件處理正當性，更避免遭行政怠惰質疑。
	處室主管	溝通疏導：處室行政主任配合校長指示介入溝通，其後校長亦親自召集協調，一方面安撫組織內部同仁，並與二肇雙方溝通協調。	避免事態擴大衝擊：表達關切與疏導溝通，旨在平息衝突監督改善內部組織氣氛外，也期避免事態愈演愈烈而至無法收拾。
內部團體	熱心教師	表達關切：熱心教師對此一事件皆相當關切，尤其雙方友好之教師。 溝通疏導：與罵人教師友好者，勸導該師以和為貴，不要擴大事態，傷害同事彼此情誼。 訴諸輿論：與被罵教師友好者，協助與聲討罵人教師，甚至向校長告狀肇事者惡狀，協助塑造被辱罵者被打壓的圖像。	維護同事情誼：有熱心教師對事件表達關心、溝通協調，希望不要事態擴大，傷及同事彼此情誼。 伸張正義：與被罵教師友好者，協助聲討與告狀，塑造被罵者被打壓形象，藉由訴諸輿論擴大事端，實有仗義執言，伸張正義之意圖。
	行政職員	電腦媒體工具運用：與罵人教師友好行政助理，在網站以不雅文字竄改被罵教師之個人資訊。	伸張正義：藉此操作除回敬對被罵教師平日言行舉止之不滿外，或自許行俠仗義，有伸張正義行為意圖。
	運動團隊學生	訴諸輿論：學生聲援被罵教師，同時散佈黑函及耳語傳播。	伸張正義：透過黑函及耳語訴諸輿論，擴大事端，有仗義執言伸張正義之企圖。
	其他教職員工	堅壁清野：多數教職員工不願隨事件起舞。 置身事外：不管對此事觀感如何，多數教師置身事外，靜待事件發展。	維護同事情誼：多數教職員工對此事作壁上觀不願涉入，或保持置身事外態度，主要係不想破壞彼此情誼。
外部團體	媒體記者	製造新聞題材：因女職員以不雅字眼竄改個人資訊事件，被罵教師檢具事證至法院告發，事件被引以為新聞題材。	突顯新聞價值與話題：媒體記者樂見衝突事件發生，為新聞增加題材，報導校園事件更具新聞價值與話題性。
	退休教師	表達關切：有退休教師對事件及二肇雙方表達關心與安撫。 溝通疏導：退休教師積極涉入處理，與兩肇教師溝通疏導，力勸雙方停止對彼此攻擊，能化解彼此衝突。	維護同事情誼：退休教師表達關切，係希望以和為貴，丟掉嫌隙，盡量不要破壞彼此情誼。 展現政治實力：退休教師涉入處理，除借助長輩力量解決紛爭外，部分係欲藉此事件發揮自己影響力。
	學生家長	表達關切：有學生家長對於整個事件表達高度關切與不滿，甚有伸張正義之言論與意圖。	維護孩子受教權益：學校老師與學生權益相連結，家長關心衝突事件是否影響學生，係站在維護孩子權益立場，表達關切。 伸張正義：對事件不滿及言論，係出於仗義執言、伸張正義之意圖。
法務部調查局	事實調查：被罵教師因女職員以不雅字眼竄改個人資訊情事訴諸法律，檢具事證至法院告發，調查人員依程序進行司法調查。	依法行政維護雙方權益：依法律程序進行實質調查，係藉以維護雙方權益，依調查結果予以起訴或還被告者清白。	

3.各利害關係人價值觀及意識型態分析討論

(1) 價值觀分析討論

訪談所得資料，依據 Rokeach (1973) 觀點，歸納此衝突事件中各利害關係人之價值觀如表 2 所示，其中有：1.社會認同：不管罵人教師或被罵

教師甚至各關係利害人，在衝突與處理過程，各項舉動皆希望獲得學校主管、教職員工生等所接受，其意圖均在取得他人之認同。2.安全：衝突中，罵人教師或被罵教師強力的反彈甚或乖張行徑，甚至訴諸法律手段，皆源自自身安全受到威脅，受外力



襲擊時的反應，目的在維護身心安寧及權益。3. 公平正義：熱心教師、運動團隊學生，甚或學生家長，認為罵人教師實在有違師道，而行政職工及家長對於被罵教師平日行為不齒與仗義之舉，皆顯示追求公平正義的普世價值。4. 成就感：學校校長、處室主管及退休教師等對於事件的介入，基於行政權力或自喜於自己的影響力，對於事件的處理或許也能獲得某種程度的成就感。5. 友誼寬恕：學校行政單位、熱心教師或其他教職員工對於兩肇事雙方不盡然皆能友好，但多數能基於同事情誼不願落井下石，也能設身處地為兩肇雙方著想。6. 清廉正直：校長基於教育行政，勉勵處室主任、組織內同仁以及兩肇雙方教師，能秉持廉能為師之道，正直待人處事原則，也顯現出清廉正直之價值觀。

(2) 意識型態分析討論

從訪談及資料處理過程可知，此衝突背後有其「意識形態」存在，依據潘慧玲 (2002) 概念可分為：1. 官僚：此衝突事件過程中，學校校長、處室

主管等行政體系表達關切與介入溝通協調，雖近年在分權化管理趨勢下，管理結構改變及學校主管漸摒除專制領導，不過依法行政仍然是學校運作圭臬，其心態與作法，形式上及潛意識中仍存在諸多官僚意識，也左右此衝突事件的處理。2. 當家做主：衝突過程有學生家長介入與批判，看似在訴求維護學生權益，實則在強調自我權力，過去學生家長屬弱勢且常被隔阻在校園之外，但隨社會民主化，學生家長對參與學校治理有期待，當家做主意識漸抬頭，也反映在學生家長的言行舉止上。3. 反抗壓迫：衝突過程中，學校校長、處室主管等行政單位介入管理，過去學校組織結構與行政權力由學校領導階層主導，教師權力與資源在行政制度下取得相對不易，有受壓榨圖像存在，在此衝突過程中，罵人與被罵教師採取如訴諸輿論、突顯事件及運用媒體影響等策略，主要目的應在剷除橫亙在面前的壓迫，無形中也展現出反抗壓迫的思維及行動。

表2 各利害關係人價值觀與意識形態

利害關係人	價值觀	意識形態
當事人 肇事教師 被罵教師	社會認同：在衝突過程，罵人與被罵教師採訴如諸輿論等各項舉動，皆希望獲得學校主管及教職員工生等所接受，意圖均在取得他人之認同。 安全感：衝突中，罵人或被罵教師強力反彈、乖張行徑及訴諸法律手段，皆源自安全受威脅，受襲擊時的反應，目的在維護身心安寧及權益。	反抗壓迫
行政單位 校長 處室主管	公平正義：校長與行政單位同仁與兩肇雙方均為同事，講究情誼更不能枉顧法理，須持公平正義之尺處理。 清廉正直：基於教育行政，校長勉勵處室主管、教師同仁以及兩肇雙方教師，能秉持廉能為師之道，正直待人處事原則，顯現清廉正直價值觀。	官僚
內部團體 熱心教師 行政職員 運動團隊學生 其他教職員工	公平正義：事件發生處理與發展過程，熱心教師、行政職工與運動團隊學生雖有不同角色與立場，或有各為其主情形，但企圖追求公平正義似有相同意念，顯示公平正義的普世價值。 友誼寬恕：學校大部分教師、行政職員、運動團隊學生及其他教職員工，顧及彼此同事情誼，雖認為兩肇雙方行徑多有所爭議，但仍秉持組織和諧，以和為貴觀念。	當家做主
外部團體 媒體記者 退休教師 學生家長 法務部調查局	公平正義：公平正義具普世價值性，在衝突事件中媒體記者、退休教師、學生家長及法務部調查人員等的舉措，應都具追求公平正義的一致性行為意圖。 社會認同：在衝突過程，媒體記者、退休教師、學生家長及法務部調查人員等各項舉動，都希望獲得社會大眾及學校相關人員等所接受，目的均在希望獲得認同。 成就感：如退休教師等對於衝突事件的介入，或自喜於自己的影響力，而對於事件的處理，或許也能得到某種程度的成就感。	當家做主



伍、微觀政治學觀點下之學校體育組織衝突管理策略

綜觀上述文獻探討與個案訪談結果可知，學校體育組織衝突實具有複雜政治本質，其衝突利害關係人有當事人、行政單位、外部團體與內部團體等，在學校體育組織中各自扮演舉足輕重角色，而微觀政治聚焦在學校體育組織利害關係人，抱持不同價值觀和意識型態，對各種境況所做出的詮釋與選擇，彼此競相爭奪資源、權力與利益，衝突發生勢在難免。其中，學校體育組織成員目標達成的動機與目的不盡相同，採取各種策略所企圖也有所差異，復加蟄伏在其後的核心價值或集體意識形態影響與激盪對抗，加劇衝突可能。所以，就衝突管理而言，對於微觀政治下學校體育組織衝突政治運作內涵之理解，應更具能力可解析各利害關係人角色、洞悉各利害關係人動機目的與策略企圖、解讀各利害關係人價值觀與意識形態影響，當能助益衝突之因應、處理與解決。因此，就微觀政治觀點，學校體育組織衝突管理策略建議如下：

一、正視衝突研究理論發展與微觀政治觀點之新興研究途徑

當今研究典範已不再否定組織衝突之存在，並肯定功能性衝突的引發效益；且就微觀政治觀點，不但要正視學校體育組織內及其與外部系統間資源、權力、利益爭奪事實，更要以微觀政治觀點解析，復從相關研究得知，領導階層常避諱談論政治，堅守不為政治左右教育，然而面對層出不窮的組織紛亂窘況卻窮於因應，因此，與其否定或刻意忽略學校體育組織的政治性質與活動，不如正視衝突研究理論發展及微觀政治觀點之新興研究途徑，進一步瞭解衝突本質與發現並加以積極導引，藉微觀政治所提供的另一種觀點看待學校體育組織，將更有助於衝突之管理。

二、解構組織衝突各利害關係人互動層次與扮演角色之舉足輕重

學校體育組織利害關係人常依不同型態有而不同分類，而衝突各利害關係人互動層次，通常有當事人、行政單位、外部團體與內部團體，亦或可

再細緻劃分。學校體育組織衝突引發除當事人外，行政單位、外部團體與內部團體三者隱然可代表目前校園中體育行政、民意代表及媒體與家長、及體育教師或教練等三個主要族群，在學校體育組織中各自扮演舉足輕重角色，所以，組織成員應具有解析與詮釋能力，以辨識學校體育組織各利害關係人之互動層次與扮演角色之身分輕重，以利衝突之因應、處理與解決。

三、側重組織衝突癥結見微知著免於蝴蝶效應之擴散

學校體育組織成員間，最根源的衝突癥結與問題常在於互相不信任與對彼此行為舉止意圖推論詮釋產生歧異，導致嚴重溝通障礙。因此，學校體育組織平日除應建立各種溝通機制與暢通管道，對學校體育行政體系、體育教師與教練、社區家長，甚至民意代表或媒體等保持密切聯繫外，更要敏於覺察潛藏組織的混沌現象，瞭解衝突可能發生原因、過程及因應策略，面對衝突亦應把握開誠佈公原則妥善因應處理，避免蝴蝶效應產生，讓微小的情事演變成難以收拾的麻煩事件，甚至擴大成為嚴重衝突事件，實不可不慎。

四、洞悉各利害關係人各種策略與企圖達成之動機與目的

學校體育組織衝突發生有其組織內外因素影響，各利害關係人採取各種策略所企圖達成的動機與目的也不盡相同，有些從表象行為可直接推敲而得，但有些若乏細緻的觀察或深入瞭解其脈絡實難以解悉，若益加以各利害關係人主觀知覺影響，往往其動機與目的會被表象所矇蔽。所以，儘管各利害關係人親口所說親身所做，皆應洞悉其初始動機與目的，且處理衝突時不應以先入為主觀念或做法，對各種可能衍生的結果應有所預知設想，方不致背道而馳適得其反，與期待的結果大相逕庭。

五、理解核心價值或集體意識形態對各利害關係人行為舉止影響

足以左右學校體育組織各利害關係人行為舉止的，其更核心的力量主要是蟄伏在其後的核心價值或集體意識形態。就價值觀而言，學校體育組織各利害關係人之信念雖然不盡相同，但其中亦會有



某些共通之處，只是反應在行為舉止上又會如此大的歧異，若深入細究即可發現實係切入點的價值觀差異，而有不同行為舉止產生；而就意識形態而論，官僚、當家做主、反抗壓迫三者常相互激盪對抗在學校體育組織成員當中，常難有共通之處，故體育行政體系、外部團體及內部團體三者間潛藏的衝突根源可能常在於文化差異。因此，若想營造更優質的學校體育組織氣氛，應以理性對話為基石，藉此減少彼此間認知落差、相互尊重，重視彼此權益為依歸，方能匯聚更多的共識，也注意衝突之處理與解決。

陸、結語

學校體育組織處於校園雖有其功能與定位，惟對體育教育願景目標有效達成途徑常各行其是；組織內在常因組織職掌、權責、指揮等系統未妥適、主管個人不同特質屬性、資源分配不當、權力與利益遭受瓜分、本位主義作祟及長期溝通不良或缺乏溝通所引起，導致衝突或展開惡意攻擊等情事發生。學校體育組織成員行為舉止發動實有顯明或隱晦的動機存在，行動策略與目標關連更是不言可喻；組織外在益於近年社會多元發展與教改浪潮影響，致使學校體育組織運作面臨前所未有衝擊與考驗，衝突現象屢見不鮮。就微觀政治觀點，實係學校體育組織利害關係人意圖掌握或競逐特定權力或資源，尤在學校體育組織運作過程中，各利害關係人彼此植基不同動機、意識形態與價值觀，透過不同策略運用掌握權力與資源遂行其目的，在彼此對抗過程透過策略運用試圖獲得主導與主宰權，以從中獲得最大利益。無可諱言，學校體育組織衝突實乃無可避免的現象，而衝突處理的認知以及所需具備的管理策略，更是任何組織管理者及成員所不能忽略，是以，從微觀政治學與互動論觀點來看，學校體育主管及組織成員實有必要理解衝突和微觀政治學的本質，進而掌握當前校園生態中學校體育組織內諸多問題與現象，積極從事組織衝突管理並導引組織發揮衝突建設性功能，裨益於學校體育組織發展與效能提升。因此，學校體育組織主管與成員不僅要撫平組織內的衝突及民主參與所衍生紛擾，

更要適時回應與日俱增的外在期待與問題，本文就微觀政治學理論及研究途徑探討學校體育組織衝突現象，以微觀政治觀點解析學校體育組織衝突之政治本質與內涵，提出學校體育組織衝突管理策略，包括正視衝突研究理論發展與微觀政治觀點之新興研究途徑、解構組織衝突各利害關係人互動層次與扮演角色之舉足輕重、側重組織衝突癥結見微知著免於蝴蝶效應之擴散、洞悉各利害關係人各種策略與企圖達成之動機與目的及理解核心價值或集體意識形態對各利害關係人行為舉止影響，期藉以提供學校體育組織衝突管理之策略建議，以面對當前組織內外環境變革與挑戰。



參考文獻

1. 鍾宣義、牟鍾福 (2015), 「幽默於職場組織中之探討與應用—以學校體育組織為例」, 臺北城市運動健康休閒學刊, 第四卷, 第一期, 第 11-23 頁。
2. 蕭怡靖、鄭夙芬 (2014), 「臺灣民眾對左右意識型態的認知: 以統獨議題取代左右意識型態檢測臺灣的政黨極化」, 臺灣政治學刊, 第十八卷, 第二期, 第 79-138 頁。
3. 陳玉玫、陳幸仁 (2019), 「親師互動之微觀政治素養: 教師觀點」, 教育研究月刊, 第二九九期, 第 94-110 頁。
4. 陳幸仁、范慶鐘 (2011), 「在教育改革中校園微觀政治行為的探究」, 香港教師中心學報, 第十期, 第 61-74 頁。
5. Coleman, J. S., Campbell, E. Q., Hobson, C. J., McPartland, J., Mood, A. M., Weinfield, F. D. and York, R. L. (1966), *Equality of educational opportunity*, Washington, DC: Government Printing Office.
6. Jencks, C., Smith, M., Acland, H., Bane, M. J., Conen, D., Gintis, H., ...Michelson, S. (1972), *A reassessment of the effect of family and schooling in America*, New York: Basic Books.
7. S. Haag and M. L. Smith (2002) "The possibility of reform: Micropolitics in higher education", *Education Policy Analysis Archives*, Vol. 10, Issue 21, pp. 1-21.
8. 陳幸仁 (2013), 「微觀政治及其在學校領導之應用」, 教育學報, 第四十一卷, 第一—二期, 第 1-25 頁。
9. Colegio (2018), L., "School micropolitics: Understanding and preparing for common micropolitical challenges that novice principals encounter in K-12 schools," Ph. D. Thesis, The Graduate Council of Texas State University, BS, MA.
10. S. Damart (2013) "How Mary P. Follett's ideas on management have emerged: An analysis based on her practical management experience and her political philosophy", *Journal of Management History*, Vol. 19, Issue 4, pp. 459-473.
11. 施信華 (2016), 組織衝突, 取自 <https://shihthink.files.wordpress.com/2016/09/c-h8-e7b584e7b994e8a19de7aa81.pdf>
12. Robbins, S. P. (1998), *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*, Upper Saddle, New Jersey: Prentice-Hall.
13. Schultz, B. G. (1989), *Communication in the small group: Theory and practice*, New York: Harper Collins.
14. 黃昆輝、張德銳 (2000), 社會系統理論, 載於國立編譯館 (主編), 教育大辭書 (四), 文景書局, 臺北市, 第 783-784 頁。
15. 洪若烈、陳俊生、許文勇、陳學添、陳智龍、黃榮臻...林義豐 (2007), 校園衝突事件之微觀政治分析, 載於第 106 期國小校長儲訓班專題研究彙編, 國立教育研究院籌備處, 臺北市, 第 59-78 頁。
16. 伍嘉琪、許沛祥 (2018), 「從微觀政治視角看知識與權力在學校校務會議之決策影響」, 臺灣教育評論月刊, 第七卷, 第九期, 第 153-160 頁。
17. U. K. Agi, K. Levidoe and H. Anthony (2016) "Politics of educational leadership: Its implications for secondary school improvement in Rivers State", *Journal of Education and Practice*, Vol. 7, Issue 21, pp. 72-78.
18. L. Piot and G. Kelchtermans (2016) "The micropolitics of distributed leadership: Four case studies of school federations", *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 44, Issue 4, pp.632-649.
19. Rahim, M. A. (2001), *Managing conflict in organizations*, Westport, CT: Quorum Books.



20. Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H. B. and Crosby, P. B. (2001), *Management: Quality and competitiveness*, Chicago: Richard D Irwin.
21. 黃曬莉 (1999), 人際和諧與衝突：本土化的理論與研究，桂冠書局，臺北市。
22. 蘇雅慧、章淑娟、徐南麗、朱正一 (2007), 「護理人員人際衝突處理型態之研究」, 志為護理, 第六卷, 第二期, 第 74-85 頁。
23. R. J. Sternberg and D. M. Dobson (1987) “Resolving interpersonal conflicts: An analysis of stylistic consistency”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, pp. 794-812.
24. Graham, P. (1995), *Mary Parker Follett - prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
25. Blake, R. and Mouton, J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston, TX: Gulf Publishing.
26. Thomas, K. W. (1976), Conflict and conflict management, In M. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organization psychology*, Chicago: Rand McNaiiy, pp. 889-935.
27. M. A. Rahim (1983) “A measure of styles of handling interpersonal conflict”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, Issue 2, pp. 368-376.
28. K. K. Hwang (1997) “Guanxi and Mientze: Conflict resolution in Chinese society”, *Intercultural Communication Studies*, Vol. 7, Issue 1, pp. 17-42.
29. Iannaccone, L. (1975), *Education policy systems: A study guide for educational administrators*, Fort Lauderdale: Nova University.
30. Ball, S. J. (1987), *The micropolitics of the school: Towards a theory of school organization*, London: Methuen.
31. E. Hoyle (1982) “Micropolitics of educational organizations”, *Educational Management and Administration*, Vol.10, pp. 87-98.
32. R. G. Townsend (1990) “Toward a broader micropolitics of schools”, *Curriculum Inquiry*, Vol. 20, Issue 2, pp. 205-225.
33. Anderson, G. L. and Herr, K. (1992), The micropolitics of student voices: Moving from diversity of bodies to diversity of voices in schools, In C. Marshall (Ed.), *The new politics of race and gender: The 1992 yearbook of the Politics of Education Association*, Washington, DC: Falmer Press. pp. 58-68.
34. S. Bacharach and B. Mundell (1993) “Organizational politics in schools: Micro, macro and the logic of action”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 29, pp. 423-452.
35. Blase, J. (1991), *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*, London: Newbury Park.
36. Lindle, J. C. (1994), *Surviving school micropolitics: Strategies for administrators*, Lancaster, PA: Technomic Publishing.
37. 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*, Washington, DC: Falmer Press, pp.147-167.
38. 陳幸仁 (2007), 「微觀政治學：一個學校行政的新興研究領域」, 教育行政與評鑑學刊, 第三期, 第 67-86 頁。
39. 黃宗顯 (1999), 學校行政對話研究—組織中影響力行為的微觀探討, 五南書局, 臺北市。
40. E. Hoyle (1999) “The two faces of micropolitics”, *School leadership & Management*, Vol. 19, Issue 2, pp. 213-222.
41. B. Z. Posner and W. H. Schmidt (1992) “Values and the American manager: An update



- updated”, *California Management Review*, Vol. 34, Issue 3, pp. 80-94.
42. Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*, New York: The Free Press.
 43. 黃靖 (2019), *縱橫政治學*, 志光書局, 臺南市。
 44. 楊龍立 (1992), *國小科學教科書意識形態的探討*, 載於國立屏東師範學院 (主編), *國小自然科學教育學術研討會論文集*, 國立屏東師範學院, 屏東市, 第 219-234 頁。
 45. 陳伯璋 (編) (1994), *意識型態與教育*, 師大書苑, 臺北市。
 46. 潘慧玲 (主編) (2002), *學校革新：理念與實踐*, 學富書局, 臺北市。



Conflict Management Strategy of School Physical Education Organization- Micropolitical Perspective

Jen-Ming Shiu *Yin-Hua Liao

National Taiwan Ocean University / Associate Professor

National Formosa University / Professor

Abstract

School physical education organization often has conflicts or malicious attacks among colleagues due to the lack of competence, authority and responsibility, inadequate command system, different characteristics of the person in charge, improper allocation of resources, division of power and interests, standardism and long-term lack of communication or poor communication, resulting in frequent conflicts or malicious attacks among colleagues; The influence of the development of social pluralism and the wave of reform of education, the phenomenon of conflict is not obvious. Recently, the campus organization research model evolution, through the micropolitical new research approach to explore the organization's ecological deeper problems and phenomena rise, from the perspective of micropolitical science and interactive theory, the school physical education organization of individual behavior has its obvious or hidden motivation, the action strategy is more related to the goal or purpose, and from the micropolitical point of view, The interested parties of the real school physical education organization intend to grasp or compete for power or resources, especially in the process of organizing conflict, the stakeholders plant different motives, ideologies and values, and try to obtain the dominant power, control power and resources through the use of strategy in the process of confrontation, in order to obtain benefits from it, and then carry out their purposes. Since conflict strife in school physical education organization is inevitable, it is necessary for physical education supervisors and members of the organization to understand the nature of conflict and micro-politics, so as to master the many problems and phenomena within the organization, and actively engage in conflict management and guide the play of constructive functions. Therefore, this paper through literature and interview methods, discusses the conflict phenomenon of school physical education organization in the micropolitical research, analyzes the political essence and connotation of school physical education organization conflict, and puts forward the suggestion of conflict management strategy, which is beneficial to the improvement of organizational development and effectiveness, in order to face and respond to the current environmental changes and challenges inside and outside the organization.

Keywords: Organizational Conflict, Micropolitics, Management Strategy, Values, Ideology

*Corresponding author address: Office of Physical Education, National Formosa University 64, Wen-Hua Rd, Huwei, Yunlin 632, Taiwan

