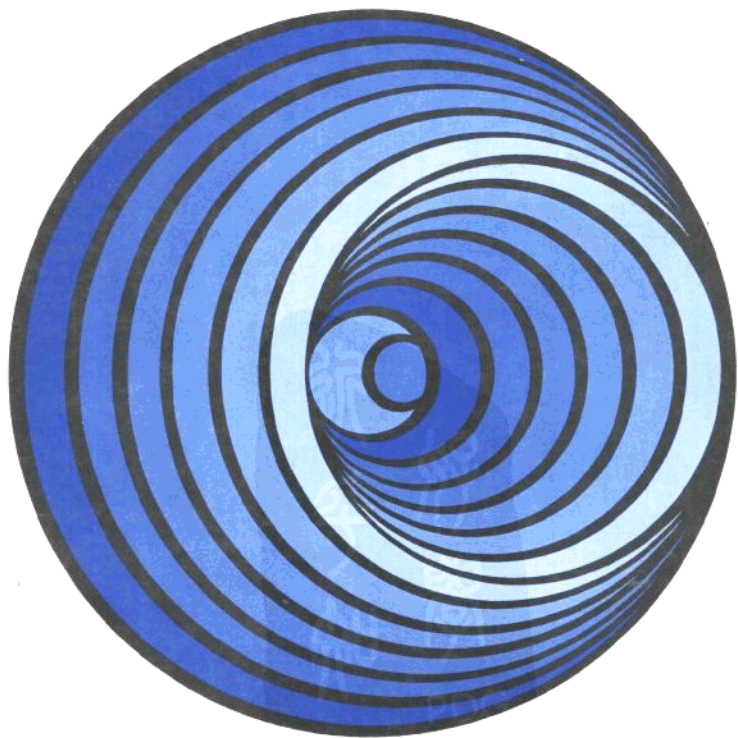


臺灣六所大學官僚同僚 政治管理模式之研究

張建邦 著



臺灣六所大學官僚同僚 政治管理模式之研究

張建邦 著

中華民國七十一年三月初版

臺灣六所大學官僚同僚政治管理模式之研究

定價：新臺幣貳佰元整

著者：張建邦

出版者：驚聲文物供應公司

臺北市永康街十二號之一

電話：三二一七六一〇

印刷者：梅迪企業有限公司

臺北市金山街九三巷十三之二號

電話：三五一三五四一

自序

本研究以國內六所大學為樣本，研究目的在探討我國高等教育以何種管理模式為學術管理上的主流，並分析大學中董事、校長、處院長、系所主管、教師等五類層級人員，在教育計劃、人事、經費等三個組織層面上的決策過程，以及大學人員對管理現況與期望間的關係與交互作用，如何受性別、年齡、職務、職等、服務單位、服務年資等六個自變項的影響；此外，並研究及比較五類人員在各組織層面上的影響力。分析側重於三種管理模式在現況與期望上的反應，以及五類人員在三個組織層面上的影響力。

大學中的成員對現況及期望的觀點並非完全一致，且五類層級人員各自採用的管理模式也彼此分歧，變化甚大。然而一旦決定以後，即反映其視大學為一組織，及其在組織中所扮演的角色。各層級人員視其上司、同事、及部屬為官僚、同僚或政治人物 (bureaucrats, colleagues or politicians) 之程度，本研究均加以測量。由資料所得現況與期望的行為類型，亦將分別與各模式之操作定義相比較。本研究顯示：決策基於普遍的規準及正式的權威；大體說來，官僚模式 (bureaucratic model) 最為普遍採用；在某些情況下，決策係通過商議，而非訴諸正式權威，則屬同僚模式 (collegial model)；在其他情況下，決策是以各類人員的權力為特色，乃為政治模式 (political model) 的學術管理。

本研究發現：在現況上以官僚模式 (81.25%) 最為普遍；相較之下，同僚模式 (12.51%) 與政治模式 (6.25%)，所佔比例均甚小。但在期望上，主張同僚模式者 (56.25%)，略高於官僚模式者 (43.75%)。頗值探索的是我國學術界人士對政治模式無論在現況或期望上均乏好感。

本研究另一有趣之處，在於瞭解五類人員在三個組織層面上的權力結構。研究結果顯示：在教育計劃上，系所主管最具影響力，其次依序為校長、處院長、教師、董事；在人事上，以校長最具影響力，其次依序為系所主管、處院長、董事、教師；在經費上，亦以校長影響力最大，其次依序為處院長、系所主管、董事、及教師。

目 次

自 序	iii
第一章：緒 論	1
第一節 研究性質	1
第二節 研究目的	1
第三節 研究範圍	2
第四節 研究問題	3
第二章：文獻探討	5
第一節 官僚模式	5
第二節 同僚模式	6
第三節 政治模式	8
第三章：研究方法與程序	11
第一節 問卷調查	11
第二節 訪 問	17
第三節 文件分析	18
第四節 研究程序	18
第五節 資料處理	19
第四章：研究結果與分析	21
第一節 各組織問題在現況與期望上的模式	31
第二節 訪問結果	31
第三節 文件分析	37
第四節 六校人員就六個自變項對十六個依變項在三種 管理模式上現況與期望之交互作用的比較	37
第五節 五類人員在三個層面上影響力之比較	69

第五章：研究發現	105
第一節 研究發現摘要與討論	105
第二節 五類人員的三種管理模式	106
第三節 三個層面上的三種管理模式	107
第四節 五類人員在三個層面上的影響力	107
第五節 三種管理模式在現況與期望上的交互作用	107
第六章：結論與建議	109
第一節 有待進一步的研究	109
第二節 對行政實務的建議	109
第三節 理想的學術管理模式	110
參 考 書 目	113
附錄一：大學院校管理模式問卷（內容 I）	115
附錄二：大學院校管理模式問卷（內容 II）	121
附錄三：六個自變項在十六個問題上之現況與期望的比較	125
作 者 簡 歷	175

表 次

表 1. 各類人員問卷收回率.....	12
表 2. 各大學不同職務、性別的受試者之分配情形.....	13
表 3. 各大學及各類年齡受試者的分配情形.....	14
表 4. 各大學及服務單位中受試者的分配情形.....	15
表 5. 各大學不同服務年資的受試者的分配情形.....	16
表 6. 在16個調查問題中，六所大學對三種管理模式之現況及 期望之反應.....	22
表 7. 個別組織問題之現況及期望模式.....	32
表 8. 性別變項在三個層面的現況與期望之差異.....	40
表 9. 年齡變項在三個層面的現況與期望之差異.....	42
表10. 職務變項在三個層面的現況與期望之差異.....	44
表11. 職等變項在三個層面的現況與期望之差異.....	45
表12. 服務單位變項在三個層面的現況與期望之差異.....	46
表13. 服務年資變項在三個層面的現況與期望之差異.....	47
表14. 性別變項在三個層面的現況與期望相互間之符合性.....	49
表15. 年齡變項在三個層面的現況與期望相互間之符合性.....	52
表16. 職務變項在三個層面的現況與期望相互間之符合性.....	54
表17. 職等變項在三個層面的現況與期望相互間之符合性.....	56
表18. 服務單位變項在三個層面的現況與期望相互間之符合性.....	58
表19. 服務年資變項在三個層面的現況與期望相互間之符合性.....	60
表20. 三種管理模式之比較.....	63
表21. 全部大學五類人員在三個層面的影響力.....	100
表22. 理想的管理模式之組織特徵.....	111
表C-1性別變因在管理上的卡方分析摘要表.....	127
表C-2年齡變因在管理上的卡方分析摘要表.....	135
表C-3職務變因在管理上的卡方分析摘要表.....	143
表C-4職等變因在管理上的卡方分析摘要表.....	151
表C-5服務單位變因在管理上的卡方分析摘要表.....	159
表C-6服務年資變因在管理上的卡方分析摘要表.....	167

圖 次

圖 1. 私立大學 1, 五類人員在11個問題上的影響力	70
圖 2. 私立大學 2, 五類人員在11個問題上的影響力	71
圖 3. 私立天主教大學, 五類人員在11個問題上的影響力	72
圖 4. 私立基督教大學, 五類人員在11個問題上的影響力	73
圖 5. 公立大學 1, 四類人員在11個問題上的影響力	74
圖 6. 公立大學 2, 四類人員在11個問題上的影響力	75
圖 7. 全部私立大學, 五類人員在11個問題上的影響力	76
圖 8. 全部公立大學, 四類人員在11個問題上的影響力	77
圖 9. 全部大學, 五類人員在11個問題上的影響力	78
圖10. 私立大學 1, 五類人員在三個層面的影響力	79
圖11. 私立大學 2, 五類人員在三個層面的影響力	80
圖12. 私立天主教大學, 五類人員在三個層面的影響力	81
圖13. 私立基督教大學, 五類人員在三個層面的影響力	82
圖14. 公立大學 1, 四類人員在三個層面的影響力	83
圖15. 公立大學 2, 四類人員在三個層面的影響力	84
圖16. 全部私立大學, 五類人員在三個層面的影響力	85
圖17. 全部公立大學, 四類人員在三個層面的影響力	86
圖18. 全部大學, 五類人員在三個層面的影響力	87
圖19. 私立大學 1, 五類人員在三個層面的影響力	89
圖20. 私立大學 2, 五類人員在三個層面的影響力	90
圖21. 私立天主教大學, 五類人員在三個層面的影響力	91
圖22. 私立基督教大學, 五類人員在三個層面的影響力	92
圖23. 公立大學 1, 四類人員在三個層面的影響力	93
圖24. 公立大學 2, 四類人員在三個層面的影響力	94
圖25. 全部私立大學, 五類人員在三個層面的影響力	95
圖26. 全部公立大學, 四類人員在三個層面的影響力	96
圖27. 全部大學, 五類人員在三個層面的影響力	97

第一章 緒 論

關切高等教育學術管理的教育行政人員與組織理論學者，為解釋大學內部複雜的決策過程，已發展出許多組織模式。每種模式均可幫助教育行政人員注意某些問題，並提出一些解決的方案；但因每種模式皆涵蓋某些問題，而導致行政人員忽略了其他同等甚或更為重要的問題。正如手電筒一樣，既可照亮暗室的一角，改善這一個角落的光線，但也因而使其他三個角落陰暗不明。

採用模式固然有許多缺失，但仍不失為社會科學家與組織理論學者瞭解組織性質的最好方法。過去數十年來雖然學術管理模式的發展如雨後春筍，但最引人矚目的，却有三種，即官僚、同僚與政治模式。

第一節 研究性質

本文旨在研究國內高等教育之學術管理模式，包括六所大學決策結構的分析，並特別強調每種管理模式在國內的適用性。一般說來，官僚模式的特徵是：理性的、層級化的（hierarchical）、程式化的（programmed）、例行化的活動和結構；同僚模式的特徵則為：分享的、參與的、共同規劃的、團體意見一致的活動和結構；政治模式的特徵則為：談判的（negotiated）、討價還價的（bargained）、彼此妥協的（compromised），滿足的活動和結構。

學術管理與教育行政上的正式研究在國內尚未普遍。大體說來，教育行政人員在日常問題的分析以及學術事務管理上，或者不了解模式，或者忽視了模式的運用。顯然地，可以說行政活動既無法受到注重模式與決策之惠，亦無法從理論分析上使決策受到裨益。儘管如此，模式仍然隱隱約約地存在於行政活動中，也影響著學術管理上政策的分析，以及教育行政人員的決策。

第二節 研究目的

本研究的目的在期使教育行政人員有系統地思考學術組織與管理，並透過開明的決策過程，而使教育政策與實際更為有效且具成果。具體而言，本

研究旨在蒐集六所大學的資料，並分析其決策過程，藉以瞭解在何種情況之下其所採行的學術管理模式為何。

教育行政人員須解決的難題之一，在於發揮行政本質上所具有的開放性（open-ended nature）。行政人員須對組織的成功負責，而且永無休止。因此，教育行政人員須具備專心一致，亦步亦趨地工作之心理準備（註一）。其在大學中所扮演的角色足以決定他的行為。在大學的人際關係中，他所扮演的可能是形式上的領袖、領導者、橋樑者；在控制資訊上，他可能是監督者、傳播者、或是發言人；而在決策過程中，他可能是包辦人、攪局者、資源分配者、談判者。這些角色都可根據他的行政活動加以觀察而予以分類。（註二）

組織理論的概念對於教育行政人員在展開行政活動之前，幫助其組織思考極為重要。這些概念可幫助教育行政人員發揮他的潛能，並建立一個持久的架構來應付環境中的刺激；此外，還可提供教育行政人員預估反應及整合其刺激的變數。本研究的三種組織與管理的模式常為大學當作一種啓迪的基礎，藉以規劃決策過程的類別。因此本研究亦在探討三種模式分別在不同決策領域上的受用程度，以期作為發展一套理想模式的指標。

本研究的基本假定是：行政為運用科學方法以達到目的的一種藝術。因此，本研究中質的評定方法，理論分析，客觀性等科學的具體方法，應視之為理解行政管理藝術的途徑，而不應視為此項藝術的代替品。因此，本研究中對管理模式的分析及敘述不是用以代替行政決策中直覺的角色，而是用以提供並輔助此種直覺。（註三）

第三節 研究範圍

本研究蒐集並分析國內六所大學日常行政活動的決策程序。大學中的五類層級人員被列為樣本的範圍，包括董事、校長、處院主管、系所主管、及教師。研究資料所顯示五類人員的行為類型與三種管理模式的過程並將參照比較。

為確定組織中不同決策過程以何種管理模式為主，本研究分析六所大學不同組織層級工作人員的反應。同時分析係以三種組織模式：官僚、同僚、政治模式為基礎。

大學中各層級的學校行政人員均在研究之列，透過問卷調查、訪問、及文件分析以蒐集有關資料。從各大學人員以其平素行事決定之過程，即可反映對大學組織的意識，及其在組織內所扮演的角色。資料的蒐集針對大學人

員是否看待其上司、同事、部屬為官僚、同僚或是政治人物。對於影響個人選用何種模式，及個人從某一模式轉向另一模式，或併合他種不同模式的成份等，均列入本研究的範圍。

資料的收集以大學中三方面的事務為範圍：第一是新教育計劃；第二是人事的甄選與陞遷；第三是各部門經費的分配。這些層面之本身並不列入分析。換言之，本研究並不評價人事的品質或是預算的內容。此三個層面僅在提供一個門徑或參考架構，俾使研究者能夠蒐集有關組織決策過程的資料。分析的範圍係擺在組織行為的資料上，而非在此三層面上各校計劃或行事的優點或缺點上。

第四節 研 究 問 題

本研究擬解答以下七個研究問題：

1. 各模式實際發生於六所大學的程度如何？
2. 各大學在教育計劃、人事、及經費三組織層面上所運用的模式如何？
3. 大學人員在現況與期望上對三種模式的選擇，有何差異？
4. 大學人員的性別、職務、職等、年齡、服務單位、服務年資等，在現況與期望上對三種模式的選擇，有何相互關係？
5. 大學人員對目前學校所運用的管理模式之滿意度如何？
6. 五類人員分別在教育計劃、人事、經費三個組織層面上的影響力如何？
7. 三種模式需如何調整運用，才適用於我國的教育行政？

附 註

註一： Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row, 1973, p. 32.

註二： *Ibid.*, pp. 92-93.

註三： Thomas J. Sergiovanni, "A Social Humanities View of Educational Policy and Administration," *Educational Administration Quarterly*, Vol. 16, No. 2, 1980, p. 2.

第二章 文獻探討

組織理論中有三種主要的模式概念，本研究即以此為分析組織動力學的基礎。三種模式的基本區別是：官僚模式的機械性本質，同僚模式的有機性本質，政治模式的動態性本質。古典派的管理理論學者強調以理性之最佳選擇作為官僚模式之基礎。西蒙（Simon）（註一）、馬爾齊（March）及歐爾遜（Olson）（註二）及其他政治理論學者強調有限度的理性及使人滿意的決策，作為政治模式之基礎。同僚模式的基礎乃立足於組織中人的生活品質以及對組織中集體智慧的信任。以上三種模式運用於教育行政上的優缺點，已有相當數量的研究，茲將這些研究摘要如下各節。

第一節 官僚模式

官僚模式以韋伯（Max Weber）最具代表。其官僚理論的顯著特性如下：

1. 公務活動之固定分配。
2. 依個人的專長分工。
3. 行政管理人員服從紀律與控制。
4. 法規制度完整並系統執行。
5. 權威的組織階層化。
6. 權威的施行只限於公務上。
7. 候用人員的技術資格條件列入考慮——人員一旦任用，則屬契約上的任用，而非選擇的任用。
8. 正式人員為終身職。其陞遷根據年資及上司所評的工作成績而定。
9. 正式人員在正常情況下按其職等領取固定的薪水。
10. 決策過程係透過理性的選擇。（註三）

毫無疑問地，無論大學或學院皆或明或暗地顯現了韋伯基模(paradigm)的特徵。斯特羅普（Stroup）（註四）、布羅（Blau）（註五）等學者認為大學的管理若採官僚模式，較能讓人一目了然。雖然布羅承認大學不同於其他的官僚組織，是由於管理及督察教師的工作表現並無詳盡的法規可循，但他仍然堅持政府行政機關與學術機關間仍有顯著的相同處。他主張：教師與行

政管理人員間的決策影響力之分配形態，足以決定其專業權威或官僚權威主宰其大學的程度（註六）。

若在大學中官僚模式佔優勢，則其決策將以官僚的語言訂定。其行政結果的效率與其他量數也將在控制之中。大學的目標亦可明確地用可測量的形式予以訂定。專精管理與組織評鑑的專家便可支配這個制度。此時管理的標準便是：頒授過多少學位？開設過多少學分？舉辦過多少次演講？教授們發表過多少學術論文？在質的方面的考慮便較少。秩序與效率乃成為主要的概念。（註七）

官僚模式的長處在它正式的結構與權威、分工、以及標準的作業程序，並藉理性的選擇產生最佳效率。由於目標清晰，不致引起爭論，因此，官僚可以決定最有效率及最有效果的工具，藉以達成組織的目標。

然而，官僚模式忽略了非正式權威與影響力，它闡釋了組織的正式結構，但對組織運作的動態過程則少提及。它不能闡釋長時間正式結構的變遷情形，亦未曾考慮政策制定的主要過程。對於大學校內及校外各種利益團體間的競爭情況，更是忽視。（註八）

第二節 同僚模式

同僚模式的代表人物是顧曼（Goodman）（註九）、密雷特（Millet）（註一〇）和安德遜（Anderson）（註一一）。密雷特曾明確指出：學術界應受制於一管理委員會的權威，這一委員會實際並不是在管制，而是由校長領導，以便運用管理的權威（management authority），處理校內的維護、預算及計劃等事項。然而，在教學、研究、及公共服務等的根本輸出計劃方面，校長却缺乏管理權威。學術界主要的或生產性的輸出，往往取決於一個高度分權的原則，而高等教育的學生於學術界的運作上自然從顧客（customers）變成了主動的消費者（clientele）。（註一二）

同僚模式強調學術界應自己管理自己的事務（註一三）。若學術界或同僚模式的組織能支配整個制度，其決策即以同僚模式進行；於此，效率將僅是價值判斷中的一個附帶標準而已。不以量為價值標準的觀念將受重視。其管理的標準將是：校園中自由的程度多少？寫過什麼得獎的著作？校園允許怪異的程度如何？學生承受挑戰的程度如何？校規是否具有彈性？是否易於執行？凡具前衛性的或偏離的程序或觀念是否受到誠懇的接納？（註一四）

同僚模式的主要特性是：

1. 學術界自己管理自己的事務。

2. 專業能力的權威受到重視。
3. 決策過程採取共同擔負、參與、或其他均權方式 (power equalization decision-making)。
4. 強調研究與改變，及以問題為中心的決策方式。
5. 教授與行政人員之間彼此坦誠、互信。
6. 教授有發自內心的滿足感。
7. 強調人文教育 (humane education)。

在有關學術刊物上，同僚模式的優點備受讚揚。巴森 (Parsons) 強調在官僚體系中，得自其官僚職位的「官僚技能」(official competence) 與得自個人執行工作的「技術技能」(technical competence) 有極大差異 (註一五)。柯文 (Corwin) 認為研究一組織內官僚期望 (bureaucratic expectation) 與專業期望 (professional expectation) 的衝突，即可藉以區分官僚導向的人格 (bureaucratic-oriented persons) 與專業導向人格 (professional-oriented persons) 的不同 (註一六)。

大學學生數目眾多及組織體系龐大，或可視為六〇年代學生騷動與七〇年代學生普遍冷漠的原因。學生與教育機構間根深蒂固的疏離感所引起的不滿與焦慮，促成目前柏克來大學學生所標榜——「我是人，不能摺疊、拉長或切割」口號的現象 (註一七)。大學教授若能關心學生，提供適切的課程，重視教學革新及人性教育等，將是今日綜合大學缺乏人情味及無意義的一個解決方法。

在討論同僚模式的文獻裡，很難了解作者們的真正旨意，認為大學即是一個同僚模式，抑或大學應是一個同僚模式？每逢論及同僚模式時，作者們不是悲痛「失樂園」(paradise lost)，便是歡呼「得樂園」(paradise to be recovered)，却乏對同僚模式的實質加以描述。

同僚模式也未能討論到衝突問題。學校當局的目標與教授的目標往往相衝突。權力的平均分配常導致加劇的競爭與明顯的權力政治 (註一八)。由於大學內各種團體競相擴張各自的利益，使得決策的制定須根據聯合、競爭、與協調的結果。權力的均衡若應用到授權上，將會導致團體利益的分歧，及次要目標的發展，繼而造成各次要目標間的競爭，甚而與整個機關目標相競爭 (註一九)。

不僅學校中各系之間競爭加劇，同時各系發展的目標也常取代學校的目標 (註二〇)。至於教授們重視內在滿足 (intrinsic satisfaction) 的問題，最近余爵凡尼與卡佛 (Sergiovanni & Carver) 研究中小學教師的需求匱乏

(need deficiencies) 與工作滿足 (job satisfaction) 顯示近十年來教師逐漸對有助於滿足感的外在因素 (extrinsic factors) 感興趣 (註二一)。這項研究結果亦適用於大學院校的一般教職員。

同僚模式尚其他的缺點：

1. 決策的品質可能因廣泛的參與而遭損傷。
2. 參與造成潛在衝突表面化，以致阻礙了決策的進行。
3. 參與的幅度未能與預期相符。
4. 參與者發現自己缺乏有效參與的技巧與價值，或難以作決策。
5. 個人可能發現參與不能滿足個人的及人際關係的需求 (註二二)。

第三節 政治模式

西蒙 (Simon) (註二三)、馬爾齊 (March) (註二四)、巴瑞 (Baldridge) (註二五)、亞里孫 (Allison) (註二六) 等人最能代表政治模式。西蒙的著作被許多組織理論學者視為政治模式的先驅。他認為人性選擇的型態經常是刺激——反應的模式，多於從許多方案中選擇的模式。馬爾齊與其同事認為教育機構有三種顯著特性，即目標不明確，技術不確定，及流動參與。正像彼等所謂「有組織的無政府狀態」(organized anarchy) 可堪形容。亞里遜的第三模式分析 1962 年古巴飛彈危機期間的美國政府決策，常被政治學者用來與傳統官僚模式相對照。亞里遜認為政府制定決策與決定行動乃是國家內部政治性的結果 (intra-national political resultants)。所謂政治性係指決策與行動的決定乃由政府人員之間依循有規則的管道進行相互討價還價的活動。所謂結果，並非意指針對問題的解決作選擇，而係由於妥協、衝突、官員間所持不同利益，以及不等的影響力等混淆之結果 (註二七)。

關於教育行政的衝突，布羅 (Blau) 曾明確指出：主要問題是學術機構要如何處理官僚與學術互不相容的難題 (註二八)。安德遜認為此二團體——官僚組織的服務與行政人員對同僚寡頭組織的教授——由於對決策應如何制定之假定不同，其運作自難免除衝突。(註二九)

巴瑞總括政治模式的決策制定之要素如下：

1. 強有力的政治因素促成問題之出現。
2. 爭論決定某人或某一團體負責制定決策。
3. 決策經常是「預先決定的」(preformed)。
4. 政治爭執 (political struggle) 多因「關鍵性」(critical) 的決策引起，並非因「例行性」(routine) 的決策而引起。

5. 必須發展一套相互交織的決策網絡 (decision network)，以蒐集資料。
6. 衝突是必然的，而妥協、交涉與絞腦汁乃係獲致決策的必經途徑。
7. 外在利益團體深深影響決策過程。
8. 官僚體系所規定的正式權威，受到嚴重的限制。
9. 縱使決策已定，爭論依然不休 (註三〇)。

因為政治模式是描述性的而非規範性的，是故將大學視為一種政治體系將有助於了解大學的實際運作。確認衝突是動態社會制度的自然現象，乃是政治模式的一大貢獻，由於大學組織分工的結果，決策之制定絕少存在於某一處室，而是採取委員會的體系。委員會體系乃是需要專業影響與官僚影響相融合而成的合理反映。

政治模式的幾個缺點，是它低估了大學內部例行官僚程序與領導的衝擊。許多決策的制定是依標準作業程序而非在熱烈的政治爭論中產生。它未能強調遠程決策，亦未能考慮學校結構或能形成以及疏導政治力量的方法。同時，它忽略了大學是培養某些特殊人才的生產機構。政治模式亦無法提供任何明確的結構或過程，藉以有效達成政治的協調。最後，政治模式難以解決內部政治過程與外來補助之間對立的難局 (dilemma)。(註三一)

附 註

- 註一：James G. March and Herbert Simon, *Organizations*, New York: John Wiley, 1958.
- 註二：James G. March and John P. Olson, *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- 註三：Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*. Trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons. New York: The Free Press, 1947, Ch. III.
- 註四：Herbert Stroup, *Bureaucracy in Higher Education*. New York: The Free Press, 1966.
- 註五：P. M. Blau, *The Organization of Academic Work*. New York: Wiley, 1973.
- 註六：*Ibid.*, p. 16.
- 註七：G. Lester Anderson and Associates, "Reflection on University Values and the American Scholar," ED 127 859 (ERIC), June, 1976.
- 註八：Gary L. Riley and Victor J. Baldridge, *Governing Academic Organizations*. Berkeley, Calif.: McCutchan Publishing Corp., 1977, p. 11.
- 註九：Paul Goodman, *The Community of Scholars*. New York: Random House, 1962.
- 註一〇：John D. Millett, *New Structures of Campus Power*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.