

民主架構下校長微觀政治領導的真善美論

蔡進雄

國家教育研究院教育制度及政策研究中心研究員
臺北市立大學教育行政及評鑑研究所兼任教授

一、前言

校長的領導影響一所學校的發展甚大，因此校長領導是教育學術研究的重要課題，許多學者專家紛紛提出不同的研究取向，而從多元分析架構來看，學校有文化系統、政治系統、個人系統及組織系統（Hoy & Miskel, 1996），顯示政治系統是學校校長所必須面對的重要課題之一，尤其是在國內校園民主化的教育環境下，如何進行微觀政治領導更是校長必須迎接的挑戰。

廣義的教育政治學是將焦點放在教育領域中有關資源與價值分配的互動關係，鉅觀包含教育政策決定的過程，微觀是學校內的權力關係與運作，也就是學校政治學（school politics）或微觀的教育政治學（micro politics of education）（蔡璧煌，2008）。一般說來，許多人都會將微觀組織政治誤認為是負面的、衝突的，甚至視為一種組織病態行為，但事實上學校本身必然有著資源分配及權力運作的政治內涵（陳幸仁，2013）。校長面對微觀組織政治現象，其重點在於如何化解衝突及整合不同意，邁向共同合作。而在校園民主架構下校長如何運用微觀政治領導是不容忽略的課題，爰此本文將探討教育政學的意涵，之後闡明校長微觀政治領導的真善美，接著提供案例並評析，以供學校教育領導人之參考。

二、教育政治學的意涵

在探討教育政治學的意涵之前，關於政治的定義宜有所理解，David Easton 認為政治是對價值權威性的分配（authoritative allocation of values），這裡所謂的價值包括物質與非物質的有價值事物（冉伯恭，2012）。林天祐（2004）陳述政治學是研究政治行為以及分析個人取得與使用權力的一門學科。呂亞力（2008）指出政治研究的三大途徑為制度途徑、政策途徑及權力途徑。彭懷恩（2008）歸納政治學者對政治的定義可分為：(1)政治是權力的形成與分享；(2)政治是為社會從事價值的權威性分配；(3)政治是公共事務的決定。凌淪郎（2011）認為政治內涵太廣太深，不如分析政治之內涵，政治內涵包括：(1)政治是人類現象；(2)政治是群體現象；(3)政治包含衝突與協調；(4)政治是決策過程。陳義彥（2019）陳述政治的四種說法：(1)政治為規範性目的的實現；(2)政治為權力現象；(3)政治為衝突的管理；(4)政治為政府制訂政策的過程。

關於教育政治的定義，蔡璧煌（2008）指出教育政治學是研究教育領域中所有的價值分配與權力運作，以及社會生活中教育與政治之間複雜關係的一門學

科。鉅觀之教育政治學包含關切教育政策決定的過程，以及政治與教育的關係，微觀是學校內的權力關係與運作，也就是學校政治學（school politics）或微觀的教育政治學（micropolitics of education）。簡妙娟（2018）陳述校長微觀政治領導是校長洞悉組織成員間利害關係、衝突與合作、價值與意識型態相異等關係，並善用權力，化解彼此歧異與衝突。林天祐（2004）表示教育政治學是探討教育領域中做決定的行為，以及取得決定權與使人遵守決定的一門學問。

綜上所述可知，政治是權力行使與資源分配的過程，故教育政治學即是探究教育領域中之權力行使與資源分配的一門學問。進言之，鉅觀的教育政治是關於教育政策的決策過程，以及教育與政治的關係，微觀的教育政治是關於學校的權力行使與資源分配之過程。

三、校長微觀政治領導的認知、操作與經驗

微觀政治素養必須關注知識面、操作面和經驗面（Kelchtermans & Balley, 2002a, 2002b）。微觀政治素養知識面是指擁有微觀政治素養的組織成員能讀出情境脈絡，洞察理解利益衝突及權力運作歷程，操作面是指知曉並掌握何時何地運用何種策略與技巧，經驗面是指微觀政治的經驗可能引起的緊張、不確定性、無力感等負面感覺，或快樂、成功與滿足之正面感受（林志興，2013；Kelchtermans & Balley, 2002a, 2002b）。申言之，知識面的校長微觀政治素養為能正確解讀學校內外的環境變化並具學校組織願景規劃的知識；操作面的微觀政治素養係指校長能運用有效的政治策略與技巧，帶領教師凝聚共識；經驗層面的微觀政治素養則是透過知識及操作的微觀政治素養實踐時，能妥善運作而產生正向情緒，進而達成情感滿足（引自廖玉枝，2015；Kelchtermans & Balley, 2002a, 2002b）。

廖玉枝（2015）曾從微觀政治領導觀點對於大型學校校長提出以下建議，值得參考，其一為大型學校校長宜增進其對外部環境脈絡與內部文化之理解知能，展現良好微觀政治素養之認知能力。其二是在正確解讀學校內外部關係、學校文化與各種變動情境後，能發展出相對應的行動方針策略。其三為校長宜多校園走動並關懷個別教師，以利校長與成員親近融合及建立信任關係。

四、校長微觀政治領導的真善美

管理思維可從真善美來探討，運用管理科學理論來經營組織，追求是一份「真」；經營管理過程，以良善心靈、帶人帶心，甚至利民福國，追求的是一份「善」；豐碩經營結果回饋社會，博得眾人喝采與欽敬，表現出一種「美」（李錫津，2006）。循此，校長微觀政治領導素養大致有認知、操作與經驗三層面，可分別呼應真善美三個角度來加以闡述如下。

（一）校長微觀政治領導的真

從組織政治架構角度來看，組織是有生命的，並認為組織是個人利益與團體利益複雜網絡的政治競技場（林天印等譯，2005），並包含以下觀點：(1)組織是許多不同個人及利益團體聯盟所組成；(2)聯盟成員之間在價值觀與認知有差異；(3)重要決定涉及如何分配稀少資源；(4)持續差異及資源稀少產生並影響衝突；(5)目標的設定與決定是透過關鍵成員之間彼此不停磋商與互動的過程（林天印等譯，2005）。職此之故，校長微觀政治領導需要「真」的認知，「真」是對客觀事實的認知，是以校長微觀政治首要校長對學校內外部環境、組織文化及結構情境的真實了解與認知。

（二）校長微觀政治領導的善

校長在微觀政治領導可善用既有權力、採取合作聯盟、有效處理衝突及平衡利益等策略方法（簡妙娟，2018）。而惟就校長微觀政治的善而言，校長微觀政治之策略及權力技巧的運用應符合善的標準，善是倫理道德及價值的追尋，如果沒有善為基礎，則流於專斷獨裁、壓抑成員，而校長微觀政治最大的善應該是追求以學生為最大利益的價值。

（三）校長微觀政治領導的美

美學與我們的生活內涵已緊密結合在一起（廖金春，2010），而「美」具有以下特徵：(1)美是一種美好的事物，一種正向的價值；(2)美和快感相連，美好的事物必能引發愉快的感覺；(3)美令人愉快，故能引發追求動機；(4)美的鑑賞，有賴各種直接的感知過程；(5)美具有主觀性與客觀性，並具多樣性，如藝術之美、物質之美、精神之美等（廖金春，2010）。

就校長微觀政治的「美」來說，美是主觀感官之感受，運用微觀政治過程還要考量教師的經驗感受，例如教師不滿情緒如何能讓教師適時表達，如何同理教師的感受，甚至激勵教師，以創造校長微觀政治領導的美，此為校長微觀政治領導的高境界。

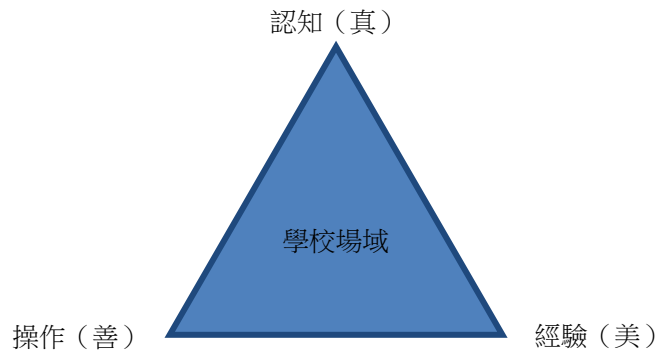


圖 1 學校微觀政治領導的真善美

五、校長微觀政治領導案例與評析

(一) 案例

國內某直轄市政府每年五月依慣例進行國民中小學校長遴選，今年也有多位校長爭取連任及轉任。但遴選過程，有一所位於市區的國小教師會會長率領數位教師於遴選審查會議當天抗議，表達對該校爭取連任之現任校長的不滿，指出校長常因攻讀博士學位外出不在學校因而影響校務推動，該校教師會會長同時表示對於學校重大措施，校長常常自我決定，例如學校特色如何發展，校長都沒有做好學校與家長的溝通橋樑。家長會有些支持教師會意見，有些站在校長這一邊，認為教師會會長抗拒變革且所言都是一些不實事情。一時之間，對於該國小校長是否能連任充滿著不確定性。

(二) 案例評析

國內教育領導從由上而下的金字塔型領導，經過各自為政的散沙型領導，已走向互動連結的網絡型領導，且由於國內公立中小學校長的產生是採遴選制度，故從微觀教育政治領導觀點的「真」來看，校園權力運作真實情況顯示，公立中小學校長是「半官半服務」的領導角色，就「官」而言，居於校長一職位就有相對的法職權，雖有了法職權但因校長人事及決定權力有限，故沒有可由上而下之絕對權威權力，所以是「半官」。就「服務」而言，因無法以絕對權力推動校務，故校長還須抱持專業與熱情來服務師生的態度。從「善」來看，該案例校長在明瞭整個學校權力結構的情況下，宜基於學校發展及為學生學習的「善」理念，採取溝通整合的領導方式，以開放態度與教師們溝通各種校務決定與治校理念，如此也許就不會有教師會抗議事件發生。由「美」的觀點來看，校長經營校務進行各項變革，還得關注利害關係人的情緒感受，宜鼓舞教師面對變革進而有樂觀正向情緒與美好之經驗，倘若長期忽略教師負面情緒感受，教師有可能會集結成一股反抗勢力，而在校長連任遴選會場合舉布條抗議。

六、結語

在國內校園民主架構下的組織環境，中小學校長必須面對教師會、家長會，甚至學生團體等各利害關係人的期待與需求，爰此校長如何採取有效的微觀政治領導，以利於學校經營發展，是校長必須面對的領導課題。而本文主張校長微觀政治領導可從認知、操作與經驗三面向加以理解運用，且可分別對應真、善、美，亦即校長對「真」實環境的客觀認知，以「善」為基礎的策略操作，營造「美」的情緒感受，如此將有助於學校治理及推動教育變革。

參考文獻

- 冉伯恭（2012）。**政治學概論**。臺北市：五南。
- 呂亞力（2008）。**政治學：從權力角度之政治剖析**。臺北市：東華。
- 林天印等譯（2005）。**組織重構：藝術、選擇與領導**。Lee G. Bolman & Terrence E. Deal 原著。臺北市：五南。
- 林天祐等著（2004）。**教育政治學**。臺北市：心理。
- 林志興（2013）。**國民小學教師微觀政治素養之研究**（未出版之博士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。
- 李錫津（2006）。**鮮活人生：小故事，妙管理**。臺北市：寶瓶文化。
- 凌淪郎（2001）。**政治學**。臺北市：三民。
- 陳幸仁（2013）。微觀政治及其在學校領導之應用。**教育學報**，41(1-2)，1-25。
- 廖玉枝（2015）。微觀政治素養在大型學校領導的應用。**臺灣教育評論月刊**，4(2)，52-56。
- 廖金春（2010）。**教育美學：教育因設計而美好**。臺北市：泰電電業。
- 蔡進雄（1998）。論校長如何運用權力。**教育資料文摘**，245，165-169。
- 蔡進雄（2004）。學校組織中的政治行為分析。**師說**，183，17-21。

- 蔡進雄（2020）。學校經營的新模式探析：兼論教育領導的三條路線。臺灣教育評論月刊，9(9)，54-65。
- 蔡璧煌（2008）。教育政治學。臺北市：五南。
- 簡妙娟（2018）。國民小學校長微觀政治領導、組織信任與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1996). Educational administration: Theory, research and practice (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kelchermans, G., & Ballet, K. (2002a). The micropolitics of teacher induction. A narrative-biographical study on teacher socialization. *Teacher and Teacher Education*, 18, 105-120.
- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002b). Micropolitical literacy: Reconstructing a neglected dimension in teacher development. *International Journal of Educational Research*, 37, 755-767.

