

政治敏覺力：教師領導的維生素

蔡仁政

臺中市立順天國民中學校長

一、前言

傳統上，華人社會的學校領導多以校長領導為主，所探討之內容也環繞在校長個人。近年來，隨著校園民主化及內部權力結構之改變，學校領導已不再侷限於此，與多數人有關之教師領導（teacher leadership）乃孕育而生。這種非典型的領導範式，普遍存在於教師同儕間，儘管有些人認為這是稀鬆平常的事，然而，其實際影響力卻不容小覷。

隨著社會日益開放，多元意見的陳述表達已司空見慣，其中，更包含許多政治議題的操作。處在這樣的社會氛圍中，學校多少受到影響，各種校務工作的推展，難免帶點「政治味」，此時，更突顯政治敏覺力（political acumen）的重要性。

面對這樣複雜多變的環境，領導者該如何因應？恐怕不是簡單的問題。然而，政治敏覺力屬領導者必備的能力，卻是不爭的事實；簡言之，就像領導的維生素。以下，分就教師領導之實務分析與政治敏覺力的理論探究兩部分，個別說明。

二、教師領導之實務分析

（一）教師領導的重要性

領導可看成是「一種支持和促使一群人完成共同任務的能力」（Hoy & Miskel, 2001；Tan, Hee, & Piaw,

2015）；這樣的能力，不僅是組織進步的泉源，也是領導者必備的條件（蔡仁政，2017）。領導也是「一種社會影響的過程」，一般會從「誰施加影響？」、「影響的本質？」、「操作影響的目的？」、及「真正的結果？」等四個方面來探究（蔡仁政，2017；Beatriz, Deborah, & Hunter, 2008；Southworth, 2015；Yukl, 2002）。簡言之，「領導是影響力的發揮」（蔡進雄，2011）。

教師是教育實施及改革的關鍵人物；沒有教師的參與、支持與投入，教育改革是不可能成功的，而要讓教師參與教育改革的最佳途徑之一便是讓教師承擔起領導者的角色任務（張德銳，2010）。誠如蔡進雄（2011）所言：既然領導是影響力的發揮，則在校園內人人應是教育的領航員、人人都可以散發優質正面的影響力；所以，未兼任行政職務或未擔任校長之教師也可稱為是領導者。

Katzemeyer & Moller（2009）更指出：在每一所學校裏，都有一群可以成為教師領導者的沉睡巨人，而這群人可以發展成為，為提升學生學習而推動改革的有力觸媒；如果能夠善用這些學校變革代理人的巨大能量，我們的公共教育將能確保每一位學童都能在每一位高品質教師教導下，充分達成教育的理想（轉引自張德銳，2010）。

據此，學校領導已跳脫傳統聚焦在校長個人的領導統御，不再是少數人的專利，也不侷限於幾位行政主管而已。隨著教師參與校內各項委員會的比率漸高，發揮教師領導的影響力已是學校革新的重要力量；教師是學校成員的最大一群，賦權增能給教師，可對持續改進學校帶來巨大的資源，教師領導的角色已經來臨（賴志峰，2009）。教師領導的重要性與日俱增，已是不爭的事實，以下另就教師領導的意涵與效能、教師領導的發展模式、教師領導發展的瓶頸及限制等三部分，分別說明：

（二）教師領導的意涵與效益

教師領導係指：「透過教師的積極參與、主動付出、彼此互助合作、溝通分享，以及在學校的良好環境下，不論是在正式職位或非正式職位，教師能對學生、學校行政人員、同儕、家長及社區等產生積極正面之影響力的歷程」（蔡進雄，2011）。

爰此，校園內任何一位老師均可視為教師領導者，彼此交相影響，互為領導；衡酌學校現況，教師領導主要發生在教師會會長、學年主任（代表）、各領域召集人等，同時包含兼職教師的行政領導及屬於教室內的班級領導；除了課程發展外，舉凡校務運作、班級經營、親師互動、社區公共關係、自身權益保障等，都屬教師領導影響之範疇。

一位優秀的教師領導者必須具備六個條件，包括：與己身有關的自我覺知、能領導變革並促進學校正向發展、具備語文表達能力且能有效溝通、能尊重多元並理解他人、可以持續改進並追求理想、能自我組織並掌握行動節奏等（張德銳，2010；Katzemeyer & Moller, 2009）。綜合以上這些條件，將有助其教師領導之發展，並產生更大的影響力。

發展教師領導可達到下列八種效益（轉引自張德銳，2010）：

1. 提升專業效能感：當教師視自己為領導者時，他會相信自己有潛能運用自己的行動，影響學生的學習。
2. 留住卓越教師：若有機會藉由和同事的合作和互動，卓越的教師會較滿意教學環境，因而繼續留在專業的工作崗位。
3. 強化生涯發展：教師領導提供另一個有別於傳統上必須承擔行政工作才算晉升之生涯發展機會。
4. 改善自我表現：為了幫助同儕專業成長，教師領導者勢必要先強化自己的教學技巧，可以發揮「從教中學」的功能。
5. 影響其他教師：教師領導提供領導者絕佳的機會輔導新進教師、幫助教師同儕發展能力、及協助提升教室實務等助人的專業工作。
6. 增強教師績效責任：經由更多的教師參與決定，會讓教師更願意負起績效責任。

7. 克服對革新的抵抗：經由教師領導者參與和領導變革，較能有效影響教師同仁，亦能檢視和接受新的教學實務。
8. 維持變革的持續力：經由教師領導實務，一群居關鍵多數的領導者將會成為學校變革的中流砥柱，而不致於會發生校長離任後人亡政息的困境。

(三) 教師領導的發展模式

研究者參考 Katzemeyer & Moller (2009) 及張德銳 (2010) 等人的研究，歸納「教師領導發展模式」，見圖 1 教師領導發展模式圖，說明如下：

1. 教師領導的發展係建立在對「背景環境理解」的基礎上，並以「教師領導者」為中心之雙圈、循環、與動態的歷程；其中，背景環境理解包括人際關係、組織結構、及學校文化等三方面。

2. 內三環：強調教師領導者自我觀點的評估、瞭解、與學習；主要包含「個人的評估」（我是誰？）、「學校可能變革」（我在哪裡？）、「影響策略」（我如何領導？）等三部分。教師領導者必須學習瞭解自己並尊重校內同仁在專業教學技巧、教育哲學、不同世代之間的需求、工作觀點、與他人互動風格、成人發展階段、個人家庭與校外生活狀況等方面的異同，同時學習有關傾聽、團體工作、協商等技巧。
3. 外五環：著重教師領導者與背景環境的互動及因應，簡言之，即為「行動計畫」（我能做什麼？）；包含觀察、省思、評估、選擇、行動等五階段。行動之後，開起另一個觀察、省思、評估、選擇、行動...的動態循環歷程。

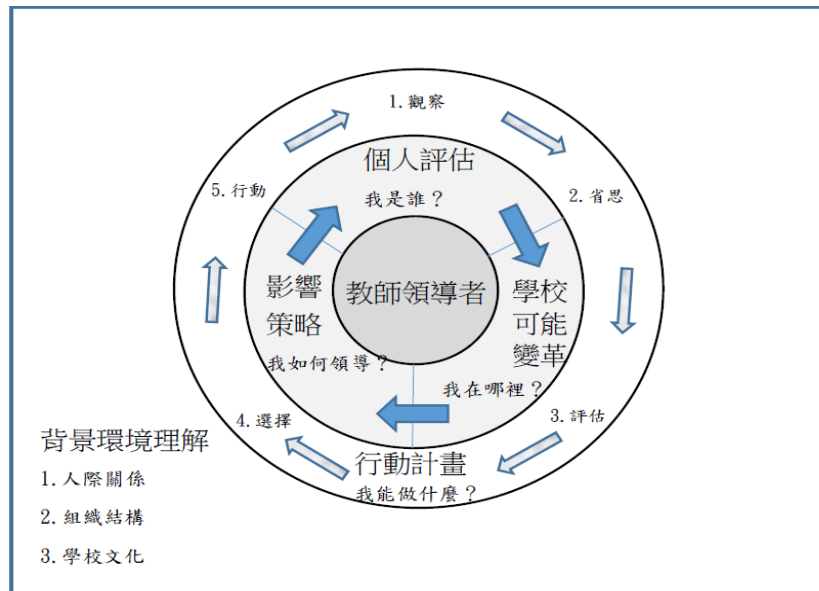


圖 1 教師領導發展模式圖

資料來源：修改自 1. 張德銳 (2010)。喚醒沈睡的巨人—論教師領導在我國中小學的發展。臺北市立教育大學學報，41(2)，81-110。2. Katzemeyer, M. & G. Moller (2009)。Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders (3rd ed.). Newbury Park, CA: Corwin Press.

（四）教師領導發展的瓶頸及限制

教師不僅要致力於班級教學及學生輔導，也期待能積極參與校務、協助同儕專業發展、引導家長參與成長進而協助社區發展，更希望能促進教育進步及發揮更大的影響力；通常在推動教師領導時會遭遇許多與內、外在因素有關的瓶頸（蔡進雄，2011），說明如下：

1. 內在因素：就教師個人而言，主要包括意願及時間兩部分。由於教師的主要職責是班級教學及學生輔導，故許多教師對於教室外的教師領導意願並不強烈；其次，因教師之授課時數比行政人員（含校長）還多，並沒有太多的時間致力於教師領導。
2. 外在因素：客觀的外在因素主要包括制度及環境兩類。從制度面來說，雖然教師法第十六條規定「教師對教學及行政事項有提供興革意見」之權利，但對於教師在教學及學生輔導之外的任務並沒有給予太多精神或物質的獎勵措施，意即未建立良好的教師領導制度。至於環境面向的瓶頸則有校長領導、組織結構、學校文化等；換言之，倘校長領導還停留於集權式領導、組織結構還是以科層體制為主、學校未有分享及對話的校園文化，則教師不易走出教室或學校之外，發揮更大的影響力量。

因應校園民主化之趨勢，各種任務委員會、教學研究會的運作已是常態，其中，有關教師領導的發展，更隨著參與決定方式的調整而日益普遍。然而，「教師領導的實施往往受限於學校組織的科層體制、個人主義且保守封閉的學校文化、校長權威獨斷

的領導方式、教師同仁的抗拒、教師時間有限且教學負擔沉重、激勵與誘因不足導致教師不願意擔任領導者、人力及物力支援不足、及教師領導者培訓發展不足等因素的影響」（張德銳，2010，頁 87），導致成效有限。其中，更包含來自團體成員情感因素之羈絆，及對背景環境脈絡不同的理解、評判、和選擇等。

不同於傳統的校長領導或行政領導，教師領導之發展儼然是學校領導的新議題。前者，主要著重於建構和少數領導者個別相關之領導效能；後者，則強調「人人皆可領導」、「彼此互為領導者」的概念，從教師領導者之個人評估、學校可能變革探討、影響策略選擇、到行動計畫擬訂等，型塑一個動態的循環歷程。整個過程係基於對人際關係、組織結構、及學校文化等之背景環境理解，免不了會涉及人我互動，此時，領導者本身有關週遭政治環境之適應、政治行為之因應、及政治活動之順應等，格外顯得重要；這些，不僅是政治敏覺力的具體展現，更關乎教師領導之良窳。謹就政治敏覺力的理論探究說明如下：

三、政治敏覺力的理論探究

政治包含以價值信念及目的決定過程為基礎，有關權力、機會、財富、及其他社會資產等如何分配之選擇或衝突（Kirst & Wirt, 2009；Winton & Pollock, 2013）；學校教育涉及各種與教師教學及學生學習有關之資源分配，選擇與衝突在所難免，因此，學校可視為政治組織（蔡仁政，2017）。

隨著校園民主化及教育變革所帶來的文化轉型，不僅促進多元意見的表達，更改變校務運作的模式；也因為許多教育利害關係人的介入和參與，除了讓教育服務品質與績效都有顯著提升外，更增添學校行政工作的複雜性及困難度（蔡仁政，2017）。政治敏覺力屬於政治過程的一部份，是有效領導的必要條件（蔡仁政，2017；Lynch, 2015）。

教師領導強調教師不論是在正式職位或非正式職位，都能對教育利害關係人產生積極正面之影響；因此，教師領導者個人具備良好的政治敏覺力，將有助於教師領導之發展。有關政治敏覺力的內涵及組成、基本架構、類別、及其對教師領導的啟示等，分別說明如下：

（一）政治敏覺力的內涵及組成

政治敏覺力著重在人際互動時，對相關行為的感知、理解、與判斷。有時候，會依附在政治技巧或政治行為裡面，並未特別獨立出來；然而，隨著教育環境日益複雜，領導者是否具備政治敏覺力已成為一個重要的課題（蔡仁政，2017）。

簡言之，政治敏覺力乃「有關組織結構等相關知識之應用能力，為政治活動中的關鍵因素；包含對政治環境的理解，並將其應用到實際策略之運用；強調在特定的情境下，能做正確判斷並且當機立斷」（蔡仁政，2017）。除了知識學習與經驗累積外，既快且準的「臨場反應」是政治敏覺

力具體的實踐；至於政治敏覺力的基本組成元素則有三種（蔡仁政，2017），說明如下：

1. 理解：指對政治環境的理解；包括對個人所處環境背景的理解、對人際關係的理解、對周遭資源網絡的理解、及對自我的認知和情緒的理解等。
2. 應用：指將所獲得的知識、習得之技能、乃至於感知的情緒等反應在策略的選擇及實際的行動。
3. 監控：指策略性的監控自己的行動；包括對背景、人際關係、資源網絡、及自我情緒的監控等。

換言之，政治敏覺力包含理解、應用、監控等三元素，是一個包含知、行、思的動態循環過程，並強調回饋的機制，詳如圖 2 政治敏覺力組成元素動態循環圖所示。

（二）政治敏覺力的基本架構

蔡仁政（2017）與 Jakobi（2015）從微觀政治觀點，建構政治敏覺力的三個基本架構，分別為理解微觀政治環境、選擇策略性的行動、及對策略行動的反思等；此三者，彼此交互影響，不僅是政治敏覺力的基礎，更是政治敏覺力發揮作用的地方，詳如圖 3 政治敏覺力概念圖所示。

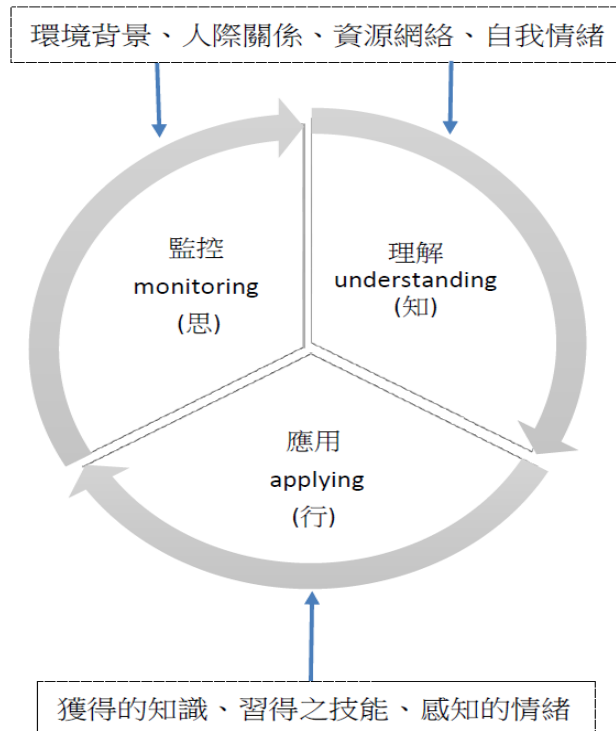


圖 2 政治敏覺力組成元素動態循環圖

資料來源：蔡仁政（2017，頁 73）。國中校長政治敏覺力之研究（未出版之博士論文）。國立暨南國際大學教育政策與行政學系，南投縣。

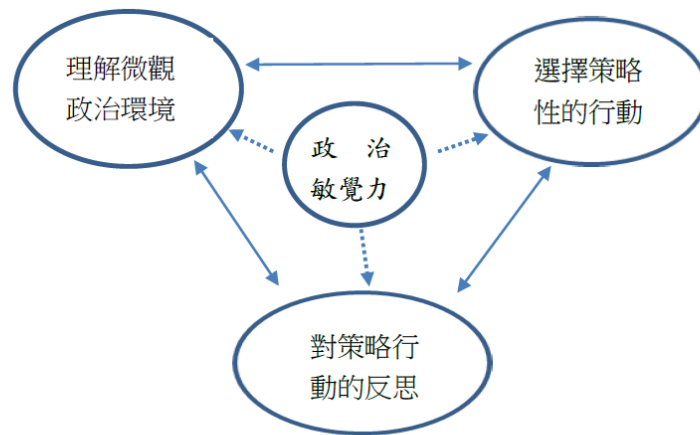


圖 3 政治敏覺力概念圖

資料來源：蔡仁政（2017，頁 74）。國中校長政治敏覺力之研究（未出版之博士論文）。國立暨南國際大學教育政策與行政學系，南投縣。

（三）政治敏覺力的類別

政治敏覺力的重要性及其運作的關鍵點均取決於人我關係，也就是領導者與「學校利害關係人」的互動。所謂的學校利害關係人（蔡仁政，2017）係指：「所有與學校維持直接或間接互動，且涉及團體或個人利益的人，主要包括學校教師、學生、家長、教育行政人員、民意代表、社區民眾、媒體記者等」。

蔡仁政（2017）在國中校長政治敏覺力之研究中，更依據校長與學校利害關係人彼此互動的過程及內容，把政治敏覺力分成理解力、行動力、反思力等三種分項（子）能力，說明如下：

1. 理解力：係以政治環境適應為主，著重在校務推動的過程中，校長個人對校園政治環境及人際互動情形之掌握。此處之政治環境係指學校內外由全體利害關係人所建構之場域，包含學校（組織）與政策本身之背景脈絡及學生的學習等。
2. 行動力：主要以政治行為因應為主，係反映校長在校務推動時，針對學校利害關係人的政治行為所採取之權力運作與衝突管理的技能及其影響力發揮之效率等。此處之政治行為指學校利害關係人與學校、校長個人，乃至於利害關係人彼此之間的互動情形。
3. 反思力：係以政治活動順應為主，強調校長個人在校務推動時，針對學校利害關係人的政治活動所衍生之檢討及策進作為，包括與自我覺知和自我批判有關之自我監控

及改善途徑等。此處之政治活動包含學校利害關係人政治行為運作的整體過程與結果。

（四）政治敏覺力對教師領導的啟示

承上，有關校園政治環境掌握、校園人際關係掌握、權力運作技能、衝突管理技能、影響力發揮之效率、自我監控、及自我改善途徑等，不僅是政治敏覺力所關注的重點，更是校長領導無可迴避的問題。有鑑於此，對教師領導者而言，欲發揮其積極正面的影響力，促進學校之良性發展，政治敏覺力是必要的關鍵因素；正如同維生素在生物體成長過程中所扮演的角色一樣。

前述教師領導發展模式中，有關教師領導者自我觀點的評估、瞭解、與學習（內三環），乃至於教師領導者與背景環境的互動及因應（外五環）等之動態循環的歷程，理解力、行動力、與反思力都扮演舉足輕重的角色，歸納政治敏覺力對教師領導的啟示有三：

1. 充分理解有助於教師領導者的判斷與選擇，不僅有益於行動方案的擬定，更能具體提升執行效能。
2. 權力運作與衝突管理是教師領導者無可迴避的議題；有效的權力運作及良好的衝突管理，有助於教師領導者影響力之發揮，是行動力的具體展現。
3. 反思力的強化則能促進教師領導者對背景環境脈絡之理解並做出適當的決定。

四、結語

隨著校園權力結構改變，教師領導發展的需求日益迫切。「水能載舟，亦能覆舟」；如何善用並發揮教師領導者的影響力，以增進學校之良性發展，不僅是教育行政工作者必須審慎面對的課題，更是每一位教師無法迴避的責任。

政治敏覺力有助於領導者洞悉人我互動的本質及需求，以利於校園內外的權力運作掌握和衝突管理，並增益影響力之發揮及達成所欲之目標。培養具備政治敏覺力的教師領導者，將有助於教師領導的整體發展，強化學校積極改進與正面提升的能量。

參考文獻

- 張德銳（2010）。喚醒沈睡的巨人——論教師領導在我國中小學的發展。臺北市立教育大學學報，41(2)，81-110。
- 蔡進雄（2011）。教師領導的理論、實踐與省思。中等教育，62(2)，8-19。
- 蔡仁政（2017）。國中校長政治敏覺力之研究（未出版之博士論文）。國立暨南國際大學教育政策與行政學系，南投縣。
- 賴志峰（2009）。教師領導的理論及實踐之探析。教育研究與發展期刊，5(3)，113-143。
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1 Policy and Practice: Policy and Practice* (Vol. 1). OECD publishing.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). New York, NY : McGraw-Hill.
- Jakobi, H. J. (2015). *The Micropolitical Acumen of Secondary School Principals in Ontario* (Doctoral dissertation, University of Toronto (Canada)).
- Katzenmeyer, M. & G. Moller (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Kirst, M. W., & Wirt, F. M. (2009). *The political dynamics of American education*. Richmond, CA: McCutchan.
- Lynch (2015). Public Safety Insights Newsletter: *Political Acumen isn't just for Leaders*. Retrieved from <http://publicsafetyinsights.net/public-safety-insights-newsletter-political-acumen-isnt-just-for-leaders/>
- Southworth, G.(2015). *Educational leadership*. Retrieved from <http://www.cie.org.uk/images/271192-educational-leadership.pdf>

- Tan, M., Hee, T. F., & Piaw, C. Y. (2015). A qualitative analysis of the leadership style of a vice-chancellor in a private university in Malaysia. *SAGE Open*, 5(1).
- Winton, S., & Pollock, K. (2013). Preparing politically savvy principals in Ontario, Canada. *Journal of Educational Administration*, 51(1), 40-54.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

