

校長領導素養之微觀政治分析

蔡仁政

臺中市立順天國民中學校長

國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士

一、發想

素養是當代課程改革中被廣泛談論的議題，係對能力本位課程設計與發展之反思。爰此，校長領導素養亦是對校長領導能力的重新檢視，在大家關注如何打造孩子未來的教育願景時，校長個人應具備怎樣的領導素養，同樣值得我們重視。本文以微觀政治的觀點分析校長領導，並從素養導向之課程改革理念歸納校長領導素養的組成及校長領導之共同核心素養。謹就校園微觀政治分析、領導的意涵與類型分析、校長領導素養之微觀政治分析等三部份，分別說明如下：

二、校園微觀政治分析

傳統上，政治常和政策制定聯結，與管理搭配，近代，更強調領導方面的應用，整體來說，較偏向於鉅觀的層級；因自主意識抬頭，讓大家在處理眾人之事時，不得不更加謹慎，間接促使政治在微觀層級方面的應用受到重視。學校是社會的縮影，日趨複雜的人際互動更彰顯校園微觀政治研究的急迫性。謹就微觀政治、微觀分析、微觀政治分析、及校園環境之微觀政治分析等四部分簡要說明如下，以供探究校長領導之參考。

（一）微觀政治

綜合國內外文獻並審視學校實務運作情形，研究者認為微觀政治（micropolitics）主要包括意識型態、目標差異、權力運作、衝突、合作等五個面向，各面向彼此連動、交互影響，攸關組織行政工作順利與否。換言之，微觀政治，始於個人意識型態不同，及訴求目標之差異，關注成員在組織內的各種權力運作，及伴隨權力運作所引起的衝突與合作等行為；其中，利益與資源的競爭，常導致目標之差異，權力運作的功能在控制，而網絡連結的成效則顯現在合作方面；如圖 1 微觀政治概念圖所示（蔡仁政，2017，頁 15）。因此，校園內外各種因利害關係人之個別差異所衍生的人際互動，是微觀政治關注的重點，也是校長領導時會直接面對的問題。

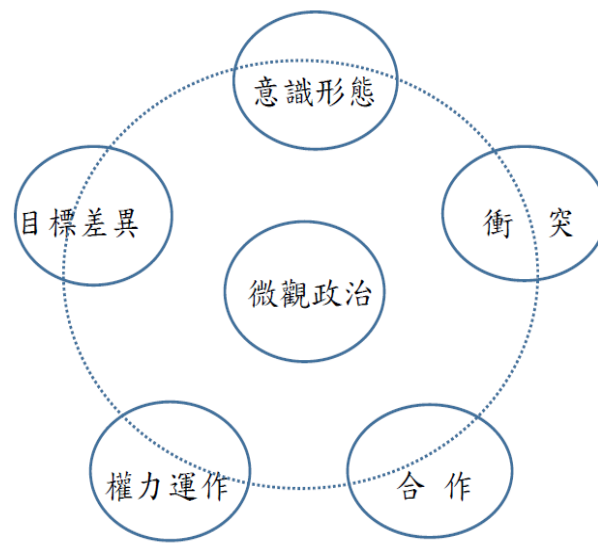


圖 1 微觀政治概念圖

資料來源：蔡仁政（2017）。國中校長政治敏覺力之研究（未出版之博士學位論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

（二）微觀分析

微觀分析係指「企圖透過微觀層級的發現，進一步解釋中觀或鉅觀的問題」；微觀強調關注行動者彼此間最細微的具體動作，因此，研究的對象在於行動者本身和他們的行為，而不是從心理學的觀點以個別的技巧或人格特質去解釋行為（Willner, 2011）。據此，校園內外親師生與普羅大眾等，皆屬於微觀分析的對象，與他們相關的行為不僅是微觀分析的重點，更是校長領導時必須關注的部分。

（三）微觀政治分析

微觀政治分析則是藉由對個體行為的觀察、描述與歸納，以解釋行為之目的或預測行為的影響；在人際往來頻繁且日益複雜的現代組織裡（含學校），微觀政治分析有助於人我互動關係的解讀，對於彼此應對策略的選擇及所欲目標之追求有推波助瀾之效（蔡仁政，2017，頁 17）。熟悉並應用微觀政治分析，有助於校長對周遭情境脈絡之理解，進而發揮其領導影響力。

（四）校園環境之微觀政治分析

學校最少具備開放系統、正式組織、聚集人員、相互依賴、目的導向、結構化的、規範性的、有賞有罰、政治性的、文化特殊、概念相對等 11 項社會系統的特徵，並由結構、個人、文化、政治等四個子系統所組成；藉由四個子系統的支持及運作，並透過維持動態、交互、循環與回饋的機制，以確保整個學校社會系統的修正、改善和進步（黃宗顯，2003；Hoy & Miskel, 2001）。若從組織結構

及實際運作的層面來看，學校具備「三雙特質」，亦即：學校是開放系統，也是封閉系統；學校是正式組織，也隱含各種非正式組織；學校是兼具科層體制導向與專家導向的鬆散結構。綜上，學校環境的複雜程度顯而易見，除了教師教學及學生學習外，校長領導必須同時關注更多的面向。

三、領導的意涵與類型分析

校長領導之目的在於發揮校長的影響力，以便落實個人教育理念及順利推動校務。因此，必須先釐清「領導」的相關概念，謹就領導的意涵及類型分別說明如下：

（一）領導的意涵

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 et al., 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。

領導更是一種影響力發揮的過程（OECD, 2001）。有關領導的定義大都隱涵「企圖的影響」（intentional influence）之概念，也就是指在一個團體或組織中，個人或團體意圖施加在其他人或團體之影響，以建構特定的活動與關係；因此，領導可以說是「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（Beatriz et al., 2008；Southworth, 2015；Yukl, 2002）。

（二）領導的類型

領導不僅是組織研究中很重要的主題，更因為進行評估時所持的觀點不同，本質上就呈現多元的面向（Tan et al. 2015）。謹就「領導者中心」、「問題解決」、「情境因應」等不同導向的領導類型說明如下：

1. 領導者中心導向的領導

領導者中心導向屬於傳統思維的領導，係從領導者個人的觀點，探究其影響力發揮的過程，往往因為領導者人格特質、行為模式之不同，而有不同的詮釋重點。若從目標協議的內容、組織結構的概念、環境影響的程度、及最合適的策略等四個組成元素之向度進行分析，可歸納出管理者模式、參與式、轉型、分佈式、交易式、後現代、情感、危機、道德等九種類型之領導（Bush, 2011）。

2. 問題解決導向的領導

問題解決導向的領導係以變革導向領導（change-oriented）為代表。不同於其它的領導類型，變革導向的領導可適用於詭譎多變的環境（Ekvall & Arvonen, 1991；Yukl, 1999），符合現代複雜社會組織領導之需求。這種領導類型關注透過對環境的監控以辨識威脅和機會、提出新的策略與建立新的願景、鼓勵創新思考、及承擔組織內部倡議變革所帶來的風險等（Yukl & Taber, 2002）。它同時也是一種全方位（comprehensive）領導的概念（Yukl, 2004）。變革導向領導的步驟歸納有六，分別為：趨勢分析、組織發展思考、企圖獲取的價值、成果和效益、計畫與變革策略、變革的資源等（Ghasemy & Hussin, 2014）。換言之，變革導向的領導屬於問題解決導向，有助於領導者因應社會環境之變遷，尋出奇制勝之道，據以開創新局。

3. 情境因應導向的領導

情境因應導向的領導則以多元架構領導途徑為代表。Bolman & Deal（1984、1991）為了理解組織和領導的關係，歸納出四個主要的領導架構，分別為結構性的架構、人力資源架構、政治性的架構、象徵性的架構等。多元架構領導途徑主要作用乃在協助領導者於面對某一特定情境時，能從多元優勢制高點加以檢視，從而描繪出一全方位的決策圖像來擬定最適策略，所以，「當事件演變不如預期抑或所採行方法無法奏效時，有效能領導者即得以重行調整視界，適時另謀對策」（陳成宏，2005）。

多元架構領導強調對環境背景的理解，依據情境脈絡，選擇合適的策略妥為因應；也因為外在環境不斷改變，領導者必須順勢調整或改用不同領導架構。誠如 Bolman & Deal（1991）所說，一般管理者習慣使用一到二種的領導架構，有效能的領導者則會使用三種以上的領導架構，也就是多元架構的領導；Bensimon et al.（1989）等人也認為，使用多種領導架構而且能在不同架構之間相互轉換的能力，屬於一種高階的認知能力；Goleman（2000）更強調，領導者不能只依賴一種或二種領導架構，他們必須盡其所能精通更多種，愈靈活的轉換則領導愈有效能（Tan et al., 2015）。因此，領導者必須衡酌組織現況，選擇適當的時機，轉換不同領導架構，並扮演不同的領導角色。

四、校長領導素養之微觀政治分析

本文指稱之「校長領導素養」係參考「素養」的組成概念歸納所得，並透過微觀政治分析釐清與校長領導相關的問題，同時，列舉校長領導之共同核心素養。分別說明如下：

(一) 素養的意涵

素養（competence）一字源自於拉丁文 cum（with）和 petere（to aspire），係指伴隨著某件事或某個人的知識、能力與態度；乃個人為發展成健全的個體，必須因應社會之複雜生活情境需求所不可或缺；特別是指可以經過課程發展設計與教學引導及學習所獲得之優良素質涵養的綜合狀態（蔡清田，2012）。

素養源自對「能力本位」課程發展與設計思維之檢討；是一種複合構念（complex construct），涵蓋知識、能力與態度等認知、技能、情意價值動機等要素，請參考圖 2 素養的理論構念之意涵簡圖所示；兼具「內隱」及「外顯」之本質（蔡清田，2012、2015），詳如表 1 素養的本質分析對照表所示。

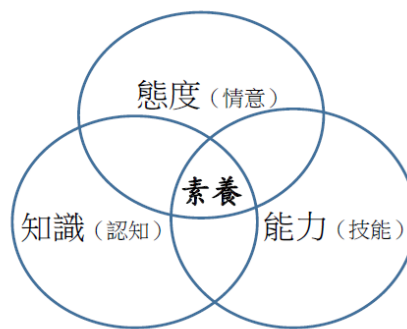


圖 2 素養的理論構念之意涵簡圖

資料來源：蔡清田（2015，頁 22）。國民核心素養：十二年國教課程改革的 DNA。臺北市：高等教育

表 1 素養的本質分析對照表

內隱	外顯
1. 乃個人為發展成健全的個體，必須因應社會之複雜生活情境需求所不可或缺的重要部分。	1. 能「知行合一」；不僅有執行能力而且態度適當。
2. 包含知識、能力與態度的三維螺旋結構，有助於課程設計的銜接與連貫，減少教學阻力、提升學習效能。	2. 必須接受長期教育且經過一段時間的學習才能獲得，以「整體」因應外在環境脈絡情境之各種需要。
3. 統整知識、能力、態度等認知、技能、情意的教育要素之「實踐智慧」。	3. 強調「後天」人為的學習，是一種學習結果，也是一種教育成果，更是一種生活態度與社會文化價值的展現。

資料來源：整理自蔡清田（2015，頁 17~33）。國民核心素養：十二年國教課程改革的 DNA。臺北市：高等教育。

OECD 的研究報告則在 2030 學習方針中列舉知識、技能、態度與價值等三項為素養的主軸，並強調以學習者（學生）為中心，培養其具備閱讀理解、數據分析、資訊應用、數位科技、身心健康等五大類的基本知能，同時歸納出創新、責任、自我覺察等三大核心素養；亦即創造新的價值、勇於承擔責任、調和緊張與兩難困境等。此外，學習者（學生）本身應與親人、師長、同儕、社群等維持良好互動，建立相互支持的合作關係，並培養自己成為終身學習者，以構築美好的教育願景（Well-Being 2030），詳如圖 3 未來教育學習方針（2030）概念圖所示（Howells, 2018）。這種重視並追求個體與社會和諧共榮之訴求，恰與教育部（2014）《十二年國民基本教育課程綱要》所揭櫫之三大理念「自發」、「互動」、「共好」之看法相近。

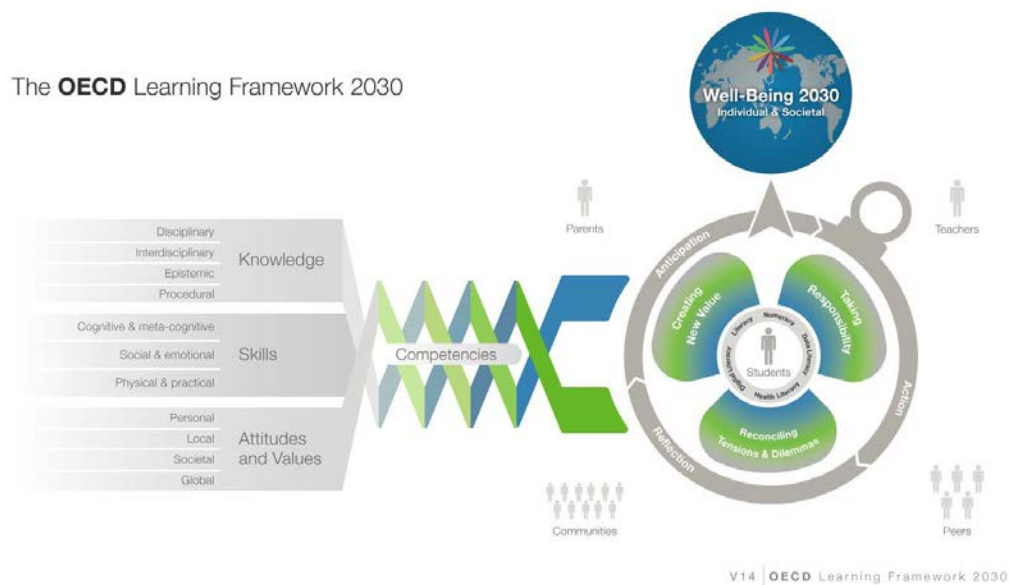


圖 3 未來教育學習方針（2030）概念圖

資料來源：Howells, K. (2018). The future of education and skills: education 2030: the future we want. Retrieved from https://scholar.google.com.tw/scholar?hl=zh-TW&as_sdt=0%2C5&q=HowellThe+future+of+education+and+skills%3A+education+2030%3A+the+future+we+want&btnG=

（二）校長領導素養的意涵

俗諺：「要怎麼收穫，先那麼栽。」（As you sow, so will you reap.）當我們為孩子擘劃有關其未來的教育方針時，如何落實相關理念，顯然成為第一線教育工作者無可迴避的挑戰。校長個人辦學之良窳，攸關學校整體績效，其中，也包含學生素養的培育。承上所述，促進個體與社會和諧共榮之素養，不僅是我們對孩子的期許，也是校長領導所必須的。換言之，從校長的角色楷模示範、領導實務操作、乃至於訴求目標願景等不同面向來看，校長領導素養能夠促進並體現親師生彼此間、乃至於與周遭環境之和諧共榮。

據此，研究者參考 Howells（2018）有關素養的觀點，歸納校長領導素養的組成概念有四，分別為：知識、能力、態度、價值；其中，知識係指校長個人的基本學養，特別是與領導有關的知識，這些是校長領導的基礎，亦即「領導之足」；能力係指與領導有關的各項技能，攸關影響力發揮之成效，乃「領導之手」；態度則是校長對人際互動與構築願景的期待，顯現於外，感召他人或引領自己持續邁進的「領導之頭」；價值則屬「領導之心」，係趨動校長領導之動力，亦即透過領導價值的建立，促進領導知識、能力、態度三者之動態均衡。詳如圖 4 校長領導素養組成概念圖所示。

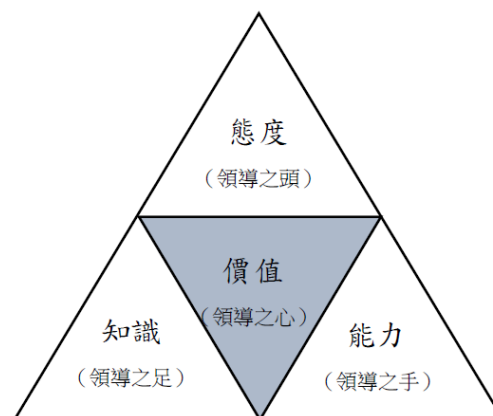


圖 4 校長領導素養組成概念圖

資料來源：研究者參考 Howells, K. (2018). *The future of education and skills: education 2030: the future we want*. Retrieved from https://scholar.google.com.tw/scholar?hl=zh-TW&as_sdt=0%2C5&q=HowellThe+future+of+education+and+skills%3A+education+2030%3A+the+future+we+want&btnG=彙整。

(三) 校長領導素養之微觀政治分析

教育部（2014）《十二年國民基本教育課程綱要》特別強調學生的學習或課程設計必須跟生活情境產生連結。這種回歸學習者實際生活，並符合情境脈絡發展需要的素養理念，與校長領導之發展十分契合。微觀政治分析強調對周遭情境脈絡之理解，校長對校園微觀政治之體認則有助其影響力之發揮。綜上所述，有關校長領導素養之微觀政治分析，請分別參閱圖 5 校長領導素養微觀政治分析示意圖、表 2 校長領導素養組成概念分析表。

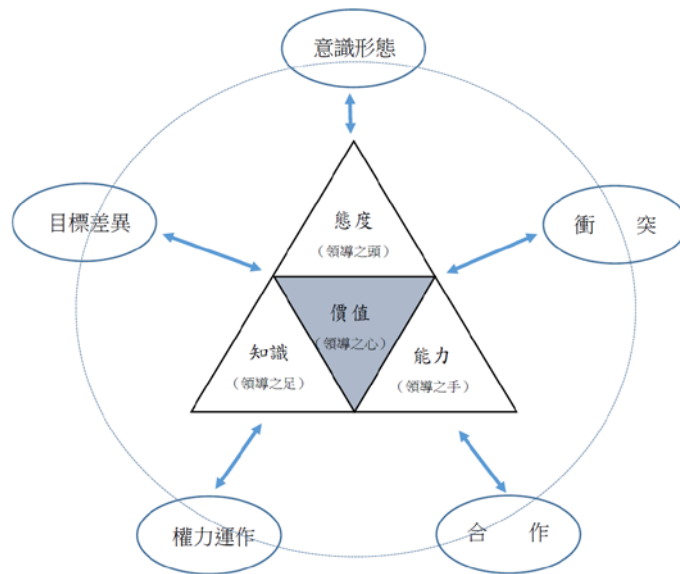


圖 5 校長領導素養微觀政治分析示意圖

資料來源：研究者自行彙整。

表 2 校長領導素養組成概念分析表

主要構念	說明
知識 (領導之足)	校長必須具備閱讀理解、數據分析、資訊應用、數位科技、身心健康等方面之基本知識，並對校園內有關意識形態、目標差異、權力運作、衝突與合作等各種議題充分了解，以做為校長領導之基礎，有助其順利推展校務。
能力 (領導之手)	校長必須熟悉如何避免意識形態對立、降低目標差異影響、有效的權力運作、衝突管理、及促進合作等方面的技能，並具備行動、反饋、預測之系統思考的能力，以做為校長領導的左右手，俾利影響力之發揮。
態度 (領導之頭)	校長必須致力於營造一種有助於彼此互動且相互支持的合作關係，並形塑一個能促進並體現終身學習的場域。
價值 (領導之心)	具領導素養的校長勇於創新、具同理心與責任感，因此，必須能夠：創造新的價值、調和緊張對立與兩難、敢於承擔責任。

資料來源：研究者參考 Howells, K. (2018). *The future of education and skills: education 2030: the future we want*. Retrieved from https://scholar.google.com.tw/scholar?hl=zh-TW&as_sdt=0%2C5&q=HowellThe+future+of+education+and+skills%3A+education+2030%3A+the+future+we+want&btnG=彙整。

(四) 校長領導之共同核心素養分析

「核心素養」係指一個人為適應現在生活及面對未來挑戰，所應具備的知識、能力與態度；核心素養強調學習不宜以學科知識及技能為限，而應關注學習與生活的結合，透過實踐力行而彰顯學習者的全人發展（教育部，2014，頁 3）。承上，校長領導素養四個組成概念中，價值係知識、能力、態度之核心，促進三者動態均衡並發揮作用。研究者參考 Howells（2018）的研究報告，歸納校長領導之共同核心素養有三，分別為自我調節、問題解決、創造價值等；「自我調節」屬校長個人內在涵養，攸關自我情緒管理與自我實現；「問題解決」為校長外在領導能力之展現，係從系統思考的觀點，務實因應各項挑戰與作為；「創造價值」則為校長領導帶來各種可能，是校長領導的「增值器」，一方面改變人我的心智模式，一方面創造教育的無限想像。請參考表 3 校長領導之共同核心素養分析表所示。

表 3 校長領導之共同核心素養分析表

類別	主要內涵
1. 自我調節	(1)責任感 (2)自我控制 (2)自我效能
2. 問題解決	(1)理解他人的需求或企圖 (2)尋求其他的可能方案 (3)培養自己成為系統性的思考者
3. 創造價值	(1)好奇心 (2)適應性 (3)創造性 (4)啟發心智

資料來源：研究者參考 Howells, K. (2018). *The future of education and skills: education 2030: the future we want*. Retrieved from https://scholar.google.com.tw/scholar?hl=zh-TW&as_sdt=0%2C5&q=HowellThe+future+of+education+and+skills%3A+education+2030%3A+the+future+we+want&btnG=彙整。

五、結論

校長領導素養為一種複合構念，係透過個人學習及教育訓練，促進知識、能力、態度、價值等之綜合發展，以整體因應並契合校園內外日益複雜之情境脈絡的需求，達知行合一且落實影響力發揮之實踐智慧。具領導素養的校長，其個人的自我調節機制較佳、問題解決能力較強、且能持續創造學校的新價值。

參考文獻

- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要。下載自 file:///C:/Users/Administrator/Downloads/十二年國民基本教育課程綱要總綱發布版.pdf
- 陳成宏（2005）。學校變革與校長領導理論的整合性觀點：Bolman和Deal之多元架構領導途徑分析。《教育研究與發展期刊》，1（2），155-176。
- 黃宗顯（2003）。學校即社會系統。林明地等人（譯）。《教育行政學：理論、研究與實際》（原作者：Hoy & Miskel）。高雄：麗文。（原著出版年：2001）。
- 蔡仁政（2017）。國中校長政治敏覺力之研究（未出版之博士學位論文）。國立暨南國際大學，南投縣。
- 蔡清田（2012）。課程發展與設計的關鍵DNA：核心素養。臺北：五南。
- 蔡清田（2015）。國民核心素養：十二年國教課程改革的DNA。臺北：高等教育。
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving School Leadership, Volume1 Policy and Practice: Policy and Practice* (Vol. 1). OECD publishing.
- Bensimon, E. M., Neumann, A., & Birnbaum, R. (1989). *Making sense of administrative leadership: The "L" word in higher education* (ERIC Document Reproduction Service No. ED316074).
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* : Sage.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.

- Ghasemy, M., & Hussin, S. (2014). *Theories of educational management and leadership: A review*. Retrieved from <http://eprints.um.edu.my/13542/1/MDP-71.pdf>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
- Howells, K. (2018, p.4). *The future of education and skills: education 2030: the future we want*. Retrieved from https://scholar.google.com.tw/scholar?hl=zh-TW&as_sdt=0%2C5&q=HowellThe+future+of+education+and+skills%3A+education+2030%3A+the+future+we+want&btnG=
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.) . New York, NY : McGraw-Hill.
- OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*, OECD, Paris.
- 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).
- Willner, R. (2011). Micro-politics: an underestimated field of qualitative research in political science. *German Policy Studies*, 7(3), 155-185.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Yukl, G. A. (2004). Tridimensional leadership theory: A roadmap for flexible, adaptive leaders. *Leading in turbulent times*, 75-91.
- Yukl, G. A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.