



# 校長微觀政治素養之探討

陳幸仁／國立中正大學師資培育中心暨課程研究所副教授

## 一、前言

近來全球化教改風潮席捲下，國內教改政策可謂一波未平一波又起，接續的教改政策的推動，著實讓身為學校經營的關鍵人物——校長，不僅需安內以處理教師—行政人員間的緊張關係，也需攘外來面對家長團體的需求（陳幸仁，2005），的確讓校長面臨重重的關卡與挑戰。現今校長遴選成為校長為了延續生涯的重要制度，而校長遴選制度的推動，乃強調績效導向的學校領導。為了延續生涯，校長需在任內做出成績，以便於遴選時作為可勝任校長的籌碼。然而，推動校務而獲致績效，實屬不易，於內必需有效地化解教師與行政人員之間可能的衝突，於外又必需妥善經營公共關係。在加上教改政策經常要求校長配合推動，然校長又必需協調校內外利害關係人的利益與需求，在變革領導的同時，如何在教改浪潮的衝擊下，如何在面對內部關係與外交作為得以兼顧，確實對校長帶來不少壓力與挑戰。

近來，以微觀政治觀點分析學校經營與領導，形成一個新興的研究取向（陳幸仁，2007）。微觀政治觀點提醒校長，應謹慎地察覺次團體與成員之間的政治意圖。是否決策或領導作為可能引起利害關係人的利益衝突？如何在大方向下能獲致組織目標又能兼顧成員利益或需求？如何在行政科層控制與教師專業自主之間取得平衡？如何促進教師與家長參與決策的權力，又不讓教師或家長參與決策過程中淪為橡皮圖章（陳幸仁，2008a）？今日校長領導的難為，日益加重。國外學者Blase & Anderson（1995）提出微觀

政治素養（micropolitical literacy）的觀點，對於當今校長關注學校領導的理念與作為上，有相當大的啟示。本文將探討學校領導為何以微觀政治取向分析的時代背景，以及探討目前校長面臨多重挑戰為何，最後提出校長應具有那些層面的微觀政治素養。

## 二、學校領導為何以微觀政治取向分析之時代背景

領導理論一直是教育行政學重要的探討主題。領導行為乃是權力的彰顯（此處權力涵蓋法職權威和影響力），沒有權力基礎就可能沒有領導作為，這點應是無庸置疑的。權力的彰顯或隱沒就會和政治行為相關連，在Hoy & Miskel（2001）的專書中，便將學校的權力和政治闢為同一章節。然而，在國內外校長專業培育的過程中，很少將領導與政治之間做連結，試圖培訓校長應抱持政治中立的教育專業權威。例如，Crow & Weindling（2010）探討英國中小學校長學校領導能力與技巧的培育，提及在前英國首相Tony Blair執政時，設立了國家學校領導學院（National College for School Leadership, NCSL），其重要的機構任務之一即是培訓即將身為校長者，能透過受訓取得國家校長專業資格（National Professional Qualification for Headship, NPQH）。然而，Crow & Weindling批評上述受訓課程過於重視領導技術和能力課程，忽視了學校領導者應扮演政治角色。

從政治學或微觀政治的視角來分析學校經營，即反映出當今學校經營應從微觀政治的視角來探析，也逐漸重視學校領導應注意



從政治學或微觀政治的角度來治校。其理由大致可以從以下兩方面來探討：第一，微觀政治觀點反映教育改革下的學校權力生態重構。Lindle (1999, p. 175) 曾說：「教育改革政策使得微觀政治研究更加無法避免；更帶來微觀政治研究的沃土」(Educational reform policies make the study of micropolitics unavoidable and they are fertile territory for micropolitics.) 學校是推動教育改革的主要場域，但教育改革勢必帶來變革，而變革帶來的不確定性，為學校組織權結構埋下改變的因子 (Malen, 1995)。相關論文 (陳幸仁, 2008a, 2008b; Chen, 2009) 曾以微觀政治觀點，探討學校層級教師會的運作，以及家長參與校務決策，發現學校組織內以校長為首的行政部門、教師團體和家長組織之間，由於近年來的校級教師會成立和鼓勵家長參與決策的教改聲浪下，三方之間的權力結構確實呈現權力消長變化。

第二，微觀政治觀點補充鉅觀教育政治理論與實務之不足。鉅觀教育政治主要聚焦於教育改革的推動、教育政策的制定等，然而，許多的教育政策與改革並不能實際考量學校組織實踐的困難程度，因而通常導致「上有政策、下有對策」。例如，Boyd (1991) 曾指出：「在學校中實際執行政策者轉而成為政策決定者，因為證據顯示，他們可能重塑政策甚或抗拒政策意圖」(p. vii)。換言之，教師是主要教育政策的執行者，然而教育政策的制定，未能實際考量執行面的困難，因而通常教師對政策會加以修改，以符合他們的實際可以執行的想法與作為。Hoyle & Wallace (2001) 認為教育政策所欲達到的目標，與學校組織實際執行之間產生的落差，將這種現象稱之為「政策病理」(policy pathos) 現象。為了進一步探究政策意圖與執行者意圖之間的差距，有

些學者 (Bacharach & Mundell, 1993; Ball & Maroy, 2009) 認為學校政策執行者之「行動邏輯」(logics of action)，容易存在於科層控制與專業自主之間的矛盾與對立的緊張關係之中。Bacharach & Mundell (1993) 認為學校組織內，存在著二種行動邏輯，一為以行政人員主導的科層體制下績效責任邏輯 (bureaucratic logic of accountability)，另一為教師所在意的專業下自主邏輯 (professional logic of autonomy)。前者重視方法-目標間的明確界定；後者強調專業不確定性是普遍存在於學校組織中。具體而言，當教師執行行政人員所要求的業務，便經常產生科層控制與專業自主之間的矛盾與對立的緊張關係。因此，微觀政治研究能補充鉅觀政治理論與實務之不足，聚焦於解析學校內部權力生態與教育政策意圖之調適與妥協。

上述指出學校經營逐漸受到以微觀政治取向為分析視角，亦即透過微觀政治取向可以提供現今學校經營的新取徑。當今中小學校長從事學校領導之際，經常面對教改政策的要求，進而影響其學校領導的方針與作為。校長身為學校經營的領頭羊，必須在現今重重挑戰的教育生態中，試圖為學校擘繪經營藍圖。

### 三、校長面臨多重的挑戰

Blase & Anderson (1995) 在分析校長面對教改多變的教育生態下，可能面臨多重的挑戰，他們指出校長會面臨三種挑戰。第一，學校本位經營隱含了市場化機制的弔詭。Blase & Anderson 舉出 Weiler (1990) 的研究為例，Weiler 認為美國倡導學校本位經營，使得學校能獲得更大的權限。例如 Caldwell & Spink (1998) 曾對學校本位經營下此一定義：



教育當局將一定的權力和責任下放到各學校，允許各學校對於資源的分配，仍在政府規定的目標、政策、標準與績效責任範圍內來做決定。這裡所指的資源，定義較為廣泛，包含了知識、技術、權力、物資、人員、時間、評量、資訊與財政等（pp. 4-5）。

此外，學校經營上允許教師和家長參與決策的機制更多元、其影響力更大，使得行政人員、教師、家長之間能朝向伙伴關係，共同來經營學校，共同奉獻心力，一同來形塑學習型文化的組織運作，以期能發展專業學習社群（陳幸仁、王雅玄，2007；Harris, 2002）。然而，家長參與決策對學校領導的挑戰，在於校長是否能察覺教師們可能不歡迎家長參與決策，其理由是疑慮家長可能干預校務，甚至嚴重威脅教師專業自主。另一個可能的發展，乃是家長參與決策卻只是象徵性的參與，除了再次使得家長因被認為學校教育的門外漢遭到教育人員的排擠，不了解學校教育的運作而形成了橡皮圖章（Herr, 1999）。不論家長參與決策是干預或形式參與，這對校園民主的發展皆屬不利之舉。這對校長領導而言，如何消除家長不當的干預，並提升家長彰權益能，是日後一大挑戰。

值得注意的是，學校本位經營的運作邏輯下卻可能隱含著教育市場化的弔詭。英國學者Stephen Ball（1994）批評學校本位經營是國家機器控制的煙幕彈，雖打著響亮的教育革新的辭令，實際上卻是另類控制的機制。學校本位經營雖給予學校較大的自主空間，然實際上國家將控制轉嫁給家長和社會，尤其允許家長參與決策以及允許家長選擇學校，以促進學校革新。Brown（1997）名之為「家長體制」（parentocracy）時代的來臨，透過家長進入決策機制，使得學校經營更能貼近家長做為公共財消費者的需求。

家長貼近參與決策，更加要求績效評鑑，加強校際競爭。另外，允許家長選擇學校，更有利中產階級遂行維護既有的社會地位，讓社會階級再製而使社會發展更加不公平（陳幸仁，2005；Ball, 1993）。然而，家長選擇學校對學校領導的挑戰，在於校長辦學是否為了迎合家長需求，卻忽視了教育的目的與本質，甚至誠如學者（Ball, 1993; Chubb & Moe, 1990）擔憂，校長辦學無法顧及社會正義，卻造福了中上階級家長與子女，在家長選擇學校的助長下，成了贏家，這不利校長道德領導的提升，乃需對弱勢不利學生投入積極性差別待遇。

第二，制度性消音防礙學校民主經營的推動。Blase & Anderson（1995）指出衝突行為在科層體制論述（bureaucratic discourse）中經常被視為脫序現象（derailed）。科層體制重視階層管理，其管理邏輯強調行動需受制於上級權威的授予權限。為了達到有效能的管理，大多數組織成員即內在化這個規約，因而從行政人員到教師決策權力的轉移便相當安全的。換言之，行政人員的要求或命令（尤其是來自校長），在階層管理的運作邏輯下，重視紀律的服從，可使要求命令得以貫徹無阻，這便是為何會產生制度性消音之由來。相對地，那些提出異議、挑戰科層權威者，經常被標籤化為「麻煩製造者」或「無法共事者」，更加強化了科層體制論述的正當性，也使制度性消音得以繼續延續。

此外，制度性消音衍生出階級問題。在上述提及現行學校本位經營允許家長得以參與決策，然而有研究指出，學校經營經常排除了貧窮、低社經地位的家長與孩童的參與，而教師與中產階級家長由於社經地位相當，因而在學校組織裡所設立分享管理機制內，較少有親師衝突發生（Delpit, 1993）。換言之，教師和同屬中產階級的家長，當這



些家長進入學校決策機制內，由於社經地位背景相同而在學校經營的理念與做法較能取得一致，親師間合作關係較為密切。然而，上述的親師合作關係，隨著日益提升的家長教育參與權，教師逐漸感受家長的要求壓力，使得親師合作並非真實地將家長的聲音納入決策機制。教師避免其教師權威受到家長挑戰，往往在決策過程中，行政人員與教師聯手抵制家長可能的威脅與挑戰，使得決策機制流於政治儀式的戲碼。誠如 Corbett (1991) 所言，知識就是權力，家長在參與決策過程中若無法獲取決策相關的知識或資訊，是否成了權力遊戲的邊緣人？或者家長體制確實發揮其實質影響力，科層-專業所代表的行政人員和教師也真實讓出權力平台，允諾家長在決策機制，釋放資訊權，進行權力對話？因此，制度性消音也往往不利弱勢家長參與決策，遑論讓家長達到真實參與的境界。

第三，信奉理論經常成為領導的口實，而實踐理論難以實踐。Blase & Anderson (1995) 區分信奉理論與實踐理論之別，將這種區別比喻成人們「說」(talk) 和「走」(walk) (p. 139)，如同華人社會常說：「坐而言不如起而行」。Blase & Anderson 舉例，一位領導者經常使用民主、授權的語言，但其行為卻如同威權領導者一般，這便是指出信奉理論與實踐理論的差距，也造成校長領導的挑戰。依據 Argyris, Putnam & MaLain-Smith (1985) 的說法，信奉理論與實踐理論的差距源自於領導者不能對其領導行動進行反省實踐。

領導行動進行反省實踐，有賴校長能在領導實踐的作為上，不斷強化批判倫理意識（馮丰儀，2006），這與近來倡議校長應實踐道德領導的精神，不謀而合。道德領導之主要內涵乃期盼校長能培養道德價值並以身作則，展現領導魅力，才能以德服人。校長

必先以身作則，經常勇於反省、批判及改善校內外不合理、不合宜的規定與做法，並鼓勵師生勇於表達自己想法，且經常展現關懷親和舉止，並積極形塑支持與信任的組織文化氛圍（林明地，1999）。為了做到上述的領導作為，Schön (1990) 指出校長本身即需朝向自我反省或自我真誠對話（authentic dialogue），則能開展言行一致的領導作為，如此一來，信奉理論與實踐理論方能合而為一。

#### 四、校長微觀政治素養之內涵

誠如上述提及，在面對現今教改全球化風潮的襲捲，校長正面臨著多重內憂外患的教育生態，如何在安內攘外下，又能在一次又一次的遴選過程中，能將生涯的不確定性降至最小的風險（陳幸仁，2005），則有賴於校長能獲致微觀政治素養。因此，尤其對校長而言，如何從微觀政治取向從事學校領導，美國學者 Blase & Anderson (1995) 則倡議，校長應具有微觀政治素養，此觀點對於現今校長如何從事學校領導，因應教改政策的多變與挑戰，應有相當大的啟示作用。

Blase & Anderson (1995) 倡議校長應培養微觀政治素養，可以正確「解讀」（read）組織變動中的各種情境，發展因應行動策略以創造可欲的（desirable）工作環境，以知悉組織運作時相關利害關係人的背景和時空脈絡，達到知己知彼的地步，以增進組織效能之提升，追求最佳的組織利益。Kelchtermans & Ballet (2002a, 2002b) 進一步認為微觀政治素養至少有三個層面必須關注：認知面、技能面和情意面。對於身為校長而言，認知面的微觀政治素養乃正確解讀校內外的變動環境，理出相關利害關係人所欲爭取的利益和權力運作歷程為基礎，以做為建構學校組織願景規劃的背景知識。在當今教育改革全球化風潮方興未艾，其主要的



教改重點乃朝向教育市場化取向與講求績效（陳幸仁，2005），尤其全球先進國家（包括台灣在內）皆面臨少子化趨勢，又受到家長體制（parentocracy）的雙重衝擊，此乃校長必須正確判讀未來學校經營方向的立基。此外，校長亦必須探究組織內教師對於教育理念是否也能與時俱進，其所在乎的利益和權力為何；而教師與家長之間是否有相同認知，皆需全盤考量，以做為勾繪組織願景之基礎。

### （一）認知面的微觀政治領導素養

認知面的微觀政治領導素養，可區分成兩個重要層面：「解讀鉅觀脈絡與改變」的認知面素養與「解讀組織與政治系統」的認知面素養。首先，「解讀鉅觀脈絡與改變」乃微觀政治素養層面中，最先要培養或擁有的知能（Achinstein, 2006a）。如同Blase & Anderson（1995）所言，教育從業人員必須先理解校園外即更廣大的社會脈絡，尤其需先解析教改趨向與政策的影響，以及其引入於校園內實施後可能產生的後續效應為何。最近教育當局已推動國教十二年推動方案，身為教育從業人員即必需關心相關的議題，例如高中免試入學的相關政策之配套措施，則需持續來關心。又如，教育市場化的思潮下，教育當局推動的政策方案，例如特色學校的發展，便是一個鮮明的市場化的政策產物（陳幸仁、余佳儒，2011）。

其次，教育從業人員也應具有「解讀組織與政治系統」的微觀政治素養，此包含理解「組織文化」、「知道未明說的規則」（know the unspoken rules）（Achinstein, 2006a, p. 126），這與Blase & Anderson（1995）所提及的，在合作與衝突過中，理解「誰」沒有真正參與決策，而「誰」又是在參與決策之制度性中的獲益者，有著密切的關連。教育從業人員需解讀每所學校可能隱含「組織文化」，是保守的呢？還是相當

具變革的？另外，「知道未明說的規則」乃是一種組織運作的「潛在課程」，也可說是一種「情境智慧」（林志成，2004），身為校長必須了解本土社會情境的各種脈絡性知識與文化性知識（例如人情、關係、權變、可以做但不能明說之行政信念等）。其中最為人所察覺的潛在課程或情境智慧，即是所謂校園倫理-資深與資淺間的權力互動規則。不僅在國內如此，在英國Ball（1987）也發現中學學校組織內資深教師與資淺教師的權力關係當中，資深教師經常被選拔為重要決策機制的成員，或受到校長器重而執行重要工作；相對地，資淺教師大多不清楚校內決策為何，是那些人在做決策。上述「解讀鉅觀脈絡與改變」和「解讀組織與政治系統」，與Kelchtermans & Ballet（2002a, 2002b）認為微觀政治素養三層面之一，認知面：有能力去認知、詮釋、理解（即解讀和看到）學校組織的內外部脈絡，有異曲同工之效。

### （二）技能面的微觀政治領導素養

校長技能面的微觀政治素養即能運用有效的政治策略和技巧，帶領教師能接納與共同轉化願景為實踐，共創可欲的工作條件與情境。Blase & Anderson（1995）認為所運用的政治策略，大致可區分為兩大類：保護型政治策略和影響型政治策略，亦即策略使用的目的不外乎是保護自己的利益，或者影響他人改變立場。因而校長身為學校最高領導人，必須試圖體會在運用上述兩大類別的政治策略時，利害關係人（尤其是教師而言）是否能接納並進一步站在同一陣線，共同勾勒願景，並將之實踐；抑或產生阻力，而如何化阻力為助力，這便關乎校長技能面的微觀政治素養是否足夠。校長領導之技能面的微觀政治素養，其內涵和Harrison（2003）提出之策略領導，其中發展策略及相適之組織結構、促進組織學習，亦有相



同之處。Blase & Blase (1999) 研究發現受訪教師們對於有效能校長領導的策略，包括了積極給予回饋、做領導榜樣、徵詢意見、讚賞等策略。誠如Achinstein (2006b) 所言，微觀政治素養是需要學習的，且可能是終身的挑戰。

校長若能培養技能面微觀政治素養，即可足以「因應組織脈絡之挑戰」(Achinstein, 2006a, p. 127)。一些學者(Blase, 1988; Goodman, 1988)曾指出學校組織內利害關係人運用的政策，呈現積極因應策略(proactive strategies)到消極回應策略(reactive strategies)此一光譜現象(spectrum)或連續體現象(continuum)。所謂積極因應策略通常與影響型策略有關連，例如說理策略、強勢控制策略、或協商策略等；而消極因應策略則與保護型策略有關，例如逢迎策略、順從策略、冷漠迴避策略等。在陳幸仁、余佳儒(2011)探討國內一所小學發展以足球為特色課程的個案分析中，顯示大多數教師對於校長採強勢策略，主導成立足球班的特色方案，抱持順從或冷漠的保護型策略。雖然教師採取保護型策略，但對校長領導而言，透過強勢策略主導特色課程方案，打響學校名聲，卻是日後教師得以樂見的。校長或可在主導特色課程發展中，分析成立足球班之利弊，以催化領導之姿使大多數教師理解成立足球班之重要性，可轉化教師的立場與態度，更能順利推展學校特色之發展。

然而微觀政治素養有關發展政治策略，何謂適當的政治策略，就必須因時制宜、因地制宜的衡量。而且，不同的利害關係人或次級團體，通常存在本位主義的心態，所持的立場與意識型態可能互異，同一事件所運用的政治策略也會有所不同。雖然如此，如果事件的發展能得到多方利害關係人的正向評價，那麼，通常各方所運用的政治策略，

以呈現出積極回應策略則居多。

倘若只有一方較能獲得預期的結果，卻造成其他多方利害關係人的負面評價，則該方所使用的政治策略，便進一步需要檢討。一些相關文獻指出，校長運用控制策略來主導會議的流程，使得利害關係人處於被支配地位，此控制策略便需檢討、甚至修改。例如，Goldring (1993) 的研究結果顯示，校長刻意邀請傳統支持者，透過控制策略，掌握家長代表是傾向支持校長辦學理念。另在Malen與Ogawa (1988) 的個案研究中指出，校長採用控制策略，過 決策會議的資訊，使得 與的家長代表成為無聲者。Lewis與Hakagawa (1995) 的研究中，指出校長控制學校管 委員會，乃與教師結盟，控制主要議題，形成科層-專業的支配，使得家長 與決策過程中， 願意去挑戰科層-專業的支配。上述校長採用控制策略，卻使得相關利關係人對於參與過程無法抱持正面評價，因而校長的 political strategy 就應需要檢討與修改。

### (三) 情意面的微觀政治領導素養

校長情意面的微觀政治領導素養意指鼓勵差異、欣賞不同的意見、真誠溝通、關懷部屬等。Kelchtermans & Ballet (2002b) 指出教育人員在面對教改，若能擁有情意面的微觀政治素養，則易轉化教改壓力與挑戰，而後產生信心、授權予能，反之，則容易產生挫敗感與傷害(vulnerability)。相同地，校長若能妥適發揮情意面的微觀政治素養，則能產生道德影響力(moral influence)(Greenfield, 1991)，教師則能更加相信校長能帶領學校克服教改壓力與挑戰。校長擁有情意面的微觀政治素養，如同Blase & Anderson (1995) 所言，更能理解與利害關係人之間合作與衝突的差異，更能增強彼此的對話，拉近意見分歧與衝突。國內學者林志成(2004)也持相同觀點，強調校長必須



具有對話性、解放性的實踐行動，促使校長自我批判省思，實踐倫理性的領導行動。

此外，情意面的微觀政治素養，如同情緒素養（emotional literacy）一般，要能學習及轉化以覺察自己及他人的情緒，要能在行動中養成誠實及負責任的能力，且要能愛我們自己和他人（Steiner, 2003）。情緒素養是一種正向的社會情緒行為技能的展現，可以回應他人的溝通並管理情緒，在工作上較易成功，也較快樂，且較有自我效能感（Bocchino, 1999）。Matthews（2006）

則認為同理他人、關懷他人是極為重要的素養內涵。Denzin（1984）認為「情緒理解」（emotional understanding）乃人際之間互為主體性的情緒交流過程，透過分享獲致彼此情緒經驗有意義地交換。由於能同理地進入他人的情緒經驗並意義化，則能正確地作出情緒理解。為了讓中小學校長在應用時，能更簡易清晰地了解校長微觀政治素養的內涵，茲整理如表1所示：

表1 校長微觀政治素養層面與內涵

| 層面  | 內涵                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 認知面 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.解讀鉅觀脈絡與改變 <ul style="list-style-type: none"> <li>◎鉅觀政治改變：例如國教12年政策或特色學校的推動</li> <li>◎鉅觀思潮影響脈絡：例如教育市場化思潮對學校經營之影響</li> </ul> </li> <li>2.解讀組織與政治系統 <ul style="list-style-type: none"> <li>◎組織文化：例如學校是呈現保守或變革文化呢？</li> <li>◎知道未明說的規則：例如資深教師資淺教師的互動關係</li> </ul> </li> </ol> |
| 技能面 | <p>政治策略的多元運用，大致上分為影響型和保護型策略，但需因時制宜、因地制宜</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.影響型策略：例如控制、威脅等策略的運用</li> <li>2.保護型策略：例如冷漠、閃避等策略的運用</li> </ol>                                                                                                                                                                |
| 情意面 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.差異、關懷、真誠的領導態度與作為：例如增進與教師間的對話</li> <li>2.情緒理解：例如與教師間的經驗與情緒分享與交流</li> </ol>                                                                                                                                                                                                |



## 五、結語

台灣身為地球村的一員，近來受到全球化教改風潮所致，使得國內教改政策的快速多變，尤其對校長而言，面臨更多的不確定性與挑戰。本文首先探討學校領導為何以微觀政治取向分析的時代背景，指出透過微觀政治觀點可反映教育改革下的學校權力生態重構的影響，顯示出以校長為首的行政人員、教師和家長三方之間的權力結構確實呈現權力消長變化。以往以行政人員為主導的科層控制，在教改政策強調權力去集中化，重視需將教師和家長視為伙伴關係，校長必需兼顧校內與校外社區的公共關係。再者，微觀政治能補充鉅觀政治理論與實務之不足，以解析學校內部權力生態與教育政策意圖之調適與妥協情形。鉅觀政治理論與實務的研究，必需與學校微觀政治的脈絡下緊密地啟承。然而教改政策的在校園內推動，卻潛存著許多不確定的因素，其中校長領導居於關鍵，教改政策是否得以順利推動，以微觀政治取向的學校領導，使得校長必需學習能洞悉利害關係人的利益、需求、或政治意圖，如此教改政策的推動，不會是在權力真空下的想像物，卻是實實在在地在權力拉扯下，可以真實感受的教育經營產物。

第二，本文探討目前校長面臨多重挑戰，包括了校長要敏覺到學校本位經營隱含了市場化機制的弔詭、學校組織內易產生制度性消音而不利學校民主經營的推動、信奉理論與實踐理論不易合而為一的困境。學校

本位經營雖賦予在地學校一定的自主權，但近來市場化機制將學校化身為教育市場、家長化為消費者的隱喻，家長選擇學校的聲浪日益加劇，使得校長領導下的學校經營如何吸引家長選擇、甚至為迎合家長需求而是否影響校務發展方向，成為校長領導的挑戰。另外，制度性消音真實地反映校園權力現象，與現今倡導彰權益能、權力分享的教育作為，很可能只淪為教育辭令而已，使得校長領導重視利害關係人的發聲、需求或利益，淪為空談，無法進一步促進學校民主經營。現今校長領導必需勇於批判、學習培養更多的道德勇氣，才能將信奉理論化為真切的實踐理論，差異與弱勢的社會正義要先從學校開始做起。

最後，本文提出校長應具有認知面、技能面和情意面的微觀政治素養。此三層面的微觀政治素養，對於如何成為一位在現今教改政策多變和校園政治複雜下，能勝任校長職位者，必需加以重視並需加以修煉。解讀鉅觀教改政策動向與發展、梳理組織利害關係人的利益和需求、適切運用各種政治策略與技巧、妥善處理情緒和提升批判力，皆是校長微觀政治素養的核心能力。校長若擁有此三層面的微觀政治素養，應能正確解讀組織變動中的各種情境，發展因應行動策略，以知悉組織運作時相關利害關係人的背景和時空脈絡，達到知己知彼的地步，以增進組織效能之提升，追求最佳的組織利益。



## 參考文獻

- 林志成 (2004)。校長卓越領導之行動智慧。《學校行政》，33，10-20。
- 林明地 (1999)。重建學校領導的倫理學觀念。《教育政策論壇》，2 (2)，129-156。
- 陳幸仁 (2005)。從全球化教改風潮論校長的因應策略：Giddens「結構—行動」理論之觀點。《教育政策論壇》，8 (2)，143-174。
- 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》，3，67-86。
- 陳幸仁 (2008a)。家長參與校務決策之微觀政治分析。《國民教育研究學報》，21，91-114。
- 陳幸仁 (2008b)。學校教師會運作之微觀政治分析：一所小學之個案研究。《屏東教育大學學報—教育類》，30，23-56。
- 陳幸仁、王雅玄 (2007)。偏遠小校發展社區關係與組織文化之優勢：以一所國中為例。《台東大學教育學報》，18 (2)，1-30。
- 陳幸仁、余佳儒 (2011)。一所國小學校特色課程發展之微觀政治分析。《教育資料與研究》，103，143-172。
- 馮丰儀 (2006)。意識打造學校行政倫理。載於張鈿富 (主編)，《學校行政：理念與創新》(頁151-169)。台北：高等教育。
- Achinstein, B. (2006a). New teacher and mentor political literacy: Reading, navigating and transforming induction contexts. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 12(2), 123-138.
- Achinstein, B. (2006b). Mentors' organizational and political literacy in negotiating induction contexts. In B. Achinstein & S. Z. Athanases (Eds.), *Mentors in the making: Developing new leaders for new teachers* (pp. 136-150). New York: Teachers College Press.
- Argyris, C., Putnam, R., & MaLain-Smith, D. (1985). *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bacharach, S. B., & Mundell, B. L. (1993). Organizational politics in schools: Micro, macro, and logics of action. *Educational Administration Quarterly*, 29(4), 423-452.
- Ball, S. J. (1987). *The micropolitics of the school: Towards a theory of school organization*. London: Methuen.
- Ball, S. J. (1993). Education markets, choice and social class: The market as a class strategy in the UK and the USA. *British Journal of Sociology of Education*, 14(1), 3-19.
- Ball, S. J., & Maroy, C. (2009). *School's logics of action as mediation and compromise between internal dynamics and external constraints pressures*. *Compare*, 39(1), 99-112.
- Blase, J. (1988). The everyday political perspective of teachers: vulnerability and conservatism. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 1(2), 125-142.
- Blase, J., & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment*. London: Cassell.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.



- Bocchino, R. (1999). *Emotional literacy: To be a different kind of smart*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Boyd, W. L. (1991). Foreword. In J. Blase (Ed.), *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation* (pp. vii-ix). Thousand Park, CA: Corwin Press.
- Brown, P. (1997). Education and the ideology of parentocracy. In A. H. Halsey., H. Lauder., P. Brown, & A. S. Wells (Eds.), *Education: Culture, economy, and society* (pp. 393-408). Oxford: Oxford University Press.
- Caldwell, B. J., & Spink, J. M. (1998). *Beyond the self-managing school*. London: Falmer Press.
- Chen, Hsin-Jen (2009). Micropolitics of the staff meeting in a Taiwanese primary school. *Eurasian Journal of Educational Research*, 35, 21-38.
- Chubb, J., & Moe, T. (1990). *Politics, markets and America's schools*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Corbett, H. D. (1991). Community influence and school micropolitics: A case example. In J. Blase (Ed.), *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation* (pp. 73-95). London: Sage.
- Crow, G. M., & Weindling, D. (2010). Learning to be political: New English headteachers' roles. *Educational Policy*, 24(1), 137-158.
- Delpit, L. (1993). The silenced dialogue: Power and pedagogy in educating other people's children. In L. Weiss & M. Fine (Eds.), *Beyond silenced voices: Class, race, and gender in the United State schools* (pp. 119-139). Albany, NY: State University of New York Press.
- Denzin, N. (1984). *On understanding emotion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goldring, E. B. (1993). Principals, parents and administrative superiors. *Educational Administrative Quarterly*, 29, 93-117.
- Goodman, J. (1988). The political tactics and teaching strategies of reflective, active preservice teachers. *Elementary School Journal*, 89(1), 23-41.
- Greenfield, W. D. Jr. (1991). The micropolitics of leadership in an urban elementary school. In J. Blase, (Ed.) (1991). *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation* (pp. 161-184). Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in school facing challenging contexts. *School Leadership and Management*, 22(1), 15-26.
- Harrison, J. S. (2003). *Strategic management of resources and relationships*. John Wiley & Sons.
- Herr, K. (1999). The symbolic uses of participation: Co-opting change. *Theory into Practice*, 38(4), 235-240.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hoyle, E., & Wallace, M. (2005). *Educational leadership: Ambiguity, professionals, and managerialism*. Thousand Oaks, CA: Sage.



- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002a). The micropolitics of teacher induction: A narrative-biographical study on teacher socialisation. *Teaching 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.
- Lewis, D. A., & Hakagawa, K. (1995). *Race and educational reform in the American metropolis: A study of school decentralization*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Lindle, J. C. (1999). What can the study of micropolitics contribute to the practice of leadership in reforming schools? *School Leadership and Management*, 19(2), 171-178.
- 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* (pp. 147-167). Bristol, PA: Falmer Press.
- Malen, B., & Ogawa, R. T. (1988). Professional-patron influence on site-based governance councils: A confounding case study. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10(4), 251-270.
- Matthews, B. (2006). *Engaging education*. Buckingham: Open University Press.
- Schön, D. A. (1990). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steiner, C. (2003). *Emotional literacy: Intelligence with a heart*. Fawnskin, CA: Personhood Press.
- Weiler, H. (1990). Comparative perspectives on educational decentralization: An exercise in contradiction? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 12(4), 433-448.



專 論

