

新任校長因應校園既有勢力挑戰策略

組員：黃榮泰、包沛然、李勝億、吳明德、謝添裕、王麗萍、張素紋

壹、研究動機

本次校長儲訓班結訓之候用校長即將經由遴選而經營新的學校，在面對新的學校時，極可能將面對既有勢力的挑戰：在校內，或許是主任、教師會、甚至是工友、幹事；在校外，可能是家長委員會、社區人士、地方政治勢力……等，情況輕重、影響深遠因學校而異，但對校長而言都是大考驗，處理不慎，可能造成大風暴，影響校務推展，甚至職位不保。

校長應如何面對？如何化解？考驗著學校領導的智慧與能力，對學校尚未了解的新任校長，如何妥善因應學校既有勢力，甚至化阻力為助力，相信是每位新任校長重要課題。

貳、名詞釋義

新任校長：指一學校新到任之校長，此校長可能為初任校長或由他校遴選而擔任另一所學校校長的第一年。

校園既有勢力：指已經存在校園，具有某種影響力的個人或團體，此勢力可能來自校內或校外。此種影響力可能為正向亦可能為負向，在本研究中所指之勢力為負向勢力。

參、問題情境

情境一：校長是主任，主任是校長

「校長你放心，校務交給我們就沒問題了。」家長會長當著校長的面做了以上的「承諾」。初任校長就職的第一天，校長就體會到「有責無權」的無力感，家長聯誼室儼然成為家長會長及教導主任校務決策的場所，諸如校園樹木修剪及校園活動之規劃等大小事，都有人幫校長做決定。

對於處理處室業務方面，這位主任總是「零業務」，公文上出現最多的字是「存查」，相關業務的處理除了該處組長以外，校長只好請總務主任協助推動。教導主任為了避免同儕的反感，亦積極營造良好的人際關係，例如：公差假時，代課老師除了上

該主任的課以外，其他老師的課亦「雨露均霑」。學校行政的消極作為，就教師層面而言，是「無感」也是「快樂」的；但是，從學校經營層面而言，校長是無奈的。此種情形一直到下一任校長就職時，才漸漸的改變了.....

情境二：校長與家長會長的第一志願

×× 國小因校長退休，學校家長會與教師代表參加市政府教育局辦理之校長遴選，但因為有三位準校長（甲、乙、丙）參與遴選，會長張○○先生因為政治請託屬意甲校長，但是遴選結果卻是由乙校長出線，張會長率家長會至教育局抗議，要求變更遴選結果或重新辦理遴選，但為教育局婉拒。張會長於是揚言抵制乙校長，不歡迎其到任，不協助、支援學校辦理校長就職。

張會長於公開場合對乙校長說：「難道你不知道我們的第一選擇不是你嗎？」乙校長亦不甘示弱的說：「我知道，但是會長，我的第一志願也不是你們學校啊！」張會長生氣說：「既然這樣你還有臉敢來！」，乙校長亦提高音量說：「我是通過遴選，由育局派下來的，為何不敢！」雙方僵持不下，後來還是家長會（選票較重要）獲得最後勝利，乙校長黯然退休.....。

情境三：辦公桌被搬到操場的校長

某縣甲國小，校內存在既有勢力「◎家班」，「◎家班」是指該校老師與在地姓◎的家族成員，形成一股相當緊密而強大的勢力。又因「◎家班」於在地掌握政治票源之故，常與政治勢力結合干預校務。因此連續多年以來，校長面對既有勢力，都只能擔任一任即自動離開學校。

A 候用校長因等候多年才有機會上任。到校後，A 校長不相信會與歷任校長面臨相同的命運，憑著年紀較大、自我感覺良好又急於表現，完全不知道校內勢力與校外政治勢力掛勾如此緊密，自己也試圖透過民代、議員運作以化解與「◎家班」勢力的關係，結果事與願違，擔任一年即因無法改變而被迫離開學校。

歸咎原因即是：「◎家班」勢力在校內會抵制無政治票源又非在地人的外來校長，不僅掌控校務，又結合校外政治勢力干涉校務，具體干預校務的事件頻出：

為抵制校長，只因校長說校長室空間比較小，第二天一早，便將校長的辦公桌搬到操場。教師在「◎家班」的力挺之下，堅持不站路口導護，學生上、下學安全，完全由家長擔任。學校教師與「◎家班」口徑一致，認為辦理校外教學教師的責任過大，所以從不辦理校外教學。

教育局一直以來也都很清楚此間學校的問題，卻也無從處理。面對 A 校長被迫離校，且因其未屆齡無法退休，只好安排其先到縣內家庭教育中心擔任主任。一年後 A 校長又參加遴選，他選擇在縣內較偏遠的學校就任，不久便黯然退休。經此事件，大

家深知在 A 校長內心深處造成的傷害一定很大

肆、問題分析

- 一、地方勢力的介入：學校社區家長或政治勢力介入學校運作，甚至挑戰校長權力。
- 二、校長權力不彰：現代校長常面臨「有責無權」、「赤手空拳」、「委曲求全」的窘境。
- 三、蝴蝶效應：小問題出現時未及時處理，以致問題越來越嚴重致不可收拾。
- 四、自掃門前雪：學校教師雖知學校的問題，但持「明哲保身」的態度，坐視問題愈加嚴重。
- 五、校長本身的領導風格：校長本身的領導與治校理念及其做法，直接影響校長面對學校問題及挑戰時的態度與因應。
- 六、家長會組織文化問題：因法令與社會風氣影響，家長對學校參與程度日增，家長會對學校監督意識常造成與學校的衝突

伍、文獻探討

- 一、地方勢力的介入：依據葉子超（民 93 年）之研究可得以下結論：
 - （一）國民中小學地方勢力介入學校事務，已逐漸普遍，約有一半以上學校，會或多或少受到地方勢力介入影響。
 - （二）學校歷史較短比歷史較悠久的校長，在地方勢力介入學校上更為嚴重。
 - （三）縣市議員、鄉鎮市長及代表會主席比較會介入，會給校長帶來較大之壓力，通常以行政、教學及人事經費較常被介入。
 - （四）國民中、小學地方勢力介入學校事務程度愈嚴重，則學校效能愈低；地方勢力介入學校事務愈嚴重，則校長正向因應策略愈少，負向因應策略愈多。
- 二、校長權力不彰：校長領導權之不彰造成行政的消極作為，勢必對校園生態造成下列之影響：
 - （一）優質學校文化之型塑是夢想：教師專業之增能及教學設施之設置受行政之支援影響甚鉅。因此，沒有行政之積極作為，勢必影響到教師之教學成效。
 - （二）教育政策之落實是幻想：教育改革成功之關鍵在於學校行政之積極推動，學校行政之任務在於將教育政策透過學校行政事務之推動。如果行政權力不彰，勢必容易造成教學現場與教育現場之間存在著極大之落差。
 - （三）學生帶著走能力之培養是空想：新世紀之教育目標在於培養學生 著走之能力，對於教師而言，在教學層面無法獲得行政之有效支援、對於教師專業成長方面亦會因行政功能之不彰而影響到學生之學習權。

三、蝴蝶效應：蝴蝶效應（the butterfly effect）或稱敏感於初始條件（sensitivity to initial conditions），這個概念是混沌理論的中心主題，它「假設今天巴西有一隻蝴蝶展翅拍動，其對空氣造成擾動，將可能觸發下個月美國德州的暴風雨。」只要在初始條件小小的差異，就可能造成巨大的不同結果，藉以指出對初始條件的敏感依賴。（陳木金，民 85）。

針對教育上的混沌現象加以探討，可得以下啟示：

- （一）整體統觀的視野：身為學校教育工作者，應該對於不同時間、不同地點微小的事件、線索及各種暗示，保持高度的敏覺性，適時處理微小的事件，避免讓它發展成為難以解決的大問題。
- （二）溝通協調的歷程：在教育行政單位中，特別重視協調溝通的技巧，不管是溝通的方法、時間、管道、對象都必須環環相扣，使組織間凝聚強烈的向心力，才能使行政順利的運作。
- （三）隨機龐雜的震撼：教育系統是一個驅散結構力量強固的組織，任何的事件都有可能引發許多連鎖反應。

針對混沌理論在學校行政上的應用，可以得到以下啟示：

- （一）對心理物理環境的覺察，以「蝴蝶效應」的啟示，注意初始條件的覺察。
- （二）發展一個變革成功的案例：了解變革的來龍去脈，掌握先機。
- （三）找尋變革推動者的吸力系統。
- （四）注意各方面正反力量的資訊，建立對有關變革的正反力量敏感。

四、校長的領導風格：綜合學者泰德 (O. Tead)、蘇柏顯、廖榮利、黃昆輝對領導的定義，我們可以知道領導為誘導人類行為的技巧，管理群眾的才能，是一種藝術，也是一種科學。領導者應具備以下特質：

- （一）整合能力：可整合組織中眾多成員、資源與資訊，做適當的分析、判斷與決策。
- （二）成就慾望：對成就得可望可驅策領導者向更高的成就邁進。
- （三）自信心：具有自信的領導者，其部屬會更信賴其目標及決策是正確的。
- （四）決策果斷：領導者感於下決策，毫不猶豫，可爭取決策實效。
- （五）聰明睿智：領導者具有充分的智能，可蒐集、整合與分析資訊，做出正確的決策，解決組織問題。
- （六）自我實現能力：領導者擁有個人目標，且具有實現目標的能力。

1945 年俄亥俄州立大學展開了領導行為的研究，透過百種領導行為特點，提出關懷與倡導兩個區分領導的構面分為下列四種類型：

- （一）高倡導、低關懷：嚴格執行規章制度，以工作秩序為重，但對部屬的生活行為很

少關懷，關係也不融洽，數於較於嚴厲的領導者。

- (二) 高倡導、高關懷：不僅嚴格執行規章制度，同時關愛下屬，營造和睦的工作氣氛，大家相互信任、彼此尊重。
- (三) 高關懷、低倡導：領導者注意工作人員的需要勝過工作的需求，組織內規章制度不嚴，屬於和善可親的領導者。
- (四) 低關懷、低倡導：對於員工的工作及需要漠不關心，因為領導者不關愛下屬，與員工關係不融洽，也不重事規章制度，工作無序，效率低下，常為效能最差的領導者。

至於各級學校的校長應該採取何種領導方式較適宜？黃昆輝博士明確的指出：「教育行政領導者應在何時、何種情況下，表現個人需要的行為，並無一定的標準，但應知需因人、因地、因事而做隨機之制宜。大體上言，高倡導、高關懷、執行型、民主型是較佳的。」

五、家長會組織

(一) 國內學校家長會之沿革與發展可歸納為：

1. 萌芽期：1988 年以前的家長會組織，僅限於捐款、添購設備等。
2. 發展初期：1988~1994 年，以家長為主體，組織關心學校參與校務的法定地位，加強推動家長參與學校教育，發揮父母教育權的理念。
3. 發展後期：家長參與教育相關法規的規定，以確立家長參與校務的法定地位，如教師法、教師輔導與管教辦法、國民教育法、校長遴選辦法等，皆詳細規範家長參與學校事務的角色質則與代表人數。

(二) 家長參與教育事務之法源

1. 家長權：教育基本法第八條：國民教育階段內，家長負有輔導子女之責任；並得為其子女之最佳福祉，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。
2. 校長遴選：國民教育法第 9 條：...遴選委員會應有家長會代表參與，其比例不得少於五分之一。
3. 教師評審：教師法第 11 條：委員會之組成應包含...家長會代表一人...
4. 校務會議：國民教育法第 10 條：校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。
5. 家長申訴評議委員會：各級學校學生家長申訴案件實施要點：家長申評會...委員成員包括家長代表...其中家長代表不得少於委員總額二分之一，由立案之家長團體推派...

(三) 家長會之權責

1. 協助學校推展教育及提供改集建議事項。
2. 處理經常會務及會員代表大會決議事項。
3. 研擬提案、會務計畫、會務報告及經費收支事項。
4. 處理臨時緊急事項及其他有關委員會事項。
5. 台灣省各級學校學生家長會設置辦法第十九條，家長會不得有下列行為：
 - (1) 干涉學校行政與人事。
 - (2) 對外行文。
 - (3) 組織校際聯合組織。
6. 家長會長權責與任期：
 - (1) 綜理會務。
 - (2) 主持家長委員會議。
 - (3) 代表或指派出席學校所需之各項會議。
 - (4) 一學年一任，以連任一次為限。

陸、解決策略分析

一、針對校長權力不彰解決策略

(一) 在領導管理面：善用權力

案例中新任校長面對學校行政、教師會及家長會長既有勢力挑戰，校長必須善用權力，對部屬、社區與家長實行機會教育，把領導變成一種事實，而不是一種象徵。

校長可以善用：法職權、參照權、專家權、資訊權外，更可以運用「促進式」權力，與學校成員共同設立學校教育目標，引起改革熱情與行動；「合作式」權力，對成員賦權增能，形成民主參與，克服既有勢力挑戰發揮校長領導功能。

瞭解學校成員與家長會等既有勢力，其所擁有對於校長權力對抗的有利條件，加以正向引導或削弱。有彰顯校長的領導權力。

(二) 在制度面：採分佈式領導制度

校長欲排除學校既有勢力影響，永續成功領導學校，必須在學校與社區中建立分布式領導的文化，訓練與發展多數的領導精英。讓學校成員生和家長能共同負起學校永續革新的責任，避免少數既有勢力人員把持校務。主要有項目如下

1. 多樣領導：可以削弱學校舊有勢力讓更多成員都可扮演領導者角色。
2. 相互依賴：校長與成員及環境形成一個互動網，彼此具有相互依賴合作關係。

3. 共同參與：學校成員都有機會參與領導活動，經由彼此互動過程，分享經驗和成就感；凝聚情誼。
4. 增權益能：成員享有做決定權力，從權力決定及分享過程中提升行政的專業能力。

（三）實務面：主動出擊積極溝通倡導

校長勤於辦學需要善用座談會、晤談、拜會與學校成員、家長會成員與地方仕紳，建立良好關係，訴之以理，曉之以情，溝通自己之辦學理念，尋求資源爭取認同，有效融合或抗衡學校既有勢力的影響。

（四）決策面：善用行政制度規範，依行政三聯制來有效推展校務。校長對於既有勢力把持影響校務，消極作為，校長明定計畫目標，與成員共訂達成指標，將目標達成獎懲公開宣傳與傳播，透明執行進度，積極倡導關懷執行進度，將執行成效列入考核與評鑑項目，引導學校既有勢力共同為達成學校。

二、家長組織文化，校長在領導上的策略：

（一）制度面：參考各縣市「家長委員會設置辦法」，擬定完善之「學校家長委員會設置辦法」，明確訂定家長委員會及家長會長權力範圍。並協助家長會建立「家長會組織章程」、「家長會財務處理辦法」、「家長會志工組織運作辦法」、「家長會選舉罷免辦法」、「家長會議事規則」等，提高家長會運作效率，協助家長會及會長了解權利與責任之範圍。

（二）人事面：

1. 利用研習或會議宣導，強化家長會的專業教育。
2. 落實依規定會長一學年一聘，只得連任一次，避免會長職權遭人長期性把持。

（三）心理面：利用良善溝通與宣導，提升家長參與教育之觀念，建立其：

1. 正確的教育價值觀
2. 校務經營的合夥人
3. 社區大家庭的觀念

（四）行政面：建立家長會與學校行政良好合作模式，成為學校校務推動助力而非阻力。

1. 經費支援學校活動協助教育發展：編列預算支援學校辦理活動。
2. 人力支援教育發展：志工服務多元積極協助學校活動。
3. 協助處理校園爭議及偶發事件：訂有校園爭議及偶發事件處理要點。
4. 積極推動親師合作：

- ◎與校方共同推動班級親師會。
- ◎與校方共同辦理親師聯誼活動，促進親師合作。
- ◎與校方共同建立行政、教師會、家長會之對話機制。
- ◎與校方合辦讀書會或教育研習，推動親師共學。
- ◎邀請行政教師列席各種家長會議。

成功經驗一、因勢利導：

上述「情境一」之學校，在新校長觀察該主任一學期後，因該校總務主任提出調動，新學年度將有新主任加入該校行政團隊。因此，配合處室輪調，原教導主任調整為總務主任，該校家長會長一如以往，經常出現在校園並與總務主任「密談」的情形仍存在。

空間調整：

新學年度開學前因辦理校舍防震補強工程，校長對校舍做了整體的規劃安排，原家長聯誼室成為班級教室，校長以校舍不足之理由未再設置家長聯誼室，但仍提供校長室作為家長會長與校長聯繫校務之場所。

三、乘勝追擊

教導主任調整為總務主任之後，在校長的交辦下辦理了幾項大大小小的工程，雖無大過錯，但因其消極的處事風格，小錯不斷發生，甚至影響學校之權益。因此，校長毅然決然的在期末做了以下之決定：將該主任調整為科任教師，但該主任礙於自尊主動請調至他校，至此該校校務漸上軌道。

四、真誠溝通

上述「情境二」之現象同樣發生在另一位校長身上，當家長會長在公開場合不客氣的對校長說：「我們家長會心目中的第一選擇並不是你」時，此時，校長非常心平氣和且真誠的說：「我想現在我剛上任，你們現在對我還不夠了解，請給我一些時間，我會好好努力，或許以後你們對我的看法會轉變。」如此化解了一場衝突，也讓校長在大家心目中留下好印象。

柒、未解決的問題

- 一、問題移至他校：該位主任因為其人格特質與消極工作態度，以致於介聘至其他學校後，依然與其他學校校長產生衝突。
- 二、學校面臨學校既有勢力結合政治力量，干預校長校務經營因應之策略

捌、行動研究及討論

- 一、如何領導主任善盡職責而不逾矩。
- 二、校長如何發揮法執權、專家參照權與人格感召權。
- 三、校長如何審慎評估學校各種勢力現況，並有效加以運用。