

微觀政治及其在學校領導之應用

陳幸仁

國立中正大學師資培育中心

近年來教育改革風氣日盛，具體成形的教育政策亦相繼推出，使得學校組織面臨前所未有的變革震撼。校長身為首席領導者，在各種社會期望下，感受到莫大壓力與挑戰。相關文獻指出，在近來的教育改革浪潮下，將微觀政治應用於學校領導的趨向愈見明顯，而台灣將國外有關微觀政治的文獻應用於學校領導之研究並不多見。本文主要探討微觀政治的主要意涵，分析其在學校領導之應用，並探究微觀政治應用在學校領導的思辯與新思維。最後本文指出，校長若將微觀政治應用在學校領導，校長應具有這些新思維：須具備微觀政治素養（包括知識面、操作面和經驗面之素養）、權衡學校內的領導情境而妥善運用微觀政治領導之各類型，並考量華人特有的社會國情（例如重視權威和階層關係），方能有助於校長有效運用微觀政治領導各類型之精意。

關鍵詞：微觀政治；學校領導；領導風格；微觀政治素養

前言

從鉅觀角度看，在全球化教育改革（下稱教改）風潮下，台灣近二十年由催生教改到從事教改，以及持續推動學校組織變革的過程中，學校組織權力結構因而受到劇烈震盪（陳幸仁，2005）。在學校組織內推動教改政策，無不期望能順利推展。然而，透過微觀政治（micropolitics）作研究視域，卻可以了解教改政策引入校園實施後，利害關係人（stakeholders）之間的政治活動隨之增加，彼此之間為了利益、需求或者意識型態的爭論，使得教改政策的順利推動平添不確定因素和難度。

邇來教改政策於學校組織內推動，具體政策如教師會的成立與運作，或者家長參與校務決策，促使決策機制逐漸從以往一元單方面的權力施展，走向多元參與的權力關係，因而學校領導人須學習下放權力，以符應民主化、多元化的教改訴求，教改風潮最終必會令校長朝向民主領導。然而，這樣亦促使相關利害關係人的權力關係更形複雜，增加了校長領導的挑戰難度。

近來微觀政治逐漸受矚目，是探究學校組織利害關係人之間權力互動的新興取向（陳幸仁，2007，2008a；黃宗顯，1999）。尤其應用微觀政治探討學校領導，應可對學校領導有新的啟示。就應用微觀政治於校長領導，英國學者 Ball（1987）和美國學者 Joseph Blase & Anderson（1995）皆有深入剖析。Ball（1987）在《學校微觀政治》（*The Micropolitics of the School*）一書中提出四種領導類型。Joseph Blase & Anderson（1995）在《教育領導的微觀政治》（*The Micropolitics of Educational Leadership*）一書中亦把領導類型區分成四種，但他們進一步指出校長領導的取向是從控制邁向授權（empowerment）。然而，將微觀政治應用於校長領導並非沒有挑戰。這些挑戰來自於利害關係人之間的權力互動，彼此之間容易因意識型態的歧異、資源分配不均等、組織利益和個人利益相衝突而造成校長領導的潛在阻力（Joseph Blase & Anderson, 1995; Malen, 1995），或容易以傳統特質論取向來解釋某一類型的領導風格而嚴重忽視當今領導研究的趨向（Bryman, 1992），或校長欠缺培養微觀政治素養（micropolitical literacy），未能正確解讀組織的內部和外部環境（Kelchtermans & Ballet, 2002a），又或將微觀政治限縮於組織內部而不能掌握教改政策的鉅觀動向（Hoyle, 1999; Lindle, 1999）。

可惜的是，台灣雖已有文獻以微觀政治取向進行實徵研究，但把它應用在學校領導上仍非主要焦點所在。部分文獻雖非以微觀政治取向探討校長領導為主軸，但亦略有討論，且觸及校長多元政治策略的運用（余佳儒，2007；林君齡，2001；林逸青，2003；胡士琳，2003；范慶鐘，2008）。綜合以上所列文獻，主要歸納出兩項重點：第一，新進教改制度引入校園後產生學校組織內權力生態的劇變；例如，部分文獻以教師會為主題或背景，顯示教師會與校長為首的行政部門經常產生衝突，而雙方亦經常運用各種權力策略，以達到影響力或目的。第二，學校本身是個政治實體，在學校組織運作中浮現多個利益團體（行政人員、教師、家長、學生），他們透過權力的操弄與施展產生多樣政治行為（如競爭、衝突、合作、協商、迴避等），而利益團體的政治主張與目的經常互異，亦使得權力呈現多元、差異、動態的歷程。

主要以校長為研究對象從事微觀政治分析的著作，當推黃宗顯（1999）的專書，它可說是台灣首先提倡微觀政治取向的先鋒著作。該書最後一章分析個案校長所運用的多重微觀政治策略，發現在研究期間校長的日常行政對話運用了 24 種行政對話的權力策略（包括 18 種個別權力策略和 6 種整體權力策略），而某些策略更具有本土行政文化的意涵。鄭宏財（2009）的博士論文亦以微觀政治，探討國小校長推動學校組織發展的歷程，發現校長會運用多種權力（例如法職權、專家權、生態控制權）和使用各種權力策略（例如命令權威策略、規範再教育策略等）。

基於上述探討，本文主要的研究目的有四：

1. 探尋微觀政治的定義及主要內涵

2. 闡釋微觀政治在學校領導的應用
3. 探究微觀政治取向下學校領導的思辯
4. 探討微觀政治取向下校長領導的新思維

微觀政治：定義與主要內涵

要了解微觀政治的意涵，必須對其相關議題逐一探討：首先指出微觀政治的基本定義，其次探討其主要內涵。

微觀政治的定義

Joseph Blase (1991) 深入觀察學校組織中主要利害關係人之間（例如教師之間、教師與家長之間、教師與校長之間）的權力互動，探討學校組織的微觀政治現象，將「微觀政治」界定如下：

微觀政治，意指個人和團體使用正式和非正式權力，以期獲得他們在組織裏的目標。大體而言，個人和團體之間知覺出彼此的差異，結合運用權力以試圖影響他人或保護自己的動機，而採取政治行動。這些政治行動雖出自於有意識的動機，但任何有意識或無意識的行動，在某種既定情境下，皆有其政治「意義」。不論合作、衝突及其過程，皆屬於微觀政治領域的一部分。此外，鉅觀和微觀政治之各種因素，經常是互為影響的。(p. 11)

從上述微觀政治的定義，以下分別進一步闡釋相關概念。其一，微觀政治包含了合法和非合法的權力使用。合法的權力使用通常與正式權威的運用無異；而非合法的權力使用多指運用非正式影響力，而這些非合法權力的使用較諸公開的、合結構性的、正式的權力使用，更能貼近政治真實面。

其二，Joseph Blase (1991) 所指的組織裏的目標，包含了個人和團體所追求的利益、偏好或目的。對於個人和團體所追求利益的探討，Kelchtermans (1996) 將利益區分為組織利益、自我利益、專業利益和生涯利益等四種，這四種利益會因個人或團體的立場或需求而產生衝突。而關於目的，學校利害關係人之間往往對學校組織目標的解讀存在分歧，這亦對承諾達成目標的程度有所不同。

其三，Joseph Blase (1991) 闡述利害關係人從事的政治行動，包含了決策、互動和各種活動。就以決策為探討層面，通常是以正式會議及委員會集會場合為觀察的場域。有的決策過程呈現出校長控制議程內容、限制參與人員發言，有的決策過程中教師運用結盟策略，以抵抗校長意志，或拖延討論時間，又或提出新議題，以爭取

發聲機會，維護教師權益或展現影響力（林君齡，2001；Malen, 1995; Malen & Cochran, 2008）。另外，在非正式場域中進行互動與對談（例如在休息室裏教師們的閒談或謠言，參見 Ball, 1987, pp. 218–219），或者透過報章媒體報導，都可引起利害關係人對某一議題（例如是否小校裁併）的立場進行論辯（李貞儀，2010；Wirt & Kirst, 2001）。

微觀政治的主要內涵

根據相關文獻，微觀政治的主要內涵有幾方面，茲分析如下。

微觀政治受鉅觀政治的影響

Lindle (1999) 曾說：「教育改革政策使得微觀政治研究更加無法避免，而且帶來微觀政治研究的沃土」（p. 175）。鉅觀政治聚焦於教改政策的形成，而微觀政治則着重於教改政策的脈絡實踐，兩者相輔相成（陳幸仁、莊宗翰，2007；Kelchtermans, 2007）。台灣在 20 世紀 90 年代的一連串教改浪潮，例如 1994 年的「民間教育改造聯盟」發起的 410 教改大遊行、之後成立的「教育改革審議委員會」所提出的《教育改革總諮議報告書》、影響日後有關《教師法》等教改政策的實施，所帶來的不僅是中、小學組織結構的調整，亦對教師、家長、學校行政部門的權力與政治生態產生相當大的衝擊（簡賢昌，2004）。近來鉅觀政治氣候形成一股市場化思潮，對教育發展帶來不少衝擊（Gewirtz, Ball, & Bowe, 1995），例如推展教育行銷（黃義良，2006；蕭佳華，2005）；這股市場化思潮亦帶動近來在中、小學倡行特色課程或發展特色學校（陳幸仁、余佳儒，2011）。

然而，「上有政策、下有對策」，這使得許多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，因為通常教師對政策會加以修改，以符合他們實際而可以執行的想法與作為。近年來世界主要國家進行教改，尤其對學校組織而言，在改革實施與調適的過程中已產生相當多政治衝突（Joseph Blase & Björk, 2009）。誠如 Boyd (1991) 在一書的序言和 Thomas & Davies (2005) 的實徵研究均顯示，在學校或公共行政機關中實際執行政策者會轉而成為政策決定者，教師或公務人員可能重塑政策甚或抗拒政策意圖。在台灣，教師會與家長決策的政策落實在學校脈絡的實踐，研究結果發現行政部門、教師團體和家長團體之間呈現權力消長的演變（高義展，1998；陳幸仁，2008a，2008b；彭富源，1998；Chen, 2009）。因此，對於校長，若從微觀政治分析領導作為，是否能從較封閉取向朝向民主開放？校長是否能正確解讀教改政策脈絡和組織內生態變動環境，如何梳理出甚至兼顧各方利害關係人或次級團體所欲爭取的利益和權力運作歷程，乃是一大挑戰。

強調利害關係人或次級團體間的權力競逐

Milliken (2001) 認為在學校組織內，由於利害關係人或次級團體間基於競逐的利益和領土 (territories)，對於責任、資源、權力和地位的分配形成競爭關係，使得學校潛藏着衝突。具體而言，教師、行政人員、校長和家長四種利害關係人或次級團體，在教師會、教師評審委員會等次級組織成立後，對於權力行使的範圍與權力策略的運用，基於各方自我利益甚至意識型態的考量，使得學校組織形成不穩定的運作型態，因而學校組織成了一個充滿意識型態糾結與利益衝突的政治競技場 (林天祐，2004；Bolman & Deal, 1997)。

就意識型態糾結而言，學校組織隱含了科層體制、專業主義、家長主義三方意識型態的爭戰，這三方意識型態亦分別代表了三方利害關係人或次級團體 (即行政人員、教師、家長) 的立場與價值體系的競逐 (陳幸仁，2008c)。就利益衝突而言，陳幸仁 (2008c) 曾分析教育人員在學校組織內可能出現的四種利益競逐，包括組織利益、自我利益、專業利益和生涯利益。這些利益不只呈現競逐，還可能相互牴觸。例如，校長引入新的政策制度 (如教師專業發展評鑑計畫)，無非期待教師們能專業成長，並藉此形塑組織學習社群的氛圍，進而促進組織利益。然而，部分教師可能考量自我利益而抗拒推動此計畫，或者因事不關己而不參與 (范慶鐘，2008)。因此，校長從事領導作為之際，必須能洞察利害關係人或次級團體之間微妙的權力互動，掌握情境脈絡中權力的動態歷程。

視「衝突－合作」為權力動態之連續體

微觀政治抱持衝突論立場，批判系統理論假定學校組織有特定的功能命題，把衝突行為視作不正常或病態的，或假定衝突並不存在或應予漠視 (陳幸仁，2007；Baviskar, 2004; Pillay, 2004)。以往，實徵論強調組織運作可以控制與預測，重視組織秩序與和諧，認為組織行為可以透過因果關係探究組織實體，微觀政治則駁斥與批判這種邏輯，認為它過於簡化了人類行為本質的複雜性 (秦夢群、黃貞裕，2001)。微觀政治更聚焦於組織衝突行為，認為實徵論時代假定組織運作沒有衝突問題的觀點已經過時。微觀政治欲揭露組織運作的隱晦面，認為這樣方能呈現組織的真實面貌，這往往亦是學校組織較不為人知的一面。

微觀政治認為組織衝突乃自然發生的組織行為，而「衝突－合作」是權力動態過程的連續體。以往實徵論假定了組織和諧、可以控制、能夠預測都是反映出合作的表象，然而事實上，合作過程中更需關照各方利害關係人或次級團體的需求、價值、利益和意識型態的歧異與磨合。因此，透過微觀政治的觀察，組織內威權控制或消極抗拒等行為，皆反映出領導階層與被領導階層之間「衝突－合作」的權力拉扯現象

(范慶鐘, 2008; Rusch, 2005)。對於校長領導而言, 必須體察組織衝突和抗拒是不可避免的現象, 亦應體認合作過程必然會發生衝突, 因而必須積極尋找導致衝突或抗拒的因素, 將衝突張力減至較小程度, 期能帶領成員朝向合作之途。

微觀政治在學校領導之應用

目前探討微觀政治在學校領導之應用, 以美國學者 Joseph Blase & Anderson (1995) 所合著的《教育領導的微觀政治》屬最為專門的學術專書。英國學者 Ball (1987) 的專書《學校微觀政治》中, 亦有三章探討有關領導政治 (politics of leadership) 及相關微觀政治議題 (例如參與決策, 參見 Ball, 1987, pp. 120-129)。相當巧合的是, 上述英、美學者對於微觀政治應用在學校領導方面, 皆剖析領導風格有四種類型, 而其內涵各有所長。以下先分別探討 Ball 與 Joseph Blase & Anderson 的領導類型及其評述, 再從 Ball 與 Joseph Blase & Anderson 的學說, 評析應用微觀政治對校長領導的啟示。

探討 Ball 與 Joseph Blase & Anderson 的領導類型

Ball 的領導類型

Ball (1987) 把校長對學校的領導類型分成四種: 人際關係型、組織管理型、敵對型及威權型 (pp. 87-117)。人際關係型的校長具有活躍的活動力而且有能見度 (visibility), 重視人際互動與成員間面對面的接觸, 以提高自身在成員心目中的能見度, 其領導作為偏好於個別協商和妥協, 不強調正式會議和正式決策。這類型校長的性格偏向對人採取信任態度, 希望和組織成員保持合作關係。第二種領導類型是組織管理型, 這類校長相當倚重資深管理團隊 (senior management team), 而學校制定決策和政策制度時, 往往就在校長和資深管理團隊的討論中完成 (Ehrich & Cranston, 2004; Salo, 2008)。這類校長強調與教職員溝通必須公開、訴諸正式文件、遵守法令規章; 其性格偏向專注於枝微末節的管理, 希望組織成員能循規蹈矩, 卻缺乏創新和遠見。第三種領導類型是敵對型, 這類校長鼓勵公開論辯教育問題, 然而論辯或對話隱涵了校長本身的立場、選擇或偏好, 又或是反對者的利益和意識型態, 若立場與校長相同者則受到鼓勵或獎賞。慢慢, 在學校組織內似乎形成了「敵或友」、「好或壞」及「對或錯」的分野, 強烈描繪出學校組織內利益或者意識型態的交換。這類校長的性格偏向對人事態度喜惡分明, 缺乏解決問題能力, 因而經常表現出沒有擔當、閃避責任。第四種是威權型, 這類校長不容許有任何侵犯組織規範與控制的事情, 不允許任何引起論辯的觀點與利益 (尤其是反對者利益) 的出現。這類校長的性格偏向迷戀

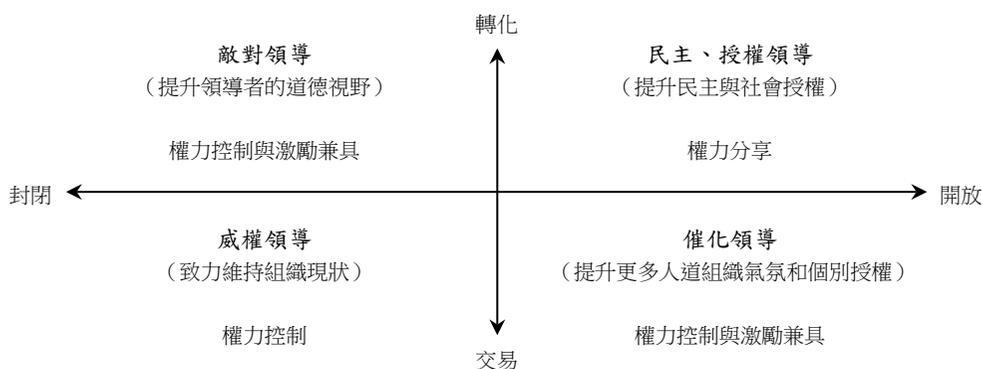
傳統權威與官僚習氣，經常以首長姿態自居，喜好擺架子和官威。Ball 認同 Hunter (1980) 的說法，認為這類校長強調維持現狀是組織發展最基本的任務，不惜以任何代價堅持與維護既有政策和程序，而「傳統」即代表着珍視的核心價值。

Joseph Blase & Anderson 的領導類型

Joseph Blase & Anderson (1995) 以領導型態（開放或封閉）和領導目標（交易或轉化）交織出四種領導類型，稱之為微觀政治領導矩陣 (micropolitical leadership matrix)（如圖一所示）。以領導型態而言，在微觀政治領導矩陣中，開放和封閉的架構為 X 軸，在此軸上「開放—封閉」為領導型態的連續體 (continuum)。換言之，在 X 軸的一端，校長權力展現的是直接的權力控制 (power over)，教師所發展的政治策略通常以閃避、防衛或保護策略為主，運用權力控制亦經常導致組織成員間的不信任 (Smeed, Kimber, Millwater, & Ehrich, 2009)；而在 X 軸的另一端，校長權力展現的是權力分享 (power with)，以民主開放型態作組織規範，教師們鼓勵、亦期待民主參與是「一種權益，而非由行政人員的裁量而成為一種特權」(as a right, rather than to view it as a privilege at the discretion of administrators) (Joseph Blase & Anderson, 1995, p. 15)。

Joseph Blase & Anderson (1995) 所建構的微觀政治領導矩陣中，其 Y 軸則以「交易—轉化」為領導目標的連續體。透過上述開放或封閉的領導型態，以達成交易或轉化的領導目標。更具體言之，致力於轉化的領導目標，驅使校長化身為行動主義者 (activist)，視本身為社會倡導者，帶領學校挑戰現狀；而致力於交易的領導目標，則視校長為中立的公僕，以維繫組織現狀為主。不同校長對領導目標都會不同，或致力於維持現狀，或以特定方式重構組織，或倡導朝向公平和社會正義。

圖一：Joseph Blase & Anderson 所發展微觀政治領導矩陣



資料來源：Joseph Blase & Anderson (1995, p. 18)。

上述由 X 軸（「封閉－開放」的領導型態）和 Y 軸（「交易－轉化」的領導目標）交叉架構出微觀政治領導矩陣，當中分成四類領導取向，每一取向所著重的領導風格互異。第一，開放轉化取向的領導風格旨在形塑民主的參與決策，重視師生公平與社會正義；透過民主參與的決策過程，推動及實踐彰權益能的理念，期能強化利害關係人追求自己權利、發展參與能力、並願承擔責任，成為權能兼備者。第二，開放交易取向的領導風格植基於學校組織仍假定科層控制，在科層控制下朝向達成既定的組織目標，而組織目標的設定大多仍由上層者決定，尤其校園外教改力促組織變革，期待組織目標的設定與努力須符應教改方向。為了達成組織目標，這類校長兼具權力控制和權力激勵的特質，一方面運用權力控制、微觀政治操作，將組織發展的遠景（這類遠景多符應教改下倡導的學校本位發展）透過說服的催化效果，期使教師能共同合作；另一方面運用權力激勵，期能增加參與校務決策，促進較人性與專業的氣候。

第三，採取封閉轉化取向領導風格的校長之所以封閉，並非意謂避免衝突，而是不與教師分享權力；之所以轉化，是由於這類校長具有強烈的意識型態的承諾，雖然「表面上」鼓勵教師討論和開放對話，但絕少真誠溝通。這類校長因富熱情而看似具某種魅力、有高度自信、富自我見解且活力十足。然而若是與校長具相同理念者，則通常是校長的親信或朋友，反之則被視為敵人。第四，封閉交易的領導風格強調維持組織目標現狀，忽視教師，壓抑對話，並透過正式結構與制度來行使控制。由於校長與教師之間互相不信任，這種惡性循環更加深了雙方的對抗，使學校瀰漫着恐懼、不安與逃避的氣氛。

上述兩者學說之評述

在尚未分析 Ball（1987）及 Joseph Blase & Anderson（1995）微觀政治領導類型的異同之前，本段會先行探究微觀政治的領導類型與傳統行政學在研究領導類型方面的差異。傳統行政學在研究領導類型上比較偏重領導者的特質論觀點，以及配合領導情境，以運用有效的領導行為（黃宗顯，2008）。然而，從微觀政治來探討領導類型，不論是 Ball 或是 Joseph Blase & Anderson，都着重領導與被領導者之間的權力關係。例如 Ball 強調，微觀政治所分析的領導類型批判傳統行政學下的領導類型，存在着「無政治迷思」（apolitical myth）（p. 226），亦即假定權力真空、價值中立的組織運作。從微觀政治角度分析領導類型，是一種動態觀點，不強調校長特質論觀點，反而着重校長領導如何解讀利害關係人之間的權力關係，校長須主動回應學校組織內的微觀政治，而歸結出一些領導類型。簡言之，傳統行政學分析領導類型從校長的特質與行為着眼，但微觀政治則是從校長如何解讀、面對和回應微觀政治來歸納領導類型。

Ball (1987) 及 Joseph Blase & Anderson (1995) 的學說相同之處，都是反對 Weber 等學者所持的傳統理性理論；早期哥倫比亞學派代表人物如 R. Merton、P. Blau 等人對於 Weber 提出的科層體制，便提出批判（參見張苙雲，1990）。哥倫比亞學派批評科層體制過於重視組織結構，卻忽視結構帶來的「負向功能」（dysfunction），意即科層體制講求專職分工、不講人情，卻可能簡化了人性的複雜面，使得組織漠視人性的需求。其中，Blau (1964) 提出社會交換論觀點，認為組織成員的需求會透過自主行動和策略運用，來與其他成員和領導階層進行權力交互行為。另一個科層體制備受批評之處，是它忽視非正式組織的存在。

此外，受研究典範變遷影響，Ball (1987) 及 Joseph Blase & Anderson (1995) 皆批評傳統學校組織研究典範強調大規模樣本的呈現，着重統計方法的演示，而研究結果強調通則化的實證論觀點，終而化約人性的複雜性，卻不能逼近組織運作的真實面；然而，微觀政治則視學校組織為不同團體間競逐資源、追求利益和爭取權力的平台。因此，微觀政治建立在一種後現代的組織思維，強調的不是工具理性的組織運作邏輯，而是着力於多元、動態、開放、差異的組織行為分析。微觀政治立基於符號互動論的方法論立場，重視組織行為非實證論觀點所強調的因果關係，組織行為不可預測，組織成員皆有價值觀殊異、需求不一致的行為表現，因而微觀政治着眼於動態差異的行為分析。簡言之，微觀政治本質是反對傳統行政學的現代論述。微觀政治植基於後現代論述，似乎更貼近學校日常生活的真實面。

然而，Ball (1987) 及 Joseph Blase & Anderson (1995) 領導類型之差異，在於 Ball 傾向於衝突動態的觀察，認為各利害關係人易將學校視為爭奪的競技場，其論點較呈悲觀色彩。雖然 Ball 提出人際關係型、組織管理型、敵對型及威權型四種領導類型，但相當程度側重於後兩者。Ball 的專書內容多圍繞衝突：權力控制一直握在上位階層（如校長），使得教師的圖像呈現出宿命論（fatalism）。近年，Ball (1990a, 1990b, 1994) 和 Bowe & Ball (1992) 考察學校組織內的微觀政治受到鉅觀政治中市場化的影響，不單教師，校長亦捲入這股市場化風潮；他依據 Foucault 的規訓論點，力陳市場化教改風潮強調競爭、績效作為，使得領導和管理逐漸依循 Foucault 的規訓觀，發展成為一種道德技術（moral technology），而這道德技術是運用理性控制、階層管理和常規判斷，藉由教師評鑑來提升教學效能，並強調「要獲致組織效能以求在教育市場中生存」的論述（discourse），校長和教師漸漸將這一套市場化的道德技術內化為自我管理（self-governance）。易言之，校長和教師失去抗拒抵制的自主性，反而主觀地相信市場化風潮不可抵禦，受重重規訓（如階層管理和教師評鑑）而成為市場化機制的符應者，不得不臣服於市場化機制以求組織競爭和個人生存。這似乎顯示 Ball 仍呈現較悲觀的論點。

Joseph Blase & Anderson (1995) 則試圖總括地視「衝突－合作」為微觀政治的一體兩面 (pp. 2-3)。Joseph Blase & Anderson 的專書寫於 20 世紀 90 年代，當時美國的教改力倡學校重建運動、強調學校本位經營，因而可見他們所論述的某些領導類型（如催化、民主或授權領導）較 Ball (1987) 的分類具有前瞻性 (prospective)。另外，對於權力觀點，Ball 的權力觀仍侷限於傳統保守的觀點，反而 Joseph Blase & Anderson 的權力觀則顯得多元。Ball 的四類領導類型中，其中敵對型和威權型是 Ball 所稱政治型的次類型 (subdivisions)，然而敵對型和威權型仍屬於 Joseph Blase & Anderson 所界定的權力控制 (power over) 的範疇。Joseph Blase & Anderson 更加入了權力激勵 (power through) 和權力分享 (power with) 的觀點，使得領導類型更多元和民主。

Joseph Blase & Anderson (1995) 曾評論 Ball (1987) 將領導類型分成四種，是過度詮釋教師與校長之間的衝突，屬缺乏民主思維的領導作為。他們為了跳脫 Ball 的學說框架，乃取經於 Freire (1972) 《被壓迫者之教學論》(*Pedagogy of the Oppressed*) 的觀點，將「真實的對話」(true dialogue) 視為民主、授權領導的真諦。而所謂真實的對話，必須具備「愛心、謙卑、信仰、信任、希望、批判思考」(Freire, 1972, pp. 78-81)。然而，引述 Fung (2004) 的說法，民主、授權領導仍是一種理想，他們承認要建構民主授權的學校是個持續奮鬥的過程，在此過程中，必須讓所有聲音都能給聽見，所有實踐亦必須經過持續不斷的檢視和思索。不過，他們承認，要建立民主、授權的學校非常不容易。相關文獻 (Faust, 1993; Goldberg, 1991; Wood, 1993) 亦顯示，在美國一些學校，如欲達到民主、授權領導的境地，通常以民主實驗 (experiment in democracy) 來推動。這些實驗性質的學校會建立多元參與決策平台，其中有些學校更針對社會文化不利的地區來服務。然而，這類學校仍屬少數。

微觀政治取向學校領導的思辯

以微觀政治分析領導類型，需要思辯以下層面：(1) 對微觀政治的誤解；(2) 從微觀政治詮釋領導類型與特質；(3) 部分微觀政治的領導類型有其適用價值；(4) 從封閉交易走向民主授權的領導作為；(5) 民主與授權的可能性問題；(6) 鉅觀政治動態的洞悉：校長領導的指南。茲分述如後。

對微觀政治的誤解

對於微觀政治概念的誤解主要有四：(1) 將微觀政治全然視作負面的、衝突的，甚至認為微觀政治行為是組織病態行為；(2) 認為微觀政治是單方面的行為，大多

以為微觀政治行為僅從校長領導角度出發；（3）把微觀政治簡化為政治策略；（4）微觀政治僅界定在學校層級。下文將分述這四方面的誤解。

第一，誤將微觀政治全然視作負面的、衝突的，甚至認為微觀政治行為是組織病態行為，而忽視學校組織實為一政治實體，本身充滿着資源分配、權力運作等政治內涵，組織衝突實無可避免，衝突與合作甚至是一體兩面，衝突乃朝向合作的必然，而合作過程亦會產生衝突（許籐繼，2001；陳幸仁，2008c）。誠如 Burns（1961）曾指出：「組織內個人與團體會因為資源或其他有利於己的事物，在合作過程中彼此產生競爭和衝突」（p. 261）。易言之，必須將微觀政治行為當中產生的衝突、歧見、紛爭等視為組織運作與發展的常態，從而化解衝突、迎向合作，這是利害關係人必然面對的挑戰。

第二，誤認微觀政治是單方面的行為，尤對對校長與教師的權力關係而言，大多誤解微觀政治行為僅從校長領導角度出發，而未能全面洞悉校長與教師之間雙向相互的權力關係。Malen & Ogawa（1988）的研究顯示，即使校長儘可能朝向催化甚至民主領導型式，努力塑造校園成為可以相互對話的溝通情境，然而極少數教師會公開挑戰校長的領導權威，以致經常產生所謂的「機構的消音」（institutional silencing）（Joseph Blase & Anderson, 1995, p. 138）。倘若有某些教師欲挑戰科層體制或領導權威，經常提出被視為不合宜的科層論述，挑戰機構合法性，這樣，個人異議最終會被視為病態，於是形成惡性循環，校園封閉氣氛加劇，使校園內充滿懼怕、不信任和閃避。然而，Freire（1972）指出，教師須具有批判思考，挑戰科層或領導權威，同樣，領導者亦必須抱持接受批判的胸襟，才能達到 Freire 所稱的「真實的對話」。

第三，誤將微觀政治簡化為政治策略，其中多以影響型策略行使職權，而忽略微觀政治的多樣性內涵，例如微觀政治素養、意識型態的歧異性等。以政治策略和意識型態的關連性而言，Joseph Blase & Anderson（1995）曾指出，組織成員運用政治策略以達到個人或團體目標，那只是一種「工具導向」（instrumental orientation）的行為（p. 104），而更深層的是關乎利害關係人之間意識型態的歧異性（ideological difference）（陳幸仁，2008c），切不可將微觀政治化約為政治策略的運作。意識型態是一種價值體系或信念，有持久性，利害關係人所抱持意識型態的立場，將影響其可能操弄的、較為外顯的政治策略。簡言之，意識型態是政治策略發動的核心所在。

第四，誤將微觀政治界定在學校層級，而忽視教改的鉅觀層面與學校層級之微觀層面的相互影響性等（林天祐，2004；陳幸仁，2008c；Malen, 2006）。例如，Ball（1987）曾研究英國在 20 世紀 80 年代所進行綜合中學的教改對學校經營的影響，發現幾個個案綜合中學其實是將一些原本為文法中學的學校跟職業學校整併，但整併後原教授文法中學的教師依然自視甚高，甚至內心依然抵制綜合中學的教改，亦認為教授職業類科的教師所獲得的資源不應與他們的相提並論。Ball 進一步指出，學科之間經常

發生資源分配不均、學科地位不等、學科「中心—邊緣」的權力關係，產生了重數學、理科、英文而輕戲劇、音樂的情況。這與日後英國政府不敢對綜合中學改革過於躁進，仍然保留傳統文法中學與部分「公學」（public school）應有關連。

從微觀政治詮釋領導類型與特質

威權型領導類型可能大多歸因為校長保守、不平易近人的特質，雖然 Ball (1987) 假定個別校長傾向呈現某種領導類型，然而他亦認為這可能會是錯誤的解讀。Ball 強調，應用微觀政治分析出四種領導類型，其中威權型和敵對型對於組織文化具有相當威脅，但學校組織環境的情境變項或隨着時間變遷而會將原本的領導類型予以轉變。申言之，微觀政治相當關注鉅觀政治的政治氣候與風向球，以今日全球化教改風潮下的趨向，市場化思維所帶動的特色學校發展，復加上少子化的衝擊，校際之間的競爭在所難免，這是校長必須察覺的課題。倘若校長新到任一所學校，然而該校組織文化明顯呈現惰性文化，教師抗拒任何可能的變革方案（余佳儒，2007；廖春文，2004），校長便必須帶頭力行組織變革，難免令教師解讀校長施行威權型或敵對型領導，甚至有可能使教師誤解這是校長的領導人特質，但這可能源自校長因洞察鉅觀政治動向，銳意革新，實與校長領導人特質無關。誠如 Bryman (1992) 認為，在當今各國教改政策的推動，學校領導的主題着重校長要有願景規劃，若以特質取向來論斷校長領導類型，已不適合現今的領導研究和行為分析。

部分微觀政治的領導類型有其適用價值

正如 Ball (1987) 和 Joseph Blase & Anderson (1995) 所說，某種領導類型（如威權型領導）的領導作為可以追溯到 20 世紀 40 年代（約第二次世界大戰後）當時盛行的領導行為論（亦見蔡培村、武文瑛，2004）。然而，從現今多種領導學說的內涵，皆拒斥威權型領導適用於現今學校組織。本文作者則認為，威權型領導應當仍有其適用情境。例如，謝金青（2003）研究台灣兩位小學校長的家長式領導風格，觀察到個案校長展現威權型領導，具體作為如：「校長對於經常有意見的老師不滿意，因而藉此殺雞儆猴，建立領導權威」、「我才是權力及資源的決定者」（p. 12）。在家長式領導下所展現的威權領導，如同 Westwood & Chan (1992) 所言，這是植基於東方深層文化價值的領導觀點。正如鄭伯壘（1995）認為，華人社會的組織領導呈現出家長式領導，重視組織領導者如同家長一般，展現立威、樹德、施恩的領導作風。Bush & Qiang (2002) 亦強調，在華人社會中，領導者經常與下屬維持權力距離（power distance），即形成權力階層，以維持領導權威。

誠然，威權型或敵對型領導會令校長與教師的關係緊張，但在某些組織結構與

發展下，例如在教師士氣低迷或者學校瀕臨關閉的情況下，能適度發揮敵對型領導仍有必要。Joseph Blase & Anderson (1995) 認為，敵對型領導通常能顯現校長具有魅力和主見、充滿自信、精力充沛的領導風格，而且重視績效導向，可扭轉學校組織文化、擺脫學校關閉的命運。例如，High (2002) 的個案研究發現，個案校長為了力挽昔日小校經營缺乏朝氣活力的問題，便帶了幾位曾共事的同僚一起到個案學校工作；個案學校幾位受訪家長皆表示，個案校長相當具領導魅力，自信與精力十足，而個案學校的入學率亦有提升趨向，但其領導作風卻引起部分較資深同僚的不滿，在一些開會場合，彼此便產生緊張甚至對立關係。陳幸仁、余佳儒 (2011) 以一所欲發展足球為特色課程的小學為個案學校，該校校長觀察致該校長期以來受到附近其他學校招生的威脅，且考慮到近來地方政府力倡「一校一特色」的政策，欲重拾該校曾於國小組足球比賽數一數二的風光，因而積極遊說校內教師和家長，共同推動培養足球選手、規劃以足球為特色課程、設立足球體育班為目標。該個案校長活力十足，獲得一些家長支持，但亦引起校內部分教師不滿，而部分則抱冷漠態度應對。不過，由於校長積極推動，部分家長又十分投入且提供資金和優秀師資，該校近年勇奪足球比賽優異成績。由此可見，在適當時機運用敵對型領導能發揮效果。

從封閉交易走向民主授權的領導作為

校長領導所展現的微觀政治作為，逐漸從封閉交易朝向民主授權，有愈趨明顯之勢（陳幸仁，2007；蔡進雄，2003；Jo Blase & Blase, 2002; Joseph Blase & Blase, 1997; Mawhinney, 2004）。微觀政治領導風格之所以趨向民主授權，與 20 世紀 90 年代後興起的「新領導」（new leadership）風潮有關，意即領導理論應符合教改趨向、新意的再概念化（re-conceptualization）（Hoy & Miskel, 2001）。由於受到全球化教改風潮影響，各國教改政策有許多雷同之處（Helsby, 1999）；而校長把在這全球化教改風潮下所形成的壓力轉化在領導行為上，更需要擁有讓教師能權力共享、視家長為伙伴的領導素養（陳文彥，2002；陳幸仁，2005）。因此，晚近逐漸捐棄封閉與交易作風的領導類型，取而代之是倡導校長民主授權的領導作為（蔡進雄，2003；Joseph Blase, 2005）。民主授權的領導作為，鼓勵教師發聲與包容異議，形塑多元參與決策的平台機制，適時允許教師提議創新教學方法。民主授權的領導作為期能打破「科層－專業」雙元系統的窠臼，融入教師領導的元素，使得領導不再是以校長為中心的權力意象，使領導能朝向專業社群網絡開展。

微觀政治應用於學校領導，可能會阻礙或促進學校組織的變革與改善。Joseph Blase & Björk (2009) 認為，封閉交易的微觀政治領導類型大多採用控制及自我保護的領導作為，無法對教師產生授權增能的表現，不利形塑組織合作文化，打擊組織異議者，因而破壞了組織信任，容易造成組織分裂主義和排擠。相反，民主授權的

領導類型鼓勵組織發展創新氣氛，激勵革新求變的組織文化，重視弱勢學生的學習機會，盡可能充分給予每位學生和教師智性發展，因而往往強化教師的效能感。

民主與授權的可能性問題

民主、授權領導雖然受學者推崇，但 Joseph Blase & Anderson (1995) 承認，要將民主、授權領導作為在學校組織內實踐相當困難，難處通常有二：其一是決策過程恐流於少數人操控，其二是難於兼顧公平與正義。

首先，學校組織必須建構民主參與的決策，這是關鍵任務。在美國，有相當多學校已設立學校本位管理委員會 (site-based governance council)，然而在真正決策的過程中，絕大多數仍是行政人員 (尤其是校長) 在操控決策，其他與會者 (包括教師代表、家長代表、社區人士代表) 多扮演橡皮圖章 (rubber stamp) (Malen, 1999)。例如，在 Malen & Ogawa (1988) 有關美國鹽湖城學校本位管理委員會調查的個案研究中，相關利害關係人 (包括行政人員、教師、家長) 皆有席次分配於管理委員會裏，使得決策機制呈現多元民主形式，但教師和家長在決策上能發揮的實質影響力相當少。Joseph Blase & Anderson (1995) 評論這源於機構消音，意指行政人員被期待界定「誰」決定，而且異議者通常會被標籤為麻煩製造者或反對派。

其次，民主、授權領導重視師生公平與社會正義，然而這牽涉到校長領導倫理的議題，亦即校長必須「建構一個以倫理為中心的學校」 (building an ethical school) (Starratt, 1991)。誠如 Joseph Blase & Anderson (1995) 認為，催化領導者偶爾會平衡師生公平與正義議題，但民主、授權領導者不應忽視學校改革應令所有利害關係人都公平受惠，而且更應關懷少數和差異，而關懷少數和差異即是社會正義的課題。換言之，師生公平要堅守一致的原理原則，一視同仁；但社會正義關乎能否考量個別狀況，能否回應不同團體及個人 (尤其是弱勢團體和個人) 的不同需求。民主、授權領導者如何兼顧公平與正義，實屬不易。

鉅觀政治動態的洞悉：校長領導的指南

若將微觀政治應用於學校領導作為上，校長必須首先認知，微觀政治雖指陳組織內、外利害關係人權力互動與競逐的關係，但校長身為學校首席領導人，仍必須洞悉鉅觀政治的動態發展。誠如 Joseph Blase & Anderson (1995) 認為，校長不僅要解讀組織內的教師文化，更要能洞悉校園外的教改方向。又如同 Malen (2005) 所形容的，校長需化身為教育政策的催化劑。由於全球化教改風潮所及，在台灣則顯現為幾項重要的教改政策，例如教師組織工會、家長參與決策、家長選擇等。陳幸仁 (2005) 分析這些教改政策猶如結構約制力量，不僅要正確解讀它們可能帶來的衝擊，還必須

進一步研擬因應策略，安定教師、行政人員和家長之間的衝突，重視家長參與和選擇的需求。易言之，校長需敏覺出微觀政治是一種多層次（包括鉅觀的教改政策、中觀的社區、微觀的學校）和多面向利益團體（包括行政人員、教師、家長）與領導之間交互作用的問題。尤有甚者，校長要化身成組織變革行動者，形塑組織共同願景，營造組織學習文化（陳幸仁、王雅玄，2007；Giles & Hargreaves, 2006）。尤其在現今重重教改所形成的結構約制之下，校長洞悉教改走向的識覺能力越發受到重視。因此，微觀政治應用在分析學校領導上，指陳校長必須具有內憂外患的危機意識，以因應教改的瞬息萬變。作者相當贊同 Sarason（2004）的說法：校長惟有充分了解鉅觀教改的目的在於試圖扭轉長久以來在校長、教師、學生之間的權力關係，積極改變與師生的權力關係，微觀政治便能對教改產生正向效益。

微觀政治——校長的領導新思維

本文認為，校長將微觀政治應用於學校領導應有的新思維如下：（1）面對複雜的學校微觀政治生態，校長必須具備微觀政治素養；（2）微觀政治應用於學校領導，一則須權衡情境脈絡以期能妥善運用微觀政治領導矩陣中的各類型，二則需考量華人社會國情。茲分別說明如下。

校長應培養微觀政治素養

學者們（陳幸仁，2007；Achinstein, 2006; Joseph Blase & Anderson, 1995; Kelchtermans & Ballet, 2002a, 2002b）均倡言教育從業人員（包括校長）應該培養微觀政治素養，以正確「解讀」（read）組織變動中的各種情境，發展因應的行動策略以創造可欲的（desirable）工作環境，並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，以提升組織效能，追求最佳的組織利益。Kelchtermans & Ballet（2002a）進一步認為微觀政治素養至少有三個層面必須關注：知識面、操作面和經驗面。對於校長而言，知識面的微觀政治素養就是正確解讀學校內外的變動環境，理出相關利害關係人所欲爭取的利益和權力運作歷程，以作建構學校組織願景規劃的背景知識。當今教改的全球化風潮方興未艾，其重點是朝向教育市場化取向並講求績效（陳幸仁，2005；楊巧玲，2003），而近年來台灣中、小學學校經營的發展受這股市場化思潮所影響，著意發展特色學校（參見蔡清田、陳幸仁，2013）。此外，全球先進國家或地區（包括台灣在內）皆面臨少子化趨勢，又受到家長體制（parentocracy）（陳幸仁，2008a；Brown, 1990）衝擊，這是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能否與時俱進，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，以作勾繪組織願景的基礎。

其次，校長操作面的微觀政治素養是指校長能運用有效的政治策略和技巧，帶領教師接納並共同實踐願景，共創可欲的工作條件與情境。Joseph Blase & Anderson (1995) 認為所運用的政治策略大致可分為兩大類：保護型政治策略和影響型政治策略，亦即使用策略的目的不外乎保護自己利益或影響他人立場。校長身為學校最高領導人，必須試圖體會在運用上述兩類政治策略時，利害關係人（尤其是教師而言）能否接納並進一步站在同一陣線，共同勾勒願景，並將之實踐。如果有阻力，則如何化阻力為助力，這便關乎校長操作面的微觀政治素養是否足夠。誠如 Kelchtermans & Ballet (2002a) 所言，微觀政治素養是需要學習的，且可能是終身的挑戰。

最後，校長經驗面的微觀政治素養意指在透過知識面或操作面微觀政治素養的實踐後，若能運用得當則能產生正面情緒，例如愉悅、成就感、滿足感等，則校長整體微觀政治素養便獲得提升 (Kelchtermans, 1996)。換言之，正向情緒的產生是一種領導自我效能的展現，使得校長能確知其知識面或操作面的微觀政治素養得以實踐，最終能達到一種知、情、意皆能滿足的經驗。此外，陳幸仁、許惠茹 (2011) 的個案研究顯示，個案學校校長能重視教師組織情緒，亦即允許教師情緒發聲、表達意見、與行政部門協商，能提升教師對組織的歸屬感和工作滿意度。因此，校長必須敏覺教師情緒，更要培養寬容雅量，使教師能宣洩負向情緒（如不滿、抱怨等），並允許教師與行政部門協商，則校長更能提升經驗面的微觀政治素養。

校長若能妥善發揮微觀政治素養，便能對學校領導典範注入新意涵，對學校領導的實務展現帶來新氣象。作者同意鄭燕祥 (2003) 的觀點，當學校領導產生新典範時，不僅能綜合掌握認知面、操作面和經驗面的微觀政治素養，更能強化教育領導。對認知面而言，校長除了敏覺教育變革全球化和本土化的趨向外，並引入教育變革新知予學校成員，引導知性刺激，以改變成員的心智模式；對操作面而言，校長應妥善運用政治策略，活化成員組織承諾，引導成員知性刺激，以改善成員心智模式；對經驗面而言，校長更應身先士卒，帶動示範，以激發成員專業投入。申言之，校長需帶動學校教育革新，幫助學校成員專業發展與合作參與，帶領學校面對全球化、本土化的挑戰，促進組織學習文化的形成，最終提升學校效能。

微觀政治領導類型的脈絡性影響

把微觀政治應用於學校領導時，學校情境的個殊性與複雜性是不容忽視的。將西方理論應用於華人社會脈絡中，亦須考量國情和民族性格的差異。茲分別討論如後。

考量學校情境的個殊性與複雜性

Joseph Blase & Anderson (1995) 提出微觀政治領導矩陣，雖然指出民主、授權領導型態是四種不同領導型態中最受到推崇的，但有些文獻亦提醒我們，威權或敵對型領導有其適用情境。作者相當認同學者林明地 (2002) 所提出的論點，即學校校長需要修練中庸式動態平衡的領導，強調「一、不走極端；二、同時兼顧發展；以及三、雖然同時兼顧，但卻有重心（強調點）等特性」（頁 271）的理念。據此，將其理念納入在運用微觀政治領導矩陣之中，那麼，實踐中庸式動態平衡的校長即不會走極端（即能權衡情境與組織發展狀況，適時展現微觀政治領導類型），但在組織情境與發展狀況上又能指出重點與重心的不同。例如，當小校面臨危機（如可能廢校或入學率降低）（參見陳幸仁、王雅玄，2007），在決策初期需強調吸引家長將其子女到校就讀的策略，強化學校辦學績效以說服教師和家長，傾向以威權型領導姿態樹立組織目標與領導權威；而在決策過程中，則強調校長需廣納教師意見，以彰顯教師權力並強化教師專業能力的提升，傾向民主、授權領導作風。上述學校面臨組織存亡危機之際，形塑績效導向的組織文化成為校長領導的首要目標。這種績效導向就是一種意識型態控制 (Anderson, 1991)，為了達到組織績效的目標，其間形塑行政－教師對話、分享權力以增強教師彰權益能之效，只不過是為了強化控制和組織效能的新管理技巧 (Joseph Blase & Anderson, 1995)。這種一方面增強教師彰權益能、另一方面強化組織效能目的，乃是校長運用催化領導的效用，而催化領導實質上是從威權領導走向民主、授權領導的過渡。

考量華人特有的社會國情

Moyles & Liu (1998) 指出，華人社會深受儒家思想影響，各種組織（包括學校組織）中「階層結構深植於華人文化」（p. 161）。這種階層結構所形成華人特有的組織文化，容易造成領導者與部屬間的「權力距離」（樊景立、鄭伯壘，2000；謝金青，2003）。Dimmock & Walker (1998) 這樣評述華人社會：

在〔華人〕社會存在着權力距離的價值觀，在家庭、學校和各種工作場所，權力分配呈現不均等狀態。……因而，階層關係意謂實質地不均等，部屬被期望能遵照行事，而理想的老闆〔領導者〕是一位施恩的獨裁者或是一位慈愛的父親。（p. 574）

在探討西方理論是否適合運用於華人社會時，「任何理論與實踐的詮釋必需『紮根於』特定脈絡中」（Bush, Qiang, & Fang, 1998, p. 137）。據此，若將微觀政治領導的理論運用於台灣的脈絡當中，就必須適度考量國情與華人特有的文化價值。微觀

政治領導類型中的民主、授權領導是個理想的領導境地。然而若依國情需要，適度的尊重領導權威是必要的，而領導者亦要能適時調整「權力距離」，同時考慮領導權威、部屬權力分配是否能有權力空間但又不威脅領導地位，釋出關懷但又重視組織發展與績效。要言之，當西方理論應用於華人社會脈絡中，必須適切拿捏，以汲取西方理論之長又不失本土文化基礎。微觀政治應用於學校領導之際，華人社會在傳統上將校長視為權威人物，但又期待校長能施展民主授權領導，這即考驗校長的智慧。校長能展現領導權威、與教師間「拉出」一定的權力距離，以維持其首席領導地位，又不忽視教師彰權益能、容許「發聲」表達異議的權力空間、展現對教師關懷，即是校長實踐微觀政治領導的目標。

此外，東亞社會（包括華人及日、韓社會，有學者稱之為儒家文化圈，見 House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004）的組織文化經常形成一種特有的集體主義（Hofstede, 1980; Triandis, 1995），形諸於外在行為即是表現遵從團體規範，決策來自眾議而不傾向支持個人，並且重視組織倫理，個人能力的考量尚在其次。徐瑋伶、鄭伯壘（2003）指出，在華人社會組織中的個別成員，傾向將自身在組織身分的認定依附於其他成員的認同上，因而個人組織身分的認定須取決於是否得到組織內大多成員的接受。微觀政治領導類型中的威權領導，雖然看似組織成員必須屈從領導者的威權作風，卻與華人集體主義思維具相輔相成之效，容易壓制成員個體的獨立性，打擊個人主義的氣息不言而喻。然而，西方社會強調個人主義、重視成員表達自我意見、追求成員自我實現的目的，東亞社會漸歷西化中，亦使得集體主義的色彩不再如此濃烈。因此，校長將微觀政治應用於學校領導時，必須敏覺於自身雖位居權力核心，還須適度體悟教師亦想在組織中陳述自我意見及達成自我實現的需求。

Kuhn（1970）曾指出一個構念（construct）要獲學術社群接受且形成制式化的標準，需要經過構念的引進與闡述、評估與論辯、以及強化與接納的歷程。本文探討西方理論中微觀政治能否應用於華人組織脈絡中，是以構念的引進與闡述為主要焦點。鄭伯壘（2005）認為實徵研究是考驗構念正當性的重要過程，如果最終能得到學術社群與實踐社群的共鳴，這構念的正當性方能確立。日後對於微觀政治應用於華人組織領導情境中，仍須進一步透過實徵研究的評估與論辯、以及更多實徵研究的強化與接納，方能在華人學術社群中得到接納。

結語

將微觀政治應用於學校領導有其重要性，學校組織是個相當脆弱的組織，往往受外界各種因素（例如屬於鉅觀政治的教改思潮與政策要求、中觀層級的社區關係與期望、微觀層級的校內各次級團體的需求）影響其運作，迫使校長必須提高微觀政治

的敏覺度，以迅速及有效解讀並回應各層級的要求與需要。將微觀政治取向應用於學校領導，校長不僅需要了解現今教改風潮走向民主化而要朝向民主授權領導，並須積極培養微觀政治素養，才能面對多變的教育生態，昇華學校領導的藝術層次。

本文首先探討微觀政治的定義及主要意涵。其次，文章分析應用微觀政治於學校領導上逐漸受到重視，包括了：從代表人物 Ball (1987) 與 Joseph Blase & Anderson (1995) 的學說探討學校領導類型及評述二者學說，並從 Ball 與 Joseph Blase & Anderson 的學說評析應用微觀政治於學校領導的啟示。作者進一步指出，校長應用微觀政治於學校領導，必須思辯幾個層面，包括：對微觀政治一詞的誤解；透過微觀政治取向重新詮釋領導類型與特質；部分微觀政治的領導類型有其適用價值；民主、授權領導的可能性問題。最後，作者指出，微觀政治取向下校長的新領導思維包括了：微觀政治生態下校長應修煉微觀政治素養；微觀政治領導類型受到學校情境和華人社會脈絡影響，必須審慎運用。

參考文獻

- 余佳儒 (2007)。《學校特色發展之微觀政治分析——以一所國小之足球運動為例》(未出版碩士論文)。國立中正大學，嘉義，台灣。
- 李貞儀 (2010)。〈偏遠小校裁併過程之微觀政治個案研究〉。《台中教育大學學報：教育類》，第 24 卷第 1 期，頁 1-25。
- 林天祐 (主編) (2004)。《教育政治學》。台北，台灣：心理出版社。
- 林君齡 (2001)。《國民中學學校教師會運作之微觀政治個案研究》(未出版碩士論文)。國立台灣師範大學，台北，台灣。
- 林明地 (2002)。《校長學：工作分析與角色研究取向》。台北，台灣：五南。
- 林逸青 (2003)。《國中校長權力運作策略、衝突管理策略與學校效能之關係：微觀政治分析》(未出版博士論文)。國立台北師範學院，台北，台灣。
- 胡士琳 (2003)。《學校行政體系之微觀政治現象研究——以一所國民中學為例》(未出版碩士論文)。國立台灣師範大學，台北，台灣。
- 范慶鐘 (2008)。〈一所參與教師專業發展評鑑試辦計畫學校的微觀政治分析〉。《教育科學期刊》，第 7 卷第 2 期，頁 45-67。
- 徐瑋伶、鄭伯璫 (2003)。〈組織認定與企業倫理效益〉。《應用心理研究》，第 20 期，頁 115-138。
- 秦夢群、黃貞裕 (2001)。《教育行政研究方法論》。台北，台灣：五南。
- 高義展 (1998)。〈學校行政官僚體制與教師專業自主關係之探討——以學校教師會為例〉。《教育研究資訊》，第 6 卷第 4 期，頁 30-47。
- 張苙雲 (1990)。《組織社會學》。台北，台灣：三民。
- 許藤繼 (2001)。《學校組織權力重建》。台北，台灣：五南。

- 陳文彥（2002）。〈教師與家長之微觀政治學分析〉。《教育研究資訊》，第 10 卷第 2 期，頁 183-198。
- 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》，第 8 卷第 2 期，頁 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》，第 3 期，頁 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》，第 21 期，頁 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》，第 30 期，頁 23-56。
- 陳幸仁（2008c）。〈學校組織行為之微觀政治探究〉。《教育理論與實踐學刊》，第 17 期，頁 1-25。
- 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》，第 18 卷第 2 期，頁 1-29。
- 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》，第 103 期，頁 143-171。
- 陳幸仁、莊宗翰（2007）。〈教育政治學學科發展之初探〉。《教育研究月刊》，第 162 期，頁 36-45。
- 陳幸仁、許惠茹（2011）。〈教師情緒政治之探究：台灣一所國民中學之個案研究〉。《教育學報》，第 39 卷第 1-2 期，頁 157-182。
- 彭富源（1998）。〈台灣教改新興勢力：學校教師會〉。《教育資料集刊》，第 23 期，頁 55-78。
- 黃宗顯（1999）。《學校行政對話研究——組織中影響力行為的微觀探討》。台北，台灣：五南。
- 黃宗顯（2008）。〈領導理論研究概覽〉。載黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、……商永齡（合著），《學校領導：新理論與實踐》（頁 1-25）。台北，台灣：五南。
- 黃義良（2006）。〈教育行銷研究的趨勢與展望〉。《新竹教育大學學報》，第 22 期，頁 51-80。
- 楊巧玲（2003）。〈知識經濟／商品化教育／績效學校：九〇年代教育市場化的發展與挑戰〉。《教育學刊》，第 21 期，頁 225-242。
- 廖春文（2004）。〈學校組織變革發展整合模式之探討〉。《教育政策論壇》，第 7 卷第 2 期，頁 131-166。
- 樊景立、鄭伯壠（2000）。〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉。《本土心理學研究》，第 13 期，頁 127-180。
- 蔡培村、武文瑛（2004）。《領導學：理論、實務與研究》。高雄，台灣：復文。
- 蔡清田、陳幸仁（2013）。〈特色學校的課程領導：微觀政治取向〉。《教育研究月刊》，第 225 期，頁 23-38。

- 蔡進雄（2003）。〈授權抑或授權賦能？——論校長如何運用授權賦能領導〉。《人文及社會學科教學通訊》，第13卷第5期，頁62-79。
- 鄭伯璦（1995）。〈家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究〉。《中央研究院民族研究所集刊》，第79期，頁119-173。
- 鄭伯璦（2005）。《華人領導——理論與實際》。台北，台灣：桂冠。
- 鄭宏財（2009）。《一位國民小學校長推動學校組織發展歷程的微政治行為之研究》（未出版博士論文）。國立台南大學，台南，台灣。
- 鄭燕祥（2003）。《教育領導與改革：新範式》。台北，台灣：高等教育。
- 蕭佳華（2005）。〈行銷策略在教育領域之應用與啟示〉。《教育理論與實踐學刊》，第14期，頁173-187。
- 謝金青（2003）。《家長式領導風格之檢驗——兩所國民小學之觀察研究》。行政院國家科學委員會專題研究計畫（計畫編號：NSC91-2413-H-134-003）。
- 簡賢昌（2004）。〈微觀政治與教育〉。載林天祐（主編），《教育政治學》（頁255-297）。台北，台灣：心理出版社。
- Achinstein, B. (2006). New teacher and mentor political literacy: Reading, navigating and transforming induction contexts. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 12(2), 123-138. doi: 10.1080/13450600500467290
- Anderson, G. L. (1991). Cognitive politics of principals and teachers: Ideological control in an elementary school. In J. Blase (Ed.), *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation* (pp. 120-138). Newbury Park, CA: Sage.
- Ball, S. J. (1987). *The micropolitics of the school: Towards a theory of school organization*. London, England: Methuen.
- Ball, S. J. (1990a). Management as moral technology: A Luddite analysis. In S. J. Ball (Ed.), *Foucault and education: Disciplines and knowledge* (pp. 153-166). London, England: Routledge.
- Ball, S. J. (1990b). *Politics and policy making in education: Explorations in policy sociology*. London, England: Routledge.
- Ball, S. J. (1994). *Education reform: A critical and post-structural approach*. Buckingham, England: Open University Press.
- Baviskar, A. (2004). Between micro-politics and administrative imperatives: Decentralisation and the watershed mission in Madhya Pradesh, India. *The European Journal of Development Research*, 16(1), 26-40. doi: 10.1080/09578810410001688716
- Blase, J. [Jo], & Blase, J. (2002). The micropolitics of instructional supervision: A call for research. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 6-44. doi: 10.1177/0013161X02381002
- Blase, J. [Joseph]. (Ed.). (1991). *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Blase, J. [Joseph]. (2005). The micropolitics of educational change. In A. Hargreaves (Ed.), *Extending educational change* (pp. 264-277). doi: 10.1007/1-4020-4453-4_13

- Blase, J. [Joseph], & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment*. London, England: Cassell.
- Blase, J. [Joseph], & Björk, L. (2009). The micropolitics of educational change and reform: Cracking open the black box. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, & D. Hopkins (Eds.), *Second international handbook of educational change* (pp. 237–258). doi: 10.1007/978-90-481-2660-6_14
- Blase, J. [Joseph], & Blase, J. (1997). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 138–164. doi: 10.1108/09578239710161777
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bowe, R., & Ball, S. J. (with Gold, A.). (1992). *Reforming education and changing schools: Case studies in policy sociology*. London, England: Routledge.
- Boyd, W. L. (1991). Foreword. In J. Blase (Ed.), *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation* (pp. vii–ix). Newbury Park, CA: Sage.
- Brown, P. (1990). The “third wave”: Education and the ideology of parentocracy. *British Journal of Sociology of Education*, 11(1), 65–85. doi: 10.1080/0142569900110105
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, England: Sage.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanism of institutional change. *Administration Science Quarterly*, 6(3), 257–281. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2390703>
- Bush, T., & Qiang, H. (2002). Leadership and culture in Chinese education. In A. Walker & C. Dimmock (Eds.), *School leadership and administration: Adopting a cultural perspective* (pp. 173–186). New York, NY: RoutledgeFalmer.
- Bush, T., Qiang, H., & Fang, J. (1998). Educational management in China: An overview. *Compare*, 28(2), 133–140. doi: 10.1080/0305792980280202
- Chen, H.-J. (2009). Micropolitics of the staff meeting in a Taiwanese primary school. *Eurasian Journal of Educational Research*, 35, 21–38.
- Dimmock, C., & Walker, A. (1998). Comparative education administration: Developing a cross-cultural conceptual framework. *Educational Administration Quarterly*, 34(4), 558–595. doi: 10.1177/0013161X98034004006
- Ehrich, L. C., & Cranston, N. (2004). Developing senior management teams in schools: Can micropolitics help? *International Studies in Educational Administration*, 32(1), 21–31.
- Faust, M. A. (1993). “It’s not a perfect world”: Defining success and failure at Central Park East Secondary School. In R. Donmoyer & R. Kos (Eds.), *At-risk students: Portraits, policies, programs, and practices* (pp. 323–342). Albany, NY: State University of New York Press.
- Freire, P. (1972). *Pedagogy of the oppressed* (M. B. Ramos, Trans.). New York, NY: Seabury Press.

- Fung, A. (2004). *Empowered participation: Reinventing urban democracy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Gewirtz, S., Ball, S. J., & Bowe, R. (1995). *Markets, choice and equity in education*. Buckingham, England: Open University Press.
- Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 124–156. doi: 10.1177/0013161X05278189
- Goldberg, M. F. (1991). Portrait of Deborah Meier. *Educational Leadership*, 48(4), 26–28. Retrieved from http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_199012_goldberg.pdf
- Helsby, G. (1999). *Changing teachers' work: The reform of secondary schooling*. Buckingham, England: Open University Press.
- High, C. S. (2002). *The micropolitics of a faculty-led school reform* (Doctoral dissertation, The University of Texas at Austin). Retrieved from <http://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/644/highcs029.pdf?sequence=2>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Hoyle, E. (1999). The two faces of micropolitics. *School Leadership and Management*, 19(2), 213–222. doi: 10.1080/13632439969249
- Hunter, C. (1980). The politics of participation — With specific reference to teacher-pupil relationships. In P. Woods (Ed.), *Teacher strategies: Explorations in the sociology of the school* (pp. 213–236). London, England: Croom Helm.
- Kelchtermans, G. (1996). Teacher vulnerability: Understanding its moral and political roots. *Cambridge Journal of Education*, 26(3), 307–323. doi: 10.1080/0305764960260302
- Kelchtermans, G. (2007). Macropolitics caught up in micropolitics: The case of the policy on quality control in Flanders (Belgium). *Journal of Educational Policy*, 22(4), 471–491. doi: 10.1080/02680930701390669
- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002a). Micropolitical literacy: Reconstructing a neglected dimension in teacher development. *International Journal of Educational Research*, 37(8), 755–767. doi: 10.1016/S0883-0355(03)00069-7
- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002b). The micropolitics of teacher induction: A narrative-biographical study on teacher socialisation. *Teaching and Teacher Education*, 18(1), 105–120. doi: 10.1016/S0742-051X(01)00053-1
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). Chicago, IL: University of Chicago 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. doi: 10.1080/13632439969177
- 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). Washington, DC; London, England: Falmer Press.
- Malen, B. (1999). The promises and perils of participation on site-based councils. *Theory into Practice*, 38(4), 209–216.
- Malen, B. (2005). Educational leaders as policy analyst. In F. W. English (Ed.), *The SAGE handbook of educational leadership: Advances in theory, research, and practice* (pp. 191–215). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Malen, B. (2006). Revisiting policy implementation as a political phenomenon: The case of reconstitution policies. In M. I. Honig (Ed.), *New directions in education policy implementation: Confronting complexity* (pp. 83–104). Albany, NY: State University of New York Press.
- Malen, B., & Cochran, M. V. (2008). Beyond pluralistic patterns of power: Research on the micropolitics of schools. In B. S. Cooper, J. G. Cibulka, & L. D. Fusarelli (Eds.), *Handbook of education politics and policy* (pp. 148–178). New York, NY: Routledge.
- 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. doi: 10.3102/01623737010004251
- Mawhinney, H. B. (2004). Deliberative democracy in imagined communities: How the power geometry of globalization shapes local leadership praxis. *Educational Administration Quarterly*, 40(2), 192–221. doi: 10.1177/0013161X03261173
- Milliken, J. (2001). “Surfacing” the micropolitics as a potential management change frame in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(1), 75–84. doi: 10.1080/13600800020047252
- Moyles, J., & Liu, H. (1998). Kindergarten education in China: Reflections on a qualitative comparison of management processes and perceptions. *Compare*, 28(2), 155–170. doi: 10.1080/0305792980280204
- Pillay, V. (2004). Towards a broader understanding of the micropolitics of educational change. *Perspectives in Education*, 22(4), 129–138. Retrieved from http://repository.up.ac.za/xmlui/bitstream/handle/2263/4844/Pillay_Towards%282004%29.pdf?sequence=1
- Rusch, E. A. (2005). Institutional barriers to organizational learning in school systems: The power of silence. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 83–120. doi: 10.1177/0013161X04269546
- Salo, P. (2008). Decision-making as a struggle and a play: On alternative rationalities in schools as organizations. *Educational Management Administration and Leadership*, 36(4), 495–510. doi: 10.1177/1741143208095790

- Sarason, S. B. (2004). *And what do you mean by learning?* Portsmouth, NH: Heinemann.
- Smeed, J., Kimber, M., Millwater, J., & Ehrich, L. (2009). Power over, with and through: Another look at micropolitics. *Leading and Managing*, 15(1), 26–41. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/27643/1/c27643.pdf>
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185–202. doi: 10.1177/0013161X91027002005
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26(5), 683–706. doi: 10.1177/0170840605051821
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism: New directions in social psychology*. Boulder, CO: Westview Press.
- Westwood, R. I., & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. I. Westwood (Ed.), *Organizational behavior: Southeast Asian perspectives* (pp. 118–143). Hong Kong: Longman.
- Wirt, F. M., & Kirst, M. W. (2001). *The political dynamics of American education* (2nd ed.). Richmond, CA: McCutchan.
- Wood, G. H. (1993). *Schools that work: America's most innovative public education programs*. New York, NY: Penguin.

Micropolitics and Its Applications in School Leadership

Hsin-Jen CHEN

Abstract

Educational reform has been carried out during the latest decade whereby some educational policies have been implemented. Under these circumstances, schools face the unprecedented organizational shock. The principal, as the key leader in a school, encounter tremendous pressure and challenge under social expectation from various sources. According to related literatures, the trend of the applications of micropolitics in school leadership is becoming salient. There are few studies in Taiwan exploring micropolitics in school leadership. This article examined the major concepts of micropolitics, analyzed its applications in school leadership, and outlined possible ideas and challenges which principals may face in school leadership in terms of micropolitics. Finally, this article delineated some coping methods if principals apply the ideas of micropolitics in leadership: they should cultivate micropolitical literacy in leadership, penetrate organizational situations, and consider Chinese culture which emphasizes authority and hierarchy in order to capture the essence of micropolitical leadership styles.

Keywords: micropolitics; school leadership; leadership styles; micropolitical literacy

