

《教育行政與評鑑學刊》

2007年6月，第三期，頁67-86

## 微觀政治學：一個學校行政的新興研究領域

陳幸仁

### 摘要

本文旨在探討近來學校行政的新興研究領域之一：微觀政治學。首先，本文指出藉由微觀政治學透鏡的檢視下，批判以往學校行政研究採取實證論的缺失，將學校組織運作過度化約，忽略人性的複雜性。透過微觀政治學的領域，發現學校組織內成員間的權力關係是衝突的、緊張的。其次，分析學校組織生態，指出組織內個體和次團體經常透過正式和非正式權力運用和政治行為，以作為闡釋微觀政治學的註腳。本文亦力陳教育從業人員應培養微觀政治學素養，以作為解讀學校組織情境之參考根據。接著，本文從利益關係的糾葛、性別意識型態和權力運用不同範圍此三層面，探討組織成員的微觀政治意圖。最後，本文以上述微觀政治學對成員意圖分析，提出對學校領導之啟示。

關鍵詞：微觀政治學、學校行政研究、學校領導

---

陳幸仁：國立中正大學師資培育中心助理教授

電子郵件：hichen@ccu.edu.tw

收件日期：2007.3.28；修改日期：2007.5.4；接受日期：2007.5.18

Journal of Educational Administration and Evaluation

June, 2007, Vol. 3 pp. 67-86

## **Micropolitics: A New Field of Research on School Administration**

Hsin-Jen Chen

### **Abstract**

This article examines a new field of school administration; that is, the micropolitics. First, this article criticizes that most research on school administration reveals maintenance and harmony of school operation rather than focuses on interest pursuit and power exercise among organizational members. Under the lens of micropolitical approach, previous research on school administration failed to highlight the complexity of human nature, which was ignored by the assumption of positivism. Interpersonal relationships among school members are full of conflict and tensions through the micropolitical investigation. Three aspects examining their micropolitical intentions among organizational members, including interest entanglement, ideological differences and power exercises, have also been discussed. Finally, this article proposes the implications for school leadership through three aspects of micropolitical intentions among organizational members discussed above.

Keywords: micropolitics, school administration, school leadership

---

Hsin-Jen Chen: Assistant Professor of the Center for Teacher Education, National Chung Cheng  
University

E-mail: [hjchen@ccu.edu.tw](mailto:hjchen@ccu.edu.tw)

Manuscript received: 2007.3.28; Revised: 2007.5.4; Accepted: 2007.5.18

## 壹、前言

國外有關微觀政治學的研究，不論是學理或是實徵取向，皆有實質重大的進展。在學校行政研究中探討微觀政治學重要的經典，在英國當屬 Eric Hoyle 於 1986 年出版的《學校經營政治學》(*Politics of School Management*) 及 Stephen Ball (1987) 的《學校微觀政治學》(*The Micropolitics of the School*)。以 Ball 的專書為例，當時的英國教改背景正是倣效美國，推動綜合高中化，他以個案研究方式，來發掘在這波教改下，學校整併過程中教職員之間權力資源重新分配的始末，其中會涉及到教師生涯發展、性別職場隔離問題、學校領導作為等。在美國，則以 Joseph Blase 的研究受到重視，雖然部分探討的主題未以微觀政治學來命題，但實質內涵上確實皆為微觀政治學的學術佳作，且多發表在美國重量級學術刊物，探討層面多為校長領導及教師在學校日常生活政治學的議題 (Blase, 1987a, 1987b, 1988a, 1988b, 1989, 1990, 1991, 1993, 1997; Blase & Anderson, 1995; Blase & Blase, 1997, 2002)。蓋美國近年來推動一系列的教改政策與理念，如學校本位經營、家長選擇、教師參與決策等，這些教改推動影響學校經營甚鉅，尤其是對於學校領導階層與教師之間的權力互動大為改觀，因而從微觀政治學取向獲得豐富的研究發現。綜上所述，雖然有些書名或期刊篇名並不是以微觀政治學來命名，但他們對微觀政治學的概念化與系統化研究，確實是先鋒性與指標性的學術作品。

然而國內有關微觀政治學的研究方面，這是一個學校行政的新興研究領域，有待努力開拓。在此將微觀政治學視為新興研究領域，其主因有二：第一，乃由於國內在此領域之研究屈指可數。首先，在專書研究上，黃宗顯 (1999) 在其所著專書：《學校行政對話研究—組織中影響力行為的微觀探討》，該專書強調學校組織運作中會產生微觀政治行為，以進行對話政治學的探討，該專書可謂國內首先提倡微觀政治學取向的先鋒性著作。林天祐 (2004) 主編的《教育政治學》一書，其中一章也討論微觀政治與教育的關係。其次，在期刊論文方面，僅有四篇 (林曜聖，2003；席榮維，2005；陳文彥，2002；陳佳婷，2006)，皆偏向介紹性之作品。至於學位論文方面，透過全國碩博士論文資料庫的檢索，查出有四本以「微觀政治」相關主題的論文 (林君齡，2001；林逸青，2003；胡士琳，2003；胡石明，2004)。第二，將微觀政治學視為新興研究領域，其強調研究學校行政運作的衝突面，與長久以來注重理性—功能取向的研究，兩者研究旨趣大相逕庭。因此，對於微觀政治學取向的探討，仍需加以努力開拓，期待國內學校行政研究社群繼續予以深化與廣化此一研

究取向。

另就國內教育環境而言，近十年來受到所謂全球化教改風潮之影響，免不了透過政策借用 (Alexander, 2000)，使得國內教改倣效英美先進國家教改政策之鑿痕。教改洪流一波接一波不斷地來襲，學校組織權力結構因而受到劇烈振盪，使得以往金字塔式的權力結構意象，逐漸被扁平式的權力結構，權力結構似乎被嚴重拉扯。這樣的學校權力結構的改變，似乎反映出近年來學校本位經營的推波助瀾。Hoyle (1999) 指出，學校本位經營的理念試圖打破行政人員領域與教師領域的隔閡與對立局勢，最為重要的核心要素便是讓教師參與決策，以作為學校變革的催化劑。以往教師專業主義的觀念，抱持著教學專業的自主，對於行政人員領域或學校層級的事務，較不干涉。然而，參與管理便讓教師在彰權益能的情形下，能踏入行政人員領域，與行政人員共同經營學校層級事務，並參與決策。

上述因為全球化教改風潮而產生學校組織運作的改觀，是無可避免的漣漪效應，正是從事微觀政治學取向探討的最佳時機。誠如 Lindle (1999) 所言：「教育改革是微觀政治學的沃土。」(p.175) 也就是說，教育改革成為組織變革的源頭，埋下組織運作的不確定性，這種不確定感正提供學校進行權力結構的重構。透過微觀政治學的透鏡，可以進一步地進入教育職場內，對組織成員與次團體進行更細微觀察，權力關係是如何的改變、利益關係是如何的形成與轉變、價值信念是否因教改政策而產生改變。以下分別就微觀政治學的崛起、意涵與素養、透過微觀政治學來洞察組織成員的政治意圖、微觀政治學對校長領導的啓示，分述如下。

## 貳、微觀政治學的崛起、意涵與素養

### 一、微觀政治學崛起之背景

在尚未對微觀政治學做一個概念性的定義前，我們先來談這領域的學術興起背景。基本上，微觀政治學領域的興起，乃是對傳統以 Taylor 和 Parsons 為首所倡論的理性—功能取向的組織理論，提出批判與反動論點 (Achinstein, 2002)。例如，Burns 在 1961 年於《行政科學季刊》(Administration Science Quarterly) 上，提出以微觀政治學的透鏡，來分析組織變革中成員的政治行為。他批評傳統組織理論過份重視共識模式的探討，假定組織運作是沒有任何問題的，忽略實際的組織運作中的衝突行為 (Blase, 1991)。更明顯的，微觀政治學關注利害關係人之間的利益競逐，聚焦於

個人和團體在利益競逐時，所採取的政治策略和技巧（Hoyle, 1982; Blase, 1997），這也是以往傳統組織行為研究所忽略的。雖然微觀政治學的源起乃偏向衝突論的立論基礎，但 Achinstein（2002）認為衝突、合作、共識乃是一個微觀政治的連續體（continuum），意即組織運作之過程中產生衝突行為，乃是組織欲獲致共識的過程，其中透過合作行為以減緩衝突情事發生。易言之，衝突與合作乃組織欲達成共識的歷程，有衝突必然有合作的可能性，有合作亦可能產生衝突情事，二者是一體兩面。因此，微觀政治學的立論基礎的確是以批判以往理性—功能取向的組織理論為出發點，但微觀政治學亦在觀照衝突行為之際，探索組織合作及獲致共識的動態過程。

此外，微觀政治學取向受到研究典範變遷的影響，從原先大量量化研究出爐的一端，擺動到目前質性研究的逐漸重視。量化研究是以實徵論作為立論基礎，卻易於將組織運作進行化約解釋，忽視學校組織內人性本質的複雜性。秦夢群和黃貞裕（2001）便批判實證論過於重視因果關係的預測與評估，忽視研究者與被研究者間是互動的，完全將學校組織視為價值中立的場域。微觀政治學則以符號互動論為立論基礎，力陳學校組織內俗民知識（folk-knowledge）是教育研究的重要文本來源（Ball, 1987），極力欲挖掘學校組織生活中充滿著不為人知的一面，正如 Hoyle（1982）所稱的，學校生活具有黑暗面。

## 二、微觀政治學之意涵

在探討微觀政治學之意涵時，必須先和鉅觀政治學一併了解。Lindle（1999）將鉅觀政治學和微觀政治學分別以「大 P」和「小 p」作為實用上的區分：鉅觀政治學可以擴及到教育政策的全球化借用議題，或者界定在社會中政治利益團體及相關的鉅觀社會和政治事件（Townsend & Robinson, 1995），例如在美國學區教育董事會中討論該投票給誰擔任委員（Lindle, 1994a）；微觀政治學主要聚焦於學校內部和外圍成員及團體的社群網絡中，透過協商、談判來相互競逐有限的資源甚至權力（Lindle, 1994b），以致於身在教育職場中教師永遠無法擁有足夠的資訊與權力去做「對」的決定（Lindle, 1994a）。據此，學校組織如同一個權力的競技場，呼應近來組織研究學者認為學校便是一個政治實體（Ball, 1987; Malen, 1995），每日進行著複雜且不可預測的權力遊戲。然而，Blase 和 Blase（2002）認為微觀政治學的研究領域脫離不了鉅觀政治學的探究，辯稱微觀政治學會涉及學校教育的各層級，包含國家層級和地方層級，焦點擺在利害關係人之間利益關係、意識型態、權力運用所引發的衝突或合作行為。

雖然如此，學者們爲了研究之便，仍常將微觀政治學僅放在學校的脈絡內來探討。對微觀政治學的意涵，Blase（1991）便給予一個簡明扼要的註腳：「意指組織內個體和次團體透過正式和非正式權力運用和政治行爲來獲致目標。」（p.11）目標的達成與成員所考量的利益、偏好、需求、價值和意識型態，有著密不可分的關連。爲了獲致目標，成員運用微觀政治策略和技巧，以建立、維護或爭取與本身息息相關的工作條件（Kelchtermans, 1996; Kelchtermans & Ballet, 2002）。筆者嘗試對微觀政治學下一個定義：學校組織成員來自於不同的生長背景，對於教育事務有著不同的價值判斷、信念和意識型態，也對於組織內資源和權力的分配常分析其利益與需求。通常成員透過協商、談判、聯盟、集體對話等權力運用策略，以獲得權力的維繫和保障自身的利益需求。

### 三、微觀政治學素養

學者們（Blase & Anderson, 1995; Kelchtermans & Ballet, 2002）倡言教育從業人員應該培養微觀政治學素養（micropolitical literacy），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。Kelchtermans 和 Ballet（2002）認爲微觀政治學素養至少有三個層面必須關注：知識面、操作面和經驗面。知識面意指利害關係人必須擁有能解讀、確認、了解組織特定情境的必要知能。易言之，擁有微觀政治學素養的教師能讀出情境脈絡，理出相關利害關係人所欲爭取的利益和權力運作歷程。第二，操作面乃謂利害關係人知曉並能掌握何時何地運用何種政治策略和技巧，以有效地建立、維護和爭取可欲的工作條件。Blasé 和 Anderson（1995）認爲所運用的政治策略，大致可區分爲兩大類：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。第三，經驗面意指利害關係人對於自身微觀政治學素養，是否感到滿意的程度。微觀政治學素養的培養與運用，經常在面對不同的情境時，如果運用後無法獲得預期效果，相當容易引發負面情緒，包含了不滿、不確定、無力感和氣憤等。相反地，運用得當則能產生正面情緒，例如愉悅、成就感、滿足感等（Kelchtermans, 1996）。因此，透過微觀政治學領域，吾人可以逐漸「讀出」組織脈絡裡相關利害關係人的利益考量、意識型態和所運用的政治策略，進而思索如何運用有效的因應政治策略來處理所遭遇的境地，才能在學校組織運作中安身立命。

## 參、微觀政治學隱涵的成員政治意圖

培養微觀政治學的素養，的確有助於吾人較能洞察組織脈絡中，相關利害關係人的政治意圖。因此，透過微觀政治學的領域，可以洞悉出那些利害關係人內心所考量的政治意圖呢？大體上，可以明瞭利害關係人之間利益關係的糾葛、抱持的意識型態的差異、及對權力運用範圍的界限。以下便針對上述三類利害關係人抱持的政治意圖，分析如後：

### 一、利益關係之糾葛

傳統組織理論對於成員行為的解釋，多半以動機的概念作為分析要素。但微觀政治學主要從批判社會研究取向，以利益關係來詮釋組織成員行為（Ball, 1987）。Ball（1987）曾分析不論對個別教師或集體教師而言，有關於教師的利益可分為可獲取的利益與自我利益。可獲取的利益包括了有形的資源獲得、工作時間的分配、薪水和津貼、人事的派充和生涯升遷等。尤其在組織資源缺乏和升遷管道有限的情形下，這些可獲取的利益便與個人和次團體間的滿足感的產生與生涯承諾的影響有關。自我的利益主要涉及到教師或行政人員「自我」和「認同」的概念形成有關。例如一位科任教師如何看待自己的職位、是否相信自己有能力勝任、是否工作能夠得到同僚的認同。這兩種利益經常是相互影響的，也經常無法清楚地區別。

學者指出學校組織的運作雖然要關注到社會秩序和控制的維持，事實上成員間是蘊藏不同的、相互衝突的利益考量（Morgan, 1986）。Morgan 指出成員在組織運作中，會注意及關切到三方面的利益，分別是組織任務、事業抱負及個人的價值和生活方式，如圖 1 所示。

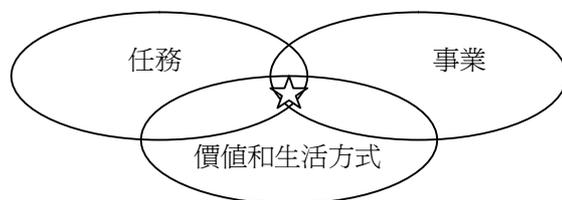


圖 1 成員在組織內的三種利益考量：任務、事業、價值和生活方式

資料來源：Image of Organizations (p.149), by G. Morgan, 1986, Beverley Hills, CA: Sage.

成員爲了能在組織內安身立命，經常在這三方面利益思索如何達到平衡。亦即在圖一中任務、事業及價值和生活方式三者之交集處，顯示出組織成員感受到最棘手的難題，便是如何處理這三者之間的利益平衡之取捨。具體言之，教師或學校行政人員如何兼顧教學或行政任務、個人事業抱負或生涯規劃、及家居與休閒生活型態，時常需在這三方面梳理規劃，以取得個人最有利的權衡考量。Morgan 認爲組織成員經常面臨上述三種利益的爭扎、緊張甚至矛盾關係，使得成員與工作關係充滿著政治性意味。Bruno (1997) 也提出類似的概念，認爲教師們經常面臨個人需求與組織需求的兩難。以最簡單的例子，如上班準時爲例，Chen (2004) 的研究發現個案學校校長經常要求所屬準時上班，但部分教師因爲居住位置與學校距離有些遠，而無法天天準時上班，造成部分教師的困擾。另外，多數教師也考量到他/她所分配到的時學時數與空堂時數間是否能取得合理的分配，並且也多少和其他教師間做一個比較。換言之，大部分教師會考量到教學的工作負荷是否合理，同儕間的教學工作量是否能合理的分配，以及儘可能避免產生工作而來的精神耗散或崩潰的心理病徵 (Acker, 1987; O'Leary, 1996; Woods, 2000)。

另一個可以觀察的部分，來自於對資源分配的利益關係的衝突 (Datnow, 1998)。行政部門內各次單位 (如教務、學務、輔導) 對資源分配的觀點分歧，資源分配用在那個教學領域 (如資訊) 或學年有優先編列的考量，而形成其他教學領域 (如美勞) 及學年被排擠。利益的偏好便是經費、資源鬥爭的結果 (Ball, 1987)。由於關係到利益關係，教師們很容易因爲學科專長而採取結盟策略，換言之，不同學科專長的教師便會形成利益團體，逐漸地不同的學科專長的教師們便會形成界線，也因爲資源分配的比重不同，而形成那個學科專長教師是受患者，反之則是利益被剝削者。如同 Esland (1971) 辯稱，「教師們的界線畫分出誰是位居中心，誰是邊緣人，這樣的結果通常是來自於時間、金錢、教師甚至學生的分配所造成的」 (p.106)。

綜上所述，利益關係的糾葛和成員自身對於組織任務的認知、生涯發展的規劃、及生活旨趣的認定有密切關連，需在這三方面取得折衝。如何在組織要求與自我實現之間取得平衡，是可作爲微觀政治學探索的方向。此外，成員和次團體之間的利益競逐和組織內的資源分配有密切關連。在這場資源分配的遊戲當中，利害關係人往往透過政治策略，以取得優勢地位，否則容易成爲輸家，而被邊緣化。

## 二、意識型態：以性別為例

意識型態經常被視為某些社會團體作為確保權力支配的論述或工具（Apple, 1985）。成員間存在的意識型態，會因為成長背景和學習經驗而有所不同。意識型態的差異包含了性別、階級、族群等類別。由於社會環境日趨多元化，使得以往較為弱勢的群體，例如女性和少數族群，逐漸受到重視。由於篇幅的限制，本文主要以性別議題作較深入的剖析。

長久以來，學校組織內性別議題一直不受到重視，近來有些學者（卯靜儒，2003；潘慧玲，2000a；潘慧玲、梁文蕓和陳宜宣，1999；Adler, Laney & Parker, 1993；Ozga, 1993；Reynolds & Yong, 1995；Shakeshaft, 1989）開始從性別領域來檢視學校組織中男/女教師在工作職場的角色定位、生涯發展、教育領導、工作平權等議題，來思索性別意識型態，並試圖打破以男性中心為主流的行政文化。Ball（1987）《學校微觀政治學》（*The Micropolitics of the School*）之專書則開闢兩個章節，探討性別政治學議題。我們回顧昔日教育社會學家筆下的女性教師的形象，有的解釋女性將教學職業做為婚姻與母職的過渡期（Lortie, 1975）。而為了照顧幼小嬰兒，申請育嬰假而中斷教學生涯，因而影響社會大眾對女性教師生涯發展的負面評價（Acker, 1994；Grant, 1989）。更早期在Parsons（1959）的眼中，教學工作只是婦女從事孩童保姆的代名詞，不僅將教師與母職劃上等號，更是造成大眾對教師專業地位低落的刻板印象。

Owens（1991）認為以往多數研究從傳統父權主義、男性支配的角度來描繪女教師在學校組織內受到不平等待遇。於是學者們開始思索女性教師在教育職場的處境，並賦予重新的詮釋。潘慧玲（2000b）便發現女教師的生涯發展不一定是直線的、連續性的，女教師傾向對雙元生涯（即工作與家庭）的偏愛，教學和行政不是位階高低的看法等。於是學者們，而且主要多半是女性學者，紛紛從女性主義的透鏡來批判女性教師在學校職場內遭受男性主流性別意識的壓迫、受支配的處境，並進一步建立以女性觀來重建生涯發展、組織領導、成員間網絡對話機制（Brunner, 1997；Holland, 1995）。近來少數男性學者也開始從「贊同女性主義」（profeminism）（Hearn, 1992, p.231）的觀點，來檢視男性在職場中如何性別轉化、捐棄父權思維、進行批判男流支配的性別秩序（Frankenberg, 1993；Hartsock, 1998；Pease, 2000）。

綜上所述，學校組織是一個充滿性別意識型態的政治系統（Connell, 1987）。長久以來在教學與行政雙軌次級系統下，受到傳統價值影響而逐漸形塑制度化權力關係，造成女性一直處於弱勢位。在這種特殊的權力關係下，男/女教師對於教學/行政

職位的生涯承諾、家庭事務的操煩，都與個別教師在主體上性別認同有著相當的影響程度（Wajcman, 1998）。統計數據顯示，不論是歐洲主要國家地區（Acker, 1994; Wilson, 1997），美國及加拿大（Shakeshaft, 1989; Taylor, 1995），以及台灣（Chen, 2003）在內，中小學教師以女教師占多數，但位居領導階層者的女性卻是相當少數。由於性別議題逐漸受到重視，相關法令也一一出爐來強調兩性平權（如兩性平等法），期望社會大眾能揚棄在職場與家庭生活的性別主義的意識型態。透過微觀政治學的透鏡，以及女性主義觀點的切入，是否將來性別意識型態能否調整，是否真能達到兩性在各方面的平權，有待教育社群伙伴共同努力。

### 三、權力運用之互動領域

早期學者 Weick（1976）提出學校組織結構是一種「鬆散聯結系統」（loosely coupled system），即明白指出學校組織運作主要由兩個主要的單位，一是以行政人員所主導的行政系統，背後隱含著科層體制的運作型態，講求法理規章的行政作為與階層關係；另一則是以教師人員為要角的教學專業系統，背後彰顯著教學專業自主權的維護，講求教學擁有自主決定權限。Weiss（1993）提出類似的觀點，指出學校組織內，行政部門與教師團體在特定的領域內（如全學校或者教室層級）分別握有不同領域的合法性的決策權，以及對於不同議題（如預算、人事、課程、教學）握有決策主導權。本文探討學校組織內權力運用範圍的詮釋，特別以 Hanson（1991）的論點作為立論依據。Hanson（1991）提供了一個相當有見解的看法。他提出了「專業科層介面」（professional-bureaucratic interface）的觀點，來解釋行政人員與教師團體之間權力分配與控制。他進一步分析學校組織內，在行政人員與教師團體之間形成了一種「互動領域模式」（interactive spheres model），如圖 2 所示，來加以闡析對 Weick（1976）提出的鬆散聯結系統的再詮釋。

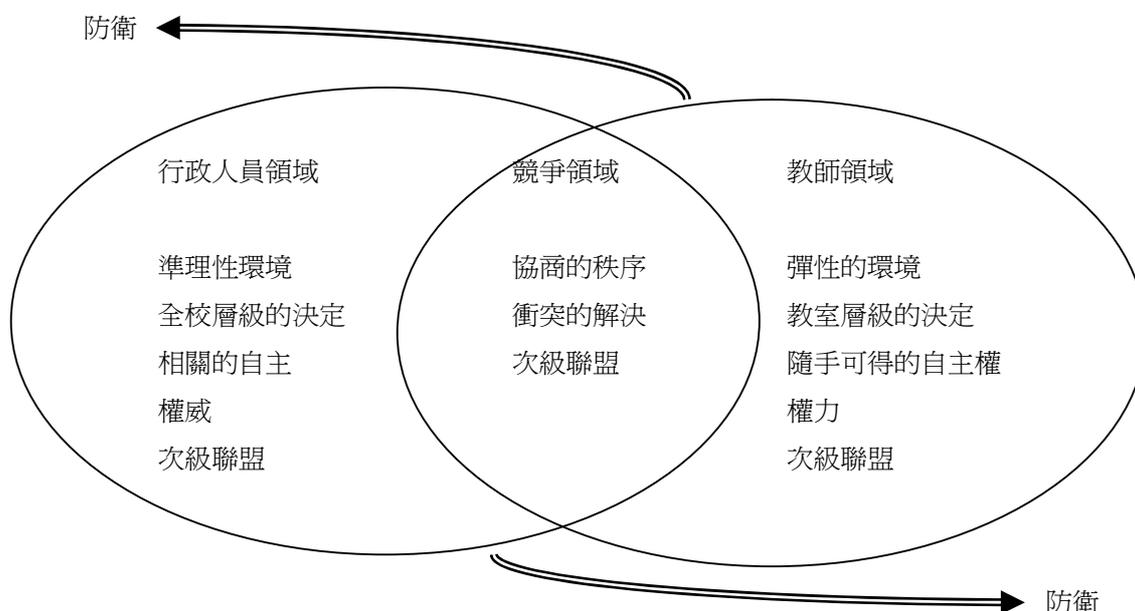


圖 2 Hanson 互動領域模式

資料來源： *Educational Administration and Organizational Behavior* (p.95), by E. M. Hanson, 1991, Need Heights, MA: Allyn & Bacon.

Weick (1976) 所提的鬆散聯結系統，是指組織部門或成員間雖然相互結合成一個組織，但是各自卻擁有各自的自主性。Hanson (1991) 則進一步針對 Weick (1976) 的理念，以互動領域模式來詮釋學校組織結構的特性。這個「互動領域模式」顯示，就環境而言，行政人員所處的是科層理性環境，而教師團體則是專業的彈性環境；以決定的範圍而言，行政人員常以學校全體為考量對象，而教師以教室內的決定為限；以自主性來說，行政人員依照法令規章來決定相關事務，而教師卻擁有隨手可得的教學自主權；就權威和權力來區分，行政人員因為較受限於法令規章，所彰顯的是權威色彩，而教師則因教學自主性大，在教學的權力或影響力則相對明顯；就次級聯盟來講，兩方陣營各因利益或需求考量來結盟成正式或非正式利益團體。就競爭領域而言，集方陣營所競爭的地帶，通常透過協商、衝突解決和形成混合的次級聯盟來獲取雙方陣營皆可同意的目標（張志明，1999，頁 56）。

換言之，Hanson (1991) 認為行政人員在處理行政事務方面，受到科層體制的影響較大，權力的分配呈現階層式的權力意象，是一種以校長為中心作為權力意志的權力結構的認知圖像。此外，在權力的自主性而言，受制於法令，行政人員在做

行政決策時，皆依相關法規來決定相關行政事務，因而行政權力受限於法令規章。對教師團體來說，個別教師擁有所謂的專業自主權，不受到行政部門的約制可以自主決定教學歷程；而近年來教科書的選用權，也都屬於教師團體的權限範圍。

然而，進一步從微觀政治學角度著眼，行政部門與教師團體，在某種程度上，雙方陣營是相依互存的。教學要能順利進行，必需要依賴行政作為服務性支援系統；而行政業務的推展，也非得靠教師團體的支持方得以成行。因此，這其中行政與教學的利益關係，便透過協商方式來達到雙方合作的目的。而就行政各部門間，從某個角度來看，這種各行政部門就是一種次級聯盟形式。因為所管轄的行政業務不同，如教務、學務、總務或學生輔導，也經常發生行政處室間對於業務權限的認定不清，而產生權力與決策的推諉或者爭功的情事。就教師團體來說，自從各校設立教師會以來，會員與非會員間對於資源分配或職務選填等議題，都涉及到兩造間對於權力競逐的關切，這便是次級聯盟在結盟後形成會員與非會員的利益衝突。

Hanson (1991) 專業科層介面的解釋，是一個較為樂觀地微觀政治學的觀察。然而，Ball (1987) 從微觀政治學取向，發現行政部門和教師團體之間，存在著權力不平衡的現象，對學校組織運作抱持較悲觀的看法。例如，在學校組織運作中，例行性會議所呈現的意涵與功能，主要是從行政人員的角度來著眼的，教師只是一個附屬地位。基本上，定期會議召開的功能是藉由集體出席，來傳達行政人員的意志，例如期望教師團體能配合行政業務的支援與推動。另一項功能，便是透過全體教職員的聚會，進行議題的討論與表決。然而，Ball (1987) 指出組織例行性會議的召開，美其名是讓所有教師能參與決策，以免決策只是行政人員關起門來的產物；但真相是許多決策似乎都讓教師成了「橡皮圖章」，亦即教師只是替行政人員或校長政策做形式背書罷了 (Vann, 1999)。換言之，會議的召開只是一種政治權力的遊戲，當中教師們充當決策的接收者與執行者，並不是決策的參與制訂者，教師只不過是來參加一個政治的聚會儀式 (Lukes, 1977)，這種儀式也不斷地定期，以每週、每個月或每學期定期上演，讓當權者來合法化界定會議的形式與過程。

## 肆、微觀政治學對校長領導的啟示

為何本文開闢部分篇幅探討微觀政治學對校長領導的啟示呢？主要理由如前言所提，乃著眼於近十來的教改風潮，學校組織權力結構受到相當衝擊，其中感受最深者，莫過於校長，如何面對學校組織權力結構受到衝擊。特別是，透過微觀政治

學的透鏡，可以進一步地進入教育職場內，對於校長和利害關係人，例如教師、家長、學生等，進行更細微地觀察彼此間權力關係，在教改的推波助瀾下的消長與攻防。尤其對於校長而言，可能無法依循以往以權威自持，今透過微觀政治學的透鏡，是否能觀察出校長領導的不同面向，值得進一步探索。

校長領導對於學校文化與組織政治生態，是有一定程度的影響力。本文前段中，作者探討微觀政治學的主要意涵和成員間的政治意圖。然而身為學校組織的首席領導者—校長，如何面對學校成員和次團體間可能的利益衝突？或者因為意識型態的差異而產生摩擦呢？以下嘗試從微觀政治學的觀點，探討校長如何提升其領導效能。

從前面的討論中，我們發現成員間和次團體間經常因為考量自身的利益需求、潛存著性別意識型態，而透過權力運用來達成有利於自身的目標。然而，校長身為學校首席領導者，最好能獲致如 Bruno (1997) 所言，其領導作為能兼顧組織需求/目的和成員個別需求/利益。以往學校領導重視組織目標的達成，較忽略組織成員利益與需求的關切，而微觀政治學的領域傾向了解成員的利益關係。領導要能兼顧組織利益與成員利益，這種領導作為如同林明地 (2003) 曾提出的平衡領導，亦即領導應達到組織與成員利益的平衡。

其次就本文探討性別意識型態而言，對於學校領導有重要的啟示。近來女性主義的抬頭，對於以往父權主義的思維提出嚴厲的批判。父權主義思維下所形塑的領導作為，容易顯現威權、男性優越的領導特質；相對地，女性主義思維所彰顯的領導風格，以女性溫柔婉約、關懷包容來對待組織成員。另外，學校職場經常呈現男行政、女教學的性別隔離現象，也逐漸在女性主義受到重視的思潮下，慢慢扭轉學校行政職務中陽盛陰衰的窘境。

最後論及權力運用方面，長久以來學校組織便有鬆散聯結雙系統的權力運用模式，亦即科層化與專業化雙軌並行。然而，行政系統所展現的科層化權力，雖保留一定權力給予教師在課室專業自主的權力運用空間，但涉及全校整體組織的決策過程，通常科層化凌駕專業化，使得教師淪為校級決策的橡皮圖章或者決策執行的客體。近來國內教改主張提升教師權力地位，具體展現於教師會的運作、或教評會的人事決策參與等。教師發聲的空間逐漸受到行政系統的重視，使得科層化與專業化不再呈現權力失衡，反而專業化的權力展現能及於校級決策範圍。有鑑於此，校長身為行政系統的守門員，必須經常放下身段，採取走動式的領導作風，傾聽教師對校級事務的看法，如此一來，經由日常的親近教師，了解第一線教師的工作心聲，消極面可防微杜漸，積極面可整合教師的看法，組織願景便能得到教師的認同，亦能帶動提升組織效能。

## 伍、結語

本文首先探討微觀政治學的崛起、意涵與素養，批判以往傳統組織行為研究理性—功能的立論假定，忽略組織內部衝突行為的探討，並指出培養微觀政治學素養的重要性，以作為解讀組織情境之重要知能。此外，從微觀政治學觀點切入，發現學校組織內部存在著利益關係的糾葛、性別的意識型態和權力運用的不同範圍。整體而言，學校平日的行政與教學雙元系統，的確如 Weick 和 Hanson 所指出的，是各具有其自主性，並非全然是行政系統凌駕教學系統之上。換言之，現今的教師仍具有教學專業的自主權，教室仍是個別教師的王國。然而，由於傳統觀念與社會期望之驅使，行政部門已成了男教師的堡壘，反而女教師想要進入學校行政行列，遭受到許多挫折。然而由於社會變遷逐漸容納多元思維，政治氣氛也逐漸民主，行政部門由男性支配之勢力也逐漸淡化，讓女教師想要進入行政部門行列的空間擴大。據此，兩性在行政部門的比例逐漸拉近，傳統父權體系、以男性為主的行政權力結構，正逐漸改變中，取而代之的是走向兩性平權的學校權力生態。不過，重男輕女的觀念雖有淡化，但要在社會各層面達到兩性平權的地步，似乎仍有漫長的道路要走。

再者，近年來的教育改革的持續推動，學校成為改革的實驗室，使得以往只有行政部門獨大的局面，隨著教師會的授權成立、家長被允許參與校務決策與校長遴選等機制浮現，使得以往屈居邊緣地位者，在制度上的彰權益能下，行政部門、教師團體與家長團體的權力競逐趨複雜，組織運作存在多方利益團體（包含行政部門、教師團體與家長團體），彼此間在教改的推波助瀾下，發展出較為制度化的對話管道，使得利益發聲呈現多元，打破以往單向、由上而下、且是具有支配—從屬的不平等的權力結構。更重要的是，校長身為組織首席領導，面對校園權力的重構，校長的領導作為勢必要改弦易轍，領導者在面對組織權力生態振盪時，要抱持學習改變心智模式，接受挑戰。若能適時發揮領導的影響力，則能催化每位成員都具有反思批判的能力，以及培養面對組織變革的勇氣。

總之，本文指出微觀政治學乃是傳統組織理論的反動，期教育從業人員與研究學者洞悉學校潛存著複雜的、多樣的權力角力，組織成員或次團體間都存在著利益關係的糾葛、意識型態的分歧和權力運用的自主範圍。尤其是，近年來的教改促使教師會和家長勢力延伸至決策機制內，組織權力意象產生巨盪的改變，不再是傳統金字塔的圖像，取代的是傾向扁平的權力結構。本文力陳透過微觀政治學之領域，

期待為學校行政研究開啓另一扇視窗，更能洞察出學校組織運作下較不為人知的一面，更能明瞭成員之間利益關係的糾葛、意識型態的紛爭及權力運用領域與策略之權宜掌握。