

國民小學校長政治領導行為之研究 ——以桃竹苗四縣市為例

范兆寅*

摘要

本研究旨在探討國民小學校長政治領導之行為，以桃竹苗四縣市公立國民小學為研究範圍，抽取84所國民小學及830位國民小學教育人員為研究對象進行問卷調查，有效樣本為682位教育人員，回收率86.63%，可用率94.85%。本研究使用的工具為研究者自編之「國民小學校長政治領導行為調查問卷」，所得資料數據以算數平均數、標準差、 t 考驗、單因子變異數分析進行統計分析。

本研究主要結論如下：一、桃竹苗地區國民小學校長政治領導行為之表現屬中等程度；二、不同背景變項的國民小學教育人員對校長政治領導行為表現的知覺，部分有所差異存在。

關鍵詞：微觀政治、政治領導、國民小學校長政治領導行為



DOI : 10.3966/199679772015063201001

責任編輯：蘇錦麗

投稿日期：2014年3月11日，2014年6月10日修改完畢，2014年10月9日通過採用

*范兆寅，新竹市東區竹蓮國民小學教師兼輔導主任，E-mail: fji63@yahoo.com.tw

壹、緒論

隨著國內社會民主化的發展，政治（politics）的定義多以朝向廣義的社會關係而不限於國家事務，只要在兩個或更多的人們參與某種形式的集體活動之任何時刻或場合都可以發現政治。就狹義而言，政治通常指的是與國家或政府相關的事務，就廣義來說，政治的範圍已不限於以國家或政府為政治運作的主體，其已包含大至國家、小至家庭等組織或團體的人際互動現象（江宜樺，2005；張佳琳，2004；楊日青、李培元、林文斌與劉兆隆譯，2002；Kellerman, 1984）。本研究採上述廣義界定，並綜合相關學者專家（呂亞力，1997；張佳琳，2004；彭懷恩，2008；Bolman & Deal, 2003; Easton, 1957; Protrac & Jones, 2009）之意見，同時進一步透過「微觀政治」（micro politics）的視角，將學校組織政治視為在學校組織脈絡中，個體或群體基於各自不同的利益、需求、價值判斷和意識型態，進行權力、利益、衝突或關係經營等策略性運作之人際互動行為，進而達成在學校組織中維持或促進自身有利條件之目的。

校長的政治領導（political leadership）在現今教改的潮流下，面臨了轉型後的校園權力結構，其衍生出校內成員各類政治行為，深刻體現學校是為「政治競技場」之觀點（鄭新輝，2010；Ball, 1987; Bolman & Deal, 2003; Malen, 1995）。不可忽略的是，校長同時也是身處於巨觀的教育政治環境中，面臨預算的削減、學生方案的承辦、教師員額的縮減與政策工作的受命等境況（Caruso, 2013），可謂內外交迫亦不為過。校長的政治領導對於學校效能的解釋力最佳（朝倫愛登，2007），若少了政治領導，可能會讓領導者面臨困境時，無法妥善因應各種情境而導致領導效能之低落（Bolman & Deal, 2003）。因此，校長做為政治領導者的角色，不僅對於了解任何學校之微觀政治是核心且關鍵的（Ball, 1987），且其行為對於設定學校的政治基調也特別重要（Blasé & Anderson, 1995）。對於國民小學校長而言，其所處之學校微觀政治情境可能與國中以上之學校校長有所差異，且不同教育階段之學校校長所面臨之學校政治脈絡亦有所不同（鄭旭東譯，2010）。

現今國民小學校園益加民主化與多元開放，國小校長在校內外之人際互動已大為提高，其職位之政治色彩或特性已不容忽視。此外，國

小兒童之照顧與培育事涉家長做為消費者或監護人之重大權益，也是群眾及媒體注視之焦點，更加彰顯國小校長實施政治領導之重要性。在研究範圍的選擇方面，因研究者於新竹地區服務近十五年，對於新竹縣市及其周邊桃園縣及苗栗縣之地方教育政治生態較為熟悉與感興趣，故欲瞭解桃竹苗四縣市國小校長政治領導的表現情形。其次，國內目前較少見以校長政治領導行為為主題之實證性研究，考量研究時間與人力之限制，因而選擇以桃園縣、新竹縣、新竹市與苗栗縣等四縣市做為研究範圍。

國內外有關各教育階段校長實施政治領導行為之研究相當罕見，故欲透過實證研究以瞭解國小教育人員對於校長政治領導行為的知覺，藉以掌握國小校長政治領導行為之表現，其後分析不同背景變項的國小教育人員對校長政治領導行為知覺之差異，最後形成建議以做為校長進行政治領導之參考。基於上述，本研究目的如下：

- 一、了解國民小學校長政治領導行為之表現。
- 二、分析不同背景變項的國民小學教育人員對校長政治領導行為知覺之差異。

貳、文獻探討

以下依校長政治領導行為之意義、內涵、相關研究及其層面進行探討，分別說明如下：

一、校長政治領導行為之意義

有關校長政治領導行為意義之界定相當多元，依組織架構的觀點，政治領導行為是指校長在學校組織的政治架構下（political frame）面對利益衝突與權力鬥爭，藉著側重說服溝通與談判妥協的技巧，建立遊戲規則與資源分配機制，並透過權力以尋求支持者，或運用影響力協調成員之利益競爭與衝突的過程與活動（林明裡，2006；陳成宏，2005）。若以組織決策的面向觀之，校長政治領導行為是指領導者在決策過程中，運用協調、談判與妥協等政治策略以化解組織衝突，俾作出最令人滿意的決定（李克難，2000；張慶勳，1996；傅志鵬，2002；叢郁與

李泮池譯，1988；Kellerman, 1984）。若依利益平衡或分配的觀點，校長政治領導行為是指校長在學校的微觀政治環境中其領導作為能兼顧組織與成員之利益平衡（陳幸仁，2006），並能善於處理學校內部多樣化社群的利益需求，捍衛學校利益，推展對於學校利害關係人的公共關係（鄭旭東譯，2010；Winkler, 2011）。

綜合上述，校長政治領導行為係指國民小學校長在學校組織中擔任領袖的角色，其發揮影響力於建立學校共同願景、制定妥善決策、運用權力策略、進行衝突管理，以及經營學校關係等作為，藉以有效凝聚人心士氣，平衡各方之利益與需求，捍衛並促進學校之形象與聲譽，進而提升學校效能，達成學校教育目標。

二、校長政治領導行為之內涵

由上述對於校長政治領導的界定，可以得知校長從事政治領導行為之目的、策略、權力基礎與來源及其理論基礎等內涵。

（一）校長從事政治領導行為之目的

校長從事政治領導行為的消極目的在於減少或降低組織政治的負面效應，解決組織的衝突與問題，為組織政治提供疏洪道或安全閥，引導組織政治走向領導者所設定或建制的方向或渠道（鄭燕祥，2004）。其積極的目的，則在於形塑組織良好的政治氣氛與文化，促進決策之正當性，激發成員和團體追求有益的目標，捍衛組織及成員的利益，朝向組織願景而努力（鄭旭東譯，2010）。

（二）校長從事政治領導行為之策略

校長從事政治領導行為之策略眾多，例如在決定的過程中運用協調、談判與妥協等策略（張慶勳，1996；傅志鵬，2002），側重說服溝通與談判妥協，建立遊戲規則與資源分配機制（陳成宏，2005），善用權力關係，建立人際網絡、創造結盟體（朝倫愛登，2007），設定議程、繪製政治地圖、建立人際網絡與聯盟、交易與協商（Bolman & Deal, 2003），以及推展公共關係，掌握學校政治情勢，訂定願景，運

用權力等歷程等（鄭旭東譯，2010）。這些政治策略的發展和運用，除了受到運用者個人性格等因素的影響外，也隨著組織架構或文化以及策略運用對象或情境差異性之不同而有所差異。

（三）校長從事政治領導行為之權力基礎與來源

校長從事政治領導行為之權力基礎與來源為政治權力，政治權力的本質在於其發源常常是相對的或流動的，它不見得是透過職位或制度的授予（陳嘉宏，2012）。組織的所有成員都有能力做為領導者，因此在一個政治的基礎上，領導者與追隨者的明顯區分是不存在的（Winkler, 2011）。雖然校長在學校科層體制中擁有最高的法職權，但在政治影響上卻未必享有最高的地位，政治的權力主要來自於校長運用社交手腕或良好的人際關係，以及結盟與拉攏等策略運用等（秦夢群，2004）。學校校長所享有的高度的法職權力未必能直線轉換為參照權或政治權等其他權力基礎。政治權力是競爭贏得的，而非既定授予的，政治權力被設想為一種結果，某種透過表現而達到與維持的事物（Ball, 1987）。

（四）校長政治領導行為之理論基礎

1. 賽局理論（Game theory）：強化政治就是賽局的概念（陳聰浪，1999），政治領導者應識別與掌握組織政治賽局之型態。
2. 權力運用理論（Power use theory）：引導與規範可資政治領導運用的權力策略與多元的權力基礎。
3. 混沌理論（Chaos theory）：提醒政治領導者需掌握組織中次級系統耗散結構之特性、注意潛在的奇特吸引子，以及具備政治敏銳度等。
4. 衝突理論（Conflict theory）：強化政治領導者掌握組織衝突的型態、處理方式與衝突管理的能力。
5. 關係理論（Relationship theory）：其所探討之「人情與面子」概念與政治領導行為之衝突解決與關係經營之策略關係密切
6. 後現代主義（Postmodernism）：提供政治領導行為各面向更為深刻的反省或啟示。
7. 社會系統理論（Social systems theory）：與政治領導行為亦有許

多觀點相通、主張相似之處，例如後者主張運用「多元化的權力基礎」，此與前者所強調之「法定職權與其他權力並重」觀點相通（謝文全，2003）。

8. 期望理論（Expectancy theory）：突顯了政治交換的特性，並能豐富政治領導行為的策略、相關概念與作為。

三、校長政治領導行為之相關研究

領導行為係指領導者的領導風格所表現在外，可看得見以及可描述的行為（張慶勳，2003），惟目前國內外仍較缺乏校長政治領導行為之實徵性研究。然經仔細檢視，校長政治領導行為之概念屬性實際上已隱含於相關的領導研究中，此可由本研究所界定之校長政治領導行為之部分意涵散見於校長培育、校長能力指標建構、候用校長甄選及校長評鑑指標等研究主題中可見一斑，例如林明地（2010）、林文律與陳木金（2000）、吳株榕（2002）、張德銳、王保進與丁一顧（2003）、蔡金田（2006）及Johnson（1996）等人之研究，然而較可惜的是，其中未見針對「政治領導行為」此一特定概念用語做為研究題目進行分析或闡述。

在國內外教育領導研究領域中，與校長政治領導行為較為相關且常見的是應用Bolman與Deal（2003）之多元領導架構（multi-frame of leadership）途徑進行後續研究，例如莊柏年（1997）、陳成宏（2005）、張慶勳（1992）、朝倫愛登（2007）、鄭燕祥（2004）、Cheng（1989）、Cheng（2004）及Cote（1999）等人之研究。惟上述研究所探討之政治領導變項僅是其多元領導架構此一研究主題的向度之一，其意涵也不夠完整，例如其問卷中政治領導分量表僅含六至八道題目，題目屬性亦偏向政治領導行為的策略面，另其主要研究目的在於探討政治領導與其他領導向度對於學校效能或領導效能之解釋力，對於政治領導行為的探討深度與廣度均相當不足。因此，考量本研究屬於校長政治領導行為之起始性研究，故將研究重點置於以問卷調查國小校長政治領導行為之實際表現，並分析不同背景變項的國小教育人員對校長政治領導行為的知覺，冀能拋磚引玉，開拓此主題之後續研究。

四、校長政治領導行為之層面、向度與行為內容之分析

對於校長政治領導行為之分析，目前尚未出現較有系統的學術研究，大多散見於相關篇章中。國家、政府或政黨之政治領導內涵雖然和學校組織有所差異，但其中若屬人際互動研究取向，且對於校長的政治領導行為也具有參考價值者，本研究亦援以運用，如表1中之秦夢周（1998）、張金鑑（1979）、蔡純真（2001）、Burns（1978）、Edinger（1976）、Kellerman（1984）與Paige（1988）等人對於政治領導層面要素之觀點。由相關學者專家（李克難，2000；林明裡，2006；陳成宏，2005；陳幸仁，2006；張慶勳，1996；傅志鵬，2002；朝倫愛登，2007；鄭旭東譯，2010；鄭燕祥，2004；叢郁與李泮池譯，1988；Ammeter, 2002; Bolman & Deal, 2003; Burns, 1978; Kellerman, 1984; Winkler, 2011）對於政治領導意義之界定，可知政治領導行為之要素應包括「願景」、「政策」、「權力」、「衝突」與「關係」等五元素。以微觀政治的觀點，這五元素或重要面向均具備高度的政治性，是學校領導之關鍵政治面向。以領導行為的角度而言，則政治領導行為的五要素即為建立願景、制定政策、運用權力、管理衝突與經營關係。若以上述政治領導行為之五個要素為依據，作為檢視表1之學者專家對於校長政治領導相關重要界定之層面要素，則可進一步分析綜合出校長政治領導行為之層面。

表1 校長政治領導行為之層面要素分析

學者專家 \ 層面要素	願景 建立	政策 制定	權力 運用	衝突 管理	關係 經營
張金鑑（1979）	✓		✓		✓
叢郁與李泮池譯（1988）		✓			
張慶勳（1996）		✓	✓		
秦孟周（1998）	✓		✓		
李克難（2000）	✓	✓	✓	✓	
張明輝（2000）			✓		
蔡純真（2001）	✓		✓		
傅志鵬（2002）		✓	✓	✓	
鄭燕祥（2004）			✓	✓	
陳成宏（2005）		✓	✓	✓	
陳幸仁（2006）		✓	✓	✓	
林明裡（2006）			✓	✓	
朝倫愛登（2007）			✓	✓	
黃乃熒、劉約蘭、曹芳齡、 黃耀輝與張靜瑩譯（2008）			✓	✓	
鄭旭東譯（2010）				✓	✓
Edinger (1976)			✓		
Burns (1978)			✓	✓	
Kellerman (1984)		✓			
Paige (1988)	✓	✓	✓	✓	✓
Johnson (1996)			✓		✓
Moore (1996)	✓				
Ammeter (2002)			✓		✓
Bolman與Deal (2003)			✓		✓
Portin、Schneider、 DeArmond與Gundlach(2003)	✓		✓	✓	
Crow與Weindling(2010)			✓	✓	
Colorado standards for school principals(2011)			✓		✓
Winkler(2011)			✓		
合計（占比）	7(12%)	8(13%)	23(40%)	13(23%)	7(12%)

由表1可知，五個層面要素中以「權力運用」（40%）較常為學者專家用以界定政治領導之意涵，其次依序為「衝突管理」（23%）、「政策制定」（13%）、「願景建立」（12%）與「關係經營」（12%）。由於上述五個層面要素其所占比例均達百分之十以上，而且上述學者專家對於政治領導的界定或論述均未逾越此五大要素，可見各要素均具一定程度以上之重要性，應可充分含括校長政治領導行為之內涵，故援為本研究校長政治領導行為之各層面，包括：願景建立、政策制定、權力運用、衝突管理與關係經營等五個層面。

綜合上述，國小校長政治領導行為五個層面之建構，首先由相關政治領導意義之界定中歸納得到「願景」、「政策」、「權力」、「衝突」與「關係」等五元素，再以上述五元素為焦點，由領導行為的視角切入而延伸出校長政治領導行為之五個「層面要素」，即「建立願景」、「制定政策」、「運用權力」、「管理衝突」與「經營關係」。復以相關學者專家對於政治領導之意義或層面之論述來檢視此層面要素之重要程度，由檢視結果可知，此五層面要素均至少有百分之十以上的學者專家論及，顯示此五層面要素均具重要性，而且學者專家對於政治領導之論述均未逾越此五要素，故其可表示為校長政治領導的五個層面。茲分述如下：

（一）願景建立

「願景建立」係指校長藉著與成員共同提出學校願景，整合各類發展路線而發揮統合的綜效，其目的在於對內建立共識，對外凝聚人心。若依據建立願景的時序，校長在願景建立的政治領導作為可進一步區分為「願景型塑」與「願景實踐」兩個向度，以下分述各向度主要包含之校長政治領導行為的內容。

1. 願景型塑

校長在願景建立的政治領導作為，首重願景的型塑以建立共識；而此過程應能以開放的態度傾聽教職員對於學校願景的各項意見（Nanus, 1992）。以組織利益高於派系利益的觀念與作為進行溝通與說服，以建立眾人皆認可的學校願景，並藉學校願景傳達學校未來發展方向與藍圖（吳清山與林天祐，2002）。在願景建立後，領導者應著重於願景內涵能明確傳達給組織中的利害關

係人，使其能理解和支持願景（林永基，2006）。

2. 願景實踐

在願景建立之後，校長需衡量分析學校政治之優勢、弱點、機會與威脅，並藉願景明白表示學校必須發展的優先事項（Blanchard, 2007），明定組織發展路線，將人力、資源及財務做最適當的安排與運用。願景的實踐必會涉及學校改革，而改革工作通常會引起抗拒與壓力，學校的政治領導者必須成功的克服改革障礙（林永基，2006；Nanus, 1992），才能順利實踐願景。校長也可能面臨既得利益者的抗拒或反撲，需以誠意且積極地進行溝通說服的工作，或是提供補償的配套措施，也藉學校願景緩和路線之爭，成功凝聚人心（黎毓輝，2008）。校長若能抱持願景熱力、深化核心理念，並以學校願景吸引優秀人才的留任與加入（Blanchard, 2007），則在願景實踐上終能竟其功。

（二）政策制定

「政策制定」係指校長能開放各類管道與多元參與者共同制定學校政策，藉以提升決策的正當性；獲取多數人的支持。若依據政策制定的時序，校長在政策制定的政治領導作為可進一步區分為「政策形成」與「政策執行」兩個向度，以下分述各向度主要包含之校長政治領導行為的內容。

1. 政策形成

政治領導者對於政策之作成，必須建立政策相關部門之橫向連繫平台（朱鎮明，2011；張其祿與廖達琪，2009），藉此平台建構政策之完整性與可行性。而且也要培養部門主管積極為政策負責之態度，並做為其堅實後盾（王健壯，2012）。領導者也要視議題或適時開放利害關係人參與政策對話，開放參與以強化政策之規劃（林志成，2012）。此外，校長在攸關成員重大權益之政策制定上的政治領導作為，則可徵詢並採納智囊或顧問之建議，透過博採眾議，擘劃重大政策藍圖（蘇進強，2012）。

2. 政策執行

校長應建立定期與公眾意見交流的管道，此類交流平台著重面對面的雙向溝通，而非單方向的政策宣導，且能有效掌握政

策執行之非預期效果（吳典蓉，2012）。校長亦需掌握時機推出改革政策，藉以減少溝通成本，順勢降低執行政策對於相關利害關係人所造成的衝擊，順利推動可欲之政策（謝宇程，2008）。執行政策期間既得利益者或相關利害關係人的反撲或抵抗的力道絕不可忽視，此時校長在政治領導作為上必須展現出站在第一線辯護政策與說服群眾（謝宇程，2008）。另對於重大或繁雜之政策，政治領導者可運用各類傳播媒介進行政策行銷，透過資訊滲透或包裝以減少執行阻力、獲得支持（張美慧，2012）。

（三）權力運用

「權力運用」係指校長藉著妥善運用權力策略之手段，隨目的、對象、情境或文化之不同而有所抉擇，以有效引導或推動學校發展。若依據權力運用的目的，校長在權力運用的政治領導作為可進一步區分為「維護策略」與「影響策略」兩個向度，以下分述各向度主要包含之校長政治領導行為的內容。

1. 維護策略

校長運用保護型權力策略的政治領導作為主要表現在學生利益的保障與維護（Fairholm, 1993）。校長要能掌握校內各個利益團體或派系之分佈，進行平衡各方利益（Bolman & Deal, 2003）。此外，政治領導者需對於組織中的人、事、物具備政治敏銳度，培養政治謀算之能力（Crow & Weindling, 2010）。校長的權力運用亦表現於以學校利益為整體考量之人事佈局的用人權利（何姿瑩，2006）。

2. 影響策略

校長在政治領導上運用影響型的權力策略，目的在改變校內外人員對於學校的態度、想法或行為，進而接受學校規範或強化學校認同。政治領導者應展現明定賞罰、施壓懷柔、重視形象等政治領導作為，以爭取或強化成員認同學校（林文文，2010）。或是間接訴諸權威施壓不配合校務者（曹學仁，1997）。與民意脫節是政治領導者的大忌，因此掌握輿情，並據此設定議題，強化民意對於學校的支持，進而引導輿論走向，塑造支持學校的有利條件（黃宗顯，1999）。風俗之厚薄繫於一二人而已，個人道

德、專業等形象良好的校長，在運用權力影響他人時當更具實質效果（Fairholm, 1993）。

（四）衝突管理

「衝突管理」係指校長能夠預見學校政治衝突而作事前預防、有效化解已發生之衝突，並運用衝突的力量轉化為有利組織的活力與動能。若參考張德銳（2004）對於衝突管理的區分，校長在衝突管理的政治領導作為可進一步分為「衝突控制」與「衝突運用」兩個向度，以下分述各向度主要包含之校長政治領導行為的內容。

1. 衝突控制

衝突控制包括事前控制的「衝突預防」與事後控制的「衝突處理」。就利益衝突而言，校長在政治領導的作為上應建立公平的遊戲規則與合理的資源分配機制（陳成宏，2005）。就意識型態的衝突而言，校長的政治領導應鼓勵意見表達與建立對話管道（陳幸仁，2006）。就權力運用的衝突而言，校長的政治領導應有效運用校內的民主機制，此類民主機制意欲建立民意基礎及其正當性（黃文三與沈碩彬，2012）。當衝突產生時，校長需運用政治領導處理衝突，進而消弭衝突。校長需平衡各方利益，考慮所有可能的解決方案，尋求雙贏結局（鄭燕祥，2004）。

2. 衝突運用

學校組織衝突不必然都具有負面作用，當組織成員表現平庸、組織氣氛低迷或僵化時，校長的政治領導可表現為增進組織成員的異質性（謝文全，2003）。張明輝（2009）指出校長對於不適任的行政人員的處置雖會引發衝突，但以政治領導者的高度，這種人事衝突仍具彰顯公平正義等正面意義，另亦可製造危機感，引進形成成員危機意識之心理衝突。

（五）關係經營

「關係經營」係指校長與學校內外部成員建立、維持並深化彼此的互動連結，藉以維護與促進學校的聲譽、形象或資源等利益。若依據關係經營之對象；即內部與外部公眾，校長在關係經營的政治領導作為可進一步區分為「內部關係」與「外部關係」兩個向度，以下分述各向度主要包含之校長政治領導行為的內容。

1. 內部關係

以微觀政治的觀點，從事領導作為者可能形成自己在學校內部新的互動結構，進而產生競合的人際關係（Struyve, Meredith, & Gielen, 2014），因此學校內部關係的經營不得不慎。做好對內關係的方式很多，而在政治領導上，則有賴社交手腕的運用，校長若能建立良好的內部關係則對於校務運作將大有助益（秦夢群，2004）。校長若能維持校內的高可見度，並展現開放或可接近的態度，則其柔性的影響力將能大幅提升，同時透過當面對話播下良好關係的種子（Colorado Standards for School Principals, 2011）。學校資源原本較為匱乏，校長需代表成員對外爭取資源或福利（吳芊萱，2008）。由於校園民主開放，校長亦需具備政治敏銳度，知悉校內的政治版圖，了解各方勢力之分佈，並能與反對勢力建立互動關係，藉以提高校務推動之正當性或支持度（Wilcox & Cameron, 2006）。

2. 外部關係

校長需面對多樣的外部公眾，其對外作為，首先應提高在校外場合的可見度（吳芊萱，2008），適度參與校外組織團體，並能積極配合上級機關所主辦之任務與活動（林彥志，2010），以獲得日後上級的「關照」。積極開放校內資源供校外使用，對外關係方能維持或深化（Ediger, 2001）。另外校長須以政治智慧建立個人「政商關係」，且能不受校外公眾的牽制而自失立場與原則，甚至觸及法網而墜入深淵（林彥志，2010）。校長平日應做好媒體公關，積極與媒體互動，鞏固良好的媒體關係，藉此捍衛學校的形象，提高學校聲譽或減低負面報導的殺傷力（姚惠忠與鄭婕妤，2011）。學校本身資源有限，校長可藉著建立聯盟關係以支持學校，藉著互蒙其利，達到資源分享，充實校內資源的目的（Ammeter, 2002）。

參、研究方法

本研究旨在探討國民小學校長之政治領導行為。以下就研究對象、研究工具、實施程序、資料處理與統計分析等四方面分別加以敘述。

一、研究對象

本研究對象以桃園、新竹縣市與苗栗縣等四縣市之國民小學校長、教師兼主任、教師兼組長、級任教師、科任教師等教育人員為施測對象。依據桃竹苗四縣市國民小學之學校規模分層統計母群體學校數，學校規模分為12班以下、13至24班、25至48班、49班以上四種類型。首先依據學校規模進行分層抽樣，合計抽取84所學校樣本，抽樣結果如表2所示。接著依學校規模進行分層配額抽樣與簡單隨機抽樣，合計抽取830位國小教育人員，抽樣結果如表3所示。本研究共計寄出830份正式問卷，回收率為86.63%，去除無效問卷37份之後，有效問卷為682份，可用率為94.85%。

表2 正式施測學校抽樣數

學校規模	母群體學校數/學校抽樣數				合計
	桃園縣	新竹市	新竹縣	苗栗縣	
12班以下	59/12	5/1	51/10	76/15	191/38
13至24班	36/7	3/1	9/2	27/5	75/15
25至48班	58/12	14/3	17/3	14/3	103/21
49班以上	34/7	7/1	5/1	4/1	50/10
合計	187/38	29/6	82/16	121/24	419/84

表3 正式施測教育人員抽樣數

學校規模	國小教育人員抽樣數						校數	抽樣總數
	校長	主任	組長	級任教師	科任教師	抽樣人數		
12班以下	1	1	1	1	1	5	38	190
13至24班	1	2	2	3	1	9	15	135
25至48班	1	3	4	5	2	15	21	315
49班以上	1	3	5	7	3	19	10	190
合計							84	830

二、研究工具

(一) 專家效度檢核與適切性評估

本研究使用的工具為研究者自編之「國民小學校長政治領導行為調查問卷」，先經11位學者專家審題後修正為45個題項（專家效度檢核），而後經過「專研校長領導領域之大學院校教授」以及「具備碩士學歷以上與任職學校規模達12班以上」之國小校長等30位學者專家之「適切性評估」，並以Fuzicalc1.51版進行模糊數計算（採用模糊德懷術之間卷修正程序與統計分析）。最後刪除兩題模糊總值（ uT ）小於門檻值（ α 等於 .65）之題項後，問卷題目數總計43題，問卷各題項適切性評估結果如表4所示。問卷各題項採用Likert氏五點量表設計，各選項及配分為非常符合5分，大致符合4分，有點符合3分、大致不符合2分、非常不符合1分。

表4 問卷各題項適切性評估結果一覽表

層面	題項	三角模糊數	左界值	右界值	總值	總值評定	
						$\geq .65$	$< .65$
願景 建立	1	(.30, .79, 1.00)	.46	.83	.68	✓	
	2	(.40, .82, 1.00)	.42	.84	.71		
	3	(.30, .81, 1.00)	.46	.84	.69	✓	
	4	(.20, .78, 1.00)	.50	.82	.65	✓	
	5	(.40, .82, 1.00)	.42	.85	.71	✓	
	6	(.40, .77, 1.00)	.43	.81	.69	✓	
	7	(.40, .78, 1.00)	.43	.82	.69	✓	
	8	(.40, .76, 1.00)	.44	.80	.68	✓	
政策 制定	9	(.60, .84, 1.00)	.32	.86	.77	✓	
	10	(.50, .83, 1.00)	.37	.85	.71	✓	
	11	(.60, .82, 1.00)	.32	.84	.76	✓	
	12	(.50, .78, 1.00)	.38	.82	.71	✓	
	13	(.50, .78, 1.00)	.39	.82	.71	✓	
	14	(.40, .81, 1.00)	.42	.84	.71	✓	
	15	(.40, .79, 1.00)	.42	.83	.70	✓	
	16	(.40, .80, 1.00)	.42	.83	.70	✓	

（續下頁）

權力 運用	17	(.30, .84, 1.00)	.46	.83	.68	✓
	18	(.20, .78, 1.00)	.50	.82	.66	✓
	19	(.50, .84, 1.00)	.37	.86	.74	✓
	20	(.50, .83, 1.00)	.37	.85	.74	✓
	21	(.40, .86, 1.00)	.41	.87	.73	✓
	22	(.60, .82, 1.00)	.32	.85	.76	✓
	23	(.40, .79, 1.00)	.46	.83	.70	✓
	24	(.40, .75, 1.00)	.44	.80	.68	✓
衝突 管理	25	(.50, .81, 1.00)	.38	.84	.73	✓
	26	(.50, .81, 1.00)	.38	.84	.73	✓
	27	(.20, .74, 1.00)	.51	.77	.64	✓
	28	(.20, .70, 1.00)	.53	.76	.61	✓
	29	(.50, .82, 1.00)	.37	.85	.73	✓
	30	(.50, .81, 1.00)	.37	.84	.73	✓
	31	(.50, .83, 1.00)	.37	.85	.74	✓
	32	(.30, .76, 1.00)	.47	.80	.66	✓
	33	(.30, .75, 1.00)	.48	.80	.66	✓
	34	(.30, .74, 1.00)	.48	.79	.65	✓
	35	(.40, .77, 1.00)	.43	.81	.68	✓
	36	(.40, .72, 1.00)	.45	.73	.66	✓
關係 經營	37	(.30, .77, 1.00)	.47	.81	.67	✓
	38	(.50, .80, 1.00)	.38	.83	.72	✓
	39	(.50, .81, 1.00)	.38	.84	.73	✓
	40	(.50, .81, 1.00)	.38	.84	.72	✓
	41	(.40, .79, 1.00)	.42	.83	.70	✓
	42	(.40, .78, 1.00)	.43	.82	.69	✓
	43	(.40, .77, 1.00)	.43	.81	.68	✓
	44	(.50, .79, 1.00)	.38	.82	.72	✓
	45	(.50, .79, 1.00)	.38	.83	.72	✓

註：模糊數門檻值(α) = .65

（二）信度與效度分析

問卷各題項經過專家效度檢核與採用模糊德懷術之修正程序與統計分析之適切性評估後，形成預試問卷。在預試取樣上，研究者參酌學校規模大小，分層取樣抽取共16所國小為預試學校樣本，再視每個學校規模大小配額取樣選取樣本5至11位教育人員，共計抽取120位樣本數進行問卷預試。合計發出預試問卷120份，回收116份，經檢查後有效問卷111份，無效問卷5份，可用率為95.68%。

上述有效之預試問卷，經過項目分析與信度分析之後發現，在「政策制定」分量表的第13題「能運用社群網路等多元媒介行銷重大政策」刪題後的分量表 α 係數明顯提高至.954，故須予以刪題，其餘題項均予以保留。刪題後總量表的 α 係數是.986，顯示總量表具有高度的一致性。各分量表的 α 係數分別為.957（願景建立）、.949（政策制定）、.944（權力運用）、.947（衝突管理）、.945（關係經營）。經信度分析後問卷題目數總計42題。

本研究採用主成分分析法（principal component analysis），再以最大變異法（varimax）與直交轉軸（orthogonal rotation）進行因素分析（Factor Analysis）。由於本研究問卷之各層面業經專家效度之檢核，亦經30位學者專家之適切性評估而告確定，故依據吳明隆（2003）之因素分析特殊法，以分層面之所含題項個別進行因素分析，每個層面再篩選出一個因素，亦即每個層面僅限定一個因素（若出現二個因素以上則取用包含題項數最多者做為代表該層面之因素），超過一個因素以上者，必須予以捨棄，其所含題項亦予以刪題。另當因素負荷量達.63以上時，表示該題項與其所屬因素間具不錯的相關性（邱皓政，2009），故為提高本問卷效度，所篩選因素之各個題項之因素負荷量小於.63者則加以刪除。由表5可知，經因素分析後，各分層面均僅包含一個因素，故各該因素皆以各分層面名稱加以命名。另各題項之因素負荷量均達.63以上，故全數予以保留。經因素分析後，問卷題目總數仍維持42題。

綜合上述，本研究問卷42個題目之發展，首先係於文獻探討中初步確定政治領導的五個層面，並於各層面下進一步做向度之區分，再結合相關學者專家之論述，藉以建構於各向度內校長政治領導行為的內容。其次依文獻探討之結果將校長政治領導行為的內容編制問卷題目，經由專家（效度）審題後修正為45個題目。接著進行適切性評估，採用模糊

德懷術之問卷修正程序與統計分析，經刪題後得到43個題目。最後進行問卷之信度與效度分析後，確定本問卷之42個題目。

表5 國民小學校長政治領導行為各層面之因素分析摘要表

層面	題號	因素負荷量	共同性	特徵值	可解釋變異量%	刪題與否
願景 建立	1	.88	.77	6.15	76.96	否
	2	.85	.73			否
	3	.89	.79			否
	4	.85	.72			否
	5	.90	.81			否
	6	.87	.77			否
	7	.90	.81			否
	8	.85	.72			否
政策 制定	9	.87	.76	5.51	78.77	否
	10	.86	.74			否
	11	.88	.79			否
	12	.90	.82			否
	13	.91	.83			否
	14	.85	.72			否
	15	.91	.82			否
權力 運用	16	.79	.62	5.78	72.25	否
	17	.82	.68			否
	18	.90	.82			否
	19	.88	.78			否
	20	.80	.64			否
	21	.82	.68			否
	22	.86	.75			否
	23	.88	.78			否
衝突 管理	24	.81	.66	6.81	68.11	否
	25	.82	.67			否
	26	.88	.78			否
	27	.88	.78			否
	28	.83	.70			否
	29	.81	.65			否
	30	.86	.75			否
	31	.74	.55			否
	32	.81	.66			否
	33	.75	.57			否
關係 經營	34	.84	.72	6.29	69.88	否
	35	.79	.63			否
	36	.79	.63			否
	37	.83	.69			否
	38	.89	.79			否
	39	.84	.71			否
	40	.83	.68			否
	41	.83	.70			否
	42	.83	.69			否

三、實施程序

本研究自2012年9月下旬開始，到2013年10月下旬結束。2013年8月底對桃竹苗四縣市國小教育人員進行問卷預試，正式問卷的施測於2013年9月底實施。預試和正式問卷的施測，係以限時專送方式寄出，並以電話或電子信件催收問卷，以提高回收率。

四、資料處理與統計分析

預試問卷回收後將資料輸入電腦，以SPSS 17.0 for Windows（以下簡稱SPSS）進行信度和效度分析。正式問卷回收後，亦利用SPSS進行校長政治領導行為之分析，所採用的統計方法包括次數分配及百分比、平均數與標準差、信度分析、因素分析、*t* 考驗以及單因子變異數分析。

肆、研究結果與討論

一、國小校長政治領導行為表現之分析

（一）各層面及整體表現之分析

本研究依問卷各題項Likert氏五點量表之設計，將校長政治領導行為之各層面或整體表現之程度劃分為：平均得分5分為最高程度、4分為中上程度、3分為中等程度、2分為中下程度、1分為最低程度。校長政治領導行為共分為五個層面，每個層面及整體之平均數和標準差如表6所示。就各層面的得分來看，均達中等程度，其中以「關係經營」的平均數最高（ $M = 3.34, SD = .54$ ），其次依序為「政策制定」（ $M = 3.33, SD = .49$ ）、「願景建立」（ $M = 3.29, SD = .56$ ）、「權力運用」（ $M = 3.27, SD = .55$ ）以及「衝突管理」（ $M = 3.26, SD = .58$ ）。「權力運用」和「衝突管理」的得分相對最低，此與Crow與Weindling（2010）與DeLuca（1999）的看法接近，顯見校長在此二層面之作為仍有進一步學習的空間。在整體的得分方面，國民小學校長政治領導行為的整體平均數為3.30，標準差為.53，顯示國民小學校長政治領導的表現達到中等程度。此與朝倫愛登（2007）、鄭燕祥（2004）以及Bolman與Deal

（2003）之研究結果相似，這可能與許多校長很少扮演政治領導者的角色，以及較少運用政治領導行為之原因有關。

表6 國民小學校長政治領導行為各層面及整體得分情形摘要表

層面	題數	人數	平均數	標準差	平均數排序
願景建立	8	682	3.29	.56	3
政策制定	7	682	3.33	.49	2
權力運用	8	682	3.27	.55	4
衝突管理	10	682	3.26	.58	5
關係經營	9	682	3.34	.54	1
總量表	42	682	3.30	.53	

（二）個別政治領導行為表現之分析

校長政治領導各層面所屬領導行為最高與最低程度之表現其平均數和標準差如表7所示。在願景建立層面，以「能將願景轉化為辦學重點，依輕重緩急逐步踐行」的平均數最高（ $M = 3.39, SD = .59$ ），「能透過願景吸納人才，壯大學校實力」的平均數最低（ $M = 2.87, SD = .64$ ）。顯示國小校長在願景實踐上較能掌握重點與節奏，但可能礙於人事法規致較難以願景吸引人才進入團隊。在政策制定層面，以「能在適當時機推動學校政策，減少政策溝通成本」的平均數最高（ $M = 3.47, SD = .51$ ），「能廣徵專家建言，作為學校政策規劃之參考」的平均數最低（ $M = 3.10, SD = .55$ ）。顯示國小校長較能掌握政策推動的適切時間點，但在政策形成面仍需多聽取專家建言。在權力運用層面，以「能因應情勢佈局人事，減少人事動盪或傾軋」的平均數最高（ $M = 3.32, SD = .57$ ），「能有效整合校內次級團體，凝聚成員向心力」的平均數最低（ $M = 2.64, SD = .64$ ）。顯示國小校長較能運用權力策略以維護人事穩定，而在次級團體成員的凝聚上仍需校長積極發揮整合能力。在衝突管理層面，以「能協調資源分配並建立相關規則」的平均數最高（ $M = 3.34, SD = .68$ ），「能完善成員輪調機制，減少歧見與紛爭」的平均數最低（ $M = 2.55, SD = .61$ ）。可知國小校長在成員利益衝突的控制上，較能適切且公開地分配資源，但成員的職務輪調機制仍不夠完善，其所引起的歧見與紛爭仍考驗著校長衝突管理的能力與智慧。在關係經營層

面，以「能展現開放與親切感，維持在校內的高可見度」的平均數最高（ $M = 3.58, SD = .57$ ），「能組織策略聯盟，開放資源共享」的平均數最低（ $M = 3.22, SD = .63$ ）。可知國小校長在校內是較能接近且常可見到面的，此有利於經營與同事間的關係，但與校外組織的合作結盟上，可能事涉成員工作負擔或財務產權管理，資源共享的開放性仍相對較為侷限。

表7 國民小學校長政治領導行為各層面所屬題項最高與最低得分情形摘要表

層面	題目	平均數	標準差	平均數比較
願景建立	5.能將願景轉化為辦學重點，依輕重緩急逐步踐行	3.39	.59	最高
	8.能透過願景吸納人才，壯大學校實力	2.87	.64	最低
政策制定	5.能在適當時機推動學校政策，減少政策溝通成本	3.47	.51	最高
	2.能廣徵專家建言，作為學校政策規劃之參考	3.10	.55	最低
權力運用	2.能因應情勢佈局人事，減少人事動盪或傾軋	3.32	.57	最高
	4.能有效整合校內次級團體，凝聚成員向心力	2.64	.64	最低
衝突管理	1.能協調資源分配並建立相關規則	3.34	.68	最高
	6.能完善成員輪調機制，減少歧見與紛爭	2.55	.61	最低
關係經營	2.能展現開放與親切感，維持在校內的高可見度	3.58	.57	最高
	9.能組織策略聯盟，開放資源共享	3.22	.63	最低

二、不同背景變項在校長政治領導行為知覺上之差異分析

本研究探討之人口與環境變項包括性別、服務年資、最高學歷、擔任職務、學校規模、學校所在縣市，經過 t 考驗與變異數分析之後，僅「職務」變項和「學校規模」變項達顯著差異，其餘皆未達 .05 顯著水準。未達顯著差異之結果，顯示對於校長政治領導行為表現的看法，不因性別、服務年資等背景變項之不同而有所差異。究其原因，可能是國小校長平日政治互動之對象較能夠有效及於多元背景之成員，未限於固定背景變項者，故而對於校長政治領導行為表現的知覺沒有差異。以下進一步就達顯著差異者加以說明：

由表8可知，「職務」變項在校長政治領導行為之整體及各層面上均達顯著水準（ $p < .001$ ）。進一步進行事後比較，發現國民小學校長

在政治領導行為整體及各層面表現的看法上，普遍高於教師兼主任、組長、科任導師與級任導師；教師兼主任則高於教師兼組長與級任導師，但與科任教師沒有差異。究其原因，可能與教職員得以接近或直接參與學校領導核心及其運作之程度有關；校長位居學校領導或權力之核心自不待言，應對自身之政治領導行為有最高的知覺與自信。主任為校長的核心幕僚，相較於組長與級任導師；應最為接近領導或權力核心，對於校務的推展與校長領導的參與程度也較高之故。相對而言，級任教師可能較為遠離領導或權力核心，較難對於校長政治領導有所深入了解之故。此外，主任與科任教師的看法沒有差異，可能是因為主任在推展學校重要且頻繁的特色活動（如美展、音樂會等）時往往會將具有專長（如體育、視覺藝術、音樂等）的科任教師納入推動組織之中，藉以成功行銷學校，校長因肩負課程領導之責也經常會出席此類活動之推動會議。科任教師未兼導師且較無行政工作之累，授課雖多但其授課類目較為特定，在大型學校裡科任同伴教師更多，容易成為該領域之領導者。科任教師經常協助推動課程活動時自然與校長多所接觸，故其對於校長政治領導行為表現的知覺向上接近於主任、向下接近於組長，但均未達到顯著差異的程度。

表8 職務變項在政治領導行為整體及分層面之差異比較摘要表

層面	職務	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要表					事後比較
					<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	
願景 建立	1校長	75	3.81	.33	組間	24.49	4	6.12	23.08***	1 > 2,3,4,5 2 > 3,4
	2教師兼主任	125	3.47	.49		組內	179.55	677		
	3教師兼組長	178	3.25	.55	全體		204.04	681		
	4級任教師	208	3.20	.56						
	5科任教師	96	3.30	.52						
政策 制定	1校長	75	3.74	.32	組間	18.13	4	4.53	20.49***	1 > 2,3,4,5 2 > 3,4
	2教師兼主任	125	3.43	.58		組內	150.04	677		
	3教師兼組長	178	3.25	.50	全體		168.17	681		
	4級任教師	208	3.20	.49						
	5科任教師	96	3.32	.46						
權力 運用	1校長	75	3.74	.34	組間	28.19	4	7.05	25.76***	1 > 2,3,4,5 2 > 3,4 > 4
	2教師兼主任	125	3.42	.50		組內	185.23	677		
	3教師兼組長	178	3.19	.53	全體		213.42	681		
	4級任教師	208	3.07	.58						
	5科任教師	96	3.28	.52						
衝突 管理	1校長	75	3.74	.32	組間	29.67	4	7.42	24.30***	1 > 2,3,4,5 2 > 3,4
	2教師兼主任	125	3.43	.55		組內	206.60	677		
	3教師兼組長	178	3.18	.55	全體		236.27	681		
	4級任教師	208	3.07	.61						
	5科任教師	96	3.24	.57						
關係 經營	1校長	75	3.75	.29	組間	24.86	4	6.21	27.96***	1 > 2,3,4,5 2 > 3,4
	2教師兼主任	125	3.43	.46		組內	150.45	677		
	3教師兼組長	178	3.22	.48	全體		175.31	681		
	4級任教師	208	3.13	.52						
	5科任教師	96	3.28	.48						
政治 領導 整體	1校長	75	3.76	.27	組間	24.46	4	6.11	24.44***	1 > 2,3,4,5 2 > 3,4
	2教師兼主任	125	3.44	.42		組內	172.26	677		
	3教師兼組長	178	3.21	.46	全體		196.72	681		
	4級任教師	208	3.13	.49						
	5科任教師	96	3.28	.47						

註：N = 682

*** $p < .001$

由表9可知，「學校規模」變項在校長政治領導行為之整體及「政策制定」與「關係經營」等層面上均達顯著水準（ $p < .001$ ）。進一步進行事後比較，發現學校規模在「12班以下」的國小教育人員在校長政治領導行為之「政策制定」層面表現的看法上，高於「13至24班」、「25至48班」與「49班以上」。學校規模「12班以下」的國小教育人員在校長政治領導行為之「關係經營」層面的看法上，高於「13至24班」與「49班以上」。究其原因，可能是因為「12班以下」的小規模學校教育人員較其他規模者較常接近校長，與校長日常互動程度也較高，而且參與政策制定的機會也較多，得以就近觀察或經常受到校長關係經營的影響之故。

表9 學校規模變項在政治領導行為整體及分層面之差異比較摘要表

層面	職務	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要表					事後比較
					<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	
政策制定	1 12班以下	167	3.44	.50	組間	8.57	3	2.86	9.46***	1>2,3,4
	2 13至24班	110	3.17	.62						
	3 25至48班	245	3.28	.54	組內	204.85	678	.30		
	4 49班以上	160	3.14	.57						
					全體	213.42	681			
關係經營	1 12班以下	167	3.44	.48	組間	3.88	3	1.29	5.33***	1>2,4
	2 13至24班	110	3.25	.54						
	3 25至48班	245	3.35	.50	組內	164.30	678	.24		
	4 49班以上	160	3.25	.46						
					全體	168.18	681			
政治領導整體	1 12班以下	167	3.42	.46	組間	3.21	3	1.07	4.11***	1>2,3,4
	2 13至24班	110	3.26	.51						
	3 25至48班	245	3.28	.47	組內	179.64	678	.26		
	4 49班以上	160	3.21	.45						
					全體	182.85	681			

註：N = 682

*** $p < .001$

伍、結論與建議

一、主要研究發現

（一）國民小學校長政治領導行為表現之分析

根據研究目的之一，旨在了解國小校長政治領導行為之表現，其主要研究發現如下：

1. 國民小學校長政治領導行為整體及各層面之表現

研究發現，整體而言，桃竹苗四縣市國民小學校長政治領導行為之表現達到中等程度。就各層面的得分來看，亦達中等程度，其中以政治領導行為之關係經營層面得分最高，權力運用和衝突管理兩層面相對得分最低。

2. 國民小學校長於政治領導行為調查問卷各子題之表現

研究發現，國民小學校長於本調查研究問卷各子題之表現在願景建立層面，以能將願景轉化為辦學重點，依輕重緩急逐步踐行得分最高，能透過願景吸納人才，壯大學校實力的得分相對較低。在政策制定層面，以能在適當時機推動學校政策，減少政策溝通成本得分最高，能廣徵專家建言，作為學校政策規劃之參考的得分相對較低。在權力運用層面，以能因應情勢佈局人事，減少人事動盪或傾軋得分最高，能有效整合校內次級團體，凝聚成員向心力的得分相對較低。在衝突管理層面，以能協調資源分配並建立相關規則得分最高，能完善成員輪調機制，減少歧見與紛爭的得分相對較低。在關係經營層面，以能展現開放與親切感，維持在校內的高可見度得分最高，能組織策略聯盟，開放資源共享的得分相對較低。

（二）國民小學教育人員對校長政治領導行為知覺之分析

根據研究目的之二，旨在分析不同背景變項之國民小學教育人員對於校長政治領導行為知覺之差異，其主要研究發現如下：

1. 不同職務的國民小學教育人員對校長政治領導行為知覺之差異

研究發現，桃竹苗四縣市不同職務的國民小學教育人員對校長政治領導行為整體及各層面的知覺有差異，其中擔任校長職務

者在政治領導行為整體及各層面表現其得分普遍高於教師兼主任、組長、科任導師與級任導師；教師兼主任者其得分則高於教師兼組長與級任導師。在權力運用層面，另可發現擔任科任教師者其得分高於級任教師。

2. 不同學校規模的國民小學教育人員對校長政治領導行為知覺之差異

研究發現，桃竹苗四縣市不同學校規模的國民小學教育人員對校長政治領導行為整體、政策制定與關係經營層面的知覺有差異，其中在校長政治領導行為整體與政策制定層面，12班以下的國小教育人員其得分高於13至24班、25至48班、49班以上者。在關係經營層面，則為12班以下的國小教育人員其得分高於13至24班、49班以上者。

3. 不同性別、服務年資、最高學歷、學校所在縣市的國民小學教育人員對校長政治領導行為知覺之差異

研究發現，桃竹苗四縣市不同性別、服務年資、最高學歷、學校所在縣市的國民小學教育人員對校長政治領導行為整體及各層面的知覺均無差異。

二、結論

（一）國民小學校長政治領導行為之整體表現屬中等程度

經調查結果發現，桃竹苗地區國民小學校長政治領導行為之整體表現達到中等程度。五個層面中以關係經營之表現程度較高，權力運用與衝突管理則相對較低。個別政治領導行為亦有表現程度相對較高與較低之分。

（二）國民小學教育人員對校長政治領導行為表現之知覺，因擔任職務與學校規模變項之不同而有所差異

經調查結果發現，桃竹苗四縣市國民小學教育人員所知覺校長政治領導行為之表現，因擔任職務與學校規模之不同而有所差異，不因性別、服務年資、最高學歷與學校所在縣市的不同而有差異存在。

三、建議

（一）強化國小校長衝突管理與權力運用能力，提升政治領導行為之整體表現

根據研究發現，桃竹苗地區國民小學校長政治領導行為於各分層面中以衝突管理與權力運用的得分較低，前者又以「能完善成員輪調機制，減少歧見與紛爭」得分最低，後者則以「能有效整合校內次級團體，凝聚成員向心力」得分最低。因此現任國小校長宜強化衝突管理與權力運用能力，並以上述二層面中得分較低者尋求改善，冀望能提升校長政治領導行為之整體表現。

（二）校長宜加強對於擔任教師兼任組長與級任導師之政治領導作為

根據研究發現，組長與導師對於校長政治領導行為整體及五個層面之知覺均一致低於主任與校長，建議校長宜加強對於組長與導師之政治領導作為，例如可以利害關係人的角色邀其參與決策，使用影響型的權力運用策略改變其態度或行為，或是為其排憂解難、提供資源、營造彼此良好的關係等都是可以考慮的作法。

（三）中大型學校校長宜多運用正式或非正式溝通，增加與成員溝通之機會

根據研究發現，學校規模在「12班以下」的國小教育人員在校長政治領導行為之整體及政策制定層面的知覺上，優於其餘三類規模者。在關係經營層面的知覺上，則優於「13至24班」與「49班以上」者。建議中大型學校之校長宜多運用正式或非正式溝通管道，藉以增進成員接觸頻率或溝通機會，以利施展其政治領導作為。

（四）運用不同研究方法或擴大研究對象與研究範圍，以深化校長政治領導行為之內涵

本量化研究有無法深入瞭解校長動態的政治領導歷程之限制，建議後續可採用質性研究法，以獲得較為深入的研究結果。後續研究亦可嘗

試建構校長政治領導行為之指標、探討政治領導行為與其他變項如學校效能等相關研究，或是以不同教育階段之校長為研究焦點，抑或擴大研究範圍至其他縣市。另根據研究發現，相較於其他四類職務人員，校長對己身之政治領導行為之整體及各層面皆有較高的知覺，可能產生校長自陳分數偏高的情況，後續研究對此應加以留意。

參考文獻

- 王健壯（2012年4月29日）。陳冲內閣的決策危機。聯合新聞網。取自 <http://udn.com/NEWS/OPINION/OPI1/index.shtml>
- 朱鎮明（2011）。政策協調機制及其評估制度，*研考雙月刊*，**35**(3)，23-39。
- 江宜樺（2005）。西方「政治」概念之分析。*政治與社會哲學評論*，**12**，1-57。
- 何姿瑩（2006）。國民小學校長權力運用之研究——以領導卓越國小校長為例（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。
- 吳芊萱（2008）。不同性別國小校長推動學校公共關係之研究——以嘉義縣兩所學校為例（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 吳典蓉（2012年6月15日）。掌握時機的藝術。*中國時報*，A17版。
- 吳明隆（2003）。SPSS統計應用學習實務。臺北市：知城數位科技。
- 吳株榕（2002）。國民小學校長評鑑指標之研究：以南部地區為例（未出版之碩士論文）。國立屏東師範學院，屏東縣。
- 吳清山、林天祐（2002）。教育名詞：願景領導。*教育研究月刊*，**101**，130。
- 呂亞力（1997）。政治學。臺北市：三民。
- 李克難（2000）。國民中學校長政治模式領導策略之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林文文（2010）。國民小學校長權力運用與教師抗拒變革之研究——以教師專業發展評鑑政策推動為例（未出版之碩士論文）。逢甲大學，臺中市。
- 林文律、陳木金（2000）。臺北市國民小學候用校長甄選方式之研究。

臺北市：臺北市政府。

林永基（2006）。國民中小學校長願景領導與學校內部社區感之研究（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

林志成（2012）。臺灣教育政策之省思與前瞻。教育研究月刊，222，5-18。

林明地（2010）。校長學：工作分析與角色研究取向。臺北市：五南。

林明裡（2006）。國小校長多元價值領導策略與教師工作關之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。

林彥志（2010）。國民小學校長經營學校公共關係之微觀政治現象研究（未出版之博士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。

邱皓政（2009）。量化研究與統計分析-SPSS中文視窗版資料分析範例解析。臺北市：五南。

姚惠忠、鄭婕妤（2011）。危機溝通策略與溝通效果——以莫拉克颱風為例。傳播與管理研究，10(2)，37-68。

秦孟周（1998）。政治權威——大中國百科。臺北市：遠流。

秦夢群（2004）。教育行政——理論部分。臺北市：五南。

張佳琳（2004）。學校政治學。學校行政，29，59-70。

張其祿、廖達琪（2009）。強化中央行政機關橫向協調機制之研究。臺北市：行政院研考會。

張明輝（2000）。學習型學校的領導理念與策略。載於中國教育學會（主編），新世紀的教育願景（頁117-136）。臺北市：臺灣書店。

張明輝（2009）。學校衝突管理。取自[http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/schooladministration/schooladministration\(ppt-5\).pdf](http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/schooladministration/schooladministration(ppt-5).pdf)

張金鑑（1979）。政治領導之意義與特性。民主憲政，51(3)，3-4。

張美慧（2012）。政治行銷。新北市，揚智文化。

張德銳（2004）。教育行政研究。臺北市：五南。

張德銳、王保進、丁一顧（2003）。校長專業能力發展標準及其資源檔之研究。初等教育，15，109-136。

張慶勳（1992）。學校組織架構之類型與領導。國教天地，92，73-78。

張慶勳（1996）。學校組織行為。臺北市：五南。

張慶勳（2003）。國小校長領導風格與行為之研究。屏東師院學報，20，1-38。

- 曹學仁（1997）。高級中學校長權力運用之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 莊柏年（1997）。多元架構型領導及其應用之研究——以臺灣地區機械工業為例（未出版之博士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 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，1(2)，155-176。
- 陳幸仁（2006年12月）。學校組織行為之微觀政治學分析取向。「第五屆臺灣學者暨博士生教育行政學術研討會」發表之論文，臺南市：國立臺南教育大學。
- 陳嘉宏（2012年5月29日）。馬蘇的權位魔障。中國時報，A15版。
- 陳聰浪（1999）。高職校長權力運用與學校行政主管政治行為相關之研究（未出版之博士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 傅志鵬（2002）。校長的政治模式領導策略。學校行政，17，40-57。
- 彭懷恩（2008）。政治學導論。臺北市：風雲論壇。
- 朝倫愛登（2007）。蒙古綜合中學校長多元領導策略與學校組織效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 黃乃熒、劉約蘭、曹芳齡、黃耀輝、張靜瑩（譯）（2008）。學校領導新潮（原作者：T. E. Deal）。臺北市：華騰文化。（原著出版年：2004）。
- 黃文三、沈碩彬（2012）。「校長多元型模領導量表」之編製。趙星光（主持人），十二年國教與教育機會均等。教育專業發展學術研討會，臺中市：東海大學。
- 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。臺北市：五南。
- 楊日青、李培元、林文斌、劉兆隆譯（2002）。最新政治學新論（原作者：A. Heywood）。臺北市：韋伯文化。（原著出版年：1999）
- 蔡金田（2006）。國民中小學校長能力指標建構與實證分析之研究（未出版之博士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 蔡純真（2001）。政治領導與政治繼承——李光耀個案研究（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 鄭旭東（譯）（2010）。舵手的視界——在變革時代領導美國大學（原作者：J. J. Duderstadt）。北京市：教育科學。（原著出版年：

2007)。

鄭新輝（2010）。卓越校長領導的政治智慧與策略：紛擾時代應備能力。《教育研究月刊》，194，10-23。

鄭燕祥（2004）。《教育領導與改革：新範式》。臺北市：高等教育。

黎毓輝（2008）。《國小願景建構與實踐的探索——以一所客家小學為例（未出版之碩士論文）》。國立屏東教育大學，屏東縣。

謝文全（2003）。《教育行政學》。臺北市：高點。

謝宇程（2008）。《政府——民間溝通的現況與新課題》。臺北市：國家政策研究基金會。

叢 郁、李泮池（譯）（1988）。《政治領導論（原作者：R. Tucker）》。南京市：南京大學。（原著出版年：1981）。

蘇進強（2012年6月9日）。國是會議 終結內耗。《中國時報》，A14版。

Ammeter, A. (2002). Toward a political theory of leadership. *Leadership Q*, 13(6), 751-769.

Ball, S. J. (1987). *The micro-politics of the school: Toward a theory of school organization*. London, England: Methuen.

Blanchard, K. H. (2007). *Leading at a higher level*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Blase, J., & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment*. London, England: Cassell.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Caruso, L. F. (2013). *The micropolitics of education change experienced by novice public middle school principals*. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ1018973).

Cheng, C. H. (2004). A study of relationship between the learning organizational and principal leadership in Taiwan (Doctoral dissertation). *Dissertation Abstracts International*, 65(2), 358.

Cheng, Y. C. (1989). An investigation of the relationship of organizational commitment and job attitudes to organizational culture, organizational structure, leadership, and social norms (Doctoral dissertation).

- Dissertation Abstracts International*, 50(11), 342.
- Colorado Standards for School Principals (2011, January, 20). Retrieved from <http://www.colorado.gov/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Content-Type&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D%22PrincipalBooklet.pdf%22&blobheadervalue2=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1251689200050&ssbinary=true>
- Cote, A. B. (1999). Leadership orientation frames of Florida elementary principals in relationship to school context and principal characteristics (Doctoral dissertation). *Dissertation Abstracts International*, 60(12), 1921P.
- Crow, G., & Weindling, D. (2010). Learning to be political: New English headteachers' roles. *Educational Policy*, 24, 137-158.
- DeLuca, K. (1999). *Image politics: The new rhetoric of environmental activism*. New York, NY: Guilford.
- Easton, D. (1957). An approach to the analysis of political systems. *World Politics*, 9(3), 383-400.
- Ediger, M. (2001). *Effective school public relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Edinger, L. J. (Ed.). (1976), *Political leadership in industrialized societies*. New York, NY: Krieger.
- Fairholm, G. W. (1993). *Organizational power politics: Tactics in organizational leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Johnson, S. M. (1996). *Leading to change: The change of the new superintendence*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kellerman, B. (1984). Leadership as a political act. In B. Kellerman (Ed.), *Leadership: Multidisciplinary perspectives* (pp. 125-164). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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). London, England: Falmer.

- Moore, V. V. (1996). *A micropolitical perspective of strategic communication between a principal and teachers in a productive, innovative elementary school* (Doctoral dissertation, Texas Tech University). Retrieved from <http://repositories.tdl.org/ttu-ir/handle/2346/12091>
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Boss.
- Paige, G. D. (1988). *The scientific study of political leadership*. London, England: Sage.
- Portin, B., Schneider, P., DeArmond, M., & Gundlach, L. (2003). *Making sense of leading schools: A national study of principalship*. New York, NY: Wallace Foundation.
- Protrac, P., & Jones, R. (2009). Power, conflict, and cooperation: Toward a micropolitics of coaching. *Quest*, 61, 223-236.
- Struyve, C., Meredith, C., & Gielen, S. (2014). *Who am I and where do I belong? The perception and evaluation of teacher leaders concerning teacher leadership practices and micropolitics in schools*. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ1038160).
- Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2006). *Public relations: Strategies and tactics*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Winkler, I. (2011). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Heidelberg, Germany: Verlag.

Political Leadership Behavior of Elementary School Principals: Examples from Taoyuan, Hsinchu, and Miaoli

Chao-Yin Fan*

Abstract

The purpose of this study was to explore the political leadership behavior of elementary school principals. The study sample comprised 84 elementary schools and 830 participants from Hsinchu, Taoyuan, and, Miaoli; of these, 682 participants completed a questionnaire survey. The questionnaire was developed on the basis of a literature review. Data were analyzed using arithmetic means, standard deviations, the t test, and one-way analysis of variance. The results reveal that the elementary school principals exhibited a medium degree of political leadership behavior. Furthermore, elementary school staff members with diverse backgrounds showed differences in their perceptions of the political leadership behavior of elementary school principals.

Keywords: micropolitics, political leadership, elementary school principals' political leadership behavior



DOI: 10.3966/199679772015063201001

Section editor: Jin-Li Su

Received: March 11, 2014; Modified: June 10, 2014; Accepted: October 9, 2014

* Chao-Yin Fan, Director of Counseling Office, Chu-Lian Primary School, Hsinchu City.

E-mail: fji63@yahoo.com.tw