

# 教師與學校行政人員互動的 微觀政治素養研究

林志興\* 侯世昌\*\*

## 摘 要

本研究在探討台灣地區公立國民小學教師與學校行政人員互動的微觀政治素養。研究採取文獻探討、調查研究與半結構訪談等方法。調查研究以台灣本島地區各縣市公立國民小學 1688 位教師為樣本，蒐集資料後分別以描述性統計、t 考驗與單因子變異數分析等統計方法進行資料分析。進一步依據母群體，分別抽取教師兼主任、教師兼組長、級任教師與科任教師各 3 人，共 12 人進行訪談。

本研究結論如下：

- 一、教師與學校行政人員互動的微觀政治素養頗佳。
- 二、男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養高於女教師。
- 三、不同職務的教師與學校行政人員互動的微觀政治素養有差異，其中以教師兼主任微觀政治素養最高。
- 四、校齡 41 年以上學校之教師與學校行政人員互動的微觀政治素養，高於校齡 16-40 年之學校教師。

**關鍵詞：**國民小學、微觀政治、微觀政治素養、微觀教育政治學

\* 第一作者(通訊作者)為臺中市立霧峰國小教師  
E-mail: L3012@ms16.hinet.net

\*\* 國立臺中教育大學教育學系副教授  
E-mail: tw\_ho1109@yahoo.com.tw

投稿日期：2015 年 5 月 28 日；修改日期：2015 年 10 月 27 日；接受刊登：2015 年 12 月 23 日

## 壹、緒論

學校組織成員若加以分類，可分為行政與教學系統，前者是以校長為領導者的學校行政組織，成員包括教師兼主任、教師兼組長與專任職員，例如人事、會計、幹事、護理師等，其主要任務在於維持整個學校行政運作。學校成員除了校長、教師兼任行政人員與專任行政人員，其餘可說是級任與科任教師組成，前者以學校行政人員稱之，後者則以教師論之。學校行政人員在校長的領導下，各處室執行相關業務，有來自教育局（處）公文或校長個人理念，林林總總所有業務均需學校行政人員加以推展。換言之，教師往往需接受學校行政人員的指揮辦理相關活動，學校行政人員考慮或關注的是相關業務是否能順利推展、交辦的公文能否在時間內辦理完畢，具有濃厚的科層體制氛圍。而級任與科任教師則在專業自主權下，教室裡各項教學或活動為教師個人揮灑的空間，學校行政人員對於教師教學專業自主權往往難以置喙；教師對於學校行政人員以行政任務為考量，而較未兼顧教師、學生立場亦頗有微辭。

此外，教師法亦規定學校教師得組織教師會，級任、科任教師與兼任行政之教師共處於教師會也衍生彼此理念是否一致，而導致學校整體氛圍良好與否的議題。因此，了解教師與學校行政人員互動的微觀政治素養之現況，與不同教師背景因素下，教師與學校行政人員互動微觀政治素養之差異是重要的。教師如能具備較高微觀政治素養，方可在不斷變化的教育環境中，保有從容自信、不亢不卑的進退應對態度，使教育生涯更加圓滿、順遂。國內博碩士論文對微觀政治素養之研究數量仍相當少，以「微觀政治素養」為關鍵詞查閱台灣博碩士論文網發現只有兩篇碩士論文（黃愉雯，2011；蘇香瑾，2012），與一篇博士論文（林志興，2013）。在期刊部分，陳幸仁（2012）則探討校長微觀政治素養。

本研究以台灣本島地區公立國民小學教師為研究對象，分析台灣北、中、南、東部各區域之教師與學校行政人員互動的微觀政治素養。學校行政人員界定為教師兼主任與教師兼組長，不含校長。本文研究目的如下：

- 一、了解公立國民小學教師與學校行政人員互動的微觀政治素養之現況。
- 二、分析不同背景公立國民小學教師與學校行政人員互動微觀政治素養的差異。

## 貳、文獻探討

以下分別說明微觀政治、素養、教師微觀政治素養、教師與學校行政人員互動微觀政治素養之意涵及其層面與相關研究：

### 一、微觀政治之意涵

對於微觀政治的意義，簡賢昌（2004）說明組織成員彼此互動，在權力的運作下產生利益衝突。陳幸仁（2007，2008a）則認為組織成員具有不同的價值觀、信念、意識形態對於資源與權力進行利益的競逐。謝文全等人（2007）闡述組織成員互動涉及權力、目標、合作、衝突。林曜聖（2003）則闡述組織內產生競爭權力而導致衝突等行為，其目的在維持或取得利益。蔡璧煌（2008）說明組織成員彼此意識形態不同且競逐利益下，而使用各種權力策略進行衝突或合作的行為。Ball（1987）則認為在組織中因彼此間意識形態的差異，而進行各種權力的運作包括對抗、影響力、情緒運作等策略。Blase（1991）與 Blase 和 Blase（2002）則說明組織成員運用權力進行合作或形成衝突來影響別人達到目標。Blase 與 Anderson（1995）則敘述學校是充滿權力、影響力與談判的場域。此外，Curry, Jaxon, Russel, Callahan 與 Bicais（2008）則說明微觀政治架構是強調個人與組織帶著不同利益、目標、地位、權力和權威彼此對抗。

綜合上述，「微觀政治」意義為個人基於意識形態、價值與信念之差異，而採取權力運作策略，以達到與成員合作或衝突之互動過程，其目的在於競逐組織內有限的利益、資源與地位，以達成自我的目標。

## 二、素養之意涵

吳清山、林天祐（2007b）將素養界定在國民之基本能力。蔡清田（2009，2010，2011）則說明素養應包括知識、技能與態度三者，換言之，素養之範圍為三者之統整。Rychen 和 Salganik（2003）亦說明素養含括知識與能力組成之知能與態度情意加以結合。因此，素養包括認知、技能、情意三方面之組成，認知是具有某方面的知識，技能是具有某方面的操作策略，情意則是在個人態度結果的呈現。本文基於 Kelchtermans 與 Ballet（2002a, 2002b）將教師微觀政治素養界定為知識面、操作面與經驗面等三部分，分別代表認知、技能、情意上之呈現。因此，將素養界定為個人在知識面、操作面與經驗面上，應具備之基本能力。

## 三、教師微觀政治素養之意涵

Kelchtermans 與 Ballet（2002a, 2002b）認為微觀政治素養三個層面必須關注：知識面、操作面和經驗面。Blase 與 Anderson（1995）說明策略包括保護與影響型策略，前者在於保護自己的利益；後者在於影響他人改變立場。

Kelchtermans 與 Ballet（2002a）則提出微觀政治在學習理解情境上可以達到下列目的：1.了解不同的利益。2.學習有效率的處理策略。3.成為教師專業發展的一部分。Kelchtermans 與 Ballet（2002a, 2002b）認為這種專業學習的過程稱為微觀政治素養。

陳幸仁（2007，2012）認為微觀政治素養應包括認知面、技能面與情意面。但本研究經驗面則依據 Kelchtermans 與 Ballet（2002a, 2002b）強調組織成員對自我微觀政治素養的滿意與否來說明，換言之，組織成員與其他成員互動後，對於自我微觀政治素養的滿意度即是微觀政治素養經驗面，如此，有利於說明組織成員在具有微觀政治素養知識與進行策略操作後，個人對自我微觀政治素養的滿意與否程度。

本文依據 Kelchtermans 與 Ballet（2002a, 2002b）微觀政治素養的三個層面「知識面」、「操作面」和「經驗面」，並綜合學者（蔡璧煌，2008；Blase & Anderson,

1995；Kelchtermans, 1996；Lindle, 1999），以教師為主要利害關係人，探討教師與學校行政人員互動之關係。而教師微觀政治素養意涵如下：

在學校中，教師有意識形態、價值與信念之差異，但具有基本能力能解讀、確認、了解學校特定情境的必要知識，並採取權力運作策略與技能，其目的在於保護自己的利益或影響他人改變立場，並達到態度上之自我滿意水準。

#### 四、教師與學校行政人員互動的微觀政治素養

教師與學校行政人員互動的微觀政治素養分為教師與學校行政人員互動的微觀政治素養知識面、操作面與經驗面等三個部分，分別敘述如下：

##### （一）教師與學校行政人員互動的微觀政治素養知識面

教師平時需具有觀察學校行政人員言行背後思維之敏銳度，教師具洞察力、分析與批判事件能力，能了解學校行政人員行動的意義所在，並判斷學校行政人員讓教師參與決策層度高低，思考學校行政人員之動機所在。

綜合學者（吳清山、林天祐，2007a；秦夢群、王友聖，2007；陳幸仁，2008c；陳依萍，2001；黃宗顯，1999，2001；謝文全等人，2007；Achinstein, 2002；Ball, 1987；Bakkenes, Brabander, & Imants, 1999；Chen, 2009；Johnson, 2003；Lindle, 1999；Morgan, 1986；Somech & Bogler, 2002）歸納教師與學校行政人員互動的微觀政治素養知識面：

在時代的趨勢下，教師自主意識抬頭，且能了解教師與學校行政人員間彼此皆具影響對方之力量。教師雖可闡述訴求，但在彼此權力不對等下，教師易成為橡皮圖章。教師應了解對話、衝突與人際關係是一種影響力、權力。教師能判讀學校行政人員知識、信念和行動，能否讓其參與決定與增加溝通管道，進而使得教師降低防衛感而增加參與感。

##### （二）教師與學校行政人員互動的微觀政治素養操作面

學校行政與教學系統所秉持的邏輯思維差異頗大，前者在於依法行政，承襲上面命令，使相關業務完成，處理過程非重點所在；而教學系統對象是學生，教

學過程重要性並不亞於教學結果。因此，學校行政人員行事風格有時會與教師之教學思維形成互異現象

Kurchner-Hawkins 與 Miller (2006) 描寫個人如何透過政治策略、行為包括溝通、聯盟、影響力去改變組織或組織內其他成員。Blase 與 Anderson (1995) 則說明教師認為學校或各處室無效率領導，會導致負面政治互動與結果。有效率領導可以在教師間，促進正向的政治互動與結果。教師衡量政治行動，進行保護、影響型策略。保護型策略在於避免受威脅行為影響，教師大都採被動方式；影響型策略則採用勸告、支持與促成，教師通常使用主動方式。

歸納學者 Blase 與 Anderson (1995)、Kurchner-Hawkins 與 Miller (2006) 和 Oade (2009) 相關策略，依照影響型與保護型策略之特質加以分類，其中 Blase 與 Anderson (1995) 之策略如炫耀與密告具有將資訊告訴他人之意，因此以自我坦露說明之。Kurchner-Hawkins 與 Miller (2006) 透過關係與結盟，其說明教師彼此透過關係結盟，對於學校行政人員採取冷漠與事不關己之態度。如表 1：

表 1

教師與學校行政人員互動的微觀政治素養操作面策略分類

學者	策略類型	
	影響型策略	保護型策略
Blase 與 Anderson (1995)	1.友善 2.支持	1.逢迎諂媚 2.自我坦露
Kurchner-Hawkins 與 Miller (2006)	溝通	教師透過關係或聯盟採取 1.冷漠態度 2.事不關己態度
Oade (2009)	1.行使專業權 2.發揮參照權	

註：研究者自行整理

依據學者（陳幸仁，2008b；黃乃熒，2001、2002；Ballet, Kelchtermans, & Loughran, 2006；Blase & Anderson, 1995；Kurchner-Hawkins & Miller, 2006；Lavie, 2006；Oade, 2009），教師與學校行政人員互動的微觀政治素養操作面：

教師增權益能，透過分享決策與合作歷程，來了解學校行政人員動機，且體察其意圖與策略，並展現教師行動以減少壓力。教師發展影響型政治策略例如友善、支持、雙方溝通、行使專業權與參照權等與保護型策略例如逢迎諂媚、自我坦露，採冷漠或事不關己之態度，以避免學校行政人員以改革為名，行微觀政治活動為實。教師應藉個人影響力左右學校行政人員之決定，使其尊重教師之專業。

### （三）教師與學校行政人員互動的微觀政治素養經驗面

Dubrin（2009）說明組織政治是人的本性，而政治的本質衍生不安全感。Morgan（1986）則闡述組織的政治性會導致成員複雜與多元性，進而造成彼此間緊張關係。Kelchtermans（2005）則說明教改過程中，教師經驗會形成負面觀感。Blase 與 Anderson（1995）提出正向政治互動行為，使教師間的互動建立在共同利益與支持網絡，當教師受到他人肯定會具有快樂與滿足感。教師在互利下增進雙方共同利益，有助於滿意感累積，且與學校行政人員和諧相處，並降低不安全感。Curry 等人（2008）說明探索教師個人經驗有助於減少不安全感。

教師情感經驗也可能誘發教師與學校行政人員互動的正、負向情緒。綜合學者（Blase & Anderson, 1995；Curry et al., 2008；Dubrin, 2009；Kelchtermans, 2005；Morgan, 1986），歸納教師與學校行政人員互動的微觀政治素養經驗面：

教師在學校與學校行政人員的互動過程中，可能因學校政治、複雜、多元性引發不安全感、緊張與負面經驗。相對的，如互動良好且在共同利益與脈絡下，並探索教師個人經驗，則有助於快樂、滿足感之產生，並降低不安全感。

## 五、教師與學校行政人員互動的微觀政治相關研究

學校場域中，學校行政人員權力獨大的情境，已逐漸改變中，教師亦享有與學校行政人員共同協商之權力如林君齡（2001）認為教師會與學校行政單位改變權力支配關係，逐漸走向權力分享的關係。張以莊（2009）說明教師會與學校行

政互動方面因為校長的更替而產生不同的處理模式，依次可分為蜜月期、衝突期、衝擊療傷期及穩定發展期等四個時期。但學校之成員彼此間也具有利益之考量，而衍生認知上的矛盾如胡士琳（2003）認為學校行政體系是由校長、行政人員及教師三種不同利害關係人所構成關係網絡，不同利害關係人間意識形態的矛盾，來自其所持利益觀點的不同。

此外，透過權力分享，學校成員各自思考對己有利之處，進一步產生保護型或影響型政治策略如楊淑芬（2009）說明初任主任之微觀政治策略在面對校長與其他處室主任時時，較常採取保護型策略，而在面對教職員時，影響型策略與保護型策略兩者均會使用。胡石明（2004）認為國民中學教職員運用之微觀政治策略中，最有效之策略為合作聯盟，最無效之策略為迴避推諉。張愷庭（2008）闡述國民小學教師認為最有效之策略為合作聯盟，最無效之策略為迴避推諉。但不管教師操作哪種政治策略，心中亦應有綜觀之思維，全盤理解事情之來龍去脈，甚而進一步與學校行政人員彼此合作如黃愉雯（2011）、蘇香瑾（2012）說明整體之微觀政治素養：默默接受的順應策略，且看清職場上的醜態，觀察而後動才是職場生存之道。林志興（2013）說明教師兼主任及教師兼組長與學校行政人員互動的微觀政治素養高於級任教師。Johnson（2003）則認為教師與學校行政人員共同合作的程度而言，超過百分之八十五的教師是傾向在團隊管理的情境下，呈現工作合作狀態。

因此，林君齡（2001）、張以莊（2009）、胡士琳（2003）、黃愉雯（2011）、蘇香瑾（2012）與 Johnson（2003）呈現教師與學校行政人員互動微觀政治素養素養知識面。楊淑芬（2009）、胡石明（2004）、張愷庭（2008）則說明操作面部分。林志興（2013）除了論述知識面、操作面，亦增加經驗面。此外，楊淑芬（2009）、張愷庭（2008）分別在教師背景變項中探討性別、職務、學歷等。林志興（2013）則在教師背景因素中探討性別、年齡、職務、職務年資、學歷、學校規模、學校所在地、學校歷史等八項，教師背景除了個人因素外，也增加教師服務所在學校之背景差異，使得教師背景因素更為周延。教師與學校行政人員互動的微觀政治相關研究，依據研究場域與研究方法，整理如表 2：



表 2

*教師與學校行政人員互動的微觀政治相關研究*

研究者	研究場域	研究方法
林君齡 (2001)	國民中學	訪談、觀察
胡士琳 (2003)	國民中學	訪談、觀察
胡石明 (2004)	國民中學	問卷調查
張愷庭 (2008)	國民小學	問卷調查
張以莊 (2009)	國民小學	訪談、觀察
楊淑芬 (2009)	國民小學	訪談
黃愉雯 (2011)	國民中學	訪談
蘇香瑾 (2012)	中等學校	訪談
林志興 (2013)	國民小學	問卷調查、訪談
Johnson (2003)	國民小學	問卷調查、訪談

註：研究者自行整理

綜合上述，採用質性研究例如訪談與觀察進行教師與學校行政人員互動的微觀政治研究仍居多數，說明學校裡教師彼此間的互動透過實地觀察與相關人員訪談，往往能獲得第一手的研究資料。部分研究採問卷調查方式，可獲得學校微觀政治概況，可歸納學校教師較常使用的微觀政治策略，但教師與學校行政人員互動的微觀政治行為背後意圖則不易探查。因此，問卷調查如能配合質性研究如觀察或訪談，則較易於觀察教師與學校行政人員互動全貌。

## 參、研究方法

本研究旨在探討從微觀政治的角度分析國民小學教師與學校行政人員互動的微觀政治素養，為了探求研究真實性與結果價值性，本研究將採量化研究為主，質性研究為輔，在量的研究上實施問卷調查，在質性研究上採用半結構訪談。以下就研究架構、研究對象、研究工具、資料處理等四部分加以說明。

### 一、研究架構

本研究參考楊淑芬（2009）、張愷庭（2008）與林志興（2013），採用教師背景變項包括性別、年齡、職務、職務年資、學歷。此外，增加教師服務所在學校背景因素包括學校規模、學校所在地、學校歷史等共八個變項，作為自變項。依變項則是教師與學校行政人員互動的微觀政治素養知識面、操作面與經驗面等三部分。如圖 1 所示：

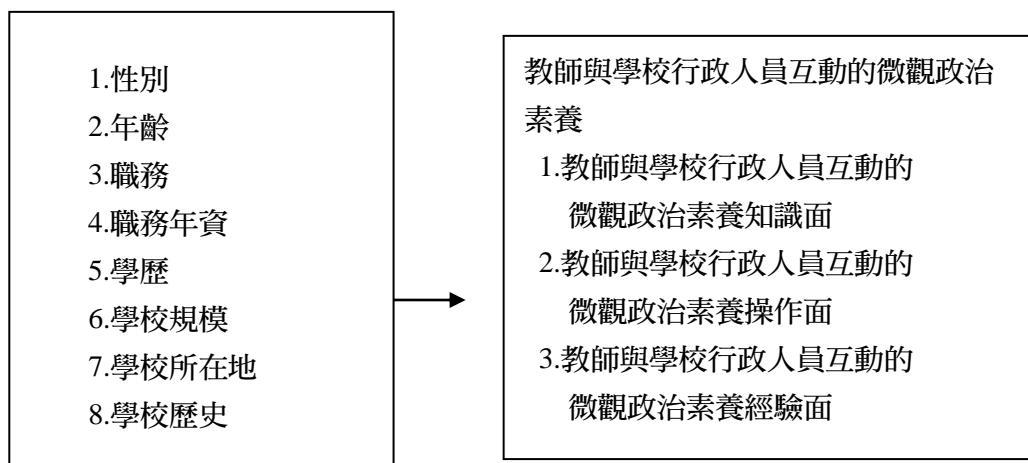


圖 1 研究架構

## 二、研究對象

### (一) 預試

本研究以台中市公立國民小學教師為研究對象，包括教師兼主任、教師兼組長、級任教師、科任教師等研究對象。選取台中市 14 所公立國民小學，學校規模依 12 班以下、13-36 班、37-48 班、49 班以上，分別抽取教師 5 人、10 人、15 人、20 人，共抽取 180 位教師進行預試，收回 161 份，回收率為 89.4%。其中有效問卷為 145 份，可用率為 80.5%。

### (二) 問卷樣本的選取

本研究以台灣地區公立國民小學教師為研究對象，包括教師兼主任、教師兼組長、級任教師、科任教師等研究對象。學者 Sudman 說明全國性研究，平均樣本人數約在 1500 至 2500 人間較為適合（引自吳明隆，2006）。前述平均樣本數是指有效樣本。因此，本研究樣本將以台灣本島地區北部、中部、南部、東部四區公立國民小學為樣本，採取隨機取樣方式，依學校規模分為「12 班以下」、「13-36 班」、「37-48 班」、「49 班以上」等四個類別，依序分別抽取 5、10、15、20 位教師進行研究，共抽取 2250 人。自 101 年 9 月 3 日至 101 年 10 月 12 日，共發出 2250 份問卷，回收數量為 1831 份，回收率為 81.3%，有效數量為 1688 份，有效率為 75%。如表 3 所示：

表 3

## 正式問卷人數分配與回收數量

各區域	縣市	專任教師人數	抽取人數	回收數量	回收率%	有效數量	有效率%
北部							
	新北市	15856	250	206	82.4	195	78
	台北市	10871	125	97	77.6	84	67.2
	基隆市	1506	75	61	81.3	58	77.3
	宜蘭縣	2086	75	44	58.6	41	54.6
	桃園縣	8769	175	131	74.8	124	70.8
	新竹縣、市	4471	125	88	70.4	83	66.4
小計		43559	825	627	76	585	70.9
中部							
	苗栗縣	2792	100	95	95	89	89
	台中市	11427	200	161	80.5	145	72.5
	彰化縣	5386	175	132	75.4	115	65.7
	南投縣	2784	100	88	88	70	70
	雲林縣	3333	125	106	84.8	98	78.4
小計		25722	700	582	83.1	517	73.8
南部							
	嘉義縣、市	3701	125	100	80	90	72
	台南市	6928	150	124	82.6	118	78.6
	高雄市	10307	225	213	94.6	197	87.5
	屏東縣	3853	100	87	87	85	85
小計		24789	600	524	87.3	490	81.6
東部							
	花蓮縣	1884	75	68	90.6	66	88
	台東縣	1492	50	30	60	30	60
小計		3376	125	98	78.4	96	76.8
合計		97446	2250	1831	81.3	1688	75

註：整理自教育部統計處（2011），專任教師人數含私立國民小學，但本研究限抽取公立國民小學教師

### (三)、訪談

本研究採立意取樣，訪問資深、富有經驗國民小學教師，基於研究者在台灣中部服務，也曾經在南部就讀師範院校，具有地緣關係，所以受訪老師以中部教師為主，南部教師為輔。訪談對象為教師兼主任、教師兼組長、級任教師與科任教師各三人，共十二人接受電話訪談。前述十二位國民小學教師，與研究者大都曾經共事過。因此，對於研究者之邀約都樂意接受訪談。訪談前先告知進行電話錄音，徵求其同意，以利於事後逐字稿之撰寫。

電話訪談雖比受訪者當面接受訪談所受之限制較大，例如訪談者無法看到受訪者表情，較無法得知受訪者是否了解半結構訪談大綱之題意，但研究者為在職教師，考量時間與精力之負荷，加上為了使受訪者能暢其所談，訪談者能獲取豐富訊息，所以研究者在訪談前已寄訪談大綱給受訪者，並事先在電話中對於訪談大綱之內容進行解說，使受訪者更加了解訪談大綱，以利於訪談過程之進行，並說明此次訪談內容，只用於學術上之研究，接受訪談人員亦加以保密。受訪之教師依據身份別加以編碼如主任 1、組長 1、級任 1、科任 1 等。訪談結束，對於受訪教師類似的論述內容進行整理，歸納訪談結果要點，並適時舉例受訪教師的論點，以供佐證。訪談大綱則依據問卷調查結果加以設計，進一步探討意義所在，訪談大綱則詳見附錄二。

此外，十二位受訪教師中，一位教師具有博士學歷，七位教師具有碩士學歷，另外四位教師有二位是博士生（目前正在進修博士），兩位是碩士生（目前正在進修碩士）。因此，所有受訪教師皆受過一定程度之學術訓練，加上受訪教師大都為資深教師，對於本研究之訪談大綱所闡述的教師微觀政治素養，經研究者解釋後，有相當程度之了解。受訪教師之背景資料如表 4 所示：

表 4

## 受訪教師背景資料

受訪對象	性別	地區	職務年資	學歷	訪談日期
教師兼主任 1	男	中部	主任 5 年	碩士	1011103
教師兼主任 2	男	中部	主任 6 年	博士	1011105
教師兼主任 3	男	中部	主任 4 年	博士生	1011106
教師兼組長 1	男	北部	組長 5 年	碩士生	1011103
教師兼組長 2	男	南部	組長 11 年	博士生	1011104
教師兼組長 3	女	中部	組長 3 年	碩士	1011107
級任 教師 1	男	南部	級任 12 年	碩士	1011103
級任 教師 2	男	南部	級任 13 年	碩士	1011104
級任 教師 3	男	中部	級任 12 年	碩士	1011105
科任 教師 1	男	中部	科任 12 年	碩士生	1011105
科任 教師 2	女	中部	科任 15 年	碩士	1011106
科任 教師 3	女	南部	科任 10 年	碩士	1011106

註：訪談日期例 1011103 代表 101 年 11 月 3 日

### 三、研究工具

研究者根據文獻經整理後，依照教師與學校行政人員互動的微觀政治素養之定義，自行設計「國民小學教師與學校行政人員互動的微觀政治素養問卷初稿」。再將問卷初稿實施專家效度，再進行預試，最後成為正式問卷（見附錄一）。並依據調查研究中具顯著差異之結果，設計半結構訪談大綱（見附錄二），對於 12 位國民小學教師，包括教師兼主任、教師兼組長和級任教師、科任教師等四類型教師，進行電話訪談。

本問卷採「李克特氏四點量表」，將編好之問卷，請學者、專家包括具有學

術背景之學者、實務工作者如學校資深校長、主任等加以檢視。研究者再依據專家、學者建議，將問卷進行修正，再編成預試問卷。以 SPSS12.0 for Windows 統計軟體進行項目分析、因素分析、信度分析，亦刪除部分原不屬於該層面題目，發展成國民小學教師與學校行政人員互動之微觀政治素養問卷。

教師與學校行政人員互動的微觀政治素養問卷共二十二題，其題項分別設 B1...B22，實施項目分析，本研究採決斷值 3 以上且相關係數在.30 以上者，予以保留，因此，B4、B5、B6、B13、B14、B16、B17、B18、B19 要先刪除，保留十三題，進行因素分析，如表 5 所示。

教師與學校行政人員互動的微觀政治素養問卷，B1-B8 為知識面，B9-B16 為操作面，B17-B22 為經驗面。經項目分析後，去除題項 B4、B5、B6、B13、B14、B16、B17、B18、B19，進行第一次因素分析後，其中第四個因素只包括 B7、B8，這個層面所涵括的題項數太少。因此，將其刪除，再進行第二次因素分析，取特徵值大於 1 的因子，並取因素負荷量.30 以上之題項，共得三個因素，共九個題項，如表 6。進行信度分析，採用 Cronbach's  $\alpha$  值來考驗問卷整體及各層面的內部一致性，總量表  $\alpha$  值為.854。因此，量表具內部一致性，如表 7 所示：

表 5

## 教師與學校行政人員互動的微觀政治素養問卷項目分析

題目	該題與 總分的相關	CR 值	刪題
B 1	.672***	10.29	
B 2	.662***	10.30	
B 3	.646***	8.84	
B 4	.004	-.40	V
B 5	.217**	1.54	V
B 6	-.085	-1.20	V
B 7	.306***	3.20	
B 8	.420***	3.85	
B 9	.502***	6.81	
B10	.501***	6.45	
B11	.446***	6.04	
B12	.468***	5.05	
B13	.071	.00	V
B14	-.293***	-4.04	V
B15	.568***	6.09	
B16	-.097	-1.69	V
B17	-.047	-.52	V
B18	-.099	-.82	V
B19	.175*	1.65	V
B20	.552***	4.91	
B21	.660***	8.59	
B22	.546***	7.49	

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$



表 6

教師與學校行政人員互動的微觀政治素養問卷因素分析

題目	因素名稱		
	知識面	操作面	經驗面
B1	<b>.891</b>	.173	.115
B2	<b>.850</b>	.234	.176
B3	<b>.687</b>	.179	.342
B11	.192	<b>.857</b>	.145
B10	.163	<b>.824</b>	.271
B9	.199	<b>.774</b>	.132
B21	.267	.155	<b>.822</b>
B20	.058	.147	<b>.789</b>
B22	.270	.231	<b>.703</b>
特徵值	2.239	2.227	2.066
解釋變異量 (%)	24.880	24.744	22.956
KMO 值			.777

註：所得層面因素皆反黑處理

表 7

教師與學校行政人員互動的微觀政治素養問卷信度分析

問卷名稱	層面名稱	Cronbach $\alpha$ 係數
教師與學校行政人員 互動的觀政治素養	知識面	.825
	操作面	.821
	經驗面	.758
總量表		.854

註：研究者自行整理

## 四、資料處理

本問卷回收後將有效樣本加以編碼登錄，以 SPSS12.0 for Windows 統計套裝軟體進行資料處理，分別以描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析等統計方法進行資料處理。訪談方式採電話訪談，受訪對象徵求填答過問卷，又願意接受訪談者為主。訪談過程仔細聆聽，並掌握受訪者所欲表達之意義與信念。研究者每次訪談前均徵求受訪者同意予以錄音，在訪談後將訪談內容編製成為逐字稿。

# 肆、研究結果

## 一、調查研究

教師與學校行政人員互動的微觀政治素養現況分析如表 8。不同教師背景因素中，整體上，只有不同性別、職務與學校歷史三項平均數達到顯著差異，並進一步以雪費法（Scheffé method）進行事後比較，相關表格如表 9-表 13。

表 8

教師與學校行政人員互動的微觀政治素養現況分析

層面	題數	樣本數	平均數	標準差	題平均數
知識面	3	1688	9.72	1.36	3.24
操作面	3	1688	9.92	1.46	3.30
經驗面	3	1688	9.35	1.60	3.11
整體	9	1688	29.00	3.78	3.22

表 9

不同性別教師與學校行政人員互動的微觀政治素養獨立樣本 *t* 考驗

層面	男生 (n=646)		女生 (n=1042)		<i>t</i> (1686)	<i>p</i>	95%CI	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>LL</i>	<i>UL</i>
知識面	9.89	1.34	9.62	1.37	4.03***	.000	0.14	0.40
操作面	9.97	1.46	9.88	1.45	1.26	.206	-0.05	0.23
經驗面	9.48	1.62	9.27	1.58	2.56*	.011	0.04	0.36
整體	29.35	3.85	28.78	3.71	3.04**	.002	0.20	0.94

\* *p* < .05    \*\* *p* < .01    \*\*\* *p* < .001

表 10

不同職務教師與學校行政人員互動的微觀政治素養上各組人數、平均數和信賴區間 (n=1688)

變項	教師兼主任 (n=208)			教師兼組長 (n=483)			級任教師 (n=798)			科任教師 (n=199)		
	<i>M</i>	95%信賴區間		<i>M</i>	95%信賴區間		<i>M</i>	95%信賴區間		<i>M</i>	95%信賴區間	
		( <i>SD</i> )	下界		上界	( <i>SD</i> )		下界	上界		( <i>SD</i> )	下界
知識面	10.10 (1.34)	9.92	10.28	9.86 (1.29)	9.74	9.98	9.54 (1.40)	9.45	9.64	9.70 (1.30)	9.52	9.88
操作面	10.30 (1.45)	10.10	10.50	10.02 (1.44)	9.89	10.15	9.72 (1.43)	9.62	9.82	10.06 (1.50)	9.85	10.27
經驗面	9.77 (1.51)	9.57	9.98	9.54 (1.46)	9.41	9.67	9.11 (1.61)	8.99	9.22	9.42 (1.79)	9.17	9.67
整體情形	30.19 (3.74)	29.67	30.70	29.43 (3.61)	29.11	29.75	28.38 (3.75)	28.12	28.64	29.19 (3.87)	28.65	29.73

表 11

不同職務教師與學校行政人員互動的微觀政治素養單因子變異數分析 ( $n=1688$ )

層面	SV	SS	df	MS	F	p	事後比較
知識面	組間	64.52	3	21.50	11.68***	$p < .001$	1 > 3
	組內	3099.02	1684	5.00			1 > 4
	總和	3163.55	1687				2 > 3
操作面	組間	72.12	3	24.04	11.48***	$p < .001$	1 > 3
	組內	3526.40	1684	2.09			2 > 3
	總和	3598.52	1687				4 > 3
經驗面	組間	103.43	3	34.47	13.73***	$p < .001$	1 > 3
	組內	4227.29	1684	2.51			2 > 3
	總合	4330.73	1687				
整體	組間	700.06	3	233.35	16.77***	$p < .001$	1 > 3
	組內	23428.91	1684	13.91			2 > 3
	總和	24128.98	1687				

\*\*\*  $p < .001$ 

註：1 表示教師兼主任，2 表示教師兼組長，3 表示級任教師，4 表示科任教師。

表 12

不同學校歷史之教師與學校行政人員互動的微觀政治素養上各組人數、平均數和信賴區間 (n=1688)

變項	15 年以下 (n=169)			16-40 年 (n=389)			41 年以上 (n=1130)		
	M	95%信賴區間		M	95%信賴區間		M	95%信賴區間	
	(SD)	下界	上界	(SD)	下界	上界	(SD)	下界	上界
知識面	9.58 (1.21)	9.40	9.77	9.60 (1.32)	9.46	9.73	9.79 (1.40)	9.70	9.87
操作面	9.98 (1.29)	9.78	10.17	9.75 (1.51)	9.60	9.90	9.96 (1.45)	9.88	10.05
經驗面	9.30 (1.45)	9.08	9.52	9.16 (1.63)	9.00	9.33	9.42 (1.60)	9.33	9.52
整體情形	28.87 (3.15)	28.39	29.33	28.52 (3.75)	28.14	28.89	29.18 (3.86)	28.96	29.41

表 13

不同學校歷史之教師與學校行政人員互動的微觀政治素養單因子變異數分析 ( $n=1688$ )

層面	SV	SS	df	MS	F	p	事後比較
知識面	組間	14.01	3	7.00	3.74*	.024	<i>n.s.</i>
	組內	3149.53	1684	1.86			
	總和	3163.55	1687				
操作面	組間	14.28	3	7.14	3.35*	.035	3>2
	組內	3584.23	1684	2.12			
	總和	3598.52	1687				
經驗面	組間	20.04	3	10.02	3.91*	.020	3>2
	組內	4310.68	1684	2.55			
	總合	4330.73	1687				
整體	組間	131.30	3	65.65	4.61*	.010	3>2
	組內	23997.68	1684	14.24			
	總和	24128.98	1687				

\* $p < .05$

註：1 表示 15 年以下，2 表示 16-40 年，3 表示 41 年以上。*n.s.*代表未達顯著差異。

## 二、訪談

### (一) 男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養高於女教師，但女教師微觀政治素養亦日漸提升

在社會期待下，男教師從事學校行政工作意願較高。因此，男教師有較多時間與機會與學校行政人員互動，所以男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養會較高。此外，男、女教師在從事行政工作所呈現個性差異，也是影響教師微觀政治素養高低之原因，男教師通常具較外顯化之特質例如較活潑、易溝通、配合度較高，有助於提升其微觀政治素養。簡言之，個性如具以上之特質，有助教師與學校行政人員進行交流。至於女性教師也具有以上部分特質，但因大部分女教師因帶班而專注於班上，這些特質較不明顯。組長 3 與科任 1 分別說明如下：

這可能是男、女教師思維不一，女教師表達較直接且重細節，男教師在溝通上會較好相處，比較好溝通（組長 3）。

男性教師仍是高於女性教師，女性教師往往只帶好班級及班級經營即可，與行政人員互動較少（科任 1）。

雖然男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養比女教師高。但以國民小學教師來論，女教師還是佔大部分，以市區學校來論，女教師在教師比例上可能會更高。究其原因，以往師範院校採公費招生時代，還可維持男、女新生 1:1 之數量，近年來師培管道開放後，師資生明顯以女性居多。因此，眾多女教師中也不乏個性上積極進取，對行政工作頗有興趣者，且女教師在工作上較細膩之個性特質，也是一大優勢。所以，近年來女教師從事學校行政工作有逐漸增加之趨勢。組長 2 與科任 2 說明如下：

在兩性工作平等的影響下，性別差異逐漸減少，會逐漸趨於一致，因女性也願意接受行政工作，提升其微觀政治素養，但這需要一些時間（組長 2）。

學校目前女性教師偏高，因為愈來愈多的女性教師對於學校事務頗感興趣（科任 2）。

因此，男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養雖高於女教師，但女教師對學校行政工作接受度逐漸提高，相對的，女教師有較多機會與學校行政人員互動，所以，女教師與學校行政人員互動的微觀政治素養，已日漸提升。

## （二）教師兼主任、教師兼組長與學校行政人員互動的微觀政治素養普遍高於級任教師

教師兼主任與教師兼組長是學校行政人員，其大部分曾擔任過級任教師。因此，學校行政人員往往兼具擔任級任與兼辦行政工作之經驗，除了在行政崗位上熟悉行政業務，也易了解級任教師之思維。如此，兼辦行政工作，可說是相得益彰，所以教師兼主任與教師兼組長與學校行政人員互動的微觀政治素養上高於級任教師。此外，處在行政工作之環境，面對之同仁都是學校行政人員，為了執行兼辦業務，勢必注重人際關係與溝通能力。這與級任教師在教室，較為獨立自主之環境，差異頗大。所以，教師兼主任與教師兼組長與學校行政人員互動的微觀政治素養高於級任教師。主任 3 與組長 1 說明如下：

主任與組長需要兼任行政工作，會涉及人際關係或利益分配，所以微觀政治素養比較高（主任 3）。

級任教師與行政人員互動上較不得要領。例如某位代課之田徑帶隊老師，很想出隊比賽，站在我是體育組長的位置，我要先跟主任溝通，結果該老師居然反客為主，主動與主任交涉，使得校長相當不高



興（組長 1）。

教師兼主任與教師兼組長因兼辦學校行政工作，所以，面對不同的學校同仁需要隨機應變。因此，教師兼主任、教師兼組長與學校行政人員互動的微觀政治素養會高於級任教師。

### **（三）校齡 41 年以上之教師與學校行政人員互動的微觀政治素養，高於校齡 16-40 年之教師，但也受校長領導風格與教師年資的影響**

學校歷史較悠久，校齡 41 年以上學校，在制度、文化上會較成熟且嚴謹。簡言之，學校有一套潛規則，教師們都相當有默契，處理事情有共同的運作規則。大部分教師不輕易打破此既有模式，反而已習慣此運作模式，可說成為教師行為之特色。因此，教師與學校行政人員之間在互動上會較為圓融，美其名是互相尊重，事實上，行政人員在此氛圍下，行事可能較為威權，教師亦視之為學校傳統。但在校齡 16-40 年的學校，學校歷史較不長，制度形成較不明顯，學校氛圍會較強調教師與學校行政人員間的平等互惠關係，反而較容易衍生教師彼此間意見相左之境。所以，在歷史悠久學校，教師與學校行政人員互動的微觀政治素養會較高。主任 1、組長 1 與級任 2 說明如下：

學校歷史悠久學校，行政文化比較成熟，成為校風，學校行政慣例固定下來。教師一到那個環境，很容易知道如何運作，事情如何協調已成為常規（主任 1）。

16-40 年學校，資深教師較少，大家相處較為平等，加上主任可能較為年輕，在經驗上都在培養階段（組長 1）。

學校歷史較久之學校 老師普遍年紀較大，老師與學校行政人員互動會較為圓融，比較獨善其身，不會挑起爭端（級任 2）。

歷史較悠久學校，雖比較有制度與傳統文化，而使得教師與學校行政人員互動的微觀政治素養較高。但可能有其他因素之影響，非全是學校歷史影響到教師的微觀政治素養。校長領導風格可能也有所影響，同樣歷史悠久學校，由不同風格校長加以領導，所呈現之學校氛圍亦有所差異，例如學校由處事和藹校長轉為風格強勢校長領導，會使得學校和諧、互助之氛圍轉為多一事不如少一事之境。此外，教師年資也有所影響，年資深之教師在經驗的累積下，可能有一套與學校行政人員互動的邏輯與技巧，此有助於教師在學校裡處世圓融、達成個人目標。主任 3、科任 1、組長 3 與科任 2，說明如下：

個人比較少聽到學校歷史會與教師微觀政治素養有關，所以彼此關係可能不明顯。可能跟校長領導風格較具相關，通常是校長更換後，學校風格可能會改變（主任 3）。

41 年以上學校教師，其微觀政治素養若比較好，可能是歷年來校長之風格，校長領導風格與教師互動之差異有關係（科任 1）。

老學校風氣成形，學校也有老中輕三代，老一輩教師觀念可能影響較年輕之教師（組長 3）。

學校歷史部分影響不大，反倒是不同年資教師影響較大。年資較深之教師比年資淺之教師，對學校運作有較成熟之看法（科任 2）。

因此，學校歷史只是會影響教師與學校行政人員互動的微觀政治素養原因之一，校長領導風格或學校教師年資深淺，也會影響教師與學校行政人員互動的微觀政治素養。

## 伍、研究分析與結論

### 一、教師與學校行政人員互動的微觀政治素養頗佳

本研究依李克特氏 (Likert) 四點量表之設計，由高到低，依序得分為 4 分、3 分、2 分、1 分，將得分界定：不佳：1.00-1.60。尚可：1.61-2.20。中等：2.21-2.80。頗佳：2.81-3.40。佳：3.41-4.00。研究結果顯示教師與學校行政人員互動的微觀政治素養頗佳，整體之題平均數達 3.22 分。

究其原因，本研究所定義學校行政人員-主任與組長，皆由教師兼任。因此，主任與組長大部分曾擔任級任或科任，與教師溝通上較具有同理心，相對的，教師與主任、組長易有共同思維。此外，部分學校有教師會，教師可藉由教師會與學校行政人員溝通時，取得較為平等論述機會。另外，許多學校校長較強調學校教師是一個團隊，主任、組長均是學校教師兼任，只是兼辦行政業務之教師，所以教師間溝通，較無隔閡，教師與學校行政人員互動的微觀政治素養頗佳。

### 二、男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養高於女教師

依據調查結果，整體上，男教師 ( $M=29.35$ ,  $SD=3.85$ ) 與學校行政人員互動的微觀政治素養會高於女教師 ( $M=28.78$ ,  $SD=3.71$ )，達顯著差異。訪談方面，男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養亦較高，但女教師與學校行政人員互動的微觀政治素養也日漸提升。研究結果與胡石明 (2004)、楊淑芬 (2009) 類似。

究其原因，在社會期待下，男教師兼辦行政工作的意願較高，加上男教師比女教師較具外顯化之特質如較活潑、具主動性等，女教師則較專注於帶好班級。因此，男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養高於女教師。但近年來，在兩性平等的趨勢下，女教師亦不乏個性上積極進取，對行政工作較有企圖心者且個性具備較細膩特質。因此，女教師兼任行政工作有逐漸增加的趨勢，且主動與學校行政人員互動，如此，有助於提升女教師與學校行政人員互動的微觀政治素養。

### 三、不同職務的教師與學校行政人員互動的微觀政治素養有差異，其中以教師兼主任最高

依據調查結果，整體上，教師與學校行政人員互動的微觀政治素養，教師兼主任（ $M=30.19$ ， $SD=3.74$ ）與教師兼組長（ $M=29.43$ ， $SD=3.61$ ）、高於級任教師（ $M=28.38$ ， $SD=3.75$ ），均有顯著差異。訪談方面，教師兼主任、教師兼組長與學校行政人員互動的微觀政治素養普遍高於級任。研究結果與張愷庭（2008）類似。

究其原因，教師兼主任與教師兼組長在從事行政工作前，大部分擔任過級任教師。因此，教師兼主任與教師兼組長與學校行政人員互動時，經驗較豐富，可從行政人員與級任教師不同角度加以衡量。此外，主任、組長兼辦行政工作，勢必增強其人際關係與溝通能力。級任教師則較關注於班上事務，所以教師兼主任與教師兼組長與學校行政人員互動的微觀政治素養會高於級任教師。

### 四、校齡 41 年以上學校之教師與學校行政人員互動的微觀政治素養，高於校齡 16-40 年之學校教師

校齡 41 年以上學校教師與學校行政互動的微觀政治素養（ $M=29.18$ ， $SD=3.86$ ）整體上，會高於校齡 16-40 年學校教師（ $M=28.52$ ， $SD=3.75$ ），達顯著差異。訪談方面，校齡 41 年以上學校教師，與學校行政人員互動的微觀政治素養，普遍高於校齡 16-40 年的學校教師，但也受校長領導風格與教師年資的影響有所差異。

究其原因，校齡 41 年以上學校，歷史較為悠久，在制度與文化上較為成熟，教師會依潛規則行事，教師們也較有默契，不易產生糾紛。校齡 16-40 年學校，學校歷史較不長，部分制度尚未建立，教師較無依循慣例之經驗。因此，教師間較強調平等，並進行辯論，易產生糾紛，所以教師服務在校齡 41 年以上學校與學校行政人員互動的微觀政治素養會高於 16-40 年學校教師。但不同校長領導風格亦會影響教師與學校行政人員互動的微觀政治素養，校長由風格開明、和藹轉

為強勢、威權的領導，會使得學校從和諧、互助的氛圍轉為多一事不如少一事的情境。此外，教師年資深淺也會影響教師與學校行政人員互動的微觀政治素養高低，年資深教師在經驗累積下與主任、組長之互動會較為圓融，以達成目標為原則。因此，資深教師與學校行政人員互動的微觀政治素養較高。

## 陸、研究建議

### 一、校長應鼓勵表現優異的女教師參與行政工作

研究發現，男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養，在整體上，高於女教師。在訪談上，男教師與學校行政人員互動的微觀政治素養也較高。因為，在傳統社會的期待下，男教師擔任行政工作的意願會高於女教師，與學校行政人員有較多互動。但在兩性平等的趨勢下，女教師自主意識逐漸抬頭，女教師兼任行政工作，有愈來愈多的趨勢。此亦說明部分女教師兼顧家庭之餘，想在職場上有更傑出的展現。校長平時辦學，應多留意在教學上有優異表現，且在行政事務的處理上具有潛力的女教師，應多加栽培。如此，擁有更多優秀的學校行政人員，方能協助校長更加提升學校辦學績效。

### 二、校長應鼓勵資深且績優教師擔任教師兼組長與主任

研究發現教師兼主任及教師兼組長與學校行政人員互動的微觀政治素養會高於級任教師。因此，校長可多鼓勵資深且工作績效傑出的教師兼組長擔任教師兼主任的工作，因資深教師兼組長往往有級任教師的歷練，與家長、學生互動亦有相當多經驗，擔任主任職務較能駕輕就熟，在協助校長辦學上有較大績效。

此外，部分資深且優秀的級任教師，校長亦可請其擔任教師兼組長的職務，使其接受行政職務的歷練，假以時日，如擔任組長具有優秀表現，亦可列入兼任主任人選之參考。校長平時應實施走動管理，多發掘傑出的教師及其專長所在，並加以栽培，使教師貢獻所學，並以提升學校績效為職志。

### 三、教師應具專業投入使命感，校長則具開明領導風格，以塑造互助學校的文化，共同提升學校績效

研究發現，校齡在 41 年以上學校教師與學校行政人員互動的微觀政治素養會高於校齡 16-40 年學校教師。除了校齡 41 年以上學校教師較資深，學校具共同潛規則且較有默契外，與校長領導風格、教師專業投入、學校文化良窳有關。建議校長具開明的領導風格，以塑造教師與學校行政人員之間互助的學校文化。如此，教師更會具備願意投入教育專業的使命感，學校在教師與學校行政人員共同合作下，促進辦學績效。

## 參考文獻

### 中文部分

- 吳明隆 (2006)。SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計(3 版)。台北市：知城。
- [Wu, M.-L. (2006). *SPSS statistics applied learning practices: Questionnaire analysis and applied statistics (3th ed.)*. Taipei, Taiwan: Kochi Castle.]
- 吳清山、林天祐 (2007a)。教育 e 辭書。台北市：高等教育。
- [Wu, C.-S., & Lin, T.-Y. (2007a). *E dictionary of education*. Taipei, Taiwan: Higher Education.]
- 吳清山、林天祐 (2007b)。教育新辭書。台北市：高等教育。
- [Wu, C.-S., & Lin, T.-Y. (2007b). *New dictionary of education*. Taipei, Taiwan: Higher Education.]
- 林志興 (2013)。國民小學教師微觀政治素養之研究。未出版之博士論文，國立台中教育大學，台中市。
- [Lin, C.-H. (2013). *Research on elementary school teachers' micro political literacy* (Unpublished doctoral dissertation). National Taichung University of Education,

Taichung, Taiwan.]

林君齡 (2001)。國民中學學校教師會運作之微觀政治個案研究。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。

[Lin, J.-L.(2001). *Micro-politics case studies junior high school teachers will be operated*(Unpublished master's thesis). National Taiwan University of Education, Taipei, Taiwan.]

林曜聖 (2003)。權力運作與衝突處理中的學校政治行為-校園微觀政治之概念、分析架構與方法。學校行政雙月刊，25，64-75。

[Lin, Y.-S. (2003). Power operation and conflict management in the school of political behavior - the concept of micropolitics of the campus, the analytical framework and methods. *School Administration*, 25, 64-75.]

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。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。

[Hu, S. (2003). *The study on micropolitical phenomena of school administrative system-An analytical case study in a junior high school*(Unpublished master's thesis). National Taiwan University of Education, Taipei, Taiwan.]

胡石明 (2004)。國民中學教職員運用微觀政治策略之研究。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。

[Hu, S. (2004). *Micropolitic study of junior high school faculty political strategy to use*(Unpublished master's thesis). National Taiwan University of Education, Taipei, Taiwan.]

秦夢群、王友聖 (2007)。學校教師會發展與運作之研究分析。教育研究月刊，162，61-69。

[Qin, M. Q. & Wang, Y. (2007). Research will develop and operate school teachers analysis. *Journal of Education Research*, 162, 61-69.]

陳幸仁 (2007)。微觀政治學：一個學校行政的新興區域。教育行政與評鑑學刊，3，67-86。

- [Chen, H.-J. (2007). Micropolitics: A new field research on school administration. *Journal of Educational Administration and Evaluation*, 3,67-86.]
- 陳幸仁 (2008a)。學校組織行為之微觀政治探究。《教育理論與實踐學刊》，17，1-25。
- [Chen, H.-J. (2008a). Micropolitical inquiry of organizational behavior in schools. *Journal of Educational Theory and Practice*, 17, 1-25.]
- 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》，30，23-54。
- [Chen, H.-J. (2008b). Micro-political analysis of school teachers would work: A case study of primary school. *Journal of Pingtung University of Education-Education*, 30, 23-54.]
- 陳幸仁 (2008c)。組織結構與教師行動的辯證關係：以一所小學為例。《彰化師大教育學報》，12，103-128。
- [Chen, H.-J. (2008c). Micropolitical analysis of school teachers would work: A case study of primary school. *Journal of National Changhua University of Education*, 12, 103-128.]
- 陳幸仁 (2012)。校長微觀政治素養之探討。《教育人力與專業發展雙月刊》，29(5)，27-37。
- [Chen, H.-J. (2012). Explore the principals of micropolitical literacy. *Educators and Professors Development*, 29(5), 27-37.]
- 陳依萍 (2001)。論教評會、學校教師會和校長的權責與衝突。《學校行政》，13，78-88。
- [Chen, Y. (2001). On teacher evaluation, school teachers and principals would conflict with the powers and responsibilities. *School Administration*, 13, 78-88.]
- 張以莊 (2009)。一所國小教師會之個案研究-以幸福國小為例。未出版之碩士論文，國立中正大學，嘉義縣。
- [Chang, Y.-C. (2009). A case study on teachers' association at an elementary school: Taking Xing-fu elementary school as an example(Unpublished master's thesis).



National Chung Cheng University, Chiayi, Taiwan.]

張愷庭 (2008)。國民小學學校組織氣氛與教師微觀政治策略運用之研究-以嘉義縣市為例。未出版之碩士論文，國立嘉義大學，嘉義市。

[Chang, K.-T (2008). A study of the organizational climate and micropolitical strategies used by elementary schools' teachers— Examples of Chiayi City and County(Unpublished master's thesis). National Chiayi University, Chiayi City, Taiwan.]

教育部統計處 (2011)。各縣市國民小學專任教師人數表。網址：

<http://www.edu.tw/Default.aspx?WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>

黃乃熒 (2001)。從學校組織權力弔詭管理觀點建構學校組織變革模式。師大學報：教育類，46 (2)，145-164。

[Huang, N.-Y. (2001). Construction of school organizational change mode from the school organization paradox of power management perspective. *Journal of Taiwan Normal University: Education*, 46(2), 145-164.]

黃乃熒 (2002)。以教師彰權益能觀點重建學校權力生態的機會之窗：教評會運作之論述。教育政策論壇，5 (1)，62-89。

[Huang, N.-Y. (2002). Teacher empowerment can view the ecological reconstruction of the school's power window of opportunity: Teaching assessment will be delivered for the discussion. *Educational Policy Forum*, 5(1), 62-89.]

黃宗顯 (1999)。學校行政對話研究-組織影響力行為的微觀探討。台北市：五南。

[Huang, T.-S. (1999). School administration research dialogue - micropolitical explore the influence of organizational behavior. Taipei, Taiwan: Wu-Nan.]

黃宗顯 (2001)。國民小學潛在行政學研究：只可以做但不能明說之行政信念及其意涵探討。國民教育研究集刊，7，69-103。

[Huang, T.-S. (2001). Potential administrative studies in elementary school: Only faith can do but can not say so and administrative explore its implications. *Bulletin of Research on Elementary Education*. 7, 69-103.]

- 黃愉雯 (2011)。南部地區小型國民中學兼任行政工作教師之微觀政治素養分析。未出版之碩士論文，國立屏東科技大學，屏東縣。
- [Huang, Y.-W. (2011). *The micropolitical literacy of administrative teachers of small-size Schools in southern Taiwan* (Unpublished master's thesis). National Pingtung University of Science and Technology, Pingtung, Taiwan.]
- 楊淑芬 (2009)。國小主任之微觀政治研究。未出版之碩士論文，國立中正大學，嘉義縣。
- [Yang, S.-F.(2009). *A study on the micropolitics of novice directors in the elementary school*(Unpublished master's thesis). National Chung Cheng University, Chiayi, Taiwan.]
- 蔡清田 (2009)。國民教育素養與課程改革。《教育研究月刊》，188，127-137。
- [Cai, Q.-T. (2009). National education literacy and curriculum reform. *Journal of Education Research*, 188, 127-137.]
- 蔡清田 (2010)。課程改革中的「素養」與「能力」。《教育研究月刊》，200，93-104。
- [Cai, Q.-T. (2010). Curriculum reform on competence and ability. *Journal of Education Research*, 200, 93-104.]
- 蔡清田 (2011)。課程改革中的「素養」與「知能」之差異。《教育研究月刊》，203，84-96。
- [Cai, Q.-T. (2010). Differences competence and literacy in the curriculum reform. *Journal of Education Research*, 203, 84-96.]
- 蔡璧煌 (2008)。《教育政治學》。台北市：五南。
- [Cai, B.-H. (2008). *Educational politics*. Taipei, Taiwan: Wu-Nan.]
- 謝文全、黃乃熒、吳清山、陳麗珠、王麗雲、王如哲……潘慧玲 (2007)。《教育行政學：理論與案例》。台北市：五南。
- [Xie, W., Huang, N.-Y., Wu, Q.-S., Chen, L.-C., Wang, L.-Y., Wang, R., ... Pan, H. (2007). *Educational administration: Theory and case*. Taipei, Taiwan: Wu-Nan.]
- 簡賢昌 (2004)。微觀政治與教育。載於林天祐 (總校閱)，《教育政治學》(頁

255-297)。台北市：心理。

[Jane, Y.-C. (2004). Micropolitics and education. In T. Lin (Ed.), *Educational Politics* pp.255-297). Taipei, Taiwan: Psychology.

蘇香瑾 (2012)。《中等學校實習教師之微觀政治素養》。未出版之碩士論文，國立屏東科技大學，屏東縣。

[Su, H.-C. (2012). *The Micropolitical Literacy of Secondary Intern Teachers* (Unpublished master's thesis). National Pingtung University of Science and Technology, Taichung, Pingtung.]

## 外文部分

Achinstein, B. (2002). Conflict amid community: The micropolitics of teacher collaboration. *Teachers College Record*, 104(3), 421-455.

Bakkenes, I., Brabander, C. D., & Imants, J. (1999). Teacher isolation and communication network analysis in primary schools. *Educational Administration Quarterly*, 35(2), 166-202.

Ball, S. J. (1987). *The micropolitics of the school: Towards a theory of school organization*. London, England: Methuen.

Ballet, K., Kelchtermans, G., & Loughran, J. (2006). Beyond intensification towards a scholarship of practice: Analyzing changes in teachers' work lives. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 12(2), 209-229.

Blase, J. (Ed.)(1991). *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*. Newbury Park, CA: Sage.

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

Blase, J., & Blase, J. (2002). The micropolitics of instructional supervision: A call for research. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 6-44.

Chen, Hsin-Jen. (2009). Micropolitics of the staff meeting in a Taiwanese primary

- school. *Eurasian Journal of Educational Research*, 35, 21-38.
- Curry, M., Jaxon, K., Russel, J. L., Callahan, M. A., & Bicais, J. (2008). Examining the practice of beginning teachers' micropolitical literacy within professional inquiry communities. *Teaching and Teacher Education*, 24, 660-673.
- Dubrin, A. J. (2009). *Political behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA:AGE.
- Johnson, B. (2003). Teacher collaboration: Good for some, not so good for others. *Educational Studies*, 29(4), 337-350.
- Kelchtermans, G. (1996). Teacher vulnerability: Understanding its moral and political roots. *Cambridge Journal of Education*, 26(3), 307-323.
- Kelchtermans, G. (2005). Teacher's emotions in educational reforms: Self-understanding, vulnerable commitment and micropolitical literacy. *Teaching and Teacher Education*, 21, 995-1006.
- 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.
- Kurchner-Hawkins, R., & Miller, R. (2006). Organizational politics: Building positive political strategies in turbulent times In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics*(pp. 328-351). Northampton, MA:William Pratt House.
- Lavie, J. M. (2006). Academic discourses on school-based teacher collaboration: Revisiting the arguments. *Education Administration Quarterly*, 42(5), 773-805.
- 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.

- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newburg Park, CA: Sage.
- Oade, A. (2009). *Managing politics at work*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (Eds.)(2003). *Key competencies for a successful life and a well functioning society*. Gottingen, Germany: Hogrefe & Huber.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organization and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577.

## 附錄一 正式問卷

### 國民小學教師與學校行政人員互動的微觀政治素養問卷（正式問卷）

敬愛的教育先進，你好！

本問卷目的在於了解國民小學教師與學校行政人員互動的微觀政治素養情形，以做為增進國民小學教師與學校行政人員互動的微觀政治素養參考。你的意見非常寶貴，你所填答的資料僅供學術之用。你的意見非常寶貴，敬請惠予協助。同時，煩請將填妥之問卷給貴校分卷人員彙整寄還。謝謝你的協助。

肅此奉懇 敬頌

平安順利

中華民國一〇一年九月

#### 【基本資料】請在適當的□內打「V」

- 1.性別： (1) 男  (2) 女。
- 2.年齡： (1) 30 歲以下  (2) 31-40 歲  (3) 41-50 歲  (4) 51 歲以上。
- 3.職務： (1) 教師兼主任  (2) 教師兼組長  (3) 級任教師  (4) 科任教師
- 4.職務年資： (1) 5 年以下  (2) 6-15 年  (3) 16-25 年  (4) 26 年以上。
- 5.學歷： (1) 師大、師院、教育大學畢業  (2) 一般大學畢業  (3) 研究所碩士以上（含研究所四十學分班）。
- 6.學校規模： (1) 12 班以下  (2) 13-36 班  (3) 37-48 班  (4) 49 班以上。
- 7.學校所在地： (1)「北部地區」(台北市、新北市、基隆市、宜蘭縣、桃園縣、新竹縣市)  (2)「中部地區」(苗栗縣、台中市、彰化縣、南投縣、雲林縣)  (3)「南部地區」(嘉義縣市、台南市、高雄市、屏東縣)  (4)「東部地區」(花蓮縣、台東縣)。
- 8.學校歷史： (1) 15 年以下  (2) 16-40 年  (3) 41 年以上。

【填答說明】請依照實際感受或體驗在適當的□內打「v」

完 大 大 完  
全 部 部 全  
符 分 分 不  
合 符 不 符  
合 符 合  
合

- 1.我認為學校行政人員應察覺出教師自主意識抬頭。.....
- 2.我認為學校行政人員與教師的行動彼此皆可能影響對方...
- 3.我認為學校行政人員了解教師會所表達同仁之訴求。.....
- 4.我會透過友善的態度與學校行政人員互動。.....
- 5.我會透過讚美與認同來支持學校行政人員。.....
- 6.我會透過溝通促進與學校行政人員之交流。.....
- 7.我與學校行政人員互動良好使我產生快樂感。.....
- 8.我與學校行政人員有共同利益而產生滿足感。.....
- 9.我與學校行政人員思維有共同脈絡而降低不安全感。.....

非常感謝你的協助

## 附錄二

### 教師與學校行政人員互動的微觀政治素養半結構訪問大綱

- 1.本研究發現不同性別的教師在與學校行政人員互動的微觀政治素養有差別，男性教師高於女性教師，這與你個人經驗是否一致？你認為可能的原因是什麼？
- 2.研究發現不同職務的教師在與學校行政人員互動的微觀政治素養有差別，教師兼主任與教師兼組長分別高於級任教師，這與你個人經驗是否一致？原因是？
- 3.研究發現不同學校歷史的教師在與學校行政人員互動的微觀政治素養有差別，教師任教在校齡 41 年以上學校，高於校齡 16-40 年之學校，這與你個人經驗是否一致？你認為可能的原因是什麼？



# Research on the Interaction of Micropolitical Literacy among Teachers and Administrative Staff Members

Chih-Hsing Lin\* Shih-Chang Hou\*\*

## Abstract

This research aims to investigate the interaction of micropolitical literacy among elementary school teachers and administrative staff members in Taiwan. The research methods include literature, survey, and semi-structured interviews. The research sample includes one thousand six hundred and eighty-eight public elementary school teachers in Taiwan. After data collection, descriptive analysis, t-test, and one-way ANOVA analysis were employed to analyze the data. Twelve teachers were randomly selected for the interviews. Out of the twelve subjects, three of whom were chiefs, three section chiefs, three teachers, and the other three were homeroom teachers. The findings are as follows.

1. These teachers and administrative staff members in the interaction have adequate micropolitical literacy.
2. Compared with female teachers, male teachers have higher micropolitical literacy as they interact with administrative staff members.
3. Micropolitical literacy varies among teachers with different. Those teachers who also work as chiefs have the highest micropolitical literacy.
4. Micropolitical literacy in schools with more than 41 years of history is higher than those between 16-40 years of history.

**Keywords:** elementary, micropolitics, micropolitical literacy, micro education politics

- \* The Instructor of Wufeng Elementary School, Taichung City  
Email: [L3012@ms16.hinet.net](mailto:L3012@ms16.hinet.net)
- \*\* Associated Professor, Department of Education, National Taichung University of Education  
Email: [tw\\_ho1109@yahoo.com.tw](mailto:tw_ho1109@yahoo.com.tw)