

初任校長推動國際教育之微觀政治素養分析

陳惠雪*

摘要

本研究旨在探討初任校長在國際教育推動的學校變革行動中，如何運用微觀政治素養。研究者選取一所致力推動國際教育，且以其為學校願景的國民小學。研究結果發現，儘管推動國際教育有其挑戰與優勢，初任校長本著過去執行經驗，在學校變革行動中，涵育微觀政治素養：認知面秉著「國際教育」經驗，以之為學校願景，通盤了解工作分配的內容、行銷策略、教學內涵；技能面，初任校長正向尊重和負向控制的策略，無可避免學校內部勢力消長，教學管理策略創造親師生多贏局勢；情意面，關懷弱勢學生，增強教師使命感，強化家長歸屬感。

關鍵詞：初任校長、國際教育、微觀政治素養

* 陳惠雪，國立中正大學教育學研究所 博士生（本文通訊作者）

電子信箱：beautysweet2002@gmail.com

來稿日期：2023 年 1 月 19 日；修稿日期：2023 年 3 月 28 日；採用日期：2023 年 7 月 11 日

The Micropolitical Literacy of a Novice Principal and His Ability to Promote International Education

Hui-Hsueh Chen *

Abstract

This study investigates the micropolitical literacy of an elementary school novice principal who lead organizational change within the school to promote international education. The principal, the director of the Teaching Affairs Division, a teacher with administrative duty, an English teacher, and a homeroom teacher were all interviewed. Despite the challenges and opportunities associated with the school's readiness for change, the novice principal successfully mobilized change for the first time. The main findings are as follows: Regarding cognition, the novice principal with international education experience showed knowledge of 1. the school's aims, 2. teachers' work loading, 3. colleagues' abilities, 4. internet marketing, and 5. teaching. Regarding skills, the novice principal respects others' strengths and weaknesses, and his teaching management creates a win-win situation for students, teachers, and parents. Regarding effectiveness, his concern for disadvantaged students triggers positive emotions and fulfillment in teachers and parents.

Keywords: Beginning Principal, International Education, Micropolitical Literacy

* Hui-Hsueh Chen Ph.D. Student, Graduate Institute of Education, National Chung Cheng University
(Corresponding author)

E-mail: beautysweet2002@gmail.com

Manuscript received: January 19, 2023; Modified: March 28, 2023; Accepted: July 11, 2023

壹、前言

在臺灣國家政策發展藍圖推動雙語教育(行政院,2018)前,國際教育已經推動了十多年,這波全球化及國際化浪潮,為提升國民英語力以增加國際競爭力,更重視的是提升國人英語力,而非僅有硬體環境的建置,國際教育無疑是雙語國家政策的墊腳石。然而,每一項政策的推行,不免有贊成與反對的聲浪或勢力的較勁,校長身為學校的領導者該如何化險為夷已是一個難題,更何況是對一位「初任」校長。

全球化時代下,為扎根培育 21 世紀國際化人才,我國於 2011 年提出《中小學國際教育白皮書》,正式推動中小學國際教育。國際教育的目標是讓中小學生培養具備「國家認同」、「國際素養」、「全球競合力」及「全球責任感」的國際化人才。推行國際教育所帶來的效益,不僅能提高學校的能見度,加強學校的競爭力,還能在家長間建立口碑,在教育市場化與家長選擇權的衝擊下,即使面對少子化的困境,仍能維持穩定的班級數甚至因此增班(陳幸仁、余佳儒,2011)。特色學校是市場化政策的產物,對於推行國際教育的學校而言,能夠獲得額外的加分優勢,此外,校長也因此有機會在遴選制度中脫穎而出,提高辦學績效。

雖然國際教育是校長的利器,卻不見得是校長的首選,其中有兩個主要原因。第一是國際教育不易引進資源、難覓指導教師、無法平均分配資源、難以融入各學習領域(黃鈺涵,2017);再者,教育生態的改變,校長的工作環境與壓力日益複雜,家長團

體、教師團體與上級教育主管機關予以校長不同的教育訴求與壓力(楊深耕,2004),導致不易達成以國際教育為學校特色的共識。明知面對重重困難,初任校長卻仍以國際教育為學校特色與願景,甚至連招生都以放眼國際為宣傳口號,其權衡的過程與掌握的資源,值得探究。

另一方面,學校推行國際教育成功的關鍵與校長的教育信念、價值觀與領導行為絕對相關。校長領導行為的展現,包括對個人績效責任的熱情承諾、堅持學校的道德目的、聚焦於他人為中心的學習信念、促使情緒與理性的投入、兼重個人目標與組織功能的達成(謝傳崇,2013)。然而,學校存在著不同利害關係人的利益與需求,校長面對其間的相互矛盾、牴觸、衝突之處,如何衡量局勢與運籌帷幄,即是校長微觀政治素養的內涵。具備微觀政治素養的校長才能具有了解情境之敏銳洞察力及對適應環境之過人觀察力,據以達到目的(Blasé & Anderson, 1995; Kelchtermans & Ballet, 2002a)。

推行國際教育有窒礙難行之處,初任校長亦有難以言述之苦,難行難言之處便是本研究所欲探究「初任校長推行國際教育之微觀政治素養」之意旨。本研究稱之「初任」校長係指具教育人員任用條例資格規定,經公開之甄選及儲訓合格的人員,並依據國民教育法經過遴選聘任,取得正式合格之校長資格,且年資是在四年(含)以下,「初」次擔任「任」校長職務者。初任校長要面對自我工作角色的轉變,畢竟校長的職務內容不同於過去教師及主任的工作角色,換言之,初任

校長本身校務推展經驗不足，加上多以服務偏鄉學校或市郊學校為始，又得面對不熟悉地方文化、正式教師流動率高、代理教師甄選不易、更需要平衡不同觀點與利害關係人的利益與需求等重重困境。由此可見，初任校長要先能解讀鉅觀教育脈絡的動向與趨勢，同時化解行政人員與教師在推行國際教育活動時可能產生的排斥或衝突，再儘可能兼顧教師的利益與需求，關懷與理解教師的想法與情緒，最後方能成功貫徹其教育理念，發展國際教育為學校特色，其過人之處便是微觀政治素養的精隨。於是，本研究針對初任校長推動國際教育，所運用的微觀政治素養進行分析，研究問題如下：

- 一、在學校組織上，初任校長微觀政治素養的認知、情意、技能作為為何？
- 二、在工作分配上，初任校長微觀政治素養的認知、情意、技能作為為何？
- 三、在教學管理上，初任校長微觀政治素養的認知、情意、技能作為為何？

名詞釋義

初任校長：係指具教育人員任用條例資格規定，經公開之甄選及儲訓合格的人員，並依據國民教育法經過遴選聘任，取得正式合格之校長資格，且年資是在四年（含）以下，初次擔任校長職務者。

微觀政治素養：學校組織在權力的運作下產生利益、權力與權利的衝突，意識形態的角

逐或爭奪，學校中微觀政治是無法避免的，而微觀政治素養則是解讀鉅觀教育脈絡的動向與趨勢，排解教師的排斥或衝突，再儘可能兼顧教師的利益與需求，關懷與理解教師的想法與情緒，最後方能成功貫徹其教育理念，發展學校特色，其間過人之處，便是微觀政治素養。

貳、文獻探討

一、初任校長的角色轉換與面臨困境

從教學到校長的轉變是一項艱鉅的任務 (Arar et al., 2018; Crow, 2006; Northfield, 2013; Stevenson, 2006)。即使初任校長都是從教師或主任考訓而來，對於學校事務有一定程度的瞭解，也都曾歷練過行政事務，但是校長與主任的工作內容存在相當大的差異，學校處室的主要任務在於處理自己處室的工作，而校長則須更直接地面對上級機關與政治人物，初任校長從主任過渡到校長的角色，即是一連串社會化的過程 (Sackney & Walker, 2006; Weindling & Dimmock, 2006)。「新手校長經歷社會化進入學校或角色的階段…例如獲得認可，學習組織文化，並建立克服困難的方法缺乏經驗的不安全感和培養自信感」(Oplatka, 2012, p. 131)。過渡期間，新任校長可能會經歷一個艱難的過程，過程中他們承擔了比教學更大更多的決策責任和權力 (Spillane & Lee, 2014)。這些角色和職責包括培養一個鼓勵高品質教學和學習的健康學校

文化 (Arar et al.)，建立以信任和員工協作為特徵的學校環境 (Lee & Li, 2015)，維持學校的教學和領導能力 (O'Doherty & Ovando, 2013)，並謹慎對待表現不佳、士氣低落的教師 (Briggs et al., 2006)。因此，初任校長面臨的領導困境是極端複雜的人際網絡及學校間彼此利害關係的狀況 (Daresh, 2006)。

初任校長須培養足夠的歷練及人際網絡，透過觀察及對話，逐步熟悉學校環境，才能爭取環境改善經費，透過學校特色行銷，提升招生的成效，成立教師專業學習社群，強化與教師進行個別溝通 (賴志峰，2018)，同時初任校長要能透過行政組織、經營策略，來展現自己的理念 (Manning & Curtis, 2007; 林志慎, 2017; 濮世緯、黃貞裕，2012; 趙梓晴、王宏彰, 2012)。校長領導論述著重校長面對多元變革的情境，宜採用競值架構的領導角色，運用各種領導力，以均衡權變來管理校務 (陳聖謨, 2001)，Brock 與 Grady (2004) 則強調校長要用自己的優勢去領導，才能找到適合的領導模式。然而，微觀政治素養則強調解讀鉅觀情境脈絡與政治系統，瞭解組織成員是利害關係人的身分，運用多元政治策略在組織裡獲得權力，展現關懷真誠的領導態度與作為，以提升及保護自身利益和地位 (Ball, 1987; Blase, 1989; Blase, 1991; Malen, 1995)。

Kılınç 與 Gümü (2021) 針對初任校長的相關文獻做大數據分析，發現文獻主要集中在三大領域：初任校長的準備和開發、初任校長的社會化過程及其面臨的挑戰、初任

校長在提升學校績效的作為；只有少數研究探討初任校長如何影響組織和教育成果。而本研究旨在分析初任校長的微觀政治素養，掌握國際教育為學校發展的重點特色，要求績效，兼顧學校組織成員間的利益衝突調解、權力爭奪協調、意識形態溝通、正向情緒流動，進而獲得豐碩的國際教育成果，並成為總量管制的學校。

二、初任校長的變革行動

遴選、市場與績效的制度下，各方政治意圖影響校長生涯是否得以延續，校長則必須在任內做出成績 (陳幸仁, 2005)。然而，初任校長首次出任的學校，通常多屬弱勢，地處偏遠、教師流動率高、或是多重因素交雜之下的問題區，例如焦熙昌 (2017) 研究個案的初任校長面對風災危機、處理校園修樹等事件，因未做好上下溝通，錯失爭取全體夥伴認同新校長領導的機會。

在智利也有相似情況，校長在追求績效時，需要動員變革，然而變革與改善學校是一項複雜的工作，尤其對於新任命的校長來說，這種複雜性會加劇，尤其是在高度貧困、效率低下的學校 (Galdames et al., 2018)。於是，Galdames 等人探討初任校長接手奮鬥中學校 (struggling schools) 與沉沒中學校 (sinking schools)，面對學校的初始表徵與問題，發現所有初任校長都採取行動促進以下方面的變化：人員配備、重新設計組織和管理教學。然而，行動的質量因學校類型而異，強調了制定政策以加強學校領導力的重要性，同時考慮到學校之間的差異，如

表 1
學校特徵和初任校長的行動

	奮鬥中學校 (struggling schools)	沉沒中學校 (sinking schools)
學校的 初始表徵	● 井然有序 ● 既定的行政程序 ● 足夠人員來執行政序 ● 對領導層變動的積極態度 ● 為變革做好充分準備	● 雜亂無章 ● 缺乏行政程序 ● 職位工作不明確 ● 人手不足 ● 不熟練的職員 ● 對反饋的消極態度
以變革為導向 的行動	職員工作分配 ● 修改程序和任務分配 ● 改變領導團隊的願景和目標	職員工作分配 ● 任命人員到領導團隊
	重新設計學校組織 ● 改進現有做法 ● 加強學校認同感	重新設計學校組織 ● 創建基本程序
	管理教學 ● 觀察課堂教學 ● 家長投入	管理教學 ● 影響教師態度 ● 提高有效教學時間

表 1 所示。

究竟校長該如何推動學校向前發展，Montecinos 等人(2018)比較初任和有經驗的校長在繼任過程中會遇到的問題，發現問題主要在系統層面、與人的互動、學校和地區層面以及校長本身；在與向上管理（與市教育部門和教育部的互動）和向下管理（開始改變學校的文化和結構）問題上，有經驗的校長比初任校長更能夠掌握領導實踐。換言之，初任校長在經驗較不足的情況下，便要能夠在較弱勢的學校中進行學校組織變革，掌握各方政治意圖的角力關係與意識型態的拉扯，落實學校的領導實踐，承擔起績效成

敗的重擔，進而展現校長微觀政治素養。

學校組織變革之意識型態，即是學校組織變革價值體系形成的歷程與結果（梁金都、林明地，2015）。初任校長的微觀政治素養即是採取變革行動背後的脈絡、策略、對話，在組織各種情境中，發展因應行動策略，Blase 與 Anderson (1995) 將運用的策略分為保護自己的利益或是影響他人改變立場，以增進組織效能與利益；Kelchtermans 與 Ballet (2002b) 將教師的利益分為五大類，並認為教師的利益可能會影響或決定所選擇的政治策略，一旦採用該策略，便會產生新知識來指導後續行動，如表 2 所示。

表 2
教師利益的類別

資料	教材、經費、設施、設備和時間的可得性和使用權
組織	學校組織中角色、職位或正式任務的議題
社會專業	校內人際關係
文化意識形態	關於學校卓越教學的規範價值觀和理想
個人利益	專業身份和社會認可的問題

三、初任校長的微觀政治素養

學校猶如一個複雜的政治競技場，因為組織成員彼此的利益、偏好、目的、需求、價值、意識形態的差異，加上組織內的成員依據不同的能力或職位，透過正式或非正式的政治行為，對他人進行控制或施展權威，因此學校是個充滿權力的地方(Bacharach & Mundell, 1993; Blase & Blase, 2002; Lindle, 1999)。而組織脈絡特性與成員彼此互動的過程，在權力的運作下產生利益、權力與權利的衝突，意識形態的角逐或爭奪，因而發展陽奉陰違、巧言令色、壓力轉嫁、權變策略、分化或拉攏等策略，即微觀政治(簡賢昌，2004)。既然學校組織的微觀政治無法避免，如何將微觀政治處理得當，便是微觀政治素養所欲探究之處，這考驗初任校長能否準確解讀組織變動的各種情境及人際脈絡文化影響，平衡整個組織利益生態，進而提高學校效能(陳幸仁，2013)。

研究者將初任校長所察覺的各面向政治意圖之「微觀政治」譬喻成「中國歷史三國時期的浴火血戰中勾心鬥角的鏡頭」，而「微觀政治素養」則是「窺天鑑地海納百川壁立

千仞的內在特質」。理由是，具微觀政治素養的初任校長能解讀微觀政治的情境，與利害關係人的時空脈絡，進而創造可欲的工作環境，以提升組織效能，追求更加的組織利益，展現關懷與親和舉止，積極形塑支持與信任的組織氛圍，並將遴選過程的生涯不確定性風險降至最小(林明地，1999; 陳幸仁，2005; Blase & Anderson, 1995)。

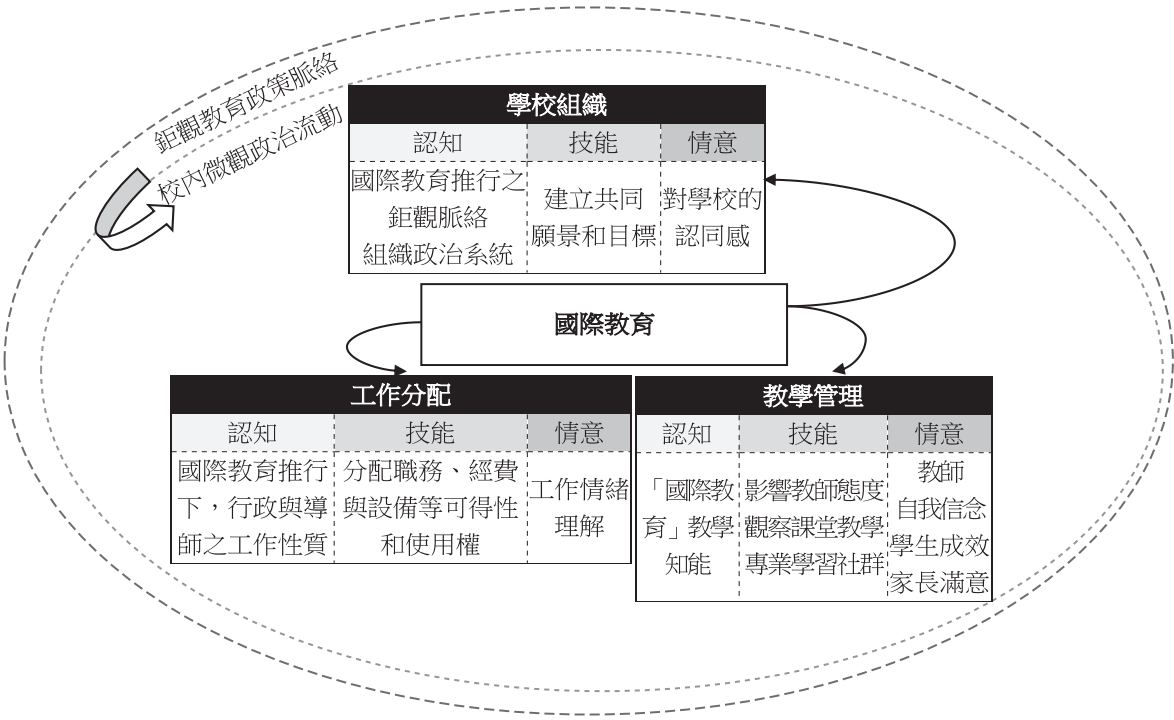
本研究在國際教育的脈絡下研究初任校長的微觀政治素養，主要是因為國際教育推行有其「先天」難點，初任校長一接手即須面對：第一，國際教育首先衝擊學校師生的原訂課程，教師們額外備課與課程安排的負擔，同時挑戰教師專業成長(吳宗哲，2014)；二、受限於班級數及課堂數，導致幾個班甚至只有幾位學生能夠參與及受惠，資源無法平均分配；三、國際教育的內容或主題難以融入到各科，通常只能結合英語文與社會領域或科目(黃鈺涵，2017)。朱啟華(2013)也針對《中小學國際教育白皮書》提出反思，認為國際教育的題材在國際教育的面向上，有著深度與廣度不足的問題，學習題材也可能造成學生額外學習負擔；加上中央與地方對於推動國際教育的目標與進度，

缺乏共識，無法有效整合全國資源與力量(教育部，2017)。面對推行國際教育對學校師生的課程衝擊、資源不足與難以達成其意義，並不是每所學校都願意致力於推動國際教育(邱莉婷，2018)。即使推行國際教育並不容易，仍欲為之的初任校長，其微觀政治素養值得深入探究。

Kelchtermans 與 Ballet (2002a) 認為微觀政治素養包含三層面：知識面是指對組織特定情境的必要之知能、操作面是對政治策略與技巧的運用、經驗面則是對自身微觀政治學素養的滿意程度。而後，陳幸仁(2012)整理國內外文獻，提出微觀政治素養包含認

知面、技能面與情意面三個面向。認知面是能解讀與了解組織特定社會脈絡，能解析教改趨向與政策的影響；技能面即是能運用有效的政治策略和技巧，帶領教師接納、轉化、實踐願景，不論是使用控制或威脅的影響型策略、冷漠或閃避的保護型策略、對談或協調的合作型策略，其目的都是保護自己利益或使他人改變立場；情意面是指情意、關懷、真誠的領導態度與作為，且能理解教師情緒，展現正向的社會情緒，進而獲得成功。校長是學校領導者，適當的因時制宜、因地衡量，並與學校內外部的利害關係人達成共識(陳幸仁，2008)。而微觀政治素

圖 1
變革行動中初任校長的微觀政治素養



養需要學習，更是終身的挑戰（Achinstein, 2006），其重要性不言可喻。

研究者根據上述初任校長微觀政治素養的視角，以學校組織、工作分配、教學管理為三大變革導向的行動主軸，再以認知、技能、情意的面向，分別提出相關內涵，俾利做為後續訪談所發展出的實際策略之依據，如圖 1 所示。

參、研究方法與實施

為了掌握研究參與者所欲表達的內涵，本研究以質性訪談方式蒐集資料，訪談的實施如下：

一、個案初任校長的選取

本個案初任校長的服務年資 20 年，通過儲備校長訓練便到該所學校服務，是校長生涯中的第一站，個案校長就職之前，以主任身分推行國際教育 8 年，目前雖然身為校長，仍負責全校性國際教育計畫撰寫與籌劃、招募國際志工來校。此所學校（化名飛飛學校）目前全校共有 10 班，雖然是市區的学校，但相較於市中心的學校，該校屬於市區外圍的小型學校，直至 106 學年度都被歸類於偏遠地區國民小學，換句話說，不少該區家長以該校「資源分配未如市區學校好」為由，將孩子跨區去他校就讀。亦即該校的學校經營攸關學校的興衰甚鉅，考驗初任校長的微觀政治素養甚著。

研究者入校期間自 2022 年 6 月 1 日始至 2022 年 12 月 31 日，這段時間是初任校長任期即將邁入該校的第四年。校長分享過

去三年的經驗，初任校長在小校服務，最首先要面對的問題是招生，招生成功與否是從班級數來判斷，前校長總班級數共 7 班，初任校長則由第一年的 7 班、第二年 8 班、第三年 10 班，至第四年申請成為總量管制學校，代表學生數已達國民小學及國民中學設施設備基準規範的比例員額限制。在少子化的時代，該校逆勢成長，十分難得。招生的成功或許無法全歸功於推行國際教育，但是，國際教育一直是該校主打的特色，應該有一定的影響力。

二、訪談參與者

本研究目的欲針對國際教育的推動，細察初任校長的微觀政治素養分析，因此除了訪談該校的初任校長，也訪談該校教務主任、導師兼行政職務（組長）、英語老師與導師，希望藉著組織成員的能力與職位的不同，或許存在不同的利益考量與衝突，再藉此來檢視校長如何用微觀政治素養來溝通、協調、情緒理解，最後創造出可欲的工作環境、提升組織效能、追求最佳的組織利益的。此外，透過主任與教師們經歷新舊校長所推動國際教育的前後認知、經驗與感受，探討初任校長獨特的微觀政治素養。訪談參與者的職務、年資與學歷整理如下表 3：

研究者先說明訪談用意，並取得訪談參與者的同意，由於訪談參與者希望可以先了解訪談大綱內容，於是傳真至訪談學校供研究參與者事前詳閱。針對校長國際教育的推動與校內教師的行政與導師的調配與安排，於校長室進行訪談，共計兩次，第一次約為 1.5 小時，第二次主要針對第一次訪談的不足

表 3
訪談參與者

訪談參與者 / 目前擔任職務	性 別	於該校服務年資 / 教學總年資	最高 學歷	任教年級與科目 重要特質（參與國際教育事務的教師或擔任 國際教育社群召集人）
教務主任 A	男	16/16	碩士	五六年級自然，利用自然課，與國際學伴分享植物種植與觀察照片紀錄，佈置植物解說雙語步道。 國際教育計畫召集人、負責聯繫國際教育事務與排課等行政事務、接待國際志工生活事宜。
導師兼組長 B 師	女	25/25	師範學院	二年級，在網路平台分享聖誕節卡片交流等國際教育相關活動組、安排活動流程與聯繫志工協助。
英語教師 E 師	女	7/11	學士	一至六年級英語。 配合課程與活動，負責教授國際教育交流的生活用語、協助教師、學生與國際志工或外籍教師的溝通。
導師 C 師	女	2/15	學士	五年級導師。 規劃國際教育的校本課程、帶學生參加國際教育活動的主力班級、負責與教師溝通教學事務。

與研究者入校觀察的提問，約 40 分鐘。教務主任與三位教師訪談則選擇空教室進行，全程以錄音方式記錄，第一次約 1 到 2 小時，第二次約 50 分鐘，主要針對校長國際教育之推動作為所帶來的理解、認同、矛盾、衝突等狀況與情緒，並持續觀察學校招生動態與國際教育相關活動。

三、訪談大綱

本研究在推動國際教育的脈絡下，探討初任校長組織變革行動的三大主軸，再依微

觀政治素養內涵分為認知、情意與技能三個面向，設計訪談題目。初任校長推行國際教育時，意識、辨識、理解權力與利益之間微觀政治的流動，將之歸類於認知面；而初任校長採取的相關行動，即是技能面；當技能面的行動展現時，伴隨著的是情意面向的正負面情感反應。

訪談題目邀請兩位教授與兩位校長進行專家審查，研究者依其審查意見進行修正與整合（包含增刪題目與詞句修正等），歸納如表 4 所示。訪談大綱主要以校長主，教務

主任與三位教師的訪談，則根據校長所述的事件或狀況，再詳細追問瞭解其脈絡，更重要的是檢視校長的想、作法與感受，與其他四位訪談者間的扞格與相同之處，藉以瞭解校長和成員之間的互動情形。

四、資料分析

根據研究目的擬定訪談大綱，首先為校長微觀政治素養層面與內涵，再根據研究者對訪談學校環境的熟悉與教學現場的經驗整理而來的，強調訪談參與者的個人經驗或聽聞，藉由關鍵事件來形塑校長的微觀政治素養。

本研究的資料分析，首先將訪談錄音內容逐字打成轉譯稿，再將訪談內容加以編碼。編碼方式第一碼為訪談參與者，五位訪談參與者分別以 PABCE 代號指稱，接著是日期，以年月日與行數順序編排，最後為關鍵內容數字，如「A0604006-01」即為主任參與 2021 年 6 月 4 日，第 6 行，關鍵內容第一類的摘述。研究者反覆閱讀訪談逐字稿後，先將參與者的資料進行摘述，次檢視其是否符合相關主題的語詞，給予「主題編碼」，再以「學校組織」、「工作分配」、「教學管理」三大「主題類別」，如表 5 所示。

五、研究的信實度

由於研究者曾參加該校校長分享國際教育經驗的研習活動，並透過經驗交流，與兼行政的導師熟識，建立融洽與信賴關係，有助於真實資料的掌握與蒐集。為了加強研究的嚴謹、寬廣和深入度 (Flick, 2002)，以

符合資料來源的三角檢證。除了訪談外，研究者取得校長同意後，入校參與全校性國際教育相關活動、備課會議、期初與期末校務會議、親師座談會與英語專業社群會議，主要觀察校長推行國際教育的理念、說明、分享等，同時記錄校長、教師與家長間的對談與互動，並與訪談結果進行交叉比對其前後立場態度的一致性，具有可信性。觀察紀錄則標示為：紀 0531，即 5 月 31 日的紀錄。

此外，研究者也蒐集該校有關國際教育的書面資料，如校刊、報物、社群媒體文章等，作為訪談前了解校長推行國際教育的脈絡，並在訪談間與訪談後相互對照，特別留意成果背後容易被忽略的權利、權力、利益、績效、作為、情緒轉變等微觀政治細節。研究者將這些作為研究三角檢證的資料，藉以佐證的各方陳述，目的是為了減低研究者的偏見，採三角檢證法，係指研究過程中採用多種且不同形式的方法、資料、觀察者與理論，以查核與確定資料來源、資料蒐集策略、時間與理論架構等的效度 (Denzin & Lincoln, 2005)。

因研究者本身亦為教師，與受訪者關係良好，但研究者因擔心個人前見而限制了分析資料的視框，無法「客觀」地看待自己的「主觀」(鈕文英, 2017)，因此不斷提醒自己懸置前見，保持開放性視框。且針對關鍵事件，請研究參與者多陳述其情緒、想法，以力求忠實呈現雙方之觀點，避免研究者主觀詮釋，並請訪談參與者進行逐字稿的檢證，以利資料的可信賴性。

表 4
訪談大綱

變革 行動	面 向	推動國際教育	訪談題目
學校 組織	認 知 面	鉅觀脈絡 組織政治系統	1. 您為何致力於「國際教育」的推動？ 2. 您認為推行國際教育「之前」與「之後」，帶給學校、教師與學生什麼樣不同的想法或改變？ 3. 當您推動「國際教育」活動時，您認為學校氛圍所呈現的是舉步維艱的保守文化，還是敢拚敢衝的變革文化？
	技 能 面	建立共同願景和目標	1. 您採取哪些方法，和教師 / 同事們溝通學校以國際教育作為願景和目標？ 2. 學校先前的願景和目標，您是否認同？其他教師的認同度怎樣？ 3. 以國際教育為願景和目標，是否曾經調整過？有何差異？
	情 意 面	對學校的認同感	1. 您覺得學校組織氣氛如何？成員的互動情形為何？ 2. 在推展「國際教育」活動過程中，您如何說服或加強行政同仁與學校教師一起成為「合作夥伴」，為此努力？ 3. 在推展「國際教育」活動過程中，您如何經建立或增進與行政或教師的對話？ 4. 「國際教育」推展過程中，您如何鼓勵沉默的成員？激發其勇於表現？
工作 分配	認 知 面	國際教育推行下，行政與導師之工作性質	在促成「國際教育」推行的同時，行政與導師間工作上各有何利益關係？兩者教育信念的差異 / 相同之處？是否曾發生衝突？
	技 能 面	分配職務、經費與設備等可得性和使用權	1. 「國際教育」活動中，辦了哪些活動？有哪些成效？是否支持成果的展示？如何推廣成果？ 2. 推展「國際教育」過程中，您如何安排行政同仁或學校教師的工作分配？是否曾因此發生不愉快？前因後果？最後如何解決衝突？ 3. 為了推展「國際教育」，您如何與行政同仁或學校教師建立工作分配與合作關係？
	情 意 面	工作情緒理解	1. 推展「國際教育」活動過程中，與行政或教師的互動，您回想曾經經歷的正、負面感受？您對此事件的看法為何？如何處理？ 2. 推展「國際教育」活動過程中，您如何表達關心行政與教師的處境？請您聊聊與教師分享教學與情緒的經驗？

變革 行動	面 向	推動國際教育	訪談題目
教學 管理	認 知 面	教學知能	1. 您認為教師須具備那些「國際教育」的教學知能？ 2. 您如何與行政與教師溝通「國際教育」的教學知能？ 3. 您如何規劃國際教育活動？包含哪些內容？是否適合或有待改進之處？
	技 能 面	影響教師態度 觀察課堂教學 專業學習社群	1. 您是否安排「國際教育」課程觀摩活動？持續多久？是否有教師退出？什麼原因？ 2. 「國際教育」的計畫每年都需要提出，您如何讓參與的教師（自己）能夠從中不斷地進步？ 3. 您們如何研發創新的國際教育策略或教學方法／活動？
	情 意 面	教師自我信念 學生成就 家長滿意	1. 對於參與國際教育，對您在教學上有什麼幫助？ 2. 在辦理國際教育的過程或活動中，是否會促進學生學習？哪一個活動對學生學習最有幫助？ 3. 您是否曾結合國際教育與社區特色的活動？是什麼樣的活動？有什麼樣的收穫或省思？

表 5
資料分析步驟的示例

參與者摘述	檢視 符合	主題編碼	主題 類別
國際教育經驗是我的優勢，紮實地做是我的想法。招生穩定是小校一定要面對的，家長為小孩挑學校，局處要看我們辦教育的意義。我知道我們將來一定要走向國際，這是我們學校要一起推動的願景。（A0604006-01）	V	經驗、願景認知面	學校 組織
學校工作分配不可能完全沒有問題啦～比來兩年的校長還資深的主任老師多的是，反正人的事情比較棘手，校長不會公開說，他都私下找主任老師協調，見面三分情，上次處理球隊事件就是這樣。（B0531056-02）	V	工作分配、協調 技能面	工作 分配

六、研究倫理與限制

研究倫理部分，為了保護與尊重研究參與者，徵求教師同意後錄音記錄，使之同意知情，並承諾不會將訪談結果透漏給其他人。且以匿名的方式，去除身分連結，防止受訪者被辨識。錄音逐字稿為研究證據，研究者分析時進行反思，不加以揣測，避免誤解受訪者意見。

研究限制部分，則因本研究從初任校長經驗開始，分析推廣國際教育時所使用的微觀政治素養，以認知、技能、情意三個層面為主要參照架構，同時分別從主任、英語教師、導師兼行政、導師的角度來探討校內人員之間的情緒理解、情緒揭露、情緒隱藏與互動的方式與頻率等面向，因此，校長與上級長官、社區有力人士或家長等可能的利益關係，則無法探討。另一方面，樣本的選取有實際上的限制，考慮時間與經費問題，選取研究者個人熟悉的場域，屬於便利取樣的方式，蒐集研究參與者範圍較侷限（Patton, 2001／吳芝儀、李奉儒譯，2008）。選取的樣本有其所處的情境脈絡，具有研究參與者之獨特性，本研究不預設立場與假設，力求具體描述與忠實呈現，然而此個別化的經驗與感受，不能進行類推。

肆、研究結果分析與討論

一、初任校長微觀政治素養展現在國際教育「學校組織」的作為

（一）認知面：初任校長憑藉國際教育

的經驗，設為學校願景，符應未來趨勢

從教學到校長的轉變是一項艱鉅的任務（Arar et al., 2018; Crow, 2006; Northfield, 2013; Stevenson, 2006），本研究的初任校長將教學經驗轉換為治校的根基，並藉由對外界環境的調適來完成學校教育任務。

我在之前的學校就推國際教育了，我有一個很棒的 team，但是學校不同，學校組織生態差異太大…以前當主任相較單純多了，現在要處理全校事務，還要往上呈報計畫成果的推行，別校一樣在做，怎麼做出特色。

（P0604023-01）

過去在國際教育的著墨，所花費的精力與時間，成為校長的優勢（Brock & Grady, 2004）。校長與主任的工作內容存在相當大的差異，主任主要任務在於處理自己處室的工作，而校長則是直接地面對上級機關與政治人物（林明地，2013），研究者兩次訪談進行中，校長不諱言常需要透過 LINE 與地方人士或長官聯繫。

國際教育經驗是我的優勢，紮實地做是我的想法。招生穩定是小校一定要面對的，家長為小孩挑學校，局處要看我們辦教育的意義。我知道我們將來一定要走向國際，這是我們學校要一起推動的願景。（A0604006-01）

初任校長認為國際教育是學校願景，推展學生全球國際觀，藉由介紹自己的文化，而更加了解自己文化的特色，讓英文成為自己可以運用的基本能力：

國際教育是不是未來教育的趨勢，我不敢說，但是，我知道用這個去看世界，心才會寬大。現在已經是地球村的時代，國際教育著重彼此文化的理解與尊重，語言是工具，其實人與人的接觸在舉手投足，點頭微笑，我們學校的孩子與國外孩子互動的真情流露與交流感動，就在這裡…
(P0711014-01)

「…邀請來自烏干達的交換學生…親切的互動之中…再度開始和烏干達建立起真實接觸的文化理解與協助互動（水資源專案）的連結…」、「…來自日本○小學○校長傳來（展出我們）一年級小朋友的自畫像問候畫卡，並將他們張貼在穿堂的公布欄上。也謝謝日本○小學師生的問候與交流…#國際與人文生態」（初任校長於 2022.12 分享貼文）

初任校長解讀推動國際教育的微觀政治情境脈絡，知己知彼，即使別的學校也同樣在做國際教育，但是他憑著過去推動國際教育的經驗，掌握關鍵「文化理解」與「國際與人文生態」，清楚了解國際教育的特色，並以之為願景。

（二）技能面：初任校長抗衡勢力，著力、建立、融入「國際教育」的起手式

相較於校長有任期限制，老師大多任教於同一所學校，論在校年資，通常都比校長資深，因此，難免會比較新舊校長的做法。教師從漠視到融入：

國際教育在以前就是主打英語教學活動，我們剛開始不以為意，漠視，不在意，覺得沒什麼特別。沒想到現在的校長會利用公開機會告訴我們：國際教育不是只有學英文而已，還要有國際觀。學校因推展非洲鼓，有兩位非洲哥哥來到學校，校長安排學生與他們聊聊天，他們介紹鮮為人知的非洲，好像在聽故事，學生的世界又擴大了，以此建立學校願景，老師們也都覺得很有意義，很融入其中活動。（B0531054-01）

學校的課程時數是固定的，當初任校長推行國際教育，勢必弱化某些社團或活動，例如主任訓練學生的時間衝突，為了搶學生起爭執：

國際教育的落實有很多活動，加上本身學校既有的行事，不同活動的互相較勁與拉力是存在的。一位主任就是這樣被惹毛了…有一次為了要學生，而跟球隊教練起衝突，口氣很衝，校長後來知道了，為了控制狀況，不

要再發生這種事，他有跟教練聊一聊，希望能夠彼此配合。
(C0606012-01)

國際教育活動無法避免與其他團隊或活動有所扞格，形成彼此的拉力或阻力，這與校長專業的社會化過程相似(陳聖謨，2001)。

要推國際教育，我確實面對一些問題，不太確定怎麼著手，總是會有人覺得不夠受重視，學校虧待他，像這種阻力，我就先放著，等著時機成熟，再看看吧。
(P0604008-01)

學校組織建立目標之際，校長要能夠因時因地制宜，讓利害關係人達成共識，才能達到學校組織目標(陳幸仁，2013)，而本研究之初任校長建立組織願景的技能面上，著力於國際教育卻不躁進，等待時機成熟。

(三) 情意面：初任校長是學校組織的領頭羊，爭取組織認肯，鼓勵組織參與

初任校長到新的學校任職的艱辛如「跳入深水區、逆著潮流游泳」(Armstrong, 2004)，因此非常需要運用多元的政治策略，本研究初任校長的重視與關懷之合作型策略，會讓老師感動萬分，更願意為學校多做一點：

校長有時候還會訂飲料給我們喝，印象很深刻，有一次他在國外，臺灣很熱，他還特別交代店

家要送紅茶給我們喝，大家都好感動。推國際教育跟英文最有關係了，學生的需求是什麼，往那個方向就對了，校長像是領頭羊。
(E0604005-01)

推展國際教育時，初任校長增進教師間的對話，教師分享工作及經驗，瞭解自我、期望、自我形象及動機，對學校組織的目標、價值與政策更加了解，建立友誼關係(Fisher, 1986)。

記得那時候因為綜合課要拿來結合英語，我們導師本來不同意，校長特別跟我們約，也很誠懇地跟我們溝通，大家一起思考還有什麼可能性，最後才想到可以邀請外師共同備課，幫我們上綜合課的單元內容，這樣兩全其美，我們不得不佩服，也因此更能認肯這樣的結果。(C0606018-01)

就像校長常常說的…主任同事間需要彼此配合，畢竟學校規模比較小，即使只有少數的教師或家長不願意配合，其所占的比例並不低，所造成的效應亦難以忽視…校長願意溝通，取得老師們的信任，我們願意一起參與。
(C0606124-02)

具有微觀政治素養的初任校長促使教師們情緒與理性的投入、兼重個人目標與組織功能的達成(謝傳崇，2013)，態度誠懇地

溝通，讓同事之間關係良好，願意為學校努力。

二、初任校長微觀政治素養展現在國際教育「工作分配」的作為

（一）認知面：初任校長了解國際教育的工作負擔、人際網絡、媒體行銷策略、知人知才、跨域共享資源

前任校長的人際關係是初任校長的眾多經驗與挑戰之一，Walker 與 Qian(2006)認為許多初任校長需要面臨前任校長的鬼魅（ghosts of principals past），以及他們在學校的持續影響力，初任校長一方面要去解析存在學校裡長久以來的文化傳統，且理解學校裡的儀式、價值與信念（林志慎，2017），一方面期許自己以衝突最少的方式來尋求改變的可能與機會，適當的工作負擔與迴避意識型態糾葛是初任校長判斷人際網絡能否合作愉快的通路：

我到這裡前，學校已經有的一些意識形態的糾葛了，在行政端，好比哪個處室比較重要，工作負擔不同，他們會不平衡，這部分我能理解，還好導師都很配合行政，大家會彼此協調，盡量不要影響到大家，課程能做的就在課程上執行，這便少去很多無關課堂的工作負擔。（P0604052-02）

初任校長利用多元行銷策略，如網路、資訊與媒體等，為了讓小學校更吸引家長，增

加能見度。

校長也經營臉書，臉書的分享是能見度很高的！這樣就把我們學校推出去了，這些校長很有概念！（B0531008-02）

Weindling 與 Dimmock(2006)形容初任校長的位子就像坐在電椅上，認知面必須能掌握大局，不論是工作負擔狀況、媒體行銷的策略、甚至知人知才，都要面面俱到。

工作負擔上，國際教育遇到的問題，校長則是慢慢深入去內化、去結合課程的本質，加進更多資訊的元素，如視訊、線上英語課程等，資源更多更豐富、更有趣。這真的是這個時代才有的！更厲害的是校長很能知道我們的專長，帶班的去帶班，行政的歸行政，真的要導師兼行政的也會考量教師的背景與家庭狀況！（E0604087-02）

初任校長必須能了解學校教師彼此不同的利益，包含角色、職位或正式任務等議題（Kelchtermans & Ballet, 2002b），知人善任的同時，也能實踐跨域合作與資源共享的理念：

「親師生一起實踐 5G 新科技加歷史人文的跨領域課程模式，也能結合國際教育…」（媒體報導個案學校 2022.11）

「長時間推動 SDGs 特色案例與實踐跨文化理解的國際教育（交流）課程…相互參照反思，希望能讓更多師長有不同樣態的 PBL 課程可以參考」（教育雜誌分享 2022.12）

本研究的初任校長本身對這國際教育議題具敏感度，能掌握國際教育的宗旨，且努力克服國際教育的資源共享問題（吳宗哲，2014；黃鈺涵，2017）。不論是行政團隊或導師團隊兩面都重要，任用得宜才能高枕無憂，但在任用之前，需對教師的責任與才能透徹了解，認知面似乎須先於技能面。

（二）技能面：初任校長協調、調度、善用的策略應用

初任校長所做每一件事，都受到教師、成員和社區的密切關注（Hall & Mani, 1992）。因此初任校長在任用人事的部分，特別謹慎小心。

學校工作分配不可能完全沒有問題啦～比來兩年的校長還資深的主任老師多的是，反正人的事情比較棘手，校長不會公開說，他都私下找主任老師協調，見面三分情，上次處理球隊事件就是這樣。（B0531056-02）

部分資深教師或主任幾經歷經數任校長，對於初任校長的作為容易產生抗拒，人際衝突接踵而至，要爭取全數成員認同，短時間不容易。賴志峰與秦夢群（2018）建議善

用小型學校的優勢，與教師進行個別溝通，解決會議上無法達成共識的議題。畢竟小校教師人數少，但是活動一點都不能少，初任校長協調外，還需要調度：

校長很努力調度，學校辦理的活動，即使是假日，也幾乎都是全校一起的！校長會跟學校的資深教師溝通的，所以他們才留得下來，才叫得動。否則校長四年一任，最多八年，資深老師怎動得了，才能全校調動人馬…（C0606084-02）

「善用」策略內容包括媒體行銷：

（教師分享社群媒體網頁）研究者從手機查看校長社群網站上的貼文，初任校長所使用的媒體社群有一定的追隨者，網路媒體讓力量更強大，學校教師有目共睹。（記 0531）

每班都要出一個英語短片，起初由校內學生票選，後來校長用 FB 加入家長線上投票！這可讓人氣頓時飆高，大家做的東西能和更多人分享，轉傳加上瀏覽率等，行銷方面校長真的是高手中的高手！由他一手包辦！你仔細觀察校園中的環境布置文宣也都校長之手！（A0531142-02）

另一項「善用」策略的內容是任用合適人員：

校長很能知道我們的專長，把這些資源帶到對的人身上，我們每個老師也都跟著發熱發光！不過，有些人就不這麼想了，認為我們這些擁有資源的叫「紅人」，跟著吃香喝辣，他們覺得自己的能力被忽略或冷落了，他們心裡也會不服氣，其實，還是會有互相排擠的狀況，只是校長讓這種情況降到最低了。（E0604210-02）

教師的利益包括校內人際關係、教材、經費、設施、設備和時間的可得性和使用權（Kelchtermans & Ballet, 2002b），學校資源無法充沛地分布到每個團隊、活動、原本既得利益者，當推行國際教育時，勢必有其消長。

（三）情意面：「校」和萬事興，行政與導師情緒理解、平衡矛盾、需求滿足

本研究之初任校長善用申請國際教育專案，達成工作目標的過程，在每個轉折、危機或難點中製造下一次可能成功的機會，如同陳聖謨（2001）之研究中指出初任校長現實與想像差距之體驗，可以是工作績效漸次展現的機會，其中學校的問題和事件則可以是帶動成長的契機。

之前一直累積下來的問題點是專案太多無法負荷，我得加班到7點！心裡很不舒服，在辦公室飆罵起來！沒想到這個校長會和我

溝通專案的申請，甚至有些專案他會自己寫，分擔工作，我們底下負責執行面…我覺得我的情緒被理解了！（A0531275-02）

本研究的初任校長能同理行政教師因業務多，而產生的負面情緒，預先採取行動，理解主任的心情；另一方面，校長的作為讓教師們理解巡堂的意義，巡堂不是不信任老師，更不是監視老師，而是幫助老師，適時提供協助：

校長只要在學校，幾乎都是上午下午各一次巡全校…我們不會覺得被監視，反倒是他如果看到需要幫忙的地方，他會進來幫忙，畢竟他很擔心學生的學力…上次巡堂遇到學生情緒激動，校長還陪他聊聊，他不是只有忙外務，學校他也都顧得好好的，他可以的都自己來做，不會一直只叫我們做。（訪C師 20220606）

處理老師間的糾紛，我不擅長，但是用行動和時間來證明，彼此情緒理解，或許無法成為好友或戰友，但一定不會再故意發動攻擊，這樣的平衡，就是「校」和萬事興。（P0604351-02）

研究參與的校長很謙虛，訪談中常是輕描淡寫他的付出，但從同事的訪談中，可以得知校長盡力大家的心理需求。

Feldman (1981) 強調適應工作團體的

規範與價值，初任校長一則「撩」下去做，二則同事們互動間觀察的隱而不見或微妙關係，讓同事們有「校長與大家在同一艘船上奮鬥」的認知。

雖然說校長剛到，可是他就跟我們說，我們這裡的老師真的很操，小校事情沒有比較少，每件事都要做…光聽這種話就很撫慰人心…他很懂我們的辛勞，又加上具體行動，有活動一定給我們填飽肚子，之前有包子、飲料、餐盒…不是視我們的幫忙為理所當然。（B0531410-02）

而本研究的初任校長於工作分配的情意面上，理解行政與教師端的情緒與矛盾，並予以生心理需求上的滿足。

三、初任校長微觀政治素養展現在國際教育「教學管理」的作為

（一）認知面：初任校長的國際教育教學知能、教學策略與教學效能

微觀政治素養的知識面是指對組織特定情境的必要之知能（Kelchtermans & Ballet, 2002a），本研究初任校長對教學管理上認知面也是極為重要：

國際教育教學知能上，我認為，其實，時代會造就不同的世代，每個世代也造就不同的時代，國際教育已經慢慢轉到雙語教育，但是開拓的國際觀，包容理解的

胸襟，是不會變的。（P0711087-03）

校長了解國際教育的眉角，知道國際觀先於英語學習，校長將它融入生活、自然、綜合等課堂實踐，這也算是雙語教育的先驅了！這是很成功的教學策略---學生不會覺得這是額外的功課，老師也能夠彼此討論成長。（B0721035-03）

執行國際教育可能會遇到的問題，如學習題材成為學習負擔（朱啟華，2013），欠缺融入課程、教師專業成長與資源欠缺、統整不足等狀況（教育部，2017），但是本研究的初任校長卻憑著對國際教育教學認知面的通盤掌握，方能而後在執行面上逐一解套。

我們學英文還使用最夯的線上課程，選擇不同國家的老師，學生戴上耳麥，一對一家教，這個部分家長都在看，學生學習還是最重要的。課程與師資擺在最高位置！（E0714482-03）

微觀政治素養較少談及教學成果的部分（Kılınç & Gümüş, 2021），在此初任校長正看到微觀政治中，家長最大的利益---學生的學習，正向影響教育成果甚鉅。

（二）技能面：初任校長提升與增強教師國際教育教學實踐

初任校長為了提升與增強教師國際教育教學實踐，落實正式教師觀課及議課，協助代課老師考上教師甄試：

觀課議課一定要，小學校的每個老師十八般武藝都學，「才能」展現最大化！學校代課老師也都這樣就「爬上岸了」（指考上正式教師）！（訪校長 20220604）

增強教學管理的另一個策略為團隊討論共學與多元課程的安排：

就像校長常說的，小校什麼都做，每個老師都全力奉獻與合作、討論教學、共做共學，不分正式或代課，國際教育可以有很多成果，我們代課老師的流動率幾乎都是因為教師甄試考上而必須離開的，教學能力很強的。（B0531247-03）

校長很有本事，能夠找到一位無敵外師，他幾乎能配合各科融入教學，電腦資訊能力、手作與科普都是他的專長，學生都很喜歡！外師配合多元的課程安排，我們學校是得天獨厚！（A0531221-03）

初任校長能理解學校的政治隱喻，並察覺學校的政治現象，代理老師亦是小校的助力，他們教學知能提升，小校的教學才能有效，家長才能有感，誠如 Ball(1987) 與

Malen(1995) 所言學校組織是一個「政治實體」，家長、行政、教師是有複雜的利益關係與權力運作的關係人。

（三）情意面：初任校長從學生的需求出發，強化教師參與國際教育的使命感，喚起家長投入的決心意念

小型學校不但地處偏遠，代課老師比例高，且學區孩子多屬於較弱勢的群體，初任校長發現學校教育能為孩子所做的努力與著力點。

「英文」距離學校的學生很遠，日常用不到、沒有安親班、沒有補習班、甚至沒有家長支持…生計重要，哪有錢補習…其實學生也是較弱勢的…我覺得不單只學英文，是透過英語這個語言學習開闊的國際觀，學生需要的，就會發現讓學校要著力的點。（P0604311-03）

讓教師也感受到學生的需求，引發教師的使命感：

校長很拚命的為學生努力，他覺得這裡的孩子需要的是帶著走的能力，如果你觀察他與學生的態度，會發現他身上散發教育熱誠，你聽他說他想為孩子們做什麼的時候，那種感動是會喚醒其他老師們的使命感的。（C1018684-

03)

(A0604214-03)

學校是一個微觀政治活動必然會發生的脈絡，不同的意識形態、目標、野心、期望、野心等夾雜在其中 (Ball, 1987)，校長是否能了解學校成員間爭奪與得利之間的關係，才能掌握全權運作的遊戲規則，決定出手時機 (賴志峰、秦夢群, 2018)。本研究初任校長的微觀政治素養展現在教學管理的作為 --- 以學生的需求為首要之務，牽起親師生的情感，創造多贏的局面。

校長發現學校學生放學後都沒有安親班，回家有時候也是自己一個人，他覺得這是可以努力的方向，一個缺口，用教育可以去補足的一塊…課後留下來學英文、聽英文、玩社團，學校老師們也都在，比回家安全有意義。

具微觀政治素養的初任校長重視學生的學習需求，以身作則為大局竭盡心力，治校如治國，「顧自古國家未有不以勤而興，以怠而衰者，天命去留，人心向背，皆決於是」。

研究者根據訪談結果，歸納初任校長變革行動中學校組織、工作分配與教學管理的作為，再針對微觀政治素養的認知面、技能面與情意面進行分析，歸納整理於下表 6：

伍、結論與建議

一、研究結論

經由研究結果的分析，本研究具體描繪具備微觀政治素養的初任校長在推動國際教育的脈絡中，展現認知面、技能面與情意

表 6
初任校長微觀政治素養層面與採取的變革行動

層面 行動	微觀政治素養		
	認知面	技能面 (正向 <----> 負向)	情意面
變 革 行 動	過去經驗	著力 <----> 拉力	學校組織領頭羊
	學校願景	建立 <----> 阻力	爭取學校組織認肯
	未來趨勢	融入 <----> 漠視	鼓勵學校組織參與
	工作負擔、人際網絡	協調 <----> 不服	行政與導師情緒理解
	媒體行銷、知人知才	調度 <----> 冷落	行政與導師平衡矛盾
	資源分配、跨域共享	善用 <----> 排擠	行政與導師需求滿足
教學管理	教學知能	提升策略 - 觀議課、教甄	學生需求
	教學策略	增強策略 - 團隊討論共學	教師使命感
	教學效能	實踐策略 - 多元課程安排	家長歸屬感

面上的理解與作為，說明如下：

**（一）初任校長的微觀政治素養展現於
認知面的表現：秉著推動「國際
教育」的經驗，以之為學校願景，
了解工作活動內容與教學內涵**

認知面上，初任校長循著過去經驗推動，能洞察教育趨勢，解讀「國際教育」具有全球性，是未來的趨勢，也是小校的曙光。初任校長明瞭媒體行銷、知人知才、引進外師、駐點國際志工與更多額外資源。認知層面如同「開弓沒有回頭箭，改革關頭勇者勝」，確認目標，全體集力。

**（二）初任校長的微觀政治素養展現於
技能面的表現：推動國際教育必
會有勢力的消長，正向與負向策
略共存，教學管理技能獲多贏**

技能面上，初任校長的學校通常是小型學校，資源相較於大型學校少，初任校長一則以尊重、一則以控制，應用合作型策略與影響型策略，拓展網路與報章媒體的力量，提升學校的能見度，建立國際教育的共同願景，有助於內外資源的注入。然而，面對諸如調整學生時間的運用、課堂時間的安排、優秀學生的爭奪等問題，初任校長仍需使用漠視排擠等的負面策略。教學管理的技能面表現包括觀議課、教師甄試、多元課程安排等，是親師生的共同利益所在，教學管理策略成功獲得多贏局面。

**（三）初任校長在微觀政治素養情意
面：強化對學校的向心力，親師**

**能團結合作，關懷弱勢學生，提
升教師教學的使命感**

情意面上，初任校長多是任職於小型學校，學生數少且大多來自較弱勢的家庭，個案初任校長關懷弱勢學生，且予以協助的這份使命感，加上以學校興衰為己任，親力親為的態度，展現十足親和力；在與同事相處時以關懷與情緒理解為實際作為，「相互理解，換位思考」，積極形塑信任與共識的組織氛圍。具備微觀政治素養的校長了解應該如何做、知道什麼和做什麼，進而創造可欲的工作環境，以提升組織效能，追求最佳的組織利益。

二、建議

依據相關文獻的探討與實徵研究的結論，本文提出如下建議：

（一）初任校長應具微觀政治素養

初任校長的第一所學校通常是小校，學校的經營與領導充滿挑戰，甚至困境，如校內人際關係、校外資源引進、領導、溝通和協調等，早在其就任前就可能存在。若具有微觀政治素養，則能理解學校的政治隱喻，加快勝任工作的速度，並致力於創造多贏局面，有助初任校長掌握先機，因此，微觀政治素養的重要性不言而喻。

**（二）校長關心成員的需求，建立成員
間「情意面」的緊密關係**

校內行政團隊、教師團體、家長會與志工團的需求各不相同，多角關係經營不易，考

驗校長的微觀政治素養。當校長能夠關心成員彼此的需求，並從中協調，建立學校願景，發展學校特色、擬定學校短中長程的計畫，領導學校行政組織團隊與教師成員，結合家長會與志工團的力量，達到學校發展目標，將是對學校辦學成效最有助益的。

（三）未來可擴展家長與社區重要人士的觀點探究，發展更完整的微觀政治素養的關係運作

本研究係只在探究初任校長推動國際教育之微觀政治素養，主要針對初任校長和主任與教師的關係，惟研究對象仍嫌不足，家長（包含志工與家長會）與社區重要人士對校長推動教育作為與想法對學校招生影響甚鉅，未針對此部分進行分析，致使研究的成果有限。因此，未來似可以將此面向納入，建構更為完整的微觀政治素養。

參考文獻

- 朱啟華(2013)。臺灣國際教育的反思—以《中小學國際教育白皮書》為例。**嘉大教育研究學刊**，30，1-20。
- [Chu, C. H. (2013). Reflecting on Taiwan's international education: An analysis the white paper of international education in school. *National Chiayi University Journal of the Educational Research*, 30，1-20]
- 行政院(2018)。2030 雙語國家政策發展藍圖。 <https://www.ey.gov.tw/Page/448DE008087A1971/b7a931c4-c902-4992-a00c-7d1b87f46cea>
- [Executive Yuan. (2018). *Blueprint for Developing Taiwan into a Bilingual Nation by 2030*. <https://www.ey.gov.tw/Page/448DE008087A1971/b7a931c4-c902-4992-a00c-7d1b87f46cea>]
- 邱莉婷(2018)。臺南市國小教師對國際教育認同程度與實施現況之調查研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺南大學。
- [Chiu, L. T. (2018). *A Study on the recognition and current situations of international education of elementary school teachers in Tainan city*. (Unpublished master's thesis). National University of Tainan.]
- 吳宗哲(2014)。淺談國民小學國際教育的問題與做法—以臺北市幸安國小推動示例。**臺灣教育評論**，3(11)，34-38。
- [Wu, T. C. (2014). A brief discussion on the problems and practices of international education in national primary school—taking the promotion of Xing'an Elementary School in Taipei City as an example. *Taiwan Educational Review Monthly*, 3(11), 34-38.]
- 林志慎(2017)。三位國中初任校長第一年校務經營模式之比較研究。**學校行政**，108，76-97。 <https://doi.org/10.3966/160683002017030108004>
- [Lin, C. S. (2017). A comparative study of the three beginning senior high school principals' management model in the first year. *School Administrators*,

- 108, 76-97. <https://doi.org/10.3966/160683002017030108004>
- 林明地 (1999)。重建學校領導的倫理學觀念。**教育政策論壇**, 2 (2), 129-157。
- [Lin, M. D. (1999). Rebuilding the ethics of school leadership. *Educational Policy Forum*, 2(2), 129-157.]
- 林明地 (2013)。我國中小學國際教育政策主軸與學校實踐分析。**教育研究月刊**, 230 (6), 14-26。
- [Lin, M. D. (2013). An analysis of the themes of the policy of international education for primary and secondary schools and its implementation in schools. *Journal of Education Research*, 230(6), 14-26.]
- 鈕文英 (2017)。**質性研究方法與論文寫作** (二版)。雙葉書廊。
- [Niu, W. Y. (2017). *Qualitative research methods and thesis writing* (2nd Ed.). Yeh Yeh Book Gallery.]
- 教育部 (2017)。**國際交流執行成果**。<http://www.ietw.moe.gov.tw/GoWeb2/>
- [Ministry of Education. (2017). *International exchange implementation results*. <http://www.ietw.moe.gov.tw/GoWeb2/>]
- 梁金都、林明地 (2015)。國小校長領導專業學習社群以發展學校集體智慧的策略。**教育研究集刊**, 61 (3), 1-46。
- [Liang, C. T., & Lin, M. D. (2015). A study on principals' leading strategies to develop the school collective wisdom in the professional learning communities. *Bulletin of Educational Research*, 61(3), 1-46.]
- 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**, 103, 143-172。
- [Chen, H. J., & Yu, C. J. (2011). An analysis of the micropolitics in the curriculum development of school features in an elementary school. *Educational Resources and Research*, 103, 143-172.]
- 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**, 8 (2), 143-174。
- [Chen, H. J. (2005). Principals' coping strategies towards the impact of globalizational educational reform: The implications of Giddens' theory of structure-agency. *Educational Policy Forum*, 8(2), 143-174.]
- 陳幸仁 (2008)。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。<https://doi.org/10.7038/JETP.200805.0002>
- [Chen, H. J. (2008). Micropolitical inquiry of organizational behavior in schools. *Journal of Educational Theory and Practice*, 17, 1-25. <https://doi.org/10.7038/JETP.200805.0002>]
- 陳幸仁 (2012)。校長微觀政治素養之探討。**教育人力與專業發展**, 29 (5), 27-37。
- [Chen, H. J. (2012). Discussion on princi-

- pals' micropolitical literacy. *Educators and Professional Development*, 29(5), 27-37.]
- 陳幸仁(2013)。透視團體間衝突：一所小校微觀政治分析。屏東教育大學學報 - 教育類, 40, 243-271。
- [Chen, H. J. (2012). Examining intergroup conflict: the micropolitical analysis of a small school. *Journal of Pingtung University of Education: Education*, 40, 243-271.]
- 陳聖謨(2001)。學當校長——一位國小校長專業社會化歷程之探討。教師之友, 42(5), 52-63。
- [Chen, S. M. (2001). Learning to be a principal- A study of the professional socialization of a principal at primary school. *Journal of Teachers' Friend*, 42(5), 52-63.]
- 黃鈺涵(2017)。中小學國際教育施行的困境：國際教育不等於英語教育。臺灣教育評論, 6(5), 105-107。
- [Huang, Y. H. (2017). Difficulties in the implementation of international education in primary and secondary schools: International education is not equal to English education. *Taiwan Educational Review Monthly*, 6(5), 105-107.]
- 焦熙昌(2017)。一位初任校長坎坷路——側記。學校行政, 108, 54-75。https://doi.org/10.3966/160683002017030108003
- [Chiao, H. C. (2017). The tough journeys of a beginning principal-the records of a spec-
- tator. *School Administrators*, 108, 54-75. https://doi.org/10.3966/160683002017030108003]
- 楊深耕(2004)。彰化縣國小初任校長導入輔導之研究。國民教育研究集刊, 12, 47-59。https://doi.org/10.7038/BREE.200412_(12).0003
- [Yang, S. K. (2004). The Effect of the principal mentoring program on professional development of the beginning principal in Changhua educational bureau. *Bulletin of Research on Elementary Education*, 12, 47-59. http://doi.org/10.7038/BREE.200412_(12).0003]
- 趙梓晴、王宏彰(2012)。高雄縣市國小初任校長競值領導角色與教師專業承諾關係之研究。國立屏東教育大學學報教育類, 38, 257-300。
- [Chao, T. C., & Wang, H. Z. (2012). A study of the relationship between beginning school principals' leading role of competing value and elementary school teachers' professional commitment. *Journal of Pingtung University of Education: Education*, 38, 257-300.]
- 濮世緯、黃貞裕(2012)。國民中學初任校長學校創新經營之困境與因應。學校行政, 82, 20-46。https://doi.org/10.6423/HHHC.201211.0020
- [Pu, S. W., & Huang, C. J. (2012). Predicaments and coping strategies of junior high school's beginning principals toward innovative management. *School*

- Administrators*, 82, 20-46. <https://doi.org/10.6423/HHHC.201211.0020>
- 賴志峰 (2018)。國民小學校長重建領導層面及能力指標建構之研究：複合多評準決策的應用。*教育實踐與研究*, 31(1), 71-111。
- [Lia, C. F. (2018). The construction of dimensions and competency indicators of elementary school principals' turnaround leadership: a novel hybrid MCDM model. *Journal of Educational Practice and Research*, 31(1), 71-111.]
- 賴志峰、秦夢群 (2018)。一位國民小學初任校長之社會化探究。*臺北市立大學學報教育類*, 49(1), 51-71。
- [Lia, C. F., & Chin, M. C. (2018). A study of a beginning elementary school principal's socialization. *Journal of University of Taipei · Education*, 49(1), 51-71.]
- 謝傳崇 (2013)。國際卓越的校長領導：學習關鍵的領導行為。載於黃宗顯、謝傳崇、吳明清、鄭新輝、張慶勳、林思伶（編著），*校長卓越領導的素養與實踐*（頁 28-38）。高等教育。
- [Hsieh, C. C. (2013). International excellence in principal leadership: learning key leadership behaviors. In T. H. Huang, C. C. Hsieh, M. C. Wu, H. H. Cheng, C. H. Chang, & S. L. Lin, (Eds.), *Literacy and implementation of principal's excellent leadership* (pp. 28-38). High Education Publishing.]
- 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）。心理。
- [Chien, H. C. (2004). Micropolitics and education. In T. Y. Lin (Review), *Politics of education* (pp. 255-297). Psychological Publishing.]
- Patton, M. Q. (2008)。質的評鑑與研究(上)（吳芝儀、李奉儒譯）。濤石。（原著出版於 2001 年）
- Patton, M. Q. (2008). *Qualitative evaluation and research methods (vol. 1)* (C. Y. Wu, & F. J. Lee, Trans.). Waterston. (Original publication year: 2001)
- Achinstein, B. (2006). Mentors' organizational and political literacy in negotiating induction contexts. In B. Achinstein, & S. Z. Athanases, (Eds.), *Mentors in the making: Developing new leaders for new teachers* (pp. 136-150). Teachers College Press.
- Arar, K., Örüçü, D., & Ak Küçükçayır, G. (2018). These students need love and affection: Experience of a female school leader with the challenges of Syrian refugee education. *Leading and Managing*, 24(2), 28-43.
- Armstrong, D. (2004). Constructing moral pathways in the transition from teaching to administration. *Values and Ethics in Educational Administration*, 3(1), 1-8.
- Bacharach, S. B., & Mundell, B. L. (1993). Organizational politics in schools:

- Micro, macro, and logics of action. *Educational Administration Quarterly*, 29(4), 423-452. <https://doi.org/10.1177/0013161X93029004003>
- Ball, S. J. (1987). *The micropolitics of the school: Towards a theory of school organization*. Methuen.
- Blase, J. (1991). *The politics of life in school: Power, conflict, and cooperation*. Sage.
- Blase, J. (1989). The micropolitics of the school: The everyday political perspective of teachers toward open school principals. *Educational Administrative Quarterly*, 25(4), 377-407. <https://doi.org/10.1177/0013161X89025004005>
- Blase, J., & Anderson, G. L. (1995). *The micro-politics of educational leadership: From control to empowerment*. Cassell.
- Blase, J., & Blase, J. (2002). The micropolitics of instructional supervision: A call for research. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 6-44. <https://doi.org/10.1177/0013161X0238100>
- Briggs, A. R. J., Bush, T., & Middlewood, D. (2006). From immersion to establishment. The challenges facing new school heads and the role of 'New Visions' in resolving them. *Cambridge Journal of Education*, 36(2), 257-276. <https://doi.org/10.1080/03057640600718687>
- Brock, B. L., & Grady, M. L. (2004). *Launching your first principalship: A guide for beginning principals*. Corwin.
- Crow, G. M. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States: Perspectives on socialization. *Journal of educational administration*, 44(4), 310-325. <https://doi.org/10.1108/09578230610674930>
- Curry, M., Jaxon, K., Russell, J. L., Callahan, M. A., & Bicais, J. (2008). Examining the practice of beginning teachers' micropolitical literacy within professional inquiry communities. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies*, 24(3), 660-673. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2006.10.007>
- Dareesh, J. C. (2006). *Beginning the principalship: A practical guide for new school leaders* (3rd Ed.). Corwin.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, (Eds.), *The sage handbook of qualitative research* (pp. 1-32). Sage.
- Hall, G. E., & Mani, M. N. G. (1992). Entry strategies: Where do I begin? In F. W. Parkay, & G. E. Hall, (Eds.), *Becoming a principal: The challenges of beginning leadership* (pp. 48-69). Allyn & Bacon.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-

318. <https://doi.org/10.2307/257888>
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. Rowland, & G. Ferris, (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, (Vol. 4, pp. 101-145). JAI Press.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Galdames, S., Montecinos, C., Campos, F., Ahumada, L., & Leiva, M. V. (2018). Novice principals in Chile mobilizing change for the first time: Challenges and opportunities associated with a school's readiness for change. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 318-338. <https://doi.org/10.1177/1741143217707520>
- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002a). Micropolitical literacy: Reconstructing a neglected dimension in teacher development. *International Journal of Educational Research*, 37(8), 755-767. [https://doi.org/10.1016/S0883-0355\(03\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0883-0355(03)00069-7)
- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002b). The micropolitics of teacher induction. A narrative-biographical study on teacher socialization. *Teaching and Teacher Education*, 18(1), 105-120. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(01\)00053-1](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(01)00053-1)
- Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2021). What do we know about novice school principals? A systematic review of existing international literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 54-75. <https://doi.org/10.1177/1741143219898483>
- Lee, H. H., & Li, M. N. F. (2015). Principal leadership and its link to the development of a school's teacher culture and teaching effectiveness: A case study of an award-winning teaching team at an elementary school. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 10(4), 1-17.
- 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. <https://doi.org/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). Falmer Press.
- Manning, G., & Curtis, K. (2007). *The art of leadership* (2nd Ed.). McGraw-Hill.
- Montecinos, C., Bush, T., & Aravena, F. (2018). Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. *International*

- Journal of Educational Development*, 62, 201-208. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.04.004>
- Northfield, S. (2013). The novice principal: Change and challenges. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 142, 158-182.
- O'Doherty, A., & Ovando, M. N. (2013). Leading learning: First-year principals' reflections on instructional leadership. *Journal of School Leadership*, 23(3), 533-561. <https://doi.org/10.1177/105268461302300305>
- Oplatka, I. (2012). Towards a conceptualization of the early career stage of principalship: Current research, idiosyncrasies and future directions. *International Journal of Leadership in Education*, 15(2), 129-151. <https://doi.org/10.1080/13603124.2011.640943>
- Sackney, L., & Walker, K. D. (2006). Canadian perspectives on beginning principals: Their role in building capacity for learning communities. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 341-358. <https://doi.org/10.1108/09578230610676578>
- Spillane, J. P., & Lee, L. C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465. <https://doi.org/10.1177/0013161X13505290>
- Stevenson, H. (2006). Moving towards, into and through principalship: Developing a framework for researching the career trajectories of school leaders. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 408-420.
- Walker, A., & Qian, H. (2006). Beginning principals: Balancing at the top of the greasy pole. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 297-309. <https://doi.org/10.1108/09578230610674921>
- Weindling, D., & Dimmock, C. (2006). Sitting in the "hot seat": New headteachers in the UK. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 326-340. <https://doi.org/10.1108/09578230610674921>