

國立臺灣師範大學教育學系

碩士在職專班碩士論文

指導教授：洪仁進 博士

初任校長的學校領導者之路：  
以一所臺北市國中校長為例

研究生：陳品妤 撰

中華民國一〇三年七月

# 謝誌

三年前抱著想要突破擔任初任組長瓶頸的念頭，報考師大學校行政教師碩士在職專班，在求學過程中，導師魯教授先華、王教授麗雲、陳教授佩英、黃教授乃熒、黃教授鴻文、游教授進年的授業解惑與班上同學們在課程中案例的探討，讓我獲得許多擔任行政職的訣竅。

這本論文得以完成，首先要感謝我的指導教授—洪仁進博士。老師豐富的學養與圓融合諧的處世態度，不僅在學業上造就我，更讓我學習到奧妙的人生哲學，洪老師對待蠟燭兩頭燒的我總是體諒與勉勵，我才能在這股力量的支持下兼顧家庭、工作與學業三方面，得以順利完成論文。

其次，感謝口試委員高教授強華、鄭教授淑惠在論文計畫、論文審查與口試時，兩位老師除了肯定本論文的研究價值，還以豐富的專業涵養提供許多中肯的建議，使論文內容更臻完善。另外，由衷感謝論文小組並肩作戰的夥伴虹君，因為有妳在旁鞭策，讓我的論文寫作一路走來從不孤單，只有拼命追趕上妳的進度，我才能如期三年完成碩士學位。

再者，我更要感謝成為我個案研究對象的郝校長，因為有您的熱心協助與支持，我的研究才得以順利進行，並如期完成。感謝羊羊國中接受我訪談的十一位學校行政人員、教師和家長們，您們的侃侃而談、知無不言，提供我許多重要的資訊，對我的研究助益良多。

最後，我要感謝親愛的家人對我的包容與支持，讓我能無後顧之憂地利用假日在研究所進修和寫作論文。因為有您們，我才能順利完成學業，願在此與您們共享這份喜悅！

陳品好謹誌

中華民國一〇三年七月於外雙溪畔



# 初任校長的學校領導者之路：以一所臺北市國中校長為例

## 摘要

本研究旨在探討羊羊國中的郝校長，在學校領導各層面所展現的領導行為與其所遭遇到的挑戰，瞭解其個人背景與任職經歷對其領導行為的影響，及學校成員對其領導行為的看法，以分析校長領導行為的深層意義並提出建議，作為臺北市國民中學初任校長經營校務之參考。

本研究透過訪談法，對羊羊國中的郝校長、教師、學校行政人員與家長，共十二名學校成員進行訪談，並參與學校各種會議與場合進行觀察，最後輔以相關文獻資料之佐證進行分析，了解郝校長在羊羊國中學校領導過程中，所展現的具體作為。本研究獲致下列結論：

### 壹、郝校長領導行為的特色、類型與其所遭遇到的挑戰

- 一、個人修為影響領導行為的特色與類型，並在兩年間有明顯轉變
- 二、遭遇到的挑戰也是初任校長會面臨到的課題

### 貳、郝校長個人背景對領導行為的影響

- 一、求學生涯
- 二、任職經歷

### 參、郝校長在學校領導行為的五大面向，與學校成員對其領導行為的看法及相互影響

- 一、郝校長的課程教學領導，以「學習共同體」來體現「學習者中心」的有效教學
- 二、郝校長在行政管理上，採取積極主動的方式改變舊有的行政文化
- 三、郝校長在校內的人際關係中，面對行政人員、教師和家長各有不同的形象；  
校外與社區、企業和上級機關維持密切的互動，並為羊羊國中引進大量資源
- 四、郝校長重視學校教師的專業發展，除了發揮自身的示範作用，鼓勵進修研習

外，更主動提供最新教育資訊

五、郝校長延續傳統亮點紮根，搭配臺北市的六大核心能力發展新學校亮點

根據研究發現與結論，本研究提出下列建議：

#### **壹、對教育行政機關之建議**

一、校長培訓階段應以案例方式訓練並加強溝通技巧與危機處理能力

二、調整相關規定，增進初任校長職能

#### **貳、對郝校長領導行為之建議**

一、掌握開會時間，律訂各處室報告時間，有效率的完成重點的議題或任務

二、人事異動或對孩子、學校同仁機會教育的部分，宜「規過於室、揚善於堂」，讓對方有台階下

三、推動專案在採取「由點而線而面」策略前，宜先進行「全校性的宣導」

四、採取積極主動的方式改變舊有的行政文化，期許教職員散發熱情、服務奉獻的精神，宜從法制內著手

五、召開會議律訂教師參加校外研習注意事項

六、召開會議討論假日期間國防體驗教育的設備閒置問題

#### **參、對學校成員的建議**

一、關懷學校發展，主動參與學校事務

二、珍惜引進學校的資源，善用教師專業自主

#### **肆、對未來研究的建議**

一、嘗試從國中校長遴選制度出發，探究校長領導行為

二、深化校長領導作為的研究內涵

關鍵字：初任校長、校長領導行為、國中校長

# On the Road of School Leading for A Newly-appointed Principal: An Example of a Principal of a Junior High School in Taipei City

## Abstract

This research was mainly interpreting the challenges which Principal Hao faced in Youngyoung junior high school when conducting leading behaviors in general school affairs. By understanding the personal background and working experiences, this research made use of them to know the influences on the leading behaviors and to know the opinions of school staff upon the principal's leading behaviors. This research can be a reference for running school affairs of a newly-appointed principal in a junior high school in Taipei city.

This research made use of interview survey. The twelve interviewees included Principal Hao, teachers, administrative staff, and parents. They also involved in every conference to observe the real situations. Finally, this research made reference to related documentary data to prove and analyze the concrete actions which Principal Hao had in the leading procedure.

The conclusions of this research are as follows.

- I. The characteristics and types of Principal Hao's leading behaviors and the encountering challenges
  1. Personal innermost faith has impact on leading characteristics and types, and they have changed in these two years.
  2. Encountering challenges are the lessons for a newly-appointed principal.
- II. The influences of Principal Hao's personal background on leading behaviors
  1. Studying life.
  2. Working experiences.
- III. Five main perspectives of Principal Hao's leading behaviors and the opinions and inter-influences toward those leading behaviors among school staff
  1. In Principal Hao's teaching leading of curriculum, have "learning community" carry out the efficient teaching of "learner centeredness."
  2. In Principal Hao's administrative managing, take active methods to transform old administrative culture.
  3. In Principal Hao's school inter-personal relationship, take different attitudes toward administrative staff, teachers, and parents; keep close contact with communities, enterprises, and higher authorities to bring a great number of resources to Youngyoung Junior High School.

4. Principal Hao thinks highly of teachers' professional development. Hao not only demonstrates but also actively provides the latest educational information to encourage advance studies and training classes.
5. Principal Hao goes on and takes root in traditions to develop school spotlights by referring to six nuclear abilities of Taipei City.

According to the results and conclusions of this research, some suggestions are as follows.

#### I. The suggestions for educational administrative organizations

1. To train and improve communicative skills and crisis-managing abilities by cases during the employment training period of principals.
2. To adjust related regulations to improve the competency of a newly-appointed principal.

#### II. The suggestions for Principal Hao's leading behaviors

1. To control time of meeting, regulate reporting time of each office, and finish important issues and tasks efficiently.
2. To save way out of embarrassment, blame indoors, speak in favor of goodness when conducting education by opportunity toward personnel changing, students, and coworkers.
3. To do publicity for the whole school before taking "points, lines, to planes" strategies when promoting projects.
4. To take active ways to change old administrative culture, expect staff to spread enthusiasm, have spirits of devotion and service, and start from the law at first.
5. To have meetings to regulate some concerned points when teachers join workshop or training classes outside the school.
6. To have meetings to discuss the problems of idle equipment of national defense experiencing education during holidays.

#### III. The suggestions for school staff

1. To care about school development and to participate in school affairs actively.
2. To cherish the resources which school applied for and to display the professional autonomy of teachers.

#### IV. The suggestions for future research

1. To start from junior high school principals' selection system to interpret principals' leading behaviors.
2. To deepen the research content of principals' leading behaviors.

Keywords: a newly-appointed principal, principals' leading behaviors, junior high school principals

# 目次

致謝詞	i
中文摘要	iii
英文摘要	v
目次	vii
表次	x
圖次	xi
<b>第一章 緒論</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機與目的	1
第二節 名詞釋義	5
第三節 研究範圍與限制	7
<b>第二章 文獻探討</b>	<b>9</b>
第一節 郝校長的個人背景	9
第二節 校長領導行為之探求	16
第三節 新領導理論應用在校長領導行為	26
第四節 初任校長領導之相關研究	35
<b>第三章 研究設計與實施</b>	<b>49</b>
第一節 研究架構與流程	49



第二節	研究場域	52
第三節	研究方法	53
第四節	研究工具	59
第五節	資料整理	61
第六節	研究倫理	64
<b>第四章</b>	<b>研究結果與討論</b>	<b>67</b>
第一節	郝校長個人修為與領導行為的分析	67
第二節	郝校長的個人背景與任職經驗對領導行為的影響	83
第三節	郝校長領導行為面向的分析	92
<b>第五章</b>	<b>結論與建議</b>	<b>117</b>
第一節	結論	117
第二節	建議	121
<b>參考文獻</b>		<b>125</b>
	中文部分	125
	西文部分	131
<b>附錄</b>		<b>132</b>
附錄一	訪談同意函	132
附錄二	訪談大綱一	133
附錄三	訪談大綱二	134

附錄四	訪談大綱三-----	135
附錄五	訪談記錄-----	136
附錄六	觀察筆記-----	137

# 表次

表 2-2-1 領導行為定義表-----	18
表 2-2-2 卓越校長的特質、應具備的專業核心能力、重要之專業領導行為 特徵表-----	23
表 2-4-1 初任校長定義表-----	35
表 2-4-2 國內初任校長相關研究表-----	37
表 2-4-3 初任校長研究變項分析表-----	44
表 2-4-4 初任校長研究對象分析表-----	45
表 2-4-5 初任校長研究方法分析表-----	46
表 3-3-1 文件資料一覽表-----	54
表 3-3-2 訪談對象相關資料一覽表-----	56
表 3-3-3 參與觀察時間一覽表-----	57

# 圖次

圖 3-1-1 研究架構圖	-----	49
圖 3-1-2 研究流程圖	-----	51

# 第一章 緒論

2010年，教育部召開第八次全國教育會議，大會在國家圖書館舉行，舞臺上公布了三大願景：新世紀、新教育、新承諾。2011年頒布的「中華民國教育報告書——黃金十年，百年樹人」，也以上述「三新」作為整個教育政策規畫與實踐的共同願景。此意味著，進入新世代二十一世紀以後，教育人員要有新的承諾，這一承諾就是大家對於教育事業要有新的作為（鄭崇趁，2012）。學校是一個活的組織，校長身為學校的領導人，在面對各項教育政策時，如何有效的發揮領導效能，達成學校教育目標，也就更備受重視。本此體察，本研究是針對羊羊國中（化名）的郝校長（化名）所進行的個案研究，主要將探討其領導行為之內涵和表現，及其因應教育改革的策略。本章共分三節，第一節為研究動機與目的，第二節為名詞釋義，第三節為研究範圍與限制，茲分述如下。

## 第一節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

根據內政部戶政司（2012）的統計資料顯示，我國生育率（fertility）情形每下愈況，2012年（龍年）國內生育率為1.27人，2011年（兔年）國內生育率為1.065人，2010年（虎年）國內生育率僅為0.895人，2009年（牛年）國內生育率為1.03人，2008年（鼠年）國內生育率為1.05人，2007年（豬年）國內生育率為1.1人，少子化現象對教育層面的影響，在於生育率快速的下降，導致若干年後學齡人口急速的減少，近幾年來此種人口轉變趨勢之影響，已開始在各教育階段逐漸發酵。

再者，根據教育部統計處（2007年1月4日）的統計資料顯示，國民中學階段的學生數已由1995年的1,156,814人，降為2006年的950,730人。而依據教育部完成

的各縣市國民中學新生學齡人口統計推估顯示，各縣市未來8年（98至105學年度，2008年9月至2015年9月）國民中學學生自然減少數嚴重，除101學年度因龍年出生人口入學稍有提昇外，各縣市學生皆呈自然減少之趨勢，預估國民中學新生人數將從96學年度31.7萬人而逐年減少，至105學年度將降至21.4萬人，各縣市國民中學未來8年大量自然減班6,988班。為提早因應學生源減少，行政院於2008年3月19日通過「國中精緻國教發展方案」，從2009年起，每班學生人數由35人逐年降到30人（引自陳澤民，2008）。

研究者服務於臺北市郊區小型學校的羊羊國中（化名），深感學校教育受到「少子化」正（負）面的影響，就其正面影響而言：「少子化」剛好是落實小班的關鍵時刻，落實小班有很多的困難，經費是第一，剛好因為人口結構的改變，現在變成小班是一個趨勢。有助於國民教育降低班級人數政策的達成，讓中小學邁向精緻化教育。換個角度來看這個時候是小校出頭天、展露頭角的時代，校長若能有「班班有舞臺（老師），個個是明星（學生）」這樣的思維，辦學的方向就會完全不一樣；至於其負面影響：學校將面臨招生不足，導致減班併校衝擊校務經營的現象，校長首當其衝要如何將學校現有的人力、設備、環境和社區資源等做有效的應用，讓學校有再造機會、有生存空間？這是研究者最關切的議題，也是本研究的動機之一。

隨著臺灣社會與經濟的發展，自1980年代起即有延長國民教育的呼聲，1990年代起即有教育改革的訴求。如1983年延教班開辦，1989年積極研議實用技能班，1994年410教改聯盟開始推動，被視為臺灣教改的起點（四大訴求：廣設高中大學，開放入學機會；兼顧學習差異，落實小班小校；推動教育現代化；制定教育基本法），同年9月成立行政院教育改革審議委員會，由李遠哲擔任主委兼召集人（八大重點優先項目：改革中小學教育；實施多元入學方案等），1997年擴大推動第10

年技藝教育，1999年以前主要聚焦在以職業教育為主。1999年6月公布「教育基本法」，其中第11條規定：「國民基本教育應視社會發展需要延長其年限；其實施另以法律定之。」提供未來延長國民教育年限的法源依據。1999年至2003年開始進行高中職社區化方案規劃，積極規劃研擬推動十二年國教。2003至2005年委託11項十二年國教專案研究。2004年開始全面實施九年一貫課程（調整方向如課程、評量、師資、教材等），2009年7月全家盟等民間團體發起「我要十二年國教」遊行（訴求為免試、優質、快樂、競爭力），2011年馬總統在元旦文告中宣示，2014年十二年國教全面實施（教育部，2011）。

當前的教育人員（特別是教育領導人）對於教育的價值論述與趨勢判斷，將影響整個國家的教育發展；一般民眾對於教育的價值觀也會反映在教育的需求上，而影響教育的實際發展。如果兩者的價值觀有落差，則會產生教育政策與學校措施無法滿足國民需求的情形，抵銷或減緩了教育的效能與效率，造成教育經營上的困難。教育領導人是主導教育發展脈絡的關鍵人物，我們可以說：「有怎麼樣的領導人，就有怎麼樣的教育」（鄭崇趁，2012）。校長是學校的領導者，攸關學生的學習成效與教師的教學品質，從師生的言行中大抵亦可窺知校長的領導方向與重點（張鳳燕，2002）。因此西諺有云：「有怎麼樣的校長，就有怎麼樣的學校」（As is the principal, so the school）。

2014年十二年國教全面實施在即，研究者服務的學校亦恭逢盛會，不管是大型、中型、小型的學校，都面臨此一政策的考驗。學校宛如一部載滿顧客的大卡車，停在一個必須選擇方向的十字路口，只要換上司機，行駛的路線和駕駛的技術都有可能改變（曾秀鳳，2004）。當學校面臨某些變革時，校長的領導風格與管理策略能否適時調整，來因應整個情境的變動和需求，將影響學校發展至鉅，值得深入探討，希望本研究的結論能提供初任校長在學校領導上的省思與參考，

此為本研究的動機之二。

國內有關於校長領導的研究開始於1970年代末期，起初研究主題多為行為論，後來偏向權變領導理論。關於研究對象，以公立中小學校長為主，且絕大多數是將校長領導行為列為自變項，藉以探討其影響（蔡進雄，2004）。迄今，已累積不少關於校長領導的實徵性研究。

在校長領導風格方面，初任校長的領導風格雖然尚未成熟，然而在其擔任初任校長的期間卻是形塑日後領導風格的關鍵期，且初任校長的領導風格與其角色任務關係密切；在治校理念方面，初任校長進入校園之際是秉持其教育理念與學校未來的藍圖，其治校理念不但會影響其實際作為，亦會影響其領導風格（陳珮芳，2004）。

綜觀近十年國內以「初任校長」為主題的相關研究論文有：（江忠鵬，2012；簡佩玲，2010；蘇小娟，2009；黃雪緣，2007；簡麗芬，2007；徐水柯，2007；謝純育，2007；陳怡燕，2007；張立誠，2006；許焜祥，2006；柳敦仁，2005；劉汶琪，2005；蘇俊華，2005；莊崑謨，2005；吳英俊，2005；邱重賢，2005；林恭煌，2005；盧素真，2004；陳珮芳，2004；陳添丁，2004；劉倬翰，2003；廖文斌，2003；林靜慧，2003）。多數著墨於國小初任校長的研究，但對於國高中之初任校長則較少論述，高中僅陳添丁與林恭煌2篇，國中僅林靜慧與吳英俊2篇，會從初任國中校長領導來思考的文獻不多。

一般而言，初任校長以接掌中、小型學校者居多。此外研究者服務於臺北市郊區小型學校（它至今已歷經41寒暑、歷任11位校長且從第6任至目前第12任皆為初任校長），根據研究者過往的職場工作經驗，可以看出新舊任校長交接之後的校



務推動，也就是新校長所謂的治校理念或是校長領導都深深攸關日後學校發展的動向跟成效，所以本研究擬從這樣一個脈絡中要來跟續對初任國中校長領導的研究，此為本研究的動機之三。

## 貳、研究目的

在上述關於少子化與十二年國教政策雙重嚴峻的挑戰下，初任校長必須做有效的因應，但初任校長如何來因應與推動校務，這是研究者要持續來研究的，本研究以目前任職於臺北市羊羊國中（化名）的郝校長（化名）為例，先瞭解其個人背景與經歷，再探討面臨教育改革時，郝校長的領導行為與因應策略，並記錄分析其在羊羊國中擔任初任校長的兩年之中所面臨的課題與自我成長的轉化進程。具體而言，本研究之目的有四：

- 一、探討郝校長領導行為的特色、類型與其所遭遇到的挑戰。
- 二、分析郝校長個人背景及任職經歷對其領導行為的影響面向。
- 三、瞭解郝校長在學校領導各層面的專業表現，與學校成員對其領導行為的看法及相互影響。
- 四、根據研究結果，提出具體建議，以供臺北市國民中學初任校長經營校務之參考。

## 第二節 名詞釋義

以下之名詞釋義，為本研究之重要名詞，為使其意義更為明確，茲將重要名詞之概念性定義與在本研究中之操作性定義詮釋如下：

### 壹、國民中學

依教育部（2011）頒佈的《國民教育法》第4條公立國民小學及國民中學，由直轄市或縣（市）政府依據人口、交通、社區、文化環境、行政區域及學校分布情形，劃分學區，分區設置；其學區劃分原則及分發入學規定，由直轄市、縣（市）

政府定之。

本研究所稱國民中學，係指臺北市屬性在郊區規模是小型學校之公立國民中學，不包括完全中學國中部與私立國民中學，此後簡稱國中。

## 貳、初任校長

依教育部（2011）頒佈的《國民教育法》第9條國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，任期一任為四年。但原住民、山地、偏遠、離島等地區之學校校長任期，由直轄市、縣（市）政府定之。

本研究所稱初任校長之界定，悉依《國民教育法》為參照，依臺北市政府規定，經考訓合格，並依臺北市政府之校長遴選制度，於101學年度經獲遴選派任於臺北市屬性在郊區規模是小型學校的羊羊國中（化名）的郝校長（化名）。

## 叁、校長領導

關於校長領導通常係指校長基於人格特質、個人行事作為、治校理念、多重角色與經營策略等，透過權力運作以發揮其影響力，並有效的達成教育任務與辦學目標。

根據研究主題的性質，本研究中所指稱初任校長的學校領導，是指初任校長在學校中，發揮「個人修為」，以學校領導人之姿，在「課程教學」、「行政管理」、「人際溝通」、「專業發展」與「學校亮點（特色）」五個構面，運用其職權與專業知能，指引或影響全體學校成員，使其了解工作的任務及方法，能團結合作，致力於達成教育目標與學校願景的行為表現。

### 第三節 研究範圍與限制

#### 壹、研究範圍

本研究係將研究焦點置於研究對象擔任初任校長的經驗，僅略為介紹其個人背景及擔任教師的經歷。因此，本研究以「郝校長在羊羊國中擔任初任校長，進行學校領導的過程中所遭遇到的課題與因應之道」為主要研究範圍。

本研究對象之選擇，乃是依據立意取樣的方式。首先，由於研究對象恰好在十二年國教實施前至新學校就任，面對此大規模的教育政策改革，研究者認為更值得探討郝校長的領導行為。其次，研究對象即為研究者目前服務學校的校長，日後需要訪談郝校長本人及其他學校成員，或需要藉由觀察來搜集資料時，均十分便利，甚有助於研究的順利進行。

再者，研究者向研究對象，提及想記錄初任校長如何帶領學校因應十二年國教的研究構想，一方面希望透過質性研究的方法，能夠深入現場瞭解初任校長領導在學校各層面的實際運作；另一方面更期望能透過研究者自身不斷的反省，以及與現場人員對談和互動的歷程中，獲得歷練和成長。郝校長熱心地同意協助研究，並給予許多寶貴的建議。因此，研究者就此確認以郝校長為研究對象。

#### 貳、研究限制

本研究受限於各項因素之影響，其結果之應用亦受到若干限制，茲說明如下：

##### 一、研究對象的限制

一般而言，初任校長以接掌中、小型學校者居多，而本研究係以研究對象所在的臺北市郊區小型學校為脈絡，僅探討一位初任校長在一所國中所展現的領導行為，及其所遭遇到的挫折、難題與因應改革之道。會因個案學校校長與此學校的背景、特性、規模皆具獨特性，故研究結果之推論性受到限制，但本研究中所

實際呈現的情形與描繪出學校生活的真實面貌，仍可歸納出幾個可應用於其他學校的基本原則，仍然有可供參考或運用的空間。

## 二、研究者角色與研究主題的限制

研究者本身在羊羊國中服務，在整個研究過程中和受訪者有相當程度的瞭解與信任，在資料分析時可能因個人觀點的侷限，加入研究者的經驗與個人主觀意識作為判斷。再者研究者與受訪者同為研究現場的成員，形成同質性過高，雖有溝通上的便利，但也會產生同質性觀點相近，而產生研究者不易覺察的盲點，將藉由自我反省、跟指導教授針對研究結果進行討論及論文小組的夥伴以自己學校的脈絡提供分析上的觀點等方式來校正。

本研究主題因牽涉學校成員對初任校長校務領導之看法等敏感問題，可能使受訪者在接受訪談時因防衛心態而有所保留，將恪守研究倫理，以匿名的方式讓受訪者能夠比較放心，坦承地說出自己的一些想法。

## 三、研究方法的限制

本研究採取質性研究方法進行，資料蒐集以半結構式訪談為主，參與觀察與文件分析為輔，由於研究對象為校長，研究者無法跟隨校長每天的作息來觀察校長與學生、家長、教師及行政人員私底下的互動，因此，研究者只能透過與學校各方成員的訪談以及相關文件來彌補資料之不足，祈能建構一位研究對象的整體圖像，因受限於研究者的時間與人力等因素，無法對其他更多數的國中校長做更完整且鉅觀的研究及了解。

## 第二章 文獻探討

本章旨在探討與本研究相關之文獻資料，共分四節：第一節說明研究對象郝校長的個人背景，包含其求學生涯、學校經歷、個人專長和教育理念；第二節校長領導行為之探求，包含校長學、校長領導行為的學理分析；第三節新領導理論應用在校長領導行為；第四節探討初任校長領導之相關研究。

### 第一節 郝校長的個人背景

#### 壹、求學生涯

50年代，郝校長出生在北部的中康家庭，擔任公立學校職員的祖父非常疼愛身為長孫的郝校長，而郝校長也不負家族長輩們的期望，除了學校課業名列前茅外，各項球類運動也都非常拿手。

高中時期與現在的妻子談戀愛荒廢課業，因而大學重考，隔年當起妻子（國立高雄師範大學數學系）的學弟（物理系）。因此郝校長常奉勸年輕學子們別太早談戀愛，真的會影響課業。80年代郝校長利用4年的暑假，完成在國立清華大學物研所40學分班的進修，在此進修期間郝校長除了深深的感受到高師大與清大2校截然不同的校風外，也大大地拓展了視野。

90年代，郝校長除了利用夜間的時間在國立臺灣師範大學教研所教育行政班進修外，還利用周五、六的時間在臺師大進修部國中校長培育班第1期進修，費時1.3年完成結訓並順利取得報考國中校長儲訓班加8分的資格。在此進修期間郝校長雖勉力將學分修完並完成論文的前三章，但因公務繁忙終未能完成碩士學位。

## 貳、學校經歷

1988年，郝校長因在校成績優異（前5名），分發到臺北市郊區一所規模17班的中小型學校水水國中擔任生教組長，這段時期讓郝校長印象最深刻的是在老訓導時代，他的長官訓導主任竟然不打人對學生多用勸導的，在25年前就有這種訓輔合一的想法與做法真是太難得了，之後去當2年的兵，自陸軍退伍後回校擔任導師9年，並結識了理念相近、緣分深厚的好友山山（臺師大國文系，是郝校長妻子國中主任儲訓班的同學，兼臺師大課程所的學弟），郝校長與山山2人從天文到宗教無話不談，還一起籌組教師會。郝校長當時擔任該校的教師會總幹事，他非常欣賞昌昌校長做了多元才藝社團（每1個學生都收費、全部外聘師資、史無前例連3節社團，之後因外聘師資班級經營能力的不足、學生在社團課的時間亂竄，造成訓育組在行政管理上的困難，因此縮短為2節課），它是非常成功且有創意的想法實踐，因此成為該校非常重要的特色，之後的玉玉校長還用此特色申請很多的獎項，甚至是論文都是用這個主題來寫。

水水國中的學生在外面的人行道被勒索，家長跑來跟該校在地的老師講而不是跟訓導處講，在地的老師即使不是行政也還是會陪同家長去找當地的老大解決問題，教師會中部分老師與行政還跟里長組社區巡邏隊，但昌昌校長認為那是校園外的事情，該校部分的老師也不那麼做，甚至認為做太多了，水水國中的老師因此分成2派，昌昌校長在處理學生的問題上也因理念不合失去了民心，只是過去這段時間造成的不愉快影響所及竟是讓昌昌校長去遴選他校時，被他校的老師拿白布條抗議，所以造成昌昌校長心裡頭很挫敗，但水水國中的教師會絕對沒有跟他校的老師主動聯繫，他們只是不斷地打聽就做出這麼劇烈的行為甚至還上新聞，昌昌校長因打擊很大後來就退休了。郝校長私下感覺昌昌校長把這筆帳算在水水國中的教師會上，昌昌校長的同學都是資深校長在校長協會與校長遴選委員會的影響力很大，所以造成日後郝校長暫時被冷凍成為遴選的黑名單。

1999年，郝校長經水水國中教師會推薦參加主任儲訓班受訓，次年郝校長主任儲訓結業，回校擔任教務主任2年期間，適逢九年一貫試辦，在這段時間推行英語學習區，由外籍英師與校內英師共同備課，利用早自習和午休針對篩選過的學生進行全英語教學，但正式開辦時彈性課程卻回歸領域（基測考試引導教學），郝校長不想再當教務主任，但在當時的校長協調安排下轉任輔導主任3年，在此期間因不設框架邀請社區商店負責人與學生家長設站說明，讓學生認識不同行業的性質、須具備哪些能力與遭遇到的困難……等，還舉辦親子英語共讀，因此榮獲生涯、家庭教育特優，並成爲生涯、家庭教育中心學校。

2005年，郝校長完成校長儲訓班的培訓，同年應臺北市市區一所規模69班的大型學校上上國中田田校長的邀請，至該校擔任訓導主任2年，由於該校的升學壓力大，學生的偏差行爲屬於隱性的，因此郝校長利用中午的時間舉辦”藝”氣風發的活動，培養學生當主持人並發表各式才藝。第3年因該校教師子弟班的導師難覓，郝校長毅然決然地卸下訓導主任的職務去擔任該班的導師，此舉雖幫田田校長解決了難題，卻在日後成爲郝校長參與校長遴選時被抹黑的話題。實際上郝校長與該校教師子弟班的感情甚好，至今都還與學生、家長保持友好的聯繫。

2008年，郝校長參與臺北市郊區一所規模9班的小型學校羊羊國中的校長遴選，雖深獲該校教師與家長的支持肯定，但還在遴選的黑名單之列的他在抹黑的話題中硬是被扯下來。傷心之餘的郝校長應臺北市市郊一所規模27班的中型學校心心國中木木校長的請託，至該校擔任總務主任2年，熱愛運動的郝校長非常用心規劃活動中心的改建工程（內含籃羽球場、舞蹈教室、演藝廳、健身房、游泳池和停車場），此運動中心完工並BOT發包出去經營。在木木校長「雁行團隊」的行政理念帶領下，郝校長與其他3位主任因默契十足合作無間，郝校長稱當時的組合是可遇不可求的夢幻行政團隊。

之後郝校長被教育局借調支援花博1年，擔任客服部副主任一職，郝校長認為這是非常特別的體驗，他舉例爲了讓園區內的遊客有足夠的置物櫃可使用，每晚必須去清除佔用置物櫃的物品（含輪椅與嬰兒車的搬運歸位）至凌晨2點；還有租借輪椅必須支付押金500元，郝校長爲了解決找錢的問題，自己先從戶頭領10萬元跟園區附近的銀行、超商換錢，還搭捷運向每個捷運站換錢，並向市府花博團隊反映此一問題，市府花博團隊得知即支應10萬元當零用金，並請富邦銀行全力支援換鈔事宜。

2005年，郝校長取得候用校長的資格，第2年就有同學遴選上校長，輾轉這幾年郝校長都非常煎熬，因爲每年都有學校邀約，但好像都是去備位、陪選，每年同學、師長都會給予鼓勵，要求不要放棄。2008年，因在羊羊國中的中箭下馬讓郝校長之後的兩、三年都沒再送件，他選擇去相信老天爺的安排，不再去怨懟怪罪，因爲遊戲規則就是這樣，還沒解凍前是怎樣也選不上。2012年，郝校長再次感受到羊羊國中教師與家長的熱情，順利通過校長遴選擔任該校校長。

### 叁、個人專長

郝校長在高中時期參加合唱團，由於對音樂的喜愛，自己還主動找老師學習吉他，其中一位吉他老師還是盲人，跟著這位盲人的吉他老師學習時，完全是仰賴聽力，所以郝校長覺得自己的視譜能力並不好。郝校長除了自己玩音樂外，也培養自己兒子的音樂素養，在羊羊國中的天使家族暨歲末感恩活動中，父子聯手彈奏吉他引發教師與學生熱烈的回響。爲了栽培一樣熱愛音樂的學生，郝校長除了自掏腰包請社團的吉他老師幫學生加練，讓學生有歌曲創作演唱的表現機會。還在國樂團的公民會館展演與北投扶輪社、大同獅子會募款活動中充當特別來賓彈奏吉他，使得展演與募款活動非常成功。郝校長還想發展小眾音樂，已找到銅管五重奏的師資，目前正在募款準備採買二手樂器。



大學時期的郝校長雖然是籃球校隊，但對於其他球類的運動（棒球、羽球、桌球……）也都非常拿手。熱愛運動的郝校長有個夢想，希望羊羊國中的學生們早上9點前運動盥洗完畢，帶著充沛的精神開始專注在一天的學習。

郝校長喜歡閱讀，他在羊羊國中組成的讀書會成員涵蓋主任、導師、家長、幹事，藉著閱讀指定專書（《學習的革命-從教室出發的改革》、《總還有別的辦法》、《請問洪蘭老師》、《可汗學院的教育奇蹟》）進行討論、分享的過程，讓讀書會成員充實自己、增廣見識，也朝著對該校的教育理念逐步形成共識。此外，郝校長會利用教師節致贈書籍（《學習的革命-從教室出發的改革》、《愛上學的老師-芬蘭教育現場觀察紀實》、《可汗學院的教育奇蹟》）給老師們提升教師們的專業。

#### **肆、教育理念**

研究者將郝校長在羊羊國中校長室的網頁上陳述的教育理念整理如下列五點（文 N1）：

##### **一、以品質與優質為基礎的價值追求**

品質是尊嚴與價值的起點，依計畫實施三階段任務，以建立學校的識別系統。第一階段是在有限的資源與時間下做到最好；第二階段是應用藍海策略，在自己學校的優勢中追求卓越；第三階段是達成優質學校各項指標。

##### **二、以愛與關懷為基礎的新教學觀**

同仁之間、家長（教育合夥人）與教師之間，練習合作學習與相互分享，練習彼此欣賞與主動付出，以愛與關懷的感動作為合作與創新的基礎，建立專業知識及人文關懷的專業知能之新教學觀。

##### **三、以適性發展主動積極為基礎的新學力觀**

新學力觀意味品格力與學習力的綜合學習表現，學校的教育工作人員在課程

設計的概念上，需整合活動的內涵與目的（各式的競賽與活動，思考參與學生本身的學習，並為學生搭建鷹架），讓「課程不再只是活動而已」。

#### 四、以一切從基本開始的新學校觀

一切從基本開始，校園中的一切作為皆有其教育意涵（教育的本質與價值），師長及學校領導者應以身作則。過去強調「勤讀書、守秩序、愛整潔、有禮貌」的準則，可視作未來學生表現的重要指標，新學校觀對於傳統倫理的消失與學校新秩序的建立應負起時代的責任。

#### 五、掌握二十一世紀趨勢為基礎的學校發展

由芬蘭的教育經驗，歸納未來學校發展趨勢的六個方向：

- （一）資訊科技：學校應鼓勵或製造舞臺，教導學生如何在網路上取得資訊並能加以應用，惟應注意資訊倫理與其限制。
- （二）終身學習：學校應為老師架構學習平臺，不讓老師落入「教了一年書，重複三十年」的窠臼中。推動終身學習就是把閱讀素質與喜好同步提升。第一層次達到「悅讀」：學生喜歡閱讀，大量閱讀；第二層次達到「活讀」：學生閱讀之後以文字、語言或戲劇練習表達能力；第三層次達到「實踐」：學生閱讀名人傳記或感人的故事後化作行動，身體力行，與十二年國教的服務學習配合，讓閱讀成爲一種實踐的力量。
- （三）創意發展：學校應建立支持性及創造性的環境，導入創意觀念，對於師生創意的非正規活動有更大的寬容來接受。
- （四）公民責任（包括環保責任）：學校推動公民責任可從概念的認知、價值的學習、能力的鍛鍊以及行爲的實踐四個層面來實施。
- （五）弱勢關懷：推動社會服務，關懷及照顧弱勢，透過參與有意義的活動能讓我們的孩子獲得「真實的快樂」與「生活經驗」，非速食與短暫的聲光

刺激營造的快樂可比。

(六) 個別化、本土化與國際化的融合學習：羊羊國中未來可以朝向「綠領」的特色學習發展。所謂「綠領」是學習管理環境與能源技能的素養，如美國綠建築的能源與環境先進設計（Leadership of environment and energy design, LEED）並透過導覽訓練，加強對本土文化的理解與尊重及外語表達能力的培養，推展國際化。

## 伍、小結

撰寫郝校長的個人背景時，由於他擔任過四種主任的職務，這麼完整的資歷使郝校長能夠充分掌握學校的行政架構與組織運作，清楚瞭解教師的權利義務與學生的學習需求，對於相關的法規也都能適度掌握。也因為郝校長在大型、中型、中小型、市區、郊區等各類學校皆曾任職過，在這麼多類型的學校歷經過並能適應之，這番經歷相信將使他能有更宏觀的視野，去因應教育政策的變遷，與順應社區家長的期望，並透過與學校成員的合作互動，用心經營這一所小而美的學校。

再者，郝校長在擔任導師時，以讓孩子安心的學習為主；擔任訓導主任時，為孩子打造一個可以展現潛能的舞臺揭開序幕，現在他初任校長更要讓小學校大舞臺來延續這個舞臺說的理念。

約略瀏覽了郝校長的工作生涯之後，研究者對他有了更深一層的了解。期望藉著這些先備知識，能使接下來的觀察、訪談與資料分析，更為深入透徹，能符應研究的目的，並盡可能完整呈現郝校長所進行的學校領導之歷程。

## 第二節 校長領導行為之探求

本研究所謂的「校長領導行為」係指「校長在領導上的實際作為」，本節先敘明校長學的意義與內涵，再闡述國內學者關於校長領導行為之觀點，擬作為本研究「校長領導行為」此一變項主要層面的參考。

### 壹、校長學的意涵

本研究想要深入探討與校長有關的議題，在這之前必須先釐清「校長學」(principalship or headship)一詞的意涵，才能充分瞭解校長的角色與工作。

林明地(2003)指出，校長學是探討校長及其工作的一門學科，內容涵蓋剖析校長的工作、角色、職責及其所面對的挑戰，與探討校長本身的行為、特質、培育、遴選與專業發展等議題。整個學科研究，主要劃分為校長的「行政管理工——如何把事情做對」和「學校領導——如何做對的事情」兩大部分，追求「把對的事情做對」的理想。校長學研究的最終目的是期望能協助校長們，帶領學校達成學校的核心任務——高品質的教與學和卓越的整體校務發展。

Skrla, Erlandson, Reed與Wilson於2001年進一步說明，雖然校長是學校內最重要的行政人員，必須對學校的所有活動負起監督與協調的責任，但校長學真正的涵義，是指學校必須表現整體的領導功能，包括由主任、老師、行政人員及其他人所表現出來的領導活動。換言之，校長學的研究並不僅限於校長本人(引自林明地，2003)。

Sergiovanni於1995年在《校長學：一種反思實踐的取向》(The principalship: A reflective practice perspective)一書中，談論關於校長提供領導、建造社區、人力資源發展、道德領域、對校長工作的看法及領導與學校文化等主題(引自廖月華，2006)。

根據以上學者們對校長學的看法，研究者將校長學的性質歸納如下：

- 一、校長學雖是一門偏向實務層面的應用性教育學科，但其內涵仍可做為校長反思實踐的依據。
- 二、校長學之研究不單以校長及其工作為研究對象，尚包含校長對學校內外相關人員的領導活動。
- 三、校長學研究的最終目的在協助校長提升學校的組織效能，達成優質教學的任務。

由上述可知，校長學涵蓋的範圍十分廣泛。因此本研究將縮小範圍聚焦在校長學中「校長的學校領導」這部份，對相關文獻進行探討，以奠定本研究之理論基礎。

## 貳、校長領導行為的學理分析

領導是讓平凡人做出不平凡表現的一門藝術（曹堤譯，2007）。在組織行為的相關研究中，領導一向是最受到關切的課題。

### 一、領導行為的意義

領導行為係由「領導」與「行為」二詞所組成，所謂領導（leadership）係指「引導」（to lead）或明示方向（to show the direction）的意思，也就是引導團體成員向目標的方向邁進，期能達成共同的目標之行政行為（謝文全，2007）；而行為（behavior）則是個體面對環境所做的反應與態度（簡明輝，2004）。由此可知領導行為是強調領導者在帶領組織成員達成組織目標時，所顯現出得以被知覺的反應與態度。諸位學者/國內研究者由於研究的立場與角度的不同，對於領導者的領導行為往往會有不同的定義，茲將主要學者/國內研究者對於領導行為的定義引述如下：

表 2-2-1 領導行為定義表

學者/研究者（年代）	領導行為的定義
羅虞村（1986）	領導是領導者在團體交互反應的歷程中，引導追隨者共同達成某一特定目標的行為。
黃昆輝（1988）	領導乃是教育行政人員指引組織方向目標，發揮其影響力，以糾合成員意志、利用團體智慧激發並導引成員向心力，從而達成組織目標之行政行為。
蔡培村、武文瑛（2004）	領導是由個人人格特質與社會人際交互影響為出發擴散點，以賦予權力為手段，以激勵與驅策為策略，來導引眾人完成組織目標之行為。
蔡進雄（2005）	領導是指存在於團體中，藉著領導者影響力的發揮，充分運用人力、物力、財力等各種資源，有效地達成組織目標的一種歷程或行為。
Lussier et al.（引自林煥民，2005）	領導風格是結合特質、技巧和行為，領導者用它們來與他的追隨者互動。雖然領導風格是植基特質和技巧，但最重要的成份是行為，因它描述一位領導者特徵的相關一致的行為模式。
Yukl（2006）	領導係指一個人如何意圖影響他人的運作過程，以便引導組織及順利推動活動和群體的關係。
謝文全（2007）	領導是在團體情境裡，透過與成員的互動來發揮影響力，以導引團體方向，並糾合群力激發士氣，使其同心協力齊赴團體目標的歷程。
劉瑞梅（2007）	領導者受其社會文化、學校組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育信念融入學校組織文化，為達成組織目標，遂行其理念所表現出來的個人領導行事作為、方式和態度。
蘇小娟（2009）	領導者為達成組織目標，在領導的過程中，所表現出來的個人行事作為、方法及態度。
Bass and Avolio（引自秦夢群，2010）	領導者與成員共同建構組織具有方向意義的目標，並激發部屬意願以達成目標的過程。

資料來源：研究者彙整。

從上述學者/研究者們對於領導行為的定義，研究者將其內容分析歸納如下：

- (一) 領導行為存在於組織團體中，在這個組織團體中一方為領導者，另一方為被領導者。
- (二) 領導行為是一種影響力的發揮，領導者能藉此影響被領導者的行為，使其接受引導。
- (三) 領導行為最終的目的在達成組織團體的共同目標。
- (四) 領導行為蘊含著領導者的個人特質、思想與理念，是領導者個人在領導情境中所表現出來的行事作為、方式及處理事情的態度。

## 二、卓越校長領導行為的相關論述

對初任校長而言，卓越校長的表現是初任校長的學習楷模。國內外學者對「卓越校長」的名詞很分歧，例如有「好校長」、「優良校長」、「成功校長」、「表現優良的校長」、「有效能的校長」等，不論是何種稱謂，結果都係指校長在各方面均能展現出優異的領導行為，讓學校經營的事務上有卓越的表現。以下臚列數位學者/國內研究者的看法，期望能藉此建立本研究中「校長領導行為」的面向。

- (一) 陳賢舜（2003）歸納各家學者的研究提出「有效能的校長」特徵為：重視互動溝通、投入教學領導、推動教育革新、形塑學校願景、協助問題解決、進行績效評量、強化行政管理。
- (二) 廖文斌（2003）研究指出校長之重要職務應包括：政策執行、行政管理、教學領導、公共關係。
- (三) McGough（2003）認為：
  1. 校長即是技師：認為校長應具備豐富的行政管理技能。
  2. 校長即是專家：認為校長應具備解決學校教育問題的專門知能。

- 3.校長即是實務專才：認為校長要能扮演好領導角色解決學校實務問題。
- 4.校長即是伙伴：認為校長要能表現出對他人的關懷。

(四) 張明輝 (2004) 綜合有關學者的論點，認為「卓越的校長」所應有的特質：理性批判思考、多元文化意識、自覺反省能力、自主成熟人格、圓融人際溝通、問題解決能力。

(五) 陳木金 (2004) 提到校長必須有效的建構以下五個向度的學校經營專業套裝知識，方能在學校領導與學校經營獲得成功：

- 1.校務發展：校長能將教育政策與法令清楚的傳達給學校成員、能依據教育政策與學校特性訂定學校發展目標、能確實執行所擬定的校務發展計畫、能定期檢討校務發展計畫的實施情形。
- 2.行政管理：校長能有效的推動校務行政工作、能整合各處室發揮團隊精神、能對學校成員的努力與成就適時給予鼓勵、能及時有效處理突發事件與校園危機。
- 3.教學領導：校長能營造良好的教學環境、能提升教師的教學知能、能引領教師從事課程與教材發展、能具備教學視導能力。
- 4.公共關係：校長能尊重與關懷教職員工與學生、能與學生家長及社區人士良性互動、能與教育局及社教機構等相關單位良性互動。
- 5.專業責任：校長能有正確的教育理念、能認真負責全心全力投入校務、能積極進修，增進專業知能、能經常研究如何有效推展校務。

(六) 林來利 (2005) 在其碩士論文《中小學有效能校長領導行為特徵之研究》中，以榮獲2004年教育部第一屆校長領導卓越獎的18位中小學校長為研究對象，綜合20位國內外學者，對於表現優良之校長領導行為特徵的相關論



述，歸納為如下七個層面：

- 1.道德修養方面：人格成熟、公正無私、信守承諾、以身作則、舉止合宜、有雅量、知錯能改、關懷同仁等。
- 2.專業發展方面：積極進修、鼓勵成員進修、舉辦教育研習、帶動學習風氣、分享專業知識、推動知識管理與行動研究等。
- 3.人際溝通方面：說話態度謙和條理清晰、與校內外人士互動良好、有效主持會議、政治手腕高明、尊重不同意見、善用媒體文宣等。
- 4.願景文化方面：建立學校願景、擬定校務發展計畫、注重學校倫理、型塑優良學校文化、發展學校特色、確定學校優劣勢與核心競爭力等。
- 5.關懷學生方面：優先考慮學生權益、建立安全學習環境、推動適性教學、鼓勵學生的表現、經常巡視校園、關懷弱勢學生等。
- 6.課程教學方面：引領課程教學發展、賦予教師自主權責、進行班級教學視導、鼓勵形成教學團隊、協調各處室支援教學活動等。
- 7.行政運作方面：執行教育政策、合理分工、加強授權、民主領導、有效運用管理經費、建立激勵制度、整合行政團隊、決策分享、善用電腦與網路科技等。

(七) 吳金標 (2006) 研究臺北縣獲教育部校長領導卓越獎的國小校長領導行為之研究，提到卓越校長所具備的特質：自我管理、專業素養、願景理念、課程教學、行政運作、學生學習、人際關係。

(八) 黃怡雯 (2007) 提到校長以其具有的專業知識和實務知識為基礎，並運用本身的影響力，引導同仁達成學校目標，建立共同願景的能力，而這些能力主要包括了以下幾個面向：課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係與個人修為等。

(九) 秦夢群 (2010) 認為「有效能校長」之必要條件：

1. 建力願景與信念：有效能校長對於擔任校長的職務十分熱情與投入，將其視為是志業而非僅是餬口的工作。
2. 發展戰略計畫與策略：有效能校長在面對問題時，採理性與務實的研究態度，將新問題帶來的挑戰視為是學校創新經營之機會。
3. 授權與溝通合作：有效能校長能利用溝通合作的技巧與人共事，以確保校務之順利推行。
4. 知識之追求與學習：有效能校長為使學校能創新經營，對於知識之追求與建構學習性組織不遺餘力。
5. 通權達變：有效能校長對教育工作有所承諾，並能明確分辨出長期及短期教育目標的差異。

(十) 鄭崇趁 (2012) 從校長領導卓越獎得獎的優秀校長中，整理歸納出當代

「卓越校長」所具備的共同特質：和諧的校園文化、積極的活力行政、創意的發展措施、整合的校務運作、永續的辦學績效、結構的表達系統。此外，當代卓越校長的特質乃奠基於以下八大核心能力：

1. 教育專業的能力：能夠運用教育理念實踐教育目標與組織願景、具有表達教育理念的能力有效結合理論與實務。
2. 愛人助人的能力：熱愛教育事業的發展，自己的生命願景能在教育組織中實踐、具備服務助人的專業態度與能力能夠直接協助受教者與施教者舒緩挫折與困難、能夠有效整合教育輔導資源建立學校輔導網絡支持系統。
3. 統整判斷的能力：能夠針對問題迅速折衝不同意見形成共識、針對教育組織的時代需求能夠回應合適的決定。
4. 計畫管理的能力：能夠領導策訂學校之中長程發展計畫、具備擬定主題式教育計畫的能力。

- 5.實踐篤行的能力：領導學校本位課程設計與發展、示範優質教學演示。
- 6.溝通協調的能力：重要決策時能促進多元參與，準確解讀不同意見與立場，善於為不同意見找到共同原則、能掌握關鍵時機與核心人物討論重點事務。
- 7.應變危機的能力：成立組織危機處理小組定期演練、具備豐富應變危機之能量，迅速決定領導組織單位在最短時間內恢復常態運作。
- 8.研究發展的能力：能夠將重要研究成果轉化為教育行動方案（計畫）、具有規劃學校「研究發展」計畫的能力。

（十一）國立教育資料館（2013）的「校長專業能力研究小組」在其「國民中小學校長專業能力發展標準及其資源檔案建構之研究」中，提出校長專業能力計6項共包含20個標準，6項能力包括：校務發展與評鑑的能力、行政管理的能力、教學領導能力、學校公共關係的能力、人格特質與態度、專業發展。

國內外學者/國內研究者對於卓越校長的特質（特徵）、應具備的專業核心能力、重要之專業領導行為特徵不盡相同，茲將國內外學者/國內研究者的看法彙整如下：

表 2-2-2 卓越校長的特質、應具備的專業核心能力、重要之專業領導行為特徵表

卓越校長的相關向度 國內外學者/國內研究者	個人修為	道德修養	自我管理	課程教學	教學領導	行政管理	人際溝通	公共關係	專業發展	學校特色	願景理念	解決問題	校務發展
陳賢舜（2003）					◎	◎	◎				◎	◎	◎
廖文斌（2003）					◎	◎		◎					◎
McGough（2003）		◎				◎		◎				◎	
張明輝（2004）	◎	◎	◎				◎					◎	

表 2-2-2 卓越校長的特質、應具備的專業核心能力、重要之專業領導行為特徵表  
(續)

卓越校長的相關向度 國內外學者/國內研究者	個人修為	道德修養	自我管理	課程教學	教學領導	行政管理	人際溝通	公共關係	專業發展	學校特色	願景理念	解決問題	校務發展
陳木金 (2004)		◎			◎	◎		◎	◎				◎
林來利 (2005)		◎		◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎
吳金標 (2006)			◎	◎		◎	◎		◎		◎		
黃怡雯 (2007)	◎			◎		◎		◎	◎				
秦夢群 (2010)	◎			◎	◎	◎	◎				◎	◎	
鄭崇趁 (2012)	◎			◎		◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎
國立教育資料館 (2013)	◎				◎	◎		◎	◎				◎
人數統計	5	4	2	5	5	10	6	6	6	2	5	5	6

資料來源：研究者自行整理。

由表2-2-2得知，卓越校長的相關向度可分成13個層面來說明，其共同之處在於發揮個人親和的特質，藉著適當的領導行為落實教育政策，並能善盡專業職責，以領導學校的課程與教學活動，除此之外還能尊重成員並關懷其需求。在規劃與執行校務推展的同時，能創新發展學校的亮點（特色），並增進與學校成員及校外相關人士的關係，進一步達成學校組織的目標。

### 叁、小結

綜合上述國內外學者/國內研究者對於卓越校長領導行為的相關論述，本研究中擬將初任校長領導行為統整為「個人修為」、「課程教學」、「行政管理」、

「人際溝通」、「專業發展」、「學校亮點（特色）」六大面向，其具體的內涵，敘述如下：

- 一、個人修為方面：涵蓋「道德修養」與「自我管理」，包括校長堅持的理念、價值，能以身作則並反省自己，及其在學校成員眼中的個性、待人處事的態度等。
- 二、課程教學方面：係指校長對於課程教學所抱持的態度，與其進行課程教學領導時（發展學校本位課程創新改革、引導教學活動等）的具體作為。
- 三、行政管理方面：包含校長在進行學校行政事務管理時的理念（任用適合的人擔任行政工作，並能充分授權分享決策合作），還有在協調處室業務、辦理學校相關活動等的行為。
- 四、人際溝通方面：人際溝通包括校內與校外兩部分。校內人際溝通係指營造一個雙向溝通的對話機制，傾聽不同意見，能凝聚教師、行政人員、家長、學生的意見達成共識；而校外人際溝通就是一般所謂的「公共關係」，包括學校與社區、企業，甚至與上級長官之間的人際關係，並藉由外界資源（媒體、網頁……等）來宣導學校的教育理念。
- 五、專業發展方面：係指校長對於學校教職員和他自己，進行專業發展時所展現的態度，以及相關的具體作為（措施）。
- 六、學校亮點（特色）方面：主要包含校長在發展學校亮點（特色）上的理念，包括凝聚成員共識，建立學校願景，以發揚特色活動、校本課程等具體的領導行為。

具體而言，本研究依據上述六大面向，作為訪談與觀察的概念架構，並以此來驗證研究對象在這六大面向的領導行為表現。

### 第三節 新領導理論應用在校長領導行爲

本節先說明領導理論的演進脈絡，再切入新領導理論時期，分別針對轉型領導、願景領導、道德領導、價值領導，以及服務領導進行說明。

#### 壹、領導理論的演進脈絡

領導是一種科學的藝術。Dubrin（2010）說領導是鼓舞信心並激發他人達成組織目標的能力。

領導理論大致可區分為：1940年代晚期以前的特質論，其研究重心在領導者的人格特質；1940年代晚期至1960年代晚期的行爲論，其研究重心在領導者的行爲；1960年代晚期至1980年代早期的權變理論，其研究重心在領導者必須依情境作適當的權變；1980年代以後的新領導理論等四期領導理論（王心怡，2002；卓烈，2006；林香如，2010；秦夢群，2010）。茲將領導理論敘述如下：

##### 一、領導特質論

領導特質論時期（leadership trait theory period）是最早興起的領導科學實證研究，這時期的研究取向是著重於領導者特質的發現。特質論的學者是從非領導者與領導者所擁有的人格特質（traits）的差異之角度進行研究，研究者主要以科學的方法試圖找出成功領導者在生理、人格、情意、智慧以及其他的個人特質。謝文全（2007）認為行政領導人之特質：機智、堅忍、親和力、誠信、有壯志、主動。Northouse（2010）認為領導者的主要特質有：智力、自信心、果決、正直與社會能力。

綜合上述，可發現領導者的特質包羅萬象，並無放諸四海皆準可區別非領導者與領導者的一組人格特質，但特質論並非全無其理論價值，林來利（2005）的研究指出外在行爲是受到內在思想所操控，因此內在特質會直接影響或轉化爲外在領導行爲，可見領導者的領導行爲表現源自於其內在特質。

## 二、領導行為論

由於特質論的研究未盡如意，加上行為主義心理學的崛起，因此領導學的研究重心就逐漸從「誰是領導者？」（Who the leader is?），轉移到「領導者有何作為？」（What the leader does?），認為領導的核心層面不是領導者的特質，而是領導者外顯行為的探究。（謝文全，2007）。

領導行為理論（leadership behavior theory）大致可區分為兩大部分：單向度的領導理論、雙向度的領導理論。茲分述如下：

### （一）單向度的領導理論：

1. 學者McGregor於1960年觀察人性後，主張領導者多憑藉其管理哲學來制訂管理組織運作與決策的方針。管理哲學分為兩種，分述如下：（1）X理論：對人性基本上持負面之態度，較接近科學管理學派對員工的看法；（2）Y理論：基本上對人性持正面之看法，與人際關係學派之管理理念頗為相近（引自秦夢群，2010）。
2. 學者Davis和Newstrom於1985年從行使權力的方式與程度，將領導形式區分為下列三種：（1）放任式領導：領導者放棄被賦予之權力與責任，而任由部屬或其他成員決定團體的重要發展與走向；（2）參與式領導：領導者奉行分權之理念，重大決策多在與部屬溝通或討論後決定；（3）獨裁式領導：領導者奉行中央集權的理念，重要組織之決策鮮與部屬溝通與商議，但對其後所產生之後果與得失卻願付所有責任（引自秦夢群，2010）。

### （二）雙向度的領導理論：所謂雙向度的領導理論是以影響領導的兩個因素視為分類的主軸，將領導行為分成多種類型，茲分述如下：

1. 俄亥俄州立大學的研究：1945年美國俄亥俄州立大學以「領導行為描述問卷」（leader behavior description questionnaire, LBDQ），探討領導者的領導行為。

此研究發現，在部屬眼中，領導者的行為可分成「倡導行為」與「關懷行為」兩種向度交叉構成的四種領導類型，分述如下：（1）高倡導高關懷：領導者不只是重視工作的達成，也關心部屬的需求，在互相尊重與信任的和諧氣氛中工作，較易達成組織目標；（2）高倡導低關懷：領導者只關心工作績效的達成，對部屬較嚴格，忽略部屬的需求也少有關懷的行為；（3）低關懷低倡導：領導者對部屬及工作都漠不關心，導致部屬士氣低落，也使得組織目標無法達成；（4）高關懷低倡導：領導者關懷部屬的需求，遠超過其對工作績效的要求。

2.密西根州立大學的研究：Black和Mouton於1964年提出「管理方格領導理論」（The managerial grid），將領導行為分為「關心員工」（concern for people）及「關心績效」（concern for production）兩個層面交叉構成81個領導型式。謝文全（2007）指出，此管理座標有五種最基本的管理方式，分述如下：（1）（1,1）型，又稱為「無為而治型」：對工作要求少，對人員也不太關心；（2）（1,9）型，又稱為「懷柔型」：只重視部屬需求的滿足，而忽視對工作的要求；（3）（9,1）型，又稱為「業績中心型」：相當重視組織工作的要求，而忽視成員需求之滿足；（4）（5,5）型，又稱為「折衷型」：對工作及人員的要求，採中等程度的兼顧；（5）（9,9）型，又稱為「統整型」：對組織的工作成效及人員的需求均能高度關心。

行為理論認為領導行為可透過學習而得，並認為有效能的領導者，必能運用某特定的行為方式，領導成員去達成目標，但因忽略情境因素，以致研究結果難以類化應用，而遭受到若干的批評（謝文全，2007）。



### 三、權變領導理論（情境論）

情境論係在特質論及行爲論的基礎上，進一步發展而成，認為領導研究應包括三方面即「領導者」、「被領導者」和「情境」。有效的領導不僅受領導者的特質、領導行爲及被領導者的特質所影響，也應衡量各種情境因素，選用適合的領導方式，才能達到較佳的領導效能（謝文全，2007）。

在眾多權變理論中，以Fiedler的權變理論研究最富盛名，他發現情境因素是決定領導行爲成功與否的重要關鍵，因此將領導形式分爲「關係導向」和「工作導向」兩種：

- （一）關係導向的領導者，重視人際關係及組織成員的感受與需求；
- （二）工作導向的領導者，關心的是如何把工作做好，對工作績效要求嚴格，較輕忽人際關係。

還發現會影響領導效能的「領導情境」其變數有「領導人與成員的關係」、「工作結構」及「職位權力」三項：

- （一）領導人與成員的關係：部屬對領導者的信任與接受其領導的程度。
- （二）工作結構：工作目標、作業規範是否清楚明確的程度。
- （三）職位權力：領導者在職位上賦予權力強弱的影響程度。

其中以領導人與成員的關係對領導情境發揮最大的影響力，工作結構次之，職位權力最小。而工作結構和職位權力兩者對領導情境影響力的總合，遠不如領導人與成員的關係對領導情境的影響力（林來利，2005）。當情境屬於最不利狀況或最有利時，適合採用工作導向的領導方式；若情境屬於中間地帶，則採用關係導向的領導方式，才能發揮高度領導效能（秦夢群，2010）。

## 貳、新領導理論

1980年代至今，新領導理論不斷地被提出，主要是改進過去理論的缺失，由多元角度的切入探討，內容涵蓋自我提升、組織轉化、價值、道德、文化、服務、賦權、專業等各種領導觀點，使得領導理論更加豐富。以下列舉幾個重要的新領導理論：

### 一、轉型領導

轉型領導一詞最早是由J.V.Downton在1973年所創，它成為重要領導取向是始於政治社會家J.M.Burns在1978年所著的《領導》(*Leadership*)一書。Burns以Maslow的需求層次理論界定轉型領導的意義，他認為轉型領導是「領導者與成員相互提升道德及動機到較高層次的歷程」（引自蔡進雄，2003）。

此外，轉型領導適用的時機，是在組織面臨危機（重大變革）、組織規模較小、領導者影響力較強大的情況之下，以領導者的領袖魅力，激勵鼓舞群眾，群策群力促使組織得以順利轉型。最佳的例子是國父孫中山先生和印度的甘地等人（吳清山等人，2003；蔡進雄，2003）。

領導者必須積極發展理想與影響力，激發成員才智，關懷部屬需求，以藉此引出工作意義，促使部屬在工作觀念與價值上有所轉型，成員能超越自利的獲得酬賞心態，進而與領導者建立共同願景，積極參與組織改革（秦夢群，2010）。所以校長若能適時兼採其他領導方式，將比單用轉型領導更能促進學校的轉型。

### 二、願景領導

Sergiovanni於1992年將願景視為教育平臺（*educational platform*），能創造一個心靈社群，以規範組織成員的行為（引自吳清山等人，2005）。願景領導是組織的領導者和成員一起建構目標與願景，引導組織成員凝聚團體共識，共同完成

組織任務，促進組織發展的領導歷程（謝文全，2007；吳清山等人，2005）。

學校願景的構築是需要一段時間的醞釀，因此最理想的模式是全體成員一起瞭解學校目前的特性、需求與優劣勢，廣納學校成員的期望與意見，再考量當前的教育政策走向做初步擬定。於公開宣布後，經學校成員以小組對話的方式，透過行動、檢視與反思的過程，逐漸凝聚共識取得成員承諾，最後才形成全校所共享的願景（謝文全，2007；吳清山等人，2005）。

所以校長若能善用願景領導的理念，不斷地陳述未來願景，以現在為根基（我們處於何種狀態），根據新生的事件、觀念與信念加以修正，擬定學校未來具體可達成的願景（欲往何處發展），並引發教職員工對教育工作的熱情，將讓學校充滿活力。

### 三、道德領導（倫理領導）

Sergiovanni於1992年認為領導是一種態度，而不只是技術的運用，他發現過去的領導理論大多偏重在領導者的行為和技術層面，而忽略了領導者的信念與價值觀等道德層面，因此起而倡導領導者應將領導層次提升至道德層面（引自吳清山等人，2005）。

道德領導即領導者在正當信念的基礎之上，自我要求，提升道德修為，再以其高尚的道德修養與使人追隨的道德魅力，發揮對成員潛移默化之影響力，成員們進而建立起自身的義務感、責任心與正確的價值觀，並自動自發完成組織所賦予的目標（謝文全，2007；吳清山等人，2005）。

在進行道德領導時，領導者必須隨時儆醒自我是否有主觀之偏見，避免對成員不同觀點進行撻伐（秦夢群，2010）。所以校長若能善用道德領導的理念，根據道德權威，利用各種可行的領導方法，激發部屬的潛力，使部屬成為追隨者，能自動自發地完成任務，為教育目標而奉獻，學校將轉化為具有承諾、奉獻與服務價值觀之共同體。

#### 四、價值領導

Woodward（1994）認為價值領導主要是建構在領導者用他的價值觀與信念去領導他人。價值觀在每個人的心靈裡是很重要的一部分，它是一種中心信念刺激人類行為的最根本的思想。

鄭崇趁（2012）對價值領導所做的概念性定義為「領導者運用組織目標任務、核心價值與組織成員個人價值的連結和論述與相對措施，領導組織成長發展」。並提到價值領導是正向領導的進階，而正向領導理論來自正向心理學的應用。正向心理學在教育領域上已產生實際的影響作用有零體罰、正向管教、友善校園及人權法治教育。

所以校長若能善用價值領導的理念，帶動學校同仁以學生之最大教育價值，來發展學校本位課程及特色課程，並能藉由各種評鑑來檢核改善教育品質，將會成為一所能夠自我實現的學校。

#### 五、服務領導（僕人領導）

服務領導一詞最早是由Greenleaf在1970年所提出，他發現最偉大的領袖其內心深處的本質即是服務。服務領導的最佳實踐者如國父孫中山先生力行「人生以服務為目的」與耶穌謙卑為門徒洗腳（引自吳清山等人，2005）。

服務領導係指領導者表現出服務成員與組織的精神與態度，能夠激勵合作與授權成員，以協助成員成事的領導方式（謝文全，2007）。關於服務領導的具體作為，最重要的是領導者本著服務的心態進行領導，建立組織內的溝通管道，傾聽並儘可能滿足成員的需求，同時也鼓勵成員追求自我成長（謝文全，2007；吳清山等人，2005）。

服務領導之最終目的，乃在培養具有服務型精神之部屬（秦夢群，2010）。所以校長若能善用服務領導，以謙遜的心態、秉持犧牲奉獻的精神來服務全校教職員生，相信上行下效的結果，必定能使學校這個服務性組織展現出不同於以往的組織氣氛。

## 六、課程領導與教學領導

秦夢群（2010）定義課程領導為「針對學校之相關課程政策與實施，領導者提供必要資源與服務，協助教師進行課程規劃、發展、實施與評鑑之作為。」其目的在增進教師表現績效，進而提升學生學習成就。課程領導之內涵包括學校之課程目標設定、規劃、設計、實施與評鑑等部份，領導者必須積極正式發展教師之專業能力，與創建高支持性教學環境的任務，如此才能使課程領導水到渠成。

教學領導之定義為「校長扮演領導與協調的角色，引導與幫助教師之教學相關活動，以提升教師教學效能、學生學習表現，進而達成教育目標的領導行為。」教學領導的內涵可分為「教學領導規劃」和「教學領導行動」兩大部分。在「教學領導規劃」層面還細分為4個項目「發展學校教學目標」、「進行教學評鑑」、「提升教師專業」和「形塑學習支持環境」；而「教學領導行動」層面係指領導者針對教師教學活動的內容與實施，加以支援與輔導，以提升教學效能，增進學生學習成效的實際作為（秦夢群，2010）。

根據上述可明顯看出課程領導與教學領導之概念與內涵有相當之重疊性，但就兩者的目的分析，皆在促進學生學習成就與提升教師教學品質。所以校長不應對特定課程教學活動進行干預，但對於相關課程教學政策、計畫與實施原則必須強力投入，以確保學校目標之達成。

## 七、催化領導（促進領導）

催化領導的觀念係由Dunlap和Goldman於1991年提出，主張領導者應扮演化學過程中催化劑的角色，適度引導成員共同完成組織任務（引自秦夢群，2010）。換言之，領導者之功能不在命令與指揮，而應集中全力發展有效策略，以授權的領導方式來提升成員共同合作的能力，最終達成提升組織效能的目的。

催化領導主張領導權力係「透過」成員展現，而非對成員「行使」權力。領導者宜避免扮演一夫當關的角色，但卻必須了解問題如何被解決。要實施催化領導，組織必須先蛻變成爲一種動態而容易被引導改變的環境（秦夢群，2010）。然而催化過程需要時間與耐性，對於需要有短期明顯成果的組織，則顯得遠水救不了近火。

秦夢群（2010）認爲校長不應直接主導學校課程與教學的重大決策，而應提供支持的環境，讓教師能獲得支援而心無旁騖的完成專業任務與活動。催化領導強調成員共同參與決定的主張，頗爲符合近年來學校本位管理的思潮。

## 叁、小結

轉型領導重視領導者的領袖魅力，激發成員才智，關懷部屬需求，促使學校順利轉型；願景領導廣納成員的期望與意見，擬定學校未來具體可達成的願景；道德領導強調領導者以身作則的精神；價值領導著重領導者運用組織目標任務、

核心價值與組織成員個人價值的連結，帶動學校同仁以學生之最大教育價值來考量；服務領導點出領導者以服務成員的精神，同時也鼓勵成員追求自我成長；課程領導與教學領導的目標皆以提升教師教學效能與學生學習表現為主要訴求；催化領導主張領導權力係「透過」成員展現，而非對成員「行使」權力。

新領導理論除上述之外，還包含互易領導（交易領導）、魅力領導、融合領導（整合領導）、向上領導、家長式領導、參與領導，透過深入探究這些新領導理論，發現其特徵強調願景與使命感，領導者與部屬間從上對下、命令與服從，轉變為相互合作模式，並且共同為了組織的目標而努力，因此領導者的領導行為必須跟隨趨勢做調整，謀求兼顧組織目標達成和成員心理需求滿足。

具體而言，本研究欲以轉型領導、願景領導、價值領導、服務領導、課程領導與教學領導、催化領導7種新領導理論，作為分析郝校長領導行為各方面表現的輔助架構之一。

對於初任校長而言，唯有先體察學校的背景與特性，以成員的文化和需求，參酌領導理論，針對實際情況，選擇並結合數種最合適的領導方式，身體力行，才能創造出最佳的領導效能。

#### 第四節 初任校長領導之相關研究

本節先說明初任校長的意涵，再對國內初任校長的相關研究加以探討。

##### 壹、初任校長的定義

1999年《國民教育法》修訂之後，我國中小學校長不再由地方教育行政單位直接派任，而改採遴選制度，由各縣市組成校長遴選委員會，從儲訓合格成為候用校長的人選中遴選通過，到學校治校服務成為初任校長，其任期為三/四年。

國內研究者對於初任校長的定義，因其研究範圍與需求的不同，故對於初任校長的定義會有所差異，茲將各研究者的定義陳述如下：

表 2-4-1 初任校長定義表

研究者 (年代)	初任校長定義
廖文斌 (2003)	係指依法經遴選初次擔任公立學校校長，任期未滿三年者。
陳珮芳 (2004)	係指依據國民教育法取得正式合格校長資格之現職校長，其任期為第一任且年資在二年(含)以下者。
柳敦仁 (2005)	係指雲林縣、嘉義縣、嘉義市、臺南縣、臺南市等五縣市截至93學年度止，任職校長職務兩年(含)以內之公立國民小學校長。
莊崑謨 (2006)	係指擔任公立學校校長，其校長年資在四年以內之現任校長。
許焯祥 (2006)	依臺中縣、臺中市、彰化縣、南投縣等當地縣、市政府規定，經考訓合格，並依當地縣、市政府之校長遴選制度，經獲遴選派任公立國民小學任期為第一任且未滿四年(2003/02/01~2007/02/01)的現職校長。
簡麗芬 (2007)	初任校長是經過教育部校長遴選制度規定，經由各公立國民小學所遴選產生的新任校長。 本研究初任校長定義為經過教育部校長遴選制度，於95年派任的各縣市(臺北縣市、臺中市、嘉義市、苗栗縣、高雄縣、臺東縣)國民小學初任校長。
蘇小娟 (2009)	具教育人員任用條例資格規定，經公開甄選儲訓合格的人員，並依國民教育法經遴選聘任後，初次擔任學校校長職務者。
江忠鵬 (2012)	根據國民教育法取得正式合格的校長資格，且擔任高雄市國小校長年資未達一年者。

資料來源：研究者彙整。

本研究所稱初任校長之界定，悉依《國民教育法》為參照，依臺北市政府規定，經考訓合格，並依臺北市政府之校長遴選制度，於101學年度經獲遴選派任於臺北市屬性在郊區規模是小型學校的羊羊國中(化名)的郝校長(化名)。



## 貳、初任校長的相關研究

目前國內對於校長方面的研究大多側重在資歷較深的校長，有關以初任校長為研究對象的篇幅較少，茲將相關研究及發現表述如下：

表 2-4-2 國內初任校長相關研究表

研究者 (年代)	研究主題	研究方法、對象、變項內容及研究結果	
廖文斌 (2003)	國小初任校長 參與校長遴選 經驗與校務運 作狀況之研究 —以臺北市為 例	方法	問卷調查法、訪談法
		對象	國小校長
		內容	校長遴選經驗與校務運作狀況
		結果	1.不同對象對於臺北市國小初任校長校務運作多數持肯定的態度。 2.家長會代表對校長在校務運作之看法中，以行政管理符合度較高，對公共關係及校務發展之符合度稍低；教師會代表則以專業責任滿意度較高，對教學領導及校務發展之滿意度稍低。
林靜慧 (2003)	國中初任女校 長組織社會化 之研究：以六位 女校長為例	方法	訪談法
		對象	國中校長
		內容	組織社會化
		結果	1.組織社會化歷程受到個人與脈絡因素之交織影響。 2.組織脈絡對於初任女校長組織社會化有其影響及限制。 3.個人因素影響初任女校長組織社會化之歷程。 4.重要他人對於女校長生涯發展有其決定性。 5.運用正式與非正式組織有助於組織社會化之進行。 6.女性缺乏認同的角色學習典範。 7.家庭的支持是影響女性生涯發展的關鍵。

表 2-4-2 國內初任校長相關研究表（續）

研究者 (年代)	研究主題	研究方法、對象、變項內容及研究結果	
劉俶翰 (2003)	選擇理論的實踐歷程——一位初任校長在偏遠小學的行政互動歷程	方法	行動研究
		對象	國小校長
		內容	行政互動歷程
		結果	教育現場實是一個生命共同體，互相影響、憂戚與共，正向互動為良性循環的關鍵，轉惡意為善意是最佳互動策略。
盧素真 (2004)	國民小學初任校長工作職責與角色之研究——以臺北縣六位國小校長為例	方法	質性研究
		對象	國小校長
		內容	校長工作職責與角色
		結果	1.初任校長在角色上的時間，以「學校管理層面的技術性角色」多於「學校組織文化層面的象徵性角色」。 2.初任校長的角色，在「學校組織文化層面的象徵性角色」項目上，以「文化領導者」角色佔的時間最多。
陳珮芳 (2004)	一位國小女性初任校長領導風格之研究	方法	個案研究
		對象	國小校長
		內容	校長領導風格
		結果	1.初任校長的工作困難，包括疏離感、人事問題、人際關係的處理、時間不夠用、溝通的障礙、不知如何掌握變革時機以及學校成員消極與被動的心態。 2.初任校長領導風格形成之相關因素，包括個人人格特質、個人教育理念、學校規模、學校文化以及家庭的支持。
陳添丁 (2004)	高中初任校長專業發展需求與職前培育制度建構之研究	方法	問卷調查法
		對象	高中校長
		內容	校長專業發展需求與職前培育制度建構
		結果	1.我國高中初任校長專業發展需求整體而言並不強烈，任職狀況普遍良好。 2.在專業發展需求中以「感到校務繁重、時間不夠用」為最為需要的專業發展需求。

表 2-4-2 國內初任校長相關研究表（續）

研究者 (年代)	研究主題	研究方法、對象、變項內容及研究結果	
柳敦仁 (2005)	雲嘉南五縣市 國小初任校長 行政表現與學 校效能關係之 研究	方法	問卷調查法
		對象	國小校長
		內容	校長行政表現與學校效能
		結果	國小初任校長行政表現整體及其各層面與學校效能整體及其各層面具高度的正相關。
邱重賢 (2005)	臺北縣國民小 學初任校長轉 型領導行為與 學校經營效能 之關係研究	方法	問卷調查法、訪談法
		對象	國小校長
		內容	校長轉型領導行為與學校經營效能
		結果	1.初任校長轉型領導行為確實有助於提升學校經營效能。 2.在初任校長轉型領導行為各層面中，以「促進教師專業成長」對於整體學校經營效能的預測力最高。
莊崑謨 (2005)	臺南市國民小 學初任校長時 間運用之研究	方法	質性研究
		對象	國小校長
		內容	校長時間運用
		結果	初任校長時間運用受到突發事件、臨時會議、接聽電話、上級交付任務、不速之客造訪與工程問題等因素的干擾和時間零碎、缺乏拒絕技巧、團隊無法配合與經費短絀等困難因素的左右。
蘇俊華 (2005)	臺南縣國民小 學初任校長工 作困擾及其因 應方式之研究	方法	質性研究
		對象	國小校長
		內容	校長工作困擾及其因應方式
		結果	1.教育專業領導方面的工作困擾，是以課程與教學領導工作困擾問題最多，學校發展工作困擾問題最少。 2.學校行政管理方面的工作困擾，是以公共關係經營管理工作困擾問題最多，更迭管理適應工作困擾問題最少。

表 2-4-2 國內初任校長相關研究表（續）

研究者 (年代)	研究主題	研究方法、對象、變項內容及研究結果	
劉汶琪 (2005)	國小初任校長 課程領導任務 之研究--以北 區四縣市為例	方法	問卷調查法、訪談法
		對象	國小校長
		內容	校長課程領導
		結果	1.國小初任校長在小型學校居多，因此校長課程領導在組織的建構與重組的表現是有其困境。 2.學校規模大小對國小初任校長課程領導具有挑戰性，學校文化具有影響力。
林恭煌 (2005)	遴選制度實施 後國立高級中 等學校初任校 長領導風格之 研究	方法	問卷調查法
		對象	高中校長
		內容	校長領導風格
		結果	1.學校教職員在高級中等學校初任校長遴選制度實施後對校長領導風格看法採肯定態度。 2.目前教職員對於初任校長以「校園的民主素養及道德操守」認知程度最高。
吳英俊 (2005)	初任校長經營 學校公共關係 之研究－以桃 園縣八位國民 中小學校長為 例	方法	質性研究
		對象	國中小校長
		內容	校長經營學校公共關係
		結果	1.初任校長經營學校公共關係共可歸納為公關認知、推展步驟、具體策略、面臨困境、因應方式及其他等六大面向。 2.經營公共關係面臨的困境為經費不足、共識凝聚不易、偏見與刻板印象、應酬文化當道、社區家長期待過高、地方政治糾葛等。
許焯祥 (2006)	中部地區國民 小學初任校長 工作壓力及其 因應策略之研 究	方法	問卷調查法
		對象	國小校長
		內容	校長工作壓力及其因應策略
		結果	1.中部地區的國民小學初任校長在整體工作壓力感受覺知上屬中間偏低程度。 2.中部地區的國民小學初任校長在工作壓力因應策略運用能力程度達中高程度以上。

表 2-4-2 國內初任校長相關研究表（續）

研究者 (年代)	研究主題	研究方法、對象、變項內容及研究結果	
張立誠 (2006)	國小初任校長 第一年權力運 作之研究	方法	問卷調查法
		對象	國小校長
		內容	校長第一年權力運作
		結果	1.國小初任校長權力運作策略的發揮是提高領導效能的原動力。 2.國小初任校長使用理性、人際取向策略的頻率愈高，權力運作的效果也愈好。
陳怡燕 (2007)	一位初任校長 之辦學理念與 實踐策略	方法	個案研究
		對象	國小校長
		內容	校長之辦學理念與實踐策略
		結果	1.初任校長就任校長後之辦學理念，深受其對學校情境意義之詮釋影響。 2.初任校長所面對工作困境主要包括：校長自身的角色衝突、家長對學校措施的抱怨、教師專業能力仍待提升、以及教師與校長認知差距難以縮小。
簡麗芬 (2007)	國民小學初任 與卓越校長學 校人力資源管 理之比較研究	方法	問卷調查法
		對象	國小校長
		內容	學校人力資源管理
		結果	1.卓越校長的「學校人力資源管理」優於初任校長。 2.「訓練發展」具有區分卓越校長或初任校長的較佳指標。
謝純育 (2007)	宜蘭縣國民小 學初任校長工 作壓力與因應 策略之研究	方法	質性研究
		對象	國小校長
		內容	校長工作壓力與因應策略
		結果	1.初任校長由部屬方面感受的壓力主要來自於學校組織氣氛，其次為行政人力分配與調整。 2.初任校長的角色期許與內在衝突方面以角色立場落差所帶來的壓力最大，其次是自我期許過高而形成之壓力。

表 2-4-2 國內初任校長相關研究表（續）

研究者 (年代)	研究主題	研究方法、對象、變項內容及研究結果	
黃雪緣 (2007)	初任校長第一年衝突管理之研究	方法	問卷調查法
		對象	國小校長
		內容	校長第一年衝突管理
		結果	1.初任校長發生衝突情形並不嚴重，其中以「認知溝通不良」為主要衝突原因。 2.初任校長衝突管理成效良好，其中以「促進組織的變革」表現最佳。
徐水柯 (2007)	國小初任校長課程領導實踐的行動研究	方法	行動研究
		對象	國小校長
		內容	課程領導實踐
		結果	在課程領導上，校長面臨課程永續經營、課程理念、規約和喚醒三個層面的衝突，經過行動實踐辯證後，以教科書為課程基礎、將課程理念化約為知識和技能、情意、美感教育兩軸線，以學生學習最大利益為考量，協助教師將工作轉化成生涯發展，兼顧規約和誘導，讓課程領導理念與環境現況達成協調而獲得實踐。
蘇小娟 (2009)	臺北縣國民小學初任校長領導行為與學校組織文化關係之研究	方法	問卷調查法
		對象	國小校長
		內容	校長領導行為與學校組織文化
		結果	1.臺北縣國民小學初任校長領導行為與學校組織文化表現情形皆屬中上程度。 2.不同背景變項在初任校長領導行為與學校組織文化上，大部份具有顯著差異。 3.臺北縣國民小學初任校長領導行為與學校組織文化達顯著正相關。 4.臺北縣國民小學初任校長領導行為對學校組織文化具有預測力。

表 2-4-2 國內初任校長相關研究表（續）

研究者 (年代)	研究主題	研究方法、對象、變項內容及研究結果	
簡佩玲 (2010)	一位初任國小校長之職涯自我實現歷程	方法	質性研究
		對象	國小校長
		內容	職涯自我實現
		結果	1.原生家庭清苦使校長學會面對弱勢困境。 2.父親是校長的重要他人及楷模學習的對象。 3.自組家庭後帶來責任及自律。 4.重要他人的滋養與重視，終於認同有成。 5.關鍵事件使校長接受自己，奮發向學並養成吃苦耐勞的特質。 6.校長養成豐富且多元，建立縱向及橫向人脈關係。 7.處事及成熟度不受年齡影響。 8.根據個案校長成功的領導特質歸納出成功領導者的條件。
江忠鵬 (2012)	高雄市偏遠地區國小初任校長的行政困境與倫理兩難問題之研究	方法	訪談法
		對象	國小校長
		內容	行政困境與倫理兩難
		結果	在行政困境上發現困境來源多與組織衝突、教師專業能力、課程的設計推動、資源爭取、學校內部關係與主任的聘任與職務調整有關。倫理兩難問題則主要和制度的兩難、人情的兩難、教師問題、資源爭取和運用與家長態度等面向相關。面對困境與兩難則主要是以同理心、正向思考、持續溝通、尋求外部資源協助、學校發展優先等方式因應。

資料來源：研究者彙整。

綜合上表，有關國內近十年內對於初任校長的相關研究，本研究分別以研究變項、研究對象及研究方法加以分析說明如下：

## 一、研究變項

由研究變項內容分析得知，關於初任校長的研究變項內容大致可分為兩大層面：學校行政（約佔56%）及校長個人（約佔44%）。在學校行政層面上側重在校長領導的主題（約佔 31%）；而在校長個人層面上則是著重於校長工作壓力與辦學理念（約佔28%），茲以表格統整分析如下：

表 2-4-3 初任校長研究變項分析表

變項內容		研究者（年代）	篇數	百分比	
學校 行政 層面	校長領導	領導風格	7	31%	
		轉型領導			陳珮芳（2004）、 林恭煌（2005）
		課程領導			邱重賢（2005）
		權力運作			劉汶琪（2005）、 徐水柯（2007）
		領導行爲			張立誠（2006）
	校務運作	遴選經驗	蘇小娟（2009）	1	4%
	行政表現	表現與學校效能	廖文斌（2003）	2	9%
		行政困境與倫理兩難	柳敦仁（2005）		
	公共關係	經營學校	江忠鵬（2012）	1	4%
	人力管理	初任與卓越校長	吳英俊（2005）	1	4%
衝突管理		簡麗芬（2007）	1	4%	
校長 個人 層面	專業發展	職前培育	陳添丁（2004）	1	4%
	工作內涵	職責與角色	盧素真（2004）	1	4%
	工作壓力	困擾因應方式	蘇俊華（2005）	3	14%
		壓力因應策略	許焯祥（2006）、 謝純育（2007）		
	時間運用		莊崑謨（2005）	1	4%
	辦學理念	行政互動歷程	劉俶翰（2003）	3	14%
		實踐策略	陳怡燕（2007）		
		職涯自我實現	簡佩玲（2010）		
組織社會化		林靜慧（2003）	1	4%	
合計			23	100%	

資料來源：研究者彙整。



## 二、研究對象

國內關於初任校長的研究主要是以國小校長為研究對象（約佔83%），而國高中校長所佔的比例甚少（約佔17%），茲以表格統整分析如下：

表 2-4-4 初任校長研究對象分析表

研究對象	研究者（年代）	篇數	百分比
國小校長	廖文斌(2003)、劉淑翰(2003)、陳珮芳(2004)、盧素真(2004)、邱重賢(2005)、莊崑謨(2005)、柳敦仁(2005)、劉汶琪(2005)、蘇俊華(2005)、許焯祥(2006)、張立誠(2006)、簡麗芬(2007)、陳怡燕(2007)、徐水柯(2007)、黃雪緣(2007)、謝純育(2007)、蘇小娟(2009)、簡佩玲(2010)、江忠鵬(2012)	19	83%
國中小校長	吳英俊(2005)	1	4%
國中校長	林靜慧(2003)	1	4%
高中校長	陳添丁(2004)、林恭煌(2005)	2	9%
合計		23	100%

資料來源：研究者彙整。

## 三、研究方法

在研究方法方面，可以發現國內學者對於初任校長的研究方法是非常多樣化，其中問卷調查法佔34%、問卷調查及訪談法佔14%，訪談法、個案研究及行動研究各約佔9%，其他如質性研究則佔25%，茲以表格統整分析如下：

表 2-4-5 初任校長研究方法分析表

研究方法	研究者（年代）	篇數	百分比
問卷調查	陳添丁(2004)、柳敦仁(2005)、林恭煌(2005)、 許焜祥(2006)、張立誠(2006)、黃雪緣(2007)、 簡麗芬(2007)、蘇小娟(2009)	8	34%
問卷調查、訪談	廖文斌(2003)、邱重賢(2005)、劉汶琪(2005)	3	14%
訪談	林靜慧(2003)、江忠鵬(2012)	2	9%
個案研究	陳珮芳(2004)、陳怡燕(2007)	2	9%
行動研究	劉淑翰(2003)、徐水柯(2007)	2	9%
質性研究	盧素真(2004)、莊崑謨(2005)、蘇俊華(2005)、 吳英俊(2005)、謝純育(2007)、簡佩玲(2010)	6	25%
合計		23	100%

資料來源：研究者彙整。

### 叁、小結

由本節相關研究之討論，可知校長領導的影響範圍甚為廣泛，包含整個學校組織中的學生、教師、學校行政人員、家長及鄰近的社區，甚至是校長個人也會受到校長本身領導行為的影響。校長對學校整體的組織文化、組織氣氛、組織革新及組織效能，對學生的學習成就及行為表現，對教師的教學效能，對學校行政人員的工作投入、工作滿意度，對家長或社區參與學校教育的意願等，有著舉足輕重的影響。

研究者一方面認為研究對象的「個人背景」（含學經歷、個人專長、教育理念），和「學校成員的看法」（學校行政人員、教師、家長）是影響校長領導行為的重要因素，另一方面也認同校長領導行為對學校相關人士的影響，因此將三者的關係納入本研究架構中，視為本研究的範圍。

國內關於初任校長領導方面的質性研究，近十年來有成長的趨勢，但數量仍稀少。雖然質性研究有推論上的限制，但其以實際場域作為研究地點、重視背景脈絡、關注研究歷程的諸多特性，相信應該能夠為初任校長領導的研究領域帶來新的啟示與發展。因此，研究者欲加入質性研究的行列，以領導（行為）理論、相關研究結果為主要架構，結合來自羊羊國中郝校長和學校成員訪談的內容，與研究者在實地觀察的發現，進行分析與討論，以期能描繪出一位初任國中校長的學校領導者之路。



### 第三章 研究設計與實施

本研究選擇以質性的個案研究方式進行，旨在了解郝校長在學校領導中，所展現的具體作為與因應策略，本章主要在說明研究的設計、方法與步驟，共分六節，第一節為研究架構與流程，第二節為研究場域，第三節為研究方法，第四節為研究工具，第五節為資料處理，第六節為研究倫理，藉此能使讀者更清楚掌握並理解本研究的過程。

#### 第一節 研究架構與流程

##### 壹、研究架構

本研究根據研究目的，提出如下圖 3-1-1 所示的研究架構，研究者希望在羊羊國中這所郊區小型學校，面對少子化與十二年國教政策的學校脈絡中，以「郝校長的領導行為」為主題，先針對郝校長的個人背景和領導行為進行訪談。由於學校成員的看法與校長領導行為之間，是互為因果的對應關係，因此進一步對學校行政人員、教師和家長等數人進行匿名訪談。最後綜合訪談意見，將郝校長的領導行為，歸納為六個面向進行分析。

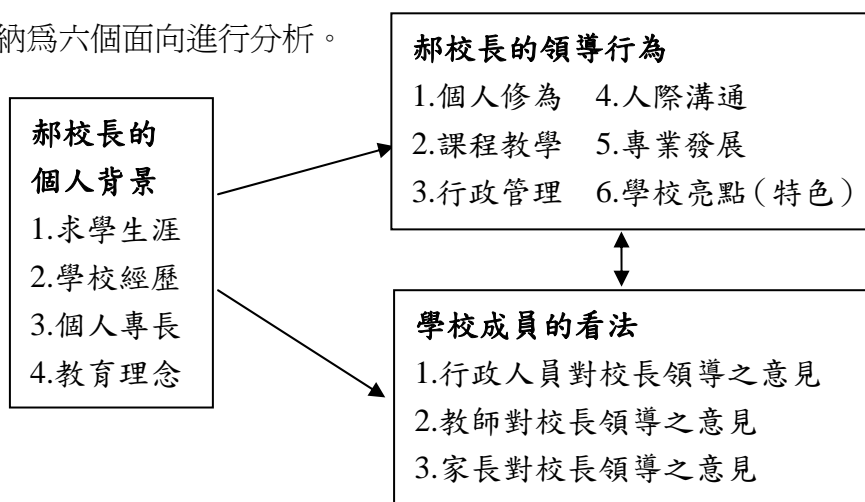


圖 3-1-1 研究架構圖

資料來源：研究者自行繪製。

## 貳、研究流程

本研究係屬質性研究，研究流程的特色在於研究進行中蒐集資料、文獻探討、訪談、參與觀察及整理分析資料的步驟，為一循環行進之歷程。茲將研究流程分為三階段：研究發展階段、研究執行階段、研究完成階段，分述如下：

### 一、研究發展階段

研究者從關切的議題中尋找研究題目，在閱讀國內外相關文獻後，根據研究動機來思考研究方向，待與指導教授討論過後得以聚焦，確定研究題目。在考量研究题目的特殊性與便利性等因素下，經詢問順利取得研究對象同意，而確定研究對象。待研究題目與研究對象確定後，即開始擬訂研究計畫，進行研究變項的界定，促使研究架構漸趨完整、可行。

### 二、研究執行階段

研究者依據研究計畫的主要研究變項，開始蒐集關於校長領導理論、研究方法相關的專書或期刊論文。再根據次要變項為基礎編製之訪談大綱，開始對校長本人（個人背景資料及任職學校之相關資料）、學校教師、行政人員及家長進行訪談、資料的整理（逐字稿編碼）與分析。另外還進行參與觀察，若在觀察進行中有疑問之處，則藉由訪談或文件分析來釐清、補足。

### 三、研究完成階段

資性研究論文的撰寫並非是退場才開始進行，本階段奠定在初步蒐集回來資料的分析基礎上，藉由比對、檢正的方式讓分析（詮釋意義）更聚焦而有所發現，由此得知質性研究的運作是一個循環的歷程。在此循環行進的歷程中，不斷修改論文，希望能夠有意義、整體地呈現真實脈絡中的事件，建立豐富的概念系統，並能對研究個案提出建議。

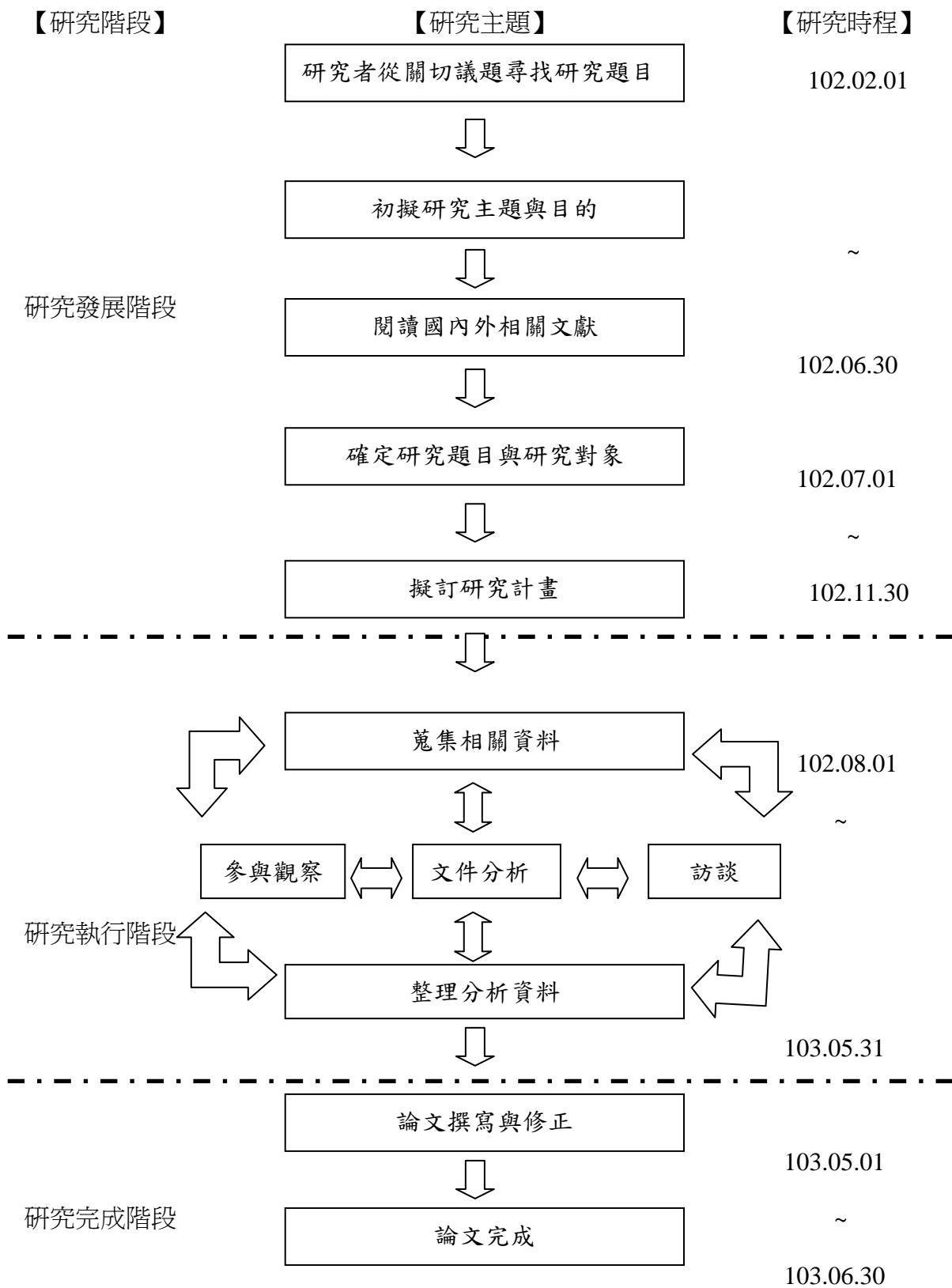


圖 3-1-2 研究流程圖

資料來源：研究者自行繪製。

## 第二節 研究場域

本研究的場域，即為研究者服務的學校，研究者自2002年到校服務迄今將近12年，以下就學校環境、學校規模、學校特色、學校人事生態加以描述之。

### 壹、學校環境

羊羊國中位於臺北市陽明山麓、外雙溪畔，學校周邊有山有水、空氣新鮮，校舍廣闊樹木扶疏，充滿原始自然風味，操場常有白鷺鷥群來覓食，隨時有各種動物的聲音為伴，松鼠、五色鳥、麻雀、綠繡眼、藍鵲、蜻蜓（有紅的、黑的、綠的……）、各色蝴蝶、金龜子、鍬形蟲、錦鯉、孔雀魚、布袋蓮、蓮花、睡蓮……動植物及昆蟲，自然生態非常豐富，雨天更可看到美麗的山嵐，一年四季隨著季節變化，徜徉其中令人有不同感受，不時更有驚艷的感嘆。社區內有蜚聲國際之故宮博物院、順益臺灣原住民博物館、臺灣創價學會至善文化會館、至善園、至德園、摩耶精舍（大千紀念館）、衛理女中、東吳大學等文化機構毗鄰。內外雙溪自然步道、金面山、大崙尾山生態教學資源，可供教師教學活動運用。另外雙溪就在學校圍牆外，得地利之便是極佳的天然資源，學校遠離塵囂是莘莘學子進德修業最理想的環境。

### 貳、學校規模

羊羊國中是一所歷史相當悠久且藝術氣息很濃厚的精緻小型學校，目前11班（含普通班6班、體育班3班、特教資源班1班、學困班1班），全校學生約有170人，教職員工約42人（教師26人—兼任主任含教務、訓導、總務、輔導4人，兼任組長含教學、註冊兼設備、訓育、生教兼衛生、體育、輔導兼資料、特教7人，資源班教師3人；師資學歷研究所及40學分班占58%，大學及大專院校占42%；行政人員12人—校長1人，主任含人事、會計2人，組長含事務、文書兼出納2人，護理師1人，幹事6人；校警2人，工友2人），校地總面積為21,409平方公



尺，每位學生享有的校地面積有 128.20 平方公尺（文 B1），不論是體育班、國樂團等，都表現得相當出色，堪稱公立的貴族學校！

### 叁、學校特色

因應九年一貫課程，學校特別規劃出臺北市唯一的全校溯溪體驗活動校本課程，學校也因此特色被臺北市政府教育局指定設置為臺北市國防教育資源中心體驗場，含攀岩、垂降、漆彈、高空體驗設施（包括巨人梯、高空繩網、高臺跳躍、高空獨木橋、三索吊橋、V型索、單索滑降）、低空體驗設施（包括蜘蛛網、甜甜圈（砲彈穿孔）、平衡搖搖板（賞鯨船）、平衡木（低空獨木橋）、搶渡洪流、倒V鋼索（姻緣路）、高牆），以資源共享的理念，為全臺北市的學生服務。

### 肆、學校人事生態

羊羊國中創校至今已歷經 41 寒暑、歷任 11 位校長且從第 6 任至目前第 12 任皆為初任校長，郝校長上任的 101 及 102 學年度均有 6 名教職員工因調校、退休等因素離開，使得學校行政、教學的流動率偏高，造成人事生態的不安定。

## 第三節 研究方法

H. Wolcott於1988年指出，在教育上所進行的個案研究，適用於自然情境之有限系統，有限系統可能是一個人、一間教室，或是一個機構（如學校），無論是什麼個案，研究者的興趣是在此有限系統中所發生的人、事、物、動態以及經驗等，以便瞭解此個案（引自莊茂德，2006）。

本研究在探討郝校長在羊羊國中擔任初任校長的經驗中，領導學校全體成員的過程與做法，同時瞭解他在經營學校過程中的挫折與成就，以及針對學校文化所做的調適與作為。

為達成上述之研究目的，以郝校長為研究對象，採用文件分析、訪談和參與觀察的方式，進行研究之相關工作。茲將研究方法說明如下：

### 壹、文件分析法

文件分析在研究中不僅能和觀察及訪談的資料相印證或補充，並且有助於探索一個現象的順序、時間背景，以及爭議性的問題（莊茂德，2006）。依其性質可概分為「個人文件（personal documents）」與「官方文件（official documents）」，前者如校長行程表、私人手札等；後者則如校務會議記錄、教職員工資料表、歷年新生入學統計表等（廖月華，2006）。

本研究擬蒐集的文件資料有：例行會議討論題綱與記錄（課程發展委員會會議、主管會議、行政會議、專任教師會議、家長會會議等）、學校基本資料、學校網頁資訊、學校行事曆、校刊以及其他與研究相關之檔案記錄等，均是研究資料的來源，以作為三角校正之用（表3-3-1 文件資料一覽表），關於文件資料的分類編碼方式詳見第五節資料處理。

表 3-3-1 文件資料一覽表

序號	文件內容	序號	文件內容
文M1	課發會會議討論題綱與記錄	文B1	學校基本資料
文M2	主管會議討論題綱與記錄	文N1	學校網頁資訊
文M3	行政會議討論題綱與記錄	文N2	學校行事曆
文M4	專任教師會議討論題綱與記錄	文C1	校刊
文M5	家長會會議討論題綱與記錄	文C2	校長文章

資料來源：研究者自行整理。

## 貳、半結構式訪談法

誠如Kvale於1996年所言，知識是從人類的對話間產生，訪談就是在觀點之間，由兩位或兩位以上的人針對彼此有興趣的主題交換意見，人們便在彼此互動中形成知識。訪談是一種有目的的對話，藉由訪談者所提出的訪談主題，而與受訪者進行對話，企圖從中瞭解受訪者的生活世界（引自陳珮芳，2004）。

本研究採用「半結構式訪談」，研究者根據研究目的與文獻探討結果，針對領導行為的層面擬定一系列結構性的問題，即為「訪談大綱」，並在訪談前一日，提供給受訪者參考。當天訪談時會針對實際的訪談情況，對訪談內容進行提問順序的彈性調整。在訪談前，會事先提供「訪談同意函」（如附錄一）給欲訪談之對象，讓受訪者充分瞭解研究計畫與目的、訪談進行的方式，以及研究倫理保障之澄清，在徵求受訪者同意後進行錄音，俾在事後將訪談內容整理成逐字稿，作為分析之依據。

本研究擬從2014年1月至2014年3月底，在羊羊國中進行正式訪談。訪談對象受限於研究者與受訪者雙方的時間與受訪者的意願，以立意取樣的方式選取校長、學校行政人員4位含教師兼任（主任2位、組長2位）、教師2位（導師1位、專任1位）、家長5位（原學區家長代表2位、非原學區家長代表3位），總計12人進行訪談。關於本研究中各訪談對象之相關資訊，如表3-3-2所列（有關訪談對象的分類編碼方式詳見第五節資料處理）：

表 3-3-2 訪談對象相關資料一覽表

編號	職務身分	性別	服務年資	本校年資	日期／時間	地點	記錄方式
L	校長	男	25年	2年	2013/08/06 14：10	辦公室	錄音
					2013/08/19 15：10		
					2014/03/03 13：10		
					2014/03/10 11：10		
					2014/03/12 14：10		
A1	學校行政人員	男	20年	15年	2014/01/22 14：00	辦公室	錄音
				2014/01/24 14：00			
A2		女	14年	1年	2014/01/22 13：00	辦公室	錄音
A3		男	10年	9年	2014/01/24 15：00	辦公室	錄音
A4		男	9年	3年	2014/01/30		email
T1	一般教師	女	18年	12年	2014/02/06 15：00	辦公室	錄音
T2		男	10年	8年	2014/03/10 15：00	教室	錄音
P1	家長	女			2014/01/16 9：00	辦公室	錄音
P2		女			2014/01/16 13：00	辦公室	錄音
P3		男			2014/01/22 15：00	辦公室	錄音
P4		女			2014/01/24 16：00	辦公室	錄音
P5		男			2014/02/18 17：00	辦公室	錄音

資料來源：研究者自行整理。

### 叁、參與觀察

本研究採用「參與觀察」輔助進行研究。研究者在研究現場，以看、聽、發問等方式來搜集資料，由於研究者與被觀察者處於同一情境裡，能夠直接觀察與傾聽被觀察者的言行，因此可以看見事物或現象的連續性脈絡，而深入了解被觀察者行為背後的意義或價值（嚴祥鸞，2003）。

Gold於1958年將研究者在現場觀察時介入或參與被觀察者的活動程度，區分為四種參與者的角色：「完全觀察者」、「觀察者即參與者」、「參與者即觀察者」、「完全參與者」（引自楊文慶，2002）。

由於本研究之場域，即為研究者服務之學校，因此研究者扮演的是「參與者即觀察者」的角色，研究者雖有地利之便，但研究者有職務在身，無法參與行政會議、主管會議、課發會會議、其他領域會議，研究者只能透過與學校各方成員的訪談以及相關文件來彌補資料之不足。研究者在徵得郝校長的同意之後，自2013年8月底至2014年5月底，利用空堂觀察郝校長處理校務之情形，並從研究者職務必須參與的會議中，了解郝校長在重大事件或例行會議中所展現的領導行為。同時在參與學校各項活動時，也觀察郝校長與學校行政人員、教師、家長及學生之間的互動情形，進行靜態和動態資料的搜集，整理製作成觀察筆記（如附錄六），用來跟訪談內容互相對照印證，作為資料分析及撰寫論文報告的基礎。本研究中參與觀察的時間與主要事件，如表3-3-3 所示（關於觀察事件的分類編碼方式詳見第五節資料處理）：

表 3-3-3 參與觀察時間一覽表

日期／時間	地點	觀察事件	參與人員	觀察要項
2013/08/19				
2013/12/30	校長室	數位課程會議	資訊小組成員	
2014/05/01				
2013/08/27				
2014/01/20	會議室	校務會議	全校教職員工 家長代表	1. 校長說的話。
2014/02/10				2. 與會人員的語言、動作、表情和反應。
2013/08/30	活動中心	開學典禮	全校師生	
2014/02/11				
2013/09/04				
2013/10/02				
2013/11/06				3. 校長和與會人員之間的互動。
2013/12/11	會議室	導師會議	學校行政人員 導師	
2014/01/08				4. 學校重要事項的宣達。
2014/03/05				
2014/04/02				
2014/05/07				
2013/09/13	會議室	學校日	全校教職員工 與會家長	
2014/02/21				

表 3-3-3 參與觀察時間一覽表（續）

2013/10/17			
2013/11/12			
2013/11/20			
2013/12/10			
2013/12/18	會議室	學共暨活化教學 教師社群會議	參與學共教職員
2014/01/09			
2014/01/10			
2014/03/13			
2014/05/06			
2013/11/12	夜自習教室	夜自習	9年級留校學生
2014/01/07			
2013/11/13	901班	校長有約 (入班)	901學生
2013/09/06			
2013/11/15	活動中心	校長有約 (朝會)	全體導師、學生
2014/01/10			
2014/04/11			
2013/12/19			
2014/02/20	會議室	體育班委員會	體委會成員
2014/04/01			
2013/12/27	活動中心	天使家族期末 感恩暨社團展演	全校教職員工生
2013/09/05			
2014/02/14	會議室	性平會議	性平委員
2014/04/21			
2014/05/17	北市商		輪值教職員工
2014/05/18	休息室	國中教育會考	9年級學生 陪考家長

資料來源：研究者自行整理。

## 第四節 研究工具

研究者以郝校長與羊羊國中教師、學校行政人員和家長為訪談對象，以瞭解郝校長在辦學過程中所展現的領導行為和各項因應策略。因此本研究最主要的研究工具為下列兩項：

### 壹、研究者自身

Marrian於1988年提出質性研究的資料分析相當依賴研究者的敏感度與分析能力（引自潘慧玲，2004）。因此，研究者本身成為主要的研究工具之一，此外，研究者對於研究個案有持續性的熱情，才能夠獲得更詳實而完整的資料，但研究者得對研究歷程中的內容加以評估其真實意義。

### 貳、訪談輔助工具（三項）

#### 一、訪談同意函

在訪談前，研究者會事先提供訪談同意函給欲訪談的對象，讓受訪者能夠充分地瞭解本研究的計畫與目的、訪談進行方式，以及研究倫理保障之澄清。

#### 二、訪談大綱

本研究的訪談大綱是根據研究目的與文獻探討結果，針對領導行為的層面擬定一系列結構性的問題，在訪談前一日，會提供給受訪者參考，使其對訪談內容及方向有概括瞭解。訪談大綱共有三份（如附錄二、三、四），期能藉此充分蒐集有助於了解郝校長學校領導實際情況的資料。

#### 三、訪談逐字稿

將訪談過程中所有對話的錄音檔內容，詳實的轉譯成訪談逐字稿，以利研究者做後續的分析與歸納。在訪談的過程中，研究者必須觀察並摘記受訪者之非語言動作於訪談記錄中（如附錄五），才能對受訪者進行較深入地詢問、澄清的訪

談。

「訪談大綱一」（如附錄二）是訪談郝校長本人時使用，其中前兩題是與郝校長的個人背景及任職經驗有關的提問；3至5題是受到個人修為影響較深的領導行為類型，以及在教職員眼中的形象與期望之落差；第6、7題是關於在課程教學方面的領導與因應改革的策略；8至11題中激勵成員、領導中的成就與解決難題，則歸屬在行政管理方面；第12、13、14三題是要瞭解郝校長領導行為中人際溝通的層面，要求他針對與教師及家長的溝通提出事例；專業發展的層面為15至18題，詢問郝校長對於自己與學校成員專業進修的看法與作為；最後兩題則圍繞在發展學校亮點（特色）的相關問題。價值觀是一種中心信念，刺激人類行為的最根本的思想。因此研究者於每一面向的訪談題目，均先瞭解郝校長的基本理念或堅持之價值，作為分析其領導行為的重要判斷準則。

「訪談大綱二」（如附錄三）是訪談教師、學校行政人員時使用。研究者考量受訪者教學年資的差異，及與郝校長共事時間的長短，會影響受訪者對郝校長與前任校長領導行為的觀感，因此在訪談前會先詢問受訪者的服務年資，以及在本校的年資，並將相關資料整理於上一節之表3-2-2，以作為分析受訪者意見之用。這份訪談大綱的結構，與第一份訪談大綱相仿，在各面向中也先詢問受訪者所感受到的郝校長的態度與理念，想要與郝校長本人所欲表現的態度做一比較，了解之間的落差。第2、3題是關於受訪者對郝校長個人修為的意見；第4題屬課程教學層面；行政管理層面則有第5、6題，除了想知道受訪者眼中郝校長的在行政管理上的具體作為外，也與前任校長做比較，了解之間的差異；第7、8題，除了想知道受訪者眼中郝校長的在人際溝通上的具體作為外，要求他針對與郝校長的溝通提出事例；第9題是關於郝校長對全體教職員專業發展之態度與作為；第10、11題是與發展學校亮點（特色）的相關問題；最後藉由第12、13題，請受訪者表達郝校長在整體學校領導中的優勢與劣勢，並分享對郝校長印象深刻的事件與當時的



感想。除此之外，研究者煩請受訪者針對郝校長目前在各面向的領導行為，提供相關的期許或建議。

「訪談大綱三」（如附錄四）是訪談家長時使用。研究者考量羊羊國中屬於大學區制的學校，學生來源廣泛。受訪者子女就讀羊羊國中年限的長短與受訪者是否擔任學校義工，會影響受訪者對郝校長與前任校長領導行為的觀感，因此在訪談前會先詢問受訪者子女的原學區，以及受訪者選擇投入在羊羊國中當義工的原因，以作為分析受訪者意見之用。這份訪談大綱的結構，與第二份訪談大綱僅在緒言處不同。

## 第五節 資料處理

本研究以半結構式訪談、參與觀察和文件分析做為蒐集相關資料的主要方法，本節將針對研究所蒐集到的資料如何組織、詮釋和呈現進行詳細說明，在資料處理的過程中，確實遵守公正與嚴謹的原則，盡可能避免個人主觀的偏見，以期增進研究的信、效度。

### 壹、資料處理與分析

#### 一、訪談逐字稿

在訪談資料的整理上，以固定格式來編排受訪者的訪談逐字稿，為了能清楚區分資料來源，研究者在訪談記錄（如附錄二）中詳細記錄主要訪談內容、資料編碼、受訪者身份代碼、訪談日期/時間與研究者省思，不僅有助於分析資料，也利於研究者回顧情境。在資料的編碼上，先依據訪談對象的身分，分別給予不同的英文字母代號。郝校長為L，學校行政人員（含兼行政之教師）為A，一般教師為T，家長部分則為P。再根據受訪順序先後給予數字編號，學校行政人員為編號A1—A4，一般教師為T1—T2，家長則為P1—P5的編號（參見表3-2-2）。

擬在第四章研究結果分析中，引用受訪者的意見為佐證時，加上訪談大綱的題號，例如「訪-20140310T2 # 6」代表引述資料的時間為2014年3月10日，接受訪談的第二位一般教師，針對第六個題目所做的回答記錄。

訪談內容中，受訪者所提及的公司名、地名，為避免洩漏受訪者及研究對象的身分，衍生不必要的困擾，因此名稱的第二個字一律以「○」隱藏，例如黃白文化科技即以「黃○文化科技」表示之。

## 二、觀察筆記

參與觀察的觀察筆記是研究者長期參與研究對象日常生活的現場，藉由這段期間的互動，觀察各種人、事、時、地、物及活動等，以了解研究對象的基本信念、行為和知覺，並有系統的做成記錄。為確實瞭解觀察情境，必須同時將活動現況、現場氣氛、互動情形、交談方式、表情動作等記錄於觀察筆記中。

研究者觀察的項目為各式會議，將每次觀察的內容寫成觀察筆記。研究者擬依會議名稱做編碼，並於其後加上日期以及次數。例如「觀-導師會議-20131106」，表示2013年11月6日的導師會議觀察筆記。

## 三、文件資料

文件分析的運用是將蒐集到的文件資料與訪談、觀察所得到的資料作統合性的連結，讓觀察中紀錄的疏失、錄音效果的不好、受訪者主動表示不確定或模糊時，即以文件資料核對內容的正確性。

研究者擬將文件資料的分類為各項會議記錄代碼為M，學校基本資料代碼為B，學校網頁資訊代碼為N，各項成果呈現代碼為C（參見表3-3-1）。例如「文

-M4-20140116」，代表2014年1月16日的專任教師會議之文件資料。

## 貳、研究的信度與效度

蒐集論文研究的相關資料，須檢核資料的可靠性，以建立其資料研究的信度與效度。在質性研究的資料分析中，本研究所作的三角測量法包含：

### 一、方法的三角測量

以多種方法蒐集資料，如透過訪談、觀察，與文件分析檢驗研究發現的一致性。

### 二、人員的三角測量

訪談後將錄音檔內容轉譯為逐字稿，優先列印逐字稿內容讓受訪者檢核資料，並進行修改或增補，待其意見修正後，再重新列印請受訪者再次檢核、確認，直到符合其原意見為主。最後由研究者、當事人與指導教授三方共同審查、研究發現的一致性。

### 三、資料的三角測量

從訪談資料（逐字稿）、觀察資料（觀察筆記）和蒐集的相關文件資料中檢驗其一致性。

### 四、理論的三角測量

由初任校長的相關研究、領導理論的內涵，使用不同觀點與理論詮釋進行校正。

## 第六節 研究倫理

倫理是一種行為的規範，它約束了人與人之間的相處之道。而教育研究是一種專業行為，教育研究倫理即是規範從事教育研究時必須具備的涵養以及必須遵守的人際規定。具體來說，教育研究倫理可說是：研究者在以教育場域、教育過程、教育人員、教育內容等為研究主題時，必須遵守的行為規範，目的在確保教育研究的專業地位與權威，具體的內涵包括：研究修養，與贊助者、論文指導者、共同研究者、協助研究者、研究對象之間的關係，以及與教育學術社群、社會大眾之間的關係，還有撰寫與報導研究論文的行為（林天祐，2005）。

本研究以臺北市一所國民中學的初任校長為研究個案，為保障研究對象的隱私，並避免可能對相關人員造成的傷害，本研究採取以下措施：

### 壹、研究進行前

- 一、事先給予訪談大綱，詳細說明研究的主題、目的、需要時間、地點、是否錄音、觀察等實施流程，以消除研究參與者的疑問。
- 二、詳細說明對受訪者權益的尊重與保障，如受訪者可以拒絕回答某些題目，或是在錄音前必須獲得受訪者的許可等。

### 貳、研究進行中

- 一、尊重受訪者的情緒及感受，不管是場地的選擇、時間的決定，以及個人隱私權的維護等，都要替受訪者設想。
- 二、受訪者有權利隨時中止訪談，不需任何理由或解釋。
- 三、為顧及研究對象的隱私權，研究者對研究對象的資料處理，如錄音檔、逐字稿、文件等，會做好匿名、保密的工作，並於研究完成後進行銷毀。

### 叁、研究進行後

- 一、訪談資料的呈現，一律以代號出現，儘量不要有與個人身份相連結的線索，皆經受訪者審閱及授權使用，才呈現出來。
- 二、訪談資料的分析與詮釋，必須呈現事實的真相，避免誤解、扭曲及過度臆測。
- 三、研究者必須考量研究對象的感受、設身處地為其著想，不能只一味的要達到研究目的，而傷害研究對象或造成其不舒服的感受。

質性研究主要在深入探究被研究者的生活情境，觀察被研究者的日常生活，希望透過微觀的角度深入脈絡，了解特定個案的事實與真相。研究題材與研究場域來自於研究者服務的學校，研究者更應恪守並實踐研究倫理。



## 第四章 研究結果與討論

本章主要依據參與觀察、訪談所得資料，輔以校長領導相關文獻，以及羊羊國中、郝校長個人檔案的相關文件，加以分析與討論，期盼能透過郝校長以及羊羊國中的行政人員、一般教師和家長的彙整探討，進一步瞭解郝校長在羊羊國中的辦學經驗。

### 第一節 郝校長個人修為與領導行為的分析

本節是先探討羊羊國中的郝校長在個人修為上的基本理念與堅持之價值，再探討其所展現的領導行為之類型、特色與遭遇到的挑戰。文中將穿插引用學校成員們與家長們的訪談記錄，對照郝校長本人的說法，再進一步加以說明。

#### 壹、個人修為

學者黃怡雯（2007）提到校長以其具有的專業知識和實務知識為基礎，並運用本身的影響力，引導同仁達成學校目標，建立共同願景的能力，而這些能力主要包括了以下幾個面向：課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係與個人修為等。學者鄭崇趁（2012）提及人與教育的關係，是透過計畫化、生涯化與志業化成就了個人的生命風格。所謂生命風格是指一個人自己的生活品味與行事作風，生命風格是教育實踐的主要成果，生命風格來自「知識能量×價值取向×行為習慣」的綜合表現。簡言之，校長的個人修為與其辦學成效密不可分。

本研究中受訪的羊羊國中成員究竟是如何看待郝校長，而郝校長又是如何看待自己所扮演的校長角色，以下將分為學校成員眼中的郝校長、郝校長在第一年與第二年之間的差別、郝校長眼中的自己與期望三個向度進行討論。

## 一、學校成員眼中的郝校長

羊羊國中的行政人員、一般教師和家長，被研究者問到覺得郝校長是個怎樣的人時，其答覆是可親的、開放的、有理想與抱負、威權的、有行動力的、重視績效等特點，大致可歸納成四大項，茲分別說明之：

### （一）對人友善，處處關懷

學者吳清基（1999）主張成功領導者能瞭解部屬心理的基本需求且設身處地為部屬著想。大體而言，羊羊國中接受訪談的行政人員與一般教師都覺得郝校長非常關心照顧學校同仁，他們不約而同地指出：

校長他會用特支費請大家吃個飯或送點什麼小禮物、語言上的關懷。  
（訪-20140122A1 #2）

校長他對學生很關心，……他也會關心我們。（訪-20140206T1 #2）

不只是學校的同仁有此感受，此一形象也在家長的心中留下深刻印象，因此有家長表示：

校長剛來的時候他極盡他親切的能力散布到全校每個區域去，也就是要讓人家感覺到他的友善、民主啦那個層次，他在那方面做得很好，很多學生馬上感受到校長也是可以這麼可親的。（訪-20140124P4 #2）

### （二）做事紮實，重視績效

校長的工作極為繁瑣，千頭萬緒的工作迫使校長必須制定優先順序（Whitaker & Turner,2000），才能彰顯辦學績效。郝校長除了帶頭做、要求做事紮實、盯緊後續的追蹤外，他還給參與的老師一個舞台：

他告訴我一件事，他做事要實實在在紮紮實實，絕對不虛應故事或者做那表面工作。（訪-20140122A1 #2）

在管理上比較嚴厲一點，他比較不會隨意放縱，我覺得他有所要求，而且希望他的下屬能夠達到他的要求大概要有8成左右。（訪-20140206T1 #2）



天使家族是對學生的照顧，校長是希望它做得很紮實，不要像以前光有一個名，而沒有內容，所以他會要求輔導室每個月要訂個主題，針對那個主題老師就要找家族的小朋友來聚一聚，校長用他的特支費，每個人可能給100-200元，大家去買一些東西招待這些小朋友這樣子……校長自己也是每個月跟小朋友聚一次，……郝校長後續的追蹤和細緻化的要求比前幾任校長來得更嚴謹，之前的校長他們把資源引進來就叫我們自己去弄，常常這個東西就會自生自滅，郝校長將資源引進來之後就開始追蹤要怎麼做，會議當中也會一直列入追蹤，會一直不斷的去push大家一直要去推動，或去看你到底有沒有做到他想要的東西。在以前大家不想玩就停擺，或者校長他自己也不會用，可是郝校長他自己用、帶大家做，把大家的東西結合起來報成果，把大家變成示範的老師推到各校去示範。（訪-20140124A3 #7）

學校的管理如果讓學校成員參與，可利用成員的智慧、專長集思廣益，並從各種觀點、立場來討論問題，因而可提高校務決定的品質（謝文全，2007）。學校運作的過程中，很多事情都需要大家共同參與會議來決定，但要求紮實的郝校長所主持的會議常易流於冗長，有時又無法達成共識：

現在開會變成我們行政同仁的夢魘，開很久，他就是怕漏掉什麼東西，所以他一個一個講，這是初任校長最大的缺點，他沒有信心有時抓不到重點，有時最嚴重是主管會報禮拜一開一次，禮拜三再開一次擴大行政會報，都重複的東西。（訪-20140122A1 #2）

郝校長很多時候在會議上談得多，可是沒辦法下決定，要不然就放著之後再那個或者是讓大家進行著比較冗長的討論，我覺得可能他是初任校長還沒掌握。（訪-20140122P3 #2）

有受訪者觀察到郝校長在會議中不斷的做筆記，做結論時會統合每個人的意見，也有受訪者表示郝校長必須不斷的說，讓學校同仁們可以因此耳濡目染知道校長在想些什麼，這樣大家才能一起朝目標邁進：

不論是我個別跟他談或者開會的方式，我發現他一直不停的聽去記下一些重點，之後他發表一些他的想法，他當主席做結論時會去統合每個人的意見，也許不是當場有什麼決定出來，但是他都會說之後會再有後續。（訪-20140116P2 #2）

我們這個校長通常都是在會議當中，他沒有表示很多的意見，他都是會先聆聽，他有做到一點會聆聽每一個人的建議，然後到最後他是總結，……可能他都語重心長在講他想要訴求的是什麼樣的事情，所以他會不斷的來告知大家，這一點是他每次會議都會做的事情，可能大家會覺得囉唆，可是這是一定要的。（訪-20140218P5 #2）

### （三）充滿教育理想，樂於嘗試創新

行動往往發軔於理想，學校的經營亦然。學者鄭崇趁（2012）從校長領導卓越獎得獎的優秀校長中，整理歸納出當代「卓越校長」所具備的共同特質乃奠基於八大核心能力，其中教育專業的能力是能夠運用教育理念實踐教育目標與組織願景、具有表達教育理念的能力有效結合理論與實務。由此可知，教育理念對校長辦學的重要性。受訪者多半認為郝校長是一位很有教育理念的校長：

我覺得他蠻有理想和想法想去執行。（訪-20140116P1 #2）

我覺得郝校長本身是一位教育的改革者，我覺得他很有理想也很會計劃，他也很為孩子著想，他是真正喜歡孩子的校長，這種校長是不可多得的校長。（訪-20140218P5 #2）

面對社會環境的轉變和政策的波動，領導者為了讓自己能隨著時代的遞嬗與時俱進，必須常去接觸、嘗試一些教育界最新的知識以配合教育界的發展動向：

現在很強調學習者中心，他其實很重視學生的學習，可是學生的學習基本上要老師的引導，他會用很多的方式把一些新的概念、觀念或是技術帶到學校來。（訪-20140124A3 #2）

我在開會或是親師讀書會的時候，聽到比較多校長對於一些教學新的概念，新的教學方式的引進，……我知道學校的確有一些嘗試……我比較在乎的是小孩子實際上從這裡面得到什麼體驗。（訪-20140122P3 #9）

#### （四）威權強勢，有行動力

身為一個領導者果斷是應該的，領導者的行動力跟果斷力可以斷言是武斷了嗎？由受訪者的意見中歸納出較具爭議性的性格：

郝校長心裡已經定案，所以開主管會報、行政會報比較屬於寡頭領導、獨裁制，他一直強調行政要以校長的決策為依歸。（訪-20140122A1 #2）

我覺得校長屬於比較威權，他可能有什麼想法，他會要求你有點配合他的想法去做。（訪-20140310T2 #2）

關於校長做事態度強勢的說法，也有行政人員和家長予以聲援，說校長其實只是想要做好事情，所以才這麼強勢：

我覺得他會這麼威權應該就是我們達不到他的期望，所以他才會一直威權，我的想法是這樣，如果說他這樣下去，我們都可以達成，那他當然就放心讓我們做。（訪-20140122A2 #2）

校長算是行動力很足夠的，他會去執行，有些校長是空有一些想法，我覺得我們校長有在落實，想要去執行。（訪-20140116P1 #2）

透過上述內容可知，郝校長在羊羊國中學校行政人員、一般教師和家長心目中，就個人修為的部分而言，已經具備學者林明地（2002）調查嘉義縣市國民中小學「好校長」的幾項重要特徵，如關懷、負責盡職、積極利於接受變革的人格特質，也受到多數學校成員的肯定。唯多數受訪者認為郝校長在開會時間上的掌控是比較需要調整的。

#### 二、郝校長在第一年與第二年之間的差別

本研究中訪談的對象除A2外，皆歷經過郝校長第一年與第二年的領導，也都能感受到其中微妙的不同。

(一) 就「做事態度」而言

幾位受訪者都覺得郝校長剛來到羊羊國中時，所表現出來態度是積極、很有衝勁的：

校長一直給我很多的驚訝，他的頭腦清晰、有計畫的程度，遠比我想的還要多跟大，我本來一直以為他來的第一年就可能得熟悉人事、校園、以前的作法，很多人新官上任也不太好意思大刀闊斧的就做了什麼事情，可是我們的校長我一進來立馬就可以看到，立刻可以感受到他的作為，開始在佈局他想要做的事情，他果然是非常有行動力跟果斷力的人。

(訪-20140116P2 #2)

第一年他有很多抱負理想，……剛開始我認為他比較理想化，他會覺得很多事情都可以被克服、被解決，可是我們看起來會覺得其實沒有那麼容易，像現在我覺得他比較落實一點，可能也實際上想要去執行卻遇到困難吧，我不知道就是說現在比較不像第一年那麼衝。(訪-20140116P1 #2)

也有受訪者認為師傅級的校長教導初任校長第一年就是要觀察，第二年站穩腳步後就可以實施加壓的期程：

第一年比較像觀察，了解一下學校怎麼運作、行政處室間怎麼磨合跟每個人的特性，第二年因為人事有異動，大概異動到他覺得比較可以跟他合作的，……會變得比去年還要積極。去年比較沒有那麼強調績效，今年是希望有一些成效在。(訪-20140124A3 #2)

剛來第一年比較沒有給我們很大的壓力，比較隨和，看我們現在是怎樣就照你的能力去展現，這樣子比較多，到第二年我覺得他稍微給我們施一點壓力了，他想要走的理想模式，希望我們能夠跟他配合，就給大家有一點點壓力，他可能要我們配合他的哪些措施，就提出來，也許我們不是那麼可以馬上配合，那就會覺得有點壓力。(訪-20140206T1 #2)

郝校長自己覺得第一年跟第二年最大的差異可能是熟悉之後的調和，調和之後開始有往前看的調整：

第一年跟所有的初任校長一樣都先熟悉這邊的文化、人、事、物，接下來會有一些差異要去做調和……，第二年比較清楚哪邊可以去使力，哪邊還要繼續等待。師傅級的校長曾告誡或指導我們1~4年或第一任的時候通常去做硬體的建設，你還不要去動軟體，所謂的軟體就是課程，可是我發現我們這邊可能會有些動力，剛好躬逢其會碰到教室/教學翻轉，你不得不去碰觸到課程那一部份，其實我發現我第二年開始比較去碰觸到課程，那也包括明年我們會碰到校務評鑑，你如果不去碰會來不及。（訪-20140303L#1）

## （二）就「做事方式」而言

第二年郝校長想讓行政團隊動起來而做了調整，但多數受訪者認為這波行政人員的異動，郝校長處理的方式太過粗糙：

校長把丁丁主任換下來這件事情，其實我不是很清楚，我曾經碰過一件事情，是校長對丁丁主任很不滿意，就是有一次我們學校停水，那時候我們坐在校務發展室，校長進來就問丁丁主任，校長其實要的答案是說你要怎麼處理，然後丁丁主任一直表達的是這個狀況是什麼，就是校長得不到他要的答案嘛，就變成說校長已經知道這件事情了，其實你不用跟我報告，我只要問你要怎麼做，可是丁丁主任一直報告說我們這邊停水，水塔怎麼樣，校長問了好多次，丁丁主任的講法都是一樣，所以校長就很高興。

（訪-20140124A3#2）

郝校長為什麼會把丁丁主任弄掉，因為校長要報名優質學校，那時候他請丁丁主任主筆，開會幾次一直盯，到最後比如這樣講5/25截止，5/26開主管會報校長問丁丁主任：「你這報了沒啊？」他說沒有報，然後一副不在乎的樣子，校長認為他已經不夠資格當主任了，……校長事先都沒講喔！等到快期末開主管會報，校長就突然講說：「丁丁主任我看你幹得不愉快，那你就下來休息休息」，這樣子讓丁丁主任真的很受傷。我覺得你沒辦法做到，你要跟校長回報，那因為你沒有講出來，校長不知道，貽誤了這個時機。校長很火大在那個時候就把丁丁主任換掉，校長換得對不對，我認為換得對，但是他的作法不對，讓我感覺到他是用一種有點報復的味道，但是幹主任的又不是只有丁丁主任一個啊！還有其他主任、同仁、老師看在眼裡，那樣不好。

（訪-20140122A1#2）

除了親身經歷郝校長兩年領導的同仁有這種感覺，這樣的看法也在校園之間口耳相傳，即使是調任不久的同仁也聽聞過這樣的說法，覺得郝校長把做事擺在做人之前甚為可惜：

我有聽說校長剛來時對丁丁主任非常好，後來就不讓他當主任了，這是我比較震撼的。我猜應該是這樣，譬如校長希望你可以做到90分，可是你只有60分，……就是這30分他覺得他拉你拉不起來……。聽說校長是在會議上就發布這學期四個主任是誰，就是沒有丁丁主任。我覺得這種事要先跟人家講一下說：「下學期因為有什麼計劃，我希望這些人來幫我，所以下學期職務上會有調動」，讓人家有很好的台階下，可是校長卻用這個方式，那這個30分是很難加上去的，對不對，我是這樣覺得啦！我覺得我們校長他把做事擺在做人之前，真的很可惜，因為做事擺在做人之前會事倍功半。

（訪-20140122A2#2）

研究者經由彙整郝校長的訪談資料，發現郝校長這波人事異動的原因可歸納為下列三點：

1.郝校長認為行政人員要有計畫、有智慧去看全面的事情：

當初教學樓結構補強工程不是延後，我一直在行政會報講你的備案是什麼，就是沒提出備案，就看到一個人很努力去做，可是沒有完整計畫跟備案，這些都是在行政裡頭我覺得你不够有計畫、有智慧去看全面的事情，我們也都跳下去幫忙打掃，但是你有沒有一個計畫說：「我需要多少人，我需要多少時間，我怎麼去要求廠商要做到什麼」，該是廠商的就讓廠商去做，而不是反正延遲了、來不及了，我就一股腦兒自己去打掃自己去做，那是一個沒有組織、沒有行政能耐的一個做法。……但這樣贏得掌聲嗎？不是嘛！我們努力成這樣還被導師罵，因為還是延遲啊，就是從那次事情我就發現不太對，當然是慢慢這樣累積的。（訪-20130819L）

2.郝校長認為行政人員要善盡幕僚的職責，讓主管充分掌握訊息：

主管會報裡頭第1項，最大項列的就是追蹤事項，上一次會議裡頭追蹤的事情、負責人是誰、它的期限是多少都有列出來。像優質學校本來要報，比如說禮拜一要報，丁丁主任禮拜五才告訴我校長時間到了，甚至很多回報都沒有回報，這是我領導的一個困難。丁丁主任沒有善盡一個幕僚的職責，幕僚要判斷、收集資料，要去處理並把訊息給主管去做討論或調整。你讓主管沒

辦法掌握訊息的時候就稱不上盡責，這是最差的幕僚，……你沒有讓主管即時知道這種事情，結果事情爆發出來，甚至難以處理，這真的是不義、不道德也沒有盡責。像我們這樣列，我雖然不去罵人，去年我是在磨練自己，盡量控制自己不要生氣。……這不足為外人道哉，……我大部分不去講人家的壞。（訪-20130819L）

3.郝校長認為行政人員要當中流砥柱去踩煞車或轉向，而非保持沉默：

曾經開課發會我也順從大家的意思，要質不要量，8次工作坊太多，那5次紮實務實的做，校長承擔，可是這件事情我們發現證明失敗，大家並沒有那麼做，……我覺得牽扯到誠信的問題，既然是共識決，領域召集人就有這樣的責任去推動這件事情。……我希望每一個主任進到各領域能夠去呈述我們目前的趨勢或方向，甚至去主導這個東西而不是保持沉默。之前待的學校領域召集人說：「趕快啦！我們5分鐘就結束了，還談那麼多幹嘛！」當時我以主任的身份說：「等一下啦！我有一些不一樣的想法大家聽聽看。」從這個方向切入而不是順著大家那種氛圍或情緒，行政必須當中流砥柱去踩煞車或轉向，稍微導正一點。我用校長的立場來看，希望我的主任們能夠去找對方法、去深入，否則我們永遠沒辦法改變。我在主管會報都有講這件事情，他們必須去呈述帶動，但大部分我聽到的都是沉默。如果1年的時間下來，你幾乎不去做這個事情，那整個團隊沒辦法推動，當然就只好換人。

（訪-20130819L）

大部分的受訪者對於郝校長在羊羊國中第一年與第二年之間作風的不同，抱持比較正面的評價，受訪者在認知上差異的原因，研究者認為來自和郝校長直接共事機會的多寡與深淺之外，也與每個受訪者本身的性格、任職經驗、之前接觸過的校長的領導行爲，以及各自心目中理想校長藍圖的不同有所關連。唯人事異動的部份，郝校長雖不去講對方的壞，但也要讓對方有很好的台階下，這樣的處理會比較妥當。

### 三、郝校長眼中的自己與期望

前面所提的內容，大都圍繞在學校的教職同仁和家長心中對郝校長的印象，令人好奇的是郝校長在個人修爲上所堅持的基本理念或價值爲何？

我價值理念其實非常清楚，過去講的「愛與關懷」那是很基本的東西，對於大人、小朋友愛跟關懷都很需要，就像我講的學生需要舞台，老師也需要舞台，有舞台你才會有成就感，你才願意投入，才會變成那個東西是我的，而不是校長的，若都是上面指示要做，常常就會打折扣。基本的理念價值或講信仰也好，你就是要「成就自己、利益別人」，這件事情對我來講很重要，因為我配合著「舞台說」。（訪-20140303L#3）

2005年在上海國中擔任訓導主任時，為孩子打造一個可以展現潛能的舞台揭開序幕，2012年在羊羊國中擔任初任校長更要讓「小學校大舞台」與學生的圖像「自信、負責、感恩、快樂」來延續這個「舞台說」的理念：

我來到羊羊國中接觸到一種想法叫做客製化課程，我們要成就師生就要找一個舞台讓他去發揮，所以來到這裡我真的也感到蠻契合的。因為這邊比如說培養自信、負責、感恩最後獲得快樂這件事情，跟我的「舞台說」其實蠻符合的。如果透過這個他能夠讓他自己覺得有成就，讓他自己獲得能力，再加上去利益別人，培養這個社會的孩子去學會感恩、珍惜等等，這是蠻吻合我自己的想法，所以為什麼我要配合「成就自己、利益別人」，加上「小小的學校、大大的舞台」，後來我也覺得隱然成形，把自己的「舞台說」與我們學生的圖像包在一起。十二年國教是要帶好每一個孩子，我們這邊孩子又少，「愛與關懷」那個東西大家都朗朗上口，可朗朗上口怎麼化為行動倒是一件麻煩的事情，所以逐漸我就清楚了，我會不斷的去成就老師跟學生，但是也會鼓勵他們去幫助別人，我們這個環境才會更好。（訪-20140303L#3）

關於「舞台說」有受訪者表示認同之意，郝校長有發現到學生就是羊羊國中的財富，也是羊羊國中的亮點：

我發現校長有發現到這一點，所以他有在看不一樣的孩子給予他伸展的機會，像之前螳螂達人的易易，羽羽的鋼琴，他在這方面上他有給孩子一些空間、舞台讓他們去伸展，而且真的也讓孩子有成就出來，這點我覺得他可以繼續再去做，因為這樣的話，真的會讓我們每一個孩子都找到他的舞台。（訪-20140206T1#10）

郝校長用問卷的方式了解自己在教職員心中是一位怎樣的校長，並盡量讓自己的期望先歸零：



我們應該不要去想人家覺得你是一個怎樣的校長，我覺得這件事情大家切入的看法都不一樣，但是可以用問卷的方式讓你知道哪邊不足的部份要去改善，比如說曾經有同仁講重大校務或決策的時候他比較不知道，就讓我自己去回想、反思我到底哪裡重要的決策沒有跟大家講，更好的方式我當然期待每一個人都請到校長室來，我們可以聊聊用面談的方式。雖然問卷裡頭提供不是那麼清晰的訊息，但是我可以抓到那個方向，將來我自己要注意、要反省。（訪-20140303L#5）

我盡量讓我的期望先歸零，當然大家心目中都有一個藍圖或理想，我希望大家像朋友、像家人一樣，在這麼小小的學校裡頭，大家能互相為著一種目標共同而努力，第一件事情是把基本做好，第二個我們來談理想，集中力量，因為我們的資源有限，集中資源、集中力量，讓那些東西紮實的練起來，這是我的期望，可是很難啊！（訪-20140303L#5）

郝校長坦言目前要達成自己的期望很難，因為仍有很大的落差存在，校長要帶領我們走向一個什麼樣的方向，雖然在2年這麼短的期間內是沒辦法看到豐碩的成果，但「舞台說」已獲得肯定，而且不管你的計畫是如何周詳、理想是多麼美好，也是一定要邊做邊修正，因此研究者認為只要方向對，目標就不遠了！

## 貳、領導行為的類型

學者蔡培村、武文瑛（2004）提及領導行為的定義是領導為個人人格特質與社會人際交互影響當出發擴散點，以賦予權力為手段，以激勵與驅策為策略，來導引眾人完成組織目標之行爲。

### 一、領導行為的類型或方式

在揭露學校教職同仁與家長對郝校長領導行為所屬類型的看法前，研究者擬先呈現郝校長自己覺知的領導類型，再對照學校成員的觀感來進行比較與分析。

#### （一）變革中的轉型領導

「轉型領導」適用的時機，是在組織面臨危機（重大變革）、組織規模較小、領導者影響力較強大的情況之下，以領導者的領袖魅力，激勵鼓舞群眾，群策群力促使組織得以順利轉型（吳清山等人，2003；蔡進雄，2003）。郝校長認為自

己所展現的領導行為是「轉型領導」：

我覺得羊羊國中處於轉型中，尤其是在十二年國教及少子化的影響裡頭，所以施展「轉型領導」是必要的。（訪-20140303L #4）

研究者認為郝校長面對羊羊國中這所規模僅9班的小型學校，因少子化的危機學校將面臨招生不足，導致減班併校的衝擊與十二年國教重大的教育政策改革之情境下，採用「轉型領導」將有助於學校轉型成功。

## （二）彈性式的催化領導

學者謝文全（2007）指出，在「催化領導」中，領導者是扮演協助者與催化者的角色，鼓勵組織成員共同合作，協助組織成員自行成長。郝校長自覺領導行為屬於因材施教：

我覺得我自己的領導類型是比較屬於彈性式的，你如果稍微長出東西，我可能會比較鬆一點或者是在旁邊等候，但如果你那邊比較弱，我可能就會做比較介入或者是倡導。（訪-20140303L #4）

根據以下受訪者的說法，正好呼應了郝校長所說的，他對於能力強的組織成員會授權，催化他自主與成長，以達到分層負責的理想：

我覺得校長的領導行為比較催化性，……辦業務時有些需要溝通的，我會主動跟校長溝通，像業務執行面的調整我就有跟校長講過我的想法，校長說ok啊！可以去試試看。（訪-20140124A3 #3）

研究者認為郝校長彈性式的「催化領導」，在面對能力稍弱的組織成員，應採取瞭解問題後，發揮催化的功能，適時耐心的引導組織成員自己解決問題，避免校長親自出面解決問題。

### （三）民主開放又夾帶威權

受訪家長大多認為校長的領導行為比較民主，但是面對某些需要堅持的事項，郝校長就會採取比較威權的處理方式：

我覺得民主佔8成，權威可能不到2成，大致上他採用比較開放的態度，跟他不太願意得罪人有關係啦！（訪-20140122P3 #3）

我覺得校長的領導行為6成民主4成威權，他會先聽聽大家的意見，可是他會最後做一個他的決定，然後會以他的想法去執行，如果他覺得這應該去執行，他比較不會去妥協，但是他有先參考大多數人的想法跟意見。

（訪-20140116P1 #3）

學校教職同仁的感受跟家長截然不同，他們認為校長的領導行為比較偏威權與寡頭：

校長雖然有時候有民主的展現，但民主比較弱一點，佔不到5成，威權比較多一點，他也會讓你有些意見，可是我覺得他比較希望最後我們能遵從他所想要的意願。（訪-20140206T1 #3）

郝校長的領導行為是比較寡頭式的，校長決定的東西大部分都沒辦法改，他內心已經既定的意見，就很少人可以撼動。（訪-20140122A1 #3）

對於郝校長的領導行為，本研究中多數的受訪者都認為是屬於民主與威權並用，只在比重上的認定有所不同。

## 二、領導行為的特色

就受訪者對郝校長領導行為類型的看法進行歸納，可以發現郝校長的領導行為有兩項具爭議性的特色：

### （一）民主近乎放任

學校少數的教職同仁和家長會覺得郝校長對於該強勢或民主的時機，拿捏得不是很好，有受訪者透露校長對學生的民主近乎放任：

校長一直展現我可以跟學生一起彈吉他、一起唱歌，……校長是可以跟你們當朋友的，校長室也不是我一個人坐的，大家可以進來坐。……可是當我們真的有問題的時候，把問題學生立立丟給校長，……要讓立立在校長室前面罰站丟臉，……結果校長把立立請進去喝可樂、吃餅乾、聊天還講笑話給他聽，立立出來以後跟未未講說：「好爽啊！……我不怕啊！你們每天把我送去好了」。校長用這種方式，我就覺得很生氣，……你這樣子就不是在幫我們，我們並沒有要你揍他，你當校長要出來關心一下：「立立為什麼這樣子呢？為什麼不聽話呢？」……你要曉以大義……，我覺得……你要跟學生有一個民主的風範，可是沒有達到效果，這就是放任！（訪-20140124P4 #3）

### （二）強勢易怒

領導者很重要的是情緒的穩定度要能掌控，學校部分教職同仁對郝校長產生強勢易怒的印象，有受訪者表示：

校長也會衝動罵小孩子，……我認為這樣不見得很好，因為還有訓導處，你校長原則上要站在更高處，給學生你是個慈父的形象，校長有那個的特質，很多事情學生不對，你要讓學生穩定，而不是你自己穩定度不夠發起飆來。（訪-20140122A1 #3）

當校長應該像個校長，勿搶當訓導主任在公開場合訓學生。（訪-20140130A4 #3）

在曾秀鳳（2004）針對一位小學女校長的領導風格所進行之個案研究中，發現校長的個人修為深深地影響他的領導行為。因此郝校長在領導行為上所表現出來的特色，與其人格特質息息相關，也不會是個令人意外的發現。唯多數受訪者表示對孩子機會教育的部分，郝校長在拿捏上需再做調整。

### 叁、遭遇到的挑戰

郝校長在羊羊國中擔任初任校長，面對現今教育環境的改變，所遭遇到的挑戰如下：

#### 一、人的問題（例舉：只有批評沒有建設的言論）

郝校長與受訪者均反應，爲了累積正當性去遏止只有批評沒有建設的言論，郝校長採取的策略是觀察和忍耐：

我們是小型學校有這樣一個慢慢形成的招牌（國樂社），孩子退社的問題牽扯到很多其他的因素，孩子到底表現如何？我們又賦予教練什麼責任？家長後援會裡頭又意見紛歧，……批評容易啊！要趕走一個老師太容易，爲什麼身爲一個導師不去多了解呢？只看到一面而已就這樣發言，一道話很容易就傷人，這種壞習慣，我目前當然還是在觀察，我沒有直接去談這件事情，但是有朝一日我一定會制止那種不當的發言，不能讓這種風氣或言語這樣蔓延，我覺得這是我的責任，但是也不宜製造一種衝突或者矛盾，所以有時候行政領導的挑戰也在這裡，……必須累積那個正當性之後，出手也許比較容易解決那個問題。（訪-20140310L#11）

在開導報時月月老師都比較會攻擊，校長就是用一種方式忍，他是在忍喔！忍耐也就是妥協，他完全是用比較民主、法令規定的方式在對待老師，不敢逾舉。（訪-20140122A1#3）

#### 二、制度的問題（例舉：9年級會考後的空窗期）

郝校長認爲制度設計讓人變壞，他希望會考後藉由校際交流讓9年級學生能體驗各校的特色課程：

各校有各校的特色課程，可是很可惜我的學生不能去你那邊上課，有沒有可能互相交換學生？有，什麼時間？5月會考後，孩子就散了，制度設計成這樣你讓人家不變壞也難，你要老師說這堂課特殊設計什麼課程，要維持一個月的時間，5/17-18考完，6/17才能畢業，一個月的時間這麼長，又說要按表操課，課又上完了又不知道要上什麼，那不是睡嘛！講話、下棋、打電動啦！就是請假，老師也意興闌珊，這根本就是制度設計讓人家變壞，可是我們能不能做得更有特色在這一塊，……這牽扯到很複雜，交通、安全、課程啦！學校願不願意啊！（訪-20140312L#20）

#### 肆、小結

本節根據訪談所蒐集的內容，歸納出學校行政人員、一般教師和家長對於郝校長的看法。個人修為方面，在羊羊國中大部分成員的眼中，郝校長是一個「對人友善，處處關懷」、「充滿教育理想，樂於嘗試創新」的校長，但仍有少部分成員覺得他「做事紮實，重視績效」、「威權強勢，有行動力」的部分作為，他們無法理解或認同，這是郝校長日後要努力尋求理解與調整之方向。

對於郝校長在羊羊國中擔任校長的第一年與第二年之間，其領導行為風格的轉變，分為「做事態度」、「做事方式」兩方面來討論，也可看出幾乎所有曾經歷郝校長兩年領導的受訪者，或多或少都知覺到郝校長在領導行為上的種種改變。郝校長在個人修為上堅持「愛與關懷」、「成就自己、利益別人」、「小小的學校、大大的舞台」等理念與價值，也坦言目前在羊羊國中要達成自己的期望很難，因為仍有很大的落差存在，這是未來可以繼續努力的部份。

領導行為的類型方面，郝校長自己的認知與羊羊國中教職同仁、家長的看法，主要有三種論點：「變革中的轉型領導」、「彈性式的催化領導」、「民主開放又夾帶威權」；在領導行為上所展現出來兩項具爭議性的特色：「民主近乎放任」、「強勢易怒」，都指出郝校長在給孩子機會教育的部分，在拿捏上需再做調整；在遭遇到的挑戰則分為兩部分：「人的問題（例舉：只有批評沒有建設的言論）」、「制度的問題（例舉：9年級會考後的空窗期）」，身為初任的郝校長也只能等待時機再作為。

透過本節的探討，研究者對於郝校長的個人修為和在羊羊國中的領導行為也有了更深一層的了解。研究者發現一個人所在的位置或立場，對於他看待事情的態度有如此大的影響，其實沒有哪個看法才是最正確的，純粹只是切入的角度不

同罷了。至於郝校長所遭遇到的挑戰，也是每位初任校長會面臨到的課題，第一年的觀察期必須以人和為考量重點，但何時才叫做累積足夠的正當性去遏止不當的言論？如何將希望化為行動讓9年級會考後擁有更充實的學習而非無所事事的空窗期，還需教育主管機關的協助才能達成。

## 第二節 郝校長的個人背景與任職經歷對領導行為的影響

學者張春興（2000）提到心理學上，界定個體的性格是在遺傳因素與環境因素交互作用下，由逐漸發展的心理特徵所構成，而這些特徵會表現在各種行為之上。而校長領導行為與特色的形成，也植基於校長本身的性格，因此本節擬從微觀角度，由郝校長的個人背景與任職經歷，來探討其對郝校長領導行為的影響。

### 壹、求學生涯

郝校長在高中時期參加合唱團，由於對音樂的喜愛，自己還主動找老師學習吉他。郝校長除了自己玩音樂外，為了栽培在羊羊國中跟他一樣熱愛音樂的學生，郝校長還自掏腰包請社團的吉他老師幫學生加練，讓學生有歌曲創作與演唱的表現機會。

羊羊國中的國樂社在1975年成立，是學校唯一具歷史傳承的代表性社團。因學校規模小，擁有的資源與經費不是那麼充裕，喜愛音樂的郝校長在國樂社的公民會館展演和北投扶輪社、大同獅子會的募款活動中充當特別來賓彈奏吉他，使得展演與募款活動非常順利成功。有受訪者提到學生們是全力以赴在表演，讓他深受感動：

我們社區要辦中秋節晚宴，有我們羊羊國中的學生、老師來表演，我蠻感謝校長、主任大力支持，這些學生的表演真的是無懈可擊、非常的美好、也非常棒，從這一點我就覺得說校長跟主任還有這些孩子們，都是全力以赴在做這件事，來配合我辦這次的活動，這是我非常深受感動的，當然是用募款的方式來做這次的活動，它對社團來講不是小小的一個補助，我相信說在學校

或學校社團來講，補助金額的多寡並不是非常重要的，而是他們表現出來的那種把活動辦得這麼好，那真的是非常了不起的事。（訪-20140218P5 #7）

郝校長希望能在羊羊國中發展小眾音樂，使校園能展現更多元的音樂天地，郝校長已找到銅管五重奏的師資，但因募款採買二手樂器的部份進行得不順利而停擺，有受訪者反應校長想組成銅管五重奏是太過好大喜功的行徑：

每次開會的時候發現校長一直希望的只是錢，他一直跟我們募款，……因為他要辦一個樂團，禾禾說：「學校就已經沒錢了，還要去搞一個樂團幹嘛?! 那個國樂社就花那麼多錢，他說這點我覺得太不可思議，我無法了解他那麼好大喜功幹什麼?!」（訪-20140124P4 #2）

其中一位受訪者的想法是，雖然說組織銅管五重奏是一個很好的立意，對小孩也是好事，但就投資成本的考量，會覺得把現有的精力、資源去發展國樂社跟吉他社就好：

本來校長想弄銅管五重奏，……我們是覺得已經有吉他社、國樂社，是不是就現有的去發揮就好，銅管第一個應該說你要買那些樂器就是一筆很大的經費，會覺得說還有這麼多音樂性的社團你可以去加強，不需要多買這些樂器，……第二個我們學校學生人數不多，已經有了國樂、吉他，你要再找出銅管的人，可能人才上不是那麼夠，你還要請老師，再來就是鄰近的大大國中也有管樂社，……你怎麼去跟這些人競爭，像國樂我們去競爭可能就比較有機會，……校長給我們的感覺就是決定要這麼去做，但是因為後來有幾個家長就是校長比較有去push的，他們就覺得壓力比較大，因為他們會覺得說買了這麼多樂器，後面搞不好也維持不久，後來我們大家就集體去跟校長溝通，……我們溝通的時候是花了好長一段時間，後來好像這件事就沒有再繼續下去。（訪-20140116P1 #12）

還有受訪者認為成立銅管五重奏，勢必會分掉其他社團原本享有的資源，這不是一個很好的、很聰明的作法：

去年校長曾經想要成立一個銅管五重奏，……那時候我的想法是學校的資源就是學生嘛！就是這麼大，你硬要把它拉出這麼多的項目，你會用錯位



置，……你應該把現有的資源好好的去培育，讓它再穩固一點，不是又要再分出一個東西，要跟家長募款欠一個人情，然後成立這社團，你要去找資源、要找老師、要找學生出來，你勢必要分掉一些其他既有的資源，我覺得這不是一個很好的、很聰明的作法。（訪-20140122P3 # 13）

研究者在羊羊國中曾經擔任過訓育組長，深刻的感受到在資源與經費都不是那麼充裕的情況下，要維持一個音樂性社團真的很吃力，那時國樂社出現人數不足的窘境，學校的學生大部分是完全不會彈奏樂器，他們是在加入國樂社後才開始學彈奏樂器，因為要參加比賽，所以要加課、加練，那些鐘點費的支出真的很龐大，國樂社後援會的經費根本不夠用，研究者必須撰寫推展傳統藝術教育實施計畫去跟台北市政府教育局國民中小學校傳統藝術教育推廣活動部門申請補助經費，甚至要承辦臺北市該年度國民中小學校傳統藝術教育成果展演，它才會給你比較多的補助經費，當年也才勉強收支打平。

郝校長表示只要真心想要成就學生就會找方法，他認為把銅管五重奏練習的時間跟社團錯開、找到一抵五的師資，研究者與受訪者所想的那些問題基本上也解決了，只可惜家長會那邊熱情不夠：

對於小型學校來，講有一個國樂社大型樂團就已經受不了，你不可能再成立一個管樂團或絃樂團。我們學生人數太少了，所以我的想法就轉變成發展小眾音樂，小眾音樂其實比較像客製化課程，我就想捐一個小喇叭，佳佳組長想捐一個長號，結果現在還差三種樂器，我就丟到家長會，結果本來前任副會長說ok啦！他負責，後來他也丟到家長會去，一丟的結果發現反應比較冷淡，後來這件事情就無疾而終，就很可惜啊！……因為我們現在沒有第八節，把它放到禮拜一到四，只要老師時間ok，學生4：00放學之後到5：30就可以練啊！……而且這個師資是一個人指導五個，因為他都會，是我以前畢業的學生，這叫找資源！如果像國樂社這樣幹，每一個分部一個老師，你不死掉，所以不要覺得那麼不可行，現在就是因為差不多到位了，結果少三支樂器，這方面我也跟家長會說過了，但也許那種熱情不夠吧，所以前任副會長去推沒有特別的反應，就是這樣子。（訪-20140310L # 14）

研究者認同郝校長音樂喜愛並愛屋及烏的作法，還有他希望讓羊羊國中的校園展現更多元化音樂的想法，但研究者認為受訪家長們針對羊羊國中的現況所進行的考量是正確的，建議郝校長暫時擱置想組成銅管五重奏這立意良好的夢，靜待天時、地利、人和都到位後，再來圓夢吧！

## 貳、任職經歷

林騰雲校長（2006）表示，在擔任校長之前，能在不同的行政處室歷練，對於日後的校長領導與校務經營會有很大的助益。郝校長也因豐富的行政經歷，為他現今在羊羊國中的領導奠下基礎。

### 一、不同規模學校的行政歷練，累積個人的經歷

2012年在羊羊國中擔任初任校長前，郝校長先後擔任導師10年、組長1年、主任9年的過程中，服務學校的規模都在中小型之上：

1988年，我分發到臺北市郊區一所規模17班的中小型學校水水國中擔任生教組長，……退伍後回校擔任導師9年，當時還擔任學校教師會的總幹事。1999年，經教師會推薦參加主任儲訓班受訓，次年主任儲訓結業，回校擔任教務主任2年……，在當時校長的協調安排下轉任輔導主任3年……。

（訪-20130806L）

郝校長擔任水水國中教務主任2年期間，適逢九年一貫試辦，他在這段時間推行英語學習區，由外籍英師與校內英師共同備課，利用早自習和午休針對篩選過的學生進行全英語教學，但正式開辦九年一貫時，彈性課程卻回歸領域，因基測考試引導教學，讓郝校長毅然決然地卸下教務主任一職。

郝校長轉任輔導主任3年期間，除了不設框架邀請社區商店負責人與學生家長設站說明，讓學生認識不同行業的性質、須具備哪些能力與遭遇到的困難……等，還舉辦親子英語共讀，讓水水國中榮獲生涯、家庭教育特優，並成為生涯、家庭

教育中心學校。

2005年，我完成校長儲訓班的培訓，同年應臺北市市區一所規模69班的大型學校上上國中田田校長的邀請擔任訓導主任2年，……我利用中午的時間舉辦”藝”氣風發的活動，培養學生當主持人並發表各式才藝。第3年因學校教師子弟班的導師難覓，我卸下訓導主任的職務去擔任那個班的導師。  
(訪-20130806L)

郝校長在上上國中擔任訓導主任2年期間，為孩子打造一個可以展現潛能的舞台，這時「舞台說」已揭開序幕。

2008年，……應臺北市市郊一所規模27班的中型學校心心國中木木校長的請託擔任總務主任2年，熱愛運動的我很用心規劃活動中心的改建工程……。  
(訪-20130806L)

郝校長在心心國中擔任總務主任2年期間，熱愛運動的他非常用心規劃活動中心的改建工程（內含籃羽球場、舞蹈教室、演藝廳、健身房、游泳池和停車場），此運動中心完工並BOT發包出去經營。

## 二、完整的行政資歷，校長生涯的初體驗

### (一) 上任以來，努力化解行政上的不調和

校長綜理校務，必須關注學校的整體，不能只看局部，因此在任職前需積極於各處室工作的學習（蔡政明，2006）。如同陳江松校長（2006）所言，在擔任主任時首先要對工作內涵有全盤的了解，並積極涵養相關工作所需的專業知能，還要能尋求可用的資源來解決工作上的難題，最後要取得分工與相互支援的平衡點。對於9年豐富而精彩的主任生涯，郝校長表示：

歷練過會知道什麼時間要做什麼事情，這個處室的重點你會比較清楚去掌握。以前有些處室會覺得不公平，可是你到那個處室會知道，有不同的付出、犧牲或重點，比如說教務處天天在忙排配課，還有必須辦升學宣導；訓導處必須看頭看尾，在平常早、中、晚這種學生不在課堂時間巡查；總務處是週六、日配合廠商的施工，它是忙在那個額外的時間；輔導室一般是忙在親職

講座、學校日，辦在晚上或是週六，還有要到國小去做升學宣導。  
(訪-20140303L #2)

郝校長在教、訓、總、輔四個處室歷練過，知道各處室有它各自的淡旺季或是重點事件，而且各處室的任務本來就不同，不需要去比較、計較，因為有這樣的認知讓他在羊羊國中主持校務、領導教職員生時有所助益：

金金校長第四年常常處室間擺不平，他也很無奈，……你會發現他全部交辦給同樣一兩個人，……有些人就算來開會，也就是坐在旁邊，自己睡自己的、自己聊自己的天，然後時間到就走人，……金金校長是完全無能為力的。  
(訪-20140122P3 #6)

郝校長從2012年8月1日就任以來，他一直在化解這些行政人員不是那麼調和。(訪-20140122A1 #2)

第二年雖比第一年上手，但對各處室權責不清楚。(訪-20140130A4 #2)

前任的金金校長在他任期四年內因處室間擺不平，交辦事項永遠就是聽他話的那幾個主任與處室去執行，造成各處室的權責不均，行政團隊缺乏合作精神，也不太有成長的觀念。郝校長就任以來除了要化解行政上的不調和，還得重新釐清各處室的權責，因此行政人員才有正反兩面的看法。

## (二) 安全和友善為基礎，在學習上衝出特色

一所學校要好，學生的生活常規是要達到一定的品質，生活常規好，學生的學習才會出現效果：

訓導處是掌握孩子的生活常規跟紀律，讓孩子們在群性跟個體之間取得一個平衡點，教務處是支持學習這一塊，在良好的生活常規中，教務處的升學推動才會扎實。當然第一線還是在導師，……所以行政有一個比較清楚的藍圖規劃，導師也比較好有所去依循。但是有些導師會比較鬆，推下去他會用他自己的意思去做，這樣比較難形成學校的亮點。(訪-20140303L #2)

羊羊國中是偏遠的小校，面臨師資流動率偏高的潛在威脅，有一部份老師純粹將教學當作是一個工作，顯得對於教學較缺乏熱忱：

教育是百年樹人非常神聖的任務非常重要，一個國家的興盛、一個社會的好與壞，就是要看教育，教育者本身不夠好的話，我相信教育出來的孩子也不是很好。公立學校的教師比較安逸，比較不會為了孩子在求學當中，可以讓他們得到更多的知識的來源，只能說照本宣科做他們應該要做的事情，……我只是說一般公立學校的教師有這樣的特點存在，……在我們的小學校裡也有某些老師屬於安逸型的，比較沒有所謂的衝勁。（訪-20140218P5 #1）

寸寸老師比較資深要退休了，有些觀念他比較固著，月月老師也會跟她學。（訪-20140122A1 #3）

輔導室跟總務處是學校後勤支援的單位，郝校長要求兩處室在做預防勝於治療的工作要紮實，不希望學校發生應注意而未注意的事件：

輔導室的輔導工作是在做預防，比如說為什麼要辦天使家族、小天使展翅班，它其實是後勤支援配合訓導的共同作為讓這一塊穩住。總務處其實也一樣，把硬體包括像有一些設施如天花板剝落在平常就要檢修，所有校園安全有關的一定掌握住。……為什麼我們這麼在乎防災演練，……寧可平常要求態度上頭要嚴謹一點而不是玩，所以我整個想法是在安全和友善這兩塊作為基礎，這兩個基礎穩住了，我們去發展學習這一塊，衝出一些特色出來。（訪-20140303L #2）

羊羊國中雖然地處偏遠，卻是一所歷史相當悠久且藝術氣息很濃厚的精緻小型學校，不論是體育班、國樂社等，都表現得相當出色，堪稱公立的貴族學校！社經地位與教育水準較高的受訪家長表示：

我選擇羊羊國中的體育班是因為我要讓我的孩子知道，學習也是可以很快樂的，白天一半是在讀書、一半是在活動筋骨，我們一直講求的就是一種身心靈的平衡。（訪-20140124P4 #1）

小學6年級下學期的時候學校有教學辦說明會，邀請附近的國中派人來講它們的治校理念，我去參加感覺所有的國中都不是我想讓我孩子念的環境，它們

就非常強調升學、競爭，我不希望我小孩的學校給我的東西都只是這些。  
(訪-20140122P3 # 1)

羊羊國中受限於地處偏遠的因素，當地居民多半社經地位較低，他們忙於謀生，既沒有時間也沒有能力指導子女的學習，對教育也缺乏宏觀的視野，郝校長認為學校應負起加強學生基本能力的責任，讓他們能擁有與時俱進的生活能力。但有學校同仁並不認同留夜自習的作法：

有些家長送來是就是不希望他的小孩每天被課業困住，……可是我在開會時又聽到校長講說希望他們留下來啊！怎樣啊！因為留下來的人數不夠多，校長就會覺得有點不高興，我們會私底下聊說，既然家長不要求功課，要讓他們快樂，你幹嘛還一定要人家晚自習留下來多一點人，人太少他還覺得不好，……可是留下來真的會比較有用嗎？(訪-20140122A2 # 10)

有受訪家長覺得郝校長要推動夜自習是件好事情，因為學校有些學生需要這樣的教學環境與服務：

我參加夜自習那次的討論會議，親眼看到有老師是非常非常誇張的、無理的反對，我那時候很驚訝……原來學校的環境是另外一回事，所以我就覺得校長想要去做很多的事情，不見得都能像他所想的這麼順利，……像夜自習學生是需要的，儘管有老師不願意配合，……我們就是讓願意的人，相關的行政人員都來協助孩子這個部份。(訪-20140122P3 # 4)

據研究者的觀察(觀-夜自習-20140107)，部份9年級學生因家裡沒有那樣的讀書環境，很容易鬆懈，晚上留在學校讀書，他可以問同學，甚至9年級導師會留在教室裡面，他也可以問老師。有學生因留校自習，他模擬考的成績從1A變成3A，所以留夜自習確實是有用的，難怪郝校長很鼓勵9年級學生要留下來。

### (三) 以大學校的經驗標準，對小學校進行批判

有受訪者反應，郝校長是以他待大型學校的經驗、標準，對小型學校的羊羊國中進行批判：

在校長來看，會認為我們的作法不是他在大學校的那種經驗、標準，所以他會用批判式的方式來說，他有時在行政會報、主管會報比較會有批判性的言語。（訪-20140122A1 #2）

希望以安全和友善為基礎，在學習上衝出新的特色出來，但鬆散又被動的行政氛圍，讓郝校長不太適應並對此進行批判：

我們出一件大亂子，9年級的模擬考竟然晚人家一天，所以中中考試前一天的晚上就已經知道答案了，我沒有去怪教務處，既然發生了也好在是中中的媽媽來跟我講，……我說這件事非常嚴重，我會查一下再跟您回報，的確是我們晚人家一天，這事情大不大，在以前它幾乎是可以上報的，這叫洩題。你看我們行政的那種神經有沒有繃得緊一點，我能怎麼辦我最後只能承受這種結果，就好加在也許我們有燒香，沒有迸出更大的事情，行政不該發生這種錯誤。……我們的行政真的太被動了，……我們有電子白板、平板、雲端這些東西你怎麼去推，沒有想法，有就是有啊！稍微大型的學校，人家非常積極主動有計畫的去做，差異就在這裡，我們這邊安逸，就變成有就有嘛！推也很難推，就這樣子。（訪-20130819L）

研究者認為郝校長此番批判性的言詞，並非以過高的標準來看待，也不是用他在中小型以上學校的經驗來批評，僅僅是就事論事而已。

### 叁、小結

本節主要根據受訪者的訪談內容，輔以研究者的觀察筆記做成彙整。在「個人背景」對領導行為的影響上，分成「求學生涯」、「任職經歷」兩大方面加以說明。在「任職經歷」方面，則分為「不同規模學校的行政歷練，累積個人的經歷」、「完整的行政資歷，校長生涯的初體驗」兩小部份進行闡述，這些因素融合成郝校長現在的領導行為。而在「完整的行政資歷，校長生涯的初體驗」方面，還細分為「上任以來，努力化解行政上的不調和」、「以安全和友善為基礎，在學習上衝出特色」、「以大學校的經驗標準，對小學校進行批判」三項進行說明。李鴻章（2003）在其國小校長的研究結果中，也驗證了校長個人的經驗對其領導

行為的影響。

### 第三節 郝校長領導行為面向的分析

本節透過羊羊國中受訪成員的意見反映，以及相關資料的補充，對照郝校長的自述，藉此了解他在羊羊國中的辦學過程中，在課程教學、行政管理、人際溝通、專業發展，以及發展學校亮點（特色）方面，所秉持的理念和展現的領導行為，以下分爲五大部分加以探討。

#### 壹、課程教學

學者林明地（2002）認爲課程與教學領導者的角色，是校長在學校最重要的工作領域之一。以下將分爲基本理念、具體作爲兩部份，分析郝校長的課程與教學領導。

##### 一、基本理念與價值

郝校長在課程與教學領導的基本理念是「以學習者爲主體」，強調「學習共同體」是一個可行的運作形式：

現在剛好恭逢其會，第一個是「教室翻轉」台北市教育局的政策，第二個是十二年國教……都是以課程教學為主，所以你這時候當校長不得不去接受這一塊，這一塊本來就最難，課程與教學以現在來講，各種不同教學法我特別喜歡「學習共同體」，可是我覺得它特別難，因為它是挑戰自己過去的習慣、能力、態度……。（訪-20140303L #6）

##### 二、具體作爲

郝校長認爲「課程是學校教育的架構，教學是學校教育的靈魂」，而「學習共同體」的運作形式，能體現「學生的主體性」之概念，因此採用「置入性行銷」的策略：

回想起來我利用教師節送全校老師兩本書《學習的革命-從教室出發的改革》、《愛上學的老師-芬蘭教育現場觀察紀實》，的確就是一個契機了，大



家不是可以交換看嗎？月月老師就講說沒有感覺，他到底有沒有看我也不知道，老師就是這樣子的一個樣態啊！你看從那時候開始我已經在推了，你也可以視為我那是一種策略是點狀式的去置入性行銷。（訪-20140303L#6）

有受訪者覺得郝校長是用催化性的方式在推動「學習共同體」，爲了讓老師們舊有的習慣鬆動，郝校長還嘗試「別急著走」的策略：

他是用催化性的希望老師能夠來做、來試試看，其實有些專任老師、導師、行政人員都會加入我們學共的group，大家會一起來做這樣子。  
（訪-20140124A3#4）

給書、請香香校長來講、我自己親自講，這些策略也遵循著台北市學共的一個方向是由下而上，只要是由上而下的幾乎都不太成功，如果是由下而上當然不可以視為大家都要做，……這是原則啊！……我們這些人如果能夠聚在一起，我基本上視為甘願，因為我們要花額外的時間，放學之後的時間，我跟山山主任也是挑戰這件事情，一定要4：30我們就離開了嗎？在這裡頭也許比較置入性行銷去改變一些，也許久了之後就習慣了嘛！  
（訪-20140303L#6）

但有受訪者反應，郝校長並非遵循「學習共同體」的兩大原則「由下而上」、「不交作業」：

推學習共同體僅是試辦性質，安排參加學習共同體的部分人員未於事前被詢問參加意願，便直接排入。還有身障生直接融入普通班參與學習共同體並不妥。（訪-20140130A4#4）

我們要做的東西跟教育局的方向有關，……校長就希望我們去配合教育局的學習共同體，像之前就還好只是在推動的階段，第一年和上學期校長對這件事情比較沒有強迫性，但這學期教務處提供的領域會議提綱很明顯就列出，各個領域都要有一個人進行公開觀課，會覺得有點壓力，因為這件事情是必須去做的。……之前宣導叫香香校長來介紹學習共同體大概是什麼東西，比較理論，……所以我們應該也只是自己先摸索，看我們這個領域可以怎麼做，做當然是會做，只是說校長希望每個領域作出一點東西，是比如說你要用這樣子去上課而已；還是要交出一些作品，像是你上課的一些分享或者甚至是要邀請更多人來看，給各個學校看……。（訪-20140310T2#4）

課程與教學領導上郝校長希望藉由推動「學習共同體」促使全校成長，他採用「由點而線而面」的策略，提供主動成長的教師資源，引導被動的老師參與。但有受訪者認為此策略必須加上一個步驟「全校性的宣導」，否則易淪為「校長人馬」在做的「少數民族策略」：

「學習共同體」在學校大家要有共識，有人認同、也有人不認同，雖然你不認同但是你也知道，而不會說這是你們這些人自己搞的嘛！好像就變成是校長人馬在做，不是這樣，你還是要有一個大範圍，當然喜歡的人就會來，你不能說喜歡的人自己去，這樣的話就會變成少數民族的策略。……你覺得你有你的方式，你不想這樣做可以，我尊重你；那你想要深入就加入我們，這樣團體才不會變成零散的散沙。大家都知道我們學校有在推「學習共同體」，但是有些老師有做、有些老師沒有，而不是說這是我們學校裡幾個老師自己在做的，那種感覺是不一樣的。（訪-20140206T1 #9）

郝校長覺得十二年國教成不成功的重要關鍵在學生的學習是否發生，而老師要偵測自己是否達到教學有效三步驟，他建議用共同備課的方式去達成，並會適度的提醒但不會去責備：

我覺得十二年國教成不成功，它重要就是在學習的發生，十二年國教一定要讓孩子的學習有在發生，老師首先要想盡辦法讓學習發生，接著要偵測孩子有沒有學到那個能力或者知識，最後要做補救，這三個步驟應該是要連在一起。……這時代如果可以共同備課，反而能減少一些失誤。……這次的領域教學研究會我親自打好兩種備課的模式給大家，因為那裡頭會去問第一個到底要培養孩子什麼，第二個到底怎麼評量，第三個才安排學習活動，它就是把結果先放到前面，我想達到什麼，我怎麼知道我達到了，這兩個弄清楚我再來安排我的學習活動，類似這種置入性行銷或點狀式去探觸，不強迫式的，也許回來就是空空的，我預計可能有些領域就是這樣子，不會真正去做。（訪-20140303L #6）

關於郝校長因應十二年國教政策，在羊羊國中推動「學習共同體」，去觸動孩子能自主學習，也鞭策老師的教學，有受訪者大力聲援之：

用「學習共同體」的理念非常好，去觸動孩子自我學習，用腦子學習這個理念非常好，因為我是一個經營者，在社會上這麼多年，我下面有很多員工，我最深最深的感觸是現在的孩子即使是大學畢業，甚至是碩士畢業我公司都有，我發現他們不是會而不動，而是根本不知道要怎麼動腦。

（訪-20140116P2#4）

我有去山山主任那場公開觀課，我覺得很重要，第一個讓家長知道學生是如何學習，第二個讓學生有不同的學習方式，第三個會鞭策老師，讓彼此間不是競爭，而是互相學習的最好機會，讓老師有目共睹，把不好的教育方式改變一下，把這一些正確的觀念引進來。（訪-20140218P5#4）

參與山山主任公開觀課、議課的辛辛教授認為，羊羊國中能讓家長參與公開觀課實屬創舉，他覺得這樣的親師合作很棒！（觀-學共暨活化教學教師社群會議-20131218）

有受訪者建議郝校長應該將「學習共同體」向下往小學端紮根，向上往高中端延伸，一氣呵成的學習：

他想要推「學習共同體」我覺得能夠銜接小學端會更好，找到願意配合一起合作的校長，畢竟小學6年用另一套學習，突然來到這邊會不適應，也不知從何學起，偏偏國中短短3年一眨眼就過了，他都還沒落實這個技巧、思考方式，結果到了高中，又是完全不同的氛圍環境，在孩子腦子裡的那個芽，可能才發一點點，這麼風吹雨打就夭折了。……前一陣子報紙說小校一定要有自己的特色，我覺得羊羊國中正好得天獨厚，因為它周邊的小學正好都是小校，跟它們相結合，真的去發展這樣思考、開放式的教育，……最好再找個小高中，讓它銜接上去那就更好了，真的！其實這樣教育上去的孩子真的會很好，將來到了社會上的競爭力是非常強的！（訪-20140116P2#4）

## 貳、行政管理

學者吳清基（2001）認為，學校的行政管理是學校依據教育原理與政令，有效的經營、管理學校各項事務，充分支援教學，提升教育績效，達成教育目標的一種歷程。以下所要探討的是，郝校長在行政管理領導的歷程中之基本理念與具

體作為。

## 一、基本理念與價值

郝校長在行政管理領導的基本理念有五個準則「正當性」、「程序性」、「績效性」、「創新性」跟「互補性」：

我們行政第一個要有正當性，比如說萬一你跟家長衝突，學校介入的正當性如何？……第二個就講到程序性，我們很多的溝通也許跳太快了或者少了一個步驟，那東西會造成你即使後面再處理都很難處理……，第三個是績效性，所有的行政管理不能不談績效，有績效才會有一些成就感，比如說我為什麼一直在推我們優質學校要送，……一方面要磨練主管去寫的能力，二方面大家要去思考整個學校的運作，……像我們學校其實資源並不多，應該在有限資源之下要努力做到最好，……所以績效性跟創新性其實應該綁在一起。最後一個是互補性，因為處室合作很重要，有些處室的本位的確太重，我就把事情做好，不會幫忙思考你那個處室可以跟我們處室怎麼合作，這點就是要突破，否則就是各自為政。……很多時候我的思考都是以這幾個準則為主。（訪-20140310L#8）

## 二、具體作為

郝校長認為羊羊國中的行政太鬆散，他希望藉由密集的會議建立制度，也認同改變會議的形式來調劑一下：

大型學校其實螺絲是上緊的，每個人都知道他要做什麼，以我們學校來講，過去的螺絲是比較鬆的，所以有必要用比較密集的會議來要求。主管會報定在星期一可以去看整個禮拜的事情，我自己這樣覺得，如果兩週一次我會覺得太久，兩週會發生很多很多的事情。至於主管會報到底開幾次，其實次數不是重點，而是開這個會的意義，會議是要建立一種制度，我們也可以改變會議的形式，把主管會報變成茶會或是異地開會，不要讓會議的形式變得太正式，可是你不能一直正式或一直不正式。（訪-20140310L#9）

郝校長對行政的要求要做到行政程序完備，所以有受訪者反應他們感受到行政動起來了：

他要求很多事情你行政要先做好，所以你在很多會議上會聽到行政程序要先做完備，才不會被老師唸嘛！所以他當然會要求行政比較嚴格。

（訪-20140124A3 #5）

像我是接任後援會的，前幾任的會長跟我講說很多事情每次詢問得到的答案都是不知道、不清楚、要再問看看，現在我去問就可以得到比較明確的答案，這是我自己感受到。（訪-20140116P1 #5）

我觀察到他對他的一級主管這方面，他要求很高，每個禮拜都有在做開會、宣導的動作，這一點是我覺得他很了不起的地方，……行政有動起來那種感覺，我是覺得很不錯。（訪-20140218P5 #5）

郝校長要求他的一級主管要做到「時間管理」、「工作管理」跟「檔案管理」，並期望他們展現行政人員的責任感與企圖心：

如果說這邊4：30可以走，那真的也不像學校，這樣講起來太輕鬆了，4：30之後我就不工作，甚至我就忙家裡，這件事情說不過去。……主任不太可能都在學校做事，……所以我在主管會報上也常勸大家，第一個你要做時間管理；第二個你要做工作管理，到底這個禮拜有什麼事情，時間到底怎麼分配；第三個要做檔案管理，檔案管理隨時都可以做，你在家裡也可以做，如果你區隔開來白天我只做學校的事情，晚上我就不做，那就麻煩了，萬一做不完你可能就不願意做或很勉強的做，所以我說責任或企圖應該在這裡展現。

（訪-20140310L #9）

郝校長採取積極主動的方式想改變舊有的行政文化，讓人覺得他是寡頭式的領導，有受訪者透露郝校長要求質跟量要並重，難度很高：

質跟量要並重，難度很高啊！我們學校人力不夠，我是覺得如果你要提升質的話，量就不要那麼多，你可以聚焦在某個專案上，譬如你要推「學習共同體」你就專心在「學習共同體」上，……但是質跟量一起並增，……學校這邊有一些原來的文化，短時間改變是很困難的，所以不要急，這是一種講法，可是你不急，你不強力的去介入、去推、去影響它就不會改變，這是一個很大的矛盾跟迷思，那校長當然是選擇後者，他就採取非常積極主動的方式，想要把這個文化修改過來，甚至很多行政作業的SOP會一直調整，就是把它調到比較順為止，……所以他是選擇像人家講的寡頭式的，就是希望能用比較強勢的態度去改變那些行政的文化。（訪-20140124A3 #5）

有受訪者透露郝校長在行政管理的領導上，認為依法行政是官僚，必須主動額外奉獻，領導者與被領導者的期望產生落差，隱含著很大的衝突危機，應該從法制內著手而非扣道德的大帽子：

我有跟校長講過，一個好的行政人員，是在上班期間把公務結束，除非有加班，那是法有明文，早上也要準時來上班8：00，下午4：30之後就是他的時間，我是認為這樣子就是忠於職守。校長說：「這還不夠，這樣只有60分而已，既然你們都說你們愛羊羊國中，那你們就要付出嘛！我校長下了班，我都沒走啊！」山山主任也說：「對啊！下了班我都還在工作！」……他們用這種道德期望，講得有點戴大帽子……，到現在為止他們還是這種觀念，這就是目前行政還有一些緊張的關係之所在。……領導者與被領導者的期望，他們的衝突來自於價值觀的不同，這也是初任校長經常會面臨的課題，……有很多事情在上班時間內你可以要求他做完，沒有做完你要加班，加班我給你補休，但如果說你可以做完而不做完，你績效差，我就在考績上給你考核。校長、山山主任有在付出，我們都看得到，但是這個東西的操作，也要同仁能夠感受那種好意，不能強迫。你不從法制內著手，用道德來批判，就會無限上綱。（訪-20140122A1 #5）

在羊羊國中有同仁8點還沒到校，郝校長覺得他不能不去要求上班時間，有受訪者聲援郝校長此番要求是合理的：

我們有8：00沒有上班的人，每個同仁都應該8：00前上班，校長不能不去要求。我要求行政起碼8：00前要到，甚至有一種規範8：05，有5分鐘的彈性，這種事情很難講到底8：10、8：15、8：20你都可以繼續談下去，合理嗎？當然不合理。……我當然不必告訴老師，我現在能要求的當然就是行政同仁，不敢要求老師，問題就在這裡。（訪-20140310L #9）

我自己的概念是8：00到很正常，超過就請假嘛！那可能有些人的想法是，我晚上留到7：00點那麼晚，為什麼你還要求我早上8：00到，遲到要請假，他覺得那晚上幹嘛留那麼晚。我自己個人的觀念是覺得那是兩回事啦！早上是早上，下午是下午，所以即使校長用很強硬的方式來要求，那也沒什麼不對啊！本來就應該是那個樣子。（訪-20140124A3 #5）

但有受訪者覺得守時是應該的，希望郝校長在措施執行前應先告知，也能兼顧到人情味：

我是說你要執行一個措施，希望我們就是8：00到校，……如果你剛來的時候就有明確的說明，你所希望的是這樣，我覺得我們大家都會尊重嘛！因為長官有要求了，我們就不要明知故犯，……他從來沒有在這個時間上面有所告知，就直接執行，連一次申訴的機會都不給人家，我就覺得這樣太沒有人情味了。……我覺得守時是應該的，如果那個同仁晚點到了，你有體諒到他的難處，他不是經常性的，那今天晚到了，關心一下了解之後就說，那我們下次提早到，這樣子比較ok。（訪-20140206T1 #5）

郝校長希望在會議中藉由個人或個別處室的問題，如他以身作則將巡堂詳實的記錄並提醒有關單位盡速改善、簽文注意事項……等等，期能給大家來個機會教育（文-M2-20140331），但多數受訪者認為應該「規過於室、揚善於堂」，才讓人有被尊重的感覺：

有一些錯誤的指正要懂得尊重跟友善，個別處室的小問題就應該找來個別談，「規過於室，揚善於堂」，……有點犯錯他就規過於公開的場合，就直接講，讓人覺得他太過刻薄寡恩。（訪-20140122A1 #3）

他曾經當著會議上說：「戈戈組長你很認真，每天很早就站在門口，但是一點效果都沒有，還不如聿聿主任來站1分鐘，人家至少看到聿聿主任會閃一下」就是類似講這種話，我覺得戈戈組長聽到一定會覺得很傷心。（訪-20140122A2 #5）

像草草老師那天有事情，只是提早個5分鐘出去坐車，隔天開會校長就提出來。如果你覺得他的那個行為不好，不需要在那種大庭廣眾下說，你可以在他第一次的時候就私下、直接告訴他，我覺得你這種作法我比較不能接受，希望下次不要這樣子。我覺得第一次委婉的告誡已經很不好意思，因為你當面跟我講了，我怎麼還會再犯第二次呢？有理性的人應該是不會這樣，而且會覺得你很尊重我。我覺得校長給我的感覺是他雖然很嚴厲但是他很有原則，只是那種被尊重的感覺比較少。（訪-20140206T1 #5）

但有受訪者反應郝校長不罵人，部屬摸不透他要的是什麼，只知道他在不高興，希望他有話直說：

我聽他們講以前的金金校長很會罵人，都被他罵得心情很不好，情緒down到谷底，沒想到來了這個校長比以前更糟糕，我還很懷念以前的校長，我是有聽他們這樣說啦！以前的校長雖然罵人，但是至少怎麼講你知道他在罵什麼，你知道他要我們怎樣做，現在這個校長你完全不知道他要我們怎樣做，只知道他不高興。（訪-20140122A2 #6）

有些事情有話直說啦！我是不怕你說直話啦！有時候他會讓大家感覺到他講的跟他想的不一樣。（訪-20140124A3 #12）

催化領導中強調領導者應避免親自解決問題，要對成員抱持信心，盡量授權給成員，並適度引導他們解決問題（秦夢群，2010）。郝校長雖在行政管理上蘊含著催化領導的「催化」、「信任」和「授權」三大核心概念，但他在等待的期間沒有提供必要的引導，反而造成上述部屬摸不透他要的是什麼，而郝校長也因等待無效的狀況下，跳出來直接介入管理學生的事情：

他忘了行政團隊是他做對的事情、好的事情的一個保證、助力，行政團隊是他的左右手，這點很重要。在管理上你要授權給他們，領導的策略你就盡量用大方向去抓個準度。（訪-20140122A1 #5）

制服的事情，以往訓導處比較不知道說有什麼方法可以兩全其美，一方面兼顧到學生會不會冷，另一方面兼顧到學校統一制服的問題。其實這件事情上次週會校長就有親自來說明這件事情，我也從訓導處聽到說校長大概訂出這樣子一個方向，從這件事情我知道校長也有介入行政在管理學生的事情。（訪-20140310T2 #5）

校長跟各處室主任的距離是不一樣的，因為人跟人合不合是看頻率的，但在公務層面校長應該跟各處室的距離一樣而且越短越好，有受訪者透露郝校長的好惡太分明，連旁人都看得出來：



我覺得其實一個主管對於他的下屬不應該是你喜歡他，你就什麼都聽他的，……就是好惡很分明，連旁人都看得出來，……因為我們總會講說開會時間很寶貴，……你就講重要的就好了，可是呢，如果是他喜歡的人來講，再多都沒關係，如果他不喜歡的人剛講第一句話，他就說：「那你講重要的喔！」那個人就坐下說不講了，就說：「沒有重要的，大家看書面資料就好了」，就覺得同樣一場話，這真的差太多了，就會讓人家有那種感覺，我覺得當主管不應該是這樣子，即使你好惡很強，也不要表現得讓大家一看就知道嘛！哇！校長是喜歡誰，不喜歡誰，是不是這樣，……那一次我真的覺得蠻震撼！（訪-20140122A2 #5）

### 叁、人際溝通

如第二章所述，本研究所指的「人際溝通」，包含校內部分校長與學校行政人員、教師、家長和學生的人際互動，以及校外部分學校與社區、企業甚至上級長官之間的人際關係。因此，以下將先分析郝校長在人際溝通上的基本理念，再以訪談所得結果說明郝校長在這方面的具體作為。

#### 一、基本理念與價值

郝校長在人際溝通領導的基本理念是「參與、了解、關懷和體諒，促進羊羊國中共好」：

我覺得首長本身自己的參與很重要，比如說我們有成員他也許要接小孩，後半段你就趕快去，這種彼此的了解需求，那是需要的，我們就多一點關懷和體諒就好……，其實共好是一個很重要的想法。（訪-20140310L #12）

#### 二、具體作為

有受訪者覺得郝校長在公事的溝通上比較堅持，希望行政要服務教學而不要抱持便宜行事的心態，他並非不苟言笑而是可以跟他聊很多輕鬆的話題：

校長是很有想法的人，所以他的想法跟觀念比較難去改變，所以在公事的溝通上面，如果碰到他的底限、跟他的理念有相左，他會強力去維護。但如果是一般事情的話，他又是很喜歡跟人家麻吉麻吉那種感覺，等於說就是除了公事之外，那種私事都會非常好聊，像他喜歡音樂、讀書、運動比較休閒類這些都可以聊，互動也很ok。（訪-20140124A3 #7）

他不希望行政因為要便宜行事，而改變整個作法，他是希望說能夠做得很紮實，然後才要去改變，也就是說你的行政作為或SOP如果你改變只是為了讓你方便做事，而不是讓成效更好，他就不要。（訪-20140124A3 #8）

教師是學校裡在人數上僅次於學生的群體，更是整個教育實施的重要推手，因此，校長的重要工作之一就是妥善地經營與教師之間的關係，郝校長要求自己要做到關懷同仁的日常生活：

日常生活的關懷，我一定必到，你看寸寸老師生病，我到醫院去看他；貝貝老師的老公往生，我跟山山主任跑到南部去參加公祭，……如果說家裡有什麼喜事，我一定也都會去參加婚禮，不可以說我那天有什麼事情，就算有什麼事情也要調開啊！這種是基本的，像巡堂到辦公室裡頭去跟老師們聊聊，我一直要求我自己該做的要做到，人家感受得到不到，其實我也沒辦法去估算，只能夠盡量做。（訪-20140310L #14）

如林文生校長（2006）所言，沒有一個學校的家長不希望學校進步，因為孩子是學校進步的最大受益者，適度滿足家長的需求，已經是現代校務經營的必要工作，郝校長認為自己跟家長的溝通還算順暢，有受訪者聲援之：

我目前為止跟家長溝通還ok，我覺得人嘛！第一個你先去理解他的需要，第二個我會告訴他困難點在哪裡。我自己也許擅長分析啦！我覺得這是我的特色，就像剛剛跟你分析完畢之後，也許你就覺得好啊！可以。（訪-20140310L #14）

家長有需求的只要不違反學校、學生的權益，他都會盡量做到，這是他非常了不起的地方，我是覺得他的溝通真的很不錯，他真的在這一方面是非常行的。（訪-20140218P5 #7）

因為所在的位置不同，所以看事情的角度也不一樣，大部分學校行政人員、老師或者家長看的僅是「點」的層次，而校長必須要看的「面」的層次，有受訪者表示曾跟郝校長意見相左，但溝通過後更相信他所做的決策：

我跟他是有過一次意見相左，我表明這麼做會對孩子們好一點，他當時態度雖然是客氣，但強硬堅持的告訴我，他不認為這樣子是對的，他當時告訴我他的理由、考量，我當下告訴他：「我覺得我錯了，我很不好意思沒想那麼多，我的觀點太小、侷限在小的地方，是我沒有考慮到」，我覺得很多的父母有這個盲點，……校長身為在上位者，他是往下放射性的看每個地方，不可能每個政策都面面俱到，兩害相權取其輕，那一次我就覺得他是對的。我覺得溝通真的很重要，……像那次之後，我會更相信校長他所做的決定、決策，因為我基本上相信他的處事能力、品德跟判斷。（訪-20140116P2 #8）

由於「立場或優先考量的順序不同」，演變成人際溝通上的障礙，以下是受訪者反應他跟郝校長溝通無效，自己想辦法解決問題的例子：

那時候我跟校長溝通說在編列預算的項目裡只編了人事跟參賽的便當費，卻沒有編到比賽用球的費用。便當的部份像教練跟學校也覺得說因為一直以來都是有提供便當鼓勵人家來參賽，所以他們覺得不應該漏掉。但你不可能辦一個盃賽沒有球啊！……我是覺得可能人事跟行政費用上要稍微縮減一點，……因為實際上小孩也都來當巡場裁判嘛！……那時候校長的態度也比較強硬，他是跟我說他才剛來的第一年，他在這些人事上他不能去做太大的動作，不然會造成反彈，他就尊重行政的原編列，我當下不太能接受，因為我覺得這個答案我不滿意，……因為我覺得如果是要辦盃賽，你就應該要編列用球，這個是必要的支出啦，不能說下次再來想辦法，……後來這球是我們家長自己想辦法，大家捐球出來用。（訪-20140116P1 #8）

有受訪者透露因為行政人員僅按照舊有的形式做事，沒有全盤溝通而錯失申請專任教練的機會，在爭取專任教練的過程中郝校長遭教育局官員詢問，他很不認同這事件的溝通處理方式：

現在有一個專任教練的制度，行政院體育署規定必須要有全中運參賽的前兩年成績，且秩序冊上必須要有教練的名字，才能夠去申請專任教練，專任教練的薪水會由行政院體育署出，就不會佔到我們體育班的經費。……我們那一年好不容易得到全國雙打冠軍，結果我們的秩序冊上卻沒有寫到教練的名字。整體來說學校在報全中運名單的時候並沒有妥善的討論，只是草率的按照形式上做，就錯失這個機會，我一直覺得很可惜，跟幾個家長在球場上不經意的聊到，剛好有個議員的兒子打網球聽到，他覺得也許可以使得上力，跟教育局問看看……我也沒跟學校講這件事情，後來那個議員就去找了教育

局，教育局就先打個電話給校長說：「怎麼會弄得這樣子呢？怎麼在報名單的時候都沒有溝通呢？為什麼讓家長來講呢？」校長把我叫去，他很生氣的說：「這件事情怎麼可以這樣子就做了」，校長他可能會認為說我們去告教育局，他的直接感受是這樣子。（訪-20140116P1 #8）

對於活動的辦理郝校長相當尊重該活動負責單位的意願，但有受訪者反應此負責單位的主管感受不到尊重，而是「用上面來壓」的感受，關於這點是該名主管要自我檢討反省的地方：

我們社區要辦中秋節晚宴，校長沒有馬上做出答應的動作，只有說他會全力支持來幫我完成這次的活動，因為他要跟負責的單位來做協調，所以校長在這方面有做到尊重，這一點我就認為他做得非常好，他不會直接答應了馬上分配工作，他會先尊重包括老師、這些社團學生跟家長的意願，而是經過協調，這活動的始末我也直接跟校長做面對面溝通。（訪-20140218P5 #8）

我是有聽聿聿主任講說，所有的人他們會覺得直接去跟校長講比較有用，校長就會直接下達命令，下面的人就會很不爽啊！要做什麼來找我就可以啊！為什麼直接去跟校長講，用上面來壓，……不過我們也說句公道話，人家直接來找你聿聿主任ok的話，那幹嘛去找校長，所以自己要反省啦！（訪-20140122A2 #7）

人力資源是教育資源的一環，不管人力、物力、財力對學校資源都是一大幫助，如何有效經營與社區、企業、上級長官之間的人際關係，都是校長非常重要的工作（溫明正，2006），但有受訪者覺得郝校長應該把活動的焦點放在學生身上而非長官身上：

他很認真在營造公共關係，可能所有的校長都會這樣吧！這我不懂啦！可能校長很重要的工作，這也是其中一部分，對我這樣的人來講，我就會覺得還蠻不耐煩的，比如說明明是一個學生活動像是畢業典禮、校慶、國樂社展演，為什麼一定要請這麼多的長官，而且一定要他們出來致詞？我就覺得很不耐煩，應該把焦點放在學生身上，……會不會因為他們有被尊重的感覺，相關的資源、資金就會挹注到學校，有可能啊！（訪-20140122P3 #7）

道德領導強調領導者本身必先具備責任心和義務感，以身作則去施行領導，感化被領導者並喚起其團隊精神，使其自動自發為組織效力（謝文全，2007；吳清山等人，2005）。有受訪者反應郝校長的公關能力蠻厲害的，很會找資源，只要是跟學生的學習有關，他會先把自己所有的資源提供出來，然後再想盡辦法把資源引進學校：

他很希望能夠在學校大量推閱讀，所以他自己就把家裡的書全部帶過來借給學生，圖書館也引進家長志工，增加人力管理，讓學生的借書率提升，……一方面他會帶頭做給大家看，也跟著大家一起動，另一方面他會先把自己所有的資源提供出來，然後再去找資源加強。只要能夠讓學生學習成就能夠提升的，他會想盡各種方法把這些資源引進來，像是去跟很多科技公司去洽談把一些評量系統e-learning、平板電腦、e-library引進來，甚至最近跟教育部申請50萬的專案，他的公關能力還蠻厲害的，很會找資源，他在這方面其實是做得很積極！（訪-20140124A3 #7）

對於校園規劃菜圃一耕讀耘心的改造，有受訪者認為該採取DIY的方式讓學生體驗怎麼從無到有，要如何運用身邊的資源，打造出屬於自己的菜圃，這樣不僅達到教育孩子的目的，也可以將募到的錢用在更需要的地方：

他找我們開會希望大家投資菜圃，我說校長實際上我有一個花園菜圃，一毛錢都沒有花，全是自己動手開墾的……為什麼一個菜圃要二十幾萬？而且這是一個最好的機會，讓孩子們學到怎麼從無到有，怎麼去運用旁邊所有的資源，……一個井然有序的菜圃不是靠錢堆出來的，……我講給校長聽，校長臉都暗了，好像我一直在潑他冷水，但是我覺得真的要教育小孩子，這不就是在教育了嗎？讓他們參與，事後的永續問題還會有人來照顧，這是孩子親手一直照顧、搭建出來的，甚至如果有別的同學在搗蛋，孩子還會說：「你不要這樣弄，那是我的」這不是最好的嗎？可是校長他並不喜歡，他規劃給別人做……已經跟他講可以這樣子做，為什麼還要去募二十幾萬，那二十幾萬不是可以用到別的、更需要的地方？（訪-20140124P4 #2）

針對菜圃的改造，有受訪者認為這是見仁見智的問題，他聲援郝校長讓專業的人士去做規劃，此舉並無不可：

我說這是見仁見智的問題，規劃一個區塊的方式，你要DIY也好，要由設計師規劃或者其他方式來進行，也都是一種方法嘛！選擇不一樣的方法，當然有不一樣的解讀方式。我是覺得如果領導者他想要做，有很多人願意來配合他，如果他沒有先規劃好，有誰願意去做？就算是DIY，沒有人帶頭，有誰會去做？……美化學校環境很重要，他這樣規劃我不認為是錯的。

（訪-20140218P5 # 10）

## 肆、專業發展

專業發展的目的在促進教師個人的成長與自我實現，並達成學校教育的目標。本研究將專業發展納入學校領導的向度之一，欲了解郝校長個人的專業發展，以及其對學校教師專業發展所抱持的態度和具體作為。

### 一、基本理念與價值

郝校長在專業發展領導的基本理念為「專業是虛心學習、終身學習並輔以敬業與熱情」：

專業發展上的基本理念應該大家都一樣是終身學習，有時我們看專業其實不如敬業來的可愛，……專業和敬業應該綁在一起，甚至是除了敬業之外，進一步還叫做熱情，你會看到這樣的能量會更大，而且很多專業的堅持你會看到落入一種窠臼裡頭，所以專業另一個面向我覺得應是更虛心學習，所以才會衍伸為終身學習。（訪-20140312L # 15）

### 二、具體作為

郝校長分享他在低潮時期是如何做時間管理與情緒處理並兼顧到增進自己的資訊能力：

以資訊能力來講，像我自己喜歡剪輯、編輯、排版、網頁，所以我自己曾經花了四萬八千元，有半年的時間每天騎車去火車站那邊的電腦補習班學習，我那陣子有小低潮，低潮時期我處理情緒的方式是先冷靜下來，再來我會找另外一件事情來做，而且這件事情會讓我有收穫，一來把注意力轉移到那裡，二來我是在這段時間裡頭我是有學到東西的。（訪-20140312L # 16）

郝校長的資訊能力很強，也希望在資訊融入教學這方面有所發展，他會外聘專家來幫老師們做資訊能力上的提升，但受訪者反應他需要的是全面性且基礎的資訊研習，而不是自己去請教校內已經會的同仁：

他想要在資訊融入教學上發展，有外聘專家來幫我們提升能力，比如說請之前的重重會長，教我們3D動畫，可是我覺得比較需要基礎上的一些研習啦！像我們要設計教材的那種能力，可是好像這種研習就沒有那麼多，所以我們雖然學會了一個東西，可是無法在課程設計上去發展，我希望他能夠再提供我們比較基礎型的、軟體的能力，如果我們領域在設計题目的發展上有某些困擾的話，就可以把它解決。……我一直問文文老師自己拍的影片、照片或做好的PPT怎麼丟到1KNOW上，他都沒有教我，所以我都不會啊！……我只知道說1KNOW上面可以連結Youtube的影片，還可以塗鴉，……我聽到的是去請教已經會的同仁，校長他沒有辦一個大家一起來學1KNOW的研習，發給我們怎麼操作的講義，讓我們不會的人可以照講義去試試看。

（訪-20140206T1 #9）

有受訪者感受到郝校長採取催化領導，用觀念上的灌輸、跟你溝通，讓你能夠慢慢認同並建立一個團隊，把老師跟行政納入到團隊裡面大家一起去，老師在整個專業發展的參與度比以往高：

像以前我們在推專案的時候，大部分主體是行政，今年像推「學習共同體」跟1KNOW，就比較不像，導師、專任老師的參與度跟積極度比行政高，我覺得這是蠻成功的部份，我覺得這也是我們學校很有特色的地方，老師在整個專業發展上參與度會比較高，比例上看會比較高。（訪-20140124A3 #9）

郝校長對教師專業的期許，在學科上要教室翻轉，不要落入「教了一年書，重複三十年」的窠臼中，有受訪者觀察到郝校長在推「學習共同體」，他自己會先很積極、很努力在了解，並在各個會議上釋放出希望老師一定要改變的訊息，凸顯老師的專長、創造羊羊國中的特色：

學科上頭的專業像現在講的教室翻轉，我昨天去參加香香校長親自示範，……你會很感動他那種方式……，我們要一直問自己，到底我們設定的目標是什麼？到底怎麼樣才能達成那目標？我要做什麼活動？怎麼檢核？……現在我

們所謂的專業，就是我努力認真的把課教完，看到太多這樣的現象，我越來越覺得如果是這樣教，其實蠻心虛的，……你到底要怎麼去安排這個教學流程？要先知道孩子的心理發展、先備知識，再來檢視孩子的學習狀況，學習產生了沒有？最後你再去調整你的授課內容，而不是按照人家給的或者是你原本多年前上的那種東西，一直把它上完。所以學科上頭的專業，我覺得應該要再思考、多點討論跟分享。（訪-20140312L#17）

校長也會在各個會議上講說我們學校跟其他市區學校比有些條件是比較弱勢，他希望凸顯我們的專長，要求老師做什麼創新、革新，在各個大小會議上釋放出那種訊息，希望老師一定要改變，校長也常常在參加研習，比如「學習共同體」，他自己很積極很努力在了解這些東西，請人來學校演講然後推動，要求各個領域要有人進行公開觀課，他蠻想要推動這些東西，我感覺他想要創造羊羊國中一些比較特殊，讓外面的人覺得羊羊國中有什麼不一樣的地方、凸顯一些東西，希望這些東西對我們教學上有實際的幫助。（訪-20140310T2#9）

因為公立學校是齊頭式的平等沒辦法做到賞罰分明，家長們對老師的專業態度比較不敢要求，因為怕自己的孩子變黑名單：

每個家長會怕自己的孩子會有所謂的黑名單，這是不可避免的，……就好像是人質，當家長的有時候會變成一種阿諛奉承自己的導師，或者說對老師的態度比較不會斤斤計較，因為要求的越多反彈的越大，畢竟我聽孩子說到目前為止還是有這種情形產生，……你要改變很難啦！除非能夠從體制上改變才有辦法。（訪-20140218P5#5）

據研究者的觀察（觀-導師會議-20140507），郝校長在會議上以一位家長的話希望老師們能警惕而有所反思與行動，以下即該名家長的話：

本來把孩子送到羊羊國中是想不要給他這麼大的升學壓力，可是，上課遇到這樣的老師，我們孩子能學到什麼？當家長的又害怕孩子是人質一樣，老師會明的、暗的給他貼標籤、找挑剔，我當家長的能怎麼樣。當初讓孩子唸羊羊國中，就是不要市區的過度壓力。而是多元學習、多方試探、自然成長。結果有些課程還是反覆練習，不斷考試，而沒有刺激去想、去多接觸。特別是放學後孩子時間多的很，卻不知把握方法，有主題地去學。



郝校長以自己為例，希望老師們除了在學科的專業發展上精進，還要有十八般武藝，引導孩子們學習：

除了學科專業之外的十八般武藝，像我學吉他、音樂，甚至學開會，聽聽外頭的企業怎麼樣運作？回到我們教學現場裡頭看能不能……，我們不能封閉在這個教育體系裡，外面發生什麼事情都不知道，我真的鼓勵終身學習，我自己也是這樣子一直在學習、多看，然後自己修正。……引導孩子學習有很多方式，比如在補救教學裡，那個很令孩子信服、敬佩而且願意跟隨他產生學習的那個老師，通常都不是他教得多好，而是因為那個人的親身故事引導孩子激勵向上，……我們去訪談都得到這結論。（訪-20140312L#16）

郝校長勸勉羊羊國中的教職員不要畫地自限，給自己一個舞台，在行政會報上感謝力力幹事散發熱情、服務奉獻的精神（文-M3-20140115）：

像今天行政會報我也鼓勵行政同仁，你多一些熱情，比如說力力幹事他會打籃球，主動於下班時間帶領學生籃球營。羊羊國中才180個學生，你帶專題寫作、你帶專題網頁、你帶打籃球，每個人都在帶領一小撮一小撮人，那對羊羊國中來講真的是一件喜事。我就覺得很美好，職員他也有貢獻，他也有舞台，不會說只有老師才可以做。……你會看到我們除了專業、敬業之外，其實熱情是讓你的生命更有意義、價值的作法，你都可以去嘗試一下，在行政會報我也是鼓勵他們這樣子想，當然我覺得這種發展的必要性是需要的，現階段會把專業放在最次要的地位，因為太多有專業的人他沒辦法好好奉獻貢獻，太多有專業的人他自己畫地自限，那反而傷害專業的意義和精神，甚至回過頭去看那個東西叫專業嗎？……尤其你是在教育現場，你專業是這樣用的嗎？畫地自限、到此為止，這叫專業嗎？（訪-20140312L#17）

有受訪者透露他主動參加研習是希望對學校有幫助，可是不僅沒獲得鼓勵，還有被質疑的感覺，讓他很受傷：

校長剛來的第一年他有提到說希望在環境教育上有所推展，我看到環境教育上的研習，就主動提出要去參與這個研習，但那天我有7節課，校長希望我能夠斟酌，後來我取消去研習。……我每次出去回來都會在教案上教學上有所修正，……我覺得說我都一直在做這一塊的努力，……等到行政說環境教育要有成果展，老師你有沒有什麼做出來的教案或教學成果給我們報，我覺得說如果我沒有出去研習，沒有做實質上的那種推廣，我怎麼可以拿出那個東

西，事實上我就是幫助學校行政做教學上的那個啊！為什麼沒有被鼓勵呢？好像我要出去研習，是不想要教學還是什麼，那種不被鼓勵又被質疑的感覺，讓我蠻難過的啦！（訪-20140206T1 #8）

郝校長會在會議上分享跟孩子學習有關的影片，也會鼓勵學校同仁進修，但要兼顧教師教學的連貫性與學生學習的權益：

像我們每次開完會，他都會放那個跟小朋友有關，他覺得很棒的影片給我們看，……他很辛苦的看到什麼好看的他會想跟你分享。（訪-20140122A2 #9）

我當然鼓勵他們進修啦！學位啦！像我所學、所知，我幾乎應用在我的場域裡頭，知識的應用我覺得更珍貴。……有一個東西其實我會跳出來，就是學生的權益有沒有先顧到，比如說你常去研習，那個比例上到底高不高，……到底會不會只是我自己主觀的意見，還是說我有數據，所以我會請人事把這一個月所有研習公假、喪假表列給我，那我才能知道你這個月出去幾次，……我也要求某個老師你這個月太多了，有些研習我會建議你不要去，因為我會覺得啦！如果你這週出去，這週的進度換別人來教那個不連貫啊，可能對於孩子的學習是損害的，除非你自己願意調課，一個老師的教學聯貫性應該是串在一起，……當然我要區分開、要合情合理，必要調訓的那個沒辦法，剩下主動式的研習請稍緩，我就會這樣建議，我當然想研習進修是好事，可是既然你是老師你有授課，那個學生的權益應該先擺在優先地位。

（訪-20140312L #18）

## 伍、學校亮點（特色）

### 一、基本理念與價值

郝校長在學校亮點（特色）的理念是延續傳統亮點紮實去做，並搭配臺北市的六大核心能力去培育學生：

我要申請亮點計畫，半年200萬，我會自己親自寫，其實你會看到羊羊國中有很多亮點，如溯溪、探索體驗、天使家族、友善校園、國際安全學校等等，我來之後可以延續這些傳統去做，可是我的感覺要紮實，我提出課程計畫的藍圖，那個藍圖以態度為x軸，以能力為y軸。那個態度我把我們學校的學生圖像：自信、負責、感恩、快樂當x軸，y軸是台北市六大核心能力：品格力、學習力、創造力、思考力，閱讀力跟移動力，所以我們所有的課程、教學、活動要以這兩軸為重要的依據。x軸上方又有一個平台叫友善、安全、國樂社

跟體育班，這是我們很重要的基礎，因為我們是友善、安全學校。  
(訪-20140312L#19)

## 二、具體作為

郝校長在學校亮點(特色)的具體作為是帶著行政扣緊核心價值、紮實的去  
做，將7年級的特色課程定調在溯溪和專題網頁，有受訪者附和郝校長的看法認為  
溯溪不能只是活動，必須是真正的學校本位課程：

7年級就定調在溯溪和專題網頁，像今年7年級不是去訪問古琴社嗎？去學、  
研究、分工、剪輯、攝影、拍照，最後做網頁，這些都是能力的培養，就會  
跟這個主軸有掛勾，從專題網頁那邊組一個資訊小組，將來讓他們負責去教  
導各班成立自己班的網頁，你有了這個基礎要讓他更有舞臺、更發展出去，  
所以我現在一直在帶著行政做的應該就是我們要有一個核心價值、目標，所  
有做的事情都要扣緊那個東西，才不會變很虛，這個亮點以前有嘛！所以我  
們現在做、要不要紮實點做，沒有想法，這樣其實很空啊！所以我現在要落  
實、比較紮實把這件事情建立，去思考像我們的溯溪……不要只是溯溪當天  
那個活動而已。(訪-20140312L#20)

像溯溪應該是被列入學校本位課程的特色，但是實際上我們在做的是溯溪活  
動，它不是課程，基本上校長要求就是真的做學校本位課程，……所以各領  
域應該要有些課程的內容要結合溯溪，這是學校特色，這才是一個真的特色，  
不然它就只是一個溯溪活動而已。(訪-20140124A3#9)

郝校長希望探索體驗課程的發展，不再只是像去遊樂場玩過一遍，他的終極  
目標是讓羊羊國中成為冒險學校，8年級騎腳踏車、9年級登山，除了體驗課程，  
還要hold住學習這一塊：

既然體驗探索是我們學校的特色，但那個攀岩對我來講，我覺得它其實是個  
大型的玩具而已，就像去遊樂場玩過一遍，……中午才開了會請教官、輔導  
室也來，有三個隨班老師跟著，操作完畢一定拉回跟學生分享，他怎麼去克  
服的？他為什麼不去做？他有什麼覺得挑戰自己成功的地方？這才是體驗真  
正的意思，……體驗探索是好的，但不要流於形式，所以幾次會議我們都朝  
這個方向走，把這個串聯起來，我的終極目標叫冒險學校，9年級攀登七星山，  
8年級騎腳踏車，像騎腳踏車應該要變成課程，首先教孩子修理腳踏車，再來

是騎腳踏車的安全，最後再安排一天出去的課程，也許騎到哪裡去挑戰，那也符合我們體驗探索的精神。……學習的部分7年級是專題網頁、8年級專題寫作，開始挑戰小論文15000字，9年級就專心準備會考。這塊學習如果能夠hold住，我們才不會被外界誤以為只是好玩、探索……所以我們學習這一塊要緊扣能力的培養。（訪-20140312L#20）

有受訪者反應假日時國防體驗教育的設備空著很可惜，何不開放給公司團體體驗這樣學校和網球隊會有額外的收入，或許還有機會跟公司團體募款：

因為我們常假日來練球嘛！就發現像攀岩啦！漆彈場都沒有人，那時候的想法是已經有設備又空著是有一點可惜！如果我們可以開放給公司團體，……之前我們有想到如果經費不夠，他們在體驗完，看到我們的球場又來打球或者是承租球場，可能就會有一些額外的收入，也許我們可以有機會募款。（訪-20140116P1#10）

郝校長希望階段性的發展客製化的課程、推動閱讀計畫，培育學生達到臺北市的六大核心能力：

因為我們現在第八節開不成，不能放孩子回去啊！放孩子回去他就沒有在學習，只是在玩，我不甘心，放到羊羊國中的孩子，如果沒有把這種核心能力給他一點照顧、提攜，我覺得我們對不起孩子。老師不能說反正孩子不參加我們就算了，這樣也太洩氣了。……比如說客製化課程，機器人要配合創造力，將來機器人繼續發展，變成創造發明。……晨讀10分鐘其實不夠，應該整個閱讀計畫，包括讀報、班書、科普的閱讀，有配套去做像發表、寫作，輸出都要出來，全面去推有獎勵制度，下一步應該是30分鐘，因為能力的培養絕對不是點狀式，也就是有階段性……像貝貝老師也提出他自己科普的讀書計畫，因為很多班書嘛！他有一些自己的計畫想做，所以一方面是全校在做，一方面是各領域自行有一些計畫在做，我覺得這兩個搭配起來是能夠cover讓孩子的閱讀計畫更好。（訪-20140312L#20）

在郝校長的push下已將體育班的高爾夫項目推廣讓普通班的孩子可以體驗，他還計畫將武術推廣至全校，9：00前全校都在運動，形成學校的新亮點：

像我們高爾夫，一個果嶺花了100萬，普通班的孩子能不能有握杆、練習推杆的體驗？而不是只是那東西空在那裡我們有，只有5個孩子偶而會去用，那塊地不就浪費了嗎？所以這次體育課程計畫7年級已經列進去了，我也屢次提你們說好了3、4月這兩次課程要做，也配合教練來幫忙，這是我一步一步在建構課程計畫。……到國小去做升學宣導，那個武術一出來配合音樂，大家眼睛都亮了，如果我是父母親看到孩子會一套武術，健身又健康，這麼好的東西我就思考不能侷限於一個社團，如果能夠全校推武術，9：00前全校都在運動，形成學校的新亮點。（訪-20140312L#20）

郝校長因為擔任過輔導主任，要求特教組要製作教具，讓特教生可以藉由操作學到東西，也能去發掘特教生的長處並給予發揮的舞台：

像我巡堂也看到，現在特教組大部分的教法還是一個人上面寫，要交作業是一對一這樣盯，可是我看到很多學校的特教組會製造很多教具，我發現這邊缺少我就請特教組這邊要加強，操作的教具要製作，讓這些特教學生操作可以學到東西。……真正讓人困擾的特教生，其實並不多啊！我們現在也申請了教學助理盯著三個比較需要照顧的，想盡辦法去用額外的人力資源來協助，現在很穩定啦！……你可以設法去想到那孩子一定有他的亮點，我舉個例子來講好了，羽羽你給他舞台，他一樣可以在這麼大的舞台上一個人獨奏，每天散發那種笑容跟陽光，這種孩子多好啊！你看到他的優點，幫他設計一些舞台，一樣可以教導他。但是如果你只是聚焦在他的學業成績，你當然眼光就太自己設限了。（訪-20140312L#20）

羊羊國中的新亮點特殊生變多了，有受訪者反應一般生的權益因此受損，但也有受訪者認同融合教育的施行，因為一般生可以學到怎麼應變、特殊生也學會碰到問題應該怎麼解決：

我知道外縣市很多都慕名而來，可是我會有個疑問這樣子會變成學校跟老師的負擔，甚至對一般生不是很公平的狀態，因為人力是有限的，如果特教生的比例上過高，老師跟行政勢必傾向多一些關注，相對對其他學生的關注就會變少。（訪-20140116P1#10）

我覺得對孩子的教育並不是我對著你講就叫教育，是我讓你看到發生了什麼事情這才叫做教育，如果他看到班上有很多需要被特別照顧的學生，他們需要被照顧的點，然後看到老師針對這東西去幫助他們，我覺得這對所謂的一

般的學生來講，它會是一個還不錯的教育，身教跟境教，之前有家長說怕示哪一天脫褲子給女生看，會造成他女兒不可磨滅的傷害什麼的，我那時候非常訝異！教育應該是教導你的女兒發生了這個情形，你要把它當成是一個你可以去處理的狀況，怎麼會是擔心你的女兒受到傷害……如果今天真的碰到同學露鳥，那你要知道他是一個特殊的人，你應該要保持鎮靜，離開那個現場去回報學校，而不是在那邊陷入一陣狂亂，……在我的想法裡羊羊國中如果變成對特教生很有經驗、很有耐心、也非常包容的一個小的學校的話，我還是非常願意把我的小孩放在這邊，即使我的小孩並不是特教生，我覺得他可能在裡面看到的或者是學習到的，比一般學校來講更符合我對教育的期待。（訪-20140122P3 # 10）

郝校長希望照顧到每一個孩子，他分析學生的來源中，有學術性向的孩子、有朝興趣發展的孩子，所以升學不能放掉，必須著重在學習能力的培養，有受訪者聲援此作法：

如果說要照顧到每一個孩子，分析來我們這裡學生的屬性，有部分骨子裡還是要升學那一塊，如果他是學術性向的，我們提供給他什麼？如果我們的教學都沒有讓孩子學到真正的東西，我們也不盡然對得起孩子。如果家長選擇我們學校因為第一個升學壓力沒那麼大，第二個很友善，他的孩子不會受到欺負，但我相信不太在乎升學並不等於不要讓他學習，所以我是放在學習能力的培養，……我們不能讓外界誤以為這邊的競爭力弱，有些家長就不會把優質的孩子放進來，我也常舉例有些家長把孩子放這裡，因為這個孩子比較不會念。（訪-20140312L # 20）

雖然我們這邊有很多特色，可是去國小宣導的時候，我有感受到家長要的其實不是只聽你學校有很豐富的活動，因為它不算課程，我們沒有人把它融入課程，所以家長要的還是跟升學有關，……校長當然會要求這部份，升學不能放掉。（訪-20140124A3 # 11）

郝校長還有個夢想是發展國際教育，藉由校際交流體驗各校的特色課程，除了開拓學校的亮點也能宣揚臺北市的文化：

如果發展冒險學校完成的時候，我還想做國際教育，讓外籍學生或者是ABC的可以來這邊體驗溯溪、騎腳踏車、登山，他們總要住吧！如果是住飯店那所費不貲嘛！如果跟工工國中合作，因為他們學校現在也減班，教室那麼多就

要轉型啊！我曾經跟他們校長談過，他也覺得可行。……我也跟科長提過，他說蠻好的。可以宣揚台北市的文化，讓外籍學生認識台北市的學校並體驗特色課程，又可以坐捷運去到大稻埕看一看，去捷運站中正紀念堂走一走，不是也變成亮點嗎？我們還可以開個中文的課程，這一塊是有市場的。

（訪-20140312L # 20）

## 陸、小結

本節主要在討論郝校長在學校領導的「課程教學」、「行政管理」、「人際溝通」、「專業發展」、「學校亮點（特色）」五大層面，展現的態度與具體的領導作為。綜合上述訪談記錄與分析，可以了解郝校長在課程教學的領導上，是「以學習者為主體」為理念基礎，而在課程與教學領導的實際作為上，是「學習共同體」的運作形式，來體現「學生的主體性」之概念，此深獲多數受訪者的好評，唯策略須略做調整，否則易淪為「校長人馬」在做的「少數民族策略」。

在行政管理的領導上，郝校長的基本理念有五個準則「正當性」、「程序性」、「績效性」、「創新性」跟「互補性」。而在行政管理領導的具體作為上，不宜誤用道德領導，領導者必須隨時儆醒自我是否有主觀之偏見，避免對成員不同觀點進行道德批判；要求行政人員做到質量並重的部份，建議郝校長採取企業界的「KISS 原則」即「Keep It Simple and Stupid」，意思是「保持事務的簡單淺顯」，這對人力不足的小型學校而言，是既實用亦適用的做法；至於上班時間的規定，研究者發現是程序性出了問題，變成不告而殺，受訪老師分享的具體事例發生在2013年的年底，但郝校長卻是在2014年的年初會議中才進行上班時間的討論（文-M4-20140116）；關於會議上的機會教育，若屬個人或個別處室的部份宜規過於室，普遍性的問題才在會議上宣達，同時運用「三明治法則」，給予建議之外也要適時鼓勵其用心和努力；在催化領導上應在等待期間給予必要的引導，才能達到充分授權的效果；而在公務層面建議郝校長應該跟各處室的距離一樣而且越短越好。

在人際溝通的領導上，郝校長以「參與、了解、關懷和體諒，促進羊羊國中共好」作為其領導行為的基本理念。在人際溝通的實際作為上，在校內部分面對行政人員、教師和家長，分別扮演不同的角色；在校外部份，則致力於與社區、民間企業機構和上級長官維繫良好的互動，並為學校爭取教學資源。郝校長在引進資源部份運用道德領導的手法，先把自己所有的資源提供出來，然後再去找資源加強的作法，深獲學校同仁的認同。

在專業發展領導的基本理念為「專業是虛心學習、終身學習並輔以敬業與熱情」，郝校長非常重視自己的專業成長，也會在會議上與教職員分享最新的教育情資，協助學校同仁快速與社會脈動接軌，成為全校教職員積極追求專業發展的模範。此外，他非常關心教職員的專業發展，除鼓勵教師進修研習要兼顧學生的學習，郝校長還運用願景領導和價值領導來期許教職員不要畫地自限，給自己一個舞台，散發熱情、服務奉獻的精神。唯資訊研習的部份，宜再提供基礎型的課程，以滿足教師的需求。

郝校長在學校亮點（特色）的理念是延續傳統亮點紮實去做，並搭配臺北市的六大核心能力去培育學生。而在學校亮點（特色）領導的具體作為，是發展冒險學校，將7年級的特色課程定調在溯溪和專題網頁，8年級騎腳踏車和專題寫作，9年級登山和專心準備會考，並推展客製化課程、閱讀計畫，培育學生六大核心能力，最後希望藉由校際交流體驗各校的特色課程，並宣揚臺北市文化，進一步發展國際教育。



## 第五章 結論與建議

本論文旨在探討郝校長在羊羊國中的領導行為各層面之表現與遭遇到的挑戰，及學校成員的回應與看法。首先，以文獻探討的方式歸納出校長領導行為的層面，藉此作深入的分析；其次，以郝校長為研究對象，選擇6位學校成員與5位家長進行訪談，並參與觀察羊羊國中的各種重要會議，據以了解郝校長進行學校領導的態度與具體作為；最後，在此就所蒐集的各项資料進行分析與討論，獲致研究結果，並提出建議。

### 第一節 結論

本節根據本研究之文獻探討、研究訪談與觀察結果，針對研究目的，試圖提出下列結論。

#### 壹、郝校長領導行為的特色、類型與其所遭遇到的挑戰

##### 一、個人修為影響領導行為的特色與類型，並在兩年間有明顯轉變

郝校長在羊羊國中大部份成員的心目中，是一位充滿教育理想的校長，待人親切、關懷同仁，做事紮實、重視績效，又有行動力。此外，抱持著開放的氣度，對於教育新趨勢，也樂於嘗試創新。這些觀感與郝校長自述堅持的「愛與關懷」、「成就自己、利益別人」等理念與價值，亦可相印證。對於郝校長在羊羊國中擔任校長的兩年之間，其領導行為風格的轉變，「做事態度」方面，先熟悉、再調和，最後向前看三階段的調整；「做事方式」方面，讓行政團隊動起來所做的人事異動，在處理程序上宜調整。因此，郝校長在羊羊國中的兩年之間，學校領導的風格上可說有明顯的轉變。郝校長的領導行為呈現比較多元化的方式，主要是採彈性式的催化領導，但是面對某些需要堅持的事項，郝校長就會採取比較威權的處理方式。此外非常強調以身作則，期望能達成上行下效的結果。

## 二、遭遇到的挑戰也是初任校長會面臨到的課題

郝校長所遭遇到的挑戰，也是每位初任校長會面臨到的課題，第一年的觀察期必須以人和為考量重點，在面臨學校成員發表不當的言論時（學生退社事件），要等待到何時才叫做累積足夠的正當性去遏止？因原有的行政陋習使得學生或學校的權益受損時（比賽用球與專任教練事件），因為是初任就只能概括承受無法做彈性調整嗎？面對躲在安逸區以專業自主為名缺乏熱忱的教師時（夜自習事件），只能妥協造成勞役不均的分工嗎？為制度設計不佳而造成9年級會考後至畢業前將近一個月無所事事的空窗期，要如何做才能將希望中的校際交流化為實際行動讓9年級學生在畢業前擁有更充實的學習？還有工程施工品質不如大校甚至延遲是小校的初任校長才會面臨到的挑戰（如教學樓結構補強工程延遲事件），讓小校的初任校長在行政與教師面前陷入窘境。

## 貳、郝校長個人背景對領導行為的影響

在「個人背景」對領導行為的影響上，分成「求學生涯」、「任職經歷」兩方面加以說明。

### 一、求學生涯

郝校長對音樂的喜愛並愛屋及烏的作法，如自掏腰包請社團老師幫學生加練、募款活動中充當特別來賓彈奏吉他，還希望成立銅管五重奏讓羊羊國中的校園展現更多元化音樂的想法，雖立意良好，但多數受訪家長們針對羊羊國中的現況所進行的分析宜納入考量，靜待天時、地利、人和都到位後，再圓銅管五重奏之夢！

### 二、任職經歷

#### （一）不同規模學校的行政歷練，累積個人的經歷

因為郝校長在大型、中型、中小型、市區、郊區等各類學校皆曾任職過，在

這麼多類型的學校歷經過，這番經歷使他更具宏觀的視野，去因應教育政策的變遷，與順應社區家長的期望，並透過與學校成員的合作互動，來經營羊羊國中。

## （二）完整的行政資歷，校長生涯的初體驗

還細分為「上任以來，努力化解行政上的不調和」、「以安全和友善為基礎，在學習上衝出特色」、「以大學校的經驗標準，對小學校進行批判」三項進行說明。郝校長在教、訓、總、輔四個處室歷練過，知道各處室有它各自的淡旺季或是重點事件，而且各處室的任務本來就不同，不需要去比較、計較，因為有這樣的認知讓他在羊羊國中主持校務、領導教職員生時有所助益。

## 叁、郝校長在學校領導行為的五大面向，與學校成員對其領導行為的看法及相互影響

### 一、郝校長的課程教學領導，以「學習共同體」來體現「學習者中心」的有效教學

郝校長在課程教學的領導上，是「以學習者為主體」為理念基礎，而在課程與教學領導的實際作為上，採用「置入性行銷」策略，以「學習共同體」的運作形式，來體現「學生的主體性」之概念，此深獲多數受訪者的好評，唯策略須略做調整，否則易淪為「校長人馬」在做的「少數民族策略」。

### 二、郝校長在行政管理上，採取積極主動的方式改變舊有的行政文化

郝校長在行政管理的領導上，是以五個準則「正當性」、「程序性」、「績效性」、「創新性」跟「互補性」為基本理念。而在行政管理領導的具體作為上，不宜誤用道德領導，領導者必須隨時儆醒自我是否有主觀之偏見，避免對成員不同觀點進行道德批判；關於會議上的機會教育，若屬個人或個別處室的部份宜規過於室，普遍性的問題才在會議上宣達，同時運用「三明治法則」，給予建議之外也要適時鼓勵其用心和努力；在催化領導上應在等待期間給予必要的引導，才

能達到充分授權的效果；而在公務層面建議郝校長應該跟各處室的距離一樣而且越短越好。

三、郝校長在校內的人際關係中，面對行政人員、教師和家長各有不同的形象；

校外與社區、企業和上級機關維持密切的互動，並為羊羊國中引進大量資源。在人際溝通的領導上，郝校長以「參與、了解、關懷和體諒，促進羊羊國中

共好」作為其領導行為的基本理念。在人際溝通的實際作為上，在校內部分面對行政人員、教師和家長，各有不同的形象；在校外部份，則致力於與社區、民間企業機構和上級長官維繫良好的互動，並為學校爭取教學資源。尤其在引進資源部份運用道德領導的手法，先把自己所有的資源提供出來，然後再去找資源加強的作法，深獲學校同仁的認同。

四、郝校長重視學校教師的專業發展，除了發揮自身的示範作用，鼓勵進修研習外，更主動提供最新教育資訊

郝校長在專業發展領導的基本理念為「專業是虛心學習、終身學習並輔以敬業與熱情」。他兼重個人與學校教師的專業發展，除鼓勵教師進修研習要兼顧學生的學習，在會議上與教職員分享最新的教育情資，更是全校教職員專業成長的楷模；郝校長採取催化領導，把老師跟行政納入到團隊裡面大家一起去，整體而言，羊羊國中老師在專業發展的參與度比以往高。

五、郝校長延續傳統亮點紮根，搭配臺北市的六大核心能力發展新學校亮點

郝校長在學校亮點（特色）的理念是延續傳統亮點紮實去做，並搭配臺北市的六大核心能力去培育學生。而在學校亮點（特色）領導的具體作為，是發展冒險學校，將7年級的特色課程定調在溯溪和專題網頁，8年級騎腳踏車和專題寫作，9年級登山和專心準備會考；推展客製化課程、閱讀計畫，培育學生六大核心能力；

推廣武術9：00前全校都在運動，形成學校的新亮點；融合教育的施行，發掘特教生的長處並給予發揮的舞台；最後希望藉由校際交流體驗各校的特色課程，並宣揚臺北市文化，進一步發展國際教育。

## 第二節 建議

本節歸納前述主要研究結果，嘗試提供下列建議，以供教育行政機關、學校領導者、學校成員及未來研究之參考。

### 壹、對教育行政機關之建議

#### 一、校長培訓階段應以案例方式訓練並加強溝通技巧與危機處理能力

每位初任校長會面臨到的最大挑戰就是人的問題，尤其師傅級的校長常提點初任校長第一任盡量在硬體上發揮，第一年是蕭規曹隨的觀察期，必須以人和為考量重點，研究者建議在校長培訓階段應以案例方式訓練並加強溝通技巧與危機處理能力，才能讓初任校長應所為而有所作為，去導正學校的陋習，而非為了表面的人和，只能鄉愿地妥協造成勞役不均的分工現象。

#### 二、調整相關規定，增進初任校長職能

（一）因為制度設計不佳而造成9年級會考後至畢業前將近一個月無所事事的空窗期，建議藉由修改制度設計，延後會考時間讓學生多一個月的時間充分準備會考，或者開放校際交流讓9年級學生在畢業前一個月能去體驗他校的特色課程。

（二）還有工程施工品質不如大校甚至延遲是小校的初任校長才會面臨到的挑戰，如結構補強工程延遲，讓小校的初任校長在第一年就得處理行政與教師間的對立實在有失公允。建議類似的工程招標、施工應分年度進行，以維持小校、大校有均等的施工品質。

## 貳、對郝校長領導行爲之建議

### 一、掌握開會時間，律訂各處室報告時間，有效率的完成重點的議題或任務

依據多數受訪者的看法，郝校長在開會時間上的掌控是比較需要調整的。開會律訂各處室報告時間，校長就能在公務層面與各處室距離相同，提綱挈領講重點，避免開會時間過長，縮掉辦業務的時間，又因工作量沒縮減，品質就會降低。建議採取企業界的「KISS 原則」即「Keep It Simple and Stupid」，意思是「保持事務的簡單淺顯」，這對人力不足的小型學校而言，是既實用亦適用的做法

### 二、人事異動或對孩子、學校同仁機會教育的部分，宜「規過於室、揚善於堂」，讓對方有台階下

若屬個人或個別處室的部份宜規過於室，注意程序性勿變成不告而殺，普遍性的問題才在會議上或公開場合宣達、宣導，同時運用「三明治法則」，給予建議之外也要適時鼓勵其用心和努力。人事異動部分，應先跟對方說明下學期有什麼計畫，因此職務上會有所調動，讓對方有心理準備，也不會讓別的行政人員感受到校長是把做事擺在做人之前。

### 三、推動專案在採取「由點而線而面」策略前，宜先進行「全校性的宣導」

推動「學習共同體」或資訊融入教學的1KNOW，宜先進行「全校性的宣導」、提供基礎級的資訊研習，而不是老師自己去請教校內已經會的同仁，先有共識再由專案團體去操作執行，避免淪為「校長人馬」在做的「少數民族策略」。

### 四、採取積極主動的方式改變舊有的行政文化，期許教職員散發熱情、服務奉獻的精神，宜從法制內著手

學校舊有的文化，不去強力介入它不會轉變，這是郝校長的解讀。但每個人對生命重點的解讀不同，有時候無法將固定的標準過度套用在每個人身上。所以

領導者必須隨時儆醒自我是否有主觀之偏見，避免對成員不同觀點進行道德批判。

#### 五、召開會議律訂教師參加校外研習注意事項

教師主動參加研習提供教案協助學校行政報教學成果，應給予鼓勵，並於公開場合予以肯定。郝校長是以「學生學習的權益」為前提考量，鼓勵學校同仁進修，為達到教師教學的連貫性，教師必須自行調課校長才准予參加自發性的研習，但研習公文已明文規定可以課務派代，由教務處協助處理課務，校長要求老師自行調課，變成老師必須自己私下處理課務，易造成教師不願主動積極進修，因此宜召開會議共同律訂教師參加校外研習注意事項，才能兼顧學生學習的權益與老師進修的權益。

#### 六、召開會議討論假日期間國防體驗教育的設備閒置問題

郝校長有注意到果嶺的使用率不高，已召開會議推廣至普通班學生可體驗，有受訪者建議假日期間國防體驗教育的設備閒置，可開放給公司團體體驗，這樣學校和網球隊會有額外的收入，或許還有機會跟公司團體募款，宜召開會議討論其建議之可行性與相關配套措施。

### 叁、對學校成員的建議

#### 一、關懷學校發展，主動參與學校事務

面對學校的長遠發展，不應只是校長一人的責任，而是全校教職員工的共同責任。一般而言，教師留在同一所學校服務的時間，往往會比校長還長，因此學校的形象、聲譽與未來發展的成效，對於教師的直接影響絕不亞於對校長個人的影響。由此體認，學校成員應該多關懷學校發展的績效，並主動參與學校事務之興革，藉以增進學校成員的團結合作，建立合於眾人期望的學校願景，促成學校的永續發展。

## 二、珍惜引進學校的資源，善用教師專業自主

羊羊國中在全體成員的努力之下，各方面表現都在進步中，加上郝校長的積極爭取和家長會全力的贊助，羊羊國中能將引進的教學資源結合創意教學的彈性空間比別的學校來得大。在郝校長開明的領導之下，每位教職員更應該珍惜這些資源，並且善用專業自主權，以提升教學效能。

## 肆、對未來研究的建議

### 一、嘗試從國中校長遴選制度出發，探究校長領導行為

本研究之範圍，始於郝校長初任羊羊國中校長迄今的歷程，但一位校長的學校領導理念與作為，也可能受到校長遴選制度的影響，遴選過程中的種種，也非常可能是型塑日後校長領導行為的關鍵。因此，未來研究可以由國中校長遴選制度出發，以更長遠的觀點，來探究校長的領導行為。

### 二、深化校長領導作為的研究內涵

以往對於校長領導或辦學績效的評定或考核，大多著重於校長領導校務的「外部作為」，惟經本研究實地參與觀察與訪談，發現校長日常的領導作為，其實更能傳達其治校理念與辦學成就。因此，未來的後續研究應就校長領導校務的「內部作為」，以更寬裕的時間及更深入的觀察訪談，對校長的學校領導作為，進行更詳實的研究。



## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 內政部戶政司（2012）。育齡婦女一般生育率、年齡別生育率、總生育率、毛繁殖率及淨繁殖率。2013年11月5日，取自<http://www.ris.gov.tw/346>
- 王心怡（2002）。國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 全國法規資料庫（2011）。國民教育法。2013年11月5日，取自<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=%E5%9C%8B%E6%B0%91%E6%95%99%E8%82%B2%E6%B3%95>
- 江忠鵬（2012）。高雄市偏遠地區國小初任校長的行政困境與倫理兩難問題之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 吳金標（2006）。國小卓越校長領導行為之研究—以臺北縣市獲教育部校長領導卓越獎為例。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳英俊（2005）。初任校長經營學校公共關係之研究—以桃園縣八位國民中小學校長為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山、林天祐（2003）。教育小辭書。臺北市：五南。
- 吳清山、林天祐（2005）。教育新辭書。臺北市：高等教育。
- 吳清基（1999）。教育與行政。臺北市：師大書苑。
- 吳清基（2001）。學校行政新論。臺北市：師大書苑。
- 李鴻章（2003）。一位國小校長與他行政決定之俗民誌研究。國立嘉義大學國民教育研究所博士論文，未出版，嘉義縣。
- 卓烈（2006）。校長領導行為與教師知覺校長領導行為之研究以高雄縣某國小為

- 例。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 林天祐（2005）。教育研究倫理準則。**教育研究月刊**，132，70-86。
- 林文生（2006）。校長領導的實踐智慧。載於林文律（主編），**中小學校長談校務經營（下冊）**（1461-1476 頁）。臺北市：心理。
- 林來利（2005）。中小學有效能校長領導行為特徵之研究。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林明地（2002）。**學校領導：理念與校長專業生涯**。臺北市：高等教育。
- 林明地（2003）。**校長學—工作分析與角色研究取向**。臺北市：五南。
- 林恭煌（2005）。遴選制度實施後國立高級中等學校初任校長領導風格之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 林煥民（2005）。客籍國中小校長領導風格與學校組織文化關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 林靜慧（2003）。國中初任女校長組織社會化之研究：以六位女校長為例。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林騰雲（2006）。小學校長校務經營理念與具體策略—以台北市忠義國小為例。載於林文律（主編），**中小學校長談校務經營（上冊）**（297-317 頁）。臺北市：心理。
- 林香如（2010）。國民小學校長轉型領導與學校智慧資本研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 邱重賢（2005）。臺北縣國民小學初任校長轉型領導行為與學校經營效能之關係研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 柳敦仁（2005）。雲嘉南五縣市國小初任校長行政表現與學校效能關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 徐水柯（2007）。國小初任校長課程領導實踐的行動研究。國立臺北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 秦夢群（2010）。**教育領導理論與應用**。臺北市：五南。
- 國立教育資料館（2013）。**國民中小學校長專業能力發展標準及其資源檔案建構之研究**。2013年11月8日， 取自  
<http://163.21.239.11/dspace/handle/987654321/10068>
- 張立誠（2006）。**國小初任校長第一年權力運作之研究**。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 張明輝（2004）。從後現代觀點看學校校長的關鍵能力。**現代教育論壇—從後現代看校長核心能力的轉變**，3-10。臺北市：國立教育資料館。
- 張春興（2000）。**現代心理學**。臺北市：東華。
- 張鳳燕（2002）。校長領導的道德責任。**國教天地**，148，41-46。
- 張德銳等人（2005）。**中小學校長辦學經驗及專業成長歷程之研究**。臺北市：國立教育資料館。
- 教育部（2011）。**十二年國民基本教育實施計畫**。2013年11月6日，取自  
<http://12basic.edu.tw/Detail.php?LevelNo=652>
- 教育部統計處（2006）。**國民教育階段學生人數預測分析報告（95~110學年度）**。臺北市。作者。
- 曹堤（譯）（2007）。Mark, Sanborn著。**別把自己做小了**。臺北市：遠流。
- 莊茂德（2006）。**新任國立附小專任校長的校務運作之研究**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 莊崑謨（2005）。**臺南市國民小學初任校長時間運用之研究**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 許焯祥（2006）。**中部地區國民小學初任校長工作壓力及其因應策略之研究**。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺中市
- 陳木金（2004）。校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活。**現代教育論壇-從後現代看校長核心能力的轉變**，12-19。臺北市：國立教育資料館。

- 陳江松（2006）。夢想相隨中不悔。載於林文律（主編），**中小學校長談校務經營（下冊）**（1497-1523 頁）。臺北市：心理。
- 陳怡燕（2007）。**一位初任校長之辦學理念與實踐策略**。國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 陳珮芳（2004）。**一位國小女性初任校長領導風格之研究**。國立新竹教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 陳添丁（2004）。**高中初任校長專業發展需求與職前培育制度建構之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳賢舜（2003）。學校革新的視野：校長效能之探討。**初等教育學刊**，16，21-52。
- 陳澤民（2008）。**少子化現象對臺北市國民中學校務經營影響之研究**。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 曾秀鳳（2004）。女校長的教育伸展臺——一位小學女學長領導風格之個案研究。**國民教育研究學報**，13，147-181。
- 黃怡雯（2007）。組織溝通在校長領導之應用。**學校行政雙月刊**，51，19-34。
- 黃昆輝（1988）。**教育行政學**。臺北市：東華。
- 黃雪緣（2007）。**初任校長第一年衝突管理之研究**。國立花蓮教育大學行政與領導研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 楊文慶（2002）。**一所國中校長課程領導之行動研究**。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 溫明正（2006）。跨潮流辦學——創新！突破？。載於林文律（主編），**中小學校長談校務經營（上冊）**（841-861 頁）。臺北市：心理。
- 廖文斌（2003）。**國小初任校長參與校長遴選經驗與校務運作狀況之研究——臺北市為例**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 廖月華（2006）。**國小校長的學校領導者之路：以一位校長的經驗為例**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 劉汶琪（2005）。**國小初任校長課程領導任務之研究—以北區四縣市為例**。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 劉淑翰（2003）。**選擇理論的實踐歷程——一位初任校長在偏遠小學的行政互歷程**。國立臺北師範學院教育心理與輔導學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 劉瑞梅（2007）。**臺南縣市學校長領導風格、行政溝通行為與學校效能國民小之關係研究**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 潘慧玲（2004）。教育研究的取徑。載於潘慧玲（主編），**教育研究的取徑：概念與應用**。臺北市：高等教育。
- 蔡政明（2006）。校長之路。載於林文律（主編），**中小學校長談校務經營（下冊）**（1089-1112 頁）。臺北市：心理。
- 蔡培村、武文瑛（2004）。**領導學—理論、實務與研究**。高雄市：麗文。
- 蔡進雄（2003）。**學校行政與教學研究**。高雄市：復文。
- 蔡進雄（2004）。臺灣地區近五十年來校長領導實徵研究之分析。**人文與社會學科教學通訊**，14（6），91-100。
- 蔡進雄（2005）。**學校領導理論研究**。臺北市：師大書苑。
- 鄭崇趁（2012）。**教育經營學：六說、七略、八要**。臺北市：心理。
- 盧素真（2004）。**國民小學初任校長工作職責與角色之研究—以臺北縣六國小校長為例**。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 謝文全（2007）。**教育行政學**。臺北市：智勝文化。
- 謝純育（2007）。**宜蘭縣國民小學初任校長工作壓力與因應策略之研究**。佛光大學社會教育學研究所碩士論文，未出版，宜蘭市。
- 簡佩玲（2010）。**一位初任國小校長之職涯自我實現歷程**。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 簡明輝（2004）。**組織行為**。臺北市：新文京開發。
- 簡麗芬（2007）。**國民小學初任與卓越校長學校人力資源管理之比較研究**。國立

- 花蓮教育大學行政與領導研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 羅虞村（1986）。**領導理論評析及對我國教育行政領導之啓示**。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 嚴祥鸞（2003）。參與觀察。載於胡幼慧（主編），**質性研究--理論、方法及本土女性研究實例**，195-221。臺北市：巨流。
- 蘇小娟（2009）。**臺北縣國民小學初任校長領導行爲與學校組織文化關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蘇俊華（2005）。**臺南縣國民小學初任校長工作困擾及其因應方式之研究**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。

## 貳、西文部分

Dubrin, A . J . (2010). *Leadership : Research findings, practice, and skill*, Masdon, OH: South-Western.

McGough, D. J. (2003). Leaders as learners: An inquiry into the formation and transformation of principals' professional perspectives, *Educational Policy Analysis*, 25, 449-471.

Northouse, P.G. (2010). *Leadership : Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Whitaker, T., & Turner, E.(2000). What is your priority. *NASSP Bulletin*, 84(617), 16-21

Woodward, D. B. (1994). Leadership challenges, 2002. *New Direction for Student Service*, 66, 91-99.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.

## 訪談同意函

親愛的杏壇先進，您好：

非常感謝您在百忙之中，撥允參閱本研究同意函。

我是陳品好，目前是國立臺灣師範大學教育學系學校行政班三年級的研究生，在洪仁進教授的指導下，正進行關於「初任校長的學校領導者之路：以一所臺北市國中校長為例」的學位論文研究。

本研究旨在探討初任校長面臨少子化與十二年國教政策雙重嚴峻的挑戰，他如何來因應與推動校務，希望透過您的參與，本研究的結論能提供初任校長在學校領導上的省思與參考。您所提供的資訊將作為學術用途，並沒有好壞的價值判斷，純粹用來客觀地呈現一個個案。在本研究論文中提及的團體、學校名稱及人物姓名，都將採用化名或匿名方式呈現，以保護當事者的權益。

本研究擬以半結構式訪談法為主要研究方法，為求能忠實記錄您的真實經驗與看法，希望能徵求您的同意，於訪談時惠准全程錄音，避免因筆記不周而錯失您寶貴的意見，同時利於在訪談後將錄音檔內容轉譯成逐字稿，供日後記錄和分析使用；此外，研究者會嚴格遵守研究倫理，絕不對他人洩露訪談內容，而整理完成的逐字稿，也將優先讓您過目，經您確認同意後，才會使用在論文撰寫中。在研究論文完成後，錄音資料將立即銷毀，因此請您放心發言。如果您在訪談的過程中感覺不妥，有權停止受訪，而無須解釋任何原因。所以請您就真實的狀況或實際的感受來表達與說明，謝謝您提供的寶貴經驗。

再次感謝您對本研究的鼎力相助，勞心費神之處，尚請包容與見諒。

敬頌

道安

國立臺灣師範大學教育學系學校行政班

指導教授：洪仁進 博士

本人茲同意以受訪者身份參與訪談

研究生：陳品好

受訪者：\_\_\_\_\_（簽名）

2014.01.01



附錄二

訪談大綱一（郝校長用）	
緒言	<p>1.您在洋洋國中擔任初任校長的這兩年，覺得最大的差異為何？</p> <p>2.您認為自己的個人背景和任職經歷，對您在領導洋洋國中有何影響？</p>
一	<p>個人修為</p> <p>3.您在個人修為上所堅持的基本理念或價值為何？</p> <p>4.整體而言，您覺得自己的領導行為屬於哪一類型？或有哪些特質？是否在某些特定時機下展現出不同的領導風格？請說明。</p> <p>5.您覺得自己在教職員心中是一位怎樣的校長？是否符合您的期望？您又將如何維持或改善？</p>
二	<p>課程教學</p> <p>6.您在課程與教學領導上的基本理念或堅持之價值為何？</p> <p>7.您接任本校即面臨十二年國教政策的改革，身為初任校長的您，如何著手因應？請分享您的心路歷程？</p>
三	<p>行政管理</p> <p>8.您在行政管理上的基本理念或堅持之價值為何？</p> <p>9.面對變動的教育政策，您在推動的過程中，如何激勵學校成員士氣？有何實際作法？</p> <p>10.目前為止，您認為在領導的過程中，最大的成就為何？</p> <p>11.目前為止，您在領導的過程中，遭遇到最大的挑戰為何？最後如何解決？</p>
四	<p>人際溝通</p> <p>12.您在人際溝通上的基本理念或堅持之價值為何？</p> <p>13.本校向來具有獨立自主的教師文化，當您接任後，曾在這方面遇過什麼挑戰？又是如何克服？</p> <p>14.您接任後，曾為何事與家長進行溝通協調？請分享具體事例。</p>
五	<p>專業發展</p> <p>15.您在專業發展上的基本理念或堅持之價值為何？</p> <p>16.您對自己的專業發展及生涯有何期許與規劃？</p> <p>17.您對國中教職員專業發展的必要性有何看法？</p> <p>18.您對於教職員進修學分、學位或參加研習，有何看法或建議？您接任後本校是否有需求制定特殊的規定？內容為何？</p>
六	<p>學校亮點（特色）</p> <p>19.您在發展學校亮點（特色）上的基本理念或堅持之價值為何？</p> <p>20.若要介紹給外縣市或外國教育團體，您認為本校最大的亮點（特色）為何？您如何經營此亮點（特色）？</p>

附錄三

訪談大綱二（教師、學校行政人員）	
緒言	1.請問您在洋洋國中服務多久？您的服務年資為幾年？
一	個人修為
	2.您覺得郝校長是一個怎樣的人？剛來（第一年）與現在（第二年）有何差別？ 3.您覺得郝校長的領導行為屬於哪一類型？或有哪些特質？
二	課程教學
	4.您認為郝校長在課程與教學領導上的態度與具體作為為何？又有何影響？您的期望為何？
三	行政管理
	5.您認為郝校長在行政管理上的態度與具體作為為何？又有何影響？您的期望為何？ 6.郝校長比起前任校長在領導上有何不同？
四	人際溝通
	7.您認為郝校長在校內外人際溝通上的態度與具體作為為何？又有何影響？您的期望為何？ 8.您是否曾直接與郝校長溝通？當時是為何事？請略述當時情況、個人感受與事件結果。
五	專業發展
	9.您認為郝校長在專業發展上的態度與具體作為為何？又有何影響？您的期望為何？
六	學校亮點（特色）
	10.您認為本校有何亮點（特色）？為什麼？ 11.您認為郝校長在發展學校亮點（特色）上的態度與具體作為為何？又有何影響？您的期望為何？
總結	12.您覺得郝校長在領導上有何優勢或限制？請提供一些看法或建議。 13.對於郝校長，您印象最深的事件為何？您的感想為何？

附錄四

訪談大綱三（家長用）	
緒言	1.請問您爲什麼選擇讓貴子弟在羊羊國中就讀（原學區在哪）？您爲什麼選擇投入在羊羊國中當義工？
一	個人修爲
二	課程教學
三	行政管理
四	人際溝通
五	專業發展
六	學校亮點（特色）
總結	

1.請問您爲什麼選擇讓貴子弟在羊羊國中就讀（原學區在哪）？您爲什麼選擇投入在羊羊國中當義工？

一  
個人修爲

2.您覺得郝校長是一個怎樣的人？剛來（第一年）與現在（第二年）有何差別？  
3.您覺得郝校長的領導行爲屬於哪一類型？或有哪些特質？

二  
課程教學

4.您認爲郝校長在課程與教學領導上的態度與具體作爲爲何？又有何影響？您的期望爲何？

三  
行政管理

5.您認爲郝校長在行政管理上的態度與具體作爲爲何？又有何影響？您的期望爲何？  
6.郝校長比起前任校長在領導上有何不同？

四  
人際溝通

7.您認爲郝校長在校內外人際溝通上的態度與具體作爲爲何？又有何影響？您的期望爲何？  
8.您是否曾直接與郝校長溝通？當時是爲何事？請略述當時情況、個人感受與事件結果。

五  
專業發展

9.您認爲郝校長在專業發展上的態度與具體作爲爲何？又有何影響？您的期望爲何？

六  
學校亮點（特色）

10.您認爲本校有何亮點（特色）？爲什麼？  
11.您認爲郝校長在發展學校亮點（特色）上的態度與具體作爲爲何？又有何影響？您的期望爲何？

總結

12.您覺得郝校長在領導上有何優勢或限制？請提供一些看法或建議。  
13.對於郝校長，您印象最深的事件爲何？您的感想爲何？

日期/時間		地點		對象編號	
問題	回答內容		重點摘要	內容分析	省思
緒言					
一					
二					
三					
四					
五					
六					
總結					

日期/時間		地點	
參與人員		事件編號	
觀察內容記錄			觀察者評論與省思