

第三章 研究設計與實施

本章說明研究的設計與實施過程，內容分爲六節。第一節爲研究方法，說明採用質性個案的理由與蒐集資料的方法；第二節爲研究參與者，說明研究參與者的選取原則，並對其進行簡要介紹；第三節爲研究實施程序，說明前導研究經驗與正式研究的實施流程；第四節爲研究資料處理與分析，說明各種研究資料的處理與分析情形；第五節爲研究信實度，說明本研究利用三角檢定、參與者檢核、同儕審視等方式以提昇信實度；第六節爲研究者角色與研究倫理，說明我的研究者角色與對研究倫理的關懷。本章爲突顯研究者在研究實施中的主體性，故在自稱上多以「我」爲主詞，進行文字的敘寫，以貼近研究與自己之間的關係。

第一節 研究方法

本研究爲深入了解校長的領導心智模式，主要透過質性個案的研究，以訪談爲主，觀察與文件分析爲輔，並配合自己在研究過程中的反思札記，以深入了解校長領導心智模式的相關內涵。

壹、採用質性個案的原因

爲配合本研究的題目、性質與目的，我認爲量化的問卷調查法，較無法協助自己深入探究校長領導心智模式中的隱性知識。因此，本研究採取質性個案研究，作爲研究領導心智模式的取徑。其理由如下：

性質上，由於「個案研究」是一種實徵探究，重視如何（how）與爲什麼（why）的特質與策略，可使研究者在無法操控或需要真實情境的脈絡中得到助益（Yin, 1994）。易言之，個案研究即爲「採用各種方法蒐集有效的完整資料，對單一的個人或社會單位，做縝密而深入研究的一種方法」（郭生玉，1998：228）。再者，個案研究的範疇可集中於一個人、極少數的個人，亦可在一個有界線、有某種特殊情境或行爲的社會單位中進行研究（林佩璇，2002；郭生玉，1998）。根據上述，我採用了「極少數的個人」的個案研究，以四位國中個案校長作爲研究參與者，企圖透過有界線、學校領導的特殊情境，進行校長領導心智模式的探究。

目的上，Lincoln 與 Guba (1985: 215) 認為個案研究有三個主要的目的：提供厚實敘寫 (thick description)、自明之理的再現 (axiomatic representation) 與替代的讀者經驗 (vicarious reader experience)。加上，個案研究具有整體性、獨特性、描述性、詮釋性、歸納性，以及啟發性等六項特色 (吳建華、謝發昱、黃俊峰、陳銘凱，2002)，因此，若以個案研究作為校長領導心智模式的研究取徑，則使我得以在有界線的領域中，厚實研究資料的蒐集及敘寫，藉由領導心智模式的意義、價值、內涵等相關內容的呈現，更進一步地說明領導心智模式中的隱性知識與核心信念。最後，即可將領導心智模式完整呈現，提供研究參與者、其他現職校長、有志於校長一途者，以及領導革新的相關研究，作為校長領導與學術研究的參考。

不過，由於校長領導心智模式是隱微存在個案校長心中，而不易深探的內涵。在過程中不但對象取得不易，想要深入了解校長思維的內涵，更需要參與者的鼎力協助，並不吝與我多些討論、不斷接觸，本研究才得以落實。然而，這正是質性研究的魅力所在，可以藉由深入的接觸與了解，進行研究的探索，並在幾位個案校長的關照下，逐步贏得信任且獲得成長的契機。

貳、蒐集資料的方法

在蒐集資料方法上，我採用訪談為主，並輔以觀察及文件分析。在研究時間的安排上，先以一週近身觀察開啓自己與參與者的關係，並在後續零星的會議觀察與正式訪談中，不斷加深彼此的了解，並從中蒐集我所需要的相關資料。

一、訪談

Patton (2002) 認為訪談的目的即是了解他人心中的想法與感受，透過這個方法進入他人的觀照之中，進而得到觀察無法取得的資料，正如 Schön (1983) 所言，我們的知通常是隱性的，並含蓄存在於行為模式或處理事務的感覺中，有時也可能反映在行動或情境的反思對話 (reflective conversation) 裡。

在研究方法上，我採用深度訪談的方式，藉由四位個案校長的參與，以了解個案校長領導心智模式的內涵。在訪談進行前，為使四位研究參與者更明白研究內涵與後續資料的處理，我均親自說明或遞上研究計畫予以參考。同時，儘量於訪談一週前致送訪談大綱 (詳見附錄二)，使其對訪談問題能在時間充裕的情況下充分理解與思考，並約定確切的訪談時間 (詳見附錄

一)。因此，後續的訪談主要配合研究參與者的時間，在其可以負擔的時空條件下，進行每次二至三小時的深入訪談，共三次。其中，由於冬校長處理校務問題正值繁忙，無法抽空配合第三次訪談，所以最後決定不予勉強，僅以相關的文件分析，補足本研究在第三次訪談中所須了解的面向。另外，在逐字稿的整理上，每次我在訪談過後，均儘快於一週內將文字稿加以整理。除了交由研究參與者檢核與回覆研究者修正外，在資料的一來一往中，也使自己與參與者可立即再次確認訪談中的重要想法並獲得回饋，以作為下一次訪談或整體研究架構修正的關鍵。

二、觀察

在觀察方法上，Ruff (2002: 49-50) 認為自然觀察 (naturalistic observation) 有兩項重要意涵須被補充：其一，他歸納 Bruner、Heath、以及 Lincoln 與 Guba 的觀點，認為要體驗校長生活的真實意涵，就必須描述其所處脈絡的意義。其二，符應 Argyris 與 Kim 之觀點，認為心智模式宜由個人的日常行動加以觀察而發現，而非以口語描述的指示或模糊地圖形構出心智模式。易言之，根據 Argyris (1999: 54-66) 的說法，一個人所奉行的理論與實際應用的理論之間往往有所差距，因為隱藏於個人心中隱性的假定與知識，往往不是流露在人們所說的話裡，而是出現於人們實際所「使用」的理論 (theory-in-use) 中。因此，我雖然以訪談為主進行研究，但為了避免 Schön (1983) 與 Argyris (1999) 宣稱之「言不一定代表行」，而對研究結果帶來影響，於是我決定以短期觀察的方式，自行動中了解研究參與者在行動中所透露的隱性知識。於是，在研究步驟的設計上，我特別徵求個案校長的同意，開始進行為期一週校長到校、離校的全日近身觀察 (每日至少八小時)。同時，該階段亦對研究後續訪談關係的建立扮演重要關鍵，讓個案校長對我可經由一定時間的認識，去除 Argyris (1999) 所言組織人物對新事物的防衛機制，而能暢所欲言地與我談話。¹除了一週的近身觀察之外，後續研究中零星的會議觀察均儘量在校長許可的情境下進行，藉由短期的實地觀察，了解個案校長其日常領導與人際互動的情形，以作為訪談研究法的輔助 (觀察時間詳見附錄三)。

¹ 雖然實地的近身觀察有助於本研究對領導心智模式的探究，也補足訪談設計中較為不足的地方。然而，實地近身觀察載舟覆舟的作用亦在本研究中突顯，例如：研究者與春、夏、秋校長均建立了非常友善的關係。其中，秋校長雖曾幽默地坦言壓力很大，然仍高興藉由研究歷程認識我這位可以討論學業的學友。至於冬校長，她較無法接受這種實地觀察的研究，認為近身觀察讓她無法好好說話，認為研究者有干預現場之虞。在後續緊張的相處關係中，又因其校務繁忙，使研究者無法繼續進行關於冬校長的第三次訪談。

三、文件分析

除了觀察、訪談等動靜兼備的資料蒐集之外，純靜態的「文件」資料也對本研究提供相當重要的幫助。在質性研究中，文件資料所扮演的角色是檢定及補充觀察、訪談等資料的重要工具，主要包括：個人文件、官方文件，以及流行文化文件等三類（林佩璇，2000；Lincoln & Guba, 1985: 277）。由於認知構成的領導心智模式已習以為常、經年累月地形塑於個體之中，其隱微不易令人察覺的性質，容易使人忽略其影響個人思維的重要性。若僅透過訪談或觀察的方式進行研究，仍易出現 Wagner 與 Carter (1996: 452) 所說：「管理者面臨問題時，有知與做之間的落差」。因此，文件分析所展現的功能與作用便相形重要。

未進入現場前，我即開始針對各校開放的網頁資料、收集重要的行事曆、校長個人文件、治校理念、學校願景等相關資料。在進入現場後，經過研究關係的建立與參與者善意的回應，我得到了更多有關研究的寶貴資料。受到四位個案校長的協助，除了主要的訪談資料外，許多相關的文件資料，也在短期觀察或後續進出現場的過程中簡易地獲取。因此，在過程中蒐集了不少有關與學校或校長個人相關，或是有助於了解學校文化脈絡與校長思維的重要文件，成為我研究中寶貴的參考資料（詳見附錄四）。

第二節 研究參與者

以下簡要說明本研究選擇研究參與者的考量原則，並利用校長日常領導的剪影，對研究參與者的圖像進行簡單描繪。

壹、研究參與者選取原則

在研究參與者方面，經立意取樣且由教育專家學者或縣市教育局推薦，選取四位國民中學現職治校卓越的校長，並獲其同意後開始進行本研究。在領導心智模式的探究上，為了解領導心智模式是否因資歷的深淺而有不同，於是，我在研究對象上，又將研究參與者區分為初任校長與資深校長。資歷的劃分上，根據 Buchanan (1974) 所提出之組織成員社會化的理論—「三階段早期生涯模式」，²認為有工作五年以上之資歷者，較能成熟看待組織生態

² Buchanan 提出之「三階段早期生涯模式」中的第三階段，概要為組織成員在工作五年之後，普遍可在組織中獲得成熟，對組織擁有深切的定見。

並對組織擁有定見。於是，本研究採成員服務五年以上即達成熟期的觀點，配合校長的四年制任期，以下列的條件作為研究參與者的選取標準：

- 一、以資歷五年以下，又一任四年未滿的校長，作為初任校長的選取標準。
- 二、以資歷五年以上，已任兩任（含）以上，作為資深校長的選取標準。

在研究參與者選取的地域上，考量我的心力與時間負荷，最後我決定以大台北地區（台北縣市、基隆市）之所有國民中學校長，作為本研究參與者的參考樣本，經由教育專家學者與縣市教育局的推薦，並獲個案校長同意後，以兩位初任校長—春校長（男性）、秋校長（女性），以及兩位資深校長—夏校長（男性）、冬校長（女性）作為本研究的個案參與者。

貳、研究參與者簡介

春，如沐徜徉、安寧溫暖的時節，正如春校長對成員的溫暖激勵。
夏，滿佈熱量、活力充沛的時節，正如夏校長對教育熱烈的期許。
秋，舒適閒情、清爽怡人的時節，正如秋校長對生活教育的實踐。
冬，落葉褪去、堅忍耐力的時節，正如冬校長對形式主義的解構。
一年四季、缺一不可，大地引領萬物創生了希望。
四位卓越的校長各自帶領學校走過春夏秋冬，創生不同的領導風格。

以下，我摘錄自田野觀察筆記的內容，嘗試用概要式的「剪影」寫法，藉由日常生活樣態的敘寫，來呈現並簡介四位個案校長。

一、春校長在綠地

雖然沒有普照大地的陽光，但是略帶寒意的清晨讓人頗有初秋的感覺。學生在七點至七點二十分間，似魚貫般地湧進了綠地國中（化名），頓時讓這塊土地活躍起來。此時，春校長總以一套筆挺的土黃色或灰色西裝外套、黑西裝褲，搭配色澤穩重的領帶，站在中央的「定點」與上學的孩子打招呼。有時拍拍同學的肩膀、有時點頭微笑，溫和而紳士的形象就在一早透過朝陽的投射，映入了每位同學與教職員的眼簾裡。初任校長第一年的他，很享受這種晨迎的感覺。他認為每天看到孩子各種表情的臉，常提醒著自己要如何當一個綠地的校長。

下午時分，一個職員神情遲疑、躑躅地徘徊在校長室的門口。後來，她被春校長注意到了，於是春校長便請她進來校長室談話。該職員認為她考績

得乙等，是工作的處室所在偏遠，導致表現無法被人重視。加上，她的個性沈默、不善交際，所以被團體文化隔離在甲等之外。春校長請她坐下，真誠地接納她的不悅，聽她充分的談完後再給予建議。校長表示透過巡堂，他看到了她的努力，對她所言的內容作了澄清，他說道：「以我的記憶與理解，是沒有不公平的，沒有誰是被保障的，幹事就一定是被犧牲的……」。然而，校長也關注了考績制的問題，認為尤其在成員表現優劣的區別性不高時，就難免會有遺珠之憾。所以，校長安慰該位職員說道：「那個吃虧是個危機，但是一轉就是機會了。如果我們往前看，就是一個檢討。」在相談半小時後，該職員破涕為笑，感激地說道：「這是一個情緒上的抒發，校長您放心。事實上，我工作還是會認真努力的，只是說說小幹事的心聲。」接著，校長就送該位幹事走出門口，囑咐她安心……。

二、夏校長在藍天

一早，學校依照慣例召開導師會報。夏校長請設備組長播放一段警廣節目中的故事與校花盛開的 power-point 後，便開始以口語表達適才故事與簡報中，教育愛對孩子的影響，他說道：「這是校長巡堂時拍下的，你們看！這麼美！大家看到校花开得這麼漂亮，這是我們的職工伙伴辛苦照顧的結果。如果沒有照顧，花就不會這麼漂亮了，這個道理就像我們照顧學生一樣！」。在感性的訴求後，會議不久便開始進入討論的議題。導師會議的步調相當快速，主要針對行政業務與教師意見進行交流。緊接著開的是主任會報，校長繼續作鎮主持裝設監視器與連日來詐騙電話盛行的問題。夏校長在紛雜的意見中開始發言：「如果，我們從教育的角度來思考，把它當成是一個家庭的觀念，裝設攝影機是為了保護家庭的安全，就可以被接受，各位是否還有其他的意見或想法？如果沒有的話，我們就用這樣立場與想法來辦理。」

另外，在校園恐嚇案的問題上，校長如同資深老手般告訴伙伴如何與記者交涉的技巧，希望「各處室主任的把關態度一定要堅定，但也要兼顧局勢並為記者朋友的立場著想」。因此，夏校長像個專業諮商者，不斷在會議上建言，希望行政團隊保持專業與服務精神，並在執行技巧上兼顧公平正義，以免犧牲了弱勢學生的權益。由於今晚有一場家長座談會，於是他利用晚上例行的時間回覆電子郵件，並在書桌前翻閱記事本，檢視與追蹤各項校務的完成情形。待接近家長會會議時間，校長才前往會議室。在會議室中，他充分展現獨特的社交特質，不斷和與會的家長寒暄致意，周旋會場、談笑風生，並在開始會議開始後，播放校花盛開的 power-point，以花朵盛開是源自園丁用心的隱喻故事，與家長開始互動交流……。

三、秋校長在紅楓

秋校長的辦公室裡充滿書畫、盆栽、風水石等人文雅致的佈置，讓人感受到秋校長對藝術與生活品質的重視。怡情雅興的書法作品，除了出現在校長室的擺設裡，她也愛屋及烏地將書法氣息，由校長室擴展到紅楓校內的佈置。這些佈置，都是她刻意利用這個寒假寫了寫字，然後掛在樓梯間展示。

下午是個閒適的週五，剛好有兩位候用校長來紅楓進行師徒制的學習。秋校長以親切的笑容迎接他們進到校長室來談話。兩位候用校長主要以擬好的問題，針對領導相關問題請益秋校長。在相談甚歡的氛圍下，秋校長期許兩位候用校長要有自己治校的原則，且要適時地「堅持」這些原則。秋校長舉例說道：「我最強調的還是生活教育的部分，所以我們的家長都會對別人介紹說：『我們校長啊！最重視的就是生活教育了！』。不過，有時也要考慮學校周邊環境、社區對生活教育的影響……」。從這個期許裡，秋校長流露了她治校理念的核心思想，也表達了她是一個堅持原則的人。在若干的談話議題中，可以發現秋校長明顯的媽媽特質。她不但一邊叮嚀，也樂意地將她相當有心得的體驗課程與品格教育等課程的經驗，與兩位候用校長作簡要地分享。談到用人觀，她突顯了自己重視有能力的主任對校務經營的重要性。在持續不斷的經驗分享中，秋校長還帶領兩位候用校長，起身走到紅楓有名的輔導室，請在場的輔導主任為兩位介紹活動課程推廣的情形……。

四、冬校長在雪林

一襲清爽的深藍色套裝外套，配上藍白相間的蝴蝶領巾，以及土黃色的西裝褲，冬校長以一副俐落而大方的穿著，正屏氣凝神地、低頭批示公文。從空間的配置上來看，校長室內堆滿甚多的資料、報紙，書櫃裡盡是與教育、課程與行銷有關的圖書。校長的桌上不豎立校長名牌，座位後方靠牆的矮櫃上，倒是放置了許多豎起的卡片和校長與學生的合照。在校長桌旁有個類似討論用的小桌子，配上四、五張可移動式的椅子，似乎像個小型的會議室。總而言之，校長室給人一種極為簡約又稍嫌凌亂的感覺，使冬校長笑稱自己的校長室不像校長室，像個教學研究室。此時音樂老師走入辦公室，與校長討論練習加強的問題。在談話的期間，總務主任帶著校慶邀請卡的名單欲請校長審核。校長與音樂老師談完後，便在小桌旁指導總務主任對人員名單的修正。總務主任走後，訓育組長走進辦公室，校長請其坐在電腦前面，口頭指導投影片之製作。其間，校長也打了幾通電話聯絡事項，並打開桌上信件、快速瀏覽後，再度與其討論正在撰打的資料。一個忙碌、不停指導、絲毫沒

有空檔可以停下來的圖像，著實展現了冬校長體力驚人的特質。

下午，天是灰濛黑暗的，並下了一場大雨，冬校長與總務主任帶著工程檢測技師，開始為新修建的工程走訪漏水問題。這個訪視的工程並不輕鬆，必須深入工地的內部，翻過層層建築界域的小牆，才能順利檢測這個工程。對冬校長而言，這似乎不難辦到。雖然，冬校長今日的裝扮是適宜翻牆走動的，然而她不畏女子矜持、不呢喃偶語，在翻牆動作上像足了一位身手矯健的男人，並在巡察的過程中，鉅細靡遺地指出水管漏水、水塔、燈管密度等問題，且與總務主任熱絡地討論工程補修的後續事項，種種行舉都不像我們刻板印象中的女校長形象……。

除了剪影之外，本研究亦利用下表，將研究參與者的基本資料整理如表 3-1 所示：

表 3-1 研究參與者基本資料

| 校長化名 | 個案性質 | 學校名稱 | 學校規模 | 資歷與職務 | 婚姻狀況 |
|------|---------|------|------|--------------------|------|
| 春校長 | 初任校長（男） | 綠地 | 大型 | 導師、組長、主任 （15 年） | 已婚 |
| 夏校長 | 資深校長（男） | 藍天 | 大型 | 導師、組長、主任 （20 年） | 已婚 |
| 秋校長 | 初任校長（女） | 紅楓 | 中型 | 導師、組長、主任 （16 年） | 已婚 |
| 冬校長 | 資深校長（女） | 雪林 | 中型 | 導師、組長、主任 （12 年） | 已婚 |

第三節 研究實施程序

本節旨在說明研究實施程序的過程，包含：前導研究及正式研究的實施步驟。

壹、前導研究

前導研究（pilot study）是指進入正式研究之前，先對相似背景的對象進行初步訪談，以了解研究的可行性與有效性（韓培爾，2003）。我在進行論文研究之前，有幸參與台灣師大教育系潘慧玲教授主持之國科會「教育革新中的學校領導」專案研究計畫（計畫時間：民國 91 至 93 年），因此開始於

92年11月加入潘教授的研究小組。在專案實地觀察的過程中，我開始與夏校長進行接觸，從中啟發了從事本研究的動機，並磨練觀察與訪談的技巧。於是，我將這段專案學習歷程的前期—92年11月至93年1月，視為本研究的前導研究。

在我與夏校長為期不短的相處中，我透過實地的觀察與文件的蒐集，對夏校長細密的思維與心智運作深感興趣。在其日常與會議領導的觀察與訪談中，我發現領導心智模式乃深深主導校長的領導行為，影響校務經營與變革的知覺度，對校長能否在變革的曲調中，順利掌握教育核心並解決問題具有相當助益。因此，透過前導研究的歷程，不但使我對教改進程下校長的認知思維與心智有進一步的了解，也為自己日後的研究奠下良好的訓練基礎。

貳、正式研究

以下介紹本研究在進入現場前、中、後，本研究準備的工作與研究進行的相關程序。

一、進入現場前—文獻的閱讀

自前導研究開始，我即廣泛地閱讀有關國內外校長領導的文獻，從這個紮實的唸書過程中，讓我對校長在教改脈絡下的角色意義與任務，已有些許瞭解。經過不斷地閱讀與校長領導有關之文獻後，逐漸以領導心智模式的角度聚焦切入。總計閱讀文獻的範圍共有：教育革新、校長領導、認知心理學、社會心理學，及心智模式領導等相關理論與實徵性研究。

二、進入現場中—關係的建立

Maxwell 曾提出協商關係的「4C」原則，³為研究者提供進入現場的參考準則（引自陳向明，2002：203-204）。由於本研究以四位校長為研究參與者，進入現場後，除了仍舊進行短期的觀察與相關文件資料的蒐集外，即以訪談校長為進一步開展的工作。為了使觀察與訪談可以順利進行，我不斷地提醒自己要真誠友善、謙卑有禮的態度，與研究參與者建立良善的互惠關係。

³ Maxwell (1994) 提出的協商關係 4C 原則為：第一個 C 是關係 (connections)，指透過一定的人際互動與研究參與者建立友好及信任的關係；第二個 C 是交流 (communication) 指研究者應心胸坦蕩，願意與研究參與者交流自己的意見及感受；第三個 C 是禮貌 (courtesy) 指研究者應尊重研究參與者的風俗民情，對他們有禮貌，並傾聽他們的心聲；第四個 C 是合作 (cooperation) 指研究參與者在需要幫助時，研究者應主動協助之，使研究成爲一種互惠的行為。

在研究進程中，除了表明我的身份與進入場域的目的與善意外，保持真誠和禮貌與人應對，利用課餘時間主動聯絡關懷，把握時機進行非正式談話等，都使我贏得了研究參與者的信賴，而願意繼續協助我進行研究。

在關係的建立上，尙未與春校長見面時，已耳聞他是一位樂於助人、能力很好的校長，果然一經聯絡且表明我的研究目的與誠意後，春校長即樂意答應並協助我進行後續的研究。與其相處或正式訪談時，春校長待人和善的人格特質亦讓我感受良深。除了常與我討論其領導行為背後的意義及人生觀，即使面對衝突事件，他也願意讓我從旁觀察，進而學習最貼近校長領導之現實與衝突的一面；夏校長是我在參加專案時，便已接觸的研究參與者，同為教育系背景出身的夏校長，以一種提攜後輩的心意關心並照顧我，每在我涉入組織脈絡的時候，總不忘向每位成員介紹我，因此給我一種很溫暖的支持感；秋校長是透過指導教授與授課教授的推薦的參與者。由於秋校長正在研究所進修，對學業的分享與論文的撰寫，秋校長常會認真地與我研究，所以我們常就學業報告與論文討論，得到許多相互成長的機會。加上秋校長女兒年齡跟我差不多，於是我們亦師、亦友、亦似母女，建立了相當友善的研究關係；冬校長是個非常熱衷教育事業的校長，除了學校校長角色的經營外，大專院校、社教機構或其他單位的演講及活動、學校的招生宣導與行銷推展，常常讓她的行事曆排得滿滿的。由於冬校長過於忙碌，能與她接觸的時間較少，唯有一週的近身觀察與兩次訪談中有機會與她相處，因此，成為本研究較為遺憾的部分。

三、退出現場—撰寫研究報告

當研究資料蒐集達到一定飽和的程度後，我即逐漸退出現場，並將這段時間收集到的所有資料、檔案，進行統整、分析與詮釋，接著便開始剪裁與研究目的相關的資料，開始進行研究論文的撰寫。在撰寫的過程中，我時常反省自身的思維，反覆閱讀田野中蒐集的所有資料，並把田野筆記、訪談資料、文件資料三者，不時地進行反覆確認，以免產生分析不當或過度詮釋的弊病。就整體論文的撰寫而言，也經由指導教授主持之論文小組定期會議，透過團體的討論與刺激思考，以提升本研究的品質。整體來說，以下列實施的程序流程圖（如圖 3-2 所示），簡要說明本研究的實施程序：

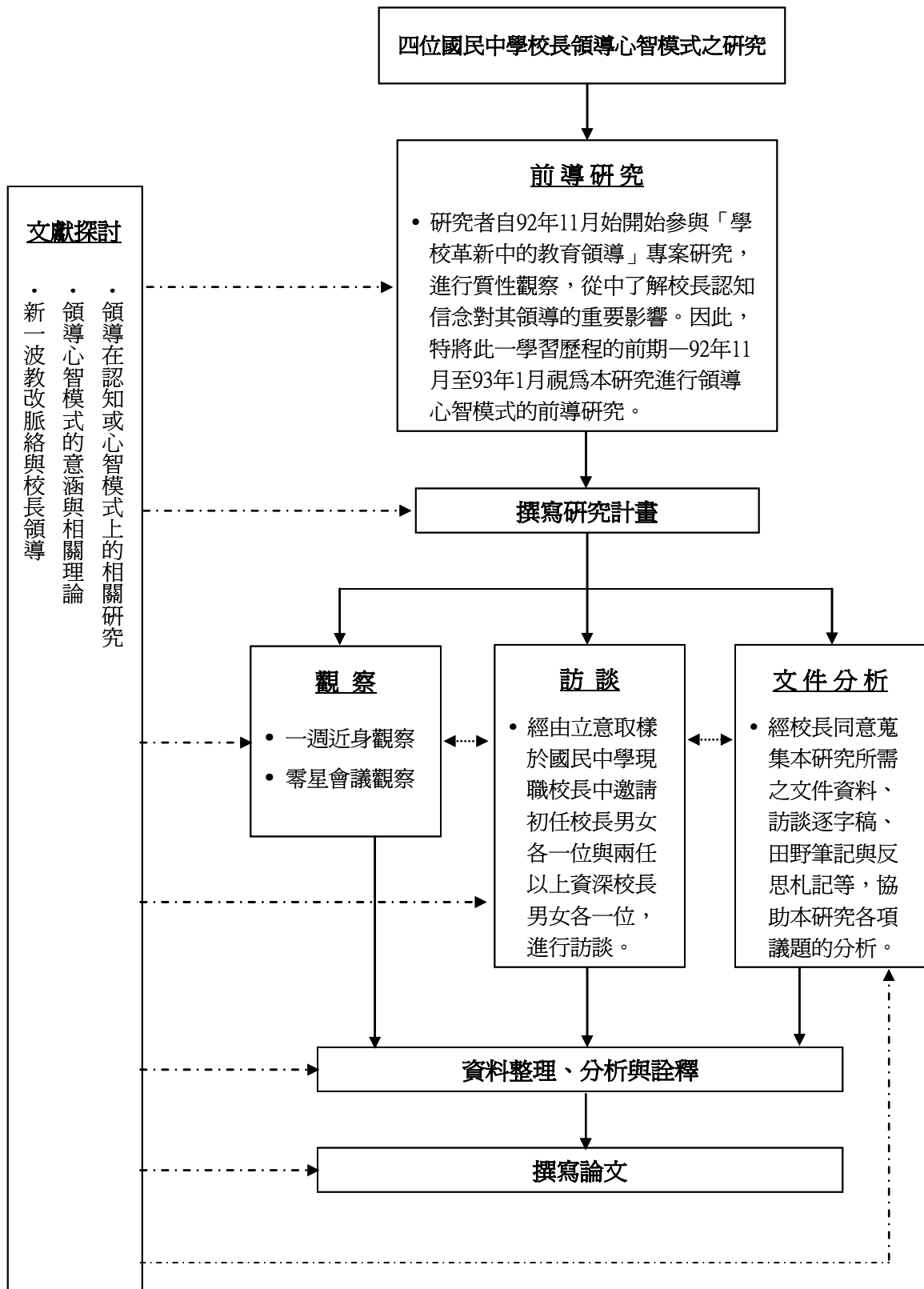


圖 3-1 本研究實施程序流程圖

第四節 研究資料處理與分析

質性研究在資料的處理與分析上異於量化研究，其資料分析與蒐集間的連結程度，比量化研究有著更為緊密的交互作用(Ruff, 2002: 56)。除此之外，質性研究的過程開始於樣本的確立，繼而著手於循序漸進的資料分析，而後建立相關的理論，接著進行研究設計，再回到目的樣本，繼續循環該歷程(Lincoln & Guba, 1985)。其中，此歷程代表了質性研究的資料處理與分析是不斷與研究核心進行交流，而直至飽和的狀態。以下，將本研究資料處理與分析的內涵，介紹如下：

壹、資料處理

本研究處理的資料，包括：觀察、訪談、文件與反思札記等四類資料。以下介紹我對四類資料之處理與引用的情形。

一、觀察資料

我將觀察資料稱之為田野觀察筆記，主要構成自一週密集的近身觀察，以及學期間重要會議或校長行為的零星觀察。進行觀察時，由於不便錄音，因此，我採用現場紙筆、電腦速記或事後回憶的方式記錄，儘量回想並建構當時的情景。在資料的處理上，我以觀察內容為主欄，並根據觀察內容訂出編碼欄來含括觀察的重點，並針對觀察中值得反思的現象，於反思欄中寫下自己的感受與疑問。因此，田野觀察筆記的內容包含：觀察內容、文字編碼與反思三部分。在資料的引用上，如：(田 2005/03/21 春校長)，則代表該筆資料出於春校長 2005 年 3 月 21 日的田野觀察。其他三位校長田野觀察資料的引用，亦以此類推。

二、訪談資料

每次訪談結束後，我均儘量在一週內完成錄音資料的逐字稿繕打，避免因時間延宕而無法建構完整的資料，並於完成逐字稿後，以電子郵件或書面紙本，致送研究參與者以確認內容。在資料的處理上，除逐字稿的繕打外，在內容上亦同田野觀察筆記，以訪談內容為本欄，記錄研究者與參與者訪談的對話，並對訪談內容予以編碼與反思，以求掌握訪談重點並反思該次訪談中語速、口齒清晰度、時間掌握等技術性問題，與議題本身、問題追加等內容性問題。由於，本研究對每位校長均進行三次訪談（冬校長除外），為求

每次訪談的區隔性，於是在資料的引用上，如：(訪 2005/03/21 春校長 1-5)，即代表該筆資料是取自於春校長 2005 年 3 月 21 日，第一次訪談中逐字稿第五頁的內容。其他三位校長訪談資料的引用，亦以此類推。

三、文件資料

根據 Lincoln 與 Guba (1985) 的看法，由於檔案文件與記錄具有：可被廉價 (low-cost) 獲得、有時間脈絡的穩定性、可再現豐富的脈絡、具正式性、無反作用性 (non-reactive) 等五大優點。因此，當我在進行田野觀察與訪談時，特別商請個案校長提供有關個人或學校領導的相關文件，以幫助我豐碩文件資料的蒐集。於是，在資料的處理上，研究中有關校長的私人筆記、創作文章、心得感想、會議資料等與認知有關的文件，我均將其分置檔案夾中，並運用表格加以記錄。因此，文件資料共可分為兩類：其一，與「校長個人」有關的資料，其引用代碼為 1；其二，與「校長領導」有關的資料，其引用代碼為 2。另外，在資料的引用上，如：(文 2005/03/21 春校長 1-1)，則代表該筆資料為 2005 年 3 月 21 日蒐集而來，且與春校長「個人」有關的資料；又如：(文 2005/03/21 春校長 2-1)，則代表該筆資料為 2005 年 3 月 21 日蒐集而來，且與春校長「領導」有關的資料。其中，兩例中的最後一碼，則為同類資料的流水帳編號。其他三位校長文件資料的引用，亦以此類推。

四、反思札記

反思札記 (reflective journal) 是我在研究歷程中，幫助自己反思的重要記錄，也是質性研究裡相當重要的研究工具。在資料的處理上，我根據自己在田野觀察筆記與訪談資料中反思欄所記載的零碎看法，進一步將其擴充並以主題作為類別，置入我的反思札記裡，以協助我對研究互動的過程、情境脈絡等值得省思的地方，歸納為一個綜合性的反思智庫。在研究的過程中，我認為反思札記的撰寫，可增益我對田野觀察的思考，並針對整體研究過程的方法、內容提出檢討，藉以精鍊思維且增進批判思考的能力。因此，反思札記的價值，正如 Ruff (2002: 54-55) 綜合 Lincoln 與 Guba，以及 Meloy 的看法所言，反思札記的撰寫，可成為提供經驗及創造性想法的資源，可藉由「研究者本身即是研究工具」，而有利於研究的檢定。在資料的引用上，如：(反 2005/03/21 春校長)，即代表該筆資料源自 2005 年 3 月 21 日，對春校長之田野觀察筆記或訪談的反思。其他三位校長反思札記資料的引用，亦以此類推。

此外，四類資料在文本內的呈現上，尤其在字體與語氣方面，我特別將田野觀察筆記中我所敘述的文字以「新細明體」字型表示，但為了清楚突顯田野觀察筆記中四位校長所陳述的話，我將校長語料以「標楷體」字型表示；而訪談資料的語料文字，則全部以「標楷體」字型表示。資料引用時，皆以「」顯示，並於其後標明資料出處，如：(田 2005/03/21 春校長)。有關訪談或觀察的贅語部分，我以刪句符號(……)來呈現；而與語氣、動作、態度有關的資料，則以〔〕呈現，如：〔大笑〕。綜上所述，根據上述不同類型的資料，本研究以表 3-2 簡要說明資料之引用情形：

表 3-2 本研究資料引用說明

| 資料種類 | 資料編序 | 代碼說明 |
|------|------------------------|--|
| 觀察資料 | (田 2005/03/21 春校長) | 春校長 2005 年 3 月 21 日的田野觀察 |
| 訪談資料 | (訪 2005/03/21 春校長 1-5) | 春校長 2005 年 3 月 21 日第一次訪談中，逐字稿第五頁的內容 |
| 文件資料 | (文 2005/03/21 春校長 1-1) | 2005 年 3 月 21 日蒐集而來且與「校長個人」有關的資料，最後的 1 為流水號。 |
| | (文 2005/03/21 春校長 2-1) | 2005 年 3 月 21 日蒐集而來且與「校長領導」有關的資料，最後的 1 為流水號。 |
| 反思札記 | (反 2005/03/21 春校長) | 2005 年 3 月 21 日對春校長之田野觀察資料或訪談資料的反思。 |

貳、資料分析

質性研究最難之處即是反覆閱讀文獻，並在連續不斷之資料蒐集、分析與修正的歷程下，逐漸確定主題、縮小範圍，最後聚焦出研究的主要核心。在研究資料的分析中，尤其在訪談資料及田野觀察筆記的內涵上，我不斷在文字的脈絡中，試圖找出最能含括語料或記錄主要意涵之最小、單一概念的文字編碼 (code)。直到找出基本詞語的文字碼後，便可由下而上，將性質類似的文字碼以一個歸納式的主題 (topic) 予以含括，並配合領導心智模式相關的文獻，將類似的主題符應文獻內涵，彙整為一叢叢的類別 (category)，最後再由各個類別中，抽離演繹出更高層次、抽象的組型 (pattern)，以完成本研究領導心智模式的研究架構。

以冬校長領導心智模式的構成為例，我先將田野觀察筆記、訪談資料中的字句，以段落作為單位開始檢視，先找出該段落中最具體的文字碼，開始進行編碼（code），如：敏感、強勢；再者，我利用主題（topic）句的方式，來含括冬校長的人格特質，如：「敏感而強勢的校長」。同時，配合相關文獻的閱讀，對應 Lord 與 Foti（1986）對自我基模的分類後，而將該主題含括在「領導認知基模」此類別（category）中，進一步又將四大類別提昇到抽象的「領導心智模式內涵」之組型（pattern），並組合與該組型平行發展的其他組型，形構為領導心智模式的研究架構。

第五節 研究信實度

在質性研究信實度的規準上，Lincoln 與 Guba（1985）曾提出五個重要的規準—確實性、轉移性、可靠性、確認性、真實性，以作為提昇質性研究信實度的判準。潘慧玲（2004：26-29）更進一步指出八種可在質性研究中，建立信實度的方式，如：研究者背景與立場之澄清、長期進駐田野、使用三角檢定、運用參與者檢核、採用同儕審視、進行厚實敘寫、從事反例個案分析、使用外部查核。

在研究進行的過程中，為了提昇研究的信實度，我儘量切實掌握各種與校長個人或與領導有關的資料，不斷研讀相關文獻並且磨練研究技巧，如：增進訪談技巧、提昇觀察敏銳度、加強資料處理與分析，且於訪談後請研究參與者確認逐字稿的內容等，希望藉由對資料持續的回溯與閱讀，與研究參與者確認其認知，以提昇本研究的信實度。以下，介紹本研究為提昇信實度所採用的方法。

壹、三角檢定

本研究採用三角檢定方法，進行研究資料與過程的檢核。所謂「三角檢定」，根據 Patton（1990）的看法，意指藉由資料的蒐集方法、資料的來源、多重分析者以及理論—觀點詮釋論，進行研究的檢定。於此，本研究主要以資料蒐集的方法、來源，進行三角檢定。

在資料蒐集方法的檢定上，本研究是以訪談法為主，以觀察法以及文件分析法為輔，探究四位個案校長領導心智模式的相關資料。其中，在資料來源的檢定上，首先在訪談法上，以三次訪談的歷程，檢定三次訪談間陳述性資料的一致性；其次在觀察法上，以一週的近身觀察與一學期中多次的零星

觀察，檢定校長思考與行爲的多元內涵；又如在文件分析法上，檢定校長在個人資料與領導資料間的認知。

貳、參與者檢核

我把研究過程中繕打完畢的訪談逐字稿、部分的田野筆記分別送給參與者，請其檢視內容是否有所偏誤。在逐字稿的檢核上，如：冬校長習慣在逐字稿的紙本上，進行逐字逐頁的修正，並用紅筆更正錄音繕打的錯誤，也會口頭交代研究者進行語句的修正，以澄清她當時所談的概念。在使研究參與者增生研究信心與興趣上，如：秋校長對於整理出來的逐字稿感到相當興趣，雖然沒有任何錯誤被指正，但是她會看到入神、微笑，甚至會主動提出口頭補充、給予補充資料，希望可以周全她的想法。

參、採用同儕審視

除了研究者本身即是研究工具外，在老師定期召開的論文小組會議中，我運用了同儕審視的機制，並由指導教授給予的建議中，進行資料的分析與檢定。這學年的論文小組會議定期於週一晚上召開，小組成員是潘老師所有指導學生的大會集，無論博班或碩班學生都可以針對個人的論文或研究提出進度、計畫、或論文初稿的討論。事實上，潘老師、博班學長姐與同為碩班的伙伴，不斷對我的研究方法、架構與內涵給予指正，其間小組成員對我的問題的詰問與互動，更使我不斷釐清論文的方面，面對問題的核心，以提昇論文的精確度。

第六節 研究者角色與研究倫理

Rallis 與 Rossman (1998) 亦曾指出研究必須關注三大面向：計畫的可行性；個人興趣或關懷；倫理、政治與重要性。尤其因質性研究直接涉及研究參與者的日常生活，並藉由研究倫理關係影響研究後續的進行，因此，對質性研究而言，研究者如何透過適宜的角色扮演，取得參與者的信任，確實成為研究倫理中一項重要的課題。以下，藉由本節開始敘述我在研究過程裡所扮演的角色與研究倫理的關懷。

壹、我的研究者角色

在研究中，我常常覺得自己是個十足的學生，即使曾有服務教育職場一年的教務行政資歷，但對我而言，學生還是我所習慣扮演的角色。尤其在研究論文的過程裡，我覺得自己像個學生、晚輩與被支持者，不斷藉由與之相處與談話的過程中，聽聞他們的故事、了解他們對人事物的思考與為人處世的行為模式，進而學習與論文或與生活態度有關的知識。因此，以學生真誠的學習角色進入研究場域，研究參與者大抵可以在短暫的時間中了解我的為人與態度，願意提供我許多關於研究的各項協助，讓我這趟研究的旅程收穫豐碩。

以我與春校長的相處為例，我每次一到綠地都會禮貌地與警衛打招呼，與春校長見面時，我會適時地詢問校長近來的狀況，關心校長的生活；若遇開會時，我會協助工友阿姨佈置場地、發放餐盒水果。除了主動發揮我學習與服務的角色，春校長待人以春風的和暖，常讓我非常感動。他一有空閒便與我面對面地聊天，問我對眼前觀察的現象有什麼想法、目前研究的狀況為何、關心我的身體，甚至打電話與寄信給我鼓勵，要我以有毅力的專業者與有生命力超級玩家，拼過這一段論文的學習歷程。以我與夏校長的相處為例，由於夏校長與我同為教育系出身，以一種又似父親，又似學長的姿態，常常鼓勵我要以教育的思維與專業，發展教育系出身的特色。在觀察的學習上，也因夏校長耳提面命地向成員們介紹我，使我可以快速融入組織脈絡並進行研究的學習。加上，我與夏校長的兒子年紀相符，在後續訪談的過程中，我還受到夏校長與太太招待吃飯，一個彷若女兒的角色也在研究中被實踐。以我與秋校長相處為例，秋校長因為常與我討論有關領導的理論，我倆之間的關係很像學友，而且由於秋校長的女兒年紀與我接近，她常常會叮嚀我不要太過勞累、常請我吃蛋糕、喝咖啡，要我安心地、放心地來紅楓作研究。以我與冬校長相處為例，事實上，因為剛開始認知溝通稍有疏漏的關係，近身觀察的作法讓冬校長感到相當不適，有些影響了她的心情。透過指導老師的解釋與介紹後，冬校長配合了兩次後續的訪談，不過因為冬校長在研究的尾聲，校務與身體的雙重負擔已經無法繼續支持本研究的進行，加上兩造不必要的聯絡誤會，著實也讓自己相當受傷。於是，這段學習的經驗也對我的研究角色有很大的反思。

綜合言之，我在研究者的角色扮演上，大多環繞在學習者、服務者與女兒的角色上，與四位研究參與者建立友善的關係，並真誠地學習他們與學校領導有關的寶貴經驗，其中有甜有苦，都成爲了豐碩論文與人生的重要素材。

貳、我對研究倫理的關懷

在研究倫理的關懷上，Babbie（2001）認為社會研究的倫理，包含研究對象的志願參與、研究過程與結果對參與者無害、研究資料的匿名與保密、分析與報告須顧及學術的道德義務等五項重要的原則（李美華、孔祥明、李明寰、林嘉娟、王婷玉、李承宇譯，2004：757-770）。本研究在此綜合 Babbie（2001）主張的幾項原則，主要以下列二點說明本研究的遵行原則：

一、意願的尊重

在研究的任何階段裡，我會時常反省是否尊重到參與者的意願，儘量不勉強或不欺騙研究參與者，以表示對研究參與者的尊重。例如：到第三次訪談時，冬校長著實因為校務、個人論文發表與寫作的忙碌，每天幾乎僅有三個小時的睡眠。因此，研究者透過多次聯絡知道冬校長為難的地方後，考量冬校長的健康狀況與校務繁忙，決定以若干關於冬校長的文件，作為補足第三次訪談所需的資料，以表達適切體貼的心意。

二、資料的保密

本研究對研究參與者與學校均採化名方式處理，對於研究參與者過於顯著而可辨識的特徵，則以模糊的描寫手法處理。在化名的技巧上，我考量研究參與者待人處世的性格、領導的樣態，以春、夏、秋、冬四季給人的感受入手，撰寫他們的資料。至於學校，亦透過與四季的對應性加以命名，如：春天大地回春的綠地、夏天晴朗的藍天、秋天詩般優美的紅楓、冬天北國下雪的森林。在撰寫的過程中，不斷提醒自己勿將明顯的特徵寫出，儘量模糊化，例如：寫到紅楓周圍的環境時，我以「沈靜的舊式街景、小吃與市場」作敘寫。