

女校長的教育伸展台

——一位小學女校長領導風格之個案研究——

曾 秀 鳳

嘉義大學國民教育研究所博士生

摘 要

本研究旨在探究一位小學女校長領導作為，與其和學校學校成員之互為影響情形。主要探究三個問題：

- (一) 女校長的個人特質對其領導作為之影響為何？
- (二) 女校長日常例行領導作為對學校成員帶來之影響為何？
- (三) 學校成員對女校長領導作為之解讀，為學校經營帶來何種優勢或困境？

壹、研究結果，簡述如下：

一、 彭校長的個人特質與其領導作為

- (一) 注重環境整潔，對人、事、物有「潔癖」
- (二) 積極投入，行動力強
- (三) 勇往直前，誓不妥協

二、 彭校長日常例行公事之具體作為及其影響

- (一) 主動推展校務；(二) 提供成功範例；(三) 賞罰分明，獎勵及時；
- (四) 語言權威，作風強勢；(五) 心有定見，難以撼動；(六) 職責所在，應做當做；
- (七) 手稿明論，不容誤解。

三、學校成員對校長領導作為解讀，帶來之學校經營優勢與困境

(一) 校長強勢領導作為帶來之學校經營優勢

- 1. 前後校長領導方式之完美銜接；2. 組織成員開始年輕化；3. 學校邁向制度化，行政與教學配合度增加。

(二) 學校物理環境和校長領導作為帶來之學校經營困境：

- 1. 學校物理環境和學校文化特質帶來之經營困境：

- (1) 校舍改建，教師缺乏抒發情緒之共同空間
- (2) 學校組織文化的耳語現象過盛
2. 校長過於主動積極強勢推展校務，形成教師壓力：
 - (1) 校長強勢作風產生疏離感，其性別角色受到部分質疑
 - (2) 學校活動太多，教學與學習都缺乏品質
 - (3) 校長和教師私下互動少，造成組織溝通短路現象
 - (4) 提供範例，使得學校團隊自發性不足
 - (5) 對教師「職責所在，應做當做」的基本要求，造成教師壓力快速攀升

貳、建議與結語：

- (一) 對校長領導作為之建議：
 1. 增加次團體互動機會；2. 給予教師充分時間成長；3. 減少援例示範
- (二) 對組織成員的建議
 1. 適度誠摯公開表達意見，協助訂定更好行政規劃
 2. 發揮團隊精神，彼此團結合作

關鍵詞：女校長、校長領導、教師壓力

壹、研究動機

近年來，由於研究者幾度更換工作環境，以至於有機會與幾位不同的校長共事，發現即便是同一所學校，當不同校長來主事時，整個學校團隊的工作方向，和團隊相處溝通模式也隨之不同。這種情形就宛如學校是一部載滿顧客的大型車，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，就都有改變的可能。

這引起研究者的好奇，在學校教育中，校長應扮演的角色為何？校長的領導作為和他個人特質有何關連性？而校長的實際領導作為對整個學校組織的運作，又有著怎樣的影響？在快速變化的時代裡，一位校長又如何因應學校內外需求做適切的回應？由著這些思索，後外加閱讀相關研究文獻後，發現在領導之性別議題上，其闡述觀點多以男性為中心，且強化以男性為常模的領導理論，或是套用他國理論，未考慮本土女性之個殊經驗……等（潘慧玲、梁文蕓、陳宜貞，2000）。換言之，國

內女性領導之研究尚少，且由於直接移植、套用他國理論與概念，難免扭曲本土經驗的詮釋，並喪失學術研究主體性。因此，更引發研究者想以個案方式，深入探究一位小學女性校長之實際領導作為及其影響之興趣。

本研究旨在探究一位小學女校長領導作為，與其和學校學校成員之互為影響情形為何。聚焦於此，本研究主要探究議題，包含以下：

- (一) 女校長的個人特質對其領導作為之影響為何？
 - (二) 女校長日常例行領導作為對學校成員帶來之影響為何？
 - (三) 學校成員對女校長領導作為之解讀，為學校經營帶來何種優勢或困境？
- 並於問題探究後，再提出相關討論並提供建言，作為該學校組織領導經營之改進參考。

貳、文獻探討

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」這句話的意義在於，認定校長是學校的領導中心，所以其領導品質的好壞，會直接學校的運作成效（何金針，1999；李新鄉，2001；魏惠娟、劉鎮寧，2004）。然而這樣的詮釋，表面上點出校長和學校經營之間命脈相連的系統，實際上卻將校長和學校成效的因果關係，簡化成一種像企業產品輸送帶上 input 和 output 的關係。但如同 Combs（1991）所言，教育並不是事件，而是「人」的問題。因此，就教育領導而言，我們須關注的應是人，也就是那個「怎樣的校長」。

依研究者個人觀點，造就那個「怎樣的校長」，至少有兩大因素：個人內在因素和外在環境因素。一般而言，這個「怎樣的校長」進到那個「怎樣的學校」時，具有太多無法以直線形式理解的複雜歷程所在。更困難的是，在這複雜非直線連貫的脈絡中，往往又牽涉到與社會、政治、經濟、文化語言等廣大層面的問題，凡此種種，實非管筆可以書盡。故在本節主旨，不在探究各式的領導理論，或是理論如何應用，僅著重於學校領導者（本文指校長）本身，以及其領導實際作為對學校層面之影響做探究。以下諸分述之：

一、影響領導作為之個人因素

(一) 個人信念：

誠如多數人所認同，校長是影響學校領導作為與表現最直接的因素。Combs (1991) 坦言，人並不對強加在身上的事直接做回應，而是因應個人的信念而有所行動，所以想改變人的行為，應先改變其信念。同樣的，在一位校長派發到一所學校之前，她或他的人格特質、專業能力養成、價值觀、以及對於教育基本信念，大致已成型。他們帶著這些已然成型的領導信念進校園中，開始領導並影響其部屬和學生，因此學校領導個的人特質，實為校長展現實際領導作為之鑰。

(二) 遇見性別傳統價值觀：

女性領導一直以來都是屬於少數的。莊明貞(1997)在學校體制的權力結構中，發現基礎教育中女性教師偏多，但行政權力架構中的女性卻偏少，究其原因約可分為：(1) 普遍對女性領導之負面看法；(2) 男性被鼓勵參與行政工作，並被認為較合適當領導者；女性較少被支持接觸行政，也較少升遷機會；(3) 男性工作網絡，容易阻隔女性行政之參與；(4) 女性性別角色之刻板印象，容易形成女性在工作 and 家庭照顧上的內在衝突。

稀少的女性校長在男性主導的學校行政體系下，除了要克服外在社會環境性別角色的刻板印象之外，女性校長該如何超越個人心理因素，展現女性特有之行政特質，突破學校領導困境，以成為卓越女性校長，何金針校長(1999)提出其建議：與工作伙伴、家人分享工作成就與喜悅；建立包含專業成長與個人家庭生活的工作支援系統；培養領導工作反思與自主自律的能力，避免性別偏見，充分發揮女性校長「愛」與「關懷」的柔性領導特質，建立良好的伙伴關係。

(三) 具有成功或失敗的領導特質和關鍵能力：

學者林明地(2003)曾經對校長個人人格特質進行分析，他發現優良的校長通常具備以下特質：負責盡職、誠懇、關懷、清廉、以身作則、尊重、穩重、有擔當，以及言行一致。

若想提升學校之教育成效，無可否認的是必須有卓越的校長，故教育先進國家無不重視中小學校長專業能力的提升，以增進校長的卓越特質，張明輝(2003)主張一位卓越的校長，若欲增進中小學學校效能以提升國民基本能力，進而提升國家競爭力，宜具備以下能力：策略管理能力、執行力、注意力、創造力、默默領導力、教育行銷力、科技運用能力及創新管理能力等。

而學者張明輝(2004)也發現學校領導人之所以領導失敗，原因之一便是具有

失敗的學校領導人格特質，其特質可分為七：(1) 將自己視為主宰者，要部屬謹遵遊戲規則；(2) 自認為學校代表，公私不分；(3) 自恃過高；(4) 排除異己，包容力缺乏；(5) 不務實，重表面工夫；(6) 安於現況，缺乏危機意識；(7) 陶醉緬懷於過去，缺乏革新企圖。對於這些失敗特質，有為者，應避免之。

研究者深覺二人的觀點值得參考與注意，可惜未見其進一步探究到，具有這些成功或失敗特質的校長，對學校經營可能造成的影響。另，是否具有這些特質和關鍵能力之領導作為，就一定會成為領導之助力或是造成失敗結果？

二、校長日常實際領導之角色與作為

(一) 學校日常生活點滴皆領導作為：

林明地(2002)認為校長每日在學校的領導作為，兼具有技術功能性和象徵性，即「校長在學校做什麼」和「校長如何做這些工作」。所謂技術功能性，包含向同仁溝通特定計畫內容、針對成員不同見解給予解釋等；而象徵性意義，則包含學校重視或忽略教師的意見、意見相左時，職位的高低是否為決定關鍵等。

若我們肯定校長是學校之主要行動催化者，那麼無可否認的，他/她在進行任何一項與學校領導與經營相關決定時，或多或少都要面臨學校內外因素的檢驗。有趣的是，成功有效能的校長和較無成效的校長，他們每天所做的事情都很雷同：主持會議、接聽電話、跟同仁打招呼、批閱公文、校園巡視、接見家長、泡茶、喝咖啡等，但是在做這些事時，校長的表情、動作和當時情境的差異，往往會帶給學校領導力很大的影響。因此學校成員、家長對校長日常領導行為意義的解讀，更是深深影響學校領導的發揮(林明地，2002)。

陳木金(2001)把學校組織比喻成一棵樹，認為在栽植時，必須注意「根」、「主幹」、「枝葉」、「果實」，以及週遭土壤的問題。學校領導工作者需在平日持續不斷遭遇危機、解決問題過程中，學習如何運用有效的方法，對學校內人、事、財、物等業務做最適當的管理，以達成教育目標來面對組織變革的各項挑戰。鄭英敏(1994)的研究也指出，目前社會、家長、教師和學生對校長的期許與期望，有愈來愈高漲的現象。因而，時下之校長，若想成功執行校長的義務職責，就必須在日常生活中，發揮其領導能力和專門的知能來經營學校。

(二) 學校領導者應有之角色扮演：

在「第五項修練」一書中，聖吉指出過去傳統的領導是給予明確的方向、帶領大家一起工作，追求共同的目標。然而，在面臨團隊願景方式的自我引導模式下，傳統領導模式，開始顯得無用武之地。因此領導者應採用新的看法，開始扮演三種角色：設計師、僕人和教師（郭進隆譯，1994，頁 505）。這也是校長應該學習的，因為校長必須隨時檢視自己在學習中改變了什麼，而內外改變的事物又是如何影響老師，才能成為一個好的領導人。

Lodish（2000）提到「校長」是教育人員金字塔中的少數，卻最具影響力，他們不但是學校行政的管理者，更應是教育專業團隊的領導者（鄭雅方譯，2002）。而學者林明地（2000）則主張在學校場域中，最重要的教學主體參與者是教師和學生。校長在學校中所扮演的角色，應該不是主要的演出者，而是重要的幕後工作者：導演和經紀人，以及重要的溝通協調者。

郭明德（2002）整理出校長的職責角色，共分為七：（1）行政管理；（2）教學領導；（3）改革推動；（4）衝突協調；（5）服務支援教師；（6）研究發展；（7）公共關係。他並且認為校長是學校的船長兼舵手，領航是否得法，攸關辦學成敗；而校長的良窳，更是影響學校行政效能和教學品質。

（三）新世紀的校長角色

過去學校教育之成敗，大多由校長一人來承擔，未來學校經營之成敗將是全體教職員工的共同責任。黃淑馨（1997）在體察這個觀點時，她提到目前校長的名稱雖未改變，但其實質內涵，已有所不同，因此校長除了扮演學校執行政策者之當然角色之外，也應成為：

1. 協調者、仲裁者與觸媒者：在學校系統和社區環境建立良好的互動關係，並負責協調不同利益團體，以獲取學校組織之最大利益。
2. 學校設計者：校長應有前瞻眼光，適度調整並設計師資，並且與教師共同發展學校的課程和教學設計。
3. 人性化之領導者：傳統的校長偏重管理、每天忙於處理例行事物、協調與監控，無暇和教師社區家長做比較好的溝通與互動，作為新世紀之校長則必須不斷鼓勵並激勵關懷部屬，以營造、和諧、尊重的學校氣氛，朝向生氣蓬勃的校園文化發展。
4. 教學領導者與視導者：未來教育以滿足顧客需求為目標，故校長應發揮其「首席

教師」的專業智能，積極參與教學工作，協助教師專業成長並進行有效的教學工作。

學校教育生態的變革，使得教育改革變得殷切而快速，因此校長應從過去的僵化保守走出來，逐漸朝向開放自主而努力，而過去校長的一人掌櫃，也必須邀請教師成為共同經營者，因此校長如何從官僚體制之權威角色趨向人性化管理，以因應新世紀教育需求，變成是校長轉化角色建置新領導能力的第一課題。

參、研究方法與過程

本研究的主要研究工具是研究者。為回答本研究問題，主要針對蓮花國小（化名）所進行個案研究，資料蒐集是以實地參與觀察紀錄和個別訪談為主。為真實了解蓮花國小彭校長在學校領導上之實際作為，研究者採實際參與觀察方式，參與觀察彭校長的學校領導生活、各項會議主持、教學研討會、與家長談話等面向，並詳細記錄彭校長和學校教學團隊中的互動方式，及蒐集必要資料和訊息，輔以正式和非正式訪談法，以進行資料蒐集。後，歸納整理出彭校長之學校辦學具體作為，對學校團隊表現之影響情形。

一、研究參與者

本研究之研究參與對象屬立意取樣，經研究參與者（化名彭校長）同意後，進入研究現場（化名蓮花國小）進行實地觀察，採「跟上跟下」的方式，隨時觀察訪談並記錄研究參與者（彭校長）和學校成員（行政人員、教師和學生）之互動及其背後意涵。

本個案主要研究參與者之主要選擇依據：

（一）學校面臨教學大樓拆除重建之學校環境緊縮困境：

蓮花國小由於部分校舍老舊，於日前拆除，正在重建中。整個校舍約短缺二分之一可應用之教學空間，須重新安置編排所有的教室，師生需在未來兩年於擁塞吵雜環境中教學與學習，突顯該校彭校長與其行政和教學團隊在師生教學互動問題所面臨之高難度挑戰。

(二) 新舊校長治校理念差異：

在彭校長到任之前，蓮花國小的歷任校長一向都給人較屬「無為而治」之印象，學校風氣也傾向「自由」化。而彭校長到任後，積極展開各項活動，貫徹正常化教學，極力創造學校特色，並積極鼓勵教師研究進修，以改進教學品質。其與前幾任校長截然不同的治校風格，為蓮花國小學校團隊與行政運作帶來許多對話的空間。

(三) 教師對彭校長的兩極化觀點：

彭校長為該校創校以來之首任女性校長，目前在某大學藝術研究所就讀（本文完成時，她已取得碩士學位）。具有教師、主任、校長（在其他學校）的完整資歷和經驗，服務過之學校同仁對其風評不一，且常呈兩極化。有人認為她具理想，願為教師和學生爭權益；有人認為她意氣用事，常要求教師做一些額外的事，以獲得上級和家長的好感。

基於以上，研究者前去拜訪彭校長，表達研究者對該校進行教育組織個案研究，探究其辦學理念對蓮花國小之影響，幸蒙其慨然答應。

二、研究期間

本研究採用的研究方法主要包括參與觀察法、隨機訪談和半結構式訪問法。參與觀察的時間自 91 年 10 月 17 日到 91 年 12 月 30 日，一共持續兩個半月，觀察總次數共 17 次，總時數 70 小時。觀察時間的取樣，包含星期一、三、四兼顧上下午，按計畫表時間或臨時前往等時間因素。採「跟上跟下」之觀察方式，兼顧校長校內外之公務活動。亦即如果校長外出洽公，只要經其同意，研究者盡量參與觀察，但以不打擾彭校長下班後時間為原則。

三、資料收集

本研究主要資料收集來源，有三：

(一) 實地觀察記錄：

本研究採「跟上跟下」方式進行，以詳實際紀錄彭校長與成員互動關係。記錄之重點，校長每天例行公事以及其與同仁溝通和互動等（如附錄一）。為方便記錄，研究者隨時攜帶小型筆記本。將所觀察到的行為、對話、動作做持續性書面記錄。

於觀察期間，除了蒐集資料外，並於觀察後，做省思筆記，並隨時做資料補充收集。

(二) 訪談：

在訪談部分，除對教師進行非正式訪談外，並對彭校長和其他學校成員計九人（含行政人員三位、級任老師五位，和特教班教師一位）進行正式訪談。所有訪談皆錄音，並翻成逐字稿，作為研究觀點分析、歸納與結論之依據。

訪談內容探討校長經營理念與具體領導作為等相關問題，大綱含以下要點：(1) 貴校校長的辦學理念與具體作為為何？(2) 受訪者認為該校校長之學校領導日常作為的意義和影響性如何？(3) 對彭校長學校經營之建議。

(三) 學校正式文件：

本研究也盡量收集與學校相關之正式資料文件，含學校史料、成員基本資料，學校日誌、以及研究期間學校行政及重要會議之相關記錄、校內外活動資料、學校例行性工作或家長聯繫通知單等，以作為研究之參考佐證。

(四) 其他資料：

除以上資料，本研究也影印校長個人隨身記事本，和拍攝學校相關活動照片，以提醒研究者做回憶或補充觀察筆記紀錄之不足。

四、資料分析

本研究所收集之相關資料，於學校實際田野現場觀察結束之後，針對錄音帶翻寫成逐字翻寫稿，並將平常的觀察筆記的資料，整理繕打之後，做分類細目編碼。編碼則依觀察到的校長個人人格特質、校長領導作為、校長辦學理念、校長對外公關外交、求援行為、校長與自己家庭關係、對於工作的無力感；校長和學生互動情形；校長和行政人員、教師的互動，學校組織氣候；例行性活動運作情形、學校偶發或重大事件，以及校長和家長會、一般家長，以及志工的互動因應模式等，作為分類編碼之主軸，進行編碼分析工作。然後，將每份資料列印成三份，一份原稿盡量保持原樣，一份作為日常閱讀標示重點用，一份則依分類編目，剪貼到不同色調的資料卡上，方便做相同類目之資料整合，作為研究主要概念形成與研究分析時之資料佐證參考。

然因文長限制，本文只選取「校長個人特質與辦學理念」、「校長日常例行性領導作為」（含偶發重大事件），和「學校成員對校長領導作為」等三個主軸作為本研

究之主要發展脈落。

在進行分析歸類編碼之際，為了方便來回對照，所有文件的編碼，盡量以日期作為編碼之依據，排列次序為年、月、日、頁碼，並在日期編碼之前，加上各種資料類別的英文字母之縮寫代碼，「V」表示 visiting (observation)，也就是觀察筆記，若標示 V911017-1，就是指 91 年 10 月 17 日觀察紀錄的第一頁。而逐字翻寫稿，除採年/月/日之日期編碼外，另加 T(transcription)於日期之前表示訪談翻寫稿，再加上訪問者代碼 (A-彭校長，B-梁主任，C-史老師，D-伍主任，E-陸老師，F-甘老師，G-周老師，H-瞿老師，I-包老師，J-邱老師)，最後再標頁碼。如 TH 911121-2，指的就是 91 年 11 月 21 日瞿老師的訪問逐字翻寫稿第二頁。學校的正式文件則加上 D 代表文件 (Document)，再加日期碼，再加頁碼，如 D910823-3，就是 91 年 8 月 23 日學校正式文件的第三頁。若是碰到同一天有兩份以上之學校正式文件，則於日期碼之後，加「/」記號，標上 1, 2, 3 之序號，再加頁碼以茲分辨。例如 D910823/2-3，就是 91 年 8 月 23 日第二份學校正式文件的第三頁。若是校長個人隨身記事本，則在日期編碼之前加 PN (Principal Note 的縮寫)，例如 PN 911230，就是校長 91 年 12 月 30 日個人隨身記事本的內容，而學校日誌，則在日期編碼之前加 SN，例如 SN911128，就是指 91 年 11 月 28 日學校日誌上的記載，餘者類推，不加贅述。

五、研究之信實度

為使本研究之研究方法與資料收集分析更為嚴謹，本研究對於資料信實之處理，簡要敘述如下：

(一) 資料收集多元化：資料來源，包括觀察紀錄、訪談紀錄、學校相關正式文件、會議議程和資料、校長個人記事本、對家長或對外單位之宣傳性文件或是學校例行性通知單。

(二) 訪問、錄音，並做翻寫稿：所有的錄音內容翻寫成文字，作為資料分析佐證之用。在訪談時，運用較具開放性的問題，不斷深究、重組研究問題，使得本研究的參考資料能充實飽和。

(三) 浸淫研究現場之時間點面盡量周延：研究者親自進入實際研究場域，盡量採樣不同時段，與學校成員長時間相處，建立彼此的信任感，以增加觀察和訪問資料的真確性。

(四) 成員檢核：於觀察後儘速將訪查資料做整理歸納，並請當事者或學校成員做進一步之確認。所有翻寫逐字稿，也於訪談後，送交研究參與者進行確認，以作為資料分析與分類編碼之用。

(五) 採三角檢證方式：從觀察紀錄和訪談資料中所獲得的重要訊息或主題，與其他資料交互檢證，再輔以不同成員對特定事件之反應，進行資料交叉比對檢證，以檢測對資料歸納整理分類之客觀正確性。且平日與研究同儕張書維（化名），分享研究之進展和困境，請其提供其他思考面向，且於閱讀原始資料後，針對研究者之分類觀點進行檢核，兩相對照，將個人主觀對研究結果造成之影響減至最低。

六、研究者之個人層面

在「校長辦公室裡的那個人」一書中，Wolcott (1996) 提到「人類學家對於觀察者自己客觀性的問題，通常會建議田野研究工作者對自己及讀者都要明白表示他對研究對象的喜惡，而不是掩飾個人的價值觀」（白亦方主譯，2001，頁 18）。故，在此探討研究者個人觀點角度之重要層面。

(一) 資料整理

觀察筆記雖幫助我對觀察學校所發生事件維持警覺性，但有時不免因怠惰或厭倦，而草草了事。故為減少闕漏，研究者常自我約束：1. 盡量在當天或隔天完成觀察筆記（如附錄一）的繕打工作。2. 務必於下一次觀察前，完成前次之觀察紀錄或訪談逐字稿，送交參與者做確認，以作為收集新資料與訊息之依據。

(二) 原始站立的觀點

研究者個人對研究參與者的喜惡，對研究本身是一重大影響關鍵。研究者和研究參與者彭校長（化名）約在五年多前，因一次太原國小（化名）教師甄試而認識。後，研究者正式到職時，彭校長已轉任他校。故研究者未曾與彭校長共事也沒有太多日常接觸機會，因此對研究參與者研究之初，對研究參與者並無太多個人好惡之別。

七、研究限制

本研究為個案研究，主要採實地觀察、記錄和訪談等方式進行資料收集。雖然盡量追求資料的完整和客觀性，卻仍有以下之限制：

（一）研究時間限制：

本研究進行期間，研究者因工作限制，無法到蓮花國小進行週二和週五的資料收集，難免引發資料不飽和問題。

（二）研究空間之限制：

本案之研究者僅有一人，無法同時出現於兩個空間以上，故只能就單一現場與事件進行觀察記錄，較無法顧及同一時間其他面向的現象與事件。

（三）研究參與對象之限制：

本案之研究對象為一公立小學，其樣本代表性與周延度，具有該校學校組織文化和社區環境之個殊性，難以類推到其他學校之情境脈絡。

（四）研究資料收集之限制：

本案訪談了校長和九位學校成員，收集到的僅代表該組織之部份「發聲」，難以取代所有人的看法與觀點。

肆、研究結果與討論

一、彭校長這個人

（一）求學認真，毅力過人

談到彭校長這個人，我記得上次跟她回故鄉宜蘭拜年時，一天早餐過後，她大哥突然談到這個被自己撫養長大的校長妹妹，他告訴我說：「我們這個阿妹，從小就很喜歡讀書，像我們宜蘭，冬天很冷，你知道她怎麼唸書的嗎？她用棉被把自己包起來，然後用雙手把頭上的棉被頂起來，把燈包在裡面，雙腳下放一盆冷水，說是如果打瞌睡，就把腳泡一下冷水，就不會打瞌睡。」而背著校長長大的大嫂也充滿驕傲的跟我說：「她很愛讀書，沒有人逼她，她就是一直讀，所以可以當校長是她自己努力來的」(V930124-1)。在敘說這段過往時，我從他們的眼中，看到他們非常以

校長為榮，且對她的努力和過人的毅力的讚許有加。

(二) 重視形象

彭校長的外表相當清秀，許多人看到她總要誇她長得好。而她自己也相當重視穿著，但不是名牌的那種，而是非常強調適時適地，她認為每個人，尤其是教師，更應視不同的場合穿著合宜的服裝。她常說老師的一舉一動就是學生的典範，故應穿著適當，而女教師也應稍微化妝，讓學生覺得上課看到老師是一種享受。所以她不管在正式場合或是私底下，都會希望老師因應不同場合做適當的穿著打扮，如參加會議要穿得正式，上體育課就該穿運動服裝等（V911106-3）。

除了外在穿著外，她也很重視自我之內在形象。因此她會確實去做自己認為該做的事，例如在她進行研究論文創作期間，任何一筆研究資料都是她親自去採訪收集，不過因為必須要做一些訪談問卷，所以她就請學校音樂教師填寫一些問卷資料，另外又因為她電腦打字不是很快，所以她會先手寫在謄好稿後，付費請人協助她打字。所以當有某教師在網路上隨意張貼消息，說她壓榨學校教師幫她收集資料並寫論文時，她顯得非常憤恨不平的說：「常常話都傳得亂七八糟，我喜歡有什麼講什麼，不易隨便製造是非，製造事端」，所以她後來決定把 e-mail 的內容影印給全校教師，並公開說明（V911114-3）。

二、 彭校長個人特質與領導作為

誠如學者李端明（2001）所言，影響學校校長的決策行為原因很多，其中一點就是校長的價值理念。他認為一個校長的價值理念，會具體反映在其決策行為上。在這兩個半月，我發現彭校長在做行政決策或帶領團隊時，很明顯的受到她個人特質所影響：

(一) 注重環境整潔，對人、事、物有「潔癖」

她的辦公室總是非常整齊清潔、井然有序。在校園中，看到紙屑一定撿起來，甚至會親自指導學生如何打掃廁所（V911017-3, V911121-2, TA911206-22）。這種對「事」的潔淨要求，似乎也影響她對人的「潔癖」，相當好惡分明。因此，對於市府官員來校對特定工程或申請案進行訪查時，她鮮少軟化態度或對市府官員諂媚阿諛，以達獲取撥款目的。她曾告訴研究者：「沒什麼話好說，要不要撥款下來？一句話，其他的不必多說」。同樣的，她對學校同仁也如此，所以有一位老師如此形容：

「她如果要你，就很要你這種感覺，她如果信任你，就是全部都是你」(TB911121-7)。

(二) 積極投入，行動力強

校長對工作相當投入，行動力超強。陸老師最感佩彭校長的行動力，他說：「她的行動力蠻強的！很強！當然平常也會講一些啦！講一些她以前啦！但是我是覺得，反而對她行動力印象更深刻！」(TD911121-6)。在學校事務上，她幾乎都親力親為。舉例來說，她非常重視學校環境整潔，所以常利用教師晨會對全體教師耳提面命，應如何指導學生做好整潔工作，而她自己也會去做。有一次，發現學校廁所太髒，她就集合全校掃廁所的小組長，發給他們每人一張打掃廁所方法的指導單，並指導他們如何打掃(PN911203, TA911206-25)。在校長的訪談中，她也談到自己的人格特質，她說：「我想要做的事情，就是這樣，就是要去做，沒有在這邊說推說不要做的情形，推卸的事情」(TA911206-22)。

(三) 勇往直前，誓不妥協：

據研究者平日對彭校長之觀察，我發現「不輕易放棄任何一個可以改變的可能和機會」，應是彭校長為她的教育工作和教學團隊帶來轉變契機的主因。為達目的，她會去尋找任何解決問題的可能。這一點也在對甘老師的談話中得到印證，她說：

感覺她是無私的，她是會為學校貢獻，……她不會去因為某些事情去妥協啦！……中間發生有一些枝枝節節，甚至於有一些她覺得非常困擾、困難，甚至有一些爭議了，她還是從頭到尾要這麼做。…這是她個人的行事風格(TF911125-3)

三、彭校長日常例行公事之具體作為及其影響

Schein (1992) 認為校長在學校的日常實際作為，其實就是校長個人領導價值觀、理論和理念的展現。國內學者林明地也指出「實際上學校領導是展現於日常的例行公事中，不必特別指出哪些行為屬於『領導』的行為」(林明地，2002，頁 203)，因此，依學校領導之定義，則校長在生活中與學校領導作為或決定有所相關的行為，舉凡接聽電話、召開教師晨會、理念宣導或宣布事情、與學生說話、跟家長寒暄等，都可以算是領導行為，於日常生活中發揮其領導功能。

基於以上觀點，研究者捕捉到彭校長日常領導具體作為與影響，約有：

(一) 主動推展校務

以校務推動而言，對蓮花國小投入時間最多，犧牲最大、用心最深的人，恐怕

非彭校長莫屬了。在九個受訪教師與行政人員中，他們都一致對於彭校長的積極投入，感到佩服萬分：「校長她很認真，ㄉㄛ！她會檢閱作文簿，…然後一張一張的發榮譽券，然後對老師……有什麼意見的，她會逐條寫下來，然後給各班老師一張回饋單」（TB911121-11）；「我覺得她很認真啊，很積極，很多事情都會親身參與，尤其是學生的活動，她可以參與的，她一定會出席、會參與」（TC911125-8）；「第一個碰到那麼積極，一來就會那麼積極的人……」（TE911121）；「就是有困難的話跟她講，她都會幫忙，…如果從經費這一點來看，我覺得經費…目前好像很難去尋找，不過校長有蠻積極去尋找」（TG911125-3），從以上訪談內容，不難看出，彭校長在教學領導、行政領導，以及經費籌措上之積極投入。

（二）提供成功範例

彭校長最常使用之領導策略，應是「援例供教師參考」。周老師在談及校長這個領導策略時，說到：「她告訴我們那個學校，那個老師表現的不錯，她就會把她的東西拿出來告訴大家，要大家…也跟他學習這樣子。她會提供範例，說她要我們做什麼，她都會提供蠻明確的，比如說一些文章，…讓我們比較知道說，她是覺得什麼比較好的」（TG911125-6）。另外，甘老師也感受到校長喜歡舉他校例子，指導學校老師事情的做法：「她會提出她的看法，然後…然後…比如說她會說我讀書心得，我應該怎麼做，然後她就舉以前合安國小（化名）怎麼做，所以我們現在要怎麼做」（TF911125-2）。

然而這種領導模式，是造就更多努力，還是帶來反效果？周老師則表示兩種兼具，一方面教師督促自己進步；另一方面則感受到被比來比去的壓力。她說：「我覺得，…看到人家做的喔，就會覺得喔～原來我也可以這樣做，…其實我覺得人都會…會有比較的心理。ㄚ—人家做，我也做這樣，ㄚ—無形當中大家也都是在進步啊，…不過就是…在比較下的進步」（TG911125-6）。

（三）賞罰分明，獎勵及時

彭校長對學生和老師之「賞罰」一向分明。有做有賞；沒做，給予口頭提醒或警告；再不做，就依規定辦理。一般來說，她給學生最多獎勵的方式，大概是她親自簽名的榮譽券。記得有次，在操場旁邊進出的大型卡車很多，校長認為很危險，因此趕緊請五個學生幫忙搬來警告牌，言明完成後，給予獎勵。他們搬好之後，校長果真走回輔導處，跟主任拿榮譽券，並親自簽名送給那四位學生。我問他們：「剛剛不是五個在搬？」他們說：「對啊！」我：「那…一個去哪裡？」他們說：「因為他

把學校餐車弄得都是泥巴，校長叫他洗乾淨才可以來領榮譽券。」(V911212-3)

對老師也是賞罰分明。校長對於認真工作的老師，不僅給予口頭讚許，更透過家長會，設立「吾愛吾校」教育發展獎助學金和教職員生「校外競賽獎勵辦法」，為全校師生爭取獎金，鼓勵其再次為學校爭光(D911108)。但是對於不按應有程序，隨意破壞原則之教師，她也會想辦法讓「犯錯」老師知道，使其心生警惕。有一明顯例子，就是一次蓮花國小因放學路線更改，沒有周延設計，造成混亂，彭校長就在隔日教師晨會上，語氣嚴厲的說：「昨天訓導處臨時一個口令一個動作，沒有做好事前的聯繫和規劃，弄成一團亂，非常不好。請日後務必要注意。」(V911205-2)

(四) 語言權威，作風強勢

彭校長在蓮花國小的領導策略中，採用最多的應是權威領導。研究者感受到其潛在領導觀念：「教師如果沒有外來的驅使力，就不會主動去做事」。對於學校過度老化，導致老師在教學和行政呈現疲乏與腐化情形的蓮花國小而言，彭校長認為應採取外來壓力來整頓，並強制教師做事。這個對學校團隊的「假設」，支持其採用威權式領導，且化為具體作為：「強勢用語」和「態度強硬」。

1. 強勢用語

通常彭校長在主持一般會議或是教師晨會時，常採行強制和高壓性的語言和語氣，以期望教師團隊配合。對於這點，很多老師都有所感受。伍主任說：

「大家會有這種感覺，因為感覺上她講的那種語氣，可能會覺得比較給人家一種比較高壓或強勢的感覺，Y但是從另一方面來講，我覺得校長他本身自己會覺得她是很熱忱，很熱誠很期望，可是表現表現出來的，會給人感覺好像非這麼做不可」(TD911128-7)。

另一位陸老師則表示，彭校長和她內心中的校長角色，最大的差異，在於彭校長比較有權威。而她顯現權威最明顯的地方，在於開會時候採用之語言、文字和表情，她說：「當然校長不會說，她不會說…你們一定要以我的意見為意見，但是我在想，一個人的語言她所表現出來的，我們可以從她的文字裡面讀出來，從她的表情文字讀出來是不是這樣子？」(TE911121-1)

2. 態度強硬

在彭校長的領導作為中，對於不遵守體制，隨便逾越職權之教師或行政人員，雖不指名道姓，但她會直接挑明其犯錯的地方，並要求改進。最明顯例子是，他們學校因工程所需，為學生上下學安全，需重新規劃家長接送區以及放學路線，故彭

校長指示生教組長先提擬接送路線更改計畫，並經其核示過，再於教師晨會公開說明後，始得正式公佈實施。不料，計畫尚在研擬中，訓導處驟然宣布改變放學路線，造成家長接不到孩子，安親班四處找學生的亂象。因此在隔日教師晨會中，她語氣嚴厲的說：「我們上下學改為正門和新興路，請老師務必告知。通知單一定要發給家長，並協助宣導。昨天訓導處臨時一個口令一個動作，沒有做好事前聯繫和規劃，弄成一團亂，非常不好。」(V911205-2)

針對前後任校長領導風格之差異比較，梁主任認為：「我們以前的校長很認真在做事，…他對我們支援就很多，但是當時候老師的部分，校長也知道很多不合作，他也很生氣，但是可能基於他的個性，還有時機還沒有成熟吧，所以…那個…他都是…但是…我們現在的校長都是直接挑喔，那些不認真的老師，她會直接把那個人點出來，挑出來這樣喔，她會這樣喔……所以我說我佩服她很有勇氣啊……但是她真的很有勇氣去把那樣的人揪出來…」(TB91121-9)

(五) 心有定見，難以撼動

彭校長每次參加會議之前，都會預先對該場會議可能產生的情況，做一些方案和想法的準備。一方面作為備案，一方面作為衡量教師意見之基準。因此在進行會議時，假若教師沒有提出進一步意見，或是提供之意見不佳，彭校長的「備胎意見」往往就成為最後定讞。梁主任提到和彭校長一起編輯縣市政府指定之兒童刊物的經驗，她說：「你知道我們榮譽狀，設計了十三張給校長看，全部被打回票，最後兩三版，還是校長拿她要的樣子給我們做出來的…我意思就是說，她就是說她覺得要改怎麼樣比較好，你就必須照她那樣去執行啦！她總總是有一個想法在…所有的人都要配合她的想法去執行」(TB91121-7)。

甘老師認為彭校長在會議之前早有想法，然後她又在會議中分享其看法，而分享語氣卻又帶有威權性，所以老師們都不願再提意見。她說：「開會先說她心裡的思想是什麼，然後再問說，那你們覺得呢？但是這樣的話…大部分…覺得說，既然校長都已經這樣說了，好吧！那就以校長的意見為意見吧…」(TF91125-1)

由於未能充分理解校長準備腹案之基本立足點何在，多數老師對校長所召開之各式溝通會議，常有一種為其背書的感覺。感受深切的史老師就說：「看這件事情，校長有沒有已經有…心裡有一個答案，通常如果這件事情是她…早有底案的話，大概…很難，然後假設是那種她比較沒有…用那麼多心思，其實還是可以有調整的空間，…對啊！就是她對這件事有沒有堅持，如果她有堅持的話，你通常是沒有辦法

撼動她的。」(TC911125-5)

(六) 職責所在，應做當做

在幾次非正式的談話中，研究者理解到彭校長在帶領學校團隊時，對「教師」這個工作所抱持的基本觀點是，「既然是想要做老師這一份工作，就是要有這一份責任來教育孩子，不然你就不要擔任這樣工作，所以基本上，擔任老師的，就要有這種認知」(TA911206-1)。她也認為身為一個校長，應該要「有時候你要一半是權威，一半是要用那種溫情去感動他，你不能全部都溫情，全部都給他一種人情的話，以後你會很難辦事。因為如果每一次都是用人情的話，我要跟你三拜託四拜託，看你的臉色，那我覺得我這個校長還做什麼事」(TA911206-1)。另外彭校長談到自己帶領學校團隊時，覺得選擇當教師就應該有承擔這個工作的認知，只要是「例行性的工作就要按部就班去做」(TA911206-8)，所以她自認對教師的所有要求「都是身為教師該做的，不能因為過去沒有做，就認為事情都可以這樣」。所以她說：

「如果你自己不努力做，當然家長給你指責啊，說老師你懶惰啊，簿子沒改對不對，像我們要查閱作業，也許他們以前是沒有查閱作業，可是我覺得不行，你一定要查閱作業，是不是這樣，這是我們基本的嘛，丫你以前不用做，我現在做，你會覺得說，怎麼這樣子，要求這麼嚴，我是照步來做而已啊！」(TA911206-20)

(七) 手稿明諭，不容誤解

在彭校長的實際領導作為中，最大的特色，應是她很少說話，卻常把想法化為文字寫在紙上，告知並要求老師和學生遵循配合。例如，她會把掃廁所的步驟，清楚的記錄在十行紙上，然後影印分發給負責的小組長，教他們如何打掃（見PN911203）。同樣的，她對老師的工作要求或是期望教師配合之事務，也大多會落實於文字，再影印分發給每位老師，以示清楚告知。若教師接獲通知後有任何疑問，應立即回應，否則就必須遵照指示辦理。

但並非每次手稿明示法，都能達其功效。有時遣詞用字稍有不慎，更易引起組織內部的衝突和糾紛。就該校「變更上下學路線」這個衝突事件來說，主要關鍵在於校長指示手稿（如附錄二）和發送程序。

由於校長手稿並未明確指示開始實施之時間，而在她請工友印發手稿後，她隨即又指示生教組長研擬實施計畫，並要求其呈閱後，才發布實施。但不久，她到市府洽公，於中午放學時間才回學校。那時，她發現學生往前門走，而家長在後門等不到孩子等亂象。經查問，得知是訓導處廣播要級任老師指導學生往前門走，對於

訓導處相關人員，沒有按照正常程序作業，她感到相當憤怒，並於隔日在教師晨會直指訓導處之不是。但是，如果我們覺察到當天在工友影印後，立即發放各班，造成校長手稿先於實施計畫抵達教師手中，引起教師關切與焦慮，故迫使訓導人員在無人徵詢下，臨時做出「遵照指示」辦理，所導致嚴重的錯誤結果，實非訓導人員本意。

四、學校成員對校長領導作為解讀，帶來之學校經營優勢與困境

學者吳金香（2000）提出多數組織文化定義強調「習得的潛意識思考方式」，這種方式不但表現在成員的行為上，也會受到成員行為的增強，並悄然有力的塑造其經驗。她並且指出學校教師、行政人員、主管和其他組織參與者所抱持的假設、信念、期望、態度及規範等都會對組織的決定及問題解決方式有所影響。換言之，任何一個組織，都有其特質和佚事、傳說和故事，整個組織的運作會因為這個學校特有的體質，而有不同的運作方式和互動模式，蓮花國小自然也不例外。整體而言，從觀察和訪談中，研究者發現蓮花國小目前擁有以下之發展優勢：

（一）校長強勢領導作為帶來之學校經營優勢

1. 前後校長領導方式之完美銜接

在受訪的幾位教師中，不約而同談及蓮花國小七年來換了三位校長，值得一提的是，三位之領導風格截然不同，卻又如上天蓄意之安排，由完全「無為而治」，到「適度授權」，給予正向期待，等待教師成長契機之來臨，到目前彭校長之「高度要求」，不論行政、教學以及學校行政需配合教學之高度訴求，使得原本組織結構鬆散的蓮花國小，開始正視挽救其在社區名聲與評價的問題。

在這個學校待了七年，歷經三任校長不同領導風格的包老師說：「那時候進來蓮花，是所謂的教師的天堂，什麼都不管事的，什麼都不做的，到…上一任校長很想建立起這個學校一些常規，一些制度到現在這個，這邊是由鬆散到嚴謹」（TI911205-9）、「因為這個學校，主要是因為之前大概…是從那種比較老舊的學校，所以其實老師都比較老，再加上以前就是比較鬆散一點，所以她其實想我覺得她一直想建立一個制度出來，…其實我覺得校長本身她心目中對所想要做的東西，她都非常的明確」（TI911205-2）。

2. 組織成員開始年輕化：

在去年十二月底，由於市政府決定讓想退休或是屆齡退的教師全數如願退休，加上校長的強勢領導作風，所以蓮花國小在本學期中共有十一位教師辦理退休（V911230-2），整個組織的平均年齡，快速的大幅降低。包老師對於這件事，也提出她的觀點：「我每年都在適應這個學校的生態，因為這個學校的生態，這七年來變化非常多。像十二月底又有十個老師要退休啊，所以我們整個學校的年齡層從我剛進來，全部都是老老師，到現在所有·所有·都要大換血，剩下的大概都是五年級生最老的，所以整個越來越年輕化，我從一進來這個學年，全部都是那種老師，結果一年退兩個，一年退三個，一直退退退退退」，彭校長對於這件事則顯得相當既高興又無奈。高興的是，一些不願意做事，或是感覺九年一貫課程壓力太大，適應不良的教師，趁著這波退休潮，可以自然汰換。但是一下子退太多教師，又造成學校師資嚴重不足，使得學校整個系統運作產生斷層現象。

3. 學校邁向制度化，行政與教學配合度增加：

梁主任在談到學校正常化時，她說：「校長·她比較優的地方就是·就是說在校內，我們全部老師都上軌道了。以前只有我們行政上軌道，真的是這樣，我們行政做得很累，…因為只有我們自己在動，人家不動，…現在我們很正常，我們規劃一個活動，好，校長同意了，下去老師也都會配合，然後各處室配合也很好，講了，只要跟總務講，我需要什麼，他都會準備足夠，時間到，就會來幫我們」（TB911121-2）。但是梁主任也同時提到他們學校一些短時間之內無法改變的情事，「新成立的學校，可能可以照她的要求去捏造，但是·蓮花是一個老學校，也很多承襲已久的·…那種風氣，不是一下子可以撼動過」（TB911121-3）。

除此之外，我發現彭校長也運用準時召開會議策略，來加速學校運作。根據研究觀察發現，蓮花國小幾乎都不等人開會的。如果通知單上寫下午兩點，那麼下午兩點鐘一到，會議就準時進行，不管到會的人有多少個！就連平日固定於每週一、二、四、五召開之教師晨會，也一定準時七點五十分開始。即使像有一次因為下大雨，部分老師到校較慢，整個會議室才到十幾個人，會議還是準時舉行。另有一次，研究者參加合作社所召開「決定學生制服樣式」會議，到了下午兩點鐘時，與會人員總共四個人，但彭校長依舊請主席開始進行會議。彭校長曾對研究者表示說，「這個學校以前開會不像開會，上課時間不假外出，溜出去買菜、燙頭髮是常有的事」，所以她要人事主任一再提醒教師公差假辦理的相關規定，希望大家共同遵守，以保

護自己的權益。她說她絕不會幫忙教師去做一些違反規定的事。至於會議之召開，她則認為會來參與的，一定會盡快，而且會準時來；不能來的，可能是不願意來或是被其他的事所牽絆，因此再等也沒用，因此她都會要求會議準時召開。至於常常無理由不參加會議之教師，她會先給予口頭提醒，若再不改進，則依法究辦。如此下來，她到任一年半後，蓮花國小教師之守時觀念與對學校事務之參與度，慢慢建立起來。

(二) 學校物理環境和校長領導作為帶來之學校經營困境

基於蓮花國小原有之組織特質，人事大幅汰舊換新，以及學校大型校舍工程正在進行等因素，此時彭校長想要快速且立即性的改變蓮花國小，雖有其可能性，卻也具某種程度以上之困難，就其組織目前面臨之困境而言，約有下列幾項：

1. 學校物理環境和學校文化特質帶來之經營困境

(1) 校舍改建，教師缺乏抒發情緒之共同空間

蓮花國小目前因校舍改建，致使學校可使用之教學空間大幅減少，進而擠壓到教師次級團體抒發情緒或進行教學討論的空間，直接間接都造成教師的孤立狀態。雖然彭校長請總務處規劃並開放地下室，以供各學年教師聚會或開會使用，但效果有限。邱老師就表示，「我覺得目前……老師的情緒可能沒有一個疏通的管道，其實……有時候小團體有他小團體正面的支持力量，可是我們現在都沒有教師休息室，……那……我覺得說老師的情緒要疏通，……我可以調整我自己的情緒……這樣子，……我們校長就是有開放地下室，問題是我從五樓四樓三樓，然後到地下室ㄟㄟ我東西這麼多，搬來搬去，可能我自己也懶惰啦，而且地下室空間也很空曠，不適合那種……談心的地方」(TJ911205-9)

(2) 學校組織文化的耳語現象過盛

部分老師認為彭校長傾向聽特定某些人的話，再加上她個人形式作風較強勢權威化，行政上又講求科層體制，所以大多數的老師，即使有話也不敢公開說，只會在私底下說，因而對組織產生具某種程度之殺傷力。周老師所描述的情形，頗能顯現蓮花國小目前組織耳語現象，她說，「只是說就是……好像……比較多就是那種閒言閒語這方面會比較可怕一點，會變成比較沒有……好像……好像……教師……老師之間不能夠隨便講話這樣子，不能隨便聊天……因為有時候聊聊聊就聊到那裡去了，就不小心講出什麼話，就一下校長又知道了，我們其實有時候講的時候並沒有什麼意思，可是喔，聽到聽到傳到主政者的身上，對他也是一種傷害啦，……ㄚ然後他生氣也傷害我

們，就變成說好像被人家…貼了標籤這樣子」(TG911125-7)。

誠如部份老師所言，蓮花國小組織耳語文化盛行，教師有意見想法，會在私底下講來講去，一但端到檯面上時，就又開始說些場面話。這種耳語文化，使得彭校長採行的「行動管理」，一種「走到哪裡，想談就來」的開放溝通模式，不但沒有得到正面與應有的成效，反而引來一些質疑。伍主任就提出以下的疑慮，她說：

「前一陣子校長在講說，希望大家如果有事情，對她領導有什麼意見的話，跟她說…但是我相信有些老師有話，其實還是不會去跟她說啦。怕給他點名做記號！我在想這是不管任何一個校長，他當校長，所有老師心中共同的疑慮，比如說他去跟校長反映意見，或講一些他的看法的時候，他會擔心說實話會遭來誤解啊！」(TD911128-3)

另外，瞿老師談到學校在進行「美麗角落布置」時，因為大家對於每個學年應該布置哪個地方，並沒有一個清晰的概念，所以「他們就四處問，你，你那天有開會嗎？那天是說怎樣？我說你為什麼不直接去問校長，那不是最清楚嗎？哪為什麼要透過第三者呢？…他們說他們不敢去講，怕校長生氣說，她說的時候沒有認真聽…」(TH911205-7)像這種因教師彼此猜測揣度，不敢面對校長、甚至懼怕造成某種後果的負面組織氣候，一直不斷的瀰漫在整個組織中，造成組織的溝通管道不暢通。

2. 校長過於主動積極強勢推展校務，形成教師壓力

(1) 校長強勢作風產生疏離感，其性別角色受到部分質疑

Heller (1995) 認為詢問組織成員的意願，讓他們參與解決方案，是推動改革的重要一步，但不是一廂情願的士氣重整，在追求更好的績效時，每個人都應是平等的。Deal 和 Peterson (1998) 也認為校長在創造意義與秩序的時，他們既是下一個變遷者，卻又是現況的維持者，因此校長如何在傳統與現在、鬆與緊之間尋求平衡點，便成為他是否能成為一個領導者的重要關鍵 (林明地譯，1998)。

以上述觀點思考彭校長和蓮花國小的組織成員之互動，就不難理解並彭校長和其團隊之相處，為何沒有想像中來得順暢了！最大的原因，應在於彭校長之強勢行事作風遇上蓮花國小之老舊體制，使得整體組織運作上下層級，有著太大的差異性，因而產生一些脅迫感，導致人人自危。因此，儘管彭校長一直希望學校成員能和諧共處，同心協力為學校奉獻服務，但成效仍是有限。

梁主任在訪談中就提到前後任校長領導風格差異太大，使得行政人員受挫的心情：「因為他們…兩任校長風格差很多，以前我們那個校長是很明確的讓你知道說，

你只要認真肯做，他就全力支持。那像現在這個校長，你全力做事，你應該的，然後有一些不好的地方，你應該要試著去把他改過來」(TB911121-3)

史老師則以女性領導的特質來看彭校長，她認為彭校長在處理組織糾紛或做協調時，容易陷入膠著，無法超然。她說：「我覺得可能是女校長的風格吧，都會比較有求表現的那種感覺，……如果是爭執，這個校長比較會，有一點陷在中間的感覺，比較沒有辦法那種超然獨立超然的那種處理態度」(TC911125-1)！

而甘老師則認為彭校長的強硬作風，多少影響到組織氣氛，「我感受到的就是說她就是要貫徹我就是要這麼做，好，然後她會比較強硬這樣子，……也許讓老師感受到的也不是很舒服」(TF911125-7)。

瞿老師則認為蓮花國小目前的困境與危機是，校長聽不到底下教師的聲音，而整個組織的人也比較不合，她感慨的說：「我可以看到她的認真，可是她的外表，她的那個行事背景，就覺得她很霸道，她很強勢，她沒有辦法讓任何聲音進到她的耳朵」(TH911205-6)、「其實我都覺得貴在人和，把這個『人和』帶起來，那種對學校的感情帶出來，……我覺得危機是人比較不合，而且我覺得說每況愈下，……現在大辦公室空無一人，疏離感一定會越來越大」(TH911205-9)。

(2) 學校活動太多，教學與學習都缺乏品質

在研究觀察的兩個半月，經相關資料統計，發現蓮花國小在短短的七十五天內，不論對外比賽、全校性或班級性的，一共進行了以下這些活動：「對外藝術活動表演」、「吉祥物製作」、「例行性藝文競賽」、「小執法說故事戲劇表演」、「校際音樂比賽」、「交通安全比賽」、「嘉義市國語文競賽」、「角落佈置」、「哈利波特」心得寫作、「歲末才藝表演」、「拔河」等，其中少部分是短時間就可完成，但多數則需要老師花費許多心力與時間來做準備或指導學生。

就學生層面來說，七十五天至少有十一個活動在進行著，意思是至少每一個到兩個禮拜，就會有一個大型活動必須要上場，對學生上課和各項活動所需之心力與體力而言，是相當大的考驗。而對教師來講，更是體力、心力、恆心、毅力的長期抗戰。包老師就認為雖然部分學校活動是納入學校行事曆中，但應該在安排初期，就協調錯開，以發揮較佳作用：「我是覺得當初在排這些活動的時候，它應該是要錯開，就是說你可能有一些事是在之前，或有些挪到下學期，你看像這些活動大概都是在這個月，等於這個月大家都非常的忙碌」(TI911205-4)。

史老師更進一步指出他們學校活動多，造成教師過多負擔學生學習品質降低的

現象：

「我覺得這些活動，它都是應該是正向發展所導致的結果，只是…可能給老師的時間準備，充裕時間應該…是時間的問題，…時間準備充分與否，也是很重，才不會讓老師覺得壓力很大」、「如果你要有一個很漂亮的成績展現的話，那…，相對的…也是要让老師比較費心的。像如果每個團隊都要正常排演啊正常練習，像啦啦隊啊合唱團，劇團啊這些，柔道啊，等於是小朋友很多元學習沒錯，回到教室就很累，所以在上課的時候，就覺得有些小朋友感覺比較心比較靜不下來」（TC911125-5&7）。

周老師則建議應適度適量的推出活動，學生學起來會比較紮實，也比較有品質，而教師也該有適度的休息，生活和工作才會有品質。所以她說，「其實喔，像有時候像校長做的事情立意都很好，不過可能要稍微想一下，就是教師的能力，負荷能力，…像老師方面因為有進度要教，…不能說因為多元評量，Y就寫個一遍這樣子，就是還是必須要學，因為這是基本能力啊，…我可以全心全意去為這個工作…為這個學校貢獻，可是…有一些工作已經會多到需要帶回家去做，他就會變成說，你會覺得生活很沒有品質，然後就會學校跟家裡是混在一起的」（TG911125-7）。

儘管蓮花國小校譽在提升中，但是對於忙碌是否就是好，整個學校每天都有活動在活潑化教師的教學，但是忙真的就是好嗎？學生是不是真的受益呢？史老師和陸老師提出以下的質疑：「我們這幾年來改善很多啦！我如果要說比較難聽的，就是說，也許以前是在天堂，現在就可以變在地獄這樣…但是我也真的…真的…很…很…很想說我是不是不要推動那麼多。……大家都忙成這樣，不知道在忙什麼，對小孩是有幫助嗎？我實在是打問號？」（TE911121-7）

（3）校長和教師私下互動少，造成組織溝通短路現象

似乎只要是團體，就少不了溝通。溝通是理解、相互合作，採取正面行動的基礎。學者陳木金（2001）就曾指出溝通是整個學校行政領導效能，最重要也是最核心的工作。因此如果失去了它，就宛如沒有方向盤的車子，難以掌控行駛的方向。當傳輸管線有了問題，就容易造成電線走火般的危險，使得訊息遭到誤解、變形，學校的行政領導因而受挫，成員顯得沒有效率，並且導致許多管理上的問題，造成組織莫大的損失。

在研究時間，研究者發現校長雖然會在學校走動，但卻很少有老師和她有私下的接觸，外加她作風強勢，習慣將想法付諸文字，影印通知教師，所以她和教師面

對面溝通或談話的機會，無形中就變得更少。因此，儘管每週有四次教師晨會，學校組織溝通仍未達預期成效。例如吉祥物製作、角落佈置、上下學路線改變、學生安全的訴求、以及校長對環境整潔的要求等，似乎都一而再，再而三的被提及，但教師與行政人員之間似乎永遠無法達成共識。

研究者察覺其問題存在於：(1) 教師晨會形式化，教師來開會，只是表示自己有出席。至於會議內容，就不那麼重要；(2) 行政體系中的溝通協調環節接觸不良：例如，彭校長曾在朝會談到學校為了節省電費，所以對電梯做使用管制，希望級任老師能協助轉知學生和家長，並通知有特殊需求之學生，結果當天「下午因為他孫子肢體不方便，放學時，由於電梯鎖起來無法下來。一位奶奶急得在哭」(V911114-2)。後來總務主任得知後，立即打電話到學生家裡道歉，並請她奶奶隔天到校請領一副備用鑰匙。很明顯的，這是該班級任教師未盡到轉知之職責所造成的問題，不料竟被某位有心教師貼到網路上傳播，用以攻訐彭校長。

(4) 提供範例，使得學校團隊自發性不足

部分教師認為教學團隊的動力，應來自教師本身，而不是行政規劃。若給予太多行政指令，則容易導致老師不再去思考教學創意和創新的可能性。因此伍主任就擔心校長為學校帶來的改革太快又太多，雖然學校整體表現在快速竄升中，可是在這麼快的改革步調中，「可能有部分的老師他開始會不動大腦，他就習慣於接受一個新的命令，一個新的指示，你叫我做什麼，我就做什麼，我就等著你下一步你要我幹嘛，其實我我我認為教學其實最主要是老師的主動跟熱情，而且教學的動力它的設計，應該是來自老師的 idea，而不是說我們行政上給予他一個規劃啦…，我覺得未來應該要走的是，如何激發老師他出於自動自發去規劃他們所需要做的一切跟學生相關的事物…，我覺得老師都不用大腦，我覺得這是一個危機啊！」(TD911128-7)。

(5) 對教師「職責所在，應做當做」的基本要求，造成教師壓力快速攀升

彭校長對教師的基本看法，是：「站在校長的角色，就是要把一個學校帶領到比較健康，比較活潑的境界，讓孩子在童年的歲月，能夠健康成長快樂學習……，要做老師就是要這麼做，不可以說負擔太大，既然是想要做老師這一份工作，……既然是你想要做這一項工作，不管學校給你的，或是學生給你的，家長給你的，你自己要好好去調配去處理，而不可以去逃避它，或是說，為什麼那麼多工作」(TA011206-1)。彭校長也認為教師就是要負責學生的安全，一切教學活動也都應以

學生利益著想，然而她這種「作為教師，是自己選擇的工作，那麼就應該做好，否則就不要當老師」的高度要求，對應到過去所謂「沒有校長，學校也不會倒」的蓮花國小，就好像是長期坐鎮家中，隨性做家事的老人家，在沒有適度暖身下，突然就要他起身快跑，想必只會徒然招惹疲憊而已，無品質可言。

以蓮花國小目前的狀況來看，若將學校運作看成是球類運動的練習場，那麼彭校長就像是一部不斷發球的發球機，不斷的拋出她個人的想法或方案給她的教師團隊，讓整個團隊的運作正常，並且產生一定的效用。然而這部分也產生一種隱憂，那就是驅使大家不得不接球，亦即不管每個成員的心情、體力負荷如何、準備情形怎樣，接了這個球，就必須再接下一個球。九年一貫課程的推動，多元課程，以及學校活動比過去多很多，所以教師的工作負荷和心情的調度，容易產生問題。邱老師就表示說：「活動多真的是蠻困擾的一件事情，負荷量很大。」梁主任也語重心長的說：「你要求老師做更多，當然當然對學生比較有益處，但相對的，老師的壓力會增加，然後可能…這壓力可能到某一定程度，有一天會爆發，這這是我目前比較擔心的，因為一般老師…你知道嗎，以前我們行政人員會待到五點多，碰到訪評什麼，我們工作做不完嘛！現在我們平常就會待到五點多，六點才回去，…所以變成說老師的…整個那個壓力…指數都在提升當中…，我覺得這個部分會是……一個隱憂啦！」(TB911121-11)

伍、建議與結語

一、研究之後對彭校長與蓮花國小的了解

在未進到蓮花國小這個田野現場時，研究者曾耳聞該校因午餐廚工和教師在職進修等事件，造成行政體系和教學系統彼此對立且僵持不下的情形。因此研究者的原始立足點帶著部分「有色」觀點，以為這個學校之組織運作，可能趨向牛步化、行政與教師間紛爭不斷。然而，在研究期間，研究者發現，這個組織一如其他組織一樣有著她自己特有的喜怒哀樂，多數成員非常努力工作著，縱有抱怨、縱有爭吵，他們還是守著崗位、辛勤的工作著。而且隨著彭校長特有的領導風格，他們也開始正視自己的工作，開始省思自己的教學。或可說，整個組織已經因為成員的轉變，

開始漸漸在蛻變轉化中。

另外，我原本以為彭校長的女性角色，會阻礙她在蓮花國小的領導作為。但經過觀察訪談發現，除了史老師認為女校長較會求表現之外，該校其他成員對於彭校長的性別角色，並沒有太多的看法。而彭校長自己也認為她沒有太多的傳統包袱，雖然她回家要做家事，但有時她實在很忙，先生也會主動幫忙家務、料理三餐；至於孩子的教養，則是「他們有他們自己的天空，只要不學壞，他們想做什麼，我都贊成，反而是我先生比較不放心」(TA911206-26)。

二、對彭校長學校領導與組織成員互動之建議

由本研究可發現彭校長和教師或是行政人員之相處與互動現象，多屬權力運用的結果。曹學仁(1997)歸納整理出一些學校校長權力運用的原則，略述如下：1. 多元使用：不單只使用一種，有就是善用影響力而非只是權力的控制；2. 考慮優先順序：亦即優先使用可以產生正向效用的權力；3. 正向激勵原則：少用強制權或是懲罰性的權力，多用人格感召、專業素養的正面權力；4. 心服口服原則：加強個人聲望及專業知能；5. 權變適用原則：校長行使權力應考慮校務性質，因人因事而有所不同；6. 知己知彼原則：對於本身所處之位置，環境有所理解，以善用權力。

針對本研究結果，發現目前蓮花國小在彭校長強勢領導下，已開始在急流中奮力尋找自己的定位，但無可否認，卻也同時面臨「壓力指數提升，可能引爆大型組織衝突」的隱憂。因此，研究者在此針對彭校長的領導方式，提出一些建議，盼能對蓮花國小的組織運作有所助益：

(一) 對校長領導作為之建議

1. 增加與教師私底下、面對面的次團體互動機會

彭校長因個性較為沉默寡言，外加為人清廉，怕人關說，所以不論在私下或是公開場合之中，她處理事情都盡量不涉及私人情感，一切遵循法令行事。因此和教師之互動多數集中在正式會議場合，加上不善於外交言詞，常採用正式且強勢的表達方式，因此造成老師們對彭校長威勢的恐懼，認為其高不可攀，一切只講理法，不近乎人情。所以儘管教師自身需要幫助，在教學或是班級經營上有困難，仍鮮少有人敢向校長求援，導致教師在教育崗位上更形孤獨無助。因此，彭校長如果能常常省思檢視自己的遣詞用字，避免在正式會議中用語強烈或語氣嚴苛，應可改善她

和組織成員的互動。另外也應嘗試藉由「閒話家常」方式，慢慢融入教師次團體，分享教師的喜怒哀樂，讓教師有機會說他們想說的話，提供機會讓他們認識自己仁慈友善、對人充滿關懷的另一面，以破除教師的誤解。

2. 給予充分的時間，耐心等待教師成長

由於彭校長事必躬親、貫徹力強、執行力百分百，故對於學校組織之緩慢步調，感到不適應，急於在短時間扭轉行政運作模式，因此常採取「主動告知」、「直接明示」、「馬上行動」、「有錯要改」等明確性指導式的領導策略。卻造成行政人員和教師在學校運作上，有著過多新點子，卻又不能作主執行，導致他們只能等待校長下達一個又一個的指令，因此若校長無法及時或明確提供下一個指令，就很容易導致學校運作全盤癱瘓。「上下學路線更改」事件的問題癥結就是彭校長的指示不明確又無法在場督導，而她一向「立即行動」的風格，誤導行政人員做立即性回應所造成的後果。因此，建議彭校長日後可適度要求分層負責，由各處室負責人去擬計畫，校長應只提供意見作為修改之參考，並盡量按行事曆來要求各處室規劃辦理各項活動，若非必要，不隨意增加全校性活動，或修改行政計劃案，以保留並增強整個組織行政的創意和競爭力。

3. 減少援例示範

誠如蓮花國小一位教師所說的：「我們校長帶領我們，就像在帶一個班級」。這句話帶來兩種意涵：(1) 校長總是給學校老師明確的指導；(2) 校長用合適學生卻不適合教師的方式，在帶領一個教學團隊。第一點先前已探討過，在此不贅述；第二點則是點出彭校長以「舊法帶新兵」，忽略新學校團隊的個殊特質，勉強以明燈指引方式，不斷提供舊有成功範例，希望學校教師團隊能走得更快更好。這種作法卻讓學校成員表面上依樣畫葫蘆，骨子裡卻學不到團隊運作的真正精神。而且帶給蓮花國小老師以下的訊息：「外來的和尚會念經」，「別學校的老師比較會」，無意中消弭學校教師之自信與自尊。因此建議彭校長應減少援引她過去經營過的學校之成功案例，儘量讓他們創造組織中特有的組織「神話」與「英雄」，以挽救蓮花國小的自信心、開創力和獨特性。

4. 適度「眼盲心瞎、耳不聽、目不明」

在訪談中，不難發現蓮花國小組織成員對於彭校長的「一切都在掌控中」之作為，感到不舒服。因為即使是組織中偶爾出現的教師與工友吵架、教師與教師之間的衝突，或是教師與家長之中的不合，彭校長可能基於職責或是個人關心都會去關懷探

問，有時則又積極介入抬到檯面來公開討論。表面上，一下子大家又恢復平靜，可是每人心中暗濤洶湧，蓄勢待發，為組織帶來不安定的危機。所以建議彭校長練習適度忽略組織中的瑣碎小事或平常糾紛，讓組織中的成員，知道自己在這個學校是安全的，可適度自由自在表達自己的觀點和感受。如此一來，學校的耳語文化，自然漸漸減少，組織的正向性的次團體力量，可以開始帶動學校之良好組織氣候，自然提升學校競爭力。

（二）對組織成員的建議

蓮花國小是屬於將近八十年的老學校，學校的歷史包袱不小，一定存有諸如組織老化、教學怠惰、行政互相推諉責任，以及一些既定不可侵犯的「不成文規定」等現象。雖然這都不是短時間可以改變的，但無可否認的是，教師既然是屬於這個組織的成員，每個人就有責任義務去改變自己，以達到組織變革改造的目的。因此針對本研究結果，提出以下建議：

1. 適度誠摯公開表達意見，協助訂定更好行政規劃

在觀察期間，研究者發現幾乎所有研究者參與過的會議，不管是否攸關教師自身權益，幾乎都聽不到蓮花國小教師的「發聲」，有時縱使在彭校長點名強制發言下，所表達出來的意見，也趨向表面化，使得校長和行政主管聽不到教師的想法，導致在決策制訂和執行時，無法切合學校需求。故在此建議學校成員應敞開心胸，開誠佈公，適度表達意見，以協助行政單位，做更有益之規劃，並破解耳語文化為組織所帶來的殺傷力。

2. 發揮團隊精神，彼此團結合作

蓮花國小目前的教學表現仍傾向個人化，尤其是教學大樓重建工程的進行，學校教學空間之壓縮，以及共同空間的缺乏，使得教師被迫孤守在自己的教室，無法適度和其他教師做精神上、心情上，以及教學上的分享與交流，很容易造成學校人員的孤立與校務推行上的阻力。因此除了建議學校相關單位為教師設計一些分享交流的活動（不一定和教學相關）之外，學年教師也應該腦力激盪，尋求並貢獻自己的想法，以解決目前物理空間上的限制，並嘗試和他人一起合作解決教學問題，分攤學校活動所造成的時間和人力擠壓，共同減輕負擔，讓學校的教學原動力如活水源頭，源源不斷，縱有阻力挫折，大家共同來面對解決。

三、對後續研究之想法與建議

本研究在田野場域只進行兩個半月，故資料之收集與分析，定有所不足，以下提出討論：

（一）時間長度與周延性不足

本研究自民國九十一年十月十七日到九十一年十二月卅日，只進行兩個半月，觀察總時數共計七十小時，其中星期二和星期五的觀察記錄幾乎付諸闕如，導致參考分析資料的厚實度不足，日後應可盼把研究期限拉長，並將觀察記錄的時間周延度延展到所有的上課日，以及學校例假日有活動的時候，以達到觀察參與度和資料收集之飽滿性。

（二）資料分析技巧不純熟

在進行資料分析時，初期由於貪多驚得，傾向把許多類目細分，有時同一項分類編碼主題，如校長的領導策略一項，就細分成二、三十項小細目，把觀點過於細分化後，最後在進行資料綜合歸納時，產生菁蕪龐雜之歸類困難，耗費許多不必要之時間與精力，且迷失在大量資料中。因此日後應可先就大類目分析編碼，待對研究資料較為熟悉後，再進行細目分析，並且確實做資料分析剪輯和資料卡分類的工作，才不致花費太多時間於尋找原始資料之佐證。

（三）增列並補充家長和學生的觀點

本研究田野調查資料，只設定在校長及學校成員互動，除了少部分觀察記錄之外，並沒有特別針對家長和學生做進一步的深入觀察訪談，所以只能了解其中片面，難以一窺全貌，得到整體概念。因此，期待日後繼續從事本研究時，可加入家長和學生，以及在近幾年內退休之教師其觀點和看法，應更能描摹並畫出彭校長在其教育伸展台上的風采與原貌。

四、結語

當進行到研究的最後尾聲，正開始做資料的分類與分析、歸納和準備編纂成文時，我收到彭校長寄來的書和信，她在信上寫道：「考校長時，口試官問我，如果有老師在背後罵妳是女暴君，你如何回應？我說：『我會試著去了解去溝通』。我一向待人都以真誠，所謂『真誠所致，金石為開』…蓮花（化名）曾有輝煌的歷史，然

而…深感惋惜，…明知山有虎，卻向虎山行。雖然還沒有發芽，我會努力澆水、施肥…」(D920115)，這些話給我很大的感動。

以一個研究者而言，我除了客觀去呈現、探索學校中的語言、行為互動和那個「世界」裡發生的事件，可能代表的意義之外，我無法為彭校長的疑問做任何解答，或是評斷她的領導作為是否能在將來發芽、長葉、開花、結果？但我可以感覺她是一位好校長，而且真心想成為一位卓越的校長，她應是教育界裡的一株小小勁松，獨自站立於自己教育的理想境界的最高點，不管塵世的觀點，一心向著服務學生的理想目標，兀自頑固的咬著牙根，挺在人性弱點與人格神化的夾縫中。然而，在目前教育潮流和社會局勢大幅變化的現今，她所盼的春天，會不會降臨，那就不得而知了！

參考文獻

中文部份

- 何金針 (1999)。女校長與學校行政領導行為。《兩性平等教育季刊》，9，78-84。
- 吳金香 (2000)。學校組織行為與管理。台北：五南。
- 李新鄉 (2001)。以校長專業成長組織及學術機構附設校長中心作為校長專業制度規劃策略之探討—美國芝加哥市的經驗。載於嘉義大學國民教育研究所主編，*中小學校長專業成長制度規劃* (頁 1-15)。高雄：復文。
- 李端明 (2001)。學校組織中校長決策行為之個案研究—以一所偏遠小學為例。《國民教育研究學報》，8，107-130。
- 林明地 (2000)。校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。《教育研究集刊》，1 (44)，143-171。
- 林明地 (2002)。《學校領導：理念與校長專業生涯》。台北：高等教育。
- 林明地 (2003)。一位卓越國民小學校長的描繪。《社教雙月刊》，114，20-24。
- 莊明貞 (1997)。《道德教育與評量—多元文化觀點》。台北：師大書苑。
- 陳木金 (2001)。從發展型管理談優質校長如何營造學校成為學習型組織。《研習資訊》，18 (6)，1-14。

- 郭明德 (2002)。現階段教育改革中，校長角色的定位與因應策略。《研習資訊》，19 (4)，62-75。
- 張明輝 (2003)。卓越校長的關鍵能力。《社教雙月刊》，114，15-19。
- 張明輝 (2004)。幾項領導新議題對學校領導的啟示。《教育研究月刊》，119，頁 26-40。
- 黃淑馨 (1997)。新世紀國民小學校長之角色與作為。《教師天地》，87，58-63。
- 鄭英敏 (1994)。中小學校長甄選制度之探討。《教師天地》，64，7-13。
- 潘慧玲、梁文蓁、陳宜貞 (2000)。台灣近十年教育領導碩博士論文分析：女性主義的觀點。《婦女與兩性學刊》，11，151-190。
- 魏惠娟、劉鎮寧 (2004，3月)。學習領導、領導學習：校長學校經營的核心。《教育研究月刊》，119，5-15。
- Combs, A. W. (1991). *Ch1: Why reforms haven't worked. In The schools we need: New assumptions for educational reform.* (pp.1-16). New York: University Press of America.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1998) / 林明地譯 (1998)。《學校領導：平衡邏輯與藝術》。台北市：五南。
- Heller, R. (1995) / 李根芳譯 (1999)。《領導趨勢：廿一世紀管理風格的變革》。台北市：遠流。
- Lodish, R. (2000) / 鄭雅方譯 (2002)。《校長室裡的孩子：打造學習新樂園 (A Child in the Principal's Office : Laughing and Learning in the Schoolhouse)》。台北：心理。
- Schein, E. H. (1992) . *Organizational culture and leadership* (2nd ed.) . San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P. (1990) / 郭進隆譯 (1994)。《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》。台北：天下文化。
- Wolcott, H. F. (1996) / 白亦方主譯 (2001)。《校長辦公室裡的那個人：一種民族誌 (The Man In the Principal's Office : An Ethnography)》。台北：師大書苑。

文稿收件：93.03.29

接受刊登：93.07.30

附錄一

蓮花國小田野觀察筆記之樣例

代碼	V911205	觀察記錄次別	第 11 次	總計頁數	5
觀察日期	民國 91 年 12 月 5 日 星期四				
觀察時間	上午 7:47 到下午 2:20				
觀察紀錄內容					分析重點類目
<p>教師晨會時，校長報告：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 拜託工友發送單子，禁止學生到操場去玩，除非要到活動中心、球場練習。但不要让學生自己跑去，一定要有老師帶隊。 2. 要去圖書館，盡量利用禮運樓的教室。 3. 我們上下學改為正門和新興路，請老師務必告知，通知書一定要發給家長，並協助宣導。 4. 昨天訓導處臨時一個口令一個動作，沒有做事前聯繫和規劃，弄成一團亂，非常不好。請日後務必要注意。 <p>* 有老師建議是不是就讓卡車都走新興路這邊就好，這樣也不會影響到學校上課和學生的安全？</p> <p>校長回應：原本就規劃讓卡車指從新榮路進出，但是地下室工程開挖之後，需要很長的卡車，在新榮路上的轉彎有問題，所以我們只好開放操場進出，因為大型卡車在轉彎時，會有死角，所以一定要特別注意學生的安全。如果沒有別的聯繫事項，散會！</p> <p>朝會完，校長準備去活動中心看節奏樂，她說她要走圍牆去。研究者因為身體不適，去洗手間後，隨後跟去活動中心。校長正在給節奏樂精神講話，內容大要：以「江蕙」為例，讚賞江蕙的歌之所以好聽，是因為她曾經有過的人生歷練，給她的歌聲生命力，所以她希望小朋友在演奏時，也能表現出自己的情感。她並且舉林文月老師畫荷花的精神，希望小朋友能用心。</p> <p>我和校長一起越過操場。正巧有五、六個學生在搬鐵板，校長問他們從哪裡搬的？學生不敢回答。校長看了一下操場，說：「操場有兩個洞。」她走過去，一看：「回來回來，怎麼可以搬操場的排水溝蓋？要是晚上附近民眾來運動掉下去就不得了。」</p> <p>她親自動手把鐵蓋搬回去蓋好。交代學生：「跟老師說用別的，操場的水溝不可以搬。」學生一邊玩一邊走回去。</p> <p>當我們走回午餐室時，校長回頭看到一群學生從活動中心打球回來，一路玩或跑著回來。校長站在原地看他們一一安全通過卡車出入口，我建議校長在出入口兩側做個警告牌，提醒學生要通過時要小心大卡車，她說：「好！不過要加上注音。」</p> <p>走到一年級教室，校長突然抱怨訓導關主任做天沒有經過她同意就擅自發布上下學更改路線的消息。(以下略)</p>					<p>* 校長手稿明諭 * 注意學生安全</p> <p>* 向家長做上下學改變宣導 * 在公開場合直指行政的錯誤 * 答覆教師的疑問</p> <p>* 對樂隊學生的期許</p> <p>敏銳的環境觀察力</p> <p>組織溝通協調問題</p>

女校長的教育伸展台—一位小學女校長領導風格之個案研究—

附件二

全體老師大家好！

本校大樓開挖地下室，工程車大量出入校園操場之後門，為了維護學童安全，拜託全體老師幫忙照顧及宣導，以下數項，請確實配合：

1. 禁止學生到操場或遊戲場運動或玩耍。
2. 上體育課儘量改在前面空地或地下室進行，不得已才在球場或禮堂。
3. 學生若一定要到活動中心或圖書館上課，請您務必到教室「接」「送」學生，不要讓學生自行穿越。您的課可以暫時改在教室上課。
4. 這段期間（開挖地下室）學生上、放學改由大門或新興路接送，後門站不給學生通行，請轉知學生及家長。
5. 學生傾倒垃圾不可邊走邊玩。
6. 其他沒有想到的、看到的，麻煩您多照顧。

以上述項，拜託各位老師確實幫忙做好，謝謝！

校長 九十一、十二、四 9：30 分

The leadership styles of an elementary school female principal

Hsiu-Feng Tseng

Doctoral Graduate Student

Department of GIEE

National Chiayi University

Abstract

This case study is about one female principal who was the new comer of the Lian-Haou Elementary School. She has to engage into her school and set up everything as soon as possible. Therefore she has to decide how to reorganize her school team and push it to fit into her educational vision, and also improve her school performance hardly.

However, it was not easy to deal with the dilemma among this school about all of people in this school and the daily school activities, since this is a very old school and has its own special organizational climate for a long time. It is hard to change and ask some to work together. Thus, all activities and people in this school are challenge the principal of this school.

All comments discussed in this essay about the dilemma of the management of this school were based on 17 participant observations, 10 interview transcriptions, and also some school documents. Then, after the generation and discussion, some suggestions were provided for this school to improve their school-based management.

Key words: female principal, management , participant observation

