

教育局（處）長對國中校長學校經營期望之探究

羅國誠

新北市教育局輔導員

柯志明

嘉義縣民和國民中學學務主任

王敏秀

新北市安康高級中學借調教師

李苑翠

宜蘭縣凱旋國民中學輔導主任

林吉城

雲林縣學生輔導諮商中心主任

林武龍

新北市教育局輔導員

黃柏創

彰化縣教育處課程督學

許志成

宜蘭縣教育處候用校長

王邦權

新北市中山國民中學總務主任

教育局（處）長對國中校長學校經營期望之探究

摘 要

本研究流程首先將文獻分成教育局（處）長職權、校長職權、學校經營與期望理論進行探討，文獻的理論架構完成後擬定研究議題，形成訪談大綱與細目，訪談後鍵成訪談逐字稿且建構關鍵內涵之編碼系統，文件分析重點：一為個別教育局（處）長在不同的訪談題目當中所展現的價值觀、工作态度與對國中校長的期望；二為五位教育局（處）長在相同的訪談題目中所呈現對國中校長期望的相同與相異處之比較與分析，最後提出研究結論與建議。歸納結論如下。

- 一、落實縣（市）首長政策之重點：應本專業素養，考量環境因素，在正常教學前提下，落實縣（市）首長之教育政見與國家政策，發展學校特色，實現教育理念。
- 二、落實地方教育政策最關鍵的要素與建議：應回歸教育本質，認知學校差異，並堅持其教育理念，說服家長與社區，凝聚團隊共識，依循教育政策而行。
- 三、在學校經營中學校領導、資源統整及學校文化的期望：多數教育局（處）長認為學校領導是學校經營最重要的部分，其中以專業領導、和諧領導最為教育局（處）長所建議。
- 四、與議員互動之期望：應以積極的態度與議員互動，仍能堅持教育風骨，以教育專業角度依法行政而不乏彈性，公平地對待每一位議員，知所輕重地溝通清楚，精準地分析資訊，採取良性的互動，瞭解議員補助機制，能借力使力地營造優勢。
- 五、面對媒體新聞事件因應之期望：應以積極誠懇的態度面對媒體新聞事件，採取保留方式與媒體溝通清楚，組織應變小組，建立發言窗口，利用新聞稿統一對外口徑，適時的行銷學校，化危機為轉機。

六、與教育局（處）各科室互動之期望：應真誠互動，並遵守專業倫理。

七、與教育相關團體（包括家長協會、教師工會）發生權益衝突時因應之期望：應與教育相關團體維持良好互動，保持適當距離，站在為學生權益的共同立場上真誠溝通，依相關法令積極的尋求合作。

關鍵字：教育局（處）長、國中校長、學校經營、期望

教育局（處）長對國中校長學校經營期望之探究

壹、緒論

在後現代思潮紛陳的校園中，國中校長在學校經營時需注重學生、教師、學校家長之外，更須掌握與校外重要他人的互動，如：教育局（處）、議員、媒體等，由於校園外的議員與媒體皆為不特定個體，很難有一個主觀意見供國中校長於治校時參考與遵循，惟教育局（處）長例外，符合明確、特定對象的性質，且可透過研究分析出教育局（處）長對國中校長的期待為何，冀望本文能提供清楚的國中校長學校經營藍圖。本段分成三部分說明，一為研究動機與目的，二為研究問題，三為研究流程。

一、研究動機與目的

（一）研究動機

根據秦夢群（2011b）談到縣（市）教育局（處）設有局（處）長一人，承縣（市）長之命，綜理局務，主要業務為國民教育，根據相關法規擁有權限，如：對於境內教育人事之任免、介聘、遷調與獎懲做成決定，或視導縣（市）內所轄學校與所屬教育機關。教育局（處）下屬公立國民中學，須透過國中校長來協助執行與落實中央或地方縣市的教育政策，使學生能夠享有完善的受教環境，因此在科層體制下的教育局（處）對於國中校長的授權與授意，成為國中校長在學校經營時除了依法行政之外，亟需釐清的關鍵。

本研究旨在探討國中校長在學校經營時，如何能夠清楚地掌握校園內部與外部脈絡，如何能夠了解地方政府教育局（處）長的期望，如何能夠面對不同教育局（處）長的背景資料，而形塑出正確且符合期望的學校經營理念與模式，轉化阻力為助力，以促進教育績效更臻於至善。

（二）研究目的

江文雄（1996）指出，學校經營乃是經營者領導全校師生，遵循一定的準則，適當而有效地處理學校中的人、事、物等各項業務，以發揮教學及輔導效果，達成教育目標的歷程。亦即用盡一切方法與力量，把一所學校

辦好，使其有績效、有貢獻。而一定的準則，即是以「法」的規定，「理」與「情」的期望，在本研究中即是指主管機關、民意代表、媒體、家長、教師、學生等對國中校長的期望，經審閱國中小校長學校經營的相關文獻，外部的民意代表、媒體與家長、內部的教師與學生均著墨甚多，惟主管教育機關即教育局（處）長對國中校長在學校經營上的期望卻付之闕如，因此期透過對不同縣（市）教育局（處）長的訪談與資料分析，能夠提供給國中校長在對外關係上的經營、對內校務上的推展，有所助益，希將所謂的「準則」，由抽象轉為具體化。

本研究將教育局（處）長對國中校長在學校經營時所需面對的外部因子、與內部因子化約成訪談題綱，在外部因子方面為縣（市）長政策的落實、相關教育政策的落實、與議員互動的期望、面對媒體的期望、與教育相關團體（如家長協會、教師工會）互動的期望、與教育局（處）各科室互動的期望；在內部因子方面則為學校經營面向，如：學校領導、資源統整、學校文化等。

二、研究問題

本研究的重點可略分成兩個部分，第一部分為個別教育局（處）長在不同的訪談題目（即研究問題）當中所展現的價值觀、工作態度與對國中校長的期望，研究問題略述如下：（一）教育局（處長）期許國中校長在學校經營中如何落實縣（市）長政策？（二）教育局（處）長期許國中校長在學校經營中如何掌握關鍵要素與落實相關教育政策？（三）教育局（處）長期許國中校長在學校經營（如：學校領導、資源統整、學校文化等面向）如何表現？（四）教育局（處）長期許國中校長如何與議員互動（如爭取資源、回應議員關說，應注意事項）？（五）教育局（處）長期許國中校長如何面對新聞媒體事件？（六）教育局（處）長期許國中校長如何與教育局（處）各科室互動？（七）教育局（處）長期許國中校長與教育相關團體（包括家長協會、教師工會）發生權益衝突時應如何？第二部分為五位教育局（處）長在相同的訪談題目中所呈現對國中校長期望的統整與分析。

三、研究流程

本研究自發展研究動機開始，釐清身為國中校長在學校經營的各個面向

上，除了服膺家長與學生的期望之外，在面對地方政府主管教育的最高首長即教育局（處）長，在學校經營上又該以怎麼樣的態度或作為來符合教育局（處）長的期望，因此也就將教育局（處）長對國中校長學校經營期望定為研究的題目。研究題目確定後進一步決定研究目的，從研究目的中可以看出研究所要探討的內容與方向。確定研究的內容與方向，開始蒐集與本研究相關的資料以進行文獻探討，從文獻中來探討本研究的理論基礎。文獻探討完成後擬定研究議題，形成訪談大綱與細目，然後進行實際的訪談。依據訪談所獲得資料、及相關文件進行資料彙整與分析。再依據資料分析結果提出研究結論與建議，最後撰寫研究報告。

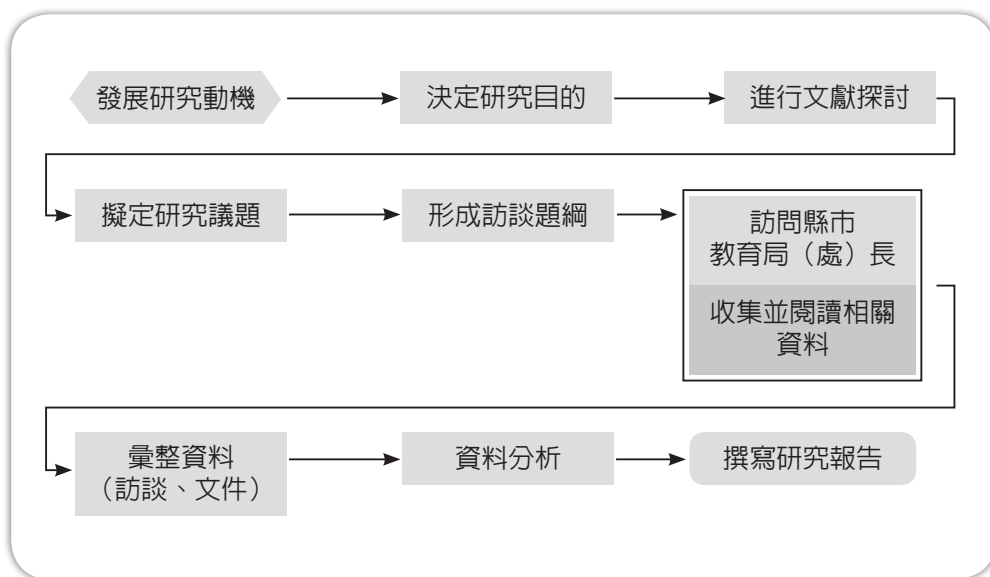


圖 1 研究流程圖（資料來源：研究小組自行發展）

貳、文獻探討

文獻探討部分分成教育局（處）長的職權、校長的職權、學校經營與期望理論之相關研究，並作綜合概述及提出對本研究的啓示，而導引出本研究的設計與實施。

一、教育局（處）長的職權

茲將研究小組探討教育局（處）長的職權議題的研究結果綜合概述如後。蔡璧煌（1977）曾做過「臺灣省縣市教育局長職權之研究」，就學理與法規的分析，教育局長之職權可分為組織管理、政策執行、工作視導，與社區領導四個面向，他指出：（一）在組織管理方面，從人、財、物、事來劃分：1. 對人的組織包括任免或推薦縣市教育人員及境內教育人事之任免、介聘、遷調、獎懲與服務熱忱做成決定。謝文全（1998）歸納縣市教育行政機關在教育行政上的職權也提及包括遴選任用縣（市）立國中小校長及教育局課（科）長人選、考核縣（市）立國民中小學校長之服務成績、辦理國民中小學校長及主任之甄選工作等。2. 對財的處理包括爭取與保障縣市教育預算（蔡璧煌，1977）籌措經費、編製預算、補助及支配縣市教育經費（張文益，2003）。3. 對物的運用即規劃、運用與維持全縣市各項教育設施。4. 對事的安排規劃分所屬單位的權責並協調其工作。（二）在政策執行方面包括擬訂全縣市教育政策與發展計畫並付諸實施，以及督導執行國家教育政策及廳縣市委辦事項。（三）工作視導方面包括評鑑全縣市教育實施的成效、視導縣市立所屬學校及所轄之社會教育機構（秦夢群，2011b），領導縣市教育人員從事教育問題的行動研究及溝通縣市教育局工作人員的意見。（四）社區領導方面則主要有發展公共關係和參與社區行動、交際。

另張文益（2003）提到教育局長職權：（一）教育局長職權的行使視縣市長授權程度而定；局長是否有作為，需獲得縣市長的支持與信任。（二）面對各種政治力及壓力，若縣市長對政治的抗壓性高，對局長工作的支持性大，局長較易堅持原則。（三）議員大都是利害關係取向，有所請託儘量滿足其需求，若有困難也要婉轉說明，對議員違法或不合理的要求，要斷然拒絕。（四）我國教育局長常扮演積極、正面的角色。（五）局長最大的壓力源是來自縣市長與民代。（六）縣市長視需要用人，得隨時調整局長，已無任期或調動問題。（七）就教育局組織功能言，局長最擔心的是大量進用非教育專業人員，教育專業能力不足。

二、校長的職權

Hughes 與 Ubben（引自林明地，2010）將校長工作的兩個層面與五項

功能加以分析，分別是管理行為與領導行為兩個層面，及課程發展、教學革新、學生服務、財務與設備學校管理及社區關係五項功能。相類似的侯怡楓（1999）亦將校長的工作歸類為兩大類，一為教育領導：課程規劃與發展、教學指導與教學革新、學生服務、教學視導，提升師生教與學的效果；二為行政領導：計劃與組織、決策，管理與執行、學校公共關係、監督與評鑑、例行事務、經費與設備、改善環境整潔等。

此外，對於校長的工作職責中的法職權是組織最基本、最正式的一種權力，一般談到校長權力運用都強調專家權、參照權，而最基本的法職權反而易被忽視。針對校長法職權，國中小設置校長之法源是源自於國民教育法第九條規定：「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。」綜合現行法令的規定與專家學者的看法，校長的工作職責歸納為以下幾點：（一）執行政令：帶領全校師生，執行國家教育法令政策。（二）組織計畫：擬定校務發展計畫、規劃學校組織，推動教育活動。（三）教學領導：領導教學研究，溝通教學理念，協助教學活動。（四）行政管理：重大及偶發事項處理、人事管理、校舍興建及維護、設備購置及管理。（五）公共關係：家長、社區、校際間的相互溝通及聯繫、運用社區資源。（六）學生輔導：參與學生活動、了解學生問題及解決學生困難。

三、學校經營

學校是推展教育活動、落實教育理想的最基本組織。學校有效的經營才能提昇教育品質，促進國家社會的發展。相較於管理一詞本研究以經營應包含有規劃與組織文化等較深層考量之觀點，採用學校經營來進行以下的文獻探討。

以下為學者從不同觀點提出學校經營的看法：吳清山（1991）學校經營乃是學校機關依據教育原則，運用有效的科學方法，對於學校內的人、事、財、物等業務，做最妥善的處理，以促進教育的進步，達成教育目標的歷程。林天佑（2000）學校經營是指學校的整體運作，是由五個層面交織而成的，包括：（一）運作的目標：就是學校經營的指針與方向。（二）運作的主體：也就是推動與執行學校整體運作的人員。（三）運作的內容：包含教學

與行政兩大領域。(四)運作的過程：包括書面運作、行政會議與行政活動。(五)運作的評估：是指學校本身，對學校整體運作的情形不斷進行有系統的績效評鑑。

若將校長領導在學校經營的面向上細分，如侯怡楓（1999）將校長的工作歸類兩大類，一為校內教育領導：以校長面對家長壓力，提升教師服務士氣，重視教學效果，並經常與家長溝通學校的成果等工作；二為行政領導：校長做決定、協助規劃學校活動、成立組織等，另校長代表學校與家長（吳烈洲，2001）、教育行政人員、地區機構、鄰近學校、社區人士互動等學校公共關係的工作。

另有文獻強調校長在學校的公共關係經營，如：許文光（2004）發現縣（市）議員可以利用法職權直接參與、關心學校的事務之外，也利用了強制權、獎賞權、參照權、專家權等和利用輿論的權力、暗中的權力，增加對於學校事務參與的程度。在人際的交往上除了權力之外也加入了人情與面子的因素，所以校長與議員之間的關係，建立在複雜的脈絡上，要爭取更多有利於學校經營的教育資源，和議員交往有其必要性，但是僅止於維持適切的關係。何佳樺（2008）也指出雲嘉南三縣國民小學校長運用媒體之意願很高、希望運用媒體報導學校獲獎事蹟、提升學校形象與媒體與社區建立良好公共關係，不希望媒體報導學校負面新聞等關注與媒體互動的經營。由上述文獻歸納出本研究訪談大綱，包含面向如下：（一）校長在學校經營面向（如：學校領導、資源統整、學校文化等）；（二）校長與議員互動關係面向；（三）校長在面對新聞媒體面向等。

綜合上述專家學者意見，研究小組認為學校經營就是參與學校校務運作的組織成員，依據學校的教育目標，本於個人的職務與權責，集合學校成員的智慧與力量，透過行政行為及策略活動，以促進學校發展與進步的歷程。

四、期望理論

過去涉及到解釋人們行為的理論大多來至於 Maslow 的需求層級論和 Herzberg 雙因子理論，然而其理論於動機模式的發展上都較為複雜且難以應用於管理實務上，相對上期望理論不僅是心理學的主流，且簡單和實務，長期被有效應用於管理領域中（Quick, 1988）。

1964年由Vroom提出的期望理論是一種以個人期望為著眼點的動機理論，認為個人採取某種行為是一種審慎理性的意識選擇過程。期望（expectation）是指個人在內心中，有預定達成預定目標的意念。（葉重新，2011）人的行為與周圍的環境均極為複雜，在同一時刻，也許個人所要得到的東西不只一項。配合著環境的限制與自身的能力，進而排定追求的順序，常是一種錯綜複雜的心理歷程。而期望理論發展的主要目的，即在探討此種心理歷程（秦夢群，2011a）。

Hughes 與 Ubben（引自林明地，2010）指出校長的領導行為會受到學校外部組織的影響，又會改變學校的內部組織，此三者交互作用之後，會共同影響學生的學業成就。就學校而言最具有影響力的外部組織即為教育局（處），因此校長符應教育局（處）長的期望，即完全符合期望理論所提到的以吸引力（valence）、期待（expectancy）、與實用性（instrumentality）三者所建構的關係，因為教育局（處）長價值觀對於校長具有吸引力，進而使校長對於追隨教育局（處）長的期待產生認知上的自信與達成的機率，最後因校長符合教育局（處）長期待後而產生對校長在學校經營上產生正面的實用性，如此循環回饋，因此教育局（處）長對於校長的期待將可適度引導校長學校經營的方向。

本研究小組檢視期望理論中的三項假設：（一）不同的個人有不同的慾望、需要與目標。且隨著環境的改變與自身經驗的增長，個人的慾望、需要與目標也隨之改變。（二）人們在遭遇不同的抉擇時，常以理性的態度來處理之。（三）人們會自過去的經驗中學習。當其需要做抉擇，是根基於「如果這樣行動，有多少希望可以得到所要結果」的程度而定。

依據上述期望理論的三項假設，分別論述校長在學校經營時自我期望或被期望時的「目標」、「理性態度」與「評估結果」。首先談到學校經營的目的在於達成學校的教育目標，在此談到的教育目標，必須滿足學生的受教權、教師的專業自主權、家長的教育選擇權，因此若將校長的個人目標與學校的教育目標相較之下，校長被期望在學校經營的目標必然是以滿足學生、教師、家長的公衆利益為主。其次是理性態度，校長在校務經營的過程主要是透過行政行為及策略活動，然而不論是行為或策略都涉及做決定的歷程，校長在做出決定之前的思維與考量為何，必定是以理性思考為主，思維著輕

重緩急、利弊得失、而趨吉避凶。最後學校經營的依據是學校的教育目標與個人的職務權責，其中校長必須將自身的經驗融入在學校發展軌跡中，符合校園內外各個面向的期待，而清楚地掌握教育主管機關即縣市教育局（處）長對國中校長的期待，其重要性自然不在話下，然而能夠歸結出不同教育局（處）長對國中校長的共同期待，則是本研究希望提供的貢獻。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究透過研究問題的訪談探討教育局（處）長對於國中校長在縣市長政策、教育政策、學校經營、議員互動、面對媒體、與教育局互動、與教育團體互動等不同面向上期望的相似之處，並保留獨到見解，以對全國國中校長之校務經營提出較完整性之具體建議。箭頭表示局（處）長的期望會影響國中校長在推展校務工作的運作。本研究架構圖如圖 2 所示：

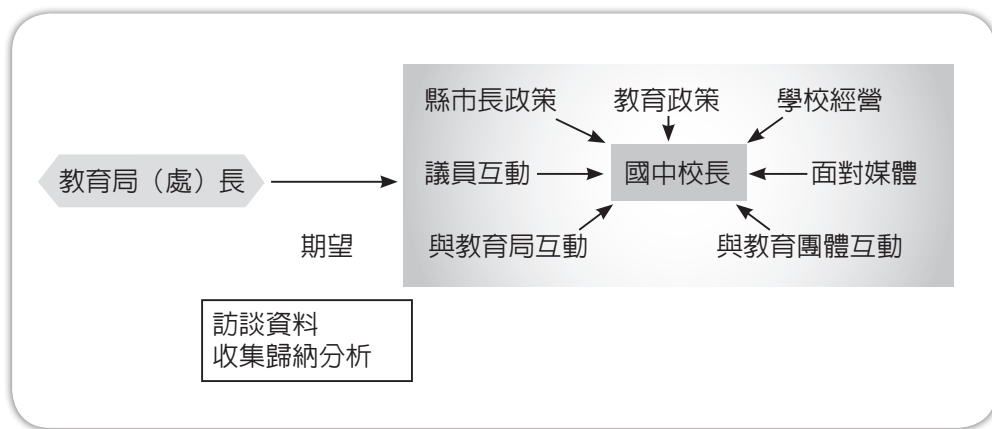


圖 2 本研究之研究架構圖（資料來源：研究小組自行發展）

二、研究工具

本研究乃以質性研究中詮釋現象學之研究取向，藉由閱讀相關文獻，建立訪談題綱，透過深度訪談，整理分析訪談所得資料，進行質性研究，釐出與預設的研究問題具有關聯及意義的訪談結果，以下分別就質性研究、建立

訪談題綱、深度訪談——略述。

質性研究意義在於將蒐集之資料詳實紀錄，然後用豐富文字來加以描述，以發現某種概念或變項，以釐清受訪者的主觀概念與價值觀，並進一步產生假設，轉化抽象概念為具體描述。其中以詮釋現象學來研究經驗本質，探討現象中最自然存在部分，亦是萬物呈現之本來面貌，以及我們如何去經驗這個存在世界（高淑清，2000）。

訪談大綱之編製係根據研究目的參考文獻，擬定訪談大綱，訪談內容問題以半結構方式呈現，並為探索式的問題，可以讓受訪者對特殊的問題回答更為詳盡，如此可預留給受訪者更寬廣之思考空間。由研究小組針對不同的受訪者不會更動訪談大綱內容與順序，以避免訪談資料收集時過大的殊異性。因此本研究為結構性訪談，即事前預先編製要訪談之題目內容，以此題目內容訪談受訪者，由研究小組導引訪談進行。

深度訪談（in-depth interviewing）為質性研究中甚具代表性的資料蒐集策略，訪談是從受訪者的談話中，搜集描述性資料的研究方法，研究小組使用與研究主題相關的訪談問題，使受訪者就其經驗、意見、知覺、感受、知識及對經驗事件的主觀知覺進行回答，將其內容逐字紀錄，即是質性研究的搜集基本資料（吳芝儀、李奉儒譯，2008）。

三、訪談題綱

- （一）請問對於縣（市）長的政策，您希望國中校長在學校經營中，把重點放在哪裡？
- （二）請問您認為國中校長在學校經營中落實地方教育政策最關鍵的要素為何？您會建議校長怎麼做？
- （三）請問您對於國中校長在學校經營（如：學校領導、資源統整、學校文化等面向）的期望？這三個面向是否有先後排序？
- （四）您希望國中校長與議員互動時，應該注意的事項？例如：
 1. 您希望國中校長向議員爭取建議款或相關資源時，有哪些需要注意？
 2. 您希望該如何妥善回絕議員的關說或關心，如：編班、人事案？
- （五）您希望國中校長在面對新聞媒體事件時，應有怎樣的因應方式？

- (六) 請問您希望國中校長與教育局(處)各科室互動，您會建議校長留意的事項為何？
- (七) 請問您希望國中校長與教育相關團體(包括家長協會、教師工會)發生權益衝突(合作、競爭、妥協、逃避、退讓)時，您會建議校長怎麼做？

四、訪談實施

訪談前，本研究之訪談實施由不同的研究小組擔任，透過事前向五位不同縣市的教育局(處)長提出邀請訪談，約定訪談時間為 30 分鐘，訪談次數皆為一次，獲教育局(處)長同意後寄發邀訪電子郵件，附上研究目的、小組成員與訪談大綱，約定日期在教育局(處)長辦公室進行正式的當面訪談。

訪談中，採開放性之回答，受訪者請其依真實之內心想法回答，而非以社會之期望來回答，儘量促使受訪者能真心及全力地回答。另為詳細紀錄並避免遺漏訪談過程中的重要訊息，且便於還原訪談當時情境，在訪談開始前，徵得五位受訪者同意，採全程錄音。在訪談中，全力摘要重點紀錄，以利於相關資料之統整、歸納和分析。實際訪談時間因不同教育局(處)長答覆詳盡程度不一而有差異，五組訪談時間長度由 35 至 85 分鐘不等，惟皆完成所有欲訪問題之答覆與記錄。

訪談後，研究小組將全程錄音之訪談內容轉譯成文字稿，以利分析解釋訪談之相關資料，用以比對、探究和瞭解教育局(處)長正確的且真實的對國中校長的期望。

五、資料分析與可信度檢驗

(一) 資料分析

本研究採取的內容分析法為詮釋性分析(interpretative analysis)乃將某教育事件與該期間內其他事件的關聯性相互結合的做法，即對該事件的研究不採孤立而在較寬廣的脈絡中進行分析；比較性分析(comparative analysis)為把當時與其他期間教育事件的相似性與相異性做質的比較分析，此種分析可依標示一致的趨勢、或展開新的方向。

為顧及保密原則首先將五位受訪者編碼，分別為 A、B、C、D、E，將

全程錄音之訪談內容轉譯成文字稿後，由於在資料進行編碼階段的初期，應儘可能包括所有內涵，不要遺漏任何訊息，然後再逐步縮小範圍（潘淑滿，2003），因此本研究小組分別將五位受訪者逐字稿內容進行摘要分析，包括標註出每個題綱的關鍵意涵，然後透過小組研究將每位受訪者逐題確認出關鍵意涵，建構出共同一致的編碼系統共分爲前－中－後三碼，受訪者以英文大寫置前、題號以數字置中、關鍵意涵以數字置後，即第一碼：A.B.C.D.E（受訪者）；第二碼：01.02……（題號）；第三碼：同一題中的關鍵內涵以數字表示 01.02……如：C 受訪者第 1 題的第 2 個關鍵意涵：「校長應努力把孩子帶上來－苦不能苦孩子，窮不能窮教育」。【C-01-02】

當資料的編碼工作都已完成，即進行敘述分析，首先比較資料的相同與相異、對照過程，找出資料所呈現的類型，其次，從敘述中找出對特定特質或功能的具體假設（潘淑滿，2003）。於本研究中將整理出來的每位受訪者、每個題綱、每個重要意涵與關鍵字進行交叉對比、期將研究範疇予以密實化、豐富化，將訪談內容逐步還原其真實意義，將相關主題加以聚集，抽取出其核心意義，最後提取出不同受訪者對國中校長在學校經營上的共同性期望與個別性期望。

（二）可信度檢驗

研究小組依照本研究目的、方法選擇適當的檢驗方式，而提升本研究可信度的方式如下：

1. 三角驗證原則：本研究採用 Patton（1990）所提的「分析者校正」（analysis triangulation）原則：每份訪談資料均由 9 位研究小組進行資料分析，對於有爭議之資料，則透過討論，最後給予「編碼間共識」（inter-coder agreement）之答案。
2. 受訪者檢核法：訪談過程中，雖然以錄音方式記錄訪談之對話內容，但爲了達到效度之要求，必須作參與者檢核的工作，亦即將訪談逐字稿內容請受訪者檢核訪談內容，修正內容錯誤及敘述不當之處，才成爲正式訪談記錄，以增加訪談之內在效度。

肆、研究結果及分析

一、研究結果

本節中研究小組試圖將各題編碼歸納出之主要句型，抽取概念性原則後，加以分析說明，並與參考文獻相對照。

（一）對縣市首長政策，教育局（處）長期望校長的學校經營重點

應有認知：1. 環境因素：考量學校規模大小、預算限制與周邊環境，決定學校執行首長政策的方向與具體策略，此應與局（處）首長本身職務考量習慣有關（蔡璧煌，1977）。2. 專業素養：包含專業知識與專業倫理，校長於學校經營當中，應委婉表達專業思考，使上級明白學校經營的困境（林明地，2010）。3. 教育理念：執行縣市首長教育政策，校長個人教育理念才有機會實現，此看法亦與校長職權相符，另縣市首長教育政策通常來自選舉支票，教育局（處）首長思維自然以兌現首長支票為重要目標。4. 政策落實：期望校長將落實首長教育政策視為首要任務。5. 正常教學：回歸專業理念思考，在不影響學校正常教學之下（侯怡楓，1999），執行縣市首長教育政策。

學校經營重點：1. 學校特色：學校經營的指針與方向，應在 SWOTS 分析後，配合縣市首長教育政策的前提下，發展特色，並成為社區與家長的口碑（林天佑，2000）。2. 國家政策：過去的九年一貫課程，與改革中的十二年國民基本教育，補救教學、適應輔導、國際教育，最好與首長政策、個人治校理念，能夠一貫融合。

（二）國中校長在學校經營中落實地方教育政策最關鍵的要素與建議

要素：1. 教育本質：最重要的是專業自主，教育目的合乎價值性、認知性與自願性三大規準（皮德思）。2. 教育理念：校長應堅持教育理念，不受升學主義、家長壓力所左右，勇敢向不公不義挑戰。

建議：1. 依循政策：多數教育局（處）長期望校長在不違背政策的前提下經營校務，依法守法，實現國教法第一條的教育宗旨（侯怡楓，1999）。2. 凝聚共識：教育局（處）長期望校長應凝聚教師、家長、社區共識，建立共同願景，以教育政策為背景，完成學校發展藍圖（林天佑，2000）。3. 學校差異：思考學校執行政策條件，應顧慮到學校規模大小、城鄉差距、經費

預算限制、人文發展狀況等等，期能對症下藥。

（三）國中校長在學校經營中學校領導、資源統整及學校文化等的期望

學校經營重要性之排序：多數局（處）長認為學校領導是學校經營最重要的部分，校長樹立領導風格後，將取得團隊信任，由組織拓展至社區關係的支持，因此資源得以挹注，有充裕經費營造優質校園，校園文化乃由此塑造，亦因為校園文化特色成為吸引子，得以獲取更多社會資源，故研究小組歸納，校長領導為三因素中最重要因素，資源統整與學校文化，實為領導卓越的校園相輔相成、相得益彰的必然結果。

期望：1. 專業領導：校長為首席教師，本身應有教育領導、行政領導之專業（林明地，2010），方能以才服人。2. 和諧領導：學校對內有教師、行政、學生，對外有家長、社區、主管機關等公共關係，實為相互交集、包容的大小組織系統，和則互蒙其利，爭則分散力量，故校長應以和諧尊重為領導原則，方能以德服人。

（四）對國中校長與議員互動之期望

與議員互動應有態度：1. 積極態度：本研究所有教育局（處）長皆期望校長與議員互動，應表現積極處理的態度，主動溝通，避免愛理不理，使議員感覺不受尊重。2. 知己知彼：大部分教育局（處）長期望校長瞭解議員的本職與個人特質、行事風格，有助於調整協商表達，針對議員較易接受的方式，進行說服。3. 教育風骨：多數教育局（處）長期望校長知法守法、堅持理念為校長治校為師生遮風擋雨之本，對無理要求勇敢說不，對威脅利誘斷然拒絕，展現教育家之風格與骨氣。

期望與議員互動方式：1. 依法行政：本研究所有教育局（處）長皆認為法律規定不許之事，無動搖餘地，校長應委婉說明，此與其行政崗位之經歷類似事件，不無關係（張文益，2003）。2. 彈性空間：大部分教育局（處）長認為法律無規定不許之事，不侵害他人權益，對學生有利，有處理彈性，可做順水人情。3. 溝通清楚：多數局（處）長認同校長應說清楚，講明白，相信議員素質漸進提升，可以明瞭學校配合的困難度，從而幫助學校。4. 公平對待：多數局（處）長認同議員不分大小，同等尊重，以公平方式待之，莫開不平等之差別待遇，討好一人，得罪眾人，最後招得滿頭包。5. 營造優

勢：期望校長創造教育局（處）、議員、學校三贏，並且對學生有利局勢。

6. 掌握資訊：校長應即時掌握議會教育法案動態與相關議員近況，適當的時機可代表學校表達關心與謝意。

7. 回歸專業：期望校長當議員的要求背離教育專業時，給予清楚的說明，並且堅持專業的處理方式，請議員支持。

8. 知所輕重：校長應明白議員接受的請託，有時只是應付選民，有時是切身相關，其在乎與施壓的力道自然不同，需注意處理時皆須慎重，最好事後確認，以明白該議員的本意。

9. 急事緩辦：局（處）長期望校長遇議員請託，切記不要斷然立刻拒絕，對方將感受不到學校的誠意，應先爭取了解時間，隨後讓議員了解學校處理的經過，心誠則靈。

10. 良性互動：學校有活動，可邀請學區議員參與，使議員知道學校的特色與校長行事風格，有時議員會主動提出協助；議員有要求，則認真處理，大方互動，久而久之，議員知道校長的原則，就會尊重。

11. 借力使力：最佳藝術，是讓來關說的議員，反而站在學校的立場，幫學校說服不合理的那方。

12. 避免僭越：教育局（處）的大忌，乃校長本應與教育局（處）同一陣線，學校有需求，應先與教育局（處）取得聯繫，倘若需議員出面，也有順水人情之默契，反之，直接透過議員關切，不僅教育局（處）同仁措手不及，問題也還須回到行政程序處理。

13. 了解機制：多數教育局（處）長認同議員有配合款項可以協助學校，每個縣市都可能有不同的做法跟處理方式，身為校長必須清楚遊戲規則，才不至於按錯門鈴。

（五）期望國中校長面對媒體新聞事件之態度

1. 發新聞稿：所有局（處）長期望校長處理校園新聞事件，為免面對多家媒體說法不一，宜有慎重處理過的新聞稿發布，公平提供給各家媒體，統一版本。
2. 發言機制：所有局（處）長期望校長媒體採訪，須有第一線的單一發言機制，避免各部門分開受訪，各吹各調，萬一發言人說錯，也還有校長可善後。
3. 應變小組：所有局（處）長期望校長處理媒體事件，應視為危機處理，透過應變小組，分工處理，展現學校動員危機處理能力（林明地，2010）。

4. 積極誠懇：大部分局（處）長期望校長以積極的態度，誠懇的面對媒體說明，在媒體面前，學校的誠意跟反省很重要。
5. 溝通清楚：多數局（處）長期望校長對媒體說清楚，越是隱諱不明，媒體越會追問，你不說清楚，他就亂猜測，亂寫之下對學校形象傷害更大。
6. 保守回答：多數局（處）長期望校長有十分把握，只能對媒體說八分話，寧可保守一點，不可說出來，卻做不到。

（六）期望國中校長與各科室互動之留意事項

1. 真誠互動：多數局（處）長期望校長真誠的與教育處同仁互動，彼此是共同體，工作夥伴，如果能像一家人般互動，有助於學校問題解決，校長平時亦應多走動，建立良好人際關係。
2. 專業倫理：教育局（處）畢竟為學校主管機關，學校活動時校長應禮貌性要請教育局（處）同仁，也可增進他們對學校的瞭解，認同學校的困難；教育局（處）委託的事項，應樂於協助，一方面解決教育問題，一方面為學校爭取資源。

（七）期望國中校長與教育相關團體發生權益衝突時之因應方式

1. 真誠溝通：大部分局（處）長期望校長與教育相關團體，真誠的溝通問題，尋求適當的處理方式。
2. 良好互動：平時支持教育相關團體的活動，邀請參與校內活動，尊重教育相關團體的意見。
3. 依法行政：尊重教育相關團體的合法定位與功能，能給的福利就給，不能給的則說明為何不能給（林明地，2010）。
4. 學生優先：所有教育人員皆為了學生而存在，因此當教育相關團體的要求有害於學生權益時，應以學生權益為優先。
5. 積極合作：多數教育局（處）長期望校長與教育相關團體積極合作，引導他們一起朝共同願景努力。
6. 保持距離：校長應與教育相關團體保持適當距離，維持中立，法規之前，人人平等。

二、編碼分析

表 1 教育局（處）長對校長學校經營期望編碼分析表

待答問題	分類概念	次要概念	統整概念	主要概念
1. 關於縣市首長政策，教育局（處）長期望校長的學校經營重點	應有認知	(1) A 認為校長對於縣市首長的教育政策，應予尊重，並以專業角度考量環境變遷，委婉的表達困難。 (2) C 認為校長應努力把孩子帶上來。 (3) D 認為校長應執行縣市首長教育政策，才能取得縣市首長支持，個人理念才可能實現。 (4) D、E 認為縣市首長教育政策能否落實要列入校長重要的考量。 (5) E 期望校長執行縣市首長教育政策，應與學校經營相結合，但不影響正常教學。	環境因素、專業素養、教育理念、政策落實、正常教學	遵守國家法律為前提：依法行政、程序正義 堅持專業理念為核心：教育本質、正常教學、學生主體、大夫風骨 營造良性互動為手段：態度真誠、溝通清楚、公平互惠、掌握資訊、善用媒體、
	落實重點	(1) B、C 期望校長經營出學校特色，獲得家長與學生信任。 (2) C 期望校長落實 12 年國民基本教育。	學校特色、國家政策	
2. 教育局（處）長認為國中校長在學校經營中落實地方教育政策最關鍵的要素與建議	要素	(1) A、E 認為校長應回歸教育本質 (2) B、E 認為校長應堅持教育理念	教育本質、教育理念	靈活權變領導為方法：凝聚共識、專業領導、和諧文化
	建議	(1) A、B、E 建議校長經營校務應依循國家教育政策 (2) B、D 建議校長經營校務應凝聚師生、家長、社區的共識，並重視學校領導 (3) A、E 建議校長經營校務應考量學校主客觀條件及個別差異	依循政策、凝聚共識、學校差異	發展學校優勢為目標：環境分析、學校特色、國教政策、培育人才
3. 教育局（處）長對國中校長在學校經營中學校領導、資源統整及學校文化的期望	對學校經營重要性之排序	(1) B、E 認為的順位都是：學校領導、資源統整、學校文化 (2) A、C 認為的順位都是：學校文化、資源統整、學校領導 (3) D 認為的順位：學校領導、學校文化、資源統整 (4) B、D、E 都把學校領導放第一順位	多數局（處）長認為學校領導是學校經營最重要的部分	

待答問題	分類概念	次要概念	統整概念	主要概念
	對校長學校經營期望	(1) A、E 期望校長應專業領導 (2) D 期望校長用和諧領導	專業領導、 和諧領導	
4. 教育局(處)長對國中校長與議員互動之期望	期望與議員互動應有態度	(1) A、B、C、D、E 均期望校長應抱持認真的態度處理 (2) A、B、C、E 期望校長應認知議員的本職 (3) A、B、E 期望校長應懂得天下沒有白吃午餐的道理 (4) A、B、E 期望校長應注重風骨	積極態度、 知己知彼、 教育風骨	
	期望與議員互動方式	(1) A、B、C、D、E 皆期望校長對議員請託依法行政，保有彈性 (2) A、B、D、E 期望校長對議員說清楚，講明白 (3) A、B、E 期望校長應公平合理的對待每位議員 (4) A、C、E 期望校長營造教育局（處）、議員、學校三贏 (5) A、B 期望校長掌握政界即時新聞 (6) A、B 期望校長應以專業辦學為主 (7) A、B 期望校長應確認識議員請託輕重緩急 (8) A、B 期望校長不可心急撕破臉，事緩則圓 (9) B、E 期望校長做良性互動並善用議員力量的藝術 (10) C 期望校長避免隔空喊話，造成教育局（處）困擾 (11) A、B、D 期望校長應懂得議員建議款運用機制	依法行政、 彈性空間、 溝通清楚、 公平對待、 營造優勢、 掌握資訊、 回歸專業、 知所輕重、 急事緩辦、 良性互動、 借力使力、 避免僭越、 了解機制	
5. 教育局(處)長期望國中校長面對媒體新聞事件之態度		(1) A、B、C、D、E 期望校長運用新聞稿發佈消息，組織應變小組，透過新聞聯絡人發言 (2) A、B、C、E 期望校長以誠懇態度，把握時效積極主動面對，能當機立斷化危機為轉機	發新聞稿、 發言機制、 應變小組、 積極誠懇、 溝通清楚、 保守回答	

待答問題	分類概念	次要概念	統整概念	主要概念
		(3) A、C、E 期望校長應與記者溝通清楚，回答有技巧，保守回答問題		
6. 教育局(處)長期期望國中校長與各教室互動之留意事項	(1) B、C、D 期望校長真誠主動向教育局反應問題 (2) A、C 期望校長注重專業與倫理 (3) B、E 期望校長與教育局保持良好互動		真誠互動、專業倫理	
7. 教育局(處)長期期望國中校長與教育相關團體發生權益衝突時之因應方式	(1) A、C、D、E 期望校長以溝通化解衝突 (2) B、E 期望校長與教育相關團體保持良好互動 (3) B、C 期望校長面對教育相關團體依法行政，以學生為優先 (4) B、C、E 期望校長積極與教育相關團體尋求合作 (5) A、C 期望校長注重法律程序，與教育相關團體保持適當距離		真誠溝通、良好互動、依法行政、學生優先、積極合作、保持距離	

伍、結論與建議

一、結論

本節中研究小組將待答問題統整後之結果，加以組織，為顧及本研究的周延性，以擴散五位受訪者對國中校長期望的方式，來解答本研究問題。

- (一) 縣市首長政策的落實：期望校長應本其專業素養，考量環境因素，在正常教學前提下，落實縣市首長之教育政見與國家政策，發展學校特色，以實現其教育理念。
- (二) 地方教育政策的落實：期望校長應回歸教育本質，認知學校差異，並堅持其教育理念，說服家長與社區，凝聚團隊共識，依循教育政策而行。
- (三) 在學校經營中學校領導、資源統整及學校文化的期望：多數受訪者認為學校領導是學校經營最重要的部分，其中以專業領導、和諧領導最為受訪者所推薦。
- (四) 與議員互動之期望：期望校長以積極的態度與議員互動時，仍能堅持教育風骨，以教育專業角度依法行政而不乏彈性，公平地對待每一位議員，知所輕重地溝通清楚，精準地分析資訊，採取良性的互動，瞭

解議員補助機制，能借力使力地營造優勢。

- （五）因應媒體互動之期望：期望校長以積極誠懇的態度面對媒體新聞事件，採取保留方式與媒體溝通清楚，組織應變小組，建立發言窗口，利用新聞稿統一對外口徑，適時的行銷學校，化危機為轉機。
- （六）與教育局（處）各科室互動之期望：期望校長與各科室真誠互動，並遵守專業倫理。
- （七）與教育相關團體（包括家長協會、教師工會）發生權益衝突時因應之期望：校長與教育相關團體維持良好互動，保持適當距離，站在為學生權益的共同立場上真誠溝通，依相關法令積極地尋求合作。

研究小組比較研究問題發現，本研究所有受訪教育局（處）長在第四題中皆花了最多的時間說明問題，顯見在教育局（處）長的經驗中，對民意代表的公共關係，為校長經營校務最重要的一個課題，其影響學校至深至鉅；反之，在第三題當中著墨不多，應與教育局（處）長並非第一線經營校務人員，而會認為學校領導、資源統整與文化塑造屬校長本應具備之專業有關。

二、建議

本節中研究小組以本章第一節為基礎，進一步跨題連結，由受訪者的回答中，歸納出脈絡性思考的校長從事學校經營之建議，用以期望校長：

- （一）遵守國家法律為前提：以依法行政、程序正義為優先。
- （二）堅持專業理念為核心：反思教育本質，應以學生為主體，樹立教育家之風骨，守護正常教學之進行。
- （三）營造良性互動為手段：以真誠的態度為溝通，掌握資訊，善用媒體行銷，發展公平互惠的公共關係。
- （四）靈活權變領導為方法：凝聚團體成員共識，專業領導成員，營造和諧文化氛圍，權變處理危機，邁向共同願景。
- （五）發展學校優勢為目標：建立環境因子的策略分析，凸顯學校發展特色，實現國教政策，培育未來國際人才。

此外，基於本研究在前人相關文獻幾乎付之闕如之下，力求研究對象之周延性與代表性，以研究小組團隊所屬五縣市教育局（處）長為研究對象，

分布北、中、南、東都有，然嚴謹的學術尙不能以一隅觀全面，研究小組關注面向仍不免失之偏頗，再者，受訪局（處）長礙於公務繁忙，未能有更充裕時間醞釀更深入主題內涵之對話，殊為可惜，因此，研究小組對未來研究提出如下建議：

- （一）拓展受訪者分布範圍與分層，兼顧直轄市、省轄縣市、離島之樣本周延性，並盡可能考慮性別比例的平衡。
- （二）進一步設計量化研究問卷，可節省受訪者時間，增進教育局（處）長對校長學校經營期望研究問題之廣度，具備質化與量化研究文獻後，將有助於後續研究。
- （三）延續本研究，精簡問題，尋求受訪者充裕時間，以取得更具深度的訪談內容，真正獲得受訪者的壓箱寶。

參考文獻

- 江文雄（1996）。學校領導的訣竅。臺北：國立臺灣師範大學。
- 吳芝儀、李奉儒譯（2008）。質性研究與評鑑。嘉義：濤石文化。
- 吳烈洲（2001）。學生家長參與學校事務之研究－以桃園縣平興國民小學為例。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 吳清山（1991）。學校行政。臺北：心理。
- 何佳樺（2008）。雲嘉南地區國民小學校長與媒體記者互動關係之研究。國立嘉義大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 林天佑（2000）。教育行政革新。臺北：心理。
- 林明地（2010）。校長學：工作分析與角色研究取向。臺北：五南。
- 侯怡楓（1999）。一位國小女性校長領導實際之個案研究。。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 高淑清（2000）。現象學方法及其在教育研究上的應用。中正大學教育研究所（主編），質的研究方法（92-113頁）。高雄：麗文文化。
- 秦夢群（2011b）。教育行政－實務部分。臺北市：五南。
- 許文光（2004）。國民中學校長對議員參與及關心學校事務觀點之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 張文益（2003）。我國縣市教育局長工作與角色之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 葉重新（2011）。心理學。臺北市：心理。
- 潘淑滿（2003）。質性研究：理論與應用。臺北：心理出版社。
- 蔡璧煌（1977）。臺灣省縣市教育局長職權之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 謝文全（1998）。教育行政－理論與實施。臺北：文景。

- Patton, M. Q.(1990). *Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.)*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Quick, T. L.(1988). Expectancy theory in five simple steps. *Training and Development Journal*, 42(7), 30-32.