

## 第四章 訪談內容分析

本章為研究文本的整體分析，在第一節的討論主題是國小教師性別比例失衡之原因，第二節探討影響國小男性校長校長職位晉升之因素，第三節是討論性別因素在職位晉升中所形成的差異。透過所整理的備忘錄，將相關的主題串聯起來以回應研究目的。

### 第一節 國小教師性別比例失衡之原因

#### 壹、國小環境裡教師為什麼女多男少？

Rury 提到國小教職工作快速地從男性為主的職業性別，轉為女性佔大多數的職業，並存在著「在教育領域中，女性教書、男性管理」的現象。（符碧真，民 88）

事實上，在各師院裡面，坦白說他們還是要採一個平衡，他們招生人數經常是男女生分開招，像早期女生要考師專是更難，原因是什麼？為了讓它平衡嘛。男生報的人數少 女生報的人數多，所以，這樣大家的想法就是讓男 女人數稍微平衡 --A035

目前已存在的社會現象，通常是過去傳統觀念造成的結果，傳統社會所延續下來的觀念，未被刻意地下註解，因此，無法吸引人們的注意及討論，對於存在已久的社會結構也不會產生任何形式上變化。事實上，當性別隔離現象出現在某些職業類別時，人們受其影響會不由自主地為這個職業貼上「性別標籤」，就算使用政策或制度來修正，也未必能改變事實現況。

小學男女老師的不平均，那是社會因素使然，事實上，這對小學整個的校園發展是不是就截然的好，這不一定，但我們沒有能力去改變。

已經深植在人們的想法裡的性別偏差觀念是不容易改變的，譬如，護士是女性從事的工作，工程師是男性的職業，倘若發現周遭有男性護士或女性工程師，第一個反應通常會是一陣錯愕並且質疑其工作適任性。反觀男性教師在國小教育環境中，他們所承受到的社會壓力和心理的感受是值得讓人探討的。

### 一、國小男性教師的社經地位較低？

為什麼一、二年級我們都希望女老師來帶，可能我們固有的想法，女老師比較溫柔，比較有愛心，也不能否定男老師沒有愛心，只是普遍性這樣子，所以越低年級的層次是女性較佔優勢，女性比較好，比較適合—C020

面對低年級國小學童需要具備有愛心、活潑、有朝氣的形象，因為工作的關係要求國小男性教師具備以上這些形象，似乎背離社會要求男性應有的特質，男性教師在人格特質的內化上，會產生不小的衝突。換句話說，國小男性教師可能為了工作需要，必須扮演著有活潑好動的好好先生，整天帶著孩子們唱唱跳跳，工作所要求的形象與社會規範的性別角色容易發生衝突，若沒有經過合適的機制加以調適，會導引生活壓力的形成。Brookover(1946)清晰地描述男性處於這樣職業類別的心境，「教學常與母性、訓練或社會化下一代、保護弱者等密切相關。男性願意從事此種工作者，幾乎無法忍受這方面的工作壓力。而且同是該工作環境的女性教育人員願意與終身從事初等教育工作男性婚配者極少。」

我認定是同等的狀況，也不盡然的說哪一個工作，就是絕對的對男生或女生有優勢，但是整個社會的價值觀真的是沒辦法改變，所以男老師在小學教往往是不被重視，純粹當老師的話。--A044

如果他一直很投入在這一個工作上，外面會有一個想法，認為說你一個大男生怎麼會整天跟小孩子混在一起，所以男生也會有社會角色的壓力給他。--D056

國小男性教師若只投入教學，沒有其他追求的目標，會讓人覺得沒有上進心，再加上男性教師在國小環境中也不受人重視。在自卑的因素影響下，國小男性教師會尋求其他工作管道（像是參加高普考試成為公職人員），藉此離開國小環境，到達他們認為具有高職業聲望、高社會地位及收入的工作。

他就像說，我可以來轉化我的職務，一個就是往上當校長，另外有些就跳出去，跳出教育圈。我就認識一個人，現在他是醫生，之前我不認識，但是他就是小學老師，那各領域幾乎都有。金融界也有很多老師轉的，參加高普考跳出去。事實上當初招生是男生多於女生，像我那時候是三班男生，一班女生。--D057

許多家境清寒的農家子弟為了繼續升學，不得不放棄已考取的省中、省女，選擇師範學校就讀，因為師範學校不但供給書籍、學雜費，甚至還給予零用錢，所以有人甚至謔稱師範學校為「吃飯學校」。醫師、律師、會計師等高社經地位的職業吸引師範畢業生（大多為男性）改換跑道，在他們的人生中接受師範教育成為教師的階段，只不過是讓他們轉往更高社經地位工作的跳板。葉國安（民 67）研究指出師專男生參加高普考意願強烈者佔 60.83%，此數據顯示師專男生並不認為國小教學生涯是人生最佳職業，多數人想藉由參加公職考試獲取離開國小教職的機會。具備高普考試及格證書，除了有公務員任用資格，亦象徵著個人的成就價值，對師專男生來說參加高等考試是條上進之路，而師專女生則多數以教書為滿足。以下研究者將社經地位背景再細分成教師的公共形象、社會地位及收入分別說明。（林清江，民 83）

#### （一）教師的公共形象

教師公共形象之所以能夠影響教師行為，主要是教師公共形象影響

教師對其本身行為的知覺。教師對其公共形象的知覺，遠比教師的公共形象本身重要。一般研究教師公共形象者，大多以公眾為對象，調查其對教師的行為期望，但是也有某些研究者以教師為對象，調查其對本身公共形象的知覺。例如美國加州教師協會（California Teacher Association）在一九六一年時，曾調查教師對本身角色公眾反應的知覺。根據調查結果，教師所報告的公眾形象可分為積極與消極兩類。

1、在積極方面包括：

- (1) 教學為社會中最佳的專業。
- (2) 教學是一種無法以學校工作時間予以衡量的專業服務。
- (3) 教學是一種築基於科學知識及專門技能的良好專業。
- (4) 教師在擔負專業工作之前，受到過極有價值及嚴格的訓練。
- (5) 每一個公民都要接受各級教師（從幼稚園到研究所）的教育。
- (6) 教學團體係由很多飽學之士所組成。

2、在消極方面包括：

- (1) 教學並非永久性的職業，而是女性的暫時職業
- (2) 教師只要有三年的良好行為，即不須再從事任何的努力，而獲得終身的安全保障。
- (3) 教師係屬公僕，應受社區任何組成份子或部門的使喚。
- (4) 教師皆為具有女性特徵的男人
- (5) 教師的兼職獲得極高的薪資。
- (6) 女性教師不必獲得專業地位的薪資。
- (7) 教師反對各類有組織的勞役。
- (8) 教師的儀表通常是懶散而不整潔的。
- (9) 教師從事教學工作之外，對於社區服務常不負責任。
- (10) 教師喜歡閒談並能引人入勝。

(11) 從教師的學校職責及其兼職性質判斷，教學是卑賤的職業。

(12) 今日學校教師的知識水準很低。

教師所知覺的公共形象中，消極部份的第一點、第四點及第六點提到有關性別的問題。教師本身會認為教學工作是女性的職業，且從事教學工作的男性是具有女性特質，這種想法的形成讓從事國小教職的男性教師產生內在衝突，感受到社會施予的壓力。

## (二) 社會地位

影響個人社會階級、地位的因素頗多，而職業類別變項又是其中最主要的因素。在不同的文化背景下，職業所具備的社會地位，為其社會組成份子的價值觀念所決定。社會地位的形成有其歷史背景，極難更易，同時，職業本身所具備的社會地位，影響從事此種職業工作者的工作態度和效率。從事教育工作的各級老師在各類的職業之中聲望究竟屬於何種等級？其形成的因素何在？茲以美國、台灣的現況，作為說明。(林清江，民 83；薛承泰，民 84)

以美國為例，在九十種職業的社會聲望，大學教授的職業等級是八，可與其他高級專業人員媲美，並且還在律師、外交家、化學家、牙科醫生、建築師等專業人員之上，至於中小學教師的社會地位，則相差頗遠。美國中小學教師的社會地位居於社會聲望表前三分之一的最底層(29.5)，一般論到教師社會地位無法與其他專業人員相比，是指中小學教師而言。

而影響教師職業地位因素，第一點是師資需求量的迅速增加，這種膨脹情形最初僅在初等教育發生，目前則擴及中等及高等教育。反觀國內情形，民國五十七年實施九年國教，當時，為了滿足大量中學師資的需求，使學校任用大批的不合格教師。九十年代後期，國內許多專科院校為了升等成為技術學院或科技大學，購買學位換取職位的弊端也時有所聞。當需求量大增，而品質又良莠不齊時，這些觀念讓人們對於職業

地位產生改變。第二點是性別因素。美國國民小學教師的兩性比例相差懸殊，在一九五六年時，美國國民小學只有百分之十四為男性教員，同時，女性教員在中小學教師中佔百分之七十五。自從十九世紀以來這種特徵一直存在。男性教師又大部分居於校長或其他教育行政職位。這種現象形成教師為女性職業的印象，教師之職業地位因此偏低。我國社會與西方社會的文化背景懸殊，人民的價值觀念也有頗大的差距。教師的職業聲望是否與西方社會一樣，值得探討。多數人認為教育是神聖的工作，其百年樹人，作育英才的任務可說是任重而道遠。其自由獨立，清高灑脫，淡泊名利及安貧樂道的氣度，更是儒家門徒所樂道。這種尊師重道的思想深植人心，所以儘管教師的收入不多，但是他們仍為一般人所尊敬。根據以上資料，多數人對於職業評價的標準，首要考慮的因素並不是薪資的多寡，而是在於名望、工作性質及其貢獻的大小。根據文崇一、張曉春的「職業聲望與職業對社會的實用性」之調查，中、小學教師職業排名分別為第十二名與第十六名，由此可知一般國小男性教師經由「自我認知」與「實際地位」的比較，所產生的落差是相當大的。（林清江，民83）

造成中西方對教師職業聲望認知落差的因素是多方面的，可歸結如下：（1）中西社會的教師專業團體發展背景不同，十九世紀以前歐美國家起用「卑賤」小學教師的歷史事實，在我國教育史並不存在。（2）中西社會結構與需求不同，工業化程度亦不同，社會組成份子對於各種職業聲望之看法，自然也不同。（3）我國尊師重道的觀念存在已久，「天、地、君、親、師」並列是一項自古以來的傳統觀念，這項價值觀深植民心，迄今仍有其影響的力量。

多數中產階級的女性會選擇教師的工作，因為教師工作所負的社會責任，所享的社會地位，所具有的社會聲望，都是令人羨慕的。此外，教師的工作對女性而言還有其它的好處。第一，教書對於傳統女性的家

庭責任衝突較小。第二，教書提供早期成年女性一個受人尊崇的職業，對其結婚對象的選擇有其助益，而且第二份薪水對於家庭經濟有很大的幫助。第三，教書可以享有育嬰假，女教師可以專心育嬰，等到她回到學校重執教鞭時，工作的改變不會太大。第四，教書的責任與擔任母親的責任，容易同時擔負。孩子上學與母親上課時間沒有衝突，長時間的放假容易在家照顧小孩。第五，教師證是最好的生活保障，可以保證一生衣食無慮。基於以上的理由，國小環境中，女性教師多於男性教師就不足為奇了。（鄭世仁，民 89）

### （三）收入

收入多寡是操控職業聲望高低的重要決定因素之一。台灣中、小學教師的職業聲望名列前茅的原因，在於教師的人文任務以及尊師重道的傳統觀念，使得國小教師的社會地位遠超過其薪水所能獲得的尊崇。國小男性教師會報考各類專業人員考試（醫師、中醫師、法官、建築師、會計師等），企圖藉此跳脫國小環境而轉換職涯跑道，究其原因是否為薪資結構所產生的問題？研究參與者 C 及 E 有以下的見解。

今天不管是大學生，畢業的學生到外面工作是 2 萬塊錢起薪，除了資訊業比較高之外，那請問你，一個大學生一進到師範院校畢業考取老師的執照多少錢你知道嗎？3 萬 7、8，在薪水上有顯著的差異性--C005

現在跟以前的老師不同，因為現在老師的待遇不錯，我不敢說比企業，但是比政府機構要好，就跟我剛剛所說的。譬如說今天你研究所畢業，你來當老師的話，你一個月大概有四萬兩千塊，可是如果你高考及格進去，一個月大概不到三萬塊。--E056

從薪資水準來看，國小教師的所得確實比其他行業來得高。或許在其他的年代國小教師的薪資比一般私人企業少，但這幾十年來教職人員年年調漲百分之三到百分之五不等的薪資比例，國小教師的工作待遇已遠遠超過一般私人公司，甚至與公家機關比較也毫不遜色。國小教師扣

除寒暑假的上課時間只有九個月，卻可以領超過十三個月以上的薪資，已是人人稱羨的職業，研究者認為，無法以國小教師的薪資待遇來說明男性教師的流失現象。

## 二、教師專業分工與角色性別特徵的影響

教師的職責會因服務的學校層級不同而有所差異，因此，國小教師與國中教師或大學教授，彼此之間所擔負的責任有所不同。通常社會對國小教師知能專精程度的要求，不如大學教授；反之，社會對大學教授的言行細節的要求，不如國小教師；由此可見，各級教師所負的責任內容，並非完全一致。由於此種專業責任的差異性，造成教師角色的性別特徵，社會上認為大學教授是男性的專業，而國小教師則是女性的專業。國小女性教師多於男性教師是世界共同的現象，顯示國小教師的專業程度尚未獲得社會的肯定。

## 三、年齡層及地區別所造成的國小教師性別比例差異

可是到都會區以後很奇怪，慢慢的女老師會比男老師多。--A035

研究參與者 A 提到都會區的國小女性老師人數比男性來得多，研究者為了確認這樣的事實是否存在？研究者從我國教師組成結構變化之研究，找到台灣地區各年齡層國小教師比例在性別、城鄉上的差異，從統計數據中或許可以看出一些端倪。

表 4-1 台灣地區各年齡層國小教師比例在性別、城鄉上的差異

城鄉	城市	鄉村
----	----	----



年齡層 \ 性別	性別		小計 (N)	性別		小計 (N)
	女 (%)	男 (%)		女 (%)	男 (%)	
55 歲以上	35.32	64.68	8114	15.63	84.37	1695
45—54 歲	59.08	40.92	13027	25.15	74.85	2278
35—44 歲	71.70	28.30	18728	50.19	49.81	2068
25—34 歲	71.90	28.10	21733	56.47	43.53	3255
24 歲以下	77.92	22.08	8319	67.07	32.93	2384
合 計	65.93	34.07	69921	45.49	54.51	11680

資料來源：誰來當老師？我國教師組成結構變化之研究，符碧真，民 88，國家科學委

員會研究彙刊：人文及社會科學，9 (3)，頁 377-379。

都會區的女性教師人數比例比鄉村的女性教師比例來得高，在各年齡層上性別的差異，在 55 歲以上的年齡層，男性教師人數在比例上較女性教師超出許多。舊時代的社會環境有重男輕女的觀念，許多家庭的男孩子在接受高等教育的機會上比起女孩子要高出許多。而成為國小教師的學歷要求至少要師專畢業（相當現在的高中或專科），這個現象可以從封建社會重男輕女的觀念獲得解釋。四十四歲以下國小教師的性別比例就產生轉變，年齡層愈低的女性教師人數比例逐漸提高，約佔總人數的七到八成左右。研究者猜想關鍵因素在於當時正值九年國教實施階段，由於政府大力推廣人人受教育、人力素質提高的觀念，女性不再是被家庭犧牲的對象，順利完成中學學業的人數也提高，於是國小女性教師人數比例攀昇超過男性。在政策的改變下，教師組成結構的性別比例也產生相當大的質量變化。

國小教師比例在城鄉差異也達到顯著，都會地區因為受到文化與教育的刺激遠比鄉村來得豐富，女性可獲得高等教育的機會增加。另外，國小教師職業是女性容易進入的專業領域，相較其他專業性的工作，女性受到排擠、被質疑工作能力，或自我設限的情形也較少。

教師的教學生涯中容易有以下兩種方式的流動，第一、地域的流動，鄉村地區的教師轉至都市地區，由社區環境較差的學校轉至社區環境較佳的學校；第二、年級的流動，教師認為從事高年級的教學對自己而言是一種升遷。（林清江，民 83）

## 貳、誰來當國小教師？

教師的社會背景具有多樣性。不同地區、不同學校層級的教師可能具有不同的階級特性。例如，都會型學校的教師與偏遠鄉下學校的教師，其社會階層的特徵就不大相同，所以說教師的背景並非單純一致，而且有明顯的差異，國小教師來自低社會階層的家庭背景是一個明顯的社會特徵。對於中低社會階層的人而言，國小教師是通往中產階級社會最便捷的道路。

早期進師專都是因為家庭經濟因素，不然我們高中聯考都是可以考取第一志願，但是沒有讀高中，讀師專是因為家庭經濟不好。--A011

我當時選擇當老師，我剛剛說有點掙扎是真的，因為家中有九個兄弟姊妹，家裡又是很窮。我如果是選擇省中，當時 3 比 1 很容易就可以考上，還是要選擇 30 比 1 的師範學校，當時不敢考上省中，考上省中大概就是一直要讀到大學，比較可以唸一點書，可是弟弟、妹妹要怎麼讀呢！家庭經濟的因素，所以當時就以 30 比 1 在新竹考上師範學校。--B002

Lortie(1975)提到「教書明顯是一種白領與中產階級的工作，因此提供藍領與低層階級向上社會流動的機會」。在五十年代的台灣社會正從農業時期慢慢轉型到工業時期，多數人家經濟貧寒，求學讀書在當時算是奢侈品，並非人人得以享受。研究者常聽父執輩們提到過去失學的原因，通常是為了維持家庭生計，雖然資質與成績優異，但完成國小學業後，就得中斷學業，去工作以改善家庭經濟狀況。

師範學校公費制度的出現，讓有志向學的青少年有了再次讀書的機會，對於無法負擔學費的家庭是相當難能可貴的，也讓一群貧窮的農家子弟由低

社會階層躋身成為中產階級的教師。葉國安（民 67）將當時男女師專學生家庭社經地位劃分為上階層、中上階層、中下階層、下上階層及下下階層，發現師專男生以來自下上階層為最多，佔 55%，來自下下階層佔 26%，由此可知，師專男生多半來自低社經地位的家庭。在過去台灣經濟尚未起飛的時代背景，以國小教師的待遇與地位，竟可以吸引許多資優學生放棄第一志願，前來就讀師範學校，薪資固定與社會尊敬是主要的原因，其社會階層向上流動的現象也非常明顯。

## 第二節 性別因素在職位晉升中所形成的差異

### 壹、男性行政主管比例較高的原因

#### 一、男性較少受到性別歧視與性別刻板印象

比如說行政缺出缺，這個校長考慮用人，如果有男老師跟女老師同時存在，都會優先考慮男老師，這原因是怎麼樣，也許是我們中國人家庭的因素，會比較支持男老師去走行政路線。--A035

其實慢慢你去發現，在學校裡面有一些組是專門女老師的工作，比方說是出納，也許像輔導室的組長。有一些像是訓導處的組長就是男老師的天下了，有的學校是根本找不到男老師，這才去考慮女老師。--A037

在文獻探討曾提到的「統計性的歧視」，工作主管在沒有清楚調查個人背景、喜好、意願之下，常以一般的觀念、直覺的私自判斷，認為女性工作者因為要負擔家務，在工作上無法全力配合，一些位居要務的職缺常不加思索地摒棄女性於門外。

在工作的領域裡，男校長比起女校長絕對優勢，為什麼？譬如我們參加活動，晚一點回去似乎對女性不公平，男性較晚回家你爸爸、媽媽不會緊張，你姐姐或妹妹晚一點回家，家裡就罵人了，一樣的道理，我們社會對女性的不公平，女性永遠是被傷害者。例：彭婉如，彭女士她是這樣被傷害，所以被傷害不只有年輕人啊，整個

社會現象對女性比較不公平，一個女性同仁對家庭的一種觀念沒有辦法跳脫。--C016

女性行政人員因為工作性質的關係，需要長時間加班或是出公差，有時會較晚回家。在社會新聞中，常聽到夜歸女性易受歹徒加害，諸如：強劫、性侵害等，這些聯想也成為限制女性在工作上自我發展的因素。

在背後我們那一個同事就說：「我一個五十幾歲堂堂的一個大男人，要聽你一個三十幾歲的小女子來指揮，不像話。」當然他是帶了一些情緒的問題，所以說真的那一次聽了以後，讓我對自己的計畫有一點退縮--D036

我那兩個警衛是軍中退伍的，而且在軍中的職位是「長」字輩退下來的，其中有一個是屬於這種看法的。他有一次當著我先生的面，就說：「陳校長啊！我生平第一次遇到女性的主管。」那種講話的口氣是屬於有點不屑，就在我旁邊。我跟我先生還有他們一起參加一個聚會，那時候我剛上任沒多久，那種真的是有一點灰心。他有一點就是要告訴我說：「女生也不要太耍威風之類...」。--D044

研究參與者 D 是位女性校長，從外表看來是屬於柔弱嬌小的類型。在談話中可以發現，她是位親和力很夠的人。文本裡她提到兩個有關女性主管被男性下屬排斥的實例，一則發生在她過去的女性主管身上，一則是其個人親身的體驗。這些負面的過去經驗曾經讓她一度產生灰心與退縮的念頭，並在生涯規劃上重新思考自己定位。研究者發現，年歲稍長、曾居高位的男性因為過去生活經驗的影響，無法接受比自己年紀輕、地位高的女性管理。藉由這個現象間接引出二個發人深省的問題，第一，究竟在何種文化背景下會形成強烈性別歧視的觀念？第二，何種個人化的經驗造成歧視女性的思想？

中國人的傳統上都還是男主外、女主內，或者說刻板印象上還是說男的要比女的高一點、好一點、年紀稍長一點，這個中國傳統是這樣子，所以女性在走校長這一條路是比較辛苦，比較不利。比較辛苦是因為除了準備過程比較辛苦外，她就算當了校長也會比較辛苦。我是說一般來講，因為她要兼顧家務還要帶小孩等等。--F010

性別印象刻板化、標籤化讓有心發展個人事業的女性比男性還要來

得辛苦。男性如果把大部分的心力使用在工作上，會得到人們讚揚他肯努力、知上進。相反地，女性用太多心思和時間工作，常常得到的是負面的評語，諸如，女強人、不顧家庭等等。

Harvard Business Review 針對男、女主管所做的調查顯示，超過 85% 的主管認為男性較不習慣在女性主管下工作，也因為這樣的想法，使得許多上司考量工作效能與組織和諧之下，不願意升遷女性為主管（馮麗慧，民 83）。這樣的情形如果出現在學校行政文化裡面，女性教師的表現不受到長官們的青睞，就算其資歷符合，也沒有被拔擢的機會。女性工作者受到差別待遇的情形在社會每個角落正不斷地重複上演著，雖然可以透過立法保障婦女的工作權，然而光靠法律條文的保障，僅僅是粉飾太平而已，若要真正落實兩性平等，還是要透過教育的力量去形成全面性的改變。

## 二、動機與人格特質

在動機方面，女性常在心理層面上自我限制，對職位升遷上也缺乏動機，工作表現較不積極，相較下，男性教師的表現會較積極正面。

女老師對行政意願，目前比較低落，她們要擔任組長，主任的意願就比較低，所以在競爭校長方面就比較窄，今天如果她們願意從事行政工作的意願較高時，也會影響晉升校長的這條路。目前的優勢一部份是社會造成，另一部份是工作環境使然，女性同仁所造成。以一般學校來說，女性行政意願較低落，鼓勵她們也不願出來。

--C016

如果你說我不要考校長，我要準備退休，那做起事來就比較沒有衝力，所以在這一部份我就比較會考慮男生，因為男生會比較有衝勁。有時候我花了力氣去栽培一個女生，可是她都不要啊！不要考校長 也不要去讀書，那我花了力去栽培他的時候，就會覺得說我都是白費，因為我們用到他就希望他有成就，甚至希望他比我更有成就。所以在這一部份，如果兩個條件相同的時候我就會考慮男生。--E055

以一般的觀察，就是女老師比較安於現狀，她比較傾向於照顧家庭，她比較沒有想要在自己的工作崗位上去求發展的社會壓力，跟傳統的兩性角色扮演的觀念，事實上是息息相關的；例如說：一個女老師，她就會認為我當老師已經很好了，而且我只要當老師，我不去擔任行政的話，會有更多的時間來照顧自己的家庭，所以她根

本就不願意去當組長，她根本就不願意去當主任，當然她根本就不願意去考校長，雖然我知道有很多的女老師有這方面的能力，可是她根本就不願意去，所以像校長這樣的行政人員變成男性多於女性。事實上不是女性沒有這樣的能力，而是她沒有動機、她沒有這樣的需求、沒有壓力。--G057

以國小行政主管的角度來看，若學校組織中可以任用人選其外在條件差異性很小時，行政主管通常會任用成就動機較明顯的人來為他做事。因為具有高成就動機的工作者會自我要求，希望自己所完成的事情能達到盡善盡美的地步，而且男性教師通常被上級主管認為要比女性教師在行政生涯規劃上更積極，知道自己未來的目標是什麼，社會期望值較高，因此，學校行政主管若基於以上的考量，則男性被任用成為行政人員的機會就比較高。

換句話說，成就動機是來自社會期待及不同的性別角色，國小行政主管考慮行政幕僚的人選，是看個人的工作意願及生涯規劃作為評比的標準。成就動機高的人會在工作表現上較優異，也較容易受到主管的青睞。

也不是我在批評女孩子，女孩子比較小氣，也比較會計較，會計較的話，在幾個主任中就會產生摩擦、會衝突，但是男生都比較大而化之，這是一種人格特質，男生叫人說一說就沒事了，女生會比較，比較之後就會發生衝突。他會想說校長是不是對他比較好，對我不好，這一個會影響和諧度嘛，所以就造成校長喜歡用男生，因為做錯事的話，你私底下跟他講哪一個地方應該要加強，他不會介意。但是女生你跟他講了之後，他會覺得很難過，然後我們就會覺得很對不起他的感覺，所以在行政的路上，因為彼此之間的人格特質，男生會佔優勢。--E046

在人格特質方面，女性常有些負面形象出現，容易被認為是心眼小、愛計較的典型，其實，這不又是一種性別刻板印象嗎？難道男性教師就沒有愛計較、小心眼的人存在嗎？研究者認為學校行政主管在處理工作問題時，所應秉持著更寬大的氣度和包容心，讓整個組織運作更有效率，因此，讓各部門之間互相協調合作是行政主管的要務之一，或許女性的

心思細膩，在工作上容易斤斤計較，卻被誤認為是心胸狹窄，這是行政主管應避免的迷思。

### 三、領導統御的能力

比方說，男老師服過兵役，對於學生的集體掌控，那目前台灣許多學校還停留在大的隊伍的搬動，或者一些活動當中，參與的人數都還蠻多的，男老師的特質大概在這一部分的統御比較好。因為這個學校算是比較大型的有七、八十班，指揮、調度這些男孩子就是比較...尤其有當過預備軍官，就是比較好。--A037、A039

國小男性教師因為服過兵役的關係，在部隊生活裡曾學到軍事化的管理。有的校長會依據這點來作考量，認為接受過軍事教育，有官預經驗或服過兵役的男性教師會有較良好的領導統御的能力。領導不僅是一門學問更是藝術，透過適切的領導方式，可使學校團隊每個成員的產出是朝向確立的目標，不會互相衝突抵制。要成為良好的管理者，必須先擁有個人專屬的領導方式與能力。究竟領導統御能力要搭配何種特質，是許多人想要深入瞭解的。

要我為領導的意義下一句話的時候，我很快且毫不遲疑的就說是一種「影響力的發揮」。校長是這樣的，吃飯的話先夾，照相坐中間，走路走前頭。但是今天說到種花、掃房子，這些你們（學校的工友）比我內行。這個時候你是領導者，我只能給你遞東西啊！領導的意義上是不一樣的，我說我體會到這一點的時候，他們忽然間受到很強烈的尊重，這個尊重是非常的重要。在領導裡面應該談的不只是長官跟部屬的關係，而是你有沒有跟隨者。--B021

現在教師很希望校長當精神領袖，那我也認同校長要當精神領袖，但是事實上不容易。所謂精神領袖就是我不行政的壓制，只要我站在那一個地方，你就能感受到我的理念跟我的精神，你就會覺得我的情操很偉大 我很有學問，你就會跟著我走，這個很不容易做到。--E022

不同的管理模式所領導出來的團隊會產生不同的效能，藉由表 4-2 來分析不同管理模式在學校行政應用的優缺點。

表 4-2 三種管理模式在教育上的應用

	官僚模式	同僚模式	政治模式
組織特性	1.組織職位階層嚴密命令管理由上至下，部屬需絕對服從。 2.領導者有很大的權力。	1.組織職位階層鬆散甚或不存。 2.命令之產生基於共識，部屬可憑其專業知識與行政者對抗。 3.領導者不具絕對之權力，只是眾人之中的成員。	1.組織型態不一定，但有立法機構位居行政組織之上，且有多個利益團體。 2.領導人有執行命令之權，但無立法之權力。
決策方式	由領導人或上級少數人決定。	由團體中的成員積極參與，因而產生共事的過程中決定。	由團體成員所選出來之立法機構，經由各利益團體互相折衝後決定。
領導者扮演的角色	英雄。	傾聽者。	觸媒者。
缺點	領導者易獨裁，而忽視非正式團體與老師的感覺。	學校成員各持己見，造成衝突與無政府狀態。	學校成員流動性高，權力易被一小群留守職位的人把持。

資料來源：教育行政理論與應用（頁 327），秦夢群，民 80。

學校領導模式隨著時代變遷迅速地產生變化，由原本的官僚模式逐漸轉變成為同僚模式，學校領導者要讓組織成員信服，所比較的不是在於職位高低，說話的音量大小，應是說明彼此的立場，並藉由團體的討論下，達成有目標的共識。領導者應藉由德行、學問及成就所散發出來的個人魅力或是精神號召，使其他的人願意服膺在其領導之下。

#### 四、家庭因素

行政缺出缺，這個校長考慮用人，如果有男老師跟女老師同時存在，都會優先考慮男老師，這原因是怎麼樣，也許是我們中國人家庭的因素，會比較支持男老師去走行政路線。以這一個行政組織的當中出的缺，男老師接的機率比較大。這個是第一個，有機會去接到這一個位置，那你以後往行政走的機率就比較大。第二個就是屬於參加考試的時間。女老師回到家有的還有家務、小孩啊！男老師家庭的支持度更大，百分之一百，我認為是這兩個原因。--A035

很多工作是對女生設限的，一個航空小姐她年紀輕時當服務員，她結婚以後，他們連調地勤都不願意，最好把妳 Fire 掉，所以我們的工作機會對女性是不公平的。當



然社會的要求，工作的不平等，所以女性就比較少。--C011

在時間投入方面，女性教師回到家中通常還要兼顧大部分的家務事，往往不能付出太多時間留在學校處理公務，憑這一點，許多校長認為女性不適合行政工作。國小行政人員在寒暑假期間仍舊要到學校上班，因此，上班的時數會比一般教師來的長。未婚女性選擇行政工作的原因可能是逃避教學壓力、身體狀況不適合教書（無法站太久、聲帶不好）服從學校的安排等等。已婚女性教師要擔任行政工作，則需要家中的大力支持，如果家人不能諒解，容易產生家庭衝突。

一般就我們中國傳統的社會來講，女性從事這個行政工作會非常的辛苦，就是白天你必須要全心的投入，那回到家裡以後，學校的工作就不應該把它帶回家，因為有家庭，尤其是孩子還小。D004

女性教師認為既然結婚，家庭應該比事業重要，如果一直想追求事業上的成功是不會有家庭幸福可言；男性教師沒有這方面的顧慮，因為家中多半會全力支持。所以說行政工作對男性教師而言是事業，但對女性教師只是增加工作津貼的工作。

男生的優勢，基本上我認為是兩點，第一個就是時間，第二個是人格特質。男生比較不必從事家務事，因為他不用照顧小孩，不用在家做很多事。女性要花費在家庭的時間比較多，男生比較有空。--E043

譬如說當總務，人家就比較喜歡用男生，因為總務有很多應酬嘛，所以男生機會比較多，而且人家比較喜歡用男生的主任，因為我剛剛講過男生有時間。女生因為家庭很多事，他可能隨時會跑回去，或者懷孕會中斷。--E046

從平時在校時間的耽延、例假日學校活動的參與、寒暑假期間到校辦公，種種時間的投入，讓一些教師對行政工作望之卻步，而女性教師更有立場利用照顧家庭的理由推辭掉行政工作，甚至有的教師在生活上追求的是家庭和諧、個人精神提昇及休閒生活，不在乎是否有名和利。

## 五、生理因素的限制

在我們國小的階段來講，要成為組長、主任到校長，男性比較優勢。因為同樣在這一段時間，一個要從事行政工作最好是在三十來歲，服務的年資在八年十年以後。那時候他的教學已經有一些專業，把一些理論、教學原則已經化為實務了。相同的這時候，女孩子要生育，先天上這是公平還是不公平。 這個是生理上的不同 --B023

女性教師會因為生育中斷學校行政或是教學工作，然而對於工作投注時間的延續性是多數行政主管用人考量的重要因素。在三十到五十歲的時間是個人在事業成就的衝刺時期，恰巧這段時期正值女性結婚、生兒育女的階段，行政主管貿然起用女性教師擔任行政工作，所必須擔負的風險，就是她隨時會因為結婚或懷孕生產而離開工作崗位。女性教師有長期的育嬰假，會因為生育因素造成工作時間產生斷斷續續的狀態，就人力資本論而言，女性工作者因為工作時間的不連續，讓自身的工作競爭力下降，造成自己在工作升遷上的障礙。

既然男同學回來了，可能在一些職務上可以調整，所以我又調到出納組長。雖然同樣在總務處，不過是屬於內部作業的，不需要到外面去採購，那些比較需要體力的。以傳統的觀念，事務組長是不適合女性做的。那時候還要帶工人，採購東西必須要跟廠商聯絡，是屬於蠻辛苦的工作。 --D005

我剛剛講過總務主任，比較喜歡用男生，訓導主任我也比較喜歡用男生，因為他們都需要動，比較需要體力的。所以說這兩個處室就會比較考慮男生，就是總務跟訓導會考慮男生的機率比較大，大於女生。 --E053

過去的印象中，總務部門的工作在體力上需要較大的負荷量，因此，校長也都偏愛任用男性教師，這算是一種貼心的考量。以目前來說，學校工程都承包給專業的工程人員來進行，總務主任和組長所面對的事務是與廠商聯絡、監督工程進度、採買設備器材等等，需要與工程廠商長期合作，並會有部份的交際應酬。相較之下，行政主管會認為男性教師因為性別的關係較容易熟稔這些社會技巧。

## 六、社會給予男女教師不同的壓力

像我們男老師，說真的，如果你一輩子只當老師，你會有一點點的小遺憾，女老師比較不會，這就是整個社會對於男女性別期望的壓力；例如說：一個男老師年紀很大了，是不是該當個主任了，該當個校長了，社會上會有這樣的一個期許，對於女性的老師，這方面的壓力比較弱，所以當然，自然最後演變下來，就會男性的老師去擔任行政工作，或者擔任學校首長的人數會多，我個人的體會是這樣。--G057

Sergivanni 談到「老師這個行業實在提供太少機會給於個人晉升，如果一個老師要晉升，他必須轉到學校行政工作才行。」(秦夢群，民 80) 男女教師都會有自我實現的需求，女性教師會在教學工作上找尋自己的滿足點，而男性教師因為社會期望不同，希望得到權力 (power) 或尊重，社會價值觀認為男性教師在擔任教學工作一段時間後，就會升格成為組長或主任，否則就是在校的表現不夠好，無形之中帶給男性教師莫大的壓力。而社會期許男性教師專注於職位晉升的看法，就成為國小男性教師投入行政工作的推力。

## 貳、女性學校行政人員在職位晉升的優勢

在國小校長甄選制度的時代背景下，女性學校行政人員在職位晉升上，是否受到性別因素的限制，我們以民國八十五年台北市國民小學校長甄選統計記錄中所找到的數據來加以說明 (台北市教育局線上資料庫，民 90)。參加甄選總人數共計 212 名，男性 127 名、女性人數 85 名，可發現男性報考的人數是女性人數的 1.5 倍，可得知國小中層行政主管 (國民小學主任) 中，男性在學校行政職位的爭取具有較強的動機與表現。研究者發現，同一年台北市政府教育局新聞稿中，甄選結果共錄取十七名，其中男性七位，女性十位，相較民國八十四年錄取人數中男性六位，女性有六位共十二位，經由統計結果瞭解男、女性校長的錄取比例，已經有逐年拉近的趨勢。這是否意味著時空因素與傳統社會觀念的改變，對於女性教師升遷的有利特質已經逐漸浮現。

可能是因為現在的托嬰制度。雙親職（雙生涯）已經被接納，女孩子出頭天或是做什麼，大家也能夠接納。主管裡面有一些女性、兩性平等、女權運動也出來，所以當托嬰制度這樣子推的時候，女性她的韌性、周密性跟柔性慢慢的就出來。目前為止，事實上已經趨於平衡了，而且女性已經有優勢的存在了。（女性教師）她的優勢是照顧孩子很細心，她會把資料作一些很好的整理，你看短時間你給她作什麼，她都可以做得那麼好。你看她的談吐、她的聲調、她的穿著，男性就比較粗線條。這種優勢呢！以現在來講，就經濟上的一種行銷，女性已經冒出頭了。事實上要說平等我到不覺得，女性已經佔有優勢了。--B025

我不像早期一些女性要考校長，想要在這一個工作上出點頭，必須受到牽制，尤其是來自家庭的限制，我完全沒有。我們這個時代已經蠻開放的，對男女的職務已經沒有分別那麼大了。除了少數人還會有比較「固著的想法」，大部分都已經用很持平的態度在看。--D028、D033

從整個升遷管道來講女性比較弱，因為女性有家庭嘛，另外一個就是傳統重男輕女的觀念，女性要出頭的機會比較少，早期都是男校長嘛，所以提攜女性的機會比較少，但是現在兩性差距的機會越來越小，所以現在反而女性的機會比較多。這幾年考校長女性都比較多，像我那一期八個女生、六個男生而已。為什麼？因為第一個女生寫字比較漂亮，她比較細心，所以答題的方面比較好。第二個口試委員都是男生，看到女生比較漂亮的時候，印象分數會給比較高的成績，所以錄取的人，女生比較多。第三個女生講話比較得體，女生講話比較甜言蜜語。男生都直來直往，所以不管她在筆試、口試都比較佔優勢，尤其是這幾年。--E041

「女子無才便是德」，或是女性受教育比較低的情形已經不存在了，就是說她其它客觀條件，如果可以配合的話，其實女性裡面有才華的也很多，包括口才、文筆都比男的要好。筆試跟口試其實女孩子比男孩子要更佔便宜。--F012

以這個筆試的答題來說我的感覺是這樣。如果出的題目是比較活的，比較有利於男生，如果出的題目比較偏重學理，比較偏重記憶的，有利於女生。口試的部分，有可能有利於女生，因為我知道，男主任跟女主任比起來，在口語的表達、清晰度、口齒的流利度上，男生不如女生，我就曾經親自聽過口試官對男性的批評，男性在口語的表達上，平均都不如女生，所以女生在口試上有可能會佔優勢。--G066

## 一、家務工作分配漸趨平等

過去的傳統社會其工作型態多屬於大量消耗體力的高勞力密集，女性因為先天體能的限制，通常退居家庭成為家務的管理者。部份需要外出工作的女性也只是打打零工或做些家庭代工的瑣碎工作，所得薪資僅

能補貼家用而已，傳統的印象造成多數人認為女性要擔負洗衣、煮飯、帶小孩的責任。家務性質工作的分配不均，是女性無法走出家庭的首要阻礙。兩性平等教育與兩性工作權的平等，讓女性能走進職場無後顧之憂，家庭功能可以順利運作是透過家中每位成員所共同維持，而分攤家務工作是男性應負的責任之一。女性教師擔任行政工作需要來自丈夫的肯定及支持，尤其要將行政工作做好，更是需要投注大量的心力與時間，如果另一半不支持，家庭可能因為雙方無法產生共識，容易造成衝突與爭吵。

## 二、台北市擁有較為完善的托育制度

台北縣市這種大都會區擁有許多其他縣市所沒有的資源，以台北市的托育制度來說，就比其他地區更加完善。台北市於民國八十八年七月一日實施兒童托育補助，每人每月 2500 元；就讀私立幼稚園者，另有教育券補助 5000 元。

全世界托育福利制度最好的北歐國家，也同時是女性就業率最高的國家，有八至九成的女性就業率，與男性不相上下。民國八十八年臺灣地區女性勞動力參與率 46.0%，較男性低 23.9 個百分點，其中有未滿 6 歲子女之有偶婦女勞動力參與率 49.2%，較尚無子女之有偶婦女低 15.8 個百分點；民國八十七年「婦女生活狀況調查報告」，「照顧家人」是 15 歲以上婦女未工作之主因，占 31.8%，25-34 歲婦女之比率更高達 61.8%，顯示生育及養育幼子是婦女離開職場的主因之一，健全托育制度將有助於減輕婦女照顧重擔，提高勞動參與率。（資料整理自 <http://www.dgbasey.gov.tw/dgbas03/bs3/analyse/new89302.htm>）

從以上資料可得知，整體社會的進步與否與女性就業率有密不可分的關係，而女性全職就業率與托育制度完善與否成正相關，如果台灣各地都能學習北歐經驗或像台北市一樣，擁有完善的托育制度，這樣一來女性教師不但可以毫無顧慮的投入教學工作，我們也更放心讓孩子到學

校學習。二來對於女性教師在工作上的自我實現也有正面的助益。

### 三、個人形象行銷上的優勢

形象行銷是透過服飾、言談舉止將自己的個人風格行銷出去。女性校長在穿著、談吐及動作上給人的印象是柔和、清新、具親和力，在後甄選時代（校長遴選制）女性行政領導者不再刻意模仿男性的行事作風，而是慢慢顯示出自己專屬的特質，讓更多人感受到不同以往的印象。

### 四、在甄選考試中的優勢

教育機關利用校長甄選來找出兼備宏觀的教育理念、豐富的學識內涵及流暢的表達能力集於一身的人材。國小校長甄選制度可細分成資積評分、筆試及口試，經過三階段的評比，最後各項成績加總起來以決定錄取與否，如果能在其中的一、兩項佔有優勢，就可增加合格出線的機會。研究參與者 E 認為女性教師細心、字跡工整在答題上有較好的表現；與口試官對答時，口齒清晰、講話得體。因此，女性不論在筆試、口試上都逐漸佔有特質上的優勢。

## 參、女性工作團隊在學校行政運作上的阻礙

我這個學校很特別，我來全部都沒有換，包括我來所任用的，也是我不認識的。那時候主任缺，有人願意來，因為我來之前有主任退休，所以說我都沒有主導權，所有的主任全部都是女的，四個主任全部女的。會計女的，現在唯一的男的是人事。因為我們這邊的女老師也很多，當然有意見的是男老師。譬如說主任在安排工作，如果前面沒有做比較好的溝通，可能是他習慣性，什麼工作我分配好下去，大概會提出意見都是男老師。有時候我覺得就純粹是立場上的不同，我老師就是會挑你行政上的一些毛病，行政也會覺得說我推展的工作，那你們怎麼都會有意見。但是我這樣觀察很明顯的，或許因為全部都是女的，所以提意見的都是男的。女老師倒是很少針對這個提出來，我學校也有具備主任資格的，現在都在當級任老師，也是女生。說真的，我其實常常在想那些男老師的想法，因為我們畢竟要受傳統一些觀念的影響，所以感覺這邊好像女性的天下，所以你要怎麼樣去展現女性傳統的特質，然後又在執行行政工作的時候，既要有效率又要得到支持，我要求效率，但是人家不支持的時候，你能力再強也沒有用。 --D054

當學校行政的性別結構偏重女性時,成為少數族群的男性教師是否會因為性別觀念而產生反動的心態,這是個值得商榷的問題。研究參與者 D 這位女性校長反應在其校園中女性行政主管佔大多數,該行政體系所推行的工作常有男性教師會提出反對的意見。這個現象所表示的內涵究竟是因為性別的因素所形成的對立,或者是教學與行政立場不同產生的對立?這個問題可以留待另一個行動研究來證實,然而學校的流暢、有效率的運作卻是需要仰賴全體教師的互助合作才行。類似的現象有可能一而再的發生校園裡,行政首長必須予以高度注意,對於學校人事安排應以組織氣氛和協為第一考量,再講求高素質的個人能力。

#### 肆、女性校長應展現個人化領導特質

一般人所講到的親和力,我應該有,這個我很有自信。論經驗,我也當了不同的主任,在整個學校行政方面我應該蠻熟的,也蠻清楚的。考了幾次試,說真的,一個是自己準備不夠,一個就是我並沒有把我的特質展現出來,給人的感覺就是我自己想的樣子。我自己也一直在懷疑說,以我這樣的個性,我這樣的表達方式,當一個首長我有辦法把我的理念推出去嗎?我有辦法把那麼多的人帶上來嗎,或者跟我一起努力。-D024

女性行政首長必須將個人化的領導特質表現出來,不應受到過去男性威權領導的影響,捨棄自己獨有的特質,卻一味模仿與自己形象格格不入的風格。多元的社會環境,每個存在的個體都擁有不同的個人屬性及文化背景,個人化的領導應尋找個人具備的領導特質加以塑造,以表現出相襯合宜的形象,尤其是校長身為學校的領航員,更應學習瞭解自己本身的特質,以及如何表現出充分的自信。

### 第三節 國小校長職位晉升之影響因素

## 壹、校長任用人才的標準（從過去到現在）

### 一、過去學校行政主管用人的標準

當你在這一個團體當中，你要受到賞識或受到器重，一定要所謂人格特質上的優點，比如說第一個人格特質，你一定要跟大家彼此之間相處融洽，這個在校園當中，應該大家都蠻重視這一點。尤其我原來的校長，就是比較老一輩的校長，他非常重視這一點。事實上，我現在自己的體會也是一樣。--A023

那麼會走向組長，是因為組長不必經過考試，只要你能夠教得不錯、班級經營很好、有熱心、工作又可以勝任。--B001

大部分的老師又是新老師，所以一進來的時候，校長跟主任就都在觀察，就是從這裡面找一些大概在這方面有一些基本條件，然後有興趣的、願意的，就找我們去談了。我們那時候說真的對校園倫理是非常的重視，所以說校長找了我們，把他的計畫都清楚的告訴我們了，我們也覺得說可以試試看。--D005

校長就說：「你比較年輕你就來做啊」，我就想說校長都開口了，以前我們比較有校園倫理，校長講了我們就聽了。基本上只要是校長認為有需要，希望我去幫他做什麼事我都沒有拒絕，我都可以接受就對了，這一部份我倒是蠻隨和的。我不會說我要挑輕鬆的，或是說我要挑哪一個位置，我覺得校長需要我就會去做。--E006

當時，當組長要有缺，也是要有機會。然後，後來服務的國小就是有組長的缺，而校長又讓我當，我就答應來當組長。因為自己條件也還不錯，因為自己服務認真、條件不錯，一般校長都會找一個適才適所，認為你合適的人來擔任組長的職位，而當時他認為我適合來擔任這一個職位。--G012

在過去學校行政主管是以怎樣的條件來任用人才呢？

1. 就年齡而言，願意兼任學校行政工作的教師通常都是剛踏出校門的新鮮人。年輕人的形象讓人感覺起來比較有衝勁、辦事效率佳、也不挑工作做，所以行政主管樂意起用初任教師來協助學校行政的推展。
2. 就人格特質而言，擁有良好的人格特質會讓人喜歡親近你，甚至願意來提拔你。在團隊中扮演協調者的角色需要有親和力跟包容力，



讓整個組織的運作是正向地朝目標發展，不是互相牽制。另外，擁有一顆責任心也是重要的因素，上級會希望交代部屬的工作可以在預定的時間之內完成並做到最好，因此，接任工作的教師需要有高度的責任感。

3. 就意願與配合度而言，大部份國小教師接任行政工作都是因為學校行政主管的指派，並非出於自己的意願，而是基學校的倫理觀念。如果個人本身無意在學校行政上發展，通常擔任一段時間後，便會找藉口辭去工作職務。相對的，若教師本身擁有高意願與配合度則會得到主管的讚賞，也容易有職位晉升的機會。

## 二、現在學校行政主管用人的標準

我大概會考慮到這一個人的合群性。現在的行政工作跟早期不一樣，早期主任講一聲，大家就都做。現在不是啊！現在一定要取得大家的認同，那你這一個都做不到的話，那以後的工作要推動，恐怕很難，所以這是我在這一部分很大的思考。至於說其他的專業那可以慢慢的培養，工作能力也可以培養，這一部分一定要讓大家融入這一個團體。--A042

譬如這個主任是我們學校產生的，我們當然先用他的。那另外一個，其實用男性跟女性，我沒有特殊的偏好，完全看人格特質跟能力，我用主任第一個是人格特質，他是人格特質非常好的組長，他考取主任我一定先用他。（所謂人格特質，是指那些？）譬如說操守，我很重視操守、服務熱誠，還有溝通協調能力，甚至一個人格特質很好的主任，他不會還可以去學（所以還要是學習型的）--C017

當主任能力很重要，我大概會去瞭解這個人的做人做事，能力各方面都作瞭解，瞭解之後，才去跟他當事人洽談。男女不是考慮的因素，大概大部份是來了以後相處，我有辦法做到跟每一個人都處的很好，跟每一個人都可以共事，都可以合作。人格特質很重要。你尊重人、你在處理任何事的時候都很誠懇、公正、客觀，讓人家信服就沒有事情，以互信為基礎。--F017

知人善任是一門大學問，有些校長選才用人著重於能力與學、經歷；有些校長則是看重人格特質。研究參與者一致認為，決定能否勝任行政工作最重要的因素在於具備良好的人格特質，因為外在條件的不足，還能利用時間

與學習來彌補。現在的國小校長願意提拔的人選包含哪些特質呢？在訪談裡面所提到的一些受校長器重的人格特質：合群、熱誠、操守良好、溝通協調能力、尊重別人、誠懇、公正、客觀、願意學習。

學校整體行政團隊是有願景的組織，團隊成員應該具合群性、彼此尊重、處事的精神要公正客觀，整個組織在運作上可以具有規律性。處事態度應該熱誠、待人要誠懇，事實上不管有沒有擔任行政工作，這些人格特質是為人處事的基本道理。在文本中常談到的人格特質有兩項：第一項，協調溝通能力。下情要上達或上行下效，都是拜溝通協調之力，如果各級單位彼此無法順利溝通，事情處理的效率一定事倍功半。第二項是學習心。目前有許多學校都在推展學習型組織，但組織是由眾多的個人所組成，尤其當整個社會進入資訊時代，各種形式的知識產生與傳遞超過以前十倍以上，所以也稱為十倍速時代。學校行政也逐漸 e 化，公文傳遞都透過網路系統，如果一個行政人員不願意多方面的學習必然會延宕學校進步的速度。

根據 Miklos(1988)的調查，教育行政人員遴選的效標，包括一般能力及個人特質的評量。一般能力多指(1)學術背景與表現(2)以往績效表現(3)領導之能力(包括人際關係、組織能力、溝通能力、與其他人合作之能力等)。個人特質包括(1)動機之強弱(2)判斷力(3)個性(4)心胸開放的程度(5)身心健康程度(6)沉著力(poise)(7)智力(8)幽默感(9)文化背景。其中最後一項文化背景常引起爭議。教育行政人員經常面對各種團體及挑戰，所以甄選者對於申請者是否來自社會文化的主流，常給於相當大的注意，理由是教育行政人員若位居社會主流，在辦理各項事務之際，遭受阻力的機會較小。Valverde 和 Brown 的研究，美國的教育行政人員多為白人男性，少數民族與女性的比例明顯較低。就我國而言，教育行政人員尤其在高位者也仍以男性為主，推究其原因可能是位居主流的緣故。(摘自秦夢群，民 86)

## 貳、轉換生涯跑道的契機（從教學到學校行政）

當時編班也沒什麼道理，你新進的老師就丟給你那一個班（較難管理），所以我那一個班是沒有人敢教的一個班。每一次去教之後就喉嚨痛。後來直覺的反應是說，不然我來接行政工作，接行政工作，可能課比較少，但是要做許多學校的行政工作，所以我踏入行政的時間算是非常的早。二十五歲我就開始擔任組長，那時候我第一次接的是生活輔導組的組長。因為還年輕，你一定是進那一個組，人家意願最低的我就要去做。 --A011

有一群人也在那邊寫寫東西，我們就靠過去說做什麼啊？他們說：「！你打打球就好了，我們要考主任干你什麼事。」這樣一件事情就刺激了我們當時球隊的伙伴們。（當時球隊的伙伴都是沒有準備要走這一條路...？）沒有準備要走這一條，也成為今天台北市的幾位校長 --B003

所以我選擇當校長的目的，就是希望以我的能力，以我教育的專業，以我對於教育的熱愛，我有更大的發揮空間。我認為校長可以發揮所長，發揮他教育的理想跟執著 --001

我當級任老師只有一年而已，當時情況比較特殊，職務上也有所調整，第二年就馬上接組長，等於我剛畢業沒多久，就準備把當校長算是我的生涯規劃之一。 --D003

我在當老師的過程當中，也沒有刻意安排要走學校行政這一條路，就是因為教育局辦主任甄選，我們那位校長就很鼓勵年輕人上進，要求我們一定要去參加主任甄選，我們也就去報名了。報名之後也就考取，經儲訓合格候用，候用的那一年，我數學系畢業，然後國中數學教師甄選停辦，就正好那一年 國小教導主任出缺，我的校長就很熱心的將我推薦出去，跟那邊的校長也講好要我去那邊當教導主任。教導主任當了之後就很自然的走上學校行政這一條路。 --F001

剛開始服務的時候，完全沒有想要當校長的動機，只是想當一個好老師。然後在當老師的過程當中，當然我也不斷的進修 後來想說總是要對自己的生涯有一些規劃，希望能不斷的成長，也就是我的第一目標受挫之後，我才決定走行政路線。 --G001

初任教師自願接任行政工作的比例很少，多數的情形是教師們在接觸教學工作一段時間之後，因為其他因素而轉入行政領域。

### 一、身體因素

多數的國小教師需要負責班級經營，除了管理學生在校的起居作息

外，還有大量的家庭習作要批改，有些初任教師因為工作量負荷過重，造成精神壓力而導致身體不適，或不當使用喉嚨說話致使聲帶受損，教學上的挫折使得初任教師萌生退意，而轉換到行政職務上發展。

## 二、工作表現出色

任教幾年後，初任教師在各項教學工作累積充份的經驗並且遊刃有餘，在學校裡有更多的時間幫忙行政工作的推展。有些教師則毛遂自薦或由各課室行政主管推舉優秀、負責的教師出來幫忙行政工作。

## 三、生涯規劃

生涯規劃概念的建立是讓每個人知道自己未來的目標，進而主動地追求。教師職業也需要生涯規劃，像研究參與者 C 和 D 把成為校長當成畢生的志業，不斷地努力追求。教師優退方案讓服務滿廿五年或年滿五十五歲的教師就可以申請退休，根據報章媒體瞭解，經統計全國想退休並且符合資格的中、小學教師有三萬多人之譜，推究可能原因有三：第一，目前政府財政困難，許多教師擔心「五五專案」腰斬，屆時沒有月退可領。第二，屆退教師們已經規劃好生涯上的第二春，在體力與腦力都還旺盛的時候，自學校退休下來，做自己想做的事。第三，學校的工作壓力太大或沒有變化，一是目前教育生態因為教改的推動產生變化太大，讓人無所適從，而形成莫大的壓力；一是長期從事教育工作的國小教師發覺每日的工作內容太單調死板，數十年如一日，沒有角色上的變化。以上的現象說明，教師們的需求正快速的變化，如果沒有做好生涯的規劃，會讓教師的自我概念左右擺盪、不知所措。教師生涯的議題常被提出探討，其實可以透過教師分級制度的推動來加以改善，讓不同學經歷，不同年資的老師在學校負責的職份有專業分工的機會。

## 四、更具有影響力來改善教育

愈瞭解教育的本質就愈明白教育下一代所依靠的不單是知識，最重要的還是運用影響力將其導入正途。有理念的人需要站在更高處，讓其

他的教育工作者體會到這些領導人所散發出來的光和熱。

#### 五、受到他人的刺激（激勵）

專職學校行政工作是需要許多人支持才能持續走下去，若有志同道合之士相互砥礪，步伐應該可以走的更穩健。研究參與者 B 雖然在學校兼任行政工作多年，卻未曾有心於行政職位上的發展，就因為旁人一句鄙視的玩笑話，而下定決心參加主任甄選。過去國小主任員額較多，甄選上榜的機率高，然而從主任到校長這段歷程，是需要外界不斷地給予心理上的支持與激勵。

研究者以「次級社會化」與「後續社會化」來做為這段的註解，並思考個人在新的社會環境（工作環境）會有什麼轉變。所謂次級社會化是指成人被分配到特殊的社會地位，譬如，職業的地位，又稱作「成人社會化」或「後期的社會化」。隨著職業的變換，成人必須把以前所學到的「角色內容」加以放棄，並學習以一套新的角色取代之。此時，社會化的重點不再是一般性的價值與規範，而是特殊的職業技巧與態度。次級的社會化所著重的是要使下一代具有扮演的特定社會角色，承擔固定社會責任的能力，使之成為有實際功能的社會人。

後續社會化（continuing socialization）指的是個人已經承擔某種社會角色之後，為了改變原有的角色所進行的社會化，與前述的次級社會化相似。後續社會化的重點主要在於「介紹新角色」，使新角色的佔有者能夠迅速地明瞭他人對此一角色的期待，並且改變對他人的態度。

職業升遷就是一種後續的社會化，個人必須放棄原先被認定的角色模式，並重新調整後來的行為與態度。該開始個人會感到本身的行為與態度在新的職位或環境中，有點不自然或不自在，有些人可以快速的適應，有的人卻因為不適應而離開這個環境。（鄭世仁，民 89）

#### 參、職位競爭對手的出現

每個學校行政職位的缺額是固定的,如何讓自己在眾多競爭對手中脫穎而出,這許就需要具備某種特質及能力。

我跟另一個同事,都是從另外一個學校調過來,我們兩個都曾經有擔任過生活輔導組長的背景,時間也都一樣,所以我常常講一開始的那一個起點,可能是說剛開始相差很近,越拉就越遠,這個同事到目前都還在努力考校長。當時,我們的背景條件都很接近,師專是同一年畢業,當時兩個人也都在訓導處,他也擔任一個組長,我也擔任一個組長,那要誰來擔任主任?這個中間就是變成往往取決於一個人在團體當中給別人的感覺。你是屬於計較型的,還是屬於付出型的。兩個當中,校長就選了我當主任。後來的主任開缺要從原來的訓導換到教務去。以前,大家都覺得教務是首席的主任,大家都搶,一個學校很多人都在搶教務主任。那時候我的年紀最輕,其他的主任年紀都比我年長一點,所以教務主任離開以後,到底是誰去接教務。我的想法就是你要靠平常去累積,你做事的態度大家都看得到。--A026

當時教務主任出缺,校長要從訓導、總務、輔導主任其中一位去接這一個位置。我記得這時候,我們訓導主任一直想接。行政的年資我是比他深,至於到這個學校的年資我比他淺。行政同仁或者是校長都是說我來當這一個職務,因為我們教務主任去受校長儲訓,他的業務是我在做的。可是我想這位置大家都有機會,而我這位同事表現很積極。--B016

在長期相處下,學校裡頭誰是肯努力付出、會做事的人,教職同仁們應該都了然於胸。等到行政缺額出來,用心做事的人是不會被埋沒的,就算不去爭取這些職位,主管們也都心知肚明,會有良好妥善的安排。學校組織目前仍相當注重校園倫理,雖有先來後到的順序,不過決定行政主管選才的重要條件在於是否有責任心,肯配合學校工作的時間,不會要求工作回饋。

學校行政人員的行政津貼頂多四、五千塊,工作時數和承擔的業務責任,卻超出一般教師很多,以成本效益的觀點來看是不划算的。或許從社會聲望的提升及個人權力展現上還有讓人追求的利基存在,否則擔任行政職位算是吃力不討好的工作。到底還有那些因素吸引教師從事學校行政職務,並願意堅持到底的因素為何?這是值得讓人去探討的。

#### 肆、職位晉升信念

在文本的分析與探討中，逐漸可以發現有種信念支持著教師們往成為校長的路上走，研究者把這種信念稱為「職位晉升信念」。研究者在此先將職位晉升信念與成就動機加以區分，因為有人會誤認為職位晉升信念就是成就動機，研究者認為職位晉升信念是較高層次的概念，包含成就動機的概念，在職位晉升信念裡還有其他的子概念，這些會在後面加以論述。職位晉升的過程中，當事人會時常面臨挫折、阻礙，而此時職位晉升信念的作用會讓當事人不畏艱難，在立場上更堅定。究竟職位晉升信念是如何產生呢？又受何種因素影響？以下就分點論述：

那一年考試很競爭，但是我還是考上了。考上之後就到師大唸教育系，一方面是進了教育系，一方面又當了主任，好像這樣的背景前提底下，當時大家都認為你條件很好、你很年輕，應該有機會再往上攻。那就這樣的前提底下，自己也覺得應該更往上攻。人是在一種被肯定，也可以說是被期許當中，你就會不顧一切往前衝。雖然別人看你的時候好像是很累，但是自己覺得也還好，從學業當中、工作當中都獲得肯定，有一股鼓勵的力量讓你一直往前。--A014

當了主任以後，總是會有說自己的一些抱負、理想。當時所念的東吳大學也畢業了，有機會也可以轉出去，但是因為自己家庭上的關係還是沒辦法，因為當時的景氣也不是很好，加上說傳統上教育人員比較保守，要跨出這一個門，當時會有衝擊。像我們現在的主任也考上校長了嘛。他就說：「，我們一起來試試」。當時就真的選擇要走學校行政。--B006

我一直到將近 40 歲的時候，意願才很強。其實我大概三十二、三歲時就可以考，那時意願都不是很高，因為我一直認為：在我的思想體系裡面認為，校長要服重藥，就是我要強調的參照權，人格參照權。這才是一個首長治理學校的尚方寶劍 所以我將近 40 歲時意願才很強烈，因為我有這個能力去當一個好校長。--C011

決定當校長的時候，我是在當教務主任，正好有一個機會要我比較明確的把生涯規劃列出來，在那個時候我甚至給我自己的期許是 45 歲以前我要當上校長，所以那個時候我的企圖心就比較強。那個時候小孩也大了，老大已經國中了！老二在讀國小，就一個女性來講，我對子女的責任，慢慢的減輕了。--D003

後來我去參加高考，我記得我考了兩次沒有考上就沒有去考了，沒有去考是為什麼？就是我發現一個問題，就是說你去擔任教育局的行政工作，擔任股長、擔任科長，最多你只有當科長，你要當局長這不太可能。那麼你當科長以後，還是出來當

校長，顯然校長比科長好，你會發現督學不如校長，因為校長比督學好。你看台灣省的教育局長都想去當高中的校長，後來我就發現這一個現實。我如果去高考走一大串路，回過頭來還是當校長，那我不如在這一段，我直接上去就可以了。一個很明顯的事實就是當校長比當督學、當科長薪水多兩萬多，你當然會選擇當校長。這是一個很實質的考量，而且比較有自主權、比較有空間，有發揮的空間，你當科長要聽上面的，你要加班壓力又很大，所以我寧願當校長這是一個很實際的事情。

--E019

一旦我確立了一個目標，我想要在行政上發展，或很明確的想要考校長，就想辦法去達到目標。例如：當時要有行政的資歷，因此我就去當組長，組長當完了去當主任，取得這個資歷，然後就去應考，應考第一次失敗，失敗了就檢討自己毛病出在哪裡？ --G035

職位晉升信念是指追求職位晉升的當事人有確切的生涯目標後，能支持當事人持續向目標努力的信念。由文本中發現有幾個因素交互作用：

#### 一、自我效能提高或具有高成就動機

所謂自我效能是說個人對自己從事某種工作所具有的能力，以及對該工作可能做到的地步的主觀評價。具有高度的事情完成能力，周遭的人對於你所做的事情都相當認同，自己本身會覺得世界上沒有什麼不能完成的工作，研究者稱為擁有高度的自我效能。受到良好的工作績效回饋，對於本身的工作會產生高度的認同感，並願意投入更多的時間跟精力，在正向的循環之下，就會使自我效能提高，也更確認這份工作是適合自己的。因為研究者把成就動機也列出比較，成就動機有三種意義，第一個意義是指努力追求進步以期達成所渴望目標的內在動力，第二是指從事某種工作活動時，個人自我投入精益求精的內在傾向，第三是指在不順利的情境中衝破障礙克服困難奮力追求目標的內在傾向。（張春興，民 78）

從成就動機的定義來看，在第二點和第三點的說明讓研究者想到與研究參與者 A 的情形相當類似，所以將高成就動機並列進來。

#### 二、同僚之間相互砥礪



身邊若有個支持的對象或團體存在，當工作不順利時可以傾訴或互相激勵，本身的挫敗感會減少。有句話是這麼說：「與人分享的快樂是加倍的快樂，與人分擔的痛苦是一半的痛苦」，在互相鼓勵之下，更能堅立對自己的信心。

### 三、個人知覺的條件或時機成熟

研究參與者 C 認為，成功的校長所需要是成熟的人格特質，自覺本身的條件符合後，他才願意去追求校長這個職位。研究參與者 D 則認為當孩子長大可以獨立自主了，是走出自己道路的真正時機，因為可以將全部時間都投注在學校上面。每個人的職業生涯裡面都有一張時刻表，當有一天時機成熟，就可以繼續往下個目標前進。

### 四、經過審慎的比較與思考

研究參與者 E 在師專時期受到學長的影响，覺得自己從事教育行政方面應該會有不錯的發展，因此曾在高考的教育行政類科，下了一番功夫準備。可是經過考試失利後，再一次重新檢視自己的生涯規劃，發現國小校長原來在同級教育主管中，薪資是最優厚且自主性最高的職位，而確認考上國小校長才是走向個人成功最便捷的路徑。

### 伍、職位晉升策略

具有強烈的職位晉升信念之後，接下來就是如何順利達到生涯目標？如何達成目標的方法或手段，研究者以「職位晉升策略」稱之。職位晉升策略是一套具有實質效果且有系統的方法，可分為短期晉升策略及中、長期晉升策略。

我考好幾次才考上，因為要考校長不是說有工作經驗或簡單讀讀書就好，是額外要花一些時間來準備，但是實際的經驗還是很重要。我根據自己的條件需要克服的，第一個就是我的表達。我是屬於比較內向的，我在表達的時候，沒有像一般人所謂「女強人」銳利的表現。--D023

因為別人都努力往上，所以你就會往上。我認為選擇一個工作環境是很重要的。我之所以上來台北，是因為我所認識的朋友、同學，大家都很努力，所以大家都會互相激勵。剛開始我們有一個讀書會互相勉勵，所以後來我們幾個都考上校長了，就是有一個讀書會大家互相勉勵。（多久聚會一次？）可能是一個禮拜或一個月，可能是要考之前比較密集。沒有要考的時候，就一個月聚會一次，大家收集資料互相分享、打氣。

（讀書會有沒有什麼人來指導？）有，那麼我們會不定期的找一些人來，譬如說找周燦德來，或者找吳清基找一些學者來。那他們會給你一些方向，像毛連溫啊！他就會告訴我們，他是怎麼努力的，因為他以前也是國小老師，他就會給你一些模式，或是怎麼去努力。也就是說別人不斷的鼓勵是很重要的。--E061~E064

我很強調三個東西：一個就是社論，一定要看。社論是人家經驗豐富很有廣度之下的人才資格寫社論的。它包含政治的、心理的、經濟的、文化的、教育的各方面的領域都在這裡頭，還有一個要看的就是博碩士論文。博碩士論文也都是人家幾年研究的成果跟精華。另外一個就是專題演講可以聽，專題演講也是他個人很專長的一面他才敢講嘛。他也經過相當的準備，才講出來一個鐘頭、兩個鐘頭的東西，絕對不是沒有準備就來講的。這三種東西多接觸，平常就有內涵，大概考試來了就可以考取了。--F001

所以我在當主任的時候是有規劃增加自己的積分。當時的校長考試，著作有加分，所以我就寫了著作。另外，就是記功嘉獎，例如教育局交辦的活動圓滿完成的話，就會按照原來預定計畫給你嘉獎鼓勵，如果你自己又兼帶體育團隊的教練，比賽得名，又可以記嘉獎，這些都是我當時所做的努力。我一共考兩次校長，第一次沒考上，第二次才考上，第一次我沒有參加任何讀書會，第二次有參加讀書會，所以參加讀書會有同儕互相切磋，或者前輩校長來提攜，效果會加倍。而我所帶的讀書會是考前兩三個月才開始的，是屬於考前密集加強班的。我所主持的，有時會請一些某方面有專長的同儕校長來指導，倒是沒有請教授或圈外的專業人士來指導--G020、G025

職位晉升歷程中會遇到許多的困惑及難題，到底成為國小校長需要使用什麼策略，讓自己在眾人之中脫穎而出，研究者整理出以下一些看法。

### 一、增加積分

從校長甄選制度來看，往學歷、著書及各種嘉獎努力都是可以提高積分的方法。從取得學歷著手，可以回到學校進修，攻讀學士學位、碩士學位，甚至是博士學位。這樣做不僅可以提高積分，也因此對各種教

育議題的分析更有見解，是個一舉兩得的作法。寫作出書是另一種方式，需要在課餘時間，花費心思去整理自己專長領域的資料。較常見的是自己或帶隊參加各種比賽，當獲得名次就能記功嘉獎，在國小環境舉辦的比賽，只要用心準備就可以得到不錯的名次。

## 二、克服自己的弱點

每個人內心深處總覺得有不如人的地方，或是外在的限制，或是內涵的缺乏，然而大部分的缺點應該都可用學習與訓練來克服。世新大學口語傳播系的戴晨志博士，在唸書時期覺得自己口才不好，他克服自己心理障礙參加各種的演講比賽，經過刻意的訓練確實有長足的進步，最後成為一位名演說家。願意面對自己弱點的人，在本質上有較大的可塑性，也能順應潮流不被淘汰。

## 三、校長讀書會

「校長讀書會」是由一群想考取校長的主任所匯聚而成，召集人可以是這次要參加考試的主任，或某些提攜後進的校長來擔任。會中邀請學有專精的前輩校長或學者談論教育相關議題，讓應考的每位主任在教育行政、學校運作的理論與實務上，有更完整的理念。校長讀書會聽起來像是「校長補習班」或「考前衝刺班」，是專為某些人量身打造的。其實，這些有心人士應該得到正面的鼓勵，畢竟現在肯花時間瞭解教育議題與政策的主任實在不多了，就算沒有考取校長，透過像這樣的集會也能增加實際處理教育問題的經驗。許多校長都曾經參與過這樣的團體，並且有相當好的成績（很多主任參加完校長讀書會之後就順利考取了），不同學校的主任也可以藉此交換彼此的工作經驗。研究者想到一些問題，就是參加校長讀書會除了充實學識之外，在社會支持系統上是否有好處呢？參與校長讀書會可以認識許多的校長與教育學者，對於本身升遷或調動上有沒有實質的影響？這些問題可留給以後的研究來解答。

## 四、增加各類知識與理論

在校長甄選考試中，筆試題目所包括的範圍是相當廣泛的，研究參與者 F 建議考生在準備的過程中，多看社論、博碩士論文及聆聽各種的演講。研究參與者 F 在被訪談時，曾拿出自己整理的筆記，內容是一些剪報和博碩士論文的摘要，整理方式相當清楚有系統，可見其用心程度。正如以上所說，校長甄試所出的題目，要考的是一般能力而不是固定範圍的科目，在各項議題如果都能有效的涉獵，自然能發揮的空間就更大了。

在整理不同領域的職位晉升模式裡，研究者發現某些因素對於個人工作職位上的升遷及待遇的調升的影響是很深遠的，有人提出事業生涯策略（career strategies）。根據 Gould 和 Plenley 的看法，事業生涯策略可以定義為「減少個人在爭取重要事業目標所需的時間及不確定行為」。也就是說適當地運用事業生涯策略，可以縮短達成事業目標所需要的時間，加速事業生涯發展的速度。此外運用事業生涯策略，也可以減少事業生涯發展的阻礙，增加達成事業目標的把握。馮麗慧（民 83）利用 Gould 和 Plenley 所編製「事業生涯策略自陳量表」依其重要性排列說明如下：

1. 建立網絡及投合上司：包括利用多方結交朋友，建立人際關係和消息網絡的事業策略，以及經常迎合上司的興趣和嗜好，在穿著上和上司一致，製造和上司聊天、吃飯、度假的機會等方式來促使個人事業生涯上的進展。
2. 自我表現：包括經常運用表現自己的才幹、顯揚工作績效、向上司推薦自己的策略以促使事業生涯上的進展。
3. 事業指導：包括向上司、資深同事或專家等尋求事業生涯上的指導，作為促進個人事業生涯進展的策略。
4. 意見順服：包括經常運用支持附和上司的意見，讚美上司優點等方式來達成事業生涯進展上的目標。
5. 工作投入：包括經常超時超量、放棄休假、全力投注於工作等方式

來促進自己事業生涯進展的策略。

6. 創造機會：包括經常運用擴大事業生涯目標範圍、為將來職務早做準備等方式幫助自己到升遷的目標。
7. 訓練進修：包括經常利用公餘進修、或參加升等考試或重新進入學校獲得更高資歷等自我充實的方式來促使個人事業生涯進展。

## 陸、校長應具備的能力與特質

想要考取校長可以透過職位晉升策略來輔助，然而成為校長之後，每天所面臨的是更高層次的規劃與管理，各種形式的問題與挑戰所產生的壓力，因此，校長本身所具備的特質與能力便是重要的關鍵。校長是第一線的教育工作者，若學校發生問題是直接面對社會大眾與媒體的焦點人物，如何確實處理危機問題，能否將學校教育品質全面提升 等等，這些問題的解決全仰賴校長本身所具備的特質與能力。

當時認定校長的專業能力很重要。第二個是這個校長的領導風格，尤其是現在，很多話要講的越清楚，就像打廣告似的一樣。你廣告的越徹底，你的困擾就越小。我覺得台灣的校長是一直在轉型，一直在進步當中。到了我自己接任了以後，我只有一個自我期許在，我說我當上校長之後，一定要發自我內心的去尊重老師。這是我到現在一直這樣的理念。--A031

當校長跟自己當老師或是當主任，我的同事也都認為說自己的親和力要夠！包容力要很強，還有自己本身要有很強的周延性。也就是說你的思慮有沒有想到別人的感受？還有你本身有沒有一個確切的目標，是在做什麼？譬如說你要當主任或者是當校長，你當校長的時候有沒有大家所說的「願景」。當一個校長應該也有幾方面：應該有一個健康的身體，我想這是需要的。第二個，作決定的時候，要有共同的參與，你能不能去容其它得聲音。當一個首長要有很強的溝通與協調能力。當校長的時候，他在教育上的理念可能要比老師還要強。第二個，他要有更圓融的溝通跟協調的能力。第三個，他的專業規畫能力要很強。第四個，他也能夠熟悉所謂的法令規章，因為你要依法行政。--B022

一個好校長真的是為人表率，所謂參照權 人格的成熟，還有對教育的執著跟付出，他不會把校長當做一個 power，把校長當成一個服務，很可能是老師人格操守、服務的標竿。教學裡面我們是本行，在教學方面，我們可以給老師一些教導，也許我

不可能教得比你更好，但我可以看出你教書的好、壞，你教書的缺點我可以引導你；是老師的引導者，人格特質那種服務 對教育的執著、對教育的付出是老師的標竿。不管老師也好、校長也好，不斷的進修很重要，尤其當首長進修的專業，不可以侷限教育學科專業，包括經營哲學，法律常識這方面都要去碰觸看看。你要掌握時代的脈動、有敏銳的時代脈動，當校長最重要的是：你要很清楚地了解這個學校的文化背景及這個地區的特性。--C014

他必須要能力很強，還有人際關係也要很好，還有就是說他要有很敏捷的感覺。我發現危機處理的能力也很重要，我覺得天生的特質要有，而且還要隨時保持一顆永遠不放棄的學習的心，我覺得很重要。真的必須不斷的學習，還有不斷的調適。法定的能力，這當然是先決條件。可是法職權的發揮，現在要把比例放的比較低，比較少一點。自己最好可以建立一個比較良好的風範。讓人家覺得這個校長真正能夠把心力投注在學校。我覺得傳統的修養品德，還有學識的部份，校長絕對不能夠放棄，不能夠疏忽。這個一定要有進取心。像溝通的能力一定要增強，你必須要放下身段。--D040~ D044

我覺得第一個學問要很好，學識要很好。第二個要有很寬宏的氣度。我一直強調我們現在是後現代主義嘛，後現代主義是多元的社會，多元文化就是包括彼此之間的尊重跟包容。所以你應該去尊重老師跟包容老師，第三個就是他的特質，那種尊重、關懷、容忍的特質，這很重要。第四個就是你要要有親切的態度。人家對你高學歷的第一印象就是形象清新，所以印象分數很重要。--E027

你自己本身要有智慧，要比人家有遠見，很多事情你提出來是很有道理的，人家信服你、願意受你的影響，這才是領導。你不能說強制人家說我認為這樣子好，你們都要聽我的，現在的時代不可以這樣。你認為好的東西，你有沒有辦法為自己辯護，讓人家知道你這個東西好是好在這裡，這就是所謂的溝通能力。校長的溝通能力非常非常的重要，你要用些品德、修為讓人家信服，所以領導有時候要強調影響力的發揮。--F018

校長他有專業的知能，他有誠懇的態度，他有服務的精神，當然在老師的眼裡，他就是所謂的好校長。校長要有一些專業的知能，行政、教學都要有專業，就是要能表現專業的程度，老師才會信服，行政有行政的專業，教學有教學的專業，這個原則上是要具備的。另外一個就是，你本身的品德，包括你的操守、包括你的為人、包括你對待同仁的這些的品德，當然也還包括你要有一些比較圓融的說服的力量、或者是還包括穩定的情緒、健康的身體，我覺得都是好校長應該具備的條件。--G043

## 一、具備強健的體魄

國小校長的工作量相當龐大，除了長時間的校務處理、校內巡堂，

還有各種會議的主持及演說，如果沒有過人的體能及精力是無法應付的。有健康的身體就能將個人所擁有的能力及特質發揮出來。校長的職位就像是火車頭，帶動著全校師生朝向健康、活力的校園生活邁進。試想校長無精打采的面對教師、家長的請益，應付校內繁忙公務處理的畫面，已經自顧不暇的人能有多餘的時間、體力去照顧別人嗎？能創造出高品質的教育嗎？

## 二、人格特質

1. 高 EQ (情緒商數)：自我情緒管理是領導者必修的學分，穩定的情緒有助於頭腦下更正確判斷，處理任何事情也能更圓融。研究者發現組織氣候是由領導者經營出來的，高 EQ 的領導者能讓整個組織成員學習到控制自己情緒的方法，創造出充滿圓融氣氛的環境工作，學校各種事務的推展也能達到人和而政通。
2. 尊重教師與關懷學生：過去校長會給人過於「嚴峻」的刻板印象。新時代的校長要能主動關懷學校裡面的學生、教師及行政同僚，並且尊重來自各方的意見。
3. 親和力：校長這個符號不再是威權的象徵。擁有親和力的校長不管走到哪裡都受歡迎，沒有架子、不打官腔，減少學校內部人與人之間的隔閡，展現領導者的魅力。
4. 高包容性：包容性高的校長可以廣納建言，對於各種聲音都給予寬容，好的意見接受，對立的意見可以作為參考，可以聽到來自正式組織和非正式組織的聲音，推動校務可以更具創意、更加順利。

## 三、專業能力

1. 更熟悉法令、條文：校長必須熟悉各式各樣與學校經營有關的法令規章，掌握教育新法的脈動，對於教育政策的背景、內涵深入分析，並轉化成實際的運作方案。
2. 危機處理能力的具備：年紀小的學童缺乏思考判斷力的能力，在校

園生活中容易有突發狀況出現，而校長是否具有危機處理能力就顯得份外重要。面臨緊急的狀況能在最短的時間內，以沈穩的態度和冷靜有條理思考分配工作，有效運用各種資源迅速的通報上級單位，這些都是危機處理能力的表現。

3. 良好的溝通協調技巧：校園裡有三個重要的組織，分別是教師會、家長會及學校行政團隊。校長處在這三者之中，想要發揮有效良好的溝通能力去化解衝突，創造三贏的局面是不容易的，在溝通協調的技巧上應多磨練以充實自己溝通能力。
4. 學術能力：各界對國小校長的定位已經開始改變，慢慢地從行政主管轉變成首席教師，強調校長透過本身的行政經歷，帶動學校教師的進修研究及提供教學服務，因此，心態上不僅需要擁有學習的心和自我能力的提升，更要具備學術研究能力，讓校園成為知識的殿堂。

#### 四、卓越的領導能力

管理者與領導者的差異在於管理者是去看組織成員的缺點，而領導者是看他們的優點。當行政體系與教學體系兩造之間不斷地挑剔對方，雙方之間的關係會相當地緊張，若只看對方的優點，則彼此之間關係改善，也能提升組織效率。校長在組織中所發揮的功能，是用其領導力把來自不同地方、個性的組織成員整合為有共同目標的團隊，並使組織運作正常完成上級機關交待的各項任務。

#### 五、與社區建立良好的互動關係

國小校長除了領導學校教師，邁向更高層次的教育品質之外，更要思考如何與社區之間建立良好的互動，讓社區各界的人士認識學校環境、共同使用學校資源並進而瞭解校長辦學的理念。學校在推展各種活動時，也可以請社區加以配合，讓學校融入社區，創造具有地方特色的教學環境。

#### 六、願景規劃能力



規劃一個共同的願景讓全校師生為了同一個目標努力是優質校長應實踐的工作目標，想要成功經營學校不能沒有願景規劃能力。換句話說，做事要有確立的目標，要有完整的規劃，尤其現在整體環境快速發展，更應該瞭解社會脈動，隨時調整腳步。校長的眼光一定要長遠、獨特，持續地讓學校成員往共同的目標前進，打造一個富有地區人文屬性的學校。

### 柒、進修管道對職位晉升所產生的影響

師範畢業以後三年就可以考校長，那麼師專是兩年，師大的話好像是一年還是兩年，當時的辦法跟現在不太一樣，這中間有一個非常大的轉折。當時教育人員任用條例下來，這個法令的改變對我衝擊最大，它說：要師專以上才能考校長，那我讀師範不能，普通大學不算師範學校的學分，一般大學你沒有教育學分。那個衝擊讓我們一群同學和我流浪了十年，也就是說我們可以當主任，但是突然不能走這一條路了！--B006

不能進到台北市我就不能讀書，因為你知道在南部地區根本沒有什麼學校可以讀，現在當然有一些啦！在六、七十年代的時候，根本沒有學校可以念，只有在北部。當時只有師大夜間部有招幾個，每年大概招一個到兩個。你看全國國小老師有多少？可是他每年才考一個或兩個，這是很難考的。所以有很多跑去念淡江、文化，念一些文化市政系、公共行政系，而不是學教育。很多五十幾歲的人他們都沒機會，那就影響到他以後的升遷，因為他不是學教育的，他們考校長的時候就比較吃虧。--E004

民國六、七 年代以前的國小教師在職進修的機會嚴重短缺，原因有二：第一點，大學座落區域分布不均。多數大專院校位置集中在北部地區，其他區域的國小教師若想要進修，必須進到台北縣市的小學任教才有機會。第二點，師專畢業的國小教師想要進修，只能選擇一般大學院校就讀，因為師範大學所開放的進修缺額極少。部分國小校長甄選辦法還規定，師專生不能持有一般大學學歷（沒有修習教育學分）來參加報名，因此，部份國小主任在資格審查時就被刷下來，喪失應考資格。以這一點來看，其實有相當大

的爭議性。從師範、師專畢業的國小教師在取得師資認證時，就已修習足夠的教育學分，教育局才能頒發教師證書；在職進修所取得的大學學歷證明也是經由教育部所認可，然而，校長甄選辦法卻可以專斷的制訂，不許取得一般大學學歷的國小教師參與甄選考試，可想而知，甄選辦法制訂時被賦予相當程度的門戶之見。另外，在資績方面，在師範大學進修也佔盡優勢，在績分計算上可得到較多的分數，而且進修期間因為所接觸的功課和任課教授都跟教育領域有關，所累積的教育知識與人脈更是其他學校難以望其項背。