

第一章 緒論

本章旨在針對研究主題，說明本研究的動機、目的及研究的基本構想。全章共分五節：首先敘述研究動機與目的；其次提出研究待答問題；接著解釋重要名詞；然後提示研究方法與步驟；最後說明研究範圍與限制。

第一節 研究動機與目的

研究校長學的學者專家經常以西諺「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」來說明校長領導對學校的重要性。就相關的研究證明，校長領導對於學校效能的提升確實具有不可小看之影響力，根據 Ribbins（馮丰儀譯，2003）的研究發現，英國校長對於學校品質和學生成就表現的確是居於重要的地位。Hallinger（2002）亦指出過去二十年有關學校領導的研究發現，學校領導者不僅影響著學校變遷的能力，對於學生成就亦可產生間接但可測量的影響。進一步他分析東亞國家中有關學校領導研究的初步成果肯定：東亞國家的校長不單是對學校效能有所影響，校長同時在社會脈絡部門中斡旋。林明地（2000）針對近三十年來國內校長領導的影響研究成果進行分析指出，在國內有關的七十九篇研究文獻中，確實說明校長領導對學校人員、過程與結果具有影響力；而在校長領導範圍方面，發現校長領導對學生的學習、教師的溝通滿足感、家長或社區對學校的態度、及對學校的組織氣氛等層面都具有影響力。由此可知，校長對於學校效能發展的影響程面相當廣泛。因此，針對校長的專業發展的議題不容忽視，當中包含校長的職前訓練、導入輔導與在職進修，目的都是在確保校長之專業能力，進而提升學校教育之發展。

基於上述原因，我國教育部於民國九十三年便首度舉辦第一屆校長領導卓越獎，目的即在肯定孜孜矻矻、堅守教育理想崗位的學校領航人。由此可見，國家對於校長辦學績效的重視，強調校長在教育理念、經營策略、校園氣氛、辦學績效與發展特色上的影響與實踐。

然，校長角色的轉變，隨著近年來教育改革風起雲湧的影響，逐漸產生質變。在教育改革諮議報告書中對於我國中小學學校的經營策略論及，學校經營的方向應朝向自主性與開放性，而在此改革趨勢中，校長扮演著重要地位。校長的身份必須改以首席教師的地位進行學校內外的總協調，換言之，校長的定位不再僅是以往單純的行政主管角色，而是首席教師兼行政主管，在學校亦須承擔起教學領導之任務（行政院教育改革審議委員會，1996）。我國校長角色的轉變，由此開啓序端。林明地（2002a）指出此波教育改革的浪潮中，對於我國校長的衝擊包含：工作不確定性的增高、角色面臨轉變、績效責任加重、來自家長與社區的壓力增大、必須兼重領導與管理、道德考量的提升、來自學校本位管理的壓力、課程與教學改革的壓力、其他校長同僚專業發展的壓力、專業團體成長的壓力，與研究成果所產生的壓力，再再顯示校長所面臨的挑戰與負擔之加重，致使校長的專業發展必須格外受到重視。

國內對於校長學的研究，隨著校長遴選、校長評鑑與校長教學領導等議題的興起，加上各大學陸續開設校長培育中心，逐漸受到學界的重視。然，分析國內對於校長學的研究，則多是集中於國中小的校長，高中校長明顯受到的重視並不如國中小。例如在國家圖書館所建置之「全國碩博士論文資訊網」中，以校長為關鍵字進行論文題目檢索，結果顯示有關校長研究的論文共四百七十一篇，其中專門探討高中校長的論文則只有十二篇，而且其研究主題亦多著重於校長的領導行為。

再者，改依研究主題進行分析，可以發現校長學的研究主題亦多偏重在校長職前訓練部分或是有關領導行為之部分，對於初任校長的研究可謂闕如。例如以初任校長作為檢索字串查詢結果發現，國內有關初任校長的論文共八篇，皆為碩士論文。若依學校層級進行分析，其中七篇皆是以國小初任校長作為研究對象（其餘的一篇則是探討英國初任校長領導與管理專業進修方案於我國之應用），在國中初任校長的討論方面並未有任何成績單交出，遑論是高中校長。若再以「中文期刊篇目索引影像系統」進行檢索，發現自民國八十三年迄今十年間，有關初任校長之期刊論文亦僅有四篇，其中兩篇係針對國小校長進行之研究，另外兩

篇則是著重於中小學初任校長的適應困難與導入輔導之探討。在數量上，有關初任校長研究明顯未受到國內之重視，尤其是有關於高中初任校長之研究，至今並未有碩、博士論文進行探討。

針對初任校長的研究，Lashway(2003)曾綜合相關的研究發現指出，新的學校領導者會經歷到強烈的與無情的壓力，因而必須去調整他們在教科書中所學習到的領導理論，以更適應真實的世界。初任校長經常會擔心一時的不注意而導致危機的產生。同時，初任校長的壓力不只是來自於負荷過重的工作量，更是擔心自己無法很快地融入新的學校文化。因為他們必須學習在最短的時間內從學校的陌生人(stranger)變成內部者(insider)。由此可知，初任校長通常都必須經歷一段手忙腳亂上戰場的時期。

蔡秀媛(2000)指出儘管校長職前培育課程之規劃再如何縝密或周延，仍然無法保證初任校長能有效的經營學校。況且，現行的校長培育制度亦非萬靈丹，能確保候用校長進入教育現場能立即一展長才。林明地(2002b)的研究即批評現行學校領導者培育制度的缺點為：一、忽略在職訓練的持續性，造成學校領導者所從事之專業發展不是呈現零碎，就是不見系統性；二、培育方案的內容所根據的專業知識基礎與學校現場所需要的能力相差甚遠，造成學校領導者在學校真實情境中應用性不高。職是之故，國中、小校長經過八週的校長儲訓課程後，擔任初任校長時依然會有專業發展上之需求。更何況連接受職前培育制度都沒有的高中初任校長呢？

依據教育人員任用條例第六條之規定，擔任高級中學校長需具備以下條件：

- 一、具有博士學位曾任中等學校教師一年以上，並曾任分類職位第九職等或與其相當之薦任教育行政職務二年以上，或國民中學校長二年以上，或高級中等學校主任三年以上，成績優良者。
- 二、大學、師範學院、教育學院、教育研究所畢業得有碩士學位；或其他研究院、所畢業得有碩士學位曾修習規定之教育學科及

學分，曾任中等學校教師一年以上，並曾任類職位第九職等或與其相當之薦任教育行政職務三年以上，或國民中學校長三年以上，或高級中等學校主任四年以上，成績優良者。

三、師範大學、師範學院、教育學院、大學教育學系畢業；或其他院、系畢業曾修習規定之教育學科及學分，曾任中等學校教師一年以上，並曾任分類職位第九職等或與其相當之薦任教育行政職務五年以上。或國民中學校長六年以上，或高級中等學校主任七年以上，成績優良者。

四、曾任教育院、系專任副教授及中等學校教師各二年以上，並具學校行政經驗一年以上，成績優良者。

簡而言之，我國高級中學的校長來源可分為四類：一、教育行政人員轉任；二、國民中學校長；三、高級中學學校主任；以及四、大學教授出任。

在有關高中校長職前培育制度方面的規定，高級中學法並未有如國民教育法中所規定候用校長必須接受儲訓課程。因此，教育行政人員、國民中學校長或是高中主任在擔任高中校長之前，法令上並沒有強制規定需接受一定時間的職前訓練。一位國中主任在擔任國中校長前，需要接受國中校長儲訓，為何高中主任在擔任高中校長前就不需要接受職前培育呢？另外一方面，教育行政人員的轉任高中校長，原先所服務的機關性質上偏向科層體制，進入具雙重系統的學校體制後，又將如何領導具有專業自主的教師，凡此種種，皆是本研究研究之旨趣所在。

歸納上述所言，本研究之目的為：

- 一、瞭解高中初任校長專業發展需求之現況及其影響因素。
- 二、分析高中校長對於推動高中校長職前培育制度各層面之意見情形。
- 三、分析高中校長對於高中校長職前培育課程科目之評價情形及其影響因素。
- 四、探討高中校長對於高中校長職前培育制度中推動師徒輔導制之評價情形及其影響因素。

五、根據研究結果提出建議，以提供教育行政單位與未來研究之參考。

第二節 研究待答問題

本研究旨在探討高中初任校長專業發展需求與其職前培育制度之建構，為達成研究目的，本研究之待答問題如下：

- 一、探討高中初任校長專業發展需求之現況為何。
- 二、探討高中校長對建構校長職前培育制度之意見為何。
- 三、探討高中校長對職前培育制度中所開設的課程科目意見為何。
- 四、探討高中校長對師徒輔導制中師傅校長的特質或能力意見為何。
- 五、以背景變項（性別、擔任高中校長的年資、擔任高中校長時的年齡、擔任高中校長時的學歷、擔任高中校長前職務，與擔任高中校長時的學校類型）為自變項，分析其在專業發展需求上之差異情形如何。
- 六、以背景變項（性別、擔任高中校長的年資、擔任高中校長時的年齡、擔任高中校長時的學歷、擔任高中校長前職務，與擔任高中校長時的學校類型）為自變項，分析其在職前培育課程科目上之差異情形如何。
- 七、以背景變項（性別、擔任高中校長的年資、擔任高中校長時的年齡、擔任高中校長時的學歷、擔任高中校長前職務，與擔任高中校長時的學校類型）為自變項，分析其對師徒制輔導中師傅校長之能力特質意見差異如何。
- 八、以 25 項高中初任校長專業發展需求為變項，探討其可能萃取出之部分因素為何。
- 九、以 25 項校長職前培育課程科目為變項，探討其可能萃取出之部分因素為何。
- 十、以 15 項師徒輔導制中的師傅校長特質或能力為變項，探討其可能萃取出之部分因素為何。

第三節 重要名詞釋義

爲使本研究所探討之問題，能有一明確的概念，並避免混淆，茲將各相關重要名詞釋義如下：

一、高中校長

高中校長係指具備教育人員任用條例第六條所定任用資格，並依據高級中學法第十二條等相關規定遴選聘任之人員，職責爲專任綜理校務。本研究稱之高中校長係指我國教育部網站所臚列之 171 所公立高級中學學校校長。

二、初任校長

本研究稱之初任校長係指首度擔任高中校長之人員，排除國中校長轉任高中校長後的先前校長經驗，單純聚焦於初任高中校長之經驗，而時間上的界定，考量高中校長任期爲四年一任，因此將本研究之初任校長界定爲高中校長年資在四年以下之初任校長。

三、專業發展需求

專業發展需求係指初任校長針對入職狀況所遇到之困難或認爲專業不足之處，進而反映出初任校長欲獲得專業知能的心理狀態。本研究稱高中初任校長專業發展，係以本研究自編之「高中初任校長專業發展需求與培育制度建構之調查問卷」第二部分的 25 項高中初任校長專業發展需求爲測量的工具，此部分得分越高表示高中初任校長專業發展需求愈爲強烈，反之則表達其專業發展需求不爲明顯。

四、校長培育制度

本研究稱之校長培育制度係侷限於校長職前培育制度，並不包含導入輔導與在職進修兩部分。而本研究指校長培育制度涵蓋有目標、參加

人員、主辦機關、時間、承辦單位、實施方式、實習課程、師傅校長年資、師傅校長配對方式，以及師傅校長參與培育課程之方式共 10 個層面。

五、職前培育課程科目

本研究所稱職前培育課程科目係以本研究自編之「高中初任校長專業發展需求與培育制度建構之調查問卷」第三部分的 25 項課程科目為內容，其得分越高代表其課程的重要性越高，越有助於初任校長的工作勝任情形。

六、師徒輔導制

本研究所指的師徒輔導制主要是在探討師傅校長所應具備之能力特質，測量工具為本研究自編之「高中初任校長專業發展需求與培育制度建構之調查問卷」第四部分的 15 項內容，其得分越高，代表該項目為師傅校長所應具備之重要能力特質。

第四節 研究方法與步驟

本研究主要採用文獻分析法與問卷調查法進行研究。文獻分析之目的係為瞭解國內外關於初任校長專業發展需求與校長培育制度的研究成果，進而釐清與初任校長專業發展需求及校長培育制度等研究議題之相關問題為何？目前學界的研究發現為何？同時，進一步架構本研究之研究目的。問卷調查法則是用來蒐集現任高中校長對於高中初任校長專業發展需求及推動高中校長職前培育制度之意見，再藉由統計分析方法瞭解不同背景變項之高中校長對相關問題之認知共識與差異。茲將本研究進行之步驟如下：

一、確定研究主題，進行文獻探討

本研究對於初任校長議題的啓蒙是來自於 Parkay 與 Hall (1992) 所編之《成

為校長：初任領導的挑戰》(Becoming a Principal: The Challenges of Beginning Leadership)一書，書中數篇文章透過不同的研究方式不斷地討論初任校長的入職狀況，此本研究瞭解到初任校長專業發展需求的重要性，始確定研究之方向。在研究主題漸漸釐清的過程中，本研究地毯式地針對國內外相關文獻資料進行收集與分析，在國內的部分，資料的收集來源主要是以國家圖書館建構的全國碩博士論文網站，以及國立教育資料館建置的教育論文全文索引資料庫為主，而在國內的部分則是以美國教育資料庫 ERIC 為資料的收集來源。

而在收集有關初任校長專業發展需求的論文資料時，同時發現此議題與校長培育制度有密切之關連，因此論文研究方向慢慢延伸至校長培育制度的議題，而本研究對於校長培育制度之先備知識建立，主要是參考林文律(2002)所編的中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集，書中包含校長培育、校長角色變遷與校長專業發展等數個主題，同時書中對於國內外校長培育制度與趨勢亦有詳盡之介紹和評析。然而在國內校長培育制度方面，卻發現論文的討論重點卻都是集中在國民中小學校長之培育，反觀高中校長的培育卻乏人問津，此正開啓本研究之興趣所在，結合初任校長專業發展需求與培育制度的議題作為本研究的研究主題。再確定研究主題外，開始著手擬定研究計畫，並蒐集相關資料，進行文獻探討與分析，以作為本研究的立論基礎與草擬問卷的參考。

二、進行專家意見諮詢及編製問卷

經整理相關之文獻資料後，開始構思該採行何種研究方法進行研究，於比較各種研究方法過後，本研就決定採用問卷調查法進行研究。故進一步開始著手進行初步研究調查問卷的草擬，並不斷與指導教授進行討論，逐步修改初步問卷之內容，待初步問卷內容確定之後，再由指導教授所推薦之六位學者專家以及高中校長協助進行問卷之專家效度審查，以確定本研究問卷之內容效度，而後研究者依據諮詢意見刪除不適合的題目，並做語句的修正，在與指導教授做最後的確認之後，始完成正式問卷之編製。

三、進行正式問卷施測調查

本研究問卷調查對象係以全台灣 171 所公立高級中學校長為研究對象，研究的方式採用隨機抽樣調查法。研究對象之選取方式是根據在 94 年 1 月 12 日於教育部網站所查詢到之全台 171 所公立高中為母群體，然而給予每所學校進行編號，再依亂數表亂機選取 90 所學校校長作為研究調查對象。問卷共計出 90 份，而後回收 77 份問卷，其中有效問卷 73 份，佔全部發出問卷之 81%。

四、資料整理與統計分析

回收問卷後，先篩選出無效問卷，再進行編碼、登錄、輸入電腦等作業，之後再以描述性統計進行資料校正，待確定資料無誤後，即依研究需要進行統計分析。

五、論文撰寫與印製

完成上述程序後，根據研究調查之結果，提出結論與建議，並進行論文撰寫與印製的程序。

第五節 研究範圍與限制

高中初任校長專業發展需求以及校長培育制度相關之子議題相當多，為確保研究內容的一致性，故於本節中首先說明本研究之範圍。再者，本研究又因受限於研究者的能力、時間與資源等因素，故在研究設計上有所限制，此限制將一併於本節中說明。

壹、研究範圍

以下茲就研究對象與研究內容之範圍進行說明：

一、研究對象

本研究對象以全台灣 171 所公立高中校長為母群體，由其中抽取 90 所公立高中校長為研究樣本。所謂的公立高中，包含國立高中、市立高中以及縣立高中三個層級的學校，但不包含私立高中。

二、研究內容

本研究的主題係著重於高中初任校長的專業發展需求以及培育制度兩大議題上，而後者又內含制度層面、課程科目以及師徒輔導制三個主題。

而在高中校長人口變項的設計上係以高中校長的性別、年資、擔任高中初任校長時的年齡、學歷、擔任高中校長前的職務，與不同學校類型為背景變項，探討高中初任校長在專業發展需求以及校長培育制度上之異同情形，進而瞭解其對於建構高中校長培育制度之看法。

貳、研究限制

以下茲就本研究所產生的研究限制進行說明：

一、研究樣本的限制

雖然本研究母群體僅有 171 位高中校長，比起其他研究而言，母群體的數目實屬稀少，倘若在人力、物力可及的範圍之內，其實可以直接針對 171 位高中校長進行問卷調查。但本研究卻因為考量統計方法的運用，以及評估問卷回收率等問題，故僅以抽取 90 所高中校長作為研究之樣本。

二、研究方法的限制

本研究方法係採取問卷調查法，以自編之高中初任校長專業發展需求與培育制度建構之調查問卷作為研究工具進行調查。但受限於受試者填答時可能受到社會期許性或是其他認知、情緒及主觀判斷因素之影響，致使在填答時可能產生虛偽或是漏答的情形，對於問卷的結果解釋將產生部分之影響。