

### 第三章 研究設計與實施

研究方法主要在協助研究目的的達成。本研究以桃園縣一所轉型特色學校校長的領導經驗，探究校長的領導行為，了解校長領導行為之實踐，欲從校長領導行為之實踐中探究其行為意義。本研究採用質性的個案研究法進行研究，資料來源以訪談法為主。在本研究中訪談過程，以甲校長為研究對象，事先擬定與主題相關的議題，進行訪談，藉以瞭解校長個人的理念以及具體行為。事先依研究主題擬定訪談大綱，進行訪談導引，亦對學校主任、教師、家長會長，進行匿名訪談。

最後，綜合訪談觀點，將校長的領導行為進行分析。訪談時，為了便利資料的完整呈現。在徵得受訪者同意下，除現場紀錄外，佐以錄音方式，再以逐字稿呈現，除訪談外，凡媒體的相關報導、學校網站、以及官方資料之外，學校舉辦活動的計畫等文件亦為本研究分析資料的來源。以下就研究架構、研究對象、資料蒐集與分析、信效度探討、研究者的角色與關照角度，及研究倫理這六個面向來加以敘述。

#### 第一節 研究架構

本研究根據研究目的，規劃出如圖 3-1 所示之研究架構與流程，以「校長領導行為」為主題，以甲校長為研究對象，針對校長領導行為進行訪談，亦對學校主任、教師及家長會長等人進行匿名訪談。

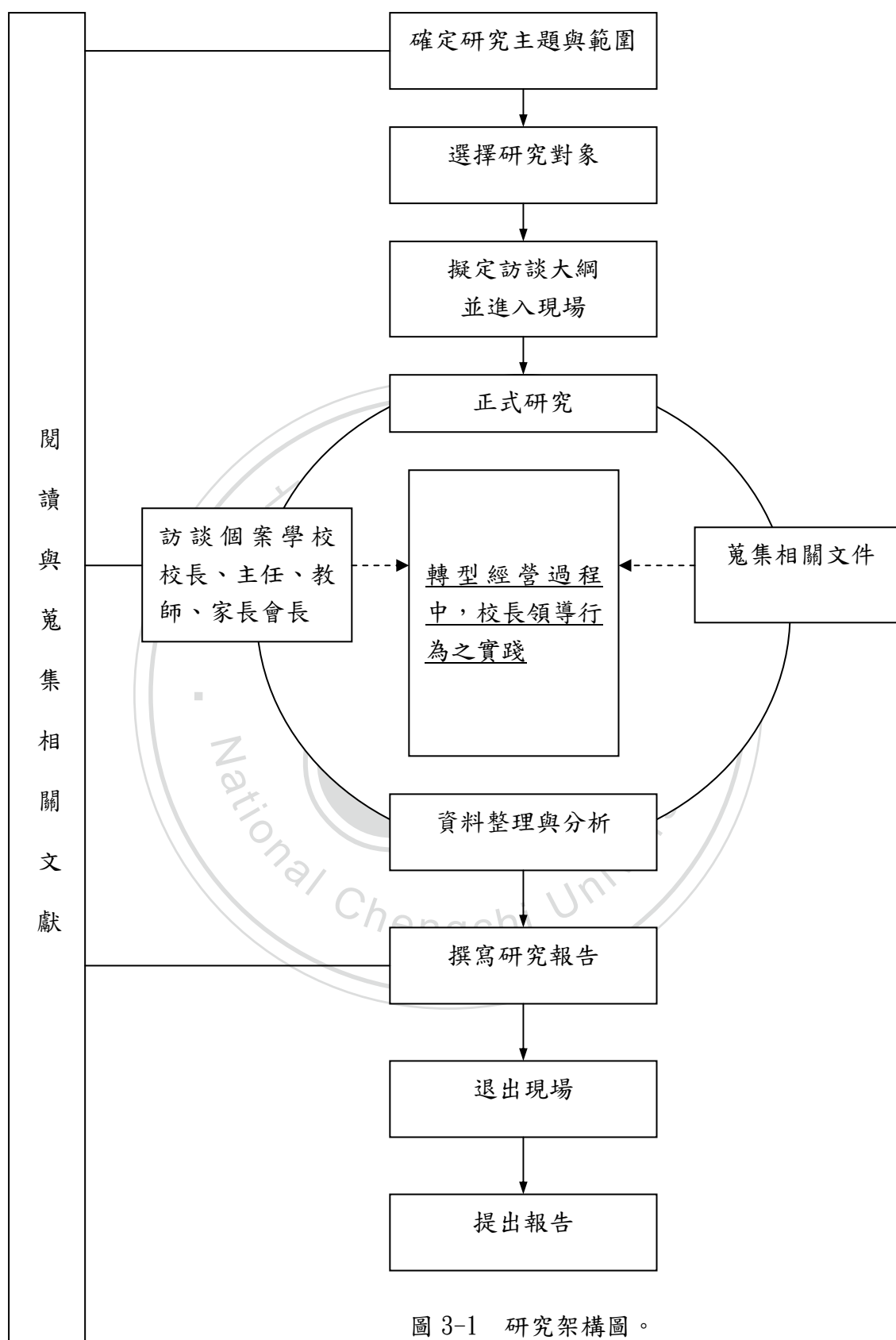


圖 3-1 研究架構圖。  
資料來源：研究者自行繪製。

## 第二節 研究對象

### 壹、受訪對象之選擇

教育部於 2007 年十一月十七、十八日在臺北縣政府縣民廣場舉辦 2007 全國中小學特色學校暨臺灣遊學博覽會，當天藍天國小獲頒教育部九十六年特優學校(教育部，2007)。另在 2008 年亦獲得全國中小學特色學校。由於藍天國小連續獲得特優殊榮，故研究者對於家鄉的桃園縣藍天國小(化名)深感興趣。在蒐集並閱讀相關文獻後，透過藍天國小網頁取得聯絡方式，正式與甲校長聯繫。甲校長得知研究者的研究旨趣後，便欣然答應接受訪談，提供藍天國小轉型特色學校的經驗。日前，商業周刊報導，在為期九個月的田野調查，從 2613 所國小發現「百大特色小學」，藍天國小也名列特色小學之一(劉佩修，2009h)。因此，本研究的訪談對象取得是採立意取樣方式，選擇學校轉型特色學校過程中，能夠提供豐富內涵的校長，邀請他成為受訪者。除校長外，並選取該校轉型過程中，實際深入參與的人員為對象，包括一位主任、一位教師及一位家長會長，做深入的訪談。一一與受訪者取得聯繫後，確定訪談時間與地點，並於訪談前提供訪談大綱(附錄一、二、三)予受訪對象。

為了解轉型特色學校過程中的校長領導行為，本研究以桃園縣藍天國小的甲校長為研究對象。該位訪談校長，在藍天國小服務期間，帶領藍天國小進行轉型。雖僅有六班，在甲校長帶領學校轉型期間，屢次於報章媒體展現其特色外，更獲得多項「特優」的殊榮，如：全國創新經營獎、教育部標竿一百學校、全國創意教學獎等，並深獲社區之認同。於是，研究者徵求甲校長的同意，為本研究之研究對象，深入探究校長領導行為之實踐。

### 貳、個案學校簡介

#### 一、藍天國小創校

自西元一九六二年九月七日奉准成立分校，西元一九六八年八月奉准獨立設校為藍天國民小學，迄今已走過四十幾個年頭。在歷任校長苦心擘劃、地方士紳

踴躍捐輸，教職員工辛勤灌溉及社區人士和家長的熱心參與之下，學校軟硬體建設由簡陋而充實，成為莘莘學子的學習樂園。而後甲校長任內期間，因校舍老舊，於民國 93 年學校實施整建轉型(如表 3-1、表 3-2)。

## 二、學校環境

在校外環境部分，藍天國小以藍天村為主要學區，附近有公路或快速道路，交通條件並不差，因鄰近海邊，舊時因有港口而漁業名盛一時。如今學校附近的民眾多以農業、養豬業為重。環繞在村落及學校四周的多為農地及工廠，屬於工業或農業用地，純住宅用地相對受限，多年來一直缺乏大型的社區開發計畫，因此，居民人數不多。附近除了小雜貨店之外，生活機能可以說相當貧瘠，以一般家庭最關切的菜市場、超市等為例，除鄰近有一小的蔬果店面外，都必須以汽、機車等交通工具行駛 5~10 分鐘左右，不利的環境無法提供健全的生活機能，加上近年來年輕人出外打拼，留下的大多是上了年紀的人。因此，人口數與兒童人數也相對的受到限制，加上工廠及養豬戶所帶來的各種環境污染問題，學區環境可以說相當不利。

在校內環境部分，藍天國小校地 1.189 公頃。於甲校長到任後，逐步進行轉型階段，在校園內處處可見各種生態園區、庭廊景緻，有所謂的校園 15 景之稱，可以說是「麻雀雖小，五臟俱全」的最佳寫照，校園中設施結合海邊風光，相當具有特色，環境處處綠意盎然，可以想見學校在維護校園環境方面下了不少功夫。

表 3-1 藍天國小轉型前校舍建築表

辦公室	普通教室	專科教室	圖書室	教具室	保健室	輔導室	午餐廚房	廁所	運動場	綜合球場	遊戲器材
1	6	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3

資料來源：研究者整理資料。

表 3-2 藍天國小轉型後校舍建築表

辦公室	普通教室	專科教室	圖書室	教具室	保健室	輔導室	藝文學苑	午餐廚房	廁所	運動場	綜合球場	庭園造景	遊戲器材	戶外教學場	天文臺
1	6	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	7	3	6	1

資料來源：研究者觀察資料。

### 三、人員概況

藍天國小自獨立設校以來一直是學校規模六班的小型學校，學生人數最多達 147 人，近十年來則約維持在 140 人之間(如表 3-3)。近兩年因少子化影響，學生人數稍減為 120 人左右，全校班級數則為六班。依據教育部「員額編制標準」的計算，藍天國小實際員額編制數除校長之外，應為 10 人(以每班編制 1.5 人，未達九班得增置 1 人計算之)，但藍天國小的實際員額編制數為 9 人。由於國民教育依據「財政收支劃分法」之規定，權責係歸屬縣市政府，編制教師的相關人事費用自然也必須由縣市政府負擔。

因此「未達九班得增置 1 人」的規定實際上是由縣市政府自行考量增置與否，故班級數六班的小型學校員額編制數實際為 9 人。另外，教育部九十學年度起，以專案編列預算方式所推出的「2688 增置教師」以彌補各國小英語、鄉土語言、資訊教育等課程師資短缺問題，對於藍天國小的教學實施的確有一定的幫助。因此，總計在個案學校中，除了廚工屬於學校僱用人員，與學校校務運作或教學活動等較無相關，而增置教師不屬於學校編制內人員，且各校聘用的方式與期限不一。所以，現有的 9 位教師中除了兩位主任、一位科任老師兼組長以外，其餘 6 人須分別擔任各年級的班級導師，學校各項行政業務亦均由這 9 位教師以及其他 3 位職員(幹事、護理師、工友)和一位代課老師及約聘人員(2688 教師)所

共同分擔。表3-4為九十七學年度藍天國小實際編制教職員工的數量及職務簡介。

表 3-3 藍天國小 87-97 年學生人數統計表

	87 年	88 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
人數	140	142	140	147	141	146	140	133	117	121
	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人

資料來源：個案學校提供。

表 3-4 藍天國小教職員工簡介

編號	職務類別	性別	擔任職務
1	校長	男	綜理校務 主要負責學校領導、決策、學校內外公共關係
2	教師兼主任	女	教導主任
3	教師兼主任	男	總務主任
4	教師兼組長	女	科任老師 兼訓導組長
5	教師	女	一年級級任導師 兼出納
6	教師	女	二年級級任導師 兼午餐秘書
7	教師	女	三年級級任導師 兼圖書管理
8	教師	女	四年級級任導師 兼輔導教師



表 3-4 (續) 藍天國小教職員工簡介

編號	職務類別	性別	擔任職務
9	教師	女	五年級級任導師 兼教務組長
10	教師	男	六年級級任導師 兼資訊組長
11	職員	男	幹事
12	職員	女	護理師
13	職員	男	工友

資料來源：個案學校提供。

#### 四、學校轉型

桃園縣藍天國小在 2004 年甲校長到任之後，進行學校轉型工作。以藍天國小之 SWOTS 分析表，分析優勢、劣勢、機會點、威脅點與策略行動，藍天國小有其轉型的必要性，除了已被鑑定為危險教室的五十年歷史老舊校舍，以及校地仍有七筆尚未完成過戶手續的問題，加上在學校資訊設備是 1998 年政府擴大內需前建置的，導致故障多、速度慢，影響教師資訊處理時間及學生受教權，因此，甲校長陸續進行校舍整建、處理校地過戶，及資訊設備汰換等問題。在轉型過程中，除進行學校硬體的轉型外，並逐步形塑願景及營造校內軟體的專業發展，如：資訊能力、閱讀能力等。藍天國小的學校特色結合學區生態及文化環境背景，以『客家漁村』為主題特色，發展四大項學校本位課程：

- (一)客家風情課程，如：農村舊事、客語戲劇、客家童玩製作、客家米食 DIY。
- (二)漁村風華課程，如：鯉魚陶版製作、淨灘、彩繪海洋魚牆。
- (三)綠色課程，如：落葉堆肥、校園植物。
- (四)社區課程，如：藍天海濱植物、港灣等。

此外，為了營造優質校園環境，校園中分佈著「校園十五景教學步道」、「海洋漁牆」、「藝文學苑」、「客家風情牆」、「漁船」等客家漁村風華，除供全校師生共同賞玩外，也供學生學習與遊學參觀。因藍天國小有天文台的建置，所以藍天國小除繼續設計與推動學校本位課程外，並預計在今年發展天文課程，繼續參加教育部特色學校的徵選，透過課程讓學生一窺宇宙的奧妙。

## 參、關於甲校長

### 一、投入學校轉型的動機

甲校長西元 2004 年六月畢業於某師範學院國民教育研究所學校行政組，取得碩士文憑。一路走來的求學之路，從專科、師院，到研究所，皆與某師範學院相當有緣。畢業後，考上了校長，來到了藍天國小。甲校長回憶說「在還沒當校長前，受到內人的鼓勵，認為我的特質，非常像個校長的樣子，如果不當校長的話，真是一種損失」（訪-P-980109）。除了受到校長內人的鼓勵外，另一個最主要的原因，是西元 2003 年三月校長儲訓班至歐洲展開為期十四天的教育參訪，前往德國與法國兩個國家。在十四天的參訪中，校長發現國外的學校非常重視孩子們的表現，還有家長的參與，於是「我們臺灣也可以往這方面走」（訪-P-980109），這樣的起心動念激起黃校長對建構優質校園環境的藍圖。「發布為藍天國小校長後，我就帶著我的內人，去看到桃園海邊是那麼的美麗，然後心中暗許一個承諾，我要打造一個藍天傳奇」（訪-P-980109）。

此外，甲校長的研究所碩士論文，以「轉型領導」為題材敘寫，於是，對轉型領導的涉獵，影響著甲校長的信念。因此，校長結合內人的鼓勵、到國外參訪的經驗加上對轉型領導理論的了解，來到藍天國小後，著手進行學校轉型的工作。

### 二、帶領藍天國小轉型與行銷

甲校長帶領藍天國小轉型的五年時間內，藍天國小在報章媒體的曝光率增高如：師友月刊、臺灣麥克書籍等的介紹。另外也屢次獲得教育部頒發的多項特優殊榮，包括教育部標竿 100 學校、桃園縣資訊種籽學校、學校創意教學獎、創新



經營獎等。著作部分，包括「歐遊手札」、「九年一貫課程推手-標竿一百&藍天希望存摺」、「2005年桃園縣教育新聞年鑑」等。甲校長本身也擔任桃園縣語文競賽的評審委員、桃園縣特色學校的訪視委員，及校長甄試的口試委員，這樣的經歷讓黃校長能提供學校老師最新、最多的資訊。「我提供最新、最前瞻性的資料，拿得東西都是第一手的資料，讓老師去看，我把到其他學校參訪的資料就帶回來給老師們作研究。」（訪-P-980220）

### 三、治校理念

甲校長在藍天國小服務期間的辦學理念強調把每位學生帶上來，提供師生成就感、高峰經驗；讓師生有自信、樂於上學；認為一個好的校長應該是老師的支持者，給予心理上與獎勵性的支持；以身作則，並帶領團隊，使老師增權賦能、專業成長。「創造師生的高峰經驗是非常重要的，因為它是讓願力跟願諾續航的動力，如果沒有成就感，就不會續航。」（訪-P-980220）

### 肆、訪談過程

徵求受訪校長同意錄音並說明研究倫理後，之後隨即作錄音訪談，約 120 分鐘，並於一星期後謄好逐字稿，送交受訪校長，徵求同意後並致謝。

## 第三節 資料蒐集與分析

為避免累積大量資料後不知如何著手分析的窘境，資料蒐集與資料分析、整理同步進行，這兩者之間是一個相互交叉、重疊發生、同步進行的過程(陳向明，2002)，在資料蒐集、分析與理解三者交互進行，使理解的螺旋越來越大、理解的深度與完整性不斷增進(歐用生，1989)。

### 壹、資料蒐集的方法

#### 一、訪談法：

本研究在訪談之前，即設計訪談題目，進行半結構式的深度訪談，本研究之

訪談大綱共有三份，訪談大綱一(詳見附錄一)用於甲校長本人，訪談大綱二(詳見附錄二)則作為訪談主任及教師之用，訪談大綱三(詳見附錄三)則為訪談家長會長，其中的訪談題目，主要是根據文獻探討結果，劃分轉型特色學校過程中的校長領導行為層面，期能藉此充分蒐集有助於了解甲校長學校領導實際情形的資料，訪談問題的順序可彈性調整，於訪談現場詳加記錄，與其它蒐集資料的方法相互為用，並徵得受訪者同意後，採用錄音方式輔助。在進行正式訪談之前盡可能與受訪者之間建立良好的互動關係。在訪談過程中，研究者將依循下列原則：

1. 有充分時間讓受訪者組織他的想法、調整訪談的內容，而且可以讓受訪者有絕對的自主權，讓其充分表達其意見。
2. 使用適當的肢體語言，並且表現傾聽的耐心。

## 二、文件蒐集：

就質的研究而言，文件蒐集不僅能和觀察和訪談的資料相互印證或補充，並且有助於探索一個現象的順序、時間背景與爭議的問題(林佩璇，2000)。本研究文件資料蒐集包括學校背景資料、書籍刊物、媒體的相關報導、學校網站、以及官方資料。另學校舉辦活動的計畫、成果、照片、影片等也都是本研究文件蒐集的來源。

研究者將蒐集到的文件資料與訪談紀錄所得做統合性的連結。若當錄音效果不好、紀錄缺漏、或受訪者表達模糊時，可藉由文件資料加以核對內容的正確性，所以文件蒐集也佔了很大的重要性。

## 貳、資料分析過程

### 一、訪談資料：

質性研究資料的詮釋是主觀的，故研究訪談所得的錄音內容都轉錄成逐字稿外，訪談記錄資料必經過研究對象的檢視與確認。轉錄格式以 A4 紙張紀錄，每次訪談後，註明上受訪者代號、訪談日期、時間、地點，以「訪」字代表訪談資料的分類號，接著以受訪者代號及訪談日期為文件編號。如校長於 98 年 2 月 18

號所接受的訪談紀錄，則經整理轉錄之後為「訪-P-980218」之訪談資料。依據訪談對象的身份，分別給予不同的英文字母代號，主任代號為D，教師代號為T，家長會長代號為C，並儘可能在一週內親自將錄音檔內容轉譯為逐字稿。本研究採用 MAXQDA 軟體進行分析，資料整理與分析的是「類屬型」的方式，具體就是透過三級編碼，按照資料逐級登錄，從資料中產生概念，在持續進行資料與概念的比較，找出其他核心概念，並將屬性相近的類別加以刪除或合併，最後總結出研究的結果。

## 二、相關文件：

由於文件的資料來源及形式不一，故文件資料的整理主要在於分類工作。本研究針對研究問題蒐集的文件，文件資料係蒐集甲校長及藍天國小相關文件所得，多數為影印文件。研究者在獲得文件資料後，首先編以「文」字分類號，並依據獲得資料的先後順序，以及受訪者代號、日期編為文件編號，如文-P-01-980109，表示校長於98年1月9日提供的第一份文件。除此之外，製作文件資料的摘記表，除了包括文件資料的來源、日期、編號、內容摘要之外，並在各類別之下分欄摘記相關事件。

## 參、文獻的使用

當要進行一項研究，最基本的準備工作之一便是探討現有的文獻，以瞭解欲進行的研究中，自己所擁有的可用知識有多少(胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯，2006)。在進入研究現場前幫助研究者形成研究問題，澄清並確認研究問題的範疇，及選擇研究方法。文獻探討是一個持續進行的過程，開始於一項特定研究主題形成之前，而且直到研究報告完成為止(胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯，2006)，因此，進入田野後，持續的閱讀文獻，不僅可增加研究者的理論觸覺，並協助研究者確保暫時性假設的效度，最後階段，與其他文獻相整合，融入研究結果的整體分析中。

## 第四節 信效度探討

質性研究中效度的種類有：描述、闡釋、理論(高熏芳、林盈助、王向葵譯，2006)，就以下的方式加以避免質性研究中的效度威脅。

### 一、三角驗證

在三角驗證的多元方法中，可以從多元的資料、蒐集方法、研究對象、和理論等切入，透過三角檢證的方式，避免研究者意識型態影響了資料的詮釋，因此，對於訪談的結果會再與指導教授及訪談對象分享，看看他們的回饋及意見，並運用多種方法蒐集資料，包括訪談、文件分析法進行。在研究的過程中，對研究對象的訪談加以錄音，再謄成逐字稿，以避免資料的錯誤或遺漏。

### 二、回饋

盡量向其他人尋求各種不同的回饋意見，以提供不同的意見，避免研究者本身的偏見或預設立場。因此，每一段時間的整理與分析後，會不定期的與指導教授、同儕進行討論，也會與受訪者進一步求證或再請教。

### 三、尋找負面或矛盾的例子

是判別結論有無錯誤的主要作法，評估這些資料對於保留或修改結論是否有幫助，以確保本研究的研究效度。

### 四、對現象深厚的描述(thick description)

對質性研究者而言，真實是有其「時」、「空」、「人」的歷史、地域、文化、社會階層脈絡及意涵，而非所謂的普遍原則所能滿足的。因此，蒐集各層次的資料來說明、分析和詮釋現象，因此，本研究會謹慎、詳實地將資料呈現。

## 第五節 研究者的角色與關照角度

本研究基於研究倫理，研究中所出現的校名及人名皆用假姓、匿名方式處理，以確保其隱私權。

### 一、研究者的知識背景

研究者對校長的領導行為有極濃厚的興趣，在這些五年的教學生涯中，擔任過低、中、高年級的導師與行政職務。調校過兩次，體認學校校長領導行為的重要性，以及教師們與校長之間的互動與溝通、協調等。除了實務上的經歷，研究者本身也加強學術上的邏輯、縝密觀察、理論基礎，及統整的能力。因此，繼續進修，研讀「教育學系碩士班」，以增強理論的基礎，學習研究知能，增進研究能力，並在研究過程中接受指導教授的指導及不斷的自我充實、反思。

## 二、研究者的立場

由於質性研究是以研究者本身為主要的研究工具，消除研究者對於研究的影響是不可能的，而且質性研究的目的是不是要消除這些影響，而是要瞭解並有效的去運用這些影響(高熏芳、林盈助、王向葵譯，2006)。重要的是瞭解你如何影響受訪者的言論，而這又如何影響訪談結論的效度。因此，研究者進入研究場域前，檢視並誠實面對自己已有的基本信念對研究可能的影響，而非刻意的選擇某些符合先入為主的想法或選擇某些特別突出的資料，並盡量保持開放的態度。研究者於研究過程中，持續的文獻蒐集與探討，掌握國民小學轉型經營的最新資訊，並不斷的反思自我的預設立場。在研究過程中，研究者在質性研究是個初學者，對於研究方法及運用較為生疏，進入研究場域之前，雖有基本的文獻閱讀及修習過質性研究方法的課程，但真正掌握精髓，是需要持續學習的。所以，在整個研究過程，是一個循環的學習歷程。研究者作為一個學習者，對於遭遇到的困境，與指導教授、同儕討論，尋求可行的解決策略，並付諸實行，不斷增進研究能力，也持續建構對質性研究的認識。

## 第六節 研究倫理

本研究以一所小校的校長為研究對象，亦對學校主任、教師、家長會長等人，進行訪談。為保障研究對象的隱私，並避免可能對相關人員造成的傷害，本研究採取以下的措施：



- 一、以不干擾藍天國小之運作為前提進行研究，因此不提供任何意見亦不干預校務，僅作必要了解與紀錄。
- 二、本研究中所有受訪者，皆是在完全明白本論文研究性質的前提下自願參與，充分保護受訪者的自由意願。
- 三、研究者主動提供關於研究目的、程序，研究資料的處理措施及終止參與權利之相關資訊給受訪者，以確保充分告知後之同意。
- 四、為避免某些特定對象有被指認出來之疑慮，研究中將所有涉及的人員、學校均以匿名或化名的方式處理之，以排除受訪者之擔憂，保障當事者之權益。
- 五、研究中進行訪談時如需錄音，必定事先徵得受訪者的同意，並對其身分及提供之資訊，採取絕對之保密措施。
- 六、本研究中所呈現相關人員之言論、資料等，皆經過相關人員審閱及授權使用，研究者並進可能對研究結果進行客觀的分析與報導。