

高雄市偏遠地區國民小學初任校長的 行政困境與因應策略之研究

劉世閔
國立高雄師範大學

江忠鵬
高雄市杉林區民族大愛國民小學

本研究以五位高雄市偏遠地區國小初任校長為參與者，探究其行政困境與因應方式，研究方法上以厚實描述的深度半結構式訪談為主，3 位男性與 2 位女性初任校長被要求提出遭遇的困難與如何改善其工作環境，總計八次訪談。透過編碼與歸類的步驟進行資料的整理，最後則根據研究結果撰寫結論與省思。經由資料分析與彙整，本研究發現資深校長不願參與這些因位置偏遠的弱勢地區的校長遴選，因此多半任命初任校長擔任，偏鄉學校行政困境在於組織衝突、資源稀少與學校內部關係衝突與主任聘任有關。當初任校長面對偏鄉學校高風險家庭所產生困境時，他們要以同理心、正向思考、持續溝通、尋求外部資源協助與學校發展優先等方式因應。

關鍵詞：偏遠地區、初任校長、行政困境



壹、前言

國民中小學為國家教育之根本，也是國家發展之礎石，基礎教育的成敗影響著國家發展的命脈。因此，教育的發展往往被視為一個國家國力強勢的重要指標之一，其重要性可見一斑。校長是學校發展的領航者，是學校未來的總舵手，擔負起引領學校未來發展方向與學童教育成效的責任，對於教育發展成敗的重要性不言可喻。

校長的角色隨著時代的變遷亦有所轉變，舊時代的校長權威性高，許多校務發展的計畫與方向、課程與教學設計的內容，可由他們認定即可實行。但現代的校長必須擔負起教學領導、文化領導、人力資源領導、管理領導、策略領導、外部發展的領導與微型政治領導等多元角色（Portin, 2004）。面對眾多的要求與考驗，現任校長必須擁有十八般武藝，且樣樣精通，才足以面對校內外各種問題的考驗。初任校長如同廚師，在面對不同的情況與問題，必須採取不同的行動與方式來面對與解決問題（Gomez & Van Zant, 2006）。然而這些問題解決與應對的能力是需要時間與經驗慢慢積累而成，並非一蹴可幾。

我國國小校長通常由老師、組長、主任經考、訓、遴和用四階段而來，對於學校課程或行政業務有一定程度的了解與經歷。但就目前的現況而言，處室主任主要是處理處室內的各項業務，方向與範圍較為侷限，其主要的角色定位為校長之幕僚與單位的首長，比起校長而言相對單純，也不必像校長一樣必須面對外在公關的壓力，例如上級機關的命令、家長與民意代表的要求等，校內人事職務安排、課程發展與改革與學校經營等的問題。

偏遠地區教育交通不便、家長經濟弱勢、教師流動率過高與學生文化刺激較少等因素影響，使偏鄉教育成效處於文化與地區不利的弱勢狀態，縱使教育主管機關與民間基金會投入眾多的資源，但成效仍有侷限。因此，偏鄉學校往往成為併校、裁校或廢校的首選，在這樣不利的環境之下，如果學校校長又是一位初任者，在經驗不足的狀況下，又面對偏鄉高風險家庭比例高所造成教育各項不利的條件，其中的各項壓力來源與問題，可能成為他們的行政困境，面對這些困境他們可能採取哪些因應方式與策略，是本研究所欲探究之重點。本研究指的初任校長，係指通過各縣市教育主管機關所辦之校長甄選錄取並經校長儲訓及格後，依法經校長遴選成功，初次擔任未達四年的公立國民小學校長。

本研究邀請五位服務於高雄市偏遠地區的國小初任校長做為訪談對象，以探究他們可能面對哪些行政困境並且該如何因應，希望透過他們的實務經驗分享，作為未來偏遠地區初任校長之參考。基於此，本研究之目的有二：

- 一、瞭解高雄市偏遠地區五位國小初任校長目前遭遇的行政困境。
- 二、探討高雄市偏遠地區五位國小初任校長面臨行政困境的因應之道。

本研究問題有二：

- 一、瞭解高雄市偏遠地區五位國小初任校長目前遭遇怎樣行政困境？
- 二、探討高雄市偏遠地區五位國小初任校長面臨行政困境的因應之道為何？



貳、文獻探討

一、偏遠地區教育困境分析

學校經營牽涉到教育資源、師資、社區特質等問題，對於偏遠地區而言，困境的因素牽涉範圍可能較市區更為廣泛。

(一) 國內方面

秦慧嫻(2000)認為，國內有初任校長因不懂相關法令(如人事、主計與工程等法令)，而面臨茫然無頭緒，不知如何下手的窘況。沈進發(2001)指出初任校長的困境有孤立感、角色調適、工作過量、時間壓力、文化隔閡、工作技能不足、工作成就未獲回饋暨不法掌握最佳改革時機。陳郁汝、劉世閔(2009)的研究顯示，初任校長最直接面對的初始問題依序為 1.人際適應(家長會、社區、地方仕紳，民意代表、學校意見領袖)；2.校舍工程(專業知能不足)；3.教育理念的自我調適，理論與實務的落差，理想與現實的差異。

黃森泉(2000)研究也指出，偏遠地區學校面臨合格教師流動率太高；員額編制少，人力不足；家長與學校少有意見交流之機會，雙方缺乏良好之溝通及共識；隔代教養，單親嚴重；部分家庭不夠健全，影響兒童之教育發展等問題。湯蔓嫻(2004)表示，小型國小大都地處偏遠，家長社經背景低，以致學校經營面臨受地理環境影響、交通不便、辦學條件不佳、人事不穩定、教師工作負擔重與資源短絀等困境。陳玉賢(2010)的研究發現，台灣偏遠地區原住民教育推展困境包含學校可能面臨裁併的危機、師資欠缺、課務行政安排困難、經費支用與設備採購的問題、教師兼任行政工作情形普遍、社區資源貧乏所引發的文化刺激不足與教職員流動率高等現象。

(二) 國外方面

衝突的概念與管理策略不僅限定在教育情境且常出現在其他紀律上，文獻證明衝突管理與學校校長有關連因為他在學校的行政位置(Ghaffar, Zaman, & Naz, 2012)。根據 Barnett, Shoho 與 Oleszewski (2012)的研究指出，不管是菜鳥還是資深校長皆表現出面對工作負擔的挑戰同時也得處理學生、家長和老師的敏感情境。

衝突管理是種使用人或團體因此應對不同衝突型態以致理解彼此抱怨行為的社會歷程。它是一種在組織中有效帶來改變的催化劑或者促動的力量，對校長與管理者而言是主要理由其方式為組織帶來正向改變與成員行為的和諧改變(Ghaffar, Zaman, & Naz, 2012)。

Joanne(2000)提出過去的目標仍然控制著學校、校長這職位是一個寂寞的世界、很少贏得受歡迎的決議內容，且事情工作永遠做不完。Kitavi 與 Van Der Westhuizen (1997)的研究顯示，開發中國家以肯亞為例，他們發現初任校長的問題如下：學生付不起學費及買書、學校設備缺乏、有形空間的缺乏與學生長途跋涉。

美國及其他國家初任校長最常面臨的困難很多，諸如：



- 1.角色過多、工作過量及無法有效進行時間管理。
- 2.領導更迭的陣痛及校長社會化的過程引發問題。
- 3.選擇最佳時機，進行校務改革問題。
- 4.如何有效因應各種不同團體的不同需求問題。
- 5.充滿孤立感的問題（常常孤軍奮鬥，自行設法解決問題）。
- 6.不知自己究竟做得好不好的問題。
- 7.社交往來應酬的問題（引自林文律，1999）。

二、初任校長行政困境分析

Hartzell, Williams 與 Nelson(1994)的研究指出，首任的校長得面臨從個別教室到全校的思考歷程，因此所遭遇的情境也會隨著其位置而改變。在臺灣的教育環境中，一位國小校長至少經歷過教師、組長和主任三個階段，且歷經相當的年資訓練與績效表現，再經由甄試、培訓與遴選後，才能成爲一位校長。然而，經過這樣的歷練過程，就能讓一個初任校長馬上能調適好應扮演的角色，就能全然掌握住新的職務內容嗎？初任校長對於自身角色與職務的適應情況，影響的不單單是其本身的自信與熱忱，還會影響到學校教育的發展。

楊有財(2004)認爲初任校長的行政困境來源主要來自上級壓力、地方壓力、部屬壓力、行政負擔的壓力、人際關係的壓力與本身內在衝突的壓力。許焯祥（2006）在「中部地區國民小學初任校長工作壓力及其因應策略之研究」研究中，發現中部地區國小初任校長的工作壓力來源主要有資源整合與分配、工作負荷、角色期許與內在衝突、學校經營績效、人際關係與校長遴選等。而其採用的因應方式則有問題解決、民主參與、情緒調適、研習進修與尋求支持。

謝純育（2007）針對宜蘭縣國民小學初任校長工作壓力與因應策略之研究中發現，校長的壓力來自（一）上級機關的績效考核。（二）學校組織氣氛，次爲行政人力分配與調整。（三）地方關注學校發展以社區公共關係。（四）校際競爭。（五）初任校長的角色期許與內在衝突方面以角色立場落差暨自我期許過高。

在校長的性別角色方面，在學校組織中女性校長在升遷遭遇困難與家庭壓力上似乎比男性校長有更多可看穿但無法突破的玻璃天花板（glass ceiling）存在（Paulson, 2009），此概念首由 Carol Hymowitz 和 Timothy Schellhardt 於 1986 年在華爾街雜誌（Wall Street Journal）所描述：在美國的公司中，女性被屏除於上層管理階層之外的一種看不見的障礙（Krismann, 2008）。之後，普遍應用在各行各業，例如，劉淑媛（2002）的研究指出，女性校長其在晉升校長的歷程中或工作情境中，曾經受到性別的差別待遇或阻礙。林芬英（2003）亦發現女性領導者有挑戰刻板印象及家庭與工作角色衝突的困境。童鳳嬌（2004）研究發現，女性校長面臨家庭生活壓力爲金錢的壓力、家庭圖像無法建構的壓力、害怕失去依靠的壓力、遭人品頭論足的壓力、弱勢女人的壓力、親子溝通的壓力及面臨婚姻可能生變的壓力；面臨學校生活壓力爲初任校長時的壓力、交際應酬的壓力、與屬下認知落差的壓力、校內人際相處的壓力、自我實現的壓



力。

在處理學校事務壓力上，蘇俊華(2006)提到校長困境的來源包含校長角色調適、課程教學領導、教師人力編排、學生輔導、學校發展、更迭管理適應、人事行政管理、事務行政管理與公共關係經營管理，因此，他提出校長面對行政困境時可運用的解決方式有分析解決、尋求支持、調適改變、民主參與、研習進修與逃避延宕等六種因應方式。張錫坤(2005)的研究發現，行政領導的意義是學校行政人員(包含校長)，在學校行政組織中，經由組織活動的運作，引導全體組織成員，合理的運用組織人力、財力、物力、資源管理、領導激勵等方面的努力與作為，並依法行政，共同達成組織目標的過程。也就是說行政領導是校長每天的重點工作，包含教務、學務、輔導、總務、人事、組織溝通、家長會與各項會議等，事事都必須掌握，樣樣都必須參與。同時，還要考量社會的變遷、各項教育變革與學校組織文化氣氛等因素，才能作好行政領導，達到教育的目標與願景。葉子超(2005)歸納分析出校長的學校行政領導工作壓力主要有學校內部之組織衝突問題的工作壓力、校長本身知能及學養不足，導致行政領導發生問題之工作壓力、面對快速教育改革，產生學校行政領導之工作壓力、學校對外公共關係推動之工作壓力、地方派系介入校務推動的工作壓力與上級機關及政治力干擾學校所產生之工作壓力。

綜合上述研究發現，初任校長行政困境來源主要有：(一)個人因素方面：包含個人教育信念、自我期許的壓力、各種角色之內在衝突壓力、性別的影響與工作職務勝任與否。(二)學校因素方面：包含不同參照團體對學校組織內部期許產生的衝突問題、資源運用與分配、校際競爭、外在環境壓力與職務分配與人員管理問題。

三、偏鄉初任校長行政困境之因應策略相關研究

根據劉淑媛(2001)的研究，長期以來國小候用校長透過考試產生，雖有其客觀公正性，但不易考出錄取者的解決問題、溝通協調、危機處理、挫折容忍等能力。初任校長對學校無法全面性了解，他們的角色是學習、適應與變動的，面臨不同的角色期望、角色衝突及角色模糊，上級評鑑對他們造成的壓力，而偏鄉學校本身的人事問題，天然災害的影響，對外交通不便，人口嚴重外流，學生數量銳減，使偏鄉教師流動率高，他們容易疲於奔命，故常有自我懷疑、孤立、疏離、無力及挫折，造成學校教學與發展的不穩定。偏遠地區學校教育經營困境主要有新的人際適應與外界要求不同角色所形成的壓力、校舍工程法律素養不足、教育理念的理想與實際的落差、偏鄉員額編制少、人力不足、教職員流動率高、交通不便，學校位處地區與文化不利，教師兼任職務多，接任行政業務意願不高與教育經費與資源短絀等問題。

學校校長是學校成功的主要要素(Kitavi, & Van Der Westhuizen, 1997)。簡邑容(2008)的研究也指出，初任校長面對危機管理必須要謹慎且作出適當的決定，否則讓危機惡化。綜合秦慧嫻(2000)、劉淑媛(2001)、簡邑容(2008)與李俊濤(2011)的研究指出，初任校長行政領導、教學領導、課程領導、公共關係及危機管理上困境均有專業發展需求，導入輔導應包括準校長的實習輔導與初任校長的入職輔導，增進



新任校長的學校行政的相關知能、強化初任校長解決問題的能力是非常必要的。初任校長導入方案中一重要的立論基礎在於師徒制(mentor)，不同於以往教室內老師與學生的關係，師傅校長與初任校長皆為校長職位，但卻因經驗的差異而形成師徒的關係；藉由同儕師徒(peer tutoring)的實施，可以加速初任校長其專業發展的速度以及效能，提升他們統合的能力。因此建議師徒制的傳承很重要，即透過資深優良校長的經驗傳承與輔導來縮短初任校長的摸索期。

劉淑媛(2001)建議初任校長的專業發展有下列五項：教育法令與政策執行、課程發展與教學領導、行政管理與危機處理、人際溝通及社區公關暨個人修為與專業績效。何福田(2006)所著《初任校長》乙書，提到初任校長首當其衝的五個策略：(一)了解學校：蒐集學校資料，運用SWOT分析深入了解學校，研擬治校策略並勤訪關鍵人物。(二)走馬上任：善用會議決定，慎聽建言與詳閱書面紀錄。(三)推動校務：從體察全校同仁需求，掌握年度校務要項、研訂學校發展願景、擴充學校公共關係與型塑自己的領導風格。(四)化解矛盾：反思面對傳統、審慎推動改革、面對非正式組織與處理獎懲案件。(五)決定去留：以選擇志業的考慮因素、考慮學校需要與斟酌個人情況決定是否持續校長生涯。謝瑛娟(2009)採取質性研究方法，以深度訪談的方式，去解釋一位初任女性校長改變她行政角色的歷程，她發現初任女性校長的實際經驗，得之於她在擔任各處室主任期間的實務經驗。過去擔任主任工作期間的人脈，能成為初任校長時有所助益的資源，且冷靜與正向思考的態度，有助於校長領導以及人際溝通。

因此，初任校長應配合社區的發展方向，爭取各式補助(例如教育優先區計畫)、發展偏鄉特色教學，並盡力做好文化保存工作、鼓勵教職員廣泛參與在職進修，從實務經驗中歷練危機處理，請教職場上的同儕團體或前輩校長，面對行政困境，職前行政經歷與儲訓課程對初任校長有極大助益，初任校長可能採取的因應方式冷靜、正向有同理心、問題解決、建立學校長期機制與持續溝通等方式。

參、研究方法與實施

一、研究方法

質性研究是一個廣義的詞彙，它是一種獲得知識的方式，研究者利用此種方式蒐集、組織，並且詮釋他們從人們所得到的資訊，而這些資訊是研究者利用自己的眼睛或耳朵去過濾篩選而來的(Lichtman, 2010)。換言之，質性研究是以自然情境為研究背景脈絡，研究者本身就是研究工具，研究過程中參與者即為研究之主體，應以其觀點為出發，去理解事件或行為的意義，研究的結果應透過描述、分析、歸納與詮釋的方式加以呈現。

本研究主要的方法為訪談，透過預先設定的半結構開放問題，我們事先準備一組提綱挈領的大綱，蒐集五位在偏遠地區服務的國小校長的行政困境，透過有目的的對話與彈性地調整順序，使五位參與者自由的發表、探索與內省，並深入詮釋他們對於



上述的行政困境所提出的因應方式。

二、參與者

參與研究對象，對於整個研究成果佔有相當大的影響，劉世閔(2004)指出，所謂研究參與者係指關鍵資料的提供者，又稱為訊息者或知情靈通人士，是具有知識的地位的資料提供者。故本研究將參與研究的校長皆以研究參與者稱之。

本研究主要欲探討高雄市偏遠地區國小初任校長的行政困境與因應方式，在許多文獻中皆曾探討過偏遠地區在推動教學時，可能會遭遇到教師流動率過高、學校資源缺乏、家長經濟弱勢難以提供足夠教育資源、專長教師難尋等問題，在此次研究當中，期盼從研究參與者實務上的經驗去探求高雄市偏遠地區初任校長面對偏鄉教育可能引發的行政困境及其該如何因應。

本研究之研究參與者為五位服務於高雄市偏遠地區國民小學初任校長，在選取適當對象時，考量適逢縣市合併、研究者人力與時間之因素，故研究對象皆以任職校長年資未滿一任之初任校長為主。

三、資料整理與分析

(一)資料整理

研究者進行資料整理的過程可分為三個步驟：一、仔細聆聽錄音訪談內容，並將明顯偏離主題的部分去除後，逐字謄錄訪談內容；二、將訪談逐字稿寄給研究參與者，並協請他們檢核內容，並對有疑義的部分加以討論或修正，以確認符合他們之原意；三、重新整理訪談記錄與所蒐集的文件，對照訪談大綱進行主題類屬並透過研究成員檢證 (member check) (Sandelowski, 2008)，將整理過後的資料依研究問題的範疇加以歸類。茲將受訪的五位偏遠地區國小初任校長基本資料及服務背景資料彙整如表1：

表 1 本研究的主要訪談者基本資料表

| 代號 | 性別 | 經歷 | | | | 學校 規模 | 學校所 在地區 | 學校 化名 |
|----|----|----|----|----|----|----------|------------|----------|
| | | 教師 | 組長 | 主任 | 年資 | | | |
| A | 男 | 4 | 2 | 14 | 20 | 6 班 | 特偏 | 少少 |
| B | 男 | 6 | 0 | 12 | 20 | 8 班 | 偏遠 | 小小 |
| C | 男 | 6 | 6 | 8 | 20 | 6 班 | 特偏 | 水水 |
| D | 女 | 6 | 8 | 8 | 24 | 14 班 | 偏遠 | 樂樂 |
| E | 女 | 10 | 7 | 3 | 21 | 6 班 | 偏遠 | 安安 |

資料來源:研究者自行整理

A校長目前服務的學校屬於原住民地區學校，對於校長而言，部落文化與語言的傳承相當重要，但面對經濟產業日漸蕭條造成人口外移，學生人數日益減少，讓學校



面臨裁、併校的危機感。

B校長雖欠缺組長的經驗，但他的主任經驗卻長達十二年，剛到任時，則必須面對學校因風災毀損造成校舍重建問題，在安置他校，學習空間狹小與人心浮動的狀態下，努力嘗試推動各項有利學校發展與學生學習的計劃與課程。

C校長服務的學校社區型態屬傳統農業型聚落，家長多數忙於農事，對於孩子教育的問題，充分信任學校，也相當尊重學校老師，校長也曾經表示因為前任校長的用心經營，讓他自到學校服務以來，都相當順利。

D校長學校所在地區文化鮮明，以宋江陣和藝陣等為社區文化發展特色，因特色文化的關係，傳統上是以男性為主，對於身為女性的D校長而言，這樣的文化重鎮與社區氛圍將是校務推展的挑戰與考驗。

E校長服務的學校所在區域多屬閩、客族群，家長以務農為主，生活氛圍屬於步調較為緩慢的型態，學校氣氛亦是如此，但也因此讓她認為學校行政與課程推展應該有所轉變，應該更有效率與制度。

(二)資料分析

陳向明(2002)指出對資料進行歸納分析必須結合研究目的的需要與資料本身特點選擇合適的歸納方式。因此，本研究資料之歸納分析亦將透過歸類方法與分析策略進行，並適度結合二者，以避免無謂的切割與拼湊。在資料的分析上，謹守不涉入個人價值判斷的立場，讓資料自己說話，避免過度詮釋，並尊重當事人意見及彰顯資料背後所代表的意義。

本研究首先將訪談的錄音檔，加以整理成逐字稿，再逐步將資料利用歸納方式進行編碼，從中發現五位偏鄉初任校長行政困境的主軸，並依每位校長的屬性加以分類整理，利用矩陣處理主軸類別的資料與具有屬性的特徵、能力等背景為本的類別，從中檢視資料的全面性與厚實性。本研究將分析稿以標楷體處理，例如，「A校長就曾提及對於學校舊有文化的改革」，而逐字稿則用細明體處理，例如，「新任校長到這個地方來，一定有一些比較強烈的抱負跟改革的心態」。(A1001216:P01L19)，所謂代碼(A1001216:P01L19)當中的A係指A校長，1001216是指訪談時間為100年12月16日，P01係指第1頁，L19係指第19行。

四、研究的可靠度與真實性

本研究盡量以研究參與者的口吻來呈現訪談資料的真實性，所摘錄的結果與之前訪談的結果會進行比對，並進行三角檢定。在訪談逐字稿謄錄完成之後，將稿件送請研究參與者重新檢視，並進行成員檢證，以瞭解資料內容是否為研究參與者所欲呈現之內容，資料之歸納分析亦透過歸類方法與分析策略進行。本研究屬長期的投入並不斷審閱逐字稿，經過反覆的歸類、修正與驗證且多次與參與校長討論與澄清，也蒐集負面證據以增進研究的可靠性與真實性。



五、研究倫理

進行質性研究前，應盡可能的讓研究參與者充分地瞭解研究的目的、性質、訪談的時間以及資料的處理方式與保密等。我們將透過訪談方式，探索研究參與者目前的困境與兩難，若稍有不慎，可能會造成研究參與者的權益受損。為保障受訪者之權益，及對研究倫理之重視，本研究之研究倫理守則如下：

(一)研究參與者的隱私與保密

研究過程中，遵守研究參與者的隱私，他們足以辨識的身份資料必須加以保密，在蒐集和呈現的書面資料上皆以代碼稱呼之。對於研究參與者姓名或者是可供他人辨識之訊息等，不和個人資料相連結，並對其所提供之資料與訪談之內容，盡到保密之責。

(二)知情同意

知情同意是在1964年由世界醫學協會所提出的赫爾辛基宣言的部分（Ippolito, 2003）。此概念是指研究者在充分告知的情況下，研究參與者自願參與研究計畫的權利。這不僅意味著研究者有完整告知的義務，也強調了研究參與者有接受或拒絕研究的權利（劉世閔，2010）。本研究將事先設計訪談同意書，內容應包括研究之目的、訪談時間、如何做好保密防護、如何處理文件、是否錄音等事宜，並且告知研究參與者如果不想繼續接受研究或錄音，可以享有拒絕的權利等事宜，以保障他們之權益。

(三)研究參與者逐字稿資料檢核

針對訪談所蒐集到之資料，經過謄錄之後，將寄送電子檔予研究參與者，並由他們確認資料的正確度後，再進行後續的資料分析與整理，以檢查資料的一致性與真實性來提升本研究可靠性。

(四)忠實分析和呈現

對於研究參與者的資料蒐集與分析，應忠實地呈現事實真相，以避免誤解或扭曲之情事。換言之，研究者必須排除個人主觀意識，不能一味地只為達到自身的研究目的，任意竄改內容，或刻意刪除或扭曲受訪者之論述。

(五)不傷害原則

不傷害原則係指研究參與者或對其造成不舒服之感受，依據Mill 的觀點，所謂「不傷害原則」包括造成身體受傷、長期在心理上有不愉快、恐懼、緊張、焦慮、危及精神痛苦或威脅其自尊等（劉世閔，2010），都必須加以避免。

由於本研究可能牽涉到學校內部較為敏感的議題，故在研究進行時會特別注意用字遣詞，並且讓研究參與者不會有被評鑑的壓力，我們會向他們充分說明本研究之性質及目的，並讓其瞭解到有權利在任何階段退出本研究。本研究會先給研究參與者知情同意書，取得同意後，讓他們確認整個研究進行的方向與內容，免除他們的疑慮和不安，以達最少傷害與不過度干涉的情境。



肆、分析與討論

本節將依據五位偏遠地區國小初任校長所描述之行政困境與因應方式分述如下：

一、行政困境類別分析

(一)組織文化衝突

每所學校有著各自的組織文化、傳統與氛圍，初任校長剛到一所新的學校，會有所期待與想像，優良的組織文化促使學校不斷的成長與發展，但當期待與理想有所落差時，「改變」可能就是衝突的源頭。

對於偏鄉學校的組織文化，A校長認為如欲改革學校舊有文化傳統，新的創意會衝擊組織內部成員的舊有習慣，如此會造成內部的衝突。

新任校長到這個地方來，一定有一些比較強烈的抱負跟改革的心態，面對他們的文化哩，要進行改變，是會產生比較大的困難，老師他們已經習慣得那些文化，是一種比較不對的，不對的那就需要改，改就會產生衝突，衝突這個部分是我來的時候呢，面臨最大的困難。(A1001216：P01L19)

B校長認為學校文化形塑的過程，學校新規定會改變組織氣氛，新的變革會使組織成員們產生怨言與不滿。

組織文化形塑的過程，老師難免會有一些怨言或一些想法出來。(B1010312：P06L10)

可能在之前的組織文化並沒有做這麼多事，那因為我的加入，可能讓整個組織文化多加做了很多事。(B1010312：P06L15)

E校長企圖改善學校舊有的文化與制度不合宜之處，但她的新措施引發同仁的抱怨。

你可能會去要求一些事情嘛，那所以說剛開始……尤其是行政，行政因為她們跟校長大部分都有第一線的行政接觸，她們就會覺得說：「新來的校長管很多啊，很龜毛啊。」(E1010204：P17L09)

綜上所述，初任校長新到一所學校，對於組織來說，代表一個新的創新融入，但這樣新的思維可能會與舊文化互不相容，甚至是呈現對立的狀態。面對組織文化與制度的更動，或許身為校長自覺只是小小的改變，但對於組織中其他人的感覺，就可能是巨變了。在此同時，校長如果急欲改變或打破多數人已習慣的環境與模式，反對的勢力也相對而生，就會造成組織衝突，在訪談的資料中就可以發現部分校長出現了這樣的問題。

(二)人員編制不足與流動率過高

C校長認為偏鄉人員編制不足，會造成工作分配的問題，若讓非專業人員去兼任



專業的職務，那麼會負擔太重而難以推動，甚至影響到學校事務的運作。

編制不足之下把原來職務的人來請他做這樣的工作，會耽誤到原來他的工作，請他做兼任他非專業的工作又做的他沒有辦法負荷，這個是蠻難推動的，這在看我在看這整個工作學校的工作運作上，校務的運作上，是一個蠻大的困境。(C1001220：P02L03)

D 校長提到，因為偏鄉規模小、編制少，造成學校的組長皆須兼任導師，在無法兩全的情況之下，組長只能以班級事務與教學工作為主，至於行政業務，主任相對就必須承擔更多行政業務。

我們又多是組長去兼任導師居多嘛，所以你讓組長去兼任導師，所有的組長都兼導師了。(D1010203：P05L12)

今年縣市合併後，今年的訪視評鑑特別多，所以老師一方面要照顧班上的孩子，一方面又要應付市府評鑑的需求。(D1010203：P06L15)

在這樣的困境之下，其實最辛苦的是主任，因為我們通常……你還是要以班級為重，就是可能他有多餘的時間來做的時候才做。(D1010203：P06L21)

西元 2009 年，莫拉克風災重創台灣南部山區，造成嚴重水患，A 校長服務的少少國小(化名)往返學校的道路因而受損，觀光產業消失，人口外移，學生人數降低，多重因素的影響下，使得教師流動率逐年增高，本學年度流動率更高達 50%，這麼高的教師流動率，也造成學校教學與發展的不穩定，導致教學惡性循環。

風災過後，道路橋梁都不好，那麼家長也都……比以前更多到外面去工作啦，哦……學生的來源數又越來越不穩定，越來越不穩定，都會擔心一個問題，就是學校會不會被裁併的問題，當這樣的一個危機都存在的時候，老師們如果山下會有缺，他們會願意過去，那也會造成這邊的流動率會越來越高。(A1001216：P16L04)

E 校長則指出偏鄉教師流動率高(101 學年度的教師流動率高達 40%)，除了引起家長對新進教師的疑慮外，年年更動行政人員，業務更迭過速，更造成安安國小業務推展產生困難與斷層。

換了老師以後，家長可能會衍伸可能新的老師來了以後，他自己專業能力的因素，引發家長可能對老師的一些疑慮啊，那校長就必須去處理啊。那最嚴重的就是大部分偏遠的老師……正式老師，都有兼行政，所以每年都要換行政人員。(E1010204：P07L10)

偏遠地區的小學，班級數少，加上少子化的影響，相對的人員編制也少，但業務卻與一般學校相當，因此偏遠地區的教師或職員多數必須身兼數職，工作負擔大。有些偏鄉學校生活機能不佳，交通需耗費較多時間，促使人員流動率高，影響學校事務的推展，使偏鄉教育更形弱勢。



(三)主任行政能力與組長職務安排

本項次所討論的行政能力與職務安排問題，行政能力指的是主任行政能力問題；而職務安排則著重在組長的部分，至於主任職務的安排問題，將於人事安排部分再予討論。

E 校長指出學校行政業務的推展，仰賴主任與組長的能力與意願，但由於偏遠地區學校行政業務負擔大，一人可能要分飾多角，造成老師們兼任行政的意願不高。

組長真的沒有辦法以能力去做為聘任的重點，因為老師都不想當，我想尤其是課稅以後，這個問題會更加嚴重。都沒有人願意當組長，我只差沒有跪下來好不好。(E1010204：P08L12)

學校主任可以說是學校行政業務推展的核心，主任的能力與積極度將影響學校運作的順暢度，B 校長指出總務主任需嫻熟法規，屬專業性質，經驗很重要，並非短時間可迅速上手。

可能過去都沒有總務主任的經驗，啊總務主任算是學校裡面最需要遵守依法行政的職務與法令得相關規定，大概也不是一年兩年他就會了。(B1010312：P04L25)

D 校長指出初任校長容易遇到處室之間缺乏溝通與協調，導致學校處室各自的業務聯繫中斷。

以前三個主任……其實他們互不支援，然後互相排斥。(D1010203：P02L35)

就是這四個人會把他們份內的工作做得很好，那就是欠缺去互相協調、溝通的這一個區塊。(D1010203：P02L38)

當處室主任面臨生涯規畫的轉變時，對於學校事務的推展可能在積極度與熱忱上將會有所不足，E 校長初到學校時，發現校舍老舊損毀，可能會造成校園安全的問題，但因為主任已抱持準備退休的心態，對於相關行政業務的推展不願配合，甚至與校長之間產生衝突。

我來到安安，我發現的第一個問題就是校舍跟硬體設施相較於其他學校，是很嚴重的落後，是破舊跟需要改善的。(E1010204：P01L25)

我想去做改善，但是剛好又碰到我的總務主任他整個職業生涯的發展，可能到了一個他想要去休息的時候了，所以當時在總務業務的推動跟經費的爭取，然後工程的執行，就會有一些衝突的點存在。(E1010204：P01L30)

校舍改建的工程是很多學校常見的棘手問題，很多行政同仁會避而遠之，安安國小總務主任希望等到明年再由新任者去完成，造成 E 校長大的困擾。

他會先去跟一些同仁訴苦他的狀況，跟他沒有辦法去執行這一件工作的原因，然後他就會在會議裡面就直接站起來跟我講說，他可不可以不要做，他會說請校長明年換新的總務主任再做，對。(E1010204：P03L02)



主任是校長的支柱，組長是主任的幫手，學校行政業務的推展，需要每一位行政同仁的努力與付出，但因現實環境的影響，使得老師們擔任組長職務的意願大減，如果再遇到主任出現問題，那麼將會是一所學校運作困難。有時在偏鄉，校長甚至必須擔負起主任的業務，而主任轉而處理組長的工作，本末倒置的情況如果持續發生，那麼學校未來發展的藍圖與重心，該將由誰來規劃與執行，這樣的困境，在偏遠地區人力不足的情況下，更顯嚴峻。

(四)工友管理

偏遠地區的小校，工友的員額雖然可編制到二人，但實務上因為經費的問題，往往只有一位。安安國小是一個國小部六班，附屬幼稚園一班的小型學校，原本學校就已有一名工友，但在縣市合併之際，縣府突然透過人情壓力安插一名女性工友，原本以為學校人力增多，可以減輕同仁們的負擔。但她來沒多久就要申請移撥(由原單位調動到另一單位)，校長不同意她任職未滿一年就要移撥，結果引發後續一連串衝突與噩夢，讓平靜的安安國小為此掀起波瀾，E 校長面臨許多內外壓力、造成學校困擾。

我在這一年半以來遇到的最大的問題，就是我們工友。就是趕在縣市合併之前，就去年的 12 月就有進來一位工友，她是原先沒有工友的職務，你知道那一種[上級關說]，對，那就來嘛。(E1010204：P20L22)

到了六月的某一天，她就跟我講說因為縣市合併以後不是常都有工友移撥的公文嗎，對。她就跟我說：「校長我要移撥，嘿，我要移撥，所以請您給我蓋同意書。」(E1010204：P20L26)

面對工友移撥的要求，E 校長曾請教相關人員與家長會，家長會強烈反對，而校長也考量到如果工友調離了，偏鄉學校其他同仁的工作量可能會增加，於是就不同意工友移撥案。

那我就沒有同意。沒有同意沒多久，我就接到很多民意代表打來的電話，他們就是會一直希望我給她蓋這樣的一個同意書，但是我還是很委婉的拒絕。在辦公室裡面討論就會覺得說：「校長很不近人情啊，人家要調動了還不給人家調動。」(E1010204：P20L32)

沒想到 E 校長不同意這位工友的移撥要求，接下來她不斷向市府申訴、向媒體喊冤並向民代關說，甚至於後來連高層的長官都親自打電話給 E 校長關切工友移撥的問題。

後來她們就去 1999 市長時間申訴，那申訴很多……其實就是「莫須有」的點啊，其實都不是真的。(E1010204：P21L14)

當時馬上就有面臨到要選舉這個事情，所以後來連教育局的……很高層的長官都打電話給我。(E1010204：P21L19)

人員的調動是個人的權益，但 E 校長考量這位工友初來乍到即要移撥，基於校務推展與工作分派的因素予以婉拒，沒想到工友的人脈雄厚，背景複雜，導致學校外在的壓



力龐大，內部職員不認同校長的看法與決定，造成 E 校長須花更多的時間與精力來應對，影響到校務的推展。

(五)資源爭取與運用

一般來說，爭取學校資源是校長行政工作中的要項之一，偏鄉地區高風險家庭比例較一般地區高，A 校長就曾提到原意為了讓孩子能夠安心在少少國小就讀，努力爭取經費，不過一旦爭取多了，有時會造成偏鄉學校高風險家庭家長的偏差觀念，認為一切資源變成理所當然，而不願善盡家長應盡之責任；然而，若引進資源不足，又會使得許多學校事務推展困難或造成學生學習困境。因此，協助是手段，自立方是標的。

當我們為孩子爭取過多的時候，就會造成反效果，也就是培養家長的惰性。
(A1001216：P12L23)

這個錯誤扭曲的一個價值觀，只要把孩子丟給學校這就對了，反正少了什麼都是學校的責任，嗯！這樣的觀念也逐漸的被養成而且好像有被深化的感覺。(A1001216：P12L29)

綜上所述，目前所訪談的校長皆提到偏遠地區小校的資源，相對於都會型地區而言，在學生求學的需求上皆是足夠的。但從訪談中可以發現，資源的爭取應該適量，若資源無法長期供應，會造成學校的困擾，或者養成家長與孩子的偏差觀念。

(六)性別的影響

訪談的校長之中，男性校長並沒有這部分的困境或衝突，但兩位女性校長卻都提到性別問題對她們所產生的影響。

在 D 校長的訪談中，她提到學校所在的社區文化是以推廣宋江陣的陣頭為主，這種強調陽剛的陣頭，使社區認為男性校長比較好溝通，對於女性則有歧視的情況，同時也認為男性和男性間的溝通相對比和女性間溝通更暢通。

蠻不適合女校長來的，但是我很努力在挑戰這個部分啦，我覺得是地方的特性啦，他們都覺得可能男性跟男性比較好溝通，應該有點歧視女性。
(D1010203：P01L38)

家庭性別角色扮演也是 E 校長困境的來源之一，一樣是從事教職的夫妻，社會對男性的角色期許成功，卻對女性的成就動機諸多壓抑。E 校長的先生是小學主任，他對 E 當上校長後有點吃味，並不像 D 校長是來自於外在的歧視心態，E 校長的壓力反而是來自家庭問題與先生的想法，讓她只能自行承擔學校業務、孩子照顧與先生心情三方壓力。

在我考上校長的那個時候，人家跟他（先生）恭喜，他就說：「你幹嘛跟我恭喜，你去跟 E 恭喜啊，你幹嘛跟我恭喜」，這就是社會的差異，所以相對的在家庭裡面他也有很多他自己的情緒啊，那再加上我的孩子小，所以我當然是更累。(E1010204：P11L35)



兩位女性校長的困境來源雖然不同，但終歸一句，就是社會長期以男性為尊的觀念影響，促使女性主管縱使能力再好，難以超越的「天花板效應」(ceiling effects)，而這樣的困境來源與社會風氣，又非兩位女性校長可以輕易改變或更動。

二、行政困境因應方式

(一)組織文化與衝突

A 校長因為組織文化的變革，造成內部教職員相當大的反彈，甚至出現嚴重的調動潮，而校長採取的面對方式是秉持做對的事與延緩策略持續推展。

我還是秉持做對得事，不管他們再怎麼反彈，我用不斷的溝通，由核心成員先去做，然後再去影響其他腳步比較緩慢的，能夠再慢慢往我們的這個方向前進。(A1001216：P02L19)

B 校長對於在形塑組織文化過程中，老師們對於改變所產生的抱怨，採取正向的看法，認為只要是老師的抱怨或建議是有意義的，那麼為了達成目標，就做開心胸接受老師的抱怨與建議。

你把它[抱怨]當作是心情的抒發，可是它是有意義的，那身為校長你就接受這樣子的怨跟抒發，你就承擔這樣的感覺，大概就是要接受同仁們的抱怨，或是不同的想法。(B1010312：P06L18)

在制度的變革上，縱使學校同仁出現許多抱怨的聲音，但 E 校長認為既然要做變革，那麼就一次完成，拖，不一定會是最好的選擇，甚至她提及既然要變，如果要讓改革有所成效，革命式的革新才有成效。

我覺得你要一點一點慢慢的改，有時候反而陣痛期會更長。對，就是大家覺得你怎麼一整年都在改變，所以我就要求一次，他們一開始都會抱怨，可是很快的她們就發現其實這個校長要求的也沒有很多啊，對對。我曾經看過一本書，它就說改革要有效，一定是滿手血腥的改革。(E1010204：P17L27)

面對組織變革所產生的衝突，並沒有絕對或最好的處理方式，畢竟每一間學校的特質不同，每一個學校成員接受的容忍度不一，但當不合時宜的文化與制度對於校務的推展產生負面影響時，變革難免，但如能考量學校特質而採取不同的因應模式，多多傾聽意見、想法，甚至是怨言，或許成效會更好。

(二)人員編制不足與流動率過高

面對人員編制數不足，偏鄉教師幾乎一人兼數職，C 校長認為或許縣市合併是一個改變的契機，但就目前現況來說，也只能期盼好轉。

如果沒有縣市合併的話，這種人員短缺的問題，工作身兼數職的這種情形，可能會一直存在，更難解決。那現在有縣市合併的也算是一種契機，我相信是會往更好的地方去發展。(C1001220：P02L21)



D 校長面對人員編制不足的窘境，認為並沒有辦法有效的去解決，只能辛苦樂樂國小處室的主任，感謝他們能夠承擔起繁雜的行政業務。

無解啦，無解。我想偏鄉應該很多學校都是這樣的處理方式，對。所以在偏鄉當主任的真得是很厲害，對，一個人可以做三個人用，都是這樣。
(D1010203：P07L02)

A 校長所在的社區，則因為風災的影響，造成對外交通不便，原本的觀光資源也不復存在。因為經濟條件不佳，造成人口嚴重外流，學生數量也愈來愈少，可能讓學校面臨裁併的可能，使得教師流動率不斷提高。面對這樣的困境，除了調整現有的教師外，也只能期盼新人的加入。

我會以現有的老師呢先來做一個調整，啊如果沒有辦法的話，那就是由我們新進的老師裡面的專長，還有他們的意願，來接任這個留下來的工作跟角色這樣子。(A1001216：P03L28)

面對高流動率所引起的家長反彈與行政職務年年更替，E 校長也只能調整自己帶人的方式與授權幅度，並且給予更多的包容。

就是因為新的人啊，他又都不熟悉啊，在行政的部分，他就會出錯啊，那因為每一個新進的同仁他個性不同，所以你就必須去調整你帶他的方法，或調整你授權的幅度。(E1010204：P08L02)

面對人員編制與流動率過高的情況，就目前的教育環境而言，確實是沒有辦法有實質上的解決方式，畢竟人員的短缺與流動率過高，追根究抵其原因在於教育經費的投注問題。但有問題仍需要解決，所以校長們所採取的方式就是期待、期許與自我調整。期待或有改變的一天；期許同仁們能夠共體時艱，為教育繼續努力付出；對於許多校務推展的成效，也只能透過自我調整，降低對目標達成的要求，雖然面對的方式多是校長心態的改變，但這樣的窘境，卻是偏遠地區小學最大的困境。

(三)主任行政能力與組長職務安排

偏鄉地區人才留置不易，遑論找到優秀人才擔任行政職務，針對組長職務安排出現了困境，如果沒有辦法解決，E 校長原期盼透過建立制度的方式處理，所幸後來新調入的同仁順利接任，解決了燃眉之急，但由毫無行政經驗的新人擔任行政職務，往往是偏鄉學校行政歷練的試金石。

我們可能要在校務會議研議出一個產生組長的辦法，對，就是先把話講在前頭。那後來就是很幸運的，新進的兩個老師他們都願意擔任組長的職務。
(E1010204：P08L17)

面對偏鄉主任不熟稔行政業務，加上有些主任年事已高，不太可能在短時間內熟悉相關業務，為了解決這樣的問題，B 校長期盼借重主任其他專長，希望主任對孩子的教學仍有貢獻。同時，也須調整自己的心態，以減少和主任發生衝突。



總務主任的經驗上他可能需要更長的時間，在很長的時間就要看你校長在這樣的逆境下你的容忍度有多大，你可能撐不到兩個月你情緒上就不行，你可能就要跟這個主任產生衝突，跟他說：「你怎麼都做不到。」那這個部分還是關係到你校長自己怎麼去調整面對這樣的態度，而不是我要去調整主任的態度。(B1010312：P04L32)

D 校長認為處室之間溝通不良，凸顯出校長功能的重要性，透過專案的申請或活動的辦理，讓處室之間相互支援，藉由一次次溝通的進展，促進處室之間的情感。

我覺得當校長很重要就是在這一個區塊，每一個主任他其實能力都很好，但是你怎麼把他揪在一塊，你怎麼去讓那個凝結這個團隊的力量，我覺得校長的用處其實也在這裡。(D1010203：P03L01)

學校硬體設施的更新，因為總務主任人生規畫的原因致使配合度不高，甚至因此與校長出現衝突。為了解決這樣的問題，E 校長採取的模式是帶領總務主任至其它學校觀摩，並且和主任一起擔負起相關業務的執行，更進一步調整自己的想法，當作是行政歷練的再次磨練。

我當時也帶著我們的主任到高雄市的學校去問高雄市的總務主任看要怎麼做，對。那可以做的我也是做，所以最後那個工程是在主任跟我，我們兩個一起當總務主任，我都常說可能是因為我主任的歷練太短了，所以老天爺安排給我這個機會，再繼續去處理主任的事務，再繼續去熟悉跟學習。(E1010204：P03L30)

偏鄉人事異動率高，安安國小主任調離與退休，E 校長面臨主任行政業務不熟悉的難題，但她認為學校該推動的事項都有執行，只是可能在交接時，有所遺漏。面對這樣的問題，她期盼主任先降低標準，別一下子把目標訂的太高，先完成目前所面臨的考評。

我說有時候我們會覺得那個東西很難完成，可能是因為你一開始就把目標設定的太高，你一開始就訂目標，我說這樣子是不對的，你應該是先去衡量你有多少資源，你有多少時間要做這件事情，你的手上有多少資料，你才去設定你的目標和你的成績你要做到什麼樣的地步。(E1010204：P09L08)

綜上所述，當校長在面對行政職務安排與主任行政問題時，B 和 E 校長採取相同的模式，即直接協助處理相關業務，畢竟相關的業務仍然需要有人執行，或許處理方式並非最好，但也是兩所學校校長僅能採取的應對方式。D 校長則透過辦理活動，促進處室間的交流與互動，藉以解決處室間缺乏溝通的情形。

(四)工友管理

台灣的工友管理文化是種極為特殊的校園人際關係文化，鮮少有人深入探討，卻相當富有政治意涵。校長行政管理牽涉到人與事，參與研究的校長表示事情好處理，人的問題就比較複雜一點。E 校長在初任校長的第一年就碰到了工友管理的問題，當



中所面臨到的除了工友本身以外，還有校內職員工的批評話語。職員工認為 E 校長處理方式不近人情，她所採取的策略則是工友留下的工作必須有人分攤來處理。

因為我也有透過主任就是去傳達說：「如果有人說工友調走了，那些工作他願意來協助，那我就馬上蓋章」。(E1010204：P20L36)

經過一段時間的處理，最後工友小姐還是調離開安安國小，過程中，學校面臨許多外在的壓力與問題，也造成了學校花費許多時間與精神去因應。

我覺得我整件事情犯的錯是說，我沒有先去了解到對方她是一個怎麼樣的人，她會採取什麼樣的應對方式，還有她的家人會怎麼樣來處理這件事情，因為我們可能大部分以我們這種人來說，我們可能如果校長這麼講，我們可能找一些民意代表去說一下，如果沒有效，我們就算了。尤其是校長又有答應說：「如果滿一年就讓你調動了，對不對？」(E1010204：P22L07)

面對職員工的調動，校長多數都會以人和的方式處理，但 E 校長一開始考量學校業務的執行問題，身為一校之長，這樣的考量也算兼顧人情事故。但是人的問題是複雜的，再加上思維的出發點不一樣，可能原本考量的面向並不是最完整的。所以她在整件事情告一段落後，認為整件事情的錯誤，在於未事先了解對方的背景與問題。原則上，雙方的考量都沒有錯，或許欠缺的事彼此間的相互了解與同理之心，如果可以藉由中介橋梁做為互動的觸媒，或許在這一件事情的處理上，就可以減少雙方的衝突與芥蒂。

(五)資源爭取與運用

對於資源的爭取，A 校長遭遇到問題在於家長觀念的偏差，針對這樣的問題，他只能透過教育孩子，從基礎更正錯誤的觀念。對於家長的問題，也只能經由不斷的溝通，希望讓家長了解。

我常常跟孩子跟家長講的，我們的手心不要一直向上，要向下，向下去耕耘，更要向旁邊啊，把旁邊觀念不對的家長帶起來，要帶起來，拉起來，那整體啊，整體我們原住民部落的不管是孩子家長，整體部落社區都能夠因為教育的力量，而向上提升，這個才是這個才是一個正軌。(A1001216：P13L07)

B 校長面對資源不斷的需要進到學校，擔心在學校校舍空間不足、人力不足的情況下，反而可能會影響到教學的品質與老師們過於疲累。所以他採取的方式就是回歸到教學的主體-學生身上，希望透過資源整合與長期發展的模式，妥善的引進與運用外在資源。

要考慮到這個資源你要長期合作還是短期，那就學校的角度來看，一般來說，用長期的思考會對一個學校產生好的校園文化跟組織文化是最重要的。(B1010312：P08L12)

綜上所述，面對外在資源的爭取與運用，兩位校長採取的方式都是回歸教育的主體-學生的身上，希望資源的進入，帶給學生的是安心學習與穩定成長，至於可能面臨的家長或其它外在問題，就只能透過立場的說明與觀念的溝通。



(六)性別的影響

在社區特殊文化的影響下，D 校長感受到樂樂社區對於女性較為歧視的氛圍，面對這樣的困境，D 校長採取的是運用禮貌模式來因應。

我還是用女性的特質，嘴巴甜一點，腰彎的低，嘿，就是嘴甜這樣子。這樣去解決，我後來發現這是有效的。(D1010203：P02L23)

E 校長所面對的則是來自家庭內部的壓力，面對先生的不悅與壓力，她認為不是對錯問題，而是情緒問題。

說實在的真的沒對錯啦，對，可是當下就會引發一些情緒上的不舒服跟爭吵。(E1010204：P12L05)

面對因為性別所產生的困境或難題，兩位女校長所採取的方式大同小異，還是利用女性柔軟的身段去面對與處理，畢竟性別的問題，是社會觀念長期的累積，改變需要的是時間和教育，兩位女校長所採取的方式，或許是現在最理想的方法。

伍、結論與省思

本研究訪談五位偏鄉初任校長，初任者是充滿創意卻又缺乏經驗的表徵，偏鄉常是弱勢的符碼，雖然兩者間不必然存在相關，在台灣偏鄉與初任兩項概念交織的邂逅雖非偶然，但卻是現行校長遴用制度的實然，茲論述結論與省思如下：

一、結論

綜合研究訪談所得，此五位研究參與者遭遇之行政困境來源包含有「組織文化與制度變革」、「人員編制不足與教師流動率過高」、「主任行政問題與組長職務安排」、「校舍重建與改建」、「工友管理」、「資源爭取與運用」與「性別的影響」等方面。綜合上述相關因素即可發現，困境的來源主要來自於「人」的因素，事情簡單，困難的是人情世故的問題，困境的源頭來自於人的問題，如果沒有將根源解決，則困境亦難以克服。針對上述困境，五位參與校長採取的因應方式分述如下有：

(一)組織文化與制度變革

面對文化與制度的變革，因應個別學校特質與文化的不同，校長們所採取的因應方式分別有「逐步推動與核心成員的營造」、「採取同理心的處理模式，傾聽老師們的意見，並做適時合理的修正」與「一次到位，積極面對」。

(二)盡力留任學校人才

面對偏鄉編制不足與教師流動率過高，學校成員的「過客」心態(童有慧, 2001)，這樣的情況與其說是偏鄉學校的宿命，毋寧說是人性的需求，偏鄉初任校長認為就目前的環境而言，並沒有更好的解決方式，只能透過理念的傳達與期盼同仁的共體時艱，對於學校事務的推展也只能採取降低目標成效的方式以期留任人才，但仍然「相



當期待」教育主管機關能夠解決這樣的困境。

(三)協調處室解決組長懸缺

面對主任行政問題，參與的校長採取的方式包含有「協助處理相關業務」、「介入處室溝通，促進處室間交流與互動」；至於組長職務的安排問題，則希望透過「建立組長職務安排機制」，藉以解決無人願意擔任組長職務的窘境。

(四)工友管理

工友管理可能牽涉的層面與問題難以掌握，E校長在事件落幕後，思量在整件事情的處理過程中，應採取「事先了解對方背景」與「同理心體諒他人」作法去面對與因應，可能可以減少學校的困擾。

(五)資源爭取與運用

校長在面對外部資源爭取與運用上，認為資源過多，反而造成資源的誤用與浪費，有鑑於此，在資源爭取與運用上應以「學生就學實質需求」為主。此外，「透過學校資源爭取的立場說明」與「正確觀念的溝通與建構」，來向家長說明學校資源爭取的立場與考量。

二、省思

在整個研究歷經過資料的蒐集、閱讀到現場的訪談的過程中，面對校長們許多的經驗，茲將省思分述如下：

(一)提早性向準備與規劃

在教育職場上，多數的現職教師們，衷心於追求教學的成就感、學生真心的回饋與家長所給予的尊重與支持。少部分則另有規劃與目標，期盼能藉由爭取或甄選的過程，一路從教師、組長、主任到校長，藉由歷練不一樣的職務，確認清楚校長的職務是否是自己的性向。

本研究發現，一些初任校長在擔任主任職務時，或者是努力於甄選過程中，都曾經在腦海中計劃學校未來的藍圖與目標，並設想可能遭遇的問題與困境，所謂「豫則立，不豫則廢」，沒有準備好經營學校的校長是不易成功的；但有部分初任校長並未有長遠的思考，可能因年資到了，可能因目前遭遇的困境或者是其他原因，步上擔任校長的職務。在沒有準備的狀態下，對於一所學校的長遠發展而言，有可能是弊大於利。

偏鄉的教育多屬弱勢，在這樣弱勢的地區裡，需要的是有責任、有理想與有規劃能力的校長。期盼有志於行政職務的教育人員，既然已設定了目標，就應該於各項職務中盡量的吸收與磨練，讓自己成為「準備好」的校長，而非「準備中」的學習者，畢竟，孩子的教育不容等待，也無法承受年年試驗與勘誤（trial and error）。事實上，臺灣的校長遴用制度顯示，偏遠地區往往成為新任校長的試練場所。

(二)初任校長宜多溝通



在訪談的過程中我們發現，擔任校長是種命運，也是種考驗。但在現今的教育場域中，因為教師的自主權提高、家長擁有教育參與和選擇權，使許多偏鄉初任校長感慨難為。此外，初任校長甫到新校，可能亟欲改變現況，因而有「新官上任三把火」的情況，在情急之下，可能忘卻尊重的重要性，結果這把火可能燒到別人，也會燒到自己。若在推展教學或課程活動之前，與每一個成員充分的溝通與討論，讓成員感受到應有的尊重與被需要感，或許許多眼前有關人際的問題就能夠獲得解決，可能讓相關的事務能夠順利的推展與進行。

(三)偏鄉校長角色權責不相符

國民教育為教育之根基，根基不穩，將影響國家未來發展甚深。校長身為教育的領航者，身上所肩負的是責任，也是自我理想的實踐。在第二章文獻探討中，顯示出現今的校長角色多元，可能是教學領導者、課程領導者、行政管理與公共關係經營者等多重角色，面對這樣多重的要求與責任，卻沒有相對擁有適切的權力，讓許多的校長感慨有責卻無權，也讓許多擁有豐富經驗的教育工作者，對於未來教育環境充滿無力感。

在整個研究的結論中可以發現初任校長面對許多的困境與兩難問題，有些可能歷經長時間的努力與溝通，就能夠慢慢解決與因應。但更讓校長無奈的是制度的配套不足，卻又必須配合上級的命令與要求，我想，或許是整個教育環境的變動，讓社會已慢慢忽略了這一群默默耕耘，卻無聲的教育園丁們。

(四)偏鄉欠缺資源與學校人力

偏鄉的孩子，多數沒有下課直奔安親班補習班的壓力，無法學習不一樣的特殊才藝，家長幾乎為基本生活所需煩惱，對於孩子的教育，並沒有辦法給予太多的資源與關注。在先天條件不足的情況之下，偏鄉教育可說是弱勢中的弱勢，孩子可以仰賴的只有學校教育。面對這樣困窘的環境，對於初任校長而言，即使希望有所作為，但在資源的匱乏與人脈不足的情況下，可能難以達到預設之目標。

(五)偏鄉人事異動率高

初任校長有著許多的夢想等待完成，但面對偏鄉教育資源短缺、高達40%-50%的教師流動率與代理代課專長教師聘任困難等問題，縱使想要有所改變，在巧婦難為無米的情況下，如何能夠炒出一盤好菜？

參與研究的初任校長們雖然有許多的困境，還是重複訴說著「秉持理想，堅持教育初衷」的話語，希望能給偏鄉教育與孩子們帶來一盞希望的燈火。對於目前所遭遇的困境或難題，凡是正面看待，適時的調整腳步。

(六)偏鄉成為初任校長培育與磨練的訓練場所

如同文獻Ghaffar, Zaman與Naz (2012)的研究指出，當衝突管理策略被發展，田野經驗要被列入考慮是種命定的義務。思考著這幾年在偏鄉從事教育工作的過程中，從初任教師的崇高理想與滿腹熱忱，到後來歷經現實教育環境的考驗與無奈，讓自己曾懷疑是否能夠繼續堅持或實現自己的教育夢。即使如此，每當看著孩子期待的眼



神，天真的笑容，總可以讓自己重新再次思考當時為人師的初衷，初任校長們更何嘗不是如此思考呢？更何況一位校長所需思考的面向，遠大於一位老師所需考量的層面，肩負的責任亦是數倍，面對的考驗更顯多重。在這樣繁重的壓力之下，任何一個決定，都可能造成後續波瀾不斷。而在我國，初任校長甫從一位教師或主任考取升任，歷經短短數周培訓課程，可能就必須依賴過往教學或行政的經驗，準備引領一所學校教育的發展與未來。但初任校長的經驗不足，太偏遠的地區由乏人問津，因而多半是新手校長前往，這些地區的學校又多屬弱勢，多重因素的交雜之下，是否能夠順利的領導與推動校務發展？但這卻往往是偏鄉校長的宿命。假使能夠透過工作坊、師傅校長與校際策略聯盟等方式推展，讓初任校長有機會繼續成長，不斷累積經驗，是否有可能減少或降低不利的情況發生。



參考文獻

- 何福田 (2006)。初任校長。臺北：師大書苑。
- 李俊濤 (2011)。臺北市國民中小學初任校長導入方案實施成效之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士班，未出版，臺北市。
- 沈進發 (2001)。國小初任校長工作壓力之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林芬英 (2003)。女性領導者領導特質與領導風格之研究。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 張錫坤 (2005)。國民中學校長行政領導困擾及其因應策略之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系，未出版，彰化。
- 許炯祥 (2006)。中部地區國民小學初任校長工作壓力及其因應策略之研究。國立臺中教育大學，未出版，臺中。
- 陳玉賢(2010)。原住民學生教育補助政策之研究。國立高雄師範大學教育學系，未出版，高雄。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北：五南。
- 陳郁汝、劉世閔 (2009, 7月)。我國地方教育的永續發展策略知個案研究。發表於國立台灣師範大學教育學院(編),「教育典範與地方教育發展」國際學術研討會(頁 418-437),台北,國立台灣師範大學教育學院大樓二樓及三樓。
- 湯蔓嫻 (2004)。花蓮縣小型學校校長經營略及相關因素之探討。國立花蓮師範學院，未出版，花蓮。
- 童有慧 (2001)。花蓮縣非本地籍偏遠國民小學教師留任意願之研究。慈濟大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 童鳳嬌 (2004)。家管與主管-一位國中女校長的生命經驗。國立政治大學學校行政碩士論文，未出版，臺北。
- 黃森泉 (2000)。原住民教育之理論與實際。臺北：揚智。
- 楊有財 (2004)。台南縣國民小學校長工作壓力與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班，未出版，高雄。
- 葉子超 (2005)。國民中小學校長行政領導、工作壓力與積極調適之道。學校行政，36，1-16。
- 劉世閔 (2004)。質性研究的立場問題。教育研究月刊，119，137-138。
- 劉世閔 (2010)。質性研究資料分析中的倫理議題。載於郭玉霞，質性研究資料分析 nvivo 8 活用寶典 (320-347 頁)。臺北：高等教育。
- 劉淑媛 (2002)。國小女性校長專業發展現況、困境與需求之研究。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹。
- 謝純育(2007)。宜蘭縣國民小學初任校長工作壓力與因應策略之研究。佛光大學社會教育學研究所碩士論文，未出版，宜蘭縣。國立臺南大學教管所學校行政組，未



出版，臺南。

- 簡邑容 (2008)。臺北市國民小學初任校長的工作困境與適應之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所學校行政碩士學位班碩士論文，未出版，臺北。
- 蘇俊華 (2006)。臺南縣國民小學初任校長工作困擾及其因應方式之研究。國立臺南大學教管所學校行政組，未出版，台南。
- Barnett, B. G., Shoho, A. R., & Oleszewski, A. M. (2012). The job realities of beginning and experienced assistant principals. *Leadership and Policy in Schools, 11*(1), 92-128.
- Ghaffar, A., Zaman, A., & Naz, A. (2012). A comparative study of conflict management styles of public & private secondary schools' principals. *Bulletin of Education & Research, 34*(2), 59-69.
- Gomez, F., & Van Zant, S.(2006).The new principal: Now you're cooking. *Leadership, 35*, 24-26.
- Hartzell, G, Williams, R. C., & Nelson, K. T. (1994). Addressing the problems of first-year assistant principals. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 369 179)
- Ippolito, A. (2004). Informed consent. In M. Stahl (Ed.), *Encyclopedia of health care management* (pp. 293-294). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412950602.n407
- Joanne, R. (2000). Survival skills for the new principal. *Educational leadership, 9*, 76-77.
- Kitavi, M. W., & Van Der Westhuizen, P. C. (1997). Problems facing beginning principals in developing countries: A study of beginning principals in Kenya. *International Journal of Educational Development, 17*(3), 251-263. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0738-0593\(96\)00050-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0738-0593(96)00050-8)
- Krismann, C. (2008). Glass ceiling.In R. Kolb (Ed.), *Encyclopedia of business ethics and society* (pp. 994-996). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412956260.n370
- Lichtman, M. (2010). *Qualitative research in education: A user's guide* (2nd ed.). London: SAGE Publications, Inc.
- Paulson, W. (2009). Glass ceiling. In J. O'Brien (Ed.), *Encyclopedia of gender and society* (pp. 394-396). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412964517.n197
- Portin, B.(2004).The roles that principles play. *Educational Leadership, 61*, 14-18.
- Sandelowski, M. (2008). Member check. In L. Given (Ed.), *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 502-503). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412963909.n257



A Study of the Elementary School Beginning Principals' Administrative Predicaments and Coping Strategies in Remote Areas of Kaohsiung City in Taiwan

Shih-Min Liu
National Kaohsiung Normal University
Chung-Peng Chiang
Mzudaai Elementary School

This study focuses on five beginning elementary school principals in remote areas of Kaohsiung City, exploring their administrative predicaments and coping strategies. This study heavily employs in-depth, semi-structural interviews in detailed descriptions as the major research method. Three male and two female beginning principals interviewed are asked to list all kinds of difficulties that they might encounter and how they might react to improve their working environments, with eight interviews for each school principal. All the collected data are sorted out through codification and classification, producing the research outcomes, which are then used as the basis of conclusions and after thoughts. By analyzing and compiling the data, the study has found that seldom are senior principals willing to participate in principal selection in these remote areas. Therefore, most principals there are beginners. The conclusions of this study show that the sources of administrative predicaments are related to “the inter-organizational conflicts,” “the lack of resources,” “the intra-school public relationship conflicts,” and “the appointment and recruitment of the directors.” Thus, the suggestions from this study to these beginning school principals are that when they are challenged with the predicaments caused by high-risk families in their schools, they should approach the situations with strategies based upon “empathy,” “positive thinking,” “continuous communication,” “seeking external resources,” and “putting the school development on the top priority.”

Keywords: remote areas, beginning principals, administrative predicaments

