

一位國民小學初任校長之社會化探究

賴志峰^{1*} 秦夢群²

¹ 國立臺中教育大學教育學系副教授

² 國立政治大學教育學系教授

*通訊作者：賴志峰

通訊地址：403 臺中市西區民生路 140 號

E-mail：cflai@mail.ntcu.edu.tw

投稿日期：2017 年 8 月

接受日期：2018 年 3 月

摘要

臺灣每年有大量中小學校長申請退休，產生為數眾多的初任校長，他們如何融入學校環境，擔負學校領導的角色，有探究的價值。本研究選擇一所北部地區國民小學進行質性研究，分析初任校長與成員互動，其遭遇之挑戰與困難，描繪初任校長社會化的經驗，並採取訪談、觀察進行資料蒐集。本研究發現，校長具備足夠的歷練及人際網絡，透過觀察及對話，逐步熟悉學校環境。前任校長的部分作為及部分資深教師，為校長推動革新的挑戰。學校面臨廢校的危機，校長用心爭取環境改善經費，透過學校特色行銷，提升招生的成效，成立教師專業學習社群，強化與教師進行個別溝通。

關鍵詞：初任校長、校長社會化、教育領導

A Study of a Beginning Elementary School Principal's Socialization

Chih-Feng Lai^{1*}, *Joseph Meng-Chun Chin*²

¹ Associate Professor, Department of Education, National Taichung University of Education

² Professor, Department of Education, National Chengchi University

*Corresponding author: Chih-Feng Lai

Address: No.140, Minsheng Rd., West Dist., Taichung City 403, Taiwan (R.O.C.)

E-mail: cflai@mail.ntcu.edu.tw

Received: August, 2017

Accepted: March, 2018

Abstract

Due to numerous secondary and elementary school principals' applications for retirement each year, many beginning principals are appointed. How these new school principals adapt themselves to a school environment and begin their new role as a school leader has some research value. This study chose an elementary school in northern Taiwan as a case study for qualitative research, analyzed the school principal's interactions with school members and the difficulty that she encountered, depicted the beginning school principal's socialization experiences, and conducted interviews to collect research data. The results showed that the school principal, who has sufficient experience and social connections, gradually became familiar with the school environment through observations and conversations. Some of the former school principal's conduct, as well as some senior school teachers, might become challenges to the school principal's innovation movements. In response to the crisis of the school being forced to shut down, the school principal is dedicated to raising funds for improving the environment, promoting school feature to increase student enrolment, organizing a professional learning community for teachers, and strengthening one-on-one communication with teachers.

Key words: *beginning principal, principal's socialization, educational leadership*

壹、前言

當校長的條件包括：賢人的智慧，CEO 的願景，學者的智力，控球後衛的領導，諮商師的熱忱，僧侶的道德力量，消防隊員的勇氣，外科醫師的技藝，參議員的政治靈巧，士兵的堅韌，盲人的傾聽技巧，聖人的謙遜，企業家的合作技巧，民權運動者的確信 (certitude)，舞臺表演者的魅力，以及極大的耐心 (Hayes, 2004, p.vii)。

校長是學校最重要的領導者，有怎樣的校長，就有怎樣的學校。教育人員想要成為校長有幾個理由，包括：視為專業成長和發展過程的一個階段、做出正面貢獻的機會、其他行政職位的跳板、成為教學領導者、榮譽與地位、增加每月的薪資等 (Weingartner, 2009)。在美國，大部分的地區學區存在校長缺額過多的問題，有些地區校長的更換率高 (Hayes, 2004)，根據研究結果顯示，有四個因素迫使校長離開其職位，第一，校長的工作逐漸增加，包括績效責任、書面作業、時間管理、組織再造的緊張等；第二，缺乏角色的明確性，由於學校本位管理、分享的決策；第三，缺乏認同，校長需要內在和外在外在的酬賞和認同；第四，自主性逐漸減少，由於合作決策，自主性減少，校長感到沒有權力和脆弱的 (Whitaker, 1996)，而 Hayes (2004) 亦認為願意擔任校長的人越來越少，其原因在於校長需要和不快樂的教師、家長和學生奮戰、聽到成員對於校長的批評、感受到校長是不受感謝的工作、假日的工作及夜間的责任、需要額外的學位及學分等。在臺灣，亦有相類的現

象，最近這幾年，大量的中小學校長申請退休，隨著產生為數眾多的初任校長，他們如何融入學校環境，擔負學校領導的角色，越來越重要。Parkay 與 Hall (1992) 認為，有必要對於初任校長的生活瞭解更多，讓未來的校長能更從他們的經驗學習，從初任校長如何面對領導挑戰學得越多，將會有更好的學校、學生和新校長。因此，初任校長社會化是應該關注的議題。

不只是初任校長面臨挑戰，即使是有經驗的校長，在學校就任第一年的校長，必須在新環境有效的發揮功能，以及快速融入新的文化時，經常面臨許多的挑戰。第一年就任校長的決定和策略是非常關鍵的，影響其學校表現，是否可以成功地做為領導者，以及是否繼續留在這所學校 (Burkhauser, Gates, Hamilton, & Ikemoto, 2012)。新任校長的角色被認為是有壓力的、創傷的，有許多隱喻用來形容初任校長的痛苦經驗 (García-Garduño, Slater, & López-Gorosave, 2011)，包括：跳入深水區、逆著潮流游泳 (Armstrong, 2004)、痛苦多於收穫 (Howley, Adrianaivo, & Perry, 2005)、坐在電椅上 (Weindling & Dimmock, 2006)、在滑竿的頂端平衡 (Walker & Qian, 2006) 等，初任校長的社會化可說是學習的過程，心境的調整特別重要。此外，Burkhauser 等人 (2012) 研究發現，大約有五分之一的第一年就任校長在二年內離職。因此，初任校長社會化是校長留任工作崗位的重要階段，也是邁向成功領導者的關鍵期。

多年以前，Roberts (1992) 認為大量的研究幫助瞭解成功的學校教育、教育領導本質、學校文化與成就的連結，但是卻對初任校長提供極少的幫助，他們的挑戰和經驗不同於有經驗的校長。近年

來，國外已有諸多論文探究初任校長社會化，例如：Brock 與 Grady (2004)、Crow (2006)、Daresh (2006)、García-Garduño 等人 (2011)、Sackney 與 Walker (2006)、Walker 與 Qian (2006)、Weindling 與 Dimmock (2006) 等，分別針對英國、加拿大、香港和美國等不同國家，以初任校長社會化為主題之文獻探討式主張性論文或專書，可做為本文探究之文獻基礎；國內目前針對初任校長社會化有許多實證的研究，包括：林靜慧 (2003)、陳怡燕 (2007)、陳秀玲 (2012) 等博碩士論文，以及李瑞明 (2001)、陳聖謨 (2001) 等論文，係以質性個案研究或多重個案研究進行探究，陳述初任校長社會化的歷程，但對於初任校長面臨的挑戰和困境之描繪，仍有賡續探究之空間。尤其，學校情境變遷快速，國內外情境均有大幅度的改變，以國內而言，少子女化的壓力、行政業務的要求遽增、校長退休人數增加，校長個人特質不同，採取的作為亦有所差異，過去初任校長社會化相關質性實證研究並未完全納入此一脈絡，不同個案有其獨特價值，有繼續探究的必要性。Parkay 與 Hall (1992) 建議從不同面向來進行初任校長的研究，包括：成功進入校長角色的關鍵、建立專業主體的策略、時間管理、優先順序和發展策略、工作壓力與壓力管理、變革期望及推動變革、遭遇重大事件及對長期領導能力的幫助，Brock 與 Grady (2004) 則從獲得工作（角色定位、成為何種領導者、個人預期改變、預期人際關係改變）、認識人、地方和文化、學年的開始與結束、學習溝通、成員潛能的最大化、有效的時間運用、問題和困境的解決、進行有效的變革、照顧自己等方面來探究新任校長的工作。本研究選擇一所北部地區之國

民小學進行研究，分析初任校長社會化的階段，及其遭遇之挑戰與困難，呈現校務經營的領導作為。

貳、初任校長社會化的意涵

一、初任校長社會化的意義與實踐

社會化是個人學習及扮演社會不同角色的過程，初任校長從主任過渡到校長的角色，須經過社會化的過程，Crow (2006) 認為典型的初任校長社會化遵循一定的模式。許多學者提出校長社會化的意義，Wolcott 認為是校長學習取得某種角色的過程，亦涵蓋其角色行為受他人適當導引或掣肘影響的過程（白亦方譯，2001），Daresh (2006) 認為是初任校長需要瞭解校長應該如何做、知道什麼和做什麼的大圖像，Crow 認為社會化使初任校長在當地的學校背景，進行瞭解、貢獻、參與和領導的能力，這些能力讓校長成功地融入社會，而不只是學校社群。綜合上述看法，本研究將初任校長社會化定義為：初任校長如何熟悉學校環境，透過與成員人際互動，展現校長領導作為與技巧，並受成員影響或掣肘的過程，經過一定期間，初任校長生涯逐漸擺脫青澀，進而發展成熟。

初任校長社會化的實踐有許多的面向，首先，以校長角色定位而言，Crow (2006) 認為初任校長運用來自於教師、學生、家長和其他行政人員的非正式回饋，讓校長的角色有意義，Matthews 與 Crow (2010) 認為新任校長透過發展新的力量、能力和身分，提供自信，鼓勵創新，解決舊的衝突，進行社會化。Fisher (1986) 認為包括自我的瞭解，從工作及在組織中的經驗瞭解自我、期望、自我形象及動機。因此，校長必須充分瞭解自

我，透過他人的回饋，建立校長的角色定位。其次，以學校文化而言，Matthews 與 Crow 認為當進入一所學校擔任校長時，沒有比撥出時間認識學校文化來得重要，Feldman（1981）認為社會化包含適應工作團體的規範與價值，Sackney 與 Walker（2006）歸納認為初任校長透過觀察來學習學校文化，問問題、少說和多聽，Fisher 認為社會化學習包括對組織的瞭解，也就是組織目標、價值與政策，以及在工作團體運作的方式，包括團體的價值、規範、角色及友誼關係，Matthews 與 Crow 認為新任校長的社會化包括內部領域，不管之前是否有行政經驗，校長必須學習這個學校的獨特文化，對於成為革新的校長，這是重要的。因此，學校文化的瞭解與適應，是初任校長必須面對的課題。

就領導技巧和能力而言，Sayce 與 Lavery（2010）認為社會化技能支持校長濡化（enculturation）進入教育領導者的專業生活，Feldman（1981）認為社會化包含發展工作所需的技巧與能力，Matthews 與 Crow（2010）認為新任校長的社會化包括外部領域，牽涉到新的工作，政治關係和兩難、與學校願景相衝突的文化，學習如何協商、折衝和討價還價，是必須和重要的角色，Crow（2006）認為組織社會化是背景導向的，包括知識、技能和定向，是特定環境從事角色所必須的，Burkhauser 等人（2012）認為新校長可以採取以下的策略以增加認同和發展和諧，包括：聘任有能力的成員、與所有成員進行一對一的會議、尊重過去的措施和文化、經常在教室出現、溝通清晰和公平的期望。因此，初任校長社會化係以組織社會化為主，初任校長逐漸熟悉和融入學校文化，發展校長角色定位，展現行

政運作、引領專業、校務經營與領導的能力，逐漸累積辦學成效與風評，這是初任校長必經的發展任務。

二、初任校長社會化的階段與挑戰

學者對於校長社會化或生涯發展階段有許多的主張，Hall 與 Parkay（1992）提出五個階段，分別是生存、控制、穩定、教育領導、專業實現，Weindling（1999）提出六個階段，包括進入和遭遇階段、抓住期、重塑期、精煉期、鞏固期、高原期，Hart（1991）則認為包含接觸、調適、穩定等三個階段。雖然上述學者對於階段的分類不一，時間的區分也不一致，但以 Hart 的主張較為簡潔及清晰。在接觸階段，Hall 與 Parkay（1992）認為初任校長體驗到初任領導的震撼，個人的關注和專業不安全感是高的，挫折、沒有權力和專業不足的感受，被工作所淹沒。在調適階段，Weindling（1999）認為新校長變得更加自信，瞭解成員的優點和缺點，成員也瞭解校長的優點和缺點，彼此的期望更加務實，撒下的種子已逐漸產生變革。在穩定階段，Hall 與 Parkay 認為校長的行為是藉由個人權力合理化，聚焦在課程與教學，創造賦權增能、成長和專業文化。綜合上述看法，以服務二至三年之初任校長而言，其社會化特徵如果能跨過接觸、調適階段，達到穩定階段，可達成社會化的目標。

由於組織的多層面本質，對於初任校長而言，社會化的過程是複雜的，而且是充滿挑戰的。Hargreaves（2003）認為無論校長候選人認為他們已準備多麼妥當，真正坐上駕駛座還是會產生震撼，Weindling 與 Dimmock（2006）亦認為第一次擔任校長是刺激的、高興的，但卻是複雜的和困難的經驗。林明地（2006）認

為初任校長必須在角色知覺、管理技術、人際互動，以及文化象徵意義等四方面取得動態平衡。以下分別從上述四個面向，來探究初任校長社會化的挑戰。首先，在角色知覺方面，Parkay 與 Hall (1992) 認為初任校長最大的挑戰在於發展專業的主體 (identity)，一種能夠產生影響 (make a difference) 的主動領導者之自我印象，Daresh 與 Playko (1994) 亦認為新校長面臨角色釐清的問題。其次，在管理技術方面，Daresh 與 Playko 認為新校長面臨有限的專業能力的困難，Brock 與 Grady (2004) 認為由於未分享資訊、討論問題及獲得回饋，許多初任校長受到校長工作的寂寞所震撼，Hobson 等人 (2003) 認為新任校長面臨專業疏離和寂寞感、處理多樣化的工作、管理時間和優先順序、學校預算、處理不適任教師、執行課程或學校改進的新計畫等。

再者，就人際互動而言，Brock 與 Grady (2004) 認為一旦擔任校長職位，人際關係就改變了，校長職位會失去教師同儕的友情，教師也不能知覺校長的壓力、衝突的要求和較長工作時間，Hall 與 Mani (1992) 認為新校長所做每一件事，都受到教師、成員和社區的密切關注，Davis (1998) 認為大部分失去工作的校長，是因為無法與成員相處，而不是缺乏技術上的能力或學生成就未達到，Weindling (1999) 認為新校長的問題在於處理與成員的關係，以及處理薄弱的團隊、不適任教師、低落的教師士氣。最後，在文化象徵意義方面，Walker 與 Qian (2006) 認為許多初任校長面臨前任校長的鬼魅 (ghosts of principals past)，以及他們在學校的持續影響力，Weindling 認為新校長的問題在於學校的形象，前任校長所留下的風格和實踐，以及創造更好

的學校形象。因此，初任校長面臨角色知覺、管理技術、人際互動、文化象徵意義的挑戰，是社會化的成功關鍵。

參、研究設計與實施

一、研究定位與架構

本研究運用紮根理論進行探究，基於 Dimmock 與 Lam (2012) 認為紮根理論適合教育領導研究，可用來確認類型 (typology) 和命題 (proposition)，以解釋個別領導者、某群體或類型的領導者，在特定的情境和背景如何管理和領導。同時，本研究融合 Glaser (1992) 主張的浮現設計 (emerging design)、Charmaz (2006) 的建構主義設計 (constructivist design)，在研究過程中，逐漸浮現研究問題，沒有預設理論和架構，並強調研究者採取更預動 (proactive)、解釋性的角色，在某種程度上，參與者和資料互動，以共同建構理論，再者，參酌 Parkay 與 Hall (1992)、Brock 與 Grady (2004) 對於初任校長研究的建議，研究架構逐步形成的，經過不斷的反省與修正，逐漸聚焦成型。

二、研究個案的脈絡

孿孿國小 (化名) 為北部郊區小型學校，在 2011 年，全校學生數將近 100 人，教職員共 30 餘人，擁有小校小班、校園廣闊、適性教育及社區資源等特色。現任甄校長 (化名) 曾分別在其他二所學校擔任總務、教務、輔導主任，合計超過 20 年，行政經驗豐富，2011 年 8 月經遴選接任該校校長，與該校教職員是從陌生到熟悉的過程，目前，校長業經過遴選連任，開啟第二任的任期。

三、資料蒐集與分析

本研究以訪談、觀察為資料蒐集的方式，第一階段蒐集期間自 2012 年 8 月至 2013 年 6 月（訪談校長、6 位主任、1 位組長、2 位教師及家長會長），並同步進行資料分析，隨時蒐集最新資料，完成本文初任階段研究結果之分析。之後還是經常與校長保持聯繫，不定時受邀參與學校活動，持續關心學校動態，並於 2016 年 6 月進行第二階段訪談（訪談校長、1 位主任、1 位教師及家長會共 4 人），以捕捉校長第一任期所累積的辦學成果，並於研究結果討論之中，列為持續追蹤，以完整、全面及長期的方式呈現結果。研究者經過閱覽文獻及學校文件資料，並依據學校現況，擬定半結構式訪談題綱，採取個別訪談，訪談對象包括校長、主任、組長、專任教師、家長會長等，計訪談 14 人。由於研究者對學校情境不熟悉，可避免先入為主的偏見，然而邀請受訪者則需要委請校長推薦，受訪者均能坦然和誠實回答研究者的問題，研究具有信實度。本研究設定在學校任職均多年（除 1 位隨校長任職的主任以外）、熟悉校務運作及兼顧不同的職務等條件，以確保取樣的代表性，由於學校規模小，受訪主任、組長及教師已占全部的半數。同時，選擇學校相關會議及場合，進行參與觀察，參與觀察的重點在於校長與成員的互動，雖然，短時間的參與觀察，可能造成現場氛圍的改變，有太多的現象無法被觀察到，透過受訪者誠實的告知，可以讓事實精確地進行再建構。本研究之資料編號方式如表 1。

四、研究信實度與倫理

研究者親自投入研究情境，充分瞭解研究現象的意義與脈絡，其次，在訪談過程中，受訪者能自然真誠地充分表達其看法，看不出保留或絲毫的顧慮，校長在

協助遴選受訪者時，並沒有考慮支持的傾向或程度，受訪者具有可信度及代表性，訪談對象選擇並沒有偏差。本研究詳述研究過程，研究嚴謹可獲得嚴密檢視，段落敘寫落實三角檢證，不同的資訊來源，有助於佐證和釐清事實，以確保詮釋的正確性。因此，透過上述作為的具體落實，本研究具有研究信實度。

研究者為大學教師，研究領域為教育行政，於 2011 年 8 月受邀參加校長的就職典禮，浮現進行研究的意願，獲得校長欣然同意。研究者將研究目的誠實告知受訪者，在訪談前皆確認受訪者之意願，並忠實呈現研究對象的本意，校名、受訪

表 1
研究資料編號一覽表

資料類別	訪談日期及受訪者	編號	內容
訪談	20120824P	P1	校長的 3 次訪談
	20120912P	P2	
	20160604P	P3	
	20121122A1	A1	5 位主任訪談
	20121122A2	A2-1	
	20160604A2	A2-2	
	20130312A3	A3	
	20130312A4	A4	
	20140127A5	A5	
	20121210G1	G1	1 位組長訪談
	20121122T1	T1	3 位教師訪談
	20121210T2	T2	
	20160604T3	T3	
	20130517PA1	PA1	3 位家長訪談
20140127PA2	PA2		
20160604PA3	PA3		
20130517D1	D1	里長訪談	
參與觀察	20110801 觀	同左	就職典禮、行政會議、校慶活動、新圖書館落成、環境觀察
	20121120 觀	同左	
	20121210 觀	同左	
	20141227 觀	同左	
	20160531 觀	同左	

者以化名或匿名方式，文件資料以編號方式呈現及引用，避免研究對象受到傷害或困擾，確實遵守研究倫理之規範。對初任校長而言，對於學校的人事物並不完全熟悉，面臨不少的挑戰，在做很多決定時，需要深思熟慮，並有很多的考量，有不能對太多人訴說的苦衷，然而，校長仍願意配合研究者多次參與觀察的打擾，實際感受現場的情境，有助於擴展資料蒐集的廣度及研究深度。

肆、初任校長社會化之分析

一、接觸期：角色知覺

(一) 擔任校長之前的歷程與準備

行政與教學的歷練，是擔任校長重要的基礎。甄校長有豐富的行政經驗，曾經擔任總務主任多年，辦理校地徵收，也擔任過教務主任，負責推展全市性教師專業發展研習共計十餘年，並曾借調國際性大型博覽會顧客服務中心，對於其視野與人脈的擴展有很大幫助，校長認為：「博覽會經驗是顧客服務，站在顧客的角度來看博覽會，我常常沉澱下來，想想家長、居民怎麼看學校，讓居民願意到學校來」（P1）。參與校長遴選時的考量，校長提到：「選擇學校的時候，思考哪一個學校是足以發揮的學校」（P2），事實上，甄校長原本並不是學校成員設定的優先人選，受訪主任提到：「校長等於算是教育局派下來的，老師對新校長會有一種失落，他們去打聽校長以前的風格，跟前校長的風格就是差很多」（A4）。同時，受訪里長則提到學校之前校長的特性，她說：「比起市區的學校，我們的校長，可能是找不到別的地方，才會到這個地方來，或是退休之前的最後落點，甚至新校長第一個起跑的地方」（D1）。學校

過去的校長是比較沒有經驗的，或是即將退休的，種種因素加在一起，對於想要積極任事、建立辦學特色的校長而言，可能會遭遇一些挑戰，也有作為的空間。而8月1日校長布達當天，校長的心情是緊張的，她說：

當天有太多好朋友來，給我很多力量，來到一個非常陌生的環境，之前有一些粗淺的瞭解，但其實是不夠深入的，在緊張的狀態之下，就匆匆忙忙的。（P2）

就職典禮簡單而隆重，來的貴賓很多，也顯示過去多年投入行政工作，擁有豐富的人脈關係，對於引進校外資源，將會有所幫助（20110801觀），然而，在該校的人際關係則須重新建立，校長過去與該校並無淵源。Matthews 與 Crow（2010）認為校長並不在真空的環境下發展其領導概念，社會、教育社群、其他校長、任職的學校和他們本身的經驗，影響校長瞭解和發展其做為領導者角色的方式。因此，甄校長社會化的第一步，確實受到許多複雜因素的影響。

(二) 學校成員對女校長有刻板印象

對於女校長的刻板印象，存在教育界多年，是經常被討論的議題。一般而言，不少人對於女校長有刻板印象，受訪主任提到：「女校長通常心思比較細膩，對一些小事情，感覺上比較會要求」（A1），另一位主任提到：「以前有經歷2個女校長，3個男校長，比較之下還是有一點差別，在細節上，女生會要求比較多，比較堅持一些東西」（A2-1），另一位主任提到：「如果是老師的角度來看，會覺得女校長比較囉嗦，比較細心，男校長可能

四年來不到教室幾次，女校長可能一天好幾回」(A5)。受訪組長則說：「女性的話可能比較柔性，比較包容度高，可能也比較細膩」(G1)。受訪教師則提到：「一般人對於女性主管，比較大的直覺，就會覺得比較囉嗦，事情會管得比較雜」(T1)，另一位受訪的教師則提到：「大家的刻板印象，女校長會比較仔細，比較會盯，男校長有時候，就大而化之」(T2)。然而，校長並沒有大家所認為的女性刻板印象，主任認為：「我覺得校長個性就不那麼像女校長，滿像男生的」(A3)，受訪教師進一步提到：「她跟一般所想的女校長有點不太一樣，有時候就很阿莎力」(T2)。事實上，校長也知道成員可能的想法，試圖以行動慢慢改變大家的看法，正如 Matthews 與 Crow (2010) 認為，雖然校長角色概念存在於大部分人的心目中，學校社群和文化以不同的方式界定之。另一位受訪教師則進一步提到：

大家都說女校長不好，她遴選那一次有來學校講，講了這句話。這句話對她是有影響的，大家對女校長的刻板印象，她帶著那樣子的警惕來學校治校。(T3)

Cook 與 Rothwell 研究指出，胼胝體是連接右腦與左腦的橋梁，女性的胼胝體比較大而寬，左右腦的溝通也比較有效率，全神貫注時，左右腦仍然同時運作。女性領導的天賦包括：人際關係導向、與人交談、聆聽、指導、接受相互矛盾的議論、團隊工作、同時處理多種任務、非直線型思考方式、右腦思考，男性領導的特性則為：行動導向、好競爭、有願景、創造力、冒險、專注、左腦思考、

直來直往(劉復苓譯，2002)。對女性領導的刻板印象為共有行為(communal behavior)，聚焦在團體動態和決策過程(Eagly & Carli, 2007)。由於腦部結構的不同，可以理解男性和女性領導者的差異，形成特定的刻板印象，一般而言，女性領導者的反應快，而且可以進行非線性思考，並可以解釋女校長比較細膩、管得多、盯得緊等刻板印象，但是女性領導者的刻板印象，不見得適用每個人，甄校長比較沒有這樣的特徵，就是一例。

(三) 逐步熟悉環境擔負校長的角色

初任校長當到一所學校，有一段的適應期，觀察和瞭解學校和社區特性是有必要的，就像 Brock 與 Grady (2004) 認為有很多種方式去擔任校長，但必須找到最適合的方式，對於初任校長而言，這段時間是熟悉和磨合的階段，也是必經的歷程，校長就提到：「真正主持會議其實是在大概一個禮拜以後，剛開始的時候就看很多公文。第一學期，觀望時間比較多，觀察人事時地物，聽聽社區的看法，找出可以努力的地方」(P2)。由於學校規模小，校長能夠叫出全校師生的姓名，可以拉近彼此的距離。受訪主任提到：「校長想到什麼就說什麼，不用拐彎抹角，但人與人之間需要磨合」(A5)。受訪的組長和教師也都看出校長第一年的作法，組長說：「校長比較主動跟家長接觸，第一年還在觀察，先守成」(G1)，教師提到：「第一年校長就是放手，她沒有積極的要改變太大，自己想要推展的東西，都是慢慢來」(T3)。透過持續的觀察與省思，校長逐漸掌握學校的脈絡和方向，她說：

透過更多的瞭解，慢慢調整，包括跟很多不同人的對話，然後慢慢的

調整，那在做的過程當中，也是常常反省自己，每天大概都會有一點時間省思。(P2)

李瑞明(2001)認為初任校長上任第一個月的思慮重點包括：先求穩定再求發展的心態、重視人際關係的前置作業、校務行政工作的不確定感、邊做邊學的初任校長、力求謹言慎行的行為舉止、無法兼顧家庭的兩難困境、迎新懷舊的矛盾複雜情緒、職務角色改變的自我調適、面對未來未知的前程規劃、面臨全新環境的自我期許。甄校長確實有類似上述的情況，再者，Brock 與 Grady (2004) 認為校長是刺激、挑戰和有報酬的生涯，也有焦慮和責任，大部分初任校長歷經複雜的情緒：緊張、焦慮、害怕、淹沒、刺激和熱情的。從成為初任校長的歷程來看，甄校長確實有過緊張、焦慮、刺激的感覺，也感受到校長工作所帶來的挑戰，並展現其工作熱情。

二、調適期

(一) 人際互動的建立

1. 前任校長影子形成革新的阻礙

Brock 與 Grady (2004) 認為校長新到一所學校必須小心地介入長久受尊重的傳統和實踐，在改變前必須試水溫。校長到任以後，發現警衛室的問題，並選定做為優先改善，這是長久以來歷任校長未能關注的問題，受訪家長提到：「以前警衛室，很多客人，大家在那裡泡茶、聊天，校長覺得有需要改善」(PA1)，受訪主任進一步提到：「工友和警衛太資深了，都推不動，校長花比較多心力，……任何改變多少都會遇到一些反彈，要撼動不容易」(A3)。工友和警衛的管理與領導，

是許多公立學校共同的問題，喚起其工作熱情和動機，並讓其願意主動配合，並不是主任所能完全處理，有時需要校長的堅持和親自出面，有些校長不願處理或視而不見，成為沉痾。經過校長的努力，警衛室的運作趨於正常，即使過程出現一些反彈的聲音。

新任校長在實施各種革新時，通常會發現前任校長的影響力持續存在，進而出現反彈的聲音，受訪主任提到：「舊校長有一些影響力應該還會在，當然會有困擾，以前跟舊校長比較親近的人，覺得改變太大，沒辦法接受，才會發難」(A3)，受訪家長代表提到：「各種的小圈圈應該比較多，有風吹草動的話，很快就擴散出來」(PA1)。其原因在於 Manning 與 Curtis (2007) 所認為，變革意謂損失，包括安全、自信、關係、方向或所擁有的。在成員的心中，自然而然會比較前後任校長的風格，優點總是令人印象深刻，受訪教師提到：

之前的校長是好好先生，本身是教會的主教，很能傾聽，家長很喜歡他，對家長的意見也都會採納，也不會得罪老師，六年沒有發過一次脾氣。(T3)

前任校長的影子，以及前後任校長的比較，對於新任校長而言，是一種壓力，如果沒有理念的堅持，改變將不可能長久，正如 Fullan (2001) 所言，任何實質的變革需要三至五年，才能成為永續的。再者，前後任校長的比較，並不是完全不利於新任校長，有些比較是一體兩面，優點的另一面可能是缺點，學校的進步會受到影響，只要新任校長能提出正面改變的

訴求，還是可以獲得成員的支持。

2. 人際衝突管理是不可避免的課題

在學校既有的文化脈絡之下，校長要有所作為，勢必要推動改革，難免產生衝突，受訪家長提到：「事情再複雜都可以做，但人最難處理，有些人不講話，不代表就認同，有共識動起來，這比較重要」（PA2）。衝突就發生在校長到任的第二年，考驗校長人際衝突管理的能力，受訪主任提到：「少數老師跟家長走得非常近，老師講自己是對的，別人是錯的，家長就幫老師處理，校長覺得非常困擾」（A2-1），另一位主任提到：「有些家長跟老師的關係很好，如果沒有把老師處理好，也會引起家長的問題，老師是跟著孩子一起長大的，感情深厚，家長跟校長的相處時間很短，關係較不緊密，人都是搏感情的」（A5）。受訪教師提到：「行政團隊還算支持校長，教師和家長部分是稍微有一點鬆動」（T3），另一位受訪教師則進一步提到：

可能需要加強跟家長的溝通，這一兩年的家長會的態度上來講，對校長還是不大認同。學校明明就是老師、行政，可是家長支持老師的班級活動，不支持學校的整體行動，有點矛盾，可能是家長對校長、主任的不信任感。（T2）

上述衝突的發生，值得進一步探究其原因，受訪主任提到：「信任度還沒有建立，校長又做得很快，就會變成這樣的情況」（A2-1），另一位主任也說：「老師覺得說我長久在這裡，應該是校長來適應我，比較不會想要說，我應該要去適應校長」（A4），受訪家長提到：「校長有

很多創新的想法，在學校走藝術的發展，對事情有其想要做的方法。學校有很多資深老師，校長才到學校兩年多，校長在推很多想法時，一定會有阻力，要讓他們看到效果，才可能願意跟進」（PA2）。校長也曾向資深校長請益，校長遭遇成員的挑戰是司空見慣的事，她說：「資深校長告訴我，以前她每換一所新學校，在兩年內都會遇到成員的挑戰，何況是初任校長」，所以，校長就比較能夠釋懷，也能夠積極面對這樣的現象，類似於 Hargreaves 與 Fink（2004）所認為，在學校經歷過數任校長的教師，大部分常成為校長影響力的抗拒者。由於學校規模比較小，少數的教師和家長所占的比例並不低，所造成的效應亦難以忽視。經過學校不斷的折衝和溝通，學校與家長會之間關係獲得改善，受訪的主任認為：「目前只剩下少數的人，會跟校長有不同的意見，不在於跟校長唱反調，而是對事情的看法不同，大家對校長為人和能力，都是認同的比較多」（A1），受訪家長則提到：

校長應該是把這個危機度過了，她有用心去處理，聽說現在感情也不錯，這是蠻不容易的，家長會的問題就是要有新的成員，要有新血。（PA1）

經過這樣的過程，校長有許多的改變與成長，受訪主任就提到：「校長內斂了很多，會逐步修正自己的心態，開始在做的時候，會默默的，先去推動，然後看看情況，有融入環境」（A4）。受訪組長也提到：「校長因為這次碰到困境，步調就有緩下來，反而變成助力，拉近彼此的互動」（G1）。校長確實體會到 King 與 Blumer（2000）所認為的，校長如急

於改變普遍的文化，將增加其失敗的可能性，文化的改變需要願景，加上學校成員的信任。同時，這樣的衝突就是 Robbins (2003) 所認為的功能性衝突 (functional conflict)，衝突不只是團體中的正面力量，而且對於團體的效率表現有絕對的必要性，動態的最小程度衝突，可使團體維持能見度、自我批判和創造性。

3. 與教師個別溝通是建立共識的關鍵

在小型學校，校長與教師之間的溝通頻繁，互動機會也比較多，校長就提到：「每班都有電話，可以直接打電話給我，像是去年教師節，送給老師卡片，生日都有送給老師生日卡，送三百塊的禮券，有的老師就會回應」(P2)。在很多事情的溝通方面，校長經常與教師個別溝通，正如 Brock 與 Grady (2004) 認為校長成為閒聊高手，可以破除藩籬、分享資訊和理念、建立對學校的支持。受訪主任就提到：「在會議上，校長發現有些老師意見不一樣，她喜歡一個一個找來校長室談」(A2-1)，受訪教師則舉課務安排為例，提到校長個別與教師溝通的情況，她說：「我們每次都會有職務安排的問題，有一些課要減，誰適合減什麼課，學校因為小，人情味比較大，沒有一個標準。以往都是教師會有一個版本，校長及行政那邊有一個版本，她就是跟個別老師談」(T1)。其實這樣溝通方式，有其優點，但是也有可能造成一些困擾，受訪主任提到：

一個一個講，老師講不過校長，然後比較能講得深入。會議上，校長沒辦法弄清楚每個人的想法。有的老師好像是接受了，表面上同意，心裡面可能不是這樣想。(A2-1)

此外，二位受訪教師則提到：「校長能聽到的、能看到的，比較是主任的感覺，並不是其他老師的感覺。如果要取得更大的共識，還是要多跟資深老師談談。……在一些事情上，的確校長看法是對的，扭轉了學校以往，有時候，還是要尊重原有作法」(T2)。因此，校長的作為和努力，看在成員的眼裡，逐漸獲得成員的肯定，正如 Brock 與 Grady (2004) 所認為，校長不能命令別人尊敬，必須贏的尊敬，每個人正看著你所做的。對於新任校長而言，這是不容易的一步，也是邁向領導的重要里程碑，即使面臨不可預知的挑戰。

(二) 管理技術的建立

1. 環境設備改善是快速建立成效的途徑

校長到任以後，發現學校有許多事項並未上軌道，總務方面是比較容易著力之處，校長提到：「學生從來沒有在大操場升旗，就在中間的小小的集合場升旗，原因是操場不平整，升旗臺太高，遊戲場所也很少，學校是一個休閒歡樂的記憶」(P1)，硬體設施的改善，是校長積極努力的重點。另外，受訪主任提到：「公文書早改成橫式的，十幾年有了，去年發現有些印章，都還沒有改過來，是直式的，……把大門封掉，然後留一個小門讓大家出入，舊的大門打開則是垃圾場」(A1)，另一位主任提到：「各校都改成 T5 燈管了，我們學校沒有跟上」(A3)，學校的硬體設備並不是很完善，需要不少時間改善，一位受訪主任提到：

積極爭取教育局補助，改善環境與設備，這是很多年以來沒有做的事情，但也會引起很多的緊張，校長

很勇敢面對，也看到細緻的一面。
(A5)

改善校園環境，需要經費挹注，校長用心爭取經費，受訪主任說：「不管是跟教育局還是跟誰，校長就一直去爭取，一般人可能會適可而止，她會堅持要爭取到」(A2-1)，另一位受訪主任說：「她很願意去做，有跟山一樣高的熱忱，希望把校務經營好」(A5)。里長也給予學校經費的協助，里長說：「每年其實都有一筆蠻大的回饋金，我會把學校當成是一個鄰，撥給學校資本門經費，今年有 30 萬，去年是 17 萬」(D1)。受訪教師認為：「大部分改變來自於硬體，校長比較能夠爭取經費」(T3)，里長則提到學校硬體改善後之情況，她說：「從外面整個景觀，整齊乾淨多，校長真的有用心，以有限的經費，讓從學校經過的人，眼睛會打開，增亮的感覺」(D1)。而在實際作為方面，校長找了學校歷年滿意度最高的建築師，來協助規劃設計，並提供幾種設計讓教師選擇，同時考量其實用性，不只是美觀，校長說：

我們邀請建築師做詳細的說明優缺點，提出建議讓老師選擇，而不是由老師開始就選了，老師沒有這專業，常常選出來的，對後續維護造成很大困擾。(P2)

2. 面臨廢校危機突顯招生行銷的重要

校長來到學校之前，學校是逐年減班的，主任提到：「剛來的時候十二班，一路減下來」(A3)，校長感受到學校的招生壓力，受訪教師提到：「校長以前待的中大型學校，她會覺得我們的競爭力，跟市中心學校有落差，有併校、廢校的問題」(T2)，受訪主任進一步提到：「校長從外面來，對壓力感知比較強」(A1)，Wolcott 認為初任校長的優勢是對於環境的敏感度高，劣勢為新進、資淺(白亦方譯，2001)。學校要留住學生有其難度，里長就提到：「共同學區交通便利，父母親想就近帶出去外面上課，方便照顧，要把學生留下來，是很大的挑戰」(D1)。然而，以往學校並沒有積極與社區互動，學校處於危機之中，需要建立學校辦學特色，才能力挽狂瀾，受訪教師提到：

有一任的校長跟我說，教育局已經很明確訂了年度，學校要廢校或併校，這些話我跟校長分享過。校長跟我說妳沒努力怎麼知道？她的意思是說，只要做出成績，就有籌碼跟教育局談，保留有特色的學校。
(T1)

校長努力改善學校本身條件，增加學校活力，也積極與社區建立緊密連結，拉近學校與社區距離，她說：「先跟里長合作辦理文化就在巷子裡活動，第二個活動就是，引進教育部未來想像計畫，邀請社區一起參與，讓大家認識學校，第三個就是樟樹下音樂會，跟招生結合，邀請卡發到社區的新生家長，所有的鄰長，逐一打電話，請他們來參加，對招生影響很大」(P2)。受訪主任提到：「晚上的音樂會很成功，很多鄰里長說，校長親自送邀請函來，我們應該要來，校長放下身段走進社區，是招生變好的原因」(A3)。里長就認為：「校長全心全意的投入社區，包括里內土地公廟的聯誼會，之前沒有一個校長參加，在地方上算是蠻大的聯誼會，幾乎有七、八十個人」(D1)。新圖書館落成典禮，校長邀請教育局長官、

社區仕紳、地方政府官員及家長會出席，學校環境設備更上一層樓，學校積極與外界維繫良好公共關係（20141227 觀）。另一位主任則提到招生已逐漸改善：

家長來看好多次，有的來看四、五次，甚至跟老師談過才決定進來，校長這一塊做得很多，去年新生才十幾個，今年就二十七、八個。（A2-1）

在招生方面，校長做了很多努力，受訪教師提到：「之前的校長對於招生和行銷並沒有這麼積極」（T2），另一位受訪教師提到：「校長親自拜訪要入學的學生，附近的鄰居，蒐集學校在外面給人家的風聲」（T1），受訪另一位教師認為：「校長漸漸把居民的想法改變，獲得學區內居民的認同，這兩年多來看到學區內學生的回流」（T2）。受訪主任也提到：「正向的學校知名度提升，把社區資源帶近來，讓社區居民瞭解學校，知道我們在向上發展，對招生絕對有幫助」（A3），此外，在學校校慶活動方面，看到學校用心的規劃，精緻又隆重的活動安排，搭配逐年改善的硬體設備，讓人感受到學校持續的努力，可以在家長心中留下深刻的印象（20121210 觀），受訪家長也提到：「看到的是硬體部分，美化校園，感受到的是，學校有機會發光發亮，打響名號，學校的特色經營很用心，社區結合也做得很好」（PA2）。另一位受訪主任則提到：

校長就是會利用學校新訊，改成報紙的折頁，印五百份發給社區，有一些版面就跟社區結合，讓社區的人有參與感，里長也比較願意關心，

好的地方讓人家看得到。（A3）

（三）文化意義的建構

1. 強化教師專業發展是教師文化建構的核心

Brock 與 Grady（2004）認為校長要用自己的優勢去領導，找到適合的領導模式。校長過去長期協助全市性教師專業發展研習，本身具有此專長，可以運用此專長來進行領導，但是在實施方面，採取漸進策略，並不急於全面提升教師專業發展，而先從巡堂著手，校長說：「大概一個禮拜就是抽一、兩次去看老師教學」（P2），受訪主任也提到：「跟過去校長比起來，校長巡堂很勤，老師的教室規劃、動線和布置，她透過教師會去跟老師說，也會觀察學生的專注力，跟老師直接溝通」（A2-1）。校長關心學生的學力，並進而從中找到教師專業及教學的努力方向，她說：

其實開始有去檢核一下，學校的語文，數學，英文這三科的考試成績，在全市的定位在哪裡，發現到其實語文還滿不錯的，數學就是比較需要努力。（P2）

多年以來，學校一直沒有參與教師專業發展評鑑，校長到任以後並不急著提出申請，校長說：「該做的事情好像還很多還沒做，就暫時不申請，從專業學習社群開始推動」（P2）。校長會以過去協助教師專業發展的經驗，跟教師進行經驗分享，受訪教師提到：「校長在好幾次的會議裡面，都自己做 PowerPoint 簡報，告訴你現在教育的趨勢、趨向，然後做給你看，希望老師組成專業學習社群」（T1），

校長進一步提到：「老師很多人確實是因為這樣子比較清楚，什麼是專業學習社群，有的老師本來剛開始有一點抗拒的，後來就覺得，其實是滿好的，老師自由選擇想參與的學習社群」（P1），學校共組成國語、數學、自然、藝術與人文四個社群，每個社群為三至六人，原則上，每位教師只參加一個社群，一位受訪教師則提到教師專業學習社群的運作方式，她說：

教師專業學習社群有四個 Leader，個別跟校長開會，校長就很明確告訴我們要做什麼，請行政方面支援老師，透過她找一些師資，安排一些課程，也結合週三進修，一起討論。（T1）

2. 朝會改為夕會是學校文化的重要變革

學校每週一次的朝會是重要的集會，很多重要的宣達事項及溝通，都在這個會議進行，然而朝會也可以是夕會，受訪主任說：「比較資深的前輩說，以前就有開過夕會，因為某些因素，沒有繼續」（A3），校長到任以後，經過審慎的評估，每週一召開夕會，全體教職員工到齊，校長提到：「以前老師開會的時間，也做為學生朝會時間，老師都看不到孩子升旗狀況，請愛心媽媽幫忙指導，老師覺得萬一學生有狀況，愛心媽媽也負不了責任，有位資深的老師就說，可以開夕會」（P2），當時有不同的意見，受訪主任提到：「當時是有老師不太贊成，目前頂多一、兩位沒出席」（A3）。受訪教師提到：「系會在四點半結束，不拖到四點四十分，報告幾乎都用書面，重要的補充幾句，每人發言不超過兩分鐘」（T1），如果有重大議題，則另找時間討論，不占用教師下

班的時間，主任也提到：「老師應該都還滿贊成的，之前和現在都有老師提，覺得夕會比較好，老師沒那麼早走，大概五點半到六點之間才會離開」（A2-1）。以夕會的效果而言，受訪二位教師大致上認為優點大於缺點，他們分別提到：

行政總是有時間的壓迫性，很多事情沒辦法溝通完再做決定，夕會還是優點大於缺點，但因時間不夠長，溝通的效果有限。（T2）

開夕會的優點是因為學生放學，大家比較沒有壓力，對學生安全各方面都是好的，缺點就是因為想要趕快結束，變得比較潦草，很多事情沒有深入的討論，大家想要急著離開學校。（T3）

朝會或夕會孰優，事實上並沒有絕對的答案，其利弊得失並陳，然而，學校在進行這樣的決策時，常常面對類似的情況。改為召開夕會，雖然不是人人認可，但卻是大多人所滿意，透過民主方式的決定，凝聚成員共識，夕會成為可以接受的方式。

3. 「主任推薦主任」改變行政任用的文化

校長有其任用主任的思維，她剛到任不久，主任出缺時，需要有經驗的主任，且希望主任住得離學校較近一些，最重要的主任之間彼此熟識，校長說：「我希望找到跟主任可以彼此配合的，主任未來也要輪換處室，如果合得來，可以避免糾紛」（P1）。受訪主任提到：「校長有問我與另一位主任有沒有覺得合得來的，請我們幫忙找，我就問他一下，請他自己跟

校長連繫，後來他就過來了」(A3)，受訪教師更進一步提到：

這個行政團隊的組成，校長是把權力，給我們三個主任，等於說其實讓他們布局，並不是校長自己在布局。因為她是從外面來的一個新校長，畢竟這幾個主任在這邊是比較久的，主要還是以原校的老師為主。(T2)

校長任用主任的方式，有其用人的智慧，有助於行政團隊的合作與互補，校長也不必為處室之間的協調而過於費心，反而有更多的時間，專注於構思學校的發展方向，受訪組長提到：「三位主任基本上還算滿同心的，感覺起來應該還滿順當的，校長花很多時間去跟他們對話」(G1)。再者，校長信任主任的能力，受訪主任提到：「她就是滿直接的，就是要做什麼然後她有什麼看法，就是直接講，不會藏在心裡面，她還滿信任我們的」(A2-1)，另一位受訪主任提到：「她投入很多時間，很努力與主任溝通，相互瞭解，剛開始可能會有衝突，因為跟前任校長作風不一樣」(A5)。經過一段時間的運作，在行政會議上，看到溫馨、和諧、輕鬆、熱絡討論的開會氣氛，主任之間彼此融洽，行政團隊很容易達成共識(20121120 觀)。校長的適度授權，落實用人唯才，造就有凝聚力、和諧的行政團隊。

三、穩定期：第二任持續追蹤

為持續關心研究對象，本研究持續進行第二任期間之追蹤訪談。經過校長五年的經營，學校的辦學成效開花結果，度過初任校長社會化的歷程，邁向成熟的領導

者，校長提到：「學校辦學成果受到肯定，學生持續人數增加，教育局當成小校經營的範例，勉勵其他學校加油努力，對學校是肯定也是壓力」(P3)，家長會長也提到：「學校充分動起來，建立價值與特色」(PA3)。在學校硬體方面，受訪主任提到：「重塑學校外在的氛圍，有了幼兒園遊戲場的設置，以及幼兒園增班」(A2-2)，家長會長也肯定，學校爭取資源大幅度改善硬體設備(PA3)。在行政團隊方面，103學年度進行組織再造，教導處變為教務處，學務和輔導變成學輔處，增加行政效能(A2-2)，行政的連結性加強了，行政與教師的互補性變大(T3)。在教師團隊方面，教師專業獲得顯著提升，校長特別形容：

透過教師專業學習社群，以及102學年度教師專業發展評鑑，讓每個教師都投入，沒有人可以例外。(P3)

在學校氣氛及成員互動方面，獲得顯著提升，人際衝突及對立大幅減少。校長遴選連任時，教師的滿意度是八成，目前少數老師仍有質疑，雖然不支持但也不反對(T3)。在家長會互動方面，主任認為：「校長與社區保持良好的互動，社區對校長的認同度在九成以上，家長參與學校活動的比例很高」(A2-2)。受訪教師也提到：「校長與家長會的互動很密切，學校氣氛改變很多，績效也逐漸顯現出來」(T3)，家長會長更提到：「幾年之前，家長會是強勢的，對學校行政是質疑的，教師對家長是安撫的，目前家長會充分參與學校事務，扮演溝通、潤滑及支持的角色，透過參與更瞭解學校的努力」(PA3)。學校的環境設備改造，以及學

校組織氣氛、教學品質的提升，已展現具體成效，學校變得不一樣了（20160531 觀）。在招生方面，更獲得不錯的成果，受訪的主任、教師及家長分別提到：

105 學年度一年級招收二班，目前是額滿狀態，超過 60 人報到，有備取生；這五年來，班級數增加及每班學生人數增加，全校人數增加近一倍。（A2-2）

今年招生學生家長排隊，創下紀錄，明年可能會更多，教師專業學習社群、教師專業發展評鑑、行政組織再造、推動實驗教育是很大的改變。（T3）

105 學年度是設校以來首度額滿，原因在於校長推動實驗教育、藝文活動，教師改進教學品質，提高學生學業表現，努力行銷學校，額滿是一大肯定。（PA3）

四、綜合討論

甄校長的社會化歷程，符合 Hart（1991）接觸、調適和穩定階段，每個階段都有不同的遭遇及特徵。從剛開始的緊張心情、以觀察來瞭解學校、女性刻板印象的警惕等現象，此為接觸階段的特徵，校長體會到 Hall 與 Parkay（1992）所認為的初任校長震撼，並透過 Fisher（1986）的自我瞭解，發展出 Matthews 與 Crow（2010）所指的校長的角色定位及自信。其次，發現學校環境設備及制度未上軌道之處、面臨廢校危機、成員對前後任校長的比較、人際衝突管理，則屬於調適階段的作為，校長感受到 Armstrong

（2004）、Howley 等人（2005）、Weindling 與 Dimmock（2006）、Walker 與 Qian（2006）等人所形容的痛苦、壓力，初任校長的處境有如深水區，無法取悅每個人。校長所做每一件事都受到成員的關注與檢視，更遭遇到 Wolcott 所認為的成員影響或掣肘（白亦方譯，2001），也逐步學習到 Matthews 與 Crow（2010）所認為的協商、折衝與討價還價等技巧。再者，穩定階段則可以從重視教師專業發展發現一些蛛絲馬跡，逐步聚焦於課程與教學，至於改開夕會、主任推薦主任人選、教師個別溝通、加強招生行銷則是橫跨三個階段。校長的領導及學校經營方面，已逐漸做到 Daresh（2006）所認為的，校長應該如何做、知道什麼和做什麼。

本研究結果與國內研究有對應之處，首先，陳秀玲（2012）研究指出由於刻板印象的影響，女校長容易隱藏女性領導的特質，顯現中性領導的特質，本研究之對象並未呈現傳統的女性領導特質。其次，陳怡燕（2007）研究之初任校長，面臨教師專業能力待提升、教師與校長認知差距，以及陳錫珍（2004）認為的學校缺乏特色、經費不足及人員衝突的協調等困境，也都與校長所面臨的困境相仿。再次，陳怡燕研究之初任校長，採取加強溝通、學校與社區關係、改善學校環境等策略，陳錫珍提出溝通辦學理念、拜訪社區人士、尋求環境設備資源、提升行政效率等做法，以及李瑞明（2001）認為重視人際關係、謹言慎行、先穩定再求發展，與校長採行之策略相似。再者，林靜慧（2003）認為組織社會化受到個人與組織因素之交織影響，在校長的社會化歷程也明顯可見到，個人特質與歷練，要適應陌生的學校文化，需要時間和耐心。最後，

陳聖謨（2001）指出初任校長現實與想像差距之初體驗、工作績效漸次展現、問題和事件是帶動成長的契機，本研究也看到同樣的情形。為確認初任校長社會化的成果，以及辦學的成效，本研究特別進行校長第二任持續追蹤，驗證上述的結論，此為過去相關研究未能關注的部分。經過校長將近五年用心經營，學校軟硬體都獲得顯著提升，招生表現更獲得設校以來首度額滿，呈現優異的辦學成效。

伍、結論與建議

經由研究結果的分析，本研究具體描繪初任校長的接觸期、調適期、穩定期等三個社會化階段，以及面臨角色知覺、人際互動、管理技術、文化意義等挑戰，提供初任校長社會化的參照架構，具有理論與實務的價值。本研究有以下結論，第一、在接觸期，校長具備足夠的行政歷練、準備度與校外人際網絡，但就職典禮當天難免心情緊張，其本身特質與行事風格，並不吻合女性的刻板印象，透過觀察及對話的方式，逐步熟悉這所小型學校的環境。第二、在調適期，前任校長的部分作為與措施，確實成為校長推動革新的挑戰，歷經數任校長的部分資深教師，對於校長的作為產生抗拒，進而產生人際衝突，要爭取全數成員認同，需要一定的時間，校長善用小型學校的優勢，與教師進行個別溝通，解決會議上無法達成共識的議題。其次，校長察覺到學校面臨廢校的危機，用心爭取環境改善經費，逐漸展現校務經營的具體績效，建立學校特色，透過社區的合作與行銷，提升學校能見度，確實有助於學校招生。再者，校長到任後不急著推動教師專業發展評鑑，選擇成立

教師專業學習社群，提升教師專業。朝會改夕會是多數教師可接受的方式，並兼顧學生的安全，主任推薦主任則讓行政團隊運作更加順暢。第三、在穩定期，學校的行政及教學團隊充分動起來，學校氣氛、成員互動、教學品質、家長會支持及學校硬體等都獲得顯著提升，獲得社區和家長的肯定。

本研究有以下的建議，第一，學校經營與領導的環境越來越困難，每位初任校長的社會化經驗都有其獨特性，以及敘事的價值，值得持續建構案例，累積初任校長的行事法則。第二，初任校長的挑戰是全方位的，尤其是校內人際關係、校外資源引進、領導、溝通和協調，在就任之前應有清楚認識，將對於加快勝任工作有所幫助。第三，培養初任校長應具備足夠的領導能力，並強化其心理素質，方能面對校長社會化的艱鉅挑戰。第四，初任校長第一次任職的學校越來越多元，大型、中型學校的可能性越來越高，其初任校長社會化的經驗值得進一步探究，以提供初任校長做為參考。第五，初任校長社會化研究應遵守研究倫理規範，尤其在校長尚未站穩腳步，及獲得大多數成員認同之前，在進行觀察、訪談及研究成果發表時，應更加謹慎，以保護研究參與者。

謝詞

感謝個案學校校長及成員的分享及熱心協助，百忙之中撥冗受訪，以及匿名審查委員的寶貴修正意見。本研究為科技部專題研究計畫「學校領導新視野的初步建構：區分領導取向」（NSC 101-2410-H-035-034）之部分成果。

參考文獻

- 白亦方（主譯）（2001）。校長辦公室裡的那個人：一種民族誌（原作者：H. F. Wolcott）。臺北市：師大書苑。（原著出版年：1973）
- [Wolcott, H. F. (2001). *The man in the principal's office: An ethnography* (Y.-F. Pai et al. Trans.). Taipei: Lucky Bookstore. (Original work published 1973)]
- 李瑞明（2001）。一位初任小學校長第一個月的心路歷程分析。《教育政策論壇》，4(2)，159-193。
- [Li, T.-M. (2001). An analyzed mind study of a newly appointed principal's first month at school. *Educational Policy Forum*, 4(2), 159-193.]
- 林明地（2006.06.26）。新任校長如何上手？掌握四面向——成功領導。《國語日報》，13版。
- [Lin, M.-D. (2006). How newly appointed principals become successful leaders. *Mandarin Daily*, 13.]
- 林靜慧（2003）。國中初任女校長組織社會化之研究：以六位女校長為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- [Lin, C.-H. (2003). *The organizational socialization of the beginning-junior high school female principals: Six cases of female principals* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei.]
- 陳秀玲（2012）。六位已婚國小女性校長的社會化歷程研究（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- [Chen, S.-L. (2012). *The study of six married female elementary principals' socialization process* (Unpublished master's thesis). National Chung Cheng University, Chiayi.]
- 陳怡燕（2007）。一位初任校長之辦學理念與實踐策略（未出版之碩士論文）。國立花蓮教育大學，花蓮縣。
- [Chen, Y.-Y. (2007). *An exploration of a beginning principal's ideas of school governance and fulfilling strategies* (Unpublished master's thesis). National Hualien University of Education, Hualien.]
- 陳聖謨（2001）。學當校長——一位國小校長專業社會化歷程之探討。《教師之友》，42(5)，52-63。
- [Chen, S.-M. (2001). A study of a beginning elementary school principal's socialization. *Journal of Teachers' Friend*, 42(5), 52-63.]
- 陳錫珍（2004）。國民中小學校長組織社會化因應策略之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（NSC92-2413-H-032-007）。臺北縣：淡江大學教育政策與領導研究所。
- [Chen, J.-S. (2004). *The study on strategies of organizational socialization on elementary and secondary school principals*. The report of research project of National Science Council (NSC92-2413-H-032-007). Taipei County: Graduate Institute of Educational Policy and Leadership, Tamkang University.]
- 劉復苓（譯）（2002）。男女領導大不同：職場男女如何各自一展長才（原作者：L. Cook & B. Rothwell）。臺北市：聯經。（原著出版年：2000）
- [Cook, L., & Rothwell, B. (2002). *The X & Y of leadership: How men and women make a difference at work* (F.-L. Liu Trans.). Taipei: Linking. (Original work published 2000)]
- Armstrong, D. (2004). Constructing moral pathways in the transition from teaching to administration. *Values and Ethics in Educational Administration*, 3(1), 1-8.

- Brock, B. L., & Grady, M. L. (2004). *Launching your first principalship: A guide for beginning principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Burkhauser, S., Gates, S. M., Hamilton, L. S., & Ikemoto, G. S. (2012). *First-year principals in urban school districts: How actions and working conditions relate to outcomes*. Santa Monica, CA: Rand.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crow, G. M. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States: Perspectives on socialization. *Journal of Educational Administration*, 44, 310-325. doi:10.1108/09578230610674930
- Daresh, J. C. (2006). *Beginning the principalship: A practical guide for new school leaders* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Daresh, J. C., & Playko, M. A. (1994). Aspiring and practising principals' perceptions of critical skills for beginning leaders. *Journal of Educational Administration*, 32(3), 35-45. doi:10.1108/09578239410063102
- Davis, S. H. (1998). Superintendents' perspectives on the involuntary departure of public school principals: The most frequent reasons why principals lose their jobs. *Education Administration Quarterly*, 34, 58-90. doi:10.1177/0013161X98034001005
- Dimmock, C., & Lam, M. (2012). Grounded theory research. In A. R. J. Briggs, M. Coleman & M. Morrison (Eds.), *Research methods in educational leadership and management* (3rd ed., pp. 188-204). London, UK: Sage.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318. doi:10.2307/257888
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 4, pp.111-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- García-Garduño, J. M., Slater, C. L., & López-Gorosave, G. (2011). Beginning elementary principals around the world. *Management in Education*, 25, 100-105. doi:10.1177/0892020611403806
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Hall, G. E., & Mani, M. N. G. (1992). Entry strategies: Where do I begin? In F. W. Parkay & G. E. Hall (Eds.), *Becoming a principal: The challenges of beginning leadership* (pp. 48-69). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hall, G. E., & Parkay, F. W. (1992). Reflections on becoming a principal. In F. W. Parkay & G. E. Hall (Eds.), *Becoming a principal: The challenges of beginning leadership* (pp. 349-372). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hart, A. W. (1991). Leader succession and socialization: A synthesis. *Review of Educational Research*, 61, 451-474. doi:10.3102/00346543061004451
- Hayes, W. (2004). *So you want to be a principal?* Lanham, MD: Scarecrow Education.
- Hobson, A., Brown, E., Ashby, P., Keys, W., Sharp, C., & Benefield, P. (2003). *Issues for early headship: Problems and support strategies*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Howley, A., Adrianaivo, S., & Perry, J. (2005). The pain outweighs the gain: Why teachers don't want to become principals. *Teachers*

- College Record*, 107, 757-782.
- King, M., & Blumer, I. (2000). A good start. *Phi Delta Kappan*, 81, 356-360.
- Manning, G., & Curtis, K. (2007). *The art of leadership* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Matthews, L. J., & Crow, G. M. (2010). *The principalship: New role in a professional learning community*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Parkay, F. W., & Hall, G. E. (1992). Beginning principals and the challenges of leadership. In F. W. Parkay & G. E. Hall (Eds.), *Becoming a principal: The challenges of beginning leadership* (pp. 1-18). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roberts, J. (1992). Building the school culture. In F. W. Parkay & G. E. Hall (Eds.), *Becoming a principal: The challenges of beginning leadership* (pp. 85-102). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Sackney, L., & Walker, K. (2006). Canada perspectives on beginning principals: Their role in building capacity for learning communities. *Journal of Educational Administration*, 44, 341-358. doi: 10.1108/09578230610676578
- Sayce, D., & Lavery, S. D. (2010, August). *Strategies for hope and sustainability, the beginning principal: Needs and challenges*. Paper presented at the Fifth International Conference on Catholic Educational Leadership, Sydney.
- Walker, A., & Qian, H. (2006). Beginning principals: Balancing at the top of the greasy pole. *Journal of Educational Administration*, 44, 297-309. doi: 10.1108/09578230610674921
- Weindling, D. (1999). Stages of headship. In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, & P. Ribbins (Eds.), *Educational management: Redefining theory, policy and practice* (pp. 90-101). London, UK: Paul Chapman.
- Weindling, D., & Dimmock, C. (2006). Sitting in the “hot seat”: New headteachers in the UK. *Journal of Educational Administration*, 44, 326-340. doi: 10.1108/09578230610674949
- Weingartner, C. J. (2009). *Principal mentoring: A safe, simple, and supportive approach*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Whitaker, K. S. (1996). Exploring causes of principal burnout: Implications for professional development. *Journal of Educational Administration*, 34, 60-71. doi:10.1108/09578239610107165