

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER PROGRAM OF TOURISM

MANAGEMENT DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學之研究

—以彰化縣和美鎮為例

Personality Traits, Transformational Leadership and Outdoor Tourism Education:

A Study of Principals in Elementary School in Hemei Town of Changhua County

研究生：蕭嘉輝

GRADUATE STUDENT : CHIA-HUI HSIAO

指導教授：趙家民 博士

ADVISOR : CHIA-MIN CHAO Ph. D.

中 華 民 國 104 年 6 月

南 華 大 學
旅遊管理學系旅遊管理碩士班
碩 士 學 位 論 文

校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學之研究

—以彰化縣和美鎮為例

研究生：蕭嘉輝

經考試合格特此證明

口試委員：傅煒賢

黃昱凱

胡宇元

指導教授：胡宇元

系主任(所長)：丁政欽

口試日期：中華民國 104 年 5 月 17 日

謝 誌

終於走到了這一天，內心非常激動，有點喜悅，又有點失落感，五味雜陳。下面要感謝的人，他或許只是一個名字，但卻是本人生命中的貴人，是有意義的，這也是走過這遭的人，才會有的感覺。

首先感謝南華大學的培育，感謝系上所長丁誌紋、黃昱凱、陳儒賢、陳中獎、李謀監、許澤宇、陳貞吟、莊鎧溫、王健良、游國謙等教授以及指導教授趙家民老師的教導；感謝石燕儒、王紹平、王淑真、黃耀德、黃如君、簡志雄、柯呈錄、賴怡君等人的協助；感謝溫俐瑋、朱賜月、戴雅蓉、洪碧璜、蔡坤杏、林慶約、王姝丹、李蘭馨、謝文堯、王昭敏、王美宜、王芊云等同窗的鼓勵；感謝文中被訪談的校長、教師、督學及家長；感謝文中被引用的學者及前輩們……；因為有上述的貴人，才有今日的小我，而文中未及備載的貴人，請多多包涵。最後感謝身為一家人的惠卿、健軒等親人，有你們背後的支持，才能完成學業。

「有志者，事竟成。」能堅持理想的人，一定可以嘗到美好成果的，加油！

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班
103 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學之研究—以彰化縣和美鎮為例

研究生：蕭嘉輝

指導教授：趙家民 博士

論文摘要內容：

校外旅遊教學的規劃大都是來自教師的決定，但是負責此事的卻是學校的領導者—校長，以往研究都是從老師的角度來探討校外旅遊教學的規劃，較少探討校長所扮演的角色，及探討校長的人格特質、轉型領導會不會影響教師規劃校外旅遊教學的趨向。本研究目的以探討國小校長人格特質、轉型領導的運用及對校外旅遊教學的規劃做為研究方向；採用質性研究，透過相關文獻分析與深度訪談，從訪談資料中加以分析並歸納。結果發現國小校長是以人為中心及正向特質來行事，成為組織成員學習的典範；亦都能純熟的運用轉型領導，來帶領組織成員經營學校；更進一步發現校長人格特質和領導風格，無形中影響教師在校外旅遊教學規劃的趨向；另外，在校長尊重教師的決策，教師尊重校長的趨向下，雙管齊下，亦可規劃出有品質的校外旅遊教學，最後並提出校外旅遊教學未來的發展方向及對國小校長的建議。

關鍵詞：校長、人格特質、轉型領導、校外旅遊教學

Title of Thesis : Personality Traits, Transformational Leadership and Outdoor Tourism
Education: A Study of Principals in Elementary School in Hemei Town
of Changhua County

Name of Institute : Master program of Tourism management, Department of Tourism
Management, Nan Hua UNIVERSITY

Graduate Date : June 2015

Degree Conferred : M. B. A

Name of Student : CHIA-HUI HSIAO

Advisor : CHIA-MIN CHAO Ph. D.

Abstract

Most of the arrangement of outdoor tourism educations are based on teacher's decisions. However, it is the principal, the leader of the school, who takes major responsibilities. Most researches examined the arrangement from teacher's point of view while scarcely discussed whether the principal's personality traits and his/her transformational leadership may influence the trend of outdoor tourism educations. The purpose of this study focuses on the principal's personality traits and transformational leadership and the arrangement of outdoor tourism educations. This study adopts qualitative approach and based on the literature review and in-depth interview and the data were analyzed and induced into several main points. The results revealed that principals make decisions with positive characters and treats as the central element and they are also the model of the school. Moreover, principal's personality characteristics and style of leadership may also influence teacher's arrangement when they carry out the outdoor tourism educations. Under the situation of mutual respectation between teachers and the principal, better quality of outdoor tourism educations will be fulfilled. Finally, suggestions of future direction of outdoor tourism educations and for principals are offered in this study.

Key words : Principal, Personality Traits, Transformational Leadership,
Outdoor Tourism Education

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	v
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	5
1.3 研究範圍與對象	6
1.4 研究流程	7
1.5 名詞釋義	8
第二章 文獻探討	10
2.1 人格特質之內涵與相關研究	10
2.2 轉型領導之內涵與相關研究	20
2.3 校外旅遊教學之內涵與相關研究	33
第三章 研究方法	45
3.1 研究架構	46
3.2 研究方法	47
3.3 研究設計說明	49
3.4 研究執行	55
第四章 資料分析與整理	58
4.1 人格特質訪談資料分析	58
4.2 轉型領導訪談資料分析	80
4.3 校外旅遊教學訪談資料分析	99
4.4 研究結果與討論	156

第五章 結論與建議	163
5.1 結論	163
5.2 建議	169
參考文獻	172
附錄一 國小校長訪談同意函	189
附錄二 國小校長訪談大綱	190
附錄三 國小級任教師訪談大綱	191
附錄四 公部門主管訪談大綱	192
附錄五 家長訪談大綱	193
附錄六 國小校長訪談逐字稿整理	194
附錄七 國小級任教師訪談逐字稿整理	236
附錄八 公部門主管訪談逐字稿整理	251
附錄九 家長訪談逐字稿整理	255
附錄十 教育部國民中小學辦理校外教學實施原則	259
附錄十一 彰化縣一零三年度國民中小學校外教學活動注意事項	262

表目錄

表 2.1 國內外學者對人格的定義表	10
表 2.2 國內外學者對人格特質的定義表	12
表 2.3 國內外學者對人格特質之衡量構面彙整表	14
表 2.4 五大人格特質量表說明	16
表 2.5 國內外學者對領導的定義表	21
表 2.6 領導理論發展時期表	23
表 2.7 國內外學者對轉型領導的定義表	24
表 2.8 國內外學者對轉型領導之衡量構面彙整表	28
表 2.9 國內外學者對校外旅遊教學的定義表	34
表 2.10 我國校外旅遊教學型態發展演進表	38
表 2.11 國內外學者對校外旅遊教學活動內容彙整表	39
表 2.12 國內學者對校外旅遊教學活動地點場所彙整表	41
表 3.1 本研究之校長訪談對象表	50
表 3.2 本研究之教師訪談對象表	51
表 3.3 本研究之公部門主管訪談對象表	51
表 3.4 本研究之家長訪談對象表	52
表 3.5 彰化縣和美鎮現任國小校長的訪談大綱表	52
表 3.6 彰化縣和美鎮現任級任教師的訪談大綱表	53
表 3.7 公部門主管的訪談大綱表	54
表 3.8 家長的訪談大綱表	55
表 4.1.1-1-(1) 國小校長的求學背景	59
表 4.1.1-1-(2) 國小校長的教育理念	61
表 4.1.1-2 國小校長對任職不同學校	64
表 4.1.1-3 國小校長的興趣	66
表 4.1.1-4 國小校長的生涯規劃	68

表 4.1.1-5 國小校長對印象深刻之事的看法	70
表 4.1.1-6 國小校長的職務看待	72
表 4.1.1-7 國小校長具備的特質	75
表 4.1.2-1 國小級任教師對現任校長具備的特質	77
表 4.1.3-1 公部門主管對國小校長具備的特質	79
表 4.1.4-1 家長對國小校長具備的特質	80
表 4.2.1-1 國小校長經營學校的理念	82
表 4.2.1-2 國小校長帶領校內成員的策略	86
表 4.2.1-3 國小校長跟校內成員間的關係	88
表 4.2.1-4 國小校長現任學校具備的特色	91
表 4.2.1-5 國小校長創新的作法	94
表 4.2.2-1 國小級任教師對現任校長的轉型領導	96
表 4.2.3-1 公部門主管對國小校長的轉型領導	98
表 4.2.4-1 家長對國小校長的轉型領導	99
表 4.3.1-1 國小校長在校外旅遊教學選擇的活動地點性質	102
表 4.3.1-2 國小校長在校外旅遊教學重視方面	105
表 4.3.1-3 國小校長的辦理方式	107
表 4.3.1-4 國小校長對採購案的型式	109
表 4.3.1-5 國小校長認為目前的成效性	112
表 4.3.1-6 國小校長對未來的校外旅遊教學	115
表 4.3.1-7 國小校長對公部門在校外旅遊教學的看法	118
表 4.3.1-8 國小校長在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上 ...	121
表 4.3.2-1-(1) 國小級任教師在校外旅遊教學選擇的活動地點性質 ...	124
表 4.3.2-1-(2) 國小級任教師在選擇地點上跟校長的關聯性	125
表 4.3.2-2 國小級任教師在校外旅遊教學重視方面	127
表 4.3.2-3 國小級任教師的辦理方式	128

表 4.3.2-4 國小級任教師對採購案的型式	130
表 4.3.2-5 國小級任教師認為目前的成效性	131
表 4.3.2-6 國小級任教師對未來的校外旅遊教學	133
表 4.3.2-7 國小級任教師認為校長可提供的資源	135
表 4.3.2-8 國小級任教師在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上	138
表 4.3.3-1 公部門主管在校外旅遊教學選擇的活動地點性質	141
表 4.3.3-2 公部門主管在校外旅遊教學重視方面	142
表 4.3.3-3 公部門主管的辦理方式	142
表 4.3.3-4 公部門主管對採購案的型式	143
表 4.3.3-5 公部門主管認為目前的成效性	144
表 4.3.3-6 公部門主管對公部門可提供國小校外旅遊教學的資源	144
表 4.3.3-7 公部門主管對公部門應扮演的角色	145
表 4.3.3-8 公部門主管覺得需要再加強方面	146
表 4.3.3-9 公部門主管在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上	147
表 4.3.4-1 家長在校外旅遊教學選擇的活動地點性質	149
表 4.3.4-2 家長在校外旅遊教學重視方面	150
表 4.3.4-3 家長的辦理方式	151
表 4.3.4-4 家長對採購案的型式	151
表 4.3.4-5 家長認為目前的成效性	152
表 4.3.4-6 家長可提供的資源	152
表 4.3.4-7 家長應扮演的角色	153
表 4.3.4-8 家長覺得需要再加強方面	154
表 4.3.4-9 家長在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上	155

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	7
圖 2.1 校外旅遊教學地點類型	42
圖 3.1 研究架構圖	46



第一章 緒論

本章旨在陳述本研究之研究背景與動機、研究目的、研究範圍與限制、研究流程和名詞釋義，共分五節：第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為研究範圍與限制；第四節為研究流程；第五節為名詞釋義。

1.1 研究背景與動機

1.1.1 研究背景

俗話說：「教育是國家百年樹人的大計，也是立國的根本。」校長就如同是學校的掌舵者，引導著學校的發展，因此校長在學校整體組織文化的發展過程中，可以說扮演著極為重要的角色（蔡進雄，2005）。在現今的學校中，需要的是一流的經營團隊，其組織人員的角色如下：校長是卓越的領導者、主任是有效能的管理者、教師是盡責的執行者、學生是勤奮的學習者，而家長則是合作的支持者；唯有團隊中的每一位成員各司其職、認真盡責，才能經營一所優良的學校（林新發，1999）。校長除了要具備基本的課程領導與教學領導的能力外，在行政領導與溝通協調能力方面，亦要有相當水準的技巧與手段。對校長而言，這是相當複雜的觀念和行動，過程中往往必須面臨許多決定，而這些抉擇背後的核心因素便是校長的思考與信念，這些思考與信念就是從校長本身的人格

特質所衍生出來（林嘉鎮，2011）。

在現今的社會，一所有效能的學校，其成功係來自於校長的領導、行政方面的支援、教師的敬業、學生的樂學、課程教學安排的適當，以及家長社區方面的支持等，其中又以校長領導學校效能影響最大（張昭仁，2001）。黃哲彬（2004）也指出校長是學校的靈魂及中心之所在，其領導風格深深影響學校的辦學品質，尤其是學校面臨教育改革的潮流中，經營績效之優劣與校長的關係更形密切。校長如何領導一所學校，讓學校能永續經營，實為重要。

校外旅遊教學的觀念是由戶外教育衍生而來的，美國戶外教育之父 L.B.Sharp 說過：「不論任何年級、任何學科的課程，若能從戶外教學獲得最佳學習效果，便在戶外進行教學活動。」（何建勳，2011）。王鑫（1995）也認為戶外教育是教師運用發現學習的原則，讓學生於課堂外的活動，經由直接的生活體驗中學習，並藉由戶外習得的智能，使學生認識自我其在社會環境中的角色，透過戶外教育較易達成學生對特定主題的了解。所以，校外旅遊教學是休閒教育中相當重要的一環，也是目前九年一貫教育課程中，國中小學校實施多年且備受校長重視的教學活動。

1.1.2 研究動機

基於上述背景，本研究將由校長的人格特質、轉型領導與校外旅遊

教學三個層面切入，蒐集國內外有關人格特質、轉型領導與校外旅遊教學的相關文獻，研讀、歸納此三層面的內涵構面，作質化研究。本研究動機分別從校長的人格特質、轉型領導及校外教學三層面，以及本研究的意義與價值加以闡述，說明如下：

1.就校長的人格特質層面而言

校長工作的內容相當廣泛，除了可以協助處理學校有關一般行政、教務、學生訓導、學校總務工作、學生與教師輔導、學校人事，以及學校與社區、家長關係等領域，涉及計畫、組織、溝通、協調、評鑑等行政事項（吳清山，1996）。學校內的組織結構就像企業界之組織一樣，管理階層之人格特質實為組織的核心，是組織興衰成敗最重要的關鍵，舉凡：領導風格、企業文化、組織承諾、工作績效、成就動機、情緒智力、離職傾向……等，都顯現出人格特質對於管理階層是一個非常重要的變項，影響的層面非常廣闊（吳彥德，2008），因此，探究校長的人格特質乃本研究動機之一。

2.就校長的轉型領導層面而言

在教育改革總諮議報告書中提到「學校為校長責任制，校長對學校教育負成敗責任，校長應對教師之教學及服務有協助、監督及評鑑之責。」（行政院教育改革審議委員會，1996）而且，任一團體想要提升競爭力，

創造優異的績效表現，除了有良好的技術與核心能力之外，更須仰賴一優秀的領導人才方能達成，因此有人常說：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」可見，校長的領導對一所學校之影響既深且遠。在眾多的領導理論中，「轉型領導」是一種強調變革的創新領導形式，在此校園民主化、多元化之際，轉型領導儼然成為提升學校效能的最佳領導模式（王俊杰，2010）。Ogawa & Hart（1985）、Leithwood & Jantzi（1998）也認為在教育場域裡，轉型領導是被視為最有效的領導方式。因此，探究校長轉型領導的運用乃本研究動機之一。

3.就校長對校外旅遊教學層面而言

教育部於民國九十學年度實施九年一貫課程，強調培養學生「了解自我與發展潛能」、「欣賞表現與創新」、「生涯規劃與終身學習」、「表達、溝通與分享」、「尊重、關懷與團隊合作」、「文化學習與國際了解」、「規劃、組織與實踐」、「運用科技與資訊」、「主動探索與研究」、「培養獨立思考與解決問題」等十項基本能力，並主張課程設計應該以學生為主體，以生活經驗為重心，培養現代國民所需的基本能力（涂秋雯，2011）。而校外教學能將學生置於真實的社會情境和文化脈絡中，如果能善用校外教學所提供的各項資源，使校外教學與學校的課程結合，不僅能應映教育部的課程綱要，和適應不同學習類型與風格的學生，也能在真實的學

習情境中建構出學習者的個人知識與經驗，更能滿足各階段的學習心理需求，提高學習成效（謝鴻儒，2000）。由上述所知，校外教學是一種重要的教學活動，而校外教學已實施多年，大多數的教師都認為實施校外教學是相當有意義的活動（楊志誠，1993），但從校長的角度去研究對校外旅遊教學的規劃為何，是本研究所要探討的動機之一。

校外旅遊教學的規劃大都是來自教師的決定，但是負責此事的卻是學校的領導者—校長，以往都是從教師的角度來探討校外旅遊教學，卻較少探討校長所扮演的角色，及探討校長的人格特質、轉型領導會不會影響教師在規劃校外旅遊教學方面的趨向，爾後教師可以從校長的人格特質、轉型領導的趨向來規劃校外旅遊教學比較不會偏頗，也可以規劃出有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學，以達國內基礎教育品質之提升。

1.2 研究目的

依據上述研究動機，本文是以彰化縣和美鎮地區為例，歸納出主要研究目的為：

1. 探討國民小學校長人格特質。
2. 探討國民小學校長轉型領導的運用。
3. 探討國民小學校長對校外旅遊教學的規劃。

1.3 研究範圍與對象

1.3.1 研究範圍

本研究的地區以彰化縣和美鎮為範圍。

1.3.2 研究對象

本研究之主要對象為彰化縣和美鎮國民小學現任校長，因為彰化縣和美鎮位於台灣中部，鎮內地處台灣中部，易運用北部及南部資源進行多元化的校外旅遊教學，因此選擇彰化縣和美鎮之國小現任校長為研究對象。

1.4 研究流程

本研究基於研究動機與研究目的，首先確定研究對象與研究主題，接著收集閱讀相關文獻與資料，並與指導教授討論設計訪談大綱，選擇訪談對象，整理訪談結果加以分析，做出研究結論後提出研究建議，擬定之研究流程如圖 1.1。

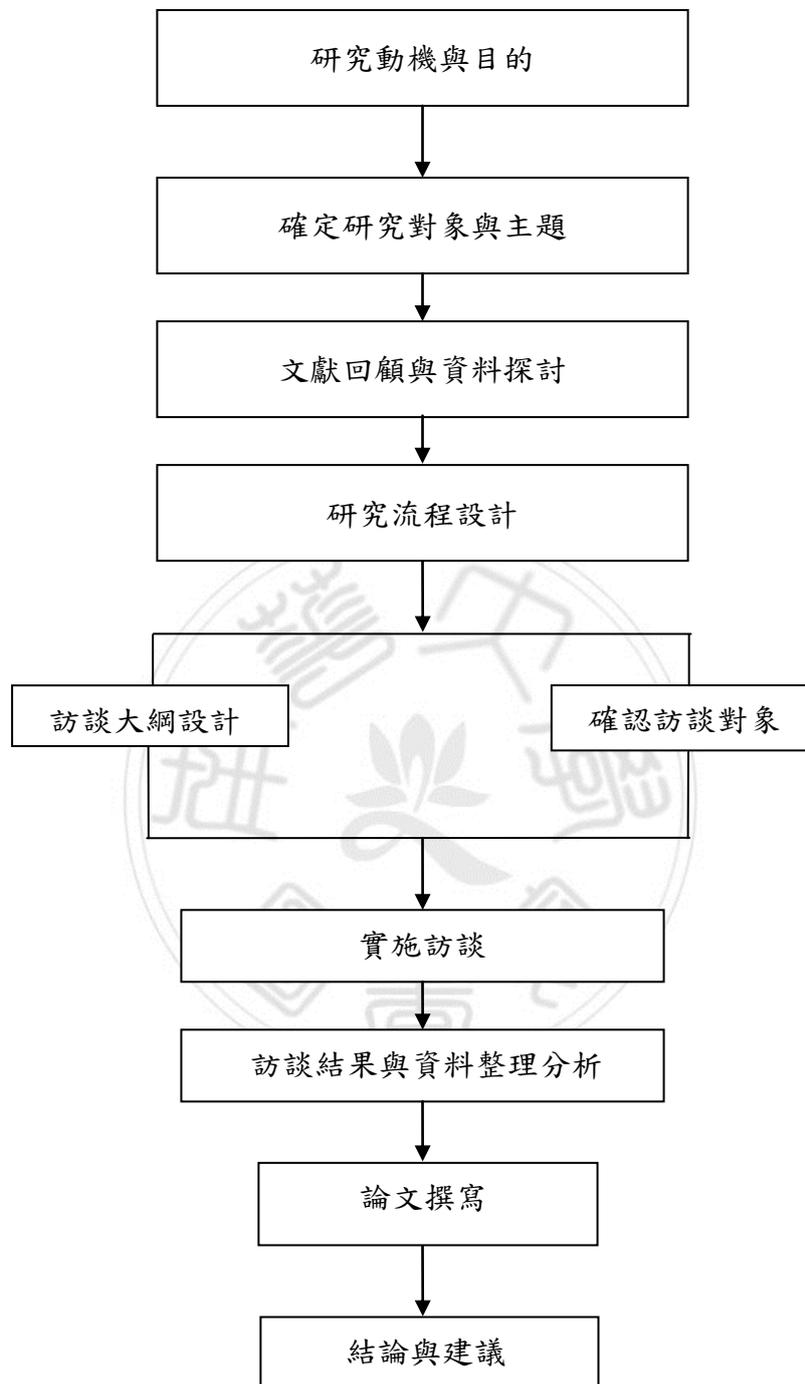


圖 1.1 本研究流程圖

1.5 名詞釋義

1.5.1 校長 (Principal)

依照國民教育法第九條規定：國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，在同一學校得連任一次之規定，須參加儲訓合格。本研究所稱之校長，是指合乎教育人員任用條例第四條所規定之國民小學校長任用資格者。

1.5.2 人格特質 (Personality Traits)

本研究採用Costa and McCrae (1992) 提出的人格特質概念，將之定義為個體接觸到人、事、物後，在本身既定的思想、感知及行為模式運作下，所表現出來的獨特性質，具有一致性和持續性的特徵。

1.5.3 轉型領導 (Transformational Leadership)

轉型領導是領導者藉由本身的人格特質，對組織成員發揮魅力的影響，並活用鼓舞的激勵、智性的啟發、願景的建立和個別的關懷等方法來領導成員實現組織願景。

1.5.4 校外旅遊教學 (Outdoor Tourism Education)

校外旅遊教學是教師帶領著學生在戶外從事具有教學性及旅遊性的活動課程，本研究中的校外旅遊教學一詞，亦簡稱為校外教學，其定義為一種活動內容以學生為核心，有系統性的規劃，並結合學校主軸課程

目標，讓學生由實際的體驗，印證課本知識與生活的結合，以達到擴充學生知識領域、增加學習體驗、整合學習效果、深化愛鄉觀念並包含旅遊性質的戶外課程教學。



第二章 文獻探討

本研究主要是探討校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學之研究進行探討，因此，在本文獻探討章節中，將蒐集並整理相關文獻資料做為本研究之理論基礎。另為兼顧文獻之深度與廣度，將之歸納分類為幾部分來探討其相關研究，第一節為人格特質之內涵與相關研究，第二節為轉型領導之內涵與相關研究，第三節為校外旅遊教學之內涵與相關研究。

2.1 人格特質之內涵與相關研究

2.1.1 人格特質的定義

由拉丁文中「persona」延伸出來的「人格」(personality)一詞原本意思為戲劇演出時所戴的面具，代表著劇中不同角色的特性，後來，延伸意義為一個人特有的行為模式。國內外學者普遍認同「人格」確實可以表達個人和他人不同的特質，但在定義之解釋上卻有不同的見解，以下是將國內外學者對人格的定義彙整如表2.1：

表 2.1 國內外學者對人格的定義表

學者	人格之定義
Allport (1961)	人格指的是在個體身心體系裡的動態組織，創造了個人的獨特思維和行為，但不應受到外在環境的影響。
Soctt & Mitchell (1972)	人格的行程是一連串心理層面成長與發展的累積。

表 2.1 國內外學者對人格的定義表（續）

學者	人格之定義
楊國樞等人(1978)	人格是個體與其環境交互作用的過程中，所形成的一種獨特的身心組織，而此一變動緩慢的組織使個體於適應環境時，在需要、動機、興趣、態度、價值觀念、氣質、性向、外型及生理等方面，各有其不同於其他個體之處。
David & Stanley (1989)	人格乃是可以判定個人與他人間，共同性與差異性的一組持久穩定的特質及傾向。
盧瑞陽(1993)	人格是一個人對人、對己、對事物以及對整個環境做適應時，所顯示的獨特個性，此獨特個性係由個人在其遺傳、環境、成熟以及學習等各種因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成。
謝淑芬(1994)	人格(Personality)一詞，來自於希臘 Persona，指的是個人對所有人事物所顯示異於他人的獨特性格，且獨特性格經遺傳、外在環境與學習的相互作用下，具有一定的獨特、複雜、統整與持久性。
Phares & Chaplin (1997)	人格是一個人思想、情感及行為的特。有模式，並且在不同時間和情境中維持一致，與其他人的模式不相同。
張鳳燕(2002)	人格是一個體身心之獨特的組織，它影響著個人在社會與物理環境中所產生的行為與反應。在這些特性中，有些是此人完全獨有的(如記憶、習慣、怪癖)，有些則與一些人、許多人或其他所有人共有。
林宗鴻(2003)	人格為源自個體內一致的行為模式與內在歷程。
Larsen & Buss (2005)	人格是個人對心理、生理和社會環境的適應性和交互作用所顯示的獨特性格，而個體的心理特質和機制具有相當的組織性和持久性。

表 2.1 國內外學者對人格的定義表（續）

學者	人格之定義
Cervone and Pervin (2009)	人格由個體持久且獨特的思維、感覺和行為模式所組成的心理素質。
張春興 (2009)	人格指的是個體對人、事、物和外在環境所表現的獨特性格，且由身心各方面（如：動機、行為和自我觀念）所組成，具有一定的組織和持久性。
李育成 (2013)	人格是由身心各方面的特質所組成的生理體系，而此一體系經由相互作用、發展和影響在一個人的行為表現上。

資料來源：本研究整理

依照上述學者對人格的定義，可知人格有整體和一致性等特質，而人格心裡學內的人格特質之研究，其理論發展和相關研究的探討也有相當久遠的歷史了。Helmreich (1984) 指出人格特質是個人相對持久的特性，它不會因外在干擾（如：行為舉止的培養）而改變原有的特徵。李雯娣 (2000) 也指出人格特質並非是一靜態特徵，而是一種動態的影響，會影響個體如何選擇、適應及形塑其周遭環境。以下是將國內外學者對人格特質的定義彙整如表2.2：

表 2.2 國內外學者對人格特質的定義表

學者	人格特質之定義
Barker (1963)	個體會以一種由天生所賦予的能力，再加上後天環境所影響（諸如在學校中、工作上經由學習所累積而來的各種力量所交互作用而形成的結果）的特殊人格表現出來，而與他人有所不同。

表 2.2 國內外學者對人格特質的定義表 (續)

學者	人格特質之定義
李美枝 (1985)	人格特質是指人與人之間存在差異的情感、思維等心理屬性和特定且持久的行為型態。
Costa & McCrae (1992)	為個體表現出的思維、感受和行為模式的總和且異於他人的獨特性格，整體行為上具有一致和持續性。
Pervin (1993)	從特質理論解釋人格特質，是由一系列人格特性所組成，且特質是人格的基本架構，影響個體行為。
Robbins (1995)	不同的情境中個體行為持續的出現，如積極、懶惰、忠誠、順從、害羞或具攻擊性等特徵。
Johnson (1997)	人格特質是由特質論學派所發展出來的概念，指個體在思想、情感、行為上所呈現之具有一致性的型態。
周惠莉 (2003)	人格特質是用來表示一個人的思考模式、感情表達和行為特性之一般總和，用來區辨自己與他人的一種獨特性質。
吳彥德 (2008)	認為人格特質係指一個人平常的個性與行為模式，由遺傳、社會化與環境等因素交互影響而形成，具有整體性、一致性、特殊性等特質，並能隨著情境的不同而產生不同反應的動態特性。
Robert (2009)	認為人格特質是個體思維、感受和行為模式具有相對持久性，且這些特性在某些情況下所做出的回應方式與表現傾向。也就是說，人們對某項事物所做出的動作或反應，包括個人想法和感受模式，個體的行為模式在某種程度上是穩定不變的。
張春興 (2009)	提出人格特質可從兩項觀點出發，其一從事實性下定義，以個體外顯行為做基礎，觀測個體在某種情況下的行為表現，綜合其個性特徵，且具有少變化與持久性。另一從理論性下定義，假設推理個體外顯行為背後形成獨特之人格結構。

表 2.2 國內外學者對人格特質的定義表（續）

學者	人格特質之定義
李育成（2013）	認為人格特質指的是個體表現出的思維、感受和行為模式的總和且異於他人的獨特性格，整體行為上具有一致和持續性。也就是說，旅行者對人事物與旅遊環境所表現之行為模式和思維特性，且這一獨特個性具有相當的複雜、統整和持續性。

資料來源：本研究整理

綜合上述所知，研究者將人格特質定義為：「個體接觸到人、事、物後，在本身既定的思想、感知及行為模式運作下，所表現出來的獨特性質，具有一致性和持續性的特徵。」

2.1.2 人格特質之衡量構面

人格特質是由特質論學派所發展出來的概念，心理學家得以觀察個體的外顯行為方式進而推論個體的人格特質。學者Allport（1967）首先試圖發展架構來描繪人格特質（張春興，2009），然而近代眾多學者也提出有效的檢驗和尺度標準來衡量人格特質，關於人格特質構面之研究諸多分歧，研究者針對常見人格特質之衡量構面整理如下表2.3：

表 2.3 國內外學者對人格特質之衡量構面彙整表

學者	類型	人格特質之衡量構面
Cattel(1943)	十六種人格	熱情、推論、情緒穩定、支配、活力、規範—責任、社會開放、敏感、警覺性、抽象性、世故、憂慮、開放性、自我依賴、完美主義、緊張。

表 2.3 國內外學者對人格特質之衡量構面彙整表 (續)

學者	類型	人格特質之衡量構面
Rotter (1966)	內外控人格特質	內、外控性格。
Eysenck (1967)	三種人格	神經質、外向性格、內向性格。
Jung (1971)	DISC 型人格	D 型—支配型，I 型—誘導型，S 型—服從型，C 型—遵循型。
Friedman & Roseman (1974)	A/B 型人格	A、B 型人格。
Costa & McCrae (1992)	五大人格特質	神經質、外向性、心胸開放性、親和性、盡責性。
許功餘、王登峰和楊國樞 (2000)	七大人格特質	精明幹練：愚鈍懦弱，勤儉恆毅：懶散放縱，誠信仁慈：狡詐殘酷，溫順隨和：暴躁倔強，外向活耀，內向沉靜，豪邁直爽：計較多疑，淡薄知足：功利虛榮。
房美玉 (2002)	八大構面	情緒穩定性、外向性、開放學習性、親和性、勤勉審慎性、情緒能力、組織文化及特性、工作特性。
吳彥德 (2008)	五大人格特質	情緒穩定性、外向性、開放性、友善性、勤勉審慎性。
賴姿伶等人 (2009)	五大人格特質	情緒穩定性、外向性、開放性、親和性、謹慎性。
李育成 (2013)	五大人格特質	神經質、外向性、心胸開放性、親和性、盡責性。

資料來源：本研究整理

綜合上述可知許多研究者支持五大人格特質來做為人格特質之衡量構面，也是近年來人格特質的研究中最受重視的概念。五大人格特質理

論的起源是由Galton (1884) 先提出用人格特徵來描述人，估計找出一千多個表示人格特質的字詞。Allport和Odbert (1936) 延續Galton的方式，由韋氏新國際字典收集了17953個與人格相關的詞語。Cattell (1943) 由這些詞語中，將人格特質的語詞縮短成171個，再運用因素分析法，發展出「十六種人格因素問卷」，為「Big Five」墊下了基礎。Fiske (1949) 根據Cattell的研究，發現人格特質之五項因素。Norman (1963) 以因素分析等統計方法分析出五種人格因素分類，並由Goldberg (1981) 正式命名五人格因素為「Big Five」，最後，Costa與McCrae (1992) 提出了五大人格特質的細部衡量指標，並將人格特質區分為神經質 (Neuroticism)、外向性 (Extraversion)、開放性 (Openness)、友善性 (Agreeableness)、勤勉審慎性 (Conscientiousness)。本文亦參考Costa & McCrae (1992) 所提出的五大人格特質為衡量構面，參考薛秀宜等人 (2006) 的五大人格特質量表，將其五個向度意義及典型特徵說明，整理如下表2.4：

表 2.4 五大人格特質量表說明

特質規準	人格特質高分者	人格特質低分者
1. 神經質 (Neuroticism)： 個體憂慮的傾向，如： 不切實際的念頭、過度 慾望、衝動以及不適應	焦慮的、緊張的、情 緒化的、缺乏安全感 的、不適應的、憂鬱 的	冷靜、放鬆的、非情 緒化的、勇敢的、有 安全感的、自我滿足 的

表 2.4 五大人格特質量表說明 (續)

特質規準	人格特質高分者	人格特質低分者
2. 外向性 (Extraversion) : 人際互動的特質和強度，如：積極主動程度、刺激需求的程度，以及喜悅感	高度社交的、活耀的、健談的、人本導向的、樂觀的、享受愛情的、親切的	保留的、冷漠的、不熱情的、嚴肅的、工作導向的、羞怯的、安靜的
3. 開放性 (Openness) : 個體積極尋求的自身經驗狀況、個體對於陌生事物的接受度以及冒險度	好奇的、興趣廣泛的、有創造性的、具原創性的、富想像力的、非傳統的	保守的、興趣缺缺的、不具藝術性的、不具分析能力的
4. 友善性 (Agreeableness) : 個體面對人與事物時，所展現的同情或敵對的認知、情意、態度之表現	溫暖的、本性良好的、可信賴的、樂於助人的、能原諒人的、相信他人的、正直坦率的	嚴肅的、粗暴的、多疑的、不合作的、復仇心重的、無情的、易怒的、虛偽的
5. 勤勉審慎性 (Conscientiousness) : 個體的組織能力、堅持度，以及目標導向行為的動機狀態	具組織力的、工作熱心的、自我規範的、守時的、有道德原則的、井然有序的、熱忱的、鍥而不捨的	缺乏目標的、不可信賴的、懶惰的、粗心的、散漫的、享樂主義的、隨便的、缺乏工作意志的

資料來源：薛秀宜、陳利銘、洪佩圓 (2006)

綜合上述，本研究者將人格特質定義如下：

1. 神經質 (Neuroticism)

個體憂慮的傾向，如：不切實際的念頭、過度慾望、衝動以及不適

應。此人格特質高分者為焦慮的、緊張的、情緒化的、缺乏安全感的、不適應的、憂鬱的。

2.外向性 (Extraversion)

人際互動的特質和強度，如：積極主動程度、刺激需求的程度，以及喜悅感。此人格特質高分者為高度社交的、活耀的、健談的、人本導向的、樂觀的、享受愛情的、親切的。

3.開放性 (Openness)

個體積極尋求的自身經驗狀況、個體對於陌生事物的接受度以及冒險度。此人格特質高分者為好奇的、興趣廣泛的、有創造性的、具原創性的、富想像力的、非傳統的。

4.友善性 (Agreeableness)

個體面對人與事物時，所展現的同情或敵對的認知、情意、態度之表現。此人格特質高分者為溫暖的、本性良好的、可信賴的、樂於助人的、能原諒人的、相信他人的、正直坦率的。

5.勤勉審慎性 (Conscientiousness)

個體的組織能力、堅持度，以及目標導向行為的動機狀態。此人格特質高分者為具組織力的、工作熱心的、自我規範的、守時的、有道德原則的、井然有序的、熱忱的、鍥而不捨的。

2.1.3 人格特質之相關研究

目前有關人格特質的相關研究為數不少，但有關於與學校校長之人格特質研究並不多見，茲列舉如下來說明。

吳進良（2004）以台北縣公立國民小學現任校長為問卷普查對象，研究校長內外控、成就動機與領導行為，結果顯示在內外控取向上，台北縣國民小學校長傾向「內控」，而且不同性別、年齡、學歷、年資之國民小學校長在內外控上，沒有顯著的差異。另外，台北縣國民小學校長的「內控」、「成就取向」、「專業取向」對「倡導行為」有預測力，而校長的「內控」、「努力取向」、「專業取向」對「關懷行為」有預測力。

劉志峰（2008）以台中縣立國民小學的校長及教師為研究對象，研究國小校長人格特質、領導行為與教師工作態度之關聯性，結果顯示校長的外向性人格特質對支持型領導行為有正向顯著影響，開放性人格特質對支持型領導行為則有顯著負向影響；而校長的謹慎性人格特質對教師工作滿意有正向影響，開放性人格特質則對教師工作滿意有負向影響。

鄭志隆（2008）以屏東縣市公立國民小學教師、組長與主任為研究之對象，研究屏東縣國民小學校長人格特質與學校創新經營之關係，結果顯示校長人格特質普遍趨於正向，其親和性、勤正審慎性、外向性、及經驗開放性，和學校創新經營各構面之間具有中上程度的正相關；神

經質則與學校創新經營各構面之間具有低程度的負相關。

林嘉鎮（2011）以花蓮縣優質學校教師為調查對象，研究花蓮縣國民小學優質學校校長人格特質、學校組織公平與組織氣氛之關係，結果顯示優質學校校長人格特質趨於正向，以親和性的知覺程度最高。校長人格特質的親和性、勤正審慎性、外向性、及經驗開放性，和學校組織公平之間具有顯著正相關；神經質則與學校組織公平之間具有負相關。另外，校長人格特質的親和性、勤正審慎性、外向性、及經驗開放性，和學校組織氣氛之間具有中上程度的正相關；神經質則與學校組織氣氛之間具有低程度的負相關。

由上述研究可推論，校長的人格特質會影響成就動機、領導行為、教師工作態度、學校創新經營、學校組織公平與組織氣氛等，因此，校長的人格特質實有研究的必要性。

2.2 轉型領導之內涵與相關研究

2.2.1 轉型領導的定義

領導 (Leadership) 一詞就字面上的意義，係引申為「引導」(To Lead) 或明示工作方向 (To Show the Direction) 的意思，亦即引導團體成員邁向目標的方向，期能達成共同的目標 (謝文全，1988)。吳清山 (1996) 也指出英文「leadership」，其字根「lead」含有引導、帶領的意味。以下

是將國內外學者對於領導的定義彙整如表2.5：

表 2.5 國內外學者對領導的定義表

學者	領導之定義
Hemphill & Coons (1957)	領導乃是個體指引團體活動朝向一個參與式目標之行為。
Tannenbaum (1961)	領導是一種人際之間交互的活動程序，經理者藉由這種程序以影響他人的行為，使其趨向於達成既定目標。
Fiedler (1969)	領導是某一個人使用其權力及影響力，使很多人在一起工作，已完成共同任務的一種關係。
David (1977)	領導是一種說服他人熱心去追求一定目標的能力。
張金鑑(1979)	領導乃是機關首長與主管以適當的方法與行動，統帥部署由多人匯聚一體，使大家以集體的努力，共赴事功，以達成機關的任務。
蔡培村(1985)	學校領導是在團體的交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。
吳清基(1989)	領導是行政人員藉由校內團體間交互作用歷程運作，集合成員意志，充分運用組織人力物力，期以達成學校教育目標之一種行政行為。
謝文全(1991)	領導是在團體情境裡，藉著影響力來引導成員努力方向，使其同心協力共同達成組織目標的歷程。
Bass & Avolio (1994)	領導是領導者以個人的能力去影響激勵並結合他人的意願，朝向具有效能且成功的組織去努力。
Yukl (1994)	認為領導可說是一種由某人促成，帶領他人去完成共同目標的歷程。領導不是一個事件，而是一個為了完成某項目標，領導者與被領導者互動的歷程。
張慶勳(1996)	領導是影響部屬的歷程，團體或組織目標的選擇，實現目標的任務活動，部屬成員目標的動機，合作關係與團體工作的維持，增進團體或組織以外人員的合作與支持。

表 2.5 國內外學者對領導的定義表（續）

學者	領導之定義
吳清山(1996)	領導是團體中的份子，在一定的情境之下，試圖影響其他人的行為，以達成特定的目的。
陳木金(1997)	認為領導是一種對別人產生影響的過程，它包括團體或組織目標的選擇，完成既定目標工作活動的組織，激勵部署達成目標的動機。
張潤書(1998)	領導是組織中影響系統的表現，凡是能對他人產生影響力者即構成領導行為。所以領導就是組織人員在交互行為下所產生的影響力。
黃杏花(2006)	在學校組織領導中，校長運用自身的各種能力，包含智力、特質等，以愛心、耐心、信心建立自己的領導風格，在組織互動過程中發揮有效的影響力，激發成員潛能，並共同努力達成組織目標。
吳彥德(2008)	領導乃是領導者以其本身之人格特質，在工作崗位上，發揮其專業才能與領導風格，激發成員工作動機與士氣，並適時針對外在環境變化通權達變，最終能以最大經濟效益達成組織目標的歷程。
周裕隆(2008)	在學校團隊組織中，校長運用自身的各種能力，使團隊組織成員發揮潛能，並一起達成組織目標的各種風格。
王俊杰(2010)	在學校團隊組織中，校長能善用自己的各種能力，在與組織成員的互動中發揮影響力，激發成員內在動機，使團隊走向具有效能的組織，共同為達成組織目標而努力。

資料來源：本研究整理

有關領導理論的發展研究，蔡培村（2004）指出大致可分為三個階段，首先1910年至第一次世界大戰期間的特質論研究期，其次為第二次世界大戰至1960年代的行為論研究期，最後是1960年代迄今的情境論研

究期。在1970年後學者R.J.House提出「途徑—目標理論」的觀點，是以滿足部屬動機為主要論調的理論；之後又發展出「新領導」理論，包括：「轉型領導」、「願景領導」、「魅力領導」、「競值領導」等理論，是用來分析領導者所具有的願景、充分溝通授權、激勵成員工作投入、啟發成員智能、對組織認同等動機，以增進其工作績效的領導行為之理論（張慶勳，1997）。Bryman（1992）和Yukl（1994）也認為領導理論可歸納為四個導向：強調天賦的領導特質才能的特質導向、強調領導者擁有權力的數量的權力影響導向、強調領導效能和領導行為有關的行為導向，以及主張有效能的領導會因情境而不同的權變導向。Bryman（1992）對於領導理論與研究的發展，更提出依時間的劃分可分為特質論、領導型式、權變領導，以及新型領導取向等下列四個時期，如表2.6：

表 2.6 領導理論發展時期表

年代	研究理論取向	主要內容
1940年以前	以特質論為主	主要在探討領導者具有何種特質
1940年至 1960年	以行為論為主	認為有效的領導者必然會表現某種行為，強調領導效能和領導行為有關
1960年至 1980年	以權變論為主	認為有效能的領導會因情境而不同而採取最佳的方法
1980年 至今	新型式的領導	強調領導者必須具有願景，領導的功能在於能對成員產生轉化的影響

資料來源：周惠莉（2003）

一般將1980年代之前的領導理論歸類為傳統領導理論，1980年代之

後的領導理論則稱為現代領導理論，這是因為1980年代之後的美國社會急速變遷，傳統的領導型態已無法適用於多元化的社會形態，而轉型領導強調追求卓越與革新，遂成為研究領導學的主流。

Downton (1973) 最早創立轉型領導一詞，但是它成為重要領導取向則始於學者Burns (1978) 所著的領導一書。在書中Burns將行政人員的領導風格劃分為兩種類型，一種稱作轉型領導 (transforming leadership)：以部屬的內在需求與動機作為其影響的機制；另一種稱作互易領導 (transactional leadership)：以部屬外在需求與動機作為其影響的機制。許多學者探究有關校長領導方式大都把轉型領導與互易領導一起探討，而張慶勳 (1996) 提到轉型領導比互易領導更具有領導效能，另外林珈夙 (1997) 也提到轉型領導比交易領導更能提高學校效能，所以本研究擬就校長轉型領導單獨探討。以下是國內外學者對轉型領導的定義彙整如表2.7：

表 2.7 國內外學者對轉型領導的定義表

學者	轉型領導之定義
Burns (1978)	轉化領導係當領導者與部屬以某一方式彼此提昇動機與道德至更高層次的歷程。
Bass (1985)	領導者擔任教練、老師和指導者來改變部屬，藉由領導引起部屬強烈的動機，領導者將部屬視同一體以影響部屬；轉型領導者講求授權和激勵部屬。

表 2.7 國內外學者對轉型領導的定義（續）

學者	轉型領導之定義
Bennis & Nanus (1985)	具有帶領人們行動、培養部屬成為領袖、使之成為推動改革動力的領導者，其善於利用權力與情境等有利因素，激發員工求新求變的意願與能力，讓組織面對環境快速變化時，能調整組織的作業方式，以適應環境的變遷。
Sergiovanni (1990)	強調轉換型領導是一種領導者和成員彼此提升與激勵的相互關係。轉換型的領導者應著重成員正向道德價值和高層需求的啟發。
彭昌盛 (1993)	轉型領導係指影響組織成員，促其在態度與基本假定上產生改變，並建立其對組織任務、目標、及策略等的承諾。
Yukl (1994)	是指影響組織成員，使其在態度與假設上產生重大改變、建立對組織使命或目標的承諾，給予成員自主力以完成目標的歷程。
Davis (1994)	轉型領導是指領導者能清晰地傳達遠景，授權部屬並分享決策。
廖春文 (1994)	轉型領導者與部屬之間的關係屬於理性的溝通關係，其目的在超越並轉化現實的契約關係，以改變組織文化。轉型領導強調領導者如何透過魅力，改變組織文化，激發部屬追求自我實現之動機。
張慶勳 (1996)	轉型領導是指領導者以前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵的策略，激發部屬提昇工作動機及工作滿足感，以使部屬更加努力工作的一種領導。
Waddel (1996)	轉型領導係指領導者能與成員共同創造專業的氣氛與態度，激勵部屬共同參與及分享決策，透過專業發展的途徑，提升自我價值觀，進而創造一個尊重、接納、友善、支持的成長與學習環境。
Northouse (1997)	轉型領導就是在引導組織成員做好內在改革與組織發展的歷程。

表 2.7 國內外學者對轉型領導的定義（續）

學者	轉型領導之定義
濮世緯 (1997)	轉型領導是指領導者以前瞻性的遠景與魅力，訴諸道德理想，並授權部屬，同時運用各種激勵策略，以提升部屬工作動機與高層次需求的滿足，並帶動成員追求卓越、創新、突破現狀的領導。
Robbins (1998)	轉型領導是指領導者發揮個人魅力，激發成員將組織利益置於個人利益之上，對成員產生深厚的影響，同時促進成員以創新的思維，省思舊有的問題，進而解決問題。
廖裕月 (1998)	轉型領導是具有道德價值的領導型式，是一種對個人、成員、組織相互承諾的領導，並期望透過領導達成目標的過程，來帶領自己與成員相互的成長。
彭雅珍 (1998)	轉型領導是領導者以個人魅力形塑願景，運用激勵策略激發部屬工作動機，並提升其高層次需求，使部屬為組織目標努力，追求卓越創新的領導行為。
蔡進雄 (2000)	轉型領導是領導者藉由個人魅力及建立願景，運用各種激勵策略，提升部屬工作態度，以激發部屬對工作更加努力的一種領導。
秦夢群 (2001)	領導者有遠見不限於短期利潤的獲得，鼓勵部屬提升目標與動機，以達到自我實現的境界。
蔡宗興 (2003)	轉型領導是透過積極的組織策略，領導者藉著個人魅力塑造願景，運用各種激勵策略，提升成員高層次的工作動機，激發部屬為組織目標而努力，促進對願景的重視，完成組織目標。
陳學賢 (2004)	校長轉型領導係指校長發揮理念、特質與領導策略的影響力，轉化成員觀念與態度，使學校整體目標與教師個人需求相互融合，讓教師願意為學校最大利益付出心力並樂在工作，且能不斷超越自我進而促進學校的轉型與革新的領導型式。

表 2.7 國內外學者對轉型領導的定義（續）

學者	轉型領導之定義
周昌柏 (2005)	領導者具有前瞻性的遠見，在團體的互動過程中，以關懷部屬的需求與提昇部屬個人發展，以身作則並導引部屬智識的成長，提昇部屬的道德層次與需求，激勵部屬工作士氣，提高自我目標實現的層次，以達成組織的目標與實現組織願景的歷程。
周裕隆 (2008)	轉型領導係指組織成員知覺到領導者具有前瞻性的眼光，塑造組織願景，啟發成員專業智能，發揮領導者個人獨特的魅力，激發同仁服務熱忱，帶領組織步入變革轉型階段，達成組織的目標。
王俊杰 (2010)	領導者具有一種良好的人格特質，能夠利用個人特質充分發揮其領導魅力，對於組織的目標有清晰且明確的方向；個別關懷部屬並運用激勵的技巧及充分的授權，促進部屬專業成長、追求自我實現，進而以組織的目標為主要的利益，超越個人的私利；結合組織與個人的願景，不只是達成組織的目標，也使得成員的願景得以實現。

資料來源：本研究整理

綜合上述所知，研究者將轉型領導定義為：「領導者藉由本身的人格特質，對組織成員發揮魅力的影響，並活用鼓舞激勵、智性的啟發、願景的建立和個別的關懷等方法來領導成員實現組織願景。」

2.2.2 轉型領導之衡量構面

轉型領導的衡量構面不僅是轉型領導的重要內涵，也是分析轉型領導的重要依據，所以應先確立其衡量構面，才有助於我們對轉型領導的深入瞭解和概念化，茲將國內外學者對轉型領導衡量構面彙整如表2.8：

表 2.8 國內外學者對轉型領導之衡量構面彙整表

學者	類型	轉型領導之衡量構面
Kouzes & Posner (1987)	五個	觸發成員行動、激勵人心、向過程挑戰、過程楷模、激發共享的遠景
Bass & Avolio (1990)	四個	理想影響、激勵鼓舞、智性啟發、個別關懷
Liontos (1992)	五個	高度期望、組織學習、才智啟發、願景、個別關懷
Yukl (1994)	三個	促進組織、承諾與信賴、學習發展遠景
林合懋 (1995)	四個	魅力或理想化影響、激發鼓舞、智識啟發、個別關懷
Jantzi & Leithwood (1996)	六個	建立適切的典範、高成就期望、認同團隊目標、智能的啟發、提供個別的支持、提供願景
張慶勳 (1996)	五個	魅力、激勵、智能激發、願景、關懷
何淑妃 (1997)	四個	魅力、啟發、智性的刺激、個別化的關懷
廖裕月 (1998)	四個	魅力、智性啟發、激勵共享願景、個別關懷
吳清山 (1998)	六個	高度的自我信心、具有描繪遠景能力、願意承擔各種風險、利用非傳統性策略、扮演改變的角色、關懷部屬的成長
陳世聰 (2000)	五個	魅力、激勵、智能啟發、遠景、關懷
蔡進雄 (2000)	五個	魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智、建立願景、個別關懷
詹益鉅 (2001)	五個	歸因魅力、鼓舞激勵、激發潛能、塑造願景、個別體恤

表 2.8 國內外學者對轉型領導之衡量構面彙整表 (續)

學者	類型	轉型領導之衡量構面
林漢政 (2002)	五個	領導魅力、激勵動機、智性刺激、共享願景、個別化關懷
張宏毅 (2002)	六個	個人魅力、鼓舞激勵、激發潛能、建立願景、主動關懷、學習成長
張毓芳 (2002)	五個	領導魅力、激勵動機、創新學習、共享願景、支持關懷
周惠莉 (2003)	四個	魅力型領導、心靈上的鼓舞、智力啟發、個別化的關懷
張賜光 (2004)	五個	魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智、建立願景、個別關懷
王美惠 (2004)	四個	理想化的影響、動機的激勵、智性的刺激、個別的關懷
洪政秋 (2004)	五個	魅力影響、激勵鼓舞、智能啟發、個別關懷、共創願景
張賢坤 (2004)	五個	魅力影響、鼓舞激勵、智能啟發、建立願景、個別關懷
詹幼儀 (2004)	四個	魅力與個別化關懷、激勵動機與願景、智性刺激、承諾與正義
吳育綺 (2006)	五個	個人魅力、鼓舞激勵、激發潛能、建立願景、適時關懷
李嘉彰 (2007)	五個	魅力楷模、激勵關懷、智性刺激、遠景目標期望、參與文化
黃懿嬌 (2007)	五個	魅力影響、激勵鼓舞、智能啟發、型塑願景、個別關懷
周裕隆 (2008)	五個	魅力領導、激發動機、知識啟發、願景激勵、個別關懷
吳明雄 (2010)	四個	魅力影響、個別關懷、智性刺激、願景激勵
王俊杰 (2010)	五個	魅力的影響、鼓舞激勵、智性的啟發、願景的激勵、個別的關懷

表 2.8 國內外學者對轉型領導之衡量構面彙整表（續）

學者	類型	轉型領導之衡量構面
張德銳、張素偵(2012)	四個	理想影響、激勵鼓舞、智性啟發、個別關懷

資料來源：本研究整理

綜合上述，瞭解每一位學者對轉型領導衡量構面的研究，雖然說法略有不同，但是意義層面上大致相近，歸納上述衡量構面的分析，研究者認為轉型領導的內涵，應該包含以下：「魅力的影響」、「鼓舞的激勵」、「智性的啟發」、「願景的建立」、「個別的關懷」等五種構面作為研究指標，其各構面釋義如下：

1.魅力的影響

指校長具有親和力及自信心，透過態度和情緒的傳達，贏得教師的尊重與信任，並能使教師感受到校長具有教育的使命感、有理想、風趣、自信、幽默等特質。

2.鼓舞的激勵

指校長表現出鼓舞激勵的行為，信任教師的專業能力，充分授權，使教師有歸屬感，並常勉勵教師且鼓舞有才能的教師發揮其潛能，並與教師同享成功的喜悅。

3.智性的啟發

指校長提供新的資訊或訊息給教師，且以各種不同的方式來啟發教

師，藉以面對困境時突破傳統的思考方式，以新的想法來思考，並期待教師超越原有的動機與期望。

4.願景的建立

指校長依其本身的洞察力、敏銳度，提出前瞻性的願景，且將願景賦予生命力，透過與教師真誠的溝通，激發教師的潛力與熱忱，並激勵教師以行動實現願景。

5.個別的關懷

指校長能主動體恤教師的辛勞，凡事以教師的立場為教師設想，並聆聽其心聲及表達適度的關心，瞭解教師的需求，給予適時的幫助，使教師有受重視的歸屬感。

2.2.3 轉型領導之相關研究

目前有關轉型領導的相關研究為數不少，而且有關於與學校校長之轉型領導研究頗多，茲列舉如下來說明。

詹益鉅（2001）以桃園縣國小教師為調查研究對象，研究桃園縣國民小學校長轉型領導行為、學校建設性文化與教師組織承諾之關係，結果顯示桃園縣校長的轉型領導行為與學校建設性文化具有中度正相關，而且領導行為與教師組織承諾具有相關因素，另外，校長的轉型領導行為與學校建設性文化對教師組織承諾具有高度預測力。

張賢坤（2004）以桃園縣公立國民小學校長與教師為問卷調查對象，研究桃園縣國民小學校長轉型領導與教師教學效能之關係，結果顯示桃園縣國小校長整體轉型領導與各層面均為高程度表現，而校長對「轉型領導」的知覺情況與教師有差異，另外，校長轉型領導與學校教師教學效能具有中度正相關，且國小校長轉型領導各層面與教師教學效能具有高度預測力。

周昌柏（2005）以桃、竹、苗四縣市的教師進行調查，研究國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度之關係，結果顯示校長轉型領導行為與教師工作滿意之間具有正相關，且校長轉型領導、交易領導行為對教師工作滿意具有聯合預測力。

吳育綺（2006）以高雄市之公立國中教師為研究對象，研究國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之關聯，結果顯示校長轉型領導表現呈現中上程度，並以建立願景之表現最佳，且首一任期之校長轉型領導程度較高；而校長轉型領導越高，則組織創新程度越高，學校效能也越高；校長轉型領導與組織創新對學校效能也可以有效預測學校效能。

黃懿嬌（2007）以台北縣之國民小學教師為研究對象，研究台北縣國民小學校長轉型領導行為與學校創新經營之關係，結果顯示校長轉型領導行為與學校創新經營間呈現出顯著的正相關，另外在探討校長轉型

領導行為各層面中，以激勵鼓舞及知能啟發對學校創新經營之聯合預測力最佳，尤以激勵鼓舞最具有預測力。

周裕隆（2008）以新竹縣市公立國小教育人員為研究對象，研究新竹縣市國民小學校長轉型領導與學校效能之關係，結果顯示校長轉型領導程度不同的國民小學教育人員對學校效能的知覺有顯著差異；而且國民小學教育人員所知覺的校長轉型領導與學校效能有正相關存在。

王俊杰（2010）以台北縣公立國民小學教師為研究對象，研究國民小學校長轉型領導與學校效能之關係，結果顯示台北縣國民小學校長在領導行為上，大都能符合轉型領導的要素，而且台北縣國民小學校長轉型領導與學校效能整體及各層面均呈現正相關。

由上述研究可推論，校長轉型領導的風格會影響學校建設性文化、教師組織、教師教學效能、教師工作滿意度、組織創新、學校效能、學校創新經營等，因此，校長在轉型領導的運用實有研究的必要性。

2.3 校外旅遊教學之內涵與相關研究

2.3.1 校外旅遊教學的定義

校外教學是國內常用於國中、小學的名詞，它常和戶外教學、戶外教育這些名詞被一併提及進而互通使用。李崑山（1996）指出戶外教育就是戶外教學；胡安慶（1995）、林儷蓉（1999）、李晶（2001）與鄭坤

昌（2005）也都指出近年常為國內教育學界引用之戶外教學亦可視為校外教學的一種形式，因此這三者經常為人所認為互相通用之關係。以下是將國內外學者對校外教學的定義彙整如表2.9：

表 2.9 國內外學者對校外旅遊教學的定義表

學者	校外旅遊教學之定義
Sharp (1956)	戶外教育是指不論任何年級、任何學科的課程，若能在戶外獲得最佳效果，便在戶外進行教學活動(周儒、黃淑芬譯，1994)。
National Education Association (1970)	美國國家教育協會（National Education Association）於1970年對戶外教學所下的定義是：「戶外教育不是單獨科目，而是所有學校科目、知識與技能的結合，它也不是將學校所有科目搬到戶外教學，而是教師利用環境資源，幫助學生瞭解各學科、環境和人之間的相互關係，以協助藝術、科學、社會研究或傳播學等學科的教學。」（李崑山，1996）。
Donaldson (1972)	戶外教學就是在戶外進行教學、進行和戶外相關的教學以及為戶外而教學。
Fitzpatrick (1973)	戶外教學是一種利用教室外資源的方法，以作為刺激學習和使課程豐富的手段。
Lewis (1975)	戶外教育是擴展課程學習目的至戶外的一個直接、簡單的學習方法。它是基於發現學習的原則並且強調直接使用感官（視、聽、嗅、觸、味）進行觀察和知覺。
Priest (1986)	戶外教學是指在室外利用人造或天然資源所進行的教學活動，它調和了冒險精神及與環境的相關概念在活動設計和經驗當中，是一種操作學習的經驗過程，是越出教室利用資源的一種學習方法。
王靜如 (1991)	戶外教學是以戶外環境為導向的教學，旨在透過與環境的接觸，實際增進對環境的認識，體驗人與環境的關係，透過學校教室外的環境進行教學活動。

表2.9 國內外學者對校外旅遊教學的定義表（續）

學者	校外旅遊教學之定義
王鑫（1995）	戶外教育是指課外的活動，基於發現學習原則與感官的使用，使學生從直接的、實際的、生活的體驗中學習，並藉這種戶外習得的智能，促進學生認識自我以及其在社會環境中的角色，同時有助於其對特定主題的瞭解。
李崑山（1996）	戶外教學是指學童在老師或家長協助引領下，步出教室、踏出校門，在校園、社區、社會、田野、大自然裡，進行有目標性、規劃性、系統性、程序性之學習活動。
國立編譯館（1996）	校外教學是一項戶外教育的學習活動，具有統整學習的效果。
台灣省政府教育廳（沈六，1997）	校外教學是一種達成課程目標的途徑，它包含：(1)從教室內延伸到校外；(2)在課程的任何階段所要獲得的一系列的直接經驗，這些經驗將增加一個人對環境與人生的瞭解；(3)一種課程設計，包含學生、教師、和參與工作的校外教學資源人物發展最適宜的教與學環境。
熊湘屏（2002）	提到戶外教學是基於發現學習的原則，並強調直接使用感官進行觀察和知覺的教學方法。
郭靜如（2004）	狹義的校外教學，是以學校外的區域為基地從事教學活動；廣義的校外教學，除了教育活動外，還包括各種非正式的參訪活動、體驗活動和旅遊行程等。
邱碧虹（2005）	戶外教學是一種加強學習的途徑，運用天然的教學素材，彌補學校正式課程的不足，可以是許多學科、技能與知識的綜合性教學，不僅能讓學生獲得「活用與實用知識」的機會，更能落實九年一貫課程「培養學生帶著走的能力」的理念。
陳美音（2006）	戶外教育是指在教室以外的任何場域，從事有意義的教學活動，提供學生直接接觸、親身體驗、實際觀察的機會，幫助學生學習及成長。
徐治霜（2006）	戶外教學是指由教師帶領學生走出校園，貼近大自然、或走入社區親近人群，體驗真實世界。

表2.9 國內外學者對校外旅遊教學的定義表（續）

學者	校外旅遊教學之定義
翁菁慧 (2008)	校外教學是一種配合學校課程帶學生到校外進行教學活動，除了學習課本以外的知識並體驗戶外休閒教育之活動。
洪莉媛 (2010)	校外教學是教師利用學校以外的各類資源，進行一種有目標、有規劃的綜合性教學活動，使學生從直接的、實際的、生活的體驗中學習。
涂秋雯 (2011)	戶外教學即是讓學生走出教室學習，教師以戶外自然或人為的環境（如：自然生態區、歷史古蹟、科博館、博覽會等）做為教學資源，讓學生透過真實的體驗、直接從生活的情境中學習，以提高學習興趣並幫助學生了解各領域、環境和人之間的相互關係，以彌補室內課講述教學之不足。
吳滄洲 (2012)	校外教學是指戶外教育，即「走出教室」，教學者利用戶外真實自然的情境作為教學媒介，從事有意義的教學活動；讓學習者直接接觸、親身體驗，並透過身體感官接受刺激，加上雙手操作，從中獲取學習經驗的一種教學方式。
林毓瑩 (2014)	校外教學是由學生、教師和校外教學資源、參與活動的人物共同進行的課程，是一種有目標、有規劃的綜合性教學活動，在教室以外的社區、田野、大自然裡、地方文化館—不論是室內或戶外的環境，皆可進行有助於學生學習的教學活動。

資料來源：本研究整理

綜合上述所知，校外教學、戶外教學、戶外教育三者既然視為通用，而校外旅遊教學實質上是校外教學衍生而來的，因為此活動乃教師帶領著學生在戶外從事具有教學性及旅遊性的活動課程，本文中亦簡稱為校外教學，而且校外教學這一個名詞是台灣的教育界普遍所使用的名詞，

更能貼近與符合其國小校長本身的認知，故研究者將校外旅遊教學定義為：「是一種活動內容以學生為核心，有系統性的規劃，並結合學校主軸課程目標，讓學生由實際的體驗，印證課本知識與生活的結合，以達到擴充學生知識領域、增加學習體驗、整合學習效果、深化愛鄉觀念並包含旅遊性質的戶外課程教學。」

2.3.2 校外旅遊教學的目的

劉小萍（2009）指出民國97年1月15日所公布之最新的「國民中小學辦理校外教學實施原則」，將校外教學之目的及課程目標明定如下：

- 1.校外教學為學校課程與教學之一環，依據國民中小學九年一貫課程目標以學校本位課程為主軸，結合領域教學及彈性課程，規劃各年級有系統性的校外教學課程活動，據以實施。
- 2.校外教學課程活動內容以學生學習為核心，增進自然與人文關懷、認識家鄉及愛護家鄉為主要目標，避免流於以旅遊玩樂性質為主之活動。

吳滄洲（2012）歸納出實施校外教學能達到下列目的：

- 1.提供兒童探索和觀察的機會，從自然中獲取知識，並對自然生態有更深入的瞭解。
- 2.培養兒童敏銳觀察、獨立思考、溝通發表及解決問題的能力。
- 3.訓練兒童根據獲得的知識，學習戶外生活技能並發展生態保育觀念。

- 4.促使兒童建立良好人際關係及對環境的責任感。
- 5.孕育兒童正確的環境價值觀及環境態度，進而在日常生活中進行環境保育行動。

林毓瑩（2014）提到校外教學可以增進學習的深度，加強直接的體驗學習，並可培養與生活的環境正確的互動態度，增進人類與自然間的體認及解決環境問題的行為。

綜合上述所知，研究者將校外旅遊教學的目的定義如下：「擴充學生的知識領域、增加學生的學習體驗、整合學生的學習效果、深化學生的愛鄉觀念以及讓學生感受到旅遊的樂趣。」

2.3.3 校外旅遊教學地點選擇的類型

我國校外旅遊教學的發展由早期的郊遊、遠足、團體旅遊型態，發展成主題樂園、遊憩區的休閒遊憩體驗；進而演變成運用休閒農場、教育農場之鄉土教學、戶外教學或生態旅遊；現今，結合地方文化資產及從認識家鄉的公家機關開始，並配合課程內容安排相關社教機構進行學習活動（翁菁慧，2008），彙整如表2.10：

表 2.10 我國校外旅遊教學型態發展演進表

區分	型態	特性
早期	團體旅遊	郊遊、遠足為主。
中期	休閒遊憩體驗	主題樂園、遊憩區為主。

表2.10 我國校外旅遊教學型態發展演進表（續）

區分	型態	特性
近期	鄉土教學環境教育	休閒農場、教育農場、生態旅遊為主。
現今	配合課程內容設計校外教學	郊遊、遠足、主題樂園、遊憩區、休閒農場、教育農場、生態旅遊、結合地方文化資產、認識家鄉公家機關及社教機構等多元化教學活動。

資料來源：翁菁慧（2008）

校外旅遊教學的內容涵蓋了學校所有的課程，且非正式課程的各種教育也可以和所有的科目領域結合，而校外旅遊教學的活動內容更是有多種型態可供結合和實施。Rillo（1985）認為戶外教學可以和社會科、音樂科、語文科、數學科、自然科、健康教育及體育科、美勞科等領域的課程結合以增加其廣度與深度。李崑山（1995）指出戶外教學的內容涉及自然、社會、生倫、健教、音樂、美勞、國語、數學等，是各學科實際內容的整合與印證，是統合與觀察能力的訓練。以下是將國內外學者對校外旅遊教學活動內容彙整如表2.11：

表 2.11 國內外學者對校外旅遊教學活動內容彙整表

學者	校外旅遊教學活動內容
Lewis（1975）	戶外教育方法鼓勵利用教室外的環境，包括野外旅行、探索、農場實習、露營等體驗。
Smith（1987）	將戶外教育活動內容劃分為三部分：戶外探究、戶外研究、戶外生活體驗。

表2.11 國內外學者對校外旅遊教學活動內容彙整表（續）

學者	校外旅遊教學活動內容
王靜如 (1991)	教師實施戶外教學的現況活動方式：參觀旅行、野外露營、生態及環保研習、科學研習、野外觀察。
李崑山 (1996)	以校園戶外教學為基礎，循序向外延伸為綜合性戶外教學、主題式戶外教學、成立少年科學教育社團、辦理寒暑假之夏（冬）令營、親子戶外教學、激發家長自行陪孩子走到戶外學習等七類。
謝鴻儒 (2000)	實施戶外教學的活動方式有從事欣賞性活動、從事野外探險活動、露營或體能技巧訓練活動、娛樂休閒活動、從事調查探究活動、參觀設施活動、參與現實社會的聚會、從事改善環境為目的的活動、校際或社區之表演、發表等交流活動、在社教機構的學習活動等十類。
熊湘屏 (2002)	指出校外教學進行的內容多是「從事欣賞性」、「娛樂休閒」、「野外觀察探索」及「在社教機構進行的學習活動」。
徐治霜 (2006)	將戶外教學實施的內涵分類成以下四大類：戶外環境教育、休閒娛樂活動、社區資源的利用、野地的冒險探索活動四類。
高翠蘭 (2007)	提到校外教學活動的性質以「休閒娛樂活動」最多，「野地探索活動」為最少。
洪莉媛 (2010)	指出目前符合校外教學活動性質與內容類別為休閒娛樂活動、環境教育活動、社會資源利用、探索體驗活動。

資料來源：本研究整理

關於選擇校外旅遊教學活動的地點，除須由校方依各縣市政府所擬定的國民中小學暨幼稚園校外教學活動實施要點辦理外，還須配合教師專業，考量學生需求來做決定（沈進成、許淑社，2006）。葉依涵（2008）提到在辦理校外教學時，教師通常會依據課程的需要、活動地點的特性、

距離遠近、教學目標、教學對象、教學科目、活動時間長短等的考量，來選擇校外教學的地點。李崑山（2000）也指出若教師肯在教學準備上多花點心思，秉持著「為教學而辦校外教學」的理念來選擇地點，則校外教學即可發揮它最大的實質意義。以下是將國內學者對校外旅遊教學活動地點場所彙整如表2.12：

表 2.12 國內學者對校外旅遊教學活動地點場所彙整表

學者	校外旅遊教學活動地點場所
王靜如 (1991)	國小實施戶外教學之活動地點為植物園、動物園、鳥園、公園、科學館、天文台、博物館、糖廠鄰近學校等。
楊志誠 (1993)	將校外教學的類型歸納為參觀教學型、旅遊宿營型、野外實查型和鄉土教學型等四類。
鄭健雄 (1998)	分為農業型休閒場所、生態型休閒場所、度假型休閒場所、文化型休閒場所等四類。
謝鴻儒 (2000)	國小實施戶外教學之現況活動地點：以風景區、遊樂區、動物園、植物園、博物館為主。
翁菁慧 (2008)	校外教學的活動內容及活動類型、地點依其特性分類成以下三大類：生態型、設施型、文化型。
洪莉媛 (2010)	將校外教學目的地類型分為四個構面：休閒娛樂類、環境教育類、社會資源類、探索體驗類。
張育韶 (2013)	校外教學地點的類型共分成三大類：農業生態型、娛樂設施型、文化機構型。

資料來源：本研究整理

本文引用翁菁慧（2008）的學說，將校外旅遊教學的活動內容及活動類型、地點依其特性分類成三大類：生態型、文化型及設施型，如圖2.1。

資源保育導向

1. 生態型：

(1) 資源保育導向：

自然生態保護區、紅樹林區、濕地、森林公園、野外觀察、動物園、植物園、森林風景區、自然風景特定區、森林遊樂區、國家步道、生物教育館、生態教育中心、國家公園、海濱、高山、河流等。

(2) 資源利用導向：

休閒農場、觀光農園、教育農園、公路花園、花卉公園、農業改良場、牧場、農業休閒酒莊、鄉土文化產業(菇寮、農特品中心)等。

2. 文化型：

博物館(海生館、科博館、健康博物館等)、文化中心、廟宇、古蹟、酒廠、糖廠、七股鹽山、美術館、藝術中心、民俗文物館、產業文化館(石硯藝術館、蛇窯、鶯歌陶瓷、廣興紙寮)、六溪電影文化城等。

3. 設施型：

遊樂區、主題樂園、度假村、露營區、體能技巧訓練活動、都市或社區公園、發電廠、焚化爐、環保設施、能源設施、水庫、交通運輸系統(高鐵、捷運等)、圖書館、天文館、政府機關、警察局、消防隊、法院旁聽、民生產業工廠(製藥、食品、襪子)、大賣場、軍事設施、營區等。

自然資源體系

人為資源體系

資源利用導向

圖2.1 校外旅遊教學地點類型

資料來源：本研究修正自翁菁慧(2008)。

綜合上述，校外旅遊教學對於學生的學習具有相當大的幫助，且校外旅遊教學的活動內容、類型、地點是其中極重要的部分，目前國小校長對校外旅遊教學地點選擇的類型為何，也是本研究欲探討的部分。

2.3.4 校外旅遊教學之相關研究

翁菁慧（2008）以彰化縣國小教師為研究對象，研究彰化縣國小教師休閒生活型態與校外教學地點選擇之關係，結果顯示現今國小校外教學的地點以「其他縣市」居多，地點類型以「設施型」為主。另外，選擇「設施型」校外教學地點者以「全家出遊族」及「個人本位族」居多；選擇「文化型」者以「個人旅遊族」最多；選擇「生態型」者則以「全家出遊族」最多。

葉依涵（2008）以彰化縣國小級任導師為研究對象，探討彰化縣國小校外教學目的地選擇之關係，結果顯示彰化縣國小校外教學目的地選擇的決策依據主要為「教師群討論」，目的地的類型以「主題樂園」的比例最高，其次是休閒農場和社教機構。另外，對校外教學目的地的熟悉度主要為「去過且蒐集相關資料」。

洪莉媛（2010）以台東縣國小教師為研究對象，研究台東縣國小教師校外教學的教學準備、考量因素與目的地選擇之關係，結果顯示台東縣國小校外教學目的地的決策依據主要為「教師群討論」，目的地的類型

以「風景區」的比例最高。另外，對目的地的熟悉度主要是「去過且蒐集相關資料」。

王志勇（2014）以屏東縣里港鄉與高樹鄉國小高年級學童為研究對象，探討校外教學的滿意度與校外教學地點意願之相關，結果顯示里港鄉和高樹鄉的高年級學童在校外教學地點偏向於自然生態領域。另外，吸引高年級學童參加校外教學的原因，是「能讓自己放鬆心情」和「和好朋友一起玩」為考量。

由上述研究可推論，教師的生活型態、教師群的討論、地點的類型、對目的地的熟悉度、不同年段的學生等會影響校外教學的規劃，因此，校長對校外旅遊教學的規劃為何實有研究的必要性。

第三章 研究方法

本文主要是研究彰化縣和美鎮國小校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學之研究，基於每個校長皆為獨立的個體，具有個別的意志，為了使研究對象可以充分表達其觀點或感受，本文採取質性研究，主要是深度訪談法。另外，也試圖透過對於各種文獻資料的分析，找出支持或闡明本研究的相關理論或解釋，使本研究更具有可驗證性與說服力。其中第一節為研究架構的說明；第二節則是為研究方法的說明；第三節為研究設計的說明，包括訪談對象的選擇、訪談大綱的設計；第四節為研究執行的說明。

3.1 研究架構

本研究根據研究目的，首先確定研究對象與主題，接著便開始蒐集、閱讀相關文獻，包括期刊、論文、專書、報章雜誌、政府出版品、網路資訊等，以便了解相關理論與研究。本文以「彰化縣和美鎮現任國小校長」為研究對象，藉由對彰化縣和美鎮現任國小校長、現任國小級任教師、公部門主管和家長進行深度訪談，從訪談中了解彰化縣和美鎮現任國小校長人格特質、轉型領導以及校外教學等內容，透過深度訪談分析與綜合整理後，獲得本研究結果與結論，具體研究架構如圖 3.1。

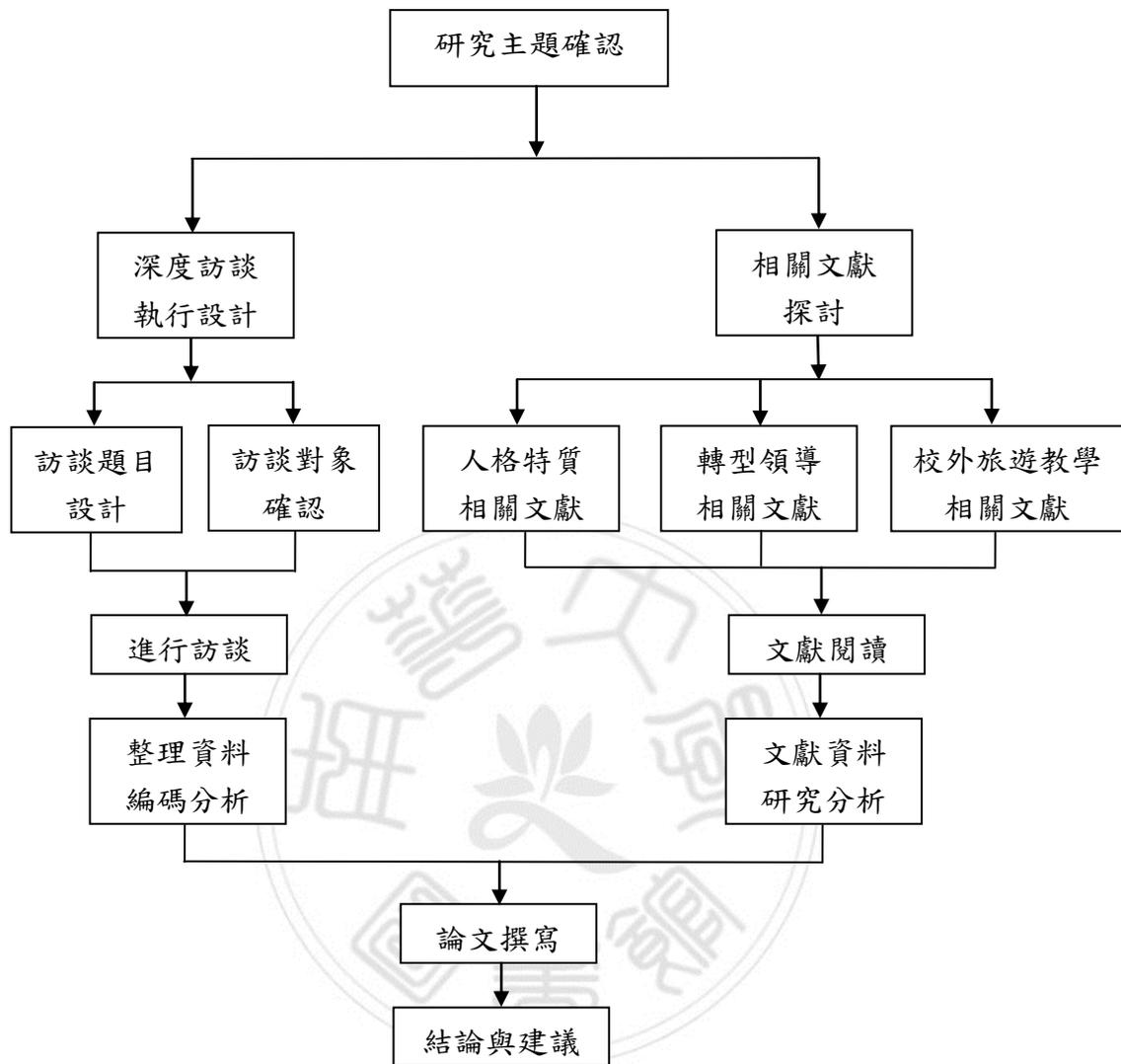


圖 3.1 研究架構圖

3.2 研究方法

本文採取的研究方法，主要是質性研究。利翠珊（1995）認為質性研究過程的合理性雖不是建立在變項的操弄，卻必須對研究過程中研究者的理念背景、被研究的情境或會影響解釋結果的因素，做一個完整性的交代。高淑清（2000）指出質性研究要研究者與受訪者要先建立在互信的關係中，以立即性、開放性的回應、並運用傾聽和同理心的技巧，才能夠發現現況。項靖等人（2002）也提出質性研究者認為每個人對於自己參與的事件都會賦予個別的意義或有自己獨特的詮釋，而這些詮釋或意義，無法藉著數據來反映；此外，與研究對象直接接觸，包括互動、觀察以及提出問題，藉此了解特定的社會過程或特殊族群的觀點，將是合宜且有效的。以下針對本論文所使用的深度訪談法和文獻分析法等方式，進而深入說明。

3.2.1 深度訪談法

文崇一、楊國樞（2000）提到深度訪談法指的是希望透過訪談來取得一些重要的因素，而這些重要的因素並非單純用面對面式的普通訪談就能得到結果。萬文隆（2004）認為深度訪談有別於單純訪談，而且深度訪談目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道。一般而言，深度訪談能比一般訪談要花費更多的時間，

但是其所得到的結果更具能深入描述事物的本質，以做為進一步分析的依據。李廣榮（2010）也指出深度訪談是透過面對面的交談對話，以蒐集受訪者對於特定問題與現象的看法或意見，並經由開放式問題詢問受訪者，傾聽並紀錄他們的回答與見解，並就其所回答的內容，繼續追問其他相關的問題。

本文研究的對象為彰化縣和美鎮現任國小校長，基於每位研究對象皆是獨特的，即使有共同的經驗，可能也會導致不一樣的結果。研究中利用訪談的方式，由研究者擬定問題提問，由受訪對象口述其回答。在此過程中，本研究者扮演積極的角色，包括選定訪談對象、設計訪談大綱，並以系統性的方法紀錄受訪者所陳述的回答，研究者對於受訪者的主觀感受給予尊重與接受，且進行分析並保持客觀；另外，進行訪談的過程中不刻意引導或干擾，亦不影響訪談對象之受訪行為，以保持完整性與個別化。

3.2.2 文獻分析法

羅思嘉（2001）提到文獻分析法又稱為歷史文獻法，是一種系統化的客觀界定、評鑑與綜合證明的研究方法，以確定過去事件的真實性；其主要目的在於了解過去、洞悉現在、並預測未來，而且文獻分析法的歷史意義在於以研究資料分析處理後，呈現歷史演變因果關係與辯證。

葉至誠（2000）指出文獻資料分析法的應用具有幾項特點，包括：其研究的事件與使用的資料是過去的紀錄與遺跡、是種間接而非直接的觀察、分析的結果可用以解釋現況、預測未來等。Aveyard & Corporation（2008）認為文獻分析法的重要性是透過文獻分析的資料整理與歸納，可以幫助我們看到相關的整體，而不會只有見樹不見林；而且藉由文獻分析法可以幫助我們有新發現，並鼓勵客觀思考與評論。另外，有系統性的回顧相關文獻與資料，有助於集中問題的核心與深入探討等重要性。王錦堂（1992）也說到收集文獻，如果按照發生順序排列整理，可以發現並了解該問題的發展及變化情況。

本文除了對於研究對象進行深度訪談外，也輔以文獻分析法，強化論述的深度；也為了使其論述能借助相關研究與理論進行深入探討，並與既有研究成果相互驗證，研究者也蒐集相關研究，將有助於對本文的檢核，所以本研究盡量以實證研究之論文為蒐集研究對象，期望以文獻回顧與分析並重，以呈現本論文意義與價值。

3.3 研究設計說明

3.3.1 訪談對象的選擇

本研究訪談對象分為四大部分，第一部份為彰化縣和美鎮現任國小校長；第二部份為彰化縣和美鎮現任國小級任教師；第三部份為公部門

主管；第四部份為家長。訪談對象的選擇如下：

1.彰化縣和美鎮現任國小校長

本研究於鎮內七所國小中，選擇學歷為碩士，校長年資最資深，且重視校外旅遊教學的五位現任校長為受訪對象，受訪名單如表3.1。

表 3.1 本研究之校長訪談對象表

編號	性別	校長年資	學歷	訪談日期、時間	地點
P1	女	12	碩士	103.07.21 上午 11：00~12：30	校長室
P2	男	14	碩士	103.07.22 上午 9：00~10：20	校長室
P3	男	11	碩士	103.08.01 上午 9：00~10：20	校長室
P4	男	10	碩士	103.08.04 上午 10：00~11：20	校長室
P5	男	19	碩士	103.08.05 上午 10：00~11：20	校長室

資料來源：本研究整理

2.和美鎮現任國小級任教師

本研究於鎮內選擇學歷為碩士，服務年資較資深，並有實際規劃、參與校外旅遊教學，且不是同一所學校的現任級任教師為受訪對象，共計七人，受訪名單如表 3.2。

表 3.2 本研究之教師訪談對象表

編號	性別	服務年資	學歷	訪談日期、時間	地點
T1	男	20	碩士	103.09.03 上午 10：10~10：50	教室
T2	女	16	碩士	103.09.05 上午 09：30~10：10	教室
T3	女	15	碩士	103.09.11 下午 01：30~02：10	教室
T4	男	21	碩士	103.09.16 上午 09：00~09：40	教室
T5	男	25	碩士	103.09.30 下午 02：30~03：10	教室
T6	女	26	碩士	103.10.07 上午 10：30~11：10	教室
T7	女	14	碩士	103.10.15 下午 02：10~02：45	教室

資料來源：本研究整理

3.公部門主管

訪問公部門主管為一人，其公職生涯已有 18 年（含科長 6 年），受

訪名單如表 3.3。

表 3.3 本研究之公部門主管訪談對象表

編號	性別	職稱	服務年資	學歷	訪談日期、時間	地點
O	女	駐區 督學	7	碩士	103.08.26 上午 09：00~10：00	會議室

資料來源：本研究整理

4.家長

訪問家長為一人，受訪名單如表 3.4。

表 3.4 本研究之家長訪談對象表

編號	性別	職稱	會長年資	學歷	訪談日期、時間	地點
N	女	家長 會長	4	大學	103.07.29 下午 02:00~03:00	會長家

資料來源：本研究整理

3.3.2 訪談大綱設計

為了使訪談內容能合乎本研究主題，並使受訪者的表達能更準確、清楚及具有階序性，本研究將訪談大綱設計成以下若干主題，每一主題皆由數道子題構成，並與指導教授討論其適切性與可行性，經多次討論修正後定稿。本研究之訪談大綱按照訪談對象的不同而略有差異，也是分為四大類別，第一類別為彰化縣和美鎮現任國小校長；第二類別為彰化縣和美鎮現任國小級任教師；第三類別為公部門主管；第四類別為家長。訪談大綱設計如下：

1.彰化縣和美鎮現任國小校長的訪談大綱，如表3.5。

表 3.5 彰化縣和美鎮現任國小校長的訪談大綱表

主題一：人格特質
(1) 請問您的求學背景、教育理念是什麼？
(2) 請問您待過幾間學校，目前任職的學校與之前的學校有何差異？
(3) 請問您平時的興趣是什麼？
(4) 請問您的生涯規劃是什麼？
(5) 在您當校長的回憶中，有何印象深刻的事發生？您對這件事有什麼看法？
(6) 您如何看待校長這個職務？
(7) 您覺得校長該具備哪些特質？

表 3.5 彰化縣和美鎮現任國小校長的訪談大綱表（續）

主題二：轉型領導
(1) 請問您經營學校的理念為何？
(2) 請問您帶領校內成員的策略為何？
(3) 請問您跟校內成員間的關係是什麼？
(4) 請問您現任學校具備的特色為何？
(5) 請問您擔任校長期間，有何創新的作法？
主題三：校外旅遊教學
(1) 如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？
(2) 您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？
(3) 您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？
(4) 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？
(5) 您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？
(6) 在未來的校外旅遊教學上有何看法？
(7) 您對公部門在校外旅遊教學的看法？
(8) 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

資料來源：本研究整理

2.彰化縣和美鎮現任國小級任教師的訪談大綱，如表3.6。

表 3.6 彰化縣和美鎮現任級任教師的訪談大綱表

主題一：人格特質
(1) 您覺得現任校長具備哪些特質？
主題二：轉型領導
(1) 您覺得現任校長的領導風格為何？
主題三：校外旅遊教學
(1) 如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？是否跟校長有關？
(2) 您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？
(3) 您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？

表 3.6 彰化縣和美鎮現任級任教師的訪談大綱表（續）

(4) 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？
(5) 您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？
(6) 在未來的校外旅遊教學上有何看法？
(7) 校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源？
(8) 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

資料來源：本研究整理

3.公部門主管的訪談大綱，如表3.7。

表 3.7 公部門主管的訪談大綱表

主題一：人格特質
(1) 您覺得校長該具備哪些人格特質？
主題二：轉型領導
(1) 您覺得校長的領導風格為何？
主題三：校外旅遊教學
(1) 如果由您個人自行決定國小校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？
(2) 您對於國小校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？
(3) 您認為國小校外旅遊教學的辦理方式為何？
(4) 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？
(5) 國小目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？
(6) 公部門可提供國小校外旅遊教學哪些資源？
(7) 公部門在校外旅遊教學上應該扮演甚麼角色？
(8) 各國小的校外旅遊教學還有那些需要再加強的？
(9) 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

資料來源：本研究整理

4.家長的訪談大綱，如表3.8。

表 3.8 家長的訪談大綱表

主題一：人格特質
(1) 您覺得校長該具備哪些人格特質？
主題二：轉型領導
(1) 您覺得校長的領導風格為何？
主題三：校外旅遊教學
(1) 如果由您個人自行決定國小校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？
(2) 您對於國小校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？
(3) 您認為國小校外旅遊教學的辦理方式為何？
(4) 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？
(5) 您認為國小目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？
(6) 家長可提供校外旅遊教學哪些資源？
(7) 家長在校外旅遊教學上應該扮演甚麼角色？
(8) 學校的校外旅遊教學上還有那些需要再加強的？
(9) 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

資料來源：本研究整理

3.4 研究執行

3.4.1 深度訪談執行過程

本研究採用半結構式深度訪談，在研究問題與目的方面確定之後，即開始擬定訪談大綱。擇定受訪者之後，在訪談之前，研究者先已電話邀請或當面造訪受訪者，說明研究目的以及詢問受訪者意願，然後再親自送達或以電子郵件將訪談題目先行給受訪者觀看，待受訪者瞭解訪談內容並願意接受訪談後，接著與受訪者約定訪談時間與地點。

訪談開始前，研究者會先詢問受訪者是否願意接受全程錄音方式辦

理，並告知這是為了後續能對訪談資料作有效的整理而選擇的方式，之後再以編碼方式進行資料整理與分析。

研究者按照設計的訪談大綱進行訪談時，在訪談的過程中減少個人主觀意識的介入，且採取開放性的態度，盡量給予受訪者陳述表達的機會，也機動性的提出問題或調整問題的方向，並且避免中斷或干擾受訪者的現象產生，引導受訪者確實、完整地回答與本研究相關的主題經驗。

訪談的過程中，若受訪者不願意回答的問題或過於涉及隱私，受訪者可以停止錄音或拒絕回答；而且訪談進行期間，若受訪者希望終止本研究之訪問時，研究者亦同意受訪者隨時終止參與本研究之訪問。

3.4.2 訪談紀錄編碼分析

每次完成受訪者的訪談後，研究者會詳細的記錄每次訪談的日期、時間及地點，將受訪者錄音的訪談內容整理成逐字稿，並以表格的方式呈現。訪談逐字稿的表格分左右兩邊欄位，左邊欄位為受訪者原始訪問的內容逐字稿，右邊欄位為研究者萃取、整理過之原始逐字稿的訪談重點，並加以編碼。

本研究訪談對象為彰化縣和美鎮現任國小校長、現任國小級任教師、公部門主管和家長，現任國小校長以P1到P5作為編碼代號；現任國小級任教師以T1到T7作為編碼代號；公部門主管以O作為編碼代號；家

長以N作為編碼代號。對於訪談大綱的各項主題以及子題做資料編碼，以下以訪談校長大綱為例，列出其所代表的編碼內容：

主題一：人格特質

1-1 代表子題（1）請問您的求學背景、教育理念是什麼？

1-2 代表子題（2）請問您待過幾間學校，目前任職的學校與之前的學校有何差異？

1-3 代表子題（3）請問您平常的興趣是什麼？

1-4 代表子題（4）請問您的生涯規劃是什麼？

1-5 代表子題（5）在您當校長的回憶中，有何印象深刻的事發生？您對這件事有什麼看法？

1-6 代表子題（6）您如何看待校長這個職務？

1-7 代表子題（7）您覺得校長該具備哪些特質？

主題二的第一子題以 2-1 代表，第二子題以 2-2 代表，以此類推。若是在文中引用到受訪者 P1 談到有關人格特質的各項問題，會以 P1-1-1、P1-1-2、P1-1-3 來表示，而且受訪者 P1 在主題一的第一子題內回答的第一段話以 P1-1-1-1 表示，第二段話以 P1-1-1-2 表示；相同的情形，以此類推。

第四章 資料分析與整理

本研究主要在於探討彰化縣和美鎮現任國小校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學之研究，藉由訪談現任國小校長、現任國小級任教師、公部門主管及家長的資料所得加以分析討論。本章依據訪談大綱及其主題分四節做分析說明。第一節為人格特質訪談資料分析，第二節為轉型領導訪談資料分析，第三節為校外旅遊教學訪談資料分析，第四節為研究結果與討論。

4.1 人格特質訪談資料分析

本節針對彰化縣和美鎮現任國小校長、現任國小級任教師、公部門主管及家長在校長人格特質方面的訪談資料分析整理，共分四小節。

4.1.1 國小校長在人格特質訪談資料分析

1. 請問您的求學背景、教育理念是什麼？

(1) 求學背景方面

根據受訪者 P1：「我不是在一個很富裕的環境長大，我知道兄弟姐妹間的團結，跟向上進取的心，所以我們是一群是很愛讀書的孩子。」

(P1-1-1-1)

根據受訪者 P2：「我從小讀書讀到老，沒有上過幼稚園，直接讀國小，之後考上私校。初中畢業後，就讀○○師專，接觸的是教育範疇內的相

關知識及教學技巧。師專畢業後，分發到彰化。退伍後，考上了彰化○○輔導系，隔一年，申請到了彰化○○輔導研究所的四十學分班，再隔一年，申請到了彰化○○的特研所。」(P2-1-1-1)

根據受訪者 P2：「唸書期間是愉快的，也是一直努力的去達成自我所設定的目標，而不是爲了要晉級的，所以我的求學背景就到特教研究所的學分班結業後就終止了。」(P2-1-1-2)

根據受訪者 P3：「我的父親是警察，從小就很嚴格，爸爸對我影響比較深遠的是要有正義，不能違法，而且要講義氣、要誠實、要善用時間、要守時。公平、正義、守時和誠實，我覺得是我做人最根本的條件。」(P3-1-1-1)

根據受訪者 P4：「爸媽本身學歷不高，在當時學歷是人向上升遷的一個要素，就鼓勵我能讀就盡量讀，所以我在求學方面是滿積極主動的，爸媽的管教方式非常民主，也信任、支持我的作爲，造就了我在各方面都充滿自信。」(P4-1-1-1)

表 4.1.1-1-(1) 國小校長的求學背景

求學背景	看法
積極進取	我知道兄弟姐妹間的團結，跟向上進取的心。 一直努力的去達成自我所設定的目標。 在求學方面是滿積極主動的。
誠實守時	爸爸對我影響比較深遠的是要有正義，不能違法，而且要講義氣、要誠實、要善用時間、要守時。

表 4.1.1-1-(1) 國小校長的求學背景 (續)

充滿自信	爸媽的管教方式非常民主，也信任、支持我的作為，造就了我在各方面都充滿自信。
------	---------------------------------------

資料來源：本研究整理

早期以農業為主的社會中，五位受訪者皆在不是很富裕的家庭中長大，甚至是在清寒的環境中成長，父母的學歷也不是很高，但是受訪者在求學過程中，大都有一顆上進的心及積極主動求知的精神，雖然父母的管教方式可能因人而異，可是都是受父母思想影響深遠，造就以後自身及待人處事方面的不同。

(2) 教育理念方面

根據受訪者P1：「教育理念的想法，我可能比較在意就是人本的尊重，怎樣做才能讓大家齊心協力，因為齊心協力很重要。」(P1-1-1-2)

根據受訪者P2：「我常常在想天跟地之間，就是『人』，很多事都是人做出來的，所以我們稱為『人爲』，就是把人靠有計畫的教育，把他教成一個人。」(P2-1-1-3)

根據受訪者P3：「教育理念可以從下面幾項來講，第一個會把重點放在學生身上，老師、工友、組長、主任及校長都要有責任心，也都要事先計畫好來全心投入服務的學校，營造一個讓孩子有感覺的教育環境。第二個是要讓家長知道學校所做的一切努力都是爲了小孩，應該要信任

老師，相信學校的專業，讓這些專業的人放手去做，這樣孩子的成長空間就會大。第三個就是要當老師的後盾，我會讓老師覺得我很可靠，可以當他們的後盾，讓老師覺得來這個學校教書是值得的，是愉快的，這樣老師才會全力以赴的去教書。」(P3-1-1-2)

根據受訪者P4：「教育其實從輔導來說是一種助人的工作，就是教導學生具備良善，鼓勵學生充滿信心，讓社會能夠安定。」(P4-1-1-2)

根據受訪者P5：「教育理念是在何種職位，演什麼像什麼，比如像我當校長就要有校長的樣子，要多體貼別人，多考慮別人的立場，同樣的事情，不同的服務年資，思維、形式風格可能會改變，但是不會改變當教育人員的初衷，就是相信人是善良的。」(P5-1-1)

表 4.1.1-1-(2) 國小校長的教育理念

教育理念	看法
以人為中心	比較在意就是人本的尊重，怎樣做才能讓大家齊心協力，因為齊心協力很重要。 我常常在想天跟地之間，就是『人』，很多事都是人做出來的，所以我們稱為『人為』。
有計畫	把人靠有計畫的教育，把他教成一個人。 要事先計畫好來全心投入服務的學校。
信任	要信任老師，相信學校的專業。
本性良好	教育其實從輔導來說是一種助人的工作，就是教導學生具備良善，鼓勵學生充滿信心，讓社會能夠安定。 要多體貼別人，多考慮別人的立場。 相信人是善良的。

資料來源：本研究整理

受訪者的教育理念都是以「人」為中心思想來當出發點，認為教育其實是一種助人的工作，從不斷的累積教學、辦學等經驗到擔任校長後，在行政方面讓行政團隊能團結合作、齊心協力；在教學方面讓教師有自信心，認為校長可以擔任其後盾；在家長方面，讓家長認為學校是一個專業的組織；在學生方面，讓學生靠著有計畫的教育，教化成一個「人」為終點，這也是教育人員的終生理念，就是相信人是善良的。

2. 請問您待過幾間學校，目前任職的學校與之前的學校有何差異？

根據受訪者 P1：「因為是美術系畢業的，我相信藝術是非常重要的環，另外我也抱持著開放的態度來面對不同的觀念，會用豐富的想像力來教授學生美勞課，所以變成大家都跟我交換教學。」(P1-1-2-1)

根據受訪者 P1：「我覺得城鄉差距很大，可是唯一不減的就是人的關懷是不因距離而改變的。」(P1-1-2-2)

根據受訪者 P2：「大概三個學校，最大的差距就是城鄉差距的問題，像第一所學校是非常偏遠，經營學校的方向就是要善用時間，以他們在學校活動為主軸來循序漸進的規劃，後兩所都是算準都會型學校，會看家長的風向、需求是什麼，再來擬訂計畫來經營。」(P2-1-2)

根據受訪者 P3：「我覺得在大學校當主任時發生的事情，比當小學校的校長還要多，但是要擔的責任沒比校長大，擔任校長後，會擔負起校

內的任何責任。」(P3-1-2-1)

根據受訪者P3：「家長的教育水準跟觀念，受到傳統學校教育、社區文化的影響，水準比較高，無論如何，都還是會秉持著做事謹慎來經營任內的學校。」(P3-1-2-2)

根據受訪者P4：「在大型學校時，上級交辦的事務會比較多、資源也比較多，相對的小型學校事務就比較少、資源少，無論是大、小學校的環境，我都樂於接受挑戰，也都能適應。」(P4-1-2-1)

根據受訪者P4：「大學校的工作量多，但是分工也較細，有時工作量太多，我會主動的積極分配、協調、尋求合作，而且要處理人的事會比較多，難度也比較高一點，但是我會說服他人，尋求一個平衡點。」(P4-1-2-2)

根據受訪者P5：「目前任職的學校其社會資源比較多，中大型學校的人力資源豐富，辦校內外或縣府活動時游刃有餘，人力、物力、資源和空間比較充足，當然承擔縣府的工作會比較多，同仁負擔的工作也會比較沈重。但是我會過濾這些工作，不會過量，也會用親切的態度跟同仁合作，不要讓人覺得我是公關型的校長。」(P5-1-2)

表 4.1.1-2 國小校長對任職不同學校

任職學校不同	看法
開放態度	因為是美術系畢業的，我相信藝術是非常重要的環，另外我也抱持著開放的態度來面對不同的觀念，會用豐富的想像力來教授學生美勞課。
重感受	城鄉差距很大，可是唯一不減的就是人的關懷是不因距離而改變的。
循序漸進	經營學校的方向就是要善用時間，以他們在學校活動為主軸來循序漸進的規劃。
謹慎小心	會秉持著做事謹慎來經營任內的學校。
接受挑戰	無論是大、小學校的環境，我都樂於接受挑戰，也都能適應。
主動積極	會主動的積極分配、協調、尋求合作，而且要處理人的事會比較多，難度也比較高一點，但是我會說服他人，尋求一個平衡點。
親切	會用親切的態度跟同仁合作，不要讓人覺得我是公關型的校長。

資料來源：本研究整理

有時受訪者任職的學校會因學校的大小、地理位置等而有不同的作為，在小型學校時，上級交代的事項比較少，但是資源相對的也比較少；在大型學校或都市型學校時，承擔縣府工作的機會比較多，組織內同仁的負擔也會多，而且在城鄉差距下，後者家長的知識水準也提高，對學校的要求也較多，這都考驗著受訪者的處事經驗，而上述受訪者的回答中，不管身處何種學校類型，皆能對這些問題有效地處理，迎刃而解。

3. 請問您平時的興趣是什麼？

根據受訪者P1：「我是畫水墨畫出身的，平常也喜歡觀察不同的事

物，並且將創新的想法融合在作品中，所以水墨畫的創作是從年輕一直到現在是樂此不疲的，再來就是當志工，再則就是煮菜，我覺得煮菜可以放鬆自己。」(P1-1-3)

根據受訪者P2：「我還沒退休，真的都把工作當成興趣。以校長的職務來講的話，每天來學校，把工作當成興趣，你就會去想你想做什麼，這也是我在校內遇到挫折能堅持下去的原因。其實我真正的興趣是在整理資料，我會把我個人的資料或者待過學校的校史資料，全部做個整理，這是我想去做的，可以把它當成興趣啊！」(P2-1-3)

根據受訪者P3：「好好規劃假日的時間，多從事爬山、騎腳踏車等戶外活動，室內就是泡茶、聽音樂等靜態活動。」(P3-1-3)

根據受訪者P4：「我是個外向、樂觀的人，我也喜歡跟朋友到處走走，或是一個人看電影、聽音樂。」(P4-1-3)

根據受訪者P5：「喜歡獨自騎單車，也喜歡跟家人打桌球；另外因為有學吹奏薩克斯風，在期末時有跟學生一起表演，師生同樂，不要都是學生在表演，大家也都認為我是個很好相處的校長；在假日時會把家裡弄得很溫馨，平常也會利用茶葉罐等資源回收品來做手工藝。」(P5-1-3)

表 4.1.1-3 國小校長的興趣

興趣	看法
有創造力	我是畫水墨畫出身的，平常也喜歡觀察不同的事物，並且將創新的想法融合在作品中。
服務	當志工。
堅持	把工作當成興趣，你就會去想你想做什麼，這也是我在校內遇到挫折能堅持下去的原因。
有計畫	我會把我個人的資料或者待過學校的校史資料，全部做個整理，這是我想去做的，可以把它當成興趣啊！好好規劃假日的時間，多從事爬山、騎腳踏車等戶外活動。
外向樂觀	我是個外向、樂觀的人，我也喜歡跟朋友到處走走，或是一個人看電影、聽音樂。
易相處	大家也都認為我是個很好相處的校長。

資料來源：本研究整理

受訪者的興趣都富有正當性，例如：喜歡觀察不同的事物，喜歡從事爬山、騎腳踏車，或者跟朋友到處走走，這些都是受訪者在面對職場的壓力時，可以放鬆自己的好方法。

4. 請問您的生涯規劃是什麼？

根據受訪者P1：「我跟小朋友天天很快樂，所以不會急著退休，因為孩子是每天讓我快樂的泉源，每天跟孩子打招呼，看他們跑來跑去，有時孩子還會跑來我面前分享一些新的想法，是我最快樂的事，如果真的體力不行退休了，就會全力去做志工。」(P1-1-4)

根據受訪者P2：「目前的規劃是服務滿四十年，滿六十歲退休。退休

以後，繼續唸書，唸我喜歡的系所，也是追求成長的表現。因為有輔導系、輔研所及特研所的求學經歷，有輔導志工的話，會去接的。也會把自己一生，就是從小能回憶起來的事情，按部就班的做個記錄。」(P2-1-4)

根據受訪者P3：「等退休時間到，不戀棧，趁著還年輕，有計畫的跟老婆出國或到處遊玩，我也喜歡攝影，可以到國外多拍攝跟台灣不同的景觀相片。」(P3-1-4)

根據受訪者P4：「我本身沒有規劃，都是受旁人影響，雖然被別人推著走，但是會視為一種挑戰的去正向面對，未來的規劃就一直當校長，一直當校長，在校長任內退休。」(P4-1-4)

根據受訪者 P5：「當校長就是把學校經營得很溫馨、漂亮、整潔，也是一種生涯規劃。」(P5-1-4-1)

根據受訪者 P5：「退休的生涯規劃是要每天安排得很充實，目標是擁有一塊山坡地，蓋一間小木屋，弄點花草布置，在屋內唱歌、泡茶，每天會找事情做，不會讓自己閒下來。」(P5-1-4-2)

根據受訪者P5：「我喜歡幫助別人，包括親戚，我到哪個地方都會幫人弄點東西。」(P5-1-4-3)

表 4.1.1-4 國小校長的生涯規劃

生涯規劃	看法
接受新觀念	有時孩子還會跑來我面前分享一些新的想法，是我最快樂的事，如果真的體力不行退休了，就會全力去做志工。
有計畫	退休以後，繼續唸書，唸我喜歡的系所，也是追求成長的表現。 會把自己一生，就是從小能回憶起來的事情，按部就班的做個記錄。 有計畫的跟老婆出國或到處遊玩。 退休的生涯規劃是要每天安排得很充實。
視為挑戰	視為一種挑戰的去正向面對，未來的規劃就一直當校長，一直當校長，在校長任內退休。
助人	我喜歡幫助別人，包括親戚，我到哪個地方都會幫人弄點東西。

資料來源：本研究整理

受訪者在生涯的規劃上，都有自己獨特的見解，也會受到年齡而影響未來的規劃，例如：有的受訪者計畫服務滿四十年後退休再去唸書；有的五十歲就想退休，帶著老婆去旅行；有的則是規劃退休後當志工，幫助別人。

5. 在您當校長的回憶中，有何印象深刻的事發生？您對這件事有什麼看法？

根據受訪者P1：「第一件事是在○○國小，那時，我常提出新的想法來改變環境，所以請同仁跟我同心協力成立英語村。到了○○國小，讓建設如雨後春筍般的成立，這是第二件深刻的事。再來就是媒體將老師

體罰學生的事情上報，那時候自己上媒體亮相，不願意讓那位級任老師受傷害，我是很完美的人，我用情意相挺，自己接受媒體採訪，同仁都認為我是有肩膀的人，我也覺得如果能超越這個關卡，那不是一個傷害，那是讓我成長的一個營養劑，這些年，同仁支持我，因為他們覺得我很有肩膀！」(P1-1-5)

根據受訪者P2：「講起來就是『民意』兩個字，我們一直說要尊重民意，但是很多法規都綁住你，所以會造成極大的衝突和拉扯。要堅守法規還是順意民意，我會靠理性的態度來面對，但是還是非常難啊！我是在民意上栽了很多跟斗，我們往往會站在家長的立場來處理這個事情。所以民意是什麼，我們很多的官員要去思考。」(P2-1-5)

根據受訪者P3：「面對家長投訴老師時，讓我學習到校長是要有擔當的能力，也要有遇到問題找出解決方法的能力，不要跟媒體、家長和老師當下硬碰硬；跟老師培養朋友之間的感情，站在老師的立場去想，去當老師可信任的伙伴，這樣做，老師會願意找我談，也會主動跟我說出事情的真相，信任學校會幫他解決。」(P3-1-5)

根據受訪者 P4：「在前任國小時，有一個事件被刊登在報紙上，內容是我要罷免一個家長會長，其實他的觀念跟家長會委員間的觀念不同，委員們都不希望他續當會長，在當時造成誤會。」(P4-1-5-1)

根據受訪者P4：「我覺得當會長的人有自己的理念是沒錯，但是在環境中跟別的委員不一樣時，一個人的意志要改變整個家長會的制度是很難的，他比較不會跟別人協調溝通，也覺得主任對他不尊重，這件事雖然對我的身心有影響，但是我的個性還算堅強。」(P4-1-5-2)

根據受訪者 P5：「擔任老師是影響一個班級，班級的學生是影響一個家庭，所以老師的影響力是很大的，如果老師是問題的根源，對學生的負面影響很大，若當校長的人發現老師有問題，應該去極力協助他。」(P5-1-5-1)

根據受訪者 P5：「我覺得一定要主動關心學生、老師和同事，尤其是浮在檯面上的那些人。」(P5-1-5-2)

根據受訪者P5：「我學習到要幫助弱勢的孩子，也體驗到很多孩子人生的第一次都是老師、主任和校長給他的，學校要給孩子甜蜜的回憶。」(P5-1-5-3)

表 4.1.1-5 國小校長對印象深刻之事的看法

印象深刻的事	看法
有創造力	我常提出新的想法來改變環境，所以請同仁跟我同心協力成立英語村。
有理性	要堅守法規還是順意民意，我會靠理性的態度來面對，但是還是非常難啊！
負責任	這些年，同仁支持我，因為他們覺得我很有肩膀！面對家長投訴老師時，讓我學習到校長是要有擔當的能力，也要有遇到問題找出解決方法的能力。

表 4.1.1-5 國小校長對印象深刻之事的看法（續）

印象深刻的事	看法
關懷助人	<p>跟老師培養朋友之間的感情，站在老師的立場去想，去當老師可信任的伙伴。</p> <p>我覺得一定要主動關心學生、老師和同事，尤其是浮在檯面上的那些人。</p> <p>要幫助弱勢的孩子，也體驗到很多孩子人生的第一次都是老師、主任和校長給他的，學校要給孩子甜蜜的回憶。</p>
堅強	<p>我也覺得如果能超越這個關卡，那不是一個傷害，那是讓我成長的一個營養劑。</p> <p>這件事雖然對我的身心有影響，但是我的個性還算堅強。</p>

資料來源：本研究整理

受訪者在任職校長期間所感受到印象深刻的事情可說是不勝枚舉，這些印象深刻的事情會影響當時的身心狀況，如果面對的是負面的事情，則會讓受訪者當時的心境變成負面的情緒，但是受訪者都不會逃避、退縮及推諉，都會用積極、理性及正面的態度來處理，也會主動的尋找可用的資源，儘量不要跟當事者硬碰硬，展現出校長獨當一面的特質，讓組織成員感受到校長有擔當、有肩膀的能力，是值得信賴的領導者。

6. 您如何看待校長這個職務？

根據受訪者P1：「我覺得那只是一個位子而已，終究要有人坐那裡來思考，並且解決校內複雜的問題，我覺得我做起來還很快樂。」(P1-1-6)

根據受訪者P2：「既然要接校長這個職務，就要抱著服務的心態，專心的工作來面對，我擔任校長這個職務，我真的是盡心負責的來服務，我不為自己，是為老師、孩子和家長來服務。我做到盡我所能的，有時候真的沒辦法，我也沒辦法，校長這個職務真的是不可為的。」(P2-1-6)

根據受訪者 P3：「大家都是同事，校長這個職務只不過是工作性質不一樣，都在處理瑣碎的事情，所以我比較細心的是重視人跟人之間的相處。」(P3-1-6-1)

根據受訪者P3：「這個職位只是可以去實現或比較容易主宰我的教育理想，雖然有權力，但是是用來服務別人。」(P3-1-6-2)

根據受訪者P4：「就是服務更多的人，因為職位比較高，可以把自己的理念影響、服務或鼓勵更多的人。」(P4-1-6)

根據受訪者P5：「校長對學校的影響很大，會影響學校現在跟未來的發展，校長是最後也是最重要的決定者，每一個決定都要非常慎重，一定要以關心別人的立場來考量。」(P5-1-6)

表 4.1.1-6 國小校長的職務看待

職務看待	看法
喜歡思考	我覺得那只是一個位子而已，終究要有人坐那裡來思考，並且解決校內複雜的問題，我覺得我做起來還很快樂。

表 4.1.1-6 國小校長的職務看待（續）

職務看待	看法
樂於助人	我擔任校長這個職務，我真的是盡心負責的來服務，我不為自己，是為老師、孩子和家長來服務。 這個職位只是可以去實現或比較容易主宰我的教育理想，雖然有權力，但是是用來服務別人。 就是服務更多的人，因為職位比較高，可以把自已的理念影響、服務或鼓勵更多的人。 每一個決定都要非常慎重，一定要以關心別人的立場來考量。
負責任	我真的是盡心負責的來服務。
小心謹慎	大家都是同事，校長這個職務只不過是工作性質不一樣，都在處理瑣碎的事情，所以我比較細心的是重視人跟人之間的相處。

資料來源：本研究整理

校長這個職務對學校來說，影響是非常的大，受訪者在其職位上都有「服務別人」的共識，面對攸關學校事務重大的決定，往往必須審思考慮的做好決策，因為會影響學校未來的發展；再者，受訪者指出校長這個職務可以讓自己的教育理念影響或鼓勵到別人，且「在其位，謀其職」，要盡心負責，也要快樂的去擔任，更要細心的注重跟別人之間的相處。

7. 您覺得校長該具備哪些特質？

根據受訪者P1：「我覺得要與民同苦，第一個知道小朋友的立場在哪裡，第二個知道同仁的立場在哪裡，第三個知道家長的立場在哪裡，所

以我只是要站在這三個角色去協調，找出解決問題的方法，並協調他們和睦相處跟並進。讓他們朝均衡性、合作性去發展，我知道我的角色就是要著重在這個點。」(P1-1-7)

根據受訪者P2：「你真的要扮演不是雙面人，而是多面人，這不是人格分裂，你接觸的人都是五花八門，什麼人都有，你必須要八面玲瓏，而且要謹慎小心，所以校長的特質真的是多面的，我也是盡量朝這方面修練。」(P2-1-7)

根據受訪者P3：「第一個應該要有熱忱，第二個就是要有容忍包容力，第三個要有正義感，第四個是要擁有組織性的權謀。」(P3-1-7)

根據受訪者 P4：「校長是一個助人的工作，所以人格特質就是要對人有興趣，能夠喜歡去幫助別人，規劃事情上要能很周延，讓大家能夠分工合作。」(P4-1-7-1)

根據受訪者 P4：「有人說校長要跟別人交際應酬，但我只把它當成是一種正常的社交活動。」(P4-1-7-2)

根據受訪者P4：「我的特質是比較偏向跟人和睦相處，跟同事間有很好的情誼，跟學生有良好的互動關係，以良善的心來主動幫助大家，積極協調處理任何事。」(P4-1-7-3)

根據受訪者P5：「要像一個水晶球一樣，第一個是圓，要圓融，包含

對同事、長官、家長和民意代表等都要圓融，不要太有個性，要多體貼。第二個是廣，要從各方面來看學校，不是從自己的角度看學校。第三個是亮，看每件事情要能透徹、清楚，當校長不是只有蓋章、頒獎和主持會議等，要做很多決定，要發現很多問題，要看到學校未來的走向，要有自我期許、自我壓力和謙虛待人，我會從這三種角度去做的。」(P5-1-7)

表 4.1.1-7 國小校長具備的特質

具備的特質	看法
樂於助人	讓他們朝均衡性、合作性去發展，我知道我的角色就是要著重在這個點。 校長是一個助人的工作，所以人格特質就是要對人有興趣，能夠喜歡去幫助別人。 包含對同事、長官、家長和民意代表等都要圓融，不要太有個性，要多體貼。 我的特質是比較偏向跟人和睦相處，跟同事間有很好的情誼，跟學生有良好的互動關係，以良善的心來主動幫助大家，積極協調處理任何事。
具組織力	我只是要站在這三個角色去協調，找出解決問題的方法，並協調他們和睦相處跟並進。 要擁有組織性的權謀。 規劃事情上要能很周延，讓大家能夠分工合作。
小心謹慎	你接觸的人都是五花八門，什麼人都有，你必須要八面玲瓏，而且要謹慎小心。 要圓融。
社交	有人說校長要跟別人交際應酬，但我只把它當成是一種正常的社交活動。
熱忱	要有熱忱。
寬容	要有容忍包容力。

資料來源：本研究整理

受訪者對於校長該具備哪些特質，有自己不同的看法，大抵還是跟「人」有相關性，以樂於助人、具組織力和小心謹慎是其共通的特質，而這些特質跟如何扮演好校長的角色有關，也會影響組織成員對校長的觀感。

綜合上述，彰化縣和美鎮現任國小校長在人格特質訪談資料分析整理結果，現任校長之人格特質皆傾向於正向的人格特質，其訪談記錄內皆有外向性、開放性、友善性及勤勉審慎性的特徵，卻沒有神經質的特徵，這也說明能擔任校長一職的人，應具備正向的人格特質，與林嘉鎮（2011）的研究結果是一樣的。

4.1.2 國小級任教師在校長人格特質訪談資料分析

1. 您覺得現任校長具備哪些特質？

根據受訪者T1：「我覺得我們校長非常有創造力，常會有創新的點子跟我們分享，對我們不同的想法也會接納，也會主動關心我們，而且具有畫家的氣質。」(T1-1-1)

根據受訪者T2：「喜歡創新和求變化，也會按照自己的理念來達成目標，如：建設校園，而且他的外交技巧佳。」(T2-1-1)

根據受訪者T3：「幽默、風趣，重視榮譽，且情緒掌控得宜。」(T3-1-1)

根據受訪者T4：「具親和力，會主動跟學生、家長、老師互動，而且

熱心助人，提供各項協助，並且鼓勵師生進修學習。」(T4-1-1)

根據受訪者T5：「奉公守法、守時，具組織力但是行事低調、保守，表情嚴肅，不苟言笑。」(T5-1-1)

根據受訪者T6：「外表嚴肅，自我規範且小心謹慎的做事，但缺乏親和力。」(T6-1-1)

根據受訪者T7：「循規蹈矩但也嚴謹固執，而且遇到事情較有主觀性以及不知變通的特質。」(T7-1-1)

表 4.1.2-1 國小級任教師對現任校長具備的特質

具備的特質	看法
有創造力	我覺得我們校長非常有創造力，常會有創新的點子跟我們分享。 喜歡創新和求變化。
樂於助人	會主動關心我們。 會主動跟學生、家長、老師互動，而且熱心助人，提供各項協助，並且鼓勵師生進修學習。
個人魅力	幽默、風趣。 較有主觀性。
有道德原則	重視榮譽。 奉公守法、守時。
具組織力	具組織力。
親和力	具親和力。
自我規範	按照自己的理念來達成目標。 情緒掌控得宜。 自我規範。
小心謹慎	小心謹慎的做事。
循規蹈矩	循規蹈矩。

表 4.1.2-1 國小級任教師對現任校長具備的特質（續）

具備的特質	看法
嚴謹	嚴謹。
接受新觀念	對我們不同的想法也會接納。
保守	保守。
缺乏親和力	表情嚴肅，不苟言笑。 外表嚴肅，缺乏親和力
固執	固執。
不知變通	不知變通。

資料來源：本研究整理

綜合上述，彰化縣和美鎮現任級任教師在校長人格特質訪談資料整理結果，級任教師認為校長具備的人格特質有創造力、主動關懷、幽默風趣、具親和力、小心謹慎和熱心助人等特質，這些都屬於正向的人格特質，也說明校長具備正向的人格特質，才能得到組織成員的認同及尊重，在推廣校務及經營學校才能如魚得水，無往不利；另外，校長一旦具備負向的人格特質，會得不到教師的尊敬，推廣校務易受阻礙，所以校長應以具備正向的人格特質為優先考量，並省思改進負向特質。

4.1.3 公部門主管在校長人格特質訪談資料分析

1. 您覺得校長該具備哪些人格特質？

根據受訪者0：「要有溝通協調的能力，專業能力也要足夠，要具備包容心，如何去做包容跟整合是很重要的。」(0-1-1)

表 4.1.3-1 公部門主管對國小校長具備的特質

具備的特質	看法
溝通協調	要有溝通協調的能力。
專業能力	專業能力也要足夠。
寬容	要具備包容心。
整合	如何去做包容跟整合是很重要的。

資料來源：本研究整理

公部門主管在校長人格特質訪談資料整理結果，覺得當上級交辦大小事項時，如何分配處理及結合行政成員的組織力量，就得靠校長的溝通協調能力，校長的溝通協調能力佳，就能化解行政人員與教師之間的衝突，這也說明校長要有其專業的能力，而專業的能力是要靠日積月累的經驗培養出來，不是一蹴可幾的，而對行政人員、教師及家長的包容心特質也是非常重要，有此特質就可以包容及整合各種資源，亦可以順利推動業務，讓各項事務圓滿達成，所以公部門主管也是認為校長應具備正向的人格特質，才能擔任一個學校的領導者。

4.1.4 家長在校長人格特質訪談資料分析

1. 您覺得校長該具備哪些人格特質？

根據受訪者N：「要有足夠的協調溝通能力、前瞻性，才能規劃學校的未來，因為校長也是要和外界接觸，所以也要有擔當性，最重要的是要有良好的品德、品行，這是公務人員應該要具備的。」(N-1-1)

表 4.1.4-1 家長對國小校長具備的特質

具備的特質	看法
協調溝通	要有足夠的協調溝通能力。
前瞻性	前瞻性
負責任	校長也是要和外界接觸，所以也要有擔當性。
道德原則	最重要的是要有良好的品德、品行，這是公務人員應該要具備的。

資料來源：本研究整理

家長在校長人格特質訪談資料整理結果，認為校長乃是「一校之長」，會面對大大小小的事項，舉凡校務重大的決定到芝麻瑣碎之事，都無法逃避，甚至需要代表學校跟外界家長或媒體接觸，若沒有足夠的擔當性和前瞻性，是無法擔任學校改革的先驅者，以及行政團隊、教師的支援者；若沒有令人尊崇的品德、品行，也是無法讓組織成員及外界人士所信服，學校未來的規劃就無法順利推動，影響甚大，可見也是認同校長應具有正向的人格特質才是重要的。

4.2 轉型領導訪談資料分析

本節針對彰化縣和美鎮現任國小校長、現任級任教師、公部門主管及家長在校長轉型領導方面的訪談資料分析整理，共分四小節。

4.2.1 國小校長在轉型領導訪談資料分析

1. 請問您經營學校的理念為何？

根據受訪者P1：「比較年長的主任、組長，要尊重他們，比較年輕的

主任、組長，就是要活化，利用他們的熱力，來激起互助合作的團隊觀念，活化這個領導的氛圍，讓主任、組長和老師都對學校充滿信心以及熱忱，大家共同完成工作，創造出有特色的學校。」(P1-2-1)

根據受訪者 P2：「經營一個學校，就是要有肩膀、要有擔當的把學校營造成一個優質的環境，讓老師可以安心的在這邊教書，以我和老師們的專業讓學生很快樂、很有效的學習。」(P2-2-1-1)

根據受訪者 P2：「要有自信的去承擔一切，去主動關懷同仁，要讓老師安心，當然優質的環境，必須要爭取行政上的支援，我也要能主動協助老師解決困難。學校的氛圍就是讓老師一定要定下心來，目前我的理念也為同仁所認同，大家也都信任我。」(P2-2-1-2)

根據受訪者 P3：「首重怎樣促進行政人員和教學人員之間的合作，我會用自身的專業能力、友善態度來鼓勵和影響行政人員以及教學人員要互相站在雙方的立場，去為對方著想，再來我會以身作則，自己會守法、守時，瞭解同仁的困難，關心同仁，為同仁提供協助，接著就是校內要和諧，也要大家認同我的辦學理念，一起向上，一起努力，一起為學校的願景打拚。」(P3-2-1)

根據受訪者 P4：「將學校塑造成一個學習型組織，我自己會以身作則不斷吸取有關教育方面的知識，並且鼓勵同仁有機會要積極去進修，才

能因應現代教育的工作和面對家長的要求。也支持校內所舉辦的教師研習和社團活動，讓同仁能跟我一起成長。」(P4-2-1)

根據受訪者 P5：「我特別重視行政團隊的能力，覺得行政團隊是學校的主幹，如果行政團隊很強，對教學方面一定有幫助。」(P5-2-1-1)

根據受訪者 P5：「我對校內成員都會以對方的立場來為他們設想，尤其是跟行政人員說一定要公私分明，但有時要公私不分，公私不分是指不要太計較，我不會計較，會以身作則做給同事看，同事目前都認同我，也朝公私分明和公私不分的觀念這個方向來做。」(P5-2-1-2)

根據受訪者 P5：「校長的眼光要看遠一點、廣一點，會有爭議的地方，要事先做好溝通工作。」(P5-2-1-3)

表 4.2.1-1 國小校長經營學校的理念

經營理念	看法
尊重信賴	比較年長的主任、組長，要尊重他們，比較年輕的主任、組長，就是要活化。 學校的氛圍就是讓老師一定要定下心來，目前我的理念也為同仁所認同，大家也都信任我。
鼓勵	利用他們的熱力，來激起互助合作的團隊觀念，活化這個領導的氛圍，讓主任、組長和老師都對學校充滿信心以及熱忱，大家共同完成工作，創造出有特色的學校。 我會用自身的專業能力、友善態度來鼓勵和影響行政人員以及教學人員要互相站在雙方的立場，去為對方著想。

表 4.2.1-1 國小校長經營學校的理念（續）

經營理念	看法
鼓勵	鼓勵同仁有機會要積極去進修，才能因應現代教育的工作和面對家長的要求。也支持校內所舉辦的教師研習和社團活動，讓同仁能跟我一起成長。
負責任	經營一個學校，就是要有肩膀、要有擔當的把學校營造成一個優質的環境，讓老師可以安心的在這邊教書。
專業	以我和老師們的專業讓學生很快樂、很有效的學習。我會用自身的專業能力、友善態度來鼓勵和影響行政人員以及教學人員要互相站在雙方的立場，去為對方著想。 我特別重視行政團隊的能力，覺得行政團隊是學校的主幹，如果行政團隊很強，對教學方面一定有幫助。
關懷	要有自信的去承擔一切，去主動關懷同仁，要讓老師安心，當然優質的環境，必須要爭取行政上的支援，我也要能主動協助老師解決困難。 瞭解同仁的困難，關心同仁，為同仁提供協助。 我對校內成員都會以對方的立場來為他們設想。
以身作則	我會以身作則，自己會守法、守時。 我自己會以身作則不斷吸取有關教育方面的知識。 我不會計較，會以身作則做給同事看，同事目前都認同我，也朝公私分明和公私不分的觀念這個方向來做。

資料來源：本研究整理

經營一個學校是不容易的，校長的經營理念會左右學校校務、特色及組織結構等方向，學校要往何處發展，願景特色為何，校長必須要充分的瞭解，也要有自信的去承擔一切，且結合校內組織人員，積極關懷同仁；一位具有前瞻性的校長其經營理念是可以從行動上或思想上來觀察到的，從以身作則開始，積極的鼓勵行政團隊合作，到瞭解同仁的困

難，為教師提供協助等，其眼光都要看遠及寬廣一點，才能讓校內組織成員認同其經營理念，一同為學校的未來願景打拚，得到家長的認同，創造出優質的學校。

2. 請問您帶領校內成員的策略為何？

根據受訪者P1：「第一個是就是會找相關摩擦的人來懇談，想辦法化解衝突，這也能提升士氣。第二個就是同仁痛苦的事情，一定會想辦法去解決，他們認為校長重視。第三個就是同仁有好表現讓我非常肯定，會把握適當的時機，利用各種鼓勵的策略，比如在晨會上給他讚美，公開表揚同仁。」(P1-2-2)

根據受訪者P2：「第一個是以身作則，自己要有正面的特質。第二個就是給機會，如：同仁想當名師、進修和參加活動等，都會給機會。這是給大家機會，給你機會以後，你心情會比較愉快，你也會自我提升的，這也是同仁覺得我很親切的原因。」(P2-2-1)

根據受訪者P3：「在物質上，會向家長委員爭取一些經費，來協助老師；在精神上，我會多鼓勵老師，讓老師有自信心，比如老師自己或指導學生對外比賽有得獎，我會將此訊息放在電子白板或在晨會上公開頒獎，並且拍照放在走廊上的公佈欄內。也會利用降旗後的時間，到教室讓老師沒有壓力的跟他聊天，一方面讓老師感覺校長有在關心，一方面

也讓家長知道校長有在關心校內的情形，也藉機提升成員的士氣，所以我對自己的當校長方面的專業素養有高度的信心。」(P3-2-2)

根據受訪者P4：「我會尊重、信賴同仁，營造開放的氛圍，也會以自身的特質，無形中去影響大家重視教育本質的信念，我也覺得大家相聚是一種緣分，要好聚好散，不要聲嚴厲色，也會多鼓勵同仁，口頭獎勵，讓大家讚賞，或是在學校的臉書提起成員良好的表現、按個讚，也會寫電子信件鼓勵成員優良的事蹟。」(P4-2-2)

根據受訪者 P5：「第一個是關心，同仁的任何事情，不管是好的、是壞的，都要關心，這樣才會對學校有認同感。第二個是信任，對同仁要知人善任，放在適當的位置，這樣同仁也會信任、信賴我的。第三個是鼓勵，鼓勵他報考公家機關考試、進修等。」(P5-2-2-1)

根據受訪者 P5：「同仁認為校長跟他是同一陣線，很關心他，很瞭解他，這也是關懷、鼓舞他的方法。」(P5-2-2-2)

根據受訪者P5：「我會到主任家去坐坐，瞭解家庭狀況，也會招待主任、組長等行政人員到家裡吃飯，聯絡感情，就像我開放自己，對成員心胸全部開放。」(P5-2-2-3)

表 4.2.1-2 國小校長帶領校內成員的策略

帶領校內成員的策略	看法
關懷	<p>第一個是就是會找相關摩擦的人來懇談，想辦法化解衝突，這也能提升士氣。第二個就是同仁痛苦的事情，一定會想辦法去解決，他們認為校長重視。</p> <p>在物質上，會向家長委員爭取一些經費，來協助老師。同仁的任何事情，不管是好的、是壞的，都要關心，這樣才會對學校有認同感。</p> <p>同仁認為校長跟他是同一陣線，很關心他，很瞭解他，這也是關懷、鼓舞他的方法。</p> <p>我會到主任家去坐坐，瞭解家庭狀況，也會招待主任、組長等行政人員到家裡吃飯，聯絡感情，就像我開放自己，對成員心胸全部開放。</p>
鼓勵	<p>同仁有好表現讓我非常肯定，會把握適當的時機，利用各種鼓勵的策略，比如在晨會上給他讚美，公開表揚同仁。</p> <p>第二個就是給機會，如：同仁想當名師、進修和參加活動等，都會給機會。</p> <p>鼓勵成員優良的事蹟。</p> <p>鼓勵他報考公家機關考試、進修等。</p> <p>在精神上，我會多鼓勵老師，讓老師有自信心，比如老師自己或指導學生對外比賽有得獎，我會將此訊息放在電子白板或在晨會上公開頒獎，並且拍照放在走廊上的公佈欄內。</p> <p>多鼓勵同仁，口頭獎勵，讓大家讚賞，或是在學校的臉書提起成員良好的表現、按個讚，也會寫電子信件</p>
以身作則	<p>第一個是以身作則，自己要有正面的特質。</p> <p>以自身的特質，無形中去影響大家重視教育本質的信念。</p>
魅力	<p>給你機會以後，你心情會比較愉快，你也會自我提升的，這也是同仁覺得我很親切的原因。</p>

表 4.2.1-2 國小校長帶領校內成員的策略（續）

帶領校內成員的策略	看法
專業	我對自己的當校長方面的專業素養有高度的信心。
尊重信賴	我會尊重、信賴同仁，營造開放的氛圍。 對同仁要知人善任，放在適當的位置，這樣同仁也會信任、信賴我的。

資料來源：本研究整理

校長要有良好的風範，其人品一定要非常高尚，在操守上也要能端正，才能受到組織成員的敬重，所謂：「上樑不正，下樑歪。」就是這個道理。受訪者在帶領校內成員策略的訪談中，提到自己一定要以身作則，才能提供教師和學生一個良好的典範，這是不容置疑的；另外，把握各種時機和適當的場合，運用鼓勵、讚美等激勵的方式，去表達對組織成員的肯定，讓組織成員有自信心，也能凝聚、營造校內同仁團結的向心力，共同改善學校的現況，實現學校美好的願景。

3. 請問您跟校內成員間的關係是什麼？

根據受訪者P1：「把大家當成兄弟姐妹，以身作則的去做事情，並以大家的表現為榮。」(P1-2-3)

根據受訪者P2：「其實我們都是一家人，把學校經營好，是首要任務，再來就是跟大家做朋友，以親善的態度做事，多一些包容，就會得到同仁的尊重，我都把同事當家人，也就是要以身作則，每一個人的能力不

同，你就是要做到你該做到的那一個點。」(P2-2-3)

根據受訪者P3：「我會用謹慎、小心和保守的態度來評估我跟老師、同事和學生的關係，老師覺得我很好，可是我還是會說服我自己不要有高高在上的感覺，但也沒有說以後需要老師幫忙，他就會幫我忙的認知，大家彼此互相尊重，不一定要有很深的交情，但是自己會以身作則的影響老師，讓同仁多親近我。」(P3-2-3)

根據受訪者P4：「長官跟部屬的關係不用分太清楚，同事間的相處就跟朋友一樣，不要太計較，不要太有長幼有序的感覺。」(P4-2-3)

根據受訪者P5：「把每個同仁當作家人，就像跟家人有摩擦時，也不會懷恨在心，就會主動聆聽他們的心聲，體恤他們的辛勞，所有的問題也都會迎刃而解。」(P5-2-3)

表 4.2.1-3 國小校長跟校內成員間的關係

校內成員間的關係	看法
一家人	把大家當成兄弟姊妹。 我們都是一家人，把學校經營好，是首要任務。 長官跟部屬的關係不用分太清楚，同事間的相處就跟朋友一樣，不要太計較，不要太有長幼有序的感覺。 把每個同仁當作家人。
以身作則	以身作則的去做事情，並以大家的表現為榮。 要以身作則，每一個人的能力不同，你就是要做到你該做到的那一個點。 自己會以身作則的影響老師，讓同仁多親近我。

表 4.2.1-3 國小校長跟校內成員間的關係（續）

校內成員間的關係	看法
尊重信賴	跟大家做朋友，以親善的態度做事，多一些包容，就會得到同仁的尊重。 說服我自己不要有高高在上的感覺，但也沒有說以後需要老師幫忙，他就會幫我忙的認知，大家彼此互相尊重。
小心謹慎	我會用謹慎、小心和保守的態度來評估我跟老師、同事和學生的關係。
關懷	主動聆聽他們的心聲，體恤他們的辛勞，所有的問題也都會迎刃而解。

資料來源：本研究整理

受訪者普遍的都把校內成員視為一家人或朋友，雖然貴為學校組織最上層的領導者，但都捨棄高高在上的優越感，秉持著家人、朋友的感覺來互相彼此對待、彼此尊重，在成員需要關懷時，適時的伸出援手，隨時體恤、主動協助，讓同仁多親近受訪者，也贏得其尊重。

4. 請問您現任學校具備的特色為何？

根據受訪者 P1：「目前有去活化這個學校的優點，讓學校有生存點，並且積極鼓勵同仁表達他們的想法和意見，也主動的和同仁討論未來學校的發展。」(P1-2-4-1)

根據受訪者 P1：「天時、地利、人和三方面來說都有特色，我會檢討大環境中對學校不利的因素在哪裡，也會去爭取縣、部的經費來克服。」

地利就是若跟周邊的社區關係不好，會跟家長會去營造，不管正式或非正式的場所。人和就是我比較專長的地方，就是在同仁這個團隊，同仁跟我有認同感，我也會支持同仁盡情發揮所長，一起積極的對學校的未來規劃，這是我引以為傲的。」(P1-2-4-2)

根據受訪者P2：「一個學校的特色，你要看它的傳統、所在的區域和校內的師資結構，要根據這三個來發展學校的特色。這個學校，藝文已經列入這個學校的特色了，已經發展到一個成果了，再來會跟同仁擬定、討論共識來推閱讀，我還是很堅持孩子一定要看書。」(P2-2-4)

根據受訪者P3：「有具備專業的特色，老師有取得家長信任的專業，主任有行政協調能力的專業，我自己也有處理各方面事情的專業能力，我對自己有信心，也有擔當的能力，也具備教學上的專業、行政協調的專業、社區文化營造的專業和基本安全的專業。」(P3-2-4)

根據受訪者P4：「我會主動的提供新訊息給同仁，也會多激發同仁創造的能力來辦學，像本校認證的特色有美術教育、閱讀教育跟健康促進教育，這也是老師在這方面有能力的、有意願去做，才能夠讓學校具備這樣的特色。」(P4-2-4)

根據受訪者P5：「第一個是環境整齊、乾淨，要讓家長覺得學校是很用心的在營造一個很潔淨、很舒適的教學空間，這是看得到的境教。第

二個是同事感受到這是一個人性化的服務環境，覺得來上班是一件快樂的事，校長都有表達適度的關心，勾心鬥角、拍桌怒罵、批評指責、互相猜忌的環境要避免，這也是看不到的境教。」(P5-2-4)

表 4.2.1-4 國小校長現任學校具備的特色

現任學校具備的特色	看法
鼓勵	積極鼓勵同仁表達他們的想法和意見，也主動的和同仁討論未來學校的發展。
專業	<p>人和就是我比較專長的地方，就是在同仁這個團隊，同仁跟我有認同感，我也會支持同仁盡情發揮所長，一起積極的對學校的未來規劃，這是我引以為傲的。</p> <p>有具備專業的特色，老師有取得家長信任的專業，主任有行政協調能力的專業，我自己也有處理各方面事情的專業能力，我對自己有信心，也有擔當的能力，也具備教學上的專業、行政協調的專業、社區文化營造的專業和基本安全的專業。</p> <p>要讓家長覺得學校是很用心的在營造一個很潔淨、很舒適的教學空間，這是看得到的境教。</p>
積極擬定	會跟同仁擬定、討論共識來推閱讀，我還是很堅持孩子一定要看書。
提供新訊息	我會主動的提供新訊息給同仁。
鼓勵	也會多激發同仁創造的能力來辦學，像本校認證的特色有美術教育、閱讀教育跟健康促進教育，這也是老師在這方面有能力的、有意願去做，才能夠讓學校具備這樣的特色。
關懷	同事感受到這是一個人性化的服務環境，覺得來上班是一件快樂的事，校長都有表達適度的關心，勾心鬥角、拍桌怒罵、批評指責、互相猜忌的環境要避免，這也是看不到的境教。

資料來源：本研究整理

領導者若能明白、清晰的預見學校未來的發展，並且透過前瞻性的分析、判斷及創意，運用激發、及整合組織成員的想法，一定可以創造出與眾不同的學校特色。受訪者會根據自己多年的專業經驗，從學校以前的特色、結構等方向來考量，並且主動跟相關同仁討論，鼓勵同仁說出對學校未來特色再改造的想法，也相信、支持同仁的專業角度，最後整合學校、社區的資源，並提出建設性的作法，引導大家保留原本學校傳統的特色，並改進先前存在的缺點，且一起積極的共創學校的新特色。

5. 請問您擔任校長期間，有何創新的作法？

根據受訪者P1：「我重視創意，老校因土地退縮了，只能重視質，所以激勵同仁發揮創意，共同推行創意英語村。新校土地多就是要增能，所以設計社區閱讀中心。上任後定期在辦公室舉辦畫展，讓美學融入同事的生活之中，也鼓勵同仁積極向上進修。第二個概念就是去整合行政團隊跟教學團隊之間的合作關係。第三個概念是培育比我更理想的學子，我的理念，也是要得人心。」(P1-2-5)

根據受訪者P2：「目前正在計畫推一個在地文化，就是菜市場文化，菜市場有很多文化可以放到學校來，我也很著力在環境教育上，校園營造有沒有生態的味道在，這才是重要的，會配合縣府辦一些環教的活動，而校內辦理環教的方法第一個就是靠宣導，第二個就是靠教學，第三個

靠活動。現在環教只是融入，還好有四小時的課程，再來就是活動，任何活動都要加入這些環教元素，我也都跟同仁說要教導孩子環教觀念，同仁有都感受到我對教育的使命感。」(P2-2-5)

根據受訪者 P3：「會視當地孩子主要喜歡的活動是什麼，鼓勵同仁去發展、營造相關教學活動，視社區的性質去發展在地文化。」(P3-2-5-1)

根據受訪者 P3：「會鼓勵同仁帶一些創新的觀念在推動閱讀活動，比如鼓勵孩子用電腦做出簡報，將閱讀心得呈現出來，不是只有培養短期閱讀的效果，而是培育孩子長期閱讀的習慣，這也是未來的願景之一。」(P3-2-5-2)

根據受訪者 P4：「我利用知識經濟觀念的管理，做一個知識學院的學習型組織平台，把知識視為經濟，可以累積、儲存、分享跟管理，讓大家分享好的事物，這樣可以創造出更高的經濟價值。」(P4-2-5)

根據受訪者 P5：「第一個是在升旗或集會時，每個學生都有一張童軍椅，非常方便，機動性也高，也是設身處地的為師生著想，學生、家長和老師都反映很好。第二個是推廣民俗童玩，讓學生下課可充分利用，不會無聊。第三個是推動學校識別系統(SIS)，從學校標誌、獎狀、聘書、識別證、文件、信封等都結合這套系統。」(P5-2-5)

表 4.2.1-5 國小校長創新的作法

創新的作法	看法
鼓勵	我重視創意，老校因土地退縮了，只能重視質，所以激勵同仁發揮創意，共同推行創意英語村。 鼓勵同仁積極向上進修。 鼓勵同仁帶一些創新的觀念在推動閱讀活動。
融入美學	上任後定期在辦公室舉辦畫展，讓美學融入同事的生活之中。
在地文化	目前正在計畫推一個在地文化，就是菜市場文化，菜市場有很多文化可以放到學校來。 會視當地孩子主要喜歡的活動是什麼，鼓勵同仁去發展、營造相關教學活動，視社區的性質去發展在地文化。
環境教育	我也很著力在環境教育上，校園營造有沒有生態的味道在，這才是重要的，會配合縣府辦一些環教的活動。
魅力	我也都跟同仁說要教導孩子環教觀念，同仁有都感受到我對教育的使命感。
知識學院平台	我利用知識經濟觀念的管理，做一個知識學院的學習型組織平台，把知識視為經濟，可以累積、儲存、分享跟管理，讓大家分享好的事物，這樣可以創造出更高的經濟價值。
關懷	在升旗或集會時，每個學生都有一張童軍椅，非常方便，機動性也高，也是設身處地的為師生著想，學生、家長和老師都反映很好。
學校識別系統	推動學校識別系統(SIS)，從學校標誌、獎狀、聘書、識別證、文件、信封等都結合這套系統。

資料來源：本研究整理

在現今國家政策及教育改革趨勢下，每個學校都會以創新的角度來經營學校，也是作為辦學的重要策略，身為學校領導者的校長，若沒有創新的想法及作為，是無法跟上時代的腳步。有時領導者雖然有創新的

想法，但是仍會受到阻礙，而無法實現自己對於學校一些創新的作法，舉凡學校地理環境、位置，組織成員是否認同其想法，組織成員是否具備執行的能力，組織成員是否全力配合，學區內家長是否贊同，學校是否有足夠的硬體及制度面上是否容許等，這些都會影響創新作法的實現，也都考驗著領導者的領導技巧。如何能讓學校適應時代，跟上潮流，生生不息，是領導者要不斷的去進修學習的。

綜合上述，彰化縣和美鎮現任校長在轉型領導訪談資料分析整理結果，現任校長其領導風格運用在轉型領導的五大構面：「魅力的影響」、「鼓舞的激勵」、「智性的啟發」、「願景的建立」及「個別的關懷」等方面，是大多符合其轉型領導的行為，與周裕隆（2008）、王俊杰（2010）等人的研究結果是相同的。這也說明校長必須捨棄高高在上的架子，以自身作為榜樣，有擔當、自信的關懷組織成員，發揮同理心的主動協助同仁，多運用讚美及溝通技巧，並適時營造開放的學習環境，帶領成員共同的完成願景，才不枉為教育領導者的責任。

4.2.2 國小教師在校長轉型領導訪談資料分析

1. 您覺得現任校長的領導風格為何？

根據受訪者T1：「他會鼓勵我們要表達自己的想法，和同仁共同來發展學校的特色；當老師有好的表現時，他也會公開讚揚，並且凡事會站

在老師的立場為我們著想。」(T1-2-1)

根據受訪者T2：「他比較有個人的特色，也會善用激勵技巧來鼓勵團隊合作。」(T2-2-1)

根據受訪者T3：「有自信、幽默風趣，尊重、體諒我們，並且展現民主開放的態度。」(T3-2-1)

根據受訪者T4：「以身作則，贏得老師們的尊敬，而且促成校內良好風氣，事事講求公平公正，能採納別人意見，不會專斷獨行。」(T4-2-1)

根據受訪者T5：「凡事依法辦理，人品高尚，廉能公正，尊重教師教學自主，也深受同仁學習的楷模；但是獨善其身，少與部屬互動以及和家長會成員溝通。」(T5-2-1)

根據受訪者T6：「雖然以身作則，但我覺得比較保守、少了前瞻性的風格。」(T6-2-1)

根據受訪者T7：「我感受到他是屬於命令型的領導風格，比較不會主動關心老師。」(T7-2-1)

表 4.2.2-1 國小級任教師對現任校長的轉型領導

轉型領導	看法
鼓勵	他會鼓勵我們要表達自己的想法，和同仁共同來發展學校的特色。 當老師有好的表現時，他也會公開讚揚。 善用激勵技巧來鼓勵團隊合作。

表 4.2.2-1 國小級任教師對現任校長的轉型領導（續）

轉型領導	看法
關懷	凡事會站在老師的立場為我們著想。 尊重、體諒我們，並且展現民主開放的態度。
魅力	他比較有個人的特色。 有自信、幽默風趣。 尊重教師教學自主，也深受同仁學習的楷模。
以身作則	以身作則，贏得老師們的尊敬。
公平公正	促成校內良好風氣，事事講求公平公正，能採納別人意見，不會專斷獨行。 凡事依法辦理，人品高尚，廉能公正。
獨善其身	獨善其身，少與部屬互動以及和家長會成員溝通。
保守	雖然以身作則，但我覺得比較保守、少了前瞻性的風格。
命令型	我感受到他是屬於命令型的領導風格，比較不會主動關心老師。

資料來源：本研究整理

綜合上述，彰化縣和美鎮現任級任教師在校長轉型領導訪談資料整理結果，級任教師對現任校長應具備的轉型領導風格有以身作則，要有自信、幽默及風趣等特質，鼓勵表達教師的想法，公開讚揚教師，要用激勵技巧來鼓勵團隊合作，人品要高尚及尊重教師教學自主權等，都表達肯定，這也說明校長若能純熟的運用轉型領導，就會讓組織成員對校長領導認同度的提高，更進一步的讓組織成員能夠心悅誠服的聽從校長指示，一起共同為學校願景付出。

4.2.3 公部門主管在校長轉型領導訪談資料分析

1. 您覺得校長的領導風格為何？

根據受訪者 0：「校長的領導風格可能跟他本身的人格特質有關，還有專業素養、學校氛圍、家長們關心的程度、學生的素質和老師教學的情況等，校長必須要做一個綜合的判斷，才有助於學校的領導。」

(0-2-1-1)

根據受訪者0：「他應該要滿多元的，不可能是單一方面。」(0-2-1-2)

表 4.2.3-1 公部門主管對國小校長的轉型領導

轉型領導	看法
專業整合	校長的領導風格可能跟他本身的人格特質有關，還有專業素養、學校氛圍、家長們關心的程度、學生的素質和老師教學的情況等，校長必須要做一個綜合的判斷，才有助於學校的領導。
多元	他應該要滿多元的，不可能是單一方面。

資料來源：本研究整理

面對現今社會的多變，校長在處理校務及其領導風格上也要具備多元化，而且不可能只有單一性，應該是屬於全方位的領導人，這與吳彥德（2008）的研究是一致的，這也顯示出校長必須具備多樣化的領導風格，才能在多元化的社會風潮下，帶領師生面對未來的挑戰和改變，進而達成教育之目標。另外，校長的人格特質也會影響轉型領導的趨向，這也說明校長的人格特質和轉型領導有關，與Koehler(1992)的研究是相同的。

4.2.4 家長在校長轉型領導訪談資料分析

1. 您覺得校長的領導風格為何？

根據受訪者N：「我覺得要有協調性、溝通性的風格，要像民意代表傾聽基層的聲音，要能協調及溝通主任、老師的意見。」(N-2-1)

表 4.2.4-1 家長對國小校長的轉型領導

轉型領導	看法
溝通協調	我覺得要有協調性、溝通性的風格，要像民意代表傾聽基層的聲音，要能協調及溝通主任、老師的意見。

資料來源：本研究整理

校長在待人處事方面應該要放下身段，活用轉型領導策略，對待組織成員、社區家長和校內學生不能擺出架子，應該要寬宏大量，具備包容及民主的風度，多傾聽來自不同的意見及想法，愛護組織成員，並主動溝通、協調教師和主任之間的摩擦，當起一座良好的橋樑，才能讓學校永續發展

4.3 校外旅遊教學訪談資料分析

本節針對彰化縣和美鎮現任國小校長、現任級任教師、公部門主管及家長在校外教學方面的訪談資料分析整理，共分四小節。

4.3.1 國小校長在校外旅遊教學訪談資料分析

1. 如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？

根據受訪者 P1：「會以文化型為主。會選擇比較有藝術教育意義的，我是一個重視美術教育的人，一定主導藝術賞析的環境，藝術賞析是可以讓人得到心靈財富的提升，以文化型為主。」(P1-3-1-1)

根據受訪者 P1：「目前我不會去主導地點的選擇，會尊重老師的選擇。」(P1-3-1-2)

根據受訪者 P2：「地點的選擇，因為我是重視環教，所以我比較主張生態型區塊的選擇，這邊的資源不多，能做環教的教學，也只有配合我們的校外教學。」(P2-3-1)

根據受訪者 P3：「會以生態型為主，因為跟孩子周遭生活的取得比較容易、貼近，孩子會比較有興趣。對低中年級來說文化型的有時太抽象，孩子比較不容易理解，設施型的就更不用考慮了。」(P3-3-1-1)

根據受訪者 P3：「目前實際上，低年級礙於縣府對搭車的規定，都選擇較近的地點，以生態型可以實際操作或參觀的為主，中高年級就比較會去遊樂區。」(P3-3-1-2)

根據受訪者 P3：「我不會去指定各年級校外教學的地點性質，完全尊重學年老師決定，但是我會提供資料給學務處。」(P3-3-1-3)

根據受訪者 P4：「應由參加校外教學的人數多寡來選擇，要考慮這個地點是否可以容納得下，不然就要分批輪流進行。」(P4-3-1-1)

根據受訪者 P4：「以生態型、設施型都可以，文化型就有點困難，因為場地受限。」(P4-3-1-2)

根據受訪者 P4：「我不會排斥義大世界、劍湖山、六福村和九族文化村等遊樂區，是要看帶隊老師怎麼安排、導覽，上述地區都有教育性：六福村可觀看動物，九族文化村有原住民文化可觀賞，我非常贊同去遊樂區，不要只是把校外教學僵化成一定要去教學，我覺得它是一個重要的體驗，在師生之間、同學之間就會產生感情的體驗，休閒權也是教育的一環，不管是去哪裡都可以學習到旅遊的安全、生活倫理、道德、行為等，不一定要侷限於坐下來聽講解，只要當地周遭的環境、景物、植物、建築，老師有辦法補充這些課外知識，就會產生教學效果了，因為這些都是在學校看不到的，能結合課程就結合，不能結合也是另一種體驗，這也是一種多元化的教學。」(P4-3-1-3)

根據受訪者 P4：「如果時間允許的話，不一定只安排一個點，可以安排兩三個點。」(P4-3-1-4)

根據受訪者 P4：「目前校外教學的地點選擇都是由各學年會議產生，我、主任都不會去硬性規定的，原則上不要重複，但有時候老師認為這個地方值得再去，我也不會反對，因為地方雖然一樣，但人、事、物不同，感覺起來也會不同，或者兩位老師強調的重點不同，也會讓孩子有

不同的體驗。」(P4-3-1-5)

根據受訪者 P5：「校外教學活動地點的選擇首要考慮到空間能夠容納的學生人數、安全性和交通的方便性，不考慮新鮮感的話，就以鄰近縣市為主。」(P5-3-1-1)

根據受訪者 P5：「若讓我選擇低中高年級的校外教學，我都會選生態型為主。」(P5-3-1-2)

根據受訪者 P5：「目前學校低中高年級也是到遊樂區較多，我不會反對到遊樂區玩，要考慮的是孩子當時的防範安全措施為何，並且避免到危險的地方玩。」(P5-3-1-3)

表 4.3.1-1 國小校長在校外旅遊教學選擇的活動地點性質

活動地點性質	看法
選擇文化型及原因	會以文化型為主。會選擇比較有藝術教育意義的，我是一個重視美術教育的人，一定主導藝術賞析的環境，藝術賞析是可以讓人得到心靈財富的提升，以文化型為主。
選擇生態型及原因	地點的選擇，因為我是重視環教，所以我比較主張生態型區塊的選擇，這邊的資源不多，能做環教的教學，也只有配合我們的校外教學。 會以生態型為主，因為跟孩子周遭生活的取得比較容易、貼近，孩子會比較有興趣。 以生態型、設施型都可以，文化型就有點困難，因為場地受限。 若讓我選擇低中高年級的戶外教學，我都會選生態型為主。

表 4.3.1-1 國小校長在校外旅遊教學選擇的活動地點性質（續）

活動地點性質	看法
選擇設施型及原因	<p>以生態型、設施型都可以，文化型就有點困難，因為場地受限。</p> <p>我不會排斥義大世界、劍湖山、六福村和九族文化村等遊樂區，是要看帶隊老師怎麼安排、導覽，上述地區都有教育性。</p>
空間的容納	<p>應由參加校外教學的人數多寡來選擇，要考慮這個地點是否可以容納得下，不然就要分批輪流進行。</p> <p>校外教學活動地點的選擇首要考慮到空間能夠容納的學生人數、安全性和交通的方便性，不考慮新鮮感的話，就以鄰近縣市為主。</p>
尊重教師決定	<p>目前我不會去主導地點的選擇，會尊重老師的選擇。我不會去指定各年級校外教學的地點性質，完全尊重學年老師決定，但是我會提供資料給學務處。</p> <p>目前校外教學的地點選擇都是由各學年會議產生，我、主任都不會去硬性規定的，原則上不要重複，但有時候老師認為這個地方值得再去，我也不會反對，因為地方雖然一樣，但人、事、物不同，感覺起來也會不同，或者兩位老師強調的重點不同，也會讓孩子有不同的體驗。</p>
目前教師的地點選擇	<p>目前實際上，低年級礙於縣府對搭車的規定，都選擇較近的地點，以生態型可以實際操作或參觀的為主，中高年級就比較會去遊樂區。</p> <p>目前學校低中高年級也是到遊樂區較多，我不會反對到遊樂區玩，要考慮的是孩子當時的防範安全措施為何，並且避免到危險的地方玩。</p>

資料來源：本研究整理

本研究引用翁菁慧（2008）的學說，將校外旅遊教學活動地點性質分為：生態型、文化型及設施型。若選擇生態型為主要活動地點性質，

是以增進自然生態、農業等方面的認知與體驗為重點訴求；若選擇文化型為主要活動地點性質，是以增進民情風俗、文化和藝術等人文資源為重點訴求；若選擇設施型為主要活動地點性質，則是以遊憩設施、社教機構或公共設施等體驗為重點訴求。訪談中大都傾向生態型為主要活動地點性質較多，主張學生應該親近大自然、農業生態等知性或操作體驗，亦可藉著校外旅遊教學活動來實施環境教學。選擇文化型的受訪者則認為此活動地點性質比較有藝術教育意義，在藝術賞析的教學活動中，可以讓學生擁有豐富的心靈財富。選擇設施型的受訪者認為不要把校外旅遊教學僵化成一定要以教學為主，亦不排斥校外旅遊教學到遊樂區遊玩，遊樂區內也富有教育意義的知識可供學習，休閒權也是教育的一環，只要看帶隊老師如何安排、規劃。大多數的受訪者也都不會主導教師在校外旅遊教學活動地點選擇上的決定或更改，完全尊重教師及全學年間的決定，但是會提供優質的校外旅遊教學地點資料，給教師在校外旅遊教學地點選擇上當作參考。

2. 您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

根據受訪者P1：「我比較重視安全，廠商投開標時，一定站第一線問很多問題，要讓我很安心，第二個就是大家共同決議的方向，我絕對沒有意見，所以重視同仁規劃，我不會去更改他們的決定。」(P1-3-2)

根據受訪者P2：「校外教學是正式課程，所以我真的反對去遊樂場，遊樂場不是我們老師該帶去的，是家長該帶去的，我們不要剝奪家長太多的責任。」(P2-3-2)

根據受訪者 P3：「學生能實際操作、體驗的方式較重要。」(P3-3-2-1)

根據受訪者P3：「遊樂區還是盡量不要去，這個爸媽可自行帶去，盡量多體驗的、爬山的。」(P3-3-2-2)

根據受訪者P4：「不管是結合教學或娛樂上，要有實際的體驗，也要寓教於樂。」(P4-3-2)

根據受訪者P5：「學習跟休閒要兼顧，不要打著教學的口號，結果都是休憩為主，完全沒有教學的效果。」(P5-3-2)

表 4.3.1-2 國小校長在校外旅遊教學重視方面

重視方面	看法
安全	我比較重視安全，廠商投開標時，一定站第一線問很多問題，要讓我很安心。
課程的安排	校外教學是正式課程，所以我真的反對去遊樂場，遊樂場不是我們老師該帶去的，是家長該帶去的，我們不要剝奪家長太多的責任。 學生能實際操作、體驗的方式較重要。
寓教於樂	不管是結合教學或娛樂上，要有實際的體驗，也要寓教於樂。 學習跟休閒要兼顧，不要打著教學的口號，結果都是休憩為主，完全沒有教學的效果。
尊重教師決定	第二個就是大家共同決議的方向，我絕對沒有意見，所以重視同仁規劃，我不會去更改他們的決定。

資料來源：本研究整理

之前曾經發生過學童乘坐校外教學遊覽車時，在途中發生翻覆，或者在遊樂區內落水，造成學童受傷或死亡的事件，所以在學生各方面安全上的考量，如學生的管理、校外旅遊教學參訪的動線及車輛的安排等，都視為首重之要；而校外旅遊教學是一種正式課程，亦會重視校外旅遊教學內容上的安排，地點的選擇儘量不要安排去遊樂區，能選擇可以讓學生實際操作、實際體驗為主，但也不要全部以教學為口號，可以結合教學與旅遊娛樂效果，要能寓教於樂。

3. 您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？

根據受訪者 P1：「一年一次的校外教學由學校來統一辦理，是由訓導處來統整協助招標。」(P1-3-3-1)

根據受訪者 P1：「兩天一夜的畢業旅行則由班親會來辦理，原則上是用班親會的名義來辦理，但還是學年主任整合同學年的心血，配合訓導處訓育組長、主任和校長細心的精神而成的，校長就是把持嚴格、審查、機警以及合理合法的監督。」(P1-3-3-2)

根據受訪者 P2：「全校性的校外教學活動當然要由學校統一辦理標案！」(P2-3-3-1)

根據受訪者 P2：「班級性的校外教學就由班親會來統籌，我本來就是這樣的主張，因為所謂的親師合作，就是讓班親會來運作，所以班級性

的校外教學真的是要讓家長來，你地點決定後，一定要全部交給家長去處理，請他們參與，我一直主張家長來介入，而且主要是以他們為主角，很多話我們不便講，他們是社會人，他們去講，他們去籌劃。」(P2-3-3-2)

根據受訪者P3：「一次正式的校外教學還是要由學校來主導、負責任的統籌，其它私底下班親會家長舉辦的活動若出了事，學校也是脫不了關係的，所以我不贊成全部由班親會辦理，若都由班親會家長處理，出了事情，家長、外界還是會指責學校。」(P3-3-3)

根據受訪者P4：「主要的一年一次、符合規定的校外教學由學校透過招標統一辦理，另一種就由各班的班親會組織來自由辦理。」(P4-3-3)

根據受訪者P5：「一年一次規定的校外教學都是由各學年提出，再由學校統一辦理，除了這個，另外也有各班班親會自己辦理小型活動，次數就沒限制，由各班老師和班親會自行運作。」(P5-3-3)

表 4.3.1-3 國小校長的辦理方式

辦理方式	看法
全校統一辦理	一年一次的校外教學由學校來統一辦理，是由訓導處來統整協助招標。 全校性的校外教學活動當然要由學校統一辦理標案！ 一次正式的校外教學還是要由學校來主導、負責任的統籌。 主要的一年一次、符合規定的校外教學由學校透過招標統一辦理。 一年一次規定的校外教學都是由各學年提出，再由學校統一辦理。

表 4.3.1-3 國小校長的辦理方式（續）

辦理方式	看法
班親會	兩天一夜的畢業旅行則由班親會來辦理。 班級性的校外教學就由班親會來統籌，我本來就是這樣的主張，所謂的親師合作，就是讓班親會來運作。 另一種就由各班的班親會組織來自由辦理。 除了這個，另外也有各班班親會自己辦理小型活動，次數就沒限制，由各班老師和班親會自行運作。

資料來源：本研究整理

依據「教育部國民中小學辦理校外教學實施原則」中規定：校外教學每學年以辦理至少一次為原則，在訪談中，均認為每學年一次校外旅遊教學的辦理方式應由學校來統一辦理，先由各學年教師提出地點、人數等資料，再由訓導處的同仁協助統整辦理招標採購；班級性的校外旅遊教學雖然無次數限定，教師可以請班親會的家長幹部來運作，由家長來參與介入、主動籌畫，也是所謂的親師合作模式，亦可減輕教師的工作壓力。無論是全校性或是班級性的校外旅遊教學，校長還是要把持認真監督、合法審查的態度來面對，因為只要有一環節出了問題，外界的指責還是會針對學校的領導者。

4. 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

根據受訪者P1：「是最有利標，最低標案的旅遊出錯事情很多，而最有利標出錯的事比較少，目前也是最有利標型式為主。」(P1-3-4)

根據受訪者 P2：「如果是全校性的，決定不能用最低標，最低標就麻

煩了，沒有鉅細靡遺的標案規範，如果最低標壓低價格的話，風險就很大，車子會亂調，所以我比較傾向最有利標的評選。」(P2-3-4-1)

根據受訪者P2：「現在是採最低標。」(P2-3-4-2)

根據受訪者P3：「要採用最有利標的型式，品質內容才有保障，用最低標，結果校外教學回來後，老師對品質都不太滿意。今年，老師雖然心裡會怕擔責任，但是有行政在後面支持，最後大家都採用了最有利標的方式。」(P3-3-4)

根據受訪者P4：「比較喜歡最有利標，它比較符合學校的需求，當選定一間廠商後，可以再議價，也有彈性跟對學校有利的地方可以談，也可以要求提供額外的服務，如護理師、領隊、學習單、雨衣等，這些都是對學校有利的。」(P4-3-4-1)

根據受訪者P4：「目前學校大多採用最有利標的。」(P4-3-4-2)

根據受訪者P5：「是最有利標的型式，比較有旅遊品質。目前校內是最有利標和最低標的型式皆有。」(P5-3-4)

表 4.3.1-4 國小校長對採購案的型式

採購案的型式	看法
最有利標及原因	是最有利標，最低標案的旅遊出錯事情很多，而最有利標出錯的事比較少。 如果是全校性的，決定不能用最低標，如果最低標壓低價格的話，風險就很大，車子會亂調，所以我比較傾向最有利標的評選。

表 4.3.1-4 國小校長對採購案的型式 (續)

採購案的型式	看法
最有利標及原因	<p>要採用最有利標的型式，品質內容才有保障，用最低標，結果校外教學回來後，老師對品質都不太滿意。</p> <p>比較喜歡最有利標，它比較符合學校的需求，當選定一間廠商後，可以再議價，也有彈性跟對學校有利的地方可以談，也可以要求提供額外的服務，如護理師、領隊、學習單、雨衣等，這些都是對學校有利的。</p> <p>是最有利標的型式，比較有旅遊品質。</p>
目前的型式	<p>目前也是最有利標型式為主。</p> <p>現在是採最低標。</p> <p>今年，老師雖然心裡會怕擔責任，但是有行政在後面支持，最後大家都採用了最有利標的方式。</p> <p>目前學校大多採用最有利標的。</p> <p>目前校內是最有利標和最低標的型式皆有。</p>

資料來源：本研究整理

校外旅遊教學的採購招標作業大多分為「最有利標」和「最低標」等兩種方式，以全校性的校外旅遊教學標案來說，目前普遍認為採用「最有利標」方式才是最適宜的，對師生在旅遊品質內容上才有一定的保障，也才有彈性議價、額外服務等空間，若採用「最低標」方式，衍生的問題、風險就很大。

5. 您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

根據受訪者 P1：「它的成效性放在教學上是不盡然的，因為終究很多會以旅遊、放鬆身心、消除疲勞、營造團隊的歡樂性來當成效的。」

(P1-3-5-1)

根據受訪者P1：「小朋友有一些不平衡的能量可以抒發出來、宣洩出來，那些孩子回來會安定一陣子，第二個是可增進同學年的感情，讓同學年老師間的感情變好，第三個也是給家長一個交代，家長也是期待每個學期都辦，讓家長知道教學團隊很團結、很合作，對我們有信心。」

(P1-3-5-2)

根據受訪者P2：「我們學校是沒有出來的，目前的階段，還是偏遊樂場所，我就一直主張說一定盡量要去生態園區，因為他有專人的規劃解說，要看成效性，第一個就是你要去，就是讓他去看，你不帶學生去沒有用，第二個就是回來小朋友要去想，讓他們去做分享就對了，分享才知道說小朋友到底是看到什麼、聽到什麼及想什麼，這樣才知道成效。」

(P2-3-5)

根據受訪者 P3：「孩子去實際操作、體驗的校外教學比去遊樂區的還有成效性，是在教室內無法得到的經驗，如果是去可以印證課程的戶外教學，對老師來講，也是一種收穫。」(P3-3-5-1)

根據受訪者P3：「只是目前老師在實施校外教學時，可能擔心孩子的安危，要趕行程，家長有意見或身體疲憊等，還是處於被動的配合。」

(P3-3-5-2)

根據受訪者P4：「在教學成效上，要看老師、導覽人員的解說方式、

素質或事先有沒有安排規劃而定，若從親師、師生之間的互動來看，是有效果的。在老師身上也是有成效的，因為若有導覽人員解說，老師也有學習到額外的知識。」(P4-3-5)

根據受訪者 P5：「『行萬里路，勝讀萬卷書。』只要有參加校外教學的學生，回來都會有成效，視野會比較廣、見野會比較多。在老師方面，老師可以用實際上所看到的，來佐證課堂上所教過的理論，比如講到動物，就到動物園；講到植物，就到植物園，回來後再跟課堂上的知識相應證，可以對教學有幫助。」(P5-3-5-1)

根據受訪者P5：「我不反對到遊樂區，因到遊樂區從事校外教學時，有不同的設計、玩法和安全的措施，也一定對孩子有幫助的。」(P5-3-5-2)

表 4.3.1-5 國小校長認為目前的成效性

成效性	看法
有成效性	<p>它的成效性放在教學上是不盡然的，因為終究很多會以旅遊、放鬆身心、消除疲勞、營造團隊的歡樂性來當成效的。</p> <p>孩子去實際操作、體驗的校外教學比去遊樂區的還有成效性，是在教室內無法得到的經驗，如果是去可以印證課程的戶外教學，對老師來講，也是一種收穫。</p> <p>在教學成效上，要看老師、導覽人員的解說方式、素質或事先有沒有安排規劃而定，若從親師、師生之間的互動來看，是有效果的。在老師身上也是有成效的，因為若有導覽人員解說，老師也有學習到額外的知識。「行萬里路，勝讀萬卷書。」只要有參加校外教學的學生，回來都會有成效，視野會比較廣、見野會比較多。</p>

表 4.3.1-5 國小校長認為目前的成效性（續）

成效性	看法
有成效性	<p>「行萬里路，勝讀萬卷書。」只要有參加校外教學的學生，回來都會有成效，視野會比較廣、見野會比較多。</p> <p>我不反對到遊樂區，因到遊樂區從事校外教學時，有不同的設計、玩法和安全的措施，也一定對孩子有幫助的。</p>
沒有成效性	<p>我們學校是沒有出來的，目前的階段，還是偏遊樂場所，我就一直主張說一定盡量要去生態園區，因為他有專人的規劃解說。</p>

資料來源：本研究整理

俗話說：「行萬里路，勝讀萬卷書。」學生在課堂上聽講教師所傳授的知識後，若能搭配校外旅遊教學的規劃，到現場實際的印證課程所學，這也是教育部訂定校外教學課程目標的宗旨。在學生的教學成效上來說，去遊樂區的場所，是不如去可以實際操作、體驗的場所來得有效果，若在規劃上能安排導覽解說人員，學生則是有效果，老師也可以學習到額外的知識。另外，學生去校外旅遊教學後，都能獲得放鬆身心、宣洩不平衡能量和增進團隊感情等，而教師能獲得親師互動情感及增進教學團隊合作等旅遊成效，所以只要有參加校外旅遊教學的師生，回來後視野會變得比較廣，都能得到成效的。

6. 在未來的校外旅遊教學上有何看法？

根據受訪者P1：「未來上我會鼓勵、暗示及叮嚀老師在校外教學地點

性質的選擇，應以配合學生在課程教學上有益的地點，或者可實施環教的場所為優先考量。」(P1-3-6)

根據受訪者P2：「一、鬆綁：法規、制度上要鬆，不要綁得死死的，校外教學是老師依照課程需求或不足，帶領孩子到校外印證及加深加廣的學習，政府機關在採購法上不要限制老師，不要什麼都限制只能用政府的採購法來招標，要尊重、信任老師的專業。二、專業：老師要憑著專業素養來規劃校外教學的流程，在校外教學上不能只是應付學生、家長和學校的工作。」(P2-3-6)

根據受訪者P3：「能夠少去遊樂場所，多去開發、接洽生態型這類可以動手操作、親身體驗的活動，招標上還是會採用最有利標的方案，也會繼續提供優質的地點給學務處，轉達給學年老師參考。」(P3-3-6)

根據受訪者P4：「校外教學是屬於多元化的一種教學，看時代的趨勢如何，就往那邊多著墨，不管地點的選擇為何，如遊樂區、博物館，都有它存在的必要，只是行程要如何安排、老師的導覽怎麼做是很重要的，老師也可以先收集資料，幫孩子做行前教育，可以達到事半功倍的成效。」(P4-3-6)

根據受訪者 P5：「我覺得要因地制宜，不同的學年，規劃不同的地點；在學習單上面，高年級可設計成開放式的題目，低年級可用封閉性的題

目，中年級就介於兩者之間。」(P5-3-6-1)

根據受訪者P5：「從事校外教學前要做行前教育，有關校外教學地點的背景、知識，要做個說明，孩子比較有概念，回來後再做個心得分享和統整。」(P5-3-6-2)

表 4.3.1-6 國小校長對未來的校外旅遊教學

未來的校外教學	看法
活動地點的選擇及方式	<p>未來上我會鼓勵、暗示及叮嚀老師在校外教學地點性質的選擇，應以配合學生在課程教學上有益的地點，或者可實施環教的場所為優先考量。</p> <p>能夠少去遊樂場所，多去開發、接洽生態型這類可以動手操作、親身體驗的活動，招標上還是會採用最有利標的方案，也會繼續提供優質的地點給學務處，轉達給學年老師參考。</p> <p>校外教學是屬於多元化的一種教學，看時代的趨勢如何，就往那邊多著墨，不管地點的選擇為何，如遊樂區、博物館，都有它存在的必要，只是行程要如何安排、老師的導覽怎麼做是很重要的。</p>
法規的鬆綁	<p>法規、制度上要鬆，不要綁得死死的，校外教學是老師依照課程需求或不足，帶領孩子到校外印證及加深加廣的學習，政府機關在採購法上不要限制老師，不要什麼都限制只能用政府的採購法來招標。</p>
教師的專業	<p>老師要憑著專業素養來規劃校外教學的流程，在校外教學上不能只是應付學生、家長和學校的工作。</p>
課程的設計	<p>老師也可以先收集資料，幫孩子做行前教育，可以達到事半功倍的成效。</p> <p>我覺得要因地制宜，不同的學年，規劃不同的地點；在學習單上面，高年級可設計成開放式的題目，低年級可用封閉性的題目，中年級就介於兩者之間。</p>

表 4.3.1-6 國小校長對未來的校外旅遊教學（續）

未來的校外教學	看法
課程的設計	從事校外教學前要做行前教育，有關校外教學地點的背景、知識，要做個說明，孩子比較有概念，回來後再做個心得分享和統整。

資料來源：本研究整理

校外旅遊教學是屬於多元化的教學，也是學校正式的課程，能夠少去遊樂場所，要多著墨可以動手操作、親身體驗的生態型地點；在從事校外旅遊教學之前，教師要先收集資料，幫孩子做行前教育，校外旅遊教學回來後，可以實施心得分享和統整，亦可填寫學習單驗證效果，但是應該視不同年級來設計題目，高年級可設計開放式題目，讓學生有不同的見解，低年級則設計成封閉性題目。另外，可以提供優質的校外旅遊教學地點給教師當作參考，也鼓勵、暗示及叮嚀教師在校外旅遊教學地點性質的選擇，能以學生的教學成效為優先考量，並相信教師能以自身的專業規劃出有成效的校外旅遊教學。

7. 您對公部門在校外旅遊教學的看法？

根據受訪者P1：「公部門對校外教學這個區塊，只有要求要注意安全，如車輛的車型、種類，也有介紹優質校外教學地點的電子報公文，可供各校選擇參考，如蝴蝶館、彰化生活美學館等，並沒有硬性規定各校戶外教學的地點性質。」(P1-3-7)

根據受訪者 P2：「公部門在校外教學方面還是不能管太多，在採購上不要限制太多。」(P2-3-7-1)

根據受訪者 P2：「目前公部門都沒有提供資源，只有太多的規範，尤其是低中高年級地點及補助的限制，會影響到老師舉辦校外教學活動的意願。」(P2-3-7-2)

根據受訪者 P2：「雖然縣府因經費的問題對地點及補助而有所限制、規範，若低年級老師決定到外縣市舉辦校外教學，我和行政團隊也有所彈性，都會同意，但是按照規定就請領不到補助款了。」(P2-3-7-3)

根據受訪者 P3：「公部門在校外教學上不會限制各校地點的選擇，但還是有創新、經費補助的行動，只是在核銷項目上有很大的限制，如果可以的話，就在補助上不要規定太多。」(P3-3-7)

根據受訪者 P4：「雖然不會要求地點的選擇，但是對低年級設限不能搭車，只能到附近的社區走走，我不太贊同，因為走在馬路上也是有危險，也是需要很多志工、家長來維持交通，危險性不會比搭車還低。」(P4-3-7-1)

根據受訪者 P4：「希望公部門在校外教學地點的安全上，能嚴格監督、維護，做好安檢的工作，比如遊樂場的設備是否合乎安全等，就要靠公部門嚴格審查。」(P4-3-7-2)

根據受訪者 P5：「原則是規定以本縣的遊樂區為主，可是有時縣內沒有適合的旅遊地點，本校只能以上級單位的說法當個參考，若是只能到八卦山，就對小朋友沒有新鮮感、吸引力。」(P5-3-7-1)

根據受訪者P5：「公部門可從法令上來規定遊覽車的公司，旅行社的招標流程等，由公部門來介入，我們再配合；而教學的品質，再由各個學校來處理，公部門和學校兩方面互相配合，最後目的就是達到安全精進且有教學意涵的校外教學。」(P5-3-7-2)

表 4.3.1-7 國小校長對公部門在校外旅遊教學的看法

對公部門在校外教學上	看法
安全的要求	公部門對校外教學這個區塊，只有要求要注意安全，如車輛的車型、種類。 希望公部門在校外教學地點的安全上，能嚴格監督、維護，做好安檢的工作，比如遊樂場的設備是否合乎安全等，就要靠公部門嚴格審查。
提供優質活動地點訊息	介紹優質戶外教學地點的電子報公文，可供各校選擇參考，如蝴蝶館、彰化生活美學館等。
尊重各校決定的地點	沒有硬性規定各校戶外教學的地點性質。 公部門在校外教學上不會限制各校地點的選擇。
法規的鬆綁	公部門在校外教學方面還是不能管太多，在採購上不要限制太多。 目前公部門都沒有提供資源，只有太多的規範，尤其是低中高年級地點及補助的限制，會影響到老師舉辦校外教學活動的意願。 還是有創新、經費補助的行動，只是在核銷項目上有限制，如果可以的話，就在補助上不要規定太多。

表 4.3.1-7 國小校長對公部門在校外旅遊教學的看法（續）

對公部門在校外教學上	看法
法規的鬆綁	<p>雖然縣府因經費的問題對地點及補助而有所限制、規範，若低年級老師決定到外縣市舉辦校外教學，我和行政團隊也有所彈性，都會同意，但是按照規定就請領不到補助款了。</p> <p>雖然不會要求地點的選擇，但是對低年級設限不能搭車，只能到附近的社區走走，我不太贊同，因為走在馬路上也是有危險，也是需要很多志工、家長來維持交通，危險性不會比搭車還低。</p>
法令的完備	<p>公部門可從法令上來規定遊覽車的公司，旅行社的招標流程等，由公部門來介入，我們再配合。</p>
互相配合	<p>教學的品質，再由各個學校來處理，公部門和學校兩方面互相配合，最後目的就是達到安全精進且有教學意涵的校外教學。</p>

資料來源：本研究整理

公部門在校外旅遊教學這個區塊上，有提供優質的校外旅遊教學地點資訊給學校，在安全上則會特別的重視，如車輛的車型及種類規範、旅行社的招標流程等作業，會做明確的訂定法則；雖然公部門對各校在校外旅遊教學地點的選擇上，並不會硬性規定，但是不同年段的教師若對地點選擇上超過縣府的限制，則會因為縣府經費的問題，造成無法請領補助款而影響到舉辦校外旅遊教學的意願，希望公部門能在這方面有所鬆綁，並能嚴格監督、維護及做好校外旅遊教學地點安檢的工作，甚至遊樂場的設備是否合乎安全規定，更是需要公部門每年嚴格的審查。

8. 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

根據受訪者P1：「理想中的規劃，第一個是要動靜態皆有，第二個是先由靜態參觀完，再實行動態活動。第三個理想是不要去重複的地點。」

(P1-3-8)

根據受訪者 P2：「要規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學是很難的，但還是可以做到的，老師還是要根據這學年的課程領域需求來規劃，而且選定適當的地點，並且讓孩子有先備知識，到了校外教學地點後再做補充的教學，並於教學過程中安插相關的休閒活動，讓校外教學寓教於樂。」(P2-3-8-1)

根據受訪者P2：「我和行政團隊不能強力主導地點和流程，只能提供行政上最大的資源，相信老師的專業，老師也要憑著對工作的熱忱來規劃有意義的校外教學活動。」(P2-3-8-2)

根據受訪者P3：「希望老師也能搭配課程來選擇地點，在出發前能做行前教育，補充校外教學地點方面的課外知識，屆時，再做動態的娛樂活動。」(P3-3-8)

根據受訪者P4：「要規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學，第一個要配合課程，如自然、社會或其他領域，如果是靜態的場所，可以再搭配一個動態的場所，不管是教學上或是娛樂上的收穫，我覺得都

要有。比較好的安排是老師可以先舉行導覽，導覽完再分散玩樂，要有教學也要有玩樂。」(P4-3-8)

根據受訪者 P5：「如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學就要由各學年老師來安排，廠商提供的地點只是一個大方向，老師要再仔細規劃。」(P5-3-8-1)

根據受訪者 P5：「當參觀校外教學時，可以設計學習單，回來再做個整理，至少要有三成的教學內涵，才有實質意義，要有休閒活動的成分，也不要全部都是教學。」(P5-3-8-2)

表 4.3.1-8 國小校長在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上

規劃的方式	看法
尊重教師專業	相信老師的專業，老師也要憑著對工作的熱忱來規劃有意義的校外教學活動。 我和行政團隊不能強力主導地點和流程，只能提供行政上最大的資源，相信老師的專業，老師也要憑著對工作的熱忱來規劃有意義的校外教學活動。
根據課程	老師還是要根據這學年的課程領域需求來規劃。 也能搭配課程來選擇地點。 第一個要配合課程，如自然、社會或其他領域。
地點的選擇	選定適當的地點。 要由各學年老師來安排，廠商提供的地點只是一個大方向，老師要再仔細規劃。
行前教育	讓孩子有先備知識，到了校外教學地點後再做補充的教學。 在出發前能做行前教育，補充校外教學地點方面的課外知識。
導覽解說	比較好的安排是老師可以先舉行導覽。

表 4.3.1-8 國小校長在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上（續）

規劃的方式	看法
靜動態皆有	第一個是要動靜態皆有，第二個是先由靜態參觀完，再實行動態活動。 於教學過程中安插相關的休閒活動，讓校外教學寓教於樂。 屆時，再做動態的娛樂活動。 如果是靜態的場所，可以再搭配一個動態的場所，不管是教學上或是娛樂上的收穫，我覺得都要有。 導覽完再分散玩樂，要有教學也要有玩樂。
自我省思	當參觀校外教學時，可以設計學習單，回來再做個整理，至少要有三成的教學內涵，才有實質意義，要有休閒活動的成分，也不要全部都是教學。

資料來源：本研究整理

要規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學，最主要由各學年的教師來認真的規劃，首先教師要集思廣益，仔細研究這學期的課程領域內容的需求，選定適合的地點，在實施校外旅遊教學前收集資料，讓孩子做行前教育，有了先備知識；進行校外旅遊教學時，安排導覽人員解說，或適時補充說明，待導覽或實際操作完，再進行分散玩樂等休閒娛樂活動；校外旅遊教學歸來後，請學生完成學習單，並做心得統整及分享，這樣有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學，才是適合學生的需求，對學生有實質上的幫助。

綜合上述，彰化縣和美鎮現任校長在校外旅遊教學訪談資料分析整理結果，現任校長對校外旅遊教學活動地點性質的選擇上多傾向於生態

型，因為生態型性質的活動地點，比較可以提供學生實際操作及體驗的流程，尤其比較適合低年級的學生，也比較有教學上的實質意義。在進行校外旅遊教學時，安全是優先考量；且全學年一次的校外旅遊教學，希望採取最有利標的方式，並透過學校來統整及辦理。雖然目前校外旅遊教學在教學成效上仍沒有多大的效果，但是在總成效上還是有的；未來希望公部門對教師的補助及限制要鬆綁，也希冀教師能憑著專業來規劃校外旅遊教學。雖然要有教學成效也要有旅遊性質的校外旅遊教學，需由教師的專業來規劃，透過班群集思廣益，做好行前教育及預約導覽，並做學習單書寫及心得分享，是能達到學生學習的成效，這一點與涂秋雯（2011）的研究是相同的，但是校長亦責無旁貸的要擔任起監督、溝通的橋樑，讓校外旅遊教學的實質意義得以完整呈現。

4.3.2 國小教師在校外旅遊教學訪談資料分析

1. 如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？是否跟校長有關？

(1) 活動地點性質的選擇方面

根據受訪者 T1：「文化型。」(T1-3-1-1)

根據受訪者 T2：「生態型，因為比較適合低年級。」(T2-3-1-1)

根據受訪者 T3：「生態型。」(T3-3-1-1)

根據受訪者 T4：「生態型。」(T4-3-1-1)

根據受訪者 T5：「生態型。」(T5-3-1-1)

根據受訪者 T6：「生態型。」(T6-3-1-1)

根據受訪者 T7：「生態型。」(T7-3-1-1)

表 4.3.2-1-(1) 國小級任教師在校外旅遊教學選擇的活動地點性質

活動地點性質	看法
生態型	生態型。 生態型，因為比較適合低年級。
文化型	文化型。

資料來源：本研究整理

校外旅遊教學活動地點性質的選擇上，現任教師多傾向於生態型活動地點性質的選擇。

(2) 跟校長的關聯性

根據受訪者 T1：「校長雖然沒有強烈規定我們要選擇何種地點性質，他是完全尊重我們老師的決定，但是會提供校外教學相關的優質訊息給我們參考，在校長的影響之下，我還是會參考校長提供的資料，來選擇校外教學地點的性質。」(T1-3-1-2)

根據受訪者 T2：「我會參考校長提出的意見來決定校外教學地點的選擇。」(T2-3-1-2)

根據受訪者 T3：「是，會受到校長的特質和風格等種種影響。」

(T3-3-1-2)

根據受訪者T4：「是，雖然校長不會主導我們地點的選擇，但是會提供資訊給我們參考，我會受到校長的趨向來選擇地點。」(T4-3-1-2)

根據受訪者T5：「儘量配合校長的指示，也會受校長的影響，如有不合宜的地點會再經學年會議作抉擇。」(T5-3-1-2)

根據受訪者T6：「如果校長暗示的地點是符合學生的需求，我會受到他影響而加以參考的。」(T6-3-1-2)

根據受訪者T7：「否，我不會根據校長的暗示或喜好的地點，來更改我心中的校外教學旅遊地點性質。」(T7-3-1-2)

表 4.3.2-1-(2) 國小級任教師在選擇地點上跟校長的關聯性

跟校長的關聯性	看法
有關聯	我會參考校長提出的意見來決定校外教學地點的選擇。 校長雖然沒有強烈規定我們要選擇何種地點性質，是完全尊重我們老師的決定，但是會提供校外教學相關的優質訊息給我們參考，在校長的影響之下，我還是會參考校長提供的資料，來選擇校外教學地點的性質。 是，會受到校長的特質和風格等種種影響。 是，雖然校長不會主導我們地點的選擇，但是會提供資訊給我們參考，我會受到校長的趨向來選擇地點。 儘量配合校長的指示，也會受校長的影響，如有不合宜的地點會再經學年會議作抉擇。 如果校長暗示的地點是符合學生的需求，我會受到他影響而加以參考的。

表 4.3.2-1-(2) 國小級任教師在選擇地點上跟校長的關聯性（續）

跟校長的關聯性	看法
沒有關聯	否，我不會根據校長的暗示或喜好的地點，來更改我心中的校外教學旅遊地點性質。

資料來源：本研究整理

雖然校長不會強烈規定教師要選擇何種性質，但教師在地點性質的選擇上，會受到校長的影響，例如：校長的人格特質、領導風格、暗示、喜好的地點和提供的資訊等因素，來決定地點性質，僅有少數受訪者不會根據校長的暗示或喜好的地點，來變更自己的決定。

2. 您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

根據受訪者T1：「第一個是學生的安全，再來就是校外教學的安排要適合學生的課程發展。」(T1-3-2)

根據受訪者T2：「希望孩子能在其中習得認知、情意和技能等目標。」(T2-3-2)

根據受訪者T3：「我比較注重校外教學環境的安全、衛生，以及學生喜好的活動來安排課程。」(T3-3-2)

根據受訪者T4：「學生與外界的應對進退情形，以及學生在過程中是否能主動參與學習。」(T4-3-2)

根據受訪者T5：「首選之地點必須符合生態教育及文化素養的場所，

因此校外教學的安排會注重教育內涵及兼具娛樂功能之場所。」(T5-3-2)

根據受訪者T6：「『讀萬卷書，不如行萬里路』，我著重於學生能親身體驗或實作。」(T6-3-2)

根據受訪者T7：「老師在校外教學各方面的活動安排用心與否，會影響學習的成效。」(T7-3-2)

表 4.3.2-2 國小級任教師在校外旅遊教學重視方面

重視方面	看法
安全	第一個是學生的安全。 我比較注重校外教學環境的安全、衛生。
課程的安排	校外教學的安排要適合學生的課程發展。 希望孩子能在其中習得認知、情意和技能等目標。 學生喜好的活動來安排課程。 學生與外界的應對進退情形，以及學生在過程中是否能主動參與學習。 「讀萬卷書，不如行萬里路」，我著重於學生能親身體驗或實作。
場所的功能	首選之地點必須符合生態教育及文化素養的場所，因此校外教學的安排會注重教育內涵及兼具娛樂功能之場所。
教師的用心度	老師在校外教學各方面的活動安排用心與否，會影響學習的成效。

資料來源：本研究整理

校外旅遊教學地點的安全與衛生，場所是否兼具教育及娛樂功能，課程的安排是否適合學生，學生在過程中是否能主動參與及親身操作等，都是受重視的方向。

3. 您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？

根據受訪者T1：「當然還是由全校統一辦理才好，這樣才能減輕老師的工作和出事情的責任。」(T1-3-3)

根據受訪者T2：「依校外教學的目的而定，若是全學年一起行動，那是希望由全校統籌辦理，若是額外的就會由班親會辦理，所以兩種皆會實行。」(T2-3-3)

根據受訪者T3：「全校統一辦理。」(T3-3-3)

根據受訪者T4：「全校來統一辦理。」(T4-3-3)

根據受訪者T5：「為顧及整體安全性及符合經濟效應，以及避免增加老師負擔和教學成果，會採用全校統一辦理的方式。」(T5-3-3)

根據受訪者T6：「還是以全校統一辦理方式比較適合老師。」(T6-3-3)

根據受訪者T7：「還是以全校統一辦理的方式對老師比較輕鬆。」
(T7-3-3)

表 4.3.2-3 國小級任教師的辦理方式

辦理方式	看法
全校統一辦理	全校統一辦理。 當然還是由全校統一辦理才好，這樣才能減輕老師的工作和出事情的責任。 依校外教學的目的而定，若是全學年一起行動，那是希望由全校統籌辦理 為顧及整體安全性及符合經濟效應，以及避免增加老師負擔和教學成果，會採用全校統一辦理的方式。

表 4.3.2-3 國小級任教師的辦理方式 (續)

辦理方式	看法
全校統一辦理	還是以全校統一辦理方式比較適合老師。 還是以全校統一辦理的方式對老師比較輕鬆。
班親會	若是額外的就會由班親會辦理。

資料來源：本研究整理

若是全學年一起行動的校外旅遊教學，為了減輕老師工作壓力，以及顧及整體安全性及符合經濟效益，大都傾向於全校統一辦理。

4. 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

根據受訪者T1：「我比較傾向於最有利標的方式，因為對校外教學的品質比較有保障。」(T1-3-4)

根據受訪者T2：「以最有利標為前提且最低標者。」(T2-3-4)

根據受訪者T3：「採用最有利標的方式較適宜。」(T3-3-4)

根據受訪者T4：「採用最有利標的方式，對學生的校外教學品質才有保障。」(T4-3-4)

根據受訪者T5：「最有利標較符合校外教學品質及安全性。」(T5-3-4)

根據受訪者T6：「最有利標的方式，對校外教學的品質比較會有保證。」(T6-3-4)

根據受訪者T7：「最有利標，才有品質的保證。」(T7-3-4)

表 4.3.2-4 國小級任教師對採購案的型式

採購案的型式	看法
最有利標及原因	<p>我比較傾向於最有利標的方式，因為對校外教學的品質比較有保障。</p> <p>以最有利標為前提。</p> <p>採用最有利標的方式，對學生的校外教學品質才有保障。</p> <p>最有利標較符合校外教學品質及安全性。</p> <p>最有利標的方式，對校外教學的品質比較會有保證。</p>

資料來源：本研究整理

採取最有利標的方式，對學生的校外旅遊教學品質比較有保障，也比較有安全性，所以均採用最有利標方式。

5. 您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

根據受訪者T1：「如果是選擇設施型的遊樂園場所，好像對學生學習效果沒有多大的幫助，如果是文化型或生態型的話，至少會有導覽解說或實做，對學生的成效性就有幫助了。」(T1-3-5)

根據受訪者T2：「就本學年低年級而言，對孩子的成效佳。」(T2-3-5)

根據受訪者T3：「目前學生都能獲得課本以外的知識，並且能拓展生活經驗。」(T3-3-5)

根據受訪者T4：「仍有進步空間，因為有時校外教學設計的學習目標不夠明確，對學生的成效性不高。」(T4-3-5)

根據受訪者 T5：「以純教育功能的場所作為校外教學，雖然教學效果

有，但學生參加意願較差。」(T5-3-5-1)

根據受訪者T5：「若選擇目前國內四大遊樂設施，其較具休閒旅遊成效，假如到遊樂地區教學，會先到具教育功能的設施，採用集體行動以利教學，其餘時間再實施分組自由活動，如此教學及旅遊娛樂成效會兼具且較顯著。」(T5-3-5-2)

根據受訪者T6：「目前舉辦校外教學的成效不彰，學生到戶外時，常規不易管理，加上安全責任問題、交通、經費等因素而影響老師實施校外教學的意願。」(T6-3-5)

根據受訪者T7：「普通，看不出來有多大的成效。」(T7-3-5)

表 4.3.2-5 國小級任教師認為目前的成效性

成效性	看法
有成效性	<p>如果是文化型或生態型的話，至少會有導覽解說或實做，對學生的成效性就有幫助了。</p> <p>就本學年低年級而言，對孩子的成效佳。</p> <p>目前學生都能獲得課本以外的知識，並且能拓展生活經驗。</p> <p>以純教育功能的場所作為校外教學，雖然教學效果有，但學生參加意願較差。</p> <p>若選擇目前國內四大遊樂設施，其較具休閒旅遊成效，假如到遊樂地區教學，會先到具教育功能的設施，採用集體行動以利教學，其餘時間再實施分組自由活動，如此教學及旅遊娛樂成效會兼具且較顯著。</p>

表 4.3.2-5 國小級任教師認為目前的成效性（續）

成效性	看法
沒有成效性	<p>如果是選擇設施型的遊樂園場所，好像對學生學習效果沒有多大的幫助。</p> <p>仍有進步空間，因為有時校外教學設計的學習目標不夠明確，對學生的成效性不高。</p> <p>目前舉辦校外教學的成效不彰，學生到戶外時，常規不易管理，加上安全責任問題、交通、經費等因素而影響老師實施校外教學的意願。</p> <p>普通，看不出來有多大的成效。</p>

資料來源：本研究整理

目前對學生的成效性大多不大，仍有進步空間，教師對校外旅遊教學設計的學習目標一定要明確，地點是選擇生態型或文化型的場所，因為有導覽解說或實作體驗，對學生較有成效；若是選擇設施型的遊樂場所，應先集體到具教育功能的設施進行教學後，再實施分組自由活動，較有教學及旅遊娛樂成效；少數受訪者認為對低年級的成效佳，都能獲得課本以外的知識，並拓展生活經驗。

6. 在未來的校外旅遊教學上有何看法？

根據受訪者T1：「希望老師要秉持良心來規劃校外教學的安排，盡量不要去遊樂園，這樣對學生、家長也比較有幫助及交代。」(T1-3-6)

根據受訪者T2：「期望在安全前提下，低年級也能搭車參觀，學習不同領域的知識。」(T2-3-6)

根據受訪者T3：「可以依不同年齡學生來規劃適合之行程，或者配合

課程內的知識來做實地探訪。」(T3-3-6)

根據受訪者T4：「舉辦校外教學上能更有彈性，不要有時間、次數上的限制。」(T4-3-6)

根據受訪者T5：「要選擇兼具教學與休閒旅遊成效的場所，還可再安排工廠參觀、展覽等小型活動，以充實校外教學內容。」(T5-3-6)

根據受訪者T6：「期待使校外教學活動都能夠提供學生實際生活的真實體驗，學校的教育更應與校外教學相結合，不僅能發揮教育功能，更是環境教育的活教材。」(T6-3-6)

根據受訪者T7：「希望一到六年級的校外教學地點上有一連串完整的規劃，選擇的地點不要重複性太高。」(T7-3-6)

表 4.3.2-6 國小級任教師對未來的校外旅遊教學

未來的校外教學	看法
活動地點的選擇及方式	希望老師要秉持良心來規劃校外教學的安排，盡量不要去遊樂園，這樣對學生、家長也比較有幫助及交代。要選擇兼具教學與休閒旅遊成效的場所，還可再安排工廠參觀、展覽等小型活動，以充實校外教學內容。選擇的地點不要重複性太高。
課程的設計	可以依不同年齡學生來規劃適合之行程，或者配合課程內的知識來做實地探訪。 期待使校外教學活動都能夠提供學生實際生活的真實體驗，學校的教育更應與校外教學相結合，不僅能發揮教育功能，更是環境教育的活教材。 希望一到六年級的校外教學地點有一連串完整的規劃。

表 4.3.2-6 國小級任教師對未來的校外旅遊教學（續）

未來的校外教學	看法
法規的鬆綁	期望在安全前提下，低年級也能搭車參觀，學習不同領域的知識。 舉辦校外教學上能更有彈性，不要有時間、次數上的限制。

資料來源：本研究整理

希望教師能秉持良心，依不同年齡學生來配合課程規劃行程，一到六年級的校外旅遊教學地點能有一連串的規劃，最好選擇兼具教學與休閒旅遊成效的場所，而且重複性不要太高，在舉辦時間、次數上不要有限制，讓學生能實際操作、實地探訪，使校外旅遊教學能充分發揮教育功能，提供學生真實的生活體驗。

7. 校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源？

根據受訪者T1：「可提供校外教學地點優質的訊息，統籌分配校外教學的招標工程，鼓勵並支持老師辦理校外教學的意願。」(T1-3-7)

根據受訪者T2：「給予老師在校外教學地點的選擇、規劃等可以充分的支持與信任。」(T2-3-7)

根據受訪者T3：「因為校長不會硬性規定校外教學的地點跟方式，所以目前不知道能提供什麼樣的資源。」(T3-3-7)

根據受訪者T4：「老師提出需求，由校長及行政人員能與廠商接洽爾

後事宜。」(T4-3-7)

根據受訪者T5：「希望能提供符合教學成效的地點、交通、活動資訊及辦理招標。」(T5-3-7)

根據受訪者T6：「整合校外教學的資源，建置校外教學上的學習網絡，並且提供師生親近人文及生態環境方面的管道。」(T6-3-7)

根據受訪者T7：「與行政人員共同排定全校一到六年級校外教學的地點，讓學童在國小階段的校外教學有不同類型的學習活動。」(T7-3-7)

表 4.3.2-7 國小級任教師認為校長可提供的資源

校長可提供的資源	看法
提供優質地點的訊息	可提供校外教學地點優質的訊息。 希望能提供符合教學成效的地點、交通、活動資訊。
課程的安排	與行政人員共同排定全校一到六年級校外教學的地點，讓學童在國小階段的校外教學有不同類型的學習活動。
行政上的支持	統籌分配校外教學的招標工程。 老師提出需求，由校長及行政人員能與廠商接洽爾後事宜。 辦理招標。
鼓勵及信任教師	鼓勵並支持老師辦理校外教學的意願。 給予老師在校外教學地點的選擇、規劃等可以充分的支持與信任。
整合資源	整合校外教學的資源，建置校外教學上的學習網絡，並且提供師生親近人文及生態環境方面的管道。
沒有	因為校長不會硬性規定校外教學的地點跟方式，所以目前不知道能提供什麼樣的資源。

資料來源：本研究整理

希望校長能提供優質的校外旅遊教學場所及資訊，統籌分配校外旅遊教學的招標工程，建構校外旅遊教學上的學習網路，與行政人員排定國小學童一到六年級的校外旅遊教學地點，以及跟旅行社、廠商接洽爾後事宜，且鼓勵教師辦理校外旅遊教學的意願，並充分的信任與支持教師在校外旅遊教學上的規劃。

8. 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

根據受訪者T1：「全學年老師先蒐集資料，再決定選出能配合課程的校外教學地點，若需要導覽介紹，則要積極安排導覽人員，也可以自己充當或利用隨行家長的資源來擔任導覽人員，事前也要先做行前教育，事後讓學生寫學習單或心得發表，這樣教學性就有了，當然也不要完全整個都是教學性過程，要讓孩子自由分組遊玩或實作，這樣也可兼顧孩子的旅遊性。」(T1-3-8)

根據受訪者T2：「配合課程內容，找適當的教學地點，讓學生將課程運用於生活中，例如：安排休閒農場為校外教學地點，內容有動、植物認識，DIY教學，大地遊戲，將國語、數學、生活和健體課本內容融入，其中費用的考量亦是規劃因素之一。」(T2-3-8)

根據受訪者T3：「可以選擇兼具生態觀察及遊樂設施的地點，教師根據此地點設計適合之行程，含括動態活動與靜態參訪，讓學生體驗自然

與人文之美，從遊樂中獲得知識。」(T3-3-8)

根據受訪者T4：「能讓校外教學內容更豐富，要與同學年老師開會討論，訂下一個與課程相關的校外教學之學習主題，主題要能包含動態與靜態的活動，動態的活動如：遊戲、比賽、實際操作、DIY等；靜態的活動如：影片欣賞、解說員導覽。」(T4-3-8)

根據受訪者 T5：「地點適中，不要太近或太遠，以利於時間的使用，選擇的地點也要適合學生的程度、興趣與能力，如低年級以 DIY 實作、參觀動植物園、生態等類型為主；中年級可選擇兼具娛樂設施及有認識生態、文化展覽和工廠參觀等；高年級可參與四大主題遊樂設施，學習物理性質的遊戲器材，配合參觀文化製作、民俗技藝表演等。」(T5-3-8-1)

根據受訪者T5：「行程規劃，以一日遊為原則，費用普通，交通便利，避免長途跋涉，或行駛山區等。教學過程應作適當分組及集體學習和分組自由活動，避免放任學生漫無目的到處遊走。可事先勘查場地及請園區提供學習內容，並事先讓學生學習單元知識、事後填寫學習單，以利概念學習。」(T5-3-8-2)

根據受訪者T6：「我會根據家鄉歷史人文之特性，並且發展學校本位的課程及學校特色來規劃校外教學，期待可以提供師生親近人文及生態環境之管道，發展親子共遊、共學的知性休閒旅遊。」(T6-3-8)

根據受訪者T7：「要有教學效果的校外教學，應搭配學習單，因為根據教學目標而設計的學習單，有助於學生的學習；若又要兼顧旅遊性的校外教學，地點的選擇就更為重要，就應考慮風景宜人的地方。」(T7-3-8)

表 4.3.2-8 國小級任教師在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上

規劃的方式	看法
根據課程	<p>配合課程內容，找適當的教學地點，讓學生將課程運用於生活中。</p> <p>能讓校外教學內容更豐富，要與同學年老師開會討論，訂下一個與課程相關的校外教學之學習主題。</p> <p>我會根據家鄉歷史人文之特性，並且發展學校本位的課程及學校特色來規劃校外教學</p>
地點的選擇	<p>全學年老師先蒐集資料，再決定選出能配合課程的校外教學地點。</p> <p>可以選擇兼具生態觀察及遊樂設施的地點。</p> <p>地點適中，不要太近或太遠，以利於時間的使用，選擇的地點也要適合學生的程度、興趣與能力，如低年級以 DIY 實作、參觀動植物園、生態等類型為主；中年級可選擇兼具娛樂設施及有認識生態、文化展覽和工廠參觀等；高年級可參與四大主題遊樂設施，學習物理性質的遊戲器材，配合參觀文化製作、民俗技藝表演等。</p> <p>要兼顧旅遊性的校外教學，地點的選擇就更為重要，就應考慮風景宜人的地方。</p>
行前教育	<p>事前也要先做行前教育。</p> <p>可事先勘查場地及請園區提供學習內容，並事先讓學生學習單元知識。</p>
導覽解說	<p>若需要導覽介紹，則要積極安排導覽人員，也可以自己充當或利用隨行家長的資源來擔任導覽人員。</p>

表 4.3.2-8 國小級任教師在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上(續)

規劃的方式	看法
靜動態皆有	<p>也不要完全整個都是教學性過程，要讓孩子自由分組遊玩或實作，這樣也可兼顧孩子的旅遊性。</p> <p>安排休閒農場為校外教學地點，內容有動、植物認識，DIY 教學，大地遊戲，將國語、數學、生活和健體課本內容融入。</p> <p>設計適合之行程，含括動態活動與靜態參訪，讓學生體驗自然與人文之美，從遊樂中獲得知識。</p> <p>主題要能包含動態與靜態的活動，動態的活動如：遊戲、比賽、實際操作、DIY 等；靜態的活動如：影片欣賞、解說員導覽。</p>
自我省思	<p>事後讓學生寫學習單或心得發表。</p> <p>事後填寫學習單，以利概念學習。</p> <p>要有教學效果的校外教學，應搭配學習單，因為根據教學目標而設計的學習單，有助於學生的學習。</p>

資料來源：本研究整理

全學年教師應先配合課程，以一日遊為主，配合不同年段的學生，選出適合學生程度與能力的地點，並蒐集校外旅遊教學地點的資料，將課程內容融入校外旅遊教學活動的地點中，活動方式可以有動態和靜態兩種，動態的活動可設計為實際操作、參觀動植物及大地遊戲等；靜態的活動可設計為影片欣賞、解說員導覽等活動，這樣能讓學生體驗自然與人文之美，也可獲得旅遊效果，讓校外旅遊教學更有意義。在實施校外旅遊教學活動前，教師也應該先讓學生做行前教育，學習單元知識，事後填寫學習單，以利概念學習，增加學習成效。

綜合上述，彰化縣和美鎮現任國小教師在校外旅遊教學訪談資料分析整理結果，現任國小教師在校外旅遊教學活動地點選擇上大多傾向於生態型，雖然校長不會硬性規定活動地點，但會因校長的人格特質、領導風格、暗示及提供資訊等趨向，來選擇校外旅遊教學活動的地點；在學生、場所的安全上，校外旅遊教學課程安排的用心度，都會受到重視，也希望由全校來統籌辦理校外旅遊教學，並採用最有利標的方案來實行，這樣才有品質。目前在教學成效性上雖然不大，但是只要教師秉持良心來規劃行程，校長能提供優質的校外旅遊教學地點及資訊，並結合全學年教師的團隊合作，就能規劃出一個有教學效果又兼具旅遊性的校外旅遊教學，讓校外旅遊教學的實質精神更有意義。

4.3.3 公部門主管在校外旅遊教學訪談資料分析

1. 如果由您個人自行決定國小校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？

根據受訪者 0：「以生態型或文化型為主，生態型可以實地去觀察、體驗，孩子的感受會比較深；文化型是可以讓孩子接觸到以前的文物，跟課本內容做個印證。」(0-3-1-1)

根據受訪者 0：「大部分國小校外教學的地點性質還是偏向設施型的遊樂場較多。」(0-3-1-2)

表 4.3.3-1 公部門主管在校外旅遊教學選擇的活動地點性質

活動地點性質	看法
選擇生態型及原因	以生態型或文化型為主，生態型可以實地去觀察、體驗，孩子的感受會比較深。
選擇文化型及原因	文化型是可以讓孩子接觸到以前的文物，跟課本內容做個印證。
目前國小的地點選擇	大部分國小教學的地點性質還是偏向設施型的遊樂場較多。

資料來源：本研究整理

受訪者的選擇以生態型或文化型為主，因為生態型可以實地去觀察、體驗，孩子的感受會比較深；文化型則是可以讓孩子接觸到以前的文物，跟課本內容做個印證。只是目前國小校外旅遊教學的地點性質，還是大部分偏向設施型的遊樂場較多。

2. 您對於國小校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

根據受訪者0：「一、在孩子方面：既然是校外教學，應該是重視學校知識的延伸，因為透過孩子的實際體驗，跟課本或平時教學互相印證的話，可以增加孩子深刻的體會，體驗教學是很重要的，讓孩子能親身實作、體驗、體會是比較好的。二、在老師方面：老師的規劃能力就很重要，教學既然是一種專業，還是學校老師比較瞭解孩子的需求，老師只要肯用心去規劃，對學生的學習效果會比較好。」(0-3-2)

表 4.3.3-2 公部門主管在校外旅遊教學重視方面

重視方面	看法
課程的安排	在孩子方面：既然是校外教學，應該是重視學校知識的延伸，因為透過孩子的實際體驗，跟課本或平時教學互相印證的話，可以增加孩子深刻的體會，體驗教學是很重要的，讓孩子能親身實作、體驗、體會是比較好的。
教師的專業	在老師方面：老師的規劃能力就很重要，教學既然是一種專業，還是學校老師比較瞭解孩子的需求，老師只要肯用心去規劃，對學生的學習效果會比較好。

資料來源：本研究整理

校外旅遊教學的課程設計要能讓孩子親身實作、體驗，可以延伸學校知識，加深體會；教師也應秉持著專業，用心的規劃，讓學生的學習效果更好。

3. 您認為國小校外旅遊教學的辦理方式為何？

根據受訪者0：「我沒有特別的看法，看學校的運作，只要合法就行，因為學校有運作的模式，只要不違反相關法令，我覺得都可以辦理。」

(0-3-3)

表 4.3.3-3 公部門主管的辦理方式

辦理方式	看法
合法	我沒有特別的看法，看學校的運作，只要合法就行，因為學校有運作的模式，只要不違反相關法令，我覺得都可以辦理。

資料來源：本研究整理

學校辦理校外旅遊教學的運作模式只要不違法，在合法的範圍內，任何辦理方式都可以接受。

4. 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

根據受訪者0：「我會比較希望是最有利標型式，學校若用心的規劃校外教學，此型式可以去討論出學校的需求，比較有空間、有品質，也比較合乎學校的想法。」(0-3-4)

表 4.3.3-4 公部門主管對採購案的型式

採購案的型式	看法
最有利標及原因	我會比較希望是最有利標型式，學校若用心的規劃校外教學，此型式可以去討論出學校的需求，比較有空間、有品質，也比較合乎學校的想法。

資料來源：本研究整理

學校若用心的規劃校外旅遊教學，最有利標的型式是可以去討論出學校的需求，比較有空間、有品質，也比較合乎學校的想法。

5. 國小目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

根據受訪者0：「學生方面有獲得快樂的心態，是有符合的；但站在學習的角度來看，我看是比較缺乏，因為設施型的校外教學比較難達到教學跟體驗融合的部分。老師方面如果是到遊樂區的話，老師的事情好像很少，對老師就沒有成效的幫助。」(0-3-5)

表 4.3.3-5 公部門主管認為目前的成效性

成效性	看法
有成效性	學生方面有獲得快樂的心態，是有符合的；但站在學習的角度來看，我看是比較缺乏，因為設施型的校外教學比較難達到教學跟體驗融合的部分。老師方面如果是到遊樂區的話，老師的事情好像很少，對老師就沒有成效的幫助。

資料來源：本研究整理

學生能獲得娛樂的成效性上是有的，但在教學的成效性上仍有進步的空間，因為選擇設施型的校外旅遊教學，是難達到教學跟體驗融合，對老師來說事情好像很少，對老師也就沒有成效的幫助。

6. 公部門可提供國小校外旅遊教學哪些資源？

根據受訪者0：「提供契約範本、相關法令規定等資源，對於租賃的車子有契約範本可參考，就不會違法，若有糾紛或行政上的疑義，可提供協助。」(0-3-6)

表 4.3.3-6 公部門主管對公部門可提供國小校外旅遊教學的資源

公部門可提供國小校外教學的資源	看法
提供契約、法令等協助	提供契約範本、相關法令規定等資源，對於租賃的車子有契約範本可參考，就不會違法，若有糾紛或行政上的疑義，可提供協助。

資料來源：本研究整理

提供契約範本和相關法令規定等資源，對安全比較有保障，也不會

違法；若有行政上的糾紛事件發生時，也可以提供諮詢上的協助。

7. 公部門在校外旅遊教學上應該扮演甚麼角色？

根據受訪者0：「一、扮演行政上的協助：因為縣府看過各校的計畫比較多，各校若有疑問，可以提供他校的經驗做為參考。二、將法令規定修得更完備：修得更完備的話，對學校更有利。三、提供契約範本：縣府提供的契約範本可以讓學校對於招標、採購等業務更有保障。四、辦理採購法研習：學校比較會擔心採購方面的問題，縣府每年都會辦理採購法研習，希望校內沒有證照的採購業務人員一定要參加，比如負責採購業務的總務主任沒有證照，縣府會優先開缺的，讓採購人員對於採購業務比較安心的作法。」(0-3-7)

表 4.3.3-7 公部門主管對公部門應扮演的角色

公部門應扮演的角色	看法
行政上的協助	扮演行政上的協助：因為縣府看過各校的計畫比較多，各校若有疑問，可以提供他校的經驗做為參考。
法令的完備	將法令規定修得更完備：修得更完備，對學校更有利。
提供契約範本	提供契約範本：縣府提供的契約範本可以讓學校對於招標、採購等業務更有保障。
辦理採購法研習	辦理採購法研習：學校比較會擔心採購方面的問題，縣府每年都會辦理採購法研習，希望校內沒有證照的採購業務人員一定要參加，比如負責採購業務的總務主任沒有證照，縣府會優先開缺的，讓採購人員對於採購業務比較安心的作法。

資料來源：本研究整理

公部門在校外旅遊教學上所扮演的角色有：行政上的協助、法令的完備、提供契約範本及辦理採購法研習等，可以讓各個學校舉辦的校外旅遊教學更安全，不會有違法的事情發生，這也是身為上級單位應該要扮演的角色。

8. 各國小的校外旅遊教學還有那些需要再加強的？

根據受訪者0：「老師對校外教學的觀念，要有跟課程做結合的概念，應該對課程要有更多的認識，因為有更深的認識，才能將校外教學跟課程做融合。」(0-3-8)

表 4.3.3-8 公部門主管覺得需要再加強方面

需要再加強	看法
教師的專業	老師對校外教學的觀念，要有跟課程做結合的概念，應該對課程要有更多的認識，因為有更深的認識，才能將校外教學跟課程做融合。

資料來源：本研究整理

國小教師應拿出教師的專業，在校外旅遊教學的舉辦上要有結合課程的概念，這樣才能規劃出跟課程相結合的校外旅遊教學。

9. 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

根據受訪者 0：「要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學，就要老師多用點心，不一定全部是老師自己一人去規劃，可以在學年會議上，跟同年段老師討論是否課程主題有跟校外教學相融合，就可

以帶出孩子真正學習的效果，也可以達到老師教學的意義。」(0-3-9-1)

根據受訪者 0：「老師有用心去規劃，給孩子特別的體驗跟學習，雖然過程很辛苦，但成就感會很高。」(0-3-9-2)

根據受訪者 0：「老師若是沒有去設計課程，也要在行前會議跟廠商互相把雙方想法做個溝通，找出可以再讓活動更好的因素，這樣對學生的學習比較有幫助。」(0-3-9-3)

表 4.3.3-9 公部門主管在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上

規劃的方式	看法
尊重教師專業	要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學，就要老師多用點心，不一定全部是老師自己一人去規劃，可以在學年會議上，跟同年段老師討論是否課程主題有跟校外教學相融合，就可以帶出孩子真正學習的效果，也可以達到老師教學的意義。
教師用心度	老師有用心去規劃，給孩子特別的體驗跟學習，雖然過程很辛苦，但成就感會很高。
溝通改進	老師若是沒有去設計課程，也要在行前會議跟廠商互相把雙方想法做個溝通，找出可以再讓活動更好的因素，這樣對學生的學習比較有幫助。

資料來源：本研究整理

教師在規劃校外旅遊教學上，要多用點心，秉持著專業的態度，不一定獨自去規劃，可以跟同年段老師設計出適合孩子學習的活動，亦可以跟廠商在行前會議時互相溝通，找出讓學生的學習更有幫助的因素，雖然過程辛苦，但成就感會很高，亦有所獲得。

綜合上述，公部門主管在校外旅遊教學訪談資料分析整理結果，主

要選擇的活動地點性質以生態型或文化型為主，但是大部分國小還是偏向遊樂場較多。在孩子方面，比較重視的是能透過實際體驗的校外旅遊教學，讓學校的知識得以延伸；在教師方面，則重視教師能擁有專業、用心的規劃能力，對學生的學習效果會比較好。只要學校能合法的運作，任何辦理方式，都可以接受；而且希望採用最有利標型式，比較有品質、空間等優點，也比較合乎學校的需求及想法。在成效性來說，學生能獲得快樂的心態是符合的，但選擇設施型的遊樂場所，在學生學習的角度，來看是沒有達到教學的成效，對教師也沒有獲益。公部門可提供契約範本、相關法令規定等資源，也可以扮演行政上的協助，將法令規定修改得更完備，以及辦理採購法研習的角色，去幫助學校。教師需要加強校外旅遊教學跟課程能作結合的概念，並且要多用點心，跟同學年教師討論、規劃，也要在行前會議跟廠商互相溝通，找出讓活動更好的因素，就可以規劃出有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學，也可以帶出孩子真正學習的效果，亦可達到校外旅遊教學的意義。

4.3.4 家長在校外旅遊教學訪談資料分析

1. 如果由您個人自行決定國小校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？

根據受訪者 N：「我覺得要看年齡層來選擇，低年級是安排生態型，

中、高年級是安排設施型，但不是遊樂區、主題樂園方面，應該是安排參觀發電廠、焚化爐、能源設施等建設，或者去警察局、法院旁聽等，這些不管在硬體和軟體上，都能讓孩子吸收到知識。」(N-3-1-1)

根據受訪者 N：「現在的低年級大都是參觀植物園，觀光農場這個區塊，中、高年級大都選擇遊樂區、主題樂園。」(N-3-1-2)

根據受訪者 N：「我覺得劍湖山、六福村及九族文化村等設施型的費用，一般家長都負擔得起，應由家長利用假日自行帶去，以學校的立場來講，應該安排參觀發電廠、焚化爐、法院旁聽等設施型的活動，因為比較實際一點。」(N-3-1-3)

表 4.3.4-1 家長在校外旅遊教學選擇的活動地點性質

活動地點性質	看法
選擇生態型及原因	要看年齡層來選擇，低年級是安排生態型。
選擇設施型及原因	中、高年級是安排設施型，但不是遊樂區、主題樂園方面，應該是安排參觀發電廠、焚化爐、能源設施等建設，或者去警察局、法院旁聽等，這些不管在硬體和軟體上，都能讓孩子吸收到知識。 我覺得劍湖山、六福村及九族文化村等設施型的費用，一般家長都負擔得起，應由家長利用假日自行帶去，以學校的立場來講，應該安排參觀發電廠、焚化爐、法院旁聽等設施型的活動，因為比較實際一點。
目前國小的地點選擇	現在的low年級大都是參觀植物園，觀光農場這個區塊，中、高年級大都選擇遊樂區、主題樂園。

資料來源：本研究整理

受訪者覺得要看年齡層來選擇，低年級是安排生態型，中、高年級則是安排設施型，是參觀發電廠、焚化爐等場所，不是遊樂區、主題樂園，前述地點不管在硬體和軟體上，都能讓孩子吸收到知識。

2. 您對於國小校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

根據受訪者N：「我會重視地點性質的選擇及行程的規劃，要有寓教於樂的效果，讓孩子實際去操作、去接觸比較好，不要走馬看花，這樣有點浪費時間。」(N-3-2)

表 4.3.4-2 家長在校外旅遊教學重視方面

重視方面	看法
地點的選擇	我會重視地點性質的選擇。
課程的安排	行程的規劃要有寓教於樂的效果，讓孩子實際去操作、去接觸比較好，不要走馬看花，這樣有點浪費時間。

資料來源：本研究整理

校外旅遊教學地點性質的選擇是首重之要，而且讓孩子去實際操作、接觸較好，行程上的規劃也要有寓教於樂的效果。

3. 您認為國小校外旅遊教學的辦理方式為何？

根據受訪者N：「校外教學還是要由學校統一辦理，不要用班親會的名義來辦理，我不贊成由班親會辦理，因為每班各自辦理，老師要擔的風險責任太大了，出了事情，變成學校無法去掌控。」(N-3-3)

表 4.3.4-3 家長的辦理方式

辦理方式	看法
全校統一辦理	校外教學還是要由學校統一辦理，不要用班親會的名義來辦理，我不贊成由班親會辦理，因為每班各自辦理，老師要擔的風險責任太大了，出了事情，變成學校無法去掌控。

資料來源：本研究整理

不贊成由班親會辦理，因為每班若各自辦理校外旅遊教學，老師要負擔的風險責任太大，出了事情，學校會無法掌控，所以還是要由學校統一來辦理。

4. 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

根據受訪者N：「要用最有利標的採購案才有保障。」(N-3-4)

表 4.3.4-4 家長對採購案的型式

採購案的型式	看法
最有利標及原因	要用最有利標的採購案才有保障。

資料來源：本研究整理

採用最有利標的方式，才能讓校外旅遊教學的品質有保障。

5. 您認為國小目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

根據受訪者N：「目前在孩子的教學上是沒有成效性，在其它的成效上，頂多孩子的群體生活經驗有幫助，對老師也沒有助益，因為現在隨同的家長變多了，雖然分擔了老師的看管壓力，但在老師的校外教學控

管能力是沒有增加的。」(N-3-5)

表 4.3.4-5 家長認為目前的成效性

成效性	看法
沒有成效性	目前在孩子的教學上是沒有成效性，在其它的成效上，頂多孩子的群體生活經驗有幫助，對老師也沒有助益，因為現在隨同的家長變多了，雖然分擔了老師的看管壓力，但在老師的戶外教學控管能力是沒有增加的。

資料來源：本研究整理

在教學上是沒有成效性，又因為隨同的家長變多了，教師在控管能力也沒有增加，但是在孩子的群體生活經驗卻是有幫助的。

6. 家長可提供校外旅遊教學哪些資源？

根據受訪者 N：「最直接的就是資金的支援，支援繳不起費用或低收入戶的孩子可以參加校外教學。」(N-3-6-1)

根據受訪者 N：「目前家長因為沒有權力，不會去干涉學校校外教學地點的選擇。」(N-3-6-2)

表 4.3.4-6 家長可提供的資源

可提供的資源	看法
資金的支援	最直接的就是資金的支援，支援繳不起費用或低收入戶的孩子可以參加戶外教學。
不會干涉	目前家長因為沒有權力，不會去干涉學校校外教學地點的選擇。

資料來源：本研究整理

對於繳不起費用或低收入戶的孩子，家長可以提供資金的支援，讓

他們參加校外旅遊教學，但因為沒有權力，所以不會去干涉地點的選擇。

7. 家長在校外旅遊教學上應該扮演甚麼角色？

根據受訪者N：「因為無法干涉，所以也只能提供資金的支援，也沒法監督，權責一切都在學校方面，除非學校要求利用家長的人際支援，不然家長是採被動的，不是主動的。」(N-3-7)

表 4.3.4-7 家長應扮演的角色

家長應扮演的角色	看法
資金的支援	因為無法干涉，所以也只能提供資金的支援，也沒法監督，權責一切都在學校方面。
被動的	除非學校要求利用家長的人際支援，不然家長是採被動的，不是主動的。

資料來源：本研究整理

學校方面擁有一切的權責，家長無法干涉，也沒法監督，只能提供資金的支援；除非學校方面要求利用家長的人際支援，否則家長也只能是被動的。

8. 學校的校外旅遊教學上還有那些需要再加強的？

根據受訪者 N：「老師在校外教學地點的選擇上要再用點心，地點的選擇上要對孩子的教學有成效。」(N-3-8-1)

根據受訪者N：「校長方面就是要有擔當，當一個領導者要有肩膀，不要怕校外教學的簽呈，比如說旅程太遠或有需要過夜的畢業旅行，就

放手去做，因為沒去做就不知道行不行，因為現在很多校長、老師怕出事情，就不辦理校外教學，有時一天和過夜的校外教學，孩子的群體生活體驗是不同的。」(N-3-8-2)

表 4.3.4-8 家長覺得需要再加強方面

需要再加強	看法
教師的專業	老師在校外教學地點的選擇上要再用點心，地點的選擇上要對孩子的教學有成效。
校長要有擔當	校長方面就是要有擔當，當一個領導者要有肩膀，不要怕校外教學的簽呈，比如說旅程太遠或有需要過夜的畢業旅行，就放手去做，因為沒去做就不知道行不行，因為現在很多校長、老師怕出事情，就不辦理校外教學，有時一天和過夜的校外教學，孩子的群體生活體驗是不同的。

資料來源：本研究整理

在教師方面，教師要用心的選擇對孩子教學有成效的校外旅遊教學地點；在校長方面，校長要有擔當，不要怕旅程太遠或需要過夜的畢業旅行等簽呈，很多校長和老師因為怕出事情，就不辦理對孩子群體生活體驗有幫助的校外旅遊教學。

9. 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

根據受訪者N：「老師事前要先根據課程來選擇適當的旅遊地點，先對學生做行前教育，到了旅遊地點，安排導覽解說人員，或者充當導覽解說人員，等到教授知識方面的工作完成，再讓學生去分組去玩樂，但是要提醒孩子注意安全。」(N-3-9)

表 4.3.4-9 家長在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上

規劃的方式	看法
根據課程來選擇地點	老師事前要先根據課程來選擇適當的旅遊地點。
行前教育	先對學生做行前教育。
導覽解說	到了旅遊地點，安排導覽解說人員，或者充當導覽解說人員。
靜動態皆有	等到教授知識方面的工作完成，再讓學生去分組去玩樂，但是要提醒孩子注意安全。

資料來源：本研究整理

在規劃有教學效果及旅遊性的校外旅遊教學上，教師要根據課程內容選擇適合學生的地點，也要對學生做行前教育，並安排導覽解說，等到完成教學方面的工作，再提醒學生注意安全的分組去玩樂。

綜合上述，家長在校外旅遊教學訪談資料分析整理結果，主要選擇的活動地點性質應以年齡層來作選擇，低年級可安排生態型，中、高年級則安排參觀發電廠、焚化爐等建設，但不是遊樂區、主題樂園等設施型，這樣比較實際一點；現在的低年級大都參觀農場、植物園，中、高年級則選擇遊樂區、主題樂園。會重視地點性質的選擇及行程的規劃，讓孩子去操作、接觸，不要只有走馬看花，要有寓教於樂的效果；另外還是要由學校統一辦理，並採用最有利標的採購案才有保障。目前在孩子的教學成效上是沒有的，對教師控管能力也沒有助益，因為隨同的家長變多了，可以分擔壓力，但在其他方面有成效，如增加孩子的群體生

活經驗。因為無權干涉地點的選擇，是被動的，所以只能提供資金的支援，支援繳不起費用或低收入戶的孩子可以參加活動。希望教師在校外旅遊教學地點的選擇上要再用點心，而校長做為一個領導者要有擔當能力，很多校長、教師怕出事情，就不辦理校外旅遊教學，甚至是對於需要過夜的畢業旅行，抱持著不敢、不同意或沒興趣辦理的想法，有時一日和過夜的校外旅遊教學，對孩子的群體生活體驗是不同的。另外，規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學，需要教師先根據課程來選擇旅遊地點，對學生做行前教育，安排導覽人員解說完後，在安全管理下，讓學生分組玩樂，就可以達到效果。

4.4 研究結果與討論

依據上述國小現任校長、國小級任教師、公部門主管與家長訪談結果作以下討論：

4.4.1 校長的人格特質方面

1. 以人為中心及正向特質來行事

校長在教育理念、解決事情及任職不同學校等，是以人為中心來處理，都是著重在人的方面來思考，也是尊重人本的一種表現，且表現在外的特徵，主要有樂於助人、有創造力、負責任和開放等，這些都是屬於開放性、外向性、友善性及勤勉審慎性等正向特質，沒有神經質等負

向特質，所以校長在行事風格及待人接物上皆顯現出這些正向特質，這與鄭志隆（2008）、林嘉鎮（2011）研究校長的人格特質趨於正向等研究結果相同。

2. 平易近人，成為學習典範

校長是一校之長，皆具備良好的品德、擔當性及奉公守法等特質，這些特質都是教師與家長學習的好榜樣，而且也時時主動關心組織成員，瞭解組織成員的困難及需求，讓教師與家長覺得校長很幽默、親和。

3. 溝通協調及專業能力要足夠

校長在面臨行政上與教學上的衝突時，必須要有足夠的溝通協調能力，才能解決事情。另外，在帶領行政人員和教師是否能順利推展業務和規劃學校的未來上，應具有包容心及足夠的專業能力才能做到。

4.4.2 校長的轉型領導方面

1. 純熟的運用轉型領導風格

轉型領導是現今領導學的主流，強調追求卓越與革新。校長在運用轉型領導方面，皆是純熟的，都能以自身的魅力，來影響組織的成員；也常常激發部屬的智能，營造出學習的環境；且善用激勵的策略，來鼓舞他人；亦能主動提供部屬個別的關懷，表達出適時的關心；並且自己也能發揮創意，和成員一起實現學校的願景。校長都能純熟的運用上述

之轉型領導風格，帶領組織成員永續經營學校，這與王俊杰（2010）研究國小校長大都能符合及運用轉型領導等研究結果相同。

2. 領導風格要多元化

校長在學校的領導風格上是跟本身的人格特質有關，若要能讓校務運作順暢，除了要有溝通性及協調性風格外，也應具備多元的領導風格，而不只是單一方面的，也因為無法顧慮到全部，必須考量各方面來做出綜合的判斷，才能有助於領導學校。

4.4.3 校外旅遊教學方面

1. 校長的特質和領導風格，影響教師的規劃

校長雖無硬性規定教師在校外旅遊教學的地點要選擇何種性質，但是教師會受到校長的特質和領導風格來決定地點；校長亦會暗示或提供優質的地點供教師參考，而教師也會按照校長的趨向來選擇活動地點性質，甚至其他方面的規劃。

2. 根據課程，慎選活動地點性質

校外旅遊教學是正式課程之一，也可作為課堂上知識的延伸，完善的規劃，才對學生的學習有幫助，且教師對於校外旅遊教學的觀念，一定要有跟課程相結合的概念，使雙方面互相融合，所以必須要根據課程目標的規劃，來慎選活動地點性質，而最受認同的活動地點性質為生態

型，因對學生的教學比較有效果。

3.由全校統一辦理，並採用最有利標型式

屬於主要、正式的校外旅遊教學，也是指一年一次的校外旅遊教學，還是必須要由學校來統一辦理，而且是採用最有利標的型式來規劃，這樣比較符合校長、教師、公部門主管與家長的期待，在校外旅遊教學活動上也比較有品質。

4.秉持專業規劃，增進成效性

教師在規劃校外旅遊教學的行程及活動，應秉持著「為教學而辦」的信念，和憑著教師本身的專業來規劃，就可以發揮校外旅遊教學最大的實質意義，這與李崑山（2000）研究戶外教學策劃與設計等研究結果相同，而校長雖然沒有強烈的指定規劃方式，但是也應該秉持著領導者專業的角度來支援，在教師及校長皆秉持著專業的態度下，一定可以規劃出對學生有教學成效性及旅遊成效性的校外旅遊教學。

4.4.4 國小校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學之關聯性

研究結果得知國小校長在待人處事方面，都具有正向的特徵表現，主要有積極進取、本性良好、自我規範及富想像力，亦有足夠的專業能力及溝通協調能力等特徵，這些特徵都跟開放性、友善性、外向性及勤勉審慎性的人格特質相符合，都不具有焦慮、緊張等神經質特質，皆屬

於正向的人格特質，而這些特質也正向影響國小校長在轉型領導的運用情形，讓校長能以非單一且多元的領導風格來運用策略達成讚美、鼓舞成員，提升士氣；凡事以對方的立場來設想，並時時主動關心部屬；時常激發成員的潛能，營造有創意的環境；以身作則，用魅力影響他人；將成員的意見整合，共同創建美好的願景，讓校務的運作順暢。另外，在校外旅遊教學方面，校長不同的人格特質和轉型領導風格，對行程規劃及活動地點性質會有不同的看法，其人格特質和轉型領導風格的運用，也會影響及感染組織成員的規劃決策跟自己相同；上述研究結果得知人格特質、轉型領導與校外旅遊教學三者間亦互有關聯性。

4.4.5 校外旅遊教學未來的發展方向

1. 校長發揮特質和領導能力，影響且支援教師

身為一所學校的領導者，校長的人格特質和領導風格等會深深影響組織成員，在校外旅遊教學方面，校長除了要發揮自身正向的特質，運用轉型領導的技巧，來影響教師在校外旅遊教學上的規劃，亦提供組織成員優質的活動地點性質以及完善的規劃，且支援及尊重教師在校外旅遊教學上的決定。

2. 尊重校長的趨向來規劃

校長在校外旅遊教學方面的規劃，是沒有硬性規定教師應該如何

做，完全尊重教師的決定，但是教師也應尊重校長對校外旅遊教學的看法及作法，來規劃一個尊重校長趨向的校外旅遊教學，在校長及教師雙方尊重規劃下的校外旅遊教學，比較不會偏頗。

3.以規劃有教學性及旅遊性為目的

校長身為學校的決策者，應秉持其專業來支援教師；教師在規劃校外旅遊教學時，也應秉持其專業來設計。規劃方法是校長尊重教師的專業，教師能尊重校長的趨向，在學年會議上和同學年教師討論是否跟課程主題相融洽，且根據課程的目標來慎選活動地點的性質，出發前做行前教育，安排導覽解說人員，學生可以親身體驗，設計動靜態皆有的學習過程，以及自我省思的檢討等，就可達到教師教學的意義，並規劃出有教學性及旅遊性為目的的校外旅遊教學。

4.公部門修訂完善法規，家長積極配合

公部門在校外旅遊教學方面所扮演的角色是行政上的協助、提供契約範本、辦理採購法研習及將法令規定修得更完備等支援，為了避免會影響教師舉辦校外旅遊教學的意願，希望公部門能將法規修善得更完備，尤其是在採購及補助方面不要限制太多。另外，家長雖沒有權力去干涉教師在校外旅遊教學的規劃，但是可以透過家長會組織的運作，表達對校外旅遊教學的看法及作法，並希望在校外旅遊教學方面，校長要

有擔當，教師要更用心規劃，而家長亦可提供教師舉辦活動的所有資源，讓校外旅遊教學的功用更可以發揮出來。



第五章 結論與建議

本研究主要目的在探討國小校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學，並了解之間的關係，首先蒐集並整理相關文獻資料作為本研究之理論基礎，之後藉由對現任國小校長、現任國小級任教師、公部門主管及家長進行深度訪談，將所收集到的資料進行分析及整理。本章依照研究結果與討論作成結論，並提出建議，希望可以提供相關單位在國小校外教學的業務規劃及推動上作個參考。本章共分為二節，第一節根據訪談資料分析歸納出結論，第二節以研究結果提出具體建議。

5.1 結論

依據訪談資料分析歸納出以下結論：

5.1.1 國小校長人格特質方面

俗話說：「有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校。」校長除了要具備課程及教學領導等能力外，在組織內的溝通及協調方面，亦要有相當的手段及技巧，而這些都跟校長的正向人格特質表現有關，若校長具有正向的人格特質，就會如同專業的掌舵者一般，帶領組織成員永續經營學校。在校長人格特質方面的研究結果得知：

1. 以人為中心及正向特質來行事

校長以人為中心來處理任何事情，舉凡教育理念、任職不同學校和

處理事情等，都是著重在人的方面來思考，也是尊重人本的一種表現，且表現在外的特徵，主要有開放、樂於助人、負責任和有創造力等，這些都是屬於外向性、開放性、友善性及勤勉審慎性等正向特質，沒有神經質等負向特質，所以校長在待人接物、行事風格上皆顯現出正向特質。

2. 平易近人，成為學習典範

校長具備了良好的品德、奉公守法及有擔當性等特質，這些特質都是使其能在生涯規劃上達到自我設定的人生目標，或遇到挫折能繼續堅持下去的原因，亦成為教師與家長學習效法的好榜樣，而且也時常主動關心組織成員，瞭解組織成員的困難及需求，讓教師與家長覺得校長很親切、幽默，是家庭的一份子。

3. 溝通協調及專業能力要足夠

校長要有足夠的溝通協調能力，才能解決行政上和教學上的衝突，而且專業能力也要足夠，並具備包容心，才能帶領行政人員和教師，順利的推展業務，並且規劃學校的未來。

5.1.2 國小校長轉型領導方面

校長的領導對一所學校的影響可說是既深且遠，而轉型領導被視為新型領導的一種，能有效增進學校及組織間的效能，即是在魅力的影響、鼓舞的激勵、智性的啟發、願景的建立及個別的關懷等方面，校長若能

純熟的運用轉型領導，就可提升學校及組織間的效能。在校長轉型領導方面的研究結果得知：

1.純熟的運用轉型領導風格

校長皆能以自身的魅力，來感染組織成員；也善用激勵策略，來鼓舞他人；且時常啟發部屬的智能，營造學習的環境；自己也能發揮創意，和成員共同實現學校的願景；並且能主動給予部屬個別的關懷，表達適時的關心，在各方面，都能純熟的運用轉型領導風格。

2. 領導風格要多元化

校長領導一所學校的風格跟本身的人格特質有關，且要考慮的事項太多，無法全面顧慮到，必須要考量各方面做出綜合的判斷，才有助於學校的領導；除了要有協調性及溝通性風格等，應具備多元化的領導風格，不可能是單一方面，其校務的運作才會順暢。

5.1.3 校外旅遊教學方面

校外旅遊教學是一種活動內容以學生為核心，有系統性的規劃，並結合學校主軸課程目標，讓學生由實際的體驗，印證課本知識與生活的結合，以達到擴充學生知識領域、增加學習體驗、整合學習效果、深化愛鄉觀念並包含旅遊性質的戶外課程教學。其目的是擴充學生的知識領域、增加學生的學習體驗、整合學生的學習效果、深化學生的愛鄉觀念

以及讓學生感受到旅遊的樂趣。在校外旅遊教學方面的研究結果得知：

1.校長的特質和領導風格，影響教師的規劃

雖然校長沒有強烈規定教師在校外旅遊教學的地點要選擇何種性質，但是教師會受到校長的特質和領導風格來決定地點，另外，校長也會暗示或提供優質的地點供教師參考，而教師亦會根據校長的趨向來規劃校外旅遊教學。

2.根據課程，慎選活動地點性質

校外旅遊教學是課堂上知識的延伸，規劃得當才有助於學生的學習，且教師對校外旅遊教學的觀念，要有跟課程做結合的概念，使其相融合，所以一定要根據課程目標的規劃，慎選活動地點性質，而以生態型的活動地點性質之認同度最高，對學生的教學比較有成效。

3.由全校統一辦理，並採用最有利標型式

一年一次的校外旅遊教學，還是要由學校來統一辦理，兼採用最有利標的型式，這樣的規劃，在校外旅遊教學活動上比較有品質，也比較符合校長、教師、公部門主管與家長的期待。

4.秉持專業規劃，增進成效性

教師在規劃校外旅遊教學活動時，應秉持教師的專業來規劃，即可發揮校外旅遊教學最大的實質意義，而校長雖沒有強烈規定規劃的方

式，但是亦應秉持領導者專業的角度來支援，雙管齊下，一定可以規劃出有教學成效性及旅遊成效性的校外旅遊教學。

5.1.4 國小校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學之關聯性

研究結果發現國小校長的人格特質是屬於正向的特質，在行事及待人方面，都有正向的特徵表現出來，主要有自我規範、本性良好、富想像力及積極進取，亦有足夠的溝通協調及專業能力等特徵，這些特徵都是符合外向性、開放性、友善性及勤勉審慎性的人格特質，並沒有焦慮、緊張等神經質特質，這些特質亦正向影響國小校長在轉型領導的運用，讓校長能以多元化且不是單一的領導風格來以身作則，用魅力影響他人；運用策略來讚美、鼓舞成員，提升士氣；時常激發成員的潛能，營造有創意的環境；凡事以對方的立場來設想，並時時主動關心部屬；將成員的意見整合，共同創建美好的願景，使得校務的運作順暢。就校外旅遊教學方面，校長不同的人格特質和轉型領導風格，在活動地點性質及行程規劃上會有不同的看法，其人格特質和轉型領導風格的運用，也會感染及影響組織成員的規劃決策跟自己相同；上述研究結果得知人格特質、轉型領導與校外旅遊教學間亦互有關聯性。

5.1.5 校外旅遊教學未來的發展方向

校外旅遊教學是屬於多元化的教學，也是學校正式的課程。研究結

果得知校外旅遊教學未來的發展方向為：

1. 校長發揮特質和領導能力，影響且支援教師

校長身為一所學校的領導者，其人格特質和領導風格等方面，會深深影響組織成員對事情的看法及作法，在校外旅遊教學方面，校長要積極提供優質的活動地點以及完善的規劃方法給組織成員，並發揮自身正向的特質，運用轉型領導的技巧，來影響教師在校外旅遊教學上的規劃，且支援及尊重教師在校外旅遊教學上的決定，這才是一個領導者的風範。

2. 尊重校長的趨向來規劃

雖然校長在校外旅遊教學方面，並沒有硬性規定教師應該如何規劃，完全尊重各學年教師的決定，但是教師亦應尊重校長的看法及作法，來規劃一個尊重校長趨向的校外旅遊教學，在此原則下所規劃的校外旅遊教學，比較不會偏頗。

3. 以規劃有教學性及旅遊性為目的

教師在規劃校外旅遊教學時，應秉持教師的專業來設計，校長身為學校的決策者，亦應秉持校長的專業來支援教師，以規劃有教學性及旅遊性的校外旅遊教學為目的。其規劃方法是校長尊重教師的專業，教師亦尊重校長的趨向，在學年會議上和同仁討論是否跟課程主題相融合，並根據學年課程的目標，慎選活動地點的性質，出發前做行前教育，且

安排導覽解說人員，讓學生能親身體驗，兼具動靜態皆有的學習過程以及活動後進行自我省思的檢討，以這些要點來規劃，可讓校外旅遊教學寓教於樂，也可達到教師教學的意義。

4.公部門修訂完善法規，家長積極配合

公部門在校外旅遊教學上扮演重要的角色，比如：扮演行政上的協助、將法規修得更完備、提供契約範本及辦理採購法研習等支援，若公部門能將法規修善得更完備，尤其在採購及補助方面不要限制太多，就可避免影響教師舉辦校外旅遊教學的意願。另外，家長雖沒有權力去干涉教師在校外旅遊教學的規劃，但是可以透過家長會組織的運作，表達對校外旅遊教學的建議，並希望在校外旅遊教學上，校長要有擔當，教師要更用心規劃，且家長亦可提供教師舉辦校外旅遊教學上的一切資源，讓校外旅遊教學的實質意義更可以發揮出來。

5.2 建議

本次研究訪談結果整理分析對國小校長提出以下建議：

1.適時的培養，塑造合宜的人格特質

俗話說：「一樣米，養百樣人。」這就說明每個人所擁有的特質，是跟別人不一樣的。若校長能清楚自己實屬的人格特質，及參加教育部舉辦有關人格特質方面的在職進修，就能適時的培養適合自身的特質，並

加強補足所沒有的正向特質，亦能塑造出屬於自己合宜的人格特質，使自己的人格特質趨於完美，有助於自己的理念及想法，能更影響組織成員或他人。

2.積極增進欠缺的轉型領導能力

校長在轉型領導方面，雖能純熟的運用，但會因人格特質的不同而比較偏向某方面的運用，致使其他方面的成效顯現不出來，若能瞭解自己在轉型領導方面的偏好運用情形，並積極增進欠缺的轉型領導能力，及參加教育部舉辦有關領導方面的研習，就能讓自己的領導技巧更上層樓，也讓組織成員更能認同自己的領導，心悅誠服，也更能提高學校及組織間的效能，讓學校得以永續經營。

3.影響教師規劃優質的校外旅遊教學

校長雖不會硬性規定教師在校外旅遊教學上的規劃，但可以自身的特質和領導能力，將自己對校外旅遊教學規劃的趨向，透過提供優質地點、叮嚀及暗示來影響教師，教師若能感受到校長對校外旅遊教學的注重，以及尊重教師的選擇規劃下，亦能秉持自身的專業，更積極規劃對學生有助益的優質校外旅遊教學，讓校外旅遊教學的意義及目的，得以發揮最大功效。

4.成立協調會機制來溝通意見

校長可以成立一個「校外旅遊教學協調會」，並以各學年的學年主任為會員。校長先跟學年主任溝通自己在校外旅遊教學規劃上的理念，再由學年主任反應給各學年教師是否能接受，若意見不合時，再由學年主任反應給校長，雙方再進行後續的溝通、協調。透過此機制的運作，可以解決校長和教師在校外旅遊教學方面意見的不合，找出增進校外旅遊教學成效的平衡點。



參考文獻

一、中文部分

1. 王志勇 (2014), 屏東縣里港鄉與高樹鄉國小高年級學童，校外教學的滿意度與校外教學地點意願之相關，大仁科技大學環境管理研究所碩士論文。
2. 王俊杰 (2010), 國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究—以臺北縣為例，東華大學教育行政與管理研究所碩士論文。
3. 王美惠 (2004), 國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究—以台北縣國民小學為例，淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。
4. 王靜如 (1991), 高屏地區國小戶外教學現況與困難之調查分析，屏東師學報，3 期，363-396 頁。
5. 王錦堂 (1992), 大學學術研究與寫作，東華書局。
6. 王鑫 (1995), 戶外教學發展史及思想之研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫 (NSC84-2511-S-002-002-Z)。
7. 文崇一、楊國樞 (2000), 社會及行為科學研究法下冊，台北：東華。
8. 行政院教育改革審議委員會 (1996), 教育改革總諮議報告書，台北：行政院教育改革審議委員會。

9. 李育成 (2013), 人格特質、旅遊動機和知覺風險對海外自助旅遊意願之影響—以府城居民為例, 南台科技大學休閒事業管理研究所論文。
10. 李美枝 (1985), 社會心理學, 台北: 大洋出版社。
11. 李崑山 (1995), 開放教育中的戶外教學, 環境教育季刊, 24 期, 53-63 頁。
12. 李崑山 (1996), 國民小學戶外教學理論與實務初探, 環境教育, 30 期, 62-69 頁。
13. 李崑山 (2000), 戶外教學策劃與設計, 北縣教育, 32 期, 47-52 頁。
14. 李晶 (2001), 國小教師對休閒農場提供資源實施校外教學活動之評估研究, 台北師大學報, 46 卷, 1 期, 93-110 頁。
15. 李雯娣 (2000), 國小兒童性格特質之研究, 國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
16. 李嘉彰 (2007), 雲嘉南地區高中職校長轉型領導與教師專業成長之研, 國立中正大學教育研究所碩士論文。
17. 李廣榮 (2010), 地方文化資產如何助益社區永續發展—以金城鎮前水頭社區為例, 國立高雄大學研究所碩士論文。
18. 利翠珊 (1995), 夫妻互動歷程之探討: 以台北地區年輕夫妻為例的

一項初探性研究，本土心理學研究，4期，260-321頁。

19. 吳育綺（2006），國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
20. 吳明雄（2010），國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能關係之研究，國立臺中教育大學教育研究所博士論文。
21. 吳彥德（2008），校長人格特質與領導風格之調查研究—以台北縣國民小學為例，國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文。
22. 吳清山（1996），學校行政，台北市：心理出版社。
23. 吳清山（1998），學校效能研究，台北：五南書局出版社。
24. 吳清基（1989），教育與行政，臺北：師大書苑出版社。
25. 吳進良（2004），台北縣國民小學校長內外控、成就動機與領導行為之研究，國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文。
26. 吳滄洲（2012），國小學童家長對於學童至主題樂園實施校外教學的態度及滿意度之研究，逢甲大學土地管理研究所碩士論文。
27. 何建勳（2011），鰲鼓溼地鳥類生態戶外教學對國小四年級學生環境認知、環境態度之研究，國立嘉義大學科學教育研究所碩士論文。
28. 何淑妃（1996），國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究，國立新竹師範學院初等教育研究所碩士論文。

29. 沈六 (1997), 台灣省各級學校校外教學參考手冊, 台灣省政教育廳。
30. 沈進成、許淑社 (2006), 利用主題遊樂園資源達成國民小學校外教學目標之研究—以劍湖山世界主題遊樂園為例, 旅遊管理研究, 6卷, 1期, 1-19頁。
31. 邱碧虹 (2005), 森林生態旅遊在國小戶外環境教學上之應用—以知本國家森林遊樂區為例, 屏東科技大學熱帶農業暨國際合作研究所碩士論文。
32. 林合懋 (1995), 學校主管與企業主管轉型領導之比較研究, 國立政治大學教育研究所碩士論文。
33. 林宗鴻譯 (2003), 人格心理學, 台北:揚智文化。
34. 林珈夙 (1997), 校長領導風格、教師創意生活經驗、教學創新行為與學校效能之研究, 國立政治大學教育研究所碩士論文。
35. 林新發 (1999), 教育與學校行政研究:原理和應用, 台北:師大書苑。
36. 林毓瑩 (2014), 教師校外教學成效認知、規劃需求與考量因素之研究—以嘉義市國小為例, 南華大學文化創意事業管理研究所碩士論文。
37. 林嘉鎮 (2011), 花蓮縣國民小學優質學校校長人格特質、學校組織

- 公平與組織氣氛之研究，東華大學教育行政與管理研究所碩士論文。
38. 林漢政（2002），國民小學校長轉型領導行為與教師效能感關係之研究，國立中正大學教育研究所碩士論文。
39. 林儷蓉（1999），休閒農場資源與國小校外教學目標之相關研究—以學童及教師之觀點，朝陽科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。
40. 周昌柏（2005），國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究，國立花蓮師範學院學校行政研究所碩士論文。
41. 周惠莉（2003），五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
42. 周裕隆（2008），新竹縣市國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究，玄奘大學教育人力資源與發展研究所碩士論文。
43. 周儒、黃淑芬譯（1994），戶外教育的精義。環境教育季刊，20期，52-53頁。
44. 房美玉（2002），儲備幹部人格特質甄選量表之建立與應用—以某高科技公司為例，人力資源管理學報，2卷，1期，1-18頁。
45. 涂秋雯（2011），國小高年級學童到花博戶外教學體驗之研究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
46. 洪政秋（2003），國小校長轉型領導、互易領導與領導滿意度關係之

研究，臺東師範學院教育研究所碩士論文。

47. 洪莉媛 (2010)，台東縣國小教師校外教學的教學準備、考量因素與目的地選擇關係之研究，國立台東大學社會科教育研究所碩士論文。
48. 胡安慶 (1995)，影響國小教師利用學童農園從事戶外教學活動意願之因素研究—以彰化地區辦理過校外教學國小為例，國立中興大學農業推廣教育研究所碩士論文。
49. 秦夢群 (2001)，教育行政，台北：五南書局出版社。
50. 徐治霜 (2006)，台南市國民小學實施戶外教學之研究，國立台中教育大學國民教育研究所碩士論文。
51. 翁菁慧 (2008)，國小教師休閒生活型態與校外教學地點選擇之關係—以彰化地區為例，亞洲大學休閒與遊憩管理研究所碩士論文。
52. 高淑清 (2000)，重建家庭平等對話與學習動力：家庭溝通課程建構之研究，家庭教育課程與方案論文集，315-353 頁。
53. 高翠蘭 (2007)，國小學生戶外教學之成效與滿意度及其相關因素之探討—以高雄縣為例，國立臺南大學社會科教育學系研究所碩士論文。
54. 國立編譯館 (1996)，國民中學團體活動學生手冊 (一)。
55. 張育韶 (2013)，國小學生校外教學地點類型、反思學習與學習滿意

度之研究，亞洲大學休閒與遊憩管理研究所碩士論文。

56. 張宏毅 (2002)，台北縣市國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
57. 張金鑑 (1979)，雲五社會科學大辭典—行政學，台北：商務。
58. 張昭仁 (2001)，國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
59. 張春興 (2009)，現代心理學，台北市：東華。
60. 張毓芳 (2002)，台北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
61. 張鳳燕、楊妙芬、邱珍琬、蔡素紋譯 (2002)，人格心理學，台北：五南圖書公司。
62. 張潤書 (1998)，行政學，台北：三民書局出版社。
63. 張慶勳 (1996)，國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，國立高雄師範大學教育研究所博士論文。
64. 張慶勳 (1997)，學校組織轉化領導研究，高雄：復文。
65. 張賜光 (2004)，桃園縣國中校長轉型領導與學校效能關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
66. 張賢坤 (2004)，桃園縣國民小學校長轉型領導與教師教學效能關係

之研究，國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文。

67. 張德銳、張素偵 (2012)，臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能之研究，市北教育學刊，41 期，59-97 頁。
68. 陳木金 (1997)，國民小學教師領導技巧、班級經營策略與教學效能關係之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
69. 陳世聰 (2000)，屏東縣國小校長轉化、互易領導與學校效能關係之研究—以發揮「小班教學精神」效能為指標，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
70. 陳美音 (2006)，花蓮縣國小教師運用池南國家森林遊樂區實施戶外環境教育之研究，國立花蓮教育大學生態與環境教育研究所碩士論文。
71. 陳學賢 (2004)，高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
72. 郭靜如 (2004)，旅遊安全性決策之研究—以台北地區國民中學校外教學為例，國立台灣大學地理環境資源研究所碩士論文。
73. 許功餘、王登峰、楊國樞 (2000)，台灣與大陸華人基本性格向度的比較，第五屆華人心理與行為科際學術研討會，中研院民族學研究所。
74. 黃杏花 (2006)，臺南縣國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研

究，國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文。

75. 黃哲彬 (2004)，第五級領導及其對校長領導之啟示，人文與社會學科教學通訊，14 卷，6 期，101-111 頁。
76. 黃懿嬌 (2007)，台北縣國民小學校長轉型領導行為與學校創新經營關係之研究，國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文。
77. 項靖、陳儒晰、陳玉箴、李美馨等譯 (2002)，論文計劃與研究方法，台北市：韋伯文化。
78. 彭昌盛 (1993)，轉型領導理論及其應用，國立政治大學公共行政研究所博士論文。
79. 彭雅珍 (1998)，國小校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
80. 楊志誠 (1993)，國中教師戶外環境教學現況與障礙之研究，國立台灣大學地理研究所碩士論文。
81. 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園 (1978)，社會及行為科學研究法 (下冊)，台北：東華。
82. 詹幼儀 (2004)，國民小學校長轉型領導與教師變革接受度：以九年一貫課程變革為例，國立中正大學教育研究所碩士論文。
83. 詹益鉅 (2001)，桃園縣國民小學校長轉型領導行為、學校建設性文

化與教師組織承諾關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

84. 萬文隆 (2004)，生活科技教育，37 卷，4 期，17-23 頁。
85. 葉至誠 (2000)，社區工作與社區發展，台北市：秀威。
86. 葉依涵 (2008)，彰化縣國小校外教學目的地選擇之研究，國立台東師範學院社會科教學研究所碩士論文。
87. 廖春文 (1995)，二十一世紀教育行政領導理念，台北市：師大書苑出版社。
88. 廖裕月 (1998)，國小校長轉化領導型式與領導效能之研究：以北部四縣市為例，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
89. 熊湘屏 (2002)，屏東縣國小教師實施戶外鄉土教學活動之調查研究，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
90. 蔡宗興 (2003)，雲嘉南地區國民中學校長轉型領導與學校效能關係之研究，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
91. 蔡培村 (1985)，國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿意關係之比較研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
92. 蔡培村 (2004)，領導學—理論實務與研究，高雄：麗文文化。

93. 蔡進雄 (2000), 國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究, 國立台灣師範大學教育研究所博士論文。
94. 蔡進雄 (2005), 學校領導理論研究, 臺北市: 師大書苑。
95. 鄭志隆 (2008), 屏東縣國民小學校長人格特質與學校創新經營關係之研究, 國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。
96. 鄭坤昌 (2005), 苗栗縣國民小學教師實施校外教學調查研究, 國立台中師範學院環境教育研究所碩士論文。
97. 鄭健雄 (1998), 台灣休閒農場企業化經營策略之研究, 國立台灣大學農業推廣研究所博士論文。
98. 劉小萍 (2009), 臺灣偏遠地區國小教師校外教學之實施現況、阻礙因素及戶外教學能力需求, 國立臺中教育大學環境教育研究所碩士論文。
99. 劉志峰 (2008), 國小校長人格特質、領導行為與教師工作態度之關聯性研究—以台中縣為例, 中華大學科技管理研究所碩士論文。
100. 盧瑞陽 (1993), 組織行為學, 台北: 華泰書局。
101. 賴姿伶、余民寧、徐崇文 (2009), 員工甄選人格量表的編製及其信效度考驗之初步報告, 教育研究與發展期刊, 5 卷, 4 期, 269-304 頁。

102. 謝文全 (1988), 教育行政—理論與實務, 台北: 文景書局。
103. 謝文全 (1991), 教育行政—理論與實務, 台北: 文景書局出版社。
104. 謝鴻儒 (2000), 國小教師戶外教學現況與障礙之研究, 國立臺北師範學院課程與教學研究所碩士論文。
105. 薛秀宜、陳利銘、洪佩圓 (2006), 人格理論新紀元: 人格五因素模式之測驗工具與其研究應用, 教育與發展, 23 卷, 1 期, 110 頁。
106. 濮世緯 (1997), 國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究, 國立政治大學教育研究所碩士論文。
107. 羅思嘉 (2001), 引用文獻分析與學術傳播研究, 中國圖書館學會會報, 60 期, 73-85 頁。

二、英文部分

1. Allport, G. W. (1961), Pattern and growth in personality, New York: Holt, Rinehart & Winston.
2. Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936), Trait names: A psycho-lexical study, Psychological Monographs, Vol. 47, pp. 211.
3. Aveyard, H. & Corporation, E. (2008), Doing a literature review in health and social care: A practical guide, McGraw-Hill Open University Press.
4. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond expectations, New York: Macmillan.
5. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire, CA: Consulting Psychologist.
6. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), Improving organizational through transformational leadership, London: Sage Press.
7. Barker, R. G. (1963), The Stream of Behavior 5th ed, New York:Appleton-Century.
8. Bennis, W. & Nanus, B. (1985), Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper & Row.
9. Bryman, A. (1992), Charisma and Leadership in Organizations, London Sage.
10. Burns J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
11. Cattell, R. B. (1943), The description of personality: Basic traits resolved into clusters, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 38, pp. 476-506.

12. Cervone, Daniel & Pervin, Lawrence A. (2009), Personality: theory and research Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
13. Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1992), Four ways five factors are basic, Personality and Individual Differences, Vol. 13, pp. 653-665.
14. David, K. (1977), Human behavior at work, NY: McGraw-Hill.
15. David, V. D. B. S. (1989), Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity, Personal Psychology, Vol.42, pp. 25-36.
16. Davis, D. J. (1994), Three case studies female transformational elementary school administrators who facilitate, Unpublished doctoral dissertation, University of Pacific.
17. Donaldson, G. W. (1972), Research in outdoor education, Journal of Environmental Education, Vol. 3, No. 4, pp. 9-10.
18. Downton, J. V. (1973), Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process, New York: Free Press.
19. Eysenck, H. J. (1967), The biological basis of personality, Springfield, IL: Thomas.
20. Fiedler, F. E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, NY: McGraw-Hill.
21. Fiske, D. W. (1949), Consistency of the factorial structure of personality ratings from different sources, Journal of Personality and Abnormal Psychology, Vol. 44, pp. 329-344.
22. Fitzpatrick, C. N. (1973), Philosophy and goals for outdoor education, In Donald R. Gist, N. P. & Fava, S. F. 1964, Urban Social, New York: Crowell.

23. Friedman, M. & Roseman, R. H. (1974), Type A and Your Heart, New York: Knoph.
24. Galton, F. (1884), Measurement of character, Fortnightly Review, Vol. 36, pp. 179-185.
25. Goldberg, L. R. (1981), Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In Wheeler, L. (Ed.), Review of Personality and Social Psychology, Vol. 2, pp. 141-165.
26. Helmreich, R. L. (1984), Cockpit management attitudes, Human Factors, Vol. 26, No 5, pp. 583-589.
27. Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957), Development of the leader behavior description questionnaire, In R. M. Stogdill, A. E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
28. Jantzi, D., & Leithwood, K. (1996), Toward an explanation of Variation in teachers perceptions of transformational school leadership, Educational Administration, Quarterly, Vol. 32, No 4, pp. 512-538.
29. Jung, C. G. (1971), Psychological types, NJ: Princeton University Press.
30. Johnson, J. A. (1997), Units of analysis for the description and explanation of personality, In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), Handbook of personality psychology, pp. 767-793.
31. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997), The leadership challenge, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
32. Larsen, R. J. & Buss, D. M. (2005), Personality psychology: domains of knowledge about human nature, 2nd ed, New York: McGraw Hill.

33. Leithwood, K., & Jantzi, D. (1998), Distributed leadership and student engagement in school, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 424645).
34. Lewis, C. A. (1975), The Administration of Outdoor Education Programs, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 144777).
35. Lontos, L. B. (1993), Transformational leadership: Profile of a high school principal, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 359652).
36. Norman, W. T. (1963), Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality.
37. Northouse, P. G. (1997), Leadership: Theory and practice. London: SAGE Publication.
38. Ogawa, R. & Hart, A. (1985), The effects of principals on the instructional performance of schools, Journal of Educational Administration, Vol. 23, No 1, pp. 59-72.
39. Pervin, L. A. (1993), Pattern and organization: current trends prospects for future, Fifty Years of Personality Psychology, pp. 1-17.
40. Phares, E. J. & Chaplin, W. F. (1997), Introduction to personality, 4th ed, NY: Longman.
41. Priest, S. (1986), Redefining outdoor education: A matter of many relationship, Journal of Environmental Education, Vol. 17, No. 3, pp. 13-15.
42. Rillo, T. J. (1985), Outdoor Education: Beyond the Classroom Wall, Phi Delta Kappa Education Foundtion.

43. Roberts, Brent W. (2009), Back to the future: personality and assessment and personality development, Journal of Research in Personality, Vol. 43, No. 2, pp. 137-145.
44. Robbins, S. P. (1995), Organizational Behavior, 6th ed, New Prentice-Hall Inc.
45. Robbins, S. P. (1998), Organizational behavior: Leading and managing in Australia and New Zealand, Sydney: Prentice Hall.
46. Rotter, J. B. (1966), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, Psychological Monographs, Vol. 80, No. 1, pp. 1-28.
47. Sergiovanni, T. J. (1990), Value-added Leadership: how to get extraordinary performance in schools, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
48. Smith, P. R., (1987), Outdoor Education and its Educational Objectives, Geography, Vol. 72, No. 3, pp. 209-216.
49. Scott, W. G. & Mitchell, T. R. (1972), Organization theory :A structural and behavioral analysis, Homewood, IL: Richard Irwin Publisher.
50. Tannenbaum, R. et al. (1961), Leadership and organization: A behavior science approach, NY: McGraw-Hill.
51. Waddel, A. M. (1996), A female in the elementary school principal's office: A beacon for Woman (transformational leadership, administration), Unpublished doctoral dissertation, Virginia polytechnic institute and state university.
52. Yukl, G. (1994), Leadership in Organizations, 3rd ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

附錄一 國小校長訪談同意函

親愛的校長您好：

首先，謝謝您在百忙之中仍抽空接受訪談，協助本研究的進行。為了使您對於即將進行的訪談有更進一步的瞭解，茲就研究旨趣、訪談進行方式與受訪者權益說明如下：

本研究名為「校長人格特質、轉型領導與校外旅遊教學關聯性之研究—以彰化縣和美鎮為例」，目的主要在探討校長的人格特質、轉型領導與校外教學之間的關聯性。研究目的純為學術上的探討，不會作任何價值評鑑，而訪談的進行，亦旨在瞭解學校人、事、物所交織而成的世界中所發生的故事，而非為這裡的一切做評斷。您寶貴的經驗，將有助益於本研究的進行。再次感謝您的參與！

訪談以一次為原則，必要時會進行補充性訪談。訪談時間長短，端視訪談的狀況及您談話的內容而定，由於每個人的經歷不會相同，因此只需依據您個人的經驗，提出您的看法即可；為了忠實記錄您的意見，同時利於資料的整理與分析，訪談時希望能進行錄音。在訪談過程中，凡涉及個人隱私或不便說明之處，您可以隨時拒絕回答或要求停止錄音，並有權隨時退出訪談；所有錄音的內容，待逐字稿謄寫完成之後，將交由您本人確認是否與您本意相符。在確認過程中，您亦可要求去除部份內容，不在論文中呈現。訪談資料僅作為研究用途使用，並恪守保密原則，研究資料呈現時，所有可能暴露您身分的字眼，都會小心隱匿，絕對以尊重您的隱私權為主要前提，希望您能諒解與協助。

若您願意接受訪談，請您在下欄空白處簽名，表示您已清楚並同意以上有關本研究的相關說明。如果您對本研究有任何意見或疑問，歡迎隨時與我聯繫或反應。謝謝您的熱心協助，再次致上最衷心的謝意！

本人茲此同意以受訪者身分參與本次訪談

一、訪談過程中接受錄音 是 否

二、針對訪談逐字稿進行審核 是 否

同意人：

日期： 年 月 日

南華大學旅遊管理研究所

指導教授：趙家民博士

研究生：蕭嘉輝敬上

(手機：0922-*****)

附錄二 國小校長訪談大綱

主題一：人格特質

1. 請問您的求學背景、教育理念是什麼？
2. 請問您待過幾間學校，目前任職的學校與之前的學校有何差異？
3. 請問您平時的興趣是什麼？
4. 請問您的生涯規劃是什麼？
5. 在您當校長的回憶中，有何印象深刻的事發生？您對這件事有什麼看法？
6. 您如何看待校長這個職務？
7. 您覺得校長該具備哪些特質？

主題二：轉型領導

1. 請問您經營學校的理念為何？
2. 請問您帶領校內成員的策略為何？
3. 請問您跟校內成員間的關係是什麼？
4. 請問您現任學校具備的特色為何？
5. 請問您擔任校長期間，有何創新的作法？

主題三：校外旅遊教學

1. 如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？
2. 您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？
3. 您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？
4. 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？
5. 您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？
6. 在未來的校外旅遊教學上有何看法？
7. 您對公部門在校外旅遊教學的看法？
8. 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

附錄三 國小級任教師訪談大綱

主題一：人格特質

1. 您覺得現任校長具備哪些特質？

主題二：轉型領導

1. 您覺得現任校長的領導風格為何？

主題三：校外旅遊教學

1. 如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？是否跟校長有關？
2. 您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？
3. 您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？
4. 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？
5. 您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？
6. 在未來的校外旅遊教學上有何看法？
7. 校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源？
8. 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

附錄四 公部門主管訪談大綱

主題一：人格特質

1. 您覺得校長該具備哪些人格特質？

主題二：轉型領導

1. 您覺得校長的領導風格為何？

主題三：校外旅遊教學

1. 如果由您個人自行決定國小校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？
2. 您對於國小校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？
3. 您認為國小校外旅遊教學的辦理方式為何？
4. 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？
5. 國小目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？
6. 公部門可提供國小校外旅遊教學哪些資源？
7. 公部門在校外旅遊教學上應該扮演甚麼角色？
8. 各國小的校外旅遊教學還有那些需要再加強的？
9. 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

附錄五 家長訪談大綱

主題一：人格特質

1. 您覺得校長該具備哪些人格特質？

主題二：轉型領導

1. 您覺得校長的領導風格為何？

主題三：校外旅遊教學

1. 如果由您個人自行決定國小校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？
2. 您對於國小校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？
3. 您認為國小校外旅遊教學的辦理方式為何？
4. 您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？
5. 您認為國小目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？
6. 家長可提供校外旅遊教學哪些資源？
7. 家長在校外旅遊教學上應該扮演甚麼角色？
8. 學校的校外旅遊教學上還有那些需要再加強的？
9. 請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

附錄六 國小校長訪談逐字稿整理

訪談編號：P1

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小校長

訪談時間：民國 103 年 7 月 21 日上午 11 點

訪談地點：校長室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.請問您的求學背景、教育理念是什麼？</p> <p>我是彰化市○○國小畢業，接著是○○國中、○○師專，再來是台中○○的暑期班，然後是彰化○○特教行政研究所。<u>我不是在一個很富裕的環境長大，……我知道兄弟姐妹間的團結，跟向上進取的心，所以我們是一群是很愛讀書的孩子。</u>對我比較挫折是在國小二年級上學期得到急性肺炎，在醫院住了兩個月，……我才發覺我更同情生病的人，所以造成憐憫心比較強的原因。……那個過程中，對我來講，我覺得要把書讀好。<u>教育理念的想法，我可能比較在意就是人本的尊重，怎樣做才能讓大家齊心協力，因為齊心協力很重要，</u>所以不管在前任國小，還是在現任國小，我在帶同仁都把大家當兄弟姐妹。</p> <p>2.請問您待過幾間學校，目前任職的學校與之前的學校有何差異？</p> <p>我剛開始畢業時，是在台中市的○○國小，<u>因為是美術系畢業的，我相信藝術是非常重要的</u>一環，另外我也抱持著開放的態度來面對不同的觀念，<u>會用豐富的想像力來教授學生美勞課，所以變成大家都跟我交換教學，……</u>到了○○國小，轉美術科任，我在那個世界裡頭，專心的做美術科任，……回到○○國小時，是擔任一、二年級級任老師，那時比較難拿捏到小朋友哪個單元吸收到哪裡，……然後先生就鼓勵我去考主任，走行政這條路。考完主任</p>	<p>我不是在一個很富裕的環境長大，我知道兄弟姐妹間的團結，跟向上進取的心，所以我們是一群是很愛讀書的孩子。 (P1-1-1)</p> <p>教育理念的想法，我可能比較在意就是人本的尊重，怎樣做才能讓大家齊心協力，因為齊心協力很重要。(P1-1-2)</p> <p>因為是美術系畢業的，我相信藝術是非常重要的</p> 一環，另外我也抱持著開放的態度來面對不同的觀念，會用豐富的想像力來教授學生美勞課，所以變成大家都跟我交換教學。(P1-1-2-1) <p>我覺得城鄉差距很大，可是唯一不減的就是人的關懷是不因距離而改變的。(P1-1-2-2)</p>

後分發到了鹿港鎮○○國小，然後又進入了○○國小，接著當校長派任到了○○國小六年半。其實我待過的學校，像○○國小跟鹿港鎮○○國小也有差異，讓我覺得城鄉差距很大，就是說在小朋友素質方面、家長期待和環境硬體設備來講，真的差了很多，可是唯一不減的就是人的關懷是不因距離而改變的。

3.請問您平時的興趣是什麼？

我是畫水墨畫出身的，平常也喜歡觀察不同的事物，並且將創新的想法融合在作品中，所以水墨畫的創作是從年輕一直到現在是樂此不疲的，加上我又是台灣創價協會的導覽員訓練講師，在那個區塊又接觸到更多的畫家。再來就是投入創價協會當輔導志工、美術指導志工及導覽指導志工，再則就是煮菜，我覺得煮菜可以放鬆自己，……自己煮菜，才可以吃到自己喜歡吃的菜色。我女兒都跟別人說我媽媽會煮菜，別人都說：「校長，你真的會煮菜啊？」都不相信我會煮菜（哈）。

4.請問您的生涯規劃是什麼？

我跟小朋友天天很快樂，所以不會急著退休，因為孩子是每天讓我快樂的泉源，如果我退休，就只有志工那個區塊，我並不會很快樂，每天跟孩子打招呼，看他們跑來跑去，有時孩子還會跑來我面前分享一些新的想法，是我最快樂的事，所以我會再繼續經營校長這個區塊。如果真的體力不行退休了，就會全力去做創價協會的志工。

5.在您當校長的回憶中，有何印象深刻的事發生？您對這件事有什麼看法？

第一件事是在○○國小，因為它只是○○鄉中心的學校，那時，我常提出新的想法來改變環境，所以請同仁跟我同心協力一起打拚，

我是畫水墨畫出身的，平常也喜歡觀察不同的事物，並且將創新的想法融合在作品中，所以水墨畫的創作是從年輕一直到現在是樂此不疲的，再來就是當志工，再則就是煮菜，我覺得煮菜可以放鬆自己。(P1-1-3)

我跟小朋友天天很快樂，所以不會急著退休，因為孩子是每天讓我快樂的泉源，每天跟孩子打招呼，看他們跑來跑去，有時孩子還會跑來我面前分享一些新的想法，是我最快樂的事，如果真的體力不行退休了，就會全力去做志工。(P1-1-4)

第一件事是在○○國小，那時，我常提出新的想法來改變環境，所以請同仁跟我同心協力成

一起成立了一個英語村，.....那是我們同心協力的結果。再來就是到了○○國小，在硬體設備上，我努力去爭取經費，為我打拚的總務處團隊也發揮了很多心血，教訓輔等監工團隊也是辛苦的，還有包括家長會會長也是全力支持我，這五年間，讓建設如雨後春筍般的成立，這是第二件深刻的事。再來就是媒體將老師體罰學生的事情上報，.....那時候自己上媒體亮相，不願意讓那位級任老師受傷害，當媒體刊登出來，我幾乎有十天沒法睡覺，.....我是很完美的人，我用情意相挺，自己接受媒體採訪，.....同仁都認為我是有肩膀的人，我也覺得如果能超越這個關卡，那不是一個傷害，那是讓我成長的一個營養劑，擔任校長生涯過程中，不會任何事都甜美的，一定是有酸甜苦辣的。.....這些年，同仁支持我，因為他們覺得我很有肩膀。

6.您如何看待校長這個職務？

我覺得那只是一個位子而已，我常跟同仁講我不會分辨好壞人，電腦能力也是我最笨，寫計畫的能力我也是不行的，每次交代完，都是主任在寫計畫，所以校長只是一個位子而已，終究要有人坐那裡來思考，並且解決校內複雜的問題，(哈)，就看坐得快不快樂.....。所以校長只是一個位子，但我覺得我做起來還很快樂。

7.您覺得校長該具備哪些特質？

我覺得要與民同苦，.....與民同苦有三個區塊，第一個知道小朋友的立場在哪裡，第二個知道同仁的立場在哪裡，第三個知道家長的立場在哪裡，這三種不同角色的各扮演的苦，我們知道，所以我只是要站在這三個角色去協調，找出解決問題的方法，並協調他們和睦相處跟並進。也就是他們的舞台是並進的、一致的，我們無不外非要在幕後去留意這三個區

立英語村。到了○○國小，讓建設如雨後春筍般的成立，這是第二件深刻的事。再來就是媒體將老師體罰學生的事情上報，那時候自己上媒體亮相，不願意讓那位級任老師受傷害，我是很完美的人，我用情意相挺，自己接受媒體採訪，同仁都認為我是有肩膀的人，我也覺得如果能超越這個關卡，那不是一個傷害，那是讓我成長的一個營養劑，這些年，同仁支持我，因為他們覺得我很有肩膀！(P1-1-5)

我覺得那只是一個位子而已，終究要有人坐那裡來思考，並且解決校內複雜的問題，我覺得我做起來還很快樂。(P1-1-6)

我覺得要與民同苦，第一個知道小朋友的立場在哪裡，第二個知道同仁的立場在哪裡，第三個知道家長的立場在哪裡，所以我只是要站在這三個角色去協調，找出解決問題的方法，並協調他們和睦相處跟並進。讓他們朝均衡性、合作性去發展，我知

塊，讓他們朝均衡性、合作性去發展，我知道我的角色就是要著重在這個點。

二、轉型領導

1.請問您經營學校的理念為何？

剛進到○○國小，年紀輕，主任都很資深、快退休，我把主任當叔叔、姊姊，就是要請教他，變成你是一個演員，資深主任告訴你要怎麼演，你搞英語村那方面，他們會支持你，可是來到這邊，發覺主任都比我年輕，那就是要當大姊去帶大家，大家有什麼誤解，都是血氣方剛，要去排解，可能年紀上有差異性，差別就在這裡，……比較年長的主任、組長，要尊重他們，比較年輕的主任、組長，就是要活化，利用他們的熱力，來激起互助合作的團隊觀念，活化這個領導的氛圍，讓主任、組長和老師都對學校充滿信心以及熱忱，大家共同完成工作，創造出有特色的學校。

2.請問您帶領校內成員的策略為何？

第一個就是會找相關摩擦的人來懇談，不管摩擦點是在師生或是親師，或是在團隊之間，我會在A的面前說B的好話，會想辦法化解衝突，這也能提升士氣。第二個就是同仁痛苦的事情，一定會想辦法去解決，他們認為校長重視。第三個就是同仁有好表現讓我非常肯定，會把握適當的時機，利用各種鼓勵的策略，比如在晨會上給他讚美，公開表揚同仁。

3.請問您跟校內成員間的關係是什麼？

我把大家當成兄弟姐妹，以身作則的去做事情，並以大家的表現為榮。

4.請問您現任學校具備的特色為何？

道我的角色就是要著重在這個點。(P1-1-7)

比較年長的主任、組長，要尊重他們，比較年輕的主任、組長，就是要活化，利用他們的熱力，來激起互助合作的團隊觀念，活化這個領導的氛圍，讓主任、組長和老師都對學校充滿信心以及熱忱，大家共同完成工作，創造出有特色的學校。

(P1-2-1)

第一個是就是會找相關摩擦的人來懇談，想辦法化解衝突，這也能提升士氣。第二個就是同仁痛苦的事情，一定會想辦法去解決，他們認為校長重視。第三個就是同仁有好表現讓我非常肯定，會把握適當的時機，利用各種鼓勵的策略，比如在晨會上給他讚美，公開表揚同仁。(P1-2-2)

把大家當成兄弟姐妹，以身作則的去做事情，並以大家的表現為榮。(P1-2-3)

目前有去活化這個學校的優點，讓學校有生存點，並且積極鼓勵同仁表達他們的想法和意見，也主動的和同仁討論未來學校的發展.....這個學校在天時、地利、人和三方面來說都有特色，我會檢討大環境中對學校不利的因素在哪裡，也會去爭取縣、部的經費來克服。地利就是若跟周邊的社區關係不好，會跟家長會去營造，不管正式或非正式的場所。人和就是我比較專長的地方，就是在同仁這個團隊，同仁跟我有認同感，我也會支持同仁盡情發揮所長，一起積極的對學校的未來規劃，這是我引以為傲的。以前的同仁也回來找過我，○○國小的主任要考校長，我也是陪他讀書，實習老師要考正式老師，管在之前或是現在，我都親身考試，.....我會幫忙的，這也是我看得起同仁。

5.請問您擔任校長期間，有何創新的作法？

我重視創意，老校因土地退縮了，只能重視質，所以激勵同仁發揮創意，共同推行創意英語村，來到新校，質是沒有差，但空地多，先從整治漏水開始，防水防漏、守衛室興建、中央廚房設立、社區閱讀中心，校舍補強，接著校牆及人行道規劃，羽球館設立，中央廚房守衛室、幼兒園圍牆興建，.....它是個新的學校，應該要有更多的硬體建設吧！新校土地多就是要增能，所以設計社區閱讀中心，我跟建築師聊好久贏造了我們的創意。我把當美勞科任老師的精神來當校長，我比較會凸顯我的創意，我上任後定期在辦公室舉辦畫展，讓美學融入同事的生活之中，也鼓勵同仁積極向上進修。.....第二個概念就是去整合行政團隊跟教學團隊之間的合作關係。第三個概念是培育比我更理想的學子，.....我常跟學校孩子講：你們是我未來的希望。我永遠認為每個孩子身上都有獨特的優點存在，要陪著孩子把他們的優

目前有去活化這個學校的優點，讓學校有生存點，並且積極鼓勵同仁表達他們的想法和意見，也主動的和同仁討論未來學校的發展。(P1-2-4-1)

天時、地利、人和三方面來說都有特色，我會檢討大環境中對學校不利的因素在哪裡，也會去爭取縣、部的經費來克服。地利就是若跟周邊的社區關係不好，會跟家長會去營造，不管正式或非正式的場所。人和就是我比較專長的地方，就是在同仁這個團隊，同仁跟我有認同感，我也會支持同仁盡情發揮所長，一起積極的對學校的未來規劃，這是我引以為傲的。(P1-2-4-2)

我重視創意，老校因土地退縮了，只能重視質，所以激勵同仁發揮創意，共同推行創意英語村。新校土地多就是要增能，所以設計社區閱讀中心。上任後定期在辦公室舉辦畫展，讓美學融入同事的生活之中，也鼓勵同仁積極向上進修。第二個概念就是去整合行政團隊跟教學團隊之間的合作關係。第三個概念是培育比我更理想的學子，我的理念，也是要得人心。(P1-2-5)

點發揮得更好，我的理念，也是要得人心。

三、校外旅遊教學

1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？

我安排的話，會以文化型為主。我一定會選擇比較有藝術教育意義的，像是國立美術館，之前創價協會有在國立美術館辦攝影展，我們的創價志工就有出遊覽車錢，四、五、六年級就十幾輛車子去看，讓孩子知道記者在整個攝影過程中留下時代歷史的意義，……我是一個重視美術教育的人。我一定規劃藝術館、美術館，因為藝術可以啓迪人心，淨化很多塵埃，像創價協會就是用和平、文化、教育來帶動人本團體，規劃一連串的展覽活動，我就是秀水藝文中心這個區塊的導覽志工的訓練講師……。我一定主導藝術賞析的環境，因為我覺得它比歡樂更重要，歡樂的東西，它也絕對有它的家庭溫暖、親子教育的功能，但是相對的藝術賞析是可以讓人得到心靈財富的提升。……目前我不會去主導地點的選擇，會尊重老師的選擇。

2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

我比較重視安全，廠商投開標時，一定站第一線問很多問題，要讓我很安心，不管車輛安全，或者是畢業旅行住宿的安全、安排行程的安全。……我也很謝謝各位同仁能配合，所以安全是第一個。第二個就是大家共同決議的方向，我絕對沒有意見，參與的老師設計活動、拋家棄子也經很辛苦，我不會去問說這樣有沒有教育意義，教育意義、旅遊意義跟歡樂意義，其實同仁們願意代替家長，帶領這麼多小朋友出去，就很偉大了，整個行程都是經過多數同意的，我不會去更改行程，去檢討它的實質意義。所以重視同仁規劃，我不會去更改他

會以文化型為主。會選擇比較有藝術教育意義的，我是一個重視美術教育的人，一定主導藝術賞析的環境，藝術賞析是可以讓人得到心靈財富的提升，以文化型為主。(P1-3-1-1)

目前我不會去主導地點的選擇，會尊重老師的選擇。
(P1-3-1-2)

我比較重視安全，廠商投開標時，一定站第一線問很多問題，要讓我很安心，第二個就是大家共同決議的方向，我絕對沒有意見，所以重視同仁規劃，我不會去更改他們的決定。
(P1-3-2)

們的決定。

3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？

一年一次的校外教學由學校來統一辦理，是由訓導處來統整協助招標，兩天一夜的畢業旅行則由班親會來辦理，我不拒絕兩天一夜的畢業旅行，只要安全方面做得很好就好，因為只要一個環扣做不好，就會出問題，.....原則是用班親會的名義來辦理，但還是學年主任整合同學年的心血，配合訓導處訓育組長、主任和校長細心的精神而成的，雖然叫做班親會辦理，也是家長相信學校，其實只是班親會的一個名目，事實上整合的力量，發出謹慎、審慎那種務實的心態還是學校團隊。.....校長就是把持嚴格、審查、機警以及合理合法的監督，對我來說，本來就是校長應該要做的事，感謝同仁這個區塊，這麼願意陪學生，我認為我是級任老師的話，反而是做不到的。

4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

是最有利標，最低標案的旅遊出錯事情很多，而最有利標出錯的事比較少，目前也是最有利標型式為主，這些事情是訓導主任的功勞，我很佩服。廠商來標案時，我一定第一個詢問有關的事情，也感謝同仁同心協力的陪同我一起辦校外教學的標案。

5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

它的成效性放在教學上是不盡然的，因為終究很多會以旅遊、放鬆身心、消除疲勞、營造團隊的歡樂性來當成效的，其他的成效性是小朋友有一些不平衡的能量可以抒發出來、宣洩出來，那些孩子回來會安定一陣子。第二個是可增進同學年的感情，讓同學年老師間的感情變好。第三個也是給家長一個交代，家長也是期待每個學期都辦，也是還諸給家長、家長

一年一次的校外教學由學校來統一辦理，是由訓導處來統整協助招標。(P1-3-3-1)

兩天一夜的畢業旅行則由班親會來辦理，原則是用班親會的名義來辦理，但還是學年主任整合同學年的心血，配合訓導處訓育組長、主任和校長細心的精神而成的，校長就是把持嚴格、審查、機警以及合理合法的監督。(P1-3-3-2)

是最有利標，最低標案的旅遊出錯事情很多，而最有利標出錯的事比較少，目前也是最有利標型式為主。(P1-3-4)

它的成效性放在教學上是不盡然的，因為終究很多會以旅遊、放鬆身心、消除疲勞、營造團隊的歡樂性來當成效的。(P1-3-5-1)

小朋友有一些不平衡的能量可以抒發出來、宣洩出來，那些孩子回來會安定一陣子，第二個

會一個交代，至少其他學校做得到，我們也做得到，第三個效益就是讓家長知道教學團隊很團結、很合作，對我們有信心。

6.在未來的校外旅遊教學上有何看法？

理想中的校外教學應視各年段這學期的教學目標而定，比如：講到花壇的磚窯，就應該實際去花壇看一看古老的磚窯，但校外教學這個區塊，我和教務主任因無法主導，所以由學年主任去規劃、去決定，再由我來統整，由訓導處公開招標，目前往往無法去觀察是否跟教學上的課程有關，未來上我會鼓勵、暗示及叮嚀老師在校外教學地點性質的選擇，應以配合學生在課程教學上有益的地點，或者可實施環教的場所為優先考量。

7.你對公部門在校外旅遊教學的看法？

公部門對校外教學這個區塊，只有要求要注意安全，如車輛的車型、種類，也有介紹優質校外教學地點的電子報公文，可供各校選擇參考，如蝴蝶館、彰化生活美學館等，並沒有硬性規定各校戶外教學的地點性質。

8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

理想中的規劃，第一個是要動靜態皆有。第二個是先由靜態參觀完，再實行動態活動。先完成靜態性的參觀，然後有做一點小筆記的學習單，日後可做為作文、學習單的參考，第二天才是實行動態活動。第三個理想是不要去重複的地點，有時四年級有去過了，但是六年

是可增進同學年的感情，讓同學年老師間的感情變好，第三個也是給家長一個交代，家長也是期待每個學期都辦，讓家長知道教學團隊很團結、很合作，對我們有信心。(P1-3-5-2)

未來上我會鼓勵、暗示及叮嚀老師在校外教學地點性質的選擇，應以配合學生在課程教學上有益的地點，或者可實施環教的場所為優先考量。(P1-3-6)

公部門對校外教學這個區塊，只有要求要注意安全，如車輛的車型、種類，也有介紹優質校外教學地點的電子報公文，可供各校選擇參考，如蝴蝶館、彰化生活美學館等，並沒有硬性規定各校戶外教學的地點性質。(P1-3-7)

理想中的規劃，第一個是要動靜態皆有，第二個是先由靜態參觀完，再實行動態活動。第三個理想是不要去重複的地點。(P1-3-8)

<p>級還去，應該要換一換地點，但是這些話我們不敢講，……這是我第三個理想，不要去重複性的。</p>	
--	--

訪談編號：P2

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小校長

訪談時間：民國 103 年 7 月 22 日上午 9 點

訪談地點：校長室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.請問您的求學背景、教育理念是什麼？</p> <p><u>我從小讀書讀到老，沒有上過幼稚園，直接讀國小，之後考上私校，是全村唯一的上榜生，在當時是一件光榮的事，因為爸爸是種田，所以每次要註冊時，都要向親戚借錢，加上初三時，弟弟也念私校，爸爸的負擔又更重了。初中畢業後，就讀○○師專，接觸的是教育範疇內的相關知識及教學技巧。師專畢業後，本來要去台北，因爸爸反對的關係，桃園縣又凍結分發不能填，而彰化選填作業公開，所以分發到彰化。退伍後，準備了一年就考上了彰化○○輔導系，四年以後會有衝動要去念研究所，就再等三年申請念研究所，但是都是備取。隔一年，靠著作成績，申請到了彰化○○輔導研究所的四十學分班，四個暑假唸完後，再隔一年，因為特教是主流，所以再申請到了彰化○○的特研所。因為我修過特殊教育，所以我很重視特教。我想讀書就到這裡，要等到退休後，才要再唸我喜歡的系所。唸書期間是愉快的，也是一直努力的去達成自我所設定的目標，而不是為了要晉級的，所以我的求學背景就到特教研究所的學分班結業後就終止了。</u></p> <p><u>我的教育理念是……我常常在想天跟地之間，就是「人」，很多事都是人做出來的，所以我們稱為「人為」，「人」跟「為」合起來就是個「偽」，坦白講，人如果沒有教，他的本性跟獸性是差不了多少，就是把人靠有計畫的教</u></p>	<p>我從小讀書讀到老，沒有上過幼稚園，直接讀國小，之後考上私校。初中畢業後，就讀○○師專，接觸的是教育範疇內的相關知識及教學技巧。師專畢業後，分發到彰化。退伍後，考上了彰化○○輔導系，隔一年，申請到了彰化○○輔導研究所的四十學分班，再隔一年，申請到了彰化○○的特研所。(P2-1-1-1)</p> <p>唸書期間是愉快的，也是一直努力的去達成自我所設定的目標，而不是為了要晉級的，所以我的求學背景就到特教研究所的學分班結業後就終止了。(P2-1-1-2)</p> <p>我常常在想天跟地之間，就是「人」，很多事都是人做出來的，所以我們稱為「人為」，就是把人靠有計畫的教育，把他教成一個人。(P2-1-1-3)</p>

育，把他教成一個人，如果沒有透過教育的話，就跟野獸差不多。

2.請問您待過幾間學校，目前任職的學校與之前的學校有何差異？

大概三個學校，最大的差距就是城鄉差距的問題，雖然政府在說要縮短城鄉差距，其實是越拉越遠，像第一所學校是非常偏遠，在濁水溪旁邊，那邊的孩子真的非常可憐，都是隔代教養，要不然就去外配，所以他們的生活重心在學校，經營學校的方向就是要善用時間，以他們在學校活動為主軸來循序漸進的規劃，一大早，阿公和阿嬤就下田工作，爸爸、媽媽都在外縣市，因為沒有工作機會，所以格代教養及外配的比率機會非常大，因為學校是他們的重心。後兩所都是算準都會型學校，相對的家長是介於都會和鄉村之間，坦白講，是很難應付的。有時候是有理說不清，他堅持要怎麼樣就怎麼樣，所以在這兩所學校，一句話，會看家長的風向、他們的需求是什麼，再來擬訂計畫來經營。

3.請問您平時的興趣是什麼？

因人而異啊，有時候只是偶爾做了也不算是興趣，其實你看我，我還沒退休，真的都把工作當成興趣。以校長的職務來講的話，你沒有把工作當成興趣，你真的做不下去。每天來學校，把工作當成興趣，你就會去想你想做什麼，這也是我在校內遇到挫折能堅持下去的原因。客觀的條件有沒有辦法配合，主觀的條件就是你做不做得來，你就去思考，做得來就想辦法去推，做不來就必須要拚。其實我真正的興趣是在整理資料，我會把我個人的資料或者待過學校的校史資料，全部做個整裡，這是我想去做的，可以把它當成興趣啊！

4.請問您的生涯規劃是什麼？

大概三個學校，最大的差距就是城鄉差距的問題，像第一所學校是非常偏遠，經營學校的方向就是要善用時間，以他們在學校活動為主軸來循序漸進的規劃，後兩所都是算準都會型學校，會看家長的風向、需求是什麼，再來擬訂計畫來經營。

(P2-1-2)

我還沒退休，真的都把工作當成興趣。以校長的職務來講的話，每天來學校，把工作當成興趣，你就會去想你想做什麼，這也是我在校內遇到挫折能堅持下去的原因。其實我真正的興趣是在整理資料，我會把我個人的資料或者待過學校的校史資料，全部做個整裡，這是我想去做的，可以把它當成興趣啊！(P2-1-3)

我今年要退的話，剛好是五五要退，五五既然沒退，可能會待到服務四十年，服務四十年在現在的公家系統是很少人（哈），所以目前的規劃是服務滿四十年，滿六十歲退休。退休以後，就是剛講的，繼續唸書，唸我喜歡的系所，也是追求成長的表現，那時就比較沒有壓力了。除了唸書外，若有擔任志工的機會，也會去當志工，因為有輔導系、輔研所及特研所的求學經歷，有輔導志工的話，會去接的。也會把自己一生，就是從小能回憶起來的事情，按部就班的做個記錄。

5.在您當校長的回憶中，有何印象深刻的事發生？您對這件事有什麼看法？

如果是在職場、在學校的話，講起來就是「民意」兩個字，我們一直說要尊重民意，但是很多法規都綁住你，所以會造成極大的衝突和拉扯。要堅守法規還是順意民意，我會靠理性的態度來面對，但是還是非常難啊！舉個例子：編班方面，上面抓得很緊，等於任何一個家長不能指定老師，可是現在的家長利用各種關係、管道等，就是要達到他的目的。那如果你是順了這邊，上面知道就會嚴重處分，所以我是民意上栽了很多跟斗，因為坦白講，孩子是在我們手上，我們一切的作為要以孩子的立場來想，家長為孩子找個老師，也是安了自己的心，讓老師跟孩子相容，也不會說老師跟孩子的個性不同，所以我們往往會站在家長的立場來處理這個事情。可是上面就是不管你這些，我比較偏民意的話，教育部就窮追猛打，我也被窮追猛打過。例如：三年級沒有編班，那三年級老師依照規定就不必公開抽籤，我沒有公開抽籤，一個檢舉，教育部就公文來訪，追了一年。我希望教育部明訂未重新編班的年段，導師也要公開抽籤，但他不要，讓學校沒有依循，所以民意是什麼，我們很多的官員要去思考。

目前的規劃是服務滿四十年，滿六十歲退休。退休以後，繼續唸書，唸我喜歡的系所，也是追求成長的表現。因為有輔導系、輔研所及特研所的求學經歷，有輔導志工的話，會去接的。也會把自己一生，就是從小能回憶起來的事情，按部就班的做個記錄。(P2-1-4)

講起來就是「民意」兩個字，我們一直說要尊重民意，但是很多法規都綁住你，所以會造成極大的衝突和拉扯。要堅守法規還是順意民意，我會靠理性的態度來面對，但是還是非常難啊！我是在民意上栽了很多跟斗，我們往往會站在家長的立場來處理這個事情。所以民意是什麼，我們很多的官員要去思考。(P2-1-5)

6.您如何看待校長這個職務？

你既然要接校長這個職務，就要抱著服務的心態，專心的工作來面對，這是服務的行業，我們有時也會不平，你們這些人要來要求選老師，有時不能讓你們如意時，你們會拚命的怪、罵，我常常會問自己：我有欠你們嗎？我有跟你們借錢嗎？我有欠你們人情嗎？我都沒有欠你們，只不過我只是當校長而已，不過這都無法當面跟他們講。這只是自我調適，所以我們這些公僕是抱著服務的態度幫你們服務、處理，若沒辦法處理會跟你們說明，希望你們體諒。再來就是不可為，我不會去鼓勵學校同仁去走主任、行政這條路，你真的要很有興趣，你真的是要抱定決心要走這條路才走，否則你會很辛苦，所以我就不鼓勵。我擔任校長這個職務，我真的是盡心負責的來服務，我不為自己，是為老師、孩子和家長來服務。我做到盡我所能的，有時候真的沒辦法，我也沒辦法，校長這個職務真的是不可為的，所以天下雜誌訪問我：再從來一次，要不要再當校長，我說：百分之兩百不要！（哈）

7.您覺得校長該具備哪些特質？

用簡單的例子，就是「假面超人」，你真的要扮演不是雙面人，而是多面人，這不是人格分裂，你接觸的人都是五花八門，什麼人都有，你必須要八面玲瓏，而且要謹慎小心，你真的要戴面具就要戴面具，要掏心掏肺就要掏心掏肺，要說點假話就要說點假話，但是假話不是惡意的，是善意的，所以校長的特質真的是多面的，你如果堅守那一點，你說你很正直……，那你會很慘的（哈）。這是我對校長人格特質的看法，我也是盡量朝這方面修練（哈）。

二、轉型領導

1.請問您經營學校的理念為何？

既然要接校長這個職務，就要抱著服務的心態，專心的工作來面對，我擔任校長這個職務，我真的是盡心負責的來服務，我不為自己，是為老師、孩子和家長來服務。我做到盡我所能的，有時候真的沒辦法，我也沒辦法，校長這個職務真的是不可為的。(P2-1-6)

你真的要扮演不是雙面人，而是多面人，這不是人格分裂，你接觸的人都是五花八門，什麼人都有，你必須要八面玲瓏，而且要謹慎小心，所以校長的特質真的是多面的，我也是盡量朝這方面修練。(P2-1-7)

我經營一個學校，很簡單的說，就是要有肩膀、要有擔當的把學校營造成一個優質的環境，讓老師可以安心的在這邊教書，以我和老師們的專業讓學生很快樂、很有效的學習，我在前任國小時，絕大部分的經歷都是在對外尋找社會資源，不管人類、金錢等資源，因為這些資源進來後，才能夠安這個學校的心，在現任國小這些資源比較容易取得，你也要讓整個學校的老師定下心，……你要有自信的去承擔一切，去主動關懷同仁，如果我不承擔，坦白講我們教育處長官也是一樣，議員的電話一進去，他不會幫我們擔，他會馬上說：「好，我們馬上叫那個校長打電話給你。」我也覺得這是不對的，有些事情不是你想的那樣，不是議員講得那樣，你要先緩頰一下。要承擔下來，如果家長來，若讓他們直接去班級找老師，老師會整天提心吊膽，所以要讓老師安心，當然優質的環境，必須要爭取行政上的支援，我也要能主動協助老師解決困難。學校的氛圍就是讓老師一定要定下心來，目前我的理念也為同仁所認同，大家也都信任我。

2.請問您帶領校內成員的策略為何？

第一個是以身作則，自己要有正面的特質。第二個就是給機會，我們同仁在教學經驗、人生歷練上都已經很夠了，不必我們再說要怎麼做、怎麼教了，坦白講就是給機會，你如果想當名師，我一定給你機會，像你們要進修，我也是給你們機會；要去參加什麼活動，我也是會給機會，這是給大家機會，給你機會以後，你心情會比較愉快，你也會自我提升的，這也是同仁覺得我很親切的原因（哈）。

3.請問您跟校內成員間的關係是什麼？

其實我們都是一家人，校長真的只是過客，不過在這裡待個四年、五年、六年、七年、八年就離開了，既然我們是過客，所以來這邊，

經營一個學校，就是要有肩膀、要有擔當的把學校營造成一個優質的環境，讓老師可以安心的在這邊教書，以我和老師們的專業讓學生很快樂、很有效的學習。(P2-2-1-1)

要有自信的去承擔一切，去主動關懷同仁，要讓老師安心，當然優質的環境，必須要爭取行政上的支援，我也要能主動協助老師解決困難。學校的氛圍就是讓老師一定要定下心來，目前我的理念也為同仁所認同，大家也都信任我。(P2-2-1-2)

第一個是以身作則，自己要有正面的特質。第二個就是給機會，如：同仁想當名師、進修和參加活動等，都會給機會。這是給大家機會，給你機會以後，你心情會比較愉快，你也會自我提升的，這也是同仁覺得我很親切的原因。(P2-2-1)

其實我們都是一家人，把學校經營好，是首要任務，再來就是跟大家做朋友，以親善的態度

把學校經營好，是首要任務，再來就是跟大家做朋友，以親善的態度做事，多一些包容，就會得到同仁的尊重，坦白講，我都把同事當家人，所以隔壁校長問我：「你會不會去責罵你們學校的同仁？」我說：「不會。」同仁們不會，我們就教。他做不好，我們就帶著做，可以做給他看，所以他就把這句話帶回去給他們的行政人員，我不知道他會不會這樣推，本來也就是要以身作則，你說責罵有什麼意義？沒有意義啊，只會把關係弄僵，每一個人的能力不同，你就是要做到你該做到的那一個點。

4. 請問您現任學校具備的特色為何？

其實一個學校的特色，你要看它的傳統、所在的區域和校內的師資結構，因為每個人的專長不一樣，你要根據這三個來發展學校的特色。這個學校，藝文已經列入這個學校的特色了，已經發展到一個成果了，再來會跟同仁擬定、討論共識來推閱讀，因為發現孩子花在電子產品上面的時間太多，網路上的知識其實都是很片斷的，所以我還是很堅持孩子一定要看書，我來到這裡，再怎麼省，也要省一點錢來購書，一方面養成孩子看書的習慣，一方面半強迫孩子去看，就算不喜歡看書的孩子，也會感染看書的氛圍的。

5. 請問您擔任校長期間，有何創新的作法？

目前正在計畫推一個在地文化，就是菜市場文化，菜市場有很多文化可以放到學校來，中。我也很著力在環境教育上，這個校園營造有沒有生態的味道在，這才是重要的，會配合縣府辦一些環教的活動，而校內辦理環教的方法第一個就是靠宣導，第二個就是靠教學，第三個靠活動。現在環教只是融入，還好有四小時的課程，再來就是活動，任何活動都要加入這些環教元素，我也都跟同仁說要教導孩子環教觀念，同仁有都感受到我對教育的使命感。

做事，多一些包容，就會得到同仁的尊重，我都把同事當家人，也就是要以身作則，每一個人的能力不同，你就是要做到你該做到的那一個點。(P2-2-3)

一個學校的特色，你要看它的傳統、所在的區域和校內的師資結構，要根據這三個來發展學校的特色。這個學校，藝文已經列入這個學校的特色了，已經發展到一個成果了，再來會跟同仁擬定、討論共識來推閱讀，我還是很堅持孩子一定要看書。

(P2-2-4)

目前正在計畫推一個在地文化，就是菜市場文化，菜市場有很多文化可以放到學校來，我也很著力在環境教育上，校園營造有沒有生態的味道在，這才是重要的，會配合縣府辦一些環教的活動，而校內辦理環教的方法第一個就是靠宣導，第二個就是靠教學，第三個靠活動。現在環教只是融入，還好有四小時的課

三、校外旅遊教學

1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？

地點的選擇，因為我是重視環教，所以我比較主張生態型區塊的選擇，其實沒有認證通過的，也有很多點可以作為校外教學用。那時我們有編一本彰化環教的彙編，其實我的構想是希望各學校提出來能主動做一個縣的連結，你這個學校帶出來，從這個點開始一直到結束，整個點連結，結果我們沒有達到預期目標，各校提出來的都是一個點、一個點。若你真的要教學，老師要找點去串聯，像我在前任時就規劃串連一整個縣。先到我的學校，請一個非常瞭解當地生態的老師來講解生態及鳥類的解說，學校室內課程結束後，就拉出來校外，校外可以看那邊濱海的植物，養豬場內看廢水怎麼處理，養鴨場看看有沒有污染，看看當地抽取地下水，造成地層下陷的情況，這些都是一個點、一個點，再到北邊鷺鷥林看大、中、小白鷺及夜鷺都在那邊，可以做個解說，底下蛇很多，那是一個保護林，再往北上，就是到芳苑王功看燈塔、紅樹林、招潮蟹，這是紅樹林的生態，中午又可以吃風味餐，所以整個是一連串、規劃好的課程。也希望縣府能彙編環教場所，並且成冊分享，讓老師有可以選擇的機會。這邊的資源不多，能做環教的教學，也只有配合我們的校外教學。

2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

校外教學是正式課程，所以我真的反對去

程，再來就是活動，任何活動都要加入這些環教元素，我也都跟同仁說要教導孩子環教觀念，同仁有都感受到我對教育的使命感。(P2-2-5)

地點的選擇，因為我是重視環教，所以我比較主張生態型區塊的選擇，這邊的資源不多，能做環教的教學，也只有配合我們的校外教學。(P2-3-1)

校外教學是正式課程，所以

遊樂場，遊樂場不是我們老師該帶去的，是家長該帶去的，我們不要剝奪家長太多的責任

(哈)，所以我一直主張我們的校外教學一定是正式課程，當然這個是外在、外力的介入，我就要求要有個簡案，有一個學生的學習單。

3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？

如果分兩個方面來說，全校性的校外教學活動當然要由學校統一辦理標案！標了以後，有人數的限制，那沒關係，只要座位許可，你只要繳費也可以去，但是也有一個用處，他幫你照顧孩子……班級性的校外教學就由班親會來統籌，我本來就是這樣的主張，因為所謂的親師合作，就是讓班親會來運作，其實我們學校這個區塊還要再努力啦！老師可能做法比較保守，不是全班，你也可以篩選，那些比較熱心的家長，你一定要時常保持聯絡，所以你要辦什麼活動，其實老師很輕鬆，真的，我在○○那邊，整個都帶起來了，每一班至少有五、六個家長會很熱心的來幫你，你要辦包粽子、包餃子和煮湯圓，他們都會幫你弄得好好的，老師很輕鬆，只要你開個口、開個會，大家協調要做什麼工作，運動會要做什麼，園遊會要做什麼，老師都不用操心，可是我們這邊，都好像設一道牆在那邊，不知道癥結在哪邊，以前是被嚇到，還是怎麼樣(哈)，不過家長這個力量是無窮、無限的，一定要去善用他，所以班級性的校外教學真的是要讓家長來，你地點決定後，一定要全部交給家長去處理，請他們參與，涉及到地點的選擇、租車、中餐及講解，這些家長都會幫你協調，處理的好好的，不用你老師去傷腦筋；那如果更積極的家長，他會事先去現場會勘，聯絡現場的解說員，並協調各事項，那麼家長為什麼不用呢？所以班級性的校外教學，我一直主張家長來介入，而且主要是以他們為主角，很多話我們不便講，他們是社會人，他們去講，他們去籌劃。

我真的反對去遊樂場，遊樂場不是我們老師該帶去的，是家長該帶去的，我們不要剝奪家長太多的責任。(P2-3-2)

全校性的校外教學活動當然要由學校統一辦理標案！
(P2-3-3-1)

班級性的校外教學就由班親會來統籌，我本來就是這樣的主張，因為所謂的親師合作，就是讓班親會來運作，所以班級性的校外教學真的是要讓家長來，你地點決定後，一定要全部交給家長去處理，請他們參與，我一直主張家長來介入，而且主要是以他們為主角，很多話我們不便講，他們是社會人，他們去講，他們去籌劃。(P2-3-3-2)

4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

如果是全校性的，決定不能用最低標，我們學校是不得已，因為大家不知道在怕什麼，不當評選，其實這種一定要公開徵求計畫書，我們來評選，我常在說老師不要聽那些有的、沒有的（哈），要辦這個活動，自己來評選是天經地義的，校長又不會說某某老師、某某評選委員一定要哪一家得標，我都不會去講這個，也沒有外力介入啊！你就是根據他們送的資料或者簡報去給個分數，這個在怕什麼呢？我要辦這個活動，我來評廠商這是天經地義的事，但是我們老師不知道在怕什麼，我一直搞不懂啊！所以必須要採最低標，最低標就麻煩了，你沒有鉅細靡遺的標案規範，如要去參觀恐龍館，就又可能帶到門口就帶走了，他有沒有履約於法，你沒辦法。我們的標案沒辦法去想那麼多，總務單位無法去想那麼多，很難，想不到就是無力做，就是最低標的問題，如果最低標壓低價格的話，風險就很大，車子會亂調，所以我比較傾向最有利標的評選，一定要有公開的徵求計畫，廠商爲了得標，一定會很詳細的規劃，對我們學校來講，一定是有利的，我們學校來講，現在是採最低標，也是卡在沒有老師願意要當評選，這是一大問題，會怕，我就不知道在怕什麼（哈）？這是以訛傳訛啊！

5.您認爲目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

講良心話，我們學校是沒有出來的，目前的階段，還是偏遊樂場所，我們講實在話，車子載到那邊，領隊交代一下，注意事項交代一下，幾點幾分集合交代一下，就放牛吃草（哈）。我一直很擔心如果學生出事情，一追究會非常嚴重，因爲是上班、上課時間去做戶外教學，遊樂場你敢保證都安全嗎？不見得！我常常說你至少要放一點東西進來，如去九族，你應該

如果是全校性的，決定不能用最低標，最低標就麻煩了，沒有鉅細靡遺的標案規範，如果最低標壓低價格的話，風險就很大，車子會亂調，所以我比較傾向最有利標的評選。(P2-3-4-1)

現在是採最低標。
(P2-3-4-2)

我們學校是沒有出來的，目前的階段，還是偏遊樂場所，我就一直主張說一定盡量要去生態園區，因為他有專人的規劃解說，要看成效性，第一個就是你要去，就是讓他去看，你不帶學生去沒有用，第二個就是回來小朋友要去想，讓他們去做分享就

帶著去看幾個點，看完了，我們今天主學習是到這邊，再來副學習是讓你們去玩一下，不是去那邊就放牛吃草，我們學校坦白講大部分還是偏放牛吃草，我就一直主張說一定盡量要去生態園區，因為他有專人的規劃解說，會帶著走，危險性也比較低。你說要看成效性，第一個就是你要去，那個地方規劃得很好、很完善，你不帶學生去沒有用，好，學生去那邊，你要去看、去聽，學生小小的心靈在想什麼，我們不知道，就是讓他去看，像學校有什麼劇團表演，有什麼音樂會，我一直說你要來，我們這邊是文化沙漠，難得有這樣的機會，你要來才能感受那樣子的氛圍，演什麼是其次，但是你要來，因為機會難得啊！第二個就是回來小朋友要去想，這個要找一節課，讓他們去做分享就對了，分享才知道說小朋友到底是看到什麼、聽到什麼及想什麼，這樣才知道成效啊（哈）！

6.在未來的校外旅遊教學上有何看法？

一、鬆綁：法規、制度上要鬆，不要綁得死死的，校外教學是老師依照課程需求或不足，帶領孩子到校外印證及加深加廣的學習，政府機關在採購法上不要限制老師，不要什麼都限制只能用政府的採購法來招標，要尊重、信任老師的專業。二、專業：老師要憑著專業素養來規劃校外教學的流程，在校外教學上不能絕對說只是應付學生、家長和學校的工作，或者覺得是輕鬆賺了一天薪水的感覺，這是不對的。

7.你對公部門在校外旅遊教學的看法？

校外教學不能由私人企業來辦理，一定要由公家機關來辦理，校外教學是由老師專業的角度來切入，來補足學年度課程的不足，若由

對了，分享才知道說小朋友到底是看到什麼、聽到什麼及想什麼，這樣才知道成效。(P2-3-5)

一、鬆綁：法規、制度上要鬆，不要綁得死死的，校外教學是老師依照課程需求或不足，帶領孩子到校外印證及加深加廣的學習，政府機關在採購法上不要限制老師，不要什麼都限制只能用政府的採購法來招標，要尊重、信任老師的專業。二、專業：老師要憑著專業素養來規劃校外教學的流程，在校外教學上不能只是應付學生、家長和學校的工作。(P2-3-6)

公部門在校外教學方面還是不能管太多，在採購上不要限制太多。(P2-3-7-1)

外面廠商來辦理，可能在商言商，教學效果不容易達到，.....公部門在校外教學方面還是不能管太多，在採購上不要限制太多，.....目前公部門都沒有提供資源，只有太多的規範，尤其是低中高年級地點及補助的限制，會影響到老師舉辦校外教學活動的意願，.....比如低年級老師教到動植物時，應該可以安排到木柵動物園參觀，因為在地的縣市沒有比上述更適合的環境可以配合，所以限制太多，還規定要徒步（哈），.....雖然縣府因經費的問題對地點及補助而有所限制、規範，若低年級老師決定到外縣市舉辦校外教學，我和行政團隊也有所彈性，都會同意，但是按照規定就請領不到補助款了，.....我覺得老師的心胸也要豁達一點，不要爲了申請不到這一點小錢而不辦校外教學，犧牲孩子的權利。

8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

要規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學是很難的，但還是可以做到的，老師還是要根據這學年的課程領域需求來規劃，而且選定適當的地點，並且讓孩子有先備知識，到了校外教學地點後再做補充的教學，並於教學過程中安插相關的休閒活動，讓校外教學寓教於樂。.....若老師的專業能力不足，可以請參觀場地的專業人員來規劃，一定以配合課程的教學爲目的，當教學目標達成後，再來設計休閒娛樂活動。.....我和行政團隊不能強力主導地點和流程，只能提供行政上最大的資源，相信老師的專業，老師也要憑著對工作的熱忱來規劃有意義的校外教學活動。.....目前學校老師還無法做到規劃有意義的活動，還有進步的空間。

目前公部門都沒有提供資源，只有太多的規範，尤其是低中高年級地點及補助的限制，會影響到老師舉辦校外教學活動的意願。(P2-3-7-2)

雖然縣府因經費的問題對地點及補助而有所限制、規範，若低年級老師決定到外縣市舉辦校外教學，我和行政團隊也有所彈性，都會同意，但是按照規定就請領不到補助款了。(P2-3-7-3)

要規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學是很難的，但還是可以做到的，老師還是要根據這學年的課程領域需求來規劃，而且選定適當的地點，並且讓孩子有先備知識，到了校外教學地點後再做補充的教學，並於教學過程中安插相關的休閒活動，讓校外教學寓教於樂。(P2-3-8-1)

我和行政團隊不能強力主導地點和流程，只能提供行政上最大的資源，相信老師的專業，老師也要憑著對工作的熱忱來規劃有意義的校外教學活動。(P2-3-8-2)

訪談編號：P3

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小校長

訪談時間：民國 103 年 8 月 1 日上午 9 點

訪談地點：校長室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.請問您的求學背景、教育理念是什麼？</p> <p><u>我的父親是警察，從小就很嚴格，都是媽媽在照顧我，父親不容許我犯錯，在成績、學業方面也要求進步，常常會有打罵教育。我有兩個姊姊都很會唸書，我們做弟弟的都在後面辛苦追趕。……爸爸對我影響比較深遠的是要有正義，不能違法，而且要講義氣、要誠實、要善用時間、要守時，他跟別人有約時，一定提前半小時到，我媽媽是家庭主婦，比較疼小孩，比較沒跟外界接觸。……公平、正義、守時和誠實，我覺得是我做人最根本的條件。我認為教育理念可以從下面幾項來講，第一個會把重點放在學生身上，辦教育就是要讓孩子有感覺，這樣的教育才比較成功，若老師平常付出的關心很多，但孩子感覺不到，或者他沒有外顯行為來表達老師、爸媽教什麼，這樣讓孩子沒感覺的教育，是表面式的教育，<u>老師、工友、組長、主任及校長都要有責任心，也都要事先計畫好來全心投入服務的學校，營造一個讓孩子有感覺的教育環境。第二個是要讓家長知道學校所做的一切努力都是為了小孩，我常教育家長：孩子不是你終生的財產，家長不要有過多的擁有感，應該要信任老師，相信學校的專業，讓這些專業的人放手去做，這樣孩子的成長空間就會大，但是家長對孩子還是不太敢放手，還是有些許的擁有感和控制慾。第三個就是要當老師的後盾，整個教育環節最重要的就是老師，老師對行政，老師對學生，老師對家長等，都是一個重要的樞紐，其他人都是在輔助教學，我會讓老師覺得我很可靠，可以當他們的後盾，讓老師覺得來這個學校教書是值得的，是愉快的，這樣老師才會全心全力的</u></u></p>	<p>我的父親是警察，從小就很嚴格，爸爸對我影響比較深遠的是要有正義，不能違法，而且要講義氣、要誠實、要善用時間、要守時。公平、正義、守時和誠實，我覺得是我做人最根本的條件。(P3-1-1-1)</p> <p>教育理念可以從下面幾項來講，第一個會把重點放在學生身上，老師、工友、組長、主任及校長都要有責任心，也都要事先計畫好來全心投入服務的學校，營造一個讓孩子有感覺的教育環境。第二個是要讓家長知道學校所做的一切努力都是為了小孩，應該要信任老師，相信學校的專業，讓這些專業的人放手去做，這樣孩子的成長空間就會大。第三個就是要當老師的後盾，我會讓老師覺得我很可靠，可以當他們的後盾，讓老師覺得來這個學校教書是值得的，是愉快的，這樣老師才會全心全力的去教書。(P3-1-1-2)</p>

去教書。我也可以跟家長說老師是如何認真的在教孩子，家長也可以對學校放心，所以學生、家長和老師這三個是環節，是有關係的。

2.請問您待過幾間學校，目前任職的學校與之前的學校有何差異？

我先後在六所國小服務過。……我覺得在大學校當主任時發生的事情，比當小學學校的校長還要多，但是要擔的責任沒比校長大，擔任校長後，會擔負起校內的任何責任，……之前待過小型的學校，其學生、老師人數少，通常都位於偏僻的地方，要發展的方向跟中、大型學校不一樣，……在現任國小時，家長的教育水準跟觀念，受到傳統學校教育、社區文化的影響，水準比較高，雖然跟之前小學校是一樣的環境，但現任國小在各方面都比較好，無論如何，都還是會秉持著做事謹慎來經營任內的學校。

3.請問您平時的興趣是什麼？

年輕時比較喜歡打球，後來因為膝蓋受傷，現在就好好規劃假日的時間，多從事爬山、騎腳踏車等戶外活動，室內就是泡茶、聽音樂等靜態活動。

4.請問您的生涯規劃是什麼？

五十歲想退休，自己因喜歡爬山，曾想擔任救難隊員，尤其是山難救護隊，只要有聽到山難救援，就夥同隊員開車前往救助，……在九二一地震時，曾跟幾個好友開車運送救災物資到東勢，沿途看到運送屍體的棺材，就引起想擔任山難救護隊的念頭，但因膝蓋受傷、體力不如從前而作罷。現在的規劃就是等退休時間到，不戀棧，趁著還年輕，有計畫的跟老婆出國或到處遊玩，我也喜歡攝影，可以到國外多拍攝跟台灣不同的景觀相片。

我覺得在大學校當主任時發生的事情，比當小學學校的校長還要多，但是要擔的責任沒比校長大，擔任校長後，會擔負起校內的任何責任。(P3-1-2-1)

家長的教育水準跟觀念，受到傳統學校教育、社區文化的影響，水準比較高，無論如何，都還是會秉持著做事謹慎來經營任內的學校。(P3-1-2-2)

好好規劃假日的時間，多從事爬山、騎腳踏車等戶外活動，室內就是泡茶、聽音樂等靜態活動。(P3-1-3)

五十歲想退休，等退休時間到，不戀棧，趁著還年輕，有計畫的跟老婆出國或到處遊玩，我也喜歡攝影，可以到國外多拍攝跟台灣不同的景觀相片。(P3-1-4)

5.在您當校長的回憶中，有何印象深刻的事發生？您對這件事有什麼看法？

之前當主任，有一次學校校長面對家長投訴老師時，校長有先瞭解到該位老師有體罰、勢利眼、比較現實但是也非常認真的事實，校長一直說服家長，但家長到最後還是有無理的要求，包括：轉班、找人關說等，校長只好兩手一攤說：「那就請您訴諸媒體。」我當時心中疑惑，不是不要見報比較好，怎麼校長反其道而行，經過請教校長，校長說：「有時逼不得已，只好用此方法去凸顯，說不定是一個解決的轉機點。」等媒體到校時，校長先跟記者說明事情的真相，老師有可能真的是有體罰，或老師體罰是不得已的情形，或者老師沒體罰但這位家長真的有問題等話語，先跟記者溝通，會講真實的事情，讓記者知道老師難為、家長有時有無理的要求，……讓我學習到校長是要有擔當的能力，也要有遇到問題找出解決方法的能力，不要跟媒體、家長和老師當下硬碰硬；我也知覺到他的確有照顧到老師，不會責罵老師，都是用輕鬆、詼諧舉例的方法來引導，好像跟老師培養朋友之間的感情，他的人格特質也有影響到我日後的處事態度，就是站在老師的立場去想，去當老師可信任的伙伴，這樣做，老師會願意找我談，也會主動跟我說出事情的真相，信任學校會幫他解決。

6.您如何看待校長這個職務？

大家都是同事，學校是最沒有階級制度的環境，不像軍中、警察，在學校中老師專心教學，主任執行計畫、活動，校長這個職務只不過是工作性質不一樣，都在處理瑣碎的事情，所以我比較細心的是重視人跟人之間的相處，……這個職位只是可以去實現或比較容易主宰我的教育理想，校長雖然有權力，但是是用來服務別人，怎麼善用權力是很重要的，比如職務的分配、經費的使用、場地的規劃和社

面對家長投訴老師時，讓我學習到校長是要有擔當的能力，也要有遇到問題找出解決方法的能力，不要跟媒體、家長和老師當下硬碰硬；跟老師培養朋友之間的感情，站在老師的立場去想，去當老師可信任的伙伴，這樣做，老師會願意找我談，也會主動跟我說出事情的真相，信任學校會幫他解決。(P3-1-5)

大家都是同事，校長這個職務只不過是工作性質不一樣，都在處理瑣碎的事情，所以我比較細心的是重視人跟人之間的相處。(P3-1-6-1)

這個職位只是可以去實現或比較容易主宰我的教育理想，雖然有權力，但是是用來服務別人。(P3-1-6-2)

區的協調等，讓大家共享學校的資源。

7.您覺得校長該具備哪些特質？

第一個應該要有熱忱，不管是對老師、家長和孩子方面都要熱忱待人。第二個就是要有容忍包容力，面對別人責罵、煩叨時，當下先退讓一步，可以減少對立爭吵的情況，事後再用對方法，跟對方溝通，找出兩者平衡的點。第三個要有正義感，但是又不能太有正義感，要拿捏得恰到好處。第四個是要擁有組織性的權謀，但這不是有心機，是爲了讓學校得利，是爲了照顧老師，是要讓事情進行得更順利而具備的解決方法。

二、轉型領導

1.請問您經營學校的理念爲何？

首重怎樣促進行政人員和教學人員之間的合作，行政人員和教學人員難免會有衝突發生，我會用自身的專業能力、友善態度來鼓勵和影響行政人員以及教學人員要互相站在雙方的立場，去爲對方著想，取得一個平衡點，若雙方沒有交集，我會個別去瞭解雙方的想法，達成溝通的橋樑。再來我會以身作則，自己會守法、守時，瞭解同仁的困難，關心同仁，爲同任提供協助，讓老師、學生看到校長都有做到，……接著就是校內要和諧，也要大家認同我的辦學理念，一起向上，一起努力，一起爲學校的願景打拚，比如要求對外比賽要有得名次等，這樣大家才有成就感，對學校才有幫助。

2.請問您帶領校內成員的策略爲何？

分成物質和精神兩方面來說，在物質上，會向家長委員爭取一些經費，來協助老師，比如老師指導學生若得獎，就會有獎勵金，可是支援的經費不夠用時，我會有計畫的跟家長委員講說老師指導學生是應該的事，老師不會在意獎勵金，但是我認爲很重要，因此部分家長

第一個應該要有熱忱，第二個就是要有容忍包容力，第三個要有正義感，第四個是要擁有組織性的權謀。(P3-1-7)

首重怎樣促進行政人員和教學人員之間的合作，我會用自身的專業能力、友善態度來鼓勵和影響行政人員以及教學人員要互相站在雙方的立場，去爲對方著想，再來我會以身作則，自己會守法、守時，瞭解同仁的困難，關心同仁，爲同任提供協助，接著就是校內要和諧，也要大家認同我的辦學理念，一起向上，一起努力，一起爲學校的願景打拚。(P3-2-1)

在物質上，會向家長委員爭取一些經費，來協助老師；在精神上，我會多鼓勵老師，讓老師有自信心，比如老師自己或指導學生對外比賽有得獎，我會將此訊息放在電子白板或在晨會上公

委員聽到我這樣說，就認同我且會提供資金來贊助，若有參加學校舉辦的戶外教學或自強活動，也會贊助金錢跟大家同樂，所以特支費是用在老師和學生方面較多。在精神上，我會多鼓勵老師，讓老師有自信心，比如老師自己或指導學生對外比賽有得獎，我會將此訊息放在電子白板或在晨會上公開頒獎，並且拍照放在走廊上的公佈欄內，.....家長看到相片、老師名字跟比賽項目等資料，會對老師有更深刻的印象。若老師被家長投訴或跟行政有些摩擦，產生倦怠感，我也會利用降旗後的時間，到教室讓老師沒有壓力的跟他聊天，一方面讓老師感覺校長有在關心，一方面也讓家長知道校長有在關心校內的情形，也藉機提升成員的士氣，所以我對自己的當校長方面的專業素養有高度的信心。

3.請問您跟校內成員間的關係是什麼？

我會用謹慎、小心和保守的態度來評估我跟老師、同事和學生的關係，學生是不會排斥我的，老師覺得我很好，可是我還是會說服我自己不要有高高在上的感覺，但也沒有說以後需要老師幫忙，他就會幫我忙的認知，大家彼此互相尊重，不一定要有很深的交情，但是自己會以身作則的影響老師，讓同仁多親近我。

4.請問您現任學校具備的特色為何？

有具備專業的特色，老師有取得家長信任的專業，主任有行政協調能力的專業，我自己也有處理各方面事情的專業能力，我對自己有信心，也有擔當的能力，如面對民意代表、無理的家長及長官的要求等事情，會主動積極處理。學校目前也有具備教學上的專業、行政協調的專業、社區文化營造的專業和基本安全的

開頒獎，並且拍照放在走廊上的公佈欄內。也會利用降旗後的時間，到教室讓老師沒有壓力的跟他聊天，一方面讓老師感覺校長有在關心，一方面也讓家長知道校長有在關心校內的情形，也藉機提升成員的士氣，所以我對自己的當校長方面的專業素養有高度的信心。(P3-2-2)

我會用謹慎、小心和保守的態度來評估我跟老師、同事和學生的關係，老師覺得我很好，可是我還是會說服我自己不要有高高在上的感覺，但也沒有說以後需要老師幫忙，他就會幫我忙的認知，大家彼此互相尊重，不一定要有很深的交情，但是自己會以身作則的影響老師，讓同仁多親近我。(P3-2-3)

有具備專業的特色，老師有取得家長信任的專業，主任有行政協調能力的專業，我自己也有處理各方面事情的專業能力，我對自己有信心，也有擔當的能力，也具備教學上的專業、行政協調的專業、社區文化營造的專

專業等。

5.請問您擔任校長期間，有何創新的作法？

在小學校時，會視當地孩子主要喜歡的活動是什麼，鼓勵同仁去發展、營造相關教學活動，他們的社區靠近哪裡，就視社區的性質去發展在地文化，也會依孩子的專長及家長的期望、職業及當地的產業結構來發展，例如在小學校時，因為孩子好動，所以我就發展出獨輪車活動。……在現任國小時，會鼓勵同仁帶一些創新的觀念在推動閱讀活動，比如鼓勵孩子用電腦做出簡報，將閱讀心得呈現出來，……從書本所獲得的知識是有限的，但是要如何讓孩子獲得跳躍式的實地參觀，是我目前正要去做的，不是只有培養短期閱讀的效果，而是培育孩子長期閱讀的習慣，比如在家裡不會去選擇接觸電子產品，而是會拿起桌上的讀物觀看，哪怕只是一張廣告單，這也是未來的願景之一。

三、校外旅遊教學

1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？

我會以生態型為主，因為跟孩子周遭生活的取得比較容易、貼近，孩子會比較有興趣。對低中年級來說文化型的有時太抽象，孩子比較不容易理解，設施型的就更不用考慮了。目前實際上，低年級礙於縣府對搭車的規定，都選擇較近的地點，以生態型可以實際操作或參觀的為主，如牧場做鴨蛋等，中高年級就比較會去遊樂區，但是慢慢的有些班級就傾向於先去可以操作體驗的休閒農場，再去遊樂區，大家觀念有慢慢再改變。我不會去指定各年級校外教學的地點性質，完全尊重學年老師決定，但是我會提供資料給學務處。

業和基本安全的專業。(P3-2-4)

會視當地孩子主要喜歡的活動是什麼，鼓勵同仁去發展、營造相關教學活動，視社區的性質去發展在地文化。(P3-2-5-1)

會鼓勵同仁帶一些創新的觀念在推動閱讀活動，比如鼓勵孩子用電腦做出簡報，將閱讀心得呈現出來，不是只有培養短期閱讀的效果，而是培育孩子長期閱讀的習慣，這也是未來的願景之一。(P3-2-5-2)

會以生態型為主，因為跟孩子周遭生活的取得比較容易、貼近，孩子會比較有興趣。對低中年級來說文化型的有時太抽象，孩子比較不容易理解，設施型的就更不用考慮了。(P3-3-1-1)

目前實際上，低年級礙於縣府對搭車的規定，都選擇較近的地點，以生態型可以實際操作或參觀的為主，中高年級就比較會去遊樂區。(P3-3-1-2)

我不會去指定各年級校外教學的地點性質，完全尊重學年老師決定，但是我會提供資料給學

2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

學生有能實際操作、體驗的方式較重要，但是並不是遊樂區操作的體驗，而是到博物館、工藝館或自然科學博物館去操作的體驗，.....遊樂區還是盡量不要去，這個爸媽可自行帶去，盡量多體驗的、爬山的，但小朋友通常不喜歡。

3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？

一次正式的校外教學還是要由學校來主導、負責任的統籌，其它私底下班親會家長舉辦的活動若出了事，學校也是脫不了關係的，所以我不贊成全部由班親會辦理，若都由班親會家長處理，出了事情，家長、外界還是會指責學校，.....。目前一次正式的校外教學，還是由學校主導，若是由班親會名義自行辦理，老師、家長還是會寫計畫給我，讓學校知道的。

4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

要採用最有利標的型式，品質內容才有保障，但是最有利標困難在審核方面，因為有人會質疑這些廠商沒有得標過的經驗，不知道服務到底好不好，但是廠商如果有得標服務過的經驗，不管是從他校得知或自校上，就可以用來判斷選擇的依據了。我來這裡三年了，這所學校前兩年都是採用最低標，主任跟我反應說老師不認識廠商，不知道採用最有利標的分數如何打，而且最主要是評分老師怕出了事情要擔責任，所以用最低標，結果校外教學回來後，老師對品質都不太滿意，向廠商反應，廠商也不理會老師，.....其實，我有跟老師說不用怕，我有做過最有利標，我和主任都會提供廠商的資訊、風評給老師當參考，但是我不會去主導要給哪家廠商得標，只要我和老師沒有接受關

務處。(P3-3-1-3)

學生有能實際操作、體驗的方式較重要。(P3-3-2-1)

遊樂區還是盡量不要去，這個爸媽可自行帶去，盡量多體驗的、爬山的。(P3-3-2-2)

一次正式的校外教學還是要由學校來主導、負責任的統籌，其它私底下班親會家長舉辦的活動若出了事，學校也是脫不了關係的，所以我不贊成全部由班親會辦理，若都由班親會家長處理，出了事情，家長、外界還是會指責學校。(P3-3-3)

要採用最有利標的型式，品質內容才有保障，用最低標，結果校外教學回來後，老師對品質都不太滿意。今年，老師雖然心裡會怕擔責任，但是有行政在後面支持，最後大家都採用了最有利標的方式。(P3-3-4)

說，採用最有利標的方案才是對校外教學最有品質保障的方式，……今年，老師雖然心裡會怕擔責任，但是有行政在後面支持，最後大家都採用了最有利標的方式。

5. 您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

孩子去實際操作、體驗的校外教學比去遊樂區的還有成效性，是在教室內無法得到的經驗，如果是去可以印證課程的校外教學，如地質館、科博館等，對老師來講，也是一種收穫，只是目前老師在實施校外教學時，可能擔心孩子的安危，要趕行程，家長有意見或身體疲憊等，還是處於被動的配合，……既然是校外教學，還是有搭配課程，孩子應該有教學上的效果。

6. 在未來的校外旅遊教學上有何看法？

能夠少去遊樂場所，畢竟危險性高，教育性質低，應該多去開發、接洽生態型這類可以動手操作、親身體驗的活動比較好，在招標上還是會採用最有利標的方案，也會繼續提供優質的地點給學務處，轉達給學年老師參考。

7. 你對公部門在校外旅遊教學的看法？

公部門在戶外教學上不會限制各校地點的選擇，但還是有創新、經費補助的行動，只是在核銷項目上有很大的限制，有些補助會視戶外教學的地點而取消，造成放棄優質的戶外教學地點，或者要配合核銷項目而改變行程內容，這就失去實質意義，如果可以的話，就在補助上不要規定太多，但是目前公部門還是無法做到。

孩子去實際操作、體驗的校外教學比去遊樂區的還有成效性，是在教室內無法得到的經驗，如果是去可以印證課程的戶外教學，對老師來講，也是一種收穫。(P3-3-5-1)

只是目前老師在實施校外教學時，可能擔心孩子的安危，要趕行程，家長有意見或身體疲憊等，還是處於被動的配合。(P3-3-5-2)

能夠少去遊樂場所，多去開發、接洽生態型這類可以動手操作、親身體驗的活動，招標上還是會採用最有利標的方案，也會繼續提供優質的地點給學務處，轉達給學年老師參考。(P3-3-6)

公部門在校外教學上不會限制各校地點的選擇，但還是有創新、經費補助的行動，只是在核銷項目上有很大的限制，如果可以的話，就在補助上不要規定太多。(P3-3-7)

<p>8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？</p> <p><u>希望老師能搭配課程來選擇地點，在出發前能做行前教育，補充校外教學地點方面的課外知識，屆時，再做動態的娛樂活動。</u></p>	<p>希望老師也能搭配課程來選擇地點，在出發前能做行前教育，補充校外教學地點方面的課外知識，屆時，再做動態的娛樂活動。(P3-3-8)</p>
--	---

訪談編號：P4

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小校長

訪談時間：民國 103 年 8 月 4 日上午 10 點

訪談地點：校長室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.請問您的求學背景、教育理念是什麼？</p> <p><u>爸媽本身學歷不高，在當時學歷是人向上升遷的一個要素，就鼓勵我能讀就盡量讀，家裡也窮，讀公費的師專是最好的選擇，所以我在求學方面是滿積極主動的，當國中畢業後就報考師專，覺得學歷不夠，又報考彰化師範大學輔導系，以及特教研究所和行政碩士班。爸媽的管教方式非常民主，也信任、支持我的作為，造就了我在各方面都充滿自信。教育其實從輔導來說是一種助人的工作，就是教導學生具備良善，鼓勵學生充滿信心，讓社會能夠安定。</u></p> <p>2.請問您待過幾間學校，目前任職的學校與之前的學校有何差異？</p> <p><u>我在三所國小當過教師及主任，在兩所國小當校長，在大型學校時，上級交辦的事務會比較多、資源也比較多，相對的小型學校事務就比較少、資源少，無論是大、小學校的環境，我都樂於接受挑戰，也都能適應.....小型學校的家長經濟較不好，學生求學認真的態度也較不積極，大學校的工作量多，但是分工也較細，有時工作量太多，我會主動的積極分配、協調、</u></p>	<p>爸媽本身學歷不高，在當時學歷是人向上升遷的一個要素，就鼓勵我能讀就盡量讀，所以我在求學方面是滿積極主動的，爸媽的管教方式非常民主，也信任、支持我的作為，造就了我在各方面都充滿自信。(P4-1-1-1)</p> <p>教育其實從輔導來說是一種助人的工作，就是教導學生具備良善，鼓勵學生充滿信心，讓社會能夠安定。(P4-1-1-2)</p> <p>在大型學校時，上級交辦的事務會比較多、資源也比較多，相對的小型學校事務就比較少、資源少，無論是大、小學校的環境，我都樂於接受挑戰，也都能適應。(P4-1-2-1)</p> <p>大學校的工作量多，但是分工也較細，有時工作量太多，我</p>

尋求合作，而且要處理人的事會比較多，難度也比較高一點，但是我會說服他人，尋求一個平衡點。

3.請問您平時的興趣是什麼？

我是個外向、樂觀的人，我也喜歡跟朋友到處走走，或是一個人看電影、聽音樂。

4.請問您的生涯規劃是什麼？

我本身沒有規劃，都是受旁人影響，聽旁人說去考主任就考主任，叫我去考校長就去考校長，雖然被別人推著走，但是會視為一種挑戰的去正向面對，……本來規劃就只是學歷要高一點，就讀到碩士，也沒要讀到博士（哈），……未來的規劃就一直當校長，一直當校長，在校長任內退休。

5.在您當校長的回憶中，有何印象深刻的事發生？您對這件事有什麼看法？

在前任國小時，有一個事件被刊登在報紙上，內容是我要罷免一個家長會長，其實他的觀念跟家長會委員間的觀念不同，委員們都不希望他續當會長，因家長會的組織章程只有選舉，沒有罷免的條文，後來才有修正，在當時造成誤會。我覺得當會長的人有自己的理念是沒錯，但是在大環境中跟別的委員不一樣時，一個人的意志要改變整個家長會的制度是很難的，他比較不會跟別人協調溝通，也覺得主任對他不尊重，就要我在學期中換掉主任，否則不支持我連任，……這件事雖然對我的身心有影響，但是我的個性還算堅強，因為他一直檢舉就要寫報告（哈），後來經過教育處調查後，還是覺得學校的任何作法是合乎規定的。

會主動的積極分配、協調、尋求合作，而且要處理人的事會比較多，難度也比較高一點，但是我會說服他人，尋求一個平衡點。
(P4-1-2-2)

我是個外向、樂觀的人，我也喜歡跟朋友到處走走，或是一個人看電影、聽音樂。(P4-1-3)

我本身沒有規劃，都是受旁人影響，雖然被別人推著走，但是會視為一種挑戰的去正向面對，未來的規劃就一直當校長，一直當校長，在校長任內退休。
(P4-1-4)

在前任國小時，有一個事件被刊登在報紙上，內容是我要罷免一個家長會長，其實他的觀念跟家長會委員間的觀念不同，委員們都不希望他續當會長，在當時造成誤會。(P4-1-5-1)

我覺得當會長的人有自己的理念是沒錯，但是在大環境中跟別的委員不一樣時，一個人的意志要改變整個家長會的制度是很難的，他比較不會跟別人協調溝通，也覺得主任對他不尊重，這件事雖然對我的身心有影響，但是我的個性還算堅強。
(P4-1-5-2)

6.您如何看待校長這個職務？

就是服務更多的人，因為職位比較高，可以把自己的理念影響、服務或鼓勵更多的人。

就是服務更多的人，因為職位比較高，可以把自己的理念影響、服務或鼓勵更多的人。

(P4-1-6)

7.您覺得校長該具備哪些特質？

校長是一個助人的工作，所以特質就是要對人有興趣，能夠喜歡去幫助別人，規劃事情上要能很周延，讓大家能夠分工合作，.....有人說校長要跟別人交際應酬，但我只把它當成是一種正常的社交活動，只是沒辦法，因為要去適應這個環境，也有時會想說當校長到底對不對，.....我的特質是比較偏向跟人和睦相處，跟同事間有很好的情誼，跟學生有良好的互動關係，以良善的心來主動幫助大家，積極協調處理任何事。

校長是一個助人的工作，所以人格特質就是要對人有興趣，能夠喜歡去幫助別人，規劃事情上要能很周延，讓大家能夠分工合作。(P4-1-7-1)

有人說校長要跟別人交際應酬，但我只把它當成是一種正常的社交活動。(P4-1-7-2)

我的特質是比較偏向跟人和睦相處，跟同事間有很好的情誼，跟學生有良好的互動關係，以良善的心來主動幫助大家，積極協調處理任何事。(P4-1-7-2)

二、轉型領導

1.請問您經營學校的理念為何？

將學校塑造成一個學習型組織，我自己會以身作則不斷吸取有關教育方面的知識，並且鼓勵同仁有機會要積極去進修，才能因應現代教育的工作和面對家長的要求。.....也支持校內所舉辦的教師研習和社團活動，讓同仁能跟我一起成長。

將學校塑造成一個學習型組織，我自己會以身作則不斷吸取有關教育方面的知識，並且鼓勵同仁有機會要積極去進修，才能因應現代教育的工作和面對家長的要求。也支持校內所舉辦的教師研習和社團活動，讓同仁能跟我一起成長。(P4-2-1)

2.請問您帶領校內成員的策略為何？

我會尊重、信賴同仁，營造開放的氛圍，也會以自身的特質，無形中去影響大家重視教育本質的信念，我也覺得大家相聚是一種緣

我會尊重、信賴同仁，營造開放的氛圍，也會以自身的特質，無形中去影響大家重視教育

分，要好聚好散，不要聲嚴厲色（哈），大家見面多一點笑容、關懷，不要有爭執，若有爭執，也不要掛在心上，大家和睦相處。也會多鼓勵同仁，校長雖有獎懲權，但也是很難去實施，頂多口頭獎勵，讓大家讚賞，或是在學校的臉書提起成員良好的表現、按個讚，也會寫電子信件鼓勵成員優良的事蹟。

3.請問您跟校內成員間的關係是什麼？

大家相逢自是有緣，同事一場，長官跟部屬的關係不用分太清楚，同事間的相處就跟朋友一樣，不要太計較，不要有長幼有序的感覺（哈）。

4.請問您現任學校具備的特色為何？

學校的特色不是只靠校長，最重要的是看老師的興趣、專長、能力跟意願來營造的，老師有某方面的興趣、專長、能力跟意願，才可以事半功倍的來推動學校特色，若只有校長的理想，但大家都沒有共識，就不太容易推動，.....我會主動的提供新訊息給同仁，也會多激發同仁創造的能力來辦學，像本校認證的特色有美術教育、閱讀教育跟健康促進教育，這也是老師在這方面有能、有意願去做，才能夠讓學校具備這樣的特色。

5.請問您擔任校長期間，有何創新的作法？

大家要有知識經濟、分享的概念，把好的一面拿出來分享，我利用知識經濟觀念的管理，做一個知識學院的學習型組織平台，把知識視為經濟，可以累積、儲存、分享跟管理，讓大家分享好的事物，這樣可以創造出更高的經濟價值。

三、校外旅遊教學

1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？

本質的信念，我也覺得大家相聚是一種緣分，要好聚好散，不要聲嚴厲色，也會多鼓勵同仁，口頭獎勵，讓大家讚賞，或是在學校的臉書提起成員良好的表現、按個讚，也會寫電子信件鼓勵成員優良的事蹟。(P4-2-2)

長官跟部屬的關係不用分太清楚，同事間的相處就跟朋友一樣，不要太計較，不要有長幼有序的感覺。(P4-2-3)

我會主動的提供新訊息給同仁，也會多激發同仁創造的能力來辦學，像本校認證的特色有美術教育、閱讀教育跟健康促進教育，這也是老師在這方面有能、有意願去做，才能夠讓學校具備這樣的特色。(P4-2-4)

我利用知識經濟觀念的管理，做一個知識學院的學習型組織平台，把知識視為經濟，可以累積、儲存、分享跟管理，讓大家分享好的事物，這樣可以創造出更高的經濟價值。(P4-2-5)

應由參加校外教學的人數多寡來選擇，如果是一個班級，這三種型態都可以安排，如果是一整個學年，就要考慮這個地點是否可以容納得下，不然就要分批輪流進行，……以這個國小的人數來說，以生態型、設施型都可以，文化型就有點困難，因為場地受限，我不會排斥義大世界、劍湖山、六福村和九族文化村等遊樂區，是要看帶隊老師怎麼安排、導覽，上述地區都有教育性：六福村可觀看動物，九族文化村有原住民文化可觀賞，我非常贊同去遊樂區，不要只是把校外教學僵化成一定要去教學，我覺得它是一個重要的體驗，在師生之間、同學之間就會產生感情的體驗，休閒權也是教育的一環，不管是去哪裡都可以學習到旅遊的安全、生活倫理、道德、行為等，不一定要侷限於坐下來聽講解，只要當地周遭的環境、景物、植物、建築，老師有辦法補充這些課外知識，就會產生教學效果了，因為這些都是在學校看不到的，能結合課程就結合，不能結合也是另一種體驗，這也是一種多元化的教學，……如果時間允許的話，不一定只安排一個點，可以安排兩三個點。……目前校外教學的地點選擇都是由各學年會議產生，我、主任都不會去硬性規定的，原則上不要重複，但有時候老師認為這個地方值得再去，我也不會反對，因為地方雖然一樣，但人、事、物不同，感覺起來也會不同，或者兩位老師強調的重點不同，也會讓孩子有不同的體驗。

應由參加校外教學的人數多寡來選擇，要考慮這個地點是否可以容納得下，不然就要分批輪流進行。(P4-3-1-1)

以生態型、設施型都可以，文化型就有點困難，因為場地受限。(P4-3-1-2)

我不會排斥義大世界、劍湖山、六福村和九族文化村等遊樂區，是要看帶隊老師怎麼安排、導覽，上述地區都有教育性：六福村可觀看動物，九族文化村有原住民文化可觀賞，我非常贊同去遊樂區，不要只是把校外教學僵化成一定要去教學，我覺得它是一個重要的體驗，在師生之間、同學之間就會產生感情的體驗，休閒權也是教育的一環，不管是去哪裡都可以學習到旅遊的安全、生活倫理、道德、行為等，不一定要侷限於坐下來聽講解，只要當地周遭的環境、景物、植物、建築，老師有辦法補充這些課外知識，就會產生教學效果了，因為這些都是在學校看不到的，能結合課程就結合，不能結合也是另一種體驗，這也是一種多元化的教學。(P4-3-1-3)

如果時間允許的話，不一定只安排一個點，可以安排兩三個點。(P4-3-1-4)

目前校外教學的地點選擇都是由各學年會議產生，我、主任都不會去硬性規定的，原則上不要重複，但有時候老師認為這個地方值得再去，我也不會反對，因為地方雖然一樣，但人、事、

2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

不管是結合教學或娛樂上，要有實際的體驗，也要寓教於樂。

3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？

目前學校有兩種，主要的一年一次、符合規定的校外教學由學校透過招標統一辦理，另一種就由各班的班親會組織來自由辦理，只要各班經費管理得當就好，但是學校還是會要求要注意安全的，如車輛方面。

4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

最低標和最有利標各有優缺點，最低標完全以價格取勝，很多東西會被犧牲，很難規範得很清楚；最有利標則比較會符合所需要的項目，還有議價空間等優點，.....我比較喜歡最有利標，它比較符合學校的需求，當選定一間廠商後，可以再議價，也有彈性跟對學校有利的地方可以談，也可以要求提供額外的服務，如護理師、領隊、學習單、雨衣等，這些都是對學校有利的。.....目前學校大多採用最有利標的。

5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

在教學成效上，要看老師、導覽人員的解說方式、素質或事先有沒有安排規劃而定，若從親師、師生之間的互動來看，是有效果的。在老師身上也是有成效的，因為若有導覽人員解說，老師也有學習到額外的知識。

物不同，感覺起來也會不同，或者兩位老師強調的重點不同，也會讓孩子有不同的體驗。

(P4-3-1-5)

不管是結合教學或娛樂上，要有實際的體驗，也要寓教於樂。(P4-3-2)

主要的一年一次、符合規定的校外教學由學校透過招標統一辦理，另一種就由各班的班親會組織來自由辦理。(P4-3-3)

比較喜歡最有利標，它比較符合學校的需求，當選定一間廠商後，可以再議價，也有彈性跟對學校有利的地方可以談，也可以要求提供額外的服務，如護理師、領隊、學習單、雨衣等，這些都是對學校有利的。

(P4-3-4-1)

目前學校大多採用最有利標的。(P4-3-4-2)

在教學成效上，要看老師、導覽人員的解說方式、素質或事先有沒有安排規劃而定，若從親師、師生之間的互動來看，是有效果的。在老師身上也是有成效

6.在未來的校外旅遊教學上有何看法？

校外教學是屬於多元化的一種教學，看時代的趨勢如何，就往那邊多著墨，不管地點的選擇為何，如遊樂區、博物館，都有它存在的必要，只是行程要如何安排、老師的導覽怎麼做是很重要的，老師也可以先收集資料，幫孩子做行前教育，可以達到事半功倍的成效。

7.你對公部門在校外旅遊教學的看法？

公部門在校外教學上都會要求車輛的安全、逃生的演練等，目前對車子的年齡限制有放鬆，……雖然不會要求地點的選擇，但是對低年級設限不能搭車，只能到附近的社區走走，我不太贊同，因為走在馬路上也是有危險，也是需要很多志工、家長來維持交通，危險性不會比搭車還低，……也希望公部門在校外教學地點的安全上，能嚴格監督、維護，做好安檢的工作，比如遊樂場的設備是否合乎安全等，就要靠公部門嚴格審查。

8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

要規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學，第一個要配合課程，如自然、社會或其他領域，如果是靜態的場所，可以再搭配一個動態的場所，不管是教學上或是娛樂上的收穫，我覺得都要有。比較好的安排是老師可以先舉行導覽，導覽完再分散玩樂，要有教學也

的，因為若有導覽人員解說，老師也有學習到額外的知識。

(P4-3-5)

校外教學是屬於多元化的一種教學，看時代的趨勢如何，就往那邊多著墨，不管地點的選擇為何，如遊樂區、博物館，都有它存在的必要，只是行程要如何安排、老師的導覽怎麼做是很重要的，老師也可以先收集資料，幫孩子做行前教育，可以達到事半功倍的成效。(P4-3-6)

雖然不會要求地點的選擇，但是對低年級設限不能搭車，只能到附近的社區走走，我不太贊同，因為走在馬路上也是有危險，也是需要很多志工、家長來維持交通，危險性不會比搭車還低。(P4-3-7-1)

希望公部門在校外教學地點的安全上，能嚴格監督、維護，做好安檢的工作，比如遊樂場的設備是否合乎安全等，就要靠公部門嚴格審查。(P4-3-7-2)

要規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學，第一個要配合課程，如自然、社會或其他領域，如果是靜態的場所，可以再搭配一個動態的場所，不管是教學上或是娛樂上的收穫，我覺

<p><u>要有玩樂。</u></p>	<p>得都要有。比較好的安排是老師可以先舉行導覽，導覽完再分散玩樂，要有教學也要有玩樂。 (P4-3-8)</p>
---------------------	---

訪談編號：P5

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小校長

訪談時間：民國 103 年 8 月 5 日上午 10 點

訪談地點：校長室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.請問您的求學背景、教育理念是什麼？</p> <p>從小我的成績比兄弟姐妹優秀，所以國中畢業後，考上高中，因家境清寒，無力就讀高中，只好就讀師專，師專畢業後就讀○○大學輔導系、輔導研究所學分班，之後就讀○○大學教育學研究所。我的<u>教育理念是在何種職位，演什麼要像什麼，比如像我當校長就要有校長的樣子，要多體貼別人，多考慮別人的立場，若是資淺的校長，因經驗少，做事比較粗淺，當有點經歷時，同樣的事情，不同的服務年資，思維、形式風格可能會改變，但是不會改變當教育人員的初衷，就是相信人是善良的。</u></p> <p>2.請問您待過幾間學校，目前任職的學校與之前的學校有何差異？</p> <p>我擔任老師時待過一所學校，共十年；擔任主任時待過兩所學校，共六年半；當校長時待過四個學校，快滿二十年，.....<u>目前任職的學校其社會資源比較多，中大型學校的人力資源豐富，辦校內外或縣府活動時游刃有餘，人力、物力、資源和空間比較充足，當然承擔縣府的工作會比較多，同仁負擔的工作也會比較沈重，但是我會過濾這些工作，不會過量，也會用親切的態度跟同仁合作，不要讓人覺得我</u></p>	<p>教育理念是在何種職位，演什麼像什麼，比如像我當校長就要有校長的樣子，要多體貼別人，多考慮別人的立場，同樣的事情，不同的服務年資，思維、形式風格可能會改變，但是不會改變當教育人員的初衷，就是相信人是善良的。(P5-1-1)</p> <p>目前任職的學校其社會資源比較多，中大型學校的人力資源豐富，辦校內外或縣府活動時游刃有餘，人力、物力、資源和空間比較充足，當然承擔縣府的工作會比較多，同仁負擔的工作也會比較沈重。但是我會過濾這些工作，不會過量，也會用親切的態度跟同仁合作，不要讓人覺得</p>

是公關型的校長。

3.請問您平時的興趣是什麼？

喜歡獨自騎單車，尤其以海線為主，空氣比較新鮮；也喜歡跟家人打桌球；另外因為有學吹奏薩克斯風，在期末時有跟學生一起表演，師生同樂，不要都是學生在表演，大家都認為我是個很好相處的校長；在假日時會把家裡弄得很溫馨，平常也會利用茶葉罐等資源回收品來做手工藝。

4.請問您的生涯規劃是什麼？

會當校長是因為某種機緣，我覺得當校長就是把學校經營得很溫馨、漂亮、整潔，也是一種生涯規劃，……退休的生涯規劃是要每天安排得很充實，目標是擁有一塊山坡地，蓋一間小木屋，弄點花草布置，在屋內唱歌、泡茶，每天會找事情做，不會讓自己閒下來。……我喜歡幫助別人，包括親戚，我到哪個地方都會幫人弄點東西，女兒都說我很雞婆，比如我姊姊家的廁所少點東西，下次去我就帶點東西去，她就很感動。

5.在您當校長的回憶中，有何印象深刻的事發生？您對這件事有什麼看法？

我覺得每個學校都有潛在的問題，有些問題可能是學生或者是老師，擔任老師是影響一個班級，班級的學生是影響一個家庭，所以老師的影響力是很大的，如果老師是問題的根源，對學生的負面影響很大，若當校長的人發現老師有問題，應該去極力協助他，之前發現一位精神狀態有問題的男老師，我就花很多心思去幫助他，找他的爸爸、弟弟來晤談，一定

我是公關型的校長。(P5-1-2)

喜歡獨自騎單車，也喜歡跟家人打桌球；另外因為有學吹奏薩克斯風，在期末時有跟學生一起表演，師生同樂，不要都是學生在表演，大家都認為我是個很好相處的校長；在假日時會把家裡弄得很溫馨，平常也會利用茶葉罐等資源回收品來做手工藝。(P5-1-3)

當校長就是把學校經營得很溫馨、漂亮、整潔，也是一種生涯規劃。(P5-1-4-1)

退休的生涯規劃是要每天安排得很充實，目標是擁有一塊山坡地，蓋一間小木屋，弄點花草布置，在屋內唱歌、泡茶，每天會找事情做，不會讓自己閒下來。(P5-1-4-2)

我喜歡幫助別人，包括親戚，我到哪個地方都會幫人弄點東西。(P5-1-4-3)

擔任老師是影響一個班級，班級的學生是影響一個家庭，所以老師的影響力是很大的，如果老師是問題的根源，對學生的負面影響很大，若當校長的人發現老師有問題，應該去極力協助他。(P5-1-5-1)

我覺得一定要主動關心學

要帶他去看醫生，經過檢查、吃藥，到現在已經上軌道了。……我覺得一定要主動關心學生、老師和同事，尤其是浮在檯面上的那些人。……另外有些來自弱勢家庭的孩子，家庭經濟不好，十年前我有次請學生吃麥當勞，有位姊姊要把漢堡、可樂和雞塊留給弟弟吃，因為弟弟沒吃過，這件事給我的衝擊很大，讓我學習到要幫助弱勢的孩子，也體驗到很多孩子人生的第一次都是老師、主任和校長給他的，學校要給孩子甜蜜的回憶。

6.您如何看待校長這個職務？

校長對學校的影響很大，會影響學校現在跟未來的發展，校長是最後也是最重要的決定者，每一個決定都要非常慎重，一定要以關心別人的立場來考量。

7.您覺得校長該具備哪些特質？

要像一個水晶球一樣，第一個是圓，要圓融，包含對同事、長官、家長和民意代表等都要圓融，不要太有個性，要多體貼。第二個是廣，要從各方面來看學校，不是從自己的角度看學校。第三個是亮，看每件事情要能透徹、清楚，當校長不是只有蓋章、頒獎和主持會議等，要做很多決定，要發現很多問題，要看到學校未來的走向，不是只有每天上午上班，下午下班，要有自我期許、自我壓力和謙虛待人，我會從這三種角度去做的。

二、轉型領導

1.請問您經營學校的理念為何？

我特別重視行政團隊的能力，覺得行政團

生、老師和同事，尤其是浮在檯面上的那些人。(P5-1-5-2)

我學習到要幫助弱勢的孩子，也體驗到很多孩子人生的第一次都是老師、主任和校長給他的，學校要給孩子甜蜜的回憶。(P5-1-5-3)

校長對學校的影響很大，會影響學校現在跟未來的發展，校長是最後也是最重要的決定者，每一個決定都要非常慎重，一定要以關心別人的立場來考量。(P5-1-6)

要像一個水晶球一樣，第一個是圓，要圓融，包含對同事、長官、家長和民意代表等都要圓融，不要太有個性，要多體貼。第二個是廣，要從各方面來看學校，不是從自己的角度看學校。第三個是亮，看每件事情要能透徹、清楚，當校長不是只有蓋章、頒獎和主持會議等，要做很多決定，要發現很多問題，要看到學校未來的走向，要有自我期許、自我壓力和謙虛待人，我會從這三種角度去做的。(P5-1-7)

我特別重視行政團隊的能

隊是學校的主幹，如果行政團隊很強，對教學方面一定有幫助。……我會以身作則的去贏得他們的尊重，也會跟行政人員說一定要公私分明，但有時要公私不分，公私不分是指不要太計較，有些行政人員下班時間到就要離開崗位，明天再做，那就完全沒有人情味，我在時間上、金錢上的拿捏，也是公私不分，如果太計較，同事會看不起，對學校額外付出的時間、金錢，我不會計較，會以身作則做給同事看，同事目前都認同我，也受我感染的朝公私分明和公私不分的觀念來做。……我會看遠一點、廣一點，多為部屬設想，會有爭議的地方，要事先做好溝通工作。

2.請問您帶領校內成員的策略為何？

第一個是關心，同仁的任何事情，不管是好的、是壞的，都要關心，這樣才會對學校有認同感。第二個是信任，對同仁要知人善任，放在適當的位置，這樣同仁也會信任、信賴我的。第三個是鼓勵，鼓勵他報考公家機關考試、進修等，……平常時間，同仁認為校長跟他是同一陣線，很關心他，很瞭解他，這也是關懷、鼓舞他的方法。我會到主任家去坐坐，瞭解家庭狀況，雖然主任壓力大，但是也造成主任整理客廳的優點，這樣也是有成長（哈），……逢年過節時，也會招待主任、組長等行政人員到家裡吃飯，聯絡感情，就像我開放自己，對成員心胸全部開放，跟大家是有點黏又不會太黏，有點透明又不會太透明，有點神秘感又不會太神秘。

3.請問您跟校內成員間的關係是什麼？

把每個同仁當作家人，就像跟家人有摩擦

力，覺得行政團隊是學校的主幹，如果行政團隊很強，對教學方面一定有幫助。(P5-2-1-1)

我會以身作則的去贏得他們的尊重，也會跟行政人員說一定要公私分明，但有時要公私不分，公私不分是指不要太計較，我不會計較，會以身作則做給同事看，同事目前都認同我，也受我感染的朝公私分明和公私不分的觀念來做。(P5-2-1-2)

我會看遠一點、廣一點，多為部屬設想，會有爭議的地方，要事先做好溝通工作。
(P5-2-1-3)

第一個是關心，同仁的任何事情，不管是好的、是壞的，都要關心，這樣才會對學校有認同感。第二個是信任，對同仁要知人善任，放在適當的位置，這樣同仁也會信任、信賴我的。第三個是鼓勵，鼓勵他報考公家機關考試、進修等。(P5-2-2-1)

同仁認為校長跟他是同一陣線，很關心他，很瞭解他，這也是關懷、鼓舞他的方法。
(P5-2-2-2)

我會到主任家去坐坐，瞭解家庭狀況，也會招待主任、組長等行政人員到家裡吃飯，聯絡感情，就像我開放自己，對成員心胸全部開放。(P5-2-2-3)

把每個同仁當作家人，就像

時，也不會懷恨在心，如果把同事當家人，同事也會把我當成家人對待的，就不會有同仁耍心機、檢舉、投訴的事，造成大家心結很深的現象，……有時要用正向的手段來收買人心，就像用大哥哥的態度一樣對待同仁，大家會認為校長很正派，就可把同仁間負面的觀感，轉換成正面助力，……把每一個同仁當成家人看待的話，就會主動聆聽他們的心聲，體恤他們的辛勞，所有的問題也都會迎刃而解，同仁目前也都能感受到我真誠的心意，把我當家人。

4.請問您現任學校具備的特色為何？

第一個是環境整齊、乾淨，因為家長看不到現場教學的情形，只看到教室布置、公佈欄、廁所、垃圾桶和環境擺設等小細節，要讓家長覺得學校是很用心的在營造一個很潔淨、很舒適的教學空間，這是看得到的境教。第二個是同事感受到這是一個人性化的服務環境，覺得來上班是一件快樂的事，校長都有表達適度的關心及重視，而沒有勾心鬥角、拍桌怒罵、批評指責、互相猜忌的事情，這也是看不到的境教。

5.請問您擔任校長期間，有何創新的作法？

第一個是在升旗或集會時，每個學生都有一張童軍椅，因升旗次數一個禮拜只有兩次，每次時間都很長，學生要站或蹲，都是對身體的一個負擔，而且注意力也會不集中，所以每個學生都有一張童軍椅可坐，非常方便，機動性也高，也是設身處地的為師生著想，學生、家長和老師都反映很好。第二個是推廣民俗童玩，現在孩子能玩的都是電子產品，對眼睛、身體傷害很大，所以推廣民俗童玩，比如竹馬、滾鐵環、跳繩和跳格子，讓學生下課可充分利用，不會無聊。第三個是推動學校識別系統（SIS），在前任國小從學校標誌、獎狀、聘書、

跟家人有摩擦時，也不會懷恨在心，就會主動聆聽他們的心聲，體恤他們的辛勞，所有的問題也都會迎刃而解，同仁目前也都能感受到我真誠的心意，把我當家人。(P5-2-3)

第一個是環境整齊、乾淨，要讓家長覺得學校是很用心的在營造一個很潔淨、很舒適的教學空間，這是看得到的境教。第二個是同事感受到這是一個人性化的服務環境，覺得來上班是一件快樂的事，校長都有表達適度的關心及重視，而沒有勾心鬥角、拍桌怒罵、批評指責、互相猜忌的事情，這也是看不到的境教。(P5-2-4)

第一個是在升旗或集會時，每個學生都有一張童軍椅，非常方便，機動性也高，也是設身處地的為師生著想，學生、家長和老師都反映很好。第二個是推廣民俗童玩，讓學生下課可充分利用，不會無聊。第三個是推動學校識別系統（SIS），從學校標誌、獎狀、聘書、識別證、文件、信封等都結合這套系統。(P5-2-5)

識別證、文件、信封等都結合這套系統。

三、校外旅遊教學

1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？

校外教學活動地點的選擇首要考慮到空間能夠容納的學生人數、安全性和交通的方便性，不考慮新鮮感的話，就以鄰近縣市為主。……若讓我選擇低中高年級的校外教學，我都會選生態型為主，……我不會去主導各年級的校外教學，……目前學校低中高年級也是到遊樂區較多，我不會反對到遊樂區玩，要考慮的是孩子當時的防範安全措施為何，並且避免到危險的地方玩。

2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

學習跟休閒要兼顧，不要打著教學的口號，結果都是休憩為主，完全沒有教學的效果。

3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？

一年一次規定的校外教學都是由各學年提出，再由學校統一辦理，除了這個，另外也有各班班親會自己辦理小型活動，次數就沒限制，由各班老師和班親會自行運作。

4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

是最有利標的型式，比較有旅遊品質。目前校內是最有利標和最低標的型式皆有。

校外教學活動地點的選擇首要考慮到空間能夠容納的學生人數、安全性和交通的方便性，不考慮新鮮感的話，就以鄰近縣市為主。(P5-3-1-1)

若讓我選擇低中高年級的校外教學，我都會選生態型為主。(P5-3-1-2)

目前學校低中高年級也是到遊樂區較多，我不會反對到遊樂區玩，要考慮的是孩子當時的防範安全措施為何，並且避免到危險的地方玩。(P5-3-1-3)

學習跟休閒要兼顧，不要打著教學的口號，結果都是休憩為主，完全沒有教學的效果。(P5-3-2)

一年一次規定的校外教學都是由各學年提出，再由學校統一辦理，除了這個，另外也有各班班親會自己辦理小型活動，次數就沒限制，由各班老師和班親會自行運作。(P5-3-3)

是最有利標的型式，比較有旅遊品質。目前校內是最有利標

5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

「行萬里路，勝讀萬卷書。」只要有參加校外教學的學生，回來都會有成效，視野會比較廣、見野會比較多。在老師方面，老師可以用實際上所看到的，來佐證課堂上所教過的理論，比如講到動物，就到動物園；講到植物，就到植物園，回來後再跟課堂上的知識相應證，可以對教學有幫助，……我不反對到遊樂區，因為到遊樂區從事校外教學時，有不同的設計、玩法和安全的措施，也一定對孩子有幫助的。

6.在未來的校外旅遊教學上有何看法？

我覺得要因地制宜，不同的學年，規劃不同的地點；在學習單上面，高年級可設計成開放式的題目，低年級可用封閉性的題目，中年級就介於兩者之間，……從事校外教學前要做行前教育，有關校外教學地點的背景、知識，要做個說明，孩子比較有概念，回來後再做個心得分享和統整。

7.你對公部門在校外旅遊教學的看法？

公部門希望學校在法令上依法行事，最終目的是希望學生安全，原則是規定以本縣的遊樂區為主，可是有時縣內沒有適合的旅遊地

和最低標的型式皆有。(P5-3-4)

「行萬里路，勝讀萬卷書。」只要有參加校外教學的學生，回來都會有成效，視野會比較廣、見野會比較多。在老師方面，老師可以用實際上所看到的，來佐證課堂上所教過的理論，比如講到動物，就到動物園；講到植物，就到植物園，回來後再跟課堂上的知識相應證，可以對教學有幫助。(P5-3-5-1)

我不反對到遊樂區，因為到遊樂區從事校外教學時，有不同的設計、玩法和安全的措施，也一定對孩子有幫助的。
(P5-3-5-2)

我覺得要因地制宜，不同的學年，規劃不同的地點；在學習單上面，高年級可設計成開放式的題目，低年級可用封閉性的題目，中年級就介於兩者之間。
(P5-3-6-1)

從事校外教學前要做行前教育，有關校外教學地點的背景、知識，要做個說明，孩子比較有概念，回來後再做個心得分享和統整。(P5-3-6-2)

原則是規定以本縣的遊樂區為主，可是有時縣內沒有適合的旅遊地點，本校只能以上級單

點，本校只能以上級單位的說法當個參考，若是只能到八卦山，就對小朋友沒有新鮮感、吸引力，……公部門可從法令上來規定遊覽車的公司，旅行社的招標流程等，由公部門來介入，我們再配合；而教學的品質，再由各個學校來處理，公部門和學校兩方面互相配合，最後目的就是達到安全精進且有教學意涵的校外教學。

8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學就要由各學年老師來安排，廠商提供的地點只是一個大方向，老師要再仔細規劃。……當參觀校外教學時，可以設計學習單，回來再做個整理，至少要有三成的教學內涵，才有實質意義，要有休閒活動的成分，也不要全部都是教學。

位的說法當個參考，若是只能到八卦山，就對小朋友沒有新鮮感、吸引力。(P5-3-7-1)

公部門可從法令上來規定遊覽車的公司，旅行社的招標流程等，由公部門來介入，我們再配合；而教學的品質，再由各個學校來處理，公部門和學校兩方面互相配合，最後目的就是達到安全精進且有教學意涵的校外教學。(P5-3-7-2)

如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學就要由各學年老師來安排，廠商提供的地點只是一個大方向，老師要再仔細規劃。(P5-3-8-1)

當參觀校外教學時，可以設計學習單，回來再做個整理，至少要有三成的教學內涵，才有實質意義，要有休閒活動的成分，也不要全部都是教學。
(P5-3-8-2)

附錄七 國小級任教師訪談逐字稿整理

訪談編號：T1

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小教師

訪談時間：民國 103 年 9 月 3 日上午 10 點 10 分

訪談地點：彰化縣和美鎮○○國小教室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.您覺得現任校長具備哪些特質？</p> <p><u>我覺得我們校長非常有創造力，常會有創新的點子跟我們分享，對我們不同的想法也會接納，也會主動關心我們，而且具有畫家的氣質。</u></p> <p>二、轉型領導</p> <p>1.您覺得現任校長的領導風格為何？</p> <p><u>他會鼓勵我們要表達自己的想法，和同仁共同來發展學校的特色；當老師有好的表現時，他也會公開讚揚，並且凡事會站在老師的立場為我們著想。</u></p> <p>三、校外旅遊教學</p> <p>1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？是否跟校長有關？</p> <p><u>文化型。校長雖然沒有強烈規定我們要選擇何種地點性質，他是完全尊重我們老師的決定，但是會提供校外教學相關的優質訊息給我們參考，在校長的影響之下，我還是會參考校長提供的資料，來選擇校外教學地點的性質。</u></p>	<p>我覺得我們校長非常有創造力，常會有創新的點子跟我們分享，對我們不同的想法也會接納，也會主動關心我們，而且具有畫家的氣質。(T1-1-1)</p> <p>他會鼓勵我們要表達自己的想法，和同仁共同來發展學校的特色；當老師有好的表現時，他也會公開讚揚，並且凡事會站在老師的立場為我們著想。(T1-2-1)</p> <p>文化型。(T1-3-1-1)</p> <p>校長雖然沒有強烈規定我們要選擇何種地點性質，他是完全尊重我們老師的決定，但是會提供校外教學相關的優質訊息給我們參考，在校長的影響之下，我還是會參考校長提供的資料，來選擇校外教學地點的性質。</p>

<p>2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？</p> <p><u>第一個是學生的安全，再來就是校外教學的安排要適合學生的課程發展。</u></p> <p>3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？</p> <p><u>當然還是由全校統一辦理才好，這樣才能減輕老師的工作和出事情的責任。</u></p> <p>4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？</p> <p><u>我比較傾向於最有利標的方式，因為對校外教學的品質比較有保障。</u></p> <p>5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？</p> <p><u>如果是選擇設施型的遊樂園場所，好像對學生學習效果沒有多大的幫助，如果是文化型或生態型的話，至少會有導覽解說或實做，對學生的成效性就有幫助了。</u></p> <p>6.在未來的校外旅遊教學上有何看法？</p> <p><u>希望老師要秉持良心來規劃校外教學的安排，盡量不要去遊樂園，這樣對學生、家長也比較有幫助及交代。</u></p> <p>7.校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源？</p> <p><u>可提供校外教學地點優質的訊息，統籌分配校外教學的招標工程，鼓勵並支持老師辦理校外教學的意願。</u></p>	<p>(T1-3-1-2)</p> <p>第一個是學生的安全，再來就是校外教學的安排要適合學生的課程發展。(T1-3-2)</p> <p>當然還是由全校統一辦理才好，這樣才能減輕老師的工作和出事情的責任。(T1-3-3)</p> <p>我比較傾向於最有利標的方式，因為對校外教學的品質比較有保障。(T1-3-4)</p> <p>如果是選擇設施型的遊樂園場所，好像對學生學習效果沒有多大的幫助，如果是文化型或生態型的話，至少會有導覽解說或實做，對學生的成效性就有幫助了。(T1-3-5)</p> <p>希望老師要秉持良心來規劃校外教學的安排，盡量不要去遊樂園，這樣對學生、家長也比較有幫助及交代。(T1-3-6)</p> <p>可提供校外教學地點優質的訊息，統籌分配校外教學的招標工程，鼓勵並支持老師辦理校外</p>
--	---

<p>8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？</p> <p><u>全學年老師先蒐集資料，再決定選出能配合課程的校外教學地點，若需要導覽介紹，則要積極安排導覽人員，也可以自己充當或利用隨行家長的資源來擔任導覽人員，事前也要先做行前教育，事後讓學生寫學習單或心得發表，這樣教學性就有了，當然也不要完全整個都是教學性過程，要讓孩子自由分組遊玩或實作，這樣也可兼顧孩子的旅遊性。</u></p>	<p>教學的意願。(T1-3-7)</p> <p>全學年老師先蒐集資料，再決定選出能配合課程的校外教學地點，若需要導覽介紹，則要積極安排導覽人員，也可以自己充當或利用隨行家長的資源來擔任導覽人員，事前也要先做行前教育，事後讓學生寫學習單或心得發表，這樣教學性就有了，當然也不要完全整個都是教學性過程，要讓孩子自由分組遊玩或實作，這樣也可兼顧孩子的旅遊性。(T1-3-8)</p>
---	---

訪談編號：T2

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小教師

訪談時間：民國 103 年 9 月 5 日上午 9 點 30 分

訪談地點：彰化縣和美鎮○○國小教室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.您覺得現任校長具備哪些特質？</p> <p><u>我覺得我們校長喜歡創新和求變化，也會按照自己的理念來達成目標，如：建設校園，而且他的外交技巧佳。</u></p> <p>二、轉型領導</p> <p>1.您覺得現任校長的領導風格為何？</p> <p><u>他比較有個人的特色，也會善用激勵技巧來鼓勵團隊合作。</u></p> <p>三、校外旅遊教學</p> <p>1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地</p>	<p>喜歡創新和求變化，也會按照自己的理念來達成目標，如：建設校園，而且他的外交技巧佳。(T2-1-1)</p> <p>他比較有個人的特色，也會善用激勵技巧來鼓勵團隊合作。(T2-2-1)</p>

<p>點,您會選擇的主要活動地點性質為何?是否跟校長有關?</p> <p><u>生態型,因為比較適合低年級。我會參考校長提出的意見來決定校外教學地點的選擇。</u></p> <p>2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面?</p> <p><u>我希望孩子能在其中習得認知、情意和技能等目標。</u></p> <p>3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何?</p> <p><u>依校外教學的目的而定,若是全學年一起行動,那是希望由全校統籌辦理,若是額外的就會由班親會辦理,所以兩種皆會實行。</u></p> <p>4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式?</p> <p><u>以最有利標為前提且最低標者。</u></p> <p>5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何?</p> <p><u>就本學年—低年級而言,對孩子的成效佳。</u></p> <p>6.在未來的校外旅遊教學上有何看法?</p> <p><u>期望在安全前提下,低年級也能搭車參觀,學習不同領域的知識。</u></p> <p>7.校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源?</p> <p><u>給予老師在校外教學地點的選擇、規劃等可以充分的支持與信任。</u></p>	<p>生態型,因為比較適合低年級。(T2-3-1-1)</p> <p>我會參考校長提出的意見來決定校外教學地點的選擇。(T2-3-1-2)</p> <p>希望孩子能在其中習得認知、情意和技能等目標。(T2-3-2)</p> <p>依校外教學的目的而定,若是全學年一起行動,那是希望由全校統籌辦理,若是額外的就會由班親會辦理,所以兩種皆會實行。(T2-3-3)</p> <p>以最有利標為前提且最低標者。(T2-3-4)</p> <p>就本學年—低年級而言,對孩子的成效佳。(T2-3-5)</p> <p>期望在安全前提下,低年級也能搭車參觀,學習不同領域的知識。(T2-3-6)</p> <p>給予老師在校外教學地點的選擇、規劃等可以充分的支持與</p>
---	---

<p>8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？</p> <p><u>配合課程內容，找適當的教學地點，讓學生將課程運用於生活中，例如：安排休閒農場為校外教學地點，內容有動、植物認識，DIY教學，大地遊戲，將國語、數學、生活和健體課本內容融入，其中費用的考量亦是規劃因素之一。</u></p>	<p>信任。(T2-3-7)</p> <p>配合課程內容，找適當的教學地點，讓學生將課程運用於生活中，例如：安排休閒農場為校外教學地點，內容有動、植物認識，DIY教學，大地遊戲，將國語、數學、生活和健體課本內容融入，其中費用的考量亦是規劃因素之一。(T2-3-8)</p>
---	--

訪談編號：T3

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小教師

訪談時間：民國 103 年 9 月 11 日下午 1 點 30 分

訪談地點：彰化縣和美鎮○○國小教室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.您覺得現任校長具備哪些特質？</p> <p><u>我覺得他很幽默、風趣，重視榮譽，而且情緒掌控得宜。</u></p> <p>二、轉型領導</p> <p>1.您覺得現任校長的領導風格為何？</p> <p><u>他的風格為有自信、幽默風趣，尊重、體諒我們，並且展現民主開放的態度。</u></p> <p>三、校外旅遊教學</p> <p>1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？是否跟校長有關？</p> <p><u>生態型。是，會受到校長的特質和風格等種種影響。</u></p>	<p>幽默、風趣，重視榮譽，而且情緒掌控得宜。(T3-1-1)</p> <p>有自信、幽默風趣，尊重、體諒我們，並且展現民主開放的態度。(T3-2-1)</p> <p>生態型。(T3-3-1-1)</p> <p>是，會受到校長的特質和風格等種種影響。(T3-3-1-2)</p>

<p>2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？ <u>我比較注重校外教學環境的安全、衛生，以及學生喜好的活動來安排課程。</u></p> <p>3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？ <u>全校統一辦理。</u></p> <p>4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？ <u>採用最有利標的方式較適宜。</u></p> <p>5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？ <u>目前學生都能獲得課本以外的知識，並且能拓展生活經驗。</u></p> <p>6.在未來的校外旅遊教學上有何看法？ <u>我覺得可以依不同年齡學生來規劃適合之行程，或者配合課程內的知識來做實地探訪。</u></p> <p>7.校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源？ <u>因為校長不會硬性規定校外教學的地點跟方式，所以目前不知道能提供什麼樣的資源。</u></p> <p>8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？ <u>可以選擇兼具生態觀察及遊樂設施的地點，教師根據此地點設計適合之行程，含括動態活動與靜態參訪，讓學生體驗自然與人文之美，從遊樂中獲得知識。</u></p>	<p>我比較注重校外教學環境的安全、衛生，以及學生喜好的活動來安排課程。(T3-3-2)</p> <p>全校統一辦理。(T3-3-3)</p> <p>採用最有利標的方式較適宜。(T3-3-4)</p> <p>目前學生都能獲得課本以外的知識，並且能拓展生活經驗。(T3-3-5)</p> <p>可以依不同年齡學生來規劃適合之行程，或者配合課程內的知識來做實地探訪。(T3-3-6)</p> <p>因為校長不會硬性規定校外教學的地點跟方式，所以目前不知道能提供什麼樣的資源。(T3-3-7)</p> <p>可以選擇兼具生態觀察及遊樂設施的地點，教師根據此地點設計適合之行程，含括動態活動與靜態參訪，讓學生體驗自然與人文之美，從遊樂中獲得知識。</p>
--	---

	(T3-3-8)
<p>訪談編號：T4 訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小教師 訪談時間：民國 103 年 9 月 16 日上午 9 點 訪談地點：彰化縣和美鎮○○國小教室 訪談方式：開放式錄音</p>	
訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.您覺得現任校長具備哪些特質？ <u>我覺得他具親和力，會主動跟學生、家長、老師互動，而且熱心助人，提供各項協助，並且鼓勵師生進修學習。</u></p> <p>二、轉型領導</p> <p>1.您覺得現任校長的領導風格為何？ <u>他會以身作則，贏得老師們的尊敬，而且促成校內良好風氣，事事講求公平公正，能採納別人意見，不會專斷獨行。</u></p> <p>三、校外旅遊教學</p> <p>1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？是否跟校長有關？ <u>生態型。是，雖然校長不會主導我們地點的選擇，但是會提供資訊給我們參考，我會受到校長的趨向來選擇地點。</u></p> <p>2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？ <u>我比較重視的是學生與外界的應對進退情形，以及學生在過程中是否能主動參與學習。</u></p>	<p>具親和力，會主動跟學生、家長、老師互動，而且熱心助人，提供各項協助，並且鼓勵師生進修學習。(T4-1-1)</p> <p>以身作則，贏得老師們的尊敬，而且促成校內良好風氣，事事講求公平公正，能採納別人意見，不會專斷獨行。(T4-2-1)</p> <p>生態型。(T4-3-1-1) 是，雖然校長不會主導我們地點的選擇，但是會提供資訊給我們參考，我會受到校長的趨向來選擇地點。(T4-3-1-2)</p> <p>學生與外界的應對進退情形，以及學生在過程中是否能主動參與學習。(T4-3-2)</p>

<p>3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？ <u>當然是希望由全校來統一辦理。</u></p> <p>4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？ <u>採用最有利標的方式，對學生的校外教學品質才有保障。</u></p> <p>5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？ <u>仍有進步空間，因為有時校外教學設計的學習目標不夠明確，對學生的成效性不高。</u></p> <p>6.在未來的校外旅遊教學上有何看法？ <u>希望在未來舉辦校外教學上能更有彈性，不要有時間、次數上的限制。</u></p> <p>7.校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源？ <u>老師提出需求，由校長及行政人員能與廠商接洽爾後事宜。</u></p> <p>8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？ <u>能讓校外教學內容更豐富，要與同學年老師開會討論，訂下一個與課程相關的校外教學之學習主題，主題要能包含動態與靜態的活動，動態的活動如：遊戲、比賽、實際操作、DIY 等；靜態的活動如：影片欣賞、解說員導覽。</u></p>	<p>全校來統一辦理。(T4-3-3)</p> <p>採用最有利標的方式，對學生的校外教學品質才有保障。 (T4-3-4)</p> <p>仍有進步空間，因為有時校外教學設計的學習目標不夠明確，對學生的成效性不高。 (T4-3-5)</p> <p>舉辦校外教學上能更有彈性，不要有時間、次數上的限制。 (T4-3-6)</p> <p>老師提出需求，由校長及行政人員能與廠商接洽爾後事宜。 (T4-3-7)</p> <p>能讓校外教學內容更豐富，要與同學年老師開會討論，訂下一個與課程相關的校外教學之學習主題，主題要能包含動態與靜態的活動，動態的活動如：遊戲、比賽、實際操作、DT4Y 等；靜態的活動如：影片欣賞、解說員導覽。(T4-3-8)</p>
---	---

訪談編號：T5

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小教師

訪談時間：民國 103 年 9 月 30 日下午 2 點 30 分

訪談地點：彰化縣和美鎮○○國小教室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.您覺得現任校長具備哪些特質？</p> <p><u>校長人格特質是奉公守法、守時，具組織力但是行事低調、保守，表情嚴肅，不苟言笑。</u></p> <p>二、轉型領導</p> <p>1.您覺得現任校長的領導風格為何？</p> <p><u>他凡事依法辦理，人品高尚，廉能公正，尊重教師教學自主，也深受同仁學習的楷模；但是獨善其身，少與部屬互動以及和家長會成員溝通。</u></p> <p>三、校外旅遊教學</p> <p>1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？是否跟校長有關？</p> <p><u>生態型。儘量配合校長的指示，也會受校長的影響，如有不合宜的地點會再經學年會議作抉擇。</u></p> <p>2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？</p> <p><u>首選之地點必須符合生態教育及文化素養的場所，因此校外教學的安排會注重教育內涵及兼具娛樂功能之場所。</u></p> <p>3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？</p> <p><u>為顧及整體安全性及符合經濟效應，以及</u></p>	<p>奉公守法、守時，具組織力但是行事低調、保守，表情嚴肅，不苟言笑。(T5-1-1)</p> <p>凡事依法辦理，人品高尚，廉能公正，尊重教師教學自主，也深受同仁學習的楷模；但是獨善其身，少與部屬互動以及和家長會成員溝通。(T5-2-1)</p> <p>生態型。(T5-3-1-1)</p> <p>儘量配合校長的指示，也會受校長的影響，如有不合宜的地點會再經學年會議作抉擇。(T5-3-1-2)</p> <p>首選之地點必須符合生態教育及文化素養的場所，因此校外教學的安排會注重教育內涵及兼具娛樂功能之場所。(T5-3-2)</p> <p>為顧及整體安全性及符合經</p>

避免增加老師負擔和教學成果，會採用全校統一辦理的方式。

濟效應，以及避免增加老師負擔和教學成果，會採用全校統一辦理的方式。(T5-3-3)

4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？
最有利標較能符合校外教學品質及安全性。

最有利標較能符合校外教學品質及安全性。(T5-3-4)

5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

以純教育功能的場所作為校外教學，雖然教學效果有，但學生參加意願較差；……若選擇目前國內四大遊樂設施，其較具休閒旅遊成效，假如到遊樂地區教學，會先到具教育功能的設施，採用集體行動以利教學，其餘時間再實施分組自由活動，如此教學及旅遊娛樂成效會兼具且較顯著。

以純教育功能的場所作為校外教學，雖然教學效果有，但學生參加意願較差。(T5-3-5-1)

若選擇目前國內四大遊樂設施，其較具休閒旅遊成效，假如到遊樂地區教學，會先到具教育功能的設施，採用集體行動以利教學，其餘時間再實施分組自由活動，如此教學及旅遊娛樂成效會兼具且較顯著。(T5-3-5-2)

6.在未來的校外旅遊教學上有何看法？

要選擇兼具教學與休閒旅遊成效的場所，還可再安排工廠參觀、展覽等小型活動，以充實校外教學內容。

要選擇兼具教學與休閒旅遊成效的場所，還可再安排工廠參觀、展覽等小型活動，以充實校外教學內容。(T5-3-6)

7.校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源？

希望能提供符合教學成效的地點、交通、活動資訊及辦理招標。

希望能提供符合教學成效的地點、交通、活動資訊及辦理招標。(T5-3-7)

8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

地點適中，不要太近或太遠，以利於時間的使用，選擇的地點也要適合學生的程度、興趣與能力，如低年級以DIY實作、參觀動植物

地點適中，不要太近或太遠，以利於時間的使用，選擇的地點也要適合學生的程度、興趣

<p><u>園、生態等類型為主；中年級可選擇兼具娛樂設施及有認識生態、文化展覽和工廠參觀等；高年級可參與四大主題遊樂設施，學習物理性質的遊戲器材，配合參觀文化製作、民俗技藝表演等。.....行程規劃，以一日遊為原則，費用普通，交通便利，避免長途跋涉，或行駛山區等。教學過程應作適當分組及集體學習和分組自由活動，避免放任學生漫無目的到處遊走。可事先勘查場地及請園區提供學習內容，並事先讓學生學習單元知識、事後填寫學習單，以利概念學習。</u></p>	<p>與能力，如低年級以DIY實作、參觀動植物園、生態等類型為主；中年級可選擇兼具娛樂設施及有認識生態、文化展覽和工廠參觀等；高年級可參與四大主題遊樂設施，學習物理性質的遊戲器材，配合參觀文化製作、民俗技藝表演等。(T5-3-8-1)</p> <p>行程規劃，以一日遊為原則，費用普通，交通便利，避免長途跋涉，或行駛山區等。教學過程應作適當分組及集體學習和分組自由活動，避免放任學生漫無目的到處遊走。可事先勘查場地及請園區提供學習內容，並事先讓學生學習單元知識、事後填寫學習單，以利概念學習。(T5-3-8-2)</p>
--	--

訪談編號：T6

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小教師

訪談時間：民國 103 年 10 月 7 日上午 10 點 30 分

訪談地點：彰化縣和美鎮○○國小教室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.您覺得現任校長具備哪些特質？ <u>外表嚴肅，自我規範且小心謹慎的做事，但缺乏親和力。</u></p> <p>二、轉型領導</p> <p>1.您覺得現任校長的領導風格為何？ <u>雖然以身作則，但我覺得比較保守、少了前瞻性的風格。</u></p> <p>三、校外旅遊教學</p>	<p>外表嚴肅，自我規範且小心謹慎的做事，但缺乏親和力。 (T6-1-1)</p> <p>雖然以身作則，但我覺得比較保守、少了前瞻性的風格。 (T6-2-1)</p>

1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點,您會選擇的主要活動地點性質為何?是否跟校長有關?

生態型。如果校長暗示的地點是符合學生的需求,我會受到他影響而加以參考的。

2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面?

「讀萬卷書,不如行萬里路」,我著重於學生能親身體驗或實作。

3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何?

還是以全校統一辦理的方式比較適合老師。

4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式?

最有利標的方式,對校外教學的品質比較會有保證。

5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何?

目前舉辦校外教學的成效不彰,學生到戶外時,常規不易管理,加上安全責任問題、交通、經費等因素而影響老師實施校外教學的意願。

6.在未來的校外旅遊教學上有何看法?

期待使校外教學活動都能夠提供學生實際生活的真實體驗,學校的教育更應與校外教學相結合,不僅能發揮教育功能,更是環境教育的活教材。

生態型。(T6-3-1-1)

如果校長暗示的地點是符合學生的需求,我會受到他影響而加以參考的。(T6-3-1-2)

「讀萬卷書,不如行萬里路」,我著重於學生能親身體驗或實作。(T6-3-2)

還是以全校統一辦理的方式比較適合老師。(T6-3-3)

最有利標的方式,對校外教學的品質比較會有保證。
(T6-3-4)

目前舉辦校外教學的成效不彰,學生到戶外時,常規不易管理,加上安全責任問題、交通、經費等因素而影響老師實施校外教學的意願。(T6-3-5)

期待使校外教學活動都能夠提供學生實際生活的真實體驗,學校的教育更應與校外教學相結合,不僅能發揮教育功能,更是環境教育的活教材。(T6-3-6)

<p>7.校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源？ <u>校長可以整合校外教學的資源，建置校外教學上的學習網絡，並且提供師生親近人文及生態環境方面的管道。</u></p> <p>8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？ <u>我會根據家鄉歷史人文之特性，並且發展學校本位的課程及學校特色來規劃校外教學，期待可以提供師生親近人文及生態環境之管道，發展親子共遊、共學的知性休閒旅遊。</u></p>	<p>整合校外教學的資源，建置校外教學上的學習網絡，並且提供師生親近人文及生態環境方面的管道。(T6-3-7)</p> <p>我會根據家鄉歷史人文之特性，並且發展學校本位的課程及學校特色來規劃校外教學，期待可以提供師生親近人文及生態環境之管道，發展親子共遊、共學的知性休閒旅遊。(T6-3-8)</p>
---	---

訪談編號：T7

訪談對象：彰化縣和美鎮○○國小教師

訪談時間：民國 103 年 10 月 15 日下午 2 點 10 分

訪談地點：彰化縣和美鎮○○國小教室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.您覺得現任校長具備哪些特質？ <u>他循規蹈矩但也嚴謹固執，而且遇到事情較有主觀性以及不知變通的特質。</u></p> <p>二、轉型領導</p> <p>1.您覺得現任校長的領導風格為何？ <u>我感受到他是屬於命令型的領導風格，比較不會主動關心老師。</u></p> <p>三、校外旅遊教學</p> <p>1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？是否跟校長有關？</p>	<p>循規蹈矩但也嚴謹固執，而且遇到事情較有主觀性以及不知變通的特質。(T7-1-1)</p> <p>我感受到他是屬於命令型的領導風格，比較不會主動關心老師。(T7-2-1)</p>

<p><u>生態型。否，我不會根據校長的暗示或喜好的地點，來更改我心中的校外教學旅遊地點性質。</u></p> <p>2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？ <u>老師在校外教學各方面的活動安排用心與否，會影響學習的成效。</u></p> <p>3.您認為校外旅遊教學的辦理方式為何？ <u>還是以全校統一辦理的方式對老師比較輕鬆。</u></p> <p>4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？ <u>最有利標，才有品質的保證。</u></p> <p>5.您認為目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？ <u>普通，看不出來有多大的成效。</u></p> <p>6.在未來的校外旅遊教學上有何看法？ <u>希望一到六年級的校外教學地點上有一連串完整的規劃，選擇的地點不要重複性太高。</u></p> <p>7.校長可提供老師在校外旅遊教學哪些資源？ <u>與行政人員共同排定全校一到六年級校外教學的地點，讓學童在國小六年階段的校外教學有不同類型的學習活動。</u></p>	<p>生態型。(T7-3-1-1) 否，我不會根據校長的暗示或喜好的地點，來更改我心中的校外教學旅遊地點性質。 (T7-3-1-2)</p> <p>老師在校外教學各方面的活動安排用心與否，會影響學習的成效。(T7-3-2)</p> <p>還是以全校統一辦理的方式對老師比較輕鬆。(T7-3-3)</p> <p>最有利標，才有品質的保證。(T7-3-4)</p> <p>普通，看不出來有多大的成效。(T7-3-5)</p> <p>希望一到六年級的校外教學地點上有一連串完整的規劃，選擇的地點不要重複性太高。 (T7-3-6)</p> <p>與行政人員共同排定全校一到六年級校外教學的地點，讓學童在國小六年階段的校外教學有不同類型的學習活動。(T7-3-7)</p>
--	---

8.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

要有教學效果的校外教學，應搭配學習單，因為根據教學目標而設計的學習單，有助於學生的學習；若又要兼顧旅遊性的校外教學，地點的選擇就更為重要，就應考慮風景宜人的地方。

要有教學效果的校外教學，應搭配學習單，因為根據教學目標而設計的學習單，有助於學生的學習；若又要兼顧旅遊性的校外教學，地點的選擇就更為重要，就應考慮風景宜人的地方。
(T7-3-8)



附錄八 公部門主管訪談逐字稿整理

訪談編號：0

訪談對象：彰化縣教育處○督學

訪談時間：民國 103 年 8 月 26 日上午 9 點

訪談地點：彰化縣○○國小會議室

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.您覺得校長該具備哪些人格特質？</p> <p><u>要有溝通協調的能力，當上級有政策要推動，需要老師和行政上的業務配合，這中間也許有衝突或不協調時，校長的溝通協調能力就很重要，而且他的專業能力也要足夠，行政人員跟老師也比較能接受他，有助於業務的推動。另外要具備包容心，在現今多元的社會中，無論是老師或家長，都有多方不同的意見，如何去包容跟整合是很重要的，校長如果具備此特質，一定能夠順利推動業務和帶領組織成員。</u></p> <p>二、轉型領導</p> <p>1.您覺得校長的領導風格為何？</p> <p><u>校長的領導風格可能跟他本身的人格特質有關，基本上一個校長的領導風格真的要做到好，要考量的因素有很多，除了本身的人格特質，還有專業素養、學校氛圍、家長們關心的程度、學生的素質和老師教學的情況等，校長必須要做一個綜合的判斷，才有助於學校的領導，他應該要滿多元的，不可能是單一方面，只是這方面的輕重區分，校長要考量後，去改變他的領導方式，校務的運作才會比較順暢。</u></p> <p>三、校外旅遊教學</p> <p>1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？</p> <p><u>以生態型或文化型為主，生態型可以實地</u></p>	<p><u>要有溝通協調的能力，專業能力也要足夠，要具備包容心，如何去做包容跟整合是很重要的。(0-1-1)</u></p> <p><u>校長的領導風格可能跟他本身的人格特質有關，還有專業素養、學校氛圍、家長們關心的程度、學生的素質和老師教學的情況等，校長必須要做一個綜合的判斷，才有助於學校的領導。(0-2-1-1)</u></p> <p><u>他應該要滿多元的，不可能是單一方面。(0-2-1-2)</u></p> <p><u>以生態型或文化型為主，生</u></p>

去觀察、體驗，孩子的感受會比較深；文化型是可以讓孩子接觸到以前的文物，跟課本內容做個印證。.....大部分國小教學的地點性質還是偏向設施型的遊樂場較多，.....我曾經看過一位老師自己辦理校外教學的方式，是先做行前教育，再帶領班上孩子走路及搭車到市中心看一場電影，回來後分組發表、學習，整套課程讓我覺得這位老師很用心，.....近幾年，我有看到一些設計不錯的教案，是結合愛心教養、生態及文化的活動，可以提供老師分享。

2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

一、在孩子方面：既然是校外教學，應該是重視學校知識的延伸，因為透過孩子的實際體驗，跟課本或平時教學互相印證的話，可以增加孩子深刻的體會，其實體驗學習是很重要的，平常上課只有知識性的輸入，沒有去體驗學習，是很容易忘記的，就像騎腳踏車或游泳，有動手去做容易記下來，以後比較會用得到，知識性的學習其實純記憶，以後會忘記的，.....我會覺得體驗教學是很重要的，讓孩子能親身實作、體驗、體會是比較好的。二、在老師方面：老師的規劃能力就很重要，校外教學的工作不是給旅行社去規劃，老師只是跟著去玩一天回來就好，這樣是很難達到體驗教學的目的，雖然有些旅行社的領隊、導覽員對該地點有經驗，可是教學既然是一種專業，還是學校老師比較瞭解孩子的需求，老師只要肯用心去規劃，對學生的學習效果會比較好。

3.您認為國小校外旅遊教學的辦理方式為何？

我沒有特別的看法，看學校的運作，只要合法就行，因為學校有運作的模式，只要不違反相關法令，我覺得都可以辦理。

態型可以實地去觀察、體驗，孩子的感受會比較深；文化型是可以讓孩子接觸到以前的文物，跟課本內容做個印證。(0-3-1-1)

大部分國小教學的地點性質還是偏向設施型的遊樂場較多。
(0-3-1-2)

一、在孩子方面：既然是校外教學，應該是重視學校知識的延伸，因為透過孩子的實際體驗，跟課本或平時教學互相印證的話，可以增加孩子深刻的體會，體驗教學是很重要的，讓孩子能親身實作、體驗、體會是比較好的。二、在老師方面：老師的規劃能力就很重要，教學既然是一種專業，還是學校老師比較瞭解孩子的需求，老師只要肯用心去規劃，對學生的學習效果會比較好。(0-3-2)

我沒有特別的看法，看學校的運作，只要合法就行，因為學校有運作的模式，只要不違反相關法令，我覺得都可以辦理。
(0-3-3)

4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

我會比較希望是最有利標型式，學校若用心的規劃校外教學，此型式可以去討論出學校的需求，比較有空間、有品質，也比較合乎學校的想法，最低標型式完全是價格標，若要加入教學上有意義的活動或規劃，比較難跟廠商做互動。

5.國小目前舉辦校外旅遊教學的成效性如何？

學生方面有獲得快樂的心態，是有符合的；但站在學習的角度來看，我看是比較缺乏，因為設施型的校外教學比較難達到教學跟體驗融合的部分。老師方面如果是到遊樂區的話，老師的事情好像很少，對老師就沒有成效的幫助。

6.公部門可提供國小校外旅遊教學哪些資源？

提供契約範本、相關法令規定等資源，比如：交通車、救護車的規範，對於安全比較有保障，……最有利標型式下，學校在招標時，對於租賃的車子有契約範本可參考，就不會違法。……若有糾紛或行政上的疑義，可提供協助。

7.公部門在校外旅遊教學上應該扮演甚麼角色？

一、扮演行政上的協助：因為縣府看過各校的計畫比較多，各校若有疑問，可以提供他校的經驗做為參考。二、將法令規定修得更完備：修得更完備的話，對學校更有利。三、提供契約範本：縣府提供的契約範本可以讓學校對於招標、採購等業務更有保障。四、辦理採購法研習：學校比較會擔心採購方面的問題，縣府每年都會辦理採購法研習，希望校內沒有

我會比較希望是最有利標型式，學校若用心的規劃校外教學，此型式可以去討論出學校的需求，比較有空間、有品質，也比較合乎學校的想法。(0-3-4)

學生方面有獲得快樂的心態，是有符合的；但站在學習的角度來看，我看是比較缺乏，因為設施型的校外教學比較難達到教學跟體驗融合的部分。老師方面如果是到遊樂區的話，老師的事情好像很少，對老師就沒有成效的幫助。(0-3-5)

提供契約範本、相關法令規定等資源，對於租賃的車子有契約範本可參考，就不會違法，若有糾紛或行政上的疑義，可提供協助。(0-3-6)

一、扮演行政上的協助：因為縣府看過各校的計畫比較多，各校若有疑問，可以提供他校的經驗做為參考。二、將法令規定修得更完備：修得更完備的話，對學校更有利。三、提供契約範本：縣府提供的契約範本可以讓學校對於招標、採購等業務更有

證照的採購業務人員一定要參加，比如負責採購業務的總務主任沒有證照，縣府會優先開缺的，讓採購人員對於採購業務比較安心的作法。

8.各國小的校外旅遊教學上還有那些需要再加強的？

老師對校外教學的觀念，要有跟課程做結合的概念，應該對課程要有更多的認識，因為有更深的認識，才能將校外教學跟課程做融合。

9.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學，就要老師多用點心，不一定全部是老師自己一人去規劃，可以在學年會議上，跟同年段老師討論是否課程主題有跟校外教學相融合，就可以帶出孩子真正學習的效果，也可以達到老師教學的意義，……老師有用心去規劃，給孩子特別的體驗跟學習，雖然過程很辛苦，但成就感會很高，……現今有些旅行社規劃得很好，讓老師不用去煩惱，但老師若是沒有去設計課程，也要在行前會議跟廠商互相把雙方想法做個溝通，找出可以再讓活動更好的因素，這樣對學生的學習比較有幫助，……畢竟是課程的一部份，不論去遊樂設施或旅遊景點，其實現今學校也會去結合教學，會設計學習單、學習本，內容是有跟景點相關的資料，可以引導學生思考。

保障。四、辦理採購法研習：學校比較會擔心採購方面的問題，縣府每年都會辦理採購法研習，希望校內沒有證照的採購業務人員一定要參加，比如負責採購業務的總務主任沒有證照，縣府會優先開缺的，讓採購人員對於採購業務比較安心的作法。(0-3-7)

老師對校外教學的觀念，要有跟課程做結合的概念，應該對課程要有更多的認識，因為有更深的認識，才能將校外教學跟課程做融合。(0-3-8)

要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外教學，就要老師多用點心，不一定全部是老師自己一人去規劃，可以在學年會議上，跟同年段老師討論是否課程主題有跟校外教學相融合，就可以帶出孩子真正學習的效果，也可以達到老師教學的意義。(0-3-9-1)

老師有用心去規劃，給孩子特別的體驗跟學習，雖然過程很辛苦，但成就感會很高。(0-3-9-2)

老師若是沒有去設計課程，也要在行前會議跟廠商互相把雙方想法做個溝通，找出可以再讓活動更好的因素，這樣對學生的學習比較有幫助。(0-3-9-3)

附錄九 家長訪談逐字稿整理

訪談編號：N

訪談對象：彰化縣立○○國小家長會會長

訪談時間：民國 103 年 7 月 29 日下午 2 點

訪談地點：彰化縣○○鎮會長家

訪談方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>一、人格特質</p> <p>1.您覺得校長該具備哪些人格特質？</p> <p><u>要有足夠的協調溝通能力、前瞻性，才能規劃學校的未來，……校長也是要和外界接觸，所以也要有擔當性，最重要的是要有良好的品德、品行，這是公務人員應該要具備的。</u></p> <p>二、領導風格</p> <p>1.您覺得校長的領導風格為何？</p> <p><u>我覺得要有協調性、溝通性的風格，要像民意代表傾聽基層的聲音，校長無法全面顧慮到，所以要能協調及溝通主任、老師的意見。</u></p> <p>三、校外旅遊教學</p> <p>1.如果由您個人自行決定校外旅遊教學活動地點，您會選擇的主要活動地點性質為何？</p> <p><u>我覺得要看年齡層來選擇，低年級是安排生態型，中、高年級是安排設施型，但不是遊樂區、主題樂園方面，應該是安排參觀發電廠、焚化爐、能源設施等建設，或者去警察局、法院旁聽等，這些不管在硬體和軟體上，都能讓孩子吸收到知識。……現在的low年級大都是參觀植物園，觀光農場這個區塊，中、高年級大都選擇遊樂區、主題樂園，我覺得劍湖山、六福村及九族文化村等設施型的費用，一般家長都負擔得起，應由家長利用假日自行帶去，以</u></p>	<p>要有足夠的協調溝通能力、前瞻性，才能規劃學校的未來，因為校長也是要和外界接觸，所以也要有擔當性，最重要的是要有良好的品德、品行，這是公務人員應該要具備的。(N-1-1)</p> <p>我覺得要有協調性、溝通性的風格，要像民意代表傾聽基層的聲音，要能協調及溝通主任、老師的意見。(N-2-1)</p> <p>我覺得要看年齡層來選擇，低年級是安排生態型，中、高年級是安排設施型，但不是遊樂區、主題樂園方面，應該是安排參觀發電廠、焚化爐、能源設施等建設，或者去警察局、法院旁聽等，這些不管在硬體和軟體上，都能讓孩子吸收到知識。(N-3-1-1)</p> <p>現在的low年級大都是參觀植</p>

學校的立場來講，應該安排參觀發電廠、焚化爐、法院旁聽等設施型的活動，因為比較實際一點。

2.您對於校外旅遊教學比較重視的是哪一方面？

我會重視地點性質的選擇及行程的規劃，要有寓教於樂的效果，讓孩子實際去操作、去接觸比較好，不要走馬看花，這樣有點浪費時間。

3.您認為國小校外旅遊教學的辦理方式為何？

先由各學年老師提供意見交給學年主任，學年主任再彙整交由學務處統籌，最後再交由總務處發包。校外教學還是要由學校統一辦理，不要用班親會的名義來辦理，我不贊成由班親會辦理，因為每班各自辦理，老師要擔的風險責任太大了，出了事情，變成學校無法去掌控。

4.您希望校外旅遊教學的採購案是什麼型式？

要用最有利標的採購案才有保障，用最低標的話，無法保證品質，一分錢一分貨，之前有用最低標的方式而發生學生被丟包的事情，所以要用有利標的採購案，品質上才有保障，但是目前的採購案一般還是以最低標比較多，有利標對廠商不一定有利，但是消費者對品質才能去掌控。

物園，觀光農場這個區塊，中、高年級大都選擇遊樂區、主題樂園。(N-3-1-2)

我覺得劍湖山、六福村及九族文化村等設施型的費用，一般家長都負擔得起，應由家長利用假日自行帶去，以學校的立場來講，應該安排參觀發電廠、焚化爐、法院旁聽等設施型的活動，因為比較實際一點。(N-3-1-3)

我會重視地點性質的選擇及行程的規劃，要有寓教於樂的效果，讓孩子實際去操作、去接觸比較好，不要走馬看花，這樣有點浪費時間。(N-3-2)

校外教學還是要由學校統一辦理，不要用班親會的名義來辦理，我不贊成由班親會辦理，因為每班各自辦理，老師要擔的風險責任太大了，出了事情，變成學校無法去掌控。(N-3-3)

要用最有利標的採購案才有保障。(N-3-4)

5.您認為舉辦校外教學的成效性如何？

目前在孩子的教學上是沒有成效性，只是去遊玩，走馬看花，浪費了一天，或者回來交一篇心得報告或寫一篇作文而已。在其它的成效上，頂多孩子的群體生活經驗有幫助，可是也是分成一組、一組的小團體，對老師也沒有助益，因為現在隨同的家長變多了，雖然分擔了老師的看管壓力，但在老師的校外教學控管能力是沒有增加的，有時家長跟在孩子身邊看管太緊，也會導致孩子的群體生活效果降低的。

6.家長可提供校外旅遊教學哪些資源？

最直接的就是資金的支援，支援繳不起費用或低收入戶的孩子可以參加校外教學。……目前家長因為沒有權力，不會去干涉學校校外教學地點的選擇。

7.家長在校外旅遊教學上應該扮演甚麼角色？

因為無法干涉，所以也只能提供資金的支援，也沒法監督，權責一切都在學校方面，除非學校要求利用家長的人際支援，不然家長是採被動的，不是主動的。

8.學校的校外旅遊教學上還有那些需要再加強的？

老師在校外教學地點的選擇上要再用點心，不要只有應付了事的心態，地點的選擇上要對孩子的教學有成效。校長方面就是要有擔當，當一個領導者要有肩膀，不要怕校外教學的簽呈，比如說旅程太遠或有需要過夜的畢業旅行，就放手去做，因為沒去做就不知道行不行，因為現在很多校長、老師怕出事情，就不辦理戶外教學，有時一天和過夜的校外教學，

目前在孩子的教學上是沒有成效性，在其它的成效上，頂多孩子的群體生活經驗有幫助，對老師也沒有助益，因為現在隨同的家長變多了，雖然分擔了老師的看管壓力，但在老師的校外教學控管能力是沒有增加的。

(N-3-5)

最直接的就是資金的支援，支援繳不起費用或低收入戶的孩子可以參加校外教學。(N-3-6-1)

目前家長因為沒有權力，不會去干涉學校校外教學地點的選擇。(N-3-6-2)

因為無法干涉，所以也只能提供資金的支援，也沒法監督，權責一切都在學校方面，除非學校要求利用家長的人際支援，不然家長是採被動的，不是主動的。(N-3-7)

老師在校外教學地點的選擇上要再用點心，地點的選擇上要對孩子的教學有成效。(N-3-8-1)

校長方面就是要有擔當，當一個領導者要有肩膀，不要怕校外教學的簽呈，比如說旅程太遠或有需要過夜的畢業旅行，就放手去做，因為沒去做就不知道行

孩子的群體生活體驗是不同的。

9.請問您要如何規劃一個有教學效果又兼顧旅遊性的校外旅遊教學？

老師事前要先根據課程來選擇適當的旅遊地點，先對學生做行前教育，到了旅遊地點，安排導覽解說人員，或者充當導覽解說人員，等到教授知識方面的工作完成，再讓學生去分組去玩樂，但是要提醒孩子注意安全。

不行，因為現在很多校長、老師怕出事情，就不辦理校外教學，有時一天和過夜的校外教學，孩子的群體生活體驗是不同的。

(N-3-8-2)

老師事前要先根據課程來選擇適當的旅遊地點，先對學生做行前教育，到了旅遊地點，安排導覽解說人員，或者充當導覽解說人員，等到教授知識方面的工作完成，再讓學生去分組去玩樂，但是要提醒孩子注意安全。

(N-3-9)



附錄十 教育部國民中小學辦理校外教學實施原則

97年05月21日台國(二)字第0970081659B號函

101年11月07日臺國(二)字第1010200459號函

一、教育部(以下簡稱本部)為落實國民中小學(以下簡稱學校)辦理校外教學，以擴充學生知識領域、增加學習體驗、整合學習效果、深化認識臺灣，特訂定本原則。

二、課程目標：

- (一)校外教學為學校課程與教學之一環，依據國民中小學九年一貫課程目標，以學校本位課程為主軸，結合領域教學及彈性課程，規劃各年級有系統性的校外教學課程活動，據以實施。
- (二)校外教學課程活動內容以學生學習為核心，增進自然與人文關懷、認識家鄉及愛護家鄉為主要目標，避免流於以旅遊玩樂性質為主之活動。

三、辦理次數：每學年以辦理至少一次為原則。

四、辦理地點：

- (一)以學生生活經驗為中心，把握由近及遠之原則，如：
 1. 國小低年級：由在地社區出發，延伸至在地鄉鎮。
 2. 國小中年級：由在地鄉鎮出發，延伸至鄰近鄉鎮。
 3. 國小高年級：由在地縣市出發，延伸至鄰近縣市。
 4. 國中：由在地縣市出發，延伸至鄰近縣市及全國各地。
- (二)考量不同年級學生體能負荷，避免舟車勞頓影響學習效益。
- (三)避免至易發生危險地區，確保師生安全。

五、教學路線及活動設計：

- (一)安排認識公共機關(如鄉公所、衛生所、警察局、消防隊、圖書館、法院、議會……等)，使學生認識家鄉，凝聚社區意識、啟發公共參與興趣。
- (二)配合課程內容，結合社教機構資源進行，如故宮博物院、國立自然科學、科學工藝、海洋生物、臺灣史前文化博物館、臺灣民主紀念館、臺灣藝術教育館、職涯教育機構(中心)……等，以增加學習體驗。
- (三)整合走讀臺灣鄉鎮文史百科(含鄉鎮歷史、地方人物、古蹟、地方產業、景點、動植物、地形、地質等主題)、教育部「在地遊學－發現台灣」100條遊學路線資源(含地方政府、學校、館所、農場、社區或地方文史資源)及獲補助之活化校園空間暨發展特色學校，透過城鄉校際交流，以強化認識臺灣及地方特色。
- (四)透過參訪漁市、海港、踏查海岸潮間帶地形、地質，認識河流、海洋生態、產業，參與海洋民俗或信仰活動等，以培養熱愛海洋之思想情感。
- (五)結合地方耆老、地方文史工作者或適當解說人員，編排深度知性學習之旅。

(六)規劃適當體驗活動之設計，參訪農場、牧場、及具有合法性的生態中心、戶外中心等處，認識風土民情、生態環境、人文特色、農民生活及其對社會貢獻，以培養愛鄉愛土情懷。

(七)依教學路線及活動設計內容，蒐集相關資料，編印學習單或學習手冊，提供學生使用，以確保教學目標之達成。

六、教學實施：

(一)依既定計畫及任務編組執行，教師應指導學生運用學習單或學習手冊，並依教學目標就學生學習表現進行評量。

(二)校外教學結束後，教師宜結合校內課程，指導學生發表學習心得，以整合學習成果。

七、行政準備：

(一)學校辦理校外教學，校內之業務分工，宜請就可運用之人力進行任務編組，必要時可邀請家長共同研討，並依有關規定做有系統及邏輯性的規劃及處理，自訂 SOP 標準作業流程，切實做好各項準備工作以為遵循。

(二)辦理前應考量節令氣候、交通狀況、環境衛生、公共安全、場館規模及教學資源等，結合課程設計及學習主題研擬周妥實施計畫，並將其列入學校課程計畫中送所轄教育行政主管機關備查。

(三)特別注意安全，膳食、住宿及活動場所應具合格建築使用執照、營利事業證等，交通工具租用請確依本部 101 年 9 月 3 日臺軍(二)字第 1010139088C 號令修正發布「學校辦理校外教學活動租用車輛應行注意事項」擬訂具體作為，落實辦理，以確保教學活動安全。

(四)事先查詢活動地區醫療服務及求救管道，如至外縣市宜有護理人員隨行，倘人手不足，可商請具護理經驗、專長家長或志工協助，並備妥急救藥品。

(五)除學校隨隊教師外，應鼓勵家長或志工參與或協助，並於行前確實了解行程路線及活動內容。

(六)是否行前勘查，由學校視活動地點、路線及安全狀況自行評估辦理。

(七)學校得視需要另行投保必要的平安保險。

八、請假處理：

(一)校外教學視為學校課程，事前應通知家長，如有疾病、身體孱弱或其他原因者，得依程序請假，不強迫學生參加。

(二)倘學生有因故未能參加者，學校應做妥適安排，不得拒絕學生到校。

九、緊急應變：

(一)行前隨時注意活動地區天候及環境變化，如因天候等因素致舉辦活動可能發生

- 危險時，應取消活動或延期舉辦。
- (二)落實行前安全教育，包含應遵守活動規定、安全注意事項、緊急應變措施、緊急聯絡電話及其他等事項。
 - (三)教學進行時應注意天候、地形，配合氣象、災害防救單位警報發布，遠離標示危險、公告限制進入或命其離去之地區。
 - (四)校外教學期間，如遇颱風、意外或緊急事故，應即採取應變措施，減低事故影響程度，並迅速與學校及相關單位連繫，尋求必要協助，必要時應中止活動。
- 十、檢討改進：校外教學結束後，得視活動情形召開檢討會，檢討本次活動優、缺點、改進意見及建議事項，做為爾後辦理參考。
- 十一、本原則未規定者，地方教育行政主管機關得依權責因地制宜自訂補充規定或依相關法令規定辦理。



附錄十一 彰化縣一零三年度國民中小學校外教學活動注意事項

- 一、彰化縣政府（以下簡稱本府）為規範本縣國民中小學（以下簡稱學校）舉辦校外教學活動，擴展學生學習領域，增加學習經驗，整合學習效果，特訂定本注意事項。
- 二、學校得視課程需要，舉辦學生校外教學活動，範圍以台灣地區為限。每次活動，國小階段最多以一日為限（低年級宜在學區內徒步進行），國中階段最多以二日為限，各校如有特殊情形，應事先報經本府核准後實施。
- 三、學校舉辦校外教學活動，應擬具實施計畫，提經相關會議充分研討，並經校長核定後實施。
- 四、校外教學視為學校課程，學校舉辦校外教學活動，應兼顧普通、罹患疾病及身心障礙學生充分參與校外學習之機會，勉力關照學生需求，並取得家長同意書後為之。學校應集中輔導因故未能參加活動之學生，或經家長合意以請假程序在家自行輔導。
- 五、學校舉辦校外教學活動時，應指派有關人員實地瞭解活動路線、餐宿地點，及參訪對象之合法性，尤應注意意外事件發生時之逃生途徑，與相關因應措施，以維師生安全。
- 六、學校應依規定為參加之教職員工及學生，辦妥旅遊平安保險，活動期間，應指派專人負責管理急救藥品，並儘可能派醫護人員隨行。
- 七、指導教師於校外教學活動期間，應隨時查點人數，出發前應預先告知集合地點及時間，每次集合必須點名，防止學生單獨行動，並須隨時注意學生健康狀況。
- 八、校外教學活動之設計，應考量學生學習經驗及身心狀況，避免安排過多或緊湊之行程。為安全計不得任意變更行程、無故中途解散或提早結束。
- 九、學校舉辦教學活動，負責隨隊指導之教職員工，其所需費用以下列方式支應：
 - （一）依國民中小學辦理校外教學實施原則辦理。
 1. 國小部分：
 - （1）國小低年級由在地社區出發，延伸至在地鄉（鎮、市），不予補助。
 - （2）國小中年級由在地鄉鎮出發，延伸至鄰近鄉（鎮、市），補助以一天為限。
 - （3）國小高年級由在地縣市出發，延伸至鄰近縣市。五年級補助以一天為限，六年級校外教學最多僅得補助二天一夜，超出部分由學校自籌財源因應，惟不得以各種形式轉由參加學生家長負擔（如廠商回饋等）。
 2. 國中部分：由在地縣市出發，延伸至鄰近縣市及全國各地。
 - （1）七年級以一天為限。
 - （2）八年級以二天一夜為限。

- (3) 九年級以三天二夜為限。
- (二) 學校舉辦教學活動，負責隨隊指導之教職員工，其所需費用以下列方式支應：
- 1、倘標案係單價決標且車資、門票、餐費、住宿等單價分析資料明確者：
- (1) 一天之活動，每車隨隊教職員工依決標單價扣除保險費後淨額計算公款支付額度，隨隊指導之教職員工其膳費（縣內新臺幣一百元，縣外新臺幣二百元），由學校差旅費項下支付，門票費、車資覈實另報請本府補助。
- (2) 二天以上之活動，按每車隨隊教職員工依決標單價扣除保險費後淨額計算公款支付額度。請領本專案經費後，不得再支領差旅費。
- 2、如非採單價決標者，每車補助車資一百五十元，膳費（縣內新臺幣一百元，縣外新臺幣二百元），由學校差旅費項下支付，門票費覈實另報請本府補助。
- (三)、各校校外教學隨隊指導教職員工補助人數每次每車限教師一人，每次行政人員限二名。並依各校辦理該次活動車次數規模每滿五車增加一名行政人員，採四捨五入方式計算。
- (四)、車次數量由各校自行依各該次校外教學活動實際車次數量本誠信原則核算辦理，請領本專案經費後，不得再支領差旅費。
- (五)、如校方隨隊指導教職員工超出補助人數，由學校自籌財源因應，惟不得以各種形式轉由參加學生家長負擔（如廠商回饋等）。
- (六)、各校校外教學活動隨隊指導教職員工由本府補助經費每學年以一次為限，且需為全學年性之活動方得請領。
- 十、學校舉辦教學活動，應實施學生學習評量；活動結束後，並應檢討得失謀求改進。
- 十一、學校舉辦教學活動，如需乘坐交通工具，應考量罹患疾病及身心障礙學生充分參與校外學習之機會，以租賃具有無障礙之設備，且車齡須出廠五年內之合格客車，並依交通部訂定之「學校或團體乘坐遊覽車集體旅遊安全注意事項」規定辦理。