

# 日本籍國際學生在臺灣中部大學適應議題之個案研究

## A Study on the Adjustment Issues of Japanese International Students in a University in Central Taiwan

蔡文榮\*  
Wenrong Tsay

石裕惠\*\*  
Yu-Hui Shih

(收件日期 104 年 3 月 26 日；接受日期 104 年 7 月 29 日)

### 摘要

本研究是要了解日本籍國際學生在臺求學時遇到的問題和適應情形，以及相關的支援系統是否足夠。研究對象為臺灣中部某大學的三名日本學生，本研究透過深度訪談、參與式觀察、文件分析等方式來蒐集資料，研究期程歷時四個月。

研究結果發現，日本籍國際學生在生活、語言、學業、社交上的適應現況及對支援系統的看法如下：

- 一、生活適應議題：(一) 覺得臺灣的污染較日本嚴重；(二) 覺得宿舍設備不足；(三) 跟不同國籍的室友有溝通及生活習慣差異的困擾；(四) 女生會想念家人、日本節日氛圍、日本食物及泡湯文化；(五) 不適應臺灣人的飲食習慣及生活習慣等。
  - 二、語言適應議題：(一) 覺得中文的說最難，四聲會影響聽說部分的理解；(二) 在遇到中、日文有同一個字但意思卻不同時，會造成理解上的困難；(三) 上專業課程或日常生活對話時，覺得中文困難；(四) 聽不懂臺語；(五) 覺得中文課程不符合期許等。
  - 三、學業適應議題：(一) 對用中文上課的理解度不高，且聽不懂專業術語；(二) 課堂上不好意思舉手發問；(三) 在分組上課時不敢參與討論；(四) 預備及討論分組報告時幫不上太多忙；(五) 對中文的熟識度高低影響上臺報告的緊張、恐懼程度等。
  - 四、社交適應議題：(一) 女性間，室友及同系所的日籍朋友較常聯繫；男性日籍朋友間較少聯繫或一同參加活動；(二) 與臺灣朋友在課業及生活上的互動密切；(三) 因學校活動、課程或住宿安排而能認識更多其他國際學生；(四) 未曾遭到歧視或惡意對待；(五) 與臺灣異性朋友互動頻繁，與日本籍或其他國籍的異性互動較少。
  - 五、支援系統：熟知學校的支援系統，但受中文能力限制，無法自行上網取得獎學金資訊。
- 最後，本研究針對接納國際學生的大學與未來的研究提出相關的建議。

**關鍵詞：**日本、個案研究、國際學生、深度訪談法、適應議題

---

\* 國立中興大學教師專業發展研究所副教授（通訊作者）

\*\* 國立中興大學教師專業發展研究所研究生

### Abstract

Due to the trend of Chinese learning and the scholarship offered by the Taiwanese government, more and more international students come to Taiwan for higher education. Meanwhile, they have encountered many adjustment problems. Therefore, this research aims at studying the adjustment issues of Japanese international students at a university in central Taiwan through in-depth interview, participant observation, and document analysis upon 3 participants for four months.

The research indicates that Japanese international students in Taiwan have the problems of living adjustment, language barriers, academic adjustment, and social adaptation. Their opinions on the supporting system of the university are also mentioned.

Based on the findings, six suggestions are made for the universities in Taiwan with international students. In addition, some suggestions are provided for future researches.

Key words: Japanese, Case Study, International Student, In-depth Interview, Adjustment Issue.

## 壹、緒論

### 一、研究背景

在地球村的時代中，爲了培養具國際競爭力的人才，各先進國家在國際教育方面紛紛採取行動。臺灣爲了呼應地球村的時代潮流，也於 2011 年公布《中小學國際教育政策白皮書》。再者，臺灣各大學的國際化早已推行多年，爲了吸引各國人才前來就讀，除政府提供的官方獎學金外，各大學也紛紛提供了多種獎學金。所以，從 2006 到 2014 年，來臺灣的國際學生人數增加了 3.42 倍，其中，學位生也增加了 2.79 倍（如圖 1），他們來臺留學的成長趨勢預計短時間內還會繼續持續下去。

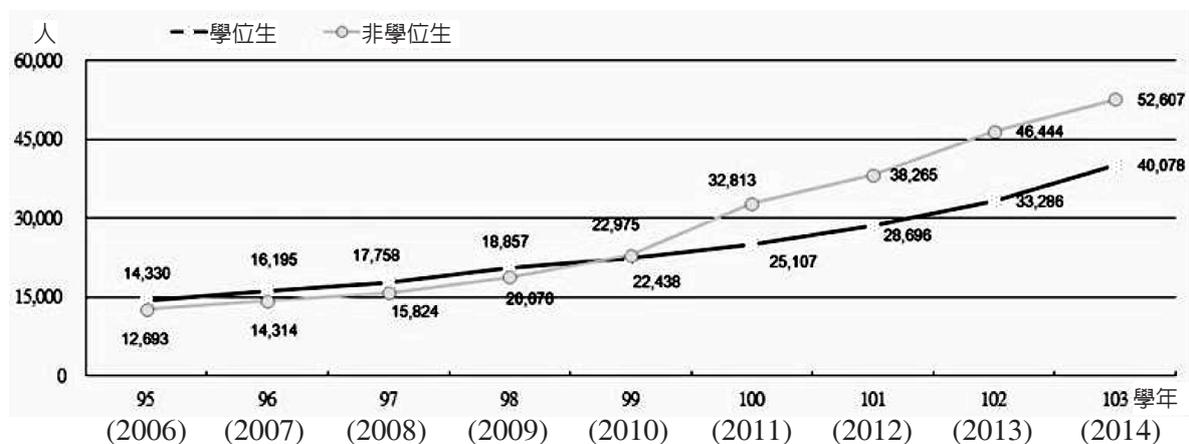


圖 1 近年來大專校院境外學生在臺留學 / 研習人數（教育部，2014a）

資料來源：近年來境外學生在臺留學 / 研習人數，教育部，2014a，取自 <http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=4076&Page=20047&Index=5&WID=31d75a44-4c44-4c44-a075-15a9eb7aecdf>

### 二、研究動機

國際學生來臺求學，固然會爲各大學帶來新氣象，但他們本身也會面臨各種適應上的問題，就如 Lin 和 Yi (1997) 所指出，他們常會遇到種族歧視、語言學習障礙、適應困難、飲食限制、財務壓力、被誤解等難題，有時還會導致身體不適或感到寂寞，甚至干擾他們在其他層面的適應。根據教育部 2014 年的統計（教育部統計處，2014b），目前日本籍國際學生在臺人數共 546 位，其中有 77 位在中部的大專院校就讀。然而，以「日本籍國際學生」（或類似字眼）與「適應」在臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋時，只有五篇探討日本籍國際學生適應情形的論文，並未發現聚焦在臺灣中部的日本學生之適應情形者，而且在這五篇研究中，主要是以量化研究爲主。因此，本研究欲以質性研究的方式來探討日本籍國際學生在臺適應情形，且應能對這一領域有相當貢獻，這是本研究的第一個研究動機。

在進行本研究之前，研究者曾修習過三年的日文課程，並在修課內容中發現日本人的個性較為拘謹、內斂。有人認為日本人因為民族性較封閉，故其學習心態、運用外語表達自我等方面會有更多困難，而這些特徵會導致日本籍國際學生在外語學習的課堂上易失去自信，在師生互動上易產生誤會，也容易因為同儕關係而影響到個人的學習（笹川優子，2013）。然而，因臺灣與日本距離不遠，歷來交流頻繁，兩地文化長期以來交互影響，再加上臺灣素來有「禮儀之邦」之稱，臺灣人對待外國人很友善，日本學生在臺灣的大學適應上是否也會面臨層層困難？若有困難，他們又是如何解決？此為本研究的第二個研究動機。

另外，Ying (2005) 的研究發現，臺灣留學生在美國就讀時所遇到的文化適應壓力源會隨著時間而逐漸減弱，其中學術挑戰是最大的困難。Fritz、Chin 和 DeMarinis (2008) 則特別提出了影響適應的文化因素，在他們的研究中發現，跟非亞裔的學生相比，亞裔學生的焦慮分數顯得更高。而 Abe、Talbot 和 Geelhoed (1998) 的研究更指出，亞裔學生在情緒適應上的分數比較高，但在學業適應、對大學的適應以及社交適應三方面的分數比非亞裔的學生低。Sodanine (2009, p. 4) 更指出，跟非亞裔的學生相較之下，較多的支援與幫助能使亞裔學生適應得更好，也更能改善他們在學習上的表現。綜合上述文獻不難發現，不論到哪個國家留學，亞裔學生較易有適應上的問題，而在同為亞洲地區的臺灣，亞裔學生是否也會有在英語系國家留學時所產生的適應議題？這誠然有待檢驗，故而成為本研究之第三個研究動機。

### 三、研究目的

根據上述的研究背景和研究動機，本研究共有以下兩個研究目的：

- (一) 了解日本籍國際學生在臺灣求學時遇到的問題和適應的情形。
- (二) 了解日本籍國際學生在臺灣生活及學習的過程中的支援系統及其是否足夠。

### 四、研究問題

根據上述的研究目的，本研究之研究問題可列舉如下：

- (一) 日本籍國際學生在臺灣求學時，會遇到哪些問題以及適應的情形如何？
  1. 他們在生活方面遭遇哪些問題以及適應情形如何？
  2. 他們在語言方面遭遇哪些問題以及適應情形如何？
  3. 他們在課業方面遭遇哪些問題以及適應情形如何？
  4. 他們在社交關係方面遭遇哪些問題以及適應情形如何？
- (二) 日本籍國際學生在臺灣生活及學習的過程中有哪些支援系統？這些支援系統充足嗎？

## 五、研究限制

本次的研究對象為兩位女性和一位男性，均為大學生身分。因此，若是以研究生之學習階段來推論時，需要特別謹慎。此外，本研究的研究對象均為日本籍，而日本人與其他國際學生在很多方面上都有差異，未來在推論到其他國籍的國際學生時須格外留意。

在研究方法上，本研究主要是用採一對一深度訪談，加以不定期地參與研究對象的生活事件（如社交軟體 Line 平臺上的訊息與互動），並輔以參與式觀察法來蒐集資料（如一起散步與用餐），以期能呼應三角檢證 (triangulation) 之訴求，但因未實際在研究對象的課堂上有深入之觀察，也未擴大參與社交活動，因此在資料之質和量上未臻完全之境。此外，本研究資料蒐集時間為 2014 年 10 月至 2015 年 1 月，歷時四個月，但是，正式的訪談原則上只有三次，因此，在資料的質與量上和長期縱貫型的研究仍有差距。

## 貳、文獻探討

### 一、國際學生的適應議題

每年有 400 萬的國際學生離開家鄉到國外大學求學 (Laughlin, 2014)，重新安頓 (relocation) 是一種充滿挑戰與壓力的經驗。國際學生在入學初期的適應上，一般都會遭遇很大的難關，壓力的顛峰狀態甚至會持續長達三個月之久 (Hechanova-Alampay, Beehr, Christiansen, & Van Horn, 2002)。Ward、Okura、Kennedy 和 Kojima (1998) 的研究也發現，日本到紐西蘭的留學生從剛剛抵達、抵達後四個月、六個月、到一年的期間裡，會經歷到適應的不同階段。不過，隨著時間的延長，國際學生的適應也會改善，因為他們在心理上與文化上的適應已逐漸變好。事實上，早在 1950 年代，學術界就已經開始關注到國際學生的適應問題，以美國為例，當時發現國際學生給大學的校園帶來許多異國風采，讓本地學生的教育環境與文化刺激更加豐富多元，然而，他們在求學的過程中卻常遭遇到一些古怪和令人困擾的問題 (Smith, 1955)。

Yue 和 Le (2009) 的研究就曾提到，亞裔的國際學生在適應澳洲的教育系統和在文化層面的適應上會有困難。很多臺灣留學生到美國的大學去學習時，也都經歷過文化適應壓力，諸如思鄉、文化差異、社交孤立感、學術表現、不熟悉的氣候等 (Ying, 2005)。Meloni (1986) 的研究也發現到，在美國求學的國際學生其共通的問題包括：(一) 思鄉病、(二) 財務問題、(三) 租屋和飲食、(四) 英語流暢度、(五) 了解授課內容與在課堂裡的參與、(六) 預備書面與口頭報告、(七) 理解美國社會的風俗、(八) 結交朋友、(九) 與異性建立關係、(十) 被大學校園內的兄弟會或姐妹會的社交圈所接納。Lin 和 Yi 更指出，當國際學生處於一種異國文化環境時，常會遇到一些適應上的問題，諸如：種族歧視、語言上的問題、適應上的困難、飲食上的限制、財務上的壓力、被人誤解、孤單寂寞等適應上的難題。這些問題可能導致一個人產生神經質、寂寞、失眠、身體生病等現象，而這些情況都會干擾到國際學生在讀書、友誼……等層面上的適應。Chou (2014) 的

研究則發現國際學生在臺灣的大學求學時，必須面臨各種學習及社交的挑戰，他們不易了解課堂教材與內容，跟教授、學校職員及同儕有溝通上的困難，也不易理解臺灣文化，更覺得校園內支援系統不足。

## 二、國際學生的生活適應議題

國際學生到新的文化環境當中，會因為不知道要做什麼而感到焦慮，Oberg 在 1960 年時就稱此現象為「文化衝擊」，其具體展現的方式包括：(一) 在心理適應過程感受到壓力；(二) 由於跟以前的朋友較疏離，地位、角色或財產也有所變動而覺得失落；(三) 被新環境中的文化拒絕或排斥新文化；(四) 對角色定義、角色期望、感覺及自我認同產生混淆；(五) 因新舊文化差異而產生無法預期的焦慮、反感或憤怒；(六) 在新環境中因適應不良而感到無助 (Pedersen, 1995)。Oberg 進一步提到，憂慮可能會體現在對飲水、食物、輕微疼痛等事項過度擔心，也會出現在被騙與被搶劫的過度恐懼中、對當地人的憤怒或迴避，以及渴望和祖國同胞在一起 (Church, 1982, p. 540)。此外，蔡文榮和徐主愛 (2013) 的研究則發現思鄉病、財務上的壓力、租屋與飲食上的適應、理解當地社會的風俗，以及對物理環境的適應，都是泰國籍的國際學生在臺灣的生活適應上主要面臨的障礙或挫折。再者，越南籍的國際學生來臺灣求學時，其生活適應障礙包含調整生活習慣上的困難、在校外偶爾會受到歧視、思鄉病、財務供應不足、飲食口味上的差異、風俗差異造成文化衝擊、不易結交朋友或被社交圈所接納而產生孤立感、氣候或環境造成身體不舒服 (蔡文榮、巫麗芳，2013)。

綜合以上所述，國際學生在異國求學生活適應上的問題普遍有飲食、思鄉、物理環境適應、結交朋友等，也有一些生活適應問題是因研究而異，如受歧視及財務不足等。

## 三、國際學生的語言適應議題

在國際學生的語言適應方面，大部分的學生都覺得要學習一種新語言是到國外求學時的一大挑戰 (Lee, 2009; Lewthwaite, 1996)。有的研究甚至認為，語言的困難會影響國際學生的閱讀、寫作與口頭發表 (林侑融，2009，頁 12；Wang, 2004)。而 Meloni (1986) 其實早就指出，到美國的留學生通常會遭遇到語言障礙的問題。Townsend 和 Poh (2008) 也曾特別提到國際學生的英語流暢度不足時，就會在求學過程中產生困難、造成誤解，以及產生對當地社區的疏離感。

除了在美國的留學生會遇到語言適應的問題外，到臺灣求學的越南籍國際學生也面臨到相同的困境。就如蔡文榮和巫麗芳 (2013) 的研究中所發現，在臺灣的越南籍國際學生不管學了多久的中文，對自己語言程度的知覺與信心還是不足，在與臺灣人談話時，會因說話的速度及彼此的口音等差異而產生溝通困難，聽不懂臺灣人的方言，在辨識繁體字與簡體字的差異時亦備感困擾。此外，蔡文榮和徐主愛 (2013) 的研究中也發現，泰國籍的國際學生在臺灣的求學過程中，遭遇到華語／中文、英語、臺語三方面的語言障礙。

#### 四、國際學生的學業適應議題

學業壓力包括學生知道求學過程所需要的知識根基，但自身卻沒有足夠的時間來培養出這種知識根基，這時候所產生出來的壓力就是學業壓力 (Carveth, Gesse, & Moss, 1996)。有學者發現，留學生到美國前的英語考試準備並不能應付第一年的研究所課業，其英語能力存在著相當程度的差異 (Ren, Bryan, Min, & Wei, 2007)。Abel (2002) 的研究發現，國際學生的學業成就受到以下幾項因素的交互影響，包含語言能力、學習策略、教室熱絡的氛圍、是否有鼓勵課堂參與的教授、學習與休閒的時間規劃，以及學習小組和同儕在社交上與學術上的協助。由此可知，因為語言能力和先備知識的不足，他們在課業上會遭遇到許多困難與挑戰。

特別是在臺灣的許多大學中，大部分是以中文進行教學，本地學生也是用中文來上臺報告，因此國際學生常有一知半解或雞同鴨講的現象，全中文的上課環境當然會影響他們在課堂上的參與度 (林侑融, 2010, 頁 5)。蔡文榮與徐主愛 (2013) 就指出，泰國學生在臺灣留學時，不但不易了解授課內容，也有預備書面與口頭報告上的障礙。相同的問題也發生在來臺灣求學的越南學生身上，他們也有不易參與課堂討論的困難 (蔡文榮與巫麗芳, 2013)。

#### 五、國際學生的社交適應議題

有關國際學生在求學國家的交友問題，很多研究都有相似的發現。在 Meloni (1986) 的研究中就發現，國際學生在結交朋友、與異性建立關係、被大學校園內的兄弟會或姐妹會的社交圈所接納這三方面都有問題，而這三方面其實可以歸納為朋友關係上的適應問題。而在牛津大學研究國際學生友誼關係的 Bochner、Hutnik 和 Furnham (1985) 也發現，只有 17% 的國際學生與當地學生結為好友，而 70% 的國際學生則無親密朋友。後來，Bochner、McLeod 和 Lin 在其 1997 年的研究中也發現，44% 的國際學生的親密朋友是與當事人自己同一國，只有 29% 的國際學生的好友是當地的學生 (Ward, Bochner, & Furnham, 2001, p. 148)。而在臺灣也有相似的狀況，大部分泰國籍的國際學生也經常感到寂寞與孤單，有些人覺得臺灣本地的學生比較冷漠，甚至沒有任何泰國籍的國際學生與臺灣學生成為親密朋友 (蔡文榮與徐主愛, 2013)。與此研究有異曲同工之妙的則是越南籍的國際學生在臺灣也不易結交本地朋友，不易被臺灣的社交圈所接納，因而產生孤獨感 (蔡文榮與巫麗芳, 2013)。從上述文獻可發現，國際學生不論是到西方或東方留學，都深深體會到交友的困難。

#### 六、國際學生的支援系統議題

House (1981) 提出了四大類的支援系統：(一) 情緒上的支援：提供同理心、關懷、愛心、信任、尊嚴、關切、傾聽；(二) 工具上的支援：提供金錢、勞力、時間或其他直接的幫助；(三) 訊息上的支援：提供諮詢、建議、指示或任何能幫助當事人在個人適應

與環境適應上的訊息；(四) 評價上的支援 (appraisal support)：提供肯定、回饋、人際上的比較、自我評估。Weinman 和 Kaptein (2003) 則認為支援系統至少可分為：(一) 工具性的支援 (如協助解決某個問題)；(二) 有形的支援 (如捐獻物資)；(三) 訊息上的支援 (如提供建議)；(四) 情緒上的支援 (如提供保證) 等類別。蔡文榮與徐主愛 (2013) 的研究發現，在臺灣的泰國籍國際學生需要情緒上、工具性以及訊息上的支援。

Sodanine (2009, p. 94) 則認為，跟非亞裔的學生對比之下，亞裔學生需要更多的支援與幫助才能有更好的適應，在學習的表現上才能有所改善。有些學者發現，大學應提供給國際學生四方面的支持：(一) 不應依靠 TOEFL 或 GRE 的成績作為入學或課程的決定；(二) 應鼓勵娛樂性社團或組織，以增加本地與外地學生的互動；(三) 應提供義務性的研討會給所有的成員；(四) 應宣傳現有機制的服務及規劃 (Ren et al., 2007)。Westwood 和 Barker (1990) 則發現將國際學生及美國學生配對的話，會有助於他們的學業表現，並且可以降低輟學的可能性。而 Chou (2014) 的研究也特別指出國際學生希望看到學校服務資源與設備的改善，例如：設立語言學習中心、提供家教與新生訓練服務、加強國際學生事務處的功能，以及增進當地學生與職員的英語能力。

從以上的文獻中可以發現，各人對支持系統的看法不盡相同，常見的支持系統有工具性的支援及訊息上的支援，因此本研究將針對這兩大類進行探究。

## 七、日本國際學生在臺適應之相關研究

有關日本國際學生在臺灣求學的適應情形，相關的研究都有類似的發現。野原千惠子 (2007) 調查日本籍國際學生在臺灣之各方面適應滿意度時發現，生活適應上是稍微滿意，學習適應與支援服務上稍微不滿意，對新生環境介紹的內容、自己的學習能力、認識來自其他國家學生的機會的滿意情形最低。江佳芳 (2009) 的研究就發現，日本籍國際學生在用中文與他人溝通、居住環境、思鄉、交通、飲食、生活習慣等方面感到困擾。然而，日本籍國際學生對於這些在臺灣生活的適應阻礙，都會從與臺灣友人互動、在網路媒體中尋求熟悉的原生文化，例如：查看日本籍朋友部落格以得知友人動態或透過 Skype、e-mail 與家人聯繫，以及從事喜愛的戶外活動等行為中得到調解。而鍾國強 (2013) 在探究日本籍國際學生跨文化適應的情形及影響跨文化適應的因素時也發現，飲食習慣、交通、居住環境與設備、社交與休閒活動、生活開銷、文化衝擊等因素會影響到日本籍國際學生在臺灣的適應情形。在課業學習上，他更提到日本籍國際學生在上課時提問的情形並不踴躍，教師授課方式與態度都會影響日本籍國際學生的學習心態及在學校的適應情形。上述的日本籍國際學生在課堂上的表現，恰巧與笹川優子 (2013) 的研究結果雷同，她也發現日本籍國際學生無法在眾人面前自信地表達自己、對發言感到焦慮、上課鮮少發言、偏好小班教學。由上述研究可發現，日本籍國際學生在臺灣求學時所遭遇的問題主要與飲食、交通、生活環境及表達溝通等方面有關。

## 八、文獻綜合討論

綜合以上文獻，不論是到歐美求學或到亞洲國家求學的國際學生，都曾遭遇適應上的困難，這些困難有部分相似，也有一些部分因不同研究而異，這也可從表 1 看出。

表 1

在不同研究中的國際學生所遭遇的適應問題之對照

適應問題	相關的文獻 Meloni (1986)	Lin & Yi (1997)	江佳芳 (2009)	Roberts, Chou, & Ching (2010)	Araujo (2011)	蔡文榮和 徐主愛 (2013)	蔡文榮和 巫麗芳 (2013)	鍾國強 (2013)
1 思鄉病	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
2 財務	✓	✓				✓	✓	✓
3 租屋和飲食	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
4 語言流暢度	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5 瞭解授課內容與課堂 上的參與	✓				✓	✓	✓	✓
6 預備書面與口頭報告	✓					✓	✓	
7 理解當地社會的風俗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8 結交朋友	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
9 與異性建立關係	✓							
10 被社交圈接納	✓			✓	✓		✓	
11 種族歧視		✓			✓		✓	
12 被誤解		✓			✓			
13 物理環境的適應			✓	✓		✓	✓	
14 支援系統不足					✓	✓		

資料來源：研究小組整理。

從表 1 的八筆文獻可以看出，國際學生不管是到歐美或亞洲國家求學，他們都會面臨到一些共通性的問題，例如：(一) 語言流暢度、(二) 理解當地社會的風俗、(三) 結交朋友等三類。其他常見的適應議題還有思鄉病、財務、租屋與飲食、了解授課內容與課堂上的參與、被社交圈接納。然而，有的層面則是會因不同的研究而異，例如：Meloni (1986) 發現在美國留學的國際學生遭遇到「與異性建立關係」的適應問題，Lin 等人 (1997) 以及 Araujo (2011) 也曾提及國際學生有「被誤解」的適應問題，再者，Araujo (2011) 以及蔡文榮與徐主愛 (2013) 更發現他們會面臨「支援系統不足」的適應問題，這

些適應問題是其他的研究所沒有的。

另外，Meloni (1986)、蔡文榮與巫麗芳 (2013)、蔡文榮與徐主愛 (2013) 的研究皆發現在臺灣的國際學生有「預備書面與口頭報告」上的困難，而 Lin 等人 (1997)、Araujo (2011) 以及蔡文榮與巫麗芳 (2013) 亦指出，國際學生有「種族歧視」的適應問題。此外，Roberts 等人 (2010)、蔡文榮與巫麗芳 (2013) 以及蔡文榮與徐主愛 (2013) 的研究更發現國際學生面臨「物理環境的適應」議題，這是其他三個研究中所未提及的。

最後，本研究融合上述 14 大類的適應問題，並加上基本的背景問題，發展出半結構式的訪談題綱（附錄一），並針對日本籍的國際學生在臺灣求學時所面臨的適應問題，逐一檢視上述研究結果的適切性。

## 參、研究方法

### 一、資料蒐集方式

本研究之所以藉由質性研究的方式來探討，主要是因為質性研究主張社會事件是由不斷變動的社會現象所組成，這些現象往往會因為不同的時空、文化和社會背景而有不同的意義。研究者要融入研究對象的經驗世界中，深入體會其感受與知覺，並從其立場與觀點來詮釋這些經驗與現象的意義，亦即從整體觀點來對社會現象做全方位圖像的建構和深度的了解的過程（潘淑滿，2003，頁 18-19）。

本研究是採用質性研究中的深度訪談法 (in-depth interviewing)，做為蒐集資料的主要方式，也就是針對特定目的進行面對面的談話。具體而言，即研究者透過預先擬定的訪談大綱，從訪談中獲知研究對象的想法，還可觀察並記錄其表情與肢體動作，讓所蒐集到的資料更豐富。

此外，研究者為了達到厚實描述的訴求，也不定期參與研究對象的生活事件，例如：在社交軟體 Line 平臺上的訊息與互動、電子郵件往來等，再彙整成相關文件，以做為後續之文件分析之素材。

最後，本研究還輔以參與式觀察法 (participant observation) 來蒐集資料，例如：一起散步、一起用餐，以期能呼應三角檢證之訴求。

### 二、研究對象

研究者選取在臺灣中部某一大學就讀的日本籍國際學生做為研究對象，主要是探討他們在臺的就讀經驗及適應情形。研究者乃是先至國際學生上中文課的教室選取願意配合的對象，並透過該對象介紹其他樂意參與研究且具代表性的學生，總共有一位男生及兩位女生，他們是就讀於不同學院的全職學生，受訪者的背景資料詳如表 2。

表 2

## 受訪者的背景資料

編號	性別	年齡	主修	學位	在臺時間	中文程度	修習中文經驗
A	女	20	行銷學系	大學	13 個月	尚可	兩年
B	男	19	土壤環境系	大學	3 個月	良好	一年
C	女	20	外文系	大學	13 個月	優秀（中文大陸水平 5 級證書）	從小 ~ 迄今

資料來源：研究小組整理。

### 三、研究工具

#### （一）研究者本身

研究者本身在臺灣擔任中學英語教師七年，目前就讀教師專業發展研究所。在進行本項研究之前，研究者選修了「質性研究」與「教育研究法」之課程，其內容跟本研究有直接相關，除了正常修課的內容外，並曾經在課堂中批判了至少兩篇論文與執行了一項微型的訪談研究。因此，研究者在質性研究上的基本素養對本研究的執行頗有幫助。

除了以上的修課經驗外，研究者畢業於外文系，並輔修日文長達三年之久。因此，研究者以中文為主，日、英電子字典為輔，對研究對象進行訪談並不會有問題。再加上遇到疑義時，指導教授與協同研究者都熱心協助，故在執行本研究時並沒有明顯的語言困擾。

#### （二）協同研究者

本研究從一開始就有協同研究者的設計，跟研究者一同修課的其他八位研究生會不定期地與研究者進行相關的討論，除了分享與研究議題相關的文獻資料外，也曾經多次研討以擬定中、英文訪談大綱。而在資料的編碼、整合與詮釋上的密集討論，則有助於外在信度之提升。此外，負責質性研究課程的教授每週會固定進行討論並給予指導，對於研究方向與研究資料之蒐集、分析與詮釋，均扮演專家諮詢之角色，十分有助於信度與效度之提升。

#### （三）訪談大綱（附錄一）

本研究綜合 Meloni (1986)、Lin 等人 (1997)、Roberts 等人 (2009)、Araujo (2011)、蔡文榮與巫麗芳 (2013) 以及蔡文榮與徐主愛 (2013) 的文獻進行分析，並據以發展出訪談大綱，以求能有內在效度。而在設計的過程中，為求能有外在信度，特別邀請共同修習「質性研究」的同儕一起參與訪談大綱草稿之擬定，以求能有集體的共識。完整的訪談大綱亦經過授課教授的審閱，訪談大綱的題目內容包含背景資料與 14 大類適應議題（如表 1），共 15 個方面。

#### (四) 錄音工具與研究信度

本研究為求能真實呈現出訪談的內容，以達到外在信度之訴求，每一次的訪談都用電腦的錄音軟體及手機同步錄音，錄音的內容會在最短的時間內謄寫為逐字稿，在稍微潤飾後，會送請研究對象進行閱讀並確認，經過確認並簽名步驟的文字稿才可以做為後續分析之用。

### 四、資料的編碼與分析

本研究所蒐集之資料可分為三大類，亦即訪談資料、社交軟體 Line 平臺上的訊息以及參與式觀察時所做的紀錄。每一大類的資料採用的編碼方式可分為三個部分，第一部分是時間，第二部分是資料蒐集的方式，第三部分是研究對象，詳如表 3 所示。

表 3

本研究資料之編碼系統

類別	範 例	說 明
訪談	20141010 訪 A	2014 年 10 月 10 號訪談 A 生的資料
訊息	20141010 訊 A	2014 年 10 月 10 號 A 生 Line 的訊息資料
觀察	20141010 觀 A	2014 年 10 月 10 號對 A 生生活的觀察紀錄

本研究是藉由類型學分析 (typological analysis) 的方式來進行資料分析，所謂類型學分析是將蒐集到的資料以「類別－內容」的方式來分析，亦即在蒐集資料後，透過研究者自己的分類標準來分析，以求在某一個現象裡發展出一套彼此相關卻又有別的類別 (Given, 2008)。

### 五、研究倫理

在本研究開始訪談之前，研究者事先說明本研究的目的與內容，以及未來使用上的匿名處理方式，在取得研究對象同意之後，先讓他們填寫訪談同意函，然後才針對訪談大綱進行深入訪談與同步錄音。在訪談後，研究者會請受訪者核對逐字稿內容，核對無誤後簽名，並致贈逐字稿一份。訪談之後，本研究在後續的處理與發表上，均採用匿名原則，對研究對象的個人資料進行匿名處理，不引用隱私性的內容，務求對受訪者的隱私有最好的保護。

## 肆、研究結果

### 一、生活適應現況

#### (一) 物理環境方面：覺得臺灣的污染較日本嚴重。

我覺得摩托車太多了。( 20141101 訪 A)

我感覺臺灣空氣不好。( 20141205 訪 B)

日本真的很乾淨，在日本買菜都不用看哪一個好……。來臺灣後聽到黑心食品有些擔心……。還有空氣不好，摩托車太多。( 20141101 訪 C)

#### (二) 財務方面：學費及生活費多為父母提供，或由獎學金支付，也會利用回日本時打工賺取生活費。學費及食物費並未造成太大困擾，但開學時因要買教科書而覺得不夠用。

我的學費跟生活費是父母支付，但我暑假會回日本打工，以供我自己買衣服和跟朋友去吃飯的時候請客之需。我在臺灣的學費大概一年要 10 萬臺幣，可是比日本便宜，其他我覺得都還 OK，比日本還好。……媽媽給的夠用，但學期開始的時候要付課本、宿舍及其他的費用，有點不夠用的感覺。(20141010 訪 A)

學費和生活費是爸媽幫我出，我去年雖有獎學金，但還是要用到爸媽的錢。(20141107 訪 C)

我在食物上花較多錢，但財務上沒有較大困擾。(20141205 訪 C)

#### (三) 租屋飲食方面：覺得宿舍設備不足，與異國室友有溝通困擾，但認為臺灣的食物可以逐漸適應，日式餐飲取得方式容易。

##### 1. 住宿環境的適應情形：覺得宿舍設備不足，有些不便。

我想跟日本的室友搬出去住，就可以有自己的冰箱和電視，因為我想看臺灣的偶像劇，雖然宿舍交誼廳有電視，但別人在看時，我不好意思轉臺，女宿有一個電鍋，但卻沒有廚房可煮東西。( 20141010 訪 A)

我想要有冰箱，但房間裡卻沒有，落地窗沒有掛窗簾，早上的陽光太亮……( 20141107 訪 C)

##### 2. 與室友相處情形：跟不同國籍的室友會有語言溝通上的困擾及生活習慣差異的困擾，但女生彼此間在課業上會互相協助。

我有兩個越南室友，一個日本人室友，我跟越南人溝通要用英文，可是我不太會說英文，所以比較少談。特別的經歷是越南室友在男宿只穿內褲睡覺，我第一次看到時被嚇到，但一兩個星期後也就習慣了。( 20141205 訪 B)

今年有一個非洲的室友，她不會說中文，有時候會有語言問題，雖聽得懂，卻說不出來……，跟非洲的同學要用英文溝通，有時不好溝通，因為我英文不太好，如果只有我們兩個在，就用英文加上比手畫腳。她星期天放教堂的音樂，我煩或想睡覺的時候會請她降低音量，或請她用耳機聽。(20141107 訪 C)

3. 剛來臺時，覺得臺灣食物較油膩且嗆辣，但已漸入佳境，甚至能感受臺灣食物的美味。

在這裡有賣 teriyaki (日文的照燒)，可是味道略異。日本青菜是用來做沙拉，沒有油。……我喜歡臺灣的食物，還蠻習慣的。我最喜灣吃雞排、胡椒餅、滷肉飯……我剛來時不敢吃豬血糕，但現在很喜歡……(20141010 訪 A)

與 A 一同用餐時，他點了火鍋和豬血糕，還吃得津津有味。(20141010 觀 A)

這邊的食物好像很油膩、很辣，我家不吃辣，日本食物比較不油，我剛來時不習慣，現在還可以。……我不敢吃臭豆腐，聞到就覺得不喜歡，但我喜歡冬粉和米糕。(20141107 訪 C)

4. 想念家鄉食物時，就到附近日式料理店或自己煮料理。

學校附近有新開的日式料理店，很像日本的口味……我想念日本的食物時，我會去超市買回來處理。(20141010 訪 A)

這裡的壽司味道不太像，但我想念日本的時候就覺得還好，覺得那邊的茶特別好喝，但本地餐廳的口味也蠻像的。(20141107 訪 C)

#### (四) 思鄉情緒方面：因透過通訊科技可隨時與親友聯繫，能舒緩思鄉情緒，遇節日而思鄉時，常以家鄉食物來排解。

1. 每天都會透過即時通訊軟體與家人聯繫，有時候也會用社交網站與朋友互動。

我每天會用 Line 和 Skype 視訊跟家人聊天，也會分享照片。(20141205 訪 B)

我不會想家，因為媽媽和我每天用 Line 來說話。我若想起日本的朋友或朋友生日的時候，我就會打一下電話，主要是用 Line 來聯絡。(20141107 訪 C)

2. 出現思鄉情緒的情況：思鄉病並不明顯，其中有男生表示並不會想家，女生思鄉情緒主要發生在剛來時對家人的思念、日本過節時對節日氛圍的渴求、對日本食物的思念以及冬天時對日本的泡湯文化的想念。

我大一時很想家人朋友，但兩、三個月後就適應了。我喜歡臺灣，所以沒有很想家，但我有時候還是會想念日本食物，冬天時比較想泡湯。(20141010 訪 A)

我不會想家。(20141205 訪 B)

我不會想家，但就是會想念日本過新年的氣氛。(20141107 訪 C)

3. 排解思鄉情緒的方式：通常是去吃日本料理或在宿舍一起做日式料理，自己營造日本節日的氛圍。

我會跟日本人一起去吃日本菜。然後打電話找媽媽聊，這樣子就不會想家了。

(20141010 訪 A)

我想念媽媽的飯菜時，就去找日本料理店解決。(20141107 訪 C)

在 1 月 1 日過年的時候，我會跟這裡的朋友一起吃特別的菜。我們在女宿煮出一個很豐盛的便當，還會在宿舍吃蕎麥麵來慶祝。(20141010 訪 A)

(五) 社會風俗文化及生活習慣方面：感受文化衝擊，不理解當地飲食與生活習慣。

1. 覺得臺灣的宗教與飲食文化十分新奇

日本沒有媽祖，我覺得很有意思，所以我去參加臺灣的宗教慶典，我去年有修「臺灣的文化與宗教」的課程，很有趣。此外，日本沒有放鞭炮。還有，臺灣寺廟有很多顏色，但在日本則沒有紅色，日本寺廟給人很安靜的感覺。(20141010 訪 A)

我是第一次吃到蛋黃餡和肉鬆餡的月餅，日本沒有這種的作法，我喜歡吃臺灣的東西。(20141010 訪 A)

2. 不大理解臺灣人的飲食習慣及生活習慣。

臺灣的食物通常會加我不喜歡的八角，而在吃飯時，臺灣人會把不能吃的東西直接吐出來，但日本人會先用衛生紙包起來。臺灣人會用筷子傳接食物，日本就不會這樣子夾。臺灣人吃飯的時候會打嗝，日本人則會忍住……我不知道為什麼選舉的時候要放鞭炮，我覺得很吵。還有，在臺灣公車上不能喝水或吃東西，但在日本就可以。還有，臺灣女生容易碰觸男生，例如：有人叫我時，那個人的手會拍我的肩膀，所以我覺得不大習慣。(20141205 訪 B)

我今天與 C 用餐時，她提到不理解臺灣喝茶為何都要加糖，日本的茶大多是無糖的。C 點茶飲時，也特別向店員要求不加糖。(20141101 訪 C)

## 二、語言適應現況

因中文語調之複雜、繁體和簡體中文之混淆、先前之中文程度不足應付所需、學校開設之中文課程不符合需要等諸多因素而感到困擾，但仍有解決之方。

(一) 覺得中文很難，語調的四聲會影響到對聽與說的理解，其中又以說最難，因為無法準確地傳達自己的意思，也曾因此而感到孤單。

我覺得說比較難，我剛來這裡的時候，我的聽力並不好，因為日本沒有語調上的四聲，我大一的時候完全聽不出來有什麼不一樣，但現在比較好，語調的二聲跟三聲並不好分辨，所以當我跟同學說話時，有時候他們會不了解我的意思。(20141010

訪 A)

我今天跟 A 一同用餐後，老闆娘得知她是日本人後，熱絡地跟她聊天並詢問她許多問題，但 A 無法用中文詳細回答，只能面帶微笑回答「是」或「沒有」，或以肢體動作示意。(20141010 訪 A)

我覺得說最難，我不會表達自己的意見。(20141205 訪 B)

我不會講中文，所以我覺得我常常不能表達我的想法。所以剛來時，我覺得比較孤單……(20141101 訪 A)

- (二) 因為日本有漢字，覺得較容易讀寫，只有遇到中、日文的同字異義時，才會造成理解上的困難。另外，繁體中文、簡體中文及日文的書寫往往會造成混淆。

日本有用漢字，讀中文字時會比別的國家的人好很多，但在意思不一樣的時候，我有時就會不懂。寫的部分有時候會有困難，比如說日本沒有這個漢字，或有時候意思不一樣，如臺灣的書是「book」，但日本的書是指「書寫」，日本的 book 是「本」，這些差異要慢慢去習慣。(20141010 訪 A)

我在中文書寫上有一點困難，因為我以前在中國是學簡體字，但這邊是用繁體字，我覺得會有一點混亂。此外，有些字是跟日本漢字一樣，有些跟簡體字一樣，也會讓我混淆，至於讀的方面對我就還好。(20141107 訪 C)

- (三) 雖然學過中文，但在上專業課程或日常生活對話時，還是覺得中文很困難。

我學了兩年中文，但剛來時我只知道「你好」、「謝謝」而已，所以我剛來臺灣的時候真的有困難，因為都聽不懂，對話也還不行。老師用中文上課時，我也是聽不懂，因為有很多專有名詞。我第一學期上課時是完全聽不懂，但現在有改善了。(20141010 訪 A)

當我平常跟同學講話，有時會覺得困難，因為會想不出來，不知道怎麼表達。(20141205 訪 B)

- (四) 遇到聽不懂或用中文來表達時，常以預習、請教他人、查詢資料及寫中文字來解決。

若上課前有先看書，我就知道講到哪裡。(20141010 訪 A)

我下課後會問同學。(20141107 訪 C)

有時間的時候，我常查詢電子字典，沒空時就用英文問人或直接放棄。在聊天時若朋友聽不懂我的中文，我就會寫下來告訴她。(20141010 訪 A)

(五) 聽不懂同學用臺語的聊天。

因為我沒學過臺語，所以覺得臺語很難。(20141010 訪 A)

當同學講臺語而我聽不懂的時候，我會覺得很困難。(20141205 訪 B)

(六) 覺得學校為國際學生開設的中文課程不符合他們的期許，希望多練習中文會話。

我一年級上學期開學的時候，有上給國際學生預備的中文課，可是那時我已有漢字的基礎，所以我覺得我要學的內容應該跟其他人要學的不一樣，因為他們才正要學漢字的初階。我當時想練習聊天對話的部分，但在課堂上很少有對話的機會，所以，我後來就自己學或約朋友一起學。我大概只上了半學期中文課程，如果學校可以提供分組對話的機會，那麼就更好了。(20141010 訪 A)

我跟僑生一起上的中文課對我的中文並沒有幫助，因為都是在教文章，我認為能多一點中文會話的話，才會比較有幫助。(20141205 訪 B)

(七) 因為中文的語調有四聲，日文並沒有，所以在表達時曾經造成誤會。

有一次我跟朋友去吃飯，沒吃完就跟老闆說「包一下」，結果講成「勺么\」（抱）一下，老闆嚇一跳，學姐糾正是勺么（包）一下。(20141010 訪 A)

### 三、學業適應現況

(一) 對課業內容的了解情形：不易理解中文上課的內容與專業術語，只能課後補救。

1. 不易理解中文上課的內容，聽不懂專業術語，或在中、日、英互譯中搞糊塗了。

若用中文上課，我可以聽懂四成，但我還是聽不懂術語。(20141205 訪 B)

我剛來的時候上兩學分的課，第一個小時聽中文、英文都還可以，可是第二個小時就會昏昏沉沉而放棄聽。對我來說，英文和中文都是外國語言，一邊聽中文翻成英文或日文，一邊一直轉換，聽到最後半小時就不行了。(20141107 訪 C)

2. 遇到課堂上聽不懂時，會在課後向老師反應或是自己搜尋資料，而老師放在教學網站的資料及上課投影片也有助於對教材之理解。

遇到不懂的就自己看書，還好有 ppt 檔案和教學網站的資料，這個幫我很多。(20141010 訪 A)

上課聽不懂時，我會自己找資料，也會問老師。(20141205 訪 B)

(二) 課堂上的參與情形：因害羞而不敢發問和參與小組討論。

1. 課堂上不好意思舉手發問，但會在下課時請教老師或同學。

我遇到不會時也不敢問，因為覺得不好意思，下課後我會先問同學，如果不懂的話再問老師。(20141205 訪 B)

我不會在上課時發問，因為會害羞，若有問題時，我下課再去問。(20141107 訪 C)

2. 在分組上課時，會因為聽不懂中文或不知如何表達而不敢參與討論，但若小組人數很少，或有同儕協助，就比較敢加入討論。

遇到課堂上有分組討論的時候，我都不敢說，就只是聽，因為我不知道怎麼說，所以我只能聽別人的意見。還有，如果我聽不懂的話，就說不出來，就算說出來，我也不知道我說的對不對。如果人數比較少的話，我就比較敢說，通常老師都是分七、八個人為一組，這會讓我有點緊張。如果是四人小組的話就不會緊張，因為人少我就比較安心。(20141010 訪 A)

我在這方面沒有很困難，有問題時同學會幫忙，小組討論時，我就說一點點，他們就 OK，我提了建議，他們也會幫我去做。(20141107 訪 C)

## (二) 預備書面及口頭報告的情形：因中文素養不足而造成預備過程與上臺報告時之困擾，但有找到解決之方。

1. 預備及討論分組報告時，因中文能力的限制，而不能幫上忙，並因此而內咎。

她們人都很好，可是我反而有點不好意思，分組報告的時候我不能幫很多忙，因為我中文不好。(20141010 訪 A)

在討論報告時，我聽不懂我的朋友在說什麼，不能幫他們做報告，超不好意思的。(20141101 訪 A)

2. 對中文的熟悉度高低會影響上臺報告時的緊張或恐懼的程度。

我擔心我說的中文不對，上臺報告時，很多人聽我的中文報告會讓我感到緊張，希望不要這麼多人。(20141010 訪 A)

我有一點擔心他們是否聽得懂，還好我不用一個人自己上臺，如果現在讓我一個人上臺的話，我就會很緊張，因為要用中文講。(20141205 訪 B)

3. 透過與同學練習、善用圖書館資源，來解決準備報告之心理壓力。

我就先準備報告的內容，把要說的話寫下來，加上拼音跟四聲……我還會跟系上的朋友練習，先講給他聽。(20141010 訪 A)

有系上學長教我圖書館怎麼用，系上的老師也會請學長帶我去。(20141205 訪 B)

#### 四、社交關係現況

與不同國籍人士之社交情形差異極大，一開始與日本籍人士之互動較被動，但從始至終與臺灣本地人的互動最佳。

- (一) 與日本朋友的互動：主要是透過學校宿舍單位的安排、國際事務處所辦理之迎新活動、透過社交網站及日籍教授所辦的聚會而認識其他日本人。女性室友及同系所的日本人較常聯繫；男性日籍朋友間較少聯繫，也較少與日籍女性朋友一同參加活動。

我一個人剛來的時候，覺得有點擔心。但知道我的室友是日本人後就比較安心，學校把國際學生安排在一起住，我覺得很好。在國際學生的迎新 party 中，可以認識其他的日本人和交換學生 (exchange student)，但我修了很多課，沒辦法跟他們出去玩。行銷系有三個日本人，我們會一起去吃飯、逛街，也一起慶祝新年。女宿的日本人會一起出去玩，但男生卻不會一起玩。(20141010 訪 A)

今天學校校慶，有遊行，日本男生都沒有來，只有女生參加。(拿出和日籍友人拍照的照片)。(20141101 訪 A)

我在這邊認識了日本的朋友，這是因為有日本教授辦了兩次日本學生的聚餐，我都有去……但我們後來並沒有一起做什麼活動，平常也很少聯絡。(20141205 訪 B)

有加入日本學生 Facebook 的就認識，通常女生會一起吃東西，也會出去玩，但大部分是出去吃東西。(20141107 訪 C)

- (二) 與臺灣朋友的互動：臺灣朋友通常是同系的學生，也有透過國際事務處的學伴介紹而認識的，通常會一起吃飯、旅遊、參加活動及討論功課。

我的臺灣朋友大部分是行銷系的，同系的人有更多機會認識，我們會一起去宿營、練啦啦隊之類，我覺得好玩。我們下課後一起去吃飯，有時候去逛街，去年有去鹿港、日月潭、臺北 101、士林夜市、故宮之類。(20141010 訪 A)

我系上有很多臺灣朋友，還有國際事務處分配給我的學伴也會幫助我認識一些臺灣人，我們一起吃飯、一起玩，一起在系館念書。(20141205 訪 B)

- (三) 與其他國際學生的互動：因為住在同一層樓或一起上課，所以較熟悉，也有因為國際事務處辦的迎新活動而認識的。

國際學生都住在同一層樓，所以比較認識，有一起上大一大一必修的國文課。(20141010 訪 A)

其他國家的國際學生都在宿舍的同一層樓裡面，在迎新晚會時就認識了，因為住在一起的會比較熟，還有一個同班的韓國人跟我也蠻熟的，我們會去逛夜市。(20141107 訪 C)

(四) 較常和系上的臺灣友人聚會，學術上的支持夥伴多為臺灣朋友或室友，因為臺灣人較其他國家學生主動。

我們每個星期大概有三天會一起逛街、讀書、吃飯，我跟臺灣人比較熟，因為他們比較主動，其他國家學生比較不會那麼主動。(20141219 訪 B)

遇到問題時，大部分都是我問臺灣的朋友，有時候我也會教我的室友中文跟數學。(20141107 訪 C)

(五) 常積極參與系上活動，也有因為個性關係而較不想參加的情形。

我有參加導聚，就是跟老師一起吃飯，每一年都有導聚，我參加的活動包括迎新、啦啦隊、導聚。(20141101 訪 A)

我不怎麼參加系上活動，我本來就習慣一個人在房間裡。(20141101 訪 C)

最近在練啦啦隊，這個月底有啦啦隊比賽。(20141016 訪 B)

幾天後有湯圓大會，我最近在練習湯圓大會中的表演。(20141129 訪 B)

(六) 感受到臺灣人對待日本人的友善並對他們感興趣，在臺灣未曾因為是日本人而遭到歧視或惡意對待。

有一次我在公車上打電話時說日文，大家都很驚訝地看我，但沒有不善意的眼神，他們知道我是日本人時，通常是很友善的。(20141219 訪 B)

一開始，臺灣同學聽到我的中文口音，以為我是大陸人，可是當她們知道我是日本人時，態度就 180 度轉變（示範同學對她感興趣的表情與眼神）。(20141101 訪 C)

(七) 較常與臺灣的異性朋友互動，但與日本籍的異性或其他外籍異性學生的互動較少。

我在下課後會跟臺灣的朋友聊要吃什麼，行銷系的男生朋友很 nice。有一個男生會幫我寫作業，他人也很好，很健談。當我跟一群人一起出去買東西、吃飯和玩的時候，他會常常跟我聊天，我有想過約他出去玩。……我們學校只有五個日本男生，在 Facebook 上有「日本人會」的群組，會聊要吃什麼，只有我們要聚會的時候才會特別聚在一起，平常比較少互動。(20141101 訪 A)

上課時同一組有男生就會說說話，我和日本的男生比較少互動，國際學生上課或迎新晚會時碰到了就聊一聊，他們不會主動邀我。(20141101 訪 C)

(八) 有機會想結交臺灣的男女朋友，因為可以一起參加節慶活動或有助於學好中文。

班上女生比較多，我覺得臺灣的男生比較紳士，節慶時有伴可以一起參加，就比較不會寂寞……(20141101 訪 A)

我想交一個臺灣女朋友，因為我的中文會因此進步比較快……(20141219 訪 B)

## 五、支援系統：對學校提供的福利措施及支援感到滿意。

- (一) 熟悉學校所提供的支援系統，例如：國際事務處、導師、學伴及同儕，但獎學金訊息是來臺之後透過友人轉知，或懂中文的家長事先上網查詢得知。

我今年有拿到獎學金……獎學金的訊息是我室友跟我講的。(20141101 訪 A)

國際事務處有帶我們去開戶和去移民署辦簽證。當我在生活上有需要協助時，會找學伴，她很關心我。……我的導師會單獨請我吃飯，因為只有我是從日本來的。系上同學也會幫我，我寫實驗報告的時候，助教會請他解釋給我聽。(20141219 訪 B)

我媽是中國人，所以她有查看獎學金訊息，也有問過國際事務處的人。(1031107 訪 C)

- (二) 覺得學校對國際學生的福利措施充足。

我覺得不錯。(20141101 訪 A)

我覺得沒關係，在這邊過得還不錯。(1031101 訪 C)

## 六、研究結果之討論

在相關文獻中，蔡文榮與徐主愛 (2013) 曾提到，國際學生不論是到歐美或亞洲國家求學，他們都會面臨到一些共通性的問題，亦即語言流暢度、理解當地社會的風俗以及結交朋友等三類。然而，本研究卻發現，日本籍國際學生在臺灣的大學求學過程中，結交朋友的問題並不明顯，反而都結交了許多臺灣當地的朋友。日本籍國際學生之所以容易結交到臺灣朋友，可能跟臺灣人較熱心助人、親切、富人情味的性格有關。此外，也可能是因為臺灣人多年來受到日本的電視劇、電玩、漫畫、偶像的薰陶，對日本文化較感興趣，所以想藉由結交日本朋友，更加認識日本 (林逸叡，2002；鄭宛婷，2009)。

另一方面，本研究也發現日本籍國際學生在臺灣的大學求學時並無顯著的思鄉病，這可能是因為他們容易結交到臺灣朋友，課後或假日會跟臺灣朋友一同用餐或旅遊，在臺灣的生活多采多姿，所以不會因為孤單而想家。再者，日式料理店及食材在臺灣隨處可見，日本籍國際學生想念家鄉食物時，可以到餐廳解饞或自行料理以排解思鄉情緒。此外，由於社交軟體如 Facebook、Line 及 Twitter 十分普及，日本籍國際學生幾乎每天都能透過這些社交平臺跟家人或朋友有影音上的聯繫，所以思鄉情緒並不明顯。

然而，在生活的適應議題方面，本研究與 Gebhard (2012) 的研究發現相當一致，國際學生在跟不同國籍的室友相處時，都有溝通及生活習慣差異的困擾。不過，在臺灣求學的日本籍國際學生能試著調整自己的心態，或與室友溝通，尋求解決方法。

而在課業適應方面，Gebhard (2012) 曾提到，國際學生在課業適應上常見的困擾類型有八大類：(一) 理解教授的期望和評分方式；(二) 上課寫筆記；(三) 在申論性考試中表達自己的知識；(四) 不能及時讀完教科書的進度；(五) 理解教授的講授內容；(六)

上臺做口頭報告；(七) 向教授提問；(八) 在專題討論課中與人互動。其中，理解教授的講授內容、向教授提問、在專題討論課中與人互動等三大類跟本研究結果雷同，主要原因是語言能力的限制。然而，本研究的日本籍國際學生在理解教授的期望和評分方式、上課寫筆記、不能及時讀完教科書的進度等方面，並無明顯的適應困難。這可能是因為他們修課的教授會將課程的相關規定及教學資料上傳至教學網站，供他們線上閱覽或下載來預習及複習。當然，臺灣同學及室友的熱心協助，也是功不可沒的。

## 伍、結論和建議

### 一、結論

適應乃是指一種狀態，在一個人身上逐漸能調適，並與環境要求的衝突逐漸減少，而所產生的態度與行為的傾向 (Berry, Kim, Minde, & Mok, 1987)。本研究主要在探討日本學生在臺灣的大學適應情形及支援系統之現況，最後統整出他們在生活、語言、學業及社交上的適應情形及對支援系統的看法。總結如下：

#### (一) 生活適應現況

在物理環境方面，研究參與者覺得臺灣的污染比日本嚴重。而在財務方面，他們的學費及生活費多為父母提供或由獎學金支付，僅在學期初時會覺得不夠用，但並無太大困擾。另外，在飲食方面，他們對臺灣食物剛來時覺得不適應，但現已漸入佳境。在住宿方面，他們覺得宿舍設備較不足、跟不同國籍的室友有溝通及生活習慣差異的困擾，但女生彼此在課業上能互相協助。此外，在思鄉情緒方面，女生會想念家人、日本節日的氛圍、日本食物及日本的泡湯文化，然而，他們會透過即時通訊軟體或社交網站與家人及朋友聯繫、自己營造日本節日氛圍、烹煮日式料理或到附近日式料理店用餐等方式，以排解思鄉情緒。至於社會風俗文化與生活習慣方面，他們雖不適應臺灣人的飲食習慣及生活習慣，但卻覺得臺灣的宗教與飲食文化十分新奇。

對照先前的相關研究，江佳芳 (2009) 的研究結果與本研究有異曲同工之妙，兩個研究都發現居住環境、思鄉、交通、飲食、生活習慣等方面讓日本籍國際學生感到困擾。

#### (二) 語言適應現況

研究參與者聽不懂臺語，且在上專業課程或日常生活對話時，會覺得中文困難。其中，讀與寫對他們來說較容易，但說最難，因語調上的四聲會影響到他們對聽與說的理解，口語表達時曾經因此造成誤會。中、日文有同字異義時，也會造成他們理解上的困難，而且繁體中文、簡體中文及日文的書寫也會使他們感到混淆。他們覺得學校為國際學生開設的中文課程與他們想要有更多口語練習的期許不符合，所以在聽不懂或無法口頭表達中文時，主要是透過預習教材、請教他人、自己查詢資料、寫中文字來傳達。

對照先前的相關研究，江佳芳 (2009) 發現日本籍國際學生在用中文與他人溝通時感到困擾，這一點與本研究的發現不謀而合。

### (三) 學業適應現況

研究參與者對用中文上課的理解度不高，聽不懂專業術語，而且在分組上課時，因為中文聽不懂或不知如何表達，往往不敢參與討論，課堂上更是不好意思舉手發問，所以聽不懂課程時，只能靠著在課後向老師求助、主動搜尋資料、查看教學網站上的資料及上課投影片來解決。至於在預備及討論分組報告方面，他們則會因為自身的中文能力限制，幫不上組員太多忙。此外，對中文的熟悉度也會影響他們上臺報告的緊張或恐懼程度。所以為了解決準備報告時的心理壓力，他們會與同學練習、善用圖書館資源。

對照先前的相關研究，野原千惠子(2007)的研究發現日本籍國際學生對在臺灣的學習適應略有不滿意；鍾國強(2013)以及笹川優子(2013)的研究則發現，他們對發言感到焦慮，上課鮮少發言，提問情形並不踴躍，這些學業適應問題與本研究的發現大致吻合。

### (四) 社交關係現況

研究參與者在臺灣未曾因為是日本人而遭到歧視或惡意對待，他們與不同國籍人士之社交情形差異極大，感受到臺灣師生的友善，故與臺灣本地人的互動最佳。初抵臺灣時，他們是透過學校活動認識日本朋友，其中，日本女生會與室友及同系所的日籍朋友較常聯繫，而研究參與者中，男生與日籍朋友間較少聯繫，男性也鮮少與日籍女性朋友一同參加活動。至於其他國際學生，是因學校的活動、課程或住宿安排而認識。研究參與者積極參與系上活動，與臺灣朋友在課業及生活上的互動密切，學術上的支持夥伴亦多為臺灣朋友或室友。在異性交往方面，研究參與者與臺灣異性朋友互動頻繁，與同為日本籍的異性國際學生或其他國家的異性國際學生互動少。為了一同參加節慶活動時有伴或提升中文能力，他們也想要結交臺灣的男女朋友。誠如江佳芳(2009)的研究發現，與臺灣友人的互動有助於他們調節在臺灣生活的適應阻礙，本研究的結果證明了臺灣的學校與社會是充滿溫情的友善環境。

### (五) 支援系統

研究參與者熟悉學校所提供的支援系統，如國際事務處、導師、學伴及同儕，但獎學金訊息是來臺後透過友人轉知或懂中文的家長事先上網查詢得知。大體而言，他們對學校提供國際學生的福利措施與支援感到滿意。這一點與野原千惠子(2007)的研究結果稍有出入，她發現日本籍國際學生對支援服務稍感不滿意，這或許是該研究是以日本籍國際學生對臺灣北部大學的各面適應所得的結論，與本研究關注之臺灣中部大學或許存在著地域差異與學校文化之差異所致。

## 二、給學校當局的建議

### (一) 提供日本國際學生完備的在臺求學及生活情報

為了讓人生地不熟的國際學生迅速進入狀況，除了要由國際事務處詳加說明學校各行政機構及宿舍的服務內容、帶領他們參觀校園、教導他們使用如圖書館之類的學校資源

外，更可安排受過訓練的臺灣學生或來臺兩年以上的日籍學長姐做分享，提供他們在文化風俗、飲食生活、租屋住宿、交通等方面所需的訊息，諸如分享當地的日式料理店的情報以解鄉愁。再者，也可安排各系所學長姐將國際學生帶至其所屬系所，以熟悉環境及各項支援服務、介紹系上課程、並分享學習心得。

## (二) 改善宿舍硬體設備、妥善安排室友、並提供充足的人力支援

本研究的研究對象認為宿舍的硬體設備需要有個人用的冰箱與電視，以供其日常使用。而在室友的安排上，日本學生往往與其他國際學生住在同一樓層，若遇到需要即時協助時，因室友多為國際學生，未必熟悉臺灣的環境，並且彼此間語言溝通不易，若學校能在室友的安排上，讓兩位以上同一國籍的學生住在相同寢室，或許能讓他們互相扶持且覺得自在。另外，也可安排同系所的臺灣學生和國際學生共住，以隨時為他們解答生活或課業上的疑惑，幫助他們盡快適應臺灣的生活。此外，在人力支援上，國際學生通常住在同一樓層，所以樓長最好能具有外語能力，了解國際學生會面臨到的問題與事務，才能協助他們的生活起居。

## (三) 舉辦節慶慶祝及各國文化交流活動

學校可配合各國的節慶來舉辦相關的慶祝活動，以排解國際學生的思鄉情懷，讓他們在異地也能感受到家鄉的文化所帶來的溫暖以解鄉愁。另外，也要多舉辦各國文化交流活動，讓來自不同國家的國際學生能更加了解臺灣文化，並盡快適應與不同國際學生的相處。

## (四) 建置多種語言的網站並提供線上教材

國際學生除了靠國際事務處現有服務與規劃的宣傳外，也很習慣性上網自己搜尋資料。為了讓他們了解學校的支援服務及相關訊息，相關網頁上的中、英文內容要一致，甚至以多種語言呈現。

而在課業的適應上，研究對象均覺得線上教材有助於他們的學習，所以學校可鼓勵教授將上課教材放到教學網站，以供他們做課前預習及課後複習。

## (五) 在課程及課堂活動設計時，能將國際學生的實際需求納入考量

日本學生在留學時，常因中文能力不足而造成課業適應上的困難及與他人溝通上的問題。為了讓他們盡快適應並建立對中文的自信心，學校可以規劃適合他們的多元中文課程，例如：中文會話課能給他們立即性的幫助，而在溝通能力養成後，再注重其讀寫能力，以幫助他們能快速且有效地適應。其實，學校不應該只依據學生入學中文檢測的成績來開設不同程度的中文課，也應該提供多種主題性課程，例如：中文生活會話、聽力訓練等課程，讓他們能選修適合自己的主題。而在課程內容設計時，更應考量到國際學生待加強的能力，例如：中文語調上的四聲、同字異義的辨識等。

至於在一般系所的上課分組活動，國際學生是否能積極參與，有賴於教授對人數的巧妙安排。若分組人數較少，就能較易在小組中發表意見並減輕他們在學習上的焦慮。

### (六) 由系所安排學伴，增強該科系所需具備之基礎能力

本研究發現日本學生在上專業課程時，有聽不懂專業術語的現象，建議可由各系所徵召有經驗及能力的志工，教導他們該系所常用的專業術語之中文及其涵義，使他們在課堂上不致因聽不懂專業術語的中文而落後。

## 三、給未來研究者的建議

### (一) 研究對象

本研究之研究對象均為大學生，其所面臨之學業壓力應與研究生有所不同，故建議未來研究可以擴大到研究所之樣本，以比較不同階段別的日本學生是否有差異存在。此外，本研究發現日本學生的社交網絡在男、女生上是有差異的，未來可以進一步探究不同性別的日本學生在社交適應的差異程度及原因。最後，本研究之發現與以臺灣北部的日本籍學生為研究對象的研究不盡相同，未來可以考慮擴大研究對象至臺灣的其他區域，以比較區域和學校可能造成的差異。

### (二) 研究方法

本研究係以質性研究的方式來蒐集資料，固然能對日本學生的適應議題有深入之探討，但對其普遍現象之了解，仍有待以問卷調查來補本研究之不足。此外，本研究並未訪談研究對象之師長與同學，未來可以加上這一部分的訪談，以使資料更周延。最後，本研究並未踏入研究對象之教室以觀察其上課情況，未來也可以將這一類的觀察資料納入。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 江佳芳 (2009)。在台日籍學生跨文化適應與休閒生活經驗之研究 (未出版之碩士論文)。靜宜大學，臺中市。
- 林侑融 (2010)。探討外籍生在臺灣就讀的經驗 (未出版之碩士論文)。國立海洋大學，基隆市。
- 林逸叡 (2002)，越界的日本流行文化現象：「哈日族」十五人的生活風格實例研究 (未出版之碩士論文)。東吳大學，臺北市。
- 笹川優子 (2013)。影響日本籍國際學生於華語課堂表現之因素探究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 教育部統計處 (2014a)。近年來境外學生在臺留學／研習人數。臺北市：作者。
- 教育部統計處 (2014b)。大專校院正式修讀學位之外國學生人數－按校別、國別、性別與等級別分。臺北市：作者。
- 野原千惠子 (2007)。臺北地區日籍留學生滿意度之研究 (未出版之碩士論文)。淡江大學，臺北縣。

- 蔡文榮、徐主愛 (2013)。外籍學生在臺灣的大學適應議題之研究：以中興大學之泰國學生為例。《教育科學期刊》，12(2)，88-119。
- 蔡文榮、巫麗芳 (2013)。越南籍學生在臺灣的大學適應議題之研究：以中興大學為例。《中臺學報（人文社會卷）》，24(4)，75-96。
- 鄭宛婷 (2009)。日本文化對哈日族的影響。取自 <http://social.ntue.edu.tw/monograph/99year/chiu/%E9%84%AD%E5%AE%9B%E5%A9%B7.pdf>
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。臺北市：心理。
- 鍾國強 (2013)。台日異文化接觸之研究：以「第一科大」日籍學生為例（未出版之碩士論文）。國立高雄第一科技大學，高雄市。

## 二、英文部分

- Abel, C. F. (2002). Academic success and the international student: Research and recommendations. *New Direction for Higher Education*, 117, 13-20. doi:10.1002/he.42
- Abe, J., Talbot, D. M., & Geelhoed, R. J. (1998). Effects of a peer program on international student adjustment. *Journal of College Student Development*, 39(6), 539-547.
- Araujo, A. A. (2011). Adjustment issues of international students enrolled in American colleges and universities: A review of the literature. *Higher Education Studies*, 1(1), 2-8. doi: 10.5539/hes.v1n1p2
- Berry, J. W., Kim, U., Minde, T., & Mok, D. (1987). Comparative studies of acculturative stress. *International Migration Review*, 21(3), 491-511. doi: 10.2307/2546607
- Bochner, S., Hutnik, N., & Furnham, A. (1985). The friendship patterns of overseas and host students in an Oxford student residence. *Journal of Social Psychology*, 125, 689-694.
- Carveth, J. A., Gesse, T., & Moss, N. (1996). Survival strategies for nurse-midwifery students. *Journal of Nurse-Midwifery*, 41(1), 50-54. doi: 10.1016/0091-2182(95)00072-0
- Chou, C. H. (2014). *International students' learning experiences in Taiwanese higher education*. (Unpublished doctoral dissertation). California State University, Fullerton, CA.
- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91(3), 540-572. doi: 10.1037//0033-2909.91.3.540
- Fritz, M. V., Chin, D., & Demarinis, V. (2008). Stressors, anxiety, acculturation and adjustment among international and North American students. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 244-258. doi: 10.1016/j.ijintrel.2008.01.001
- Gebhard, J. G. (2012). International students' adjustment problems and behaviors. *Journal of International Students*, 2(2), 184-193.
- Given, L. M. (2008). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. New York: Sage. doi: 10.4135/9781412963909
- Hechanova-Alampay, R., Beehr, T. A., Christiansen, N. D., & Van Horn, R. K. (2002).

- Adjustment and strain among domestic and international student sojourners: A longitudinal study. *School Psychology International*, 23, 458-474. doi: 10.1177/0143034302234007
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Laughlin, W. (2014). International student flow to and from Canada. *Journal of College Admission, Summer*, 25-27.
- Lee, Y. H. (2009). Problems and stress among students in an international campus. *International Journal of Learning*, 16(4), 361-379.
- Lin, J. C. G., & Yi, J. K. (1997). Asian international students' adjustment: Issues and program suggestions. *College Student Journal*, 31(4), 473-479.
- Lewthwaite, M. (1996). A study of international students' perspective on cross-cultural adaptation. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 19(2), 167-185. doi: 10.1007/BF00114787
- Meloni, C. F. (1986). *Adjustment problems of foreign students in U.S. colleges and universities: Q & A*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED276296)
- Pedersen, P. (1995). *The five stages of culture shock*. Westport, CN: Greenwood Press.
- Ren, J., Bryan, K., Min, Y., & Wei, Y. (2007). Language preparation and the first year experience: What administrators and policy makers should know. *Florida Journal of Educational Administration & Policy*, 1, 11-26.
- Roberts, A., Chou, P., & Ching, G. (2010). Contemporary trends in East Asian higher education: Dispositions of international students in a Taiwan university. *Higher Education*, 59(2), 149-166. doi: 10.1007/s10734-009-9239-4
- Sodanine, S. (2009). *An investigation of international student's learning performance affected by stressor, living support, adjustment in Taiwan* (Unpublished master's thesis). National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.
- Smith, M. B. (1955). Some features of foreign-student adjustment. *The Journal of Higher Education*. 26(5), 231-241. doi: 10.2307/1977725
- Townsend, P., & Poh, H. J. (2008). An exploratory study of international students studying and living in a regional area. *Journal of Marketing for Higher Education*, 18(2), 240-263. doi: 10.1080/08841240802487411
- Wang, Y. (2004). Pursuing cross-cultural graduate education: A multifaceted investigation. *International Education*, 33(2), 52-72.
- Ward, C., Okura, Y., Kennedy, A., & Kojima, T. (1998). The U-curve on trial: A longitudinal study of psychological and socio-cultural adjustment during cross-cultural transition. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3), 277-291. doi: 10.1016/S0147-1767(98)00008-X

- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. London: Routledge.
- Weinman, J., & Kaptein, A. (2003). *Introduction to health psychology*. Oxford, England: Blackwell.
- Westwood, M., & Barker, M. (1990). Academic achievement and social adaption among international students. A comparison groups study of the peer-pairing program. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(2), 251-263. doi: 10.1016/0147-1767(90)90008-K
- Ying, Y. W. (2005). Variation in acculturative stressors over time: A case study of Taiwanese students in United States. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 59-71. doi: 10.1016/j.ijintrel.2005.04.003
- Yue, Y., & Le, T. (2009, June). *Cultural adaptation of Asian students in Australia*. Paper presented at AARE 2009 International Education Research Conference, Canberra, Australia.

## 附錄一

### 國際學生在臺灣的大學適應議題訪談題綱（中英雙語並列版）2014/10/5

#### ※背景問題 (background information)

1. 請簡單自我介紹一下你自己。(包括你的家鄉、系所、年齡、教育程度)  
Can you tell me something about yourself? (including your hometown, your department, age, educational attainment... )
2. 你去過哪些國家？ How many countries have you visited?
3. 你來臺灣多久了？ How long have you stayed in Taiwan?
4. 你為什麼會來臺灣學習？ Why did you decide to study in Taiwan?

#### 一、思鄉病 (homesickness)

1. 你平常如何與家鄉的親友聯繫（電話／email／facebook／……）？多久聯繫一次（聯繫的頻率）？  
How do you contact with your family and friends in your country?  
How long do you contact with them?  
How many times do you contact with them (e.g. per month)?
2. 遇到你家鄉傳統的親友團聚的節日（過年／感恩節／……）時，現在你在臺灣會怎麼度過？  
When it's the time to reunite with your relatives and friends or the traditional holiday or festival in your country, how do you celebrate it in Taiwan?  
For example, Thanksgiving or New Year.
3. 你想家的時候，通常會做什麼事來排遣思鄉病？做這些事真的有效緩解思鄉病嗎？  
When you miss your family member a lot, what will you usually do to overcome homesick?  
Did that work for you? (such as make a phone call, cook several dishes of your hometown style)

#### 二、財務 (financial support)

1. 來臺灣之前你的生活費及學費來源為何？你到臺灣之後的生活費及學費為何？  
Before you came here (Taiwan), what's the source of your living cost and tuition?  
After you came here (Taiwan), what's the source of your living cost and tuition?
2. 在臺灣的支出何者占最大比例？何者讓你有較大困擾？  
Which part costs you the most in Taiwan?  
What will trouble you the most?
3. 在臺灣的消費水平與家鄉比較，何者較高？  
When you compare the consumption level of your country with it in Taiwan, which is higher?

4. 若你到臺灣的主要收入為獎學金，請問對於生活方面而言是否足夠？  
If your main income in Taiwan is the scholarship, is it enough for your living?
5. 承上，若你生活費不足，請問你利用什麼方式增加收入？或用什麼方式克服的呢？  
If it's not enough, how do you increase your income?  
Or, what will you do to overcome the situation/problem?

### 三、租屋和飲食 (housing and food)

1. 你想念家鄉的食物時，會怎麼處理？  
What will you do when you miss your hometown food?
2. 你家鄉的食物有何特色？  
What's the features of your hometown food?
3. 你喜歡／不喜歡吃臺灣的什麼食物？  
Do you like Taiwanese food?  
Which one is your favorite? Which one is the most dislike?
4. 臺灣與你家鄉的食物有哪些不同的特色？  
What are the differences between your hometown food and Taiwanese food?
5. 你在臺灣是否能找到有家鄉菜的餐廳？  
Can you find any restaurants of your hometown food in Taiwan?
6. 你有沒有在臺灣吃過類似家鄉的食物？  
Have you ever eaten some food similar to your hometown food in Taiwan?
7. 學校宿舍你還住的習慣嗎？設備如何？  
Do you get used to your school dormitory/dorm? How's the equipment or facility?
8. 在臺灣的住處你是怎麼找到的？  
How do you find your residence or housing in Taiwan?
9. 你有室友同住嗎？若有，你與室友的相處情形為何？有特別的經歷嗎？  
Do you have roommates? If you do have some, how do you get along with them?  
Do you have some special experiences with your roommates?
10. 承上題，若無室友同住，你在生活適應上有特別經歷嗎？  
Do you have some special experiences on living adaption?
11. 你與房東的接洽經驗為何？  
What's your experience of dealing with your house-owner or landlord?

### 四、語言流暢度 (language proficiency)

1. 你學過幾種語言？  
How many languages have you learned?
2. 你來臺灣之前有學過中文嗎？學了多久？你的中文怎麼樣？獲得了哪些證書？

Did you learn Chinese before you came to Taiwan?

How long did you learn it?

How is your Chinese literacy or proficiency?

Do you have any certificates of Chinese language or Chinese programs?

3. 你用中文表達會有困難嗎？來臺灣上學是否需要通過中文檢定或者其他語言門檻？

Do you have difficulties expressing yourself in Chinese?

Do you need to pass Chinese language test or other language requirements before you came to Taiwan?

4. 你是哪一國人？在語言障礙方面，還有華語／中文、英語、臺語的困難度，你分別是如何感受的？

Where are you from? (I mean your nationality.)

Besides Chinese, do you have difficulties in English or Taiwanese dialects?

How do you deal with them? Did that become a hurdle or difficulty in your learning process?

5. 你對中文的聽、說、讀、寫都還可以嗎？哪一項最感困難？

How is your Chinese (in terms of speaking/listening/reading/writing)?

Which part do you feel the most difficult?

6. 私底下會用中文相互交談嗎？

Do you talk to others in Chinese in private (after the classes)?

7. 在你和別人的溝通和交流中，遇到的困難是什麼？

What are the difficulties in communicating with others?

8. 你曾經上過中興大學為國際學生開設的中文課程嗎？你上到第幾級？為什麼上到這一級而已？（中興大學的中文課有一到六級，上學期開 1/3/5 級，下學期開 2/4/6 級的中文課）這樣的中文課能幫助你日常生活的適應嗎？能幫助你學業上的適應嗎？

Have you ever attended Chinese class that NCHU set up for international students?

Did you know the availability of Chinese class and its free of charge?

What's your Chinese level?

Did the Chinese class help your daily life?

Did the class help your studies?

## 五、瞭解授課內容與在課堂裡的參與 (Understanding lecture and participation in class)

1. 課堂上教師是用哪一種語言上課？你的接受度是多少？（聽得懂幾成？）

In what language is the class taught?

How's your acceptance of it? (Please rate it from 1 to 10 points)

2. 你有上臺用中文分組報告的經驗嗎？

Do you have the experience of doing a Chinese presentation on stage?

3. 你會勇於在課堂上提出問題嗎？

Were you willing to ask questions in class?

Were you hesitant to ask questions in class?

(歐美提問是很踴躍的，所以一般會問你是否會對提出問題感到遲疑)

4. 在分組上課時，與組員之間有討論上的困難或障礙嗎？

During group discussions in class, were there any obstacles you encountered while discussing?

5. 你覺得授課教授嚴厲還是平易近人呢？

Would you regard your professors as harsh or amiable/friendly?

6. 目前你感覺自己的學習情況如何？課堂上老師講的內容，你能聽懂多少？若是聽不懂的話，你通常怎麼辦呢？（上課時問老師／問臺灣的同學／問其他的國際學生／自己下課後找資料／……）

How would you describe your learning of the course so far?

What level of understanding do you have for the content taught in class?

What would you do when you can't understand the teachings? (Do you ask questions in class/ ask fellow Taiwanese students/ ask international students/ find answers by yourself after class)

How much time do you spend on studying after class?

## 六、預備書面與口頭報告 (preparing written and oral report)

1. 在分組報告或討論時，你有受到孤立或排擠嗎？

Do you feel isolated or ignored during group discussions or group presentations?

2. 你聽得懂別組的報告內容嗎？當你報告時，臺下反應如何？

Do you have difficulties in understanding presentations from other groups?

How's the acceptance when you do your own presentation? Did they understand your accent?

3. 你會使用中興大學的圖書館找尋或準備報告的資料嗎？

Do you know how to use NCHU library's database to prepare for your term paper or project?

4. 有曾經尋求過室友或同學的幫助嗎？

Have you ever asked roommates or classmates for help?

5. 在報告方面，臺灣和你們國家有何不同？

In terms of presentation, how do you think of the presentation culture in Taiwan? Does it differ from your country?

6. 你會覺得預備書面與口頭報告有何心理壓力或負擔？你通常是如何克服的呢？

Have you ever had heavy burden and stress while preparing for written project and oral

presentations? How did you overcome the feelings?

## 七、理解當地社會的風俗 (Understanding local custom)

1. 臺灣的文化與你的國家有什麼不同？您覺得最有趣或最奇怪的是什麼？

How would you describe the difference between Taiwanese culture and the culture from your own country?

What's the most interesting or the weirdest/strangest thing you've ever seen so far?

2. 臺灣的宗教活動與你的國家有什麼不同？您覺得最有趣或者最奇怪的是什麼？

How would you describe the difference between Taiwanese religions and the ones of your own country?

What's the most interesting or the weirdest/strangest thing you've seen so far?

3. 對臺灣人的生活習慣及風俗民情，你是否還有許多不理解的地方？

Is there anything you still feel unfamiliar or strange regarding the life style and customs in Taiwan?

4. 讓你無法接受的差異是什麼？你是如何適應這些文化上的差異？

What's the greatest difference you find between Taiwanese culture and your own?

How do you get along with these differences?

## 八、結交朋友 (Making friends)

1. 你是透過何種方式認識自己國家的新朋友？目前已結交多少人？通常一起從事什麼活動？

How do you make friends who are from your own country? How many friends have you made so far? What do you usually do when you guys get together?

你是透過何種方式認識臺灣本地的友人？目前已結交多少人？通常一起從事什麼活動？

How do you make local Taiwanese friends? How many friends have you made so far? What do you usually do when you guys get together?

2. 你是透過何種方式認識其他國家的國際學生？目前已結交多少人？通常一起從事什麼活動？

How do you make friends with students who are from other foreign countries? How many friends have you made so far? What do you usually do when you guys get together?

3. 你是否和友人一同居住或住宿？跟室友的感情好嗎？

Do you live in the dorm of NCHU or the dorm close to our school? Whom do you live with? Do you get along well with them?

4. 你在臺灣常常聯絡的朋友當中，大多是同國籍、同系所或外籍級生居多？

Among your close friends here in Taiwan, are most of them from your country, the department you belong to, or other foreign countries?

5. 你在學術上有沒有支持的夥伴？是否有人可以和你一起討論功課？

Do you have any partner who can give you academic support? Is there anyone who can discuss the course work with you?

## 九、與異性建立關係 (Dating)

1. 你來臺之前是否有熟識的異性朋友？

Did you have a boyfriend/ girlfriend before you came to Taiwan?

2. 你通常在何處跟異性較有互動（課堂上／同鄉會／國際學生聚會）？

Where do you usually have interaction with boys/girls? (In class/student association of your own country/international students parties)

3. 你目前是否遇到心儀的對象？

Have you met your Mr. Right (Miss Right) or the one you like?

4. 你遇到心儀的對象時，是否會主動邀約，透過什麼方式？

Will you invite the one you like for a date? How do you do that?

5. 你是否參加自己的系／所單位所舉辦的聯誼活動？

Will you join the leisure of social activities held in your department?

6. 你班上異性多嗎？有沒想要交一個臺灣女友或男友？

Are there many boys/girls in your class? Would you like to make a Taiwanese girlfriend/ boyfriend?

7. 你與目前的女友／男友交往的動機或出發點是什麼？（打發寂寞／個性相投／外貌吸引／緣份使然／……）

Why do you choose the boyfriend/girlfriend you have now? (To kill your time?/Having same interests or personalities?/ External attraction? Or you two are born to be?)

8. 你與目前的女友／男友交往多久了？交往的情況穩定嗎？能否簡單說一下？

How long have you been together with your date? Is the relationship between you stable? Do you mind telling me something about it?

## 十、被社交圈所接納 (Being accepted by social network)

1. 你多久和友人（非同國籍生）聚會一次？

How often do you meet up with friends from other countries?

2. 你們聚會時大多從事什麼樣的活動？

What do you usually do when you get together?

3. 你和班上同學相處的狀況如何？

How do you get along with your classmates?

4. 你參與哪些系上的活動？

What activities will you join in your department?

5. 你在臺灣會不會常常覺得很孤單，有沒有人陪伴？

Do you usually feel lonely in Taiwan? Is there anyone to keep your company?

6. 你走在路上會不會被投以異樣眼光？

Did anyone ever give you a strange look when you walk on the street?

### 十一、種族歧視 (Racial discrimination)

1. 你在臺灣的生活，比較常和同一國家的同學一起行動，或是單獨行動？為什麼？

In your daily life here, do you usually do things alone or work with your townsmen? Why?

2. 在你生活、學習或居住的環境中，曾感受到別人的不友善、甚至是歧視你的感覺嗎？

In your daily life here, have you ever suffered unfriendly treatment or any discrimination?

3. 你是否曾因為你的國家、膚色、口音、或宗教信仰，而感受到別人對你有異樣的眼光，最後讓你感到不舒服嗎？

Have anyone ever felt that you are weird because of your country, your color, your accent or your religion? Does that make you uncomfortable?

4. 你是否曾感覺得別人因為你的國家、膚色或宗教信仰，而對你有不友善的態度？

Have you ever suffer any unfriendly attitude because of your country, your color or your religion?

5. 你是否曾經受到別人因上述的原因，而對你有輕視的態度或言語上的攻擊嗎？

Have you ever suffered any discrimination or verbal attack because of the above reasons?

6. 你是否曾經受到別人因上述的原因，而對你有肢體上的攻擊嗎？

Did anyone ever physically attack you because of the above reasons?

### 十二、被誤解 (Being misunderstood)

1. 是什麼情況下，你會容易被誤解？

In what circumstance are you usually being misunderstood?

2. 為什麼被誤解？是國籍不同還是其他的原因呢？（語言障礙／膚色／……）

Why do people misunderstand you? Is it because of your nationality or any other reasons?  
(language barrier/ color/……)

3. 這些誤解你的人，是屬於長輩、同儕，還是其他的人？

Who usually misunderstands you, the elders or senior people, your peers or other people?

4. 當你被誤解時，你要如何解決？有尋求過幫助嗎？

What would you do when you are misunderstood? How do you solve the problem? Did you ask anyone for help?

### 十三、物理環境的適應 (Adjustment of physical environment)

1. 臺灣的氣候與你原本居住的環境，是否差異很大？

Is there any big difference between the weather in Taiwan and that in your country?

2. 你覺得臺灣的污染嚴重嗎？（空氣／水／食物）爲什麼？

Do you think the pollution in Taiwan is serious (air/water/food)? Why?

3. 對於臺灣的環境，你是怎麼樣的不適應？

Can you get used to the physical environment of Taiwan? Why or Why not?

#### 十四、支援系統 (Support system)

1. 你知道中興大學提供國際學生的幫助有哪些嗎？（國際事務處／僑生輔導室／導師或助教／獎學金／打工簽證／急難救助金／……）

Do you know the support NCHU gives to international students? (Office of international affairs/Office for overseas students/departmental advisor/departmental secretary or assistants/scholarship/working permit/emergency allowance/...)

2. 學校對於國際學生的福利措施是否充足？爲什麼？

In your opinion, is the welfare for international students sufficient? Why or why not?

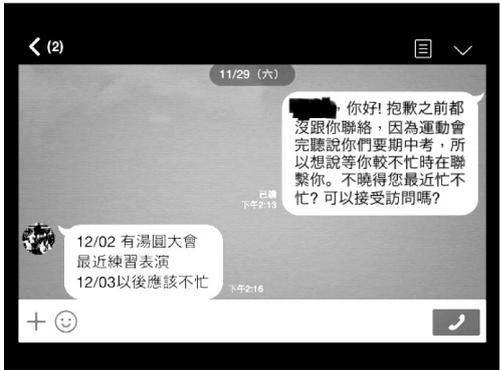
3. 你覺得國際學生在哪方面最需要幫忙？

What kind of support or help do you international students need most?

4. 你覺得中興大學還可以或者還應該提供哪些幫助給國際學生？

In your opinion, what kind of support/help should NCHU give international students?

## 附錄二 訪談逐字稿、參與式觀察及文件分析法示例

資料的來源	原始逐字稿	修改後給受訪者確認的內容
訪談逐字稿	<p>研究者：你覺得臺灣污染嚴重嗎？</p> <p>受訪者：比日本有一些擔心，日本真的很乾淨，在日本買菜都不看哪一個好的。</p> <p>研究者：是日本沒有黑心的意思嗎？</p> <p>受訪者：有時候有，很少，有一點點黑心就很大了。</p> <p>研究者：所以你來臺灣也會擔心？</p> <p>受訪者：有一點，可是太擔心的話就沒東西吃了，就不考慮這個了。</p> <p>研究者：還有其他污染嗎？</p> <p>受訪者：空氣，摩托車太多。</p> <p>(20141101 訪 C)</p>	<p>日本真的很乾淨，在日本買菜都不用看哪一個好……。來臺灣後聽到黑心食品有些擔心……還有空氣不好，摩托車太多。(20141101 訪 C)</p>
參與式觀察	<p>今天和 C 在餐廳用餐，在點附餐的飲料時，C 說飲料要無糖，我問他「飲料無糖好喝嗎？」，他說在日本，茶飲大部分都不加糖，而且也不能選擇要多少糖，所以剛來臺灣時發現烏龍茶是甜的，覺得很不習慣，不過後來他知道可以自己選擇要不要加糖。(20141101 觀察紀錄 C 用餐情形)</p>	<p>我今天與 C 用餐時，他提到不理解臺灣喝茶為何都要加糖，日本的茶大多是無糖的。C 點茶飲時，也特別向店員要求不加糖。(20141101 觀 C)</p>
文件分析法	 <p>The screenshot shows a WhatsApp chat interface. At the top, it says '&lt; (2)' and '11/29 (六)'. A message from the sender reads: '你好! 抱歉之前都沒跟你聯絡，因為運動會完聽說你們要期中考，所以想說等你較不忙時在聯繫你。不曉得您最近忙不忙? 可以接受訪問嗎?' Below this, a received message says: '12/02 有湯圓大會 最近練習表演 12/03以後應該不忙'. The bottom of the chat shows a plus sign, a smiley face, and a voice call icon.</p>	<p>幾天後有湯圓大會，我最近在練習湯圓大會中的表演。(20141129 訊 B)</p>

## 運用意象劇場「思辯」中學同儕提議： 以《阿闍世王》為教學案例

### Using Image Theatre to Inspire High School Students to Consider and Criticize Their Peer Propositions: *Taking The King of Ajatasatru* as a Teaching Example

李其昌\*  
Chyi-Chang Li

梁雅茹\*\*  
Ya-Ju Liang

(收件日期 104 年 2 月 17 日；接受日期 104 年 5 月 27 日)

#### 摘要

鑑於表演藝術課程活動與教學有助於學生透過體驗去思辯切身的議題，本文擷取《阿闍世王》故事做為教學案例，即阿闍世王受朋友挑撥而監禁親人的事件，再透過「意象劇場」(image theatre) 讓參加暑假成長營的中學生於戲劇課程中對應式學習如何思辯同儕的「提議」。為了讓中學生認清同儕的「挑撥」，先以阿闍世王「未生怨」到「生怨」的故事疏離學生，以客觀面對西元前五世紀所發生的事件，並對阿闍世王的解決方式有所思維與行動。也許故事中的主角沒有機會可以改變，但在劇場教育的課堂活動中，參與的學生有改變的權利；換言之，參與者是被容許將自己本身的經驗放入其中，並藉由分組加以展現，最後經由同儕欣賞與交流，讓學生辯證式地批判阿闍世王生怨的主因，在結論時再回返聚焦中學生切身相似的問題。在收回的問卷中驗證確能達成「養正」之效，故藉此案例實作教學之模式，提供教師們參考運用。

**關鍵詞：**表演藝術教育、《阿闍世王》、疏離、意象劇場、靜像

---

\* 國立臺灣藝術大學藝術與人文教學研究所助理教授（通訊作者）

\*\* 彰化縣立鹿鳴國中專任教師

### Abstract

Experiencing instructive activities of Performing Arts is able to help students to consider and criticize the issues concerned by them. This essay takes the event in *The King of Ajatasatru* to approach Case Method, in which we linked up with Image Theatre to let the students who attended the drama workshop in the summer camp learn how to give and argue their opinions on the issue that Ajatasatru imprisoned his father because he was aflame at the provocation given by his friend. In order to let the high school students obtain a clear understanding on their peers' "provocation," we used Ajatasatru's polar attitudes from "uncomplaining" to "complaining" as the V-effect to estrange the students who would be more objective to face the case occurred in the fifth B.C. and to judge why Ajatasatru resolved his problem by negative way. The result of Ajatasatru's action was the discussion point in the class, and the participants in the dramatic activities had the right to change his action by using their preconceived opinions, to discuss the issue with others in a group, and to appreciate the representations each other. Hopefully, they not only criticize dialectically the main reason of Ajatasatru's "complaining," but also did focus back on their concerned and similar problems with peers' provocation. Their fostered positive personality were disclosed in their questionnaires in the end of the class. Therefore, this pedagogical method may be useful for teachers in the classroom.

Key words: Performing Arts Education, Estrange, *The King of Ajatasatru*, Image Theatre, Tableau.

## 壹、前言

表演藝術教育的戲劇課程，常被誤以為是一門專業的藝術，著重在技巧訓練與演出的效果，但根據教育部（2011，頁 92）現行《國民中小學九年一貫課程綱要》（簡稱《97 課綱》）中的藝術教育施行建議，所謂戲劇課程，主要是運用媒材與形式，透過戲劇活動的教學過程，增強學生對於環境的知覺，並能身體力行與實踐於生活之中，以鼓舞學生之潛能開發、創意思考、想像表達及娛樂抒發。而戲劇的故事案例教學，能引導學生透過戲劇體驗後與己身進行「思慮與辯證」（簡稱「思辯」，不採「辨」字，以強調「辯證」的行動），其操作重點可以透過不同的媒材與形式，並在課程活動的操作過程中，利用學生切身的議題事件與故事案例進行對照「思慮」與「辯證」，乃至於實踐。

如同《97 課綱》中藝術與人文學習領域的三大學習主軸，即「探索與表現」、「審美與理解」和「實踐與應用」之課程目標，本文符應教育部的藝術課程理念，故在成長營的戲劇課程安排中，試圖擺脫展演及戲劇技巧訓練，運用 Boal (1979, p. 135) 的劇場理論，操作簡便的身體表達「意象劇場」(image theatre) 模式，以《阿闍世王》(The King of Ajatasatru) 的故事為案例，引導小組討論對於同儕提議該如何做正確的抉擇，然後由學員用靜止的肢體動作神情來表現，猶如一幅照片或影片的定格畫面以供審美，鼓勵他們從全體靜止不動的肢體樣貌中理解畫面事件的意涵。

課程的實踐是先由暖身活動的帶領，讓學生了解戲劇教育活動中常用到的「靜像」(tableau) 技巧與同儕情感上的「牽制」感受與體驗，並在靜像中學習協同組合的概念，使參與者能在故事述說完畢後提出故事的衝突原因，再藉由小組的呈現畫面，使教師藉由畫面的帶領，讓參與者針對畫面進行對話議論。其四個步驟如下：

- 一、從第一個問題：「未生怨太子」為什麼會對父母生怨？由此產生第一個「現實意象」(actual image) 的畫面；
- 二、到第二個問題點：你覺得最理想的狀況是什麼？由此產生第二個「理想意象」(ideal image) 的畫面；
- 三、最後到第三個思辯問題點：自剛剛的衝突到你想要的結局，你想要如何去解決？由此產生「轉化意象」(transformation) 的畫面；
- 四、上述三個畫面辯證釋衍後，再調改第三個辯證問題點至中間，翻轉變成「一、三、二」的順序，檢視「衝突（開始）、思辯（中間）、理想（結束）」的靜像畫面結構是否合理，之後再加上學生們的動作與語言，以體現他們對議題的看法，最後在和參與者討論後，將學習之領會應用於生活中。

1 image theatre 通常翻譯成意象劇場、形像劇場或靜像劇場，因為 Boal 三個定格的意象畫面結構充滿意涵與隱喻，遂取「意象劇場」為本文翻譯。

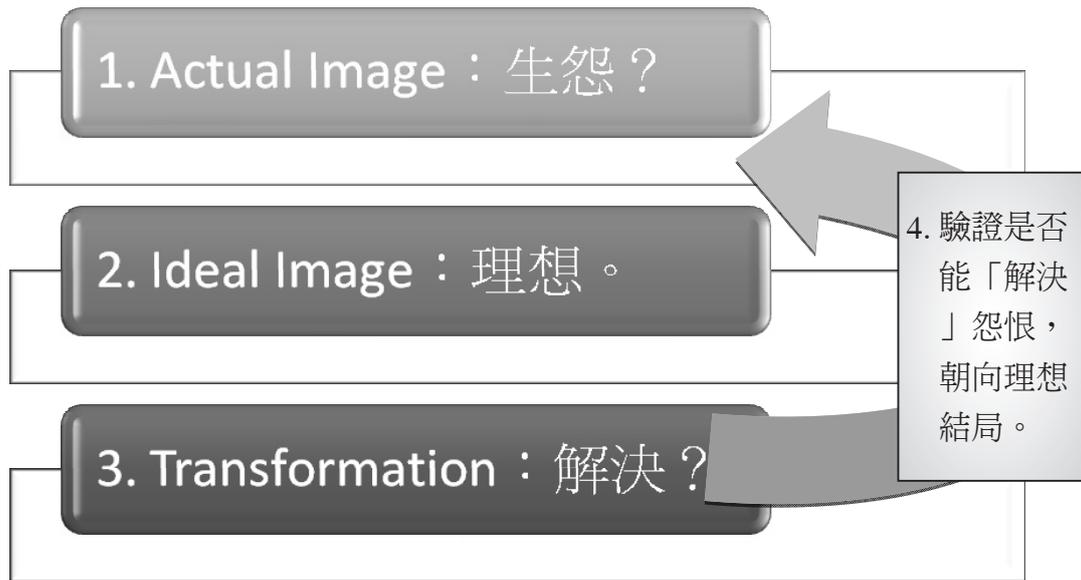


圖 1 運用意象劇場於故事案例之教學步驟

本文以故事案例出發，運用劇場形式進行兩個小時的課程，對象為臺灣中部國、高中學生，參與成長營活動之成員共 40 人，過程中以影像、回饋單、訪談的方式進行記錄。以下就以課程設計的概念、內容與進行方式，以及觀眾的回饋反應與成效探討之。

## 貳、《阿閻世王》的戲劇課程設計概念

選擇印度《阿閻世王》做為故事案例探討同儕提議的思辯媒材，其概念含括德國戲劇學者 Brecht (1964, p. 190) 的戲劇理念，期望觀眾能在看戲時，從歷史性劇情內容和演員的演出中「疏離」出來，會覺得今天所看到的案例是他人的故事，而能理性地探究當中問題衝突發生的原因，以古「教」今來探討現在學生同儕關係方面的思辯（李其昌，2011，頁 80）。

對於青少年同儕的力量，絕不能小看。從負面角度來看待，在「關係霸凌」中，先是透過說服同儕排擠某人，運用言語的方式散播不實的謠言，達到排擠或離間的目的（兒童福利聯盟，2004）。其中，「說服」同儕排擠某人，需具有一定程度的影響力。在國中生對同儕採用不同類別影響策略頻率中，採用「理性策略」的頻率偏高<sup>2</sup>，影響者會使用「理性說服」的策略，運用言語或文字來影響其判斷及行動（吳敏慧，2006）。

### 一、同儕提議案例：《阿閻世王》的故事

本文針對能以客觀理性的態度來思辯同儕提議而有所正向的行動，在題材選擇上，以 Brecht 在劇場中常運用的疏離形式，即藉由別人的故事來思辯自己的認知，在這樣的概念

2 「理性策略」包含理性說服、談判交換、建立關係及援用規範。

前提下，選用《阿闍世王》的故事做為思辯自己認知的題材。故事中，阿闍世王是印度摩竭陀國的王子，因受提婆達多的誘惑，阿闍世太子以殺父害母的方式篡奪王位，而成為阿闍世王後，懺悔自身不該殺父害母。本文並藉由 Boal「意象劇場」之劇場形式，讓思想具體化，提供同儕思辯或提議的各項可能性，如表 1 所示。「阿闍世」印度語的涵義是「未生怨」，據此，本文在案例內容上首先分析阿闍世太子從「未生怨」到「產生怨恨」的原因，亦即讓學生覺察案例中人物原本沒有怨恨，但聽了別人的讒言後，思想由愛轉恨的起因，再從中建構理想的狀況及情境，最後以達到理想狀況為目標，從問題的起因中思索可改變的策略，而能從現實意象轉化到理想意象。

表 1

《阿闍世王》案例思考向度

意象劇場 發展階段	現實意象	理想意象	轉化意象
案例思考 向度	「未生怨太子」為什麼 會對父母生怨？	你覺得最理想的 狀況是什麼？	自剛剛的衝突到你想要的結 局，你想要如何去解決？

在此一案例思考向度下，學員在聽完故事及閱讀文本後，進行小組分析討論。一般而言，擬定行動策略的思辯歷程，共分為三個階段：現實意象、理想意象及轉化意象，以靜像的定格畫面呈現，並運用「思路追蹤」(thought tracking)<sup>3</sup>，請劇中人物訴說劇情當中的思維（賴淑雅譯，2000，頁 187-189）。

意象劇場是一個讓觀眾直接參與的劇場形式，他們能輕易地使用身體進行想法及情感的表達，參與者必須對《阿闍世王》此一案例內容有所熟悉，並提出相關看法，藉此培養參與者思考與分析的能力，能將自己的意見表達出來，而且並不單單只是運用語言，更是運用身體的姿態來加以展現，將思維具體形象化，從中學會意象劇場中所帶來的「辯證」歷程進程序，並類推及應用到個人生活經驗中。故饒見維(2011)提到，案例教學的模式適用於培養思考與分析的能力，且運用相關的理論知識，可使學生擁有思考與分析情境脈絡問題的能力，並採理性行動抉擇。

## 參、意象劇場的概念與應用

在劇場裡，角色究竟屬於主體還是客體，仍未有定論。Boal 的設計與 Brecht 有著緊密的關係，在 Brecht「史詩劇場」(Epic Theatre) 的概念中，特別強調觀眾在劇場裡的參與，觀眾除了觀賞演出，也能產生批判性的作用，進而能理性地看待主題（李其昌，2008）。誠如 Brecht (1964, p. 205) 在〈戲劇小工具篇〉所言：

我們的表演必須列為次位，而把主位讓回給被表演的事物：人們在社會中的共同

<sup>3</sup> 思路追蹤為戲劇教育習式之一，係由引導教師拍一下表演者的肩膀，讓表演者講出當下人物對事件所反映的心境。

生活。此外，在他們完美的人生中所感受的愉悅必須被轉換為更高的愉悅 (higher pleasure) 感受，當這些規則跟他們在社會中的生活對比之後，凸顯出被對待的非盡善盡美和僅是暫時性的。以這個方式，超越原有觀眾的範圍，劇場保留了它的觀眾能有結果式 (productively) 的決定。讓我們希望他們的劇場可以允許他們享受帶有令人敬畏的娛樂，以及確保他們能夠在此處永不結束的勞動 (labour)，一起帶著他們不間斷轉化的恐懼。讓他們用簡單的方式來呈現他們擁有的生活，因為最簡單的生活方式就在藝術中。

也就是說，此課程讓學員扮演《阿閻世王》中的人物，其核心不在故事本身，而是如何導引出他們對於同儕提議的批判，因此在此課堂中，教師需要讓學生看清楚他們所表演的事件，並了解如何面對與挑選別人所給的建議；當在課堂中學到新知，也就獲得了「更高的娛樂」。此外，學員在課堂中的集思廣益與付諸實行，皆為 Brecht 所謂的「勞動」，而當他們展現出屬於自己的表演時，這就是「有結果式的決定」，不斷地在富有假定性的劇場藝術中，練習如何審時度勢做出決定，就像滴水穿石，可以讓生活變得更美好。

## 一、實踐觀賞者的思維行動家：Boal

因受到 Brecht 史詩劇場中對於觀眾的定位和看法的影響，Boal 認為劇場的產生是在於人本身（賴淑雅譯，2000，頁 155）：

布萊希特 (Brecht) 為了新式美學的被接受與否而戰，因此必須激進化 (radicalize) 自己的見解和言詞，但這些必要的激進性見解，必須在辯證的層次上為人所了解，因為他自己是頭一個打先鋒提出相反觀念的人，必須將他的主張展現出來給大家知道，我再重複一次：把它展現出來是必要的。

……在他的觀念裡，藝術家的責任不在於將真實事物呈現出來 (show true things)，而是在於揭露事物形成的真實面貌 (revealing how things truly are)。

因此，Boal (1979) 延伸 Brecht (1964) 的觀點，如前所述運用辯證（正、反、合）的步驟，把事物「形成」過程的真實面貌展現與揭露出來。在 Boal 的戲劇理論中，人的身體和動作被視為劇場的語彙，透過表演，能將觀眾從原本觀看的立場解放，實踐觀賞者的思維。被壓迫者詩學 (poetics of the oppressed) 解放思維讓觀眾變成起而行的行動者，讓觀眾變成劇場中的參與者，尋求各種改變的策略，嘗試各種改變的方式，以真實的行動來做為劇場的語言。換言之，積極思辯不僅激起腦海中的想法，也能從意識層面進展到行動面向，對觀眾而言，已經不單是一位目擊者 (witness)，而是轉變成演員化身為主角 (protagonist)。

## 二、Boal 意象劇場的概念與案例

意象 (image) 亦指畫面，劇場 (theatre) 為空間場域的象徵。容淑華（2013，頁 90）

詮釋劇場能傳遞不同的時空，且不論表演者或觀者，只要是在同一當下，藉由專注的想像力，經由感官作用的經驗，加以創造理解，並從中取得知識均可為之。意象劇場是運用參與者的肢體語言，在劇場中以靜止的畫面傳遞訊息，劇場空間裡可見一張張具階段性的立體感的照片，關鍵在於參與者的呈現如同相機般，具有抓住瞬間美感的能力，因此是一種肢體傳遞理念的具體意象展現。從意象劇場中，可感受到凝聚於當下的專注想像力，藉由身體的肢體動作，營造原本由文字來傳遞的對於主題的信念及思考，將其口語文字的概念形象呈現出來。

如前所述，Boal 設計的「意象劇場」可分成三個階段進行：「現實意象」、「理想意象」以及「轉化意象」（賴淑雅，2006，頁 93）。以 Boal 的具體案例「革命」做進一步的解釋：一位住在 Otuzco 的村婦所設計的「現實意象」是地主結合士兵將農運領袖閹割行刑的畫面，「理想意象」是 Otuzco 成為安居樂業的友善關係，而在「轉化意象」中則產生五種不同的意見形象（賴淑雅譯，2000，頁 189-192）：

- （一）向神禱告，代表求神明來幫助農運領袖；
- （二）將士兵的槍指向地主；
- （三）改變意識，讓執刑者突然不行刑，或是讓農運領袖站起來對抗；
- （四）相信社會改革是全體人民的責任，不需仰賴部隊來解救；
- （五）一位中上階級的女孩無法做出改革的動作，因為在她眼裡這群被壓迫者並沒有力量改變現狀。

透過這五個轉化的畫面，Boal 將他所提倡的「革命」精神形象化，讓參與者從實作中了解，想要改變社會的不公不義，唯有仰賴自己的力量，社會才能正向改革（賴淑雅譯，2000）。因此，在意象劇場中，參與者透過「現實意象」將所面臨到的問題以靜止的畫面呈現出來，而又必須在「理想意象」中呈現解決問題後的理想或大團圓景像，最後再將現實意象的問題「轉化」到理想意象，其轉化就是思考各種解決方案的可能性，也可運用於生活情境中。此時，觀眾得以轉化成為演員，也從中意識到所要探究的方向。

## 肆、意象劇場《阿闍世王》案例教學內容

《阿闍世王》是印度的故事，即阿闍世太子因受朋友挑撥而監禁親人，奪取王位，本文以此做為同儕提議思辯媒材，再透過「意象劇場」讓參加暑假成長營的國、高中學生，於戲劇課程中對應式學習如何思辯同儕的「提議」。由於本次教學為佛學的夏令營（教學時程表列於附錄 3），難免有所侷限，若是實施於一般學校，「選用真實故事（案例）來做為教材內容（如校園霸凌），但不告知學員最後結局，由其演繹詮釋並決定結果」（感謝審查委員的高見），確實可以增加學生的創意與想像力，並且能有更開放的期待。

課程的編排（課程課綱詳見附錄 4）是先由暖身活動的帶領，讓學生了解戲劇教育活動中常用到的「靜像」技巧與同儕情感上的「牽制」感受與體驗，並在靜像中學習協同組合的概念，讓參與者在故事述說完畢後，能提出故事的衝突原因，再經小組討論後，以身

體做出想法及情感上的表達，以畫面的方式呈現出來，如圖 1 與圖 2。



圖 1 暖身活動：人體電風扇



圖 2 暖身活動：洗衣機

## 一、案例本文

此案例的主題聚焦為讓學生思辯同儕提議。關於阿闍世的詳細故事將附錄於後，現簡述劇情如下：印度王舍城的國王頻婆娑羅王，王后為韋提希夫人，兩人請相師為腹中胎兒占卜未來。占卜師竟說小孩未來將弑父，故夫妻兩人共謀將剛出生的嬰兒從樓上拋墜於地，幸好被宮人所救僅斷一指，這嬰兒就是阿闍世（有「未生怨」的涵義）。阿闍世有個壞朋友提婆達多，他把阿闍世過去被父母所害的往事道出，並且煽動阿闍世除掉老王變成新王，於是阿闍世就囚禁父王於郊外，並企圖殺母，所幸有良臣諫言，他沒有下手，但是父王忍受不了痛苦，竟然含恨而終。阿闍世雖然當上國王，但他在喪父之後，心生悔意，傷痛自責。

## 二、案例討論：「意象劇場」三階段運用

各組討論阿闍世為什麼會對父母產生怨恨的原因，再以靜像畫面的方式呈現，其操作步驟如下：

### （一）阿闍世（未生怨）太子為什麼會對父母生怨？

第一階段現實意象：太子為什麼會對父母親產生怨恨？

第二階段理想意象：你想要的最理想的狀況、情境又會是如何？

第三階段轉化意象：從剛剛的衝突到你想要的結局，你要怎麼去解決？有什麼策略是能解決衝突，達到理想的結局？

藉由畫面的帶領，讓參與者針對畫面進行對話議論，從第一個問題「未生怨太子」為什麼會對父母生怨？產生第一個「現實意象」的畫面；到第二個問題點：你覺得最理想的狀況是什麼？產生第二個「理想意象」的畫面；最後到第三個思辯問題點：自剛剛的衝突到你想要的結局，你想要如何去解決？產生的轉化意象的畫面，三個畫面辯證演示後，再調改第三個辯證問題點至中間，變成「一、三、二」的順序，檢視「衝突（開始）、思辯（中間）、理想（結束）」的靜像畫面，以驗證結構及邏輯是否合理有無異議。

## (二) 個人對於同儕提議的經驗

阿闍世太子的父親最後死了，成了無法改變的事，使得這個故事告一段落，但你們擁有解決問題的能力，請你們回想，在生活中的一些類似經驗是什麼？請各組討論，再以靜像畫面方式呈現，其操作步驟如下：

第一階段現實意象：這樣的經驗原因是什麼？是誰叫你這麼做（原本你不要做，但因某人緣故而做）。

第二階段理想意象：你自己想要怎麼做？

第三階段轉化意象：你怎麼解決這個問題？（從原本的未生怨到產生怨恨，要怎麼解決？）

## 三、實際討論情形

意象劇場三個階段以小組討論方式進行，再分組共同呈現靜像畫面，然後以「思路追蹤」的方式展現其意象意涵，其小組呈現結果簡述如下：

### 第一階段現實意象：阿闍世（未生怨）太子為什麼會對父母生怨？

在第一階段現實意象時，教師詢問學生：太子為什麼會對父母親產生怨恨？根據中學生的 30 份回饋單，歸納為以下四個可複選的題目：

1. 因為頻婆娑羅王（阿闍世王的父親）聽信占卜師的話，擔心阿闍世長大後會害他，因此要將他從高樓摔下。（占 90%）
2. 因為阿闍世受提婆達多（阿闍世王的朋友）的影響。（占 26%）
3. 王子自己主動去做。（占 3%）
4. 其他。（占 6%；一位認為是父母、一位認為是奸臣）

根據有效問卷單可複選的情形下，小組成員覺得始作俑者是提婆達多有八個、占卜師有 27 個、王子自己想的有一位、其他有兩位，顯示學生們認為罪惡的源頭大多因頻婆娑羅王聽信占卜師的話，才會造成阿闍世王怨恨他，第二則為阿闍世聽信提婆達多的讒言。換言之，就頻婆娑羅王而言，雖因為迷信而有此決定，但對中學生而言，占卜師的年紀與國王相當，就像是同儕的關係，而阿闍世係因聽信朋友提婆達多的提議，而做了一些決定。各組所呈現的「現實意象」畫面，如圖 3 與圖 4。



圖 3 阿闍世太子產生怨恨的原因：主因占卜師說這孩子不好，而父母要把他丟下樓的 A 組「現實意象」



圖 4 阿闍世太子產生怨恨的原因：主因占卜師說這孩子不好，而父母要把他丟下樓的 B 組「現實意象」

### 第二階段理想意象：你想要的最理想的狀況、情境又會是如何？

同學們分組操作阿闍世遭受產生怨恨的原因後，引導者提問學生最希望完美的結局是如何？結果學生呈現的「理想意象」是：

1. 會想要全家快樂地在一起生活（如圖 6）；
2. 旅行享受生活外，也有意象滿滿的愛產生（如圖 6）。



圖 6「理想意象」阿闍世享受著生活（父母出國去玩）



圖 7「理想意象」四代同堂一起生活，外出郊遊，擁有滿滿的愛

### 第三階段轉化意象：你要怎麼去解決？

這一部分是意象劇場的重點，也是引起小組討論的核心，所以引導者向小組提問：從剛剛的衝突到你想要的結局，你們要怎麼去解決？有什麼策略能解決衝突，達到理想的結局？

結果從小組的實作得知，同學們思辯後呈現兩個解決方法：

1. 頻婆娑羅王不該聽信占卜師的話，不應該那麼迷信，而應以古印度的時空背景，學習佛陀修行者都在樹下修練，到大樹下尋求正確的知識（如圖 7）。
2. 也有需要歷經一番挫折才又回頭的珍惜（如圖 8），提醒我們千萬不要見了棺材才後悔，決定前要三思而後行。



圖 7「轉化意象」尋求正確的知識，多聽不同的意見



圖 8「轉化意象」國王另有新歡後過得不好，事後認錯反省

小組們的思辯成果朝向正向，如前所述，引導者再請小組把第三階段的轉化階段移置「中間」，驗證是否合理。例如：A 組在第一階段要將嬰兒丟下樓，雖然問了占卜師，卻去

樹下修練學習（中間），使得國王與王后帶著阿闍世去旅行。A 組的思辯，在大家驗證過後均贊同是有效的解決方式。同樣地，B 組在第一階段國王與王后也是將阿闍世丟下樓，卻是在事後懂得認錯反省（中間），所以能四代同堂一起郊遊；這個 B 組的思辯呈現也是正向圓滿。

由於在這部分，是利用阿闍世的案例來進行教學，故於學生自主互動討論後所得到的兩個解決方式，經過意象劇場辯證式的發展與驗證式的反思，透過引導老師將此事件類推到中學生的生活事件，則顯得更有意義。根據學生複選式的反饋，在詢問他們：今天的課程，你最喜歡的部分是什麼？選擇暖身遊戲者占 60%，選擇故事時間者占 30%，選擇靜像活動者占 50%，可見學生對於暖身的趣味性與靜像畫面可以提出意見的活動較感興趣。

### 個人對於同儕提議的經驗

根據問卷，在個人面對同儕提議的經驗分享中，以 S 代表學生，而數字代表問卷的流水號，例如：S1 代表第一位學生，其結果大致可分類為購買物品有 10 位（S1、S2、S6、S8、S10、S11、S16、S17、S18、S22）、擔任幹部有二位（S5、S7）、運動有一位（S12、S13）、父母溝通有五位（S3、S4、S21、S28、S30；父母聽鄰居的話而改變對小孩的態度）、從事某事或活動有九位（S14、S15、S19、S20、S23、S24、S25、S26、S31）等衝突經驗。

其中，在購買經驗方面，例如：S1「原本不想買飲料，因為朋友的誘惑因此買下去」，而自己最想要的是「不要買飲料」，因而提醒自己要「先三思再決定」，或者「聽大家的意見再去他為它」；也有被推選幹部的經驗，以及吃零食（原本下定決定不吃）或運動（原本想去運動）等經驗而轉化的方式，例如：S21 有「要有毅力聽到鬧鐘就起床，別再賴床」，面對零食誘惑則有 S20「快離開或去做別的事如洗澡」。

在人際互動方面，學生們也有聽信謠言而導致彼此產生誤會的情事發生，因此 S23 以「不要道聽塗說，先去了解事情，不要因為一時衝動而誤會他人」的方式來轉化那樣的情境；在面對家人相處方面，亦有原本想打球或在附近學區就讀，但因為父母的關係而有所衝突；至於轉化方式，則有 S3 各退一步替彼此著想，或者 S24、S28 跟父母好好地溝通說出自己的現況感受。以下圖 9 為學員分享與回饋的情景。



圖 9 參與者回饋與個人經驗分享

## 伍、結語：實施成效與省思

在劇場體驗活動中所學習到的思維，透過《阿閻世王》故事的案例，在「現實意象」、「理想意象」和「轉換意象」的思辯及探討後，將有助於學員對事件的思慮及批判，因而能聚焦於與其切身相似的問題。學生能檢視自己生活中類似的經驗，並進行辯證法則的練習。學員能在意象劇場的三個階段中，尋找出阿閻世王從一開始對父母未生怨到產生怨恨的衝突點，並相互討論自己對於事件的看法，繼而能達成共識，共同完成每一階段的畫面，而在每一階段的思路追蹤中，可觀察出學員都能以角色的想法、立場來做對應，以及問題的解決。

由回饋單中的經驗分享則可發現，學員在過程當中所學到的思辯歷程也會運用在自己的經驗中，針對問題進行討論分析以及擬定相關策略，例如：有學員因受同儕提議影響，提出原本不想買而買的例子（如飲料、文具），或者觀察到生活上因受他人提議之影響，例如：母親雖答應要讓孩子打球，但因哥哥說的話讓母親改變原本的決定，上述的這類問題與《阿閻世王》之案例有相似之處，有學員尋找可能的改變，如選擇到別的地方玩。

在回饋單的分析方面，因為在第二題上，參與學員對於故事人物的探討，較重視「事前」發生的原因，但是，在第三題對於自身所遭遇的問題，卻是著重於「善後」的處理。未來，研究者可以結合 Boal 所言：藝術家的責任「在於揭露事物形成的真實面貌」（賴淑雅譯，2000，頁 155），在教學上運用戲劇的方法將學員導入面對問題的真實面貌，這不僅將能引發參與者深省，也能促進他們在課堂中學習勇敢面對問題。

此外，學員樂於分享彼此的經驗並相互學習，具「培養正道」的效果。「意象劇場」能使學員在不需經過訓練的狀況下，運用自己的身體肢體來表達想法。在活動結束後，師長們回饋筆者，言及此課程能讓害羞的學員敢講話，過程中即使是依照自己的認知勾勒出意象，但因參與者說的並不是自己的故事，而是案例中的故事，所以他們在表達上較自如，也較能嘗試說出自己的想法。

本課程有助於學員在同儕提議中也能保有自己理性的思維，在案例故事裡也能傳遞同儕提議的警訊。在戲劇活動中，學員不僅能夠與他人分享自己的生活經驗，也能提出自己在處理同儕提議的經驗，顯示他們已懂得再三思考及求證這些「提議」。由此可見，他們對於《阿閻世王》案例的批判，能夠類推於個人的生活經驗之中，倘若再遇到同儕或他人的提議時，相信能夠運用此次做中學得之意象劇場經驗，以類似的理智思慮及辯證模式來面對與處理，降低在家庭、學校與社會中發生衝突的機率。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 吳敏慧 (2006)。國中生對同儕的影響策略及其相關因素研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 李其昌 (2008)。布雷希特「史詩」「劇場」之關聯與演進。《藝術學報》，82，207-226。
- 李其昌 (2011)。布雷希特史詩劇場的社會理念。《美育》，140，80-85。
- 兒童福利聯盟 (2014年10月4日)。霸凌的種類：反霸凌的100個妙招：徵文大賽。取自 [www.children.org.tw/contribute/bully\\_type](http://www.children.org.tw/contribute/bully_type)
- 容淑華 (2013)。另類教育：教育劇場實踐。臺北市：國立臺北藝術大學。
- 教育部 (2011)。國民中小學九年一貫課程綱要（學習領域）修訂（微調）說明。臺北市：作者。
- 賴淑雅 (2006)。區區一齣戲社區劇場理念與實務手冊。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 賴淑雅（譯）(2000)。被壓迫者劇場（原作者：A. Boal）。臺北市：揚智（原出版年1979）。
- 饒見維 (2011)。案例教學法在情緒教育上的應用初探。載於國立東華大學師資培育中心（主編），《案例教學與師資培育》（頁113-114）。花蓮縣：國立東華東華大學。

### 二、英文部分

- Boal, A. (1979). *Theatre of the oppressed*. New York, NY: Theatre Communications Group.
- Brecht, B. (1964). *Brecht on theatre: The development of an aesthetic* (J. Willett, Trans.). New York, NY: Hill and Wang.

## 附錄 1：阿闍世王的故事

### 緣起—阿闍世王釋照定

釋迦牟尼佛陀時代，印度有一個國家，名叫「摩竭陀國」，這個國家的都城，就是當時世界上最著名的「王舍城」。

當時的國王是「頻婆娑羅王」，王后叫「韋提希夫人」。

國王與王后，也是相信命卜的迷信者，當王后身懷「阿闍世王」時，曾請相師為胎兒占卜未來的吉凶禍福。

相師說：「這個胎兒，在胎中手足常動，不是好的現象，將來必定害父。」因此使頻婆娑羅王與韋提希夫人時常憂心，難以釋懷。

當胎兒出生後，父母就為他起個名字叫「阿闍世」，中國文字乃「未生怨」。認為他宿世曾與父親結怨，但願今生怨再生，而免除災禍的意思。

但國王與王后，當時經不起邪師謬說的慫恿，認為胎兒是妖怪，夫妻共謀將剛出生的嬰兒從樓上拋墜於地，幸未喪命，僅斷一指；故從小父母又叫他「婆羅留支」，譯成中國話，就是「斷指」的意思。讀者想想看，那個相師可不可惡！

阿闍世從小在父王、母后嫌怨的氣氛中漸漸長大，又沒有接受善良的教育，幾乎常常都感覺到生命之虞！因此結交許多不良惡少，朋黨都是惡人。這未免不是頻婆娑羅王愚昧迷信的感應。

### 阿闍世王後悔不該殺父

太子阿闍世與父王意見不和，處心積慮，總想篡奪王位，只是無機可乘。

在僧團中的敗類提婆達多，與阿闍世太子是很好的朋友，曾對萬聖之尊的佛陀設計謀害，為護法神所阻，並未得逞。

他隨佛出家不久，即得五種神通，故意在太子面前炫耀，由非門出，從門而入，又從門出，由非門而入，更變現許多像馬、牛、羊及男女之身。太子見了，讚歎不已，乃以上品佳餚，供養好友，並透露他自己的心懷：

「大師聖人！我曾聽說天上有一種柔軟潔白的曼陀羅華，嗅之令人心悅神怡，精神爽朗，但願大師將它取來給我，這是我長久以來的希望。」

提婆達多聽了之後，回到寢宮，仰望長天，為滿足太子的妄想，竟以神通刹那去到忉利天，求取妙華。天眾見他倨傲不恭，未予理睬。提婆達多惱羞成怒，以為曼陀羅樹乃是一株植物，取之何妨？竟伸手攀摘，尚未摸著花梗，神通即已失去，不覺墮落，見己身端坐宮中。此時深感慚愧，無顏向太子交代。忽然又想，還是回去見佛，再見太子，也好找個理由交差。於是回到僧團，拜見佛說：「如來法體，應當保重，不宜過度操勞，我是你堂弟，可以分勞解憂，你就將僧團交我領導，我有方法，調伏僧眾，絕不會辜負佛陀德意的。」

佛說：「痴人！舍利弗等聰明大智，世所崇敬，我尚不以大眾囑付，何況你是一個終日只知打妄想的俗人！」

提婆達多為佛呵斥，自覺顏面掃地，心存憤恨，竟忘了自己的身分是如來的弟子，而以世俗弟兄態度大聲地說：「看你今天雖然高高在上，自鳴得意，但是依我看來，已如朽木，將不久於人世。」

當他說此逆佛之言，大地忽然震動，提婆達多雙足隨即不能行動，塵土污泥隨著突來的暴風，撲在他的身上，穢臭不堪。提婆達多驚惶失措，便發惡誓說：「如果我今生死後，墮入阿鼻地獄，來世一定要報仇雪恨，消滅佛教。」

之後，提婆達多忿忿不平地離開僧團。見到阿闍世太子，隻字不提。太子即問：「聖人！為何憔悴不樂，發生了什麼意外嗎？」

提婆達多面對太子，長吁短嘆，憂愁地說：「唉！我為了一樁事情，始終耿耿於懷，不知道這該不該說！」

太子說：「你我情同手足，有什麼心事，儘管直說！」

提婆達多乃說：「是啊！我倆親密志同，當我聽到有人造謠生非，侮辱你時，我怎麼不憂？」

太子追問道：「國人膽敢辱罵於我？」

「國人罵你為未生怨。」

「如何說我是未生怨，這是什麼意思？」

提婆達多說：「在你未生之時，大王召請國內所有相師，為你預作占卜，都說，此兒將來，當殺其父。所以外人為你取了個偏名，叫做未生怨。群臣百官，為了逢凶化吉，使你順利誕生，便啓請大王賜名為善見。韋提夫人聞你將殺父王，生你之後，於高樓上，把你拋空摔下，居然未死，為宮人發現，即時搶救，但是折斷一指，血流滿地，因此緣故，又叫你為婆羅留枝。我聽說此事，愁悶難安，又怕你傷心，所以不敢提起。」

提婆達多以種種惡事，激怒於太子，並說：「你除掉了老王，可以早日為新王，統治天下；我也想殺了佛陀，早日為新佛，使人仰慕，這樣雙喜同慶的事，何樂而不為呢？」

太子為了證實此事，親自問過一位名叫雨行的奸臣。奸臣追憶往事所說，竟與提婆達多的話無異，致使太子愈加震怒。遂與雨行計謀，軟禁父王於郊外，警衛森嚴，不許外人探視。

韋提夫人得知此事，漏夜趕至，守王之人，奉命行事，不許接見。夫人不見國王，呵罵而去。兵士據實稟報太子，太子因此對母更為嫌恨。

一日，前往母后宮中，質問生母。外面的人，只聽得室內一片零亂之聲，原來是太子將生母的頭髮一把揪住，拉出門外，正要拔刀斬首，適時為忠臣耆婆勸阻說：「大王！開國以來，雖有極重的罪刑，但是還未見過有女人受刑，何況貴為大王的生母呢？」

阿闍世聽了，認為也有道理，就放開母后。走入父王寢室，將其衣物、用具、被褥，統統丟棄門外，命人以火焚燒。

過了七日，父王忍受不了痛苦，竟然含恨而亡。阿闍世自然是當起國王來了。但他喪父之後，又生悔意，傷心自責。然而，那位奸臣仍以種種邪惡的思想，灌注太子。乃說：「大王所行，皆無罪報，為什麼又生後悔呢？」

忠臣則力勸說：「大王！世間殺業最重者，莫過於殺父母及殺出世聖人。倘若犯了此罪，除了佛陀，沒有人可以救度你了！」

阿闍世王說：「我一身沾滿了血腥，還能見著清淨無染的佛陀嗎？」

## 附錄 2：問卷統計

1. 今天的課程你最喜歡的部分是什麼？（可複選）

代號：1. 暖身遊戲（18個）、2. 故事時間（9個）、3. 靜像活動

2. 在「未生怨」王子為什麼對父母產生怨恨的討論過程中，哪一個部分討論最多？（可複選）

代號：1. 產生怨恨的原因（20個）、2. 理想畫面（11個）、3. 解決問題的方式（12個）

3. 在討論自己的人生經驗過程中，哪個部分討論最多？（可複選）

代號：1. 產生怨恨的原因（8個）、2. 理想的畫面（9個）、3. 解決問題的方式（24個）

4. 你認為「未生怨」王子對父母產生怨恨是由誰引起的？（可複選）

代號：1. 提婆達多（8個）、2. 占卜師（27個）、3. 王子自己想的（1個） 4. 其他（2個／父母、聽奸臣）

5. 「經驗分享」

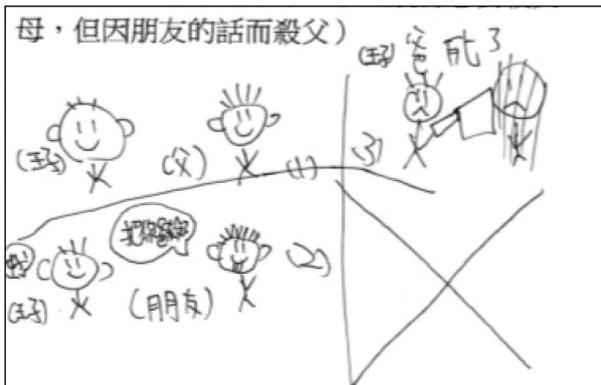
	題目 1	題目 2	題目 3	題目 4
編號／ 題目	原本我想做／不想做，但因為別人而改變了我原本的主意	根據上面那一題，你比較想要的是什麼？	你要怎麼做才能做到呢？	給劇中的角色信
S1	原本不想買飲料，因為朋友的誘惑而買下去	不要買飲料	我會先三思再決定	占卜師：不要誘惑別人
S2	我原本想要去買文具，媽媽就說下次再買就好	開開心心一家人吃飯	聽大家所給的意見去他為它	黃同學你演得很投入且配合讚
S3	原本媽媽答應讓我去打球，但因哥哥說那裡的環境不好，所以不能去	去其他地方玩	我和媽媽各讓一步	黃同學你演得超好的
S4	附件圖 1	全家在一起玩，很幸福	靜心下來，仔細想想！動動頭腦	小孩我不會傷害你～一切都是演戲
S5	原本不想要擔任班級幹部，但因為同學的鼓勵，也試著擔任幹部	希望擔任幹部後可以負責	把事情做好，盡力幫助別人	我想寫給王子的爸爸，如果不要迷信，或許就不會有這種結果
S6	附件圖 2	附件圖 3	要先了解原因與經過，再做出正確決定	國王不要聽小人的話

	題目 1	題目 2	題目 3	題目 4
編號／ 題目	原本我想做／不想做，但因為別人而改變了我原本的主意	根據上面那一題，你比較想要的是什麼？	你要怎麼做才能做到呢？	給劇中的角色信
S7	我原本想要當班長，因為同學的話，而改變我當班長	父親、母親幸福的在一起	不要聽信他人之言	給母親：不要太迷信
S8	原本不要買巧克力的，但因巧克力太好吃，所以將全部的零用錢花光了	不要買巧克力	我會買比較便宜的巧克力	給父母：照著自己的想法去做
S9	原本不想睡但被 NANA 罵	滿滿的愛	聽別人說原因	未生怨：手指斷掉會痛嗎？
S10	附件圖 4	附件圖 5	附件圖 6	給占卜師：請你小心說話，不然害了別人又害了自己
S11	附件圖 7	附件圖 8	0	未生怨
S12	附件圖 9	附件圖 10	父母皆要同心協力	謝謝每一位角色分工合作，讓我們有傑出的表現
S13	附件圖 11	附件圖 12	跟媽媽談條件	謝謝大家讓我學到演戲
S14	原本我想在上課去上廁所，但因怕被罵，沒有去	勇敢舉手，老師也同意了	看自己是否很急著上廁所	占卜師：因為你的一句話，改變了王子的一生，我覺得你當初不該這麼做
S15	本來不想參加 A 活動，但朋友的話讓自己參加	以自願、開心的心去參加	重複思考以及照著心裡的感觉走	有些是不用太執著於迷信
S16	原本不想買東西，買了才覺得浪費錢	全家一起快樂吃飯	聽父母的話	演得很好
S17	原來想買珍奶，但買了會變胖	全家一起快樂吃飯	聽父母的話	演得真好

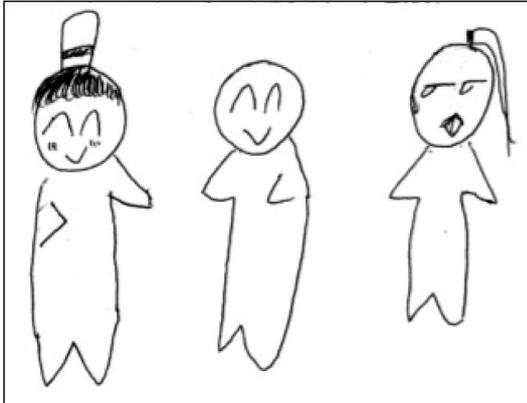
	題目 1	題目 2	題目 3	題目 4
編號／ 題目	原本我想做／不想做，但因為別人而改變了我原本的主意	根據上面那一題，你比較想要的是什麼？	你要怎麼做才能做到呢？	給劇中的角色信
S18	每次要買東西的時候，都會很猶豫，還會問店員，一切都聽旁人的，都不知道自己到底是喜歡的是哪一個	思考過後，確定自己想要的	不要三心二意	給父母：不應該因為旁人的閒言閒語而討厭自己的小孩、甚至是放棄
S19	數學老師激勵我	一起吃水果看電視	好好溝通	給國王：別人的角度不一定是對的，三思而後行吧
S20	原本不想吃桌上的零食，但聽媽媽說那很好吃，忍不住吃了幾口（其實沒有很好吃）	沒有吃零食，然後舒服的洗完澡	堅持不吃的意念，趕快去洗澡	給占卜師：你不應該亂說話的，這樣擾亂了一家人和樂的生活，很過分
S21	隔天要很早起，但是很想把電視看完，但爸爸說想看就看完，結果隔天就遲到了	能看完電視又不能遲到	有意志力，聽到鬧鐘就起床，別賴床	給占卜師：做人不要太奸詐
S22	原本想買一個包包，但因為同學說不好看所以沒買	應該自己喜歡就好	同學不歡哪個部分	國王：不要那麼相信別人的話
S23	某一天朋友告訴我有人說我的壞話，我一氣之下去詢問他，結果他什麼都沒講，是我誤會了	不要聽別人亂說，朋友之間的友情也不會變僵	不要道聽塗說，先去了解事情，不要因為一時衝動而誤會他人	給算命師：不要亂講話造成別人的傷害
S24	附件圖 13	附件圖 14	跟父母溝通，讓他們了解自己	TO. 未生怨：別殺你父王，該殺的是占卜師
S25	附件圖 15	附件圖 16	未寫	未寫

	題目 1	題目 2	題目 3	題目 4
編號／ 題目	原本我想做／不想做，但因為別人而改變了我原本的主意	根據上面那一題，你比較想要的是什麼？	你要怎麼做才能做到呢？	給劇中的角色信
S26	在國中的時候，因某次比賽跌倒而不敢再次面對，但因同學的支持，我才再次去參加比賽	全家一起去旅遊	未寫	未寫
S27	未寫	未寫	未寫	未寫
S28	原本國中不想去臺中讀書，但因為媽媽的想法，我就得去臺中讀書	家族在一起和樂融融，健健康康的身體	我不適應在臺中的生活，讓我回到老家去讀書	占卜師：不要隨便說謊言
S29	未寫	未寫	未寫	未寫
S30	在高中暑假時，因看身邊的同學和朋友都在討論要去哪裡打工，但媽媽跟我說現在的身分，責任和義務都是讀書，不該去打工，所以就沒去了	王子的頓悟，想起父母的好，而不聽奸臣的話，父母的不迷信，奸臣和占卜師的遭天譴	多問問其他有經驗的人	王子啊～頓悟吧
S31	原本不在乎成績	成績好	下定決心	未生怨：不要隨便聽信謠言，事情並沒有經過證實，也不要衝動

上述問卷中的附件圖資料如下：



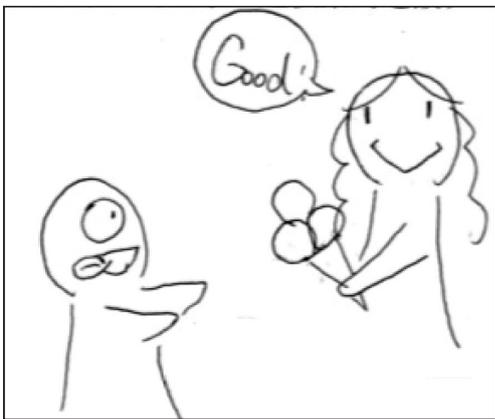
附件圖 1



附件圖 2



附件圖 3

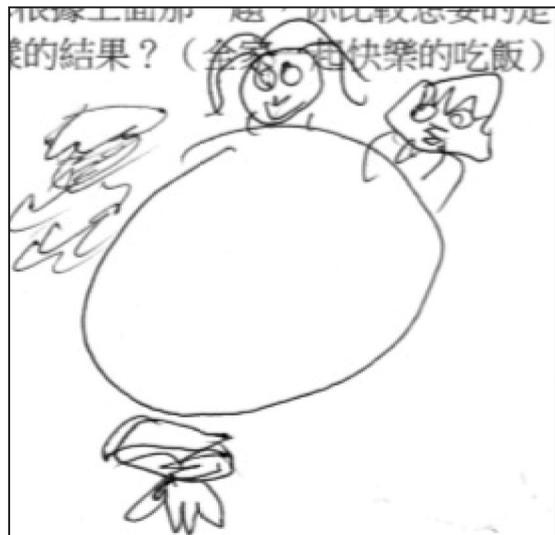


附件圖 4



附件圖 5

附件圖 6

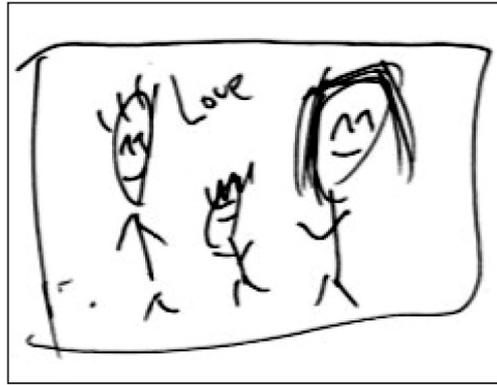


附件圖 7

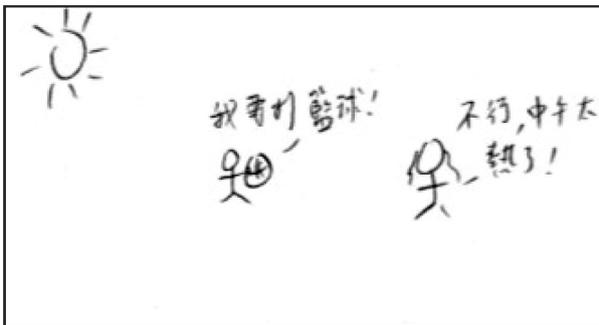
附件圖 8



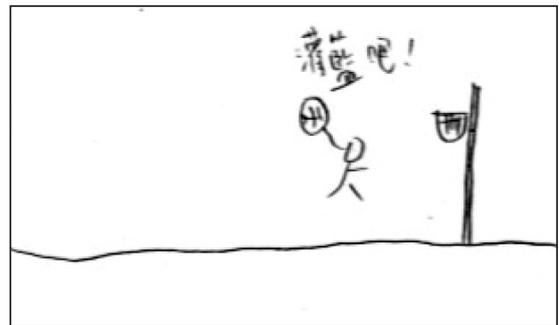
附件圖 9



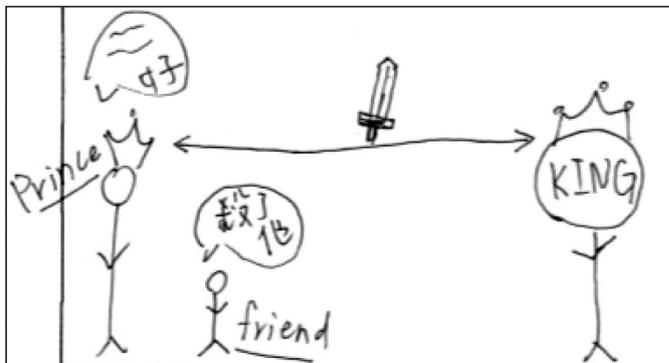
附件圖 10



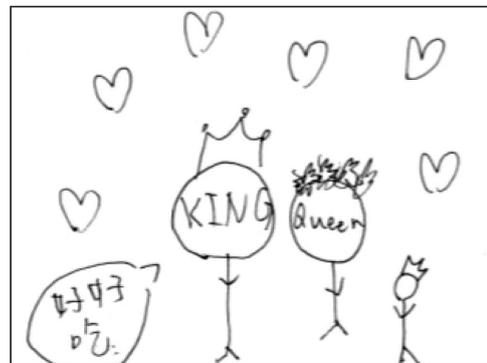
附件圖 11



附件圖 12



附件圖 13



附件圖 14



附件圖 15



附件圖 16

## 附錄 3：夏令營教學時程表

## 看見初心 花開人生 2014 夏令營

7 月 19 日星期六		13 : 15   15 : 15	戲劇教學 阿闍世王 梁雅茹老師 【3F 會議廳】
6 : 30   7 : 00	起床 內務評分	15 : 15   15 : 30	心靈點滴
7 : 00   7 : 30	早課 照定法師 【3F 會議廳】	15 : 30   18 : 00	蛇窯·塑造出心 吳慶煙老師
7 : 30   8 : 00	早餐 【餐廳】	18 : 00   19 : 00	燭光晚餐 【餐廳】
8 : 00   9 : 20	看見初心 照定法師 【3F 會議廳】	19 : 00   19 : 30	盥洗休息
9 : 20   9 : 40	觀·自在	19 : 30   21 : 00	日月星光傳心燈 照定法師 【1F 大廳前】
9 : 50   11 : 50	設計你的偉大航道 陳志剛 老師 【3F 會議廳】	21 : 00   21 : 30	各組心得分享【餐廳】
12 : 00   13 : 00	午餐、休息 【3F 會議廳】	21 : 30	回房盥洗 晚安

## 附錄 4：課程課綱

課程名稱：《阿闍世王》

適用年級：三到九年級

教學時間：120 分鐘

教學活動項目：

能力指標：

1-4-2 體察人群間各種情感的特質，設計關懷社會及自然環境的主題，運用適當的媒體與技法，傳達個人或團體情感與價值觀，發展獨特的表現。

2-4-6 辨識及描述各種藝術品內容、形式與媒體的特性。

3-4-10 透過有計畫的集體創作與展演活動，表現自動、合作、尊重、秩序、溝通及協調的團隊精神與態度。

教學準備：表演教室或活動教室

學習目標：1. 能在角色中表達故事中人物對事件在態度上的轉變

2. 能以短劇的形式呈現對於事件的解決方式

《阿闍世王》	
教學程序	活動步驟引導
暖身活動	靜像（定格）練習、「牽引」、「電器」
說「故事」	口述《阿闍世王》的故事
活動流程	<p>一、意象劇場（一）「未生怨」太子為什麼會對父母生怨？</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 太子經由提婆達多的影響，決定要殺父？ 各組生怨的原因，進行靜像畫面 (actual image)</li> <li>2. 你想要的狀況會是怎麼樣？ 你覺得最理想的狀況是什麼？ (ideal image)</li> <li>3. 從剛剛的衝突到你想要的結局，你要怎麼去解決？ 要怎麼樣解決衝突達到理想的結局 (transformation)</li> </ol> <p>二、靜像活動（二）王子的父親最後死了，成了無法改變的事，使得這個故事告一段落，但你們擁有解決問題的能力，請你們回想，在生活中的一些類似經驗是什麼？你因為耳根子軟而改變你原先的想法？（小組中兩人兩人討論，再決定演誰的）（你可能對於某人原本不會生氣，但後來你生氣了，還是也有原本你沒有要做，但因某人做了什麼或說了什麼而讓你也做了，就像作弊、買東西……。）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 這樣的經驗原因是什麼？是誰叫你做（原本你不要做，但因某人緣故而做）？</li> <li>2. 你自己想要怎麼做？</li> <li>3. 你怎麼解決這個問題？（從原本的未生怨，到產生怨，要怎麼解決？）</li> </ol>
分享與回饋	<p>一、大家圍成圓進行退出角色的儀式：1. 向大家問好；2. 說自己的名字；3. 對於今天的課程我的想法是什麼？</p> <p>二、學習單填寫（課後作業）</p>

## 看見初心 花開人生 戲劇課程 學習單

姓名：年齡：小隊：□

以下請勾選：

1. 今天的課程你最喜歡的部分是什麼？（可複選）  
暖身遊戲 故事時間 靜像活動一 靜像活動二
2. 在「未生怨」王子為什麼對父母產生怨恨的討論過程中，哪一個部分你討論最多？  
 （可複選）產生怨恨的原因理想的畫面解決問題的方式
3. 在討論自己的人生經驗過程中，哪一個部分你討論最多（可複選）  
產生怨恨的原因理想的畫面解決問題的方式
4. 你認為「未生怨」王子對父母產生怨恨是由誰引起的？（可複選）  
提婆達多 占卜師 王子自己想的 其他 \_\_\_\_\_

「經驗分享」以下可用畫圖或者文字來表達：

1. 原本我想做（不想做），但因為別人而改變了我原本的主意。（原本王子並沒有想要殺父母，但因朋友的話而殺父）	2. 根據上面那一題，你比較想要的是什麼樣的結果？（全家一起快樂的吃飯）
3. 從經驗分享中所提出的第一題，現在你要怎麼做，才能到達第二題你所想要的情境呢？（當朋友說時，我有疑問，我會坐下來和父母聊一聊我心中的想法，了解原因）	4. 請寫一封信給劇中的任何一位主角。

# 我國國民教育階段校長校務經營困難與離職管理之研究

## Study of Retirement Boom among Principals in Elementary and Junior High Schools in Taiwan

林政逸\*  
Jeng-Yi Lin

楊銀興\*\*  
Yin-Hing Yang

(收件日期 104 年 8 月 28 日；接受日期 104 年 10 月 28 日)

### 摘要

近年來，我國國中小校長退休人數有快速增加的趨勢，對校務經營造成影響。為了解校長面臨之校務經營困難與退休原因，本研究採用文件分析法、問卷調查與訪談法，俾能深入探究國民中小學校長面臨之校務經營困難與退休原因、及其所造成之影響，並提出和緩校長退休潮之因應策略。本研究發現，我國國民中小學校長校務經營困難與退休因素主要包括：一、教育政策、行政業務與經費的相關因素；二、與家長、媒體及民意代表互動的因素；三、學校工作環境的因素；四、個人因素；五、其他因素等。

為和緩校長退休潮，本研究建議：一、檢視並修正相關法令，營造權責相符的工作環境；二、明確規範中小學所承擔的教育內容與行政支援範圍；三、強化校長專業支持系統；四、檢討並修正校長遴選制度；五、強化校長的公關與危機處理能力；六、協助國中小校長做好生涯規劃。

關鍵詞：校長、校長退休、國民中小學、權責不相稱

---

\* 國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程副教授（通訊作者）

\*\* 國立臺中教育大學教育學系副教授

### Abstract

Recent years, the retirement numbers of secondary and elementary school principals has rapidly increased in Taiwan. The study adopted documentary analysis, interview and questionnaire survey to fulfill the purposes. The study surveyed reasons why principals retired and brought up strategies to alleviate retirement boom. We found five main factors as follows: the first are about educational policies, administration, and expenditure; the second are interaction among parents, media, and legislators; the third are work environments of schools; the fourth are personal factors; the fifth are other factors. According to the results, this study ultimately drew up significant suggestions to alleviate retirement boom: 1. Educational administration agencies should revise relevant laws and regulations so that the power of principals can weigh their responsibility. 2. Educational administration agencies should regulate educational contents which secondary and elementary schools should be responsible for. 3. Establishing support system for principals. 4. The educational administration agencies need to amend the system of recruiting and selecting principals. 5. It is important to strengthen the abilities of principals public relations and crisis management. Finally, the educational administration agencies should help principals do career planning.

Key words: Principal, Retirement Boom among Principals, Elementary and Junior High Schools, Responsibility-power Disparity.

## 壹、前言

### 一、研究動機與目的

校長為一校之長，其基本的教育理念及辦學態度，將直接影響到學校的整體發展。所謂「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，由此可見校長角色的重要性。

然而，近十多年來，因社會大環境變遷、相關政策與法律的實施，以及校園生態改變的影響，致使國中小校長面臨日益複雜的校園生態，例如：1995年《教師法》公布，成立全國、縣市及學校等三級教師會，以提升教師專業地位與權益，卻也可能因此產生校長與教師團體互動不順利的困境；而學校成立教師會、教師評審委員會，以及家長會的成立與家長參與教育機會的增加，不僅改變學校的權力關係，也稀釋了校長的部分權力。1999年，《國民教育法》部分條文修正，中小學校長的任用改為「遴選」制，校長在原校最多只能連任一次，期滿須再參加他校之遴選或回任教師，導致校長除了經營校務之外，還必須關心自身的生涯發展與任期問題。2010年，《工會法》修正通過，開放教師籌組工會，賦予教師團結權與協商權等權力，雖有助於教師專業自主的維護以及權益的保障，但對於國中小校園中行政人員與教師團體間的權力關係，也有相當大的影響，甚至可能造成教師工會與校長之衝突。

國中小校長面對「權力愈來愈少，責任卻愈來愈重」的現象，不僅校務的經營變得更加艱辛，也對個人的生涯規劃產生影響，有些國中小校長甚至產生提早退休的想法。而這種提早退休的現象，尤以這幾年為最。教育部(2012)調查2012年中小學校長申請自願退休人數，該年公立中小學校長退休人數約占全國中小學校長人數的10%；部分縣市更產生因校長退休人數過多，必須暫由主任兼代校長職務的情形，媒體也以「校長退休潮」形容。國中小校長提早退休，不僅是教育界的損失，對於校務經營的連貫性也有影響，更不利於寶貴的校務治理經驗傳承。有關校長的退休原因，目前雖有幾篇相關研究，但僅是文獻分析，缺乏全面性的正式問卷調查或退休校長訪談，因此，本文透過訪談與問卷調查退休校長，探究國中小校長面臨之校務經營困難與影響其退休的因素有哪些？造成的影響為何？並提出因應策略，以和緩國中小校長提早退休的現況。

基於以上研究動機，本研究希冀達成以下目的：

- (一) 探討我國國中小校長面臨之校務困難與提早退休之原因。
- (二) 分析我國國中小校長提早退休造成的影響。
- (三) 提出解決我國國中小校長提早退休潮之因應策略。

### 二、研究範圍與限制

#### (一) 研究範圍

因近10年來高中職退休校長人數並未大幅增加，故本研究僅以國中小校長為對象，不包含高中職校長。

## (二) 研究限制

本研究方法除包含訪談與問卷調查之外，尚有焦點團體座談會。訪談對象為現任及退休國中小校長，焦點團體對象除校長外，另有專家、學者及校長團體代表等，因篇幅所限，僅呈現訪談與問卷調查結果。

## 貳、我國國中、小校長退休現況

近年來，中小學校長退休潮日趨明顯，例如：教育部 (2012) 調查 2012 年中小學校長申請自願退休人數，該年公立中小學校長退休人數約占全國中小學校長人數的 10%，顯示一年中就有高達十分之一的校長申請退休。相較於高中（職）校長，國中小校長退休人數在 2011 年之後有急遽增加的現象。其次，近 10 年來，國中小校長申請自願退休人數（含 55 歲申請自願退休人數），2012 年國小校長申請退休人數更高達 263 人，為 10 年前的兩倍以上，國中校長申請退休人數 72 人，也高出 10 年前的 2.5 倍。

國中小校長提早退休人數遽增，也造成目前國中小校長服務年資偏低的現象。曾憲政、李珀和辛明澄 (2012) 調查 100 學年度時全國 3,795 所中小學現職校長服務年資，結果發現，服務年資在五年（含）以下之校長，共計 1,693 位，占全部校長總人數之 44.6%，其中高中職及國中階段之校長均超過 50%，比例頗高。

綜合前述可以發現兩種現象：一、近 10 年來，國中小校長退休人數增加，尤其以 2011 年及 2012 年退休人數增加最多；以學校階段別來看，國小校長退休人數增加幅度又明顯高於國中校長。二、也由於近年來國中小校長退休人數快速增加，各縣市因而甄選、儲訓許多國中小校長，此雖促進校長人力的新陳代謝，卻也導致全國現職校長之服務年資有偏低的現象。在如此快速的退休潮影響下，恐造成優秀校長人才之流失、校務經營經驗傳承之斷層，不利於整體中小學教育發展。

## 參、國民中小學校長面臨之校務經營困難與提早退休原因探究

綜合相關研究，國中小校長面臨之校務經營困難與影響校長提前退休之因素主要有校長遴選制度問題、校長權責不相稱、校園生態複雜、營養午餐弊案、國中小教師課稅、個人生涯規劃及轉戰私校等多重因素，以下分別探討。

### 一、校長遴選制度帶給校長辦學壓力

校長遴選制度從 1999 年《國民教育法》修訂實施迄今，對於校園生態有正、負面兩種影響。其中，正面影響包括改善不良的教育風氣，督促校長多面向地經營校務，校務運作更為民主開明，活絡校長人事任用，校長遴選委員會從人員組成到運作歷程更加公開透明，大部分的校長都更為用心經營校務，希望有一番新的作為，通過遴選的校長普遍

較為重視同仁與家長的意見，領導作風方面也較為民主開明等（吳清山，2009；濮世緯，2012）。而負面影響則是雖然法令明文上只有一階段校長遴選，但出缺學校卻可能先積極布局，尋找合適之校長人選，發揮實質的影響力，諸如辦理校長遴選說明會與參與遴選之校長接觸，提出學校需求及校長遴選要件（陳寶山，2004），也可能為少數意見領袖所主導（錢得龍，2009）。遴選制度帶給校長辦學壓力，需兼顧親師期待，還需有所做為與堅持（濮世緯，2012）。

## 二、校長權責不相稱

近年來的教育改革，使國中小校長的權力遭到稀釋，但是，校長最後還是必須負起學校的最終成敗，因而產生權責不相稱的問題（陳朝豐，2005）。洪啓昌（2003）即指出，校長沒人事權與財政權，教師的聘任與人事權跟著轉移，不再是由校長決定，必須經由教評會成員合議決定。其次，現今校園的重要教育事務多半是透過合議制委員會決定（葉肅科，2012），但因為目前中小學學校設有超過 20 個以上的委員會，當要做決定時，都需經過各種委員會通過，但產生問題時卻要校長全部承擔，也造成校長權責的不相稱問題。再者，現行法規存在若干矛盾，例如：《國民教育法》第 9 條「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……」，然而，《國民教育法》第 10 條「國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持……」，導致校務經營滋生究竟為首長制抑或是合議制之爭議。

## 三、校園生態複雜

校長在經營校務方面，最主要面臨的問題是「校園生態複雜」。近年來，在社會大環境變遷、相關政策與法律的實施，以及校園生態改變的影響之下，國中小校長面臨日益複雜的校園生態（教育部，2013）。

## 四、營養午餐弊案調查

近幾年部分縣市爆發的營養午餐弊案，雖有少部分不肖校長收取不當利益，但在調查過程中，沒有給予校長應有的尊重與法律上的支持，也是導致校長萌生退意的關鍵。邱承宗（2012）認為，校長處理龐雜的校務難免不夠周延，此時，校長需要的是支持與協助，但實際上卻常常得不到首長支持，甚至校長只要一犯錯，就會立即被調離現職，且一旦查無實據，卻又未必立即回覆其職務與名譽，這種作法讓校長寒心，以致萌生退意。

## 五、國中小教師課稅造成的影響

從 2012 年起，所有中小學教育人員的收入均須納入課稅範圍，因此有少數人因為課稅制度啟動而選擇退休（邱承宗，2012）。其次，因為教育人員繳稅制度正式實施，加上校長在職薪水低而退休金高的不合理制度，均會使校長產生提前退休的想法（葉肅科，

2012)。另外，國小教師在課稅前後兼任行政職務意願之現況為中等偏低，且意願呈現降低之情形，使得校長不易找到願意兼任行政職務之教師，缺少行政團隊的支持，亦是造成校長選擇提早退休的原因（周欣珏，2013）。

## 六、個人生涯規劃

部分校長的退休是基於個人生涯規劃（鐘琬鈴，2009），例如：照顧家庭、身體健康因素、擔任志工、社會服務或繼續進修。

## 七、轉戰私立學校

部分私立學校以較有彈性的辦學空間及較好的待遇，挖角公立中小學辦學績優校長（葉肅科，2012），也是造成校長退休的一大誘因。

# 肆、研究方法與實施

因每年皆有許多國中小校長退休，因此，本文採用問卷調查法以了解校長退休現況、原因與因應策略之普遍意見；其次，為深入了解國中小校長退休原因與因應退休潮之策略，本文另採取訪談法。

## 一、問卷內容與調查對象

本研究問卷為「國中小校長提早退休之評估與因應策略調查問卷」，係根據本研究之研究目的和文獻探討結果編製成初稿，並於 2012 年 10 月舉辦一場專家諮詢會議，根據諮詢意見修正成正式問卷，以確保問卷之效度。問卷共分為二部分：第一部分為填答者基本資料；第二部分採用李克特 (Likert scale) 五點量表，目的在了解填答者對於近年來產生「國中小校長提早退休潮」原因之看法、對校務經營之影響，以及為和緩校長退休潮的相關因應策略。

問卷調查施測對象為 104 位國中小退休校長（皆為 2011 年或 2012 年退休），調查結果以平均數與標準差進行分析。

## 二、訪談對象

本研究透過立意取樣 (purposive sampling) 選取訪談對象，選取原則包括：(一) 由各縣市教育局推薦辦學績優、近一兩年退休之校長；(二) 為廣泛蒐集資料，選取對象服務的縣市需涵蓋北、中、南、東，性別能兼顧男性與女性；(三) 因校長退休原因可能與面臨之校務困難有關，因此，也訪談辦學績優之資深現職校長。最終選取之訪談對象分別為退休國小校長六位、退休國中與完全中學校長兩位、現任國中校長一位，共九位受訪者（分別以受訪者 A、B、C、……I 表示）。

研究者於訪談結束後，進行訪談資料的分析與整理。首先，將受訪者的訪談錄音謄寫成逐字稿，採逐行編碼的方式，將訪談稿清楚地標示出來，以利分析。其次，將訪談稿進行編碼 (coding)，並分解成有意義的小單位，將性質與內容相近的類別聚集在一起，形成一個自然的類別，再從自然類別中形成幾個大類別的主題，進行主題間關係的研究。如此，反覆進行歸納與形成主題，若有歸類不適當的類別，則予以修正。

## 伍、問卷調查結果分析

### 一、填答者基本資料

本研究共發出 104 份問卷，回收問卷 94 份，回收率 90.38%，皆為有效問卷。男性有 58 位 (61.7%)、女性有 36 位 (38.3%)；最高學歷以研究所最多，共 88 人 (93.6%)；退休時年齡以滿 55 歲、未滿 60 歲最多，有 49 人 (52.1%)；87 人提早退休，占 92.6%。

### 二、影響國中小校長提早退休之因素

分為外在環境因素與校長個人因素兩大類。

#### (一) 外在環境因素

##### 1. 教育政策及教育法規影響因素

由表 1 可知，「校長必須負起教育績效責任，但校長的權力卻漸減，造成『有責無權』的現象」所占比率最高；其次為「因行政法令之束縛，使校長具有之校務決定權力減少」。此點與陳朝豐 (2005) 研究發現校長權責未能相符容易造成校長提前退休的結果相符合。

表 1

教育政策及教育法規影響因素

選項	平均數	標準差
校長必須負起教育績效責任，但校長的權力卻漸減，造成「有責無權」的現象	4.52	.826
因行政法令之束縛，使校長具有之校務決定權力減少	4.33	.835
教育政策不具一致性，造成學校執行上的困擾	3.78	.857
學校須配合執行的政策相當多，致學校校務無法有效推動	3.72	.909
當學校 / 校長需要協助時，教育行政主管機關未能給予充分的支持	3.68	1.080

##### 2. 外部利害關係人影響因素

由表 2 可知，「部分媒體在校園衝突或突發相關事件發生時，常未經詳實查證，即大肆渲染報導，造成學校困擾」影響最大；其次為「部分家長未盡教育子女責任，造成學校與教師困擾」。

對於媒體的報導，王金國 (2012) 指出，許多新聞媒體習慣用比較負面的字眼來報導校園事件，但並未深入了解相關細節。其次，在家長教育責任方面，張淑純 (2009) 認為，家長參與學校教育事務是家長的責任，家長應參加親職教育，與孩子一起在過程中學習如何為人父母，平日督促子女在家中的學習活動與學校學業配合。

表 2

外部利害關係人影響因素

選 項	平均數	標準差
部分媒體在校園衝突或突發相關事件發生時，常未經詳實查證，即大肆渲染報導，造成學校困擾	4.00	.927
部分家長未盡教育子女責任，造成學校與教師困擾	3.93	.793
民意代表對校務的關心或遊說，造成經營校務的困擾	3.56	.850
部分社會團體對於學校持較不友善立場	3.32	1.039
家長參與校務，因不當干預影響校務的發展與運作	3.14	1.012

### 3. 學校工作環境影響因素

由表 3 可知，以「校長對校務的決策權力愈來愈少」影響最大；其次為「不適任教師處理棘手」、「行政事務繁雜，教師兼任學校行政工作意願低」。

校長對內要面對教師爭取專業自主權及家長參與學校教育事務，對外要面對教育市場化及少子女化的趨勢，實踐並滿足來自於上級與社會對學校績效責任的課責等，考驗校長的能耐及韌性（王鴻裕，2011）。其次，不適任教師處理也是困擾校長的主要因素之一，而校長處理成效不彰的主要原因在於：不適任條件認定困難（如何謂「行為不檢」）、相關證據蒐集不易、學校教評會法制及實務作業有待加強、同仁情誼因素影響（顏美芳，2009）。

表 3

學校工作環境影響因素

選 項	平均數	標準差
校長對校務的決策權力愈來愈少	4.22	.906
不適任教師處理棘手	4.10	.928
行政事務繁雜，教師兼任學校行政工作意願低	4.09	.912
部分教師敬業精神不足，對學校事務、會議及研習活動參與意願低落	3.94	.959
教師班級經營不佳造成的親、師、生衝突問題	3.77	.873
工程或採購因非學校人員專長，導致易生弊端而觸法	3.73	1.069

選項	平均數	標準差
學校經費不足，致使校務發展計畫無法有效落實	3.62	.952
學校教師會對校務經營與教育事務，常持不同立場與意見	3.54	.947
學校家長會參與學校事務過當，干擾學校運作	2.78	.918

#### 4. 其他影響因素

由表 4 可知，以「整體教育生態與校園文化日趨複雜」得分最高，；其次，平均數超過 4 分的尚有「社會和家長對學校與校長的期待與要求愈來愈多」、「校長的支持體系尚未建立」、「校長遴選過程讓校長覺得不受尊重」，以及「校長面臨遴選壓力，經營校務有所顧忌，無法大刀闊斧進行」。

在其他影響因素方面，牽涉之因素相當複雜，主要在於 20 年來政治、經濟與社會大環境的轉變，造成整體校園文化變得更加複雜（教育部，2013）。其次，退休校長認為校長支持體系尚未建立，鐘琬鈴 (2009) 也建議教育行政主管機關，應提供校長相關協助並建構完善的支持系統。再者，退休校長認為校長遴選過程讓校長覺得不受尊重，此點與陳朝豐 (2005) 研究發現校長遴選作業缺乏人性設計（如校務理念簡報僅有短短數分鐘），使校長有不受尊重感覺，造成校長提前退休的結果相符合。

表 4  
其他影響因素

選項	平均數	標準差
整體教育生態與校園文化日趨複雜	4.36	.637
社會和家長對學校與校長的期待與要求愈來愈多	4.24	.758
校長的支持體系尚未建立	4.17	.851
校長遴選過程讓校長覺得不受尊重	4.12	.890
校長面臨遴選壓力，經營校務有所顧忌，無法大刀闊斧進行	3.83	1.044
五五專案的誘因 (年滿 55 歲自願退休得加發一次退休金五個基數)	3.15	1.154
取消國中小教職員薪資所得免納所得稅規定	3.06	1.105

#### (二) 校長個人因素

由表 5 可知，在造成校長退休的個人因素方面，平均數普遍較外在環境因素低，皆未超過 4 分。以「生涯規劃」最高；其次，為「身體健康」因素。此點與鐘琬鈴 (2009)、葉肅科 (2012) 研究發現部分校長的退休是基於個人生涯規劃考量、照顧家庭、身體健康因素、擔任志工、社會服務或繼續進修的結果大致相符。

表 5

## 影響校長退休之個人因素分析

選項	平均數	標準差
生涯規劃	3.39	1.138
身體健康	3.00	1.200
初任校長職務年紀較輕，行政歷練較不足，較難發揮行政領導的功能	2.60	1.238
家庭因素	2.60	1.061
個人人格特質因素，無法勝任校長職務	2.45	1.250
再創第二事業(如：轉任私校)	2.32	.986

## 三、國中小校長提早退休造成之影響

由表 6 可知，在國中小校長提早退休造成之影響方面，絕大多數為負面影響，其中以「不利校務經營與行政領導的經驗傳承」最高；其次，為「造成校長人事的不穩定性」及「影響校務穩定程度」。至於國中小校長提早退休造成之正面影響，則為「加速校長人力的新陳代謝」。

表 6

## 國中小校長提早退休造成之影響

選項	平均數	標準差
不利校務經營與行政領導的經驗傳承	3.97	.955
造成校長人事的不穩定性	3.83	.969
影響校務穩定程度	3.82	.915
不利於校長同儕的辦學士氣	3.62	.940
影響家長對教育的信心	3.55	.899
增加校長儲訓(培育)的成本	3.52	.970
加速校長人力的新陳代謝	3.43	.989
校長退休人數過多，增加政府財政負擔	3.43	1.122
造成社會觀感不佳	3.34	1.093

## 四、和緩校長退休潮之因應策略

## (一) 教育行政主管機關可提出減少不利因素之因應策略

由表 7 可知，以「強化校長校務經營權力，營造權責相符辦學環境」最高；其次，為「建立暢通之溝通平臺與管道，多傾聽校長的聲音與建議」；「全面檢視現行校長遴選制度之利弊優缺」。

退休校長認為，當務之急是「強化校長校務經營權力，營造權責相符辦學環境」，此點與陳朝豐 (2005) 研究認為應強化校長權責相符的辦學環境相符。其次，退休校長也認為應建立暢通之溝通平臺與管道，教育政策在擬定與執行時宜多傾聽校長的聲音與建議。再者，退休校長認為應全面檢視現行校長遴選制度之利弊，此與陳寶山 (2004)、陳朝豐 (2005)、錢得龍 (2009)、王金國 (2012) 等人認為現行校長遴選制度存在相關問題，有重新檢討研議的必要相符合。另外，退休校長認為工程或採購因非學校教育人員專長，應回歸專業單位辦理，王金國 (2012) 也認為校長的專長在教育，學校中非教育領域專業的工作（如新建校舍）應由教育行政機關另組工作小組來辦理。

表 7

教育行政主管機關可提出減少不利因素之因應策略

選項	平均數	標準差
強化校長校務經營權力，營造權責相符辦學環境	4.60	.628
建立暢通之溝通平臺與管道，多傾聽校長的聲音與建議	4.56	.540
全面檢視現行校長遴選制度之利弊優缺	4.53	.743
推動教育政策應明確且具穩定性	4.49	.544
工程或採購因非學校教育人員專長，應回歸專業單位辦理	4.46	.743
提供校長選擇任用主任之制度與權力	4.43	.695
研擬相關配套措施，降低教師籌組工會衝擊	4.32	.722
充裕教育經費，以提供校長辦學所需的教育經費與資源	4.23	.782
強化督學任用的角色及功能，以提供校長辦學協助與關懷	4.10	.817

## (二) 教育行政主管機關可強化校長留任之誘因

由表 8 可知，在留任誘因方面，以「教育行政主管機關給予校長應有的基本尊重及關懷」最高，其次為「教育行政主管機關給予校長充分的辦學協助」、「明確研擬教師權利與義務規定，減少教師與校長間之衝突」。這三項意見的得分皆超過 4.5 分，顯示出填答問卷之退休校長對此三項意見有很高的共識。

退休校長認為教育行政主管機關應多給予尊重、關懷與辦學協助，此點與鐘琬鈴 (2009)、王金國 (2012) 的觀點相符。其次，退休校長也認為應建立校長支持系統，對此，王鴻裕 (2011) 指出，可整合上級教育行政部門及教育視導人員功能成為校長的支持網絡。再者，可建構初任校長諮詢輔導機制，聘請資深行政經驗豐富、績效卓越的現職或退休校長，採用師徒制的方式，經驗傳承給年輕初任校長。

表 8

## 教育行政主管機關可強化校長留任之誘因

選項	平均數	標準差
教育行政主管機關給予校長應有的基本尊重及關懷	4.67	.516
教育行政主管機關給予校長充分的辦學協助	4.62	.531
明確研擬教師權利與義務規定，減少教師與校長間之衝突	4.52	.684
建立初任校長諮詢輔導機制	4.41	.557
結合校長評鑑制度獎優汰劣，提升校長專業地位	4.38	.720
協助建立校長相關團體組織，增加校長之間的專業交流機會	4.35	.617
建立校長因應逆境支持網絡	4.35	.667
建立優秀退休校長擔任榮譽督學制度	4.32	.845
推動行政專職制度	4.17	.743
強化校長社交能力，加強人際關係互動	3.77	.795
提高校長待遇	3.72	.909

## (三) 改善學校工作環境

由表 9 可知，在改善學校工作環境方面，以「建立與維持有效的行政領導團隊，給予校長辦學上的支持」最高。

在學校工作環境因素方面，隨著教師會與教師工會的成立，教師維護的自我權力意識抬頭，在校內校長如與教師間相處不融洽，教師對校長支持度也會隨之降低，影響校長遴選，此觀點與濮世緯 (2012) 的研究結果相符合。其次，吳清山 (2002) 指出，校長具有工作危機感、工作尊嚴受到挑戰，且要面對校園倫理比過去低落的衝擊；在民主觀念與機制尚未健全與互信基礎不足之際，容易導致校園衝突不斷，使校長感覺愈來愈沒有尊嚴，有大嘆不如歸去的動作。

表 9

## 改善學校工作環境之因應策略

選項	平均數	標準差
建立與維持有效的行政領導團隊，給予校長辦學上的支持	4.57	.558
型塑優良校園文化並強化校園倫理，給予校長有利辦學環境	4.56	.614
檢討與修訂現行不合時宜的教育法令規章	4.56	.560
建立校長、學校教師會及家長會等三方面良好互動關係	4.48	.617
提供激勵校長辦學的相關經費與設備	4.36	.670
實施教師分級制，以利卸任校長回任教師	4.14	.875

## 陸、訪談結果分析

以下先分析影響國中小校長退休之原因；其次，探究校長退休潮對學校校務經營與發展的影響；最後，分析訪談對象所提出和緩國中小校長退休的解決策略。

### 一、影響國中小校長決定退休的因素

影響校長決定退休的因素，主要可以分為：(一) 教育政策、行政業務與經費因素；(二) 與家長、媒體及民意代表互動之因素；(三) 學校工作環境因素；(四) 校長個人因素；(五) 其他因素。

#### (一) 教育政策、行政業務與經費因素

包含教育資源不足；教育行政績效的要求；權責不相符的問題；與教育行政主管機關互動不順利。

##### 1. 教育資源及支援不足

「教育資源缺乏，校務推動被動化，理想不易實現。」(D 訪 01/19)

「學校經費嚴重不足，上級機關卻無法編足經費補助，學校如發生設備不足或安全問題，通常皆須校長另行尋找社區資源……。」(E 訪 01-02/40-02)

「學校設備不足，無法有足夠經費增購設備，無法滿足教師的需求，唯一能夠運用的辦公費也都被七折八扣，尤其出差費之請領常被打折再打折。」(E 訪 02/11-13)

##### 2. 教育行政機關對行政績效的要求

「……教育主管機關的要求成效。」(A 訪 01/28)

「各方面的考評訪視太多，無法有效整合，讓學校正常教學上備感壓力。」(E 訪 01/39)

##### 3. 權責不相符的問題

「學校人事權無法充分表達，例如：學校工友遇缺不補。」(E 訪 01/37-38)

「教育行政機關現在僅要求校長要對校務負完全責任，但並未完全支持校長的作為，例如：現在很多公文後面都會附註，沒有辦好的校長要記過或者是做為校長遴選的參考依據。」(I 訪 02/13-18)

##### 4. 與教育行政主管機關互動不順利

「在辦學的情況時，教育行政機關不認同，可能很常要求哪裡需要改進，……那些較不跟行政官員往來的校長也較不常得到一些官員的招呼，那些校長就會想：『那我何必去拉這個關係呢！』於是乎，就毅然決然地提出退休。」(G 訪 02-23/35-03)

「教育行政機關的因素，我有提到一些，目前我們教育行政最主要的就是教育部、教

育局，我覺得第一點他們自我感覺良好，都認為自己做得很好。」（F訪 02/32-35）

綜合前述，校長決定提早退休的第一項原因為教育政策、績效與經費因素，而其中主要又包括教育資源及支援不足、教育行政機關對行政績效的要求、權責不相符的問題、政治因素，以及與教育行政主管機關互動不順利等。在教育資源及支援不足方面，由於教育資源缺乏，學校經費短缺，上級機關卻無法及時編足經費與協助，校長需另尋找校外資源。

## （二）與家長、媒體及民意代表互動之因素

包含與家長互動不順利；媒體的亂象；民意代表的壓力；社會團體的壓力。

### 1. 家長因素：與家長互動不順利、家長干涉學校運作

「家長與教師和校長的互動。」（A訪 01/30）

「選班選老師外在壓力大。」（D訪 01/23）

「家長對孩子的教養態度與教師的班級經營方式有衝突，且頻率及衝突點愈來愈密集，校長介於其中，常有力不從心之感，加上教師工會的介入，使許多事情的複雜度增加。」（E訪 02/04-06）

「我想現在家長民意高漲，對於學校的干涉愈來愈多，……這也造成校長的一些無力感。」（I訪 02/19-21）

### 2. 媒體因素：未經詳實查證即報導、報導內容未顧及平衡報導原則

「媒體亦對教育界愈來愈不友善，不管什麼事情，沒有先平衡報導，就直接把你抹黑、譁眾取寵，發現事實後，才登一篇小小的道歉啓示，完全不符合比例原則。」（F訪 03/10-12）

「媒體很可惡，一般人的媒體素養沒有那麼高，不知道真正的對跟錯在哪裡。」（H訪 05/18-19）

### 3. 民意代表壓力：介入學校經費使用、介入學生編班與入學業務

「……民意代表介入學校事務所產生的壓力。」（C訪 01/32）

「民意代表的壓力日益增加，校長每年三次必須參加議會定期會及預算審查會，校長常於會中受到不公平的待遇，甚或少部分校長受到人格的污蔑，但又沒有申訴的管道。」（E訪 02/07-09）

「有的是不肖的，譬如他幫過你爭取經費，那你一定要讓他得標；若沒讓他得標，事態就不好了……」（G訪 03/10-16）

「也有一部分爲了順應選民，要求編班、換老師……」（I訪 02/21-24）

### 4. 社會團體的壓力：社會團體將其要求不當地施壓在學校運作上、教育主管機關在與社會團體互動時，未能考量校長的意見

「社會各界的期望過多，對學校有過多的期待與要求，甚至將原本不該是學校承擔的事情都轉移給學校。」(A 訪 01/29)

「各種組織及次級團體對學校的壓力。」(C 訪 01/29-30)

「比如說人本團體是比較有權無責的單位，所以專門就欺壓我們有責無權的單位。」(F 訪 03/09-10)

綜合以上因素，除問卷調查所提到的家長或媒體因素，受訪退休校長提及民意代表會要求選班級、挑老師，或參與學校的採購案，而且也提到較特殊的一點，那就是校長每年必須有三次參加議會定期會及預算審查會，若校長在面對民意代表的請託時，無法滿足民意代表的需求，則在議會時會遭到民意代表的刁難，這也是導致校長萌生退休想法的原因之一。

### (三) 學校工作環境因素

造成校長退休的學校工作環境因素相當龐雜，諸如教師自我意識高漲、缺乏支持體系等。

「教師自我意識高漲，任務指派不易。」(D 訪 01/25)

「學校工作環境的因素，就是支持校長的因素愈來愈少，讓校長淪於四面楚歌的因素愈來愈多。」(F 訪 03/04-06)

「可能老師和校長處得不好……。」(G 訪 03/18-20)

綜合前述，校長決定提早退休的原因，屬於學校工作環境因素相當多，例如：校長與教師的互動不順利、教師自我意識高漲等。林明地 (2012) 也認為，近年來有關學校教師會、教師產業工會、校長遴選制度、課稅後教師減課、少子女化後各校教師員額管控等問題，都是容易產生校內人員衝突的制度與措施，教育行政機關必須協助學校解決。

### (四) 校長個人因素

國中小校長退休因素，包含個人生涯規劃、個人人格特質與能力、身體健康因素、照顧家庭的考量。

#### 1. 個人生涯規劃

「……個人生涯規劃與挑戰。」(A 訪 01/26)

「……個人生涯規劃。」(C 訪 02/02)

#### 2. 個人人格特質

「……人格特質，校長必須常常接觸人群，校長的個性如果比較內向，不喜歡與人接觸，當起來會比較辛苦，久了自然萌生退意。」(B 訪 01/28)

「……個人的人格特質，校園生態很複雜，如果校長不能頂住各項壓力，容易受到傷害，自然會想退休。」(C 訪 01/39)

### 3. 身體健康因素

「個人身心健康因素。」( C 訪 01/37)

「繁雜的瑣事帶來身體的負擔及不適。」( E 訪 02/18)

「很多校長其實身體也不太好，使他們提早退休。」( G 訪 03/26-27)

「個人生理體力比較差。」( I 訪 03/34-35)

### 4. 照顧家庭的考量

「照顧親人。」( B 訪 01/31)

「家庭因素(父母妻子需要陪伴)。」( C 訪 01/38)

「家庭的因素：需要有較充裕的時間來經營家庭生活。」( E 訪 02/19)

「家庭因素同樣也會影響校長的想，例如：父母親或是伴侶的身體不好，如此一來，就會想提早退休就近照顧家人。」( G 訪 03/30-32)

「照顧父母。」( I 訪 03/31)

綜合前述，校長退休的個人因素，最主要的是身體健康因素，此點與鐘琬鈴(2009)的研究相同；其次，有五位受訪者提到照顧家庭的考量，可見此點也是影響校長退休的重要因素。

## 二、校長退休潮對學校校務經營與發展的影響

對於校長退休潮對學校校務經營與發展的影響，大多數受訪者認為會產生許多負面影響，但亦有受訪者認為有正面影響，或是沒有影響。

### (一) 正面影響：校長輪替有助於產生新的校務風貌

「年輕、有活力、有幹勁的校長能帶動校務革新，產生新的政策與校務風貌。」( A 訪 01/33-34)

### (二) 負面影響：校長異動頻繁將造成校務推動出現中斷等

關於校長退休潮的負面影響相當多，主要有造成校務推動中斷、學校教師必須常適應不同校長的領導風格、校務經營經驗傳承中斷等。

「培養一位優秀校長確實需要時間的歷練，太年輕就退休，確實是教育資源的一種損失。」( C 訪 02/08-10)

「校務計畫及校務推動將出現中斷。」( D 訪 01/32)

「經驗傳承的中斷，這點非常嚴重……。」( F 訪 03/22-27)

「如果一次退休太多校長，使得資淺的校長不得不去擔任大型學校的校長，在經驗不足的情況下，增加學校經營困境。」( E 訪 02/24-26)

「……例如校長經常換人對於學校的穩定性、傳承性會有影響，另外就是校長退休可

能會造成師生心理的徬徨……。」( I 訪 04/28-37)

### (三) 無影響

第三種觀點認為，因為有許多候用校長可以替補，且年輕的校長可能較有活力，也可能比較能接受新的教育事務，所以對於校務不會有太大的影響。

「如果校務經營與發展是經由全體教職員工及家長充分溝通討論後擬定，那麼校長何時退休，對校務的經營與發展都不會有太大的影響。」( C 訪 02/05-07)

「影響不會太大，有許多候用校長可以馬上遞補。」( E 訪 02/23)

「影響不會很大……。」( G 訪 03/37-40)

綜上，關於校長退休，一般常認為對學校校務經營與發展會產生負面的影響。許多退休校長都提到，缺少資深校長不僅造成優秀校長人力資源的損失，而且大部分現任校長年紀較輕，較為欠缺行政歷練與經驗，在做決定上，亦不若資深校長能全盤思考。但也有受訪者認為沒有影響，原因是有許多候用校長可以遞補。在正面影響方面，受訪者認為校長退休有助於校長人力的新陳代謝，葉肅科 (2012) 即認為，校長退休可讓候用校長上場歷練，加速校長任用的新陳代謝。

## 三、和緩校長退休潮的因應策略

包含：減少造成校長退休的不利因素；教育行政主管機關加強留任誘因，以強化校長留職的意願；改變學校工作環境，強化校長留職的意願。

### (一) 減少造成校長退休潮的不利因素

為減緩前述不利因素，以下提出幾項因應策略。

#### 1. 建立明確一貫的教育政策，讓學校校務推動能有明確的方向

「……教育政策應清晰明確，並具一致性。」( B 訪 02/40)

「……明確一貫的教育政策。」( C 訪 02/14)

「要有明確的教育政策，……，我們沒有一套長遠的政策發展下來。」( F 訪 03/35-38)

#### 2. 檢討學校基本運作經費需求，減少教育經費不足導致的困難

「提供經費推動學校教育改革。」( A 訪 02/07)

「提高國民教育經費，讓校長辦學更有空間，不須為經費問題折喪士氣。」( C 訪 02/31-32)

「提供校長辦學充分資源。」( C 訪 02/20)

「我覺得應該要給學校應有的經費來改變教學環境……。」( F 訪 05/08-10)

#### 3. 修改遴選校長辦法，減少校長遴選衍生的負面效應

「修改遴選校長辦法，尊重校長意願。」（A 訪 02/08）

「學校要分類調動，尊重校長的任用年資，減少校長調動及遴選的外在政治操弄。」  
（D 訪 01/37-38）

「……像我之前的連任報告給的時間很短，只有八分鐘，短短的八分鐘怎麼可能把所有理念講完。」（G 訪 06/07-15）

「……改變校長的遴選制度。」（I 訪 05/15）

#### 4. 檢討修訂相關法規，釐清權責，建立行權責相符的辦學環境

「建置權責相符的校長工作職責。」（C 訪 02/16）

「校長要有權有責，權責分明。」（B 訪 02/06）

「尋找一些資源來做為校長的支持，……，因此應該要給校長一些適當的支持！」  
（F 訪 04/03-06）

「應制定讓校長權責相符的一些方案及措施。」（I 訪 05/06-07）

「建議給校長人事行政的裁量權，讓校長可以聘用行政人員。」（H 訪 06/19-20）

「……應賦予校長相對的權力，包括人事權及經費運用權。」（E 訪 02/34-36）

#### 5. 多傾聽校長意見，建立一個尊重與支持校長的環境

「多傾聽基層的聲音，……可是我們都是聽\*\*\*門外漢的話，從來不聽我們的意見，所以我認為先聽聽基層的聲音。」（F 訪 03-04/39-02）

「如果行政機關的長官非常支持校長，校長就不會覺得不如歸去。」（G 訪 05/15-21）

「教育政策的擬定要尊重校長的意見，因為校長站在第一線，他對於學校的校務運作、學校的生態環境比較熟悉。」（I 訪 05/08-10）

「教育當局能夠充分地支持校長，而不是校長跟教師產生衝突意見，教育當局只聽教師意見而不聽校長意見，我想應該要充分支持校長。」（I 訪 05/16-18）

從上述訪談意見中，有多位退休校長都提到應該要修改遴選校長辦法，訂定公平的遴選辦法，以避免外界力量的不當干預。林進丁(2004)認為，除了建立學校分類之外，因民意代表的介入亦會影響校長遴選，因此，修訂校長遴選委員會之成員、辦法皆為重要的改善方向。另外，有多位校長也提到教育政策的擬定要尊重校長的意見，同時，也要讓校長有被尊重的感受，並給予校長支持的力量，讓校長願意留在學校繼續奮鬥。

### （二）教育行政主管機關加強留任誘因，以強化校長留職的意願

由教育行政主管機關首長親自慰留有退休念頭的校長；建立校長的支持系統。

#### 1. 對於辦學績優的校長，由教育行政主管機關親自慰留，並委以重任

「教育行政主管機關首長親自會餐慰留，並提出校長卓越成效實績，打動退休者。」  
（A 訪 01/39-40）

「繼續提出委以重任之計畫……。」（A 訪 02/03）

## 2. 建立校長的支持系統

「建立有利的支持系統。」( B 訪 02/03)

「建立校長的社會支持系統，強化校長專業社群組織。」( C 訪 02/22)

「也希望能夠給校長應有的支持、讓他們能夠在校務上有所創舉。」( F 訪 04/19-21)

### (三) 改善學校工作環境，強化校長留職意願

受訪者認為應修改法令、明訂校長與教師的權責；其次，也有多位受訪者認為，教育行政主管機關在校長、教師團體及家長會之間應保持較為客觀中立的立場，不偏袒任何一方，以改善學校工作環境。

#### 1. 修改法令、明訂校長與教師的權責

「民主時代教師意見受到充分重視，但部分職責無法明確規範，需要校長利用道德勸說方式執行，確實需要法制化來改善，以避免校長與教師間的無謂衝突。」( C 訪 02/26-30)

#### 2. 教育行政主管機關在校長、教師會、家長會之間保持客觀中立的立場

「教育主管機關不要助紂為虐、不要用教師會來欺壓……。」( F 訪 05/10-15)

「建議教育主管機關應該力挺學校的行政人員，與工會、教師會協商座談時，不要因為有民意代表或人多勢眾就讓步……。」( H 訪 06/24-28)

「應該適度管制教師會或家長會，因為有時學校教師會或現在的教師工會都會跟校長提出各種意見，有時提出來可行的，校長也會去實行，但有些窒礙難行的，又一直強制要執行，這樣的話就會造成學校的不穩定性。」( I 訪 05/10-14)

#### 3. 其他相關作法

「對不適任教師應有迅速有效的處理機制。」( C 訪 02/33)

「教育行政單位對學校親師生衝突糾紛，應設置公正客觀的仲裁者或委員會。」( C 訪 02/34-35)

「加強校園倫理教育，建立優質校園氣氛。」( C 訪 02/36)

「10萬元以上採購應該讓縣府來做，不是讓學校來做這些事，不是我們的本業。」( H 訪 06/28-29)

### (四) 和緩校長退休潮因應策略綜合歸納

為和緩國民中小學校長提早退休的現象，在教育政策方面，應該建立明確一貫的教育政策，解決政策朝令夕改的困境。在經費方面，退休校長多表達教育經費不足的問題。因國民義務教育屬於地方自治事項，各縣市政府必須負擔經費籌措與分配的責任，但各縣市財政稅收狀況不同，導致縣市間國民教育資源不一的不公平現象。另外，中央編列給縣市

的教育補助雖不少，但補助經費在財政統收統支下被挪用於其他項目的情事亦有聽聞，或上級的補助款指定非學校急需的用途；其次，教育支出中有很高比例為人事成本（含教職員薪資及退撫支出），其他用來改善教學設備及日常行政維持的經費相對偏低，也造成學校日常行政運作的困擾（秦夢群、吳政達，2007）。因此，應該檢討學校基本運作經費需求，訂定經費運用合宜的標準，解決經費不足導致校務推動困難的問題。

在校長遴選方面，因很多退休校長皆表達遴選制度的問題，因此，應修改校長遴選辦法，減緩校長遴選衍生的負面問題。在權責方面，應該修訂相關法規，釐清權責，建立權責相符的辦學環境。

在支持系統方面，退休校長表達應多傾聽、尊重並支持校長辦學意見，解決校長與家長、教師間的紛爭。另外，從前述文獻探討可知，現行校長擔任校長年資皆很淺，故可實施「師傅校長」(principal mentoring) 制度，安排師傅校長幫助初任校長分析其專業發展需求及開展個人發展計畫 (Tomlinson, 1997)，亦可協助初任校長解決問題，與初任校長討論學校經營相關議題 (Hobson, 2003)。

## 柒、問卷調查與訪談結果綜合討論

綜合問卷調查與訪談結果可發現，問卷調查結果得分較高以及訪談時大多數退休校長提及影響退休因素，主要有六項，包括：國中小校長角色負擔沉重；校長權責不相符；校長支持體系有待強化；校長遴選制度有待調整；校長與家長、媒體及民代的互動；學校配合執行政策過多，影響校務正常運作。以下分別加以分析。

### 一、國中小校長角色負擔沉重

誠如 Deal 和 Peterson (1994) 指出，現今學校校長其工作職責愈來愈多元，除了要負責校務正常運作外，還要以文化價值為基礎，協調學校合作，建構學校願景，並帶領全校師生實現願景。我國近 20 年來政治、經濟與社會大環境的轉變，以及相關法令規章的施行，不僅造成中央、地方與學校權力結構關係的改變，也使學校從以往較為保守，重視倫理、權威、秩序的校園生態，轉變為重視民主法治及師生權益的環境（教育部，2013）。國中小校長扮演多重角色，再加上上級績效責任的壓力及社區大眾、家長對學校的期望等，其所遭遇的困境與承擔的壓力自然相當沉重，都是促成國中小校長提早退休的原因。

### 二、校長權責不相符的問題

在問卷調查中，校長面臨權責不相符的得分最高，同時也是訪談時最多退休校長所提及的。國中小諸多校務皆是經過各項委員會通過，並非由校長一個人決策，但校長卻要負最後責任。

其次，有多位退休校長都提到應檢討修訂相關法規，釐清權責，建立權責相符的辦學環境。檢視現行法令與制度，確有若干條文的規定，會造成校長不具有校務決策權力，導

致校務推動上的困境。例如：教師聘任制度，依《教師法》第 11 條及第 14 條規定，高級中等以下學校教師之聘任、解聘、停聘及不續聘，應經教師評審委員會審查通過。而教評會之組成，其中未兼行政或董事之教師代表不得少於總額二分之一，使得學校教師之聘任、解聘、停聘及不續聘之主控權落在未兼任行政職務之教師身上。因此，未來建議修正《教師法》第 11 條，刪除教師評審委員會未兼行政職務之教師代表不得少於總額二分之一之規定，以強化校長校務決策權力。

### 三、校長支持體系有待強化

從問卷調查與訪談，退休校長認為，爲了減緩校長退休人數，應建立校長支持體系，例如：組成校長專業社群，建構師徒制傳承制度。陳木金和巫孟蓁 (2008) 建議，應建置「師傅校長網絡」(mentor network)，在校長職涯中不斷地給予支持與幫助，內容可以是學校經營經驗傳承、資源分享或情感交流等。其次，也可以整合督學與退休優秀校長到校服務的機制，即時協助校長解決校園重大偶發事件或危機衝突，讓校長能夠獲得實質上的支持。

### 四、校長遴選制度有待調整

從問卷調查與訪談可知，退休校長認為校長遴選作業缺乏人性設計，使校長有不受尊重的感覺，且增加治校壓力，此點與濮世緯 (2012) 研究發現遴選制度帶給校長辦學壓力，需兼顧親師期待，還需有所作為與堅持相符。未來宜由教育行政主管機關進行各級學校校長遴選制度專案研究報告，並由教育部訂定「國民中學與國民小學校長遴選辦法」，以從根本上透過公正客觀之遴選委員會，建立公平公開之遴選制度。

### 五、校長與家長、媒體及民代的互動

從問卷調查與訪談中所獲知之退休校長與家長及媒體互動時所受到的壓力與困擾，與柯幸宜 (2009) 之研究發現相同。在與家長的互動方面，家長參與校務不僅是世界趨勢，也受到法令所保障，例如：《國民教育法》、《教育基本法》第 2 條、第 8 條；《國民教育階段家長參與學校教育事務辦法》等。家長參與校務的目，主要是希望透過同爲兒童學習過程中重要他人的教師與家長，彼此密切合作，使學校教育與家庭教育相互配合，促使兒童人格、學業等各方面的學習效果能更爲優秀（侯世昌，2002）。英國兒童、學校暨家庭部 (Department for Children, Schools and Families) (2009) 公告一項教育法案「學童、學校和家庭法案——賦予家長更多權力」，其主要重點除讓家長和學童在教育事務上有更多的參與外，也針對家長、學童及學校的教育責任給予更清楚明瞭的闡釋。

家長參與校務雖有其正向功能，但目前各學校也常發生家長過度干預學校教育的問題。而近年來，由於少子女化的影響與家長意識抬頭，許多家長、媒體與民代積極關注孩子在校表現及學校教育辦學績效，皆讓校長與教師備感壓力，因此，必須強化學校人員面對家長、媒體與民代之公共關係與危機處理能力。

## 六、學校配合執行政策過多，影響校務正常運作

在問卷調查與訪談中，退休校長皆表達教育政策不具一致性，造成學校執行上的困擾，而且學校須配合執行的政策相當多，導致校務無法有效推動。因此，未來教育主管行政機關應與國中小確認協助政策推動的性質與範圍，避免學校承接過多與教育無關的活動，影響學校正常教學。

## 捌、結論與建議

以下先提出本研究之結論，其次，在提出相關建議。

### 一、結論

#### (一) 影響校長決定退休的因素

影響校長決定提早退休的因素，主要可以分為：

- 1.教育政策、行政業務與經費的因素：包含教育資源不足；教育行政績效的要求；權責不相符的問題；政治因素的影響；與教育行政主管機關互動不順利。
- 2.與家長、媒體及民意代表等外部利害關係人互動的因素：包含與家長互動不順利；媒體的亂象；民意代表的壓力；社會團體的壓力。
- 3.學校工作環境的因素：包含教師自我意識高漲；校務評鑑造成的壓力；教師班級經營不佳造成的親師生衝突。
- 4.個人因素：包含個人生涯規劃；身體健康因素；照顧家庭的考量。
- 5.其他因素。

#### (二) 校長退休潮對校務經營與發展的影響

以負面影響居多，例如：「不利校務經營與行政領導的經驗傳承」、「造成校長人事的不穩定性」，但也有正面影響，例如：「加速校長人力新陳代謝」。

#### (三) 和緩校長退休潮的因應策略

包含以下幾點：

##### 1. 減少造成校長提早退休的不利因素

減少以下不利因素：教育政策不明確，不具一貫性；教育經費不足；校長遴選衍生的負面效應；權責不相符等。

##### 2. 教育行政主管機關加強留任誘因，以強化校長留職的意願

給予校長充分的領導權與辦學資源；強化校長的支持系統。

##### 3. 修改法令與改善學校工作環境，強化校長留職的意願

應修改法令、明訂校長與教師的權責；強化校長校務經營權力；教育行政主管機關在

校長、教師會及家長會之間，應保持較為客觀中立的立場，不偏袒任何一方；建立對不適任教師應有迅速有效的處理機制；教育行政單位對學校親師生衝突應設置公正客觀的仲裁者或委員會；採購或工程等總務由專責單位處理。

## 二、建議

為和緩國中小校長退休潮，以下提出改善建議：

### (一) 營造權責相符的校園環境

從文獻、問卷調查與訪談中可以發現，國中小校長皆面對權責不相符的學校環境。為改善此現象，首先，應檢視現行教育相關法令（如《國民教育法》、《教育人員任用條例》、《教師法》等）與制度是否有不合時宜之處，營造權責相符的辦學環境。

其次，建議訂定校長法，以明確規範校長職權。再者，因現行國中小設有超過 20 個以上的委員會，決議時需經過各種委員會通過，但如產生問題時卻要校長一人承擔，導致權責失衡，建議重新審視學校各項委員會之設置要點與規範，釐清各委員會的決策方式，確認校長在各委員會的職權，進而釐清學校行政中校長的權責範圍。

### (二) 明確規範中小學所承擔的教育內容與行政支援範圍

為避免學校承接過多與教育無關的活動，影響學校正常教學，教育主管行政機關應確認學校協助政策推動的性質與範圍，須僅限於與中小學學生學習直接相關。其次，檢討目前推動的所有政策，規範學校必須執行的項目，與學校可以自行選擇參與推動的項目，讓校長與教師可以針對學校的現有條件，選擇出最適合推動的計畫，進而建立學校的課程與教學特色。

### (三) 強化校長的專業支持系統

從文獻分析可以得知，目前國中小校長擔任校長年資普遍偏低。另外，從訪談可以得知，強化校長的支持系統是和緩校長退休及強化留職意願的重要因素。校長居於學校最高領導者的地位，肩負帶領學校邁向績效卓越的重責大任，面對各方需求與壓力，難免遭遇種種困境，在此情況下，復原力愈強的校長愈能因應各種挫折與困境（王鴻裕，2011）。故教育行政主管機關應配合學校的發展需求，盡可能地提供經費、資源以及資訊等協助；協助校長解決校園中隨時可能發生的偶發事件或危機衝突，讓校長在經營學校時，能夠獲得實質上的支持，充分授權並隨時給予激勵，整合上級教育行政部門及教育視導人員之功能，成為校長的支持網絡。教育主管機關亦應經常辦理校長領導專業知能的研習與進修，提供校長解決行政管理困境、教學領導策略及危機因應的專業能力，持續增進校長復原力 (resilience) (Hoffman, 2004)。

#### (四) 檢視並修正校長遴選制度

從訪談與問卷調查得知，不論是現任校長或退休校長，皆認為現行的國中小校長遴選制度必須進行檢討與修正。目前大部分縣市校長遴選委員會皆設置有浮動委員（且有投票權），並由教師團體或家長團體推派代表擔任，其立場是否客觀，不無疑慮，且亦可能造成校長於推動校務時，過度注重教師團體及家長團體之意見。建議全面檢討現行校長遴選制度的利弊得失，以期透過公正客觀之遴選委員會與遴選程序，建立良好之校長遴選制度。

#### (五) 強化校長的公關與危機處理能力

面對日趨複雜的校園文化與生態，社會與家長對學校及校長的要求愈來愈多，校長必須面對各項可能發生的危機；其次，國中小校長長期與家長、教師團體、民意代表、媒體互動，必須具備良好的溝通協調能力，因此，建議定期辦理校長的公關與媒體素養研習，或是校長危機處理知能研習，以強化校長的公關與危機處理能力。

#### (六) 協助國中小校長做好生涯規劃與離職管理

國中小校長退休主因之一是因為生涯規劃，因此，做好國中小校長的生涯規劃，使其在不同階段（如初任校長、資深校長……）有不同的發展目標，也能從不同的發展階段中獲得成就感，進而提高其留任意願。其次，教育行政主管機關宜做好國中小校長退休的離職管理，例如：由教育行政主管機關首長親自約見面談，了解其退休原因，對於辦學績優校長加以慰留或表揚。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 王金國 (2012)。重視國中小校長提前退休現象。《台灣教育評論月刊》，1(7)，36-37。
- 【Wu, J.-G. (2012). The emphasis of phenomenon of primary or secondary schools principals' advance retirement. *Taiwan Educational Review Monthly*, 1(7), 36-37.】
- 王鴻裕 (2011)。臺中市國民小學校長復原力之研究（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。
- 【Wu, H.-Y. (2011). *The study of resilience of elementary school principals in Taichung City*. Unpublished master's thesis, National Taichung University of Education, Taichung, Taiwan.】
- 吳清山 (2002)。當前校長遴選制度的迷思與省思。《教師天地》，118，7-14。
- 【Wu, C.-S. (2002). Myths and reflections of the current system of principal selection. *The Educators monthly*, 118, 7-14.】
- 吳清山 (2009)。檢視中小學校長遴選的效能。《師友》，510，8-13。

- 【 Wu,C.-S.(1998).The survey of effectiveness of primary or secondary schools principal selection. *The Educator Monthly*, 510, 8-13.】
- 邱承宗 (2012)。教育現場正在崩解。師友月刊，546，19-23。
- 【 Chiu,C.-Z.(2012).The education is disintegrating. *The Educator Monthly*, 546, 19-23.】
- 林明地 (2012)。正視中小學校長的早退。師友月刊，546，9-13。
- 【 Lin,M.-D.(2012).To face the advance retirement of primary or secondary schools principals. *The Educator Monthly*, 546, 9-13.】
- 林進丁 (2004)。教育變革下的國民中小學校長培訓遴選制度之評析與建議。教育資料與研究，56，41-42。
- 【 Lin,G.-D.(2004).The comments and suggestions of the system of primary or secondary schools principal selection in transformation of education. *Educational Resources and Research*, 56, 41-42.】
- 周欣珏 (2013)。國民小學教師課稅後兼任行政職務影響因素與意願之研究：以基隆地區國民小學為例（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 【 Chou,H.-C.(2013). Elementary School Teachers Taxable Influencing Factors and the Willingness of the Part-time Administrative Positions -A Case Study of the Elementary Schools in Keelung Area. Unpublished master's thesis, National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.】
- 洪啓昌 (2003)。學校權力結構改變與校長領導因應轉變。學校行政，23，69-84。
- 【 Hung,C.-C.(2003).The change of authority structure of school and the transformation of principal's leadership . *School Administration Bimonthly*, 23, 69-84.】
- 侯世昌 (2002)。國民小學家長教育期望、參與學校教育與學校效能之研究（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 【 Hou,S.-C.(2002).*The study of parents' expectation in elementary school education, participation in school education and the effectiveness*. Unpublished doctor's thesis, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.】
- 秦夢群、吳政達 (2007)。我國教育經費分配與運用之研究（行政院經濟建設委員會委託研究報告）。臺北市：國立政治大學。
- 【 Chin. M.-Ch., Wu, T., D.(2012). *The study of educational fund allocation and use in Taiwan*. Project commissioned by council for economic planning and development, Executive Yuan.】
- 柯幸宜 (2009)。竹、苗三縣市國民小學校長工作壓力與因應策略之調查研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 【 Ko,S.-i.(2009).*The study of working pressure of elementary school principals in Hsinshu and Miaoli, and the strategy*. Unpublished master's thesis, National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.】

教育部 (2012)。教育部調查各主管機關中小學校長退休數據。臺北市：作者。

【 Ministry of Education.(2012). *The survey of statistics of primary or secondary schools principals' retirement*. Taipei, Taiwan: author.】

教育部 (2013)。中華民國師資培育白皮書。臺北市：作者。

【 Ministry of Education.(2013). *Teacher education white paper of Republic of China*. Taipei, Taiwan: author.】

張淑純（主編）(2009)。家長參與教育行動指南。臺北市：教育部。

【 Chang,S.-C.(2009).*The action guide of parents' participation in education*. Taipei, Taiwan: Ministry of Education.】

顏美芳 (2009)。不適任教師處理重要觀念與注意事項。取自 [www.cute.edu.tw/~pers/Doc/981110.ppt](http://www.cute.edu.tw/~pers/Doc/981110.ppt)

【 Yán, M.-F.(2009).Points for attention and major conceptions of dealing with incompetent teachers. Retrieved from <http://www.cute.edu.tw/~pers/Doc/981110.ppt>.】

陳寶山 (2004)。校長遴聘政策之執行。臺北市：冠學。

【 Cheng, B.-S.(2004) .*Execution of Principal Engage Policy*. Taipei: Guân xué.】

陳木金、巫孟蓁（2008，7月）。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。論文發表於2008中小學校長專業發展研究學術研討會。臺中市：國立臺中教育大學。

【 Chen, M.-G.,Wu,M.-T(2008). *The Research of Checklist of the Ideal Mentor Principal Traits for Principal Support System Constructing in Taiwan Elementary School*. 2008 Conference on high school and principal school principal professional development in Taiwan. National Taichung University of Education, Taichung.】

陳朝豐 (2005)。影響國立高級中等學校校長提前退休主要因素之研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。

【 Chen, C.-F.(2005). *Research on the Major Factors of Early Retirement of the Impact to National Senior Secondary School Principals*. National Changhua University of Technology, Department of Industrial Education and vocational administration master's thesis, unpublished.】

葉肅科 (2012)。為何不如歸去？校長退休潮的迷思與歸因。師友月刊，546，14-18。

【 Yè, S.-K.(2012) .Enigmas and Causes of Principal Retire Trends. *The Educator Monthly*, 546,14-18.】

曾憲政、李珀、辛明澄 (2012)。中小學校長教學領導專業知能課程與推動策略研發計畫結案報告（教育部委託計畫）。桃園縣：中原大學。

【 Zheng. X.-Z., Li, B., Xín, M.-C.(2012). *Final Report of Secondary School Principals' Instructional Leadership Courses and Professional Knowledge and Promoting Strategic Research and Development Project*. Project commissioned by the Ministry of Education.】

濮世緯 (2012)。攻守取捨之間：臺北市國中校長參與遴選經驗之研究。臺北市立教育大學學報，43(1)，27-58。

【 Pú, S.-W.(2012). Give or take? A research on Taipei Junior High School Principal Selection. *Journal of Taipei Municipal University of Education*, 43(1), 27-58.】

鐘琬鈴 (2009)。臺中縣國小退休校長生涯發展歷程之研究：三位退休校長的生命史分析（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

【 Zhōng, W.-L.(2009). *Researches of Retired Principals' Future Development in Taichung County: An Analysis of Three Retired Principals' Life*. National Chung Cheng University, College of Education professional development of digital learning Master's thesis, unpublished, Chiayi County.】

錢得龍 (2009)。國中小校長遴選的是非曲直。師友，510，14-18。

【 Qián, D.-L.(2009). The merits of elementary and secondary school principals selection. *The Educator Monthly*, 510,14-18.】

## 二、英文部分

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Department for Children, Families and Parents. (2009). *Children, School and Families Bill proposes more powers to parents*. Retrieved from [http://www.dcsf.gov.uk/pns/DisplayPN.cgi?pn\\_id=2009\\_0220](http://www.dcsf.gov.uk/pns/DisplayPN.cgi?pn_id=2009_0220).

Hobson, A. (2003). *Mentoring and coaching for new leaders*. Retrieved from <http://www.ncsl.org.uk/media/1D0/FF/mentoring-and-coaching-for-new-leaders.pdf>

Hoffman, J. N. (2004). Building resilient leaders. *Leadership*, 34(1), 35-38.

Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in school: HEADLAMP—A local experience in partnership*. London, UK: BEMAS.