

投稿類別：社會人文

篇名：『你是我的眼』一位私立中學校長的生命史

作者

海星中學國中部 二年孝班 宋若綾
海星中學國中部 二年孝班 陳沛潔
海星中學國中部 二年孝班 黃羽丞

指導老師：吳佳樺

壹、前言

一、研究動機：

在課業更為忙碌的國中生活中，除了與我們關係緊密的老師，「校長」一校園內最高主管，專業領導帶領學校團隊，似乎更是學校重要的人物，但少有機會進一步接觸了解這樣神秘的角色，也因此讓我們更加好奇是甚麼樣的生命歷程，讓他接觸、學習並順利轉變成為現在的模樣。

由於本團隊成員非常喜歡閱讀故事，小說故事中描述的人物以及境遇，常讓我們了解與體會生活、學習、情感、知識，甚至人生道理。經過資料檢閱與討論過程，我們發現到質性研究中的生命史研究是關注受訪者個人經驗、行為想法為研究重點，這跟我們所共同熱衷閱讀的小說有許多相似的地方。所以我們希望以此方式透過一位私立中學校長的分享，探討他的治校理念與行事風格，是受到其生命歷程中的哪一重要轉折點所影響。充分呈現他的內心層面，以突破目前所侷限的表面形象與印象，深入了解他處事的內心想法和作事的準則。期望藉以進一步探討其治校理念和行事風格的根源，讓大家更加認識校長的領導理念和提升學校整體學習效能。

二、研究目的：

期望藉以進一步探討其治校理念和行事風格的根源，讓學生更加認識校長，並認識校長的領導理念和提升學校整體學習效能。

貳、文獻探討

一、名詞解釋：

生命史（life history）：我們常常看到一些成功或受人推崇的案例，這些成功並不只是因為遵循一般的規則，常是有其個別背後的獨特過程與經歷。倘若通過盡可能地多收集個人的相關訊息與故事，找出他們獨特的模式，並把經由彙整組織成大家能理解的故事，便有其相當重要的價值。

生命史研究就是指個案經由研究者的觸發，揭露其個人全部或部分的生活故事，而由研究者以口語或書寫的方式呈現的一種回顧式的敘述，這種生命史的敘述可能包括個案的較早時期，也可能著重於個案目前的生活（丁興祥主譯，2002）。本研究所採取的生命史研究，主要是將受訪者的口述內容謄錄成文字稿，加上受訪者所提供之自傳資料，再予以整理內容探討其過去和目前的生命歷程發展。

二、生命史研究的爭議與因應：

由於生命史研究通常依賴個人回憶和敘述，這些資料可能會受到記憶偏差或個人觀點的影響，導致資料的準確性和客觀性受到質疑。此外，研究者在收集和使用個人生命史資料時，必須處理隱私和倫理問題。如何在尊重受訪者隱私的同時，進行深入的研究，是一個持續的挑戰。同時考量生命史研究涉及個人的經歷和敘述，不同的研究者可能會對同一資料得出不同的解釋，這也容易使研究結果的統一性和可重複性，即有效性受到質疑。

前述資料的主觀性確實是生命史研究中的一個重要爭議點。這主要是因為生命史研究依賴於個人的回憶和敘述，而這些回憶和敘述往往會受到記憶偏差、選擇性地記住某些事件，

而忽略或遺忘其他事件。這種選擇性記憶會影響資料的完整性和全面性，因此生命史研究需要特別謹慎地處理資料，並且通常需要輔以其他方法來驗證和補充資料的準確性。

為此，本研究團隊特別經由受訪者同意，取得其過去不同時期自傳內容，藉以驗證和補充回憶的準確性，同時可以比較不同時間點的敘述，找出一致性和差異，從而更好地理解記憶的變化和偏差。更重要的是，本團隊均於訪談前，閱讀相關訪談大綱並確認問題陳述的方式，盡可能避免引導受訪者給出特定答案，這樣可以減少記憶偏差的影響。同時於訪談後比較確認資訊間差異並進行確認，藉由識別和處理記憶偏差有效地引導受訪者提供準確的信息，從而提高研究資料的準確性和可靠性。

參、研究架構

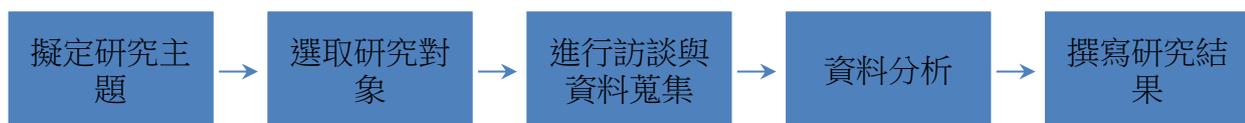
一、研究方法與設計

這項研究希望通過生命史研究法，找出一位私立中學校長的治校理念和行事風格，並盡可能深入探討他的內心世界，超越表面形象，真正了解他在處理校務時的內心想法和行事準則。

本團隊設定私立中學校長為研究對象的原因，除了團隊成員均為私立中學在學學生，較易接近並取得同意，主要考量私立中學校長除受到教育行政體系遴選及管理過程，面對校方董事會的期待，更需要有高度的召募成效，以及建立學校外部形象的壓力。本團隊認為私立中學校長承擔更多校園內外領導與治理的責任，可由其經歷間探討更多元的生命經驗與故事，同時較可藉以彙整出所需的訊息。

二、研究流程：

本研究的流程，團隊成員在 113 年 5 月初擬定確認前述研究主題後，即進行相關文獻閱讀作業，經與指導老師確認訪談大綱（附件一），便隨即與受訪校長進行內容說明，並確定訪談時間，後與 6 月初進行資料蒐集作業，包含校長所提供歷年自傳資料及其曾經受訪文件，作為整體訪談資訊。研究資料蒐集階段，團隊成員對於訪談、參與觀察以及研究者省思同步進行，在後續受訪資料彙整過程，如有不清楚或有待釐清的地方，即先行針對文本反覆確認，團隊間彼此討論，如有必要將再行與校長詢問補充，直到所訪談內容足以回應研究目的與問題，即進行報告撰寫。相關簡要流程如下圖。



三、資料蒐集與整理

本研究資料蒐集係針對校長進行面對面訪談，經由錄音彙整逐字稿共計 8,637 字，27 段落；個人自傳 3 篇，分別為 5,506 字、6,279 字、3,469 字，共計 15,254 字。研究團隊於獲取這些資料後，即開始進行文字資料的建置與編碼工作，同時針對內容進行去識別化工作，減少因可辨識性過高造成相關人員困擾或引發誤會或爭議，同時於資料彙整完畢後，再請指導老師過目共同討論，確認文辭理解之正確性。

本研究資料整理過程，團隊成員面對繁雜的資料時，為便利後續分析與詮釋，資料分類編碼是相當複雜且重要的步驟。資料編碼部分，採取以資料來源、項目與段落為區分方式，藉以註明編碼並使團隊人員交互確認。在進行分類編碼的同時，針對重要的事件以及值得討論的內容進行註記，以便後續的彙整與思考。本研究的資料彙整，由文件分析、個別省思以

及訪談資料中交互整理而來，同時亦可由此三方內容比對來支持本研究的真實性。

肆、研究分析與討論

接下來將進一步使用生命史研究法，深入探討校長的生命歷程，關注受訪者個人經驗、行為想法等研究重點，於其成長學習時期、職業發展過程以及個人生活等階段，如何經歷、影響並形成其內心想法，或造成重要的轉折決定，期盼藉以充分呈現他的內心層面，以突破目前所侷限的表面形象與印象，深入了解他處事的內心想法和作事的準則。

一、成長學習時期：

(一) 學習時挫折為其帶來改變與反省：

校長在訪談過程與相關文件可以看出，個人家庭單純平凡並沒有過人的身家背景，以及在其求學過程中，並非從小出類拔萃的學習菁英，更因為沒有很快地找到適合自己的讀書方式，面對過許多學習的挑戰，且對於個人成績常有自卑的感受。儘管如此，並沒有因為自己瀕臨留級且能力分班等挫折而一蹶不振，甚至放棄學習，反而因此督促自己，將其視為重要的刺激，而深切反省，更進一步發展出自己的因應方式，並未來於教育過程中持續分享，鼓勵學生。

學校在沒有知會下，就把我從原來班級調到成績比較差的班級，那種不被尊重的感覺，令我錐心，換來我因此發奮唸書；我決心發奮讀書之後，我找到有效的記憶及讀書方法，這一年成績進步神速，在往後我的教學生涯中，非常強調學習方法，也強烈意識到對學生尊重，把學生視為可討論的成人，在學生人格培育上是很重要的。(A-1-5)

高二升高三時候把我換到比較弱的那一班，那個轉換的動作真的激發我反省。我為什麼很認真念書，怎麼成績還是不好，就開始先反省我的讀書方法，所以你們會看到我常常會跟學生介紹讀書方法(I-1-1)。

我決心發奮讀書之後，我體會記憶及進步需要好的讀書方法，這一年成績進步神速，在往後我的教學生涯中，非常強調學習方法，也強烈意識到對學生尊重，把學生視為可討論的成人，在學生人格培育上是很重要的。(A-3-5)

他見我具正義感，鼓勵我念法律系；我的成績並沒有變好，但我沒有放棄學習，我不知所措，但我努力尋找摸索，他給我一個當老師的憧憬，老師應該成為人師，給價值觀、給生活態度、給方法、給希望、給孩子自尊，靜靜的等待孩子成長成熟。(A-1-3)

(二) 正面經驗使其相信盼望的可貴：

學習過程中，相當幸運遇到學校老師所帶給他的鼓勵與信心，在未來的教育生涯更重視學校老師對學生的影響，尊重學生的人格與思考方式。其個人經驗過程中由一次次的努力，找到屬於自己的學習方法，使其相信學生的改變是有可能的。這樣的生命歷程，讓他對所有的學生都充滿著期待與盼望，如此的生命經驗使其深深的相信，只要願意投入都會有所不同，不願對學生失望只有持續的盼望。

學校裡許多老師對我這種學生的方法就是用打的，我的導師莊○南老師給我一個好的為師模範；他從沒因成績差而打我；他常常放學後留在學校陪學生打排球；他手上常常拿著英文字典在背；他常常問我要不要自己找一個地方（圖書館或草地上）

念書。(A-1-3)

我決心發奮讀書之後，我找到有效的記憶及讀書方法，這一年成績進步神速，在往後我的教學生涯中，非常強調學習方法，也強烈意識到對學生尊重，把學生視為可討論的成人，在學生人格培育上是很重要的。(A-1-5)

我自己念書並沒有因為這樣念的很好，在高中以前我的書沒有唸的很好。雖然我一直很認真念書，也許可能跟遺傳有點關係，花很多很多時間唸書，可是成績就是考不好，直到我到高二升高三的時候，還差一點點留級。(I-1-2)

我不會失望，我沒有對小孩失望，我只有盼望，沒有失望。失望是結束了，得到或是沒有得到，可是盼望不是，盼望是這一個歷程，旅程上每一個點，倘若你打算就坐在這邊不玩了，這麼做才會讓我有失望，然後我就回信給他說，我只有盼望沒有失望。就是在努力而已。這也就是我常跟你們說的，沒有失敗只是還沒成功，這也是我之前遇過的感覺。(I-1-4)

(三) 遇事反思自省，抱持正向積極的想法：

學習成長階段，當面對問題或挫折時，受到信仰所帶來的價值觀影響，他願意先反求諸己，先檢視並釐清問題，不會怨天尤人、抱怨別人找尋藉口；先了解自己可以改變調整的部分，並在這些可能中持續嘗試努力，同時也願意對於未來採取積極正向的思考方式，成為成長學習階段重要的思考方式，這是他目前鼓勵同學的重要生活理念。

小時候那件事給我很大的影響。只有你的信仰可以支撐。其實在學校裡面，可以說每一件事情都靠信仰支撐，也可以說沒有什麼事情是靠信仰支撐我。這樣的意思是說我剛剛說的內在歸因跟正向思考這兩種價值，所以當學校發生任何事情，我大概都會用這兩個面向，去看清楚並思考到底發生什麼事情，然後想想我怎麼樣讓它更好一點，可以更順利的把事情處理完。(I-2-1)

我跟你們講過，內在歸因還有正向思考，內在歸因就是說發生事情了，不要去外面找答案。不要怪別人。唯一需要反省的、唯一需要知道就是自己。你去外面找了一大堆答案啊，老師題目出太難啊，講了一大堆都沒用。只有處理面對自己，我為什麼？這次沒有考好，想想自己，這就是我說的內在歸因。(I-1-6)

正向思考的意思是精神層面的方法，我可以用什麼方法讓現在的情況更好，這就是正向思考。我現在已經考不好了，當然會難過。並不是要去阻止情緒的發生...，可是難過並沒有解決問題。所以我所說正向思考的部分是，譬如考試後的訂正，把不會的學會了，就能讓現在情況好一點。如果一直哭，就沒有解決現況，只不過就是發洩完了情緒嘛，對不對，所以我會做的方式就是去訂正，讓現在的情況能夠更好。(I-1-7)

二、職業發展過程：主動積極堅持理念（執行力）、面對挑戰勇於轉型（團隊合作）

此部分重點關注於探詢校長在進入教育行政體系，擔任教職或管理職務，所面對的生命歷程，在此等職涯中如何學習發展等經驗。在校園單純的學習過程中，我們很少有機會了解學校管理可能的困境，研究團隊接觸這些訊息，也有相當的衝擊，原來擔任校長並非我們所看到光鮮亮麗的一面，也有著許多壓力與挑戰。

(一) 勇於面對困境，找到適合的因應方式

在學校管理的歷程，校長曾面對冗員眾多財務困窘、招募不易學生流失、少子化教職人力縮減，以及制度重建與組織創新等困境與挑戰。面對這些問題時，校長清楚的表達出其沉穩的特質，先確定問題並思考因應做法後，針對可能衝擊或爭議部分找出減少爭議的策略，並堅定執行，對我們印象最為深刻的是，如何裁員調整人力，這確實是相當不容易也令人為難的決定，校長藉由發展出共同接受的制度，以大家都能接受、爭議最小的方式解決問題。

當時遇到一些困難，就有同仁說「沒本事就不要來」，其實整個氣氛是蠻敵對的，我的董事長要我注意財務，因為剛接任的時後，前一年是赤字決算，還沒就任時被告知要淘汰冗員，這兩件是彼此相關，就任之後，我明快處理冗員問題，讓財務狀況改善。(A-2-17)

回憶 ST 八年的校長任期，因為內外環境的變動，一定帶給老師很多衝擊，我明瞭這是無奈的決定與措施，而自己也在摸索問題與思考解決策略，我的經驗告訴我，透過制度來運作學校，要建立一個穩健的財務、回應家長跟學生的需要、標準化內部作業流程、組織員工的創新與學習企圖。(A-1-20)

一部分從課程發展方面著手，另一方面要強化升學表現與生活常規，另一件重要的重點是及早面對少子化衝擊，如何形成校內老師的減少機制，透過民主程序，設計完成教師的退場資遣機制，並通過校務會議決議，為往後少子化的現象，減少對學校的衝擊。(A-3-15)

那後來我就說好，大家決議是裁員，那我們就來訂裁員的辦法。怎麼裁？那我就訂出了一套制度。所以我都是用這樣的制度，去因應超額老師的問題，讓學校可以平穩的運作。(I-5-4)

我知道那些是很重要也難弄的，就是你怎麼樣去引導學校，讓同仁們都很和諧的，應該說是很有序的，很有序的處理這件事情，而且不是我決定，而是你們大家決定的。就是透過群眾，這個想法跟我的法律政治背景是有關係的，會強調怎麼樣運作那個權力，透過公眾的討論，得到最真實的結果。(I-5-5)

寒假中我發現國一的流失率非常高，原因是強迫住校的不適應，因此下學期我開放自由住校，流失率降低，但是多出來的宿舍老師要裁撤；第一年非常辛苦，衝突也很多；教師專業發展評鑑拜託林○伶教授來宣導，同仁們被說服參加。(A-1-13)

(二) 推動改革，堅持理念毫不畏懼

在進入教育行政管理領域時，面對既有需要調整或改革的議題，有著許多挑戰與壓力，考慮人情面更要符合學校的整體運作需求，不得不提出因應策略並堅持面對。期間除了教職員的抱怨、持續的黑函，更須因應媒體的質疑，此時校長雖輕描淡寫的陳述平常心面對，想必那時必然是有著排山倒海的壓力，由其中可看出身為學校領導者，只能以學校整體運作、學生學習權益以及未來發展為主要考量，需要有釐清所遭遇問題、擬定改革策略、落實執行方向等能力，其中更重要的是堅持理念的勇氣。

為改善學校龐大人事經費所造成的財務赤字，不得已進行裁員，先將已退休，學校又聘回來的廚工予以裁撤，同時將廚房外包，以減少學校管理能量，這個措施，讓學校的氣氛變得很不好；需要花時間認識學校老師與運作，老師們也在度量校長，學校的傳統園遊會活動加以改變，這些都增加了老師的壓力，也有黑函傳到單樞機那裏；學校的綜合教學大樓已經完成發包，要每周參與工程會議，確保如期完成(A-1-12)。

打算針對教職員實施刷指紋簽到，引發老師向媒體提供消息，以人權受侵犯為由，上了聯合晚報跟電子媒體，我以平常心面對，暫時不裝指紋辨識系統，但我還是堅持要有老師進出紀錄，我請警衛紀錄人員進出，隔年我順利裝上刷卡機，建立教職員上下班簽到刷卡，這些規範，當然要以身作則；寒假中我發現國一的流失率非常高，原因是強迫住校的不適應，因此下學期我開放自由住校，流失率降低，但是多出來的宿舍老師要裁撤；第一年非常辛苦，衝突也很多。(A-1-13)

(三) 重視共同投入教學，堅持學生優先

校園生活除了上述的行政管理，更重要的是教學品質與服務熱情，如何凝聚老師的能量，投注於學生身上，讓學生與家長共同參與，並改變學習風氣，這部分校長有許多的經驗，其中可看出其教育理念是以學生優先重視教學品質、同時關注學校外部形象，塑造整體學習風氣。在學校經營上，除了須提升學生的升學率更須面對地方同業的各式競爭，此時理念的堅持便是相當重要的，由自身做起改善環境與落實教學理念，逐漸就能收到相當好的回饋與成效。

那時 ST 有一群熱血老師，非常願意帶學生進行戶外活動，騎自行車、爬山，我鼓勵組成一個親師生的團體，我們後來組成「野學」，取野外學習之縮寫，給學生公假去挑戰雪山、玉山、花東自行車挑戰、台東旭海高雄自行車挑戰，結合家長一起，變成一群好朋友，彼此易子而教的團體，發生很大的力量，在 ST 中學時，我很重視用心好好經營家長群組與家長會。(A-2-27)

HS 有很多我在教育工作上努力的回憶，一群一起打拼的同仁，這與後來擔任校長的經驗很不同，校長得到太多客氣地對待，少了肝膽相照的那份情。(A-2-16)

他們在文宣上更是不留情面，打壓 HS，耳語 HS 沒有升學率，技能檢定不行，幼保科只會換尿布，服裝科只會車抹布，我們必須努力辦好教育，打破這些不實的耳語，藍校長把全校教室冷氣裝起來，讓學校設備改善，他自己的辦公室是最後一間裝冷氣的地方，這件事對我後來在行政工作上「學生優先」的堅持有很重要的影響。(A-2-9)

我發現我對所謂「成績差」的學生教育，有很大的興趣，我有比較大的耐性，願意陪伴他們念書、成長，我內心也一直相信有機會把這所天主教學校經營成一所好學校。在 HS 工作十四年...，全校學生人數增加到兩千四百多人，教學設備不斷更新，學生競賽成果及升學表現也迭創佳績，我在這個學校有很大機會實現自己若干教育看法，我也發現我的價值、態度多少也影響一些學生，讓我覺得到花蓮 HS 從事教育工作是個正確的抉擇。(A-1-9)

三、個人生活經驗與挑戰：價值信念引領使命（宗教養成）、創意思考勇於嘗試

在個人生活經驗部分將關注於，包含前述成長學習與職業發展等階段，同時所形成的生活經驗與價值信念。即著重於我們所察覺到校長的價值信念及其來源，以及其重要的個人特質。

(一) 主動帶領創意思考，為學校改善環境想辦法

校長的成長過程中所經歷的特別生命經驗，會在他的後續生活中帶來有趣的影響，包含曾因為在家中貿易公司幫忙過，較能從商業角度看待經營管理做法，包含活動設計到學校財務，都有因為他個人獨特的想法而帶來一些正向經驗。由此可看出他在生命經驗的累積，會

活用在許多不同的領域中，有其主動帶領的積極想法，更有許多創意的思考方式，發展出更為多彩多元的成果。

因為過去自己有家裡做過些事情，也會有一些貿易的經驗，那時我哥的公司是國際貿易公司，會有一些做生意的經驗。那時的經驗對現在當校長有甚麼特別的影響？所以很多人、很多家長就會說我是被教育耽誤的商人，特別是在臺北的學校。他們就說，這個校長很會動腦筋發財這樣子。當然這不是為自己發財啦，是為了讓學校發財。就是學校也是需要有一些外部的財務收入才可以改善設備。這些財物產品，讓我們去經營好一個學校，所以我自己覺得這些部分都還不錯。(I-3-2)

舉個例子，過去有一年，我們是全國天主教學校週的負責學校。在我們之前的那年是去做一件T-shirt來學校賣，那商品真的很難賣，六七百塊快要一千塊，學生很難買，對不對？所以到了我們運作的那年，我就把我們的商品做成聖誕卡片，然後一張賣廿五塊，就賣了很多錢，全國賣了快一百萬。後來我們還捐給那個柬埔寨的吳甦樂修會小學。因為我發現做一個很貴的東西，大家都是學生，花幾百塊去買一些衣服，比較不容易，那不是他的錢，更何況每個人對衣服的美感都不一樣，就很難賣。上面還印了一個圖樣是耶穌若瑟瑪利亞，連我都不想買了，還要去賣，成本又很高。所以我就想到，來賣那個小朋友可以買得起的東西，就會把那數量擴大，達到活動的目標。(I-3-3)

當我是宗教輔導組長時，我希望自己是學校愛德運動的發動者，請修女做愛心蛋糕，孩子們排隊跟老修女買，開始舉辦街頭報佳音、馬槽佈置比賽，看到原住民同學讓耶穌的家裡有小米辣椒吊在屋簷下…。；當擔任輔導主任時，希望自己是孩子們各種需要的求助者，讓輔導室有很多玩具、有針線、用戒菸板凳去減少吸菸的孩子、開關中庭表演時間，讓各班孩子輪流展現才藝；擔任實習主任時，要職業科孩子晚上留下來念書，要他們技術士檢定通過，辦理美展跟服裝科畢業展，要讓孩子對自己有信心，當時也兼著學校重大營繕…。，跟著技工爬上爬下，親自去了解問題所在，想辦法花最少的經費，改善師生需要。(A-1-11)

(二) 信仰形成力量，也帶來領導使命

校長有其個人宗教信仰，所帶領的教學環境也是教會體系的學校，在訪談過程中他明確指出，許多個人觀點會與宗教有些關係，其從小信仰的天主教關注於尊重學生想法，要將其視為獨立的個體，進而在組織中與人群合作時，重視用理念影響別人的方式，去領導與帶領他人。另外校長的宗教信仰，為他在教學生涯中帶來使命感，就如同聖經故事所提及耶穌曾為門徒洗腳以示範體現服務領導等行為，強調能主動要求承擔責任，採先關懷、後管理的精神型領導行為，這些價值信念會由其信仰過程所發展，同時為其帶來明確個人特質。

那年我高三，遇到一些讓我轉變的「奇蹟」，首先在暑假聖母升天瞻禮時領洗成為天主教徒，我的許多想法都受到聖經中基督信仰的影響，相信天主所給每一個人的生命都是一件禮物，而一些外國傳教士的行事風格，也深深影響我，我參加青年會，帶領者是加拿大籍神父，常常帶我們出去旅行，他們容許我們自己籌備活動，提醒我們方向，但不限制，這樣的教育方式，讓我們有創意，有組織力，有行動力，更重要的是對信仰的體驗…。，在往後我的教學生涯中，非常強調學習方法，也強烈意識到對學生尊重，把學生視為可討論的成人，在學生人格培育上是很重要的。(A-1-5)

那我自己相信，這也是跟我的宗教有點關係，有兩樣東西是在我們領導方面，非常

要留意的，一個是領導，一個是管理。這兩個是不一樣的概念，領導是我影響別人，跟我一起學習學校的目標走或是往組織目標走，這是領導。管理是用有限的資源，去幫助我實現組織的目標。(I-4-1)

所以這個我應該要清楚。什麼時候做什麼事情。該管理的時候要管理，所以你剛問我的領導風格？…是服務領導或是僕人領導。這常常被人家誤會的是說，我既然是僕人，所以你要什麼我都要去滿足，僕人領導裡面說的我要滿足你的需要，而不是你的想要。(I-4-3)

(三) 依照程序尊重法規，客觀公正沒有私心：

從小具有正義感的校長，他提到長大後在法律系的訓練下發展出其帶領學校的方式，運用和諧有序的方式，公正無私的討論，取得最真實的想法，適當運用權力處理衝突解決紛爭，這些價值與其說是法律人的訓練過程，不如說是他從小到一路上性格、品德養成的結果，包含正義感與勇氣、宗教信仰所帶來的尊重，以及知識累積過程的重視公正程序與法治規範。

他從這件事看見我很具正義感，鼓勵我念法律系；雖然我的成績並沒有馬上變好，但我沒有放棄學習，我不知所措，但我努力尋找摸索，他給我一個當老師的憧憬，老師應該成為人師，給價值觀、給生活態度、給方法、給希望、給孩子自尊，靜靜的等待孩子成長成熟。(A-1-3)

你怎麼樣去引導學校，讓同仁們都很和諧的，應該說是很有序的，很有序的處理這件事情，而且不是我決定，而是你們大家決定的。就是透過群眾，這個想法跟我的法律政治背景是有關係的，會強調怎麼樣運作那個權力，透過公眾的討論，得到最真實的結果。(I-5-5)

老師們雖然心裡不悅，但行為合法，產業工會了解後自行同意停止團體協商；關於採購程序則堅持要求學校同仁必須依法由庶務組比議價，有效節省公帑，養成同仁節約且須嚴格依預算樽節執行。(A-2-33)

經過一學期的觀察，財務狀況沒有問題，回復教師導師津貼為九千元，第一學期將學校所有津貼都通過辦法，經過董事會通過，薪資待遇、授課鐘點都完成法制化，教師聘任衝突也由司法解決，學校大體上恢復平靜。(A-2-34)

伍、結論與建議

由一位私立中學校長的訪談自述內容中，其生命史的不同階段中有下列重要的特色：

- 一、成長學習時期：相信改變等待盼望、反思調適正向思考（遇到問題的情緒）。
- 二、職業發展過程：主動積極堅持理念（執行力）、面對挑戰勇於轉型（團隊合作）。
- 三、個人生活經驗與挑戰：價值信念引領使命（宗教信仰養成）、創意思考勇於嘗試。

在這不同階段所呈現的特色，可以看出他是個有積極執行力，對於任務有明確想法與目標，同時勇於改革創新。在面對問題能內省修正，避免冒進，對未來充滿理想。重視引導式的務實領導與公正客觀的制度管理模式，帶領同仁適應改變，並建立共同理解且須遵循的規範與制度。

校長是學校教職員重要的領導人，更是我們學生重要的帶領者，校長的想​​法可以透過各種形式讓大家理解，在這次的訪談中，我們除了驚艷於校長多彩且刺激的工作經驗，更羨慕在那樣的時機與情境中，校長表現出的特質帶給他正向的成果，這些身教、言教與經驗分享，都是在書本外重要的知識，也建議校長能將其宗教信仰、人生智慧等生命歷練，期盼有

更多的機會可以讓同學們都一起聽聽校長的小故事，在鮮活的人生經驗中帶給我們學業以外更多的思考刺激。

最後經由彙整研究內容與分析討論的歷程，本團隊在此分享，我們所共同期待學校領導人可具備的特質與做法：

- 1、**充滿熱情、發展共識**：應有其對教育的熱情和信念，並將這些理念與想法，找到學校教職員與學生能夠理解接受的方式，適當傳遞說明，讓大家形成共識，共同努力。
- 二、**穩健內省、累積信任**：校長在面對壓力、挑戰和不確定性時，能夠穩健的內省思考，找到適切的因素擬定策略因應，避免因過度外部歸因，影響其信任與形象。
- 三、**主動積極、分享價值**：對於學生可適時分享價值觀、信念和處事原則，特別是個人生命歷程的轉折點，都會是學生未來生活重要的養分。

陸、參考書目

- 丁興祥、賴誠斌（2001）。心理傳記學的開展與應用：典範與方法。應用心理研究，12，77-106。
- 丁興祥、張慈宜、賴誠斌、邱惟真、陳祥美、王勇智、陳正文、張翠芬、張健夫（譯）（2002）。生命史與心理傳記學——理論與方法的探索。（原作者：Runyan, W. M.）。遠流。（原著出版年：1982）
- 丁興祥主譯（2002）。William Mckinley Runyan 著。生命史與心理傳記學：理論與方法的探索。台北：遠流。
- 王明珂（1996）。誰的歷史：自傳、傳記與口述歷史的社會記憶本質。思與言，34（3），147-184。
- 王麗雲（2000）。自傳/傳記/生命史研究在教育上的應用。載於國立中正大學教育研究所（主編），質的研究方法（頁 265-305）。麗文。

附件一：校長訪談大綱

- 請問您的成長背景，然後包括求學階段的學校，還有在學的期間有什麼特別的事件，對自己還有現在的工作有什麼影響？
- 您是在甚麼機緣下來到這裡當校長？
- 您從小到大的生命歷程是有什麼特別的經驗，或是哪種特定的教育經驗，或是師長的影響，讓您形成現在的治校理念？
- 您過去曾經遭遇過甚麼學校領導上的困境？
- 請問您如何從所信仰的價值，轉變為現在的教育理念？