

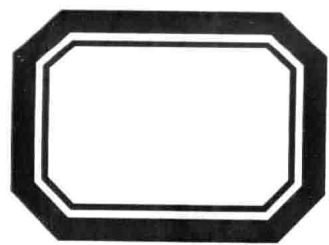
校長領導

與學校文化探究

林信榕 著



師大書苑發行



校長領導與 學校文化探究

林 信 榕 著

師 大 書 苑 發 行

國家圖書館出版品預行編目資料

校長領導與學校文化探究 / 林信榕著. -- 初版.

-- 臺北市：師大書苑, 2007 [民 96]

面；公分. -- (教學天地；35)

參考書目：面

含索引

ISBN 978-957-496-532-8 (平裝)

1. 小學教育-行政 2. 領導論

523.6

95025155

校長領導與學校文化探究

著者：林信榕

發行人：白文正

出版・發行：師大書苑有限公司

台北市和平東路一段 147 號 11 樓之 2

電話：(02)23973030・(02)23979969

(02)23979899

傳真：(02)23975050

網址：<http://www.shtabook.com.tw>

電子郵件：shtabook@ms38.hinet.net

郵撥：01386168

經銷處：師苑（圖書出版部）

台北市和平東路一段 129 之 1 號

（師大綜合大樓一樓）

電話：(02)23927111・(02)23973389

(02)23929688

傳真：(02)23913552

出版登記：局版北市業字第 195 號

電腦排版：淵明印刷有限公司

製版印刷：松亨製版印刷有限公司

初版：2007 年 1 月

定價：新台幣伍佰伍拾元整

序 言

當你是校長的時候，有時候你是蟲子，有時候則是擋風玻璃……。

做為校長要像縫紉機一樣，把所有不同的布料縫在一起。

身為校長就如同身為莎士比亞戲劇中的一個角色，你不能在悲劇的部分上演時離開，唯有在全劇結束時才是真正的結束……。

校長的行為表現要像是肥料或基肥，雖然對他們來說可能有惡臭，但可以幫助成長……。

(Beaudoin & Taylor, 2004: 14-15)

本書呈現的是一所在台灣頗有知名度的學校——台北市興雅國小的學校生活樣貌，敘說著校長宋豐雄的生命故事，也呈現出校長與學校成員、成員與成員之間的種種生活樣貌，及所襯出的校長領導樣貌和學校文化的意涵。

我會寫這本書，純粹是個機緣。我無意中接下了教育部北區資訊種子學校的培訓計畫，也因而得以認識本書中的主角：興雅國小的宋豐雄校長，也因為本研究而得以認識興雅國小的成員們。從一開始認識他們到本書的完成，我對宋豐雄校長和興雅國小成員們的感覺仍然一樣：對他們充滿著好奇。這好奇來自於他們的開放與自信、來自於他們的熱誠與活力、來自於他們的勇於表達與直言無諱（不管正面或負面的看法），更來自於興雅學校生活樣貌的多樣性：有歡笑也有糾葛、有榮耀也有無奈，學校生活「既簡單又複雜」，有時看似平淡無奇，有時又讓你驚喜萬分。從與宋豐雄 26 次的探究訪談（逐字稿將近五十三萬字）及其他人員（包括學校老師、家長、幾位其他學校校長的訪談）92 人次的訪問（逐字稿約一百三十萬字），可以想見大多受訪者的暢所欲言，這是我想要感謝與感到幸運的地方；因為，同一所學校，校長與這麼多的成員及相



ii 校長領導與學校文化探究

關人士願意接受訪談，的確不容易。

從認識宋豐雄到決定對宋豐雄個人及興雅國小進行正式研究之前，其實歷經了兩年的非正式觀察，對我而言：「生活即觀察」、「生活即研究」、「生活即學習」。從 2002 年到 2004 在資訊種子學校培訓計畫中與宋豐雄校長及興雅國小學校成員的互動過程，我從非正式觀察中研究興雅，我直覺到宋豐雄和興雅國小「很不一樣」，值得我深入探究，一念之間，搭起了本研究的機緣。

我當初的觀察與直覺——宋豐雄校長領導有其特別處，在宋豐雄 2006 年 6 月獲台北市教育局「校長領導獎」及 2006 年 9 月教育部「校長領導卓越獎」得到印證，這等於是官方（從地方政府到中央政府）和專家學者們評定宋豐雄為一位卓越的、有效能的領導者，而非僅僅我在本研究中的宣稱而已，也彰顯了本研究的意義。

本個案研究前後花了將近兩年半的時間（從正式進行本研究到寫作完成），本研究的關注點有別於 Harry F. Wolcott 所寫的《校長辦公室裡的那個人：一種民族誌》（白亦方主譯，2001），Wolcott 將研究焦點放在對一位校長做鉅細靡遺的厚實描述（雖然也有觸及一些學校文化的議題），而我的關注點則在校長領導與學校文化的探究。事實上，Wolcott 在 1984 年 Waveland 版本的前言中也提及如果再進行一次這樣的研究：「可能需要在研究中多關注專業教育人員的文化定位，以及反應於學校環境的日常活動與溝通中，那些蘊藏的文化價值。」（白亦方主譯，2001：7）

我以敘說探究法來構築宋豐雄校长的生命故事、探究他的個人特質，以及對其日後的行事風格、治校理念、學校經營策略和扮演角色等校長領導的影響。經由對宋豐雄一段時日的觀察，及一次又一次的探究對話，讓宋豐雄生命深處的記憶與經驗再度浮現、也賦以新的意義，是個活出（living）、敘說（telling）、再活出（reliving）和再敘說（retelling）的歷程，亦即在我與宋豐雄共處並探究其經驗故事時，即共同經歷活出與敘說的經驗，然後建構研究文本時又經歷了再活出和再敘說的經驗。其次，領導與組織文化是一體的兩面（Schein, 2004），因此本研究為了理解一所學校的校長領導及其學校文化之間的複雜關係，我亦以民族誌取向來探究學校生活樣貌，以了解宋豐雄的校長領導與興雅國小的學校文化意涵。



在本書中，我大多以「宋豐雄」來代替「校長」或「宋豐雄校長」稱呼，係從讀者的立場來看待，因為他是興雅國小的校長，但不是讀者的校長，而「校長」則是個職稱，因此，如果僅在文中呈現「校長」兩個字，容易造成讀者的混淆。不過有時候，我會基於上下文的需要，稱呼校長或宋豐雄校長。

本書第一章介紹進行本研究的緣起，包括了宋豐雄擔任北區資訊種子輔導委員的機緣、興起研究念頭到真正投入的心理轉折及我為什麼關注本研究的主題，接著以一般論文的格式說明本研究的意義、研究目的與焦點、研究架構、名詞解釋及研究限制等。第二章的文獻探討包括：組織文化與學校文化的意義、組織文化的層面、組織文化的功能、學校文化形成與改變、學校文化與績效表現、校長領導相關文獻、有效能學校之特質、校長領導與學校文化的關係、校長領導與學校文化相關研究等九個小節。第三章研究設計包括：校長領導與學校文化研究途徑、研究目的與焦點、研究方法、研究對象、研究工具、資料蒐集、資料分析、質性研究的信度與效度的問題及其他一些議題的探討。第四章從對宋豐雄的生命故事探究，以理解其個人特質及對日後校長領導的行事風格、治校理念、學校經營策略及扮演角色之影響。

本研究將學校文化部分分成三章來呈現（第五、六、七章），我將興雅學校文化的隱喻放在最後面（第七章——興雅像教育實驗場、像動物園、像劇團、像一艘船），以免一下子將讀者帶到一個刻板印象的情境（看似有點矛盾，想快速的讓讀者進到其熟悉的意象，又怕造成刻板印象），其次第六章是以「興雅現象」（如興雅成員成長的故事、忙與累和緊張關係等）來呈現興雅一些較為特別的學校文化樣貌。第五章則為在其他兩章未提及的學校文化樣貌（如人工製品、九十週年校慶的故事、介聘事件、次級團體文化等）。整個興雅學校文化樣貌的聚焦方式，好像是倒敘法，由龐雜逐漸聚焦。

第八章主要關注點在探究宋豐雄的校長領導與興雅國小學校文化之間關係，包括：「學校人際關係」（如整體學校人際關係和老師對校長人際關係的覺知）、「從校長室擺設、運用及互動來理解宋豐雄」、「興雅致勝的關鍵」和「教師社會化與學校活化」等。

在第九章的結論中，宋豐雄校長領導的核心可歸結為——「意義的追尋」和「影響力的發揮」。在興雅學校日常生活樣貌中，我列舉了 13 種樣貌，然後



再舉例說明一些生活樣貌所浮現的學校文化意義。在興雅國小整體學校文化樣貌方面，除五個核心元素外，在其外圍有 13 個文化表徵，我以整合、分化和零碎的文化觀點來詮釋興雅如何交疊呈現這三種文化觀點下的現象，並對興雅的學校文化樣貌做一個描述。在該章所提及的研究意涵，包括了校長領導、強勢領導、強勢學校文化與組織績效相互依存的關係、人工製品的動態性和有機性、多元團隊形成的學習社群與行政運作下所展現的執行力和研究方法等五個意涵。最後提出四點建議，包括：由局外人與局內人合作參與校長領導與學校文化研究、進行「綜觀性」的研究以了解「學校效能」與「校長領導」及「組織文化」的關係、進行涵蓋各階層成員的學校文化研究、對多所學校進行類似的研究以便進行比較分析。

本書相當程度的呈現受訪者的逐字稿，除了呈現被研究者的聲音外，也留下讀者自行詮釋的空間；在受訪者逐字稿中用 [] 框住的字，表現研究者補充的遺漏字，另外，有些地方加劃底線，係讓讀者更能聚焦於我所描述或詮釋的部分。其次，爲了讓讀者對所描述的現象有更深的印象，文中除輔以黑白相片說明外，在書本後面亦有彩色版的相片供讀者參閱。

我也期望本書可以帶給以下讀者某些貢獻：(1)校長與學校的一級主管：鑑於目前台灣少子化情況日趨嚴重的情形下，有些學校因學生人數過少而不得不裁併，因此學校僅僅維持系統的順利運作並不足以因應學生減班或者學校被裁併的危機，唯一的生存之道是：打亮名聲、辦出績效，獲得家長的普遍肯定，並願意（甚至）越區將孩子送來就讀。然而在現行的校長遴選制度下，校長要有效領導成員「打亮名聲、辦出績效、維持招生人數」，其實是相當大的挑戰。如序言前面的「創造性隱喻」中，可以看到校長是個令人愛恨交織的人物，而擔任學校一級主管的主任又何嘗不是？有許多政策要推動，有許多的學校變革要執行，然而卻發現阻礙重重，甚至惹人討厭，但事後學校成員們又可能覺得校長或主任有先見之明。從本書中，可以看到校長與成員間、成員與成員間的互動所呈現的學校樣貌的複雜面。此外，從許多呈現的逐字稿中，可以理解校長、學校行政主管及基層教師的思維。行政人員期望能有執行力，然而執行力來自於對組織文化的了解、理念的溝通、策略的運用、多重角色的扮演，乃至權力的運用等。在本書所呈現的種種複雜現象，或許有助於校長與主任們詮釋



自己所服務學校的一些現象，進而對組織成員的行事作為有更深入理解，而能以更適切的方式引導成員共同為學校的發展而努力。(2)教育工作者：教育工作者包括的範圍很廣，在此，我特別要以基層教師為例。教師們對自己所服務學校的日常生活樣貌，可能因朝朝暮暮身處其中而將很多事情視為理所當然，如果能仔細觀察、思考其背後的文化意涵，或許有助於建構自己的教育觀和教育理想，而本書期望能提供一些觀察與思考學校生活樣貌及其隱含的文化意涵，以及校長及學校行政主管在組織運作中推動變革的考量。(3)研究生：本書對所有的研究過程均有詳細的描述，包括我在研究分析階段、文本書寫階段所遇到的困頓，而這些經驗是許多研究生可能會遇到的經驗，希望這些描述對從事質性教育研究的研究生有一些助益。

另外，我有個夢想，就是如果學校的校長、主任、老師們，能以局內人，進行團體敘說，探究所服務學校的生活樣貌，了解其校長領導與學校文化的意涵，並在團體敘說分享中，對某些樣貌賦予新的意義，並寫下組織成長的故事及保存成員寶貴的經驗。那麼，這本書，就發揮了拋磚引玉的效果。

還有，我要再度強調，雖然在本書中，呈現了興雅國小的多元樣貌：有和諧、有糾葛、有認同、也有質疑，但我並無任何貶抑興雅成員的意思，只因每個人所處的位置與立場的不同，呈現出不同的觀點與想法，我還是要再度感謝宋豐雄校長及興雅國小所有的成員忍受我們長達一年半的打擾及後續的補訪。

我特別要感謝宋豐雄校長給我完全的文本書寫空間，我幾度將寫好的文本拿給他閱讀以期對可能不妥之處提出討論，然而他完全沒有表示有任何內容需要修正的意見。比如，看到「老師躲校長的部分」，他也覺得是正常的，在一個組織中，成員對領導者有褒、有貶，他都覺得是很正常的事，不需要刻意將自己完美化。

我也要感謝興雅鄭邦吉主任和吳國文主任，提供興雅的歷史、典故、校旗、校徽的意涵。我要感謝徐月梅校長、永吉國中林美雲校長、興雅國中林美霞校長、懷生國小邱英平校長、興雅的家長義工們在百忙中接受我的訪問，讓本研究得以從更多的觀點去描述與詮釋。

我要再度感謝興雅國小的成員們（包括實習教師們），他們都是在百忙中、在課堂的夾縫中抽空接受我們的訪問。我要感謝陳斐卿在我遇到瓶頸時提供寶



貴的意見，並願意撥出時間進行 data 的註記示範與討論。也感謝新竹教育大學的成虹飛教授讓我和中央大學的研究生們在 2006 年 9 月起參加他們的敘說成長團體（我們是斷斷續續參加，而他也包容我們這樣的進進出出），如果我早點參加他們的敘說團體，或許會有不同的書寫風貌。我特別要感謝本書得以完成的兩位得力助手：鄧曉婷小姐和邱創傑先生，鄧曉婷助理全程協助本研究的進行（從資訊種子學校的培訓到書籍出版的整合與校稿），邱創傑助理則在興雅國小和宋豐雄及興雅成員們生活將近一年的時間，經由觀察、記錄、訪談、蒐集了許多興雅的校長領導與學校生活樣貌的田野資料。我也要感謝我的研究生們：吳宜親和柳嘉雯將近一年半的長期協助、李柏毅和陳雅雯將近一學期的協助，讓我減輕了不少負擔。

我更要深深的感謝內人陳寶蓮女士全方位的支持，以及長期照顧我的生活起居，用心調理營養均衡且少油、清淡口味的餐點，讓我在長期寫作的壓力下得以保有健康的身體。

我也要感謝中央大學校務基金制度及國科會一年的研究經費補助（NSC94-2520-S-008-006），得以讓我能聘用助理長期進行我感到興趣、且覺得有重大意義的研究。

最後要感謝師大書苑白社長文正慨允本書的出版，也感謝責任編輯吳曉其的用心編輯及校對，及白佩玉小姐對本書封面設計與版面處理等等相關事宜，才得以讓本書順利的出版。

林 信 榕

於國立中央大學

2006 年 12 月

簡明目錄

序 言	i
第一章 緒 論	1
第二章 文獻探討	21
第三章 研究設計	91
第四章 校長生命故事、個人特質與領導探究	139
第五章 興雅國小學校文化樣貌	225
第六章 興雅國小學校現象	271
第七章 興雅像什麼	329
第八章 校長領導與學校文化	349
第九章 結 論	377
參考文獻	409

附 錄

附錄一：宋校長訪談大綱	417
附錄二：主任訪談大綱	423
附錄三：教師訪談大綱	427
附錄四：實習教師訪談大綱	427
附錄五：關鍵老師訪談大綱	428
附錄六：學生訪談大綱	429
附錄七：家長訪談大綱	430
附錄八：鄰近國中校長訪談大綱	431
附錄九：他校校長訪談大綱	431
主題索引	433
相片集	437



目 錄

第一章 緒 論	1
壹、緣 起	3
一、研究助理與宋豐雄校長的關係	3
二、熱心的輔導委員	3
三、協助培訓前的參訪	4
四、兩件插曲	4
五、另外一個機緣與第一次對研究對象的探詢	5
六、增強我研究信心的徐月梅校長	6
貳、從興起研究念頭到真正投入的心理轉折	6
一、我對興雅國小協助辦理資訊種子學校經驗交流的感受 全校總動員／溫馨的插曲／有計畫的培植後進	7
二、研究生退出本研究的衝擊	9
三、另外幾件增強我以宋豐雄與興雅國小為研究對象的事件 自信、開放的老師／意外的談話：在家長介入學生糾紛的事件中 竭力維護學生權益／持久的熱誠與用心	9
四、正式邁入本研究	11
參、研究背景——為什麼關注本研究的主題	12
一、從進入校門的那一刻感受	13
二、怎麼只有主任在忙？	14
三、放下身段，忙進忙出的校長	14
肆、本研究的意義	16
伍、研究目的與焦點	17
陸、本研究呈現方式及研究架構	17
柒、名詞解釋	19
一、校長領導	19
二、校長生命故事	19
三、學校文化或學校組織文化	19
捌、研究限制	20



第二章 文獻探討	21
壹、組織文化與學校文化的意義	21
一、文化的意涵	21
二、組織文化的意義	23
三、學校文化的意涵	27
學校文化研究的演化——以英國為例／學校文化的定義／ 學校文化要素	
貳、組織文化的層面	33
一、Schein 的文化三層面	33
二、Hoy 和 Miskel 的文化三層面	34
三、其他研究者的彙整	35
參、組織文化的功能	36
一、組織文化的正面功能	36
二、組織文化的負面功能	38
肆、學校文化形成與改變	39
一、學校文化的形成	39
二、文化改變	43
三種組織文化觀點下的文化改變關注點／不同成長階段 組織的文化改變機制／文化改變的一些議題	
伍、學校文化與績效表現	55
陸、校長領導相關文獻	56
一、領導理論	56
二、領導的定義	59
三、校長權威來源	60
四、校長權力來源	61
五、校長角色	63
六、領導風格（Leadership styles）	69
柒、有效能學校之特質	75
捌、校長領導與學校文化的關係	76
一、校長領導內涵與學校文化關係密切	76
二、校長是學校文化形塑與改變的引導者	78
三、校長與哪一階層文化的關係？係指與管理階層之組織文化的關係？ 還是與基層之組織文化的關係？	79



玖、校長領導與學校文化相關研究	80
一、國內校長領導與學校文化相關研究	82
二、國外校長領導與學校文化相關研究	85
拾、本章結語	89
第三章 研究設計	91
壹、校長領導與學校文化研究途徑	92
一、校長領導研究途徑	92
二、學校文化的研究方法	93
量化研究與質性研究的演化／量化研究、質性研究和混合研究	
貳、研究目的與焦點	95
參、研究方法	96
一、本研究採用民族誌的適切性	96
二、採用敘說來探究校長生命故事、人格特質及影響其日後校長領導的適切性	98
肆、研究對象	100
一、具名與匿名的考量	100
二、整體描述	101
三、深度訪談對象及抽樣策略	103
伍、研究工具	106
一、研究者的經驗	106
註記逐字稿的選擇／是否需要先閱讀文獻／下概念	
二、與研究對象關係的建立	109
三、研究者的位置	109
因應受訪者對研究者的質疑與期待／學校的耳語現象造成訪談困擾	
四、訪談題目發展：一個不斷發展的歷程	112
陸、資料蒐集	113
一、參與觀察	113
二、深度訪談	114
三、焦點團體訪談	115
四、相關文件分析	115
柒、資料分析	115
一、初步編碼與編碼彙整表	116
二、敘說探究資料分析	120



三、資料取捨	120
四、註記與註記資料整理	120
捌、質性研究的信度與效度的問題	125
一、信度問題及其解決途徑	126
二、效度問題	126
效度解決途徑／敘說探究的信、效度問題	
玖、其他議題	132
一、文本呈現方式的心理轉折	132
什麼樣的質性研究文本才是令人滿意的研究報告？／研究者 與研究對象在文本中聲音的呈現及讀者詮釋空間的考量	
二、學校文化部分之文本呈現方式	134
三、其他章節的文本呈現方式考量	137
拾、本章結語	137
第四章 校長生命故事、個人特質與領導探究	139
壹、宋豐雄校長生命故事	140
一、國 小	142
號令員與反動份子／影響日後行事風格的茶桶事件	
二、中 學	143
小學的解放／參與球隊之影響——重團隊、奮力不懈	
三、大 學	145
淡大到政大／從政大到台中師專——家境及兵役考量／ 就讀台中師專期間——未建立教育理念	
四、進入職場	147
改分發／展現特質	
五、異動的心及轉折	148
留學夢斷／日商秘書／病危後的生命了悟／嶄露頭角／ 與現實拚搏——工作、進修、拚生活	
六、校長生涯	150
考校長的歷程／第一所學校——溪山國小／第二所學校——武功 國小／第三所學校——興雅國小／突然退休轉任私立高中副校長／ 再度回任興雅國小校長／教評會通過介聘風波／退居幕後	
七、參加同學會——心理轉折	159
八、退休前的殊榮	160



貳、個人特質	161
一、機智	163
二、堅忍、沈著、應變	163
三、親和力	165
四、誠信	167
五、有壯志與主動	167
六、容易溝通 VS. 堅持己見——同仁眼中意見分歧的特質	168
七、點子、創意與冥想	170
八、個人特質——怪胎	172
勇於嘗試、不怕失敗和採取迂迴策略達成目標／不怕得罪人／	
公正 VS. 公平	
參、行事風格	176
一、有擔當——納莉颱風復課和讀經事件的例子	176
二、強勢、自信、開放	178
三、堅持原則	180
維護學生權益／為學生利益，遭調職亦在所不惜	
四、不輕易改變決定	182
五、結合冥想與記憶力	183
六、設身處地	185
七、主動出擊——主導議題、發揮影響力	187
肆、治校理念	189
一、學生至上	189
學生權益為最高考量／弱勢學生照顧／多元能力的培養	
二、注重教育意義——教育 VS. 作秀	193
三、先績效後資源	194
四、注重學校發展——學校發展更甚於學校改進	197
五、注重歷程——以畢業磁磚製作及孔子銅像再矗立為例	198
伍、學校經營策略	201
一、團隊合作	201
二、不畏從體制外處理特殊問題	202
三、辦活動帶動成長	203
四、建立危機意識	206
五、媒體曝光——提升學校知名度	208
六、賺到的感覺——堅持 VS. 彈性處理	208
七、人員掌控——一二三波人員管控	211
第一波／第二波／第三波——焦急、協商與共識／第四波	



八、三分之一輪調策略——熟悉課程·····	214
陸、扮演角色·····	216
一、Deal 和 Peterson 校長角色三個取向下的宋豐雄·····	217
「技術性領導」角色取向／心靈藝術家／「象徵性領導」角色取向	
二、其他的角色·····	219
談判者與問題解決者／諮詢者／示範者與教學領導者／經驗傳承者	
／有遠見者	
柒、本章結語·····	223
第五章 興雅國小學校文化樣貌·····	225
壹、人工製品·····	227
一、鮮為人知的校徽·····	228
二、校旗的故事·····	229
三、學校建築快速導覽·····	229
四、藝術門·····	230
五、畢業生作品打造的共同記憶——由學生畢業陶藝作品所鋪陳的校園·····	231
六、風雨操場——露天歌劇院·····	231
貳、九十週年校慶的故事·····	233
一、籌備階段·····	234
二、校慶月·····	234
序幕／從技工帶老師練舞談「平等觀」／師生作品展出及刊載在校刊的意義	
三、校慶週·····	238
四、校慶日·····	238
傘海形成的集合場／兩百七十公尺的長龍／遮風避雨的露天歌劇院——藝文廣場／大家的舞台——學生、老師、家長的作品展／與他校成員共享舞台——溪山國小的太鼓表演	
五、校慶專刊——真正屬於自己的成長專刊·····	241
無名人題跋／校慶 Logo 的故事／資深技工的專訪與校慶專刊版面安排／校警作品——描述學校樣貌及人物的歌詞／走過的，必留痕跡——興雅人共同的回憶與記錄	
六、校慶之後·····	249
一些看法／有意義 VS. 沒有意義／長龍製作——眾說紛紜的決策過程／天公不作美引發爭議／教師忙翻的時間壓力	



參、介聘事件	255
一、組織發展——興雅的選才策略	256
二、個人發展、組織發展孰重？	257
三、衝突	257
四、詭異的學校氣氛	258
五、選擇留下——參與權力遊戲	258
肆、次級團體文化	259
一、學年文化	260
學年自成一個團體／空間限制所引發的「學年隔離」現象／	
學年中的同梯文化／同儕壓力	
二、處室文化	263
三、資深文化與資淺文化	265
伍、本章結語	267
第六章 興雅國小學校現象	271
壹、學校成員成長的故事	271
一、警衛成長的故事	272
二、校長讀碩士專班的成長故事	273
三、資訊科技融入教學的先驅者——林全茂老師帶動老師成長故事	273
校長知人善任／充滿毅力的學習／經驗傳承——分享與帶人／	
誘發其他老師的學習	
四、結合傳統與科技——書法老師江進華的成長故事	276
書法教學的問題——一再示範／初學——合作學習策略／	
主動尋求回饋與改進	
五、幾位年輕老師成長的故事	280
實習之後激發在興雅追求繼續學習的旅程／從摸索與請益中成長	
六、趕鴨子上架的成長故事	282
校長觀點／教師被迫學習及成長的例子——網頁製作／	
教師被迫學習及成長的例子——從級任到陶藝老師	
貳、忙與累	287
一、校長忙	288
二、行政忙	290
三、老師忙	291
四、家長忙	292
五、學生忙	293