

附錄二、第一次焦點團體座談人員與會議記錄

時間：98年9月9日(三)10:00

地點：國立中正大學教育學院院辦公室會議室(R302)

主持人：林明地教授

協同主持人：詹盛如教授、李麗玲助理研究員

研究助理：許淑柔小姐、林展億研究生

類別	姓名及職稱	服務單位	編碼
學者	蔡金田助理教授	國立暨南國際大學教育政策與行政學系	1-1
	王瑞堦副教授	國立嘉義大學師資培育中心	1-2
官員	林良慶副處長	嘉義市教育處	1-3
校長	黃顯智校長	嘉義市嘉義國中	1-4
	黃金地校長	雲林縣南陽國小	1-5
主任或教師	謝富榮主任	台中縣北勢國小	1-6
	施佩芳教師	高雄市楠陽國小	1-7
家長代表	王柏東先生	嘉義市嘉義國中家長會長	1-8
	陳媽媽	雲林縣南陽國小家長代表	1-9

會議記錄逐字稿

林明地教授：

各位校長、王律師、南陽家長代表、愛心媽媽、另外兩位在小學服務的博士生。這是國家教育研究處委託所做的一個案子有關國民中小學校長主任專業發展課程發展的一個課程的內容研究，那待會再來講內容重點是什麼，我先來介紹讓大家認識一下，第一個是我們國家教育研究院的研究員李麗玲，他與我們一同做這個案子，謝謝他從台北來給我們指導。再來是我們嘉義國中的王醫師，再來是我們的校長黃顯智黃校長，我們嘉義市的教育處林良慶林副處長，另外我們有一個團隊成員是詹盛如詹教授，還有許淑柔許秘書幫我們做行政的工作。南陽的黃金地黃校長，另外愛心媽媽陳小姐，暨南大學的教政系蔡金田蔡教授，他也負責暨大的校長培育中心的業務。另外是台中縣北勢國小的主任謝富榮謝主任，他也是我們教育所的博士生畢業，博士論文題目與

我們這個案子的內容相關，另外施佩芳施同學高雄市楠陽國小，也是我們所的博士生。

再來，我先簡要的說明一下我們的案子。我們希望能發展出來的東西，那是當了校長之後他在專業上成長的一些內容，我們以前有做過類似這樣的研究，那多數只有把上課的課程內容和架構規畫出來或者是把他的能力指標，當然能力指標也不是很齊全，到底他要有哪些能力？我們這次的想法是能不能發展出類似香港教育署所發展的課程內容，我有香港在培養校長的課程內容，我們可能沒有辦法像香港那個樣子，他要培養什麼樣的校長就把課程訂好了，不管請誰來培訓，他這個課程審查完審定完了之後，他就請各大學競標，你可以培育、你可以證明你這個課程可以上得很好，所以我們的校長他應該具備什麼？或者他當校長之後什麼該繼續成長？他都有一些基本的內容或者是核心能力。那我們國內比較缺的部分第一個就是能力指標還不是很全，第二個就是我們只有把課程跟科目做一點分析而已，所以這個計畫我希望可以做到介於香港教育署和這個能力指標之間。因此當我們找完這能力指標完，說不定我們要看看一些校長的同意程度是怎樣，之後我們會委託一些人去寫這個能力的內容，他應該要熟悉什麼，所以這個的豐富程度就介於香港教育研究署和這些能力指標之間。我們也有一些大綱，在這些能力之後我們要寫一些大綱，這是從今年七八月份開始做的一些專案，所以今年12月以前我要將這些能力指標出來之後再做一些調查。今年上半年將指標確定，後半年就來發展指標一些細部的內容。舉例來講，政策執行第一個能力指標能了解和遵守教育政策與法令，那恐怕就是要寫有哪些的法令是需要去了解，法律的位階如何，或者是你有一些很好的提議要提供，有哪些管道是可以提供的，這些當然是後半年所要做的。今天拜託各位，我們也邀請了各方面跟這個議題有關的，包括教育處行政的長官，還有我們的校長、家長，還有學校的老師和主任、學者專家，針對我們的能力向度還有能力指標提出來。這裡要特別謝謝謝富榮謝主任，他在他的博士論文中已經針對能力指標有很好的成果，幾乎都是參考他的，做很詳細的文獻探討，做review完後去做問卷調查，這些都是校長他們認為他們在當了校長之後，所應該要繼續成長的內容。如果做五點量表的話，他們都應該是四點多以上。她們都覺得很重要。最後一點品質確保改善是我們團隊在參考香港教育署的內容後決定。當一個校長在面對這個多變的環境，可能要繼續看這個學校有什麼需要改進的，就會想到我有什麼目標、今年我要做什麼，這跟前面也有點關聯。就像是大學系所評鑑，要想有什麼要持續改善，列出了這七個核心能力。另外我們也列出七個簡要的核心能力指標。焦點團體就是我說的要少一點，所以要拜託各位，我剛剛已經說得太多了，主要是想讓大家清楚研究的脈絡。那現在請各位可以合起來講，也可以分開講，針對核心能力的向度，也就是那七項，包括策執行、學校經營、教學領導、社區關係、人格特質、品質確保與改善，這是我們將它定義為核心能力向度。每一個核心層面向度都有它的核心能力指標，我們把他定為是需要發展的後半年，就會針對核心能力指標去寫一個比較細部的內容。出來之後，就會對我們當了校長之後，有什麼需要去成長的有一個核心的概念。那討論一就是針對核心能力向度、核心能力指標。最後如果有時間，那我要再去請教各位剛剛我那些理想如何去達成。就是說我們每一個人，也可以自己來寫核心能力指標應該要包括什麼樣的內容，那誰比較適合來寫，或者誰適合提供意見。這必須等一下有時間再來請教各位。那是不是看盛如教授有什麼補充？或者麗玲研究員有什麼補充？如果沒有，是不是把握時間我希望能於12點以前結束。所以核心能力向度、核心能力指標你可以合起來講。換句話說，就是覺得在當了校長，核心能力再持續成長，當然每一個在當了校長之後已經具備的核心能力已經不太一樣。但哪些部分有可能是他比較弱的，你可以從你當家長的角度、你當老師、校長或者我們學者專家，或者行政機構的角度來看。那我就在這裡打住，不曉得誰可以先給我們提供寶貴的意見？

林良慶副座：

院長，還有核心能力的指標訂在哪？院裡這裡規畫的核心能力，校長這裡的專業發展二、三所累積的向度，所以我這裡要建議這裡是不是可以把它做課程分類。那另外就是品質確保與改善，可不可能把它修改為教學效能的維護，因為在談的品質保護的這一塊對教學效能維護，對核心能力這部分是否提到改善這部分，好像是談到校長要有改善缺失的能力，但是應該在談的這塊改善做為一個核心能力的向度會不會有一個太負向的感覺。核心能力指標這個部份我就直接講，建議教育政策上是不是可以核心能力指標針對要了解國際教育的趨勢，進而對整個教育政策上的意涵他可能會有深層的了解。因為基本上台灣的教育政策很多都是仿效歐美那這樣的趨勢，做為一個校長他應該有能力去了解，比如說托育服務—托育服務在歐美先進國家，比如丹麥、瑞典是做的最好，那台灣整個在推動托育計畫，那如果整個脈絡你沒有清楚的話，那整個政策的下達你在執行面就沒有辦法把它運用在政策要的地方，那第二個是針對說是不是可以針對一個有效測量的執行成效在政策執行上去測量，他的執行成效在這邊好像是沒有提到的，好像就是說如果你執行完，你要透過外部的評鑑或者是你內部就有那個機制。校長就有能力去測量說到底我做的好不好，那這一部分是不是把他增列在學校經營上？我會把他建議要不要把他增列危機管理的能力，那現在整個校園的管理已經不是很制式，是一個動態管理，那整個師生的制度、親師生的關係都是很突發，所以管理的這部分就會涉及談判跟協調這邊可能可以把它細分。再下來第二個是會議領導主持技術的能力，那我們的指標中有提到能有效的完成會議並做成具體的決議，那這跟這個很類似。包括你議事規則的認識，這可能也很重要。在我們師資培育的這一塊都沒有去訓練你怎麼開個會像會議規程，我那天和教師團體開個會，那個教師一坐下來就說我要拒簽你們的內容，我不滿意，等你們結論後我再去看要不要簽名，所以這就顯然不懂議事規則。你今天是來出席會議，你居然可以講這種話，這都是我們現場的老師，這些老師都有可能做校長，這個能力都是有待培養的。接下來是第八所鎖定的高效能團隊，我是看到他跟能力指標的第二點跟第四點是相同的，因為高效能團隊他要談的就是共同目標：友愛、互信還有有效溝通，那第八談的高效能團隊跟二、四是有點雷同的，所以在校長學校經營要有溝通的能力，我對學校經營這塊做了幾點建議，那另外在教學和課程領導這一塊我會針對是不是要針對同儕視導、還有行政視導、還有教學精進，以及統整整個年級課程的能力，現在校長在對教學的這一塊幾乎是丟給學校的老師，這個教學計畫的發展他也無法從國小一到六年級、國中一到三年級整個來看，那他的統整能力可能要來培育，進而來發展學校特色。如果他擁有這項能力他就可以和老師共同來發展學校特色的能力，這是我針對教學課程這一部分的想法。另外就是有關於社區關係的這一部分，就是有關於社區關係部分九的裡面有提到跟學校裡面的同儕去發展共識，但他對執行面沒有提到，因為一個校長它基本上是一個公共政策的執行者，他也是一個願景的營造者，那這執行面可能就忽略到你有共識但是誰要來執行那這一部分，我們可以一併來提起。那另外一部分就是人格特質的養成，我會針對能不能有富愛心情緒的表達、富具有同理心的表達或者具有魅力領導的特質那專業的成長這部分，我是想能不能做修改，因為第六的部分是寫對引領對教育做的改革，我是覺得是否可以改成引領並帶領教師實行教育政策，他可能是執行面，如果要進行改革這可能要比較高階的，所以這一部分會比較貼切，那品質確保和改善的部分第四點是將擬訂適切改善措施，我是建議能夠擬訂適切的改善措施，就把將改成有能力的能，做這幾點的建議，那僅供參考，謝謝。

林明地教授：

謝謝副座的建議。

黃金地校長：

對長官也很重要，如果和教育處的感情不好的話，那也是很難經營這樣子，在我們這個社區關係、公共關係這地方因為我們有關於次級團體的運作是影響校內的次級團體應用能力，這是我的意見。

王瑞勳教授：

核心向度下可有次核心，作成課程領導；社區管理在目前方面，有沒有需要改變其向度名稱，另外，危機管理可獨立為一個向度；在品質確保與改善的向度可改成學校的永續發展。溝通應該可放哪個層面？溝通可放在公共關係裡。

蔡金田教授：

社區的團體在我們目前在校園裡面，我的博士論文是中小學校長能力指標，我的專長跟富榮比較不一樣，我是用三個 level，所以我現在大概在上課之後，我發現原來我的指標向度還是不夠的，我本來是用 12 個向度，可是我發現這樣好像還是不夠，那品質的部分一般嚴格來講應該是有三個部分，一個是速度的品質、一個是過程、一個是輸入的品質，比如說學校的教學資源等等，那是一種輸入的品質，那過程的品質比如說就是教學的轉化和社區的關係，包括社區環境的影響，那產出的品質就像是學生的成就或者教學滿意度那一部分。另一個我覺得比較重要的部分就是行銷的部分，這個部份可能我在做論文的時候沒有涉獵那麼的多，那一般國內外校長的部分很少提到這兩部分，所以比較想確認的就是品質，國民中小學主任校長專業發展的品質，那學校經營的這一部分是不是很大，所以是不是還能再切割一下，課程領導和教學領導上在相關學者的看法上是可以是兩個獨立的，也可以是有交集，也可以是同心圓，兩個之間的關係是蠻複雜的。我在論文裡面是把他們分開的，但是在執行的層面上基本是分開的，層面我是區分為四個層面，我現在也是用這個做校長的專業發展行政管理，課程教學資源管理應用跟專業涵養四個層面。行政管理、課程領導、教學領導跟學生學習成就、校內人力資源，富榮的部分應該也是經過非常嚴謹的。那品質的部分我是想是不是可以再聚焦一點，建議是不是可以再多一個學校的部分，例如副座剛剛不是說國際觀的部分，我是比較傾向把他放在這一個。

王柏東先生：

擔任兩任家長會會長，家長會其實是學校一個很好的機構，站在學生和家長的立場做一個很好的溝通橋梁。如果家長會認真的經營也能為學校解決了許多的問題，裡面許多的核心部分家長會都可以一同參與，像是政策執行、學校經營。每次學校的會議我都會參與，像是教評會、課程發展委員會，我們都會一同的去關心，如果學校發生什麼案件的話我們家長會也是會進行處理，如果家長會都不關心，當然有時候家長的意見也不一定是正確的，教學的話也不一定每一部分百分之百是正確的，所以要站在公正的立場去替學校還有家長解決這樣的事，我們家長會的立場也不是百分之百要配合學校，當然如果這個意見是好的，我們當然要百分之百去遵照這個意見供做去執行，如果學校在教學方面有問題，也是要很客觀的提出。有時候校長的想、教育處的想法就是很奇怪，有時候與社會觀點有點落差，有可能是因為在學校管學生管多了，所以他有他的主

觀所以你跟他講一下他也不一定會接受，因為他的主觀，所以才會產生這樣的問題，他就不管，所以家長學生就會想為什麼這個校長是這樣，所以這樣時常就會很多的紛爭，像這樣我們家長會就要從中去協調幫忙，減少學校跟家長之間的對立，一個學校要好，就要減少之間的紛爭。如果一個學校吵吵鬧鬧，那他就很難可以繼續辦下去，如果家長不支持學校，吵吵鬧鬧，兩三天就來個抗議，那這個學校也是很難經營。家長會跟學校還有家長要有很好的互動，家長會有很多功能不管是學生家裡有什麼問題、經濟有困難、家庭有變故，我們家長會都能提供很好的幫忙，提供一些生活的經費給予幫忙，家長會和社區也是要有很好的互動，如果社區現在社會不是一個人你要看，一個整體性要跟社區很好，如果社區都說這個學校不好，你看他霸氣很重他都會去跟你破壞，不會講你好話，出去也都會講妳們學校的壞話，甚至妳們學校很難經營，如果妳們學校跟社區很好的話，妳們很難經營，他會告訴妳們老師說學校有什麼問題，甚至會幫你顧學校像是說最近這邊有兩三個年輕人在吸食毒品，你要多注意，提供一個很好的環境，所以說如果家長會能夠跟社區還有學校有一個很好的支援的話也會是很好的，像我們學校跟社區如果有什麼活動的話盡量去幫忙、去參與、真正的和社區有互動。所以說這兩年我們嘉義國中在黃校長的領導之下，這幾年都是在進步，當然學校還是有缺點，但是盡善盡美。希望對學校進步可以更盡一點心意，那以上就是我這兩年屆擔任家長會會長的一些意見，謝謝大家。

林明地教授：

雖然王醫生沒有直接的指出能力指標，是從一個家長會會長如何讓校長去經營和家長會互動，其實從裡面都可以很清楚得聽到：溝通、接納、願意聽意見的部分，所以這是校長個人的人格特質，那家長的角度是從這個校長比較聽得進去，所以他就願意建議。大概還有提到一個正確的教育理念，這個教育理念牽涉到能力分班或者是弱勢學生的照顧，這個可能在專業成長的部分可以列入。我們也可以當然這個正確的理念也需要做一些溝通或傳遞，另外也提到我們家長，如果我們會互動溝通，那麼家長的資源也是。大概我們剛剛從王會長那邊有聽到溝通、接納還有正確的教育理念，家長會的資源了解、妥善利用。

陳愛心媽媽：

我們變成了家長和學校之間間接的溝通管道，因為很多家長會先向我們發牢騷，他們認為什麼事情不妥當或者和老師的教學理念有不相容的地方，我給她們的建議是第一點你先去找自己的班導師做一個協調，我可以先幫你做一個反應沒有關係，像是某某家長好像有些反應可能會找你做協調，這是我在做的第一點，我會這樣做。再來如果妳們真的認為什麼事情真的很不適當的話你再反應給校長，那我們就是做一個間接的溝通管道，讓家長去學習如何和學校做溝通，我發覺這點在這邊來說是做得還不錯，後來我又接了北港農工家長副會長的時候，我也發覺高中還有國小之間的差別真的非常大，就像是王醫師講的你去參加幾次教評會，你要把這個學生把他留在學校或者把他轉學那種掙扎性非常大，有時候或做個各方面的考慮，他在學校的表現真的有差勁到這個地步嗎？需要離開這個學校嗎？如果他真的不行如果他真的影響到整個學校了，那也沒辦法，所以說有時候在這種教評會的評估的時候真的很難下斷定，有時候會跟學校的立場不太一樣，但以家長來講有時候還是希望如果能有個學校能教育他那是最好的，所以這可能就是當了兩年的副會長感想可能就會比較多一點，再來就是說我剛剛看了這份報告以後，在社區關係上面他寫的一點營造與同仁關係和諧關係，能不能把營造這兩個改成社區人員與家長，就是說能讓社區人員

家長與同仁之間營造和諧關係，這樣的話涵蓋得稍微會比較廣一點，就是說包括整個社區、整個家長，再來就是教授有講到一點溝通，我發覺到第三點能與家長及社區重要人士建立良好關係，這兩個字關係可以改成溝通，因為關係還有溝通差別蠻大的，如果改成溝通看起來會不會比較好一點，溝通比較沒有負面，這兩點就是我剛剛看了以後的，剩下的我還沒有仔細的看，那就等一下再來，謝謝。

王柏東先生：

我們家長的立場可能比較是永續性，那校長可能就是四年或八年就離開，所以說每一個校長的作法也不太一樣，變成是家長也要去適應校長，那最好的是校長要盡量的去了解、去做溝通，那是最重要。得我們也完全不可能去說那要怎麼做那是不對的，所以最好是把溝通做好那是最重要的，不管你現在面對哪一個人，你都要做到溝通那是最重要的，還有共識點那是最重要的，你溝通完就是要有共識點，如果你沒有共識點，那你就什麼事情都沒有辦法做。

黃顯智校長：

我們學校經營的話當然學生家長是我們的顧客，我們外部的顧客，老師是我們內部的顧客，當然也呼應到我們的國中、高中還有這位家長，其實我不認為一定要上嘉中、嘉女或者一定要上醫科，其實行行出狀元，我也都是這麼講，只是我們怎麼教，讓孩子讀到最好的成果，我認為那才是最重要的，其實我也曾經在嘉工服務過，其實我們也覺得現在在科大也是非常棒的，現在很多學生也都非常願意去讀科大，因為他的智慧不是只有在理論而已，在實務方面都是非常棒，所以現在在出了社會之後許多的研究所博士班上面都願意招收這種學生，因為它們在實務上面是非常棒的，所以我們在多元智慧上面都是應該有的，所以我非常肯定這位家長，當然我們的會長我也有肯定一下，在這裡我要提到的人格特質，我覺得在六個指標裡面是可以再多一個概念，能具果斷權變還有決策的能力的人格特質，人格特質這個詞一定是好的嗎？或者要再修一下，我覺得校長要有一個果斷決策多元文化的能力，因為現在的社會是這麼多變化，像剛才副座有提到早上 H1N1 的事情，禮拜一早上我處理完這些事情以後，我接了很多會議大概處理一下而已，記者馬上打電話來問我，那我當然要回答，而且是兩個記者連續打電話給我，一直追問題你們學校怎麼一下請假 10 幾個？是同班的嗎？什麼原因一直追這些問題，他可以從很多面去角度切進去一件事情，他絕對不會只問校長，他可以從很多的角度去問老師、家長和社區。「校長要知道怎麼做危機管理這很重要。」所以他一定要有果斷權變決策的能力，這一部分我覺得是很重要的。再來就是品質確保與改善這方面，我覺得可以設立一個評鑑的機制，比如說一個品質評鑑委員會，我們做一個評鑑適度的回饋修正讓我們的教學品質可以再精緻話，以上兩點是我對能力指標。還有另外一點政策執行這方面，我認為校長也應該有多元價值的理念推動和執行，就是我們校長一定要能說服我們的家長會長，其實我們剛剛兩位會長和副會長剛剛他們講的都有另外一面的價值性，所以我認為校長一定要有這樣的能力，所以政策執行我認為一定要有這樣的能力和理念，我覺得我們怎麼教孩子讓孩子得到一個最好的成果那才是最重要的，如果是一個非常平等的，不見得是最平等的，所以你給相同的資源給不同的人也算是不平等的，這亞里斯多德說過的，所以我針對這三點做一個概念的敘述，也感謝會長做這樣的評價。我要澄清一下我還是會尊重會長，但是這是我們辦學的理念，但是會長還是我們很重要的顧客，我還是很尊重他的意見。

謝富榮老師：

這主要不是要發展校長的一個核心向度和指標，他只是一個集中的目的，那我主要的論文是根據我粗略歸納出來的一個向度或指標了解，最高向度做調整一個校長實務的最高的需求和指標。那我主要的指標的是針對這樣的課程再去做一個課程的設計，在整個能力指標的建構上我覺得完整和周延性有很大的不足。那今天在學長的論文中整個指標的周延性和延展性量度指標建構的方面，我想針對剛剛討論的主題有幾點的意見提出來，第一個就是校長和主任能力的區分，第二個是社區關係還有公共關係的領域的使用部分，這裡也是可以再討論。第三個是學校經營的部分，可能就是針對學校的實務經營上再提出幾點的建議，一個就是現在新生的兒童出生率降低，所以在基層的學校面臨到一個很大的問題就是招生的問題，所以這就是校長在學校特色上還有新生招生上，這就是學長提到的招生行銷那，第二個再提出一點建議就是有關於學校成員的招募，那就是主要針對新進教師，那現在有許多的部分來講正式教師是回歸到縣政府這個層級，那整個應該是沒有正式教師的徵選，整個學校是沒有這樣的機會，但是在代課教師這一部分如果他是長期代課，帶一年對學校的影響也是很大，所以一個校長他是不是有辦法建立一個代課教師很好的遴選機制，針對需要，第三個校長的工作是很零碎的，所以在時間管理上。最後一個是現在的師資來源多元，這個好處是師資來源多元，可以給教育職場上帶來不同的，但是另外一方面在教育品質方面可能會有一些不適任教師的問題，不適任教師現在並不是有很好的退場機制，所以如果沒有很好的退場機制，那校長要如何去針對這樣的不適任教師，這就是對於校長一個很重要的調解能力，那這些就是我針對能力指標的部分。

施佩芬老師：

我的部分我只有針對第六項專業成長，我覺得第三項他說能參與專業活動這個專業活動要不要增加為研習或者是在職進修的部分，那第四點就是能夠與教師討論他的教育理念，這部分就是像我們的校長他就是學者，他常常做的不是討論就是分享，所以我覺得他這個分享也是很重要的。他常常就是跟我們分享他專業部分的東西，引導我們去思考，所以這就是校長專業成長所要具備的能力，還有專業成長，第七點他說能先與校內教師討論了解校內教師需求這個部份是指要了解教師專業需求或者是各個部份，這個部份我覺得不太清楚，想說他是不是要討論與校內教師有關，比如說進修部份或者是研習部分的討論，這部份我覺得是較不清楚。那另外一點我蠻認同這位校長果斷的權變決策能力，因為像這次 H1N1 我們校長就在最後一次的返校日八月三十一日，那我們就在做這一個活動，那我覺得我們校長在這一個果斷的決策這一部分非常的好，那就是他在聽過很多訊息，他在整合後就馬上下達命令，其實我們還沒有開防疫會議，可是他就已經在做一個決策了，所以我覺的果斷決策上在這個多變的社會上這是蠻重要的。那最後一點我覺得真的就是行銷部分，像我們學校在行銷，從總量管制到現在招生的部分，雖然我們是國小部分，但也都會是和附近國小招生的部分互有增減，像我們學校就是一直在減，那對於我們來說就是很惶恐，所以我覺得校長在行銷這一部分也是要再做一下。

林明地教授：

目前已經都輪過一輪，請問有哪位還想提供補充？

王瑞勳教授：

組織能力向度可再修改，重要指標有哪些？是有些是比較欠缺的能力，並沒有被彰顯出來。轉換成課程有哪些？

林明地教授：

就是能力向度和指標之間再增加一個階層。

王瑞璦教授：

對，但是大向度是唯一的，外在與內在的關係是如何？就人格包含很多外在的部分。

林明地教授：

所以說完整的指標出來就是要看缺什麼？什麼比較弱？所以這有一個概念是說，這是一個校長他所認為他需要的，另外就是政策，當一個校長他應該具備有這些個人組織，可能一個部份是他自己想要，另外一個就是外部的可能是教育處、議員認為當一個校長所需要的，所以這是兩個層面的。所以以後這個校長可能就是要有有一個專業的評估，一個工具像是他覺得哪裡不夠的，這也牽涉到未來哪裡可以提供一個這樣的課程，有一些他可以自學，有一些像瑞璦教授剛剛提到的能力指標，剛剛程序上是有想說這些哪一個重，但是這些全部都有值得參考，當然需求參考會不一樣，但不會說你政策執行就是第一，或者我們再討論看看有沒有資源管理，這一部分有沒有誰要再補充意見？

林良慶副座：

能力指標這一部分、政策執行這一部分對應的能了解並遵守教育政策法令，那能不能修成、能了解教育政策法令，另外一個是能遵守教育政策法令。有些是了解但是他不一定能遵守，所以你將來成為問卷的話，他們勾選就有問題，專業成長這邊有提到能具備教育政策領導與教育政策相關知能，改為能具備政策領導相關知能，和具備政策領導相關知能，這是第一點，再來就是學校能力指導他所對應的指標的第十二點，這裡可能是筆誤，能從學校規畫與學校建築裡這裡很奇怪，那從應該是要改成能有效執行校園規劃與學校建築。再來是有關於教學與課程領導的對應能力指標的第八點還有第九點，能有效保護學生受教權利，跟第九提升學生學習品質與表現，這要放在品質那一塊還是放在學校經營這裡，這個可能抄錄上有一點漏掉，還是什麼能從校園規劃給學校建築這好像沒有寫完，這是專業成長的第七個。

林明地教授：

應該先與教師討論了解教師需求好像可能我們也要再檢查一下，不過人真得很複雜，有了解但不遵守的，但有一些是不了解但是遵守的，所以人真得是很複雜，那就讓概念清楚一點。還有沒有什麼補充，在了解這裡以後？那還有一個政策是在同樣一個政策，甲校長跟乙校長理解有的校長是說這裡很重要，有一些是想說晚一點再做，當然人也不可能像機器一樣，如果每一個人都是一樣，社會就變成黑白了，但是不能漏掉重要的政策，這是重要的。還有沒有其他補充。我再請教一下說課程內容我原來的想法有稍為說一下，就是說其實我那裡有一份香港擬的一位校長應該要具備的，這跟我們的培訓不一樣，我們的校長在培訓或者是在進修的時候也做了一些校長成長的工作，換句話說好像就是比較隨興，今年有什麼計畫我們就做什麼，有時候可能重疊，今天請

我去，明天請其他老師去，說不定他講的東西重複，只是校長在那邊他的表情都一樣，你講你的，我想我的，我做我的，那如果有這樣的東西，至少你核心要講的東西，那就可以避免零星式的、隨性式的、沒有系統的重覆這些現象，所以他就有這樣的一個課程，但是事實上我們還沒有辦法發展到這樣的一個課程。這樣的一個計劃，但有可能介於這中間，我們找出這能力指標向度，去找出這中間去寫，去找這些可能是實況或者是實務的經驗去寫，可能這個能力指標要達成的內容，所以可能是不像這麼厚，但是裡面的重要核心內容有可能是能了解並遵守教育法令，雖然了解跟遵守是比較複雜，但是我可以去寫哪些國民教育和法令是重要的，還有一個說不定在還沒提之前我們就要提的法令位階的關係，還有就是法令形成的問題，如果你對法令有問題，那你要怎麼去做一個適度的反應？像這些就是我們後半年要做的，介於能力指標和課程之間去完成這樣的東西。那我想請教各位的是，這樣的理想要怎麼樣去完成他？誰來寫？或者是誰提供那整體的建議？有沒有誰可以來建議或者對於我剛剛說的理想有沒有什麼看法來評論。這樣如果我找一些現任的校長來幫忙協助提供這樣的訊息，比如說能了解與遵守教育法令，從一個校長的角度的他可能是找比較有經驗的校長去提供這樣的訊息，比如說當了一個校長之後有哪些法令是重要的，或者是說哪些東西你當了校長之後我要確定你有具備這樣的能力，然後要學什麼東西，請校長來提供有沒有可能？還是怎麼樣？

黃金地校長：

我們以規劃的立場來講，我們就發現行銷這一部分很重要，針對原先的校長，那針對新任的校長我們有辦一場針對合宜的態度。包括我們請前教育處處長，你要針對你對教育處態度的拿捏問題，我們就很強調新任校長對教育處的態度合宜得拿捏，從校長的認知需求來回應到院長剛剛說的要遵守法令，當然法令很多你說出來寫不完，重點是尤其是財政上的校長最缺的，尤其是發包、財務這一方面可能是擔任較久的校長就會說較欠缺的，是這一方面如果校長沒有擔任過總務主任，那他對採購這一方面是很陌生的，容易觸及法網。在我來說我希望的法令就是這樣的態度上，你要怎麼去對待你的同僚、家長和上級長官那一分寸的拿捏，我們都是透過分享討論來的。

林良慶副處長：

公共教育法修正的就是刑法總則，一般的教育系統上幾乎是不會遇到的校長，最害怕就是遇到刑法他涉及到的刑責，所以像是刑法總則就一定要教導他，像是那種行政回函那些，學校應該是欠缺的很多的法令上他真得是不知道，可是我們以前的教育背景也沒有訓練他，所以在出事之後他會覺得很無辜，所以我覺得如果要達到院長談的要達到遵守教育政策法令還是一個很大的工程。

林明地教授：

不過香港的法和我們這邊的法，香港的法是英國系統的，所以他們會覺得擬定一個法，違法是很嚴重的，但我們這裡國民教育法你違法好像也沒有懲罰出來。

林良慶副座：

台灣教育的法規都是沒有對應的罰責到刑法。採購法，他是直接罪刑法定主義，明定你這個罪刑會科處多少的徒刑，我們的基本法規國民教育法教育基本法都是沒有的。

林明地教授：

這個經驗是在我上次到香港訪問有提到，我們結婚前要受訓幾個婚前課程，那有個法，他們會認為定這個法是很嚴重的，如果你沒有遵守會被關，但是我們這個法英美法和大陸法概念是不一樣的，刑法或者是採購法這牽涉到有犯刑的，和這個國民教育法顯然這個概念上是有區隔的。不過剛剛副座有提到，行政人員跟現場的老師提供也好，或者素材給他們再檢視一下。

蔡金田教授：

我一個思維，我目前以國民教育主題來看，大家提到的主題都有些很重要，但是他也沒有教育政策法令，課程內涵就會有相關的，這又回到課程的那這也可以考慮看看。

林明地教授：

當初沒有做權重是因為我們沒有要區分哪一個，但是倒是可以做了解，但到底要不要做，我們最後再來討論看看。是否有再提供其他意見。

詹盛如教授：

藉由焦點座談，將指標修改，對問卷做處理，因素分析。

李麗玲專員：

有一個重要的取向，想跳脫職前專業培養的能力，想要有新的概念，可以名正式模組的內涵，但是他是模組的概念，如果要寫，還是很多。

王瑞勳教授：

那我希望能跳脫之前課程規劃的概念，他應該不是一整套，另外，需求導向是重要的。

謝富榮老師：

課程內容與教學時間有關係，是否有標準？

蔡金田教授：

需求須因人因地制宜、問卷調查的部分，其重點是專業校長需要的是什麼？

林明地教授：

如果從國家教育行政單位來看，有些他不是需求，當然我們這個未來的發展，好像跟以前一樣，如果這個校長有證照，我想要學這個，但是當一個醫生光學這個還不夠，你整個醫生應該要學的還有技術，是你醫生職業應該就要有的，一方面他會繼續進修是因為他的興趣，一方面要求進，不是因為外部的要求，是他要成為醫生這已經不夠了，所以他想要繼續進修。做醫生也是這樣，像國外這個校長的證照是有期限的，所以說我們說當一個校長他在專業發展具備專業能力發展的指標。

蔡金田教授：

其實這個課程要有多少時間的配套，如果我們以專業課程發展的能力來看或者是說重不重要，在職專業發展所需具備的這些能力，我們這些問卷是需不需要，那需要跟最不需要、最重要跟最不重要這個現象是不一樣的。

林明地教授：

以專業發展的概念架構上或者理論不出需要，都是很好的建議。把那個需求能力指標確立出來。那我們就變成共同來擬這個，那形成豐富的課程。

謝富榮老師：

如果是很多的內容同時來發展的話，人手夠、經費夠、時間夠，再去考慮那個需求。

林明地教授：

你所謂的發展是說現場的校長來發展這樣的課程，那全面發展是全部，不是只有你一個。

謝富榮老師：

你如果你的能力指標確立以後，針對不同的能力指標。

詹盛如教授：

個別的校長會針對不同的需求，成為校長他會排列評估，譬如說有一個模組。我們的專業發展可能沒有這麼技術。

林明地教授：

我們是不是就這樣結束了。