

## 附錄二 國小校長主任儲訓課程焦點座談逐字稿

### 李俊湖主任

感謝大家假日能夠撥空來參加這個座談會，針對我們校長主任的儲訓給予協助，從課程當中我們會對課程繼續做不同的調整，希望大家能夠給我們指導，有一套標準化課程，時間很短，團隊在有限的時間和有限的能力之內為這樣儲訓課程做努力，蒐集了許多資料，未來各縣市可以做儲訓的參考，為我們校長的專業發展進一份心力，總之假日大家犧牲休息的時間，感謝副校長對團隊的領導，我本人代表感謝大家。

### 吳順火校長(A1)

每次跟木金副校長都有很大的收穫，這個案子應該是一個非常大的方向，那我提出我個人的看法，在我們這個校長主任儲訓專業課程，整個案子包含了校長主任，那在這個培訓的過程中有沒有區別性？這是我的第一個問題。那第二個問題是如何取得連結，那課程的專業裡面在剛才蔡博士提過；第三個就是教學領導，教學領導是涵蓋課程教學，這是我個人的看法，校務發展然後行政管理然後課程教學，因為我把課程放在前面然後教學的部份；另外還有實施「持續」的問題，因為我剛才看到持續是三百個小時，實際上是滿足夠的，現在目前很多師院或是校長培訓，我們再回憶一下，第一個，當老師的從大學到研究所到校長班，在校長班這課程幾乎給我們很多很多，我個人建議這課程應該需要涵蓋各種優勢、各種科目來經營教學，這樣可能會比較好，再來就是我將來帶領這課程比如說，第一個假如是國家教育政策發展，也就是和前面的第一個校務發展指標是有相同的，所以我們會建議說，在這課程裡面有那種超越教育領域的科目，可能是文史的規劃，或待一些音樂樂理的概念，那這樣格局會大一點，那第五個就是在這整個課程裡面我們要做一些整合規範，可以有些時間，那我們校長專業可以的話，修我們校長的所有培訓課程十週，他們的理論有些不同，我去擔任校長最起碼我學習的歷程能夠提供我當校長一個引介的道路出來，每個人都會有他自己的想法，那在專業課程上，我非常害怕，要叫我當師傅校長我非常害怕，因為我們擔任師傅在某一年的師大數學，然後我們變成他們辦公室的例子，我覺得那種要叫我面對示範那種，我真的很害怕，因為跟他們相處的時間久了就覺得…我不會講，哈！這是我個人的看法。

### 胡英健校長(A2)

按照我自己的學習過程，我的碩士論文剛好是校長評鑑，主張用這五個項度來發展校長能力，像剛剛蔡教授所說的是非常恰當的，至於剛剛蔡教授指導教學領導這部份，在校長工作上，教學領導這部份其實是我們當校長真正的核心工作，所以教學領導這部份其實是很重要的，那現在教學領導這部份其實如果按照我擔任校長自己的感覺，在教育領導方面的卓越並不多，那我們政策所為應該配合我們現在的時事，就是在教師領導這部份，我們校長要運用我們的智慧來領導我們的同仁，讓教務處、學務處等我們支持的老師來帶領我們校長來領導老師從事課程的研究、課程發展或從事教學的領導，擔任一個教師來領導、支持我們老師，這比我們校長親自去教學、課程領導還比較有作用，這是我在教育領導方面的看法。

另外，我們現在講究的是課程跟課程內涵或是課程時數，我要建議一下剛剛蔡教授所說的，就我們研習的經驗，其實在儲訓的課程裡面有太多零碎的東西了，尤其像上一次寫作文那種文法，那在我們過去進修管道很多，每個人幾乎很少在外面大專院校參加這種研習，這

種碩士課程很多，那我們那種專題討論阿或是那些課程，那我們或許來討論註解部份，那我們沒有很深入，也就是說沒有達到我們實際上所需求的，感覺那就浪費了，所以我們課程的規劃是不要求完美啦，但是我們看那個校務發展計畫…，假如這些課程內容很重要，但是實際上這計劃引領課程，也就是實際上我們要來做這計劃，但是它實際只是作為一個計畫而已，而今天把裡面課程上能力及實習課程裡面東西結合融合進來，這是一個核心的東西啦，那對於檢定課程以及後面的師傅課程，理論也很重要，但是要怎麼把它整合規劃出來，那我想這就是師傅校長課程的重點，不管什麼專業課程阿、專業培育課程阿，學理要麼去統整出來是最重要的核心，我想先到這邊，請大家多多指教。

### 李柏佳校長(A3)

最近教育部在修訂國民教育法，那我們中小學校長協會代表強烈建議，我們真的要發展出教育行政專業、學校行政專業及教學專業這三個不同的專業能力，我建議未來擔任校長之主任們一定要先培育，當然有許多教育大學不是說隨便碩士學位就具備有專業能力，真正要讓人家服以氣質之儀，一定要具備有基本能力，而不是說隨便念一間碩士班就可以當校長，所以將來國民中小學校長一定要培育、甄選、實習三階段的培育，但是若以每個階段來說，就像你們說的教育大學政大、教大國北拉的校長培育中心，它的培育課程儘可能 30 個學分，那我不知道現階段研究裡限制進來可能沒有限定或指定培育課程，如果就這觀點來看的話，看看如果說可不可以再少，那如果說以有培育課程來看的話，確實是嫌太多，這是第一個我認為希望能把校長跟行政能力、認知跟專業能力培育課程在教育大學制訂基本的培育課程，那如果目前現在過度階段當然培育在這裡面可能主任校長培育共同一起來弄，那第一個專業培育我是建議如果能延長專業課程，那些班級阿校務阿學生阿，它基本上校長概念學術觀念的課程還有首席教師還有概念型等等阿都可以引導這麼做，那這樣的話我想這五週十個學分，全部加起來有差不多二十二個學分，如果以目前過渡期間來看的話是滿恰當的，因為馬上要提升到每一個校長都有三十學分再加上實習課程差不多五學分坦白說是很挫折感，但是我們也期望說，漸進讓校長具備有高學位能力，今年好像沒有過半厚？我記得前三個月上次去教育部、教育局，在那個市教大裡面測試學分主任課程，那很多學分太困難，要先考得上然後要儲訓還要遴選，要花二十二個小時才能當上校長，以自己的眼光來講…我當校長是自己的一個使命，第二點其實我認為這五個向度的分配來講其實是滿恰當的，在培育…因為目前來講，這樣的分配應該是滿恰當的，但是校務實習的方面，我是建議多比重是比較恰當的，我的意思是強調，我們做這種研習的時候強調要看，需要去學校看老師，也許我個人對一些擔任第一任小學校長，一所而不是四五所，我不要講哪一所，三所都有每一所不同的困難，總認標竿是標竿，看起來也是很標竿啦，我看到代表就覺得自己不如他了，我的意思是要給他們好的標竿學校，他們變得覺得好的才去看，對！學校功能就好，不要一直強調標竿，一直強調標竿的話會讓不是標竿的人覺得很挫折，那像優質學校，一直在那邊優質學校，好我第二年也要來參加，一學期參加之後，你看！我得到了！我得到優質學校了，我覺得那會讓人很有挫折感，也是經過我的鼓勵大家才去看報告，以我們學校來講，大概有能力去申請優質學校包括有能力申請卓越學校大概有一半，也就是大概有一半認定優質學校，那也要學生的學科成績，前進的功夫不會在我手冊裡面，我的挫折可能會有所體會，我一直覺得在教育成功的例證下一個禮拜，第二個，我真的會想要看好的學校，看好的學校才可以有所學習。

再過來就是博雅，博雅就是能夠超越教育領域，每一個校長都讓他擁有跟教育有關的觀點，但是就是超越教育領域，那每一個人都有特殊的氣質、特殊的專長的話，來帶領學校這部份，所以說我們某某校長對於某方面特別擅長，或者說某某校長對於法律案有辦法，他對帶領學校走出自己的方向，還有幫助學校有所發展，還有些校長對於整個行銷、經營行銷、學校文化、他個人部分，包括整個教育教訓總之外的，所以不要侷限而是要去注意他背後的見解。

### 許哲銘主任(A4)

就一個主任的角度來看這課程，現在在教育界有很多校長…你們知道像我們現在服務滿十五年，理當應該要去挑戰，但是現在有多校長五十歲就退休了，也就是他年輕時候唸書考上教程，然後進到這個領域之後，也是在最有經驗最有能力的時候斷了，那到底是因為什麼樣的原因？是因為他自己的能量不足還是專業的欠缺還是其他公共關係需要再營造？那這些我是比較希望說這儲訓課程除了學到認知之外，還有給我們的配套規劃，再來就是說，校長是學校的領導人才，那從主任到校長再到師傅校長的這個歷程裡面，甚至剛剛提到的課程有進階課程，比如說在我們十週培訓課程之後，除非我們自己要到教政所、教發所去進修之外，沒有任何的機會在我們自己主任專業方面、校長專業方面的來作學習，但是自己的能量要配合天時地利人和，才能夠有這樣的機會去進修，那如果說今天除了儲訓之外還有一些進階課程，也就是透過法制的規定，讓他能夠排除一些困難，我就是要去進修，而不是我今天去進修對家長、對學生以及對老師不好意思；再來就是說，課程的整合，我們可以看到在專業培訓的部份，校務績效、校務評鑑以及學校的效能，這三個的相似度都滿高的，是可以通稱的，再來，教學領導的部份，教師評鑑、提昇教師教學知能、教師專業發展這些都是可以統整的課程，從這個地方來看，到底課程需不需要從專業、實務、師傅到最後？像目前來講的話，在教發所所安排的課程是模糊的，像我們在台北教大的教政所，它是一個課程跟一個學期把他上完三個學分，那教發所對於在職專班的模式方式為，我就三天你就是這個課程模式，同一個教授從理倫、實務到最後的討論，就一次完成，就不會說教授決定理論部分講得好多，到最後換下一個教授，也就是目的式對於指定這樣十週的統化，我想這樣課程模組的學習，是可以來作考慮的，也就是真的校務發展、行政管理、教學領導、公共關係到專業責任，然後將專業實務、師傅以及最後的博雅，能夠整個貫穿在一起，這樣就可以讓他有一個脈絡可以統整學習，再來就是就我們實務來講的話，在講專業課程部分，比較欠缺的像我們公共工程、公共關係、危機處理以及剛剛所講的教學領導，在這個部份以目前現場我認識的校長或主任都是比較覺得比較沒有辦法在這幾個向度處理得很好，回歸到所謂的標竿學校，其實要天時地利人和再加上自我努力，才能夠完成，因此，在所有參與的校長兩百多個學校，可能只有幾所是標竿學校，那後面的學校其實很實在遭遇到的困難是在哪個地方？所以這個時候就可以透過PBL學習方式，我們是不是可以請遇到一些困難…也許啦，我校長如果發生什麼事情，我可以出來分享或出來檢討怎麼樣，就是透過這樣一個方式讓學員能夠確切接觸到教育現場，到底遭遇的事哪邊的問題？在校長的努力之下真的能夠把它解決，我覺得這比標竿學習來得比較重要，就是說我遇到了什麼樣的實務問題，我要怎麼解決？那關於博雅課程，我是建議說可以就像教授所定義的，畢業的方式，那這個在做博雅的部份，像我們那時候在儲訓，在這樣情況之下，在博雅制度下我們可以傾教育界領導者的CEO，確

實來跟我們講教育界怎麼來作一個發展和培訓，這樣來講對我們教育界的競爭力會比較有所提升，否則真的現實情況下會面臨到的話，第一個，學區制取消，第二個，教室管理，那在這兩大考驗之下，我們學校對現有理論面臨這樣情況之下，商業領論或是領導理論以及其他一些書籍，也給我們校長一些新的能量。

### 楊石欽主任(A5)

我現在印象最深的就是讓我想起，現在碰到這個實習的課程大概就是讓我想起我八十幾年所做的規劃的情形，那這個計畫我想是要培訓校長和主任，然後校長主任回到學校以後，會得到老師、小朋友的認同，然後把一個學校經營好，那我們在基本的學校裡面，我們常常發現，校長、主任所講的一些東西，老師表面上雖然認同，但是實際情況未必是會贊同校長主任的作法，那我舉個實際的例子，我們課程上是講老師但是校長要作課程領導，要去領導老師，但是透過我實際的觀察，大概通過十幾二十位的校長，他之前有當時幾二十年的主任，在像一些辦理課程領域的研討，還是說實際教學的一個研討，校長參加類型也很多，但是實際校長很忙，他要開行政一些會議，但是實際要參加有關課程領域的研討會幾乎很少，那我想說的是，假如校長了解理論面的課程領導，可是實務面他這方面很少的話，那老師就會觀察說校長只是知道這個面向而已，實際上參與的不是很多，我們要給一個主任儲訓出來當校長或者是老師出來要當主任，你實際上給他上過課，可是當他未必真正面臨到這個問題的時候，他會去面對處理，那譬如我舉個例子，我們在設定校長或是主任甄試的時候，早期是像你要當過總務主任幾年，或是你要當過老師幾年，因為現在都沒有這個限制，現在只要資歷一到，然後我就可以報名參加，有的人有意願，有的人卻沒有意願過，沒有意願來到學校的時候，雖想說廣泛爭取大家的經驗與看法，可是實際上向我常常參加那個工程設計方面，那你請我去參加，那個建築師已經弄好了，要建設修改改變的機率已經很低了，那如果一個主任或一個校長他有這方面實務面的話，而且有修過相關的課程，那就會更加的完整，學校經營就可能會更好，那就像教學領導這方面也是同樣的一個狀況，一個完全沒有帶過班的校長跟一個帶了很多年然後出來當校長的，兩位校長他的領導風格一定會完全不一樣，因為我主任作完一圈後，我馬上要下去當級任導師，當完級任導師再回來當主任，所以就那個比較會有體悟到的就是說有時候我們在實際單位的時候有不同方面的需要，那第二就是在實習的方面，我會覺得實習的話應該是說我會覺得說師傅太少了，例如某位校長在總務這方面經驗很足夠的話那我們可以去跟他實習，或是課程方面課程領導的校長，實習所學會多一點，那博雅通識課程我有一點看法，就是說像現在我們要鼓勵閱讀的話，我們是不是要借一些書，例如借個二十本、三十本甚至四十本的書，在協助的過程間必須要閱讀完並寫下心得，但是以時間來看的話要納入這麼多東西的話可能會很急，可以每一個禮拜留一個空堂的晚上時間，那個空堂的晚上大家可以一起喝咖啡，那因為大家都是來自不同地方的主任和老師，大家也就可以吸收彼此不同的經驗，這邊就是我的看法。

### 吳金樹主任(A6)

今天以一個現場實務工作者，有的基層行政單位來參與專案活動，絕對能夠獲得很多，以課程規劃來看研討學相當多解，這些專題課程以身受訓來看，好像很多、很緊湊，但是其實我覺得這些都是有必要的，對於未來能夠擔任一位好的行政主管，這都是有必要的，俗話

說：「師傅引進門，修行在個人。」，我也滿認同剛剛李俊胡老師所講的，就是說後續的課程發展與規劃或是後續個人的學習才是比較重要的，以受訓經驗來講，我也滿認同剛剛蔡博士所講的，能夠藉由受訓認識同儕來擴展自己的視野，這是我覺得收穫非常多的，那至於裡面的一些專題課程，那當然在我們先前考試之前，這些專題的基本知識內容我們都已經具備了，所以我是覺得專題是必要的，但是那麼重要應該是要著重在學習的過程，那我也建議說在作業方面能夠多一點以「Team」的方式來實踐作業，少一點個人的，透過「Team」的作業中大家可以互相激發出很多想法，這是很重要的。那以實務課程來講，那裡面講到用問題導向跟反思學習活動問題，它的內涵、項目我覺得對於一個實務工作者來講，這些面向都是在學校會碰到，是非常具體且重要的，從基本知能到選手業務，那木金老師裡面一直強調的五項修鍊來對我們學習的一些觀點來達成任務或校務，我是覺得非常的重要。那在課程部分，我也滿認同剛剛李校長所講的，現在我們都非常強調標竿學校，其實標竿學校是好的，是我們去學習的，但是有些不是很成功的或是比較失敗的案例，也是值得我們去探討，來了解一下以作為一個借鏡，那關於博雅課程我也是很認同順火校長所講的，有畢業年齡的理念觀點，雖然當老師、行政在教育界大家都有非常豐富的知識，但是道德部分不見得跟知識會發生火花的，在一些博雅通識課程裡面也是相當重要的，包括現在在學校裡面最容易遭受到挫折的，在我認為是行政方面，每年在找行政組長，包括校長在找主任，都很難找，所以這方面透過博雅通識課程如何來調整行政夥伴的心態也是很重要的。

#### 黃坤謨主任(A7)

誠如剛剛陳教授所說的，我們站在國民小學行政最基層的觀點來看培育課程規劃，也就是說在這培訓課程涵蓋所有面向是我非常贊同的部份，我個人非常喜歡這樣一個課程設計，因為根據我們以往的專業課程培訓的結果，可以發現但是好像在這個過程中我們少掉哪一個部份，需要去補強，可是實習結束我們也找不到了，對我們來說是滿遺憾的，我們也希望在課程部分我們學習得很完整，但是真正去面對實務操作的時候那種實際去會有就像之前提到是零碎的，如果一個指標掛兩個課程，那如果在這些指標裡面你每一個指標都有參與到，也許你是參與一個指標裡的一個課程或是一個指標裡的兩個課程，每一個指標的課程我們都要修習到，這樣每一個指標我們才能夠充實得到，另外一個，那萬一我兩個課程都不喜歡，事實上現在網路非常發達，我們最多掛在資訊上面我們隨時可以去下載做使用，另外就是剛剛有提到的就是說見習課程和講座運作只有三個小時好像不太夠，那甚至講座有可能有百分之五十或七十的部份重複，那我們要建構出來，那我們可以拜託講座我們的學員需求是什麼，那部分課程的量佔多少百分比？那實務課程他們需求有多高？增加到百分之八十的需求度，要配合我們的需要。那對於剛剛那個卓越學校、卓越教師等，我是覺得說一般的視野會擴大，當然，一定有地方值得我們學習的，但是會變成說有一些學校習得到不適合他們的長處，可能他們回到自己的學校採用，卻剝奪原有學校應該改善的地方，所以我是覺得說，又回到剛剛校務發展的部份，所以同樣的學校有很多得參觀的，都有值得我們學習的部份，那看到一些比較弱的、績效不是非常高的學校的話，我們可以問教職員，那我們至少也可以學到一些要如何讓我們學校避免一些情形，如果我們有這樣一個理念的話，培訓課程內容及是針對我們所需要的去實施，這樣的課程安排對我們都是一種學習。

## 文超順前局長(A8)

在看到木金老師帶領的研究團隊，能夠去把校長主任儲訓課程的一個課程發展起來，我必須給予最高的尊敬，談到指標甚至於課程，是不是重新再去思考就是說…。我們校長儲訓的目的到底是什麼？等目的出來以後，你才不會受到很多限制，那十週的課程基本上在國民教育法式沒有有所收錄限制的，變成它是形成慣例，長期下來所造成這個情形，因為自己本身擔任行政工作多年，我必須要強調一件事情就是，也就是我們校長儲訓他的目的到底是什麼？如果我們目的是為了能夠培養一個馬上就能上手的校長，我不能夠說是一個優秀的校長，但是最起碼他是一個馬上就能上手的校長，所以我們必須要去思考，這十週到底夠不夠？那這個部份就要去思考，其實有不同方法可以搭配，也許可以一剛開始兩週，半年後再一週等等方式，這樣說不定在其他課程的安排就有**更多的彈性**，那木金老師在後面的師傅校長或是觀摩實習等，才有完整的實習，這部份是需要我們再度去思考的。因為有些東西並不是唯一的定位，所以如果在這部份如果有所突破會更好，木金老師也說過在大陸某部份的教育制度是值得我們學習的，大陸的視導人員是由優秀的教學人員上來擔任的，現在教育局、教育處的督學，沒有教學經驗然後到學校去，你們能夠信服嗎？(照本宣科傳達)當然木金老師以後有機會參加教育部裡面的會議，我個人建議是，把師資培育法裡的教師檢定的制度改由司法院來考，我為什麼這樣子講？因為現在教師資格檢定考試由教育部來辦的，基於憲法你要當國家公務人員你就要考國家考試，那國家考試就是司法院的考試，在座也有校長，碩士通過率有百分之九十，各縣市衛生局課長以上是用醫生的，整個制度突破的話，我們以後國家基本在教育制度也有所突破，將來以後在教育局、教育處的督學，都是由我們優秀的校長優秀的老師來擔任，只要是他教師資格檢定通過，每個考試考出來的，你就可以突破這個部份，這部份是我自己想要突破的，許多人就更有能力與機會發揮，不管是在專業的課程、實習課程，他都是以較校務發展、行政管理、教學領導、公共關係還有專業責任五大領域來貫穿，當然前後面的課程它會有相授相學，這是很自然的，因為如果一個課程它如果達成一個指標，整個發展起來後再交給教研會後，他當然是會再做統整，其實要達成這個目標，我們學校以前都知道教研會後面有更重要的責任就是你怎麼去做選擇？也就是你培育師資的選擇，甚至上面課程達成目標要更為重要的一件事情，那這裡面我們木金老師再一開始就有說，是不是有可能建立一個屬於全台性質的，甚至於也應該認識一些老師共同的討論一下，因為以目前國民小學國民中學老師的一個程度，宜蘭縣市稍微弱一點，但是台北縣市基隆桃園這邊讀碩博士的很多，因此未來的政策方式是不是應該要結合問題導向方式的學習和教學方式？也就是說教研會在聘請老師之前是不是有可能先和這些老師先做溝通？他清不清楚現在學生的狀況？他是不是知道外面有百分之八十都是碩士以上？甚至有博士的，你還講那麼多學歷幹什麼，你何不就用你的實務素質的問題來引導這些老師去實際解決真正在學校所面臨的問題？一群人通常都是利用問題導向去學習，這樣就像李校長他所談的，我們不必告訴未來的行政職員都是美好的事情，事實上裡面有很多問題浮現，其實也不可怕，這樣我們培育出來的化其實他們已經面對過很多的問題，那仍然我要再次強調一下的是師傅校長，教育部沒有相關的法令，我倒是覺得教研會是不是可以本於組織的職權，因為你永遠在帶研習，我就發展一套師傅校長的制度甚至能不能優先提供課程給他們讓他們能夠把握好，那他們以後未來是不是可以成為教研會裡面的助教或是這些人可不可以逐漸增加？這樣在未來的培育當中，我們的能力會越來越充分，甚至於在九二八的時候，教育部在表揚優秀的師傅

教師，我們教研會可以來表揚優秀的師傅校長，甚至找他們來吃一餐飯也都是一種尊榮感表達，那他們有尊榮感他們也就願意為這個領域付出更多，這部份是不是能夠去思考這個問題？

觀摩這個部份，我必須在這裡強調就是，觀摩前的實質準備，也就是在去觀摩之前我們要先做實質的評估，也就是我們到一所學校我們一定要先對那所學校先做評估和判斷，那所學校有什麼東西可以看？那所學校有什麼問題？那我們去之後到底該看什麼？這些事情的準備一定要做好，去的時候才看得出東西，否則去那只是走一圈，我們也閱讀過非常優秀校長們的報告，其中也會有所推薦，都可以成為未來空白課程重要項目之一，台中某國中的校長，他那一次在教育局會議裡面報告他辦學的一個狀況，其實讓我很印象深刻，我都會鼓勵我的校長們應該去那所學校去走走看看，它可以突破以往原住民過終造成辦學效果不彰的困境，其實都是可以去學習的。那我們同學也很辛苦，他說代職代薪的實習喔，從明年就有機會落實，因為明年縣市政府的國民中小學有部分零缺額，除非我們國家會把老師免職，如果國家不可能將老師免職的話，那就會有一些過剩的超額老師，文超順要去某個學校實習，那文超順的學校就派一個超額老師來時薪工作就好了嘛，這樣其實有許多行政操作的方式，這部份是可以操作的，教評會在這部份是可以規勸的。那個人有另外的思想，十週的培養不可能提供校長完美的課程，各縣市學校多多少少都會出問題，出問題以後怎麼解決？解決方案是什麼？當然，教研會可能會找這些校長回來討論，其實校長很辛苦的，因為我看過不少學校的校長看到狀況不對趕快退休，像這種情況都有，有沒有可能透過網站或是案例？一個一個案例拿出來，至於他的方案因為每個學校條件不一樣，每位校長的經驗也不一樣，不過它可以作為一個參考，甚至作為一個流程，這部份為個人簡單建議與看法。

### 蔡長艷博士(A9)

之前是有關教師培育的部份，給我們一個非常大的啟示，後面進一步去發展，而在發展的過程中我們可以發現到會碰觸到法律的問題，當部裡面沒有一個具體政策的時候，我覺得就是卡在那裡，一直完全沒有辦法完全去介入到，那這次再看到校長儲訓的課程時，因為我們一直在培訓的過程裡，我們發覺缺少指標，因為沒有指標的話，那可能也難去談到你到底要怎麼具體去執行，這個是一個講座，可是你會發現這個講座大概有百分之五十以上的重疊，那這個大概也是這一次我看到這裡面最大的特色，也就是說指標與課程內容之間的連結，在我們辦理的經驗，我提供一些意見。我們的學員，在台北市我們辦理，這次的課程就是對我們第一次扣分最大的，那我們學員都有反應的意見，也就是說，在儲訓的過裡面，提供一個同儕互動良好然後去認識優秀的教育夥伴，是他們在儲訓裡面對他們最有幫助的，再來就是透過這樣一個儲訓課程，可以增廣他們的視野，增加個人的知識與領導，是他們在這儲訓過程內可以感受得到的，但是他們有一個反應意見即是課程作業太多，反省沉澱時間太少，所以他們一直要求課程內容減少，然後他們也期望多安排一些參觀的課程，然後理論的課程減少，應該要增加實務的課程，我看到副校長的規劃，像他們講的問題都得到答案了，所以我覺得這課程最好的地方就是說他已經把理論、把實務，甚至把師徒這樣一個課程，他都已經把它制度化了，回過頭來再來看到就是說，一開始的專業課程，已經發展出一些指標，所以我們就發展一些課程與這些指標對應，在這裡我們以實務上運作可以發現，問題是這樣就是說，課程如果分得太細，比如說我們在校務發展，有實務課程，分得太細因為有指標，



它可能可以讓講座清楚的去掌握那些指標，現在會有一個問題就是說，他這樣分下來的每一個課程他可能都沒有辦法去強化，尤其是在校長培育的課程裡面，依我們的經驗，有一個很重要的課程，尤其是在校務發展課程裡面，就是校務發展計畫，其實校務發展計畫裡面你可以發覺，這九個課程裡面，校務發展這裡他的企圖跟校務發展計畫很像，那很像的時候，這個校務發展計畫如果沒有在這個課程裡面試圖去連結起來，因為後面還有一些課程，依我們實務的操作情形是說，能夠把最後產出是什麼，把那個產出當成我們要規劃的，這樣可能比較好掌握。我比較擔心的就是說，我們現在這樣的設計，三小時裡面兩小時的講座然後一小時實務的搭配討論，這個情形常常會落空，落空的原因是好不容易請那個教授來講教育特色專題，你現在要三小時他絕對沒有把三小時講完，她一定講超過三小時都沒有講完，這就是我們一個教學的型態，這個型態我們想要去改變它，可能就是要更整合到大學，在這個過程裡我看到最好的就是「專題」的概念，那這個專題的概念不能讓他落在三小時的概念裡面，特別是三小時的概念裡面他最好有一個上下的連結，也就是說每一個都能夠把它串聯起來，所以在這個課程裡面，我覺得指標提供一個很明確的方向，在這個指標構成課程的時候，考慮到的即是可能不能把課程切得這麼細，不然下次還是會有聽到反映課程太多、作業太多、反省沉澱時間太少，同樣的問題會一直再出現，在第三項有一個叫做「教學領導」，那我在教學領導這個部份裡面把課程領導、教學領導，我們把領導放在這個部份，在這個部分就是說教學領導會不會感覺就是說沒有課程領導？因為我們通常是講說先有課程領導，比較大、比較宏觀，然後下來是教學領導、行政領導，就是三個領導就是我們校務領導最重要的部分，那這個部分我不知道是不是…因為這邊已經把它定義為教學領導，我建議是不是這邊用「校務領導」的概念會不會更能夠貼切到校長儲訓的概念？我知道這裡面已經涵蓋這些東西，但這些東西是不是讓它更具體去切合？那這個就是在專業培育課程我覺得非常棒，那我提供一個就是說在實際操作的經驗大家來一起思考。

有關實務實習的課程，這個部份目前這樣一個規劃，我覺得很棒，也就是說把學校的實習、他校的實習，然後把標竿然後把所謂的課程都結合在一起了，那我看到的問題就是說要把它切成三小時那樣的課程，要這樣做切割嗎？依照我們以前在運作的情況，那個課程可能都是目前那些候用校長對他幫助最大的，也就是他們覺得在所有課程裡面收穫最大的，在時間的操作我們大概會花一天左右的時間，因為如果用三個小時去切割的時候，你會發現常常最重要的時候也就是要結束的時候，可是我們這裡面真正強調反思的學習，要讓他們透過深入的學習，然後能夠形成他們概念，那我們的作法就是說，他在反思學習之後他能夠再產生他自己的想法，然後用他自己的想法再跟學校，不管是他原來的學校或是其他學校或標竿學校能夠互相對話，這樣子的話對被實習的學校或對他自己的訓練上、專業知能上，會有較夠的體會，這個部分我覺得分成這樣四個非常棒，但是那個時間是不是可以不要把它切成三的看法？其實以往即是用三的辦法，過去往往會有人反映不佳，我們到底要用什麼去切割？我們討論的就是說，在安排這些課程裡面，你到底需要多少時間？你就排多少時間！因為我們的目的就是去適當規劃。

### 李春國副處長(A10)

我想針對專題研究，這個部份已經發展了很多年，從上一次政大的會議到限在已經好幾年了，那一直都在發展很多新的東西出來，我看現在連指標都已經出來了應該是「收網」的



階段了，那發展這個都是已經有一定的基礎在了，我覺得這個指標發展出來了非常不容易，我想團隊一定花了很多很多的心思、構思這個發展，發展出來我覺得這個指標非常非常的完整，幾乎各層面都已經有了，那不可能每一層次都要非常非常深入，但最起碼每一個層面都已經有了，那我覺得發展出來這個指標，如果只是放在一個培訓的課程，我覺得它架子太小了，是不是還可以拿給各縣市去參考？你學校主任、老師可以去參考，你將來可能會有機會當校長，你要當校長要先置的能力有哪些？哪些能力可以後來培養？哪些能力可以先前培養？甚至可以給地方政府做初級考校長的判別，也可以拿來作參考，讓現任的校長覺得…

喔！我當一個校長要具備這些能力，我甚至要培養這些能力，及提升我這些能力，這是一個建議。另外，我們校長培訓課程如果說培訓來講只有十週的話，完全從無知到變成一個適任的校長幾乎是不可能，靠這十週的時間安排課程培訓一個適任校長，那只能點到為止，那我相信在這十週之前，這些校長他們已經自我培訓很久了，不管是師資的培訓或是主任的培訓，還有他自我的一個充實，絕大部分的人已經完成了，利用這十週讓他做自我的一個期驗與檢驗，那後續的地方並不可能靠這十週能夠補齊，那只能靠檢驗後去評估他實務他怎樣去能夠去補足自己不足的地方，剛剛聽到有人報告說在這十週課程裡面能夠增加一些讓這些校長能夠安排一些知道自己不足的課程，這是一個構思，因為在人知識的金字塔之中，它疊成一個金字塔裡面可能還會缺少很多端、很多石塊，甚至是空的，但他還是可以疊起來，但是哪天要用到、要運作的時候他又散成一塊，事實上他要去自我解釋，那有時候運用這十週過程之中大家要集思廣益，要找最缺乏什麼東西，來安排補足一下，那另外就是，我們考校長、當校長跟考主任是兩回事，是不是把他分隔一下？沒有互相的絕對，尤其是考校長，當一個校長的理論基礎有哪些？幾乎都可這些東西，那不管主任當了多久、吸收多少經驗、有多少的成就、他是不是很踏實補足他的基礎？考校長他不會去考主任，考主任跟考校長是兩回事，將來儲訓的過程中也是兩回事，教他怎麼當校長，那跟他有沒有主任的基礎那完全是脫節的，如果將來是國家幫我們儲訓校長的時候，我們要給他一個建議，我也在跟幾個實習的主任提到，我就說…你當主任以後就必須要有能力當校長，你具備當校長的能力之後，你才會做一個稱職的主任，因為你不可能關在自己的處裡面，光是局裡面的科長科員也在提，你當科員就必須具備當科長的能力，你當科長你就必須具備當副局長的能力，這樣才能去統整你的工作，你不可能把自己封閉起來，自己做自己的事情，那同樣的，我們也希望在儲訓過程中要怎樣去兼備這些概念，因此做到校長能力指標已經是非常不容易了，將來這個能力指標去培育校長是可以的，這才叫校長評鑑，平常我們去做的只是做校務評鑑，比較瑣碎的，那將來主任的可以繼續發展，那教師的指標也可以去發展，那發展出來以後對整個學校體系的運作會對校長、主任、教師比較保障，對行政來講也會比較好掌控，有些東西我要怎樣去了解做的事情、功過如何？有功還是有過就有依據。所有的課程都把他安排在這裡面，基本上實務實習當然是很重要的，但是十週裡面可不可以安排更多實習，我想一定會很緊湊的，那事實上**實務實習是不是一定要十週的課程內來進行？**那我們現在至少要讓他們知道實務實習很重要，他真的要實習的時候我相信，它這幾天實習對個人發展來說是不夠的，那我想是不是可以像以前我們校長是用代職實習的？我記得我們以前實習制度不像現在，最早的我記得八十幾年那個時候教育部那個實習是代薪實習，八十四年的時候之前，那叫做代職代薪實習，實習一年的時間，如果實習通過了，他就取得證照，如未通過，未來這一年再繼續進修，那另外就是師傅校長指標，那我剛看之後發現這是一個沒有特定師傅的師傅校長制

度，在眾多的觀察我們可以發現出來有些黨派之爭，事實上在地方政府還是有很多帶頭校長，不是說他不好，他也是有很大的好處，就是說在推動非常方便，那會有一派一派的校長，他的非法定權職影響力很大，如果形成師傅制度，很可能這種現象會出來，可能靠著這種師傅才能夠出現出來，尤其是在我們近代的升學制度下，但是你從另外的行政角度來講，有時候會有所影響，那我剛看這個師傅制度和我們原來制度是不太一樣的，那他指標中是沒有特定師傅，那這個我是覺得相當好，以上就是我的建議。

## 陳寶山教授(A11)

非常高興有這樣的機會跟老朋友和新朋友討論，每一次來研究案都會成長，最早推混沌理論就是樹根、樹幹和樹枝，之夜還有花朵來比喻，今天這個利用身、心、靈，這個研究團隊花了非常長的時間去承攬這樣的一個工程，這個工程需要花費很大的時間跟精神，尤其是有關校長培訓的這個部份，校長學、學校長、長學校，然後到校長課程，這是一個非常嚴密的架構，所以在這方面我是非常欽佩的，那我們常常聽到的一據話就是「有什麼樣的校長就有什麼樣的學校」，所以很多教育現場的人，人人都想要當校長，但未必人人都是好校長，所以校長是怎樣一個定義，優質還是卓越還是開放等等？這個定義不在我們今天的主題裡面，但是從我們的儲訓課程可以非常明確的看到，他是要讓甄選上校長的人，他能夠順利上手變成一個適任的校長，之後他能夠進階變成一個卓越的校長，最後能夠有開創性跟精進的精神，讓學校能夠永續地發展，在這樣一個脈絡之下的話，因為這邊最重要就是這個課程的部份，所以我就對這課程部分一一按照今天拿到這一份課程規劃的部份來說一些我自己的看法，第一是針對小學校長主任專業培育課程這部份，首先我要說的是，「專業培育」我覺得不恰當，剛剛有一些非常優秀的主任和校長都已經提到過了，他們要參加儲訓一定要通過一個甄選，那在甄選之前我相信必須要先具備有基本的知能，他才能夠通過考驗、這張門票，進到儲訓裡面，所以我們在儲訓班裡面重要的是他必須把現在具備的知能去發揮應用，所以我建議要更改這個名稱，叫做「專業發展課程」，或是「專業應用課程」，不用再培育了，培育本身透過教育現在或到學校正式課程裡面已經培育了，第二如果我們企圖把校長知道的課程羅列出來的話，那就會太多，多就不如精，要統整就變成零碎的知識，同時，將來代理的講師其實是非常重要的，我們如果從學習有效度從「聽」來學習是最差的，其次是「看」，「看」比聽好一點但還是不理想，所以進階他們應該去「做」，實做之後去演練然後去體驗，最後重要的是需要反思回饋才能反思，反思回饋才能精進，所以在將來的部份，專業培育課程建議第一，統整很好但是留一點反思機制的空間，我會建議，授課老師事先把教材、材料讓研習員閱讀，閱讀完後帶著它的精神、問題到課堂裡面來，教授他本身就是專家，他理當可以解決課程教材呈現的問題，用這樣的方式來授課，用分享的精神把自己月讀心得跟大家分享，換句話說，參與這堂課的學員必須對這堂課必須有所貢獻，然後大家在這堂課都會成長，一定要這樣授課方式，否則聽聽很難找到很精彩的分享，所以應該去設計一些主題與問題或者是情境，讓研習員透過一般分享、體驗、省思與反饋，因此，課程比例研習時數，共 50 門課每一門課三小時，時間總共是 150 個小時，給它們這麼多的主題是很棒的，那怎麼樣能夠去跟授課教授溝通，是我對於專業培育這部分，像哈佛大學授課這部分是採用 IRS，什麼是 IRS？及時反饋系統，也就是每一個來上課的學生都必須事先演練教材，發現問題可以在網站上與教授互動，教授也可以及時作準備，以便教授到課堂上來的時候就可

以回答這些問題，然後每一個人都可以有閱讀的成長心得，這是第一有關課程部分，第二，實務課程部分，我試圖作一些希望透過實物學習學習到經驗與反思，我該一些字而已，例如「標竿學習」改成「典範學習」，第二，「校園參訪」改成「參訪學習」，第三，「個案討論」把他修改為「案例學習」，然後第四「現場觀察」修改為「觀察學習」，僅供參考，有關師傅校長課程教導部分，按照計畫裡面有三項的，三項裡面的話我試圖看看可不可以變成是「典範觀摩」？然後第二是「案例探索」，第三，名稱我沒有確定，看是要「轉化演練」還是「情境演練」或者是演練轉化，就是變成說他在觀摩探索裡面他能夠把他原本具備的跟他現場作個轉化，因為比如說教學現場的視導，因為教學視導裡面校長是不是有教室觀察的技能，按照國外學者的說法有六大技術，譬如第一個顯示性的文字記錄，他可以跟老師討論說老師到底最想要知道上課過程中有什麼問題？他希望知道他問什麼問題，那個及時的視導者他就可以把老師上課當中所問的任何一個問題都把他逐字記錄下來，那節課的重點就是學生所回答答案上面，第二個是語言的流動，老師對學生發問，指明哪一個學生，那個回答的學生用什麼樣的箭頭來表示學生作的回答，那這個上面就可以看到老師在這節課上面是不是一直問得好深，透過預演的動態情節，就是說我們現場的師傅校長，在做教室視導、教學視導的時候，他是用什麼樣的技巧來傳授或是來了解在教室授課的教師需要什麼樣的幫助？什麼樣的訊息給他當教參考？有關博雅通識，我認為在這個部分的設計應該要強調他的宏觀性和前瞻性，宏觀指的是校長的氣度，自從你當校長，你就不可以不喜歡學校裡任何一位同仁，如果他有不適，你就要想辦法扶持他，而不是把他調走之類的方式，一般來講都讀完大學研究所來當校長，已經具備基本的博雅知識了，所以這邊強調的是宏觀與前瞻，這個部分這邊也有很多先進提到的就是說，成功的案例分享，不管用語音或者是數位都可以，我想博雅通識課程裡有幾個重要的點，例如第一，人格陶冶，因為一個人的人格需要不斷地進行；第二，人文關懷；第三，情緒的管理或者是情緒的調整，第四，批判思考，每一個人在成長過程裡面，一定要不斷透過質疑、反省、解放跟重建這樣的四個批判思考能力與步驟來督促自己不斷地成長，最後就是服務正義，學校情境裡面如果沒有教導學生去判別對錯是非，那就變成一個餛飩是非不分的學校，那這個學校不要也罷，所以我覺得這個通識博雅課程裡面，也要強調宏觀跟前瞻以及開放，因此要特別強調以上這五個元素，讓他透過這樣課程能夠非常願意展現教育情懷、遵守教育準則，變成全人的楷模，讓師生學習，另外最後，有一些字我有疑惑要請教大家，第二頁國民小學校長除那個圖一儲訓課程架構，第三頁也是架構，第二頁應該是除訓課程裡面架構，應該是裡面的部分，而第三頁這個圖呢，能不能變成專業課程發展架構？第五頁，第一段問題導向第三行後面，「發展」跟「增長」有什麼不同？下一行，加以探「討」，內涵下面第四，後面以提供學～？第七，有點怪怪的，能正確解讀法令的能力，學校有監督基本機制？另外第十三，除教育法令外？對於教育法另外相關法令，另外第六頁倒數第二行，師傅必須再結束教導其解決困難～不通，第七，綜合活動第一行，英文敘寫方式，營造一個不斷學習的組織，不好意思，以上提供淺見給大家思考。