

附錄四 國中組焦點座談逐字稿

接下來很快跟大家報告一下，目前整個方案的規劃，最主要是要幫忙國家教育研究院規劃一個國中校長的儲訓課程。這個儲訓課程按照目前國家教育研究院的時間流程排出來為十週的一個課程，可能跟三位候用校長在台北市儲訓的課程時間大概是一樣的。我們這個方案大概從2004年，我們的團隊當時一起研究發展這些指標，發展指標以後我們把整個課程分成三個大的區塊，有專業儲訓的課程，然後有實務實習的課程，還有師傅制度的課程；到了2006年的時候，當時教育研究院這邊希望我們把從民國五十四年在板橋時期的儲訓第一期一直到在三峽時期104期的資料作一個統整，當時統整這個資料最重要的研究核心團隊就是我們慧容、孟蓁跟冠嫻她們三位進行這個研究，研究之後我們大概把它分成九個階段。到了2007年，我們這個研究團隊又繼續努力，發展出校長儲訓班的運作模式，然後給國家教育研究院這邊來作參考，後來也根據這樣去設計整個的運作。我們因為整個校長儲訓工作，還有豐原教師研習會跟三峽的國家教育研究院合併進來，合併進來後，原來的國中校長儲訓本來都在台中豐原那邊儲訓的，現在合併進來以後，整個系統就納入了國家教育研究院，所以國家教育研究院希望我們原來在發展小學校長的儲訓課程時，是不是也把國中的這個部分一併容納進來。因此，我們根據這樣的角度而發展國中的校長儲訓課程。

今天要探討的主要有四個部分：有專業培育的課程、實務實習的課程、師傅教導課程還有博雅通識課程，寄給大家的資料就是這個部分。我們整個理論的架構圖是來自於我們這幾年的研究，最主要的研究來自於校長學，作為校長，從校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任此五大核心任務，這核心的任務裡，面向四大面向，最核心為校長博雅課程，左邊是專業課程、右邊是實務實習，然後為師傅校長教導，從這裡面發展出一套能幫忙校長腦、手、心、靈健全運作的核心課程信念。而這裡面的學習模式，包括：專題講座、問題解決、標竿學習、實作演練、師徒傳承，還有討論發表這六種模式，期望將來的校長在回到學校去經營一所學校之後，能夠很有績效、很有策略、創新，然後永續，在績效中求發展、發展中求策略、策略中求創新、創新中求永續，而能經營一所很好的學校。而從這樣的理念，我們發展到這個部分，將整個課程作一個統整，統整的過程裡面，我們經過了許多討論，發展成有 profession 的專業發展課程、有 internship 到現場去跟校長學習的課程、有 mentorship 師傅校長的經驗傳承課程、有 principalship 校長的博雅通識課程這四個部分。這四個部分裡面，將它分開來看，第一部分就是 profession：從校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任作為最核心的內容；在 internship 的部分：現場的學習能夠實行聽、說、讀、寫、做、唱、跳的運作；在師傅實習的部分：向師傅學習怎麼帶人、做事、應對、溝通、身段、行動，以培養校長腦、手、心、靈的健全運作。

研究設計部分，將來課程的模式大概有三大主軸：第一種主軸是透過 Workshop 的主題工作坊方式；第二種是 Apprentice 師徒傳承；第三種是 PBL，就是問題導向的學習，希望能夠發展校長和主任們所需要的能力。而從此角度來看，希望從 profession 的五個部分，由校長學之前的準備，到 internship 時從六到十二的七項技能能學校長，為到現場學習的實務課程，而 mentorship 從十三到十八的部分，由帶人、做事的部分由師傅校長來教導，再到 principalship 校長腦、手、心、靈的校長魂，為博雅通識的部分，攸關於校長的氣度。

今天最主要進行專家座談，將不同的對象組合起來，一起作討論，希望能夠幫忙發展出國民中學校長、主任的培訓課程，而今天僅針對校長的部分作討論，不限於任何一部分，座談大綱的問題請大家自由發言。

接下來為各位報告資料，然後讓小組和大家作一點點的互動與分享。有一份資料為我們的研究計畫案資料，是很簡單的摘要版；另一份是我們培育課程的主要規劃，有一張補充資料為更新的資料。

專業發展課程部分，主要由宏彰和冠嫻所發展，根據第一階段所發展出來的五大指標向度、各大能力指標而發展的課程，說明如下：

李冠嫻

「我們培育課程的第一個部分是專業培育課程，它是屬於比較知識方面的課程，分五週授課，每門課授課時數三小時，每週共十門課程，然後有留下一門課程為空白課程部分。五大能力向度為校務發展、行政管理、教學領導、公共關係跟專業責任，總共五個向度總共五週，在2004年的研究，我們總共把五大能力向度各分為五項能力指標，這個表為五個能力指標再搭配課程的部分，有課程的名稱，括弧內為每堂課的時數，若有需補充及更改的部分，需請各位多多指教！謝謝！」

陳木金教授

「在這份資料裡的第一、二頁，等於十週的課程裡，有五週的課程在討論專業發展的核心部分。」第二部分為校長實務實習的部分，此部分要看新補充的資料，由張文宏張校長和邱主任所一起發展的，說明如下。

張文宏校長

「我們依據陳老師指導有關十週分為兩週時間作實習課程的編排，以五大能力為核心，統整前面理論的課程還有實務這樣的編排，希望能透過到學校現場裡面去對應，將這些課程結構連貫，開始的想法是這樣。方式上分為原校實習、他校實習、標竿學校參訪跟卓越校長訪談四個部分。原校實習為個別實習，根據對原校的校務發展計畫、領導與經營、品質績效管理等透過對話、觀察作反思與回饋，為最直接的實習；他校實習就是到其他學校實習，也是個別的，實習時以問題導向為主軸，依據個別需求去觀察、作研究；標竿學校參訪是從對一些學校的整體觀察、對話、訪談的過程中去了解各個特色學校領導的過程；第四部分為卓越校長訪談，以個案研究為主，透過對案例了解的實務過程中，得到成功經營及解決困難之啟示，大概課程是這樣。我們也想到這樣的課程應有一些彈性，讓學員有參與的機會。在這課程中還有分散和集中式的，分散大概就是跟著週主題一起走，像是配合一些南部學校的參訪，或是到各個地區分散去實習，為時間或地區的分散。另外，學校參訪或是卓越校長的訪談，建議從各個地區具有優良表現的學校，或是教育部表揚過的學校部分去作挑選，作為大家共同實習的樣貌，以上請大家共同給予指導，謝謝！」

師傅校長教導課程部分，由慧容和孟蓁所共同探討的部分，說明如下：

巫孟綦

「我們所規劃的師傅教導課程一共包含二十門課，每一門課三小時，共計二十門課。規劃主要包含經驗的傳承、個案的研究以及綜合活動，每一門課三個小時的運作方式，就是前兩個小時先透過師傅校長對學員進行經驗分享，最後一個小時再進行學員的互動及反思、回饋。而二十門課的規劃是從五個向度來進行，各向度下又規劃了四個課程，所以總共二十門課程，再請各位教育先進給予指教，謝謝！」

博雅通識課程部分，由蔡校長跟春助所協助，因為兩位今天都有一個會議共同在進行，所以我來跟大家作一個報告，說明如下：

陳木金教授

「博雅通識課程總共有十門課程，這十門課程是從校長具有博雅素養，而後能夠通情達理的角度來規劃的。十門課程中大概包含十個元素，從天、地、人、我、讀、寫、算、藝術、宗教、道德來發展，由教育政策的發展、全人教育、領導的藝術、人生新體驗、閱讀人生、文學之美、科技領導、美的覺醒、道德領導到教育之路來規劃。」

整體來講，整個課程分成四個大的層面，將來發展國家教育研究院的校長儲訓課程就會排出一張大的十週課表，將課程都容納在裡面，分成四種類型，有校長專業發展課程、實務實習、師傅教導、博雅通識課程，而在全部的課程裡有保留適度的空白課程，此課程是針對來校長儲訓的那十週，我們知道在各縣市裡面，有的校長是有參加過培育，培育後進到甄選，甄選完了後再儲訓，儲訓後再參加遴選，從這樣的部分中，是走從考、訓、用的角度裡跟大家作一個補充的報告。柯主任、李主任、蔣主任剛好參加最新一期的儲訓，剛完成，所以請他們先心得分享一下。

柯麗萍主任(B4)

「謝謝老師的肯定，我目前是建成國中的教務主任。我們這一次的校長儲訓是整整八個禮拜的時間，因為剛看到課程是五週的規劃，但在這裡面很棒，因為雖然在教師中心是八週的課程，但從願景領航一直到校務發展、行政領導、教學領導、課程領導、資源統整還有校園營造到最後的創新卓越，都包含在這五個向度裡面了，而這裡頭的空白課程也是蠻棒的。在每個向度裡面的第一條就是要依據教育政策來訂定學校發展的目標，所以我認為，如果空白課程可以邀請教育局當局的人、那些長官為校長作職務的分享或者是說明，我覺得這樣子對於將來這些儲訓完的校長出來後，跟局裡的互動可以減少很多不必要的時間跟一些困擾。還有，這個研究案我覺得有一點也很好，就是我們在教師中心學到校長學→學校長→長學校，在這裡還多了一個校長魂，這個就是以後我們可以回饋到教師中心去提議的部分，校長魂真的是相當地不錯，所以這五個向度的專業責任，事實上應該和校長專業領導是有相關的，而且提到的公共關係，都跟我們原來在上課有提到的資源統整或者是校園營造皆涵蓋在裡面了。所以我覺得這裡面的向度是真的都很清楚，真的都很棒！我們在陽明山的八個禮拜，有一個部分是不見得每個人的資訊能力都很強，有些人會比較弱一點，但是將來不管在PBL或是資料要存檔，資訊的區塊可能也是將來作為校長培訓時要再清楚地要求，因為現在都資訊化了，所以在這邊提出我在陽明山的一些感想，謝謝！」

李芝安主任(B5)

「因為第一次參加這樣的研討會，這些資料都是現在才看到，我是蠻認真讀上次從 e-mail 裡面收到的資料，不知道可不可以就這個研究中的內容作一些疑問？就第二頁的圖來說，課程架構部分：不太了解的是校長學這個部分，它的箭頭應指向校長專業課程，還是指向校長專業、校長實務實習、師傅校長教導、校長博雅課程此四個課程？就是將校長學的五個向度指向校長博雅課程，這樣的圖造成了些疑惑。還有，學習模式裡面，有所謂的空白課程，若能改成自主學習的研究，則空白能較有意義，因為未來的教育應該是孩子能自主，身為學校領導人，自主學習的精神應該也是要重視的。我今天主要就架構和學習模式的部分作一部分的發言。另外，還有第三頁的圖，因為在內容有讀到，profession 在架構中應該是腦的專業成長，mentor 是心沒有錯，intern 這邊應該是手，然後圖的本身疊在一起 principalship 應該是靈，所以第三頁的這個圖裡面，這個部分的標示可能要再精確一點點。還有第八頁，本研究架構圖這邊，因為到第四個圖：principalship 就把四個腦、手、心、靈也放在一起，因為沒有參與這個研究，不知道這個部分是不是也該照前面的圖將腦、手、心、靈相對應於 profession、mentor、intern、principalship。以上是我想說的部分，謝謝！」

陳木金教授

「先謝謝我們的李校長，這個部分我們先記錄下來，我們小組在作專案的時候，再來好好地討論這三個架構圖的部分，非常感謝！接下來請蔣校長發言…」

蔣佳良主任(B2)

「我大概看一下之前寄來的計畫，還有今天補充的資料，就我看到的資訊跟大家分享。首先感謝這個研究團隊，把校長儲訓課程的整個架構發展得非常完整，不管是從專業、師傅實習這一部分到最後的博雅通識課程，整個架構基本上相當完整。再對照我收到的資料跟現在手上原來在陽明山八週實習的地方，還是有些不一樣，針對這些資料提出我的一些看法。跟剛剛柯麗萍校長所提到的一樣，在陽明山的時候，局裡面大概會安排各科室的主管跟儲訓的學員作面對面的溝通，了解局裡面現在的教育政策，因為這個是國家教育研究院的，如果是回歸到各縣市的時候，可以安排各縣市教育主管跟儲訓的學員面對面溝通，才可以了解現在在各縣市所推動的教育重點政策為何，這個對以後學員在當國中校長的時候，對於縣市教育局裡的政策就能比較了解教育的重點及方向。再來就是圖的部分，在第二頁的課程架構圖，剛剛老師有提到說，他是把校長博雅通識課程當作核心，而把專業課程、師傅教導跟實務實習放在旁邊，因為這個是儲訓的架構，我的想法認為這四者是否應為等同重要？我個人的看法是：這四個是否一樣在旁邊，然後中間就是準校長的能力。第三點就是剛剛在培訓課程裡面所看到的問題，在行政管理的課程儲訓裡面，我覺得都還蠻有先見的，我現在在教研中心，在 2010 年的時候，有把優質學校的九個向度裡面的行政管理作了一些調整，其實這裡面大概都有，在 2010 年大部分都調整到行政管理就像現在的行政管理，所以這個研究團隊的研究我是真的覺得蠻有未來性的，跟我們現在在研究的都還蠻類似的。不過這裡有一點是說，當校長對於總務方面，雖然還有事務管理，但現在很多校長對於採購法令方面可能不是那麼熟悉，這一部分我的考量是說，有沒有辦法去作一下調整，雖然校長不是站在第一線上採購

的人，可是第一線上採購的人的一些基本素養，我覺得校長也需要有，否則不管是處室或者是總務主任犯的錯誤，校長可能都看不到，沒看到的話，採購部分都必須倚賴旁邊的人，自己卻無法掌握，所以認為採購的一些基本素養是否能夠加進來？大概先報告到這裡以供參考，謝謝！」

陳木金教授

「謝謝蔣校長所提的部分，我們都記錄下來！接下來我們請曾主任發言…」

曾聰明主任(B3)

「在這邊想提出幾個拙見，第一個就是：依照老師給的資料，在2007年寫的國民小學校長儲訓班運作模式之研究裡面的第四點提出，儲訓課程規劃可據學員能力高低作為課程設計依據，所以這次的專業儲訓課程中有空白課程，我是覺得蠻有彈性、蠻好的設計，因為每一次去培訓的人基本能力都不一樣，但是空白課程中可以依照他們的需求作調整；第二個就是：專業培訓課程裡面的公共關係裡面有運用學校建築與校園規劃專題，即第四項的第六個課程名稱，這個課程是不是改在校務發展會較好？因為在校務中長期發展計畫中大部分都有校園建築與規劃相關的議題，所以建議是不是將它移到那邊去較好。第三個部分是實習的部分：新資料裡面，剛剛張校長有報告，個人覺得在A.原校實習裡面是不是要加個對話？因為裡頭觀察、資料分析、實作記述，如此原校校長會不會有壓力？若經過對話理解，可加以了解此情形，因為在B.他校實習有深度訪談，C.裡面還有焦點座談，所以A.原校實習中是否應有對話，對原校才不會有那麼大的壓力？最後一個是博雅通識課程：博雅通識裡面其實它的重點是希望可以結合比如說理性與感性，我覺得這個通識裡面，不管是文學也好、科技也好都有包括在內，包括品德也是一個相當大的重點，以上報告，謝謝！」

陳木金教授

「謝謝我們曾主任，四位主任都作一個分享之後，我們就要拜託校長了！是不是先請光復國中梁校長來作分享，謝謝！」

梁坤明校長(B8)

「因為我是剛才看到資料，我大概提出一些我的看法，其實很佩服校長對於課程的規劃，涵蓋了比較鉅觀的層面，內容對於校長的培養應該能達到一定的效果。以我個人的經驗，我是蠻喜歡空白課程的，因為來儲訓的這些校長，其背景都不太一樣，也就是說個別差異應該會有一定程度的不同，我不知道最後這些課程是不是每一個人都一定要上到所有的課程內容？這是我自己的想法，因為我自己也沒有參加過儲訓課程，但是我記得我那時在督學科長儲訓的時候，那時的課程有一些是照目前來講，也許在不同背景的人員來參加校長儲訓的時候，到底是不是每個人都要接受一樣的東西？也許可以作一些討論。所以空白課程或是李主任提到的自主學習，我認為這個部分可能在知識的培養部分比較大，但也許在態度或者精神的涵養部分其實是可以透過儲訓的學員們一起，或是由實務校長怎麼樣讓他在態度上、精神上可以發展得更好，或更能達到一些預期的效果。第二個部分，我自己在想，校長學的部分有沒有包括校長個人本身？這邊大概是跟學校有關，可能在儲訓課程中沒辦法，但在整個校

長學大的領域中，是有一些關於校長本身的部分。第三個部分，就是裡面比較細一點的東西，是不是他擔任主任的時候就應該具備，或是在主任儲訓的時候就應該具備的一些能力？第四個部分，在學校裡面校長們遇到一個很大的難題是有關於時間的安排、規劃或是運用，這個也許對校長來說也是非常重要的一部分，有時自己規劃不是很好的時候，常常會花很多時間，或是會把上班時間拉得非常長。等一下可能要請老師幫忙回答，就是實務實習跟師傅校長的教導，這裡面有一些可能我沒辦法分得那麼清楚，比如說實務的實習是不是會有一位校長在帶？師傅教導的課程裡面是不是也有校長在帶領整個學員？抱歉，因為沒有很充裕的時間，看到什麼就講什麼，先作這樣子的報告，謝謝！」

陳木金教授

「謝謝我們梁校長的分享，看到的都是核心的重點，接下來請李校長分享…」

李玲惠校長(B1)

「其實這個計畫我在颱風天就收到了！在颱風天讀這個計畫特別有感覺，因為本來我就對這個題目就非常有興趣，也跟我在美國所學有一點關係（人力資源管理），所以我對臺灣本來的校長培訓就是相當有意見，包括陽明山系統、包括凍省之前我在豐原待了兩次，一次是主任儲訓，八個禮拜，後來校長儲訓也是八個禮拜在那邊，後來再回想，後來影響我們校長作決定或某些領導行為是當時課程的哪個部分？我還記得是當時課程的哪個部分，記得當時下課大家在說校長課程的安排沒有主任課程那麼好，舉個例子來講：還記得當時在主任課程裡面，我們現在還聽到很多校長得到的領導能力，很多都是當時主任儲訓的那一班所培養出來的，影響我們最深的就是五天的非常苦的木章訓，苦到有的女校長都說誰要搵她就嫁給他，很多男生都跑掉了！那真的是苦不堪言！校長儲訓就有七天的木章訓，下大雨的時候該怎麼去克服那難關，那培養的革命情感，到最後當校長時回想說艱苦程度有那樣苦嗎？我那時全身過敏，還有很多伙伴，我記得有一個五十四歲的校長，他說要請計程車把他載出去，他不要做校長了！就是能不能熬得過？像桃園的校長，當時要作道具，沒有任何的材料讓人作道具，就只好用一把童軍刀去削不知什麼削到手受傷，還縫了好幾針！但後來校長伙伴們那種感情之深厚，再對照這幾年各縣市的遴選、各縣市的培訓，遴選、甄選的培訓，陽明山系統的、還有三峽系統的，各縣市系統辦，我真的是很感傷…所以第一個我提的問題是，當然這個架構是非常清楚，我常喜歡看陳木金老師的東西，就是因為假如腦袋不清楚的時候，只要看陳老師的東西就會突然變得很清楚，陳老師的研究、論文就如他的人一樣非常地實際，很踏實，架構很清楚、條理很清楚，雖然他以前研究混沌理論！所以第一個我要肯定，就是這個架構不管後面怎麼執行，但是目前國家教育研究院真的需要一個課程架構，而不能再由承辦人來決定一群校長以後的命運，就是承辦人愛找誰就找誰，然後課程就是把去年的課程的課表找出來稍微修改，改人而已課表都沒有改，所以我看到這個真的非常地興奮，因為它真的很迫切地需要。第二個我要提的是，我們怎麼知道這樣的培訓課程的這些綱要、這些內容，包括這些重點是符合現在校長以及未來校長他們的需求？即以後在工作職場的需求，就是Human Resource Management的概念。記得那時在美國，Human Resource Management教授把關把得很嚴謹，你如果這個地方沒有作出來，你後面的成果也無法執行，那怎麼知道他們以後在職場上需要什麼能力？那麼當然我就是提我的建議，可能就是在研究裡面他是比

較從文獻裡出來的，那Human Resource Management是怎麼出來的？你怎麼知道未來家長需要什麼是這樣子的？所以我非常佩服可以從這個文獻中、從過去這麼多資料、模式中，找出這個向度，真的很不容易，所以如果可以的話，我們是可以輔佐一下，那我舉一個例子，看要怎麼輔佐，把那個list作得更完整。天下雜誌在2001年的時候，它擬了一百萬要作教育方面的一個專案，當時的影發行人叫林宇鵬就打了一通電話給范巽綠，他說天下雜誌現在有個教育計畫有一百萬想要幫教育界做一些事，范巽綠說：『你們去把校長找來，因為校長的腦袋太硬了、太僵了！去把他們的腦袋和一和吧！活化他們的腦和思維』，所以他們就辦了一個叫2001年海闊天空校長研習營，一個營隊而已，那麼那個計畫怎麼產生的，就說基金會的專員他們都很會作企畫案，就叫他們寫企畫，被林宇鵬看到就罵：『企畫案是這樣寫出來的嗎？一個校長研習營的企畫案是這樣寫出來的嗎？是關在冷氣房寫出來的嗎？去蹲點，你就到現場去跟幾個校長，從早跟到晚上，抽樣式的蹲點之後，然後知道校長他們在工作上』這當中就包含剛梁校長所講的時間管理的議題，可能人際的互動是校長很大的一個能力需求。這個方式當然可能對研究上造成很大的壓力，但以後在校對系統中可以提出來。另外老師可能也記得，在2002年一群馬來西亞的校長曾經到臺灣來，他們不願意找僑委會安排，不願意找教育部安排，他們自己安排了什麼？他們用蹲點的方式，他們到平溪國中，因為那時候我人在平溪國中，在平溪國中我記得有安排陳老師去講有關於組織領導的議題，那時五天中有三天住在民宿，他們從早上六七點就出去看平溪的校園到晚上，那禮拜他們要回去時，有兩個副校長在離開臺灣時，決定回去馬來西亞接校長，他們本來就是被託付要接校長，但他們就是不肯…所以要提到，行為的表現是決定個人特質跟環境的因素，我們現在校長的培育課程就是沒有辦法去掌握到其未來所處的情境，且特質很多地方已經形塑了，所以怎麼就這八個禮拜、十個禮拜去培訓其能力的部分，或是特質能夠調到哪裡？調到一個最適合領導的特質，當然這幾個禮拜要有很大的功效，所以這裡面我剛好有一些香港的資料，也給研究團隊一些參考，我想不要影響你們整個研究架構，但是覺得可以作一個參考，或許作一個校正系統也不錯。在香港的校長訓練是有架構的，他們的目標很清楚，就是要裝備校長所需的知識、技巧、態度；目標就是要校長有能力帶領學校進入新的世紀，在知識、技巧、態度裡五個培訓的目標，就是要讓這些培養校長的培訓員被培訓的人能夠自己去評估、自己去培養具有領導的潛在特質，評估自己有沒有這種特質？如果沒有的話趕快培養，這是第一個目標；第二個是增加他們發展校長重要角色的理解，就是角色的理解這個架構裡面其實可以提供給香港參考，因為角色裡面要扮演這麼多；第三個是要能夠訂定出改善的策略，有能力去規劃策略跟技巧，跟策略實施的技巧，以能夠在全球化的發展中，對教育、學校、個體有所理解；第五個是形塑個人對領導持續專業成長的願景，這是香港的部分。所以香港用五個層面，好像陳老師的比他們高明多了，他們用的五個層面是技術領導、人際領導、教育領導、象徵領導跟文化領導，這是我手邊上香港的資料。回過頭再看架構裡面，其實這個架構很清楚，比較要提的是，就我從被培訓，也曾經去陽明山在台北市的主任校長儲訓擔任過課審、台北縣也去擔任過課審，以我來看所要提的第一個問題是：這些課程需要等量、等質嗎？當然給的都是基礎的部分，需要校長們再去轉化，給再多不去轉化也沒用，但課程需要三個小時、三個小時切割得這麼齊嗎？而要用空白課程來強化某些課程的量？還是怎麼樣呢？所以我想這個課程的時數怎麼看都是三個小時、三個小時，非常地清楚，是否有必要這樣？第二個問題是關於課程比較細部的內容：如果把一些主題，有一些能見的、校長要的能力比較是

整體性的，若把它切得太細，萬一校長特質是很會考試，不幸考進來又沒有利用這十個禮拜去培養其統整的能力，則以後其在學校會不會也是零零落落、零零碎碎？所以這點也需思考。舉例來講，像校務發展，可用較統整式的、主題式的分成幾個層面，因為校長可能需要比較整體的；再來整體課程裡面，我最佩服的是博雅課程，但是再細看其課程內容卻有點失望，其實有兩種人隨時要作不斷地身心修養，一個叫作政治決策者、一個叫做教育工作者，政治決策者影響的廣度太廣、教育工作者影響的深度太深，所以這兩種人要不斷地、不斷地作身心修養，所以這樣的博雅課程能不能活化校長的思維？我當校長現在第十年，我覺得校長真的要有哲學素養，真的要有宗教情懷，否則就做不下去等退休，遇到挫折和下決策時其想法為何？還記得在豐原要離開時，當時的xxx說了一句話：『以後不管你們遇到什麼挫折，只要記住四個字—不忘初心！不忘當時候考上校長、當時候派任校長那一顆心。』其實後來我常想起這一句話，所以這個部分真的不適合切成零零碎碎的幾個小時幾個小時；另外，實務、師傅教導課程我剛已經提了，我覺得校長心中要有model，要有師傅校長，如果碰到好的師傅校長帶著，其實一棒傳一棒是非常了不起的！這個地方我覺得可以在作更細的、比較有績效一點，如果是作參訪，坦白講，卓越校長的訪談不如見習，如果只是標竿學校的參訪，到最後去每個學校看到的都是學校有多大的績效，但校長要學的應該是怎麼樣讓學校產生質變？這個可能就比較需要作深度的學習，包括近距離的，且要找到師傅校長是能夠長期相處的。因為最近我的師傅校長剛往生，就是以前福和國中的校長，我受他影響蠻大的，以前在興福當主任時他就把主任當校長在培養，每次碰到有事的時候，他就會把我們幾個主任找去，並問：『當校長你要怎麼處理？你的第一句話是什麼？』往生前其實他知道自己得癌症，醫生說他大概只能跟癌細胞共處，大概沒辦法再作治療，所以好幾次在集合時，他撐起來講一句話：『如果我可以好，我要告訴局長校長可以作很多很多的事情，我到了第三個學校才清楚怎麼當校長，才得以實現很多理想，我到現在退休了，做了二十年校長，我還是要說我還有很多事情沒做到！』他一直希望看能不能有機會跟局長說，看能不能幫他作錄影跟錄音？但沒想到他走得很快，就在禮拜二時往生了！所以我想這樣的課程，我做了這樣的回饋，可能還是要回歸到說，這樣的課程，這樣的研究太重要了，那謝謝木金老師，或許我們用不到，可是我覺得太重要了，我們真的不希望，滿懷理想去當校長，然後五十歲一到，應該從四十七歲就開始數，數到五十歲一到，一個個退，我就是先做這樣子的回饋，謝謝大家，謝謝。」

陳木金教授

「好，謝謝李校長給我們很多很好的意見跟分享，接下來兩位校長分享完，我們就請局裡面，從行政的角度，我們請廖科長分享。」

廖進安科長(B7)

「首先感謝我的碩士班指導老師--陳老師，讓我有機會再繼續回來接受指導跟受教，非常感謝給我這樣的機會。我想在行政機關大概待了二十幾年，在學校待了十幾年，教過小學十幾年，今天這樣子的題目我覺得真的是相當重要，所以我覺得國家教育研究院真的是有遠見，就是一個校長的培養相當地重要，我們知道一個國家會向下沈淪還是會向上提升跟國家領導人很有關係，一個城市的發展跟一個城市的市長也有關係，一個學校中的教職員工、老

師、學生，跟學校有怎樣的走向，跟校長也有很大的關係。所以領導者的培養，真的是不可以忽視，今天我們陳老師所領導的團隊的研究，之前這個資料我有仔細的拜讀過，覺得非常的欽佩，正如幾位前輩所講的，只要任何一個研究主題到了陳教授陳老師的手中，一定會有很好的、很明顯、很清楚的一些架構出來，這部份我想就提供一些淺見供大家作參考：第一個，從這一個研究的計劃的題目當中，我個人認為，這或許是兩個研究的題目，一個題目裡面有兩大的取向，因為我個人在行政的經驗裡面，校長所需要的知能跟主任所需要的知能可能有一些差距，那既然有這些差距的話，一個就是主管、一個就是首長，那是不一樣，那既然首長跟主管不一樣，他的培訓、儲訓的課程內涵，也應該會有一些差別，所以這如果不是兩個題目，我個人覺得是有兩大架構，有一個校長的課程不太一樣，我今天所看到的資料裡面，大部份還是框架在校長儲訓的這個部份，所以我就對這個部份來表達我一些想法；我想我非常贊同老師所提供的資料當中簡要版的第八頁，這邊把整個校長的培訓，從校長學—學校長—長學校—校長魂，裡面有專業培育課程、實務實習的課程、師傅教導的課程、博雅通識的課程，在台北市的校長學區裡面，它大概是有八個度：態度、制度、法度、領導度、執行度、績效度、廣度、高度，課程的廣大內涵，大概就是在領航的願景、校務的發展、行政的領導、教學的領導、課程領導、專業課程、校園領導、卓越的創新，成為一種所謂的帶狀課程的部份，這裡面我覺得，就我跟校長來講，長學校以及校長魂，這兩樣就如台北縣李校長所講的，可能比前面校長學、學校長更為重要，因為在長學校中談到了帶人做事，我想一個團體裡面攸關人跟事，那如果能夠把人，一個學校跟校長裡面的人的那種帶領的部份，視為一個很重要的課程來學習，那如果把這個部份做好，人事人事，把人做好，把人帶對，我想事就很容易迎刃而解，成功率能達百分之八九十以上，其實這個課程怎樣學習才有幫助，我個人覺得，校長大概簡單來講就是人跟事，學著帶人、學著做事這兩樣，而這兩樣代表他在心中，就是說無極生太極，太極生兩儀，兩儀生八卦，其實就是上上下下裡裡外外，上不要說你的上級機關、你跟你的教育行政主管機關，你怎麼去對應？你從當中，或許你可以得到許多的資源，資源指的就是經費，那對象就是你怎麼去帶領這個學校把他應該有的教育的、要去培育學生的一些東西，而裡裡外外就是裡面的教職員工；外，就是現在所謂的家長會，現在社區的一些意見領袖、民間的一些團體，你怎麼去對應？就是這裡面談到的人際關係，課程裡面的公共關係，而神有神通、鬼有鬼通，在目前，在校長帶領學校當中，對人來講，不可靠，他都是依照行政的法規在做，但是對那些不依循常理的一些家長會、一些社區的意見領袖、一些所謂的民意代表、一些所謂有議異的人士、有意見的人士，往往可能你一天的上班時間八小時，但有五、六個小時花在那上面，那從這個部份來講，我們在十八般武藝當中，應該要常做事，我個人認為，在找學校校長之後應該是在校長培訓當中作處理，那至於前面的校長學，學校長，我蠻認同梁校長的看法，有沒有可能在考校長之前，你就具備了這些能力，那這些能力怎麼具備呢？不要說你現在是主任，行政機關或者是教師中心或者國家教育研究院，這些所謂的培育中心，它就有開設校長學、學校長的課程：校務的發展、行政的管理、教學領導、專業培育…這些課程，想當校長的人，在你當主任的階段，即當主任考校長之前這個階段，你就應主動去參加了這樣的進修，學了這樣子的學分，或者學了這樣的課程、有這樣的恆心，具備了這些以後，才可以來考校長，也就是說你考校長之前，你已經把這些都學了，那學了以後，到了甄試到校長以後，在校長培訓裡面，就是我剛所講的，長學校和校長魂，可能就更重要，剛剛李校長所講的，知識技能的態度，或者我們所講的情

意，可能知識你很容易學，技能你也很容易學，但是一個做人處事的態度、你的情操，這裡的人格特質的涵養過程當中，在你做決定的過程當中，你怎麼樣透過校長儲訓、培訓，讓他能夠有所成長，可能他已經定型了，人格特質早就定型了，但還是可以透過教育、培訓的手段，讓他有一些改變、有一些成長。所以這個東西可能不是請專家演講，不是常常看很多人的書可以學得到的，剛剛李校長所講的，他有許多的技能是從木章訓練裡面學到的，我想現在在學校當校長，很多時候你的能力不多，但社團活動所學到的東西，可能用在你當主任或者你當校長的時候，那個技能才表現出來，而不是你之前學的教學法、教育學、心理學這些課堂所上的東西，剛講的木章訓練，我的經驗是在光華區當督學，我就從光華區的校長專業成長班，很像一個讀書會，然後，我告訴他們，我們這個專業成長班，不談教育，為什麼？你當老師、當組長、當主任、當校長，你這些專業的教育能力都已經會了，我們不談教育，那要談的是什麼？教育課上位的東西，那教育課上位的東西，其實很多時候從像天下雜誌、五項修鍊、現在常說的領導哲學…，這裡面，就是上位的東西，那我當時是怎麼做？我就帶大家去看電影，去看明天過後，那跟學校教育有沒有關係？有關係，那是不是上位的東西？另外，我帶他們到桃園龍潭的渴望園區，去做什麼？渴望園區裡面有個很重要的體驗，要爬到很高的地方，你心裡會不會害怕？害怕就是一個需要突破的心理障礙，你願意去突破你心裡的障礙。而且那不是一個人，是分組，五、六個人一組，五、六個人一組當中，假設你今天是要攻堅的，你一定要告訴底下，你怎麼攻？緊一點、鬆一點、左邊一點、右邊一點，你才能夠上去，也就是說要把你的需求講出來，跟你的夥伴，校長建立伙伴關係是很重要的，怎麼樣去建立伙伴關係，就是要把你的需求講出來。很多校長不願意建立伙伴關係，怕他跟隔壁學校的講，講我們閒話，所以他沒有夥伴關係，很多人當到校長以後沒有伙伴，他不敢講，怕你人家笑，所以說敢不敢講出需求，還有底下的諸位，你要全力協助你的夥伴去達到那個目標，為什麼？因為用全組的力量，他才能夠上去，那他上去之後，接下來就是你要上去，所以你必須要協助人家，人家也才會協助你，那這樣子下來以後，光華區的校長情感，我想在座的可能學習的校長也知道，特別特別好，小學的跟國中的跟高中的情感很好，小學跟小學的，有什麼問題就敢跟對方提出要求，對方就會跟你產生一個資源整合、資源共享，學校的資源整個叫做教育研究也就這樣出來，而這樣的課程，就叫作所謂的「綜合活動課程」，綜合活動課程，是培養一個校長在博雅通識課裡面所應該去學的情意跟態度，不一定要透過所謂的專家學的；第二個，我剛談到我們陳老師的課程架構真的是非常完整，在這個課程架構裡面，我個人有幾個意見，第一個意見，比如說剛剛梁校長所講的，有沒有可能某些所謂專業的課程能夠在考試前就能具備，或者考試、甄試的時候，能夠把校長的專業部份，即在考試當中，能夠考到他們的專業基本能力，然後有沒有可能，他透過八週的訓練也好，十週的訓練也好，接下來，有一年的時間，到教育行政機關實習，為什麼？我記得念師專的時候，出去實習一年，現在已經拿到教育學科的時候，在原校實習一年才取得教師證明，那一年很重要，那一年學習當老師很重要，到實地觀察為什麼很重要？剛剛所談到的，高度跟廣度，這幾年來，我可以選擇借調候用校長到哪裡去，那這幾位候用校長，我想在座的幾位校長很清楚，這幾位校長出去以後，對事情，學校遇到的事情，他們處理的能力，跟處理的決斷力，危機處理能力跟決斷力，以及處理的深度、廣度、高度不一樣，為什麼？你在學校裡面當老師、當組長、當主任，你就是看學校的風氣，你到教育局，任何一個決定、任何一個動作，你看到的是整個區域教育的事情，所以這思考是不一樣的。第二件事情，你可以用

教育局的角度來看，也可以用市政府的角度來看，跟你們站在學校角度來看，那麼總合起來，高度跟寬度是不一樣的，會更為圓滿。也因為局裡面行政的作為，會有計劃執行的考量，在學校裡面大概只執行一部份，缺乏行政機關的評鑑與考核部份，也缺乏行政機關計畫的部分，都可以利用學校裡的小計劃，如果有機會到教育行政機關一年的時間，然後由教育行政機關決定你的分數，通過以後確認具備候用校長資格，我相信這些校長出去，至少他的專業能力方面、實務的運作方面，絕對是比沒有到教育行政機關實習過的人更強，我想提供這個部分作一個思考。第二個，在師傅教導的部份，跟許多課程講座的領域上面的這一個，我也蠻贊同剛剛李校長講的，我把這些年來，我們教育界的東西，小學校長儲訓、國中校長儲訓，還有國小主任儲訓、國中主任儲訓的師資，仔細看了一下，裡面有一些所謂的師傅校長講座，站在局裡面的立場，覺得他在講座個人的專業中，是跟他所講的題目好像相違背的，比如：學校溝通管理，結果他跟學校裡面溝通管理是很差的，這個校長，在學校裡面假如說有滿意度，大概只有2、30%，那他怎麼會講溝通管理？再比如說校長談危機處理，可能他的危機處理是很差的，那怎麼談危機處理？有人去講組織工作，我看他們的組織工作好像還蠻有問題的，當然這是舉例來說，我想三位台北市的校長，一定是心有戚戚焉。因此，我們之中，講座擬訂時，我們有沒有可能去建立人才庫，所謂的師傅校長，有沒有可能不要只是由師資培育中心、教輔中心、國家教育研究院就來決定這一個師傅校長，一定要具有公信力，因為我看裡面蠻多的校長，我個人認為他們在學校的經營上，是很有問題的，結果他們去當師傅校長，照這樣子的師傅帶出來的徒弟會變成怎麼樣？這是蠻令人擔心的，我想今天就先談到這邊，有新想法的時候再跟各位作報告，謝謝！」

陳木金教授

「謝謝廖科長，謝謝！廖科長談的部份很有意思，早上我們在談師傅校長都挺優良的，還有幾位教授在談說，也要找幾位經營上遇到困難的，即可能常被認為不良的，分享他們所遇到的困難。」

廖進安科長(B7)

「他不會認為他不良！」

陳木金教授

「這是一個重點！接下來我們請鄭局長來為我們作分享……」

鄭裕成校長(B6)

「談這個課程我會開始去回想，我從大概幾年前參加小學主任儲訓開始的過程，一直到北斗去參加儲訓課程的訓練，到去帶領兩所國中的校長、兩所高中的校長跟在行政機關待十幾年的經驗，那個過程當中很開心去回想，包括怎麼樣去參與儲訓，怎麼出來去面對，跟後來怎麼去跟他們分享，一起去規劃一些課程的整個經驗，所以剛大家所提，我有一個蠻深的感觸，首先我想對整個課程架構上剛剛大家都說的很多，我剛開始在看的時候，覺得整個課程架構其實木金老師已經花了很多心思，再加上整個團隊的合作之下，其實大體架構上應該是沒什麼問題，也都應該思考到，不過回頭剛剛舉到的那個時間點，我們一直覺得很奇怪的，

是過去在儲訓的過程當中一直有不太一樣的地方就是，板橋經驗當中一直強調是十週的課程，對國民小學；國中過去一直都是八週，不管是校長、或者主任，到各縣市處理之後，強調他的第一縣是六週，然後就開始有六週到十週之間的彈性，上六週跟十週差異很大，十週的課程像剛剛李校長所提的，其實在整個儲訓過程當中，主任課程是最精采的過程，校長的課程其實不是預想得那麼好，有些地方我覺得還有很多進步的空間，尤其是到主任、校長儲訓在這幾年換到縣市之後，有一些大概比較強調自我意識的部份就希望盡量自己辦理，那有一些也希望能夠節省資源，是希望配合我們國家教育研究院或者是豐原的研習過程，能夠像他山之石，有一些增長自我的機會，我想一個課程應該是，就目前在國家教育研究院的規劃應該是希望朝十週的方向進行，但不曉得這十週是不是一個定案的東西，因為我一直都弄不清楚的是，或許中學的八週就夠了，甚至高中的還不需要去儲訓，從來沒有高中校長主任儲訓過。」

李玲惠校長(B1)

「現在全國高中有五天。」

鄭裕成校長(B6)

「對啊，總共也只有五天，為什麼高中的主任他可以直接考高中校長，那像李校長從國中主任完，出國再回來，然後去參加中等前的最後一個，然後從平溪到積穗到永平這邊，這個過程當中，我想為什麼我們國中校長現在還需要再去考，考完之後還要再幾年之後，那個過程比較，就是我們在想，這個歷練，有什麼樣的差異？所以時間點可能是需要做確認的。第二個我覺得整個課程規劃架構的想法上，因為可能每個人接觸的情形不太相同，其實在這課程當中，師傅校長部份比較偏重在整個儲訓課程當中，陪著你的情形，我覺得這個架構比較像是在儲訓當中所謂的由輔導員的校長跟大家分享，也許在課程安排當中，找一些其他的人進行一些分享，不一定是你的輔導員，那因為整個團隊的想法會很多，不同的輔導員來進行師傅課程的分享，跟到學校實際的實務學習其實不太像，所以剛有提到兩者到底有沒有重疊的地方，我想他的功能上其實是不太相同的，那個部份應該有其規劃的一些想法，剛剛另外有提到，所謂採購法的部份，我覺得那個蠻重要的，現在在學校裡面當行政人員，當校長、主任最怕的是什麼？一不小心中間出了什麼狀況，那你這麼多的東西，每次從上傳那些資料到所有東西，再認真看都很辛苦，以前我一定每一樣通通都看過才核准，後來我的總務、我的會計主任只要都看過，反正他們兩個都蓋章了，我就簽名了，為什麼？他們兩個訓練到都有採購證照了，如果他們再有問題，我也沒辦法了，因為我早認為這個課題，我們有校長跟主任的部份，那主任的儲訓上一定要把採購的部份放進去，因為一定要瞭解，那校長裡面比較重點的是一個採購案，它的處理過程中，應注意的重點是什麼，我覺得是需要去提醒的，然後作重點式檢核就夠了，因為不會是你自己去做，如果你自己去做也很危險，因為人家會不會質疑你校長有沒有一些其他的想法？這點在課程裡面希望加進去。另外剛剛有提到時間的管理上，我覺得蠻重要的，當校長最重要的事情是開會，仔細算算，每天時間中有多少時間在開會，至少佔一半，搞不好2/3，我曾經估計了一下，從禮拜一到禮拜天，我每天至少二個會到十個會，時間怎麼去分配？怎麼有效處理？所以在這個課程當中，可能在行政管理的區塊上，對於時間有效的運用跟分配的部份，我想可能可以在方面再多琢磨一些；而溝通

的部份其實是一個重點，剛剛有幾位提到行政部門和教育部門的溝通，其實我覺得那個應該整個放在公共關係建立的區塊，或者在行政管理的區塊，可以把這個課程放進去，那這裡頭當中，在各縣市或者是在過去省政府時代，或者現在的三峽研習會，其實他們都有做到一件事，會舉辦所有的行政相關的座談或者讓他們去上課，我看一下我們北部地區的所有縣市在課程規劃當中，其實不管哪個縣市，他都會安排一些課程，讓局裡面的一些科長，或者局長、副局長跟大家分享一些經驗，同時也跟大家談一些概念，這其實在整個課程規劃上，在行政管理跟公共關係的建立，公共關係建立當中其實它包括剛剛談到的對上對下或同儕間的關係，這個部份，我覺得在公共關係的課程裡面很重要，所以在公共關係的課程上，在理論上很多人去談，我覺得那是一個區塊，那比較重要的其實應該是在師傅校長，還有去實習的時候要去了解的，因為我們發現校長當中，對公共關係的建立是截然不同的類型，學校當中多數校長有兩種，一種叫做，反正我什麼都不求你，我只要把我東西做好就好，所以我按規定做，我也不需要去在意家長會，最好都不要有民意代表來介入，因為現在很多民意代表想幫忙其背後都有一些其他的因素，所以我們從台北縣或者最近幾個縣市被查的案子當中，我們發現，那個區塊是大家最緊張的，因為本來想說是好事，到最後每一個人都惹禍上身，或者是有些地方不太清楚，有些人是這樣的想法，但有些人非常厲害，每一個人的關係都維持的相當好，不管跟家長、跟社區、跟行政單位、或者是跟民意代表之間，關係都相當的好，而且每一個人都稱讚他，他會把每一個人的面子都面面俱到，也有這樣子的人，所以在培訓的過程當中，真的不知道怎麼做時，每個人就會衡量自己的特質，要走哪一種路線，因為我現在發現，像那些最後比較tough的跡像，這兩種狀況都有，那到底哪一種狀況是好的？其實像剛剛科長跟李校長在分享這件事，我們有挑一些人選來做分享的時候，有時候我們覺得是，可能站在你角度可能很不錯，可是從另外一個角度，對他有另外一層面認識者可能就覺得他可能不是很適合，但是好不好，我個人覺得，他來一定有他的好處，因為他都有成功的一面，他能夠當得上，他一定有過人之處，所以我想在公共關係的建立上，這個課題可以更務實一點。然後另外一個是，我覺得到學校裡面去，有一個很重要的事情是，我們現在當校長常常都會碰到的，任何人換一個學校後，你就會發現一個學校整合的問題，兩個向度的整合：一個是行政單位跟老師之間的整合，一個是處室之間，你跟主任都很強，個個彼此都不合作，都不信任，或者他都有很多種意見，他覺得自己比較受委屈，那老師跟行政單位之間常常會有這種情形，而每一個校長經歷的心理狀況，不管他是新手校長，或者他已經是一個老手了，他可能換了幾個學校，可是每到另外一個學校，不管前面那個學校多優或者多爛，進去都會面臨到相同的問題，因為可能底下的人手一直都很難找，找到之後對彼此的信任度也不一定很夠，所以對於溝通的課程上，其實在公共關係的建立上，跟行政管理這兩個區塊上，我一直認為這個部份應該再考量再加進去，應該讓這個部份，有一個比較務實的呈現。另外一個是剛剛提到的國小課程當中，我覺得國小課程這裡面都有考量到，品德、道德教育，甚至情緒控制，我覺得，我的觀察是，就學校裡面，校長如果情緒控制很爛，那個學校都很危險，可是我的觀察當中，要像李校長那麼優的，尤其是在輔導方面專家的，大概也不太多，我的經驗，大概女校長當中，有一半情緒控制進步空間大的因素高過男校長，也許是人生的特質，我會覺得情緒控制上的課題這一個區塊很重要，因為你本身情緒不穩定帶來這個學校，就像坐恐怖列車一樣。另外還有道德的部份，我們在台灣看到出很多的狀況，因為道德標準，校長自己的道德價值在哪裡？他做什麼事情，他有沒有像剛李校長講的莫忘初心？這

個很重要！我們現在不管從開始怎麼走？你為什麼走這條路，就像你選擇教育的路一樣，然後到底你當時為什麼跳入這裡，既然跳下去就不要怨嘆、悔恨，因為那是自己選的路，而當時為什麼有那個心想要去做？你一定想看到更多，所以我常常跟人家分享一件事，就是要常常去想，你看過哪些校長、或者哪些主任是你最佩服的？為什麼？然後回頭再去想，怎麼樣做的不好？其實他做的很爛你也要多去想，你能不能去克服，會不會你跳下去之後也跟他一樣，也面臨那個狀況？也不見得能比他好到哪去，因為有時候當你跳下去的時候，不同的問題、不同的腦袋，你的想法、思考點就會有所不同，所以在這個地方，也許在整個品德教育跟情緒控制上，建議這方面可能真的需要再去多斟酌。另外一個是，課程時數如剛剛所提到的，我蠻認同的，就是課程時數需不需要做那麼死板的三、三、三、三、三的規劃，在裡面都抓的很精準，每一個都三、三、三、三、三，我會覺得，因為這個架構上是根據多年來從板橋經驗開始，一直到三峽經驗當中，然後縣市之間處理過程當中，所有的課程大概分配，我看了一下，大概都是這個樣子，這個情況來看，其實廣度上夠了，但是真正的深度上如果希望能夠做得更好，時間條件上，我會覺得就大架構上看，其實可以再作一些調整伸縮，也許會更切合我們的實際需要。另外，剛剛廖科長有提到考前的能力，或者像剛剛楊校長所提到的基本能力的具備上，我們現在覺得有一些東西可能在這個階段過後再踏入下一個階段，當校長之前你在當主任的階段你就一定要具備的東西，這個部份，我們現在發現有一個麻煩地方，就是現行的考試制度愈來愈開放，然後歷練的基礎上，就開始不會做那麼多的限制，像以前起碼當過兩個處室或者三個處室的主任，歷練過不同的處室，你才可以體會那種心情，就像剛剛講的，要不要借調到不同的單位去？那個時候，行政單位大家都很高興，可是對學校來講，現在他們會有一些困擾，但是站在不同角度的時候，你去看的事情是不同的，因為已經歷練過再回頭，處理事情的模式跟感覺，很重要的因素是，我怎麼知道這個人的過去他到底適不適合？我們現行的制度，沒有辦法，只能就考試上來取才，但是常常最會考試的人通常做事情不見得是最優的，這個就是我們曾經有一年，在辦校長遴選的時候的一個經驗，我們有個校長，記得我們所有人都公認他是最適合的，可是他大概考了好幾年都非常地怨嘆，從省政府時代開始考，我們辦的第一期然後他考上的時候，我們覺得很優，你不用去跟他講那麼多，他那個common sense 非常地好，所有東西他處理的過程，包括他該考量到的，還有處理的過程整個帶領的風格上，就會發現那可能是個校長的特質，果不其然，他下去帶的部份非常地優，但是考試他會不會考的很好，不見得，所以我想那是剛剛有提到的，我覺得有一些共同的想法；再另外一個，我想可能這裡頭在教學領導的過程當中，這裡面有規劃，我建議可能就比較務實的層面去看，校長在學校領導過程當中，其實有一個課程計劃是不管在中小學都在做，那課程計劃現在有些人是會要求，但現在高中的課程計劃是最好笑的，在所有學校之中，先從自己學校課發會通過就算數了，然後明年開始才要納入縣市的審查，那國中小是早就已經要送件審查了，就是要備查的部份，這個過程當中，校長重要的概念是你對這個課程計劃清不清楚？整個架構有沒有需要注意的重點？除非你本身是教學出身，如果你非教學出身可能就不一定會那麼清楚，對於教學領導這個區塊來講，我們希望把校長界定在走學校教師的概念上，你只要從這個角度出發之後，你對課程的內容，雖然不一定是這個領域的專長，可是對整個課程計劃你要很清楚，當全校課程計劃出來的時候，要注意它的重點是什麼？站在教學的角度上，我覺得需要把那個部份比較務實地讓那些師傅校長，或者實務實習的時候將它放進去，讓他很清楚的瞭解應該做什麼，因為整個課堂在上理

論的東西比較多，在這個區塊上，也許在實務實習跟師傅校長的部份，能夠再去多加練習。最後一個，我想沒有一個制度是非常好的，現在各縣市自己都在辦，制度的建立當中，其實這個區塊如果能夠建起來，將來讓它有一致的標準，不管是國中甚至是國小，我想這樣的部份可能會更好一些。有另外一個區塊，就是像剛剛講的，校長跟主任的切割，哪些是需要當校長之前，主任一定要會的，這裡面當中其實都很普遍的，可是哪些區塊我們覺得就實務現場上，已經相當在儲訓完會，或者還沒上手之前，聽到的事都是最美好的，或者是最惶恐的，只是在當校長之後，可能隔兩天就會把所有東西推翻掉，但如果像實習之後，你就開始會覺得，有一些東西還不如我自己處理這個區塊來得好，所以我建議，也許現在已經經過各類的甄選都差不多了，課程的架構上大致都可以，但這裡頭可不可能，重新更務實地去看所有校長跟主任當中，哪些課程是可以縮掉的部份？可能另外做這個工作，將來在最後定案的時候，會是最符合我們實際需求，大概架構上ok，時間的分配上如果這個地方再作調整的時候，我想是非常棒的狀況，所以木金老師跟研究團隊在研究上的用心我們可以看得到，而那個部份、整個架構上應該也是ok的，重點可能在一些裡面區塊的分配上，可能重新再作調整的時候，我想那就會是非常棒的整個儲訓課程，跟大家分享到這裡，謝謝！」

陳木金教授

「好，謝謝鄭校長，現在我們每一個人都已經分享了，那現在請大家用一點餐點，我們預計在三點半要結束，不過現在看起來剩下五分鐘，我想跟大家稍微做一點分享，聽完大家給我們的建議，我都有一點一點把他記錄下來，像四位主任，提供給我們他們從主任的角度，還有三位主任是從他們在儲訓過程的一些心得，從這個角度裡面來解釋我們這一個研究的部份；第二個部份就是梁校長特別談到，就是說在一些重要的內容，尤其是針對校長個人本身的這一些部份，怎麼樣來幫忙做協助？師傅校長、實務實習跟師傅教導這個部份裡，我們怎樣來做一些進行？這個部份我們也要詳盡地思考，目前實務實習跟師傅教導我們是把它分開來的，那實務實習這邊是以學校為一個重要參考，就是有原校實習，然後他校這些部份，跟卓越學校還有標竿學校，不過都還是可以有很多的修正，師傅教導的部份就是一對多，就是一個徒弟然後有好多個老師、好多個師父，或者是有好多個徒弟，去向一個師父學習，過去的傳統模式還有一對一的，這些部份，但是現在這些都還要再探討，將來在運作模式的那個部份；另外李校長提到的，特別是蹲點的那個部份，我們要好好來思考，那應該是非常地有效果，尤其是現在的時代裡面，應該有這種機會，因為目前根據教育人力資源的調查數字，可能在明年會出現，超額老師會分不出去，分不出去的時候，一定要有一些人力的運用方案，如果我們能夠讓考上校長的人，能夠有機會蹲點跟著校長學習一年，或者是每天跟著這樣學習，採用帶職、帶薪、蹲點實習這種模式，過去我們想是不太可能的，但是現在看起來，從人力資源的角度來看，好像是有可能的，目前我們在這個地方有兩種方案，一種就是像台北縣教育局，考上校長的人，大部份都有到局裡面去歷練，而台北市教育局目前也有找幾位…」

張文宏校長

「沒有強制規定，就是大部份都有。」

陳木金教授

「將來多一種方案，就是蹲點實習，跟著校長日昇日落，看一年下來之後，跟了多少學校，可能從這個角度來說，在師傅教導部份，我們會慎重去思考，另外我要稍微報告一下，就是每個各科可能都是三小時，最主要是我們為了要算出有多少時間數，我的看法跟大家是一樣的，即校長的學習應該是一個同等制，應該是以主題同等這樣的角度來進行學習，因為我們就是要算出到底需要多少時間，因為十週而已，而這三小時要怎麼樣應用，將來要發展課程內容的時候，要讓每一個來講授的老師知道，這個時段大概只要講哪一些就好了，所以我們會根據今天座談完之後還會發展課程的內容，就像一般的大學都會有一個課程大綱，當中有課程綱要、課程名稱跟內容、上課的方式，以及給學生建議的學習策略和一些參考的資料，每一個單元內容我們都會去設計這個部份，跟大家來作補充報告。另外廖科長有提到說，從校長進來以前，是不是有一些課程在考校長之前就具備了，這些部份目前是已經慢慢有這個趨勢，如果在考校長之前已經經過那個考試就已經具備了，我們進來的校長儲訓的這十週，應該就能更活用在他將來怎麼去擔任校長的這些能力的培訓，有一些基本的部份事實上他從基本的能力裡面只是提綱挈領地，然後進到實際帶領的活動，這樣就有可能像渴望園區的那種訓練方式，或者是五天的木章訓練方式，都可以再一次的把它安排進來。鄭局長提到的這些校長、實務現場的部份，尤其是校長很重要的主持會議之能力，我現在發現，我也是一天，每一天都大概五、六個會，如果會外會再算進去，每天都超過十個，但是我們要有效率，事情要完成，原則要把握，然後不會淪陷進入到糾紛裡面，這個是要有很多前輩經驗的傳承，也是將來三位校長很值得要去學習的。時間過的很快，我要跟大家致歉，因為我等一下要搭飛機趕到台東去，所以不能跟大家談太久的時間，但是我想，我們現在有一個開始的起頭，我們隨時保持密切的聯繫，如果大家對國中校長儲訓的這個部份，有一些相關的看法或者指導，直接給我也可以，或者是我們的研究團隊，也都可以，他們的e-mail也都有給大家，就我們張校長這邊，那最後還是要祝大家身體健康、萬事如意，謝謝大家，謝謝！」