

第三節 國民小學校長主任儲訓課程焦點座談結果分析

本節國民小學校長主任儲訓課程之焦點座談實施，旨在依據研究文獻之探討，對於我國國民小學校長主任儲訓課程之「專業培育課程」、「實務實習課程」、「師傅教導課程」、「博雅通識課程」等內涵與重點，進行深度之研討，期望透過座談之討論，以期作為我國未來教育行政機關、校長主任儲訓機構，在建置學校領導人才儲訓模式專業發展之依據。

本節共分為焦點座談實施方式、目的、對象與結果分析四個部份，茲分述如下：

壹、焦點座談實施方式

以下分別敘述本研究的國民小學校長主任儲訓課程之座談實施方式。首先，先陳述本研究之座談目的；再者，說明座談對象；最後，針對座談內容進行結果分析。

貳、焦點座談目的

本焦點座談之目的希望發展出以「專業培育課程」、「實務實習課程」、「師傅教導課程」及「博雅通識課程」之現行模式，分別探討以下四個目的：

- 一、發展我國國民小學校長主任儲訓課程之「專業培育課程」內涵與重點。
- 二、發展我國國民小學校長主任儲訓課程之「實務實習課程」內涵與重點。
- 三、發展我國國民小學校長主任儲訓課程之「師傅教導課程」內涵與重點。
- 四、發展我國國民小學校長主任儲訓課程之「博雅通識課程」內涵與重點。

參、焦點座談對象

本研究焦點座談對象之選取方式，係以國民小學校長、主任、國內相關研究之學者專家及教育行政機關人員作為主要座談對象。座談對象之整理詳如表 3-5，國小校長主任儲訓課程焦點座談逐字稿詳見附錄二。

本研究座談資料之蒐集，先就座談會議的內容進行錄音，接著將座談資料進行適當的編碼、逐字稿、摘要敘寫、歸納整理與分析。座談大綱是會議參與者探討之主要依據但並非絕對，實際座談進行時，係依座談內容進行適當的回應、提問與調整，期望以開放對談之座談形式，激發更多不同見解以為研析，歸納更詳細、據研究意義之結論。

表 3-5 焦點座談名單

| 代號 | 姓名 | 現任職務 |
|-----|-----|-------------|
| A1 | 吳順火 | 台北縣新莊國小校長 |
| A2 | 胡英楗 | 基隆市八斗國小校長 |
| A3 | 李柏佳 | 台北市中山國小校長 |
| A4 | 許哲銘 | 台北縣德音國小主任 |
| A5 | 楊石欽 | 台北縣汐止國小主任 |
| A6 | 吳金樹 | 台北縣豐年國小主任 |
| A7 | 黃坤謨 | 高雄市中正國小主任 |
| A8 | 文超順 | 前宜蘭縣教育局局長 |
| A9 | 蔡長艷 | 台北市教師研習中心組長 |
| A10 | 李春國 | 基隆市教育處副處長 |
| A11 | 陳寶山 | 文化大學教育學系教授 |

肆、座談結果分析

本節旨在針對座談所得之結果，進行綜合分析與討論。國小校長主任儲訓課程焦點座談大綱（附錄一）擬定完成後，隨即進行專家諮詢座談，所得資料，首先進行逐字稿之謄寫，接著進行歸納與分析。撰寫格式係以座談意見進行統整分析為撰寫之脈絡，以下，茲歸納座談分析之結論如下：

一、對於發展我國國民小學校長主任儲訓課程之「專業培育課程」內涵與重點的看法

「在校長主任儲訓專業課程中，整個案子包含了校長主任，那在培訓過程中有沒有區別性？這是我的第一個問題。第二個問題是如何取得連結？課程的專業

裡面蔡博士提過；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。我個人建議專業培育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，建議在這課程裡面有超越教育領域的科目，可能是文史的規劃，或帶一些音樂樂理的概念，這樣格局會大一點。另外就是在這整個課程裡面，我們要做一些整合規範，例如透過校長的專業，把各自的學習歷程提供一個引介的道路出來，每個人都會有他自己的想法。」(A1)

「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，所以教學領導其實是很重要的，現在教學領導其實如果按照我擔任校長自己的感覺，在教育領導方面卓越的並不多，政策所為應該配合現在的時事，就是在教師領導的部份，校長要運用智慧來領導同仁，讓教務處、學務處等來帶領校長領導老師從事課程的研究、課程發展或從事教學的領導，以教師來領導、支持我們的老師，這會比我們校長親自去教學、課程領導還有作用，這是在教育領導方面的看法。」(A2)

「我希望能把校長與行政能力、認知與專業能力培育課程在教育大學制訂基本的培育課程，如果目前的階段包含培育在裡面，可能主任校長培育共同一起來弄，第一個專業培育課程我是建議如果能延長專業課程，像是班級、校務、學生、校長學術觀念的課程、首席教師等都可以引導這麼做，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，以目前的過渡期間來看的話是滿恰當的。」(A3)

「我希望儲訓課程除了學到認知之外，還要有配套規劃，校長是學校的領導人才，我們除了討論校長的儲訓之外，也應該注重校長的永續發展，目前有許多校長在壯年之際就申請退休，所以應該透過再進修以增強校長的心理能量。就目前的進修而言，除非是自我就讀研究所，在校長儲訓之後就很少有機會再進修，如果能夠擔任校長幾年後得以有強制進修的機會，這樣也就能排出萬難再提升自我。如果校長十週的儲訓課程能夠參考輔大教發所模組化課程的方式，以校長五大能力指標向度來作為模組化的向度，將專業課程、實務課程、師傅校長與博雅課程整合在同一模組，這樣便能進行有系統的學習。在這些課程規劃中，有些課程可以整併，例如教師教學知能、教師評鑑、教學檔案等課程就可以整併到教師教學專業發展，以求其整體性。課程模組的學習，是可以考慮的，也就是針對校務發展、行政管理、教學領導、公共關係到專業責任，將專業實務、實務實習、師傅教導到博雅通識，整個貫穿在一起，這樣就可以讓校長主任有脈絡可以統整

學習。再來就是從實務來講，在專業課程部分，目前現場校長、主任所欠缺的部分不外是工程採購、公共關係、危機處理、教學領導與課程發展，希望在實務方面，能以 PBL 案例學習的方式來進行。目前面臨少子化，如果在教育界配合家長教育選擇權，實施取消學區制與績效管制，這樣將使現有之教育體制瓦解，在博雅課程應安排企業界的領導人來講述商業領導與創新理論，讓校長得以及早因應變革的衝擊與挑戰。」(A4)

「以課程規劃來看，這些專題課程好像很多、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。』，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，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。至於專題課程，當然在我們考試之前，這些專題的基本知識內容我們都已經具備，所以我覺得專題是必要的，但是重要的是要著重在學習的過程，我建議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，大家可以互相激發出很多想法，這是很重要的。」(A6)

「我必須要強調一件事情就是，校長儲訓的目的到底是什麼？如果我們的目的是為了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，那我們就必須要去思考，這十週到底夠不夠？這個部份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，本研究案在後面的師傅教導或是實務實習等，都有完整的實習。」(A8)

「我們辦理台北市的課程，學員們都有反應的意見：在儲訓的過程中，提供同儕良好的互動，然後認識優秀的教育夥伴，這是在儲訓裡面對他們最有幫助的。再來就是透過儲訓課程，可以增廣他們的視野，增加個人的知識與領導，這是在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，然後也期望多安排一些參觀的課程，理論的課程減少，應該要增加實務的課程。而在第三項有一個叫做『教學領導』，把課程領導也放在教學領導這個部份，會不會感覺沒有課程領導？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，這三個領導就是我們校務領導最重要的部分。但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？就會讓專業培育課程變得非常棒。」(A9)

「發展出來的指標非常完整，幾乎各層面都已經包括，不可能每一層次都非常深入，但最起碼每一個層面都已經有了，發展出來的指標，如果只是放在一個培訓的課程，我覺得框架太小，是不是還可以拿給各縣市、各學校主任及老師參考，讓他們知道將來如果有機會當校長或主任，要具備哪些先置能力，以及要培養哪些能力，甚至可以給地方政府當作初級考校長的判別標準。另外，校長培訓課程只有十週的話，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，只能點到為止，我相信在這十週之前，這些校長已經自我培訓很久了，不管是師資的培訓或是主任的培訓，還有他自我的充實，絕大部分的人都已經完成了，利用這十週讓他進行自我檢驗，後續的地方並不可能靠這十週補齊，就只能靠檢驗後去評估實務以及他怎樣去補足自己不足的地方。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，尤其是考校長以及當校長的理論基礎有哪些？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，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：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，像是教育局裡面的科長科員是，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，不可能把自己封閉起來，自己做自己的事情。同樣的，我們也希望在儲訓過程中要兼備這些概念，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校務評鑑，比較瑣碎，將來主任、教師的指標也可以去發展，發展出來以後對整個學校體系的運作會比較有保障，對行政來講也比較好掌控。」(A10)

「第一是針對小學校長主任專業培育課程這部份，首先我覺得『專業培育』不恰當，因為要參加儲訓一定要通過甄選，在甄選之前必須要先具備基本知能，才能夠通過考驗進到儲訓裡面，重要的是校長主任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，培育本身透過教育或學校正式課程裡面已經包含了；第二如果我們企圖把校長知道的課程羅列出來，那會太多，多就不如精。而將來代理的講師其實是非常重要的，如果從學習有效度『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，才能有所精進，所以將來專業培育課程如果能統整很好，但是要留一點反思機制的空間，我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閱讀心得跟大家分享，換句話說，參與這堂課的學員必須對這堂課有所貢獻，讓大家在這堂課都能成長，一定要這樣授課，否則光是聽很難找到精彩的分享，所以應該去設計一些主題、問題或者是情境，讓研習員分享、

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，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，以便教授到課堂上的時候可以回答這些問題，然後每一個人都可以有閱讀的成長心得」(A11)

二、對於發展我國國民小學校長主任儲訓課程之「實務實習課程」內涵與重點的看法

「將儲訓課程中課程上具備的能力及實習課程內容結合融合進來將是我們課程的核心，關於檢定課程以及後面的師傅課程，理論佔一個很重要的角色，但是要如何將之整合規劃出來，即師傅校長課程的重點，無論是專業課程、專業培育課程等等，統整出學理來是最重要的核心。」(A2)

「校務實習的方面，建議在這方面能夠較多比重，我們必須參與研習，也必須到學校參訪教師，以我個人經驗，每一所不同學校有各自的困難，雖然大家總是將標竿視為標竿，代表其他學校較之不優，我們必須要呈現真正好的標竿學校，其他人亦認為好的學校才花時間去參訪，學校功能必須要具備，非總是強調標竿，強調標竿的同時卻會讓不是標竿的人感到很挫折。」(A3)

「所謂的標竿學校，其實需要天時地利人和以及再加上自我努力，才能夠達至成功，因此，我們將可以見到所有參與的兩百多個學校，可能只有幾所是標竿學校之情形，那後面的學校遭遇到的困難是在哪些地方？此時就即可以透過 PBL 學習方式，我們是不是可以請遇到一些有困難的學校出來分享或檢討？透過這樣的方式讓學員能夠確切接觸到教育現場，到底遭遇的是什麼問題？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？」(A4)

「校長參加的研習類型很多元，有一些辦理課程領域的研習，或是實際教學的研習，校長很忙碌，平常必須參與行政會議，因此實際參加相關課程領域的研討會非常少，假如校長了解理論面的課程領導，可是實務面很少參與，教師們就會認知校長只是略懂此面向罷了，因為實際上的參與並不多，要使一位主任儲訓出來擔任校長或是教師即將擔任主任，雖然實際上上過相關課程，但是當面臨到這個問題的時候，未必能夠順利面對與處理，例如參加工程設計方面課程，雖然校長派主任去參加，但是實際上建築師已經將學校蓋好了，此時建設修改或改變的機率很低，因此，如果一位主任或一位校長他本身已具備有這方面的實務經

驗，曾經修習過相關的課程，那就會使學校建築在規劃時更加的理想，學校經營可能會更好。另外，教學領導方面也是同樣道理，一位完全沒有帶過班的校長跟一位帶了很多年然後出來擔任校長的人，其領導風格一定會完全不一樣，其實我們需要考量的即是：不同角色在實際單位將有不同方面的需要。」(A5)

「以實務課程來講，裡面談及用問題導向跟反思學習活動問題，它的內涵、項目本身覺得對於一個實務工作者來說，這些面向都是在學校中會碰到的，因此非常具體且重要；在研究案中一直強調的五項修鍊對達成任務或校務發展，本人也是覺得相當重要。在課程部分，現在我們都非常強調標竿學校，其實標竿學校是優秀的，是值得去學習的，但是有些不是很成功的或是比較失敗的案例，也是值得去探討，可以來了解一下以作為一個借鏡。」(A6)

「我個人非常喜歡這樣一個校長主任培訓課程設計，根據我們以往的專業課程培訓的結果，可以發現在儲訓過程中我們少掉哪一個部份，需要去補強，可是實習結束也就忘記，對我們來說是滿遺憾的，同時我們也希望在課程部分可以學習得很完整，但是真正去面對實務操作的時候，實際上是零碎的。」(A7)

「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，因此需要將重心放置在利用自己實務經驗來引導這些老師、主任們實際解決真正在學校所面臨的問題，通常一群人皆利用問題導向去學習，我們也就不需告訴未來的行政職員都是美好的表面，事實上裡面浮現了很多問題，但是並不可怕，目的是為了能夠使我們培育出來的校長主任先前即面對很多的問題。此外，觀摩這部份必須強調即是『觀摩前的實質準備』，亦即在觀摩之前我們要先做實質的評估，換句話說，我們到一所學校一定要先做評估和判斷，那所學校有什麼東西可以看？那所學校有什麼問題？我們去之後到底該看什麼？這些事情的準備一定要做好，去的時候才能獲得知識，否則只是走馬看花；另外，我們也曾經閱讀過非常優秀校長們的報告，其中會有所推薦，都可以成為未來空白課程重要項目之一，例如台中某國中的校長，他有一次在教育局會議裡面報告他辦學的狀況，其實讓我印象很深刻，我都會鼓勵我的校長們應該去那所學校去走走看看，它可以突破以往辦學效果不彰的困境，其實都是可以去學習的。」(A8)

「有關實務實習的課程，這個部份很理想，也就是將學校的實習、他校的實習，加上標竿等課程皆結合在一起，比較大的問題即是將課程切為三小時單位這方面，依照以往運作的情況，這些課程將為對目前候用校長最有助益與收穫，此需要大概一天左右的時間，假如用三個小時去切割，常常要結束的時候也將是這課程最重要的時候，但是在儲訓課程中必須要強調反思的學習，透過深入的學習

而後形成概念，具體作法是未來校長在反思學習之後能夠再產生他自己的想法，然後用自己的想法再跟學校互相對話，不管是自己原來的學校亦或是其他學校或標竿學校，如此一來對被實習的學校或對自己的訓練、專業知能上，會有較足夠的體會。」(A9)

「基本上實務實習很重要，但是我們需要思考的是，十週裡面可不可以安排更多實習，如此一定會很緊湊的，事實上我們需要從另外一個角度來思考的即是，實務實習是不是一定要十週的課程內來進行？我們至少要讓未來校長主任們知道實務實習的重要性，如此的實習課程對個人發展來說是不足的，本人建議是否可以利用以往的帶職實習？最早在八十幾年的時候，教育部實習是帶薪實習，即為『帶職帶薪實習』，亦即其需要實習一年的時間，如果實習通過了，也就取得證照，如未通過，未來這一年則再繼續進修。」(A10)

「實務課程部分，我試圖嘗試透過實物學習學習到經驗與反思，而標題部分本人建議可以作以下修改，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』修改為『案例學習』；第四『現場觀察』修改為『觀察學習』，僅供參考。」(A11)

三、對於發展我國國民小學校長主任儲訓課程之「師傅教導課程」內涵與重點的看法

「擔任師傅校長不是件容易的事，例如某一年本人擔任師傅校長，然後成為師大某系系辦公室的例子，如欲本人示範如何擔任校長，會感到很害怕。」(A1)

「本人認為師傅校長課程時間太少了，例如某位校長在總務這方面經驗很足夠的話，我們可以去跟他學習，或是課程方面課程領導的校長，實習所學會多一點。」(A5)

「再次強調一下的是師傅校長，教育部沒有相關的法令，教研會是不是可以本於組織的職權，畢竟永遠在帶研習，如果我們能夠發展出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，在未來的逐步培育當中，本身的能力會越來越充分，甚至於在九二八的時候，教育部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，這些都是一種尊榮感的表達，讓他們有尊榮感之後，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？另外，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。此外，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，不過可以作為參考，甚至作為一項流程。」(A8)

「校長主任培育課程中是一個沒有特定師傅的師傅校長制度，在眾多的社會觀察中可以發現多多少少每個地方都有些黨派之爭，事實上在地方政府還是有很多帶頭校長，不是說其不好，其實也是有很大的好處，在推動這方面即非常方便，這種非正式組織的校長非法定權職影響力很大，如果形成師傅制度，很可能產生這種現象，靠著師傅才能夠表現出來，尤其是在我們近代的升學制度下，如果你從行政角度來講，有時候會有所影響，在這裡的師傅制度和我們原來制度是不太一樣的，指標中如果沒有特定師傅，這樣個人覺得比較好。」(A10)

「有關師傅校長課程教導部分，按照計畫裡面有三項內容，我試圖看看可不可以變成是『典範觀摩』？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，亦即在觀摩探索裡面能夠把自己原本所具備的東西和現場作個轉化，比如說教學現場的視導，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，他可以與老師討論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，及時的視導者可以把老師上課當中所問的任何一個問題逐字記錄下來，那節課的重點就在學生所回答的答案上面；第二個是語言的流動，老師對學生發問，指明哪一個學生，回答的學生用什麼樣的箭頭來表示學生作的回答，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，也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參考？」(A11)

四、對於發展我國國民小學校長主任儲訓課程之「博雅通識課程」內涵與重點的看法

「博雅即是能夠超越教育領域，讓每個校長都擁有跟教育有關的觀點，超越教育領域，讓每一個人都有特殊的氣質、特殊的專長，來帶領學校，例如某校長對於某方面特別擅長，或是某校長對於法律案有辦法，其對帶領學校走出自己的方向，幫助學校有所發展；還有些校長擅長於經營行銷、學校文化、個人部分，包括整個教育領域以外的，所以不要侷限而是要去注意背後的見解。」(A3)

「關於博雅課程，建議可以就畢業的方式做博雅的部份，像我們那時候在儲訓，在博雅制度下可以請教育界領導者的CEO，來跟我們講教育界怎麼來作一個發展和培訓，這樣對我們教育界的競爭力會有所提升，否則現實情況下會面臨到的：第一，學區制取消；第二，教室管理，在面臨這兩大考驗之下，學校根據現有理論、商業領域理論或是領導理論以及其他一些書籍，可以給我們校長一些新的能量。」(A4)

「關於博雅通識課程，例如現在如欲鼓勵閱讀，是不是要規劃借一些書，在協助的過程間必須要閱讀完並寫下心得，但是以時間來看要納入這麼多知識技能的話可能會很急，建議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，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。」(A5)

「關於博雅課程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。」(A6)

「見習課程和講座運作只有三個小時好像不太夠，甚至講座有可能有百分之五十或七十的部份重複，所以我們要建構出來，但我們的學員需求是什麼，那部分課程的量佔多少百分比？實務課程方面的需求有多高？增加到百分之八十的需求度，要配合我們的需要。」(A7)

「在這個過程裡本人看到最好的就是『專題』的概念，而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，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要把課程切得這麼細，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。」(A9)

「博雅通識課程裡有幾個重要的特點，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，這四個批判思考能力與步驟來督促自己不斷地成長；最後是服務正義，學校情境裡面如果沒有教導學生去判別對錯是非，變成混沌是非不分，這個學校不要也罷，因此，在通識博雅課程裡，要強調宏觀、前瞻及開放，也要特別強調以上五個元素，透過課程展現教育情懷、遵守教育準則，變成全人的楷模，讓師生學習」(A11)