

### 第三節 國民中學校長主任儲訓課程焦點座談結果分析

本節國民中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，對於我國國民中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中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、發展我國國民中學校長主任儲訓課程之「專業培育課程」內涵與重點。
- 二、發展我國國民中學校長主任儲訓課程之「實務實習課程」內涵與重點。
- 三、發展我國國民中學校長主任儲訓課程之「師傅教導課程」內涵與重點。
- 四、發展我國國民中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，係以國民中學校長、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4-5，國中校長主任儲訓課程焦點座談逐字稿詳見附錄四。

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 4-5 焦點座談名單

代號	姓名	現任職務
B1	李玲惠	台北縣永平高中校長
B2	蔣佳良	台北市永吉國中主任
B3	曾聰明	台北縣佳林國中主任
B4	柯麗萍	台北市建成國中主任
B5	李芝安	台北市蘭雅國中主任
B6	鄭裕成	基隆市安樂高中校長
B7	廖進安	台北市教育局體衛科科长
B8	梁坤明	台北縣光復國中校長

#### 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。國中校長主任儲訓課程焦點座談大綱（附錄三）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、對於發展我國國民中學校長主任儲訓課程之「專業培育課程」內涵與重點的看法

「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，或是課程就把去年課程的課表找出來稍微修改，這套課程架構真的很迫切地需要。此外，提供一些香港的資料作參考：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，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；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，所以香港用五個層面：技術領導、人際領導、教育領導、象徵領導跟文化領導。」(B1)

「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。」(B2)

「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。」(B3)

「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，這樣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，這個研究案有一點也很好，就是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，這個就是以後可以回饋到教師中心去提議的部分，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相關的，而且提到的公共關係，都跟原來在上課提到的資源統整或者是校園營造相涵蓋在其中。另外，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。」(B4)

「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。」(B5)

「課程時數需不需要做那麼死板的三、三、三、三、三的規劃？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，所有的課程分配，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，就大架構上看，其實可以再作一些調整伸縮，也許會更切合實際需要。課程的架構上大致都可以，但建議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，會是最符合實際需求。」(B6)

「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，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。而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。」(B7)

「很佩服這個課程的規劃，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。此外，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，但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？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。而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。」(B8)

## 二、對於發展我國國民中學校長主任儲訓課程之「實務實習課程」內涵與重點的看法

「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能力。」(B1)

「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。此外，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，這一部分有沒有辦法作一下調整，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，校長應也需要有。」(B2)

「專業培訓課程裡面的公共關係中有運用學校建築與校園規劃專題，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，建議將此課程改在校務發展會較好。」(B3)

「主任儲訓一定要把採購的部份放進去，因為一定要瞭解，那校長比較重點的是一個採購案的處理過程中，應注意的重點是什麼？什麼是需要去提醒的？然後作重點式檢核就夠了，因為不會是自己去做，如果自己去做也很危險，因為人家可能會質疑校長有沒有一些其他的想法？這點在課程裡面希望加進去。」(B6)

「建議想當校長的人，在當主任的階段，即當主任考校長之前這個階段，你就應主動去參加行政機關或者是教師中心或者國家教育研究院所開設校長學、學校長的進修課程，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，長學校和校長魂，可能就更重要，而知識技能的態度，或者所謂的情意，做人處事的態度、情操，人格特質的涵養、做決定的過程中，應透過校長儲訓使其有一些改變、成長。」(B7)

### 三、對於發展我國國民中學校長主任儲訓課程之「師傅教導課程」內涵與重點的看法

「建議採抽樣式『蹲點』的實習方式，到現場去跟幾個校長，從早跟到晚上，這當中就包含時間管理的議題，可能人際的互動是校長很大的一個能力需求。」(B1)

「建議在原校實習中加入對話，因為裡頭觀察、資料分析、實作記述，如此原校校長可能會產生壓力，若經過對話理解，可加以了解此情形，因為在他校實習中有深度訪談，標竿學校參訪中還有焦點座談，所以原校實習中建議加入對話，對原校才不會有那麼大的壓力。」(B3)

「在行政管理的區塊上，對於時間有效的運用跟分配的部份，可能可以在方面再多琢磨一些；溝通的部份其實是一個重點，應該在公共關係建立或者在行政管理的區塊，可以把這個課程放進去，可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，在公共關係的課程上，在理論上很多人去談，但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；而對於溝通的課程上，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加進去，應該讓這個部份，有一個比較務實的呈現。另外，教學領導的過程當中，課程規劃建議就比較務實的層面去看，雖然不一定是這個領域的專長，可是對整個課程計劃要很清楚，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，建議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。」(B6)

「有沒有可能某些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，在考試當中，考到他們的專業基本能力，然後有沒有可能，透過八週的訓練也好，十週的訓練也好，建議有一年的時間，到教育行政機關實習。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、實務運作方面，絕對是比沒有到教育行政機關實習過的人更強。」(B7)

「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其在態度上、精神上可以發展得更好，或更能達到一些預期的效果。」(B8)

#### 四、對於發展我國國民中學校長主任儲訓課程之「博雅通識課程」內涵與重點的看法

「實務、師傅教導課程，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！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，這個可能就比较需要作深度的學習，包括近距離的，且要找到師傅校長是能夠長期相處的。另外，建議博雅課程應能活化校長的思維，要有哲學素養及宗教情懷，並且要不忘初心，不忘當時候考上校長、當時候派任校長那一顆心。」(B1)

「博雅通識的重點是希望可以結合理性與感性，這個通識裡面，不管是文學也好、科技也好都包括在內，品德也是一個相當大的重點。」(B3)

「在這課程當中，師傅校長部份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，這可澄清二者有無重疊的問題。在整個品德教育跟情緒控制上，建議需要再多斟酌。」(B6)

「講座擬訂時，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？應要具有公信力。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。而綜合活動課程，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。」(B7)