

附錄三、第二次焦點團體座談人員與會議記錄

時間：98年10月9日(三)10:00

地點：國立編譯館607會議室

主持人：詹盛如教授

協同主持人：李麗玲助理研究員

研究助理：林展億研究生、梁玲銀研究生

類別	姓名職稱	服務單位	編號
學者	陳木金主任	政治大學 教學發展中心	2-1
	張素貞助理教授	台灣師範大學 師資培育中心	2-2
官員	武曉霞科長	教育部國教司	2-3
校長	馮清皇校長	台北市南湖國小	2-4
	吳順火校長	台北縣新莊國小	2-5
	蔡秀香校長	台北縣五股國中	2-6
	鄒慶德校長	台北縣樟樹國中	2-7
主任	洪碧蓋主任	花蓮縣東華附小	2-8
家長代表	陳維健先生	台北市龍門國中	2-9
企業人士	范揚松執行長	大人物知識管理集團	2-10

會議記錄逐字稿

詹盛如老師：

本次主要聽聽大家對本計畫的建議，或者是說需要注意一些什麼內容，也非常歡迎提供一些相關直接意見，列入會議記錄之後再對這些意見作調整。那大概介紹就好，各位都對這個主題都非常的專業，我們再來就容許我坐下來。接著我想看看先請張教授給我們，謝謝！

張素貞教授：

在座各位先進還有研究助理們，這樣好了，因為我其實跟我說要請我來的時候，其實我跟他說我早就脫離這個角色了。我曾經是，但是現在不是，所以然後我本來有拒絕，那也跟他說12點因為我們這裡有會，那我後來其實願意來的原因是說，假如真的這可以協助未來的校長跟主任，

那就是可以來貢獻一下我們過去的一些經驗。然後我個人也翻了一下過去我其實曾經跟著吳明清老師、潘慧玲老師也做過校長的評鑑，那評鑑的指標就有研發出來。所以當我在看這份的時候，又回憶起以前的角色。那我首先要肯定的就是這個研究案一個非常好的地方就是，他用專業能力作為引導。那其實我們在研擬指標背後一定要有一些理論基礎，那這個專業能力的引導，或是專業理論為基礎來思考這個點的時候，我就會發現到首先出來的指標，是核心能力，而不是只有專業能力，他應該是比較關鍵，我想這個核心的界定，我想我就拋一些問題做一些釐清。因為基本上核心應該是關鍵的概念，那從校長主任的角色去看清，包括政策執行或是學校經營或是整個現在我覺得最重要的，我看到的一個東西是課程跟教學的領導，那這個部分面向都出來了，還有包括營造公共關係跟辦學態度，專業成長，還有品質保證。現在我比較想要問的一件事情就是說，其實這裡面兩個並不是站在同質的角度去看，因為基本上前面是我們要做的事，後面其實是態度的部分。那有時候在做能力指標的合併的時候，其實有時候我們在看因為你也，其實我也發展過很多指標，那發現到一個問題，有人就會問說當你在勾選這個指標的時候，很多都是態度的東西，就是融在前面，那到底要分隔，還是就是融入再去看這個向度。比如說我真正執行也要有一些辦學的態度跟精神，從這個角度這樣去看它的時候，所以定指標這都是很為難，因為我們歷年來在定指標都出現這個問題，有一些像那個比如說那種態度情操的東西要不要融入該項，這是一件就是他的職務裡面去，或是他該做的能力裡面去看。這是我首先要請教。就是說在這個過程當中，其實我有感受到這個部分，就是說我們要怎麼做，會讓未來發展出來，其實既然研發出來就要能用，能用的到這裡用，最重要就是牽涉到第二階段，就是課程設計。那課程設計裡面就是說有很多課程其實是不可以切割的，所以說就是一個我首先提出的一個問題。第二個我再看一個東西就是說，我發現校長主任的能力，有牽涉到兩個很重要的面向，第一個面向是，我個人的能力，第二個是我帶人的能力，那我們要不要做這樣的一個區隔。因為我就發覺到我們自己去充實什麼都很容易，那現在你們會發現到，有時候我常會跟那些輔導員在談一些事情就發現到，自己可以學很好，但你要轉化給別人的時候，這又是另一回事。所以我想說核心能力的向度，要不要再區隔成這樣就是說，我自己本身然後我自己要怎麼去增能這個部分，增能的那些內涵以外，有一部份真的要思考到我怎麼去帶人、帶學校、帶社區那一塊，所以這個部分就是說要不要做這兩個比較明確去區隔，這種能力上他的學習。一個是自我自己本身職務的能力，一個是我要帶領。其實帶領也是職務的能力，只是說要怎麼樣去看待這個指標，讓他會更具就是那種讓很多人在學習的時候知道說他學來了以後具備了什麼，那另外有一些東西就是說我在看的時候，其實我有寫了一些就是，比如說像剛才提到正直，因為我要想問的第二個，第一個是向度，第二個是指標，那未來還有下一層嗎？我比較想問的是這一塊，是因為當我們在看指標的時候，有時候我發現我自己也中毒太深。就常會想到指標下面還有一層這樣子，我的意思就是說當我們去看指標，有時候要去判讀指標，你看跟我看其實是不一樣的，那多一層東西出來的時候，是不是在解讀指標上，將來再看這些事情，即使設計課程的內涵也會比較有具體的東西可以參考，那我是先從這幾個角度去思考，那就是拋大方向，那等一下整併的部分第二次有機會我再發言，做這樣子的分享謝謝！

詹盛如老師：

非常謝謝張教授的那個部分，提到說課程態度是要讓，好像都需要校長一個比較正面做融合，效能才會出來。提到政策執行部分要適當，另外就是有關個人，個人跟個人的能力以及到目前看起來我們有的面向就是學校經營構面，可能是這一塊比較有關。那如果說要去切割，可能我們在

內部談的，目前我們的設計的確是，那我們可以說明一下就是說指標下一層的話，可能也許等一下，因為上一次第一次焦點座談就有先進提到這問題。下一個階段的部分，課程設計有那個指標之後，像政策執行有五個能力指標，這五個指標再設計一個比較概要性的課程架構，那不是很厚的內容，所以到時候可能會有會針對不同的構面，目前六個構面，那六個構面分成小的六個包括撰寫內容，那可能是目前大概不知道不可行。

范揚松執行長：

我跟教育界是很遠的，我是在做企業，不過剛好這幾年我參加國家文官訓練所他整個高階文官的培訓，因為這幾年做很大的改變，基本上我們課程設計現在已經就是政大公共行政系做出來這個職能增進之後，分成七大類，它再細分成課程。我當然不談這個，只是剛好這幾年剛好參加國家高級文官的培訓，重點經驗，所以在國家教育研究院裡面幫主管上一些課。我個人是這樣子，這個指標我第一個看起來說，這指標這麼多問題裡面，有沒有經過一個類似分析，就是這指標能力上我們是經過這有沒有跑過一次，找出它的那個相關性出來。有些內容好像翻到這邊好像都差不多，鑑別度我們有沒有先做一次確認。

詹盛如老師：

原來這是要感謝陳教授，參考陳教授的，然後以及原來有一個謝富榮博士，他有一個架構，因為我們目前處於第一個階段，到時候各位委員，作一個因素分析，然後針對這個再去做，比如說，有一些指標也許應該換到另一個地方去。

范揚松執行長：

OK 這是我第一個提問，第二個是我提供另一個角度參考，因為我們現在，我跟陳先生在那邊上課，講領導，我是提出平衡計分卡的架構，我說你看這是我們所有國內企業的所有培訓都是用平衡計分卡的架構去訓練他們整體從願景、策略到四個構面，他們現在有些到五個構面，反正我就從這裡面看不到，直接看不到。需要這麼多經費，幾千萬的，你有沒有那能力去管理去做建築、做成本控管、經費，還有老師的生產力，還有設備的運用，你怎麼去設備充分的運用起來，像這個我是覺得這空間我的第一個財務我在這裡沒有看到。顧客面，就是談到我怎麼去增加，像現在學校裡面怎麼去吸引更多的學生，這個更多家長來支持。包含到好校友，校友他也是一種客戶，校友經營的部分。我是校友是很龐大的力量，怎麼去把這些外部資源變成 MARKETING，對學生對家長對社區，當然也談到社區，社區是不是獨立構成一個這麼完整這麼大的構面呢？可以再商榷。從顧客面來看，因為內部我們談到課程領導，學校的作業流程，效益成本控管品質，這個當然我們快速反映這個社會的需要，我們有沒有去做，另外就是說創新跟學習，剛才就是談到。他有一個策略，能力會出現，我從因為我一直在教這門課，就是從願景發展的核心價值的建構，雖然是政策執行，但是我們更多發展自己的策略出來，你今天學校一定要有自己的核心價值來支撐你這個學校，你到底要把學校當成是一個教育機構，還是像這種百大的，他把學校變得很有特色。所以我在師範大學管理教育我幫校長上課的時候，我在講一些創新的，你原來學校開課不是只有政策，還有自己的風格，這能去凸顯。大家另外就談到說，在這四個架構之下，我們推演出很多的 KPI，他主要績效的領域是什麼？可以 12 個再細分成那個，一整個出來，所有行動後來的部分。所以這是我個人，因為我教策略平衡計分卡這樣的課程，我專門帶這個高階的 CEO，我也

用這個幫蠻多的，因為我在那個師範大學的校長班，我就講這概念。他們很多啟發，就是以前很多構面我們都沒有考慮進來。雖然我是有點用商業的角度，但是因為比如說財務部分，預算爭取，預算執行，真的就是財務面，可能以前我們在做我看很多這部分比較沒有探討這東西，我大概是從民間企業的角度，那加上我這幾年跟高級文官訓練所發展一些課程，那到大陸還有最近幫督學上課，我會用這幾個構面去跟他分享說怎麼成為一個社區的資源，文史工作者或一個 PARTNERSHIP 的概念，那我覺得可能蠻重要的，尤其像家長的伙伴資源運用，政府資源運用，我常覺得學校礙於經費，圖書也不夠，老師的專業也沒有這麼豐富，為什麼很多家長他很多資源為什麼沒有調集起來，來到班上去講，很多父母親都是專業人士，他們絕對有能力。像我們做數位內容，國家典藏計畫，那我們可以做電子書的，我們絕對可以幫助很多學生 SHARE，例如我有二十頁資料，我讓全世界一千多的圖書館來使用我的資料庫，那我覺得像很多家長他比如他念法律的，他可以變成學校的法律顧問。這在我的實務界，我的專業朋友幾乎都可以變成這個資源，但我知道很多校長不知道怎麼用。所以我是提出能不能用平衡計分卡去找出目標，然後用指標支撐。我想在未來發展課程當中，一層一層就會出現，這是我簡單的一個。

詹盛如老師：

謝謝執行長。我們教育其實真的是蠻有，像這個平衡計分卡其實教育圈裡面有一些先進有在研究，那目前就是說有一些構面上，像是好像不是非常有辦法直接轉化。這部分其實我們研究團隊特別是財務面，就有關於中小學校長到底在財務面的能力應該要有怎麼樣的專業核心能力，那討論了很久之後，本來想把它獨立，但後來覺得它可能要因為中小學的環境比較，財務的募款或是需要去掌控整個預算 BUDGET 似乎好像目前看起來是比較他們是想說好像不太需要那麼全面的能力，所以我們是有把它們融入在部分學校經營的構面，那如果說也許這是一個比較前瞻性的問題，如果說真的以後有很多的財務構面應該要補進去，我覺得應該可以再好好考慮，我覺得應該 KPI 值這也是一個，因為目前的狀況只是要先想到向度跟能力這樣，因為如果說要加上 KPI，難度好像會變得更高。因為我們下個階段只是要設計課程，因為如果到 KPI 似乎需要測量，要測量表現，目前看起來好像不在我們的規劃之內。其實的確是一個很好的想法，但是也許我們這個專案的下一個步驟再這樣子。

范揚松執行長：

企業界作職能分析怎麼做，我們職能分析我們分，像這個項目出來之後他有五個 LEVEL，LEVEL123 你這個主任在 LEVEL3，儲備校長做 LEVEL 幾，他每次圈你評量你，我們企業都這樣做的。企業就每個人你的 LEVEL 幾，訓練應該到達幾，訓練步驟非常清楚，所以我們要求老師，你要幫我學生增加哪些能力，有了以後再往上。所以我是課程它設計是一個階段一個階段。像我們也在討論企業大學，企業裡面的學院，我們會建議他，能力的一般的做五等分。因為這國際上，國際的能力認證都是五等分，五等分假如說你要 LEVEL3 或 LEVEL4 以上，他不給你的。我是想說，未來我那個指標，那個叫做五等分，只是說我們對主任級要什麼 LEVEL，到了校長要什麼 LEVEL，資淺要什麼 LEVEL，這個我是覺得倒不是很難，只要我們把它 IDENTIFY 很清楚，我們就很清楚看到這個校長在 LEVEL 幾，大概是這樣，我們企業界是這樣子，我們比較嚴格。

詹盛如老師：

不過聽范執行長，嚇了一跳的感覺，不知道在座的校長有沒有跟我一樣的感覺，因為國內的文化上好像對於，就是這樣子的東西好像是特別的敏感一些。不過我覺得這也是蠻值得參考的一些。

陳木金教授：

我是不是先，我們因為剛才詹教授有稍微提到，我們首先要非常的感謝，有這個機會來跟大家在那個這裡見面。那有關這個中小學校長的培育的部分，我是做比較多培育的部分，也跟我們國家教育研究院很多的一個合作，所以我們大概有剛才聽了我們執行長在談，我們大概三個過程，第一個是校長學，這一塊的話就是說他還沒有證照，還沒有擔任校長，我們把它定位在校長培育，這個是校長學。那培育有五大核心能力，一個是校務發展，一個是行政管理，一個是教學領導，一個是公共關係，一個是專業責任。相對的，這幾年來我們也發展出它的課程也在我們國家教育研究院這邊都有，包括課程細目，他們該怎麼來執行，LEVEL 這些向度，到評鑑都有，這在這部分裡面，根據這課程，我們國家教育研究院就在執行有關於校長培訓、儲訓的工作，那這是第一個部分。第二個我們叫學校長，到底校長在那個現場，日升日落，校長的每一天，那當然這裡面也有五個大的核心能力的區塊。一個是怎樣去瞭解學校，發展出它的指標，怎麼去做一個那個工作的推動，那第二個是接任工作，怎麼樣去接掌校長這工作，第三個是當校長這一行有什麼技術，有什麼文化，校長這一行，它的高度，還有它的廣度，它的深度，它的氣度。跟主任這一行不太一樣的，當然從這角度裡面的時候，第三個是技術。第四個是衝突管理，遇到衝突的時候，他怎麼去管理，第五個是校長的生涯發展，大概目前過去我們做，因為我們做到了校長學，然後學校長，校長的職務這塊，比較就是說最近因為太忙，所以就是有一個區塊，就是第三個長學校，專業發展這區塊，因為太忙所以沒有辦法來協助，要跟國家教育研究院致歉，因為個人能力還有時間都比較有限，不過這區塊我們在發展出來以後，為了避免跟校長學、學校長這兩個區塊重複，然後剛才也聽了我們執行長的一個分享，覺得很有道理，我們有四種東西在這裡面，但是還沒有做。第一個叫做績效管理，績效評估啦，比如說平衡計分卡這個部分如果引進來，就在這個區塊裡面其實是可以。就是第一個向度我們叫績效評估。第二個向度叫策略領導，因為他在推動它的工作，所以有許多是屬於策略的執行層面，第三個區塊就是創新經營，像我們在座好多位校長都得到教育部的卓越校長獎，尤其我們武科長就在部裡面主辦一個大的業務，從民國九十三年以來有很多卓越的校長，在創新經營這一塊，有很多發展。第四個區塊是永續經營，那大概是從這四個區塊，所以我接到這會議通知的時候一直在想，該怎麼來跟我們研究團隊做一點分享，因為第一這是一個團隊一個團隊傳承接續，有一些在前一個團隊到一個段落的話，可以來做一些部分。這回應到第二個問題，如果我們的區塊，因為在我們校長培育的時候，已經在校長學做過了，在那個實務實習，師傅校長那區塊，已經做了第二個區塊校長實務，第三區塊是要給現任校長他們來做能力的精進的話，我會建議著力在第三區塊，這樣就不會產生跟前面區塊的混淆情形，這樣的話就會抓在績效評估、策略領導、創新經營、永續經營這四個向度，然後接續我們國家教育研究院歷年來的研究，這樣的話就會組成一個比較完整的區塊，我們國家要推動校長專業發展的時候，它的那個脈絡就會非常的清楚，對世界阿，或者是兩岸阿，在那個研究我們校長整個在培育的過程裡面就很清晰。所以這角度對應到那一個向度裡面來的時候，我們現在定位是像政策執行、學校經營、教學與課程領導、社區關係、人格特質、專業成長、品質確保與改善，那這個部分的

時候就是說可能要再去思考怎麼樣我們研究團隊怎麼樣去把它做一個融合，有一些已經在第一區塊或第二區塊已經進行完成，然後到第三區塊掌學校這裡要持續加強的，我們把他收錄進來。那有一些區塊，像我們執行長談到，我們是沒有長出來的，我們要去長出來，因為接掌一所學校以後，他就發現他要去增能哪一些地方，我們在這幾年研究的時候發現有一件事情，校長那個進步非常快的，而且他的腦筋非常好的，他知道那個缺什麼補什麼，然後自己吃飯自己飽，自己讀書自己好，所以他就馬上會去找到這些東西增能過來，所以這部分的時候，有一些部分就是說像可能政策執行、學校經營、教學領導、社區關係這幾個區塊是屬於持續的，我們怎樣把它收錄在一個很單純的向度裡面。然後有一些沒有長出來的，剛才我們執行長談到的績效評估的那個部分，那個部分裡面那個可能要長出來。那有一些部分像策略的部分，我們可能也要去把它思考進來。還有有一個是品質確保與改善可能是接近永續經營啦，這部分是可以。創新經營這部分就是說有一些學校經營的或是專業成長的這地方把它融合進來。另外有一個區塊就是我們這七個向度裡面，有一個向度是我們在這將近就是十年裡面的研究，我們一直在討論，有時候加進來有時候要拿出去，就是人格特質。因為人格特質這部分的時候，在心理學領域裡面它是已經發展出一個非常仔細的測量系統，測量系統比如說 BIG5 或是霍倫的六角形理論。一測量的時候就知道校長這一些大概接近在社會型，很有熱誠，然後很有這個毅力然後也很有為大眾服務的心，所以從這個角度出發的時候，我們後來沒有把這部分納進來是因為他在徵選的那個階段，這個特質在那些徵選的委員們，他們在口試面談都會考慮這個部分，那我們這後面要談的這部分，現在我們在那個第四項，第四頁的地方，談的那個因為現在就是牽涉到向度跟這個向度發展出來的指標，有沒有對齊，所以你的第五向度原來是叫人格特質，但是在後面變成辦學態度與精神，我看到這個以後，我其實感受很深刻就是說我們的確在我們以前做研究也經常發生這樣就是說我們要來教人格特質，但經過討論後以後發現不是人格特質而是辦學精神與態度，那這部分就是裡面說他其實中間有一個 GAP 就是說，我們在座很多校長都是我的師傅，我都經常去打擾他們，後續我們還有一個研究又要還要拜託他們來給我們那個。因為校長辦學喔，很認真很努力，這時候就健康阿體力阿都投入進去，還有專業能力投入進去就會產生英文講的叫 BURN OUT 燃燒光了，用台語講叫做「火滅」，那種現象，所以那種現象就是辦學態度與精神，我們怎麼讓那火苗再燃燒起來，這我是覺得這向度也是在我那時候在那個掌學校這裡是列了四個向度，但好像沒列進來，這向度其實是可以保留的，但應該要取一個比較好的名字。怎樣的名字可以聚焦的效果，大概整體來講我是有這樣的一個分享，最後還是要非常欽佩我們的團隊，尤其在我們林院長，因為林院長是我大學的同班同學，我們經常在交換意見，這個工作的確是很重要，如果我們林院長這團隊把長學校這區塊再完成，我們國家教育研究院就有非常完整的校長學、學校長、長學校這些部分整個的連續起來，我相信對整體校長的一個培育到校長的專業發展會有很大的幫助，尤其是對現場學校的那個創新啦、績效啦、能量啦都有很大的幫助。那我想我就先分享到這邊，因為我十二點還有課，不過我會繼續來聆聽大家，大概十一點半我就先趕回政大上課，做研究很辛苦，但這努力會對國家有很大的幫助，謝謝大家！（27:43）

詹盛如老師：

感謝陳教授，因為陳教授在這個領域也是耕耘非常多年的資深研究人員，所以我覺得講出來果然是非常有見地的內容，特別是我們遇到這個剛陳教授講的其實我們一直在想說，如果是已經當了校長之後，那有一些基本能力還要不要放在這裡頭，是一個關鍵問題。那那時候我們在第一

次焦點座談在想說能不能以後國家教育研究院在執行專業發展課程這塊，有沒有可以先再有一個機制，就是說如果有一些校長他在某一些能力已經是很不錯的，他就可以不用上某些課了，透過選課機制，讓他們進到認證或者是說某些課程他是比較缺乏的，會的部分也許現階段就已經有了會有重疊狀況。目前的確在這區塊還要做一些努力，但就是從人格特質改成辦學態度，讓各位委員等下看看這名詞上怎麼去，因為特別是第一線的校長，大概都會蠻強調就從他們自身的經驗這塊，有關辦學。

武曉霞科長：

各位老師，我們各位先進，我接到蒞臨的通知其實也是蠻惶恐的，因為我雖然認識很多很優秀的校長跟主任還有大師們，但是我自己並沒有在實務上去擔任過校長或主任這樣的工作，那不過因為在司裡目前負責的業務，有部分跟我們校長主任的相關的法規是有相關的，那又基於以前在那個地方政府服務的，回來這邊跟各位老師還有不同階段的老師跟大師們來做學習，我覺得這是一個難得的機會。那剛剛聽了我們幾位先進的這個意見，那其實有一點交集的是我發現在學術界的研究已經累積了一定的能量，不過如果我們回頭來看，在政策面跟法規面還有一些 GAP 我們趕快要來連結的。如果我們看現在地方政府，尤其地方制度法公布之後，其實國民中小學的這個辦學他只劃歸在這個地方政府的一個權責。中央他就幾年教育政策跟教育制度給予這個研發，對地方政府給予這個督導或者是協助，那現在彼此分工上，已經不是完全集中在中央的區塊，所以我們如果來看這幾年，校長主任由以前中央統一考試現在回歸到徵選儲訓都是在地方政府，那像我們國家教育研究院籌備處也有幫忙地方政府辦一些校長主任的儲訓，可是其實主動權還是在地方政府，也就是說地方政府他如果想要委託我們教育研究院，那就委託，那如果沒有的話，地方政府他可能辦一週的儲訓或是一年的培育，落差其實都非常大，所以我會反思到就是對於國民小學國民中小學校長主任教師甄選儲訓這部分，我們如果來看法規面，其實目前還蠻薄弱，就是說我們如果來看《國民教育法》有針對這個地方去談到的，其實只有第十八條，第十八條裡面他其實都沒有培育的字眼，他只有對於校長主任的儲訓，就是比較先進的培育的字眼都還沒有放進去，所以我們實務界，因為剛聽了陳木金老師跟詹教授提到就是說有好幾個階段的研究案，我覺得到了後，現在中後段我們似乎可以嘗試著去探討怎麼跟政策，把它做一個銜接。如果我們再看國教法授權訂定的跟我們現在校長主任儲訓有關的，最直接的條文就是《國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法》，其實這條文他裡面談到的其實蠻薄弱的，就是說不但沒有談到，當然很先進的證照制度，我想連學界都還需要再一番討論，所以也沒有入法。那其他的部分其實談的也很少，那我覺得到了我們研究到了一定的程度，我想後續我們真的要，回去也會跟長官報告，是不是能夠藉助我們幾位已經研究很長期的這個團隊的這個經驗，是不是讓政策上我們能夠做一個銜接，不會就是說研究的部分很好談得非常好，但是回歸到現場上的落實，我想這是我們在政策面需要努力的。所以我想我們在那個今天剛剛也有很多先進談到，我們這次 FOCUS 的是 INSERVICE 在職的這種儲訓課程的設計，那的確我們現場上來看，我們長久就是重考試、重證照，就是你如果通過了一個考試，不管是校長、公務員，我們在現場好像就覺得你已經具備了擔任這個職務永久的能力。所以我很肯定這次的研究方向，就是強調在這方面 INSERVICE，就是剛剛教授講的長學校的階段，未來可以大家多 FOCUS 在這區塊。所以這個部分其實我們目前觀察到也有部分縣市，比如說台北縣他們也逐漸，或校長協會也逐漸去強調 INSERVICE 的部分怎麼去強化。如果回到我們目前談的核心能力的向度跟指標，其實都是就是累積了很多這個專家的這個意

見，那就是說初步上來看，還有幾點可以大家當成後續一起來討論。就是例如說我們第二個核心能力的向度是寫學校的經營，就是說學校經營的面向似乎其實是包含了很廣，那我們的社區與公共，可是我們如果看他那個核心能力指標 M 他似乎比較 FOCUS 在經營管理。因為如果我們談學校經營的話，像我們的社區與公共關係，算不算學校經營的一個區塊，所以是不是用學校經營比較恰當還是我們就是再 FOCUS 在經營管理這個向度，這部分我想大家可以再做一個討論，因為大家在座先進經驗很豐厚。另外在社區與公共關係裡面的這個一跟二，他裡面有提到能營造，建議加強家長營造社區家長之間和諧的互動關係，那一、二的這個部分，二、能有效營造協商，營造協商語句似乎可以再順暢一點。是不是能有效協商與解決成員衝突。但一、二的部分似乎跟三、四的指標又有部分是有些重疊的，所以這部分可以建議再做一點檢視。那麼這裡也特別提，看到專業成長的部分，指標有提到第三項能帶領學校成員進行團隊學習，那我會想到就是說我們最近在部裡一直，因為我們一直從張教授幫忙很多的教師專業發展評鑑，體悟到說，專業發展評鑑其實很重要的一個區塊就是學校內部有沒有形成專業學習社群，也就是 PLC 的部分。那這裡不曉得我們要不要能帶領學校成員進行學習，或是就是用專業學習社群這樣的一個字句，這也是一個建議。那我大概因為這個部分就把目前先看到的在政策面有我們很著急的部分，希望未來也可以跟學界的部分趕快做一個結合，另外對於指標的部分有一些比較細節的部分也提供參考。

詹盛如老師：

剛剛尤其我想這部分，學界大概這十幾年，像我是覺得我有時候會稱呼他最就是說校長的角色方面中央在過去，去運作的一個，如果說針對以後可以在，甚至說證照的一個系統，那將會對於整個校長的專業能力，會有更完整的。

容我報告一下就是說，這個部分我們目前正在有幾個初步的案子在研擬，不過每次研討都會發現就是說環環相扣的，比如說幾位校長去討論，我們校長績效評鑑的部分落實，他們發現其實他跟往後看的證照跟往前看的培育都是環環相扣，所以希望未來能夠這個環環相扣可以再多請我們在座的很多的那個師長來指導。謝謝。

詹盛如老師：

因為剛科長也提到，有關學校社區公關其實是包含在學校經營裡頭，那當初研究團隊有討論到自己有討論到這個，一個我們把它界定是說目前社區跟公共關係是對外，因為包括剛范執行長也有提到，夥伴關係等等，其實我們是有點想把它放在，目前這個似乎的確是現場的校長著力。這樣分法好不好也許可以再多聽。

馮清皇校長：

謝謝！左岸講完換右岸。大家都講得很好這樣。很高興與會這樣的一個專案，各位好，我也嘗試著用自己去解讀，這個是在行政工作的經驗之後到現場中間的體會確實有點所得，那也結合自己所看所思，我想有些不成熟意見，我想就在這裡，野人獻曝。那在整個這樣整個思考裡面，我可能會比較兼顧今天的問題也可以有希望容許我拋，拋有一點比較擴散性思考。特別是武科長談完之後，更引發出那股火要講（笑）。我覺得一個校長培育，如果整個這樣的方案，我會思考，當然我看到這個會議通知我是逆向思考去想。如果我是站在一個我要怎麼我要培養一個什麼人這個角度，所以先談我要培育的課程，能夠我要培育這課程，需要什麼能力，那這樣的人是要因應

未來的還是現在的，各位聽得懂我意思吧，所以我不曉得這研究在整個研究方案裡面，我們是因應未來十年，就是未來十年要的校長，還是說無止盡的。就是國家研究院培養出來以後，這個是可以適用百年萬年的校長，應該不是吧，應該有一段期間，這段期間到底我們要的，那個 IMAGE 就要有未來的十年內我們要的是什麼校長，所以就可以去找到一個思考的關鍵能力。那在思考這能力的過程當中，我也去思考，剛剛所說的幾個問題，第一個如果從政策面來說，我一直覺得一個校長從終身的成長角度來看，我自己把它分成三個階段六步驟。第一個是進修研究，這是第一個階段，這是兩個需要做的事情，第二個叫做視導與評鑑，校長一定要接受不斷的同儕也好、上級長官也好，那種他所謂的他力的協助。第三呢我想也要重要不斷，分級認證。如果以政策面這三個階段六個構面他是值得去探討的話，我在今天拜託我們科長，因為已經看到法律面跟政策面，如果這個可能的話，可不可以，因為你去翻現在國家有關於校長這部分，進修連提都沒有提。一翻，沒有人規定校長一定要進修，只有在中等以下學校，一個教師與什麼，只有一個校長等同老師的進修。那現在也把一年我們學分，還是幾個小時拿掉了，十八個小時，也拿掉了，所以幾乎毫無規範，我就舉這個例子，是不是這樣來思考。也就是因為這樣思考，我聯想到說如果把校長的培育當成終身的思考，如果把主任組長到校長，這個把它一串的話，那就剛印證到一點就是說所謂的能力，他是全新的嗎？就是說校長的能力是不是全新的？是不是還是有一些所謂組長主任，進階過來的共同的能力，那如果這個是有的話，那我想在校長培育課程，這東西還要再培育嗎？我們現在看到培育的狀況是什麼，不斷的重複。那我覺得教育的資源，就在這樣不斷的浪費，我非常感佩剛執行長說的，要有一個 LEVEL。給他不同的等級應該有不同的關鍵能力，所以覺得蠻認同的，所以因此也因為這樣來思考看看，如果我們把這樣的思維聯想到所謂的行政跟教學能力的整合，然後從組長這一部份就去做一個比較系統性的，比較長時間的，然後把它整合下來。相對的現任校長是不是也有應該去，如果職位不分級，可以專業成長要分級，要不要？如果要的話，是不是應該學學英國，因為我看你最後還要做比較研究。我知道英國他現在有分四階還有五階，那大陸現在也有分階。那不同的階有不同的成長專業訓練的課程，如果這些東西能整合下來的話，我覺得站在一個校長的終身專業學習的角度來說，如果他可能的話，我覺得我們這個來思考。因為這樣，所以今天的議題，把校長跟主任同樣的指標，要不要區別性，這是拋問題而已。我覺得校長跟主任的能力要不一樣的，那我今天看了研究主題是校長跟主任的核心能力，要不要區別性第一個我們去思考，剛剛所說的，要不要針對校長這樣整個階梯性的，我們來思考他。第二個我覺得還有一個很重要是說，因為會去思考因為我要關鍵能力，那這個關鍵能力的分類性，那當然以今天的整個研究來講，分成七大類。我在想說，他的關鍵要給未來的校長是什麼，如果我大膽講一點，就我自己的工作經驗我覺得當一個校長，在這裡，最起碼三個力一定要有，我自己覺得。第一個力是什麼，第一個力是執行力，那不管這個跟政策有沒有關係，跟公共關係有沒有關係，我想都有，可是那個執行力一定要有，所以以關鍵能力來看的話，我覺得校長要有執行力，不管是政府政策執行或是願景執行力或是你的夢想執行力，我覺得都要。第二個領導力，那個領導就像張教授剛剛所說的，帶人嘛，我覺得是要。第三個重要的是自學力，自己學習那個力量，那也因為這樣我去思考就是說，那如果這三個也值得我們去探討的話，那個向度，到底可以包含些什麼，我自己就這樣亂畫圖，舉例而言，比如說自學力，我看到現在的狀況要因應未來了，我覺得目前最薄弱的是什麼，我覺得目前校長最薄弱的是系統思考，我自己也很薄弱，所以這一次拿到這個什麼獎是有點不好意思。自己把那個定的指標勾一勾，沒有做好幾項，不過不要把我獎牌拿回去，我還要的。二十萬對我來講確實蠻有幫助的。我覺得這部分是非常非常薄弱，

有沒有透過課程能去聚焦。第二個我覺得也很重要，我們的這個會不會是與社會文化有關係，那我覺得反正不好意思，我們的校長批判能力不夠，我覺得我們現在的校長比較在座的應該都不會喔，我是比較屬於那種順從的啦，反正長官說什麼我們就做什麼，不要懷疑眼光我是（笑聲）。可是我覺得第二個是批判，我覺得當一個校長應該對政策，對你執行的東西應該要有不斷的自我批判，或者反省批判，我覺得很高興，這指標裡面我有看到，不過在這個培育課程裡面，我們自己本身在陽明山待過，我覺得這一部份，某種程度，在現有的批判，在現有課程的設計裡面是靜止的。我有這種感覺。所以我很高興在大學裡面開始學校長學的東西，我也希望大學開校長培育中心能夠有增強這部分的能力。我因為現在因為自己也帶開始有所謂的實習校長，我發現現在跟的實習校長我發現要引發他們批判，他們不知道是不敢還是怎麼樣，我不瞭解，光是這樣師徒制，我就很少聽到他們可以對一件事或者他的行為做批判的能力。所以我覺得這個是很需要。那當然社會的觀察力，也就是這個未來趨勢，教育未來的趨勢是有關於校長怎麼帶這個學校，所以這趨勢的觀察我自己覺得是很重要的，所以這是舉例而言啦，當然如果在剛剛所說的那幾項，比如說行政管理啦，家長參與啦，社區資源的整合、公共關係、學生學習能力的加深、老師專業能力教學與課程的嘗試領導，這個我覺得都可以把它放在所謂的執行力跟領導力去區隔，只是一個是代言，一個是怎麼去執行而已。我覺得這中間，我不曉得把它放在哪裡。現在網路上很流行績效領導，已經不是在管理了，在談領導，當然這個是怎麼樣我不瞭解，現在還很流行叫做靈性領導，看完以後我覺得一個校長在一個學校裡面是最寂寞的，我不曉得有沒有很嚴重的憂鬱症傾向。因為這個人是最缺少人家關懷的，我的重點不是這樣啦，我的回應是說人格特質或是辦學的精神態度，我覺得那個很重要是說，一個校長如果在靈性這部分，能夠很正確的去掌握，你辦學的那個意義，工作後的意義，我覺得那是會支撐你的精神跟態度。所以這一部份是不是能力不知道，可是我覺得也很重要，這幾年來走過我覺得很重要。那這部分是不是值得把它在課程設計，聚焦的能力也好，把它放下來，這是比較大範疇去談。另外我要說的是如果就整個指標來說的，當然武科長在這裡我又要拜託武科長，我舉例啊，各位看一下指標的比如說學校，學校經營那一部份，比如說剛剛那個執行長談到的財政，財務的，為什麼我們詹教授會講說因為中小學不是很重要，為什麼你知道嗎，因為我們現在根本沒有機會去實踐，不是實踐，連規劃都沒有能力，都長官幫我們安排好好，預算每個學校都一樣，科目什麼都一樣，只是加權數根據班級數不同而不同而已。所以我覺得這部分如果要貼近事實的話，就一條就好，能巧取（笑聲）。部長說爭取，唉押這巧取，你這個人有沒有技巧去爭取到預算資源，我覺得這樣子不對的，我的感覺，現在學校的經營，校長真的要越來越多自籌經費的能力，在我們學校自己在規劃成立基金會，透過中國信託去合作那種刷卡以後回饋金，怎麼樣去成立這樣，我很希望能看到那個成效。可是這部分確實在對於行銷經營，錢這部分才能夠真正發揮到我有沒有有效去規劃。我的意思是說我要講的是，政府單位是不是也應該配合這樣的一個研究案，適度再去思考，到底學校有沒有可能本位管理。本位管理的範疇要到哪裡。我舉例第十六項指標，能進用優秀教師什麼，請問校長有這個權力嗎？這等於寫這個是假的，你懂我意思嗎？我如果是未來性的，待會這政策也是要搭配。最後一項我要利用這個機會去談，當然我覺得它的題目很好。校長主任的專業發展能力，我不曉得能不能把國民中小學阿，這幾個字，應該這是一個範疇，有沒有未來在國家研究院他還包括高中高職，甚至包括大學，不然這樣很不公平阿，為什麼國中小校長都要甄試儲訓，阿高中就不用，你有這麼厲害嗎？剛是說「火滅」（台語），現在是說你有那麼厲害嗎？我是發現教育局行政單位待過，我發現高中裡面有這樣問題，因為高中校長沒有這套制度，你是放他吃草。所以我是很期待，如果國家研究

院或是教育部武科長這邊願意的話，我是不是應該很重視去談，不只是小學，應該高中大學也要去談，這個是可以產發出所謂台灣化的，所謂校長學，學校長，或者長學校都是很好的，可是它的範疇應該思考。這樣的話，整個我覺得整個校長的能力，核心的建構才會更完整。好，大概講太久了就到這裡，謝謝！

詹盛如老師：

謝謝馮校長，我要很感謝武科長，剛剛我們校長提的問題呢，我努力，然後請看看我們長官能不能幫忙一起。

伍曉霞科長：

我想先回應一下就是那個校長，我也感同身受就是說校長提到高中職那一塊，不過因為我是身在國教司，所以那個高中職不歸我管。但是我認同校長所講的，我們常面臨到一個別人的質問，我們很想推國中小的一個校長主任的專業化的時候，我們常會聽到另一種聲音尤其是教師最喜歡講，高中不用阿。高中校長也不用甄選也不用儲訓，他們甚至會建議我們國中小應該長得跟高中一樣，他說國家的制度應該長得一樣，跟高中一樣（自由化），對，就是採門檻也低阿，校長也不需要前面的資歷。那我覺得他們講的某個地方也不能說錯，就是說國家的制度設計應該要有它的這個邏輯，那只是說觀察得到的，的確是目前的這個問題，只是說他現在也在我們國教司的立場，我們只能去問高中，尤其中辦或中教司他們為什麼他們這樣設計，不過到目前為止，也還沒有得到很邏輯化的回應說為什麼是這樣設計。所以我們目前是很努力是捍衛我們這一塊，並不是減少它的編制都跟高中的這個而且國中小的這個特殊需要，所以我們捍衛這塊。所以長遠來看，外界會去問你整體制度為什麼會有兩種設計。

馮清皇校長：

我們就問長官嘛，我再回應一下，我發現這問題。就剛所說的我發現高中高職比國中國小擁有的人力資源更多，你更不可以放手。你懂我意思嗎？我覺得這是很重要的一個思維。第二我跟你講一個小秘辛，為什麼高中高職不用這樣你知道嗎，因為縣市首長直接就可以派，報告完畢。

詹盛如老師：

不過我在這裡也許我不該介入，我提一個反向思考，如果照這個邏輯，大學校長也應該設計儲訓是不是。可是這裡頭牽涉到職業還有那種所謂的鉅觀規劃的能力，就是把標準設得太明確的話，你要訓練某種人才恐怕。到底高中是屬於，我想剛科長點到國中小是義務教育，高中並不是。所以這個性質上，他可能會有一個程度上的跟大學比較類似，不過這個僅供參考。不過我覺得有關這個跟這案子有關可能也可以稍微提一下，就是剛馮校長提到，校長跟主任專業能力，好像都在這試圖想要去 COVER 住，但我們自己可以討論的時候的確有想到。科長要不要說一下。

李麗玲助理研究員：

其實跟各位報告，九月二十三我們開這個基礎研究的一個研習會議，就討論過這個困難。就是這個研究比如說主任跟校長之間怎麼做區隔，這個這短短一年的時間，經費人力這麼少怎麼去把它做完。還有另外一個案子，國中小組長也放到這問題，國中國小之間要不要做區隔？所以這

個可是因為當時這個是合作研究案，然後有簽約各種限制，計畫名稱也定了，我們主任就指示說名稱這樣子定我們還是在做研究的時候可以自己斟酌去調配，但是我們希望能夠把那個主題都帶到，那譬如以我們這個案子來講，主任是算輔佐校長，可以以校長為主，那主任是，但是以後再做細分或再做一個解釋這樣。所以我們目前這個案子還是校長主任，我們主力放在校長，主任部分可能後續再做進一步的研究再發展這樣子。

范揚松執行長：

在國家文官系統裡面它的訓練是這樣，高普考的訓練是這樣子，因為每個 LEVEL 都在教。高考要精，高普考有基礎，委升薦薦升簡，管理才能發展。他們有個核能，有固定的基本的核能。他上課內容不太一樣，我講組織變革，這 LEVEL 組織變革不一樣，教學規模也不一樣，那個今年改了哈佛的 CASE STUDY，從大學的個案研究，我們就改了。就是說以前那個也是一樣就是說他們都混在一起，現在已經分了。他 DESIGN 課程是有進階的。國家文官訓練所做了很多的 STUDY 可以參考一下。

詹盛如老師：

因為剛剛如果照這樣在國家教育研究院裡頭，方向上也是慢慢走向范執行長剛談的，有一些向度是一樣，只是內容不太一樣的。LEVEL 程度是不太一樣。那我們把握時間，接著。

陳維建先生：

主持人詹教授，還有我們助理研究員還有在座各位教育先進，教育部還有企業界的，我今天本身因為是代表那個龍門國中家長會，就我所知本來還有龍安國小好像沒來，因為我自己也是龍安國小的家長。首先向各位致歉就是來的有點晚，今天是我們改選的日子，所以我到出門的時候還在忙今天晚上要做的專案報告，事實上我的任期就到今天晚上為止。我是去年度選上的，剛剛那個執行長對不起，執行長是范執行長，講說他們專業跟教育先進人員的專業的教育是離得最遠，我恐怕比您會更遠，我簡單介紹一下自己的背景，因為我今天是代表學校的家長，我是沒有提到自己的頭銜。我自己是研究政治社會學，我是偏重在政治思想跟政治哲學，那當初那個我們會同意書，通知我說有這樣一個活動問我說要不要參加我說這個離我的專業太遠，我覺得大安區的特色我想在座的教育先進都很清楚，這邊台大師大、國北教，太多教育資源，然後我說為什麼不找我聽說李助理研究員講說，其實就是要找一些不同思維、不同背景的人，那當時其實我實在沒有時間，因為我說我今天還要開會，但是他說邀請我們不來覺得不好，我覺得我才問說什麼主題，我看主題才說我有興趣也許可以來，那有興趣其實也是蠻惶恐，因為我對教育是蠻陌生，如果問我今天能貢獻什麼角色，我大概只有三個角色。因為我自己也在大學任教，在大學服務很長一段時間，像剛剛提到很多我都感同身受，從一個教育工作者，其實我最大感受是一個父親，其實剛大家在談我都會想到用孩子的角度去看這個問題。而我的孩子一個正好是龍安國小三年級，我的女兒現在是龍門國中三年級兩個差七歲，差六屆。那我其實我三年前就推掉所有的教學工作，我這幾年已經是三分之二的專職父親，三分之一的教學工作，我是有課想要教的課才去，我已經不應聘，但我們學校有主要是在元智大學跟朝陽科技大學，我主要最近主授的課程是公民社會，那如果你不開這個課我就不去了，就不去。我是談我想談的課程，我現在不太敢浪費時間，我不知道各位有這種感覺，現在大學生真的很難教，教到最後很不想教，都是由我們學術界的老師，教

到最後挫折感很深，原因現在個位數可以進大學，教到最後我覺得不能教了，所以對我來講我不想浪費時間在那邊，我寧可自己關起門來做研究，我這幾年偏重到因為我說我研究政治思想的，我偏重在公民思想，我不是偏重管理面技術面，我偏重的是文化面。事實上在我去年剛接副會長的時候，我就對我們學校那時候正好教育，市教育局到我們大安區辦這個主任跟校長跟輔導主任的一個類似像是在職講座，當時就根據當時教育局定的主題，我延伸出我的研究報告主題，就是從社會公民到公民社會，從公民社會角度談什麼叫做公民教育，其實我這幾年是在看這個。我講其實我是作一個父親的角色，我更關心的是今天的校長能夠給我們孩子什麼東西。那所以除了做一個為人父、為人師，家長會的事務來講，我的女兒在念龍安的時候，在他三四年級的時候我就參與的龍安的家長會兩年，那去年就擔任我們龍門國中的家長會我就選到副會長，又整整忙了一年，我發現不能再忙下去，我發現自己的體力不行，所以今年就只到今天。看完這些東西我蒐集資料，我整個看完有個小結，六十一的細目指標，可是我算了一下是六十八個，數學計算沒錯的話，那因為我是學社會科學的，偏重在政治思想，所以對於這些質化性的東西，這種我不曉得所謂的質化的東西，其實我比較不那麼專業。我們上課都學過，研究所都要修這東西，可是這不是我的興趣，所以看到這些質化的東西，其實我也就知道，可是我會從一些全面的問題，廣發有一個好處，就是該講的其實幾位先進都講，我湊巧看到其實這裡頭剛好其實就來自於陳木金老師的資料。聽完以後我就更清楚了，把我很多疑惑其實就解開了，這疑惑就是剛才講的我看完後是從全面來看，第一個我就是講到校長跟主任，把它通通放在一起，還有把中小學放在一起，其實在座的好像都是國中老師國中校長，可是以我的感覺，外行人一定會講很多外行話請大家包涵。其實我覺得國中校長跟國小校長跟他所面臨的問題、環境，我想會有很大的差距。我自己參與兩個學校的家長會，就覺得差別非常的大。那這樣之下，其實這也就符合剛才管理學的面，或從剛才專業認證面來講，其實小學我就發覺一個很有趣的現象，國中也是一個有趣的現象，就是跟我們在大學完全不一樣。大學你要作系主任院長、作校長，其實不要認證，那已經有很嚴格的那個資格，你不作正教授你不可能接校長，你院長都不可能，頂多代院長，所以已經有一套制度可行，可是中小學這個以外我先談組長跟主任。我看過一個主任做完回去作組長，做完組長又作主任，在我的認知大學怎麼可能這樣，當兵也不可能軍官去作士官，士官去作軍官，升上去就升上去了，換句話講這個制度是不一樣的東西。如果真能夠採取分級認證，不管是證照制，那是不是就是說很清楚，你拿到什麼的證照你就作什麼組長，你拿到什麼證照作主任，什麼證照作小學的校長、中學的校長、甚至高中，是可以考慮到這個。所以我給我第一個疑問就是為什麼又是校長又是主任，我看完這些向度跟指標我覺得百分之九十是校長。那又從主任來講我覺得又分教務主任、學務主任、輔導主任，好像也未必完全通，是讓他們不同的教務學務總務輔導，他們的本質完全不一樣，當然他可能會職務輪調，像龍門我們今年總務主任就調教務主任，當然是可以。但是這個調過去是因為校長要你調，可是這跟他的那個本質學門是不是能夠連貫，這就是一個問題。這是我第一個看到的。第二個因為我剛講我是學社會哲學，所以我就很難去融入你們提到的質化，因為對我來講我看到的問題就是整個質化的不管是向度或是更細的指標，出現的幾個地方他也不是抽象，也不是具體。具體的也許可以量化，抽象的很難量化。同樣有些是靜態的，有些是動態的。人格特質你要屬於靜態還動態的？我覺得像剛才陳老師就提到，我本來第一個把它改了，我把它改掉，我本來想說是否叫辦學態度跟精神，這跟本就是人格特質。在我的認知裡，辦學態度跟精神或許跟人格特質有關，但他必需還是要切割開。人格特質不一定是校長我在很多職務上都需要這些人格特質，你這邊不管同理心阿、挫折容忍力、愛心阿，這哪個職業不需要阿，他事實上也是領導

非常重要的東西。所以我覺得這要切割開，這是第一個我所看到就是，可能在我們去做這個校長，當然也就受限於這是一個研究團隊研究計畫，受限於經費所以你非得往這邊去套，但其實在套的時候我還是覺得校長主任他這種東西還是要分級分層，清楚，因為事實上光是主任就那麼多主任，那太容易搞混。好像這些都跟總務組有關係有啦不是沒有啦，除了一些政策執行花錢有，但如果是教務咧，事實上我們也看得出來，很多中小學教務主任他通常都能夠用一些儲備為校長，他親近性很強。第二個就是我可以看得出來受到很多當代管理學的影響，把校長，這個很多 CEO 的影子，這個當然是時代的一個脈動，可以看得出來，現在對校長的要求已經不是對內的，不是只是我們看到課程與教學領導，他很多變成是對外，所以這樣的一個東西就很有意思。如果是要做一個 CEO，他是專業經理人士，他會不會也像是說，像大學分得很清楚，台灣的大學慢慢在走向美式的制度，美國有些校長它是不管教學的，可是台灣不行，以台大為例，兩個副校長是要設計教學、行政副校長，行政副校長還要負責募款、校務基金，也就是很清楚。那像國外美式的大學，大學校長根本就是 CEO，他就負責募款，你募不到就換人，因為你募不到那個錢，私立大學就有這問題，美制的大學就是這樣，你一定要自己募款，我管你教學教得再好都不管，因為事實上來講，美式大學教學是各個院長的事情，校長可以不要去管，所以這個東西就是看我們對現在校長如果是 CEO 的角度，那他到底對教學這東西，那將來是不是會分得更細？是不是教學的話教務主任要負擔更大的責任？校長就是變成 CEO 的角色？這是第二個。第三個我看到的一個問題就是，這邊好像對不起因為我提到說我是研究公民社會，所以我會常從中介組織的角度來看，這邊似乎很少著墨，當然在條文的指標上是有，但好像很少著墨到教師職位跟家長會，但家長關係跟家長會是兩回事，家長會跟教師會其實是也許，教師會我一直覺得，以我這麼多年不管在龍安或是在龍門，我一直覺得教師會似乎是一個非常沈默的團體，他不太跟家長互動，他只跟校長有互動，他像一個職業工會，或像一個權力壓力的團體，或利益壓力的團體。可是我覺得很奇怪，同樣成為一個中介組織的角度來講，校長、教師會、家長會為什麼沒有形成我們在公民社會第三部門的一個競合的關係，來衝出一個校務經營的。這樣的一個理論面我沒有看到，這理論面裡面誰扮演核心角色，其實是校長，我們很難去涉入到教師會，其實教師會對我們家長會是敬而遠之的關係。我曾在龍門提過這問題，就因為家長的角度其實才是最需要在職教育，以前有汽車廣告，我作了爸爸才知道如何作爸爸，我們也是一直在學習，可是沒有人告訴我怎麼作爸爸學、父親學，沒有這科系嘛，所以我能做的就是不斷在家長會跟校長互動、跟教師互動，才知道原來小學家長是這樣的角色，中學真的又不一樣。那這個東西是不是校長願意扮演一個，我剛講 CEO 去注意到一個，是因為我們那個年齡在念中小學的時候，爸爸媽媽第一個叫做母姐會，爸爸從來不到學校去，這個母姐的味道現在叫家長會，第二個就是爸爸媽媽哪有時間管我們，我記得我爸爸媽媽很少進學校，如果進學校都是因為我犯錯要進校長室，看到要進校長室很害怕。現在人不一樣，尤其像台北市這種首善之區，啊你如果校長不尊重家長，天哪可能背後就是一個台大教授、師大教授，背後可能根本就在教育部門服務，我的意思就在這裡，就是他處理。所以我看到另一個問題就是除了跟家長教師會沒有所著墨以外，還有一個專業可以貢獻的地方就是這些把社區跟公共關係變成一個名詞其實會出現一個，就是社會科學中最困難的部分，就是一碰到 TERM 就會有語意學上的障礙。這個東西你把它放在一起其實廣義的就是公共關係，可是這邊真的只偏重到社區。可是校長卻要我講坦白話，在座校長你們大概不是最頭痛的是社區關係，最頭痛的應該是議會，只要到議會去接受質詢，我常發現校長疲於奔命的是這地方，上面沒有做。不曉得是故意避開的，太政治性，沒有看到政府關係，所以廣義的公共關係其實不是只有社區關係，他包括了政府關係，包

括跟民意代表，包括跟媒體關係，這邊有一點點，其次還有社區關係，社區關係可以包括家長進來，所以我覺得公共關係的面向，我想為什麼沒有提到政府關係，因為事實上也要天天跟政府官員打交道，不管是 ON THE TABLE 的或是政治關係，這東西其實是必要的，PR 本來就是，這是我看到的。最後我看到的就是也想到就是這邊沒有提到教育理念，教育的哲學，其實我們是認為不管是哪一級的老師，哪一級的校長主任，他的教育哲學是非常重要的。雖然我不是研究教育的，可是因為我們學政治，就會談到很多政治學跟教育哲學是互通的，比如說談到公民社會、公民文化跟公民教育，其實就要去拜讀很多歷代很多哲學家他們其實有很多的都是牽涉到教育的理念。那就是剛才馮校長提的，如果校長學要學校長的話，其實很多 COURSE 要學的就是我們的教育理念是什麼？我們台灣長期以來的威權體制，過去黨國體制下，我們受到了是受到國家的影響，可是民主先進的關係要走公民社會，是從公民的角度思考要灌輸我們下一代的公民要做什麼樣的人，你有什麼樣人的高度，才能夠去執行這樣的東西，所以這是在這面向看出來，他的教育理念是支配著他怎麼去領導這個學校，跟家長互動，以及把這東西透過學校的老師去培育我們的下一代，這個是不是也應該也做為我們看到的一項東西。對不起沒有很有系統，實在是因為不是學這個的，另外還有一個比較小的地方就是，這邊在學校經營裡頭把第十一項能有效處理校園危機事件，我可以建議因為校園危機比較狹義，廣義來講應該是風險管理，校園危機不是只在校園內。舉例而言，從 SARS 到今天的 H1N1，這是全面的風險管理。你看今年中小學校長最頭痛的就是畢業旅行要不要照常舉行？學生出去的時候一樣要比照三二五標準，讓我們非常混亂，這個風險管理是不是也是 CEO 很重要的一點，所以只把它列為一個單項，恐怕沒辦法凸顯他的重要性。對不起真的很不專業，所以就講到這邊。謝謝！

陳木金教授：

非常感謝我剛才聽了大家很多很好的意見，尤其透過這樣的一個討論的過程，相信我們很多這個那個校長專業發展的這個規劃的這個方面會發展的更好。因為要趕著回政大有一段路程喔，誠如剛才我們陳副會長提到，現在大學生會記錄老師（笑聲）。所以我要趕快回去祝福大家身體健康萬事如意。

詹盛如老師：

謝謝陳老師。那我們接著請張教授給我們一些建議。

張素偵教授：

我也是十二點有一個會我剛才就提到說其實我剛才要不要多一層的東西，因為我對於課程與教學領導比較有一些想法，所以我有把這個向度歸的歸了四個面向，一個就是課程規劃執行與評鑑、第二個是帶領教師成長、第三個是促進學生學習與成效提升、最後一個是教學環境營造與充實。其實我覺得要多一層這樣的東西其實那個邏輯性會出來的，所以我剛才就在想說，如果有時間再講，沒有的話其實就書面表達，那我想說將來是不是有這樣，不管是在下面多一層中間多一層都 OK。那我們在看這樣設計課程比較能抓到一些重點，那我是補充這一塊，那我就回去，歡迎大家有空到師大借開會場地，那就回去了，謝謝！

詹盛如老師：

謝謝張教授，非常感謝。剛就是我們那個陳副會長的部分，我想有一個部分的確是我們這個團隊的弱點，那個公共關係我們回去應該會再把剛特別是針對那個政府部門民意代表以及議會這部分指標能力再加上，我想這應該是蠻重要的。那至於教育理念其實我們有小小的一點，在專業成長的第七點，因為在上一回合我們的確本來也沒有加，就有校長指出這點，就是要具備一個比較正確或適當的教育理念，其實有這一個部分這樣子。那其他有關於那個中小學校長的任務能力分化問題以及那個各種不同主任的職能的區塊，剛各位先進跟委員大概也都有指出來，那這部分我們回去大概會再做一些，看有沒有辦法把它釐出來，包括像剛才張教授指出來有關課程的邏輯的關係，看是不是有辦法比照這樣類似的方法去做處理，就是有層級上的不同關係來做。然後我們接下來請。

吳順火校長：

可以容許我們長官恩師們先發言，我剛馮校長跟我說講是照輪的，我沒有說我受傷，我覺得好像是這樣子不容易，因為我特別提校長幾個用心的建議，好幾個比賽沒有得獎。剛才陳副會長提到越來越多大學生很難教，感覺也是我們的責任一樣，小學中學高中到大學。不過我倒覺得蠻開心的，我現在回母校上課，我發現他們還不錯，以我在看這些大學生，雖然說我的我們班裡面也有來自不同的系，包括比較麻煩的部分體育系，一坐在那邊就想睡覺，不過我還是想盡辦法用一些課程建構批判的方式來經營這樣的課程，這是題外話，不過我倒覺得是挺開心今天有機會來談校長培育的這樣一個課程。那我也知道這幾年下來，包括國北師、市北師他們培育中心也很努力在做校長學蠻多的，我也很贊同剛才大家所提的哪怕是校長學、學校長、長學校，之前的主任的那個階段裡面，這課程我覺得蠻可貴就是說已經有一些雛形在那地方，也許我們只要做一些微調就可以，那我也蠻建議說可不可以就是說我們很多的能力，我們向度指標都出來，可能要去思考我在主任這個層級，他們需要哪些的課程，然後到了這個第一級的也許是學校長，校長學又是怎樣的課，可能也許這樣一個能力指標，我們可以細分成四個階段，然後在可以在思考一下主任大概需要哪些，或是說這個課程可能剛開始主任階段就是一個概論，到最後可能是一個加深加廣或怎樣，都有可能，在校長很多研究所一樣，像大學跟研究所課程一定會有一些不一樣，所以其實是蠻可行。那我這邊談到所謂核心能力，目前是暫訂七大向度，不過我個人建議不曉得是不是可行。一般我們早期在談校長領導部分，會區分成行政領導，這些意味著之後，就特別強調課程與教學領導，所以這邊學校經營這部分，因為學校經營好要包括以下幾個大項，是不是該有行政領導部分，是我個人看法。其實我們剛才談比較多的部分，大概就是一個不管是不是人格特質也好，或是陳副會長談到的那個不管是不是理論也好，其實我也蠻重視每個校長的專業主張，所以校長個人的教育理念或是教學課程的理論這部分，應該要花很重的甚至於我也蠻強調一個哲學觀或價值觀。學校分成教育部在推動我是比較定位它是一個價值觀的建立，甚至於品德教育或是價值觀它是有一個很重要的核心概念就是思辯能力，思考判斷的能力，所以這邊思考判斷的能力也有牽涉到所謂建構也好或是批判能力的一個形成，所以這部分可不可以也放進，哪怕我們不用人格特質而用我們是辦學的態度，這部分是不是可以把它融進來。那另外一個部分是比較可能在專業職能部分，我一直認為可能有個區塊我們必需要在努力的，我舉剛才提到說最近幾年我在台北縣校長協會裡面花了很多時間在提供校長進修，可是你會發現到大家口味越來越重，重到什麼程度呢？跟教學關係的議題可能我們不再談了，我們想聽這些企業界的大老闆或是一些不同的包括我們還有一個讀書會，我們希望下一次可能就要商請最夯的那本書叫做大江大海 1949 的那個誰，

龍應台我們就邀請他，甚至我們邀請民進黨黨主席談這個，大家口味越來越重的原因是因為長期我們在教育的領域裡面長期有太多的專業的培訓，反而我們對社會部分我們瞭解不多，所以渴望學習不同領域的專業。所以我也蠻難建議說在這時候在專業職能是不是要這些肄業學習，甚至一些先進議題的部分，我們能夠更加瞭解，包括地球溫度台灣會怎麼樣，整個地球毀滅例如這種新興議題的瞭解，甚至我也一直想教育界裡面我們關起來就像一棵樹一樣，我們沒有辦法看到另外一棵樹，所以我們只能是見樹不見林，就是我們宏觀系統這部分，是不是也要納進來。我還是蠻支持教育部用心的在主任也好、校長、組長也好，行政能力也好，所謂核心能力的培養，然後逐漸形成的。我要說這一定要做，為什麼你知道因為今年暑假我到了越南發現喔，他們交通，交通居然有紅綠燈有動線，可是那邊的人怎麼樣，很多逆向行駛，只要我勇敢不怕死，我就可以快速的到達彼岸。從來如果像我們台灣人乖乖牌到那邊去就發現我們可以永遠在那邊立正站好一天。所以我想我們公民教育也好價值觀也好，還是要有一套制度，所以我蠻贊成這培育制度一定要有，甚至於階段性的部分是不是能夠逐漸明確。主任、然後初階的，不管怎麼樣，這部分一定是一個方向，今天有機會跟我們的長官也好或學者來做個學習，謝謝。

詹盛如老師：

謝謝吳校長，那這部分我想有關學校經營跟學校經營這構面的確可以改成行政領導，因為目前跟教學領導可以做區隔互補，然後又可以跟所謂社區公共關係作區隔，這部分我們回去研究團隊會再討論。那校長剛才談到包括批判能力的思考或是專業的主張，這方面應該是說比較對於教育的鉅觀的普通能力。我想也許我們可以把他化為具體的文字融入辦學的態度跟精神這，因為原本我們在這部分是比較少一點。

鄒慶德校長：

各位先進，我想就用初任校長的一個，從儲訓、主任到校長是什麼，我想從這個層面來，我想我經過多年的儲訓，在台北縣的，後來校長協會我們就辦了初任校長跟現任校長的一個學長校長輔導效能跟師傅校長的一種的。這整個過程呢，可能對於目前擔任校長大概多多少少都有一些影響。那我從主任角色到校長角色，讓我感到最不同的就是說擔任校長角色，常常在做不同的決定。也就是說隨時都在作決定。你用什麼的本質學門在作決定，可能就是用你過去的經驗，比如說我是擔任過學務主任，我就用學務主任經驗來做這個決定，我當過總務主任，我就用這背景經驗來做決定。但是，當你沒有當過某個主任的時候，你要做這決定，你就會思考這樣對不對，你沒有當過教務主任你就會懷疑，並且需要尋找資源，這時候你就可以尋找學長校長，然後問一下，問一下我的師傅校長，這事情發生的時候，你怎麼做決定。個人在做決定可能跟你的你這個做的決定就跟你的學校要發展哪些特色有關係，比如說你的決定跟你的本質又很有關係，教育理念也有就是說你個人的教育理念你的學校應該經營怎麼樣的學校，就會往那方向去做決定。所以在這整個裡面，到底校長需要具備哪些核心能力，整個向度裡面，剛提到這幾個向度裡面，當然我也認同學校經營改成行政領導那行政領導裡面，其實我們面對的是教訓輔融入，我發現很欠缺的就是訓輔的部分蠻欠缺的，但是我們在校長評鑑裡面，訓輔的部分其實是一個很大的缺口，我們面對整個學校的處理方面，訓導輔導這區塊，尤其學校常常上報，常常上報的就是訓輔的上報。所以訓輔這區塊到底是不是在能力指標上面是不是需要具備？這個是不是也是考慮的一個向度。我想就用初任校長的那個就是說剛做幾個月的校長這樣的一個想法。

詹盛如老師：

就是當初阿可能跟我們有點看不出來跟這個分出主任的不同，只要我們整合型計畫的研習會議，周校長建議提供給包括像分級的也好，一起組合起來，目前看起來是。請蔡校長。

蔡秀香校長：

主席以及各位教育先進大家午安，接到電話我想說我是一個菜鳥校長，為什麼被選來這邊，也許就是因為菜鳥校長剛出爐，所以可能在學校裡面所面臨的一些困境，因為我們九六年才接受一個校長的培訓，那剛剛周校長也講，我們培訓完之後又要陽明山的三週，校本的一個訓練，那我們兩個同時又被借調到教育局兩年，那我就從八月份接任校長之後，我從回顧那時候培訓的歷程，到我來接校長的這個歷程，我發現說有哪一些是可能在校長培訓的時候，有用到哪一些是可能還不及的地方。所以我才會答應說我來貢獻我微薄的一些意見。當我看到這個能力向度這麼多項，我覺得說這是一個全方位的校長，是一個卓越領導的校長，那我覺得說在我們培訓在十週的培訓，還有三週現本的培訓有沒有辦法做到這麼多，那剛剛有幾位校長馮校長還有吳校長也有提到有些概念我是覺得說這些想法真的是很棒。校長是終身學習，哪一些是把它定位在主任，哪些是組長，因為組長是累積一些實務的經驗，哪些是主任，所以我看到能力指標在課程與領導的課程與教學這部分，其實很多都是在主任，因為我也當過教務主任兩年，我也當過輔導主任，訓導組也待過，我所不足的在總務的區塊，幸好在借調教育局的時候，我是在事務教育科，所以在總務那區塊也是補足了，所以我到學校現場的時候我發現說在培育的當中，有一些是我在主任當主任的時候所具備的，而不是儲訓的時候得來的。然後我在思考說我要讓一個校長成為卓越他要有哪些向度，可是可能我們也疏忽到一些比較很現實而且非常些微的很細微的地方。我接到我八月份到學校，支票來的時候，我不知道支票我要蓋哪裡。沒有人教我支票怎麼蓋，當我看到那個傳票，七月的水電費來了，為什麼是用收入傳票？我章蓋不下去，我打電話問校長們，結果我打了三個校長一個是剛退休的校長，一個是當完一年的校長，一個是當完三年的校長，沒有一個校長跟我講他知道，他說我也不知道耶，來我就蓋了，可是我蓋不下去，因為我想說因為我是邏輯的思考，因為水電不是支出傳票嗎？那為什麼是蓋收入傳票？因為每一個章我很謹慎我要看，為什麼這是收入傳票，為什麼這是支出傳票，到後來他們告訴我他們也不知道，因為會計蓋了我就跟著蓋。後來我就把我們的出納找來，告訴我整個來龍去脈，我瞭解了，那另外就是我也很感謝那時候借調教育局的歷練，當我們的組長們來的文，甚至有些發的文，其實真的因為經過教育局的訓練之後，我發現我們可以幫他們修改，那個文可以修改。那另外有一些文來我們怎麼去批閱，這都是儲訓當中沒有的。這個批判就是它是很些微的，沒有那麼高遠，可是是很務實，可是我們真的不會。這個部分我就覺得很弔詭，我們一直在講說校長要具備什麼什麼什麼，可是我發現我講出來有點不太好意思，可是真的是我很真實的經驗。那另外就是說在我們校長交接的時候，我可以利用校長交接，因為各界來的人這麼多，我可以利用校長交接的時候作些什麼？所以我把我的教育理念我用 POWER POINT 做介紹，可是是不是每個交接的校長都這麼做，也沒有人教我們，你交接要做什麼。交接的程序你要邀請什麼人？地方上有些人你要邀請？誰很重要要致詞？也沒有人教我們，光交接典禮那天就可以得罪好多人，真的是這樣。接下來是校務會議，校務會議現在是代表，校務會議初任的校長，尤其對初任校長的來講，聽說有一些學校的校務會議，一開就開兩三個小時，可是有的是一小時，有一些有技巧的可能十分鐘。對，那這個我覺得是也很實際

阿。阿這個在校務會議的時候，如何讓校長去主持校務會議，議事規則有沒有教到，這都是在培訓中沒有看到議事規則的部分。所以這個大大小小包括說你在開主管會報、行政會報，如何在一個月當中你要開幾次，這個可能有一些。所以，我覺得說很有趣的是說，剛剛有校長也講，校長學、學校長還有長學校，就我們核心指標來講，像那個辦學的態度有點像是人格態度很多嘛，那具備當老師你就應該具備這樣的特質。我也要說當校長，老師你就要了，所以如果是這個要。當然你當校長本來就要這些，可是這些是教育的人本來就要的，這應該不是在培訓當中，培訓應該是繼續的加深或是影響人，影響你的老師、家長有這樣的一個教育理念，我覺得那個是比較重要，因為這個我覺得說剛剛素偵教授也講到如何去影響人，因為你本身一定沒有問題你一定具備這樣子。還有在校長遴選的時候也可以看到已經具備哪些特質。接下來就是在專業成長的部分，就是說我每一次把它界定在學校長的部分，長學校，校長學跟學校長的部分，在師資培訓，校長培訓的時候比如說他已經錄取了，那在培訓的階段可能把它界訂在這邊。那接下來呢，它是要已經要到學校了，已經進入學校當一個校長，如何讓他成為一個卓越的校長，如何開創學校、瞭解學校？那我那天有回局裡頭去跟我們借調校長分享，我說校長們，你到學校就像一部，就像接了一部中古車，這中古車呢哪些性能好？哪些性能不好？校長要有專業能力去瞭解這部車的性能，哪些 OK 哪些不 OK，不 OK 的地方我要用什麼力量方式或資源可以讓我的這個修得更好，如何能夠運轉，如何知道中古車停在什麼樣的道路？什麼樣的道路的時候以我這部車的性能，我可以開到怎樣的馬路，什麼方向？所以在校長培育的時候可以加進來，可以思考。所以剛剛我們講到說我們校長主任來把它通通放在一起，我跟你講說我認為有些能力是放在主任那個區塊，我開學的時候九月份開學，當我們課表一出來我發現教務主任有一年半的經驗，他當過教務主任一年半，所以之前我問過他排課表有沒有什麼問題，校長放心，我來就可以了，放心沒問題，可是課表一出來發現國文老師通常最多是三個班，他排給他四個班。二十四節課，把老師累壞，他又加上第八節還有晚自習，那這些東西不是說如果我是說今天所幸我當過教務主任我瞭解那狀況，我真的花了半天的時間，把我們主任請到校長室來，我跟他教怎麼去排配課，你再開缺因為我們暑假都要去代課老師的開缺，你要用什麼為優先？開什麼缺出去？哪一些是包在兼任的部分。我說這些非常務實的地方，其實在校長培訓裡頭我覺得他要培訓到那種深度，可能沒辦法達到，所以這地方的定位，是不是如果今天在儲訓或遴選校長，我覺得說以前喔，他有講到說擔任各處室好像真的有的他的必要性。那我在學校裡頭有些工程採購，我們的窗簾的招標，他怎麼樣的流標，怎麼樣的那個真的是到教育局的歷練，如果說在學校裡頭，雖然我也知道政府採購法，達到資格了，可是我覺得局裡頭的歷練，或是這主任校長他本身也當過總務，也許在這部分他可以增強，那我覺得說另外我們的培訓有一個實務的部分，還有那一種台北縣我們的校長們，其實我們候用校長其實也蠻樂意到教育局去歷練的。因為那個歷練包括說你應對的這個是到後面的公共關係是有關係的，教育局歷練有時候是議員助理打來或是家長民眾打來罵，這對校長的挫折容忍，經過這樣的歷練到學校去，是可以提升的。那我們對一些很不明理的家長應對是比較 OK 的，我沒有說其他各個縣市也一樣要借調到教育局，只是以我個人的經驗覺得這的確是有經驗的。不好意思講得太雜了，那就以上這樣子分享我個人的一個經驗，謝謝！

詹盛如老師：

剛剛校長提到有一些就是現場的實務運作裡面，就是當一個校長的當地視野的關係，就是說我們這個整個整合型計畫他可能是必需這個部分其實我想教育局有幫我們做到某個部分就是對校

長有時候可以進去做歷練，這部分可能就可以累積所謂一般新課程裡頭好像比較沒有辦法把知識講得非常的。包括就公文、出納等等，其實可能就是他需要還是回到像范執行長的提到的就是要去分階段的或是分不同學習場域，不過我們還是會把這個意見回去分享課程安排方面，因為指標完了就要設計課程。最後我們還是要請我們唯一的洪主任來跟我們。

洪碧蕊主任：

各位教育界的先進伙伴，大家安樂。我雖然是從花蓮來，但事實上台北縣是成長我豐富我的一個沃土。我在台北縣服務了八年多，那東華大學附小也服務了超過十多年了，那我想這次找我來可能因為我是一個賴著不走的主任，當了很多年的主任，然後我在今年才去參加了研究院的儲訓，那這幾年也再幫教育部推動教師專業發展評鑑方面的工作，那我這次主任儲訓覺得一個很大的感觸，可能是因為我已經當主任很多年了，所以去參加這個儲訓的時候我感覺我的心態是輕鬆的。但是我看這些新手的主任真的很慌張，那我們在那裡面也接受到相當豐富的課程，因此當我接到這個研究案的時候，可能是因為我很喜歡當學生，在儲訓的時候我也確實覺得很過程很愉快，可以跟大家分享很多的經驗。事實上我們這一群剛儲訓完的伙伴，他們儲訓完就新手上任了，這段時間我們在很多的 MAIL 上我們也一直不斷的接到同伴 PO 出來的問題，比方說我的學校淹水了教科書都泡了我該怎麼辦？比方說教務主任又問，我的公文有沒有辦法用很快的方式就把它批完？就是非常焦慮的，因此這樣的課程對我們來講真的是有很大的益處。那呼應到蔡校長所提，就是在很多我們的訓練課程裡面，我也注意到很多實務面其實是沒有辦法在儲訓當中給我們東西的。那很多我們的收穫都來自教育現場的那個實習學校，因此實習學校佔了非常重要的地位，那不同縣市的不同的實習學校的校長，因為會有給老師，會有給新手主任不同的東西，但是我覺得那個實習的過程真的是太好了。以我個人來說，我雖然當主任很多年，但是我一直在輔導工作上面，雖然也接觸了很多其他處室的主任，但是我覺得透過那個實習，他們這樣很鉅細靡遺的告訴我們，我們才覺得真的已經踏進去。我在想這部分有沒有辦法能讓實習的品質或是內容程度上面能夠拉得更齊一點，可以給這些主任們能更好的一個支持。再來就是說，我拿到這份指標的時候我的第一個動作可能跟大家不一樣，我就先檢核一下我自己，當一個主任有沒有符合這裡面的能力指標，然後看一下確實很多應該是校長做的。那我也這樣的體認識是因為明天是東華大學附小的六十週年校慶，現在邀請大家有點晚了，不過跟大家一起分享這個喜悅。那我在這過程當中就發現，我們的校長真的很辛苦，我們從要擬那個訪客的名單就花了很大的力氣，而且現在花蓮要選縣長，就非常的白熱化，我們都好緊張這個要不要邀？敏感人士我們後來決定通通都不要邀，但是光那個名單就很花力氣。再來就是我們要邀請什麼樣的人，在哪些媒體上呈現？這真的是一門很大的功課，校長就陪著主任們一起做這功課，所以我也真的深深的感受到說，不管是我們後來動用家長會的力量幫我們做宣傳，然後成立了教師的退休老師的後援會，然後把一些我們學校相關的媒體的家長都納進來，因此這資源對於一個學校的發展是相當重要。在這裡面看到我覺得真的很周延了，那因為我也在推動協助教師專業社群，那我在這裡看到的就是因為專業社群的部分，就我所接受的理念，他應該是學校要有幾個領頭羊的老師，他的觀念是校長的權力必需要下放，但是在我們老師出去推動的過程中，因為校長可能會擔心他做不出績效來，所以他會要全面掌控很多的東西，所以我們就很擔心說這東西推下去可能跟原先教育部的美意就大大的不同這樣子，所以我不曉得因為我的專業可能沒有到那裡，可是想拋出這個就是回應伍科長，有沒有辦法把尊重教師專業的這個部分還有教師專業社群這個部分能夠在我們這個指標或專業成長的部分能

呈現，因為要領一千塊錢的出席費，雖然非常的淺薄，還是很高興有機會跟大家學習，謝謝！

詹盛如老師：

剛剛洪主任講的絕對不止值一千塊，我想洪主任講的有些點也呼應到包括像科長，教育實習這跟蔡校長所提到的有關於說實務上的，我剛一直在想，我想要訪問各位一個小問題，有關教育實習。當如果已經是當了校長之後，如果想要把它設計進去，因為我覺得其實教育實習的理念應該可以把它擴充到也許不只是還沒當校長之前做，就是當了校長之後也還可以有。類似實習這樣的概念或是設計的方式去彌補剛剛向蔡校長所提的類似這樣的，不知道各位？

范揚松執行長：

一般來說像我們企業界我們研究過那個評量中心一種公文訓練，所有問題一併可以解釋，就是有六個階段，把一個人 CEO 的能力在很短一天模擬所有排程計畫都要完成，重大壓力之下，然後馬上 REVIEW 討論為什麼你的思考這樣做？計算方式是不是要調整？為何這樣授權？你沒有設計一個完整的情境模式，可能在兩天內，要處理完，可能要把一學期的工作壓縮在兩天內。可能一個月工作啦，就是安排行程，記者來訪問你，最後就知道教導你。你為什麼這樣做，就是經驗的濃縮，就是我們目前國內只有中鋼成功，他的人才培養都這樣過來。第二我是比較建議教學課程有個案研究，全面開始用哈佛個案研究，因為我沒有，那滿意度百分之九十三，成果都出來了，那對現場的模擬問題的分析，事前的上網找資料，整個過程壓縮在四小時的對話辯論當中，最後形成大家的共識，我覺得這是教育方法的改進，我覺得公務人員是一種，當然我們在分薦任級的委任的開始細分，地方政府級的，垃圾隨袋徵收，簡任級的像是消費券的政策形成。這個系統裡面也有台灣的高級文官阿，他要上文官學院，教育的改變，這個可以跟各位做。企業管理的訓練是非常多種，工具非常多，因為我們要快速把人力培養起來，所以有很多商業遊戲，我們全台灣在對打，競爭，模擬競爭，這個就是每個禮拜每天市場營收、佔有率馬上修正團隊強迫在三天之內不眠不休要完成，學校可以這樣做，那個課程要開發，就是要開發很多教具，甚至知識庫的建立，我常講說我們累積太多經驗但從來沒有建立資料庫。我幫警政單位上課，台灣的警察示威遊行處理得非常成功，因為台灣累積太多抗爭經驗，警政署有資料庫，誰帶隊，什麼樣性質，他陣式擺的方法解決方法完全不一樣，他累積出來的，同樣的我覺得台灣現在分佈各地裡面，卓越校長的資料庫經驗，有沒有建立，太多國內沒有在做，這是看到這問題，淹水馬上上，調資料庫，馬上找到方法，馬上可以運用。這就是目前校長現在我們汽車維修業也是這樣做，所以我的意思是說，這裡面還有一些由教育部出面來做或教育研究院可以來做的，這對新手上路馬上可以找到很多導引的手冊，或是一個處理流程 SOP，可以把人的學習跟校長的培育計畫可以縮短，有一部份還可以自學上網，你上網可以靠老師的講義，有些要簡任官，一個月集訓，差點都要中風，因為他現在壓力，這都形成文化，你到那邊就組織讀書會，模擬測驗，最後我們還要抽測，馬上叫你出來。否則你怎麼有能力去被質詢？因為我兩三年在這裡上課的一點經驗，我們也是第一個民間企業在國家文官上課，我推動很多教學系統的改變，到亞洲最大學習機構。

詹盛如老師：

不知道哪位校長？

陳維健先生：

不耽誤各位時間，我有些歸納性的反思也貢獻給大家參考。我覺得如果我的理解沒錯的話，整個這一次的研究計畫包括整個團隊想要達到的企圖心，是到向度建立完再建立指標，然後設計課程，所以第一個我想到的問題就是我們看從這向度整個在檢討歸納大家，我的感覺因為我是第一次收到，從收到到今天來開會到剛剛這樣兩個小時的一個討論，我們才慢慢讓他更清楚，所以我們重新釐清一下這向度在術語上的使用，以及他會不會以意來害意的問題，我們是不是應該因為我剛剛聽了以後我還是覺得有些不連貫，我嘗試把我想到的提出來，或者是我剛聽的時候筆記不周延。第一個政策執行這四個字大家比較沒有問題，第二個學校經營廣義來講都是屬於學校經營，但狹義來講如果放在這邊，是不是他更側重管理領導，因為剛剛現在我們很少在講行政領導，因為現在行政只是管理的小部分，如果我們從 CEO 的角度它是管理領導，所以在這邊來講不管保留原來的術語還是加上學校經營與管理領導是不是更能清楚經營管理這個是屬於管理領導的面，因為他涵蓋了行政領導。因為剛剛好像有先進提到說課程與教學領導應該要改為行政領導我不知道是不是我聽錯。因為在我認知裡頭行政領導跟教學領導是兩回事，因為對我來講行政領導比較屬於行政面，可是教學是教學課程的，所以我不曉得是不是我聽錯。

詹盛如老師：

事實上是行政領導跟教學領導是分開，所以你剛提的管理領導我也蠻支持。

陳維健先生：

因為我剛可能把話兜在一起沒有聽清楚，如果這樣我的認知沒有錯，學校的經營跟管理應該是一個面向就是一個向度，課程與教學領導這個向度很清楚，在下來是我會建議就是公共關係剛剛已經提到。那不可能只凸顯社區，因為校長真正困難的社區我一直覺得那不是大問題，因為家長會掌握大的功能，好的家長會長其實可以省一半的力氣在面對社區。倒是下面幾個向度我想提供幾個不成熟的意見，如果跟研究團隊不衝突，我個人強烈建議，我覺得人格特質就是人格特質他很難去投射到辦學態度，因為我會認為我反而可能這我口頭上的術語，就是一般的言談，我不曉得在教育裡面，從我們專業研究政治這角度，我會強調是教育哲學，教育哲學跟理念是兩個不同的東西，當然我們不要刻意的形而上，可是我們談到對公民觀，對於一個正義觀，校長他們提到的道德觀是哲學，不只是理念而已，所以我會強調是不是可以把教育哲學或者你把它叫做教育理念我不反對，把辦學態度放在一個面向，重新找一個適合的所謂的細的指標，或是屬於這些現有的核心指標可以歸到這裡頭的這是我想到的，就是教育哲學跟辦學態度是一體兩面，我有了這樣的一個教育哲學或教育理念才能夠支配我對這學校的辦學理念，人格特質其實是很 BASE 的東西，不管叫做公民與道德或者是現在有公民沒道德，以前叫生活與倫理，現在是有生活沒有倫理，這是我上次演講開的玩笑，課程連課目名字都改變，但是不管怎麼樣我覺得那是一個 BASE，人格特質是個 BASE，可是教育哲學是一個更完整的。西方他受到自由主義的影響、保守主義的影響，台灣過去有三民主義，現在不談主義，現在台灣又沒有主義了，現在的主義不是教條型態，而是一種宏觀的一個哲學理念，去支配我們要訓練什麼，去培育什麼樣的下一代的師資，跟下一代的公民，這是公民社會很重要的理念，所以我想教育哲學跟教育理念是不是能夠放在辦學態度。人格特質還是人格特質。這邊的專業成長聽完剛剛很多先進包括很多在座中小學校長強調是終身

學習，不是只是專業學習，專業學習太技術化，其實終身學習包括校長學、學校長、長校長，甚至細到作為一個校長主管一個主任他對於所謂的會計的基本知識，所以我覺得蔡校長提到的我感同身受。大家知道嗎我從小學家長會到中學家長會最痛苦的就是跟一群不懂開會的家長開會，明明半小時的會要開到三小時。那我又去參加了校務代表，是校務會議有同樣的問題就是我二十年前念大學的時候，那時候風起雲湧有所謂議事研習社，現在完全沒有了。我念小學的時候我們還要開班會，班導師坐在後面，第一次開班會大家不知道怎麼開，都是我們自己在看，我覺得我的議事學是小學就培養出來，中學就更成熟，高中就可以自己經營這方面不要講說到大學教這個。可是現在中小學這課程沒有了，班會變成都是虛設的，處理學校交代的事物。那稍微用心一點的導師會訓練，可是我覺得已經被現在的教改壓縮到，課程時數都不夠，老師要交代的時間就只能批哩啪啦像利用班會的時候趕快宣布，還要撥給學校每個禮拜辦週會，所以孩子所謂民主法治的自治能力越來越薄弱，校長、處室主任主管都面臨到這問題，因為教育就是要培育出來的，包括我們講肄業學習其實都應該放在這樣一個上面，是不是專業成長不如用終身學習可能使向度更明確，指標更明確。最後品質確保，這確保兩個字我可以想到動詞是不是叫品質管理或怎麼樣，是不是可以把品質確保永續發展的加上剛才講的創新能力，都屬於這部分，因為創新跟永續發展有很大的關係，然後在建議就是我們這個研究團隊可以把這指標重新再做個梳理，就是重新把向度、術語、定義明確化以後，他的指標就跟著去重新排列。第二個要排列的就是最好把抽象性指標跟具體性指標做兩種排列，A 欄 B 欄，他可能都屬於公共關係，但公共關係裡頭也有抽象的也有具體的，那那個可以更清楚，因為具體的指標比較容易量化，那抽象的可能就評鑑就比較困難，因為他沒辦法一到五，這個可以要確定一下，也只有這樣很清晰的向度到指標，我們的課程才有辦法分級。很多校長都提到，如何顯示我們基本素養，維持我們基本素養，他可能就是基本課程，你已經有基本素養可能這個課程兩個小時就 OK 了。就跟大學一樣有必修課，必選課，必選課要選到多少才能達到認證，選修也是一樣，如果這思路可以套用大學設計課程，必選選修，同時要修足多少學分，也回應到吳校長所講的，我在大學教對不起，年輕人可能，從高中畢業到大學唸書是最痛苦的，他們在唸書的態度，早上八點鐘的課他們是絕對不要選，可是我上什麼課是八點鐘是絕對到，就是在職人士，那個用功的程度完全勝過。其實是很多在職那個學系開課是可以持續教學的，有的會從蘭陽地區坐火車凌晨四點鐘出門，到台北我們朝陽在那個以前還在劍潭四點鐘從家裡出門，晚上再坐做火車回來。其實終身學習可以從這角度去看，課程分級他的基本時數，如果我們向度指標，具體抽象分清楚，你上多少的一個分級 LEVEL 你拿到組長資格就是這資格。對不起多話了一點謝謝。

詹盛如老師：

其實您做了我們研究團隊該做的事情，我們可以輕鬆了。把它做了一個整理非常感謝。我們不用做了。不過剛陳副會長真的是把我們一個比較大的架構或是重新如何把各位委員提供我們寶貴意見，如何納入我們原先裡頭有的架構有一個非常明確的方向，在此真的非常感謝。