



臺北市中小學初任校長導入 與校長增能實施成效之研究



臺北市政府教育局
DEPARTMENT OF EDUCATION
TAIPEI CITY GOVERNMENT

2022 年 10 月

臺北市中小學初任校長導入與校長增能實施成效之研究

摘 要

本研究旨在探討臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案，於 2018 年 9 月頒行實施後，初任校長導入班及校長增能班--367 策勵營的實施成效，並對實施情形提出精進建議。

研究採問卷調查及焦點座談進行，初任校長導入班與校長增能班的問卷調查對象均包括高中職校長 39 人，國中校長 58 人，及國小校長 142 人，計 239 人。初任校長導入班問卷回收 207 份，回收率 86.61%；校長增能班問卷回收 186 份，回收率 77.82%。焦點座談對象亦均包括高中職校長 8 人，國中校長 8 人，及國小校長 8 人，計 24 人。實際參與焦點座談初任校長導入班校長 24 人，校長增能班校長 23 人。

初任校長導入班及校長增能班實施成效的研究內容，均包括課程規劃與臺北校長學的契合度、課程實施的適切性、課程實施提升校長領導效能，以及課程實施促進校長生涯發展等四大面向。

問卷調查及焦點座談所得資料，經統計分析與歸類編碼，綜整條理獲得以下結論與精進建議：

一、初任校長導入班課程實施成效之結論：

- (一)初任校長導入班課程規劃與臺北校長學相當契合。
- (二)初任校長導入班課程實施具有高度的適切性。
- (三)初任校長導入班課程實施高度能提升校長領導效能。
- (四)初任校長導入班課程實施相當能促進校長生涯發展。

二、初任校長導入班課程實施之精進建議：

- (一)兩年期校長導入課程，時間數尚待調節。
- (二)簡化評量機制，以設定之標準進行觀察檢核。
- (三)及早遴配師傅校長，俾供校務經營諮詢。
- (四)檢視初任校長導入班課程實施狀況與成效，滾動修正臺北校長學。

三、校長增能班課程實施成效之結論：

- (一)校長增能班課程規劃與臺北校長學相當契合。
- (二)校長增能班課程實施具有適切性，但有精進的空間。
- (三)校長增能班課程實施相當能提升校長領導效能。
- (四)校長增能班課程實施相當能促進校長生涯發展。

四、校長增能班課程實施之精進建議：

- (一)放寬參加對象，以精進校長專業知能為主。
- (二)調整實施課程結構，符應學校多面向經營需求。
- (三)補強異地異業學習，提升校長宏觀視野。
- (四)調整學習樣態，開放多元多樣學習方式。
- (五)檢視校長增能班課程實施狀況與成效，滾動修正臺北校長學。

關鍵詞：臺北校長學、初任校長導入班、校長增能班、實施成效評估

A Study of the Effects on Implementing the Program for New Principal Induction and In-service Principal Empowerment in Taipei City

Abstract

The Taipei Principalship: An Excellent School Leaders Development Program (TP-ESLDP) is an innovative and systemic program which is designed for school principals' preparation, pre-service training, induction and empowerment and is launched in 2018 in Taipei City. The primary purpose of this study is to examine the current situation and the effects on implementing the TP-ESLDP mainly focus on new principal's induction and in-service principal's empowerment stage.

For the purposes of this study, literature review, survey method, and focus group were employed. Literature review was used to integrate and summarize research and studies about school principal's preparation, induction and professional development. This study administered questionnaires to survey 239 school principals in Taipei city to collect their perception on the effectiveness of the new principal's induction program and in-service principal's empowerment program.. The survey specifically focus first on school principals' opinions about the correspondence between the induction and empowerment program with the TP-ESLDP. And the second focus on the benefits of attending the induction and professional empowerment program of TP-ESLDP. Further the third focus on how to put expertise which was learned in the induction and empowerment program of TP-ESLDP into practice. The final focus on what was the major influence of attending induction and empowerment program of TP-ESLDP on their development of principal career. Furthermore, focus groups was conducted to consult totally 47 school principals, 24 principals of induction program and 23 principals of empowerment program, who have ever been the participants of induction and empowerment program of TP-ESLDP.

The main findings of the study are as follows:

1. The courses and curriculum modules designed in the new principal induction and in-service empowerment program have a good match with the TP-ESLDP.
2. The implementation of the courses and curriculum modules in new principal induction program shows high appropriateness, while the in-service principal empowerment program is with medium appropriateness and still can be continuous improved.
3. The courses and curriculum modules of new principal induction program was useful to enhance the leadership effectiveness of participant's school. And it was also effective to promote new principal's career development.
4. The courses and curriculum modules of in-service principal empowerment

program was useful to enhance the governance effectiveness of schools they served. And it was also effective to promote participant's career development as a school principal.

Conclusions were drawn from the result of this study and some suggestions were made respectively for the new principal induction and in-service principal empowerment program of the TP-ESLDP for educational administrative agency to improve continuously for both programs.

Keywords: in-service principal empowerment, implementation effects, new principal induction program, primary and secondary principal.

臺北市中小學初任校長導入 與校長增能實施成效之研究

召 集 人：劉春榮

副 召 集 人：洪世昌、虞志長

諮 詢 學 者：吳明清、吳清山、湯志民、郭昭佑

鄭崇趁、陳木金

研 究 人 員：黃旭鈞、方慧琴、楊淑萍、張志毓

郭基信、王舒誼、呂明慧、黃加明

張富媛、劉玉方、郭子忻

目 次

摘要

Abstract

目 次	i
表 次.....	iii
圖 次.....	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究緣起.....	1
第二節 研究目的與問題.....	2
第三節 名詞釋義.....	3
第四節 研究方法與步驟.....	5
第五節 研究範圍與限制.....	8
第二章 文獻探討	11
第一節 臺北校長學.....	11
第二節 初任校長導入課程與實施	15
第三節 校長增能課程與實施	21
第四節 方案成效評估.....	27
第三章 研究設計與實施	33
第一節 研究設計.....	33
第二節 研究對象.....	33
第三節 研究工具.....	36
第四節 實施程序.....	39
第五節 資料處理.....	41
第四章 初任校長導入班實施成效結果與分析.....	43
第一節 初任校長導入班課程規劃與臺北校長學的契合度之結果與分析	

.....	43
第二節 初任校長導入班課程實施的適切性之結果與分析.....	54
第三節 初任校長導入班課程實施提升校長領導效能之結果與分析 ...	64
第四節 初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展之結果與分析 ...	73
第五章 校長增能班實施成效結果與分析.....	81
第一節 校長增能班課程規劃與臺北校長學的契合度之結果與分析 ..	81
第二節 校長增能班課程實施的適切性之結果與分析	91
第三節 校長增能班課程實施提升校長領導效能之結果與分析	101
第四節 校長增能班課程實施促進校長生涯發展之結果與分析	110
第六章 結論與精進建議.....	119
第一節 初任校長導入班實施成效之結論	119
第二節 校長增能班實施成效之結論.....	130
第三節 初任校長導入班與校長增能班課程實施精進建議.....	139
參考文獻.....	142
附 錄.....	145
附錄一 研究小組會議紀錄.....	145
附錄二 諮詢會議紀錄.....	147
附錄三 臺北市中小學初任校長導入班實施狀況問卷.....	151
附錄四 臺北市中小學初任校長導入班焦點座談大綱.....	158
附錄五 臺北市中小學初任校長導入班焦點座談紀錄.....	159
附錄六 校長增能班實施狀況問卷.....	177
附錄七 校長增能班焦點座談大綱.....	184
附錄八 校長增能班焦點座談紀錄.....	185

表 次

表 2-1 臺北市初任校長導入方案第一年課程模組、學習方式、學習時數彙整表	18
表 2-2 臺北市初任校長導入方案第二年課程模組、學習方式、學習時數彙整表	19
表 2-3 108 學年度校長 367 策勵營共同科目與選修科目的課程模組、科目名稱與時數表	22
表 2-4 中小學校長課程與教學初階領導人才培育計畫課程模組、科目名稱與時數表	24
表 2-5 中小學校長課程與教學領導 A+領航人才培訓計畫課程模組、科目名稱與時數表	25
表 2-6 教育部中小學課啟校長培育計畫課程模組一覽表	26
表 3-1 初任校長導入班回收問卷統計表	34
表 3-2 校長增能班回收問卷統計表	35
表 3-3 初任校長導入班及校長增能班焦點座談人員統計表	36
表 4-1 初任校長導入班課程，能契合臺北校長學圖像之程度	43
表 4-2 初任校長導入班課程，能契合臺北校長學導入階段目標之程度	45
表 4-3 初任校長導入班課程，能契合臺北校長學導入階段核心素養之契合度	46
表 4-4 初任校長導入班課程，能契合臺北校長學導入階段規畫的課程模組之程度	47
表 4-5 初任校長導入班之課程，能符應臺北校長學「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」之願景	49
表 4-6 初任校長導入班之課程，能符應臺北校長學導入階段定位之契合度	50
表 4-7 初任校長導入班課程學習方式，能與臺北校長學學習形式之契合度	51
表 4-8 初任校長導入班課程之學習期程與時間，與臺北校長學導入階段規劃之契合度	52

表 4-9 初任校長導入班學習成效檢核方式，與臺北校長學導入階段結業證書授予要建之契合度	52
表 4-10 初任校長導入班課程規劃與臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案的契合度第 5-9 題問卷結果排序.....	53
表 4-11 初任校長導入班課程規劃六大主題軸之適切性	55
表 4-12 初任校長導入班第一年課程學習方式之適切性	56
表 4-13 初任校長導入班第二年課程學習方式之適切性	57
表 4-14 初任校長導入班實施期程及時數規劃之適切性	58
表 4-15 初任校長導入班評量機制之適切性	59
表 4-16 初任校長導入班之所有成員均須簽署並恪守教育專業倫理規範之適切性	60
表 4-17 初任校長導入班第二年結束前之期中理解問卷之適切性	61
表 4-18 師傅校長在初任校長四年任期內其角色功能之適切性	61
表 4-19 初任校長導入班課程實施的適切性問卷結果排序	63
表 4-20 初任校長導入班課程有助於初任校長理解市政計畫的脈絡及政策同意度.....	64
表 4-21 初任校長導入班課程有助初任校長掌握教育政策要旨的同意度 ...	65
表 4-22 初任校長導入班有助提升法學素養，熟悉最新法令規定的同意度	65
表 4-23 初任校長導入班課程有助提升領導素養，充實校務經營知能的同意度	66
表 4-24 初任校長導入班課程能增強教學領導知能，提升學校教學品質的同意度	67
表 4-25 初任校長導入班課程有助建立公共關係，贏得社會大眾支持的同意度	68
表 4-26 初任校長導入班課程有助充實危機管理知能及建立危機預防與處理應變能力的同意度	69
表 4-27 初任校長導入班課程有利掌握新興議題，並發展有效的行動策略的同意度.....	70
表 4-28 初任校長導入班課程能提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與	

能力之同意	71
表 4-29 初任校長導入班課程實施提升校長領導效能問卷結果排序	72
表 4-30 初任校長導入班課程能堅定終身奉獻教育，以教育為志業的信念之同意度	73
表 4-31 初任校長導入班課程能強化領導實力，提高連任和轉任的優勢的同意度	74
表 4-32 初任校長導入班課程能儲備校長的領導能量實現校長教育理想的同意度	75
表 4-33 初任校長導入班課程能促使穩健經營校務並獲得認可與尊重之同意度	76
表 4-34 初任校長導入班課程之實務研討有助構建學校發展方向與藍圖的同意度	76
表 4-35 初任校長導入班課程能拓展人際網絡，建構支持系統之同意度 ...	77
表 4-36 初任校長導入班課程能堅定奉獻教育的信念，實現學校領導的職志與熱情的同意度	78
表 4-37 初任校長導入班課程能提供校長發展自我的機會，提升擔任校長的榮譽之同意度	78
表 4-38 初任校長導入班課程能幫助拓展視野並踏實校長職涯階梯之同意度	79
表 4-39 初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展問卷結果排序	80
表 5-1 校長增能班課程規劃與臺北校長學圖像之契合度	81
表 5-2 校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段目標之契合度	83
表 5-3 校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段核心素養之契合度	84
表 5-4 校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段課程模組之契合度	85
表 5-5 校長增能班課程規劃與臺北校長學願景之契合度	86
表 5-6 校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段定位之契合度	87
表 5-7 校長增能班課程學習方式與臺北校長學增能階段學習方式之契合度	87
表 5-8 校長增能班課程實施期程與臺北校長學增能階段實施期程之契合度	

.....	88
表 5-9 校長增能班結業規範與臺北校長學增能階段之結業要件之契合度	89
表 5-10 校長增能班課程規劃與臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案的 契合第 5-9 題問卷結果排序.....	89
表 5-11 校長增能班課程內容之適切.....	91
表 5-12 校長增能班課程學習方式之適切性	93
表 5-13 校長增能班課程實施期程之適切性	94
表 5-14 校長增能班課程時數之適切性	95
表 5-15 校長增能班課程案例研討之適切性	96
表 5-16 校長增能班課程自主學習之適切性	97
表 5-17 校長增能班課程實施對象之適切性	98
表 5-18 校長增能班協力組織參與之適切性	99
表 5-19 校長增能班課程實施的適切性問卷結果排序	100
表 5-20 校長增能班課程有助校長校務經營符應市政發展脈絡	102
表 5-21 校長增能班課程有助校長掌握教育政策並落實執行	102
表 5-22 校長增能班課程有助提升校長法學素養	103
表 5-23 校長增能班課程有助充實校長學校經營知能	104
表 5-24 校長增能班課程有助校長提升教課程與教學品質	105
表 5-25 校長增能班課程有助校長建立良好公共關係	106
表 5-26 校長增能班課程有助校長提升危機管理能力	107
表 5-27 校長增能班課程有助校長精進議題管理能力	108
表 5-28 校長增能班課程對校長領導效能提升問卷結果排序	108
表 5-29 校長增能班課程有助校長堅定教育志業	110
表 5-30 校長增能班課程有助強化校長連任或轉任優勢	111
表 5-31 校長增能班課程有助實現校長教育理想	112
表 5-32 校長增能班課程有助校長獲得社會認可尊重	113
表 5-33 校長增能班課程有助校長實踐社會責任	114
表 5-34 校長增能班課程有助拓展校長人際網絡	114
表 5-35 校長增能班課程有助校長堅定奉獻教育的信念	115

表 5-36 校長增能班課程有助提升校長榮譽成就感	115
表 5-37 校長增能班課程有助校長發展職涯階梯	116
表 5-38 校長增能班課程對校長生涯發展的助益問卷結果排序	116

圖 次

圖 1-1 研究步驟圖.....	8
圖 3-1 研究設計架構圖.....	33

第一章 緒論

本章說明本研究的緣起及有關背景；繼而提出研究目的與研究問題，並對主要名詞闡釋其意義；研究方法有問卷調查及焦點座談，其研究步驟、研究內容與研究限制，均作說明與界定。

第一節 研究緣起

臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案(以下簡稱臺北校長學)，除提出校長人才發展願景、校長圖像外，也對校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四階段的定位、目標、核心素養、課程模組、學習方式、期程/學分數/時數、實施對象、辦理要項、經費來源、辦理單位，及階段統合與配套措施，均有明確規劃，形成一套完整的校長人才發展政策方案。

因應臺北校長學的實施，臺北市 107 至 110 學年度「高級中等以下學校初任校長導入班」(以下簡稱初任校長導入班)，均改為臺北校長學初任校長導入階段的四個教育目標：(一)實踐學校領導的職志與熱情、(二)建構學校發展的方向與藍圖、(三)發展最適切的任職學校領導型態，以及(四)建立學校資源網絡並掌握校務經營的關鍵策略。課程模組包括：(一)學校經營與危機管理、(二)教育政策推動與轉化、(三)課程教學與學習領導、(四)公共關係與校園文化、(五)校務決策與基效責任、(六)典範學習，及(七)其他。學習方式則有(一)主題工作坊、(二)標竿學校參訪、(三)成長團體、(四)師徒學習、(五)專業學習社群，以及(六)其他。

同樣的，因應臺北校長學的實施，108 學年度「中小學校長增能班—367 策勵營」(以下簡稱校長增能班)的課程，亦以臺北校長學校長增能階段的四個教育目標：(一)永保學校領導的專業與人文情懷、(二)精進學校領導關鍵策略與方法、(三)拓展學校經營視野與深化學校特色，以及(四)展現經營績效並能承擔師傅校長責任。課程模組包括：(一)學校經營關鍵與危機案例、(二)企業經營管理與學校領導、(三)教育趨勢與學校創新經營、(四)校際合作與策略聯盟、(五)國內外標竿學校參訪與教育議題研究，及(六)其他。教學方式有(一)案例研討、(二)跨域學習、(三)移地學習、(四)專業學習社群、(五)自主學習，以及(六)其他。

依據臺北校長學調整實施的初任校長導入班及校長增能班的教育目標、課程模組、學習方式，其適切性及成效有待了解，實施後有無改善精進之處，亦需評估，以作為政策上調整的參據。

第二節 研究目的與問題

因應初任校長導入班及校長增能班課程實施，從教育政策面而言，亟須了解初任校長導入班及校長增能班課程規劃與臺北校長學契合的程度、課程實施的適切性、以及課程實施能否提升校長專業效能，及促進校長生涯發展。

壹、研究目的

根據研究緣起所敘，本研究提出以下研究目的：

- 一、瞭解初任校長導入班及校長增能班課程規劃與臺北校長學契合的程度。
- 二、分析初任校長導入班及校長增能班課程實施的適切性。
- 三、探討初任校長導入班及校長增能班課程實施，能否提升校長領導效能。
- 四、探討初任校長導入班及校長增能班課程實施，能否促進校長生涯發展。
- 五、提供研究結論與建議供行政機關決策參考，並供作臺北市初任校長導入班及校長增能班課程精進參據。

貳、研究問題

承接上述研究目的，本研究問題如下：

- 一、初任校長導入班及校長增能班課程規劃與臺北校長學契合的程度為何？

1-1 初任校長導入班課程規劃與臺北校長學契合的程度為何？

1-2 校長增能班課程規劃與臺北校長學契合的程度為何？

二、初任校長導入班及校長增能班課程實施的適切性如何？

2-1 初任校長導入班課程實施的適切性如何？

2-2 校長增能班課程實施的適切性如何？

三、初任校長導入班及校長增能班課程實施，能否提升校長領導效能？

3-1 初任校長導入班課程實施，提升校長領導效能為何？

3-2 校長增能班課程實施，提升校長領導效能為何？

四、初任校長導入班及校長增能班課程實施，能否促進校長生涯發展？

4-1 初任校長導入班課程實施，促進校長生涯發展為何？

4-2 校長增能班課程實施，促進校長生涯發展為何？

第三節 名詞釋義

本節對研究初任校長導入班、校長增能班等關鍵性的名詞，進行概念性及操作性的名詞界定，以利研究進行：

壹、臺北校長學

臺北校長學---學校卓越領導人才發展方案，系在臺北政府教育局施政綱要指導下，以校長專業發展的國際脈動，檢視實施中的校長培育機制，強化現行系統性架構，所建立一套具有都會特色且能永續發展的學校校長發展體系。該發展體系包括中小學校長培育班、校長儲訓班、初任校長導入班，以及校長增能班等四個階段。

臺北校長學以「臺北校長 卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」為願景，培養具有都會特色的優質校長。構繪「立全球宏觀、敏人際互動、能兼容並蓄、展經營品質、領創新實驗、願終身學習」六大校長圖像。臺北校長學除完整說明校長發展方案的願景、校長圖像外，對校長發展方案各階段的主要內容、以及階段統合與配套措施，做完整的敘述。臺北校長學各階段除能自成體系，階段間亦建立階段的統合，使之形成可循環永續的系統，目前臺北校長學已是臺北市中小學校長培育及專業發展重要架構。

貳、初任校長導入班

初任校長導入班指為提升中小學初任校長在學校領導與經營管理上的專業知能，增進初任校長在學校領導與經營管理方面的知識、技能與最佳實務經驗，希冀能在校長職涯開始關鍵期，給予必要的協助與支持，以幫助並輔導初任校長能快速有效地經營領導學校、解決實務問題和因應挑戰，增進學校領導與管理專業知能，以提升領導效能。

本研究指 107 學年度起依據臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案，所實施的二年期高級中等以下學校初任校長導入實施計畫。第一年課程模組包括教育政策推動與轉化、公共關係與校園文化、課程教學與學習領導、學校經營與危機管理、校務決策與績效責任、創新實驗與永續發展等 6 個主題軸；學習方式有：主題工作坊、標竿學校參訪、小團體，及師徒學習。第二年為問題解決取向學習，學習方式有：客製化到校服務(out reach)、學校經營工作坊、專業學習社群。

參、校長增能班

校長增能班指為精進中小學現職校長的專業知能，依據校長專業標準所提供符應時代脈絡與教育發展趨勢的課程，以提升校長的專業素質，增進校長的辦學績效。通常校長增能課程與校長證照配合實施，成為校長專業發展的課程方案。

本研究指 108 學年度，依據臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案，針對現職學校任職第 3 年、第 6、7 年的校長，所提供一年期的中小學校長增能班—367 策勵營。課程模組包括：學校經營關鍵與危機案例、企業經營管理與學校領導、教育趨勢與學校創新經營、校際合作與策略聯盟，以及國內外標竿學校參訪與教育議題研究。學習方式有：

案例研討、跨域學習、移地學習、專業學習課程、自主學習，以及其他學習方式。

肆、契合度、適切性、同意度

契合度、適切性、同意度均是心理測量上常見的選項，可以用各種量尺加以衡量，如：用類別量尺將之分成各種類別，用次序量尺將之排列成序列，也可用等距或等比量尺說明該選項的程度。

本研究以 Likert 五點等距量尺，在契合度上呈現初任校長導入班及校長增能班課程規劃與臺北校長學在願景、定位、學習方式……等內涵的契合程度；在適切性呈現初任校長導入班及校長增能班課程實施上，如在課程內容、學習方式、學習期程……等認知的適切程度；在同意度上呈現初任校長導入班及校長增能班課程實施對提升校長領導效能與促進校長生涯發展，如在教育政策、法令規範、校長志業、社會責任……等的認同程度。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究就臺北校長學 2018 年 9 月頒布後，對初任校長導入班及校長增能班實施狀況，進行問卷調查及焦點座談，並將研究結論提供教育行政人員決策參據，並做為初任校長導入班及校長增能班調整運作與課程內容之依歸。

為蒐集有關資料，本研究以問卷調查法及焦點座談等兩種研究法實施。

一、問卷調查

問卷調查對象分初任校長導入班及校長增能班兩類。兩類均包括臺北市公立高級中等學校校長 39 人、國民中學校長 58 人，及國民小學校長 142 人，合計 239 人。

二、焦點座談

焦點座談對象亦分初任校長導入班及校長增能班兩類。兩類均包括臺北市公立高級

中等學校校長 8 人、國民中學校長 8 人，及國民小學校長 8 人，合計 24 人。

貳、研究步驟

本研究步驟包括：規劃階段、實施階段、以及完成階段。分述如下：

一、規劃階段

(一) 組成研究團隊

為達成研究目的，本研究依據臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案，由曾參與 107--110 學年度初任校長導入班；以及曾參與 108 學年度臺北市國民小學校長增能班相關業務的學者教授、聘任督學、退休校長以及現職校長及主任，組成研究團隊。

(二) 決定研究方法

本研究方法包括問卷調查及焦點座談。問卷調查係對初任校長導入班及校長增能班實施狀況進行問卷調查；問卷對象為臺北市所有公立高級中等學校校長、國民中學校長及國民小學校長。焦點座談對象也包括臺北市公立高級中等學校校長、國民中學校長及國民小學校長，分學制分組抽樣進行焦點座談。

(三) 設計調查問卷

調查問卷包括初任校長導入班實施狀況問卷及校長增能班實施狀況問卷。問卷內容均包括：1.課程規劃與臺北校長學內容契合的程度；2.課程實施的適切性；3.課程實施提升校長領導效能；4.課程實施促進校長生涯發展等 4 大面向。但，校長增能班實施狀況問卷，另加臺北校長學整體實施成效 1 大項目。

(四) 規劃焦點座談大綱

初任校長導入班焦點座談大綱包括：對初任校長導入班實施狀況問卷調查結果的補充看法、對初任校長導入班的實施精進的意見、對臺北校長學 1.0 精進為臺北校長學 2.0 的建議，以及其他建議事項等四項。

校長增能班焦點座談大綱包括：對中小學校長增能班實施狀況問卷調查結果的補充看法、對中小學校長增能班的實施精進的意見、對臺北校長學 1.0 精進為臺北校長學 2.0

的建議、及其他建議事項等四項。

二、實施階段

(一) 問卷調查

問卷調查對象分初任校長導入班及校長增能班兩類。兩類均包括臺北市公立高級中等學校校長 39 人、國民中學校長 58 人，及國民小學校長 142 人，合計 239 人。

(二) 焦點座談

焦點座談對象亦分初任校長導入班及校長增能班兩類。兩類均包括臺北市公立高級中等學校校長 8 人、國民中學校長 8 人，及國民小學校長 8 人，合計 24 人。

(三) 資料編碼與統計

問卷調查及焦點座談結果，分別進行量化統計及質性資料編碼，透過量化分析及文字敘述鋪陳，獲得資料的意義。

三、完成階段

(一) 質量資料整合與分析

本研究蒐集到的資料包括訪談及焦點座談的質性資料，也取得問卷統計結果的量化資料，質量資料整合後進行分析。

(二) 撰寫研究報告

本研究包括初任校長導入班及校長增能班兩類。研究報告的撰寫上緒論、文獻探討、研究設計與實施等三章合併撰述；但在研究結果與結論及精進建議上，則分初任校長導入班及校長增能班兩類來陳述。

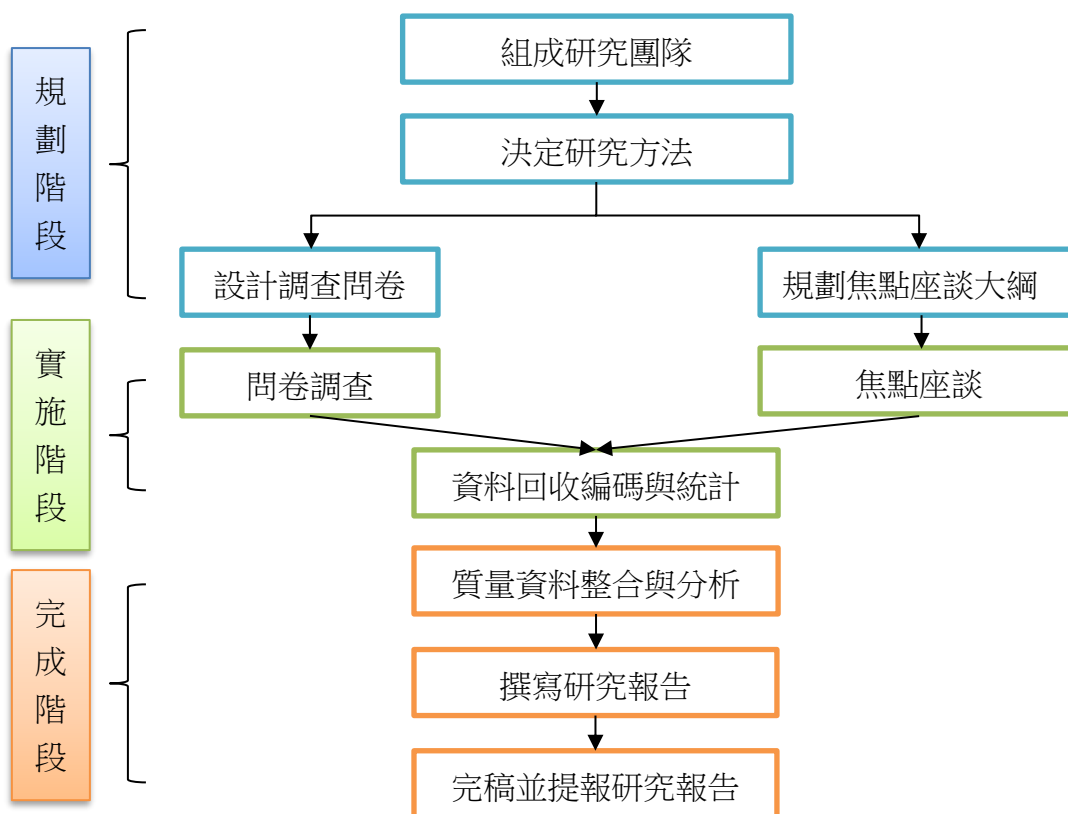
(三) 完稿並提報研究報告

研究報告初步完稿後，召開學者專家諮詢會議，參酌專家學者所提建議，經過小組討論，進行修改及調整。文字、圖表確認後，再進行格式調整及編輯等工作。

(四) 研究報告陳報

研究報告擬就後，進行完稿程序，依論文格式完成研究報告，並將研究報告陳送臺北市教師研習中心，並陳報臺北市政府教育局。

圖 1-1
研究步驟圖



第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、初任校長導入班實施成效與精進

初任校長導入班實施成效與精進研究範圍包括：1.初任校長導入班課程規劃與臺北校長學內容契合的程度；2.初任校長導入班課程實施的適切性；3.初任校長導入班課程實施提升校長領導效能的狀況；4.初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展的作用；

以及 5.對初任校長導入班實施狀況，提供可行的精進之道。

二、校長增能班實施成效與精進

校長增能班實施成效與精進研究範圍同樣的包括：1.校長增能班課程規劃與臺北校長學內容契合的程度；2.校長增能班課程實施的適切性；3.校長增能班課程實施提升校長領導效能的狀況；4.校長增能班課程實施促進校長生涯發展的作用；以及 5.對校長增能班實施狀況，提供可行的精進之道。

貳、研究限制

本研究主要在探討初任校長導入班及校長增能班，課程方案實施的成效及精進，故研究的焦點在於瞭解初任校長導入班及校長增能班課程規劃與臺北校長學契合的程度；分析初任校長導入班及校長增能班課程實施的適切性；探討初任校長導入班及校長增能班課程實施，能否提升校長領導效能；以及探討初任校長導入班及校長增能班課程實施，能否促進校長生涯發展等四大面向。因此研究結果在推論上宜謹慎。

第二章 文獻探討

第一節 臺北校長學

校長是學校的領航者，肩負學校發展與績效的重責大任。隨著國際教育思潮的脈動與國內教育政策改革的轉變，校長必須與時俱進，不斷的精進學習，才能掌握學校發展的關鍵要素，領導團隊掌握優勢條件，突破劣勢困境，帶領學校超越現況，進而邁向優質、航向卓越。因此，當校長角色隨著社會期待、教育環境與學校生態的轉變，校長要能夠稱職的在角色上發揮最大的價值與影響力，就必須要有一套完善且整全的專業發展系統，給予強而有力的支持，而這套系統應兼顧學校發展的實際需求與校長職涯發展的進階實踐，完整的建構校長的職前培訓與在職成長的發展體系。

有鑑於校長的專業能力與專業素養，是在現今的教育環境與學校生態中，影響學校經營發展的關鍵要素。因此，臺北市政府教育局以現有的校長培育班、校長儲訓班及初任校長導入班各階段課程為基礎，整合並延續發展校長在職的增能成長班，建立一套符時代背景及社會期待的「臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案」。

壹、臺北校長學的發展

「臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案」是 2018 年臺北市政府教育局，為因應國際教育發展潮流與臺北市教育的整體發展，在施政綱要指導下，以校長專業發展的國際脈動檢視臺北市實施中的校長培育機制，強化自 2001 年引進美國校長培育認證制度培育國民小學校長的校長培育班，與後續陸續發展並開設的初任校長導入班、校長增能班、師傅校長班等系統性的培育機制，所建立的一套具都會特色且能永續發展的學校校長發展體系。透過此體系培育出來的學校領導人才，現在已是臺北市學校教育的領導主力，擔負基礎及中等學校經營之責，是臺北市教育始終展現優質成效且受國際佳評的重要關鍵。

貳、臺北校長學的願景與圖像

臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案，透過校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四個發展階段來推動，校長發展方案各階段除能自成體系，階段間亦建立階段的統合，使之形成可循環永續的體系，藉以達成方案的願景。

一、願景

臺北市為我國政治、經濟、社會、文化中心，人文薈萃教育發達。臺北市各階段的學校教育，具有高度的人際互動與國際化、也具有深度的人文關懷與優勢發展，並且均能展現高品質的經營成果；各校積極推動創新實驗，校際之間既競爭又合作，加上家長對校務的高度參與及期待，都再再的呈現都市社會變遷的特質。各級學校的經營，皆能掌握臺北市的都會城市的特質，在教育品質的展現不僅在國內位於執牛耳的地位，也成為其他縣市教育的典範。同時，在國際都會的城市評比中，臺北市教育項目的整體表現更是光彩亮麗。

植基於大都會的特質，臺北市提出合符合國際校長專業標準、適合都會學校教育經營、呼應社會快速變遷進步及滿足社會對教育高度期待的學校領導人才培養方案，方案以「臺北校長 卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」為願景，透過校長發展方案的實施，提升臺北市校長的優質領航知能與視野，進而實現都會教育的理念與藍圖。

二、校長圖像

臺北市為一都會城市，具有都會特色的優質校長即是校長發展方案的校長圖像，其圖像的主要內涵包括：立全球宏觀、敏人際互動、能兼容並蓄、展經營品質、領創新實驗、願終身學習等六大特質。茲就臺北市校長圖像內涵說明如下：

（一）立全球宏觀

校長具有高度教育熱忱，根植於在地文化情懷，能掌握社會變遷的脈動，放眼國際視野，有宏觀大度的教育觀。

(二) 敏人際互動

校長性善樂觀具有自信，能見微知著敏於察覺，建立良好的人際關係，凝聚校園親師生心力，建立學校共好文化。

(三) 能兼容並蓄

校長具有高尚的品德節操，儀態舉止足為師生典範，了解都會多元豐富的變遷特性，能整合多方意見，匯聚力量引領未來。

(四) 展經營品質

校長具有深厚的教育專業素養，能建構學校發展方向，當責承擔學校領導任務，發展學校特色，智慧化學校經營。

(五) 領創新實驗

校長具有實驗的理念與態度，能掌握科技創新精神與做法，以創客的務實信念，落實在課程與教學上，成就學生學習。

(六) 願終身學習

校長具有服務教育的職志，樂於成就師生夢想與才華，能引入並融合企業的經營策略，不斷學習拓展自我，成為師生的楷模。

參、臺北校長學的系統

「臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案」，以校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四個不同體系，建立前後階段的統合，發展成為可循環的永續體系，各階段內容說明如下：

一、涵養根基的「培育階段」

本階段的實施對象為具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導之教師，其定位在培育具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才。階段目標有「激發學校領導的意願與熱忱、具備學校領導的知識與能力、熟稔我國與臺北市教育制度與政策、通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格」等四項。

本階段課程為期一學年，20 學分、計有 360 小時，其課程模組包含：(1)校長使命與專業、(2)教育政策與法規、(3)學校領導與經營、(4)課程與教學領導、

(5)教育新興議題、(6)校長見習及其他。培養有意擔任校長的人員，能具有「具備學校領導的價值信念與服務熱誠、了解主要國家學校教育的內涵與發展、熟悉課程教學與行政運作的理論與實務、習得校務規劃與學校領導知能、正確認知校長的職務角色並引為終身職志」等五項核心素養。

二、深耕專業的「儲訓階段」

本階段的實施對象為通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格之人員，其定位在儲備具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長。階段目標有「開拓學校領導的胸襟與視野、統整學校領導的知識與能力、內化師傅校長的辦學經驗與態度、取得校長候用資格並能承擔學校領導的任務」等四項。

本階段課程為期 8 週，計有 270 小時與 1 學期的校長實習，其課程模組包含：(1) 學校領導與行政管理、(2) 教育政策與法規實務、(3) 課程發展與教學領導、(4) 校園營造與資源統整、(5) 學校實務帶狀課程、(6) 校長實習及其他。儲備候用校長能具有「具備學校發展的宏觀視野與領導知能、具有規劃校務發展與行政執行的素養、具備課程發展與教學領導的能力、具備適足的教育法學素養與行政倫理規範、熟練校長的職務內容並具執行校務的知能」等五項核心素養。

三、穩舵啟航的「導入階段」

本階段的實施對象為初任校長，其定位在引導初任校長具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的重要責任。階段目標有「實踐學校領導的職志與熱情、構建學校發展的方向與藍圖、發展最適切的任職學校領導型態、建立學校資源網絡並掌握校務經營的關鍵策略」等四項。

本階段課程為期一學年，計有 36 小時，其課程模組包含：(1) 學校經營與危機管理、(2) 教育政策推動與轉化、(3) 課程教學與學習領導、(4) 公共關係與校園文化、(5) 校務決策與績效責任、(6) 典範學習及其他。培養初任校長能有「具有形塑學校願景與學校發展的知能、具備整合教育政策與推動校務的能力、具備學校課程與學習領導的素養、具有人際溝通協調與資源統整的能力、具有校務成效評估與問題解決的能力」等五項核心素養。

四、卓越永續的「增能階段」

本階段的實施對象為新任第 3 年連任第 6 或 7 年之現職校長，其定位在增益現職校長具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導績效。階段目標有「具備凝聚校園團隊與成就師生夢想的胸懷、具有突破學校發展與提升行政效率的能力、具備導入企業經營與落實永續發展的智慧、具備形塑學校品牌與發展學校特色的能力、具有學習領導與創新學校教育內涵的素養」等五項。

本階段為期一學年，計 36 小時，另有 2 至 3 天隔宿標竿學校參訪與 5 至 7 天國外移地學習，其的課程模組包含：(1) 學校經營關鍵與危機案例、(2) 企業經營管理與學校領導、(3) 教育趨勢與學校創新經營、(4) 校際合作與策略聯盟、(5) 國內外標竿學校參訪與教育議題研究及其他。精進現職校長具有「具備凝聚校園團隊與成就師生夢想的胸懷、具有突破學校發展與提升行政效率的能力、具備導入企業經營與落實永續發展的智慧、具備形塑學校品牌與發展學校特色的能力、具有學習領導與創新學校教育內涵的素養」等五項核心素養。

肆、小結

臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案，將科技進步、經濟繁榮、國際化、人際互動頻繁、對教育高度期待及學校競爭合作等都會要素，加入校長發展方案中，有力地彰顯臺北教育的價值。系統中增列校長增能的回流機制，並將校長領導的情意部分列為教育目標，以及深化校長實習與標竿學習機制，兼重理論與實務、績效與文化，完備領導人才培育的要素。而臺北市教師研習中心與臺北市立大學依各階段特性、功能，協力合作辦理，更奠基優質校長的品質保證，足以成為國內外校長培育與發展的典範。

第二節 初任校長導入課程與實施

一位校長的培育歷程應該有「職前教育-導入教育-在職教育」等三大部分(張德銳、簡賢昌，2001)。依目前國內各縣市在校長職前教育的規劃，多僅以校長儲訓班的方式進行，包含國家教育研究院辦理各縣市的候用校長儲訓，以及臺北

市教師研習中心所辦理的臺北市候用校長儲訓，皆為儲備訓練候用校長而設立。而在教育人員參加校長甄試之前的職前培育課程，除了臺北市及桃園市之外，各縣市均尚未實施。2021 年臺北市中小學校長培育與儲訓實施成效與精進之研究結果顯示：校長培育班課程實施能有效提升校長現職學校的行政效能、及強化校長未來校長生涯發展的志業；校長儲訓班實施課程能有效提升校長學校經營效能、及促進未來校長生涯發展，校長培育班實施課程及校長儲訓班實施課程，均具有高度的適切性(臺北市政府教育局，2021)。

然而，面對快速變化的教育潮流與趨勢，現今校長所應具備的能力不再如同以往那樣單純，校長的角色也變得複雜多元，若僅從職前培養成校長的專業能力能否符合環境變動時對校長角色的要求與期待，就成為值得討論的議題。因此，如何提供具有結構化、系統化與客製化的導入課程與增能課程，就顯得格外的有價值。

壹、臺北市初任校長導入方案

一、方案緣起

臺北市政府教育局為提升中小學初任校長在學校領導與經營管理上的專業知能，增進初任校長在學校領導與經營管理方面的知識、技能與最佳實務經驗，自 2009 年開始推動國民中小學初任校長導入方案。方案以臺北市國民中小學的初任校長為主要對象，提供「政策實施與推動」、「課程與教學領導」、「人際關係與衝突管理」、「績效責任與評鑑」、「組織變革與管理」和「個人與組織專業成長」等六大主題的增能工作坊課程，同時再輔以師傅校長的諮詢與輔導，並配合小團體成長與標竿學校參訪等學習活動，進行為期一年的培訓課程。

此方案自 2013 年開始加入高中職及特殊學校的初任校長，因此方案調整為「臺北市高級中學以下初任校長導入發展與訓練方案」。2018 年，臺北市政府推出「臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案」，將原有之初任校長導入發展與訓練方案納入「臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案」第三個導入階段，定位在「穩舵啟航—引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長」。藉由校務經營的臨床導入課程，讓初任校長儘速的勝任校長職務。並於 2020 年

開始將為期一年培訓課程，調整為培訓二年的課程。

二、實施程序與行動策略

方案由臺北市政府教育局主辦，臺北市立大學教育行政與評鑑研究所承辦，對象以臺北市高級中學以下初任校長為主要對象（含國民小學、國民中學、高級中學、職業學校及特殊教育學校校長），其辦理的程序與行動略如下：

- （一）確認校長名單：由教育局提出當年度初任校長名單，規範初任校長參與導入培育方案。
- （二）成立輔導小組：由教育局遴聘學校教育行政與領導相關領域之學者專家、校長或退休校長組成「初任校長輔導小組」。
- （三）小組配對輔導：每一輔導小組依當年度參與初任校長導入方案的校長人數，分別輔導、訪視、觀察記錄配對的初任校長。
- （四）課程實施方式：主題演講、工作坊、方案研討、問題解決、焦點座談、經驗分享、現場觀察、實作演練、典範學習等方式。
- （五）課程時數規劃：導入階段的課程以 18 小時為 1 學分計算，每學期 18 小時（1 學分），合計一學年 36 小時（2 學分）為原則；輔導小組每學期訪視與觀察記錄以至少 2 次為原則；每學期返校分享與座談以至少 1 次為原則。
- （六）專家諮詢輔導：邀請資深校長給予具特殊需求之初任校長個別諮詢。

三、課程內容及實施方式

方案課程由主題工作坊、標竿學校參訪和成長團體為課程修習，並由師傅校長或輔導小組到校訪視為主，形成專業學習社群的成長機制。

- （一）主題工作坊：依初任校長可能面臨的問題及需求，安排六個主題軸的課程模組，於上下學期分別在各主題軸之下開列實務的課程，並於各主題軸的最後一次課程安排學者專家進行綜合座談。課程實施採主題研討的方式，

可依學程分組上課，或全體共同上課。

- (二) 標竿參訪和成長團體：以主題軸為主，以當時教育政策和校園現況為輔，標竿學校的選擇，以具有該主題軸特色發展的學校為首選，由資深領隊校長帶領同組的初校長與該校校長分享與座談；並於參訪後，由績優領召校長安排團體成長課程，進行會心團體深入研討和解決問題。
- (三) 師徒配對輔導：以一對一配對的形式進行，由師傅校長每學期定期到校實地觀察與訪視，並於訪視後與初任校長對話並給予建議，平時師師校長則視初任校長的實際需求，不定期提供校務相關的建議與諮詢。
- (四) 專家個案諮詢：針對初任校長之個別需求或所遭遇的問題、困難，提供一對一或二對一的專家個案諮詢，期能針對初任校長個別性之問題，提供輔導與專業協助。
- (五) 分享座談：每學期課程結束時，會安排時間召集初任校長，進行一學期來學校經營之心得分享，及所遭遇問題的討論，藉由同儕意見交換與解決方案的討論，使初任校長能有進一步成長。

109~110 學年度二年期初任校長導入方案第一年(109)課程、及第二年(110)課程模組、學習方式、學習時數彙整如下表：

表 2- 1

臺北市初任校長導入方案第一年課程模組、學習方式、學習時數彙整表

109~110 學年度二年期初任校長導入方案第一年			
期程	課程模組	學習方式	時數
第一學期	教育政策推動 與轉化	主題工作坊：從城市治理看校務經營	2
		標竿學校參訪	3
		小團體	2
		師徒學習	*
	公共關係與校 園文化	主題工作坊：故事傳播與形象塑造	2
		標竿學校參訪	3
		小團體	2
		師徒學習	*
	課程教學與學 習領導	主題工作坊：課綱素養導向評量中的 校長角色	2
		標竿學校參訪	3
		小團體	2
		師徒學習	*

第二學期	學校經營與危機管理	主題工作坊：校園危機管理與媒體互動	2
		標竿學校參訪	3
		小團體	2
		師徒學習	*
	校務決策與績效責任	主題工作坊：校務決策與績效責任	2
		標竿學校參訪	3
		小團體	2
		師徒學習	*
	創新科技與永續發展	主題工作坊：創新科技與永續發展	2
		標竿學校參訪	3
		小團體	2
		師徒學習	*

註：*整學期不定期

資料來源：臺北市 110~111 學年度高級中學以下初任校長導入發展與訓練方案

表 2-2

臺北市初任校長導入方案第二年課程模組、學習方式、學習時數彙整表

109~110 學年度二年期初任校長導入方案第二年			
期程	課程模組	學習方式	時數
第一學期	問題解決取向學習 (Problem-Based Learning, PBL)	客製化到校服務 (out reach)：	
		1 師徒會談 (2 次 X2 小時)	10
		2 小組討論 (2 次 X3 小時)	
		學校經營工作坊：人際關係	2
		專業學習社群	
		1 高中職學習社群	*
		2 國中學習社群	
第二學期	問題解決取向學習 (Problem-Based Learning, PBL)	客製化到校服務 (out reach)：	
		1 師徒會談 (2 次 X2 小時)	10
		2 小組討論 (2 次 X3 小時)	
		學校經營工作坊：關係動力學	2
		專業學習社群	
		1 高中職學習社群	*
		2 國中學習社群	
	3 國小學習社群		

註：*整學期不定期

資料來源：臺北市 110~111 學年高級中學以下初任校長導入發展與訓練方案

貳、美國加州大學柏克萊分校「領導力支持計畫」

美國屬地方分權制度，各州在校長培育、甄選、導入方案均自行規劃。美國的初任校長導入方案於各州皆實施多年，雖然不同州別在導入方案規劃單位及實施內容有所差異，但仍可發現多數州別都將導入方案與國家的校長專業證照制度相結合，讓初任校長可依據專業發展之標準進行自我成長，而州政府亦積極對方案給予資助以提高初任校長參與率（許鶴齡，2022）。以下就美國加州大學柏克萊分校「領導力支持計畫」簡要說明(Berkeley School of Education,nd.)。

美國加州大學柏克萊分校的領導力支持計畫 Leadership Support Program (LSP)，是一項結合行政專業證書的計畫。LSP 自 2002 年以來一直為教育領導者提供專業支持，是加州實施時間最長的人才培訓計畫。LSP 的參與者包括從加州大學伯克萊分校校長培育中心研究所業的初任校長，以及來自灣區和加州的其他校長。

LSP 方案認為校長職涯發展開始的前幾年通常最具有挑戰性，初任校長透過系統化的支持才能學習和成長。一系列具有結構性的反思性活動，深化初任校長他們對學校經營的理解並提升初任校長的領導技能。LSP 針對初任校長強化的領導要素包含：1.展現和態度 2.身份和關係 3.公平與倡導 4.課程與教學 5.組織與制度 6. 變革與延續 7. 評估和績效責任等七項。

LSP 為期二年，進入 LSP 之後，會以分組的方式進行主題研討，每組約有 8-12 名校長，兩年期間不進行重新分組，以建立校長間的社群與相互支持關係，每一個主題的研討都會由具有豐富實務經驗的學校領導者帶領。在 LSP 的第一年，研討會將涵蓋各種主題，以滿足初任校長在校務經營上的不同需求，包含決策、視導、溝通等主題。在 LSP 第二年，研討會將著重在教學和時間管理兩個主題上，並透過諮詢輔導來提供初任校長個別化的服務。

LSP 除了以研討會的方式進行之外，在 LSP 第一年開始，也同步安排有經驗且公認具有績效的校長擔任初任校長的教練（coach），類似國內的師徒制度。教練與校長的配對方式，會考量兩人所服務學校是否屬於相同的學程、服務學校所屬學區的相似程度、兩人的專業領域和經驗的相似性或互補性，及初任校長個

人偏好等因素。教練教導有兩種型式，分別是諮詢和觀察，兩種方式都是教練針對初任校長在學校實際工作遭遇困境時，所提供的必要協助。因此大部分的諮詢和觀察都會在初任校長服務的學校進行。教練可以透過觀察，提供回饋訊息，也可藉由一對一的諮詢輔導，支持初任校長反思他們的優勢條件、面對的挑戰和精進成長。教練的主要任務，除了有時會確切指導初任校長如何處理當下的事務，但更重要的是協助初任校長建立和發展專業的領導力，以建立日後在校務經營中能發揮更大的效率和影響力。

初任校長需完成每年 40 小時的輔導課程，並能證明自己的專業成長，初任校長在進入 LSP 時，會完成自我評估，並與教練合作設定學習目標，在完成課程後，LSP 工作人員會針對學習結果進行評估。通過評估者可獲得專業行政服務證書。

參、小結

初任校長上任後，僅靠校長職前培育與儲訓課程所累積的知能，似乎無法滿足其在校務經營及校長職涯發展歷程中，所有專業能力的需求。初任校長在上任時，面對和自己以往服務學校不同性質的學區生態與學校文化，以及不同團體對校長角色的多元期待，都需要得到即時且必要的協助與支持，以利校務順利的持續發展。無論是國內臺北市「初任校長導入方案」，或是美國加州大學柏克萊分校「領導力支持計畫」，兩者都具有一致性的目的，都在協助初任校長上任時能站穩擔任校長的第一步，勇於承擔學校領導與發展的責任，以實踐學校領導的職志與熱情，並發展最適切的任職學校領導型態，提升領導效能，可見導入方案對初任校長及學校的整體發展具有相當的重要性。

第三節 校長增能課程與實施

國內校長專業發展以往多以主題式研習、學術研討會、工作坊等的方式辦理，或由校長個人透過碩博士進修，取得與教育行政、學校行政、課程教學等相關類科的學位來提升專業。若以具有系統性與進階性的觀點來看校長專業發展，臺北市在 2018 年發展「臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案」，是國內第一個以

系統性的方式定位校長增能階段與增能階段課程的方案，方案訂有課程模組與校長在此階段所需涵養的專業素養，以落實卓越永續增能階段的目標。此外，因應十二年國教的實施，教育部為強化校長的課程教學領導，規劃「校長課程與教學領導初階人才培訓」、「校長課程與教學領導 A+領航人才培訓」及「中小學課啟校長培育」也是具有進階層級的校長專業成長方式。

壹、臺北市中小學校長增能班--367 策勵營

為精進在職校長的教育專業知能，提供能夠符應時代脈絡與教育趨勢的增能課程，臺北市自 108 學年度開始辦理「臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案」第四階段的增能課程。在 108 學年度首次辦理 367 策勵營，針對服務現職學校任職第 3 年、第 6、7 年的校長提供一系列的課程，課程內容包含「學校經營關鍵與危機案例」、「企業經營管理與學校領導」、「教育趨勢與學校創新經營」、「校際合作與策略聯盟」等四大課程模組，藉由理論、實務、創新循環的運作，達成「永保學校領導的專業與人文情懷」、「精進學校領導關鍵策略與方法」、「發展學校經營視野與深化學校特色」及「展現經營績效並能承擔師傅校長責任」的四項目標。

表 2- 3

108 學年度校長 367 策勵營共同科目與選修科目的課程模組、科目名稱與時數表

共同科目			
每個模組至少選修一門課，共需修 18 小時			
課程模組	編號	科目名稱	時數
學校經營關鍵與危機案例	1	幸福教育實踐的分享與探討	3
	2	學校成功經營個案分析與討論	3
企業經營管理與學校領導	3	品牌建立與經營的傑出案例	3
	4	領導實踐的企業實例與討論	3
教育趨勢與學校創新經營	5	領導與創新經營的典範分享	3
	6	未來教育的學校想像與實例討論	3
校際合作與策略聯盟	7	國外案例領導培育的實務分享	3
	8	學校策略聯盟的建構與案例	3

選修科目		
至少修 18 小時，可搭配自主學習，惟自主學習至多 6 小時		
編號	科目名稱	時數
1	校長連任與轉任成功的案例分享	3
2	校園氛圍與個人風險管理案例討論	3
3	學校翻轉經營的實例分享與討論	3
4	家長團體經營與學校發展案例討論	3
5	校園危機管理案例與反思	3
6	校園合作關係與衝突管理案例討論	3
	學校法律問題	
	媒體與公共關係	
	與學校教師會的關係經營	
7	教育政策與學校經營連動的實例討論	3
8	國際化潮流下的學校經營實例討論	3
9	自主學習	至多 6 小時

資料來源：臺北市 108 學年度 367 策勵營實施計畫

臺北市 108 學年度校長 367 策勵營由臺北市研習中心辦理，課程分為共同科目與選修科目，實施方式以講授、案例討論、跨域學習、專業學習社群及自主學習的方式，精進校長的專業知能，以同儕互相觀摩，形成學習型組織。367 策勵營，需完成 36 小時的課程，包含共同科目 18 小時、選修科目 18 小時。共同科目與選修科目均保有一定的彈性，提供校長能依自己所需選擇研習課程，另在選修課程的部分，則可搭配至多 6 小時的自主學習，符合客製化的增能需求。共同科目與選修科目的課程模組、科目名稱與時數如下：

貳、教育部校長課程與教學領導專業成長研習

一、中小學校長課程與教學初階領導人才培育計畫

為提升校長課程與教學領導能力，奠定校長生涯發展之專業基礎；建立校長「以學生學習為中心，為教學而行政」之領導知能；領導教師具有「為學習而教學」之專業知能；並帶領教師透過「分析學生學習成果」改善學生學習成效；及精進校長素養導向專業知能，以培養學生核心素養的目標，教育部辦理中小學校長課程與教學初階領導人才培育計畫。培訓對象由國民及學前教育署、各縣市政

府教育局（處）推薦公、私立中小學年資滿二年之校長參加，並以校長年資滿（含）五年以上者為優先推薦對象，培訓課程包含教學領導基礎課程、課程領導模組、學習領導模組及專業發展模組四大架構，研習課程名稱及時數如下：

表 2- 4

中小學校長課程與教學初階領導人才培育計畫課程模組、科目名稱與時數表

類別	課程名稱	時數	備註
A. 教學領導基礎 課程（必修）	A1.課程與教學領導導論(初階)	1 小時	
	A2.教學觀察與會談技巧	5 小時	
	A3.教學活化與課程創新	3 小時	
	A4.願景的發展與溝通	3 小時	
B. 課程領導模組 （模組選修）	B1.學校課程評鑑理論與實務	3 小時	在課程領導模組、 學習領導模組間 二擇一，另須加選
	B2.課程與教學的行動研究	3 小時	
C. 學習領導模組 （模組選修）	C1.學習策略的理論與實務	3 小時	另一模組中的一 門課，完成至少 9 小時的選修課程。
	C2.學生學習結果的分析與改 進策略	3 小時	
D. 專業發展模組 （選修）	D1.認知教練理論與實務	3 小時	二擇一，選修一 門課 3 小時
	D2.教師專業學習社群的理念 與運作	3 小時	
總計		24 小時	

資料來源：教育部 110 年度中小學校長課程與教學領導初階人才培育計畫

校長參加培訓課程，需完成學習前準備、課程培訓及培訓課後作業審查三大階段，且每一階段需全程參與及完成，才能進行至下一階段。三個階段皆需完成並經審核通過者才能獲得研習證明。

二、中小學校長課程與教學領導 A+領航人才培訓計畫

中小學校長課程與教學領導 A+領航人才培訓計畫為初階人才培育的進階計畫，計畫目的除為培育校長精進十二年國教及素養導向專業知能外，更為了建構校長職前培育、導入輔導、以及在職成長之完整生涯歷程；及培育校長課程與教學領導人才，來擔任推動縣市課程與教學領導的任務。培訓對象由國民及學前教

育署、各縣市政府教育局（處）推薦公、私立中小學年資滿（含）五年之校長參加，並以校長年資滿（含）十年以上者為優先推薦對象。推薦資格除年資的必要條件外，在資格上增列參考條件，包含：1.完成校長課程與教學領導初階人才培育課程之校長 2.完成教師專業實踐方案初階線上課程之校長 3.目前擔任國教輔導團各領域召集之校長 4.完成國教院所辦理之中小學校長在職專業研習班之校長 5.曾獲得校長領導卓越或師鐸獎之校長 6.經營專業學習社群或教育嘆浪客具成效之校長 7.各縣市政府認為辦學有績效之校長 8.其他。培訓計畫以發展校長課程教學核心能力，包含教學視導的能力、課程領導的能力、教學領導的能力、學習領導的能力、創新領導的能力。研習課程名稱及時數如下：

表 2-5

中小學校長課程與教學領導 A+領航人才培訓計畫課程模組、科目名稱與時數表

類別	課程名稱	時數	備註
必修課程	1.課程與教學領導導論(領航)	1 小時	
	2.教學領導哲學與實務	3 小時	
	3.共同備課、觀課、議課之理念與實踐	3 小時	
	4.課程教學的創新與活化	3 小時	
	5.校本特色課程發展與領導	3 小時	
	6.學習領導實踐	3 小時	
	7.校長實施教師領導的策略	3 小時	
	8.學校課程與教學的診斷與改善	3 小時	
	9.課程與教學領導實作分享	2 小時	
	10.課程與教學領導政策之對話	1 小時	
選修課程	1.彈性學習課程理論與實務	3 小時	四擇一，選修一門課 3 小時
	2.自主學習課程理論與實務	3 小時	
	3.雙語教育理論與實務	3 小時	
	4.教育科技領導理論與實務	3 小時	
總計		24 小時	

資料來源：教育部 110 年度中小學校長課程與教學領導 A+領航人才培育計畫

校長參加培訓課程，需完成學習前準備、課程培訓及培訓兩大階段，每一階段需全程參與及完成，才能進行至下一階段。兩個階段皆需完成並經審核通過者才能獲得研習證明。擁有「校長課程與教學領導 A+領航證明書」之校長，須協助擔任各縣市教育局（處）所指派之初任校長導入輔導工作至少二年；並協助各

縣市教育局（處）推動「校長及教師專業發展中心」、「十二年國民基本教育精進國民中小學教學品質方案」與「校長專業學習社群」有關之校長課程與教領導業務。

三、中小學課啟校長培育計畫

教練領導模式(coaching)是企業主管藉由提問、給予支持和引導，做為解決問題和鼓勵員工成長的領導策略。「課啟」校長的意涵是藉由 coach 的音譯，取其「音」與「意」的雙重意涵，期待校長扮演「十二年國教課綱課題啟發領導人」。教育部自 2018 年起與美國哈佛大學校長學習中心黃伯勳教授合作，結合學者專家、實務專家與校長團體，完成課啟指標、課啟工具、課啟校長課程設計及培育核心講師團隊等措施，於 2020 年辦理第一場中小學課啟校長培育工作坊。

課啟校長培育計畫的目的有五項，彼此相關聯具有層次性。首先從培育各級學校校長課啟領導素養開始；其次協助校長順利執行課啟任務，並取得課啟校長認證資格；接著培育校長課啟專業建立課啟機制，進而協助校長透過課啟機制，展現校長領導之專業發展；最後以課啟校長機制建立與運作，有效領導學校達成十二年國教課綱目標。課程實施強調課啟之重要概念理解，及課啟實作演練，研習時數為期 2 天，合計 11 小時，研習科目與課程目標如下表：

表 2-6

教育部中小學課啟校長培育計畫課程模組一覽表

科目名稱	課程目標
1. 校長系統思考領導理論與實作	1-1 理解如何有效進行系統思考
	1-2 掌握系統思考的概念、定義、工具與習慣，繪製系統思考圖
2. 校長課啟領導指標	2-1 掌握課啟指標的建構、定位與解讀
	2-2 運用課啟指標建構課啟範疇，熟練課啟運作
3. 校長課啟領導概念、原則與實作	3-1 理解如何有效進行課啟機制
	3-2 理解課啟的定義，掌握三要件與五原則，熟練操作程序。

資料來源：教育部 110 年度中小學課啟校長培育計畫

中小學課啟校長培育對象由國民及學前教育署、各縣市政府教育局（處）與所屬校長團體組織共同研商優先推薦代表參加，優先推薦資格包括：1.具備「中小學校長教學領導 A+領航課程」認證資格；2.具備「中小學校長教學領導初階課程」認證資格；3.曾擔任跨校校長社群召集人；4.具備中華民國中小學校長協會認證之師傅校長資格。校長參與培育研習後之認證資格，包含初審認證和複審認證。初審認證的條件為全程參與研習 11 小時，於後續完成並提交第 1 次課啟實踐歷程資料，經形式審查通過後，由學術單位核發課啟校長初審證書。複審認證的條件為具課啟校長初審認證資格的校長，參加回流課程 7 小時，隨後完成並提交第 2 次課啟實踐歷程資料，經審查小組審查通過後，由教育部核發課啟校長複審證書。課啟校長複審證書為有效期限為 3 年，校長換證並須完成以下的服務，第一 3 年內至少參與 1 年課啟社群計畫完整運作，其參與形式可為社群成員或社群召集人；第二每年進行至少 1 次之課啟實踐，3 年至少 3 次，並完成課啟實踐歷程資料之提交。

參、小結

臺北市校長 367 策勵營增能方案與教育部校長課程與教學領導專業成長研習，在定位上有所不同。臺北市定位在臺北市校長發展方案的第四個階段，屬於校長的全面增能階段，課程模組涵蓋學校永續經營發展的多個面向，對象不以推薦的方式產生，屬於校長整體提升的增能。教育部中小學校長課程與教學領導初階人才培訓、A+領航人才培訓和課啟校長培育，培訓對象有一定的條件，定位在培育校長課程與教學領導人才，進而承擔推動縣市課程與教學領導的任務。兩者的在校長增能的定位雖然不同，但在課程的學習的方式，均有考量校長個別的不同需求，規劃必修與選修的課程，同時均期待校長在增能後能承擔師傅校長的責任。

第四節 方案成效評估

建構校長在不同職涯階段的專業發展機制，是先進國家在提升學校校長發揮領導效能的趨勢。優質的校長培養除了有職前的校長培育與儲訓制度外，校長進入職場後的導入輔導與後續在職的增能更顯重要，如美國要求校長在職涯中須不

斷進修，持續精進校長在領導學校所需要之能力，使其能克服學校發展所會面臨的挑戰。以哈佛大學校長中心為例，規劃包含授與學校管理和領導證書 **Certificate in School Management and Leadership(CSML)**的課程與不授與 CSML 的兩類課程，兩類課程中的每一個課程計畫，都有設定適合參加的對象，提供校長在不同職涯階段依個別需求參加。哈佛大學校長中心的學校管理和領導證書是由領導變革、學校領導策略與創新、領導人物、領導學習等四門課程所組成，參加的校長可選擇單獨一門課程學習，也可選擇以任意的順序完成四門課程獲得綜合證書；而在不授與 CSML 的課程，在 2022 年開設的線上學習計畫有：化繁為簡--校長領導力計畫、校長角色的重新想像--校長領導力發展計畫、學校領導與顏色組織發展協作，前進的方向--現今學校領導及校長網絡等課程計畫 (Harvard Graduate School of Education)。

符應世界潮流趨勢，「臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案」分由校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四個階段來推動，以培養具有都會特色的優質校長。四個不同階段所規劃辦理的課程和實施方式，因應四個階段的定位和目標不同而有所差異。臺北市政府教育局辦理各階段的教育訓練，其目的就是希望藉由校長的發展與臺北市教育發展目標的結合，為臺北市的教育開創更大的價值。教育訓練是一項高成本的投資，校長參與各階段的成長課程，是否能產生方案所預期的效益，就需要藉由方案評估來證明方案的有效性。

Kirkpatrick(2015)評估模式是目前學術界與企業界常引用的訓練成效評估模式。Kirkpatrick 提出訓練方案的評估有四個層次，分別為層次四--成果層次 (results)、層次三--行為層次 (behavior)、層次二--學習層次(learning)、及層次一：反應層次 (reaction)。2016 年 J. Kirkpatrick 和 W. Kirkpatrick 在 D. Kirkpatrick 原有的培訓方案評估四層次模式開展「新 Kirkpatrick 學習評估模式」(the new world of Kirkpatrick® model)，新版的 Kirkpatrick 的評估模式中，採取「以終為始」的概念，先從層次四--成果層次評估開始、接著到層次三--行為層次、再到層次二--學習層次、最後再考量校長的滿意度、參與和關聯性等的層次一--反應層次。四個層次評估意涵如下(Kirkpatrick, & Kirkpatrick,2016,2021)：

1.層次四--成果層次：學習活動或方案產生的預期結果及後續影響的程度。

- 2.層次三--行為層次：學習者將培訓所學習帶回到工作中加以應用的程度。
- 3.層次二--學習層次：學習者從學習方案中所習得的知識、技能和態度。
- 4.層次一--反應層次：學習者參與學習方案後，是否喜歡方案的反應。

以往在規劃人力培訓方案的設計，會先從學習者需求的角度切入，在以終為始概念提出後，新版的 Kirkpatrick 學習評估模式顯示一個很重要的概念，即所有的學習方案若想看到與績效有所連結，就必須找出「績效需求」(Performance Needs)。以臺北市中小學校長導入班及校長增能班而言，方案的設計和課程的規劃，期待初任校長和現職校長在完成課程後，能成為臺北市各級學校的卓越領導人才。

臺北市中小學校長導入班的其核心目標，在厚植初任校長教育專業與能力，發展適切任職學校的領導型態，使其能成為勝任學校領導人的校長。校長增能班的目的，在增進現職校長學校領導與經營的專業知能，提升領導素質，使其發揮領導效能，達到學校辦學創新與績效卓著。兩方案均以提升校長領導效能為重要的目標之一，分析兩方案課程在提升校長領導效能的共同內涵如下：

- 一、幫助初任及現職校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策。
- 二、幫助初任及現職校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。
- 三、提升初任及現職校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。
- 四、提升初任及現職校長的領導素養，充實校務經營的知能。
- 五、增強初任及現職校長課程教學領導專業知能，提升學校課程教學品質。
- 六、幫助初任及現職校長建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持。
- 七、充實初任及現職校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力。
- 八、幫助初任及現職校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略。
- 九、幫助初任及現職校長提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力。

臺北市中小學初任校長導入的目標除了持續強化和展現教育專業與能力，順利地擔任學校領導人之外，也關注校長導入課程對初任校長生涯發展的助益，使校長擁有適切的生涯規劃及良好的職涯發展。相同的，校長增能班的目標除精進現職校長領導效能外，也關注現職校長生涯規劃及職涯發展，增益校長具有教育創新與智慧，使校長成為展現卓越學校領導的優質校長。兩方案除了都以提升校長領導效能為目標外，也共同強調校長的生涯發展與職涯規劃，分析兩方案課程在促進校長生涯發展與職涯規劃的內涵如下：

- 一、堅定並激勵初任及現職校長終身奉獻教育，強化以教育為志業的信念。
- 二、強化初任及現職校長的領導實力，提高校長連任和轉任的優勢。
- 三、儲備並增益初任及現職校長的領導能量與領導智慧，提升領導效能，實現教育理想。。
- 四、精進初任校長及現職校長校務經營，提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重。
- 五、幫助初任及現職校長構建學校發展方向與藍圖，發揮更大影響力，實踐社會責任。
- 六、拓展初任校長及現職校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。
- 七、堅定初任及現職校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情，獲得內在的充實與喜樂。
- 八、提供初任及現職校長自我實現的機會，逐步獲得成就肯定，提升榮譽感。
- 九、幫助初任及現職校長拓展視野，調整生涯規畫，發展校長職涯階梯。

臺北市的教育近幾年來在國內外的各項評比，均屬翹楚的地位。2015 至 2022 英國《經濟學人智庫》世界宜居城市評比，臺北市教育項目蟬聯滿分、2019 至 2022 榮獲 IDC 亞太區智慧城市大獎(SCAPA)教育類殊榮，是臺灣歷年來唯一在教育類別累計 3 年獲獎的城市、2021WITSA(5 大洲 84 國家) 全球資通訊科技應用獎 E-Education & Learning Award「臺北酷課雲」獲得首獎。另，2021 天下雜誌幸福城市大調查，文教力六都第一、全國冠軍、2021 遠見雜誌縣市總體競爭

力，教育與文化項目六都第一、全國冠軍。臺北市教育表現亮麗，除了政策的引導外，各級學校校長領導學校團隊，有效的落實政策內涵也是關鍵因素。從外部構面對臺北市教育的評價來評估兩方案的成效，校長領導效能的提升和職涯進階的發展，促進各級學校辦學績效的提升，是方案的預期成果，也是 Kirkpatrick 評估模式層次四所關注的成果。

初任校長導入班及校長增能班兩方案在課程規劃及目標設的定上，除了考量方案績效需求外，同時也兼顧初任及現職校長在職涯發展上不同階段的共同需求及個別需求。兩方案的規劃和執行，除了包含強化與檢核的機制，確保校長專業知能在學校的運用與實踐外，方案課程的內容與校長專業知能的關聯性，也提供校長累積和轉化領導能力，符合 Kirkpatrick 評估模式在行為層次、學習層次、反應層，三個不同層次的成果評估。

臺北市初任校長導入方案與臺北市校長增能方案，從決定研習方案需求、設定方案目標、決定課程內容、選擇參與成員、規劃課程表、選擇合適的設備、選擇適任的講師、選擇和準備教材、協調方案到設計評鑑方式，與 Kirkpatrick 所謂有成效的訓練方案，在規劃與執行階段要注意的十個因素不謀而合。兩方案在臺北校長學中可自成一個體系，以提升校長領導效能及促進校長生涯發展與職涯規劃的績效需求做評估，均能符合 Kirkpatrick 四個不同層次的評估內涵，兩者均為有成效的學校領導人才發展方案。

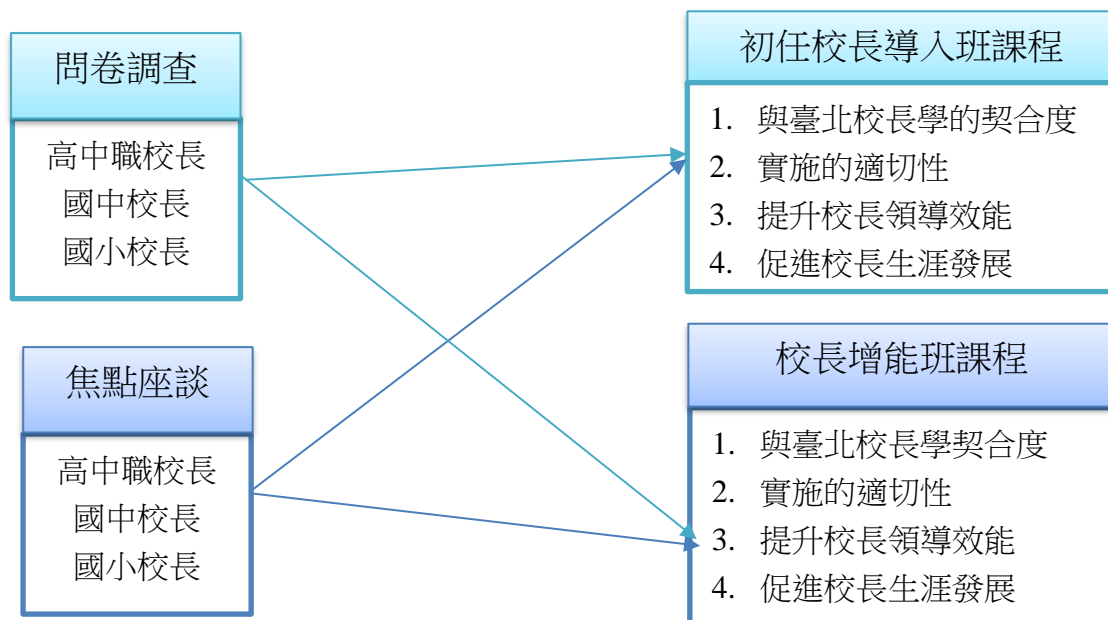
第三章 研究設計與實施

第一節 研究設計

本研究就臺北校長學 2018 年 9 月頒布後，對初任校長導入班及校長增能班實施狀況，針對臺北市中小學校長，進行問卷調查及焦點座談，期將研究結論提供教育行政人員決策之參據，並做為初任校長導入班及校長增能班調整運作與課程內容之依歸。

本研究內容包括：1. 初任校長導入班及校長增能班課程規劃與臺北校長學內容契合的程度；2.初任校長導入班及校長增能班課程實施的適切性；3.初任校長導入班及校長增能班課程實施提升校長領導效能的狀況；4.初任校長導入班及校長增能班課程實施促進校長生涯發展，以及 5.對初任校長導入班及校長增能班實施狀況，提供可行的精進之道。

圖 3-1
研究設計架構圖



第二節 研究對象

本研究研究對象包括問卷調查對象及焦點座談對象兩項，分別說明如下：

壹、問卷調查對象

問卷調查對象分初任校長導入班及校長增能班兩類。

初任校長導入班，問卷調查對象包括臺北市高級中等學校、國民中學，以及國民小學校長計 239 人，問卷回收 207 份，經輸入資料並檢查，有效問卷 207 份，有效問卷回收率 86.61%。表 3-1 是回收問卷對象統計表。

表 3-1
初任校長導入班回收問卷統計表

背景變項	項目	次數	百分比
性別	男	111	55.2
	女	90	44.8
年齡	31~40 歲	1	0.5
	41~50 歲	36	17.5
	51~60 歲	158	76.7
	61 歲以上	11	5.3
學校階段	國小	126	61.2
	國中	50	24.3
	高中職（含特殊學校）	30	14.5
參與初任校長導入班 學年度	97~100 學年度	23	11.4
	101~105 學年度	79	39.3
	106~110 學年度	73	36.3
	111 學年度	1	0.5
	未參與	25	12.4
參與初任校長導入班 時的身份(複選)	初任校長	169	81.6
	師傅校長（含領隊/領召校長）	18	8.7
對臺北校長學的認知 情形	相當了解	64	31.5
	了解	108	53.2
	還算了解	28	13.8
	不了解	3	1.5

	很不了解	0	0
--	------	---	---

N=207

註：*因有缺失資料，故各背景變項數據不等

校長增能班，問卷調查對象亦包括臺北市高級中等學校、國民中學，以及國民小學校長計 239 人，問卷回收 186 份，經輸入資料並檢查，有效問卷 186 份，有效問卷回收率 77.82%。表 3-2 是回收問卷對象統計表。

表 3-2
校長增能班回收問卷統計表

背景變項	項目	次數	百分比
性別	男	102	55.4
	女	82	44.6
年齡	31~40 歲	0	0
	41~50 歲	37	19.9
	51~60 歲	135	72.6
	61 歲以上	14	7.5
學校階段	國小	108	58.4
	國中	48	25.9
	高中職（含特殊學校）	29	15.7
對臺北校長學的認知情形	相當了解	31	16.8
	了解	83	45.1
	還算了解	58	31.5
	不了解	11	6.0
	很不了解	1	0.5

N=186

註：*因有缺失資料，故各背景變項數據不等

貳、焦點座談對象

焦點座談對象亦分初任校長導入班及校長增能班兩類。

初任校長導入班焦點座談對象包括：高中職校長 8 人、國中校長 8 人，以及國小校長 8 人，合計 24 人。

校長增能班焦點座談對象亦包括：高中職校長 8 人、國中校長 7 人，以及國小校長 8 人，合計 23 人。表 3-3 是焦點座談人員統計表。

表 3-3
初任校長導入班及校長增能班焦點座談人員統計表

訪談對象(人)	導入班	增能班
高中職校長	8	8
國中校長	8	7
國小校長	8	8
合計	24	23

第三節 研究工具

本研究研究工具包括調查問卷及焦點座談兩部分，分別說明如下：

壹、調查問卷

調查問卷包括初任校長導入班實施狀況問卷及校長增能班實施狀況問卷兩式。

兩式問卷均由研究小組以文獻資料腦力激盪後擬題、編碼、篩選、潤飾後，分別經初任校長導入班及校長增能班校長提供意見，再經研究小組確認定稿。

一、初任校長導入班實施狀況問卷

初任校長導入班實施狀況問卷包括：1.初任校長導入班課程規劃與臺北校長學內容契合的程度；2.初任校長導入班課程實施的適切性；3.初任校長導入班課程實施提升校長領導效能的狀況；4.初任校長導入班課程實施促進校長校長生涯發展等 4 大類。(詳如附錄三)

初任校長導入班課程規劃與臺北校長學內容契合的程度包括：願景契合 1 題、定位契合 1 題、圖像契合 1 題、教育目標契合 1 題、核心素養契合 1 題、課程模

組契合 1 題、學習方式契合 1 題、學分數/時數契合 1 題，以及獲得結業證書契合 1 題，共計 9 題。

初任校長導入班課程實施的適切性包括：課程內容適切 1 題、學習方式適切 2 題、實施期程適切 1 題、學習評量適切 1 題、專業倫理規範適切 1 題、期中理解適切 1 題，以及追蹤輔導適切 1 題，共計 8 題。

初任校長導入班課程實施提升校長領導效能的狀況包括：市政發展領導效能 1 題、教育政策領導效能 1 題、法學素養領導效能 1 題、學校經營領導效能 1 題、課程與教學領導效能 1 題、公共關係領導效能 1 題、危機管理領導效能 1 題、議題管理 1 題，以及領導知能 1 題，共計 9 題。

初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展的狀況包括：校長志業生涯發展 1 題、校長連任與轉任 1 題、教育理想實現 1 題、社會認可尊重 1 題、實踐社會責任 1 題、建立人際網路 1 題、敬業樂業 1 題、榮譽成就感 1 題、以及發展生涯階梯 1 題，共計 9 題。

二、校長增能班實施狀況問卷

校長增能班實施狀況問卷包括：1.校長增能班課程規劃與臺北校長學內容契合的程度；2.校長增能班課程實施的適切性；3.校長增能班課程實施提升校長領導效能的狀況；4.校長增能班課程實施促進校長校長生涯發展等 4 大類。(詳如附錄六)

校長增能班課程規劃與臺北校長學內容契合的程度包括：願景契合 1 題、定位契合 1 題、圖像契合 1 題、教育目標契合 1 題、核心素養契合 1 題、課程模組契合 1 題、學習方式契合 1 題、期程與時數契合 1 題，以及結業資格契合 1 題，共計 9 題。

校長增能班課程實施的適切性包括：課程內容適切 1 題、學習方式適切 1 題、實施期程適切 1 題、課程時數適切 1 題、教學方式適切 1 題、自主學習適切 1 題、實施對象適切 1 題，以及協力組織參與適切 1 題，共計 8 題。

校長增能班課程實施提升校長領導效能的狀況包括：市政發展領導效能 1 題、

教育政策領導效能 1 題、法令規範領導效能 1 題、學校經營領導效能 1 題、課程與教學領導效能 1 題、公共關係領導效能 1 題、危機管理領導效能 1 題、議題管理領導效能 1 題，共計 8 題。

校長增能班課程實施促進校長校長生涯發展的狀況包括：校長志業 1 題、校長連任與轉任 1 題、教育理想實現 1 題、社會認可尊重 1 題、實踐社會責任 1 題、建立人際網路 1 題、敬業樂業 1 題、榮譽成就感 1 題、以及發展生涯階梯 1 題，共計 9 題。

另，本實施狀況問卷加問臺北校長學整體實施成效，包括：培育都會特色校長 1 題、完備校長專業發展體系 1 題、建立協力合作培育校長模式 1 題、提升校長情意與人際素養 1 題、深化師徒學習與標竿參訪 1 題，以及建立校長培育與專業發展典範 1 題，共計 6 題。(以上 6 題屬整體性實施成效，另文呈現及分析)

貳、焦點座談

焦點座談包括初任校長導入班焦點座談大綱及校長增能班焦點座談大綱：

一、初任校長導入班焦點座談大綱

初任校長導入班焦點座談大綱包括：

- (一) 對初任校長導入班實施狀況問卷調查結果看法。
- (二) 對初任校長導入班的實施精進的看法。
- (三) 對臺北校長學滾動修正為臺北校長學 2.0 的建議。

二、校長增能班焦點座談大綱

校長增能班焦點座談大綱包括：

- (一) 對校長增能班—367 策勵營實施狀況問卷調查結果看法。
- (二) 對校長增能班—367 策勵營的實施精進的看法。

(三) 對臺北校長學滾動修正為臺北校長學 2.0 的建議。

第四節 實施程序

本研究實施程序包括：問卷實施及焦點座談兩部分。

壹、問卷實施程序

一、問卷發放

初任校長導入班實施狀況問卷及校長增能班實施狀況問卷。均於 2021 年 12 月 16 日至 2022 年 2 月 23 日五次研究小組會議擬題、試做及確認後定稿，問卷付印後，初任校長導入班實施狀況問卷於 2022 年 3 月 14 日發放；校長增能班實施狀況問卷於 2022 年 4 月 11 日發放。均請臺北市高級中等學校、國民中學，以及國民小學等全體公立學校校長作答。

二、問卷回收

初任校長導入班實施狀況問卷於 2022 年 3 月 25 日開始回收，迄 2022 年 4 月 8 日止，計發放 239 份，回收 207 份，回收率 86.61%。校長增能班實施狀況問卷於 2022 年 4 月 22 日開始回收，迄 2022 年 5 月 6 日止，計發放 239 份，回收 186 份，回收率 77.82%。

三、問卷整理與編碼

回收問卷，經整理、檢查及編碼，輸入回收問卷資料形成檔案，應用 SPSS 進行統計處理，2022 年 6 月 14 日完成統計工作。2022 年 6 月 21 日起研究小組召開研究會議進行討論。

貳、焦點座談實施程序

一、決定焦點座談大綱

2022 年 7 月 4 日研究小組會議，討論焦點座談大綱。初任校長導入班焦點座談大綱包括：對初任校長導入班實施狀況問卷調查結果看法、對初任校長導入班的實施精進的看法，以及對臺北校長學滾動修正為臺北校長學 2.0 的建議。校長增能班焦點座談大綱包括：對初任校長導入班實施狀況問卷調查結果看法、對初任校長導入班的實施精進的看法，以及對臺北校長學滾動修正為臺北校長學 2.0 的建議。

二、聯繫焦點座談時間及地點

焦點座談分初任校長導入班焦點座談大綱及校長增能班焦點座談大綱，自 2022 年 7 月 13 日起，迄 2022 年 7 月 21 日分別邀請臺北市高級中等學校、國民中學，以及國民小學校長於松山工農、五常國中及大橋國小；西松高中、敦化國中及大同國小進行分組座談。

三、進行焦點座談

2022 年 7 月 13 日起初任校長導入班焦點座談邀請臺北市高級中等學校校長 8 人、國民中學校長 8 人，及國民小學校長 8 人，合計 24 人進行焦點座談，至 2022 年 7 月 15 日完成。2022 年 7 月 19 日起校長增能班焦點座談邀請臺北市高級中等學校校長 8 人、國民中學校長 7 人，及國民小學校長 8 人，合計 23 人進行焦點座談，至 2022 年 7 月 21 日完成。

第五節 資料處理

壹、問卷資料處理

問卷回收整理編碼輸入後，依研究問題需要，進行統計分析：

一、次數、百分比

問卷中基本資料、課程規劃與臺北校長學內容契合的程度(1-4 題除外)、課程實施的適切性(第 1 題除外)、課程提升校長領導效能的狀況、以及課程促進校長校長生涯發展等題目，均計算次數與百分比。

二、平均數與標準差

問卷中課程規劃與臺北校長學內容契合的程度(1-4 題除外)、課程實施的適切性(第 1 題除外)、課程提升校長領導效能的狀況、以及課程促進校長校長生涯發展的作用等等題目，採 Likert 五等量表，計算其平均數與標準差。

三、排序與排序加權平均數

問卷中與臺北校長學內容契合的程度第 1-4 題、課程實施的適切性第 1 題先進行排序，再計算排序加權平均數。

排序加權平均數的計算方式是先按照排序的序位，轉為降冪數，乘以人數加總後平均。例如：有 4 項需要排序，則以 1、2、3、4 序位分別轉為 4、3、2、1，乘以人數加總後再除以總人數而得。

四、統計量數的意義界定

問卷量數經統計分析後，其平均數 4.0~4.19 間以「原級」呈現，例如：初任校長導入班學習成效檢核方式與臺北校長學導入階段結業證書授予要件契合；其平均數在 4.2~4.39 間稱為「相當」，例如：初任校長導入班課程規劃與臺北校長

學的願景與圖像相當契合；平均數在 4.4 以上稱為「高度」，例如：初任校長導入班課程學習方式能與臺北校長學學習形式高度契合。

貳、焦點座談的編號與資料處理

一、焦點座談的編號

焦點座談編號採三碼：座談—班別、學制、人員—日期。例如：焦點座談—導入班高中職第 1 位校長—111 年 7 月 13 日座談 (談-IS1-1110713)；焦點座談—導入班國中第 2 位校長—111 年 7 月 15 日座談 (談-IJ2-1110715)；焦點座談—增能班國小第 3 位校長—111 年 7 月 19 日座談 (談-EE3-1110719)

二、焦點座談資料處理

焦點座談由研究小組人員完成完整的發言紀錄，經編碼、歸類整理，以列點的方式呈現，提做研究結果分析與討論。

第四章 初任校長導入班實施成效結果與分析

本章主要進行初任校長導入班的實施成效問卷調查結果與分析，全章共分四節：第一節、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學的契合度之結果與分析；第二節、初任校長導入班課程實施的適切性之結果與分析；第三節、初任校長導入班課程實施提升校長領導效能之結果與分析；第四節、初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展之研究結果與分析。

第一節 初任校長導入班課程規劃與臺北校長學的契合度之結果與分析

初任校長導入班實施狀況問卷的第一題組「初任校長導入班課程規劃與臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案」的契合程度，共設計 9 題問卷題目，其中第 1-4 題為複選排序題，請填答者按其知覺程度依號碼序(1.2.3...)排序。第 5-9 題則是以 5 點量表由填答的初任校長導入班校長，從 5 分表示「最契合」至 1 分表示「不契合」，依最適合的選項勾選。以下各題填答的統計分析結果如表 4-1 至表 4-10，再輔以焦點座談校長所提看法併陳於後。

壹、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學圖像之契合度

根據表 4-1 可知，初任校長導入班課程規劃與臺北校長學圖像的契合程度，就排序加權平均的高低排序依序為：1.「展經營品質」排序加權平均為 4.90；2.「敏人際互動」排序加權平均為 4.36；3.「能兼容並蓄」排序加權平均為 3.49；4.「領創新實驗」排序加權平均為 3.07；5.「願終身學習」排序加權平均為 2.86；6.「立全球宏觀」排序加權平均為 2.32。

由此可知，校長認為導入班的課程規劃最能契合「展經營品質」的圖像，以展現校長具備深厚教育專業素養，領導經營優質學校；其次，亦能契合「敏人際互動」圖像，以展現校長樂觀自信的人格特質，並能發展良好人際關係的圖像；第三，則是契合「能兼容並蓄」的圖像，亦即校長應具備高尚品格情操，並具備整合的能力；第四則能契合「領創新實驗」的圖像，以展現校長勇於嘗試，積極創新，以落實在課程與教學的圖像；第五則是契合「願終身學習」的圖像展現校

長以身作則，持續充實自我的圖像；第六則是契合「立全球宏觀」的圖像，以展現成為校長所應具備的教育熱忱與國際化宏觀的教育觀。

表 4-1

初任校長導入班課程，能契合臺北校長學圖像之程度

項目	排序加權平均	加權後排序
展經營品質	4.90	1
敏人際互動	4.36	2
能兼容並蓄	3.49	3
領創新實驗	3.07	4
願終身學習	2.86	5
立全球宏觀	2.32	6

N=202

焦點座談中初任校長認為「展經營品質」和「敏人際互動」契合度最高，主要是導入班課程多能藉由資深校長分享與討論校務經營的重點與行動策略，得以有效的德及時處理校務經營問題；「敏人際互動」則透過標竿參訪中，透過案例學習，對於校內外人際互動獲得寶貴的學習經驗。

初任校長導入班課程規劃與臺北校長學契合度方面，以「展經營品質」最高，係乃導入班課程內容多能由資深校長就其豐富的校務經營經驗，提供初任校長在面對校務經營問題時的諸多重要參考資訊，讓初任校長能有更多的案例與解決心法得以參照思索適宜的應對之道，有效處理所面校務經營問題，逐步展現校務經營品質（談-IE2-1110713）。

覺得初任校長導入班與校長學有很高的契合度及實施適切性，以「敏人際互動」為例，經營學校時與親、師、生之互動溝通，都是人際互動，由此而有行政管理、開啟公共關係及專業發展，在參訪標竿學校時，前輩校長們也十分強調這一點，給予我們許多寶貴經驗（談-IE6-1110713）。

貳、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學導入階段目標之契合度

就初任校長導入班課程規劃能達成臺北校長學導入階段目標之契合程度的統計分析結果如表 4-2 所示。由表 4-2 可知，在「初任校長導入班課程能契合臺北校長學導入階段目標之程度」上，依其排序加權平均的排序由高而低為別是：「構建學校發展的方向與藍圖」排列在第 1 順位，排序加權平均為 2.64；其次為「建立學校資源網絡並掌握校務經營的關鍵策略」排序加權平均為 2.54；接著則是「發展最適切的任職學校領導型態」，排序加權平均為 2.51；最後則是「實踐學校領導的職志與熱情」，排序加權平均為 2.32。

表 4-2
初任校長導入班課程，能契合臺北校長學導入階段目標之程度

項目	排序加權平均	加權後排序
構建學校發展的方向與藍圖	2.63	1
建立學校資源網絡並掌握校務經營的關鍵策略	2.54	2
發展最適切的任職學校領導型態	2.51	3
實踐學校領導的職志與熱情	2.32	4

N=203

由此可知，初任校長導入班的課程規劃對於強化校長構建學校發展的方向與藍圖的能力，增進校長建立學校資源網絡並掌握校務經營的關鍵策略，促使發展最適切的任職學校領導型態等目標的達成，高於實踐學校領導的職志與熱情此目標。

焦點座談中，初任校長認為課程規劃透過各種學習方式，除了擴增校長公共關係並有利於校務運作，最重要的是能掌握校務經營的全面性與完整性。

初任校長導入班的課程在各位教授、長官、前輩校長的指導及分享可以讓初任校長擴增公共關係並對處理校務幫助非常大。另外在標竿參訪及校長的治校分享，可以提供初任校長一些經驗傳承（談-IS4-1110715）。

校長學能提供校長辦學時的重要參考，能確實掌握辦學經營的完整層面並作為方向與指標。整體大方向沒有錯，臺北校長學對我來說就是方向和領導，校務經營時思考須顧及的面向（談-IJ3-1110714）。

參、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學核心素養的契合度

就初任校長導入班的課程規劃與臺北校長學核心素養的契合程度之統計分析結果如表 4-3 所示，由表 4-3 可知，初任校長導入班的課程規劃與臺北校長學核心素養的契合程度，在五大核心素養中依排序加權平均的高低依序為：「整合教育政策與推動校務的能力」排序加權平均為 3.59；其次為「增進人際溝通協調與資源統整的能力」排序加權平均為 3.01；接著是「提升校務成效評估與問題解決的能力」排序加權平均為 2.96；第四則是「涵養學校課程與學習領導的素養」排序加權平均為 2.77；最後則是「形塑學校願景與學校發展的知能」，排序加權平均為 2.67。

表 4-3
初任校長導入班課程，能契合臺北校長學導入階段核心素養之契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
整合教育政策與推動校務的能力	3.59	1
增進人際溝通協調與資源統整的能力	3.01	2
提升校務成效評估與問題解決的能力	2.96	3
涵養學校課程與學習領導的素養	2.77	4
形塑學校願景與學校發展的知能	2.67	5

N=203

依據上述的結果顯示，初任校長導入班的課程規劃大致上都能符應臺北校長學校長導入階段的五大核心素養，其中「整合教育政策與推動校務的能力」更是校長導入班的校長認為符應性最高的核心素養，明顯高於其他四大核心素養。

焦點座談高中組初任校長認為導入班課程對於校長核心素養的養成有很大的幫助，主要是因為他們從未參加主任儲訓和校長儲訓的歷程，藉由導入班課程的實施，有助於提升其專業之能且用於校務經營上。

對高中初任校長而言，我認為導入班給我們很大的幫助，主要的原因有二個：首先是高中不像國中、小有主任培訓及校長培訓，初任校長都是透過在原校觀察並學習校長經營學校的策略與方法，少有專家學者、典範校長或是同儕之間的經驗或學習。導入

班恰好提供寶貴的學習機會讓我們有機會提升專業，並用於學校的經營之上(談-IS2-1110715)。

肆、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學導入階段培育卓越 領導人才的課程模組之契合度

就初任校長導入班的課程中，最能契合臺北校長學培育卓越領導人才的課程模組之調查結果如表 4-4 所示。由表 4-4 可知，校長導入班與臺北校長學所要培育卓越領導人才素養之契合程度，排序加權平均從高而低依序為：「學校經營與危機管理」是契合程度最高的課程模組，排序加權平均為 4.57；其次為「教育政策推動與轉化」排序加權平均為 4.00；接著為「校務決策與績效責任」排序加權平均為 3.48；排序第四為「課程教學與學習領導」，排序加權平均為 3.32；「公共關係與校園文化」排序第五，排序加權平均為 2.95；「典範學習」的排序為第六，排序加權平均為 2.69。

表 4-4
初任校長導入班課程，能契合臺北校長學導入階段規畫的課程模組之程度

項目	排序加權平均	加權後排序
學校經營與危機管理	4.57	1
教育政策推動與轉化	4.00	2
校務決策與績效責任	3.48	3
課程教學與學習領導	3.32	4
公共關係與校園文化	2.95	5
典範學習	2.69	6

N=204

上述結果顯示，校長認為「學校經營與危機管理」課程模組最能符合卓越領導人才素養所需，其次是「教育政策推動與轉化」及「校務決策與績效責任」課程模組，而「課程教學與學習領導」排序加權平均大於 3，「公共關係與校園文化」及「典範學習」其排序加權平均大於 2.5，亦可視為領導人才應具備之知能，只是相較之下未如前四項課程模組。

焦點座談中初任校長認為課六大主軸與臺北學相當契合，不僅提升校長領導效能，典範學習的課程幫助也很大，尤其危機處理對於新任校長而言，更有所助益，也有校長認為「教育政策推動與轉化」得以協助因應各校之不同文化能順利轉化與配合。

初任校長導入班的六項課程主軸與臺北校長學十分契合，課程實施非常適切，不但能提升校長領導效能，對校長生涯發展有很大助益。不論是主題工作坊、標竿參訪及小團體師徒學習或客製化到校座談，不但提供了學理依據及實務經驗交流。尤其在小組討論中，彼此在誠信基礎上，就各自學校發生的問題，經驗交流，師傅校長也協助梳理脈絡，提供過往經歷，讓大家縮短校務經營的摸索期，避免誤觸地雷（談-IE3-1110713）。

本課程中對於幫助新任校長面對校園危機防範及處理幫助甚大。危機即是轉機，其實大部分的校園危機事件應該都不是校長本人所造成，校長如果能處理得當，對校長的領導效能會有大幅度提升，同時也對校長生涯發展有助益（談-IS5-1110715）。

在我們對教育政策推動與轉化，得以在競爭架構的價值觀思維中，探討屬於自己的專業、民意、價值，有助我在學校團隊的帶領和校務經營。非常支持初任校長導入班計畫（談-IJ1-1110714）。

伍、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」願景之契合度

初任校長導入班校長，對於導入班課程規劃與臺北校長學之「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」願景之契合度的看法，結果如表 4-5 所示。

由表 4-5 可知，校長認為「初任校長導入班」之課程規劃能符應臺北校長學『臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長』的願景。其平均數(M)=4.27，標準差(SD)=0.651，其中在五點量表中勾選「5」佔 37.4%、選「4」則佔 52.2%，校長對於初任校長導入班課程能契合臺北校長學的「願景」具有相當程度的共識，認為課程的規劃能符應臺北校長學強調培養都會特色、卓越領導的優質校長之願景。

表 4-5

初任校長導入班之課程，能符應臺北校長學「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」之願景

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班之課程，能符應臺北校長學「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」之願景。	4.27	.651	37.4	52.2	9.9	.5	0

N=203

焦點座談中，初任校長認為導入班的課程不僅和臺北校長學相當契合，且是為培育臺北市卓越校長而發展的方案，面向周延，提供初任校長增能與協助。

臺北校長學是北市創舉，在市大教授帶領下，各個面向思慮週全，給初任校長全方位的增能與照顧。初任校長導入班課程規劃與臺北校長學很契合、收穫很多（談-IJ2-1110714）。

與臺北校長學的契合度部分，在自己的學習與了解中兩者是契合的，目標一致—都是為了栽培臺北市卓越校長而發展的方案。在學習過程中有諸多師傅提供解決問題的策略，給予初任校長的我許多幫助（談-IJ4-1110714）。

陸、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學的定位之契合度

初任校長導入班校長對於導入班課程規劃能符合臺北校長學『穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長』的定位，其契合度的看法，結果如表 4-6 所示。

由表 4-6 可知初任校長導入班校長認為「初任校長導入班課程規劃，能符應臺北校長學導入階段「穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長」之定位」的平均數(M)=4.39，標準差(SD)=0.637，其中在五點量表中勾選「5」的有 47.1%、選「4」的有 44.6%，對於初任校長導入班課程能符應臺北校長學的「定位」具有高度的共識，大多數都認為課程的規劃能符合臺北校長學以培育具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長此定位。

表 4-6

初任校長導入班之課程，能符合臺北校長學導入階段定位之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合				不契合
			5	4	3	2	1
初任校長導入班之課程，能符合臺北校長學導入階段「穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長」之定位。	4.39	.637	47.1	44.6	8.3	0	0

N=204

焦點座談中初任校長認為導入班課程可以協助校長剛進入校務領導系統，能快速的接軌並順暢的運作校務，承擔學校領導的定位，尤其對於高中的初任校長幫助更大。

初任校長導入班課程對於初任校長有著重要的精神支持，這是讓初任校長們可以快速進入校務領導的支持系統，感謝局端及市立大學的協助與用心規劃，問卷的結果顯示校長們對於導入班的支持，更對校長工作有絕對正向的幫助 (談-IS3-1110715)。

對高中初任校長而言，我認為導入班給我們很大的幫助，主要的原因有二個：首先是高中不像國中、小有主任培訓及校長培訓，初任校長都是透過在原校觀察並學習校長經營學校的策略與方法，少有專家學者、典範校長或是同儕之間的經驗或學習。導入班恰好提供寶貴的學習機會讓我們有機會提升專業，並用於學校的經營之上 (談-IS2-1110715)。

柒、初任校長導入班課程學習方式與臺北校長學學習形式之契合度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班的學習方式，以主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群、師徒學習、客製化到校服務、校務經營工作坊和線上專業學習社群進行」與臺北校長學「學習形式」契合度的看法，結果如表 4-7 所示。

表 4-7

初任校長導入班課程學習方式，能與臺北校長學學習形式之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班的學習方式，以主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群、師徒學習、客製化到校服務、校務經營工作坊和線上專業學習社群進行，能符應臺北校長學導入階段之學習方式。	4.53	.565	56.7	39.9	3.4	0	0

N=203

由表 4-7 數據顯示，校長認為「初任校長導入班的學習方式，以主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群、師徒學習、客製化到校服務、校務經營工作坊和線上專業學習社群進行，能符應臺北校長學導入階段之學習方式」之平均數(M)=4.53，標準差(SD)=0.565，其中在五點量表中勾選 5 的佔 56.7%、選「4」的佔 39.9%，由此可知對於初任校長導入班課程能符合臺北校長學的學習形式仍具有高度的共識，絕大多數都認為課程的規劃能符合臺北校長學之多元的學習形式。

焦點座談中初任校長認為導入班課程六項主軸與臺北市校長學相當契合，學習形式多元，對於初任校長幫助甚大。

初任校長導入班的六項課程主軸與臺北校長學十分契合，課程實施非常適切，不但能提升校長領導效能，對校長生涯發展有很大助益。不論是主題工作坊、標竿參訪及小團體師徒學習或客製化到校座談，不但提供了學理依據及實務經驗交流。尤其在小組討論中，彼此在誠信基礎上，就各自學校發生的問題，經驗交流，師傅校長也協助梳理脈絡，提供過往經歷，讓大家縮短校務經營的摸索期，避免誤觸地雷（談-IE3-1110713）。

捌、初任校長導入班課程之學習期程與時間與臺北校長導入階段規劃之契合度

初任校長導入班校長對於修習過程中學習時程與時間的規劃與臺北校長學導入階段規劃之契合度的看法，結果如表 4-8 所示。

表 4-8

初任校長導入班課程之學習期程與時間，與臺北校長導入階段規劃之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合		不契合		
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程包括六大主題軸，以多元學習方式實施，導入班第一年合計 36 小時，第二年 28 小時，學習期程和時間上符合臺北校長學導入階段之規畫。	4.14	.698	30.4	55.4	12.3	2.0	0

N=204

由表 4-8 可知，校長認為「初任校長導入班課程包括六大主題軸，以多元學習方式實施，導入班第一年合計 36 小時，第二年 28 小時，學習期程和時間上符合臺北校長學導入階段之規畫」之平均數(M)=4.14，標準差(SD)=0.698，其中在五點量表中勾選 5 的有 30.4%、選「4」的有 55.3%，選「3」的有 12.3%，選「2」的有 2.0%，仍有多數的校長覺得課程的安排、學習期程與時間能符合臺北校長學導入階段的規劃。

玖、初任校長導入班學習成效檢核方式與臺北校長學導入階段結業證書授予要件之契合度

校長對於學習成效的檢核方式與臺北校長學導入階段授予結業證書之要件其契合度的看法，結果如表 4-9 所示。

由表 4-9 可知，校長對於目前初任校長導入班的學習成效，透過出席率、研習報告、訪視報告及完成「期中理解檢核表」的檢核方式與臺北市校長學導入階段結業證書授予要件契合度之平均數(M)=4.16，標準差(SD)=0.688，其中在五點量表中勾選 5 的有 31.5%、選「4」的有 54.7%，選「3」的有 12.3%，選「2」的有 1.5%。有八成五以上的校長認為出席率、研習報告、訪視報告及完成「期中理

解檢核表」等方式符合結業證書授予的要件。

表 4-9

初任校長導入班學習成效檢核方式，與臺北校長學導入階段結業證書授予要件之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班學習成效，透過出席率、研習報告、訪視報告及完成「期中理解檢核表」，符合臺北校長學導入階段授予結業證書之要件。	4.16	.688	31.5	54.7	12.3	1.5	0

N=203

壹拾、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案的契合度第 5-9 題問卷結果排序

為了解臺北市中小學初任校長導入班校長對於導入班課程規劃與臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案契合程度的看法，進行 9 題問卷調查，經統計各題項結果已如上所述，其中第 5-9 題排序情形如表 4-10：

表 4-10

初任校長導入班課程規劃與臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案的契合度第 5-9 題問卷結果排序

題次	排序	題 目 內 容	平均數	標準差
5	3	初任校長導入班之課程，能符應臺北校長學「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」之願景。	4.27	.651
6	2	初任校長導入班之課程，能符應臺北校長學導入階段「穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導	4.39	.637

		的初任校長」之定位。		
7	1	初任校長導入班的學習方式，以主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群、師徒學習、客製化到校服務、校務經營工作坊和線上專業學習社群進行，能符應臺北校長學導入階段之學習方式。	4.53	.565
8	5	初任校長導入班課程包括六大主題軸，以多元學習方式實施，導入班第一年合計 36 小時，第二年 28 小時，學習期程和時間上符合臺北校長學導入階段之規畫。	4.14	.698
9	4	初任校長導入班學習成效，透過出席率、研習報告、訪視報告及完成「期中理解檢核表」，符合臺北校長學導入階段授予結業證書之要件。	4.16	.688

第二節 初任校長導入班課程實施的適切性之結果與分析

初任校長導入班實施狀況問卷的第二題組「初任校長導入班課程實施的適切性」，共設計 8 題問卷題目，均以 5 點量表讓受試者勾選，從 5 分表示「最適切」至 1 分表示「不適切」，依最適合的選項勾選。以下各題填答的統計分析的結果如表 4-11 至表 4-19 所示，先就問卷調查結果分析，再佐以呈現焦點座談時校長所提看法併陳於後。

壹、初任校長導入班課程規劃六大主題軸之適切性

初任校長導入班校長對於課程規劃之六大主題軸能幫助初任校長接掌學校

承擔等導責任的適切性看法如表 4-11。

表 4-11

初任校長導入班課程規劃六大主題軸之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程規劃六大主題軸，包括：教育政策推動與轉化、公共關係與校園文化、課程發展與教學領導、學校經營與危機管理、校務決策與績效責任、創新科技與永續發展，能幫助初任校長接掌學校，承擔領導責任。	4.54	.597	58.0	38.6	2.4	1.0	0

N=207

由此可知，針對初任校長導入班課程規劃六大主題軸包括：教育政策推動與轉化、公共關係與校園文化、課程發展與教學領導、學校經營與危機管理、校務決策與績效責任、創新科技與永續發展，能幫助初任校長接掌學校，承擔領導責任其適切性的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434，其中在五點量表中勾選「5」的佔 58.0%、選「4」的佔 38.6%，超過九成的校長認為初任校長導入班課程的六大主軸能幫助初任校長接掌學校承擔領導，對於前述課程規劃的適切性具有高度共識，絕大多數的填答者都認為這樣的課程規劃具高度的適切性

貳、初任校長導入班第一年課程學習方式之適切性

有關初任校長導入班校長於「第一年課程的學習方式包括：主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群和師徒學習」之適切性的看法，如表 4-12 所示。

表 4-12

初任校長導入班第一年課程學習方式之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班第一年課程的學習方式包括：主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群和師徒學習。	4.52	.590	55.6	42.0	1.9	0	.5

N=207

根據表 4-12 的數據顯示，校長們認為初任校長導入班第一年課程的學習方式包括：主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群和師徒學習其適切性的平均數為 (M)=4.52，標準差(SD)=0.590。在五點量表中勾選「5」的佔 55.6%、選「4」的佔 42.0%，選「3」的佔 1.9%，選「1」的則佔 0.5%

超過九成的初任校長導入班校長認為導入班第一年課程的學習方式是適切的，但仍又 0.5%的校長認為不適切，可進一步探究其原因。

焦點座談中初任校長認為第一年的課程內容相當明確，提供很多資源和協助，無論主題工作坊、標竿參訪、小團體和典範學習，確實能讓初任校長深刻的體驗，並對於專業和實務上有所精進，也因此建議導入班地辦理期程能再延續下去。

「導入班」在初任校長的第一時間提供最寶貴的資源，包括教育政策的方向、內容及目標都非常明確的提點。師傅的安排及到校指導，給初任的我許多指導與心靈的依靠。若能在一年之後辦辦回流研習或是導入班時間拉長一學期都好(談-IJ4-1110714)。

1.推動校務陪伴：導入班安排之師徒對話、小團體、以及第二年的專業社群，都能夠提供初任校長推動校務時之建議或是穩定的力量。2.多元經驗分享：第一年的學校參訪，不僅有成功的經驗，更有從失敗中，反思而後精進的深刻體驗，對於初任校長而言，更能從中體會並有所精進(談-IJ5-1110714)。

個人對於導入班課程規劃內容最有感的是有關師傅校長的設置，這種可以隨時問、放心問的師傅校長設計，讓我們在校務經營的歷程中，不管遇到何種問題都能有人隨時可以提供諮詢與解惑，確實讓人安心不少。另外小團體所提供的互信氛圍，也讓我們

在標竿學校參訪結束後，在領隊領召校長的帶領跟真誠分享中，獲得標竿學校優質領導表象下，更多值得探討與思索面向的更深層體會(談-IE2-1110713)。

感謝小團輔課程的設計，讓初任校長在過程中，可以與同期夥伴見賢思齊或有可以諮詢的對象，透過小團輔的討論，更可以養成思辨的能力且亦同時擁有溫暖的陪伴，比例可以增加(談-IE7-1110713)。

參、初任校長導入班第二年課程學習方式之適切性

有關初任校長導入班校長於「第二年課程學習方式包括：客製化到校服務(out reach)、校務經營工作坊和線上專業學習社群。」之適切性的看法，如表 4-13 所示。

表 4-13

初任校長導入班第二年課程學習方式之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班第二年課程學習方式包括：客製化到校服務(out reach)、校務經營工作坊和線上專業學習社群。	4.29	.747	42.7	46.6	8.7	1.0	1.0

N=206

由表 4-13 可知，初任校長導入班的校長認為導入班第二年課程學習方式包括：客製化到校服務(out reach)、校務經營工作坊和線上專業學習社群」其適切性的平均數(M)=4.29，標準差(SD)=0.747，其中在五點量表中勾選「5」的有 42.7%、選「4」的有 46.6%、勾選「3」的有 8.7%，勾選「2」跟「1」的均為 1%。

可見對於初任校長導入班第二年課程學習方式，雖然大多數認為適切，但值得留意的是有 1 成的校長勾選「3」以下，甚至有校長勾選不適切的「2」與「1」之選項，有機會宜能深入瞭解不適切的主要原因。

焦點座談中初任校長對與課程內容主要以客製化到校服務(out reach)方式進

行相當適切，尤其以各校個別的問題，經由教授和師傅校長滲入的討論與指導，在經營校務的歷程中，情感上也獲得抒發，更能提升職場上的挫折容忍度，正向的繼續引領學校發展。

另有初任校長建議導入班第二年課程規劃加入到初任校長校務參訪，師長和初任校長 藉此彼此分享校務經營之經驗。

主題工作坊、標竿學校參訪、師徒學習、小團體或是客製化到校服務(out reach) ，許多解決方案、成功或挫折經驗分享，不僅可以幫助初任校長深入研討和解決問題，在情感面也頗具療癒功能，有其支撐功能，提升校長們職場上挫折容忍度，促進職涯上知識、情感及實踐面上能走得更穩妥(談-IJ6-1110714)。

第二年是否可以規劃至初任校長學校進行校務探訪，給予適當的支持與建議，初任校長們也可以彼此在互相做訊息交換 (談-IS3-1110715)。

肆、初任校長導入班實施期程及時數規劃之適切性

有關初任校長導入班校長對於「初任校長導入班第一年實施期程為 1 學年，共計 54 小時；第二年為 1 學年，共計 28 小時」適切性的看法，如表 4-14 所示。

表 4-14

初任校長導入班實施期程及時數規劃之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切				不適切
初任校長導入班第一年實施期程為 1 學年，共計 54 小時；第二年為 1 學年，共計 28 小時。	4.09	.763	5	4	3	2	1
			30.1	52.4	14.6	2.4	.5

N=206

根據表 4-14 數據顯示，初任校長導入班的校長認為「第一年實施期程為 1 學年，共計 54 小時；第二年為 1 學年，共計 28 小時」適切性的平均數(M)=4.09，標準差(SD)=0.763，其中在五點量表中勾選「5」的有 30.1%、選「4」的有 52.4%、勾選「3」的有 14.6%，勾選「2」跟「1」的分別為 2.4%與 0.5%。

初任校長導入班校長對於實施期程及時數規劃適切性的意見，雖有多數認為適切，但仍有將近 2 成的校長勾選「3」以下，且不適切的「2」與「1」之選項亦有校長勾選，建議可再進一步了解勾選實施期程不適切原因。

伍、初任校長導入班評量機制之適切性

有關初任校長導入班校長對於目前以出席率與研習報告的評量機制之適切性調查結果，如表 4-15 所示。

表 4-15
初任校長導入班評量機制之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切不			適切	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班採出席率與研習報告的評量機制，以確保學習成效。	4.04	.833	31.7	44.9	19.5	3.4	.5

N=205

根據表 4-15 數據顯示，校長針對採出席率與研習報告的評量機制，確保學習成效之適切性的平均數(M)=4.04，標準差(SD)=0.833，其中在五點量表中勾選「5」的有 31.7%、選「4」的有 44.9%、勾選「3」的有 19.35%，勾選「2」跟「1」的分別為 3.4%與 0.5%。

初任校長導入班校長對於目前的評量機制，雖多數的校長認為適切，但仍有逾 2 成的校長勾選「3」以下，且不適切的「2」與「1」之選項亦有校長勾選，為了讓評量機制更能確保學習的成效，宜在深入了解勾選不適切原因。

焦點座談中，有任校長對於評量方式，以繳交學習心得和出席率的方式，有認為合適；一位建議一年的課程延長，兼顧學習與評量密集的負擔；有兩位校長建議作業減量和簡化；一位初任校長建議修正檢核是否通過標準即可。

報告、心得都好(談-IJ4-1110714)！

導入班課程的評量建議簡化，降低初任校長的作業負擔(談-IJ3-1110714)。

作業量可再精簡(談-IJ6-1110714)。

問卷設計中評量容易被其他未參與的校長誤解為分數考核，但實際上只有繳交心得省思或出席率，建議修正為檢核是否通過標準(談-IE7-1110713)。

陸、初任校長導入班之所有成員均須簽署並恪守育專業倫理規範之適切性

有關初任校長導入班初任校長導入班之每位初任校長、師傅校長及指導教授，皆須簽署並恪守教育專業倫理規範之適切性，結果如表 4-16 所示。

表 4-16

初任校長導入班之所有成員均須簽署並恪守教育專業倫理規範之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班之每位初任校長、師傅校長及指導教授，皆須簽署並恪守教育專業倫理規範。	4.54	.636	60.4	34.8	3.4	1.4	0

N=207

根據表 4-16 的數據顯示，初任校長導入班校長對於「每位初任校長、師傅校長及指導教授，皆須簽署並恪守教育專業倫理規範」之適切性平均數為(M)=4.54，標準差(SD)=0.636。在五點量表中勾選「5」的有 60.4%、選「4」的有 34.8%。顯見超過 9 成的校長認為這樣的要求具高度的適切性，教育人員本應恪遵教育的專業倫理規範，但勾選「3」及「2」的仍有 3.4%及 1.4%，建議可了解其原因。

柒、初任校長導入班第二年結束前之期中理解問卷之適切性

校長們對於「初任校長導入班第二年結束前，透過期中理解問卷，自我省思擔任校長一職的歷程，敏覺學校全方位領導情形，自我惕勵並期順利連任或轉任。」之適切性看法詳如表 4-17 所示。

表 4-17

初任校長導入班第二年結束前之期中理解問卷之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班第二年結束前，透過期中理解問卷，自我省思擔任校長一職的歷程，敏覺學校全方位領導情形，自我惕勵並期順利連任或轉任。	4.31	.711	42.2	48.5	7.3	1.5	.5

N=206

由表 4-17 可知，初任校長導入班成員對於「初任校長導入班第二年結束前，透過期中理解問卷，自我省思擔任校長一職的歷程，敏覺學校全方位領導情形，自我惕勵並期順利連任或轉任。」之適切性平均數為 (M)=4.31，標準差(SD)=0.711。在五點量表中勾選「5」的有 42.2%、選「4」的有 48.5%，但勾選「3」的有 7.3，勾選「2」及「1」的仍有 1.5%及 0.5%，將近 1 成校長認為不適切，宜再深入了解原因，建議可了解其原因，究竟是因為問卷的設計方式或抑或對於校長角色的定位與認知等。

捌、師傅校長在初任校長四年任期內其角色功能之適切性

初任校長導入班之校長針對「師傅校長在初任校長四年任期內，負有持續觀察與追蹤輔導的責任，扮演諮詢者的角色。」的適切性看法，如表 4-18 所示。

表 4-18

師傅校長在初任校長四年任期內其角色功能之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
師傅校長在初任校長四年任期內，負有持續觀察與追蹤輔導的責任，扮演諮詢者的角色。	4.42	.663	49.8	44.0	5.3	.5	.5

N=207

由表 4-18 可知，校長對於「師傅校長在初任校長四年任期內，負有持續觀察與追蹤輔導的責任，扮演諮詢者的角色」具高度的認同，其適切性的平均數為(M)=4.42，標準差(SD)=0.663。在五點量表中勾選「5」的有 49.8%、選「4」的有 44.0%，但勾選「3」的有 5.3%，勾選「2」及「1」的均為 0.5%，可再了解其認為師傅校長在初任校長 4 年任期內扮演諮詢者角色之不適切原因為何。

焦點座談中，多數初任校長認為師傅校長的陪伴、諮詢、解惑，讓初任校長在校務經營上能很踏實、穩當的前行，也因此建議永久的服務，另也建議專業學習社群能再增加一位現職校長擔任師傅校長，可以做為連任轉任的諮詢服務。

個人對於導入班課程規劃內容最有感的是有關師傅校長的設置，這種可以隨時問、放心問的師傅校長設計，讓我們在校務經營的歷程中，不管遇到何種問題都能有人隨時可以提供諮詢與解惑，確實讓人安心不少(談-IE2-1110713)。

社群小組師徒對談對初任校長的幫助很大，期待第三年能夠繼續。因為第三年即將面臨連任或轉任考驗，建議能再多一位現職且近期有轉任或連任經驗的校長一起參與社群小組的對談(談-IE1-1110713)。

導入班是我在這三年校長領導過程中最強大的支持系統與靠山，即使面對不同文化、不同學制、不同型態學校，都可以很有勇氣進續前行。尤其是師傅校長與教授的帶領，永久終身的售後服務，讓我無後顧之憂(談-IS1-1110715)。

因為各校之間的競合關係以及人脈網路才初步建立的情況下，初任校長們有時候並不方便任意尋求協助。但因為有臺北校長學的課程規劃，讓初任校長在有信任基礎的師徒關係中得到支持、指導和成長(談-IS5-1110715)。

玖、初任校長導入班課程實施的適切性問卷結果排序

為了解臺北市中小學初任校長導入班校長對於導入班課程實施的看法，進行 8 題問卷調查，各題項統計結果已如上所述，排序情形如表 4-19：

表 4-19

初任校長導入班課程實施的適切性問卷結果排序

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
1	1	初任校長導入班課程規劃六大主題軸，包括：教育政策推動與轉化、公共關係與校園文化、課程發展與教學領導、學校經營與危機管理、校務決策與績效責任、創新科技與永續發展，能幫助初任校長接掌學校，承擔領導責任。	4.54	.597
2	3	初任校長導入班第一年課程的學習方式包括：主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群和師徒學習。	4.52	.590
3	6	初任校長導入班第二年課程學習方式包括：客製化到校服務（out reach）、校務經營工作坊和線上專業學習社群。	4.29	.747
4	7	初任校長導入班第一年實施期程為 1 學年，共計 54 小時；第二年為 1 學年，共計 28 小時。	4.09	.763
5	8	初任校長導入班採出席率與研習報告的評量機制，以確保學習成效。	4.04	.833
6	2	初任校長導入班之每位初任校長、師傅校長及指導教授，皆須簽署並恪守教育專業倫理規範。	4.54	.636
7	5	初任校長導入班第二年結束前，透過期中理解問卷，自我省思擔任校長一職的歷程，敏覺學校全方位領導情形，自我惕勵並期順利連任或轉任。	4.31	.711
8	4	師傅校長在初任校長四年任期內，負有持續觀察與追蹤輔導的責任，扮演諮詢者的角色。	4.42	.663

第三節 初任校長導入班課程實施提升校長領導效能之結果與分析

初任校長導入班實施狀況問卷的第三題組「初任校長導入班課程實施提升校長領導效能之結果與分析」，共設計 9 題問卷題目，以 5 點量表讓受試者勾選，從 5 分表示「最同意」至 1 分表示「不同意」，依最適合的選項勾選。以下各題填答的統計分析的結果如表 4-20 至表 4-29 所示，先就問卷調查結果分析，再佐以呈現焦點座談時校長所提看法併陳於後。

壹、初任校長導入班課程有助理解市政計畫的脈絡及政策內涵之同意度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能幫助初任校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策」之看法，結果如表 4-20 所示。

表 4-20

初任校長導入班課程有助於初任校長理解市政計畫的脈絡及政策同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意		不同意		
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程能幫助初任校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策	4.31	.656	41.5	48.8	9.2	.5	0

N=207

由表 4-20 可知校長認為初任校長導入班能有助初任校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策的平均數(M)=4.31，標準差(SD)=0.656，其中在五點量表中勾選「4」的有 41.5%、選「4」的有 48.8%，普遍都具高度認同，但仍有近 1 成勾選「3」以下。

貳、初任校長導入班課程有助掌握教育政策要旨之同意度

表 4-21 為初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能幫助初任校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策」的看法。

表 4-21

初任校長導入班課程有助初任校長掌握教育政策要旨的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程能幫助初任校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策	4.41	.689	50.2	41.5	7.2	.5	.5

N=207

由表 4-21 可知初任校長導入班校長認為導入辦課程能有助初任校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策的平均數(M)=4.41，標準差(SD)=0.689，其中在五點量表中勾選「5」的有 50.2%、選「4」的有 41.5%，逾 9 成的校長同意導入班課程對於初任校長教育政策是有幫助的。

焦點座談中有初任校長認為導入班課程能在校長上任間內，明確提供所需的資源與協助，包括教育政策方向內容和目標，確實能提升校長的領導效能。

導入班在初任校長的第一時間提供最寶貴的資源，包括教育政策的方向、內容及目標都非常明確的提點(談-IJ4-1110714)。

參、初任校長導入班課程有助提升法學素養熟悉最新法令規定之同意度

透過表 4-22 可知初任校長導入班校長對於「導入班課程能提升校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善管理學校事務」的看法。

表 4-22

初任校長導入班有助提升法學素養，熟悉最新法令規定的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程能提升初任校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善管理學校事務	4.29	.697	40.6	48.8	9.7	.5	.5

N=207

由表 4-22 可知初任校長導入班校長認為「導入班課程能有助提升法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善管理學校事務」的平均數(M)=4.29，標準差(SD)=0.697，其中在五點量表中勾選「5」的有 40.6%、選「4」的有 48.8%，將近 9 成的校長對於初任校長導入班課程在於管理學校事務時，相關法律層面的專業及法學素養與最新法令規定的應用呈現高度的同意。

焦點座談中初任校長對於法學素養的涵養，最新的法令規定有迫切的需求，建議能派入課程之中，以因應校務中常常發生的諸多案件，能有法律的依據，順利的解決校務問題，包括可能常遇到性平事件。

對於校長們的法律素養與專業知識的提升，建議納入主題課程中加強。包含刑法、民法、性平、教師申訴、救濟等(談-IS1-1110715)。

課程內容急需：法令規章(舉例：校事會議霸凌因應小組性騷性平體罰)、議事規則等主題(談-IS6-1110715)。

因應各項投訴案件增多，校長要更瞭解與掌握各種法規與程序，如霸凌、性平、校事會議等。建議可以適度增加這類的課程(談-IJ2-1110714)。

肆、初任校長導入班課程能提升領導素養，充實校務經營知能的同意度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能提升初任校長的領導素養，充實校務經營的知能。」的看法如表 4-23 所示。

表 4-23

初任校長導入班課程有助提升領導素養，充實校務經營知能的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意				不同意
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程能提升初任校長的領導素養，充實校務經營的知能。	4.48	.660	55.6	38.6	4.8	.5	.5

N=207

由表 4-23 可知初任校長導入班校長認為導入班課程能提升領導素養，並能充實校務經營知能的平均數(M)=4.48，標準差(SD)=0.660，其中在五點量表中勾選「5」的有 55.6%、選「4」的有 38.6%，超過 9 成的校長同意導入班的課程能提升領導素養，且能充實校務有效行政運作，提升團隊合作之風氣，並能有助於提升其現職學校的行政效能具有高度同意度。

伍、初任校長導入班課程能增強教學領導知能，提升學校教學品質的同意度

就初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能增強課程教學領導專業知能，提升學校課程教學品質」進而提升其現職學校行政效能加以分析，結果如表 4-24 所示。

表 4-24

初任校長導入班課程能增強教學領導知能，提升學校教學品質的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程能增強初任校長課程教學領導專業知能，提升學校課程教學品質。	4.33	.674	42.5	49.3	7.2	.5	.5

N=207

由表 4-24 可知初任校長導入班校長普遍高度同意導入班課程能增強課程教學領導專業知能，並提升學校課程教學品質的平均數(M)=4.33，標準差(SD)=0.674，其中在五點量表中勾選「5」的有 42.5%、選「4」的有 49.3%，超過 9 成的校長同意導入班的課程能增強在課程教學領導的專業知能，進而提升學校課程教學品質。

陸、初任校長導入班課程建立公共關係，取得資源推動校務的同意度

初任校長導入班校長對於「導入班課程能幫助校長建立良好公共關係，取得並善用資源，以利校務推展」並提升其現職學校行政效能的看法，結果如表 4-25 所示。

表 4-25

初任校長導入班課程有助建立公共關係，贏得社會大眾支持的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意		不同意		
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程有利於初任校長建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持。	4.35	.708	46.4	44.4	7.7	1.0	.5

N=207

由表 4-25 可知初任校長導入班校長認為導入班課程有利於建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持，增益其現職學校行政效能的平均數(M)=4.35，標準差(SD)=0.708，其中在五點量表中勾選「5」的有 46.4%、選「4」的有 44.4%，可見對於初任校長導入班課程有助建立公共關係，獲得社會大眾的支持並爭取外部資源推動校務的能力，進而提升其現職學校的行政效能具有高度的同意性。

焦點座談中，初任校長對於公共關係的建立表示同意與認同，但建議課程規劃上可以增加家長會和教師會的相關議題，以增進學校與上述兩會得以攜手合作，共謀學校全面的發展。

目前的公共關係著眼於學校對外的關係，但目前學校文化益趨多元，如何讓學校與校內的家長會或教師會可以和諧相處並且共同為學校努力，以協助學校更全面的發展，也是非常重要的課題。建議未來可以在增加這些主題於學習內容內(談-IS2-1110715)。

柒、初任校長導入班課程能充實危機管理知能及建立危機預防與處理應變能力的同意度

表 4-26 為初任校長導入班對於「導入班課程能充實危機處理知能並建立危機預防與處理應變能」之看法。

表 4-26

初任校長導入班課程有助充實危機管理知能及建立危機預防與處理應變能力的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意				不同意
初任校長導入班課程能充實初任校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力。	4.43	.720	5	4	3	2	1
			54.6	36.2	7.7	1.0	.5

N=207

由表 4-26 可知初任校長導入班校長認為導入班課程能充實初任校長的危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力同意度的平均數(M)=4.43，標準差(SD)0.720，且在五點量表中勾選「5」的為 54.6%、選「4」的有 36.2%，可見初任校長導入班課程能增加初任校長的危機管理知能並能建立危機預防與處理的應變能力獲得絕大多數校長的同意。

焦點座談中，初任校長認為導入班課程有關危機處理主題相當肯定，能讓校長因應各校之特性擬定校務發展方向，尤其危機處理的建議，對於領導效能有很大的助益，但也建議能增以個案學習的方式，強化此議題的討論與分享。

校長對於校務推動的規劃、學校治理的方式、相關專案或危機管理的成效以及與學校各類團體之互動等對於領導效能能產生影響，而導入班多元的課程安排提供初任校長因應學校特性，以訂定校務推動的方向，甚至是危機處理時的建議與陪伴，對於領導效能的提升有正面之助益(談-IJ5-1110714)。

希望能多安排一些在校園中常會遇到法律問題及危機處理的課程，並透過 case study，精進校長的危機處理能力(談-IS4-1110715)。

捌、初任校長導入班課程有利於新興議題的掌握，並發展有效的行動策略同意度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程有利掌握新興議題，並發展有效的行動策」，進而增進現職學校行政效能的看法，結果如表 4-27 所示。

表 4-27

初任校長導入班課程有利掌握新興議題，並發展有效的行動策略的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
初任校長導入班課程有利於初任校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略。	4.39	.694	5	4	3	2	1
			48.3	44.0	6.3	1.0	.5

N=207

由表 4-27 可知初任校長導入班校長認為導入班課程有利於初任校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略的平均數(M)=4.39，標準差(SD)=0.694，其中在五點量表中勾選「5」的有 48.3%、選「4」的有 44.0%，逾 9 成的校長同意導入班課程有利校長掌握新興議題力並發展有效的行動策略帶動學習風氣。

焦點座談中，初任校長建議課程可以增加法學、建築工程，補足學校實務上的需求，此外建議增加生活美學較為軟性的課程，以紓解校務經營上的壓力。

建議校長導入班課程規劃，標竿參訪部分也可以增加具法學素養的前輩校長學校、建築工程或生活美學等軟性議題，讓初任校長們得以紓壓排解校務壓力(談-IE3-1110713)。

建議增加美學素養的課程，包含生活美學、空間美學等，有助於校長適時調配個人職業與生活，均衡身心靈發展，亦可以在學校改造或各項活動推動中有美的涵養(談-IE7-1110713)。

玖、初任校長導入班課程能提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力之同意度

初任校長導入班校長對於「導入班課程能提升領導知能，強化擔任校長的校譽專業與能力」的看法，詳如表 4-28 所示。

表 4-28

初任校長導入班課程能提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力之同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
初任校長導入班課程能有利於初任校長提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力。	4.49	.667	5	4	3	2	1
			56.5	38.2	3.9	1.0	.5

N=207

由表 4-28 可知，初任校長導入班校長認為導入班課程有利於初任校長提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力的平均數(M)=4.49，標準差(SD)=0.667，其中在五點量表中勾選「5」的有 56.5%、選「4」的有 38.2%，顯見有超過 9 成的校長高度的同意導入班課程有利初任校長提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力。

焦點座談中，初任校長認為如同問卷結果呈現，導入班的課程，確實能引導初任校長快速地進入校務領導的職場，對於導入班扮演支持系統，能有效地提升其領導知能與領導專業能力。

初任校長導入班課程對於初任校長有著重要的精神支持，這是讓初任校長們可以快速進入校務領導的支持系統，感謝局端及市立大學的協助與用心規劃，問卷的結果顯示校長們對於導入班的支持，更對校長工作有絕對正向的幫助(談-IS3-1110715)。

壹拾、初任校長導入班課程實施提升校長領導效能問卷分析結果

為了解臺北市中小學初任校長導入班校長針對導入班課程實施提升校長領導效能的看法，進行 9 題問卷調查，各題項統計結果已如上所述，排序情形如表 4-29 所示。

表 4-29

初任校長導入班課程實施提升校長領導效能問卷分析結果排序

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
1	8	初任校長導入班課程能幫助初任校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符合市府政策。	4.31	.656
2	4	初任校長導入班課程能幫助初任校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。	4.41	.689
3	9	初任校長導入班課程能提升初任校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善管理學校事務。	4.29	.697
4	2	初任校長導入班課程能提升初任校長的領導素養，充實校務經營的知能。	4.48	.660
5	7	初任校長導入班課程能增強初任校長課程教學領導專業知能，提升學校課程教學品質。	4.33	.674
6	6	初任校長導入班課程有利於初任校長建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持。	4.35	.708
7	3	初任校長導入班課程能充實初任校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力。	4.43	.720
8	5	初任校長導入班課程有利於初任校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略。	4.39	.694
9	1	初任校長導入班課程能有利於初任校長提升領導知能，強化擔任校長的專業與能力。	4.49	.667

第四節 初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展之結果與分析

初任校長導入班實施狀況問卷的第四題組「初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展」，共設計 9 題問卷題目，以 5 點量表讓受試者勾選，從 5 分表示「最同意」至 1 分表示「不同意」，依最適合的選項勾選。各題填答的統計分析的結果如表 4-30 至表 4-38 所示。

壹、初任校長導入班課程能堅定終身奉獻教育，以教育為志業的信念之同意度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能堅定校長終身奉獻教育，以教育為志業的信念」之同意度的看法，如表 4-30 所示。

表 4-30

初任校長導入班課程能堅定終身奉獻教育，以教育為志業的信念之同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意				不同意
初任校長導入班課程能堅定校長終身奉獻教育，以教育為志業的信念。	4.16	.762	5	4	3	2	1
			36.2	44.9	17.9	.5	.5

N=207

由表 4-30 顯示，初任校長導入班校長認為導入班課程能堅定校長「終身奉獻教育，以教育為志業的信念」，其同意度的平均數(M)=4.16，標準差(SD)=0.762，其中在五點量表中勾選「5」的有 36.2%、選「4」的有 44.9%，約有 8 成的校長同意導入班的課程能更堅定校長以教育為志業的信念，但勾選「3」仍佔 17.9%，約 1 成多。

焦點座談中，初任校長在導入班學習過程中，愈發敏覺到身負教育的任重道遠，但同時在壓力之下，期許除了導入班師長、師傅校長、夥伴校長的彼此關懷與協助之外，若有次級團體的交流，會更能因同理而引起感動與共鳴，也隨時提醒校長莫忘初衷的信念，不至於常常身處校務問題處理之中，減低了從事教育的

熱情。

對校長教學生涯發展的助益，則是覺得擔任校長職務後，益發感到任重道遠，但這一年來，因為導入班的師傅、前輩校長及同學們的關懷，而感到一路有伴不寂寞(談-IE6-1110713)。

初任校長導入班對校長生涯發展的助益：成就感與個人價值觀、情意態度有關，建議有次團體聯繫交流較能引起感動或共鳴(談-IE5-1110713)。

由於多數議題聚焦於預防問題、問題解決或危機處理等，所以容易造成初任校長的戒慎恐懼，很難引發初終身志業的激情(談-IE7-1110713)。

貳、初任校長導入班課程能強化領導實力，提高連任和轉任的優勢之同意度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能強化領導能力，提高連任和轉任的優勢」的看法，如表 4-31 所示。

表 4-31

初任校長導入班課程能強化領導實力，提高連任和轉任的優勢的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意		不同意		
初任校長導入班課程能強化校長的領導實力，提高校長連任和轉任的優勢。	4.19	.783	5	4	3	2	1
			38.8	43.7	15.5	1.5	.5

N=206

由表 4-31 可知初任校長導入班校長認為導入班課程「能強化領導實力，提高連任和轉任的優勢」其同意度的平均數(M)=4.19，標準差(SD)=0.783，其中在五點量表中勾選「5」的有 38.8%、選「4」的有 43.7%，逾 8 成的校長同意導入班的課程能更強化校長的領導實力並提高連任和轉任的優勢，但勾選「3」仍有 15.5%。

焦點座談中，有初任校長肯定本課程對於「連任轉任優勢」有幫助，但還是要考量並注意其他影響因素。

以「教育為志業、尊榮感」「連任轉任優勢」「提升校長社會地位」等方面不是任何課程本身能協助提升，因為影響的外在因素或不可抗力甚多(談-IS5-1110715)。

參、初任校長導入班課程能儲備領導能量並實現教育理想的同意度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能儲備校長的領導能量，提高領導效能，實現校長教育理想」的看法，如表 4-32 所示。

表 4-32

初任校長導入班課程能儲備校長的領導能量實現校長教育理想的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
初任校長導入班課程能儲備校長的領導能量，提高領導效能，實現校長教育理想。	4.38	.699	5	4	3	2	1
			48.8	41.1	9.7	0	.5

N=207

由表 4-32 可知初任校長導入班校長認為導入班課程「能儲備校長的領導能量，提高領導效能，實現校長教育理想」同意度的平均數(M)=4.38，標準差(SD)=0.699，其中在五點量表中勾選「5」的有 48.8%、選「4」的有 41.1%，逾 8 成的校長同意導入班的課程能儲備校長的領導能量，提高領導效能，並能實現校長的教育理想。

肆、初任校長導入班課程能促使穩健經營校務並獲得認可與尊重之同意度

透過表 4-33，可得知初任校長導入班校長對於「透過初任校長導入班課程，能促使校長穩健的經營校務，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重」其同意度的看法。

表 4-33

初任校長導入班課程能促使穩健經營校務並獲得認可與尊重之同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意				
透過初任校長導入班課程，能促使校長穩健的經營校務，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重。	4.16	.796	5	4	3	2	1
			38.2	42.5	17.4	1.4	.5

N=207

由表 4-33 可知初任校長導入班校長認為導入班課程能促使校長穩健的經營校務，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重，其同意度的平均數(M)=4.16，標準差(SD)=0.796，其中在五點量表中勾選「5」的有 38.2%、選「4」的有 42.5%，約為 8 成校長同意透過初任校長導入班課程是有助於提升校長的社會地位並獲得相當的認可與尊重，但勾選「3」仍有 17.4%，而勾選「2」跟「1」的分別有 1.4%及 0.5%。

伍、初任校長導入班課程之實務研討有助構建學校發展方向與藍圖的同意度

初任校長導入班校長對於「透過初任校長導入班課程之實務研討，構建學校發展方向與藍圖，實踐社會責任。」其同意度的看法，如表 4-34 所示。

表 4-34

初任校長導入班課程之實務研討有助構建學校發展方向與藍圖的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意				
透過初任校長導入班課程之實務研討，構建學校發展方向與藍圖，實踐社會責任。	4.29	.699	5	4	3	2	1
			41.5	46.9	11.1	0	.5

N=207

由表 4-34 可知初任校長導入班校長認為透過導入班課程之實務研討，能構建學校發展方向與藍圖進而實踐社會責任，其同意度的平均數(M)=4.29，標準差(SD)=0.699，其中在五點量表中勾選「5」的為 41.5%、選「4」的有 46.9%，可見逾 8 成的校長同意初任校長導入班課程的實務研討，能幫助校長構建學校發展方向與藍圖。

陸、初任校長導入班課程能拓展人際網絡，建構支持系統之同意度

初任校長導入班校長對於「導入班課程能擴展校長的人際網絡，獲得更緊密的心理及社會支持」其同意度的看法，結果如表 4-35 所示。

表 4-35

初任校長導入班課程能拓展人際網絡，建構支持系統之同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程能拓展校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。	4.44	.687	54.1	37.2	8.2	0	.5

N=207

由表 4-35 可知校長對於初任校長導入班課程能幫助其「拓展人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統」同意度的平均數(M)=4.44，標準差(SD)=0.687，其中在五點量表中勾選「5」的為 54.1%、選「4」的有 37.2%，可見導入班課程能幫助校長拓展人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統獲得校長相當高度的認同。

柒、初任校長導入班課程能堅定奉獻教育的信念，實現學校領導的職志與熱情的同意度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能堅定校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情。」其同意度的看法，如表 4-36 所示。

表 4-36

初任校長導入班課程能堅定奉獻教育的信念，實現學校領導的職志與熱情的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程能堅定校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情。	4.22	.769	40.6	43.0	15.0	1.0	.5

N=207

由表 4-36 可知初任校長導入班校長認為導入班課程「能堅定校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情」同意度的平均數(M)=4.22，標準差(SD)=0.769，其中在五點量表中勾選「5」的有 40.6%、選「4」的有 43.0%，可見初任校長導入班課程對於幫助校長堅定奉獻教育的信念並能實踐學校領導的職志與熱情，亦獲得認同。

捌、初任校長導入班課程能提供發展自我的機會，提升擔任校長的榮譽感之同意度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能提供校長發展自我的機會，提升擔任校長的榮譽感」的看法，結果如表 4-37 所示。

表 4-37

初任校長導入班課程能提供校長發展自我的機會，提升擔任校長的榮譽之同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
初任校長導入班課程能提供校長發展自我的機會，提升擔任校長的榮譽感。	4.22	.786	41.1	42.0	15.0	1.4	.5

N=207

由表 4-37 可知初任校長導入班校長認為導入班課程「能提供校長發展自我

的機會，提升擔任校長的榮譽感」同意度的平均數(M)=4.22，標準差(SD)=0.786，其中在五點量表中勾選「5」的有 41.1%、選「4」的有 42.0%，逾 8 成的校長同意初任校長導入班課程能提供校長發展自我的機會並提升擔任校長的榮譽感，其餘的校長也至少同意參加導入班能提供發展自我的機會。

玖、初任校長導入班課程能幫助拓展視野並踏實校長職涯階段之同意度

初任校長導入班校長對於「初任校長導入班課程能幫助校長拓展視野，調整生涯規畫，踏實校長職涯階段」的看法如表 4-38 所示，平均數(M)為 4.39，標準差(SD)為 0.694。

表 4-38

初任校長導入班課程能幫助拓展視野並踏實校長職涯階段之同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意		不同意		
初任校長導入班課程能幫助校長拓展視野，調整生涯規畫，踏實校長職涯階段。	4.39	.694	5	4	3	2	1
			48.3	44.9	4.8	1.4	.5

N=207

由表 4-38 可知，初任校長導入班校長普遍同意導入班的課程能幫助拓展其視野並能自我調整生涯規劃進而踏實校長職涯階段。

壹拾、初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展問卷分析結果

為了解臺北市中小學初任校長導入班校長針對導入班課程實施促進校長生涯發展的看法，進行 9 題問卷調查，各題項統計結果已如上所述，茲歸納如表 4-39：

表 4-39

初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展問卷分析結果排序

題次	排序	題 目 內 容	平均數	標準差
1	9	初任校長導入班課程能堅定校長終身奉獻教育，以教育為志業的信念。	4.16	.762
2	7	初任校長導入班課程能強化校長的領導實力，提高校長連任和轉任的優勢。	4.19	.783
3	3	初任校長導入班課程能儲備校長的領導能量，提高領導效能，實現校長教育理想。	4.38	.699
4	9	透過初任校長導入班課程，能促使校長穩健的經營校務，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重。	4.16	.796
5	4	透過初任校長導入班課程之實務研討，構建學校發展方向與藍圖，實踐社會責任。	4.29	.699
6	1	初任校長導入班課程能拓展校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。	4.44	.687
7	5	初任校長導入班課程能堅定校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情。	4.22	.769
8	5	初任校長導入班課程能提供校長發展自我的機會，提升擔任校長的榮譽感。	4.22	.786
9	2	初任校長導入班課程能幫助校長拓展視野，調整生涯規畫，踏實校長職涯階梯。	4.39	.694

第五章 校長增能班實施成效結果與分析

校長增能班實施成效之研究結果與分析共分四節來敘述，第一節校長增能班課程規劃與臺北校長學的契合度之結果與分析，第二節校長增能班課程實施的適切性之結果與分析，第三節校長增能班課程對校長領導效能提升之結果與分析及第四節校長增能班課程對校長生涯發展助益之研究結果與分析。

第一節 校長增能班課程規劃與臺北校長學的契合度之結果與分析

校長增能班實施狀況問卷的第一題組「校長增能班課程規劃與臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案的契合」程度，共設計 9 題問卷題目，其中第 1-4 題為複選排序題，請填答者按其知覺程度依號碼序(1.2.3...)排序。第 5-9 題則是以 5 點量表，由填答校長從 5 分表示「最契合」至 1 分表示「不契合」，依最適合的選項勾選。以下先就問卷各題填答的統計結果分析如表 5-1 至表 5-10，再輔以焦點座談校長所提看法併陳於後。

壹、校長增能班課程規劃與臺北校長學圖像之契合度

根據表 5-1 統計結果得知，校長增能班課程規劃契合臺北校長學圖像之程度，「展經營品質」排序 1，排序加權平均為 4.67；「敏人際互動」排序 2，排序加權平均為 3.98；「領創新實驗」排序 3，排序加權平均為 3.39；「能兼容並蓄」排序 4，排序加權平均為 3.20；「願終身學習」排序 5，排序加權平均為 3.03；「立全球宏觀」排序 6，排序加權平均為 2.73。

表 5-1

校長增能班課程規劃與臺北校長學圖像之契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
展經營品質	4.67	1
敏人際互動	3.98	2
領創新實驗	3.39	3
能兼容並蓄	3.20	4
願終身學習	3.03	5
立全球宏觀	2.73	6

N=168

經由問卷蒐集資料分析，填答問卷的校長們認為校長增能班的課程規劃，最能契合臺北校長學「展經營品質」的圖像，能豐厚校長的教育專業素養，建構學校發展方向，提升學校經營品質；其次為與「敏人際互動」契合，能提升校長領導情意與人際素養，建立和諧共好的校園文化；第三則是契合「領創新實驗」的臺北校長學圖像，激勵校長勇於嘗試，積極創新，以務實的創客信念成就學生學習；第四為契合「能兼容並蓄」，協助校長理解都會多元的變遷特性，整合各方意見，凝聚引領學校發展的力量；第五是與「願終身學習」契合，校長能持續充實、拓展自我，融合企業經營策略，構築師生展才舞臺；第六則為「立全球宏觀」，拓展國際視野，掌握社會變遷脈動，展現教育熱忱與國際宏觀。

在焦點座談時，與談校長對校長增能班的課程規劃咸表肯定，認為能與臺北校長學的校長圖像緊密連結，且在系統化脈絡中，能提供校長更清晰的圖像，並因應個人特質與學校文化，思考領導學校的方向；其中，經營品質更是校務領導的核心，與校長會不會中箭落馬(連、轉任)有很大的關聯，因此自實務面角度會將「展經營品質」排序在前。

感謝教授、聘督對臺北校長學的設計與投入，契合度部分，臺北校長學的願景和整個課程，讓我自己思考我在學校領導是否能較高的方向性，在校長學校領導是否能做到圖像的幾個面向，契合度與增能是很緊密的(談-EJ3-1110720)。

看到教授對校長學的用心，真的很感動，自生物有機體觀點來看校長學，系統脈絡非常清楚，……，增能班課程能協助建構系統化的圖像，猶如西醫化的診斷處方模式，日後再加入多方觀點意見，類似中醫化的診斷概念，如此，以西醫為體、中醫為形的結合，系統會更清楚(談-EJ4-1110720)。

大家多認為圖像部分的經營品質很重要。問卷是自評，雖然沒有科學實證顯示增能班真實達到的效果，但大家覺得增能班和校長學應該可以這樣子。大家認為增能班對展現品質很有幫助，宏觀也很重要，但若考慮外界對校長角色表現的期待，及會不會中箭落馬，展經營品質還是會排在前面(談-EJ4-1110720)。

校長們填問卷時是依據當下感受進行填答，想像中的校長圖像因人而異，因應個人特質與學校文化，因應不同學校，思考方向會有所轉變，要 open mind、去個人化，知道當下該處理什麼事、該採取什麼措施(談-ES5-1110721)。

貳、校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段目標之契合度

校長增能班課程規劃能達成臺北校長學增能階段目標之程度的統計分析結果如表 5-2 所示。由表 5-2 可知，在校長增能班課程規劃能達成臺北校長學增能階段目標的程度上，依其加權平均的排序由高而低為別是：「精進學校領導關鍵策略與方法」排序第 1，排序加權平均為 3.18；其次為「拓展學校經營視野與深化學校特色」，排序加權平均 2.92；第 3 是「永保學校領導的專業與人文情懷」，排序加權平均 2.22；最後則是「展現經營業績並能承擔師傅校長責任」，排序加權平均為 1.69。

表 5-2

校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段目標之契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
精進學校領導關鍵策略與方法	3.18	1
拓展學校經營視野與深化學校特色	2.92	2
永保學校領導的專業與人文情懷	2.22	3
展現經營業績並能承擔師傅校長責任	1.69	4

N=170

由此可知，校長增能班的課程規劃對於精進校長學校領導關鍵策略與方法，拓展校長學校經營視野與深化學校特色，及永保學校領導的專業與人文情懷等目標的達成，相較於展現經營業績並能承擔師傅校長責任是較為明顯的。

在焦點座談時，有校長表示目標契合度的排序會以現實角度考量，因此，對精進校務領導關鍵策略的課程最有感，而承擔師傅責任則相對排序較後。

大家還是站在工作層級思考，為什麼把承擔師傅責任排序在後，因為跟連任、經營校務沒有關係，……，對於填問卷者還是會優先考量現實問題(談-EJ4-1110720)。

臺北校長學的願景和目標核心素養植基於臺北市校長的專業形象，在課程設計上是緊扣這個部分在走。實際參加的過程，很實際的包括這幾個面向，對於學校經營的品質及關鍵策略的提升幫助滿大的(談-EJ3-1110720)。

參、校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段核心素養之契合度

校長增能班課程規劃能符應臺北校長學核心素養的程度之統計分析結果如表 5-3 所示。由表 5-3 可知，在校長增能班課程規劃能符應臺北校長學核心素養的程度，在五大核心素養中依排序加權平均為：「具有突破學校發展與提升行政效率的能力」排序第一，排序加權平均為 3.47；其次為「具備形塑學校品牌與發展學校特色的能力」，排序加權平均 3.14；接著是「具有學習領導與創新學校教育內涵的素養」，排序加權平均 2.92；第四則是「具備凝聚校園團隊與成就師生夢想的胸懷」，排序加權平均 2.75；最後則是「具備導入企業經營與落實永續發展的智慧」，排序加權平均為 2.72。

表 5-3

校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段核心素養之契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
具有突破學校發展與提升行政效率的能力	3.47	1
具備形塑學校品牌與發展學校特色的能力	3.14	2
具有學習領導與創新學校教育內涵的素養	2.92	3
具備凝聚校園團隊與成就師生夢想的胸懷	2.75	4
具備導入企業經營與落實永續發展的智慧	2.72	5

N=170

依據上述的結果顯示，校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段五大核心素養的契合程度中，以「具有突破學校發展與提升行政效率的能力」及「具備形塑學校品牌與發展學校特色的能力」，略高於「具有學習領導與創新學校教育內涵的素養」、「具備凝聚校園團隊與成就師生夢想的胸懷」及「具備導入企業經營與落實永續發展的智慧」。

在焦點座談時，校長亦肯定增能班課程規劃能緊扣臺北校長學的目標及核心素養，對學校經營品質及關鍵策略提升助益甚多。

臺北校長學的願景和目標核心素養植基於臺北市校長的專業形象，在課程設計上是緊扣這個部分在走。實際參加的過程，很實際的包括這幾個面向，對於學校經營的品質及關鍵策略的提升幫助滿大的(談-EJ3-1110720)。

肆、校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段課程模組之契合度

就校長增能班的課程與臺北校長學增能階段課程模組的契合度調查結果如表 5-4 所示。由表 5-4 可知，校長增能班課程模組能達成臺北校長學所要培育的卓越領導人才素養之程度，排序加權平均由高而低依序為：「學校經營關鍵與危機案例」是排序最高的課程模組，排序加權平均為 3.98；其次為「教育趨勢與學校創新經營」，排序加權平均為 3.69；接著為「企業經營管理與學校領導」，排序加權平均為 3.19；排序第四為「校際合作與策略聯盟」，排序加權平均 2.27；排序第五為「國內外標竿學校參訪與教育議題研究」，排序加權平均為 1.85。

表 5-4

校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段課程模組之契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
學校經營關鍵與危機案例	3.98	1
教育趨勢與學校創新經營	3.69	2
企業經營管理與學校領導	3.19	3
校際合作與策略聯盟	2.27	4
國內外標竿學校參訪與教育議題研究	1.85	5

N=169

上述結果顯示，增能班規劃的課程，與臺北校長學方案的「學校經營關鍵與危機案例」、「教育趨勢與學校創新經營」及「企業經營管理與學校領導」三項課程模組，契合度頗高；而「校際合作與策略聯盟」其排序加權平均為 2.27，顯示其在校長增能方面仍具有相當的功效，只是不如排序前三項的課程模組。另，與「國內外標竿學校參訪與教育議題研究」課程模組之契合度則較低，此與受疫情影響未辦理隔宿標竿學校參訪及國外移地學習顯有關聯。

焦點座談中，有校長提出危機處理是校務經營中非常重要且關鍵的環節，與問卷結果契合度最高的「學校經營關鍵與危機案例」課程模組，看法頗為一致。

課程模組，我認為危機處理很重要，學校危機沒處理好，整個就散了，怎麼連任呢？(談-EJ4-1110720)。

伍、校長增能班課程規劃與臺北校長學願景之契合度

對於校長增能班的課程規劃，與臺北校長學「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」之願景，兩者間契合度的看法，問卷調查結果如表 5-5 所示。

表 5-5

校長增能班課程規劃與臺北校長學願景之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
校長增能班之課程，能符應臺北校長學「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」之願景。	4.31	.638	5	4	3	2	1
			40.8	49.7	9.5	0	0

N=169

由表 5-5 可知，校長們認為「校長增能班之課程，能符應臺北校長學『臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長』的願景」之平均數(M)= 4.31，標準差(SD)=0.638，其中在五點量表中勾選「5」的有 40.8%、選「4」的有 49.7%，顯示對於校長增能班課程能契合臺北校長學的「願景」具有相當高的共識，都認為課程的規劃能符應臺北校長學強調培養具有都會特色優質校長之願景。

焦點座談中，也有校長表達增能班課程規劃與臺北校長學植基於都會校長專業形象之願景，兩者間有緊密的關聯。

臺北校長學的願景植基於臺北市校長的專業形象，在課程設計上是緊扣這個部分在走(談-EJ3-1110720)。

陸、校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段的定位之契合度

對於校長增能班課程規劃，與臺北校長學增能階段「卓越永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長」之定位，其契合度的調查結果如表 5-6 所示。

表 5-6 顯示，校長們認為「校長增能班之課程，能符應臺北校長學增能階段『卓越

永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長」的定位」之平均數(M)=4.32，標準差(SD)=0.667，五點量表勾選「5」的有43.2%、選「4」的有45.6%，近9成的校長們對於校長增能班課程能符合臺北校長學的「定位」具有相當高的共識，絕大多數都認為校長增能班的課程規劃，能增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長。

表 5-6

校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段定位之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長增能班之課程，能符應臺北校長學增能階段「卓越永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長」之定位。	4.32	.667	43.2	45.6	11.2	0	0

N=169

柒、校長增能班課程學習方式與臺北校長學增能階段學習方式之契合度

校長們對於「校長增能班所規劃之學習方式能符應臺北校長學增能階段學習方式」，其看法調查結果如表 5-7 所示。

表 5-7

校長增能班課程學習方式與臺北校長學增能階段學習方式之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長增能班以案例研討、跨域學習、移地學習、專業學習社群、自主學習等方式進行學習，能符應臺北校長學增能階段之學習方式。	4.47	.608	53.3	40.8	5.9	0	0

N=169

由表 5-7 得知，校長們認為「校長增能班以案例研討、跨域學習、移地學習、專業學習社群、自主學習等方式進行學習，能符應臺北校長學增能階段之學習方式」之平均數(M)= 4.47，標準差(SD)=0.608，在五點量表中勾選「5」的有 53.3%、選「4」的有 40.8%，合計高達 94.1%，顯示絕大多數校長均對校長增能班課程學習方式與臺北校長學增能階段學習方式相符合，具有高度的共識。

捌、校長增能班課程實施期程與臺北校長學增能階段實施期程之契合度

對於校長增能班實施期程與臺北校長學增能階段所規劃實施期程，其間契合度之看法，調查結果如表 5-8 所示。

表 5-8

校長增能班課程實施期程與臺北校長學增能階段實施期程之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程實施期程為 1 學年，採分散式進行，合計 36 小時，學習期程和時數能符合臺北校長學增能階段之規劃。	4.18	.684	33.1	52.1	14.2	.6	0

N=169

由表 5-8 可知，校長們填答「校長增能班課程實施期程為 1 學年，採分散式進行，合計 36 小時，學習期程和時數能符合臺北校長學增能階段之規劃」之平均數(M)= 4.18，標準差(SD)=0.684，在五點量表中勾選「5」的有 33.1%、選「4」的有 52.1%、選「3」的有 14.2%，顯示校長們認為校長增能班課程實施期程能與臺北校長學增能階段之規劃相契合。

玖、校長增能班結業規範與臺北校長學增能階段之結業要件之契合度

校長們對於「校長增能班結業規範與臺北校長學增能階段結業要件」其契合度的看法，調查結果如表 5-9 所示。

由表 5-9 顯示，校長們對於「校長增能班課程以完成修習共同科目及選修科目各 18

小時，合計 36 小時，核發結業證書，能符應臺北校長學增能階段之結業要件」填答平均數(M)= 4.22，標準差(SD)=0.688，其中在五點量表中勾選「5」的有 36.7%、選「4」的有 49.7%、選「3」的有 13.0%，可知校長們認為校長增能班的結業規範與臺北校長學增能階段之結業要件，兩者相當契合。

表 5-9

校長增能班結業規範與臺北校長學增能階段之結業要件之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程以完成修習共同科目及選修科目各 18 小時，合計 36 小時，核發結業證書，能符應臺北校長學增能階段之結業要件。	4.22	.688	36.7	49.7	13.0	.6	0

N=169

壹拾、校長增能班課程規劃與臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案的契合第 5-9 題問卷結果排序

校長增能班實施狀況問卷第一題組「校長增能班課程規劃與臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案的契合」，包括 9 道題目，各題統計結果已如前所述。其中第 5-9 題採 5 點量表，茲就該 5 題之結果進一步進行排序如表 5-10。

表 5-10

校長增能班課程規劃與臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案的契合第 5-9 題問卷結果排序

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
5	3	校長增能班之課程，能符應臺北校長學「臺北校長卓越领航—培養具有都會特色的優質校長」之願景。	4.31	.638
6	2	校長增能班之課程，能符應臺北校長學增能階段「卓越永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長」之定位。	4.32	.667

7	1	校長增能班以案例研討、跨域學習、移地學習、專業學習社群、自主學習等方式進行學習，能符合臺北校長學增能階段之學習方式。	4.47	.608
8	5	校長增能班課程實施期程為 1 學年，採分散式進行，合計 36 小時，學習期程和時數能符合臺北校長學增能階段之規劃。	4.18	.684
9	4	校長增能班課程以完成修習共同科目及選修科目各 18 小時，合計 36 小時，核發結業證書，能符合臺北校長學增能階段之結業要件。	4.22	.688

由表 5-10 可看出，校長們認為校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段揭櫫的願景、定位、學習方式、實施期程及結業要件，契合度均相當高。尤其與學習方式契合之平均數高達 4.47，其次為與定位及願景之契合，再次為結業要件及實施期程，亦達平均數 4.18；顯示校長增能班之課程規劃能符合臺北校長學增能階段的規劃，提供臺北市現職校長精進學校領導專業知能。

焦點座談中，校長們對校長增能班課程規劃與臺北校長學增能階段的契合度表示認同，對臺北校長學方案亦多予肯定，認為透過臺北校長學方案的架構及校長增能班的課程，校長能反思學校領導更具方向性，學習方式亦具有現學現做的速食效果。

從問卷結果顯示校長學備受肯定，不論契合度、適切性、領導效能的提升、生涯發展助益或整體實施成效，都沒有低於 4 分，表示都很受肯定(談-EJ1-1110720)。

問卷結果 4.0 以上表示大家對校長學都很肯定(談-EJ2-1110720)。

問卷結果 4 分以上，分數有點偏，表示大家同質性高，初任校長較多年資較淺，初任校長關心學校經營品質、策略分法，功能性、務實導向，馬上解決問題、產生效能的思維去處理問題，所以問卷呈現符合大家的期望與現況。從契合度可以看出完全符合功能性、務實性，品質、策略方法、行政效能、學校特色，符合這樣的想法(談-EJ5-1110720)。

契合度、適切性、領導效能的提升，分數都很高，表示大家都很認同(談-EJ6-1110720)。

不論初任、資深我們都還是在追求學校發展及行政的效率，形塑學校品牌與學校的特色，在任內我們持續發展，所以我認為契合度是一致的(談-EJ7-1110720)。

契合度排序第一的增能班實施方式，具有工作坊的概念，現學現做，能達成速食的效果(談-EJ3-1110720)。

臺北校長學的願景和整個課程，讓我思考自己在學校領導是否有較高的方向性，……，契合度與增能是很緊密的(談-EJ3-1110720)。

第二節 校長增能班課程實施的適切性之結果與分析

校長增能班實施狀況問卷的第二題組「校長增能班課程實施的適切性」，共設計 8 題問卷題目，以 5 點量表讓受試者勾選，由填答的校長從 5 分表示「最適切」至 1 分表示「不適切」，勾選其認為最適合的選項。以下先就問卷填答的統計結果分析如表 5-11 至表 5-19，再輔以焦點座談與談校長所提看法併陳於後。

壹、校長增能班課程內容之適切性

校長們對於「校長增能班課程內容分為共同科目及選修科目兩大類。共同科目包括幸福教育實踐的分享與探討、學校成功經營個案分析與討論等主題；選修科目包括校長連任與轉任成功的案例分享、校園危機管理案例與反思等主題，能聚焦學校經營實務議題，提升校長視野與知能」其適切度的看法，結果如表 5-11 所示。

表 5-11

校長增能班課程內容之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切		不適切		
			5	4	3	2	1
校長增能班課程分為共同科目及選修科目兩大類。共同科目包括幸福教育實踐的分享與探討、學校成功經營個案分析與討論等主題；選修科目包括校長連任與轉任成功的案例分享、校園危機管理案例與反思等主題，能聚焦學校經營實務議題，提升校長視野與知能。	4.41	.682	50.8	40.3	7.7	1.1	0

N=181

由表 5-11 看出，校長們給予校長增能班課程內容適切性平均數(M)= 4.41，標準差(SD)=0.682，在五點量表中勾選「5」的有 50.8%、選「4」的有 40.3%，可見校長對於校長增能班課程內容分為共同科目及選修科目兩大類，且主題能聚焦學校經營實務議題，提升校長視野與知能，絕大多數填答者都認為這樣的課程內容有高度的適切性。

在焦點座談時，校長們對增能班課程的規畫用心及內容豐富甚表肯定，認為能兼顧共同方向及個殊需求，但面向可以更廣更多元，除了共同科目和選修科目外，可開放校

長們自主揪團開課，也可加入個別支持輔導系統等方式。也有校長認為增能課程為回流機制，應該要有進階的概念，在結業證書上能分級、標章，鼓勵校長持續參加。

課程規劃很用心、很多面向(談-EE7-1110719)。

課程內容非常豐富，針對師傅校長的部份給予高度肯定，以及終身保固的這塊。一日為師，終身為師傅(談-EE3-1110719)。

課程結合理論及實務，規劃得滿好(談-ES1-1110721)。

每個學校的特性不同、發展方向不一樣，增能班課程分共同科目與選修科目，有共同的方向，也針對不同學校的個殊性，有相關課程規劃(談-EE4-1110719)。

課程目前的主題包羅萬象，大家各取所需。所以，以目前規劃蠻周延蠻好的(談-EE8-1110719)。

開放校長們可以自主揪團，可以透過議題相近的校長揪團一起參加(談-EE4-1110719)。

建議選修科目可以更多元，可以更彈性讓大家自主參加(談-EE7-1110719)。

課程中共同科目與選修科目，希望可以揪團選課(談-EE6-1110719)。

雙向開課系統，可以選課也可以揪團(談-EJ2-1110720)。

課程中可加入個別支持輔導系統，可以是校長主動的提出需求，希望得到個別校長的協助，或是被動的，教育局覺得有需要被幫忙，挹注資源(談-EJ3-1110720)。

課程安排的建議，是否能有一群 coach(師傅校長、優秀的同儕校長)可以配對，校長向想學習的對象提出申請，像心理諮商的服務一樣，提供三小時即時解決校長的問題，給予線上即時戰術、即時反饋、即時支持，線上聊聊進行即時對談(談-ES7-1110721)。

貳、校長增能班課程學習方式之適切性

有關校長們對於「校長增能班的學習以案例研討、跨域學習、專業學習社群、自主學習等方式進行，能滿足校長因應職涯發展的多元學習需求」的看法，結果如表 5-12 所示。

表 5- 12

校長增能班課程學習方式之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切		不適切		
			5	4	3	2	1
校長增能班的學習以案例研討、跨域學習、專業學習社群、自主學習等方式進行，能滿足校長因應職涯發展的多元學習需求。	4.39	.679	47.5	45.3	6.1	.6	.6

N=181

由表 5-12 的所知，就「校長增能班的學習以案例研討、跨域學習、專業學習社群、自主學習等方式進行，能滿足校長因應職涯發展的多元學習需求」，其適切性的平均數為 (M)= 4.39，標準差(SD)=0.679。在五點量表中勾選「5」的有 47.5%、選「4」的有 45.3%。顯示絕大多數的校長認為校長增能班課程所採用的學習方式是相當適切的。

在焦點座談時，有校長認為校長增能班課程進行方式除實體課程外，也可採部分線上課程。

有些課程跟議題如果只是講述或傳達，就可以利用線上。課程可以以線上跟實體混成進行課程安排(談-EE4-1110719)。

是否一定要實體，即使疫情過後是否還是可以線上上，研習時間就不用卡那麼緊，還是感謝市立大學有系統地為校長做些什麼，是真的有必要(談-ES4-1110721)。

再次呼應，線上課程只要精彩還是會認真學習，最主要的是可以減少交通時間，把時間留下來處理校務(談-ES6-1110721)。

若課程開得好再加上線上，大家應該會特別想要上，因為校長也是很需要進修的(談-ES5-1110721)。

參、校長增能班課程實施期程之適切性

校長們對於「校長增能班課程的實施期程為 1 學年，採分散式進行，能在兼顧校務運作下進行增能成長」，其適切性之看法，結果如表 5-13 所示。

表 5- 13

校長增能班課程實施期程之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
校長增能班課程實施期程為 1 學年，採分散式進行，能在兼顧校務運作下進行增能成長。	4.17	.822	5	4	3	2	1
			39.2	42.5	14.9	2.8	.6

N=181

由表 5-13 可知，校長們對於目前校長增能班課程的實施期程，其適切性平均數(M)=4.17，標準差(SD)=0.822，其中五點量表中勾選「5」的有 39.2%、選「4」的有 42.5%、勾選「3」有 14.9%。可見大多數校長認為校長增能班的實施期程是適切的。

焦點座談中，與會者除了對校長增能班實施期程表示肯定，也提及目前的期程規劃對校務繁忙的校長可能造成些許不便，另也有校長認為因疫情未辦理異地學習參訪，應持續完成辦理，擴展校長視野，增進同儕情感。

課程時間上的安排還算不錯(談-EE6-1110719)。

有沒有可能早一點規劃，讓校長可以將其他學校內的活動排開(談-EE7-1110719)。

上課時間的安排一定要在星期六嗎？有些課程跟議題如果只是講述或傳達，就可以利用線上(談-EE4-1110719)。

校長的專業成長很重要，但往往缺少系統性的時間規劃與思考，若能依時段規劃向度議題或政策指引，讓校長預先匡列時間，較能提高充分參與的機會(談-ES1-1110721)。

異地學習都很好，希望國內或國外都有不同梯次，讓大家可以有選擇。或者是兩三年就有機會出國參訪一下，跟其他團可以互相錯開時間(談-EE6-1110719)。

疫情很可惜沒有安排參訪，晚上互動關係，課外活動、團體動力課程，能增加彼此關係，能否成為團隊，也要看校長的個性才能變成好朋友，真正遇到事情會分享，對實際工作幫助很大(談-EJ6-1110720)。

如果有機會能夠規劃，能夠讓校長走出國門，看看國際的教育。所以怎麼拓展我們國際視野，

是非常重要的(談-EE8-1110719)。

肆、校長增能班課程時數適切性

校長們對於「校長增能班課程須完成共同科目及選修科目各 18 小時，計 36 小時，以取得增能課程的結業證書」，其適切性之看法，如表 5-14 所示。

表 5-14
校長增能班課程時數之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程須完成共同科目及選修科目各 18 小時，計 36 小時，以取得增能課程的結業證書。	4.15	.795	36.5	45.9	14.9	2.2	.6

N=181

由表 5-14 可知，校長對於取得校長增能班結業證書的課程時數規定，其適切性平均數(M)=4.15，標準差(SD)=0.795，在五點量表中勾選「5」的有 36.5%、選「4」的有 45.9%、選「3」有 14.9%。可見大多數校長認為校長增能班須完成共同科目及選修科目各 18 小時的時數規劃是適切的。

焦點座談時，有與談校長自校務負擔或個人時間安排角度，表示參加套裝或固定時數課程較有壓力。

包套的課程對校長學習負擔太重，因校務或時間無法全程參加(談-ES7-1110721)。

學分一定要 36 嗎？或者做基本門檻就好，能學多少依自己的時間來做規劃(談-ES5-1110721)。

老師會希望要找校長的時候校長都在，所以 36 小時課程會是個壓力(談-ES2-1110721)。

伍、校長增能班課程案例研討之適切性

有關校長們對於「校長增能班課程著重以案例分享討論方式進行，協助校長在理論、實務及創新的循環運作思考中，發展學校經營特色」，其適切性的看法，調查結果如表

5-15 所示。

表 5- 15

校長增能班課程案例研討之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程著重以案例分享討論方式進行，協助校長在理論、實務及創新的循環運作思考中，發展學校經營特色。	4.46	.654	53.0	40.9	5.5	0	.6

N=181

根據表 5-15 顯示，校長們對於校長增能班課程著重以案例研討方式進行的適切性看法，其平均數為 (M)=4.46，標準差(SD)=0.654，在五點量表中勾選「5」的有 53.0%、選「4」的 40.9%。可見絕大多數校長認為校長增能班課程著重以案例分享討論方式進行，具有高度適切性，可協助校長在理論、實務及創新的循環運作思考中，發展學校經營特色。

在焦點座談時，與談校長咸認為實務問題的案例分享獲益甚多，是非常適切的課程實施方式。

當時上課時講座校長透過案例，分享如何創造學校的共識，凝聚學校整體對於課程的思維，同時也帶動了校長對於師生的影響力。這個課程對我來說影響很深，蠻有助益的(談-EE1-1110719)。

整體適切性而言，其實都還不錯，尤其案例的分享(談-EE2-1110719)。

校長要嘛就是處理問題，要嘛就是面臨新的教育政策，我們要怎麼樣去推動，所以確實我覺得，講座校長當天的分享，有一個東西讓我印象很深刻，因為他分享販賣機的議題，那在當時也是政策，每個學校當時都面對這個政策。這案例的分享跟方式，可以讓我們馬上接收及學習講座校長處理的思維與智慧，這個部份我很肯定(談-EE4-1110719)。

案例其實是大家非常想聽的實務，但感覺還是非常的保留。其實自己很想聽這樣的案例，可以讓自己當警惕、也可以當學習(談-EE5-1110719)。

案例分享是最有助益的，因為校長大部分的時間都在解決問題(談-EE7-1110719)。

案例是很實際的，我們都很認真在聽。包括國際教育怎麼推動？以及實驗教育怎麼推動(談-EE8-1110719)？

大家填答結果一致，希望能用實際討論參與案例分享大於理論，年輕校長在案例上較少遇到，可以多一點實務、案例分享討論跟師傅校長建言指導；資深校長可能處理事情嫻熟，需要多一些理論、企業的經營(談-EJ5-1110720)。

學校經營與危機處理，每位校長遇到的案例都不同，是很重要的經驗分享(談-EJ7-1110720)。

問卷呈現校長的心理層面，案例分享是高中職校長很需要的部分，因高中職校長未經歷培訓，希望藉由前輩案例分享，在遇到事情時有方法處理 (談-ES4-1110721)。

陸、校長增能班課程自主學習之適切性

有關校長們對於校長增能班「參加研習的校長可申請自主學習，其成果經審核通過，至多可抵 6 小時選修科目之時數，能賦予校長更彈性的自主增能規劃空間。」之看法，調查結果如表 5-16 所示。

表 5-16
校長增能班課程自主學習之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
參加研習校長可申請自主學習，其成果經審核通過，至多可抵 6 小時「選修科目」之時數，能賦予校長更彈性的自主增能規劃空間。	4.27	.657	5	4	3	2	1
			38.1	51.4	9.9	.6	0

N=181

自表 5-16 看出，對校長增能班課程提供申請自主學習抵免 6 小時選修科目的規劃，其適切性平均數為 (M)= 4.27，標準差(SD)=0.657，五點量表中勾選「5」的有 38.1%、選「4」的有 51.4%、選「3」的有 9.9%。顯見絕大多數的校長認為「參加校長增能班研習的校長可申請自主學習，其成果經審核通過，至多可抵 6 小時選修科目之時數，能賦予校長更彈性的自主增能規劃空間」，具有相當適切性。

柒、校長增能班課程實施對象之適切性

對於「校長增能班之實施對象為新任第三、第四年及連任第六、第七、第八年之校長，能提供校長生涯中不斷成長的學習機會」，校長們的看法統計如表 5-17 所示。

表 5-17

校長增能班課程實施對象之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
校長增能班之對象，為新任第三、第四年及連任第六、第七、第八年之校長，能提供校長生涯中不斷成長的學習機會。	4.09	.923	38.1	40.9	14.9	4.4	1.7

N=181

由表 5-17 可知，校長們對於「校長增能班課程實施對象為新任第三、第四年及連任第六、第七、第八年之校長，能提供校長生涯中不斷成長的學習機會」，其適切性平均數為 (M)=4.09，標準差(SD)=0.923，在五點量表中勾選「5」的有 38.1%、選「4」的有 38.1%，合計 76.2%，另有 14.9%選「3」。顯示大部分校長對校長增能班課程實施對象表示認同，也有少數校長持不同看法。

在焦點座談時，多位校長建議實施對象宜開放，讓有意願的現職校長均可參加。

校長的增能班我們都很願意參加，如果不是 367 也能參加嗎(談-EE5-1110719)？

實施對象建議開放，全面提升校長領導力，有意願者皆可參加(談-EJ3-1110720)。

367 校長學課程面向可以更廣，開放所有校長皆能參與，自由選修，這樣會是一個比較完整的系統(談-EJ7-1110720)。

目前校長遴選與校長專業發展，是兩軌。那如果跟遴選沒有其關連，那一定要在 367 嗎 (談-EE4-1110719)？

參加對象第 2 年或第 5、第 2 年或第 8 年都可以，不一定要限定 367(談-ES5-1110721)。

整體來看，校長學課程面向可以更廣，開放所有校長皆能參與，自由選修，這樣會是一個比較

完整的系統(談-EJ7-1110720)。

捌、校長增能班協力組織參與之適切性

校長們就「校長增能班課程邀請校長協會、家長聯合會及教師會共同參與規劃及討論，能提供不同的組織觀點及經驗」之適切性，調查結果如表 5-18 所示。

表 5- 18
校長增能班協力組織參與之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程邀請校長協會、家長聯合會及教師會共同參與規劃及討論，能提供不同的組織觀點及經驗。	4.12	.818	35.9	43.1	18.2	2.2	.6

N=181

由表5-18看出，對於「校長增能班課程邀請校長協會、家長聯合會及教師會共同參與規劃及討論，能提供不同的組織觀點及經驗」之適切性，平均數為 (M)= 4.12，標準差(SD)=0.818，在五點量表中勾選「5」的有35.9%、選「4」的有43.1%，合計79%，另有18.2 %勾選「3」的中間選項。可見校長們對於校長增能班邀請協力組織參與認為適切，但也有少部分不同角度的看法。

在焦點座談時，校長認為協力組織參與有助於促進校長與協力組織間的相互了解，也有校長提及對協力組織之期待及課程內容可再衡酌。

課程規劃...可以從家長的角度或是老師的角度來，也是蠻好的(談-EE6-1110719)。

教師會、家長會的課程是應該要的，讓我們瞭解老師的心聲、家長的需求(談-EE8-1110719)。

協力組織參與有好有壞，好處是讓他們知道校長有在增能、培訓、調訓。這次協力組織上課的內容還是比較偏重法令，或許可以增加些實務型的內容(談-ES3-1110721)。

家長協會的成員及想法一直在改變，遴選一事未必見面或上課就能夠處理，是否真的需要邀請他們加入可再斟酌(談-ES5-1110721)。

玖、校長增能班課程實施的適切性問卷結果排序

校長增能班實施狀況問卷第二題組「校長增能班課程實施的適切性」，計包括 8 道題目，各題統計結果已如本節前述。茲進一步將該題組的 8 題結果，進行排序如表 5-19。

表 5-19

校長增能班課程實施的適切性問卷結果排序

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
1	2	校長增能班課程分為共同科目及選修科目兩大類。共同科目包括幸福教育實踐的分享與探討、學校成功經營個案分析與討論等主題；選修科目包括校長連任與轉任成功的案例分享、校園危機管理案例與反思等主題，能聚焦學校經營實務議題，提升校長視野與知能。	4.41	.682
2	3	校長增能班的學習以案例研討、跨域學習、專業學習社群、自主學習等方式進行，能滿足校長因應職涯發展的多元學習需求。	4.39	.679
3	5	校長增能班課程實施期程為 1 學年，採分散式進行，能在兼顧校務運作下進行增能成長。	4.17	.822
4	6	校長增能班課程須完成共同科目及選修科目各 18 小時，計 36 小時，以取得增能課程的結業證書。	4.15	.795
5	1	校長增能班課程著重以案例分享討論方式進行，協助校長在理論、實務及創新的循環運作思考中，發展學校經營特色。	4.46	.654
6	4	參加研習校長可申請自主學習，其成果經審核通過，至多可抵 6 小時「選修科目」之時數，能賦予校長更彈性的自主增能規劃空間。	4.27	.657
7	8	校長增能班之對象，為新任第三、第四年及連任第六、第七、第八年之校長，能提供校長生涯中不斷成長的學習機會。	4.09	.923
8	7	校長增能班課程邀請校長協會、家長聯合會及教師會共同參與規劃及討論，能提供不同的組織觀點及經驗。	4.12	.818

由表 5-19 可看出，對於校長增能班「課程著重以案例分享討論方式進行」之適切性，校長們認同度最高，平均數達 4.46；其次為「課程分為共同科目及選修科目兩大類」及「學習以案例研討、跨域學習、專業學習社群、自主學習等方式進行」，平均數分別為 4.41 及 4.39；再次為「可申請自主學習，其成果經審核通過，至多可抵 6 小時『選修科目』之時數」，平均數為 4.27。至於，有關校長增能班的實施期程、課程時數、協力組織參與及實施對象，其平均數則顯示部分校長的看法分歧度稍高。

對本題組統計結果及排序，在焦點座談中，多位校長對整體校長增能班課程實施方式均表達肯定，也有校長提出對協力組織參與排序較後的看法。

整體適切性而言，其實都還不錯(談-EE2-1110719)。

從問卷結果顯示校長學備受肯定，不論契合度、適切性、領導效能的提升、生涯發展助益或整體實施成效，都沒有低於 4 分，表示都很受肯定(談-EJ1-1110720)。

問卷結果 4.0 以上表示大家對校長學都很肯定(談-EJ2-1110720)。

契合度、適切性、領導效能的提升，分數都很高，表示大家都很認同(談-EJ6-1110720)。

適切性排序最高為案例分享方式，若與課程模組排序第一的「學校經營關鍵與危機案例」連結思考，也就是校長要有危機概念，不要丟了工作。當初設定課程目標，希望可以安全連任是其中之一，多結交家長會、教師會甚至校長協會的人，但適切性卻到最後面去了，跟我們當初的設定很不一樣(談-EJ4-1110720)。

第三節 校長增能班課程實施提升校長領導效能之結果與分析

校長增能班實施狀況問卷的第三題組「校長增能班課程對校長領導效能的提升」，共有 8 題問卷題目，採 5 點量表，由填答的校長從 5 分表示「最同意」至 1 分表示「不同意」，勾選其認為最同意的選項。以下先就問卷填答的統計結果分析如表 5-20 至表 5-28，再輔以焦點座談與談校長所提看法併陳於後。

壹、校長增能班課程有助校長校務經營符應市政發展脈絡

校長們對於「校長增能班課程能幫助現職校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策」之同意度，調查結果如表 5-20 所示。

表 5-20

校長增能班課程有助校長校務經營符應市政發展脈絡

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程能幫助現職校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策。	4.30	.774	45.6	41.8	11.0	.5	1.1

N=182

由表 5-20 可知，校長們對於「校長增能班課程能幫助現職校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策」的同意度平均數(M)= 4.30，標準差(SD)=0.774，在五點量表中勾選「5」的有 45.6%、選「4」的有 41.8%，普遍都表示相當同意。

貳、校長增能班課程有助校長掌握教育政策並落實執行

校長們對於「校長增能班課程能幫助現職校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策」同意度的看法，其統計結果如表 5-21 所示。

表 5-21

校長增能班課程有助校長掌握教育政策並落實執行

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程能幫助現職校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。	4.45	.732	55.5	36.8	6.0	.5	1.1

N=182

由表 5-21 可知，校長認為「校長增能班課程能幫助現職校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策」的同意度平均數(M)= 4.45，標準差(SD)=0.732，其中在五點量表中勾選「5」的有 55.5%、選「4」的有 36.8%，計達 9 成以上，可見表示高度認同。

在焦點座談時，校長提出了解教育政策的必要性，也肯定課程規劃對現職校長掌握

教育政策的助益。

領導效能部分，教育政策、新興議題大概是現職校長當下必須去了解的，課程規劃非常好(談-EJ7-1110720)。

領導效能提升最需要教育政策新議題，學校要走的路是不是教育局教育部要的和教育政策方向是否正確(談-ES4-1110721)。

可以規劃課程，哪些政策是現在局裡的政策，...，哪些內容是校長需要知道的，課程領導中哪些課程是需要校長來做，哪些政策應該有一個清楚的方針(談-EE7-1110719)。

教育政策的主要變化，有沒有辦法可以在這個 367 課程中所說明(談-EE6-1110719)。

參、校長增能班課程有助提升校長法學素養

校長們對於「校長增能班課程能提升現職校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務」的同意度看法，其統計結果如表 5-22 所示。

表 5-22

校長增能班課程有助提升校長法學素養

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程能提升現職校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。	4.29	.749	42.9	46.2	9.3	.5	1.1

N=182

由表 5-22 顯示，校長們認為「校長增能班課程能提升現職校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務」的同意度平均數(M)=4.29，標準差(SD)=0.749，其中在五點量表中勾選「5」的有 42.9%、選「4」的有 46.2%，可見對於校長增能班課程對提升法學素養的助益表示相當同意。

焦點座談中，多位校長提及法學素養在學校領導時的重要性及需求性，也建議能更增加此類課程。

希望課程能夠有精進學校法律事務、法學素養，以及增進會議主持技巧(談-EE1-1110719)。

課程部分，建議增加法令認知理解部分，讓校長可以有心理準備，當家長告老師，我們該怎麼協助老師做法律上的支援應對，甚至可以建立基本的 SOP 協助學校和老師們(談-EJ3-1110720)。

最重要的是法規層面的了解，校長要了解的法規太多了，需要這部分的增能，多聽可以有啟發(談-EJ5-1110720)。

領導效能，在課程設計上建議增加法律素養的增能課程。因法律變動快，且家長的權利意識高漲，相信校長多少都會遇到法律問題，或是校內性侵性霸凌事件或是要召開校事會議，很多校長不太清楚法令規定，因為受訓的是主任、組長，校長也沒有那麼多時間參加 5 天的研習(談-EJ7-1110720)。

校長是孤獨的，隨時要下決策，非校長專業能處理的事件，如官司問題、法律問題，如何分析、解決策略在哪，問題路徑的釐清及可能發生的問題，了解事情的演變，讓校長知道該如何下決策(談-ES5-1110721)。

遇到問題時可以尋求怎樣的協助，有哪些法律權責，把問題找出來提早因應與處理，有機制或公部門可以支持學校並馬上協助學校處理，對校長校務經營有幫助(談-ES1-1110721)。

肆、校長增能班課程有助充實校長學校經營知能

校長們對於「校長增能班課程能提升現職校長的領導素養，充實校務經營的知能」同意度的看法，結果如表 5-23 所示。

由表 5-23 看出，校長們對「校長增能班課程能提升現職校長的領導素養，充實校務經營的知能」的同意度平均數(M)=4.36，標準差(SD)=0.735，其中在五點量表中勾選「5」的有 46.7%、選「4」的有 45.6%，合計達 92.3%，可見相當認同。

表 5-23
校長增能班課程有助充實校長學校經營知能

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意		不同意		
校長增能班課程能提升現職校	4.36	.735	5	4	3	2	1

長的領導素養，充實校務經營的知能。	46.7	45.6	5.5	1.1	1.1
-------------------	------	------	-----	-----	-----

N=182

伍、校長增能班課程有助校長提升課程與教學品質

校長們對於「校長增能班課程能增強現職校長課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質」同意度的看法，結果如表 5-24 所示。

表 5-24
校長增能班課程有助校長提升教課程與教學品質

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
校長增能班課程能增強現職校長課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質。	4.30	.714	5	4	3	2	1
			42.3	47.8	8.2	1.1	.5

N=182

由表 5-24 可知，現職校長對於「校長增能班課程能增強現職校長課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質」的同意度平均數(M)=4.30，標準差(SD)=0.714，其中在五點量表中勾選「5」的有 42.3%、選「4」的有 47.8%，可見對於校長增能班課程提升學校課程與教學品質，普遍獲得九成以上校長的認同。

焦點座談中，校長表示增能班有必要強化校長課程領導及論述課程理念的能力。

課程部分，安排校長的課程領導及對課程理念的論述能力的增進(談-ES3-1110721)。

陸、校長增能班課程有助校長建立良好公共關係

校長們對於「校長增能班課程能幫助校長建立良好公共關係，贏得社會大眾的信心與支持」的看法，統計結果如表 5-25 所示。

表 5- 25

校長增能班課程有助校長建立良好公共關係

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
校長增能班課程有利於現職校長建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持。	4.12	.809	5	4	3	2	1
			33.5	48.9	14.3	2.2	1.1

N=182

由表 5-25 可知，校長們認為「校長增能班課程有利於現職校長建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持」的同意度平均數(M)=4.12，標準差(SD)=0.809，其中在五點量表中勾選「5」的有 33.5%、選「4」的有 48.9%、選「3」的為 14.3%，看出大部分校長對增能班課程有助於現職校長建立良好的公共關係表示同意。

焦點座談中，有校長提及建立良好公共關係非常重要，建議在課程中規劃適當的方式協助現職校長。

公共關係的建立對校長很重要，但要找到合適的講師不容易，請業界講師談公關容易變成隔靴搔癢(談-ES5-1110721)。

專業為基本消費額，強烈建議要談人情世故、人際關係、智慧圓融，在信任基礎上用案例分享方式，怎麼和教師會、家長會密切溝通與民意代表互動、與媒體互動(談-ES1-1110721)。

與民意代表、媒體互動的拿捏，是我希望還能多學習的部分，若能有此課程設計對我們幫助也會很大(談-ES6-1110721)。

柒、校長增能班課程有助校長提升危機管理能力

校長們對於「校長增能班課程能充實現職校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力」同意度的看法，如表 5-26 所示。

表 5-26

校長增能班課程有助校長提升危機管理能力

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
校長增能班課程能充實現職校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力。	4.40	.735	5	4	3	2	1
			51.6	39.6	6.6	1.6	.5

N=182

由表 5-26 可知，校長們認為「校長增能班課程能充實現職校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力」的同意度平均數(M)=4.40，標準差(SD)=0.735，且在五點量表中勾選「5」的有 51.6%、選「4」的有 39.6%，合計達 91.2%，可見校長增能班課程有助提升危機管理能力，獲得絕大多數校長的高度同意。

在焦點座談時，有校長認為危機管理能力是校長領導實務中很重要的環節，增能班課程中的相關案例分享，很有助益。

實務部分，可以針對人際關係衝突、校園危機案例如校務經營方面跟學校跟社區、家長、議員、性平案件、霸凌案件的處理，訴訟等實際案例分享，案件沒發生都沒有處理經驗。讓校長各取所需，針對需要的部分增能，彈性、大家壓力不會大的時候，聽聽故事，吸取大家的處理跟原則(談-EJ5-1110720)。

以具體事件並提供不同方案，消極面，避開不必要的損傷；積極面，建構更多情感，案例分享重點是如何鋪陳，事情發生前一兩年建構，狀況發生時才能及時解決(談-ES1-1110721)。

捌、校長增能班課程有助校長精進議題管理能力

校長們對於「校長增能班課程有利於現職校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略」同意度的看法，如表 5-27 所示。

由表 5-27 可知，校長們對「校長增能班課程有利於現職校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略」的同意度平均數(M)=4.41，標準差(SD)=0.682，其中在五點量表中勾選「5」的有 50.0%、選「4」的有 42.9%，合計為 92.9%，可見校長增能班課程有助於現職校長精進議題管理能力，普獲校長們的高度肯定。

表 5- 27

校長增能班課程有助校長精進議題管理能力

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
校長增能班課程有利於現職校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略。	4.41	.682	5	4	3	2	1
			50.0	42.9	6.0	.5	.5

N=182

焦點座談中，有校長提及希望課程中優先納入新興議題，並了解成功案例的關鍵。

增能能夠將新興議題優先納入，以利後續回到學校中進行課程研討時能夠共同討論、凝聚師生共識。此外，若在新興議題時可以邀請成功案例的分享，讓校長能夠瞭解成功關鍵是什麼(談-EE1-1110719)。

玖、校長增能班課程對校長領導效能提升問卷分析結果

校長增能班實施狀況問卷第三題組「校長增能班課程對校長領導效能的提升」，計包括 8 道題目，各題統計結果已如本節前述。茲進一步將該題組的 8 題結果，進行排序統計如表 5-28。

表 5- 28

校長增能班課程對校長領導效能提升問卷結果排序

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
1	6	校長增能班課程能幫助現職校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策。	4.30	.774
2	1	校長增能班課程能幫助現職校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。	4.45	.732
3	7	校長增能班課程能提升現職校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。	4.29	.749

4	4	校長增能班課程能提升現職校長的領導素養，充實校務經營的知能。	4.36	.735
5	5	校長增能班課程能增強現職校長課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質。	4.30	.714
6	8	校長增能班課程有利於現職校長建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持。	4.12	.809
7	3	校長增能班課程能充實現職校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力。	4.40	.735
8	2	校長增能班課程有利於現職校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略。	4.41	.682

由表 5-28 可看出，對於校長增能班課程能幫助現職校長「掌握並落實執行教育政策」，校長們認同度最高，平均數達 4.45；其次，課程有助於現職校長提升「議題管理能力」及「危機管理能力」，平均數分別為 4.41 及 4.40；再次為課程有助於「充實校務經營知能」，平均數 4.36。至於，有關校長增能班課程對「校務經營符應市政發展脈絡」、「提升課程與教學品質」及「提升校長法學素養」，顯示少數校長持有不同見解，另，校長增能班課程「有助於現職校長建立良好公共關係」，則有少部分校長看法分歧度稍高。

在焦點座談時，對於依據臺北校長學所規劃的增能班課程，校長們咸表肯定，對校長領導效能的提升有相當的助益；另有校長對建立良好公共關係在本題組中排序最後的看法，認為與校長人格特質及能否解決家長所反應的教師問題有關。

我相信無形當中潛移默化，一定有所提升，只是我們很難量化去聚焦，去看出那樣的狀況。但我相信一定從很多無形當中，對自己的領導效能有所幫助的(談-EE5-1110719)。

若從問卷結果顯示校長學備受肯定，不論契合度、適切性、領導效能的提升、生涯發展助益或整體實施成效，都沒有低於 4 分，表示都很受肯定(談-EJ1-1110720)。

問卷結果 4.0 以上表示大家對校長學都很肯定(談-EJ2-1110720)。

領導效能最後還是看教育局的 KPI，問卷是反映大家當時的想法，無法代表所有校長的看法，但臺北市校長的觀念想法是很像的(談-EJ5-1110720)。

契合度、適切性、領導效能的提升，分數都很高，表示大家都很認同(談-EJ6-1110720)。

領導效能排序第八項是公共關係，校長生涯發展排序第九項是校長的社會地位，其實上述兩者有關連性，除了牽扯校長人格特質，也牽扯到社會大眾對教師的角色與觀感，會影響對校長的看法，校長能否幫家長解決教師的問題，若能解決則校長的社會地位提升，若不能，則對校長的信任度及地位降低(談-EJ7-1110720)。

第四節 校長增能班課程實施促進校長生涯發展之結果與

分析

校長增能班實施狀況問卷的第四題組「校長增能班課程對校長生涯發展的助益」，共設計 9 題問卷題目，以 5 點量表讓填答者勾選，從 5 分表示「最同意」至 1 分表示「不同意」，擇其最同意的選項。以下先就問卷填答的統計結果分析如表 5-29 至 5-38 所示，再佐以焦點座談時校長所提看法併陳於後。

壹、校長增能班課程有助校長堅定教育志業

校長們對於「校長增能班課程能激勵現職校長教育領導熱忱，堅定以教育為志業的信念」其同意度的看法，統計結果如表 5-29。

表 5-29

校長增能班課程有助校長堅定教育志業

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意		不同意		
			5	4	3	2	1
校長增能班課程能激勵現職校長教育領導熱忱，堅定以教育為志業的信念。	4.23	.822	42.5	41.4	13.3	1.7	1.1

N=181

由表 5-29 可知，現職校長們認為校長增能班有助校長堅定教育志業，其同意度的平均數(M)= 4.23，標準差(SD)=0.822，其中在五點量表中勾選「5」的有 42.5%、選「4」的有 41.4%，顯示校長增能班課程對於激勵現職校長教育領導熱忱，堅定以教育為志業的信念，具有相當程度的幫助。

貳、校長增能班課程有助強化校長連任或轉任優勢

校長們對於「校長增能班課程能強化現職校長的領導實力，提高校長連任和轉任的優勢」其同意度的看法，統計結果如表 5-30。

表 5-30
校長增能班課程有助強化校長連任或轉任優勢

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意		不同意		
校長增能班課程能強化現職校長的領導實力，提高校長連任和轉任的優勢。	4.06	.886	5	4	3	2	1
			36.5	37.0	23.2	2.2	1.1

N=181

由表 5-30 看出，校長們對於校長增能班課程有助提高校長連任或轉任優勢，其同意度的平均數(M)=4.06，標準差(SD)=0.886，其中在五點量表中勾選「5」及「4」的分別為 36.5%及 37.0%，合計 73.5%，另有 23.2%選「3」，可見現職校長對於校長增能班課程對提高連任或轉任優勢的助益，其看法較為多元。

在焦點座談時，有校長認為校長增能班規劃的目的之一是幫助現職校長連任或轉任，提供專業增能，協助校長在學校領導及人際關係上省思與成長；另有校長表達增能班課程不一定需要與連任或轉任連結的想法，遴選尚涉及校長與學校是否契合及外界影響力量等實務因素。

生涯發展，367 策勵營課程規劃跟安排是為了幫助現職校長連任跟轉任，除了專業增能外，也提供校長在學校領導及人際關係上許多的省思，平日忙於校務，較少時間進行專業閱讀與探索，處於領導知能的半衰期，對於職業生涯上透過精緻的課程設計，可以讓自己終身學習(談-EJ3-1110720)。

課程的目標在哪裡？校長的進修與校長遴選一定要劃上等號嗎？我們如何跟校長們去傳達為什麼我們要上這個課，以及課程的目標、理想性。因為臺北有其獨特性，要怎麼樣讓校長願意來增能(談-EE4-1110719)。

增能就是增進校長的專業能力，若針對連任轉任可以由校長協會協助辦理相關課程(談-EE6-1110719)。

增能班課程不用和連任轉任連結，以議題討論方式提供需要連轉任的校長參加即可(談-ES1-1110721)。

遴選部分，不是我們想怎麼做就可以怎麼做，上了課也不會給我們保證書，因為外界力量大，只能自求多福，至少在工作上不會面對訴訟，可以安全下莊(談-EJ5-1110720)。

課程是否有助於轉任跟連任，大家填答較低，校園文化氛圍是影響校長及學校契不契合的關鍵(談-EJ7-1110720)。

連任、轉任所需知能和現場打仗需要的不一樣。前人走過的路若不對、辛苦或地雷，可以從教授、教育局、校長協會匿名作為案例，進行釐清與討論(談-ES3-1110721)。

參、校長增能班課程有助校長實現教育理想

校長們對於「校長增能班課程能增益現職校長領導智慧，提升領導效能，實現教育理想」其同意度的看法，調查結果如表 5-31。

表 5-31
校長增能班課程有助實現校長教育理想

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意		不同意		
校長增能班課程能增益現職校長領導智慧，提升領導效能，實現教育理想。	4.25	.754	5	4	3	2	1
			40.9	46.4	10.5	1.7	.6

N=181

由表 5-31 可知，現職校長認為校長增能班有助實現校長教育理想，其同意度的平均數(M)=4.25，標準差(SD)=0.754，其中在五點量表中勾選「5」的有 40.9%、選「4」的有 46.4%，可見校長們相當認同校長增能班課程對增益領導智慧、提升領導效能及實現教育理想的助益。

肆、校長增能班課程有助校長獲得社會認可尊重

校長們對於「校長增能班課程能促進校校長增能班課程能精進現職校長校務經營，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重」同意度的看法，統計結果如表 5-32。

表 5- 32

校長增能班課程有助校長獲得社會認可尊重

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程能精進現職校長校務經營，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重。	4.04	.903	34.8	40.9	18.8	4.4	1.1

N=181

由表 5-32 看出，現職校長認為校長增能班有助其獲得社會認可尊重之同意度平均數(M)= 4.04，標準差(SD)=0.903，其中在五點量表中勾選「5」的有 34.8%、選「4」的有 40.9%，合計 75.7%，另有 18.8%選「3」，顯示校長們對於「校長增能班課程能精進現職校長校務經營，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重」的看法，大半表示認同，但程度略為不一。

伍、校長增能班課程有助校長實踐社會責任

校長們對於「校長增能班課程能協助現職校長構建學校發展方向與藍圖，發揮更大影響力，實踐社會責任」其同意度的看法，調查結果如表 5-33。

由表 5-33 可知，校長們認為校長增能班有助校長實踐社會責任，其同意度的平均數(M)= 4.20，標準差(SD)=0.833，其中在五點量表中勾選「5」的達 42.0%、選「4」的有 39.2%，可見校長增能班課程能協助現職校長構建學校發展方向與藍圖，發揮更大影響力，實踐社會責任，普獲校長的認同。

表 5- 33

校長增能班課程有助校長實踐社會責任

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程能協助現職校長構建學校發展方向與藍圖，發揮更大影響力，實踐社會責任。	4.20	.833	42.0	39.2	16.6	1.1	1.1

N=181

陸、校長增能班課程有助拓展校長人際網絡

校長們對於「校長增能班課程能拓展現職校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統」其同意度的看法，統計結果如表 5-34。

表 5- 34

校長增能班課程有助拓展校長人際網絡

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程能拓展現職校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。	4.25	.783	40.3	49.2	7.7	1.1	1.7

N=181

由表 5-34 可知，校長認為校長增能班有助拓展校長人際網絡，其同意度的平均數(M)= 4.25，標準差(SD)=0.783，其中在五點量表中勾選「5」及「4」的分別有 40.3%及 49.2%，合計高達 89.5%，看出校長增能班課程能拓展現職校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統，獲得校長相當的認同。

柒、校長增能班課程有助校長堅定奉獻教育的信念

有關校長對於「校長增能班課程能堅定現職校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的

職志與熱情」其同意度的看法，調查結果如表 5-35。

表 5- 35

校長增能班課程有助校長堅定奉獻教育的信念

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程能堅定現職校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情。	4.18	.799	38.1	45.3	14.4	1.1	1.1

N=181

由表 5-35 可知，校長們認為校長增能班有助校長堅定奉獻教育的信念，其同意度的平均數(M)=4.18，標準差(SD)=0.799，其中在五點量表中勾選「5」的有 38.1%、選「4」的 45.3%，可見現職校長大部分認同校長增能班課程能堅定其奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情。

捌、校長增能班課程有助提升校長榮譽成就感

校長們對於「校長增能班課程能提供現職校長自我實現的機會，獲得成就肯定，提升榮譽感」其同意度的看法，統計如表 5-36。

表 5- 36

校長增能班課程有助提升校長榮譽成就感

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
校長增能班課程能提供現職校長自我實現的機會，獲得成就肯定，提升榮譽感。	4.14	.804	34.8	49.2	12.7	2.2	1.1

N=181

由表 5-36 顯示，校長認為校長增能班能有助提升校長榮譽成就感，其同意度的平均數(M)=4.14，標準差(SD)=0.804，其中在五點量表中勾選「5」的有 34.8%、選「4」的有 49.2%，可見校長增能班課程能提供現職校長自我實現的機會，獲得成就肯定，提升

榮譽感，獲得大部分校長的肯定。

玖、校長增能班課程有助校長發展職涯階梯

有關校長對於「校長增能班課程能幫助現職校長拓展視野，調整生涯規畫，發展職涯階梯」其同意度的看法，調查結果如表 5-37。

表 5-37

校長增能班課程有助校長發展職涯階梯

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意		不同意		
校長增能班課程能幫助現職校長拓展視野，調整生涯規畫，發展職涯階梯。	4.25	.761	5	4	3	2	1
			40.3	48.1	9.4	1.1	1.1

N=181

由表 5-37 可知，校長認為校長增能班課程有助校長發展職涯階梯，其同意度的平均數(M)= 4.25，標準差(SD)=0.761，其中在五點量表中勾選「5」及「4」的分別有 40.3% 及 48.1%，合計高達 88.4%，顯示大多數校長對校長增能班課程能幫助現職校長拓展視野，調整生涯規畫，發展職涯階梯，均表相當認同。

壹拾、校長增能班課程對校長生涯發展的助益問卷分析結果

校長增能班實施狀況問卷第四題組「校長增能班課程對校長生涯發展的助益」，計包括 9 道題目，各題統計結果已如本節前述。茲進一步將該題組的 9 題結果，進行排序如表 5-38。

表 5-38

校長增能班課程對校長生涯發展的助益問卷結果排序

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
1	4	校長增能班課程能激勵現職校長教育領導熱忱，堅定以教育為志業的信念。	4.23	.822

2	8	校長增能班課程能強化現職校長的領導實力，提高校長連任和轉任的優勢。	4.06	.886
3	1	校長增能班課程能增益現職校長領導智慧，提升領導效能，實現教育理想。	4.25	.754
4	9	校長增能班課程能精進現職校長校務經營，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重。	4.04	.903
5	5	校長增能班課程能協助現職校長構建學校發展方向與藍圖，發揮更大影響力，實踐社會責任。	4.20	.833
6	3	校長增能班課程能拓展現職校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。	4.25	.783
7	6	校長增能班課程能堅定現職校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情。	4.18	.799
8	7	校長增能班課程能提供現職校長自我實現的機會，獲得成就肯定，提升榮譽感。	4.14	.804
9	2	校長增能班課程能幫助現職校長拓展視野，調整生涯規畫，發展職涯階梯。	4.25	.761

由表 5-38 可看出，校長增能班對校長生涯發展的助益中，校長們對於有助「實現教育理想」、「發展職涯階梯」及「拓展人際網絡」三項均表示高度認同，平均數均為 4.25；「堅定教育志業」亦認同度極高，平均數 4.23；次之為「實踐社會責任」、「堅定奉獻教育信念」及「提升榮譽成就感」，平均數分別為 4.20、4.18 及 4.14。至於，校長增能班課程是否能「提高校長連任及轉任的優勢」及「獲得社會認可與尊重」，則較有不同的看法。

在焦點座談時，校長肯定校長增能班課程對校長生涯發展的助益，但也提出生涯發展各題項的平均數較契合度和適切性為低，代表校長對生涯前途的擔憂，且榮譽感排序頗後，顯示在臺北身為校長之難處，亦有校長對「校長增能班課程能強化現職校長的領導實力，提高校長連任和轉任的優勢」排序第 8，特別有感。

從問卷結果顯示校長學備受肯定，不論契合度、適切性、領導效能的提升、生涯發展助益或整體實施成效，都沒有低於 4 分，表示都很受肯定(談-EJ1-1110720)。

問卷結果 4.0 以上表示大家對校長學都很肯定，在研習過程中有感受局裡對校長的關懷與溫暖(談-EJ2-1110720)。

生涯發展分數普遍較低，代表大家對校長生涯前途是很擔憂，上完課積分增加內功，但無法增加實際光環，增加面對事情的處理能力，自己能力一定會增加，每個人如何運用這樣的知識，還要視各校狀況及自己的消化，還有八字也很重要，遇到什麼樣的人，你的個性適不適合應付這樣的事，都是校長自己要去面對(談-EJ6-1110720)。

生涯發展，放第一位的是提升領導，提升什麼，是自我感覺，而不是外評，因為參加這個增能班真正提升什麼，也可能實施期程少、樣本空間小，邀請少數進行座談。最諷刺的是把連任的需求排在第八位，我們不是希望能安全繼續上壘嗎？但丟到第八位去了(談-EJ4-1110720)。

榮譽感排序頗後，表示校長對自己身份的認同滿低，在臺北當校長有些難為，但還是和大家一起努力(談-EJ1-1110720)。

大家認同校長學對連任轉任有幫助，但分數相對低，……，校長太有績效、沒績效，都不容易連任，中間尺度拿捏很重要(談-EJ1-1110720)。

課程連結，由內而外而言，核心問題還是在互動、關係部分，相關資源注入需要局裡支持。修過這門課後是否就能轉任成功，是否與校長遴選機制有連動，若有影響性，校長對這塊感受會更深切，參與度也會更高(談-EJ2-1110720)。

第六章 結論與精進建議

本章依據研究結果與分析提出結論與精進建議，全章共分三節，第一節為初任校長導入班實施成效之結論，第二節為校長增能班實施成效之結論，第三節是初任校長導入班與校長增能班課程實施精進建議。

第一節 初任校長導入班實施成效之結論

本節分別就初任校長導入班課程規劃與臺北校長學的契合程度、初任校長導入班課程實施的適切性、初任校長導入班課程實施提升校長領導效能及初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展等四大面向做成結論。

壹、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學相當契合

一、初任校長導入班課程規劃能與臺北校長學的願景與圖像相當契合

問卷調查結果可發現，校長培育班的課程規劃能有效契合臺北校長學的願景及六大圖像，分述如下：

(一)初任校長導入班課程規劃與臺北校長學願景相當契合

問卷填答者認為「初任校長導入班課程規劃，能呼應臺北校長學『臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長』的願景。」之平均數(M)=4.27，標準差(SD)=0.651，其中在五點量表中勾選 4 以上的有 89.6%，將近 9 成的填答者對於導入班課程能契合臺北校長學的「願景」具有高度的共識，多數認為課程的規劃能符應臺北校長學強調培養都會特色、卓越領導的優質校長之願景。

焦點座談中，初任校長認為導入班的課程不僅和臺北校長學相當契合，且是為培育臺北市卓越校長而發展的方案，面向周延，提供初任校長增能與協助。

(二)初任校長導入班課程規劃與臺北校長學圖像相當契合

問卷填答者認為導入班的課程規劃最能契合「展經營品質」的圖像，展現校長具備深厚教育專業素養，領導經營優質學校，其次，亦能契合「敏人際互動」圖像，以展現

校長樂觀自信的人格特質，並能發展良好人際關係的圖像；第三，則是契合「能兼容並蓄」的圖像，亦即校長應具備高尚品格情操，並具備整合的能力；第四則能契合「領創新實驗」的圖像，以展現校長勇於嘗試，積極創新，以落實在課程與教學的圖像；第五則是契合「願終身學習」的圖像展現校長以身作則，持續充實自我的圖像；第六則是契合「立全球宏觀」的圖像，以展現成為校長所應具備的教育熱忱與國際化宏觀的教育觀。

焦點座談中初任校長認為「展經營品質」和「敏人際互動」契合度最高，主要是導入班課程多能藉由資深校長分享與討論校務經營的重點與行動策略，得以有效的德及時處理校務經營問題；「敏人際互動」則透過標竿參訪中，透過案例學習，對於校內外人際互動獲得寶貴的學習經驗。

二、初任校長導入班課程規劃能與臺北校長學導入階段的定位、目標相當契合

問卷調查結果可發現，初任校長導入班的課程規劃能符合臺北校長學「穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長」的定位並能達成臺北校長學四項階段目標，分述如下：

(一)初任校長導入班課程規劃與臺北校長學定位相當契合

問卷填答者認為「初任校長導入班課程規劃，能符合臺北校長學『穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長』的定位之平均數(M)=4.39，標準差(SD)=0.637，其中在五點量表中勾選 4 以上的共有 5 的有 91.7%，超過九成對於導入班課程能符合臺北校長學的「定位」具有高度的共識，絕大多數認為課程的規劃能符合臺北校長學導入階段以培訓具有教育理念與使命且能承擔學校領導的初任校長之定位。

焦點座談中初任校長認為導入班課程可以協助校長剛進入校務領導系統，能快速的接軌並順暢的運作校務，承擔學校領導的定位，尤其對於高中的初任校長幫助更大。

(二)初任校長導入班課程規劃與臺北校長學目標相當契合

問卷填答在「初任校長導入班課程規劃能達成臺北校長學導入階段目標的程度」部分，依其排序加權平均的排序由高而低為別是：「構建學校發展的方向與藍圖」排列在第 1 順位，排序加權平均為 2.64；其次為「建立學校資源網絡並掌握校務經營的關鍵策略」排序加權平均為 2.54；接著則是「發展最適切的任職學校領導型態」，排序加權平均為

2.51；最後則是「實踐學校領導的職志與熱情」，排序加權平均為 2.32。

焦點座談中，初任校長認為課程規劃透過各種學習方式，除了擴增校長公共關係並有利於校務運作，最重要的是能掌握校務經營的全面性與完整性。

三、初任校長導入班課程規劃能與臺北校長學導入階段的核心素養相當契合

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班課程規劃能符合臺北校長學的五大核心素養，又在 1 至 5 的契合度排序中，五大核心素養的排序加權平均從高而低依序為：「整合教育政策與推動校務的能力」、「增進人際溝通協調與資源統整的能力」、「提升校務成效評估與問題解決的能力」、「涵養學校課程與學習領導的素養」及「形塑學校願景與學校發的知能」。

焦點座談高中組初任校長認為導入班課程對於校長核心素養的養成有很大的幫助，主要是因為他們從未參加主任儲訓和校長儲訓的歷程，藉由導入班課程的實施，有助於提升其專業知能且用於校務經營上。

四、初任校長導入班課程模組能與臺北校長學導入階段培育卓越領導人才的課程模組相當契合

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班最能達成臺北校長學所要培育的卓越領導人才素養的課程模組，排序加權平均從高而低依序為：「學校經營與危機管理」、「教育政策推動與轉化」、「校務決策與績效責任」、「課程教學與學習領導」、「公共關係與校園文化」及「典範學習」。

焦點座談中初任校長認為課六大主軸與臺北學相當契合，不僅提升校長領導效能，典範學習的課程幫助也很大，尤其危機處理對於新任校長而言，更有所助益，也有校長認為「教育政策推動與轉化」得以協助因應各校之不同文化能順利轉化與配合。

五、初任校長導入班課程學習方式能與臺北校長學學習形式高度契合

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為「初任校長導入班以主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群、師徒學習、客製化到校服務、校務經營工作坊和線上專

業學習社群進行」之平均數(M)=4.53，標準差(SD)=0.565，其中在五點量表中勾選 4 以上的有 96.6%，對於導入班課程能符合臺北校長學的學習形式具有高度的共識，絕大多數都認為課程的規劃能符合導入階段的學習形式。

焦點座談中初任校長認為導入班課程六項主軸與臺北市校長學相當契合，學習形式多元，對於初任校長幫助甚大。

六、初任校長導入班課程之學習期程與時間能與臺北校長學導入階段規劃契合

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為「初任校長導入班課程包括六大主題軸，以多元學習方式實施，導入班第一年合計 36 小時，第二年 28 小時，學習期程和時間上符合臺北校長學導入階段之規畫」之平均數(M)=4.14，標準差(SD)=0.698，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 85.8%，仍有多數的校長覺得課程的安排、學習期程與時間能符合臺北校長學導入階段的規劃。

七、初任校長導入班學習成效檢核方式能與臺北校長學導入階段結業證書授予要件契合

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班透過出席率、研習報告、訪視報告及完成「期中理解檢核表」檢核學習成效之方式，符合臺北校長學導入階段授予結業證書之要件契合度的平均數(M)=4.16，標準差(SD)=0.688，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 86.2%，有八成五以上的校長認為出席率、研習報告、訪視報告及完成「期中理解檢核表」等方式符合結業證書授予的要件。

貳、初任校長導入班課程實施具有高度適切性

一、初任校長導入班課程規劃六大主題軸高度適切

問卷調查結果可發現，初任校長導入班課程六大主題軸初任校長導入班課程規劃六大主題軸，包括：教育政策推動與轉化、公共關係與校園文化、課程發展與教學領導、學校經營與危機管理、校務決策與績效責任、創新科技與永續發展，能幫助初任校長接掌學校，承擔領導責任的適切性之平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434，其中在五點量

表中勾選「5」的佔 58.0%、選「4」的佔 38.6%，超過九成的校長認為初任校長導入班課程的六大主軸能幫助初任校長接掌學校承擔領導，對於前述課程規劃的適切性具有高度共識。

二、初任校長導入班第一年課程之學習方式高度適切

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班第一年課程的學習方式包括：主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群和師徒學習，其適切性的平均數(M)=4.52，標準差(SD)=0.59，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 97.6%，可見對於導入班第一年課程的學習方式，絕大多數對於其適切性具有高度共識。

焦點座談中初任校長認為第一年的課程內容相當明確，提供很多資源和協助，無論主題工作坊、標竿參訪、小團體和典範學習，確實能讓初任校長深刻的體驗，並對於專業和實務上有所精進，也因此建議導入班的辦理期程能再延續下去。

三、初任校長導入班第二年課程之學習方式相當適切

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班第二年課程的學習方式包括：客製化到校服務(out reach)、校務經營工作坊和線上專業學習社群，其適切性的平均數(M)=4.29，標準差(SD)=0.747，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 89.3%，對於導入班第二年課程的學習方式，近 9 成對於其適切性具有高度共識。

焦點座談中初任校長對與課程內容主要以客製化到校服務(out reach)方式進行相當適切，尤其以各校個別的問題，經由教授和師傅校長滲入的討論與指導，在經營校務的歷程中，情感上也獲得抒發，更能提升職場上的挫折容忍度，正向的繼續引領學校發展。

四、初任校長導入班課程之實施期程及時數規劃適切

問卷調查結果可發現，問卷填答者多數認為課程第一年實施期程為 1 學年，共計 54 小時；第二年為 1 學年，共計 28 小時其適切性的平均數(M)=4.09，標準差(SD)=.763，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 84.5%，有超過 8 成填答者認為最適切。

五、初任校長導入班評量機制適切

問卷調查結果可發現，問卷填答者對於導入班採出席率與研習報告的評量機制，以確保學習成效其適切性的平均數為 $(M)=4.04$ ，標準差 $(SD)=0.833$ 。五點量表中勾選「5」的有 31.7%、選「4」的有 44.9%、勾選「3」的有 19.35%，顯見導入班的學習評量機制對於學習成效的檢核仍具有高適切性。

焦點座談中，有任校長對於評量方式，以繳交學習心得和出席率的方式，有認為合適；一位建議一年的課程延長，兼顧學習與評量密集的負擔；有兩位校長建議作業減量和簡化；一位初任校長建議修正檢核是否通過標準即可。

六、初任校長導入班所有成員均須簽署並恪守育專業倫理規範高度適切

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為每位初任校長、師傅校長及指導教授，皆須簽署並恪守教育專業倫理規範，其適切性平均數為 $(M)=4.54$ ，標準差 $(SD)=0.636$ 。在五點量表中勾選「5」的有 60.4%、選「4」的有 34.8%，顯見超過 9 成的校長認為這樣的要求具高度的適切性。

七、初任校長導入班第二年結束前進行之期中理解相當適切

問卷調查結果可發現，問卷填答者對於「初任校長導入班第二年結束前，透過期中理解問卷，自我省思擔任校長一職的歷程，敏覺學校全方位領導情形，自我惕勵並期順利連任或轉任。」之適切性平均數為 $(M)=4.31$ ，標準差 $(SD)=0.711$ 。在五點量表中勾選「5」的有 42.2%、選「4」的有 48.5%、勾選「3」的有 7.3%。顯見初任校長導入班第二年結束前進行之期中理解相當適切。

八、師傅校長在初任校長四年任期內其角色功能高度適切

問卷調查結果可發現，問卷填答者對於「師傅校長在初任校長四年任期內，負有持續觀察與追蹤輔導的責任，扮演諮詢者的角色」具高度的認同，其適切性的平均數為 $(M)=4.42$ ，標準差 $(SD)=0.663$ 。在五點量表中勾選「5」的有 49.8%、選「4」的有 44.0%，但勾選「3」的有 5.3%。師傅校長在初任校長四年任期內其角色功能高度適切。

焦點座談中，多數初任校長認為師傅校長的陪伴、諮詢、解惑，讓初任校長在校務經營上能很踏實、穩當的前行，也因此建議永久的服務，另也建議專業學習社群能再增加一位現職校長擔任師傅校長，可以做為連任轉任的諮詢服務。

參、初任校長導入班課程能高度有效的提升校長領導效能

一、初任校長導入班課程相當有理解市政計畫的脈絡及政策內涵

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班能有助於初任校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策的平均數(M)=4.31，標準差(SD)=0.656，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 90.3%，具有高度的同意。

二、初任校長導入班課程高度有助掌握教育政策要旨的解析

問卷填答者認為初任校長導入班能幫助初任校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策的平均數(M)=4.41，標準差(SD)=0.689，其中在五點量表中勾選「4」以上的 90.3%，逾 9 成的校長認為導入班課程對於初任校長教育政策是有幫助的。

焦點座談中有初任校長認為導入班課程能在校長上任期間內，明確提供所需的資源與協助，包括教育政策方向內容和目標，確實能提升校長的領導效能。

三、初任校長導入班課程相當能幫助校長提升法學素養

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為「導入班課程能有助提升法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善管理學校事務」的平均數(M)=4.29，標準差(SD)=0.697，其中在五點量表中勾選「5」的有 40.6%、選「4」的有 48.8%，將近 9 成覺得導入班課程可以強化出任校長的法學素養。

焦點座談中初任校長對於法學素養的涵養，最新的法令規定有迫切的需求，建議能派入課程之中，以因應校務中常常發生的諸多案件，能有法律的依據，順利的解決校務問題，包括可能常遇到性平事件。

四、初任校長導入班課程高度能幫助校長提升領導素養，充實校務經營知能

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班能提升領導素養，並能充實校務經營知能的平均數(M)=4.48，標準差(SD)=0.660，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 94.2%，對於初任校長導入班課程能有助於提升其領導素養。

五、初任校長導入班課程相當能增強教學領導知能，提升學校教學品質

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班能增強校長課程教學領導專業知能，提升學校教學品質的平均數(M)=4.33，標準差(SD)=0.674，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 91.8%，顯見導入班課程對於校長課程教學領導專業知能及教學品質的提升，具有高度的同意度。

此外，問卷填答者認為初任校長導入班課程有利於初任校長提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力的平均數(M)=4.49，標準差(SD)=0.667，其中在五點量表中勾選「5」的有 56.5%、選「4」的有 38.2%，顯見有超過 9 成的校長高度的同意導入班課程有利初任校長提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力。

六、初任校長導入班課程相當能幫助校長建立良好公共關係

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班課程有利於建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持，增益其現職學校行政效能的平均數(M)=4.35，標準差(SD)=0.708，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 90.8%，對於導入班課程有助增進建立公共關係，挹注更多外部資源推動校務的能力具有高度的同意度。

焦點座談中，初任校長對於公共關係的建立表示同意與認同，但建議課程規劃上可以增加家長會和教師會的相關議題，以增進學校與上述兩會得以攜手合作，共謀學校全面的發展。

七、初任校長導入班課程能高度充實校長的危機管理知能並建立預防及應變能力

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班校長認為導入班課程能充實初任校長的危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力的同意度平均數(M)=4.43，標準差(SD)=0.720，且在五點量表中勾選「5」的為 54.6%、選「4」的有 36.2%，可見對於

初任校長導入班課程增加初任校長的危機管理知能並能建立危機預防與處理的應變能力獲得絕大多數校長的同意。

焦點座談中，初任校長認為導入班課程有關危機處理主題相當肯定，能讓校長因應各校之特性擬定校務發展方向，尤其危機處理的建議，對於領導效能有很大的助益，但也建議能增以個案學習的方式，強化此議題的討論與分享。

八、初任校長導入班課程相當有利於新興議題的掌握，發展有效的行動策略

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班課程有利於初任校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略的平均數(M)=4.39，標準差(SD)=0.694，其中在五點量表中勾選「5」的有 48.3%、選「4」的有 44.0%，逾 9 成的校長同意導入班課程有利校長掌握新興議題力並發展有效的行動策略。

焦點座談中，初任校長建議課程可以增加法學、建築工程，補足學校實務上的需求，此外建議增加生活美學較為軟性的課程，以紓解校務經營上的壓力。

九、初任校長導入班課程能高度提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力

問卷調查結果可發現，初任校長導入班校長認為導入班課程有利於初任校長提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力的平均數(M)=4.49，標準差(SD)=0.667，其中在五點量表中勾選「5」的有 56.5%、選「4」的有 38.2%，顯見有超過 9 成的校長高度的同意導入班課程有利初任校長提升領導知能，強化擔任校長的教育專業與能力。

焦點座談中，初任校長認為如同問卷結果呈現，導入班的課程，確實能引導初任校長快速地進入校務領導的職場，對於導入班扮演支持系統，能有效地提升其領導知能與領導專業能力。

肆、初任校長導入班課程相當有效的促進校長生涯發展的志業

一、初任校長導入班課程能堅定終身奉獻教育以教育為志業的信念

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為初任校長導入班課程能堅定校長「終身奉獻

教育，以教育為志業的信念」同意度的平均數(M)=4.16，標準差(SD)=0.762，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 81.1%，有 8 成的校長認為導入班課程能堅定以教育為志業的信念。

焦點座談中，初任校長在導入班學習過程中，愈發敏覺到身負教育的任重道遠，但同時在壓力之下，期許除了導入班師長、師傅校長、夥伴校長的彼此關懷與協助之外，若有次級團體的交流，會更能因同理而引起感動與共鳴，也隨時提醒校長莫忘初衷的信念，不至於常常身處校務問題處理之中，減低了從事教育的熱情。

二、初任校長導入班課程能強化領導實力並提高連任和轉任的優勢

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班能強化「領導實力，提高轉任和連任的優勢」同意度的平均數(M)=4.19，標準差(SD)=0.783，其中在五點量表中勾選「5」的有 38.8%、選「4」的有 43.7%，逾 8 成同意導入班的課程能更強化校長的領導實力並提高連任和轉任的優勢。

焦點座談中，有初任校長肯定本課程對於「連任轉任優勢」有幫助，但還是要考量並注意其他影響因素。

三、初任校長導入班課程相當能儲備校長的領導能量與效能並實現校長教育理想

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班課程能幫助校長「儲備領導能量提高領導效能，實現教育理想」同意度的平均數(M)=4.38，標準差(SD)=0.699，其中在五點量表中勾選「5」的有 48.8%、選「4」的有 41.1%，對於導入班課程能幫助校長儲備領導能量，提高領導效能，實現教育理想，具有高度的同意度。

四、初任校長導入班課程能促使校長穩健經營校務並獲得認可與尊重

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班能幫助校長「穩健經營校務，提升社會地位，並獲得認可與尊重」同意度的平均數(M)=4.16，標準差(SD)=0.796，其中在五點量表中勾選「5」的有 38.2%、選「4」的有 42.5%，約有 8 成校長認為初任校長導入班課程是有助於提升校長對於校務經營的穩健度而且同時可提升社會地位並獲得認可與尊重。

五、初任校長導入班之實務研討課程相當能幫助構建學校發展方向跟藍圖

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班的實務研討課程能幫助其「構建學校發展方向與藍圖，實踐社會責任」同意度的平均數(M)=4.29，標準差(SD)=0.699，其中在五點量表中勾選「5」的為 41.5%、選「4」的有 46.9%，對於初任校長導入班課程中的實務研討能幫助校長構建學校的發展方向跟藍圖，進而實踐社會責任。

六、初任校長導入班課程能高度拓展人際網絡，建構支持系統

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班能「拓展人際網絡，建構支持系統」同意度的平均數(M)=4.44，標準差(SD)=0.687，其中在五點量表中勾選「5」的為 54.1%、選「4」的有 37.2%，可見導入班課程能幫助校長拓展人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統獲得校長相當高度的認同。

七、初任校長導入班課程相當能堅定奉獻教育信念，實現學校領導的職志與熱情

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班「能堅定校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情」同意度的平均數(M)=4.22，標準差(SD)=0.769，其中在五點量表中勾選「5」的有 40.6%、選「4」的有 43.0%，可見初任校長導入班課程對於幫助校長堅定奉獻教育的信念並能實踐學校領導的職志與熱情，亦獲得認同。

八、初任校長導入班課程相當能提供發展自我機會，提升擔任校長的榮譽感

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班能「提供校長發展自我的機會，提升擔任校長的榮譽感」同意度的平均數(M)=4.22，標準差(SD)=0.786，其中在五點量表中勾選「5」的有 41.1%、選「4」的有 42.0%，逾 8 成的校長同意初任校長導入班課程能提供校長發展自我的機會並提升擔任校長的榮譽感，其餘的校長也至少同意參加導入班能提供發展自我的機會。

九、初任校長導入班課程相當能幫助拓展視野並踏實校長職涯階梯

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為導入班能幫助「拓展視野，調整生涯規畫，

踏實職涯階梯」平均數(M)為 4.39，標準差(SD)為 0.694，其中在五點量表中勾選「4」以上的有 93.2%，逾 9 成的校長同意初任校長導入班課程能幫助校長拓展視野，調整生涯規劃並踏實校長職涯階梯。

第二節 校長增能班實施成效之結論

本節分別就校長增能班課程規劃與臺北校長學的契合程度、校長增能班課程實施的適切性、校長增能班課程對校長領導效能的提升及校長增能班對校長生涯發展的助益等四大面向做成結論。

壹、校長增能班課程規劃與臺北校長學相當契合

一、校長增能班課程規劃與校長學方案的願景與圖像相當契合

問卷調查結果可發現，校長增能班的課程規劃能有效契合臺北校長學的六大圖像及願景，分述如下：

(一)校長增能班課程規劃與臺北校長學願景相當契合

問卷填答者認為「校長增能班之課程，能符應臺北校長學『臺北校長卓越領航－培養具有都會特色的優質校長』的願景」之平均數(M)=4.31，標準差(SD)=0.638，其中在五點量表中勾選「5」的有 40.8%、選「4」的有 49.7%，顯示有 9 成校長對於校長增能班課程能契合臺北校長學的「願景」具有高度的共識，都認為課程的規劃能符應臺北校長學強調培養具有都會特色優質校長之願景。

焦點座談中，校長也表達增能班課程規劃與臺北校長學植基於都會校長專業形象之願景，兩者間有緊密的關聯。

(二)校長增能班課程規劃與臺北校長學圖像相當契合

經由問卷蒐集資料分析，填答問卷的校長們認為校長增能班的課程規劃，最能契合臺北校長學「展經營品質」的圖像，能豐厚校长的教育專業素養，建構學校發展方向，提升學校經營品質；其次為與「敏人際互動」契合，能提升校長領導情意與人際素養，建立和諧共好的校園文化；第三則是契合「領創新實驗」的臺北校長學圖像，激勵校長

勇於嘗試，積極創新，以務實的創客信念成就學生學習；第四為契合「能兼容並蓄」，協助校長理解都會多元的變遷特性，整合各方意見，凝聚引領學校發展的力量；第五是與「願終身學習」契合，校長能持續充實、拓展自我，融合企業經營策略，構築師生展才舞臺；第六則為「立全球宏觀」，拓展國際視野，掌握社會變遷脈動，展現教育熱忱與國際宏觀。

在焦點座談時，與談校長對校長增能班的課程規劃咸表肯定，認為能與臺北校長學的校長圖像緊密連結，且在系統化脈絡中，能提供校長更清晰的圖像，並因應個人特質與學校文化，思考領導學校的方向；其中，經營品質更是校務領導的核心，與校長會不會中箭落馬(連、轉任)有很大的關聯，因此自實務面角度會將「展經營品質」排序在前。

二、校長增能班課程規劃與校長學方案增能階段的定位、目標相當契合

問卷調查結果可發現，校長增能班的課程規劃能有效符合臺北校長學「卓越永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長」的定位，並能達成臺北校長學四項增能階段目標，分述如下：

(一)校長增能班課程規劃與臺北校長學定位相當契合

問卷填答者認為「校長增能班之課程，能符應臺北校長學增能階段『卓越永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長』的定位」之平均數(M)=4.32，標準差(SD)=0.667，五點量表勾選「5」的有43.2%、選「4」的有45.6%，近9成的校長們對於校長增能班課程能符合臺北校長學的「定位」具有高度的共識，絕大多數都認為校長增能班的課程規劃，能增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長。

(二)校長增能班課程規劃與臺北校長學目標相當契合

問卷填答者在校長增能班課程規劃能達成臺北校長學增能階段目標的程度上，依其加權平均的排序由高而低為別是：「精進學校領導關鍵策略與方法」排序第1，排序加權平均為3.18；其次為「拓展學校經營視野與深化學校特色」，排序加權平均2.92；第3是「永保學校領導的專業與人文情懷」，排序加權平均2.22；最後則是「展現經營業績並能承擔師傅校長責任」，排序加權平均為1.69。

在焦點座談時，有校長表示目標契合度的排序會以現實角度考量，因此，對精進校務領導關鍵策略的課程最有感，而承擔師傅責任則相對排序較後。

三、校長增能班課程規劃能與校長學方案增能階段的核心素養相當契合

問卷填答者認為校長增能班課程規劃能符應臺北校長學核心素養的程度，五大核心素養依加權平均的高低排序為：「具有突破學校發展與提升行政效率的能力」、「具備形塑學校品牌與發展學校特色的能力」、接著是「具有學習領導與創新學校教育內涵的素養」、「具備凝聚校園團隊與成就師生夢想的胸懷」及「具備導入企業經營與落實永續發展的智慧」。

在焦點座談時，校長亦肯定增能班課程規劃能緊扣臺北校長學的目標及核心素養，對學校經營品質及關鍵策略提升助益甚多。

四、校長增能班課程規劃與臺北校長學方案課程模組相當契合

問卷填答者認為增能班規劃的課程，與臺北校長學方案的「學校經營關鍵與危機案例」、「教育趨勢與學校創新經營」及「企業經營管理與學校領導」三項課程模組，契合度頗高；而「校際合作與策略聯盟」其排序加權平均為 2.27，顯示其在校長增能方面仍具有相當的功效，只是不如排序前三項的課程模組。另，「國內外標竿學校參訪與教育議題研究」排序最後，有可能是因疫情影響未能進行參訪活動所造成。

焦點座談中，有校長提出危機處理是校務經營中非常重要且關鍵的環節，與問卷結果契合度最高的「學校經營關鍵與危機案例」課程模組，看法頗為一致。

五、校長增能班課程學習方式與臺北校長學增能階段學習方式高度契合

問卷調查結果發現，填答者認為「校長增能班以案例研討、跨域學習、移地學習、專業學習社群、自主學習等方式進行學習，能符應臺北校長學增能階段之學習方式」之平均數(M)=4.47，標準差(SD)=0.608，其中在五點量表中勾選 5 的有 53.3%、選「4」的有 40.8%，合計高達 94.1%，顯示絕大多數校長均對校長增能班課程學習方式與臺北校長學增能階段學習方式相符應，具有高度的共識。

六、校長增能班課程實施期程與臺北校長學增能階段實施期程契合

問卷調查結果發現，問卷填答者認為「校長增能班課程實施期程為 1 學年，採分散式進行，合計 36 小時，學習期程和時數能符合臺北校長學增能階段之規劃」之平均數(M)=4.18，標準差(SD)=0.684，在五點量表中勾選「5」的有 33.1%、選「4」的有 52.1%、

選「3」的有 14.2%，顯示校長們認為校長增能班課程實施期程與臺北校長學增能階段之規劃契合。

七、校長增能班結業規範與臺北校長學增能階段之結業要件相當契合

問卷調查結果發現，問卷填答者對於「校長增能班課程以完成修習共同科目及選修科目各 18 小時，合計 36 小時，核發結業證書，能符應臺北校長學增能階段之結業要件」填答平均數(M)= 4.22，標準差(SD)=0.688，其中在五點量表中勾選「5」的有 36.7%、選「4」的有 49.7%、選「3」的有 13.0%，可知校長們認為校長增能班的結業規範與臺北校長學增能階段之結業要件相當契合。

貳、校長增能班課程實施具有適切性，但在課程的多元性有精進的空間

一、校長增能班課程內容高度適切，在課程面向可更多元

問卷調查結果可發現，校長增能班課程內容適切性的平均數(M)= 4.41，標準差(SD)=0.682，其中在五點量表中勾選「5」的有 50.8%、選「4」的有 40.3%，可見校長對於「校長增能班課程內容分為共同科目及選修科目兩大類。共同科目包括幸福教育實踐的分享與探討、學校成功經營個案分析與討論等主題；選修科目包括校長連任與轉任成功的案例分享、校園危機管理案例與反思等主題，能聚焦學校經營實務議題，提升校長視野與知能」其適切性具有高度共識，絕大多數的填答者都認為這樣的課程內容有高度的適切性。

在焦點座談時，校長們對增能班課程的規畫用心及內容豐富甚表肯定，認為能兼顧共同方向及個殊需求，但面向可以更廣更多元，除了共同科目和選修科目外，可開放校長們自主揪團開課，也可加入個別支持輔導系統等方式。也有校長認為增能課程為回流機制，應該要有進階的概念，在結業證書上能分級、標章，鼓勵校長持續參加。

二、校長增能班課程學習方式相當適切，也可採部分線上課程

問卷調查結果發現，就「校長增能班的學習以案例研討、跨域學習、專業學習社群、自主學習等方式進行，能滿足校長因應職涯發展的多元學習需求」，其適切性的平均數為(M)= 4.39，標準差(SD)=0.679。在五點量表中勾選「5」的有 47.5%、選「4」的有 45.3%。絕大多數的校長認為校長增能班課程所進行的學習方式是相當適切的。

在焦點座談時，校長認為校長增能班課程進行方式除實體課程外，也可採部分線上課程。

三、校長增能班課程實施期程適切

問卷調查結果發現，對於「校長增能班課程實施期程為 1 學年，採分散式進行」其適切性的平均數(M)=4.17，標準差(SD)=0.822，其中在五點量表中勾選「5」的有 39.2%、選「4」的有 42.5%、勾選「3」占 14.9%。可見大多數校長認為校長增能班課程的實施期程是適切的。

焦點座談中，與會者除了對校長增能班實施期程表示肯定，也提及目前的期程規劃對校務繁忙的校長可能造成些許不便，另也有校長認為因疫情未辦理異地學習參訪，應持續完成辦理，擴展校長視野，增進同儕情感。

四、校長增能班課程時數適切

問卷調查結果發現，問卷填答者認為「校長增能班課程須完成共同科目及選修科目各 18 小時，計 36 小時，以取得增能課程的結業證書」其適切性的平均數(M)=4.15，標準差(SD)=0.795，其中在五點量表中勾選「5」的有 36.5%、選「4」的有 45.9%、勾選「3」占 14.9%。可見大多數校長認為校長增能班課程實施時數是適切的。

焦點座談時，有校長自校務負擔或個人時間安排角度，提出參加套裝或固定時數課程較有壓力。

五、校長增能班課程案例研討高度適切

問卷調查結果發現，問卷填答者對於校長增能班課程著重以案例研討方式進行的適切性看法，其平均數為 (M)=4.46，標準差(SD)=0.654，在五點量表中勾選「5」的有 53.0%、選「4」的 40.9%。可見絕大多數校長認為校長增能班課程著重以案例分享討論方式進行，具有極高度的適切性，可協助校長在理論、實務及創新的循環運作思考中，發展學校經營特色。

在焦點座談時，與談校長咸認為實務問題的案例分享獲益甚多，是非常適切的課程實施方式。

六、校長增能班課程自主學習相當適切

問卷調查結果發現，填答者對於「參加校長增能班研習的校長可申請自主學習，其成果經審核通過，至多可抵 6 小時選修科目之時數，能賦予校長更彈性的自主增能規劃空間」之適切性平均數為 $(M)= 4.27$ ，標準差 $(SD)=0.657$ 。在五點量表中勾選「5」的有 38.1%、選「4」的有 51.4%、選「3」的有 9.9%。顯見絕大多數校長認為校長增能班課程提供申請自主學習抵免 6 小時選修科目的規劃，具有高度的適切性。

七、校長增能班課程實施對象適切，但有開放對象的呼聲

問卷調查結果發現，問卷填答者對於「校長增能班之實施對象為新任第三、第四年及連任第六、第七、第八年之校長，能提供校長生涯中不斷成長的學習機會」，其適切性的平均數 $(M)= 4.09$ ，標準差 $(SD)=0.923$ 。在五點量表中勾選「5」的有 38.1%、選「4」的有 38.1%，合計 76.2%，另有 14.9%選「3」。顯示大部分校長對校長增能班課程實施對象表示認同，也有少數校長持不同看法。

在焦點座談時，多位校長建議實施對象宜開放，讓有意願的現職校長均可參加。

八、校長增能班協力組織參與適切

問卷調查結果發現，問卷填答者對於「校長增能班課程邀請校長協會、家長聯合會及教師會共同參與規劃及討論，能提供不同的組織觀點及經驗」之適切性，平均數 $(M)= 4.12$ ，標準差 $(SD)=0.818$ ，在五點量表中勾選「5」的有 35.9%、選「4」的有 43.1%，合計 79%，另有 18.2%勾選「3」的中間選項。可見校長們對於校長增能班邀請協力組織參與之適切性，認同度頗高，但也有少部分不同角度的看法。

在焦點座談時，校長認為協力組織參與有助於促進校長與協力組織間的相互了解，也有校長提及對協力組織之期待及課程內容可再衡酌。

參、校長增能班課程相當能提升校長領導效能

一、校長增能班課程相當有助校長校務經營符應市政發展脈絡

問卷調查結果可發現，填答者對於「校長增能班課程能幫助現職校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策」的同意度平均數 $(M)= 4.30$ ，標準差 $(SD)=0.774$ ，其中在五點量表中勾選「5」的有 45.6%、選「4」的有 41.8%，普遍都表示

高度同意。

二、校長增能班課程高度有助校長掌握教育政策並落實執行

問卷調查結果發現，填答者認為「校長增能班課程能幫助現職校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策」的同意度平均數(M)= 4.45，標準差(SD)=0.732，其中在五點量表中勾選「5」的有 55.5%、選「4」的有 36.8%，計達 92.3%，可見表示高度認同。

在焦點座談時，校長提出了解教育政策的必要性，也肯定課程規劃對現職校長掌握教育政策的助益。

三、校長增能班課程相當有助提升校長法學素養

問卷調查結果可發現，填答者認為「校長增能班課程能提升現職校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務」的同意度平均數(M)= 4.29，標準差(SD)=0.749，其中在五點量表中勾選「5」的有 42.9%、選「4」的有 46.2%，可見對於校長增能班課程對提升法學素養的助益表示相當同意。

焦點座談中，多位校長提及法學素養在學校領導時的重要性及需求性，也建議能更增加此類課程。

四、校長增能班課程相當有助充實校長學校經營知能

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為「校長增能班課程能提升現職校長的領導素養，充實校務經營的知能」的同意度平均數(M)=4.36，標準差(SD)=0.735，其中在五點量表中勾選「5」的有 46.7%、選「4」的有 45.6%，合計達 92.3%，可見相當認同。

五、校長增能班課程相當有助校長提升課程與教學品質

問卷調查結果發現，填答者對於「校長增能班課程能增強現職校長課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質」的同意度平均數(M)= 4.30，標準差(SD)=0.714，其中在五點量表中勾選「5」的有 42.3%、選「4」的有 47.8%，可見對於校長增能班課程提升學校課程與教學品質，普遍獲得九成以上校長的認同。

焦點座談中，校長表示增能班有必要強化校長課程領導及論述課程理念的能力。

六、校長增能班課程有助校長建立良好公共關係

問卷調查結果發現，填答者認為「校長增能班課程有利於現職校長建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持」的同意度平均數(M)=4.12，標準差(SD)=0.809，其中在五點量表中勾選「5」的有 33.5%、選「4」的有 48.9%、選「3」的為 14.3%，看出大部分校長對增能班課程有助於現職校長建立良好的公共關係表示同意。

焦點座談中，有校長提及建立良好公共關係非常重要，建議在課程中規劃適當的方式協助現職校長。

七、校長增能班課程高度有助校長提升危機管理能力

問卷調查結果發現，填答者認為「校長增能班課程能充實現職校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力」的同意度平均數(M)= 4.40，標準差(SD)=0.735，且在五點量表中勾選「5」的有 51.6%、選「4」的有 39.6%，合計達 91.2%，可見校長增能班課程有助提升危機管理能力，獲得絕大多數校長的同意。

在焦點座談時，校長認為危機管理能力是校長領導實務中很重要的環節，增能班課程中的相關案例分享，很有助益。

八、校長增能班課程高度有助校長精進議題管理能力

問卷調查結果發現，填答者認為「校長增能班課程有利於現職校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略」的同意度平均數(M)=4.41，標準差(SD)=0.682，其中在五點量表中勾選「5」的有 50.0%、選「4」的有 42.9%，合計為 92.9%，可見校長增能班課程有助於現職校長精進議題管理能力，普獲校長們的肯定。

焦點座談中，有校長提及希望課程中優先納入新興議題，並了解成功案例的關鍵。

肆、校長增能班課程能有效的促進校長生涯發展

一、校長增能班課程相當有助校長堅定教育志業

問卷調查結果發現，填答者認為校長增能班有助校長堅定教育志業，其同意度的平均數(M)= 4.23，標準差(SD)=0.822，其中在五點量表中勾選「5」的有 42.5%、選「4」的有 41.4%，可見對於校長增能班課程對於激勵現職校長教育領導熱忱，堅定以教育為志業的信念，具有相當程度的幫助。

二、校長增能班課程有助強化校長連任或轉任優勢

問卷調查結果發現，填答者認為校長增能班課程有助強化校長連任或轉任優勢，其同意度的平均數(M)= 4.06，標準差(SD)=0.886，其中在五點量表中勾選「5」及「4」的分別為 36.5%及 37.0%，合計 73.5%，另有 23.2%選「3」，可見現職校長對於校長增能班課程對提高連任或轉任優勢的助益，其看法較為多元。

在焦點座談時，有校長認為校長增能班規劃的目的之一是幫助現職校長連任或轉任，提供專業增能，協助校長在學校領導及人際關係上省思與成長；另有校長表達增能班課程不一定需要與連任或轉任連結的想法，遴選尚涉及校長與學校是否契合及外界影響力等實務因素。

三、校長增能班課程相當有助校長實現教育理想

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長增能班有助實現校長教育理想，其同意度的平均數(M)=4.25，標準差(SD)=0.754，其中在五點量表中勾選「5」的有 40.9%、選「4」的有 46.4%，可見校長們頗為認同校長增能班課程對增益領導智慧、提升領導效能及實現教育理想的助益。

四、校長增能班課程有助校長獲得社會認可尊重

問卷調查結果發現，填答者認為校長增能班有助校長校長獲得社會認可尊重，其同意度的平均數(M)= 4.04，標準差(SD)=0.903，其中在五點量表中勾選「5」的有 34.8%、選「4」的有 40.9%，合計 75.7%，另有 18.8%選「3」，顯示校長們對於「校長增能班課程能精進現職校長校務經營，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重」的看法，大半表示認同，但程度略為不一。

五、校長增能班課程相當有助校長實踐社會責任

問卷調查結果發現，填答者認為校長增能班有助校長實踐社會責任，其同意度的平均數(M)= 4.20，標準差(SD)=0.833，其中在五點量表中勾選「5」的達 42.0%、選「4」的有 39.2%，可見校長增能班課程能協助現職校長構建學校發展方向與藍圖，發揮更大影響力，實踐社會責任，普獲校長的認同。

六、校長增能班課程相當有助拓展校長人際網絡

問卷調查結果發現，填答者認為校長增能班有助拓展校長人際網絡，其同意度的平均數(M)=4.25，標準差(SD)=0.783，其中在五點量表中勾選「5」及「4」的分別有40.3%及49.2%，合計高達89.5%，可見校長增能班課程能拓展現職校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統，獲得校長相當認同。

七、校長增能班課程有助校長堅定樂於奉獻教育的信念

問卷調查結果發現，填答者認為校長增能班有助校長堅定樂於奉獻教育的信念，其同意度的平均數(M)=4.18，標準差(SD)=0.799，其中在五點量表中勾選「5」的有38.1%、選「4」的有45.3%，可見現職校長大部分頗為認同校長增能班課程能堅定其奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情。

八、校長增能班課程有助提升校長榮譽成就感

問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長增能班能有助提升校長榮譽成就感，其同意度的平均數(M)=4.14，標準差(SD)=0.804，其中在五點量表中勾選「5」的有34.8%、選「4」的有49.2%，可見校長增能班課程能提供現職校長自我實現的機會，獲得成就肯定，提升榮譽感，獲得大部分校長的認同。

九、校長增能班課程相當有助校長發展職涯階梯

問卷調查結果發現，問卷填答者認為校長增能班能有助校長發展職涯階梯，其同意度的平均數(M)=4.25，標準差(SD)=0.761，其中在五點量表中勾選「5」及「4」的分別有40.3%及48.1%，合計高達88.4%，顯示大多數校長對校長增能班課程能幫助現職校長拓展視野，調整生涯規畫，發展職涯階梯，均表相當認同。

第三節 初任校長導入班與校長增能班課程實施精進建議

本節綜整問卷調查發現及焦點座談結果，分別對初任校長導入班與校長增能班課程實施提出精進建議。

壹、初任校長導入班課程實施精進建議

一、兩年期校長導入課程，時間數尚待調節

初任校長導入班研習時數，第一年主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、師徒學習等合計 36 小時，第二年客製化到校服務、校務經營工作坊、線上專業學習社群等合計 28 小時。問卷調查結果發現適切性的排序相對較後面(M= 4.09，SD=0.763)，顯示兩年期時間數有待調節。

二、簡化評量機制，以設定之標準進行觀察檢核

初任校長導入班透過出席率、研習報告、訪視報告、期中理解檢核表等成績評量機制，來確保學習成效。問卷調查結果發現適切性的排序相對較後面(M= 4.04，SD=0.833)；參與焦點座談的校長們也表達評量應兼顧學習與評量的負擔，建議作業減量和簡化，檢核是否通過標準即可。

三、及早遴配師傅校長，俾供校務經營諮詢

初任校長導入班師傅校長在初任校長四年任期內，負有持續觀察與輔導的責任，扮演諮詢支持的角色備受肯定。焦點座談時多位校長提出建議在校長遴選完成後，及早遴配師傅校長，以便諮詢校長就職、行政人員遴選……等校務經營事項。

四、檢視初任校長導入班課程實施狀況與成效，滾動修正臺北校長學

臺北校長學頒行實施已有 4 年，本研究主要檢視初任校長導入班課程規劃與臺北校長學的契合度、初任校長導入班課程實施的適切性、初任校長導入班課程實施提升校長領導效能、以及初任校長導入班課程增益校長生涯發展志業等四個面向。研究結果有效地檢視臺北校長學實施狀況與實施成效，據以滾動修正臺北校長學。

貳、校長增能班課程實施精進建議

一、放寬參加對象，精進校長專業知能

目前校長增能班以新任第三年及連任第六或七年校長為主要對象。問卷調查發現校長增能班實施對象的適切性的排序相對較後面，離散程度也相對較大(M= 4.09，SD=0.923)；參與焦點座談的校長們表達很願意參加，希望開放所有的校長都能參與，

全面提升校長領導力。

二、調整實施課程結構，符應學校多面向經營需求

校長增能班課程內容分為共同科目及選修科目兩大類。共同科目包括幸福教育實踐的分享與探討、學校成功經營個案分析與討論等主題；選修科目包括校長連任與轉任成功的案例分享、校園危機管理案例與反思等主題，問卷調查發現：其適切性具有高度共識。但焦點座談時校長們也提出政策取向課程、學習者取向課程、支持性課程、進階課程、揪團開課等概念，以符應都會學校經營需求。

三、補強移地異業學習，提升校長宏觀視野

第一期校長增能班--367 策略營課程原來課程設計規劃有國外移地學習、企業跨域學習、國內異地標竿學校參訪等異地異業學習的課程，惟適逢疫情期間未能辦理。焦點座談時多位校長認為移地異業學習，能擴展校長視野，增進同儕情感，提升校長專業素養和效能是很好的課程。

四、調整學習樣態，開放多元多樣學習方式

現職學校校長多忙於學校校務經營，能抽出時間參加進修，提升專業知能，誠屬難能可貴。目前校長增能班時間採分散式學習，也有選修科目與自主學習課程。焦點座談時多位校長提出線上學習、增加自主學習、彈性學習地點、校長共備時間、周末學習、零存整付學習等開放多元多樣學習方式。

五、檢視校長增能班課程實施狀況與成效，滾動修正臺北校長學

臺北校長學頒行實施已有 4 年，本研究主要檢視校長增能班課程規劃與臺北校長學的契合度、校長增能班課程實施的適切性、校長增能班課程實施提升校長領導效能、以及校長增能班課程增益校長生涯發展志業等四個面向。研究結果有效地檢視臺北校長學實施狀況與實施成效，據以滾動修正臺北校長學。

參考文獻

- 教育部 (2021)。教育部 110 年度中小學課啟校長培育計畫。取自：
<http://163.30.125.1/xoops/uploads/0a218a07-39e8-324d.pdf>
- 教育部 (2022)。教育部 111 年度中小學校長課程與教學領導 A+領航人才培育計畫。
取自：https://depart.moe.edu.tw/ed2600/Content_List.aspx?n=1BAEC4F3915F4D39
- 教育部 (2022)。教育部 111 年度中小學校長課程與教學領導初階人才培育計畫。
取自：https://depart.moe.edu.tw/ed2600/Content_List.aspx?n=1BAEC4F3915F4D39
- 張德銳、簡賢昌 (2001)。我國中小學校長導入輔導之初探。《學校行政》，12，76-84。
- 許鶴齡 (2022)。社會網絡分析應用於初任校長導入方案參與人員信任關係之研究 (未出版碩士論文)，臺北市立大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，臺北市。
- 臺北市府教育局 (2013)。臺北市高級中學以下初任校長導入發展與訓練方案。臺北市立大學校長中心，未出版。
- 臺北市府教育局 (2018)。臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案。臺北市立大學校長中心，未出版。
- 臺北市府教育局 (2021)。臺北市中小學校長培育與儲訓實施成效與精進之研究。臺北市立大學校長中心，未出版。
- 臺北市教師研習中心 (2019)。臺北市 108 學年度 367 策勵營實施計畫。
- Berkeley School of Education(nd.). *LSP Frequently Asked Questions* [https://bse.berkeley.edu/LSPFrequently Asked Questions | Berkeley School of Education](https://bse.berkeley.edu/LSPFrequently%20Asked%20Questions%20|%20Berkeley%20School%20of%20Education)
- Harvard Graduate School of Education . <https://www.gse.harvard.edu/ppe/principals-center-programs>

Kirkpatrick, J. (2015). *An introduction to the New World Kirkpatrick® Model*. Kirkpatrick Partners. <https://www.kirkpatrickpartners.com/wp-content/uploads/2021/11/Introduction-to-the-Kirkpatrick-New-World-Model.pdf>

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four Levels of training evaluation*. Association for Talent Development.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2021). *An Introduction to The New World Kirkpatrick Model*. Association for Talent Development.

附 錄

附錄一 研究小組會議紀錄

類型	時間	地點	與會人員	主要會議內容
第一次 研究案 啟動會議	110/12/16 (四) 9:00-11:00	臺北市 中山區 吉林國 民小學	洪世昌主任、劉春榮教授 黃旭鈞教授、方慧琴聘督 楊淑萍聘督、張志毓校長 虞志長校長、郭基信主任 王舒誼組長、黃加明教師	1. 提出「中小學初任校長 導入及校長增能實施成 效與精進之研究」研究 構想與工作期程。 2. 討論研究分工及負責事 項。 3. 規劃研究流程。
第二次 研究案 工作會議	111/01/05 (三) 16:00-18:00	臺北市 中山區 吉林國 民小學	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 郭基信主任、王舒誼組長 黃加明教師	1. 修訂並確認「中小學初 任校長導入及校長增能 實施成效與精進之研 究」研究構想。 2. 討論「校長增能班實施 狀況問卷」擬題概念。 3. 討論「臺北市中小學初 任校長導入班問卷」擬 題概念。
第三次 研究案 工作會議	111/01/19 (三) 15:00-18:00	臺北市 中山區 吉林國 民小學	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 郭基信主任、王舒誼組長 黃加明教師	1. 討論「校長增能班實施 狀況問卷」內容。 2. 討論「臺北市中小學初 任校長導入班問卷」內 容。
第四次 研究案 工作會議	111/02/09 (三) 14:00-17:00	臺北市 中山區 吉林國 民小學	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 郭基信主任、王舒誼組長 黃加明教師	1. 討論及修正確認「校長 增能班實施狀況問卷」 內容。 2. 討論及修正確認「臺北 市中小學初任校長導入 班問卷」內容。
第五次	111/02/23	臺北市	劉春榮教授、黃旭鈞教授	1. 確認「校長增能班實施

研究案 工作會議	(三) 14:00-16:00	中山區 吉林國 民小學	方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 郭基信主任、王舒誼組長 黃加明教師	狀況問卷」內容。 2. 確認「臺北市中小學初 任校長導入班問卷」內 容。 3. 規劃問卷發放施測細 節、回收方式及統計分 析方式。
第六次 研究案 工作會議	111/6/21 (二) 10:00-13:00	線上 會議	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 郭基信主任、王舒誼組長 黃加明教師、劉玉方教師 郭子忻教師、張富媛小姐	1. 討論問卷分析結果。 2. 討論並確認「校長增能 班問卷分析結果焦點座 談會」及「臺北市中小 學初任校長導入班問卷 分析結果焦點座談會」 訪綱內容。 3. 確認焦點座談會日期、 資料及邀請人員。
第七次 研究案問 卷分析 工作會議	111/7/4 (一) 14:00-17:00	臺北市 中山區 吉林國 民小學	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 郭基信主任、王舒誼組長 黃加明教師、劉玉方教師 郭子忻教師、張富媛小姐	1. 討論問卷調查結果呈現 方式與焦點座談會實施 細節（對象、時間、地 點、錄音、訪談結果敘 寫等）。 2. 討論問卷調查結果呈現 方式。 3. 討論研究報告排版順 序。
第八次 研究案問 卷分析 工作會議	111/7/25 (一) 15:00-17:30	臺北市 中山區 吉林國 民小學	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 郭基信主任、王舒誼組長 劉玉方教師	1. 討論中小學校長培育班 課程訪談與焦點座談結 果。 2. 確認各章撰稿人員。 3. 討論第二章文獻探討、 第四、五章研究結果與 分析撰寫。 4. 討論格式及訪談的界 定。

第九次 研究案 結案報告 討論會議	111/8/17 (三) 14:00-17:00	臺北市 內湖區 明湖國 民小學	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 郭基信主任、王舒誼組長 黃加明教師、劉玉方教師 郭子忻教師	1. 確定各章節撰寫人員。 2. 修正及討論第四章研究結果與分析。 3. 修正及討論第五章研究結果與分析。 4. 討論及統整研究發現。
第十次 研究案 結案報告 討論會議	111/9/14 (三) 10:30-13:00	臺北市 內湖區 明湖國 民小	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 郭基信主任、王舒誼組長 黃加明教師、劉玉方教師 郭子忻教師	1. 確認引用報告及國外資料與研究報告的關聯性。 2. 校對各章節內容。 3. 討論並確認研究架構。 4. 討論結論與精進建議之內容大綱。 5. 討論專家諮詢會議時間及邀請外部專家。 6. 確認研究案結案日期。
第十一次 研究案 結案報告 討論會議	111/9/23 (五) 10:30-13:00	臺北市 內湖區 明湖國 民小	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 黃加明教師、郭子忻教師	1. 寄發專家諮詢會議通知。 2. 確認各章節排版順序。 3. 確認各章節標題。 4. 校對各章節內容前後一致性。 5. 討論及修訂研究報告中英文摘要。
第十二次 研究案 結案報告 討論會議	111/10/4 (五) 10:30-13:00	臺北市 內湖區 明湖國 民小	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴聘督、楊淑萍聘督 張志毓校長、虞志長校長 黃加明教師、劉玉方教師	1. 依據諮詢委員建議調整報告內容。 2. 增加國外教育研究報告文獻內容。 3. 修訂研究報告中英文摘要及關鍵字。

附錄二 諮詢會議紀錄

三、 湯志民教授

- (一) 臺北校長學內容完整，是很完整的行政報告。
- (二) 建議將「臺北校長學」放入名詞釋義中，讓臺北校長學的名詞更紮實。如臺北校長學：培養的階段及重點，也可從臺北市的特質，國際化、都市發展快速，以一句話說明臺北校長學。
- (三) 第 12 頁誤植，(六)能兼容並蓄應改為「(六)願終身學習」。
- (四) 第 33 頁，較嚴謹的做法，填寫不了解臺北校長學問卷建議刪除，避免影響後續評估。
- (五) 第 42 頁，排序加權建議於第三章研究方法第五節資料處理部分，說明加權的計算方式。
- (六) 未來校長學 2.0 建議以精進、提升的面向進行培訓，提供連任或轉任的校長，以分組導向進行實務選組，課程可規劃如 EOD、校園建築、空間美學等工程方面的課程。
- (七) 報告以 APA 第 7 版格式，引用計畫部分皆須註明出處。

四、 鄭崇趁教授

- (一) 研究方法選用得宜，報告可更創新臺北校長學的績效與價值，並代表首都的教育學識能量。
- (二) 校長增能班的課程可以主動由局內或承辦單位，通知優質學校、教育 111 標竿學校從未申請的學校的校長，邀請校長進行增能課程。而這個增能班是臺北校長學最大的特點。
- (三) 臺北校長學的四層次的班與對象，課程內容區分得很清楚、課程創新。建議未來退休校長若要被聘為增能班師傅校長，應再經過增能班課程訓練。
- (四) 建議增能班課程針對課程講座編撰教材。課程教材亦可請現場幾位教授每人負責一個階段的課程內容編撰，讓臺北校長學變成國家校長學最大的亮點。

五、 郭昭佑教授

- (一) 文獻探討部分有許多內容是引用市府各項報告，建議可在內容或表格加註出處。第四節方案評估，建議可以強化問卷跟焦點座談大綱還有評估方法架構之間的關連。
- (二) 排序加權平均數，建議可排序加權修正為排序或者排序的平均數來表示。
- (三) 問卷評分的主要集中在 4-4.5 之間的範圍，而在統計量數的意義界定，建議在絕對標準上的界定用語比較難用這麼多的切點，應用相對性標準來進行界定標準或者排序。但若絕對標準上若說明清楚，亦是可以的。

六、 陳木金教授

- (一) 研究成果報告會上架至教師研習中心的網站，同時世界各地的朋友都會詢問相關訊息，也都會推薦教師研習中心的網站。所以針對內容比較細的來看文獻探討（第二章）的部分：
 - 1. 第一節建議在緣起的部分，檢視上一個計畫的研究結果報告與現在的研究結果報告，相似度有多高。延續穩定中求發展的角度來撰寫。
 - 2. 第二節的部分 **Induction**，可從幾個角度來探討，例如世界趨勢（英國、美國哈佛大學校長中心），這個部分的情形。另外針對臺灣自己在 **Induction** 的部分做得很好，可以放進來介紹。學者專家的觀點也可以放入。
 - 3. 第三節的部分 **Empowerment**，同樣的可以加入世界趨勢、臺灣的發展以及學者專家的觀點。
 - 4. 第四節的部分 **Kirkpartrick** 的建議可以更新至 2020 版本，讓時間序列可以跟這個研究報告更接近一點。
 - 5. **P.129Ecomics** 得獎的證明，可以在結論的部分提一下 **SDGs**，納入永續發展的概念。

陸、 臨時動議：無

柒、 散會：上午 12 時 30 分

附錄三 臺北市中小學初任校長導入班實施狀況問卷

臺北市中小學初任校長導入班實施狀況問卷

各位教育先進，您好！

本問卷旨在了解「臺北市中小學初任校長導入班實施狀況」，請就您的實際看法作答，並在適當的□內打勾。個人填答資料會加以保密，且不做個別學校或個人分析，請放心填答。

本問卷共分兩大部分，第一部分為「填答人基本資料」，第二部分為「實施狀況問卷」。懇請於**111年3月25日**前填妥，並以連絡箱方式擲回臺北市中山區吉林國民小學校長室(連絡箱號碼037)，感謝您的協助！

敬頌 時祺

臺北市政府教育局委託

臺北校長學實施成效評估研究小組 敬上

召集人：劉春榮 教授

中華民國 111 年 3 月 14 日

壹、填答人基本資料

- 一、性別：男 女
- 二、年齡：31~40 歲 41~50 歲 51~60 歲 61 歲以上
- 三、學校階段：國小 國中 高中職（含特殊學校）
- 四、參與初任校長導入班學年度：____學年度 未參與（請跳答第六題）
- 五、參與初任校長導入班時的身份（可複選）：
初任校長 師傅校長（含領隊/領召校長）
- 六、對臺北校長學的認知情形：
相當了解 了解 還算了解 不了解 很不了解

貳、實施狀況問卷

一、初任校長導入班課程規劃與臺北校長學的契合度

臺北校長學(學校卓越領導人才發展方案)是在臺北市政府教育局施政綱要指導下，以校長專業發展的國際脈動，檢視實施中的校長培育機制，強化現行系統性架構，建構的一套具有都會特色且能永續發展的校長專業

發展體系。

臺北校長學方案除提出願景、校長圖像外，也對校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四階段的定位、目標、核心素養、課程模組、學習方式、期程/學分數/時數、實施對象、辦理要項、經費來源、辦理單位及階段統合與配套措施，有明確規劃。

初任校長導入班原有課程為期一年，以六大主軸為課程實施內容，採課程工作坊、標竿學校參訪、小團體和師徒學習等方式進行，自 109 學年度起，初任校長導入班延長為兩年，除第一年如上述運作之外，第二年的課程重點則以問題導向學習（Problem-Based Learning, PBL）為主，實施方式以客製化到校服務、校務經營工作坊和專業學習社群等方式進行。

初任校長導入班屬臺北校長學方案第三階段，以通過臺北市校長甄試，取得儲訓結業證書，並參加校長遴選而初次擔任校長之人員為對象。以下請就初任校長導入班課程規劃與臺北校長學間的契合程度表示意見，並在□填入適當的數字。

1.初任校長導入班課程，能契合臺北校長學圖像之程度，請依序排列(1-6)填入□中：

- 立全球宏觀
- 敏人際互動
- 能兼容並蓄
- 展經營品質
- 領創新實驗
- 願終身學習

2.初任校長導入班課程，能契合臺北校長學導入階段目標之程度，請依序排列(1-4)填入□中：

- 實踐學校領導的職志與熱情
- 構建學校發展的方向與藍圖
- 發展最適切的任職學校領導型態
- 建立學校資源網絡並掌握校務經營的關鍵策略

3.初任校長導入班課程，能契合臺北校長學導入階段核心素養之程度，請依序排列(1-5)填入□中：

- 形塑學校願景與學校發展的知能
- 整合教育政策與推動校務的能力
- 涵養學校課程與學習領導的素養
- 增進人際溝通協調與資源統整的能力
- 提升校務成效評估與問題解決的能力

4.初任校長導入班課程模組中，能契合臺北校長學導入階段規畫，所要培育卓越領導人才素養之程度，請依序排列(1-6)填入□中：

- 學校經營與危機管理
- 教育政策推動與轉化
- 課程教學與學習領導
- 公共關係與校園文化
- 校務決策與績效責任
- 典範學習

	最契合 ←————→ 不契合				
	5	4	3	2	1
5.初任校長導入班之課程，能符應臺北校長學「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」之願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.初任校長導入班之課程，能符應臺北校長學導入階段「穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長」之定位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.初任校長導入班的學習方式，以主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群、師徒學習、客製化到校服務、校務經營工作坊和線上專業學習社群進行，能符應臺北校長學導入階段之學習方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.初任校長導入班課程包括六大主題軸，以多元學習方式實施，導入班第一年合計 36 小時，第二年	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28 小時，學習期程和時間上符合臺北校長學導入階段之規畫。					
9.初任校長導入班學習成效，透過出席率、研習報告、訪視報告及完成「期中理解檢核表」，符合臺北校長學導入階段授予結業證書之要件。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

二、初任校長導入班課程實施的適切性

臺北市中小學校長導入班課程期能幫助初任校長實踐學校領導的職志與教育熱情，構建學校發展的方向與藍圖，同時發展適切任職學校的領導型態，進而建立學校資源網絡、掌握校務經營的關鍵策略，以解決學校實務問題和因應挑戰，能儘速勝任校長職務，順利的推動校務。

	最適切 ←————→ 不適切				
	5	4	3	2	1
1.初任校長導入班課程規劃六大主題軸，包括：教育政策推動與轉化、公共關係與校園文化、課程發展與教學領導、學校經營與危機管理、校務決策與績效責任、創新科技與永續發展，能幫助初任校長接掌學校，承擔領導責任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.初任校長導入班目前第一年課程的學習方式包括：主題工作坊、標竿學校參訪、小團體、專業學習社群和師徒學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.初任校長導入班目前第二年課程學習方式包括：客製化到校服務（out reach）、學校經營工作坊和線上專業學習社群。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.初任校長導入班第一年實施期程為 1 學年，共計 54 小時；第二年為 1 學年，共計 28 小時。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.初任校長導入班採出席率與研習報告的評量機制，以確保學習成效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.初任校長導入班之每位初任校長、師傅校長及指	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

導教授，皆須簽署並恪守教育專業倫理規範。					
7.初任校長導入班第二年結束前，透過期中理解問卷，自我省思擔任校長一職的歷程，敏覺學校全方位領導情形，自我惕勵並期順利連任或轉任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.師傅校長在初任校長四年任期內，負有持續觀察與追蹤輔導的責任，扮演諮詢者的角色。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

三、初任校長導入班課程實施提升校長領導效能


臺北市中小學校長導入班的核心目標在厚植教育專業與能力，發展適切任職學校的領導型態，足以勝任學校領導的校長。透過導入課程的實施，期能增強優質的領導能力，並能採行有效的領導行為，以發揮卓越的領導效能。

	最同意 ←————→ 不同意				
	5	4	3	2	1
1. 初任校長導入班課程能幫助初任校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 初任校長導入班課程能幫助初任校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 初任校長導入班課程能提升初任校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善管理學校事務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 初任校長導入班課程能提升初任校長的領導素養，充實校務經營的知能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 初任校長導入班課程能增強初任校長課程教學領導專業知能，提升學校課程教學品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 初任校長導入班課程有利於初任校長建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. 初任校長導入班課程能充實初任校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 初任校長導入班課程有利於初任校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 初任校長導入班課程能有利於初任校長提升領導知能，強化擔任校長的專業與能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

四、初任校長導入班課程實施促進校長生涯發展

臺北市中小學初任校長導入的目標除了持續強化和展現教育專業與能力，順利地擔任學校領導人之外，也關注校長導入課程對初任校長生涯發展的助益，使校長擁有適切的生涯規畫及良好的職涯發展。

	最同意  不同意				
	5	4	3	2	1
1. 初任校長導入班課程能堅定校長終身奉獻教育，以教育為志業的信念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 初任校長導入班課程能強化校長的領導實力，提高校長連任和轉任的優勢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 初任校長導入班課程能儲備校長的領導能量，提高領導效能，實現校長教育理想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 透過初任校長導入班課程之訓練，能在現任校長職位上穩健的經營校務，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 透過初任校長導入班課程之實務研討，構建學校發展方向與藍圖，能發揮更大影響力，實踐社會責任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 初任校長導入班課程能拓展校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 初任校長導入班課程能堅定校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情，獲得內在的充實與喜樂。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. 初任校長導入班課程能提供校長拓展自我的機會，提升擔任校長的榮譽感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 初任校長導入班課程能幫助校長拓展視野，調整生涯規畫，發展校長職涯階梯。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

~問卷到此結束，謝謝您的填答~

附錄四 臺北市中小學初任校長導入班焦點座談大綱

初任校長導入班焦點座談大綱

一、對初任校長導入班實施狀況問卷調查結果，您有何補充看法？

(一)初任校長導入班課程規劃與臺北校長學契合度

(二)初任校長導入班課程實施的適切性

(三)初任校長導入班課程對校長領導效能的提升

(四)初任校長導入班對校長生涯發展的助益

二、對初任校長導入班的實施，您有何精進的意見？

(一)課程模組

(二)學習方式

(三)評量方式

(四)其他事項

三、臺北校長學 1.0 精進為臺北校長學 2.0，您有何建議？

四、其他建議事項。

附錄五 臺北市中小學初任校長導入班焦點座談紀錄

臺北市中小學初任校長導入焦點座談 座談重點摘要（國小）

日期：111 年 7 月 13 日(星期三)

地點：臺北市大同區大橋國民小學

一、對初任校長導入班實施狀況問卷調查結果，您有何補充看法？

(一)初任校長導入班課程規劃與臺北校長學契合度

代號	訪 談 內 容 摘 記
談- IE1-1110713	<ol style="list-style-type: none">1. 社群小組師徒對談對初任校長的幫助很大，期待第三年能夠繼續。2. 因為第三年即將面臨連任或轉任考驗，建議能再多一位現職且近期有轉任或連任經驗的校長一起參與社群小組的對談。
談- IE2-1110713	<ol style="list-style-type: none">1. 初任校長導入班課程規劃與臺北校長學契合度方面，以「展經營品質」最高，係乃導入班課程內容多能由資深校長就其豐富的校務經營經驗，提供初任校長在面對校務經營問題時的諸多重要參考資訊，讓初任校長能有更多的案例與解決心法得以參照思索適宜的應對之道，有效處理所面校務經營問題，逐步展現校務經營品質。
談- IE3-1110713	<ol style="list-style-type: none">1. 初任校長導入班的六項課程主軸與臺北校長學十分契合，課程實施非常適切，不但能提升校長領導效能，對校長生涯發展有很大助益。不論是主題工作坊、標竿參訪及小團體師徒學習或客製化到校座談，不但提供了學理依據及實務經驗交流。尤其在小組討論中，彼此在誠信基礎上，就各自學校發生的問題，經驗交流，師傅校長也協助梳理脈絡,提供過往經歷，讓大家縮短校務經營的摸索期，避免誤觸地雷。
談- IE4-1110713	<ol style="list-style-type: none">1. 實施的適切性：學理與實務兼具。在各項課程中，專業發展社群、師徒學習、outreach都能夠針對當下學校所面臨的問題，針對校長個人處事態度與風格量身訂做，並且互相觀摩，作個別指導，影響深遠。

代號	訪 談 內 容 摘 記
談- IE6-1110713	1. 覺得初任校長導入班與校長學有很高的契合度及實施適切性，以「敏人際互動」為例，經營學校時與親、師、生之互動溝通，都是人際互動，由此而有行政管理、開啟公共關係及專業發展，在參訪標竿學校時，前輩校長們也十分強調這一點，給予我們許多寶貴經驗。

(二)初任校長導入班課程實施的適切性

代號	訪 談 內 容 摘 記
談- IE2-1110713	1. 個人對於導入班課程規劃內容最有感的是有關師傅校長的設置，這種可以隨時問、放心問的師傅校長設計，讓我們在校務經營的歷程中，不管遇到何種問題都能有人隨時可以提供諮詢與解惑，確實讓人安心不少。另外小團體所提供的互信氛圍，也讓我們在標竿學校參訪結束後，在陳培章校長、方慧琴校長的帶領跟真誠分享中，獲得標竿學校優質領導表象下，更多值得探討與思索面向的更深層體會。
談-IE7-1110713	1. 感謝小團輔課程的設計，讓初任校長在過程中，可以與同期夥伴見賢思齊或有可以諮詢的對象，透過小團輔的討論，更可以養成思辨的能力且亦同時擁有溫暖的陪伴，比例可以增加。

(三)初任校長導入班對校長領導效能的提升

代號	訪 談 內 容 摘 記
談- IE1-1110713	1. 敏覺人際關係是校長領導成功的關鍵，無論是學校課程的發展、學校經營與領導成效，都需建立在人和的基礎上。建議增加敏覺人際的相關課程，以及如何善用各類資源活絡校園親師生人際關係的課程，好讓初任校長在校經營更圓融的人際關係。 2. 學校經營成效良窳、校長領導效益，應該不是初任校長自己說了算，我

代號	訪 談 內 容 摘 記
談- IE5-1110713	<p>們更需要前輩校長給我們中肯的提點，而非只是不斷地讚美跟肯定。前輩校長應該能從不同的多元管道聽到初任校長在學校領導各方面的評價；期待，初任校長自己也能聽到來自不同管道的評價，而非只是讚美的好話！</p> <p>1. 初任校長導入班課程對校長領導效能的提升：導入班課程對於校長領導效能的提升確實有助益，以導入班為平台，串起支援網絡(如師傅校長、同儕校長等)，隨時有請益諮詢對象。</p>
談- IE6-1110713	<p>1. 在領導效能提升方面，透過師傅及前輩校長們的經驗傳承，可以讓我們少走許多冤枉路，許多不說不知道的「小撇步」其實是拉近與老師距離的妙招，也是校務推動成敗的關鍵，例如:透過了解「子女教育補助費申請表」作為與老師聊天，傳遞關懷的話題；教室走察時隨手拍照，再於教師晨會等場合分享，讓同仁日常耕耘的點滴被看見；還有要進行改變時，除了掌握「勿躁進」「慢慢快」等原則外，也要掌握「改變的時機」，讓改變成為順理成章的事。</p>
(四)初任校長導入班對校長生涯發展的助益	
代號	訪 談 內 容 摘 記
談- IE4-1110713	<p>1. 對校長生涯發展得助益：從專業社群互相觀摩中，可以歸納出四個階段，分別為「求生存、提願景、見成果、能守成」。從前兩年的願景階段，接下來進入第三、四年，要能把兩年來努力溝通、營造氛圍的學校條件轉惟舉體可見的學校頂導績效，並且在多變的局勢中屹立不搖，點亮學校招牌。</p>
談- IE5-1110713	<p>1. 初任校長導入班對校長生涯發展的助益：成就感與個人價值觀、情意態</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

度有關，建議有次團體聯繫交流較能引起感動或共鳴。

談- IE6-1110713 1. 對校長教學生涯發展的助益，則是覺得擔任校長職務後，益發感到任重道遠，但這一年來，因為導入班的師傅、前輩校長及同學們的關懷，而感到一路有伴不寂寞。

談- IE7-1110713 1. 由於多數議題聚焦於預防問題、問題解決或危機處理等，所以容易造成初任校長的戒慎恐懼，很難引發初終身志業的激情。

二、對於初任校長導入班實施的精進建議

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

談-IE2-1110713 1. 為了更深化初任校長對於標竿參訪主題的深刻體會，建議標竿學校校務經營分享時能更聚焦於參訪主題在學校推動歷程的發展脈絡，以及校長在此主題推動歷程所遭遇的各種問題與解決之道。

2. 專題座談或標竿參訪新增有關教師法修訂與校事會議機制探討，俾增進初任校長處理校內相關事件之知能。

3. 成就感與個人價值觀、情意態度有關，建議有次團體聯繫交流較能引起感動或共鳴。

4. 導入班第二年的客製化到校服務的小組座談，如果時間足夠建議也可以安排30分鐘內，由師傅校長及教授專家學者跟學校主任老師座談，藉此了解校內同仁對初任校長的領導風格及校務經營的認同及學校氛圍。

談-IE8-1110713 1. 專題座談或標竿參訪新增有關教師法修訂與校事會議機制探討，俾增進初任校長處理校內相關事件之知能。

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>2. 建請參照政治大學《校長及行政支援議題與策略》計畫，建立師傅校長服務主題及聯絡資訊，俾初任校長個別諮詢。</p>
談-IE4-1110713	<p>1. 在實際操作面上，許多課程都設計得有聲有色。學校領導有很重要的一部分來自外部肯定，獲得外部獎項是學校同仁向心力的來源之一。春榮老師曾經提供的學校品質保證課程讓我們獲益良多，因此建議此類課程可以增加，尤其是如何贏取臺北市教育發展重點的教育111、優質學校的獎項，希望可以有機會多學習。</p> <p>2. 評量方式：本班大部分作業皆採書面心得報告的形式，但是每位校長的起點行為不同，雖然學習後滿意度佳，但是如果兼採量化形式，可以得知每次參訪、面談對於原本起點行為的改變程度，也可以看到課程對於各位出任校長的幫助程度。</p> <p>3. 其他：建議一部分課程兼採讀書會的方式，讓初任校長多讀點書，可以藉由書中章節作彼此分享、回應。每次讀書會若可以請現任資深校長一起參與，也可以藉由書中話題分享領導經驗。</p>
談-IE3-1110713	<p>1. 建議校長導入班課程規劃，標竿參訪部分也可以增加具法學素養的前輩校長學校、建築工程或生活美學等軟性議題，讓初任校長們得以紓壓排解校務壓力。</p> <p>2. 配合教育局政策執行及相關訪視評鑑，建議也可以增加優質學校各向度的解說或教育品質保證計畫等主題工作坊。</p> <p>3. 導入班第二年的客製化到校服務的小組座談，如果時間足夠建議也可以安排30分鐘內，由師傅校長及教授專家學者跟學校主任老師座談，藉此了解校內同仁對初任校長的領導風格及校務經營的認同及學校氛</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
	圍。
談-IE5-1110713	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議研究在臺北校長學2.0加入校長的生活美學，在理性邏輯的日常業務中，可以有抽離的眼光、轉念的態度，甚至欣賞的積極，也有助激發創意。
談-IE6-1110713	<ol style="list-style-type: none"> 1. 標竿參訪及小團體結合在同一日進行，可以節省公假外出的天數，這樣的方式很好 2. 小團體在陳培章校長及方慧琴校長的帶領及氛圍營造下，讓所有成員可以很放心的提問，以及分享校務困境，對成員很有幫助。 3. 師徒時間雖然表訂6小時，但師傅們的指導時數大多超過上述時間，很感謝師傅的指導。 4. 目前安排的課程很實務，建議(至少)第二年起，可以加入紓壓課程，請前輩校長傳授紓壓方式，及心境轉換的妙方，讓校長可以更給力--給自己及親師生成長前進的力量。
談-IE7-1110713	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議安排標竿學習時，可以向標竿學校校長說明，希望可以比較清楚知道實際運作的策略、可能遇到的問題或如何解決，以實務為主，其優良校務分享比例可以降低。 2. 建議增加美學素養的課程，包含生活美學、空間美學等，有助於校長適時調配個人職業與生活，均衡身心靈發展，亦可以在學校改造或各項活動推動中有美的涵養。 3. 問卷設計中評量容易被其他未參與的校長誤解為分數考核，但實際上只有繳交心得省思或出席率，建議修正為檢核是否通過標準。

臺北市中小學初任校長導入焦點座談 座談重點摘要（國中）

日期：111 年 7 月 14 日(星期四)

地點：臺北市立五常國民中學

一、對初任校長導入班實施狀況問卷調查結果，您有何補充看法？

(一) 初任校長導入班課程規劃與臺北校長學契合度

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IJ1-1110714	1. 在我們對教育政策推動與轉化，得以在競爭架構的價值觀思維中，探討屬於自己的專業、民意、價值，有助我在學校團隊的帶領和校務經營。非常支持初任校長導入班計畫。
談-IJ2-1110714	1. 臺北校長學是北市創舉，在市大教授帶領下，各個面向思慮週全，給初任校長全方位的增能與照顧。 2. 初任校長導入班課程規劃與臺北校長學很契合、收穫很多。
談-IJ3-1110714	1. 校長學能提供校長辦學時的重要參考，能確實掌握辦學經營的完整層面並作為方向與指標。 2. 整體大方向沒有錯，臺北校長學對我來說就是方向和領導，校務經營時思考須顧及的面向。
談-IJ4-1110714	1. 感謝教育大學在108年辦理導入班,在當年確實受益良多! 事隔三年,在工作場上難免有些挑戰需要因應,突然發現能有導入班是一件多麼幸福的事! 建議導入班的時間可以延長時間,或許可採用點狀課程、線上課程都好。 2. 與台北校長學的契合度部分,在自己的學習與了解中兩者是契合的,目標一致—都是為了栽培台北市卓越校長而發展的方案。在學習過程中有諸多師傅提供解決問題的策略,給予初任校長的我許多幫助。
談-IJ5-1110714	1. 臺北校長學實為本市對於擔任校長者之願景與期許,因此初任導入班的

代號	訪 談 內 容 摘 記
	課程也都是在其架構下規劃及發展，其契合度自然完整及周全。

(二) 初任校長導入班課程實施的適切性

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IJ1-1110714	1. 非常謝謝局端對此計畫的重視，更感謝北市大承擔重任帶領，此校長發展方案包括培育、儲訓、導入、增能等四個階段，時值我們這批校長新兵完成導入班階段，在這段的各種學習模式中，最喜歡小團體學習模式，因為每次都能聚焦學校現實問題討論，自己雖針對問題有提出解決之道，但更從同學與師傅的回饋中得到不同對應策略，每每切中內心而翻騰不已。
談-IJ2-1110714	1. 校長的社會地位和榮譽感，似乎與導入班的直接關聯性稍少一些。 2. 導入班增進的功力，需要一段時間才能顯現或獲得學校或社區現場的認可。
談-IJ3-1110714	1. 校長學的架構與內涵完整，課程選用與實施的適切性就容易高。
談-IJ4-1110714	1. 「導入班」在初任校長的第一時間提供最寶貴的資源，包括教育政策的方向、內容及目標都非常明確的提點。 2. 師傅的安排及到校指導，給初任的我許多指導與心靈的依靠。若能在一年之後辦辦回流研習或是導入班時間拉長一學期都好。
談-IJ5-1110714	1. 導入班課程有四大特點，對於初任校長而言不僅有理論方面的強化，有實務方面的運用，還有校長經驗的分享以及資深校長的陪伴，以最全方面的角度，協助初任校長有足夠的信心挑戰新的任務。 (1) 校長任務提醒：導入班的課程兼具深度、廣度及高度，培育初任校長擔任新職的能量，並提醒擔任臺北市校長應該具備的素養及能力。 (2) 治校重心訂定：透過導入班的課程，給予不同學層及不同特色學校校

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>長掌握學校治理重點，並能因校制宜。</p> <p>(3) 推動校務陪伴：導入班安排之師徒對話、小團體、以及第二年的專業社群，都能夠提供初任校長推動校務時之建議或是穩定的力量。</p> <p>(4) 多元經驗分享：第一年的學校參訪，不僅有成功的經驗，更有從失敗中，反思而後精進的深刻體驗，對於初任校長而言，更能從中體會並有所精進。</p>
談-IJ6-1110714	<p>1. 主題工作坊、標竿學校參訪、師徒學習、小團體或是客製化到校服務(out reach) ，許多解決方案、成功或挫折經驗分享，不僅可以幫助初任校長深入研討和解決問題，在情感面也頗具療癒功能，有其支撐功能，提升校長們職場上挫折容忍度，促進職涯上知識、情感及實踐面上能走得更穩妥。</p>

(三) 初任校長導入班課程對校長領導效能的提升

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IJ3-1110714	<p>1. 導入班課程對校長領導效能確有幫助，尤其在團體督導部分，經由各校面對的實務議題進行交流與分享獲益良多且實屬需要。</p>
談-IJ4-1110714	<p>1. 「導入班」的課程在教育大學的規劃下讓初任校長在最短的時間了解教育政策、方向及執行方式，確實能提升領導技巧與效能。</p>
談-IJ5-1110714	<p>1. 校長對於校務推動的規劃、學校治理的方式、相關專案或危機管理的成效以及與學校各類團體之互動等對於領導效能能產生影響，而導入班多元的課程安排提供初任校長因應學校特性，以訂定校務推動的方向，甚至是危機處理時的建議與陪伴，對於領導效能的提升有正面之助益。</p>

(四) 初任校長導入班對校長生涯發展的助益

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IJ1-1110714	<ol style="list-style-type: none">1. 在多元化、自由化的教育環境下，學校的性質和功能發生了激烈的轉變，校園生態也產生巨大的變化，教師與家長積極的參與學校事務，撼動了由上而下的指揮之傳統體制，這也是為什麼要讓校長找回屬於自己的榮譽感。2. 是否在日後的課程規劃中，不妨邀請市教師會或國中家長會聯合會加入座談，可以讓校長們透過這樣的對話，了解不同角度在面對校務經營時的不同想法，有助校長遴選。
談-IJ3-1110714	<ol style="list-style-type: none">1. 校長的培育與遴選實屬不易，讓所有的校長都能做好做滿並在一個身心靈皆健康的情境下為教育努力是非常重要的，導入班課能能在初始階段陪伴新手校長穩健的向前與快速了解學校整體情況，可大大減少初任校長的挫折感，有利於其後續的生涯發展
談-IJ4-1110714	<ol style="list-style-type: none">1. 初任的第一年還在磨合期對未來有很美好的憧憬！但是經過第二年、第三年校務上有些瓶頸會讓自己在工作中有不同角度的思考：<ol style="list-style-type: none">(1) 需要用自己有限的生命和家長周旋嗎？(2) 需要為1999每天提心吊膽嗎？(3) 需要為了工程再三流標緊張到無法入眠嗎？2. 「導入班」的課程確實給了安頓的力量，也對「校長」這工作給了很大的支持與榮耀感。到了現場偶有蹂躪與壓抑確實不太理想，所幸「導入班」的課程、教授的指導與師傅的提點讓我在校長工作上倍感責任重大，未來對教育工作仍有一份執著、一份期待與熱情。
談-IJ5-1110714	<ol style="list-style-type: none">1. 校長學的願景及導入班課程的推動正是希望能透過一系列的主題課程，協助校長能有品質及有效率的推動校務運作，並能讓校長的職涯延續。但不得不否認，多元的社會、團體以及思考點的個殊性，校長在兼顧教育理想、專業及現實時，仍有不小心誤踩地雷而影響生涯發展，或是遭

代號	訪 談 內 容 摘 記
	受打擊而對校長領導能力產生自我懷疑。因此如何面對困難，除了校長本身專業努力，心態要夠健全外，如何讓校長對於學校管理能有更多的法執權以及掌握，更要請局端協助。

二、對初任校長導入班的實施，您有何精進的意見？

(一)課程模組

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IJ1-1110714	1. 日後的課程規劃中，不妨邀請市教師會或國中家長會聯合會加入座談，可以讓校長們透過這樣的對話，了解不同角度在面對校務經營時的不同想法。
談-IJ2-1110714	1. 關於課程模組、學習方式等，都覺得很好。尤其是標竿參訪、小團體、師傅校長等，都受益良多。 2. 校長一任4年，每個階段的需求各有不同。也許可以把一年的校長學課程，延長為2~4年，讓課程的間距拉開，將部份密集的帶狀課程調整為點狀課程，兼顧各時期的需求。 3. 因應各項投訴案件增多，校長要更瞭解與掌握各種法規與程序，如霸凌、性平、校事會議等。建議可以適度增加這類的課程。
談-IJ3-1110714	1. 不同階段與年段給予的協助與內涵應有不同。 2. 建議校長培訓時盡可能採不同教育階層的聯合儲訓，不僅能加強跨學程校長間的教育制度，需求等了解，更能增加校長群的熟悉度與情感度。如此於上任後各校皆可形成強而有力的資源網絡。
談-IJ4-1110714	1. 已面面俱到!
談-IJ5-1110714	1. 目前安排的第一、二年課程對於初任校長而言皆有實質的幫助，如果要再更細緻的規劃，可以研究目前臺北市各類學校校長最容易發生狀況且

解決不了容易影響生涯發展的議題進行更進一步重點課程規劃，或是依據行政區教師或家長特性做規劃團體討論。

談-IJ7-1110714 1. 課程可以增加家長聯合會的運作、市教師會的運作相關內容（校長遴選的運作）。

2. 可以邀請能凝聚學校特色課程的大師，為學校把脈。

(二)學習方式

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IJ2-1110714	1. 建議師傅校長的部分，如有地緣相近之校長，較了解當地特色文化等，也許可以給予更多協助與資源。
談-IJ3-1110714	1. 團體的進行方式對實務面的處理非常有幫助。
談-IJ4-1110714	1. 小團體與標竿學習都很好！。
談-IJ7-1110714	1. 團體輔導、個別輔導都是很好的模式。 2. 我們都有不同的需求，各校其實很分歧，大家都很想學習，但時間也都有限。 3. 實體研討較能聚焦，線上互動效果略顯不足。

(三)評量方式

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IJ2-1110714	1. 一年的校長學課程，延長為 2-4 年，讓課程的間距拉開，將部份密集的帶狀課程調整為點狀課程，兼顧各時期的需求，也可以減輕課程或作業評量較密集的負擔。
談-IJ3-1110714	1. 導入班課程的評量建議簡化，降低初任校長的作業負擔。
談-IJ4-1110714	1. 報告、心得都好！

談-IJ6-1110714 1. 作業量可再精簡。

(四)其他事項

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IJ3-1110714	1. 於校長的第三年時加開有關連任與轉任等主題課程，協助校長能有妥善且合宜的轉換結果，避免與轉連任之際衍生無謂的校園紛爭或折損教育人才。
談-IJ4-1110714	1. 第二、三年可否辦回流研習？
談-IJ5-1110714	1. 第二年out reach教授及師傅到校，特別是能實體到校能給予校長更為精闢的見解與建議，有意外之喜，惟自己時間安排不夠妥當，爾後可以提醒校長要及早規劃辦理。
談-IJ6-1110714	1. 時間的安排上可更多元彈性，不一定是晚上，白天、周末或是小組成員時間上允許即可。

臺北市中小學初任校長導入焦點座談 座談重點摘要（高中職）

日期：111年7月15日(星期五)

地點：臺北市松山高級工農職業學校

一、對初任校長導入班實施狀況問卷調查結果，您有何補充看法？

代號	訪談內容摘記
談-IS1-1110715	<p>2. 有關導入班是否對於校長社會地位或是職涯(轉任、連任)的助益相對不高，是因為校長是否連任轉任順利的因素太多，變因太大，包含教師會、家長會、學校文化、公共關係、與教育局政策配合度、校長個人特質與未來規劃等有關。</p> <p>3. 導入班即使對於領導力的培養有幫助，但是卻不是校長遴選議題中的重要因素。</p>
談-IS2-1110715	<p>3. 對高中初任校長而言，我認為導入班給我們很大的幫助，主要的原因有二個：首先是高中不像國中、小有主任培訓及校長培訓，初任校長都是透過在原校觀察並學習校長經營學校的策略與方法，少有專家學者、典範校長或是同儕之間的經驗或學習。導入班恰好提供寶貴的學習機會讓我們有機會提升專業，並用於學校的經營之上。</p>
談-IS3-1110715	<p>3. 初任校長導入班課程對於初任校長有著重要的精神支持，這是讓初任校長們可以快速進入校務領導的支持系統，感謝局端及市立大學的協助與用心規劃，問卷的結果顯示校長們對於導入班的支持，更對校長工作有絕對正向的幫助。</p>
談-IS4-1110715	<p>1. 初任校長導入班的課程在各位教授、長官、前輩校長的指導及分享可以讓初任校長擴增公共關係並對處理校務幫助非常大。另外在標竿參訪及校長的治校分享，可以提供初任校長一些經驗傳承。</p> <p>2. 至於問卷調查結果，勾選不契合(或不適切)者各項度均佔0.5%，可能是填答者誤認最契合與不適切的位置。個人認為這麼好的課程，對初任校</p>

長儘管有認為不適切的，但也不可能全部都不適切。

談-IS5-1110715 3. 本課程中對於幫助新任校長面對校園危機防範及處理幫助甚大。危機即是轉機，其實大部分的校園危機事件應該都不是校長本人所造成，校長如果能處理得當，對校長的領導效能會有大幅度提升，同時也對校長生涯發展有助益。

談-IS6-1110715 1. 與前面幾位校長提出內容相同，所以不再重複

二、對初任校長導入班的實施，您有何精進的意見？

代號	訪談內容摘記
談-IS1-1110715	<p>對導入班整體課程模組、學習方式的回饋</p> <ol style="list-style-type: none">讓我在由國中轉任高中的過程中，可以透過完整課程模組、整全的課程設計，快速切入國高中不同體制與 108 課綱的變革，並找到切入點，迅速掌握關鍵問題。標竿參訪、主題課程、師徒學習課程設計多面向、具體有效且深入，獲益良多，對於校長領導力的提升有非常大的幫助。尤其是校長學校核心素養的建構，可以有效提升校長領導力擴大視野，培養對於學校經營的使命感和熱誠。課程的宏觀與細緻，讓我可以對於危機處理能力的提升，有很大幫助，尤其是案例分享精闢入理，對於我在面對危機時，可以有龐大的知識庫搜尋到相關處置模式，解決問題。雖然我是有經驗的國中校長轉任高中，但是透過導入班的學習，包含師徒經驗分享、主題課程、標竿參訪等，讓我重新檢視自己校長領導力，透過自我檢核省思，快速進化轉型已成為有能力的高中校長。導入班是我在這三年校長領導過程中最強大的支持系統與靠山，即使面對不同文化、不同學制、不同型態學校，都可以很有勇氣進續前行。尤其是師傅校長與教授的帶領，永久終身的售後服務，讓我無後顧之憂。
談-IS2-1110715	<ol style="list-style-type: none">高中的新任校長經常會去新學校就任，在陌生的工作環境中經營學校，此時非常需要經營學校的知能。導入班透過主題工作坊與標竿學校參訪，讓我們有系統地了解政策的方向與經營學校的策略。同時又有小團體、師傅校長與專業社群，讓我們可以把自己面臨或關心的問題提出來

請教師傅校長或同儕校長，對於我而言都是非常實際且重要的幫助。

- 談-IS3-1110715
1. 小團體的進行，可以讓我們有一個跟小團體師傅校長及初任校長間討論校務經營上疑難雜症的時間，針對主題的討論，是否也可以讓師傅校長邀請有經驗的校長一同參與討論，給予更多面向的建議與經驗傳承。校長除了行政領導，因應新課綱的變革，也應該是課程領導及教學領導，建議可以適時加入相關新式課程議題或是教學議題，讓校長可以更快速累積前瞻性的思維。
 2. 標竿參訪是一個很棒的課程設計，讓我們可以見賢思齊，融入學校的情境中，了解校長的專業思維，建議除了參訪優秀學校外，是否也可以規劃至初任校長學校進行校務探訪，給予適當的支持與建議。
-

- 談-IS4-1110715
1. 導入班的課程都很棒，安排的時數也蠻多的。但有些校長可能有一些經驗，如國中轉任高中或參加過校長儲訓班或培力班，是否可能有一些學習模組供選擇(就如現在的彈性課程)，讓初任校長多花一些時間學習自己較欠缺的部分。
-

- 談-IS5-1110715
1. 關於本課程是在提升校長「以教育為志業、尊榮感」「連任轉任優勢」「提升校長社會地位」等方面有效程度相對低，個人有兩個看法。
 - (1)這幾個項度本身或許不是任何課程本身能協助提升，因為影響的外在因素或不可抗力甚多。也或許每如果沒有本課程，本項目得分會相對更低。
 - (2)這幾個項度本身層次甚高，尤其社會價值觀及學校文化改變，校長領導的挑戰難度提升之下，會需要更具深度或更長期的團體同儕共學支持系統或師傅校長引導，才能看到更顯著的效果。
-

- 談-IS6-1110715
2. 與前面幾位校長提出內容相同，所以不再重複
-

三、臺北校長學 1.0 精進為臺北校長學 2.0，您有何建議？

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IS1-1110715	<ol style="list-style-type: none">1. 建議建立師傅校長和教授的專長資料庫，並提供初任校長們諮詢之參考。2. 對於校長們的法律素養與專業知識的提升，建議納入主題課程中加強。包含刑法、民法、性平、教師申訴、救濟等。3. 建議建立專家到校諮詢輔導與服務的機制，俾利校長在自己學校現場的情境中，能有另外一雙專家的眼來協助檢視與指導辦學的問題與方向。4. 建議校長遴選通過後，即可以開始啟動導入課程，協助新任校長對於進入新學校的種種銜接校務工作的問題。例如行政主任的聘任、學校教師會提出的要求，學校成員就過去學校內難解的問題期許校長提供解方等種種挑戰。
談-IS2-1110715	<ol style="list-style-type: none">1. 目前的公共關係著眼於學校對外的關係，但目前學校文化益趨多元，如何讓學校與校內的家長會或教師會可以和諧相處並且共同為學校努力，以協助學校更全面的發展，也是非常重要的課題。建議未來可以在增加這些主題於學習內容內。
談-IS3-1110715	<ol style="list-style-type: none">1. 第二年是否可以規劃至初任校長學校進行校務探訪，給予適當的支持與建議，出任校長們也可以彼此在互相做訊息交換。
談-IS4-1110715	<ol style="list-style-type: none">1. 希望能多安排一些在校園中常會遇到法律問題及危機處理的課程，並透過case study，精進校長的危機處理能力。
談-IS5-1110715	<ol style="list-style-type: none">1. 校長遴選後即為校長配對。如果可以，是否可以先列出師傅校長人選，對先遴選上的校長進行配對。2. 小團體或線上專業學習社群可以視初任校長當時的需求邀請其他師傅校長參與討論。若無需求就不邀請。
談-IS6-1110715	<ol style="list-style-type: none">1. 加入到校指導服務。2. 課程內容急需：法令規章(舉例：校事會議霸凌因應小組性騷性平體罰)、議事規則等主題。

四、其他建議事項。

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-IS4-1110715	1. 希望能多安排一些在校園中常會遇到法律問題及危機處理的課程，並透過case study，精進校長的危機處理能力。
談-IS5-1110715	1. 因為各校之間的競合關係以及人脈網路才初步建立的情況下，初任校長們有時候並不方便任意尋求協助。但因為有臺北校長學的課程規劃，讓初任校長在有信任基礎的師徒關係中得到支持、指導和成長。同時，如同菁英學校中學生除了從師長的教導中受益，也可從同儕中互相支持共同切磋而進步，初任校長導入班也讓校長們有共學的機會，建立了學校經營時重要的人脈關係。感謝局端和市立大學設立的臺北校長學課程
談-IS6-1110715	1. 能否在遴選完畢之後就分派師傅校長給初任校長。 2. 想在課程上安排: 領導理論教育行政理論及課程領導領域。

附錄六 校長增能班實施狀況問卷

校長增能班實施狀況問卷

各位教育先進，您好！

本問卷旨在了解「校長增能班實施狀況」，請就您的實際看法作答，並在適當的□內打勾。個人填答資料會加以保密，且不做個別學校或個人分析，請放心填答。

本問卷共分三大部分，第一部分為「填答人基本資料」，第二部分為「實施狀況問卷」，第三部分為「整體實施成效」。懇請於**111年4月22日**前填妥，並以連絡箱方式擲回臺北市中山區吉林國民小學校長室(連絡箱號碼 037)，感謝您的協助！

敬頌 時祺

臺北市政府教育局委託

臺北校長學實施成效評估研究小組 敬上

召集人：劉春榮 教授

中華民國 111 年 4 月 11 日

參、填答人基本資料

- 一、性別：男 女
- 二、年齡：31~40 歲 41~50 歲 51~60 歲 61 歲以上
- 三、學校階段：國小 國中 高中職（含特殊學校）
- 四、對臺北校長學的認知情形：
相當了解 了解 還算了解 不了解 很不了解

貳、實施狀況問卷

一、校長增能班課程規劃與臺北校長學的契合度

臺北校長學（學校卓越領導人才發展方案）是在臺北市政府教育局施政綱要指導下，以校長專業發展的國際脈動，檢視實施中的校長培育機制，強化現行系統性架構，建構的一套具有都會特色且能永續發展的校長專業發展體系。

臺北校長學方案除提出願景、校長圖像外，也對校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四階段的定位、目標、核心素養、課程模組、學習方式、期程/學分數/時數、實施對象、辦理要項、經費來源、辦理單位及階段統合與配套措施，均有明確規劃。

校長增能班屬臺北校長學方案第四階段，係以新任的第三年與連任的第六或第七年校長為對象，實施期程規劃為1學年36小時，另外加2至3天隔宿標竿學校參訪及5至7天國外移地學習。108學年度據以辦理校長增能班-「367策勵營」，因應校長之需求，將新任第四年及連任第八年之校長亦納入辦理。目前「367策勵營」已辦理完成36小時課程，惟因疫情之故未辦理隔宿標竿學校參訪及國外移地學習。

校長增能班旨在提供在職校長符應時代脈絡與教育發展趨勢的增能課程，以精進其教育專業知能。以下請就校長增能班課程規劃與臺北校長學間的契合程度表示意見，並在□內填入適當的數字。

1.校長增能班課程，能契合臺北校長學圖像之程度，請依序排列(1-6)填入□中：

- 立全球宏觀
- 敏人際互動
- 能兼容並蓄
- 展經營品質
- 領創新實驗
- 願終身學習

2.校長增能班課程，能契合臺北校長學增能階段目標之程度，請依序排列(1-4)填入□中：

- 永保學校領導的專業與人文情懷
- 精進學校領導關鍵策略與方法
- 拓展學校經營視野與深化學校特色
- 展現經營績效並能承擔師傅校長責任

3.校長增能班課程，能契合臺北校長學增能階段核心素養之程度，請依序排列(1-5)填入□中：

- 具備凝聚校園團隊與成就師生夢想的胸懷

- 具有突破學校發展與提升行政效率的能力
- 具備導入企業經營與落實永續發展的智慧
- 具備形塑學校品牌與發展學校特色的能力
- 具有學習領導與創新學校教育內涵的素養

4.校長增能班課程模組中，能契合臺北校長學增能階段規畫所要培育卓越領導人才素養之程度，請依序排列(1-5)填入□中：

- 學校經營關鍵與危機案例
- 企業經營管理與學校領導
- 教育趨勢與學校創新經營
- 校際合作與策略聯盟
- 國內外標竿學校參訪與教育議題研究

	最契合 ←————→ 不契合				
	5	4	3	2	1
5.校長增能班之課程，能符應臺北校長學「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」之願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.校長增能班之課程，能符應臺北校長學增能階段「卓越永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長」之定位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.校長增能班以案例研討、跨域學習、移地學習、專業學習社群、自主學習等方式進行學習，能符應臺北校長學增能階段之學習方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.校長增能班課程實施期程為1學年，採分散式進行，合計36小時，學習期程和時數能符合臺北校長學增能階段之規畫。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.校長增能班課程以完成修習共同科目及選修科目各18小時，合計36小時，核發增能進修證書，能符應臺北校長學增能階段之結業資格。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

二、校長增能班課程實施的適切性

校長增能班課程期能幫助現職校長保持學校領導的專業與人文情懷，適時精進學校領導關鍵策略與方法，同時拓展學校經營視野與深化學校特色，展現經營績效。

	最適切 ←→ 不適切				
	5	4	3	2	1
1.校長增能班課程分為共同科目及選修科目兩大類。共同科目包括幸福教育實踐的分享與探討、學校成功經營個案分析與討論等主題；選修科目包括校長連任與轉任成功的案例分享、校園危機管理案例與反思等主題，能聚焦學校經營實務議題，提升校長視野與知能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.校長增能班的學習以案例研討、跨域學習、專業學習社群、自主學習等方式進行，能滿足校長因應職涯發展的多元學習需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.校長增能班課程實施期程為1學年，採分散式進行，能在兼顧校務運作下進行增能成長。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.校長增能班課程須完成共同科目及選修科目各18小時，計36小時，以取得增能課程的結業資格。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.校長增能班課程著重以案例分享討論方式進行，協助校長在理論、實務及創新的循環運作思考中，發展學校經營特色。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.參加研習校長可申請自主學習，其成果經審核通過，至多可抵6小時「選修科目」之時數，能賦予校長更彈性的自主增能規劃空間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.校長增能班之對象，為新任第三、第四年及連任第六、第七、第八年之校長，能提供校長生涯中不斷成長的學習機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.校長增能班課程邀請校長協會、家長聯合會及教師會共同參與規劃及討論，能提供不同組織觀點及經驗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

三、校長增能班課程對校長領導效能的提升

校長增能班旨在提供符應時代脈絡與教育發展趨勢的增能課程，以期增進現職校長學校領導與經營的專業知能，提升領導素質，發揮領導效能，達到學校辦學創新與績效卓著之目標。

	最同意  不同意				
	5	4	3	2	1
1. 校長增能班課程能幫助現職校長理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府政策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 校長增能班課程能幫助現職校長掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 校長增能班課程能提升現職校長法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 校長增能班課程能提升現職校長的領導素養，充實校務經營的知能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 校長增能班課程能增強現職校長課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 校長增能班課程有利於現職校長建立良好的公共關係，贏得社會大眾的信心與支持。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 校長增能班課程能充實現職校長危機管理知能，建立危機預防與處理應變能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 校長增能班課程有利於現職校長掌握新興議題，並發展有效的行動策略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

四、校長增能班課程對校長生涯發展的助益

校長增能班的目標除精進現職校長領導效能，並關注校長生涯規劃及職涯發展，期能增益校長具有教育創新與智慧，朝向成為展現卓越學校領導的優質校長。

	最同意 ←————→ 不同意				
	5	4	3	2	1
1. 校長增能班課程能激勵現職校長教育領導熱忱，堅定以教育為志業的信念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 校長增能班課程能強化現職校長的領導實力，提高校長連任和轉任的優勢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 校長增能班課程能增益現職校長領導智慧，提升領導效能，實現教育理想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 校長增能班課程能精進現職校長校務經營，有助於提升校長的社會地位，並獲得認可與尊重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 校長增能班課程能協助現職校長構建學校發展方向與藍圖，發揮更大影響力，實踐社會責任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 校長增能班課程能拓展現職校長的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 校長增能班課程能堅定現職校長奉獻教育的信念，實踐學校領導的職志與熱情，獲得內在的充實與喜樂。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 校長增能班課程能提供現職校長自我實現的機會，逐步獲得成就肯定，提升榮譽感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 校長增能班課程能幫助現職校長拓展視野，調整生涯規畫，發展職涯階梯。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

參、整體實施成效

臺北校長學在臺北市政府教育局施政綱要指導下，掌握國際脈動及臺北市在地特色，建構具有永續發展的校長專業體系。在校長培育、儲訓、導入和增能四個階段，提供系統性課程，以培育具有都會特色的優質校長。

	最同意 ←————→ 不同意				
	5	4	3	2	1
1.臺北校長學四個階段的課程，能培養具有都會特色的校長，彰顯臺北教育的價值。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.臺北校長學增訂回流機制，可完備校長專業發展體系，確保校長的學校經營品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.教師研習中心和臺北市立大學，協作辦理校長發展方案，建立優質校長的培育模式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.臺北校長學四個階段的課程，能有效的提升校長情意與人際素養，和諧校園文化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.臺北校長學四個階段的課程，能深化校長師徒學習與標竿參訪機制，提升校長辦學創新與績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.臺北校長學的實施與成效，能提供國內外校長培育與專業發展的參考典範。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

~問卷到此結束，謝謝您的填答~

附錄七 校長增能班焦點座談大綱

校長增能班焦點座談大綱

一、對校長增能班實施狀況問卷調查結果，您有何補充看法？

(一) 校長增能班課程規劃與臺北校長學契合度

(二) 校長增能班課程實施的適切性

(三) 校長增能班課程對校長領導效能的提升

(四) 校長增能班對校長生涯發展的助益

(五) 臺北校長學的整體實施成效

五、對校長增能班—367 策勵營的實施，您有何精進的意見？

(一) 課程內容—共同科目、選修科目

(二) 學習方式—案例研討、自主學習

(三) 實施期程

(四) 結業資格

(五) 實施對象

(六) 協力組織參與

(七) 其他事項

六、臺北校長學 1.0 精進為臺北校長學 2.0，您有何建議？

七、其他建議事項。

附錄八 校長增能班焦點座談紀錄

校長增能班焦點座談 座談重點摘要（國小）

日期：111 年 7 月 19 日(星期二)

地點：臺北市大同區大同國民小學

一、對校長增能班實施狀況問卷調查結果，您有何補充看法？

(一)校長增能班課程規劃與臺北校長學契合度

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EE6-1110719	1. 首先要定位都會型的校長，到底跟臺灣省其他縣市的校長有什麼不一樣？從整體的課程來看，放諸到其他縣市去、或者室國教研習，也都可以啊！有沒有所謂的都會型的課程特色出來？都會型的家長的社經背景是什麼？都會型的學生學習特質是什麼？以及都會型的老師是不是很難帶領？
談-EE8-1110719	1. 我看了校長學的內容，真得很完整也很周延，很敬佩教授與團隊的規劃。這些規劃系統周延、且有階段性的。這真的是臺北的創舉。 2. 都會不是只有創造都會，而是要怎麼樣創造臺北這個在地化的教育先驅。

(二)校長增能班課程實施的適切性

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EE2-1110719	1. 整體適切性而言，其實都還不錯，尤其案例的分享。但案例的分享，大家在舉例的時候都不好意思講，這個東西在現實會很難處理。但就變成是說同一個案例，各校在處理的話有一個討論的部份。
談-EE3-1110719	1. 課程內容非常豐富，針對師傅校長的部份給予高度肯定，以及終身保固的這塊。一日為師，終身為師傅。

談-EE4-1110719 1. 校長要嘛就是處理問題，要嘛就是面臨新的教育政策，我們要怎麼樣去推動，所以確實我覺得，講座校長當天的分享，有一個東西讓我印象很深刻，因為他分享販賣機的議題，那在當時也是政策，每個學校當時都面對這個政策。這案例的分享跟方式，可以讓我們馬上接收及學習講座校長處理的思維與智慧，這個部份我很肯定。

2. 每個學校的特性不同、發展方向不一樣，增能班課程分共同科目與選修科目，有共同的方向，也針對不同學校的個殊性，有相關課程規劃。

談-EE5-1110719 1. 通常大家分享案例時都會有一點保留、或者是不方便，如果這樣的課程是以小團體，是以比較信任的狀態，以師傅校長這樣帶領，也許大家更能夠把真實的學校的問題分享出來。案例其實是大家非常想聽的實務，但感覺還是非常的保留。其實自己很想聽這樣的案例，可以讓自己當警惕，也可以當學習。

談-EE6-1110719 1. 課程規劃可以更多元，可以從家長的角度或是老師的角度來，也是蠻好的。

談-EE7-1110719 1. 可以規劃課程，哪些政策是現在局裡的政策，不用讓我們瞭解很多很廣，哪些內容是校長需要知道的。

2. 課程領導中哪些課程是需要校長來做，哪些政策應該有一個清楚的方針。

3. 可不可以結合一些性平、環境以及工程調訓，都結合在一起。也許可能三天到外地，密集式的課程。然後有沒有可能要申請調校前都要受訓完成，但是當然也有可能造成一些校長的反彈。

談-EE7-1110719 1. 課程規劃很用心，很多面向。

談-EE8-1110719 1. 案例是很實際的，我們都很認真在聽。包括國際教育怎麼推動？以及實驗教育怎麼推動？

代號	訪 談 內 容 摘 記
	2. 教師會、家長會的課程是應該要的，讓我們瞭解老師的心聲、家長的需求。
	3. 目前的主題包羅萬象，大家各取所需。所以，以目前規劃蠻周延、蠻好的。
談-EE4-1110719	1. 選修方面可以有更大的選修幅度，課程內容有不同的選擇，可以針對地域性的學校需求來設計。

(三)校長增能班課程對校長領導效能的提升

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EE1-1110719	1. 當時上課時講座校長透過案例，分享如何創造學校的共識，凝聚學校整體對於課程的思維，同時也帶動了校長對於師生的影響力。這個課程對我來說影響很深，蠻有助益的。
談-EE5-1110719	1. 我相信無形當中潛移默化，一定有所提升，只是我們很難量化去聚焦，去看出那樣的狀況。但我相信一定從很多無形當中，對自己的領導效能有所幫助的。
談-EE7-1110719	1. 案例分享是最有助益的，因為校長大部分的時間都在解決問題。很多學校都沒有時間處理什麼課程領導，因為都在處理人的問題。所以如果有校長績效課程領導，其實校長都很有想法，學校老師也都臥虎藏龍。

(四)校長增能班對校長生涯發展的助益

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EE2-1110719	1. 比較想知道的是增能之後，會有什麼職涯階梯。這個階梯是指校長要變成中型大型？還是成為師傅校長還是要做什麼？
談-EE5-1110719	1. 我們得到那張證書也覺得很榮耀，36小時。那當然是不是接下來還有進階，只是想知道後面如果367年沒有來參加的，那對生涯的發展有什麼繼

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

續永續的部份。

(五)臺北校長學的整體實施成效

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

談-EE2-1110719 1. 肯定這個回流機制，其實這個機制蠻好的，大家都很忙之中參加。當然各校狀況不一樣，但是藉由這樣的互動，或者是學習，其實對我們在校務的領導上，是很有幫助的。

談-EE4-1110719 1. 對於校長增能的活動是肯定的。其實校長本來就是要維持終身學習的精神跟態度，這個機制是肯定的。

談-EE5-1110719 1. 如果我們上了這樣的課程，我們也有責任去帶領初任的校長，就像教學輔導教師制度，可以幫助我們去幫助初任校長。

二、對校長增能班—367 策勵營的實施，您有何精進的意見？

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

談-EE6-1110719 1. 當初設定367的目標就是希望未來可以連任或轉任成功，有沒有去統計或者是討論說，這跟目標有沒有契合。當初既然有標榜這樣，還是應該要將結果呈現出來。

談-EE8-1110719 1. 這樣的課程我本來是很排斥的，因為校長校務實在很忙，但我從第一節課排除萬難參加後，繼續全程全勤參加。很感謝教授、教研中心的安排。

談-EE6-1110719 1. 教育政策的主要變化，有沒有辦法可以在這個367課程中所說明。
2. 家長的部份，可以在課程中有所著墨。
3. 中大型學校很難建立特色，所以可不可以有課程是針對這個部份有規劃。

談-EE8-1110719 1. 許多用心與優質的校長，在面對遴選這一刻感受很不好。那到底我們要怎麼讓校長在遴選，能夠很順利。未來希望能朝，怎麼樣讓校長可以順利遴選，以及如何面對問題並且找出問題，是我們未來要努力的方向。

談-EE4-1110719 1. 課程的目標在哪裡？校長的進修與校長遴選一定要劃上等號嗎？我們如何跟校長們去傳達為什麼我們要上這個課，以及課程的目標、理想性。因為臺北有其獨特性，要怎麼樣讓校長願意來增能。

2. 目前校長遴選與校長專業發展，是兩軌。那如果跟遴選沒有其關連，那一定要在367嗎？那如何傳達讓校長知道這是一個一定要上的課程。

3. 開放校長們可以自主揪團，可以透過議題相近的校長揪團一起參加。

談-EE5-1110719 1. 校長的增能班我們都很願意參加，如果不是367也能參加嗎？這跟遴選應該是要分開的。

2. 建議可以在星期一到五某個下午的時段，是校長的共備時間，校內的會議能夠盡量排開。

談-EE7-1110719 1. 上課主要是看校長的時間安排能不能上，而不是自己有沒有興趣。建議選修科目可以更多元，可以更彈性讓大家自主參加。

談-EE1-1110719 1. 希望課程能夠有精進學校法律事務、法學素養，以及增進會議主持技巧

2. 增能能夠將新興議題優先納入，以利後續回到學校中進行課程研討時能夠共同討論、凝聚師生共識。此外，若在新興議題時可以邀請成功案例的分享，讓校長能夠瞭解成功關鍵是什麼。

3. 建議課程能夠增加學校當中常用的談判技巧等溝通的課程。

談-EE6-1110719 1. 回應定位的問題，增能就是增進校長的專業能力，若針對連任轉任可以由校長協會協助辦理相關課程。

2. 課程時間上的安排還算不錯，希望未來能以多元、彈性的模式，並讓大家有更多的選擇。

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>3. 課程中共同科目與選修科目，希望可以揪團選課，讓校長們邀請教授或者是資深校長來分享，聘請自己想要的講座來進行學習。</p> <p>4. 異地學習都很好，希望國內或國外都有不同梯次，讓大家可以有選擇。或者是兩三年就有機會出國參訪一下，跟其他團可以互相錯開時間。</p>
談-EE3-1110719	<p>1. 校長專業發展中心，然後校長四年內應該要選修多少學分，校長在這四年內自己談興趣選擇選修與必修的課程。</p> <p>2. 同時校長在面臨遴選階段可以開相關課程，由校長自行選擇遴選實務、遴選制度的課程，一旦具備遴選實務相關課程後，就可以參加遴選。</p>

三、其他建議事項。

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EE5-1110719	1. 不知道這個課程是否有強制性？
談-EE6-1110719	<p>1. 問卷的填答設計上是否有這個機制，可能有一兩題是反向的。</p> <p>2. 校長都很忙，這種半強迫性的研習是必要的。透過這種半強迫的課程，讓大家都可以參加。若今年沒參加，就利用明年來參加，希望可以有延續性。以後我們就是設計每三年或每五年，以一個輪迴要參加這樣的課程。</p>
談-EE7-1110719	1. 有沒有可能早一點規劃，讓校長可以將其他學校內的活動排開。
談-EE8-1110719	1. 如果有機會能夠規劃，能夠讓校長走出國門，看看國際的教育。所以怎麼拓展我們國際視野，是非常重要的。
談-EE4-1110719	1. 上課時間的安排一定要在星期六嗎？有些課程跟議題如果只是講述或傳達，就可以利用線上。課程可以以線上跟實體混成進行課程安排。
談-EE5-1110719	1. 教研中心的諮詢時間能不能開放兩個時段，是專門給校長的時段。

校長增能班焦點座談 座談重點摘要（國中）

日期：111 年 7 月 20 日(星期三)

地點：臺北市立敦化國民中學

一、對校長增能班實施狀況問卷調查結果，您有何補充看法？

(一)校長增能班課程規劃與臺北校長學契合度

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ1-1110720	1. 從問卷結果顯示校長學備受肯定，不論契合度、適切性、領導效能的提升、生涯發展助益或整體實施成效，都沒有低於4分，表示都很受肯定。
談-EJ2-1110720	1. 問卷結果4.0以上表示大家對校長都很肯定，是真的，在研習過程中有感受局裡對校長的關懷與溫暖。
談-EJ3-1110720	1. 感謝教授、聘督對臺北校長學的設計與投入，契合度部分，臺北校長學的願景和整個課程，讓我思考自己在學校領導是否能有較高的方向性，在校長學校領導是否能做到圖像的幾個面向，契合度與增能是很緊密的。臺北校長學的願景和目標核心素養植基於臺北市校長的專業形象，在課程設計上是緊扣這個部分在走。實際參加的過程，很實際的包括這幾個面向，對於學校經營的品質及關鍵策略的提升幫助滿大的。
談-EJ4-1110720	1. 看到教授對校長學的用心，真的很感動，自生物有機體觀點來看校長學，系統脈絡非常清楚，相信有更多意見加入，在架構中如何去彌補系統化圖像中，生物有機體所著重的頭是什麼樣子、眼睛、耳朵、嘴巴和手腳是做什麼用的，哪個先用到、哪個後用到、哪個先關注到不好、哪個後關注到不好。系統脈絡是比較西醫化的診斷模式，中醫化的診斷模式較抽象、更形而上，未來比較像搜集中醫化的概念進入西醫化的概念。增能班課程能協助建構系統化的圖像，猶如西醫化的診斷處方模式，日後再加入多方觀點意見，類似中醫化的診斷概念，

如此，以西醫為體、中醫為形的結合，系統會更清楚。

2. 契合度，大家都認為圖像部分，經營品質很重要，問題是品質是什麼，問卷是自評，我寫這個樣子不代表真實達到的效果是這樣，我感覺這樣的增能和校長學應該可以這樣子，並沒有科學實證說真的是這樣子。大家認為增能班展現品質很有幫助，宏觀也很重要，但跟份內工作、會不會中箭落馬，還是會排在前面。
3. 目標部分，策略和方法，工作保不保得住，大家還是站在工作層級思考，為什麼把承擔師傅責任排序在後，因為跟連任、經營校務沒有關係，這跟校長學的觀點略有不同。當校長的人應該能承先啟後，且把自己提升更高，但對於填問卷者還是會優先考量現實問題。
4. 有關核心素養，第一名行政效能是否真的提升，這是自我認知，若我們認為學校經營要導入企業化的概念，有也可以無也可以，企業的智慧不等於教育的智慧，但說不定那才是真正的智慧。
5. 課程模組，我認為危機處理很重要，學校危機沒處理好，整個就散了，怎麼連任呢？所以在整個校長學在填的時候跟我們原本設定是不一樣的路線，因此，什麼方式是最好的學習模範。
6. 契合度排序第一的增能班實施方式，具有工作坊的概念，現學現做，能達成速食的效果。應該要有進階的概念，拿到證書不代表能連任，當教師會家長會都挺我的時候我能好好做事情，有沒有證書no care，可是重不重要，很重要呀！所以應該要跟童軍一樣有分級制度、勳章制度。

-
- 談-EJ5-1110720 1. 問卷結果4分以上，分數有點偏，表示大家同質性高。初任校長較多年資較淺，尤其關心學校經營品質、策略方法，著重功能性、務實導向，希望迅速解決問題、產生效能，所以問卷呈現符合大家的期望與現況。從契合度可以看出無論就功能性、務實性、品質、策略方法、行政效能、學校特色，都符合這樣的想法。
-

代號	訪 談 內 容 摘 記
	2. 選才、培訓、用人制度是否跟校長學是否有契合度、是否結合，這可能還要再解釋，
談-EJ6-1110720	1. 契合度、適切性、領導效能的提升，分數都很高，表示大家都很認同。
談-EJ7-1110720	1. 不論初任、資深我們都還是在追求學校發展及行政的效率，形塑學校品牌與學校的特色，在任內我們持續發展，所以我認為契合度是一致的。

(二)校長增能班課程實施的適切性

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ1-1110720	1. 從問卷結果顯示校長學備受肯定，不論契合度、適切性、領導效能的提升、生涯發展助益或整體實施成效，都沒有低於4分，表示都很受肯定。
談-EJ2-1110720	1. 問卷結果4.0以上表示大家對校長學都很肯定，是真的，在研習過程中有感受局裡對校長的關懷與溫暖。
談-EJ3-1110720	1. 適切性，比較無法去彰顯的是師傅校長的部分，因為課程時間有限，尤其師傅校長應該要有特別的培訓。
談-EJ4-1110720	1. 適切性排序最高為案例分享方式，若與課程模組排序第一的「學校經營關鍵與危機案例」連結思考，也就是校長要有危機概念，不要丟了工作。當初設定課程目標，希望可以安全連任是其中之一，多結交家長會、教師會甚至校長協會的人，但適切性卻到最後面去了，跟我們當初的設定很不一樣。
談-EJ5-1110720	1. 大家填答結果一致，希望能用實際討論參與案例分享大於理論，年輕校長在案例上較少遇到，可以多一點實務、案例分享討論跟師傅校長建言指導；資深校長可能處理事務嫻熟，需要多一些理論、企業的经营。大家可能校務經營比較忙，導入班上課體力無法負荷，且內容偏理論、政策，其實校長對於公文具一定嫻熟度。參訪相對輕鬆，去看看、了解眉

代號	訪 談 內 容 摘 記
	角。
	2. 小團體進行實務案例討論，需要找到信任的團體，初任校長遇到狀況時，實際案例討論勝過一切，但需要找到信任的團體。

談-EJ6-1110720 1. 契合度、適切性、領導效能的提升，分數都很高，表示大家都很認同。

談-EJ7-1110720 1. 課程模組，學校經營與危機處理，每位校長遇到的案例都不同，是很重要的經驗分享。在排序上適切反應校長在實務角色上的勾選，課程和面對學校經營契合度是很密切的。

(三)校長增能班課程對校長領導效能的提升

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ1-1110720	1. 若從問卷結果顯示校長學備受肯定，不論契合度、適切性、領導效能的提升、生涯發展助益或整體實施成效，都沒有低於4分，表示都很受肯定。 2. 榮譽感分數不高，表示校長對自己身份的認同滿低，在臺北當校長有些難為，但還是和大家一起努力。
談-EJ2-1110720	1. 問卷結果4.0以上表示大家對校長學都很肯定，是真的，在研習過程中有感受局裡對校長的關懷與溫暖。
談-EJ3-1110720	1. 領導效能的提升，讓我有更多思考與精進，也由案例分享拓展學校經營的高度視野，自己也會思考任期有限的時間內如何發展跟深化學校特色，對於校長領導效能的提升有滿大的幫助。
談-EJ4-1110720	1. 效能提升，對於教育政策他認為很重要，還是在工作，矛盾的是推行教育政策很重要，為什麼對市政了解排在第六，公共關係排第八，那怎麼去推這個概念。
談-EJ5-1110720	1. 領導效能最後還是看教育局的KPI，問卷是反映大家當時的想法，無法代表所有校長的想，但臺北市校長的想概念是很像的。

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ6-1110720	1. 契合度、適切性、領導效能的提升，分數都很高，表示大家都很認同。
談-EJ7-1110720	1. 領導效能部分，教育政策、新興議題大概是現職校長當下必須去了解的，課程規劃非常好。 2. 領導效能排序第八項是公共關係，校長生涯發展排序第九項是校長的社會地位，其實上述兩者有關連性，除了牽扯校長人格特質，也牽扯到社會大眾對教師的角色與觀感，會影響對校長的看法，校長能否幫家長解決教師的問題，若能解決則校長的社會地位提升，若不能，則對校長的信任度及地位降低。

(四)校長增能班對校長生涯發展的助益

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ1-1110720	1. 從問卷結果顯示校長學備受肯定，不論契合度、適切性、領導效能的提升、生涯發展助益或整體實施成效，都沒有低於4分，表示都很受肯定。 2. 最近幾年校長遴選的現場狀況，國中組有組成關懷小組，教授這邊能否設計一個機制，當校長和家長會、教師會有衝突時，在問題還不嚴重時有聘督或督學介入處理，讓校長在連任時比較順。 3. 大家認同校長學對連任轉任有幫助，但分數相對低，看看教授這邊有沒有什麼機制可以來處理，較能在實務上幫著校長連任。校長太有績效、沒績效，都不容易連任，中間尺度拿捏很重要。
談-EJ2-1110720	1. 問卷結果4.0以上表示大家對校長學都很肯定，是真的，在研習過程中有感受局裡對校長的關懷與溫暖。 2. 課程連結，由內而外而言，核心問題還是在互動、關係部分，相關資源注入需要局裡支持。修過這門課後是否就能轉任成功，是否與校長遴選機制有連動，若有影響性，校長對這塊感受會更深切，參與度也會更高。 3. 標準差的問題，可能有個別因素，但初步肯定課程，對校長是有幫助，

也讓教師會、家長會知道校長有參與這樣的增能，體諒校長是願意成長的，在連任轉任的時候大家可以來支持。

談-EJ3-1110720 1. 生涯發展，367策勵營課程規劃跟安排是為了幫助現職校長連任跟轉任，除了專業增能外，也提供校長在學校領導及人際關係上許多的省思，平日忙於校務，較少時間進行專業閱讀與探索，處於領導知能的半衰期，對於職業生涯上透過精緻的課程設計，可以讓自己終身學習。

談-EJ4-1110720 1. 生涯發展，放第一位的是提升領導，提升什麼，是自我感覺，而不是外評，因為參加這個增能班真正提升什麼，也可能實施期程少、樣本空間小，邀請少數進行座談。最諷刺的是把連任的需求排在第八位，我們不是希望能安全繼續上壘嗎？但丟到第八位去了。

2. 對於取才方式很感興趣，想了解上一屆跟這一屆的六個人，是在哪個分數就決定錄取這個人，還是筆試定終身。

談-EJ5-1110720 1. 後來才知道，教師會、學校團體問題，任何校長都會遇到，初期還是要幫助校務安穩上手，再進行其他增能，初任校長最重要的是實務、實例，有人陪伴，聽別人的分享，自己也可以想想，遴選時有競合關係，就會發現校長沒有朋友。

2. 遴選部分，不是我們想怎麼做就可以怎麼做，上了課也不會給我們保證書，因為外界力量大，只能自求多福，至少在工作上不會面對訴訟，可以安全下莊。

談-EJ6-1110720 1. 生涯發展分數普遍較低，代表大家對校長生涯前途是很擔憂，上完課積分增加內功，但無法增加實際光環，增加面對事情的處理能力，自己能力一定會增加，每個人如何運用這樣的知識，還要視各校狀況及自己的消化，還有八字也很重要，遇到什麼樣的人，你的個性適不適合應付這樣的事，都是校長自己要去面對。

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ7-1110720	<ol style="list-style-type: none"> 1. 課程是否有助於轉任跟連任，大家填答較低，校園文化氛圍是影響校長及學校契不契合的關鍵。 2. 當遇到問題時要找誰，誰是我們信任關係，通常遇到問題都會找原學校的校長諮詢，因為我們是他的主任。所以在師傅校長的機制，師傅校長可以長期陪伴，信任關係的建立，讓初任校長可以放心的跟師傅講現在遭遇的問題，這一直有師傅的陪伴面對學校解決問題，對初任校長是很大的助益。 3. 領導效能，在課程設計上建議增加法律素養的增能課程。因法律變動快，且家長的權利意識高張，相信校長多少都會遇到法律問題，或是校內性侵性霸凌事件或是要召開校事會議，很多校長不太清楚法令規定，因為受訓的是主任、組長，校長也沒有那麼多時間參加5天的研習。

(五)臺北校長學的整體實施成效

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ1-1110720	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從問卷結果顯示校長學備受肯定，不論契合度、適切性、領導效能的提升、生涯發展助益或整體實施成效，都沒有低於4分，表示都很受肯定。
談-EJ2-1110720	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問卷結果4.0以上表示大家對校長都很肯定，是真的，在研習過程中有感受局裡對校長的關懷與溫暖。
談-EJ3-1110720	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整體實施成效，回流機制真的很棒，可以完備校長專業發展體系，在學校經營方面能兼顧許多面向，也謝謝市立大學教授跟教研中心合作辦理校長發展方案。
談-EJ4-1110720	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整體來看，第一位標竿學習，現看現學，我們要彰顯教育價值居然排到第五，當校長不就是要彰顯教育價值人生價值嗎，但排在第五位，甚至第六位是第四階段的認知，可能要局端幫忙，這麼用心規劃校長學，但我們校長對於這四階段還是很陌生，甚至核心概念及核心價值是什麼都

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>不清楚。</p> <p>2. 這麼好的校長學概念，可能樣本空間不夠，否則應該更能彰顯教授花在校長學的心思、心血，來增能的學員應該要很清楚知道要學什麼、帶走什麼、什麼是可以做到的目標。</p>
談-EJ5-1110720	<p>1. 校長這條路不容易，真的遇到狀況，每個人都會有撞牆期，還是需要局端、各方面協助。</p> <p>2. 增能班對初任校長幫助很大，師傅校長的陪伴，幫助非常非常大。當遇到事情時還是希望有諮詢的對象，師傅校長最重要的是支持、陪伴與關懷，因為當校長真的很孤單。</p>
談-EJ6-1110720	<p>1. 能上課很開心，跟前輩校長同學再一起，人際互動、互相了解，中間信任度，學校案例能否分享，會不會變絆腳石。建議退休、資深校長進行分享，現任校長願意分享當然也很樂意。</p>
談-EJ7-1110720	<p>1. 整體來看，校長學課程面向可以更廣，開放所有校長皆能參與，自由選修，這樣會是一個比較完整的系統。</p>

二、對校長增能班—367 策勵營的實施，您有何精進的意見？

(一)課程內容—共同科目、選修科目

-
- 談-EJ2-1110720
1. 校長們也會思考第幾年應該參加，例如原本設定是367年，後來第四、八年也加入。前一年有參加過，2.0還要不要參加，若有需要在課程上應該要有差異化，建議選修方面調整，學分數上也可以有不同。
 2. 雙向開課系統，可以選課也可以揪團，也可以透過問卷意見收集後作為開課依據，再邀請專家學者或資深校長、師傅分享。
 3. 校長的教育哲學觀較弱，教育哲學對校務經營非常有幫助，透過哲學觀和教師溝通會比較大的共鳴，希望能請教育哲學方面學者協助，如市大但昭偉老師。
 4. 校長的人格特質不一樣，會影響學校經營，如何透過課程轉換與改進，是否有這樣的課程可以協助。透過前述校長的案例，因人格特質的自我認知及校園文化關係，遴選時特別慎重，適不適合。

-
- 談-EJ3-1110720
1. 增能課程為回流機制，第一次和第二次參與會有不同需求，若在結業證書上能分級、標章，鼓勵校長持續參加。
 2. 課程部分，建議增加法令認知理解部分，讓校長可以有心理準備，當家長告老師，我們該怎麼協助老師做法律上的支援應對，甚至可以建立基本的S O P協助學校和老師們。
 3. 課程部分也可依據市府政策、社會價值觀現象等進行課程的調整。
 4. 課程中可加入個別支持輔導系統，可以是校長主動的提出需求，希望得到個別校長的協助，或是被動的，教育局覺得有需要被幫忙，挹注資源。

-
- 談-EJ4-1110720
1. 應該要有進階的概念，拿到證書不代表能連任，當教師會家長會都挺我的時候我能好好做事情，有沒有證書no care，可是重不重要，很重要呀！所以應該要跟童軍一樣有分級制度、勳章制度。
 2. 課程規劃需要多變化，要混齡又要個別化，不要挨板、單項式的，如籃中演練、敘述故事的課程，這樣的模式也可以參照。
 3. 有沒有機會，也很期待，邀請成功企業或反敗為勝的CEO，勵志的例子
-

分享，牽涉到教育哲學的概念。教育哲學，哲學觀很重要，學射箭的最後一門課是射箭的禪學，因為要訓練選手心定，在危急的時候如何穩住，這不是平常可以訓練要不斷歷練，有沒有醍醐灌頂的機會，讓曾經在低谷，慢慢一步一腳印走上來的人生概念的人來分享，在人生處世的態度是很堅毅的，校長遇到困難的時候很沉靜的知道下一步該怎樣，情緒該如何發洩、如何穩定情緒，事情如何完善處理，去哪裡找方法。我們的校長學是不是能有這樣的課，在高壓之下還能釋出能量。

談-EJ5-1110720 1. 建議用階段、分級、選修、共同必修方式進行。

2. 課程可以分理論和實務兩方向進行，理論課程，可以讓初任校長對校園文化、組織文化、校園行政、處事、e化，最重要的是法規層面的了解，校長要了解的法規太多了，需要這部分的增能，多聽可以有啟發。理論課程還可以增加心理學或領導學的分修，企業的導入這樣很好。實務部分，可以針對人際關係衝突、校園危機案例如校務經營方面跟學校跟社區、家長、議員、性平案件、霸凌案件的處理，訴訟等實際案例分享，案件沒發生都沒有處理經驗。讓校長各取所需，針對需要的部分增能，彈性、大家壓力不會大的時候，聽聽故事，吸取大家的處理跟原則。

談-EJ6-1110720 1. 卡內基的團體動力，是否能運用在校長學中，具有信任度，夥伴關係為小組再擴散，在遴選時少一些競合關係，不同年遴選，任務編組，小組成敞開心胸與信賴，分享也較能獲得直接想法做法，面對解決問題會更有幫助。

2. 疫情很可惜沒有安排參訪，晚上互動關係，課外活動、團體動力課程，能增加彼此關係，能否成為團隊，也要看校長的個性才能變成好朋友，真正遇到事情會分享，對實際工作幫助很大。

(二)學習方式—案例研討、自主學習

談-EJ1-1110720 1. 課程加入個別需求，提出3-5個人選與需求，再由中心進行配對，用諮詢諮商方式，也算時數，建議由資深校長個別帶領，並且簽保密，才敢講細節問題關鍵。

談-EJ3-1110720 1. 增能課程能建立微型組織，見習並進行主題研討，以分享為主，其他組員提出看法，參與夥伴發表體會或經驗，能有系統性的成長。專業學習成長社群，可依區域或學校規模、年資或熟悉程度，類似揪團概念組成微型組織，針對現場實務問題的進行解決。

2. 問卷結果務實、現學現賣，但至少符應需求，馬上參加課程回到學校運用，對校長來說從實務學習啟發引導，經過實務導向的增能導入臺北校長學目標的達成，關鍵在於很多校長不了解臺北校長學的內涵，身為臺北的校長應該具備專業圖像，具備都會行校長優質形象、專業能力，可以從實務理論一起達成目標。學校領導會想下一個學校在哪，對學校經營是否有實質幫助，再來是否能連任、轉任成功，最務實的面向還是在比較前頭。

3. 建議實務共同社群，高度信任，能放心將事情講出來，專家學者資深聘督擔任諮詢輔導的協助，讓課程更多元。

談-EJ5-1110720 1. 實務部分，可以針對人際關係衝突、校園危機案例如校務經營方面跟學校跟社區、家長、議員、性平案件、霸凌案件的處理，訴訟等實際案例分享，案件沒發生都沒有處理經驗。讓校長各取所需，針對需要的部分增能，彈性、大家壓力不會大的時候，聽聽故事，吸取大家的處理跟原則。

談-EJ6-1110720 1. 校長學是否也能培訓、組織退休校長，能力經驗很足，沒有利害關係更能指導新進校長，協助提供諮詢。

談-EJ7-1110720 1. 除了政策，哲學觀可以規劃在共同部分，實務面、多元議題可放在選修，師傅校長用工作坊方式，帶領大家集思廣益，小組討論找出策略，或許也是一個讓校長了解未來遇到這樣的問題，能有類似sop的模式。

(三)實施期程

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ1-1110720	1. 課程時間建議安排於10-1月，2月份就要遴選，課程建議在遴選前。
談-EJ2-1110720	1. 校長們也會思考第幾年應該參加，原本設定是367年，後來第四、八年也加入，前一年有參加過，2.0還要不要參加。
談-EJ3-1110720	1. 增能課程為回流機制，第一次和第二次參與會有不同需求，若在結業證書上能分級、標章，鼓勵校長持續參加。
談-EJ7-1110720	1. 367校長學課程面向可以更廣，開放所有校長皆能參與，自由選修，這樣會是一個比較完整的系統。

(四)結業資格

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ3-1110720	1. 建議的部分，增能課程為回流機制，第一次和第二次參與會有不同需求，若在結業證書上能分級、標章，鼓勵校長持續參加。
談-EJ4-1110720	1. 應該要有進階的概念，要跟童軍一樣有分級制度、勳章制度。
談-EJ6-1110720	1. 結業資格，建議可以分年修學分。 2. 結業典禮辦在遴選前，頒發證書，邀請教育局長官、出缺學校家長會、教師會共同參與，看到校長這麼認真、拿到這個榮耀，也讓他們物色一下下一任的人選。讓校長們在上微克有一個舞臺可以展現，同時頒發師傅校長證書，讓大家知道師傅校長份量在更高一點，讓家長會教師會知道這些人內涵是不一樣的，有這樣的平臺是滿好的。

(五)實施對象

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-EJ2-1110720	1. 校長們也會思考第幾年應該參加，原本設定367年，後來第八年也加入。

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

談-EJ3-1110720 1. 實施對象建議開放，全面提升校長領導力，有意願者皆可參加。

(六)協力組織參與

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

談-EJ4-1110720 1. 當初希望可以安全連任，多結交家長會、教師會甚至校長協會的人，但卻放到最後面去了，跟我們當初的設定很不一樣。

三、 其他事項

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

談-EJ1-1110720 1. 群組模式很棒要維持，必修建議有當期補修的機制，有時候教育局臨時要開會就沒辦法完成課程。

談-EJ2-1110720 1. 研習地點改到陽明山下，利用學校空間辦理活動。

2. 異業結合，不同行業對教育的觀念是相同的，跟學校解決問題是有相關性，事件時效性會有不同決定，局裡提供不同的 S O P，很多專案小組，若能統整窗口，有助校務治理。

3. 期待校長學為國際間的典範，談到行動治理、環塊治理、跨校治理的協作，礙於文化關係不容易做，在競合關係下，若有跨校治理，對校長是很好的靠山，希望有機制能促成。

談-EJ3-1110720 1. 提供校長發展支持很重要，但能力的提升如何擴及到對學校第二層領導能力的培養，是否可以增加校長領導層面裡如何培育主任的領導能力，分散式領導的概念。

談-EJ6-1110720 1. 問卷結果大家很肯定這個課程，但對於前途還是擔心，如何增加生涯規劃、讓大家安心，是給2.0建議規劃的方向。

校長增能班焦點座談 座談重點摘要（高中職）

日期：111 年 7 月 21 日(星期三)

一、對校長增能班實施狀況問卷調查結果，您有何補充看法？

(一)校長增能班課程規劃與臺北校長學契合度

代號	訪談內容摘記
談-ES1-1110721	1. 課程結合理論及實務，規劃得滿好。
談-ES3-1110721	1. 校長學應該是由內到外能力的展現，成為校長的資格、個性等質的部分，很難藉由36小時的課程中馬上提升，是需要累積而成，可以再想想如何協助校長與校師會、家長會的相處。 2. 大家也都認為即戰力的部分很需要，且都有符合，可以持續精進這部分。
談-ES5-1110721	1. 校長們填問卷時是依據當下感受進行填答，想像中的校長圖像因人而異，因應個人特質與學校文化，因應不同學校，思考方向會有所轉變，要open mind、去個人化，知道當下該處理什麼事、該採取什麼措施。 2. 校長學怎麼讓校長知道自己的特色與不足，遴選時就會想，適不適合這個學校，該怎麼做能和學校契合，學校該往哪裡走。 3. 校長學若未來要修正，建議定位的部分，「都會型」可以找其他詞替代。
談-ES7-1110721	1. 問卷的契合度部分，展現內在的需求度，在實務現場上專業能力都是需要的，無論危機處理、行政效能、領導的專業知能。專業知能的取得與落實在實務現場的差距，可能是人格特質、學校差異性、規模大小或所處區域，課程為大範圍無法針對個別需求，實際個人需求還是要自己克服。 2. 系統化學習課程，每年都開設不同的增能課程，每年能選不同的課程，遇到不同的前輩校長學到他學到的，契合度和需要度會更結合。

(二)校長增能班課程實施的適切性

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES1-1110721	<p>1. 校長的專業成長很重要，但往往缺少系統性的時間規劃與思考，若能依時段規劃向度議題或政策指引，讓校長預先匡列時間，較能提高充分參與的機會。</p> <p>2. 現職校長通常在非正式場合能更深入對話，可由前輩校長帶領人數較少的小組工作坊進行即時性案例討論，提供學校校長可精進方向，或邀請企業、學術或卓越優秀的校長分享成功案例，也可點出案例中不盡理想之處，應如何避免、防範未然，為教育現場、行政運作上迫切需要。</p>
談-ES3-1110721	<p>1. 參加課程即戰力可以有些精進，但深層的個性、情意及對事情的抱負、責任感，未能在課程中得到改變或轉變，因此排序較後面。</p>
談-ES4-1110721	<p>1. 教育局賦予校長的任務很多，校長較忙碌，希望能讓校長結構性學習，也需要教育局的支持，讓校長能安心的增能，不用擔心校內事務。</p>
談-ES5-1110721	<p>1. 小團體、師徒制都很好，但我學特教的，有個更高的奢望，能不能針對個別需求的案例分析，分享自己學校的案例進行討論跟分析，好壞各一，大家一起面對。</p> <p>2. 校長是孤獨的，隨時要下決策，非校長專業能處理的事件，如官司問題、法律問題，如何分析、解決策略在哪，問題路徑的釐清及可能發生的問題，了解事情的演變，讓校長知道該如何下決策。</p>

(三)校長增能班課程對校長領導效能的提升

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES4-1110721	<p>1. 領導效能提升最需要教育政策新議題，學校要走的路是不是教育局教育部要的和教育政策方向是否正確。</p> <p>2. 師徒制對於新進校長很重要，當遇到問題可以問師傅校長或同儕校長，會比較安定一點。</p> <p>3. 參與校長的小團體，互相分享，不怕講了不好意思，互通有無，大家執</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
	行前先有共識，執行上比較不會害怕，因為校內同仁會問別校做法，校長之間有共識，再去推動政策會比較順利。

(四)校長增能班對校長生涯發展的助益

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES1-1110721	1. 增能班課程不用和連任轉任連結，以議題討論方式提供需要連轉任的校長參加即可。
談-ES3-1110721	1. 連任、轉任所需知能和現場打仗需要的不一樣。前人走過的路若不對、辛苦或地雷，可以從教授、教育局、校長協會匿名作為案例，進行釐清與討論。 2. 因高中職高度專業分工，導致校長遴選時，教師容易以非專業領域為由，讓校長被意氣用事的方式對待。
談-ES5-1110721	1. 領導智慧、實踐教育理想，每個校長特質不同環境不同，校長適不適配、到底要怎麼走、理智的判斷，每個學校都有文化與結構，領導的智慧如何闡釋，擔任校長打開智慧，領導智慧，運用前輩校長交給我們的智慧，找到學校的領導密碼、學校的領頭羊、足夠讓你信任可以跟他對談，才能掌握學校真正、真實的問題。

(五)臺北校長學的整體實施成效

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES2-1110721	2. 問卷數據填答結果呈現4以上，問卷雖匿名，但其實都知道是誰回傳，所以校長會智慧圓融的填答，因此問卷結果僅供參考。
談-ES3-1110721	1. 校長們智慧圓融，問卷填答結果僅供參考。
談-ES4-1110721	1. 問卷呈現校長的心理層面，案例分享是高中職校長很需要的部分。
談-EJ5-1110721	1. 非常感謝市立大學辦這個校長學，的確是臺北很棒的、對校長很好的一

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>個支持，很可惜的是因疫情缺少了參訪的部分，校長是需要去看一看，不論國內或國際，不同學校不同感覺與學習，實際去看還是需要的。</p> <p>2. 可從問卷的回饋來修正增能班的需求。</p>
談-ES6-1110721	<p>1. 五年前為初任校長，為融入這個角色，導入班對我的幫助很大，在處理校務實的即時性問題可以問師傅校長，在夥伴校長之間能互相取暖，是非常好的收穫。</p>
談-ES7-1110721	<p>1. 導入班的幫助很大，有師傅校長帶領，也有同溫層可以取暖，有問題可以互相問。</p> <p>2. 參加增能班，因為有支持系統，有前輩校長和夥伴一起往前，讓校長工作不感到孤單。</p> <p>3. 感謝校長學，不論從導入、增能的過程，在這5年期間給予的協助，有師傅校長、教授及夥伴校長的支持系統，這個課程是一定需要的，對於孤單的校長、有困境的校長，不論多少人，至少都不是一個人。</p>
談-ES8-1110721	<p>1. 同梯的同溫層，訊息傳遞、情感連結非常重要，是鼓勵大家繼續往下走的重要因素。</p> <p>2. 未來校長學課程，能理論融合實務，實戰經驗會讓校長在參與度會較高。</p>

二、對校長增能班—367 策勵營的實施，您有何精進的意見？

(一)課程內容—共同科目、選修科目

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES1-1110721	<p>1. 專業為基本消費額，強烈建議要談人情世故、人際關係、智慧圓融，在信任基礎上用案例分享方式，怎麼和教師會、家長會密切溝通與民意代表互動、與媒體互動。</p> <p>2. 以具體事件並提供不同方案，消極面，避開不必要的損傷；積極面，建</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
	構更多情感。案例分享重點是如何鋪陳，事情發生前一兩年建構，狀況發生時才能及時解決。
談-ES2-1110721	1. 學校內部組織沒有想當校長就沒有想當行政，未來課程可以安排學校如何多運用學校行政團體、行政團隊，實踐校長的理念及辦學計畫。師傅校長、同儕校長的陪伴僅是陪伴，真正需要手有腳的還是校內的人。
談-ES3-1110721	1. 課程部分，安排校長的課程領導及對課程理念的論述能力的增進。
談-ES4-1110721	1. 理論還是很重要也需要的，理論很多要用到的時候才知道是必要的，課程的量、還有校長的需求在哪裡，可能要個別化，每個學校有不同的地方，可以調整。 2. 是否一定要實體，即使疫情過後是否還是可以線上上，研習時間就不用卡那麼緊，但還是感謝市立大學有系統地為校長做些什麼，是真的有必要。
談-ES5-1110721	1. 校長2.0有些課程是針對個別的，師徒制、同儕分享的前提是要有足夠的信任感。 2. 公共關係的建立對校長很重要，但要找到合適的講師不容易，請業界講師談公關容易變成隔靴搔癢。
談-ES6-1110721	1. 與民意代表、媒體互動的拿捏，是我希望還能多學習的部分，若有此課程設計對我們幫助也會很大。 2. 校長需要做立即性的判斷和處理，我決策我負責，能負責到什麼程度，也要靠我們不斷精進自己，不過課程太多，有時候會和校務處理有一點點的衝突，感到分身乏術，如何在課程安排上有適度的成長與空間，我們會很感謝。
談-ES7-1110721	1. 建議為選修概念，每年都開設不同的增能課程，每年能選不同的課程，遇到不同的前輩校長學到他想學到的，契合度和需要度會更結合。

(二)學習方式—案例研討、自主學習

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES2-1110721	<ol style="list-style-type: none">1. 提供個別化服務，到校諮詢服務，校長留在學校，讓講師到學校，更了解校長的難處，也可以清楚知道學校文化、氛圍。2. 擔任技高、普高的校長，所需要的能力也不同。
談-ES4-1110721	<ol style="list-style-type: none">1. 問卷呈現校長的心理層面，案例分享是高中職校長很需要的部分，因高中職校長未經歷培訓，希望藉由前輩案例分享，在遇到事情時有方法處理。
談-ES5-1110721	<ol style="list-style-type: none">1. 研習會有很大幫助但抽不出時間，開成常態性課程，針對個別的可以開個別課程，增加小團體工作坊，自己也要分享進行雙向互動，拿自己的案例進行分享，好壞個一，分享那時候的心路歷程是什麼。2. 自主研習是否可以轉換成對自己或對學校的剖析，會不會是更具體的方式。
談-ES6-1110721	<ol style="list-style-type: none">1. 再次呼應，線上課程只要精彩還是會認真學習，最主要是可以減少交通時間，把時間留下來處理校務。
談-ES7-1110721	<ol style="list-style-type: none">1. 自我理解課程後轉換為自我能力的過程是較困難之處，如同前面幾位校長所講的，需要師傅校長的提點，參加小團體，知道和行是兩回事，眉眉角角，其中的差異性就是功力的差別，期待有資深校長或退休校長能和大家分享。2. 課程安排的建議，是否能有一群coach（師傅校長、優秀的同儕校長）可以配對，校長向想學習的對象提出申請，像心理諮商的服務一樣，提供三小時即時解決校長的問題，給予線上即時戰力、即時反饋、即時支持，線上聊聊進行即時對談。
談-ES8-1110721	<ol style="list-style-type: none">1. 混成課程、彈性時數會讓課程的操作更可行。2. 校長專業發展、PLC方案，小群組進行兩小時實體或線上，邀請講師增能，即時性，也可邀請業界講師說明怎麼做領導，那對學校教育有什麼

代號	訪 談 內 容 摘 記
	啟示，滿有趣。
	3. 期待教授登高一呼，集結外部組織力量，主導校長智庫、校長會議、增能培力一系列整合，各學層進行不同議題的分支學習，支持力量會更完善。

(三)實施期程

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES2-1110721	1. 老師會希望要找校長的時候校長都在，所以36小時課程會是個壓力，若三、四年期程內可以有多少時數、零存整付的概念，隨時自己想要的課就可以進修，或是可以線上。
談-ES5-1110721	1. 時間部分，不用限定一學年，2、3、4學年都可以。 2. 學分一定要36嗎？做基本門檻就好，能學多少依自己的時間來做規劃。若課程開得好再加上線上，大家應該會特別想要上，因為校長也是很需要進修的。
談-ES7-1110721	1. 系統化學習課程，包套的課程對校長學習負擔太重，因校務或時間無法全程參加。

(四)實施對象

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES2-1110721	1. 期程拉長，就沒有所謂的367，可以零存整付，把初任校長和第二年以上的校長切開就可以，因為不同學校就會需要不同的成長，有些校長會從技高跳普高或普高跳技高，所要的能力也不太一樣，以即戰力而言，課綱最基本的部分就不同。
談-ES5-1110721	1. 參加對象第2年或第5、第2年或第8年都可以，不一定要限定367。

(五)協力組織參與

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES2-1110721	1. 強烈建議要談人情世故、人際關係、智慧圓融，在信任基礎上用案例分享方式，怎麼和教師會、家長會密切溝通與民意代表互動、與媒體互動。
談-ES3-1110721	1. 協力組織參與有好有壞，好處是讓他們知道校長有在增能、培訓、調訓。這次協力組織上課的內容還是比較偏重法令，或許可以增加些實務型的內容。可以先請協力組織內部就校長學與他們有關的面向進行討論，而後建立他們希望校長在哪些部分增能的共識。 2. 可以再想想如何協助校長與校師會、家長會的相處。
談-ES5-1110721	1. 家長協會的成員及想法一直在改變，遴選一事未必見面或上課就能夠處理，是否真的需要邀請他們加入可再斟酌。

三、 其他事項

代號	訪 談 內 容 摘 記
談-ES1-1110721	1. 校長是孤獨的，缺少完整有力的支持系統，面對教師會、學生會的組織運作，任何議題都有參考案例、相關法律規定，並運用網路、新興媒體串連全國。現今是打群架的時代，議題被揭露、被重視的時候，需要各方力量支持，輿論上會有不同評價，從校長職務角色上應該合作、協同，大家在過去串連機制，都在自己了解的能力範圍內運作，校長協會的專業成長是否能跟校長學有關聯，關聯性如何建立如何運作，大家可以怎麼合作。 2. 現在這個時代校長是看新聞在做事，家長、教師比校長都還早知道，教育局市府宣布時校長還不知道，校長被質疑不夠專業、沒有前瞻性，下一步要做什麼我們比較晚知道，支持系統在實務上能否精進調整來支持校長，需要外部合作協同機制，校長的需求能否在團隊中提出，讓局裡長官、學界同儕有這樣的支持系統，或校長團體能建立智庫，是很有組織的校長團體，校長學不只是學術還有實務上支持校長的機制，將這樣

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>的機制做好，化被動為主動。</p> <p>3. 遇到問題時可以尋求怎樣的協助，有哪些法律權責，把問題找出來提早因應與處理，有機制或公部門可以支持學校並馬上協助學校處理，對校長校務經營有幫助，校長在面對教師家長時能展現有效處理面對問題，校長學是大的系統和體系，如何合作與支持校長的辦學同時也成長。</p>
談-ES4-1110721	<p>2. 校長是弱勢團體，甚至是單打獨鬥，自己要負全責，雖然可以尋求找師傅校長、找教育局協助，但都不是一個團體，有時候校長講了什麼話都會變成箭靶，怕得罪，校長感覺權力大但其實也只能依法令，有時候想推的時候還推不太動，所以覺得團體支持滿必要，但團體要如何組織，雖然現在有校長協會，但真正用到其實沒有那直接。</p>
談-ES6-1110721	<p>1. 技高新課綱變化，員額不變，教師的課都很滿，導致即使老師有熱忱也無法擔任行政，是否可以從源頭，人員結構、員額補足的部分來支持我們，以減輕遴聘壓力。</p>
談-ES8-1110721	<p>1. 問卷結果也適當反映出校長想要的東西，問卷這塊建議未來在2.0或3.0調查時，是否也能讓曾經要遴選的主任教師進行填答，回應資訊也會有實質參考價值。</p> <p>2. 高中職校長的用人權責薄弱，只能從校內找人才，不像國中小候用的介聘機制，高中時能否有法令建立主任的培力，人才庫的建立，讓校長有能帶得動的團隊。</p>