



臺北市中小學
校長培育與儲訓
實施成效與精進之研究



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

2021年7月

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，臺北市中小學校長培育班及臺北市國中小校長儲訓班的實施成效，並對實施情形提出精進建議。研究採行動後研究法(after action review, AAR)，實施方式包括問卷調查、訪談及焦點座談三種方式。

問卷調查對象包括校長培育班：107 學年度至 109 學年度的學員 58 人，及校長儲訓班 2019 年度的國小校長儲訓班 6 人；2020 年度的國中校長儲訓班 6 人，計 12 人。訪談對象包括校長培育班：參與授課教授 2 人；校長培育班主管 1 人；校長培育班隨班師傅 1 人；校長培育班國中學員 2 人；校長培育班國小學員 2 人計 8 人。校長儲訓班：參與授課教授 2 人；校長儲訓班主管 1 人；校長儲訓班隨班師傅 1 人；校長儲訓班國中學員 1 人；校長儲訓班國小學員 1 人計 6 人。焦點座談對象校長培育班或儲訓班學員現職服務學校校長，包括：校長培育班：國中校長 2 人、國小校長 2 人計 4 人；校長儲訓班包括：國中校長 1 人、國小校長 3 人計 4 人。

問卷調查、訪談及焦點座談三項研究所得資料，經統計分析與歸類編碼，勾稽綜整條理匯聚，獲得以下結果：

- 一、校長培育班課程規劃及校長儲訓班課程規劃，均與臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案高度契合。
- 二、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。
- 三、校長培育班課程實施能有效提升學員現職學校的行政效能、及強化學員未來校長生涯發展的志業。
- 四、校長儲訓班實施課程能有效提升學員學校經營效能、及促進未來校長生涯發展。

論文最後並分別對校長培育班及校長儲訓班的實施，提出精進建議。

關鍵詞：校長培育、校長儲訓、實施成效、行動後研究(AAR)

A Study of the Effects on Implementing the Primary and Secondary School Pre-service Principal Preparation and Candidate Principal Training Program 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, induction and development and 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 pre-service principal preparation and candidate principal training stage.

For the purposes of this study, literature review, after action review (AAR), survey method, interview, focus group were employed. Literature review was used to integrate and summarize research and studies about school principal's preparation and training program. This study also administered questionnaires to survey 58 participants of pre-service principal preparation program and 12 participants of candidate principal training program on their opinions about the benefits of attending the preparation and training program of TP-ESLDP and how to put expertise which was learned in the preparation and training program of TP-ESLDP into practice. A semi-structured interview was conducted with professors, principal's supervisors, mentor principals, principals, and program participants to collect their opinions about the content, implementation, effects of the preparation and training program they were attended. Focus groups was conducted to consult experts' savvy about the content and implementation, and evaluation methods of the effects of preparation and training program of the TP-ESLDP.

The findings of the study are as follows:

1. The courses and curriculum modules designed in principal's preparation and training program have a good match with the TP-ESLDP.
2. The implementation of the courses and curriculum modules in principal's preparation and training program were both with high appropriateness.
3. The courses and curriculum modules of principal's preparation program was useful to enhance the administration effectiveness of participant's original school. And it was also effective to promote participant's career hope to be a school principal.
4. The courses and curriculum modules of candidate principal training program was useful to enhance the governance effectiveness of participant's 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 for educational administrative agency to improve the principal preparation and training program of the TP-ESLDP.

Keywords: pre-service principal preparation program, candidate principals training program, implementation effects, After Action Review.

臺北市中小學 校長培育與儲訓 實施成效與精進之研究

召 集 人：劉春榮

副 召 集 人：洪世昌、林芳如

諮 詢 學 者：吳明清、吳清山、林文律、張國保

陳木金、何希慧、謝傳崇

研 究 人 員：黃旭鈞、方慧琴、韓桂英、彭新維

孫偉倫、蔡馥伊、王舒誼、王素幸

目 次

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	9
第二章 文獻探討	11
第一節 臺北校長學概述	11
第二節 校長培育之課程實施與成效	21
第三節 校長儲訓之課程實施與成效	31
第三章 研究設計與實施	50
第一節 研究設計	50
第二節 研究對象	50
第三節 研究工具	53
第四節 實施程序	56
第五節 資料處理	59
第六節 研究人員與倫理	61
第四章 校長培育班實施成效結果與分析	62

第一節	校長培育班實施成效問卷調查結果與分析.....	62
第二節	校長培育班實施成效之訪談結果與分析.....	89
第三節	校長培育班實施成效之焦點座談結果與分析.....	108
第五章	校長儲訓班實施成效結果與分析.....	116
第一節	校長儲訓班實施成效問卷調查結果與分析.....	116
第二節	校長儲訓班實施成效之訪談結果與分析.....	149
第三節	校長儲訓班實施成效之焦點座談結果與分析.....	170
第六章	結論與精進建議.....	176
第一節	校長培育班實施成效之主要研究發現.....	176
第二節	校長儲訓班實施成效之主要研究發現.....	188
第三節	校長培育班實施成效之研究結論與精進建議.....	203
第四節	校長儲訓班實施成效之研究結論與精進建議.....	209
附 錄	221
附錄一	研究小組會議紀錄.....	221
附錄二	諮詢會議與焦點座談紀錄.....	224
附錄三	校培班焦點座談內容紀要.....	226
附錄四	儲訓班焦點座談內容紀要.....	232
附錄五	校長培育問卷.....	236
附錄七	校長儲訓問卷.....	244

附錄八	校長儲訓訪談題目	251
附錄九	校長培育訪談彙記	253
附錄十	校長儲訓訪談彙記	266

表 次

表 2-1 臺北市校長培育班課程模組與科目學分數整理表	24
表 2-2 桃園市校長培育班課程模組與科目學分數整理表	25
表 2-3 臺北市候用校長儲訓班學校領導與行政管理課程名稱、時數、重點表	34
表 2-4 臺北市候用校長儲訓班教育政策與法規實務課程名稱、時數、重點表	35
表 2-5 臺北市候用校長儲訓班課程發展與教學領導課程名稱、時數、重點表	36
表 2-6 臺北市候用校長儲訓班校園營造與資源統整課程名稱、時數、重點表	38
表 2-7 臺北市候用校長儲訓班學校實務帶狀課程名稱、時數、重點表	39
表 2-8 臺北市候用校長儲訓班其他課程名稱、時數、重點表	40
表 2-9 臺北市候用校長儲訓班課程類別、目標、時間及實施方式整理表 .	41
表 2-10 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之願景領導模組表.....	42
表 2-11 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之風險管理模組表.....	43
表 2-12 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之課程教學模組表.....	43
表 2-13 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之親師公關模組表.....	44
表 2-14 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之學習品保模組表.....	44
表 2-15 國家教育研究院候用校長儲訓班博雅課程之博雅通識模組表.....	44
表 2-16 國家教育研究院候用校長儲訓班博雅課程之綜合活動模組表.....	45
表 2-17 國家教育研究院候用校長儲訓班選修課程模組表.....	45
表 2-18 國家教育研究院候用校長儲訓班課程類別、規劃、時間及實施方式 整理表	45
表 2-19 臺北市及國家教育研究院候用校長儲訓班課程架構與實施摘要表	46

表 3-1 臺北市中小學校長培育班回收問卷統計表	51
表 3-2 臺北市中小學校長儲訓班回收問卷統計表	51
表 3-3 接受訪談人員統計表	53
表 3-4 焦點座談人員統計表	53
表 4-1 校長培育班課程規劃與臺北校長學圖像之契合度	62
表 4-2 校長培育班課程規劃與臺北校長學教育目標之契合度	63
表 4-3 校長培育班課程規劃能符應臺北校長學核心素養的程度	64
表 4-4 校長培育班課程與臺北校長學方案課程模組契合度	65
表 4-5 校長培育班課程規劃與臺北校長學「願景」之契合度	65
表 4-6 校長培育班課程規劃與臺北校長學「定位」之契合度	66
表 4-7 校長培育班課程學習方式與臺北校長學「學習形式」之契合度	67
表 4-8 校長培育班課程規劃與臺北校長學「資績加分」之契合度	67
表 4-9 校長培育班課程規劃與臺北校長學甄選方式「入班考試」之契合度	68
表 4-10 校長培育班課程規劃與臺北校長學「實施成效」之契合度	69
表 4-11 「校長儲訓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 5-10 題問卷結果排序	69
表 4-12 校長培育班課程學習方式之適切性	71
表 4-13 校長培育班課程與臺北校長學專業典範之適切性	71
表 4-14 校長培育班課程實施期程之適切性	72
表 4-15 校長培育班課程實施方式之適切性	73
表 4-16 校長培育班課程的師資與教學方法之適切性	73
表 4-17 校長培育班課程中拜師禮之適切性	74
表 4-18 校長培育班課程中校長見習之適切性	75
表 4-19 校長培育班課程學習評量方式之適切性	75
表 4-20 校長培育班課程與臺北校長學採學分補助之適切性	76

表 4-21 「校長培育班課程實施的適切性」第 2-9 題問卷結果排序.....	76
表 4-22 校長培育班課程有助「掌握當今教育潮流與趨勢」的同意度.....	77
表 4-23 校長培育班課程有助「教育政策的分析、解讀與轉化」的同意度.....	78
表 4-24 校長培育班課程有助「提升法學素養，落實依法行政」的同意度.....	79
表 4-25 校長培育班課程有助「增進領導知能，有效行政運作」的同意度.....	79
表 4-26 校長培育班課程有助「課程教學領導知能，提升教與學品質」的同意度.....	80
表 4-27 校長培育班課程有助「建立公共關係，取得資源推動校務」的同意度.....	80
表 4-28 校長培育班課程有助「提升校務規劃與執行能力」的同意度.....	81
表 4-29 校長培育班課程有助「提升自主學習能力，帶動學習風氣」的同意度.....	82
表 4-30 校長培育班課程提升學員現職學校的行政效能整體同意度.....	82
表 4-31 「校長培育班課程提升學員現職領導知能與行政效能」問卷分析結果.....	83
表 4-32 校長培育班課程幫助「激發熱忱，邁向校長之路」的同意度.....	84
表 4-33 校長培育班課程幫助「承擔領導責任，實踐教育理想」的同意度.....	84
表 4-34 校長培育班課程幫助「提升擔任校長的使命感與志願」的同意度.....	85
表 4-35 校長培育班課程幫助「奉獻心力辦教育，承擔社會責任」的同意度.....	85
表 4-36 校長培育班課程幫助「拓展人際網絡，獲取心理社會支持」的同意度.....	86
表 4-37 校長培育班課程幫助「堅定奉獻教育，充實內在心理」的同意度.....	87
表 4-38 校長培育班課程幫助「提升成為校長的榮譽感與榮耀」的同意度.....	87
表 4-39 校長培育班課程幫助「架構成為校長的職涯階梯」的同意度.....	88
表 4-40 校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展的志業整體同意度.....	88

表 4-41 校長培育班課程紮實學員未來校長生涯發展問卷分析結果.....	89
表 5-1 校長儲訓班課程規劃與臺北校長學圖像之契合度	116
表 5-2 校長儲訓班課程規劃與臺北校長學目標之契合度	117
表 5-3 校長儲訓班課程規劃與臺北校長學核心素養之契合度	118
表 5-4 校長儲訓班規劃與臺北校長學課程模組之契合度	119
表 5-5 校長儲訓班課程規劃與臺北校長學願景之契合度	120
表 5-6 校長儲訓班課程規劃與臺北校長學定位之契合度	121
表 5-7 校長儲訓班課程規劃甄試觀察實習與臺北校長學之契合度.....	121
表 5-8 校長儲訓班資格取得與臺北校長學之契合度.....	122
表 5-9 候用校長機構歷練與臺北校長學之契合度.....	122
表 5-10 校長儲訓班課程實施成效與臺北校長學方案之契合度	123
表 5-11 「校長儲訓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 5-10 題問卷結果排序	124
表 5-12 校長儲訓班課程學習方式之適切性.....	125
表 5-13 校長儲訓班課程實施期程之適切性.....	126
表 5-14 校長儲訓班課程規劃之適切性.....	126
表 5-15 校長儲訓班教學方式之適切性.....	127
表 5-16 校長儲訓班規劃帶狀課程之適切性.....	128
表 5-17 校長儲訓班課程規劃師徒制度之適切性	129
表 5-18 校長儲訓班課程安排駐班師傅之適切性	129
表 5-19 校長儲訓班同儕建立專業社群之適切性	130
表 5-20 校長儲訓班課程學習評量之適切性.....	131
表 5-21 校長儲訓班課程實施成果之適切性.....	131
表 5-22 「校長儲訓班課程實施的適切性」 第 2-10 題問卷結果排序.....	132
表 5-23 校長儲訓班課程幫助「理解市政計畫脈絡與內涵」的同意度.....	133
表 5-24 校長儲訓班課程幫助「掌握教育政策要旨，落實教育政策」的同意	

度	134
表 5-25 校長儲訓班課程幫助「提升法學素養，妥善處理學校事務」的同意度	135
表 5-26 校長儲訓班課程幫助「提升領導素養，充實經營知能」的同意度	135
表 5-27 校長儲訓班課程有助「增強課程與教學領導知能，提升教與學品質」的同意度	136
表 5-28 校長儲訓班課程有助「建立公共關係，贏得大眾支持」的同意度	137
表 5-29 校長儲訓班課程有助「充實危機管理知能，建立危機管理機制」的同意度	137
表 5-30 校長儲訓班課程有助「掌握新興議題，發展有效策略」的同意度	138
表 5-31 校長儲訓班課程幫助「儲備教育專業，提升領導知能」的同意度	139
表 5-32 校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能整體同意度..	139
表 5-33 「校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能」問卷分析結果	140
表 5-34 校長儲訓班課程有助「堅定奉獻教育，以教育為志業」的同意度	141
表 5-35 校長儲訓班課程有助於「儲備領導實力，提高校長遴選優勢」的同意度	142
表 5-36 校長儲訓班課程有助於「提高領導效能，實現教育理想」的同意度	142
表 5-37 校長儲訓班課程幫助「取得候用校長資格，提升社會地位」的同意度	143

表 5-38 校長儲訓班課程幫助「取得候用校長資格，提升社會地位」的同意度	144
表 5-39 校長儲訓班課程有助於「拓展人際網絡，建構支持系統」的同意度	144
表 5-40 校長儲訓班課程有助「堅定奉獻教育，獲得內在充實」的同意度	145
表 5-41 校長儲訓班課程提供「滿足自我實現，提升榮譽感」的同意度	146
表 5-42 校長儲訓班課程幫助「做好生涯規劃，發展職涯階梯」的同意度	147
表 5-43 校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展總體數據	147
表 5-44 校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展問卷分析結果	148

圖 次

圖 1-1 研究步驟圖	9
-------------------	---

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；本研究因係為新政策後所進行的成效評估與精進改善研究，故研究方法採用行動後研究(after action review, AAR)，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 109 學年度中、小學校長培育班，均改以臺北校長學校長培育階段的四個教育目標：(一)激發學校領導的意願與熱忱、(二)具備學校領導的知識與能力、(三)熟稔我國與臺北市教育制度與政策、以及(四)通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格為圭臬。課程模組包括：(一)校長使命與專業、(二)教育政策與法規、(三)學校領導與經營、(四)課程與教學領導、(五)教育新興議題、(六)校長見習及(七)其他。學習方式則有(一)專業課程研修、(二)主題研討、(三)案例學習、(四)校務見習、(五)師徒學習、以及(六)專業學習社群。

同樣的，因應臺北校長學的實施，2019 年度國民小學校長儲訓班及 2020 年度國民中學校長儲訓班的課程，亦有大幅度的調整，教育目標調整為與臺北校長學教育目標相呼應的研習目標：(一)精煉校長角色之態度、認知及責任，樹立良好品格操守，重塑校長圖像。(二)精進校長應備之行政專業知能，建構完整教育理念，奠定校長治校基礎。(三)發展校長課程教學領導知能與專業權威，引領教師專業發展，促進學生學習發展。(四)建構校長校園營造與規劃能力，整合資源發揮最佳經營效能，發展學校特色亮點。以及(五)培養校長前瞻創新思維，因應全球化與國際化之挑戰，培養全球視野的世界公民。課程模組包括：(一)學校領導與行政管理、(二)教育政策與法規實務、(三)課程發展與教

學領導、(四)校園營造與資源統、(五)學校實務帶狀課程、及(六)其他綜合課程，並包括校長甄選期間 10-12 週的觀察校務實習。教學方式則將臺北校長學所列(一)核心課程研修、(二)學校經營實踐、(三)標竿學習、(四)案例學習、(五)校務實習、(六)師徒學習、以及(七)專業學習社群，化作實施課程與學習方式，以講授、討論、報告與實作等方式進行，並輔以團隊合作學習，協助候用校長統整知識，並透過同儕互相觀摩、分享成果、共創學習型組織。

依據臺北校長學調整實施的中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班的教育目標、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

因應中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施，從教育政策面而言，亟須了解中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施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學員現職領導知能與行政效能；及堅定學員未來校長生涯發展的志業。

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、瞭解中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施與臺北校長學契合的程度。
- 二、分析中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施的適切性。
- 三、探討中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施，能否提升學員現職行政效能與學校經營效能。
- 四、探討中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施，能否強化學員未來校長生涯發展的志業。

五、提供研究結論與建議供行政機關決策參考，並供作臺北市中小學校長培育班及臺北市國中小校長儲訓班課程精進參據。

貳、研究問題

承接上述研究目的，本研究問題如下：

一、中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施與臺北校長學契合的程度為何？

1-1 中小學校長培育班課程實施與臺北校長學契合的程度為何？

1-2 國民中小學校長儲訓班課程實施與臺北校長學契合的程度為何？

二、中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施的適切性如何？

2-1 中小學校長培育班課程實施的適切性如何？

2-2 國民中小學校長儲訓班課程實施的適切性如何？

三、中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施，能否提升學員現職行政效能與學校經營效能？

3-1 中小學校長培育班課程實施，提升學員現職行政效能為何？

3-2 國民中小學校長儲訓班課程實施，提升學員現職學校經營效能為何？

四、中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施，能否強化學員未來校長生涯發展的志業？

4-1 中小學校長培育班課程實施，強化學員未來校長生涯發展的志業為何？

4-2 國民中小學校長儲訓班課程實施，促進學員校長生涯發展為何？

第三節 名詞釋義

本節對研究中小學校長培育班、國民中小學校長儲訓班、行動後研究等三個關鍵性的名詞，進行概念性及操作性的名詞界定，以利研究進行：

壹、中小學校長培育班

中小學校長培育指有意願擔任中小學校長者，累積一定的服務年資後，到大學院校或學術機構修習教育行政或學校管理相關課程，完成規定之學分及實習後，通過教育行政機關甄選，取得中小學校長證照的系統性校長職前培育課程。

本研究指 107-109 學年度由臺北市政府委託臺北市立大學辦理之中小學校長培育班，每班別為期一學年，課程模組包括校長使命與專業、教育政策與法規、學校領導與經營、課程與教學領導、教育新興議題、校長見習。修畢 20 學分，通過考核後由教育局授給校長培育班結業證書之校長職前培育課程。

貳、國民中小學校長儲訓班

國民中小學校長儲訓指通過國民中小學校長甄選人員，接受國家教育研究院或直轄市政府委託的教師研習中心，所辦理的校長職前訓練課程與實習。通常課程包括學校行政專業課程、專業訓練、實務演練、實習輔導等，以培養稱職校長的一套課程方案。

本研究指 2019 年度臺北市國民小學校長儲訓班及 2020 年度臺北市國民中學校長儲訓班，每班別為期 9-12 週，課程模組包括：學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導、校園營造與資源統、學校實務帶狀課程、及其他綜合課程，並包括校長甄選期間 10-12 週的觀察校務實習。儲訓成績通過評核後，由教育局授給校長儲訓證書之校長職前培育課程。

參、行動後研究

行動後研究(after action review, AAR)是美國陸軍所發展的一種群體學習機制，行動後研究為對一事件的專業性探討，著重於表現標準，使參加者自行發現發生了什麼、為何發生、及如何維持優點，並改進缺點。

本研究指對 107-109 學年度由臺北市政府委託臺北市立大學辦理之中小學校長培育

班,以及2019年度臺北市國民小學校長儲訓班及2020年度臺北市國民中學校長儲訓班,進行事後成效評估與精進之研究。

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,對臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班實施狀況,針對互動關係人員,進行問卷調查、訪談及焦點座談,並將研究結論提供教育行政人員決策參據,並做為臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班調整運作與課程內容之依歸。故研究採行動後研究(AAR)。

本行動後研究(AAR)內容包括:1. 臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班實施與臺北校長學內容契合的程度;2.臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班課程實施的適切性;3.臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班課程提升學員現職學校經營效能的狀況;臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班課程促進學員校長生涯發展的作用;以及 5.對臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班實施狀況,提供可行的精進之道。

為蒐集有關資料,本研究以問卷調查法、訪談法及焦點座談等三種研究法實施。

一、問卷調查

問卷調查對象分臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班兩類。校長培育班包括 107 學年度至 109 學年度的學員 58 人。校長儲訓班包括 2019 年度的國小校長儲訓班 6 人;2020 年度的國中校長儲訓班 6 人,合計 12 人。

二、訪談

訪談對象亦分臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班兩類。校長培育班訪談對象包括:參與授課教授 2 人;校長培育班主管 1 人;校長培育班隨班師傅 1 人;校長培育班國中學員 2 人;校長培育班國小學員 2 人;合計 8 人。校長儲訓班訪談對象包括:參與授課教授 2 人;校長儲訓班主管 1 人;校長儲訓班隨班師傅 1 人;校長儲訓

班國中學員 1 人；校長儲訓班國小學員 1 人；合計 6 人。

三、焦點座談

焦點座談對象校長培育班或儲訓班學員現職服務的學校校長，亦分臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班兩類。校長培育班焦點座談對象包括：國中校長 2 人、國小校長 2 人；合計 4 人。校長儲訓班焦點座談對象包括：國中校長 1 人、國小校長 3 人；合計 4 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，本研究由曾參與 107 學年度-109 學年度臺北市中小學校長培育班；以及曾參與 2019 年度臺北市國民小學校長儲訓班及 2020 年度臺北市國民中學校長儲訓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

本研究問卷調查係對臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班學員進行問卷調查；訪談對象包括臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班參與授課教授、業務班主管、隨班師傅、及學員進行半結構訪談；焦點座談對象包括校長培育班或儲訓班學員現職服務學校校長，亦分臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班兩類。所有人員均為臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班有關人員，研究目的在了解實施成效並提出精進之道，故研究採行動後研究。

(三) 設計調查問卷

調查問卷包括校長培育班實施狀況問卷及校長儲訓班實施狀況問卷兩種問卷。校長培育班實施狀況問卷包括：1.校長培育班實施與臺北校長學內容契合的程度；2.校長培

育班課程實施的適切性；3.校長培育班課程提升學員現職學校經營效能的狀況；4.校長培育班課程促進學員校長生涯發展的作用等 4 大類。

校長儲訓班實施狀況問卷包括：1.校長儲訓班實施與臺北校長學內容契合的程度；2.校長儲訓班課程實施的適切性；3.校長儲訓班課程提升學員現職學校經營效能的狀況；4.校長儲訓班課程促進學員校長生涯發展的作用等 4 大類。

(四) 建構訪談大綱

訪談大綱包括校長培育班實施狀況訪談大綱及校長儲訓班實施狀況訪談大綱兩份訪談大綱。校長培育班實施狀況訪談大綱 8 題，包括：課程模組 1 題；教學方式 1 題；成績評量 1 題；招生方式 1 題；校長見習 1 題；師徒制度 1 題；實施期程 1 題；及其他建議 1 題，共計 8 題。

校長儲訓班實施狀況訪談大綱 9 題，包括：課程模組 1 題；帶狀課程 1 題、教學方式 1 題；實施期程 1 題；觀察實習 1 題；學習評量 1 題；機構歷練 1 題；期別認同 1 題；及其他建議 1 題，共計 9 題。

(五) 規劃焦點座談重點

焦點座談不論校長培育班或校長儲訓班，焦點座談重點均包括下列兩項：課程提升學員現職學校經營效能的狀況；以及課程促進學員校長生涯發展的作用。

二、實施階段

(一) 問卷調查

校長培育班包括 107 學年度至 109 學年度的學員 58 人。校長儲訓班包括 2019 年度的國小校長儲訓班 6 人；2020 年度的國中校長儲訓班 6 人，合計 12 人。

(二) 實地訪談

校長培育班訪談對象包括：參與授課教授 2 人；校長培育班主管 1 人；校長培育班隨班師傅 1 人；校長培育班國中學員 2 人；校長培育班國小學員 2 人；合計 8 人。校長儲訓班訪談對象包括：參與授課教授 2 人；校長儲訓班主管 1 人；校長儲訓班隨班師傅 1 人；校長儲訓班國中學員 1 人；校長儲訓班國小學員 1 人；合計 6 人。

(三) 焦點座談

校長培育班焦點座談對象包括：國中校長 2 人、國小校長 2 人；合計 4 人。校長儲訓班焦點座談對象包括：國中校長 1 人、國小校長 3 人；合計 4 人。

(四) 資料編碼與統計

問卷調查、實地訪談及焦點座談結果，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

本研究包括臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班兩類。研究報告的撰寫上緒論、文獻探討、研究設計與實施等三節合併撰述；但在研究結果與結論及精進建議上，則分臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班兩類來陳述。

(三) 完稿並提報研究報告

研究報告初步完稿後，召開第二次專家諮詢會議，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。

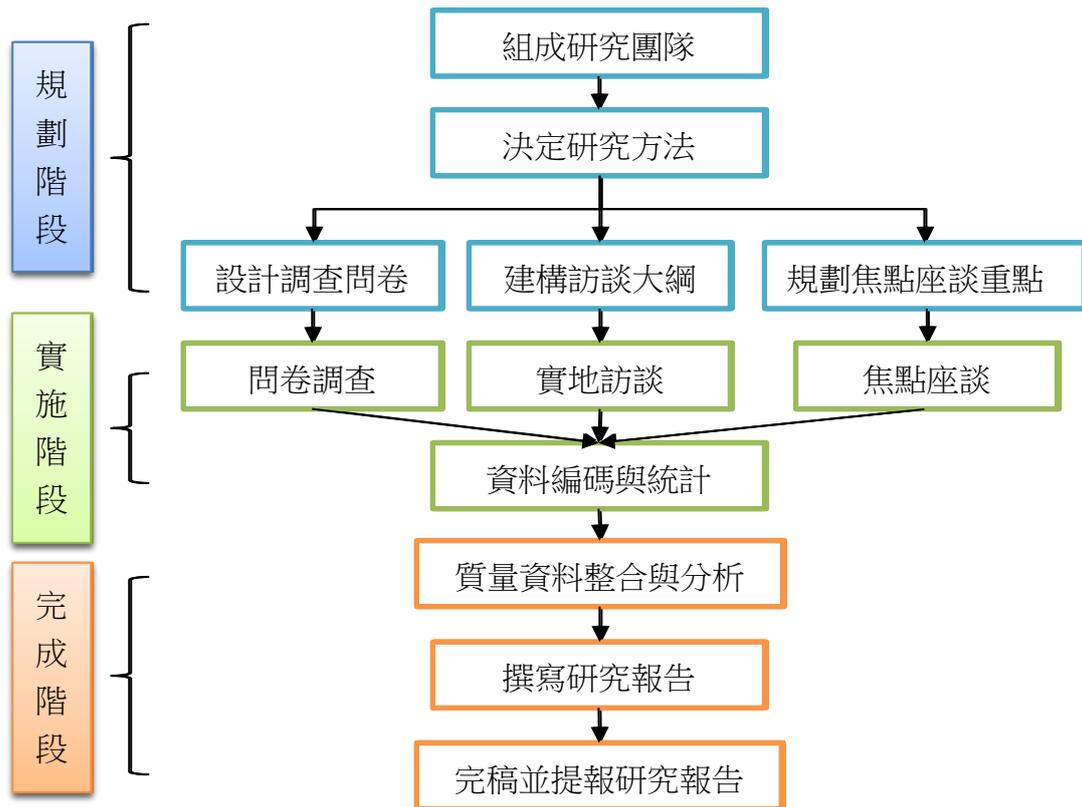


圖 1-1 研究步驟圖

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、中小學校長培育班實施成效與精進

中小學校長培育班實施成效與精進研究範圍包括：1. 臺北市中小學校長培育班實施與臺北校長學內容契合的程度；2. 臺北市中小學校長培育班課程實施的適切性；3. 臺北市中小學校長培育班課程提升學員現職學校經營效能的狀況；4. 臺北市中小學校長培育班課程促進學員校長生涯發展的作用；以及 5. 對臺北市中小學校長培育班實施狀況，提供可行的精進之道。

二、國民中小學校長儲訓班實施成效與精進

國民中小學校長儲訓班實施成效與精進研究範圍同樣的包括：1.臺北市中小學校長儲訓班實施與臺北校長學內容契合的程度；2.臺北市中小學校長儲訓班課程實施的適切性；3.臺北市中小學校長儲訓班課程提升學員現職學校經營效能的狀況；4.臺北市中小學校長儲訓班課程促進學員校長生涯發展的作用；以及 5.對臺北市中小學校長儲訓班實施狀況，提供可行的精進之道。

貳、研究限制

一、行動後研究限制研究對象，也就限制了推論的範圍

本研究對臺北市中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班，進行行動後研究，故研究對象以該兩類班級的學員、授課教授、類班行政主管、駐班師傅校長及學員服務學校的校長為研究對象，未能廣泛地蒐集學校教育人員的意見。雖然蒐集的意見能精準地反映該兩類班別的看法，但也限制研究結果的推論範圍。

二、實施成效與精進限於受研究的方案，研究推論宜謹慎

本行動後研究，主要在探討臺北市中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班，課程方案實施的成效及精進，故研究的焦點置於瞭解中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施與臺北校長學契合的程度；分析中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施的適切性；探討中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施，能否提升學員現職領導知能與行政效能；以及探討中小學校長培育班及國民中小學校長儲訓班課程實施，能否堅定學員未來校長生涯發展的志業等四大面向。因此研究結果在推論上宜謹慎。

第二章 文獻探討

第一節 臺北校長學概述

成功的教育體系要能回應時代變遷與需求，並負起帶動社會發展的未來人才培育責任。現今的學校教育改革，雖強調權力下放，鼓勵教師參與多元專業領導，以促進組織學習和課程教學革新，然校長領導影響力的發揮仍是學校教育精進的重要關鍵(陳佩英，2015；Harris, 2013；Ng, 2008)。

如 Fullan (2007) 所言，「校長是學校發展動能和管理變革的絕對關鍵」。面對講求學習成果的教育改革，校長的重要性其實是與日俱增的。當校長被賦予促進教師領導、提升教師教學品質、孕育組織學習文化和有效改善學生學習的重責大任時 (Hallinger & Heck, 2010; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008)，需要有完善且整全的專業發展系統給予支持，才能克竟其功。

臺灣的校長專業發展系統成型較晚，校長領導才剛從重視行政的範式，轉為強調教與學的領導範式 (林明地，2012)。尤其在面對接續十二年國民基本教育變革所亟需的組織學習時，很需要校長扮演關鍵啟動角色，導引學校走向開放性的學習，帶領教師共同活化教與學。臺北校長學就是在這樣的時代背景及社會期待下因運而生，且已逐漸展現成效。

以下擬先論述臺北校長學的意涵、願景圖像，接續介紹臺北校長學的系統和各系統的內涵，包含課程規劃、學習方式及階段統合之配套措施。最後，輔以簡要的特色分析以為綜整，彰顯臺北校長學的豐富內涵及價值。

壹、學校校長學的意涵

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal, so is the school)。校長是教育政策的執行者，也是學校的靈魂與核心，其領導品質深深影響辦學成效 (蔡金田，2003；Duke, 1992；Edmonds, 1997；Hallinger & Murphy, 1987；Hughes & Ubben, 1989)。

臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案，是臺北市獨創的學校校長專業發展體系。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，透過強化現行系統架構，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。

2001年，臺北市政府教育局委託臺北市立師範學院辦理臺北市國民小學校長培育班，引進美國校長培育認證制度培育國民小學校長。此校長培育制度的引進，不僅開我國校長培育的先河，也豐富我國校長養成機制的內涵，為有志學校領導的人才提供培育成長機會。

接續的一二十年，陸續發展並開設初任校長導入班、校長增能班、及師傅校長班等，為校長的專業發展開啟了系統性的契機。2018年，為因應國際教育發展潮流與臺北市教育的整體發展，再增加校長導入的學校領導人才培育機制，形成一具結構及階梯性的完整學校卓越領導人才養成有機迴圈。透過此體系培育出來的學校領導人才，已成為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，是臺北市教育得以優質表現且受國際佳評的重要關鍵。

貳、臺北校長學的願景與圖像

願景，簡單說就是「奮鬥的方向及目標」，它包括了使命及價值，是哲學中最核心的內容，也是最希望實現的理想。對個人而言，願景是腦海中所想望的意念或景象；對組織或系統來說，願景則是成員所共同持有的信念與價值，具激勵及引導作用。

一、臺北校長學的願景

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，本願景是臺北校長學靈魂之所在，導引整個方案的發展。

眾所周知，臺北市是我國政治、經濟、社會、文化中心，人文薈萃教育發達，各階段學校教育具高經營品質、高人際互動與國際化、深度人文關懷優勢，學校推動創新實驗、校際既競爭又合作，家長對校務高度參與及期待，處處都展現大都會特性。因此，在建構方案時便秉持「卓越校長帶動卓越學校」信念，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納入，以彰顯臺北教育的價值。

緣此，臺北校長學發展方案乃立基大都會特質，以合於國際校長專業標準、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育為目標，提升臺北市校長的優質領航知能與視野，實現都會的教育理念與藍圖。

二、臺北校長學圖像

「具有都會特色的優質校長」是臺北校長學的圖像，它以願景副標方式呈現，目的在彰顯兩者密不可分的關係。其具體內涵包括：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、願終身學習六大特質。茲簡要說明如下：

- (一)立全球宏觀：校長需具備高度教育熱忱，根植於在地文化情懷，能掌握社會變遷脈動，放眼國際視野，具宏觀大度的教育觀。
- (二)敏人際互動：校長需生性良善樂觀有自信，能見微知著敏於察覺，勤於建立良好人際關係，能凝聚校園親師生心力，建立學校共好文化。
- (三)能兼容並蓄：校長需具備高尚的品德節操，儀態舉止足為師生典範，能了解都會多元豐富的變遷特性，善於整合多方意見，匯聚力量引領未來。
- (四)展經營品質：校長需具備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：校長需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

教育是經驗不斷改造和重組的歷程，學校是幫助學生獲得生命成功能量的地方，而校長則是幫助學校成功經營的舵手。

Hallinger (2011) 認為，校長的專業培育是世界發展趨勢之一，重要性日漸受到重視。長期以來，我國對於校長專業人才的任用，大多採遴選、公開甄選、儲訓等方式把關及培育；接掌校務後，校長通常會被期待在最短的時間內化身為：校務發展的決定者、

校務的規劃者、教學環境的營造者、教學活動的指導者、人際關係的溝通者、危機的處理者、教學的評鑑者、教育目標的達成者……，挑戰不小，更艱難的是，伴隨教育思潮的更迭，校長職涯階段各專業能力的生命週期正快速縮短中。如何透過系統性的制度設計，幫助校長們善用自身的反省與分析特質和能力、在不同職涯發展階段能不斷自我發展與更新，著實是個重要且必要的課題。

要建構一個能符應新時代新需求的嶄新體系，通常必須歷經「先解構再建構」的歷程，有關學校領導與經營的校長專業養成也是如此。陳木金、李冠嫻（2009）透過校長專業發展模式的分析，歸納出校長專業發展的三個階段：（1）校長學階段：主要係以「蓄勢待發」作為培訓策略，包括：校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任；（2）學校長階段：主要係以「水到渠成」作為培訓策略，包括：初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、省思札記；（3）長學校階段：主要係以「順水推舟」作為培訓策略，包括：瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展。

具都會特性及創新意涵的臺北校長學亦採此精神擘劃及推動，完整的養成系統共有四大階段，分別是校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能。希望透過養成過程，幫助有志於學校領導的優秀人才，可獲得學校行政與領導、課程與教學、人際關係、及政治、經濟、社會、文化等因素對教育影響的認識(林文律，2001)。

一、培育階段(第一階段)

培育階段是臺北校長學校長專業發展系統的根基，以具教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才為對象。前開優秀人才需先通過甄選或考試，才能參與培育課程，激發學校領導意願與熱忱，使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，並鼓勵參與臺北市校長甄試取得校長儲訓資格。

此階段主要擬培育的核心素養有以下五項，分別是：(1)具備學校領導的價值信念與服務熱誠、(2)了解主要國家學校教育的內涵與發展、(3)熟悉課程教學與行政運作的理論與實務、(4)習得校務規劃與學校領導知能、(5)正確認知校長的職務角色並引為終身職志。

為落實上述目標與核心素養之培育，培育歷程的課程模組包含：(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

長見習等，輔以專業課程研修、主題研討、案例學習、校務見習、師徒學習、專業學習社群學習等方式實施。

二、儲訓階段(第二階段)

臺北校長學第二階段是儲訓，儲訓階段以深耕專業為導向，主要是儲備具教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長。

凡通過臺北市校長甄試，取得校長儲訓資格之人員，需接受8週270小時，外加1學期的師徒現場實習與考核，方能參加校長儲訓課程。儲訓成績經評核通過才能取得候用校長資格。具候用校長資格之人員，需完成一年以上借調教育局及所屬機構的歷練，以拓展其教育視野。

本階段擬達成的具體目標有：(1)開拓學校領導的胸襟與視野、(2)統整學校領導的知識與能力、(3)內化師傅校長的辦學經驗與態度，進而取得校長候用資格並能承擔學校領導的任務，同時要具備以下五項核心素養：(1)學校發展的宏觀視野與領導知能、(2)規劃校務發展與行政執行、(3)課程發展與教學領導、(4)適足的教育法學素養與行政倫理規範，與(5)熟練校長的職務內容並具執行校務的知能等。

儲訓階段的課程模組有：(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，搭配(1)核心課程研修、(2)學校經營實踐、(3)標竿學習、(4)案例學習、(5)校務實習、(6)師徒學習、及(7)專業學習社群學習方式進行。其中，學校實務帶狀課程內容包含：(1)校務發展計畫、(2)專題研究、(3)標竿學習、(4)經營實踐參訪、(5)異業學習、(6)師徒教導、(7)與市府有約、(8)魅力表達、(9)儲訓PLC、與(10)校長專業學習社群；校長實習內容指的是實習校長在實習期間，要在師傅校長觀察督導下，透過主持會議、批擬公文、接待訪客及解決學校各項問題，實際扮演並模擬校長職務角色。

三、導入階段(第三階段)

導入階段是臺北校長學的第三階段，導入階段肩負穩舵啟航任務，以初任校長為對象，藉由校務經營的臨床導入課程，幫助初任校長可以快速勝任校長職務，發揮教育理念與使命並承擔領導任務。

本階段擬達成的具體目標有：(1)實踐學校領導的職志與熱情、(2)構建學校發展的方向與藍圖、(3)發展最適切的任職學校領導型態、(4)建立學校資源網絡並掌握校務經營的關鍵策略；擬培養的核心素養包含：(1)具有形塑學校願景與學校發展的知能、(2)具備整合教育政策與推動校務的能力、(3)具備學校課程與學習領導的素養、(4)具有人際溝通協調與資源統整的能力、(5)具有校務成效評估與問題解決的能力。

本階段要學習的課程有：(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。所採用的學習方式為：(1)主題工作坊、(2)標竿學校參訪、(3)成長團體、(4)師徒學習、(5)專業學習社群。課程實施期程為1學年共36小時，初任校長連任或轉任時，需檢附導入階段課程結業文件。完成導入階段的培育後，在初任校長四年任期內，賦與師傅校長持續觀察與追蹤輔導的責任，扮演諮詢的任務。

此階段的設計，是臺北校長學有關永續校長專業發展最具體的展現。陳木金(2012)便曾表示，初任校長甫接掌校務時，大多能積極展現理想與抱負，全心投入學校的經營。然，由於學校經營經驗才剛起步，手腕可能不夠靈活，間接影響校務經營的信心和成效，嚴重時會波及爾後的生涯發展與規劃。學習，最重要的是透過學習者本身的思考，將習得的知識轉化為能力，並與實務現場相聯結。換句話說，轉化與應用知識的能力，才是學習過程的重點。因此，可以在師徒學習及社群學習時，善用情境模擬及問題解決的方式，發揮極大化的學習效益。所謂的情境模擬，乃是針對事先設計的各種狀況及實施程序，由學員加以模擬、演練，並分享演練成果與心得；而問題解決法則是由師傅校長提出一主要問題，並將問題拆解成多個部份，學員依指示逐步解決，從解決過程中收學習之效。

四、增能階段(第四階段)

臺北校長學第四階段為增能階段，本階段的定位是卓越永續，以新任第三年與連任第六或七年校長為養成對象，希望能提供符應時代脈絡與教育發展趨勢的增能課程，以精進在職校長的教育專業知能，並培養優秀具傳承的師傅校長。

本階段又名「愛迪生點亮計畫」，顧名思義，是希望增長校長們的教育創新與智慧，以展現卓越學校領導。具體目標有：(1)永保學校領導的專業與人文情懷、(2)精進學校領

導關鍵策略與方法、(3)拓展學校經營視野與深化學校特色、(4)展現經營績效並能承擔師傅校長責任；擬養成的核心素養包含：(1)具備凝聚校園團隊與成就師生夢想的胸懷、(2)具有突破學校發展與提升行政效率的能力、(3)具備導入企業經營與落實永續發展的智慧、(4)具備形塑學校品牌與發展學校特色的能力、(5)具有學習領導與創新學校教育內涵的素養。

為落實前開目標及素養，課程模組更強調實務取向，有：(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等，輔以案例研討、跨域學習、移地學習、專業學習社群、自主學習等學習方式。課程為期1學年36小時，外加2至3天之隔宿標竿學校參訪，及5至7天國外移地學習。此異地異業之學習設計，具高創新性與前瞻性，彰顯臺北市對於校長專業發展的企圖和決心。

本階段的專業養成具雙重功能，其一是凡符合資格之現職校長均需參與增能課程，必修性質濃厚；其二是完成兩次以上增能課程且研習成績合格後，同步取得師傅校長聘任資格，有顯明的專業階梯意涵。

根據臺北校長學的設計，要擔任師傅校長，除需完成第四階段課程外，尚須參與師傅專業研習，增益師徒帶領的態度與知能。師傅校長並得為研究校長，接受教育局委辦各項教育文化與學校經營相關行動研究案。要擔任師傅校長，除了在本職上有出色的表現外，還要有指導的能力與意願 (Daresh, 2001)。師傅校長指導的對象，是有相當程度與經驗的學校領導者，每個人在觀念及做法上，必然都有某種既定的應對模式，對校長職務也不全然陌生，此時師傅校長的指導技巧便顯得重要。好的師傅校長應扮演引導者、啟發者角色，善於製造學校行政問題的情境，引導學習者能綜整現況並掌握應有的思維及做決定技巧。如能透過互動進一步引導學員提出有深度、有挑戰性的問題，更能發揮教學相長、彼此互學的雙贏功效。

肆、臺北校長學方案特色

校長專業增能內涵，需依據其專業發展需求來規劃。面對當今教育改革範式已由「量」轉為「質」的教育現況，幫助校長儲備及增能所需的新領導知識、策略技巧、觀點、態度和領導作為 (Murphy & Vriesenga, 2006; Ng, 2008) 有高度的重要性及時間上的緊迫性。

美國教育行政改革指導委員會（National Policy Board for Educational Administration, NPBEA）就校長應具備的知識與能力，揭櫫以下四大領域：（一）組織與領導領域；（二）教育方案領域；（三）人際關係領域；（四）教育脈絡領域（政治、經濟、社會、文化等方面對教育的影響）（Thomson, 1993）。各州的校長專業機構與校長中心雖有不同的規範，但在提供校長訓練和輔導上均展現正面意義與績效，不論是哈佛大學校長中心（Harvard Principal' Center）、加州學校領導學院（California School Leadership Academy）、美國小學校長協會（NAESP）、加州學校行政人員協會（Association of California School Administration, ACSA）所設的校長中心，或波士頓地方學區所舉辦的校長研究中心，均致力於協助有志擔任行政工作的老師取得校長任用資格，也協助已擔任校長職務的校長更有效地經營學校。這些中心及機構，除加強校長領導能力的培養、實務的訓練外，也提供各種資源及教育新趨勢，透過討論、反省、思考與學習，提昇校長的素養與辦學績效，對校長的專業發展扮演關鍵角色。

Orphanos和Orr（2014）整理校長專業發展文獻後指出，具創新和參考價值的校長專業發展具以下特點，分別是：領導理論和學校改進、學校動能，教學領導強調共享願景，校長增能建立在成人學習理論與行動學習策略，課程須提供必要的專業支持、和具實戰經驗的實習，強調同儕協作共學，並與地方政府合作設計與實施課程，進行課程評估以持續改進課程內容與實施方式。

細究臺北校長學專業發展方案之系統、設計與內涵，不難發現它與英美各國的校長專業運作有相同趨勢：（一）提供完整的學校行政專門課程，作為職前訓練進修；（二）採取實務問題為導向的訓練方式；（三）開設校長成長課程，確立專業素養；（四）辦理各種研習會，提供教育行政人員不間斷地在職進修；（五）建立校長網絡資源，讓校長同儕彼此分享協助學習，以確保校長的專業發展及表現。茲簡要論述其創意及特色於下：

一、合於校長專業標準規範

校長專業發展方案的內涵，須符合校長專業標準的規範，尤須與國際發展潮流同步。臺北校長學發展方案規劃，乃參考美英澳等國校長專業標準內容，尤其是美國科羅拉多州的校長專業標準。

二、各階段定位與目標明確

校長專業發展方案需依需求規劃，臺北校長學發展方案在願景的視野指導下，明確定位各階段任務，並於各階段再訂出包括情意、知識、技能的明確教育目標，展現不同階段的不同任務與功能。

三、核心素養取向的課程模組

臺北校長學發展方案在明確的教育目標引導下，以學習者中心思維，訂定每一階段校長須具備的核心素養，並從要達成的核心素養思考規劃課程模組及學習方式。課程以模組方式呈現，保留了辦理時因時因地發展的需要與空間。

四、注重師徒傳承與實習功能

師徒學習是直接、親身及踏實的學習方式。臺北校長學發展方案，各階段都強調師徒傳承及典範學習。實習的方式在培育階段為見習、在儲訓階段則規劃為一學期的時間，以觀察校長候選人學習成效與適任性，在導入及增能階段，則與典範學習相結合，各有深度及廣度。

五、多元學習並引入自主學習

適於擔任校長的領導人才，都有一定的成功學習經驗。臺北校長學發展方案強調主題研討、案例學習、標竿學習及跨域學習等具創客取向的多元學習方式，增能階段則提供校長專長選修與自主學習空間，滿足校長多元學習需求。

六、重視情意陶鑄與專業學習社群

領導學校須要團隊，校長須具備良好的人際溝通能力。整體而言，校長在專業知識學習與成長方面都相當成功，但情意的陶鑄則有提升的空間。臺北校長學發展方案規劃專業學習社群、成長團體、師徒學習及隔宿標竿參訪，提供校長們溝通交流與情意抒發共成長的空間。

七、執行單位依功能分工合作

校長專業發展方案需要教育局政策的指導與支持，也需要專業又有效率的執行單位。臺北市立大學與教師研習中心都是臺北市政府所屬單位，依其專業與功能，在政策指導下分工合作完成任務。

八、採滾動調整機制不斷精進

時代進入智慧化的第四代工業革命，具創新發展的方案需不斷成長方能符應社會需求，甚至主導發展風潮。臺北校長學發展方案推動週期為四年，每四年將定期進行滾動調整再精進。

具教育專業學術、能有效的學校經營、以及高尚的人品修持，是校長領導學校必要具備的三個要素。臺北校長學發展方案不但以情意、知識、技能貫穿各階段教育目標，更首揭情意部分，獨具特色。特別關注校長情意與人際素養對學校領導與經營的重要性，各階段都將校長領導的情意部分首列為教育目標。以培育階段而言，旨在激發學校領導的意願與熱忱，

而儲訓階段則將焦點放在開拓學校領導的胸襟與視野，均屬高尚的人品修持。而為達成各階段的教育目標及核心素養，本校長發展方案各階段雖都以課程模組作為規劃設計的單位，但考量各階段教育目標與任務不同，也會搭配不同的課程設計，辦理時會因應社會、學校的變遷而保留課程彈性。凡具連續性之課程，一律採取螺旋設計，如培育階段的課程與教學領導、儲訓階段的課程發展與教學領導。而在相同的課程模組上，也會因應不同層級的校長培養需求，規劃適合該層級學校校長的實施課程。在課程模組與學習方式，也將校長領導情意與公共關係列為重點，以期建立和諧校園文化並永保校长的教育熱情。

伍、小結

臺北校長學——學校卓越領導人才發展方案是臺北市政府教育局施政綱要指導下，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。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，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、願終身學習六大特質，以培育具都會特色的優質校長作為方案之優質校長圖像。

為系統化學校經營領導人才的養成，臺北校長學校發展方案分四大階段來推動，依序為：校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能。各階段除了有自成體系的完整的設計外，也重視階段間的縱向統合，不但有一致的願景與校長圖像，各階段定位明確且漸進發展，能以情意、知識、技能貫穿各階段教育目標，課程模組展現功能性並具螺旋設計，學習方式亦隨校長職涯發展採多樣化規劃。其目的在建立具都會特色的校長培育制度及校長回流機制完備的校長發展體系，一方面強化校長專業學習社群互動與終身學習，一方面提升校長國際化視野與校務智慧化經營，同時也不忘提升校長情意與人際素養，以和諧校園文化並永保教育熱情。此一完整的學校卓越領導人才養成有機迴圈，為學校校長的養成建立了專業性進階體系。

學校是學生學習基本知識與技能，以發展成為未來良好公民之所在。校長身為學校領導者，必須具備正確的哲學觀及卓越的知識與能力，才能把學校經營好。校長的專業發展便是在啟迪校長的教育哲學，精進校長行政領導、促進學生有效學習等與職務有關的知識、能力與心向。臺北校長學不但精確掌握「卓越校長帶動卓越學校」的信念，也將科技進步、經濟繁榮、國際化、人際互動、對教育高度期待及學校競爭合作等都會要素加入其中，充分彰顯臺北教育的價值，不但具高系統性與前瞻性，更是臺北市教育屢獲優異評價的最佳力證。

第二節 校長培育之課程實施與成效

校長為一校之長，即應肩負學校績效之重任，必須經由一套健全完善培育的具體策略，才能培育出具備校長知識、校長能力、校長心向、校長信念、校長價值觀、教育理念與行政哲學理念的好校長(林文律，1999)。學校領導人才的培育，應以知識本位為基礎的構想，應從領導人才的「普通知識社會化」出發，同時採用「臨床實習」與「師傅教導」的具體方法。校長職務所需之複雜多樣能力的養成需要職前教育的配合才行(Crow,2002)。

教育及訓練可協助校長成為一位優秀的領導者，因此校長培育的工作絕不可忽視(Hughes, Ginnett & Murphy, 1996)；國內的中小學校長培訓課程應整體規劃設計一套符合未來校長所應具備專業能力之培訓課程及模式，以培育校長經營學校的能力，進而提升國家的競爭力(陳木金、李冠嫻，2009)。

各縣市之教育相關師培機構配合縣市教育局設計校長培育課程，培育課程內容應符合時代需求、教學方式可採多元、多樣化，例如以問題為導向模式或實務演練，以提升校長解決實務問題之能力(張德銳、簡賢昌、丁一顧，2006)。而校長發展方案四個階段之第一階段為培育階段，是以臺北市優秀的教育人才為對象，希望透過有系統的培育課程，來發掘具有熱忱與潛力，願意投入學校領導的教師(臺北校長學，2018)。

校長培育階段以具教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才為對象，優秀的領導人才透過參與培育課程，激發學校領導意願與熱忱，使具備學校領導的知識與能力，是以校長培育之目標、培育之課程內容以及培育之方式受到諸方重視，可見校長培育之重要性。本節擬從臺北市中小學校長培育班與桃園市中小學校長培育班之課程實施與相關成效，說明校長培育之相關概念。

壹、校長培育班之課程目標

近年來，各縣市教育相關師培機構配合縣市教育局皆有校長培育課程之相關設計。民國90年臺北市政府教育局委託臺北市立師範學院，辦理臺北市國民小學校長培育班，引進美國校長培育認證制度，培育國民小學校長。

校長培育制度的引進與實施，不僅開我國校長培育的先河，也豐富我國校長養成機制的內涵，為有志學校領導人才提供培育成長的機會，更可看出對於中小學領袖人才培育之重視。以下擬就臺北市與桃園市校長培育班之課程目標進行分述。

一、臺北市校長培育班之課程目標

臺北市有專業性進階式的中小學校長培育措施，包括中小學校長培育班、校長儲訓班、初任校長導入班及校長增能班，經由此一培育體系養成的校長，已是本市學校教育的領導主力，擔負基礎及中等學校經營的責任(臺北校長學，2018)。

臺北市立基大都會之特質，提出能合於國際校長專業標準、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，提升臺北市校長的優質領航，實現都會的教育理念與藍圖。

臺北校長學之發展方案共分四個階段，而第一階段即為培育階段，是以臺北市優秀

的教育人才為對象，希望透過有系統的培育課程，來發掘具有熱忱與潛力，願意投入學校領導的教師。其課程目標為：

- (一)激發學校領導的意願與熱忱
- (二)具備學校領導的知識與能力
- (三)熟稔我國與臺北市教育制度與政策
- (四)通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格

而臺北市校長培育班的特色為校務見習和師徒學習安排，其課程目標為拓展宏觀的學校發展理念與視野、瞭解校長的職責及其在學校的角色、習得擔任校長所需的知識、態度與技能以及願意擔任校長所肩負的責任與使命。

二、桃園市校長培育班之課程目標

近年桃園市也為了培訓中小學未來領導者，具有卓越領導之專業知能及創新經營學校實務能力，核准銘傳大學推動「大手攜小手計畫」，辦理國民中小學校長培育班，也配合桃園市國民中小學校長甄選儲訓之所需，以培養具有良好品德暨教育專業素養之傑出領導人才。其課程目標為：

- (一)強調「卓越化、專業化、國際化」的中小學領袖人才培育。
- (二)課程以培育未來之國中小校長才德兼備，更能前瞻作為、創新經營與務實領導。

身為學校領導者之校長，天生與後生的比率約為30與70之比，天生的部分為智力與人格特質，後生的部分即為培育可著力之作為，爰此，也更確立了校長係能藉由培育而孕育產生之假設。是以校長培育之目標皆為拓展宏觀的學校發展理念與視野、瞭解校長的職責及其在學校的角色可見其受重視之原因。

綜上，從上述兩縣市之校長培育班課程目標，可看出在培育之課程除了校務經營之知識、態度與技能外，亦重視培育未來校長能拓展宏觀的學校發展理念與視野、瞭解校長的職責及其在學校的角色。

貳、校長培育班之課程架構

國內的中小學校長培訓課程應整體規劃設計一套符合未來校長所應具備專業能力之培訓課程及模式，以培育校長經營學校的能力，進而提升國家的競爭力(陳木金、李冠嫻，2009)。一位優秀的校長除了要有良好的品德操守，還應具備包含建立願景、行政管理、專業涵養、課程領導與教學領導、溝通協調、解決問題以及公共關係等能力。校長培育除一般教學外，尚應透過見習與實習制度，使學生有將學習到的知識轉化為實際應用的能力。

是以校長培育班以培養未來校長之能力規劃課程架構，以下擬就臺北市與桃園市校長培育班之課程架構進行分述。

一、臺北市校長培育班之課程架構

以109學年度臺北市校長培育班之課程來看，其課程模組包括：校長使命與專業、教育政策與法規、學校領導與經營、課程與教學領導、教育新興議題和校長見習，以下就課程架構作說明：

(一)培育課程內容

1.包括六大模組，分別為校長使命與專業、教育政策與法規、學校領導與經營、課程與教學領導、教育新興議題與校長見習。

2.課程模組與科目學分數整理如下表：

表 2-1 臺北市校長培育班課程模組與科目學分數整理表

模組	科目名稱	學分
校長使命與專業 (6 學分)	1.校長學導論	2 學分
	2.校長專業標準與倫理	2 學分
	3.校長專業發展	2 學分
教育政策與法規 (6 學分)	1.教育政策分析	2 學分
	2.教育法律與實務	2 學分
	3.教育制度議題分析	2 學分
學校領導與經營 (6 學分)	1.教育領導與決策	2 學分
	2.校園規劃與學校建築	2 學分

模組	科目名稱	學分
	3.知識管理與學校創新經營	2 學分
	4.學校效能與品質管理	2 學分
課程與教學領導 (6 學分)	1.課程與教學領導	2 學分
	2.學生學習評量(素養導向)	2 學分
	3.課程發展與評鑑	2 學分
教育新興議題 (8 學分)	1.教育實驗與創新(含創客)	2 學分
	2.未來教育與永續發展教育(ESD)	2 學分
	3.智慧教育	2 學分
	4.國際教育	2 學分
校長見習 (4 學分)	1.學校行政領導與經營臨床實習	2 學分
	2.課程與教學領導臨床實習	2 學分

(二)課程特色與重點

以課程模組與科目名稱來看，臺北市中小學校長培育班的課程涵蓋了擔任校長應有的使命與專業、在行政知能上應有的教育政策與法規、身負首長之學校領導與經營，在教師教學領導上亦重視校長之課程與教學領導、與時俱進的教育新興議題，在校長見習的課程安排上，亦呼應了「臨床實習」之主要概念，主要的目的在增進欲走上校長一職的教育人員能夠札實理論知能，以及實務面瞭解。

二、桃園市校長培育班之課程架構

以108學年度桃園市的校長培育班之課程來看，其培育全程分為二個階段實施，各階段著重理論與實務兼具之理念，以培育未來之國中小校長，不但才德兼備，更能前瞻作為、創新經營與務實領導。桃園市國民中小學校長培育班之學員應參加24學分，修畢24學分後可取得學分證書及校長專業培育證書。

(一)培育班之課程內容

表 2-2 桃園市校長培育班課程模組與科目學分數整理表

科目名稱	學分
------	----

科目名稱	學分
1. 學校領導新趨勢	2 學分
2. 教育政策與學校行政專題(含 12 年國教等)	2 學分
3. 學校教育與新興議題(含國際教育)	2 學分
4. 課程與教學領導實務	2 學分
5. 學校行政個案研究(實習)	2 學分
6. 學校實習(一)	2 學分
7. 教育管理理論與實務	2 學分
8. 知識管理與學校創新經營	2 學分
9. 教學視導與評鑑專題	2 學分
10. 公共關係與危機管理	2 學分
11. 人際溝通專題(實習)	2 學分
12. 學校實習(二)	2 學分

(二) 培育班之課程特色

以課程模組與科目名稱來看，桃園市的校長培育班以卓越化、專業化、國際化的中小學領袖人才為培育之特色重點，其課程之科目亦涵蓋有十二年國教之教育政策與學校行政專題、校長管理與領導之實務與個案研究，另亦將人際溝通專題作為一門學分，可看出其培育目的亦為增進欲走上校長一職的教育人員能夠札實理論知能，以及實務面瞭解。

綜上，從臺北市與桃園市之中小學校長培育班之課程中，可觀察兩市在中小學未來領導人的培育上，皆強調理念與觀念之培養，除著重新知與潮流趨勢的課程以外，並為能使未來校長能夠在培育過程中，學習做校長之實務，均開設觀摩實習或見習之課程，使未來校長能將學習之知識轉化為實際應用之能力。透過兩市之校長培育機構比較，皆有期許未來可能擔任校長之人才，能藉由行政知能上應有的教育政策與法規、身負首長之學校領導與經營，涵養應有的使命與專業，不論是學校實習或校長見習的課程安排上，皆不離「臨床實習」之主要概念，可見在校長培育階段著重並增進有志於校長一職的教育人員能扎根實務面操作，以驗證理論之理解。

參、校長培育班之課程實施

課程實施係就其課程之規劃作形式之設計，以符應課程之目標，以不同之學習形式進行課程。就校長培育班來說，對應校長培育班之課程目標，專業課程研修、主題研討、案例學習、師徒學習與專業學習社群等學習形式，即為校長培育班之課程與教學方式，其課程實施重點，即在於使未來校長能藉由課程的形式，將學習之知識轉化為未來校務經營之實際應用能力。

國民小學校長績效管理能力之內涵包括目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力、省思回饋能力，而校長培育課程對校長績效管理能力之發展有重要影響(陳木金、李冠嫻，2009)。以下就臺北市、桃園市中小學校長培育班之課程實施方式與教學形式進行相關說明。

一、臺北市中小學校長培育班之課程實施

臺北市中小學校長培育班的教學方式，包括：專業課程研修、主題研討、案例學習、校務見習、師徒學習和專業學習社群，有關實施方式與教學形式如下：

(一)培育班之課程實施方式

- 1.採學分制，1學年計20學分，共360小時，於夜間或週末修讀學分，校長見習則於學期中核予公假方式進行。
- 2.開課採兩階段方式實施：
 - (1)第一階段：2020年9月至2021年1月；10學分。
 - (2)第二階段：2021年2月至2021年6月；10學分(含校長見習)。

(二)培育班之培育課程教學形式

- 1.課程講授：由專業師資教導基本理論，讓學員可以深入了解校長領導之基礎概念。
- 2.案例分析與討論：使用實際議題與案例進行小組討論與議題分析，讓學員能更了解實際校園可能會面臨的問題與挑戰，並且思考解決方法。
- 3.小組合作：藉小組合作，讓學員學習團隊合作與增進溝通技巧。
- 4.校長見習：由現職的優良校長擔任師傅校長，帶領學員進行校務領導與經營之臨

床學習，協助學員更熟悉校園環境以及行政職責。師傅校長之聘請係依據學員服務於國民小學或國民中學而做個別適當之安排。其中，師徒學習之實施，係以觀察、對談、實作、省思記述；另有教授引領之師徒群組研討教學形式，則以論述、座談、工作坊、省思記述之方式進行。

二、桃園市國民中小學校長培育班之課程實施

桃園市國民中小學校長培育班以培育未來之國中小校長，期能才德兼備，更能前瞻作為、創新經營與務實領導。

(一)培育班之課程實施方式

- 1.採學分制，24學分（碩士學分）之培育課程，每科修習2學分，共12門課合計24學分。修習之學分嗣後可折抵相關教育研究所碩士學位班及碩士學位在職專班。
- 2.開課採兩階段方式實施：課程分為二個階段實施，利用週三晚上及週六、寒暑假白天上課，學員參加培訓不核給公假。

(二)培育班之培育課程教學形式

- 1.校長培育課程之各階段教學著重理論與實務兼具之理念進行。
- 2.配合師培機構所提供之各項師資、資訊圖書等資源，於中小學與大學相互結合，以達到社區總體營造的功能與協助社區推動終身學習的願景。

肆、校長培育班之實施成效

校長培訓模式，包含校長培育與校長儲訓兩概念。其中，校長培育乃指為有志成為校長者，透過一套培育前或培育後的篩選，接受專業的職前課程及實習，並通過能力檢定，得以獲得校長任用資格且兼備職務所需的知識、心向與能力的一段長時期的、有完整系統規劃的教育歷程。從國民小學校長教學領導、教師工作投入與教學創新關係之研究顯示，國民小學教師對校長教學領導、教師工作投入及教學現況普遍具備中高度知覺，校長教學領導透過教師工作投入影響教學創新，教師工作投入具有可解釋之中介效果(謝傳崇、張進昌，2020)。

國民小學校長績效管理能力之內涵包括目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力、省思回饋能力；校長培育課程對校長績效管理能力之發展有重要影響(陳木金、李冠嫻，2009)。

綜上之文獻可知，校長經營校務所需具備之相關學校經營實務與知能，透過校長培育班之課程規劃、實施期許有志成為校長之學員邁向校長之路。以下就校長培育班課程提升學員領導知能與學校經營效能、促進未來校長生涯發展之成效進行分說。

一、校長培育班課程提升學員的學校行政效能

在提升學員領導知能上，校長培育班透過課程之規劃設計，幫助學員掌握當今教育潮流與趨勢，並幫助學員對於教育政策之分析與解讀深化了解，有效轉化至學校的執行與落實。

在學員法學素養之提升上，有助於學校落實依法行政的作為，並增進學員領導知能，提升學校的行政運作功能；在教師課程領導與教學領導上，校長培育班之課程亦以增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質為要。

校長身兼對外建立良好公共關係之責，需有取得資源、善用資源之任，校長培育班之公共關係課程為利未來校長之校務推展，並幫助學員提升校務規劃與執行之能力。校長培育班課程能提升學員自主學習的知能，帶動學校組織學習氣氛。

提升學員領導知能與學校經營效能而言，校長培育班在課程實施上藉由教授之理論講解、校長之案例研討以及前輩校長之師徒學習等教學方式，不僅能透過多元之方式了解教育主題的理論基礎，也能明瞭理論在實務現場中的應用，並將其習得之知能帶回學校之行政工作中，提升處室經營與領導能力。

二、校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展

信念是引導行動的概念、行動的意向，也是行為的主要決定因素。國外許多學者大都同意信念是透過濡化和社會建構的過程而產生的，從對信念的文獻可發現，信念不但不易改變，且是透過文化傳輸的過程而產生，它包括濡化、教育、學校因素(Pajares,1992)；爰此可知信念的發展，應受個人背景因素、訓練課程和學校相關因素所影響。

從臺北中小學校長培育班之課程成效，可看出校長培育班課程能激發教育熱忱，成就邁向卓越校長之路，透過強化學員承擔領導責任的意象，實踐教育的理想與職志；提升學員經營學校教育的使命感，贏得社會的認可與尊重；促進學員貢獻教育工作，承擔社會責任；擴展學員的人際網絡，獲得更緊密的心理及社會支持；能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實；提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感；能幫助學員將擔任校長納入生涯規劃，架設教育職涯階梯。

伍、小結

校長經營校務所需具備之相關學校經營實務與知能，透過校長培育班之課程規劃、實施，期許有志成為校長之學員邁向校長之路，而校長培育即是針對有意願擔任校長工作的人，透過職前之專業養成與實習課程的歷程，並聚焦未來擔任校長的人才實施專業的課程，以培養未來成為一個稱職校長的歷程。校長經營校務所需具備之相關學校經營實務與知能，透過校長培育班之課程規劃、實施期許有志成為校長之學員邁向校長之路。

校長的培訓及養成，對於校長在學校經營現場及學校行政管理的專業發展，具重要及深遠的影響，透過校長培育班之課程規劃、實施，期許有志成為校長之學員邁向校長之路，也提升現職行政工作領導知能與學校經營效能，對於有志成為校長的優質行政人員亦為一邁向校長之路之養成。教育部於 2020 年 8 月辦理之中小學課啟（coach）校長培育，透過企業管理之教練領導模式（coaching）做為解決問題和鼓勵員工成長的領導策略，轉化到校長領導，更端看出各方期待校長扮演「十二年國教課綱課題啟發領導人」，並引導校長運用課啟領導模式，燃起教師的教育熱忱，帶領學校團隊建立學校願景與課程目標，實踐教育改革。

綜觀臺北市中小學校長培育班與桃園市國民小學校長培育班，在培育未來校長之定位上，皆重視涵養根基，培育具教育熱忱與潛力，激發有志於學校領導人的意願與熱忱、引發具備學校領導的知識與能力、熟稔市教育制度與政策，期許願意投入學校領導的優秀人才經由校長培育體系成為學校領導核心人才。惟臺北校長學之支持系統更強調學校卓越領導人才之發展方案，以校長專業發展的國際脈動檢視實施中的校長培育機制，透過強化現行系統架構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，實現都會的教育理念與

藍圖，呼應社會快速變遷進步及滿足社會對教育高度期待。

第三節 校長儲訓之課程實施與成效

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(秦夢群，1999；張德銳、簡賢昌，2001；葉信一，2006；謝金青，2004；Bezzina,1994)。而校長職前儲訓，乃針對將擔任國民小學校長的人員，所預先進行的一種職前儲備訓練(林明地，2002)，是屬於職前教育的部分，也是培養一位稱職校長的重要學習場域。因此，校長儲訓的定位應為深耕專業--儲備具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長(臺北校長學，2018)。

我國國民中小學校長儲訓班學員是經由各縣市政府審查合格人選，並依據教育人員任用條例、國民中小學校長教師甄選儲訓遷調及介聘辦法、教師法等規定，參加複試經錄取之候用校長(洪梅炤，2003)。而辦理校長儲訓練的單位，除了臺北市由臺北市教師研習中心承辦外，其他縣市均委由國家教育研究院協助辦理，茲比較兩個單位 2020 年度實施計畫如下：

壹、校長儲訓班之課程目標

一、臺北市 2020 年度國民中學候用校長儲訓班課程目標

校長作為學校領導者，亦為學校首席教師之雙重角色，應以反思能力為基礎，持續進步為原則，創新智慧為方法，在國際化與全球化的環境挑戰下，以實驗創新的作為，帶領學校得以適應、發展並邁向卓越。

有鑑於此，本年度國民中學候用校長儲訓課程規劃，即以「反思、進步、創新、實驗、當責、分享」作為核心目標，期望促使校長澄清自我角色及責任，並充實學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導及校園營造與資源統整等相關知能，以宏觀視野形塑治校願景，培養具全球觀點的世界公民，爰訂「學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導、校園營造與資源統、學校實務帶狀課程及其他綜合課程」作為課程模組，期許候用校長透過完整儲訓課程，在理論、實務、創新循環運作下，達成下列目標：

- (一)精煉校長角色之態度、認知及責任，樹立良好品格操守，重塑校長圖像。
- (二)精進校長應備之行政專業知能，建構完整教育理念，奠定校長治校基礎。
- (三)發展校長課程教學領導知能與專業權威，引領教師專業發展，促進學生學習發展。
- (四)建構校長校園營造與規劃能力，整合資源發揮最佳經營效能，發展學校特色亮點。
- (五)培養校長前瞻創新思維，因應全球化與國際化之挑戰，培養全球視野的世界公民。

中心期待候用校長能透過本期儲訓，涵養學校領導者的心智模式，拓展宏觀視野的跨域視野，以思考如何建立學校以學生為本的教育氛圍，達成學校課程發展、教學方法及行政效能之提升，真正成為一位學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導及校園營造與資源統全面兼具之優質校長。

臺北市 2020 年度市立國民中學候用校長儲訓班的課程目標是透過校長澄清自我角色及責任，對校長一職的自我認同及期許，達成自我增能的目標，故無論是學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導及校園營造與資源統整等知能，皆是校長主動內在增能的目標之一。該課程更期待校長藉由「反思、進步、創新、實驗、當責、分享」的策略，培養宏觀視野的治校願景及全球觀點的世界公民，故此課程目標兼顧內在增能及外在視野的培訓。

二、國家教育研究院 2020 年度國民中小學校長儲訓班課程目標

國民中小學校長儲訓班課程目標在培養具備正向、熱忱、創新與廉正之優質校長，秉持教育初衷，發揮專業知能，引領學校校務經營與課程教學之健全發展。在課程目標中具備以下的能力：

- (一)願景形塑：致力於學生學習和教師專業發展，並能結合各項資源，明確勾勒學校的未來發展。
- (二)策略思考：善用系統思考，並能明辦校務各項問題的成因，且能洞察明勢做出校務發展的最佳決策。
- (三)團隊合作：知人善任，並能與那些有能力改善校務的夥伴一起協作，創造正向有效的學校組織文化。

(四)溝通協調：善於溝通及尊嚴傳達，並能激勵團隊，採取創造性協調方式達成最佳共識。

(五)創新經營：能跳脫既有框架模式，在堅持傳統與開放改革間取得平衡，建置鼓勵創新經營的機制，引領學校革新。

(六)自我覺察：能不斷反思自身和他人的實踐，具備社會意識並能調適自我情緒與壓力，困境中依然能正向發展出健康因應策略。

國家教育研究院 2020 年度國民中小學校長儲訓班的課程目標著重在校長專業知能與個人特質的培訓，期待校長是為校務經營與課程教學的領導者，故著重培養校長溝通協調、團隊合作及策略思考的能力，以達成創新經營及願景形塑的目標。特別的是，該課程期待校長具備正向、熱忱、創新與廉正之個人特質，在困境中依然能正向發展及引領學校革新。

由此可知，有關校長儲訓班的課程目標，不論是臺北市教師研習中心或國家教育研究院，皆重視提升領導知能與建立良好的公共關係，期待候用校長須具備創新、反思、當責與分享的良好品性，秉持教育初衷、建構完整教育理念，奠定校長治校基礎之行政專業知能。惟臺北市 2020 年度市立國民中學候用校長儲訓班課程目標著重於培養校長前瞻且宏觀的國際化視野，而國家教育研究院 2020 年度國民中小學校長儲訓班的課程目標則更重視校長在困境中自我情緒與壓力管理及正向、廉正的優良品格。

貳、校長儲訓班之課程架構與實施

一、臺北市 2020 年度國民中學候用校長儲訓班課程架構與實施

臺北市 2020 年度國民中學候用校長儲訓班課程以講授、討論、報告與實作等方式進行，並輔以團隊合作學習，協助候用校長統整知識，並透過同儕互相觀摩、分享成果、共創學習型組織。

(一)學校領導與行政管理：以「培養校長成為一位具備核心價值、系統思維的學校領導者及有效能的行政管理者」為目標，建構校長系統思維能力，發揮學校經營特色及培養校長形塑自我核心價值信念與前瞻性，並精進校長應備行政專業知能與溝通技巧，建構完整教育理念，奠定校長治校基礎。

表 2-3 臺北市候用校長儲訓班學校領導與行政管理課程名稱、時數、重點表

編號	課程名稱	時數	課程重點
1	臺灣教育未來發展優先課題	3	反思教育發展脈絡，探討臺灣教育未來所需面對之課題，據以奠基校長未來學習圖像，布局宏觀教育藍圖。
2	校長圖像的實踐與反思	6	帶領反思校長工作之意涵，以探究上位性價值之哲學思考。
3	校務經營的系統觀	6	培養候用校長以系統(全面)的觀點進行整體校務經營之思考。
4	有效能的會議程序與主持技巧	3	介紹主持成功會議程序的小秘訣，以及如何成為一位優秀的會議主席，且面對會議衝突時如何化解。
5	校園安全認識與防災應變	3	校園安全維護乃保障師生學校生活之重要工作，建立於混沌中做好防範未然的工作。
6	危機管理與媒體互動	3	透過校務經營實務案例說明，培養發現潛藏危機之敏銳度，學習合理回應媒體，轉化危機為轉機。
7	學校策略地圖運作	3	如何建構校務發展的關鍵績效指標(KPI)，學習有效能的學校校務經營管理發展的模式與策略。
8	行政實務的跨域管理運作	3	在行政實務上，同時關注組織管理者對系統邊界的認知與突破，強調應藉由各種行政策略，從外部環境汲取或交換組織所需的各項資源。
9	學校優質團隊建立與帶領	3	以實務面深入探討如何經營優質的學校行政團隊，以及培養學校行政人才的具體策略。
10	行政溝通與衝突化解	3	探究行政溝通與解決內外部衝突之模式

編號	課程名稱	時數	課程重點
			與技巧，促進學校組織運作與提升。
11	家長參與溝通實務	3	理解家長對學校教育之期望，學習與家長溝通、合作、協商與衝突化解等內涵與技巧，促進彼此合作。
合計(小時)		39	

(二)教育政策與法規實務：以「強化校長成為能掌握政策法及法規實務的經營者」為目標，掌握教育政策脈動，並充分理解現行教育法令之趨勢及議題，奠定知法善任知行政原則。

表 2-4 臺北市候用校長儲訓班教育政策與法規實務課程名稱、時數、重點表

編號	課程名稱	時數	課程重點
1	精實管理之理念及推動實務	3	針對本市施政綱要之精實管理進行說明，使候用校長瞭解未來教育的趨勢。
2	臺北市政府對校長的期許	3	邀請本市副市長就國中校長角色之期許與本市之願景，向候用校長進行勉勵。
3	臺北市未來教育的發展與想像	3	邀請本市教育局長與候用校長分享本市現行教育政策焦點及未來展望。
4	素養導向的12年國民教育	3	強化課程領導新思維，探討在12年國教框架下的課程發展策略與技術，以及如何營造學校課程發展的有利條件，以深化學校領導人對12年國教課綱與素養導向教學的理解，發展符合學生多元適性的課程教學策略，並建立課程革新的任務組織及步驟。
5	工業4.0與智慧教育	3	介紹現行資訊科技的新趨勢，並透過實例解析，協助學員了解在教育上的應用。
6	國際教育與多元文化	3	提供國際教育趨勢及議題解析，促使學員了解國外教育脈動。

編號	課程名稱	時數	課程重點
7	校長的法學素養	3	培養基本法學素養，由社會制度、法制規定、專業發展等層面，探究、應用並落實校長的法職權。
8	不適任教師的處理機制	3	強化候用校長對教學不力或不能勝任工作有具體事實的教師之處理機制、流程及瞭解相關法規。
9	校園霸凌防制與輔導	3	增強候用校長面對校園霸凌事件之防制措施和處理措施，並強化對校園霸凌相關法規的瞭解，並使其瞭解對校園霸凌個案的輔導策略。
10	性別事件處理研討	3	探討現行性別平等教育政策內涵，並透過個案研究，使學員瞭解學校領導者應對於性別平等事件所應具備之態度及應對策略。
合計(小時)		30	

(三)課程發展與教學領導：以「形塑校長成為一位有效提升課程教學的引領者」為目標，建立校長教學領導知能與專業權威，引領教師專業發展，活化學校教學，促進學生學習發展。

表 2-5 臺北市候用校長儲訓班課程發展與教學領導課程名稱、時數、重點表

編號	課程名稱	時數	課程重點
1	課程發展的策略與技術	3	透過特色學校及其特色課程整體規劃、發展、實施與問題解決等過程探究，促進校長建構發展學校特色課程之認知與能力。
2	學校本位課程計畫擬訂與實施	3	培養候用校長帶領學校時，在12年國教課綱的基礎上，考量發展願景、學生程度、師資人力資源等因素，帶領學校團隊發展出符應學生需求的校本特色課

編號	課程名稱	時數	課程重點
			程。
3	STEAM 跨領域課程的設計與實施	3	探討 STEAM 在教學中的實施策略及課程設計，在真實情境中培養學生的創新素養及問題解決的能力。
4	校長與教師公開授課與專業回饋	3	著眼國中校長如何領導學校教師公開授課與專業回饋（含教師專業學習社群）。
5	學生自主學習的未來思考	3	以未來思考的技術，構築各校在12年國教下自主學習課程圖像及整體規劃。
6	教師專業成長系統協助與資源整合	3	以學習領導為基礎，學校領導者如何協助自身與學校教師進行專業成長，並有系統整合資源，提供最完備的成長網絡。
7	學校發展補救教學實務之探討	3	認識學生多元能力及需求，理解教師如何執行差異化教學策略，具備規劃理想補救教學方案之能力。
8	輔特跨專業合作運作實務	3	介紹 RTI 介入反應教學模式之內涵，並進一步藉由實例分享，探討現行教育現場普通班教師與特教教師之協同合作推動模式，以及特殊教育學生融入普通班級應具備之態度。
9	教師領導的理念與實施	3	讓候用校長兼具教師及領導者兩種身分，介紹教師領導的理念與實施及其在校園中的重要性。
10	從教育典範移轉看教室翻轉	3	教室翻轉為近年教學創新主流，在教育改革多變的時代，學校領導者如何就哲學觀點看待變革並調適自我的辦學信念。
11	教育實驗與創新	3	介紹實驗教育法並闡述實驗教育精神，介紹如何於現行教育架構中進行教育翻轉的實際案例。

編號	課程名稱	時數	課程重點
12	大數據對教育現場的影響與啟示	3	建立校園數據管理制度，學習從數據中建立預防與管理流程，亦能從社會發展趨勢找出學校發展重點。
合計(小時)		36	

(四)校園營造與資源統整：以「栽培校長成為一位安全健康與生態科技校園的規劃者及資源整合運用的統籌者」為目標，提供校長校園規劃與營造藍圖，透過多元的實務案例分享，建構校長具備全方位規劃思維及推動能力，並拓展校長校務經營視野，有效整合校園夥伴角色與資源，建立價值共享之校務經營團隊。

表 2-6 臺北市候用校長儲訓班校園營造與資源統整課程名稱、時數、重點表

編號	課程名稱	時數	課程重點
1	體驗教育的規劃與推動	3	安全健康、零拒絕、零霸凌、犬貓教育等全方位關懷的友善校園為校長治校共同願景，透過實例分享，有助願景逐步落實。
2	建構永續的綠色校園	3	藉由綠色生態學校經營分享，提供校園營造規劃理念、方針與執行的實際建議與省思。
3	智慧校園規劃分享	3	瞭解智慧校園的規劃理念與內涵，以期對智慧校園規劃設置有全方位的藍圖概覽。
4	形塑人文的校園環境(校校有公托、老人照護、樂齡學堂)	3	藉由案例分享，介紹如何運用小額經費執行校校有公托、老人照護及樂齡學堂的設立。
5	EOD 學園及校舍改建分享	3	藉由案例分享，兼顧教育、經濟、生態、公平及都市進化等原則，使候用校長瞭解如何規劃校舍。
6	校園夥伴關係的建立與經營(教師會、家長會、社區關係)	3	開放校園後，除原有的家長、社區團體外，開發經營新興夥伴團體。

編號	課程名稱	時數	課程重點
7	策略聯盟與校際合作(校外資源的取得與應用案例分享)	3	探討學校資源管理與整合作為，探詢校際合作之方法、策略與可行性。並以案例分享的分式，探究如何取得校外資源。
8	校園規劃與學校建築	3	透過案例介紹，系統化建立校長應具備之校園規劃思維與學校建築之基本認識。
合計(小時)		24	

(五)學校實務帶狀課程：規劃校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 暨校長專業學習社群及駐班師傅經驗分享等帶狀課程，達到拓展視野、新知傳遞、典範觀摩、計畫研究轉化落實、新舊傳承等目標。

表 2-7 臺北市候用校長儲訓班學校實務帶狀課程名稱、時數、重點表

編號	課程名稱	時數	課程重點
1	校務發展計畫(含發表)6次	15	規劃每位參訓學員於儲訓課程期間各完成一份校務發展計畫。
2	專題研究(含發表)5次	12	由教授指導儲訓學員，以議題研討方式，針對教育議題進行深度探討與省思。
3	儲訓 PLC 暨校長專業學習社群	15	小組合作學習透過議題討論，促進學員表達、交流並連結不同的觀點，發現深層問題，獲得集體心得的收成與分享。
4	魅力表達(3次)	6	以即席演講的技術與實作為基石，就校長角色之各項發言情境系列課程，供學員進行發言之實際演練。
5	師徒教導(12次)	24	由退休校長、現職優秀校長與參訓學員進行經驗交流與分享。本課程著重於校務領導、經營與待人處世的觀念，期透過對話傳遞並深化候用校長之理念。

編號	課程名稱	時數	課程重點
6	與市府及議會有約(12次)	12	邀請市長、市府教育局長官、主管人員、市議會進行會晤交流，使學員與教育行政第一現場接軌，體認並協助教育政策擬定與推行。
7	異業學習(3次)	9	透過不同組織或業界領導人實際分享其核心價值、領導思維、人際溝通，增進校長身為領導者應具備的思維與作為。
8	標竿學習(2次)，每次1天	12	各依主題規劃非本市學校2所親訪交流。
9	經營實踐(2次)，每次半天	6	規劃2所本市優質學校得獎績優學校參訪學習，透過實地訪查學校校園規劃、課程教學，啟發參訓學員對學校領導的新思維。
10	駐班師傅經驗分享(5次)	10	由駐班師傅分享治校與領導相關經驗，透過分享與激盪，建構校長治校智慧。
合計(小時)		127	

(六)其他：包含「公民意識覺醒與教育變革」，以增強學員的專業公民素養。另有「團體動力」有助參訓學員初期破冰、團體動力燃起、士氣凝聚，及結訓前挑戰自我的「超越極限」等活動體驗。

表 2-8 臺北市候用校長儲訓班其他課程名稱、時數、重點表

編號	課程名稱	時數	課程重點
1	公民意識覺醒與教育變革	3	教育為人才培育的搖籃，身為學校領導者須掌握社會脈動，肩負培育具思考力批判力的未來公民之使命。
2	團體動力	3	破冰。
3	超越極限	3	任務體驗與自我能力挑戰。
4	始業式(含師徒會)	2	含師徒會及對臺北市校長勉勵的話。
5	綜合座談	1	與教育局及中心長官進行課程討論。

編號	課程名稱	時數	課程重點
6	結業式	2	頒發儲訓證書、學習獎勵與謝師。
合計(小時)		14	

整理臺北市 2020 年度市立國民中學候用校長儲訓班課程架構及實施方式如下：

表 2-9 臺北市候用校長儲訓班課程類別、目標、時間及實施方式整理表

項目	課程類別	課程目標	實施方式	課程時間
一	學校領導與行政管理	以「培養校長成為一位具備核心價值、系統思維的學校領導者及有效能的行政管理」為目標	以講授、討論、報告與實作等方式進行，輔以團隊合作學習，協助候	39
二	教育政策與法規實務	以「強化校長成為能掌握政策法及法規實務的經營者」為目標，	用校長統整知識，並透過同儕互相觀摩、分享	30
三	課程發展與教學領導	以「形塑校長成為一位有效提升課程教學的引領者」為目標	成果、共創學習型組織。	36
四	校園營造與資源統整	以「栽培校長成為一位安全健康與生態科技校園的規劃者及資源整合運用的統籌者」為目標		24
五	學校實務帶狀課程	以「拓展視野、新知傳遞、典範觀摩、計畫研究轉化落實、新舊傳承」為目標。	帶狀課程：校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 暨校長專業學習社群及駐班師傳經驗分享等	127
六	其他	以「增強專業公民素養、引發團體動力、士氣凝聚及挑戰自我」為目標。	團體動力等體驗活動	14

本課程主要分為認知與實務課程兩大類，認知課程有學校領導與行政管理、教育政

策與法規實務、課程發展與教學領導、校園營造與資源統整類，實務課程有學校實務帶狀課程及其他類。其中帶狀課程將校長帶入真實校園中，以師徒教導的方式一對一的帶領學習最具特色。

二、國家教育研究院 2020 年度國民中小學校長儲訓班課程架構與實施

國家教育研究院 2020 年度國民中小學校長儲訓班，以素養導向的學習、成人學習理論、轉型領導及學習領導等理論基礎，建構以「混成延伸模式」為主的學習型態。

(一) 學習型態：「混成延伸模式」

1. 數位課程：拍攝影音教材，應用數位學習媒介，搭配實體課程的實施，提供知識性、概念性與程序性的學習內容，滿足並兼顧學員不同的學習需求。
2. 實體課程：藉由面對面的學習，協助學員連結數位課程，透過校園實務案例的引導，以及多元化的學習型態，促進相互交流與學習，深化學習成效。
3. 師徒課程：運用課餘時間請生活輔導校長談校務經營理念，並邀請學長校長分享就任前及初任校長時之心路歷程，以利學員建構自我辦學之教育願景。
4. 標竿課程：臨床學習標竿學校或企業運作情形，透過實地參訪、體驗與實作，學習其優質經營及管理之道，以協助學員從理念進入到實務之轉化歷程。

(二) 學習策略：採自主學習、分享討論、典範傳承及反思實踐等策略，協助候用校長透過對話激盪、觀摩學習統整知識，奠定專業基礎，共創學習型組織。

(三) 課程內容：分核心課程、博雅課程及選修課程三大部分：

1. 核心課程：內容含願景領導、風險管理、課程教學、親師公關及學習品保，共 5 模組

(1) 願景領導模組：39 學時

表 2-10 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之願景領導模組表

數位課程 (3 學時)	實體課程(20 學時) 名稱	師徒課程 學時 (12 學時)	標竿課程 (4 學時)
----------------	-------------------	--------------------	----------------

1. 校長形象建立 2. 學校特色規劃與發展 3. 校園建築與規劃	1. 校長使命與學校發展	4	校務發展 精進計畫	學校參訪
	2. 戰略思考與願景規劃	3		
	3. 學校革新與特色經營	4		
	4. 校園規劃與空間美學營造	3		
	5. 學校領導案例分析(I)(II)	6		

(2)風險管理模組：39 學時

表 2-11 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之風險管理模組表

數位課程 (3 學時)	實體課程(26 學時)		師徒課程 (6 學時)	標竿課程 (4 學時)
	名稱	學時		
1. 採購法實務與案例 解析	1. 風險管理與系統思考	3	校園危機 藍中演練	企業參訪
	2. 廉政倫理與法治素養	8		
2. 校園國家賠償中要 概念與案例解新	3. 教育相關法令與實務 (I)(II)	7		
	4. 校園危機管理實務	4		
3. 校園性別平等教育 議題與事件處理	5. 媒體應對與實務演練	4		

(3)課程教學模組：38 學時

表 2-12 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之課程教學模組表

數位課程 (2 學時)	實體課程(22 學時)		師徒課程 (8 學時)	標竿課程 (6 學時)
	名稱	學時		
1. 素養導向課程與教 學	1. 素養導向的總體課程發展 與設計(I)(II)	6	總體課程 發展計畫 教師專業 發展計畫	說觀議課 實作
	2. 跨領域專題/主題/議題探 究課程(I)(II)	6		
2. 校園科技學習的應 用	3. 資訊與通信科技的教學應 用	3		
	4. 素養導向評量	3		
	5. 教師專業發展與學習社群	4		

(4)親師公關模組：34 學時

表 2-13 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之親師公關模組表

數位課程 (3 學時)	實體課程(19 學時)		師徒課程 (8 學時)	標竿課程 (4 學時)
	名稱	學時		
1. 媒體互動與應對 2. 議會模擬 3. 會議管理	1. 親師生合作與社區關係建立	3	口語表達 實務演練	學校參訪
	2. 學校與教師組織互動協商	4		
	3. 專業形象與溝通表達	6		
	4. 團隊經營與跨域整合	3		
	5. 學校品牌管理與行銷策略	3		

(5)學習品保模組：34 學時

表 2-14 國家教育研究院候用校長儲訓班核心課程之學習品保模組表

數位課程	實體課程(20 學時)		師徒課程 (10 學時)	標竿課程 (4 學時)
	名稱	學時		
/	1. 資料驅動的校務研究分析	3	學習品質 提升案例 分析	學校參訪
	2. 學校品質保證機制	3		
	3. 實驗教育與學生學習	4		
	4. 學生學習診斷案例分析	3		
	5. 學生適性輔導(I)(II)	7		

2. 博雅課程：內容含博雅通識及綜合活動，共 2 模組。

(1)博雅通識模組：39 學時

表 2-15 國家教育研究院候用校長儲訓班博雅課程之博雅通識模組表

實體課程 (25 學時)	學時	師徒課程 (14 學時)
1. 國際情勢與公共治理	3	分享對話與 經驗傳承
2. 學校建築與空間領導	3	
3. 教育新興議題	10	
【主題】媒體素養(4)、戶外教育(4)、多元文化(2)等		

4. 教育重大政策

9

【主題】教育政策的執行與推廣(7)、教育新思潮(2)等

(2)綜合活動模組：13 學時

表 2-16 國家教育研究院候用校長儲訓班博雅課程之綜合活動模組表

實體課程 (13 學時)	學時
1. 環境與課程導論	4
2. 自我行銷	3
3. 團體動力學	6
4. 始業式、結業式、自治活動等	

3. 選修課程：內容含教務、學務、輔導及總務工作，共 4 模組。

表 2-17 國家教育研究院候用校長儲訓班選修課程模組表

項次	類別	課程名稱	學時
1	教務	1. 輔導教學不力教師或不適任老師實務案例	3
		2. 補救教學實際運作與可行方向	3
2	學務	1. 兒少保護法與輔導案例	3
		2. 校園霸凌事件防治與處理	3
3	輔導	1. 特殊教育趨勢與重點工作	3
		2. 輔導新體制介紹	3
4	總務	1. 採購錯誤或違法態樣案例分享	3
		2. 學校營繕工程須知與實務案例	3

整理國家教育研究院 2020 年度國民中小學校長儲訓班課程架構與實施如下：

表 2-18 國家教育研究院候用校長儲訓班課程類別、規劃、時間及實施方式整理表

項 目	課程類別	課程規劃	實施方式	課程 時間
核 心	願景領導	數位課程與實體課程並行，實體課程為主，數位課程為輔。	以師徒課程與標竿課程並行方式進行。	39
	風險管理			39

課程	課程教學		38
課程	親師公關		34
	學習品保	僅有實體課程。	34
博雅	博雅通識	僅有實體課程。	以師徒方式進行分享對話 與經驗傳承
課程	綜合活動		13
課程	選修課程		

本課程主要分為核心與博雅課程兩大類，核心課程有願景領導、風險管理、課程教學、親師公關與學習品保，博雅課程有博雅課程、綜合活動及選修課程。最具特色的則為無論是數位或是實體課程，皆可以師徒課程與標竿課程並行方式，進行分享對話與經驗傳承。

綜上所述，整理臺北市 2020 年度市立國民中學候用校長儲訓班與國家教育研究院 2020 年度國民中小學校長儲訓班之課程架構與實施如下：

表 2-19 臺北市及國家教育研究院候用校長儲訓班課程架構與實施摘要表

	臺北市教師研習中心	國家教育研究院
課程時間	8 週	8 週
課程內容	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	核心課程：願景領導、風險管理、課程教學、親師公關及學習品保
	5.學校實務帶狀課程	博雅課程：含博雅通識及綜合活動
課程規劃	無選修課程	選修課程：內容含教務、學務、輔導及總務工作，共 4 模組。
學習型態	以講授、討論、報告與實作等方式進行，並輔以團隊合作學習，協助候用校長統整知識，並透過同儕互相觀摩、分享成果、共創	透過數位與實體課程並行，輔以師徒課程與標竿課程為授課方式，採自主學習、分享討論、典範傳承及反思實踐等策略，協助候用校長透過對話激盪、觀摩學習統整知識，奠

由此可知，有關校長儲訓班的儲訓課程架構，不論是臺北市教師研習中心或國家教育研究院，在課程內容皆包含理解市政計畫的脈絡及政策內涵、提升法學素養及領導素養、增強課程與教學領導專業知能與危機管理知能；學習型態上也大致相同，惟臺北市教研中心設計為一致性課程，需全部修習完畢，而國家教育研究院則含有個人選修部份，供學員彈性修習；修習時數上則是臺北市教師研習中心總修課時數的 270 小時略多於國家教育研究院的 236 小時。即便如此，校長儲訓班的儲訓，不論是臺北市教師研習中心或新北市國家教育研究院，在課程時間安排、課程內容設計及學習型態上皆有相同見解。

參、校長儲訓班之實施成效

一、臺北市 2020 年度市立國民中學候用校長儲訓班實施成效

在提升學員學校經營之領導知能方面，不論是臺北市教師研習中心或國家教育研究院皆透過課程之規劃，幫助學員瞭解教育發展願景與教育方向，以培養校長成為能掌握教育脈動及轉化學校領導的經營者。

在增進學員危機管理及法學素養方面，臺北市教師研習中心或國家教育研究院皆不僅安教育相關法令與實務也針對校園危機管理進行實務探討，以強化校長成為能掌握政策法及法規實務的經營者。

在扎實學員課程領導能力方面，臺北市教師研習中心或國家教育研究院皆安排相關課程，透過多元教授方式與各種團隊合作學習模式，建立校長教學領導知能與專業權威，以形塑校長成為有效提升課程教學的引領者。

在體認公共關係與資源統整方面，臺北市教師研習中心與國家教育研究院皆透過多元的實務案例分享，建構校長具備全方位規劃思維及推動能力，有效整合校園夥伴角色與資源，以栽培校長成為資源整合運用的統籌者。

二、國家教育研究院 2020 年度國民中小學校長儲訓班實施成效

在拓展學員人際網絡方面，臺北市教師研習中心與國家教育研究院皆安排學習組織與團體動力模式進行課程，再加上師傅校長的傳承，能增強學員的彼此間的友誼，以建構校長的人際脈絡。

在堅定學員校長志業及展現自我實現的成就感方面，臺北市教師研習中心與國家教育研究院除安排學員以校長的角度完成指定作業外，也規劃自我挑戰與自我行銷等課程，以強化學員自我實現之榮譽感與成就感。

綜上所述，臺北市2020年度市立國民中學候用校長儲訓班與國家教育研究院2020年度國民中小學校長儲訓班之實施成效，皆符應評量項度中的儲備領導實力、堅定奉獻教育念、建構生涯發展支持系統的目標。希望候用校長對學校能提升現職學校經營效能，充實學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導及校園營造與資源統整等相關知能，對個人也能促進自我的生涯發展，澄清自我角色及責任，成為具備正向、熱忱、創新與廉正之優質校長。

肆、小結

國小校長的儲訓制度可說是校長養成教育中極為重要的一環，因為儲訓制度是否健全，功能是否能有效發揮，將直接影響到未來國小校長的素質與我國國小教育的發展(楊振昇，1999)。因此，不論是臺北市教師研習中心或國家教育研究院在校長儲訓的規劃上，皆重視學校經營的理論與實務，也將儲訓校長的領導效能與個人品格列入觀察要項，希望透過儲訓讓這些未來的校長能夠立即勝任，並據以追求成長與發展。

就校長儲訓班的課程目標而言，不論是臺北市教師研習中心或國家教育研究院，皆重視提升領導知能與建立良好的公共關係，期待候用校長須具備創新、反思、當責與分享的良好品性，秉持教育初衷、建構完整教育理念，奠定校長治校基礎之行政專業知能。臺北市 2020 年度市立國民中學候用校長儲訓班課程目標著重於培養校長前瞻且宏觀的國際化視野，而國家教育研究院 2020 年度國民中小學校長儲訓班的課程目標則更重視校長在困境中自我情緒與壓力管理及正向、廉正的優良品格。

在校長儲訓班的儲訓課程架構而言，不論是臺北市教師研習中心或國家教育研究院，課程內容上有較高的共識，皆包含理解市政計畫的脈絡及政策內涵、提升法學素養及領導素養、增強課程與教學領導專業知能與危機管理知能；學習型態上也大致相同，惟臺

北市教研中心設計為一致性課程，需全部修習完畢，而國家教育研究院則含有個人選修部份，供學員彈性修習；修習時數上則是臺北市教師研習中心總修課時數的 270 小時略多於國家教育研究院的 236 小時。

綜上所述，臺北市教師研習中心或國家教育研究院針對國民中小學校長儲訓班的課程，無論是課程目標、課程結構、及課程評量皆有高度的共識，惟課程實施的方式略有些許差異，但不影響整體的安置及計畫。

第三章 研究設計與實施

第一節 研究設計

行動後研究(after action review,AAR)是美國陸軍所進行的一項任務後的檢視改進的研究方法。美國陸軍將行動後研究界定為：「對一事件的專業性探討，著重於表現標準，使參加者發現發生了什麼、為何發生、及如何維持優點，並回應改進缺點」(鄭琇蓉，2003；劉春榮等，2020)。

本研究就臺北校長學 2018 年 9 月頒布後，對臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班實施狀況，針對互動關係人員，進行問卷調查、訪談及焦點座談，並將研究結論提供教育行政人員決策之參據，並做為臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班調整運作與課程內容之依歸，故研究採行動後研究。

本行動後研究內容包括：1. 臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班實施與臺北校長學內容契合的程度；2. 臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班課程實施的適切性；3. 臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班課程提升學員現職學校經營效能的狀況；臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班課程促進學員校長生涯發展的作用；以及 5. 對臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班實施狀況，提供可行的精進之道。

第二節 研究對象

本研究研究對象包括問卷調查對象、訪談對象及焦點座談對象三類，分別說明如下：

壹、問卷調查對象

問卷調查對象分臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班兩類。

校長培育班包括 107 學年度至 109 學年度的學員 58 人，問卷全部回收，但剔除一位對臺北校長學的認知，填答不了解的受試問卷，有效問卷 57 份，有效問卷回收率 98.28%。表 3-1 是回收問卷對象統計表。

表 3-1 臺北市中小學校長培育班回收問卷統計表

(百分比)		培育班
性別	男	45.6
	女	54.4
年齡	31~40 歲	8.8
	41~50 歲	71.9
	51~60 歲	19.3
	61 歲以上	0
參與班別	國中	19.3
	國小	80.7
參與年度	107 學年度	29.8
	108 學年度	36.8
	109 學年度	33.3
現職身分	校長	1.8
	主任	94.7
	教師(含兼任組長)	3.5
	其他	0
對臺北校長學的認知情形	相當了解	12.3
	了解	71.9
	還算了解	15.8
	不了解	0
	很不了解	0

N=57

校長儲訓班包括 2019 年度的國小校長儲訓班 6 人；2020 年度的國中校長儲訓班 6 人，合計 12 人，問卷全部回收，但剔除一位對臺北校長學的認知，空白未作答的受試問卷，有效問卷 11 份，有效問卷回收率 91.67%。表 3-2 是回收問卷對象統計表。

表 3-2 臺北市中小學校長儲訓班回收問卷統計表

(百分比)		儲訓班
-------	--	-----

性別	男	45.5
	女	54.5
年齡	31~40 歲	18.2
	41~50 歲	72.7
	51~60 歲	9.1
	61 歲以上	0
參與班別	國小校長儲訓班	54.5
	國中校長儲訓班	45.5
參與年度	2019 年度	45.5
	2020 年度	54.5
現職身分	校長	18.2
	主任無	36.4
	教師(含兼任組長)	45.5
	其他	0
對臺北校長學的認知情形	相當了解	27.3
	了解	54.5
	還算了解	18.2
	不了解	0
	很不了解	0

N=11

貳、訪談對象

訪談對象亦分臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班有關人員兩類。

校長培育班有關人員訪談對象包括：參與授課教授 2 人；校長培育班主管 1 人；校長培育班隨班師傅 1 人；校長培育班國中學員 2 人；校長培育班國小學員 2 人；合計 8 人。

校長儲訓班有關人員訪談對象包括：參與授課教授 2 人；校長儲訓班主管 1 人；校

長儲訓班隨班師傅 1 人；校長儲訓班國中學員 1 人；校長儲訓班國小學員 1 人；合計 6 人。表 3-3 是接受訪談人員統計表。

表 3-3 接受訪談人員統計表

訪談對象(人)	培育班	儲訓班
參與授課教授	2	2
行政主管	1	1
隨班師傅校長	1	1
國中學員	2	1
國小學員	2	1
合計	8	6

參、焦點座談對象

焦點座談對象校長培育班或儲訓班學員現職服務學校的校長，亦分臺北市中小學校長培育班及臺北市中小學校長儲訓班兩類。

校長培育班焦點座談對象包括：國中校長 2 人、國小校長 2 人；合計 4 人。

校長儲訓班焦點座談對象包括：國中校長 1 人、國小校長 3 人；合計 4 人。表 3-4 是焦點座談人員統計表。

表 3-4 焦點座談人員統計表

訪談對象(人)	培育班	儲訓班
國中校長	2	1
國小校長	2	3
合計	4	4

第三節 研究工具

本研究研究工具包括調查問卷、訪談大綱及焦點座談重點三部分，分別說明如下：

壹、調查問卷

調查問卷包括校長培育班實施狀況問卷及校長儲訓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，分別經校長培育班及校長儲訓班學員提供意見，再經專家諮詢會議審議，再經研究小組確認定稿。

一、校長培育班實施狀況問卷

校長培育班實施狀況問卷包括：1.校長培育班實施與臺北校長學內容契合的程度；2.校長培育班課程實施的適切性；3.校長培育班課程提升學員現職學校經營效能的狀況；4.校長培育班課程促進學員校長生涯發展的作用等 4 大類。(詳如附錄五)

校長培育班實施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、學習方式契合 1 題、資績加分契合 1 題、入班考試契合 1 題、實施成效契合 1 題，共計 10 題。

校長培育班課程實施的適切性包括：學習方式適切 1 題、專業典範適切 1 題、實施期程適切 1 題、理論與實務適切 1 題、課程實施適切 1 題、拜師禮適切 1 題、校長見習適切 1 題、學習評量適切 1 題、學分費補助適切 1 題，共計 9 題。

校長培育班課程提升學員現職學校經營效能的狀況包括：教育潮流知能提升 1 題、教育政策知能提升 1 題、法學素養知能提升 1 題、行政知能提升 1 題、課程與教學領導知能提升 1 題、公共關係知能提升 1 題、學校經營知能提升 1 題、以及自主學習知能提升 1 題，共計 8 題。

校長培育班課程促進學員校長生涯發展的作用包括：校長志業生涯發展 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、內心充實喜樂 1 題、榮譽成就感 1 題、以及發展生涯階梯 1 題，共計 8 題。

二、校長儲訓班實施狀況問卷

校長儲訓班實施狀況問卷包括：1.校長儲訓班實施與臺北校長學內容契合的程度；2.校長儲訓班課程實施的適切性；3.校長儲訓班課程提升學員現職學校經營效能的狀況；4.校長儲訓班課程促進學員校長生涯發展的作用等 4 大類。(詳如附錄七)

校長儲訓班實施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、甄試觀察實習契合 1 題、資格取得契合 1 題、機構歷練契合 1 題、實施成效契合 1 題，共計 10 題。

校長儲訓班課程實施的適切性包括：學習方式適切 1 題、實施期程適切 1 題、課程規劃適切 1 題、教學方式適切 1 題、帶狀課程適切 1 題、師徒制度適切 1 題、駐班師傅適切 1 題、專業社群適切 1 題、學習評量適切 1 題、實施成果適切 1 題，共計 10 題。

校長儲訓班課程提升學員現職學校經營效能的狀況包括：市政發展知能提升 1 題、教育政策知能提升 1 題、法學素養知能提升 1 題、學校經營提升 1 題、課程與教學領導提升 1 題、公共關係知能提升 1 題、危機管理知能提升 1 題、新興議題知能提升 1 題、以及領導知能提升 1 題，共計 9 題。

校長儲訓班課程促進學員校長生涯發展的作用包括：校長志業生涯發展 1 題、校長遴選優勢 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、內心充實喜樂 1 題、榮譽成就感 1 題、以及發展生涯階梯 1 題，共計 9 題。

貳、訪談大綱

訪談大綱包括校長培育班實施狀況訪談大綱及校長儲訓班實施狀況訪談大綱兩份訪談大綱。

兩式訪談大綱亦由研究小組以文獻資料腦力激盪後擬題、編碼、篩選、潤飾後，分別經校長培育班及校長儲訓班學員提供意見，再經專家諮詢會議審議，再經研究小組確認定稿。

一、校長培育班實施狀況訪談大綱

校長培育班實施狀況訪談大綱 8 題，包括：課程模組 1 題；教學方式 1 題；成績評量 1 題；招生方式 1 題；校長見習 1 題；師徒制度 1 題；實施期程 1 題；及其他事項 1 題，共計 8 題。(詳如附錄六)

二、 校長儲訓班實施狀況訪談大綱

校長儲訓班實施狀況訪談大綱 9 題，包括：課程模組 1 題；實施期程 1 題；帶狀課程 1 題、教學方式 1 題；診視觀察實習 1 題；學習評量 1 題；機構歷練 1 題；期別認同 1 題；其他看法與建議 1 題，共計 9 題。（詳如附錄八）

參、 焦點座談重點

焦點座談不論校長培育班或校長儲訓班，焦點座談重點均包括下列兩項：

一、 課程提升學員現職學校經營效能的狀況

校長培育班課程提升學員現職學校經營效能的狀況包括：教育潮流知能提升 1 題、教育政策知能提升 1 題、法學素養知能提升 1 題、行政知能提升 1 題、課程與教學領導知能提升 1 題、公共關係知能提升 1 題、學校經營知能提升 1 題、以及自主學習知能提升 1 題，共計 8 題。

校長儲訓班課程實施的適切性包括：學習方式適切 1 題、實施期程適切 1 題、課程規劃適切 1 題、教學方式適切 1 題、帶狀課程適切 1 題、師徒制度適切 1 題、駐班師傅適切 1 題、專業社群適切 1 題、學習評量適切 1 題、實施成果適切 1 題，共計 10 題。

二、 課程促進學員校長生涯發展的作用

校長培育班課程促進學員校長生涯發展的作用包括：校長志業生涯發展 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、內心充實喜樂 1 題、榮譽成就感 1 題、以及發展生涯階梯 1 題，共計 8 題。

校長儲訓班課程促進學員校長生涯發展的作用包括：校長志業生涯發展 1 題、校長遴選優勢 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、內心充實喜樂 1 題、榮譽成就感 1 題、以及發展生涯階梯 1 題，共計 9 題。

第四節 實施程序

本研究實施程序包括：問卷實施、訪談實施及焦點座談三部分。

壹、問卷實施程序

一、問卷發放

調查問卷包括校長培育班實施狀況問卷及校長儲訓班實施狀況問卷兩問卷。均於 2020 年 12 月 3 日專家諮詢會議及 2020 年 12 月 10 日研究小組確認定稿，問卷付印後，於 2020 年 12 月 24 日發放，分別校長培育班學員及校長儲訓班學員填答。

二、問卷回收

問卷於 2021 年 1 月 14 日開始回收，迄 2021 年 1 月 29 日。校長培育班實施狀況問卷發放 58 份，回收 58 份，回收率 100%。校長儲訓班實施狀況問卷發放 12 份，回收 12 份。回收率 100%。

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，2021 年 2 月 8 日完成統計工作。2021 年 2 月 19 日起研究小組召開研究會議進行討論。

貳、訪談實施程序

一、建構訪談大綱

訪談大綱包括校長培育班實施狀況訪談大綱及校長儲訓班實施狀況訪談大綱兩份訪談大綱。研究小組自 2020 年 11 月 20 日起分別擬定校長培育班及校長儲訓班訪談大綱，並分別推薦接受訪談人員。訪談大綱及受訪人員，2020 年 12 月 10 日經研究小組討論後初步確定。

二、訪談大綱調整

為充分發揮訪談彌補問卷調查之功能，並且將訪談的焦點放在對校長培育班及校長儲訓班精進的作用上。待問卷回收初步統計後，於 2021 年 2 月 19 日研究小組會議，調整部分訪談大綱順序及用詞。

三、聯繫訪談時間及地點

為進行訪談自 2021 年 2 月 20 日起，由校長培育班及校長儲訓班訪談人員，分別聯繫受訪人員，約定訪談時間以及地點，以一對一的方式進行實地訪談。

四、實施訪談

訪談時間自 2021 年 2 月 28 日至 2021 年 3 月 20 日完成，為期 21 天。校長培育班計訪談參與授課教授 2 人；校長培育班主管 1 人；校長培育班隨班師傅 1 人；校長培育班國中學員 2 人；校長培育班國小學員 2 人；合計 8 人。

校長儲訓班計訪談參與授課教授 2 人；校長儲訓班主管 1 人；校長儲訓班隨班師傅 1 人；校長儲訓班國中學員 1 人；校長儲訓班國小學員 1 人；合計 6 人。

參、焦點座談實施程序

一、決定焦點座談重點

2021 年 3 月 24 日研究小組會議，討論焦點座談的重點。焦點座談主要在邀請校長培育班及校長儲訓班學員服務學校的校長，以互動關係人的身分，就觀察所得發表及討論，所屬學校主任參與校長培育班及校長儲訓班課程後，對提升學員現職學校經營效能的狀況及促進學員校長生涯發展的作用。

二、聯繫焦點座談時間及地點

為進行焦點座談自 2021 年 3 月 25 日起，分別聯繫校長培育班及校長儲訓班學員服務學校的校長，約定焦點座談時間以及地點，並提供焦點座談的重點給予會人員預作準備。

三、進行焦點座談

2021年4月7日邀請校長儲訓班學員服務學校，國中校長1人、國小校長3人；合計4人，進行焦點座談。2021年4月9日邀請校長培育班學員服務學校國中校長2人、國小校長2人；合計4人。進行焦點座談。

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、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)、課程提升學員現職學校經營效能的狀況、以及課程促進學員校長生涯發展的作用等等題目，均計算次數、百分比。

二、平均數與標準差

問卷中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)、課程提升學員現職學校經營效能的狀況、以及課程促進學員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。

貳、訪談資料處理

一、受訪人員身分編碼

校長培育班受訪人員 8 人，身分編碼：教授 TP1，主管 TC1，隨班師傅 TT1，國中學員 TJ1，國小學員 TE1。校長儲訓班受訪人員 6 人，身分編碼：教授 RP1，主管 RC1，隨班師傅 RT1，國中學員 RJ1，國小學員 RE1。撰稿時以三碼呈現：訪--受訪人員--日期(例如：訪-TE1-1100301)。

二、訪談資料整理與編號

2021 年 3 月 20 日完成訪談後，校長培育班及校長儲訓班分別對訪談資料整理與編號，並彙整訪談初步結果，形成書面資料，以利研究結果的呈現與分析。

三、訪談資料彙整與編碼

彙整後的初步訪談結果，經過訪談人員討論分工，進行有意義的編碼，作為撰寫研究結果的依據。研究人員於 2021 年 4 月 8 日前完成訪談的研究結果報告。

四、訪談資料的量化數據的界定

訪談結果的分析，涉及訪談人數及用詞的明確，本研究訪談資料的量化數據界定如下：一、培育班訪談結果的分析，涉及訪談人數及用詞的明確，本研究訪談資料的量化數據界定如下：受訪者 8 人提及者稱為「全體」；7 人以上提及者稱為「大多數」；6 人提及者稱為「多數」；4-5 人提及者稱為「半數」；3 人提及者稱為「部分」；2 人提及者稱為「少部分」；1 人提及者稱為「個別」。二、儲訓班訪談結果的分析，涉及訪談人數及用詞的明確，本研究訪談資料的量化數據界定如下：受訪者 6 人提及者稱為「全體」；5 人以上提及者稱為「大多數」；4 人提及者稱為「多數」；3 人提及者稱為「半數」；2 人提及者稱為「部分」；1 人提及者稱為「個別」。受訪者 12 人提及者稱為「全體」；9 人以上提及者稱為「大多數」；8-7 人提及者稱為「多數」；6 人提及者稱為「半數」；5-4 人提及者稱為「部分」；3-2 人提及者稱為「少部分」；1 人提及者稱為「個別」。

參、焦點座談資料處理

焦點座談由研究小組人員完成完整發言的重點紀錄，以列點的方式呈現，提做研究結果分析與討論。

第六節 研究人員與倫理

壹、研究人員

本研究團隊召集人為臺北市立大學名譽教授，臺北校長學方案規劃召集人，且參與臺北市中小學校長培育班及校長儲訓班的課程規劃及授課。主要成員均為國中小學退休或現職校長，對校長培育或校長儲訓也均參與規劃、課程設計或擔任駐班師傅校長，對校長培育與儲訓工作有一定的熟悉程度，參與本研究，合乎行動後研究對參與者的要求。

貳、研究倫理

本研究為確保訪談的客觀、深入，在訪談前共同討論訪談倫理規範，並踏實執行，包括 1.誠實並尊重受訪者。2.讓受訪者知情同意。3.注意匿名及保密原則。4.避免受訪者受傷害。5.確保受訪者知的權利。

第四章 校長培育班實施成效結果與分析

校長培育班實施成效之研究結果與分析共分三節來敘述，第一節問卷調查結果與分析、第二節訪談結果與分析、及第三節焦點座談結果與分析。

第一節 校長培育班實施成效問卷調查結果與分析

壹、校長培育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之結果與分析

校長培育班實施狀況問卷的第一題組「校長培育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 10 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 5-10 題則是以 5 點量表由填答的校長培育班學員，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。以下依據各題填答的統計分析的結果如表 4-1 至表 4-10 加以分析說明如下：

一、校長培育班課程規劃與臺北校長學圖像的契合度

根據表 4-1 可知，在校長培育班課程規劃能契合臺北校長學圖像的程度，就排序加權平均的高低排序依序為：1.「敏人際互動」排序加權平均為 3.92；2.「展經營品質」排序加權平均為 3.78；3.「立全球宏觀」排序加權平均為 3.71；4.「領創新實驗」排序加權平均為 3.64；5.「能兼容並蓄」排序加權平均為 2.79；6.「願終身學習」排序加權平均為 2.16。

表 4-1 校長培育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
敏人際互動	3.92	1
展經營品質	3.78	2
立全球宏觀	3.71	3
領創新實驗	3.64	4

項目	排序加權平均	加權後排序
能兼容並蓄	2.79	5
願終身學習	2.16	6

N=57

由此可知，校長培育班的學員認為校長培育班的課程規劃最能契合「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；其次，亦能契合「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；第三，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；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「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；第六則是契合「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。

二、校長培育班課程規劃與臺北校長學教育目標的契合度

就校長培育班課程規劃能達成臺北校長學培育階段目標之程度的統計分析結果如表 4-2 所示。由表 4-2 可知，在「校長培育班課程規劃能達成臺北校長學培育階段目標的程度」上，依其排序加權平均的排序由高而低為別是：「具備學校領導的知識與能力」排列在第 1 順位，排序加權平均為 3.32；其次為「激發學校領導的意願與熱誠」排序加權平均為 2.58；接著則是「熟稔我國與臺北市教育制度與政策」，排序加權平均為 2.42；最後則是「有助於通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格」，排序加權平均為 1.68。

表 4-2 校長培育班課程規劃與臺北校長學教育目標之契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
具備學校領導的知識與能力	3.32	1
激發學校領導的意願與熱誠	2.58	2
熟稔我國與臺北市教育制度與政策	2.42	3
有助於通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格	1.68	4

N=57

由此可知，校長培育班的課程規劃對於促進學員具備學校領導的知識與能力，讓學員激發學校領導的意願與熱誠、熟稔我國與臺北市教育制度與政策等目標的達成，相較於通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格是較為明顯的。

三、校長培育班課程規劃能符應臺北校長學核心素養的程度

就校長培育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 4-3 所示，由表 4-3 可知，在校長培育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的高低依序為：「具備學校領導的價值信念與服務熱誠」排序加權平均為 3.53；其次為「習得校務規劃與學校領導知能」排序加權平均為 3.52；接著是「熟悉課程教學與行政運作的理論與實務」排序加權平均為 3.07；第四則是「了解主要國家學校教育的內涵與發展」排序加權平均為 2.55；最後則是「正確認知校長的職務角色並引為終身職志」，排序加權平均為 2.34。

表 4-3 校長培育班課程規劃能符應臺北校長學核心素養的程度

項目	排序加權平均	加權後排序
具備學校領導的價值信念與服務熱誠	3.53	1
習得校務規劃與學校領導知能	3.52	2
熟悉課程教學與行政運作的理論與實務	3.07	3
了解主要國家學校教育的內涵與發展	2.55	4
正確認知校長的職務角色並引為終身職志	2.34	5

N=57

依據上述的結果顯示，校長培育班的課程規劃大致上都能符應臺北校長學校長培育階段的五大核心素養，其中「具備學校領導的價值信念與服務熱誠」更是校長培育班的學員認為符應性最高的核心素養，其符應性高於其他四項臺北校長學的核心素養。

四、校長培育班課程規劃與臺北校長學方案課程模組之契合度

就校長培育班的課程中最能培養校長培育人才所應具知能的課程模式之調查結果如表 4-4 所示。由表 4-4 可知，校長培育班最能達成臺北校長學所要培養的校長培育人

才應具備的知能的課程模組，排序加權平均從高而低依序為：「校長使命與專業」是排序最高的課程模組，排序加權平均為 3.97；其次為「學校領導與經營」排序加權平均為 3.80；接著為「教育政策與法規」排序加權平均為 3.26；排序第四為「課程與教學領導」，排序加權平均為 3.22；「校長見習」排序第五，排序加權平均為 2.89；「教育新興議題」的排序為第六，排序加權平均為 2.85。

表 4-4 校長培育班課程與臺北校長學方案課程模組契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
校長使命與專業	3.97	1
學校領導與經營	3.80	2
教育政策與法規	3.26	3
課程與教學領導	3.22	4
校長見習	2.89	5
教育新興議題	2.85	6

N=57

上述這樣的結果顯示在課程模組中強調理念與觀念的「校長使命與專業」課程模組，側重領導力培養的「學校領導與經營」課程，著重教育法條「教育政策與法規」課程，給予教學精進的「課程與教學領導」課程模組是學員認為最能有效培養其成為校長所應具備的知能之課程模組，其排序加權平均都大於 3。而「校長見習」、「教育新興議題」其排序加權平均亦都大於 2.5，其在培養學員專業知能方面仍具有相當的功效，只是不如排序前四項的課程模組。

五、校長培育班課程與臺北校長學「願景」的契合度

校長培育班學員對於校長培育班課程規劃，能呼應臺北校長學之「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」的願景，其契合度的看法，結果如表 4-5 所示。

表 4-5 校長培育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

		5 4 3 2 1				
校長培育班課程規劃，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	4.75 0.434	75.4	24.6	0	0	0

N=57

由表 4-5 可知校長培育班學員認為「校長培訓班課程規劃，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)=4.75，標準差(SD)=0.434，其中在五點量表中勾選 5 的有 75.4%、選「4」的有 24.6%，對於校長培育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都會特色、卓越領導的優質校長之願景。

六、校長培育班課程規劃與臺北校長學的「定位」之契合度

校長培育班學員對於校長培育班課程規劃，能符合臺北校長學『涵養根基—培育具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才』的定位，其契合度的看法，結果如表 4-6 所示。

表 4-6 校長培育班課程規劃與臺北校長學「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
校長培育班課程規劃能符合臺北校長學「涵養根基—培育具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才」的定位	4.75	0.434	75.4	24.6	0	0	0

N=57

由表 4-6 可知校長培育班學員認為「校長培訓班課程規劃，能符合臺北校長學『涵養根基—培育具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才』的定位」之平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434，其中在五點量表中勾選 5 的有 75.4%、選「4」的有 24.6%，對於校長培育班課程能符合臺北校長學的「定位」具有高度的共識，絕大多數都認為課

程的規劃能符合臺北校長學以培育具教育熱忱與潛力的學校領導優秀人才的定位。

七、 校長培育班課程學習方式能與臺北校長學「學習形式」之契合度

校長培育班學員對於「校長培育班課程規劃能符合臺北校長學所規劃的專業課程研修、主題研討、案例學習、師徒學習和專業學習社群等學習形式」，其契合度的看法，結果如表 4-7 所示。

表 4-7 校長培育班課程學習方式與臺北校長學「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
校長培育班課程學習方式能符合臺北校長學規劃的「專業課程研修、主題研討、案例學習、師徒學習和專業學習社群」的學習形式	4.77	0.464	78.9	19.3	1.8	0	0

N=57

由表 4-7 可知校長培育班學員認為「校長培育班課程規劃能符合臺北校長學所規劃的專業課程研修、主題研討、案例學習、師徒學習和專業學習社群等學習形式」之平均數(M)=4.77，標準差(SD)=0.464，其中在五點量表中勾選 5 的有 75.4%、選「4」的有 24.6%，選「3」的有 1.8%對於校長培育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專業與主題研討、實用與師徒學習等多元的學習形式。

八、 校長培育班課程與臺北校長學「資績加分」之契合度

校長培育班學員對於修習完成在校長甄試加分，並能吸引優秀領導人才投入校長領導工作其契合度的看法，結果如表 4-8 所示。

表 4-8 校長培育班課程規劃與臺北校長學「資績加分」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
完成校長培育班課程後參與 臺北市候用校長甄試，資績部 分可加分，能吸引優秀學校行 政人才報名參加校長培育 班，投入校長領導工作	4.74	0.483	75.4	22.8	1.8	0	0

N=57

由表 4-8 可知校長培育班學員認為「完成校長培育班課程後參與臺北市候用校長甄試，資績部分可加分，能吸引優秀學校行政人才報名參加校長培育班，投入校長領導工作」之平均數(M)=4.74，標準差(SD)=0.483，其中在五點量表中勾選 5 的有 75.4%、選「4」的有 22.8%，選「3」的有 1.8%，對於完成校長培育班課程在校長甄試時的加分、吸引優秀學校行政人員投入校長領導工作仍具有高度的共識。因此，完成校長培育班的課程在校長甄試的加分及吸引優秀學校領導人才，仍是高度的誘因。

九、校長培育班甄選方式「入班考試」與評估考生領的潛力與熱忱之契合度

校長培育班學員對於「校長培育班甄選方式能有效評估考生在校長領導的潛力與熱忱」其契合度的看法，結果如表 4-9 所示。

表 4-9 校長培育班課程規劃與臺北校長學甄選方式「入班考試」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
校長培育班的甄選方式，能有效 地評估考生在校長領導的潛 力與熱忱	4.51	0.571	54.4	42.1	3.5	0	0

N=57

由表 4-9 可知校長培育班學員對於目前校長培育班甄選的方式與其能有效評估考生領導潛力與熱忱契合度之平均數(M)=4.51，標準差(SD)=0.571，其中在五點量表中勾選 5 的有 54.4%、選「4」的有 42.1%，選「3」的有 3.5%，雖然對於校長培育班甄選方式的

有效性仍具有共識。但對於目前採面試為主的甄選方式是否能真正有效評估出考生領導的潛力與熱忱，仍有再提升與調整的空間。

十、 校長培育班課程實施成效與臺北校長學方案之契合度

校長培育班學員對於「校長培育班能提供有志成為校長的教師專業成長進修管道，以儲備更多未來學校經營人才」其契合度的看法，結果如表 4-10 所示。

表 4-10 校長培育班課程規劃與臺北校長學「實施成效」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
培育班可提供有志成為學校校長的教師專業成長進修管道，儲備更多未來學校經營人才	4.77	0.423	77.2	22.8	0	0	0

N=57

由表 4-10 可知校長培育班學員認為校長培育班能提供教師專業成長進修管道並儲備更多未來學校經營人才的契合度的平均數(M)=4.77，標準差(SD)=0.423，其中在五點量表中勾選 5 的有 77.2%、選「4」的有 22.8%，可見對於校長培育班進修管道的提供及儲備領導人才的功能，具有高度共識，絕大多數都認為校長培育班在學校領導人才的培育與專業發展上具有高度的功能。

十一、「校長培育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 5-10 題問卷結果排序

為了解臺北市中小學候用校長對校長培育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，乃進行 10 題之問卷調查，經統計後之結果已如上所述，其中第 5-10 題排序情形如表 4-11：

表 4-11「校長儲訓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 5-10 題問卷結果排序

題次	排序	題 目 內 容	平均數	標準差
5	3	校長培育班課程規劃，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。	4.75	0.43
6	3	校長培育班課程規劃能符合臺北校長學「涵養根基－培育具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才」的定位。	4.75	0.43
7	1	校長培育班課程學習方式能符應臺北校長學規劃的「專業課程研修、主題研討、案例學習、師徒學習和專業學習社群」學習形式。	4.77	0.46
8	5	完成校長培育班課程後參與臺北市候用校長甄試，資績部分可加分，能吸引優秀學校行政人才報名參加校長培育班，投入校長領導工作。	4.74	0.48
9	6	校長培育班的甄選方式，能有效地評估考生在校長領導的潛力與熱忱。	4.51	0.57
10	1	培育班可提供有志成為學校校長的教師專業成長進修管道，儲備更多未來學校經營人才。	4.77	0.42

貳、校長培育班課程實施的適切性之結果與分析

校長培育班實施狀況問卷的第二題組「校長培育班課程實施的適切性」，共設計 9 題問卷題目，其中第 1 題為複選排序題，請填答者按其認同程度依號碼序(1-6)排列。第 2-9 題以 5 點量表讓受試者勾選，由填答的校長培育班學員，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。以下依據各題填答的統計分析的結果如表 4-12 至表 4-20 所示。

一、校長培育班課程學習方式的適切性

有關校長培育班課程學習方式共有 6 個選項，按其適切性高低，由填答者依照自己的看法，填寫適當的數字排序。其統計分析結果如表 4-12 所示。由表 4-12 可知校長培育班課程六大學習方式的適切性，就排序加權平均的高低排序依序為：「專業課程研修」排序加權平均為 4.38；2.「師徒學習」排序加權平均為 3.78；3.「主題研討」排序加權平均為 3.75；4.「校長見習」排序加權平均為 3.61；5.「案例學習」排序加權平均為 3.20；6.「專業學習社群」排序加權平均為 2.27。

表 4-12 校長培育班課程學習方式之適切性

項目	排序加權平均	加權後排序
專業課程研修	4.38	1
師徒學習	3.78	2
主題研討	3.75	3
校長見習	3.61	4
案例學習	3.20	5
專業學習社群	2.27	6

N=57

由此可知，校長培育班的學員認為「專業課程研修」的學習方式相較之下具有高度適切的，其排序加權平均大於 4，而這種高適切性的學習方式大致上是與專業增能或新知獲取較直接相關，特別是專業課程研修，增進專業知能是校長培育班學員在學習上感到最適切的一種學習方式。而「師徒學習」、「主題研討」、「校長見習」、「案例學習」與「專業學習社群」雖然亦具有中高度的適切性，但屬性上較偏重實務面且更加強調人員間的互動，在適切性的權重平均排序上較後面。

二、校長培育班課程與臺北校長學專業典範之適切性

校長培育班學員對於「校長培育班課程能強調專業知能兼具典範學習，符合成為將來擔任學校校長的需求」其適切度的看法，結果如表 4-13 所示。

表 4-13 校長培育班課程與臺北校長學專業典範之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)
----	---	----	------------

			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
校長培育班課程能強調專業知能兼具典範學習，符合成為將來擔任學校校長的需求	4.75	0.434	75.4	24.6	0	0	0

N=57

由表 4-13 可知校長培育班學員認為校長培育班能強調專業知能兼具典範學習，進而符合將來擔任校長的需求，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 的有 75.4%、選「4」的有 24.6%，可見對於校長培育班課程強調專業知能與典範學習，可滿足學員未來擔任校長的需求，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。

三、校長培育班課程實施期程之適切性

校長培育班學員對於目前校長培育班課程實施的期程實施期程為期 1 學年，計 20 學分，合計 360 小時，其適切性之看法，結果如表 4-14 所示。

表 4-14 校長培育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	
			5	4	3	2	1
校長培育班課程實施期程為 1 學年，計 20 學分，合計 360 小時	4.61	0.590	64.9	33.3	0	1.8	0

N=57

由表 4-14 可知，校長培育班的學員多數認為課程為期 1 學年，修習 20 學分 合計 360 小時的期程安排其適切性的平均數(M)=4.61，標準差(SD)=0.590，其中在五點量表中勾選 5 的有 64.9%、選「4」的有 33.3%、勾選「2」占 1.8%。

可見對於校長培育班課程的期程安排、學分數及時數，雖然大多認為適切，但值得注意的是有 3 成的學員勾選「4」，甚至有學員勾選不適切的「2」之選項，有機會宜能

深入瞭解不適切的主要原因。

四、 校長培育班課程實施方式之適切性

有關校長培育班學員對於「校長培育班課程實施包括授課教授的理論評析和校長實務示範，兼具理論與實務」的校長培育班課程實施的看法，結果如表 4-15 所示。

表 4-15 校長培育班課程實施方式之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切		不適切		
			5	4	3	2	1
校長培育班課程實施包括授課教授的理論評析和校長實務示範，兼具理論與實務	4.81	0.398	77.2	22.8	0	0	0

N=57

根據表 4-15 的數據顯示，就課程應兼顧授課教授的理論指引與實務校長的實務示範，同時兼顧理論與實務，其適切性的平均數為 (M)=4.81，標準差(SD)=0.398。在五點量表中勾選 5 的有 77.%、選「4」的有 22.8%。

絕大多數的校長培育班成員認為校長培育班課程實施，理論與實務不能偏廢，而應兼顧並能相輔相成。

五、 校長培育班課程的師資與教學方法之適切性

有關校長培育班學員對於校長培育班課程的師資與實施方式的看法，結果如表 4-16 所示。

表 4-16 校長培育班課程的師資與教學方法之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切		不適切		
			5	4	3	2	1
校長培育班課程授課教授和校	4.79	0.411	77.2	22.8	0	0	0

長，能掌握課程要旨，引發學員
參與討論之動機與行動

N=57

根據表 4-16 的數據顯示，就校長培育班課程的授課師資(教授與校長)能掌握課程要旨，教學亦能提升成員參與討論與動機，其適切性的平均數為 (M)=4.79，標準差(SD)=0.411。在五點量表中勾選「5」的有 77.2%、選「4」的有 22.8%。絕大多數的校長培育班成員認為校長培育班師資熟悉課程，並能引發學員的討論與行動，這樣的授課師資與教學方式之安排具有高度的適切性。

六、校長培育班課程中拜師禮之適切性

有關校長培育班學員對於校長培育班課程中「拜師禮」的傳統與師徒傳承的功能之看法，結果如表 4-17 所示。

表 4-17 校長培育班課程中拜師禮之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切				不適切
			5	4	3	2	1
校長培育班的「拜師禮」，有承襲尊師重道之傳統美德與建立師徒傳承關係之功能	4.72	0.453	77.2	22.8	0	0	0

N=57

根據表 4-17 的數據顯示，校長培育班課程的「拜師禮」有承襲尊師重道之傳統師徒傳承關係功能之適切性平均數為 (M)=4.72，標準差(SD)=0.453。在五點量表中勾選「5」的有 77.2%、選「4」的有 22.8%。顯見絕大多數的校長培育班成員認為校長培育班拜師禮的優良傳統，其師徒傳承的特殊意義與價值具有高度的適切性。

七、校長培育班課程中校長見習之適切性

對於校長培育班的「校長見習」，讓學員能跟隨師傅校長，體驗校長處理校務決策與實踐教育信念的作為」的題項，校培學員的看法詳如表 4-18 所示。

表 4-18 校長培育班課程中校長見習之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
校長培育班的「校長見習」，讓學員能跟隨師傅校長，體驗校長處理校務決策與實踐教育信念的作為	4.75	0.434	77.2	22.8	0	0	0

N=57

由表 4-18 可知，校長培育班成員對於「校長見習」的課程安排，讓師傅校長可以示範成為學員的典範楷模，並從見習中獲得更深刻的學習與實踐，具有高度的適切性，其適切性的平均數為 (M)=4.75，標準差(SD)=0.434。在五點量表中勾選「5」的有 77.2%、選「4」的有 22.8%。顯見校長見習與師徒學習的課程安排實施有高適切性。

八、校長培育班課程學習評量方式之適切性

就「校長培育班課程學習評量由授課講座上課評分，並加計各科目學習心得作業和出席狀況，合格授予結業證書，能確保學習成效」與校長培育班課程實施的適切性，如表 4-19 所示。

表 4-19 校長培育班課程學習評量方式之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
校長培育班課程學習評量由授課講座上課評分，並加計各科目學習心得作業和出席狀況，合格授予結業證書，能確保學習成效	4.68	0.506	70.2	28.1	1.8	0	0

N=57

由表 4-19 可知，對於由授課講座評分、交心得作業、出缺席狀況，合格即授予結業證書等學習評量及其成效的方式適切性的平均數為 (M)=4.68，標準差(SD)=0.506。在五

點量表中勾選「5」的有 70.2%、選「4」的有 28.1%，一位勾選「3」的中間選項占 1.8%，顯見校長培育班的學習評量與成效評估仍具有高適切性，特別是採取多元的學習評量方式，能確保學習成效。

九、校長培育班課程採學分補助之適切性

有關校長培育班在臺北校長學實施後，校長培育班課程能獲得一半的學分費補助，亦能誘發就讀動機。關於這項措施的適切性看法，詳如表 4-20 所示。

表 4-20 校長培育班課程與臺北校長學採學分補助之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切		不適切		
			5	4	3	2	1
修習校長培育班課程能獲得一半學分費的補助，更能誘發就讀動機	4.84	0.414	77.2	22.8	0	0	0

N=57

表 4-20 顯示校長培育班學員對於校長培育班課程一半學分費補助的均數適切性平均數高達(M)=4.84，標準差(SD)=0.414。在五點量表中勾選「5」的有 77.2%、選「4」的有 22.8%。因此，就讀校長培育班學分補助一半具有高度適切性。

十、「校長培育班課程實施的適切性」第 2-9 題問卷結果排序

為了解臺北市中小學候用校長對校長培育班課程實施適切性的看法，乃進行 9 題之問卷調查，經統計後之結果已如上所述，其中第 2-9 題排序情形如表 4-21：

表 4-21 「校長培育班課程實施的適切性」第 2-9 題問卷結果排序

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
2	4	校長培育班課程能強調專業知能兼具典範學習，符合成為將來擔任學校校長的需求。	4.75	0.43
3	8	校長培育班課程實施期程為 1 學年，計 20 學分，合計 360 小時。	4.61	0.59

4	2	校長培育班課程實施包括授課教授的理論評析和校長實務示範，兼具理論與實務。	4.81	0.40
5	3	校長培育班課程授課教授和校長，能掌握課程要旨，引發學員參與討論之動機與行動。	4.79	0.41
6	6	校長培育班的「拜師禮」，有承襲尊師重道之傳統美德與建立師徒傳承關係之功能。	4.72	0.45
7	4	校長培育班的「校長見習」，讓學員能跟隨師傅校長，體驗校長處理校務決策與實踐教育信念的作為。	4.75	0.43
8	7	校長培育班課程學習評量由授課講座上課評分，並加計各科目學習心得作業和出席狀況，合格授予結業證書，能確保學習成效。	4.68	0.51
9	1	修習校長培育班課程能獲得一半學分費的補助，更能誘發就讀動機。	4.84	0.41

參、校長培育班課程提升學員領導之能與學校的行政效能之結果與分析

校長培育班實施狀況問卷的第三題組「校長培育班課程提升學員現職學校的行政效能」，共設計 8 題問卷題目，以 5 點量表讓受試者勾選，由填答的校長培育班學員，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。以下依據各題填答的統計分析的結果如表 4-22 至表 4-30 所示。

一、校長培育班課程有助掌握當今教育潮流與趨勢的同意度

校長培育班學員對於「校長培育班課程能幫助學員掌握當今教育潮流與趨勢」其有助提升其現職學校行政效能的看法，結果如表 4-22 所示。

表 4-22 校長培育班課程有助「掌握當今教育潮流與趨勢」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
			校長培育班課程能幫助學員掌握 當今教育潮流與趨勢	4.82	0.384	82.5	17.5

N=57

由表 4-22 可知校長培育班學員認為校長培育班能有助掌握當今教育潮流與趨勢，並提升現職學校行政效能的平均數(M)=4.82，標準差(SD)=0.384，其中在五點量表中勾選「5」的有 82.5%、選「4」的有 17.5%，普遍都具高度同意。

可見對於校長培育班課程有助學員掌握當今教育潮流與趨勢，提升相關知能，滿足學員未來成為校長的需求，亦有助於提升現職學校在掌握當今教育潮流趨勢的行政效能。

二、校長培育班課程有助教育政策的分析、解讀與轉化的同意度

表 4-23 為校長培育班學員對於「校長培育班課程能幫助學員增進對教育政策的分析與解讀，有效轉化至學校的執行與落實」有助提升其現職學校行政效能的看法。

表 4-23 校長培育班課程有助「教育政策的分析、解讀與轉化」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
校長培育班課程能幫助學員增 進對教育政策的分析與解讀，有 效轉化至學校的執行與落實	4.79	0.411	78.9	21.1	0	0	0

N=57

由表 4-23 可知校長培育班學員認為校長培育班能有助教育政策的分析、解讀與轉化，並提升其在現職學校行政效能的平均數(M)=4.79，標準差(SD)=0.411，其中在五點量表中勾選「5」的有 78.9%、選「4」的有 21.1%，最同意數接近 8 成，可見對於校長培育班課程有助教育政策的分析、解讀與轉化，可滿足學員未來擔任校長的需求，並提升其在現職學校在分析、解讀與轉化教育政策的行政效能。

三、 校長培育班課程提升法學素養，落實依法行政的同意度

透過表 4-24 可知校長培育班學員對於「校長培育班課程能提升學員法學素養，有助於學校落實依法行政的作為」有助提升其現職學校行政效能的看法。

表 4-24 校長培育班課程有助「提升法學素養，落實依法行政」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
校長培育班課程能提升學員法學素養，有助於學校落實依法行政的作為	4.74	0.483	75.4	22.8	1.8	0	0

N=57

由表 4-24 可知校長培育班學員認為校長培育班能有助提升法學素養，落實依法行政，其有助提升其現職學校行政效能的平均數(M)=4.74，標準差(SD)=0.483，其中在五點量表中勾選「5」的有 75.4%、選「4」的有 22.8%，可見對於校長培育班課程有助提升法學素養，落實依法行政，可提供校長培育班學員未來擔任校長時，應用在相關法律層面的專業與依法行政的素養，進而有助提升其現職學校行政效能呈現高度的同意。

四、 校長培育班課程增進領導知能，有效行政運作的同意度

校長培育班學員對於「校長培育班課程能增進學員領導知能，提升學校的行政運作功能」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 校長培育班課程有助「增進領導知能，有效行政運作」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
校長培育班課程能增進學員領導知能，提升學校的行政運作功能	4.84	0.368	84.2	15.8	0	0	0

N=57

由表 4-25 可知校長培育班學員認為校長培育班能增進領導知能，有效行政運作，其有助提升其現職學校行政效能的平均數(M)=4.84，標準差(SD)=0.368，其中在五點量表中勾選「5」的有 84.2%、選「4」的有 15.8%，可見對於校長培育班課程有助增進領導知能，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。

五、校長培育班課程教學領導知能，提升教與學品質的同意度

就校長培育班學員對於「校長培育班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質」進而提升其現職學校行政效能加以分析，結果如表 4-26 所示。

表 4-26 校長培育班課程有助「課程教學領導知能，提升教與學品質」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	5	4	3	2	1
校長培育班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質	4.79	0.411	78.9	21.1	0	0	0					

N=57

由表 4-26 可知校長培育班學員普遍高度同意校長培育班課程能增進課程教學領導知能，提升教與學品質，進而提升其現職學校行政效能的平均數(M)=4.79，標準差(SD)=0.411，其中在五點量表中勾選「5」的有 78.9%、選「4」的有 21.1%，可見對於校長培育班課程有助增進學員課程教學領導專業知能，提升學校課程教與學的品質，進而提升學員現職學校的行政效能，普遍獲得學員高度的同意度。

六、校長培育班課程建立公共關係，取得資源推動校務的同意度

校長培育班學員對於「校長培育班課程能幫助學員建立良好公共關係，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 4-27 所示。

表 4-27 校長培育班課程有助「建立公共關係，取得資源推動校務」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
校長培育班課程能幫助學員建立良好公共關係，取得並善用資源，以利校務推展	4.75	0.434	75.4	24.6	0	0	0

N=57

由表 4-27 可知校長培育班學員認為校長培育班能建立公共關係，取得資源推動校務，增益其現職學校行政效能的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434，其中在五點量表中勾選「5」的有 75.4%、選「4」的有 24.6%，可見對於校長培育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，進而提升其現職學校的行政效能具有高度的同意性。

七、校長培育班課程提升校務規劃與執行能力的同意度

表 4-28 係校長培育班學員對於「校長培育班課程能幫助學員提升校務規劃與執行之能力」進而增益其現職學校的行政效能之看法。

表 4-28 校長培育班課程有助「提升校務規劃與執行能力」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
校長培育班課程能幫助學員提升校務規劃與執行之能力	4.81	0.398	80.7	19.3	0	0	0

N=57

由表 4-28 可知校長培育班學員認為校長培育班能提升校務規劃與執行能力，進而提升其現職學校的行政效能同意度的平均數(M)=4.81，標準差(SD)=0.398，且在五點量表中勾選「5」的高達 80.7%、選「4」的有 19.3%，可見對於校長培育班課程有助提升校務規劃與執行能力，並進而提升其現職學校的行政效能，獲得絕大多數學員的同意。

八、校長培育班課程提升自主學習能力，帶動學習風氣的同意度

校長培育班學員對於「校長培育班課程能提升學員自主學習的知能，帶動學校組織學習氣氛」，進而增進現職學校行政效能的看法，結果如表 4-29 所示。

表 4-29 校長培育班課程有助「提升自主學習能力，帶動學習風氣」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
校長培育班課程能提升學員自主學習的知能，帶動學校組織學習氣氛	4.72	0.453	71.9	28.1	0	0	0

N=57

由表 4-29 可知校長培育班學員認為校長培育班能提升自主學習能力，帶動學習風氣，其行政效能的平均數(M)=4.72，標準差(SD)=0.453，其中在五點量表中勾選「5」的有 71.9%、選「4」的有 28.1%，可見對於校長培育班課程有助學員提升自主學習能力，帶動學習風氣，進而提升其現職學校成為學習型組織的效能具有高度同意度。

九、校長培育班課程提升學員現職學校的行政效能整體分析

校長培育班學員對於「校長培育班課程提升學員現職學校的行政效能」從總體的資料加以分析，詳如表 4-30 所示，其整體的平均數(M)為 4.78，標準差(SD)為 0.42。

表 4-30 校長培育班課程提升學員現職學校的行政效能整體同意度

項目	題數	平均數	標準差
校長培育班課程提升學員現職學校的行政效能	8	4.78	0.42

N=57

由表 4-30 可知，校長培育班學員普遍同意校長培育班課程能提升學員現職學校的行政效能，不論是掌握教育潮流趨勢、解讀並分析教育政策、提升法學素養、增進領導與課程和教學知能、建立良好公共關係、增加校務規劃執行能力、帶動自主學習風氣等面向，皆能帶給校長培育班學員正向的增能，應用在學校行政事務的推動，提升學校行政

效能。

十、 校長培育班課程提升學員現職領導知能與行政效能問卷分析結果

為了解臺北市中小學校長培育班學員對培育班課程實施現況的同意情形，乃進行問卷調查，各題項經統計分析後之結果已如上所述，茲歸納如表 4-31：

表 4-31 「校長培育班課程提升學員現職領導知能與行政效能」問卷分析結果

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
1	2	校長培育班課程能幫助學員掌握當今教育潮流與趨勢。	4.82	0.38
2	4	校長培育班課程能幫助學員增進對教育政策的分析與解讀，有效轉化至學校的執行與落實。	4.79	0.41
3	7	校長培育班課程能提升學員法學素養，有助於學校落實依法行政的作為。	4.74	0.48
4	1	校長培育班課程能增進學員領導知能，提升學校的行政運作功能。	4.84	0.37
5	4	校長培育班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質。	4.79	0.41
6	6	校長培育班課程能幫助學員建立良好公共關係，取得並善用資源，以利校務推展。	4.75	0.43
7	3	校長培育班課程能幫助學員提升校務規劃與執行之能力。	4.81	0.40
8	8	校長培育班課程能提升學員自主學習的知能，帶動學校組織學習氣氛。	4.72	0.45

肆、 校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展之研究結果與分析

校長培育班實施狀況問卷的第四題組「校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展志業」，共設計 8 題問卷題目，以 5 點量表讓受試者勾選，由填答的校長培育班學員，

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。以下依據各題填答的統計分析的結果如表 4-32 至表 4-38 所示。

一、 校長培育班課程激發學員熱忱，邁向校長之路的同意度

校長培育班學員對於「校長培育班課程能激發教育熱忱，成就邁向卓越校長之路」其同意度的看法，結果如表 4-32 所示。

表 4-32 校長培育班課程幫助「激發熱忱，邁向校長之路」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
校長培育班課程能激發教育熱忱，成就邁向卓越校長之路	4.67	0.476	66.7	33.3	0	0	0

N=57

由表 4-32 可知校長培育班學員認為校長培育班能幫助「激發熱忱，邁向校長之路」的同意度，其同意度的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.476，其中在五點量表中勾選「5」的有 66.7%、選「4」的有 33.3%，可見對於校長培育班課程幫助激發熱忱，邁向校長之路，具有一定的幫助。

二、 校長培育班課程促使承擔領導責任，實踐教育理想的同意度

校長培育班學員對於「校長培育班課程能強化學員承擔領導責任的意象，實踐教育的理想與職志」其同意度的看法，結果如表 4-31 所示。

表 4-33 校長培育班課程幫助「承擔領導責任，實踐教育理想」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最同意			不同意	
			5	4	3	2	1
校長培育班課程能強化學員承擔領導責任的意象，實踐教育的理想與職志	4.74	0.444	73.7	26.3	0	0	0

N=57

由表 4-33 可知校長培育班學員認為校長培育班能幫助「承擔領導責任，實踐教育理想」的同意度，其同意度的平均數(M)=4.74，標準差(SD)=0.444，其中在五點量表中勾選「5」的有 73.7%、選「4」的有 26.3%，可見校長培育班課程能幫助學員承擔領導責任，實踐教育理想具有高度的同意度。

三、提升校長培育班課程提升學員擔任校長的使命感與志願的同意度

校長培育班學員對於「校長培育班課程能提升學員經營學校教育的使命感，贏得社會的認可與尊重」其同意度的看法，結果如表 4-34 所示。

表 4-34 校長培育班課程幫助「提升擔任校長的使命感與志願」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
校長培育班課程能提升學員經營學校教育的使命感，贏得社會的認可與尊重	4.72	0.453	71.9	28.1	0	0	0

N=57

由表 4-34 可知校長培育班學員認為校長培育班能幫助「提升擔任校長的使命感與志願」的同意度，其同意度的平均數(M)=4.72，標準差(SD)=0.453，其中在五點量表中勾選「5」的有 71.9%、選「4」的有 28.1%，可見校長培育班課程能幫助提升學員在擔任校長的使命感，進而提升其在社會的認可與尊重。

四、校長培育班課程幫助學員奉獻心力辦教育，承擔社會責任的同意度

透過表 4-35，可得知校長培育班學員對於「校長培育班課程能促進學員貢獻教育工作，承擔社會責任」其同意度的看法。

表 4-35 校長培育班課程幫助「奉獻心力辦教育，承擔社會責任」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

		5	4	3	2	1
校長培育班課程能促進學員貢獻教育工作，承擔社會責任	4.81 0.398	80.7	19.3	0	0	0

N=57

由表 4-35 可知校長培育班學員認為校長培育班能幫助學員「奉獻心力辦教育，承擔社會責任」，其同意度的平均數(M)=4.81，標準差(SD)=0.398，其中在五點量表中勾選「5」的有 80.7%、選「4」的有 19.3%，可見校長培育班課程激勵學員願意奉獻心力辦教育，承擔社會責任，投入校長的行列承擔領導責任，辦好教育的效益得到高度的同意。

五、校長培育班課程幫助學員拓展人際網絡，獲取心理社會支持的同意度

校長培育班學員對於「校長培育班課程能擴展學員的人際網絡，獲得更緊密的心理及社會支持」其同意度的看法，結果如表 4-36 所示。

表 4-36 校長培育班課程幫助「拓展人際網絡，獲取心理社會支持」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
校長培育班課程能擴展學員的人際網絡，獲得更緊密的心理及社會支持	4.84	0.368	84.2	15.8	0	0	0

N=57

由表 4-36 可知校長培育班學員認為校長培育班能幫助其「拓展人際網絡，獲取心理社會支持」的同意度，其同意度的平均數(M)=4.84，標準差(SD)=0.368，其中在五點量表中勾選「5」的高達 84.2%、選「4」的有 15.8%，可見校長培育班課程能幫助學員拓展人際網絡，獲取心理社會支持的功效上獲得學員相當高度的認同。

六、校長培育班課程幫助學員堅定奉獻教育，充實內在心理的同意度

有關校長培育班學員對於「校長培育班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實」其同意度的看法，結果如表 4-37 所示。

表 4-37 校長培育班課程幫助「堅定奉獻教育，充實內在心理」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
校長培育班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實	4.77	0.423	77.2	22.8	0	0	0

N=57

由表 4-37 可知校長培育班學員認為校長培育班能幫助「堅定奉獻教育，充實內在心理」的同意度，其同意度的平均數(M)=4.77，標準差(SD)=0.423，其中在五點量表中勾選「5」的有 77.2%、選「4」的有 22.8%，可見校長培育班課程對於幫助學員堅定奉獻教育的信念，充實內在心理的效益亦獲得高度的認同。

七、校長培育班課程幫助學員提升成為校長的榮譽感與榮耀的同意度

校長培育班學員對於「校長培育班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感」其同意度的看法，結果如表 4-38 所示。

表 4-38 校長培育班課程幫助「提升成為校長的榮譽感與榮耀」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
校長培育班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感	4.68	0.469	68.4	31.6	0	0	0

N=57

由表 4-38 可知校長培育班學員認為校長培育班能幫助「提升成為校長的榮譽感與榮耀」的同意度，其同意度的平均數(M)=4.68，標準差(SD)=0.469，其中在五點量表中勾選「5」的有 68.4%、選「4」的有 31.6%，近七成的學員非常同意校長培育班課程能幫助其提升成為校長的榮譽感與榮耀感，其餘的學員也至少同意參加校長培育班能提升其未來成為校長的榮譽感。

八、校長培育班課程幫助學員架構成為校長的職涯階梯的同意度

有關校長培育班學員對於「校長培育班課程能幫助學員將擔任校長納入生涯規劃，架設教育職涯階梯」其同意度的看法，結果如表 4-39 所示。

表 4-39 校長培育班課程幫助「架構成為校長的職涯階梯」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
校長培育班課程能幫助學員將擔任校長納入生涯規劃，架設教育職涯階梯	4.82	0.384	82.5	17.5	0	0	0

N=57

由表 4-39 可知校長培育班學員認為校長培育班能幫助「架構成為校長的職涯階梯」的同意度，其同意度的平均數(M)=4.82，標準差(SD)=0.384，其中在五點量表中勾選「5」的高達 82.5%、選「4」的有 17.5%，可見校長培育班課程能幫助學員形成其成為校長的職涯階梯，絕大多數的學員皆對校長培育班在形成學員成為校長的職涯階梯與規劃具有高度的同意度。

九、校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展的志業之整體分析

校長培育班學員對於「校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展的志業」總體之看法如表 4-40 所示，平均數(M)為 4.76，標準差(SD)為 0.43。

表 4-40 校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展的志業整體同意度

項目	題數	題平均數	標準差
校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展的志業	8	4.76	0.43

N=57

由表 4-40 可知，校長培育班學員普遍非常同意校長培育班課程能強化學員未來投身於校長生涯志業的意願，不論是激發教育熱忱、強化承擔領導責任、提升使命感、承擔社會責任、拓展人際網路、堅定奉獻教育信念、提供自我實現機會、形成教育職涯階梯

等層面，皆能增強學員為教育奉獻的決心與信念，並將校長一職視為終身志業。

十、校長培育班課程紮實學員未來校長生涯發展問卷分析結果

為了解臺北市中小學校長培育班學員對培育班課程對紮實校長未來生涯發展的同意度，乃進行問卷調查，各題項經統計分析後之結果已如上所述，茲歸納如表 4-41：

表 4-41 校長培育班課程紮實學員未來校長生涯發展問卷分析結果

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
1	8	校長培育班課程能激發教育熱忱，成就邁向卓越校長之路。	4.67	0.48
2	5	校長培育班課程能強化學員承擔領導責任的意象，實踐教育的理想與職志。	4.74	0.44
3	6	校長培育班課程能提升學員經營學校教育的使命感，贏得社會的認可與尊重。	4.72	0.45
4	3	校長培育班課程能促進學員貢獻教育工作，承擔社會責任。	4.81	0.40
5	1	校長培育班課程能促進學員貢獻教育工作，承擔社會責任。	4.84	0.37
6	4	校長培育班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。	4.77	0.42
7	7	校長培育班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。	4.68	0.47
8	2	校長培育班課程能幫助學員將擔任校長納入生涯規劃，架設教育職涯階梯。	4.82	0.38

第二節 校長培育班實施成效之訪談結果與分析

本研究訪談的資料蒐集來自半結構訪談，訪談題目為「臺北市中小學校長培育班實施狀況訪談」，訪談內容以訪談題綱為主，包括校長培育班實施狀況、成效及精進事項的意見。訪談題綱內容分二大部份：一為臺北市中小學校長培育班實施狀況背景說明；

第二部分為針對臺北市中小學校長培育班課程實施狀況，共設計八個題項的訪談題綱，分別為：課程模組、教學方式、學習評量、招生方式、校長見習、師徒制度、實施期程及其他(整體看法)。

以立意取樣的方式邀請國中小培育班授課教授二名、國小培育班學員國中小各二名、培育班業務承辦單位主管一名及隨班師傅一名，共八名人員接受訪談，訪談結果分析如下。

本小節訪談結果分析以訪談題綱的概念為單位，分別就訪談所蒐集的資料內容進行分析如下：

壹、對校長培育班課程模組的看法與精進建議

一、對課程模組的看法

(一)全體受訪者受訪者對課程模組表達符合現況的看法

整體而言受訪者均認為課程規劃上兼顧培養一位校長所需的理論與實務，肯定課程模組規劃相當周延、完整，且對於現職主任學員，可在職場上的實務和課堂上所學的的專業理論相互印證，亦有受訪者認為課程搭配資深校長在實務面的分享，讓議題更加多元化：

校長培育班課程模組規劃完整，兼採理論與實務並行，有教授在知識理論的解析和探究，課程搭配的資深校長在實務面分享，讓議題內容更多元化。(訪-TJ1-1100227)

校長培育班主要的目的在增進欲走上校長一職的教育人員，欲紮實理論知能以及實務面瞭解，本課程模組堪稱相當完整。(訪-TT1-1100312)

理論與實務相互為用，從校長見習中知道自己不足之處，再回到課堂中向教授請教，形成學用合一的學習循環。(訪-TE2-1100303)

校長培育班課程模組規劃完整，兼採理論與實務並行，有教授在知識理論的解析和探究，課程搭配的資深校長在實務面分享，讓議題內容更多元化。(訪-TJ1-1100227)

(二)少部分受訪者肯定課程模組符合校長現況和全面性需求

受訪者肯定在課程規劃面向符合現況，且培育一位校長除堅定教育信念、領導經營之外，同時須掌握社會脈動：

在實習期間，前輩校長亦可就近觀察應考人的人際互動、人格特質、教育思維等，對於應考人也能有更多的了解。(訪-RE1-1100226)

校長培育班所規劃的課程相當符應培育一位校長的全面性需求；從校長自身信念、領導經營之外同時須要掌握社會脈動，因為學校不只是學生成長學習的場域，亦是社會教育的一環，甚至是社區教育文化的中心。(訪-TE2-1100303)

二、對課程模組可再精進的事項

(一)半數受訪者對模組建議加入新興議題

配合教育潮流、時代趨勢，階段性的教育政策推陳出新，學校執行面必然有所因應和執行，加上十二年國教課綱的眾多議題議題，校長培育班課程架構除了教育專業領域、教育趨勢之了解與分析走向，實務面計畫的擬定、執行亦考驗學校領導人推動校務的智慧：

若能教育議題中，或相關課程裡，依學校實務面所需，如學校行銷、危機處理、家長會方面，可以多一點上課時數。(訪-TE2-1100226)

配合時代趨勢和社會脈動之所需，建議課程模組中可以增加「企業管理」、「數位科技行銷」、「溝通表達」等課程。(訪-TJ1-1100227)

由於現行時勢所趨，目前學校所面臨的衝擊或議題不斷產生，模組中雖有規劃新興議題，似可再為增加。(訪-TT1-1100312)

面對 108 課綱的 19 項議題，在新興議題部份，可以參考納入部份《十二年國民基本教育課程總綱》所納入的議題：性別平等、人權、環境、海洋、品德、生命、法治、科技、資訊、能源、安全、防災、家庭教育、生涯規劃、多元文化、閱讀素養、戶外教育、國際教育、原住民族教育等，調整教育新興議題。(訪-TP2-110320)

新興議題應該有名詞上的調整，應指性別平等…等等，臺北市教育的三大主軸「創新、實驗、國際」也應該要另外提出作課程規劃。(訪-TC1-1100318)

(二)個別受訪者對課程模組建議強化了解行政各處室業務

受訪者建議校長的培育應能熟知行政各處室業務，若藉有學員分享，有助於拓展全面性的學校行政之視野與經驗：

培育班學員來自不同主任的經歷，若能增加部分時間進行處室業務的分享，幫助未歷練四處室的部分學員，可以更快速了解並累積各行政處室之經驗，有助培育成為校長應有的行政熟捻度。(訪-TJ2-1100304)

(三)個別受訪者對課程模組建議增加實務演練題

受訪者建議透過實務演練，累積學校校務實體操作之經驗：

建議於各課程科目中增加實務演練題，例如如何有效溝通達成雙贏溝通模式等等。(訪-TJ2-1100304)

(四)個別受訪者對課程模組建議了解自己的人格特質

受訪者表示，課程中可以透過人格測驗認識自己的人格特質，了解自己未來當校長可發揮之優勢或可修正處，以順暢推動校務：

若能施測人格測驗幫助學員更認識自己的特質，了解自己的領導屬性。(訪-TJ2-1100304)

(五)個別受訪者對課程模組建議增加拓展國際視野

受訪者表示為培養校長的宏觀的國際視野，建議課程除了課堂上的國際認知之外，可增加國外參訪交流，以彰顯國際特色：

從六個模組中，似乎較無法彰顯國際特色。建議「校長使命與專業」模組，或可修正為「校長使命專業與國際視野」。且未來如有可能，或疫情稍緩可出國時，應規劃安排校長出國交流，觀摩學習，以落實國際都會校長的格局，並拓展將來校長的國際視野與國際觀。(訪-TP1-1100226)

(六)個別受訪者對課程模組建議強化了解臺北市教育政策和強化口試能力

受訪者以臺北市校長甄試第一關的口試為例，口試內容著重在教育政策的理解與執行策略，建議朝口試的重點修正課程部分內容：

以終為始的方式來思考，臺北市校長甄試第一關是口試，題目在政策法規與局端重要政策分析部分有一定的份量，故此部分需要再更與時俱進。(訪-TC1-1100318)

貳、對校長培育班教學方式的看法與精進建議

一、對校長培育班教學方式的看法

(一)部分受訪者肯定教學方式多元化

部分受訪者認為校長培育班教學方式有教授學養豐富的理論講解、案例研討、師徒學習、資深校長的校務經驗傳承：

透過校長培育班理論講解、案例研討與師徒學習的教學方式，不僅能了解教育主題的理論基礎，也能明瞭理論在實務現場中的應用，讓我們從個人的行政經驗，經由理論的串聯，提升為可以適用於

各校的校長領導與經營能力。(訪-TE2-1100303)

教學方式多元有彈性，教授學識豐富提供多樣論點，增加思考性。(訪-TJ1-1100227)

教學方式堪稱多元(訪- TJ2-1100304)

(二)少部分受訪者對教學方式認為兼顧理論解析與實務分享

每一套課程模組有教授的理論與現場校長實務經營分享，是很棒的組合。(訪-TE2-1100226)

教授和校長講座的搭配，有理論有實務的互為印證相當不錯的結合。(訪-TT1-1100312)

(三)少部分受訪者對教學方式的校務見習、師徒學習增加校長培育班的價值性與獨特性

課程中「校務見習、師徒學習」深具特色，也能發揮大手攜小手、延續傳統師範體系中儒家尊師重道的精神與價值。(訪-TE2-1100226)

校務見習和師徒學習安排十分難能可貴，增加培育班的價值及獨特性。(訪-TJ1-1100227)

二、對教學方式可再精進的事項

(一)半數受訪者認為教學方式可增加對話、討論、實務演練

半數受訪者建議課堂上的教學歷程中，若能以主題式進行分組分析、討論、對話和分享，或進行實務演練，促進同儕學習、合作學習，以增進學習效益：

若要精進則可以增加實務演練課程，以曾經發生過案例討論處理模式。(訪-TJ1-1100227)

限於上課課程之進度，若能稍增加主題式討論的時間，或上臺報告、分享，提供學員因不同的服務學校而增進學習效益。(訪-TJ2-1100304)

在課程結構中請講師在每次課堂多留對話空間，讓學員練習表達，可用咖啡館形式對話，讓學員互相學習，但對話時間也不宜太久，無法保證對話品質，半小時即可，可多用鯨魚缸式教學法。

教學方式可以在課堂最後做一個 15 分鐘的進行對話，其餘讓學員自主學習。(訪-TC1-1100318)

建議無論理論或實務教學進行中，若能增加分組討論、合作學習，學員在白天工作忙碌之餘，晚上的上課學習方式多走動、多討論與分享，是相當有效的學習方式。(訪-TT1-1100312)

(二)部分受訪者對於教學方式可就學員服務學校的案例提出分享與討論

學員都來自各校有不同處室的行政經驗的主任，但不一定深入熟悉他處室的行政業

務，可藉校長培育班上課時彼此分享，拓展行政經驗：

校長培育班的學員，皆已有數年擔任主任的行政經歷，而這些經驗可能偏重於單一處室的規劃及執行層面，尚欠缺以校長高度，統籌全校事務的經驗及人際互動的素養，若能透過實務演練的教學方式，學員受益會更多。(訪-TE2-1100303)

若要精進則可以增加實務演練課程，以曾經發生過案例討論處理模式。(訪-TJ1-1100227)

有些教學亦可讓學員就服務學校和校長培育班課程相關的主題，就實務面提出分享和討論。(訪-TT1-1100312)

(三)個別受訪者對於教學方式可採線上、科技支援學習活動

除了智慧教育課程採線上教學方式之一，其他課程亦可運用線上的教學方式：

為能因應及面對 COVID 19 教學方式可以結合「線上」(online learning)取向，透過數位學習及線上討論等，以實現「無所不在學習」(ubiquitous learning)的目標。

建議運用科技以支援學習活動，將科技本位學習加以發揮至最高境界。(訪-TP2-110320)

(四)個別受訪者對於教學方式建議鼓勵多運作專業社群的運作

個別受訪者表示專業社群是校長培育班的教學方式之一，平時學員可多利用假日時間等空檔時間，以專業社群方式運作，就學校事務或教育學理的探討：

專業學習社群可以鼓勵多運作，形成支持系統與情感交流，例如：讀書會、行政實務分享。(訪-TE2-1100226)

參、對校長培育班學習評量的看法與精進建議

一、對學習評量的看法

(一)多數受訪者肯定目前學習評量已是形成性評量，符合學員學習的需求

多數受訪者認為目前教授和校長上課考評學員上課情形、透過問答、討論和發表，或作業，以及每一科目授課後的作業，都是歷程中的評量，學員晚上上課比較不絕的負擔，也符合學員學習的需求：

參加校長培育班的目標是希望學員能通過校長甄試，成為一位優質的校長，雖然各科目學習心得作業可以評量出學員在課堂所學的內容。(訪-TE2-1100303)

教授依學員上課出席狀況、上課提問發表、課程實作，會讓學員們積極主動，加上每科目上完後須交自行規劃的報告，兼具形成性評量和總結性評量，我覺得目前現行的方式即可，能夠考量並符合學員的需求。(訪- TJ1-1100227)

尊重教授及講座的評量方式，也覺得目前實施方式不會造成學員過重的負擔及壓力。(訪- TJ2-1100304)

學習評量，宜兼顧認知、情意和態度等層面，且應顧及形成性與總結性評量。目前規劃的學習評量方式，比較重視形成性評量。(訪-TP1-1100226)

目前的評量方式已經是多元評量，非常完整。(訪-TP2-110320)

(二)少部分受訪者認為學習評量符合學員所須且認為此評量方式是符合自發性的自我評量方式：

少部分受訪者認為學員都已是學校專業的教育工作者，有準備考校長的目標，有心到校長培育班進修，基本上會依自己的學習自行評估所學：

學習評量面向符合學員所需，因學員們白天上班晚上趕著上課，若增加評量方式，將讓學員視為負擔，有心到校長培育班進修，理應會依自己之需求而用心學習。(訪-TE2-1100226)

目前學習評量比較著重自發性的自我評量歷程，學多學少比較看個人的認知，若從成人的學習無可厚非，因為修行看個人。(訪-TT1-1100312)

二、對學習評量可再精進的事項

(一)半數受訪者對學習評量的方式建議可增加成果發表、檔案歷程等方式

半數受訪者認為若需增加評量方式，可朝「總結性」的成果發表，製作學習檔案，除自評外，學員可以藉互評而相互觀摩，也不限於文件資料，依各人所選，如錄音、錄影亦可，藉以訓練口條能力：

如何透過總結性評量以確實了解到個案校長的學習成效，以及如何落實目標導向的培訓，並評核已具擔任校長應有的核心素養。(訪-TP1-1100226)

建議可增加學員成果發表會，以半天的時間，由學員發表修習校長培育班所有課程之後的綜合學習心得、治校理念、校務領導及願景，請專家學者、同儕互評及師傅校長參與評核，以符合多元評量之旨，並兼及更嚴謹客觀的質性與量化的學習評量方式。(訪-TP1-1100226)

可以思考增加「檔案歷程」，了解學員學習之歷程。(訪-TP2-110320)

評量可以加入自主學習的概念，不一定要用紙本，口頭自主學習，用錄音檔或繪圖方式也可以，多訓練口語技巧和對話，運用多元化訓練，搭上最後校長甄試的口試部分，或用金魚缸方式的學習法。(訪-TC1-110318)

學員晚上上課是相當辛苦的事，但若有合適的評量方式，仍可讓學員不致鬆懈，又可達到提升學習的效果，教授和校長講座上課點名出席或請學員回答問題，學員比較有「提振」感。(訪-TT1-1100312)

(二)個別受訪者對學習評量在結業式時可增加獎項予以勉勵

個別受訪者表示校長培育班學習評量通過或全程出席上課，頒發結業證書和全勤獎，建議可設計其他獎項，肯定學員一學年學習的努力。

結業式只頒發全勤獎項，對於精進學習之學員，可另外增加其他獎項，以資鼓勵。(訪-TE2-1100226)

(三)個別受訪者對學習評量建議以校長模擬試題來代替評量

個別受訪者以其個人曾經完成各科目作業之經驗，把每一科目內容編製成校長可能的甄試試題，進而思考併完成作答內容，認為可藉此熟練校長筆試的功力：

若能以各科目相關的校長甄試模擬考題來代替，可以對未來的校長甄試能有所幫助。
(訪-TE2-1100303)

肆、對校長培育班招生方式的看法與精進建議

一、對招生方式的看法

(一)半數受訪者針對招生方式的看法表示認同

半數受訪者認為招生方式以目前口試的方式，足可以檢視出報考的學員是否有具有校長的特質、願把當校長為職志以及對學校行政有強烈的企圖心，但也有受訪者認為若改其他如筆試方式，就有可能不報考了：

從口試與面試中，可以初步檢核學員是否具有領導者的動機和特質。(訪-TE2-1100226)

面試是透過面對面的會談，能評量出學員的態度與口語邏輯，而校長是一種需要與人互動的職務，所以採取面試方式，可以評量出未來適合勝任校長的人。(訪-TE2-1100303)

現行的面試著重參加培訓動機的了解，(訪- TJ1-1100227)

因校長須熟悉業務，須兼顧專業、領導能力、行政資歷與品格，面試甄選具有領導潛力與熱誠的學員。(訪-TP1-1100226)

若增加筆試，可能讓平常繁忙的主任學員們望而卻步。(訪-TE2-1100303)

(二)個別受訪者對招生方式認為學員報考動機是雙重的動機

個別受訪者認為現行校長錄取人數有限，獲錄取機會相對不容易，參加校長培育班可有多重目的，包括：報考校長、專業成長、拓展人際關係…等等：

校長培育班這幾年報名人數有增多的趨勢，雖然校長出缺少，校長甄選如數相對減低，報考校長加分和學分補助事原因，但有發現來上課的目的比較廣泛，非只有考校長這一項目標。(訪-TT1-1100312)

二、對招生方式可再精進的事項

(一)部分受試者對於招生方式建議有推薦信供參酌

部分受訪者認為報考時本須經校長核章准許，但若有校長更願意大力推薦，相對表示校長除允諾報考之外，也能肯定學員有行政之特質和能力，而鼓勵其到校長培育班進修：

**若要再多認識與瞭解學員，作為篩選之條件，推薦信或量表或許也可以列入參考。
(訪-TE2-1100226)**

若是維持原來校長培育班招考的目的是只為考校長，則面試看其動機和人格特質大致可以的，若有服務學校校長的推薦函則更佳。(訪-TT1-1100312)

(二)個別受試者對於招生方式建議增加筆試

個別訪者認為招生方式可以增加筆試，已讓期提早增加筆試之經驗，惟一有個別受試者表示不認同：

若現行臺北市候用校長甄選含有筆試，則校長培育班甄選可以增加「筆試」(所占比例低一些)，以讓學員提早增加「練筆」經驗。(訪-TP2-110320)

但也有若增加筆試，可能讓平常繁忙的主任學員們望而卻步。(訪-TE2-1100303)

(三)個別受試者對於招生方式建議改變口試方式

個別受試者建議招生方式可以採用團體口試的方式，以測試其主動思考、主動、敏銳、歸納、分析的能力：

在面試部分，可以採用「團體」口試，以測試學員在團體口試中的歸納、反應、主動、合作等能力。(訪-TP2-110320)

(四)少部分受訪者對於招生方式建議使用量表

少部分受訪者建議招生方式可兼採量表，在還沒獲錄取前先行了解其性向、特質或

專長，做為口試之外的參考：

招生方面，面試可以更加精準，多運用工具量表與數據去區分學員的專長，如國教院使用的腦波量表，提供學員了解自己的性向和強項為何。(訪-TC1-110318)

可兼採特質量表之佐證。(訪- TJ1-1100227)

伍、對校長培育班校長見習的看法與精進建議

一、對校長見習的看法

(一)大多數受訪者對校長見習的看法表示認同

大多數受訪者皆肯定校長見習相當不錯的做法，再實習學校臨場就近觀察校長校務處理的策略，或請教其考量原則，且到不同學校，親身體驗不同學校的文化，校務經營也不盡相同，拓展學習廣度與深度：

校長見習課程讓學員能跟隨師傅校長貼身實習，是很棒的課程安排，可以感受校長培育班課程規劃的用心。(訪-TE2-1100226)

每個師傅校長在校務經營上有不同的策略與方法，是很值得學習的典範，透過對話、交流與分享，可以看到師傅校長對校務經營擘劃的格局、視野與高度。(訪-TE2-1100226)

親自到學校現場體驗的校長見習課程非常好，因為實務的經驗是從課本中無法學到的，唯有到現場親身體會，才能感受到校長在學校的各種作為。(訪-TE2-1100303)

到校見習能當下立即詢問師傅校長的看法，做為日後校長甄試時，真實情境題的回答依據。(訪-TE2-1100303)

師徒學習課程可以學習決策模式及校務處理之觀摩，同時著重在學員個人的心得領受，師傅校長的安排足見課程規劃之用心。(訪-TJ1-110022)

非常認同校長見習的模式，可以幫助學員們開拓視野，了解不同規模、不同氛圍學校，校長的領導作為。(訪-TJ2-1100304)

校長見習讓學員進一步貼近師傅校長身旁，觀察校長在學校作決策的歷程、待人接

物的態度以及實踐教育信念的實務面，不同於自己服務學校和校長的從屬關係，是相當不錯的安排。(訪-TT1-1100312)

(二)個別受訪者對校長見習期初的共識會議表示非常重要

個別受訪者認為校長見習前，師徒對於該課程的了解與進行方式一有共識，有利於後續的學習歷程之進行：

在期初舉開師傅校長的共識會議，讓師傅校長明白自己的功能、使命及責任。(訪-TC1-1100318)

二、對校長見習可再精進的事項

(一)少部分受訪者對校長見習建議師傅校長應有接受儲訓獲學分證書者為佳

少部分受訪者認為師傅校長應有受過師傅校長儲訓之訓練，比較能擔當引領、激勵、指導與示範之專業素養，以承擔輔導學員朝向校長綜理校務、提升教育品質之素養：

期望未來師傅校長可以更加多元化，往國中方向多開發。訪-TC1-1100318

選擇師傅校長的方式係看其辦學績效、領導方式、校長年資和人格修為…等等，若能如同導入班師傅校長有儲訓證照當更佳。(訪-TT1-1100312)

(二)少部分受訪者對校長見習認為師徒配對應安排不同類型學校的師傅校長，拓展學習廣度

少部分受訪者認為校長培育班學員來自不同規模學校，在配對師徒時，若能盡量安排不同規模或校園氛圍不同的學校，除了拓展學員學習廣度之外，也為將來擔任校長時可以適應各類型學校：

分配見習學校，可以建議學員們選擇學校時，選擇跟自己任教學校的屬性較不同的學校，如此可以更多面向的學習。(訪-TJ2-1100304)

不要讓學員自己選師傅校長，讓學員去向不同類型的師傅校長學習。(訪-TC1-1100318)

(三)個別受訪者對校長見習建議宜以追蹤後設評鑑的原則，以了解成效

個別受訪者對於校長見習課程應整體評估其成效，甚且追蹤校長培育班結業後已順利當上校長，對其昔日的師傅校長有關教育信念的種種影響之程度：

校長見習課程乃非常好的機制，但如何評量見習成效，建議未來宜建立具質化、量化的評量尺規，透過師傅校長的慎思評量，始具說服力。(訪-TP1-1100226)

可以追蹤(訪談)已經擔任校長的歷屆學員，以了解他們對於「昔日」校長見習中「師傅校長」對於「現在」校務決策與實踐教育信念的影響及建議。(訪-TP2-110320)

(四)個別受訪者對校長見習建議課程結束後，進行心得分享

個別受訪者認為校長見習課程結束後，由教授和師傅校長評分和建議之外，建議能辦理校長見習的分享，擴散每位學員的學習，以及了解各個不同學校的校務經營方式：

建議課程結束後，可以規劃讓學員分享在不同學校所學，透過對話與交流增長見識。(訪- TJ1-1100227)

陸、對校長培育班師徒制度的看法與精進建議

一、對師徒制度的看法

(一)全體受訪者對師徒制度的看法表示認同

全體受訪者對師徒制度的看法一致認同，表示師徒制度由拜師儀式開始，是尊師重道的意涵和展現，彼此師徒情緣，拉近學習距離，一日為師，終身為師，學員尊崇、師傅亦須維持典範學習，來日教育場域中，同為作育英才而努力，意義非凡：

師徒制度與拜師活動是校長培育班的特色也是傳承，相當有意義，建議保留此活動，得以延續師徒情誼。(訪-TE2-1100226)

身為教育工作者，更要重視尊師重道的美德，而且未來若能成為校長，師傅校長也是請教對象。所以拜師禮活動，不僅可以拉近學生與師傅校長間的距離，也可以增加我們舉辦活動的經驗，並凝聚班級同學間的向心力。(訪-TE2-1100303)

非常認同師徒制及拜師禮活動的規劃，一方面尊榮師傅校長，師傅校長肩負傳承重任，一方面後輩可以有典範學習對象，別具教育意義(訪- TJ2-1100304)

很棒的制度，對初任校長真的是一劑強心針。(訪-TP1-1100226)

拜師禮是中國傳統的重要禮節。古之學者必有師。師者，所以傳道授業解惑也。在社會規範逐漸式微的當下，校長培育班的「拜師禮」活動，實屬難能可貴。(訪-TP1-1100320)

透過拜師禮儀式慎重的啟開師徒情緣的大門，一日師徒，終身師徒，在臺北市學校教育的傳承，有其非凡的意義與價值。(訪-TC1-1100318)

儀式著重在簡單隆重，有師長的勉勵，有師傅校長的鼓勵，對學員而言，代表對師尊的敬重，對師傅校長而言，亦有自我提升典範和為人師之責任。(訪-TT1-1100312)

二、對師徒制度可再精進的事項

(一)個別受訪者對拜師禮活動建議以溫馨、特色為主

個別受訪者認為拜師禮活動代表尊師重道、杏壇師承之重要意義，每年辦理該活動時希望仍能維持溫馨為主、創新特色為要：

拜師禮活動可以簡化或創新，讓活動更溫馨、更有特色。(訪-TE2-1100226)

(二) 個別受訪者對於結業式活動的方式建議比現行隆重

個別受訪者認為拜師禮活動深具溫馨、創新之特色，一年校長培育班學有所成的結業式，亦邀請師傅校長和師長蒞臨，更應該辦理的隆重些，已彰顯完成階段性的學習價值。

結業式的辦理可以較現行方式更隆重舉行，彰顯完成進修的價值。(訪-TJ1-1100227)

(三)個別受訪者對師徒制度的師傅校長宜有遴選的標準

個別受訪者認為師徒制度中的師傅校長人選宜有評核指標或條件，除了現行師傅校長人選之選擇係依年資、辦學績效之外，建議加上如獲得臺北市或教育部代表性之獎項者為佳：

如何遴選師傅校長，或師傅校長之條件等，建議宜有評核指標或標準(例如選聘師傅校長的條件應具有的校長年資、得過優質學校獎或卓越領導獎等，以彰顯師傅校長優質領導與典範價值)。(訪-TP1-1100226)

柒、對校長培育班實施期程的看法與精進建議

一、對實施期程的看法

(一)全體受訪者對實施期程的看法表示一致認同

全體受訪者對於一學年完成 20 學分 360 小時的實施期程，一致認為相當合宜，時數過多造成學員晚上到班上課負擔過重，時數減少則無法札實培育校長教育專業知能，因此皆認為上述規劃合宜，且現行辦理的方式是符合培育校長人才的一個重要進路：

20 學分 360 小時獲得結業證書，符合學分規範也有臺北市教師專業進修之補助與候用校長甄試之加分，能激勵學員進修，從學員報名熱烈之狀況，可以看出校長培育班培育人才之用心。(訪-TE2-1100226)

一學年要完成 20 學分 360 小時，平均一週要上三個晚上的課，這樣的時數，可以學得很扎實。(訪-TE2-1100303)

學員白天是擔任學校主任的職務，負責一個處室的業務，有時晚上還有會議或活動，因此體力與時間是一大考驗，所教內容可能會來不及吸收消化，能兼顧最好了。(訪-TE2-1100303)

校長培育班課程規劃和現行辦理方式是符合培育校長人才的一個重要進路，時數合適。(訪- TJ1-1100227)

若是課程有調整，學分數可以隨之增加。(訪- TJ1-1100227)

學分課程規劃得很完備，並可以提供資績加分，對參加學員們可以一舉兩得，一方

面獲取教育新知，一方面鼓勵報考候用校長。(訪- TJ2-1100304)

校長學須兼顧理論與實務，學分數及學時有限，但校長身負重責不可限量。(訪-TP1-1100226)

學分數和時數規劃適當。(訪-TP2-110320)

我同意這樣的學分數與時間，因為增多則加重學員的負擔，減少的話又學習受限。(訪-TC1-1100318)

依校長學在時間學分的規定，校長培育班比原先的 24 學分改為 20 學分，上下學期各 10 學分，考量學員白天在學校中也忙著校務，若晚上在校長培育班上課，藉由講座、同學的分享與討論，這樣的學分數規劃應算是恰當合宜。(訪-TT1-1100312)

二、對實施期程可再精進的事項

(一)個別受訪者對於實施期程建議結業後宜有持續性、階段性及政策性的規劃進階課程

個別受訪者認為校長培育班在實施期程結束後頒發結業證書，其後續應有持續性的增能，或安排進階課程等等，以維持其持續學習教育新知或了解新增之教育政策：

學員於取得結業證書後，因學校差異甚大，未必保證勝任好校長。因此建議宜有持續性、階段性及政策性的規劃多種延伸或進階課程，使初任新手，早日獨當一面，且又有機會持續精進，實乃教育之福。(訪-TP1-1100226)

(二)個別受訪者對於實施期程建議可以用三個學期完成

個別受訪者認為校長培育班現行的 20 學分的課程，分別於上下學期實施，學員白天又要上班，晚上進修相當辛苦，建議考慮多增加一次寒假或暑假，以三個學期的時間來上課，對時間和體力上比較不造成負擔。

目前是二個學期完成，可以考慮用三個學期（寒假或暑假），因為學員們利用平常日的夜間上課，非常辛苦；也會有出席上的問題。(訪-TP2-110320)

捌、對校長培育班整體規劃與實施的其他看法與建議

一、對校長培育班的規劃與實施的其他看法

(一)全體受訪者受訪者對校長培育班各項規劃和作法持肯定的看法

全體受訪者一致認為校長培育班整體規劃得很完善，課程設計能隨著政策趨勢與時俱進，任學員不論眼界、人脈、教育相關新知等，學習成長很多，很值得推薦報考。且目前校長培育班實施成效，都有達到預期的目標，當然還須不斷的修正；已有受訪者覺得臺北校長培育制度在國內是獨占鰲頭，值得引以為傲之處，廣納意見當更能精進。

臺北市中小學校長培育班的規劃與實施，確實是提供未來校長人才培育的進路。(訪-TE2-1100226)

從教育政策、教育議題、學校經營與實踐，都需專業的提升以符合時代潮流與趨勢。(訪-TE2-1100226)

感謝教育行政與評鑑研究所規劃的校長培育班課程，讓我們學習到當一位校長所需的知能，並且培養我們如何成為一位優質的都會型校長。(訪-TE2-1100303)

我感受最深刻的課程是，前輩校長親自講授治校經驗的課程，因為從校長的分享中，讓我感受到身為一位校長為學生、為老師、為學校、為教育理想的堅持與奉獻，打動我未來成為一位校長的心，也從中學習到經營一所學校的方法。(訪-TE2-1100303)

感謝市立大學的用心規劃及方校長的費心陪伴，校長培育班的課程及實施著實讓學員收穫多多。(訪-TJ1-1100227)

整體而言，校長培育班覺得規劃得很完善，課程規劃能隨著政策趨勢與時俱進，個人上了一學期後，感覺收益匪淺，不論眼界、人脈、教育相關新知等，學習成長很多，很值得推薦報考就讀。(訪 TJ2-1100304)

惟很多人考量都是一邊從事行政主管業務工作，同時晚上須付出時間代價來上課，可能會擔心身體、時間、家庭、工作、準備考試等種種因素無法兼顧，因而卻步，甚為可惜。(訪 TJ2-1100304)

有好校長才会有好學校，教育始能成功，但年金改革之後，校長新陳代謝趨緩，對有志校長之路的教育界菁英，造成極大打擊，且遙不可期，影響優秀行政人員參加培訓

誘因。(訪-TP1-1100226)

可將目前修習校長培育班的課程與大學研究所的課程適度對接，一則提高學員修讀校長培育班的動機，一則可實現大學本位的校長培育制度。(訪-TP2-110320)

以目前校長培育班實施成效而言，都有達到預期的目標，當然還須不斷的修正，我覺得臺北校長培育制度在國內是獨占鰲頭，值得引以為傲之處，廣納意見當更能精進，謝謝所有關心、參與指導的師長、校長和教育局的大力支持。

在校長中心培育的學員，出去站上臺的那一刻，都可以發現我們需要修正和調整的地方，讓整個團隊更加完善，達到不但具有特色並且永續發展的大家庭。(訪-TC1-1103018)

校長培育班對於臺北市學校教育的發展整體而言，有相當大的助益，雖鎖定校長培育班的最大目標是協助學員考上校長，但由於整格大環境的影響，校長缺實際上越來越少，倒是學員們透過校長培育班一年的相聚學習，進一步認識同是臺北市的主任，日後持續的社群相互支援、合作，可使各校校務順利運作或向上提升。(訪-TT1-1100312)

二、對校長培育班的規劃與實施可再精進的事項

(一)個別受訪者對校長培育班招生的宣傳之建議

個別受訪者認為這幾年校長培育班的辦理績效顯著，建議可以利用學校網站宣達，內容加以充實、版面美觀，吸引有志就讀的學員容易獲得相關資訊而願意報考就讀：

如何提高各校主任報考意願，或許可以考量在市大校長培育班網站上或平面海報多做宣傳，透過已經完成學分課程的學員做心得分享，鼓勵大家來報考，達到宣傳效果。(訪 TJ2-1100304)

(二)個別受訪者對校長培育班辦理之餘建議擴大辦理主任培育班

個別受訪者認為校長培育班辦理校長培育之餘，同樣有鑑於目前各校主任人選之難聘，而主任又是學校行政最重要的執行者，建議設立主任培育班，讓有志於學校行政者及早投入行政歷練：

建議除校長培育班的規劃與實施外，宜儘早規劃主任培育班，吸引有興趣且有志於行政者，及早投入行政的歷練，以培育未來優秀的校長接班團隊，使校長領導人才不致斷層，且能精益求精，以達學校領導人才的永續培育之目標。(訪-TP1-1100226)

(三)個別受訪者對校長培育班兩年招考一次

個別受訪者認為現行臺北市校長甄試兩年辦理一次，可配合期程校長培育班兩年招考一次：

考量校長培育班的主要目的和現行情況，或許兩年招考一次校長培育班是否更精準、更合宜。(訪-TT1-1100312)

第三節 校長培育班實施成效之焦點座談結果與分析

本研究訪談的資料蒐集來自焦點座談，訪談題綱為校長培育班課程對於「提升學校領導知能與經營效能」和「未來校長生涯發展的助益」兩大部分，前者包括：教育潮流、教育政策、法學素養、行政知能、課程與教學領導、公共關係、學校經營和自主學習等八個題項；後者包括：校長志業、教育理想實現、社會認可尊重、實踐社會責任、人際網絡、內心喜樂、榮譽成就感和生涯階梯等八個題項。

以立意取樣的方式邀請國中校長二名、國小校長二名，共四名人員參與焦點座談，訪談結果分析如下。本節以座談題綱為單位，就四位座談者對於其所屬主任就讀校長培育班之後改變的情形所表示意見，分為兩部分：校長培育班課程對於「提升學校領導知能與經營效能」和「未來校長生涯發展的助益」，歸納並進行分析如下：

壹、對校長培育班課程提升學員領導知能與學校經營效能的看法

一、對校長培育班教育潮流課程能幫助學員掌握當今教育潮流與趨勢。

受訪者表示學員回校後顯現對教育潮流更能掌握，不僅處理校務更有自信，行政運作知處理也更明確掌握。

在校務推動上可看出其更充滿自信，回校後對於教育政策與教育潮流、教育法規等

給予其更深層的提升，行政知能的部分更能明確掌握。(談-F-1100409)

二、對校長培育班教育政策能幫助學員增進對教育政策的分析與解讀，有效轉化至學校的執行與落實。

受訪者表示學員對於教育政策有更深層的了解，在撰寫教育政策報告更能把握多面向的角度，看得出校長培育班課程對學員的影響。

在校務推動上可看出其更充滿自信，回校後對於教育政策與教育潮流、教育法規等給予其更深層的提升，行政知能的部分更能明確掌握。(談-F-1100409)

在校長培育班學習之校務經營理論，返校得到學校經營實務之應證，諸如去年在優質學校的行政管理向度之撰寫，融入校長培育課程之扎根，今年之創新實驗除了課程面向外，校長亦建議其從不同面向擴展，從當中看得出校長培育班的理論豐厚基礎。(談-G-1100409)

三、對校長培育班教育法學課程能提升學員法學素養，有助於學校落實依法行政的作為。

受訪者表示學員回校後對於教育法學有更深一層的認識，行政知能更充實。

在校務推動上可看出其更充滿自信，回校後對於教育政策與教育潮流、教育法規等給予其更深層的提升，行政知能的部分更能明確掌握。(談-F-1100409)

四、對校長培育班行政知能課程能增進學員領導知能，提升學校的行政運作功能。

受訪者表示學員在校長培育班習得的教育經營理論，同時在校長見習中，體會不同規模學校的行政運作，同時實際觀察到教育決策的過程、危機處理和人際互動等等要領，回校後能分享與回饋。

在校長培育班學習之校務經營理論，返校得到學校經營實務之應證，諸如去年在優質學校的行政管理向度之撰寫，融入校長培育課程之扎根。(談-G-1100409)

在見習課程中因能夠向大校校長學習，主任與過往自己在大校之經驗也能有所體會應證。(談-G-1100409)

在校長培育班時見習之師傅校長見習時參與行政決策的過程、危機處理、人際互動等，學習其處理與因應方式，皆能於返校後和校長分享與回饋。(談-H-1100409)

五、對校長培育班課程與教學領導課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質。

受訪者舉例表示學員對於現行雙語教學與國際教育課程除了上課所學之外，藉由分組討論，能更了解課程實施的策略和做法。

從主任之平日校長培育班課堂之回校分享，觀察其與校長培育班同學之相處良好，也藉校長培育班之上課經驗取經雙語學校與國際教育。(談-G-1100409)

六、對校長培育班公共關係課程能幫助學員建立良好公共關係，取得並善用資源，以利校務推展。

受訪者表示學員在個性上和行政的人際關係有很大的改變，明顯的和同事間之良性互動，了解團隊的重要性，並積極參加各項資優教育人員評選，同時鼓勵同事們參加。

主任在後續教育局所辦理之行政百大、績優體衛人員皆能積極提出申請，更因自身的提升與改變，影響同仁們積極想要參加候用主任甄選，是這位參與校長培育班主任除了自己以外也帶給同仁的改變。(談-F-1100409)

其在人格特質與行政觀念的改變，開始了解過往同仁與其互動，並了解團隊觀念對於學校行政運作之重要。(談-H-1100409)

七、對校長培育班學校經營課程能幫助學員提升校務規劃與執行之能力。

受訪者表示學員於校長見習之後，樂於和任職學校校長討論和請教相關校務各項問題，而對於教育政策有更深入的了解，改變了自我的個性而更圓融、更有自信，且更有耐挫力。

見習師傅校長的想法能與校長交流，鼓勵培育班學員在師傅校長/標竿學習看到的問題可帶回與自己的校長做討論，協助其以校長的高度判斷，有想法即與校長討論。(談-E-1100409)

在校務推動上可看出其更充滿自信，回校後對於教育政策與教育潮流、教育法規等給予其更深層的提升，行政知能的部分更能明確掌握。(談-F-1100409)

從主任參與培育班之系統課程，可看出主任理解學校經營概念與擔任校長的任務，其為全面性的，而非個人勇往直前，其也改變了自我的個性，使其更圓融、對自己更為自信，耐挫力更強。(談-H-1100409)

八、對校長培育班自主學習課程能提升學員自主學習的知能，帶動學校組織學習氣氛。

受訪者表示學員在培育過程中認識教授、資深校長、學員，且能隨機互動請益，其態度與視野大為開放，回校後和同仁分享；也有受訪者表示學員更積極主動規劃參加各項行政類評選。

報考校長培育班後，從主任的參與看出個人特質從主動到更積極。(談-F-1100409)

在臺北市特殊教師行政類甄選時亦義不容辭的嘗試，也很為他開心獲得特殊優良教師，此可看出校長培育班對其幫助，目前也通過候用校長的第一階段甄選。(談-F-1100409)

校長培育班對於主任在校長之生涯階梯與職志上，從培育的過程中期也因結識許多資深校長、教授，亦能自我請益教授與資深校長。(談-F-1100409)

參加校長培育班後，觀察其視野大開、高度亦變高之轉變，而平時亦能與校長分享自校長培育班教授授課之課程內容。(談-G-1100409)

綜上所述，顯示受訪者多能肯定學員們經過培育班課程結業之後，返校皆在領導知能與學校經營方面有明顯的成長和進步，對教育法規、教育政策、法學素養、課程教學領導理論的深入了解，回校後對於實務面的行政業務推動，視野更廣，在公共關係、學校經營與自主學習部分，更顯現遊刃順暢，執行力更強，且獲得學校主管與教師同仁的支持與認同。

貳、對校長培育班課程促進未來校長生涯發展的看法

一、對校長培育班課程能激發教育熱忱，成就邁向卓越校長之路。

受訪者表示學員在培育班上課中，因結識許多目標一致的同學，也認識教授、資深校長，過請益互動歷程中，校長的志業上更顯堅定。

校長培育班對於主任在校長之生涯階梯與職志上，從培育的過程中期也因結識許多資深校長、教授，亦能自我請益教授與資深校長。(談-F-1100409)

主任參加校長培育班後，亦在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定，亦因其原住民身分，也有榮耀族人之使命感。(談-G-1100409)

二、對校長培育班課程能強化學員承擔領導責任的意象，實踐教育的理想與職志。

受訪者表示學員在校長培育班學習知教育理論與實務，對於教育政策有關優質學校評選向度，願意擔任主筆撰寫校務經營的歷程，也樂於實踐其教育職志。

在校長培育班學習之校務經營理論，返校得到學校經營實務之應證，諸如去年在優質學校的行政管理項度之撰寫，融入校長培育課程之扎根，今年之創新實驗除了課程面向外，校長亦建議其從不同面向擴展，從當中看得出校長培育班的理論豐厚基礎。(談-G-1100409)

三、校長培育班課程能提升學員經營學校教育的使命感，贏得社會的認可與尊重。

受訪者表示學員在他的鼓勵之下報讀校長培育班，發現其對校長志業益顯堅定，且表示他有原住民的身分，若當上校長而承擔貢獻教育工作，有榮耀族人的使命感，族人也會引以為傲。

在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定，亦因其原住民身分，也有榮耀族人之使命感。(談-G-1100409)

四、校長培育班課程能促進學員貢獻教育工作，承擔社會責任。

受訪者表示學員表示若他完成校長培育班課程也順利考上校長，抱著榮耀族人的信念，願意奉獻教育心力，為社會福祉而努力。

在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定，亦因其原住民身分，也有榮耀族人之使命感。(談-G-1100409)

五、校長培育班課程能擴展學員的人際網絡，獲得更緊密的心理及社會支持。

兩位受訪者表示學員返校後，不僅自身對教育的熱誠和向上提升的作為有所改變，甚且帶動同仁對教育在認知和情意上的改變。

因自身的提升與改變，影響同仁們積極想要參加候用主任甄選，是這位參與校長培育班主任除了自己以外也帶給同仁的改變。(談-F-110040)

過往與人常有衝突的情況到個性變得圓融，端看出參與校長培育班後對其人格特質的轉變。(談-H-1100409)

另有個別受訪者表示學員在培育過程中所形成的人際網絡，讓其在學校中的推展校務深具動能。

從培育的過程中期也因結識許多資深校長、教授，亦能自我請益教授與資深校長，倘以第三關係人視角觀察這位主任，其在校長培育班得到的動能很大。(談-F-110040)

另一位受訪者表示其主任在培育班上課後回校分享中，感受到其在培育班的同儕分享與學習獲益甚多。

從主任之平日校長培育班課堂之回校分享，觀察其與校長培育班同學之相處良好，也藉校長培育班之上課經驗取經雙語學校與國際教育，在同儕上收穫很多。(談-G-1100409)

六、校長培育班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。

受訪者表示學員在培育班培育過程中，返校時對於教育評選的過程中，看出其不僅呼應所學，且更有把握對教育的信念。

在培育班的過程中，也看出主任對於教育 111 學校特色學生學習一個都不少的部分

可從較深較廣的視野，亦從優質學校複審過程中，看出其在學習過的歷程中呼應其所學，透過培育班的學習從自信到更積極，對自己的能量堆疊充滿信心。(談-F-110040)

七、 校長培育班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。

受訪者表示學員在校長培育班學習過程中，返校對教育 111 和優質學校評選很有自信的樂於參與、奉獻所學，顯現校長培育班課程內容堆疊他的信心。

在培育班的過程中，也看出主任對於教育 111 學校特色學生學習一個都不少的部分可從較深較廣的視野，亦從優質學校複審過程中，看出其在學習過的歷程中呼應其所學，透過培育班的學習從自信到更積極，對自己的能量堆疊充滿信心。(談-F-110040)

另一受訪者表示其主任參加校長培育班課程，內心充滿對教育的熱誠和堅定的信念，欲達成校長志業上的自我實現包括榮耀其原民之使命。

在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定，亦因其原住民身分，也有榮耀族人之使命感。(談-G-1100409)

八、 校長培育班課程能幫助學員將擔任校長納入生涯規劃，架設教育職涯階梯。

受訪者表示看到學員不斷向商提升其行政歷練，為參加各項行政優秀人才選拔而不斷自我提升，感受出校長培育班對他的影響之大。

在臺北市特殊教師行政類甄選時亦義不容辭的嘗試，也很為他開心獲得特殊優良教師，此可看出校長培育班對其幫助，目前也通過候用校長的第一階段甄選。(談-F-1100409)

另一受訪者表示其主任就讀培育班，矢志其校長志業之實踐，以榮耀原民之使命，而努力在成為校長這條路上努力。

主任參加校長培育班後，亦在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定，亦因其原住民身分，也有榮耀族人之使命感。(談-G-1100409)

綜上焦點座談結果所述，受訪者皆一致認為，發現受過校長培育班課程的學員，對於有志擔任校長一職，充滿了激勵志趣與滿足所學之意念甚有幫助，也藉此實現其教育

理想和實踐其社會責任，而在人際網絡上更讓想成為校長者因而體會到人際關係的重要，同時課程學習中領受到內在充實的尊榮感，願把擔任校長當為生涯規劃之一環。

第五章 校長儲訓班實施成效結果與分析

校長儲訓班實施成效之研究結果與分析共分三節來敘述，第一節問卷調查結果與分析、第二節訪談結果與分析、及第三節焦點座談結果與分析。

第一節 校長儲訓班實施成效問卷調查結果與分析

本研究問卷調查的資料蒐集來自自編問卷「臺北市中小學校長儲訓班實施狀況問卷」進行分析。問卷內容針對臺北市中小學校長儲訓班課程實施狀況設計四個題組，共 38 題，分別為：一、校長儲訓班課程與臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案契合度，共 10 題；二、校長儲訓班課程實施的適切性，共 10 題；三、校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能，共 9 題；四、校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展，共 9 題。根據回收 11 份有效問卷，透過平均數、標準差等次數分配的描述性統計分析，結果如下：

壹、校長儲訓班課程與臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案的契合程度之研究結果與分析

校長儲訓班實施狀況問卷的第一題組「校長儲訓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 10 題問卷題目，其中第 1-4 題為複選題，請填答者按其認同程度依號碼序(1.2.3...)排列。第 5-10 題以 5 點量表來勾選，5 分表示「最契合」，1 分表示「不契合」。以下依據各題填答情形，如表 5-1 至表 5-10，進行統計分析。

一、儲訓班課程規劃與臺北校長學圖像的契合度

儲訓班課程規劃與臺北校長學圖像的契合度，經統計分析結果如表 5-1：

表 5-1 校長儲訓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	4.09	1
敏人際互動	3.45	2
能兼容並蓄	2.90	3

立全球宏觀	2.36	4
願終身學習	2.17	5
領創新實驗	2.00	6

N=11

根據表 5-1 統計結果得知，校長儲訓班課程規劃契合臺北校長學圖像之程度中，能「展經營品質」排序 1，排序加權平均為 4.09；「敏人際互動」排序 2，排序加權平均為 3.45；「能兼容並蓄」排序 3，排序加權平均為 2.90；「立全球宏觀」排序 4，排序加權平均為 2.36；「願終身學習」排序 5，排序加權平均為 2.17；「領創新實驗」排序 6，排序加權平均為 2.00。

經由問卷蒐集資料統計分析，填答問卷的候用校長認為校長儲訓班課程規劃契合臺北校長學圖像程度，排序 1 是「展經營品質」，看重校長應具有深厚的教育專業素養，能當責承擔學校領導任務，智慧化學校經營。排序 2 是「敏人際互動」，認為校長當樂觀具有自信，能凝聚校園親師生心力，建立學校共好文化。排序 3 是「能兼容並蓄」，展現校長高尚的品德節操，能整合多方意見，匯聚力量引領未來。排序 4 是「立全球宏觀」，認為校長能根植於在地文化情懷，放眼國際視野，有宏觀大度的教育觀。排序 5 是「願終身學習」，覺得校長應具有服務教育的職志，能引入並融合企業的經營策略，成為師生的楷模。排序 6 是「領創新實驗」，以為校長應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，成就學生學習。

問卷排序與校長學圖像排序有別之處，在於填答者較看重校長對領導任務的擔當及發展學校特色，至於開展並具備國際視野，則被列為校長當責與建立學校共好文化之後。

二、校長儲訓班課程規劃與臺北校長學教育目標的契合度

儲訓班課程規劃與臺北校長學目標的契合度，經統計分析結果如表 5-2：

表 5-2 校長儲訓班課程規劃與臺北校長學目標之契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
統整學校領導的知識與能力	3.19	1
開拓學校領導的胸襟與視野	2.64	2
取得校長候用資格並能承擔學校領導的任務	2.45	3
內化師傅校長的辦學經驗與態度	2.27	4

N=11

根據表 5-2 統計結果得知，校長儲訓班課程規劃能達成臺北校長學儲訓階段目標之程度中，能「統整學校領導的知識與能力」排序 1，排序加權平均為 3.19；「開拓學校領導的胸襟與視野」排序 2，排序加權平均為 2.64；「取得校長候用資格並能承擔學校領導的任務」排序 3，排序加權平均為 2.45；「內化師傅校長的辦學經驗與態度」排序 4，排序加權平均為 2.27。

經由問卷蒐集資料統計分析，填答問卷的候用校長認為校長儲訓班課程規劃能達成臺北校長學儲訓階段目標之程度，排序 1 是「統整學校領導的知識與能力」，排序 2 是「開拓學校領導的胸襟與視野」，顯見對填答者而言，儲訓班課程可以幫助學員整合並增進領導相關知能，同時擴展領導者的視野高度，有助於未來領導工作任務的達成。至於排序 3 是「取得校長候用資格並能承擔學校領導的任務」，排序 4 是「內化師傅校長的辦學經驗與態度」，則顯見取得候用校長資格和內化師傅經驗，已成為儲訓過程中必然達成的既定目標，其與校長學儲訓階段目標之排序大致相合。

三、儲訓班課程規劃與臺北校長學核心素養的契合度

儲訓班課程規劃與臺北校長學核心素養的契合度，經統計分析結果如表 5-3：

表 5-3 校長儲訓班課程規劃與臺北校長學核心素養之契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
具有規劃校務發展與行政執行的素養	3.81	1
具備學校發展的宏觀視野與領導知能	3.54	2
熟練校長的職務內容並具執行校務的知能	3.26	3
具備課程發展與教學領導的能力	2.36	4
具備適足的教育法學素養與行政倫理規範	2.18	5

N=11

根據表 5-3 統計結果得知，校長儲訓班課程規劃能符應臺北校長學核心素養之程度中，能「具有規劃校務發展與行政執行的素養」排序 1，排序加權平均為 3.81；「具備學校發展的宏觀視野與領導知能」排序 2，排序加權平均為 3.54；「熟練校長的職務內容並具執行校務的知能」排序 3，排序加權平均為 3.26；「具備課程發展與教學領導的能力」排序 4，排序加權

平均為 2.36；「具備適足的教育法學素養與行政倫理規範」排序 5，排序加權平均為 2.18。

經由問卷蒐集資料統計分析，填答問卷的候用校長認為校長儲訓班課程規劃能符應臺北校長學核心素養之程度，排序 1 是「具有規劃校務發展與行政執行的素養」，排序 2 是「具備學校發展的宏觀視野與領導知能」，顯見填答者均高度認同校長學中的儲訓階段確可培養學員具備校務規劃與行政執行的素養，同時亦可提升學員宏觀視野與胸懷的素養與能力。排序 3 是「熟練校長的職務內容並具執行校務的知能」，可知其與排序 1 同屬校長重要領導知能。另排序 4 是「具備課程發展與教學領導的能力」，排序 5 是「具備適足的教育法學素養與行政倫理規範」，其排序與校長學核心素養排序大致相合。

四、儲訓班規劃與臺北校長學課程模組的契合度

儲訓班規劃與臺北校長學課程模組的契合度，經統計分析結果如表 5-4：

表 5-4 校長儲訓班規劃與臺北校長學課程模組之契合度

項目	排序加權平均	加權後排序
校長實習（指甄試中的校長觀察實習）	4.62	1
教育政策與法規實務	2.91	2
學校領導與行政管理	2.82	3
學校實務帶狀課程	2.55	4
課程發展與教學領導	2.36	5
校園營造與資源統整	2.09	6

N=11

根據表 5-4 統計結果得知，校長儲訓班課程模組中，最能達成臺北校長學要培養的校長儲備人才所應具備的知能中，「校長實習」排序 1，排序加權平均為 4.62；「教育政策與法規實務」排序 2，排序加權平均為 2.91；「學校領導與行政管理」排序 3，排序加權平均為 2.82；「學校實務帶狀課程」排序 4，排序加權平均為 2.55；「課程發展與教學領導」排序 5，排序加權平均為 2.36；「校園營造與資源統整」排序 6，排序加權平均為 2.09。

經由問卷蒐集資料統計分析，填答問卷的候用校長認為校長儲訓班課程模組中，最能達成臺北校長學要培養的校長儲備人才所應具備的知能，排序 1 是「校長實習」，顯見將校長實

習提前至甄選過程中，以觀察實習的方式進行，讓學員最為有感。填答者排序 2 是「教育政策與法規實務」，可見填答者對政策推動與法規實務的重視程度；排序 3 是「學校領導與行政管理」，排序 4 是「學校實務帶狀課程」，排序 5 是「課程發展與教學領導」，排序 6 是「校園營造與資源統整」，以上排序皆顯示填答者對學校行政、課程與教學及環境營造的重視程度。而 6 項課程模組的規劃中，以排序 1 排序加權平均為 4.62 的「校長實習」最為突顯。

五、儲訓班課程規劃與臺北校長學願景的契合度

儲訓班課程規劃與臺北校長學願景的契合度，經統計分析結果如表 5-5：

表 5-5 校長儲訓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		
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程規劃，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。	4.75	0.45	75.0	25.0	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程規劃，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)=4.75，標準差(SD)=0.45，勾選項 5 的有 75%、選項 4 的有 25%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

國中小候用校長高度認同校長儲訓班課程之規劃，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，即是認為儲訓課程之規劃確能提升臺北市校長的優質領航知能與視野，實現都會的教育理念與藍圖。依此願景發展，透過課程實施，期能培育出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。

六、儲訓班課程規劃與臺北校長學定位的契合度

儲訓班課程規劃與臺北校長學定位的契合度，經統計分析結果如表 5-6：

表 5-6 校長儲訓班課程規劃與臺北校長學定位之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程規劃，能符合臺北校長學「深耕專業--儲備具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長。」的定位。	4.92	0.29	91.7	8.3	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程規劃，能符合臺北校長學『深耕專業--儲備具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長。』的定位。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，勾選項 5 的有 91.7%、選項 4 的有 8.3%，勾 4 以上選項達 100%，呈現各選項中最高的契合同意度。顯見填答者相當認同儲訓課程的規劃確實可以深耕校長領導專業知能，經過儲訓歷程的操練與考核，所培訓出來的候用校長，未來足以擔當學校領導重任，並能展現教育專業知能，實踐教育理想。

七、儲訓班課程規劃甄試觀察實習與臺北校長學的契合度

儲訓班課程規劃甄試觀察實習與臺北校長學辦理要項的契合度，經統計分析結果如表 5-7：

表 5-7 校長儲訓班課程規劃甄試觀察實習與臺北校長學之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程安排師徒學習，將觀察實習方式移至校長甄試階段辦理，同時併入甄試成績計算，能錄取優秀的學校人員進行儲訓。	4.67	0.49	66.7	33.3	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程安排師徒學習，將觀察實習方式移至校長甄試階段辦理，同時併入甄試成績計算，能錄取優秀的學校人員進行儲訓。」之平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.49，勾選項 5 的有 66.7%、選項 4 的有 33.3%，勾選 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。顯見問卷填答者認同列入甄試階段辦理的觀察實習作法，認為藉由較長時期的見習觀察，並將觀察成績納入校長甄選成績計算的處理方式，確可擇選出具有學校領導特質的優秀人才。

八、儲訓班資格取得與臺北校長學的契合度

儲訓班資格取得與臺北校長學辦理要項的契合度，經統計分析結果如表 5-8：

表 5-8 校長儲訓班資格取得與臺北校長學之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程成績評量，須評核通過始能取得候用校長資格，有助於儲備優質學校領導人才。	4.75	0.45	75.0	25.0	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程成績評量，須評核通過始能取得候用校長資格，有助於儲備優質學校領導人才。」之平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，勾選項 5 的有 75%、選項 4 的有 25%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。顯示填答者均高度認同儲訓班課程的成績評量方式，認為可藉由公平計分的作法，達成學習成果評鑑的目的，並可讓儲訓學員依此結果取得候用校長資格，亦可有助於未來各校遴選校長之抉擇。

九、候用校長機構歷練與臺北校長學的契合度

候用校長機構歷練與臺北校長學辦理要項的契合度，經統計分析結果如表 5-9：

表 5-9 候用校長機構歷練與臺北校長學之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
通過校長儲訓取得候用校長資格之學員，得有一年以上借調教育局及所屬機構，有助於拓增教育視野並增進行政歷練機會。	4.75	0.45	75.0	25.0	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「通過校長儲訓取得候用校長資格之學員，得有一年以上借調教育局及所屬機構，有助於拓增教育視野並增進行政歷練機會。」之平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，勾選項5的有75%、選項4的有25%，勾4以上選項達100%，呈現高同意度。顯示填答者均高度認同候用校長借調教育局及所屬機構的作法，認為轉換不同教育機構，可拓展觀察視野，並對增進人際關係與行政歷練有所助益，將有利於未來學校領導工作之承擔。

十、儲訓班課程實施成效與臺北校長學方案的契合度

儲訓班課程實施成效與臺北校長學方案的契合度，經統計分析結果如表 5-10：

表 5-10 校長儲訓班課程實施成效與臺北校長學方案之契合度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能強化候用校長校務經營的理念和使命感。	4.83	0.39	83.3	16.7	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程能強化候用校長校務經營的理念和使命感。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項5的有83.3%、選項4的有16.7%，勾4以上選項達100%，呈現高同意度。本題目在各選項題中填答5者比例為83.3%，整體排序為2，顯見填答者高度認同經由校長儲訓歷程後，可強化候用校長的辦學理念，並對扮演稱職且優秀的校長角色具有使命感。此與臺北校長學「卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」的願景與圖像確實相當契合。

十一、「校長儲訓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 5-10 題問卷結果排序

綜整以上 10 題問卷調查結果與分析，已了解問卷填答者對校長儲訓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。因第 5-10 題選項採百分比之選答方式，其統計結果排序情形歸納如表 5-11：

表 5-11「校長儲訓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 5-10 題問卷結果排序

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
5	3	校長儲訓班課程規劃，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。	4.75	0.45
6	1	校長儲訓班課程規劃，能符合臺北校長學「深耕專業--儲備具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長。」的定位。	4.92	0.29
7	6	校長儲訓班課程安排師徒學習，將觀察實習方式移至校長甄試階段辦理，同時併入甄試成績計算，能錄取優秀的學校人員進行儲訓。	4.67	0.49
8	3	校長儲訓班課程成績評量，須評核通過始能取得候用校長資格，有助於儲備優質學校領導人才。	4.75	0.45
9	3	通過校長儲訓取得候用校長資格之學員，得有一年以上借調教育局及所屬機構，有助於拓增教育視野並增進行政歷練機會。	4.75	0.45
10	2	校長儲訓班課程能強化候用校長校務經營的理念和使命感。	4.83	0.39

貳、校長儲訓班課程實施的適切性之研究結果與分析

校長儲訓班實施狀況問卷的第二題組「校長儲訓班課程實施的適切性」，共設計 10 題問

卷題目，其中第 1 題為複選題，請填答者按其認同程度依號碼序(1-7)排列。第 2-10 題以 5 點量表來勾選，5 分表示最適切，1 分表示不適切。以下依據各題填答情形，如表 5-12 至表 5-21，進行統計分析。

一、 校長儲訓班課程學習方式的適切性

校長儲訓班課程學習方式的適切性，經統計分析結果如表 5-12：

表 5-12 校長儲訓班課程學習方式之適切性

項目	排序加權平均	加權後排序
學校經營實踐	4.67	1
校長觀察實習	4.33	2
師徒學習	4.17	3
核心課程研修	4.00	4
案例學習	3.74	5
標竿學習	3.66	6

N=11

根據表 5-12 統計結果得知，「學校經營實踐」排序 1，排序加權平均為 4.67；「校長觀察實習」排序 2，排序加權平均為 4.33；「師徒學習」排序 3，排序加權平均為 4.17；「核心課程研修」排序 4，排序加權平均為 4.00；「案例學習」排序 5，排序加權平均為 3.74；「標竿學習」排序 6，排序加權平均為 3.66；「專業學習社群」排序 7，排序加權平均為 2.41。

經由問卷蒐集資料統計分析，填答問卷的候用校長認為校長儲訓班課程實施的適切性，因「學校經營實踐」能讓學員親身體驗學校經營重點，並可就所見所聞立即請教團隊領導人，故其學習方式之適切性受到排序 1 之高度肯定。而「校長觀察實習」在兼顧師傅校長校務經營及應考人原校職務的情況下，達到應考人跟隨 2 位師傅校長觀察學習與反思成長的效益，另一方面師傅校長也在歷程中觀察應考人成為候用校長的潛質，其學習方式之適切性受到排序 2 之贊同。

「師徒學習」能使候用校長熟悉實務運作的情形並思考如何做出適宜的處置，此種傳承師傅校長內在經驗作法之適切性亦獲得排序 3 之認同。另「核心課程研修」、「案例學習」及

「標竿學習」亦獲得 3.6-4 排序加權平均的肯定。

「專業學習社群」排序加權平均為 2.41，加權後排序第 7，可能在社群組成方式與實施作法的適切性，尚可再做檢討修正。

二、校長儲訓班課程實施期程的適切性

校長儲訓班課程實施期程的適切性，經統計分析結果如表 5-13：

表 5-13 校長儲訓班課程實施期程之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程實施期程為 8 週共計 270 小時，另外含 10-12 週校長甄選的觀察實習。	4.92	0.29	91.7	8.3	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程實施期程為 8 週共計 270 小時，另外含 10-12 週校長甄選的觀察實習。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，勾選項 5 的有 91.7%、選項 4 的有 8.3%，候用校長針對校長儲訓班課程實施期程與校長甄選的觀察實習，勾選 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

候用校長能認同儲訓班實施期程為 8 週，另外加校長甄選階段的觀察實習作法，這也是臺北市自校長學實施後，國中小儲訓與甄選方式最不同於既往的創新變革之處。另透過 270 小時的儲訓課程，可涵養未來學校領導者的心智模式，拓展宏觀的跨域視野，使能成為一位全方位的優質校長。此實施期程規劃的適切性，獲得填答者相當高的肯定。

三、校長儲訓班課程規劃的適切性

校長儲訓班課程規劃的適切性，經統計分析結果如表 5-14：

表 5-14 校長儲訓班課程規劃之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
----	---	----	------------	--	--	--	--

			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程包括教授的理論評析和教育行政人員、企業領導人及校長的經驗講述與示範，能兼具理論與實務。	4.83	0.39	83.3	16.7	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程包括教授的理論評析和教育行政人員、企業領導人及校長的經驗講述與示範，能兼具理論與實務。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項 5 的有 83.3%、選項 4 的有 16.7%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

儲訓班課程實施，所邀約之講座能兼顧理論與實務，除學者專家外，另包括行政界與企業界成員，更有多位資深校長的示範與傳承，從填答者勾選統計結果可得知，此一選項題目的適切性獲得相當高的肯定。

四、校長儲訓班教學方式的適切性

校長儲訓班教學方式的適切性，經統計分析結果如表 5-15：

表 5-15 校長儲訓班教學方式之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能以講授、討論、報告、實作及團隊合作學習等多元方式實施。	4.83	0.39	83.3	16.7	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程能以講授、討論、報告、實作及團隊合作學習等多元方式實施。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項 5 的有 83.3%、選項 4 的有 16.7%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

現今儲訓教學方式，已逐步摒除單向的資訊與知識傳遞，改以多元活潑的教學模式，期

能發揮學員創造能力，協助統整知識，並透過同儕互相觀摩、分享成果，共創學習型組織，故其適切性能獲得填答者相當高的肯定。

五、校長儲訓班規劃帶狀課程的適切性

校長儲訓班規劃帶狀課程的適切性，經統計分析結果如表 5-16：

表 5-16 校長儲訓班規劃帶狀課程之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班學校實務帶狀課程，包括：校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 及駐班師傅經驗分享等，能幫助校長拓展視野、傳遞新知、觀摩典範並具備實務轉化能力。	5.00	0.00	100.0	0	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班學校實務帶狀課程，包括：校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 及駐班師傅經驗分享等，能幫助校長拓展視野、傳遞新知、觀摩典範並具備實務轉化能力。」之平均數(M)=5.00，標準差(SD)=0.00，勾選項 5 的達 100%，呈現最高同意度。

學校實務帶狀課程設計多樣化的學習方式，透過計畫撰寫、標竿參訪、師傅傳承及專業社群等不同形態的實用課程，幫助學員培養領導者應具備的全方位知能，其規劃與實施的適切性獲得了平均數 5.00 的最高肯定。

六、校長儲訓班課程規劃師徒制度的適切性

校長儲訓班課程規劃師徒制度的適切性，經統計分析結果如表 5-17：

表 5-17 校長儲訓班課程規劃師徒制度之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程安排師傅教導，是由資深校長進行經驗交流與分享，能藉由對話習得校務領導、經營及待人處世的觀念。	4.92	0.29	91.7	8.3	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程安排師傅教導，是由資深校長進行經驗交流與分享，能藉由對話習得校務領導、經營及待人處世的觀念。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，勾選項 5 的有 91.7%、選項 4 的有 8.3%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

歷年來儲訓課程均會邀請資深且辦學經驗豐富的校長與學員們進行深度交流，不但建立師徒之間堅實的互動情誼，且透過師傅校長的居間協助，能讓候用校長拓增見識與人脈資源，其適切性獲得填答者相當高度的肯定。

七、校長儲訓班課程安排駐班師傅的適切性

校長儲訓班課程安排駐班師傅的適切性，經統計分析結果如表 5-18：

表 5-18 校長儲訓班課程安排駐班師傅之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程安排駐班師傅，是由退休校長或現職優秀校長近身傳承經驗，能提供候用校長學習辦學精髓的機會。	5.00	0.00	100.0	0	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程安排駐班師傅，是由退休校長或現職優秀校長近身傳承經驗，能提供候用校長學習辦學精髓的機會。」之平均數(M)=5.00，標準差(SD)=0.00，勾選項 5 的達 100%，呈現最高同意度。

駐班師傅親身陪伴關照，給予儲訓學員實質與精神上的最大支持，且能隨機給予指點教導，傳承辦學精華，其適切性獲得平均數 5.00 的最高肯定。

八、校長儲訓班同儕建立專業社群的適切性

校長儲訓班同儕建立專業社群的適切性，經統計分析結果如表 5-19：

表 5-19 校長儲訓班同儕建立專業社群之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
透過校長儲訓班同儕相互觀摩，共同分享成果，建立專業學習社群，能滿足校長全方位專業知能之需求。	4.83	0.39	83.3	16.7	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「透過校長儲訓班同儕相互觀摩，共同分享成果，建立專業學習社群，能滿足校長全方位專業知能之需求。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項 5 的有 83.3%、選項 4 的有 16.7%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

專業學習社群之實施是以小組合作學習為基本運作原則，透過小組議題討論促進學員表達、交流與連結不同的觀點，以獲得集體心得，其中「儲訓 PLC」即為學習社群最具代表的課程實施作法，整體適切性獲得填答者相當高的肯定。

九、校長儲訓班課程學習評量的適切性

校長儲訓班課程學習評量的適切性，經統計分析結果如表 5-20：

表 5-20 校長儲訓班課程學習評量之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程成績評量方式包括學習表現與綜合表現成績兩部分，並安排二者配分比例，評量機制能確保儲訓品質。	4.92	0.29	91.7	8.3	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程成績評量方式包括學習表現與綜合表現成績兩部分，並安排二者配分比例，評量機制能確保儲訓品質。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，勾選項 5 的有 91.7%、選項 4 的有 8.3%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

儲訓班課程評量方式的特點在於評量分數比例分配得宜，評量面向多元且具客觀性，且涵蓋了儲訓學員的課程學習及日常生活表現，其公正程度與適切性獲得填答者相當高的肯定。

十、校長儲訓班課程實施成果的適切性

校長儲訓班課程實施成果的適切性，經統計分析結果如表 5-21：

表 5-21 校長儲訓班課程實施成果之適切性

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程實施，能幫助候用校長掌握臺北市教育發展願景與方向，且能有效規劃未來校務發展計畫。	4.83	0.39	83.3	16.7	0	0	0

N=11

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程實施，能幫助候用校長掌握臺北市教育發展願景與方向，且能有效規劃未來校務發展計畫。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項 5 的有 83.3%、選項 4 的有 16.7%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

整體而言，儲訓班課程實施能明確對應校長學所訂定的願景與圖像，在理論與實務上均能幫助學員掌握政策走向，且能匯整多方資源，達成優質辦學的理想。

其實施成果的適切性獲得填答者相當高的肯定。

十一、校長儲訓班課程實施的適切性第 2-10 題問卷結果排序

綜整以上 10 題問卷調查結果與分析，已了解問卷填答者對校長儲訓班課程實施之適切性的看法。因第 2-10 題選項採百分比之選答方式，其統計結果排序情形歸納如表 5-22：

表 5-22 「校長儲訓班課程實施的適切性」第 2-10 題問卷結果排序

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
2	3	校長儲訓班課程實施期程為 8 週共計 270 小時，另外含 10-12 週校長甄選的觀察實習。	4.92	0.29
3	6	校長儲訓班課程包括教授的理論評析和教育行政人員、企業領導人及校長的經驗講述與示範，能兼具理論與實務。	4.83	0.39
4	6	校長儲訓班課程能以講授、討論、報告、實作及團隊合作學習等多元方式實施。	4.83	0.39
5	1	校長儲訓班學校實務帶狀課程，包括：校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 及駐班師傅經驗分享等，能幫助校長拓展視野、傳遞新知、觀摩典範並具備實務轉化能力。	5.00	0.00
6	3	校長儲訓班課程安排師傅教導，是由資深校長進行經驗交流與分享，能藉由對話習得校務領導、經營及待人處世的觀念。	4.92	0.29

7	1	校長儲訓班課程安排駐班師傅，是由退休校長或現職優秀校長近身傳承經驗，能提供候用校長學習辦學精髓的機會。	5.00	0.00
8	6	透過校長儲訓班同儕相互觀摩，共同分享成果，建立專業學習社群，能滿足校長全方位專業知能之需求。	4.83	0.39
9	3	校長儲訓班課程成績評量方式包括學習表現與綜合表現成績兩部分，並安排二者配分比例，評量機制能確保儲訓品質。	4.92	0.29
10	6	校長儲訓班課程實施，能幫助候用校長掌握臺北市教育發展願景與方向，且能有效規劃未來校務發展計畫。	4.83	0.39

參、校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能之研究結果與分析

校長儲訓班實施狀況問卷的第三題組「校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能」，共設計 9 題問卷題目，以 5 點量表勾選，5 分表示最同意，1 分表示不同意。以下依據各題填答情形，如表 5-23 至表 5-32，進行分析：

一、校長儲訓班課程幫助學員理解市政發展的同意度

校長儲訓班課程能幫助學員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，經統計分析結果如表 5-23：

表 5-23 校長儲訓班課程幫助「理解市政計畫脈絡與內涵」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能幫助學員理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府	4.67	0.49	66.7	33.3	0	0	0

政策。

N=11

國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能幫助學員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。」其課程效益的看法，結果如表 5-23 所示。由表 5-23 可知國中小候用校長認同校長儲訓班課程能幫助學員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，其課程效能的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.49，其中在五點量表中勾選「5」的有 66.7%、選「4」的有 33.3%，普遍同意數偏高。

可見對於校長儲訓班課程能幫助學員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，儲訓班課程於此面向上所發揮的效能獲得學員高度認同。

二、校長儲訓班課程幫助學員掌握教育政策要旨的同意度

校長儲訓班課程能幫助學員掌握教育政策要旨，落實執行教育政策，經統計分析結果如表 5-24：

表 5-24 校長儲訓班課程幫助「掌握教育政策要旨，落實教育政策」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合		不契合		
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能幫助學員掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。	4.83	0.39	83.3	16.7	0	0	0

N=11

根據表 5-24 可知國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能幫助學員掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。」其課程效益的看法。由表 5-24 可知國中小候用校長認同「校長儲訓班課程能幫助學員掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。」其課程效能的平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，其中在五點量表中勾選「5」的有 83.3%、選「4」的有 16.7%。

可見對於校長儲訓班課程有助掌握教育政策要旨，落實執行教育政策，能幫助校長儲訓班學員未來擔任校長時，能把握政策要旨，並精準執行。

三、 校長儲訓班課程幫助學員提升法學素養的同意度

校長儲訓班課程能提升學員法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務，經統計分析結果如表 5-25：

表 5-25 校長儲訓班課程幫助「提升法學素養，妥善處理學校事務」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能提升學員法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。	4.42	0.67	50.0	41.7	8.3	0	0

N=11

透過表 5-25 可知國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能提升學員法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。」其課程效能的看法。由表 5-25 可知國中小候用校長認同校長儲訓班課程能提升學員法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務，其課程效能的平均數(M)=4.42，標準差(SD)=0.67，其中在五點量表中勾選「5」的有 50.0%、選「4」的有 41.7%，選「3」的有 8.3%。

可見對於校長儲訓班課程有助學員提升法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務，可提供學員未來擔任校長時，應用在相關法律層面。

四、 校長儲訓班課程幫助學員提升領導素養的同意度

校長儲訓班課程能提升學員的領導素養，充實校務經營的知能，經統計分析結果如表 5-26：

表 5-26 校長儲訓班課程幫助「提升領導素養，充實經營知能」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1

校長儲訓班課程能提升學員的領導素養，充實校務經營的知能。	4.92	0.29	91.7	8.3	0	0	0
------------------------------	------	------	------	-----	---	---	---

N=11

表 5-26 係國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能提升學員的領導素養，充實校務經營的知能」其課程效能的看法。由表 5-26 可知國中小候用校長認同校長儲訓班課程能提升學員的領導素養，充實校務經營的知能，其課程效能的平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，且在五點量表中勾選「5」的有 91.7%、選「4」的有 8.3%。

可見對於校長儲訓班課程有助提升學員的領導素養，充實校務經營的知能，獲大多數學員普遍認同。

五、校長儲訓班課程幫助學員增強課程與教學領導知能的同意度

校長儲訓班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質的統計分析結果如表 5-27：

表 5-27 校長儲訓班課程有助「增強課程與教學領導知能，提升教與學品質」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合		不契合		
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質。	4.67	0.65	75.0	16.7	8.3	0	0

N=11

就校長儲訓班學員對於「校長儲訓班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質」來探討，結果如表 5-27 所示。由表 5-27 可知校長儲訓班學員認同校長儲訓班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質，其課程效能的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.65，其中在五點量表中勾選「5」的有 75%、選「4」的有 16.7%、選「3」的有 8.3%。

可見對於校長儲訓班課程有助增進課程教學領導知能，提升課程與教學品質，皆為整體受試者之普遍共識。

六、校長儲訓班課程幫助學員建立良好公共關係的同意度

校長儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持，經統計分析結果如表 5-28：

表 5-28 校長儲訓班課程有助「建立公共關係，贏得大眾支持」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持。	4.58	0.52	58.3	41.7	0	0	0

N=11

對於「校長儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持。」的題項，國中小候用校長的看法詳如表 5-28 所示。由表 5-28 可知，國中小候用校長對於校長儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持。儲訓班學員對此課程的實施與成效，其同意度的平均數(M)=4.58，標準差(SD)=0.52，其中在五點量表中勾選「5」的有 58.3%、選「4」的有 41.7%。

學員近 6 成的高度同意度，顯見校長儲訓班課程能利於學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持，匯聚更多內外部資源推動校務。

七、校長儲訓班課程幫助學員充實危機管理知能的同意度

校長儲訓班課程能充實學員危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制，經統計分析結果如表 5-29：

表 5-29 校長儲訓班課程有助「充實危機管理知能，建立危機管理機制」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
----	---	----	------------	--	--	--	--

			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
			校長儲訓班課程能充實學員危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制。	4.67	0.49	66.7	33.3

N=11

表 5-29 係校長儲訓班學員對於「校長儲訓班課程能充實學員危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制」其課程效能的看法。由表 5-29 可知校長儲訓班學員認同校長儲訓班課程能提升危機管理能力，其課程效能的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.49，且在五點量表中勾選「5」的有 66.7%、選「4」的有 33.3%。

可見對於校長儲訓班課程有助提升危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制，獲大多數學員認同。

八、校長儲訓班課程幫助學員掌握新興議題的同意度

校長儲訓班課程有利於學員掌握新興議題，並發展有效的行動策略，經統計分析結果如表 5-30：

表 5-30 校長儲訓班課程有助「掌握新興議題，發展有效策略」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程有利於學員掌握新興議題，並發展有效的行動策略。	4.75	0.45	75.0	25.0	0	0	0

N=11

校長儲訓班學員對於「校長儲訓班課程有利於學員掌握新興議題，並發展有效的行動策略」其課程效能的看法，結果如表 5-30 所示。由表 5-30 可知校長儲訓班學員認同校長儲訓班課程有利於學員掌握新興議題，並發展有效的行動策略，其課程效能的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，其中在五點量表中勾選「5」的有 75%、選「4」的有 25%。

可見對於校長儲訓班課程有利於學員掌握新興議題，並發展有效的行動策略，獲得學員普遍的高度認同。

九、校長儲訓班課程幫助學員提升領導知能的同意度

校長儲訓班課程有利於學員提升領導知能，能儲備未來擔任校長的教育專業與能力，經統計分析結果如表 5-31：

表 5-31 校長儲訓班課程幫助「儲備教育專業，提升領導知能」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程利於學員提升領導知能，能儲備未來擔任校長的教育專業與能力。	4.92	0.29	91.7	8.3	0	0	0

N=11

校長儲訓班學員對於「校長儲訓班課程有利於學員提升領導知能，能儲備未來擔任校長的教育專業與能力」其課程效能的看法，結果如表 5-31 所示。由表 5-31 可知校長儲訓班學員認同校長儲訓班課程能增進領導知能，儲備校長教育專業能力，其課程效能的平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，其中在五點量表中勾選「5」的有 91.7%、選「4」的有 8.3%。

可見對於校長儲訓班課程有助增進學員領導知能，儲備校長教育專業能力，提升學校經營效能，獲學員普遍高度認同。

十、校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能整體分析

以下綜整校長儲訓班學員對於「儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能」之總體看法，如表 5-32 所示：

表 5-32 校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能整體同意度

項目	題數	平均數	標準差
----	----	-----	-----

校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能	9	4.71	0.47
------------------------	---	------	------

N=11

由表 5-32 可知，校長儲訓班學員對於「校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能整體分析」總體看法之平均數(M)為 4.80，標準差(SD)為 0.47。

校長儲訓班學員普遍同意校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能，不論是理解市政發展脈絡、掌握教育政策要旨、提升法學素養、充實校務經營知能、增進課程與教學領導知能、建立良好公共關係、充實危機管理知能、掌握新興議題並發展有效策略、提升領導知能等面向，皆能提升儲訓班學員的正向能量，未來應用在學校經營領導上，有利於提升學校經營效能。

十一、校長儲訓班課程提升學員現職領導知能與行政效能問卷分析結果

接著再依據問卷填答者對「校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能」的看法，以各題問卷的統計結果，依每題統計的平均數排序歸納分析如表 5-33：

表 5-33 「校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能」問卷分析結果

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
1	5	校長儲訓班課程能幫助學員理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府發展。	4.67	0.49
2	3	校長儲訓班課程能幫助學員掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。	4.83	0.39
3	9	校長儲訓班課程能提升學員法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。	4.42	0.67
4	1	校長儲訓班課程能提升學員的領導素養，充實校務經營的知能。	4.92	0.29
5	5	校長儲訓班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質。	4.67	0.65
6	8	校長儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關	4.58	0.52

		係，贏得社會大眾的支持。		
7	5	校長儲訓班課程能充實學員危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制。	4.67	0.49
8	4	校長儲訓班課程有利於學員掌握新興議題，並發展有效的行動策略。	4.75	0.45
9	1	校長儲訓班課程利於學員提升領導知能，能儲備未來擔任校長的教育專業與能力。	4.92	0.29

肆、校長儲訓班課程促進學員未來校長生涯發展之研究結果與分析

校長儲訓班實施狀況問卷的第四題組「校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展」，共設計9題問卷題目，以5點量表來勾選，5分表示最同意，1分表示不同意。以下依據各題填答情形，如表5-33至表5-41，進行分析：

一、校長儲訓班課程幫助學員堅定校長志業的同意度

校長儲訓班課程能堅定學員終身奉獻教育，以教育為志業的信念，經統計分析結果如表5-34：

表5-34 校長儲訓班課程有助「堅定奉獻教育，以教育為志業」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合		不契合		
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能堅定學員終身奉獻教育，以教育為志業的信念。	4.67	0.65	75.0	16.7	8.3	0	0

N=11

國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能堅定學員終身奉獻教育，以教育為志業的信念。」其同意度的看法，結果如表5-34所示。由表5-3可知國中小候用校長認為校長儲訓班能幫助「堅定奉獻教育，以教育為志業的信念」，其同意度的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.65，其中在五點量表中勾選「5」的有75%、選「4」的有16.7%，勾選3的有8.3%。

可見對於校長儲訓班課程幫助堅定奉獻教育，以教育為志業的信念，對學員有一定程度的助益。

二、校長儲訓班課程幫助學員提高校長遴選優勢的同意度

校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高校長遴選的優勢，經統計分析結果如表 5-35：

表 5-35 校長儲訓班課程有助於「儲備領導實力，提高校長遴選優勢」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高校長遴選的優勢。	4.75	0.45	75.0	25.0	0	0	0

N=11

國中小學候用校長對於「校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高校長遴選的優勢。」其同意度的看法，結果如表 5-35 所示。由表 5-35 可知國中小候用校長認為校長儲訓班能幫助「儲備領導實力，提高遴選優勢」，其同意度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，其中在五點量表中勾選「5」的有 75%、選「4」的有 25%。

可見國中小學候用校長對於校長儲訓班課程幫助學員儲備領導實力，提高校長遴選的優勢，呈現高度的認同。

三、校長儲訓班課程幫助學員實現教育理想的同意度

校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高領導效能，實現教育理想，經統計分析結果如表 5-36：

表 5-36 校長儲訓班課程有助於「提高領導效能，實現教育理想」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)	
			最契合	不契合

			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高領導效能，實現教育理想。	4.83	0.39	83.3	16.7	0	0	0

N=11

國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高領導效能，實現教育理想。」其同意度的看法，結果如表 5-36 所示。由表 5-36 可知國中小候用校長認同校長儲訓班能幫助學員「提高領導效能，實現教育理想」，其同意度的平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，其中在五點量表中勾選「5」的有 83.3%、選「4」的有 16.7%。

可見校長儲訓班課程幫助學員提高領導效能，實現教育理想，獲得學員大多數的高度認同。

四、校長儲訓班課程幫助學員提升社會認可尊重的同意度

校長儲訓通過校長儲訓取得候用校長資格，有助於獲得認可與尊重，並提升學員的社會地位，經統計分析結果如表 5-37：

表 5-37 校長儲訓班課程幫助「取得候用校長資格，提升社會地位」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合		不契合		
			5	4	3	2	1
通過校長儲訓取得候用校長資格，有助於獲得認可與尊重，並提升學員的社會地位。	4.75	0.45	75.0	25.0	0	0	0

N=11

國中小候用校長對於「校長儲訓通過校長儲訓取得候用校長資格，有助於獲得認可與尊重，並提升學員的社會地位。」其同意度的看法，結果如表 5-37 所示。由表 5-37 可知國中小候用校長認同校長儲訓班能幫助學員「取得候用校長資格，提升社會地位」，其同意度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，其中在五點量表中勾選「5」的有 75%、選「4」的有 25%。

有超過 7 成的學員同意校長儲訓班課程能幫助學員取得候用校長資格，提升社會地位，並享有更高的社會認可與尊重，學員對於此課程實施效益呈現普遍的高度認同。

五、校長儲訓班課程幫助學員實踐社會責任的同意度

校長儲訓取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任，經統計分析結果如表 5-38：

表 5-38 校長儲訓班課程幫助「取得候用校長資格，提升社會地位」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任。	4.83	0.39	83.3	16.7	0	0	0

N=11

對於「校長儲訓取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任。」的題項，國中小候用校長的看法詳如表 5-38 所示。由表 5-38 可知，國中小候用校長對於校長儲訓班課程能幫助學員取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任。儲訓班學員對此課程的實施與成效，其同意度的平均數為(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，其中在五點量表中勾選「5」的有 83.3%、選「4」的有 16.7%。

學員逾 8 成的同意度，顯見校長儲訓班課程能幫助學員未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任，提高人民生活品質及社會素質。

六、校長儲訓班課程幫助學員拓展人際網絡的同意度

校長儲訓班課程能拓展學員的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統，經統計分析結果如表 5-39：

表 5-39 校長儲訓班課程有助於「拓展人際網絡，建構支持系統」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
----	---	----	------------	--	--	--	--

			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
			校長儲訓班課程能拓展學員的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。	4.75	0.45	75.0	25.0

N=11

國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能拓展學員的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。」其同意度的看法，結果如表 5-39 所示。由表 5-39 可知國中小候用校長認同校長儲訓班能幫助學員「拓展人際網絡，建構支持系統」，其同意度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，其中在五點量表中勾選「5」的有 75%、選「4」的有 25%。

有超過 7 成的學員認同校長儲訓班課程能幫助學員拓展人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統，顯見學員的高認同度。

七、校長儲訓班課程幫助學員獲得內在充實喜樂的同意度

校長儲訓班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實，經統計分析結果如表 5-40：

表 5-40 校長儲訓班課程有助「堅定奉獻教育，獲得內在充實」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。	4.92	0.29	91.7	8.3	0	0	0

N=11

對於「校長儲訓班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。」的題項，國中小候用校長的看法詳如表 5-40 所示。由表 5-40 可知，國中小候用校長對於校長儲訓班課程能幫助學員堅定教育信念，因奉獻專業，發展校務，而彰顯教育價值，並從中得到深刻的學習

及成就感，而獲致內在的充實，並形成善的循環。

儲訓班學員對此課程的實施與成效，其同意度的平均數為 (M)=4.92，標準差(SD)=0.29。在五點量表中勾選「5」的有 91.7%、選「4」的有 8.3%。本題項有超過 9 成的學員表達高度同意，顯見校長儲訓班課程能幫助學員堅定教育信念，而獲致內在的充實有普遍的高同意度。

八、校長儲訓班課程幫助學員提升榮譽成就感的同意度

校長儲訓班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感，經統計分析結果如表 5-41：

表 5-41 校長儲訓班課程提供「滿足自我實現，提升榮譽感」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。	4.92	0.29	91.7	8.3	0	0	0

N=11

對於「校長儲訓班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。」的題項，國中小候用校長的看法詳如表 5-41 所示。由表 5-41 可知，國中小候用校長對於校長儲訓班課程能幫助學員滿足自我實現，提升未來成為校長的榮譽感，改善並強化校長心智模式。儲訓班學員對此課程的實施與成效，其同意度的平均數為 (M)=4.92，標準差(SD)=0.29。在五點量表中勾選「5」的有 91.7%、選「4」的有 8.3%。

學員逾 9 成的同意度，顯見校長儲訓班課程能幫助學員滿足自我實現，提升榮譽成就感。

九、校長儲訓班課程幫助學員架設生涯階梯的同意度

校長儲訓班課程能扎實學員將擔任校長作為生涯規劃，發展教育職涯階梯，經統計分析

結果如表 5-42：

表 5-42 校長儲訓班課程幫助「做好生涯規劃，發展職涯階梯」的同意度

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最契合			不契合	
			5	4	3	2	1
校長儲訓班課程能扎實學員將擔任校長作為生涯規劃，發展教育職涯階梯。	4.83	0.39	83.3	16.7	0	0	0

N=11

對於「校長儲訓班課程能扎實學員將擔任校長作為生涯規劃，發展教育職涯階梯。」的題項，國中小候用校長的看法詳如表 5-42 所示。由表 5-42 可知，國中小候用校長對於校長儲訓班課程能幫助學員做好生涯規劃，制定人生目標，以掌握人生方向，並發展職涯階梯，實現美好人生。

儲訓班學員對此課程的實施與成效，其同意度的平均數為 (M)=4.83，標準差(SD)=0.39。在五點量表中勾選「5」的有 83.3%、選「4」的有 16.7%。學員逾 8 成的同意度，顯見校長儲訓班課程能幫助學員做好生涯規劃，發展職涯階梯。

十、校長儲訓班課程強化學員未來校長生涯發展之整體分析

以下綜整校長儲訓班學員對於「校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展」之總體看法，如表 5-43 所示：

表 5-43 校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展總體數據

項目	題數	題平均數	標準差
校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展	9	4.81	0.42

N=11

由表 5-43 可知，校長儲訓班學員對於「校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展」總體看法之平均數(M)為 4.81，標準差(SD)為 0.42。

可見學員普遍同意儲訓班課程能促進未來校長生涯發展，不論是堅定教育志業的信念、提高校長遴選優勢、促進教育理想實現、獲得社會認可尊重、實踐社會責任、拓展人際網絡、獲得內在喜樂、提升榮譽成就感、及發展教育職涯階梯等層面，皆能增強學員為教育付出的決心與信念，並將校長做為終身志業。

十一、校長儲訓班課程紮實學員未來校長生涯發展問卷分析結果

接著再依據問卷填答者對「校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展」的看法，以各題問卷的統計結果，依每題統計的平均數排序歸納分析如表 5-44：

表 5-44 校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展問卷分析結果

題次	排序	題目內容	平均數	標準差
1	9	校長儲訓班課程能堅定學員終身奉獻教育，以教育為志業的信念。	4.67	0.65
2	6	校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高校長遴選的優勢。	4.75	0.45
3	3	校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高領導效能，實現教育理想。	4.83	0.39
4	6	通過校長儲訓取得候用校長資格，有助於獲得認可與尊重，並提升學員的社會地位。	4.75	0.45
5	3	取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任。	4.83	0.39
6	6	校長儲訓班課程能拓展學員的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。	4.75	0.45
7	1	校長儲訓班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。	4.92	0.29
8	1	校長儲訓班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。	4.92	0.29
9	3	校長儲訓班課程能扎實學員將擔任校長作為生涯規劃，發展教育職涯階梯。	4.83	0.39

第二節 校長儲訓班實施成效之訪談結果與分析

本研究訪談的資料蒐集來自半結構訪談，訪談題目為「臺北市中小學校長儲訓班實施狀況訪談」，訪談內容以訪談題綱為主，包括校長儲訓班實施狀況、成效及精進事項的意見。訪談內容分二大部份：一為臺北市中小學校長儲訓班實施狀況背景說明；第二部分為針對臺北市中小學校長儲訓班課程實施狀況，共設計九個題項的訪談題綱，分別為：課程模組、實施期程、帶狀課程、教學方式、師徒觀察實習、學習評量、機構歷練、期別認同及其他(整體看法)。

壹、對校長儲訓班課程模組的看法與精進建議

一、對課程模組規劃的看法

全體受訪者均對課程模組架構的完整性表達相當肯定的意見，且理論與實務兼具；另有部分受訪者認為模組內容相當豐富；個別受訪者認為可提高學員視野與高度，也肯定教育局投入相當經費與資源，顯現對課程規劃的重視程度。

(一)全體受訪者均肯定課程模組規劃架構相當完整

針對臺北市中小學校長儲訓課程模組架構的完整性，全體受訪者表達相當肯定的意見。認為涵蓋面已能讓候用校長學習到完備的領導知能，也能培養一位校長應具備的素養，對校務運作多有助益：

架構完整，包涵一位校長所應具備之素養。(訪-RP1-1100304)

臺北校長學系統規劃卓越領導人才培育分四個階段實施，架構非常完整，所規劃實施的課程模組非常完整，。(訪-RP2-1100305)

基本上，這些課程都沒有問題，都是做為一位校長該學習的。(訪-RC1-1100315)

課程模組規劃已包括各個面向相當完備。(訪-RT1-1100305)

課程模組是一位具備完備校務經營知能的校長所應具備的素養，在有限的儲訓時間內若能有效充實模組的校務經營知能，相信對於校務運作必然多有助益。(訪-RE1-1100226)

另有個別受訪者 RJ1 認為課程模組除規劃相當完整外，已將校長校務領導所需之理論與

實務包含其中。(訪-RJ1-1100303)

(二)部分受訪者認為模組內容相當豐富

儲訓課程規劃內容安排與講座授課情形，部分受訪者給予正面肯定，認為講座授課用心，兼顧理論與實務，在有限時間內發揮最大效益，當有助於未來辦學之用：

儲訓課程聘請的講座授課也會兼顧理論與實務，270 個小時的課程安排已經非常豐富了，相信對校長以後辦學會有很大助益。(訪-RP2-1100305)

限於儲訓時間，能做這樣的課程內容安排，可說相當的豐富完備。(訪-RE1-1100226)

針對課程模組規劃所需費用，個別受訪者 RP2 肯定教育局不惜成本，在學員人數甚少的狀況下，仍投入相當多的經費資源，顯現出對校長儲訓課程的重視程度：

第二階段規劃 10-12 週觀察實習以及 8 週 270 小時的儲訓，由資源投入的豐沛程度，可見教育局對培育校長的重視程度，尤其人數少，相對的單位成本就更高。(訪-RP2-1100305)

另有個別受訪者 RJ1 認為**每一門課程都能提供與幫助儲訓階段的學員具備領導者應有的視野與高度 (訪-RJ1-1100303)。**

二、課程模組規劃可再精進事項

大多數受訪者就課程模組規劃提出「課程區分」的建議，並認為如參考現階段臺北市重要教育政策，可使課程模組涵蓋面更為周延；部分受訪者提出增設實用相關課程的建議；部分受訪者希望能在課程內容中融入重要議題；亦有個別受訪者提出課程進階規劃的想法。

(一)大多數受訪者提出「課程區分」的建議

對於現有的課程模組規劃方式，大多數受訪者建議參考現階段臺北市重要教育政策，再予以區分調整，同時將每個模組加訂課程的概念綱要，以確保課程目標與內容的完整性：

此既為校長儲訓之課程，建議可將每門課程區分為三等份，一份為理論，一份為實務，另一份則研擬校長當如何引導教師配合政策與校務推動，並進行課程與教學革新。(訪-RP1-1100304)

每個模組需要加訂課程的概念綱要，以明確規範課程目標及內容。(訪-RP2-1100305)

若要再精進調整課程內涵，建議比對臺北市中小學教育品質保證實施計畫的：「校務經營與發展」、「課程與教學」、「教師專業素質」、「學生學習與輔導」、「校園環境」等五項概念內涵再區分微調。(訪-RT1-1100305)

建議參考臺北市優質學校評選的九個向度內容再區分微調。(訪-RT1-1100305)

學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導、校園營造與資源統整等四部分較偏重理論與實務的分享，學校實務帶狀課程與校長觀察實習較有近距離觀察或實際操作機會，建議能將理論與實務先區分後再作整合。(訪-RJ1-1100303)

(二)部分受訪者提出增設實用相關課程的建議

受限於時間不足，學員較無法在授課期間進行討論、沉澱及反思；也有課程因故取消，卻無時間補課；更因到校實習已移至甄選階段辦理，儲訓期間學員無機會印證所學。以上與候用校長未來領導相關之實用課程，部分校長提供了課程增設夜間住宿討論、空白課程、法學專業課程及到校實習的建議：

增加住宿討論機會，透過課程間的相互連結，當可激盪更多元之思考模式與解決策略。(訪-RJ1-1100303)

因應疫情狀況，雖課程安排十分充實，但能沉澱反思的時間較為不足，建議再增加空白課程。(訪-RJ1-1100303)

原定「校長的法學素養」這門課程因為講座臨時有狀況，課程取消，亦未能及時補課，殊為可惜，希望能再增加法學專業課程。(訪-RJ1-1100303)

實務課程建議增加一週的到校實習，讓學員在完成部分儲訓課程學習之後，入校實習完整的一週，以印證所學到的領導方式。(訪-RC1-1100315)

(三)部分受訪者建議在課程內容中融入重要議題

課程模組如能將當今重要議題如：領導理念與哲學、溝通與對話、專業發展與社群、採購法規、危機處理等融入規劃內容中，當有助於學員之學習效益：

建議在原有之課程規劃內容適當處，可思考將領導理念與哲學、溝通與對話、專業發展與社群等議題內容融入。(訪-RP1-1100304)

如果相關課程模組之內容中能增加類似採購法規、危機處理等相關法律議題，在專家帶領研討的情況下，學習效益必然較大。(訪-RE1-1100226)

受限於時間的緊湊性，有些課程無法深入研議，故個別受訪者提出了進階規劃的想法：

限於時間，需要再深入探討的領域，可留待日後參與證照研習，或是在增能階段安排專科化課程，針對校長個人的強項或需求，規劃一系列的課程。(訪-RP2-1100305)

綜上所述，顯示受訪者對臺北市中小學校長儲訓課程模組架構之完整性皆持肯定看法，且認為規劃內容相當豐富完備，亦能提升學員未來成為學校領導者的辦學視野與高度。

受訪者對課程模組之規劃建議再精進之處包括：可參考現行重要教育政策，將課程模組依理論、實務或領導策略等內涵進行區分，並加訂課程綱要之概念，以明確規範課程目標；另增加住宿討論、空白課程、法學專業課程及到校實習等實用課程；將現時重要議題如領導哲學、專業社群、危機處理等議題融入課程內涵；並針對候用校長需增能處，安排進階回流課程等作法，皆有助於未來研議修訂課程模組時做為重要參考。

貳、對校長儲訓班帶狀課程的看法與精進建議

一、對帶狀課程規劃的看法

針對臺北市中小學校長儲訓課程中安排學校實務帶狀課程，多數受訪者認為具相當意義與價值；另有部分受訪者表達對不同項目的收穫和肯定態度。

(一)多數受訪者認為帶狀課程規劃具相當意義與價值

帶狀課程涵蓋學校領導實務面向甚廣，多數受訪者藉由多項實用課程之推動，可幫助候用校長達成視野拓展、新知傳遞、典範觀摩、計畫研究轉化落實、新舊傳承等教育領導目標，其多元性、實用性與豐富性受到相當肯定：

帶狀課程安排相當多元，對校長之校務經營具意義與價值性。(訪-RP1-1100304)

每一個帶狀課程在講座的循循善誘與帶領實作踐履下，都帶給儲訓學員許多的收穫與啟發，開拓更為寬廣的視野與格局，也涵育我們更豐厚的校務經營能力與素養，課程十分有價值。(訪-RE1-1100226)

帶狀課程屬於實務取向的課程，所開設的科目對學員提升校務經營知能都很有價值。(訪-RP2-1100305)

基本上，這些課程都是有價值和意義的，都是做為一位校長該學習的。(訪-RC1-1100315)

(二)部分受訪者表達對帶狀課程中各項目的收穫和肯定看法

受訪者中有兩位是候用校長，曾於 107.108 學年度全程參與過臺北市國中小 校長儲訓課程，對於帶狀課程的規劃與實施留下深刻印象，故針對不同項目的課程表達了正向收穫的看法：

1.校務發展計畫

部分受訪者認為「校務發展計畫」課程的學習，有助於未來參加校長遴選的文本撰寫，及學校中長程校務發展計畫的撰寫工作；同時亦可提供架構完整的校務經營藍圖：

「校務發展計畫」，不僅了解撰寫理論基礎及思維脈絡，更能依據學校發展提出具體經營策略，對於參與校長遴選及學校中長程校務計畫撰寫助益良多。(訪-RJ1-1100303)

「校務發展計畫」課程在教授系統化的引領下，循序漸進的發展出一份架構完整的經營藍圖，提供校務推動的指引方向。(訪-RE1-1100226)

2.專題研究

部分受訪者認為「專題研究」課程是藉由議題研討方式，幫助學員進行教育議題深度研究與發表，經研究結論彙整後，可做為未來校務經營之參考；另可培養候用校長未來校務經營時的系統性思維與問題解決能力：

「專題研究」是教授每週說明理論要點及撰寫重點，讓各組依據研究興趣，提出研究主題，使各組能根據主題，進一步向研究目標學校校長請益，蒐集重要資訊，彙整出研究結論，做為未來校務經營參考。(訪-RJ1-1100303)

「專題研究」課程結構性的進行針對目標議題的解構分析，培養未來校務經營過程中，對於重要議題或困局能有一套系統性思維與方法來加以面對與解決。(訪-RE1-1100226)

3.標竿學習與經營實踐參訪

部分受訪者認為「標竿學習與經營實踐參訪」可幫助學員瞭解優質學校經營的具體作為，

開拓校務經營視野，並啟發參訓學員對學校領導的新思維，能發揮典範學習的效果：

「標竿學習與經營實踐參訪」是透過臺北市及新北市優質學校參訪，學習校長校務經營對於學校發展方向的重要性，能發揮見賢思齊的效果。(訪-RJ1-1100303)

「標竿學習與經營實踐參訪」則能透過典範學習，領略先行者的優質身影，提供「見賢思齊」的觸動以及「有為者亦若是」的啟發。(訪-RE1-1100226)

4. 「師徒教導」及「駐班師傅經驗分享」

部分受訪者認為「師徒教導」及「駐班師傅經驗分享」課程，可幫助學員習得校務領導經營及待人處世的觀念，對於優質校長的思維與決策，亦有較為感同身受的體會：

「師徒教導」中每一位分享的校長，都是該主題集大成之大師，更可以感受到每一位校長傾囊相授、無私無我的用心與熱情。「駐班師傅經驗分享」中駐班師傅隨時隨地教導與關心，並能依據不同的主題與情況給予即時性的提醒。(訪-RJ1-1100303)

「師徒教導」及「駐班師傅經驗分享」則是前輩校長校務經營的現身說法，以過來人的經驗與體會，引領我們窺探身為校長的心路歷程與思維決策，彷彿帶領我們搭乘時光機踏上實際的校務經營，感同身受的體會身為校長的思維與決策。(訪-RE1-1100226)

5. 與市府及議會有約

部分受訪者認為「與市府及議會有約」課程，因與教育行政長官與主管人員直接互動與對話，使學員對教育政策之擬定與推行，亦會有較為深刻之體認：

「與市府及議會有約」能掌握目前市府及教育局教育政策的重點，做為未來校務經營的重要參考，建議增加議員之參與互動機會，並增加教育局主管科室的溝通時間。(訪-RJ1-1100303)

「與市府及議會有約」能夠提供我們與議會、市府及教育局各局處等未來校務經營歷程中的重要關係人之間有互動與了解的機會。(訪-RE1-1100226)

6. 儲訓 PLC

部分受訪者認為「儲訓 PLC」課程能促進學員表達、交流及連結不同的觀點，可藉由集體智慧的匯聚，發現深層的問題並予以有效解決：

「儲訓 PLC」能透過分組合作激盪出更多校務經營的方向與創意，增加面對疑難之問題解決力，建議增加總結的時間。(訪-RJ1-1100303)

「儲訓 PLC」課程帶領我們透過社群運作擬訂實踐策略，解決學校經營課題，並學習如何有效引領社群成員，匯聚集體智慧，展現卓越領導效能。(訪-RE1-1100226)

7.魅力表達

部分受訪者認為「魅力表達」課程可幫助學員藉由授課校長分享，實際體會語言、表情和肢體表達的魅力，從而見賢思齊：

「魅力表達」中授課校長分享表達的力量，凝聚學校共識，激發團隊動能。(訪-RJ1-1100303)

「魅力表達」課程帶領我們學習如何有效傳達理念與散發影響，透過語言、表情和肢體的感染力，啟發追隨者，讓工作伙伴願意攜手完成任務。(訪-RE1-1100226)

8.異業學習

部分受訪者認為「異業學習」課程，可透過不同組織或業界領導人的分享，培養學員跨域整合的創新視野，增進領導者應具備的宏觀多元思維與作為：

「異業學習」是一項很好的課程安排，企業趨勢學習是他山之石可以攻錯的最佳寫照，此課程除可以使學員跳脫舊思維，更可以讓學員接觸更多領域的知能，藉以開展視野廣度。(訪-RT1-1100305)

「異業學習」則提供不同領域的視角與思維，讓教育的發想與推動不再侷限於教育範疇，而能以更為宏觀多元的角度進行異業結合，賦予教育更多元的創新元素，同時也開啟更多的教育可能性，也更能培養跨域整合的創新視野。(訪-RE1-1100226)

二、帶狀課程規劃可再精進事項

全體受訪者針對帶狀課程之規劃均提出再增設不同的課程主題；多數受訪者建議再適時增加實務運作練習與討論分享的時間；個別受訪者建議事先進行師傅培訓或共備。

(一)多數受訪者建議再適時增加討論分享與實務練習的時間

針對以領導實務需求進行規劃的帶狀課程，多數受訪者建議能增加討論、互動分享及回饋反思的時間；同時建議「魅力表達」課程講授過程當中能適時減少單向講述，增加實務討論的練習機會：

建議適度規劃空白或自主學習課程，提供學員另類學習與反思時間。(訪-RP1-1100304)

建議可以適時增加討論的時間。(訪-RT1-1100305)

儲訓帶狀課程的設計完整周延，學員感受深刻，有意猶未竟之感。建議在週數不變的情況下，增加住宿時間，藉著夜間課程的實施，增加與師傅校長及同儕互動分享的機會。(訪-RE1-1100226)

「魅力表達」建議減少講述內容，增加實務運作之練習時間。(訪-RJ1-1100303)

(二)半數受訪者提出再增設不同課程主題的建議

針對帶狀課程主題，半數受訪者提供了增設的建議，包括：社區關係營造、異業參訪、與家長會及校長協會等教育組織成員有約、社群媒體運用及到校實習等課程：

以現階段的學校經營而言，社區關係的營造也是重點之一，建議增加學校與社區關係營造主題。(訪-RT1-1100305)

除標竿參訪及經營實踐參訪外，不妨也有異業參訪，如參訪非營利事業組織、民間相關教育產業。(訪-RP2-1100305)

可增加教育相關組織人員之對話主題，如考量邀請家長聯合會、校長協會人員入班分享。(訪-RP2-1100305)

可考慮增開公共關係討論與 3C 運用的課程，邀請年輕人分享，聽聽年輕人的聲音，向下學習也有必要。如果時間不足，魅力表達的課程可改上社群媒體的運用。(訪-RP2-1100305)

帶狀課程建議增加一週的到校實習，讓學員在完成部分儲訓課程之後，再入校實習完整的一週，以印證所學。(訪-RC1-1100315)

針對「師徒教導」及「駐班師傅經驗分享」課程，個別受訪者 RP1 建議事先進行師傅培訓或共備；更重要的應將 Coaching 課程融入培訓或共備會議，降低指導性或說教式指導，並提升提問能力，以達成引導性、省思式、溝通式回饋之效果 (訪-RP1-1100304)。另有個

別受訪者 RP2 認為所邀請的講座雖然都各有專長，也會提供一些新的概念或事物，但總覺得很難脫離原來的學術框架(訪-RP2-1100305)。

綜上所述，多數受訪者均肯定了帶狀課程的實用意義與價值；也針對不同項目的課程實施成效給予正向回饋。另建議增設不同類別的課程主題，也希望能增加實務練習與討論分享的時間；如能在課程實施前先進行師傅培訓或共備則更佳。

參、對校長儲訓班教學方式的看法與精進建議

一、對教學方式的看法

大多數受訪者對講述、討論、報告與實作等多元教學方式均表達肯定的態度，如輔以團隊合作學習，將能共創學習型組織：

(一)大多數受訪者對多元教學方式均表達肯定的看法

針對臺北市中小學校長儲訓課程的多元教學方式，透過團隊合作學習的討論、對話，可充分展現素養導向教學之重要性；反芻並提供系統性知識；進而擴大原有基模，有效組織受訓學員的知識架構：

透過多元的教學方式，充分展現素養導向教學之重要性，更能將理論與實務結合。(訪-RJ1-1100303)

目前教學方式相當多樣，有益於課程與教學實踐之效果。(訪-RP1-1100304)

課程中的教學方式多元已相當完備，(訪-RT1-1100305)

透過講座以多元的教學方式提供系統性知識；利用討論來反芻所習得知識，並與原有的知識基模進行調適和重組，以擴大原有的基模；在實作及團隊合作學習中，將靜態知識與實務情境結合，轉化為具體可行的行動策略，同時揣摩團隊合作學習所散發的動力，透過專業對話以激盪更多元的想法與創意，並形成更周延的解決方案；在報告的過程中，練習以條理性的表達精確傳達所習得概念。(訪-RE1-1100226)

基本上儲訓課程的教學方法已涵括多元的知識建構方法，能有效組織受訓學員的知識架構。(訪-RE1-1100226)

教學方式很多元，沒有甚麼需要調整的。(訪-RC1-1100315)

二、教學方式可再精進事項

部分受訪者建議再增加學員人數，如此教學時可方便進行分組分享；部分受訪者提供不同的教學策略；也有部分受訪者認為可增加自主學習的機會。

(一)部分受訪者建議再增加學員人數，以便於分組分享

針對校長儲訓的學員人數，部分受訪者反應人數較少，將不利於團隊多元分組與合作討論，建議未來能增加人數：

惟本次儲訓同學人數較少，建議未來能有一倍人數(例如 10 人)以上的分組合作學習機會，增加討論互動時間，如此有更多元的觀點與學習進行分享，當能展現更高層次的團隊動力。(訪-RJ1-1100303)

儲訓人數配合校長缺額而有人數較少的現象，致團隊合作學習的多元分組有其困難，建議國中小一起儲訓，增加分組的多元性。(訪-RE1-1100226)

(二)部分受訪者提供不同的教學策略

儲訓教學多元方式雖受大多數受訪者肯定，惟部分受訪者仍提供不同包括：翻轉教學；案例討論及焦點主題等教學策略與方法，可供爾後課程實施修正之參考：

建議部份課程可採翻轉教學方式為之，如事先指定閱讀資料，再於課成進行研討；或事先錄製部份講授內容，減少課堂中講授份量。(訪-RP1-1100304)

適度增加案例、問題與反思教學。(訪-RP1-1100304)

建議討論的教學方式，可以設定焦點主題，以深度的腦力激盪方法，或是用討論方式進行，著重於學員腦力的激發與開展問題解決的能力，同時讓學員依學校不同環境及文化擬訂不同的解決策略。(訪-RT1-1100305)

(三)部分受訪者認為可增加自主學習的機會

儲訓課程的教學與學習方式雖已朝多元方向規劃，然部分受訪者仍提出增加自主學習的機會，以展現學員的熱情與潛能，培養獨立思考、時間規劃與目標管理的能力：

「自主學習」幫助學員依個別需求，自主規劃並進行學習方式及內涵，是目前學習的重要方式之一，建議加入課程中，以一定的時數行之。(訪-RT1-1100305)

學習有時候需要沉澱，現在儲訓課程採用先有課綱、概念，再邀請講座授課的方式，而較缺乏發展教材。建議把過去的學習內容及經驗轉化為書面或影片的形式，提供學員延伸自主學習。(訪-RP2-1100305)

有個別受訪者提及儲訓課程可邀請能幫助學員擴增人脈的講者進行授課，此建議非屬「教學方式」範疇，謹註記之。

儲訓課程學習不僅只認知及態度的學習，人際脈絡的擴增，也是必要的，所以邀請以後需要互動的人去授課，也是一種可行途徑。(訪-RP2-1100305)

綜上所述，受訪者多能肯定儲訓規劃多元教學的做法，認為將團隊合作分組，再透過討論、報告與實作的方式，能共創學習型組織，有助於受訓學員的知識架構。另部分受訪者建議再增加學員人數及自主學習的機會，同時提供了更新的教學與學習策略。

肆、對校長儲訓班實施期程的看法與精進建議

一、對實施期程規劃的看法

針對臺北市中小學校長儲訓 8 週實施期程外加校長甄試期間 10-12 週觀察實習的做法，大多數受訪者認為效益性高，時間規劃相當適切，可以繼續維持。

(一)部分受訪者肯定實施期程的做法能彰顯儲訓的效益性

依部分受訪者之看法，認為加上觀察實習的作法，將可以儲備應考人的正向能量，有助於儲訓期間理論與實務之精進，提升領導者視野及高度，將使得整體儲訓效益更為彰顯：

先甄選期間的觀察實習，再進行 270 小時的儲訓，能夠讓觀察實習期間，所思所行，於儲訓期間透過理論與實務的補充與精進，更有方向，更能截長補短，精進能力，提升領導者之視野與高度。(訪-RJ1-1100303)

「見賢思齊」、「反躬自省」是「到校觀察實習」課程設計的主要精神。將往年儲訓期間到校實習的部分，提前到甄試階段實施，並將實習時間由 1-2 週拉長至 10-12 週，除了可強

化應考人跟隨師傅校長進行影子學習的深度與廣度，近身觀察校長在處理校務時的思維與決斷、主持會議、人際互動的細膩之處，同時就觀察之所見所得與校長交流與請益，確實能夠更深刻體會一位校長的「日常」，同時對於師傅校長的各項決策背後的學校背景脈絡也有更深刻的理解，也更能體會師傅校長決策背後的思維，對於儲備應考人的校長能量相較於以往更顯效益。(訪-RE1-1100226)

在觀察實習階段的觀察與體會，也能在後續的八週儲訓歷程中進行實務與理論間的相互印證並尋求解答，對於整體的儲訓效益亦更為彰顯。(訪-RE1-1100226)

(二)部分受訪者認為實施期程相當適切，可以繼續維持

對於儲訓實施期程的規劃，部分受訪者認為相當適切，可以依此做法持續安排：

時間與期程之規劃頗為適切。(訪-RP1-1100304)

目前區分甄選期間的觀察實習與儲訓實施期程的做法可以維持。(訪-RT1-1100305)

另有個別受訪者RE1提及觀察實習能否達成在短暫週數內即了解應考人的人際技巧與溝通特質，須再進一步評估：

觀察實習雖可發揮影子學習功能，然應考人能否在陌生的環境中快速融入團體，建立關係，其人際技巧或人格特質在一個實習學校數週的期間就被觀察出來，做到過去儲訓設計一週入校實習無法達成的理想目標，值得再進一步給予評估。(訪-RE1-1100226)

二、實施期程規劃可再精進事項

(一)多數受訪者提出對觀察實習再精進的建議

針對實施期程甄選中的觀察實習部分，多數受訪者認為時間長短再做研議，並可檢討其評核功能；另有受訪者建議再增加儲訓實習，期能幫助學員得到更紮實的訓練：

建議觀察實習之期程能涵蓋完整之一學期，能完整進行重要活動或時間點的學習。(訪-RP1-1100304)

甄選期間的觀察實習為儲訓實施的前置準備，其實習週次為10-12週，時段高於儲訓實施期程，建議可以適度調整縮短觀察實習的時段。(訪-RT1-1100305)

建議增加一週的儲訓中實習，因為 10-12 週觀察實習還要兼顧校務工作，居於承辦立場，期許學員得到更紮實的訓練。(訪-RC1-1100315)

新制設計的觀察實習訂有評核功能，但要想要在短時間內具體觀察實習校長的經營效能，並評核他是否能成為適格的領導人，有其實務上的困難，建議再延長觀察時間並檢討評核做法。(訪-RE1-1100226)

另有個別受訪者 RP2 表示因為觀察實習 10-12 週時間滿長的，所以建議加一個「校長甄選」階段。(訪-RP2-1100305)

綜上所述，針對臺北市中小學校長儲訓 8 週實施期程外加校長甄試期間 10-12 週觀察實習的做法，大多數受訪者認為能彰顯儲訓的效益性，時間規劃也相當適切，可以繼續維持。而實施期程甄選中的觀察實習部分，多數受訪者建議時間長短再依需求適度調整，並可檢討其評核功能；另有受訪者建議再增加儲訓實習，期能幫助學員得到更紮實有效的訓練。

伍、對甄選加入觀察實習的看法與建議

一、全體受訪者對甄選加入觀察實習均表達肯定的看法

受訪者整體而言，均肯定甄選程序第二階段加入觀察實習。多數受訪者表示校長甄選程序有別於以往的作法，顯示規劃者對於應考人在實務歷練及領導特質方面的看重：

現場之觀察實習有其必要性，對未來擔任校長工作有諸多正向影響。(訪-RP1-1100304)

評核做為甄選成績計算亦屬合宜。(訪-RP1-1100304)

對通過候用校長初試人員，進行師徒現場實習與評核機制可以維持現行的做法，評核成績併入甄選成績計算亦為可行。(訪-RT1-1100305)

在甄選階段進行現場實習並納入評核，以考察應考人是否具備將知識轉化與應用於實務的能力，以避免甄選出僅能「紙上談兵」的趙括之流，就偵測是否具備校務實務經營能力而言，確實是一個不錯的方式。(訪-RE1-1100226)

個別受訪者肯定觀察實習的其他成效，受訪者肯定校長甄選加入觀察實習，此制度在改變學員人格特質、教育思維所能發揮的效益：

在實習期間，前輩校長亦可就近觀察應考人的人際互動、人格特質、教育思維等，對於應考人也能有更多的了解。(訪-RE1-1100226)

在參與(觀察實習)時間相對有限的情形下，應考人對於實習學校人事物相關之校務了解的深度與廣度都尚屬有限，也甚難實際參與校務決策或展現決策能力與品質，因此欲從其中具體觀察到應考人真實的校務經營能力，其成效可能不如預想中顯著。(訪-RE1-1100226)

個別受訪者提及觀察實習增加學員工作負荷，因為觀察實習期間，原校的工作也不能免，因此難免增加工作負擔：

每週 2 天的到校實習，對於同時身為校內主任的應考人，雖然是頗重的負擔，但尚屬能兼顧處室業務推動與實習的範圍。(訪-RE1-1100226)

二、對甄選加入觀察實習的建議

(一)多數受訪者對觀察實習的評核機制表達尚有精進之處

因為校長應考人在觀察實習上所付出的時間與精力頗多，且評核結果關係著校長甄選成績，因此相對的設計嚴謹周延的評核機制有其必要性。

對評核機制的建議以齊一評分標準最多，多數受訪者建議建立評分模組的共識或標準化，調整評分的歧異性，訂定齊一的評分標準，避免評分者的寬嚴效應：

建議能夠有齊一性的標準與篩選，透過觀察實習，讓真正具有校長領導視野與思維者能被選拔出來。(訪-RJ1-1100303)

建議評分人員觀察的標準性及評分成績的歧異性有待再做修正調整。(訪-RJ1-1100303)

可再強化「觀察實習」階段各組評委的評分標準與觀察重點方面的共識。(訪-RE1-1100226)

評委每個人心中都有一把尺，易造成寬嚴效應，建議建立評分規準。(訪-RP2-1100305)

評分標準應該有事前的討論，確立一致的標準。(訪-RC1-1100315)

目前師徒現場實習與評核成績占總成績 10%，此部分在評分模組未有共識或標準化之前，建議維持目前的比例。(訪-RT1-1100305)

通過觀察實習的應考人，若未獲錄取，則以後再參與校長甄選是否可以保留，免再修習

觀察實習的課程？另，原來 10%的計分將如何採計？(訪-RP2-1100305)

(二)半數受訪者對觀察實習的評核內容提出建議

受訪者建議考核中應強化對學員人格特質之質性描述，以為成員校長職務適切性之參考。(訪-RP1-1100304)

亦有建議可藉由應考人的實習心得報告去觀察其實習期間的觀察、體會、見解與未來行動，來評估應考人是否具備校長的思維與特質。(訪-RE1-1100226)

有個別受訪者建議讓參加甄選者能夠反思自省自己承擔校長角色的準備度。(訪-RJ1-1100303)

個別受訪者對觀察實習的教學方式及教學時間提出建言：觀察實習為影子學習的課程，受訪者建議將此活動課程化，並設計適切之互動與教學方式。(訪-RP1-1100304)

也有個別受訪者建議週次的長短可以調整。(訪-RT1-1100305)

個別受訪者對於駐區督學評核分工的公平性提出改革意見，目前負責觀察實習的評核人員計有：兩校實習學校校長、專家學者、實習學校所在行政區之駐區督學、及聘任督學各一人，共同負責評核應考人的實習成績。對於此評核機制，有個別受訪者基於公平分工的角度表示，駐區督學評核分工應改變目前以負責的行政區為單位的分工原則，而應考量負責評核對象人數多寡一致的問題：

駐區督學以所負責的行政區，對應應考人服務學校所在地，做為分配評核對象的依據，造成評核人數多寡、工作負荷不一的現象，建議爾後思考改變。(訪-RP2-1100305)

綜上所述，全體受訪者對甄選加入觀察實習均表達肯定的看法，認為觀察實習對學員的人格特質及教育思維等經營學校的知能有正向影響。惟，觀察實習成績評核關係著甄選成績，故多數受訪者建議齊一評分標準，評分委員在評分前宜先建立評分共識；也有半數的受訪者對觀察實習的評核內容提出建議，認為宜增加質性評量的人格特質質性描述、藉心得報告觀察應考人的思維與特質及當事人的自我省思等方式。

陸、對校長儲訓班學習評量的看法與精進建議

一、對儲訓學習評量的看法

(一)大多數受訪者肯定校長儲訓班學習評量的機制

校長儲訓班學習評量依「臺北市國民中小學候用校長主任儲訓成績評量實施要點」規定，儲訓成績分學習表現與綜合表現成績，二者合併計算為總成績，其中學習表現占總成績百分之六十五，綜合表現占總成績百分之三十五。大多數受訪者肯定校長儲訓班學習評量機制的訂定合宜，評量廣度亦足夠，且實施方式公平，能達成評量目的：

一直以來，對於學習的收穫大於分數的獲得，因此 270 小時的學習，只有滿滿的學習快樂與感動。(訪-RJ1-1100303)

成績包括此兩部份(學習表現與綜合表現)大致適宜。(訪-RP1-1100304)

目前的評分項目廣度已足夠。(訪-RT1-1100305)

儲訓成績評量分別從「學習表現」與「綜合表現」來考核學習歷程成果與生活實踐態度兩面向，可說完整涵蓋「主學習」、「副學習」與「附學習」。(訪-RE1-1100226)

評分制度有檢討評鑑機制，針對前一年的檢討修訂，沒有問題。(訪-RC1-1100315)

二、儲訓學習評量可再精進事項

(一)半數受訪者認為校長儲訓班學習評量的方式還有部分待改進之處

對於生活教育評量，受訪者建議擴編評量人員就近觀察受訓學員的日常表現，以增加評量效度；有建議以增加入班觀察輔助書面作業評量；也有建議增加駐班師傅評分權責：

建議擴大參與評分人員，例如教研中心輔導人員可以適時參與生活教育的評分，因為教研中心人員能較近距離接觸儲訓校長，其對儲訓校長日常表現的觀察可能更真實。(訪-RT1-1100305)

自我檢核評分方式不應只依據書面作業評分，評分者應入班觀察。(訪-RC1-1100315)

綜合表現的考查部分，有賴「駐班師傅」的細心觀察方得有效偵測。(訪-RE1-1100226)

(二)部分受訪者對於校長儲訓班學習評量的評分內容及通過標準，表達具體建議

受訪者認為校長是否適任不在學習成績的高低，而在人格、生活及反思等特質上的表現，乃建議調增人格特質、生活表現、及自我反思的評分比重；也有建議簡化評分方式，採「通過」制評分：

擔任校長大致都具有一定之能力，適不適合擔任校長並不在於學習成績高低，更重要的應是人格特質、生活表現、自我反思等，建議其間的比重可適度調整。(訪-RP1-1100304)

既然以往的儲訓沒有人被淘汰，而且儲訓與遴選也沒有掛鉤，建議簡化評分，採「通過」、「不通過」的方式。(訪-RP2-1100305)

綜上所述，大多數受訪者肯定校長儲訓班學習評量的機制，但有半數受訪者認為校長儲訓班學習評量的方式還有部分待改進之處。受訪者建議擴編評量人員就近觀察受訓學員的日常表現，以增加評量效度；有建議增加評量人員入班觀察，以輔助書面作業評量；也有建議增加駐班師傅評分權責。

柒、對候用校長借調機構歷練的看法與精進建議

一、對候用校長借調機構歷練的看法

(一)半數受訪者肯定目前候用校長借調教育局或所屬機構服務歷練所能發揮的功能

受訪者認為借調服務能擴增行政視野，改變政策規劃與執行的視角；亦可近身學習各級長官與各方利害關係人的互動、折衝、調解爭議與達成共識的歷程，裨益未來校務經營：

可藉借調期間的歷練，擴增行政視野。(訪-RP2-1100305)

進入機構歷練能了解機構制定政策的背景，也能理解與學校端的差異性。(訪-RC1-1100315)

借調最大的好處是學習以教育局的角度來看待各項政策的規劃與執行，讓未來的校務經營與教育政策間能有更緊密的契合。(訪-RE1-1100226)

取得候用校長資格之人員能夠透過借調教育局及所屬機構服務，以了解學校以外組織的運作，能夠加強對於行政組織運作的體會與認識。(訪-RE1-1100226)

教育局為全市各項教育政策的推動核心單位，身為校長對於教育政策意涵能夠在借調期間經由親身的參與而有更深刻的了解，相信對於未來教育政策在學校的落實與推動亦有所助益。(訪-RE1-1100226)

借調期間同時也能近身觀察各項政策的蘊釀、發想及決策制定的過程，體察更宏觀的視野來看待教育政策，提高候用校長以宏觀高度制定政策的素養，對於未來在校務經營過程的校務決策也能有所啟發。(訪-RE1-1100226)

在借調期間，可以透過近身學習各級長官與各方利害關係人的互動、折衝、調解爭議與達成共識的歷程，增進人際互動與衝突管理知能，對於未來經營校務亦多所助益。
(訪-RE1-1100226)

(二)部分受訪者從制度的合宜性對候用校長借調教育局或所屬機構服務歷練表達肯定

受訪者認為借調歷練可幫助校長對於校務經營與局裡政策結合有更為周全與全面的思維：

深深覺得擔任校長前，能借調到局裡，可幫助校長對於校務經營與局裡政策結合有更為周全與全面的思維，更能避免政策推動到學校有落差或推動不力之狀況產生。(訪-RJ1-1100303)

有受訪者認為借調機構歷練，可學習與教育行政人員及教師互動，涵養待人、處事、自覺等素養：

此種借調歷練相當好，是一種自我修煉與學習的機會。除可理解教育局運作的程序與原則，更重要的可與教育行政人員互動、又可與學習行政或教師互動，涵養出待人、處事、自覺等多方素養。(訪-RP1-1100304)

二、對候用校長借調機構歷練可再精進事項

(一)部分受訪者對目前候用校長借調教育局或所屬機構服務歷練的制度設計有所建言

受訪者建議採隨機分派到借調單位服務，並有半年輪調的機制；有建議借調教育局或機構服務一年以上列為校長遴選的必要條件：

建議借調單位採隨機分派，並有半年輪調之機制。(訪-RP1-1100304)

取得候用校長資格之前，有一年以上調教育局及所屬機構服務是目前他縣市校長甄選的必要條件，臺北市是否實施，可再進行評估。(訪-RT1-1100305)

也有受訪者建議，所屬機構服務是否包括擔任學校主任乙職，可以再行討論。(訪-RT1-1100305)

綜上所述，半數受訪者肯定目前候用校長借調教育局或所屬機構服務歷練所能發揮的功能；部分受訪者從制度的合宜性對候用校長借調教育局或所屬機構服務歷練表達肯定。至於相關的建議，有建議採隨機分派到借調單位服務，並有半年輪調的機制；有建

議借調教育局或機構服務一年以上列為校長遴選的必要條件。

捌、對校長儲訓班學員期別認同的看法及建議

一、對校長儲訓班學員期別認同的看法

(一)半數受訪者針對校長儲訓班學員對期別認同持肯定的看法

受訪者認為期別認同是未來校務經營合作、相互支援的基石；也有受訪者認為期別認同有利於校長遴選之競合氛圍：

期別認同是正向的心態，也是未來校務經營合作、分享與學習的重要基石，宜強化之。(訪-RP1-1100304)

「期別認同」在校務經營歷程中能發揮「相互支持」、「彼此支援」的功能。(訪-RE1-1100226)

期別認同有利於校長遴選之合作競爭氛圍。(訪-RC1-1100315)

有個別受訪者對校長儲訓班學員同儕情誼的感受特別深刻，他以其自身經驗有感而發地表示，參與校長儲訓相較於過去參與主任儲訓，因甄選方式不同、未安排住宿及同儕人數過少等因素，未能如主任儲訓激盪出同甘共苦的情誼：

陽 19(國中)這一期和其他期別最大不同來自於一是甄選方式，二是因應疫情並無住宿於教研中心，三是同學人數較為精緻，僅有 6 人。猶記得過往參加主任儲訓，同期之間友誼深厚，一來是因為許多分組活動討論，需要利用住宿於教研中心期間共同激盪而有所產出，那是一種同甘共苦情誼。(訪-RJ1-1100303)

同一位受訪者再度表示，由於同學人數過少的因素，難以發揮互動效益，亦未能產出情同手足的同儕情誼，而有些許遺憾：

同學人數較多時，彼此競爭又合作，能有不同的想法激盪及分享，那是一種智囊團跟大小攜手的情誼與概念，這兩部分都是本(國中陽 19)期校長儲訓較為缺乏的。(訪-RJ1-1100303)

二、對校長儲訓班學員期別認同的建議

(一)部分受訪者對校長儲訓班學員期別認同持順勢而為的看法

部分受訪者認為期別認同是同儕互動的自然發展，順勢而為就是最佳策略：

既為同期學習，自當有積極互動與情感支持，因此發展期別認同純屬自然，此部分順勢而為就是最佳的方法。(訪-RT1-1100305)

也有個別受訪者認為校長遴選的競爭不利情誼發展，期別認同只好順其自然發展：

同儕情誼是自然發展而成，而遴選在缺額少的情況下，難免激烈競爭，有競爭就不利情誼發展，這也是不可避免的事，所謂的「期別認同」只好順其自然發展。(訪-RP2-1100305)

個別受訪者建議與不同期別校長交流，以拓展視野：

為擴展視野，建議鼓勵與不同期別校長多進行聯盟與交流。(訪-RP1-1100304)

個別受訪者期望校長同儕由期別認同發展為價值認同，該位受訪者期許校長能以發揮辦學理想為目標，建議校長同儕由重視情誼感性的期別認同，漸漸發展為強調教育理想的價值認同：

希望能進一步由「期別認同」發展為「價值認同」，透過團隊合作，凝聚更大的正向力量，以發揮教育理想。(訪-RE1-1100226)

綜上所述，對於儲訓學員自然發展的期別認同現象，有半數受訪者針對校長儲訓班學員對期別認同持肯定的看法；也有個別受訪者對校長儲訓班學員同儕情誼的感受特別深刻。對期別認同的建議，有部分受訪者持順勢而為的看法，主張順其自然發展；也有建議由校長同儕之期別認同發展為價值認同。

玖、對校長儲訓班整體規劃與實施的其他看法與建議

一、對校長儲訓班的規劃與實施的其他看法

(一)半數受訪者針對校長儲訓班的規劃與實施持肯定看法

半數受訪者認為臺北市國中小校長儲訓班的規劃與實施能發揮創意變革，展現新意與成效；且規劃很有系統，內容架構完整，並能提供現場教師職涯發展的充分資訊：

有創新才能改變，透過改變校長甄選的方式，展現對於校長角色的期許。(訪-RJ1-1100303)

我覺得臺北市做得很好了！整個臺北校長學的規劃很有系統，內容架構非常完整豐富，讓教育現場有意走(校長甄選)這條路的老師可以很明確的瞭解。(訪-RP2-1100305)

二、對校長儲訓班的規劃與實施的其他建議

(一)個別受訪者針對校長儲訓班的課程實施及選才方式提出建言

受訪者表示為了展現臺北市教育企圖心，建議校長儲訓班的課程實施及選才要更加精緻化：

建議儲訓課程實施、成績評分及選才方式能更為精緻化，讓臺北市的教育展現首都教育的企圖與視野。(訪-RJ1-1100303)

(二)個別受訪者期許候用校長具備正向的心智能量

受訪者對候用校長的努力目標提出中肯的建議，也表達深切的期許。受訪者認為為追求領導人的胸襟與視野，對教育理想實現的目標與願景，及期待教育提升的心願而樂意努力不輟：

建議讓候用校長能持續學習、精進能力，不是只為了當校長而努力，而是因為有領導人的胸襟與視野，有對於教育理想實現的目標與願景，有期待教育提升的心願而樂意努力不輟。(訪-RJ1-1100303)

(三)個別受訪者建議儲訓期間能安排住宿

受訪者有感於儲訓期間適當地安排學員住宿，可收緩解遠道通勤的緊張壓力，及增進同儕互動情誼之效益，建議盡可能規劃儲訓期間的住宿：

建議爾後儲訓期間盡可能安排住宿，以提供較寬裕的時間，緩解課程及班務負擔的壓力；同時可藉夜間輕鬆的互動，增加與同儕及師傅校長分享交流的質與量。(訪-RE1-1100226)

(四) 個別受訪者建議增加儲訓期間的校務實習

受訪者認為為增加印證儲訓所學的機會，建議增加一週儲訓中的實習，利用儲訓課程學習到的或認同的理念，入校實習學習領導。(訪

-RC1-1100315)

(五) 個別受訪者建議定義清楚意涵相近的課程

受訪者認為標竿學習與經營實踐參訪的差異，只在參訪縣市行政區域的不同，教學內容並無明顯差別，建議**清楚定義標竿學習及經營實踐參訪，使有所區隔，否則沒必要分成兩個課程。**(訪-RC1-1100315)

(六) 個別受訪者建議規劃異業參訪

受訪者認為異業學習的課程安排只邀請教育領域以外的人士入班授課，分享其核心價值、領導思維、人際溝通，建議規劃異業參訪，強化學員臨場體驗學習，以增進課程實施成效：

異業學習安排企業參訪，並由領導者分享領導方式。(訪-RC1-1100315)。

(七) 個別受訪者建議增加魅力表達上課時數

受訪者認為魅力表達對於校長校務經營頗具重要性，諸如：理念闡述、危機處理、互動交誼、會議主持…等，均需要良好的表達溝通，以增強校長**魅力**及影響力：

魅力表達之於校長領導很重要，建議增加上課時間。(訪-RC1-1100315)

綜上所述，半數受訪者針對校長儲訓班的規劃與實施持肯定看法。另有個別受訪者建議幫助儲訓學員發展正向的心智模式；增加住宿安排；增加校務實習時數；清楚定義標竿學習與經營實踐參訪意涵相近的課程；增開異業參訪課程及增加魅力表達時數。

第三節 校長儲訓班實施成效之焦點座談結果與分析

本研究焦點座談對象為校長儲訓班學員現職服務學校校長，校長儲訓班焦點座談對象包括：國中校長 1 人、國小校長 3 人；合計 4 人。

本節僅就儲訓班學員現職服務學校校長座談的發言資料整理分析如下：

壹、對儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能的看法

一、對儲訓班課程幫助學員掌握並落實教育政策的看法

受訪者 A.B.C 均認同儲訓課程有助於候用校長對教育政策的理解、掌握與落實情形，且能給予積極的配合與投入：

本校常承辦教育局的重大活動，他也都有參與和具備籌劃的能力，儲訓完後就更強了。(談-A-1100407)

當前市府的重要教育政策，掌握上面是很不錯的。(談-B-1100407)

從研習回來之後，發現他對整個教育政策的理解、掌握和推動是更好的，且對每一年的教育政策也是很理解、配合。(談-B-1100407)

他在教育局負責的數位科技是目前的顯學，我覺得他很努力在這一方面。(談-C-1100407)

二、對儲訓班課程提升學員領導素養，充實校務經營知能的想法

受訪者 A.B.C.D 均認同候用校長對校務經營的用心和努力，並能不斷充實自己的領導知能，能更重視方向和細節，期能做好各種準備，有助於未來學校的領導工作：

他本身就很優秀，儲訓課程內容是屬於大方向的，但總務工作還是有比較細節的部份，未來還是他需要努力的。(談-A-1100407)

他一直不斷都在充實自己，做好各種的準備。(談-C-1100407)

他本來的光是很廣泛的，其他各類事務也涉略很多，考上校長以後，他的光更集中在校務推展和學校教育上。(談-D-1100407)

儲訓及借調之後，他會跟我聊如果他是校長，他會如何經營我們學校。(談-D-1100407)

如果遇到特別的事件，我會問他看法，之前他會說別的學校怎麼做，但是儲訓後，他就聚焦在我們要從哪個方向去處理。(談-D-1100407)

三、對儲訓班課程增強學員課程與教學領導專業知能的想法

個別受訪者 A 認同通過儲訓課程教導後的候用校長，在課程知能及教學領導專業方面會更具理念與方向：

儲訓課程內容是屬於理念大方向的，但他擔任過教務主任四年，本身的課程知能很強，所以參加儲訓就是一種加乘。(談-A-1100407)

四、對儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關係的看法

受訪者 A.B.C 均認同候用校長參與過儲訓課程後，在建立公共關係方面更具有主動性，包括借調教育局、參與學校活動及回饋學校等，能顯現出相當積極的正向態度：

這方面他本來就很好，儲訓對他來說就是有加分的。(談-A-1100407)

他一直有參與我任內做的公共關係活動，儲訓和借調教育局讓他在這部份也有得到增強。(談-B-1100407)

他對於培育他出來的學校，認同度很高，會回來參加學校的大小活動，也會主動幫忙活動上的接待事宜。(談-C-1100407)

他懂得有資源時，積極的協助與促成回饋給培育他的學校。(談-C-1100407)

他歷練了許多學校，還是對培育過他的學校很有認同感。(談-D-1100407)

五、對儲訓班課程建立學員危機預防與處理應變機制的看法

受訪者 A.B.C.D 均肯定候用校長在危機處理本來就具備的歷練和處理能力，經過儲訓課程的教導後，無論是在預防抑或是應變能力，會更有方法和積極態度：

他本來就常處理這些事件，所對危機處理比較沒問題，和他當主任時的歷練是有關係的。(談-A-1100407)

對於每年我所舉辦的危機事件處理的在職訓練，他非常認同跟投入，而且會提供意見，讓危機事件處理更完善，也會收集案例補強自己的應變能力。(談-B-1100407)

他一直不斷都在充實自己，做好各種的準備。(談-C-1100407)

他歷練了許多學校，也擔任多年的主任，對於危機處理比較沒問題。(談-D-1100407)

六、對儲訓班課程利於學員提升領導知能的想法

受訪者 A.D 認為經過儲訓課程教導的校長，比較能具備議題創新的知能，且對於各處室業務的推動，會更有積極的想法和建議：

他本來就很有領導知能，議題也很創新。(談-A-1100407)

他四處室都歷練過，教務主任的歷練最久，所以意見表達較其他處室豐富，但儲訓後，他對各處室的業務都會有建議與想法。(談-D-1100407)

綜上所述，顯示受訪者多能肯定經過儲訓課程洗禮後的候用校長，在學校領導知能與經營效能方面皆有明顯的成長和進步，包括：教育政策內涵與執行、課程與教學領導專業知能、對外公共關係、危機管理與應變及議題創新等專業能力與主動態度，均較儲訓前更為提升，且能獲得主管與同仁的支持和認同。

貳、對校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展的看法

一、候用校長一直都在充實自己，做好擔任校長準備

受訪者 C 表示：他**一直時時刻刻都在充實自己，做好各種的準備。**(談-C-1100407)認為該學員擔任校長的準備是不分時空，隨時充實自己的專業，言下之意極為肯定該位學員的心理素質及擔任校長的準備度。

二、候用校長確定自己未來的發展方向，並堅定意志

受訪者 C、D 都**了解**並支持候用校長的未來意向或選擇備案。受訪者 C 表示：**他很確定未來學習的方向與內容，很堅定的表達要借調到教育局。**(談-C-1100407)

受訪者 D 則表示：**他現階段全力投入校長遴選，但是如果未能如願，也願意回學校擔任主任。**(談-D-1100407)由於現階段校長出缺名額相較於往年甚少的現況，候用校長參與校長遴選勝出的機會渺茫，因此借調教育局或回學校擔任主任，確是一種不得不然的選擇備案；兩位受訪者雖未直接表明儲訓班課程是否有助於校長遴選，但在增強專業知能、心理素質及人際網絡等方面卻認同有所助益。

三、儲訓後，候用校長的教育理想更加堅定

受訪者 C 肯定候用校長本來堅定理想的特質，**他一直是個很有理念、有理想的人，會為了要達成理想的教學或教育方式，願意去突破很多的困難。**(談-C-1100407)

也肯定儲訓對於增進候用校長實現教育理想的效能。

儲訓後，我看到了他在教育理念跟教育理想上更堅定。(談-C-1100407)

四、通過儲訓，候用校長對自己的身分認同與尊重明顯提升

受訪者 C 肯定儲訓課程能改變候用校長的行為模式與身分認同及尊重。

他本來就是一個很樂觀、開朗的人，很會開玩笑，但儲訓後就變得比較穩重、圓融和謙和。

儲訓是一個很有公信力的培育的階段，所以當他回來之後，大家都改口叫他校長，我覺得他對於自己身分的認同度與尊重，有很明顯的提升，也看到他的行為表現能夠符合身份。(談-C-1100407)

五、 候用校長充分展現承擔的熱情，及實現社會責任的使命感

受訪者 C 肯定儲訓課程能改變候用校長的使命感、責任心，因而能在艱困中完成任務，獲致讚許。

借調到教育局後遇上疫情，他推動酷課雲做了線上教學，局裡龐大且沈重的業務，讓他忙翻了，可是他毫無怨言，硬著頭皮就要把它做出來的那種使命必達的態度與勇於承擔的熱情，讓我看到他這兩年真的很努力做，也做出了成效。(談-C-1100407)

六、 儲訓後，候用校長更重視人脈經營，以匯聚未來資源

受訪者 C 肯定儲訓課程能強化候用校長的人際網絡經營，有效連結相關人力與物力資源。

他也很積極經營與家長聯合會的關係，清楚將來對於遴選是有幫助的。

他目標方向清楚，手段清晰明確，但對於禮節與分寸拿捏得非常好。(談-C-1100407)

七、 候用校長強化自己的榮譽感，把握出線機會

受訪者 A 肯定儲訓課程能強化候用校長的榮譽成就感，並能把握出線的機會，爭取好感及知名度。

他擔任主任時就很有成就感，本身又是特殊優良教師，也常擔任臺北市大型活動的司儀，所以儲訓完後就更加分了。(談-A-1100407)

八、 候用校長強化自己的生涯體認，並積極規劃生涯目標

受訪者 B 肯定儲訓課程能強化候用校長的生涯體認，並能積極規劃生涯目標，及職涯發展。

他是願意堅持教育理想與熱情的人，尤其是受訓後，對校長生涯的體認就很明確，也比較積極，讓我蠻佩服的。(談-B-1100407)

受訪者 A 則對候用校長提示，**鼓勵他先把博士班念完。(談-A-1100407)**

綜上所述，校長儲訓班課程對於候用校長的生涯發展多所助益，凡將來擔任校長該有的生涯準備都能一一到位，諸如：教育志業信念、校長遴選的應對、堅定實現教育理想的意志、認同與尊重新的身分、爭取實踐社會責任機會、發展人際網絡、滿足榮譽成就感及規劃生涯目標、發展職涯階梯等各個面向對候用校長發揮的效益，都受到高度肯定。

第六章 結論與精進建議

本章首先分別提出校長培育班主要研究發現及校長儲訓班主要研究發現；接續提出校長培育班的研究結論及精進建議；最後提出校長儲訓班的研究結論與精進建議。

第一節 校長培育班實施成效之主要研究發現

本節綜整校長培育實施成效的問卷調查、訪談與焦點座談之結果與分析，分別就校長培育班課程與臺北校長學的契合程度、校長培育班課程實施的適切性、校長培育班課程提升學員現職學校的行政效能及校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展的志業等四大面向進行綜整並提出研究的主要研究發現。

壹、校長培育班課程規劃與臺北校長學契合度

一、校長培育班課程規劃能與校長學方案的願景與圖像相契合

根據本研究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六大圖像及願景，分述如下：

(一)校長培育班課程與臺北校長學願景相契合

問卷填答者認為「校長培訓班課程規劃，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)=4.75，標準差(SD)=0.434，其中在五點量表中勾選5的有75.4%、選「4」的有24.6%，填答者對於校培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都會特色、卓越領導的優質校長之願景。

(二)校長培育班課程與臺北校長學圖像相契合

問卷填答者認為校培班的課程規劃最能契合「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；其次，亦能契合「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；第三，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；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「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；第六則是契合「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。

二、校長培育班課程規劃能與校長學方案培育階段的定位、目標相契合

根據本研究問卷調查結果可發現，校長培育班的課程規劃能有效符合契合臺北校長學「涵養根基—培育具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才」的定位並能達成臺北校長學四項培育階段目標，分述如下：

(一)校長培育班課程與臺北校長學定位相契合

問卷填答者認為「校長培訓班課程規劃，能符合臺北校長學『涵養根基—培育具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才』的定位」之平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434，其中在五點量表中勾選5的有75.4%、選「4」的有24.6%，對於校培班課程能符合臺北校長學的「定位」具有高度的共識，絕大多數都認為課程的規劃能符合臺北校長學以培育具教育熱忱與潛力的學校領導優秀人才的定位。

(二)校長培育班課程與臺北校長學目標相契合

問卷填答在「校長培育班課程規劃能達成臺北校長學培育階段目標的程度」上，依其排序加權平均的排序由高而低為別是：「具備學校領導的知識與能力」排列在第1順位，排序加權平均為3.32；其次為「激發學校領導的意願與熱誠」排序加權平均為2.58；接著則是「熟稔我國與臺北市教育制度與政策」，排序加權平均為2.42；最後則是「有助於通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格」，排序加權平均為1.68。

三、校長培育班課程規劃能與校長學方案儲訓階段的核心素養相契合

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育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：「具備學校領導的價值信念與服務熱誠」、「習得校務規劃與學校領導知能」、「熟悉課程教學與行政運作的理論與實務」、「了解主要國家學校教育的內涵與發展」及「正確認知校長的職務角色並引為終身職志」。

四、校長培育班課程模組能與臺北校長學方案儲備人才應具備知能相契合

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班最能達成臺北校長學所要培養的校長儲備人才應具備的知能的課程模組，排序加權平均從高而低依序為：「校長使命與專業」、「學校領導與經營」、「教育政策與法規」、「課程與教學領導」、「校長見習」、及「教育新興議題」。

根據訪談結果，整體而言受訪者均認為課程規劃上能兼顧培養一位校長所需的理論與實務，肯定課程模組規劃相當周延、完整，且對於現職主任學員，可在工作場域的實務與課堂上所學的專業理論相互印證，亦有受訪者認為課程搭配資深校長在實務面的分享，讓議題更加多元化。另受訪者提出下列精進建議：

- (一)於教育新興議題依據學校實務需求並配合時代趨勢和社會脈動之所需，增列例如學校行銷、危機處理、家長會相關、溝通表達等課程或時數。
- (二)從六個模組中，似乎較無法彰顯國際特色，建議「校長使命與專業」模組或可修正為「校長使命專業與國際視野」。未來亦可規劃安排校長出國交流，觀摩學習，以落實國際都會校長的格局，並拓展將來校長的國際視野與國際觀。
- (三)可增加處室業務的分享時間，幫助未歷練四處室的部分學員，可以更快速了解並累積各行政處室之經驗，有助培育成為校長應有的行政熟捻度。

綜上，由問卷調查及訪談結果顯示，受訪者均認同目前課程模組能有效達成臺北校長學方案校長儲備人才應備知能，且可再因應國際視野及實務所需讓模組更為精進。

五、校長培育班課程學習方式能與臺北校長學「學習形式」相契合

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為「校長培育班課程規劃能符合臺北校長學所規劃的專業課程研修、主題研討、案例學習、師徒學習和專業學習社群等學習形式」之平均數(M)=4.77，標準差(SD)=0.464，其中在五點量表中勾選5的有75.4%、選「4」的有24.6%，選「3」的有1.8%對於校培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專業與主題研討、實用與師徒學習等多元的學習形式。

根據訪談結果，訪談者對於校長培育班之「教學形式」，均給予正面肯定，表示校培班教學方式多元有彈性，尤其教授與校長講座之搭配理論實務相互印證，更表示「校務見習、師徒學習」深具特色，增加培育班的價值及獨特性。另受訪者提出下列精進建議：

(一)增加實務演練課程，由學員試以校長統籌校務高度針對各類情境議題進行演練、對話與討論。

(二)增加主題式討論的時間，或可讓學員分組討論上臺報告、分享，透過學員不同服務學校的經驗分享增進學習效益。

綜上，由問卷調查及訪談結果顯示，受訪者均認為目前教學方式彈性多元、理論實務兼具，可再提供讓學員可實務演練相互討論對話之方式。

六、校長培育班課程能與臺北校長學「資績加分」相契合

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為「完成校長培育班課程後參與臺北市候用校長甄試，資績部分可加分，能吸引優秀學校行政人才報名參加校長培育班，投入校長領導工作」之平均數(M)=4.74，標準差(SD)=0.483，其中在五點量表中勾選 5 的有 75.4%、選「4」的有 22.8%，選「3」的有 1.8%，對於完成校培班課程在校長甄試時的加分、吸引優秀學校行政人員投入校長領導工作仍具有高度的共識。因此，完成校培班的課程在校長甄試的加分及吸引優秀學校領導人才，仍是高度的誘因。

七、校長培育班甄選方式「入班考試」與評估考生領的潛力與熱忱之契合度

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為目前校長培育班甄選的方式與其能有效評估考生領導潛力與熱忱契合度之平均數(M)=4.51，標準差(SD)=.571，其中在五點量表中勾選 5 的有 54.4%、選「4」的有 42.1%，選「3」的有 3.5%。校培班的甄選方式在評估有校長領導潛力與熱忱的有效性、課程規劃能有效發揮吸引優秀領導人才並提供專業成長進修管道的功能上亦都顯示具有高度的契合度

根據訪談結果，半數訪談者對於校長培育班招生採用面試方式表示認同，可初步檢核學員是否具有領導者的動機和特質，但建議增列校長推薦可了解報考之品德及同儕互

動等情形、或可採用團體口試方式測試學員應變能力。

綜上，不論是問卷填答者或訪談者，對於校長培育班甄選方式的有效性仍具有共識，然對於目前採面試為主的甄選方式是否能真正有效評估出考生領導的潛力與熱忱，還可再進一步的討論與精進調整。

八、校長培育班課程實施效能與臺北校長學方案相契合

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能提供教師專業成長進修管道並儲備更多未來學校經營人才的契合度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434，其中在五點量表中勾選 5 的有 77.2%、選「4」的有 22.8%，可見對於校長培育班進修管道的提供及儲備領導人才的功能，具有高度共識，絕大多數都認為校培班在學校領導人才的培育與專業發展上具有高度的功能。

貳、校長培育班課程實施的適切性

一、校長培育班之學習方式相當適切

根據本研究問卷調查結果可發現，校長培育班課程六大學習方式的適切性，就排序加權平均的高低排序依序為：「專業課程研修」排序加權平均為 4.38；2.「師徒學習」排序加權平均為 3.78；3.「主題研討」排序加權平均為 3.75；4.「校長見習」排序加權平均為 3.61；5.「案例學習」排序加權平均為 3.20；6.「專業學習社群」排序加權平均為 2.27。由此可知，校長培育班的學員認為「專業課程研修」的學習方式相較之下具有高度適切的，其排序加權平均大於 4，而這種高適切性的學習方式大致上是與專業增能或新知獲取較直接相關，特別是專業課程研修，增進專業知能是校培班學員在學習上感到最適切的一種學習方式。而「師徒學習」、「主題研討」、「校長見習」、「案例學習」與「專業學習社群」雖然亦具有中高度的適切性，但屬性上較偏重實務面且更加強調人員間的互動，在適切性的權重平均排序上較後面。

二、校長培育班課程之「專業典範」相當適切

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能強調專業知能兼具

典範學習，進而符合將來擔任校長的需求，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 的有 75.4%、選「4」的有 24.6%，可見對於校長培育班課程強調專業知能與典範學習，可滿足學員未來擔任校長的需求，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。

三、校長培育班課程之「實施期程」相當適切

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者多數認為課程為期 1 學年，修習 20 學分 合計 360 小時的期程安排其適切性的平均數(M)=4.61，標準差(SD)=.590，其中在五點量表中勾選 5 的有 64.9%、選「4」的有 33.3%、勾選「2」占 1.8%。

根據訪談結果，多數訪談者認為目前校培班之期程安排與學分數及時數規劃適當，加上臺北市教師專業進修之補助與候用校長甄試之加分因素，亦可激勵學員進修。部分精進建議如下：

- (一)能有持續性、階段性及政策性的規劃多種延伸或進階課程，使初任新手，早日獨當一面，又有機會持續精進。
- (二)可以考慮規劃用三個學期（寒假或暑假），因為學員們利用平常日的夜間上課易造成負擔或壓力。

綜上，對於校長培育班課程的期程安排、學分數及時數，雖然大多認問卷填答者認為適切，但值得注意的是有 3 成的學員勾選「4」，甚至有學員勾選不適切的「2」之選項，有機會宜深入瞭解不適切的主要原因，另亦可參考訪談者所提供之具體意見，俾能使期程規劃與實施更能符應學員需求及負荷，增加報考進修意願。

四、校長培育班課程「課程實施」方式相當適切

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班課程由教授的理論評析與校長的實務示範，兼具理論與實務，其適切性的平均數為 (M)=4.81，標準差(SD)=.398。在五點量表中勾選 5 的有 77.%、選「4」的有 22.8%。顯見絕大多數的校培班成員認為校培班課程實施，理論與實務不能偏廢，而應兼顧並能相輔相成。

根據訪談結果，多數訪談者也認同目前透過教授在知識理論的解析和探究，課程

搭配資深校長的實務分享此課程實施方式。

五、 校長培育班課程的師資與教學方法相當適切

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為授課師資(教授與校長)能掌握課程要旨，教學亦能提升成員參與討論與動機，其適切性的平均數為 $(M)=4.79$ ，標準差 $(SD)=.411$ 。在五點量表中勾選「5」的有 77.%、選「4」的有 22.8%。絕大多數的校培班成員認為校培班師資熟悉課程，並能引發學員的討論與行動，這樣的授課師資與教學方式之安排具有高度的適切性。

六、 校長培育班課程中「拜師禮」與「校長見習」相當適切

根據本研究問卷調查結果可發現，分別就「拜師禮」及「校長見習」說明如下：

(一)拜師禮之適切性：問卷填答者認為校長培育班課程的「拜師禮」有承襲尊師重道之傳統師徒傳承係功能之適切性平均數為 $(M)=4.72$ ，標準差 $(SD)=.453$ 。在五點量表中勾選「5」的有 77.2%、選「4」的有 22.8%。顯見絕大多數的校培班成員認為校培班拜師禮的優良傳統，其師徒傳承的特殊意義與價值具有高度的適切性。

(二)校長見習之適切性：問卷填答者認為「校長見習」的課程安排，讓師傅校長可以示範成為學員的典範楷模，並從見習中獲得更深刻的學習與實踐，具有高度的適切性，其適切性的平均數為 $(M)=4.75$ ，標準差 $(SD)=.434$ 。在五點量表中勾選「5」的有 77.2%、選「4」的有 22.8%。顯見校長見習與師徒學習的課程安排實施有高適切性。

根據訪談結果，針對「師徒制度」及「校長見習」表示高度肯定，師徒制度與拜師活動是校培班的特色也是傳承，相當有意義，校長見習課程讓學員能跟隨師傅校長貼身實習，師傅校長在校務經營上有不同的策略與方法，從旁可觀察校長在學校作決策的歷程、待人接物的態度以及實踐教育信念的實務面。

七、 校長培育班課程學習評量方式相當適切

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者對於由授課講座評分、交心得作業、出缺席狀況，合格即授予結業證書等學習評量及其成效的方式適切性的平均數為

(M)=4.68，標準差(SD)=.434。在五點量表中勾選「5」的有 70.2%、選「4」的有 28.1%，一位勾選「3」的中間選項占 1.8%，顯見校培班的學習評量與成效評估仍具有高適切性，特別是採取多元的學習評量方式，能確保學習成效。

根據訪談結果，部分受訪者表示現行學習評量方式教授依學員上課出席狀況、上課提問發表、課程實作，並讓學員們積極主動，加上每科目上完後須交自行規劃的報告，兼具形成性評量和總結性評量，目前現行的方式已可考量並符合學員的需求，但亦有受訪建議可增加學員成果發表會方式，由學員發表修習校培班所有課程之後的綜合學習心得、治校理念、校務領導及願景，請專家學者、同儕互評及師傅校長參與評核，以符合多元評量之旨，並兼及更嚴謹客觀的質性與量化的學習評量方式

綜上，學習評量與成效適切性，結果雖也顯示具高度適切性，勾選 4 以上的受試者高達 98.2%，且平均數亦高達 4.68，只是有 1.8%受試者勾選中度適切性。此可從訪談的結果中發現有部份受訪者建議校培班的評量方式可更多元，更重視形成性評量、多元評量等方式，且應針對學習成效提供自主評量或依據學員需求進行評估。

八、 校長培育班課程之「學分補助」相當適切

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者對於校培班課程一半學分費補助的均數適切性平均數高達(M)=4.84，標準差(SD)=.434。在五點量表中勾選「5」的有 77.2%、選「4」的有 22.8%。因此，就讀校培班學分補助一半具有高度適切性且平均數最高，顯示學分費補助的措施仍有助於提升學員就讀校培班的動機。

參、 校長培育班課程提升學員現職學校行政效能

一、 校長培育班課程幫助學員掌握當今教育潮流趨勢並增進對教育政策的解析

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能有助掌握當今教育潮流與趨勢，並提升現職學校行政效能的平均數(M)=4.82，標準差(SD)=0.384，其中在五點量表中勾選「5」的有 82.5%、選「4」的有 17.5%，普遍都具高度的同意。

此外，問卷填答者認為校長培育班能有助教育政策的分析、解讀與轉化，並提升其在現職學校行政效能的平均數(M)=4.79，標準差(SD)=0.411，其中在五點量表中勾選「5」

的有 78.9%、選「4」的有 21.1%，最同意數接近 8 成，顯見校長培育班課程能提升學員對於教育政策的敏感度與解讀判斷能力。

根據焦點座談結果，受訪者表示學員回校後顯現對教育潮流更能掌握，不僅處理校務更有自信，行政運作知處理也更明確掌握；且學員對於教育政策有更深層的了解，在撰寫教育政策報告更能把握多面向的角度，看得出校培班課程對學員的影響。

綜上，校長培育班能幫助學員掌握當今教育潮流與趨勢，增進其對教育政策的分析與解讀進而能有效的轉化至學校的落實與執行。

二、校長培育班課程幫助學員提升法學素養

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能提升學員法學素養，有助於學校落實依法行政的作為平均數(M)=4.74，標準差(SD)=0.483，其中在五點量表中勾選「5」的有 75.4%、選「4」的有 22.8%。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員回校後對於教育法學有更深一層的認識，行政知能更充實。

三、校長培育班課程幫助學員提升領導知能及學校運作功能

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能增進學員領導知能，提升學校行政運作功能的平均數(M)=4.84，標準差(SD)=0.368，其中在五點量表中勾選「5」的有 84.2%、選「4」的有 15.8%，對於校長培育班課程能有助於提升其現職學校的行政效能具有高度同意度。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員在校培班習得的教育經營理論，同時在校長見習中，體會不同規模學校的行政運作，同時實際觀察到教育決策的過程、危機處理和人際互動等等要領，回校後能分享與回饋。

四、校長培育班課程幫助學員增強課程與教學專業

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班課程能增強學員課程教學領導專業知能，提升學校課程教學品質的平均數(M)=4.79，標準差(SD)=0.411，其中

在五點量表中勾選「5」的有 78.9%、選「4」的有 21.1%，顯見校長培育班課程對於學員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。

另外根據焦點座談結果，受訪者舉例表示學員對於現行雙語教學與國際教育課程除了上課所學之外，藉由分組討論，能更了解課程實施的策略和做法。

五、校長培育班課程幫助學員建立良好公共關係

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能建立良好公共關係，取得並善用資源推動校務的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434，其中在五點量表中勾選「5」的有 75.4%、選「4」的有 24.6%，對於校長培育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。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員在個性上和行政的人際關係有很大的改變，明顯的和同事間之良性互動，了解團隊的重要性，並積極參加各項資優教育人員評選，同時鼓勵同事們參加。

六、校長培育班課程幫助學員提升校務規劃執行能力

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能提升校務規劃與執行能力的平均數(M)=4.81，標準差(SD)=0.398，且在五點量表中勾選「5」的高達 80.7%、選「4」的有 19.3%，可見對於校長培育班課程有助提升校務規劃與執行能力，獲得絕大多數學員的同意。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員於校長見習之後，樂於和任職學校校長討論和請教相關校務各項問題，而對於教育政策有更深入的了解，改變了自我的個性而更圓融、更有自信，且更有耐挫力。

七、校長培育班課程能提升學員自主學習知能帶動學校組織學習氣氛

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能提升自主學習能力，帶動學習風氣，其行政效能的平均數(M)=4.72，標準差(SD)=0.453，其中在五點量表中勾選「5」的有 71.9%、選「4」的有 28.1%，對於校長培育班課程有助學員提升自主學習能

力，帶動學習風氣具有高度同意度。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員在培育過程中認識教授、資深校長、學員，且能機機互動請益，其態度與視野大為開放，回校後和同仁分享；也有受訪者表示學員更積極主動規劃參加各項行政類評選。

肆、 校長培育班課程強化未來校長生涯發展的志業

一、 校長培育班課程激發學員熱忱邁向卓越校長之路

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能幫助「激發熱忱，邁向校長之路」同意度的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.476，其中在五點量表中勾選「5」的有 66.7%、選「4」的有 33.3%，對於校長培育班課程能幫助激發熱忱，邁向校長之路，具有一定的幫助有高度的同意。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員在培育班上課中，因結識許多目標一致的同學，也認識教授、資深校長，過請益互動歷程中，校長的志業上更顯堅定。

二、 校長培育班課程能強化學員承擔領導責任實踐教育的理想

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能幫助「承擔領導責任，實踐教育理想」同意度的平均數(M)=4.74，標準差(SD)=0.444，其中在五點量表中勾選「5」的有 73.7%、選「4」的有 26.3%，對於校長培育班課程能幫助學員承擔領導責任，實踐教育理想具有高度的同意度。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員在校培班學習知教育理論與實務，對於教育政策有關優質學校評選向度，願意擔任主筆撰寫校務經營的歷程，也樂於實踐其教育職志。

三、 校長培育班課程能提升學員經營學校教育的使命感

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能幫助「提升擔任校長的使命感與志願」同意度的平均數(M)=4.72，標準差(SD)=0.453，其中在五點量表中勾

選「5」的有 71.9%、選「4」的有 28.1%，對於校長培育班課程能幫助提升學員在擔任校長的使命感，進而提升其在社會的認可與尊重具有高度的同意度。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員在他的鼓勵之下報讀校培班，發現其對校長志業益顯堅定，且表示他有原住民的身分，若當上校長而承擔貢獻教育工作，有榮耀族人的使命感，族人也會引以為傲。

四、 校長培育班課程能促進學員貢獻教育工作承擔社會責任

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能幫助學員「奉獻心力辦教育，承擔社會責任」同意度的平均數(M)=4.81，標準差(SD)=0.398，其中在五點量表中勾選「5」的有 80.7%、同意選「4」的有 19.3%，對於校長培育班課程能激勵學員願意奉獻心力辦教育，承擔社會責任，投入校長的行列承擔領導責任，辦好教育的效益具有高度的同意。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員表示若他完成校培班課程也順利考上校長，抱著榮耀族人的信念，願意奉獻教育心力，為社會福祉而努力。

五、 校長培育班課程能擴展學員人際網絡獲得緊密心理及社會支持

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能幫助其「拓展人際網絡，獲取心理社會支持」同意度的平均數(M)=4.84，標準差(SD)=0.368，其中在五點量表中勾選「5」的高達 84.2%、選「4」的有 15.8%，對於校長培育班課程能幫助學員拓展人際網絡，獲取心理社會支持的效益具有高度的認同。

另外根據焦點座談結果，兩位受訪者表示學員返校後，不僅自身對教育的熱誠和向上提升的作為有所改變，甚且帶動同仁對教育在認知和情意上的改變。

六、 校長培育班課程能堅定學員貢獻教育信念充實內在心理

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能幫助「堅定奉獻教育，充實內在心理」同意度的平均數(M)=4.77，標準差(SD)=.423，其中在五點量表中勾選「5」的有 77.2%、選「4」的有 22.8%，對於校長培育班課程能幫助學員堅定奉獻教育

的信念，充實內在心理的效益亦獲得高度的認同。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員在校培班學習過程中，返校對教育 111 和優質學校評選很有自信的樂於參與、奉獻所學，顯現校培班課程內容堆疊他的信心。

七、 校長培育班課程能堅定學員自我實現機會提升成為校長榮譽感

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能幫助「提升成為校長的榮譽感與榮耀」同意度的平均數(M)=4.68，標準差(SD)=.469，其中在五點量表中勾選「5」的有 68.4%、選「4」的有 31.6%，近七成的學員非常同意校長培育班課程能幫助其提升成為校長的榮譽感與榮耀感。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示學員在校培班學習過程中，返校對教育 111 和優質學校評選很有自信的樂於參與、奉獻所學，顯現校培班課程內容堆疊他的信心。

八、 校長培育班課程能幫助學員將擔任校長納入職涯規劃

根據本研究問卷調查結果可發現，問卷填答者認為校長培育班能幫助學員「將擔任校長納入職涯規劃架設教育職涯階梯」同意度的平均數(M)=4.82，標準差(SD)=.384，其中在五點量表中勾選「5」的高達 82.5%、選「4」的有 17.5%，對於校長培育班課程能幫助學員將擔任校長納入職涯規劃具有高度的同意度。

另外根據焦點座談結果，受訪者表示受過校培班課程的學員，對於有志擔任校長一職，願把擔任校長當為生涯規劃之一環。

第二節 校長儲訓班實施成效之主要研究發現

本節綜整校長儲訓實施成效的問卷調查、訪談與焦點座談之結果與分析，統整提出整體的看法。主要研究發現，分作四大點來陳述，包括：校長儲訓班課程與臺北校長學的契合程度、校長儲訓班課程實施的適切性、校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能、及校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展等。

壹、 校長儲訓班課程與臺北校長學的契合程度

一、 儲訓班課程規劃能與校長學方案的願景與圖像相契合

透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程規劃，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)=4.75，標準差(SD)=0.45，勾選項 5 的有 75%、選項 4 的有 25%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

透過問卷調查，校長儲訓班課程規劃契合臺北校長學圖像之程度中，其中「展經營品質」排序 1；「敏人際互動」排序 2；「能兼容並蓄」排序 3；「立全球宏觀」排序 4；「願終身學習」排序 5；「領創新實驗」排序 6。問卷排序與校長學圖像排序有別之處，在於問卷填答者較看重校長對領導任務的擔當及發展學校特色，至於開展並具備國際視野，則被列為校長當責與建立學校共好文化之後。

綜上，填答問卷者認為儲訓課程之規劃確能與校長學方案的願景與圖像相契合，可提升臺北市校長的優質領航知能與視野，實現都會的教育理念與藍圖。

二、 校長儲訓班課程規劃能與校長學方案儲訓階段的定位、目標相契合

透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程規劃，能符合臺北校長學『深耕專業--儲備具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長。』的定位。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，勾選項 5 的有 91.7%、選項 4 的有 8.3%，勾 4 以上選項達 100%，呈現各選項中最高的契合同意度。

透過問卷調查，校長儲訓班課程規劃能達成臺北校長學儲訓階段目標之程度中，能「統整學校領導的知識與能力」排序 1；「開拓學校領導的胸襟與視野」排序 2；「取得校長候用資格並能承擔學校領導的任務」排序 3；「內化師傅校長的辦學經驗與態度」排序 4。顯見對問卷填答者而言，儲訓班課程可以幫助學員整合並增進領導相關知能，同時擴展領導者的視野高度，有助於未來領導工作任務的達成。

綜上，問卷填答者相當認同儲訓課程的規劃確實可以深耕校長領導專業知能，並能展現教育專業知能，實踐教育理想。

三、 校長儲訓班課程規劃能與校長學方案儲訓階段的核心素養相契合

透過問卷調查，校長儲訓班課程規劃能符應臺北校長學核心素養之程度中，能「具有規劃校務發展與行政執行的素養」排序 1；「具備學校發展的宏觀視野與領導知能」排序 2；「熟練校長的職務內容並具執行校務的知能」排序 3；「具備課程發展與教學領導的能力」排序 4；「具備適足的教育法學素養與行政倫理規範」排序 5。

綜上，問卷填答者均高度認同校長學中的儲訓階段確可培養學員具備校務規劃與行政執行的素養，同時亦可提升學員宏觀視野與胸懷的素養與能力。

四、校長儲訓班課程規劃能與校長學方案儲訓階段的課程模組相契合

透過問卷調查，校長儲訓班課程模組中，最能達成臺北校長學要培養的校長儲備人才所應具備的知能中，「校長實習」排序 1；「教育政策與法規實務」排序 2；「學校領導與行政管理」排序 3；「學校實務帶狀課程」排序 4；「課程發展與教學領導」排序 5；「校園營造與資源統整」排序 6。顯見將校長實習提前至甄選過程中，以觀察實習的方式進行，讓學員最為有感；另可見問卷填答者對政策推動與法規實務的重視程度。

透過個別訪談，除對課程模組的縝密規劃表達相當肯定之外，另建議將課程模組依理論、實務或領導策略等內涵進行區分；可再增加住宿討論、空白課程、法學專業課程、魅力表達、異業參訪及到校實習等實用課程之時數；將現時重要議題如領導哲學、專業社群、危機處理等議題融入課程內涵；並針對候用校長需增能處，安排進階回流課程等作法，皆有助於未來研議修訂課程模組時做為重要參考。

綜上，無論是問卷填答者抑或個別受訪者均對臺北市中小學校長儲訓課程模組架構之完整性皆持肯定看法，且認為規劃內容相當豐富完備，亦認為能提升學員未來成為學校領導者的辦學視野與高度。

五、校長儲訓班課程規劃能與校長學方案儲訓階段包括：甄試觀察實習、資格取得及機構歷練等辦理要項相契合

透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程安排師徒學習，將觀察實習方式移至校長甄試階段辦理，同時併入甄試成績計算，能錄取優秀的學校人員進行儲訓。」之平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.49，勾選項 5 的有 66.7%、選項 4 的有 33.3%，勾選 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。惟本題目在各選項題中填答 5 的比例 66.7%為最低，

或可解釋為第一次列入甄試階段辦理的觀察實習，實習進行及成績核算方式尚待檢討改進，故認同比例在各選項題目中排序略低。

透過個別訪談，全體受訪者對甄選加入觀察實習均表達肯定的看法。但多數受訪者建議齊一評分標準，評分委員在評分前宜先建立評分共識；也有半數受訪者認為宜增加質性評量的人格特質質性描述、藉心得報告觀察應考人的思維與特質及當事人的自我省思等方式。

透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程成績評量，須評核通過始能取得候用校長資格，有助於儲備優質學校領導人才。」之平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，勾選項 5 的有 75%、選項 4 的有 25%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。顯示填答者均高度認同儲訓班課程的成績評量方式，認為有助於未來各校遴選校長之抉擇。

透過問卷調查，國中小候用校長認為「通過校長儲訓取得候用校長資格之學員，得有一年以上借調教育局及所屬機構，有助於拓增教育視野並增進行政歷練機會。」之平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，勾選項 5 的有 75%、選項 4 的有 25%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。顯示問卷填答者均高度認同候用校長借調教育局及所屬機構的作法，認為轉換不同教育機構，將有利於未來學校領導工作之承擔。

透過個別訪談，半數受訪者肯定目前候用校長借調教育局或所屬機構服務歷練所能發揮的功能。有受訪者建議採隨機分派到借調單位服務，並有半年輪調的機制；或將借調教育局或機構服務一年以上列為校長遴選的必要條件。

綜上而言，無論是問卷填答者抑或個別受訪者均認為校長儲訓班課程規劃能與校長學方案儲訓階段之辦理要項相契合，且能有助於未來各校遴選出適當的領導人才，更能有利於校長對校務經營之承擔。

六、校長儲訓班課程實施成效能與校長學方案相契合

透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程能強化候用校長校務經營的理念和使命感。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項 5 的有 83.3%、選項 4 的有 16.7%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

另透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程實施，能幫助候用校長掌握臺北市教育發展願景與方向，且能有效規劃未來校務發展計畫。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項 5 的有 83.3%、選項 4 的有 16.7%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。故儲訓班課程實施能幫助學員掌握政策走向，且能匯整多方資源，達成優質辦學的理想，其實施成果獲得填答者相當高的肯定。

綜上，問卷填答者高度認同經由校長儲訓歷程，不但可強化候用校長的辦學理念，且能使校長對扮演稱職且優秀的領導角色具有使命感。

貳、校長儲訓班課程實施的適切性

一、校長儲訓班課程之教學方式與授課師長之組成相當適切

透過個別訪談，受訪者多能肯定儲訓規劃多元教學的做法另部分受訪者建議再增加學員人數及自主學習的機會，同時提供了更新的教學與學習策略。

透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程能以講授、討論、報告、實作及團隊合作學習等多元方式實施。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項 5 的有 83.3%、選項 4 的有 16.7%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。能將團隊合作分組，再透過討論、報告與實作的方式，能共創學習型組織，有助於受訓學員的知識架構。

另透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程包括教授的理論評析和教育行政人員、企業領導人及校長的經驗講述與示範，能兼具理論與實務。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項 5 的有 83.3%、選項 4 的有 16.7%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。儲訓班課程實施，所邀約之講座能兼顧理論與實務，從填答者勾選統計結果可得知，此一選項题目的適切性獲得相當高的肯定。

綜上，無論是問卷填答者抑或個別受訪者均認為現今儲訓教學方式多以創新活潑的教學模式，協助學員統整知識，並透過同儕互相觀摩、分享成果，故其適切性能獲得相當高的肯定。

二、校長儲訓班課程學習形式相當適切

透過問卷調查，校長儲訓班課程學習方式中「學校經營實踐」排序 1；「校長觀察實習」排序 2；「師徒學習」排序 3；「核心課程研修」排序 4；「案例學習」排序 5；「標竿學習」排序 6；「專業學習社群」排序 7。其中，實務帶狀課程(含學校經營實踐、校長觀察實習、案例學習、標竿學習)、師徒制度、駐班師傅、專業學習社群四項填答平均數分別為 5.00、4.92、5.00 及 4.83，同意適切的比例相當高。

三、校長儲訓班學校實務帶狀課程相當適切

國中小候用校長認為「校長儲訓班學校實務帶狀課程，包括：校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 及駐班師傅經驗分享等，能幫助校長拓展視野、傳遞新知、觀摩典範並具備實務轉化能力。」之平均數(M)=5.00，標準差(SD)=0.00，勾選項 5 的達 100%，呈現最高同意度。

學校實務帶狀課程設計多樣化的學習方式，透過計畫撰寫、標竿參訪、師傅傳承及專業社群等不同形態的實用課程，幫助學員培養領導者應具備的全方位知能，其規劃與實施的適切性獲得了平均數 5.00 的最高肯定。

透過個別訪談，多數受訪者均肯定了帶狀課程的實用意義與價值；另建議增設不同類別的課程主題，希望能增加實務練習與討論分享的時間；如能在課程實施前先進行師傅培訓或共備則更佳。

綜上，無論是問卷填答者抑或個別受訪者均對儲訓課程的學習方式十分認同，且相當肯定帶狀課程的實用意義與價值。

四、校長儲訓班課程實施期程相當適切

透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程實施期程為 8 週共計 270 小時，另外含 10-12 週校長甄選的觀察實習。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，勾選項 5 的有 91.7%、選項 4 的有 8.3%，候用校長針對校長儲訓班課程實施期程與校長甄選的觀察實習，勾選 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

候用校長能認同儲訓班實施期程為 8 週，另外加校長甄選階段的觀察實習作法。此

實施期程規劃的適切性，獲得問卷填答者相當高的肯定。

透過個別訪談，針對臺北市中小學校長儲訓 8 週實施期程外加校長甄試期間 10-12 週觀察實習的做法，可以繼續維持。而實施期程甄選中的觀察實習部分，多數受訪者建議時間長短再依需求適度調整，並可檢討其評核功能；另有受訪者建議再增加儲訓實習，期能幫助學員得到更紮實有效的訓練。

綜上，無論是問卷填答者抑或個別受訪者均認為校長儲訓班課程實施期程能彰顯儲訓的效益性，時間規劃也相當適切，不但可涵養未來學校領導者的心智模式，亦可拓展宏觀的跨域視野，使能成為一位全方位的優質校長。

五、校長儲訓班課程安排師傅教導與駐班師傅相當適切

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程安排師傅教導，是由資深校長進行經驗交流與分享，能藉由對話習得校務領導、經營及待人處世的觀念。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，勾選項 5 的有 91.7%、選項 4 的有 8.3%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

歷年來儲訓課程均會邀請資深且辦學經驗豐富的校長與學員們進行深度交流，不但建立師徒之間堅實的互動情誼，且透過師傅校長的居間協助，能讓候用校長拓增見識與人脈資源，其適切性獲得填答者相當高度的肯定。

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程安排駐班師傅，是由退休校長或現職優秀校長近身傳承經驗，能提供候用校長學習辦學精髓的機會。」之平均數(M)=5.00，標準差(SD)=0.00，勾選項 5 的達 100%，呈現最高同意度。

駐班師傅親身陪伴關照，給予儲訓學員實質與精神上的最大支持，且能隨機給予指點教導，傳承辦學精華，其適切性獲得平均數 5.00 的最高肯定。

國中小候用校長認為「透過校長儲訓班同儕相互觀摩，共同分享成果，建立專業學習社群，能滿足校長全方位專業知能之需求。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，勾選項 5 的有 83.3%、選項 4 的有 16.7%，勾 4 以上選項達 100%，呈現高同意度。

專業學習社群之實施是以小組合作學習為基本運作原則，透過小組議題討論促進學員表達、交流與連結不同的觀點，以獲得集體心得，其中「儲訓 PLC」即為學習社群最

具代表的課程實施作法，整體適切性獲得填答者相當高的肯定。

六、 校長儲訓班課程學習評量方式相當適切

透過問卷調查，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程成績評量方式包括學習表現與綜合表現成績兩部分，並安排二者配分比例，評量機制能確保儲訓品質。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，勾選項5的有91.7%、選項4的有8.3%，勾4以上選項達100%，呈現高同意度，儲訓班課程評量方式之公正程度與適切性獲得填答者相當高的肯定。

透過個別訪談，大多數受訪者肯定校長儲訓班學習評量的機制，亦有受訪者建議擴編評量人員就近觀察受訓學員的日常表現；或增加評量人員入班觀察，以輔助書面作業評量；另可增加駐班師傅評分權責。

綜上，無論是問卷填答者抑或個別受訪者均認為校長儲訓班課程學習評量方式相當適切，其特點在於評量分數比例分配得宜，評量面向多元且具客觀性。

參、 校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能

一、 校長儲訓班課程幫助學員理解市政計畫脈絡及教育政策要旨

根據問卷統計結果得知，國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能幫助學員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。」同意其課程效能的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.49，其中在五點量表中勾選「5」的有66.7%、選「4」的有33.3%，普遍同意數偏高。

另一題項問卷結果顯示：國中小候用校長認同「校長儲訓班課程能幫助學員掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。」其課程效能的平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，其中在五點量表中勾選「5」的有83.3%、選「4」的有16.7%，儲訓班幫助候用校長掌握教育政策要旨，落實教育政策，也呈現偏高的同意度。

再由焦點座談結果看：大多數受訪者均認同儲訓課程有助於候用校長對教育政策的理解、掌握與落實，且能積極配合與投入。

綜上，對於校長儲訓班課程能幫助學員理解市政計畫的脈絡及教育政策內涵，使校務經營符應市府決策，其課程效能獲得學員及受訪者高度同意。

二、校長儲訓班課程幫助學員提升法學素養

透過問卷統計結果得知，國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能提升學員法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。」同意其課程效能的平均數(M)=4.42，標準差(SD)=0.67，其中在五點量表中勾選「5」的有 50.0%、選「4」的有 41.7%，選「3」的有 8.3%，可見對於校長儲訓班課程有助提升法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務，可提供候用校長未來擔任校長時，應用在相關法律層面的助益得到高度同意。

三、校長儲訓班課程幫助學員提升領導知能及校務經營素養

由問卷統計結果得知，國中小候用校長認同「校長儲訓班課程能提升學員的領導素養，充實校務經營的知能」同意其課程效能的平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，且在五點量表中勾選「5」的有 91.7%、選「4」的有 8.3%，獲多數學員認同。

再由另一題項問卷統計結果得知，校長儲訓班學員認同「校長儲訓班課程有利於學員提升領導知能，能儲備未來擔任校長的專業與能力」的課程效益的平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29，其中在五點量表中勾選「5」的有 91.7%、選「4」的有 8.3%，也呈現高度同意。

再由焦點座談結果得知：全數受訪者均認同候用校長對校務經營的用心和努力，並能不斷充實自己的領導知能，能更重視方向和細節，期能做好各種準備，有助於未來學校的領導工作。

綜上，對於校長儲訓班課程有助提升學員的領導知能，充實校務經營的素養，此課程效益獲得儲訓班學員及受訪者高度認同。

四、校長儲訓班課程幫助學員增強課程與教學專業

由問卷統計結果得知，校長儲訓班學員認同「校長儲訓班課程能增強學員課程與教

學領導專業知能，提升學校課程與教學品質」的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.65，其中在五點量表中勾選「5」的有 75%、選「4」的有 16.7%、選「3」的有 8.3%，可見對於校長儲訓班課程有助增進課程教學領導知能，提升課程與教學品質，皆為整體受試者之共識。

再由焦點座談結果得知：有受訪者認同通過儲訓課程教導後的候用校長，在課程知能及教學領導專業方面會更具理念與方向。

綜上，對於校長儲訓班課程有助增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質，此課程效益乃為整體受試者的共識。

五、校長儲訓班課程幫助學員建立良好公共關係

由問卷統計結果得知，校長儲訓班學員認同「校長儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持」其課程效能的平均數(M)=4.58，標準差(SD)=0.52，其中在五點量表中勾選「5」的有 58.3%、選「4」的有 41.7%，呈現高同意度。

再由焦點座談結果得知：大多數受訪者均認同候用校長參與過儲訓課程後，在建立公共關係方面更具有主動性，包括借調教育局、參與學校活動及回饋學校等，能顯現出相當積極的正向態度。

綜上，校長儲訓班課程能幫助學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持，以利匯聚更多資源襄助辦學，獲得整體受試者普遍認同。

六、儲訓班課程幫助學員充實危機管理知能

由問卷統計結果得知，校長儲訓班學員認同「校長儲訓班課程能充實學員危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制」其課程效能的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.49，且在五點量表中勾選「5」的有 66.7%、選「4」的有 33.3%，呈現多數學員認同的結果。

再由焦點座談結果得知：全體受訪者均肯定候用校長在危機處理本來就具備的歷練和處理能力，經過儲訓課程的教導後，無論是在預防抑或是應變能力，更有方法和積極態度。

綜上，校長儲訓班課程能充實學員危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制，此課程效益獲得儲訓班學員及受訪者高度認同。

七、校長儲訓班課程幫助學員掌握新興議題發展有效行動

由問卷統計結果得知，校長儲訓班學員認同「校長儲訓班課程有利於學員掌握新興議題，並發展有效的行動策略」的課程效益的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，其中在五點量表中勾選「5」的有75%、選「4」的有25%，可見獲得學員普遍認同。

再由焦點座談結果得知：半數受訪者認為經過儲訓課程教導的校長，比較能具備議題創新的知能，且對於各處室業務的推動，會更有積極的想法和建議。

綜上，隨著社會變遷及政經局勢的驟變，新興議題如雨後春筍般出現，校長對於新興議題的敏覺與即時因應的素養隨之成為必修的課題。儲訓班課程規劃能體察新一代校長的需求，開設相關課程，以符應時代及學員需求，自然獲得相對應的高同意度。

肆、校長儲訓班課程促進學員未來校長生涯發展

一、校長儲訓班課程幫助學員堅定教育志業的信念

由問卷統計結果得知，國中小候用校長認同「校長儲訓班課程能堅定學員終身奉獻教育，以教育為志業的信念。」的課程效益之平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.65，其中在五點量表中勾選「5」的有75%、選「4」的有16.7%，勾選3的有8.3%，可見對於校長儲訓班課程幫助堅定奉獻教育，以教育為志業的信念，有一定程度的助益。

再由焦點座談結果得知：受訪者肯定候用校長擔任校長的準備是不分時空，隨時充實自己的專業。此結果並未直接呼應儲訓班課程對於校長志業的助益程度。

綜上，能堅定以教育為終身志業的信念，是擔任校長奉獻教育的基本動力來源，有堅定不移的信念才能不憂不懼地不負使命。雖然焦點座談的結果並未呼應本題題旨，但在問卷統計結果中，顯示高度同意，肯定校長儲訓班課程對於校長志業的信念培養是多有助益的。

二、校長儲訓班課程幫助學員提高校長遴選優勢

由問卷統計結果得知，國中小學候用校長認同「校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高校長遴選的優勢。」其同意度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，其中在五點量表中勾選「5」的有75%、選「4」的有25%，可見國中小學候用校長對於校長儲訓班課程幫助學員儲備領導實力，提高校長遴選的優勢，呈現很高的同意度。

再由焦點座談的結果看，半數受訪者都了解並支持候用校長的未來意向或選擇備案(借調到教育局或回學校擔任主任)。也有受訪者肯定儲訓班課程對於候用校長的專業知能、心理素質及人際網絡等方面的提升有所助益。

綜上，由於現階段校長出缺名額相較於往年縮減甚多，候用校長參與校長遴選勝出的機會相對減少，因此借調教育局或回學校擔任主任，確是一種不得不然的選擇備案。兩位焦點座談的受訪者雖未直接表明儲訓班課程是否有助於校長遴選，但卻認同儲訓班課程與遴選優勢有關的能力要件，如：專業知能、心理素質及人際網絡等方面的提升有所助益。而問卷統計結果則普遍高度認同校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高校長遴選的優勢。所以校長儲訓班課程提升校長遴選優勢是學員整體的共識。

三、 校長儲訓班課程幫助學員實現教育理想

由問卷統計結果得知，國中小候用校長認同「校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高領導效能，實現教育理想。」同意度的平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，其中在五點量表中勾選「5」的有83.3%、選「4」的有16.7%，可見校長儲訓班課程能幫助學員提高領導效能，實現教育理想。

再由焦點座談的結果看，受訪者肯定儲訓對於增進候用校長實現教育理想的效能。

綜上，問卷調查及焦點座談的結果都肯定校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高領導效能，實現教育理想。

四、 儲訓班課程幫助學員獲得社會認可與尊重

由問卷統計結果得知，國中小候用校長認同「校長儲訓通過校長儲訓取得候用校長資格，有助於獲得認可與尊重，並提升學員的社會地位。」其同意度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，其中在五點量表中勾選「5」的有75%、選「4」的有25%，有超過7

成的學員認為校長儲訓班課程能幫助學員取得候用校長資格，並提升社會地位。

再由焦點座談的結果看，受訪者肯定儲訓課程能改變候用校長的行為模式與身分認同及尊重。

綜上，問卷調查及焦點座談的結果都肯定校長儲訓通過校長儲訓取得候用校長資格，有助於獲得認可與尊重，並提升學員的社會地位。

五、校長儲訓班課程幫助學員發揮影響力實踐社會責任

由問卷統計結果得知，知國中小候用校長認同「校長儲訓取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任。」其同意度的平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39，其中在五點量表中勾選「5」的有 83.3%、選「4」的有 16.7%。可見國中小校長儲訓班課程有助於校長發揮更大影響力，具有高同意度。

再由焦點座談的結果看，受訪者肯定儲訓課程能改變候用校長的使命感、責任心，因而能在艱困中完成任務，獲致讚許。

綜上，經由問卷填答者及受訪者對校長儲訓取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任之同意度，可得知校長儲訓班課程能改變候用校長的使命感、責任心，因而能在艱困中完成任務，傳承教育大愛，實踐社會責任，並獲致讚許

六、校長儲訓班課程幫助學員拓展人際網絡

由問卷統計結果得知，國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能拓展學員的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。」其同意度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45，其中在五點量表中勾選「5」的有 75%、選「4」的有 25%，有超過 7 成的學員認同校長儲訓班課程能幫助學員拓展人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。

再由焦點座談的結果看，受訪者肯定儲訓課程能強化候用校長的人際網絡經營，有效連結相關人力與物力資源。

綜上，人際關係也是重要資源，人際網絡的經營也是校長經營校務的重點之一，校長居於資源整合者的立場，要能洞察人際網絡運作，掌握有效的人脈資源。經由問卷填

答者及受訪者對校長儲訓班課程能拓展學員的人際網絡的同意度，可得知儲訓班課程能發揮幫助學員拓展人際的功能，普受肯定。

七、校長儲訓班課程幫助學員獲得內在的充實與喜樂

由問卷統計結果得知，對於「校長儲訓班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。」的題項，國中小候用校長的看法，其同意度的平均數為 $(M)=4.92$ ，標準差 $(SD)=0.29$ 。在五點量表中勾選「5」的有 91.7%、選「4」的有 8.3%。顯見校長儲訓班課程能幫助學員堅定教育信念，而獲致內在的充實有高同意度。

綜上，把教育做為畢生志業的教育人，始終懷著熱情去形塑優質的學習環境，啟發學生的潛能。過程中，他們獲得的最大回饋不在物質的富裕，而是精神的富貴，亦即內在的充實與喜樂。經由問卷填答者及受訪者表示認同校長儲訓班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實，可得知儲訓班課程能發揮幫助學員因奉獻而豐富內在的課程效益，普受肯定。

八、校長儲訓班課程幫助學員提升未來成為校長榮譽感

由問卷統計結果得知，對於「校長儲訓班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。」的題項，國中小候用校長表示認同的平均數為 $(M)=4.92$ ，標準差 $(SD)=0.29$ 。在五點量表中勾選「5」的有 91.7%、選「4」的有 8.3%。學員逾 9 成的同意度，顯見校長儲訓班課程能幫助學員滿足自握實現，提升榮譽感。

再由焦點座談的結果看，受訪者肯定儲訓課程能強化候用校長的榮譽成就感；候用校長也能把握出線的機會，爭取好感及知名度。

綜上，榮譽成就感是人所追求的心理自在安適的狀態，一個人當完成一件事之後有成就的愉悅；又當被團體或關鍵個人認可甚或給予殊榮時，產生榮譽感及高度的愉悅感受。校長儲訓班課程規劃與實施能關注此面向，並獲致問卷填答者及受訪者的認同，高度肯定校長儲訓班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。

九、儲訓班運作有助於學員發展期別認同，凝聚同學情誼

透過個別訪談的結果看，受訪者認為期別認同是校長未來校務經營合作、相互支援的基石，也有利於校長遴選之競合氛圍，因此有半數受訪者對儲訓班學員的期別認同持肯定的看法。

不過，有受訪者以自身經驗有感而發的表示，由於近年甄選名額偏少，致同儕人數過少，再加上甄選方式改變、儲訓未安排住宿等因素，同學之間難以發揮互動效應，亦未能產出情同手足的同儕情誼，而感覺有些許遺憾。

部分受訪者認為期別認同是同儕互動的自然發展，順勢而為就是最佳策略；也有受訪者表示，校長遴選的競爭不利情誼發展，期別認同只好順其自然發展。

對於期別認同的建議，有受訪者建議多與不同期別校長互動交流，以拓展視野。也有期許校長同儕由重視情誼感性的期別認同，漸漸發展為強調教育理想的價值認同，以發揮辦學理想為目標。

綜上，對於儲訓學員自然發展的期別認同現象，有半數受訪者持肯定的看法。對期別認同的建議，部分受訪者持順勢而為的看法，主張順其自然發展；也有建議由期別認同發展為價值認同，以發揮教育理想。

十、校長儲訓班課程幫助學員發展教育職涯階梯

由問卷統計結果得知，對於「校長儲訓班課程能扎實學員將擔任校長作為生涯規劃，發展教育職涯階梯。」的題項，國中小候用校長表示同意的平均數為 $(M)=4.83$ ，標準差 $(SD)=0.39$ 。在五點量表中勾選「5」的有 83.3%、選「4」的有 16.7%。學員逾 8 成的同意度，顯見校長儲訓班課程能幫助學員做好生涯規劃，發展職涯階梯。

再由焦點座談的結果看，受訪者肯定儲訓課程能強化候用校長的生涯體認，並能積極規劃生涯目標及職涯發展。

綜上，校長儲訓班課程對於候用校長的生涯發展多所助益，藉由儲訓課程的洗禮，凡將來擔任校長該有的生涯準備都能一一到位，諸如：教育志業信念、校長遴選的應對、堅定實現教育理想的意志、認同與尊重新的身分、爭取實踐社會責任機會、發展人際網絡、滿足榮譽成就感及規劃生涯目標、發展職涯階梯等各個面向對候用校長發揮的效益，都受到高度肯定。

第三節 校長培育班實施成效之研究結論與精進建議

本節首先提出校長培育班研究結論，接續對校長培育班提出精進建議：

壹、校長培育班實施成效之研究結論

一、校長培育班課程規劃契合臺北校長學內涵；校長培育班課程的實施亦具有良好的適切性。

臺北校長學是校長培育班課規劃的依據，問卷調查結果發現，不論願景、定位、學習方式、資績加分、入學考試、實施成效，其契合度平均數(M)均在 4.51 以上，顯示校長培育班課程規劃契合臺北校長學內涵。校長培育班課程實施，問卷調查結果發現，不論在專業典範、實施期程、課程規劃、理論實務、師徒傳承、校長見習、學習評量與學分補助，其適切性平均數(M)均在 4.61 以上，顯示校長培育班課程的實施亦具有良好的適切性。

二、校長培育班課程規劃契合臺北校長學發展願景、定位；也掌握了校長圖像、教育目標與核心素養。

校長培訓班課程規劃，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，問卷調查結果平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434；能符合臺北校長學「涵養根基—培育具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才」的定位，問卷調查結果之平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434，顯示校長培育班課程規劃契合臺北校長學發展願景、定位。而校長圖像中以「敏人際互動」、「展經營品質」最被看重；教育目標以「具備學校領導的知識與能力」、「激發學校領導的意願與熱誠」最為重要；核心素養中以「具備學校領導的價值信念與服務熱誠」、「習得校務規劃與學校領導知能」最為關鍵。

三、校長培育班課程規劃其課程模組、學習方式符應臺北校長學的規範，但實施課程有再精進的空間。

校長培育班課程規劃其課程模組中以「校長使命與專業」、「學校領導與經營」最被

看重；問卷調查結果之平均數(M)=4.77，標準差(SD)=0.464，顯示校長培育班課程學習方式能與臺北校長學學習形式相契合，而校長培育班課程規劃能符合臺北校長學所規劃學習方式的專業課程研修、主題研討、案例學習、師徒學習和專業學習社群等學習形式」。但在訪談時有半數的受訪者，提出宜增加新興議題課程，教學方式增加對話與實務演練等實施課程。

四、校長培育班的實施實現了臺北校長學校長培育評估學員領導潛力與對學習成就給予對價肯定的必要關鍵作為。

在校長培育班以入班面試評估考生領導潛力與熱忱，問卷調查結果可發現，目前校長培育班甄選的方式與其能有效評估考生領導潛力與熱忱契合度之平均數(M)=4.51，標準差(SD)=.571；訪談結果中，半數訪談者對於校長培育班招生採用面試方式表示認同，可檢核學員是否具有領導者的動機和特質。在問卷調查中，填答者認為完成校長培育班課程後參與臺北市候用校長甄試，資績部分可加分，能吸引優秀學校行政人才報名參加校長培育班，投入校長領導工作之平均數(M)=4.74，標準差(SD)=0.483，顯示對學習成就給予對價肯定的必要性。

五、校長培育班強調專業知能與典範學習，也能兼及教育理論與學校運作實務。

問卷調查結果發現，認為校長培育班能強調專業知能兼具典範學習，進而符合將來擔任校長的需求，其適切性的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434，顯示校長培育班課程強調專業知能與典範學習。校長培育班課程由教授的理論評析與校長的實務示範，兼具理論與實務，其適切性問卷調查結果平均數為(M)=4.81，標準差(SD)=.398；另訪談結果顯示多數訪談者也認同目前透過教授在知識理論的解析和探究，課程搭配資深校長的實務分享的課程實施方式。

六、校長培育班課程實施能掌握課程要旨，學習方式多元，也有適切的教學評量，惟，亦可增加統整性評量。

問卷調查結果發現，授課師資(教授與校長)能掌握課程要旨，教學亦能提升成員參與討論與動機，其適切性的平均數為(M)=4.79，標準差(SD)=.411。校長培育班之學習方

式的適切性，問卷調查結果發現，課程學習方式之適切性排序加權平均從高而低，以「專業課程研修」、「主題研討」、「師徒學習」最被看重。對於由授課講座評分、交心得作業、出缺席狀況，合格即授予結業證書等學習評量及其成效的方式適切性的平均數為(M)=4.68，標準差(SD)=.434。惟，在訪談中，部分受訪建議可增加學員成果發表會方式，由學員發表修習校培班所有課程之後的綜合學習心得、治校理念、校務領導及願景，請專家學者、同儕互評及師傅校長參與評核，以符合多元評量之旨。綜上，學習評量顯示校長培育班課程實施能掌握課程要旨，學習方式多元，也有適切的教學評量，惟亦可考量增列成果發表、歷程檔案等統整性評量。

七、 校長培育班課程中拜師禮與校長見習，充分發揮潛在課程的功能。

問卷調查結果發現，校長培育班課程的「拜師禮」有承襲尊師重道之傳統師徒傳承係功能之適切性平均數為(M)=4.72，標準差(SD)=.453。「校長見習」的課程安排，讓師傅校長可以示範成為學員的典範楷模，並從見習中獲得更深刻的學習與實踐，具有高度的適切性，其適切性的平均數為(M)=4.75，標準差(SD)=.434。都顯見校長培育班課程中拜師禮與校長見習，充分發揮潛在課程的功能。

八、 校長培育班課程能提升學員現職學校的行政能力；也能強化學員未來校長生涯發展的志業。

問卷調查結果顯示，校長培育班課程能提升學員現職學校行政能力，其總平均數為(M)=4.78，標準差(SD)=.42。不論在教育潮流、教育政策、法學素養、行政知能、課程教學領導、公共關係、學校經營與自主學習等都有良好的成效。在強化學員未來校長生涯發展的志業，其總平均數為(M)=4.76，標準差(SD)=.43，顯示不論在校長志業、教育理想實現、社會認可尊重、實踐社會責任、增進人際網絡、內心喜樂、增進榮譽成就感與發展生涯階梯，都能有效地強化學員未來校長生涯發展。

九、 校長培育班課程提高學員行政能力，掌握教育潮流並認知重要教育政策。

問卷調查結果發現，校長培育班能提升校務規劃與執行能力的平均數(M)=4.81，標準差(SD)=0.398；焦點座談結果，受訪者表示學員於校長見習之後，樂於和任職學校校

長討論和請教相關校務各項問題，而對於教育政策有更深入的了解，改變了自我的個性而更圓融、更有自信，且更有耐挫力。問卷調查結果也發現，校長培育班能有助掌握當今教育潮流與趨勢，並提升現職學校行政效能的平均數(M)=4.82，標準差(SD)=0.384。問卷填答者認為校長培育班能有助教育政策的分析、解讀與轉化，並提升其在現職學校行政效能的平均數(M)=4.79，標準差(SD)=0.411；焦點座談結果，受訪者表示學員回校後顯現對教育潮流更能掌握，不僅處理校務更有自信，行政運作知處理也更明確掌握。不論問卷調查或焦點座談，都顯見校長培育班課程提高學員行政能力，掌握教育潮流並認知重要教育政策。

十、 校長培育班課程提升學員學校行政知能，豐富教育法學素養，也體認公共關係的重要。

問卷調查結果發現，校長培育班能增進學員領導知能，提升學校行政運作功能的平均數(M)=4.84，標準差(SD)=0.368。校長培育班能提升學員法學素養，有助於學校落實依法行政的作為平均數(M)=4.74，標準差(SD)=0.483。校長培育班能建立良好公共關係，取得並善用資源推動校務的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434。問卷調查結果顯見，校長培育班課程提升學員學校行政知能，豐富教育法學素養，也體認公共關係的重要。

十一、 校長培育班課程促進學員課程教學領導與自主學習的知識與技能。

問卷調查結果發現，校長培育班課程能增強學員課程教學領導專業知能，提升學校課程教學品質的平均數(M)=4.79，標準差(SD)=0.411。校長培育班能提升自主學習能力，帶動學習風氣，其行政效能的平均數(M)=4.72，標準差(SD)=0.453。問卷調查結果顯見，校長培育班課程促進學員課程教學領導與自主學習的知識與技能。

十二、 校長培育班能堅定學員校長志業，踏實教育理想實踐與社會責任。

問卷調查結果發現，校長培育班能幫助「激發熱忱，邁向校長之路」同意度的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.476；焦點座談顯示學員在培育班上課中，因結識許多目標一致的同學，也認識教授、資深校長，過請益互動歷程中，校長的志業上更顯堅定。同時，校長培育班能幫助「承擔領導責任，實踐教育理想」同意度的平均數(M)=4.74，標準差

(SD)=0.444；焦點座談顯示學員在校培班學習知教育理論與實務，對於教育政策有關優質學校評選向度，願意擔任主筆撰寫校務經營的歷程，也樂於實踐其教育職志。再者，校長培育班能幫助學員「奉獻心力辦教育，承擔社會責任」同意度的平均數(M)=4.81，標準差(SD)=0.398；焦點座談顯示學員表示若他完成校培班課程也順利考上校長，抱著榮耀族人的信念，願意奉獻教育心力，為社會福祉而努力。綜上，校長培育班課程能堅定學員校長志業，踏實教育理想實踐與社會責任。

十三、校長培育班能提升學員教育工作的榮譽感，獲得社會的敬重，並將擔任校長納入生涯規劃。

問卷調查結果發現，校長培育班能幫助「提升成為校長的榮譽感與榮耀」同意度的平均數(M)=4.68，標準差(SD)=.469；焦點座談顯示，學員在校培班學習過程中，返校對教育 111 和優質學校評選很有自信的樂於參與、奉獻所學，顯現校培班課程內容堆疊他的信心。另外，校長培育班能幫助「提升擔任校長的使命感與志願」同意度的平均數(M)=4.72，標準差(SD)=0.453；焦點座談顯示，學員在他的鼓勵之下報讀校培班，發現其對校長志業益顯堅定，且表示他有原住民的身分，若當上校長而承擔貢獻教育工作，有榮耀族人的使命感，族人也會引以為傲。再者，校培班能幫助學員「將擔任校長納入職涯規劃架設教育職涯階梯」同意度的平均數(M)=4.82，標準差(SD)=.384；焦點座談顯示，學員對於有志擔任校長一職，願把擔任校長當為生涯規劃之一環。綜上，校長培育班能提升學員教育工作的榮譽感，獲得社會的敬重，並將擔任校長納入生涯規劃。

十四、校長培育班在提供教師專業成長進修管道並儲備更多未來學校經營人才，與臺北校長學契合。且在提升學員現職學校的行政效能及強化學員未來校長生涯發展的志業獲有成效。

問卷調查結果發現，校長培育班能提供教師專業成長進修管道並儲備更多未來學校經營人才的契合度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.434；同時，校長培育班學員對於「校長培育班課程提升學員現職學校的行政效能」，其整體的平均數(M)為 4.78，標準差(SD)為 0.42；在校長培育班學員對於「校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展的志業」其總體之平均數(M)為 4.76，標準差(SD)為 0.43。綜上，校長培育班在提供教師專業成長進修管道並儲備更多未來學校經營人才，與臺北校長學契合。且在提升學員現職學校的

行政效能及強化學員未來校長生涯發展的志業獲有成效。

貳、校長培育班實施之精進建議

一、校長培育班課程宜針對在校長學符合度排序較低的項目進行追蹤，了解真正原因，課程進行調整，或將來調整臺北校長學的內涵。

校長培育班課程規劃與臺北校長學圖像之契合度中排序較低的「願終身學習」；校長培育班課程規劃與臺北校長學教育目標之契合度較低的「有助於通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格」；校長培育班課程規劃能符應臺北校長學核心素養的程度較低的「正確認知校長的職務角色並引為終身職志」；以及校長培育班課程與臺北校長學方案課程模組契合度較低的「校長見習」、及「教育新興議題」。

二、校長培育班課程模組中宜增列新興議題課程，教學方式增加對話與實務演練等實施課程。

半數受訪者對模組建議加入新興議題，配合教育潮流、時代趨勢，階段性的教育政策推陳出新，學校執行面必然有所因應和執行，加上十二年國教課綱的眾多議題，校培班課程架構宜增列新興議題課程。半數受訪者建議課堂上的教學歷程中，若能以主題式進行分組分析、討論、對話和分享，或進行實務演練，促進同儕學習、合作學習，以增進學習效益。

三、校長培育班教學評量方式增加成果發表與歷程檔案，入學方式可納入現職校長推薦。

半數受訪者認為若需增加評量方式，可朝「總結性」的成果發表，製作學習檔案，除自評外，學員可以藉互評而相互觀摩，也不限於文件資料，依各人所選，如錄音、錄影亦可，藉以訓練口條能力。部分受訪者認為報考時本須經校長核章准許，但若有校長更願意大力推薦，相對表示校長除允諾報考之外，也能肯定學員有行政之特質和能力，而鼓勵其到校培班進修。

四、持續檢視校長培育班符合臺北校長學實施狀況與實施成效，滾動修正臺北校長

學。

本研究主要在探討校長培育班課程規劃與臺北校長學圖像的契合度、校長培育班課程實施的適切性、校長培育班課程提升學員現職學校的行政效能、以及校長培育班課程強化學員未來校長生涯發展的志業等四個面向，惟自臺北校長學於 2018 年 9 月頒布實施，僅 3 年不到時間，搜集的資料縱貫性尚不足，宜三、持續檢視校長培育班符合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。

第四節 校長儲訓班實施成效之研究結論與精進建議

本節首先提出校長儲訓班研究結論，接續對校長培育班提出精進建議：

壹、校長儲訓班實施成效之研究結論

一、校長儲訓班課程規劃契合臺北校長學內涵；校長儲訓班課程的實施亦具有良好的適切性。

臺北校長學是校長儲訓班課程規劃的依據，問卷調查研究發現，不論願景、定位、學習方式、觀察實習、資格取得、機構歷練及信念使命，其契合度平均數(M)均在 4.67 以上，顯示校長儲訓班課程規劃契合臺北校長學內涵。校長儲訓班課程實施，問卷調查研究發現，不論在實施期程、課程規劃、學習方式、帶狀課程、師徒制度、駐班師傅、專業社群、學習評量與實施成果，其適切性平均數(M)均在 4.83 以上，顯示校長儲訓班課程的實施亦具有良好的適切性。

二、校長儲訓班課程規劃契合臺北校長學發展願景、校長圖像，也掌握了該階段的定位與教育目標。

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程規劃，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。」依據問卷調查結果平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45。「校長儲訓班課程規劃，能符合臺北校長學『深耕專業--儲備具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長。』的定位。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29。兩者的契合度都相當高。在契合臺北校長學圖像之程度中，依序為「展經營品質」、「敏

人際互動」、「能兼容並蓄」、「立全球宏觀」、「願終身學習」及「領創新實驗」。能達成臺北校長學儲訓階段目標之程度中，依序為「統整學校領導的知識與能力」、「開拓學校領導的胸襟與視野」、「取得校長候用資格並能承擔學校領導的任務」及「內化師傅校長的辦學經驗與態度」。綜上顯示校長儲訓班課程規劃契合臺北校長學發展願景、校長圖像，也掌握了該階段的定位與教育目標。

三、校長儲訓班課程規劃契合臺北校長學核心素養，其實施課程符合臺北校長學的課程模組。

問卷調查結果顯示，校長儲訓班課程規劃能符應臺北校長學核心素養之程度中，依序為「具有規劃校務發展與行政執行的素養」、「具備學校發展的宏觀視野與領導知能」、「熟練校長的職務內容並具執行校務的知能」、「具備課程發展與教學領導的能力」及「具備適足的教育法學素養與行政倫理規範」。校長儲訓班課程模組中，最能達成臺北校長學要培養的校長儲備人才所應具備的知能中，依序為「校長實習」、「教育政策與法規實務」、「學校領導與行政管理」、「學校實務帶狀課程」、「課程發展與教學領導」及「校園營造與資源統整」。排序的完整性，顯示了校長儲訓班課程規劃契合臺北校長學核心素養，其實施課程符合臺北校長學的課程模組。

四、校長儲訓班課程規劃學員甄試觀察實習與機構歷練，強化校長校務經營知能與使命感，符應臺北校長學理念。

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程安排師徒學習，將觀察實習方式移至校長甄試階段辦理，同時併入甄試成績計算，能錄取優秀的學校人員進行儲訓。」依據問卷調查結果平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.49。認為「通過校長儲訓取得候用校長資格之學員，得有一年以上借調教育局及所屬機構，有助於拓增教育視野並增進行政歷練機會。」之平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45。認為「校長儲訓班課程能強化候用校長校務經營的理念和使命感。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39。綜上顯示校長儲訓班課程規劃學員甄試觀察實習與機構歷練，強化校長校務經營知能與使命感，符應臺北校長學理念。

五、校長儲訓班課程規劃著重學校經營的各面向，實施期程恰當，學校實務帶狀課程

頗具特色。但，帶狀課程在實施上宜加入更多的互動討論。

問卷調查結果顯示，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程包括教授的理論評析和教育行政人員、企業領導人及校長的經驗講述與示範，能兼具理論與實務。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39。認為「校長儲訓班課程實施期程為 8 週共計 270 小時，另外含 10-12 週校長甄選的觀察實習。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29。認為「校長儲訓班學校實務帶狀課程，包括：校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 及駐班師傅經驗分享等，能幫助校長拓展視野、傳遞新知、觀摩典範並具備實務轉化能力。」之平均數(M)=5.00，標準差(SD)=0.00，勾選項 5 的達 100%，呈現最高同意度。惟，透過個別訪談，多數受訪者均肯定了帶狀課程的實用意義與價值；另建議增設不同類別的課程主題，希望能增加實務練習與討論分享的時間；如能在課程實施前先進行師傅培訓或共備則更佳。綜上所示，校長儲訓班課程規劃著重學校經營的各面向，實施期程恰當，學校實務帶狀課程頗具特色。但帶狀課程在實施上宜加入更多的互動討論。

六、校長儲訓班課程重視教育典範傳承，推動師徒制度並配駐班師傅，也建立專業社群。

國中小候用校長認為「校長儲訓班課程安排師傅教導，是由資深校長進行經驗交流與分享，能藉由對話習得校務領導、經營及待人處世的觀念。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29。認為「校長儲訓班課程安排駐班師傅，是由退休校長或現職優秀校長近身傳承經驗，能提供候用校長學習辦學精髓的機會。」之平均數(M)=5.00，標準差(SD)=0.00。認為「透過校長儲訓班同儕相互觀摩，共同分享成果，建立專業學習社群，能滿足校長全方位專業知能之需求。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39。綜上所述，校長儲訓班課程重視教育典範傳承，推動師徒制度並配駐班師傅，也建立專業社群。

七、校長儲訓班課程學習方式多元，教學評量紮實，能確保儲訓品質。惟，配合教育政策，可更精緻的規劃實施課程。

問卷調查結果顯示，國中小候用校長認為「校長儲訓班課程能以講授、討論、報告、實作及團隊合作學習等多元方式實施。」之平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39。校長儲

訓班課程學習形式中，依序為「學校經營實踐」、「校長觀察實習」、「師徒學習」、「核心課程研修」、「案例學習」、「標竿學習」及「專業學習社群」。認為「校長儲訓班課程成績評量方式包括學習表現與綜合表現成績兩部分，並安排二者配分比例，評量機制能確保儲訓品質。」之平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29。綜上所示，校長儲訓班課程學習方式多元，教學評量紮實，能確保儲訓品質。

八、校長儲訓班課程能提升學員現職學校經營效能；也能強化學員未來校長生涯發展的志業。

問卷調查結果顯示，校長儲訓班課程能提升學員現職學校行政能力，其總平均數為(M)=4.71，標準差(SD)=.47。不論在市政發展、教育政策、法令規範、校務經營、課程教學、公共關係、危機管理、議題管理及領導知能等都有良好的成效。在強化學員未來校長生涯發展的志業，其總平均數為(M)=4.81，標準差(SD)=.42，顯示不論在校長志業、校長遴選助益、教育理想實現、社會認可尊重、實踐社會責任、增進人際網絡、內心喜樂、增進榮譽成就感與發展生涯階梯，都能有效地強化學員未來校長生涯發展。

九、校長儲訓班課程能有效儲備熟稔市政發展、教育政策與法令規範的學校領導人才。

問卷統計結果顯示，國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能幫助學員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)=4.67，標準差(SD)=0.49。認同「校長儲訓班課程能幫助學員掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。」的平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39。對於「校長儲訓班課程能提升學員法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。」的平均數(M)=4.42，標準差(SD)=0.67。綜上顯示，校長儲訓班課程能有效儲備熟稔市政發展、教育政策與法令規範的學校領導人才。校長儲訓班課程提升學員校務經營效能，強化危機管理、議題管理與公共關係能力。

十、校長儲訓班課程能豐富教育法學素養，提升學員危機管理知能，也體認公共關係的重要。

問卷統計結果顯示，國中小候用校長對於「校長儲訓班課程能提升學員法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。」的平均數(M)=4.42，標準差(SD)=0.67。認同「校長儲訓班課程能充實學員危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制」的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.49。認同「校長儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持」其課程效能的平均數(M)=4.58，標準差(SD)=0.52。焦點座談結果得知：受訪者均肯定候用校長在危機處理本來就具備的歷練和處理能力，經過儲訓課程的教導後，無論是在預防抑或是應變能力，更有方法和積極態度。同時認同候用校長參與過儲訓課程後，在建立公共關係方面更具有主動性，包括借調教育局、參與學校活動及回饋學校等，能顯現出相當積極的正向態度。

十一、校長儲訓班課程提高學員教育專業領導素養，紮實學員課程教學領導能力。

問卷調查結果顯示，國中小候用校長認同「校長儲訓班課程能提升學員的領導素養，充實校務經營的知能」同意其課程效能的平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29。認同「校長儲訓班課程有利於學員提升領導知能，能儲備未來擔任校長的專業與能力」的課程效益的平均數(M)=4.92，標準差(SD)=0.29。認同「校長儲訓班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質」的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.65。綜上顯示，校長儲訓班課程提高學員教育專業領導素養，紮實學員課程教學領導能力。

十二、校長儲訓班課程能堅定學員校長志業，踏實教育理想實踐與社會責任。

問卷調查結果顯示，國中小候用校長認同「校長儲訓班課程能堅定學員終身奉獻教育，以教育為志業的信念。」的平均數(M)=4.67，標準差(SD)=0.65。認同「校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高領導效能，實現教育理想。」的平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39。認同「校長儲訓取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任。」的平均數(M)=4.83，標準差(SD)=0.39。焦點座談結果得知：與會者肯定候用校長擔任校長的準備是不分時空，隨時充實自己的專業。此結果並未直接呼應儲訓班課程對於校長志業的助益程度。與會者也肯定儲訓課程能改變候用校長的使命感、責任心，因而能在艱困中完成任務，獲致讚許。綜上顯示，校長儲訓班課程能堅定學員校長志業，踏實教育理想實踐與社會責任。

十三、 校長儲訓班課程能提高學員獲選取得校長職位，拓展人際網絡，經營學校取得社會的認可與敬重。

問卷調查結果顯示，國中小學候用校長認同「校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高校長遴選的優勢。」其同意度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45。認同「校長儲訓通過校長儲訓取得候用校長資格，有助於獲得認可與尊重，並提升學員的社會地位。」其同意度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45。對於「校長儲訓班課程能拓展學員的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。」其同意度的平均數(M)=4.75，標準差(SD)=0.45。焦點座談的結果看，半數與會者都了解並支持候用校長的未來意向或選擇備案(借調到教育局或回學校擔任主任)。也有與會者肯定儲訓班課程對於候用校長的專業知能、心理素質及人際網絡等方面的提升有所助益；肯定儲訓課程能強化候用校長的人際網絡經營，有效連結相關人力與物力資源。綜上顯示，校長儲訓班課程能提高學員獲選取得校長職位，拓展人際網絡，經營學校取得社會的認可與敬重。

十四、 校長儲訓班課程能堅定學員教育信念，展現自我實現的成就感，開啟校長職涯階梯。

問卷調查結果顯示，對於「校長儲訓班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。」的題項，國中小候用校長的看法，其同意度的平均數為 (M)=4.92，標準差(SD)=0.29。對於「校長儲訓班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。」的題項，國中小候用校長表示認同的平均數為 (M)=4.92，標準差(SD)=0.29。對於「校長儲訓班課程能扎實學員將擔任校長作為生涯規劃，發展教育職涯階梯。」的題項，國中小候用校長表示同意的平均數為 (M)=4.83，標準差(SD)=0.39。焦點座談的結果看，與會者肯定儲訓課程能強化候用校長的榮譽成就感；候用校長也能把握出線的機會，爭取好感及知名度。與會者肯定儲訓課程能強化候用校長的生涯體認，並能積極規劃生涯目標及職涯發展。綜上所示，校長儲訓班課程能堅定學員教育信念，展現自我實現的成就感，開啟校長職涯階梯。

貳、 校長儲訓班實施之精進建議

一、 校長儲訓班課程宜針對在校長學符合度排序較低的項目進行追蹤，了解真正原

因，課程進行調整，或將來調整臺北校長學的內涵。

校長儲訓班課程規劃與臺北校長學圖像之契合度中排序較低的「願終身學習」、及「領創新實驗」；校長儲訓班課程規劃與臺北校長學教育目標之契合度較低的「內化師傅校長的辦學經驗與態度」；校長儲訓班課程規劃能符應臺北校長學核心素養的程度較低的「具備適足的教育法學素養與行政倫理規」；以及校長儲訓班課程與臺北校長學方案課程模組契合度較低的「校園營造與資源統整」。

二、校長儲訓班課程模組可配合重要教育政策，更精緻規劃實施課程。

實地訪談時受訪者對課程模組之規劃建議再精進之處包括：可參考現行重要教育政策，將課程模組依理論、實務或領導策略等內涵進行區分，並加訂課程綱要之概念，以明確規範課程目標；另增加住宿討論、空白課程、法學專業課程及到校實習等實用課程；將現時重要議題如領導哲學、專業社群、危機處理等議題融入課程內涵；並針對候用校長需增能處，安排進階回流課程等作法，皆有助於未來研議修訂課程模組時做為重要參考。

三、校長儲訓班帶狀課程可適時增加討論、實務互動分享與反思時間。

針對以領導實務需求進行規劃的帶狀課程，多數受訪者建議能增加討論、互動分享及回饋反思的時間；同時建議「魅力表達」課程講授過程當中能適時減少單向講述，增加實務討論的練習機會。另有半數受訪者提供了增設的建議，包括：社區關係營造、異業參訪、與家長會及校長協會等教育組織成員有約、社群媒體運用及到校實習等課程。

四、校長儲訓班課程在學習評量上增加駐班校長近身觀察的項目

實地訪談時，半數受訪者認為校長儲訓班學習評量的方式還有部分待改進之處。受訪者建議擴編評量人員就近觀察受訓學員的日常表現，以增加評量效度；有建議增加評量人員入班觀察，以輔助書面作業評量；也有建議增加駐班師傅評分權責。

五、持續檢視校長儲訓班符合臺北校長學實施狀況與實施成效，滾動修正臺北校長學。

本研究主要在探討校長儲訓班課程規劃與臺北校長學圖像的契合度、校長儲訓班課程實施的適切性、校長儲訓班課程提升學員現職學校經營效能、以及校長儲訓班課程強化學員未來校長生涯發展的志業等四個面向，惟自臺北校長學於 2018 年 9 月頒布實施，僅 3 年不到時間，搜集的資料縱貫性尚不足，宜持續檢視校長儲訓班符合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

- 林文律 (2001)。校長專業發展的新取向。《學校行政雙月刊》，16，2-16。
- 林文律 (2001)。剖析校長證照制度。《教育研究月刊》，90，10-15。
- 林明地 (2002)。《學校領導：理念與校長專業生涯》。臺北市：高等教育。
- 林明地 (2012)。我國百年教育領導之演變與未來發展趨勢。載於中國教育學會(主編)，**2020 教育願景** (307-358)。臺北市：學富文化。
- 洪梅炤 (2003)。《海峽兩岸義務教育階段中小學校長培育制度比較研究》。〔未出版之碩士論文〕。暨南國際大學，南投縣。
- 秦夢群 (1999)。校長職前教育之分析與檢討。《教育資料與研究》，29，11-16。
- 張德銳、簡賢昌 (2001)。我國中小學校長導入輔導之初探。《學校行政雙月刊》，12，76-84。
- 陳木金 (2012)。優質學校行政管理新取向的核心技術探討，載於臺北市教師研習中心 2012.08.16「**優質典範學校—行政管理優質**」研討會論文集 (32-45)，臺北市：教師研習中心。
- 陳木金、李冠嫻 (2009)。臺灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，載於 2009.10.25. 國立臺北教育大學舉辦「**2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構**」論文集，(127-143)，臺北市：國立臺北教育大學。
- 陳木金 (2019)。建構華人文化觀的校長專業發展。《臺灣教育》，716，17-31。
- 陳佩英、林子斌 (2015)。以異業合作的行動研究發展校長專業增能課程。《教育實踐與研究》，28(1)，131-166。
- 國家教育研究院 (2020)。《**2020 年度國民中小學校長儲訓班實施計畫**》。新北市：作者。
- 葉信一 (2006)。《**國民小學校長職前儲訓之研究-以嘉義為例**》。〔未出版之碩士論文〕。國立成功大學，臺南市。
- 黃昱瑄 (2005)。英美校長專業培育網站對我國校長培育趨勢的啟示。《學校行政雙月刊》，39，64-82。

楊振昇(1999)。我國國民小學校長儲訓制度之困境及其因應策略。*初等教育學刊*，7，85-106。

臺北市教師研習中心(2020)。臺北市 2020 年度市立國民中學候用校長儲訓班實施計畫。臺北市：作者。

桃園市政府教育局(2019)。108 學年度桃園市國民中小學校長培育班招生計畫。桃園市：作者。

臺北市政府教育局(2020)。109 學年度中小學校長培育班招生計畫。臺北市：作者。

鄭琇蓉(2003)。行動後學習(AARs)之介入模式、因果模式及應用：企業個案的行動研究。未出版之碩士論文，東吳大學，臺北市。

劉春榮、吳明清、吳清山、吳財順、陳木金、黃旭鈞、楊淑妃、謝麗華、余霖、李柏佳(2018)。臺北校長學—學校卓越領導人才方案。臺北市：臺北市政府教育局。

劉春榮、虞志長、張志毓、梁靜珊、郭瑞芬、郭基信(2017)。臺北市國民小學校務行政工作困擾與減量研究。臺北市：臺北市政府教育局。

劉春榮、謝麗華、林芳如、韓桂英、楊淑萍、莊明達、張志毓、孫偉倫、蔡馥伊、梁靜珊、賴志宏、王舒誼、王妙慧(2020)。臺北市國中小候用校長甄選變革之研究。臺北市：臺北市教師研習中心。

蔡金田(2003)。英、美兩國校長基本能力之訂定對我國國民中小學校長儲訓課程之啟示--以彰化縣國民中小學校長儲訓課程為例。*教育政策論壇*，6-2，85-106。

謝金青(2004)。國民中小學校長的徵選與培訓-理論與實務觀點的比較。*現代教育論壇*，10，421-434。

Bezzina, M. (1994) . Empowering the Principal through Professional Development. ERIC NO:ED375100.

Chong, K. -C., Stott, K., & Low, G. T. (2003). Developing Singapore school leaders for a learning nation. In P. Hallinger (Ed.), Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective (pp. 163-174). Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger Publishers.

- Daresh, J. C. (2001). *Leaders helping leaders: A practical guide to administrative mentoring*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- DfEE (1999). *National College for School Leadership: A prospectus*. England: Department for Education and Employment.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545-554.
- Murphy, J., & Vriesenga, M. (2006). Research on school leadership preparation in the United States: An analysis. *School Leadership & Management*, 26(2), 183-195.
- Ng, D. (2010). Educational leadership preparation. In A. Y. Chen & S. L. Koay (Eds.), *Transforming teaching, inspiring learning* (pp. 169-178). Singapore: National Institute of Education Singapore.
- Ng, P. T. (2008). Developing forward-looking and innovative school leaders: The Singapore leaders in education programme. *Journal of In-Service Education*, 34(2), 237-255.
- NIE (2012). *Leaders in education programme*. Retrieved from <http://www.nie.edu.sg/studynie/leadership-programmes/leaders-education-programme>
- Orphanos, S., & Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680-700.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

Thomson, S. D. (Ed). (1993). Principals for our changing schools: The knowledge and skill base. Fairfax, VA: NPBEA.

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
研究會議 (第一次)	109/09/17 (四) 10:00~12:00	臺北市立 大學公誠 樓 411 研 討室	謝麗華主任、劉春榮教授 黃旭鈞教授、方慧琴督學 韓桂英督學、彭新維督學 林芳如校長、王舒誼組長 王素幸組員	1. 提出臺北市國中小校長 培育與儲訓實施成效與 精進之研究構想。 2. 討論研究分工及負責事 項。 3. 規劃研究的流程。
研究會議 (第二次)	109/09/30 (三) 15:00~17:00	臺北市立 大學公誠 樓 401 研 討室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員	1. 修訂臺北市國中小校長 培育與儲訓實施成效與 精進之研究構想。 2. 討論「中小學校長培育班 課程內容調查問卷」擬題 有關概念。 3. 討論「中小學校長儲訓班 課程內容調查問卷」擬題 有關概念。
研究會議 (第三次)	109/10/18 (日) 10:30~12:30	臺北市內 湖區新湖 國民小學 會議室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員	1. 討論「中小學校長培育班 課程內容調查問卷」。 2. 討論「中小學校長儲訓班 課程內容調查問卷」。
研究會議 (第四次)	109/11/02 (一) 15:00~17:00	臺北市立 大學公誠 樓 417 研 討室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員 周欣雨教師	1. 討論「臺北市中小學校長 培育班問卷」。 2. 討論「臺北市中小學校長 儲訓班問卷」。
研究會議 (第五次)	109/11/13 (五) 12:00~14:00	臺北市立 大學公誠 樓 417 研 討室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任	1. 修正「臺北市中小學校長 培育班問卷」。 2. 修正「臺北市中小學校長 儲訓班問卷」。

類型	時間	地點	與會人員	主要會議內容
			王舒誼組長、王素幸組員 周欣雨教師	
研究會議 (第六次)	109/12/10 (四) 10:30~12:30	臺北市立 大學公誠 樓 412 研 討室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員 周欣雨教師	1. 討論並確認「臺北市中小 學校長培育班問卷」與 「臺北市中小學校長儲 訓班問卷」內容與施測細 節。 2. 討論並確認「臺北市中小 學校長培育班訪談題綱」 與「臺北市中小學校長儲 訓班訪談題綱」內容。
研究會議 (第七次)	110/02/19 (五) 14:00~16:00	臺北市立 大學公誠 樓 412 研 討室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員 周欣雨教師、張富媛小姐	1. 討論並確認「臺北市中小 學校長培育班訪談題綱」 與「臺北市中小學校長儲 訓班訪談題綱卷」內容。 2. 討論並確認「臺北市中小 學校長培育班訪談題綱」 與「臺北市中小學校長儲 訓班訪談題綱」實施細節 (對象、時間、錄音、小 禮物、訪談結果敘寫等)。 3. 討論問卷調查結果呈現 與表格。
研究會議 (第八次)	110/03/24 (三) 10:00~12:00	臺北市立 大學公誠 樓 412 研 討室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員 張富媛小姐	1. 討論研究報告的排版順 序。 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。 5. 確認焦點座談日期、資料 及邀請人員。
研究會議 (第九次)	110/04/12 (一) 16:00~18:00	臺北市立 大學公誠 樓 402 研 討室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員	1. 討論中小學校長培育班 課程調查結果。 2. 討論中小學校長儲訓班 課程調查結果。 3. 修正資料處理與呈現的

類型	時間	地點	與會人員	主要會議內容
			張富媛小姐	方式。
研究會議 (第十次)	110/05/12 (五) 14:00~16:00	臺北市立 大學公誠 樓 411 研 討室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員 張富媛小姐	1. 討論中小學校長培育班 課程訪談與焦點座談結 果。 2. 討論中小學校長儲訓班 課程訪談與焦點座談結 果。 3. 調整與確認研究報告的 撰寫格式。
研究會議 (第十一次)	110/05/31 (一) 16:00~18:00	線上視訊 會議	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員 張富媛小姐	1. 逐章討論並確認「臺北市 國中小校長培育與儲訓 實施成效與精進之研究」 之內容並統一撰寫體例 2. 確認「臺北市國中小校長 培育與儲訓實施成效與 精進之研究」附件內容順 序
研究會議 (第十二次)	110/06/28 (一) 16:00~18:00	線上視訊 會議	劉春榮教授、黃旭鈞教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王素幸組員 張富媛小姐	1. 討論研究報告全文。 2. 修正部份研究結果呈現 方式。 3. 討論排版格式與APA修 正。 4. 分配完稿工作事項。

附錄二 諮詢會議與焦點座談紀錄

類型	時間	地點	與會人員	主要會議內容
專家諮詢 委員會議 (第一次)	109/12/03 (四) 10:00~12:00	臺北市立 大學公誠 樓 415 研 討室	劉春榮教授、黃旭鈞教授 吳明清委員、吳清山教授 陳木金教授、何希慧所長 謝傳崇教授、方慧琴督學 韓桂英督學、彭新維督學 林芳如校長、孫偉倫主任 蔡馥伊主任、王舒誼組長 王素幸組員、馮愛蓮教師 周欣雨教師	1. 請諮詢委員提供「臺北市 中小學校長培育班問卷」 與「臺北市中小學校長培 育班訪談題綱」之建議。 2. 請諮詢委員提供「臺北市 中小學校長儲訓班問卷」 與「臺北市中小學校長儲 訓班訪談題綱」之建議。
焦點座談 會議 (儲訓班)	110/04/07 (三) 10:00~12:00	臺北市內 湖區新湖 國民小學 會議室	劉春榮教授、陳熔釗校長 藍惠美校長、謝明燕校長 陳澤民校長、林芳如校長 孫偉倫主任、王舒誼組長 王素幸組員	1. 邀請校長儲訓班學員服 務學校的校長，以互動關 係人的身分，就觀察所得 發表及討論，所屬學校主 任參與校長儲訓班課程 後，對提升學員現職學校 經營效能的狀況及促進 學員校長生涯發展的作用。
焦點座談 會議 (培訓班)	110/04/09 (五) 09:00~11:00	臺北市內 湖區新湖 國民小學 會議室	劉春榮教授、張素花校長 李金燕校長、周婉玲校長 凌福昌校長、林芳如校長 蔡馥伊主任、王舒誼組長 王素幸組員	1. 邀請校長培育班學員服 務學校的校長，以互動關 係人的身分，就觀察所得 發表及討論，所屬學校主 任參與校長培育班課程 後，對提升學員現職學校 經營效能的狀況及促進 學員校長生涯發展的作用。
專家諮詢 委員會議 (第二次)	110/07/12 (一) 10:30~12:30	線上視訊 會議	洪世昌主任、劉春榮教授 黃旭鈞教授、吳明清委員 吳清山教授、陳木金教授 何希慧所長、林文律教授 謝傳崇教授、張國保教授 方慧琴督學、韓桂英督學 彭新維督學、林芳如校長 孫偉倫主任、蔡馥伊主任	1. 請諮詢委員對初步研究 報告提出建議，以利研究 小組討論後進行修正或 調整。 2. 請諮詢委員提供臺北市 校長培育班及校長儲訓 班辦理的精進建議。

類型	時間	地點	與會人員	主要會議內容
			張富媛小姐、王舒誼組長 王素幸組員	

附錄三 校培班焦點座談內容紀要

壹、第一輪發言，主要是針對問卷第三、四部份互動

三、校長培育班課程提升學員領導知能與學校經營效能

原問卷題目	座談人員發言紀要(EFGH 為與會人員的代號)
1. 校長培育班課程能幫助學員掌握當今教育潮流與趨勢。	談-E-1100409 透過參與校培班的課程參與，能將各校之校務運作、不同學校之文化帶回學校與校長討論，且能於行政會議討論。
2. 校長培育班課程能幫助學員增進對教育政策的分析與解讀，有效轉化至學校的執行與落實。	談-F-1100409 在校務推動上可看出其更充滿自信，回校後對於教育政策與教育潮流、教育法規等給予其更深層的提升，行政知能的部分更能明確掌握。 談-G-1100409 在校培班學習之校務經營理論，返校得到學校經營實務之應證，諸如去年在優質學校的行政管理向度之撰寫，融入校長培育課程之扎根，今年之創新實驗除了課程面向外，校長亦建議其從不同面向擴展，從當中看得出校培班的理論豐厚基礎。
3. 校長培育班課程能提升學員法學素養，有助於學校落實依法行政的作為。	談-F-1100409 在校務推動上可看出其更充滿自信，回校後對於教育政策與教育潮流、教育法規等給予其更深層的提升，行政知能的部分更能明確掌握。
4. 校長培育班課程能增進學員領導知能，提升學校的行政運作功能。	談-E-1100409 學校比賽如優質學校送件時，因在培育班受訓期間獲得不少心之與想法，在培育班中與其他學校主任交流與觀摩後，更有信心進行優質學校撰寫與送件。 談-G-1100409 在校培班學習之校務經營理論，返校得到學校經營實務之應證，諸如去年在優質學校的行政管理向度之撰寫，融入校長培育課程之扎根。

原問卷題目	座談人員發言紀要(EFGH 為與會人員的代號)
	<p>談-G-1100409 在見習課程中因能夠向大校校長學習，主任與過往自己在大校之經驗也能有所體會應證。</p> <p>談-H-1100409在校培班時見習之師傅校長見習時參與行政決策的過程、危機處理、人際互動等，學習其處理與因應方式，皆能於返校後和校長分享與回饋。</p>
<p>5. 校長培育班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質。</p>	<p>談-G-1100409 從主任之平日校培班課堂之回校分享，觀察其與校培班同學之相處良好，也藉校培班之上課經驗取經雙語學校與國際教育。</p>
<p>6. 校長培育班課程能幫助學員建立良好公共關係，取得並善用資源，以利校務推展。</p>	<p>談-F-1100409 主任在後續教育局所辦理之行政百大、績優體衛人員皆能積極提出申請，更因自身的提升與改變，影響同仁們積極想要參加候用主任甄選，是這位參與校培班主任除了自己以外也帶給同仁的改變。</p> <p>談-H-1100409 其在人格特質與行政觀念的改變，開始了解過往同仁與其互動，並了解團隊觀念對於學校行政運作之重要。</p>
<p>7. 校長培育班課程能幫助學員提升校務規劃與執行之能力。</p>	<p>談-E-1100409 見習師傅校長的能與校長交流，鼓勵培育班學員在師傅校長/標竿學習看到的問題可帶回與自己的校長做討論，協助其以校長的高度判斷，有想法即與校長討論。</p> <p>談-F-1100409 在校務推動上可看出其更充滿自信，回校後對於教育政策與教育潮流、教育法規等給予其更深層的提升，行政知能的部分更能明確掌握。</p> <p>談-H-1100409 從主任參與培育班之系統課程，可看出主任理解學校經營概念與擔任校長的任務，其為全面性的，而非個人勇往直前，其也改變了自我的個性，使其更圓</p>

原問卷題目	座談人員發言紀要(EFGH 為與會人員的代號)
	融、對自己更為自信，耐挫力更強。
<p>8. 校長培育班課程能提升學員自主學習的知能，帶動學校組織學習氣氛。</p>	<p>談-F-1100409 報考校培班後，從主任的參與看出個人特質從主動到更積極。</p> <p>談-F-1100409 在臺北市特殊教師行政類甄選時亦義不容辭的嘗試，也很為他開心獲得特殊優良教師，此可看出校培班對其幫助，目前也通過候用校長的第一階段甄選。</p> <p>談-F-1100409 校培班對於主任在校長之生涯階梯與職志上，從培育的過程中期也因結識許多資深校長、教授，亦能自我請益教授與資深校長。</p> <p>談-G-1100409 參加校培班後，觀察其視野大開、高度亦變高之轉變，而平時亦能與校長分享自校培班教授授課之課程內容。</p>

四、校長培育班課程促進未來校長生涯發展

原問卷題目	座談人員發言紀要(EFGH 為與會人員的代號)
<p>1. 校長培育班課程能激發教育熱忱，成就邁向卓越校長之路。</p>	<p>談-F-1100409 校培班對於主任在校長之生涯階梯與職志上，從培育的過程中期也因結識許多資深校長、教授，亦能自我請益教授與資深校長。</p> <p>談-G-1100409 主任參加校培班後，亦在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定，亦因其原住民身分，也有榮耀族人之使命感。</p>
<p>2. 校長培育班課程能強化學員承擔領導責任的意象，實踐教育的理想與職志。</p>	<p>談-G-1100409 在校培班學習之校務經營理論，返校得到學校經營實務之應證，諸如去年在優質學校的行政管理向度之撰寫，融入校長培育課程之扎根，今年之創新實驗除了課程面向外，校長亦建議其從不同面向擴展，從當</p>

原問卷題目	座談人員發言紀要(EFGH 為與會人員的代號)
	中看得出校培班的理論豐厚基礎。
3. 校長培育班課程能提升學員經營學校教育的使命感,贏得社會的認可與尊重。	談-G-1100409 在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定,亦因其原住民身分,也有榮耀族人之使命感。
4. 校長培育班課程能促進學員貢獻教育工作,承擔社會責任。	談-G-1100409 在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定,亦因其原住民身分,也有榮耀族人之使命感。
5. 校長培育班課程能擴展學員的人際網絡,獲得更緊密的心理及社會支持。	<p>談-F-110040 因自身的提升與改變,影響同仁們積極想要參加候用主任甄選,是這位參與校培班主任除了自己以外也帶給同仁的改變。</p> <p>談-F-110040 從培育的過程中期也因結識許多資深校長、教授,亦能自我請益教授與資深校長,倘以第三關係人視角觀察這位主任,其在校培班得到的動能很大。</p> <p>談-G-1100409 從主任之平日校培班課堂之回校分享,觀察其與校培班同學之相處良好,也藉校培班之上課經驗取經雙語學校與國際教育,在同儕上收穫很多。</p> <p>談-G-1100409從主任在國際教育的專業取經看出他與同儕人際互動能力,也看出他在校培班的成長。</p> <p>談-H-1100409 過往與人常有衝突的情況到個性變得圓融,端看出參與校培班後對其人格特質的轉變。</p>
6. 校長培育班課程能堅定學員奉獻教育的信念,獲得內在的充實。	談-F-110040 在培育班的過程中,也看出主任對於教育 111 學校特色學生學習一個都不少的部分可從較深較廣的視野,亦從優質學校複審過程中,看出其在學習過的歷程中呼應其所學,透過培育班的學習從自信到更積極,對自己的能量堆疊充滿信心。

原問卷題目	座談人員發言紀要(EFGH 為與會人員的代號)
7. 校長培育班課程能提供學員自我實現的機會,提升未來成為校長的榮譽感。	<p>談-F-110040 在培育班的過程中,也看出主任對於教育 111 學校特色學生學習一個都不少的部分可從較深較廣的視野,亦從優質學校複審過程中,看出其在學習過的歷程中呼應其所學,透過培育班的學習從自信到更積極,對自己的能量堆疊充滿信心。</p> <p>談-G-1100409 主任參加校培班後,亦在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定,亦因其原住民身分,也有榮耀族人之使命感。</p>
8. 校長培育班課程能幫助學員將擔任校長納入生涯規劃,架設教育職涯階梯。	<p>談-F-1100409 在臺北市特殊教師行政類甄選時亦義不容辭的嘗試,也很為他開心獲得特殊優良教師,此可看出校培班對其幫助,目前也通過候用校長的第一階段甄選。</p> <p>談-G-1100409 主任參加校培班後,亦在校長的鼓勵下對於自我在校長志業上亦顯堅定,亦因其原住民身分,也有榮耀族人之使命感。</p>

貳、第二輪發言，主要是就校長學提出綜合性的建議

一、談-E-1100409

1. 鼓勵培育班的學員都去報考校長甄選
2. 沒考上的學員可以主動關心,將其視為職場目標,行政有可為之處,行政人才的養成透過激發熱忱維持動力,感謝市大培育班,培育班的學員視野上都有增長。
3. 整體而言,臺北校長學為完整人才培育體系,在師傅校長之增能,能力、視野有其重要性。

二、談-G-1100409

校長培育班對於非教育系系統的學生是一個充實的管道,而臺北校長學是一個完整系統與一系列的課程。

三、談-H-1100409

1. 對於候用校長與培育班的關聯性可做後續之研究。
2. 師徒學習之建議，在培育班或導入班時，學員可否針對自己較弱的處室做師傅學習之補強。
3. 領導與個人特質有關，在情緒管理或人格特質、態度上避免在校務經營上形成困擾。

附錄四 儲訓班焦點座談內容紀要

壹、第一輪發言，主要是針對問卷第三、四部份互動

三、校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能

原問卷題目	座談人員發言紀要(ABCD 為與會人員的代號)
1. 校長儲訓班課程能幫助學員理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府發展。	談-A-1100407 本校常承辦教育局的重大活動，他也都有參與和具備籌劃的能力，儲訓完後就更強了。
2. 校長儲訓班課程能幫助學員掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。	談-B-1100407 從研習回來之後，發現他對整個教育政策的理解、掌握和推動是更好的，且對每一年的教育政策也是很理解、配合。 談-C-1100407 他在教育局負責的數位科技是目前的顯學，我覺得他很努力在這一方面。
3. 校長儲訓班課程能提升學員法學素養，擁有正確法律觀念，熟悉最新法令規定，妥善處理學校事務。	談-B-1100407 當前市府的重要教育政策，掌握上面是很不錯的。
4. 校長儲訓班課程能提升學員的領導素養，充實校務經營的知能。	談-C-1100407 他一直不斷都在充實自己，做好各種的準備。 談-D-1100407 他本來的光是很廣泛的，其他各類事務也涉略很多，考上校長以後，他的光更集中在校務推展和學校教育上。 談-D-1100407 儲訓及借調之後，他會跟我聊如果他是校長，他會如何經營我們學校。 談-D-1100407 如果遇到特別的事件，我會問他看法，之前

原問卷題目	座談人員發言紀要(ABCD 為與會人員的代號)
	<p>他會說別的學校怎麼做，但是儲訓後，他就聚焦在我們要從哪個方向去處理。</p> <p>談-A-1100407 他本身就很優秀，儲訓課程內容是屬於大方向的，但總務工作還是有比較細節的部份，未來還是他需要努力的。</p>
<p>5. 校長儲訓班課程能增強學員課程與教學領導專業知能，提升學校課程與教學品質。</p>	<p>談-A-1100407 儲訓課程內容是屬於理念大方向的，但他擔任過教務主任四年，本身的課程知能很強，所以參加儲訓就是一種加乘。</p>
<p>6. 校長儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持。</p>	<p>談-A-1100407 這方面他本來就很好，儲訓對他來說就是有加分的。</p> <p>談-B-1100407 他一直有參與我任內做的公共關係活動，儲訓和借調教育局讓他在這部份也有得到增強。</p> <p>談-C-1100407 他對於培育他出來的學校，認同度很高，會回來參加學校的大小活動，也會主動幫忙活動上的接待事宜。</p> <p>談-C-1100407 他懂得有資源時，積極的協助與促成回饋給培育他的學校。</p> <p>談-D-1100407 他歷練了許多學校，還是對培育過他的學校很有認同感。</p>
<p>7. 校長儲訓班課程能充實學員危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制。</p>	<p>談-B-1100407 對於每年我所舉辦的危機事件處理的在職訓練，他非常認同跟投入，而且會提供意見，讓危機事件處理更完善，也會收集案例補強自己的應變能力。</p> <p>談-C-1100407 他一直不斷都在充實自己，做好各種的準備。</p> <p>談-A-1100407 他本來就常處理這些事件，所對危機處理比</p>

原問卷題目	座談人員發言紀要(ABCD 為與會人員的代號)
	較沒問題，和他當主任時的歷練是有關係的。 談-D-1100407 他歷練了許多學校，也擔任多年的主任，對於危機處理比較沒問題。
8. 校長儲訓班課程有利於學員掌握新興議題，並發展有效的行動策略。	談-A-1100407 他本來就很有領導知能，議題也很創新。
9. 校長儲訓班課程利於學員提升領導知能，能儲備未來擔任校長的教育專業與能力。	談-D-1100407 他四處室都歷練過，教務主任的歷練最久，所以意見表達較其他處室豐富，但儲訓後，他對各處室的業務都會有建議與想法。 談-A-1100407 他本來就很有領導知能，議題也很創新。

四、校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展

原問卷題目	座談人員發言紀要(ABCD 為與會人員的代號)
1. 校長儲訓班課程能堅定學員終身奉獻教育，以教育為志業的信念。	談-C-1100407 他一直時時刻刻都在充實自己，做好各種的準備。
2. 校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高校長遴選的優勢。	談-C-1100407 他很確定未來學習的方向與內容，很堅定的表達要借調到教育局。 談-D-1100407 他現階段全力投入校長遴選，但是如果未能如願，也願意回學校擔任主任。
3. 校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高領導效能，實現教育理想。	談-C-1100407 他一直是個很有理念、有理想的人，會為了要達成理想的教學或教育方式，願意去突破很多的困難，儲訓後，我看到了他在教育理念跟教育理想上更堅定。
4. 通過校長儲訓取得候用校長資格，有助於獲得認可與尊	談-C-1100407 他本來就是一個很樂觀、開朗的人，很會開玩笑，但儲訓後就變得比較穩重、圓融和謙和。

原問卷題目	座談人員發言紀要(ABCD 為與會人員的代號)
重，並提升學員的社會地位。	談-C-1100407 儲訓是一個很有公信力的培育的階段，所以當他回來之後，大家都改口叫他校長，我覺得他對於自己身分的認同度與尊重，有很明顯的提升，也看到他的行為表現能夠符合身份。
5. 取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任。	談-C-1100407 借調到教育局後遇上疫情，他推動酷課雲做了線上教學，局裡龐大且沈重的業務，讓他忙翻了，可是他毫無怨言，硬著頭皮就要把它做出來的那種使命必達的態度與勇於承擔的熱情，讓我看到他這兩年真的很努力做，也做出了成效。
6. 校長儲訓班課程能拓展學員的人際網絡，建構生涯發展所需的支持系統。	談-C-1100407 他也很積極經營與家長聯合會的關係，清楚將來對於遴選是有幫助的。 談-C-1100407 他目標方向清楚，手段清晰明確，但對於禮節與分寸拿捏得非常好。
7. 校長儲訓班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。	
8. 校長儲訓班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。	談-A-1100407 他擔任主任時就很有成就感，本身又是特殊優良教師，也常擔任臺北市大型活動的司儀，所以儲訓完後就更加分了。
9. 校長儲訓班課程能扎實學員將擔任校長作為生涯規劃，發展教育職涯階梯。	談-B-1100407 他是願意堅持教育理想與熱情的人，尤其是受訓後，對校長生涯的體認就很明確，也比較積極，讓我蠻佩服的。 談-A-1100407 鼓勵他先把博士班唸完。

貳、第二輪發言，主要是就校長學提出綜合性的建議

當日，因與會人員的發言與本研究焦點較無法有直接性的連結，故暫不提供，特此說明。

附錄五 校長培育問卷

臺北市中小學校長培育班實施狀況問卷

各位教育先進：您好！

本問卷旨在了解「臺北市中小學校長培育班實施狀況」，請就您的實際看法作答，並在適當的□內打勾。個人填答資料都會保密，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「基本資料」，第二部分為「問卷題目」，懇請於 2021 年 1 月 18 日前填妥，並以聯絡箱方式擲回臺北市內湖區新湖國民小學校長室(聯絡箱號碼 141)，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 2020 年 12 月 28 日

壹、基本資料

- 一、性別：男 女
- 二、年齡：31~40 歲 41~50 歲 51~60 歲 61 歲(含)以上
- 三、學校階段：國小 國中
- 四、參與班別：107 學年度 108 學年度 109 學年度
- 五、現職身分：校長 主任 教師(含兼任組長) 其他_____
- 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、校長培育班課程實施狀況問卷

- 一、校長培育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
臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案是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，建構的一套具有都會特色且能永續發展的學校校長發展體系。

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，有明確敘述。臺北校長學共分四個階段，包括：校長培育、校長儲訓、校長導入與校長增能四個階段，校長培育班屬第一階段，凡具有教育熱忱與潛力願意投入學校領導之教師，經甄選或考試獲錄取，並完成 20 學分課程獲得結業證書，以厚植校長學校經營的專業知能，並增益報考校長甄試的實力與機會。

1. 校長培育班課程規劃能契合臺北校長學圖像的程度，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. 校長培育班課程規劃能達成臺北校長學培育階段目標的程度，請依序排列(1-4)填入□中：

- 激發學校領導的意願與熱誠
- 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
- 有助於通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格

3. 校長培育班課程規劃能符應臺北校長學核心素養的程度，請依序排列(1-5)填入□中：

- 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

4. 校長培育班課程模組中，最能達成臺北校長學所要培養的校長儲備人才應具備的知能，請依序排列(1-6)填入□中：

- 校長使命與專業
- 教育政策與法規
- 學校領導與經營
- 課程與教學領導
- 教育新興議題
- 校長見習

	最契合 ←————→ 不契合				
	5	4	3	2	1
5. 校長培育班課程規劃，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。	<input type="checkbox"/>				
6. 校長培育班課程規劃能符合臺北校長學「涵養根基—培育具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才」的定位。	<input type="checkbox"/>				
7. 校長培育班課程學習方式能符應臺北校長學規劃的「專業課程研修、主題研討、案例學習、師徒學習和專業學習社群」學習形式。	<input type="checkbox"/>				
8. 完成校長培育班課程後參與臺北市候用校長甄試，資績部分可加分，能吸引優秀學校行政人才報名參加校長培育班，投入校長領導工作。	<input type="checkbox"/>				
9. 校長培育班的甄選方式，能有效地評估考生在校長領導的潛力與熱忱。	<input type="checkbox"/>				
10. 培育班可提供有志成為學校校長的教師專業成長進修管道，儲備更多未來學校經營人才。	<input type="checkbox"/>				

二、校長培育班課程實施的適切性

校長培育班課程實施除為奠基學員厚實的教育知識與能力、熟稔相關教育趨勢與教育政策和激發學校領導的意願與熱忱，更為使校培班學員結業後順利通過校長甄試取得校長儲訓資格而設計，透過多元的學習方式與學習評量，期能更深化學員學習所得。

1. 校長培育班課程學習方式，請依其適切性依序排列(1-6)填入□中：										
<input type="checkbox"/> 專業課程研修 <input type="checkbox"/> 主題研討 <input type="checkbox"/> 案例學習 <input type="checkbox"/> 校長見習 <input type="checkbox"/> 師徒學習 <input type="checkbox"/> 專業學習社群										
					最適切 ←————→ 不適切					
					5	4	3	2	1	
2. 校長培育班課程能強調專業知能兼具典範學習，符合成為將來擔任學校校長的需求						□	□	□	□	□
3. 校長培育班課程實施期程為 1 學年，計 20 學分，合計 360 小時。						□	□	□	□	□
4. 校長培育班課程實施包括授課教授的理論評析和校長實務示範，兼具理論與實務。						□	□	□	□	□
5. 校長培育班課程授課教授和校長，能掌握課程要旨，引發學員參與討論之動機與行動。						□	□	□	□	□
6. 校長培育班的「拜師禮」，有承襲尊師重道之傳統美德與建立師徒傳承關係之功能。						□	□	□	□	□
7. 校長培育班的「校長見習」，讓學員能跟隨師傅校長，體驗校長處理校務決策與實踐教育信念的作為。						□	□	□	□	□

	最適切 ← 不適切				
	5	4	3	2	1
8. 校長培育班課程學習評量由授課講座上課評分，並加計各科目學習心得作業和出席狀況，合格授予結業證書，能確保學習成效。	<input type="checkbox"/>				
9. 修習校長培育班課程能獲得一半學分費的補助，更能誘發就讀動機。	<input type="checkbox"/>				

三、校長培育班課程提升學員的領導知能與現職學校的行政效能

臺北市校長培育班課程，培育學員具有學校領導的價值信念與服務熱誠、了解主要國家的教育內涵與發展和熟悉課程教學與學校行政運作，期使學員增進領導知能，能有效提升現職學校的行政效能。

	最同意 ← 不同意				
	5	4	3	2	1
1. 校長培育班課程能幫助學員掌握當今教育潮流與趨勢。	<input type="checkbox"/>				
2. 校長培育班課程能幫助學員增進對教育政策的分析與解讀，有效轉化至學校的執行與落實。	<input type="checkbox"/>				
3. 校長培育班課程能提升學員法學素養，有助於學校落實依法行政的作為。	<input type="checkbox"/>				
4. 校長培育班課程能增進學員領導知能，提升學校的行政運作功能。	<input type="checkbox"/>				
5. 校長培育班課程能增強學員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"/>				
6. 校長培育班課程能幫助學員建立良好公共關係，取得並善用資源，以利校務推展。	<input type="checkbox"/>				
7. 校長培育班課程能幫助學員提升校務規劃與執行之能力。	<input type="checkbox"/>				

	最同意 ←→ 不同意				
	5	4	3	2	1
8. 校長培育班課程能提升學員自主學習的知能，帶動學校組織學習氣氛。	<input type="checkbox"/>				

四、校長培育班課程堅定學員未來校長生涯發展的志業

校長培育班的目標除了培養具有教育專業知能、激發學校領導熱忱，且通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格之外，也關注校長培育課程對學員生涯發展的助益，使學員擁有適切的生涯規劃及良好的職涯發展。

	最同意 ←→ 不同意				
	5	4	3	2	1
1. 校長培育班課程能激發教育熱忱，成就邁向卓越校長之路。	<input type="checkbox"/>				
2. 校長培育班課程能強化學員承擔領導責任的意象，實踐教育的理想與職志。	<input type="checkbox"/>				
3. 校長培育班課程能提升學員經營學校教育的使命感，贏得社會的認可與尊重。	<input type="checkbox"/>				
4. 校長培育班課程能促進學員貢獻教育工作，承擔社會責任。	<input type="checkbox"/>				
5. 校長培育班課程能擴展學員的人際網絡，獲得更緊密的心理及社會支持。	<input type="checkbox"/>				
6. 校長培育班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。	<input type="checkbox"/>				
7. 校長培育班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。	<input type="checkbox"/>				
8. 校長培育班課程能幫助學員將擔任校長納入生涯規劃，架設教育職涯階梯。	<input type="checkbox"/>				

~問卷到此結束，謝謝您的填答~

附錄六 校長培育訪談題目

臺北市中小學校長培育班實施狀況訪談題綱

壹、前言：臺北市中小學校長培育班實施狀況背景說明

臺北校長學(學校卓越領導人才發展方案)是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，建構的一套具有都會特色且能永續發展的學校校長發展體系。

臺北校長學除提出願景、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，有明確敘述。臺北校長學共分四個階段，包括校長培育、校長儲訓、校長導入與校長增能四個階段，校長培育班屬第一階段，凡具有教育熱忱與領導潛力且願意投入學校領導之教師，經甄選或考試獲錄取並完成 20 學分課程，取得結業證書，以厚植校長學校經營基礎知能，並增益報考校長甄選的實力與機會。為瞭解校長培育班實施現況、成效及其未來辦理可再精進之處，希冀能透過訪談以獲取相關的意見與建議。因此，編擬訪談題綱乙份，請您就以下訪談題綱，惠賜卓見。

貳、訪談題綱：請就中小學校長培育班實施狀況表達您的看法，並提供可行的精進之道

- 一、臺北市中小學校長培育班的課程模組，包括：校長使命與專業、教育政策與法規、學校領導與經營、課程與教學領導、教育新興議題和校長見習，請問這樣的課程規劃您的看法為何？是否有可再調整精進的部份？
- 二、臺北市中小學校長培育班的教學方式，包括：專業課程研修、主題研討、案例學習、校務見習、師徒學習和專業學習社群，請問這樣的教學方式您有何看法？是否有可再調整精進的部份？
- 三、臺北市中小學校長培育班成績評量的方式，包括：授課講座評分、各科目學習心得作業和出席狀況，請問這樣的評量方式您有何看法？是否有可再調整精進的部份？
- 四、為了能甄選到具有領導潛力與熱誠的學員，臺北市中小學校長培育班甄選方式採

- 面試進行，請問這樣的甄選方式您有何看法？是否有可再調整精進的部份？
- 五、 校長見習課程讓學員能跟隨師傅校長，見習校長處理校務決策與實踐教育信念的作為，請問這樣的校長見習您有何看法？是否有可再調整精進的部份？
- 六、 校長培育班建立有師徒制度，並有拜師禮活動，係為承襲尊師重道之傳統美德與建立師徒傳承關係，請問這樣的師徒制度您有何看法？是否有可再調整精進的部份？
- 七、 臺北市中小學校長培育班一學年應完成修習 20 學分 360 小時才可獲得結業證書，請問這樣的學分數和時數規劃您有何看法？是否有可再調整精進的部份？
- 八、 整體而言，對於臺北市中小學校長培育班的規劃與實施，您是否有其他建議？

~訪問到此結束，謝謝您寶貴的建議~

附錄七 校長儲訓問卷

臺北市中小學校長儲訓班實施狀況問卷

各位教育先進，您好！

本問卷旨在了解「臺北市中小學校長儲訓班實施狀況」，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「基本資料」，第二部分為「問卷題目」。懇請於2020年1月18日前填妥，並以連絡箱方式擲回臺北市內湖區新湖國民小學校長室(連絡箱號碼141)，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2020年12月28日

壹、基本資料

- 一、性別：男 女
- 二、年齡：31~40歲 41~50歲 51~60歲 61歲(含)以上
- 三、參與班別：國小校長儲訓班 國中校長儲訓班
- 四、參與年度：2019年度 2020年度
- 五、現職身分：校長 主任 教師(含兼任組長) 其他_____
- 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、校長儲訓班課程實施狀況問卷

- 一、校長儲訓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
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學校校長發展體系。

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，有明確敘述。

校長儲訓屬臺北校長學方案第二階段，是以通過臺北市校長甄試，取得儲訓資格之人員為對象，透過精進的儲訓課程及考核，取得候用校長資格。

1. 校長儲訓班課程規劃能契合臺北校長學圖像的程度，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. 校長儲訓班課程規劃能達成臺北校長學儲訓階段目標之程度，請依序排列(1-4)填入□中：

- 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

3. 校長儲訓班課程規劃能符應臺北校長學之核心素養之程度，請依序排列(1-5)填入□中：

- 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

4. 校長儲訓班課程模組中，最能達成臺北校長學要培養的校長儲備人才所應具備的知能，請依序排列(1-6)填入□中：

- 學校領導與行政管理
- 教育政策與法規實務
- 課程發展與教學領導
- 校園營造與資源統整
- 學校實務帶狀課程
- 校長實習（指甄試中的校長觀察實習）

	最契合 ←————→ 不契合				
	5	4	3	2	1
5. 校長儲訓班課程規劃，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。	<input type="checkbox"/>				
6. 校長儲訓班課程規劃，能符合臺北校長學「深耕專業—儲備具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長。」的定位。	<input type="checkbox"/>				
7. 校長儲訓班課程安排師徒學習，將觀察實習方式移至校長甄試階段辦理，同時併入甄試成績計算，能錄取優秀的學校人員進行儲訓。	<input type="checkbox"/>				
8. 校長儲訓班課程成績評量，須評核通過始能取得候用校長資格，有助於儲備優質學校領導人才。	<input type="checkbox"/>				
9. 通過校長儲訓取得候用校長資格之學員，得有一年以上借調教育局及所屬機構，有助於拓增教育視野並增進行政歷練機會。	<input type="checkbox"/>				
10. 校長儲訓班課程能強化候用校長校務經營的理念和使命感。	<input type="checkbox"/>				

二、校長儲訓班課程實施的適切性

臺北市中小學候用校長儲訓課程期能幫助學員澄清自我角色及責任，充實學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導及校園營造與資源統整等相關知能。藉由課程實施歷程，學員得以培養宏觀視野，形塑治校願景，未來可成為具全球觀點的學校領導人。

1. 校長儲訓班課程學習方式，請依其適切性依序排列(1-7)填入□中：					
<input type="checkbox"/> 核心課程研修					
<input type="checkbox"/> 學校經營實踐					
<input type="checkbox"/> 標竿學習					
<input type="checkbox"/> 案例學習					
<input type="checkbox"/> 校務實習					
<input type="checkbox"/> 師徒學習					
<input type="checkbox"/> 專業學習社群					
					最適切 ←  → 不適切
					5 4 3 2 1
2. 校長儲訓班課程實施期程為 8 週共計 270 小時，另外含 10-12 週校長甄選的觀察實習。					
□ □ □ □ □					
3. 校長儲訓班課程包括教授的理論評析和教育行政人員、企業領導人及校長的經驗講述與示範，能兼具理論與實務。					
□ □ □ □ □					
4. 校長儲訓班課程能以講授、討論、報告、實作及團隊合作學習等多元方式實施。					
□ □ □ □ □					
5. 校長儲訓班學校實務帶狀課程，包括：校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 及駐班師傅經驗分享等，能幫助校長拓展視野、傳遞新知、觀摩典範並具備實務轉化能力。					
□ □ □ □ □					

	最適切 ←→ 不適切				
	5	4	3	2	1
6. 校長儲訓班課程安排師傅教導，是由資深校長進行經驗交流與分享，能藉由對話習得校務領導、經營及待人處世的觀念。	<input type="checkbox"/>				
7. 校長儲訓班課程安排駐班師傅，是由退休校長或現職優秀校長近身傳承經驗，能提供候用校長學習辦學精髓的機會。	<input type="checkbox"/>				
8. 透過校長儲訓班同儕相互觀摩，共同分享成果，建立專業學習社群，能滿足校長全方位專業知能之需求。	<input type="checkbox"/>				
9. 校長儲訓班課程成績評量方式包括學習表現與綜合表現成績兩部分，並安排二者配分比例，評量機制能確保儲訓品質。	<input type="checkbox"/>				
10. 校長儲訓班課程實施，能幫助候用校長掌握臺北市教育發展願景與方向，且能有效規劃未來校務發展計畫。	<input type="checkbox"/>				

三、校長儲訓班課程提升學員領導知能與學校經營效能

臺北市中小學候用校長儲訓的核心目標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。透過儲訓課程的實施，期能儲備學員優質的領導能力，並能善用有效的領導行為，以發揮卓越的領導效能。

	最同意 ←→ 不同意				
	5	4	3	2	1
1. 校長儲訓班課程能幫助學員理解市政計畫的脈絡及政策內涵，使校務經營符應市府發展。	<input type="checkbox"/>				
2. 校長儲訓班課程能幫助學員掌握教育政策要旨，落實執行教育政策。	<input type="checkbox"/>				
3. 校長儲訓班課程能提升學員法學素養，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"/>				

	最同意  不同意				
	5	4	3	2	1
4. 校長儲訓班課程能提升學員的領導素養，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. 校長儲訓班課程能增強學員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. 校長儲訓班課程有利於學員建立良好的公共關係，贏得社會大眾的支持。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 校長儲訓班課程能充實學員危機管理知能，建立危機預防與處理應變機制。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 校長儲訓班課程有利於學員掌握新興議題，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. 校長儲訓班課程利於學員提升領導知能，能儲備未來擔任校長的教育專業與能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

四、校長儲訓班課程促進未來校長生涯發展

臺北市中小學候用校長儲訓的目標除了儲備具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長之外，也關注校長儲訓課程對候用校長生涯發展的助益，使學員擁有適切的生涯規劃及良好的職涯發展。

	最同意  不同意				
	5	4	3	2	1
1. 校長儲訓班課程能堅定學員終身奉獻教育，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. 校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高校長遴選的優勢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 校長儲訓班課程能儲備學員的領導實力，提高領導效能，實現教育理想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 通過校長儲訓取得候用校長資格，有助於獲得認可與尊重，並提升學員的社會地位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	最同意  不同意				
	5	4	3	2	1
5. 取得候用校長資格，未來擔任校長時能發揮更大影響力，實踐社會責任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 校長儲訓班課程能拓展學員的人際網絡，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. 校長儲訓班課程能堅定學員奉獻教育的信念，獲得內在的充實。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 校長儲訓班課程能提供學員自我實現的機會，提升未來成為校長的榮譽感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 校長儲訓班課程能扎實學員將擔任校長作為生涯規劃，發展教育職涯階梯。	<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~

附錄八 校長儲訓訪談題目

臺北市中小學校長儲訓班實施狀況訪談題綱

壹、臺北市中小學校長儲訓班實施狀況背景說明

臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案是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，所建構的一套具有都會特色且能永續發展的校長發展體系。

臺北校長學除提出發展願景、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，有明確規劃。

臺北校長學共分四個階段，校長儲訓屬臺北校長學方案第二階段，是以通過臺北市校長甄試，取得儲訓資格之人員為對象，透過嚴謹的儲訓課程及考核，取得候用校長資格。

為瞭解校長儲訓班實施現況、成效及其未來辦理可再精進之處，希冀能透過訪談以獲取相關的意見與建議。因此，編擬訪談題綱乙份，請您就以下訪談題綱，惠賜卓見。

貳、訪談提綱

- 一、臺北市中小學校長儲訓課程模組涵括：學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導、校園營造與資源統整、學校實務帶狀課程、校長觀察實習、其他等，您對此課程模組規劃有何看法？有哪些可以再調整精進之處？
- 二、臺北市中小學校長儲訓課程中安排學校實務帶狀課程，包括：校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 及駐班師傅經驗分享等，您對此帶狀課程有何看法？有哪些可以再調整精進之處？
- 三、臺北市中小學校長儲訓課程採講授、討論、報告、實作及團隊合作學習等教學方式，您對此教學方式有何看法？有哪些可以再調整精進之處？
- 四、臺北市中小學校長儲訓實施期程為 8 週共計 270 小時，另外加校長甄選期間 10-12

週的觀察實習，您對此實施期程有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

五、臺北市中小學校長儲訓帶狀課程中師徒教導是針對通過候用校長初試人員，先實施 10-12 週的師徒現場實習與評核，同時併入甄選成績計算，您對此觀察實習方式有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

六、臺北市中小學校長儲訓成績評量分學習表現與綜合表現成績兩部分，學習表現包括：校務發展計畫、專題研究撰寫及發表、師徒教導心得、參訪心得撰寫、儲訓 PLC 等；綜合表現包括日常生活表現、自我檢核、出缺勤紀錄等，您對此評量方式有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

七、臺北市中小學校長儲訓後取得候用校長資格之人員，得有一年以上借調教育局及所屬機構服務，您對此借調機構歷練方式有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

八、臺北市中小學校長儲訓班同期學員可能因為儲訓期間積極互動及情感支持，而發展出期別認同，您對此期別認同有何看法？

九、整體而言，對於臺北市中小學校長儲訓班的規劃與實施，您是否有其他建議？

~訪問到此結束，謝謝您寶貴的建議~

附錄九 校長培育訪談彙記

2020 年度臺北市國中小校長培育與儲訓實施成效與精進之研究

臺北市中小學校長培育班實施狀況訪談 國小組訪談結果彙整

- 一、臺北市中小學校長培育班的課程模組，包括：校長使命與專業、教育政策與法規、學校領導與經營、課程與教學領導、教育新興議題和校長見習，請問這樣的課程規劃您的看法為何？是否有可再調整精進的部份？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TE2-1100226	<ol style="list-style-type: none">1. 在課程的規劃上，面向符合現況。2. 若能教育議題中，或相關課程裡，依學校實務面所需，如學校行銷、危機處理、家長會方面，可以多一點上課時數。
訪-TE2-1100303	<ol style="list-style-type: none">1. 校長培育班所規劃的課程相當符應培育一位校長的全面性需求；從校長自身信念、領導經營之外同時須要掌握社會脈動，因為學校不只是學生成長學習的場域，亦是社會教育的一環，甚至是社區教育文化的中心。2. 課程模組不僅涵括了擔任校長所需的專業知能，更於見習師傅校長的親身體驗學習活動中，實際驗證課堂所學內容，讓學員得以學以致用。3. 理論與實務相互為用，從校長見習中知道自己不足之處，再回到課堂中向教授請教，形成學用合一的學習循環。
訪-TJ1-1100227	<ol style="list-style-type: none">1. 校長培育班課程模組規劃完整，兼採理論與實務並行，有教授在知識理論的解析和探究，課程搭配的資深校長在實務面分享，讓議題內容更多元化。2. 配合時代趨勢和社會脈動之所需，建議課程模組中可以增加「企業管理」、「數位科技行銷」、「溝通表達」等課程。

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TJ2-1100304	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培育班學員來自不同主任的經歷，若能增加部分時間進行處室業務的分享，幫助未歷練四處室的部分學員，可以更快速了解並累積各行政處室之經驗，有助培育成為校長應有的行政熟捻度。 2. 建議於各課程科目中增加實務演練題，例如如何有效溝通達成雙贏溝通模式等等。 3. 若能施測人格測驗幫助學員更認識自己的特質，了解自己的領導屬性。
訪-TP1-1100226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本課程模組相當周延，惟誠如背景所述，臺北市為首善之都，以校長專業發展的國際脈動為發展方向。 2. 從六個模組中，似乎較無法彰顯國際特色。建議「校長使命與專業」模組，或可修正為「校長使命專業與國際視野」，且未來如有可能，或疫情稍緩可出國時，應規劃安排校長出國交流，觀摩學習，以落實國際都會校長的格局，並拓展將來校長的國際視野與國際觀。
訪-TP2-1100320	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前的課程模組分為以上五個層面，非常完整。 2. 但面對108課綱的19項議題，在新興議題部份，可以參考納入部份《十二年國民基本教育課程總綱》所納入的議題：性別平等、人權、環境、海洋、品德、生命、法治、科技、資訊、能源、安全、防災、家庭教育、生涯規劃、多元文化、閱讀素養、戶外教育、國際教育、原住民族教育等，調整教育新興議題。
訪-TC1-1100318	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以終為始的方式來思考，北市校長甄試第一關是口試，題目在政策法規與局端重要政策分析部分有一定的份量，故此部分需要再更與時俱進。 2. 新興議題應該有名詞上的調整，應指性別平等…等等，或臺北市教育的三大主軸「創新、實驗、國際」也應該要另外提出作課程規劃。
訪-TT1-1100312	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長培育班主要的目的在增進欲走上校長一職的教育人員欲札實理論知能，以及實務面瞭解，本課程模組勘成相當完整。

代號

訪 談 內 容 摘 記

2. 由於現行時勢所趨，目前學校所面臨的衝擊或議題不斷產生，模組中雖有規劃新興議題，似可再為增加。
-

二、臺北市中小學校長培育班的教學方式，包括：專業課程研修、主題研討、案例學習、校務見習、師徒學習和專業學習社群，請問這樣的教學方式您有何看法？是否有可再調整精進的部份？

代號

訪 談 內 容 摘 記

- 訪-TE2-1100226
1. 每一套課程模組有教授的理論與現場校長實務經營分享，是很棒的組合。
 2. 課程中「校務見習、師徒學習」深具特色，也能發揮大手攜小手、延續傳統師範體系中儒家尊師重道的精神與價值。
 3. 專業學習社群可以鼓勵多運作，形成支持系統與情感交流，例如：讀書會、行政實務分享。
-

- 訪-TE2-1100303
1. 校長培育班的學員，皆已有數年擔任主任的行政經歷，而這些經驗可能偏重於單一處室的規劃及執行層面，尚欠缺以校長高度，統籌全校事務的經驗及人際互動的素養，若能透過實務演練的教學方式，學員受益會更多。
 2. 透過校長培育班理論講解、案例研討與師徒學習的教學方式，不僅能了解教育主題的理論基礎，也能明瞭理論在實務現場中的應用，讓我們從個人的行政經驗，經由理論的串聯，提升為可以適用於各校的校長領導與經營能力。
-

- 訪-TJ1-1100227
1. 教學方式多元有彈性，教授學識豐富提供多樣論點，增加思考性。
 2. 校務見習和師徒學習安排十分難能可貴，增加培育班的價值及獨特性。
 3. 若要精進則可以增加實務演練課程，以曾經發生過案例討論處理模式。
-

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TJ2-1100304	1. 教學方式堪稱多元，但限於上課課程之進度，若能稍增加主題式討論的時間，或上臺報告、分享，提供學員因不同的服務學校而增進學習效益。
訪-TP1-1100226	1. 目前的教學方式甚佳，惟如何了解初任校長已具備校長的專業核心素養，亦即強化擔任校長應有的知識、能力和態度，且須顧及個別差異，以成就每位校長。 2. 宜結合學習評量同步衡酌。
訪-TP2-1100320	1. 目前的教學方式非常完整，係為「線下」(off line)取向。為能因應及面對COVID 19教學方式可以結合「線上」(online learning)取向，透過數位學習及線上討論等，以實現「無所不在學習」(ubiquitous learning)的目標。2.建議運用科技以支援學習活動，將科技本位學習加以發揮至最高境界。
訪-TC1-1100318	1. 在課程結構中請講師在每次課堂多留對話空間，讓學員練習表達，可用咖啡館形式對話，讓學員互相學習，但對話時間也不宜太久，無法保證對話品質，半小時即可，可多用鯨魚缸式教學法。 2. 教學方式可以在課堂最後做一個15分鐘的進行對話，其餘讓學員自主學習。
訪-TT1-1100312	1. 教授和校長講座的搭配，有理論有實務的互為印證相當不錯的結合。 2. 建議無論理論或實務教學進行中，若能增加分組討論、合作學習，學員在白天工作忙碌之餘，晚上的上課學習方式多走動、多討論與分享，是相當有效的學習方式。 3. 有些教學亦可讓學員就服務學校和校培班課程相關的主題，就實務面提出分享和討論。

三、臺北市中小學校長培育班成績評量的方式，包括：授課講座評分、各科目學習心得作業和出席狀況，請問這樣的評量方式您有何看法？是

否有可再調整精進的部份？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TE2-1100226	<ol style="list-style-type: none">1. 學習評量面向符合學員所需，因學員們白天上班晚上趕著上課，若增加評量方式，將讓學員視為負擔，有心到校培班進修，理應會依自己之需求而用心學習。2. 結業式只頒發全勤獎項，對於精進學習之學員，可另外增加其他獎項，以資鼓勵。
訪-TE2-1100303	<ol style="list-style-type: none">1. 參校長培育班的目標是希望學員能通過校長甄試，成為一位優質的校長，雖然各科目學習心得作業可以評量出學員在課堂所學的內容，但是若能以各科目相關的校長甄試模擬考題來代替，可以對未來的校長甄試能有所幫助。
訪-TJ1-1100227	<ol style="list-style-type: none">1. 教授依學員上課出席狀況、上課提問發表、課程實作，會讓學員們積極主動，加上每科目上完後須交自行規劃的報告，兼具形成性評量和總結性評量，我覺得目前現行的方式即可，能夠考量並符合學員的需求。
訪-TJ2-1100304	<ol style="list-style-type: none">1. 尊重教授及講座的評量方式，也覺得目前實施方式不會造成學員過重的負擔及壓力。2. 若再加重其他評量方式，恐怕大家也不敢來上課了。3. 學習心得作業可以幫助我複習整理一整學期所學，是一個不錯的方式。
訪-TP1-1100226	<ol style="list-style-type: none">1. 學習評量，宜兼顧認知、情意和態度等層面，且應顧及形成性與總結性評量。目前規劃的學習評量方式，比較重視形成性評量，而如何透過總結性評量以確實了解到個案校長的學習成效，以及如何落實目標導向的培訓，並評核已具擔任校長應有的核心素養。2. 建議可增加學員成果發表會，以半天的時間，由學員發表修習校培班所有課程之後的綜合學習心得、治校理念、校務領導及願景，請專家學者、同儕互評及師傅校長參與評核，以符合多元評量之旨，並兼及更嚴謹客

代號	訪 談 內 容 摘 記
	觀的質性與量化的學習評量方式。
訪-TP2-1100320	1. 目前的評量方式已經是多元評量，非常完整。可以思考增加「檔案歷程」，了解學員學習之歷程。
訪-TC1-1100318	1. 評量可以加入自主學習的概念，不一定要用紙本，口頭自主學習，用錄音檔或繪圖方式也可以，多訓練口語技巧和對話，運用多元化訓練，搭上最後校長甄試的口試部分，或用金魚缸方式的學習法。
訪-TT1-1100312	1. 目前學習評量比較著重自發性的自我評量歷程，學多學少比較看個人的認知，若從成人的學習無可厚非，因為修行看個人。 2. 學員晚上上課是相當辛苦的事，但若有合適的評量方式，仍可讓學員不致鬆懈，又可達到提升學習的效果，教授和校長講座上課點名出席或請學員回答問題，學員比較有「提振」感。

四、為了能甄選到具有領導潛力與熱誠的學員，臺北市中小學校長培育班甄選方式採面試進行，請問這樣的甄選方式您有何看法？是否有可再調整精進的部份？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TE2-1100226	1. 從口試與面試中，可以初步檢核學員是否具有領導者的動機和特質。 2. 若要再多認識與瞭解學員，作為篩選之條件，推薦信或量表或許也可以列入參考。
訪-TE2-1100303	1. 面試是透過面對面的會談，能評量出學員的態度與口語邏輯，而校長是一種需要與人互動的職務，所以採取面試方式，可以評量出未來適合勝任校長的人。 2. 若增加筆試，可能讓平常繁忙的主任學員們望而卻步。
訪-TJ1-1100227	1. 現行的面試著重參加培訓動機了解，亦可兼採特質量表之佐證。

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TJ2-1100304	1. 僅採面試方式較能鼓勵主任們來報考，若甄選方式過於繁複，也擔心有報考意願的人會減少。
訪-TP1-1100226	1. 因校長須熟悉業務，須兼顧專業、領導能力、行政資歷與品格，面試甄選具有領導潛力與熱誠的學員。 2. 建議增加校長推薦，以確保該學員品德兼優後，再參加面試。
訪-TP2-1100320	1. 若現行臺北市候用校長甄選含有筆試，則校長培育班甄選可以增加「筆試」(所占歐比例低一些)，以讓學員提早增加「練筆」經驗。 2. 而在面試部分，可以採用「團體」口試，以測試學員在團體口試中的歸納、反應、主動、合作等能力。
訪-TC1-1100318	1. 招生方面，面試可以更加精準，多運用工具量表與數據去區分學員的專長，如國教院使用的腦波量表，提供學員了解自己的性向和強項為何。
訪-TT1-1100312	1. 校培班這幾年報名人數有增多的趨勢，雖然校長出缺少，校長甄選如數相對減低，報考校長加分和學分補助事原因，但有發現來上課的目的比較廣泛，非只有考校長這一項目標。 2. 若是維持原來校培班招考的目的是指為考校長，則面試看其動機和人格特質大致可以的，若有服務學校校長的推薦函則更佳。

五、校長見習課程讓學員能跟隨師傅校長，見習校長處理校務決策與實踐教育信念的作為，請問這樣的校長見習您有何看法？是否有可再調整精進的部份？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TE2-1100226	1. 校長見習課程讓學員能跟隨師傅校長貼身實習，是很棒的課程安排，可以感受校培班課程規劃的用心。 2. 每個師傅校長在校務經營上有不同的策略與方法，是很值得學習的典

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>範，透過對話、交流與分享，可以看到師傅校長對校務經營擘劃的格局、視野與高度。</p>
訪-TE2-1100303	<ol style="list-style-type: none"> 1. 親自到學校現場體驗的校長見習課程非常好，因為實務的經驗是從課本中無法學到的，唯有到現場親身體會，才能感受到校長在學校的各種作為。 2. 到校見習能當下立即詢問師傅校長的看法，做為日後校長甄試時，真實情境題的回答依據。
訪-TJ1-1100227	<ol style="list-style-type: none"> 1. 師徒學習課程可以學習決策模式及校務處理之觀摩，同時著重在學員個人的心得領受，師傅校長的安排足見課程規劃之用心。 2. 建議課程結束後，可以規劃讓學員分享在不同學校所學，透過對話與交流增長見識。
訪-TJ2-1100304	<ol style="list-style-type: none"> 1. 非常認同校長見習的模式，可以幫助學員們開拓視野，了解不同規模、不同氛圍學校，校長的領導作為。 2. 分配見習學校，可以建議學員們選擇學校時，選擇跟自己任教學校的屬性較不同的學校，如此可以更多面向的學習。
訪-TP1-1100226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長見習課程乃非常好的機制，但如何評量見習成效，建議未來宜建立具質化、量化的評量尺規，透過師傅校長的慎思評量，始具說服力。
訪-TP2-1100320	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可以追蹤（訪談）已經擔任校長的歷屆學員，以了解他們對於「昔日」校長見習中「師傅校長」對於「現在」校務決策與實踐教育信念的影響及建議。
訪-TC1-1100318	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不要讓學員自己選師傅校長，讓學員去向不同類型的師傅校長學習。 2. 期望未來師傅校長可以更加多元化，往國中方向多開發。 3. 可以在期初舉開師傅校長的共識會議，讓師傅校長明白自己的功能、使命及責任。

代號	訪 談 內 容 摘 記
	4. 建議校培班的師傅校長應參加師傅校長培訓，才更有勝任的說服力。
訪-TT1-1100312	<p>1. 校長見習讓學員進一步貼近師傅校長身旁，觀察校長在學校作決策的歷程、待人接物的態度以及實踐教育信念的實務面，不同於自己服務學校和校長的從屬關係，是相當不錯的安排。</p> <p>2. 選擇師傅校長的方式係看其辦學績效、領導方式、校長年資和人格修為…等等，若能如同導入班師傅校長有儲訓證照當更佳。</p>

六、校長培育班建立有師徒制度，並有拜師禮活動，係為承襲尊師重道之傳統美德與建立師徒傳承關係，請問這樣的師徒制度您有何看法？是否有可再調整精進的部份？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TE2-1100226	<p>1. 師徒制度與拜師活動是校培班的特色也是傳承，相當有意義，建議保留此活動，得以延續師徒情誼。</p> <p>2. 拜師禮活動可以簡化或創新，讓活動更溫馨、更有特色。</p>
訪-TE2-1100303	1. 身為教育工作者，更要重視尊師重道的美德，而且未來若能成為校長，師傅校長也是請教對象。所以拜師禮活動，不僅可以拉近學生與師傅校長間的距離，也可以增加我們舉辦活動的經驗，並凝聚班級同學間的向心力。
訪-TJ1-1100227	<p>1. 拜師禮活動意義深遠值得推崇，活動進行方式可以朝向創新或簡化方式進行。</p> <p>2. 結業式的辦理可以較現行方式更隆重舉行，彰顯完成進修的價值。</p>
訪-TJ2-1100304	1. 非常認同師徒制及拜師禮活動的規劃，一方面尊榮師傅校長，師傅校長肩負傳承重任，一方面後輩可以有典範學習對象，別具教育意義。

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TP1-1100226	1. 很棒的制度，對初任校長真的是一劑強心針。但如何遴選師傅校長，或師傅校長之條件等，建議宜有評核指標或標準(例如選聘師傅校長的條件應具有的校長年資、得過優質學校獎或卓越領導獎等，以彰顯師傅校長優質領導與典範價值)。
訪-TP2-1100320	1. 拜師禮是中國傳統的重要禮節。古之學者必有師。師者，所以傳道受業解惑也。在社會規範逐漸式微的當下，校培班的「拜師禮」活動，實屬難能可貴。
訪-TC1-1100318	1. 校培班的拜師禮活動相當具有意義，這也是學員學習的歷程，尤其學員們自主性的規劃和設計，讓拜師禮更深化尊師重道的傳承意涵。
訪-TT1-1100312	1. 透過拜師禮儀式慎重的啟開師徒情緣的大門，一日師徒，終身師徒，在臺北市學校教育的傳承，有其非凡的意義與價值。 2. 儀式著重在簡單隆重，有師長的勉勵，有師傅校長的鼓勵，對學員而言，代表對師尊的敬重，對師傅校長而言，亦有自我提升典範和為人師之責任。

七、臺北市中小學校長培育班一學年應完成修習 20 學分 360 小時才可獲得結業證書，請問這樣的學分數和時數規劃您有何看法？是否有可再調整精進的部份？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TE2-1100226	1. 20學分360小時獲得結業證書，符合學分規範也有臺北市教師專業進修之補助與候用校長甄試之加分，能激勵學員進修，從學員報名熱烈之狀況，可以看出校培班培育人才之用心。

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TE2-1100303	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一學年要完成20學分360小時，平均一週要上三個晚上的課，這樣的時數雖然可以學得很扎實。 2. 但是學員白天是擔任學校主任的職務，負責一個處室的業務，有時晚上還有會議或活動，因此體力與時間是一大考驗，所教內容可能會來不及吸收消化，能兼顧最好了。
訪-TJ1-1100227	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長培育班課程規劃和現行辦理方式是符合培育校長人才的一個重要進路，時數合適。 2. 若是課程有調整，學分數可以隨之增加。
訪-TJ2-1100304	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學分課程規劃得很完備，並可以提供資績加分，對參加授課者可以一舉兩得，一方面獲取教育新知，一方面鼓勵報考候用校長。
訪-TP1-1100226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長學須兼顧理論與實務，學分數及學時有限，但校長身負重責不可限量。 2. 學員於取得結業證書後，因學校差異甚大，未必保證勝任好校長。因此建議宜有持續性、階段性及政策性的規劃多種延伸或進階課程，使初任新手，早日獨當一面，且又有機會持續精進，實乃教育之福。
訪-TP2-1100320	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學分數和時數規劃適當。若目前是二個學期完成，可以考慮用三個學期（寒假或暑假），因為學員們利用平常日的夜間上課，非常辛苦；也會有出席上的問題
訪-TC1-1100318	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我同意這樣的學分數與時間，因為增多則加重學員的負擔，減少的話又學習所限。
訪-TT1-1100312	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依校長學在時間學分的規定，校長培育班比原先的24學分改為20學分，上下學期各10學分，考量學員白天在學校中也忙著校務，若晚上在校培班上課，藉由講座、同學的分享與討論，這樣的學分數規劃應算是恰當合宜。

八、整體而言，對於臺北市中小學校長培育班的規劃與實施，您是否有其他建議？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-TE2-1100226	<ol style="list-style-type: none">1. 臺北市中小學校長培育班的規劃與實施，確實是提供未來校長人才培育的進路。2. 從教育政策、教育議題、學校經營與實踐，都需專業的提升以符合時代潮流與趨勢。
訪-TE2-1100303	<ol style="list-style-type: none">1. 感謝教育行政與評鑑研究所規劃的校長培育班課程，讓我們學習到當一位校長所需的知能，並且培養我們如何成為一位優質的都會型校長。2. 我感受最深刻的課程是，前輩校長親自講授治校經驗的課程，因為從校長的分享中，讓我感受到身為一位校長為學生、為老師、為學校、為教育理想的堅持與奉獻，打動我未來成為一位校長的心，也從中學習到經營一所學校的方法。
訪-TJ1-1100227	<ol style="list-style-type: none">1. 感謝市立大學的用心規劃及方校長的費心陪伴，校培班的課程及實施著實讓學員收穫多多。
訪-TJ2-1100304	<ol style="list-style-type: none">1. 整體而言，校長培育班覺得規劃得很完善，課程規劃能隨著政策趨勢與時俱進，個人上了一學期後，感覺收益匪淺，不論眼界、人脈、教育相關新知等，學習成長很多，很值得推薦報考就讀。2. 惟很多人考量都是一邊從事行政主管業務工作，同時晚上須付出時間代價來上課，可能會擔心身體、時間、家庭、工作、準備考試等種種因素無法兼顧，因而卻步，甚為可惜。3. 如何提高各校主任報考意願，或許可以考量在市大校培班網站上或平面海報多做宣傳，透過已經完成學分課程的學員做心得分享，鼓勵大家來報考，達到宣傳效果。
訪-TP1-1100226	<ol style="list-style-type: none">1. 有好校長才會有好學校，教育始能成功，但年金改革之後，校長新陳代謝趨緩，對有志校長之路的教育界菁英，造成極大打擊，且遙不可期，影響

優秀行政人員參加培訓誘因。

2. 建議除校長培育班的規劃與實施外，宜儘早規劃主任培育班，吸引有興趣且有志於行政者，及早投入行政的歷練，以培育未來優秀的校長接班團隊，使校長領導人才不致斷層，且能精益求精，以達學校領導人才的永續培育之目標。。

訪-TP2-1100320 1. 可將目前修習校培班的課程與大學研究所的課程適度對接，一則提高學員修讀校培班的動機，一則可實現大學本位的校長培育制度。

訪-TC1-1100318 1. 以目前校培班實施成效而言，都有達到預期的目標，當然還須不斷的修正，我覺得臺北校長培育制度在國內是獨占鰲頭，值得引以為傲之處，廣納意見當更能精進，謝謝所有關心、參與指導的師長、校長和教育局的大力支持。

訪-TT1-1100312 1. 校培班對於臺北市學校教育的發展整體而言，有相當大的助益，雖鎖定校培班的最大目標是協助學員考上校長，但由於整格大環境的影響，校長缺實際上越來越少，倒是學員們透過校培班一年的相聚學習，進一步認識同是臺北市的主任，日後持續的社群相互支援、合作，可使各校校務順利運作或向上提升。

2. 考量校培班的主要目的和現行情況，或許兩年招考一次校培班是否更精準、更合宜。

附錄十 校長儲訓訪談彙記

2020 年度臺北市國中小校長培育與儲訓實施成效與精進之研究

臺北市中小學候用校長儲訓班實施狀況訪談 國中組訪談結果彙整

- 一、臺北市中小學校長儲訓課程模組涵括：學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導、校園營造與資源統整、學校實務帶狀課程、校長觀察實習、其他等，您對此課程模組規劃有何看法？
有哪些可以再調整精進之處？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-RJ1- 1100303	<ol style="list-style-type: none">1. 儲訓課程模組已將校長校務領導所需之理論與實務包含其中，規劃相當完整。2. 每一門課程都能提供與幫助儲訓階段的學員具備領導者應有的視野與高度。3. 學校領導與行政管理、教育政策與法規實務、課程發展與教學領導、校園營造與資源統整等四部分較偏重理論與實務的分享，學校實務帶狀課程與校長觀察實習較有近距離觀察或實際操作機會。建議能將理論與實務做結合，增加住宿討論機會，透過課程間的相互連結，當可激盪更多元之思考模式與解決策略。4. 因應疫情狀況，雖課程安排十分充實，但能沉澱反思的時間較為不足。5. 原定「校長的法學素養」這門課程因為講座臨時有狀況，課程取消，亦未能及時補課，殊為可惜。
訪-RP1- 1100304	<ol style="list-style-type: none">1. 架構完整，包涵一位校長所應具備之素養。2. 建議在原有之課程架構適當處，可思考將領導理念與哲學、溝通與對話、專業發展與社群等內容融入。

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>3. 此既為校長儲訓之課程，建議可將每門課程區分為三等份，一份為理論、一份為實務，另一份則研擬校長當如何引導教師配合政策與校務推動，並進行課程與教學革新。</p>
訪-RT1- 1100305	<p>1. 課程模組規劃已包括各個面向相當完備。</p> <p>2. 若要再精進調整課程內涵，建議比對臺北市中小學教育品質保證實施計畫的：「校務經營與發展」、「課程與教學」、「教師專業素質」、「學生學習與輔導」、「校園環境」等六項內涵再微調。</p> <p>3. 建議參考臺北市優質學校評選的九個向度內容再微調。</p>
訪-RE1- 1100226	<p>1. 上述課程模組皆是一位具備完備校務經營知能的校長所應具備的素養，在有限的儲訓時間內若能有效充實上述模組的校務經營知能，相信對於校務運作必然多有助益。</p> <p>2. 限於儲訓時間，能做這樣的課程安排，可說相當的豐富完備。當然如果能增開類似採購法規、危機處理等相關法律課程，在專家帶領研討的情況下，學習效益必然較大。</p>
訪-RP2- 1100305	<p>1. 臺北校長學系統規劃卓越領導人才培育分四個階段實施，架構非常完整，而第二階段規劃10-12週觀察實習以及8週270小時的儲訓，由資源投入的豐沛程度，可見教育局對培育校長的重視以及資源投入的豐沛程度，尤其人數少，相對的單位成本就更高。</p> <p>2. 儲訓課程所規劃實施的課程模組非常完整，聘請的講座授課也會兼顧理論與實務，270個小時的課程安排已經非常豐富了，相信對校長以後辦學會有很大助益。</p> <p>1. 每個模組需要加訂課程的概念綱要，以明確規範課程目標及內容。</p> <p>2. 限於時間，需要再深入探討的領域，可留待日後參與證照研習</p> <p>3. 或是在增能階段安排專科化課程，針對校長個人的強項或需求，規劃一系</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

列的課程。

- | | |
|-------------------|--|
| 訪-RC1-
1100315 | <ol style="list-style-type: none"> 基本上，這些課程都沒有問題，都是做為一位校長該學習的。 帶狀課程建議增加一週的到校實習，讓學員在完成部分儲訓課程學習之後，入校實習完整的一週，以印證所學到的領導方式。 |
|-------------------|--|

二、臺北市中小學校長儲訓課程中安排學校實務帶狀課程，包括：校務發展計畫、專題研究、標竿學習、經營實踐參訪、異業學習、師徒教導、與市府及議會有約、魅力表達、儲訓 PLC 及駐班師傅經驗分享等，您對此帶狀課程有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

代號	訪 談 內 容 摘 記
----	-------------

- | | |
|-------------------|---|
| 訪-RJ1-
1100303 | <ol style="list-style-type: none"> 本次參加儲訓課程安排中，較為印象深刻並且有學習產出能實際運用的，屬於學校實務帶狀課程： 依據教授每週進度進行撰寫的「校務發展計畫」，不僅了解撰寫理論基礎及思維脈絡，更能依據學校發展提出具體經營策略，對於參與校長遴選及學校中長程校務計畫撰寫助益良多。 「專題研究」是教授每說明理論要點及撰寫重點，讓各組依據研究興趣，提出研究主題，使各組能根據主題，進一步向研究目標學校校長請益，蒐集重要資訊，彙整出研究結論，做為未來校務經營參考。 「標竿學習及經營實踐參訪」是透過臺北市及新北市優質學校參訪，學習校長校務經營對於學校發展方向的重要性，能發揮見賢思齊的效果。 「師徒教導」中每一位分享的校長，都是該主題集大成之大師，更可以感受到每一位校長傾囊相授、無私無我的用心與熱情。 「與市府及議會有約」能掌握目前市府及教育局教育政策的重點，做為未來校務經營的重要參考，建議增加議員之參與互動機會，並增加教育局主 |
|-------------------|---|

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>管科室的溝通時間。</p> <p>7. 「駐班師傅經驗分享」中駐班師傅隨時隨地教導與關心，並能依據不同的主題與情況給予即時性的提醒。</p> <p>8. 「儲訓PLC」能透過分組合作激盪出更多校務經營的方向與創意，增加面對疑難之問題解決力，建議增加總結的時間。</p> <p>9. 「魅力表達」中授課校長分享表達的力量，凝聚學校共識，激發團隊動能，建議減少講述內容，增加實務運作之練習時間。</p>
訪-RP1-1100304	<p>1. 帶狀課程安排相當多元，對校長之校務經營具意義與價值性。</p> <p>2. 有關師徒教導與師傅經驗分享等課程，建議事先與師傅進行培訓或共備，更重要的應將Coaching課程融入培訓或共備會議，降低指導性或說教式指導，並提升提問能力，以達成引導性、省思式、溝通式回饋之效果。</p> <p>3. 建議適度規劃空白或自主學習課程，提供學員另類學習與反思時間。</p>
訪-RT1-1100305	<p>1. 帶狀課程之異業學習是一項很好的課程安排，企業趨勢學習是他山之石可以攻錯的最佳寫照，此課程除可以使學員跳脫舊思維，更可以讓學員接觸更多領域的知能，藉以開展視野廣度，建議可以適時增加時數。</p> <p>2. 以現階段的學校經營而言，社區關係的營造也是重點之一，建議規劃在帶狀課程中。</p> <p>3. 建議增加學校與社區關係營造主題。</p>
訪-RE1-1100226	<p>1. 「校務發展計畫」課程在教授系統化的引領下，循序漸進的發展出一份架構完整的經營藍圖，提供校務推動的指引方向。</p> <p>2. 「專題研究」課程結構性的進行針對目標議題的解構分析，培養未來校務經營過程中，對於重要議題或因局能有一套系統性思維與方法來加以面對與解決。</p> <p>3. 「標竿學習」與「經營實踐參訪」則能透過典範學習，領略先行者的優質</p>

身影，提供「見賢思齊」的觸動以及「有為者亦若是」的啟發。

4. 「異業學習」則提供不同領域的視角與思維，讓教育的發想與推動不再侷限於教育範疇，而能以更為宏觀多元的角度進行異業結合，賦予教育更多元的創新元素，同時也開啟更多的教育可能性，也更能培養跨域整合的創新視野。
5. 「師徒教導」及「駐班師傅經驗分享」則是前輩校長校務經營的現身說法，以過來人的經驗與體會，引領我們窺探身為校長的心路歷程與思維決策，彷彿帶領我們搭乘時光機踏上實際的校務經營，感同身受的體會身為校長的思維與決策。
6. 「與市府及議會有約」能夠提供我們與議會、市府及教育局各局處等未來校務經營歷程中的重要關係人之間有互動與了解的機會。
7. 「魅力表達」課程帶領我們學習如何有效傳達理念與散發影響，透過語言、表情和肢體的感染力，啟發追隨者，讓工作伙伴願意攜手完成任務。
8. 「儲訓 PLC」課程帶領我們透過社群運作擬訂實踐策略，解決學校經營課題，並學習如何有效引領社群成員，匯聚集體智慧，展現卓越領導效能。
9. 每一個帶狀課程在講座的循循善誘與帶領實作踐履下，都帶給儲訓學員許多的收獲與啟發，開拓更為寬廣的視野與格局，也涵育我們更豐厚的校務經營能力與素養。
10. 儲訓帶狀課程的設計完整周延，學員感受深刻，有意猶未竟之感。建議在週數不變的情況下，增加住宿時間，藉著夜間課程的實施，增加與師傅校長及同儕互動分享的機會。

-
- | | |
|-------------------|---|
| 訪-RP2-
1100305 | <ol style="list-style-type: none">1. 帶狀課程屬於實務取向的課程，所開設的科目對學員提升校務經營知能都至關重要。2. 除標竿參訪及經營實踐參訪外，不妨也有異業參訪，如參訪非營利事業組織、民間相關教育產業。 |
|-------------------|---|
-

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<ol style="list-style-type: none"> 3. 可考量邀請家長聯合會、校長協會人員入班分享。 4. 可考慮增開公共關係討論與3C運用的課程，邀請年輕人分享，聽聽年輕人的聲音，向下學習也有必要。如果時間不足，魅力表達的課程可改上社群媒體的運用。 5. 邀請講座雖然都各有專長，也會提供一些新的概念或事物，但總覺得很難脫離原來的學術造型。
訪-RC1-	1. 基本上，這些課程都沒有問題，都是做為一位校長該學習的。
1100315	2. 帶狀課程建議增加一週的到校實習，讓學員在完成部分儲訓課程之後，再入校實習完整的一週，以印證所學。

三、臺北市中小學校長儲訓課程採講授、討論、報告、實作及團隊合作學習等教學方式，您對此教學方式有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-RJ1- 1100303	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過多元的教學方式，充分展現素養導向教學之重要性，更能將理論與實務結合。 2. 惟本次儲訓同學人數較少，建議未來能有一倍人數(例如10人)以上的分組合作學習機會，增加討論互動時間，如此有更多元的觀點與學習進行分享，當能展現更高層次的團隊動力。
訪-RP1- 1100304	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前教學方式相當多樣，有益於課程與教學實踐之效果。 2. 建議部份課程可採翻轉教學方式為之，如事先指定閱讀資料，再於課成進行研討；或事先錄製部份講授內容，減少課堂中講授份量。 3. 適度增加案例、問題與反思教學。

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-RT1- 1100305	<ol style="list-style-type: none"> 課程中的教學方式已相當完備，建議討論的教學方式，可以設定焦點主題，以深度的腦力激盪方法，或是用討論方式進行，著重於學員腦力的激發與開展問題解決的能力，同時讓學員依學校不同環境及文化擬訂不同的解決策略。 「自主學習」幫助學員依個別需求，自主規劃並進行學習方式及內涵，是目前學習的重要方式之一，建議加入課程中，以一定的時數行之。
訪-RE1- 1100226	<ol style="list-style-type: none"> 透過講座以講授方式有效率的提供系統性知識；利用討論來反芻所習得知識，並與原有的知識基模進行調適和重組，以擴大原有的基模；在實作及團隊合作學習中，將靜態知識與實務情境結合，轉化為具體可行的行動策略，同時揣摩團隊合作學習所散發的動力，透過專業對話以激盪更多元的想法與創意，並形成更周延的解決方案；在報告的過程中，練習以條理性的表達精確傳達所習得概念。 基本上儲訓課程的教學方法已涵括多元的知識建構方法，能有效鷹架受訓學員的知識架構。 儲訓人數配合校長缺額而有人數較少的現象，致團隊合作學習的多元分組有其困難，建議國中小一起儲訓，增加分組的多元性。
訪-RP2- 1100305	<ol style="list-style-type: none"> 學習有時候需要沉澱，現在儲訓課程採用先有課綱、概念，再邀請講座授課的方式，而較缺乏發展教材。建議把過去的學習內容及經驗轉化為書面或影片的形式，提供學員延伸自主學習。 儲訓課程學習不僅只認知及態度的學習，人際脈絡的擴增，也是必要的，所以邀請以後需要互動的人去授課，也是一種可行途徑。
訪-RC1- 1100315	<ol style="list-style-type: none"> 教學方式很好，沒有甚麼需要調整的。

四、臺北市中小學校長儲訓實施期程為 8 週共計 270 小時，另外加校長甄

選期間 10-12 週的觀察實習，您對此實施期程有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-RJ1- 1100303	1. 先甄選期間的觀察實習，再進行270小時的儲訓，能夠讓觀察實習期間，所思所行，於儲訓期間透過理論與實務的補充與精進，更有方向，更能截長補短，精進能力，提升領導者之視野與高度。
訪-RP1- 1100304	1. 時間與期程之規劃頗為適切。 2. 建議觀察實習之期程能涵蓋完整之一學期，能完整進行重要活動或時間點的學習。
訪-RT1- 1100305	1. 目前區分甄選期間的觀察實習與儲訓實施期程的做法可以維持。 2. 甄選期間的觀察實習為儲訓實施的前置準備，其實習週次為10-12週，時段高於儲訓實施期程，建議可以適度調整縮短觀察實習的時段。
訪-RE1- 1100226	1. 「見賢思齊」、「反躬自省」是「到校觀察實習」課程設計的主要精神。將往年儲訓期間到校實習的部分，提前到甄試階段實施，並將實習時間由1-2週拉長至10-12週，除了可強化應考人跟隨師傅校長進行影子學習的深度與廣度，近身觀察校長在處理校務時的思維與決斷、主持會議、人際互動的細膩之處，同時就觀察之所見所得與校長交流與請益，確實能夠更深刻體會一位校長的「日常」，同時對於師傅校長的各項決策背後的學校背景脈絡也有更深刻的理解，也更能體會師傅校長決策背後的思維，對於儲備應考人的校長能量相較於以往更顯效益。 2. 在觀察實習階段的觀察與體會，也能在後續的八週儲訓歷程中進行實務與理論間的相互印證並尋求解答，對於整體的儲訓效益亦更為彰顯。 3. 觀察實習主要還是發揮影子學習功能，倒是能否在陌生的環境快速建立關係，融入團體的人際技巧或人格特質，可以在一個實習學校6週的期間被觀察出來，這是過去儲訓設計一週入校實習所無法做到的。

代號	訪 談 內 容 摘 記
	4. 新制設計的觀察實習訂有評核功能，但要在6週內具體觀察實習校長的經營效能、是否能成為適格的領導人，有其實務上的困難。
訪-RP2- 1100305	1. 校長甄選和儲訓是否同一階段？還是校長儲訓包含校長甄選？因為觀察實習10-12週時間滿長的，所以建議加一個「校長甄選」階段。
訪-RC1- 1100315	1. 建議增加一週的儲訓中實習，因為10-12週觀察實習還要兼顧校務工作，居於承辦立場，期許學員得到更扎實的訓練。

五、臺北市中小學校長儲訓帶狀課程中師徒教導是針對通過候用校長初試人員，先實施 10-12 週的師徒現場實習與評核，同時併入甄選成績計算，您對此觀察實習方式有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-RJ1- 1100303	1. 甄選期間的觀察實習，是一種嘗試更是創舉。建議能夠有齊一性的標準與篩選，透過觀察實習，讓真正具有校長領導視野與思維者能夠被選拔出來。 2. 建議讓參加甄選者能夠反思自省，爾後在錄取之後，能夠積極提升擔任校長之能力與視野，尚未準備好者，發現自我應精進處，能夠在主任職務多加磨練與練習。 3. 建議評分人員觀察的標準性及評分成績的歧異性有待再做修正調整。
訪-RP1- 1100304	1. 現場之觀察實習有其必要性，對未來擔任校長工作有諸多正向影響。 2. 觀察實習為影子學習的課程，建議將此活動課程化，並設計適切之互動與教學方式。 3. 評核作為甄選成績計算亦屬合宜，建議考核中應強化對學員人格特質之質性描述，以為成員校長職務適切性之參考。
訪-RT1-	1. 對通過候用校長初試人員，進行師徒現場實習與評核機制可以維持現行的

代號	訪 談 內 容 摘 記
1100305	<p>做法，評核成績併入甄選成績計算亦為可行。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 建議週次的長短可以調整。 3. 目前師徒現場實習與評核成績占總成績10%，此部分在評分模組未有共識或標準化之前，建議維持目前的比率。
訪-RE1- 1100226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在甄選階段進行現場實習並納入評核，以考察應考人是否具備將知識轉化與應用於實務的能力，以避免甄選出僅能「紙上談兵」的趙括之流，就偵測是否具備校務實務經營能力而言，確實是一個不錯的方式。 2. 在現場實習期間，跟著前輩校長進行影子學習，從「跟前輩校長學習」的角度來看，每週2天的到校實習，對於同時身為校內主任的應考人，雖然是頗重的負擔，但尚屬能兼顧處室業務推動與實習的範圍。 3. 在實習期間，前輩校長亦可就近觀察應考人的人際互動、人格特質、教育思維等，對於應考人也能有更多的了解。但若以「評核」的角度，希望透過實習階段的實務投入來觀察應考人是否具備作為一位校長應有之實務經營能力來看，以分散式、每週2天至學校進行實習，為期10週，總計20日的實習方式，在參與時間相對有限的情形下，應考人對於實習學校人事物相關之校務了解的深度與廣度都尚屬有限，也甚難實際參與校務決策或展現決策能力與品質，因此欲從其中具體觀察到應考人真實的校務經營能力，其成效可能不如預想中顯著。 4. 可藉由應考人的實習心得報告去觀察其實習期間的觀察、體會、見解與未來行動，來評估應考人是否具備校長的思維與特質。 5. 由於「觀察實習」階段各組的評委各自不同，各組評委的評分標準、觀察重點亦多有差異；因此未來若仍循此模式辦理，可再強化「觀察實習」階段各組評委的評分標準與觀察重點方面的共識。
訪-RP2- 1100305	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通過觀察實習的應考人，若未獲錄取，則以後再參與校長甄選是否可以保留，免再修習觀察實習的課程？另，原來10%的計分將如何採計？

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>2. 駐區督學以所負責的行政區，對應應考人服務學校所在地，做為分配評核對象的依據，造成評核人數多寡、工作負荷不一的現象，建議爾後思考改變。</p> <p>3. 因為評委每個人心中都有一把尺，易造成寬嚴效應，建議建立評分規準。</p>

訪-RC1- 1. 評分標準應該有事前的討論，確立一致的標準。

1100315

六、臺北市中小學校長儲訓成績評量分學習表現與綜合表現成績兩部分，學習表現包括：校務發展計畫、專題研究撰寫及發表、師徒教導心得、參訪心得撰寫、儲訓 PLC 等；綜合表現包括日常生活表現、自我檢核、出缺勤紀錄等，您對此評量方式有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-RJ1- 1100303	1. 因個人樂於學習、享受學習，故對於儲訓成績評量並未深入研究，一直以來，對於學習的收穫大於分數的獲得，因此270小時的學習，只有滿滿的學習快樂與感動。
訪-RP1- 1100304	1. 成績包括此兩部份大致適宜，不過，擔任校長大致都具有一定之能力，適不適合擔任校長並不在於學習成績高低，更重要的應是人格特質、生活表現、自我反思等，建議其間的比重可適度調整。
訪-RT1- 1100305	1. 目前的評分項目廣度已足夠。 2. 建議擴大參與評分人員，例如教研中心輔導人員可以適時參與生活教育的評分，因為教研中心人員能較近距離接觸儲訓校長，其對儲訓校長日常表現的觀察可能更真實。
訪-RE1-	1. 一個完整的學習，除了正式課程所安排的「主學習」與「副學習」外，學

代號	訪 談 內 容 摘 記
1100226	<p>習歷程中的參與、合作、實踐與態度等「附學習」亦是重要的一環，這一部分涉及作為一位校長未來校務經營時是否具備務實踐履的人格特質、行事風格與生活態度。</p> <p>2. 儲訓成績評量分別從「學習表現」與「綜合表現」來考核學習歷程成果與生活實踐態度兩面向，可說完整涵蓋「主學習」、「副學習」與「附學習」。</p> <p>3. 綜合表現的考查部分，有賴「駐班師傅」的細心觀察方得有效偵測，在人力與經費上亦是一種負擔，但卻也由此突顯整體儲訓課程規劃時的用心投入與周延思維。</p>
訪-RP2- 1100305	<p>1. 既然以往的儲訓沒有人被淘汰，而且儲訓與遴選也沒有掛鉤，建議簡化評分，採「通過」、「不通過」的方式。</p>
訪-RC1- 1100315	<p>1. 評分制度有針對前一年的檢討修訂，沒有問題。</p> <p>2. 自我檢核評分方式不應只依據書面作業評分，評分者應入班觀察。</p>

七、臺北市中小學校長儲訓後取得候用校長資格之人員，得有一年以上借調教育局及所屬機構服務，您對此借調機構歷練方式有何看法？有哪些可以再調整精進之處？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-RJ1- 1100303	<p>1. 個人曾於106學年度參加校長甄試前，即已借調過教育局一年，對於局裡政策推動思維及方向掌握已能充分了解，對於相關活動辦理及經費爭取亦有完整概念，因此深深覺得擔任校長前，能借調到局裡，可幫助校長對於校務經營與局裡政策結合有更為周全與全面的思維，更能避免政策推動到學校有落差或推動不力之狀況產生。</p>
訪-RP1-	<p>1. 此種借調歷練相當好，是一種自我修煉與學習的機會。除可理解教育局運作的程序與原則，更重要的可與教育行政人員互動、又可與學習行政或教</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
1100304	<p>師互動，涵養出待人、處事、自覺等多方素養。</p> <p>2. 建議借調單位採隨機分派，並有半年輪調之機制。</p>
訪-RT1- 1100305	<p>1. 取得候用校長資格之前，有一年以上調教育局及所屬機構服務是目前他縣市校長甄選的必要條件，臺北市是否實施，可再進行評估。</p> <p>2. 所屬機構服務是否包括擔任學校主任乙職可以再行討論，若將擔任學校主任為所屬機構，表示當年度儲受之校長必須隔一學年才能參加校長遴選。</p>
訪-RE1- 1100226	<p>1. 借調最大的好處是學習以教育局的角度來看待各項政策的規劃與執行，讓未來的校務經營與教育政策間能有更緊密的契合。</p> <p>2. 不同的組織自有其不同的結構、任務與運作模式，取得候用校長資格之人員能夠透過借調教育局及所屬機構服務，以了解學校以外組織的運作，能夠加強對於行政組織運作的體會與認識。</p> <p>3. 教育局為全市各項教育政策的推動核心單位，身為校長對於教育政策意涵能夠在借調期間經由親身的參與而有更深刻的了解，相信對於未來教育政策在學校的落實與推動亦有所助益。</p> <p>4. 借調期間同時也能近身觀察各項政策的蘊釀、發想及決策制定的過程，體察更宏觀的視野來看待教育政策，對於未來在校務經營過程的校務決策也能有所啟發。</p> <p>5. 行政工作既是服務亦是領導，身為行政人員應提供服務以解決基層或一線人員的困難與需求；同時也要發揮引導前行，邁向精緻卓越的道路。在借調期間，可以透過近身學習各級長官與各方利害關係人的互動、折衝、調解爭議與達成共識的歷程，對於未來經營校務亦多所助益。</p>
訪-RP2- 1100305	<p>1. 機構歷練的規定是「得有一年以上…」，沒有強制，可藉借調期間的歷練，擴增行政視野。</p>
訪-RC1-	<p>1. 進入機構歷練能了解機構制定政策的背景，也能理解與學校端的差異性。</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
1100315	

八、臺北市中小學校長儲訓班同期學員可能因為儲訓期間積極互動及情感支持，而發展出期別認同，您對此期別認同有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-RJ1- 1100303	<ol style="list-style-type: none"> 1. 陽19這一期和其他期別最大不同來自於一是甄選方式，二是因應疫情並無住宿於教研中心，三是同學人數較為精緻，僅有6人。猶記得過往參加主任儲訓，同期之間友誼深厚，一來是因為許多分組活動討論，需要利用住宿於教研中心期間共同激盪而有所產出，那是一種同甘共苦情誼。 2. 同學人數較多時，彼此競爭又合作，能有不同的想法激盪及分享，那是一種智囊團跟大小攜手的情誼與概念，這兩部分都是本期校長儲訓較為缺乏的。
訪-RP1- 1100304	<ol style="list-style-type: none"> 1. 期別認同是正向的心態，也是未來校務經營合作、分享與學習的重要基石，宜強化之。 2. 為擴展視野，建議鼓勵與不同期別校長多進行聯盟與交流。
訪-RT1- 1100305	<ol style="list-style-type: none"> 1. 既為同期學習，自當有積極互動與情感支持，因此發展期別認同純屬自然，此部分順勢而為就是最佳的方法。
訪-RE1- 1100226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同期學員間除了儲訓期間長時間的共同學習而互動縝密之外，同時期間所共同面對的各項任務需要伙伴間共同討論、分工、合作以妥善應，過程間需要交換想法與彼此信任，因此自然容易因為共同奮鬥的「革命情感」與「共同回憶」而產生歸屬感與認同感，並進而發展出「期別認同」，從每次的校長會議後，各期別的同期學員間呼朋引伴相約聚會可見一斑。 2. 「期別認同」在校務經營歷程中也能發揮「相互支持」、「彼此支援」的功能，不管是在面臨校務經營課題的諮詢與經驗分享，人力與物力資源的相

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>互支援，以及承接局處任務時相互協助以減輕學校人力負擔等，同期學員間都能發揮情感上的支持、人力上的協助、物力上的支援等同舟共濟的支持力量。</p> <p>3. 希望能進一步由「期別認同」發展為「價值認同」，透過團隊合作，凝聚更大的正向力量，以發揮教育理想。</p>
訪-RP2- 1100305	<p>1. 同儕情誼是自然發展而成，而遴選在缺額少的情況下，難免激烈競爭，有競爭就不利情誼發展，這也是不可避免的事，所謂的「期別認同」只好順其自然發展。</p>
訪-RC1- 1100315	<p>1. 期別認同有利於校長遴選之合作競爭氛圍。</p>
<p>九、整體而言，對於臺北市中小學校長儲訓班的規劃與實施，您是否有其他建議？</p>	
訪-RJ1- 1100303	<p>1. 有創新才能改變，透過改變校長甄選的方式，展現對於校長角色的期許。</p> <p>2. 建議儲訓課程實施、成績評分及選才方式能更為精緻化，讓臺北市的教育展現首都教育的企圖與視野。</p> <p>3. 建議讓候用校長能持續學習、精進能力，不是只為了當校長而努力，而是因為有領導人的胸襟與視野，有對於教育理想實現的目標與願景，有期待教育提升的心願而樂意努力不輟。</p>
訪-RP1- 1100304	<p>無</p>
訪-RT1- 1100305	<p>1. 目前校長甄選的評分標準為，第一階段：資績及口試，資績評分占總成績40%，口試占總成績25%；第二階段：觀察實習，觀察實習占總成績10%(實習階段原始平均分數未達70分，不得參加第三階段筆試)；第三階段：筆試，</p>

筆試占總成績25%，目前的儲訓評分比例個人覺得可行。

2. 對於甄選第二階段觀察實習(總成績10%)的評分的方式與準則，建議應該建立有準則的核評制機，藉以提高評分的效度與信度。

訪-RE1- 1100226 1. 建議爾後儲訓期間盡可能安排住宿，以提供較寬裕的時間，緩解課程及班務負擔的壓力；同時可藉夜間輕鬆的互動，增加與同儕及師傅校長分享交流的質與量。

訪-RP2- 1100305 1. 我覺得臺北市做得很好了！整個臺北校長學的規劃很有系統，內容架構非常完整豐富。讓教育現場有意走這條路的老師可以很明確的瞭解。

訪-RC1- 1100315 1. 增加一週儲訓中的實習，利用儲訓課程學習到的或認同的理念，入校實習學習領導。

2. 清楚定義標竿學習及經營實踐參訪，使有所區隔。否則沒必要分成兩個課程。
3. 異業學習安排企業參訪，並由領導者分享領導方式。
4. 魅力表達在校長領導上很重要，建議多增加上課時間。
5. 觀察實習的評分標準要先取得共識。
6. 自我檢核應落實進班觀察，以求評分客觀性。
