



臺北校長學

學校卓越領導人才發展方案



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

2018 年 10 月

臺北校長學

學校卓越領導人才發展方案

召 集 人：劉春榮

規 劃 委 員：吳明清、吳清山、吳財順

陳竑濬、黃旭鈞、楊淑妃

謝麗華、余 霖、李柏佳

諮 詢 學 者：林文律、鄭崇趁、林明地

研 究 小 組：張志毓、虞志長、郭瑞芬

梁文綺、王舒誼、王妙慧

周本師

目 次

第一部分 方案內容.....	1
壹、願景與校長圖像.....	1
貳、培育階段.....	4
參、儲訓階段.....	7
肆、導入階段.....	10
伍、增能階段.....	13
陸、階段統合與配套措施.....	16
 第二部分 規劃述要.....	21
壹、緣起.....	21
貳、目的.....	24
參、規劃原則.....	26
肆、規劃歷程.....	28
伍、方案內容摘要.....	29
陸、預期成效.....	34
 附錄.....	37

圖 表 次

圖 1 臺北校長學－學校卓越領導人才發展方案 願景與校長圖像.....	3
圖 2 學校卓越領導人才發展方案－培育階段.....	6
圖 3 學校卓越領導人才發展方案－儲訓階段.....	9
圖 4 學校卓越領導人才發展方案－導入階段.....	12
圖 5 學校卓越領導人才發展方案－增能階段.....	15
圖 6 臺北校長學－學校卓越領導人才發展方案 定位、目標、核心素養.....	18
圖 7 臺北校長學－學校卓越領導人才發展方案 學習地圖.....	19
圖 8 臺北校長學－學校卓越領導人才發展方案 概念圖.....	26
表 1 臺北校長學－學校卓越領導人才發展方案 內容摘要.....	30

第一部分 方案內容

臺北市目前已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、校長儲訓班及初任校長導入班，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——學校卓越領導人才發展方案(以下簡稱：校長發展方案)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，期能建立一套具有都會特色且能永續發展的學校校長發展體系。

本部分完整說明校長發展方案的願景、校長圖像，以及校長發展方案各階段的主要內容、以及階段統合與配套措施。方案每一階段在文字內容敘述後，輔以連接的架構圖，以利閱讀了解。校長發展方案各階段除能自成體系，階段間亦建立階段的統合，使之形成可循環永續的體系；最後說明本校長發展方案的配套措施。

壹、願景與校長圖像

本校長發展方案以「臺北校長 卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」為願景，培養具有都會特色的優質校長，分由校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四個階段來推動。

一、願景

臺北市為我國政治、經濟、社會、文化中心，人文薈萃教育發達，教育品質不僅執國內牛耳且為其他縣市教育的典範，在國際都會評比中，其教育項目整體表現光彩亮麗。臺北市一向以都會樣貌來經營學校，為大都會的發展呈現特色。臺北市各階段的學校教育，具有高經營品質、高度人際互動與國際化、深度人文關懷優勢發展、學校推動創新實驗、學校間競爭又合作及家長對校務高度參與及期待等都市社會變遷的特質。

本校長發展方案以「臺北校長 卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」為願景，就是立基於大都會的特質，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，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。

二、校長圖像

「臺北校長 卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」願景中的副標題：具有都會特色的優質校長，即為本校長發展方案的校長圖像，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。說明如下：

(一)立全球宏觀

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

(二)敏人際互動

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

(三)能兼容並蓄

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

(四)展經營品質

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

(五)領創新實驗

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

(六)願終身學習

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

綜上所述，本校長發展方案願景與校長圖像，如圖 1 所示：



圖 1 臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案願景與校長圖像



貳、培育階段

校長發展方案共分四個階段，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。茲將其內容詳述如下：

一、定位

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。

二、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
- (四)通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格

三、核心素養

- (一)具備學校領導的價值信念與服務熱誠
- (二)了解主要國家學校教育的內涵與發展
- (三)熟悉課程教學與行政運作的理論與實務
- (四)習得校務規劃與學校領導知能
- (五)正確認知校長的職務角色並引為終身職志

四、課程模組

- (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
- (七)其他

五、學習方式

- (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
- (六)專業學習社群
- (七)其他

六、期程／學分數／時數

本階段實施期程為 1 學年計 20 學分，共 360 小時。

七、實施對象

具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導之教師。

八、辦理要項

- (一)校長培育班課程，每年委請臺北市立大學辦理，提供有志學校領導的教師進修，儲備學校經營人才。
- (二)報名校長培育班教師，應經甄選或考試，確認具有領導潛力與熱誠。
- (三)培育班課程，除校長見習外，以夜間或周六日上課為原則。
- (四)完成校長培育課程，參與臺北市中小學校長候用甄試時，於資績項目至少加 6 分，以激勵有志學校經營的優秀人才。
- (五)高中職階段、特殊教育學校得辦理兼具校長培育階段與校長儲訓階段課程內容的學校領導人才培力班。培力班研習成績，列校長遴選時參酌。

九、經費來源

校長培育具有公共利益與教育價值，並增進學校人員專業發展，由教育局補助學員 1/2 學費（依臺北市府教育局暨所屬機關學校同仁之進修費用補助額度規定，每學期最高不超過新臺幣 2 萬元）。



十、辦理單位

(一)臺北市立大學。

(二)高中職階段、特殊教育學校領導人才培力班由教師研習中心辦理。

綜上所述，為能對培育階段更全貌瞭解，將此階段架構圖繪如圖 2 所示：

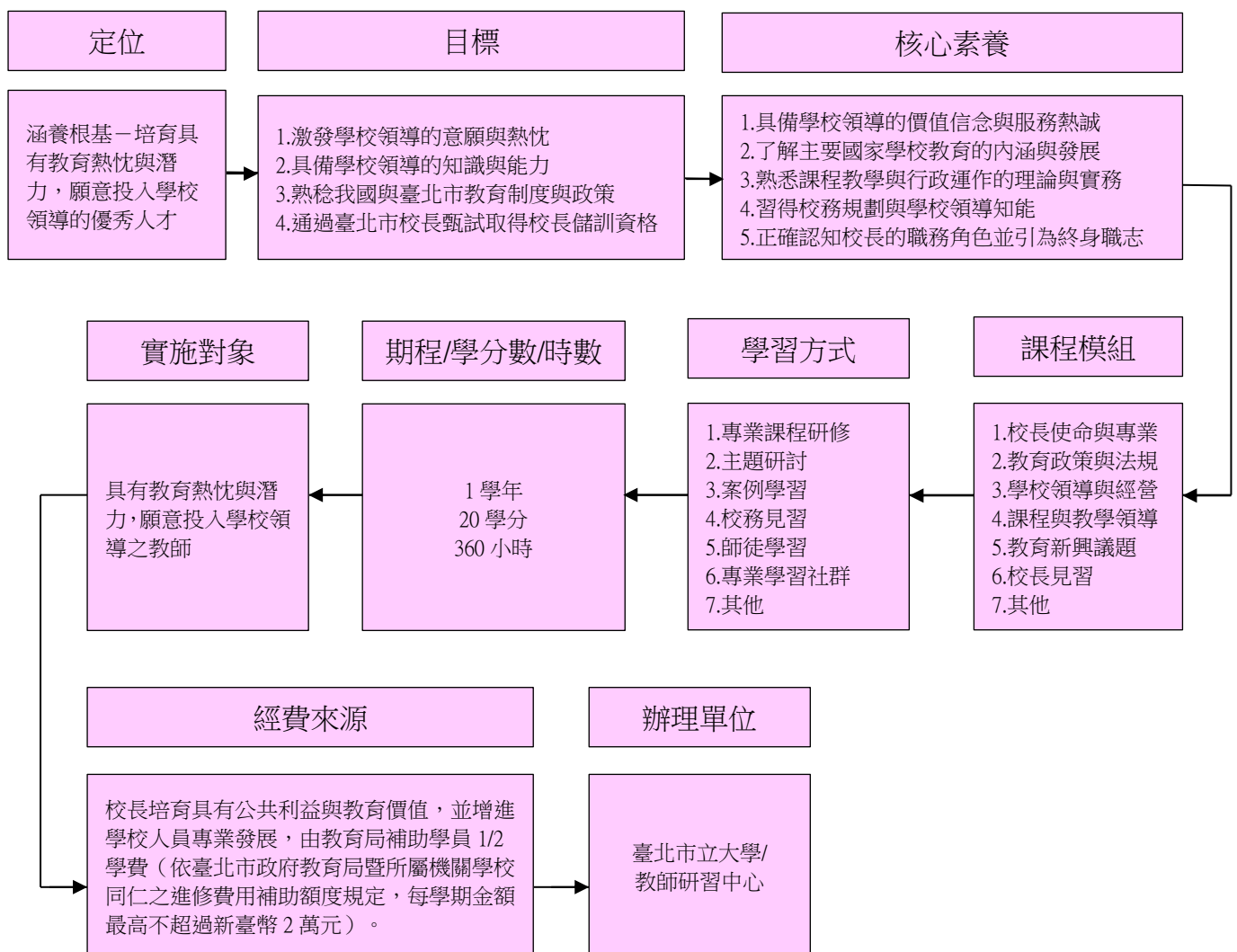


圖 2 學校卓越領導人才發展方案－培育階段

參、儲訓階段

校長發展方案第二階段為儲訓階段，是以通過臺北市校長甄試，取得校長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。茲將其內容詳述如下：

一、定位

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。

二、目標

- (一)開拓學校領導的胸襟與視野
- (二)統整學校領導的知識與能力
- (三)內化師傅校長的辦學經驗與態度
- (四)取得校長候用資格並能承擔學校領導的任務

三、核心素養

- (一)具備學校發展的宏觀視野與領導知能
- (二)具有規劃校務發展與行政執行的素養
- (三)具備課程發展與教學領導的能力
- (四)具備適足的教育法學素養與行政倫理規範
- (五)熟練校長的職務內容並具執行校務的知能

四、課程模組

- (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)校園營造與資源統整
- (五)學校實務帶狀課程*
- (六)校長實習**
- (七)其他



五、學習方式

- (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
- (七)專業學習社群
- (八)其他

六、期程／學分數／時數

本階段實施期程為 8 週，270 小時，另外加 1 學期的校長實習。

七、實施對象

通過臺北市校長甄試，取得校長儲訓資格之人員。

八、辦理要項

- (一)通過候用校長初試(含資績及筆試)人員，先實施 1 學期的師徒現場實習與考核。
- (二)現場實習成績併入口試計算，錄取人員須參加校長儲訓階段課程。
- (三)儲訓成績經評核通過，取得候用校長資格。
- (四)取得候用校長資格人員，得有一年以上借調教育局及所屬機構的歷練，以拓展教育視野。

九、經費來源

由教師研習中心編列年度預算辦理

十、辦理單位

教師研習中心

*學校實務帶狀課程其內容包括：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、與市府有約、魅力表達、儲訓 PLC 與校長專業學習社群。

**校長實習其內容為實習校長要能於實習期間的一個階段，在師傅校長觀察督導下，實際主持會議、批擬公文、接待訪客及解決學校各項問題等，實際扮演校長的職務角色。

綜上所述，為能對儲訓階段更全貌瞭解，將此階段架構圖繪如圖 3 所示：

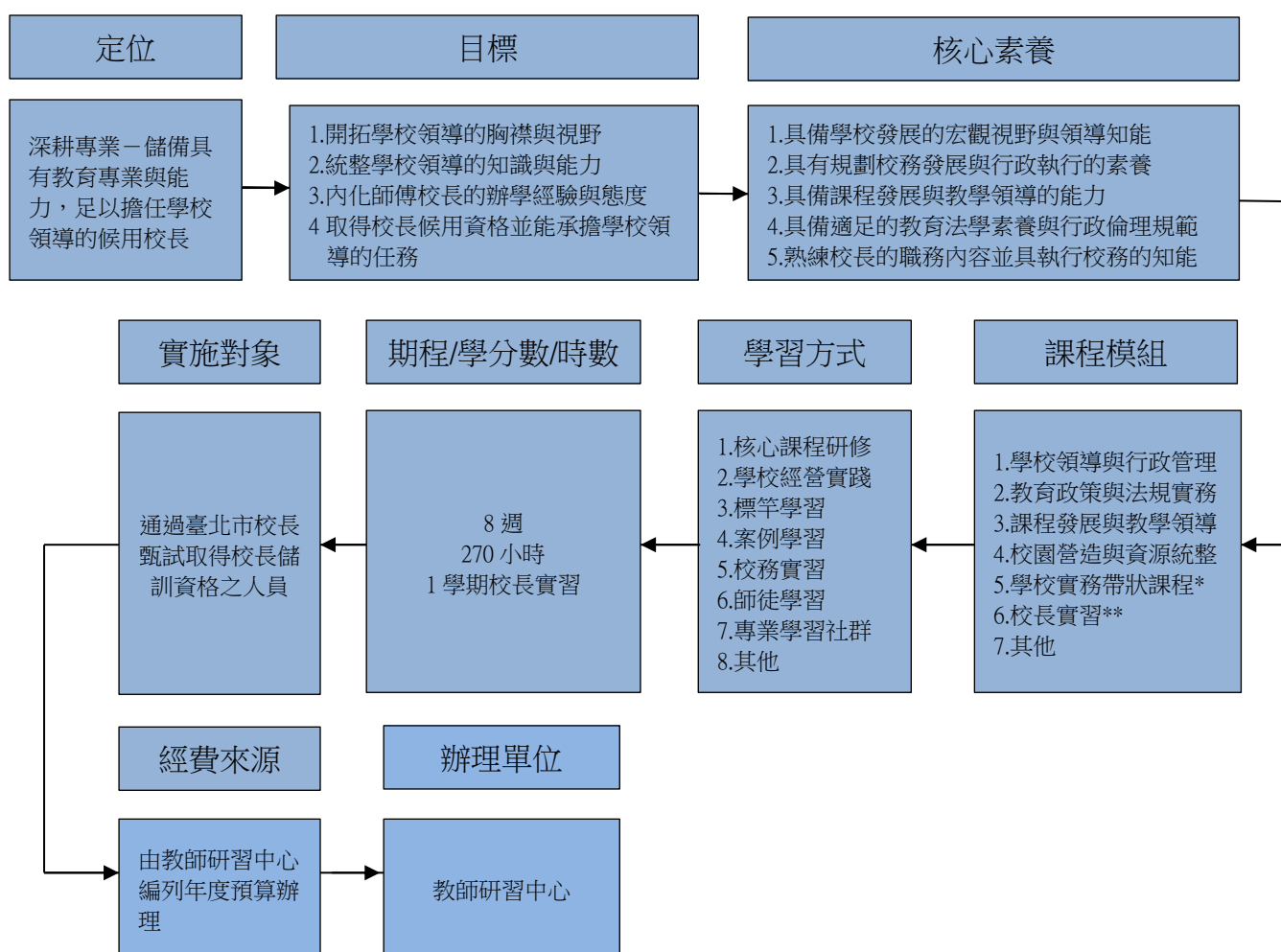


圖 3 學校卓越領導人才發展方案－儲訓階段



肆、導入階段

校長發展方案第三階段為導入階段，是以初任校長為對象，藉由校務經營的臨床導入課程，讓初任校長可以很快地勝任校長職務。茲將其內容詳述如下：

一、定位

穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長。

二、目標

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

三、核心素養

- (一)具有形塑學校願景與學校發展的知能
- (二)具備整合教育政策與推動校務的能力
- (三)具備學校課程與學習領導的素養
- (四)具有人際溝通協調與資源統整的能力
- (五)具有校務成效評估與問題解決的能力

四、課程模組

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

五、學習方式

- (一)主題工作坊
- (二)標竿學校參訪
- (三)成長團體
- (四)師徒學習
- (五)專業學習社群
- (六)其他

六、期程／學分數／時數

本階段實施期程為 1 學年，共 36 小時。

七、實施對象

初任校長

八、辦理要項

- (一)初任校長應參加校長導入階段課程。
- (二)初任校長連任或轉任，應具備導入階段課程結業文件。
- (三)導入階段完成後，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。

九、經費來源

由臺北市政府教育局編列預算委託執行單位辦理

十、辦理單位

教育局/臺北市立大學/教師研習中心

綜上所述，為能對導入階段更全貌瞭解，將此階段架構圖繪如圖 4 所示：

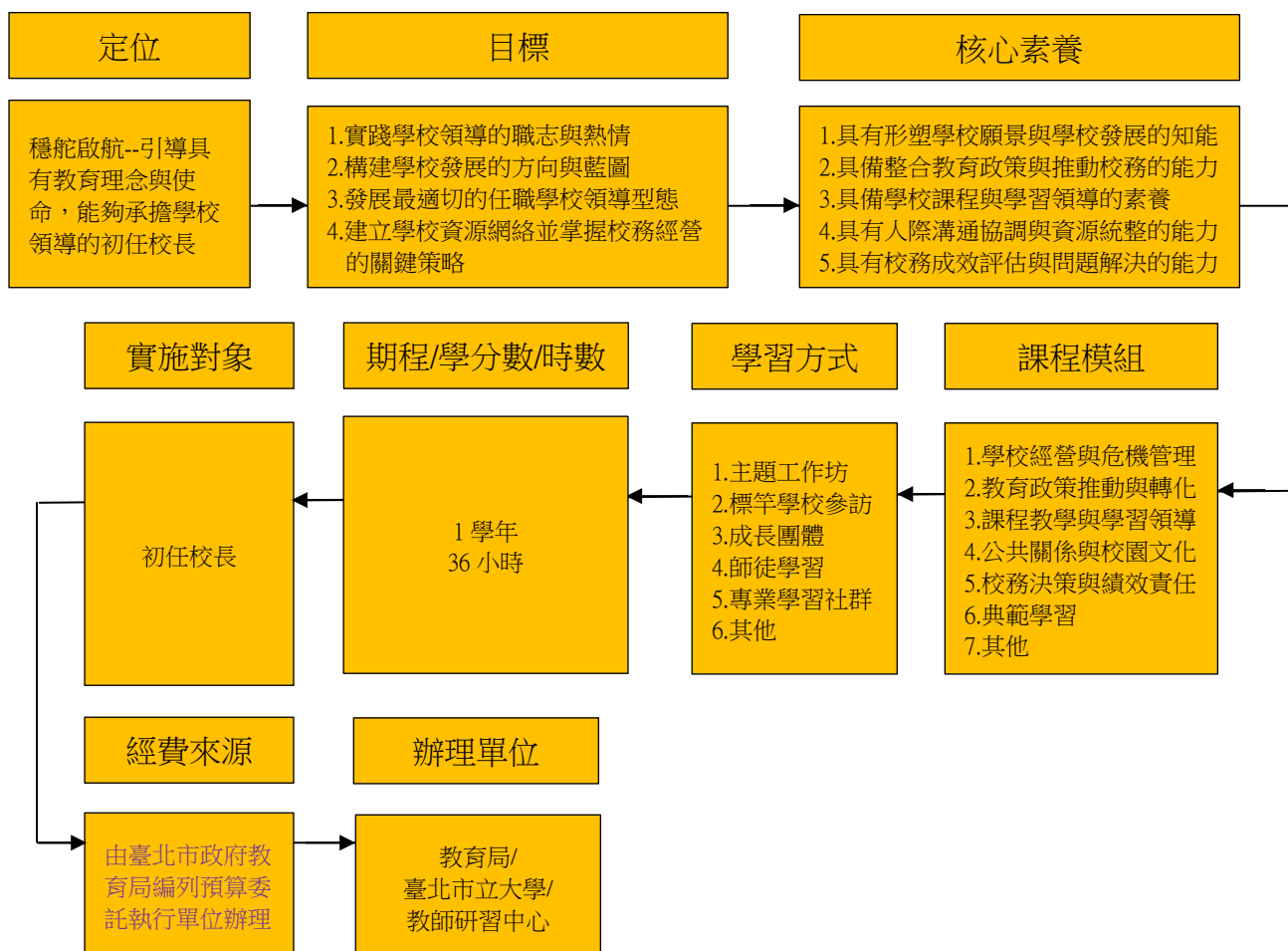


圖 4 學校卓越領導人才發展方案—導入階段

伍、增能階段

校長發展方案第四階段為增能階段，是以新任第三年與連任第六或七年校長為對象，提供能夠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為目標。本階段為新規劃部分，定名為「愛迪生點亮計畫」。茲將其內容詳述如下：

一、定位

卓越永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長。

二、目標

- (一)永保學校領導的專業與人文情懷
- (二)精進學校領導關鍵策略與方法
- (三)拓展學校經營視野與深化學校特色
- (四)展現經營績效並能承擔師傅校長責任

三、核心素養

- (一)具備凝聚校園團隊與成就師生夢想的胸懷
- (二)具有突破學校發展與提升行政效率的能力
- (三)具備導入企業經營與落實永續發展的智慧
- (四)具備形塑學校品牌與發展學校特色的能力
- (五)具有學習領導與創新學校教育內涵的素養

四、課程模組

- (一)學校經營關鍵與危機案例
- (二)企業經營管理與學校領導
- (三)教育趨勢與學校創新經營
- (四)校際合作與策略聯盟
- (五)國內外標竿學校參訪與教育議題研究



(六)其他

五、學習方式

(一)案例研討

(二)跨域學習

(三)移地學習

(四)專業學習社群

(五)自主學習

(六)其他

六、期程／學分數／時數

本階段實施期程為 1 學年有 36 小時，另外加 2 至 3 天隔宿標竿學校參訪及 5 至 7 天國外移地學習。

七、實施對象

新任第 3 年及連任第 6 或 7 年之校長

八、辦理要項

(一)學校新任校長任期第 3 年、連任校長第 6 或 7 年，應接受增能階段課程培育。

(二)完成兩次以上增能課程的校長，經研習合格後，具備師傅校長聘任條件。

(三)師傅校長應參與臺北市政府教育局所委辦的師傅專業研習，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的行動研究案。

(四)增能階段採跨學制校長編組，並依意願與專長建立專業社群。

(五)增能課程應提供校長依需要及專業的選修機會。

(六)未能參與國外移地學習的校長，得以自主學習替代，其課程與時數不得少於 8 類（科）32 小時。

九、經費來源

(一)教育局以指定預算方式，由臺北市立大學編列預算。

(二)國外移地學習，補助參加校長全額機票費用；但生活費學員自理(付)。

十、辦理單位

臺北市立大學

綜上所述，為能對增能階段更全貌瞭解，將此階段架構圖繪如圖 5 所示：

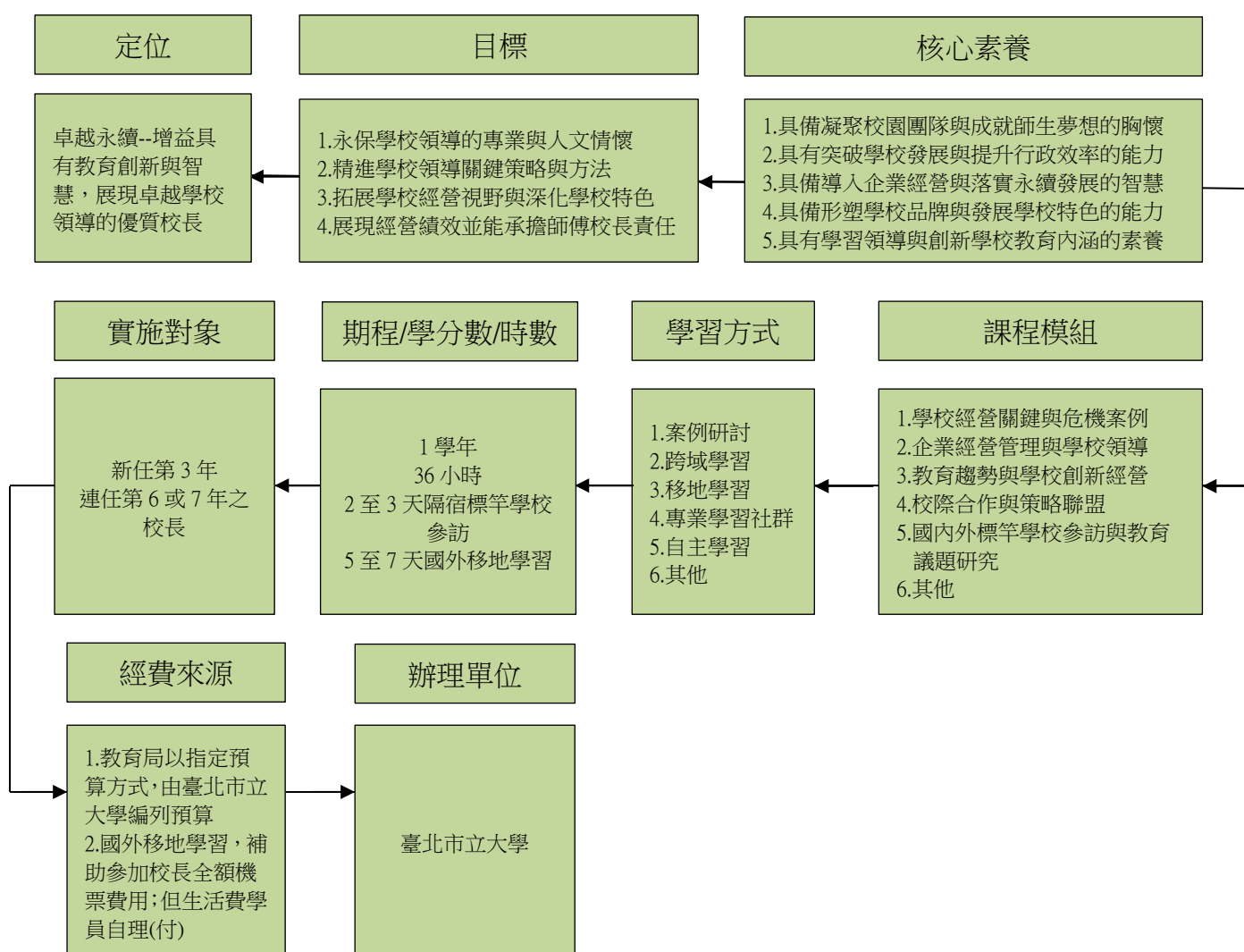


圖 5 學校卓越領導人才發展方案－增能階段



陸、階段統合與配套措施

本校長發展方案雖分為培育階段、儲訓階段、導入階段與增能階段，且分別由臺北市立大學與臺北市教師研習中心辦理。為使校長發展方案能順利有效推動，需要考慮銜接互動的連結，也要有良好的配套措施。

一、階段統合

在校長發展方案的規畫過程中，除了各階段有自成體系的完整的設計，階段間亦重視縱向的統合。包括：

(一)共同一致的願景與校長圖像

校長發展方案中規劃「臺北校長 卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」的共同願景，培養立全球宏觀、敏人際互動、能兼容並蓄、展經營品質、領創新實驗、願終身學習等，具有都會特色的優質校長為共有的校長圖像。

(二)階段間的定位明確且能漸進發展

在願景與校長圖像的引領下，培育階段以「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」；儲訓階段以「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」；導入階段以「穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長」；增能階段以「卓越永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長」各階段定位明確且能漸進發展。如圖 6 臺北校長學—學校卓越領導人才培訓發展方案定位、目標、核心素養所示。

(三)以情意、知識、技能貫穿各階段教育目標

具有教育專業學術、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。本校長發展方案在建立各階段教育目標時，均掌握上述三要素，以情意、知識、技能貫穿

各階段教育目標，並首揭情意部分，例如在培育階段的激發學校領導的意願與熱忱；儲訓階段的開拓學校領導的胸襟與視野；導入階段的實踐學校領導的職志與熱情；增能階段的永保學校領導的專業與人文情懷，均屬高尚的人品修持。

(四)課程模組展現功能性並具有螺旋設計

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都以課程模組作為規劃設計的單位。各階段的教育目標與任務不同，當然需要有不同的課程設計，以課程模組的方式規劃，也保留辦理時因應社會、學校的變遷的課程彈性。對連續性課程，本方案就採取螺旋設計，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、導入階段的課程教學與學習領導。在相同的課程模組上，也必須因應不同層級的校長培養需求，而規劃適合該層級學校校長的實施課程。

(五)隨校長職涯發展採多樣化學習方式

校長從具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導的優秀人才；到具有教育專業與能力，足以擔任學校領導的候用校長；至具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長；乃至具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長，有著不同階段的職涯發展，本校長發展方案配合校長身心成長與學校經營需要，課程採多樣化學習方式。圖 7 臺北校長學—學校卓越領導人才培訓發展方案學習地圖，呈現此一規劃設計。



圖 6 臺北校長學－學校卓越領導人才培訓發展方案定位、目標、核心素養

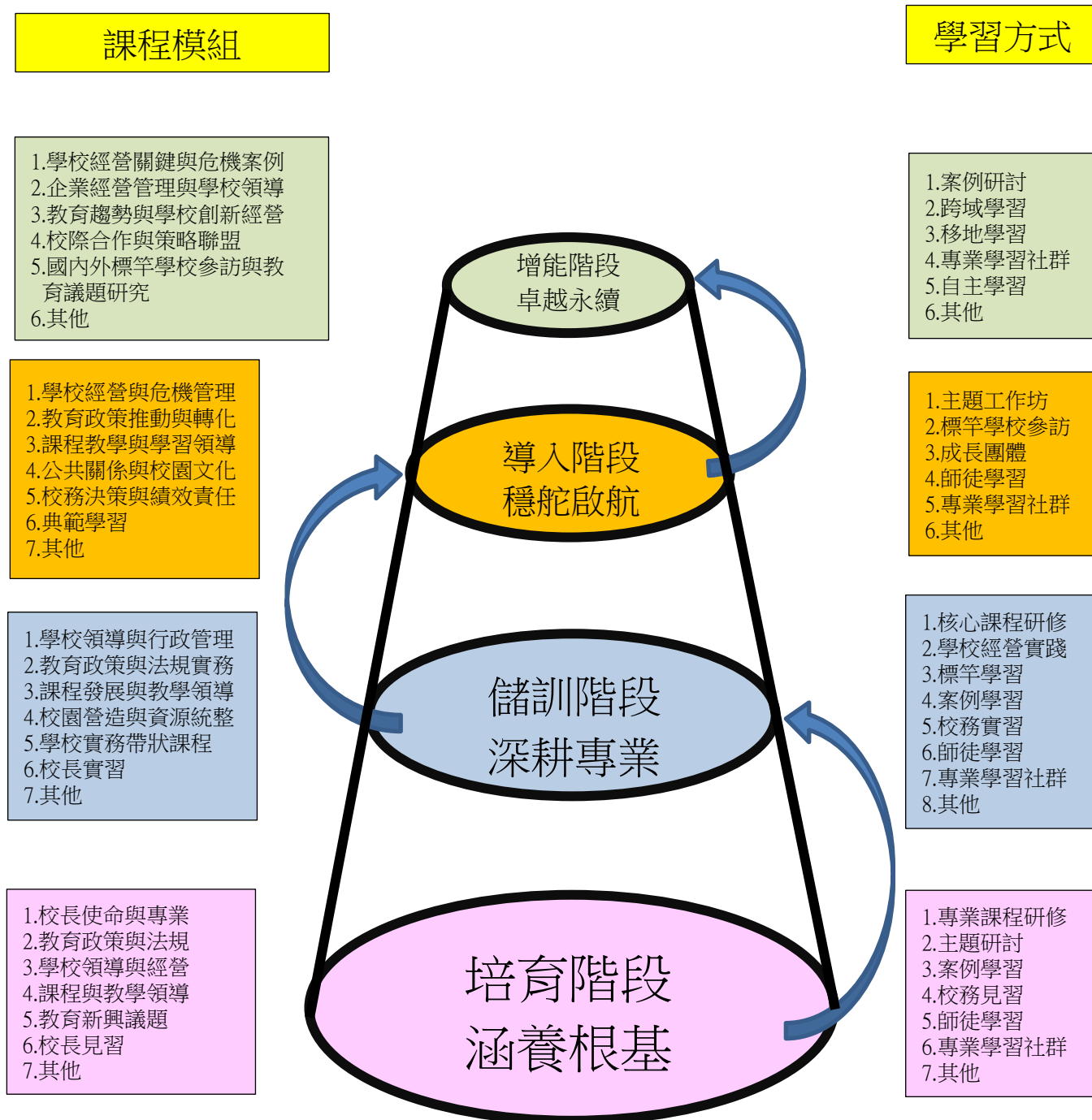


圖 7 臺北校長學－學校卓越領導人才培訓發展方案學習地圖



二、配套措施

臺北市校長發展方案至此已具完備又有系統性的機制，要能順利有效實施需要有配合性的措施，現列舉重要數端，並做說明。

(一)經費預算事先規劃到位

校長發展方案由具有經驗與成效的臺北市立大學及教師研習中心辦理，人員部分可運用現有組織成員運作，經費部分則需預為規劃到位。增能階段視其業務量，得聘用助理 1-2 人協助業務。

(二)課程模組需進行延伸設計

校長發展方案中為達成教育目標與核心素養所規劃的課程模組，在實施時需將課程模組延伸或轉化為能因應學校發展具有現場功能的實施課程，並有不同層級校長的區別，以適合各級學校校長需求。

(三)規劃師傅校長培訓方案

師傅校長是校長發展方案中重要的靈魂角色人物，目前是由辦學績優的資深或退休校長擔任，參諸先進國家的作法，宜建立師傅校長的培訓機制。

(四)方案要滾動調整不斷精進

本校長發展方案訂有滾動修正的機制，故在推動實施後，為創新及永續經營，宜有評估回饋的做法，不斷充實精進，至少每四年滾動調整一次。

(五)拍攝製作各階段典範校長

校長發展方案的實施，若有標竿楷模，提供社會化學習，當有具體化的學習成效，也能使社會大眾了解校長的角色與職責。建議委託臺北市立大學拍攝各階段典範校長的微影片，提供校長典範學習。

第二部分 規劃述要

在臺北市政府教育局施政綱要指導下，本次校長發展方案規劃，首先盤點本市現行校長培養機制，再參酌國際上校長專業標準，本於臺北市都會發展特質，建構一套專業、前瞻且具可行性的校長發展方案。

本部分說明校長發展方案的規劃緣起、目的、規劃原則、規劃歷程、方案內容摘要、及預期成效。

壹、緣起

臺北市中小學校長培育體系包括：中小學校長培育班、校長儲訓班及初任校長導入班。經由此一培育體系的校長，目前正是學校領導核心人才。臺北市教育能獲得國際都會評比的高度肯定，也獨領國內教育鰲頭，此一校長培養體系有不可磨滅的貢獻：

一、校長儲訓課程紮根深厚，建立校長治校專業與能力

臺北市政府教育局為提升學校教育品質，培育學校經營人才，永續學校教育發展，對於具有教育專業理念、豐富教學經驗、具備豐富學校行政經驗的學校教師，經過篩選的優秀人才，辦理校長儲訓課程，建立校長治校專業與能力，長期的發展紮根深厚，已為臺北市學校教育培養主力領導人才。

二、委託大學首辦校長培育班，開我國校長培育先河

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，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。

三、為初任校長校務經營與融入，提供結構性校長導入課程

國內對初任校長的導引與輔導，大致上以辦理短期的研習為主，由有經驗的校長提供學校經營實務經驗，以標竿借鏡的方式，



協助初任校長上任。民國 98 年起臺北市政府教育局，委託臺北市立教育大學，辦理初任校長導入發展與訓練方案，在一學年的期程，以有結構性的課程，協助輔導初任校長經營校務，普受初任校長好評。

四、重視校長養成過程中，實習與師徒傳承的功能

不論校長培育或校長儲訓課程，都規劃有校長實習課程，引導學員就校長經營校務的角色，參與學校領導與校務經營的學習。在校務經營的師徒傳承上，校長導入課程延續校長培育與校長儲訓課程，建立校長師傅傳承機制，以使學校經營心法，透過師徒學習有效傳承。

五、校長培育與校長儲訓，具有專業人才篩選機制

對於具有熱誠與潛力，願意投入學校領導的學校教師，校長培育階段經過考試篩選後，提供學校領導經營的專業知能，並引導其通過臺北市候用校長甄試；對參與校長儲訓學員，則透過 8-12 週的學習輔導的領導評估機制，確保校長具備教育專業與能力，足以擔任學校領導經營的任務。

六、校長培育、儲訓、導入課程已形成專業性進階體系

學校經營領導人才的養成，由校長儲訓課程往前延伸，建立校長培育制度，提供有熱忱與潛力的教師，投入學校經營的奠基教育；也由儲訓課程往後擴充，建立校長導入機制，引導校長有效地進入學校經營，承擔學校領導任務，三階段的課程，已對學校校長養成，建立了專業性進階體系。

七、體系培養的校長，目前已是學校教育的領導主力

由於校長儲訓課程長期的辦理，因應國際教育發展潮流與臺北市教育發展，經多次革新課程，精進學校經營人才的養成機制，近一二十年來又增設的校長培育、校長導入的學校領導人才培

育機制，經由此一機制培育的學校領導人才，正是目前臺北市教育優質且受到國際佳評的保證。

教育是日新又新，尤其是工業 4.0 的智慧化時代，我們不以現階段的教育成就為滿足。基於精益求精，建構一套符合臺北都會脈動的校長發展方案，我們深入檢視目前臺北市中小學校長培育、校長儲訓及初任校長導入等校長發展體系，發現以下可著力要項，包括：

一、校長專業發展應有回流機制

社會變遷日新月異，知識技能的半衰期快速縮短，完整的校長發展機制，在校長培育、校長儲訓、校長導入外，應包括校長增能的回流教育，提供現職校長不斷成長的終身學習機會。

二、校長職涯生態受年金改革衝擊

民國 107 年政府推動年金改革，明顯的帶動現職校長生涯規劃的變化，學校校長發展機制，宜由著重人才培育與導入的型態，調整為提供現職校長日新又新的精進學習型態。

三、校長續任與轉任輔導機制宜強化

校長的養成需有長期的教育與歷練，具有教育領導熱誠與才華的校長，宜有一定時間對教育的貢獻，已進入校長導入的現職校長，應有機制協助優秀的校長續任及轉任，為教育發展繼續努力。

四、校長專業發展支持系統宜擴充

在校長導入階段，臺北市政府教育局已建立對初任校長校務經營的支持系統，但對廣大的現職校長，此一機制仍然模糊，較偏重在校長發生領導困境時的協助與輔導，未來校長回流教育，此一區塊宜補強。

五、校長情意陶冶與人際互動可再提升

觀諸目前少部分校長在職涯面對的困境，其教育知識與能力仍然受到肯定，爭議部分偏重在態度情意，以及校長在親師生間人際



關係的和諧與否，校長回流教育的設計，宜提升此一部分的素養。

六、師傅校長養成的相關機制有待建立

師傅校長在校長養成的歷程中，扮演標竿與楷模的角色。目前師傅校長延聘，大致以其學校經營的歷練為基礎，聘請校務經營卓越的資深校長為主，在未來校長回流教育，宜兼具師傅校長的養成機能。

貳、目的

除臺北市政府教育局教育施政綱要，並延續臺北市教育在國際評比的傑出表現中，學校教育與校長領導所做的貢獻外，本校長發展方案的建構，基於以下的目的：

一、建立具有都會特色的校長培育制度

臺北市為我國政治經濟中心，人文薈萃教育發達，教育品質不僅執國內牛耳，在國際都會評比中，教育項目表現傑出。本校長發展方案訂名為「臺北校長學」旨在反映臺北市學校經營高品質、家長對校務高度參與及期待、高度人際互動與國際化及學校間良性競爭與合作等都市社會變遷的特質。

二、建置校長回流機制完備校長發展體系

相對於台灣地區的校長僅經由校長儲訓班來養成，臺北市有中小學校長培育班、中小學校長儲訓班、高中職學校領導人才培力班、特殊教育學校領導人才培力班及中小學校長導入班等養成與輔導機制，臺北市中小學校長發展體系相對完善。本校長發展方案增列校長回流機制，建立校長生涯發展的循環圈，整個校長發展體系更稱完備。

三、明定校長養成各階段的定位、目標與核心素養

本次校長發展方案明確的將培育階段定位為涵養根基，儲訓階段為深耕專業，導入階段為穩舵啟航，增能階段為卓越永續，

且在定位下清晰地列出，每一階段所要培育的學校領導人才；各階段教育目標依其定位來訂定，每階段教育目標均包括情意、知識與技能三類項；每階段目標再列舉校長所需具備的核心素養，各發展階段都有獨立且相互關聯的明確任務。

四、強化校長專業學習社群互動與終身學習

目前臺北市的校長發展體系止於校長導入，也就是引導校長穩定的投入校長職務後，校長的專業成長就由自主學習及經驗累積扮演主要的功能。本次增列具有終身學習的增能階段，補足了校長發展體系中最長時期的階段，提升校長的視野與知能，這關係到學校的優質經營。在推動校長增能學習上，本校長發展方案提供校長專長選修與互動的專業學習社群。

五、提升校長國際化視野與校務智慧化經營

臺北市具有高度的國際化特質，本校長發展方案在增能階段規劃移地學習，帶領校長們進行國外標竿學校參訪及國際議題研討，提升校長學校經營的國際視野。本校長發展方案也注意到第四代工業革命--智慧化對學校教育的影響，探討並研議如何有效地運用工業智慧化革命，所能帶來的教育效果。

六、深化校長實習與師徒傳承等實境學習

目前臺北市校長培育班有校長實習，校長儲訓班也有校長實習，課程與方式均有重疊之處，本校長發展方案將培育階段改為校長見習，使其與該階段的定位與目標一致。儲訓階段的教育實習則做大幅度的變更，藉由長期的參與及觀察，了解實習校長對校務領導的適任性。本校長發展方案著重師徒實境學習，師傅校長以最實際且現場的親身帶領，引導校長躍升學校經營能力與視野。綜上所述，本校長發展方案培養學校卓越領導人才之概念架構圖，如圖 8 所示：

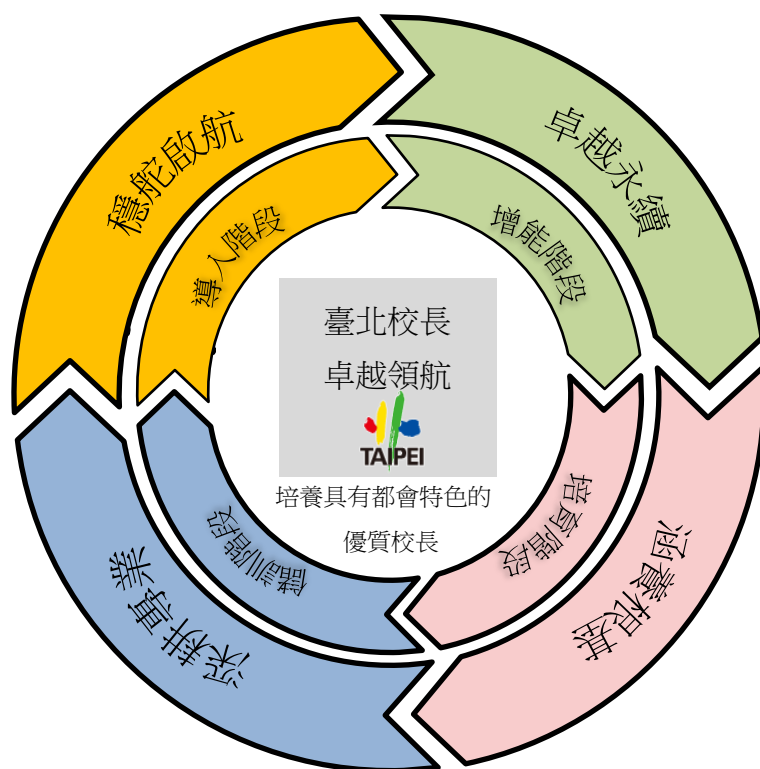


圖 8 臺北校長學－學校卓越領導人才發展方案概念圖

參、規劃原則

本校長發展方案，除展現臺北學校教育的都會特色外，其規劃過程與結果的展現，基於以下原則：

一、合於校長專業標準規範

校長發展方案的內涵，須符合校長專業標準的規範，尤其要與國際發展潮流同步。本校長發展方案之規劃，參考美英澳相關的校長專業標準內容，尤其是美國科羅拉多州的校長專業標準。

二、建立各階段定位與目標

校長發展方案的各階段均有不同的任務與功能，本校長發展方案在願景的視野指導下，明確的定位各階段的任務，在階段的定位

下，訂出包括情意、知識、技能的明確教育目標。

三、核心素養取向的課程模組

在明確的教育目標下，以學習者中心的思維，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，保留辦理時因時地發展成實施課程的需要與空間。

四、強化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，本校長發展方案，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。

五、多元學習並引入自主學習方式

適於擔任校長的領導人才，都有相當的成功學習經驗。本校長發展方案強調主題研討、案例學習、標竿學習及跨域學習等創客取向的多元學習方式，增能階段提供校長專長選修與自主學習的空間，滿足校長多元的學習需求。

六、重視情意陶鑄與專業學習社群

領導學校須要有團隊，校長須具備良好的人際溝通能力。校長在專業知識的學習成長都相當的成功，但情意的陶鑄則有提升的空間。本校長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成長的空間。

七、執行單位依功能分工合作

校長發展方案需要教育局政策的指導與支持，也需要有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，在政策的指導下，分工合作完成任務。



八、採行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，具有創新發展的方案，均需不斷的成長，才能符應社會的需求，甚至主導發展風潮。本方案推動週期訂為四年，每四年做滾動調整精進。

肆、規劃歷程

本方案依據 107.1.23 及 107.3.7 臺北市政府教育局曾燦金局長指示辦理，自 107.3.22 召開籌備會議起、迄 107.9.12 完成本方案，約計 6 個月。參與人員及召開會議如下：

一、參與人員

(一)規劃委員：劉春榮教授(召集人)、吳明清教授、吳財順次長、吳清山教授、陳竑濬教授、黃旭鈞教授、楊淑妃主任、謝麗華主任、余霖聘任督學、李柏佳聘任督學。

(二)諮詢學者：林文律教授、鄭崇趁教授、林明地教授。

(三)工作人員：劉春榮教授、張志毓校長、虞志長校長、郭瑞芬校長、梁文綺組長、王舒誼組長、王妙慧編審、周本師老師。

(四)出席焦點座談校長：計有本市高中職及國中小現任校長計 18 位。

二、會議

(一)籌備會議：107.3.22。

(二)規劃會議：107.4.28、107.7.13、107.7.27、107.8.10 及 107.9.8 計 5 場次。

(三)學校校長焦點座談會：107.6.5(國小場)、107.6.5(國中場)及 107.6.13(高中職場)計 3 場次。

(四)工作會議：107.6.27、107.7.24、107.8.2、107.8.15、107.8.22、107.8.25 及 107.9.12 計 7 場次。

伍、方案內容摘要

本校長發展方案建構「臺北校長 卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」的願景，規劃完成校長養成與發展的四個階段：校長培育、校長儲訓、校長導入、校長增能階段。每一階段分別就定位、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、經費來源及辦理單位等作說明。方案內容摘要如表 1：

表 1 臺北校長學－學校卓越領導人才發展方案內容摘要

願景	臺北校長 卓越領航－培養具有都會特色的優質校長			
	培育階段	儲訓階段	導入階段	增能階段
定位	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	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	穩舵啟航--引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長	卓越永續--增益具有教育創新與智慧，展現卓越學校領導的優質校長
目標	1.激發學校領導的意願與熱忱 2.具備學校領導的知識與能力 3.熟稔我國與臺北市教育制度與政策 4.通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格	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 4.取得校長候用資格並能承擔學校領導的任務	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	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
核心素養	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	1.具備學校發展的宏觀視野與領導知能 2.具有規劃校務發展與行政執行的素養 3.具備課程發展與教學領導的能力 4.具備適足的教育法學素養與行政倫理規範 5.熟練校長的職務內容並具執行校務的知能	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	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

續表 1

課程模組	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 7.其他	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** 7.其他	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 7.其他	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 6.其他
學習方式	1.專業課程研修 2.主題研討 3.案例學習 4.校務見習 5.師徒學習 6.專業學習社群 7.其他	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 7.專業學習社群 8.其他	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 6.其他	1.案例研討 2.跨域學習 3.移地學習 4.專業學習社群 5.自主學習 6.其他
期程/學分數/時數	1 學年/20 學分/360 小時	8 週/270 小時+1 學期校長實習	1 學年/36 小時	1 學年/36 小時+2 至 3 天隔宿標竿學校參訪+5 至 7 天國外移地學習
實施對象	具有教育熱忱與潛力，願意投入學校領導之教師	通過臺北市校長甄試取得校長儲訓資格之人員	初任校長	新任第 3 年及連任第 6 或 7 年之校長

續表 1

辦理要項	1.校長培育班課程，每年委請臺北市立大學辦理，提供有志學校領導的教師進修，儲備學校經營人才。 2.報名校長培育班教師，應經甄選或考試，確認具有領導潛力與熱誠。 3.培育班課程，除校長見習外，以夜間或周六日上課為原則。 4.完成校長培育課程，參與臺北市中小學校長甄試時，於資績項目至少加 6 分，以激勵有志學校經營的優秀人才。 5.高中職階段、特殊教育學校得辦理兼具校長培育與校長儲訓課程的學校領導人才培力班。培力班研習成績，列校長遴選時參酌。	1.通過候用校長初試(含資績及筆試)人員，先實施 6 個月的師徒現場實習與考核。 2.現場實習成績併入口試計算，錄取人員須參加校長儲訓階段課程。 3.儲訓成績經評核通過，取得候用校長資格。 4.取得候用校長資格人員，得有一年以上借調教育局及所屬機構的歷練，以拓展教育視野。	1.初任校長應參加校長導入階段課程。 2.初任校長連任或轉任，應具備導入階段課程結業文件。 3.導入階段完成後，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。	1.學校新任校長任期第 3 年、連任校長第 6 或 7 年，應接受增能階段課程培育。 2.完成兩次以上增能課程的校長，經研習合格後，具備師傅校長聘任條件。 3.師傅校長應參與臺北市政府教育局所委辦的師傅研習，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的行動研究案。 4.增能階段採跨學制校長編組，並依意願與專長建立專業社群。 5.增能課程應提供校長依需要及專業的選修機會。 6.未能參與國外移地學習的校長，得以自主學習替代，其課程與時數不得少於 8 類(科)32 小時。
------	---	---	--	--

續表 1

經費來源	校長培育具有公共利益與教育價值，並增進學校人員專業發展，由教育局補助學員 1/2 學費（依臺北市府教育局暨所屬機關學校同仁之進修費用補助額度規定，每學期金額最高不超過新臺幣 2 萬元）。	由教師研習中心編列年度預算辦理。	由臺北市府教育局編列預算委託執行單位辦理。	1.教育局以指定預算方式，由臺北市立大學編列預算 2.國外移地學習，補助參加校長全額機票費用；但生活費學員自理(付)
辦理單位	1.臺北市立大學 2.高中職階段、特殊教育學校校長培力班由教師研習中心辦理	教師研習中心	教育局/臺北市立大學/教師研習中心	臺北市立大學



陸、預期成效

本校長發展方案經臺北市政府教育局的行政程序發布實施，預計對臺北市教育、學校經營品質、校長生涯發展帶來以下的預期效益：

一、培養具有都會特色的校長，彰顯臺北教育的價值

臺北市教育的發展與成效，向來有很優異的評價。在校長的養成與發展制度上，大部分縣市校長的養成，著重在校長的儲訓制度，並由國家教育研究院統一辦理；部分都會與大學合作辦理校長培育班。臺北市掌握「卓越校長帶動卓越學校」的信念，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，加入校長發展方案中，有力地彰顯臺北教育的價值。

二、增訂回流機制以完備校長發展體系，確保學校經營品質

臺北市目前的校長發展體系包括：校長培育、校長儲訓及校長導入，本校長發展方案增列校長增能的回流機制，形成完整的學校卓越領導人才養成的有機迴圈。校長是學校教育的領航人，臺北市教育 2018 年在英國經濟學人，全球 140 個城市所做的世界宜居城市排行榜中，教育項目得分 100 滿分。在國內台灣地區總體競爭力調查中教育與文化構面，2018 年亦排名第一，在優質校長的領航下，學校領導團隊與教師的共同耕耘努力，確保學校教育的高水準經營品質。

三、協作辦理校長發展方案，奠基優質校長的品質保證

臺北市教師研習中心長期以來辦理國中小候用校長儲訓班，成效卓著；近年又增辦高中職教育領導人才培力班及特殊教育行政領導及管理人才培力班，擴大學校領導人才培育範圍；同時辦理短期的初任校長領航研習及校長廻游教育研習。臺北市立大學辦理中小學校長培育班及高級中等以下學校出任校長導入發展與訓練

方案，成效斐然。本校長發展方案，依特性、功能，仍然由同屬臺北市政府兩個單位，協力合作辦理，以其歷年來的績效，必是品質保證。

四、提升校長情意與人際素養，和諧校園文化並永保教育熱情

歷年來不論校長培育、校長儲訓或校長導入，著重在教育專業的探討、學校經營的創新與突破、教育政策在學校經營中的轉化與落實及課程與教學的領導等學校領導的知識與技能。本校長發展方案特別關注到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，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長的教育熱情。

五、深化校長實習與標竿學習機制，提升學校辦學創新與績效

為使校長培育與發展能兼顧理論與實際，並使學員有親身操作的臨場經驗，不論校長培育班、校長儲訓班均安排有校長實境學習。校長培育班、校長儲訓班及校長導入班也安排有師徒學習及標竿學校參訪的課程。本校長發展方案，對校長實習採螺旋深入的方式踏實辦理，並延長實習的時程，加重實習期間對校長適任性的評估。深化校長實習與標竿學習機制，提升校長領導素質，確保學校辦學創新與績效。

六、推動足為國際與國內作為標竿的臺北校長發展方案

本方案同步國際校長培育潮流，設計有「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」的校長培育制度；有「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」的校長儲訓制度；有「穩舵啟航－引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長的校長」的校長導入機制；再增加「卓越永續－增益具有教育創新與智



慧，展現卓越學校領導的優質校長」的校長回流機制，足以成為國內外校長培育與發展的典範。

附錄

臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案規劃時程與會議

類型	時 間	地 點	與會人員	主要會議內容
籌備會議	03/22(四) 14:00~16:00	臺北市教師 研習中心 歷史室	劉春榮教授 楊淑妃主任 張志毓校長 王舒誼組長 梁文綺組長 王妙慧編審	討論「臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案」工作 期程
規劃會議	04/28(六) 14:00~16:00	臺北 市立大學 公誠樓 412 室	劉春榮教授 楊淑妃主任 吳清山教授 吳財順次長 黃旭鈞教授 余 霖聘督 李柏佳聘督 張志毓校長 王舒誼組長 王妙慧編審	如何建構系統培育 臺北市學校領導人 之「臺北校長學— 學校卓越領導人才 發展方案」。討論其 定位、目標及核心 素養
	07/13(五) 14:00~16:00	臺北市政府 教育局 402 室	曾燦金局長 劉春榮教授 謝麗華主任 林文律教授 吳清山教授 吳明清教授 吳財順次長 黃旭鈞教授 余 霖聘督 李柏佳聘督 張志毓校長 王舒誼組長 王妙慧編審	局長親臨會議聽取 各委員報告並分享 構想。 邀請國立臺北教育 大學林文律教授蒞 臨專業諮詢

	07/27(五) 14:00~16:00	臺北 市立大學 公誠樓 411 室	劉春榮教授 鄭崇趁教授 吳清山教授 吳明清教授 吳財順次長 黃旭鈞教授 陳竑濬教授 余 霖聘督 李柏佳聘督 張志毓校長 王舒誼組長 王妙慧編審	修正臺北校長學－學校卓越領導人才培訓發展方案---定位、目標及核心素養。討論課程模組、學習方式、期程、辦理要項。邀請國立臺北教育大學鄭崇趁教授蒞臨專業諮詢
	08/10(五) 14:00~16:00	臺北 市立大學 公誠樓 412 室	劉春榮教授 謝麗華主任 林明地教授 吳清山教授 吳明清教授 吳財順次長 黃旭鈞教授 陳竑濬教授 余 霖聘督 李柏佳聘督 張志毓校長 王舒誼組長 王妙慧編審	提出臺北校長學－學校卓越領導人才培訓發展方案---架構圖。修正課程模組、學習方式、期程、辦理要項等。邀請國立中正大學林明地教授蒞臨專業諮詢
	09/8(六) 14:00~16:00	臺北 市立大學 公誠樓 412 室	劉春榮教授 謝麗華主任 吳清山教授 吳明清教授 黃旭鈞教授 余 霖聘督 李柏佳聘督 張志毓校長 王舒誼組長 王妙慧編審 周本師老師	討論修正臺北校長學－學校卓越領導人才培訓發展方案初稿

學校校長 焦點座談 會	06/05(二) 09:00~10:30	臺北市教師 研習中心 會議室	劉春榮教授 謝麗華主任 吳勝學校長 陳順和校長 張素花校長 陳素蘭校長 虞志長校長 林芳如校長 許進富校長 李柏佳聘督 張志毓校長 王舒誼組長 王妙慧編審	透過校長焦點座談會，蒐集國小校長對臺北校長學－學校卓越領導人才培訓發展方案的想法及建議
	06/05(二) 10:30~11:50	臺北市教師 研習中心 會議室	劉春榮教授 謝麗華主任 林美雲校長 林財瑞校長 蔣佳良校長 賴宏銓校長 周婉玲校長 張志毓校長 王舒誼組長 王妙慧編審	透過校長焦點座談會，蒐集國中校長對臺北校長學－學校卓越領導人才培訓發展方案的想法及建議
	06/13(三) 10:30~11:50	臺北市教師 研習中心 會議室	劉春榮教授 謝麗華主任 楊世瑞校長 徐建國校長 陳貴生校長 楊益強校長 張勳誠校長 黃贊瑾校長 張志毓校長 王舒誼組長 王妙慧編審	透過校長焦點座談會，蒐集高中職校長對臺北校長學－學校卓越領導人才培訓發展方案的想法及建議

工作會議	06/27(三) 10:00~14:30	臺北市 中山區 吉林 國民小學 校長室	劉春榮教授 張志毓校長 虞志長校長 郭瑞芬校長 王舒誼組長 王妙慧編審	統整校長焦點座談 會對臺北校長學一 學校卓越領導人才 培訓發展方案的看 法及建議
	07/24(二) 10:00~14:30	臺北市 中山區 吉林 國民小學 校長室	劉春榮教授 張志毓校長 虞志長校長 王舒誼組長 王妙慧編審	提出臺北校長學一 學校卓越領導人才 培訓發展方案---定 位、目標、核心素 養
	08/02(四) 10:00~14:30	臺北市 中山區 吉林 國民小學 校長室	劉春榮教授 張志毓校長 虞志長校長 郭瑞芬校長 周本師老師 王舒誼組長 王妙慧編審	修正臺北校長學一 學校卓越領導人才 培訓發展方案---定 位、目標、核心素 養。討論課程模 組、學習方式、期 程、辦理要項等
	08/15(三) 10:00~14:30	臺北市 中山區 吉林 國民小學 校長室	劉春榮教授 張志毓校長 虞志長校長 郭瑞芬校長 王舒誼組長 王妙慧編審	修正臺北校長學一 學校卓越領導人才 培訓發展方案---課 程模組、學習方 式、期程、辦理要 項
	08/22(三) 15:00~17:30	臺北市 中山區 吉林 國民小學 校長室	劉春榮教授 張志毓校長 虞志長校長 郭瑞芬校長 周本師老師 王舒誼組長 王妙慧編審	討論臺北校長學一 學校卓越領導人才 培訓發展方案初稿

	08/25(六) 10:00~14:30	臺北市 中山區 吉林 國民小學 校長室	劉春榮教授 張志毓校長 虞志長校長 郭瑞芬校長 周本師老師 王舒誼組長 王妙慧編審	修正臺北校長學－ 學校卓越領導人才 培訓發展方案初稿
	09/12(三) 12:00~15:00	臺北 市立大學 公誠樓 412 室	劉春榮教授 張志毓校長 虞志長校長 郭瑞芬校長 周本師老師 王舒誼組長 王妙慧編審	修正並完成臺北校 長學－學校卓越領 導人才培訓發展方 案文稿