

臺北市 111 學年度及 112 學年度高級中等以下學校 初任校長導入方案實施計畫

一、依據

- (一) 臺北市政府教育局 107 年 11 月 7 日北市教綜字第 1076061579 號函「臺北市校長學—校長卓越領導人才發展方案」辦理。
- (二) 根據臺北市政府教育局 109 年 4 月 27 日會議紀錄，為精進校長培訓與增能制度，初任校長導入階段由原訂 1 年延長為 2 年，任期滿 2 年辦理期中理解。
- (三) 根據 112 年 9 月 24 日臺北市 112 學年度初任校長導入方案二年期課程規劃會議紀錄，為因應學校校務繁忙，並回應初任校長與校長協會建議初任校長更多心力顧及校務的期待，初任校長導入班 112 學年度由 2 年調整為 1 年。

二、計畫緣起

為提升臺北市國民中小學、高級中學及職業學校初任校長在學校領導與經營管理上的專業知能，增進初任校長在學校領導與經營管理方面的知識、技能與最佳實務經驗，自民國 98 年起，邀請相關領域之學者專家、資深校長、業界領導者組成初任校長個人與專業發展輔導小組，規劃政策實施與推動、課程與教學領導、人際關係與衝突管理、績效責任與評鑑、組織變革與管理和個人與組織專業成長等六個面向。經由課程工作坊、標竿學校參訪、小團體工作坊方式進行，同時提供符合個別需求的諮詢與輔導，希冀能在校長職涯開始關鍵期，給予必要的協助與支持，以幫助並輔導初任校長能更快速有效地經營領導學校、解決實務問題和因應挑戰，同時增進學校領導與管理專業知能，以提升領導效能。

民國 107 年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、強化現行系統架構，而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，基此，「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)應運而生，並於民國 108 學年度起開始實施，期能建立「立全球宏觀、敏人際互動、能兼容並蓄、展經營品質、領創新實驗和願終身學習」的臺北校長圖像，進而達成「臺北校長 卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」之願景。

校長發展方案包括培育階段、儲訓階段、導入階段和增能階段，依此，本計畫係為第三階段的導入階段而訂定，是以初任校長為對象，主要定位在「穩舵啟航—引導具有教育理念與使命，能夠承擔學校領導的初任校長」，藉由校務經營的臨床導入課程，讓初任校長儘速的勝任校長職務。

爰為協助初任校長更能順利推動校務達成學校教育目標，於上任第二年起就所面臨的校務問題或困境的情境，提出相關的輔導諮詢需求，由師傅校長或輔導訪視小組到校服務，提供必要的諮詢服務與問題解決策略進，故第二年課程內容以問題解決取向學習（Problem-Based Learning, PBL）為主；分別以客製化到校服務、學校經營工作坊和專業學習社群方式進行，利用返校座談時間，進行分組與綜合的座談，有效的協助校長推動校務。

三、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

四、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

五、辦理單位

(一) 主辦單位：臺北市政府教育局。

(二) 承辦單位：臺北市立大學教育行政與評鑑研究所。

六、參加對象

臺北市高級中學以下初任校長為主要對象，包括：國民小學、國民中學、高級中學、職業學校及特殊教育學校校長。

七、第一年課程內容及實施方式

(一) 課程主題軸

1. 教育政策推動與轉化

2. 公共關係與校園文化

3. 課程教學與學習領導

4. 學校經營與危機管理

5. 校務決策與績效責任

6. 創新實驗與永續發展

(二) 學習方式

1. 主題工作坊：

依初任校長可能面臨的問題及需求，安排相關主題。其課程實施採主題研討的方式，視課程需要進行分組或全體共同上課。以六個主題軸的方式，安排於上下學期中，在各主題軸之下開列實務的課程，並於各主題軸的最後一次課程安排學者專家進行綜合座談。

2. 標竿學校參訪：

依主題軸為主，以當時教育政策和校園現況為輔，進行探討與學習。安排該主題軸具特色發展的標竿學校參訪，由領隊校長帶領初任校長與該校校長分享與座談。

3.小團體輔導：

依主題軸為主，在參訪過程後亦請領召校長進行小團體深入研討和解決問題。

4.師徒學習：

師徒配對係以一對一形式，師傅校長每學期定期進行觀察與訪視，並於訪視後予以輔導及建議，平時不定期提供校務相關諮詢。

（三）期程／時數：每學期 25 小時，一學年計 50 小時。

（四）分享座談

每學期課程結束時，均安排時間召集初任校長，進行一學期來學校經營之心得分享，及所遭遇問題之討論，期能藉由同儕交換心得與討論解決方案之方式，使初任校長得以進一步成長。

八、第二年課程內容及實施方式（適用於 111 學年度初任校長導入班）

（一）課程內容：

1. 以問題解決取向學習為主。
2. 由初任校長提出或教授及師傅校長觀察的學校經營或校長領導議題為主。
3. 實作解決學校經營問題或討論調整校長領導風格。

（二）學習方式：

1. 客製化服務：教授及師傅校長，依初任校長學校經營需求，解決學校經營困境。

(1) 師徒會談：校長、師傅校長參加，會談形式不拘。

(2) 小組討論：教授、師傅校長及校長參加，每學期到校討論一次，由初任校長提出諮詢之問題。

2. 學校經營工作坊：每學期到臺北市立大學參加學校經營工作坊，主題以人際互動或危機處理為主。

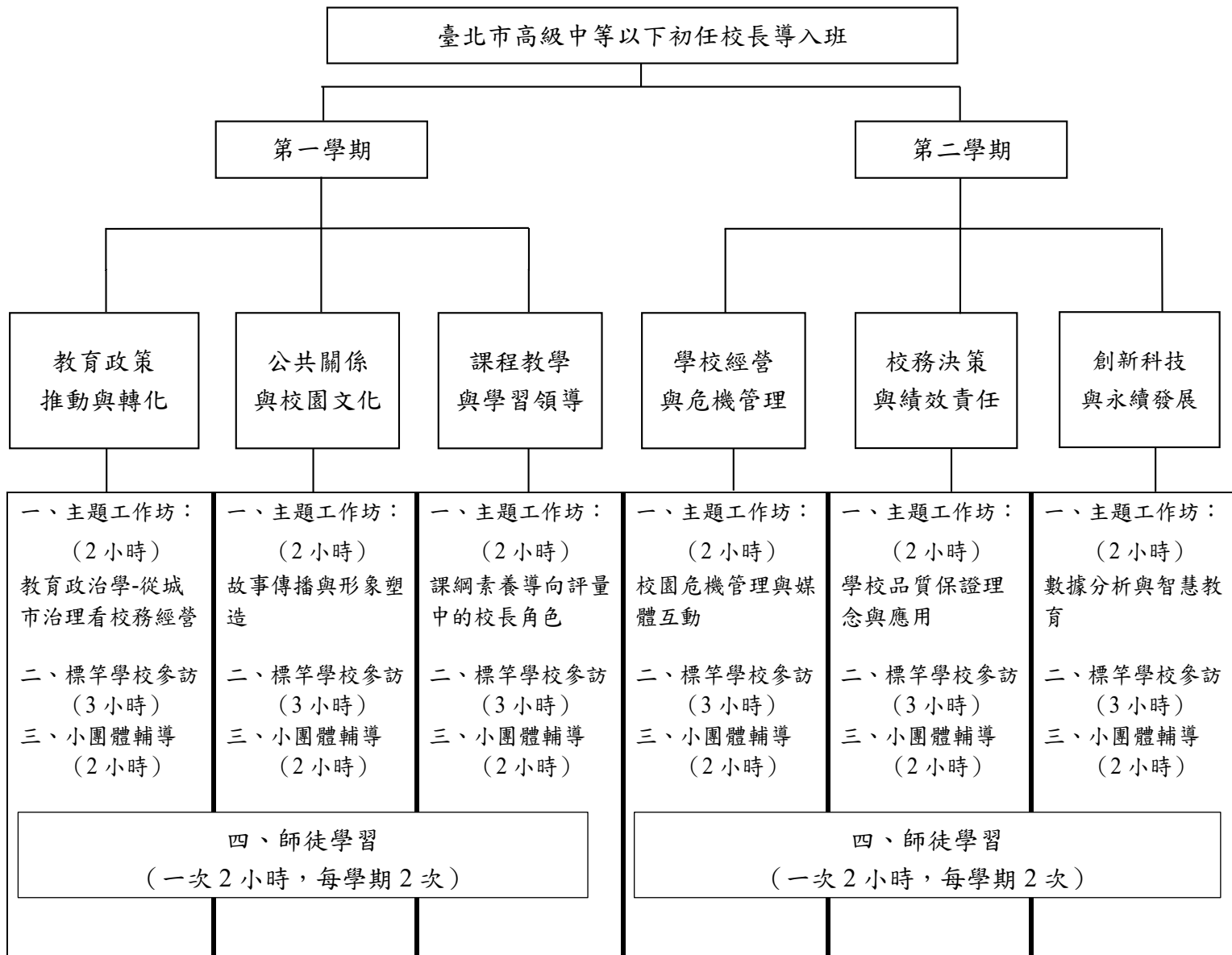
3. 專業學習社群：分高中職、國中及國小 3 個專業學習社群，分享及討論學校經營事項。每個專業學習社群邀請一位師傅校長擔任社群召集人，討論校長領導及學校經營關議題，社群形式不拘。

(三) 期程／時數：每學期 11 小時，一學年計 22 小時

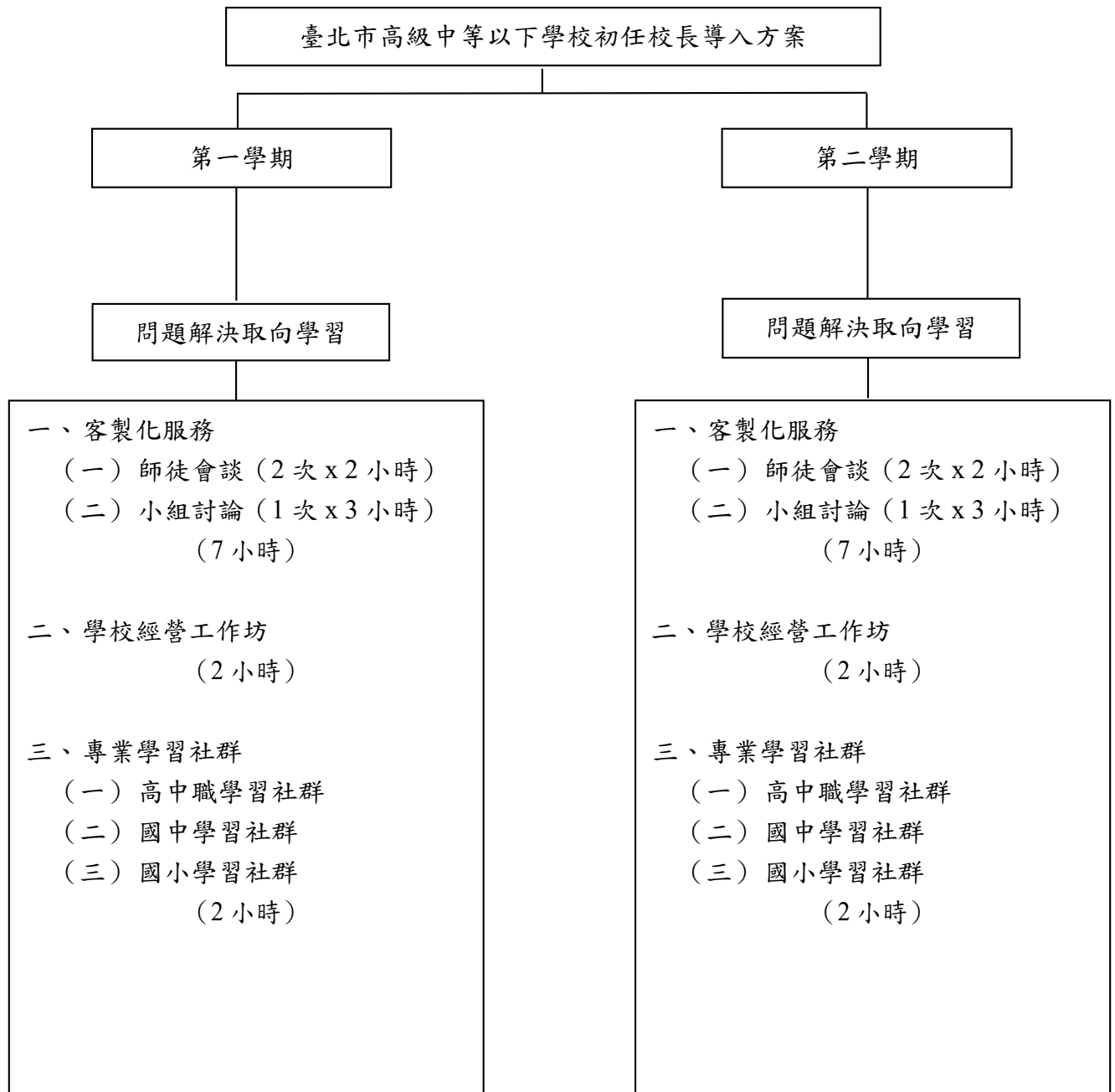
九、課程架構及內容

綜上所述，茲將本方案 112 學年度初任校長導入班和 111 學年度初任校長導入班第二年課程架構和內容如下所示：

112 學年度初任校長導入班課程架構



111 學年度新任校長導入班第二年課程架構
(111~112 學年度導入班實施)



十、成效檢核

本計畫期許初任校長藉由上述各項導入課程的參與和學習，提升初任校長對於工作上的專業程度，及早熟捻校長工作。其中，對於參與本計畫課程之學習成效，可透過出席率、研習報告及訪視報告三項加以檢核。

（一）出席率

完成導入培育方案且工作坊總出席率達三分之二以上者，由教育局頒發結業證書；若出席率未達總時數三分之二以上者，不予以核發結業證書，並應於次年度繼續參與本方案課程。

（二）研習報告

1.112 學年度初任校長導入班

初任校長每學期需於學期課程結束後，繳交研習報告：

- （1）主題工作坊學習心得與課程回饋表各 3 份。
- （2）師傅諮詢輔導心得 2 份。
- （3）標竿學校參訪和小團體輔導以組為單位每次 1 份。

2.111 學年度初任校長導入班第二年

- （1）客製化服務心得 1 份。
- （2）完成「期中理解檢核表」自我檢核。

十一、預期成效

- （一）能堅定學校領導職志與教育熱情。
- （二）能逐漸掌握學校發展方向並清晰學校藍圖。
- （三）能體認出任職學校最適切的領導型態。
- （四）具有整合學校內外部資源網絡並有效掌握學校經營策略。
- （五）能有效的執行教育政策與順利推動校務。
- （六）具備課程領導與學習領導的素養。
- （七）具有解決問題和面臨危機挑戰的能力。

(八) 具有人際溝通與整合協調的能力。

(九) 具有校務績效評估和反思後推動的能力。

十二、本計畫經費由教育局年度相關經費補助。

十三、本計畫經局長核可後實施。

附件一：112 學年度初任校長導入班課程摘要

項目 課程 類別	主要課程內容	授課 師資	進行方式	備 註
一、師傅校長或輔導小組訪視與輔導	一、初任校長本身提出所面臨的實務問題或困境的情境。 二、分組與綜合討論，觀摩學習，策略擬定。 三、學員省思札記。	學者專家、資深或退休校長、業界代表組成輔導小組	一、初任校長就所面臨的校務問題或困境的情境，提出相關的輔導諮詢需求，由師傅校長或輔導訪視小組到校輔導，提供必要的諮詢服務與問題解決策略。 二、利用返校座談時間，進行分組與綜合的座談。 三、學員撰寫省思札記，做為省思與討論結果的彙整。	非 固 定 時 段
二、教育政策推動與轉化	一、當前教育重點政策。 二、第一次標竿學校參訪。 三、第一次小團體輔導。	學者專家 實務校長 專業人士	採工作坊及團體動力課程方式，進行教育政策推動與轉化的實作演練與相關議題研討。	
三、公共關係與校園文化	一、故事傳播與形象塑造。 二、第二次標竿學校參訪。 三、第二次小團體輔導。	學者專家 實務校長 專業人士	採工作坊及團體動力課程方式，進行公共關係與校園文化的實作演練與相關議題研討。	

項目 課程 類別	主要課程內容	授課 師資	進行方式	備 註
四、課程教學與學習領導	一、課綱素養導向評量中的校長角色。 二、第三次標竿學校參訪。 三、第三次小團體輔導。	學者專家 實務校長 專業人士	採工作坊及團體動力課程方式，進行課程教學與學習領導的實作演練與相關議題研討。	
五、學校經營與危機管理	一、校園危機管理與媒體互動。 二、第四次標竿學校參訪。 三、第四次小團體輔導。	學者專家 實務校長 專業人士	採工作坊及團體動力課程方式，進行學校經營與危機管理的實務演練與相關議題研討。	
六、校務決策與績效責任	一、學校報告卡結構與製作。 二、第五次標竿學校參訪。 三、第五次小團體輔導。	學者專家 實務校長 專業人士	採工作坊及團體動力課程方式，進行校務決策與績效責任的實務演練與相關議題研討。	
七、創新科技與永續發展	一、數據分析與智慧教育。 二、第六次標竿學校參訪。 三、第六次小團體輔導。	學者專家 實務校長 專業人士	採工作坊及團體動力課程方式，進行創新科技與永續發展的實務演練與相關議題研討。	
八、返校座談	初任校長所提出之相關實務議題、意見。	學者專家 實務校長	針對初任校長所提出之相關實務議題、問題與意見，進行綜合研討與座談。	

附件二：111 學年度初任校長導入班第二年課程摘要

項目 課程類別	主要課程內容問題解決取向學習	授課 師資	進行方式	備 註
一、客製化服務	一、初任校長本身提出所面臨的實務問題或困境的情境。 二、師傅校長觀察的學校經營或校長領導議題為主。 三、學員省思札記。	學者專家 師傅校長	教授及師傅校長，依初任校長學校經營需求，解決學校經營困境。 一、師徒會談：校長、師傅校長參加，會談形式不拘，共計二次。 二、小組討論：教授、師傅校長及校長參加，每學期到校討論一次，由初任校長提出諮詢之問題。	
二、學校經營工作坊	以人際互動或危機處理等相關實務問題為主	學者專家 實務校長 專業人士	每學期一次採工作坊及團體動力課程方式，進行實務探討演練與相關議題研討。	
三、專業學習社群	學校經營中隨時發現問題，無論個別或共通性之問題，在社群召集人主持下、進行討論、案例分享和提供建議。	學者專家 實務校長 專業人士	一、邀請一位師傅校長擔任社群召集人，討論校長領導及學校經營相關議題，社群形式不拘。 二、專業學習社群成員提校園實際問題，藉由	

項目 課程 類別	主要課程內容問題解決取向學習	授課 師資	進行方式	備 註
			群組內師傅校長及小組成員討論、激盪、 分享之歷程，進行社群成員個別或共通性 問題研討。	

臺北市高級中等以下學校初任校長導入方案

專業倫理同意書

為確保初任校長導入方案之可信賴性，保證整個專業成長輔導過程之成效與保障個人隱私權，本人同意遵守以下倫理規範：

1. 認同初任校長導入方案之理念、精神與作業機制。
2. 尊重並理解初任校長學校經營的方向與作為。
3. 各項討論與建議，應基於學校經營與校長之專業。
4. 避免主觀與偏見，且不談論個人隱私，恪守保密責任。
5. 不得公開及私下洩漏本方案有關會談或群組討論事項。
6. 願誠懇並紮實地執行/學習本方案各項專業活動。

簽署人：_____

中 華 民 國 112 年 月 日