**臺北市108學年度高級中等以下學校初任校長導入發展**

**實施計畫**

一、依據：臺北市政府教育局107.11.7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、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年起本中心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的前三年，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。

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、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

六、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

七、期程／學分數／時數

　本階段實施期程為 1 學年，共 36 小時。

八、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。

九、參加對象

　　臺北市高級中學以下初任校長為主要對象（含國民小學、國民中學、高級中學、職業學校及特殊教育學校校長），若有餘額再開放給候用校長參加。

十、程序與行動策略

（一）由教育局提出當年度初任校長名單，規範初任校長參與導入培育方案。

（二）由教育局遴聘學校教育行政與領導相關領域之學者專家、資深校長或退休校長，組成「初任校長輔導小組」。

（三）每一輔導小組依當年度參與初任校長導入方案的校長人數，分別輔導、訪視、觀察記錄配對的初任校長。

（四）課程實施方式主要為主題演講、工作坊、方案研討、問題解決、焦點座談、經驗分享、現場觀察、實作演練、典範學習等方式。

（五）參與導入階段課程的部分，以18小時為1學分計算，每學期18小時（1學分），合計一學年36小時（2學分）為原則；輔導小組每學期訪視與觀察記錄以至少2次為原則；每學期返校分享與座談以至少1次為原則。

（六）專家諮詢輔導，邀請資深校長給予具特殊需求之初任校長個別諮詢。

十一、課程架構及內容

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

（一）主題工作坊係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（例：分為高中職、國中、國小組）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。

（二）標竿參訪和成長團體亦以主題軸為主，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，由資深領隊校長帶領1至5位初校長與該校校長分享與座談；在參訪過程後亦聘請績優領召校長安排團體成長課程，進行會心團體深入研討和解決問題。

（三）師徒配對輔導係以一對一形式，師傅校長每學期定期到校實地觀察與訪視，並於訪視後予以評等及建議，平時不定期提供校務相關建議與諮詢。

（四）專家個案諮詢

針對初任校長之個別需求或所遭遇的問題、困難，提供一對一或二對一的專家個案諮詢，期能針對初任校長個別性之問題，提供輔導與專業協助。

（五）分享座談

每學期課程結束時，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。

綜合上述，茲將本方案課程主題工作坊之課程規劃架構圖如下頁所示：

臺北市高級中等以下學校初任校長導入階段課程內容一覽表

第一 學期

第二學期

師傅校長實地訪視輔導

創新實驗與學校轉型

校務決策與績效責任

學校經營與危機管理

課程教學與學習領導

公共關係與校園文化

教育政策推動與轉化

一、主題工作坊：學校報告卡結構與製作(2小時)

(講座：黃旭鈞教授)

二、標竿學校參訪5(2小時)。

三、成長團體5(2小時)

四、師徒學習

五、專業學習社群

一、主題工作坊：數據分析與智慧教育(2小時)

(講座：陳秉熙科長)

二、標竿學校參訪6(2小時)。

三、成長團體6(2小時)

四、師徒學習

五、專業學習社群

一、主題工作坊：校園危機管理與媒體互動(2小時)

(講座：陳順和校長)

二、標竿學校參訪4(2小時)

三、成長團體4(2小時)

四、師徒學習

五、專業學習社群

一、主題工作坊：課綱素養導向評量中的校長角色(2小時)

(講座：張素貞教授)

二、標竿學校參訪3(2小時)

三、成長團體3(2小時)

四、師徒學習

五、專業學習社群

一、主題工作坊：故事傳播與形象塑造(2小時)

(講座：張曼娟/翁繩玉校長)

二、標竿學校參訪2(2小時)

三、成長團體2(2小時)

四、師徒學習

五、專業學習社群

一、主題工作坊：當前教育重點政策(2小時)

(講座：曾燦金局長/科長)

二、標竿學校參訪1(2小時)

三、成長團體1(2小時)

四、師徒學習

五、專業學習社群

108學年度初任校長導入階段課程

|  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 | 1. 初任校長本身提出所面臨的實務問題或困境的情境。
2. 分組與綜合討論，觀摩學習，策略擬定。
3. 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、團體成長課程1。三、標竿學校學習參訪1。 | 學者專家實務校長專業人士 | 採工作坊及小組團體動力課程方式，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、團體成長課程2。三、標竿學校學習參訪2。 | 學者專家實務校長專業人士 | 採工作坊及小組團體動力課程方式，進行公共關係與校園文化的實作演練與相關議題研討。 |  |
| 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、團體成長課程3。三、標竿學校學習參訪3。 | 學者專家實務校長專業人士 | 採工作坊及小組團體動力課程方式，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、團體成長課程4。三、標竿學校學習參訪4。 | 學者專家實務校長專業人士 | 採工作坊及小組團體動力課程方式，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、團體成長課程5。三、標竿學校學習參訪5。 | 學者專家實務校長專業人士 | 採工作坊及小組團體動力課程方式，進行校務決策與績效責任的實務演練與相關議題研討。 |  |
| 七、創新實驗與學校轉型 | 一、數據分析與智慧教育。二、團體成長課程6。三、標竿學校學習參訪6。 | 學者專家實務校長專業人士 | 採工作坊及小組團體動力課程方式，進行創新實驗與學校轉型的實務演練與相關議題研討。 |  |
| 八、返校座談 | 輔導小組及初任校長所提出之相關實務議題、意見。 | 輔導小組委員 | 針對輔導小組及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。 |  |

十二、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

　　初任校長每學期需於學期課程結束及師傅校長與輔導小組訪視結束後，繳交研習報告。

　　初任校長之研習報告包含學習心得及省思紀錄：

1.課程工作坊學習心得與問卷：對於授課主題是否於在自己工作上有所助益，並予以建議。

2.標竿學校參訪心得1份：就參訪學校之後的收穫或對本校經營的助益。

3.成長團體心得1份：藉由會心團體進行中所領受的想法或思考。

4.師傅諮詢輔導2份：師傅校長到校觀察訪視並給予意見後，自行省思的記錄。

（師傅校長於每學期末送交兩次到校諮詢輔導紀錄，計2份）

十三、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。

十四、本計畫經費由教育局年度相關經費補助。

十五、本實施計畫奉核可後實施。