**國家教育研究院**

**中小學校長在職專業研習課程實施計畫**

**104年5月修訂**

1. **目標**
2. 培養具有前瞻與務實教育專業之中小學校長，強化教育熱忱，激勵自我成長。
3. 探討當前重大校長學相關議題，瞭解並配合與時俱進之重要政策。
4. 規劃多元互動的學習型態，提升中小學校長專業知能。
5. 建立中小學校長專業分享平臺與社群，促進各縣市交流。
6. **調訓對象**

由各縣市政府薦派現職國民中學、國民小學及高中職學校，年資滿1年以上（含1年）之校長，每一縣市2至3人，每期預計40人。

1. **調訓班期規劃**

每年度分4季調訓，每一季各4期，預計辦理16期。

1. **研習模式**
2. **引導學模式（Facilitation）**

　　課程設計內涵以校長學實務問題導向主題課程為主軸，針對時近教育發展重大議題進行主題增修，並以「引導學」模式進行。有別於傳統講述性課程，「引導學」模式包括「場域創造」、「討論架構化」、「高效溝通」及「形成共識」四個具方向性之核心要素，並據此規劃相對應之課程，重視團隊成員之集體智慧產出、強化團體歸屬與認同感，以期建立專業分享平臺及社群。

1. **籃中演練模式（In-basket exercise）**

課程設計內涵以「案例產出」、「個案說明」、「問題演練」與「即時回饋」四個階段進行課程設計，以教育職場案例為素材，經由情境模擬、角色扮演、小組討論及實務演練等，提升學員溝通與表達能力，期能在時間壓力，做出更適切的回應與決策。

1. **課程架構**
2. **引導學模式**
3. 主題式實務導向課程：以現行重大校長學相關議題（附件1），訂定研習主題，著重實務案例分享及問題解決討論。
4. 團隊型學習運作模式：經由「團體動力學」、「自我行銷」、「圓桌對話」等課程，在研習過程中，快速增進彼此認識，激發學習動機，建立團隊凝聚力，並透過對話、分享與發表，建立專業社群學習平臺。
5. 放聲思考與工具實作：安排放聲思考課程，介紹多元系統思考工具（如心智圖、九宮格圖及魚骨圖等），進行個人實作及小組對話，並以產生解決問題之策略及方法。
6. 創新經營與專業素養：規劃「創新經營與行銷」、「校長廉能與法治素養」、「媒體應對與互動」及「職場核心價值」等核心課程，著重校長的行政領導及專業能力，期能以創新經營及行銷策略形塑優質的專業團隊、透過課程瞭解媒體之生態運作、提昇校長法治素養並定位學校及個人之教育核心價值。
7. 教育參訪與反思學習：配合當期研習主題及教育部政策（如：品德教育、戶外教育等）安排至學校進行教育參訪活動，透過課堂觀察、互動交流及回饋反思之歷程，作為自身校務經營之規畫參考。
8. 議題討論與小組發表：配合當期研習主題，提出當前所面臨之實務問題，透過小組分工與討論，產出解決問題之策略及方法，並經由小組發表，共享集體智慧。
9. **籃中演練模式**
10. 主題式實務導向課程：以現行重大校長學相關議題（附件1），訂定研習主題，著重實務案例分享及問題解決討論。
11. 團隊型學習運作模式：經由「團體動力學」、「自我行銷」、「小組交流與討論」等課程，在研習過程中，快速增進彼此認識，激發學習動機，建立團隊凝聚力，並透過對話、分享與發表，建立專業社群學習平臺。
12. 理論課程與實戰演練：配合當期研習主題，設計「教育議題分析與介紹」課程，內容包括該議題之事件處理程序及注意事項；亦透過「校園議題分享」，分組討論實務案例。另規劃「危機管理與媒體應對」課程，增進校長之專業知能。
13. 教育參訪與反思學習：配合當期研習主題及教育部政策（如：品德教育、戶外教育等）安排至學校進行教育參訪活動，透過課堂觀察、互動交流及回饋反思之歷程，作為自身校務經營之規劃參考。
14. 議題討論與小組發表：配合當期研習主題，設計不同情境，經由小組分工與討論，學習系統性思考與專業的表達結構，增進協調、交涉及談判能力。
15. 即時發言與互動回饋：設計當期研習主題之相關案例，透過角色扮演，進行對外發言，模擬實際情靖，並由講座針對發言內容、儀態、表達技巧及時間掌握等面向進行講評與立即回饋，使其能針對問題作出更適切之回應。
16. **實施策略**
17. 集中研習：研習課程為4天研習，鼓勵學員夜間住宿，以增加小組之交流與討論；課程內容兼顧理論與實務，藉由同儕經驗分享，培養溝通、領導及團隊合作能力。
18. 標竿學習：透過經驗交流，以對話、發表、分享學習與學習分享的方式，促進學員同儕之間的互動及學習，建立團隊共同分享機制，以達知識加乘學習的效果，亦透過參觀學習標竿學校或企業實際運作情形，進行觀摩、體驗與分享學習。
19. 社群發展：研習課程加強校長行政的專業性，重視團隊建立及社群發展，提昇創新經營知能與專業成長，並建立專業社群學習平臺，以促進意見交流、經驗分享與資源共享。
20. 情境模擬：針對教育職場實際案例或模擬案例為素材，設計各類情境，如:會議主持、議會質詢、校園危機管理與媒體應對等，經由情境模擬、角色扮演、小組討論、個案討論及實務演練等方式，學習溝通及表達的技術與藝術。
21. 經驗分享：以教育及學校現場所遭遇問題為主題，藉由具溝通專長人士或資深教育行政人員經驗分享，引導學員進行交流互動，透過對話、討論與同儕分享歷程，相互模仿學習，提升行政專業知能。
22. 評論回饋：
    * 1. 邀請課程講座及生活輔導校長針對小組圓桌對話之產出給予即時回饋及建議，以提昇其正確性及專業性。
      2. 邀請具口語表達及溝通專長之專家學者、民間人士或教育人員擔任課程講座，針對學員模擬演練之表現，立即給予回饋意見，經反覆練習與修正歷程，提高學習成效。
23. **研習課程內容**

本院中小學校長在職研習共分為「引導學」及「籃中演練」模式。

一、引導學模式（課程表詳附表2）

| 層面 | 課程名稱 | 課程內涵 | 時數 | 備註 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 團  體  凝  聚  及  社  群  營  造 | 團體動力學 | * 1. 透過團體溝通及互動了解自己、強化自信。   2. 提供參與表達的機會。   3. 建立團體歸屬與認同感。 | 3 |  |
| 自我行銷 | * 1. 介紹自己以及小組成員。   2. 透過彼此認識，建立專業分享平臺及社群。 | 2 |  |
| 小組交流與討論 | 1. 正式課程之一部分，形式不拘。 2. 以全班為單位，促進學員情感交流、經驗分享。 | 2 |  |
| 引  導  學  模  式 | 放聲思考與問題分析實作練習 | 1. 放聲思考與問題分析 2. 介紹學習新趨勢。 3. 策略性思考模式之介紹說明。 4. 案例分享轉換為具體策略。 5. 學員個人分析架構實作練習 6. 提供主題進行思考工具實作。 7. 從目標管理(MBO)進行轉化策略的學習。 8. 能對於校務管理有全盤的掌握。 | 4 |  |
| 圓桌對話-校長學議題探討  (分組討論-組內討論與分享) | 1. 強化思考架構及分享表達能力。 2. 參考他人作法，反思調整管理方式。 3. 學習在不同區域環境下之策略管理方法與經驗。 | 4 |  |
| 圓桌對話-校長學議題探討  (各組報告分享產出) | * 1. 聚集學員之集體智慧進行績效產出。   2. 建立專業分享社群。 | 3 |  |
| 核  心  課  程 | 校長廉能與法治素養 | 1. 建立效員官箴、強化行政廉潔。 2. 釐清法律之灰色地帶與盲點。 3. 增進校園法律專業素養。 | 3 | 3擇1 |
| 創新經營與行銷 | 1. 思考自己學校的核心價值與特色定位。 2. 建立創新管理思維。 3. 個案及成功經驗分享。 | 3 |
| 媒體素養與互動 | 1. 了解各種類型媒體之生態運作。 2. 實務案例分享。 3. 模擬實境進行應對練習。 | 3 |
| 職場核心價值 | 1. 以「職場核心價值」為主軸，透過經驗及理念分享，激勵在職校長。 2. 分享自身經驗。 3. 給予在職校長思考及對話時間，激發熱情。 | 3 | 3擇2 |
| 教育議題發展 | 1. 配合研習主題結合之教育議題，介紹國外相關之訊息。 2. 引導學員對各國的教育發展及政策之討論，吸收教育新知、反思我國現行教育政策及現況。 | 3 |
| 特色學校、企業及文史參訪 | 1. 結合各期研習主題（或品德教育課程），規劃特色學校參訪行程。 2. 了解企業不同經營模式及品牌文化，學習異業經驗長處。 3. 介紹不同地區文史及風土民情，增進人文素養。 | 3 |
| 回  饋 | 綜合座談 | 1. 後設認知評鑑，檢視課程目標達成情況。 2. 檢視授課模式之適切性。 3. 檢視學員學習成效及探究未來需求。 | 1 |  |
| 其  他 | 教育政策與重大新興議題 | 配合教育部品德教育、戶外教育、資訊安全等議題，規劃相關課程。 | 3 |  |
| ※每期研習天數共4天，總時數計27學時。 | | | | |

二、籃中演練模式（課程表詳見附表3）

| 層面 | 課程名稱 | 課程內涵 | 時數 | 備註 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 團  體  凝  聚  及  社  群  營  造 | 團體動力學 | 1. 透過團體溝通及互動了解自己、強化自信。 2. 提供參與表達的機會。 3. 建立團體歸屬與認同感。 | 3 |  |
| 自我行銷 | 1. 介紹自己以及小組成員。 2. 透過彼此認識，建立專業分享平臺及社群。 | 2 |  |
| 小組交流與討論 | 1. 正式課程之一部分，形式不拘。 2. 以全班為單位，促進學員情感交流、經驗分享。 | 2 |  |
| 自由研討 | 以小組為單位，分組討論實務案例。 | 1 |  |
| 理  論  課  程 | 溝通與表達的技術與藝術 | 1. 結合理論與實務，了解表達與溝通之學理及型態。 2. 瞭解影響溝通與表達之重要因素，包括：訊息無法傳達的理由、回答問題的關鍵及談話內容的分析等。 | 3 |  |
| 危機管理與媒體應對 | 1. 瞭解校園危機類型、積極管理面向、風險評估及解決策略。 2. 學習危機溝通協調、媒體發言與應對之原則。 3. 依各類危機類型之案例，進行角色扮演、模擬演練、分析與回饋。 | 3 |  |
| 教育議題分析與介紹 | 1. 配合當期研習主題，針對該主題進行分析與介紹。 2. 內容包括處理程序、注意事項及案例分享。 | 3 |  |
| 實  戰  演  練 | 校園議題分享與討論 | 配合研習主題，針對其相關議題、衝突與偶發事件，分組進行實務案例之討論與發表。 | 3 |  |
| 特色學校、企業及文史參訪 | 1. 結合各期研習主題（或配合教育部重大政策及新興議題），規劃特色學校參訪行程。 2. 了解企業不同經營模式及品牌文化，學習異業經驗長處。 3. 介紹不同地區文史及風土民情，增進人文素養。 | 3 |  |
| 籃中演練  -情境模擬實作與回饋 | 1. 以實務案例為題，由各組抽題依序上台進行演練。 2. 透過角色扮演，提升學員溝通與表達能力，在時間壓力下決策，做出更適切的回應。 | 2 |  |
| 回  饋 | 案例產出 | 配合當期研習主題，以小組為單位，提交教育職場實際案例，作為課程題材之使用。 | 1 |  |
| 綜合座談 | 1. 後設認知評鑑，檢視課程目標達成情況。 2. 檢視授課模式之適切性。 3. 檢視學員學習成效及探究未來需求。 | 1 |  |
| ※每期研習天數共4天，總時數計27學時。 | | | | |

1. **經費**
2. 由本院研習業務計畫項下支應相關經費。
3. 參訓學員差旅有關費用，依規定向服務機關或學校報領。
4. **預期成效**
5. 提昇校長行政專業能力，有效領導教育與學校發展。
6. 提昇行政人員課程領導能力，協助落實學校課程發展。
7. 分享校際經營與心得，益於行政工作的推動。
8. 型塑優質團隊，落實教育改革，朝向學習型組織的理想邁進。
9. 本實施計畫核定後實施，修正時亦同。

附表1

**中小學校長在職專業研習班**

**校長學重大議題**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **類別** | **研習主題** | |
| 領  導  與  管  理 | 主題1 | 議會應對 |
| 主題2 | 校園危機管理 |
| 主題3 | 預算管理與審查 |
| 主題4 | 不適任教師處理與預防 |
| 主題5 | 與家長會、教師會互動分享 |
| 主題6 | 擴大資源─異業結盟之策略 |
| 主題7 | 校園法律─國家賠償之探究 |
| 校  園  規  劃 | 主題8 | 特色校園營造 |
| 主題9 | 友善校園營造 |
| 主題10 | 學校營繕工程 |
| 主題11 | 永續校園規劃執行 |
| 輔  導  與  管  教 | 主題12 | 學生適性輔導 |
| 主題13 | 校園性平議題 |
| 主題14 | 教師正向管教 |
| 主題15 | 體罰事件處理及親師生溝通 |
| 主題16 | 生命教育 |
| 政  策  議  題 | 主題17 | 科技領導 |
| 主題18 | 國際教育之推動 |
| 主題19 | 美學與藝術素養 |
| 主題20 | 教師工會互動實務 |
| 主題21 | 少子女化在學校行政管理的因應 |
| 課  程  與  教  學 | 主題22 | 專業學習社群 |
| 主題23 | 課堂教學觀察 |
| 主題24 | 學校課程發展 |
| 主題25 | 課程領導與教學 |
| 主題26 | 教師專業發展評鑑 |
| 主題27 | 有效教學 |
| 主題28 | 戶外教育 |
| 主題29 | 實驗教育 |

附表2

中小學校長在職專業研習班課程表（引導學模式）

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 日　　期 | | | oo/oo | oo/oo | oo/oo | oo/oo |
| 星　　期 | | |  |  |  |  |
| 07:30-08:30 | | |  | 早 餐 | | |
| 上  午 | 第一節 | 08：10  ｜  09：00 | **8:20**  專車於板橋車站西門出口準時發車  **8:40-9:00**  良師園1樓報到 | 放聲思考  與問題分析實作練習(4) |  |  |
| 第二節 | 09：10  ｜  10：00 | **09:10-09:20**  本院致歡迎詞 | 教育新知/教育參訪/職場核心價值(3擇2)(3) | 圓桌對話-  重大學校行政議題探討  (各組報告  分享產出)(2) |
| **09:20-09:30**  課程簡介 |
| **09:30-12:10**  團體動力學(3) |
| 第三節 | 10：10  ｜  11：00 |
| 第四節 | 11：10  ｜  12：00 | 綜合座談(1) |
| 地　　點 | | | 傳習苑 | | | |
| 12:00-13:00 | | | 文 薈 堂 | | | |
| 下  午 | 第五節 | 13：30  ｜  14：20 | **13:20-14:50**  自我行銷(2) | 圓桌對話-  重大學校行政議題探討  (分組討論-組內討論與分享)(4) | 校長廉能與法治素養/媒體素養與互動/  創新經營與行銷  (3擇1)(3) | **13:00**  賦歸  專車前往  板橋車站 |
| 第六節 | 14：30  ｜  15：20 |
| **15:00-17:30**  教育新知/教育參訪/職場核心價值  (3擇2)(3) |
| 第七節 | 15：30  ｜  16：20 |
| 第八節 | 16：30  ｜  17：20 | 小組交流及討論(1) |
| 地　　點 | | | 傳習苑 | | | |
| 17:20-18:20 | | | 文 薈 堂 | | | |
| 晚間 | 18：30  ｜  20：20 | |  |  | 小組交流及討論  (1) |  |
| 備  註 | 生活輔導員：  研習時數：4天（27小時）  研習人數：40人  研習地點：國家教育研究院三峽總院區23703 新北市三峽區三樹路2號 | | | | | |

**F-NAER-HR-P-01-04-C**

附表3

中小學校長在職專業研習班課程表（籃中演練模式）

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 日　　期 | | | oo/oo | oo/oo | oo/oo | oo/oo |
| 星　　期 | | |  |  |  |  |
| 07:30-08:30 | | |  | 早 餐 | | |
| 上  午 | 第一節 | 08：10  ｜  09：00 | **8:20**  專車於板橋車站西門出口準時發車  **8:40-9:00**  良師園1樓報到 |  |  |  |
| 第二節 | 09：10  ｜  10：00 | **09:10-09:20**  本院致歡迎詞 | 教育議題分析與介紹(3) | 危機管理  與媒體應對(3) | 籃中演練  情境模擬實作  與回饋(2) |
| **09:20-09:30**  課程簡介 |
| **09:30-12:10**  團體動力學(3) |
| 第三節 | 10：10  ｜  11：00 |
| 第四節 | 11：10  ｜  12：00 | 綜合座談(1) |
| 地　　點 | | | 傳習苑 | | | |
| 12:00-13:00 | | | 文 薈 堂 | | | |
| 下  午 | 第五節 | 13：30  ｜  14：20 | **13:20-14:50**  自我行銷(2) | 校園議題  分享與討論(3) | 教育參訪(3) | **13:00**  賦歸  專車前往  板橋車站 |
| 第六節 | 14：30  ｜  15：20 |
| **15:00-17:30**  溝通與表達的技術與藝術 (3) |
| 第七節 | 15：30  ｜  16：20 |
| 第八節 | 16：30  ｜  17：20 | 案例產出(1) | 自由研討(1) |
| 地　　點 | | | 傳習苑 | | | |
| 17:20-18:20 | | | 文 薈 堂 | | | |
| 晚間 | 18：30  ｜  20：20 | |  |  | 小組交流及討論(2) |  |
| 備  註 | 生活輔導員：  研習時數：4天（27小時）  研習人數：40人  研習地點：國家教育研究院三峽總院區23703 新北市三峽區三樹路2號 | | | | | |

**F-NAER-HR-P-01-04-C**