



新竹市政府
Hsinchu City Government



中小學校長專業支持系統 由建構到實踐之歷程與成效及未來

報告人-薛春光 榮譽理事長



目錄

計畫脈絡	3
計畫差異	4
計畫績效	5
展望未來	34
3.0創新與發展計畫		

TIMELINE



計畫差異

計畫名稱	中小學校長專業支持系統 建構與發展實施計畫	中小學校長專業支持系統 實踐與發展實施計畫	中小學校長專業支持系統 創新與發展實施計畫
執行時間	107年—110年	110年—113年7月17日	113年10月—114年09月
執行計畫	7項子計畫→6項子計畫	6項子計畫	5項子計畫
計畫內容 差異	子計畫一：校長師徒制 子計畫二：初任校長輔導工具設計發展 (109年4月執行完畢) 子計畫三：師傅校長培育及認證方案 子計畫四：校長支持系統 子計畫五：校長跨域治理專業發展 子計畫六：校務經營故事敘說(案例彙編) 子計畫七：校長專業支持系統雲端資料庫建置	子計畫一：校長師徒制 子計畫二：校長專業支持系統線上課程規劃製作 子計畫三：師傅校長培育及認證方案 子計畫四：校長諮輔協作系統 子計畫五：GAB跨域治理校長學校 子計畫六：校務經營故事敘說(案例彙編)	子計畫一：校長師徒制 子計畫二：校長專業支持系統線上課程規劃製作 子計畫三：師傅校長培育及認證方案 子計畫四：發展校長未來力內涵及規劃課程 子計畫五：校務經營故事敘說(案例彙編)

執行計畫

子計畫一：校長師徒制實施計畫

子計畫二：初任校長輔導工具設計發展實施計畫
(109.04已執行完畢)

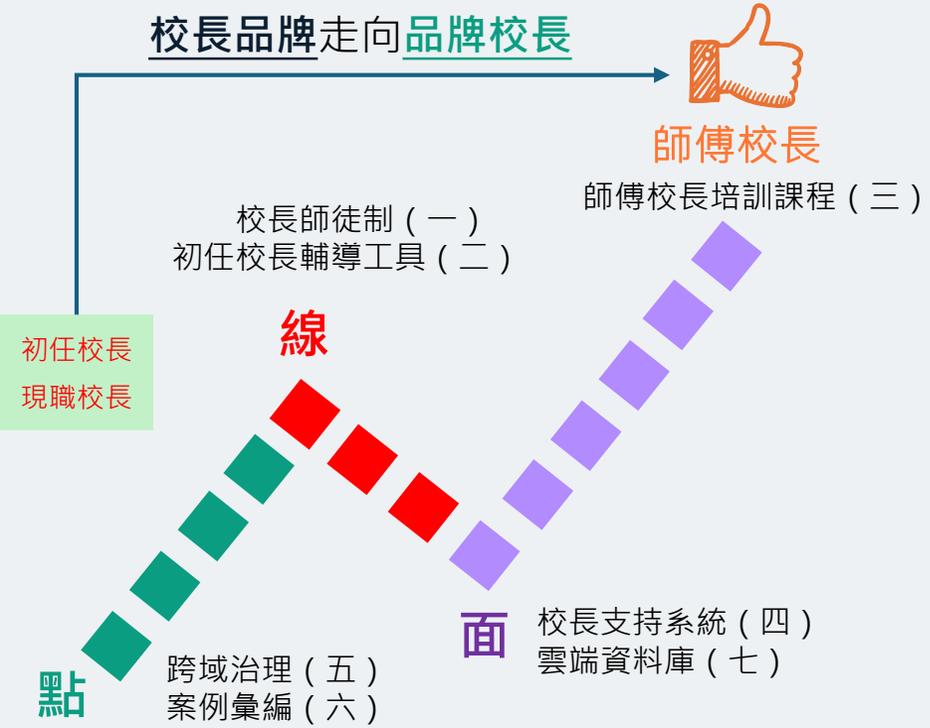
子計畫三：師傅校長培育及認證方案建構

子計畫四：校長支持系統

子計畫五：校長跨域治理專業發展

子計畫六：校務經營故事敘說(案例彙編)實施計畫

子計畫七：校長專業支持系統雲端資料庫建置實施計畫



子計畫一 校長師徒制



縣市師徒制

107-110年，辦理各縣市校長師徒制

由各縣市政府教育局(處)提供師徒配對名單，由師傅校長與初任校長共同規劃輔導主題。

縣市訪談 (質性研究)

107-110年，完成十二縣市訪談

基隆市、新北市、桃園市、臺中市、臺南市、高雄市、宜蘭縣、新竹縣、苗栗縣、南投縣、嘉義縣、屏東縣，了解各縣市師徒制實施情形及困境。

「國民中小學校長師徒制實施成效」問卷 (量化研究)

於109年6月底發文至各級學校；問卷實施對象則為全國國中小及高中校長，問卷採用網路問卷，回收問卷共1452位。

子計畫二 初任校長輔導工具設計發展

■輔導工具經多次專家諮詢後，配合12年國教課綱實施，於108年7月25日由國際工作坊講師小組修訂完成第二版，作為校長課綱領導之全系統指標。

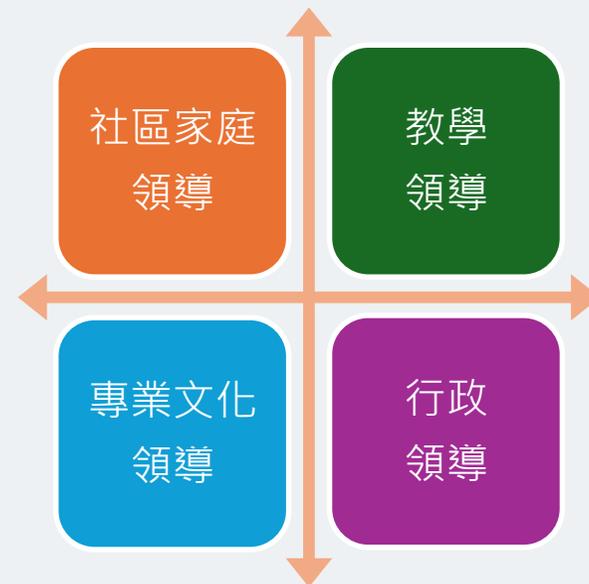
■感謝中正大學的協助，邀請黃伯勳校長兩度來臺，共同辦理

108年9月30日至10月4日辦理分區國際工作坊及校長領導系統思考課程研討會議。

109年1月12日至1月15日辦理校長全系統思考課啟（coaching）領導力課程研討。

■配合臺灣教育現況及12年國教課綱校長課程教學領導發展趨勢，建構分為四大向度，計有18個課啟指標，作為12年國教課綱時代校長領導的指北針。

據此，朝下列方向發展兼具國際化與在地化的課程、工具與講師培訓。



子計畫三 師傅校長培訓課程

師傅校長培訓課程共計十講堂、30小時課程。

第一堂為師傅校長之使命、倫理、角色圖像與使命感做為首項核心課程。

第二、六講為師傅校長專業知能培訓課程，分別由「教育政策轉化」、「教師專業資本」、「激發團體潛能」、「學校組織優化」、「學校經營效能」、「學社互動融合」課程構成。

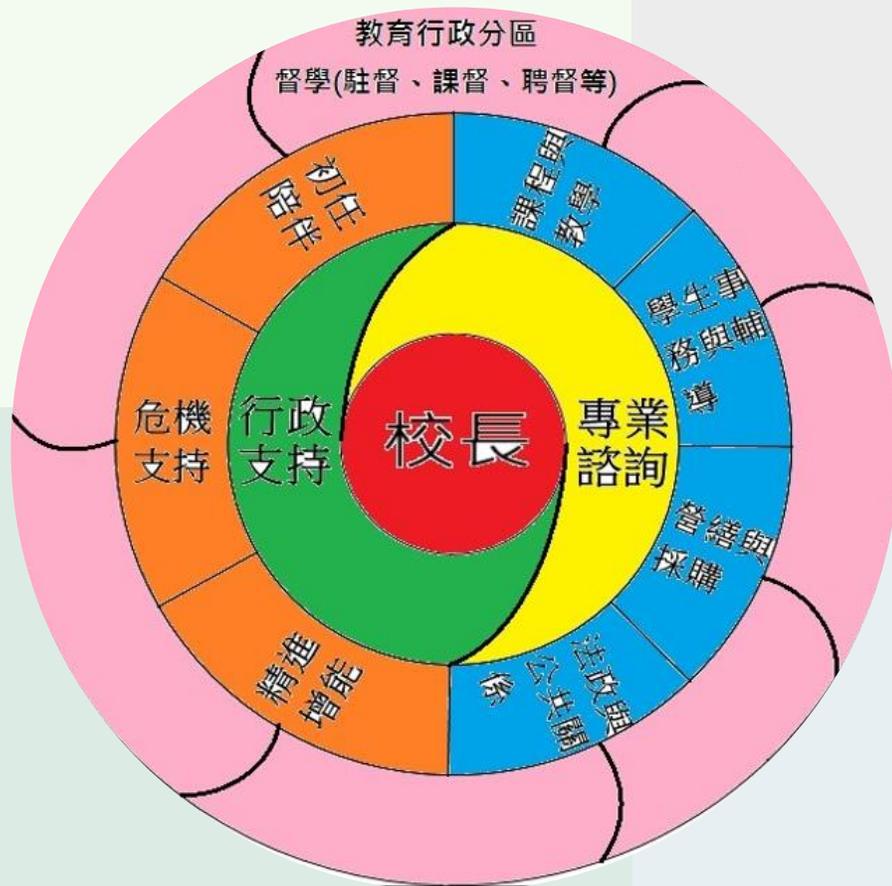
第三、最後三講為輔導知能提升課程，包含「校長的學校經營診斷」、「校長的溝通與輔導技巧」與「校長的學校經營品質」之培養。

師傅校長回流課程共規劃六堂課，計15小時。

節次	課程名稱	課程內涵
一	校務解決輔導 策略工作坊（一）	1.先進各國師傅校長制度及輔導機制運作 2.各縣市學員分享縣市師傅校長輔導運作機制及困境
二	校務解決輔導 策略工作坊（二）	以工作坊形式進行團體討論，重點為： 1.學校經營上遇到之相關問題 2.學校經營及校園危機之分析探討舉處理經驗
三	專題課程	成為校長學習的促進者
四	專題課程	當變革的CEO，遇上資深校長
五	校務解決輔導 策略工作坊（三）	團體討論
六	校務解決輔導 策略工作坊（四）	各組工作坊報告綜整與發表



子計畫四 校長支持系統



目標

校長個人知識發展的內部化（內隱）與外部化（外顯），產生一個專業的知識螺旋。

類別

由上而下的行政支持、由下而上的專業諮詢。

面向

行政支持：初任校長陪伴、危機支持、精進增能。

專業諮詢：課程與教學、學生事務與輔導、營繕與採購、法政與公共關係。

各縣市依現況將地域分區分組，進行專業諮詢。

將督學系統納入校長支持系統（駐區督學、課程督學、聘任督學...等）。

子計畫五 校長跨域治理

從107年計畫開始至110年執行結束，共辦理 12 場主題講座（單品管理、戴明博士四日談、日本社造到臺灣等）、4 場企業參訪（全拓工業、優鋼機械等）、9 場校長圓桌會（跨域增能、案例探究等）、1 場教育二日談、1 場學校治理設計營。



子計畫六 校務經營故事敘說

編碼	類別
A	教務類，含課程與教學等。
B	學輔類
C	總務類
D	圖書館類
E	人事類，含差假、福利、人力支援、工會協商、團體協約等。
F	法制類，聚焦校長可能遇到的法律問題，如行政程序法、國家賠償法、公職人員利益衝突迴避法等。
G	社會資源，含家長會與資源挹注等。
H	媒體因應
I	綜合，如跨處室偶發與危機等。
J	初任校長類。

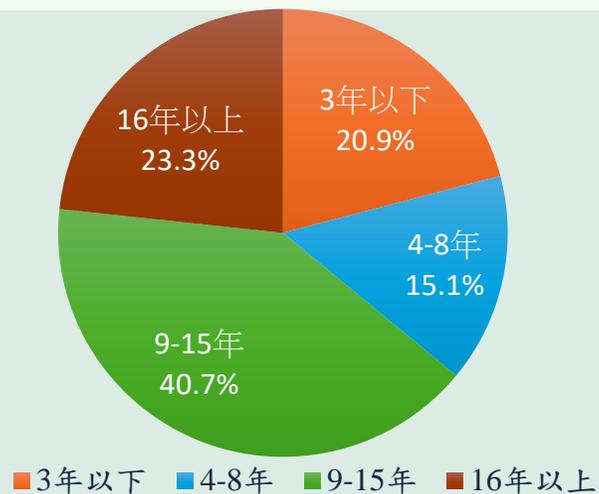
◇107-110年計畫執行期間，校務經營案例中專業評析邀請教授撰寫，協助協會撰寫之教授名單如下（依據筆畫排序）：

王如哲教授、何俊青教授、吳明清教授、吳清山教授、周愚文教授、林子斌教授、林志成教授、林明地教授、林新發教授、洪福財教授、范熾文教授、孫志麟教授、張炳煌教授、張素貞教授、張慶勳教授、許誌庭教授、郭昭佑教授、陳木金教授、陳榮政教授、黃月純教授、楊洲松教授、劉鎮寧教授、賴志峰教授、謝傳崇教授，共 24 位教授。

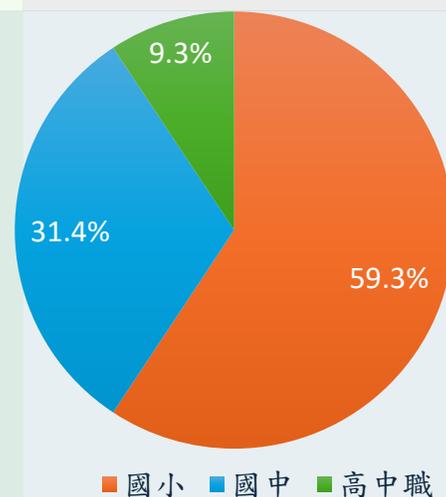
中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫問卷調查結果

- 「中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫」執行完畢後，為評估未來持續辦理之方式，乃進行問卷調查，以各縣市校長協會成員及曾接觸本計畫的校長為調查對象，共計回收86份問卷，以下為填答者背景統計。

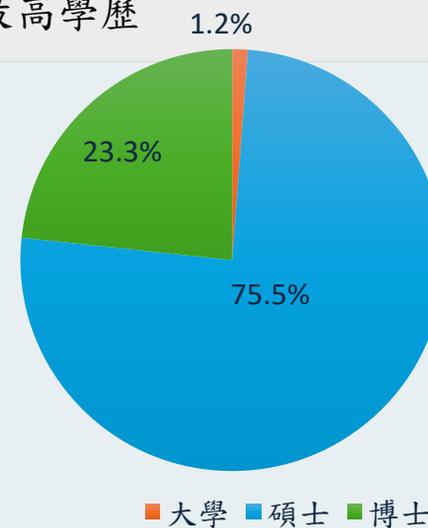
擔任校長年資



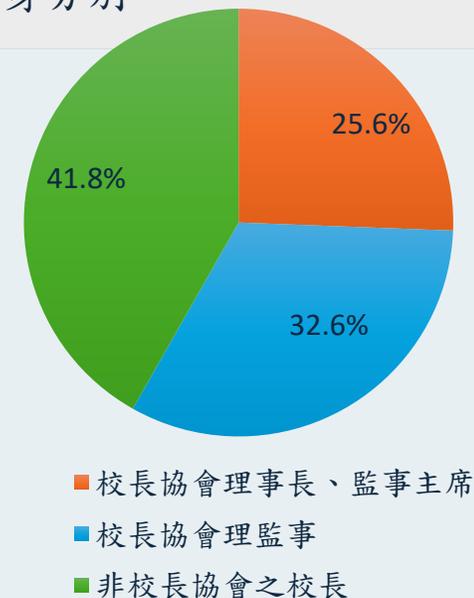
學校類別



最高學歷

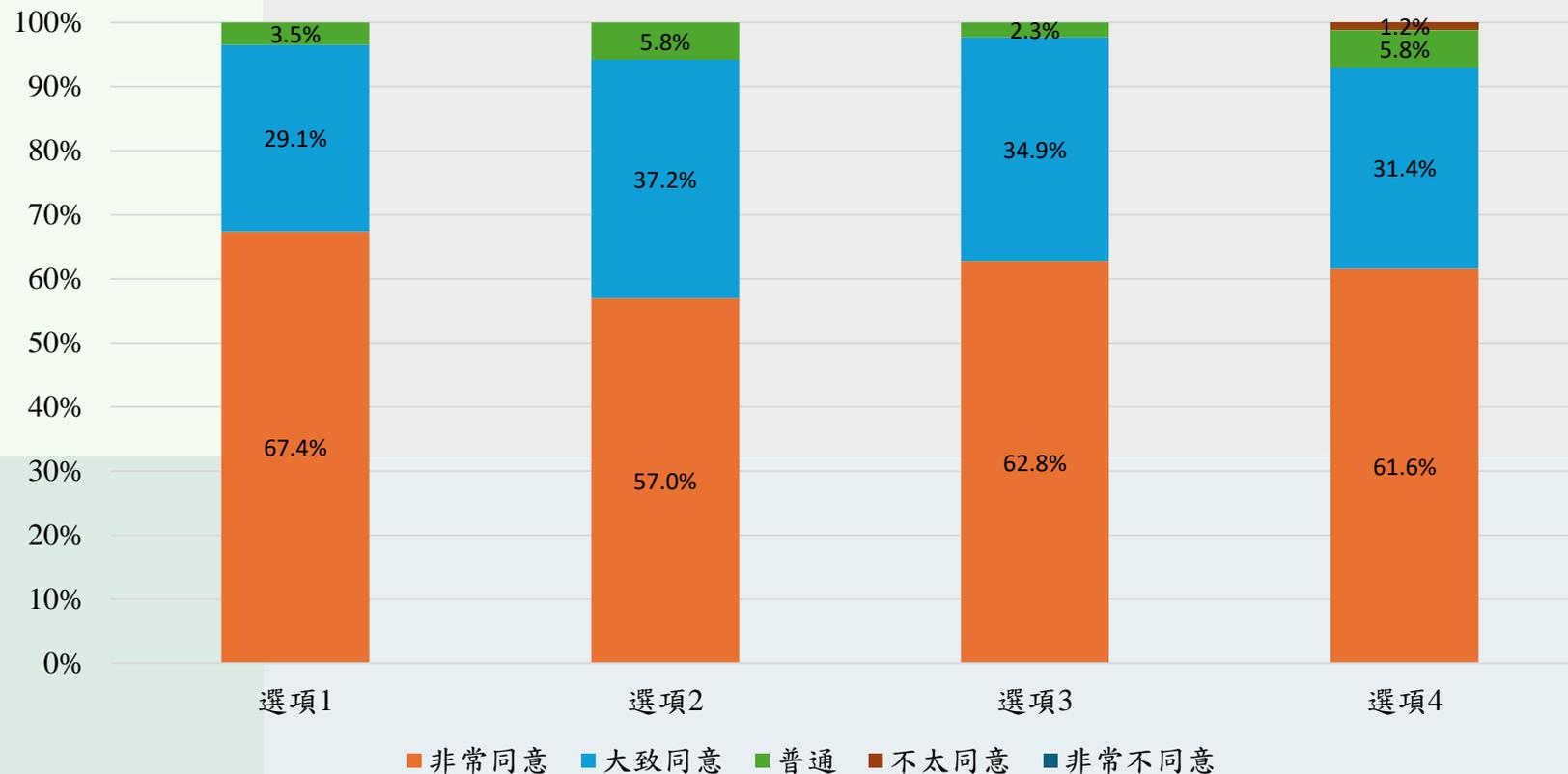


身分別



中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫問卷調查結果

師傅校長培訓課程辦理方式



選項1：每年度再增加辦理縣市，並以此形成全國性的師傅校長培訓課程。

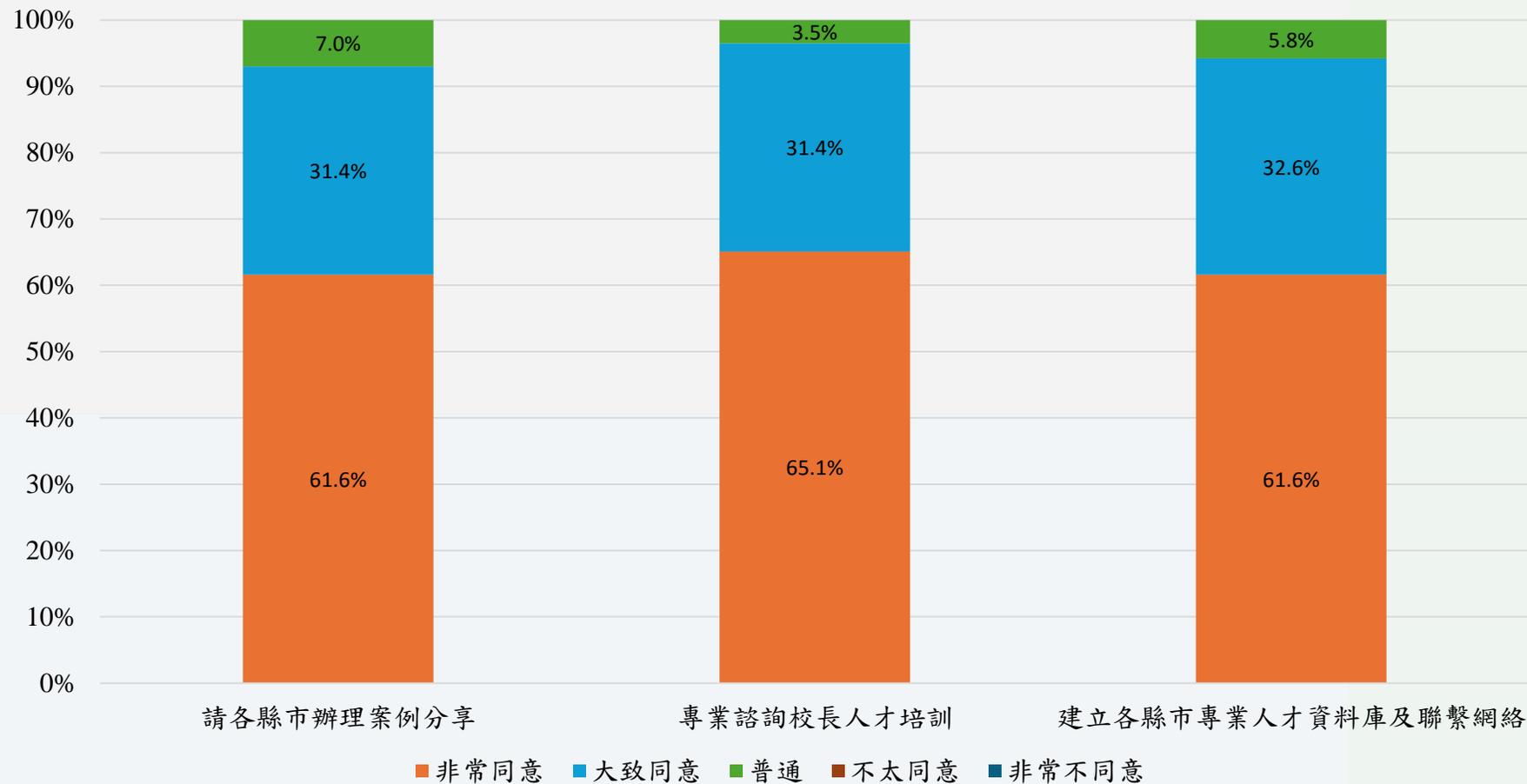
選項2：對已辦過縣市之師傅校長提供回流課程以增進知能。

選項3：辦理跨縣市師傅校長輔導工作坊，分享師傅校長輔導案例與經驗。

選項4：規劃師傅校長認證機制，取得足資證明其角色的證照。

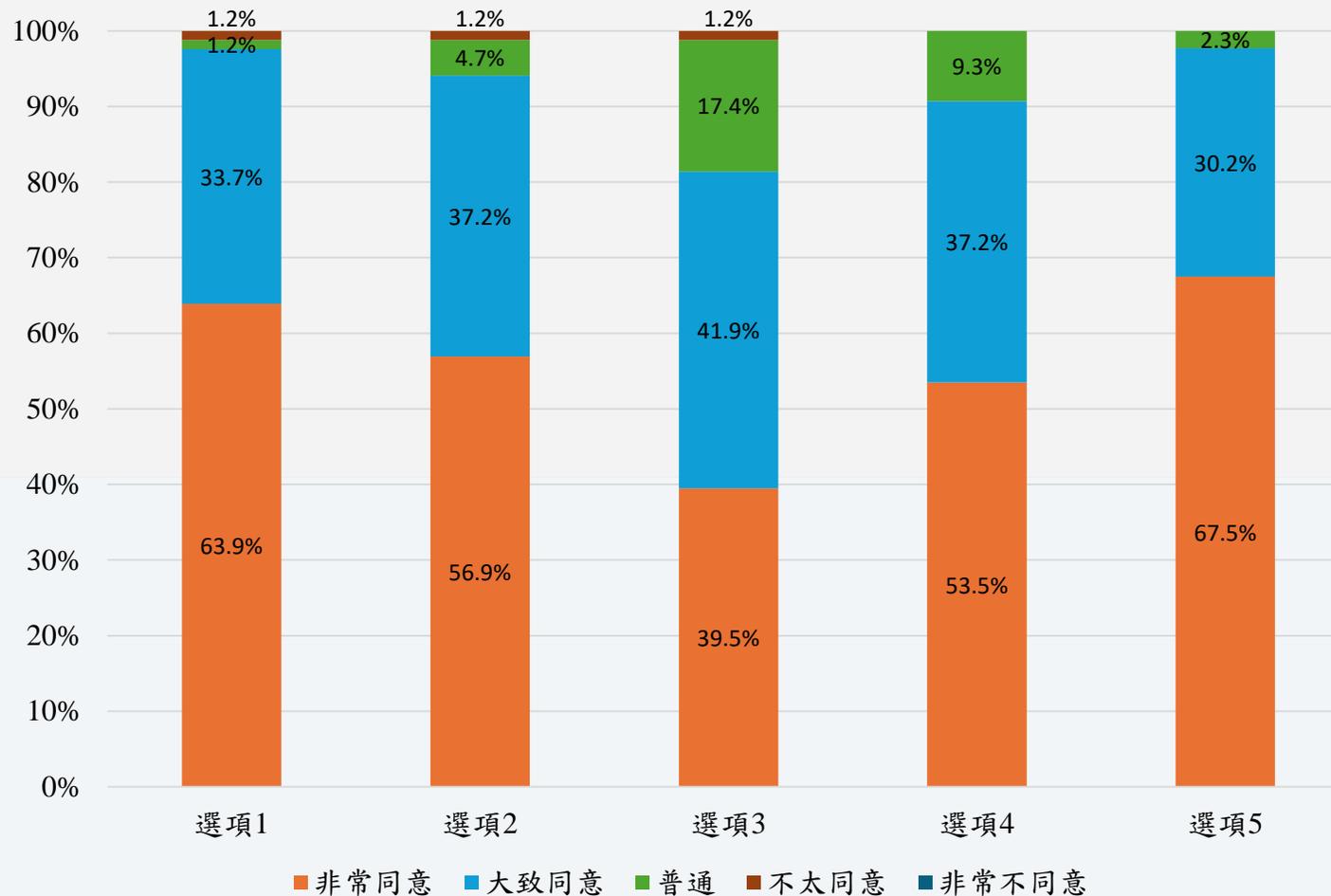
中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫問卷調查結果

校長支持系統辦理方式



中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫問卷調查結果

校長跨域治理辦理方式



選項1：參與跨域治理相關課程與工作坊。

選項2：參訪企業或工廠，實際瞭解經營管理狀況。

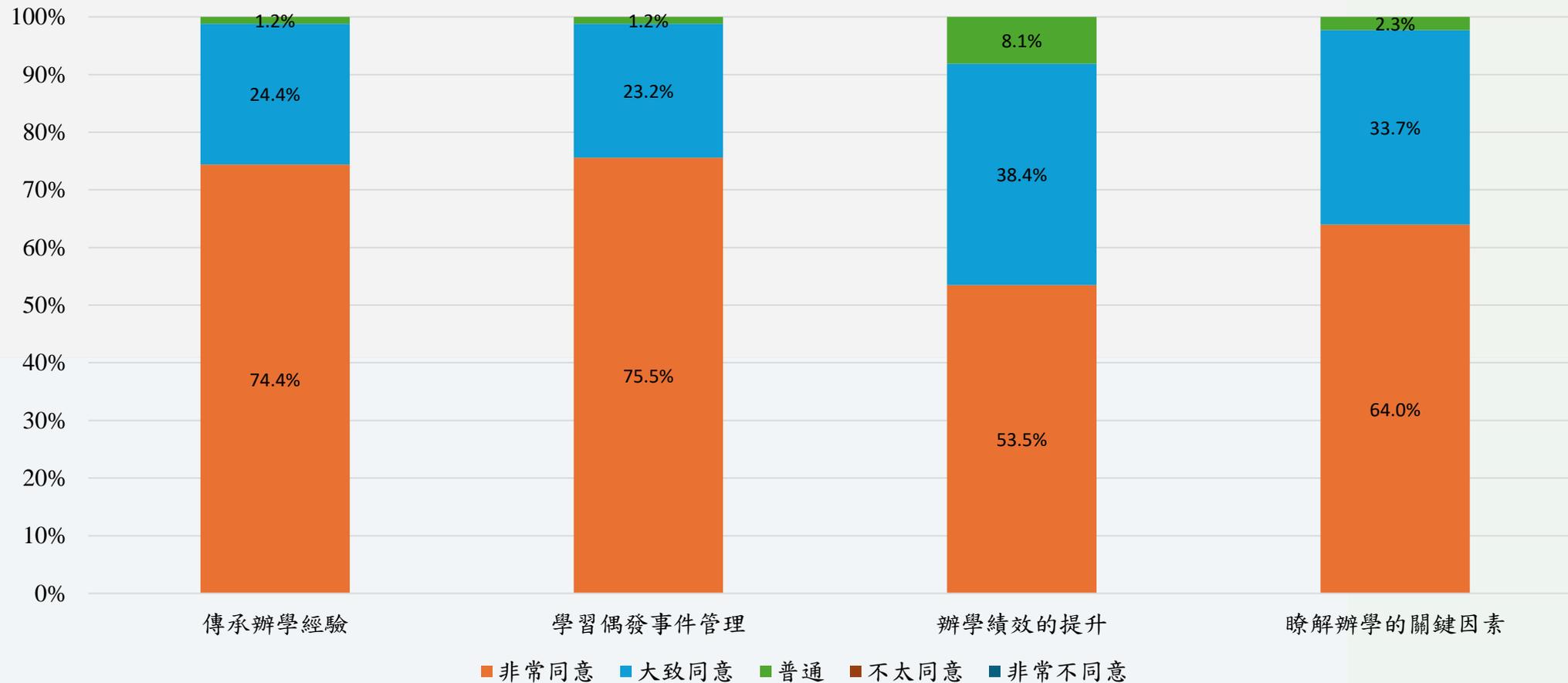
選項3：參加線上討論群組。

選項4：邀請各界專家協助學校轉化。

選項5：導入學校現場實作。

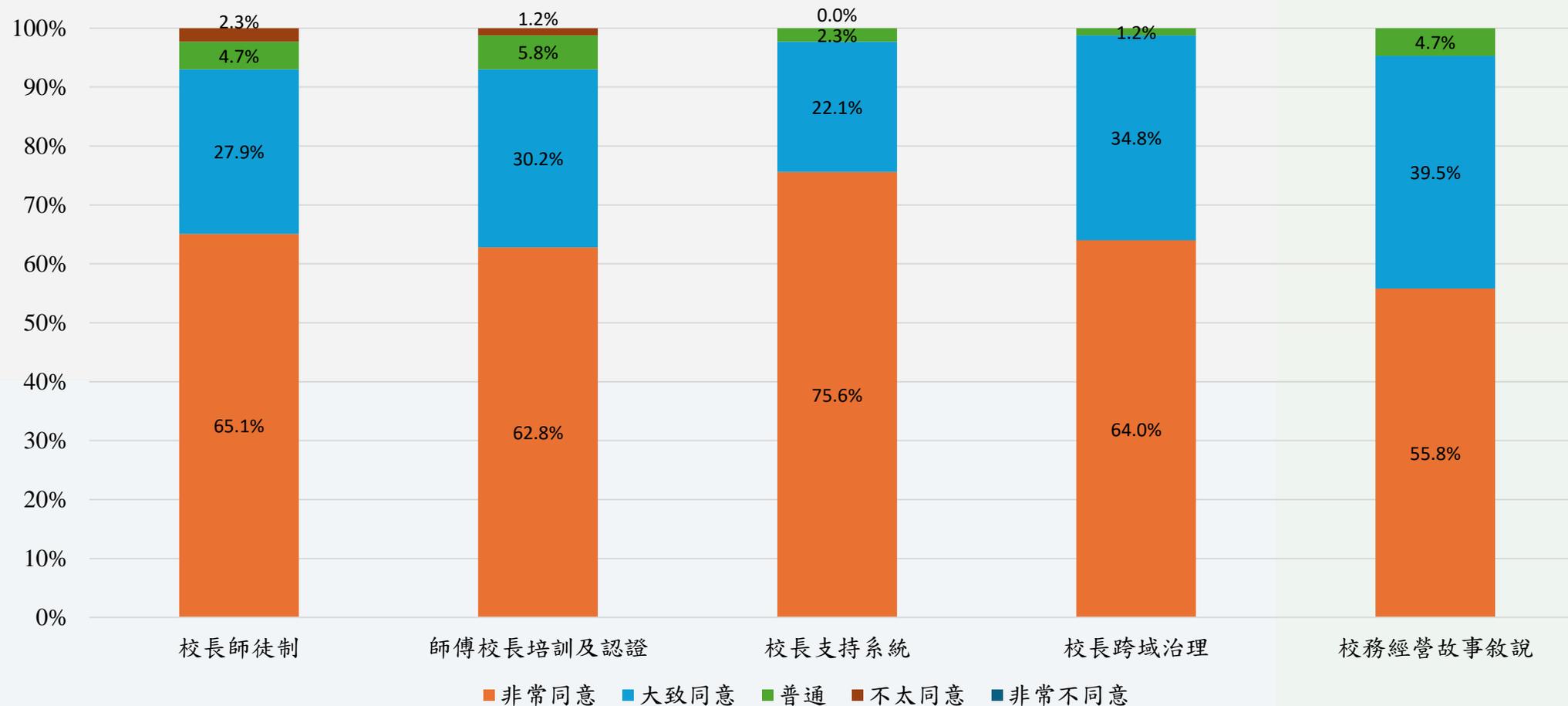
中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫問卷調查結果

校務經營故事敘說達成功能

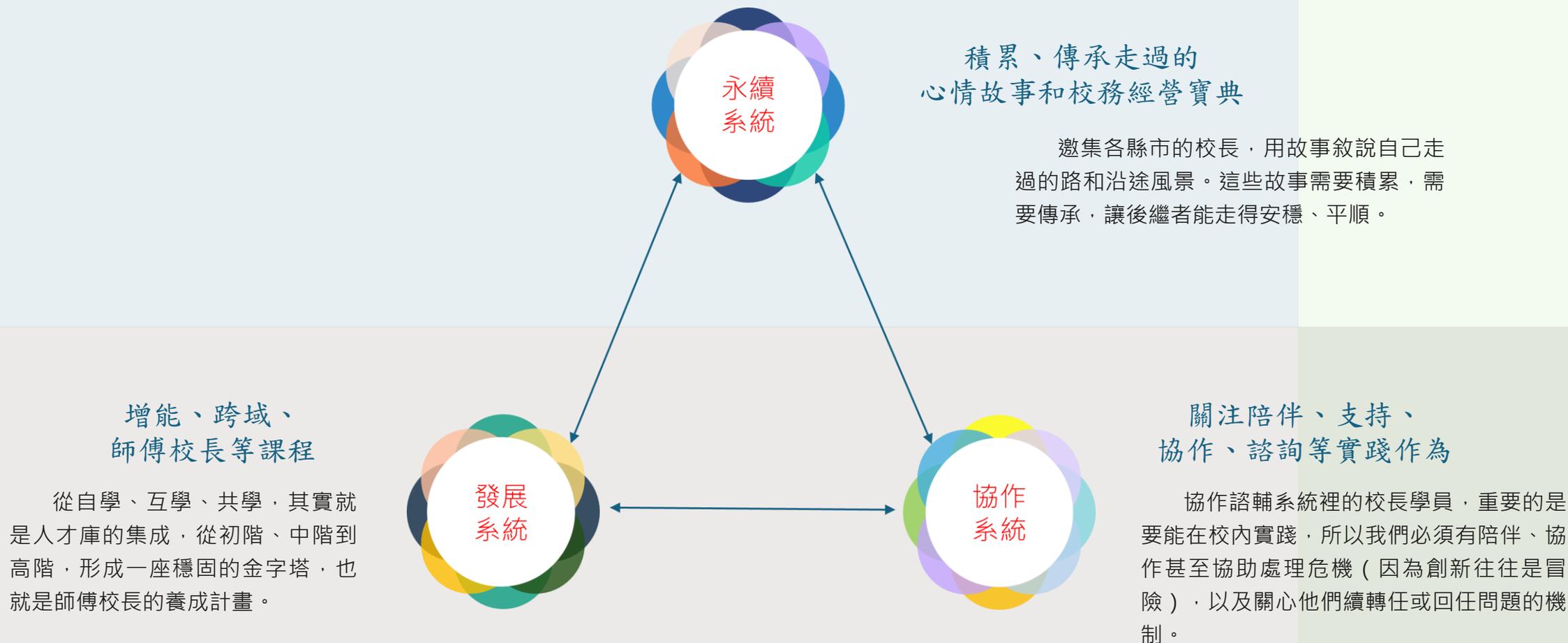


中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫問卷調查結果

各子計畫持續辦理之同意程度



有感覺、有成長、有作為 — 新視野、新思維、新格局



執行策略



校長師徒制

- 110—113年，辦理7縣市訪談（臺北市、新北市、宜蘭縣、嘉義市、雲林縣、桃園市及新竹市）。
- 110—113年，持續辦理縣市校長師徒制，並由各縣市政府教育局(處)提供校長師徒配對名單及輔導紀錄表，加以分析彙整輔導紀錄內容，了解教育現場重點需求。
- 發展「初任校長黃金三階段課程」（分為國小及國/高中），提供初任校長於上任前自主增能管道；112、113年辦理課程說明會(線上)，並邀請教育部長官、縣市政府教育局(處)長官及縣市校長協會理事長錄製致詞影片。



校長專業支持系統線上課程規劃製作

- 110—113年，規劃錄製校長增能影片，課程內容包含—「校園事件處理會議」、「元宇宙與區塊鏈在教育的应用介紹」、「學校會議主持」、「教育創新—對未來教育的想像」等多部課程。
- 與專案其他計畫橫向連結，協助「臺日校園危機處理論壇」、「師傅校長國際論壇」、「初任校長始業輔導及黃金三階段課程說明會」。



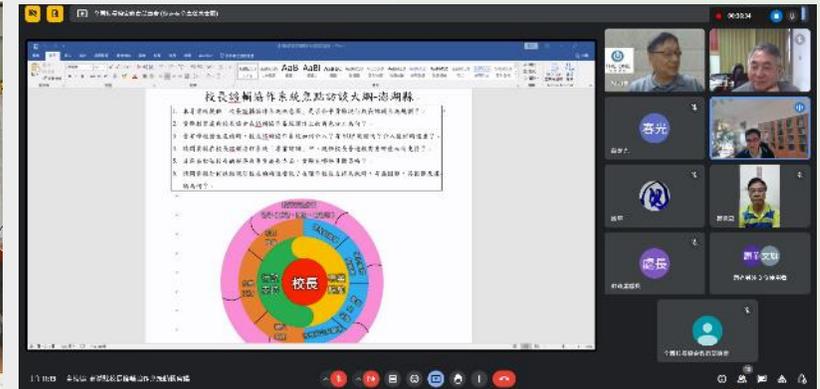
師傅校長培育及認證方案建構

- 110—113年，辦理13縣市師傅校長培訓課程（新北市II、桃園市、臺中市、高雄市、苗栗縣、雲林縣、南投縣、嘉義縣、基隆市、新竹市、嘉義市、花蓮縣、澎湖縣）。
- 110—113年，持續辦理師傅校長回流課程，依據縣市需求辦理方式有跨區辦理、單一縣市辦理；課程內容包含一縣市需求課程、校務經營案例討論、教育新興議題、教育法規趨勢。
- 於112年辦理「師傅校長國際論壇」，邀請臺日學者及六縣市師傅校長代表進行教育交流。



校長諮輔協作系統

- 110—113年，辦理縣市諮輔協作系統訪談（新竹市、嘉義市、花蓮縣、澎湖縣、連江縣）、個別訪談（關懷未遴選上之校長），並辦理多場諮輔協作系統實例分享（邀請新北市及臺南市於學術研討會進行實例分享）。
- 110—113年，彙整各縣市專長校長資料庫，建構中小學校長專業諮詢人才資料庫，提供校長專業諮詢管道。



GAB 跨域治理

- 110—113年，除因應疫情將實體課程調整為線上課程（「學校線上治理的系統思考」、「2022全國校長暑假聯合備課週」等）；辦理多場跨域課程增進校長交流（「戴明博士~學校轉型治理的第五層修練」、「建構地方學習生態系~學校創新與地方創生的連結」、「學校跨域治理進階課程—衝突斡旋：團隊無聲語言的探索與溝通」等）。
- 辦理多場諮詢會議，了解各縣市教育現場難處及需求。



校務經營故事敘說

- 110—113年，辦理14場案例研討會（研討會參與對象—初任校長及師傅校長）。
- 111年辦理臺日校園危機處理論壇，邀請日本岐阜聖德學園大學筱原清昭教授前來演講，分享日本教育之狀況，透過日本學者與臺灣中小學校長之意見交換，除增進彼此理解外，亦能提升校長學校治理專業素養。

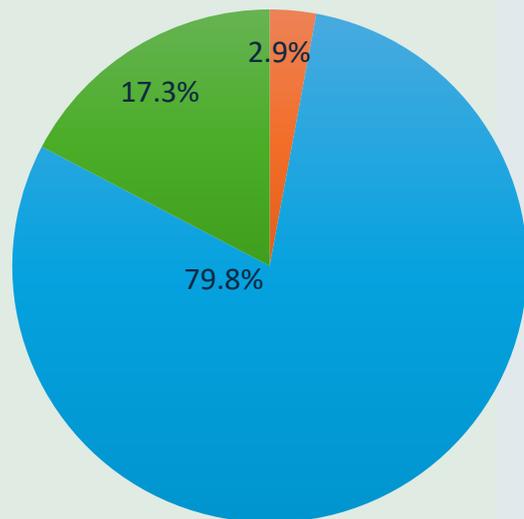
校務經營案例 類別及篇數(共10類115篇)

類別	篇數	類別	篇數
A.教務類	12篇	B.學輔類	19篇
C.總務類	11篇	D.圖書館類	08篇
E.人事類	14篇	F.法制類	08篇
G.社會資源類	13篇	H.媒體因應類	06篇
I.綜合類	13篇	J.初任校長類	11篇

中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫 問卷彙整資料

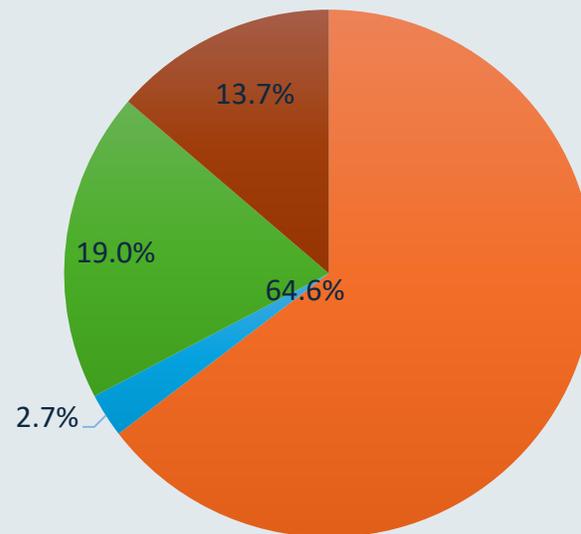
- 中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫於三年期程執行結束後，為了解其成效，故設計調查問卷對全國中小學校長進行調查，共計回收1611份問卷。
- 在1611份問卷結果中，共計有993位填答者曾參與過本專案任一子計畫，佔整體填答者六成以上。

最高學歷



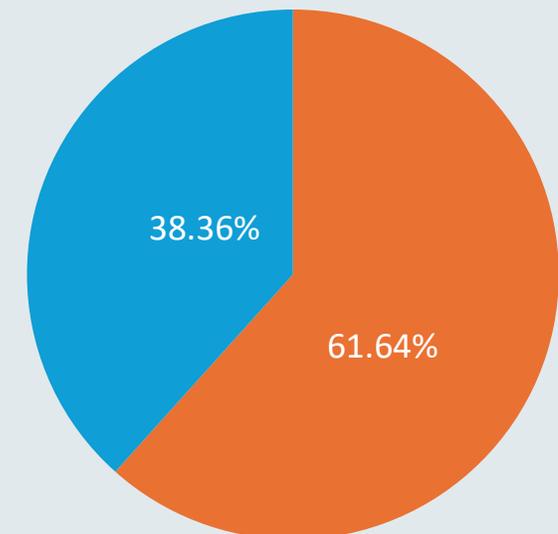
■ 大學 ■ 碩士(含40學分班) ■ 博士

學校類別



■ 國民小學 ■ 國民中小學 ■ 國民中學 ■ 高級中等學校

專案參與比例



■ 曾參加過專案任一子計畫 ■ 未參加過專案任一子計畫

中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫 問卷彙整資料

調查問題：

子計畫一

1. 校長師徒制是否有助於初任校長在學校碰到困難時給予正向協助？

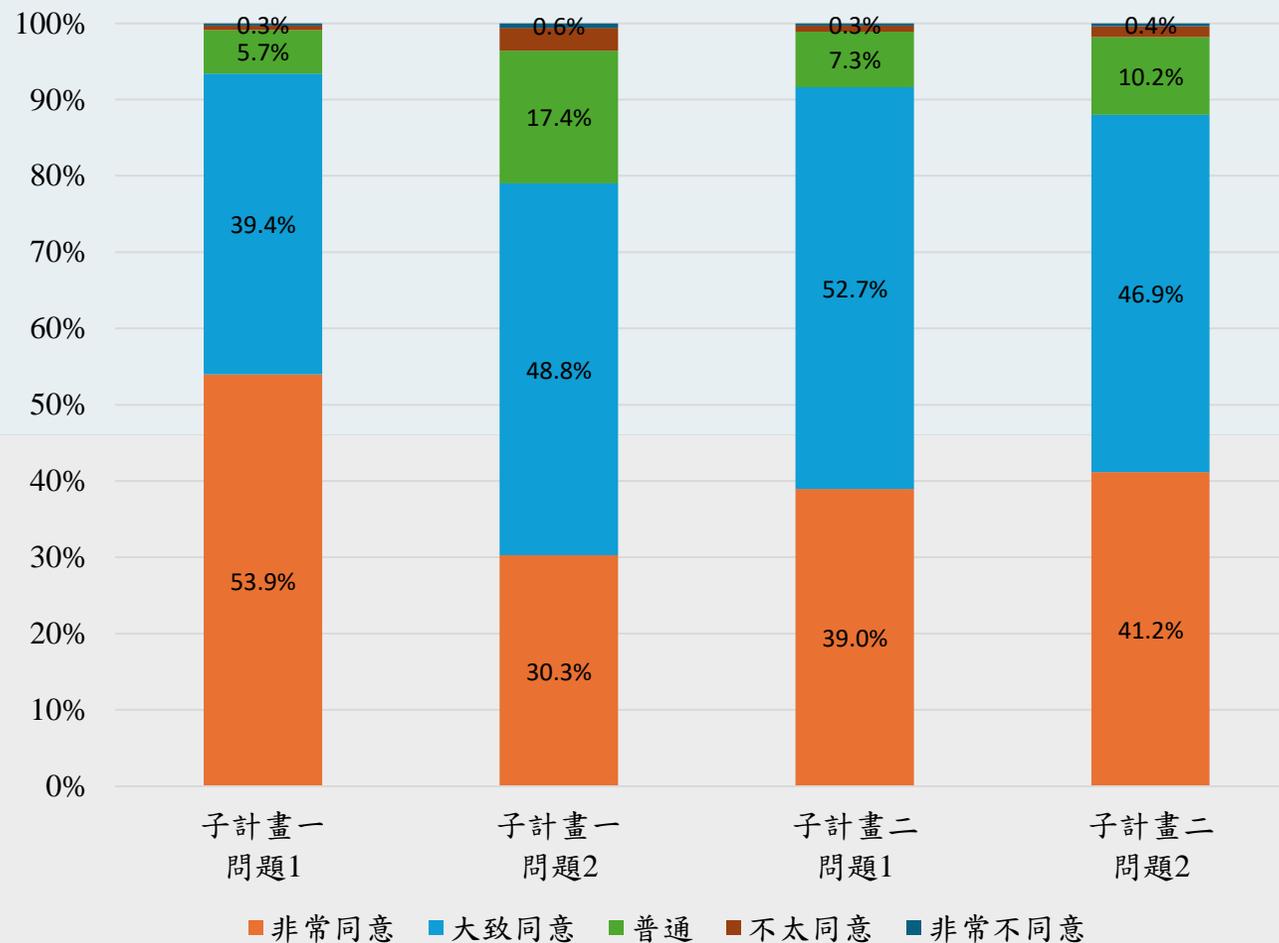
2. 以線上方式辦理專業支持活動，是否能符合初任校長增能需求？

子計畫二

3. 線上增能課程影片主題是否符合校長增能需求？

4. 以線上方式觀看校長增能課程影片，是否讓您進行增能學習變得更加便利？

各子計畫成效調查



中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫 問卷彙整資料

調查問題：

子計畫三：

師傅校長培訓課程是否符合師傅校長專業需求？

子計畫四：

縣市校長諮輔協作系統運作順利有助於校長專業職涯發展？

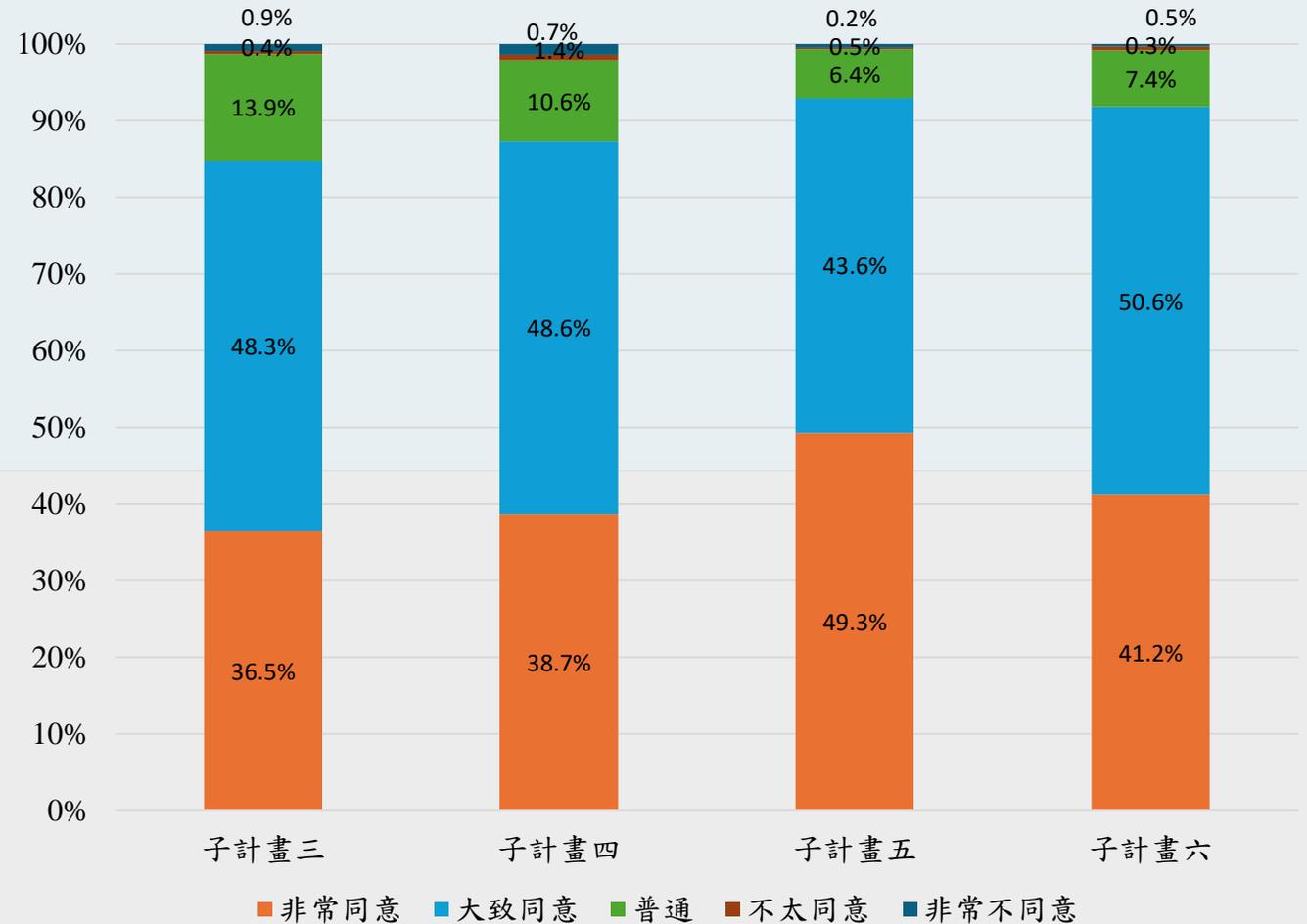
子計畫五：

跨域學習有助於校長轉化不同領域專業知能，為學校帶來正向幫助？

子計畫六：

閱讀案例有助於自身校務經營與管理？

各子計畫成效調查



學術發表

期刊發表 4篇	《師友雙月刊》「中小學校長專業支持系統建構與發展」，2020年6月 《學校行政雙月刊》「中小學校長師徒制實施現況之研究」，2021年5月 《教育政策與管理》「中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫成效與策進之研究」，2022年12月 《教育政策論壇》「中小學師傅校長培訓體系之研究：體系內涵與推動配套措施」，2023年11月
研討會發表 8場	2020 第十一屆 東亞地區校長學學術研討會 2021 第十二屆 東亞地區校長學學術研討會 2021 課程與教學領導線上國際學術研討會 2021 教育領導與實踐國際學術研討會 2022 第十三屆 東亞地區校長學學術研討會 2022 教育領導與實踐國際學術研討會 2023 第十四屆 東亞地區校長學學術研討會 2023 跨領域課程與教學領導國際學術研討會
實例分享	2023中華民國中小學校長協會第八屆理監事會議

國際交流

107年「海外參訪 — 中小學校長專業支持系統海外參訪」

108年「東亞校長專業支持系統」研討會

111年「臺日校園危機處理論壇」

112年「師傅校長國際論壇」(實體 / 線上同步)

113年「海外參訪 — 日本教育文化與校長領導參訪」



師傅校長人數一覽表

縣市	師傅校長人數
臺北市	0位
新北市I	17位
新北市II	31位
桃園市	19位
臺中市	20位
臺南市	20位
高雄市	22位
基隆市	17位
新竹市	13位
新竹縣	10位
苗栗縣	15位
彰化縣	15位

縣市	師傅校長人數
南投縣	09位
雲林縣	15位
嘉義市	12位
嘉義縣	15位
屏東縣	14位
宜蘭縣	09位
花蓮縣	13位
臺東縣	16位
澎湖縣	09位
金門縣	0位
連江縣	0位
總計	311位

校務經營案例 類別及篇數(共10類115篇)

類別	篇數	類別	篇數
A.教務類	12篇	B.學輔類	19篇
C.總務類	11篇	D.圖書館類	08篇
E.人事類	14篇	F.法制類	08篇
G.社會資源類	13篇	H.媒體因應類	06篇
I.綜合類	13篇	J.初任校長類	11篇

校務經營案例 與 學界合作

校務經營案例撰寫，邀請教授以專家學者角度提供專業評析(依筆畫排序，共30位)。

王如哲、王智弘、何俊青、吳明清、吳清山、呂理翔、周愚文、林子斌、林志成、林明地、林新發、林曜聖、洪福財、范熾文、孫志麟、張炳煌、張素貞、張國保、張慶勳、許誌庭、郭昭佑、陳木金、陳榮政、湯志民、黃月純、楊洲松、楊慶麟、劉鎮寧、賴志峰、謝傳崇。

師傅校長培育

Mentor Principal Education



中華民國中小學校長協會 策劃

薛春光 林雍智 主編

薛春光 林雍智 方慶林 游子賢 劉文章

林逸松 張乃文 李惠銘 黃居正 合著

五南出版

師傅校長培育專書

師傅校長是輔導及陪伴初、現任校長的角色，人選由績優及具備輔導熱忱的校長產生。系統性的師傅校長培育，不但可養成優質的師傅校長，培育本身亦可成為校長職涯專業發展的最高階段，協助校長邁向典範傳承角色。

本書為國內首部探討師傅校長培育的專書，旨在闡述師傅校長培育體系，建立讀者對師傅校長培育的完整理解。

全書共分為「師傅校長培育的理念與理論」、「師傅校長培育體系規劃」與「師傅校長制度的實踐與運用策略」三大篇、共十五章。其中

第12章：影響力取向的學校治理。(跨域治理)

第13章：運用師徒制建構師傅與徒弟的連結。(校長師徒制)

本書作者—薛春光、林雍智、方慶林、劉文章、林逸松、張乃文、黃居正、李惠銘、游子賢。

推動目標

一、增能成長—

規劃師傅校長培訓課程，培育師傅校長專業人才。

二、支持陪伴—

導入初任校長師徒制，提供支持、諮詢及輔導管道。

三、傳承積累—

分享校務經營案例，藉由研討及交流，提升校長專業知能。

執行策略

一、落實初任校長師徒制，給予支持、諮詢及輔導管道。

二、規劃並錄製線上課程，提供多元增能管道。

三、協助縣市推動師傅校長培訓課程，培育師傅校長專業人才。

四、發展校長未來力內涵及規劃相關課程，符應時代需求。

五、辦理校務經營案例研討會，加以提升校務經營專業。

工作項目

校長師徒制

- *諮輔陪伴
- *黃金三階段課程

線上增能課程

- *以需求性、即時性、趨勢性規劃並錄製線上課程

師傅校長課程

- *縣市培訓課程
- *師傅校長回流課程

未來力

- *未來力內涵
- *諮詢會議、座談會

案例研討

- *案例研討會
- *提升校務經營能力



感謝



教育部及各縣市政府等各級長官的全力支持

各縣市校長協會、師培機構密切合作

特別是團隊全體夥伴戮力以赴



中華民國中小學校長協會衷心感謝