



# 炭樹成林的成長密碼：

校長專業支持系統的創新實踐與發展成果

報告人：柯明忠

114年11月29日國北教大圓桌論壇



## 緣起：七年耕耘，厚植校長專業力



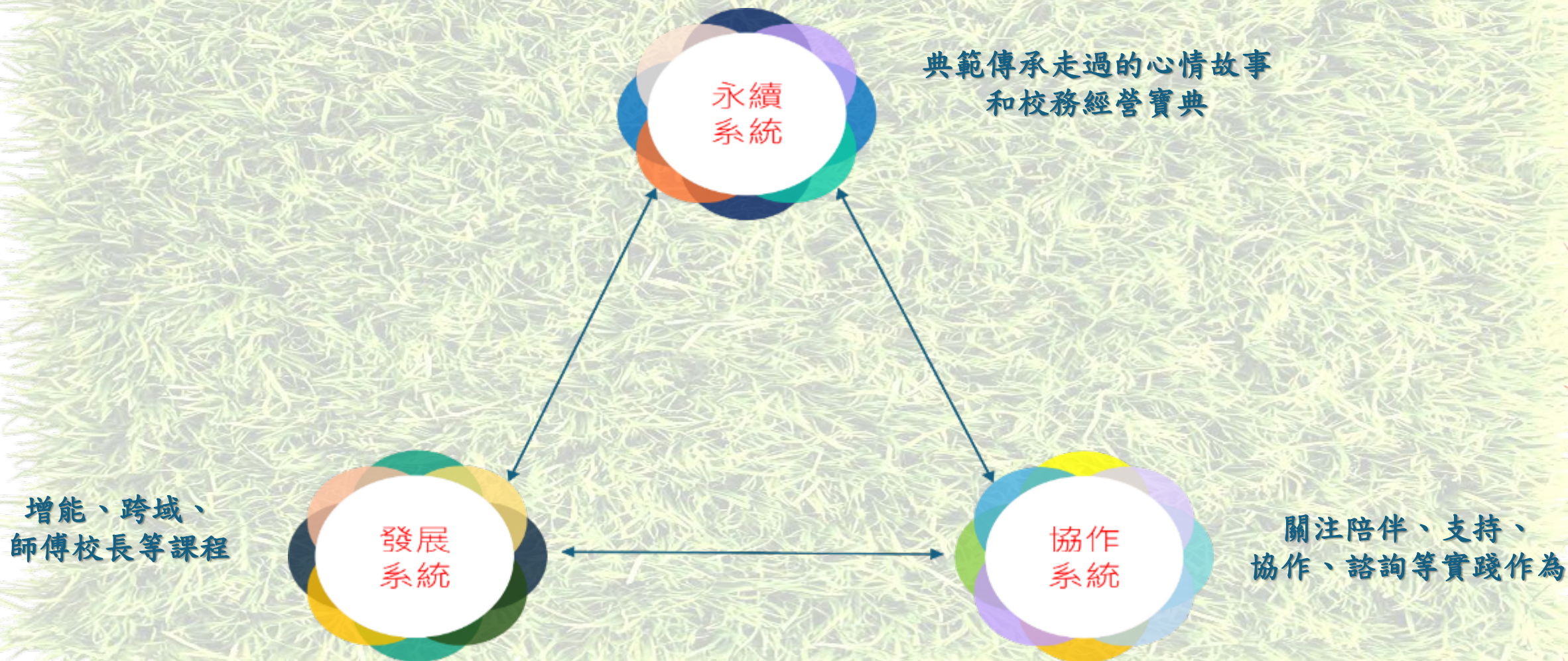
•107-109：建構與發展  
建立制度與培力架構

•110-112：實踐與深化  
強化師徒制與數位課程

•113：創新與發展  
聚焦AI時代的校長未來力



# 理念：從支持到共榮的成長密碼



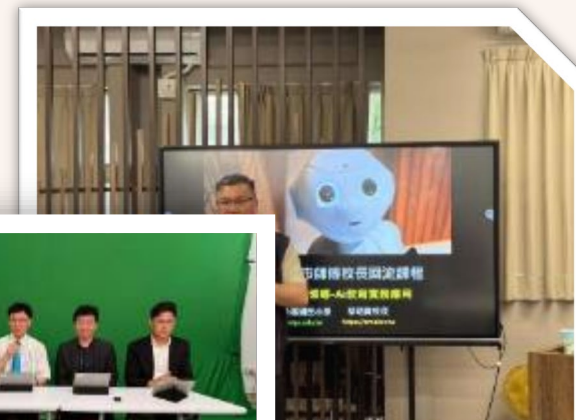


# 推動原則：協作共學，系統共榮

課程分工：中央、地方與協會共同策劃。

師培互補：理論與實務互為支撐。

地方協力：依縣市需求調整課程。





## 子計畫一：校長師徒制與黃金三階段課程

新任導入 → 領導實踐 → 校務深化

師徒配對機制、經驗傳承、互動社群。

九成以上初任校長表示：陪伴讓領導更有方向。



各縣市校長師徒制人數彙整表

	縣 市	初任校長人數	師傅校長人數
1	臺北市	0	0
2	新北市	15	15
3	桃園市	15	12
4	臺中市	16	14
5	臺南市	2	2
6	高雄市	25	45
7	基隆市	2	2
8	新竹縣	4	2
9	新竹市	0	0
10	苗栗縣	8	7
11	彰化縣	15	11
12	南投縣	2	1
13	雲林縣	6	6
14	嘉義縣	6	6
15	嘉義市	1	1
16	屏東縣	9	16
17	宜蘭縣	3	3
18	花蓮縣	6	4
19	臺東縣	4	4
20	澎湖縣	0	0
21	金門縣	3	3
22	連江縣	0	0



# 校長師徒制-媒體報導



「..... 當然，教育行政機構在挑選師傅校長時，可能會優先考量退休校長。雖然退休校長都很有行政經驗，但仍需了解它們的熱情、同理心、領導力和溝通能力，最好以參與師傅校長培訓課程者為優先考量。」

「..... 高中職校長，不像國中小需經儲訓和實習階段，多數是由主任參加甄選被遴選為校長這些新手校長在主持會議、批閱公文、應付外界壓力可能受限於經驗，心裡難免忐忑不安。」



# 初任校長黃金三階段課程

114年7月28日—初任校長始業輔導暨黃金三階段課程說明

部長致詞影片



課程說明介紹



2025-07-10 08:25:50

61

全國校長協會-陳清義理事  
長



2025-07-18 08:59:53

20

臺北市國小校長協會理事  
長張素花校長



2025-07-21 11:13:22

28

新北市中小學校長協會理  
事長張明賢校長



2025-07-22 08:36:54

25

桃園市中小學校長協會理  
事長廖家春校長



2025-07-16 08:58:17

89

初任校長的暑假-國小組



2025-07-10 08:26:43

72

初任校長的暑假-國中組



2025-07-11 08:44:50

66

初任校長的暑假-高中組



# 初任校長黃金三階段課程

## 國小組

### 三問題情境階段



## 國中組

### 三問題情境階段



## 高中/職組

### 三階段五大面向





註:觀看次數紀錄截止至114年08月08日(上午11點)

課程階段	課程名稱	觀看次數	總觀看次數
給初任校長的 祝福及課程說明	含部長致詞、縣市教育局(處)首長、校長協會理事長祝福影片	830	986
	黃金三階段課程說明	156	
面對榮耀與責任	面對榮耀與責任 - 國小組	147	329
	面對榮耀與責任 - 國中組	108	
	面對榮耀與責任 - 高中組	74	
初任校長的暑假	初任校長的暑假 - 國小組	104	262
	初任校長的暑假 - 國中組	85	
	初任校長的暑假 - 高中組	73	
開學了！ 我不是新手	開學了！我不是新手 - 國小組	105	272
	開學了！我不是新手 - 國中組	94	
	開學了！我不是新手 - 高中組	73	
初任校長黃金三階段課程影片總觀看次數			1849



## 子計畫二：線上課程與行動學習

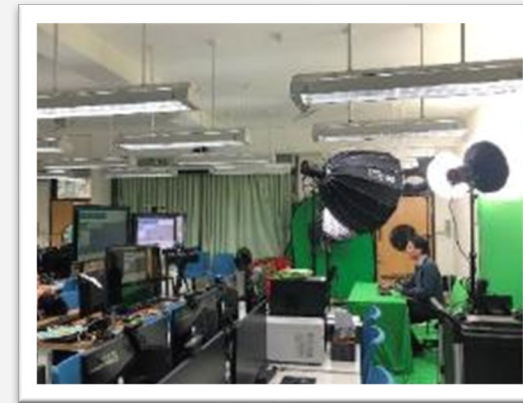
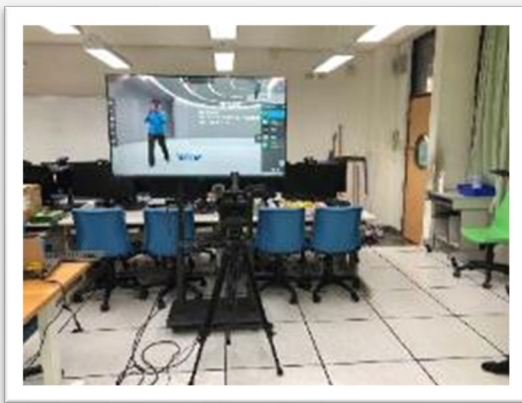
建立線上學習平台，超過60門課程影片。  
累積觀看超過萬人次。





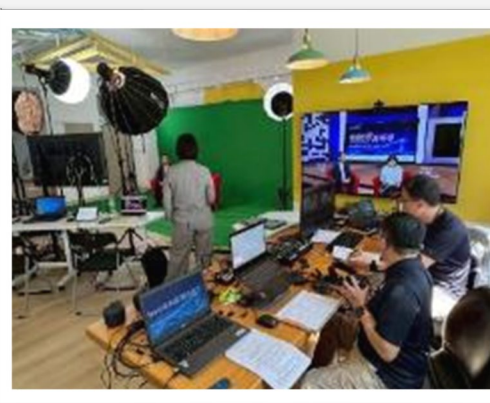
## 科技化學習扶助教學資源分享

[https://pc.sespa.org.tw/modules/tad\\_player/index.php?pcsn=55](https://pc.sespa.org.tw/modules/tad_player/index.php?pcsn=55)



## 師傅校長論壇(提供線上轉播技術支援)

[https://pc.sespa.org.tw/modules/tad\\_player/index.php?pcsn=56](https://pc.sespa.org.tw/modules/tad_player/index.php?pcsn=56)





## 子計畫三：師傅校長培訓與回流課程

### 縣市師傅校長培訓課程

縣市	日期
南投縣	113年11月26、27日、12月5、11、12、26日。
新竹縣	114年04月24日、05月8、15、22、29日。

縣市	師傅校長學員人數	參與培訓之師傅校長學員學校階段分布
南投縣	10位	國小8位、國中1位、高中1位。
新竹縣	10位	國小6位、國中4位。



## 師傅校長培訓-南投場





## 師傅校長培訓-新竹縣場





# 五縣市師傅校長回流課程

縣市	課程日期	課程地點	師傅校長學員人數
澎湖縣	114年02月06、07日	澎湖縣馬公市文光國民小學	9位
嘉義縣	114年03月18、21日	嘉義縣新港鄉新港國民小學	14位
苗栗縣	114年03月27、28日	苗栗縣國教輔導團108教室	14位
基隆市	114年04月07、10日	基隆市政府教育處9樓	14位
新竹市	114年05月21、06月03日	新竹市立虎林國民中學	11位

面相	課程主題	課程內容
一 (3擇2)	校長數位學習領導實務應用	· 教育部數位領導3.0 · AI數位軟體及資源平運用 · 校長數位領導困境與限制
	校園法律實務探究	· 校園法律案例分享 · 新興教育法律議題條文解析
	教育新興議題	· 探討教育趨勢及走向，讓校長掌握教育脈動 · 探究教育新興議題對學校校長領導的衝擊 · 如何將未來力納入學校治理規劃
二	VUCA模式探究學校現場實務	· VUCA模式理論 · 運用VUCA模式分析學校困境及解決策略 · 回流教育實務對話與分享



## 五縣市師傅校長回流課程-澎湖場



## 五縣市師傅校長回流課程-苗栗場





## 五縣市師傅校長回流課程-嘉義縣場



## 五縣市師傅校長回流課程-基隆場





# 五縣市師傳校長回流課程-新竹市場



## 回流課程-學員回饋

- 利用AI解決了實務上的許多需求及狀況。
- 相當適合目前教育領導趨勢與困境處理。
- 提供VUCA模式操作方法，符合教育現場需求。
- 結構化校園各項事件的分析及處理方式，很容易對應及處理。
- 校長需具備一定的資訊專業能力，才能因應社會趨勢，有效領導。
- 阿貴校長為教育現場建置多模型AI運用，對第一線的老師很有幫助。
- 實務的經驗提供與法規相對應的機會，很清楚了解可能違反法規的樣態。
- 研習內容充實，講師專業，收穫滿滿，實務應用性高，對未來工作助益良多，感謝精心規劃與安排。



# 師傅校長論壇

114年04月30日，為共同探討 AI 時代下非認知能力的培養與數位學校領導的做法，專案計畫團隊與親子天下翻轉教育合作，於論壇中邀請領域專家、資深校長與師傅校長，透過深度對話與經驗交流，助力校園領導者在 AI 時代打造更具適應力的學校環境。



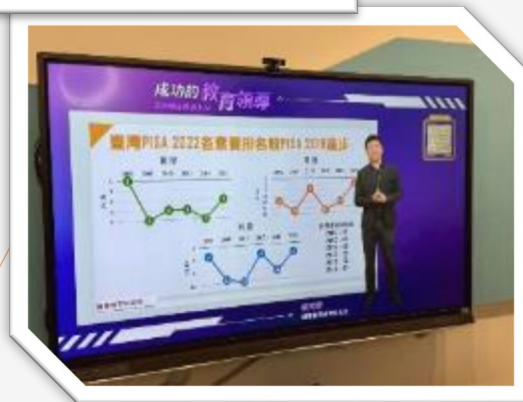
2025-05-14 14:01:07

教育部長官致詞



2025-05-14 14:00:58

教育部長官閉幕致詞







由Youtube後臺數據從論壇當天至今(114)年5月21日截止，共計**2,329人次**觀看，其中93.8%的觀看來自臺灣地區，6.2%來自其他地區（但因部分地區可能受到限制或是個人設備保護隱私設定而無法完整呈現）。



# 師傅校長論壇回饋

## 針對上半場的有感內容與建議

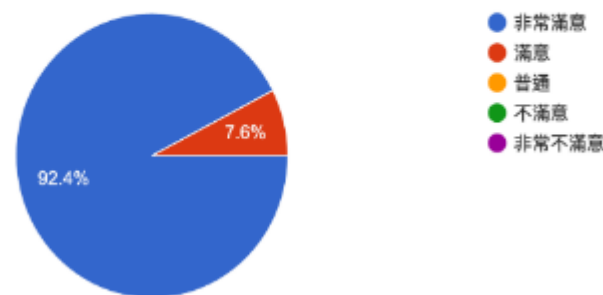
- 加深對SEL的認識與理解。
- 具體且基於事實的讚美最能激勵人心。
- 以身作則是陪伴老師面對情緒的第一課。
- 避免「糾錯文化」，以免造成習得性無助。
- 氧氣罩原理：要先照顧好自己才能照顧好師生。

## 針對下半場的有感內容與建議

- AI教學與應用不僅是技術學習，更需要正向學習心態。
- 「不是AI搶走我們的工作，而是那些精通AI應用的人」。
- 校長需發揮科技領導能力深化教師專業發展與學生自主學習。
- 喜歡蔡明貴校長的實務分享，但每位講師的時間都太短，不夠深入。

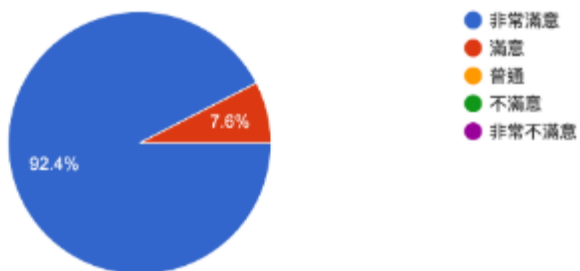
92.4%對活動內容非常滿意

請問您對本次【活動內容】安排是否滿意？  
66 則回應



92.4% 回饋者非常滿意講師專業度

請問您對本次【講師專業度】是否滿意？  
66 則回應





# 與親子天下的合作

## 師傅校長專欄

- 與親子天下共同合作，邀請縣市師傅校長撰寫文章，可讓更多人認識師傅校長，並藉由文章讓其經驗得以分享傳承，文章刊登於翻轉教育中。
- <https://flipedu.parenting.com.tw/author/1274>。

## 師傅校長專欄作者一覽表

主題	縣市師傅校長
01 校園特色活動、文化發展經驗	澎湖縣 - 辛武震校長
02 校長職涯的個人收穫、成長心得	新北市 - 潘慶輝聘任督學
03 領導/溝通心法	嘉義縣 - 劉麗吟校長
04 學校與家長的合作	苗栗縣 - 劉興欽校長
05 校長的一天	新竹市 - 潘致惠校長
06 教師發展	基隆市 - 胡宗光校長

### 如何打造家校合作文化？校長的實務經營心法與行動建議

親師合作是學生學習與成長的重要後盾，當家庭與學校彼此同心協力，孩子才能安心前行。苗栗縣南和國小的劉興欽校長，以建立家校合作文化的角度出發，分享從溝通方式…  
2025-07-22 中華民國中小學校長協會



### 與新人同行，更別忘自我修煉：師傅校長回流課程五體會

新竹市培英國中潘致惠校長認為，肩負輔導新任校長重任的「師傅校長」，不只是經驗的傳承者，更是持續學習的同行者。她參與新竹市舉辦的師傅校長回流課程，從數位領導…  
2025-07-03 中華民國中小學校長協會



### 成為校園中那道溫暖的光：給初任校長的六個領導心法

作為校長，該如何帶領學校面對當前瞬息萬變、充滿挑戰的時代？嘉義縣平林國小的劉麗吟校長認為，最難的從來不是做決策，而是如何帶人心。她以一路走來的體會，分享給…  
2025-05-09 中華民國中小學校長協會



### 在變動不居的時代，如何建構孩子應對未來的能力？

大民主大罷免、川普關稅震撼……面對瞬息萬變的國內外局勢，台灣需要什麼樣的教育，才能幫助孩子在時代變局中安身立命？退休校長潘慶輝從三生教育（生態、生活、生命…  
2025-05-07 中華民國中小學校長協會



### 培養自我領導力 澎湖吉貝國小的「七個習慣」教育實踐

位於澎湖吉貝島上的吉貝國小，多年來深耕「七個習慣」品德課程，除了有每週一節的校訂課程，也將學校的各項活動轉化為「領導力活動」，培養學生勇於展現自我的能力與…  
2025-03-26 中華民國中小學校長協會



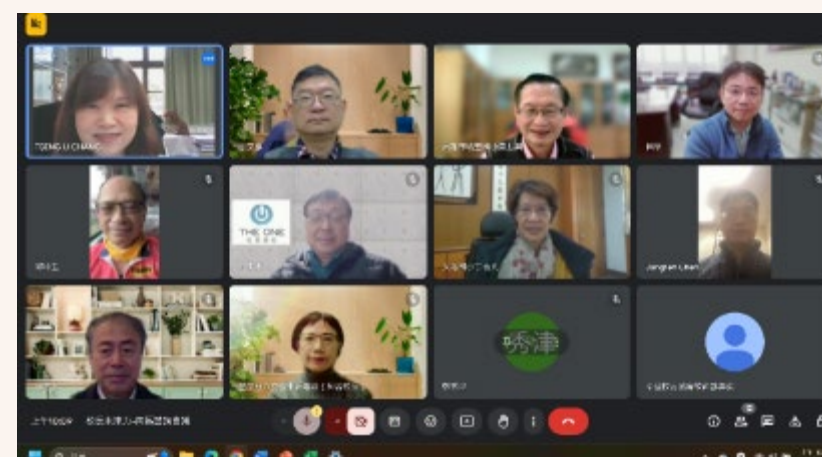
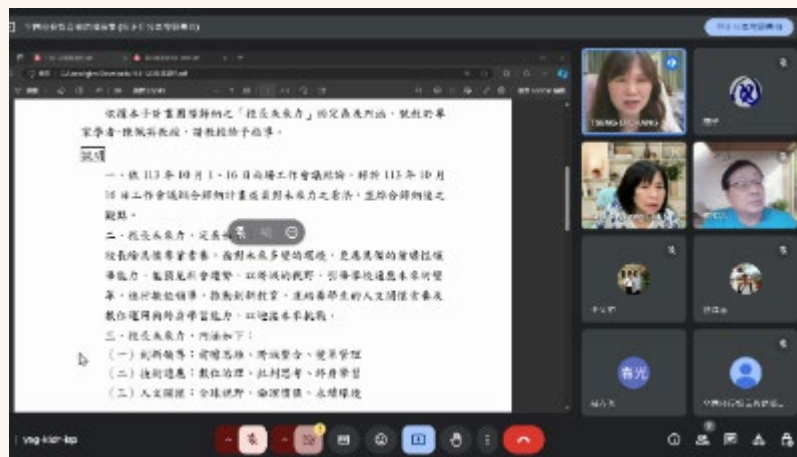


## 子計畫四：校長未來力

全國1020位校長問卷調查。74.7%非常認同「未來力」定義。

三大內涵：

- o 創新領導（前瞻思維、跨域整合、永續發展）
- o 人文關懷（倫理價值、文化美感、幸福包容）
- o 趨勢管理（數位治理、循證決策、變革管理）



# 校長未來力定義、內涵及其課程規劃

藉由專家諮詢會議、四場分區諮詢會議及諮詢問卷回饋內容 ( 由計畫團隊編擬校長未來力線上諮詢問卷，於今(114)年4月由教育部函轉各縣市教育局處，請各縣市現職校長踴躍填答。表單填答於今(114)年4月18日至6月9日，共計有1020位校長填答。 )，計畫團隊將校長未來力定義、內涵及課程規劃如下：

→校長未來力**定義**：

校長為因應未來教育變革，須具備之涵養與能力。

其內容除秉持人文關懷與教育專業素養，並強調轉型領導及對新興技術的適應與善用。

→校長未來力**內涵**：

- 創新領導：前瞻思維、跨域整合、永續發展
- 人文關懷：倫理價值、文化美感、幸福包容
- 技術適應：數位治理、循證決策、變革管理

→校長未來力**課程規劃**：

排序	課程+主題
1	危機管理：建構應變機制，提升處理突發事件的能力。
2	法律素養：認識教育法規，保障師生權益與校務合法運作。
3	系統思考：建立整體觀念，強化複雜問題的分析與解決能力。
4	科技運用：掌握數位工具與趨勢，推動智慧教育創新。
5	全球視野：培養國際觀與跨文化理解，提升全球競合策略能力
6	資源整合：掌握校內外資源調配，創造最大教育效益。
7	情緒覺察：增進自我與他人情緒理解，提升人際互動品質。
8	幸福營造：營造正向校園文化，提升師生整體幸福感。
9	韌性培養：強化面對挑戰的心理素質與自我調適能力。
10	品牌塑造：建立學校獨特價值，強化品牌定位與影響力。
11	終身學習：培養持續學習態度，回應快速變遷的教育需求。
12	行銷企劃：學習策略傳播技巧，有效行銷學校特色。



## 子計畫五：案例研討與論壇推動

各縣市案例研討：苗栗、高雄等地。  
與親子天下合作「AI時代校長論壇」，  
觀看人次2329。  
校長分享AI融入人文領導的策略與反思。



### 縣市案例研討會

縣市	日期	地點
高雄市	114年03月06日	高雄市私立立志高級中學
苗栗縣	114年06月10日	苗栗縣頭份市永貞國民小學

縣市研討會主題	對象	備註
高雄市「以校園重大突發事件為例」	各級學校校長	167位
苗栗縣「傳承校務經營實務經驗、促進專業發展」	苗栗縣師傅校長 苗栗縣初任校長 ( 111、112、113學 年 )	32位

# 案例研討-高雄場「以校園重大突發事件為例」



## 案例分享回饋

參加本次校園危機事件處理講座後，我深受啟發。講座不僅提供了實用的應變流程與法律知識，更引導我們深入思考學校在面對危機時的文化態度與價值選擇。

回到教育的根本，我聯想到《易經》中「陰在陽之內，不在陽之對」這句話，進一步引導我反思處理危機事件的更深層智慧。

講座提及「預防、通報、介入、復原」的四大處理階段，正呼應著陰陽之間的轉化關係。例如-預防階段需深入校園文化、傾聽學生聲音，讓「陰」有被理解與轉化的空間，而非將其排斥於制度之外。介入與復原階段更強調跨專業合作與人本關懷，在法律之外留下人性的餘地，讓處理方式不只是對錯的判斷，更是引導孩子回歸正軌的契機。



## 案例研討-苗栗場「傳承校務經營實務經驗、促進專業發展」



### 案例分享回饋

本次案例研討，本組以「校長最重要的任務」為主軸，針對初任校長面臨的校務挑戰，設計分組討論、案例分析與綜合研討等多元學習歷程。透過案例分享，參與者能夠深入了解學校治理的實際困境與決策過程，並從資深校長的經驗中獲得寶貴啟示。課程流程規劃縝密，從問題發現、感受反應、問題探究到改進建議，逐步引導學員思考學校經營的核心議題。

透過小組研討，理解校長在學校治理中的多重角色與責任，尤其是在面對教師會強勢、學生管理鬆散、家長社區觀感不佳等情境下，如何運用領導力推動學校改革。學習以系統性思維分析問題，並透過分工合作與資源整合，提升學校整體運作效率。

反思—作為初任校長，參與本次研習最大的收穫在於能夠從實務案例中學習到具體的解決策略與領導方法。

案例中，校長面對教師會主導、學生學習成效不彰及社區負面觀感等難題，展現了觀察、溝通與改革的多重能力。這提醒我，校長不僅是行政領導，更需成為學校文化的塑造者與變革推手。






## 展望：從成長密碼到永續成林

深化三大系統，持續推動師徒支持與數位共學。  
讓「校長未來力」成為教育領導的新語言。  
最後以「炭樹成林」象徵教育生態永續成長。



# 感謝



教育部及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