

附件 1

國家教育研究院

中小學校長在職專業研習課程實施計畫

105 年 10 月修訂

壹、目標

- 一、培養具前瞻與實務教育專業之中小學校長，強化教育熱忱，激勵自我成長。
- 二、探討當前重大校長學議題，瞭解並配合與時俱進之重要政策。
- 三、規劃多元互動的學習型態，提升中小學校長專業知能。
- 四、建立中小學校長專業分享平臺與社群，促進各縣市交流。

貳、調訓對象

各縣市現職國民中學、國民小學及高中職學校之校長，每期預計 20-40 人。

參、調訓方式

由各縣市提送薦派名單或協助公告研習資訊，鼓勵所屬校長參加。

肆、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。

伍、研習模式

序號	模式名稱	研習目的	課程目標	產出類型
1	引導學 (Facilitation) -思考力	以校長學實務問題導向主題課程為主軸，有別於傳統講述性課程，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。	營造氛圍	心智圖/ 文字說明
			高效溝通	
			系統架構	
			形成共識	
2	籃中演練 (In-basket exercise) -溝通力	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，期能在時間壓力下，做出更適切的回應與決策。	案例產出	學校實務 情境案例
			個案說明	
			問題演練	
			即時回饋	
3	邏輯論證 (Logical argumentation) -論證力	以校園兩難情境及校園危機事件為討論案例，透過個案解析、邏輯論證、案例演練及產出應用，期能建構多元解決	即時思考	實務個案
			邏輯論證	
			溝通表達	

序號	模式名稱	研習目的	課程目標	產出類型
		方案及建立個人教育哲學觀。	問題解決	
4	故事領導 (Leadership through storytelling) -感動力	以教育職場經驗為媒介，透過生動的故事表達及情節的掌握與推進，使聽者感受到故事的張力與感染力，引發共鳴，進而傳遞感動，以喚起教育人員的熱忱與動力。	故事設計 組織素材 口語演練 分享產出	故事分享

註：引導學、籃中演練及邏輯論證等模式，皆以校長學實務問題導向主題課程(附件 1)為主軸。

陸、實施策略

- 一、集中研習：研習課程為 3-4 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。
- 二、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。
- 三、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。
- 四、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。
- 五、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。
- 六、評論回饋：
 - (一) 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。
 - (二) 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。

柒、研習課程架構

研習模式 課程內涵	引導學	籃中演練	邏輯論證	故事領導
團體凝聚	團體動力學、自我行銷			
核心課程	教育新議題	教育議題分析 與介紹	個案撰寫	故事撰寫
	圓桌對話- 分組討論	校園議題分享 與案例產出	個案討論	故事接龍
	圓桌對話- 各組報告	籃中演練 -情境模擬實 作與回饋	個案產出與反思 回饋	故事演練& 產出
理論課程	創新經營與行 銷	溝通與表達的 技術與藝術	案例教學法	故事領導力
	放聲思考與問 題分析實作	危機管理與媒 體應對	從邏輯論證觀點 談...(當期主題)	故事賞析
其他	特色學校、企業及文史參訪與綜合座談			

捌、研習課程內容

一、引導學模式(Facilitation) (課程表詳附件 2)

層面	課程名稱	課程內涵	時數	備註
團體 凝聚	團體動力學	1. 藉由活動引導,觸發及反思學校實務現況。 2. 透過團體溝通與表達,凝聚共識,並建立歸屬與認同感。	3	
	自我行銷	1. 在時間限制下,學習如何創造自己的意象,讓全員印象深刻。 2. 藉由彼此認識及交流,建立專業分享平臺及社群。	2	
核 心 課 程	教育新議題	1. 結合研習主題,介紹國外相關之教育議題。 2. 引導學員對各國的教育發展及政策進行討論、反思我國現行教育政策及現況。	3	
	圓桌對話- 分組討論	1. 強化思考架構及彼此分享交流經驗。 2. 參考他人作法,反思自身管理方式。 3. 學習在不同區域環境及條件限制下,調整策略、管理方法及再創新經驗。	4	

層面	課程名稱	課程內涵	時數	備註
	圓桌對話-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。	2	
	創新經營與行銷	1. 分享學校經營之嶄新觀點與剖析方式。 2. 提供學校核心價值與定位之建構模式。 3. 創新經營管理策略與實務之經驗交流。 4. 例舉學校創新經營或轉型成功之個案。	3	
	放聲思考與問題分析實作練習	1. 放聲思考與問題分析 (1) 介紹學習新趨勢及策略性思考模式。 (2) 案例分享轉換為具體策略。 2. 學員個人分析架構實作練習 (1) 結合主題進行思考工具實作。 (2) 從目標管理進行轉化策略的學習。	3	
其他	特色學校、企業及文史參訪	1. 結合研習主題，規劃特色學校參訪。 2. 學習企業不同經營模式及品牌文化，學習異業經驗長處。 3. 實地參訪在地特色文史景點，增進人文素養。	3	
	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 25 學時。				

二、籃中演練模式(In-basket exercise) (課程表詳見附件 3)

層面	課程名稱	課程內涵	時數	備註
團體凝聚	團體動力學	1. 藉由活動引導，觸發及反思學校實務現況。 2. 透過團體溝通與表達，凝聚共識，並建立歸屬與認同感。	3	
	自我行銷	1. 在時間限制下，學習如何創造自己的意象，讓全員印象深刻。 2. 藉由彼此認識及交流，建立專業分享平臺及社群。	2	
核心課程	教育議題分析與介紹	1. 結合研習主題，分析與介紹相關教育議題。 2. 內容包括處理程序、注意事項及實務案例分享。	3	
	校園議題分享與案例產出	1. 結合研習主題，針對其相關議題、衝突或偶發事件，分組進行實務案例之討論與發表。 2. 提交教育職場實際案例，作為課程題材之使用。	4	
	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	2	

層面	課程名稱	課程內涵	時數	備註
		力，在時間壓力下決策，做出更適切的回應。		
理論課程	溝通與表達的技術與藝術	1. 結合理論與實務，瞭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	
其他	特色學校、企業及文史參訪	1. 結合研習主題，規劃特色學校參訪。 2. 學習企業不同經營模式及品牌文化，學習異業經驗長處。 3. 實地參訪在地特色文史景點，增進人文素養。	3	
	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 25 學時。				

三、邏輯論證模式(Logical argumentation) (課程表詳見附件 4)

層面	課程名稱	課程內涵	時數	備註
團體凝聚	團體動力學	1. 藉由活動引導，觸發及反思學校實務現況。 2. 透過團體溝通與表達，凝聚共識，並建立歸屬與認同感。	3	
	自我行銷	1. 在時間限制下，學習如何創造自己的意象，讓全員印象深刻。 2. 藉由彼此認識及交流，建立專業分享平臺及社群。	2	
核心課程	個案討論	1. 結合研習主題，提供個案研讀，初步瞭解及掌握個案背景及相關條件。 2. 分析案例背景及條件，能分辨表面問題及潛在問題，並加以剖析，思考解決策略和行動方案。 3. 透過引導與組間相互論證，深度挖掘問題，並從中建構個案之知識地圖。 4. 歸納及整合個案思辨的結果，期能於未來遇到類似情境時能有效建立系統思考架構。	6	

層面	課程名稱	課程內涵	時數	備註
	個案撰寫	1. 設定主題，提供案例背景與條件限制，以組為單位，撰寫個案。 2. 透過組內交流與討論，建構個案多元解決方案，建立個人教育行政哲學觀。	4	
	個案產出與討論回饋	各組個案產出並分享，藉由組間交互提問及討論，激盪更多元之回饋及深入探討。	2	
理論課程	案例教學法	1. 介紹個案教學法的理念及實施方式，並比較個案教學與傳統式教學法差異及優劣。 2. 說明哈佛個案教學對學校經營之應用及優勢。 3. 瞭解推動個案教學應注意之要件及重點。	3	
	從邏輯論證觀點談…(當期主題)	1. 瞭解論證的定義與構成，並學習如何找出個案情境之矛盾與困境。 2. 藉由批判思考，學習分析事件的脈絡與判斷敘事之真偽。 3. 透過認識邏輯論證的內涵、必要性及作用，以運用職場場域事件處理。	4	
其他	特色學校、企業及文史參訪	1. 結合研習主題，規劃特色學校參訪。 2. 學習企業不同經營模式及品牌文化，學習異業經驗長處。 3. 實地參訪在地特色文史景點，增進人文素養。	3	
	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 25 學時。				

四、故事領導模式(Leadership through storytelling) (課程表詳見附件 5)

層面	課程名稱	課程內涵	時數	備註
團體凝聚	團體動力學	1. 藉由活動引導，觸發及反思學校實務現況。 2. 透過團體溝通與表達，凝聚共識，並建立歸屬與認同感。	3	
	自我行銷	1. 在時間限制下，學習如何創造自己的意象，讓全員印象深刻。 2. 藉由彼此認識及交流，建立專業分享平臺及社群。	2	
核心課	故事撰寫	1. 由講座設定故事主題，並請學員自行發想故事素材之來源。 2. 透過敘事觀點之選擇，決定故事情節之張力設計。 3. 藉由角色、素材及情節鋪排之掌握，確保故事之流暢性及合理性。	4	

層面	課程名稱	課程內涵	時數	備註
課程		4. 瞭解故事中對白之設計及結局之安排，應緊扣著要傳遞的寓意。		
	故事接龍	1. 由講座虛構一則故事的背景，由學員以多元觀點及敘事角度接續說故事。 2. 透過故事接龍，訓練專注聆聽、結構思考及學習選擇不同觀點敘事。	1.5	
	故事演練&產出	選擇高強度情節張力及感染力之故事，由學員上台說故事，發表後，剖析自己創作故事之意義及背景，透過經驗交流與感動分享，傳遞更多教育感人故事。	1.5	
理論課程	故事領導力	1. 瞭解故事領導力在學校行政管理上的意義與功能。 2. 介紹故事領導的應用歷程與故事形成的階段。 3. 學習如何建構故事及瞭解建構步驟。 4. 能感受到以不同的敘事觀點說故事，所產生的故事效果及影響力。	3	
	故事賞析	1. 瞭解一則故事，有多種呈現方式，並隨呈現方式之不同，而有不同欣賞角度及觀後感想。 2. 透過影片觀看或文本賞析，從中感受一則故事的感染力。 3. 發想親身經歷之故事，與成員分享。	3	
其他	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。	0.5	
※每期研習天數共 3 天，總時數計 19 學時。				

玖、經費

- 一、由本院研習業務計畫項下支應相關經費。
- 二、參訓學員差旅有關費用，依規定向服務機關或學校報領。

壹拾、預期成效

- 一、提昇校長行政專業能力，有效領導教育與學校發展。
- 二、提昇行政人員課程領導能力，協助落實學校課程發展。
- 三、分享校際經營與心得，益於行政工作的推動。
- 四、型塑優質團隊，落實教育改革，朝向學習型組織的理想邁進。

壹拾壹、本實施計畫核定後實施，修正時亦同。

附件 1

中小學校長在職專業研習班校長學重大議題及適切模式

類別	研習主題	引導學	籃中演練	邏輯論證
領導與管理	1 創新管理	●		
	2 校園危機管理		●	
	3 教育資源整合	●		
	4 預算管理與審查		●	
	5 教師工會互動實務		●	
	6 不適任教師處理與預防		●	
校園規劃	7 科技領導	●		●
	8 特色校園營造	●		●
	9 學校營繕工程	●		
	10 永續校園規劃執行			●
輔導與管教	11 生命教育	●		●
	12 教師正向管教	●	●	
	13 學生適性輔導	●		●
	14 校園霸凌事件處理		●	
	15 校園性平事件處理		●	
政策議題	16 美感教育	●		
	17 戶外教育	●		●
	18 實驗教育	●		●
	19 國際教育	●		
	20 程式設計	●		
	21 偏鄉教育發展	●		●
課程與教學	22 有效教學	●		●
	23 學習領導	●		●
	24 多元文化教育	●		●
	25 教師專業發展	●		●
	26 課堂教學觀察	●	●	

類別	研習主題	引導學	籃中演練	邏輯論證
	27 學校課程發展	●		●
	28 素養導向教學	●		

附件 2

中小學校長在職專業研習班課程表（引導學模式）

日期	00/00	00/00	00/00	00/00	
星期					
07:30-08:30		早餐			
上 午	第一節 08:10 09:00	8:40 專車於板橋車站 北2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	創新經營與 行銷	
	第二節 09:10 10:00	09:10-09:30 本院致歡迎詞& 課程簡介			圓桌對話- 分享產出
	第三節 10:10 11:00	09:30-12:00 團體動力學			
	第四節 11:10 12:00				綜合座談
地點		傳習苑			
12:00-13:00		文 蒼 堂			
下 午	第五節 13:30 14:20	13:20-14:50 自我行銷	圓桌對話- 分組討論	教育參訪	
	第六節 14:30 15:20				
	第七節 15:30 16:20	15:00-17:30 教育新議題			13:00 賦歸 專車前往 板橋車站
	第八節 16:30 17:20				
地點		傳習苑			
17:20-18:20		文 蒼 堂			
晚	18:30				

間	20：20				
地 點					
備 註	生活輔導員： 研習時數：4 天（25 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-D

附件 3

中小學校長在職專業研習班課程表（藍中演練模式）

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	8:40 專車於板橋車站 北2門出口準時 發車 8:40-9:00 良師園1樓報到	教育議題分 析與介紹	危機管理 與媒體應對	藍中演練 情境模擬實 作與回饋
		09：00				
	第二節	09：10	09:10-09:30 本院致歡迎詞& 課程簡介			
		10：00				
第三節	10：10	09:30-12:00 團體動力學				
	11：00					
第四節	11：10		綜合座談			
	12：00					
地 點			傳 習 苑			
12:00-13:00			文 蒼 堂			
下 午	第五節	13：30	13:20-14:50 自我行銷	校園議題 分享與案例 產出	教育參訪	13:00 賦歸 專車前往 板橋車站
		14：20				
	第六節	14：30	15:00-17:30 溝通與表達 的技術與藝 術			
		15：20				
第七節	15：30	自由研討				
	16：20					
第八節	16：30					
	17：20					
地 點			傳 習 苑			
17:20-18:20			文 蒼 堂			
晚間	18：30					

	20:20				
	地點				
備註	生活輔導員： 研習時數：4天(25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-D

附件 4

中小學校長在職專業研習班課程表 (邏輯論證模式)

日期	星期	00/00	00/00	00/00	00/00	
07:30-08:30		早餐				
上 午	第一節	08:10 09:00	8:40 專車於板橋車站 北2門出口準時 發車 8:40-9:00 良師園1樓報到	從邏輯論證 觀點談...(當 期主題)	個案討論(2) ● 研讀個案 ● 分組思辨 ● 引導論證 ● 回饋歸納	個案產出與 討論回饋
	第二節	09:10 10:00	09:10-09:30 本院致歡迎詞& 課程簡介			
	第三節	10:10 11:00	09:30-12:00 團體動力學			
	第四節	11:10 12:00				綜合座談
地點		傳習苑				
12:00-13:00		文 蒼 堂				
下 午	第五節	13:30 14:20	13:20-14:50 自我行銷	個案討論(1) ● 研讀個案 ● 分組思辨 ● 引導論證 ● 回饋歸納	個案撰寫	13:00 賦歸 專車前往 板橋車站
	第六節	14:30 15:20	15:00-17:30 案例教學法			
	第七節	15:30 16:20				
	第八節	16:30 17:20				
地點		傳習苑				
17:20-18:20		文 蒼 堂				

晚間	18:30 20:20				
地點					
備註	生活輔導員： 研習時數：4天（25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-D

附件 5

中小學校長在職專業研習班課程表（故事領導模式）

日期	00/00		00/00		00/00			
星期								
07:30-08:30			早餐					
上 午	第一節	08:10 09:00	8:40 專車於板橋車站北 2門出口準時發車 8:40-9:00 良師園1樓報到		08:10-09:40 故事接龍			
	第二節	09:10 10:00	09:10-09:30 本院致歡迎詞 &課程簡介					
	第三節	10:10 11:00	09:30-12:00 團體動力學		09:50-11:30 故事演練&產出			
	第四節	11:10 12:00			11:40-12:00 綜合座談			
地點			傳習苑		文蒼堂			
12:00-13:00								
下 午	第五節	13:30 14:20	13:20-14:50 自我行銷		故事撰寫 ● 設定主題與素材 ● 選擇敘事觀點 ● 設計對白與情節 ● 傳遞故事價值			
	第六節	14:30 15:20	15:00-17:30 故事領導力				13:00 賦歸 專車前往 板橋車站	
	第七節	15:30 16:20						
	第八節	16:30 17:20						
地點			傳習苑		文蒼堂			
17:20-18:20								

晚 間	18：30 20：20			
	地 點			
備 註	生活輔導員： 研習時數：3天(19小時) 研習人數：20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-D