

國家教育研究院

114 年度國民中小學校長儲訓班實施計畫

壹、依據：依公立國民小學及國民中學校長主任甄選儲訓辦法辦理。

貳、目標：培養具備正向、熱忱、創新與廉正之優質校長，秉持教育初衷，發揮專業知能，引領學校校務經營與課程教學之健全發展。

參、專業職能(如表 1)：

一、願景形塑：致力於學生學習和教師專業發展，並能結合各項資源，明確勾勒學校的未來發展。

二、策略思考：善用系統思考，並能明辨校務各項問題的成因，且能洞察時勢，做出校務發展的最佳決策。

三、團隊合作：知人善任，並能與有能力改善校務的夥伴一起協作，創造正向有效能的學校組織文化。

四、溝通協調：善於溝通及尊嚴傳達，並能激勵團隊，採取創造性協調方式達成最佳共識。

五、創新經營：能跳脫既有框架模式，在依循傳統與開放改革間取得平衡，建置鼓勵創新經營的機制，引領學校革新。

六、自我覺察：能不斷反思自身和他人的實踐，具備社會意識並能調適自我情緒與壓力，困境中依然能正向發展出健康因應策略。

肆、儲訓對象：

一、本年度通過各縣市政府甄選之候用校長，計 244 人(國中 80 人、國小 164 人)。

二、如前已取得本院儲訓結業證書者，自本年度回推 4 年內(110 至 113 年)，於各縣市通過甄選合格者，得免再薦送本院重新參加儲訓，以發揮訓練資源最大效益。

伍、儲訓期程：

一、預備課程：2 天，採線上教學，114 年 2 月 19 日至 20 日止。

二、實體課程：8 週，採集中住宿，114 年 3 月 3 日至 4 月 25 日止。

儲訓學時總計 203 學時。

陸、課程架構：以素養導向的學習、成人學習理論、轉型領導及學習領導等為理論基礎，建構以「混成延伸模式」(M-CEO)為主的學習型態。

一、學習型態：混成延伸模式(M-CEO)



- (一) 師傅教練(Master coaching)：運用課程時間請師傅校長闡述校務經營理念，以利學員建構自我辦學之教育願景。
- (二) 同儕學習(Cohort learning)：藉由課程形塑同儕共學和合作支持的學習環境，促進相互交流與成長，深化學習成效。
- (三) 標竿參訪(Excellent school visiting)：臨床學習標竿學校或企業運作，透過實地參訪與實作，學習其優質經營及管理之道。
- (四) 虛實融合(Online merge offline)：應用數位學習媒介，搭配實體課程的實施，滿足並兼顧學員不同的學習需求。

二、學習策略：採自主學習、分享討論、典範傳承及反思實踐等策略，協助候用校長透過對話激盪、觀摩學習統整知識，奠定專業基礎，共創學習型組織。

三、課程內容：分為核心課程、博雅課程及選修課程三大部分（如表 2）：

- (一) 核心課程：內容含願景領導、風險管理、課程教學、親師公關及學習品保，共 5 模組。
- (二) 博雅課程：內容含博雅通識及綜合活動，共 2 模組。
- (三) 選修課程：包含必選修及選修課程，必選修為核心課程之基礎延伸，選修課程含教務、學務、輔導、總務及跨域 5 類別。

柒、成績評量：評量項目包括學習表現及領導才能二大項(100%)。

一、學習表現(70%)：

- (一) 學習檔案評量：包含創新管理行動方案、校務精進計畫、學習省思等。
- (二) 學業成績評量：包括紙筆學科測驗、評鑑中心法(實作評量)等。

二、領導才能(30%)：

- (一) 行為態度：由師傅校長就其正直有禮、守律負責、力求進取、熱心合群等各項目進行評量。
- (二) 專業職能：由師傅校長就六大職能等各項目進行評量。
- (三) 出缺勤狀況：

1. 請假規則：學員請假得請公假、喪假、娩假、產前假、陪產假、流產假(前述皆需檢具證明文件)、事假及病假，請假缺課時數不得超過正式課程時數之 20%，其中事假及病假之缺課時數不得超過正式課程之 8%。
2. 特殊情形：學員如因突發疾病需住院或法定傳染病應強制隔離等之不可抗力情形，則請假缺課時數不受上開「事假及病假之缺課時數不

得超過 8%」之限制，惟仍不得超過正式課程時數 20%。

三、結業成績：

- (一) 學員學習表現及領導才能均以 70 分為及格，兩項皆及格者，由本院核發結業證書，兩項中之任一項不及格者，不頒予結業證書。
- (二) 紙筆學科測驗及作業內容如有舞弊、不當引用或抄襲等情事，經查證屬實者，該科測驗或該項作業以 0 分計算，並提案至成績審查會議依情節輕重酌予討論領導才能成績扣分事宜。
- (三) 各項學習檔案及評量簡報等學習或作業，若有使用生成式 AI，請標註使用的 AI 工具名稱、版本等，審慎評估和思辨 AI 資訊的正確性、隱私性、機密性等，並請配合遵守版權規定、資料保護、技術安全等教育部相關規範和倫理標準。
- (四) 學員於儲訓期間如品德表現及生活言行有重大缺失等特殊情形，本院將提案至成績審查會議依情節輕重酌予討論領導才能成績扣分事宜，將併同結業成績及差勤紀錄，函送各縣市教育行政主管機關或委託單位知悉。
- (五) 學員如對結業成績有疑義者，應於接獲成績後 15 日內向本院提請成績複查。
- (六) 學員經向本院提請成績複查，結業成績仍未達及格者，得向所屬教育行政主管機關申請再訓，然教育行政主管機關另有規定者，從其規定；再訓以一次為限，期間所須相關費用由學員自行負擔。

捌、回流教育：為追蹤掌握國民中小學校長儲訓班辦理成效，實踐專業社群，本院於結訓次年起 2 年內辦理 3+1 模式之回流教育為原則，3 次由院方辦理，內容包含教育部政策、主題式實務導向等課程，以提升學員行政專業知能；1 次由師傅校長召集辦理，以增加行政工作分享之彈性。

玖、經費：

- 一、由本院研習業務計畫項下支應相關經費。
- 二、參訓學員之差旅相關費用，依規定向服務機關學校報領，膳費部分，由委託機關或參訓學員支付。

表 1

國民中小學校長儲訓班職能建構表

專業職能	職能指標
A 願景形塑 (vision shaping)	A1.能理解學校文化與使命，發展學校願景 A2.能明確勾勒學校未來發展的定位與方向 A3.能掌握校內外各項資源，並妥善分配、應用與創造其價值 A4.能以學生學習和教師專業發展為一切決策與行動的基礎
B 策略思考 (strategic thinking)	B1.善用系統思考的工具或方法，分析歸納演繹具優勢的校務策略 B2.能找出校務資料間之關聯性，推演預測其趨勢 B3.能由學校各種分歧的事件中辨識問題產生的特徵與因果關係 B4.能洞察時勢調整校務發展，快速回應環境之挑戰與需求
C 團隊合作 (team collaborating)	C1.能知人善任適才適所，給予學校各位同仁最佳位置 C2.能分析自己與學校之狀況，找出需要建立或加強的夥伴關係 C3.能組織校內外的結盟，建立不同協力關係 C4.能與合作夥伴釐清雙方期望及合作範圍，確保符合彼此需求
D 溝通協調 (communication and coordination)	D1.能激勵引領同仁相互支持，鼓舞其士氣，形成團隊共識 D2.能尊重學生、同仁和其他互動關係人的權利、看法和信念 D3.能針對不同對象選擇適合的口語或非口語表達方式，切要且條理分明地告知訊息 D4.於嘗試溝通後，若還是無法與對方達成共識，能運用多元管道協商共識
E 創新經營 (innovative management)	E1.能跳脫既有框架模式，找出校務最佳運作模式 E2.能接納不同、具創意的工作方式，並建置鼓勵創新經營的機制 E3.能鼓勵同仁突破工作現狀，提出新模式，落實校務創新經營 E4.能在依循傳統與開放改革間取得平衡，引領學校創新與變革
F 自我覺察 (self-awareness)	F1.能不斷反思自身和他人的實踐，及情境脈絡中自身的定位 F2.能理解學校利害互動關係人的期待，並能接納少數族群與特殊利益團體的觀點 F3.遇到困境時能正向思考，反思辦學契機 F4.能調適自我情緒與壓力，於危機或壓力情境中發展出健康的因應策略

表 2

114 年度國民中小學校長儲訓班研習課程內容

項次	課程類別	學時
1	核心課程	124
2	博雅課程	47
3	選修課程	32
總計		203

一、核心課程

包含願景領導、風險管理、課程教學、親師公關及學習品保 5 大模組，每模組包含線上課程、同儕學習、師傅教練及標竿參訪等課程，共開設 124 學時。

(一)願景領導：共 26 學時

線上課程(2 學時)	同儕學習(9 學時)		師傅教練 (12 學時)	標竿參訪 (3 學時)
	名稱	學時		
1.校長圖像與形象建立 2.校園建築與規劃	1.校長使命與教育價值實踐	3	校務精進 計畫、 校長遴選 簡報	參訪
	2.願景規劃與學校創新	3		
	3.學校領導案例分析	3		

(二)風險管理：共 30 學時

線上課程(3 學時)	同儕學習(16 學時)		師傅教練 (8 學時)	標竿參訪 (3 學時)
	名稱	學時		
1.廉政倫理 2.校園國家賠償重要概 念與案例解析 3.性別平等意識與性別 事件處理	1.法治素養與教育法令研析	4	親師公關 溝通表達 演練	參訪
	2.性別平等意識與性別事件處理	3		
	3.校園危機管理實務	3		
	4.媒體應對與實務演練	3		
	5.AI 應用與科技倫理規範	3		

(三)課程教學：共 21 學時

線上課程(2 學時)	同儕學習(12 學時)		師傅教練 (4 學時)	標竿參訪 (3 學時)
	名稱	學時		
1.素養導向課程與教學 2.國際教育	1.課程領導與實務案例	3	校務精進 計畫- 課程實踐	參訪
	2.校本課程與跨領域教學	6		
	3.課程評鑑與教學改善	3		

(四)親師公關：共 23 學時

線上課程(2 學時)	同儕學習(10 學時)		師傅教練 (8 學時)	標竿參訪 (3 學時)
	名稱	學時		
1.議會模擬 2.公共關係與行銷	1.資源整合與跨域合作	3	創新管理 行動方案	目標學校 對話
	2.學校創新與特色行銷	3		
	3.校園公共關係與案例分析	4		

(五)學習品保：共 24 學時

線上課程	同儕學習(9 學時)		師傅教練 (12 學時)	標竿參訪 (3 學時)
	名稱	學時		
	1.資料驅動的校務研究分析	3	創新管理 行動方案	目標學校 對話
	2.學生學習與品質保證	3		
	3.學習診斷與學力促進	3		

二、博雅課程

包含「博雅通識」及「綜合活動」2 大模組，共開設 47 學時。

(一)博雅通識：共 41 學時

同儕學習(24 學時)	學時	師傅教練 (17 學時)
1.系統思考與實作	4	分享對話 與經驗傳承
2.教育政策議題 媒體素養(3)、戶外教育(3)、多元文化與本土教育(3)、 轉型正義與人權教育(3)等	12	
3.領導力與團隊經營	6	
4.教育趨勢與未來展望	2	

(二)綜合活動：共 6 學時

同儕學習(6 學時)	學時
1.環境介紹與課程導論	3
2.自我介紹與團體共創	3
3.始業式與結業式	
4.自治與社團活動	

三、選修課程

包含必選修課程及選修課程，兩者時數合計至少 32 學時。必選修課程共開設 7 門課程，請從中選修 4 門課程，為 12~13 學時；選修課程開設「教務」、「學務」、「輔導」、「總務」及「跨域」等 5 類 15 門課程，至少選修 20 學時。

項目	課程名稱		學時	備註
必選修	1.校園美學與教學情境營造		3	【7 選 4】 12~13 學時
	2. AI 時代的教育平權實踐		3	
	3.從人權保障觀點談兒少保護與輔導案例		3	
	4.社會情緒學習的領導思維		3	
	5.採購法與實務案例解析		3	
	6.學校會議管理實務(含數位課程)		4	
	7.素養導向的多元評量		3	
項目	類別	課程名稱	學時	備註
選修	教務	1.教師法重點提要與校園事件處理會議	3	【自由選修】 至少 20 學時
		2.實驗教育與學生學習	2	
		3.雙語教育的挑戰與策略	2	
		4.雙閱讀素養之領導知能	3	
	學務	5.校園心理健康防治(含自殺、自傷)	2	
		6.從人權保障觀點談校園霸凌事件防制與處理	2	
	輔導	7.特殊教育的挑戰與策略	2	
		8.多元展能與適性發展	3	
		9.自我探索與覺察	3	
	總務	10.採購錯誤或違法態樣案例解析	3	
		11.學校營繕工程須知與實務案例	3	
	跨域	12.AI 簡報力與專業表達	6	
		13.職場溝通與談判策略	3	
		14.全球公民素養與學校永續發展	2	
		15.教育創業家理念與組織應用	6	
<p>一、選修建議：請依個人行政經歷、任職年資，進行差異化選修。</p> <p>二、開課方式：以實體授課為原則，遠距同步視訊或非同步數位課程為輔。</p> <p>三、開課條件：必選修課程不論選修人數皆開課，選修課程原則上滿 30 人開課，未滿 30 人則不予開課。</p> <p>四、選修時數：必選修與選修合計至少 32 學時，儲訓時數依個人選修狀況核算。</p>				