

112年教育部中小學校長專業支持 系統實踐與發展實施計畫簡介

計畫執行單位：國立政治大學教育學系

計畫主持人：陳榮政教授兼主任/教育學院副院長

協同主持人：臺北市立大學何希慧教授兼所長

臺北市立大學林信志助理教授

計畫顧問：臺北市教育局湯志民局長

目 錄

壹、計畫緣起與動機	1
貳、計畫目標.....	5
參、計畫工作項目	5

壹、計畫緣起與動機

教育部為支持全國中小學初任或轉任校長在校務治理與行政管理的支持運作，特於民國 106 年以行政協助方式委託國立政治大學教育學系規劃「偏鄉校長及行政支援」計畫。該年計 60 餘所國民中小學參與其中。隨即 108-109 年賡續執行「校長及行政支援」計畫，並將服務範圍擴展至非山非市地區及一般地區學校，包括全臺 22 縣市計有百餘所國民中小學校長主動申請參加計畫。此時參與實地專業諮詢與扶助校長校務治理的諮詢委員人才庫（含專家學者及退休/師傅校長等）亦擴增為 56 名，為校長行政運作提供有效的專業諮詢與支持陪伴。協助臺灣各地區學校校長及其行政團隊即時、專業、有效的校務治理議題諮詢、傾聽陪伴與資源提供。

110 年該計畫因獲得參與校長、諮輔校長及專家學者熱烈支持與意見回饋，在有限的經費下，將服務對象進行排序（以全臺偏遠地區學校的初任或轉任校長優先，非山非市學校次之，一般地區學校為第三順位），並根據多年來專家學者及諮輔校長到校諮詢服務的紀錄進行探究分析，據以提出完整的八大分類、59 個行政服務諮詢議題（如表 1 所示）

表 1

初任或轉任中小學校長及其行政團隊專業諮詢議題一覽表

分類	項目	編號	諮詢議題
一	校務治理	學校經營	1 校務及各類評鑑訪視(如準備重點、撰寫指導)
			2 學校創新經營與辦學特色
		學校願景	3 學校願景與目標的規劃與訂定
			4 學校願景的推動方案與策略
			5 校務發展中長程計畫擬訂與共識凝聚
		學校活動規劃	6 各類慶典活動的規劃與媒體行銷策略
			7 健康促進學校輔導策略、特殊教育等行政管理
		家長會運作	8 親師生合作關係的建立
			9 家長參與校務的範疇與作法
			10 與家長會關係經營與運作
二	校長知能	11 校長角色與職責	
		12 教育法規運用(如教師法、性平法等)	
		13 校長行政領導	
		14 有效處理公務	
		15 校長心理壓力(如危機處理、教師會互動困境、提升學生學習成效等)與生涯規劃	
	學校行銷與公共關係建立	16 社區關係營造人際關係	
		17 議員、鄉鎮代表關係營造與互動	
		18 學校內外部行銷策略(如社群網站、媒體經營)	
		19 校長與教師關係建立與政策推動	
		20 國內外校際協作議題與管道(如國際交流、姊妹校、簽訂校際MOU等)	
	行政領導技能	21 行政領導與實踐(如教師集體效能、課程發展共識、教師專業成長、政策推動等)	
		22 學校組織氣氛、行政與教學協作之營造	
		23 學校團隊共識凝聚與建立	
		24 校內組織文化掌握與形塑	
	行政與教學職務安	25 學校行政團隊選任與培訓	

三	學校行政	排	26	行政人員職務規劃與專業發展(如行政團隊國際化、雙語化)
		行政人員任用與增能	27	能力不足之行政人員領導與輔導策略
			28	處室工作分配與協作
			29	行政知能專業提升
		總務行政	30	爭取學校預算或經費策略
			31	校園工程規劃設計與審議流程
			32	學校招標規範與作業流程
學校行政效能	33	學校各式會議組成及運作(含校務會議、校事會議、性評會議等)		
四	師資素質	教師溝通互動	34	教師與家長、行政團隊衝突處理
			35	教師對政策議題的接受與推動共識
		不適任教師處理	36	不適任教師的處理程序與輔導機制
五	校園規劃與管理	學校建築與空間配置	37	友善校園規劃原則與案例(含雙語、國際化校園等)
			38	校舍改建或整修
			39	永續校園推動與策略
			40	智慧校園推動與策略
			41	校園安全規劃與落實
		空間規劃與應用	42	圖書館/(專業)教室之數位科技與應用
美感藝術規劃	43	校園美學(如公共藝術、環境整理等)		
六	危機與災害處理	學校危機處理	44	危機處理原則與不當處理影響
			45	霸凌事件預防與處理
			46	食安問題處理
			47	校園施工安全
			48	防疫/防震措施規劃與檢核
七	偏鄉教育發展與實驗	學校永續經營	49	併校/裁校規劃與推展
		教師任用	50	穩定教師留任策略
			51	師資不足之因應策略
		偏鄉條例	52	【偏遠地區學校教育發展條例】之因應或運用

	教育		53	【偏遠地區學校合聘教師及巡迴教師聘任辦法】之因應或運用	
			54	【偏遠地區學校專案聘任教師甄選聘任辦法】之因應或運用	
八	永續發展	學校人力與行政業務減量	55	生源流失改善策略	
			56	工友等人事管理	
			57	行政業務盤點與減量	
			教育政策推動與績效評估	58	永續發展指標的推動(SDGs)
				59	各類教育政策之理解與推動(如公幼公托、雙語、國際、實驗、特教、智慧校園等)

為了解學校行政業務量、行政人力大逃亡等問題，本計畫成員於110年接受教育部委託進行「全國中小學行政減量共構共享機制研究計畫」，針對中小學現任行政人員(含校長、主任、組長)進行其對行政業務負荷知覺調查，結果顯示校長在「公文文書」、「進修研習」、「公共關係營造」及「心理壓力」等構面有較高的行政管理負擔。準此，本計畫針對中小學初任或轉任校長及其行政團隊在相關行政議題，提供一個由專家學者、縣市師傅校長所組成的專業諮詢輔導團隊，透過實體面對面、一對一或一對多方式入校關懷，進行客製化學校行政議題的諮詢輔導。

本計畫希冀提供一個讓初任或轉任校長及其行政團隊在一個親赴關懷、安心友善、群體共學，又能依照校長行政管理需求，讓參與學校客製化的專業諮詢與支持輔助，是為教育部對中小學校長職涯發展，尤其在初任或轉任校長行政支持與專家學者/師傅校長專業諮詢部分，做到行政專業諮詢與校務治理問題解決的效益，即為本計畫提出賡續辦理的服務目的。

貳、計畫目標

- 一、優先提供偏遠地區學校初任或轉任校長個別諮詢的專業輔導工作，其次為非山非市地區學校和一般地區學校。透過專家學者、師傅校長面對面、個人對團體的諮詢輔導、支持關懷，客製化且有效地解決校長及其行政團隊所面臨的問題(如表 1 所示)，或協助其精進改善、提升學校行政運作，及與相關互動關係人人際關係。
- 二、積極推動初任/轉任校長在學校行政管理、校務治理的專業學習社群，提供校長及其行政團隊在校務治理、政策推動、永續發展、生涯規劃、行政減量等問題導向的社群工作坊。

參、計畫工作項目

本案計畫擬優先提供偏遠地區學校初任或轉任校長在學校行政治理議題的支援與專業諮詢；透過加上專家學者及師傅校長的參與，以個別諮詢或跨區學習社群輔導制度的建立，提供校長多元管道的行政諮詢及專業成長機會。透過計畫團隊定期拜訪學校時，根據普遍發生的學校行政議題，辦理區域學校行政與校務治理問題導向的社群工作坊(一次最多 10 位校長參加)，由計畫團隊提供校務治理、政策推動、行政領導、公共關係等學校行政相關議題專業知能，協助校長精進其行政管理與領導能力。

一、辦理內容

(一) 諮輔委員到校擔任個別或跨校共同議題學習社群之諮詢服務

112 年邀請公立國中小學校長參與計畫，依其本身之行政及校務經營需求，每學期可邀請 2 人次諮輔委員到校進行個別諮詢服務，或由參

與學校校長邀請有相同學校行政困擾的他校校長，共同組成專業學習社群，擴大本計畫影響效益，協助校長及其行政團隊解決學校行政問題，或改善精進學校整體運作和發展。承上所述，就學校行政問題向諮詢輔導委員請益。

(二) 諮輔委員人才名單擴充與應用

聘請具教育與學校行政專業知能的專家學者、全國中小學校長協會和各縣市教育局認證的師傅校長，經本計畫團隊討論決議名單，並根據其專長項目納入計畫諮輔人才名單後，始能擔任計畫諮輔委員，並做為計畫參與學校邀請諮輔專長媒合之依據。

(三) 校長專業發展需求調查與分析

計畫團隊成員採分區負責方式，以個人或團體形式到參與計畫之學校進行深度訪談、問卷調查與關懷問候，除深入了解學校校長及其行政團隊所需的行政支援進行研究分析外，亦針對諮詢模式進行效果回饋與改善建議的調查。