



# 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

張信務<sup>\*</sup>、張榮輝<sup>\*\*</sup>、翁慶才<sup>\*\*\*</sup>、吳錦章<sup>\*\*\*\*</sup>  
薛春光<sup>\*\*\*\*\*</sup>、柯明忠<sup>\*\*\*\*\*</sup>、李惠銘<sup>\*\*\*\*\*</sup>  
林雍智<sup>\*\*\*\*\*</sup>、葉思嫻<sup>\*\*\*\*\*</sup>、游子賢<sup>\*\*\*\*\*</sup>

## 摘 要

校長對學校的發展至關重要，其領導與經營將影響學校教育的成敗。在日趨繁雜的教育情境下，要成為一位卓越校長，除了應具備足夠專業能力外，更需要一套完整的專業支持系統，協助其增能。為了解校長專業支持系統之實施成效，並對於校長專業支持系統策略提出改進，本研究以社團法人中華民國中小學校長協會推動之「中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫」為例，使用調查研究法，以立意取樣方式對參與該計畫的全校協及各縣市長協會理事長、理監事與會員進行

- 
- \* 張信務，社團法人中華民國中小學校長協會理事長  
\*\* 張榮輝，社團法人中華民國中小學校長協會榮譽理事長  
\*\*\* 翁慶才，社團法人中華民國中小學校長協會榮譽理事長  
\*\*\*\* 吳錦章，社團法人中華民國中小學校長協會榮譽理事長  
\*\*\*\*\* 薛春光，社團法人中華民國中小學校長協會榮譽理事長  
\*\*\*\*\* 柯明忠，社團法人中華民國中小學校長協會專案副執行長  
\*\*\*\*\* 李惠銘，社團法人中華民國中小學校長協會專案副執行長  
\*\*\*\*\* 林雍智，社團法人中華民國中小學校長協會研究員  
\*\*\*\*\* 葉思嫻，社團法人中華民國中小學校長協會專案助理  
\*\*\*\*\* 游子賢，社團法人中華民國中小學校長協會專案助理

E-mail: [ppsscdimp0327@gmail.com](mailto:ppsscdimp0327@gmail.com)

投稿日期：2022年4月27日；採用日期：2022年11月17日

調查，共回收問卷86份。從獲致之研究結果可知，填答者對於校長專業支持系統之辦理方式同意程度皆高，而少數結果則因填答者之身分不同而存在顯著差異。本研究獲致之結論為：一、中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫中各子計畫之運作模式或達成效果獲得高度同意；二、中小學校長專業支持系統在我國有持續辦理之必要。最後，本研究再提出若干建議，供精進中小學校長專業支持系統參考。

**關鍵詞：**初任校長、師徒制、師傅校長、專業支持系統、跨域治理

# Effects and Changing Strategies of the Professional Supporting System for Secondary and Elementary Principals

Hsin-Wu Chang<sup>\*</sup>, Rong-Huei Chang<sup>\*\*</sup>, Ching-Tsai Wong<sup>\*\*\*</sup>, Chin-Chang Wu<sup>\*\*\*\*</sup>,  
Chuen-Guang Hsueh<sup>\*\*\*\*\*</sup>, Ming-Chung Ko<sup>\*\*\*\*\*</sup>, Hwei-Ming Li<sup>\*\*\*\*\*</sup>,  
Yung-Chih Lin<sup>\*\*\*\*\*</sup>, Szu-Hsien Yeh<sup>\*\*\*\*\*</sup>, Zih-Sian You<sup>\*\*\*\*\*</sup>

## Abstract

The principal plays an important role on school development, their leadership related to the success or failure of school education. In the increasing complex educational systems, to be an excellent principal, what principal needs are not only sufficient professional abilities, but a systematic professional support system that assists him improving capability. In order to understand the effectiveness of the implementation of the principal's professional support system, and propose improvements to the principal's professional support system strategy.

---

\* Hsin-Wu Chang, President, Principals Association of R.O.C.

\*\* Rong-Huei Chang, Emeritus President, Principals Association of R.O.C.

\*\*\*Ching-Tsai Wong, Emeritus President, Principals Association of R.O.C.

\*\*\*\*Chin-Chang Wu, Emeritus President, Principals Association of R.O.C.

\*\*\*\*\*Chuen-Guang Hsueh, Emeritus President, Principals Association of R.O.C.

\*\*\*\*\*Ming-Chung Ko, Project Vice Chief Executive Officer, Principals Association of R.O.C.

\*\*\*\*\*Hwei-Ming Li, Project Vice Chief Executive Officer, Principals Association of R.O.C.

\*\*\*\*\*Yung-Chih Lin, Research Fellow, Principals Association of R.O.C.

\*\*\*\*\*Szu-Hsien Yeh, Administrative Assistant, Principals Association of R.O.C.

\*\*\*\*\*Zih-Sian You, Administrative Assistant, Principals Association of R.O.C.

E-mail: [ppsscdimp0327@gmail.com](mailto:ppsscdimp0327@gmail.com)

Manuscript received: Apr. 27, 2022; Accepted: Nov. 17, 2022

This study aims to find out how the “Principal Professional Support System (PPSS)” in Taiwan can help principals act towards excellence. This study chose the “Implementation Plan for the Construction and Development of the Professional Support System for Elementary and Secondary School Principals” which promoted by the Secondary and Elementary School Principals Association of the Republic of China (SESPA) as the main object. This study used questionnaire survey to conduct a survey on the board members (include the president and supervisors) of the SESPA as well as local school principal associations participating in the project by means of intentional sampling, and a total of 86 valid questionnaires were collected. The results of questionnaires are highly agreement to execution way of PPSS, and there are a few Significant difference by different identity. Conclusions of this study are obtained as follows: (1) PPSS project has been highly agreed after three years of implementation; (2) PPSS is necessary to keep promoting continuously. Based on the conclusions, some suggestions might have for advance professional support system for secondary and elementary school principals in Taiwan.

**Keywords:** new principal, mentorship, mentor principal, professional supporting system, cross-regional governance

## 壹、緒論

一個國家的未來能否具有競爭力，很大程度取決於其教育發展，而教育發展的方向與學校領導者——校長的專業息息相關。在學校中，舉凡領導、行政、教學等，無一不牽涉到校長的專業，而校長若不具備能達成上述任務的專業，則在學校經營上恐將面臨到寸步難行的困境，足見校長專業之重要。要成為一名卓越的校長，系統性的校長專業支持系統就顯得十分需要（浜田博文，2012；Council of Chief State School Officers [CCSSO], 2016; Demonte & Pennington, 2014）。

校長專業支持系統對校長的專業發展與各種校務問題之解決頗有助益，國外亦有許多校長專業支持系統的實施案例。例如，新加坡即十分重視其校長之專業成長，規劃有專業進修時數及海外參訪等方式；韓國校長的專業成長則大多由地方教育監（局）規劃研討課程（孫敏芝等，2012）；日本則由中央、地方研習機構及各地方校長專業組織——「校長會」提供的研習、進修活動支持校長專業成長（林雍智，2019）。國內在校長專業支持系統之探討目前仍處於起步階段，本議題在學術研究的成果上也仍待蓄積。故本研究第一項研究動機，乃在於透過對國內現有之校長專業支持系統之探析，瞭解校長專業支持系統的成效。為有效瞭解校長專業支持的成效應如何評估，本研究綜合參照方案評估相關文獻（張素真、李俊湖，2014；黃源協，2013；Kettner et al., 2013; Rossi et al., 2007），並運用包含教育領域在內之社會科學相關方案常用之評估方式，以「參與者反應」、「參與者學習」、「組織支持」及「參與者行為」四項方式，評估中小學校長專業支持系統之成效。本研究乃以「執行後評估」之觀點，關注「中華民國中小學校長協會」（以下簡稱為全校協）所規劃的「中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫」之目標達成度、造成影響等，以作為瞭解成效、影響力及後續執行方向之參考。其中，評估參與者反應雖僅能獲得部分資訊，但所得結果也可作為改進該方案之基礎。是故，若以此觀點作為中小學校長專業支持系統執行成效評估之用，亦十分合適。

中小學校長專業支持系統建構與實施計畫是教育部委託全校協以校長專業組織之身分規劃與執行的校長專業支持系統，該系統設計區分為七項子計畫，分別為「校長師徒制」、「初任校長輔導工具設計發展」、「師傅校長培育及認證方案建構」、「校長支持系統建構」、「校長跨域治理專業發展」、「校務經營故事敘說（案例彙編）」與「校長專業支持系統雲端資料庫建置」，並參考各縣市特性與需

求，透過漸進式的推動與不斷改進，最後成為一套廣泛、有效且能支持校長專業發展與學校經營的機制。綜合探究該計畫，其主要功能即在對於校長給予專業支持，所謂專業支持，本研究界定為「專業諮詢」及「行政支持」之綜合概念，舉凡該計畫中，校長師徒制及校長支持系統皆提供校長專業諮詢之機會；而校長跨域治理專業發展及校務經營故事敘說等則是對於校長在行政知識及經驗上之增能。因此，本研究之第二項動機乃在於探究該計畫對於校長所產生之助益。

若校長專業支持系統對校長有所助益，就有持續推動之價值。要確保一個計畫的執行品質，可採用檢視品質管理的工具，例如PDCA（Plan-Do-Check-Act）循環圈（Deming, 1982）、SWOT（Strength, Weakness, Opportunity, Threat）分析（Thompson & Strickland, 1992）等，對執行完畢之實施情形予以檢視、評估，並對校長專業支持系統進行動態修正與改進。亦即，調查校長們對於此計畫的看法及意見，其主旨乃在找出其成效所在與應改善之處。因此，本研究亦擬透過檢視對該計畫之成效，厚實我國中小學校長專業支持系統之理論基礎，並提供中央、地方政府在後續政策支持上之建議。本研究所指之策進一詞即為政策改進方向。

綜上所述，本研究之主要目的有以下三項：

- 一、瞭解中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫之實施成效。
- 二、探究推動中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫相關政策後續發展方向。
- 三、根據研究結果，提出中央、地方政府需提供之政策支持建議。

## 貳、文獻探討

### 一、中小學校長專業支持系統

現今的社會高度分工，每一行業都有其特殊性及專業性，教育領域亦同，因屬高度專業的範疇，教育從業人員須在經過專業的培訓過程後，方能進入教育現場。足見，專業與否在教育領域中十分重要。林雍智（2021）指出，目前我國的校長專業發展正朝體系化的方向前進，就像校長的職前培育、儲訓、回流，師傅校長培訓課程，皆屬於校長專業發展的一部分。

在國內，相較於校長專業支持系統，教師專業支持系統反而更早出現。教師專業支持系統與校長專業支持系統有其相似之處。在教師專業支持系統中雖亦包



含對於校長之專業支持，例如中小學校長課程與教學領導知能的培訓（黃文瑞、黃琇屏，2020），但此專業支持系統畢竟是為教師所規劃，對校長專業的支持顯然較為不足。反觀國外對於校長專業支持系統的建構與實施，則已累積不少做法與研究成果。Demonte與Pennington（2014）指出，95%的美國校長認為他們缺乏如教師專業支持系統般的校長支持系統，該研究透過探討美國密西根州（State of Michigan）、紐約州（State of New York）等數州獲得美國聯邦撥款補助進行的校長支持系統，由當中的共通事項發現校長專業支持系統大致含有「校長社群」、「校際交流」、「對教育議題進行個人或協作」、「師徒制及同僚關係」、「工作坊」與「大學課程」等內涵。美國「各州學校主管委員會」（Council of Chief State School Officer [CCSSO], 2016）主張，校長專業支持系統需設定在夥伴關係下，透過政策上的各種策略，使其發揮幫助校長的功能，提升教育品質，具體做法則有「發展共創願景的領導」、「善用夥伴關係」與「建立雙向溝通機制」。這三項做法，與卓越校長的特質和國際卓越校長計畫（International Successful School Principalship Project, ISSPP）定義的卓越校長應發揮的各領域有共通之處。足見，校長專業支持系統能協助校長邁向卓越。

由於校長專業支持系統的建構與實施起步較晚，目前國內尚未形成長期性、廣泛性的通用方案。儘管部分縣市有對於校長專業支持系統的做法，惟僅針對該縣市之教育特性設計，並以地方經費投入，性質上亦較針對協助校長解決問題設計，而未涵蓋校長職涯專業發展之需求，以及如何在專業支持系統的協助下成為一位追求卓越校長的促動功能。關於此點，林信志與許凱威（2020）亦提及我國目前的校長專業發展支持系統仍呈現零散且不連續性的情形。

由上可知，現行部分縣市實施的校長專業支持系統，除在步調上不同外，對於校長職涯發展的涵蓋層面也有差異。因此，建構一個完整且有系統的校長專業支持系統，乃是當前為安定校長學校經營、提供校長專業支持、培養與支持校長邁向卓越所不可或缺的作為。

## 二、卓越校長之意涵

校長在學校是一位至關重要的人物，卓越校長對於學校發展的影響更為深遠（謝傳崇、王潔真，2020；Day & Leithwood, 2007/2009）。成為一位卓越校長，是眾多校長共同努力的方向。卓越的校長可以提升學生的學習成就、共創學校願景，對於學校及學生均有其正向的影響。國際間對於卓越校長此一議題亦有跨國

性的研究，即ISSPP，ISSPP自2001年推動，目前已有25國參與，主要探討一位卓越的校長如何在共創願景、發展人才、組織社群與領導教學、統整資源上發揮領導能力（Moos et al., 2011; University of Nottingham, 2015），成就學校內外所有利害關係人。而校長要發揮這些領導能力，不能光靠自己，還需透過教育政策支援以及專業支持系統獲得協助（佐藤晴雄，2016；浜田博文，2012；謝傳崇等，2021）。

由上段說明可知，各國卓越校長的特質及功能均有所不同。在英國，卓越校長較具有韌性及彈性，注重公平、道德價值；在挪威，卓越校長將重點放在以學習為中心；在丹麥，卓越校長不僅重視學生學業知識和社會規範的學習，也努力於工作，因而深得教師、學生及家長信任。卓越校長領導亦可分為五個面向，分別為共塑學校願景、發展教師能力、組織專業社群、領導師生教學、統整內外資源（謝傳崇，2012；謝傳崇等，2021）。因此，世界主要國家為協助校長邁向卓越，紛紛訂立校長專業標準／基準、培育指標、專業支持系統運作機制等，給予校長上述指引以逐步取得卓越校長所需之素養（平澤紀子，2022；Japanese Association for the Study of Educational Administration, 2009; National Association of Elementary School Principals [NAESP], 2019）。

綜上論述，若要成為卓越校長，確實需要足夠的專業，而校長專業支持系統很大程度可以提供校長專業知識、內外部資源等成長知能，並能將校長們組織成一個專業的社群，協助校長邁向卓越。歸納校長專業支持系統可以幫助校長的面向有增能成長、陪伴支持與傳承積累等（吳嘉榮，2021；CCSSO, 2016）。從這三個面向出發，在中小學校長專業支持系統中，可納入如「校長師徒制」、「師傅校長」、「跨域治理」及「校務經營案例分享」等細項方案，再透過各項方案協助校長具備一位卓越校長應有的素養。

### 三、國內中小學校長專業支持系統案例

如同前述，目前已有部分地方政府建置自己的校長專業支持系統，例如，高雄市將支持系統分為「教務、學務、總務與法務」四面向輔導機制；新北市推動校長輔導三級制（學長校長、輔導校長、師傅校長）；臺北市則在2018年完成「臺北校長學」之綜合規劃，提出較過去完整、能涵蓋始自校長培育，再到回流教育、師傅校長培訓與輔導機制的方案（臺北市政府教育局，2018）。然而，這些方案係根據該縣市教育發展狀況與文化而規劃（吳金盛，2021），較難適用至尚未推動校長



專業支持系統之縣市，在對應校長職涯專業發展的需求上較為不足，因此難以透過更具系統性的機制，在經費與人力資源上提供較為長期的協助，故中央政府在研擬校長專業支持系統的基礎架構，決定未來政策實施方向上，仍有限制。蔡麗華等人（2020）指出，校長專業支持系統能及時協助校長處理危機及專業成長，未來可持續朝建置專業諮詢人才資料庫及辦理縣市案例分享等方式辦理。

現階段全校協實施推動的校長專業支持系統，係為教育部委託辦理之大型計畫。該計畫從2018年到2021年為第一期程，計畫名稱為「中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫」，目前則進入第二期程的「中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫」。由於此一專業支持系統，旨在整合各縣市校長專業支持系統的優點，以帶有理論基礎、參採國外做法、更具系統觀且附帶有在中央教育政策制定前先行辦理，再透過學術研究改善的目的，因此，本研究乃選擇全校協推動的校長專業支持系統作為本研究探討之標的。

全校協推動的「中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫」，共有如圖1所示之七個子計畫，分別為子計畫一：校長師徒制；子計畫二：初任校長輔導工具設計發展（已於第一年執行完畢）；子計畫三：師傅校長培育及認證方案建構；子計畫四：校長支持系統建構；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（薛春光，2020a）。

子計畫之設計大致分為點、線、面三個部分，擬透過點、線、面的設計，串成一個完整的專業支持系統。「點」的部分有子計畫五、子計畫六，此兩項子計畫較偏重校長個人增能；「線」的部分，有子計畫一、子計畫二，此兩項子計畫在使師傅及初任校長間產生連結；「面」的部分有子計畫四及子計畫七，這兩項子計畫旨在建立資料庫並對校長產生較為全面性的專業支持；而子計畫三則在培育提供上述專業支持系統的師傅校長，打造校長完整的職涯專業發展途徑（薛春光，2020b）。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究方法與研究對象

本研究係採問卷調查法，以立意取樣方式選取研究對象。研究對象可分為三

圖 1

全校協中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫



個類別，分別為全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席（含榮譽理事長、副理事長）、全校協或各縣市校長協會理監事及非校長協會幹部之校長。

研究對象之所以區分為三類，理由是擔任全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席（含榮譽理事長、副理事長）者，對於全校協接受教育部委託辦理中小學校長專業支持系統之瞭解度較為完整，且各縣市理事長或監事主席承辦縣市主管機關任務委託或任務協助之狀況亦高，因此，對於校長學與中小學校長專業發展亦具高敏感度。其次，全校協或各縣市校長協會理監事，對於支持與協助校長協會推動各種教育政策與中小學校長專業發展之方案，亦多能配合辦理。至於非校長協會幹部之校長者，則為各縣市校長協會之成員，惟因曾承辦或參加中小學校長專業支持系統之會議或課程，故對於中小學校長專業發展也都能有一定程度之認識，對促進校長專業成長之政策亦有期待。

依據上述選定之三類研究對象，其母群體規模本就不大，全校協或各縣市校

長協會理事長或監事主席（含榮譽理事長、副理事長）人數推估約50人內；全校協或各縣市校長協會理監事人數推估約200人；非校長協會幹部之校長但需曾承辦或參加中小學校長專業支持系統之會議或課程，人數約為150人。因本研究採立意取樣，所選擇之調查對象，如校長協會的理事長、理監事等，皆已具有相當代表性，故本研究回收問卷數雖僅86份，但在填答對象上已涵蓋母群體的20%以上，具備有效進行敘述性統計分析之樣本數（Mills & Gay, 2018）。茲將本研究之研究對象背景資料，整理於表1、表2。

**表 1**

本研究之研究對象個人背景資料分析

個人背景變項		人數	百分比（%）
擔任校長年資	3 年以下	18	20.9
	4-8 年	13	15.1
	9-15 年	35	40.7
	16 年以上	20	23.3
學校類別	國小	51	59.3
	國中	27	31.4
	高中	8	9.3
最高學歷	大學	1	1.2
	碩士	65	75.5
	博士	20	23.3

**表 2**

本研究之研究對象身分職務背景資料分析

個人背景變項		人數	百分比（%）
是否擔任 師傳校長	是（含曾經擔任過及現正擔任）	28	32.6
	否（未曾擔任過）	58	67.4
身分別	校長協會（全國、各縣市）理事長、監 事主席	22	25.6
	校長協會（全國、各縣市）理監事	28	32.6
	非校長協會幹部之校長	36	41.8

## 二、研究工具

本研究採用之研究工具為自編之「中小學校長專業支持系統建構與發展調查

問卷」，其正式問卷共可分為兩大部分：第一部分為基本資料；第二部分為問卷內容。問卷內容共有六題，前五題為調查實施計畫內的各子計畫辦理方式及達成功能，最後一題為調查每個子計畫持續辦理的同意程度。問卷題目是由各子計畫團隊成員所編擬，因其在歷經三年期程之計畫實施後對於自身子計畫之運作及執行情形都十分瞭解，且在題目編寫時也都以清楚、簡單之敘述方式呈現，能符合有效調查問題的原則（Neuman, 2011），故能設計出具效度之問卷題目。至於信度部分，本問卷題目為有效增加測量信度，在問卷題目設計時能清楚界定問題，並於第二至六題採用李克特五點量表（Likert Scale）來提升測量水準，由低至高分別為「非常不同意」、「不太同意」、「有些同意」、「大致同意」、「非常同意」。因此，除第一題採單選之形式，其餘各題目下皆有數個小題採五點量表之方式調查。詳細各題之小題內容及數量，如附錄所示。其中，因子計畫二於第一年辦理完畢，現由教育部另案推動，故不列入本次問卷調查之列；子計畫七則因作為各子計畫建構資料保存之性質，亦不調查。

### 三、資料分析

本研究屬於對中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫的發展回顧，同時也調查下個期程可以再加強的內涵，為使問卷能更貼切地反映各子計畫之實際需求，故由各子計畫自行編擬問題。問卷回收後，本研究再對於各題項中之選項進行次數統計，並對於使用五點量表之題目以「是否擔任過師傅校長」及「三種身分別」進行獨立樣本 $t$ 檢定及單因子變異數分析，從而瞭解不同背景之填答意見是否存在顯著差異。

### 四、研究限制

本研究係以問卷調查作為主要研究方法，透過蒐集瞭解中小學校長專業支持系統之對象意見進行研究。因為研究議題設定在以中小學校長為對象的主題上，研究母群體本身即受限於全國中小學校數、各縣市校長協會組織，以及熟知本議題校長人數之限制。研究對象中，如全國各縣市校長協會理事長僅22位，調查對象雖已完整含括所有縣市之理事長，然在進行統計分析上仍有侷限。為擴大母群體，本研究將各縣市校長協會理監事及成員亦納入研究對象，故問卷回收數量乃提升至86份。此雖已增加敘述性統計之份數，但仍可能造成部分檢定結果不顯著，此為本研究之限制。

## 肆、研究結果與討論

本研究以問卷調查方式瞭解全校協幹部對中小學校長專業支持系統建構與發展狀況之看法。茲整理所得之結果並討論之。

### 一、校長師徒制

有關校長師徒制的配對方式，調查結果如表3。從表3可知，填答者選取「徒弟推薦合適自己的校長名單再由教育局遴聘」為最高，其次是「由徒弟校長指定，師傅校長同意後配對」，最後則是「由教育局（處）指定師傅校長與徒弟校長的名單」。

表 3

校長師徒制配對方式調查摘要

選項	人數	百分比 (%)
由教育局（處）指定師傅校長與徒弟校長的名單	16	18.6
徒弟推薦合適自己的校長名單再由教育局遴聘	48	55.8
由徒弟校長指定，師傅校長同意後配對	19	22.1
其他	3	3.5

進一步探究發現，填答者認為校長師徒制的配對以「徒弟推薦合適自己的校長名單再由教育局遴聘」之方式最為合適，原因在於徒弟校長認為能找到符合自身需求的師傅校長十分重要，故應由徒弟校長尋找適合自己的師傅校長。此與林雍智（2020）在校長同僚性中提到師傅校長配對應尊重徒弟之需求與意願的方向相符；黃居正等人（2021）探討校長師徒制，從1,452份問卷結果中發現近六成受試者認為「以徒弟推薦合適自己的校長名單，再由教育局遴聘為最好的師徒制配對方式」，上述結果與本研究所獲得的結果相符。

目前各縣市在運用師傅校長上，無論是用於現職校長（例如臺北市、高雄市等）或是校長培育班（臺北市）、校長儲訓班（臺北市、國家教育研究院）上，大多由教育行政機關首長指定，較不容易讓徒弟先行推薦自行的校長名單，再由教育局行政機關遴聘、指派（林雍智，2021；張信務等，2021；臺北市政府教育局，2019）。是故，此項研究結果可作為改進師徒制運用機制之參考。

## 二、師傅校長培訓

師傅校長培訓之持續辦理方式同意程度調查結果如表4。從表4可知，填答者對於四個辦理方式之同意程度均以非常同意之勾選次數最高。

表 4  
師傅校長培訓辦理方式同意程度調查摘要

次數／ 百分比（%）	題項 每年度再增加辦理縣市，並以此形成全國性的師傅培訓課程	對已辦過縣市之師傅校長學員，提供回流課程以增進知能	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	規劃師傅校長認證機制，取得足資證明其角色的證照
非常同意	58/67.4	49/57.0	54/62.8	53/61.6
大致同意	25/29.1	32/37.2	30/34.9	27/31.4
有些同意	3/3.5	5/5.8	2/2.3	5/5.8
不太同意	0/0	0/0	0/0	1/1.2
非常不同意	0/0	0/0	0/0	0/0

進一步探討，從表5中可知填答者無論是否擔任過師傅校長，對於選項之填答結果並無顯著差異。推估應為師傅校長培訓開始辦理未久，仍有大多數師傅校長未曾接受師傅校長之培訓，故兩類之填答者在本題項所列之四個方案之作答情形中，進行獨立樣本 $t$ 檢定，其結果並不存在顯著差異。而若從平均數及標準差之結果可以得知，此二類填答者之填答情形在本問卷李克特五點量表中多集中於非常同意之選項，代表填答者對於本題項所列出之四個師傅校長培訓課程持續辦理方案皆非常認同。而從表5中亦可發現，兩類填答者在四個選項的作答中，曾擔任過師傅校長者之平均數分別為4.75、4.57、4.68、4.64，比未曾擔任師傅校長之填答者之平均數4.59、4.48、4.57、4.48來得更高。從此結果應可得知，曾擔任師傅校長者，對於師傅校長培訓課程四個持續辦理方式更加認同。故若能增加中小學校長專業支持系統之辦理，將能培育出更多的師傅校長，對於提升中小學校長專業支持系統之辦理認同上也愈有助益。

若再進一步檢視不同身分別對師傅校長培訓課程之看法是否有差異，則其結果概可整理如表6之狀況。從表6中可以發現，不同身分別填答者在「規劃師傅校長認證機制，取得足資證明其角色的證照」的看法上達顯著差異（ $p < .05$ ），經事



表 5

是否擔任過師傅校長對於師傅校長培訓課程持續辦理方案之  $t$  檢定分析

選項	是否擔任過 師傅校長	n	M	SD	t	顯著性
每年度再增加辦理縣市，並以此形成全國性的師傅培訓課程	1. 是	28	4.75	.52	1.34	.19
	2. 否	58	4.59	.56		
對已辦過縣市之師傅校長學員，提供回流課程以增進知能	1. 是	28	4.57	.57	0.63	.53
	2. 否	58	4.48	.63		
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	1. 是	28	4.68	.55	0.89	.38
	2. 否	58	4.57	.53		
規劃師傅校長認證機制，取得足資證明其角色的證照	1. 是	28	4.64	.73	1.05	.30
	2. 否	58	4.48	.63		

表 6

三身分別對師傅校長培訓課程持續辦理方案之單因子變異數分析摘要

選項	身分別	n	M	SD	F	事後比較
每年度再增加辦理縣市，並以此形成全國性的師傅培訓課程	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.68	.57	2.27	
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.79	.42		
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.50	.61		
對已辦過縣市之師傅校長學員，提供回流課程以增進知能	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.36	.73	2.51	
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.71	.46		
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.44	.61		
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	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.50	.60	0.68	
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.68	.55		
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.61	.49		

(續下頁)

選項	身分別	n	M	SD	F	事後比較
規劃師傅校長認證機制，取得足資證明其角色的證照	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.64	.73	4.17*	2 > 3
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.75	.52		
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.31	.67		

\* $p < .05$ .

後比較發現，全校協或各縣市校長協會之理監事認為，核發師傅校長證照的必要性高於非校長協會幹部之校長。探究其原因，應是全校協之幹部具有擔任師傅校長經驗，且其本身對師傅校長之功能及角色任務亦較為瞭解，因此對師傅校長證照需求的看法才與非校長協會幹部之校長有明顯之差異。

張信務等人（2021）對中小學師傅校長培訓體系如何建構的研究中亦發現，在討論到師傅校長培訓體系中的配套措施部分，配套措施可涵蓋辦理「師傅校長成長支持系統」、「建立師傅校長輔導歷程檔案」、「建立師傅校長輔導關鍵績效指標」等項目，另在回流教育部分，則重視「案例分析與應用」和「跨縣市交流參訪」之課程。張信務等人在課程體系內涵中亦提及應透過核發師傅校長證照，建立師傅校長的定位與提高師傅校長的使命感。另外，全美小學校長協會（National Association of Elementary School Principal, NAESP）之全國師師傅校長培訓與認證計畫（National Principal Mentor Training and Certification Program）亦重視回流課程，並要求參與師傅校長培訓者能透過工作坊進行案例分析，NAESP亦有核發校長證照，並與各地教育委員會合作以普及該課程（NAESP, 2019）。相關研究可供後續改進及推動師傅校長培訓上之參考。

### 三、校長支持系統

關於校長支持系統之辦理方式，結果如表7。從表7中可知，校長支持系統的三個辦理方式——「請各縣市辦理案例分享」、「專業諮詢校長人才培訓」、「建立各縣市專業人才資料庫及聯繫網絡」，均獲得填答者之高度認同。此結果與蔡麗華等人（2020）對校長支持系統運作現況做出之探究相呼應，校長支持系統之辦理可以「協助建立專業諮詢人才資料庫」及「各縣市辦理案例分享等」等做法持續進行。

表 7  
校長支持系統辦理方式同意程度調查摘要

次數／百分比（%）	題項	請各縣市辦理 案例分享	專業諮詢校長 人才培訓	建立各縣市專業人才 資料庫及聯繫網絡
非常同意		53/61.6	56/65.1	53/61.6
大致同意		27/31.4	27/31.4	28/32.6
有些同意		6/7	3/3.5	5/5.8
不太同意		0/0	0/0	0/0
非常不同意		0/0	0/0	0/0

進一步分析校長支持系統辦理方式之填答結果，發現在三種辦理方式中勾選非常同意者占整體填答者六成以上，且非常同意及大致同意相加後之比率也都超過九成。由此可知，填答者十分認同校長支持系統的三種辦理方式。

若檢視該題項之填答者是否擔任過師傅校長，則其結果從表8中可發現在「建立各縣市專業人才資料庫及聯繫網絡」此選項上呈現顯著差異（ $p < .05$ ），且擔任過師傅校長之填答者對於該選項較為認同。其原因可能是因為縣市政府教育局（處）所勾選的師傅校長在培訓後即是專業人才資料庫的概念。因而師傅校長對於校長支持系統的辦理方式上較同意以建立各縣市專業人才資料庫及聯繫網絡作為辦理方式之一。若從平均數及標準差之結果可以得知，此二類填答者之填答情形在本問卷五點量表中多集中於非常同意之選項，其平均數介於4.79~4.45間，代表填答者對於本題項所列出之三個校長支持系統辦理方式皆十分同意。

表 8  
是否擔任過師傅校長者對校長支持系統辦理方式之  $t$  檢定分析

選項	是否擔任過 師傅校長	n	M	SD	t	顯著性
請各縣市辦理案例分享	1. 是	28	4.64	.62	0.99	.32
	2. 否	58	4.50	.63		
專業諮詢校長人才培訓	1. 是	28	4.61	.63	-0.15	.92
	2. 否	58	4.62	.52		
建立各縣市專業人才資料庫及 聯繫網絡	1. 是	28	4.79	.42	2.89	.005*
	2. 否	58	4.45	.65		

\* $p < .05$ .

若再進一步檢視不同身分別對校長支持系統的三種辦理方式是否有差異，則其結果如表9。從表9中可以發現，填答者之三種身分別在經單因子變異數分析後，在校長支持系統之辦理方式上並無顯著差異。三種身分別之填答者在校長支持系統的三種辦理方式也皆表示認同，其平均數介於4.71~4.44間。推估無論是哪一種身分別之填答者，均對於「請各縣市辦理案例分享」、「專業諮詢校長人才培訓」、「建立各縣市專業人才資料庫及聯繫網絡」等表示同意。

表 9  
 三身分別對校長支持系統辦理方式之單因子變異數分析摘要

選項	身分別	n	M	SD	F
請各縣市辦理案例分享	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.41	.80	1.17
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.68	.55	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.53	.56	
專業諮詢校長人才培訓	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.59	.67	0.67
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.71	.46	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.56	.56	
建立各縣市專業人才資料庫及聯繫網絡	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.59	.67	1.23
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.68	.48	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.44	.65	

#### 四、校長跨域治理

校長跨域治理辦理方式同意程度調查結果如表10。從表10中可知，在校長跨域治理的五個辦理方式中，除「參加線上討論群組」之非常同意比率較低外，其餘四個辦理方式均獲得過半以上之填答者表示非常同意。在校長跨域治理的辦理方式中，「參加線上討論群組」之非常同意比率雖不滿四成，但若加上勾選大致同意之次數，則兩者次數仍超過八成，表示此一辦理方式雖非填答者最為認同，但仍有其重要性。再者，自2020年起，由於COVID-19疫情之流行，社會中各行業均

受到其影響。教育領域中，我國於2021年時亦實施線上教學（吳清山、楊瑞濱，2021）。足見，在疫情影響之下，線上教學等學習方式的改變已漸漸為國民所接受，當校長無法參與實體之專業支持活動時，參加線上討論就成為其持續專業成長的一個重要途徑。

表 10

校長跨域治辦理方式同意程度調查摘要

次數／ 百分比（%）	題項	參加跨域治 理相關課程 與工作坊	參訪企業或工 廠，實際瞭解 經營管理狀況	參加線上 討論群組	邀請各界 專家協助 學校轉化	導入學校 現場實作
非常同意		55/63.9	49/56.9	34/39.5	46/53.5	58/67.5
大致同意		29/33.7	32/37.2	36/41.9	32/37.2	26/30.2
有些同意		1/1.2	4/4.7	15/17.4	8/9.3	2/2.3
不太同意		1/1.2	1/1.2	1/1.2	0/0	0/0
非常不同意		0/0	0/0	0/0	0/0	0/0

若進一步討論是否擔任過師傅校長，對於校長跨域學習方式之獨立樣本 $t$ 檢定結果，如表11。若從表11檢視該題項之填答者是否擔任過師傅校長，則可發現在「邀請各界專家協助學校轉化」此一選項，兩類填答者存在顯著差異（ $p < .05$ ）。若從該選項兩類填答者之平均數可以發現，有擔任過師傅校長之填答者相較於沒有擔任過師傅校長之填答者，更同意「邀請各界專家協助學校轉化」這一做法。推估因為其擔任過師傅校長之緣故，與各界專家學者，例如教授、學者等，有較多的接觸與交流，更能理解各界專家之協助對於學校所能產生的正向影響。而師傅校長在其餘四選項中之平均數4.64、4.61、4.29、4.68、4.75也都略高於未擔任師傅校長者之平均數，故可知師傅校長對於跨域學習的幾種方式之認同程度較未擔任師傅校長者來得稍高一些。

進一步檢視身分別，對校長跨域學習方式之單因子變異數分析結果如表12。從表12中可知，三種身分別之填答者對於該題項所列出之五個校長跨域學習的最好方式並無存在顯著差異，關於「參加線上討論群組」此一選項，三身分別之填答者之平均數一致較於其他四個跨域學習方式來得低，分別為4.00、4.29、4.25，此一結果可能代表填答者認為「線上討論」的方式在跨域學習上的限制較其他學習方式為多。

表 11

是否擔任過師傅校長者對校長跨域學習最好的方式之  $t$  檢定分析

選項	是否擔任過 師傅校長	n	M	SD	t	顯著性
參加跨域治理相關課程 與工作坊	1. 是	28	4.64	.68	0.42	.67
	2. 否	58	4.59	.53		
參訪企業或工廠，實際 瞭解經營管理狀況	1. 是	28	4.61	.74	1.07	.29
	2. 否	58	4.45	.60		
參加線上討論群組	1. 是	28	4.29	.85	0.74	.46
	2. 否	58	4.16	.72		
邀請各界專家協助學校 轉化	1. 是	28	4.68	.55	2.56	.01*
	2. 否	58	4.33	.69		
導入學校現場實作	1. 是	28	4.75	.44	1.32	.19
	2. 否	58	4.60	.56		

\* $p < .05$ .

表 12

三身分別對校長跨域學習最好的方式之單因子變異數分析摘要

選項	身分別	n	M	SD	F
參加跨域治理相關課程 與工作坊	1. 全校協或各縣市校長協會理事長 或監事主席	22	4.50	.74	1.38
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.75	.52	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.56	.50	
參訪企業或工廠，實際 瞭解經營管理狀況	1. 全校協或各縣市校長協會理事長 或監事主席	22	4.36	.85	0.87
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.61	.57	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.50	.56	
參加線上討論群組	1. 全校協或各縣市校長協會理事長 或監事主席	22	4.00	.87	1.01
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.29	.76	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.25	.69	

(續下頁)



選項	身分別	n	M	SD	F
邀請各界專家協助學校轉化	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.32	.78	1.99
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.64	.56	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.36	.64	
導入學校現場實作	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.59	.50	0.74
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.75	.44	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.61	.60	

## 五、校務經營故事敘說

為評估校務經營故事敘說之成效，本研究調查校務經營故事敘說主要達成功能之同意程度，其結果如表13。從表13中可知，四個校務經營故事敘說達成之功能，以「學習偶發事件的管理」同意程度最高，其次是「傳承辦學經驗」。本題四個達成之功能的同意程度皆以非常同意之次數為最高。

**表 13**  
校務經營故事敘說達成功能調查摘要

次數／ 百分比 (%)	題項 傳承辦學 經驗	學習偶發事件 的管理	辦學績效 的提升	瞭解辦學的 關鍵因素
非常同意	64/74.4	65/75.5	46/53.5	55/64.0
大致同意	21/24.4	20/23.3	33/38.4	29/33.7
有些同意	1/1.2	1/1.2	7/8.1	2/2.3
不太同意	0/0	0/0	0/0	0/0
非常不同意	0/0	0/0	0/0	0/0

從表13中可知，校務經營故事敘說達成之功能以「學習偶發事件的管理」、「傳承辦學經驗」兩選項之非常同意次數為最高，約占整體填答者的四分之三左右。國內對於案例之應用，張民杰（2012）指出案例閱讀者需分析這些案例事實，並置身於案例事件當中，思考出自己的解決策略及行動方案。推估故事敘說中之案例，因為其故事內容及發生經過大多經過挑選，且案例多數皆在分析校園事件的處理經過，涉及特定事件，故校務經營故事敘說能較達到上述兩種功能。

若對於填答者是否擔任過師傅校長進行分析，其結果如表14，兩類填答者對於校務經營故事敘說主要達成之功能的四個選項並無存在顯著差異。

**表 14**  
 是否擔任過師傅校長者對校務經營故事敘說主要達成功能之 *t* 檢定分析

選項	是否擔任過 師傅校長	n	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	顯著性
傳承辦學經驗	1. 是	28	4.86	.36	1.95	.06
	2. 否	58	4.67	.51		
學習偶發事件的管理	1. 是	28	4.86	.36	1.78	.08
	2. 否	58	4.69	.50		
辦學績效的提升	1. 是	28	4.54	.64	0.82	.41
	2. 否	58	4.41	.65		
瞭解辦學的關鍵因素	1. 是	28	4.75	.44	1.77	.08
	2. 否	58	4.55	.57		

由表14中兩類填答者之平均數（*M*）及標準差（*SD*）來看，更能發現曾擔任師傅校長的填答者在先前提到的「學習偶發事件的管理」、「傳承辦學經驗」兩選項之平均數最高，皆為4.86，且曾擔任師傅校長者在此一選項的標準差係本題項中所有最低，表示整體填答者之意見較為集中。推測此一結果可能與曾擔任師傅校長者之經驗有關，因其擔任師傅校長，常常需要輔導或是傳授經驗予校長，而在輔導及經驗傳授的階段往往需要以案例討論作為工具，故曾擔任師傅校長者對於「學習偶發事件的管理」、「傳承辦學經驗」兩選項之同意程度較高。且曾任師傅校長者在四選項之平均數分別為4.86、4.86、4.54、4.75，皆高於未曾擔任師傅校長者的平均數。可知師傅校長對於校務經營故事敘說能達成之四個功能的同意程度較未曾擔任師傅校長者更高。

進一步檢視三種身分別之填答結果，如表15。從表15中可知，三種身分別之填答者對於校務經營故事敘說主要達成之四個功能並無存在顯著差異。從平均數可知，在「辦學績效的提升」上，「全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席」、「非校長協會幹部之校長」之平均數較其餘達成功能要來得低，且「全校協或各縣市校長協會理監事」在該選項之平均數雖達到4.68，但仍為該身分別之填答者在本題項之四個達成功能中最低。推估會有這樣的結果，應為三種身分別之填答者皆認

為校務經營故事敘說對於校長辦學績效的提升，不如其他三個達成功能。

表 15

三身分別對校務經營故事敘說主要達成功能之單因子變異數分析摘要

選項	身分別	n	M	SD	F
傳承辦學經驗	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.77	.43	0.61
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.79	.42	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.67	.54	
學習偶發事件的管理	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.82	.40	0.89
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.79	.42	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.67	.54	
辦學績效的提升	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.32	.78	2.66
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.68	.48	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.36	.64	
瞭解辦學的關鍵因素	1. 全校協或各縣市校長協會理事長或監事主席	22	4.50	.67	2.22
	2. 全校協或各縣市校長協會理監事	28	4.79	.42	
	3. 非校長協會幹部之校長	36	4.56	.50	

## 六、各面向持續辦理之同意程度

中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫中的五大面向，在三年實施期程結束後是否持續辦理，該題問卷調查結果如表16。經調查後發現，填答者對於此實施計畫中的五個面向是否需持續辦理均表示認同，其中以「校長支持系統」的同意程度最高，該題的非常同意次數甚至達到75%以上。

對於中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫中的五大面向是否持續辦理，從表16中可知填答者均表示同意，顯見該實施計畫對於我國中小學校長在專業支持上確實給予相當大的助益，其中這五大面向更是切合校長在專業支持時的請求。薛春光（2020b）提及實施該計畫能協助校長擁有像是師鐸獎、領導卓越獎等獎項。一個校長若能獲得這些獎項，對於其邁向卓越校長時亦為一正面之肯定。

表 16  
各面向持續辦理之同意程度調查摘要

次數／ 百分比 (%)	題項 校長師徒制	師傅校長 培訓及認證	校長支持 系統	校長跨域 治理	校務經營 故事敘說
非常同意	56/65.1	54/62.8	65/75.6	55/64.0	48/55.8
大致同意	24/27.9	26/30.2	19/22.1	30/34.8	34/39.5
有些同意	4/4.7	5/5.8	2/2.3	1/1.2	4/4.7
不太同意	2/2.3	1/1.2	0/0	0/0	0/0
非常不同意	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0

## 伍、結論與建議

根據研究結果與討論，本研究提出校長專業支持系統發展與成效之結論與建議。

### 一、結論

本研究依據研究結果與討論，提出之研究結論如下：

#### （一）中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫運作獲得高度同意

校長師徒制的配對方式經調查以「徒弟推薦合適自己的校長名單再由教育局遴聘」獲最多人認同。曾經接受過校長師徒制的校長認為由徒弟推薦適合自己的校長人選，最為恰當。其次，師傅校長培訓之四個持續辦理方式，無論是「每年度再增加辦理縣市，並以此形成全國性的師傅培訓課程」、「對已辦過縣市之師傅校長學員，提供回流課程以增進知能」、「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」、「規劃師傅校長認證機制，取得足資證明其角色的證照」，皆獲得高度同意。

再者，校長支持系統之「請各縣市辦理案例分享」、「專業諮詢校長人才培訓」、「建立各縣市專業人才資料庫及聯繫網絡」等三個辦理方式，每一個辦理方式均獲得填答者高度認同。

在校長跨域治理的辦理方式中有「參加跨域治理相關課程與工作坊」、「參

訪企業或工廠，實際瞭解經營管理狀況」、「參加線上討論群組」、「邀請各界專家協助學校轉化」、「導入學校現場實作」等。除「參加線上討論群組」外，其餘四個辦理方式皆獲得過半之填答者回覆非常同意，而「參加線上討論群組」之非常同意次數雖未過半，但非常同意加上大致同意之次數仍超過八成。

校務經營故事敘說四個達成之功能，皆獲得過半填答者認為非常同意。其中以「學習偶發事件的管理」同意程度最高，其餘如「傳承辦學經驗」、「辦學績效的提升」、「瞭解辦學的關鍵因素」等達成功能也皆得到超過半數之填答者認為非常同意。

最後，中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫經三年運作，填答者對於「校長師徒制」、「師傅校長培訓及認證」、「校長專業支持系統」、「校長跨域治理」及「校務經營故事敘說」等五個校長專業支持系統之辦理方式、達成功能均感到高度同意，其中又以「校長專業支持系統」之非常同意次數為最高。

## （二）中小學校長專業支持系統在我國有持續辦理之必要

在是否持續辦理上，經本研究第六題調查可得知，各子計畫確實在調查上皆獲得高度同意，中小學校長專業支持系統在我國確實有持續辦理之必要。而且校長專業支持系統的推動，雖經三年之運作，惟受限於時間，故有許多縣市未完整接受到校長專業支持系統之助益。例如，本實施計畫中之師傅校長培育，在三年實施計畫中，雖完成七縣市之師傅校長培育，但全國仍有過半縣市尚未辦理完成。可見，若要使全國各縣市能完整參與中小學校長專業支持系統之運作則中小學校長專業支持系統應持續辦理。

## 二、建議

本研究彙整研究結果，提出「專業支持系統內涵」與「行政機關支持」兩方面之建議。

### （一）專業支持系統內涵之調整

1. 校長師徒制之配對方式可調整為「徒弟推薦適合自己的師傅再請教育局（處）遴聘」，因為師傅校長在輔導過程中，會需要取得徒弟校長之信任，在師徒的互動中方能順利進行。如若師傅校長與徒弟校長並不適合，或是為他人所媒合，



則可能產生師徒制運作時的問題。且由教育局（處）進行遴聘，能由地方教育行政主管機關替徒弟校長過濾該位校長是否適合擔任師傅。

2. 校長支持系統持續辦理之同意程度最高，建議可積極執行專業人才培訓及建置專業諮詢人才資料庫。有鑑於校長在校務經營時，常會遇到各方面較為專業的問題，例如工程、資訊等，此時若有可供校長進行專業諮詢的人才資料庫，使校長治校時能有適當且資訊公開的諮詢對象，對解決校務經營的專業問題有很大的幫助。

3. 中小學校長專業支持系統之實施主軸應由「建構」轉變為「實踐」，該實施計畫經三年運作，已於2021年暫時告一段落，此一實施計畫主要對於中小學校長專業支持系統進行建構及發展，許多系統中的內容經研究規劃後，未能在短時間內於全國完成實踐。例如，師傅校長培育在計畫第二、三年才開始至各縣市辦理師傅校長培育。而校務經營故事敘說，則藉由三年的累積，漸漸增加案例篇數。因此，若要將中小學校長專業支持系統完整落實至全國，則校長專業支持系統應由「建構」轉變為「實踐」，方能使中小學校長專業支持系統協助校長邁向卓越。

## （二）行政機關政策改進上之支持

### 1. 地方主管機關宜配合推動校長專業支持系統，優化學校教育

我國中小學校長係受各直轄市、縣市的教育局（處）所管轄，其遴選與任用亦受到各縣市教育局（處）之影響，足見，地方政府在校長生涯中扮演重要角色。同理，若欲於該縣市對於中小學校長進行專業支持之作為，也需獲得地方縣市政府之同意。例如，地方積極配合中小學校長專業支持系統於該縣市運作，則該縣市之中小學校長就有機會獲得較多的專業支持，對校長辦學及地方學校教育的發展有正向的幫助。

### 2. 校長專業支持系統有賴中央政策持續支持

中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫係由教育部委託全校協執行，經費上仍需仰賴教育部之支持，且實施過程中也需教育部給予行政方面之協助，如函文、轉文至各縣市等行政手續。故若能獲得中央教育行政主管機關之持續支持，則在實施上會更加順利，計畫整體規模將更有效地覆蓋至各教育階段與各縣市，對我國全體中小學校長來講，即能有一個完善且清晰的校長專業支持系統，此不論對於校長本身，乃至於全國教育之發展皆有所助益。



## 致謝

感謝《教育政策與管理》期刊編輯與編輯委員會的詳細審閱，並提供具體的修正意見，使本文能順利付梓，特此致謝。

## 參考文獻

- 吳金盛（2021，11月20日）。臺北校長學的規劃與實踐（專題演講）。2021 東亞地區校長學學術研討會——教育領導：邁向 2030，臺北市。
- 【Wu, J.-S. (2021, December 20). *The planning and practice of Taipei principalship* [Keynote speech]. 12th International Conference on East-Asian Principalship: Educational leadership 2030, Taipei, Taiwan. 】
- 吳清山、楊瑞濱（2021）。新冠疫情挑戰下的未來教育創新。載於蔡進雄（主編），邁向未來教育創新（頁 3-20）。元照。
- 【Wu, C.-S., & Yang, Z.-B. (2021). Future education innovation under the challenge of the Co-vide 19 pandemic. In J.-H. Tsai (Ed.), *Educational innovations to the future* (pp. 3-20). Angle. 】
- 吳嘉榮（2021，11月10日）。中小學校長協會抵馬與縣內校長座談瞭解地方教育發展。馬祖日報。[https://www.matsu-news.gov.tw/2010web/news\\_detail\\_101.php?CMD=open&UID=237605](https://www.matsu-news.gov.tw/2010web/news_detail_101.php?CMD=open&UID=237605)
- 【Wu, C.-R. (2021, November 10). The Association of Secondary and Elementary school principal arrived in Matsu to have a discussion with the principals in the county to understand the development of local education. *Matsu News*. [https://www.matsu-news.gov.tw/2010web/news\\_detail\\_101.php?CMD=open&UID=237605](https://www.matsu-news.gov.tw/2010web/news_detail_101.php?CMD=open&UID=237605) 】
- 林信志、許凱威（2020）。中小學校長生態暨專業發展調查之研究。教育研究月刊，317，56-74。<https://doi.org/10.3966/168063602020090317004>
- 【Lin, H.-C., & Hsu, K.-W. (2020). A study of the ecology and professional development for primary and secondary school principals in Taiwan. *Journal of Education Research*, 317, 56-74. <https://doi.org/10.3966/168063602020090317004> 】
- 林雍智（2019）。日本中小學教師及校長的專業發展制度、改革動向與啟示。<https://www.koryu.or.jp/Portals/0/nittaichiteki/fellow/2018linyongzhi.pdf>
- 【Lin, Y.-C. (2020). *The system and innovation of professional development system for teacher and principal in Japan*. <https://www.koryu.or.jp/Portals/0/nittaichiteki/fellow/2018linyongzhi.pdf> 】
- 林雍智（2020）。校長同僚性：支持校長學校經營與專業發展的力量。載於林雍智（主

編），教育的理念與實踐（頁 33-47）。元照。

【Lin, Y.-C. (2020). Principal collegiality: Powers of supporting school management and professional development for principals. In Y.-C. Lin (Ed.), *Educational ideals and practices* (pp. 33-47). Angle.】

林雍智（2021）。校長實踐智慧的傳遞、繼承與專業成長。載於蔡進雄（主編），邁向未來教育創新（頁 143-159）。元照。

【Lin, Y.-C. (2021). The delivery, inheritance and professional growth of principals' practical intelligences. In J.-H. Tsai (Ed.), *Educational innovations to the future* (pp. 143-159). Angle.】

孫敏芝、吳宗立、林官蓓（2012）。中小學校長培訓與評鑑制度之跨國研究：以臺灣、新加坡、韓國為例。國立屏東教育大學。

【Sun, M.-T., Wu, Z.-L., & Lin, G.-B. (2012). *A cross-national study of preparation and evaluation of principals in elementary and middle schools: Cases in Taiwan, Singapore, and South Korea*. National Pingtung University of Education.】

張民杰（2012）。台灣教育學術領域應用案例教學法的回顧與展望。教育與多元文化研究，7，1-36。

【Chang, M.-J. (2012). Retrospective and prospects on the application of the case method for the educational field in Taiwan. *Journal of Educational and Multicultural Research*, 7, 1-36.】

張信務、薛春光、方慶林、林雍智、劉文章、林逸松、張乃文、游子賢（2021，11月20日）。中小學師傅校長培訓體系之研究（論文發表）。2021 東亞地區校長學術研討會——教育領導：邁向 2030，臺北市。

【Chang, H.-W., Hsueh, C.-G., Fang, C.-L., Lin, Y.-C., Liu, W.-C., Lin, Y.-S., Chang, N.-W., & You, Z.-H. (2021). *A study of elementary and secondary mentor principals' training system* [Paper presentation]. 12th International Conference on East-Asian Principalship: Educational Leadership 2030, Taipei, Taiwan.】

張素真、李俊湖（2014）。教師專業發展評鑑方案成效評估之研究。教育資料與研究，114，95-124。

【Chang, S.-J., & Lee, J.-F. (2014). An assessment of the effect of teacher evaluation for professional development. *Educational Resources and Research*, 114, 95-124.】

黃文瑞、黃琇屏（2020）。國小教師對教師專業發展支持系統看法之探究。華醫學報，

52, 51-68。

【Huang, W.-J., & Huang, H.-P. (2020). A study of the views of teacher on professional development support system for primary school teachers. *Bulletin of Chung Hwa University of Medical Technology*, 52, 51-68.】

黃居正、吳昌期、蔡明貴（2021）。中小學校長師徒制實施現況之研究。《學校行政雙月刊》，133，40-80。https://doi.org/10.6423/HHHC.202105\_(133).0003

【Huang, J.-Z., Wu, C.-Q., & Tsai, M.-G. (2021). A study on the implementation of mentorship in the elementary and secondary school. *Bimonthly Journal of School Administration*, 133, 40-80. https://doi.org/10.6423/HHHC.202105\_(133).0003】

黃源協（2013）。《社會工作管理（第三版）》。雙葉書廊。

【Huang, Y.-X. (2013). *Social work management* (3rd ed.). Yeh-Yeh Book Gallery.】

臺北市政府教育局（2018）。臺北校長學：學校卓越領導人才發展方案。http://www.slhs.tp.edu.tw/training/data/20181181145187.pdf

【Department of Education, Taipei City Government. (2018). *Taipei principalship: A project of developing excellent school leaders*. http://www.slhs.tp.edu.tw/training/data/2018 1181145187.pdf】

臺北市政府教育局（2019）。臺北市高級中等以下學校師傅校長培訓方案試辦計畫。作者。

【Department of Education, Taipei City Government. (2019). *A trial project on training mentors of elementary and secondary school principals*. Author.】

蔡麗華、柯明忠、張維志（2020，11月27-28日）。校長支持系統現況運作（圓桌論壇）。2020東亞地區校長學學術研討會——領導素養的過去與未來，臺北市。

【Tsai, R.-H., Ko, M.-C., & Chang, W.-C. (2020, November 27-28). *The current condition of principal support system* [Round table forum]. 11th International Conference on East-Asian Principalship: The Past and Future of Leadership Competency, Taipei, Taiwan.】

薛春光（2020a）。中小學校長專業支持系統建構與發展。《師友雙月刊》，621，17-24。

【Hsueh, C.-G. (2020a). The construction and development of professional supporting system for secondary and elementary principals. *The Education Bimonthly*, 621, 17-24.】

薛春光（2020b，11月27-28日）。中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫簡介

（圓桌論壇）。2020 東亞地區校長學學術研討會——領導素養的過去與未來，臺北市。

【Hsueh, C.-G. (2020b). *An introduction of the construction and development of professional supporting system for secondary and elementary principals* [Round table forum]. 11th International Conference on East-Asian Principalship: The Past and Future of Leadership Competency, Taipei, Taiwan.】

謝傳崇（2012）。從正向領導觀點看國際的卓越校長。師友月刊，538，25-29。

【Hsieh, C.-C. (2012). To see the excellent international principals from a positive leadership perspective. *The Education Bimonthly*, 538, 25-29.】

謝傳崇、王潔真（2020）。國際卓越校長計畫（ISSPP）領導模式之研究：澳大利亞、新加坡、印尼及塞浦路斯為個案。教育研究與發展期刊，16（1），35-64。  
[https://doi.org/10.6925/SCJ.202003\\_16\(1\).0002](https://doi.org/10.6925/SCJ.202003_16(1).0002)

【Hsieh, C.-C., & Wang, C.-C. (2020). The international successful school principalship project (ISSPP): The cases of Australia, Singapore, Indonesia and Cyprus. *Journal of Educational Research and Development*, 16(1), 35-64. [https://doi.org/10.6925/SCJ.202003\\_16\(1\).0002](https://doi.org/10.6925/SCJ.202003_16(1).0002)】

謝傳崇、林雍智、曾文鑑（2021）。日本小學卓越校長領導行為之研究。教育政策論壇，24（1），1-39。  
<https://doi.org/10.3966/156082982021022401001>

【Hsieh, C.-C., Lin, Y.-C., & Tseng, W.-J. (2021). A study of excellent primary school principals' leading behaviors in Japan. *Educational Policy Forum*, 24(1), 1-39. <https://doi.org/10.3966/156082982021022401001>】

平澤紀子（2022，3月19日）。日本における特別支援学校管理職の資質能力（主題演講）。日本臺灣特殊教育學校校長培育國際研討會，線上會議。

【Hirasawa, N. (2022, March 19). *The competency of special support school leaders in Japan* [Keynote speech]. International Seminar of Special Education School Principal Education in Japan and Taiwan, Online Conference.】

佐藤晴雄（2016）。コミュニティ・スクール：地域とともにある学校づくりの実現のために。エイデル研究所。

【Sato, H. (2016). *Community school: To realize a school designing that is in harmony with the community*. Eidell Institute.】

浜田博文（2012）。学校を変える新しい力。小学館。

- 【Hamada, H. (2012). *The new power for changing school*. Shogakukan.】
- Day, C., & Leithwood, K. (2009). 變革時代卓越的校長領導：國際觀點（謝傳崇，譯）。心理。（原著出版於2007）
- [Day, C., & Leithwood, K. (2009). *Successful principal leadership in times of change: An international perspective* (C.-C. Hsieh, Trans.). Psychological. (Original work published 2007)]
- Council of Chief State School Officers. (2016). *Building principal support systems: Partnerships and policy strategies for state education agencies*. Author.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Demonte, J., & Pennington, K. (2014, July 1). *Professional support for principals is essential for strong teacher-evaluation systems*. <https://www.americanprogress.org/article/professional-support-for-principals-is-essential-for-strong-teacher-evaluation-systems/>
- Japanese Association for the Study of Educational Administration. (2009). *Professional standards for principal: Desired principal image and competences 2009 edition*. <http://jasea.jp/wp-content/uploads/2016/12/e-teigen2012.6.pdf>
- Kettner, P. M., Moroney, R. M., & Martin, L. L. (2013). *Designing and managing programs: An effectiveness-based approach* (4th ed.). Sage.
- Mills, E. G., & Gay, L. R. (2018). *Educational research: Competencies for analysis and application* (12th ed.). Pearson.
- Moos, L., Johansson, O., & Day, C. (Eds.). (2011). *How school principals sustain success over time: International perspectives* (Vol. 14). Springer.
- National Association of Elementary School Principals. (2019). *Professional standards for principal mentors*. <http://www.ciclt.net/ul/gael/leadershipimmersioninstitute.pdf>
- Neuman, W. L. (2011). *Basic of social research: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E., & Lipsey, M. W. (2007). *Evaluation: A systematic approach* (8th ed.). Sage.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J. (1992). *Strategic management: Concepts and cases*. Richard D. Irwin.



University of Nottingham. (2015). *International successful school principals project (ISSPP): Multi-perspective research on school principals*. [https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/isspp-brochure-27\\_jul\\_final\\_amended.pdf](https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/isspp-brochure-27_jul_final_amended.pdf)

## 附錄

### 中小學校長專業支持系統建構與發展調查問卷——題目總表 問卷內容

<p>一、在校長專業支持系統中，您認為校長師徒制的配對，最好的辦理方式是？（單選）</p> <p><input type="radio"/> 1. 由教育局（處）指定師傅校長與徒弟校長的名單</p> <p><input type="radio"/> 2. 徒弟推薦合適自己'的校長名單再由教育局遴聘</p> <p><input type="radio"/> 3. 由徒弟校長指定，師傅校長同意後配對</p> <p>其他：_____</p>
<p>二、師傅校長培訓中，目前協會已完成三縣市的師傅校長培訓，預計本年度再繼續推廣。您認為要培育優秀、適合的師傅校長，應該持續辦理下列哪些方案？</p> <p>1. 每年度再增加辦理縣市，並以此形成全國性的師傅培訓課程</p> <p><input type="radio"/> 非常同意 <input type="radio"/> 大致同意 <input type="radio"/> 有些同意 <input type="radio"/> 不太同意 <input type="radio"/> 非常不同意</p> <p>2. 對已辦過縣市之師傅校長學員，提供回流課程以增進知能</p> <p><input type="radio"/> 非常同意 <input type="radio"/> 大致同意 <input type="radio"/> 有些同意 <input type="radio"/> 不太同意 <input type="radio"/> 非常不同意</p> <p>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</p> <p><input type="radio"/> 非常同意 <input type="radio"/> 大致同意 <input type="radio"/> 有些同意 <input type="radio"/> 不太同意 <input type="radio"/> 非常不同意</p> <p>4. 規劃師傅校長認證機制，取得足資證明其角色的證照</p> <p><input type="radio"/> 非常同意 <input type="radio"/> 大致同意 <input type="radio"/> 有些同意 <input type="radio"/> 不太同意 <input type="radio"/> 非常不同意</p>
<p>三、校長專業支持系統的子計畫四，希望協助各縣市建立「校長支持系統」（支持系統主要由行政支持與專業諮詢兩個向度構成），能夠及時協助校長處理危機，及專業成長。未來如果繼續推動此項子計畫，您認為該計畫辦理方式的可行程度？</p> <p>1. 請各縣市辦理案例分享</p> <p><input type="radio"/> 非常同意 <input type="radio"/> 大致同意 <input type="radio"/> 有些同意 <input type="radio"/> 不太同意 <input type="radio"/> 非常不同意</p> <p>2. 專業諮詢校長人才培訓</p> <p><input type="radio"/> 非常同意 <input type="radio"/> 大致同意 <input type="radio"/> 有些同意 <input type="radio"/> 不太同意 <input type="radio"/> 非常不同意</p> <p>3. 建立各縣市專業人才資料庫及聯繫網絡</p> <p><input type="radio"/> 非常同意 <input type="radio"/> 大致同意 <input type="radio"/> 有些同意 <input type="radio"/> 不太同意 <input type="radio"/> 非常不同意</p>
<p>四、目前學校治理強調跨域的視野與知能，您覺得校長跨域學習最好的方式是？</p> <p>1. 參加跨域治理相關課程與工作坊</p> <p><input type="radio"/> 非常同意 <input type="radio"/> 大致同意 <input type="radio"/> 有些同意 <input type="radio"/> 不太同意 <input type="radio"/> 非常不同意</p> <p>2. 參訪企業或工廠，實際了解經營管理狀況</p> <p><input type="radio"/> 非常同意 <input type="radio"/> 大致同意 <input type="radio"/> 有些同意 <input type="radio"/> 不太同意 <input type="radio"/> 非常不同意</p>

3. 參加線上討論群組

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

4. 邀請各界專家協助學校轉化

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

5. 導入學校現場實作

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

五、故事敘說作為校務經營的基礎，您認為主要達成的功能有哪些？

1. 傳承辦學經驗

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

2. 學習偶發事件的管理

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

3. 辦學績效的提升

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

4. 瞭解辦學的關鍵因素

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

六、您認為全校協專業支持系統方案中，除了已經完成的子計畫二：初任校長輔導工具設計發展實施計畫外，哪一個子計畫應該持續性辦理？（註：原子計畫二：初任校長輔導工具設計發展已於本年度完成，另成立「校長課啟領導培訓認證計畫」專案，提供校長因應 12 年國教課綱之課啟領導力的系統培訓課程與認證機制。）

1. 子計畫一：校長師徒制

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

2. 子計畫三：師傅校長培訓及認證

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

3. 子計畫四：校長支持系統

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

4. 子計畫五：校長跨域治理

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

5. 子計畫六：校務經營故事敘說（案例彙編）

☐非常同意 ☐大致同意 ☐有些同意 ☐不太同意 ☐非常不同意

問卷結束～謝謝您的協助

