



中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫成效之調查研究

張信務^{*}、張榮輝^{**}、翁慶才^{***}、吳錦章^{****}、薛春光^{*****}、
柯明忠^{*****}、李惠銘^{*****}、林雍智^{*****}、游子賢^{*****}

摘要

中小學校長需要專業支持系統，以提升學校經營、領導方面之正向影響，並協助校長專業發展，隨時更新職務所需之素養。目前我國執行中的校長專業支持系統有數種，本研究以中華民國中小學校長協會所執行的「中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫」為研究標的，使用問卷調查法，以全國各縣市之中小學校長為對象進行調查，了解其對該專業支持系統的看法。共計回收1,611份問卷。本研究獲得之結論為：一、填答者對於「中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫」之整體參與程度高；二、「中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫」各子計畫皆有良好成效；三、「中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫」可再依填

-
- * 張信務，中華民國中小學校長協會榮譽理事長
** 張榮輝，中華民國中小學校長協會榮譽理事長
*** 翁慶才，中華民國中小學校長協會榮譽理事長
**** 吳錦章，中華民國中小學校長協會榮譽理事長
***** 薛春光，中華民國中小學校長協會榮譽理事長
***** 柯明忠，中華民國中小學校長協會專案副執行長
***** 李惠銘，中華民國中小學校長協會專案副執行長
***** 林雍智，亞洲大學幼兒教育學系助理教授
***** 游子賢，財團法人高等教育評鑑中心基金會專員（通訊作者）

E-mail: andy86022019970220@gmail.com

投稿日期：2025年7月1日；採用日期：2026年1月6日

答者提供之意見調整。最後，本研究提出二項建議，供後續精進中小學校長專業支持系統、以提升校長專業知能並強化學校經營成效之參考。

關鍵詞：成效評估、師徒制、師傅校長培育、校長專業支持系統

A Survey Study on the Effectiveness of the “Practice and Development Project of the Professional Support System” for Primary and Secondary School Principals

Hsin-Wu Chang^{*}, Rong-Huei Chang^{**}, Ching-Tsai Wong^{***},
Chin-Chang Wu^{****}, Chuen-Guang Hsueh^{*****}, Ming-Chung Ko^{*****},
Hwei-Ming Li^{*****}, Yung-Chih Lin^{*****}, Tzu-Hsien Yu^{*****}

Abstract

Primary and secondary school principals need a professional support system to enhance the positive impact of school management and leadership, assist in the professional development of principals, and keep them updated with the qualities required for the position. At present, there are several types of principal professional support systems currently in operation in Taiwan. This study focuses on the “Implementation and development Project

* Emeritus President, Principals Association of R.O.C.
** Emeritus President, Principals Association of R.O.C.
*** Emeritus President, Principals Association of R.O.C.
**** Emeritus President, Principals Association of R.O.C.
***** Emeritus President, Principals Association of R.O.C.
***** Project Vice Chief Executive Officer, Principals Association of R.O.C.
***** Project Vice Chief Executive Officer, Principals Association of R.O.C.
***** Assistant Professor, Department of Early Childhood Education, Asia University
***** Coordinator, Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan,
Corresponding Author
E-mail: andy86022019970220@gmail.com
Manuscript received: Jul. 1, 2025; Accepted: Jan. 6, 2026

of the Professional Support System for Primary and Secondary School Principals [PPSS],” carried out by the Secondary and Elementary School Principal Association, ROC (SESPA) as research target. Using a questionnaire survey, the study collected responds from principals nationwide to understand their views on this PPSS. A total 1,611 questionnaires were retrieved. The conclusions of this study are: 1. Respondents had a high overall level of participation in the “Implementation and Development Project for the PPSS”; 2. The sub-plans of the “Implementation and Development Project for the PPSS” all had good results; 3. The “Implementation and Development Project for the Professional Support System for Elementary and Junior High School Principals” can be further adjusted based on the feedback provided by the respondents. Finally, this study proposed two suggestions for subsequent improvement of the PPSS as reference for enhancing principals’ professional competencies and strengthening the effectiveness of school management.

Keywords: outcome evaluation, mentorship, mentor principal education, principal professional supporting system

壹、前言

我國的中小學校為國民教育實施的主要場域，中小學校長在學校教育與學校發展的過程中扮演著重要角色。一位專業的校長可為學校的經營帶來正向的影響，而要維持校長職涯專業發展，需要能提供校長專業增能，讓校長在經營學校時能時刻擁有足夠支持和協助的「校長專業支持系統」（Principal Professional Support System, PPSS）。校長專業支持系統之功能，能提供校長的專業標準與職涯專業發展方向，讓校長的專業與時俱進（Rodriguez et al., 2021），亦能增進校長同僚性（principal collegiality），讓其在決策前後能擁有足夠的專業資本，符合社會變遷下各界對校長角色的期許。

校長專業支持系統亦提供校長專業發展機制與領導能力標準，並依校長的需求進行個性化設置（Bottoms & Fry, 2009; Kearney, 2015; Kenayathulla et al., 2024）。換句話說，高品質的校長專業支持系統會增進校長的知識並影響他們的實踐（Guskey & Sparks, 1996），國際上亦不缺乏校長專業支持系統的實際案例，如美國各州與鄰近的東亞國家，像是日本、南韓及新加坡等國都相當重視自身的校長專業支持系統，並進行具體的規劃，其內容包含研習課程、進修活動及時數規劃、國外參訪等。上述國家的校長專業支持系統，有的是透過教育行政機關或政府學術單位直接對校長提供，有的則是透過校長專業組織執行（林雍智，2019；孫敏芝等，2012；Kenayathulla et al., 2024; Riley & Meredith, 2017; Sutcher et al., 2017）。而國內數個校長專業支持的專案及計畫多由大學校院及校長專業團體執行，國內校長專業支持的方式則有專業課程、實地參訪、線上課程影片及平臺等（張信務等，2022）。

本研究所探討之標的為教育部於2021年起委託社團法人中華民國中小學校長協會（以下簡稱全校協）所辦理的「中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫」（以下簡稱該計畫）。該計畫於2024年執行完畢，是一個為期三年的全國性計畫。該計畫前身為中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫，一樣歷經三年實施，於2021年時執行完畢。該計畫經三年的實施，其子計畫之增能活動及課程的辦理已遍及全國各縣市，但究竟其成效或執行品質如何，校長接受的專業支持系統能否協助校長專業發展，如Rodriguez等人（2021）提到的「專業支持系統應符合專業標準，並提供校長有可遵循的專業發展的框架」，值得更進一步的探究。放眼教育領域，目前我國在高等教育範疇已有明確的品質保證機制，並由國內數個品質保證的

機構進行品保相關作業，這些品質檢核的過程對於高等教育的品質能帶來正向的影響（許嘉寶，2024）。由此觀點，對現今我國中小學校長專業支持方案來說，為確保其計畫執行成效與品質，讓其能真正對校長產生專業支持之力量，計畫也應於執行過程後進行完善的成效評估與品質檢核作業，以使校長專業支持系統能契合校長專業標準和專業發展上的框架。承上，本研究之主要目的有以下三點：

- 一、了解中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫之成效。
- 二、探究中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫後續相關辦理情形。
- 三、依據研究結果，對於中央及地方教育主管機關在提供校長專業支持上提出建議。

貳、文獻探討

一、校長專業支持系統之定義

校長及教師等教育人員在進入教育現場後，即使對於自身專業成長仍有其需求，然現行未有相關的辦法，規定其一定須參與符合自身角色的專業支持系統。Lunenburg與Ornstein（2011）提到一位有理想的學校管理者將持續被大眾所檢視，他們的人際關係將很大程度侷限在與自己相同職業的人當中，因為其他人可能無法真正理解學校管理者的工作及所要關心的問題。綜上所述，無論是校長或是教師的專業支持系統確有建構與實際運作的必要。

在探討校長專業支持系統之意涵時，可先從與校長專業支持系統相近的教師專業支持系統進行探討，且教師專業支持系統在我國相較於校長專業支持系統更早出現。教師專業支持系統指的是：「對教師一系列的作為，其中包含許多向度，像是工具性支持、情緒性支持、訊息支持及自尊支持等」。McKenna與Walpole（2008）認為，教師專業支持系統是一個增強教師知識技能和態度以引導學生學習成就的機制。若是以教師的角度來看教師支持系統，則可區分為客觀事實的「實際支持」與主觀的「感知支持」兩種。

校長負責整個學校的組織管理和教學領導工作，更需要一套專業的技能，才能有效地領導學校。然而，校長和教師相比，仍然缺乏所需的系統性支持和個人發展（Rodriguez et al., 2021）。Bottoms與Fry（2009）、Hoffman（2004）以及Kenayathulla等人（2024）皆認為，校長需要和教師一樣獲得專業發展的機會，因

此，提供給校長的專業支持系統需要依據校長的具體需求進行個性化設置，並和專業領導力標準／專業標準、以及專業發展的理念相符。

二、校長專業支持系統之意涵與理論依據

校長專業支持系統在建構上需要成為一個完整、具有體系性的結構，方能達成其實施之宗旨，帶給校長有感而實用的專業發展。相較於教師專業支持系統過去曾被用於作為支持教師參與教師評鑑、提升教師某特定領域之素養，校長專業支持系統同時帶有支持校長發展校務、發展自身專業素養、提升領導能力、解決經營管理危機之多重目的。

是故，校長專業支持之意涵，應具備下列四大性質和需求（Interstate School Leaders Licensure Consortium, 2008; Kenayathulla et al., 2024; Scott & Webber, 2008）：

（一）系統性和持續性

校長專業支持系統需要提供其系統的支持，也要有持續性而非隨意的、一次性的在職學習。「支持」必須是持續發展的流程且能貫穿校長整個職涯。

（二）與校長專業標準／素養的目標一致

有效的專業支持必須要和校長的專業標準／專業領導標準的目標一致，使系統可以充分評估和衡量校長的專業發展和能力，以有效提供支持的關鍵。

（三）有目的性和意圖性

提供給校長的專業支持系統必須要有目的性的方法和企圖，以確保校長能獲得有效且嚴謹的支持。

（四）要涵蓋校長專業發展的各個階段

校長專業支持系統要能涵蓋校長的各階段成長，如自候用校長起，到師傅校長，每階段的需求都不相同，一套有效的專業支持系統要能連續性的支持不同階段，如「候用、初任、在職發展、學校經營評估和支持」等活動。此需求亦符合美國「全球校長人才培育計畫」（principal pipeline initiative）相互對照（Gates et

al., 2019)。

其次，校長專業支持系統的理論框架，依其本身的目的和意涵，可連結至「領導力發展」、「人力資本」、「專業資本」(professional capital)等理論與成人教育學(Andragogy)相關的理論，如「邊緣理論」(margin theory)、觀點轉換論(theory of perspective transformation)與社會學習理論(social learning theory)等。這些相關理論在校長專業支持系統上各自扮演了角色與功能，但亦展現出校長專業需求的複雜性(方慶林, 2024)。

以領導力發展理論和專業資本論來看，兩個理論展現了不同端點的需求，領導力發展理論強調個體在不同階段以不同速度學習特定的技能(Day et al., 2014)，而專業資本則是強調資本會對個人和組織帶來的益處(Hargreaves & Fullan, 2012)。此也代表校長專業支持系統在發展上兼顧各項意涵，再透過適當的課程、活動規劃達成相關理論所求目標的必要性。

有關我國校長專業支持系統的發展，張信務等人(2022)指出，目前我國正朝體系化的方向發展，其內容包含身為校長所需之專業知識、資訊、技能及能力等外在客觀條件，同時也應包括校長在心理、人際網絡及自尊等主觀因素的支持。從此內涵來看，體系之各方向大致能獲得前述之各種理論基礎支持。

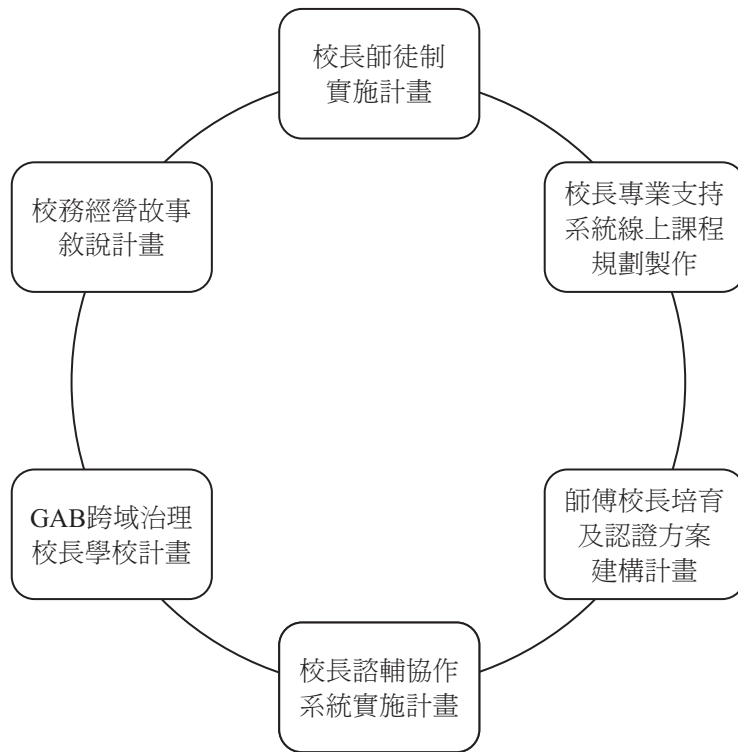
在國外，校長專業支持系統的執行，則已積累許多做法與研究成果。根據研究指出(Demonte & Pennington, 2014)，95%的美國校長認為，他們缺乏如教師專業支持系統般的校長支持系統，該研究透過探討美國紐約州(New York)等數州獲得美國聯邦撥款補助進行的校長支持系統，由當中的共通事項發現校長專業支持系統大致包含「校長社群」、「校際交流」、「對教育議題進行個人或協作」、「師徒制及同僚關係」、「工作坊」與「大學課程」等內涵；另外，Kenayathulla等人(2024)研究馬來西亞的校長專業支持系統時，也認為校長專業支持系統除培養校長專業素養外，還要關注與各種利害關係者的談判，以確保學校計畫的成功和對學校改進的努力。上述國外做法，可提供國內發展校長專業支持系統之參考。

綜合上述對於校長支持系統的描述，依其本身意涵同時參照教師專業支持系統的意涵，可將其理解成為我國中小學校長所設計規劃之一系列支持性作為，本研究所探討之校長專業支持系統則可視為以實際支持為主，以感知支持為輔的一個專業支持系統(林海清, 2020；張信務等, 2022)。

三、中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫之內涵

本研究對象由教育部委託全校協執行，其宗旨乃在為我國中小學校長在經營與危機處理上所需要的專業支持帶來穩定的助力。該計畫項下又可分為六個子計畫，分別為「校長師徒制實施計畫」、「校長專業支持系統線上課程規劃製作」、「師傅校長培育及認證方案建構計畫」、「校長諮輔協作系統實施計畫」、「GAB跨域治理校長學校計畫」、「校務經營故事敘說計畫」。每一子計畫依據不同理論以多元的增能方式或課程提供校長專業支持。該計畫詳細內涵如圖1所示。

圖 1
全校協中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫



註：本研究繪製。

（一）校長師徒制

師徒制的意涵為組織中資深者和資淺者互動的過程，藉由傳遞內隱知識與外隱知識，以提升組織整體的效能（黃居正等，2021）。若將此概念運用於校長學領域，則是為初任校長配對一位或一位以上的師傅校長，並由資深校長對於初任校長進行輔導與陪伴，藉由資深校長豐富的經驗傳承，使初任第一年的校長能夠更快速的讓校務經營步入正軌。

（二）線上學習

現今已進入資訊科技時代，教育領域也應與時俱進，善用資訊科技作為專業支持的工具及媒介。吳清山與林天祐（2003）提及，電腦、網路等現代傳播設備可作為一種遠距的教學方式，此種教學方式可較不受空間的限制。該計畫之子計畫二的內容主要就是規劃及錄製校長專業支持相關的影片，並提供校長於公務之餘線上觀看增能，增加校長專業發展的便利性。上述課程影片內容不僅可讓校長了解科技應用於教育的趨勢為何，亦有助於將其轉化於自身學校的科技教育中。除科技知識外，內容亦包含與教育時事相關的主題，使校長能進一步藉由影片增能（蔡明貴，2023）。

（三）師傅校長培育

在師徒制的規劃中，師傅是陪伴與輔導的重要角色。在校長師徒制中，若要擔任師傅校長，僅以年資較長作為依據恐不足夠，尚需經過系統性培育。在師傅校長培育中，有許多相關理論作為依據，如終身學習理論、社會學習理論、人力資源理論等（方慶林，2024）。經由綜合各式相關理論的內涵，方能建構出完整且適切的師傅校長培育體系，使師傅校長在經過培育後，能輔導初任校長，使其在學校經營管理上更快進入正軌。

（四）關懷諮輔與危機協助

校長因為身為學校領導者的特殊職務性質，平日在校內並無可與之討論或提供專業協助的對象，是故，對於校長進行關懷以及提供諮詢管道有其需求。首先可參照輔導理論，經由系統性的方法與架構使校長能解決學校的問題或危機。再者，可

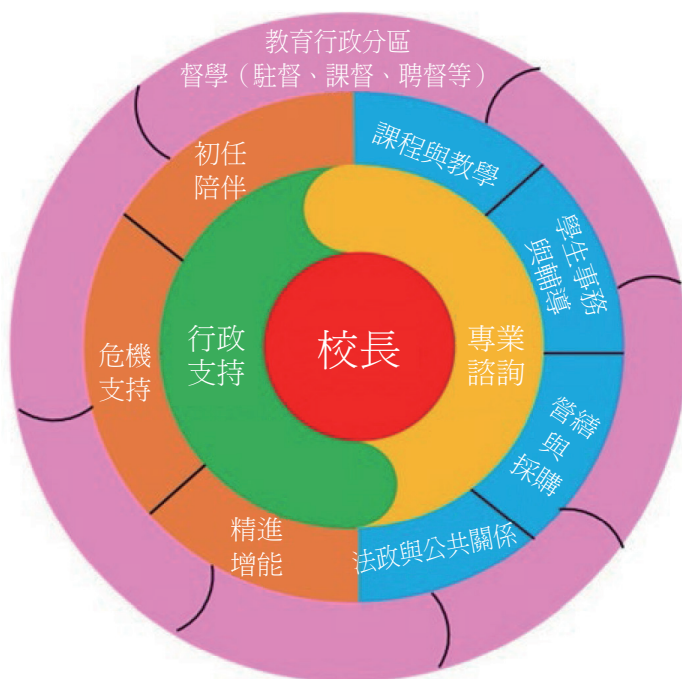
綜整「社會情緒學習」中的數個概念，如社會覺察、社會學習、人際關係技巧等來構築校長關懷諮詢的機制，透過此關懷機制除可提供校長專業諮詢途徑及支持，亦有助對於校長的危機協助。

校園危機是指個人或學校在短時間內突然遭遇到情境的轉變，進而帶來不可預測的影響。危機同時也伴隨著以下幾種特質，如緊迫性、威脅性、階段性等。其中，危機的階段性又可分為潛伏、爆發、解決等不同的時期（吳宗立，2005）。因此，若要使校長在校園危機事件中處理得宜，勢必要在危機管理的不同階段，提供校長對應的支持作為，如爆發前的專業增能、平日乃至爆發當下的諮詢管道、危機爆發後的支持、與事件結束後的檢討精進等。該計畫即據此初步建構出校長諮輔協作系統及其概念圖，在其概念圖中可分為由上而下的「行政支持」、由下而上的「專業諮詢」。在行政支持中又包含「初任陪伴」、「危機支持」、「精進增能」。在專業諮詢中則包含「課程與教學」、「學生事務與輔導」、「營繕與採購」、「法政與公共關係」，如圖2所示。該子計畫也與各縣市校長協會及教育局（處）代表進行訪談，了解各縣市校長諮輔協作系統的實施情形，同時也將建構出之校長諮輔協作系統概念圖與各縣市進行分享（曾長麗，2023；薛春光、游子賢，2025）。

（五）跨域學習

在正式成為一位中小學校長前，準校長們經常要從擔任學校各處室組長等行政職務開始，但隨著職位調換及晉升，職務也愈來愈複雜繁重，若僅受過教育行政學等知識的教育行政人員要因應變動頻繁的後現代社會顯然較為吃力。況且近期社會環境更已進入充滿易變性、不確定性、複雜性、模糊性的VUCA時代，教育環境也充滿各式挑戰（吳清山，2023）。以綜理全校校務作為職責的校長，唯有跳脫出教育領域，向業界探索及學習新的知識、做法，並將其適當地轉化至學校治理中，如此才能更加全面地治理學校。綜上，跨域學習就顯得有其重要性。跨域學習又稱為跨領域學習（interdisciplinary learning），指打破學科藩籬，藉由跨領域課程設計，進行跨領域教學，使學習者能學習到單一科目以外的多元知識（吳清山，2019）。校長藉由參與這些跨域課程及活動，除了能吸收業界之新知識外，亦能與參與之校長同儕藉由課程討論交流，達到最佳的跨域學習效果。

圖 2
校長諮輔協作系統概念圖



註：本研究繪製。

(六) 案例學習

吳清山與林天祐（2003）指出，「案例教學法」是在教學過程中以真實事件或情境為題材，並讓參與者互相進行討論，是一種基礎的教學法。案例教學法也是一種教育的兩難情境，並不一定存在特定的解決之道，能使參與者獲得主動探究與反省思考的能力。

在該計畫之子計畫六中將實際發生的案例適當地予以轉化，並分為教務類、學輔類、總務類、圖書館類、人事類、法制類、社會資源類、媒體因應類、綜合類、初任校長類等10類，透過彙整學校真實的故事提供校長閱讀增能（江旭立，2024）。

四、其他國內校長專業支持系統之案例

至2024年底，我國主要執行中之全國性的校長專業支持，除全校協之計畫外，主要有以下幾個方案，分別為本研究所探討的由全校協執行的「中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫」、臺北市立大學與國立中正大學所共同辦理之「中小學校長領導知能專業發展培訓認證實施計畫」、臺北市立大學執行之「校長暨教師專業發展支持平臺實施計畫」，以及國立政治大學的「中小學校長領導知能專業發展諮詢輔導計畫實施計畫」（教育部，2024a，2024b，2024c），以下分別說明各計畫之概要：

（一）中小學校長領導知能專業發展培訓認證實施計畫

此計畫係教育部委託大學校院為中小學校長辦理的專業培訓課程，其中分為「領航人才」及「課啟校長」兩種培訓課程。前者由臺北市立大學負責規劃辦理，後者由國立中正大學執行。此計畫之領航人才係為增進校長的課程與教學領導知能所辦理，根據參與校長的條件不同，規劃不同的課程內容，並於授課完成後，授予初階領航證書或A+領航證書；在課啟校長方面，亦為校長專業增能的課程，其宗旨在於培育較為資深的校長擔任從旁陪伴初任或現任校長之角色，故該計畫依英文*coach*之音譯——課啟。參與上述兩種課程之校長通常具有一定年資或辦學經驗，方可獲得各縣市政府教育局處或國民及學前教育署的推薦參與課程。

（二）校長暨教師專業發展支持平臺實施計畫

此計畫是建構與維護校長及教師專業支持內容的數位資訊平臺計畫，其平臺上規劃有「校長專業」及「教師專業」等內容。在校長專業支持的區塊中以數位方式呈現諸多校長專業支持計畫的內容，舉凡「課啟校長」、「領航人才」、「諮輔人才資料庫」以及「中小學校長專業支持系統」等各專案之部分內容已可於該平臺上進行瀏覽或觀看（教育部，2024b）。此計畫利用資訊科技，讓我國現職校長及教師能利用公務之餘的時間，自由地利用該平臺進行自主增能，不僅使專業支持更為方便，亦將有助於校長及教師自身的專業發展。

(三) 中小學校長領導知能專業發展諮詢輔導計畫實施計畫

此計畫是由教育部委託國立政治大學辦理，旨在協助我國偏鄉地區之中小學校長，並為其提供專業諮詢途徑，由符合專業的資深校長或專家學者實際到校提供諮詢服務。此計畫將校長經營校務時會遇到的問題進行分類，共有九大分類，分別為「校務治理」、「專業發展」、「學校行政」、「師資素質」、「校園規劃與管理」、「危機處理與校事會議」、「偏鄉教育發展與實驗教育」、「永續發展」及「課程領導」，每一大分類下又有若干項目，總計此計畫共有九大分類、26個項目及69個行政服務諮詢議題（教育部，2024c）。

教育部透過將數個校長專業支持的方案或計畫，經由不同的方式為校長提供專業增能的途徑，同時委託大專校院或全國性校長專業團體執行。此種方式為我國校長在專業發展上提供更為多元的選擇，校長們可以依據自身職涯發展、辦學經驗及年資等因素，選擇最為適合自己的專業支持途徑。

參、研究設計與實施

一、研究架構

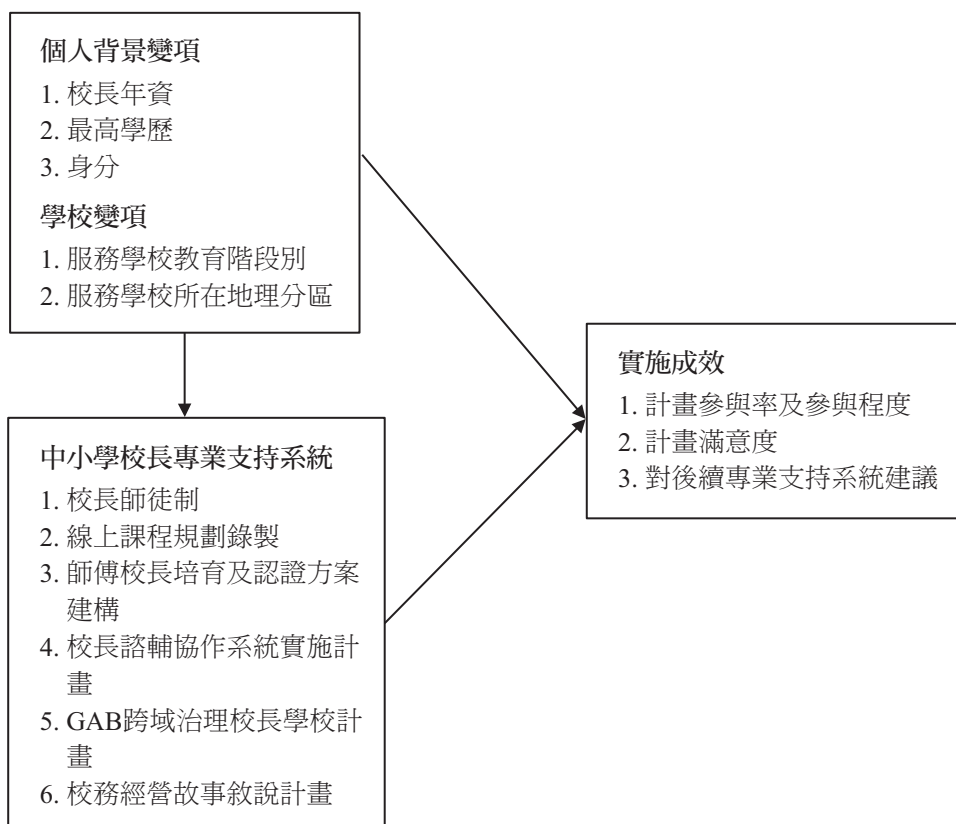
本研究採問卷調查法對中小學校長進行全校協辦理之中小學校長專業支持系統成效的調查。依據研究目的，本研究發展如圖3所示的研究架構作為實施的基礎。

二、研究方法

本研究採問卷調查法，調查對象為全國各縣市的中小學校長（含聘任督學、師傅校長等身分），共計回收1,611份問卷。本研究在調查時於背景變項中分別調查「擔任校長年資」、「服務學校所在地理分區」、「服務學校之教育階段別」、「身分別」等。而本研究為探究該計畫於全國中小學的實際實施情形與成效，故於之後的統計分析中選取「服務學校所在地理分區」、「服務學校之教育階段別」此二變項進行單因子變異數分析，以求能更進一步了解該計畫與全國範圍下及各教育階段實施之情形，以作為一個總結性的評量結果。

圖 3

本研究之架構



三、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實踐與發展實施計畫調查問卷」，其正式問卷共可分為三大部分：第一部分為填答者基本資料，共5題；第二部分為專案參與度及滿意度，共15題；第三部分為專案後續實施方式調查，共8題，問卷內容總共有28題。

在問卷效度方面，本問卷題目是由該計畫之各子計畫團隊成員所編擬，初步編擬完成於2023年11月14日上午召開線上問卷編擬會議，邀請具中小學校長身分及公私立大學教授等背景之專家學者共七人，對於問卷題目進行效度審查，且問卷題目在編寫時都盡量以明確、簡短之敘述方式呈現，期能達到有效調查問題的原則（Neuman, 2011），因此問卷題目的設計能具有良好的效度。

至於問卷信度方面，本問卷之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，並於第二部分之滿意度調查相關題項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」。於問卷回收後使用SPSS 20.0統計軟體對於採用李克特五點量表之題目進行內部一致性係數Cronbach's α 值之統計，分析結果整體 α 值為.921，其中子計畫一 α 值為.657、子計畫二 α 值為.846，其餘各子計畫滿意度調查因只有一題，故無法統計其各自之 α 值。不過，問卷整體的Cronbach's α 值達0.9以上，顯示本問卷內部一致性佳。

茲將本研究之研究對象背景資料整理於表1。

表 1
 中小學校長專業之問卷填答者背景

	填答者背景	次數	百分比 (%)
擔任校長年資	候用校長	36	2.2
	4 年以下	353	21.9
	5-10 年	507	31.5
	10-15 年	416	25.8
	15 年以上	299	18.6
服務學校教育階段	國民小學	1042	64.7
	國民中學	306	19
	國民中小學	43	2.6
	高級中等學校（含高職）	220	13.7
最高學歷	大學	47	2.9
	研究所（碩士、40 學分班）	1286	79.8
	研究所（博士）	278	17.3
身分別（可複選）	全國或縣市校長協會幹部（含理事長、理監事、秘書長、總幹事等）	137	8.5
	師傅校長（參與過師徒制配對之師傅校長或曾參與過本協會師傅校長培訓課程者）	179	11.1
	中小學校長	1503	93.3
	候用校長（含課程督學、輔導員等）	36	2.2
	退休校長（含聘任督學、榮譽督學等）	11	0.7

（續下頁）

填答者背景		次數	百分比 (%)
服務學校／單位所屬區域	北部	482	29.9
	中部	434	26.9
	南部	513	31.8
	東部	138	8.7
	離島	44	2.7

四、資料處理分析

本研究屬於對中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫的成效探究，同時也對於未來校長專業支持系統之內涵進行調查。問卷回收後，本研究在統計過程以 SPSS 20.0 統計軟體對於各題選項進行次數統計，並對於使用李克特五點量表之題目以「學校教育階段別」及「學校所在區域」等不同背景變項進行平均數計算及單因子變異數分析，從而了解不同背景之填答意見是否存在顯著差異。

五、實施流程

本研究於調查問卷初步編擬後，於2023年11月14日由該計畫成員與外部專家學者召開線上會議再次確認問卷內容及題目。調查問卷確認完成編擬後，由全校協於2024年2月21日發文至教育部，並請教育部轉文至國民及學前教育署及各縣市政府教育局處，請上述教育行政主管機關轉知其轄下學校之校長進行問卷填答，此階段，全校協也同步於各縣市校長協會理事長群組進行訊息發布，請其協助轉知其縣市內的中小學校長進行填寫。問卷填答期間自2024年2月15日起至3月21日止，共回收1,611份問卷。2024年4月至2025年4月間，進行問卷結果統計分析與研究撰寫。

六、研究限制

本研究為調查中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫的成效，故在研究推論上亦僅能適用於校長專業支持系統。如校長專業發展或其他校長單一增能活動，雖然執行內容與專業支持系統相近，然其與專業支持系統之差異性仍使本研究無法推論至其他校長專業發展計畫中。

肆、研究結果與討論

一、中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫整體實施成效

該計畫項下包含六個子計畫，因此，為探討該計畫較為整體的實施成效，本研究統計所回收之1,611份問卷，分別計算出曾參與過該專案任一子計畫之比率及參與過一至六個子計畫之比率，希冀能初步彙整出該計畫之整體成效。該計畫參與比率彙整如表2。

表 2
中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫參與比率彙整

	次數	百分比 (%)
曾參與過本專案任一子計畫	993	61.6
未參與過本專案任一子計畫	618	38.36

在表2中，有將近1,000位校長，即超過六成的填答者曾參與過該計畫中的任一子計畫，因此可以推論出該計畫整體之推動與執行範圍遍及全國各教育階段的校長，加上該計畫各子計畫涵蓋不同面向之校長專業支持，因此該計畫整體在全國方有如此高之參與率。若進一步對有參與過該計畫的六成填答者進行分析，結果可見表3。

表 3
中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫參與程度彙整

曾參與過該計畫之子計畫個數	次數	百分比 (%)
0	618	38.36
1	374	23.21
2	269	16.71
3	160	9.93
4	100	6.21
5	44	2.73
6	46	2.85

承上段內容可知，有六成的填答者曾參與過該計畫，並參照表3可知，在參與該計畫的六成填答者中，參與過該計畫下子計畫數量的填答者，從一至六個分別為23.21%、16.71%、9.93%、6.21%、2.73%、2.85%。綜上所述，在所有填答者中又有近四成的填答者參與過二個（含）以上的子計畫，可見該計畫對於校長的專業支持帶來相當的助益，才能有不錯的參與率及良好的多重參與程度。至於填答者對於該計畫之各子計畫的參與情形與成效結果如下段說明。

二、中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫各子計畫實施成效

從表3可知，該計畫整體參與率佳，進一步檢視該計畫項下各子計畫之成效與不同區域填答者的參與率，如表4所示。而本研究為了解填答者對於各子計畫之參與比率以及相關意見回覆，以下就該計畫六個子計畫填答者參與率與成效分別說明之：

表 4

中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫各子計畫之參與比率

題目	參與人數	占全體填答者比例 (%)	區域分布 (人數/比例 %) (北、中、南、東、離島)
是否曾參與過本子計畫任一內容 (曾參加師徒制配對或曾觀看初任校長黃金三階段課程影片) ?	528	32.8	186/35.2
			114/21.6
			172/32.6
			37/7
			19/3.6
是否曾觀看過本子計畫任一專業增能課程影片 ?	507	31.5	182/35.8
			116/22.9
			157/31
			35/7
			17/3.3
是否曾參與過本子計畫課程 (曾參與過校長協會辦理之師傅校長培訓課程或回流課程) ?	263	16.3	84/32
			71/27
			86/32.7
			14/5.3
			8/3

(續下頁)

題目	參與人數	占全體填答者比例 (%)	區域分布 (人數/比例 %) (北、中、南、東、離島)
是否曾參與過本子計畫活動 (曾參與過縣市校長諮輔協作系統訪談、校長諮輔協作系統實例分享及曾瀏覽過專長校長諮詢人才資料庫) ?	278	17.3	92/33.1
			62/22.3
			89/32
			24/8.6
			11/4
是否曾參與過本子計畫活動 (曾參加 THE ONE 校長學校跨域增能課程、實地參訪等) ?	350	21.7	137/39.1
			91/26
			99/28.3
			14/4
			9/2.6
是否曾參與過本子計畫活動 (曾閱讀校務經營案例或參與案例研討) ?	362	22.5	122/33.7
			90/24.9
			121/33.4
			20/5.5
			9/2.5

從表4可知，該計畫六個子計畫的參與率約在16%至32%間，因其子計畫特性而有不同的參與程度。若進一步檢視各區域填答者對於各子計畫的參與比例，可知不同區域填答者在其中五個子計畫的比例，從高到低皆為北部、南部、中部、東部、離島。然而，唯獨子計畫三——師傅校長培育之比例與其餘子計畫不相同，參與比例由高到低分別為南部、北部、中部、東部、離島。探究其原因，可知因臺北市師傅校長培育為臺北市立大學所培育，並不是由該計畫所辦理。故該計畫北部區域在沒有臺北市師傅校長的情形下，方才使得子計畫三之參與比例略少與南部。綜上可知，師傅校長的培育應注意縣市特性，使資源並無集中或重疊於某縣市之情形。

回到不同區域填答者對於該計畫整體的參與比例，北部、南部、中部、東部、離島，這樣的順序很大程度反映出我國校數仍集中於西半部，尤其是人口眾多的北部，其校長參與該計畫之比例亦高。若該計畫日後欲在精進方向進行調整，則應考量教育資源的公平正義，將資源運用於北部以外的其他區域。特別是東部及離島區域的校長，因其地理環境的限制，使其在進行校長專業支持時往往較不方便，故該計畫可提供線上課程之方式強化對於上述兩區域校長的專業支持。

（一）校長師徒制實施計畫

從表4可知，約有三成二的填答者曾參與過子計畫一，從表5顯示之校長師徒制有助於協助初任校長的同意程度，依服務學校教育階段檢視，國小至高中填答者的平均數依序為4.58、4.64、4.40、4.49。經單因子變異數分析，各教育階段別及不同區域學校之填答者並無顯著差異。綜上可符應師徒制理論中，師傅能有效傳達知識給徒弟，並以此提升組織的成效。檢視不同區域填答者之填答結果，可知北、中、南、東部及離島之平均數依序為4.62、4.56、4.53、4.69、4.37。除離島區域，其餘地區之平均數皆超過4.5，僅離島地區為4.37。探究其原因，離島區域校數普遍較少，因此初任校長除師徒制所配對的師傅校長外，與其餘學校校長及教育處都保持較為密切的聯繫（吳嘉榮，2021），故離島地區的初任校長在學校經營碰到困難時，亦可請教其他校長同儕與教育處長官等非師傅校長者。

而有關「以線上方式辦理之初任校長專業支持活動，是否能符合初任校長的增能需求」，其平均數與單因子變異數分析結果顯示，在不同教育階段別填答者的平均數存在顯著差異，再採取Scheffe法對於呈現顯著題項進行事後檢定，惟仍無法確認不同變項間的差異，推估可能是因為各背景變項之樣本數差異較大所致。若從國小至高中階段之填答者平均數檢視，依序為4.17、4.28、3.80、4.06。值得注意的是，在國民中小學的填答者其平均數僅3.80，高級中等學校之平均數亦只有4.06，可見此二教育階段別之校長對於以線上方式辦理初任校長黃金三階段線上始業輔導等專業支持活動，能符合初任校長的增能需求之同意程度較低。探究其原因，從師徒制理論中得知，師傅與徒弟除知識傳遞外，另一重要的要素即為情感上的陪伴，故僅由線上方式給予支持可能不完全足夠。此外，現行初任校長黃金三階段課程影片僅分為國小組及國高中組（潘志忠，2022），並無為國民中小學規劃較專屬的課程內容，而課程影片雖有國高中組，但在教育現場，國民中學與高級中等學校在許多面向都非常不一樣，如高級中等學校尚包含高中、高職、綜合高中等，恐無法以國高中組之課程影片即滿足高級中等學校初任校長的需求。而各區域填答者平均數則較為一致，從北部至離島依序為4.18、4.11、4.19、4.14、4.16，結果顯示，各區域填答者對於初任校長黃金三階段線上始業輔導符合初任校長專業需求表示同意。

表 5
 不同教育階段別與學校所在區域填答者對校長師徒制計畫之單因子變異數分析摘要

題目	選項／身分別	n	M	SD	F
校長師徒制的實施是否有助於初任校長在學校經營碰到困難時給予正向之協助？	國民小學	344	4.58	.611	1.461
	國民中學	109	4.64	.519	
	國民中小學	20	4.40	.503	
	高級中等學校	53	4.49	.541	1.533
	北部	186	4.62	.518	
	中部	113	4.56	.694	
	南部	172	4.53	.566	
東部	36	4.69	.525		
離島	19	4.37	.684		
全校協從 111 年開始辦理初任校長黃金三階段線上始業輔導，請問您認為以線上方式辦理之專業支持活動，是否能符合初任校長的增能需求？	國民小學	345	4.17	.734	2.803*
	國民中學	108	4.28	.734	
	國民中小學	20	3.80	.951	
	高級中等學校	53	4.06	.745	0.192
	北部	186	4.18	.754	
	中部	114	4.11	.828	
	南部	171	4.19	.720	
	東部	36	4.14	.723	
離島	19	4.16	.501		

(二) 校長專業支持系統線上課程規劃錄製

有關校長專業支持系統線上課程規劃錄製填答者之參與比例，從表6可知有超過三成的填答者曾觀看過該子計畫所錄製的線上增能課程。

在表6影片主題是否符合校長專業需求之填答結果中，國小至高中階段填答者的平均數依序為4.43、4.42、4.43，惟國民中小學的平均數為4.23，較前三者低。究其原因，雖課程影片主題及內容可含括國民中小學，但其較為特殊的教育階段、教師及學生組成，與單純國民小學或中學在處理校園事件上可能仍略有不同，因此建議未來該子計畫可於課程影片規劃時，稍微留意國民中小學在相關主題之實務面

上是否與一般國民小學及國民中學有所不同，讓影片內容更能符應各教育階段別校長的需求。

表 6

不同教育階段別與學校所在區域填答者對校長專業支持系統線上課程規劃錄製之單因子變異數分析摘要

題目	選項／身分別	n	M	SD	F	
請問您認為已可上線觀看的校長線上增能課程影片（校事會議、教育元宇宙、校園會議主持等），影片主題是否符合現職校長之專業增能需求？	國民小學	343	4.43	.536	0.584	
	國民中學	99	4.42	.537		
	國民中小學	13	4.23	.599		
	以線上方式觀看校長增能課程影片，是否能讓您進行增能學習變得更加便利？	高級中等學校	51	4.43	.539	1.269
		北部	182	4.43	.529	
		中部	115	4.37	.567	
		南部	157	4.47	.550	
		東部	35	4.49	.507	
		離島	17	4.24	.562	
		以線上方式觀看校長增能課程影片，是否能讓您進行增能學習變得更加便利？	國民小學	342	4.41	
國民中學	99		4.41	.670		
國民中小學	13		4.31	.630		
以線上方式觀看校長增能課程影片，是否能讓您進行增能學習變得更加便利？	高級中等學校		51	4.33	.766	0.771
	北部		182	4.38	.685	
	中部		114	4.33	.633	
	南部		157	4.45	.603	
	東部		35	4.49	.612	
	離島		17	4.47	.514	

而從學校所在區域來檢視填答結果，在北部至離島地區填答者之平均數依序為 4.43、4.37、4.47、4.49、4.24，可發現離島校長的填答結果相較於臺灣本島各區域稍低，分析其原因可能係因為離島學校教育生態與本島稍有不同。例如，該子計畫線上課程主題有校事會議、教育元宇宙等符應需求與趨勢的教育議題，然離島學校校長可能更注重於降低教師流動率、如何完善學校工程等。相形之下，臺灣本島較為關注之教育議題無法完全符應離島校長的需求。而該子計畫之特色即是以線上方式進行課程，而恰好離島校長在獲得實體專業支持上，比本島校長更為不便，因

此，線上課程影片的觀看應是離島校長重要的專業支持途徑，建議該子計畫如規劃課程主題時，亦可多蒐集離島校長所需之教育主題作為影片內容，以滿足其需求。

有關以線上課程影片之方式，是否能讓校長專業增能變得更加方便，依據表 8 所呈現之調查結果顯示，國小至高中填答者之平均數依序為 4.41、4.41、4.31、4.33，而從北部至離島地區之填答者平均數為 4.38、4.33、4.45、4.49、4.47。由此可見，在交通環境相對不方便之東部與離島區域之平均數高於其他區域，綜合吳清山與林天祐（2003）對於遠距教學較不受到空間限制的說法，可知在東部及離島等交通較為不便之學校，線上課程是校長獲得專業支持的重要媒介之一。

（三）師傅校長培育及認證方案建構

從表 4 中可知，有 263 位填答者曾參與過該子計畫，占整體填答者的 16.3%。

如表 7 所示，不同教育階段別之填答者，從國小至高中階段之填答者平均數依序為 4.48、4.56、4.50、4.43。從上可知，不論哪一個教育階段的校長，皆認為師傅校長培訓課程，能符合擔任師傅校長之需求。而不同區域填答者平均數，從北部至離島地區依序為 4.52、4.50、4.48、4.29、4.50，各區域對於培訓課程能符合師傅校長專業之同意程度亦高。由上述結果可知，該子計畫之培訓課程應能滿足師傅校長對於專業資本的需求。

表 7

不同教育階段別與學校所在區域填答者對師傅校長培育及認證方案之單因子變異數分析摘要

題目	選項／身分別	n	M	SD	F
請問您認為師傅校長培訓課程，是否符合您擔任師傅校長的專業需求？	國民小學	181	4.48	.563	0.394
	國民中學	48	4.56	.542	
	國民中小學	8	4.50	.535	
	高級中等學校	23	4.43	.507	
	北部	84	4.52	.502	0.573
	中部	70	4.50	.584	
	南部	84	4.48	.570	
	東部	14	4.29	.611	
	離島	8	4.50	.535	

(四) 校長諮輔協作系統實施計畫

從表4可知，子計畫四的參與比例為17.3%，其原因是因為該計畫訪談與實例分享之參與對象多為各縣市校長協會的幹部或成員，而專長校長諮詢人才資料庫的瀏覽也多由有需求之校長依所遇到的問題自行找尋對應專長的校長進行諮詢，因此參與該子計畫的比例尚不足20%。

如表8所示，不同教育階段之填答者平均數依序為4.46、4.43、4.50、4.23，顯示同意程度佳，代表填答者對於諮輔協作系統有助於校園危機處理等方面有正向看法。從北部至離島地區填答者之平均數依序為4.43、4.39、4.40、4.71、4.18。

表 8

不同教育階段別與學校所在區域填答者對校長諮輔協作系統實施計畫之單因子變異數分析摘要

題目	選項／身分別	n	M	SD	F
是否認為在縣市內的校長諮輔協作系統運作順利，將有助於校長專業職涯的發展？	國民小學	175	4.46	.650	1.042
	國民中學	60	4.43	.722	
	國民中小學	10	4.50	.527	
	高級中等學校	30	4.23	.568	1.576
	北部	90	4.43	.601	
	中部	61	4.39	.802	
	南部	89	4.40	.635	
	東部	24	4.71	.464	
離島	11	4.18	.603		

從上可知，離島學校的填答者對於「在縣市內的校長諮輔協作系統運作順利，將有助於校長專業職涯的發展」之同意程度較本島填答者低。分析其原因，可能與離島學校教育的特性有關，吳嘉榮（2021）提及連江縣府教育處與校長間互動緊密及彼此信任支持。由此可見，在離島縣市的學校因校數較少，因此中小學校長平時往往都與教育處有充分且彈性的聯繫，可能對於較為系統性的校長諮輔協作系統需求度較低。

(五) GAB跨域治理校長學校計畫

從表4可知，該計畫之子計畫五——GAB跨域治理校長學校計畫有350位填答者曾參與過，約占整體填答者之二成。

如表9所示，不同教育階段別之平均數，從國小至高中階段之填答者平均數依序為4.54、4.68、4.43、4.42。可知，國小及國中階段的校長對於「透過跨域學習有助於將不同領域的專業知能轉化至學校治理實務中，並能為學校帶來正向的幫助」同意程度較高，符合吳清山（2019）認為跨域學習能讓學習者學習到多元及實用的知識。檢視北部至離島地區填答者平均數分別為4.57、4.46、4.62、4.79、4.56，顯示各區域填答者皆對於該子計畫以跨領域的知能轉化應用於學校治理上感到非常同意。

表 9

不同教育階段別與學校所在區域填答者對 GAB 跨域治理校長學校計畫之單因子變異數分析摘要

題目	選項／身分別	n	M	SD	F
校長透過跨域學習（如參加實體／線上增能課程、實地參訪等）會有助於將不同領域的專業知能轉化至學校治理實務中，並能為學校帶來正向的幫助？	國民小學	225	4.54	.612	1.964
	國民中學	84	4.68	.470	
	國民中小學	7	4.43	.787	
	高級中等學校	33	4.42	.561	
	北部	137	4.57	.604	1.498
	中部	90	4.46	.639	
	南部	99	4.62	.509	
	東部	14	4.79	.426	
	離島	9	4.56	.527	

(六) 校務經營故事敘說計畫

從表4可知，校務經營故事敘說計畫有362位填答者曾參與過，約占整體填答者二成以上。

如表10，經單因子變異數分析結果顯示，在不同教育階段別的填答者平均數呈現顯著差異，再採取Scheffe法對於呈現顯著題項進行事後檢定，惟仍無法確認不

同變項間的差異，推估可能是因為各背景變項之樣本數差異較大所致。各教育階段填答者平均數從國民小學至高級中等學校依序為4.46、4.60、4.25、4.29。可知在國民小學及國民中學之教育階段別的填答者同意程度較國民中小學及高級中等學校高。探究其原因，該子計畫超過100篇之校務經營案例，以國民中小學及高級中等學校為案例之篇數較少。北部至離島地區填答者平均數依序為4.43、4.48、4.52、4.42、4.44，同意程度相較於教育階段別更為平衡，並無個別區域特別高或低之情形，代表填答者對於所蒐集之案例有助於校務經營與管理之同意程度佳，能達到吳清山與林天祐（2003）對於案例教學法所描述的功能，即學習者從實際案例情境中主動探究並從中反思。

表 10

不同教育階段別與學校所在區域填答者對校務經營故事敘說計畫之單因子變異數分析摘要

題目	選項／身分別	n	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>
全校協彙整之校務經營故事敘說，共分十類，總篇數已累積超過 100 篇。請問您是否同意校長在閱讀案例的過程中，有助於自身校務的經營與管理？	國民小學	251	4.46	.567	2.768*
	國民中學	73	4.60	.546	
	國民中小學	8	4.25	.707	
	高級中等學校	28	4.29	.535	
	北部	122	4.43	.559	0.470
	中部	89	4.48	.566	
	南部	121	4.52	.579	
	東部	19	4.42	.507	
	離島	9	4.44	.726	

本研究為了解填答者對於該計畫整體滿意程度為何，故將六個子計畫的滿意度調查，彙整為表11。

由表11可知，該計畫項下各子計畫的滿意程度在4.17至4.58間，顯示該計畫整體之執行成效良好，有參與過之填答者均表示滿意。進一步檢視各子計畫的辦理內容，可知僅在子計畫一——以線上方式辦理之初任校長黃金三階段，同意程度之平均數為4.17，雖然也是同意程度佳，但與其餘計畫內容之同意程度皆在4.5左右相比仍稍低。正如本文所分析，初任校長相較於線上輔導，可能更需要實體的輔導模式，該計畫宜再做具體的調整。

表 11
 中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫各題滿意度彙整

滿意度調查	參與人數	遺漏 ※	n	M
子計畫一 (校長師徒制配對)	528	2	526	4.58
子計畫一 (初任校長黃金三階段)	528	2	526	4.17
子計畫二 (線上課程影片主題)	507	1	506	4.42
子計畫二 (線上課程方式)	507	2	505	4.40
子計畫三 (師傅校長培育)	263	3	260	4.50
子計畫四 (校長諮輔協作系統)	278	3	275	4.43
子計畫五 (校長跨域治理)	350	1	349	4.56
子計畫六 (校務經營故事敘說)	362	2	360	4.47

註：※ 遺漏之定義為該填答者雖勾選有參與過某子計畫，惟並未勾選某子計畫該題之滿意度調查題項。

從表12可知，該計畫未來辦理建議調查結果如下：

子計畫一「校長師徒制」，有超過九成的填答者認為還是應該要請師傅校長「多了解初任校長容易面臨到的困境」，畢竟唯有找出初任校長真正遇到的問題，才有機會對症下藥，並於輔導時提供較為適切的建議。而該題第二高之選項為「建構師傅校長與初任校長互動時的準則」，可見師徒制的設計雖然有助於資深校長將其自身經驗傳承給初任校長，但兩者之關係實際仍為同儕夥伴，適切的互動分際及明確的互動準則就顯得十分重要（游子賢，2024）。建議後續如有相關研究可以再對於校長師徒制之互動準則進行建構。

子計畫二之未來辦理方式，仍以規劃錄製中小學校長線上專業課程為主，後續如繼續規劃校長專業支持的線上課程，則應規劃目前較有實際需求的課程內容。經調查，「校園科技、資訊相關知識」、「教育創新與實驗」、「課程與教學領導」等三個主要領域皆獲得超過六成以上的填答者勾選，顯示此三個課程內容會是中小學校長較有興趣的範疇。

表 12
中小學校長專業支持系統未來辦理建議彙整

題目	選項	次數	百分比 (%)
校長師徒制運作的正向幫助（可複選）	增加師傅校長輔導頻率	652	40.5
	延長師傅校長輔導年限	377	23.4
	了解初任校長容易面臨的困境	1452	90.1
	建構師傅校長與初任校長互動時的準則	856	53.1
校長增能影片學習主題（可複選）	校園科技、資訊相關知識	1005	62.4
	跨教育階段銜接合作	668	41.5
	教育創新與實驗	1080	67
	課程與教學領導	1020	63.3
師傅校長培訓課程時數安排	維持現行 30 小時（師傅校長使命任務 3 小時、專業素養 18 小時、輔導知能 9 小時）	787	48.9
	增加輔導知能時數（師傅校長使命任務 3 小時、專業素養 15 小時、輔導知能 12 小時）	464	28.8
	將專業素養減至 15 小時，並新增自主研究 3 小時，其餘不變	315	19.6
	其他	45	2.7
師傅校長所扮演角色設定（可複選）	擔任初任、現任校長陪伴與輔導者角色（與現行相同）	1380	85.7
	擔任地方校長研習增能課程講師	515	32
	擔任地方初任校長導入課程講師	575	35.7
	參與各學校校事會議、協助解決學校危機	783	48.6
全校協將嘗試辦理跨縣市的校長諮輔系統實例分享，請問您認為是否有助於各縣市校長諮輔協作系統的精進？	擔任地方聘任督學、提供經營管理及課程領導專業諮詢	552	34.3
	非常同意	671	41.6
	大致同意	780	48.4
	普通	141	8.8
以下學習方式何者能使校長有效學習不同領域的異業知能，以培養跨領域的治校能力與素養？（可複選）	不太同意	13	0.8
	非常不同意	6	0.4
	參加實體跨域增能課程	1230	76.4
	參加線上跨域增能課程	835	51.8
	進行企業、工廠實地參訪	842	52.3
	同儕間進行有關跨域的對話交流	1136	70.5

（續下頁）

題目	選項	次數	百分比 (%)
何者有助於案例閱讀及學習的方式？(可複選)	辦理案例研討會，透過校長同儕的討論提升案例學習成效	1267	78.6
	因應教育新趨勢，彙整有關教育新興議題的案例	1232	76.5
	增加案例閱覽的平臺，使案例閱讀更加方便	976	60.6

「師傅校長培育暨認證」計畫在未來辦理建議調查中，共規劃有二個題目，分別調查師傅校長培育課程之時數分配與師傅校長在培育完成後應扮演哪些角色。根據調查結果，在師傅校長培育課程之時數安排上，有將近一半的填答者認為應維持現行30小時的課程規劃。在30小時的課程中，一樣規劃有師傅校長使命任務3小時、專業素養18小時、輔導知能9小時等。另外，則有近三成的填答者認為除維持30小時的課程時數外，在輔導知能的課程比例可以再提高為12小時。因此未來師傅校長培育課程如持續辦理，建議可以維持30小時課程，並視課程學員需要，機動調整輔導知能之課程內容。而在師傅校長培育完成後，究竟該扮演何種角色呢？依據調查結果，有超過八成五的填答者仍認為師傅校長應與現行角色一樣，係擔任初任、現任校長陪伴與輔導者角色，亦有近五成的填答者認為師傅校長可參與各校之校事會議，以協助解決學校危機。

「校長諮輔協作系統」在未來辦理方式，初步規劃以跨縣市校長諮輔協作系統實例分享之形式進行，並調查如辦理跨縣市校長諮輔系統實例分享是否能為各縣市校長諮輔協作系統有精進的作用。經結果統計，非常同意與大致同意之比例達九成，相信藉由跨縣市校長諮詢輔導系統的實例分享，應能為縣市間的校長諮詢協作系統增加交流學習的機會。

「校長跨域治理」計畫在六年的辦理過程中，持續與不同領域之企業進行學習，因此在未來辦理方式上，係對於「何種學習方式能使校長有效學習不同領域的異業知能，以培養跨領域的治校能力與素養？」進行調查。經調查結果顯示，參加實體跨域增能課程及同儕間進行有關跨域的對話交流分別獲得超過七成五與七成之填答者勾選，顯示出跨域的學習仍應以實體課程為主，同時於企業界所學之知識、技能等無法馬上應用於學校治理中，故校長同儕間應對於所習得之跨域知識進行對話及討論，較能有效轉化並應用於學校經營與管理之中。

「校務經營故事敘說」計畫因主要辦理校務經營案例的閱讀及學習，因此在未來辦理方式之調查與「校長跨域治理」計畫相近，依據調查結果，「辦理案例研討

會，透過校長同儕的討論提升案例學習成效」及「因應教育新趨勢，彙整有關教育新興議題的案例」獲得超過75%的勾選，可見校務經營案例除了讓校長自行閱讀外，透過校長同儕一起討論，更有機會提升案例學習的成效。此外，校務經營案例也應蒐集新興教育議題相關的案例，使校長閱讀之案例內容能與時俱進。

（七）綜合討論

綜上對中小學校長專業支持系統的調查研究結果，可發現該計畫在體系建構上是一個符合如Demonte與Pennington（2014）所述般，能涵蓋校長社群、教育議題的個人探究與協作，並兼顧師徒制與同僚關係的計畫。計畫展開的各子計畫，例如師徒制、師傅校長計畫等安排，亦有從成人教育學的觀點著手，並對應培育「專業資本」及「社會學習理論」等理論依據（如諮輔協作系統及GAB跨域治理校長學校計畫）。若對照美國「全球校長人才培育計畫」，則該計畫亦透過子計畫一的師徒制開始，透過照顧候用校長、初任校長，一直延伸到在職發展（跨域治理計畫）、學校經營支持（諮輔協作系統、校務經營故事敘說計畫）到成為師傅校長，貫穿一位校長的職涯，使其參與該計畫，成為校長職涯發展的一個完整途徑（Gates et al., 2019）。

一套好的校長專業支持系統，依Interstate School Leaders Licensure Consortium（2008）、Kenayathulla等人（2024）以及Scott與Webber（2008）所述，必須要有系統性、持續性並與校長專業標準素養一致，且要能涵蓋校長專業發展的各階段。該計畫大致能符合上述標準。惟在與「校長專業標準」的一致上，從本研究調查結果來看，似為較內隱於專業支持系統各子計畫的實施內容中，較難從問卷題目析出兩者密合程度。然而，有關國內校長專業標準／素養亦為全校協受教育部所辦理之另項業務，因此在該計畫發展過程中亦同步將校長專業標準的各指標融入（如諮輔協作系統、校務經營故事敘說計畫）。另在「師傅校長培育及認證方案建構」上，該計畫隨著方案的推進，亦有依步驟先行設計師傅校長培育指標、再依據上述支持系統的理論設計師傅校長培育體系（林逸松，2024；林雍智、劉文章，2024；張信務等，2022），從此可知該計畫的架構內涵應有涵蓋當代校長學研究領域的要求事項，能發揮辦理成效。

復以盤點前述該計畫六個子計畫的未來辦理方式之調查結果，可知填答者對於該計畫未來辦理方式並無結構性的調整，多傾向以原辦理方式進行微調，可見隨著計畫持續的執行，不斷針對如何符應現階段校長專業需求進行調整仍受期待。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫之整體參與率佳

該計畫經三年的實施在全國校長的參與率良好，有近1,000位填答者曾參與過該計畫，占整體填答者六成以上，且有超過三分之一的填答者還曾參與過該計畫二個（含）以上之子計畫，顯見該計畫觸及率佳。以上僅為填答數據所呈現之結果，若進一步推估，該計畫實際上應有超過1,000人次的校長參與過，這對於校長專業的提升有充足的效益。

(二) 中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫之各子計畫成效良好

本研究進一步對於該計畫之六個子計畫的參與度與成效進行探究分析，其結果顯示填答者對於曾參與過的子計畫內容都表示能達到其成效，有助於校長之專業提升。可知各子計畫的成效良好，能獲得曾參與過該計畫之填答者對於該子計畫之認可。同時，填答者（無論是否參與過該子計畫）也對於該計畫下之各子計畫未來辦理方式進行填答，有助於未來各子計畫內容與辦理方式更符合中小學校長之需求。

(三) 中小學校長專業支持系統可依據填答者之意見進行精進

本研究已調查有關該計畫之各子計畫成效與未來辦理的方式，子計畫一的部分建議可以於黃金三階段課程影片單獨錄製屬於高級中等學校初任校長的課程影片內容，以更加符應高級中等學校初任校長的需求。同時，宜加強初任校長與師傅校長的溝通交流，使師傅校長更有效地了解初任校長實際面臨的困境為何，這將對師傅校長輔導初／現任校長有所幫助。在子計畫二的部分，建議可以規劃錄製「校園科技、資訊相關知識」、「教育創新與實驗」、「課程與教學領導」等三個主題之課程影片。子計畫三宜維持現行課程時數之規劃，師傅校長並擔任初任、現任校長陪伴與輔導者角色或可參與各校之校事會議，以協助解決學校危機。子計畫四可嘗試辦理跨縣市校長諮輔系統實例分享以達到縣市相互學習的效果。子計畫五可繼續辦理實體跨域增能課程以期使校長獲得跨域之相關知能。子計畫六則宜持續辦理縣市的案例研討會，讓校長藉由案例閱讀與討論，增加自身專業知能。

二、建議

(一) 中小學校長專業支持計畫仍可持續辦理，定期研究，探求符合校長需求的內涵

依本研究之結論，參與該計畫之校長有逐年增加之趨勢，計畫觸及率佳。由於校長專業支持系統本身在體系建構與相關理論支持上較為複雜，短期程的計畫無法看出計畫成效，亦容易讓校長視為一次性之研習課程，因此在維持專業支持系統的持續性和目的性上，仍可持續辦理。世界主要國家在推動校長專業支持系統上，不論是由政府或是由校長團體推動，皆為較具長期規劃與執行之方案。考量本國偏向以計畫形式推動，未來宜由中央、地方教育主管機關或校長專業團體等單位執行，且需定期檢核其體系與成效，並以年度為單位修正之。此方法應可最大程度滿足不同縣市、學校特性、成長階段校長個別的需求，如此方能持續提升校長職涯發展與辦學效能。

(二) 專業支持體系內涵需經動態修正、精進並整合

校長專業支持系統具有龐大的內涵，以本研究之對象為例，其包含六項子計畫，透過本研究結果，除子計畫仍需再精進外，計畫間的整合亦是必需。例如在校長師徒制運作上，初任校長普遍肯定師徒制之助益，但輔導互動尚有提升空間，後續可設計師徒互動準則，強化角色定位與專業對話，聚焦治理困境的情境討論，提升實務與決策能力；其次，線上課程是事務繁忙的校長吸取知識的好途徑，未來可以擴增科技、AI、永續教育等議題，並區分國中小整合特性與高中高職分流特色，提升實用價值。在師傅校長方面，宜提高其危機處理能力，以協助初任校長可能面臨的多變挑戰，此點可透過危機處理模擬、溝通協調等課程內容，搭配案例分析與角色演練方式嘗試。

另如推動辦理跨縣市校長諮輔系統實例分享上，跨縣市一同辦理跨縣市校長諮輔系統實例分享，有助於縣市校長諮輔系統的規劃與執行。而校長的跨域整合能力則可透過深化GAB計畫，增加實地參訪、異業合作專題與跨部門實作，培養創新領導與治理能力。至於現有案例學習上，仍偏靜態且互動性不足。建議建置具分類與情境標籤的數位平台，結合線上研討會，促進跨校經驗交流，強化案例實務應用深度。

世界主要國家對於校長專業支持系統之體系亦十分重視且定期更新。此部分宜隨時檢視他國之發展狀況，俾提升本國校長專業支持體系與國際發展的銜接性。上述子計畫的修正亦可以整合方式在有限時間和經費上求取更明確的效益。

（三）校長專業支持系統之落實，需以品保機制檢核其實施成效

高品質的校長專業支持系統可有效協助校長提升專業和學校經營的效果，也可促進辦理單位本身的省思發展，而檢視其是否具備高效度的計畫與實施品質，則需要品質保證的機制，促進校長專業支持系統持續的改善。本研究對象之全校協支持系統，係由教育部以專案計畫的方式委託辦理，本身亦有設定辦理期程，此亦具有定期檢核品質之意味。未來，宜建立品質保證的機制，由教育部或其所委託的專業機構，併同定期對實施成果之研究，進行品保檢核。如此，校長專業支持系統方能成為一套持續、廣泛的機制，為我國校長和學校教育帶來正向、持續的影響。

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

- 方慶林（2024）。師傅校長培育的相關理論，載於薛春光、林雍智（主編），*師傅校長培育*（頁 33-42）。五南。
- 【Fang, C.-L. (2024). Theories related to the mentor principals education. In C.-K. Hsueh & Y.-C. Lin (Eds.), *Mentor principal education* (pp. 33-42). Wu-Nan Book.】
- 江旭立（2024，10月17日）。*積累、傳承校務心情故事和經營寶典*〔簡報發表〕。113年校長永續領導與實踐國際學術研討會，臺北市。
- 【Jiang, S.-L. (2024, October 17). *Accumulating and passing down school management stories and management insights* [Paper presentation]. 2024 International Conference on Sustainable Leadership and Practice for School Principals, Taipei, Taiwan.】
- 吳宗立（2005）。學校危機管理案例分析。*教育研究與發展期刊*，**1**（2），135-154。
- 【Wu, Z.-L. (2005). Case analysis of school crisis management. *Journal of Educational Research and Development*, *1*(2), 135-154.】
- 吳清山（2019）。跨領域學習。*教育研究月刊*，**304**，126-127。<https://doi.org/10.3966/168063602019080304009>
- 【Wu, C.-S. (2019). Interdisciplinary learning. *Journal of Education Research*, *304*, 126-127. <https://doi.org/10.3966/168063602019080304009>】
- 吳清山（2023）。*教育行政學*。五南。
- 【Wu, C.-S. (2023). *Educational administration*. Wu-Nan Book.】
- 吳清山、林天祐（2003）。*教育小辭書*。五南。
- 【Wu, C.-S., & Lin, T.-Y. (2003). *Educational dictionary*. Wu-Nan Book.】
- 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/news/article/112>
- 【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】
- 林海清（2020）。建構新課程發展支持系統。載於林雍智（主編），*教育的理念與實踐*（頁 101-114）。元照。

- 【Lin, H.-C. (2020). Constructing a support system for new curriculum development. In Y.-C. Lin (Ed.), *Philosophy and practice of education* (pp. 101-114). Angle.】
- 林逸松 (2024)。師傅校長的回流與增能架構設計。載於薛春光、林雍智 (主編)，*師傅校長培育* (頁 105-118)。五南。
- 【Lin, Y.-S. (2024). The recurrent education and empowerment framework design of the mentor principal program. In C.-K. Hsueh & Y.-C. Lin (Eds.), *Mentor principal education* (pp. 105-118). Wu-Nan Book.】
- 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. (2019). *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、劉文章 (2024)。建構符合職涯專業成長需求的師傅校長培育指標。教育與多元文化研究，29，1-37。https://doi.org/10.53106/207802222024050029001
- 【Lin, Y.-C., & Liu, W.-C. (2024). Constructing cultivating indicators of mentor principal to correspond with the needs of career professional growth. *Journal of Educational and Multicultural Research*, 29, 1-37. https://doi.org/10.53106/207802222024050029001】
- 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.】
- 張信務、張榮輝、翁慶才、吳錦章、薛春光、柯明忠、李惠銘、林雍智、葉思嫻、游子賢 (2022)。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。教育政策與管理，8，31-64。https://doi.org/10.53106/251889252022120008002
- 【Chang, H.-W., Chang, R.-H., Wong, C.-T., Wu, C.-C., Hsueh, C.-G., K., M.-C., Li, H.-M., Lin, Y.-C., Yeh, S.-H., & You, Z.-S. (2022). Effects and changing strategies of the professional supporting system for secondary and elementary principals. *Journal of Education Policy and Management*, 8, 31-64. https://doi.org/10.53106/251889252022120008002】

教育部 (2024a)。教育部 113 年度中小學校長領導知能專業發展培訓認證實施計畫〔未出版〕。作者。

【Ministry of Education. (2024a). *Implementation plan for the 2024 professional development and certification training program on leadership competencies for elementary and secondary school principals* [Unpublished]. Author.】

教育部 (2024b)。教育部校長暨教師專業發展支持平臺：功能線上操作說明會實施計畫〔未出版〕。作者。

【Ministry of Education. (2024b). *Implementation plan for the online instructional briefing on the functions of the Professional Development Support Platform for Principals and Teachers* [Unpublished]. Author.】

教育部 (2024c)。教育部 113 年中小學校長學校行政及校務治理諮詢輔導實施計畫〔未出版〕。作者。

【Ministry of Education. (2024c). *Implementation plan for consultation and guidance on school administration and governance for elementary and secondary school principals in 2024* [Unpublished]. Author.】

許嘉寶 (2024)。2024 高教品保論壇：從大學校務評鑑談教師教學與專業發展。評鑑雙月刊，112，44-47。

【Hsu, C.-P. (2024). 2024 higher education quality assurance forum: Discussing faculty teaching and professional development through university administration evaluation. *Evaluation Bimonthly*, 112, 44-47.】

曾長麗 (2023, 10 月 27 日)。縣市校長諮輔協作系統樣態介紹〔簡報發表〕。112 年跨領域課程與教學領導國際學術研討會，臺北市。

【Tseng, C.-L. (2024, October 27). *An introduction to the collaborative consultation models for city and county principals* [Paper presentation]. 2023 International Conference on Interdisciplinary Curriculum and Instructional Leadership, Taipei, Taiwan.】

游子賢 (2024)。師傅校長專業倫理。載於薛春光、林雍智 (主編)，師傅校長培育 (頁 23-32)。五南。

【You, Z.-S. (2024). Professional ethics for mentor principals. In C.-K. Hsueh & Y.-C. Lin (Eds.), *Mentor principal education* (pp. 23-32). Wu-Nan Book.】

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，

133, 40-80。 [https://doi.org/10.6423/HHHC.202105_\(133\).0003](https://doi.org/10.6423/HHHC.202105_(133).0003)

【Huang, C.-C., Wu, C.-C., & Tsai, M.-K. (2021). A study on the current implementation of the mentorship system for elementary and secondary school principals. *School Administrators*, 133, 40-80. [https://doi.org/10.6423/HHHC.202105_\(133\).0003](https://doi.org/10.6423/HHHC.202105_(133).0003)】

潘志忠（2022，10月28日）。校長夢工廠：初任校長的黃金三階段〔簡報發表〕。2022年教育領導與實踐國際學術研討會——教育領導：全球公民與社會正義，新北市。

【Pan, C.-C. (2022, October 28). *Principal dream factory: The golden three stages for beginning principal* [Paper presentation]. 2022 International Conference on Educational Leadership and Practice– Educational Leadership: Global Citizenship and Social Justice, New Taipei City, Taiwan.】

蔡明貴（2023，10月27日）。運用資訊科技支持國際交流之實踐經驗分享：以中華民國中小學校長協會 2023 師傅校長國際論壇為例〔簡報發表〕。112年跨領域課程與教學領導國際學術研討會，臺北市。

【Tsai, M.-K. (2023, October 27). *Sharing practical experiences in using information technology to support international exchange: A case study of the 2023 Mentor Principals International Forum by the Elementary and Secondary School Principals Association, R.O.C.* [Paper presentation]. 2023 International Conference on Interdisciplinary Curriculum and Instructional Leadership, Taipei City, Taiwan.】

薛春光、游子賢（2025）。中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫執行之探究。臺灣教育評論月刊，14（4），98-106。

【Hsueh, C.-K., & You, Z.-S. (2025). A study into the implementation of the professional support system for elementary and secondary school principals. *Taiwan Educational Review Monthly*, 14(4), 98-106.】

Bottoms, G., & Fry, B. (2009). *The district leadership challenge: Empowering principals to improve teaching and learning*. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/District-Leadership-Challenge-Empowering-Principals.pdf>

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>

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-evaluationsystems/>
- Gates, S. M., Baird, M. D., Mentor, B. K., & Chavez-Herrerias, E. (2019). *Principal pipelines: A feasible, affordable, and effective way for districts to improve schools*. RAND.
- Guskey, T. R., & Sparks, D. (1996). Exploring the relationship between staff development and improvements in student learning. *Journal of Staff Development*, 17, 34-38.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hoffman, J. (2004). Building resilient leaders. *Leadership*, 34, 35-38.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium. (2008). *Educational leadership policy standards 2008: As adopted by the National Policy Board for Educational Administration in 2007*. <https://www.danforth.uw.edu/uwdanforth/media/danforth/isllc-2008.pdf>
- Kearney, K. (2015). *Moving leadership standards into everyday work: Descriptions of practice* (2nd ed.). WestEd.
- Kenayathulla, H. B., Ghani, M. F. A., & Radzi, N. M. (2024). Enhancing quality appointment, preparation and support system for Malaysian principals. *Education Science*, 14(6), 659. <https://doi.org/10.3390/educsci14060659>
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2011). *Educational administration: Concepts and practices*. Cengage Learning.
- McKenna, M. C., & Walpole, S. (2008). *The literacy coaching challenge: Models and methods for grades K-8*. The Guilford Press.
- Neuman, W. L. (2011). *Basic of social research: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Riley, D. L., & Meredith, J. (2017). *State efforts to strengthen school leadership: Insights from CCSSO action groups*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED580215.pdf>
- Rodriguez, S., Watson, J. M., & Yukhymenko-Lescroart, M. A. (2021). An examination of principal professional development and its alignment to professional standards and professional development constructs. *Journal of School Administration Research and*

Development, 6(2), 71-80. <https://doi.org/10.32674/jsard.v6i2.3977>

Scott, S., & Webber, C. (2008). Evidence-based leadership development: The 4L framework. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 762-776. <https://doi.org/10.1108/09578230810908343>

Sutcher, L., Podolsky, A., & Espinoza, D. (2017). *Supporting principals' learning key features of effective programs*. Learning Policy Institute.