

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

薛春光

社團法人中華民國中小學校長協會榮譽理事長

游子賢

財團法人高等教育評鑑中心基金會專案專員

一、前言

在校長學領域，流傳著一段金句：「有怎麼樣的校長，就有怎麼樣的學校」。這精闢地詮釋了一位校長對於辦學及學校經營的重要性。Lunenburg 與 Ornstein（2011）也提到有抱負的學校管理者將不斷被大眾所檢視，他們的人際關係也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。身為學校的經營者，校長的身分不像教師，有充分的校內人際資本與教師同僚性可以支撐其教學行為與教學決定。被《國民教育法》賦予綜理校務的校長，常面臨做決定的需要，因此，如何有系統地提供我國中小學校長專業支持，進而強化學校正常運作乃是十分值得重視的議題，目前，在我國中小學校長的培育與專業發展上，已有校長培育、校長儲訓、初任校長導入方案、校長在職增能與師傅校長培育等制度，校長的系統性養成制度經過多年的努力，我國校長專業發展可謂正往體系化的方向邁進（林雍智，2021）。可見我國校長專業支持系統，不單止步於理論階段，更已經逐步實踐並朝向體系化的方向發展。

在美國，「各州學校主管委員會」(Council of Chief State School Officer [CCSSO], 2016) 指出，校長專業支持系統需定位在夥伴關係下，透過各種政策上的策略，使其發揮幫助校長之功能，並提升學校教育之品質。回到國內，國內教育領域辦理增能研習的主體，大都由各級主管機關、教育研究機構或是師資培育大學推動，類似美國由各種民間教育專業組織開辦的狀況仍較少見。在我國，屬於全國性的校長專業組織者，為中華民國中小學校長協會（以下簡稱全校協），因此全校協的使命除了擔任替校長發聲的利害團體外，透過開辦各種增能活動支持校長辦學，亦需要朝向如美國各利害團體般，透過建立自律與自我成長機制來強化角色定位。在推動校長專業支持系統上，全校協於民國 107 年 3 月受到教育部委託，開始辦理中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫（以下簡稱前計畫），前計畫係為在時任潘文忠部長的大力支持下所開始推動的，潘部長對於中小學校長辦學的困境及所需的支持，都有著相當深入地體察，因此乃積極推動關於中小學校長的專業支持。

前計畫規劃有七個子計畫，期待從不同面向給予位處不同職涯階段的校長較為全面地專業支持。七個子計畫依序分別為：校長師徒制實施計畫、初任校長輔導工具設計發展實施計畫、師傅校長培育及認證方案建構計畫、校長支持系統建構實

施計畫、校長跨域治理專業發展實施計畫、校務經營故事敘說（案例彙編）實施計畫、校長專業支持系統雲端資料庫建置實施計畫等（張信務等人，2022）。

上述七個子計畫歷經三年的實施，已於民國 110 年 5 月 7 日執行完畢。其秉持的三個目標（高價值、高產值、要有感）及三個原則（與國教院分工、與師培機構互補、與縣市政府合作），都已基本達成，是故為持續提供我國中小學校長專業支持，教育部乃於民國 110 年 5 月 17 日再度委託全校協執行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），在前計畫的架構及運作經驗下，該計畫旨在校長專業支持系統的實踐，對於前計畫之架構僅部分進行微調，並逐步於全國各縣市中實際運作。該計畫經三年執行，於民國 113 年 7 月 17 日執行完畢。以下，本文以全校協的兩項計畫為例，先行闡述計畫的內涵與執行情形，再討論期帶來之效益。

二、中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫內涵

（一）校長師徒制實施計畫

校長師徒制從前計畫以來一直都是協助全國各縣市初任校長的重要支持內容，此計畫每年請縣市政府教育局（處）對於縣市內的初任校長及師傅校長進行配對，以便後續由師傅校長對初任校長進行輔導及陪伴，並由全校協彙整輔導紀錄後，將輔導費撥予師傅校長（黃居正等人，2021）。每年全國各縣市之初任校長人數約在 100 位上下，因此本案近三年已經提供逾 300 位初任校長輔導及陪伴。透過彙整輔導紀錄，從紀錄內容可得知，初任校長普遍對於師傅校長的陪伴感到安心，並且對於自身校務經營十分有幫助。

除師徒配對所提供的輔導及陪伴外，該子計畫乃創新規劃初任校長黃金三階段線上課程，依據初任校長從遴選後到實際於學校上任，共分為三個階段。第一階段，面對榮耀與責任（遴選上任後到 8/1）；第二階段，初任校長的暑假（8/1 到 9/1）；第三階段，開學了，我不是新手（9/1 開學後）（潘志忠，2022）。由校園實務層面出發，規劃錄製課程影片以符應初任第一年的校長在不同時段的需求。

（二）校長專業支持系統線上課程規劃製作

接續前計畫之子計畫七的雲端資料庫建置，該計畫之子計畫二不僅將本案的成果以數位之方式保存於網站上，亦著手規劃錄製符應教育趨勢之校長專業線上課程，經三年的規劃、錄影、後製，已於全校協網站中呈現之課程影片有、「教育元宇宙專題」、「學校會議主持與管理」、「AI 人工智慧的教學應用」、「教育創新」、「影響力取向的學校治理」等一系列之線上課程。期待藉由線上課程影片，能讓校

長們利用公務之餘或其他比較彈性的時間，自行找尋需要增能的主題，觀看課程影片，以達到自主增能學習的目的，同時也掌握現今教育科技之趨勢，提供有關教育科技等新興議題的增能機會（薛春光，2024）。

（三）師傅校長培育及認證方案建構計畫

師傅校長培育系統經前計畫三年的建構與實施，已規劃出 10 堂，共 30 小時之培訓課程體系。該計畫奠基於前計畫的基礎，持續於全國各縣市辦理培訓課程，依序辦理花蓮縣、南投縣、桃園市、雲林縣、嘉義市、臺中市、高雄市、新北市（第二梯）、嘉義縣、基隆市、苗栗縣、新竹市、澎湖縣，三年共計 13 縣市。與前計劃加總計算，共已完成全國 19 縣市之師傅校長培訓，累計 311 位師傅校長取得師傅校長培訓課程結訓證書（游子賢等人，2024）。

除培訓課程外，全校協每年亦規劃辦理師傅校長回流課程，期待透過每年定期的回流教育，能讓師傅校長們可以定期吸收教育領域的新知識，並希冀透過不同縣市間師傅校長的相互對話、討論，能夠達到同儕學習的效果。該計畫三年來辦理之師傅校長回流課程分為兩種形式，第一為單一縣市辦理，參與之學員都為同一縣市之師傅校長，課程規劃上較有機會能聚焦縣市師傅校長的需求；第二，跨縣市辦理，參與之師傅校長來自不同縣市，可促進縣市間師傅校長的交流，達到學習共好目的。

另外，為完善師傅校長運作，全校協更於 112 年 8 月辦理 2023 師傅校長國際論壇，邀請臺日兩國的專家學者以及全國 6 縣市的師傅校長代表參與。論壇中由 6 縣市的師傅校長分享各縣市師傅校長不同的運作特色，藉以讓不同縣市的師傅校長能就師傅校長制度達到分享交流的目的（蔡明貴，2023）。

（四）校長諮輔協作系統

該計畫將校長諮輔協作系統定義為，提供校長「諮詢」及「輔導」的系統。每一縣市的校長諮輔協作系統皆不盡相同，該計畫之子計畫四透過與縣市政府教育局（處）及縣市校長協會進行訪談，期待能了解各縣市的校長諮輔協作系統運作現況，訪談中亦會展示出前案所建構之校長諮輔協作系統概念圖與受訪者進行分享討論（曾長麗，2023；蔡麗華等人，2020）。

此外，該計畫每年也辦理校長諮輔協作系統實例分享，透過介紹部分縣市自身已實際運作之校長諮輔協作系統，讓其他縣市校長能作為參考標的，之後有機會發展符合自身縣市需求且更完善的校長諮輔協作系統。

（五）GAB 跨域治理校長學校計畫

該計畫所指之 GAB 為 Governance Across Boundary，即跨域治理之意思。所謂跨域治理是期待校長藉由學習業界的經驗與知識運用於校務治理中，因為一位校長的養成與培育，經常從其擔任組長等行政職務開始，但隨著職位晉升，職務也愈發繁重複雜，僅僅只受過教育學或行政學等知識的教育人員可能會漸漸無力因應變動頻繁的後現代社會（李惠銘，2022）。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（周龍鴻，2022）。身為教育人員同時綜理全校校務的校長唯有跨出教育領域，向業界學習新的知識、作法，並適當地將其轉化至學校經營與管理中，如此才能更加全面地治理學校。

該計畫之子計畫五，三年來辦理多場的校長跨域增能課程，主題面向包含：「影響力取向」、「永續教育共識營」、「嘉義市造反教育節共識營」、「豐田精實—學校行政系統的精實變革」、「敏捷開發—學校專案團隊的組建與運作」、「系統思考—戴明博士品質哲學二日談」、「衝突斡旋—團隊無聲語言的探索與溝通」、「碳治理前導學校共識營」...等，尚有許多跨域課程，礙於篇幅無法一一列舉。該計畫透過上述課程主題，讓參與之校長能多元地進行跨域學習，並將所學之跨域經驗轉化至日常的校務經營中。

（六）校務經營故事敘說計畫

常言道：「以史為鏡，可以知興替；以人為鏡，可以明得失」。校務經營故事敘說，正是秉持著這樣的理念，希望透過彙整學校在校務經營實際發生的案例，經由本案適當地予以轉化，並將案例分為教務類、學輔類、總務類、圖書館類、人事篇、法制類、社會資源類、媒體因應類、綜合類、初任校長類等十大類，提供校長閱讀增能，至計畫執行結束已彙整超過一百篇的校務經營案例（江旭立，2024）。

校長們除了自行閱讀外，該計畫也已在多個縣市辦理案例研討會，藉由同縣市的校長們共同研討數篇案例後，再進行分享交流，彼此討論有無更適合或更佳的解決辦法。因為案例中所提及的處理辦法可能只是眾多解決辦法的其中一種，參與研討的校長們在討論交流後，尚可探討出不同的處理辦法，達到實踐智慧（practical intelligence）的成果產出。所謂的實踐智慧即個體藉由實務操作歷程中，透過整理、歸納與省思所得出之智慧（林雍智，2021）。這些智慧也為校長們在日後辦學的過程中，提供不同的參照經驗與養分。

三、中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫之國際交流、學術成果與檢核機制

該計畫為我國中小學校長專業支持的重要計畫，為精進校長專業支持系統的內涵，並確保執行方式符合現今教育趨勢，該計畫除執行六個子計畫外，也分別以「國際交流」、「學術發表」與「檢核機制」等方式來精進其計畫之專業內涵，以下分別簡述之：

（一）國際交流

在國際交流方面，該計畫與同樣位處東亞的日本進行數次的教育交流與參訪。透過交流，該計畫可了解日本現今校長專業發展的現況，以及獲取日本教育相關理論上的新知，藉此提升計畫團隊成員之專業知能，對於計畫持續推動有相當助益。

該計畫於 111 年 12 月在新北市三重區永福國小辦理臺日校園危機論壇，邀請日本岐阜聖德學園大學的篠原清昭教授（專長為校長培育、學校經營管理）、與新北市立三重高級中學的校安團隊，共同進行議題的探究與交流。透過臺日兩國在校園危機案例管理上的交流討論，有助於參與論壇的校長們在實際遇到校園事件時，能更妥適地處理所發生的問題。

112 年 8 月 17 日該計畫採實體線上混成之方式辦理師傅校長國際論壇，邀請日本大阪公立大學的辻野研磨教授（專長為比較教育與課程政治學）抵臺進行講座，同時亦邀請篠原清昭教授於線上參與。除日本學者外，在國內方面，該計畫邀請吳清山名譽教授、劉鎮寧教授擔任評論人，與參加本次論壇的六縣市師傅校長代表進行評論、互動（林雍智，2024；蔡明貴，2023）。

113 年 3 月 21 日至 3 月 26 日，該計畫團隊成員組成訪問團至日本進行教育交流。本次交流先後至日本郡上市立郡南中學校，以及大阪市立長谷川中小學校參訪，希冀透過實際至日本中小學校參訪，對於日本的學校經營能有更深入的認識。同時此次行程也拜會郡上市教育委員會，並獲教育長熊田一泰接見，藉此機會瞭解郡上市推動市本課程「郡上學」之規劃與各學校如何配合建立學校本位課程教育政策（薛春光，2024）。

（二）學術發表

計畫從實務角度出發，為校長提供專業支持，並將執行之相關內容透過學術研討會或教育期刊等方式進行分享及發表。一來，藉由學術研討會或刊物等管道，能讓更多人知道該計畫的運作情形；再者，更希冀透過發表，將執行的實務層面與教

育相關理論進行對應，進而完善計畫內容，使其成為更全面且符合校長實際需求的校長專業支持系統。

該計畫與前計畫期程總共六年，團隊成員已參加多場大專校院、教育研究機構所辦理的校長學、教育領導相關學術研討會。另外，該計畫也將執行內容撰寫成學術文章並於《師友雙月刊》、《學校行政雙月刊》、《教育政策與管理》、《教育政策論壇》等學術刊物進行發表。除上述提及曾參與學術研討會與期刊發表外，為精進師傅校長培育，全校協乃自籌經費出版《師傅校長培育》一書，此書由該計畫團隊人員分章節進行撰寫，於 113 年 6 月付梓。此書的出版提供了完善我國師傅校長培育機制之辦理經驗，對師傅校長制度後續辦理上帶來正向的助益。

（三）檢核機制

本案與前案皆為三年期程之計畫，每當三年計畫期程結束前專案都會對於實施內容設計問卷進行調查。前案因校長專業支持系統是初步建構完成，並逐步開始實施，因此前案的問卷調查對象，採立意取樣，多侷限於較常有機會接觸到前案執行之各縣市校長協會理事長、理監事及校長等對象，共回收 86 份問卷。前案執行完畢後，專案也將這 86 份問卷進行統計分析，並撰寫成學術文章〈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〉一文投稿至《教育政策與管理》期刊。

依循專案檢核之前例，該計畫於三年期程實施結束前亦規劃有問卷，對於專案之實施成效進行調查，該計畫因承繼前計畫三年之實施，故中小學校長專業支持系統在我國已實際運作滿六年，範圍遍及全國各縣市，所服務的中小學校長人數亦增多不少。故該計畫在規劃專案檢核機制之問卷調查時，乃將問卷調查對象設定為全國之中小學校長。該計畫問卷共回收 1611 份，初步分析整體填答者對於該計畫的參與率為 61.64%，共計 993 位填答的校長曾參與過本案。此參與比例對於實施六年的校長專業支持系統可謂獲致不錯成果，填答者對於專案執行內容的同意度亦相當高（薛春光，2024）。

四、結語

回顧該計畫歷經三年實施，加之前計畫的三年期程，校長專業支持系統於我國實際辦理已滿六年。計畫下的六個子計畫分別依其內容為我國中小學校長自身職涯需求提供專業支持的途徑，如師徒制計畫每年約為 100 位初任校長配對師傅校長對其進行陪伴與輔導；並且該計畫加上前計畫共六年期程，已成功培育 300 位左右之師傅校長；錄製之各項線上課程觀看數也都有數百至數千次不等的觀看次數；校務經營故事敘說案例研討的辦理也有助於提身校長自身的專業素養。另外，

該計畫本身也藉由國際交流與學術發表等活動，做為精進與改善計畫辦理的依據和參考。像是初任校長黃金三階段課程影片，即初步規劃精進方向，未來將單獨錄製有關高中職之初任校長黃金三階段課程影片，以符應高中職初任校長的專業支持需求；在學術發表方面，也將規劃把三年來的執行情形與成效進行研究並於日後投稿學術期刊。此外，該計畫亦縱向及橫向整合諸多機構、單位之資源，使該計畫所強調之三個目標—「高價值」、「高產值」、「要有感」，都能充分達成，相信該計畫的辦理與實施已為我國中小學校長在專業支持上帶來十足的助益，進而使我國中小學的學校教育邁向更好的未來。

參考文獻

- 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。
- 李惠銘（2022，11月19日）。**社會為本學習與學校永續治理**〔簡報發表〕。2022東亞地區校長學學術研討會—後疫情時代的教育領導：挑戰與展望，臺北市。
- 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）。臺北市：元照。
- 林雍智（2024）。如何運用師傅校長：各地校長專業支持系統的案例。載於薛春光、林雍智編，**師傅校長培育**（頁159-175）。臺北市：五南。
- 周龍鴻（2022）。**成功的敏捷產品管理：打造暢銷產品的祕訣**。博碩。
- 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**，8，31-65。
- 游子賢、林雍智（2024）。師傅校長證照制度設計初探。載於薛春光、林雍智編，**師傅校長培育**（頁119-129）。臺北市：五南。
- 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。
- 曾長麗（2023，10月27日）。**縣市校長諮輔協作系統的樣態介紹**〔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。

- 薛春光（2024，11月16日）。中小學校長專業支持系統由建構到實踐之歷程與成效及未來（圓桌論壇）。2024東亞地區校長學學術研討會—教育領導與組織變革，臺北市。
- 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。
- 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。
- 蔡麗華、柯明忠、張維志（2020，11月28日）。校長支持系統現況運作之探究（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。
- Council of Chief State School Officers. (2016). *Building principal support systems: Partnerships and policy strategies for state education agencies*. Washington, DC: Author.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A. C. (2011). *Educational administration: Concepts and practices*. Boston, MA: Cengage Learning.

