

# 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究

## 成果報告

主 持 人：王如哲（國立臺灣師範大學教育學系教授）

（財團法人高等教育評鑑中心基金會執行長）

協同主持人：蔡進雄（國家教育研究院教育制度及政策研究中心主任）

洪啟昌（國家教育研究院教育人力發展中心主任）

吳新傑（國立東華大學教育行政與管理學系助理教授）

王令宜（國家教育研究院教育制度及政策研究中心助理研究員）

研究人員：鍾廣翰（國家教育研究院教育制度及政策研究中心博士後研究員）

黃宇瑀（國家教育研究院教育人力發展中心編審）

研究助理：盧明慧（國家教育研究院教育制度及政策研究中心專案助理）

研究期程：民國 101 年 11 月 16 日至 102 年 11 月 15 日

委託單位：教育部國民及學前教育署

執行單位：國家教育研究院

中華民國一〇二年十一月



# 目 次

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>第一章 緒論</b> .....             | <b>1</b>  |
| 第一節 研究動機與目的.....                | 1         |
| 第二節 重要名詞釋義.....                 | 4         |
| 第三節 研究方法、範圍與限制.....             | 5         |
| <b>第二章 文獻探討</b> .....           | <b>9</b>  |
| 第一節 我國公立高級中等學校長晉用與培育制度之現況.....  | 9         |
| 第二節 政策可行性分析之意涵.....             | 18        |
| 第三節 我國校長儲訓制度之相關研究.....          | 22        |
| 第四節 國外校長職前培育制度之相關研究.....        | 31        |
| <b>第三章 研究設計與實施</b> .....        | <b>39</b> |
| 第一節 研究架構.....                   | 39        |
| 第二節 研究對象.....                   | 40        |
| 第三節 研究工具與實施方式.....              | 43        |
| 第四節 實施程序與步驟.....                | 45        |
| 第五節 資料處理.....                   | 47        |
| <b>第四章 研究結果與討論</b> .....        | <b>49</b> |
| 第一節 初任公立高中職校長專業成長需求分析.....      | 49        |
| 第二節 公立高級中等學校校長晉用制度現況之評估.....    | 62        |
| 第三節 公立高級中等學校長儲訓制度可行性分析.....     | 66        |
| 第四節 實施公立高級中等學校校長儲訓制度之問題與建議..... | 83        |
| <b>第五章 結論與建議</b> .....          | <b>89</b> |

|     |          |    |
|-----|----------|----|
| 第一節 | 結論 ..... | 89 |
| 第二節 | 建議 ..... | 92 |

## 參考文獻

|              |    |
|--------------|----|
| 壹、中文部分 ..... | 95 |
| 貳、西文部分 ..... | 98 |

## 附錄

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 附錄一  | 焦點團體座談會討論題綱 .....                                    | 101 |
| 附錄二  | 焦點團體座談紀錄 .....                                       | 104 |
| 附錄三  | 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(校長調查問卷)<br>(問卷初稿) .....         | 116 |
| 附錄四  | 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(主任調查問卷)<br>(問卷初稿) .....         | 120 |
| 附錄五  | 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(校長調查問卷)<br>(專家諮詢問卷) .....       | 123 |
| 附錄六  | 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(主任調查問卷)<br>(專家諮詢問卷) .....       | 130 |
| 附錄七  | 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(校長調查問卷)<br>(專家諮詢題項適合度分析表) ..... | 134 |
| 附錄八  | 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(主任調查問卷)<br>(專家諮詢題項適合度分析表) ..... | 140 |
| 附錄九  | 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(校長調查問卷)<br>(正式問卷) .....         | 144 |
| 附錄十  | 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(主任調查問卷)<br>(正式問卷) .....         | 148 |
| 附錄十一 | 訪談題綱 .....   | 151 |
| 附錄十二 | 訪談紀錄 .....   | 156 |

## 表 次

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 表 2-1  | 我國國民中小學暨高級中學校長甄選、儲訓與遴選之現況分析表.....               | 16 |
| 表 2-2  | 「校長儲訓」相關學位論文整理表 .....                           | 23 |
| 表 2-3  | 美國各州校長職前培育資格及訓練課程 .....                         | 32 |
| 表 3-1  | 焦點團體座談名單.....                                   | 40 |
| 表 3-2  | 校長正式問卷調查樣本基本資料分析表 .....                         | 42 |
| 表 3-3  | 主任正式問卷調查樣本基本資料分析表 .....                         | 42 |
| 表 3-4  | 訪談受訪者名單.....                                    | 43 |
| 表 3-5  | 問卷專家意見審查之專家學者名單 .....                           | 44 |
| 表 4-1  | 是否認為初任高中職校長有職前訓練需求之意見統計分配表                      | 50 |
| 表 4-2  | 不同背景變項校長是否認為初任高中職校長有職前訓練需求之意見統計分配表.....         | 51 |
| 表 4-3  | 是否認為初任高中職校長有在職訓練需求之意見統計分配表                      | 52 |
| 表 4-4  | 不同背景變項校長是否認為初任高中職校長有在職訓練需求之意見統計分配表.....         | 53 |
| 表 4-5  | 擔任高中校長與高職校長在專業上的要求是否相同之意見統計分配表 .....            | 54 |
| 表 4-6  | 不同背景變項校長認為擔任高中校長與高職校長在專業上的要求是否相同之統計分配表.....     | 55 |
| 表 4-7  | 擔任高中職校長與國中校長在專業上的要求是否相同之意見統計分配表.....            | 56 |
| 表 4-8  | 不同背景變項校長認為擔任高中職校長與國中校長在專業上的要求是否相同之意見統計分配表.....  | 57 |
| 表 4-9  | 第一次擔任高級中等學校校長所需幫助統計表 .....                      | 58 |
| 表 4-10 | 公立高級中等學校校長支持實施「公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度」之程度統計分析表..... | 67 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 表 4-11 | 不同背景變項校長是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」之統計分析表.....   | 68  |
| 表 4-12 | 公立高級中等學校主任支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」之程度統計分析表..... | 69  |
| 表 4-13 | 不同背景變項主任是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」之統計分析表.....   | 70  |
| 表 4-14 | 實施公立高級中等學校校長儲訓制度會產生之問題統計表                   | .84 |

## 圖 次

|       |                |    |
|-------|----------------|----|
| 圖 3-1 | 研究方法設計架構圖..... | 39 |
|-------|----------------|----|

## 摘 要

本研究旨在探討我國公立高級中等學校校長儲訓制度，研究目的包含：一、公立高級中等學校校長專業發展需求與晉用培育制度之評估；二、實施公立高級中等學校校長儲訓制度之可行性與可能衍生之問題評估。三、建議實施公立高級中等學校儲訓制度之相關配套措施。

本研究採取焦點團體座談、問卷調查與訪談法進行探究。首先針對與研究主題相關的文獻進行整理分析，建構公立高級中等學校儲訓制度的初步概念架構；其次舉行兩場焦點團體座談，共邀請 12 位專家學者及教育工作者提出意見；接著編製「公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究」問卷為研究工具，針對臺灣地區公立高級中等學校校長、教務主任、學務主任與總務主任進行普測，問卷共發出 1188 份，回收 816 份，回收率為 68.7%；最後，針對 7 位教育行政機關人員及專家學者進行訪談，以評估公立高級中等學校校長儲訓制度可行性。

依據上述方法進行探究，本研究獲致以下結論：一、現行公立高級中等學校校長僅有遴選聘任辦法，尚未建立儲訓制度；二、約八成高級中等學校校長認同有接受職前訓練的需求，且高中、高職及國中階段校長之專業需求有所差異；三、公立高級中等學校校長儲訓制度具有可行性；四、公立高級中等學校校長儲訓制度可能會面臨校長流動困難、名額偏低、候用壓力及課程內容規劃等問題，且高中校長儲訓制度宜有相關配套措施。

最後依研究結論，對教育行政主管機關提出建立公立高級中等學校校長儲訓制度之建議；並對實施公立高級中等學校儲訓制度與否，分別提出相關配套或因應措施之建議。





# 第一章 緒論

本章針對本研究之緣起、目的、待答問題、重要名詞與研究方式做一基礎的介紹與解釋。共分為三節，第一節為研究動機與目的；第二節為重要名詞釋義；第三節為研究方法、範圍與限制。

## 第一節 研究動機與目的

校長是學校成敗的重大關鍵，對於學校事務運作最具影響力，身為領導者，必須擁有領導和變革能力，以達成教育目標。在現今多變的教育環境中，為培育出能夠獨當一面、具有應變能力的校長，究竟校長需要具備哪些能力？我國校長職前應給予哪些訓練？職前教育之制度如何建立？實為應探討之重要課題（秦夢群，1999）。

中小學校長主要職務在配合教育政策、規劃並督導校務執行，領導行政與教學、爭取與統合資源、建立人際關係、處理校園危機、協助同仁適應社會變遷、提升專業素養等，校長儲訓之目標即在培育擔任校長的專業知能與專業倫理。自 1999 年相關法令修定後，校長由「派任制」改為「遴選制」，儲訓、遴選、評鑑與終身學習遂成為校長生涯之路不可或缺的歷程，透過儲訓與回流教育的培育方式，使每位校長都能與時俱進，精進必備的專業能力，以利能面對校園變革及時代的挑戰（鄭東瀛，1999）。

有關我國國民中小學及高級中等學校校長任用制度之變革，大抵係以民國 88 年為重要之分水嶺。國民中小學校長是依據民國 68 年公布的「國民教育法」、民國 71 年發布的「國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法」（民國 86 年修正

為「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」、民國 74 年公布的「教育人員任用條例」等相關法令條文辦理，當時主要是由省（市）教育廳（局）負責辦理校長甄選、儲訓、遷調等工作；高級中學校長部分，在民國 88 年精省之前係依據「臺灣省立高級中等學校校長甄選任用及遷調實施要點」，將新任校長分初選（積分、筆試）與複選（口試）二階段辦理。按照初選成績擇優後參與複選，複選完畢依分數高低擇優錄取。其甄選、任用、遷調均由教育廳負責辦理（臺灣省政府公報，1993；教育部公報，2000）。

然而，隨著政治民主化、社會多元化，以及個人自主意識不斷提高，要求參與決策過程的呼聲逐漸充斥社會各個角落。當這股風潮與力量蔓延到校園時，自然也改變了學校的權力運作結構。如將民國 76 年的解嚴視為是第一波民主熱潮，那麼民國 88 年的精省措施則是另一波熱潮。自從省府虛級化後，省層級之權力結構及功能業務亦跟著變動，例如省教育廳於民國 88 年 7 月改為「教育部中部辦公室（簡稱中辦）」，主要負責督導臺灣省及金門、馬祖地區公立高中職、特殊教育學校之業務，因此，民國 88 年修正通過之「國民教育法」，將國民中小學校長的甄選、儲訓、遴用等作業由省教育廳改由各縣市自行辦理；至於高級中學校長部分，配合精省作業，省立高中升格為國立高中，原辦理省立高級中學校長甄選作業所依據的「臺灣省立高級中等學校校長甄選任用及遷調實施要點」，亦於民國 88 年 7 月 1 日起停止適用（臺灣省政府公報，1999），改以「教育部所屬國立暨省立高級中學學校校長遴聘作業暫行要點」暫時取代。但教育部為辦理 89 學年度第 1 學期所屬國立高級中等學校校長之遴聘作業，於民國 89 年 7 月訂定「高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法」，並立即實施，自此我國高中校長選任方式正式由官方派任改為遴選聘任。

新制的校長遴選辦法中加入教師、家長等代表，表面上雖賦予家長、教師決策權，然而事實上卻讓校長承受較大的壓力與不確定性。檢視有關文獻發現，

有關校長遴選議題已有不少探究，根據國家圖書館所建置的臺灣博碩士論文加值系統，以「校長遴選」為關鍵字輸入查詢，統計從民國 87 年至今已登錄之學位論文，總計有 72 篇。其中，中小學部分高達 59 篇，佔 81.94%，顯示過去有關校長遴選相關研究主要偏重在中小學部分，而從上述有關研究結論亦發現對制度興革有所評論。然而衡諸國內現實情況，校長遴選制度走向官派可能性不高，因此如何讓遴選制度更臻完善，以避免遴選可能帶來的一些負面效應與質疑，也許可以透過儲訓機制的完善規劃，讓有理想、有熱忱、願意為教育奉獻的優秀人才得以有出任校長的機會，應是較務實的想法，此即本研究的動機與目的。

其次，有關國民中小學校長儲訓相關作業，不僅法有明文且各地方教育行政主管機關亦行之有年；然而，高級中等學校校長之儲訓相對較無明確之法源依據，相關文獻對此議題之探討亦較有限，爰此，本研究針對我國公立高級中等學校校長儲訓制度之可行性進行探究，希冀有助於建構我國公立高級中等學校校長儲訓制度，並將研究成果提供中央主管機關研擬相關政策之參考。

本研究主要針對我國現有公立高級中等學校校長儲訓制度，進行研究與探討，本專案計畫能達成以下三項目的：

- 一、公立高級中等學校校長專業發展需求與晉用培育制度之評估。
- 二、實施公立高級中等學校校長儲訓制度之可行性與可能衍生之問題評估。
- 三、建議實施公立高級中等學校儲訓制度推行之相關配套措施。

根據以上目的，本研究之待答問題如下：

- 一、初任高級中等學校校長之專業發展需求為何？
- 二、現行公立高級中等學校校長晉用培育制度之問題與不足之處為何？
- 三、實施公立高級中等學校校長儲訓制度之可行性為何？

四、實施公立高級中等學校校長儲訓制度可能衍生之問題為何？

五、針對實施公立高級中等學校校長儲訓制度可能衍生之問題之相關配套措施為何？

## 第二節 重要名詞釋義

本研究之主旨在探討公立高級中等學校校長儲訓制度，有必要對本研究使用之名詞加以定義，使本研究之名詞意涵更加明確，茲分項說明如下：

### 一、公立高級中等學校

本研究所指的公立高級中等學校，係指經由國立、直轄市立、或縣（市）立主管教育行政機關設立之高級中學與高級職業學校。

### 二、公立高級中等學校校長儲訓制度

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育部國民及學前教育署（以下簡稱國教署）或五都教育局等教育主管機關根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額；之後，符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）；通過甄選之人員需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

### 三、政策可行性分析

政策分析人員在從事方案規劃時，必須進行可行性研究，其研究的周詳與否不僅關係到方案能否被接受，同時也攸關未來能否順利進行。因此在政策規

劃過程中，除了方案的設計外，接著便是根據某些向度評估方案的可行性。在本研究所指之可行性分析分係就六個面向：政治可行性、行政可行性、法律可行性、經濟可行性、技術可行性與時間可行性進行探討，並藉由焦點團體座談、問卷調查與訪談等方法以探討實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」各面向之可行性。

### 第三節 研究方法、範圍與限制

#### 壹、研究方法

##### 一、焦點團體座談

本研究採焦點團體（focus group）座談以發掘並蒐集各領域專家的廣泛意見，鼓勵成員發展各式各樣的意見；透過焦點團體成員對本研究之專業意見與態度，綜合座談後的結論，提供專業性評估與建議。本研究舉辦二場焦點團體座談，邀請在校長培育相關領域有授課、專門著作或專題研究的學者專家、現任公立高中職校長及主任、退休校長、教育主管機關人員等合計 12 位人員參與，以獲得更深入的資料與結果，並提出具體可行之建議。

##### 二、問卷調查

由於公立高級中等學校校長與主任為本案重要利害關係人，本研究以問卷調查蒐集全國公立高級中等學校校長與主任對高級中等學校校長專業成長需求、與實施校長儲訓制度之相關看法，以建構出實施本案之可行性分析。

### 三、訪談

本研究以半結構訪談訪問國教署主管、直轄市教育局主管、國家教育研究院主任等教育行政人員，以瞭解各級教育行政機關對實施公立高級中等學校校長儲訓制度之相關看法，並建構實施本案之可行性分析。此外也訪談二位教育法學專家，以建構本案之法律可行性分析。

## 貳、研究範圍與限制

### 一、研究範圍

就研究地區而言，問卷調查係對臺灣地區（包含金門、馬祖及澎湖）所有公立高級中等學校進行普測，並不包含私立高級中等學校、國民中學與國民小學。就研究對象而言，本研究調查對象以現任臺灣地區（包含金門、馬祖及澎湖）各公立高級中等學校校長與主任為研究對象；焦點座談之取樣為立意取樣，邀請在校長培育相關領域有授課、專門著作或專題研究的學者專家、現任公(私)立高中職校長及主任、退休校長、教育主管機關人員等人員參與；訪談部分則訪談與此主題相關之國教署行政主管、直轄市教育局主管、國家教育研究院中心主任與教育法學專家學者。

### 二、研究限制

以研究對象而言，校長問卷部分係以紙本問卷的方式發放給臺灣地區（包含金門、馬祖及澎湖）所有現任公立高級中等學校校長進行調查。但主任問卷部分，因人力、時間及經費的限制，只發放給各校之教務主任、學務主任、與

總務主任，因此其他類型主任（如圖書館主任與主任輔導教師）之看法無法反映在本研究案的結果上。此外，焦點團體及深度訪談對象亦未能邀請所有專家學者與實務工作者參加，是以本研究之推論將有其限制。

以研究方法而言，問卷調查法的填答者因回收率與主客觀因素之影響，所得之資料結果可能有所偏誤，是以在推論及解釋上亦可能有所限制；焦點團體座談與深度訪談因受訪人員與時間有限，研究結果之推論也可能有其限制。





## 第二章 文獻探討

本章探討並分析與本案主題相關之文獻，作為本研究參考之用，共分為四節來加以說明：第一節為我國公立高級中等學校長晉用與培育制度之現況，說明與評析現行公立高級中等學校校長晉用與培育制度之方式；第二節為政策可行性分析之意涵，說明政策可行性分析之意義與內涵；第三節為我國校長儲訓制度之相關研究，搜尋並進行國內有關校長儲訓制度之相關文獻分析；第四節為國外校長培訓制度之相關研究。

### 第一節 我國公立高級中等學校長晉用與培育制度之現況

由於高級中學校長之儲訓制度尚未建立，故相關研究較為少見。陳添丁（2004）在研究校長職前培育制度，指出高中校長職前培育制度包含以下十項：

1. 校長職前培育制度的目標應偏重實務取向，其目標依序為「瞭解當前教育政策」、「研討學校行政理論與實務」、「瞭解學校行政運作」，和「陶融教育專業精神」。
2. 需要參加校長職前培育制度之人員為原先在教育行政機關服務之人員，其次為原先擔任高中主任之人員，最後才為原先擔任國中校長之人員。
3. 高中校長職前培育制度的主辦單位無須限定由教育部統一辦理或是由各主管教育行政機關辦理，重要的是要加強省市校長有經驗交流的機會。
4. 高中校長職前培育制度的時間長短以「超過兩週，四週以內」的時間最為適宜。
5. 高中校長職前培育制度以國家教育研究院為承辦單位最為適宜。
6. 高中校長職前培育制度的課程實施方式應偏重動態與實務取向的教學方式，其適宜的方式依序為「問

題解決方案討論」、「經驗分享」、「分組討論」，以及「學校參觀」。7.高中校長職前培育制度的實習制度應採用三明治課程的模式，在修課的同時，每週安排一固定時間進行實習。8.高中校長職前培育制度中師傅校長的年資以5至8年為適宜。9.高中校長職前培育制度中的師傅校長配對方式以培育單位提供名單，學員自己選擇為較適宜的方式，具有彈性。10.高中校長職前培育制度中師傅校長參與培育課程的方式應考量其可行性，以在課表當中獨立安排師傅校長的課程時間或是僅在學員實習的期間，提供實習輔導為適宜。

此外，蔡雅芳（2005）研究我國高中校長培育制度，指出校長培育相關配套措施包含以下八項：1.宜由地方教育主管機關所屬教師進修研習中心負責辦理高中校長培育制度。2.應以資績評分（含學歷、服務年資等）、口試及筆試三項分數選育人員。3.校長培育專業課程若以儲訓班方式辦理，應儲訓九週至十二週為宜。4.校長培育專業課程若以修碩士班層級校長學分班辦理，應修畢32學分。5.校長培育專業課程，應安排於假日及寒暑假期間實施。6.校長培育時程，應為半年以上未滿一年。7.校長培育經費應由教育主管機關提供學員部分補助。8.完成培育課程可於參與校長遴選時加分或將其列為參與校長遴選之必要條件，最能提昇校長參與培育意願。

有關的研究也發現，校長甄選業務由縣市政府接手之後，所實施的型態幾乎大同小異，不外乎資格審查、筆試與口試，例如陳木金與李俊湖（2006）即指出儲訓工作由各縣市負責，由於規模小且經費短絀，儲訓功效令人擔憂，其缺失諸如儲訓校長研習時間較短、專業知能課程太少、缺少各縣市教育行政事務經驗交流分享、地方政府經費人力狀況不一等，均成為地方自辦校長培育窒礙難行之要素。陳文彥（2004）則指出因涉及經費、人力與資源等問題，由單一縣市執行校長甄選作業備感艱辛，故提出兩點建議：1.各縣市宜聯合辦理甄選作業，由教育部或專責單位主辦，統一命題，分縣市錄取。2.宜聯合辦理儲訓業

務，提供候用校長較多互相切磋琢磨、分享與學習的機會。

有關高級中學校長之甄選任用，檢視現行「高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法」（前為臺灣省立高級中學學校校長甄選任用及遷調實施要點）發現，主要規定直轄市、縣(市)政府主管教育行政機關辦理校長遴聘及考評時，應成立遴選委員會，各主管教育行政機關亦依「高級中學法」及「高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法」規定辦理校長遴選，惟有關校長之甄選及儲訓並未有任何原則性規範，以致目前實務界高中端在辦理校長遴選前並未規劃相關甄選儲訓作業。以下主要針對公立高級中學校長遴選之新舊制度進行比較，並對甄選與儲訓制度進行有關之說明。

#### 一、高級中學校長遴選委員組成：

1.舊制甄選委員會中的委員結構為，教育廳廳長、副廳長、主任秘書、各科科長、督學室主任、政風室主任、人事室主任，以行政人員佔多數，加上 1~3 位教授，共計 11~13 人（臺灣省政府公報，1993）。

2.新制遴選委員會成員包含有主管教育行政機關代表、學者專家代表、高級中學校長代表 1 人、高級中學教師代表 1 人、家長代表 1 人等共計 9 至 15 人（行政院公報，2006）。

#### 二、高級中學校長遴選程序：

1.舊制：除非有特殊不適任之原因，否則其連任、留任、調動等皆有相當的保障措施（臺灣省政府公報，1993）。

第一階段：分初選（積分、筆試）與複選（口試）二階段辦理。按照初選成績擇優分類選取預定錄取名額三倍人選參與複選，複選完畢依積分 30%、筆試 40%、口試 30%合計為總成績，分類擇優錄取。

第二階段：現職校長任期屆滿得連任一次，符合遷調資格者，視個人志願填寫五個縣市，由教育廳予以調任。

2.新制：依「高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法」第六條及「高級中學法」第十二條規定，參加校長遴選者，應具有教育人員任用條例第六條或第七條所定資格，國立、直轄市立、縣(市)立高中校長，各由其主管教育行政機關在其合格人員中遴選聘任，依師培法規定所設立者，則由各該大學校長就該校教師中遴選合格人員擔任之，並報請主管教育行政機關備查。

綜上，凡合於教育人員任用條例相關資格者，均可依個人意願及所具資格，就開缺學校選擇一所報名，可知高中校長任用程序中尚未明訂公開甄選校長之相關規定。

根據國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法，目前僅規定國中小學校長須經公開甄選儲訓後，始能參加校長遴選；至於高中校長則僅規定相關任用資格，並未辦理甄選與儲訓，形成國中小學校長任用資格嚴於高中校長任用資格的二套遴選機制。高中校長是否需要辦理甄選儲訓？參酌目前國中小甄選、儲訓制度將有助於分析高中端比照規劃辦理之可行性。還有釐清甄選、儲訓的目的亦將有助益。如果目的是為了要提升專業、涵養素質，高中校長為提升並強化其專業素質，理應也要經過甄選儲訓過程才對；然而，實務界對甄選、儲訓制度亦有所評論，前述均值得予以一併入探究。

甄試、儲訓與遴選乃是人才培育的重要環節，本研究針對公立高中校長儲訓制度之可行性進行評估與分析，亦會涉及遴選制度議題，從人才培育的立場上，三個環節如能健全機制，將有助於拔擢優質的國家級教育領導人才，讓百年大業能深根茁壯、永續綿延。目前高級中學主任與校長在甄選上並未有一致性的規範，高中校長幾乎就教育人員任用條例中合格人員直接遴選，主任由校長經教評會同意後遴聘，且兩者皆沒有儲訓過程，故就高級中等學校校長進用方式之重要作業流程，分別以四種運作體系敘述如下：

(一)直轄市高級中等學校(臺北市政府教育局，2008；新北市政府教育局，2011)

1.遴選委員會的組織

遴選委員會置委員若干人，包括主管教育行政機關代表、學者專家、高中校長、家長團體代表等。

2.遴選委員會辦理校長遴選之作業程序

(1)討論任期屆滿並於一年內屆齡退休校長延任之遴選作業。

(2)任期屆滿校長之遴選作業。

(3)現職校長參加出缺學校校長之遴選作業。

(4)出缺學校新任校長之遴選作業。

3.校長申請資格

凡中華民國國民，身心健康，品德優良，並符合教育人員任用條例第六條或第七條所定資格者，得參加本市高級中等學校校長遴選。

(二)縣市高級中等學校(彰化縣政府教育處，2008)

1.遴選委員會的組織

遴選委員會置委員若干人，其中一人為主任委員，由行政主管兼任，其他委員包括教育行政機關代表、學者專家、高中校長、教師代表、家長代表等。

2.遴選委員會辦理校長遴選之作業程序

(1)校長遴選作業方式、遴選基準、資格審查、考評結果及其相關審議事項。

(2)校長任期屆滿申請連任、延任之審議事項。

(3)現職校長參加出缺學校校長遴選之審議事項。

(4)前二款以外出缺學校校長遴選之審議事項。

3.校長申請資格

參加校長遴選者，應具有教育人員任用條例第六條或第七條所定資格，且無

第三十一條、第三十三條規定情事。

(三) 國立高級中等學校(教育部，2010；教育部，2012)

1.遴選委員會的組織

遴選委員會置委員若干人，包括教育部代表、學者專家、高中校長、教師代表、家長團體代表等。

2.遴選委員會辦理校長遴選之作業程序

(1)現職校長申請參加遴選、辦學績效之審議。

(2)第一任任期屆滿校長申請連任及連任期滿一年內屆齡退休校長申請延任之審議。

(3)現職校長申請參加出缺學校校長遴選作業。

(4)出缺學校新任校長遴選作業。

3.校長申請資格

具有教育人員任用條例第六條或第六之一條規定資格，或 100 年 11 月 15 日教育人員任用條例修正條文施行前具有原條文第六條或第七條規定資格，且無第三十一條及第三十三條規定情事者。

(四) 國立大學附屬高級中等學校(國立暨南國際大學附屬高級中學，2006；國立臺東附屬體育高級中學，2012)

1.遴選委員會的組織

遴選委員會置委員若干人，包括學校代表、學者專家、教師代表、家長會代表、社會人士代表等。

2.遴選委員會辦理校長遴選之作業程序

(1)徵求候選人

(2)資料審查

(3)綜合審查

#### (4)提名

##### 3.校長申請資格

須為該校編制內教師，並符合教育人員任用條例第六條規定者。

上述四種不同運作體系之高中校長進用遴選制度，以「高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法」、「高級中學法」、「國立高級中等學校校長遴選作業補充規定」等為相關法源依據，並適度修正為合乎縣市需求之遴選作業要點，在其中皆訂定良好的遴選委員會運作制度，明確規範作業流程及敘明校長申請資格；惟因應各行政區地域性、教育需求之不同，而略有差異，如國立暨南大學附屬高級中學、國立臺東大學附屬體育高級中學校長遴選作業要點中便清楚說明校長申請資格需為該校編制內教師始得申請，和一般普遍規範原則比較起來，似乎較為嚴謹主觀。遴選的方式與標準，是影響遴選結果的重要因素，不適當的審查與遴選技術會限制遴選出最適合候選人的機會(Walker,1995)。明確的遴選作業流程，使遴選之實施有明確的依據，可避免未規範之部分影響了遴選過程之公平性，而相關的配套措施也應落實，才能使高中校長遴選制度之實施更形完備。目前配套措施中並無全國統一訂定甄選與儲訓制度法源之建立，以致造成各主事機關產生高中校長時有著現實上的差異，實應建立更完整的配套措施以強化對高中校長產生方式的把關。

綜上所述，我國已有一些研究針對國民中小學校長、主任甄試與儲訓制度之利弊得失進行探究，亦有上述一些包括制度本身的特性、有關配套措施、甄選作業型態、不同儲訓之優劣得失等，有所分析與發現；但仍缺少直接進行公立高級中等學校校長甄試與儲訓制度可行性之評估或研究，不過上述相關研究有助於本研究之文獻研覽與評析，以利進行可行性之評估。上述相關研究發現亦指出專業儲訓以專責單位統一集中辦理較宜，儲訓方式包含專業課程、師傅校長輔導、至所屬縣市學校或地方教育行政機關實習等，並建議將儲訓成果列

為參與校長遴選之重要參考條件。總之，由於高中校長之甄試與儲訓部分，國內相關文獻付之闕如，實有值得進一步研究之必要。

茲就我國國民中小學暨高級中學校長甄選、儲訓與遴選之現況，分析如表 2-1 所示。

表 2-1 我國國民中小學暨高級中學校長甄選、儲訓與遴選之現況分析表

|                       |        | 甄選   | 儲訓  | 遴選   |
|-----------------------|--------|--|---|--|
| 國<br>民<br>中<br>小<br>學 | 現<br>況 | <p><b>縣(市)立國民中小學</b></p> <p>各縣市政府設置甄選審查工作小組，負責審查申請甄選人員資積表件及甄選工作事項。</p> <p>以「雲林縣公立國民中小學候用校長甄選儲訓要點」為例：</p> <p><b>初選：</b>主要以資積評分表計算分數，參加複選資格由簡章規定之。</p> <p><b>複選：</b>採筆試及口試，並按積分占總成績 20%，筆試占總成績 50%，口試占總成績 30% 計算。成績高低決定錄取人員。</p> | 錄取人員如因特殊原因得申請延期儲訓，儲訓期間如有變動，依國家教育研究院之通知另行函知各學校轉知。儲訓期間一律住宿。 | <p><b>縣(市)立國民中小學</b></p> <p>由縣(市)政府組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿或連任任期已達二分之一以上之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之</p>           |
|                       |        | <p><b>直轄市立國民中小學</b></p> <p>以「臺南市立國民中小學校長甄選儲訓實施要點」為例：</p> <p><b>初選：</b>資積審查，以資積評分表計算分數，各組參加複選名額由簡章規定之。</p> <p><b>複選：</b>採筆試、口試及平時表現等分數，各依其百分比換算得分加總計分，並依甄選總成績高低決定錄取人員。</p>  | 甄選合格者，一律參加當期儲訓，非有特殊事由，不得要求延訓。                             | <p><b>直轄市立國民中小學</b></p> <p>由直轄市政府教育局組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿或連任任期已達二分之一以上之現職校長或曾任校長人員中遴選後，報請直轄市政府聘任之。</p> |
|                       |        | <p><b>師培大學附設中小學</b></p> <p>檢視法條並無相關甄選制度之規範。</p>  | 檢視法條並無相關培訓制度之規範。  | <p><b>師培大學附設中小學</b></p> <p>由各該校組織遴選委員會就各該校或其附設實</p>  |



|     |    | 甄選   | 儲訓                                    | 遴選  |
|-----|----|--|---------------------------------------|---|
|     |    | <p>※有關甄選制度之相關法條如下：</p> <p>71年12月發布「國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法」(86年3月修正名稱為「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」，最新修正版99年7月13日)</p> <p>74年5月發布「教育人員任用條例」(最新修正版100年11月30日)，其中第二十七條即明訂：國民中小學校長之遴選，除依法兼任者外，應就合格人員以公開方式甄選之。</p> |                                       | <p>驗學校或其他學校校長或教師中遴選合格人員，送請校長聘(兼)任之，並報請主管教育行政機關備查。</p> <p>※法令依據<br/>國民教育法§9</p>  |
| 公立高 | 現況 | <p>依現行「高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法」第六條之規定：參加校長遴選者，應具有教育人員任用條例第六條或第七條所定資格，且無第三十一條、第三十三條規定情事。換言之，凡合於教育人員任用條例相關資格者，均可依個人意願及所具資格，就開缺學校選擇一所報名。因此，有關高中校長任用程序並未訂有公開甄選校長之相關規定。</p>                                   | <p>同左法條，有關高中校長任用程序並未訂有儲訓或培育之相關規定。</p> | <p>國立高中<br/>直轄市立高中<br/>縣(市)立高中</p> <p>均由各該主管教育行政機關就合格人員中，遴選聘任之。</p> <p>師培大學附設者</p> <p>由各該大學校長就該校教師中遴選合格人員擔任之，並報請主管教育行政機關備查。</p> <p>※法令依據<br/>高級中學法§12</p> |

|   |             | 甄選     | 儲訓     | 遴選   |
|---|-------------|--------|--------|--|
| 級 | 未<br>來<br>學 | (有待研究) | (有待研究) | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆直轄市、縣(市)立高中由各該主管機關遴選合格人員聘任之</li> <li>◆師培大學附設者由各該大學遴選合格人員聘任之，並報各該主管機關備查，或委由各該主管機關遴選合格人員聘任之</li> <li>※法令依據<br/>高級中等教育法(草案)<br/>§ 14</li> </ul> |

## 第二節 政策可行性分析之意涵

「可行性」一詞係指一種評估或評量，旨在衡量方案或計畫的實施對於目標的達成具有何種效益。換言之，任何政策的規劃，其目的不外乎要解決現存的問題（教育、經濟、社會...），透過政策的實施能讓問題順利解決，即代表政策方案具有可行性。根據相關學者的看法（吳定，2003a，2003b；林水波、張世賢（2001），可行性主要概分為下列四個層次：適當（appropriate）：指政策規劃不能違反人的心理感受、社會的價值觀念等；可能（possible）：指政策規劃縱使適當，倘若沒有足夠的資源、權力以及凝聚共識等條件或方法，亦未必能實現；可行（feasible）：雖尚未實際驗證，但極有可能施行；實驗（experiment）：使政策規劃可行性能獲得進一步的保證。

可行性研究（feasibility study）即是評量可行性的一個過程，是方案或計畫的前導期。根據 MBA 智庫百科的解釋（資料取自 <http://wiki.mbalib.com>），可行性研究「是以預測為前提，以投資效果為目的，從技術上、經濟上、管理上

進行全面綜合分析研究的方法。」透過可行性研究，可以評估方案執行成功的機率，並可提供政策的學理依據。林天祐與謝惠如（2005）認為政策規劃方法有很多，包括系統分析、預測分析、可行性分析以及有效性分析等，所謂「可行性分析」即是針對公共政策的可行性進行分析。張芳全（2004）主張政策規劃應採用多元廣闊向度的視野，包括政策的周延性、可行性、創新性、合理性以及效益性等。是故，可行性分析乃政策規劃的一種重要方法，採取可行性分析的研究即是可行性研究。

政策分析人員在從事方案規劃時，必須進行可行性研究，其研究的周詳與否不僅關係到方案能否被接受，同時也攸關未來能否順利進行。因此在政策規劃過程中，除了方案的設計外，接著便是根據某些指標或向度評估方案的優缺點、價值重要性及優先順序，以分析方案的可行與否。可知，政策方案的可行性分析實乃研擬政策方案中的一個重要步驟。

吳政達（2002）提出教育政策分析中所採用的「可行性模式」（feasibility model），認為此模式應著重分析教育政策執行的手段，在與外在客觀條件互動情況下，能夠用以達成教育政策目標之可行性。其「國民中小學教師評鑑政策可行性分析」之方案評估中，認為可行性評估可針對配合方案的人力與時間資源（含技術性支援）進行分析，因此，其評估項目實際上含括政治、法律、技術、時間等面向。吳定（1998、2003a）界定可行性研究的意義為：「決策者或政策分析人員在進行政策分析時，對於各項解決政策問題的替選方案，就其被具有決策權者接受的可能性及順利推動執行的可能性，以定性和定量方法深入研究分析，俾供決策者參考的過程。」其認為政策的可能性研究涉及許多面向，其中比較重要的，包括政治可行性、經濟可行性、行政可行性、法律可行性、技術可行性、時間可行性及環境可行性等七個面向。張芳全（2004）提出了多面向及實際分析的政策規劃可行性，包括政治可行性、技術可行性、經費或財

務可行性，其他尚有道德可行性、政策目標及策略可行性等。林天祐、謝惠如（2005）曾於「國民教育向下延伸政策理念」一文中，從政治、行政、法律、經濟、時間及環境等方面進行分析。丘昌泰（2010）以四個層面進行分析：經濟或技術可行性、行政或法律可行性、社會或環境可行性、政治可行性。而 MBA 智庫百科主張在有關法律、法規和規範對眾多方案進行系統的綜合比較研究，提出技術可行、經濟合理、安全可靠、工期達標來進行可行性分析。

除了專書期刊對可行性研究的界定外，在學位論文方面亦有不少文章以此為論題。檢視國家圖書館所建置的臺灣博碩士論文加值系統，以「可行性研究」為論文名稱輸入查詢，總計有 1,041 篇。其中以理工類最多，高達 570 篇，其次是商業管理類 340 篇，再者是建築規劃類 67 篇，文教類 50 篇，法律行政類 14 篇。上述文教類中，教育學類佔 43 篇，多數是以問卷調查的結果做為推論其結果可行與否之根據，鮮少依前述可行性研究之多元面向進行分析。惟其中較為特別的是王凱立（2000）於其論文中指出，「一般以投資者的角度所進行的可行性分析，應該有以下幾個項目：1.市場可行性；2.技術可行性；3.經濟可行性；4.財務可行性；5.政治（法律、社會、文化）可行性；6.環保可行性；7.管理可行性；8.其他。」

綜上，本研究認為，面臨多元化及變遷迅速的社會環境，從事可行性研究似乎宜採取多元的面向，並針對其不同面向所隱藏的問題進行深入分析，以尋求問題之根源及可行的解決方案。本研究將以吳定（1998、2003a）的政策可行性分析向度為主，由於校長儲訓制度與生態環境較無關係，因此環境可行性這一面向在本研究中不予考慮，因此本研究只針對政治可行性、行政可行性、法律可行性、經濟可行性、技術可行性與時間可行性等六個向度進行政策可行性分析。

茲就這六個向度的意涵加以說明：

## 一、政治可行性

政治可行性係指政治上能獲得相關人士的支持程度，旨在探討方案推動時會不會遭到利害關係團體的反對？反對力道有多大？贊成的力道有多大？本方案中主要的利害團體為直轄市教育局，公立高級中等學校校長與主任，因此本研究將針對此三個主要利害團體進行問卷調查與訪談，瞭解各團體對本方案的支持程度。

## 二、行政可行性

行政可行性係指行政組織、行政程序、行政人員等是否有能力來執行該政策，主要探討的問題為現行的行政機關是否足以承擔政策方案的執行工作？標準作業程序有無問題？是否需要另外設置執行機關？公務人力配置有無問題等？本方案中主要執行的行政機關有國教署與直轄市教育局，因此本研究將針對這兩個機關主管人員進行訪談，以瞭解其在行政上是否能負擔執行本方案。

## 三、法律可行性

法律可行性主要探究方案在執行時，是否能克服法規方面的障礙。旨在探討執行本方案是否有明確的法源依據？要增加與修訂法律以實行本方案是否會太過困難等問題。本研究將訪談教育法學專家學者以瞭解實施公立高級中等學校校長儲訓制度的法律可行性。

## 四、經濟可行性

經濟可行性旨在探討執行方案時所需的一般性資源與特殊性資源之可得性為何？在本方案中主要要針對國教署與直轄市教育進行訪談，以瞭解其是否能定期編列充足的經費預算，以支持實施公立高級中等學校校長儲訓制度所需的經費。

## 五、技術可行性

技術可行性旨在探討執行機構是否有足夠的專業技術、知識、技能與資源來

辦理本案。本研究將針對直轄市教育局與國家教育研究院進行訪談，以瞭解這兩個執行機關是否有足夠辦理公立高級中等學校校長的知能。

## 六、時間可行性

時間可行性指從時間幅度來考慮政策方案執行的可能性如何，旨在探討方案規劃的研究發展與立法所需的時間多寡。本研究將與教育法專家學者、國家教育研究院、直轄市教育局進行訪談，以瞭解實施公立高級中等學校校長儲訓制度需要多久的籌備時間？

### 第三節 我國校長儲訓制度之相關研究

針對本主題，國內已有一些相關之研究，例如陳木金與李俊湖（2006）曾指出「校長儲訓」乃指有志成為校長者，透過一系列專業的職前課程及實習，以獲得校長任用資格且兼備校長職務所需的各項知識、心向與能力的一段長時期的、有完整系統規劃的教育歷程。在論及校長統一集中儲訓之優缺點的有關研究上，陳田雄（2005）即明確指出來自不同縣市之候用校長統一集中儲訓，其優點在於各縣市政府可節省經費和人力資源，且候用校長可於儲訓過程中透過各縣市教育行政業務之經驗分享、意見交流、互相觀摩學習，獲致不同之教育見解，於儲訓中建構自我未來辦學之教育願景；然而，此方式對於各縣市政府教育行政施政方針之瞭解程度較為不足，且對地方學校實際實習經驗也較為缺乏。

有關國民中小學校長儲訓相關作業，不僅法有明文且各地方教育行政主管機關亦行之有年；而高級中等學校校長之甄選與儲訓相對較無明確之法源依據，相關文獻對此議題之探討亦較有限。研究者於 2013 年 10 月 1 日於國家圖

書館全球資訊網之「臺灣博碩士論文知識加值系統」中，搜尋以根據國家圖書館所建置的臺灣博碩士論文加值系統，以「校長」及「儲訓」為共同關鍵字輸入查詢，統計從民國 87 年至今已登錄之學位論文，總計有 13 篇，主題以探討校長儲訓課程(6 篇)為最多，其次為探校長儲訓制度(3 篇)，其餘為探討校長儲訓成效、校長儲訓知覺、校長專業能力等，詳如表 2-2 所示。

表 2-2 「校長儲訓」相關學位論文整理表

| 研究者           | 研究主題                     | 研究對象                  | 研究方法 | 主要研究發現   |
|---------------|--------------------------|-----------------------|------|--|
| 詹正義<br>(2012) | 桃園縣校長職前儲訓與初任校長專業能力之相關研究  | 桃園縣校長儲訓第 11-14 期之初任校長 | 問卷調查 | 1.初任校長覺知校長職前儲訓課程對其專業能力幫助程度頗佳。2.初任校長覺知師傅校長教導模式對其專業能力幫助程度頗佳。3.初任校長覺知其專業能力現況頗為良好。4.初任校長覺知校長職前儲訓課程對其專業能力幫助程度與其覺知之專業能力具正相關。5.初任校長覺知師傅校長教導模式對其專業能力幫助程度與其覺知之專業能力具正相關。   |
| 郭木村<br>(2008) | 彰化縣國民小學校長對校長儲訓知覺及意見之調查研究 | 彰化縣國民小學校長             | 問卷調查 | 1.國民小學校長之角色定位為：行政領導者、教學領導者、公共關係建立者、革新推動者、意見協調者、資源提供者。2.國民小學校長應具備的能力有：行政管理能力、課程與教學領導能力、資源運用與管理能力、提升學生學業成就能力、溝通協調能力。3.美、英兩國校長培育的特色為具有專責的校長培育機構、以證照制形塑其專業的保證與象徵、課程規劃能緊扣專業能力的內涵、培訓課程具最初需求評估和最終評鑑、重視師傅校長的經驗傳承。4.彰化縣國民小學校長普遍對校長儲訓感到滿意，亦普遍肯定其成效，惟對未來儲 |

| 研究者           | 研究主題                               | 研究對象                            | 研究方法                        | 主要研究發現  |
|---------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|---|
|               |                                    |                                 |                             | 訓仍提出期許與建議。  |
| 林冠良<br>(2008) | 國民小學校長儲<br>訓課程之探討                  | 臺北縣之六<br>位國民小學<br>現職校長與<br>候用校長 | 半結構式<br>問卷進行<br>深度訪談        | 1.建立專責的儲訓機構及全國統一之校<br>長專業能力指標作為課程規劃之依<br>據。2.課程之規劃要貼近實務層面並慎<br>選講座。3.加強師傅校長教導課程和學<br>校實習課程以增進校長專業能力。4.重<br>視儲訓後學員的回饋與績效評量，據以<br>調整課程內容。   |
| 蔡書憲<br>(2008) | 國民小學校長儲<br>訓成效評鑑指標<br>之建構及實證研<br>究 | 我國服務年<br>資三年(含)<br>內之現職國<br>小校長 | 文獻分<br>析、專家<br>訪談與模<br>糊德懷術 | 1.國民小學校長儲訓成效評鑑指標系統<br>包括「儲訓機制」、「專業素養」、「行為<br>表現」三大層面、十二個向度及六十七<br>項指標項目。2.現職國小校長對本研<br>究所建構之校長儲訓成效評鑑指標的<br>重要性認知情形均達「重要」程度以上。<br>3.現職國小校長其自我檢核對參與校長<br>儲訓實際成效的看法在行政措施、組織<br>運作、課程教學三個向度及二十項指<br>標內涵未達「符合」程度，顯示我國<br>國小校長儲訓仍有改進與提升的必<br>要性。4.不同背景變項之國小校長<br>對本研究所建構之指標系統在重要性<br>認知情形及其對參與儲訓實際成效<br>看法上有若干差異性，顯示教育主<br>管機關及校長儲訓機構宜再思索相<br>關配套措施，以期健全我國校長培<br>育制度。 |
| 鄭如秀<br>(2009) | 國民小學校長儲<br>訓之實務實習課<br>程研究          | 臺北市公私<br>立國民小學<br>現任校長及<br>主任   | 文件分析<br>法及問卷<br>調查法         | 1.參酌過往豐富的儲訓經驗以規劃實<br>務實習課程具體方向及內容。2.國<br>小校長儲訓制度宜加強實務實習課<br>程，並藉以提升校長專業能力。3.<br>應重視個別差異，依照學員的需求<br>提供合適之課程模組。4.建議增<br>添副校長一職及赴教育行政當局<br>實習制度。5.參準專業核心能力為<br>國小校長儲訓之實務實習課程規<br>劃依據。6.舉辦校長專業能力涵養<br>之研習   |



| 研究者           | 研究主題                         | 研究對象  | 研究方法 | 主要研究發現  |
|---------------|------------------------------|---|------|---|
|               |                              |   |      | 進修活動。7.國小校長儲訓之實務實習課程規劃宜重視績效評量設計。8.建置國小校長儲訓之實務實習課程數位資料庫及人才資料庫。9.統合相關資源，建置校長資訊提供及分享之網絡。   |
| 江隆安<br>(2007) | 臺南縣國民小學<br>校長甄選儲訓制<br>度之研究   | 台南縣公立<br>國民小學校<br>長及教師                                    | 問卷調查 | 1.儲訓單位應以「國立教育研究院短期儲訓」為主。在國小校長儲訓時間方面，以「十週」最具共識。2.儲訓重點為「兼重學術理論訓練與實務訓練」，儲訓授課方式以「實務演練」為主，儲訓課程內容方面以「校長專業責任」為主，而校長儲訓後的影響以「人際關係與社區互動技巧」最高。3.儲訓實習方式以「實際參與實習學校的校務運作，由原學校校長做最後決策」為主，而校長儲訓實習時間以「一學期」為主。4.儲訓在教育局行政見習時間以「一個月以內」為主。而在教育局行政見習的方式應以「教育局各課輪流見習」為主。 |
| 葉信一<br>(2005) | 國民小學校長職<br>前儲訓之研究-以<br>嘉義縣為例 | 六位國民小<br>學現職校長  | 質性訪談 | 對相關權責單位之建議如下：1.由教育部統一規劃校長職前儲訓業務。2.核發候用校長證書。3.提高候用校長學經歷的限制。對嘉義縣之建議為：1.國民小學校長職前儲訓業務宜採委託方式辦理。2.可將候用校長至教育局之行政實習納入儲訓制度。3.甄選儲訓辦法應儘早公佈。  |
| 王龍雄<br>(2006) | 台南市國小校長<br>甄選及儲訓制度<br>之研究    | 台南市公立<br>國民小學的<br>現任校長、候<br>用校長、教師<br>兼主任以及<br>教師兼組長<br>等 | 問卷調查 | 1.傾向以「三峽國民教育研究院」為國小校長儲訓單位。以八週的時間進行「校長專業責任」、「行政管理實務」、「校務發展」、「師傅校長經驗分享與活動」等兼重學術理論訓練與實務訓練課程，藉由「實務演練」、「問題解決方案討論」、「團體討論」等授課方式達到儲   |

| 研究者           | 研究主題                                    | 研究對象  | 研究方法                | 主要研究發現   |
|---------------|---|---|---------------------|--|
|               |   |   |                     | 訓目的。2.校長儲訓實習時間應有「一學期」或「一年」。且以「實際參與實習學校的校務運作，由原學校校長做最後決策」的方式進行。3.校長儲訓之行政見習方式應以「教育局各課輪流見習」為主，其次為「辦理專案業務見習」。而行政見習時間以「一學期」為主，其次為「一個月以內」，亦有不少意見認為不需行政見習。            |
| 陳田雄<br>(2006) | 地方政府自辦國<br>中小校長職前儲<br>訓課程之研究：<br>以台中縣為例 | 參加台中縣<br>政府自辦校<br>長職前儲訓<br>第一、二期的<br>國中小校長          | 焦點團體<br>訪談及個<br>別訪談 | 1.校長職前儲訓課程之內容，包括：博雅教育、國民教育政策、教育專業知識、學校行政與實務以及綜合聯課活動五大類。2.參與儲訓之校長對於課程內容表示滿意。3.儲訓能提升校長專業能力。4.儲訓所學能用在校長工作上。5.儲訓課程可改進之處。   |
| 魏昭雄<br>(2004) | 國中校長職前儲<br>訓課程之研究                       | 雲嘉南地區<br>國中校長                                       | 問卷調查                | 1.參加國中校長職前儲訓課程研習後，對校長目前工作具有中高程度之影響度，尤其以「對擔任校長工作的信心」最大。2.在工作領域領導上，具有中高程度的影響，其中以「行政領導」、「行政溝通」和「校務規劃」三方面幫助最大。3.大部份校長都贊成「授予校長執照」、「需再辦校長的在職進修班」及「增加選修課程」等三項相關措施。    |
| 許美雲<br>(2004) | 國民小學校長儲<br>訓課程規劃與專<br>業能力培養之研<br>究      | 教育部臺灣<br>省國民學校<br>教師研習會<br>89、90、91<br>年三年之儲<br>訓校長 | 問卷調查                | 1.國小校長對職前儲訓課程之整體規劃滿意程度頗高。2.校長儲訓時間以八週為宜。3.儲訓校長高度傾向由教育部統籌規劃辦理儲訓事宜。4.儲訓結業後，於三至五年內繼續辦理同期別校長在職進修。5.儲訓課程內容再增加「危機處理、法律知識、公共關係」等課程。6.儲訓期間學員彼此透過經驗交流，吸收借鏡其他校長之經驗，對日後擔任校 |

| 研究者           | 研究主題                | 研究對象                         | 研究方法 | 主要研究發現   |
|---------------|---------------------|------------------------------|------|--|
|               |                     |                              |      | 長職務有深入認識且更具信心。   |
| 李中玉<br>(2003) | 國小校長儲訓制度的變革與相關問題之研究 | 88 年儲訓制度修法後之儲訓校長             | 問卷調查 | 1.儲訓課程由縣市政府自辦較偏重行政實務，學術單位較偏重理論。2.行政實務課程分析對滿意度、學習影響及工作幫助程度高。3.課程內容應邀請績優校長擔任講師作經驗傳承，或擔任生活輔導員作經驗分享。4.校長儲訓週次安排八週，採集中住宿辦理。5.「校長證照制度」支持度高，實施有其可行性。6.校長儲訓傾向應委由臺灣省學校教師研習會（教育部國立教育研究院籌備處）或教育部統籌辦理。7.校長儲訓學分費可考慮部份由學員自付。8.儲訓課程內容再增加「人際溝通、學校公共關係」、「校長心理壓力及情緒調整」。 |
| 陳金生<br>(2000) | 國小校長職前儲訓課程與相關措施之研究  | 參與臺灣省、台北市、及高雄市國小校長職前儲訓班之結訓校長 | 問卷調查 | 1.對職前儲訓課程滿意度高，整體學習情形良好，有助於提升專業能力。2.對儲訓的規劃及相關措施建議「增加實習的時間」、「增加選修的科目」、「加強品行的考核」、「授與校長執照」、「儲訓課程應採學分制」、「與大學合作，共同辦理（開設）儲訓課程」、「不同處室主任或行政經歷的校長應有不同的儲訓課程」、以及「在職前儲訓之後，再舉辦校長的在職進修班」。   |

資料來源：作者自行整理。

有關我國國民中小學及高級中等學校校長任用制度之變革，大抵係以民國 88 年為重要之分水嶺。國民中小學校長是依據民國 68 年公布的「國民教育法」、民國 71 年發布的「國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法」（民國 86 年修正為「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」）、民國 74 年公布的「教育人員任用條例」等相關法令條文辦理，當時主要是由省（市）教育廳（局）

負責辦理校長甄選、儲訓、遷調等工作；高級中學校長部分，在民國 88 年精省之前係依據「臺灣省立高級中等學校校長甄選任用及遷調實施要點」，將新任校長分初選（積分、筆試）與複選（口試）二階段辦理。按照初選成績擇優後參與複選，複選完畢依分數高低擇優錄取。其甄選、任用、遷調均由教育廳負責辦理（臺灣省政府公報，1993；教育部公報，2000）。

然而，隨著政治民主化、社會多元化以及個人自主意識不斷提高，要求參與決策過程的呼聲逐漸充斥社會各個角落。當這股風潮與力量蔓延到校園時，自然也改變了學校的權力運作結構。如將民國 76 年的解嚴視為是第一波民主熱潮，那麼民國 88 年的精省措施則是另一波熱潮。自從省府虛級化後，省層級之權力結構及功能業務亦跟著變動，例如省教育廳於民國 88 年 7 月改為「教育部中部辦公室（簡稱中辦）」，主要負責督導臺灣省及金門、馬祖地區公私立高中職、特殊教育學校之業務，因此，民國 88 年修正通過之「國民教育法」，將國民中小學校長的甄選、儲訓、遴用等作業原由省教育廳改由各縣市自行辦理；至於高級中學校長部分，配合精省作業，省立高中升格為國立高中，原辦理省立高級中學校長甄選作業所依據的「臺灣省立高級中等學校校長甄選任用及遷調實施要點」，亦於民國 88 年 7 月 1 日起停止適用（臺灣省政府公報，1999），改以「教育部所屬國立暨省立高級中學學校校長遴聘作業暫行要點」暫時取代。但教育部為辦理 89 學年度第 1 學期所屬國立高級中等學校校長之遴聘作業，於民國 89 年 7 月訂定「高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法」，並立即實施，自此我國高中校長選任方式正式由官方派任改為遴選聘任。

為配合中央政府組織改造，教育部特整併中教司、技職司、國教司、訓委會、特教小組、環保教育小組及中部辦公室等單位之相關業務，於民國 102 年 1 月 1 日設置「教育部國民及學前教育署」，專責掌理高級中等以下學校教育政策、制度之規劃、執行及督導，並協調及協助地方政府辦理國民及學前教育

共同性事項，亦負責辦理國立高中職及國立特殊教育學校等學校校長之遴選聘任業務；而為推動十二年國民基本教育政策，教育部整合原「高級中學法」及「職業學校法」之相關規定，積極推動「高級中等教育法」立法，歷經多次朝野協商後，終於在 102 年 7 月 27 日經立法院第 8 屆第 3 會期第 1 次臨時會院會三讀通過，為 103 學年度實施十二年國民基本教育提供法源依據，也是我國教育發展新的里程碑，其中有關「校長聘任及考核」等條文，將配合實施期程於 103 年 8 月 1 日施行。

茲就國民中小學校長之「甄選儲訓」與「遴選任用」分別說明如下：

#### (一)甄選儲訓

依據「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」第二條之規定，有關公立國民中小學校長之甄選、儲訓、遷調及主任之甄選、儲訓，應依本辦法辦理；同法第十條復規定，參加國民中小學校長主任甄選合格，經儲訓期滿成績考核及格者，分別取得參加校長遴選或受聘主任之資格。

前述「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」之前身係為「國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法」，主要考量該法自訂定實施以來，因時代環境變遷及法制更迭，特別是國民教育法修正公布施行後，國民中小學校長已由委任制改為聘任制，因此配合國民教育法之修正進行檢討修改。此外，配合此次修改，另增訂直轄市、縣(市)主管教育行政機關得聯合辦理公立國民中小學校長主任之甄選、儲訓之明確法源，且直轄市、縣(市)主管教育行政機關為辦理公立國民中小學校長主任之甄選、儲訓得全部或部份委託學校或機關辦理(教育部公報，2000)。

各直轄市、縣(市)主管教育行政機關依各自需求辦理甄選儲訓作業。以下舉例言之：

#### 1.直轄市

如「臺南市立國民中小學校長甄選儲訓實施要點」，將甄選分為初選及複選。初選主要就資積進行審查，以資積評分表計算分數，各組參加複選名額由簡章規定之。複選則採筆試、口試及平時表現等分數，各依其百分比換算得分加總計分，並依甄選總成績高低決定錄取人員。甄選合格者，一律參加當期儲訓，非有特殊事由，不得要求延訓。

## 2.縣市

如「雲林縣公立國民中小學候用校長甄選儲訓要點」，同樣將甄選分為初選及複選。初選主要以資積評分表計算分數，參加複選資格由簡章規定之。複選則採筆試及口試，並按積分占總成績 20%，筆試占總成績 50%，口試占總成績 30% 計算。成績高低決定錄取人員。錄取人員如因特殊原因得申請延期儲訓，儲訓期間如有變動，依國家教育研究院之通知另行函知各學校轉知。儲訓期間一律住宿。

## 3.國立大學附設中小學

目前並無相關甄選與儲訓制度之規範。

### (二)遴選任用

根據國民教育法第九條規定，有關國民中小學校長遴選相關規定，由直轄市、縣(市)政府訂之。

#### 1.直轄市

由直轄市政府教育局組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿或連任任期已達二分之一以上之現職校長或曾任校長人員中遴選後，報請直轄市政府聘任之。

#### 2.縣市

由縣(市)政府組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿或連任任期已達二分之一以上之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之。

### 3. 國立大學附設中小學

由各該校組織遴選委員會，就各該校或其附設實驗學校或其他學校校長或教師中遴選合格人員，送請校長聘(兼)任之，並報請主管教育行政機關備查。

綜上可知，我國國民中小學校長主任甄選及儲訓作業目前係由直轄市、縣(市)主管教育行政機關辦理，由主管教育行政機關依地方教育發展條件及需求，訂定參加甄選儲訓之資格，以符合國民教育法之鬆綁精神。目前國中小學校長主任之進用，從甄選開始，由各縣市政府辦理甄選，通常分多階段甄選，從資格積分審查到筆試與口試進行甄選選才；接著大多數縣市委託國家教育研究院進行儲訓，部分縣市自辦或兩階段儲訓（國家教育研究院與縣市政府皆辦理儲訓），通過儲訓者，取得資格校長可報名參加縣市主辦之校長遴選作業，另主任取得資格後，經學校教評會同意後由校長直接遴聘。

## 第四節 國外校長職前培育制度之相關研究

自從 90 年代中期以後，大部分的經濟合作與發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）國家都開始重視並增強校長專業能力的發展與培育（Huber, 2008）。而在 OECD 國家中約有一半的國家都有校長的職前培育制度(Pont, Nushe, Moorman, 2008)，以下將就歐美先進國家美國、英國與亞洲鄰近國家韓國、新加坡之校長職前培育制度進行介紹；

### 一、美國

美國校長職前培育制度是採取證照制，即表示要擔任校長，就必須要先取得符合的校長證照，才具備有參與各校的校長遴選的資格。但由於美國的校長培育與任用的權責是分屬各州州政府，各州對校長的職前訓練的方式及規定，會因著各州不同的需要而有所不同，因此其特色是各州自主。

各州在參加校長職前培育的經歷與學歷上的資格限制各有不同，一般而言，在經歷上各州都要求要具備各州之教師執照，且至少要具有兩年至三年的實際教學經驗，而在學歷上也都要求至少要獲得被認可院校碩士以上之學位（秦夢群，1999）。

而在執行校長職前培育的單位上，主要分為兩種，一是由各州有設立「校長中心」的大學負責培育，如哈佛大學校長中心；二是由專業教育團體協會，如美國中等學校校長協會（NASSP）來進行（王保進，2002）。雖然各州由於單位的不同而在課程訓練的長短與內容上也各有不同，但不代表它們沒有建立在一個統一的標準上，基本上這些中心設計的課程都遵循著美國「跨州學校領導者證照聯合會」（ISLLC）所設定的標準來設計課程，並以這些標準來評估校長的表現（Murphy & Shipman, 1998）。在幾經修正後，2008年最新頒佈的六個標準如下：（一）建立廣泛性的學習分享願景；（二）發展有益學生學習和成員專業成長的學校文化與教學方案；（三）確保組織、運作、資源的有效管理，以維持安全、有效能、有效率的學習環境；（四）與其他機構和社區成員合作，以回應不同的社區利益和需求，善用社區資源；（五）在遵守倫理的情況下，採取完善、公平的行動；（六）瞭解、回應、影響政治、社會、法律和文化脈絡（CCSSO, 2008: 6）。藉由「跨州學校領導者證照聯合會」的協助，使得美國雖然在校長培育上是各州自主，但依然能維持全國統一方向與標準。

美國的教育權利在於州政府，因此各州在校長職前培育制度上皆有些許不同，以下表 2-3 茲列舉幾州的制度加以介紹。

表 2-3 美國各州校長職前培育資格及訓練課程

| 州別   | 學歷要求 | 經歷要求                  | 訓練方式                     |
|------|------|-----------------------|--------------------------|
| 密蘇里州 | 碩士學位 | 取得教師證書並具備<br>兩年以上教學經驗 | 修畢特殊兒童心理與教育學程<br>二十學分以上。 |



| 州別    | 學歷要求    | 經歷要求              | 訓練方式  |
|-------|---------|-------------------|---|
| 喬治亞洲  | 碩士學位    | 取得教師證書並具備三年以上教學經驗 | 通過教育行政測驗  |
| 佛羅里達州 | 碩士學位    | 取得教師證書並具備三年以上教學經驗 | 修習研究所 9 小時行政課程（3 小時視導與 6 小時課程）                        |
| 紐約州   | 碩士或學士學位 | 取得教師證書並具備一年以上教學經驗 | 修習研究所 30 小時學分，必須包括：初等教育、教育行政、學校行政、學校視導等課程。            |
| 紐澤西州  | 碩士學位    | 取得教師證書並具備三年以上教學經驗 | 修習研究所 24 小時學分，必須包括：初等教育、教育行政學基礎、教學管理、學校視導、教育測驗與評量等課程。 |
| 肯塔基州  | 碩士學位    | 取得教師證書並具備三年以上教學經驗 | 修習研究所 45 小時學分，必須包括：初等教育、教育行政、學校行政、學校視導等課程。            |
| 亞利桑納州 | 碩士學位    | 取得教師證書並具備三年以上教學經驗 | 修習研究所 54 小時學分，期中必須包括：被認可的教育行政課程共 30 小時與兩年成功的教育行政經驗。   |

資料來源：整理自葉信一（2006）

## 二、英國

英國對於校長職前培育資格的申請是採開放式，所以不是只有學校中服務多年的人可以去申請校長培育，就算之前並未從事過教育職務的人，只要有興趣，能證明自己有學校領導潛力的人，都能申請參加英國校長培育課程。

英國的校長職前培育原先是採取證照制度，由英國國立學校領導學院（NCSL）主導並推動辦理「中小學校長國家專業證照」（NPQH），以提供校長培育訓練及資格認證。NPQH 依據英國的校長國家標準，並根據學員的需求，評估後決定每個學員不同的學習成長路徑，不同的路徑決定不同學員不同的學習方式與課程內容。共分三個階段：一為進入階段，是針對沒有管理經驗的人設計的，為期一年；二為發展階段，是針對已經有相當領導經驗的人設計的，過程也是為期一年；三則為最後階段，主要是為期三天的住宿計畫，讓學員和

來自不同領域學校與背景的同僚與專家互動，而在最後一天進行評鑑活動，通過評鑑的人才能獲頒 NPQH 證書。

在校長任命的部分，英國是採地方分權制，當有缺額時，地方教育局會先公告，而後由各校之董事會組成遴選委員會來對校長進行遴選，選出人選後，由董事會任命之並以契約的方式來規定雙方的義務。(秦夢群，2007)

在 2009 年 4 月時英國教育部規定必須要持有 NPQH 證書才能參加學校舉行的校長遴選，但在實施三年後，由於各校覺得自己選擇校長的自由度因此受到限制，開始跟教育部抗議，因此教育部於 2012 年 4 月時正式取消該限制，也就是說現在校長候選人並不需要一定要持有 NPQH 證書才能參與遴選，不過教育部依然以官方的身份為 NPQH 證照背書，表達它們依然認可 NPQH 課程為一個有效的校長培訓途徑。此外國立學校領導學院 (NCSL) 也表示，在 NPQH 列為校長遴選的非必要條件後，它們會調高 NPQH 課程的實用度與核發證書的標準，讓獲得 NPQH 證書的人更能以獲得此證照來證明他的學校領導能力 (Bush, 2013)

### 三、韓國

韓國校長培育與晉升制度主要採取推薦分發制，拿到教師證後進入學校教書即成為一級教師，而後大約要花 3-5 年的時間，受過至少 180 小時的培訓課程後才能晉升為第二級教師，而後進行分流，一軌為專業教師路線，一軌為行政路線。走行政路線的第二級教師，則必須至少完成 360 小時的培訓才能當副校長，約又要花 5-6 年的時間才能完成，也因此韓國一個老師通常要到 40 歲以後才可能成為副校長。而由副校長到具備校長資格又需要額外至少 360 小時的培訓，而誰能參加校長的培訓則是由教育局主導，獲得教育局推薦的人才能參加。因此在韓國初任校長的年紀通常都在 50 歲以上(Pont et al., 2008)。

校長 360 小時的培訓主要由教育部統一出資，而其培訓則分別由三所大學負

責；首爾市的小學校長在首爾國立教育大學受訓；中學校長則在首爾大學進行培訓；而其他地區的中小學校長則在清州市的韓國教育大學完成培訓（孫敏芝、吳宗立、林官蓓，2012）。

完成培訓後的校長候選人，將由教育局依照成績分發，沒能分發出去的則隔年再進行分發。而從 2010 年開始，韓國教育部希望擴大校長間的競爭，與增加學校的自主權，讓部分學校得公開徵聘校長，進行遴選，讓有校長證書的候選人可以公開競爭（孫敏芝等人，2012）。

#### 四、新加坡

新加坡中小學校長職前培訓資格的取得是採取推薦制，從最基本的教師開始，由其上一層，學科主任進行觀察，若發現某個老師有領導能力又有意願，便能推薦期程為學科主任，再由其上一層（學年主任）來觀察。因此每一層級都由上一層的主管做觀察與推薦，一路從教師、學科主任、學門主任、副校長、再到校長，一層層的往上爬。因此，在新加坡不能自己申請成為校長的，必須一直被推薦，直到副校長的層級，再由其校長推薦後，才能去參加國家教育學院（NIE）所舉辦的校長培訓班。（Jane,2002）

新加坡中小學校長培訓主要由教育部規劃，並與國家教育學院（NIE）討論後，制訂培訓方式與內容，被推薦的校長人選首先要通過為期三天的團體問題解決與抗壓訓練的課程後，才開始真正的培訓。而校長儲訓的課程為期半年，每年三月至就九月進行（NIE，2011）。而在這六個月中，受訓者是不屬於原學校的，因此原學校不會在過程中干擾受訓者的學習，而受訓者的薪水也照領，培訓經費皆來自教育部，而師資主要來自國家教育學院，加上有講師以上資格的資深校長來擔任授課教師。過程中導入「師徒制」輔導，受訓者在參觀 5-8 所學校後，經過自己的評估與協調，受訓者可從中選擇一位切合自己風格與理念的在職校長擔任輔導校長，而後受訓者則至該輔導校長之所屬學校進行實

習。而輔導校長也需要參加培育中心所具辦的一週訓練，才能擔任輔導校長(李冠嫻，2007)

而在校長培訓的過程中，受訓者會持續被「校群督導」(類似督學，對校長有實質考核權)來觀察並考核其行為，以確認受訓者是否真的有潛力能勝任校長的角色，完成培訓後及取得結業證書，可以折抵碩士班學分(蔡秀媛，2000)

取得結業證書的受訓者即具備遴選校長的資格，而後新加坡教育部會考量那個學校的需求與這個校長的能力是否吻合，進行指派，而後經過各校遴選委員會通過後任用，大約有一半以上的學員在半年的儲訓課程結束後會直接成為校長，其他學員大概要等一兩年後才會成為校長(孫敏芝等人，2012)。

關於培訓制度的議題，OECD 的研究報告指出(Pont et al., 2008)，在制定一個新的學校領導者培訓制度前，必須先重新定義學校領導者的責任，並依據此責任來定出一位有效能的學校領導者所應該具備的能力標準(如美國的教育領導政策標準 ISSLC)。唯有先設立好的適當的學校領導標準，在領導培育課程的設計上才能更聚焦，更符合國家社會的需要。

Dalring-Hammond 等人(2007)則在研究了許多美國有效的領導培訓計畫後，發現有效的學校領導者職前培育計畫包含了以下幾個特點：

- (一)具有廣泛、前後一貫、符合國家領導標準(如美國 ISSLC)的課程內容。
- (二)培訓計畫背後的哲學理論思想與課程都著重於如何藉由教學領導(instructional leadership)達成學校改進的目的。
- (三)培訓課程採用強調學員的主動性與學員中心的教學法，如問題解決學習法、現場行動研究、案例教學法等，以使學員們能實際體會如何把理論與實務成功地融合在一起。
- (四)具有高素質、理論與實際兼備的培訓師資。
- (五)具有良好的社會與專業輔助支持系統(social and professional support)，

例如學員們可以有系統地從具有專業職能的現職校長那裡得到有意義的回饋和建議等。

(六)具有嚴格、嚴謹的審查和篩選制度，以確保進入培訓制度的人是真正具有領導潛力的人。

(七)具有良好的實習制度(interships)，使學員們能有更多體驗實際狀況的機會，並有給予足夠的時間，使學員能從其他有經驗的學校領導者的身上獲得他們的知識與經驗。

在策劃建立儲訓制度時，國外的文獻還提醒我們必須考量到學校層級(school level)不同的問題(Pont et al., 2008)；不同層級的學校(如國小與高中)，由於學校的組成與環境不同，其校長所面臨的領導挑戰是不一樣的(Leithwood, 2004)；因此，在國小與高中校長的培育上也應該要有所不同。

例如，Heck(1992)和Leithwood(2004)都發現通常由於國小學校規模較小，學科之間的界線較模糊，因此國小校長往往是藉由直接進入教室去視導教師來影響學校的教學品質；甚至在有些時候，校長還必須親自去教室裡授課。但是在高中，由於通常學校規模較大，分科較專業，因此校長通常是用間接的方式(例如透過與教師領袖或教學主任的溝通)來影響學校的課程與教學。

因此，如果要推行高中校長主任的儲訓制度的話，可能不能單純地直接套用國外或是我國國中小校長的儲訓制度，必須要配合我國高中校長主任現在或未來可能會面臨的狀況和困境來加以調整設計，才能夠建立一套符合我國高中需要的儲訓制度。



### 第三章 研究設計與實施

本章旨在介紹本研究之研究設計、對象、工具、分析方式與步驟。共分五節，第一節為研究架構；第二節為研究對象；第三節為研究工具與實施方式；第四節為實施程序與步驟；第五節為資料分析。

#### 第一節 研究架構

多元的研究方法設計將提供本研究所需之政策評估資訊，特別是在研擬高中校長儲訓辦法時，上層政策的內涵與規範、國內外類似政策的內涵，以及專家學者、利害關係人之觀點都宜納入評估，以求辦法之周延與縝密。本研究首要目標在探究相關制度之內涵規定、措施與體制，參考國內外相關制度之規定與辦法，做為審視我國現行制度之參照與架構。接著，再利用焦點團體座談、問卷調查法及訪談，以瞭解公立高中職校長之專業需求，並評估實施公立高級中等學校校長儲訓制度之可行性與實施後可能發生的問題。(如圖 3-1)。

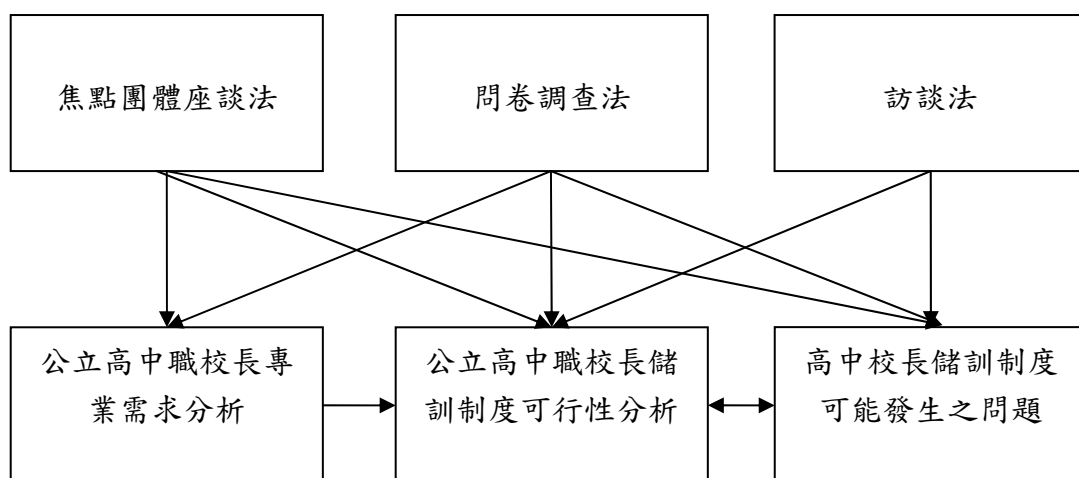


圖 3-1 研究方法設計架構圖

## 第二節 研究對象

本研究以臺灣地區（含金門、馬祖及澎湖）公立高級中等學校現職校長、公立高級中等學校現職主任、教育行政機關行政人員、專家學者為研究對象，以焦點訪談、問卷調查及訪談等研究方法實施。以下分別就焦點座談、正式問卷調查、及訪談研究對象加以說明；

### 一、焦點團體座談對象

焦點團體座談係邀集團體成員，經由互動與討論來進行意見溝通，因此，成員的同質性愈高，對話效果將愈好。在進行焦點團體的樣本選取時須注意團體的規模、成員的同質性與成員的價值性。在團體規模方面，以 6 至 8 人為較理想之互動規模；在成員的同質性方面，成員需具有相同或相似的社會人口背景，並對於座談主題具有共同興趣及相同經驗背景者為宜，以避免人員溝通產生困難。將協助研究團隊針對本研究有關議題進行評估，並針對配套提供建議。

因此，本研究焦點團體座談邀集相關人員進行意見徵詢，包含公立高中校長 4 位、公立高職校長 1 位、私立高中校長 2 位、公立高中主任 1 位、退休校長 1 位、教育主管機關人員 1 位、等政策利害關係人，以及中等教育、教育行政等領域之學者專家 2 位，共計 12 位成員參與如表 3-1 所示。

表 3-1 焦點團體座談名單（按場次、姓名筆劃排列）

| 場次  | 姓名  | 現 職              | 類 別    |
|-----|-----|------------------|--------|
| 第一場 | 李克難 | 私立慈濟大學附屬高級中學校長   | 私立高中校長 |
|     | 林明地 | 國立中正大學教育學研究所教授   | 學者專家   |
|     | 倪靜貴 | 新北市三重高工校長        | 公立高職校長 |
|     | 許明欽 | 國立基隆高級海事職業學校退休校長 | 退休校長   |



| 場次  | 姓名  | 現 職                 | 類 別      |
|-----|-----|---------------------|----------|
|     | 廖茂枰 | 國立臺東高級中學校長          | 公立高中校長   |
| 第二場 | 李玲惠 | 新北市立永平高中校長          | 公立高中校長   |
|     | 林千惠 | 臺北市立中山女中主任          | 公立高中主任   |
|     | 許勝哲 | 私立景文高中校長            | 私立高中校長   |
|     | 郭昭佑 | 國立政治大學附屬高級中學校長      | 公立高中校長   |
|     | 游淑惠 | 高雄市政府教育局高中職教育科科长    | 教育主管機關人員 |
|     | 鄭崇趁 | 國立臺北教育大學教育經營與館李學系教授 | 學者專家     |
|     | 謝念慈 | 臺北市立中崙高中校長          | 公立高中校長   |

## 二、問卷調查對象

由於公立高級中等學校校長與主任皆為公立高級中等學校儲訓制度的重要利害關係人，因此本研究採紙本問卷的方式，針對臺灣地區公立高級中等學校校長、教務主任、學務主任、與總務主任進行普測。依據教育部統計處 101 年度公立高級中學與公立高級職業學校名錄，目前全國有 201 所公立高級中學，96 所公立高級職業學校，共 297 所公立高級中等學校。是故本研究共發出 297 份校長問卷給各校校長，與 891 份高中職主任問卷給各校教務、學務與總務主任，總計寄出紙本問卷 1188 份。共計回收校長問卷 222 份，主任問卷 594 份，回收率分別為 74.7%與 66.6%，回收率皆超過五成，樣本應具備有母體代表性。問卷回收建檔後，即進行樣本基本背景資料分析，校長正式問卷調查樣本資料分析表如表 3-2，主任正式問卷調查樣本資料分析表如表 3-3。

表 3-2 校長正式問卷調查樣本基本資料分析表

| 項目              | 組別       | 人數  | 百分比%   |
|-----------------|----------|-----|--------|
| 性別              | 男        | 180 | 81.1%  |
|                 | 女        | 42  | 18.9%  |
| 服務學校類型          | 高級中學     | 144 | 64.9%  |
|                 | 高級職業學校   | 78  | 35.1%  |
| 服務學校所屬機關        | 國立       | 127 | 57.2%  |
|                 | 直轄市立     | 75  | 33.8%  |
|                 | 縣市立      | 20  | 9.0%   |
| 擔任公立高級中等學校校長的年資 | 4年(含)以下  | 106 | 47.7%  |
|                 | 5~8年     | 57  | 25.7%  |
|                 | 9~12年    | 38  | 17.1%  |
|                 | 13年(含)以上 | 21  | 9.5%   |
| 總人數             |          | 222 | 100.0% |

表 3-3 主任正式問卷調查樣本基本資料分析表

| 項目       | 組別       | 人數  | 百分比%  |
|----------|----------|-----|-------|
| 性別       | 男        | 462 | 77.8% |
|          | 女        | 132 | 22.2% |
| 服務學校類型   | 高級中學     | 144 | 64.9% |
|          | 高級職業學校   | 78  | 35.1% |
| 服務學校所屬機關 | 國立       | 328 | 55.2% |
|          | 直轄市立     | 198 | 33.3% |
|          | 縣市立      | 68  | 11.4% |
| 總服務年資    | 5年(含)以下  | 15  | 2.5%  |
|          | 6~15年    | 159 | 26.7% |
|          | 16~25年   | 282 | 47.6% |
|          | 26年(含)以上 | 138 | 23.2% |
| 目前擔任職務   | 教務主任     | 208 | 35.0% |

| 項目  | 組別   | 人數  | 百分比%   |
|-----|------|-----|--------|
|     | 學務主任 | 176 | 29.6%  |
|     | 總務主任 | 210 | 35.4%  |
| 總人數 |      | 594 | 100.0% |

### 三、訪談對象

邀請能評估公立高級中等學校校長儲訓制度各面可行性之對象，因此訪談對象含括教育部國民及學前教育署行政人員、直轄市教育局行政人員、國家教育研究院行政人員及專家學者。訪談對象共計七位，如表 3-4

表 3-4 訪談受訪者名單（按姓名筆畫排列）

| 姓名  | 單位          | 職稱   |
|-----|-------------|------|
| 吳清山 | 教育部國民及學前教育署 | 署長   |
| 邱東坡 | 教育部國民及學前教育署 | 主任   |
| 洪啟昌 | 國家教育研究院     | 中心主任 |
| 張源泉 | 暨南國際大學      | 副教授  |
| 馮清皇 | 台北市教育局      | 副局長  |
| 鄭新輝 | 高雄市教育局      | 局長   |
| 顏國樑 | 新竹教育大學      | 教授   |

## 第三節 研究工具與實施方式

本研究之主要調查工具為焦點座談題綱、調查問卷及訪談大綱。茲分述如下：

### 一、焦點團體座談題綱

本研究所採取的焦點團體座談，其研究工具為「焦點團體座談題綱」，題綱內容為半結構式的型態，並針對第一場座談會之討論情形，適度修訂第二場座談會之題綱，以作為實施焦點訪談的依據。二場座談會之討論題綱如附錄一。

## 二、調查問卷

### (一)問卷初稿

本研究之調查問卷初稿，為本研究團隊依據文獻探討與焦點團體座談之結果自行編制之，問卷初稿共分為校長調查問卷與主任調查問卷兩個版本，如附錄三、附錄四。

### (二)專家諮詢與編制正式問卷

依據問卷初稿，並經研究團隊討論，俾針對問卷內容題意是否清晰、用詞是否妥當，與題目有無代表性、敏感性等提出意見，編制專家諮詢問卷，一樣分為校長與主任問卷兩個版本進行專家諮詢，專家諮詢問卷如附錄五、附錄六。

而後函請專家學者檢核問卷題目之適合性與代表性，以建立問卷之專家效度，邀請之專家學者名單如表 3-5。本研究選取在「適用」與「建議修正」選項達 50%以上題項，編制正式問卷。專家諮詢問卷項目適合度分析如附錄七、附錄八。

表 3-5 問卷專家意見審查之專家學者名單（按姓名筆畫排列）

| 姓名  | 服務單位     | 職稱 |
|-----|----------|----|
| 鄭新輝 | 高雄市教育局   | 局長 |
| 游進年 | 國立臺灣師範大學 | 教授 |
| 程鷹  | 國立花蓮女子中學 | 校長 |
| 黃棋楓 | 新北市立明德高中 | 校長 |

## 三、訪談及訪談題綱

考量本研究之需要，並依據文獻探討與焦點團體座談之結果，經研究小組討論後，依據受訪者性質的不同，訂定不同之訪談大綱，如附錄十一，為實施訪談之依據。

## 第四節 實施程序與步驟

### 一、計畫階段

本計畫於 101 年 9 月接受教育部中部辦公室委託，確定研究主題後即組成研究團隊，開始廣泛蒐集並閱讀、分析、整理相關文獻，草擬研究計畫並召開計畫會議研議；民國 102 年 1 月 1 日配合中央政府組織改造，中部辦公室業務併入教育部國民及學前教育署，本研究賡續執行。

本研究計畫時程自 101 年 11 月 16 日起至 102 年 9 月 15 日止，為使研究結果更趨週延，故依規定程序申請研展二個月至 102 年 11 月 15 日止，共計 12 個月。

### 二、實施階段

#### (一)焦點團體座談之實施

焦點團體座談係以團體型態，促使成員們對研究問題或議題進行互動討論，來達成資料蒐集的目的。為發揮焦點團體座談的功能，研究者必須特別重視團體討論的過程、討論內容與主持討論的方法與技巧，引導成員參與討論。

本研究焦點團體座談共舉辦二場，第一場為民國 102 年 2 月 22 日，第二場為民國 102 年 3 月 21 日，邀集相關人員進行意見徵詢，由計畫主持人擔任會議主持人，研究者負責記錄。座談會歷時 2 小時，由主持人引導參與成員充分討論與發言，並在參與成員同意下，於討論過程中以錄音器材完整記錄與會成員的討論意見與結果。

## (二)專家諮詢之實施

研究小組開會討論專家名單，待名單確定後，再分別聯絡以徵得其同意參與本研究之專家諮詢審查，而後將專家意見審查問卷附回郵信封郵寄給專家學者，請其提供寶貴之意見，並依據專家學者之意見，編制正式調查問卷。

## (三)正式調查問卷之實施

本問卷採用紙本問卷的方式進行調查研究，針對臺灣地區公立高級中等學校進行普查。依據教育部統計處 101 年度公立高級中學與公立高級職業學校名錄，本研究共發出 297 份校長問卷給各校校長，與 891 份高中職主任問卷給各校教務、學務、與總務主任，總計寄出紙本問卷 1188 份。於 103 年 8 月日寄出紙本問卷，並於 103 年 8 月完成問卷回收，共計回收校長問卷 222 份，主任問卷 594 份。而後將回收之問卷，轉成 Excel 檔，分別編碼建檔，確定無誤後，以 SPSS21 版統計套裝軟體進行資料處理與統計分析。

## (四)訪談之實施

本研究依據研究需要，選擇對之有深入研究或知識之專家學者與教育行政機關人員做為訪談的對象。而後個別聯絡之，徵得其同意後，約定訪談日期及時間。並於訪談前，將訪談大綱以 email 的方式寄給受訪人員，讓受訪者事先瞭解訪談內容。

而後依據約定的時間地點進行訪談。訪談時研究團隊先對受訪者自我介紹、告知此研究之目的、並說明訪談大綱，而後徵詢受訪者是否接受錄音，並告知其訪談內容除了研究團隊外，將不會和其他與本案無關之人員談論談話內容。

訪談後，依據錄音內容製作訪談紀錄如附錄十二。而後分析訪談內容逐字稿，並與問卷調查及焦點團體座談之結果進行綜合分析討論，提出本研究之結論與建議。

### 三、完成階段

初稿完成後，本案研究小組針對初稿內容進行討論、修正與潤飾，送交國教署聘請委員審查，針對審查委員提出之意見進行修正後，完成本研究報告。

## 第五節 資料處理

### 一、量的資料分析

#### (一)描述性統計分析

單選題部分以次數分配瞭解各選項之勾選百分比，依據百分比之高低來瞭解受訪者對各題之意見（必要時合併選項）。而針對李克特式四點量表題項（如校長問卷中第 1、6、7 大題與主任問卷第 2、3 大題）係以平均數（M）之高低來瞭解公立高中職校長主任們對於自身的專業成長需求、公立高級中等學校校長儲訓制度能發揮之功能與可能發生之問題之同意程度，平均數越大，同意程度越高。

#### (二)卡方檢定

要瞭解受試者對各單選題選項之勾選次數是否有所差異，進行題項適合度考驗（goodness of fit test），採用卡方檢定  $\chi^2$  以瞭解受試者勾選次數間的差異是否達到顯著，若達顯著水準，表示受試者對題項之勾選次數有顯著差異；若未達顯著，表示受試者對個題項之勾選次數沒有顯著差異。

#### (三)Pearson 卡方檢定

要瞭解不同背景變項受訪者對各選項之勾選次數是否有差異，本研究採用敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定，以瞭解不同背景變項受試者對各題題項之

勾選次數是否有顯著的差異。若達顯著水準，表示不同背景變項受試者對各選項之勾選有顯著差異；若未達顯著，表示不同背景變項受試者對各選項之勾選沒有顯著差異。

## 二、質的資料分析

### (一)焦點團體座談資料處理

研究所採取焦點團體座談的資料處理與分析，以錄音方式記錄各場次座談會內容，事後轉譯成文字稿，再進行質性編碼，依系統登錄後進行內容分析，內容分析部分直接引用受訪者之言辭，以期真實呈現資料，並將各場次相同議題結果交叉比對與分析，以了解各相關人員對此議題之看法與建議。

### (二)訪談資料處理

徵詢受訪者同意，在訪談中進行錄音，會後依據錄音內容，進行編碼與整理並製作成紀錄逐字稿。而後將其與問卷調查與焦點團體座談之資料一起分析討論，提出結果與建議。



## 第四章 研究結果與討論

本章旨在分析焦點團體座談、問卷調查與訪談所得資料並討論其結果。共分四節，第一節為初任公立高中職校長專業成長需求分析與討論；第二節為公立高級中等學校校長晉用制度現況之評估；第三節為公立高級中等學校校長儲訓制度可行性各面向分析結果；第四節為實施公立高級中等學校校長儲訓制度可能產生之問題。

其中第一節初任公立高中職校長專業成長需求分析與討論係以問卷調查所得資料為主，進行統計分析，以瞭解初任公立高中職校長是否有職前訓練、在職訓練的需求，並探討高中校長、高職校長、與國中校長在專業上的需求是否相同。第二節則以文獻探討與焦點團體座談所得資料來進行分析，對現階段公立高級中等學校校長晉用制度現況做一整體評估。第三節與第四節則整合問卷調查、焦點團體座談、訪談的資料，以分析實施公立高級中等學校校長儲訓制度之可行性、與實施上可能需要注意的問題。

### 第一節 初任公立高中職校長專業成長需求分析

#### 一、問卷調查統計結果之呈現

這部分共有五題，包括瞭解初任高中職校長職前訓練的需求程度、瞭解初任高中職校長在職訓練的需求程度、瞭解高中與高職校長在專業成長上的需求是否相同、瞭解擔任國中校長與高中職校長在專業成長上的需求是否相同、以及瞭解初任高級中等學校校長需要幫助的地方為何。

## (一) 初任公立高級中等學校校長對職前訓練之需求程度

首先就全體填答者的意見分析初任高中職校長職前訓練之需求程度為何，看其是否達顯著水準，其次就不同背景變項填答者的意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定逐一分析，分析結果如下：

### 1. 全體填答者的意見統計分析

首先就全體填答者的意見分析其認為有需求和認為沒需求的百分比，看其是否達到顯著水準。由表 4-1 的統計結果顯示，全體填答者根據他們的經驗，認為自己初任公立高級中等學校校長時有職前訓練需求的比率為 78.8%，認為自己初任高中職校長時沒有職前訓練需求的比率為 20.7%，此結果表示絕大多數的高中職校長們認為初任校長有職前訓練的需求；經無母數卡方考驗  $\chi^2$  值 75.299， $p = .000$  達統計顯著水準，表示勾選沒需求和有需求的百分比有顯著差異。

表 4-1 是否認為初任高中職校長有職前訓練需求之意見統計分配表

| 項目  |         | 次數分配 | 百分比<br>% | 有效百分比%                      | 排序 | 卡方檢定 $\chi^2$       |
|-----|---------|------|----------|-----------------------------|----|---------------------|
|     | 沒需求     | 46   | 20.7%    | 20.8% (非常沒需求2.7%，無需求18.1%)  | 2  | 75.299*<br>$p=.000$ |
|     | 有需求     | 175  | 78.8%    | 79.2% (非常有需求19.5%，有需求59.7%) | 1  |                     |
|     | 總和      | 221  | 99.5%    | 100.0%                      |    |                     |
| 遺漏值 | 系統界定的遺漏 | 1    | .5%      |                             |    |                     |
| 總和  |         | 222  | 100.0%   |                             |    |                     |

\* $p < .05$

### 2. 不同背景變項填答者意見之統計分析

將不同背景變項校長是否認為初任高中職校長有職前訓練需求之意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定，整理成表 4-2。從表 4-2 的統計結果顯示，對於是否認為初任高中職校長有職前需求，並不會因為校長之性別、年資、服務學校類型、第一次擔任高中職校長的學校類型、擔任初任高中職校長之前一職務之不同而有顯著差異。此結果顯示不管是高級中學或職業學校的初任校

長，還是有擔任過國中校長的高中職校長，都認為初任高中職校長有職前訓練的需求。

然在服務學校所屬機關這個變項上，統計結果顯示國立、直轄市立、縣市立的高中職校長對於初任高中職校長是否有職前訓練的需求的看法上有顯著的不同。國立高中職校長認為有初任校長有職前訓練需求的比率最高，為 84.9%，直轄市立高中職校長認為有需求的比率為次高，為 73.3%，而縣市立高中職校長認為有職前訓練需求的比例最低，為 65.0%，不過不管是國立、直轄市立、縣市立的高中職校長，認為有職前訓練需求的比率仍超過 50%。

表 4-2 不同背景變項校長是否認為初任高中職校長有職前訓練需求之意見統計分配表

| 不同背景變項          |        | 沒需求  |       | 有需求  |       | Pearson 卡方<br>分配 $\chi^2$                     |
|-----------------|--------|------|-------|------|-------|---|
|                 |        | 次數分配 | 組間百分比 | 次數分配 | 組間百分比 |   |
| 性別              | 男      | 35   | 19.6% | 144  | 80.4% | .909<br>$p = .340$                            |
|                 | 女      | 11   | 26.2% | 31   | 73.8% |   |
| 服務學校所屬機關        | 國立     | 19   | 15.1% | 107  | 84.9% | <b>6.515*</b><br><b><math>p = .038</math></b> |
|                 | 直轄市立   | 20   | 26.7% | 55   | 73.3% |   |
|                 | 縣市立    | 7    | 35.0% | 13   | 65.0% |   |
| 現在服務學校類型        | 高級中學   | 28   | 19.4% | 116  | 80.6% | .471<br>$p = .493$                            |
|                 | 職業學校   | 18   | 23.4% | 59   | 76.6% |   |
| 第一次擔任高中職校長的學校類型 | 高級中學   | 32   | 21.8% | 115  | 78.2% | .243<br>$p = .622$                            |
|                 | 職業學校   | 14   | 18.9% | 60   | 81.1% |   |
| 擔任高中職校長之前一職務    | 機肝行政人員 | 6    | 35.3% | 11   | 64.7% | 4.952<br>$p = .084$                           |
|                 | 國中校長   | 13   | 26.5% | 36   | 73.5% |   |
|                 | 高中職主任  | 25   | 11.5% | 127  | 83.6% |   |
| 擔任高中職校長總年資      | 四年以下   | 20   | 19.0% | 85   | 81.0% | .969<br>$p = .809$                            |
|                 | 五~八年   | 12   | 21.1% | 45   | 78.9% |   |
|                 | 九~十二年  | 8    | 21.1% | 30   | 78.9% |   |
|                 | 十三年以上  | 6    | 28.6% | 15   | 71.4% |   |

\* $p < .05$

## (二) 初任公立高級中等學校校長對在職訓練之需求程度

首先就全體填答者的意見分析其對於初任高中職校長在職訓練之需求程度為何，看其是否達顯著水準，其次就不同背景變項填答者的意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定逐一分析，分析結果如下：

### 1. 全體填答者的意見統計分析

首先就全體填答者的意見分析其認為有需求和認為沒需求的百分比，看其是否達到顯著水準。由表 4-3 的統計結果顯示，全體填答者根據他們的經驗，認為自己初任公立高級中等學校校長時有職前訓練需求的比率為 77.0%，認為自己初任高中職校長時沒有職前訓練需求的比率為 21.2%，此結果表示絕大多數的高中職校長們認為初任校長有在職訓練的需求；經無母數卡方考驗  $\chi^2$  值 70.532， $p = .000$  達統計顯著水準，表示勾選沒需求和有需求的百分比有顯著差異。

表4-3 是否認為初任高中職校長有在職訓練需求之意見統計分配表

| 項目  |         | 次數分配 | 百分比<br>% | 有效百分比%                      | 排序 | 卡方檢定 $\chi^2$         |
|-----|---------|------|----------|-----------------------------|----|-----------------------|
|     | 沒需求     | 47   | 21.2%    | 21.6% (非常沒需求3.2%，沒需求18.3%)  | 2  | 70.532*<br>$p = .000$ |
|     | 有需求     | 171  | 77.0%    | 78.4% (非常有需求18.3%，有需求60.1%) | 1  |                       |
|     | 總和      | 218  | 98.2%    | 100.0%                      |    |                       |
| 遺漏值 | 系統界定的遺漏 | 4    | 1.8%     |                             |    |                       |
| 總和  |         | 222  | 100.0%   |                             |    |                       |

\* $p < .05$

### 2. 不同背景變項填答者意見之統計分析

將不同背景變項校長是否認為初任高中職校長有在職訓練需求之意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定，整理成表 4-4。從表 4-4 的統計結果顯示，對於是否認為初任高中職校長有在職訓練的需求，並不會因為校長之性別、年

資、服務學校所屬機關、服務學校類型、第一次擔任高中職校長的學校類型、擔任初任高中職校長之前一職務之不同而有顯著差異。此結果顯示不管是哪個群體的高中職校長，認為高中職校長有職訓練的需求。

表4-4 不同背景變項校長是否認為初任高中職校長有在職訓練需求之意見統計分配表

| 不同背景變項          |       | 沒需求  |        | 有需求  |       | Pearson 卡方<br>分配 $\chi^2$ |
|-----------------|-------|------|--------|------|-------|---------------------------|
|                 |       | 次數分配 | 組間百分比  | 次數分配 | 組間百分比 |                           |
| 性別              | 男     | 35   | 19.8%  | 142  | 80.2% | 1.774<br>$p = .183$       |
|                 | 女     | 12   | 29.3%  | 29   | 70.7% |                           |
| 服務學校所屬機關        | 國立    | 25   | 20.2%  | 99   | 79.8% | .986<br>$p = .611$        |
|                 | 直轄市立  | 16   | 21.6%  | 58   | 78.4% |                           |
|                 | 縣市立   | 6    | 30.0%  | 14   | 70.0% |                           |
| 現在服務學校類型        | 高級中學  | 30   | 20.8%  | 114  | 79.2% | .132<br>$p = .716$        |
|                 | 職業學校  | 17   | 23.0%  | 57   | 77.0% |                           |
| 第一次擔任高中職校長的學校類型 | 高級中學  | 34   | 23.3%  | 112  | 76.7% | .781<br>$p = .377$        |
|                 | 職業學校  | 13   | 18.1%  | 59   | 81.9% |                           |
| 擔任高中職校長之前一職務    | 行政人員  | 6    | 37.5 % | 10   | 62.5% | 5.759<br>$p = .056$       |
|                 | 國中校長  | 14   | 29.2%  | 34   | 70.8% |                           |
|                 | 高中職主任 | 26   | 17.2%  | 125  | 82.8% |                           |
| 擔任高中職校長總年資      | 四年以下  | 25   | 24.0%  | 79   | 76.0% | 2.593<br>$p = .459$       |
|                 | 五~八年  | 8    | 14.0%  | 49   | 86.0% |                           |
|                 | 九~十二年 | 9    | 24.3%  | 28   | 75.7% |                           |
|                 | 十三年以上 | 5    | 25.0%  | 15   | 75.0% |                           |

\* $p < .05$

### (三) 公立高中校長與高職校長在專業上的要求是否相同？

首先就全體填答者的意見分析高中與高職初任校長在專業上的要求是否相同，看其是否達顯著水準，其次就不同背景變項填答者的意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定逐一分析，分析結果如下：

## 1.全體填答者的意見統計分析

首先就全體填答者的意見分析其認為要求相同與要求不同的百分比，看其是否達到顯著水準。由表 4-5 的統計結果顯示，全體填答者認為高中校長與高職校長在專業上的要求相同的比率為 45.5%，認為高中校長與高職校長在專業上的要求不同的比率為 54.5%；經無母數卡方考驗  $\chi^2$  值 1.802， $p = .179$  未達統計顯著水準，表示勾選不同和相同的百分比沒有顯著差異。此結果表示雖然現任高中職校長們裡面認為擔任高中校長與高職校長在專業上的要求不同的人稍多（54.5%），但是並沒有達到統計上的顯著差異，因此我們可以說認為要求不同的校長和認為要求相同的校長各佔一半。

表4-5 擔任高中校長與高職校長在專業上的要求是否相同之意見統計分配表

| 項目 | 次數  | 百分比    | 有效百分比                   | 排序 | 卡方檢定 $\chi^2$       |
|----|-----|--------|-------------------------|----|---------------------|
| 不同 | 121 | 54.5%  | 54.5%（非常不同6.3%，不同48.2%） | 1  | 1.802<br>$p = .179$ |
| 相同 | 101 | 45.5%  | 45.5%（非常相同4.5%，相同41.0%） | 2  |                     |
| 總和 | 222 | 100.0% | 100.0%                  |    |                     |

\* $p < .05$

## 2.不同背景變項填答者意見之統計分析

將不同背景變項校長認為高中校長與高職校長在專業上的需求是否相同之意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定，整理成表 4-6。從表 4-6 的統計結果顯示，對於認為高中校長與高職校長在專業上的需求是否相同，並不會因為校長之性別、年資、服務學校類型、第一次擔任高中職校長的學校類型、擔任初任高中職校長之前一職務、與是否同時當過高中與高職校長之不同而有顯著差異。

然在服務學校所屬機關這個變項上，統計結果顯示國立、直轄市立、縣市立的高中職校長對於擔任高中校長與高職校長在專業上的需求是否相同的看法上有顯著的不同。國立高中職校長認為相同的比率比不同的比率稍高，為 55.1%對

44.9%，直轄市立高中職校長認為要求相同的比率則比認為不同的比率低，為36.0%對64.0%對，而縣市立高中職校長認為要求相同的比率則比認為不同的比率更低，為20.0%對80.0%。此結果顯示非國立高中職的校長們更傾向認為擔任高中校長與高職校長在專業的要求上更不同。

表4-6 不同背景變項校長認為擔任高中校長與高職校長在專業上的要求是否相同之統計分配表

| 不同背景變項          |        | 不同   |       | 相同   |       | Pearson 卡<br>方分配 $\chi^2$                      |
|-----------------|--------|------|-------|------|-------|--|
|                 |        | 次數分配 | 組間百分比 | 次數分配 | 組間百分比 |  |
| 性別              | 男      | 93   | 51.7% | 87   | 48.3% | 3.090<br>$p = .079$                            |
|                 | 女      | 28   | 66.7% | 14   | 33.3% |  |
| 服務學校所屬機關        | 國立     | 57   | 44.9% | 70   | 55.1% | <b>12.712*</b><br><b><math>p = .002</math></b> |
|                 | 直轄市立   | 48   | 64.0% | 27   | 36.0% |  |
|                 | 縣市立    | 16   | 80.0% | 4    | 20.0% |  |
| 現在服務學校類型        | 高級中學   | 78   | 54.2% | 66   | 45.8% | .019<br>$p = .891$                             |
|                 | 職業學校   | 43   | 55.1% | 35   | 44.9% |  |
| 第一次擔任高中職校長的學校類型 | 高級中學   | 79   | 53.7% | 68   | 46.3% | .102<br>$p = .749$                             |
|                 | 職業學校   | 42   | 56.0% | 33   | 44.0% |  |
| 擔任高中職校長之前一職務    | 機關行政人員 | 7    | 41.2% | 10   | 58.8% | 2.077<br>$p = .354$                            |
|                 | 國中校長   | 30   | 61.2% | 19   | 38.8% |  |
|                 | 高中職主任  | 84   | 54.9% | 69   | 45.1% |  |
| 擔任高中職校長總年資      | 四年以下   | 64   | 60.4% | 42   | 39.6% | 4.429<br>$p = .219$                            |
|                 | 五~八年   | 28   | 49.1% | 29   | 50.9% |  |
|                 | 九~十二年  | 21   | 55.3% | 17   | 44.7% |  |
|                 | 十三年以上  | 8    | 38.1% | 13   | 61.9% |  |
| 是否同時當過高中與高職校長   | 只過其中一種 | 110  | 57.0% | 83   | 43.0% | 3.695<br>$p = .055$                            |
|                 | 兩者都當過  | 11   | 37.9% | 18   | 62.1% |  |

\* $p < .05$

#### (四) 擔任高中職校長與國中校長在專業上的需求是否相同？

首先就全體填答者的意見分析擔任高中職校長與國中校長在專業上的要求是否相同，看其是否達顯著水準，其次就不同背景變項填答者的意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定逐一分析，分析結果如下：

##### 1. 全體填答者的意見統計分析

首先就全體填答者的意見分析認為擔任高中職校長與國中校長在專業上的要求相同的與不同的百分比，看其是否達到顯著水準。由表 4-7 的統計結果顯示，全體填答者認為高中職校長與國中校長在專業上的要求相同的比率為 21.7%，認為高中職校長與國中校長在專業上的要求不同的比率為 78.3%；經無母數卡方考驗  $\chi^2$  值 69.719， $p = .000$  達統計顯著水準，表示勾選不同和相同的百分比有顯著差異。此結果表示現任高中職校長們認為擔任高中職校長與國中校長在專業上的要求不同的人顯著較多。

表4-7 擔任高中職校長與國中校長在專業上的要求是否相同之意見統計分配表

| 項目  | 次數      | 百分比    | 有效百分比 | 排序     | 卡方檢定 $\chi^2$         |
|-----|---------|--------|-------|--------|-----------------------|
| 不同  | 170     | 76.6%  | 78.3% | 1      | 69.719*<br>$p = .000$ |
|     | 47      | 21.2%  | 21.7% | 2      |                       |
|     | 總和      | 217    | 97.7% | 100.0% |                       |
| 遺漏值 | 系統界定的遺漏 | 5      | 2.3%  |        |                       |
| 總和  | 222     | 100.0% |       |        |                       |

\* $p < .05$

##### 2. 不同背景變項填答者意見之統計分析

將不同背景變項校長認為高中職校長與國中校長在專業上的需求是否相同之意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定，整理成表 4-8。從表 4-8 的統計結果顯示，對於認為高中職校長與國中校長在專業上的需求是否相同，並不



會因為校長之性別、年資、服務學校所屬機關、服務學校類型、第一次擔任高中職校長的學校類型之不同而有顯著差異。

然在擔任高中職校長之前一職務這個變項上，統計結果顯示前一職務為教育機關行政人員、國中校長、與高中職主任對於擔任高中職校長與國中校長在專業上的需求是否相同的看法上有顯著的不同。之前擔任高中職主任的校長們認為國高中校長專業要求不同的比率最高，85.3%認為不同，之前擔任過教育機關行政人員的校長們認為國高中校長專業要求不同的比率次高，64.7%認為不同，而之前擔任過國中校長的人認為國高中校長專業要求不同的比率最低，為59.6%。此結果顯示沒擔任過國中校長的人比擔任過國中校長的人更傾向於認為高中職校長與國中校長在專業上的要求是不同的。不過因為在當過國中校長的高中職校長中，認為要求不同的仍佔50%（59.6%認為不同，40.4%認為相同），因此，根據統計結果，我們認為高中職校長與國中校長在專業上的要求是不同的。

表4-8 不同背景變項校長認為擔任高中職校長與國中校長在專業上的要求是否相同之意見統計分配表

| 不同背景變項                  |      | 不同   |       | 相同   |       | Pearson 卡<br>方分配 $\chi^2$ |
|-------------------------|------|------|-------|------|-------|---------------------------|
|                         |      | 次數分配 | 組間百分比 | 次數分配 | 組間百分比 |                           |
| 性別                      | 男    | 136  | 77.7% | 39   | 22.3% | .209<br>$p = .647$        |
|                         | 女    | 34   | 81.0% | 8    | 19.0% |                           |
| 服務學校所<br>屬機關            | 國立   | 100  | 80.6% | 24   | 19.4% | 1.096<br>$p = .578$       |
|                         | 直轄市立 | 55   | 74.3% | 19   | 25.7% |                           |
|                         | 縣市立  | 15   | 78.9% | 4    | 21.1% |                           |
| 現在服務學<br>校類型            | 高級中學 | 105  | 75.0% | 35   | 25.0% | 2.596<br>$p = .107$       |
|                         | 職業學校 | 65   | 84.4% | 12   | 15.6% |                           |
| 第一次擔任<br>高中職校長<br>的學校類型 | 高級中學 | 107  | 74.8% | 36   | 25.2% | 3.055<br>$p = .080$       |
|                         | 職業學校 | 63   | 85.1% | 11   | 14.9% |                           |

|                      |            |     |       |    |       |                                 |
|----------------------|------------|-----|-------|----|-------|---------------------------------|
| 擔任高中職<br>校長之前一<br>職務 | 機關行政人<br>員 | 11  | 64.7% | 6  | 35.3% | <b>15.769*</b><br><b>p=.000</b> |
|                      | 國中校長       | 28  | 59.6% | 19 | 40.4% |                                 |
|                      | 高中職主任      | 128 | 85.3% | 22 | 14.7% |                                 |
| 擔任高中職<br>校長總年資       | 四年以下       | 85  | 82.5% | 18 | 17.5% | 4.005<br>p=.261                 |
|                      | 五~八年       | 40  | 72.7% | 15 | 27.3% |                                 |
|                      | 九~十二年      | 31  | 81.6% | 7  | 18.4% |                                 |
|                      | 十三年以上      | 14  | 66.7% | 7  | 33.3% |                                 |

\* $p < .05$

### (五) 初任高級中等學校校長需要幫助的地方為何？

此部分旨在分析初任高級中等學校校長具體需要幫助的地方為何，將針對全體填答者的意見進行平均數與標準差分析，並根據各題平均數的高低進行排序，以瞭解那些需求是初任高級中等學校校長們最迫切需要的。分析結果如下：

由表 4-9 的統計結果顯示，這十二項需求的平均數皆大於 2.50 分，此表示高中職校長們認為他們在擔任初任校長時都有這十二項需求。其中得分最高的前六項依次為 1-7 題之「瞭解如何對各種校園常見的狀況進行危機處理」，得分為 3.48 分；1-10 題之「與有經驗的校長對談，經驗傳承」，得分為 3.41 分；1-6 題之「了解必要之教育法規與其應用」，得分為 3.36 分；1-3 題之「了解最新教育政策動向」，得分為 3.33 分；1-2 題之「學習領導與管理的相關理論與實務」，得分為 3.31 分；以及 1-11 題之「能有反思自己校長經驗的時間與空間」，得分為 3.29 分。以上六項需求為初任高中職校長們最迫切需要幫助的地方，可供以後公立高級中等學校校長職前或在職訓練課程內容規劃的依據。

表 4-9 第一次擔任高級中等學校校長所需幫助統計表

|                          | 個數  | 最小值 | 最大值 | 平均數  | 標準差  | 排序 |
|--------------------------|-----|-----|-----|------|------|----|
| 1-7.了解如何對各種校園常見的狀況進行危機處理 | 220 | 1   | 4   | 3.48 | .679 | 1  |
| 1-10.與有經驗的校長對談，經驗傳承      | 219 | 1   | 4   | 3.41 | .653 | 2  |
| 1-6.了解必要之教育法規與其應用        | 221 | 1   | 4   | 3.36 | .636 | 3  |

|                       | 個數  | 最小值 | 最大值 | 平均數  | 標準差  | 排序 |
|-----------------------|-----|-----|-----|------|------|----|
| 1-3.了解最新教育政策動向        | 219 | 1   | 4   | 3.33 | .743 | 4  |
| 1-2.學習領導與管理的相關理論與實務   | 220 | 1   | 4   | 3.31 | .694 | 5  |
| 1-11.能有反思自己校長經驗的時間與空間 | 220 | 1   | 4   | 3.29 | .632 | 6  |
| 1-5.了解總務之相關業務         | 219 | 1   | 4   | 3.29 | .687 | 7  |
| 1-8.了解不適任教師之處理方式      | 219 | 1   | 4   | 3.23 | .661 | 8  |
| 1-1.學習校務革新的理論與實務      | 220 | 1   | 4   | 3.21 | .635 | 9  |
| 1-4.了解會計、人事之相關業務      | 220 | 1   | 4   | 3.20 | .682 | 10 |
| 1-9.認識更多校長同儕，以獲得支持與回饋 | 220 | 1   | 4   | 3.17 | .653 | 11 |
| 1-12.學習如何做好個人時間管理     | 218 | 1   | 4   | 3.10 | .692 | 12 |

## 二、綜合討論

### (一) 初任公立高級中等學校校長職前訓練之需求程度

針對初任公立高中職校長專業成長需求的問卷調查研究結果發現，有八成的高中職校長認為他們在擔任初任校長時，有職前訓練的需求，而其中國立高級中等學校的校長認為有職前訓練需求的比率最高，達84.9%，雖然直轄市立與縣市立的高中職校長們認為校長們有職前訓練需求的比率顯著較國立高中職校長低（各為73.3%與65.0%），但是也都超過半數；因此我們可以說初任的公立高級中等學校校長們的確認為他們有接受職前訓練的需求，此研究結果與先前蔡雅芳（2006）的研究吻合。由於研究結果顯示初任公立高級中等學校校長對職前訓練有高度的需求，因此建立儲訓制度或是其他能提供職前訓練的制度是有必要性的。

### (二) 初任公立高級中等學校校長對在職訓練的需求程度

問卷調查的研究結果也顯示約有八成的公立高中職校長認為初任校長有在職訓練的需求，且不因校長之性別，服務單位、年資、服務學校所屬機關而有差異。此結果顯示公立高級中等學校校長們對在職訓練表達出強烈的需求，因此建立起公立高級中等學校在職訓練是有必要性的。

### (三) 高級中學校長與高級職業學校校長在專業上的要求是否相同？

調查結果發現，有54.5%的填答者認為高中與高職校長在專業上的要求是不同的，而有45.5%的填答者認為高中與高職校長在專業上的要求相同，在比率上略低於前者，不過其不同並未達顯著水準，因此結果顯示認為專業要求不同的校長和認為專業要求相同的校長各佔一半。

但從焦點團體座談的資料來看，有同時擔任過高中與高職校長的受訪者表示，高中與高職校長所需之專業能力，在某些部分的確是有差距的：

高職的類型很多，在高中職校長晉用時，應考量校長的專業背景，例如：我在78年曾擔任國中校長，在88年擔任高職校長，我覺得很辛苦，在擔任高職校長時，有航海、輪機等，若沒有專業背景是很難瞭解的，誠如剛剛林院長所說有關教學領導的部分是需要建立，但事實上，一個教育系所畢業的校長要到農校去，要到商校去，在專業課程方面是欠缺的。(焦D-1)

一個高中校長起碼要有兩三種專長才能去高職，加強校長的各種專長是有必要的。(焦C-3)

綜合上述，單純從問卷調查來看，針對高中與高職校長要求的專業能力是否相同這個問題，結果顯示約有一半的人認為相同，一半的人認為不同，而從焦點團體座談的分析來看，則顯示專業能力要求不同的部分確實存在。根據此結果我們可以推論，高中校長與高職校長在某些專業能力上應該是相通的（如領導、總務、人事、適應等能力），而在某些專業能力上的要求則是不同的（如擔任高職校長可能更需要有產學合作、與企業溝通之能力）。因此，未來若要建立公立高級中等學校校長儲訓或是其他培育制度時，可以考慮高中與高職合併培訓，在共通的部分可一起上課，而不同之處可採用修習課程模組的方式進行，以滿足高中、高職校長不同的需求。

#### (四) 擔任高中職校長與國中校長在專業上的需求是否相同？

問卷調查結果顯示，有高達八成的受訪者認為高中職校長與國中校長在專業上的要求是不同的，雖然擔任過國中校長的高中職校長認為國高中專業要求不同的比率明顯較低（為59.6%），但仍然超過半數。因此，問卷調查的結果顯示，擔任高中職校長與擔任國中校長在專業上的要求有明顯的不同此結果與陳添丁（2005）的研究吻合。

此研究結果對於建立公立高級中等學校校長職儲訓制度或其他職前訓練制度有兩個啟示：一、由於專業要求不同，高級中等學校校長所要接受訓練與國中校長的訓練也應該要有所不同。因此兩者的訓練應該分開進行，若是合併舉行，也應該在某些課程與訓練上，要有所區分，以滿足國中與高中職校長們不同的需求。二、由於專業要求不同，因此就算是接受過。國中校長儲訓、擔任過國中校長的人，未來若要擔任高級中等學校校長，也應該重新接受高級中等學校校長儲訓或其他培訓課程才行。

#### (五) 初任高級中等學校校長需要幫助的地方為何？

問卷調查的結果顯示，現任高級中等學校校長們表示他們在初任公立高級中等學校校長時，覺得他們在這十二個項目上皆需要幫助（M皆大於2.5）。此結果也印證初任公立高級中等學校校長有接受職前與在職訓練的需求。

而此十二個需要幫助項目的項目中，初任高級中等學校校長認為他們最需要的前六項為：「瞭解如何對各種校園常見的狀況進行危機處理」（M=3.48）、「與有經驗的校長對談，經驗傳承」（M=3.41）、「了解必要之教育法規與其應用」（M=3.36）、「了解最新教育政策動向」（M=3.33）、「學習領導與管理的相關理論與實務」，（M=3.31）及「能有反思自己校長經驗的時間與空間」，（M=3.29）。以上六項需求為初任高中職校長們覺得最迫切需要幫助的地方，可供以後建立公立高級中等學校校長職前或在職訓練課程內容規劃的依據。

## 第二節 公立高級中等學校校長晉用制度現況之評估

本小節主要是經由焦點團體所得到的資料，來評估現階段公立高級中等學校校長晉用制度，並從中尋覓今後的改善途徑以讓高中職校長之晉用制度更發揮培育優良校長之功能。

根據前面之文獻探討可知：目前高級中學主任與校長在甄選上並未有一致性的規範，高中校長幾乎是就教育人員任用條例中合格人員直接遴選，主任由校長經教評會同意後遴聘，且兩者皆沒有儲訓過程。對這樣運作方式的評估意見，持維持現狀的論述有如下幾點，其一是近年高中校長表現普遍良好：

近年來，普遍高中新校長都表現非常好，而他們是沒有參加儲訓的，也都具有重要能力，例如：南投中興高中還有雲林虎尾高中，近年來換了新校長後，擺脫過去好學生不敢去的惡名，中興高中與虎尾高中表現得非常好，我就去問了一些人，這兩個校長是表現非常好，他們是沒有參加儲訓的，但在專業能力方面表現非常好，這有可能是他們要當校長前，就已經準備好了，有使命感，所以儲訓是否有必要，我看這幾個案例，是免儲訓的。(焦E-4)

其二是校長任期制促使校長重視績效：

現在高中校長所面臨處境和過去不一樣，過去高中校長不用面對外在環境及家長的壓力，但現在校長必須要受到市場導向考量，要有辦學績效，不然四年任期一到就會去職，所以現在校長處於這種環境之中，自然會努力於提升辦學績效。(焦E-5)

其三是重視形象為校長進步之動力：

目前高中校長相對於國中小校長的社會地位要高很多，所以考上高中校長的高

中主任會珍惜既得成就，不會去想要得到一些不當利益，會珍惜羽毛，所以對於學校即使做的不完美，也是瑕不掩瑜，且高中校長的形象很好，會受到地方肯定，這也是支撐校長前進的動力，所以對於現在高中校長的儲訓或許沒有必要性（焦E-7）。

#### 其四是校長無需受關係束縛：

現在的校長晉用制度優點在於不用過度去經營上層關係，不用感恩回饋（利益輸送），所以現代高中校長若清白上任會較忠心於學校，不用回饋上級。（焦E-9）

#### 其五是校長來源不於匱乏：

現行方法很快速，且報名有三方來源，人數不餘匱乏且遴選制度也有部分彌補甄試及儲訓的功能。（焦J-2, 焦H-1）

#### 其六是高中職儲訓需求不同：

高中職有不同條件，儲訓的範疇也不一定相同；如果不分類，課程量會很大，且遴選制度有部分彌補甄試及儲訓的功能，所以贊成維持現狀。（焦H-2）

綜合上述與會者所提肯定現行制度之意見包含：作業時程較短，可快速遞補校長缺額；校長參加甄選前已具備相當資歷與能力；校長任期制及所處的更具挑戰性之社會環境足以促使校長努力提升專業能力以達辦學績效等。以上這些論點可簡稱為較偏重個人自然成長之專業觀。（但似乎難滿足今日社會對任何專業認可所設定之培訓要求，而從問卷調查所反映出來高比率專業成長需求也可知道現任高中校長及未來有志成為校長的高中主任對此趨勢是有覺知的。）

至於持修正現狀另建立儲訓制度的論述則有下列幾點，其一是儲訓有益於增進校長專業：

要讓校長很有自信告訴大家我有具備專業，儲訓是非常有必要的（焦F-6）。

亦即儲訓可提升校長專業形象（焦G-1）。

因甄選與儲訓對擔任校長的基本職能，有一定的保證。儲訓功能蠻多，除了專

業領導學習、了解教育政策、教授帶來領導新知，到學校進行實習，也能建立專業社群（焦I-6）。

### 其二是儲訓有助於校長建立專業學習社群：

經過甄選儲訓過程，除了對各項業務增加了解，也可建立良好人脈關係(焦I-2)，也就是說由於認識優良教育夥伴，之後若有任何教育問題，就會有許多朋友可以提供意見，進行經驗交流。(焦D-4)

再具體的說經由儲訓制度，校長更可以組織校長社群，滿足人對學習同儕的渴望。(焦C-4)

雖然現在有校長協會，但是我感覺校長協會的凝聚力量和社群是不同的，社群是生命共同體的，我認為儲訓不管時間長短，會有同屆情誼，可以分享經驗及情感支持，讓大家互相結伴在教育的道路上前進。(焦A-1)

### 其三是儲訓可增進校長的教育使命感：

在儲訓時，大家聚在一起，還可以培養校長的心向與氣度，對教育充滿願景（焦D5）。

同時也能更強化校長使命感，使校長更有能力省思在擔任校長時或從事教育志業時，自己必須要加強及更精進的部分。(焦A-4)

校長在儲訓完成後，視野就很大不同了。(焦F-8)

### 其四是時機成熟，如焦D就認為：

現在五都之後，談到北北基合併，未來國立高中各校長歸各縣市管理的機會是很高的，所以如果現在有一套好的系統來實施校長儲訓，我認為是好的時機。

其五是減少初當校長的苦惱困擾；又如焦J 指出：現在實務問題，新任校長五月遴選，八月就要上任，現行資格擔任教師幾年，行政三年，若遴選人只當過



三年總務主任，去遴選高職，表面上看起來程序很完備，但對當選人而言，心理準備過程只有2-3個月，到學校之後才發現問題這麼多，剛開始是很煎熬，所以非常贊成儲訓制。

綜合上述與會者所提肯定儲訓制度之意見包含：可強化校長的使命感與成長動力；可計畫性、系統性增強校長專業知能力與信心；可建立校長專業學習社群與同儕支持系統等。以上這些論點可簡稱為較偏重群體計畫成長之專業觀。

經由上述兩種校長培育專業觀之分析，可知兩種取向各自有其論點，那麼在決策上該做怎樣的取捨呢？基本上我們認為這兩種觀點並不是絕然不相容的，但在思考後，建議是採用較偏重群體計畫成長之專業觀的儲訓制度。我們的思考過程過如下：首先我們注意到一個事實，那就是：在臺灣的教育現場中，每個學校都存在著越來越多專業水準日益提高的知識工作者，那麼校長該具備怎樣的素養，才能領導得動這一群教師，一同來達成社會所期許高水準之教育目標呢？若校長不被老師承認或認可也是個專業工作者，那麼還能領導得動他們\她們嗎？於是校長如何證明自己也如同他們\她們一樣是個專業工作者呢？就成為很值得教育行政主管重視並關切的課題。那怎樣證明的方式是什麼呢？一個簡單的思維是教師受怎樣師資培育模式，校長也受類似性質的校長培育模式，這是最容易讓兩者直覺相通的。在這樣的想法下，我們接著也探索我國師資培育當前的政策作為，發現：我國目前也與英美同步推動標準本位的師資培育模式，其演變情形，黃嘉莉做了如下描述：自1990年代標準本位師資培育興起至今，隨著國際化與資訊科技的快速發展，在英美兩國改革的帶動下，標準本位師資培育理念與政策蔚為國際風潮。我國教育部也於2006年推動四年期的師資培育素質提升方案，宣稱以標準本位為方向，提升教師素質與師資培育品質，而2009年的中小學教師素質提升方案雖未明確提出以標準為本位的政策方向，但在2011年的師資培育白皮書（草案）中再次具體提出以標準本位為方向，

且於2013公布，由此可見，標準本位師資培育理念與政策是當今革新師資培育之關鍵依據。（標準本位師資培育教育理念與實踐）既然教師之培育已發展到以標準本位理念為方向，那麼校長之培育若能以此理念為參考依據，會是更合理之發展，而在國內也確實朝此方向在前進，如在2009年陳木金發表的我國國民小學校長儲訓模式的回顧與展望文章中也提出校長專業能力標準五項作為系統性規劃校長課程設計之指引（陳木金，2009）。若能確實朝此來做，那麼校長之專業能力就能更得到全面性之培育，而超越以片段之行政經驗來辦學之層次，展現專業工作者之氣象。故修正高中校長晉用制度之現況，適當加入以標準為本位之儲訓過程，以使新任的校長更能適應十二年國教下各高級中等學校所面對辦學難度更大之新挑戰，應是提升高中校長辦學效果必要的作為。

### 第三節 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性分析

#### 一、問卷調查結果之呈現

這部分共分兩題，包括瞭解公立高級中等學校校長是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」、與瞭解公立高級中等學校主任是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」。

##### （一）公立高級中等學校校長是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」

首先就全體填答者的意見分析支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」之程度為何，看其是否達顯著水準，其次就不同背景變項填答者的意見，經由敘述統計交叉表之Pearson卡方檢定逐一分析，分析結果如下：

##### 1.全體填答者的意見統計分析

首先就全體填答者的意見分析其支持與不支持的百分比，看其是否達到顯著水準。由表 4-10 的統計結果顯示，公立高中職校長們支持我國實施「公立高級

中等學校校長儲訓制度」之比率為 71.2%，不支持的比率為 28.8%。支持程度達七成以上。經無母數卡方考驗  $\chi^2$  值 39.493， $p = .000$  達統計顯著水準，表示勾選支持和不支持的百分比有顯著差異。

表 4-10 公立高級中等學校校長支持實施「公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度」之程度統計分析表

|     |         | 次數  | 百分比    | 有效百分比                     | 排序 | 卡方檢定<br>$\chi^2$      |
|-----|---------|-----|--------|---------------------------|----|-----------------------|
| 有效的 | 不支持     | 63  | 28.4%  | 28.8%（非常不支持5.5%，不支持23.3%） | 2  | 39.493*<br>$p = .000$ |
|     | 支持      | 156 | 70.3%  | 71.2%（非常支持19.2%，支持52.0%）  | 1  |                       |
|     | 總和      | 219 | 98.6%  | 100.0%                    |    |                       |
| 遺漏值 | 系統界定的遺漏 | 3   | 1.4%   |                           |    |                       |
| 總和  |         | 222 | 100.0% |                           |    |                       |

\* $p < .05$

## 2.不同背景變項填答者意見之統計分析

將不同背景變項校長對實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」之意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定，整理成表 4-11。從表 4-11 的統計結果顯示，對於是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」，並不會因為校長之性別、年資、服務學校所屬機關、服務學校類型、第一次擔任高中職校長的學校類型之不同而有顯著差異。

然在擔任高中職校長之前一職務這個變項上，統計結果顯示前一職務為教育機關行政人員、國中校長、與高中職主任對於是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」的看法上有顯著的不同。之前擔任過國中校長的人支持的比率最高，達 87.5%，之前擔任過教育機關行政人員與擔任過高中職主任的校

長支持的比率較低，分別為 68.8%與 67.1%；此結果顯示曾經接受過國中校長儲訓訓練的高中職校長們更加支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」；不過雖然另外兩者對於實施儲訓制度的支持度較低，但支持比率也都接近七成，因此，根據此統計結果，我們可以認為高中職校長們普遍來說是支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」。

表4-11 不同背景變項校長是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」之統計分析表

| 不同背景變項          |       | 不支持  |       | 支持   |       | Pearson 卡<br>方分配 $\chi^2$                                   |
|-----------------|-------|------|-------|------|-------|---|
|                 |       | 次數分配 | 組間百分比 | 次數分配 | 組間百分比 |   |
| 性別              | 男     | 52   | 29.2% | 126  | 70.8% | .092<br>$p = .761$  |
|                 | 女     | 11   | 26.8% | 30   | 73.2% |   |
| 服務學校所屬機關        | 國立    | 38   | 30.2% | 88   | 69.8% | .324<br>$p = .850$  |
|                 | 直轄市立  | 20   | 27.4% | 53   | 72.6% |   |
|                 | 縣市立   | 5    | 25.0% | 15   | 75.0% |   |
| 現在服務學校類型        | 高級中學  | 35   | 24.6% | 107  | 75.4% | 3.344<br>$p = .067$   |
|                 | 職業學校  | 28   | 36.4% | 49   | 63.6% |   |
| 第一次擔任高中職校長的學校類型 | 高級中學  | 40   | 27.6% | 105  | 72.4% | .292<br>$p = .589$  |
|                 | 職業學校  | 23   | 31.1% | 51   | 68.9% |   |
| 擔任高中職校長之前一職務    | 行政人員  | 5    | 31.3% | 11   | 68.8% | <b><u>7.565*</u></b><br><b><u><math>p = .023</math></u></b> |
|                 | 國中校長  | 6    | 12.5% | 42   | 87.5% |   |
|                 | 高中職主任 | 50   | 32.9% | 102  | 67.1% |   |
| 擔任高中職校長總年資      | 四年以下  | 32   | 30.5% | 73   | 69.5% | 1.003<br>$p = .800$   |
|                 | 五~八年  | 13   | 23.6% | 42   | 76.4% |   |
|                 | 九~十二年 | 12   | 31.6% | 26   | 68.4% |   |
|                 | 十三年以上 | 6    | 28.6% | 15   | 71.4% |   |

\* $p < .05$

## (二) 公立高級中等學校主任是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」

首先就全體填答者的意見分析支持實施「公立高級中等學校校長儲訓」之程度為何，看其是否達顯著水準，其次就不同背景變項填答者的意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定逐一分析，分析結果如下：

### 1. 全體填答者的意見統計分析

首先就全體填答者的意見分析其支持與不支持的百分比，看其是否達到顯著水準。由表 4-12 的統計結果顯示，公立高中職主任們支持實施「公立高級中等學校校長儲訓」之程度之比率為 76.2%，不支持的比率為 23.8%。支持程度達七成以上。經無母數卡方考驗  $\chi^2$  值 161.333， $p = .000$  達統計顯著水準，表示勾選支持和不支持的百分比有顯著差異。

表 4-12 公立高級中等學校主任支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」之程度統計分析表

|     |         | 次數  | 百分比    | 效百分比                       | 排序 | 卡方檢定 $\chi^2$         |
|-----|---------|-----|--------|----------------------------|----|-----------------------|
|     | 不支持     | 140 | 23.6%  | 23.8% (非常不支持3.1%，不支持20.7%) | 2  | 161.333<br>$p = .000$ |
|     | 支持      | 448 | 75.4%  | 76.2% (非常支持59.4%，支持16.8%)  | 1  |                       |
|     | 總和      | 588 | 99.0%  | 100.0                      |    |                       |
| 遺漏值 | 系統界定的遺漏 | 6   | 1.0%   |                            |    |                       |
| 總和  |         | 594 | 100.0% |                            |    |                       |

\* $p < .05$

### 2. 不同背景變項填答者意見之統計分析

將不同背景變項主任對實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」之意見，經由敘述統計交叉表之 Pearson 卡方檢定，整理成表 4-13。從表 4-13 的統計結果顯示，對於是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」，並不會因為主任之性別、年資、服務服務學校類型、目前擔任職務之不同而有顯著差異。

然在服務學校所屬機關這個變項上，國立、直轄市立、與縣市立高中職的主任對是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」的看法上有顯著的不同。縣市立高中職主任支持的比率最高，達 85.1%，之前國立與直轄市立高中職主任的校長支持的比率較低，分別為 78.1%與 70.1%；不過雖然另外兩者對於實施儲訓制度的支持度較低，但支持比率也都高於七成，因此，根據此統計結果，我們可以認為高中職主任們普遍來說是支持政府實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」。

表4-13 不同背景變項主任是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」之統計分析表

| 不同背景變項   |         | 不支持  |       | 支持   |       | Pearson 卡<br>方分配 $\chi^2$                     |
|----------|---------|------|-------|------|-------|---|
|          |         | 次數分配 | 組間百分比 | 次數分配 | 組間百分比 |   |
| 性別       | 男       | 112  | 24.3% | 348  | 75.7% | .338<br>$p = .561$                            |
|          | 女       | 28   | 21.9% | 100  | 78.1% |   |
| 服務學校所屬機關 | 國立      | 71   | 21.9% | 253  | 78.1% | <b>7.651*</b><br><b><math>p = .022</math></b> |
|          | 直轄市立    | 59   | 29.9% | 138  | 70.1% |   |
|          | 縣市立     | 10   | 14.9% | 57   | 85.1% |   |
| 現在服務學校類型 | 高級中學    | 90   | 23.4% | 294  | 76.6% | .084<br>$p = .771$                            |
|          | 職業學校    | 50   | 24.5% | 154  | 75.5% |   |
| 目前擔任職務   | 教務主任    | 53   | 25.9% | 152  | 74.1% | .738<br>$p = .691$                            |
|          | 學務主任    | 40   | 23.0% | 134  | 77.0% |   |
|          | 總務主任    | 47   | 22.5% | 162  | 77.5% |   |
| 任教總年資    | 5 年以下   | 3    | 21.4% | 711  | 78.6% | .518<br>$p = .915$                            |
|          | 6~15 年  | 35   | 22.2% | 123  | 77.8% |   |
|          | 16~25 年 | 67   | 24.0% | 212  | 76.0% |   |
|          | 26 年以上  | 35   | 25.5% | 102  | 74.5% |   |

\* $p < .05$

## 二、綜合討論與分析

本節根據問卷調查、焦點團體座談及訪談資料分析，對實施公立高級中等學校校長儲訓制度各面向可行性之綜合分析如下：

### (一) 政治可行性

政治可行性旨在探討方案推動時，與之相關的利害關係團體對此方案贊成與反對的程度。而與「公立高級中等學校校長儲訓制度」相關的利害關係團體有現任公立高級中等學校校長、公立高級中等學校主任，與直轄市教育局。

從校長問卷調查的研究結果指出，有高達71.2%的現任公立高級中等學校校長支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」。而與背景變項交叉分析的結果顯示，是否支持實施公立高級中等學校校長儲訓制度並不因校長之性別、年資、服務學校類型（高中、高職）、服務所屬機關（國立、直轄市立、縣市立）而有所不同。此結果顯示絕大多數的現任公立高級中等學校校長是支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」的。

而進一步的分析中指出，曾擔任過國中校長的現任公立高級中等學校校長中，甚至有高達87.5%的人支持高中職校長也應該有儲訓制度。此結果顯示曾經接受過國中校長儲訓的校長們對於儲訓制度是持高度肯定的。

而從主任問卷調查的研究結果指出，則有高達76.2%的現任公立高級中等學校主任支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」，比校長們對本案的支持度還高。而與背景變項交叉分析的結果顯示，是否支持實施公立高級中等學校校長儲訓制度並不因主任之性別、年資、服務學校類型（高中、高職）、服務所屬機關（國立、直轄市立、縣市立）、與未來是否有意願報考高中職校長而有所不同。此結果顯示絕大多數的潛在的公立高級中等學校候選人，即現任公立高級中等學校主任們，是支持實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」的。

而從對直轄市教育局的訪談的資料中顯示，直轄市教育局普遍認知到現在的公

立高級中等學校校長晉用制度中，的確缺乏對校長專業培訓的過程，導致許多校長是上任後才開始摸索如何當校長，或是只憑過去的實務經驗來治校。也因此，受訪的兩直轄市教育局甚至已經開始著手規劃高級中等學校校長職前培訓或在職培訓相關事宜。由此可知，直轄市教育局普遍對於實施公立高級中等學校校長儲訓制度是持贊成的態度。

（高中職校長）基本上是比较沒有完整的制度化，甚至選上之後也沒有儲訓，所以有些到學校之後才真正摸索如何當校長。（訪C）

我是贊同當校長之前要有儲訓歷程，必須要有一段訓練，沒有進修還是有差距的。（訪C）

應該前一年就甄選，建立候用制度，目前高中高職沒有建立候用制度，既然要重新檢討，目前高中高職相較於國中小是比較沒有那麼完備，所以可以參考國中小校長甄選儲訓候用制度，來建構高中高職，甚至國中國小也可以加上培育部分會更完整，如果培育真的很麻煩，至少要甄選、儲訓、候用再加上遴選。（訪C）

所以我去年就請業務科看看是否需要檢討，是不是應該在甄選之前，有一個培訓可以考慮。（訪C）

尤其是最近幾年，我們發現專業的培育真的有他的必要性。如果說過去高中高職，就是把升學率弄好，這個學校，比如說建中、北一女等，你覺得升學率會低到哪裡呢？但現在慢慢改變，校長你要帶領的人，可變性越來越大。（訪D）



如果儲訓制度在於提升校長專業水平，我個人無法持平去看高中校長為何不需要經過這樣的制度。(如果沒有這樣的制度，)校長就變成完全靠實務經驗(治校)...那難道高中職主任要當校長，只要靠實務經驗就可以嗎？這中間應該是有落差存在。(訪D)

我們現在是設計階梯式課程，是教師領導的實踐。現在慢慢把行政跟課程放下來，從教師著手，把這樣階梯課程，當作是教師持續專業發展的一個管道。(訪D)

## (二) 行政可行性

行政可行性旨在探討行政機關是否能提供固定組織、穩定性的結構及人員，以承擔此政策方案的執行工作。而涉及實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」的行政機關主要有二，國教署與直轄市教育局，以下將分別探討之。

根據訪談資料與文獻指出，國教署目前的國立高級中等學校校長遴選聘任作業與「連任、轉任暨新任校長研習」皆由國教署人事室處理。而根據國教署人事室主任的說法，若是要比照國中小校長，在國立高級中等學校實施儲訓制度的話，則以目前的人事室的業務量與人力來說，是無法負荷得了的，因此若要實施儲訓制度，國教署必須要協調所屬不同的幕僚單位下來負責才行。不過依照國教署的規模與實施本案所需的行政人力來說，且在儲訓課程之規劃與實施，可委託國家教育研究院辦理的情形下，只要國教署有決心要辦理「公立高級中等學校校長儲訓制度」，要增加專責處理儲訓業務的人力應該不是問題。

以人事單位來說，所有期程都很緊密，都是那些人在辦，從農曆年開始，教師聯合甄選、校長遴選、報名審查等，要花很多錢與人力。(訪B)

假設現在儲訓照著國中小八週，必須要回單位去問專責高中（高職）組，...因為我人事單位不是幕僚單位，有很多其他學校的事情要處理。像我們現在辦理全國教師聯合甄選，有幾萬多人，不能有一點瑕疵。（訪B）

錢不是問題，但是叫我人事單位去找就有問題了，人力資源也負荷不了。（訪B）

校長一定還是要專業增能，就人事單位講，是想再辦，因為真的很忙了，希望國教院多幫忙。（訪B）

至於直轄市教育局的部分，根據訪談的資料指出，由於主要直轄市教育局皆有過辦理國中小校長、主任儲訓等經驗，且都有設立如教師研習中心等專職負責處理儲訓業務的單位，因此只要直轄市教育局有意願辦理儲訓，在行政上是具有可行性的。

這不是問題，我們有高中職科，有關校長的遴選，甄選都是他們業務，是有專人可以處理，當然會增加一些項目，但只要這是有價值的，行政都會支持。（訪C）

前提是要的話，行政可行性沒問題...我們有教師研習中心，時間搭配上沒問題，如果以校長培育制度來說，一樣是每年培訓，或許是六週、八週到十週的培訓。（訪D）

綜合上述，依照實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」所需的行政人力，只要行政機關有決心，以國教署與直轄市教育局的組織規模來看，在經過些微

職務與人力調整整後，皆應能提供所需的行政人力資源，因此，實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」的行政可行性應該為高。

### （三）法律可行性

法律可行性旨在探討方案執行時，是否有足夠的法源依據，以及是否能克服法規方面的限制。首先就法源依據而言，焦點團體座談的資料與對國內兩位教育法學專家學者訪談的資料皆顯示，以目前我國的法律而言，要在全國範圍實行「公立高級中等學校校長儲訓制度」，是沒有法源依據的，因此必須要修法：

如果是儲訓的話，是沒有法源依據，都沒有特別規定，如果真的要的話，我覺得要到法律層次，因為這涉及權利義務，都應該到法律位階。（訪E）

你可以看國民教育法，在有關國民中小學校長主任儲訓、升遷等辦法，未來如果要儲訓的話可能要依此去修訂相關的高級中學法、職業學校法等，把相關甄選儲訓都納進去。那這樣的話，未來實施會比較沒有爭議、站得住腳，我覺得這樣做法，對於校長的專業能力培訓是有相當大的幫助。（訪E）

要全國一致，就真的要去修法，修了之後再往下去訂一個辦法出來，某個程度就比照國中小學這樣子。（訪F）

國中小校長要參加儲訓是受到國民教育法及相關法規的規定，但是高中校長要參加儲訓仍未有相關法源。（焦B-8）

面對沒有法源依據的問題，教育法學專家們有兩個不同的意見，一是若只是想在國立高中職、或是直轄市高中職內部自己實施，由於現行的遴選法裡有概

括授權的意味，因此只需要主管單位根據自制條例，頒佈行政命令即可達成。

然而若是教育部想要在全國統一實施高中職校長儲訓制度的話，教育法學專家們還是認為應該要修改現行法律，提供明確法源較為適當。專家們的具體意見是認為要修改現行的高級中學法與職業學校法，或是未來的高級中等教育法中的法案，且必須在法條中明確地把甄選、儲訓等字放進法條中，其寫法可以參考目前國教法中的規定來撰寫，學者認為其可行性為中高程度。

應該是有兩個思考方向，一個是不用修改，因為原法裡面就有概括授權；另一個就是更為周全的去修法，就像回到國民教育法一樣，將儲訓全部列進去，比較沒有爭議。(訪F)

遴選本身有法令依據，儲訓沒有，但應該OK，因為他是概括授權.....但沒有像國民教育法這樣子。(訪F)

地方制度法實施，改變就很多，權力結構改變，首長可以任名及沒任命，地方可以訂自己法規，自治條例，所以地方可以去做一些自己要做的事情，只要不要違背中央法規就好了。當然國中小，教育部訂有一個法規，比較統一，所以未來有些直轄市是自己管，所以還是中央將儲訓按照國中小訂定法律，比較妥當。(訪E)

在高級中等教育法草案未修訂之前，就修高級中學法及職業學校法。所以這標題就要改，甄選、儲訓、遷調，都要放進去。(訪E)

可行性，我覺得應該介於高及中之間啦，我樂觀其成啦。你只要把國教法拿出

來，寫法都很類似如果母法一確定，法規命令都很容易修，授權教育部訂一些行政命令是OK的。(訪E)

#### (四) 經濟可行性

經濟可行性旨在探討執行方案時所需的一般性資源，即經費預算，之可得性為何？根據訪談資料的分析，國家教育研究院估計，如果要增加辦理公立高級中等學校校長儲訓班，通常要有25位以上才能成班，預計需要花費三百~五百萬。三百~五百萬的預算，不管是對於國教署，還是直轄市教育局的預算來說，都是在可以負擔的範圍之內，只要行政機關覺得儲訓有價值，有決心要執行，在預算上是絕對挪得出來的；況且儲訓之費用，部分可由學員支付，因此，就經濟的角度來看，實施「公立高級中等學校校長儲訓」的可行性是高的。

儲訓班應該要有其規模，我們過往通常規定一班要25位，才會開班。(假設我現在要多一個高中儲訓進來)大概要多三百到五百萬，要看人數而定。(訪G)

一方面是學員自付，一方面是國教署支持一部份。(訪A)

經費是沒問題，只要長官說要辦幫我找錢，就可以。(訪B)

經濟可行性還好吧，花的錢應該不多吧，錢的部分應該要校長自行付費，專業成長是個人終身受用的東西，使用者付費才會學到更多吧。那經濟上的可行性，我認為只要是教育局認同，經濟不會是問題。那當然要解決的就是如果候用校長要去付費的話，就要去考量一下。(訪C)

前提是要的話，...經濟沒問題。(訪D)

## （五）技術可行性

技術可行性旨在探討目前執行機構是否具有足夠的技術、知識與軟硬體來辦理方案。目前最有可能直接規劃儲訓課程與實施的單位為直轄市教育局與國家教育研究院。根據受訪的直轄市教育局指出，由於直轄市教育局人發中心與教師研習中心在過去有辦理國中小儲訓的經驗與能力，加上有國家教育研究院之前的經驗與研究可以做參考，因此另外增闢高級中等學校校長儲訓在技術上應該是沒有問題的。

技術面不是問題，國教院研究也可以給各縣市參考，若各縣市不想自己辦，也可以委託。(訪C)

前提是要的話，行政可行性沒問題，經濟沒問題，技術沒問題，我們有教師研習中心，時間搭配上沒問題，如果以校長培育制度來說，一樣是每年培訓，或許是六週、八週到十週的培訓。(訪D)

而在國家教育研究院辦理儲訓的技術可行性部分，國教院專職負責儲訓業務的行政人員在訪談時表示，就現階段國教院宿舍的空間來說，由於國中小主任儲訓般的人數龐大，因此受訪人員認為高中職校長儲訓要加進來與國中小在同一時間儲訓不太可行，但與國中校長儲訓一起合辦或許可行。

就宿舍空間的限制而言，由於每年國民中小學主任校長班人數龐大，因此高中職校長儲訓要加進來與國中小在同一時間儲訓是不太可行，只有與國中校長儲訓比較有可能。(訪G)

宿舍這是秘書室所管，我們也有去反應，我們建築物也都十幾年了，比較簡陋，無法像其他機構採用委外管理，這應該是可以再努力的地方，但目前只能提給秘書室作為逐年改善的參考。我們宿舍最多可以容納一百七十間宿舍，但是要扣除給講座休息、單人的等。一般來說，最大的容納量大概是在兩百四十左右，所以也應該這樣會造成，高中職和國中小不可能一次來接受儲訓，但是高中和國中可能有機會。還有也是可以和台中院區合作。（訪G）

就國教院人力方面來說，受訪人員表示在人力方面還需要多一至兩位專任人力，才能有效處理高中職校長儲訓業務。

人力方面應該要編列一些加班費用，因為若課程是晚上分組，有同仁需要留下來，以現在來說，國教願是給補休，不給加班費，以誘因而言，會比較辛苦。若說要多少人力，應該是多一位到兩位的專任人力即可，未必是公務人員。所以簡單說，派遣人力多給我一個，這樣就可以了。（訪G）

此外，就課程規劃而言，受訪人員表示雖然高中與高職校長在專業的需求上不同，但由於時間、物力與人力的限制，可能無法做到高中與高職校長分開儲訓的要求，因此直能針對共通性的課程加以儲訓，而差異性的部分只能等在職訓練再進行補強。

難就難在高中職的共同性及高職的專業性部分，所以高中職校長的進修可能只能從共同科的角度去看待，因為礙於高職分科相當複雜，所以只能針對共通性。所以未來可以建議教育部針對異質性課程，進階去加強。（訪G）

而就國教院針對課程的軟硬體限制方面，受訪人員表示在軟體的部分沒有問

題，反倒是硬體的部分，由於現在領導課程教學型態的改變，需要增設一些新的科技教室，才能讓受訓學員的課程更豐富。

軟體是沒有問題，倒是硬體喔，第一個，因應教學型態改變，應該要有科技教室的設立，所以我們很希望有更多科技智慧的設計，能夠讓校長即時回饋，不再是那種被動式的以教師為中心，而是以校長為中心。（訪G）

而就國教院的時間限制上來看，由於每年二月到七月下旬的時間已固定會舉辦國中小主任、校長儲訓班，而每年十二月是各縣市審查預算的時間，因此就時間上來說，適合辦理公立高級中等學校儲訓的時間以每年的十月或十一月較為適宜。

現在國教院人發中心主要是受各縣市政府委託，主要是以國中小校長、主任的儲訓，那他有時程上的壓力，因為各縣市校長遴選都是在五月開始辦，所以我們二月到四月這八週就會成為校長儲訓的黃金時間，這改不了，因為要配合各縣市的遴選作業時間，那國中小主任部分，一定會在五月到七月，因為八月一日是新學年度的開始，許多主任的聘任都是七月開始作業，所以我們最好是在七月中下旬之前就要把主任儲訓通過，讓他有一個儲備人力；所以這變成上半年都在進行國中小校長主任的儲訓，那如果要辦高中職儲訓，就變成時間會造成一些競合問題，也許可以時間點重覆，如果住宿問題解決的話，但前提是，二月到七月已經有既定的，且數量很龐大，像今年主任儲訓就分兩個地點來辦。那校長如果國中、國小、高中要合在一起辦，這空間也是不夠，像今年國小校長儲訓就有一百八十幾位；那可能作業的時間點變成九月，就是學校最忙的時候，所以基本上最好時間點，我自己估量，應該是在十月或十一月左右，因為



十二月會卡到各縣市審預算，高中職又是預算機關，有獨立預算，必須到議會去備詢，所以最適合時間應該是十月到十一月。（訪G）

綜合上述，就技術可行性而言，直轄市教育局表示他們在技術的可行性上沒有問題，轄下的人發中心與教師研習中心皆能處理。而就國家教育研究院而言，在宿舍、人力、軟硬體方面，還需要上級單位提供更多的資源協助，才能更有效地進行儲訓業務。而就課程設計方面，由於高中職分科複雜，因此短期內只能針對高中高職共通性的部分加以儲訓。最後由於每年二月至七月已經被國中小主任與校長儲訓佔滿，因此每年實施高中職校長儲訓的時間上以十月或十一月較為適宜。

由於國教院在技術可行性上還需要做些調整才可有效地辦理高中職校長儲訓，因此整體而言，實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」的技術可行性為中高程度。

## （六）時間可行性

時間可行性旨在探討方案規劃的研發時間長短為何？在公立高級中等學校校長儲訓制度上主要探討二個問題，第一個問題為若要實施本案，可能需要多久的時間才能完成修法？第二個問題為若要實施本案，需要多久的時間籌劃儲訓課程？

針對第一個問題，訪談資料的結果指出，在修訂法律的時程上，教育法律學者們認為若是要修正母法，由於只是修正其中的一個條文，加上此案具有高度政治可行性，因此估計只需要半年到一年的時間即可修訂完成，若是教育部列為優先法案，或許還能更快。

如果是要修正母法，我覺得要半年到一年的時間，因為只是修一個其中條文，

像高級中學法跟職業學校法，這個比整個法通過要容易，如果教育部列為優先法案那會更快，但是我覺得大概還是要半年到一年，且教育部要列為應該通過法案，如果沒有爭議，只有一個條文，立法院不會在意。（訪E）

針對第二個問題，訪談資料的結果指出，儲訓機構評估它們需要至少一年的時間研究與三個月的進行開會座談與課程諮詢，因此，若要讓儲訓課程有比較充裕的籌備時間，籌備時間為12個月到15個月最為合適。

基本上來講，我們在辦理課程，流程是召開課程委員會，然後研擬一個架構來進行討論，這架構必須經過研究案的研究，才有理論基礎，像我們明年是針對高中職校長儲訓的課程架構跟實施型態，有一個研究案要進行，可惜你高昇了，不然就是協同主持人。所以應該要有一年的籌備是最好的，我希望這是最好的，可以學理和實務作為結合，所以有一年研究後，再經過三個月的開會座談及課程諮詢，大概總共為12個月到15個月為適合。（訪G）

綜合上述，在時間可行性上，若要實行到全國，立法約需要半年至一年的時間，而在儲訓課程的規劃上，則需要約一年到一年三個月的時間，因此整體而言，若從現在開始著手規劃整個「公立高級中等學校校長儲訓制度」，至少需要一年三個月的時間才能開始實行。所需的時間不長，因此本案具有高度的時間可行性。

## 第四節 實施公立高級中等學校校長儲訓制度之問題與建議

### 一、問卷調查統計結果之呈現

此部分旨在調查實施公立高級中等學校校長儲訓制度可能產生的問題為何，將針對全體填答者的意見進行平均數與標準差分析，並根據各題平均數的高低進行排序，以瞭解那些需求是初任高級中等學校校長們最迫切需要的。分析結果如下：

由表4-14的統計結果顯示，在此八項可能產生的問題中，平均數大於2.50分，即表示有半數以上的受訪者認為可能會發生的問題共有五項，依照平均數高低排列如下：7-6題之「公立高中職校長出缺名額不固定且普遍偏低，會造成許多候用校長久候不上的問題」，得分為2.74分；7-7題之「在候用校長出任的壓力下，會使有些人就算對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選的情況更加嚴重」，得分為2.72分；7-2題之「公立高中職類型多元，儲訓的課程內容會無法滿足各類型學校校長的需求」，得分為3.33分；7-1題之「公立高中職出缺名額普遍偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰」。

至於平均數小於2.50分的有三項，分別為「儲訓候用制度會使校長遴選黑函文化更加嚴重」、「會使校長遴選實質上可選擇的人才來源減少」，「會使更少人有願意擔任公立高級中等學校校長」，平均數低於2.50分表示這些問題有半數以上的受訪者認為這些問題不會發生。

表4-14 實施公立高級中等學校校長儲訓制度會產生之問題統計表

|   | 個數  | 最小值 | 最大值 | 平均數  | 標準差  |
|---|-----|-----|-----|------|------|
| 7-6.公立高中職校長出缺名額不固定且普遍偏低，會造成許多候用校長久候不上的問題        | 220 | 1   | 4   | 2.74 | .747 |
| 7-7.在候用校長出任的壓力下，會使有些人就算對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選的情況更加嚴重 | 220 | 1   | 4   | 2.72 | .722 |
| 7-2.公立高中職類型多元，儲訓的課程內容會無法滿足各類型學校校長的需求            | 220 | 1   | 4   | 2.53 | .711 |
| 7-1.公立高中職出缺名額普遍偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰                | 220 | 1   | 4   | 2.53 | .724 |
| 7-8.儲訓候用制度會使校長遴選黑函文化更加嚴重                        | 218 | 1   | 4   | 2.47 | .875 |
| 7-5.會使校長遴選實質上可選擇的人才來源減少                         | 218 | 1   | 4   | 2.40 | .815 |
| 7-4.會使更少人有願意擔任公立高級中等學校校長                        | 220 | 1   | 4   | 2.19 | .757 |

## 二、綜合討論與分析

本節將根據問卷調查及訪談資料，對實施公立高級中等學校校長儲訓制度可能產生的問題做一綜合討論與分析。

根據問卷調查，最多人認為實施儲訓制度可能會發生的問題是「儲訓候用制度舉辦單位不同，會增加直轄市與其他縣市間高中職校長流動的困難度」，在現在的公立高級中等學校校長晉用制度中，一名教師只要符合教育人員任用條例中公立高級中等學校校長任用資格的規定，不管是直轄市、國立、還是縣市立高中職校長的缺都可以報考。然而若實施如國中小校長的儲訓制度，則會因為直轄市與國立學校甄選儲訓單位與課程內容的不同，因而互相不承認對方的候用校長資格，進而阻礙了國立、直轄市、與縣市立高中職校長間的流通性。因此如何在實施公立高級中等學校校長儲訓制度時能避免這個問題，值得教育行政主管機關深思。

根據問卷調查，接下來最多人擔心會產生的兩個問題是「公立高中職校長出缺名額不固定且普遍偏低，會造成許多候用校長久候不上的問題」與「在候用

校長出任的壓力下，會使有些人就算對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選的情況更加嚴重」。這兩個問題是一體的兩面。在國中小階段，即有發生此問題。在許多縣市中，會有很多候用校長因為缺額有限，因而無法順利出任，這時候用校長在校內往往會有很多人稱呼其為「校長」，因而產生心理上的壓力，若是一等三年到五年都出不去，許多縣市有時會把候用校長借調到教育局去，如此則校內就會少了一名老師，為校內帶來困擾。也因為如此，臺灣約有一半的縣市是採取有多少缺及開多少候用的做法，以減少此類問題的產生，不過此方式又違背了儲訓是為了建立校長人才庫的主要功能。

對照現在國中小校長候用的狀況，很多一等三五年的，面子掛不住，且一直在找缺。(訪B)

第一個候用會讓當事人苦等，會有時間上的壓力，在過程當中，會有黑函；候用時間，學校課要如何排；候用期間人家叫你校長的內心壓力；調到教育局，教師會也有話講；究竟要拿校長行政加給或主任學術加給；那這段時間是準校長，若出問題，是公務人員還是教師身份？(訪B)

而在公立高級中等學校階段，由於每年的缺額較少（國立高中職每約十來個缺，直轄市有時更是只有個位數），也不固定，加上國中小全國只有一種類型，但公立高級中等學校確有多種類型，因此在缺額與候用比例上的拿捏就更為困難，若直接套用國中小的比例制（目前普遍是候用為缺額的三倍），則可能會產生出額外的問題；例如高中職有特殊學校與藝術高中等學校的校長是需要特殊資格的狀況，這時如果候用校長中若是沒有具有特殊資格的人怎麼辦？又或者發生候用校長中高中教師與高職教師比例失衡的狀況。因此針對公立高級中等學校種類繁多，每年缺額較少且不固定的狀況，儲訓制度不能單純套用國中

小的制度，必須做出許多調整與配套。

所以若要擬定要點要特別注意；要考慮一些特殊學校，例如：藝術高中。(訪A)

因為有高中職...考上高中與高職比例可能7：3，高中與高職教師可能會有5：5  
不平衡的情況。將來，會有四種類型高中，另外，因為現在國中只有一個類型，  
所以好辦。(訪A)

最後兩個校長們認為可能會發生的問題為「公立高中職類型多元，儲訓的課程內容會無法滿足各類型學校校長的需求」與「公立高中職出缺名額普遍偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰」。根據我們與國家教育研究院訪談的結果指出，由於受訓人數與時間的縣市，因此若實施儲訓制度，儲訓課程的內容將只能針對各類行高中職校長職能共通性的部分進行課程的設計，而各不同類型學校校長的需求（如高職校長需要有談建教合作的能力等），則只能等在職訓的時候再行加強。

難就難在高中職的共同性及高職的專業性部分，所以高中職校長的進修可能只能從共同科的角度去看待，因為礙於高職分科相當複雜，所以只能針對共通性。  
所以未來可以建議教育部針對異質性課程，進階去加強。(訪G)

而出缺名額偏低，導致儲訓課程成本效益不彰的問題也有可能發生，在訪談的過程中國教院指出，儲訓班一般要規定要有25位才能開班。在國立高中職也許問題不會太嚴重，每年約有十來個出缺，若依現行國中小一般採取三倍候用的原則，則儲訓班仍符合成本效益。但是在直轄市的部分就比較會有狀況，一般來說直轄市的高中數目更少，每年開缺人數也都在個位數，有時候甚至只有兩三個名額，在此狀況下，直轄市自己籌辦儲訓班就會有成本效益不彰的問題。

儲訓班應該要有其規模，我們過往通常規定一班要25位，才會開班，那如果越大班越省錢，因為100個和25個去請一個講師，意義就不一樣，主要涉及到餐費及參訪費，這是主要費用的差異。(訪G)

當然，教育並不全是用成本效益的觀點來考量，因此若有必要辦理儲訓班，則人數再少都需要辦，只是如何使成本效益能盡量提高，是教育行政主管機關在制訂儲訓制度時應該要考量的。





## 第五章 結論與建議

本章為本研究之結論與建議，首先根據研究結果歸納出四項結論，然後再據以提出相關之建議。

### 第一節 結論

#### 壹、現行公立高級中等學校校長僅有遴選聘任辦法，尚未建立儲訓制度

根據相關法令，目前僅規定國中小校長須經公開甄選儲訓後，才能參加校長遴選，至於公立高級中等學校校長則僅規定相關任用資格及遴選聘任辦法，並未辦理儲訓，形成國中小校長任用過程嚴於高中校長任用過程的二套遴選機制。如為提升及強化高級中等學校校長之專業知能，理應也要經過如國中小校長之甄選儲訓過程，惟長期以來我國公立高級中等學校校長儲訓制度一直未能建立完善的機制，以增進高中校長之教育專業及辦學能力。

#### 貳、約八成高級中等學校校長認同有接受職前訓練的需求，且高中、高職及國中階段校長之專業需求有所差異

調查結果顯示約有八成的公立高級中等學校校長認為他們在擔任初任高中職校長時的確有接受職前訓練及在職訓練的需求。而初任高級中等學校校長認為他們最需要接受幫助之需求依次為：「瞭解如何對各種校園常見的狀況進行危機處理」、「與有經驗的校長對談，經驗傳承」、「了解必要之教育法規與其應用」、「了解最新教育政策動向」、「學習領導與管理的相關理論與實務」，及「能有反思自己校長經驗的時間與空間」。

高中校長與高職校長在專業需求的要求上是否相同，高中職校長們的意見分歧，從問卷調查的結果來看，約有一半的人認為相同，一半的人認為不相同，然而從焦點座談的分析來看，則顯示專業能力要求不同的部分確實存在。根據此結果我們可以推論，高中校長與高職校長在某些專業能力上應該是相通的（如領導、總務、人事、適應等能力），而在某些專業能力上的要求則是不同的（如擔任高職校長可能更需要有產學合作、與企業溝通之能力）。

此外，有高達八成的受訪者認為高中職校長與國中校長在專業上的要求是不同的，由於專業要求不同，擔任高級中等學校校長所要接受的訓練與國中校長的訓練也應該要有所不同，因此兩者的訓練應有所分別。若是合併舉行儲訓，也應該在某些課程與訓練上，要有所區分，以滿足擔任國中與高中職校長不同的需求。

此外，在焦點團體座談中也有多位曾擔任過國中校長之高中校長表示，過去接受的校長儲訓，透過同儕互動及課程安排對於其校長職務之專業發揮有相當大的幫助。總之，本研究顯示高級中等學校校長儲訓制度是有實施的必要性。

### 參、公立高級中等學校校長儲訓制度具有可行性

本研究在可行性分析的各面向均顯示實施公立高級中等學校校長儲訓制度有相當高的可行性，七成以上的公立高級中等學校校長與主任同意實施儲訓制度，而受訪的北部與南部直轄市教育局也對於實施儲訓制度表示認同，本案利害關係人皆普遍贊成實施高中校長儲訓制度，顯示其具有高度政治可行性。而國教署、直轄市教育局與國教院皆表示若實施儲訓制度，在行政、經費與技術等面向上都能配合，因此本案具有高度行政、經濟與技術可行性。而在法律上，專家學者則認為要在全國實施，則修法是必要的，由於高中校長儲訓制度有高度政治可行性，因此專家學者們也評估修法應不至於太困難，認為法律可行性

為中高程度。而在時間可行性上，專家學者估計修法與籌備儲訓課程內容只需要一年三個月即可完成，因此時間可行性之程度為高。總結說來，公立高級中等學校校長儲訓制度具有實施的可行性。

#### **肆、公立高級中等學校校長儲訓制度可能會面臨名額偏低、候用壓力及課程內容規劃等問題，且高中校長儲訓制度宜有相關配套措施**

雖然研究結果顯示實施公立高級中等學校校長儲訓制度具有可行性，但多數受訪者認為實施儲訓制度有可能會發生以下問題：「公立高中職校長出缺名額不固定且普遍偏低，會造成許多候用校長久候不上的問題」；「在候用校長出任的壓力下，會使有些人就算對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選的情況更加嚴重」；「公立高中職類型多元，儲訓的課程內容會無法滿足各類型學校校長的需求」；「公立高中職出缺名額普遍偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰」等問題。而問卷調查中開放式問題的結果與深度訪談的結果也顯示，反對的人多是因儲訓校長中的候用校長制所可能衍生的問題而反對的。

因此，研究結果顯示大多數的受訪者對於公立高中職校長應該接受更多的「訓」是沒有意見的，但是對於是否應該為此而設立「儲」的制度，還抱持著疑慮。此外，由於實施高中校長儲訓制度可能會面對相關問題及挑戰，如前述校長流動、名額不固定、課程內容規劃設計及候用校長衍生問題等，均需要有相關配套措施加以因應。

## 第二節 建議

### 壹、建議教育行政主管機關審慎評估建立公立高級中等學校校長儲訓制度

本研究透過焦點團體座談、問卷調查及訪談等多元方式蒐集資料，研究顯示公立高級中等學校校長儲訓制度從政治可行性、行政可行性、法律可行性、經濟可行性、技術可行性與時間可行性等面向來分析均具有可行性。再者，從專業成長考量來看，高級中等學校校長儲訓制度亦有其必要性。因此，建議教育行政主管機關可以建立公立高級中等學校校長儲訓制度，並據以規劃辦理或委託辦理儲訓業務。

### 貳、實施公立高級中等學校儲訓制度宜有相關配套或因應措施

本研究之受訪者及問卷調查之受試者普遍認同公立高級中等學校校長應有儲訓制度，惟本研究也發現在實施公立高中校長儲訓制度的同時也會面對一些問題，故宜有相關因應及配套措施，茲提供建議如下：

一、若要實施公立高級中等學校校長儲訓制度，則有以下建議事項：

- (一) 建議比照國民教育法18條，修正高級中等教育法第14條，把甄選與儲訓納入高級中等學校校長遴選任用辦法中。並比照國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法，另定公立高級中等學校校長主任之甄選儲訓遷調及介聘辦法，以供直轄市教育局及各教育主管機關做為執行依據。
- (二) 公立高級中等學校校長儲訓制度之籌備期希望能有一年半的規劃時間，如此才有足夠的時間修訂及儲訓課程內容等配套措施規劃完成，而在課程規劃安排上則宜融入危機管理、同儕互動、經驗傳承及

師徒制等相關課程內容。

(三) 十二年國教實施後，公立高級中等教育將與九年國民教育合併為十二年國民基本教育，國立高級中等學校將逐步回歸各縣市，由各縣市教育局（處）管理。因此，建議在未來可考慮修法讓公立高級中等學校校長儲訓與國民中學校長儲訓合併辦理。此一方案一方面可建立國中校長與高級中等學校校長間的同儕網路關係，增加國高中的互動；一方面也可解決各縣市公立高級中等學校校數、出缺人數、及候用人數較少，導致校長人才庫多元性受限的問題。由於國中校長與高中職校長在專業要求上在有些地方有所不同，因此儲訓的課程上應該同時兼顧二者。

(四) 可依照法令修改、課程設計、校長流動、儲訓人數及可能衍生問題等議題分小組進行研議，小組成員組成可並納入利害關係人及各界代表並進行深度對話，討論形成共識後，之後研擬相關配套措施及建立法制，而研議過程中必要時可舉辦說明會或公聽會，以宣導相關辦法或聆聽多方面之意見。

二、在未實施公立高級中等學校校長儲訓制度之前，則有以下建議事項：

(一) 建議優先辦理校長導入訓練，即利用公立高級中等學校校長們遴選上、就職前的時間實施短期的職前訓練（二~三週），以幫助新任或轉任之高級中等學校校長更快速地進入狀況。建議以行政命令的方式規定新任高級中等學校校長們必須參加導入訓練後，才可上任。

(二) 建議規劃並建立系統性、模組化的公立高級中等學校校長在職訓練，以滿足高中、高職、或其他類型學校校長們不同的專業成長需求，並策勵校長們持續進修。具體建議規劃每半年舉行一次，一次為期5~7

天，為期兩年，。

(三) 建議先行辦理公立高級中等學校主任培訓制度，讓每位新上任的主任都能接受如現行國中小主任儲訓般較長時間的密集培訓；此一方案有二個優點：1.能減少高中職主任初上任時摸索期，確保高中職主任都具有一定行政及教育專業知能，並藉此讓高中職主任間能產生一個跨縣市的支持社群。2.由於現任高級中等學校校長中有七成的人是高中職主任出身，藉由實施公立高級中等學校主任培訓制度，在未能建立公立高級中等學校校長儲訓或其他培訓制度的情況下，將能初步確保這七成主任出身的校長都至少接受過一定程度的教育行政專業訓練，具備一定程度的行政領導素養，以補足現行制度之不足。

## 參考文獻

### 中文部分

- 王保進(2002)。「建立國民中小學校長、主任及學校，行政人員之甄選、儲訓、培育、任用體系及專業證照制度之研究」專案研究報告。台北：台北市立師範學院。
- 王凱立(2000)。民間機構經營學校運動設施之可行性研究-以臺北市立國民中學游泳池設施為例。臺灣大學土木工程研究所碩士論文，未出版，碩士論文。
- 行政院公報(2006)。第 012 卷第 067 期。「高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法」。
- 吳定(2003a)。公共政策。臺北市：國立空中大學。
- 吳定(2003b)。政策管理。臺北市：聯經。
- 吳定編著(1998)。公共政策辭典。臺北市：五南。
- 吳政達(2002)。教育政策分析：概念、方法與應用。臺北市：高等教育。
- 李冠嫻(2007)。新加坡校長培育制度對我國校長培育模式建構之啟示。學校行政雙月刊，47，299~315。
- 林天祐、謝惠如(2005)。國民教育向下延伸政策理念：規劃之可行性分析。教育資料與研究雙月刊，63。
- 林水波、張世賢(2001)。公共政策(第三版)。臺北市：五南。
- 丘昌泰(2010)。公共政策-基礎篇(第四版)。臺北市：巨流。
- 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-以台灣、新加坡、韓國為例。屏東：國立屏東教育大學。

- 秦夢群 (1999)。校長職前教育之分析與檢討。教育資料與研究，29，11-16。
- 秦夢群 (2007)。校長培育制度之趨勢分析：以英、美及新加坡為例。學校行政，51，1-18。
- 國立暨南國際大學附屬高級中學 (2006)。國立暨南國際大學附屬高級中學校長遴選作業要點 (民 95.12.25 修訂)。南投：國立暨南國際大學附屬高級中學。
- 國立臺東附屬體育高級中學 (2012)。國立臺東附屬體育高級中學校長遴選及去職辦法 (民 101.02.23 通過)。臺東：國立臺東附屬體育高級中學。
- 張芳全 (2004)。教育政策分析。臺北市：心理。
- 教育部 (2010)。國立高級中等學校校長遴選作業補充規定 (民 99.04.16 修訂)。臺北：教育部。
- 教育部 (2012)。101 學年度國立高級中等學校校長遴選簡章。取自 [http://www.tpde.edu.tw/ap/news\\_view.aspx?sn=be124588-3137-4be4-906f-fca1a43db0a4](http://www.tpde.edu.tw/ap/news_view.aspx?sn=be124588-3137-4be4-906f-fca1a43db0a4) 教育部中部辦公室(2012)。認識教育部中部辦公室-歷史沿革。取自 <http://www.tpde.edu.tw/ap/history.aspx>
- 教育部公報 (2000)。修正國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法。第 307 期。
- 陳文彥 (2004)。國民中小學校長甄選、儲訓、任用制度之探討。教育資料與研究，56，31-35。
- 陳木金 (2009)。我國國民小學校長儲訓模式的回顧與展望。學校行政，60，98-120。
- 陳木金、李俊湖 (2006)。國民小學校長培訓模式之研究。國立教育研究院籌備處委託專題研究計畫。臺北市：國立政治大學。
- 陳田雄 (2005)。地方政府自辦國中小校長職前儲訓課程之研究：以臺中縣為例 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 陳添丁 (2004)。高中初任校長專業發展需求與職前培育制度建構之研究 (未出



- 版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 新北市政府教育局 (2011)。新北市高級中等學校校長遴選聘任及任期考評作業要點 (民 100.08.24 修訂)。新北市：新北市政府教育局。
- 葉信一 (2006)。國民小學校長職前儲訓之研究-以嘉義縣為例。國立成功大學教育研究所碩士論文，未出版，台南。
- 彰化縣政府教育處 (2008)。彰化縣高級中學校長遴選委員會設置及作業要點 (民 97.06.13 修訂)。彰化：彰化縣政府教育處。
- 臺北市政府教育局 (2008)。臺北市高級中等學校校長遴選聘任及任期考評補充規定 (民 97.12.15 修訂)。臺北：臺北市政府教育局。
- 臺灣省政府公報 (1993)。82 年冬字第 67 期。訂頒「臺灣省立高級中學學校校長甄選任用及遷調實施要點」。臺灣省政府 82 年 12 月 20 日 82 府教人字第 171182 號函。
- 臺灣省政府公報 (1999)。88 年夏字第 69 期之 4。「臺灣省立高級中學學校校長甄選任用及遷調實施要點」停止適用。臺灣省政府 88 年 6 月 28 日 88 府教人字第 141756 號函。
- 蔡秀媛 (2000)。初任校長導入輔導制度設計理念。教育資料與研究，37，37-51。
- 蔡雅芳 (2005)。我國高中校長培育制度建構之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 鄭東瀛 (1999)。國民中小學校長儲訓課程發展與實施。教育資料與研究，29，27-29。

## 英文部分

- Bush, T. (2013). *Preparing Headteachers in England: Professional Certification, not Academic Learning. Educational Management Administration & Leadership*, 1741143213485465. doi:10.1177/1741143213485465
- Council of Chief State School Officers (CCSSO)(2008). *Educational leadership policy standards: ISLLC2008*. Retrieved April 3, 2013, from <http://www.ccsso.org/publications/index.cfm>
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. Palo Alto, CA: Stanford Educational Leadership Institute.
- Heck, R. H. (1992). Principals' instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational evaluation and policy analysis*, 14(1), 21–34.
- Huber, S. G. (2008) "Management and Leadership Development – New Approaches in Preparing School Leaders" in *International Encyclopedia of Education*, Elsevier.
- Jane, D. (2002). Preparation of school leaders in Singapore. In Wen-liuh Lin (Ed.), *Proceedings of international conference on principals' center management and principals' professional development*(pp.307-310). Taipei: National Taipei Teachers College Principals' Center.

- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning. Review of Research*. New York, NY: Wallace Foundation.
- Murphy, J. & Shipman, N. (1998). *The Interstate School Leaders Licensure Consortium: A standard-based approach to strengthening educational leadership*. ERIC No. : ED420698
- NIE (2011). *Leaders in education programme 2011 handbook for participants*. Singapore: Nanyang University.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD Publishing.
- Walker, L. A. T.(1995). *A comparison of superintendents' and principals' personal beliefs and implementation perceptions*(Doctoral dissertation, Gonzaga University).



## 附錄

### 附錄一 焦點團體座談會討論題綱

| 第一場  | 第二場  |
|--|--|
| 一、您覺得現階段公立高級中等學校校長晉用制度之優缺點與相關問題為何？                                       | 一、您覺得現階段公立高級中等學校校長晉用制度之優點與相關問題為何？  |
| 二、您覺得建立公立高級中等學校校長儲訓制度的優缺點為何？是否能改善現有制度的缺失？是否會讓現有制度的優點消失呢？                 | 二、您覺得建立公立高級中等學校校長儲訓制度的優點與相關問題為何？   |
| 三、如參酌現行國中小校長儲訓制度，以發展高級中等學校校長儲訓制度，其可行性為何？（例如：政治、行政、法律、經濟、技術、時間、社會環境等各方面。） | <p>三、如參酌現行國中小校長儲訓制度，以發展高級中等學校校長儲訓制度，其可行性為何？</p> <p><b>1. 政治可行性（備選方案推動會不會遭到壓力團體的反對？）</b></p> <p>1-1 直轄市教育局支持本案的程度？</p> <p>1-2 公立高級中等學校校長與主任等利害關係人支持本案的程度</p> <p><b>2. 行政可行性（現行的行政機關是否足以承擔政策方案的執行工作，標準作業程序有無問題？是否需要另外設置執行機關？公務人力配置有無問題？）</b></p> <p>2-1 國教署是否有固定組織與穩定性結構及人員，足以承擔此項行政工作</p> <p>2-2 五都教育局是否有固定組織與穩定性結構及人員，足以承擔此項行政工作</p> <p>2-3 國家教育研究院是否有能力進行高中職校長儲訓</p> <p>2-4 五都教育局是否要另設研習中心辦理儲訓？若不需要應由哪個機構辦理？該機構是否有能力進行高中職校長儲訓？</p> <p>2-5 從參加儲訓之學員所屬之原所屬機構的角度來看，執行本方案有無窒礙？（如考上高中校長的國中校長要去參加儲訓是否會造成原國中的困擾。）</p> <p>2-6 實施本案對現行高級中等學校校長遴選的時程與實施是否會有重大影響？</p> <p><b>3. 法律可行性（方案在執行時，是否能克服法規方面的障礙）：</b></p> <p>3-1 本制度是否有明確法源，做為實施的依據</p> <p>3-2 若要增加與修改法律以實行本案是否會太過困</p> |

| 第一場   | 第二場  |
|---|--|
|   | <p>難？需要增加或修訂哪些法律才能執行本案呢？</p> <p><b>4. 經濟可行性（執行方案時所需的一般性資源與特殊性資源之可得性如何？執行此方案符合經濟成本效益嗎？）</b></p> <p>4-1 實施本制度能否達到「增進公立高級中等學校校長專業職能素養，提昇學校教育品質」之目的</p> <p>4-2 權衡實施本案所需花費的人力物力與其所帶來效益，本案是否符合經濟成本效益？</p> <p>4-3 國教署是否能編定充足的預算，支援所需經費</p> <p>4-4 五都教育局是否能編定充足的預算，支援所需經費</p> <p>4-5 國教院或五都教育局執行本案的各項行政經費，是否獲得充分支持</p> <p><b>5. 技術可行性（目前是否具有足夠的技術知識與能力辦理此方案？）</b></p> <p>5-1 教育行政機關使否能辦理公平有效的甄選辦法？</p> <p>5-2 五都教育局是否有足夠的軟硬體設施與專業來辦理好高中職校長儲訓課程</p> <p>5-3 國家教育研究院是否有足夠的軟硬體設施與專業來辦理好高中職校長儲訓課程</p> <p>5-4 國內學術機構可否能提供足夠的專業支持</p> <p><b>6. 時間可行性（政策方案規劃的研究發展時間、執行政策方案所需的時間、政策方案產生預期後果所需的時間）</b></p> <p>6-1 若要實行本案，預計需要多久才能完成修法</p> <p>6-2 若要實施本案，國教署需要多久的時間籌備甄選儲訓制度</p> <p>6-3 若要實施本案，直轄市教育局需要多久的時間籌備儲訓課程</p> <p>6-4 若要實施本案，國教院需要多久的時間籌備儲訓課程</p> <p>6-5 若要實施儲訓，儲訓應多久辦一次？儲訓時間應為多長？應在一年的何時舉辦？</p> |
| <p>四、您認為若要成功推行公立高級中等學校校長儲訓制度，所需的配套措施為何？</p> | <p><b>其他問題：</b></p> <p>1. 實施本案是否會讓高職較難聘任到具有該高職專業的校長？</p> <p>2. 利害關係人（即甄選通過的人）是否願意負擔部分</p>  |

| 第一場 | 第二場  |
|-----|--|
|     | 費用？<br>3. 本制度建立以後，是否能讓高中職校長間產生良性競爭？<br>4. 儲訓制度是否會讓有志於從事校長者卻步？<br>5. 儲訓制度是否會讓遴選的黑函文化興起？<br>6. 是否會因為後用資格的緣故，造成卸任高中職校長回任教師的難度提昇？<br>7. 是否會發生出缺與後用比率設計不當，造成遴選的實質意義降低的情況？<br>8. 若實施本案，現職的校長是否需要接受儲訓？<br>9. 是否可先從主任儲訓先辦起？<br>10. 若要辦理儲訓，儲訓資格應保存多久？<br>11. 候用與出缺的比率應為何？ |

## 附錄二 焦點團體座談紀錄

第一場：民國 102 年 2 月 22 日，於國家教育研究院台北院區

| 發言者    | 發言內容   |
|--------|--|
| 王如哲    | 致歡迎詞   |
| 吳新傑    | 計畫說明   |
| 王如哲    | 介紹與會人員   |
| B - 1  | 首先，我認為我國整個有關高中校長的研究之量，要比國中小校長的相關研究要少很多。  |
| B - 2  | 有關校長高中甄選的考試內容去做檢討，那甄選到底要考什麼？有沒有加分？這會牽涉到甄選過後的後端會產生什麼問題？未必是沒有儲訓產生的問題。  |
| B - 3  | 我有參與高中評鑑，從高中評鑑後，我看到的部分高中校長比較弱的是課程設計這個部分，就是高中的課程..因為它跟國中小不太一樣，它不是在課本或課綱的引導之下，那高中課綱也改很快，也很彈性，它要銜接到大學，所以校長要怎麼去帶課程設計，規劃課程發展，讓高中學生可以有自學能力，潛能可以發揮出來，這個是我看到校長比較缺乏的。 |
| B - 4  | 在高中評鑑部分的第一個項目，校長的教育專業能力方面很齊啦，比以前進步非常多，但是校長不是只有自己好，而是要帶整個學校進步，課程設計不是只有教學團隊的事情，這是第一個我看到的。  |
| B - 5  | 第二個我看到的是高中的行政團隊螺絲釘並沒有拴的很緊；接下來是有關高中圖書館的設備不足，無法追上學生的學習。  |
| B - 6  | 最後一個就是績效，所以未來校長儲訓課程的目標管理也是重要的；這是我針對第一個題目的回應。   |
| B - 7  | 為什麼之前沒有高中校長儲訓，這可能各位校長比我還清楚，那為什麼現在要？各國如何做，這可以給研究團隊一個方向，例如美國是採取證照制，譬如校長就讀碩士班或博士班時，就有一個課程叫做校長證照，有高中校長證照後，就去參加遴選，之後就負起經營學校的績效責任，如果沒有達到績效，可能就不再受聘，跟我們運作制度是不太一樣的。  |
| B - 8  | 第三個意見我認為如果參考院給予的資料，國中小校長要參加儲訓是受到國民教育法及相關法規的規定，但是高中校長要參加儲訓仍未有相關法源。  |
| B - 9  | 第四個，如果國前署的決心夠了，經費夠了，我覺得校長儲訓課程的設計跟教學方法必須整套好了，才去實施高中校長儲訓制度，而不是像現在零散式的課程，對校長的評估及幫助有限。   |
| B - 10 |  |



| 發 言 者  | 發 言 內 容  |
|--------|--|
| B - 11 | 例如：香港運用職能剖析來培訓校長，也就是除了在培訓之前問問校長，你缺少什麼？更透過需求評估獲得相關資訊，從學理和制度上互相配合，瞭解校長需要什麼？組織的要求規定是什麼？這樣才可以完整建構校長職位的應有功能及角色？因為有時候校長本身也不知道他要學什麼？也就是要結合個人與組織兩個層面。  |
| B - 12 | 因為香港之前也是到處去國外取經，但是最後發現無法切合香港本土需求，香港才決定捨棄國外借用，建立本土特色的校長培訓制度。  |
| B - 13 | 所以，我想國教院是可以從政策考量，完整瞭解校長需求及學理概念，這樣以後有人問說為什麼要這樣？就有一個研究團隊可以有清楚專業的回答，而不是校長說要這樣，另個校長說不要這樣。  |
| 王 如 哲  | 謝謝林院長，指出了許多核心問題，也有具體的建議，他剛剛有提到現在校長有許多考評，之前中辦有辦校長考評分析報告，有關評分制度有作一些分析，我想這個報告，我們可以參考。   |
| 王 如 哲  | 校長儲訓是要幫助要當校長的人，其實就是另外一個很重要，除了從分析報告去檢視，我想可以跟國教署，去詢問校長（綜合的，非個別的）感到困難之處，因為儲訓是提供校長幫助，所以可以透過對於現任校長共同的困難之處進行分析，也許這樣有助於校長儲訓制度的設計。   |
| B - 14 | 在高中職優質認證裡面，不一定只針對校長需求，也要針對高中職（學校）需求。   |
| 王 如 哲  | 所以高中職優質的評鑑報告也可參考，現在有三個很重要的方向可去掌握：1. 國前署的校長遴選評分科目分析報告；2. 國前署的校長共通感到困難的地方（將人名隱去）（瞭解校長個人層面的需求）；3. 高中職優質認證的評鑑報告（瞭解學校層面的需求）。  |
| D - 1  | 針對第一個問題，我提兩個建議，第一個就是高職的類型很多，在高中職校長晉用時，應考量校長的專業背景，例如：我在 78 年曾擔任國中校長，在 88 年擔任高職校長，我覺得很辛苦，在擔任高職校長時，有航海、輪機等，若沒有專業背景是很難瞭解的，誠如剛剛林院長所說有關教學領導的部分是需要建立，但事實上，一個教育系所畢業的校長要到農校去，要到商校去，在專業課程方面是欠缺的，也許未來在校長晉用時，要考量校長過去的專長背景。 |
| D - 2  | 第二個我發現目前高中職校長的晉用較缺乏職前培育系統，也缺乏短期進修機制，例如我今天擔任高中職校長、主任或行政工作，當哪天我符合資格我就被晉用了，所以這是比較欠缺的部分。   |
| D - 3  | 那有關第二個子題啊以及第三個子題，我就一起回答，我再想啊，現在五都之後，談到北北基合併，未來國立高中各校長歸各縣市管理的機會是很高的，所以如果現在有一套好的系統來實施校長儲訓，我認為是好的時機。  |

| 發 言 者 | 發 言 內 容   |
|-------|---|
| D - 4 | 有關校長儲訓系統方面，我想想過去，在 77 年參加國中校長儲訓，令我印象深刻，除拉強專業知識能例力外，尚有兩個優點，第一為認識優良教育夥伴，之後若有任何教育問題，就會有許多人可以提供意見，結交很多朋友，進行經驗交流。  |
| D - 5 | 第二個優點，在儲訓時，大家聚在一起，可以培養校長的心向與氣度，對教育充滿願景。   |
| D - 6 | 第四個主題，我有幾個問題來就教各位，剛剛林院長提到，要把儲訓辦法來完善，所以我認為要訂定一個國家標準的儲訓辦法，在遴選之後要有一套完整標準，這樣比較可以品質保證。   |
| D - 7 | 第二點，在儲訓過程，也應關注各位學員的個別差異，以英國而言，在兩千年之後，校長檢定制度（NPQH），校長必須要進行自我評估，儲訓單位可以透過評估結果挑選適合的校長進行儲訓。  |
| D - 8 | 在儲訓重點部分，高中職校長比較欠缺的是在教學領導與課程發展方面，危機處理、法律知識及工程採購方面，我想這是高中校長儲訓課程可以加強的部分。   |
| D - 9 | 第三個我想說最後，我想到的是在儲訓內容部分可以做一些個案研究或實地參訪的部分，例如透過團隊學習的方式，一種社群，讓校長具有團隊合作的能力。   |
| 王 如 哲 | 謝謝許校長給予的許多寶貴建議，尤其一開始他特別提到在高職部分所包括的類科，尤其許多國中小校長日後出任高中職校長，便需要透過儲訓課程來加強其專業能力（尤其是高職校長部分）。   |
| E - 1 | 我們今天的題目是公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究，那可行性喔，我跟各位要報告的就是，針對這個可行性，首先，如果是可行的話，就要聯想到與高中校長遴選辦法或一些制度要搭配的問題，如果沒有搭配好，要進行儲訓會有所困難。  |
| E - 2 | 第二個可行性，以國中小校長儲訓計畫，會使國中小校長更具領導能力，透過此計畫，利用八週的時間，讓國中小校長培育良好領導能力，但個人認為這會與高中校長的情況有所落差。   |
| E - 3 | 提到校長儲訓制度必要性的部分，第一個是順向思考，就是我們必須有備而來，讓高中校長遴選上之後，對學校有所幫助，能夠帶領學校向前。   |
| E - 4 | 但若從逆向思考方面來看，就是免儲訓，也就是可行性沒有，第一個題綱，如果優點大缺於缺點，那當然要做，如果缺點大於優點，那當然就有許多檢討空間，近年來，普遍高中新校長都表現非常好，而他們是沒有參加儲訓的，也都具有重要能力，例如：南投中興高中還有雲林虎尾高中，近年來換了新校長後，擺脫過去好學生不敢去的惡名，中興高中與虎尾高中表現得非常好，我就去問了一些人，這兩個校長是表現非常好，他們是沒有參加儲訓的，但在專業能力方面表現非常 |

| 發 言 者 | 發 言 內 容   |
|-------|---|
|       | 好，這有可能是他們要當校長前，就已經準備好了，有使命感，所以儲訓是否有必要，我看這幾個案例，是免儲訓的。  |
| E - 5 | 第二個逆向思考，現在高中校長所面臨處境和過去不一樣，過去高中校長不用面對外在環境及家長的壓力，但現在校長必須要受到市場導向考量，要有辦學績效，不然四年任期一到就會去職，所以現在校長處於這種環境之中，自然會努力於提升辦學績效。                                    |
| E - 6 | 另外，現在許多校長並非是有責無權，校長仍有許多權力，運用之妙存乎一心，一個有使命感的校長即使面對校內同仁支持不高，仍會置之死地而後生去投入去改進，會有一種求生存的力量，使高中校長不用經過儲訓自然養成校長專業能力。  |
| E - 7 | 第三個逆向思考，目前高中校長相對於國中小校長的社會地位要高很多，所以考上高中校長的高中主任會珍惜既得成就，不會去想要得到一些不當利益，會珍惜羽毛，所以對於學校即使做的不完美，也是瑕不掩瑜，且高中校長的形象很好，會受到地方肯定，這也是支撐校長前進的動力，所以對於現在高中校長的儲訓或許沒有必要性。 |
| E - 8 | 我想提一下，我跟幾個高中校長曾經聊過，他們後悔當初當主任時沒有經歷過總務主任，所以在進行採購時會有困難，影響效率，而在儲訓時，或許可以納入考量，成為校長儲訓制度的功能。  |
| E - 9 | 現在的校長晉用制度優點在於不用過度去經營上層關係，不用感恩回饋（利益輸送），所以現代高中校長若清白上任會較忠心於學校，不用回饋上級。  |
| C - 1 | 首先，我覺得儲訓時間可以為兩個星期，第一個星期就是學理探討，第二個星期就是到優良校長的學校進行實習，也就是師傅制。   |
| C - 2 | 我以 SWOT 的概念來說，我認為校長應該是考完後，有學校了，有使命感了，然後要到第二任學校時，在上任前、開學前的一兩週時間，再進行儲訓，我個人覺得有必要，因為有威脅。  |
| C - 3 | 所以一個高中校長起碼要有兩三種專長才能去高職，加強校長的各種專長是有必要的，但也不是應該什麼都懂，我認為校長應是一個領導專家，而非專家去領導。   |
| C - 4 | 剛剛林院長談到的高中職評鑑，我也剛經歷過，我認為目標管理是需要的，溝通是需要的；可是我坦承，我博士畢業後，身旁就沒有學習的同儕，所以我考慮再去進修一個職業教育學位，因為我渴望社群，並不見得我要去學習車床、機械等，但是我缺乏社群，所以我認為校長儲訓制度如果有許多社群，那我渴望去。         |
| C - 5 | 高職校長真的很需要儲訓，那麼高中校長，我也認為要接受儲訓，如果以結果論，高中就是升大學，但是對於學生所選讀的大學科系、人際關係經營等，每個校長都是新鮮人，每個校長都必須要有面對挫折的能力。  |

| 發 言 者  | 發 言 內 容   |
|--------|---|
| C - 6  | 跟各位學者報告，現在校長是喚水沒結凍（台語），一個聯結團隊與外面的力量，是需要社群去支持的；另外一個校長的弱點在於對於政治及經濟的統觀能力不足，目前校長多為教育科系出來，現今高中生對未來產業性質不清楚，校長也未必清楚；另一個弱點在於工程。   |
| C - 7  | 所以我贊成要儲訓制度，我贊成儲訓制度要有讀書、考試等，但八個星期的時間太久了，所以大約在一至二個星期。   |
| A - 1  | 我先表明我的立場，我認為建立高中校長儲訓制度是有必要性，剛剛廖校長做了一些逆向思考，不過我個人是覺得，不論現在高中校長是表現的多麼優越，我認為如果有了儲訓制度，高中校長會表現的更好，這是我的一個看法。  |
| A - 2  | 我們也看到，這麼多年來，高中校長沒有儲訓制度，有許多校長直接從主任參加遴選擔任校長職務，其實他們會很惶恐及不足。  |
| A - 3  | 第二點，我贊成有這些儲訓制度，校長的確可以組織校長社群，雖然現在有校長協會，但是我感覺校長協會的凝聚力量和社群是不同的，社群是生命共同體的，我認為儲訓不管時間長短，會有同屆情誼，可以分享經驗及情感支持。   |
| A - 4  | 我認為校長儲訓制度會讓校長更清楚自己使命及目標，我這七年在慈大附中擔任校長，以教育志業來說，我不僅是慈濟中學校長，我還要把它當作一份終身志業，我必須要把教育使命感展現出來，為社會培育人才，所以我認為校長儲訓制度能更強化校長使命感，使校長更有能力省思在擔任校長時或從事教育志業時，自己必須要加強及更精進的部分，且社群可以保持後續聯繫，讓大家互相結伴在教育的道路上前進，我認為這力量是很夠的至於怎麼做。 |
| A - 5  | 我認為儲訓課程，現在很多校長比較缺乏國際經驗，所以關於國際教育課程是要加強。  |
| A - 6  | 另外，若從學理上來看校長角色，有很多細微之處是看不到的，所以需要在儲訓課程中加入許多個案研究。   |
| A - 7  | 另外對於各產業的瞭解也是必要的，儲訓課程可以有一個引導作用，對於關鍵產業可以有一個瞭解，也可以跟校長說在實務中要如何去觀察及瞭解。   |
| A - 8  | 我個人一個最重要的看法在於不是每個人來參加儲訓課程就給予一個證明，應該要有一個淘汰制度，不管是按照資歷或口試、筆試，對於那些個人特質缺乏統合能力的人，其是不適合擔任校長的。  |
| 1 -    | 那想請問各位校長，有關高中校長儲訓機制，是一個蘿蔔一個坑，還是錄取缺額兩倍的人進行儲訓的相關正負面效應。  |
| E - 10 | 我認為校長儲訓其實是不錯的，但就可行性方面，其和現行法規有衝突的地方，現行高中校長任用制度從筆試、口試、通過到發佈已經是七月，而八月是就職，假設你已經考上校長後，要你去儲訓兩個星期，   |

| 發 言 者  | 發 言 內 容   |
|--------|---|
|        | 你敢去嗎？我是不敢去，因為剛剛上任，你離開一個星期兩個星期，那是很可怕的事情，叫我離開兩個星期我不敢走，所以以時間點來看，跟現在國中小情形是不一樣的，剛剛講的國中小校長還有時間可以去儲訓，但高中校長發佈之後，只剩十幾天就要就職。  |
| E - 11 | 所以如果真的要儲訓制度的話，還有一個跟現行辦法衝突的地方，就是現在高中校長出缺的公布時間點已經很晚了，校長出缺之後會有現職校長調動，調動完還有一段時間，因為會涉及考評及委員會開會的部分，所以若儲訓要提前，則必須要將高中校長開缺時間更提早，若以八月一日來講，但即便我可以於三月或四月提退休，也來不及做儲訓的事情，因為提出退休可以，但還要遴選，仍趕不上，所以有許多為難之處；國教院提這個案子很好，既然為可行性研究，那要如何解決不可行的地方讓其可行，時間點是很重要的，要有時間讓校長去儲訓才行。                            |
| 王 如 哲  | 確實，校長要領導一個學校是艱鉅的任務，如果透過有一個課程機會可以讓校長暫時跳脫學校，看要如何兼顧？   |
| C - 8  | 校長要勇敢。我覺得校長出缺時間點涉及到長期作業，要改變有困難。但是我覺得在寒暑假舉辦儲訓讓校長暫時脫離學校是可行的，但這不叫做儲訓，叫做新校長研習。  |
| C - 9  | 究竟是要一個蘿蔔一個坑，還是多點儲訓員額，我覺得多點儲訓員額的負面效應要多於正面效應，國內有一個很壞的文化就是檢舉信函，以高中職來說，我認為一對一比較好，然後分階段研習，不要讓檢舉文化有機可趁。   |
| D - 10 | 我離開公部門之後，開了一個建設公司，現在有三個工地，我想要工地主任，事實上我只要一個工地主任管三個工地，花多一些錢，因為我需要一個試用期，給予這些主任一些只到，然後留下優秀人才，這些試用人員會互相競爭、互相批評，但也是互相激勵。  |
| D - 11 | 另外，我想說高中校長應該要有長時間的培育，我比較不主張，高中校長遴選後，沒有經過儲訓就上路，我在想是不是我們可以建立高中校長證照制度，我們也不一定說幾倍校長，反正你有意願，想擔任校長，可以參加筆試，參加口試，參加儲訓，但參加儲訓不代表一定會得到證照，拿到證照也不一定去考校長。我在想拿到證照的人應該比較多，培育較多的教育領導人才，這樣學校有缺的時候，他們已經準備好了，他有教育專業知能，有支持社群，有心理準備，就不用擔心是否會對校務有所影響，也不用擔心是否會害怕。至於說當校長後的在職訓練，就是兩三天比較短期的，我認為職前培育是要較長的時間。 |
| 王 如 哲  | 任何事情都有利有弊，要讓校長抽離教學現場去參加儲訓課程或專業課程，這就是一種 cost，例如時間，但如果得到的效益大於 cost，這  |

| 發 言 者  | 發 言 內 容   |
|--------|---|
|        | 就是值得的，這樣的儲訓才有意義。有時暫時離開現場，有些不同刺激，其實是有幫助的。  |
| E - 12 | 儲訓如果是在時間點上面出了問題，遴選上要去儲訓是很為難的，如果要提前的話，相關法規，我舉一個例子來講，我們高中校長遴選辦法第二條提出要組織遴選校長委員會，其中第五項成員就是出缺學校的教師代表和家長代表各一人參加，這是浮動委員，浮動委員要出來，就牽涉到儲訓的時間，這點可能要修法，但這點要修法的難度很高。       |
| D - 12 | 再給我一分鐘，我在學校裡頭喔，看到很多正式老師，在學校老師出缺時，往往不主張開缺，但是代理老師往往希望學校開缺，因為他們希望得到正式教職，所以現任校長不希望校長開缺太多；所以校長培育的確需要長時間規劃，我還是認為應該多儲訓比較多的具備資格，有專業知能的教育領導人才，隨時可以去參加出缺學校的遴選，這是我個人的淺見。 |
| 王 如 哲  | 謝謝許校長，如同我之前講的，英國也是如此制度，培養多一點教育領導人才，但未必每個有資格的教育領導人才都需要去當校長。  |

第二場：民國 102 年 3 月 21 日，於國家教育研究院台北院區

| 發 言 者 | 發 言 內 容  |
|-------|--|
| 王 如 哲 | 歡迎詞  |
| 吳 新 傑 | 計畫說明<br>可行性(附件 2)優缺點配套措施<br>現行制度--進用歷程   |
| 王 如 哲 | 介紹與會人員--鄭崇趁教授，郭昭佑校長，游淑惠科長，許勝哲校長，林千惠主任，（李玲惠校長）<br>洪啟昌，王令宜，吳新傑，黃宇瑀，廣翰，明慧，佳憶，盈宏   |
| K - 1 | 此會議很重要，此案已思考很多時間，昨天將研究報告綱要看過，早上遇到兩位校長，彰化特殊學校女校長不反對，但時間不要太長。  |
| K - 2 | 初任校長儲訓不反對，但不要太長，要低於八週。有人反對嗎？有，應該是現任校長。   |
| K - 3 | 高中職校長都接受過專業教育，大學教師沒有接受過專業訓練。高中校長增加精緻度，有儲訓或培育，如果培育不要自己出錢，有培訓價值，有可行。   |
| K - 4 | 贊成選上以後的儲訓，儲訓期間建議六周，暑假、全公費，發給半認證；遴選後儲訓，第一周暑假儲訓，連續六周、每周五天。   |
| K - 5 | 如果校長遴選比較慢，暑假來不及儲訓，或是第一年利用假日參加 30 天的儲訓，上下學期各 15 天，類似博士班進修，這是第二方案。   |
| K - 6 | 第三方案與相關大學合作，校長可參加合作大學選修博士班選修生課程，六學分，或許可行。  |
| I - 1 | 我蠻贊成，目前高中校長在就任之前，確實沒有這種培訓管道，可能高中行政組織比較穩定，類似大學校長，各處室行政業務穩定，校長只要帶領方向，所以高中校長比較不需要太多的培育。   |
| I - 2 | 國中校長經過甄選儲訓過程，除了對各項業務增加了解，也建立良好人脈關係，這是優點所在。   |
| I - 3 | 國中小多屬於地方權責，高中涉及全國性，個人意見建議強制性經過修法，取得候用校長資格，再進行遴選，對未來高中校長就職前的能量有幫助。  |
| I - 4 | 在修法之前，若希望校長在任職前，可利用暑假或假日接受儲訓；若無法的依據，將儲訓列入甄選條件，不合適。   |
| I - 5 | 國立學校的國高中與國小是兩個階段，國立附中大多傾向找教授兼任校長，目前正在修法，未來採取修法兩軌。關鍵在於附設小學，目前國內九所國立附小校長都沒有參加過儲訓，也沒有參加過主任或校長的儲訓，也沒有取得證書，所以無法轉任其他學校的主任或校長，只好回任教師，所以附小與其他中小學校長轉任的問題，也值得探討。 |

| 發 言 者 | 發 言 內 容  |
|-------|--|
| J - 1 | 高雄市教育局局長個人非常支持，去年有跡象想朝此方向處理，因為法源問題，不敢貿然處理，很高興國教院有此研究。  |
| J - 2 | 現行方法是很快速，但談不上優點，因為將轉卸任完成後，才知道開缺；缺點則是校長專業能力不足。  |
| J - 3 | 由何單位來辦，應可跨單位合作，對當前教育政策要有相當了解，行政課程可由地方教育局處負責，專業課程則由國教院進行規劃。   |
| 王 如 哲 | 現有公立高中由國教署負責--包含五都， 現行遴選作業會涉及後續儲訓問題< 要另規劃時程。   |
| H - 1 | 贊成目前維持現狀，目前實際運作有三方面來源不餘匱乏，因為國中小為義務教育，校長需要相關職能；但高中校長需要 leadership，目前新進校長都會辦理初任校長研習。遴選制度有部分彌補甄試及儲訓的功能，現行報名如果人數太多，會先採取筆試，但筆試主任比較厲害。                               |
| H - 2 | 透過甄試可以齊一校長水準，但我贊成多元化，高中職有不同條件，儲訓的範疇也不一定相同；如果不分類，課程量會很大，所以贊成維持現狀。   |
| H - 3 | 高中職校長應開可以開放更好的層次，應該能開放大學教授，我們要與國際一流高中競爭，應該可以更開放；如果將來我當董事長，我會聘大學教授來當校長，提高高中校長的位階。   |
| 王 如 哲 | 郭校長才透露大學教授擔任校長的辛酸，許校長就呼籲更多大學教授來加入；高中校長在晉用方面  |
| 王 如 哲 | 學校校長出來遴選，如果沒有上，建議從自己學校出來的主任不容易被選上，但有明示暗示，去他校機率比較大，   |
| 王 如 哲 | 可以研究--主任遴選原校的當選機率，可以進一步研究，是否鼓勵增加跨校經驗；<br>私立校長權限較大，但有業績壓力--私校校長說了就算 vs 公校校長說了就算了  |
| L - 1 | 台北校長師徒制很好，我對儲訓看法是不需要，但要有配套措施。現在有做，但要精進；國中小有很大差異化，學校數量國中小機率很大，高中職很小，行政區瓜分為五都(六都)很封閉，實際上中獎率很低，人才少；職等也有很大差異，所以高中與國中小差異非常大。  |
| L - 2 | 儲訓課程意義性不大，一路走來，在師父校長教導下，自我感覺良好；但要有配套措施，可以培育，以後就算不當校長，也可以當校長的粉絲團，多一點人了解校長的甘苦。我參加過培育班，師大在 93 年辦理中學校長培育班，全程一年四個月，自費，10 萬多元學費，修 32 學分，非常紮實，國教院可與師範或教育大學合作，開設校長培育班。 |
| L - 3 | 在儲訓過程可以發現更多優秀的人才，有助於遴選更適任的校長。  |



| 發 言 者 | 發 言 內 容  |
|-------|--|
| L - 4 | 高中校長學歷很重要，個人傾向至少要在教育相關研究所，應該要有師父校長，建立人脈。   |
| 王 如 哲 | 謝校長提出寶貴意見，改善現行制度有很多可行  |
| F - 1 | 我是正統參加國中主任儲訓，到菁莪山莊紮實二個月，取得 licence，之後就可以看甚麼學校適合，然後再經過兩個月紮實的校長受訓，從報到那一刻開始，就開始學習如何當校長，除了課堂以外還有潛在課程。之後我到美國進修人力資源管理，學習 training，問題是校長是否為高度專業的工作？不看現行儲訓課程是否符合實際需求，因為目前無法對照，有無經過儲訓的差異，正如高中校長也無法對照是否經過儲訓的差異。今年台北市有很多校長要退休，丁局長也很急。 |
| F - 2 | 校長屬於專業職務，要分辨決定與決策，過去儲訓課程較普通化，應該要針對校長進行 task analysis，再去設計課程，校長的 job 內容，不能因為現在儲訓的效果打折，就說儲訓不必要，應從專業角度來看。   |
| F - 3 | 以時程來看，也許會覺得來不及；但應該拉長來看，遴選前中後皆可接受訓練。  |
| F - 4 | 我覺得應該走到 licence 制度，才能走長遠，如果我具備校長 licence，可以選擇先轉換跑道，等到適當校長機會。   |
| F - 5 | 為何台北市校長年資比較短？所以很多校長沒有準備好，一再受挫，只好罷了。像謝校長有好師傅校長，是很幸運；如果沒有辦法規定，培育不能取代儲訓。  |
| F - 6 | 要讓校長很有自信告訴大家我有具備專業，儲訓是非常有必要的。  |
| 王 如 哲 | 雖然李校長一開始說與許校長&謝校長意見非常不一致，但仔細聽還是有意見一致之處<br>如何制度化，吸取國外經驗<br>目前教師規定接受教師職前訓練，實習，教師檢定，甄試--才能擔任教師；但是校長的職務更重要，也應增強專業化   |
| 王 如 哲 | 國內很多學者也進行很多研究，但牽涉到修法，還有地方分權後，中央能做甚麼，中央應該建立全國性的提升專業素質，任用權尊重地方不只校長，督學也是沒有以前專業，教育部也應努力去做，或透過立法，建立全國性提升專業的制度，這是我們應該努力的地方，許多研究顯示應該往此專業培訓方向  |
| G - 1 | 剛才發言都是當事人，我是唯一未來當事人，過去詢問幾位公立高中資深主任，也接受大學培育班；儲訓可提升校長專業形象，但也很擔憂，儲訓課程部分，尤其是 12 年國教，需要很快速學習，與其儲訓，更需要增能。  |
| G - 2 | 團體儲訓較符合成本效益，儲訓制度應該與遴選制度脫鉤，希望是增   |

| 發 言 者 | 發 言 內 容   |
|-------|---|
|       | 能儲訓課程，減少對價關係。   |
| 王 如 哲 | 最後做成建議，會提出整體規劃..提出相關變動調整<br>如何提升校長專業制度建立，<br>目前雖然聚焦在國教署可管轄學校，但可能會牽涉到--五都六都，私立學校，大學附設學校，   |
| 王 如 哲 | 未來我們會進行問卷調查，現有校長 or 未來利害關係人，會進行普遍調查，蒐集更廣泛意見，再進行整體規劃   |
| I - 6 | 我擔任過校長遴選委員，很難了解每位校長，甄選與儲訓對擔任校長的基本職能，有一定的保證。儲訓功能蠻多，除了專業領導學習、了解教育政策、教授帶來領導新知，到學校進行實習，也能建立專業社群。  |
| 王 如 哲 | 目前沒有專業養成制度，<br>儲訓--教育機會成本--；建立革命情感<br>投入 vs 獲得..是否值回票價<br>政策考量--優先性；整體思考也很重要<br>教育部，地方縣市都很認真，可是缺少整體考量，priority，提升績效，有限資源有效配置產生更好績效，難免產生排擠作用     |
| 吳 新 傑 | 經濟成本效益，討論儲訓制度，共識：高中校長需要某種程度的訓練，讓高中校長具備基本職能，建立公信力<br>本研究重點在---高中職--是否建立候用制度；若採用，高中端是否會產生問題，去年台北市只有10人，全國也只有40-50人，高職校長是否會面臨..考不上                 |
| 王 如 哲 | 若採行現行中小學儲訓制度，可能會面臨調整 or 改變  |
| 蔡 進 雄 | 小組討論很多問題--目前校長類型晉用制度--有大學校院，高中職，國中小模式，若套用國中小制度，是否會產生更多問題；若維持現行模式，但大家認為儲訓很重要，那訓練時間點為何  |
| J - 4 | 現在實務問題，新任校長五月遴選，八月就要上任，現行資格擔任教師幾年，行政三年，若遴選人只當過三年總務主任，去遴選高職，表面上看起來程序很完備，但對當選人而言，心理準備過程只有2-3個月，到學校之後才發現問題這麼多，剛開始是很煎熬，所以非常贊成儲訓制，讓校長有養成制度，也不一定要大班制。 |
| J - 5 | 贊成 licence 制度，國中小校長經過分發，校長的專業地位不同；高中職校長很獨立專業的，要能 hold 住學校，應該具有獨立高中專業教學領導行政領導的角色。  |
| F - 7 | 目前國中小校長還是經過遴選，但候用名額很少，等於是分發。有 licence 等於是具備基本能力，現在取決於高中主任資歷與遴選的當下。  |
| L - 5 | 我的意見沒改變，但樂見校長專業成長，至於名稱為何？培育或儲訓，   |

| 發 言 者 | 發 言 內 容   |
|-------|---|
|       | 時間點贊成在遴選之前；licence 很重要，後面上了之後再弄個儲訓，六週八週烘不出甚麼東西，還是建議培育課程一年四個月，接近碩士課程。  |
| L - 6 | 校長絕對是專業，如同軍事戰爭學院將官班，要有養成訓練，不是就任後再去受訓。   |
| L - 7 | 民國 81 年我到省中，最近蓋很多章老師調外縣市，個人觀點現在校長最重要，主任跟的校長最重要，我在民國 80 年跟著吳順發老校長，對我啟發非常大，這樣的學習勝過任何培育班；在台北市遇到陳世昌校長，所以之後再進行的後續增能，其實可以考慮到很棒很棒的校長，在現場情境中跟著校長學習非常重要。 |
| H - 4 | 有一點點改變，取得資格在教育人員任用條例很清楚，資格可以增加。   |
| H - 5 | 今天的問題有點類似五胡亂華--五都縣市校長資格沒有互相承認，因為沒有相互承認，高中職校長職業屬性不一樣，職業學校有專業背景基礎，運作校務會更順暢；有些校長有經過培訓，但是到甲校很辛苦，到乙校就很得心應手，那不是培訓的問題，重要的是領導能力與適應能力。                   |
| H - 6 | 培訓儲訓要也要有淘汰，建議雙軌並行，應該多元，取得資格，省市互通，不要只相信自己培養的。還有，目前在職培訓不太夠，校長黃袍加身後就變皇帝，我當了 18 年校長很少被調訓，該如何當校長，只有零星三小時性別教育或法治教育，缺乏支持與成長系統。                         |
| G - 3 | 儲訓能提升校長競爭力，關鍵還是在時間點，校長儲訓應該可以更多元，以主任位階樂見專業成長的機會。   |
| G - 4 | 謝校長&游科長贊成--儲訓為必備條件  |
| G - 5 | 建議量要儲備多一點，現在是出缺多少儲訓多少，建議多一點點；正式課程與潛在課程都是很好的累積社會資本；我有認識主任在豐原上課，正逢某高職校長被媒體批露體罰，遭受很大打擊，幸有同梯次校長支持打氣。  |
| F - 8 | 儲訓完成後，候用校長的視野就很大不同了。  |
| L - 8 | 師大校長培育班---黃埔一期--<br>後續增能培育，類似校長碩士班，   |
| 王 如 哲 | 如何建立校長專業制度，不論是職前或在職，最終目的是讓學生受益。很多評量學生不見得表現理想。芬蘭沒有很多評量，但學生表現很好，關鍵在於改善學習環境，   |

## 附錄三

### 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(校長調查問卷)

敬愛的教育先進您好：

本研究為國民及學前教育署委託國家教育研究院進行之研究(以下簡稱國教署)，此問卷旨在了解您對於實施「公立高級中等學學校校長儲訓制度」的看法，以做為教育行政主管機關規劃高級中等學校校長儲訓制度之參考。

您所填答的意見非常寶貴，對本研究將有很大的幫助。懇請您先詳閱填答說明，再依個人實際觀察與感受逐題作答，本研究僅提供學術研究之用，不做個別探討，填答資料與結果絕對保密，敬請安心填答！煩請您填畢後於五日內寄回問卷，感謝您的支持與協助！

敬祝 教安

計畫研究團隊

國立臺灣師範大學王如哲教授

國家教育研究院蔡進雄主任

洪啟昌主任

王令宜助理研究員 吳新傑助理研究員

102.5.06

#### 【填答者基本資料】：(請在適當的「」內打)

- 性別：男 女
- 服務機關所在地：\_\_\_\_\_ (縣或市)
- 現在服務單位類型：  
 (1) 普通高級中學  (2) 綜合高級中學  
 (3) 單類科高級中學  (4) 實驗高級中學  
 (5) 大學附設高級中學  (6) 高級職業學校  
 (7) 民族藝術高級中等學校  (8) 特殊教育學校  
 (9) 完全中學  (10) 其他\_\_\_\_\_
- 服務總年資： (1) 5年(含)以下  (2) 6~15年  
 (3) 16~25年  (4) 26年(含)以上
- 擔任公立高級中等學校校長的總年資：(單選)  
 (1) 4年(含)以下  (2) 5~8年  
 (3) 9~12年  (4) 13年(含)以上
- 請問您第一次擔任高級中等學校校長是在哪種類型的學校就任？(單選)  
 (1) 普通高級中學  (2) 綜合高級中學  
 (3) 單類科高級中學  (4) 實驗高級中學  
 (5) 大學附設高級中學  (6) 高級職業學校  
 (7) 民族藝術高級中等學校  (8) 特殊教育學校  
 (9) 完全中學  (10) 其他\_\_\_\_\_
- 請問您第一次擔任高級中等學校校長之前擔任過以下那些行政職務(可複選)  
 (1) 縣市教育行政機關行政人員  (2) 國民中學校長

- (3) 高級中等學校教務主任  (4) 高級中等學校學務主任  
 (5) 高級中等學校總務主任  (6) 高級中等學校主任輔導教師  
 (7) 高級中等學校圖書館主任  (8) 其他\_\_\_\_\_

8. 除了您現在就任的學校外，請問您還曾擔任過哪些類型的高級中等學校校長？（可複選）

- (1) 普通高級中學  (2) 綜合高級中學  
 (3) 單類科高級中學  (4) 實驗高級中學  
 (5) 大學附設高級中學  (6) 高級職業學校  
 (7) 民族藝術高級中等學校  (8) 特殊教育學校  
 (9) 完全中學  (10) 其他\_\_\_\_\_

### 【重要名詞說明】

**公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度：**

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後；符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

### 【問卷題目】

## 一、初任公立高級中等學校校長之專業需求

1. 請問在您第一次擔任公立高級中等學校校長時，您覺得您需要幫助的地方有哪些？

| 問項 (請單選)                   | 同意程度  |   |   |   |   |      |
|----------------------------|-------|---|---|---|---|------|
|                            | 非常不同意 | → |   |   |   | 非常同意 |
| 1-1. 學習進行校務革新的理論與方法        | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-2. 了解必要之教育法規與知識          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-3. 了解會計、人事之相關業務          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-4. 了解總務之相關業務             | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-5. 學習時間管理                | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-6. 認識更多校長同儕，以獲得支持與回饋     | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-7. 了解不適任教師之處理方式          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-8. 與有經驗的校長對談，經驗傳承        | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-9. 能有反思自己校長經驗的時間與空間      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-10. 學習領導與管理的相關理論與實務      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-11. 了解最新教育政策動向           | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-12. 學習如何對各種校園常見的狀況進行危機處理 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-13. 其他：_____             |       |   |   |   |   |      |

2. 整體來說，請問您在第一次擔任公立高級中等學校校長時，是否覺得自己有接受校長職前訓練的需求？  
 (1) 非常不同意  (2) 有點不同意  (3) 無意見  (4) 有點同意  (5) 非常同意
3. 整體來說，請問您在第一次擔任公立高級中等學校校長時，是否覺得自己有接受校長在職訓練的需求？  
 (1) 非常不同意  (2) 有點不同意  (3) 無意見  (4) 有點同意  (5) 非常同意
4. 請問您認為目前各教育主管機關為公立高級中等學校校長所舉辦之各種訓練課程，是否已能滿足初任校長們的需要？  
 (1) 是  (2) 否  (3) 無意見

## 二、實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度之可行性分析

5. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，能發揮哪些功能？

| 問項 (請單選)                    | 同意程度  |   |   |   |   |      |
|-----------------------------|-------|---|---|---|---|------|
|                             | 非常不同意 |  |   |   |   | 非常同意 |
| 5-1. 有效提升校長的領導與管理能力         | 1     | 2   | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-2. 提升校長的專業地位              | 1     | 2   | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-3. 滿足新任校長之專業需求            | 1     | 2   | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-5. 提昇辦學的績效                | 1     | 2   | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-6. 提振整體校長士氣               | 1     | 2   | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-7. 使初任校長有心理準備，減輕初上任的壓力與恐慌 | 1     | 2   | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-8. 建立起跨縣市間的高中職校長支持社群網路    | 1     | 2   | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-9. 其他：_____               | 1     | 2   | 3 | 4 | 5 | 6    |

6. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，可能會產生哪些問題？

| 問項 (請單選)                              | 同意程度      |   |   |   |   |          |
|---------------------------------------|-----------|---|---|---|---|----------|
|                                       | 非常不<br>同意 | 2 | 3 | 4 | 5 | 非常<br>同意 |
| 6-1. 倘校長出缺名額偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰         | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 6-2. 公立高級中等學校類型多元，儲訓課程的功能不易發揮         | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 6-3. 儲訓候用制度將造成五都與其他縣市間校長流動的困難         | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 6-4. 將使更少人願意擔任公立高級中等學校校長者             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 6-5. 儲訓候用制度將使校長遴選可選擇的人才變少             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 6-6. 造成長久遴選不上的候用校長之心理調適問題             | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 6-7. 在候用校長出任的壓力下，有些人對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 6-8. 候用制度恐造成校長遴選黑函文化的興起               | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 6-9. 其他：_____                         | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |

7. 根據您的判斷，請問您認為公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度是否可行？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

8. 請問您個人是否贊成建立公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度呢？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

9. 請問您是否贊成一定要經過某種形式的校長職前訓練（如校長專業證照、或是師資培育大學的校長培育班……等）才能參加公立高級中等學校校長遴選？

(1) 是  (2) 否  (3) 無意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

**感謝您耐心的填答與協助！**

## 附錄四

### 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究（主任調查問卷）

敬愛的教育先進您好：

本研究為國民及學前教育署委託國家教育研究院進行之研究（以下簡稱國教署），此問卷旨在了解您對於實施「公立高級中等學學校校長儲訓制度」的看法，以做為教育行政主管機關規劃高級中等學校校長儲訓制度之參考。

您所填答的意見非常寶貴，對本研究將有很大的幫助。懇請您先詳閱填答說明，再依個人實際觀察與感受逐題作答，本研究僅提供學術研究之用，不做個別探討，填答資料與結果絕對保密，敬請安心填答！煩請您填畢後於五日內寄回問卷，感謝您的支持與協助！

敬祝 教安

計畫研究團隊

國立臺灣師範大學王如哲教授

國家教育研究院蔡進雄主任

洪啟昌主任

王令宜助理研究員 吳新傑助理研究員

102.5.06

#### 【填答者基本資料】：（請在適當的「」內打）

1. 性別：男 女
2. 服務機關所在地：\_\_\_\_\_（縣或市）
3. 現在服務單位：（1）普通高級中學（2）綜合高級中學  
（3）單類科高級中學（4）實驗高級中學  
（5）附設高級中學 （6）高級職業學校  
（7）民族藝術高級中等學校 （8）特殊教育學校  
（9）完全中學 （10）其他\_\_\_\_\_
4. 請問您現在是擔任以下那個行政職務（單選）  
（1）教務主任（2）學務主任  
（3）總務主任（4）其他\_\_\_\_\_
5. 服務年資：（1）5年(含)以下（2）6~15年  
（3）16~25年（4）26年(含)以上

#### 【重要名詞說明】

##### 公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度：

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後，符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

#### 【問卷題目】



## 一、實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度之可行性分析

10. 請問您是否有意願在未來報考公立高級中等學校校長？

(1) 非常沒意願  (2) 沒意願  (3) 未決定  (4) 有意願  (5) 非常有意願

11. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，能發揮哪些功能？

| 問項 (請單選)                    | 同意程度  |   |   |   |   |      |
|-----------------------------|-------|---|---|---|---|------|
|                             | 非常不同意 |   |   |   |   | 非常同意 |
| 2-1. 有效提升校長的領導與管理能力         | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-2. 提升校長的專業地位              | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-3. 滿足新任校長之專業需求            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-5. 提昇辦學的績效                | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-6. 提振整體校長士氣               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-7. 使初任校長有心理準備，減輕初上任的壓力與恐慌 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-8. 建立起跨縣市間的高中職校長支持社群網路    | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-9. 其他：_____               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |

12. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，可能會產生哪些問題？

| 問項 (請單選)                              | 同意程度  |   |   |       |   |      |
|---------------------------------------|-------|---|---|-------|---|------|
|                                       | 非常不同意 |   |   | 越來越同意 |   | 非常同意 |
| 3-1. 倘校長出缺名額偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-2. 公立高級中等學校類型多元，儲訓課程的功能不易發揮         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-3. 儲訓候用制度將造成五都與其他縣市間校長流動的困難         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-4. 將使更少人願意擔任公立高級中等學校校長者             | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-5. 儲訓候用制度將使校長遴選可選擇的人才變少             | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-6. 造成長久遴選不上的候用校長之心理調適問題             | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-7. 在候用校長出任的壓力下，有些人對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選 | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-8. 候用制度恐造成校長遴選黑函文化的興起               | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-9. 其他：_____                         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |

13. 根據您的判斷，請問您認為公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度是否可行？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

14. 請問您個人是否贊成建立公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度呢？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

15. 請問您是否贊成一定要經過某種形式的校長職前訓練（如校長專業證照、或是師資培育大學的校長培育班……等）才能參加公立高級中等學校校長遴選？

(1) 是  (2) 否  (3) 無意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

**感謝您耐心的填答與協助！**

## 附錄五

### 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(校長調查問卷) (專家諮詢問卷)

敬愛的教育先進您好：

本研究為國民及學前教育署委託國家教育研究院進行之研究(以下簡稱國教署)，此問卷旨在了解您對於實施「公立高級中等學學校校長儲訓制度」的看法，以做為教育行政主管機關規劃高級中等學校校長儲訓制度之參考。

您所填答的意見非常寶貴，對本研究將有很大的幫助。懇請您先詳閱填答說明，再依個人實際觀察與感受逐題作答，本研究僅提供學術研究之用，不做個別探討，填答資料與結果絕對保密，敬請安心填答！煩請您填畢後於五日內寄回問卷，感謝您的支持與協助！

敬祝 教安

計畫研究團隊

國立臺灣師範大學王如哲教授

國家教育研究院蔡進雄主任

洪啟昌主任

王令宜助理研究員 吳新傑助理研究員

102.5.06

#### 【填答者基本資料】：(請在適當的「」內打)

1. 性別：男 女

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | _____<br>_____<br>_____     |                               |                               |

2. 服務機關所在地：\_\_\_\_\_ (縣或市)

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | _____<br>_____<br>_____     |                               |                               |

3. 現在服務單位類型：

- (1) 普通高級中學  (2) 綜合高級中學  
 (3) 單類科高級中學  (4) 實驗高級中學  
 (5) 大學附設高級中學  (6) 高級職業學校  
 (7) 民族藝術高級中等學校  (8) 特殊教育學校  
 (9) 完全中學  (10) 其他\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

4. 服務總年資： (1) 5年(含)以下  (2) 6~15年  
 (3) 16~25年  (4) 26年(含)以上

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

5. 擔任公立高級中等學校校長的總年資：(單選)  
 (1) 4年(含)以下  (2) 5~8年  
 (3) 9~12年  (4) 13年(含)以上

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

6. 請問您第一次擔任高級中等學校校長是在哪種類型的學校就任？(單選)  
 (1) 普通高級中學  (2) 綜合高級中學  
 (3) 單類科高級中學  (4) 實驗高級中學  
 (5) 大學附設高級中學  (6) 高級職業學校  
 (7) 民族藝術高級中等學校  (8) 特殊教育學校  
 (9) 完全中學  (10) 其他\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

7. 請問您第一次擔任高級中等學校校長之前擔任過以下那些行政職務(可複選)  
 (1) 縣市教育行政機關行政人員  (2) 國民中學校長  
 (3) 高級中等學校教務主任  (4) 高級中等學校學務主任  
 (5) 高級中等學校總務主任  (6) 高級中等學校主任輔導教師  
 (7) 高級中等學校圖書館主任  (8) 其他\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

8. 除了您現在就任的學校外，請問您還曾擔任過哪些類型的高級中等學校校長？（可複選）

- (1) 普通高級中學  (2) 綜合高級中學  
 (3) 單類科高級中學  (4) 實驗高級中學  
 (5) 大學附設高級中學  (6) 高級職業學校  
 (7) 民族藝術高級中等學校  (8) 特殊教育學校  
 (9) 完全中學  (10) 其他\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

### 【重要名詞說明】

公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度：

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後，符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

### 【問卷題目】

#### 一、初任公立高級中等學校校長之專業需求

16. 請問在您第一次擔任公立高級中等學校校長時，您覺得您需要幫助的地方有哪些？

| 問項 (請單選)                   | 同意程度  |   |   |   |   |   |   |      |
|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|------|
|                            | 非常不同意 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 非常同意 |
| 1-1. 學習進行校務革新的理論與方法        | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-2. 了解必要之教育法規與知識          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-3. 了解會計、人事之相關業務          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-4. 了解總務之相關業務             | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-5. 學習時間管理                | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-6. 認識更多校長同儕，以獲得支持與回饋     | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-7. 了解不適任教師之處理方式          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-8. 與有經驗的校長對談，經驗傳承        | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-9. 能有反思自己校長經驗的時間與空間      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-10. 學習領導與管理的相關理論與實務      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-11. 了解最新教育政策動向           | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-12. 學習如何對各種校園常見的狀況進行危機處理 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |      |
| 1-13. 其他：_____             |       |   |   |   |   |   |   |      |

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>     |                               |                               |

17. 整體來說，請問您在第一次擔任公立高級中等學校校長時，是否覺得自己有接受校長職前訓練的需求？

- (1) 非常不同意  (2) 有點不同意  (3) 無意見  (4) 有點同意  (5) 非常同意

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

18. 整體來說，請問您在第一次擔任公立高級中等學校校長時，是否覺得自己有接受校長在職訓練的需求？

- (1) 非常不同意  (2) 有點不同意  (3) 無意見  (4) 有點同意  (5) 非常同意

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

19. 請問您認為目前各教育主管機關為公立高級中等學校校長所舉辦之各種訓練課程，是否已能滿足初任校長們的需要？

(1) 是  (2) 否  (3) 無意見

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

## 二、實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度之可行性分析

20. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，能發揮哪些功能？

| 問項 (請單選)                    | 同意程度  |   |   |   |   |      |
|-----------------------------|-------|---|---|---|---|------|
|                             | 非常不同意 | → |   |   |   | 非常同意 |
| 5-1. 有效提升校長的領導與管理能力         | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-2. 提升校長的專業地位              | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-3. 滿足新任校長之專業需求            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-5. 提昇辦學的績效                | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-6. 提振整體校長士氣               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-7. 使初任校長有心理準備，減輕初上任的壓力與恐慌 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-8. 建立起跨縣市間的高中職校長支持社群網路    | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 5-9. 其他：_____               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |

|                |        |                               |                               |                               |
|----------------|--------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用   | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |                               |                               |

21. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，可能會產生哪些問題？

| 問項 (請單選)                              | 同意程度  |       |   |   |   |      |
|---------------------------------------|-------|-------|---|---|---|------|
|                                       | 非常不同意 | 越來越同意 |   |   |   | 非常同意 |
| 6-1. 倘校長出缺名額偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰         | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-2. 公立高級中等學校類型多元，儲訓課程的功能不易發揮         | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-3. 儲訓候用制度將造成五都與其他縣市間校長流動的困難         | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-4. 將使更少人願意擔任公立高級中等學校校長者             | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-5. 儲訓候用制度將使校長遴選可選擇的人才變少             | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-6. 造成長久遴選不上的候用校長之心理調適問題             | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-7. 在候用校長出任的壓力下，有些人對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選 | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-8. 候用制度恐造成校長遴選黑函文化的興起               | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-9. 其他：_____                         | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |

|                |        |   |                               |                               |
|----------------|--------|---|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用                     | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |                               |                               |

22. 根據您的判斷，請問您認為公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度是否可行？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>     |                               |                               |

23. 請問您個人是否贊成建立公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度呢？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_



|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

24. 請問您是否贊成一定要經過某種形式的校長職前訓練（如校長專業證照、或是師資培育大學的校長培育班……等）才能參加公立高級中等學校校長遴選？

(1) 是  (2) 否  (3) 無意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/>           |                               |                               |

**感謝您耐心的填答與協助！**

## 附錄六

### 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究（主任調查問卷） （專家諮詢問卷）

敬愛的教育先進您好：

本研究為國民及學前教育署委託國家教育研究院進行之研究（以下簡稱國教署），此問卷旨在了解您對於實施「公立高級中等學學校校長儲訓制度」的看法，以做為教育行政主管機關規劃高級中等學校校長儲訓制度之參考。

您所填答的意見非常寶貴，對本研究將有很大的幫助。懇請您先詳閱填答說明，再依個人實際觀察與感受逐題作答，本研究僅提供學術研究之用，不做個別探討，填答資料與結果絕對保密，敬請安心填答！煩請您填畢後於五日內寄回問卷，感謝您的支持與協助！

敬祝 教安

計畫研究團隊

國立臺灣師範大學王如哲教授

國家教育研究院蔡進雄主任

洪啟昌主任

王令宜助理研究員 吳新傑助理研究員

102.5.06

#### 【填答者基本資料】：（請在適當的「」內打）

1. 性別：男 女

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | _____                       |                               |                               |
|                |        | _____                       |                               |                               |

2. 服務機關所在地：\_\_\_\_\_（縣或市）

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | _____                       |                               |                               |
|                |        | _____                       |                               |                               |

3. 現在服務單位：（1）普通高級中學（2）綜合高級中學

（3）單類科高級中學（4）實驗高級中學

（5）附設高級中學 （6）高級職業學校

（7）民族藝術高級中等學校 （8）特殊教育學校

（9）完全中學 （10）其他\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | _____                       |                               |                               |
|                |        | _____                       |                               |                               |

4. 請問您現在是擔任以下那個行政職務（單選）

- (1) 教務主任  (2) 學務主任  
 (3) 總務主任  (4) 其他\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | _____<br>_____              |                               |                               |

5. 服務年資： (1) 5年(含)以下  (2) 6~15年  
 (3) 16~25年  (4) 26年(含)以上

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | _____<br>_____              |                               |                               |

**【重要名詞說明】**

公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度：

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後，符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

**【問卷題目】**

**一、實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度之可行性分析**

25. 請問您是否有意願在未來報考公立高級中等學校校長？  
 (1) 非常沒意願  (2) 沒意願  (3) 未決定  (4) 有意願  (5) 非常有意願

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | _____<br>_____              |                               |                               |

26. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，能發揮哪些功能？

| 問項 (請單選)                    | 同意程度  |   |   |   |   |      |
|-----------------------------|-------|---|---|---|---|------|
|                             | 非常不同意 |   |   |   |   | 非常同意 |
| 2-1. 有效提升校長的領導與管理能力         | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-2. 提升校長的專業地位              | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-3. 滿足新任校長之專業需求            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-5. 提昇辦學的績效                | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-6. 提振整體校長士氣               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-7. 使初任校長有心理準備，減輕初上任的壓力與恐慌 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-8. 建立起跨縣市間的高中職校長支持社群網路    | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-9. 其他：_____               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |

|                |        |   |                               |                               |
|----------------|--------|---|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用                     | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |                               |                               |

27. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，可能會產生哪些問題？

| 問項 (請單選)                              | 同意程度  |   |   |       |   |      |
|---------------------------------------|-------|---|---|-------|---|------|
|                                       | 非常不同意 |   |   | 越來越同意 |   | 非常同意 |
| 3-1. 倘校長出缺名額偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-2. 公立高級中等學校類型多元，儲訓課程的功能不易發揮         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-3. 儲訓候用制度將造成五都與其他縣市間校長流動的困難         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-4. 將使更少人願意擔任公立高級中等學校校長者             | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-5. 儲訓候用制度將使校長遴選可選擇的人才變少             | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-6. 造成長久遴選不上的候用校長之心理調適問題             | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-7. 在候用校長出任的壓力下，有些人對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選 | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-8. 候用制度恐造成校長遴選黑函文化的興起               | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-9. 其他：_____                         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |

|                |        |   |                               |                               |
|----------------|--------|---|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用               | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |                               |                               |

28. 根據您的判斷，請問您認為公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度是否可行？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>     |                               |                               |

29. 請問您個人是否贊成建立公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度呢？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>     |                               |                               |

30. 請問您是否贊成一定要經過某種形式的校長職前訓練（如校長專業證照、或是師資培育大學的校長培育班……等）才能參加公立高級中等學校校長遴選？

(1) 是  (2) 否  (3) 無意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

|                |        |                             |                               |                               |
|----------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否   | <input type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 建議修正內容 | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>     |                               |                               |

**感謝您耐心的填答與協助！**

## 附錄七

### 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(校長調查問卷) (專家諮詢題項適合度分析表)

敬愛的教育先進您好：

本研究為國民及學前教育署委託國家教育研究院進行之研究(以下簡稱國教署)，此問卷旨在了解您對於實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」的看法，以做為教育行政主管機關規劃高級中等學校校長儲訓制度之參考。

您所填答的意見非常寶貴，對本研究將有很大的幫助。懇請您先詳閱填答說明，再依個人實際觀察與感受逐題作答，本研究僅提供學術研究之用，不做個別探討，填答資料與結果絕對保密，敬請安心填答！煩請您填畢後於五日內寄回問卷，感謝您的支持與協助！

敬祝 教安

計畫研究團隊

國立臺灣師範大學王如哲教授

國家教育研究院蔡進雄主任

洪啟昌主任

王令宜助理研究員 吳新傑助理研究員

102.5.06

#### 【填答者基本資料】：(請在適當的「」內打)

1. 性別：男 女

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>4</u>                               |                               |                               |
|                | 百分比  | <u>100%</u>                            |                               |                               |

2. 服務機關所在地：\_\_\_\_\_ (縣或市)

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>4</u>                               |                               |                               |
|                | 百分比  | <u>100%</u>                            |                               |                               |

3. 現在服務單位類型：

- (1) 普通高級中學  (2) 綜合高級中學  
 (3) 單類科高級中學  (4) 實驗高級中學  
 (5) 大學附設高級中學  (6) 高級職業學校  
 (7) 民族藝術高級中等學校  (8) 特殊教育學校  
 (9) 完全中學  (10) 其他\_\_\_\_\_

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>2</u>                    | <u>2</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>50%</u>                  | <u>50%</u>                               |                               |

4. 服務總年資： (1) 5年(含)以下  (2) 6-15年  
 (3) 16~25年  (4) 26年(含)以上

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>3</u>                               | <u>1</u>                      |                               |
|                | 百分比  | <u>75%</u>                             | <u>25%</u>                    |                               |

5. 擔任公立高級中等學校校長的總年資：(單選)  
 (1) 4年(含)以下  (2) 5~8年  
 (3) 9~12年  (4) 13年(含)以上

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>4</u>                               |                               |                               |
|                | 百分比  | <u>100%</u>                            |                               |                               |

6. 請問您第一次擔任高級中等學校校長是在哪種類型的學校就任？(單選)  
 (1) 普通高級中學  (2) 綜合高級中學  
 (3) 單類科高級中學  (4) 實驗高級中學  
 (5) 大學附設高級中學  (6) 高級職業學校  
 (7) 民族藝術高級中等學校  (8) 特殊教育學校  
 (9) 完全中學  (10) 其他\_\_\_\_\_

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>1</u>                    | <u>3</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>25%</u>                  | <u>75%</u>                               |                               |

7. 請問您第一次擔任高級中等學校校長之前擔任過以下那些行政職務(可複選)  
 (1) 縣市教育行政機關行政人員  (2) 國民中學校長  
 (3) 高級中等學校教務主任  (4) 高級中等學校學務主任  
 (5) 高級中等學校總務主任  (6) 高級中等學校主任輔導教師  
 (7) 高級中等學校圖書館主任  (8) 其他\_\_\_\_\_

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>2</u>                    | <u>2</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>50%</u>                  | <u>50%</u>                               |                               |

8. 除了您現在就任的學校外，請問您還曾擔任過哪些類型的高級中等學校校長？(可複選)  
 (1) 普通高級中學  (2) 綜合高級中學  
 (3) 單類科高級中學  (4) 實驗高級中學  
 (5) 大學附設高級中學  (6) 高級職業學校

- (7) 民族藝術高級中等學校  (8) 特殊教育學校  
 (9) 完全中學  (10) 其他\_\_\_\_\_

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>2</u>                    | <u>2</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>50%</u>                  | <u>50%</u>                               |                               |

### 【重要名詞說明】

#### 公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度：

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後，符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

### 【問卷題目】

#### 一、初任公立高級中等學校校長之專業需求

31. 請問在您第一次擔任公立高級中等學校校長時，您覺得您需要幫助的地方有哪些？

| 問項 (請單選)                   | 同意程度  |   |   |   |   |      |
|----------------------------|-------|---|---|---|---|------|
|                            | 非常不同意 |   |   |   |   | 非常同意 |
| 1-1. 學習進行校務革新的理論與方法        | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-2. 了解必要之教育法規與知識          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-3. 了解會計、人事之相關業務          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-4. 了解總務之相關業務             | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-5. 學習時間管理                | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-6. 認識更多校長同儕，以獲得支持與回饋     | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-7. 了解不適任教師之處理方式          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-8. 與有經驗的校長對談，經驗傳承        | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-9. 能有反思自己校長經驗的時間與空間      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-10. 學習領導與管理的相關理論與實務      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-11. 了解最新教育政策動向           | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-12. 學習如何對各種校園常見的狀況進行危機處理 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 1-13. 其他：_____             |       |   |   |   |   |      |

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>2</u>                    | <u>2</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>50%</u>                  | <u>50%</u>                               |                               |



32. 整體來說，請問您在第一次擔任公立高級中等學校校長時，是否覺得自己有接受校長職前訓練的需求？

(1) 非常不同意  (2) 有點不同意  (3) 無意見  (4) 有點同意  (5) 非常同意

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>2</u>                    | <u>2</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>50%</u>                  | <u>50%</u>                               |                               |

33. 整體來說，請問您在第一次擔任公立高級中等學校校長時，是否覺得自己有接受校長在職訓練的需求？

(1) 非常不同意  (2) 有點不同意  (3) 無意見  (4) 有點同意  (5) 非常同意

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>3</u>                               | <u>1</u>                      |                               |
|                | 百分比  | <u>75%</u>                             | <u>25%</u>                    |                               |

34. 請問您認為目前各教育主管機關為公立高級中等學校校長所舉辦之各種訓練課程，是否已能滿足初任校長們的需要？

(1) 是  (2) 否  (3) 無意見

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>3</u>                               | <u>1</u>                      |                               |
|                | 百分比  | <u>75%</u>                             | <u>25%</u>                    |                               |

## 二、實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度之可行性分析

35. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，能發揮哪些功能？

| 問項 (請單選)                    | 同意程度      |   |   |   |   |          |
|-----------------------------|-----------|---|---|---|---|----------|
|                             | 非常不<br>同意 |   |   |   |   | 非常<br>同意 |
| 5-1. 有效提升校長的領導與管理能力         | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 5-2. 提升校長的專業地位              | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 5-3. 滿足新任校長之專業需求            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 5-5. 提昇辦學的績效                | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 5-6. 提振整體校長士氣               | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 5-7. 使初任校長有心理準備，減輕初上任的壓力與恐慌 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 5-8. 建立起跨縣市間的高中職校長支持社群網路    | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
| 5-9. 其他：_____               | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>3</u>                               | <u>1</u>                      |                               |
|                | 百分比  | <u>75%</u>                             | <u>25%</u>                    |                               |

36. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，可能會產生哪些問題？

| 問項 (請單選)                              | 同意程度  |       |   |   |   |      |
|---------------------------------------|-------|-------|---|---|---|------|
|                                       | 非常不同意 | 越來越同意 |   |   |   | 非常同意 |
| 6-1. 倘校長出缺名額偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰         | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-2. 公立高級中等學校類型多元，儲訓課程的功能不易發揮         | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-3. 儲訓候用制度將造成五都與其他縣市間校長流動的困難         | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-4. 將使更少人願意擔任公立高級中等學校校長者             | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-5. 儲訓候用制度將使校長遴選可選擇的人才變少             | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-6. 造成長久遴選不上的候用校長之心理調適問題             | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-7. 在候用校長出任的壓力下，有些人對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選 | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-8. 候用制度恐造成校長遴選黑函文化的興起               | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 6-9. 其他：_____                         | 1     | 2     | 3 | 4 | 5 | 6    |

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>2</u>                    | <u>2</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>50%</u>                  | <u>50%</u>                               |                               |

37. 根據您的判斷，請問您認為公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度是否可行？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>1</u>                    | <u>2</u>                                 | <u>1%</u>                     |
|                | 百分比  | <u>25%</u>                  | <u>50%</u>                               | <u>25%</u>                    |

38. 請問您個人是否贊成建立公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度呢？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>2</u>                    | <u>2</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>50%</u>                  | <u>50%</u>                               |                               |

39. 請問您是否贊成一定要經過某種形式的校長職前訓練（如校長專業證照、或是師資培育大學的校長培育班……等）才能參加公立高級中等學校校長遴選？

(1) 是  (2) 否  (3) 無意見

為什麼？（請略述）\_\_\_\_\_

|    |      |  |                               |                               |
|----|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
| 審查 | 合計份數 | <u>3</u>                               | <u>1</u>                      |                               |
| 意見 | 百分比  | <u>75%</u>                             | <u>25%</u>                    |                               |

40. 請問您是否支持運用「遴選結果公布，就職校長前」這段時間來進行校長職前訓練？

(1) 非常不支持  (2) 不支持  (3) 支持  (4) 非常支持

|    |      |  |                               |                               |
|----|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
| 審查 | 合計份數 | <u>3</u>                               | <u>1</u>                      |                               |
| 意見 | 百分比  | <u>75%</u>                             | <u>25%</u>                    |                               |

41. 對於公立高級中等學校校長職前訓練的方式與必要性，您是否有其他看法？敬請提供卓見。

---



---



---

|    |      |  |                               |                               |
|----|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
| 審查 | 合計份數 | <u>3</u>                               | <u>1</u>                      |                               |
| 意見 | 百分比  | <u>75%</u>                             | <u>25%</u>                    |                               |

**感謝您耐心的填答與協助！**

## 附錄八

### 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究（主任調查問卷） （專家諮詢題項適合度分析表）

敬愛的教育先進您好：

本研究為國民及學前教育署委託國家教育研究院進行之研究（以下簡稱國教署），此問卷旨在了解您對於實施「公立高級中等學學校校長儲訓制度」的看法，以做為教育行政主管機關規劃高級中等學校校長儲訓制度之參考。

您所填答的意見非常寶貴，對本研究將有很大的幫助。懇請您先詳閱填答說明，再依個人實際觀察與感受逐題作答，本研究僅提供學術研究之用，不做個別探討，填答資料與結果絕對保密，敬請安心填答！煩請您填畢後於五日內寄回問卷，感謝您的支持與協助！

敬祝 教安

計畫研究團隊

國立臺灣師範大學王如哲教授

國家教育研究院蔡進雄主任

洪啟昌主任

王令宜助理研究員 吳新傑助理研究員

102.5.06

#### 【填答者基本資料】：（請在適當的「」內打）

1. 性別：男 女

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>4</u>                               |                               |                               |
|                | 百分比  | <u>100%</u>                            |                               |                               |

2. 服務機關所在地：\_\_\_\_\_（縣或市）

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>4</u>                               | <u>3</u>                      |                               |
|                | 百分比  | <u>100%</u>                            |                               |                               |

3. 現在服務單位：（1）普通高級中學（2）綜合高級中學

（3）單類科高級中學（4）實驗高級中學

（5）附設高級中學 （6）高級職業學校

（7）民族藝術高級中等學校 （8）特殊教育學校

（9）完全中學 （10）其他\_\_\_\_\_

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>1</u>                    | <u>3</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>25%</u>                  | <u>75%</u>                               |                               |

4. 請問您現在是擔任以下那個行政職務（單選）

- (1) 教務主任  (2) 學務主任  
 (3) 總務主任  (4) 其他\_\_\_\_\_

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>1</u>                    | <u>3</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>25%</u>                  | <u>75%</u>                               |                               |

5. 服務年資： (1) 5年(含)以下  (2) 6~15年

(3) 16~25年  (4) 26年(含)以上

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>4</u>                               |                               |                               |
|                | 百分比  | <u>100%</u>                            |                               |                               |

### 【重要名詞說明】

公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度：

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後；符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

### 【問卷題目】

## 一、實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度之可行性分析

42. 請問您是否有意願在未來報考公立高級中等學校校長？

- (1) 非常沒意願  (2) 沒意願  (3) 未決定  (4) 有意願  (5) 非常有意願

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>1</u>                    | <u>3</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>25%</u>                  | <u>75%</u>                               |                               |

43. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，能發揮哪些功能？

| 問項 (請單選)                    | 同意程度  |   |   |   |   |      |
|-----------------------------|-------|---|---|---|---|------|
|                             | 非常不同意 |   |   |   |   | 非常同意 |
| 2-1. 有效提升校長的領導與管理能力         | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-2. 提升校長的專業地位              | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-3. 滿足新任校長之專業需求            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-5. 提昇辦學的績效                | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-6. 提振整體校長士氣               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-7. 使初任校長有心理準備，減輕初上任的壓力與恐慌 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-8. 建立起跨縣市間的高中職校長支持社群網路    | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |
| 2-9. 其他：_____               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    |

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>1</u>                    | <u>3</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>25%</u>                  | <u>75%</u>                               |                               |

44. 您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，可能會產生哪些問題？

| 問項 (請單選)                              | 同意程度  |   |   |       |   |      |
|---------------------------------------|-------|---|---|-------|---|------|
|                                       | 非常不同意 |   |   | 越來越同意 |   | 非常同意 |
| 3-1. 倘校長出缺名額偏低，會造成儲訓課程的成本效益不彰         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-2. 公立高級中等學校類型多元，儲訓課程的功能不易發揮         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-3. 儲訓候用制度將造成五都與其他縣市間校長流動的困難         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-4. 將使更少人願意擔任公立高級中等學校校長者             | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-5. 儲訓候用制度將使校長遴選可選擇的人才變少             | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-6. 造成長久遴選不上的候用校長之心理調適問題             | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-7. 在候用校長出任的壓力下，有些人對出缺學校沒有興趣，也依然參加遴選 | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-8. 候用制度恐造成校長遴選黑函文化的興起               | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |
| 3-9. 其他：_____                         | 1     | 2 | 3 | 4     | 5 | 6    |

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>1</u>                    | <u>3</u>                                 |                               |
|                | 百分比  | <u>25%</u>                  | <u>75%</u>                               |                               |

45. 根據您的判斷，請問您認為公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度是否可行？

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？(請略述) \_\_\_\_\_

|                |      |                             |  |                               |
|----------------|------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input type="checkbox"/> 適用 | <input checked="" type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>1</u>                    | <u>2</u>                                 | <u>1</u>                      |
|                | 百分比  | <u>25%</u>                  | <u>75%</u>                               |                               |

46. 請問您個人是否贊成建立公立高級中等學校校長儲訓(候用)制度呢?

(1) 是  (2) 否  (3) 沒意見

為什麼？(請略述) \_\_\_\_\_

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>3</u>                               | <u>1</u>                      |                               |
|                | 百分比  | <u>75%</u>                             | <u>25%</u>                    |                               |

47. 請問您是否贊成一定要經過某種形式的校長職前訓練(如校長專業證照、或是師資培育大學的校長培育班……等)才能參加公立高級中等學校校長遴選?

(1) 是  (2) 否  (3) 無意見

為什麼？(請略述) \_\_\_\_\_

|                |      |  |                               |                               |
|----------------|------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 專家<br>審查<br>意見 | 適用與否 | <input checked="" type="checkbox"/> 適用 | <input type="checkbox"/> 建議修正 | <input type="checkbox"/> 建議刪除 |
|                | 合計份數 | <u>3</u>                               | <u>1</u>                      |                               |
|                | 百分比  | <u>75%</u>                             | <u>25%</u>                    |                               |

**感謝您耐心的填答與協助!**

## 附錄九

### 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究(校長調查問卷) (正式問卷)

敬愛的教育先進您好：

本研究為國民及學前教育署（以下簡稱國教署）委託國家教育研究院進行之研究，此問卷旨在了解您對於實施「公立高級中等學校校長儲訓制度」的看法，以做為教育行政主管機關規劃高級中等學校校長儲訓制度之參考。

您所填答的意見非常寶貴，對本研究目的的達成將有很大的幫助。懇請您先詳閱填答說明，再依個人實際觀察與感受逐題作答，本研究僅進行整體意見分析以提供學術研究之用，不做個別探討，填答資料與結果絕對保密，敬請安心填答！煩請您填畢後於五日內寄回問卷，感謝您的支持與協助！

敬祝 教安

計畫研究團隊

國立臺灣師範大學王如哲教授

國家教育研究院蔡進雄主任

洪啟昌主任

王令宜助理研究員 吳新傑助理研究員

102.6.27

**【填答者基本資料】：**（請在適當的「」內打✓，若選其他\_\_\_\_\_，請說明）

1. 性別：男 女
2. 服務學校所在地：\_\_\_\_\_（縣或市）
3. 服務學校所屬機關：  
 (1) 國立  (2) 直轄市立  (3) 縣市立
4. 服務學校類型：  
 (1) 高級中學  (2) 高級職業學校
5. 擔任公立高級中等學校校長的年資：  
 (1) 4年(含)以下  (2) 5~8年  
 (3) 9~12年  (4) 13年(含)以上
6. 請問您第一次擔任高級中等學校校長是在哪種類型的學校就任？（單選）  
 (1) 高級中學  (2) 高級職業學校
7. 請問您第一次擔任高級中等學校校長之前曾擔任過以下那些行政職務？（可複選）  
 (1) 教育行政機關行政人員  (2) 國民中學校長  
 (3) 高級中等學校教務主任  (4) 高級中等學校學務主任  
 (5) 高級中等學校總務主任  (6) 高級中等學校主任輔導教師  
 (7) 高級中等學校圖書館主任  (8) 其他（請填寫）\_\_\_\_\_
8. 請問您第一次擔任高級中等學校校長之前一職務為何？（單選）  
 (1) 教育行政機關行政人員  (2) 國民中學校長  
 (3) 高級中等學校教務主任  (4) 高級中等學校學務主任



(5)高級中等學校總務主任  (6)高級中等學校主任輔導教師

(7)高級中等學校圖書館主任  (8)其他 (請填寫) \_\_\_\_\_

9. 包含您現在所就任的學校，請問您擔任過哪些類型的高級中等學校校長？ (可複選)

(1) 高級中學  (2) 高級職業學校

## 【重要名詞說明】

公立高級中等學校校長儲訓 (候用) 制度：

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校 (含高中職) 校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關 (國教署或五都教育局) 根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後，符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選 (根據筆試、口試、資績評比)。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

【問卷題目】 (以下題目皆為單選題，若選其他 \_\_\_\_\_，請說明)

## 第一部分：初任公立高級中等學校校長之專業需求

1. 請問在您第一次擔任高級中等學校校長時，您覺得您需要幫助的地方有哪些？

2. 整體來說，根據您在第一次擔任公立高級中等學校校長時的經驗，您認為自己是否有

|                           | 需要程度      |     |    |          |
|---------------------------|-----------|-----|----|----------|
|                           | 非常<br>不需要 | 不需要 | 需要 | 非常<br>需要 |
| 1-1. 學習校務革新的理論與實務         | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-2. 學習領導與管理的相關理論與實務      | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-3. 了解最新教育政策動向           | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-4. 了解會計、人事之相關業務         | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-5. 了解總務之相關業務            | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-6. 了解必要之教育法規與其應用        | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-7. 了解如何對各種校園常見的狀況進行危機處理 | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-8. 了解不適任教師之處理方式         | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-9. 認識更多校長同儕，以獲得支持與回饋    | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-10. 與有經驗的校長對談，經驗傳承      | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-11. 能有反思自己校長經驗的時間與空間    | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-12. 學習如何做好個人時間管理        | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 1-13. 其他 (請填寫) _____      |           |     |    |          |

接受校長職前訓練的需求？

(1)非常沒需求  (2)沒需求  (3)有需求  (4)非常有需求

3. 整體來說，根據您在第一次擔任公立高級中等學校校長時的經驗，您認為自己是否有接受

校長在職訓練的需求？

(1) 非常沒需求  (2) 沒需求  (3) 有需求  (4) 非常有需求

4. 您認為擔任高中校長與高職校長在專業上的要求是否相同？

(1) 非常不同  (2) 不同  (3) 相同  (4) 非常相同

5. 您認為擔任國中校長與高中職校長在專業上的要求是否相同？

(1) 非常不同  (2) 不同  (3) 相同  (4) 非常相同

## 第二部分：公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度之可行性分析

（請詳細讀完前頁重要名詞說明後再填答）

6. 請問您是否同意，實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，能發揮以下功能？

| 問項                           | 同意程度      |     |    |          |
|------------------------------|-----------|-----|----|----------|
|                              | 非常<br>不同意 | 不同意 | 同意 | 非常<br>同意 |
| 6-1. 提升校長的領導與管理能力            | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 6-2. 提升校長辦學的績效               | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 6-3. 提升校長的專業地位               | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 6-4. 確保校長的素質                 | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 6-5. 增加社會大眾對校長的信心            | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 6-6. 提振整體校長士氣                | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 6-7. 使初任校長有心理準備，減輕初上任時的壓力與恐慌 | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 6-8. 建立跨縣市間的高中職校長社群支持網路      | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 6-9. 其他（請填寫）_____            |           |     |    |          |

7. 請問您是否同意，實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，會產生以下問題？

| 問項   | 同意程度      |     |    |          |
|--|-----------|-----|----|----------|
|  | 非常<br>不同意 | 不同意 | 同意 | 非常<br>同意 |
| 7-1. 公立高中職出缺名額普遍偏低，會造成儲訓課程的成本<br>效益不彰                | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 7-2. 公立高中職類型多元，儲訓的課程內容會無法滿足各類<br>型學校校長的需求            | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 7-3. 儲訓候用制度舉辦單位不同，會增加直轄市與其他縣市<br>間高中職校長流動的困難度        | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 7-4. 會使更少人有願意擔任公立高級中等學校校長                            | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 7-5. 會使校長遴選實質上可選擇的人才來源減少                             | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 7-6. 公立高中職校長出缺名額不固定且普遍偏低，會造成許<br>多候用校長久候不上的問題        | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 7-7. 在候用校長出任的壓力下，會使有些人就算對出缺學校<br>沒有興趣，也依然參加遴選的情況更加嚴重 | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 7-8. 儲訓候用制度會使校長遴選黑函文化更加嚴重                            | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 7-9. 其他（請填寫）_____                                    |           |     |    |          |

8. 請問您個人是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度」？

(1) 非常不支持    (2) 不支持    (3) 支持    (4) 非常支持

主要原因為何？（請略述）

---



---



---

9. 請問您是否支持一定要經過某種形式的校長職前訓練（如校長專業證照、或是師資培育大學的校長培育班……等）才能參加公立高級中等學校校長遴選？

(1) 非常不支持    (2) 不支持    (3) 支持    (4) 非常支持

10. 請問您是否支持運用「遴選結果公布，就職校長前」這段時間來進行校長職前訓練？

(1) 非常不支持    (2) 不支持    (3) 支持    (4) 非常支持

11. 對於公立高級中等學校校長職前訓練的方式與必要性，您是否有其他看法？敬請提供卓見。

---



---



---

**感謝您耐心的填答與協助！**

## 附錄十

### 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究（主任調查問卷） （正式問卷）

敬愛的教育先進您好：

本研究為國民及學前教育署（以下簡稱國教署）委託國家教育研究院進行之研究，此問卷旨在了解您對於實施「公立高級中等學學校校長儲訓制度」的看法，以做為教育行政主管機關規劃高級中等學校校長儲訓制度之參考。

您所填答的意見非常寶貴，對本研究目的的達成將有很大的幫助。懇請您先詳閱填答說明，再依個人實際觀察與感受逐題作答，本研究僅進行整體意見分析以提供學術研究之用，不做個別探討，填答資料與結果絕對保密，敬請安心填答！煩請您填畢後於五日內寄回問卷，感謝您的支持與協助！

敬祝 教安

計畫研究團隊

國立臺灣師範大學王如哲教授

國家教育研究院蔡進雄主任

洪啟昌主任

王令宜助理研究員 吳新傑助理研究員

102.6.27

**【填答者基本資料】：**（請在適當的「」內打✓，若選其他\_\_\_\_\_，請說明）

1. 性別：男 女
2. 服務學校所在地：\_\_\_\_\_（縣或市）
3. 服務學校所屬機關：  
 (1) 國立  (2) 直轄市立  (3) 縣市立
4. 服務學校類型：  
 (1) 高級中學  (2) 高級職業學校
5. 總服務年資：  
 (1) 5年(含)以下  (2) 6~15年  
 (3) 16~25年  (4) 26年(含)以上
6. 請問您現在是擔任以下那個行政職務？（單選）  
 (1) 教務主任  (2) 學務主任  
 (3) 總務主任
7. 包含您現在的行政職務，請問您曾經擔任以下那些行政職務？（可複選）  
 (1) 教育行政機關行政人員  (2) 國民中學校長  
 (3) 高級中等學校教務主任  (4) 高級中等學校學務主任  
 (5) 高級中等學校總務主任  (6) 高級中等學校主任輔導教師  
 (7) 高級中等學校圖書館主任  (8) 其他（請填寫）\_\_\_\_\_

## 【重要名詞說明】

### 公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度：

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後，符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

## 【問卷題目】（以下題目皆為單選題，若選其他\_\_\_\_\_，請說明）

（請詳細讀完重要名詞說明後再填答）

48. 請問您是否有意願在未來報考公立高中職校長？

- (1) 非常沒意願     (2) 沒意願     (3) 有意願     (4) 非常有意願

49. 請問您是否同意，實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，能發揮以下功能？

| 問項                           | 同意程度  |     |    |      |
|------------------------------|-------|-----|----|------|
|                              | 非常不同意 | 不同意 | 同意 | 非常同意 |
| 2-1. 提升校長的領導與管理能力            | 1     | 2   | 3  | 4    |
| 2-2. 提升校長辦學的績效               | 1     | 2   | 3  | 4    |
| 2-3. 提升校長的專業地位               | 1     | 2   | 3  | 4    |
| 2-4. 確保校長的素質                 | 1     | 2   | 3  | 4    |
| 2-5. 增加社會大眾對校長的信心            | 1     | 2   | 3  | 4    |
| 2-6. 提振整體校長士氣                | 1     | 2   | 3  | 4    |
| 2-7. 使初任校長有心理準備，減輕初上任時的壓力與恐慌 | 1     | 2   | 3  | 4    |
| 2-8. 建立跨縣市間的高中職校長社群支持網路      | 1     | 2   | 3  | 4    |
| 2-9. 其他（請填寫）_____            |       |     |    |      |

50. 請問您是否同意，實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，會產生以下問題？

| 問項   | 同意程度      |     |    |          |
|--|-----------|-----|----|----------|
|  | 非常<br>不同意 | 不同意 | 同意 | 非常<br>同意 |
| 3-1. 公立高中職出缺名額普遍偏低，會造成儲訓課程的成本<br>效益不彰                | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 3-2. 公立高中職類型多元，儲訓的課程內容會無法滿足各類<br>型學校校長的需求            | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 3-3. 儲訓候用制度舉辦單位不同，會增加直轄市與其他縣市<br>間高中職校長流動的困難度        | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 3-4. 會使更少人有願意擔任公立高級中等學校校長                            | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 3-5. 會使校長遴選實質上可選擇的人才來源減少                             | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 3-6. 公立高中職校長出缺名額不固定且普遍偏低，會造成許<br>多候用校長久候不上的問題        | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 3-7. 在候用校長出任的壓力下，會使有些人就算對出缺學校<br>沒有興趣，也依然參加遴選的情況更加嚴重 | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 3-8. 儲訓候用制度會使校長遴選黑函文化更加嚴重                            | 1         | 2   | 3  | 4        |
| 3-9. 其他（請填寫）_____                                    |           |     |    |          |

51. 請問您個人是否支持實施「公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度」？

(1) 非常不支持    (2) 不支持    (3) 支持    (4) 非常支持

主要原因為何？（請略述）

---



---



---

52. 請問您是否支持一定要經過某種形式的校長職前訓練（如校長專業證照、或是師資培育大學的校長培育班……等）才能參加公立高級中等學校校長遴選？

(1) 非常不支持    (2) 不支持    (3) 支持    (4) 非常支持

53. 對於公立高級中等學校校長職前訓練的方式與必要性，您是否有其他看法？敬請提供卓見。

---



---



---

**感謝您耐心的填答與協助！**

# 附錄十一 訪談題綱

## 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究國教署教育行政人員訪談題綱

親愛的教育先進您好：

本次諮詢的重點在於探討實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度的可行性為何？懇請您提供寶貴的意見，感謝您的鼎力協助。

### 壹、名詞解釋：

#### 一、公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後；符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

### 貳、訪談題綱：

- 一、高中職校長在之前沒有設立儲訓（候用）制度的緣由為何？
- 二、為何覺得高中職校長”現在”有建立儲訓（候用）制度的必要性和緊迫性呢？
- 三、如果要採用高中職校長儲訓（候用）制度的話，請問現階段署裡面對高中儲訓的初步構想為何？（是否和國中小一樣，符合資格的人參加甄試，然後國教署得根據出缺額錄取一定比例的候用校長參加儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，之後若有出缺的高中職，則只有具候用校長資格的人才可以參加遴選。）
- 四、國教署對於儲訓的政策目標為何？主要是讓校長有增進職能呢？還是主要是想要建立候用制度？（是否考慮五都）一定要做的有哪些，一定不能做的有哪些？可以動現行的遴選方式嗎？
- 五、若不一定要建立候用制度，有考慮其他的替代方案嗎？培育、職後調訓、證照制度？

## 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究直轄市教育局訪談題綱

本次諮詢的重點在於探討直轄市對於實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度之可行性的看法為何？懇請您提供寶貴的意見，十分感謝您的協助。

### 壹、名詞解釋：

#### 公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後；符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需參加各教育主管機關所舉辦之公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

### 貳、訪談題綱：

一、請問您覺得公立高級中等學校校長儲訓制度是否有實施的必要性與急迫性？

二、公立高級中等學校校長儲訓可行性各面向分析

1. 行政可行性(旨在探討現行的行政機關是否足以承擔政策方案的執行工作？標準作業程序有無問題？是否需要另外設置執行機關？公務人力配置有無問題？)

1-1 若實施本案，教育局是否有固定組織與穩定性結構及人員，足以承擔此項行政工作？

1-2 儲訓制度對現行高級中等學校校長遴選實施是否會有重大影響？

2. 經濟可行性(旨在探討執行方案後是否能達成其預定效益？執行方案時所需的一般性資源與特殊性資源之可得性如何？執行此方案符合經濟成本效益嗎？)

2-1 您認為實施儲訓制度能否達到「增進公立高級中等學校校長專業職能素養，提昇學校教育品質」之目的？

2-2 若實施本案，教育局是否能定期編定充足的預算，支援所需經費？

2-3 權衡實施儲訓（候用）制度所需花費的人力物力與其所帶來效益，您認為實施本案是否符合經濟成本效益？

3. 技術可行性(旨在探討目前執行機構是否具有足夠的技術、知識與能力來辦理此方案？)

3-1 若實施本案，教育局是否有足夠的軟硬體設施與專業來辦理好公立高級中等學校校長儲訓課程？

4. 時間可行性(旨在探討方案規劃的研究發展時間、執行政策方案所需的時間、及政策方



案產生預期後果所需的時間多寡？)

4-1 若要實施本案，教育局約需要多久的時間籌備？

4-2 您認為在實施十二年國教的這個時間點上實施公立高級中等學校校長儲訓(候用)制度是否適當？

5. 政治可行性(旨在探討方案推動時會不會遭到利害關係團體的反對？反對力道有多大？贊成的力道有多大？)

5-1 請問您，台北市教育局支持本案的程度為何？贊成或反對的主要原因為何？

三、以您在台北市的經驗，您認為校長儲訓(候用)制度的優缺點為何？適不適合在高中職實行呢？

四、整體而言，您認為實施公立高級中等學校校長儲訓制度可不可行？

## 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究教育法學專家訪談題綱

親愛的教育先進您好：

本次諮詢的重點在於探討實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度在法律上的可行性為何？懇請您提供寶貴的意見，感謝您的鼎力協助。

### 壹、名詞解釋：

#### 一、公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後；符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

#### 二、法律可行性

指政策方案在執行時，能否克服法規方面的障礙而言。是否違反憲法或法律的規定？是否受到法律限制？需否制（訂）定或修正法規？抑或得視為主管機關依職權所為規範內部秩序及運作之事項，而僅需訂定並依據行政規則即可實施？

### 貳、訪談題綱：

一、若要在全國（包含五都）實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度，請問目前是否有足夠的法源依據？是否可以不涉及法律，只須透過行政規則即可據以實施？

二、若目前沒有足夠的法源依據，請問需要制（訂）定或修正哪些法規方能執行本案？

三、若需要制（訂）定或修正法規方能執行本案，依您的經驗，請問整體法規作業大約需要歷時多久？其困難度與可能會遭遇的阻力為何？

四、若單就法律層面與觀點而言，請問您認為實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度的可行性為何？（例如，或可區分為「高、中、低、不可行」等）

## 公立高級中等學校校長儲訓制度可行性之研究國家教育研究院訪談題綱

親愛的教育先進您好：

本次諮詢的重點在於探討實施公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度的可行性為何？懇請您提供寶貴的意見，感謝您的鼎力協助。

### 壹、名詞解釋：

#### 一、公立高級中等學校校長儲訓（候用）制度

若比照現行國中小校長甄選儲訓模式，則公立高級中等學校（含高中職）校長儲訓制度之意涵如下：首先舉辦甄選，由教育主管機關（國教署或五都教育局）根據出缺及候用比例開出公立高級中學校長甄選錄取之名額。爾後；符合公立高級中等學校校長任用資格之人員，即可報名參加校長甄選（根據筆試、口試、資績評比）。通過甄選之人員則需集中參加公立高級中等學校校長儲訓，合格結訓後即具備候用校長資格，未來若有高級中等學校校長出缺，則僅具候用校長資格之人員才可參加校長遴選。

### 貳、訪談題綱：

一、行政可行性（旨在探討現行的行政機關是否足以承擔政策方案的執行工作？標準作業程序有無問題？是否需要另外設置執行機關？公務人力配置有無問題？）

1-1 國教院是否有固定組織與穩定性結構及人員，足以承擔此項行政工作？若現有的行政資源不足，預估需要增配多少資源人力才可以承擔此項行政工作？

二、經濟可行性（旨在探討執行方案後是否能達成其預定效益？執行方案時所需的一般性資源與特殊性資源之可得性如何？執行此方案符合經濟成本效益嗎？）

2-1 辦理一次儲訓班約要多少經費？一屆儲訓班約要有多少學員才較服合經濟？

三、技術可行性（旨在探討目前執行機構是否具有足夠的技術、知識與能力來辦理此方案？）

3-1 國教院是否有足夠的軟硬體設施與專業來辦理公立高級中等學校校長儲訓課程？

四、時間可行性（旨在探討方案規劃的研究發展時間、執行政策方案所需的時間、及政策方案產生預期後果所需的時間多寡？）

4-1 若要實施本案，在既有國教院各項常態性培訓與儲訓課程下，是否有時間可以辦理高中職校長儲訓？國教院約需要多久的時間籌備儲訓課程？

## 附錄十二 訪談紀錄

【訪談時間：102年5月1日訪A訪談稿逐字稿】

新傑研究員：

我想先報告一下我們來的目的，主要是想要先釐清一下。我們在做的時候，發現如果不先把儲訓，其實最主要是候用的初步構想釐清，後面很難達到可行性分析，因為什麼都可以做；因為光只有一個名詞時，他們都只想到上課的部分，但其實儲訓喔，我們發現後面真正癥結的問題是在候用；所以，到底是不是候用制度，才是我們在後面做可行性有分歧的地方，至於要不要訓練，其實大家是覺得有訓練都很好啦，但是不是候用又是一個事情。

那我們之前做的訪談，現任公立高中校長都認為，就整體而言過去校長雖然沒有儲訓，但好像在治校方面都沒有什麼太大問題，也沒有什麼專業上的需求，這部分主要是查陳木金老師的研究，他們有針對初任校長去研究專業能力的發展需求，發現他們的需求只有中等偏低的程度，沒有什麼特定的需求，但我們在訪談的時候也發現說，如果是，這個本來是在高中待的，去高職任校長，的確是有特別需求，因為高中及高職差異性非常大。

第二點，儲訓的效用是什麼？我們去問一些國中國小校長儲訓班的校長，他們認為最重要的是同儕網路的支持及上任的準備，但是至於說課堂知識，他們也知道說，到現場後實務會發生什麼狀況，誰都不知道，所以最重要還是在網路的支持；至於說剛剛我講，如果國教署只想在縣市高中職試辦的話，其實不需要動到現行法規，我是問曾大千老師，只要就遴選合格人員去做解釋，只要做行政規定，就可以限制他們必須要來接受儲訓，但如果牽涉到五都的話，就可能要大幅度更動，所以要看國前署是否想要推動到全國去。

訪A：

因為現在國中小有儲訓，高中沒有，各縣市是委託我們，因為這是地方職權。我要舉一個例子，這個法依據國民教育法第18條，才會定這個儲訓辦法，所以要上位才能定，這個叫做授權命令，他的上位是國民教育法，所以你說法全部不動的話，有點難度耶；

我舉個例子，這個國民中小學校長主任經儲訓期滿，合格者發給證書及取得校長遴選資格，所以這個國民中小學有依據，這個是儲訓.....這個要追根究底再來談這個問題，因為國民教育已經實施相當長的時間，高中職要如何實施？可能要瞭解國民教育的做法.....。高中職的部份就是教育人員任用條例的合格人員，所以沒有強調要不要儲訓的問題，那現在因為我們要提高品質，治校品質，看能不能增加儲訓，比照國中小，例如：增加人際互動、提升專業知能，他只要依照這個法，他只要具有合格資格就可以參加遴選，我舉個例子，他一定要當主任、九職等以上...；所以至少要訂一個要點，高級中等

學校..那個校長儲訓任用實施要點；他只要這幾個就有校長資格。

**新傑研究員：** 對，沒錯，現在就是這情況。

**訪 A：**

所以現在要把校長資格相關法源弄清楚，現在要去評估儲訓究竟產生什麼價值，儲訓是否比現在更好。

**新傑研究員：**

有有有，主要是我們不想說因為國中小有做，所以高中職也要做，而是要看到底是否符合高中，因為高中與國中小不一樣。

**訪 A：**對對對..所以現在要去評估高中高職校長任用條例，建立儲訓制，會比現在沒有儲訓的到底發生何種效益？

**新傑研究員：**

就是要瞭解究竟會帶來何種好處，所以我現在想要先釐清一些事情，就是，當時沒有建立，有遴選，為什麼高中職沒有建立儲訓制度

**訪 A：**

因為沒有相關的法令規定啊

**新傑研究員：**

因為當時國中小有了嗎，為何高中職不順便立法？

**訪 A：**因為當時可能認為儲訓可能沒有必要性及急迫性？

**新傑研究員：** 那為什麼現在覺得有必要性及迫切性，難道高中職沒有儲訓會有什麼狀況問題嗎？還是要達成何種政策目標？

**訪 A：**對對，他們可能感覺現在國中小校長儲訓制度對於校長專業能力提升是有幫助，這是第一個；那麼現在第二個，他們認為高中高職的校長更複雜，經營學校難度高，要經過一個儲訓階段，讓他瞭解到整個高中職運作及整個領導方式，以及經營校務的能力，所以他們認為可以參考國中小的模式，來幫助這些校長一旦接任後，可以勝任愉快，我猜應該是這樣的想法。

**新傑研究員：**

就是幫助校長增加職能。

**訪 A：**可以幫助校長直接進入狀況，減少摸索時間。因為你在高中當主任，一下馬上要

接校長，兩個角色任務是不太一樣，因為新任校長大部分都是主任上來，所以當初可能是希望儲訓可以提升校長的領導與經營校務能力，可以馬上進入職場，減少磨合期，這應該是當時委託這案子的想法。

**新傑研究員：**

重點希望能夠藉由一些訓練，讓高中校長上任前有一些培訓方式，所以重點不在於說一定要有候用狀況，因為現在高中職沒有自由選擇，誰來報都可以，若有候用制度，就有比例問題，例如：我今天只能錄取缺額三倍的比例。

我後來發現，只問儲訓，大家只聚焦在課程要如何上比較好，但是癥結在於後續的候用制度，是否適合在高中職處理，像我現在這邊第三題想要問，候用的構想是否比照國中小一樣，符合資格的人參加甄試，例如：筆試、口試、資格審等。過了之後，再由國教署依據出缺名額，去錄取候用校長，之後，結訓的人有資格，出缺時，只有這些具備候用資格的人可以去。

**訪 A：**照理講，國教署應該沒有完整構想...應該是希望你們研究，提出建議，把你們建議化為政策執行，看是應該要比照國中小，還是很多種替代方案，例如：只有儲訓不要候用、候用儲訓都要；因為好幾種選擇，像候用，我預估明年國立高中職只要十幾人。例如我只要 16 個新任校長，所以我就遴選 30 個來受訓，然後從 30 個裡面再來挑選之後的新校長，這是一個模式；對不對；另外的模式是不要候用只要儲訓，意思是說這些校長一經過遴選出來，我就給他三週密集式訓練課程安排，但有一個困難點，候用校長新任的都是最後才出線，都是現任校長屆滿後，然後再報缺。

**新傑研究員：**

這樣時間上會不會太短？

**訪 A：**新任校長確認應該是七月十幾號，三週又不行，最多可能一週，對校長效果又不好。

**新傑研究員：**

不然可能新任校長一週先認識，就任後再調，採用三明治式的方式。

**訪 A：**對對，就任之後再用寒暑假，寒假太短，暑假太長距離太遠，還有一種利用分區，東西南北四個區，但是問題在於新校長名額不知多少，若那區只有三個，至少要十幾個才有效果。

**新傑研究員：**

候用還有一個隱憂就是有可能會使現在的高中遴選制度失去其原有意義與精神

訪 A：對，如果是候用的話，可能就只能從候用裡面去挑選，那候用裡面挑選，16 個挑 30 個，但現在很多人都可以。

**新傑研究員：**

現在是有理想的人就可以來，透過筆試，沒過就每年重來一遍。

訪 A：所以這兩個計畫一定要弄得清楚，一個是候用加儲訓，A model；B model：只有候用沒有儲訓

**新傑研究員：**

所以盡量去找出一些可能模式.... 怎樣幫助校長，例如職後調職訓練

訪 A：C model 職後調職訓練，先一週，再三週。所以你們應該先發展類似模式 model，一週兩週啊，或全改為三週，然後再去分析各自模式的可行性。

訪 A：這樣比較簡單，A 模式、B 模式、C 模式，我只是舉例子而已，評估結果之後可能還是一週，因為遴選過後直接調去受訓，總是需要熟悉環境，或是需要配套，例如遴選在六月底就完成，這樣會比較好一點。

**新傑研究員：**

因為當初題目是儲訓制度可行性，那因為可行性，因為會有許多面向，所以會發現，如果沒有比較具體的東西，會問不出來；重點還是配套的問題。

訪 A：

所以我說可以用 model 的方式來處理。

**新傑研究員：**

如果我們改成各種模式可能性。

訪 A：是啊，A 模式比照國中小，B 模式現行，C 模式是剛剛講的，已經拿到新任校長資格後，看是暑假還是寒假，在一個期間，例如三個月都要來接受這個儲訓方案。

令宜研究員：但這樣似乎只有解決到訓的問題，而沒有解決到儲的問題。

**新傑研究員：**

所以國教署現在對這個案子是希望看有什麼方式可以幫助或新增新任校長的職能。

訪 A：

對對對，其實就是這樣子而已。國教署目前在做的就是只有儲訓一週，所以為什麼叫做 B model，可以把一週改為兩週，日期提前，六月底之前把所以校長遴選搞定。

**訪 A：**

候用的話，基本上要訂要點，沒有要點沒辦法作。

**新傑研究員：**

簡而言之，國教署的政策目標是希望能有一個機制能增加高中職校長的職能對嗎？

**訪 A：**

對，增能以外，還有建立同儕知識網路。

**訪 A：**

現在好幾種模式耶，高中、高職、特殊學校.....

**新傑研究員：**

完全不一樣的東西.... 候用會有問題。

**訪 A：**

所以你剛剛講的，特殊學校一下子跑到高職學校來，會有問題。

**新傑研究員：**

因為在現行法規裡面，民族技藝高中，有特殊資格的現制，一旦候用，就必須要動法。如果擬定候用制，無法確認有出缺學校適合資格的人。

**訪 A：**

所以若要擬定要點要特別注意；要考慮一些特殊學校，例如：藝術高中。

**新傑研究員：**

所以，候用很麻煩，會有很多衍生的問題。所以我想要問清楚國教署覺得候用有其必要性，如果沒有...

**訪 A：**

我覺得是沒有，我們是希望國教院評估哪一種比較適合，哪一種方式能夠增能，讓校長減少摸索期。

**新傑研究員：**

怎樣增加校長能力才是重點。為何儲訓在國中小可以做，在高中職會有問題？因為高中職是全國性的，不會是各區跑，每年開缺不多，所以如果只為這幾個辦儲訓，又不一定當校長，在經濟效益方面較國中小不划算；另外，高中職校長人才庫現在是很自由，當推行儲訓制度後，就會陷縮人才流動空間；所以候用的人可能會不平衡。



**訪 A：**

對對，因為有高中職啦...考上高中與高職比例可能 7：3，高中與高職教師可能 5：5 等不平衡。將來，會有四種類型高中，另外，因為現在國中只有一個類型，所以好辦。

**新傑研究員：**

所以我覺得要建立職後調訓才是重點。

**訪 A：**

是啊，是啊，所以你們要建立替代方案。

**訪 A：**

你們研究可以發展一個高中高職的課程方案。

**新傑研究員：**

課程部分洪主任已經規劃。

**訪 A：**

我覺得可以規劃現任校長每個月一定要到國教院至少兩天研習，用分散式的。這樣比較有實質啦，而非在候用裡面打轉。

**新傑研究員：**

這樣就不用動法律。

**訪 A：**

是啊，內部規定即可，不然若窒礙難行，人家會挑戰啊。

**新傑研究員：**

所以先在署長希望我們研擬不同方案，然後去做評估。

**訪 A：**

對，看看前兩年或前三年的校長，進行職後調訓，去國教院，強制性的他們就會來。如果國教署有規定校長一個月兩天，一個學期就有八天，貨真價實的八天。

**新傑研究員：**

對，過程中他們還可以交換經驗與想法，這樣三明治學習更有效果，可以讓他們管理經驗不斷反思。

**訪 A：**

對，還可以利用討論案例，而非講座；真實去針對學校難題如何去解決。所以你要深入分析。現在的校長遴選制度要比照國中小能不能做？我的意思是說，你們研究出來應會

有一些困難，看是否能建議一些替代方案，增能方案。簡單來說，就是同儕互動、增能，讓他能夠早一點在實際指導，而得心應手，比較游刃有餘。

**新傑研究員：**

其實很好玩，現在初任校長都有很充足心理準備，因為他們想去該學校很久了；反而是調任校長比較沒有準備，因為他們不知道是去那邊。我們是不太想說國中小有做，就去做，應該還有很多評估問題。

**訪 A：**

對，看看是否還有區域問題，大區域、小區域等好多類型的學校，看看是否還有其他方式可以提升他們能力，例如一週儲訓繼續做，然後每一年去國家教育研究院，看什麼時間接受在職訓練。

**新傑研究員：**

另外，最後想問的是經費方面是否國教署支持？

**訪 A：**

一方面是學員自付，一方面是國教署支持一部份。這些屬於職前訓練的部分。

**新傑研究員：**

謝謝署長的幫忙，我們訪談就此結束。

## 【訪談時間：102年5月1日訪B訪談稿逐字稿】

**新傑研究員：**

先跟邱主任說明一下我們來訪的目的，因為我們在進行研究訪談時，就是如果發現我們只用儲訓兩個字，很多人只會想到是課程的問題，但其實儲訓比較大的問題在於牽涉到法的部分，也就是候用那一塊，所以想請問一下，對於高中校長儲訓及候用制度，部裡是否有初步的想法？

**訪B：**我們就先講，之後再整合，我知道的像台中縣、臺中市，候用兩年都還沒派出去，候用校長等待時間長，我們常說幾考幾用比較好，候用一堆人變數很大，而且候用校長一整年在那邊，檢舉滿天飛。

**新傑研究員：**

所以您對於候用看法也是有些疑慮。

**訪B：**以前在教育廳就有候用，大概分三類，行政一類、國中校長一類，高中職校長一類，但因為缺不穩定，臨時出缺要多少，不知道要不要去考。像以前舊有特教法規，特教校長以前不用特教資格，現在法規對特教校長資格比較嚴苛，要在特教學校服務三年或修習課程等。這有一個缺點，特教人員要進來時，主任他們可以考，比如說我是高職主任或高中主任，就不能考，而特教人員卻可以去考高中主任。

**新傑研究員：** 每年比例很不穩定？

**訪B：**其實，實驗學校就是特教類，就是竹科那個啦，新竹科學園區，國科會輔導成立的學校啦，實驗學校也不能這樣歸類，例如：卓蘭實驗學校就歸為高中類，其實，我們把這三所：竹科、國科會輔導成立、中科、南科、卓蘭實驗學校、華僑實驗學校，都歸為高中類，原則上歸三類啦，高中、高職、特教學校，實驗學校歸為高中類，這樣會比較精準。

**新傑研究員：**

那接下來有些問題想請教，之前沒有設立高中職校長儲訓制度的原因為何？

**訪B：**就沒有法規啊，以前教育廳時代有。現在沒有啊，高級中學法及職業學校法沒有規定，國民教育法是有規定啊。所以沒有法源依據。你要問就是很簡單，沒有法源依據。現在主要是依法行政，沒有就錯掉了，其實他們是希望即考即用啦。

**新傑研究員：**

請問是哪些人希望即考即用？

**訪 B：**一般人啊，就像高考及格後分發一樣；像現在臺中一中出缺，我去考，就是去臺中一中，如果是候用制度就要到處跑；且假設有 21 個候用，還要按成績排高低；更早之前為何沒有候用，是因為派任的，無條件接受。像現在學校有教師代表、家長代表、全國教師會代表，是遴聘，以前是派任制。迴歸源頭還是沒有法源依據，且性質也不同，以前派任有萬年校長，現在規定一任四年，兩任最高八年。

**新傑研究員：**

謝謝您，接下來想請教您的問題是，您覺得現在建立高中職校長儲訓制度是否有其必要性呢？

**訪 B：**你覺得現在建立高中職校長儲訓制度的必要性...其實沒有說一定要建立。其實可能是因為現行制度的校長可能是只要會考試，而沒有行政經驗，就可以當，欠缺經驗啦。也不是說有問題，我們有說你當校長要當作二個以上處室主任，你會有加分，你當校長也就駕輕就熟。

現在主要還有教師會在牽制，想當校長的要跟教師會妥協，你要想連任，要跟教師會妥協，現在教師會在監督校長，等於太上皇，現在全國教師會就與教育部長平起平坐，像現在十二年國教課綱，教師會也覺得參與太少，要國教院調整。

所以，有時候太民主就不好，也不能說什麼不好，就是時代再前進就是這樣；而且你說儲訓制度的必要性，雖然有必要，但未必那麼急迫啦。說到候用，我們現在是全國性，不像縣長說可以調到縣府辦公學習，現在我們全國高中職那麼多，甚至有北高的人來考，我們也沒有排除啊，但是也不能借調，因為他們是領北高兩市的錢啊，還是有困境；我們說遴選是全國，但主管機關台北市、新北市、高雄市等要不要放人？他要出錢然後來做你的事，你說他要不要？牽涉到五都。所以當然是有必要啦，但沒有急迫性。

**新傑研究員：**

說到必要性，是有關校長職能？

**訪 B：**對，如果是為了增加校長職能，是有必要性，像現在辦的密集四天三夜研習，校長真的很忙，回到工作崗位很多事情，所以我們不是考上，馬上就調他們來研習，等他們到學校適應一下下，看有沒有碰到問題可以來請教，通常是選擇十月份，一年兩次，讓他們到學校去跌跌撞撞，再來請教學習。

**新傑研究員：**

所以主任認為訓的部份大家都認同，那候用呢？

**訪 B：**這看怎麼解釋而已啦，每個主任都是候用啦，只要你考上就是校長，沒考上就是主任，每個都是候用啦。

訪 B：那因為我們考校長要是看到候用太多，那四五年都沒機會。

新傑研究員：

所以主任認為高中校長候用像國小制度一樣是沒有必要的？

訪 B：對。我認為現在要增能是要的，可以等考上之後，即考即用，出缺 5 個招 5 個，有確定當校長再來研習。

新傑研究員：

所以主任並不認為一定要有候用制....

訪 B：要儲訓專長，但怎麼做，我們可以思考，比如說我們用鼓勵，但是有些學校不給人來，這都是兩難啦；或是你說有參加什麼研訓，年資、資積有加分等鼓勵的。

令宜研究員：像現在台北市的現在有在於考之前..有培育班...

訪 B：那是在台北市可以啦，我們是比較全國性的，只要你是好校長就可以來，廣徵人才。

令宜研究員：我們已經開了兩次焦點團體座談，如果要走候用制的話，實在有困難，困難重重。

訪 B：你就對照現在國中小校長候用的狀況，很多一等三五年的，面子掛不住，且一直在找缺。其實本來規定是即考即用，這是很好的制度，不用等待，今年考壞了明年還有機會。職後考上再調訓，不用調很久啦，且有事情還是以學校為重，不能讓他們不回去；像我們人事總處，每年都辦很多研習，但忙的人就是沒辦法去研習，所以要怎麼規定？老師還好，老師可以請代課。

新傑研究員：

我們之前有去訪談一些校長和今天剛好有儲訓班，其實對他們來說儲訓最大的幫助在於建立同儕網絡。

訪 B：是啊，同梯的啊，比較有革命情感，我們還有輔導校長，比較資深的，擔任過兩個學校的經驗，曉得學校的眉眉角角，但很多事情還是要身臨其境才知道困難在哪裡啦，還是經驗的累積啦。

訪 B：假設現在儲訓照著國中小八週，我必須要回單位去問專責高中組，無法在這邊回答，因為我人事單位不是幕僚單位，有很多學校事情要處理。像我們現在辦全國教師聯合甄選，幾萬多人，不能有一點瑕疵耶，從報名、資格審查，類科很負責，高中不像國

中小，現在稀有類科太多。

**新傑研究員：**

如果假設要做高中校長儲訓，想說遴選三倍的人，然後去國教院培訓八週，比照國中小，國教署的經費夠嗎？

**訪 B：**經費是沒問題，只要長官說要辦幫我找錢，就可以，錢不是問題啦，但叫我人事單位去找有問題啦，人力資源也負荷不了。

**新傑研究員：**

所以在行政可行性，人力是不夠的。

**訪 B：**對啊。另外，考用合一才對

**新傑研究員：**

有沒有可能，剛剛聽主任說，如果就此後，要調校長過來只能看他們意願才行，是真的嗎？

**訪 B：**不是，我們要強制他們來一定可以，但若是太常，就會影響校務；所以一個是經費，一個是天數。我們目前的連任轉任暨新任校長研習是十月辦，集中在日月潭舉行。

**新傑研究員：**

那如果以後職後調訓，在暑假調過來，是否對校長比較好？

**訪 B：**暑假很多事情要做，現在要基測會考很多，都是學校大事情，出了問題校長要負大責任，很多事情都是要在暑假完成，例如聘老師、工程完成等。能說就是考上就來，很多都是經驗的累積。

**新傑研究員：**

現在從考上到就任時間很短，七月考上，八月上任...

**訪 B：**當校長很需要邊做邊學；看你的領導特質、領導風格啦。

**新傑研究員：**

那如果說讓現在七月確定知道去當校長，提早到六月，拉出三週的時間辦理職前訓練在時間上可行嗎？

**訪 B：**以人事單位來說，所有期程都很緊密，都是那些人在辦，從農曆年開始，教師聯合甄選、校長遴選、報名審查等，要花多錢多人力。

**新傑研究員：**

所以時間不太可能再往前？

**訪 B：**缺額要規定退休前三個月才知道，且部長是否核准、到時候又不想退等實務問題；牽一髮動全身。

**新傑研究員：**

所以說，如果還是校長七月確定出任，很快就要上任，沒有時間再學習，比較可能就是職後調訓。

**訪 B：**調訓又不能太常。有許多活動也在週末或五六日，我們也不能把校長當鐵人。總之後用我是比較不贊同啦。

**新傑研究員：**

那請問您覺得若是採用候用制度，會有何缺點及優點呢？

**訪 B：**我剛剛有提到一些，第一個候用會讓當事人苦等，會有時間上的壓力，在過程當中，會有黑函；候用時間，學校課要如何排；候用期間人家叫你校長的內心壓力；調到教育局，教師會也有話講；究竟要拿校長行政加給或主任學術加給；那這段時間是準校長，若出問題，是公務人員還是教師身份；

**新傑研究員：**

所以現在國中有這些問題，另外，譬如說，考上的人，會不會有失衡的問題？因為現在國中小老師全部都一樣，同質性高，但高中，有高職、有特殊學校等

**訪 B：**對，城鄉差距、學生來源、招生不足、老師都外地來的；你像今年馬祖高中開缺，希望在地人，但是派去那邊的是外地人，因為開缺太少；當然近親繁殖有其缺點，但這樣變成學校可以選擇的空間沒有了。

**新傑研究員：**

另外，我們有問洪主任，負責人力發展的，國中小校長儲訓，他有想到真的要候用，麻煩在於後來的校長不知道要去高中還是高職，所以課程規劃不能太細緻，他們心理也沒個譜，不知道要學什麼。

**訪 B：**對，還是到那個學校去後；也不能為少數人開一個班。所以之前才請輔導校長一起上課，一對一，經驗傳承。

**新傑研究員：**

所以這是有法律規定嗎？一定要來上四天三夜的課嗎？

**訪 B：**這是一種習慣了啦，我們要給新進校長在職訓練，規定他們要來，行政命令，不

是法規，內部規定，當校長要來啊。新進校長一定要參加，轉任校長一定要參加。因為你長期在高中，如果轉任到高職或特殊學校還是要加強專業知能，如果是連任的就自由參加。

**新傑研究員：**

所以就比國中小複雜很多。

**訪 B：**師傅校長是盡量配合來參加研習的校長學校，盡量啦。

**新傑研究員：**

所以說既然這可以用行政規定，那職後調訓也可以用行政規定...

**訪 B：**可以啦，不要用候用，重點在於要有人來啦，即使是強制性，也會有人很多理由啦；剛開始考上時就來，校長會較有熱烈的參與感。而且像國中儲訓班，還沒到學校就儲訓，前一年就儲訓，高中校長沒辦法，因為人沒有那麼多。等於這個應該是博士班的規格待遇，三個人開一個班。希望將來充實校長專業知能，不要候用。也許可以校長上任後，將來就是到你們國教院，然後兩天一夜，延續專業增能。這樣也可以經驗傳承，分小組討論，高中、高職、特殊學校等。

**令宜研究員：**所以這比較屬於在職訓練，因為我們這研究案受限於儲訓，儲就是候用的意思。

**訪 B：**所以，我認為應該是每個主任都是儲訓校長，每個教師都是儲訓主任，只要考試過，就是校長，就是主任。

**新傑研究員：**

這樣他們也比較沒壓力。

**訪 B：**對。你們的建議應該是沒有法源，因為有其背景。

**新傑研究員：**

本來以為要動法，是因為有儲的關係，但如果只是事後增能，只要用行政命令即可，很單純。

**訪 B：**校長一定還是要專業增能啦。就人事單位來講，是不想再辦，因為真的很忙了，希望請國教院多幫忙。

**新傑研究員：**

謝謝邱主任的幫忙，我們訪談到此結束，謝謝您。



## 【訪談時間：102年5月17日高雄市教育局訪C訪談稿逐字稿】

訪C：

我覺得我們高雄從去年開始有一個情況，以現在遴選制度來講，就是高中職校長出缺，就是現任先遴選完後，剩下的就是由有意願的主任或是國中校長，或是曾任校長的人來報名，經過我們遴選程序，來獲得投票成為校長，這等於是甄選，甄選是有筆試、面談及資料審查，這樣基本上是比较沒有完整的制度化，甚至選上之後也沒有儲訓，所以有些到學校之後才真正摸索如何當校長。

所以我去年就請業務科看看是否需要檢討，是不是應該在甄選之前，有一個培訓可以考慮，是否可能和大學，例如高師大，進行合作，開設相關課程，看要修完幾個學分，然後再來參加甄選，甄選完之後還是要儲訓，透過儲訓，可以讓校長多些實務課程及法規，在真正當校長之前再磨一下，時間長短則和校長培育學分課程有所區隔，也就是說校長考上之後要到學校之前的課程要密集一點，務實一點。

也就是說甄選之前如果可以有一些培育基礎的要求是好的，那等到他甄選上，再去儲訓，是職前培訓，這好處就是甄選之前的培訓，假設是先20學分讓我有資格去報考，但可能八年九年考不上，因為是八年前培訓完，這時候甄選上後，就職環境時空都改變，所以透過儲訓，職前就職訓練、教育專業訓練會比較完整，那完整的原因在於如果來甄選的人之前都沒有經過基礎教育相關課程，其實高中高職基本上分的領域是很細，雖然可能之前上過擔任教師的教育學分，但也是很久之前，所以常常僅使用經驗，觀察校長如何領導，一種師傅制傳承，這和現代校長應具備的專業職能有點距離。

所以如果就完整制度來講，我會建議有想要考校長甄試的主任，是可以規劃幾個有關職能增進的課程，委託大學或什麼單位，在寒暑假開課，以加強他們的專業能力。

新傑研究員：

所以就是是甄選前培育.....

訪C：就是選前培育，可以跟各大學合作，作為報考之前的基本條件之一。

新傑研究員：

局長剛剛講到說，就職前的培育是要在哪一階段.....

訪C：

我們現在說甄選或遴選是放在一起，當然完整一點是甄選上後，有筆試、口試等，再去

儲訓，才有候用資格，這樣會更完整，所以如果這樣，就是現在一般國中國小校長的任用程序加上培育的階段。

**新傑研究員：**

那這樣子的話，現行遴選制度是否就要重新修正....

**訪C：**不用啊.....

**新傑研究員：**

因為現在國中小師先甄選，到上任前中間短短幾個星期進行儲訓。

**訪C：**所以，遴選及甄選時間不應該那麼緊，應該前一年就甄選，建立候用制度，目前高中高職沒有建立候用制度，既然要重新檢討，目前高中高職相較於國中小是比較沒有那麼完備，所以可以參考國中小校長甄選儲訓候用制度，來建構高中高職，甚至國中國小也可以加上培育部分會更完整，如果培育真的很麻煩，至少要甄選、儲訓、候用再加上遴選。

**新傑研究員：**

所以，局長覺得有重要性....

**訪C：**我是覺得這樣比較完整啦。

**新傑研究員：**

那有關急迫性方面，局長有沒有發現現在高中職校長職能方面有沒有什麼狀況。

**訪C：**

基本上來說，因為我們高雄市的遴選甄選過程還算嚴謹，所以還沒有什麼狀況，只是說選上的校長上任後需要有一段時間的歷練期；那因為高中高職校長比較少，校數比較少，如果競爭多的那年，可以挑出比較好的，但是否有需要進行儲訓，可能要問這些人比較清楚。

**新傑研究員：**

有，我們之後會全國性問卷調查。

**訪C：**其實從教育專業角度去看，領導也是一種能力，不是只有經驗就可以進行領導。

**新傑研究員：**

那接下來，想請教局長有關各個可行性面向的問題，首先在行政可行性方面，請問若實施本案，高雄市教育局是否有固定組織與穩定性結構及人員，足以承擔本項行政工作。

**訪C：**這不是問題，我們有高中職科，有關校長的遴選，甄選都是他們業務，是有專人可以處

理，當然會增加一些項目，但只要這是有價值的，行政都會支持。

**新傑研究員：**

那如果現在是儲訓，且強制的，那就是規定，就必須更改遴選的相關規定，那高雄市這樣可以嗎？

**訪C：**我是覺得不見得有什麼重大影響，我是覺得要把時程排好，就是儲訓和遴選不能太近，不能儲訓完馬上遴選，這樣就會很趕，所以要先做好候用制度，可能就是要提前半年以上

**新傑研究員：**

那局長覺得高中和高職應該要分開來嗎？

**訪C：**

其實從遴選來想，高中老師去參加高職校長遴選，高職老師去參加高中校長遴選，所以他們生涯轉換是可以調整，是可以變，所以我覺得在課程儲訓方面，稍微留意一下，高中或高職在領導屬性是否有不一樣，例如：課程領導內涵可能不一樣，但校長是一個領導者，不是技術幕僚，所以我想共通性方面是沒有多大差異，管理和領導的基礎是一樣的，理論是不太會變，只是實務應用上可能需要做一些調整，這可能透過適當課程規劃及慎選師資就可以解決。

**新傑研究員：**

那麼在法律可行性部分.....

**訪C：**

法律上的可行性部分，如果是全國性質，就必須去修法，如果是各縣市自主，就由各縣市去制定建構甄選、儲訓、遴選等法規，如果要中央一致，就必須由中央去統一建構相關法規。

**新傑研究員：**

3-2主要是想請問要制定這樣的法的困難度是高還是低？

**訪C：**

基本上像這一種，以中央態勢，是讓地方各自去訂定他們辦法，最大困難就是地方有太多利害關係人，阻力會很大，若是中央可以先去訂定大原則，各縣市去負責操作面，這樣會比較快啦。

**新傑研究員：**

現在目前應該只有直轄市是自管，那其他都是由國教署管理。

訪C：對對，那這樣就沒有太大問題。

新傑研究員：

請問有想過要委託國教院辦理儲訓嗎？

訪C：之前是有想過，師資課程太好，但是距離太遠了；且因為我們有人發中心，若全部委託國教院，他們就少了客源。但說不定也可以突破一下啦。

新傑研究員：

所以目前國中小都是由人發處理，那時間方面....

訪C：我不知道八週還是十週，至少八週是一定有，現在高中完全沒有，連短期研習也沒有。所以我才叫業務科去規劃，但今年還是沒有，才被我念一下，我是贊同當校長之前要有儲訓歷程，必須要有一段訓練，沒有進修還是有差距的。

新傑研究員：

現在國教署是七、八月完成遴選，在十月時，將新任及轉任校長調過來接受訓練，續任校長則看個人意願。接下來是有關經濟可行性。

訪C：

經濟可行性還好吧，花的錢應該不多吧，錢的部分應該要校長自行付費，專業成長是個人終身受用的東西，使用者付費才會學到更多吧。話說回來，校長權責，中央應該要去修改，賦予校長更多權力，不能讓校長有責無權，這是鍾擺兩端，早期是萬年校長，現在一改遴選制度了，遴選制度反而變成由學校浮動名額來決定，例如該校的教師代表、家長代表等，以高雄市來講，想去該學校的會有座談會，然後就進行投票，這樣有時候會有近親繁殖的問題，近親繁殖不見得好。現在又有人說國中小校長也要浮動名額，我是研究校長學，如果臺灣中小學需要浮動名額，中小學那麼多，是要選幾天幾夜？且浮動名額良莠不齊，有的學校本來很保守，就希望保守的人來，不希望一個改變的人來，這是不對的，以學校體制來講，應該找一個能夠改變學校的人，而這選擇需要一種高度，單從學校內部選擇是不夠的，第二個理由在於學校內部選舉很多都是道聽途說，他們對所有候選人都認識不多。

新傑研究員：

這就是遴選人員不夠專業.....

訪C：

對，所以以臺灣體制而言，以前是縣市長決定，政治介入，後來加入一些代表，說是要透明化，但其實要透明化應該是要多一些學者專家或客觀人士會比較好，把學校人士帶進來

反而多一些衝突；所以誰最瞭解學校，其實教育局最瞭解校長，但教育局又限制於縣市長，若交由學校選擇決定，但學校必須是理性的，但有多少學校是完全理性的？我們發現學校裡面的氛圍還是很重要，有些學校就傳言說誰來了會怎樣，像以前高雄學校都很怕領導卓越獎的校長，所以什麼是最好的制度，我覺得很難說啦，不過最後還是要回到給予校長足夠權限，校長要負責，不能把權力都交給學校老師，否則變成有權力做決定的老師不用負責。

所以這必須重新檢討鍾擺兩端的問題，這是題外話啦。那經濟上的可行性，我認為只要是教育局認同，經濟不會是問題。那當然要解決的就是如果候用校長要去付費的話，就要去考量一下。

**新傑研究員：**

現在我們國教院是讓學員負責自己的膳食費，學費則由各縣市負責。

**訪C：**

高中高職校長不會很多啦，像我們今年開三個缺，儲備校長領導可能要十幾個，像我們今年來遴選的十幾個，最後剩下十個來競爭最後三個名額。遴選名額大概是三到四倍的開缺倍數。即使開缺名額不多，儲訓名額不是一個蘿蔔一個坑，只要你有興趣，就可以來參加儲訓。

不過，要考慮的是有沒有浪費的問題，因為出缺名額少，未必每個儲訓人員都有當校長的機會，要考慮成本效益的問題。

**新傑研究員：**

像國中小，國教院每年都會來三四百人，高中職去年為15個缺，人才庫可能比較狹小，且累積下來就不得了。

**訪C：**

不過如果未來是比較國立的歸屬到我們直轄市，這樣校數也不少，三十幾所。也可以遴選之後儲訓，儲訓時間長一點，甄選上後再去做儲訓，一邊候用一邊儲訓，這樣之前培育也可以不用。只要甄選方式是有效度的，就不用怕考上的是不優秀，但若是只有考試，可能只會考試不會做事。我之前曾經做過平時表現考核，但是也有人怕有外力介入，但如果有平時表現考核，而非只看積分，這些積分有些是和行政服務無關，會比較好，可以淘汰一些不用心的主任。

**新傑研究員：**

現在麻煩的是候用那麼久還不出去的問題，還有高中高職的差異性大，現在高中高職校長都已經看定我要考哪幾間，但如果是儲訓的話，會不會校長會因為名額考量，而強迫自己去那間學校。

訪C：不會啦，校長本身會去評估自己會不會考上，這不應該是我們考慮。

**新傑研究員：**

會不會有一個學校開缺，結果沒有候用校長想去。

訪C：這也是有可能啦，不過等發生再來解決。

**新傑研究員：**

在技術可行性方面，人發中心是否有能力去把校長儲訓制度辦好。

訪C：技術面不是問題，國教院研究也可以給各縣市參考，若各縣市不想自己辦，也可以委託。

**新傑研究員：**

在時間可行性方面，例如修法時間、籌備課程時間。

訪C：基本上來講，儲訓如果以國中國小來講，一般是八週的時間，如果是暑假參加遴選就是寒假參加儲訓；所以高中應該是寒假完成，或前一年暑假完成儲訓工作；所以時程就是往前推，最好在寒暑假，比較不會影響學校事務。籌備課程時間一年就可以解決，因為現在都有國中小儲訓課程的經驗。目前時間點也恰當，這和十二年國教沒有關係，遴選出優秀校長更為重要，成本效益是值得的。

**新傑研究員：**

那有關政治可行性的問題。

訪C：以我個人來講，我是同意的，要擔任高中校長之前應經過一些訓練來強化他的專業知能，且經過儲訓如果可以挑選好校長，遴選委員的反對力量不會大，沒有人會反對好品質的校長，唯一要考量的是要參加校長遴選的人，因為之前不用參加儲訓，現在要參加儲訓，以前不用花錢，現在要花一點錢，但我覺得會反對儲訓的人很少。

**新傑研究員：**

接下來，就是您覺得這儲訓制度可不可行？

訪C：我覺得有儲訓制度是比較完整啦，可行；如果連職前系統化的儲訓都沒有，要靠日後零碎的進修是比較不足的。

## 【訪談時間：102年5月23日暨南國際大學訪D訪談稿逐字稿】

**大千研究員：**我反過來問喔，有一個問題喔，德國的中小學，一般是講國小、初中、高中這樣，德國中小學是依據不同層級來定一個獨立法律嗎？還是分為組織法及作用法來制定？

**訪D：**有時候每個邦不太一樣，我知道柏林喔，有類似一個學校法，是母法，往下還有一些辦法之類的；另外，比如說大學有一個母法，叫做大學法。

**大千研究員：**像我現在在想一個想法，如果法制上，臺灣長期以來的教育法可以朝向一個方向調整，這些問題都沒有了，可以訂一個國民基本教育法，是作用法，包括老師的權利義務等；另外，學校法的部分呢，則訂一個類似日本的學校教育法，學校組織通通在那邊，那教育部要訂所有的子法，教育部用行政規則就可以做，那大學法則以學術自由為主體為出發點。

**訪D：**剛剛您所講的也是德國比較先進的方式，因為有時我看這個有時候是教育條例，有時候又是教育法，散在各地，有時候一不留神就會少看一些東西。

**大千研究員：**當初那個公立學校教師成績考核法，以前是沒有法源依據的，後來要把他修法時，他就是同時存在於國民教育法、高級中學法等，要同時改三個條文，取得授權依據，這就是我們法制很糟糕的地方，

**訪D：**目前這問題也是相同的問題，比如說高職不一樣，高中，比如說那個國中跟小學，是國民教育法，又比如說高級中學法、職業學校法，是散著，要改要改很多東西。

**新傑研究員：**

現在好像要統合為高級中等教育法，不過他們也沒有要touch到這一塊。我之前有去問國教署，不過他們也沒有回答為何當初要這樣子，當時只有國中小有規定校長儲訓，高中沒有；但後來我猜，是因為回歸縣市後，要控管品質，因為縣市太小，而那時候高中還掌握在省政府及兩個直轄市，沒有太大問題。

**大千研究員：**如果從國際人權觀念來看，臺灣的教育層級化分為初等、中等及高等，臺灣中等教育是比較特殊的歷史因素，臺灣把中等這一塊又切到國民教育，所以國中很尷尬，到底是像小學，還是比較像中學，所以以後如果是國民基本教育，照理講，國小教育人員任用資格是一塊，國中及高中則是一塊，校長沒有必要去分資格。也許一個思考面向，我認為國中應該和高中比較相近。而且當時他在師資培育，國小是一塊，國中高中是一塊。比如說國中老師可能成為高中老師。假如第一個問題要問高級中學法是否有授權依據，目前是沒有的。

**新傑研究員：**

如果沒有法源，有沒有可能不透過法律修正，透過行政規則就可以實施。現在是兩個層面，如果我是想要全國都有，是不是行政命令就可以？如果是國教署下轄學校，是不是行政命令

就可以？

**訪D：**教育部本身有訂一個辦法，沒有提到儲訓，儲訓本身就是一個職務資格的取得，問題說，遴選本身有法令依據，儲訓沒有，但應該OK，因為他是概括授權.....但沒有像國民教育法這樣子。

**新傑研究員：**

那就要修法不是嗎？

**訪D：**沒有他的意思是遴選本身包含儲訓。

**新傑研究員：**

沒有沒有，那個不一樣，他那個叫儲訓，是甄選、儲訓再遴選。

**訪D：**那有沒有在遴選辦法裡頭，有儲訓的前提條件？

**大千研究員：**程序條件是OK的。

**訪D：**但是我覺得這樣比較危險....

**新傑研究員：**

所以，這樣就是不用動儲訓.....

**訪D：**應該是有兩個思考方向，一個是不用修改，因為原法裡面就有概括授權；另一個就是更為周全的去修法，就像回到國民教育法一樣，將儲訓全部列進去，比較沒有爭議。

**新傑研究員：**

所以就兩個方式，如果入國民教育法，連名稱都改，就變成全國適用，變成五都也要配合；如果是走行政命令，國教署用行政命令，則北高等直轄市就不用管國教署命令。

**訪D：**但是問題是，假設說，如果按照他思考方向喔，將儲訓當作遴選的前提要件，變成是說，可能是在你的思路裡面，變成連這都不用改，那往下的話，變成教育部只要自己去把那個改掉，用行政命令就可以。

**大千研究員：**其實我甚至認為，就日本法來看，其實連授權條款都不用，如果是國立學校，教育部可以訂，至於五都學校，就看五都要不要去辦這程序，那是五都權限。但比較合理來看，應該是建立全國一致的制度。

**訪D：**我自己認為，回到你的問題，是否要全國一致，就真的要去修法，修了之後再往下去訂



一個辦法出來，某個程度就比照國中小學這樣子。

**新傑研究員：**

所以就是變成說，如果我想要改，就是全國都要實行，包括五都，就像國中小一樣，我必須要去修，增加校長儲訓遴選辦法，沒有足夠的法源就要去訂。

**大千研究員：**還有一點要去強調，要把資格要件及程序要件分開來看，程序要件若有法律授權更好；假設我說如果你是要全國，但沒有修法，之後會引來很多抗議，如果沒有全國一致性修法，會產生各縣市彼此不承認儲訓的後果，例如現在的國中小主任狀況。

**新傑研究員：**

好笑的是他們都受同樣的儲訓，其實就算校長，各縣市也會有不承認資格的情形。

**大千研究員：**就像現在參加中小學教師遴選時，在任用主任時，有某縣市就有規定必須符合本市的主任資格，所以如果有新北市資格，不一定有台北市資格。

**訪D：**但是如果您回到教育人員任用條例，有很明確說擔任教育主管三年以上，我在這學校擔任三年以上的教育主管有什麼不可以。

**大千研究員：**所以資格要件有了，程序要件沒有，因為也沒有證照制度當當其靠山。

**新傑研究員：**

其實現在各縣市國中小校長也很難流動，在這縣市候用之後，別縣市也很難候你。

**大千研究員：**像高中，就看各縣市允不允許，像之前台北市有開放。

**新傑研究員：**

因為現在沒有程序要件，只有資格要件，所以現在是可以流動，反而只要訂了儲訓制度就不能流動。

**大千研究員：**問題是現在的流動是打回原點的流動，也就是我不當你是否當過校長，都把你當作沒有當過校長一樣，一樣的程序，那如果大家的程序要件一樣時，我當作校長，就不用再經歷重複的程序；就是指要我來報名，面試通後就可以當校長。

**新傑研究員：**

現在很好玩是，當校長續任時，續任完畢後，有些不續任，就開始出缺，第一個是讓需要轉任的校長來填。

**大千研究員：**我對臺灣的教育法下了一個註腳，是亂中有序。

**新傑研究員：**

那如果現在沒有這個依據，以後應該要怎麼做，哪些法要修。

**訪D：**就回到高級中學法第12條第3項，就比照國民教育法第9條第3項、第18條修正；教育人員任用條例為資格規定，那不用改。

**大千研究員：**我插一句話，研究的長期建議可以訂中小學學校組織基準法；動不動要動法律，成本是很高的。

**新傑研究員：**

高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法變成高級中等學校校長甄選、儲訓、遴選、聘任及任期考評辦法；這等於是各縣市政府去做這東西，遴選不用再去做那麼細的規則。

**大千研究員：**以後訂出來，校長都要儲訓，但如何儲訓還是各縣市政府的權責。

**新傑研究員：**

問題是現在高中沒有要回歸縣市，除了五都。

**大千研究員：**不管有沒有回歸都一樣，國立就國教署，五都就五都，各縣市就各縣市，私立不好搞；所以應該要國中高中合在一起才合理，師資一樣，為何校長不一樣。

**新傑研究員：**

所以其實本來是國小一套，國中高中一套。

**訪D：**國外也是國中高中一樣。

**新傑研究員：**

那如果我另訂甄選，那遴選辦法是否也要另訂，修一些法條，還是說只要高級中學法來做即可。

**大千研究員：**我在想是否一切比照國民教育法的相關法制，現在國民教育法有訂定國中小校長儲訓辦法，沒有吧，這是由各縣市自訂。所以有的縣市訂的是自治規則，有的是自治條例，所以根本不用授權教育部去訂定高中相關法規，就讓各縣市去玩，就像國教法一樣，程序講清楚。

**新傑研究員：**

不要由中央主管訂之。

**大千研究員：**這是另一個思考模式，你之後要多案併陳，讓國教署自己去想他們喜歡哪一個。

**新傑研究員：**

所以，如果我們先從其中一個著手，現在是要全國一致，就改前面這裡就好，其遴選聘任辦法由中央訂之，如果是全國的，就剛剛講的，是高級中學法的12條3項和國民教育法9條3項一樣。

**大千研究員：**法律本身有訂，教育部就不會去介入法律保留的部分，法律本身有訂，教育部就不能去抵觸他，現在國教法對於校長遴選組織訂定很明確，家長比例不得少於五分之一等.....所以在法律制度上，就是全國一致就是讓高級中學法比照國民教育法會比較簡單，

**新傑研究員：**

所以就不用再訂定甄選辦法。

**訪D：**往下就是讓各縣市去做，看要不要統一啦，因為國民教育有統一辦法，如果不要統一，就讓各縣市主管機關自己去訂；

**大千研究員：**教育部訂的是一個非常框架式的東西。

**新傑研究員：**

所以現在高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法是只有管國教署下面的嗎？

**大千研究員：**我覺得不是，從名稱來看，國立高等學校才是管國教署。

**訪D：**這是全國的。

**新傑研究員：**

所以這個有要動嗎？

**訪D：**我的思路是這個，去修這個，然後直接改這個，把儲訓直接放進去，把甄選、儲訓、遴選放在一起，至於往下，五都或國立，讓其各自去訂，更細的。

**新傑研究員：**

所以是修正法而已，而非新增。

**訪D：**如果有阻力可能會產生在這裡，這是教育部自己訂的，辦法是命令，送立法院備查，有阻力是在這邊修法才會產生，教育部自己訂定是沒有。另外，高中教師團體是否會出現？阻力就會出現。

**大千研究員：**我覺得不會啦。

**訪D：**我有曾經參加過地方委託的校務評鑑，有碰到校長擔任評鑑委員，他就會說誰是他同期

的，所以參加儲訓有助建立校長的人脈關係，且有時候經驗傳承也是很重要。

**新傑研究員：**

大部分問到的功能就是交到很多好朋友、同儕，互相可以幫忙。

**訪D：**所以應該阻力不會很大。

**大千研究員：**只是修法會讓教育部比較麻煩。

**新傑研究員：**

像這種修改是讓誰去修。

**訪D：**由教育部提案，一般而言，教育部提院會通過後再送交立法院，就是要有人去推。

**新傑研究員：**

所以說，如果只改這兩條法其實不難，不知道需要多久時間。

**訪D：**利益團體的阻力多在立法院那邊，現在立法委員執政黨佔優勢，就看有沒有人去推動，至少要先排入議程。

**訪D：**遴選不能把儲訓包括進去嗎？我覺得是可以的。

**新傑研究員：**

但有可能會名不正言不順。

**訪D：**有段時間說去參加儲訓的準校長是要自己出錢？

**新傑研究員：**

現在是儲訓校長出食宿費，其他由教育部出。

**大千研究員：**另外，可以考慮韓國制，有很多取得校長資格的人，其實沒有去當校長，是取得校長階級的教師新水，進行晉級。

**訪D：**可以用以解決校長回任問題。

**大千研究員：**副教師、正教師、主任教師，絕對沒有人會反對。

**新傑研究員：**

如果這樣子的話就要思考錢是由誰出的問題，因為感覺是為了自己利益。因為你不想當校長，為何政府要幫你出這筆錢。

**大千研究員：**其實也是個人相對負擔多一點，不是完全免費；我覺得不是法律問題，只要行政規則訂清楚，來參加要付什麼費用。

**新傑研究員：**

我想比較合理應該是學費由教育部出，食宿由縣市政府出。現在重點是在候用問題，例如兩個縣市學校如何候用？

**大千研究員：**國中高中一起辦就解決了。

**新傑研究員：**

問題是現在國中歸縣市管，高中又不是。

**大千研究員：**教育部訂出來的辦法常常是地方買單，像九年一貫課程綱要就是典型，權力都是中央，責任都是地方，例如課程推動。

**訪D：**現在比如說從第三到第四，如果阻力不是很大，表示可行性就很高。

**新傑研究員：**

快的話大約一年。

**訪D：**還有會期不連續，假設說提案編入議程，這會期沒有順利三讀通過，下會期要重新提喔。就會有許多政治鬥爭。

**大千研究員：**是屆期不連續，而非會期不連續，是一屆一屆立委來算；一年其實只有一個會期在審法案。

**訪D：**屆期不連續這樣很久耶。

**新傑研究員：**

也許可以統包在高級中等教育法。

**訪D：**那為何每次都挑燈夜戰，這不是會期不連續嗎？！

**新傑研究員：**

那如果現在少數的縣立私立高中職，現在儲訓變成各縣市來辦。

**訪D：**可以委託啊，例如委託給國教院，自己辦不太可能；這案子還滿有前瞻性的。現在校長回任制度有落實嗎？

大千研究員：有，不過很少，其他都辦退休。

新傑研究員：

現在校長回任制度常態都是到別的學校。

大千研究員：校長回任教師比照公費生分發，不用經過教評會。

訪D：現在教育人員任用條例規定，校長資格為基層公務員可以嗎？

大千研究員：現在沒有了，還要具備教師資格，是教師法規定。

新傑研究員：

現在很多法律疊床架屋太多。

【訪談時間：102年5月29日新竹教育大學訪E訪談稿逐字稿】

新傑研究員：不過其實說實在，您講到儲訓，一定有牽涉到甄選，不然儲訓的人一定還是要選來的，不然您要怎麼選？

訪E：你也可以遴選後，再過來儲訓？

新傑研究員：我們有討論過，沒有時間，就是遴選上到就職是沒有時間的。

訪E：那如果沒有的話，你這個研究，到時候，因為甄選也是要入法，而且甄選，等於說是一體的。

新傑研究員：對對對...是一體的，只是題目沒有寫。

訪E：在高中職，有人脈的會比較容易上，甄選的考試就不一定。

大千研究員：甄選的是面試不會有影響。

訪E：高中職要考試嗎？

新傑研究員：要。

大千研究員：跟教師一樣，先考試，後面試。

訪E：我有去參加校長續任的教評會、校務評鑑，我都參與過

新傑研究員：那有轉任過的嗎？

訪E：我忘記了

大千研究員：台北市該沒有筆試吧？

新傑研究員：有。

大千研究員：我印象中，台北市沒有筆試這一關。

**新傑研究員：** 其實我們案子本來是想說看看高中職能不能實施儲訓，最經濟做法是遴選上後，再進行儲訓，不過這時間卡很緊，今天主要是問法律可行性的問題。

**訪E：**我覺得這研究題目應該滿有意義的，第一題是問有沒有足夠的法源依據，如果是儲訓的話，是沒有法源依據，都沒有特別規定，如果真的要的話，我覺得要到法律層次，因為這涉及權利義務，都應該到法律位階，你可以看國民教育法，在有關國民中小學校長主任儲訓、升遷等辦法，未來如果要儲訓的話可能要依此去修訂相關的高級中學法、職業學校法等，把相關甄選儲訓都納進去。那這樣的話，未來實施會比較沒有爭議、站得住腳，我覺得這樣做法，對於校長的專業能力培訓是有相當大的幫助，高中剛好缺這一塊，國中國小都有；我高中去訪視，高中性質和國中性質相似，和大學不一樣，大學如果要去儲訓會受到質疑，但如果高中沒有，大家會問為什麼沒有。

**大千研究員：**我們上星期有一個初步概念，國中應該比較和高中類似。

**訪E：**國中和高中比較類似，國小是包班制，那以前會這樣做，這是有其傳統背景，因為高中誰管誰管是有差別的，高中是省在管，國中小是...，所以劃分就有這樣的考量，是否會有儲訓負荷量的問題，但是沒有公開講。

**大千研究員：**以前那個量也很大，國中校長儲訓都是省在辦

**訪E：**這是制度歷史背景的影響，因應地方制度法改變，下放到縣市地方，以前是集中在研習會。地方制度法改變後就差很大，以前連科長都要中央任命，現在都縣市首長任命。現在直轄市又多了那麼多出來，現在職權都受限。

**大千研究員：**桃園是第六都。

**新傑研究員：**高中還是管很多。

**訪E：**但是直轄市還是管不到當初五都，直轄市的校數比較多。

**大千研究員：**當初是規劃五都的高中都歸為五都，但是現在只有新北市願意，其他四都都不願意接。

**訪E：**這涉及錢的問題。

**大千研究員：**中辦當初只保證前兩年有預算，那地方就怕了啊，後三年怎麼辦。

**新傑研究員：**那當初國中小儲訓，是配合地方制度法實施才....



**訪E：**國中小儲訓是一直都有，是等到地方制度法會才回歸縣市，我記得是88年，地方制度法實施，改變就很多，權力結構改變，首長可以任名及沒任命，地方可以訂自己法規，自治條例，所以地方可以去做一些自己要做的事情，只要不要違背中央法規就好了。當然國中小，教育部訂有一個法規，比較統一，所以未來有些直轄市是自己管，所以還是中央將儲訓按照國中小訂定法律，比較妥當。

**新傑研究員：** 規定有這東西，但是細則則由地方縣市自主去訂。

**訪E：**母法就放在高級中學法及職業學校法，然後授權教育部去訂一個統一，也OK的，臺灣很小，也不用劃分那麼細。

**大千研究員：**最早把臺灣分成五省二都。

**新傑研究員：** 我們一直在找為何高中職一開始沒有儲訓。

**大千研究員：**應該反過來問，為何國中小要有儲訓，我從法律脈絡來推，我在猜測，國中，以前初中，沒有儲訓，變成國中後，成立中等教師研習會，比照國小來辦國中校長儲訓，其實國中校長主任一開始也不用儲訓，跟高中校長一樣，後來比照國小，國小是在板橋，國中是在豐原。

**訪E：**其實可從歷史制度去看，看哪一年做國中小，為何沒把高中納進來，看是否是我當時講的量太大？

**大千研究員：**從308號大法官解釋來看，國小部分一直被界定為公務員，國小委任老師為公務員，但是如果是聘任就不適用公務人員任用條例資格，那公務員就一定要受訓。

**訪E：**以前我們國小是派任委任，國中是聘任。

**大千研究員：**以前在國小脈絡，應該是一直以來都要做，因為被視為公務員，所以要受訓，而最後國中就比照國小辦理。

**新傑研究員：** 我想和地方自治應該沒關係？

**訪E：**沒關係，早期那是直接派任，現在則是地方聘任。看有沒有人在探討儲訓制度時，有沒有去探討這一塊。

**新傑研究員：** 有相關研究，但原因比較沒有探討。

**訪E：**我覺得還是由教育部來訂比較好，授權教育部去訂一個好像國民中小學校長儲訓的辦法。因為甄選和儲訓可能都弄在一起，他沒有說要建議你們要很明確修哪一個法規，那你就

建議這樣，他們就會去做。

**新傑研究員：** 那國民教育法要動嗎？

**訪E：** 不用動，如果是高級中等教育法有通過，那就不用動。

**大千研究員：** 現在還沒通過。

**訪E：** 我看好像在研議要延會。

**大千研究員：** 現在在講12年國教是否要延期，上星期立委有問，蔣部長似乎有說如果真的有爭議，可以延期。

**訪E：** 他這種講法是很大鬆動，像江院長、黃光男委員等，都有影響，這要深入來看才瞭解。  
(中間在討論12年國教，略)

**訪E：** 第一、第二差不多啦，第三個要歷時多久，這是很難判斷，不過如果真的進去，我認為要半年到一年。

**新傑研究員：** 因為現在還沒有訂定相關法條。

**訪E：** 如果是要修正母法，我覺得要半年到一年的時間，因為只是修一個其中條文，像高級中學法跟職業學校法，這個比整個法通過要容易，如果教育部列為優先法案那會更快，但是我覺得大概還是要半年到一年，且教育部要列為應該通過法案，如果沒有爭議，只有一個條文，立法院不會在意。我覺得如果從利害關係人角度來看阻力，可能會是那些高中或國中主任會表達意見，但是整體來看，我認為阻力不會很大。這方案整體來看，是好的，所以爭議比較少，只要教師會等，不要有意見，爭議就較少。另外一個就是教育部的態度，如果他們授權，表示他們想要建立這個制度，表示阻力也少。

**新傑研究員：** 我們前陣子去問國教署，他們本來想法是給高中校長多點儲訓，後來發現"訓"大家都同意，但"儲"的問題，例如"儲"幾倍的問題，現在開缺那麼少，你要如何"儲"。

**訪E：** 現在高中要當校長之前有沒有調集起來要幾週研習，有嗎？

**新傑研究員：** 他們現在是，真的有辦，當上校長為九月，在十月，將轉任、新任校長集合起來研習。儲訓是"儲"的問題，而非"訓"的問題。

**訪E：** 還包括甄選。

**新傑研究員：** 沒有細想的時候，阻力是不大啦。跟國教署人事談到最後，他們就說我們沒有

要候用啊，候用問題很大。

訪E：這是從行政角度來看，我覺得仿照國中小方式也很好，建立長期制度比較完整。

新傑研究員：現在主要是高中和高職分開，還是一起。

訪E：我覺得沒有關係，合在一起，現在很多高中高職合在一起，類似綜合高中，一方面普通高中，一方面職業學校。

新傑研究員：我是滿懷疑儲訓的意義及重要性問題，是否儲訓成為遴選的必要條件？現在國中小有儲訓，高中沒有儲訓，難道高中校長能力就比較差嗎？好像也沒有。

訪E：應該是說，儲訓制度建立後對其領導有沒有幫助，現在只能預想去問別人有沒有幫助。

新傑研究員：相對而言，儲訓本來是想控制校長品質，但卻犧牲掉各校遴選校長自由度，因為本來我學校可以遴選很多人，大概一百多人，都不一樣的人，但有候用制度後，每年就是那些人。

訪E：不過，如果高中職是由部裡面來管的話，他沒有限制的問題，因為國中小是縣市在管，才有這問題；若是部管的話，高中職是流通的，是公開的；那國中小為何會被現制，因為縣市是沒有公開。

新傑研究員：那台北和高雄就變成自己一套...

訪E：沒有，如果是訂在高級中學法和職業學校法，那就有約束力囉。

新傑研究員：不是，那會不會只有台北辦自己儲訓，高雄辦自己儲訓，國中小現在是直轄市（高雄及台北）各自辦各自的，

訪E：國中現在也可以自己辦儲訓啊，現在都放了啊，儲訓制度有些都是縣市自己辦

新傑研究員：現在是國立高中可以去台北市高中遴選，台北市高中也可以去國立高中遴選，不管上的機會大不大，但是可以自由去的，但是如果搞了儲訓之後，那就不可能了，因為一定是各自搞各自的。

訪E：這可能在授權辦法時要考量。如果行政機關想要推，阻力並不大，且滿合理。

新傑研究員：國中校長上來變成高中校長的人還滿贊成的，他們覺得儲訓很好，本來就是高中校長的人就會覺得儲訓制度有必要性嗎。

訪E：那我覺得國中校長因為兩個都待過，比較有其價值性。

新傑研究員：他們都覺得最大的功能是同儕，認識那群人，課程有限。

訪E：你說可行性，我覺得應該介於高及中之間啦，我樂觀其成啦。你只要把國教法拿出來，寫法都很類似如果母法一確定，法規命令都很容易修，授權教育部訂一些行政命令是OK的。

新傑研究員：我上次問國教署，國立高中之後是否有要回歸各縣市，他們說目前沒這規劃，但是地方卻繪聲繪影，說12年國教後，國立高中就要回歸地方去管。若放回去各縣市，狀況就完全不一樣。

訪E：一切都涉及到經費。但就這方案我覺得挑戰性不是很大。

新傑研究員：那訂這個介聘方法會很難嗎？

訪E：不會，就按照國中小這樣訂，有既定模式可言，例如國民教育法第18條。

新傑研究員：但因為現在高中不屬於國民教育法，所以就要訂在高級中學法及職業學校法，兩個都要訂。

訪E：在高級中等教育法草案未修訂之前，就修高級中學法及職業學校法。所以這標題就要改，甄選、儲訓、遷調，都要放進去。（後續討論高級中等教育法草案，略）

訪E：如果要建議的話，可以擴充這個法，再去修正其他法；時間點盡量提供給行政單位參考，會有什麼影響，可以做一個預測。整體上來看，還好啦。

## 【訪談時間：102年7月29日國教院訪F訪談稿逐字稿】

**訪F：**現在國教院人發中心主要是受各縣市政府委託，主要是以國中小校長、主任的儲訓，那他有時程上的壓力，因為各縣市校長遴選都是在五月開始辦，所以我們二月到四月這八週就會成為校長儲訓的黃金時間，這改不了，因為要配合各縣市的遴選作業時間，那國中小主任部分，一定會在五月到七月，因為八月一日是新學年度的開始，許多主任的聘任都是七月開始作業，所以我們最好是在七月中下旬之前就要把主任儲訓通過，讓他有一個儲備人力；所以這變成上半年都在進行國中小校長主任的儲訓，那如果要辦高中職儲訓，就變成時間會造成一些競合問題，也許可以時間點重覆，如果住宿問題解決的話，但前提是，二月到七月已經有既定的，且數量很龐大，像今年主任儲訓就分兩個地點來辦。那校長如果國中、國小、高中要合在一起辦，這空間也是不夠，像今年國小校長儲訓就有一百八十幾位；那可能作業的時間點變成九月，就是學校最忙的時候，所以基本上最好時間點，我自己估量，應該是在十月或十一月左右，因為十二月會卡到各縣市審預算，高中職又是預算機關，有獨立預算，必須到議會去備詢，所以最適合時間應該是十月到十一月。可以考慮用幾次的假日，連續五週或六週，那這個就會出現，配合這個政策所能提供的時間，應該就是以這段時間為主。

**新傑研究員：**也許可改成假日，非延續的。

**訪F：**對，就是不住宿了，考慮用幾次的假日，也許連續五週或六週，但前提是，這樣時間的切割會造成情感的建立跟人脈建立就沒有那麼深，這就是因為時間的切割會造成研習效果跟未來專業平台跟支持體系的力道會下降，這是一定是互相競合的。你要選擇有共通性的時間，但當然難度就在這邊，如果未來可以辦，我會建議應該是在十月。但也許可能性並不高，因為高中校長已經就業了，不像之前國中小校長尚未就任的情形，所以現在講的這個時間，是遴選完畢的在職校長的進行，這樣子的話，和儲訓意涵可能就有一點差異。這是我們在時間可行性規劃上的難處。

**新傑研究員：**那如果要籌備課程要多久呢？

**訪F：**基本上來講，我們在辦理課程，流程是召開課程委員會，然後研擬一個架構來進行討論，這架構必須經過研究案的研究，才有理論基礎，像我們明年是針對高中職校長儲訓的課程架構跟實施型態，有一個研究案要進行，可惜你高昇了，不然就是協同主持人。所以應該要有一年的籌備是最好的，我希望這是最好的，可以學理和實務作為結合，所以有一年研究後，再經過三個月的開會座談及課程諮詢，大概總共為12個月到15個月為適合。我剛剛有講，難就難在高中職的共同性及高職的專業性部分，所以高中職校長的進修可能只能從共同科的角度去看待，因為礙於高職分科相當複雜，所以只能針對共通性。所以未來可以建議教育部針對異質性課程，進階去加強。然後，第五個，軟體是沒有問題，倒是硬體喔，第一個，因應教學型態改變，應該要有科技教室的設立，所以我們很希望有更多科技智慧的設計，能夠讓校長即時回饋，不再是那種被動式的以教師為中心，而是以校長為中心。那5-2我是認為可以有更多的討論空間及教室，可以讓大家有一個PBL問題解決模式學習，大家可以以問題為中心

進行共同討論，以得到共同智慧；其實現在有很多科技教室，例如透過平版電腦即時回饋到大白板，聚集大家的想法，有點像LINE，每個人都可以做評論，我想這是可以努力的地方。

**新傑研究員：**

那有關宿舍空間的話....

**訪F：**宿舍這是秘書室所管，我們也有去反應，我們建築物也都十幾年了，比較簡陋，無法像其他機構採用委外管理，這應該是可以再努力的地方，但目前只能提給秘書室作為逐年改善的參考。我們宿舍最多可以容納一百七十間宿舍，但是要扣除給講座休息、單人的等。一般來說，最大的容納量大概是在兩百四十左右，所以也應該這樣會造成，高中職和國中小不可能一次來接受儲訓，但是高中和國中可能有機會。還有也是可以 and 台中院區合作。

**新傑研究員：**

那國中校長和主任的研習時間大約是幾月？

**訪F：**國中校長一樣是在二月到四月，國中主任一樣是在五月到七月。所以二到四是校長，五到七是主任。因為五月校長就要遴選。

**新傑研究員：**

所以國中小校長沒有重疊？

**訪F：**有重疊，但錯開儲訓，例如國中校長在台中儲訓，國中主任在這裡儲訓。

**新傑研究員：**

所以如果高中校長跟國中一起，可能比較...

**訪F：**因為國中校長一般來說都是六七十人，如果和高中校長結合，可以重疊處理，且有這種交流也不錯。

**新傑研究員：**

那國中主任大概多少人？

**訪F：**國中主任今年有一百七十幾位。所以這邊提到若時先辦理高中職主任的儲訓制度是否可行？當然是可以，但現在各縣市打個如意算盤，是不要有代理問題，很多縣市都希望我們六月再辦主任儲訓，因為六月很快就要暑假，七月學校不用聘代課老師，可以省下代課費用，沒錢縣市會一直要求我們六月載來儲訓，六月中到七月底，正好一個半月。縣市立場不一。現在十二年國教是非義務化，高中職校長儲訓應該是要採取付費制儲訓，所以應該是要付費的。那至於縣市政府願不願意出這筆錢，我們就不介入，那這個就不會涉及到經費問題。且儲訓班應該要有其規模，我們過往通常規定一班要25位，才會開班，那如果越大班越省錢，因為100個和25個去請一個講師，意義就不一樣，主要涉及到餐費及參訪費，這是主要費用的

差異。現在我們學員膳費一人大約為250元，可以就此來推算，加上交通費。

**新傑研究員：**

那如果以平均一百人來估算的話...

**訪F：**100人乘以250元，就是膳費，參訪費就要看和廠商的定價。我這裡沒有辦法跟你回答這樣到底要多少錢，因為還有像一些事務性的、秘書室用的等。

**新傑研究員：**

或者說，因為您說這些經費都是從國教院而出，那每年大約撥多少錢？

**訪F：**我們以每一年來講，花費在學員研習的預算，基本上應該在於兩千三百多萬。

**新傑研究員：**

假設我現在要多一個高中儲訓進來，假設有...

**訪F：**大概要多三百到五百萬，要看人數而定。

**新傑研究員：**

所以現在就是教育部給的經費....

**訪F：**我們經費就是教育部的經費，所以說穿了，教育部是否要幫縣市政府出錢。另外，有些直轄市也有問題，例如直轄市要委託，那是要直轄市出錢、學員出錢，還是教育部出錢？可能會有沒有人要出經費的困境。當然，我們課程若規劃的好，講座若聘請的好，則提升專業絕對是沒有問題。人力方面應該要編列一些加班費用，因為若課程是晚上分組，有同仁需要留下來，以現在來說，國教願是給補休，不給加班費，以誘因而言，會比較辛苦。若說要多多少人力，應該是多一位到兩位的專任人力即可，未必是公務人員。所以簡單說，派遣人力多給我一個，這樣就可以了，甚至我內部調整，我讓編審這種高位階的來辦高中職校長儲訓，這樣會比較對等。最後，這個說要不要半高中校長培訓制度，是可行啦，但一樣涉及到時間安排、住宿時間地點，所以這個部分，不太可能跟國中小重覆時間辦理，人太多，場地不夠，所以必須要錯開，一般上班日，高中主任比較無法出來那麼久，這也是一個問題，主要還是時間跟空間的不足啦。

訪G：台北市也在想做一個質變的東西，我看了你的問題，高中職校長我們的確感覺到，從學校引導角度來講，我們發現是有必要，這個議題很多年前我就提出了，過去啊，可能是，我那些研究案就講明沒有關係。我都有看過你給我的題綱；高中校長和高職校長基本上在這個發展過程中，涉及到市長的人事權，為什麼一定要經過這樣的東西，因此教育部，我發現教育部長久以來，對於國中小，所謂的校長培育制度，就有一個實施辦法，他發佈的很早，但高中職就沒有發佈。就我個人啦，我認為是這樣，臺北市，應該是許水德市長時，他認為他應該擁有這人事權，教育部不知道什麼考量，沒有納入，但我們可以理解因為國中小為義務教育，所以校長應嚴格把關，高中職不是義務教育，但從學校領導角度來講，如果儲訓制度在於提升校長專業水平，我個人無法持平去看高中校長為何不需要經過這樣的制度。就變成完全靠實務經驗，例如：主任多少年就可以直升；那難道高中職主任要當校長，只要靠實務經驗就可以嗎？這中間應該是有落差存在，我們很久就已經提出了。高中高職校長本來就應該納進培育，在88年國教法修訂時，對於過去派任制改成遴選制，更應該去思考高中高職校長培育。我發現，在高中校長遴選制度，我看到人才斷層的現象，所以局裡面這幾年，根據實際觀察及實際思維，我們把高中高職校長納進來學習共同體，我們一樣選高中職校長出國參訪學習，我們沒有排除高中高職；另一個學習共同體，參與學校不是中學，反而是小學比較多喔。我們發現高中高職校長，十二年國教進來，高中高職校長要帶課程，要帶教學，他們有這機會去爭取學習的機會，所以校長培育制度，不瞞你講，我們參與最高的是高中高職校長。雖然這和高中校長儲訓、候用有點距離，但若從專業發展角度來看，我們看到高中高職校長的參與意願要比國中小高。

新傑研究員：

這是屬於職後的，

訪G：這是他們產生的自發性學習社群。

新傑研究員：

所以目前臺北市，您感覺高中職校長的動力還滿強的。

訪G：對，我自己歸因是跟十二年國教有關係，有何關係？台北市有推一個領先計畫，應該是去年喔，我們有推出一個競爭性經費政策，來慢慢引導帶領學校發展特色課程，慢慢形成特色課程，作為招生之用。這次的師大附中，新聞不是鬧很大嗎？我們特色高中比例為什麼那麼少？其實這是誤會。教育局在做引導時，是對的作法，不然學校不會知道何謂學校本位課程，因為課綱是死的，我們在學校裡面都知道，要動課程，像是要動學校根本文化一樣。所以我覺得這些變化會引發高中職校長對專業發展的重視，尤其是在課程領導和教學領導。第二個，也因為這樣發展出來以後，同個道理，在臺北市，從主任到校長，這是一系列的，所以從高中職校長遴選制度的角度來說，學校領導學院是一個規劃，希望可以去蕪存菁，未來會全部，現在是在高中這一塊。我們從學校角度進行人才培育，過去都會講主任培育課程、



校長培育課程，我們現在是設計階梯式課程，是教師領導的實踐。現在慢慢把行政跟課程放下來，從教師著手，把這樣階梯課程，當作是教師持續專業發展的一個管道，或許，我是理化的，我有理化專門課程設計，而階梯式課程是專門講Leadership，也是一條管道，不限定只有主任，才能讓人才培育是長遠的，讓教師擁有school leadership後，再看如何轉化為候用校長資格。另外，當校長第一年時，也可給予導入課程，是一種階梯中的階梯的專業成長課程概念。我們現在是很希望校長遴選跟這套領導學院的課程，有一個掛勾。或許中間這一塊叫做甄選、儲訓，對不對？！不過我們已經把儲訓延伸到前面去。假設當你全部修完階梯式課程時，你就有參加高中校長遴選資格。現在制度，高中高職沒有遴選後儲訓，沒有像國中小校長一樣考完後經過八週，拿到候用校長執照，但沒關係啊，我可以保持現狀，透過階梯式課程，讓教師拿到參加校長遴選的執照、證照，我還可以進一步透過一個小篩選機制，讓每年的參加校長遴選人員不要那麼多，這塊還在設計。那為什麼現在還沒設計呢？因為我們看到現在願意當行政工作的教師非常少，所以我們現在體制就把課程領域召集人先納進來，將其定義為課程領導行政化，是一個Leadership 東西，把課程領域召集人先制度化，例如：要多少年才能當領招，可以減多少課？

**新傑研究員：**

所以就是您剛剛說的，課程已經出來了...

**訪G：**第一套課程先RUN，我聽教授說課程爆滿。

**新傑研究員：**

所以目前是領招的話，就能減課。這樣的模式和美國滿像的，有意願的人都可以去上課，修課完後，就可以有遴選校長的資格。

**訪G：**美國我比較不熟，這和英國比較像。

**新傑研究員：**

我後來得到最新消息，英國好像在今年初，就是取消強制規定，就是一定要具備那個.....他們為了確保避免學校沒有用人的權力，所以開放說，不一定要具備這個，才能去遴選校長。他們還是會繼續做。

**訪G：**國家領導學院本身就是有些私人化，是私人基金。我現在又聽到這種證照制度又解放掉。

**新傑研究員：**

因為學校認為他們沒有選人的自由，所以希望是非強制的制度。就是說學校自由和行政的拉扯。

**訪G：**其實臺北市目前也是很需要在過程中去強調品質。

**新傑研究員：**

像美國一樣。目前臺北市的制度就是主任有幾年就有資格遴選高中校長。那請問高中校長有培訓嗎？

**訪G：**也不是，我們每年都有主任課程，偏向實務性，並沒有整體去看系統性的發展。例如：我當主任，應該有的系統專業；比較沒有這樣的設計。

**新傑研究員：**

那校長部分，就是主任具備資格後，去參加遴選，上了之後有導入課程。

**訪G：**這我們已經做了兩年。

**新傑研究員：**

請問導入課程如何RUN？

**訪G：**目前就是用師徒制，用市教大幫我們開導入制度的一些課程規劃，所以絕大部分是用師徒制。我們是一整年，每週末來上。這中間有所謂的師傅校長，師傅校長是每個學期要做REPORT，輔導完就做REPORT。

**新傑研究員：**

目前就是這樣，再加上校長的進修課程。

**訪G：**對。所以現在看的比較清楚一點，是現職校長和其導入課程，前端的就比較沒有。現在還有要做的就是把領招放進來，然後延伸到主任層級，然後延伸到校長，正式校長之前是否有基本的課程。正式校長之前是指還沒有遴選上，是否能提供一種課程，讓這些主任再發展。

**新傑研究員：**

我是有聽說，很多校長，本來沒有興趣當校長，後來去大學上博士班，慢慢被啟發，好像可以用校長做些什麼事情。

**訪G：**台北市也在想，現在市教大，或過去師大，都有所謂校長班。高中、國中都有。後來師大關掉了。關掉了之後，那校長導入之前是否需要專業的課程呢？那因為這一塊，師大在開的對象是國中及高中，那後來發現國中還有儲訓課程，高中高職是沒有的，所以高中高職需求性很大，但因為高中高職學校少，所以招收不足。

**新傑研究員：**

所以你們每年高中校長導入課程會有幾人？

**訪G：**就是新任校長的人數，大約四到五位。[00:25:57.93]

**新傑研究員：**

像我在看整個高中校長儲訓課程，和您看法一樣，像職前有訓是很好，但儲的問題，是有爭議？例如候用問題，高中職開缺人數很少，即便是取某倍數，一年也不過三四十人。所以可能會產生候用的問題。

**訪G：**現在國中國小，就是有儲，有候用的角度，所以當出缺時，有候用校長證照的人才有資格參加。臺北市大多為三倍。為什麼三倍，因為是協調來的。

**新傑研究員：**

有些縣市是我開多少缺，就讓多少人來，變成遴選制度是騙人的。

**訪G：**是，所以遴選制度變成被批評的對象，只是為人安排位置。新北市是遴選中的派任，開缺校長那麼多，可能就由三個委員決定；臺北市不是，遴選委員有浮動委員，例如開缺學校代表，就無法用指派。

**新傑研究員：**

所以其實在臺北市，國中校長遴選就和高中很像，大家就像是填志願一樣。

**訪G：**高中你看，每一年開缺人數都不一樣啊，有些出缺學校沒有人報啊。

**新傑研究員：**

我知道國立高中每次都很多人去，如果開八、九個，會來一百二十、三十個人，因為他是全國主任，全國有資格的人。

**訪G：**在高中校長的初審，有人就有意見了，你們是怎麼審的，為什麼我進不了。

**新傑研究員：**

這不是都有固定的評分標準嗎？

**訪G：**所以就產生許多主任拼命進修，拼命辦活動，這是我們特有的東西啦。

**新傑研究員：**

我覺得辦活動不應該要加分，但不加分卻又沒有人辦活動。

**訪G：**這變成完全開放也不對，完全窄化也不對。

**新傑研究員：**

國立的比較沒有太大問題，還是要看志願，要看志願的前四名是那四個，所以可能你的分數不是最高，但還是要看志願選擇的問題。

**訪G：**可是喔，臺北市不是。臺北市是說你選了兩個志願，但你兩個志願參加過來以後，但我們兩個學校，超過六個，就要進行初審，有可能你兩個志願都沒進，有可能你兩個都有進，例如：北一女。

**新傑研究員：**

所以初審為什麼那麼嚴呢？

**訪G：**委員有委員的看法，這時就會有人說那委員的標準是什麼？只能說這是委員主觀產生的客觀結果。所以，我說弄到最後就像鐘擺，最後就會到中間來，我們回到一個原點，應先維持校長基本的品質，然後直接變成候用校長，那最後一個可能就作候用校長考試制度，經過這樣的品質及候用訓練，才獲得候用校長證照。所以現在臺北市還在思考。

**新傑研究員：**

這是對的啦，我們要先有課程再說。像國教署辦的話，一定是委託國教院辦儲訓，但如果還要等他課程的話.....而且，儲訓，現在如果按照國中小模式，六週八週，你覺得這樣的儲訓有用嗎？

**訪G：**我當作校長，也去儲訓過，整個課程設計，應該校長去參加儲訓，應該很清楚讓參與儲訓的人，瞭解你整套課程設計或目標，各個課程的目標是什麼。這樣才能整體做一個連結。所以，我曾跟人分享，因為我不知道你整個課程設計理念是什麼，直到我當校長的第二天，我才知道我是當校長，我不知道這些東西要怎麼用，那等於非常可怕，所以如何在這過程中，讓校長很清楚瞭解，讓這些課程轉化為學校經營能力。

**新傑研究員：**

那如果現在法律都沒有動的話，課程規劃好時，開始想掛勾的問題時，有需要動到法律嗎？

**訪G：**一定要，因為你的高中高職沒有法令去規定甄試或儲訓，那要改變現在制度是很難的。

**新傑研究員：**

其實現在甄試儲訓這一套，在我看，一個是說，甄試時候的狀況，以國教署來看，其實就是以筆試、資歷等，會變成篩選出某種特色的校長，變成說其實現在高中校長會這麼多元，因為其沒有先前的限制，沒有受到真是的限制。若有甄試制度，會演變成只招收某種特色的人。所以要保持學校自主性，又要維持人才多元性，是有難度的。

**訪G：**我們也不希望，你儲訓完後，因為你考試優秀而產生某種特色的人才。儲訓也變成儲假的。

**新傑研究員：**

因為候用校長的上課心態會不一樣。

訪G：所以只好盡量去朝中間走。

**新傑研究員：**

您剛剛看法很像新加坡，上面的人，長期觀察誰有潛力，並非只靠十分鐘的面試。

訪G：所以哪些人要來上，校長必須要推薦，不是自己考試，教師也可以推薦。

**新傑研究員：**

要有推薦人啦。

訪G：你參加課程訓練時，是採取申請制的，可以自己申請，也可以由人推薦，我們需要更多人去做觀察，督學也可以推薦啊，用人才培育庫的角度。

**新傑研究員：**

我覺得您想法滿全面的。

訪G：高中高職校長如果要候用校長一樣面對兩個問題，第一個不改變現況，任何人都可以提，只是在候用及遴選時，有內部遴選的潛規則，但很容易被詬病；第二個是用加分，但很怕這樣加分會回歸另一種儲訓味道。

**新傑研究員：**

但這樣應該會讓其他沒有參加課程的人有機會啦。

訪G：但無論如何，都要擬定法源。台北市教育局還沒有去想候用這一端。

**新傑研究員：**

其實，我想問問您現在高中職都還沒有儲訓，國中小儲訓那麼久了，您覺得高中校長碰到問題會比國中校長多嗎？還是還不錯呢？

訪G：應該說國中、國小、高中三個階段面對學生問題是不一樣的，我們發現國中國小的孩子心智還未成熟，所以細小問題很多；相對會發現高中高職較為NICE，但實際上不是，尤其是最近幾年，我們發現專業的培育真的有他必要性。如果說過去高中高職，就是把升學率弄好，這個學校，比如說建中、北一女等，你覺得升學率會低到哪裡呢？但現在慢慢改變，校長您要帶領的人，可變性越來越大。

**新傑研究員：**

現在臺北市是能做您前端這一塊，因為你們集中在一區，但若拉到全國來看，國立高中主任想上的課程，無法全部拉到國教院看。

**訪G：**所以教育部要放啊，教育部抓太多了，而且國家教育研究院，在我們感覺，應該好好把國家教育政策做前瞻性規劃，不是在搞訓練啦，你們現在的研究我們感受不到。（中間一大段在談教育研究資料的問題）

**訪G：**如果有一個機制讓校長瞭解上任第一天時，發現碰到問題的解決策略是曾經學過的，這樣儲訓才有價值。

**新傑研究員：**

國教院的研究也發現有這問題。

**訪G：**所以導入很重要。

**新傑研究員：**

因為其實很好玩，領導職不是專業也不是科學，他就是實務。

**訪G：**我們發現臺北市的導入效果很棒。遴選前的候選人學養很重要，一個校長的哲思很必要，有沒有一個課程去強化他對學校經營的思考，然後，當他真正當校長時，在進行實務的訓練。所以我們是一直慢慢在架構，這不能說當校長之前都是純理論，可以用個案研究，但導入過程就是完全實務。

**新傑研究員：**

所以，目前台北市尚未有系統性的在職訓練？

**訪G：**還在發展中。

**新傑研究員：**

我認為校長在職進修是重要的，因為只有當校長才知道實務脈絡的問題。你們導入課程每次來多少人？

**訪G：**臺北市是開放全國的，已經開放好幾年了，所以今年南港高工就有外縣市來。

**新傑研究員：**

那大概每年報名多少人。

**訪G：**不會很多。

**新傑研究員：**

對，因為才四、五個缺；其實每個校長都秤過自己的斤兩。其實國教署也是這種狀況。我發現候用有一個問題，今年開缺這個學校，我雖然沒興趣，但我一定要去，不然候用資格會取

消。但遴選沒有這問題，所以如果有候用資格，大家都叫你校長，這是一個吊詭狀況，我覺得對那個學校不一定比較好，會有一個包袱。

**訪G：**所以國中小作校長培育，是多元管道的，我希望是用人才庫的角度去看。這樣才能解決廣度及限制的問題。

**新傑研究員：**

那回到題綱，我們這案子主要是針對儲訓制度，儲訓制度是以國教署的狀況，一般來說，國中小的甄選，有資格的人可以甄選，甄選上後，然後進行儲訓，但儲訓沒有淘汰效果，就有候用校長資格，才能參加遴選。還請回答下列問題，請以臺北市角度，行政可行性的部分。

**訪G：**前提是要的話，行政可行性沒問題，經濟沒問題，技術沒問題，我們有教師研習中心，時間搭配上沒問題，如果以校長培育制度來說，一樣是每年培訓，或許是六週、八週到十週的培訓。在政治可行性部分，就必須要考量到限制與廣度的問題，所以應該以人才培育、人才庫的建立、學校領導學院等為一個思考方向，替代一次考試及幾週訓練的模式。我認為有這東西時，把當校長或主任或學校領導，當成老師終身專業發展的一環，也可讓教師多一個選擇。我認為這樣在品質那一塊，會比現況更好。

**新傑研究員：**

所以不建議用甄選儲訓，現行國中小辦法，應該有更好辦法。

**訪G：**是的。我認為高中高職的校長被要求，絕對不同於國中國小的義務教育要求，但是在十二年國教後，是否會有準義務化的變化。我們課程也許應該作為一個計畫型國民素養的角度，來培養校長的學校校園領導。

**新傑研究員：**

高職也是一個大問題。

**訪G：**是啊，但未來高中高職課程應是解構的，應該是讓各高中高職各自去發展，與大學銜接，這時校長的專業角色就很重要。目前每星期兩個小時的彈性教學時數是能做什麼？

**新傑研究員：**

高中高職是銜接義務教育及大學教育的重要階段，所以必須要有開放多元的思考。

**訪G：**對，所以我更堅持高中職校長制度需要更多元性，才會活。校長的哲學思考是很重要。

**新傑研究員：**

我後來發現，領導到最後，很多理論都沒有用，是回到領導哲思。

**訪G：**所以我才講一個當校長本生的質地是很難形容

**新傑研究員：**儲訓 6~8 週大概只能夠處理一些事務性的，新加坡是兩年，主要是要你發展自己的哲思

**訪 G：**所以我建議國中國小多元管道，不違背現在儲訓制度，台北市現在為什麼去開校長課程

**新傑研究員：**當時是怎麼去調和的

**訪 G：**本來要使用校長學這樣的課程，沒有正式甄選，只要考上校長學，就等於碩士班，同時擁有碩士學位和校長候用資格

**新傑研究員：**那就和美國一樣

**訪 G：**但教育部就說這樣沒有公開，至少我有兩年碩士學程，用兩年觀察這個孩子能不能拿到碩士學位和校長候用資格，但現在變成一年的校長培育課程，像補習班一樣，我的校務基金是賺錢的

**新傑研究員：**我之前訪問過台北市的校長他說兩年差很多有訓練差很多

**訪 G：**市教大和國北師就有開一年校長學的課程，修完加五分，之後的課程就和 6~8 週的課程一樣，就會感覺到很疲勞，就無法延伸到哲學思考，而另外一條就是推薦管道，但是這個被教育部說這樣是不公平的，我不反對要公平但公平絕對不是單一的元素，但台灣有許多很優秀的人才就是考不上

**新傑研究員：**我們課就是有這樣試教穩上但是就是考不上，但是一個領導職來考筆試，和羅大校長來考試

**訪 G：**我覺得台灣甄選儲訓是為一單項度的選擇這是不對的，我跟你說校長甄選從級職表口考這樣今年考上的平均 45 歲，因未到達這個年齡才有那樣的經驗，真的有這樣的才華的人，單一管道是沒有這種機會，我提的校長碩士班兩年這樣的管道，但是教育部不同意，現在的人才會比較好，因為兩年就是會不一樣

**新傑研究員：**我認為碩士班這個是真的很容易推行到全國，因為全國都有大學，要推這個一定要回歸到大學，因為現在國科會這個，是在三峽，但是在花蓮要跑到三峽嗎？現在都沒有人要當高中校長和主任

**訪 G：**現在培訓不會斷掉，另外一個管道就是和學位劃在一起的

**新傑研究員：**博士太誇張了，除非開放 EDD 就和美國一樣，美國現在是有教育博士叫 EDD



就是當督學就是要教育博士，就是修了 EDD 才能去遴選校長，台灣現在就是要寫論文，沒有寫論文就不是博士，因為中文就沒辦法分，只看得到博士，或是開一個像學程一樣的多元管道

**訪 G：**希望能夠多元一點，可以和校長他們了了是一個不錯的管道

**新傑研究員：**我們可以把資料寄給局長，有各個國家的校長培訓，有職前職中和職訓的，像荷蘭就不一定是要教育的人像你拿 MBA 也可以來當校長越來越有效這樣更多元，有些人可能有那個質但是我沒有興趣走行政或走領導職，像比利時有開那種 3 天領導免費體驗的課程，讓你性向開發，有些人本來沒感覺接觸了以後發現可以實現理想就發現有興趣了。