



臺北市國中小候用校長 甄選變革之研究



臺北市政府教育局
DEPARTMENT OF EDUCATION
TAIPEI CITY GOVERNMENT

109 年 4 月

摘要

因應臺北校長學的實施，臺北市國中小候用校長甄選方式有大幅度的創新變革。由原甄選程序：第一階段：資績、筆試；第二階段：口試，依成績錄取後參加校長儲訓。108 年度甄選改採三階段方式辦理，第一階段為資績及口試；第二階段為 10-12 週觀察實習；第三階段為筆試，並以三階段加權加總成績，依序錄取後參加校長儲訓。

在候用校長甄選變革實施後，採行動後研究(after action review,AAR)，隨即對有關人員，進行訪談及問卷調查，並將研究結論及變革後建議，提供教育行政決策之參據。受訪人員國中小組各 12 名，包括：教育局人員、甄選應考人、實習師傅校長、實習評分人員、現任校長及主任。問卷調查對象則包括：國中小每一所學校校長及一名主任，回收率國中組 80.5%，國小組 85.0%，計有國中組 95 人，國小組 238 人。

本行動後研究統整訪談及問卷調查資料，並整合國中小組研究結果，獲得以下結論：

- 一、國中小候用校長甄選變革可達成「增加未來校長典範學習的機會及深度」及「矯正過去過度重視筆試的考試方式」的目的，並可達成「選出勇於接受挑戰的校長」以及「選出具領導特質的校長」的目標。
- 二、國中小候用校長甄選變革，甄選程序「先以資績及口試進行第一階段篩選，經過 10-12 週觀察實習，再進行筆試的甄選方式」，具適切性且受到大多數認同。
- 三、國中小候用校長甄選在資績、口試、觀察實習及筆試的分數配比，不論國中小目前的分數配比的比較，在問卷調查結果均獲得大多數支持，但受訪者則提出多個有待精進的意見。

- 四、國中小候用校長甄選，觀察實習分數佔錄取總分的權重，應維持在 10% 或者小幅度的調高。
- 五、在每年校長退休人數大幅度放緩的環境背景下，國中小候用校長甄選均錄取 6 名，錄取的比例適切。
- 六、國中小候用校長甄選應考人於學期中每週 2 天到校實施觀察實習，並依序至 2 所學校，每校 5-6 週的實習日程規劃受到認同。
- 七、國中小候用校長甄選中觀察實習主題的重要性受到認同，但有一部分受訪者表達對實習主題實作歷程的補充觀點。
- 八、國中小候用校長甄選中觀察實習評分人員的組成，實習及評分的共識建立等受到認同，但多數受訪者認為在運作上宜再強化。
- 九、國中小候用校長甄選變革中實習評分方式與評分規準均受到認同，但受訪者也提出精進的意見。
- 十、國中小候用校長甄選變革中的甄選程序變革與觀察實習制度建立是受肯定的成效。
- 十一、國中小候用校長甄選變革的影響在吸引真正以校長生涯為志業的人報考並選出具有較高挫折容忍力的校長。
- 十二、國中小候用校長甄選變革，已受到學校教育現場的認同，但宜精益求精滾動修正。

國中小候用校長甄選變革行動後研究，提出以下甄選改善建議：

- 一、檢視國中小候用校長甄選中各項分數佔比的合宜性。
- 二、口試題目宜更有結構性，並建立口試中的即席演講題庫。
- 三、觀察實習評分應有評分者信度，並有參照基準。
- 四、對已完成觀察實習，但未上榜的應考人宜考慮有後續處理。
- 五、候用校長甄選行政作業可再周延。

關鍵詞：國中小候用校長甄選變革、甄選程序變革、觀察實習、行動後研究(AAR)

臺北市國中小候用校長 甄選變革之研究

召 集 人：劉春榮

副 召 集 人：謝麗華、林芳如

諮 詢 學 者：吳明清、吳清山、黃旭鈞、何希慧

研 究 人 員：韓桂英、楊淑萍、莊明達、張志毓

孫偉倫、蔡馥伊、梁靜珊、賴志宏

王舒誼、王妙慧

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究緣起.....	1
第二節 研究目的與問題.....	2
第三節 名詞釋義.....	3
第四節 研究方法與步驟.....	4
第五節 研究內容與限制.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 國中小候用校長甄選概念.....	9
第二節 臺灣地區中小學候用校長甄選制度.....	14
第三節 美英中小學校長資格取得.....	27
第三章 研究設計與實施.....	33
第一節 研究設計.....	33
第二節 研究對象.....	33
第三節 研究工具.....	35
第四節 實施程序.....	35
第五節 資料處理.....	37
第六節 研究人員與倫理.....	38
第四章 國中候用校長甄選變革之研究結果與分析.....	40
第一節 變革目的.....	40
第二節 變革程序.....	41
第三節 觀察實習.....	51
第四節 變革成效與影響.....	66
第五節 變革再精進.....	70
第五章 國小候用校長甄選變革之研究結果與分析.....	80
第一節 變革目的.....	80
第二節 變革程序.....	81
第三節 觀察實習.....	94
第四節 變革成效與影響.....	106
第五節 變革再精進.....	111
第六章 研究結論與建議.....	118

第一節	主要研究發現.....	118
第二節	研究結論.....	129
第三節	變革後建議.....	132
附錄	138
附錄一	諮詢及研究小組會議.....	138
附錄二	國中組訪談題目.....	141
附錄三	國中組問卷.....	143
附錄四	國小組訪談題目.....	147
附錄五	國小組問卷.....	149
附錄六	國中組訪談彙整.....	153
附錄七	國小組訪談彙整.....	174

表 次

表 2- 1 臺北市與新北市最近兩次國中小校長甄選之甄選對象及資格比較表	17
表 2- 2 臺北市與新北市最近兩次國中校長甄選之甄選程序、計分標準及錄取名額比較表	19
表 2- 3 臺北市與新北市近兩年國小校長甄選之甄選程序、計分標準及錄取名額比較表	21
表 2- 4 臺北市與新北市國中小校長甄選之實習制度比較表	24
表 2- 5 臺北市與新北市國中小校長甄選之儲訓比較表.....	26
表 3- 1 接受訪談人員統計表	33
表 3- 2 問卷對象統計表.....	34
表 4- 1 國中校長甄選方式變革目的統計表	40
表 4- 2 甄選方式之適切性的平均數、標準差及選項選答百分比統計表	44
表 4- 3 甄選方式分數配比之適切性的平均數、標準差及選項選答百分比統計表.....	48
表 4- 4 實習評分占比調整統計表	48
表 4- 5 觀察實習主題重要性統計表.....	55
表 4- 6 實習評分委員分數計算比例適切性統計表.....	62
表 4- 7 態度觀察要項之重要性統計表.....	64
表 4- 8 能力觀察要項之重要性統計表.....	65
表 4- 9 甄選方式變革影響統計表.....	69
表 4- 10 已完成實習但未上榜的應考人，可行之後續處理方式統計表.....	73
表 5- 1 國小校長甄選方式變革目的統計表	80
表 5- 2 甄選方式之適切性的平均數、標準差及選項選答百分比統計表	86

表 5-3 實習評分占比調整統計表.....	90
表 5-4 甄選方式分數配比之適切性的平均數、標準差及選項選答百分比統計表.....	91
表 5-5 觀察實習主題重要性統計表.....	97
表 5-6 實習評分適切性之平均數、標準差及選項選答百分比統計表.....	104
表 5-7 實習評分規準重要向度統計表.....	105
表 5-8 甄選方式變革影響統計表.....	109
表 5-9 已完成實習但未上榜的應考人之後續處理方式統計表.....	115

圖 次

圖 3- 1 研究步驟圖.....	6
-------------------	---

第一章 緒論

本章說明本研究緣起的政策上原因及有關背景；繼而提出研究目的與研究問題，並對主要名詞闡釋其意義；本研究因係在新政策後，進行成效評估與精進改善研究，故研究方法上採行動後研究(after action review, AAR)，其研究步驟、研究內容與研究限制均作說明與界定。

第一節 研究緣起

臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案(以下簡稱：臺北校長學)，除提出校長人才發展願景、校長圖像外，也對校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四階段的定位、目標、核心素養、課程模組、學習方式、期程/學分數/時數、實施對象、辦理要項、經費來源、辦理單位，及階段統合與配套措施，有明確敘述，形成一套完整的校長人才發展政策方案。

因應臺北校長學的實施，國中候用校長甄選方式有較大幅度創新。原臺北市國中候用校長甄選程序如下：(1)第一階段：包括資績、筆試。按資績及筆試加權總分高低，依序錄取 3 倍名額參加第二階段甄選(間隔一週)；(2)第二階段：口試以「行政、課程與教學領導」、「學校教育實務」為主；(3)第一階段得分占總成績 60%，第二階段得分占總成績 40%。錄取人員需參加臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案--校長儲訓，通過後成為臺北市國中候用校長。

108 年度臺北市國中候用校長甄選採三階段方式辦理，報名人數 17 名，第一階段為資績及口試、第二階段為觀察實習、第三階段為筆試。(1)第一階段：包括資績、口試。資績評分占總成績 40%，以資績評分表為準；口試評分占總成績 25%，採「行政、課程與教學領導」、「學校教育實務」問答方式進行。第一階段錄取 12 名，按資績及口試總分高低依序錄取。(2)第二階段：觀察實習。於學期中以分散式、每週 2 天到 2 校實習，每校 6 週為期 12 週，總計 24 日。評分占總成績 10%，實習評分方式、實習主題等以觀察

實習評分規準表為準。(3)第三階段：筆試。評分占總成績 25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科內容命題。以上三階段各項成績加總，依高低順序錄取 6 名參加儲訓。

國小候用校長甄選方式同樣的有較大幅度創新。原臺北市國小候用校長甄選程序如下：(1)第一階段：包括資績、筆試。按資績及筆試加權總分高低，依序錄取 3 倍名額參加第二階段甄選(間隔一週)；(2)第二階段：口試以「行政領導」、「課程與教學領導」為主；(3)第一階段得分占總成績 60%，第二階段得分占總成績 40%。錄取人員亦需參加臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案—校長儲訓，通過後成為臺北市國小候用校長。

108 年度臺北市國小候用校長甄選採三階段方式辦理，報名人數 94 名，第一階段為資績及口試、第二階段為實習、第三階段為筆試。(1)第一階段：包括資績、口試。資績評分占總成績 35%，以資績評分表為準；口試評分占總成績 30%，採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行。第一階段錄取 15 名，按資績及口試總分高低依序錄取。(2)第二階段：實習。於學期中以分散式、每週 2 天到 2 校實習，每校 5 週為期 10 週，總計 20 日。評分占總成績 10%，評分方式以實習評分說明為準。(3)第三階段：筆試。評分占總成績 25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科內容命題。以上三階段各項成績加總，依高低順序錄取 6 名參加儲訓。

此一重大國中小候用校長甄選變革，其適切性及成效均待了解，實施後有無改善精進之處，均需評估，以作為政策上調整的參據。

第二節 研究目的與問題

因應 108 年度國中小候用校長甄選變革的推動，從教育政策面而言，亟須了解候用校長甄選變革可達成的目的、變革程序的適切性、觀察實習有效性、以及變革的成效及影響。

壹、研究目的

根據研究緣起所敘，本研究提出以下研究目的：

- 一、瞭解國中小候用校長甄選變革可達成的目的
- 二、分析國中小候用校長甄選變革程序的適切性
- 三、探討國中小候用校長甄選中觀察實習的有效性
- 四、歸納國中小候用校長甄選變革的成效及影響
- 五、提供研究結論與建議供行政機關決策參考

貳、研究問題

承接上述研究目的，本研究問題如下：

- 一、國中小候用校長甄選變革可達成的目的為何？
- 二、國中小候用校長甄選變革程序的適切性如何？
 - 2-1 國中小候用校長甄選中甄選程序的適切性如何？
 - 2-2 國中小候用校長甄選中計分權重的適切性如何？
 - 2-3 國中小候用校長甄選中錄取比例的適切性如何？
- 三、國中小候用校長甄選變革中觀察實習有效性如何？
 - 3-1 國中小候用校長甄選中實習規劃的有效性如何？
 - 3-2 國中小候用校長甄選中實習運作的有效性如何？
 - 3-3 國中小候用校長甄選中實習評分的有效性如何？
- 四、國中小候用校長甄選變革的成效及影響為何？
 - 4-1 國中小候用校長甄選變革的成效為何？
 - 4-2 國中小候用校長甄選變革的影響為何？
 - 4-3 國中小候用校長甄選變革可再精進之處為何？

第三節 名詞釋義

壹、國中小候用校長甄選

臺北市國中小學候用校長甄選，原有程序如下：(1)第一階段：包括資績、筆試。按資績及筆試加權總分高低，依序錄取 3 倍名額參加第二階段甄

選(間隔一週)；(2)第二階段：口試以「行政、課程與教學領導」、「學校教育實務」為主；(3)總成績第一階段得分國中占 60%、國小占 50%，第二階段得分占總成績國中 40%、國小 50%，依總成績高低錄取。

貳、國中小候用校長甄選變革

108 年度臺北市國中小學候用校長甄選採三階段方式辦理，第一階段為資績及口試、第二階段為觀察實習、第三階段為筆試。(1)第一階段：包括資績、口試。按資績及口試總分高低依序錄取。(2)第二階段：觀察實習。於學期中以分散式、每週 2 天到 2 校實習實習評分方式、實習主題等以觀察實習評分規準表為準。(3)第三階段：筆試。以上三階段各項成績加總，依高低順序錄取參加儲訓。

參、行動後研究

行動後研究(after action review, AAR)是美國陸軍所發展的一種群體學習機制(Baird, Deacon & Holland, 2000)：行動後研究(AAR)為對一事件的專業性探討，著重於表現標準，使參加者自行發現發生了什麼、為何發生、及如何維持優點，並改進缺點(鄭琇蓉，2003)。本研究指對臺北市中小學候用校長甄選變革有關程序變革、校長觀察實習、變革成效與影響之研究，其行動後研究包括實地訪談及問卷調查。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究在候用校長甄選實施後，隨即對有關人員，進行訪談及問卷調查，並將研究結論提供教育行政人員決策之參據。故研究採行動後研究。

本行動後研究包括：1.候用校長甄選變革行動的政策目的；2.候用校長甄選變革行動後訪談及調查；3.候用校長甄選變革行動的研究結論與建議；4.提供教育行政機關推動候用校長甄選變革政策的支撐與調整的參據。

為蒐集候用校長甄選變革現場有關資料，本研究以訪談法，訪談參與本

次候用校長甄選變革有關人員，包括：教育局主政人員、甄選應考人、實習師傅校長、實習評分人員、現任校長及主任，國中組與國小組各 12 名。

另為了解中小學現職校長及主任，對候用校長甄選變革的有關項目的看法，以問卷調查法，請每一所學校校長及及一名主任填答。

貳、研究步驟

本研究步驟包括規劃階段、實施階段、以及完成階段，分述如下：

一、規劃階段

(一)組成研究團隊

為達成研究目的，本研究由有參與 108 年度國中小候用校長甄選相關業務的學者教授、聘任督學、退休校長以及現職校長及主任，組成研究團隊。

(二)決定研究方法

在候用校長甄選實施後，隨即對有關人員，進行訪談及問卷調查，並將研究結論提供教育行政人員決策之參據。故研究採行動後研究。

(三)建構訪談大綱

行動後研究以有參與 108 年度國中小候用校長甄選相關業務的人員為主，為收集現場資料，建構訪談大綱，並進行試訪，調整修正。

(四)設計調查問卷

為了解 108 年度國中小候用校長甄選變革的量化資料，本研究另設計調查問卷，蒐集學校現職校長及主任的意見，補強訪談質性資料，以利全面性的分析。

二、實施階段

(一)實地訪談

國中小各訪談 12 人包括：教育行政機關代表 1 人、甄選應考人 4 人、實習學校師傅校長 2 人、實習訪視評分人員 3 人、現職校長 1 人、現職主任 1 人。

(二)問卷調查

國中小問卷調查對象各包括所有公立國中小，每校均由校長及對校長甄選有認知的一位主任填答。

(三)資料編碼與統計

實地訪談及問卷調查結果，分別進行編碼及量化統計，透過文字敘述與量化分析，獲得資料的意義。

三、完成階段

(一)質量資料整合與分析

本研究蒐集到的資料包括訪談的質性資料，也取得問卷統計結果的量化資料，質量資料整合後進行分析。

(二)撰寫研究報告

本研究包括國中及國小候用校長甄選之變革，雖然兩者大同小異，研究報告的撰寫，則採統整的觀點。

(三)完稿並提報研究報告

研究報告擬就後，進行完稿程序，依論文格式完成研究報告，並將研究報告陳送臺北市教師研習中心，並陳報臺北市政府教育局。

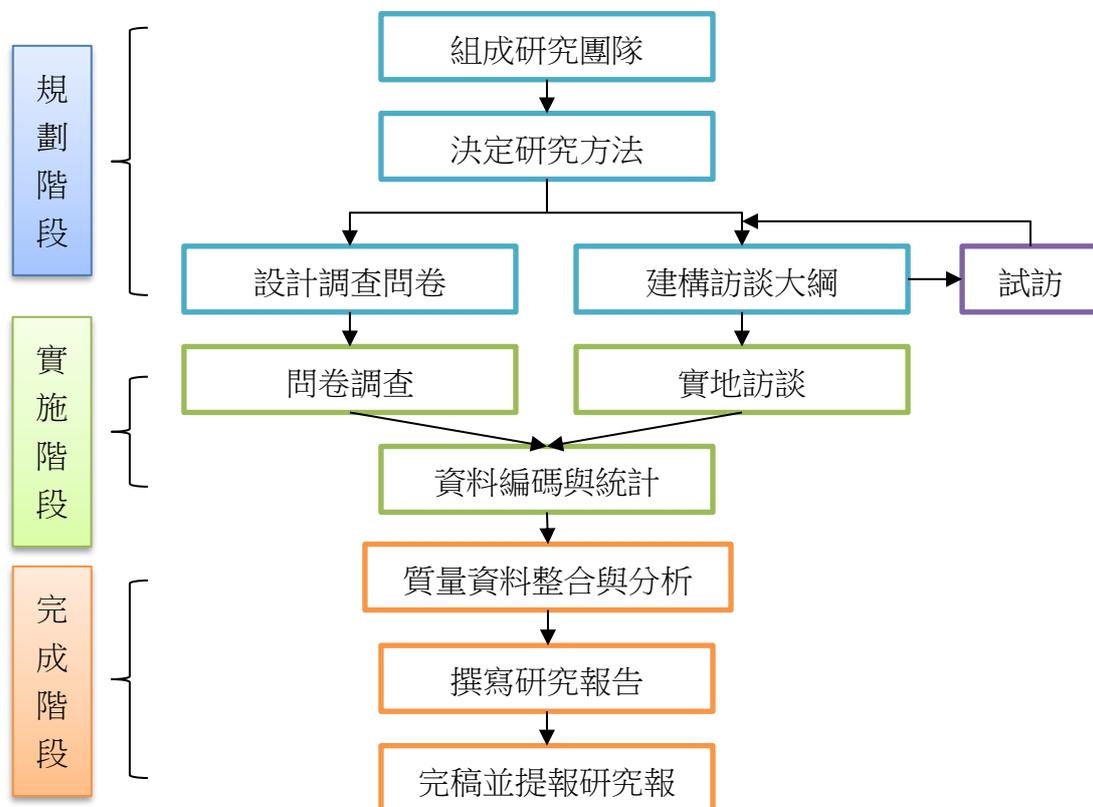


圖 3- 1 研究步驟圖

第五節 研究內容與限制

壹、研究內容

一、候用校長甄選程序變革

108 年度臺北市國中小學候用校長甄選採三階段方式辦理，第一階段為資績及口試、第二階段為觀察實習、第三階段為筆試。(1)第一階段：包括資績、口試。按資績及口試總分高低依序錄取。(2)第二階段：觀察實習。於學期中以分散式、每週 2 天到 2 校實習實習評分方式、實習主題等以觀察實習評分規準表為準。(3)第三階段：筆試。以上三階段各項成績加總，依高低順序錄取參加儲訓。

二、甄選應考人校長觀察實習

108 年度國中小學候用校長甄選第二階段「觀察實習」，應考人於學期中以分散式、每週 2 天至 2 校進行觀察實習，為期 12 週，總計 24 日(國小為期 10 週，總計 20 日)。其主題包括：校長使命與專業、校務決策與績效責任、學校領導與行政管理、課程與教學領導、教育趨勢與學校創新經營、學校文化與團隊運作、危機處理與媒體應對、教育行銷與公共關係、議事管理與法制運作等。〔國小主題包括：校長在教務工作中的角色、校長在學務工作中的角色、校長在輔導工作中的角色、校長在總務工作中的角色、校務經營策略(一)、學校文化與團隊運作、學校公共關係、校安事件與危機處理、校務計畫與行銷、校務經營策略(二)〕。該階段評分委員包括：觀察實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）。

三、候用校長甄選變革成效、影響與精進建議

本研究在候用校長甄選實施後，採行動後研究，隨即對有關人員，進行訪談及問卷調查，了解候用校長甄選變革的成效，並將研究結論與建議，提供教育行政主管人員決策之參據，精進臺北市國中小候用校長甄選制度。

貳、研究限制

一、以訪談為主，問卷為輔

本研究在候用校長甄選實施後，隨即對有關人員，進行訪談及問卷調查，並將研究結論提供教育行政人員決策之參據。故研究採行動後研究。研究以訪談法，訪談參與本次候用校長甄選變革有關人員，包括：教育局主政人員、甄選應考人、實習師傅校長、實習評分人員、現任校長及主任。另為了解中小學現職校長及主任，對候用校長甄選變革的有關項目的看法，以問卷調查法，請每一所學校校長及一名主任填答。故本研究未能以問卷廣泛地蒐集學校教育人員的意見。

二、不涉及資績採計

本研究焦點在國中小學候用校長甄選程序的變革、甄選應考人校長觀察實習、以及候用校長甄選變革成效與精進。對於應試人員資績的採計，由於有其歷史背景及政策導引……等因素，非在本研究的範圍。

第二章 文獻探討

本章主要是就國民中小學候用校長甄選變革之相關文獻進行探討，共分三節，第一節探討國中小候用校長甄選概念，第二節解析臺灣地區中小學候用校長甄選制度，第三節探究美英中小學校長資格取得方式。

第一節 國中小候用校長甄選概念

「As is the principal, so is the school.」西諺有云，有怎樣的校長，就有怎樣的學校，足見校長在學校氛圍、教學品質、教育成就等方面具決定性的影響力(秦夢群，1999)。隨時代演進，大環境對學校教育的期待越來越高，再加上日益多元的教育生態，學校校長很難再以單一模式來處理校園問題，唯有具備合宜的哲學觀及卓越的知識、態度與能力，才能扮演好學校經營者的角色。

學校是學生學習基礎知識與良好的態度和技能以成為未來優質公民之所在(林文律，2000)。校長身為學校的領航者，除肩負學校經營與整體發展的重責大任外，尚需努力開展能符應時代需求的未來教育內涵。倘能於甄選儲訓時便精準導入角色要義，協助其敏覺學校經營發展之契機，必能在實際擔任校長時一展長才，發揮事半功倍之效。是故，將候用校長甄選歷程及儲訓設計納入校長專業養成系統，絕對是當前及未來校長學必需積極思考的重要課題。

以下從目的、內涵及功能等面向，簡要論述國中小候用校長甄選概念，以落實概念之深度理解。

壹、國中小候用校長甄選的目的

校長是學校教育的領航者，也是策略的思考者、規劃者、評鑑者、監督者及支持者。為能因應當前教育之多元需求，校長須具備多面向專業能力，方能扮演好學校經營與發展的關鍵角色，有效回應整體社會的高期待。如何

甄選出對學校具正向影響力的候用校長，以提升辦學績效、教學品質及學生學習表現，同時營造優質的組織文化、凝聚團隊共識與氛圍，實現教育目標與學校願景，是候用校長甄選最重要的課題。

所謂「甄選」，根據辭海的詮釋，乃泛指「一個組織依其人力需求，經由公平公開程序，實踐客觀標準和方法，用以拔擢人才擔任合適職位，發揮職務功能」之歷程，目的在提升組織效能，達成組織目標。爰此，候用校長甄選的目的可被理解為：教育行政機關基於各級學校組織人力需求，訂定公開、公平、客觀的甄選標準、程序及方式，以選拔合適的人才來擔任校長一職，期透過職位功能之發揮，提升學校組織效能，達成學校教育目標(許慶昌，2006)。

以校長甄選為主題的國內外研究不少，僅將各研究所提列之甄選目的臚列於下，藉此梳理學者對候用校長甄選目的沿革的主張。

顏慧萍(1992)認為國民中學候用校長甄選的目的，主要是依實際需要選出具專業的人才，並完成個人自我實現。林海清(1993)、張清良(1993)分別探究臺灣省立高級中等學校候用校長甄選制度，主張候用校長甄選的目的是要選出具專業知能的人才。前述三位學者均聚焦專業面向，看法頗一致。張清良(1993)更進一步指出，除專業性外，候用校長甄選的目的還關注到公平性，舉凡能通過甄試的人才，都是站在平等的立場公平競爭，不受歧視或偏愛。

秦夢群(1999)在分析我國校長職前教育後發現，候用校長甄選是透過客觀程序，使對教育行政工作有興趣且有才能的人，獲得適當職位發揮長才。吳復新(1996)選擇從人才適切性及發展性的角度切入，主張候用校長甄選能選出適合學校需求的人才，所甄選出的人才不但要能達成組織目標，同時也要能滿足個人需求。

Castetter(1996)在The human resource function in education administration 研究中提及，教育行政人員甄選的目的是為了選拔適當的人才遞補空缺，此人

必須合於任用要求，勝任工作、滿意工作且願意持續下去，對組織目標有貢獻、個人擁有高成就動機以促進自我實現；Seyfarth(1996)也在Personnel management for effective schools研究中指出，甄選目的是為了確保新成員擁有的知識、技能足以呈現有效的工作表現，能創造新成員對組織的使命感，同時也促成組織對新成員提供必要支持。

綜上，國內外學者有關候用校長甄選及教育行政人員甄選的相關研究，對甄選目的大多聚焦以下關注：專業性、公平性、程序性、適切性、需求性及發展性，與臺北校長學---學校卓越領導人才發展方案(以下簡稱臺北校長學，2018)所希冀建立的系統性專業養成架構不謀而合，不但符應國際脈動，同時也彰顯都會特色並永續發展。且希望透過公開、公平、客觀的程序與方法，拔擢出真正適合學校組織需要的人才，並藉由校長職務的專業實踐，提升學校組織效能，達成學校行政與學校教育目標，進而促成個人的自我實現。

貳、國中小候用校長甄選的內涵

學校校長因應日益多元的教育生態環境，經常得面臨許多無法單純以理性或既定模式處理的兩難困境（鄭新輝，2009）。現象背後所彰顯的意義是，過去被社會大眾高度認同或已建立的專業知能及表現，礙於現況需求得重新檢視並調整。以我國歷來習於採用的候用校長甄選制度為例，制度設計強調以資積分表現作為專業認定的門檻及標準，凡有志於校長職務者大多需歷經教師、組長、主任等階段，並從過程中積累教學服務年資、學校行政工作年資，積極爭取各種績效，以換取記功嘉獎、優良考績等表現積分，才有機會為自己爭取到參與候用校長甄選的入門票(林文律，2000)。精省後，國民中小學候用校長甄選工作雖回歸「地方制度法」之精神由各縣市政府自行辦理，但縣市並未因權力下放而調整候用校長甄選政策及方式，大多仍維持資績審查、筆試與口試，少有更易。其中，資績審查主要是透過一定服務資歷的篩選，掌握應考人對於學校教育整體環境及事務的熟悉程度；筆試及口試的題型則不外乎申論及評析兩種取向，目的是希望藉此區辨應考人對

校長職務應具備的專業知能是否足夠，能否發展出深度的理解和想像。

但，這樣的制度設計在面對高期待、高回應的人才需求取向時，不免有些困窘，因為領導人的特質、格局和視野，實難單憑資積分、口試及筆試就被突顯。以臺北市為例，根據臺北校長學(2018)研究歷程的檢視及解析，目前臺北市中小學校長發展體系還存在一些可再著力或待補強的要項，包括：(1)校長專業發展回流機制尚待建立、(2)校長專業發展支持系統仍待補強、(3)校長情意陶冶與人際互動尚待提升、(4)師傅校長養成的相關機制仍須建立…等，這些要項突顯的正是新世代對領導人才的新需求、新期待和新展望。其中，尤以人格特質、品德操守及融合與協調能力最為重要，因為它不但是學校校長成就學校組織文化、學校氣氛的關鍵觸媒，更是校長能否集結團隊動能、展現整體績效的關鍵所在，實難僅靠現有的甄選制度就能有效區辨。

承上，要甄選出具專業性、時代性、前瞻性、合宜性…等特質的候用校長，需重新思考甄選方式及甄選內涵，唯有透過系統性的規劃與設計，全面綜合考量既有的資積分採計、筆試測驗、口試面談，並納入需求性高的人格特質、理念態度、胸襟視野、任務承擔…等要項，才能具目標性的甄選出能展現學校經營高品質的校長、才有辦法回應家長對校務發展的高參與及高期待，也才能活用正向人際互動與國際化思維，促成學校間的良性競爭與合作，共同開展社會與國家的大格局。

總之，聚焦「專業素質、行政管理、教學領導及校園文化經營、人格特質、品德操守及融合與協調能力」等面向開展全方位思考，是現階段候用校長甄選需面對的嶄新且重要課題。唯有重視這一課題，才能甄選出真正具潛質且能承擔領導大任的未來人才。

參、國中小候用校長甄選的功能

如前所述，透過候用校長甄選拔擢出真正適合學校組織需要的人才，只是甄選目的之一，要讓候用校長甄選發揮整全功能還需有完善的「儲訓或培育」機制搭配，這樣才能讓所選出來的人才有機會藉由校長職務的專業實踐，

提升學校組織效能，達成學校行政與學校教育目標，進而促成個人的自我實現。

陳木金與李冠嫻(2009)透過「臺灣中小學校長專業發展與專業培訓」研究，統整歸納出中小學候用校長甄選「校長學→學校長→長學校」三階段發展模式，頗能符應校長甄選之整全功能。茲簡要論述於下：

一、提供專業培育(profession)

指的是校長角色職務專業化發展所需之知識、技能與心向的制度規劃，內涵包括校務發展、行政管理、公共關係、教學領導與專業責任。該論述強調，理想校長角色職務的圖像決定了校長專業能力的定義，也進一步決定了校長專業儲訓制度的規劃。

二、提供實務實習(internship)

指的是接受校長儲訓課程的學員，應具備學校行政事物運作之實務經驗，內涵包括聽、說、讀、寫、做、唱、跳。這種以培養校長具實務經驗的實習設計內涵及制度規劃，是一種臨床實習，也稱為現場本位經驗學習。

三、提供師傅教導(mentorship)

指的是由資深優秀的師傅校長，帶領實習校長學習如何擔任校長，藉此傳承師傅校長豐富且珍貴的經驗與智慧，其內涵包括帶人、做事、應對、溝通、身段、行動等。師傅校長不僅傳授自己的經驗，還能引導學習者進行思考判斷、學習如何作決定，培養問題解決能力。

四、培養博雅通識(principalship)

指的是仿照大師講座教授博雅通識課程，邀請學養俱優的學者專家進行專題分享，幫助校長感受經營學校的專業責任與精神使命，在傳統與創新間追求學校經營的穩定與發展、進步與創新，並透過綜合性的活動增強校長的專業發展知能，導引學校組織發展，並透過自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊系統思考與學習之修練，進而強化學校組織因應變革與持續創新的動能。

綜合本章節與候用校長甄選概念有關的論述不難看出，因應教育政策與社會潮流的變革，候用校長甄選的目的、內涵及功能正處於典範轉型的關鍵時刻，須重新思考。如臺北校長學(2018)所示，校長專業發展應該是一套系統性、能發揮都會特色且永續發展的體系，需包含培育、儲訓、導入及增能等四大階段才算完整。候用甄選儲訓階段的設計，除了要能篩選並培育出具都會特色的校長外，也應將校長領導的情意面向列為重點，以彰顯人際素養對學校領導與經營的重要性，並作為日後建立和諧校園文化、永保校長教育熱情的重要根基。這一變革，乍看之下似為不得不然，但實際上早已是具前瞻性的實然與應然，值得所有關心教育的人共同推動並努力實踐。

第二節 臺灣地區中小學候用校長甄選制度

臺灣地區絕大多數縣市，其中小學候用校長選才制度，均採用先甄試後儲訓的方式辦理。先由地方教育行政機關依應考人的資績評分高低，擇優錄取定額人數參加筆試及口試，及格者再接受儲訓成為候用校長。這樣的方式雖具程序性，能掌握應考人對學校教育整體環境及事務的熟悉度，也在一定程度範圍內能區辨出應考人對校長職務所需具備的專業知能的理解及想像，但難清楚辨識出應考人的人格特質、品德操守或融合與協調能力，後者正是成就學校組織文化、營造學校整體氛圍、展現學校整體績效之關鍵所在。此一困境，值得我們深思。

近來，伴隨實驗教育三法的施行及十二年國教課程改革的推動，縣市政府莫不積極在教育現場嘗試各項實驗創新與變革，也對校長選才及候用培育制度投以高度關注，希冀能透過候用甄選制度的創新設計，以彰顯學校領導的時代意義。

以下僅藉助最近兩次臺北市(105年、108年)及新北市(108年、109年)國中小候用校長甄選簡章內容，分就甄選對象及資格，甄選程序、計分標準及錄取名額，實習制度及儲訓等要項進行簡要分析及比較，以論述臺灣地區中小學候用校長甄選制度之梗概及最新變革。

壹、甄選對象及資格

一、臺北市民國 105 年及 108 年(最近兩次)國中候用校長甄選簡章之甄選對象及資格

凡持有中等學校教師證書之現任臺北市政府教育局（以下簡稱本局）暨所屬機關、臺北市立各級學校教育人員、臺北市轄區內國立大學附屬高級中學、實驗國民中學、實驗國民小學教育人員，在臺北市連續服務滿2年以上，最近3年內未受刑事、懲戒處分或記過以上之行政處分者，具下列資格之一，且資績評分達60分以上者，得參加甄選：

- (一) 曾任國民中學教師五年以上，及各級學校法規所定一級單位主管之學校行政工作三年以上。
- (二) 曾任國民小學或中等學校教師三年以上或合計四年以上，及薦任第八職等以上或與其相當之教育行政相關工作二年以上。
- (三) 曾任各級學校教師合計七年以上，其中擔任國民中學教師至少三年，及國民中學一級單位主管之學校行政工作二年以上。

有關「國民中學主任年資」，依教育人員任用條例第五條第三項規定：持有國民中學主任甄選儲訓合格證書之高級中等學校附設國民中學部教師，其兼任高級中等學校主任者，得以該主任年資，採計為第一項第三款國民中學一級單位主管之學校行政工作年資。

二、新北市民國 108 年及 109 年(最近兩次)之國中候用校長甄選簡章之甄選對象及資格

(一) 申請校長甄選人員應具備之基本條件：

1. 本市公立高中職、國民中小學現職校長、教師或教育局現職教育行政人員。
2. 最近 3 年內（104 年 11 月 19 日起至 107 年 11 月 19 日止）未曾受刑事、懲戒處分或記過以上之行政處分者。所謂「受刑事處分」係指一審判刑有罪（含上訴）即認定。
3. 服務成績優良（最近 5 年內考核達考列四條二款以上者）。另最近 5 年內考核有欠缺者（或不滿 5 年）應補附欠缺考核原因之證明文件。

(二) 甄選資格：申請國民中學校長甄選應持有中等學校教師證書，並具有下列資格之一：

1. 曾任國民中學教師5年以上，及各級學校法規所定一級單位主管之學校行政工作3年以上。
2. 曾任國民小學或中等學校教師 3 年以上或合計 4 年以上，及薦任第 8 職等以上或與其相當之教育行政相關工作 2 年以上。此項專指教育行政人員報考時適用，並不適用於各級學校校長或主任職務年資採計。
3. 曾任各級學校教師合計 7 年以上，其中擔任國民中學教師至少 3 年，及國民中學一級單位主管之學校行政工作 2 年以上。

前項3國民中學一級單位主管之學校行政工作年資，得為大學法規所定一級單位主管之學校行政工作年資。

持有國民中學主任甄選儲訓合格證書之高級中等學校附設國民中學部教師，其兼任高級中等學校主任者，得以該主任年資，採計為前項3國民中學一級單位主管之學校行政工作年資。

依高級中等教育法規所設置之秘書職務，得認定為高級中等學校一級單位主管職務。

三、臺北市民國 105 年及 108 年(最近兩次)之國小候用校長甄選簡章之甄選對象及資格

國民小學或國民中學教師凡持有國民小學教師證書之現任臺北市政府教育局(以下簡稱本局)暨所屬機構、臺北市立各級學校教育人員、臺北市轄區內國立大學附屬高級中學、實驗國民小學教育人員，在臺北市連續服務滿2年以上，最近3年內未受刑事、懲戒處分或記過以上之行政處分者，具有下列資格之一(依教育人員任用條例第四條)，且資績評分達 60 分以上者，得參加甄選：

- (一) 曾任國民小學教師五年以上，及各級學校法規所定一級單位主管之學校行政工作三年以上。
- (二) 曾任國民小學或國民中學教師三年以上或合計四年以上，及薦任第八職等以上或與其相當之教育行政相關工作二年以上。
- (三) 曾任各級學校教師合計七年以上，其中擔任國民小學教師至少三年，及國民小學一級單位主管之學校行政工作二年以上。

前項第三款國民小學一級單位主管之學校行政工作年資，於師資培育之大學所設附屬國民小學校長，得為大學法規所定一級單位主管之學校行政工作年資。

四、新北市民國 108 年及 109 年(最近兩次)之國小候用校長甄選簡章之甄選對象及資格

(一) 申請校長甄選人員應具備之基本條件：

1. 本市公立高中職、國民中小學現職校長、教師或教育局現職教育行政人員。
2. 最近 3 年內(104 年 11 月 19 日起至 107 年 11 月 19 日止)未曾受刑事、懲戒處分或記過以上之行政處分者。所謂「受刑事處分」係指一審判刑有罪(含上訴)即認定。
3. 服務成績優良(最近 5 年內考核達考列四條二款以上者)。另最近 5 年內考核有欠缺者(或不滿 5 年)應補附欠缺考核原因之證明文件。

(二) 甄選資格:申請國民小學校長甄選應持有國民小學教師證書,並具有下列資格之一:

1. 曾任國民小學教師5年以上，及各級學校法規所定一級單位主管之學校行政工作3年以上。
2. 曾任國民小學或國民中學教師3年以上或合計4年以上，及薦任第8職等以上或與其相當之教育行政相關工作2年以上。此項專指教育行政人員報考時適用，並不適用於各級學校校長或主任職務年資採計。
3. 曾任各級學校教師合計7年以上，其中擔任國民小學教師至少3年，及國民小學一級單位主管之學校行政工作2年以上。

前項3國民小學一級單位主管之學校行政工作年資，於師資培育之大學所設附屬國民小學校長，得為大學法規所定一級單位主管之學校行政工作年資。

上述內容，透過縣市比較和分析所得之結果如表2-1。

表 2-1 臺北市與新北市最近兩次國中小候用校長甄選之甄選對象及資格比較表

國中小候用校長甄選之甄選對象及資格	
縣市相同	<ol style="list-style-type: none"> 1. 均需持有國民中(小)學教師證書。 2. 均需為該縣市公立高中職、國民中小學現職校長、教師或教育局現職教育行政人員。 3. 均要求最近3年內未受刑事、懲戒處分或記過以上之行政處分。 4. 均需具備一定之教學專業與行政資歷。
縣市相異	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺北市明定要在該市連續服務滿2年以上，且資績評分達60分以上。 2. 新北市明定需服務成績優良，所謂服務成績優良指的是最近5年內考核達考列四條二款以上。

由此可知，有關國中小候用校長甄選之對象與資格，不論是臺北市或新北市，縣市內近兩次的規定大致相同，少有變動；縣市間雖略有不同，但整體而言，均要求應考人需具備一定之教學年資及行政經歷，且要有優良的品德操守，顯見對校長角色的重視與期待。

貳、甄選程序、計分標準及錄取名額

一、國中階段

(一) 臺北市民國 105 年國中候用校長甄選

1. 甄選分兩階段進行，第一階段採計資績評分及筆試成績，獲得通過者始得再參加第二階段口試。
2. 第一階段計分項目及標準如下：
 - (1) 資績評分：占50%，以資績評分表為準。
 - (2) 筆試：占50%，以「國民教育與政策」及「學校領導素養」2科為主。
 - (3) 第一階段甄選通過名額：36名。通過者，須參加第二階段口試。
3. 第二階段計分項目及標準：
 - (1) 第一階段成績：占60%。
 - (2) 口試：占40%，以「行政、課程與教學領導」及「學校教育實務」2科為主；
 - (3) 錄取名額：依分數高低順序，錄取前12名參加儲訓。

(二) 臺北市 108 年國中候用校長甄選

1. 甄選分三階段進行，第一階段採計資績評分及口試成績，第一階段錄取者須參加第二階段觀察實習及第三階段筆試。
2. 第一階段計分項目及標準：
 - (1) 資績評分：占總成績40%，以資績評分表為準。
 - (2) 口試評分：占總成績25%，以「行政、課程與教學領導」及「學校教育實務」問答方式進行。
 - (3) 第一階段甄選通過名額：12名，並按資績及口試總分高低依序錄取。通過者，須參加第二階段觀察實習及第三階段筆試。
3. 第二階段計分項目及標準：
 - (1) 觀察實習占總成績10%。
 - (2) 實習評分方式、實習主題等以觀察實習評分規準表為準。
 - (3) 觀察實習成績原始平均分數未達70分，不得參加筆試。
4. 第三階段計分項目及標準：
 - (1) 筆試占總成績25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科內容命題。
 - (2) 最後錄取名額：6名。錄取名額得視報名人數及應考人成績與當年度出缺情形等因素，經委員會討論後，酌予增減。

(三) 新北市 108 年國中候用校長甄選

1. 甄選內容：甄選分初選及複選2階段，初選占60%，複選占40%，合計100%。
2. 初選：含積分占30%，及筆試占30%。
 - (1) 筆試題型：採申論題方式進行，以「學校經營與管理」及「課程與教學領導」兩科加總平均後乘以30%計算。
 - (2) 初選錄取名額：初選錄取預定錄取名額3倍人數參加複選口試，如錄取人員最後一名同分時，得經甄選委員會出席委員二分之一以上之決議增額錄取參加口試。
3. 複選（占考試總成績 40%）：以口試方式進行。
4. 甄選預定錄取名額：2名。

(四) 新北市 109 年國中候用校長甄選

1. 甄選內容：甄選分三階段，第一階段包含積分及筆試，合計 50%；第二階段為口試，合計 50%，第一階段及第二階段共計 100%；第三階段包含教育局實習及面試，合計 100%，且第三階段不採計第一及第二階段之成績。
2. 第一階段：含積分占 25%及筆試占 25%。
 - (1) 筆試題型：採申論題方式進行，以「學校經營與管理」及「課程與教學領導」兩科加總平均後乘以 25%計算。
 - (2) 第一階段錄取名額：預定錄取8名參加第二階段口試，如錄取人員最後一名同分時，得經甄選委員會出席委員二分之一以上之決議增額錄取參加口試。
3. 第二階段：口試（占50%）。
 - (1) 第二階段錄取名額：第二階段錄取成績將以第一階段及第二階段之總成績進

行排序；預定錄取4名參加第三階段，如錄取人員最後一名同分10時，得經甄選委員會出席委員二分之一以上之決議增額錄取參加第三階段。

4. 第三階段：含教育局實習（占50%）及面試（占50%）。
- (1) 教育局實習1年，含每週半日到校實習擔任實習校長(占第三階段成績 50%)。
 - (2) 面試(占第三階段成績50%)。
 - (3) 擇優錄取。
 - (4) 倘第1年第三階段成績未錄取者，得保障下一次考試免經第一及第二階段之考試，直接進入第三階段實習，倘第2年成績仍未達標準者，即失去保障資格。

上述內容，透過縣市比較和分析所得之結果如表2-2。

表 2- 2 臺北市與新北市最近兩次國中候用校長甄選之甄選程序、計分標準及錄取名額比較表

國中候用校長甄選之甄選程序、計分標準及錄取名額						
階段/占分比	資績評分	筆試	口試	實習 (新增)	面試 (新增)	名額
北市 105 年	一/30%	一/30%	二/40%			一/36 人 二/12 人
北市 108 年	一/40%	三/25%	一/25%	二/10% (70 分以上)		一/12 人 三/06 人
新北 108 年	初/30%	初/30%	複/40%			一/06 人 二/02 人
新北 109 年	一/25%	一/25%	二/50%	三/50%	三/50%	一/08 人 二/04 人 三/擇優
縣市相同	<ol style="list-style-type: none"> 1. 最近一次的甄選，程序上均增加為三階段，新增項目均包含實習(觀察實習)。 2. 均增加把關機制，臺北市安排在第二階段，以 70 分為最低門檻；新北市則安排於第三階段，分數重新起算，最後擇優錄取。 3. 資績評分均維持在第一階段，筆試占分比均為 25%，略調降。 4. 最後錄取人數均為前一階段名額的 50%。 					
縣市相異	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺北市將(觀察)實習安排在第二階段，以學校為場域，占分比是總成績的 10%且設有 70 分的最低門檻；新北市的實習安排在第三階段，地點以教育局為主，與另一新增項目-面試占分比各為 50%。 2. 臺北市無任何救濟措施；新北市則針對第 1 年第三階段成績未錄取者，有保障下次考試免經第一及第二階段考試得直接進入第三階段實習的條款，但第 2 年成績仍未達標準者即失去保障資格。 3. 臺北市更動筆試及口試的階段序，新北市的筆試及口試則維持原階段 					

序不變。

4. 臺北市調降口試占分比為 25%；新北市則拉高口試占分比達 50%。

二、國小階段

(一) 臺北市 105 年國小候用校長甄選

1. 甄選分兩階段進行，第一階段採計資績評分及筆試成績，第一階段錄取者須參加第二階段口試。
2. 第一階段計分項目及標準：
 - (1) 資績評分：占 50%，以資績評分表為準。
 - (2) 筆試：占 50%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科加總平均計算。
 - (3) 第一階段錄取名額：38 名，並按資績及筆試加權總分高低依序錄取。
3. 第二階段計分項目及標準：
 - (1) 口試計分標準：以「行政領導」及「課程與教學領導」為主。
 - (2) 最後錄取名額：15 名。錄取名額得視報名人數及應考人成績與當年度出缺情形等因素，經委員會討論後，酌予增減。

(二) 臺北市 108 年國小候用校長甄選

1. 甄選分三階段進行，第一階段採計資績評分及口試成績，第一階段錄取者須參加第二階段觀察實習及第三階段筆試。
2. 第一階段計分項目及標準：
 - (1) 資績評分：占總成績 35%，以資績評分表為準。
 - (2) 口試評分：占總成績 30%，以「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行。
 - (3) 第一階段甄選通過名額：15 名，並按資績及口試總分高低依序錄取。通過者，須參加第二階段觀察實習及第三階段筆試。
3. 第二階段計分項目及標準：
 - (1) 觀察實習占總成績 10%。
 - (2) 實習評分方式、實習主題等以觀察實習評分規準表為準。
 - (3) 觀察實習成績原始平均分數未達 70 分，不得參加筆試。
4. 第三階段計分項目及標準：
 - (1) 筆試占總成績 25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科內容命題。
 - (2) 最後錄取名額：6 名。錄取名額得視報名人數及應考人成績與當年度出缺情形等因素，經委員會討論後，酌予增減。

(三) 新北市 108 年國小候用校長甄選

1. 甄選內容：甄選分初選及複選 2 階段，初選占 60%，複選占 40%，合計 100%。
2. 初選：含積分占 30%，及筆試占 30%。

- (1) 筆試題型：採申論題方式進行，以「學校經營與管理」及「課程與教學領導」兩科加總平均後乘以30%計算。
- (2) 初選錄取名額：初選錄取預定錄取名額3倍人數參加複選口試，如錄取人員最後一名同分時，得經甄選委員會出席委員二分之一以上之決議增額錄取參加口試。
3. 複選（占考試總成績 40%）：以口試方式進行。
4. 甄選預定錄取名額：3名。

(四) 新北市 109 年國小候用校長甄選

1. 甄選內容：甄選分三階段，第一階段包含積分及筆試，合計 50%；第二階段為口試，合計 50%，第一階段及第二階段共計 100%；第三階段包含教育局實習及面試，合計 100%，且第三階段不採計第一及第二階段之成績。
2. 第一階段：含積分占 25%及筆試占 25%。
 - (1) 筆試題型：採申論題方式進行，以「學校經營與管理」及「課程與教學領導」兩科加總平均後乘以 25%計算。
 - (2) 第一階段錄取名額：預定錄取12名參加第二階段口試，如錄取人員最後一名同分時，得經甄選委員會出席委員二分之一以上之決議增額錄取參加口試。
3. 第二階段：口試（占50%）。
 - (1) 第二階段錄取名額：第二階段錄取成績將以第一階段及第二階段之總成績進行排序；預定錄取6名參加第三階段，如錄取人員最後一名同分10時，得經甄選委員會出席委員二分之一以上之決議增額錄取參加第三階段。
4. 第三階段：含教育局實習（占50%）及面試（占50%）。
 - (1) 教育局實習1年，含每週半日到校實習擔任實習校長(占第三階段成績 50%)。
 - (2) 面試(占第三階段成績50%)。
 - (3) 擇優錄取。
 - (4) 倘第1年第三階段成績未錄取者，得保障下一次考試免經第一及第二階段之考試，直接進入第三階段實習，倘第2年成績仍未達標準者，即失去保障資格。

上述內容，透過縣市比較和分析所得之結果如表2-3。

表 2-3 臺北市與新北市近兩年國小候用校長甄選之甄選程序、計分標準及錄取名額比較表

階段/占分比	國小候用校長甄選之甄選程序、計分標準及錄取名額					名額
	資績評分	筆試	口試	實習 (新增)	面試 (新增)	
北市 105 年	一/25%	一/25%	二/50%			一/38 人 二/15 人
北市 108 年	一/35%	三/25%	一/30%	二/10%		一/15 人

國小候用校長甄選之甄選程序、計分標準及錄取名額					
(70 分以上)					三/06 人
新北 108 年	初/30%	初/30%	複/40%		一/09 人 二/03 人
新北 109 年	一/25%	一/25%	二/50%	三/50%	三/50% 二/06 人 三/擇優
縣市相同	<ol style="list-style-type: none"> 最近一次的甄選，兩縣市在程序上均增加為三階段，新增項目均包含實習。 均增加把關機制，臺北市安排在第二階段，以 70 分為最低門檻；新北市則安排於第三階段，分數重新起算，最後擇優錄取。 資績評分均維持在第一階段，筆試占分比均為 25%。 				
縣市相異	<ol style="list-style-type: none"> 臺北市將實習安排在第二階段，以學校為場域，占分比是總成績的 10% 且設有 70 分的最低門檻；新北市的實習安排在第三階段，地點以教育局為主，與另一新增項目-面試占分比各為 50%。 臺北市無任何救濟措施；新北市則針對第 1 年第三階段成績未錄取者，有保障下次考試免經第一及第二階段考試得直接進入第三階段實習的條款，但第 2 年成績仍未達標準者即失去保障資格。 臺北市更動筆試及口試的階段序，新北市的筆試及口試則維持原階段序不變。 臺北市大幅調降口試占分比為 30%；新北市則拉高口試占分比達 50%。 臺北市最後錄取人數為前一階段名額的 40%，較新北市難度略高一些。 				

以上，不論是臺北市或新北市、不論是國中或國小候用校長甄選，在制度設計上大致認同資績評分、筆試及口試對應考人具專業鑑別度。資績評分可用來作為檢視應考人行政資歷、教學實務及領導經驗的參照。筆試則是透過較公平、成本較低的方式來了解應考人在國民教育與政策、學校經營與管理，及課程與教學領導等方面的專業知能。至於口試，是透過面對面互動、觀察及感受應考人的人格特質、舉止與儀態，及對工作的投入度和專業性。

值得注意的是，臺北市最近一次國中小候用校長甄選，特將口試調整到第一階段，國小部分還融入即席演講，希望透過階段順序的改變能提早發掘並篩選出擁有合宜人格特質及具應變與表達能力的應考人。而新北市雖未調整各階段之順序，但也刻意拉高口試占分比達 50%，不難看出兩者在甄選變革上的企圖。此外兩縣市最近一次的國中小候用校長甄選，在程序上均增

加實習階段，無非也是想運用實務演練及近身觀察等方式，拓展選才角度，使能更多元、前瞻且全面。

參、實習制度

一、國中階段

(一) 臺北市 108 年國中候用校長甄選

1. 於甄選第二階段實施，佔總成績10%。
2. 實習時間：108年9月16日（星期一）上午起至108年12月13日（星期五）止。
3. 實習方式：於學期中以分散式、每週2天到2校實習，每校6週為期12週，總計24日。
4. 於實習前辦理說明會。

(二) 新北市 109 年國中候用校長甄選

1. 於甄選第三階段實施，佔第三階段50%。
2. 實習時間：109年8月1日起至110年7月31日止。
3. 實習方式：教育局實習1年，含每週半日到校實習擔任實習校長。
4. 於實習前辦理說明會。
5. 倘第1年第三階段成績未錄取者，得保障下一次考試免經第一及第二階段之考試，直接進入第三階段實習，倘第2年成績仍未達標準者，即失去保障資格。

二、國小階段

(一) 臺北市 108 年國小候用校長甄選

1. 於甄選第二階段實施，佔總成績10%。
2. 實習時間：108年3月27日（星期三）上午起至108年6月5日（星期三）止。
3. 實習方式：於學期中以分散式、每週2天到2校實習，每校5週為期10週，總計20日。
4. 於實習前辦理說明會。

(二) 新北市 109 年國小候用校長甄選

1. 於甄選第三階段實施，佔第三階段50%。
2. 實習時間：109年8月1日起至110年7月31日止。
3. 實習方式：教育局實習1年，含每週半日到校實習擔任實習校長。
4. 於實習前辦理說明會。
5. 倘第1年第三階段成績未錄取者，得保障下一次考試免經第一及第二階段之考試，直接進入第三階段實習，倘第2年成績仍未達標準者，即失去保障資格。

上述內容，透過縣市比較和分析所得之結果如表2-4。

表 2- 4 臺北市與新北市國中小候用校長甄選之實習制度比較表

國中小候用校長甄選之實習制度	
縣市相同	均在實習前辦理說明會，以建立實習共識。
縣市相異	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺北市將實習安排在第二階段；新北則安排在第三階段。 2. 臺北市國中小實習均採分散方式，每週 2 天到 2 校實習。國中實習每校 6 週為期 12 週，總計 24 日；國小實習每校 5 週為期 10 週，總計 20 日。 3. 新北市國中小實習則採集中方式，期限長達 1 年，地點以教育局為主，包含每週半日到校實習擔任實習校長。 4. 臺北市無相關救濟規定；新北市國中小均明定倘第 1 年第三階段成績未錄取者，得保障下一次考試免經第一及第二階段之考試，直接進入第三階段實習，倘第 2 年成績仍未達標準者，即失去保障資格。

為落實高效能的學習，臺北市及新北市不約而同在最近一次的國中小候用校長甄選程序中增列了實習階段。該實習階段之設計，除提供應考人有更多臨床見習、師徒教導機會外，還能藉由長時間的陪伴與觀察，瞭解應考人是否具備應有的領導特質及情意，是否在認知與實踐方面出現調適落差，以便能即時提供協助，發揮典範學習功效。

肆、儲訓

一、臺北市民國 105 年及 108 年(近兩次)國中候用校長甄選簡章，相關儲訓設計如下

- (一) 甄選錄取者應參與本局安排之儲訓，並採品管培育及淘汰制度。儲訓期間須依臺北市教師研習中心規定，並依據臺北市國民中小學候用校長主任儲訓成績評量實施要點規定，就學習表現與綜合表現成績合併計算總成績，成績及格者，發給候用校長甄選儲訓合格證書；成績評量不合格者，得參加補訓並以一次為限。
- (二) 候用期間受刑事、懲戒處分或記過以上行政處分者，註銷其候用資格。
- (三) 本市國民中學校長遴聘制度，如因法規或命令變更，舊制不適用時，持有候用校長甄選儲訓合格證書而尚未遴聘者，應適用新制規定。

二、新北市民國 108 年及 109 年(近兩次)國中候用校長甄選簡章，相關儲訓設計如下

- (一) 儲訓課程分為下列兩階段，委託國家教育研究院開設 8 週之儲訓課程及本市自行

辦理至少為期 3 個月之儲訓課程（將學校實務訓練融入儲訓課程，另含師傅校長制度及木章訓練課程）。

(二) 儲訓合格證書：

1. 上述儲訓課程完成之合格人員，即頒發校長甄選儲訓合格證書，持有證書者得參加本市國民中小學校長遴選；倘儲訓成績未合格者，不頒予校長甄選儲訓合格證書。
 2. 甄選儲訓合格證書之有效期限為 6 年。
 3. 倘因公或其他不可歸責事由請假，致未完成校長儲訓課程者，應於原因消滅後參加並完成最近一期儲訓課程，方得核發證書，逾期提出申請或未完成者，視同放棄。
- (三) 實務訓練：為培養校長視野並了解教育政策實務運作，錄取人員應由教育局安排至教育局及所屬機關學校實習至少 1 學年；候用校長於實務訓練期間參與本局規劃之重要議題講座或研習表現，將列為本市校長遴選參考。

三、臺北市民國 105 年及 108 年(近兩次)國小候用校長甄選簡章，相關儲訓設計如下

- (一) 甄選錄取者應參加儲訓，並採品管培育及淘汰制度，部分課程以分組方式進行，一階段辦理。
- (二) 儲訓期間應依臺北市教師研習中心規定，並依據臺北市國民中小學候用校長主任儲訓成績評量實施要點規定，就學習表現與綜合表現成績合併計算總成績，成績及格者，發給候用校長甄選儲訓合格證書；成績評量不合格者，不核發儲訓合格證書。另有特殊原因申請延訓，經本局專案核准者，得准予延訓。
- (三) 候用期間受刑事、懲戒處分或記過以上行政處分者，取消其候用資格。
- (四) 本市市立國民小學校長遴選制度，如因法規或命令變更，舊制不適用時，具有甄選儲訓合格證書而尚未遴聘者，應適用新制規定。

四、新北市民國 108 年及 109 年(近兩次)國小候用校長甄選簡章，相關儲訓設計如下

- (一) 儲訓課程分為下列兩部分，委託國家教育研究院開設 8 週之儲訓課程及本市自行辦理至少為期 3 個月之儲訓課程（將學校實務訓練融入儲訓課程，另含師傅校長制度及木章訓練課程）。
- (二) 儲訓合格證書：
 1. 上述儲訓課程完成之合格人員，即頒發校長甄選儲訓合格證書，持有證書者得參加本市國民中小學校長遴選；倘儲訓成績未合格者，不頒予校長甄選儲訓合格證書。
 2. 甄選儲訓合格證書之有效期限為 6 年。
 3. 倘因公或其他不可歸責事由請假，致未完成校長儲訓課程者，應於原因消滅後參加並完成最近一期儲訓課程，方得核發證書，逾期提出申請或未完成者，視同放棄。
- (三) 實務訓練：為培養校長視野並了解教育政策實務運作，錄取人員應由教育局安排至教育局及所屬機關學校實習至少 1 學年；候用校長於實務訓練期間參與本局規劃之重要議題講座或研習表現，將列為本市校長遴選參考。

上述內容，透過縣市比較和分析所得之結果如表2-5。

表 2-5 臺北市與新北市國中小候用校長甄選之儲訓比較表

國中小候用校長甄選之儲訓	
縣市相同	<ol style="list-style-type: none">1. 均將儲訓納入甄選制度，應考人均須參與儲訓。2. 儲訓均由專責單位規劃及執行。3. 參與儲訓之應考人，成績及格者方能取得儲訓合格證書，才具備候用校長資格得參與校長遴選。4. 候用期間，候用校長凡受刑事、懲戒或記過以上之行政處分者，均將註銷其候用資格。
縣市相異	<ol style="list-style-type: none">1. 臺北市國中應考人倘儲訓成績不合格，得參加補訓但只限一次。2. 新北市應考人於儲訓後需再參與長達 1 年的實務訓練，通過後才能取得儲訓合格證書。3. 新北市應考人之儲訓合格證書，有 6 年效期規定。4. 新北市實務訓練期間參與教育局重要議題講座或研習表現，可列入校長遴選參考。

臺北市及新北市的國中小候用校長甄選，均將儲訓納入程序，目的在深耕專業。儲訓，除設有消極淘汰機制外，臺北市最近一次的國中候用校長甄選已刪去救濟措施，新北市更明定儲訓合格證書效期僅有6年，兩者皆可見縣市政府宣示全面品質管理的決心。

本章節藉助最近兩次臺北市及新北市國中小候用校長甄選簡章之分析與比較，不難看出臺灣地區中小學候用校長甄選制度的梗概，及近期所產生的明顯改變，尤其是甄選流程的安排及甄選項目的調整，做法與過往大不相同。以臺北市為例，最近一次的國中小候用校長甄選程序，將慣常壓軸的口試提前到第一階段進行，以及早發掘並篩選出擁有合宜人格特質及具應變與表達能力的應考人，突顯的是對過往難予以考評的領導情意的關注及重視。這部分新北市也有類似作法，除刻意拉高口試占分比達50%外，更在第三階段增加面試項目，希望透過面對面對談，深度覺察並感受應考人的人格特質、品德操守，盡可能有效掌握與領導有關的情意表現。此外，兩縣市不約而同在程序中增加了實習項目，旨在藉由長時間的陪伴、近身觀察和實務演練，能更真切感受並檢視應考人的融合與協調能力。

上述變革，對臺灣社會而言彌足珍貴。它強化了學校領導人的人際溝通能力與專業實踐經驗，能適切回應都市社會變遷特質，所培育出的人才不但具備教育專業知能、還擁有國際胸襟及視野，是能承擔領導大任的新世代人才。

第三節 美英中小學校長資格取得

校長資格取得的設計，乃促進校長專業發展之重要手段與過程（楊振昇，2000），該設計不但有助於角色專業化，同時也能強化專業人員的形象與信服度（林文律，2001）。身為學校領導發展領頭羊的校長，倘能擁有專業資格，必更能彰顯其專業身分與知能。

所謂的「資格取得」，通常會有廣、狹二種意涵。狹義係指具備或通過某一行業或領域所訂定的基本知識和能力；廣義則是指專業單位為培育人才所建立的一套標準化培育內容、方法和過程，完成該標準化歷程培育後，便可順利取得專業資格（林文律，1999；楊振昇，2000；馮清皇，民2000）。校長專業資格之取得，屬於後者。

本節擬介紹美國及英國中小學校長資格取得，並論述其在校長專業上的意義和價值。

壹、美國中小學校長資格取得

美國教育政策由州政府立法訂定，各州皆有一套完整的校長證照制度用來處理校長資格取得問題。校長專業機構與大學或學院設置的校長中心地方學區所舉辦的校長進修班，自1996年起便致力發展學校領導者準則及學校領導者證照測驗，歷來已具相當成效。所謂的學校領導者證照測驗，係指美國學校領導者證照聯合會委託教育測驗中心針對學校領導人所進行的類似托福測驗，測驗內容以領導者準則為據，主要是鑑定受測者在學校領導各方面的知識、能力與心向，尤強調實際操作能力，具高度實務導向（林文律，2000）。

以下列舉並簡要說明麻薩諸塞州(以下簡稱麻州)、華盛頓州、亞利桑那州及密蘇里州等地，其校長證照制度中的資格取得設計及相關內容。

一、麻州校長資格取得

一九九三年麻州教育改革法案將校長資格取得分為高級臨時證照、標準證照二種。要取得校長高級臨時證照，須具備特定領域知識、教育領導、學校管理、事業發展、促進均等五大領域之專業及能力；而標準證照的取得除了要具備高級臨時證照所規範的專業及能力外，還需具備臨床經驗(賴志峰，2000)。

二、華盛頓州校長資格取得

在華盛頓州欲取得校長資格，需歷經以下培育過程：(1)學歷：具備華盛頓州政府認可之大學院校或師資養成機構碩士學位。(2)經歷：至少要有三年成功之教學經驗，並取得教師證書；或需要有一百八十天副校長及助理校長之經驗。(3)專業訓練：接受華盛頓州政府認可之大學院校或師資養成機構，五年內修習研究所學校行政課程一百五十小時(蔡秀媛，2000)。

三、亞利桑那州校長之資格取得

在亞利桑那州欲取得校長資格需具備以下要件：(1)學歷：獲得被認可院校之碩士或碩士以上學位。(2)經歷：至少三年以上之成功教學經驗，並取得教師證書。(3)專業訓練：至少五十四個小時的研究所課程，包括在被認可院校修習教育行政課程，或研究所修習三十小時的教育行政課程，包含行政組織計畫、計畫發展、員工發展、評鑑視導與評鑑計畫。還需完成實習或具有二年成功的校長或副校長之實際教育行政經驗(王玉麟，1996；秦夢群，1999)。

四、密蘇里州校長資格取得

在密蘇里州欲取得校長資格需具備的要件如下：(1)學歷：具備碩士學位。(2)經歷：需有兩年之教學經驗並取得教師證書。(3)專業訓練：需修畢特殊兒童心理學與教育課程，並同時擁有以下教育課程至少2學分，該課程內

容包括：教育行政學基礎、初等教育、學校視導、教學管理、教育測量與評鑑等不同領域（王玉麟，1996；秦夢群，1999）。

五、美國校長資格取得設計之特色

整體而言，美國各州校長資格取得之設計採取的是證照認可制，即便各州規定不盡相同，但仍有不少共同點（王玉麟，1998；林海清，2000；蔡秀媛，2000；賴志峰，2000）。

- (一) 學歷方面：大多須在該州政府所認可的大學院校或師資養成機構擁有碩士以上之學位。
- (二) 經歷方面：需在該州從事數年教學工作，並取得教師證書或執照。部分州別要求需接受專業訓練，完成學分修習、見習與實習等工作後才能取得資格，擁有該州之校長證照。
- (三) 取得州級的校長資格證照後，能報名參加各州學區中小學校長甄選成為正式的中小學校長。

綜上，美國在校長資格取得設計上，非常重視基本條件與專業能力，要取得資格證照除了要修習一定程度的學歷外，還須具備相當經歷，並透過系統性的專業訓練以確保專業素質。各州學區中小學校長甄選活動所採用的推薦、筆試、面談、行政實習等方式，目的同樣在確保校長候選人之品質。如符碧真、王秀槐(2008)在「專業模式」與「經驗模式」的校長培育比較研究中提到，美國中學校長培育之資格取得，在學歷規範、訓練過程、選拔過程上均傾向「專業模式」，與我國校長培育較傾向「經驗模式」的做法顯有不同。

貳、英國中小學校長資格取得

英國中小學校長專業資格取得，起源於英國教師訓練機構(TTA)，目的在協助中小學校長透過卓越領導提升學校教育水準。

2001年，教育與技能部成立「國家學校領導學院」(National College for School Leadership-NCSL)，專責處理校長培育及認證、初任校長導入及現

職校長進修等工作。其中，與校長資格取得有關的方案是「校長專業資格檢定」，目的在提供有意願擔任校長的人培育訓練與資格檢定。以下擬簡要說明「校長專業資格檢定」之內涵與運作模式：

一、英國校長專業資格檢定之內涵

英國校長甄選採先訓後選方式辦理，有意擔任校長者須先通過資格檢定，才能取得專業證照。英國教育行政人員欲取得校長專業證照除具備基本學經歷外，還需接受一連串基礎及專業訓練，並通過相關檢定後方能取得。

英國校長資格檢定包含「領導能力」與「訓練與發展」兩大部分。其中「領導能力」之檢定內容，包括個別面談、團體討論與個別作業，先由評鑑者觀察應試者的表現，之後列出一份應試者的訓練與發展需求；而「訓練與發展」部分，其內容包括：策略性領導與學校績效、教與學、學校人員之管理與領導，及資源之運用與績效等四個項目。透過課程講授、實務探討、個案研究、實習、觀摩、團體審查及口頭報告，來檢驗並發展未來校長之領導專業知能（林海清，民89），經檢定後方能取得校長專業資格。

二、英國校長專業資格檢定之設計與運作

英國校長專業資格檢定的設計與運作如下：

- (一) 英國校長專業資格檢定申請人除學校人員外，也開放優秀的企業經營人士申請。審核內容包含(1)申請人的發展需求、(2)是否具備從事專業資格檢定的能力，及(3)申請人之線上自我評估問卷。
- (二) 英國校長專業資格檢定內容有將學員不同的能力與經驗納入考量，學員可選擇參加標準路徑或加速路徑，每一路徑所需花費的時間都不相同，路徑的選擇與申請人的學校領導經驗有關。
- (三) 英國校長專業資格檢定共分三個階段，分別是導入、發展、及最後階段。
 1. 導入階段，乃針對較無高層管理經驗的學員設計，融合了自我學習、線上學習、面對面訓練與師傅教導等學習方式。同一團隊會有不同性質的

學員，包括不同學層(中、小學)或特殊學校校長。此階段無正式檢定活動，其學習品質與進度均由學習者自行負責，輔導教師扮演的只是督導角色。(周幸吟，2002)

2. 發展階段，著重介紹師傅導師給學員、契約訪問(如師傅導師參訪學員之學校，師傅導師與學員研商學習契約事宜)、不同學習模組、學校改進工作、面對面訓練、學習之旅、學校參訪、學校本位評鑑…等。(陳木金、陳宏彰，2006)
3. 最後階段，學員須與來自各個不同學校背景的同僚接觸、與專家互動，以進行「策略領導」與「構思願景」學習。此階段特別安排兩天的住宿計畫，主要目的是提供學員擴展專業人際網絡機會，並且包括最後技能檢定及畢業證書的取得。

三、英國校長資格取得之特色

綜整英國校長證照制度之相關文獻可發現，英國校長資格取得具以下特色：

- (一) 持有「國家校長專業證照」是出任中小學校長的必備條件。英國教師訓練局針對有志校長職務者實施能力檢定，合格後頒給「國家校長專業證照 (National Professional Qualification for Headship, NPQH)」，取得證照者才能參加各地教育局及學校的校長甄選(林明地，2000；張明輝，1998)。
- (二) 初任校長取得資格後，需再接受入門管理與領導課程，以瞭解有效領導的技巧。
- (三) 現任校長可透過全國性的在職進修專業成長計畫，持續專業發展，以確保領導品質的改善。

為此，英國特開放各大學提供多種型態的課程，來配合初任及現任校長的專長精進需求。這種對校長專業資格取得的重視，以及為滿足校長專業進修的服務規劃，代表英國政府已察覺到校長專業訓練與發展的重要性，並積

極協助校長勝任具挑戰性的角色。

整體而言，美英國家校長資格取得均強調專業認證，並藉此建立校長專業形象。在美國，即便各州的校長甄選與任用設計略有不同，但強調專業的精神並無二致；在英國，校長專業資格檢定的設計與運作，顯示了政府對校長專業訓練與發展的系統性規劃和重視。兩者，均值得我們借鏡並仿效。

第三章 研究設計與實施

第一節 研究設計

行動後研究(after action review, AAR)是美國陸軍所進行的一項任務後的檢視改進的研究方法。美國陸軍將AAR界定為：「對一事件的專業性探討，著重於表現標準，使參加者發現發生了什麼、為何發生、及如何維持優點，並回應改進缺點」(鄭琇蓉，2003)。

本研究在候用校長甄選實施後，隨即對有關人員，進行訪談及問卷調查，並將研究結論提供教育行政人員決策之參據。故研究採行動後研究(after action review, AAR)。

本行動後研究(AAR)內容包括：1.候用校長甄選變革行動的政策目的；2.候用校長甄選變革行動後訪談及問卷調查；3.候用校長甄選變革行動的研究結論與建議；4.提供教育行政機關推動候用校長甄選變革政策的支撐與調整的參據。

第二節 研究對象

壹、訪談對象

訪談對象分國中組及國小組。

各組訪談對象都包括：教育行政機關代表1人；應試學員4人(非校長培育班但上榜者1人；具校長培育班資歷且上榜者1人；完成觀察實習但未上榜者1人；未參加觀察實習者1人)；實習學校師傅校長2人(每一實習階段師傅校長各1人)；實習訪視評分人員3人(教授學者1人；駐區督學1人；聘任督學1人)；現職校長1人；現職主任1人；合計12人。表3-1是接受訪談人員統計表。

表 3-1 接受訪談人員統計表

訪談對象(人次)	國中組	國小組
教育行政機關代表	1	1

	訪談對象(人次)	國中組	國小組
甄選應考人	非校長培育班但上榜者	1	1
	具校長培育班資歷且上榜者	1	1
	完成觀察實習但未上榜者	1	1
	未參加觀察實習者	1	1
實習學校師傅校長		2	2
實習訪視評分人員	教授學者	1	1
	駐區督學	1	1
	聘任督學	1	1
現職校長		1	1
現職主任		1	1

貳、問卷調查對象

問卷調查對象亦分國中組及國小組。

各組問卷調查對象包括所有公立國中小，每校均由校長及對校長甄選有認知的一位主任(國中校長59人，主任59人；國小校長140人，主任140人)。回收率國中組80.5%，國小組85.0%，計有國中組95人，國小組238人。表3-2是回收問卷對象統計表。

表 3- 2 回收問卷對象統計表

(人次)		國中組	國小組
職務	校長	49	114
	主任	46	124
整體年資	10 年以下	2	7
	11 年至 20 年	25	51
	21 年至 30 年	47	92
	31 年以上	21	88
擔任主任年資 (校長免填)	4 年以下	11	20
	5 年至 8 年	18	50
	9 年至 12 年	11	27
	13 年以上	6	27
擔任校長年資	4 年以下	13	35
	5 年至 8 年	22	41
	9 年至 12 年	7	23
	13 年以上	7	15

參加校長甄選經驗	有	6	49
(校長免填)	無	36	67

第三節 研究工具

壹、訪談大綱

訪談大綱分國中組及國小組，兩組因實際操作略有不同。

一、國中組

國中組訪談題目計有13題，包括：甄選程序1題；計分權重1題；錄取比例1題；觀察實習規劃2題；觀察實習運作2題；觀察實習評分3題；變革成效與影響1題；及變革再精進2題。(詳如附件二)

二、國小組

國小組訪談題目計有14題，包括：甄選程序2題；計分權重1題；錄取比例1題；觀察實習規劃1題；觀察實習運作3題；觀察實習評分3題；變革成效與影響1題；及變革在精進2題。(詳如附件四)

貳、調查問卷

調查問卷亦分國中組及國小組，兩組因實際操作略有不同。

一、國中組

國中組調查問卷題目計有10題，包括：變革目的1題；甄選程序1題；計分權重2題；實習規劃1題；實習評分2題(其中有1題含2小題)，變革成效與影響1題；以及變革再精進2題。(詳如附件三)

二、國小組

國小組調查問卷題目亦計有10題，包括：變革目的1題；甄選程序1題；計分權重2題；實習規劃1題；實習評分2題，變革成效與影響1題；以及變革再精進2題。(詳如附件五)

第四節 實施程序

壹、訪談程序

一、 建構訪談大綱

依據108學年度國中及國小候用校長甄試變革的狀況，研究小組自108年11月26日起分別擬定國中及國小訪談大綱，並分別推薦接受訪談人員。訪談大綱及受訪人員，108年12月11日經研究小組討論後，於初步確定。

二、 試訪及訪談大綱調整

為了解訪談大綱的適切及可行性，108年12月16日，邀請108學年度國小候用校長甄試觀察實習擔任師傅校長的一位現職校長，擔任受訪人員接受訪談，由國小組的一位訪談人員主訪，其他訪談人員現場觀察，訪談約60分鐘結束，結束後立即討論及修正調整訪談大綱。

三、 聯繫訪談時間及地點

為進行訪談自109年1月3日起，由國中及國小組訪談人員，分別聯繫受訪人員，約定訪談時間以及地點，以一對一的方式進行實地訪談。

四、 實施訪談

訪談時間自109年1月6日至109年2月5日完成，為期31天。訪談流程如下：
1.感謝受訪者接受訪談。2.進行訪談事項之說明，如下：(1)訪談主要內容為108年臺北市中小學候用校長甄選變革之相關意見。(2)訪談的時間約為1小時。(3)為真實呈現您的意見及撰稿有依據，本訪談會錄音。(4)會遵守訪談倫理，不會直接呈現您的學校、職務及姓名。(5)您的意見會與其他受訪者的意見，綜合歸納整理成為研究報告。3.準備好了，現在開始訪談。

貳、 問卷程序

一、 問卷發放

調查問卷分國中組問卷及國小組問卷，均於109年1月3日研究小組討論後確認，問卷付印後，於109年2月10日發放，分別由國中及國小校長及一位主任填答。

二、 問卷回收

問卷於109年2月20日開始回收，迄109年2月29日。國中組發放118份，回

收95份，回收率80.5%；國小組發放280份，回收238份。回收率85.0%。

三、問卷催收

由於回收情況，不論國中組或國小組，回收率均在80%以上，研究小組僅於109年2月20日，分別透過臺北市國中校長line群組及臺北市國小校長line群，進行問卷填答提醒及催收。

四、問卷整理與編碼

回收問卷，經整理、檢查及編碼，輸入回收問卷資料形成檔案，應用SPSS進行統計處理，109年3月4日完成統計工作。109年3月6日起研究小組，分別對訪談結果及調查問卷結果進行分析與討論。

第五節 資料處理

壹、訪談資料處理

一、訪談資料整理與編號

109年2月5日完成訪談後，國中組及國小組分別對訪談資料整理與編號，並彙整訪談初步結果，形成書面資料，以利研究結果的呈現與分析。

二、訪談資料彙整與編碼

彙整後的初步訪談結果，經過訪談人員討論分工，進行有意義的編碼，作為撰寫研究結果的依據。研究人員於109年3月5日前完成訪談的研究結果報告。

三、訪談資料歸納並與量化數據整合

訪談所得研究結果，研究小組於109年3月6日進行逐題逐項討論。由於本研究以質性訪談為主，輔以調查問卷結果，研究人員在撰寫報告時，須將量化數據的意義納入。納入量化數據的研究結果與分析，於109年3月25日完成。

四、訪談資料的量化數據的界定

訪談結果的分析，涉及訪談人數及用詞的明確，本研究訪談資料的量

化數據界定如下：受訪者12人提及者稱為「全體」；9人以上提及者稱為「大多數」；8-7人提及者稱為「多數」；6人提及者稱為「半數」；5-4人提及者稱為「部分」；3-2人提及者稱為「少部分」；1人提及者稱為「個別」。

貳、問卷資料處理

問卷回收整理編碼輸入後，依研究問題需要，進行統計分析：

一、次數、百分比與序列

問卷中變革目的、觀察實習評分占比，實習主題重要性、實習評分規準、變革的影響等題目，均採次數、百分比與序列進行統計處理。

二、平均數與標準差

問卷中甄試先進行觀察實習、甄試的分數占比、實習分數的評定等3題目，採Likert五等量表，計算其平均數與標準差。

第六節 研究人員與倫理

壹、研究人員

本研究團隊召集人為臺北市立大學名譽教授，臺北校長學方案規劃召集人，且參與108學年度國中及國小候用校長甄試有關規畫工作。主要成員均為國中小學退休或現職校長，均經歷候用校長甄試的洗禮，對候用校長甄選工作與變革認知深入。國中及國小各兩位訪談人員，均有不同程度的參與108學年度國中或國小候用校長甄試校長觀察實習等工作，合乎AAR對參與者的要求。

貳、研究倫理

本研究主要以訪談參與108學年度國中及國小候用校長甄試有關人員為主，為確保訪談工作客觀、深入，在訪談前共同討論訪談倫理規範，並踏實執行，包括1.誠實並尊重受訪者。2.讓受訪者知情同意。3.注意匿名及保密

原則。4.避免受訪者受傷害。5.確保受訪者知的權利。

為落實訪談倫理規範，進行實地訪談前，邀請一位參與本次候用校長甄試相關工作之校長，擔任受訪人員，接受國中及國小組4位訪談人員試訪(由國小組一位訪談人員主訪，其他方訪談人員實地觀察)，試訪結束後共同討論訪談大綱的合適性、訪談流程的可行性、訪談用語的適切性，並做了些微調整。

第四章 國中候用校長甄選變革之研究結果與分析

第一節 變革目的

因應臺北校長學實施，108 年度國中候用校長甄選方式有較大幅度的創新，為了解甄選變革所達到的目的，計列出 13 個可能達到之目的，採問卷調查方式，填答者以複選方式填答，用以蒐集國中校長及主任的看法。根據回收有效問卷 95 份，統計結果如表 4-1。

表 4-1 國中候用校長甄選方式變革目的統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
7.增加應考人典範學習的機會及深度	59	62.1	1
5.選出勇於接受挑戰的校長	55	57.9	2
11.彰顯實習對養成優質校長的重要性	45	47.4	3
10.提升應考人學校經營的領導格局	44	46.3	4
12.矯正過去過度重視筆試的考試方式	44	46.3	4
2.選出具教育熱情的校長	38	40.0	6
8.精進應考人對自我領導特質及專長的認識	38	40.0	6
9.透過實際參與內化應考人的教育理念	34	35.8	8
3.選出具領導特質的校長	33	34.7	9
4.選出能臨機應變的校長	30	31.6	10
6.拉高應考人的領導視野與高度	25	26.3	11
1.選出具都會特色的校長	13	13.7	12
13.其他	1	1.1	13

自問卷統計結果得知，以「增加應考人典範學習的機會及深度」及「選出勇於接受挑戰的校長」所獲得認同度最高，分別為 62.1%及 57.9%；其次，「彰顯實習對養成優質校長的重要性」、「提升應考人學校經營的領導格局」及「矯正過去過度重視筆試的考試方式」等目的之達成，亦有近半數填答者給予肯定。可見，藉由甄選變革而能選出勇於接受挑戰的校長，效益是無庸置疑的；尤其，此次新增的觀察實習，是甄選變革的關鍵項目之一，對應考人而言，能增加典範學習的機會及深度，提升學校經營的領導格局；對學校

領導人才培育而言，實習之重要性自不言而喻。此外，甄選程序由先筆試、後口試，改為先口試、後筆試，能達到矯正過去過度重視專業知識能力的目的，這也是此次甄選變革所期望達到的目標。

總之，國中候用校長甄選變革初始上路，其方向尚能切近臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案之目標。應考人透過創新的甄選方式及過程，不僅加深加廣了歷練成長，也拉高了領導格局的視野，對校長素養之提升是顯而易見的，且應考人勇於接受挑戰的特質，能在此次甄選變革中脫穎而出，亦是教育現場的期待；是以，甄選程序改變及新增觀察實習之目的，實已獲得相當程度的認同。也期待藉由評估回饋機制，不斷充實精進甄選過程及方式，以能甄別出足以勝任學校領導的優秀人才。

第二節 變革程序

108 年度國中候用校長甄選程序分第一階段資績及口試、第二階段觀察實習及第三階段筆試，與過去第一階段先資績及筆試、間隔一週再進行第二階段口試的程序不同；又 108 年度國中候用校長甄選第一階段資績評分占總成績 40%，口試占總成績 25%，第二階段觀察實習占總成績 10%，第三階段筆試占總成績 25%，與過去二階段資績、筆試及口試的占分比例不同；108 年度國中候用校長甄選報名人數 17 名，第一階段錄取 12 名，經第二階段觀察實習、第三階段筆試，最後錄取 6 名，與前次甄試二階段錄取的人數亦有所不同。

壹、甄選程序

針對此次甄選程序的變革，將口試及筆試的先後順序對調，另增加觀察實習的做法，多數受訪者及填答者表達相當肯定的意見。

一、訪談資料整理與分析

(一) 多數受訪者對此次甄選變革表達肯定的看法

多數受訪者表示候用校長甄選程序有別於以往的作法，能顯示出規劃

者對於應考人在實務歷練及領導特質方面的看重。但也有少數受訪者對於資績較低或口語表現不夠突出的應考人，可能會較為不利表達疑慮的看法：

校長的「視野」或是「器度」的準備需要長時間，過去筆試一週後即口試，在此部分的展現的確較為不足。(訪-J2-1090120)

現今的甄選程序，透過資績及口試先行做篩選，顯示出對行政經歷及實務經驗的注重，更能對應考人的態度、能力及反應等多所了解。(訪-J3-1090116)

突顯對應考人態度、能力等人格特質、內在能力與行政歷練的重視，以使校長甄選結果，能更符應學校領導人才的需求。(訪-J6-1090114)

筆試與口試的互換，是一項小改變但卻有大效益的變革做法，如此作法不但可以讓非擅長筆試卻具備領導特質的應考人先獲得篩選可進入後續階段，同時能在最後階段仍可藉筆試把關，能選出一些具備領導人格特質、溝通良好的人才。(訪-J7-1090106)

注重行政經歷及經驗，可透過口試先觀察是否具備領導人才特質。(訪-J9-1090117)

新時代的校務領導者，需體察後現代的教育現場，須具備教學溝通力、政策詮釋力、事件應變力及價值倡導力等素養，而口試的提前可以讓具有這些特質的應考者得以優先選出，此項變革相當吻合近年來教育現場快速變革的趨勢。(訪-J10-1090110)

口試相較於筆試較有機會了解一個人的表達力及人格特質，因為校長職務中溝通表達力是重要能力。(訪-J11-1090121)

但也有少數受訪者認為先口試對於認真投入校務運作之主任或教師未必比較有利。如 J2 表達在第一階段口試未通過者當中，有好幾位都是頗富行政經驗的優秀主任，或許是因為他們資績較低，若再加上口試表現不夠突出，第一關就未能通過(訪-J2-1090120)。J4 則表示 108 年度校長甄選方式之調整，並未提前公告訊息，就他而言，會不理解突然要做改變的主要原因

與希望變革的重點為何(訪-J4-1090108)。

(二) 半數受訪者對觀察實習表達肯定的看法

半數受訪者均認為此次變革與以往最不同的部分，在於第二階段增加了觀察實習，與以往到儲訓階段才有的到校實習相較起來，觀察實習的作法有諸多優點：

口試篩選後進行的「觀察實習」更顯出甄選過程的慎重與務實面，對個人的成長收穫甚大。(訪-J1-1090108)

讓應考人可以很完整的在師傅校長身旁觀察並學習，並跟自己服務過的學校經驗相比照之後，發展出類似事件的處理模組，這樣方式的學習無論最後一階段是否有通過，都將有助於未來行政業務的處理與規劃。(訪-J1-1090108)

可考評應考人在實習過程中如何同時處理服務學校校務能力及態度。(訪-J8-1090117)

透過與觀察實習學校師傅校長的影子學習，更可看出應考者的教育價值、人格素養、溝通協調、學習熱忱、問題覺察、邏輯思考及問題處理的重要領導特質。(訪-J10-1090110)

能從實務學習的過程中，去觀察一個人的能力及特質。(訪-J10-1090110)

讓應考人有時間沉澱思考對「校長」角色的認知，能判斷未來如自己成為校長時，需具備或補強的能力為何。(訪-J12-1090113)

二、問卷調查資料整理與分析

對於甄選方式之適切性，以 5 點量表蒐集填答者意見，就回收之有效問卷 95 份，統計填答結果如下。

(一) 大多數問卷填答者對甄選方式之適切性表示認同

對甄選方式之適切性題目「您認為甄選先以資績及口試進行第一階段篩選，經過實習，再進行筆試的方式，適切性如何？」，讓填答者來進行選

填，其回收統計結果如表 4-2。

表 4-2 甄選方式之適切性的平均數、標準差及選項選答百分比統計表

項目	<i>M</i>	<i>SD</i>	選項選答百分比(%)				
			最適切		不適切		
			5	4	3	2	1
B7(先以資績及口試進行第一階段篩選，經過觀察實習，再進行筆試的方式之適切性)	3.51	0.95	8.6	53.8	20.4	14.0	3.2

自上表統計彙整結果，國中校長及主任填答 5(最適切)的有 8.6%、4(高度適切)的有 53.8%、3(中度適切)的有 20.4%，108 年國中候用校長甄選方式之適切性填答 3 以上者達 82.8%。由此得知，問卷填答者對甄選方式之適切性是高度認同的。

綜整訪談與問卷統計結果可知，此次甄選程序的變革，不但可藉由口試的提前，對應考人在行政實務歷練、溝通表達能力、問題應變與解決能力，及態度反應等領導特質面向進行觀察，且可藉由「觀察實習」的作法，觀察到應考人的應對態度與人格特質。雖然審核標準較以往嚴格，甄選方式亦較以往更具挑戰性，加上甄選時程延長，程序較過往複雜，「觀察實習」更挑戰應考人的企圖心與毅力，增加了參與甄選的難度，同時時間拖得很長，也需要花較多的經費及行政資源予以配合，但卻可以突顯出此次甄選的務實與慎重程度，有助於提升應考人未來校務經營的處理能力。

經由多數受訪者與問卷填答者對「甄選方式之適切性」的認同度，可得知整體甄選程序的改變已不僅是單純的考試取才而已，其方式確實可選出實務與理論皆優、教育專業及領導素養兼備的候用校長，亦可彰顯出臺北市教育的特色與價值，是一項實質效益甚高的革新作法。

貳、計分權重

一、訪談資料整理與分析

對於此次甄選計分的作法，就資績、口試與筆試占分比例，及觀察實習

成績占分比例三部分，呈現受訪者不同的觀點：

(一) 資績占分比例部分

1. 部分受訪者認同資績占分比例提高的作法，特殊加分亦顯示出對資績表現的看重

部分受訪者表達對資績占分比例較以往提高，甚至未來可再提升的看法如下：

依據 108 年度計分標準，顯示出對參與者之資歷相當重視，同時強調教育現場的經驗背景。(訪-J4-1090108)

為鼓勵資深有經驗的主任報考，未來亦可考慮再將資績成績比例調升為 50%。(訪-J5-1090108)

資績評分占總成績 40%，類同美國奇異公司前執行長選用人才時，看重三大試金石中的「人格成熟」部分。(訪-J8-1090117)

另有受訪者 J1 表示本次除了跨三處室有加重計分外，還針對具有特殊行政經驗，如：總務人員是否有辦理過超過 1000 萬元以上標案的經驗進行加分，對於長年投入於行政職的夥伴有實質鼓勵與具體幫助。(訪-J1-1090108)

2. 部分受訪者認為未來資績占分比例宜調降，以鼓勵年輕優秀人才報考
也有部分受訪者表達對未來資績占分比例調降的觀點：

就各方面資源的投入與產出的效率而言，應可考慮調整成資績 30-35%，提升報考意願，讓年輕優秀人才被拔擢。(訪-J7-1090107，訪-J10-1090110)

若觀察實習評定方法未來研發至客觀層次，即可提高計分比例，則資績逐步降低至 30%。(訪-J9-1090117)

如果要能顯現現今世代較以往更多元選才，則資績占的比例仍是過高。(訪-J11-1090121)

另有二位受訪者認為資績表內容宜再調整，以提升報考意願，如 J1 表示有部分主任受資績計分內容限制，未達資績門檻，無法參與甄選；部分主

任因此採觀望態度未予報考，殊為可惜(訪-J1-1090108)。J5 則認為部分主任受限於資績計分未能報名，未來資績表內容應調整，內容要更周延(訪-J5-1090108)。

(二) 少部分受訪者主張將口試或筆試占分比例調降

少部分受訪者主張口試或筆試占分比例可視制度調整而降低，如受訪者 J5 認為口試成績流於相對的主觀，因此建議調降口試成績比例為 20%(訪-J5-1090108)。而 J9 以為如未來有機會增加實習成績比例，則可同步調降筆試成績比例(訪-J9-1090117)。甚至未來可隨觀察實習機制的成熟度，逐步調增其權重，或是考慮取消口試、筆試等(訪-J12-1090113)。

亦有個別受訪者提出口試占分比例要提高，而筆試題目不宜太少，如 J11 以為若想透過口試來分析了解一個人是否適合當校長，建議第一階段「口試」配分要提高(訪-J11-1090121)。而 J3 表示此次筆試試題每科僅 2 題，每題所佔比例甚高，建議可以多些題目或面向，對於應考人的看法、特質或作為較會有更深入的了解(訪-J3-1090116)。

(三) 大多數受訪者認同有條件調增觀察實習成績的占分比例

對於應調增觀察實習成績占分比例的理由，受訪者表達的看法是：

為期十二週的觀察實習，可以讓實習校長、督學與教授針對實習者在品格、能力、視野、態度上挑選出合宜的校長候選人，僅占比 10%是比較可惜。(訪-J1-1090108)

這次甄選增加了觀察實習，但配分只有 10%，感覺無法突出這個項目的重要性跟必要性。(訪-J2-1090120)

以目前甄選方式來看，觀察實習階段時間最長，但所占甄選成績比例最低，似乎有點不符合比例原則與加入觀察實習後想達到的效用。(訪-J3-1090116)

觀察實習之評分僅占總成績 10%，不知是因初探此舉之成效嗎？(訪-J4-1090108)

新增第二階段觀察實習，投入的教育資源很多，成績只占 10%，較不符效益。(訪-J6-1090114)

就各方面資源的投入與產出的效益而言，應可考慮調整實習觀察計分比例為 15-20%。(訪-J7-1090107)

若評定方法研發至較客觀的層次，則可以考慮提高比率。(訪-J9-1090117)

觀察實習成績可提高至 15-20%或改以 t 分數計算，藉以激勵應考人實習參與熱情。(訪-J10-1090110)

若想透過口試及觀察學習，以動態分析了解一個人是否適合當校長，建議第一階段「口試」和第二階段「觀察實習」，配分要同步提升。(訪-J11-1090121)

由於觀察實習是全國首度導入本機制，目前占分比例比較少，未來或可隨觀察實習機制的成熟度，逐步調增其權重。(訪-J12-1090113)

另有少部分受訪者表示對觀察實習評分標準應再研議修正，如 J1 表示進行觀察實習時，不同組別的切入觀察點及計分標準不同，若要增加其計分比例，評分標準應再研議修正(訪-J1-1090108)。J6 則認為觀察實習佔分比較低，一來因剛實施變革，成效待評估；但最主要的原因還是在評分者的評分標準與角色定位難以客觀區分(訪-J6-1090114)。J5 更直接提出觀察實習花費太多人物力，各組計分落差太大，評分規準應再斟酌(訪-J5-1090108)。

亦有二位受訪者 J5 及 J9 表示在觀察實習成績尚未有客觀評定方法之前，目前比例不宜再調整。(訪-J5-1090108，訪-J9-1090117)

二、問卷調查資料整理與分析

對於甄選分數配比之適切性，問卷包括甄選方式分數配比及實習評分占比等兩題來進行分析，其中一題為「您認為甄選方式的分數配比：資績 35%、口試 30%、實習 10%、筆試 25%，適切性如何？」，以 5 點量表蒐集填答者意見，就回收之有效問卷共 95 份，統計填答結果。另一題為「實習評

分占總成績的 10%，您認為此項評分占比可調整為多少？」單選題，共有 6 個選項，回收之有效問卷共 95 份。以上二題選填的結果分述如下：

(一) 大多數問卷填答者對甄選方式分數配比之適切性表示認同

根據回收有效問卷，針對國中校長及主任認為「甄選方式的分數配比：資績 40%、口試 25%、實習 10%、筆試 25%，適切性如何？」，讓填答者來進行選填，其統計結果如表 4-3。

表 4-3 甄選方式分數配比之適切性的平均數、標準差及選項選答百分比統計表

項目	<i>M</i>	<i>SD</i>	選項選答百分比(%)				
			最適切		不適切		
			5	4	3	2	1
B8(甄選方式的分數配比：資績 40%、口試 25%、實習 10%、筆試 25%之適切性)	3.37	0.87	9.6	34.0	40.4	16.0	0.0

自上表統計彙整結果，國中校長及主任填答 5(最適切)的有 9.6%、4(高度適切)的有 34.0%、3(中度適切)的有 40.4%，108 年國中候用校長甄選方式分數配比之適切性填答 3 以上者達 84%。由此得知，問卷填答者對甄選方式的分數配比是高度認同的。

(二) 過半數問卷填答者認為實習評分占比宜維持為 10%或小幅調高

根據回收有效問卷，針對國中校長及主任認為「實習評分占總成績的 10%，您認為此項評分占比可調整為多少？」，讓填答者來進行單選，其統計結果如表 4-4。

表 4-4 實習評分占比調整統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
2. 降低為 5%	41	43.2	1
1. 維持 10%	23	24.2	2
3. 增加為 15%	19	20.0	3
4. 增加為 20%	8	8.4	4
5. 增加為 25%	3	3.2	5
6. 其他	1	1.1	6

依問卷統計結果得知，實習評分占比降低為 5%選填排序 1，維持 10%選填排序 2，增加為 15%選填排序 3，增加為 20%選填排序 4，增加為 25%選填排序 5。雖然實習評分占比降低為 5%的選項，從選填人數排序 1 占 43.2%，但認為需要調高及維持 10%合計為 55.7%，可了解過半的問卷填答者認為實習評分應維持 10%或者調高。但基於其他選項的填答狀況，實習評分占比若要調高亦不宜調太高。

為彰顯新時代臺北校長學的變革趨勢與實踐動能，此次甄選調整三階段的計分比例自有其必要性，從問卷填答結果來看，整體配分的適切性是獲得相當認同的；而從受訪談者的意見來看，資績評比雖突顯出學校服務行政及教學經驗的重要性，惟在資績評分表的內容及計分方式，可能會讓有意願報考的主任不易跨越應考門檻，或造成無特殊加分的主任資績總分不高的限制，故未來對簡章資績表的加分項目有待衡酌。

至於口試或筆試成績比例，相當高比例的問卷受訪者認同現階段甄選方式分數配比的適切性，部分接受訪談者認為未來口試或筆試可隨觀察實習成績比例調增而適度調降；另建議筆試題目不宜太少，題型及涵蓋層面再廣泛些，如此對文字論述能力較不強，但口語表達能力佳且具領導特質的應考人，影響不致太大。而其中較獲得一致看法的是，花費人物力最多的觀察實習計分比例應有所調增，宜同時解決評分標準的客觀問題。

參、錄取名額與錄取比例

今年國中候用校長甄選報名人數僅 17 人，第一階段資績與口試錄取 12 人，比例為 70.5%，錄取率相當高。經由第二階段實習觀察，第三階段筆試後，最後錄取 6 人，為第二階段人數的 50%，符合出缺學校校長員額之需求。對於今年候用校長甄選錄取名額及錄取比例，經訪談後可歸納出以下觀點：

一、近半數受訪者認為錄取名額與比例尚稱妥適

部分受訪者對錄取名額及比例持依當年度相關規定行事的看法：

訂出這樣的名額比例一定有其考量點，當尊重遊戲規則。(訪-J1-1090108)

因為錄取名額跟比例應該跟候用校長需求人數相關，因此並無意見。(訪-J2-1090120)

報名人數 17 名為錄取名額 6 名之 3 倍，合理，6 名候用校長儲訓為小班菁英研習。(訪-J8-1090117)

報名人數與錄取人數之比例應無必然相關，主要是看當年度預計需要錄取之人數。(訪-J9-1090117)

校長甄選以兩年考一次為原則，故候用人數不宜太多，今年錄取名額已經由委員會充分討論後定案為 6 人。(訪-J12-1090113)

二、部分受訪者建議增加錄取名額

部分受訪者對錄取名額表達應視當年度狀況及需求彈性調整：

最後錄取 6 名，人數偏低，不知是否與教師延後退休，連帶調降候用校長人數有關，而錄取人數降低，可能會影響日後報考意願。(訪-J4-1090108)

錄取人數可再增加，因考量校長間同儕學習社群的情感凝聚，亦顧及校長屬性、各校適配及缺額情形，同時建議正取名額數應為 10 名。(訪-J10-1090110)

可視本年度狀況及需求彈性增額錄取。(訪-J7-1090107)

觀察實習或許可以做為門檻，或是透過具有信效度的觀察實習評分量表，做為錄取名額是否增加之參據。(訪-J12-1090113)

另有部分受訪者認為資績門檻高、甄選歷程拉長造成報名人數偏少，如 J3 以為報考人數僅 17 位，在篩選上較無法達到「先口試」與加入「觀察實習」的效用，最後結果仍是由資績或筆試成績決定了結果(訪-J3-1090116)。而有部分受訪者推論今年資績計分造成門檻過高，應是報名人數偏少的主因，如 J5 及 J6 認為資績門檻高、甄選歷程拉長，致報名人數太少(訪-J5-1090108, 訪-J6-1090114)，故因此有必要調整資績分數的項目與計分比重，

讓多數主任能達到報名的門檻(訪-J5-1090108)。J9 也以為甚多資深優秀主任未達報名資格；因此未來資績之計算應重新審視(訪-J9-1090117)。

對於報考人數偏少所造成的影響，不同受訪者表達了相異的觀點，如 J6 認為以比例而言，報名人數過少；未能吸引更多優秀人才報考，甚為可惜，若增加錄取名額，則錄取率又太高，未達甄選目的(訪-J6-1090114)。J1 則認為報考人數偏少，無礙於人才的產出，校長身負教育重責，貴精不求多(訪-J1-1090108)。

因錄取名額須考量現有候用校長人數及退休、出缺學校數，臺北市國民中小學校長遴選自治條例第十一條之一亦有明確規定：候用校長之儲訓應定期辦理，並維持出缺學校校長員額之三倍候用，故錄取名額多秉持以上原則，經委員會充分討論後定案。另如已確定最後錄取名額，則可擇其 1.5 倍至 3 倍之人數進入觀察實習，以此檢視 108 年度候用校長甄選觀察實習人數是最後錄取人數的 2 倍，整體而言，尚稱妥適。

另報名人數偏少，多半受訪者都認為和甄選制度的遊戲規則改變，及資績門檻過高有相當關聯性，待逐步修正。俟規則明確後，當更能吸引有志於校長領導的優秀主任樂意報考。

第三節 觀察實習

108 年度臺北市國中候用校長甄選第二階段「觀察實習」，是新增加的項目，也是首度在各縣市辦理之候用校長甄選中採用此項目。茲就其規劃、運作及評分之研究結果，分述如下。

壹、實習規劃

108 年度國中候用校長甄選第二階段觀察實習，規畫應考人於學期中以分散式、每週 2 天至 2 校進行觀察實習，每校 6 週為期 12 週，總計 24 日。觀察實習主題包括：校長使命與專業、校務決策與績效責任、學校領導與行政管理、課程與教學領導、教育趨勢與學校創新經營、學校文化與團隊運作、

危機處理與媒體應對、教育行銷與公共關係、議事管理與法制運作等。

一、實習的時間規畫

有關實習的時間規畫，係採訪談法蒐集受訪者意見，茲分別就應考人至 2 所學校實習、每週 2 天分散式實習及實習總日數 24 日等三部分，整理分析訪談結果如下。

(一) 大多數受訪者對至 2 所學校實習之安排認為妥適

就實習校數的安排而言，受訪者對至 2 所學校進行觀察實習的方式，大多認為立意良好，能增加應考人的學習機會（訪-J9-1090117），提供其實習不同的學校特色（訪-J8-1090117）。並有受訪者提出未來可思考是否可以 2 校交替同時實習（訪-J12-1090113）之見解。

有位受訪者並以自身參與其中之經歷，表達如下感受：

這段時期讓應考人是很難忘的時期，可以在同一個時期內，分別在三所學校吸取經驗，充實學習，尤其每當看到各種疑難雜症時，可以自己目前的經驗，對照實習校長與本校校長之間不同的做法，從中學習經驗以及身為校長高度的著眼點與判斷立基處。（訪-J1-1090108）

(二) 半數受訪者認為每週 2 天的分散式實習規畫尚稱良好

對於每週 2 天的分散式實習規畫，有半數受訪者認為應考人能兼顧原校職務與工作（訪-J8-1090117，訪-J9-1090117），但時間也不宜再多，否則會影響原校工作（訪-J1-1090108）；對實習學校校長而言，每週 2 天應可接受，不至於影響日常校務經營（訪-J9-1090117）。

同時，有少數受訪者對每週 2 天的實習時間覺得略有不足，提出觀點如下：

每週 2 天至學校觀察實習的時間選擇多數為與師傅校長互相協調而定，在時間的配合限制下，可能較無法看到經營學校的全貌，較為可惜。（訪-J3-1090116）

採部份時間制而非全時制的到師傅校長學校進行九大主題的實習，但

一週僅 2 天就實習而言偏少，若調整成一週 3 天，週末週日亦可納入，較有彈性。(訪-J7-1090107)

可增加每週實習天數。(訪-J12-1090113)

此外，亦有受訪者對每週 2 天的分散式實習規劃，提出不同看法，認為：分散式有時候無法真正觀察一個人在一個事件中完整的領導力及思維。

(訪-J11-1090121)

(三) 多數受訪者對實習總日數為 24 日之安排表示認同

對每校實習 6 週為期 12 週，總計 24 日的觀察實習期程，多數受訪者持認同看法；但是，也有少部分受訪者表達實習期程不宜過長的觀點，認為：

雖是全日公假進行實習，但學校工作壓力仍是如影隨形，如果期程安排過長，對於校內工作勢必造成影響。(訪-J2-1090120)

實習期程太長，無論是應考人、師傅校長或實習學校，都需投入相當多的心力與時間，增加甄選的人力及時間成本。(訪-J6-1090114)

為免影響校務運作，維持每週 2 天，但實習期程調整為 8 週，共計 16 天，或每週調整為 1.5 天、為期 12 週，共計 18 天。(訪-J5-1090108)

同時，也有個別受訪者提出增加實習期程的看法如下：

如果未來觀察實習視為參加校長甄選的門檻，如此則建議每週 2 天至 2 校，為期一學年。(訪-J12-1090113)

綜上所述，108 年度國中候用校長甄選第二階段的觀察實習，規畫應考人於學期中每週 2 天至 2 所學校、每校 6 週總計 24 日，大抵能在兼顧師傅校長校務經營及應考人原校職務的情況下，達到應考人跟隨 2 位師傅校長觀察學習與反思成長的效益，同時，師傅校長也在歷程中觀察應考人成為候用校長的潛質。至於實習時間頻率及總期程需否調整，以及如何更兼顧應考人的原校職務與工作，則宜綜整所有相關因素再做考量。

二、實習的主題規畫

有關實習的主題規劃，係採訪談法及問卷調查法，蒐集受訪者及填答者

意見，以下就訪談及問卷調查結果，分別整理分析其結果。

(一) 訪談資料整理與分析

1. 全數受訪者對實習的九大主題均認同其重要性

就觀察實習所規劃的九大主題，所有受訪者均持正面看法，認為：內容豐富（訪-J10-1090110），包括了學校領導的各個層面（訪-J6-1090114），都是擔任校長所必須面對的重要課題（訪-J4-1090108，訪-J7-1090107，訪-J9-1090117），且能契合現場校務運作的需求（訪-J5-1090108），誠為一位校長應有的專業能力展現（訪-J2-1090120）。同時，應考人在觀察實習期間，能有這些主題的引導，會較有重點且能聚焦（訪-J7-1090107），有利建構應考人的教育生態系統觀（訪-J10-1090110）。

2. 近半數受訪者表達對實習主題實作歷程的補充觀點

回顧觀察實習各主題的實作歷程，有受訪者認為部分主題較不易觀察，包括：「議事管理與法制運作」（訪-J3-1090116），或某些主題內隱想法或信念，如：「學校文化與團隊運作」較難在短時間內看得出來（訪-J7-1090107）。也有受訪者認為可再增加組織與人力資源管理（如何任用主任及組長）及學校環境營造等主題（訪-J9-1090117）。

此外，有受訪者對實習主題進行的時間安排，提出如下看法：

原本觀察實習的規劃是依週次順序排定主題，但是，在實習學校的實務現場，主題並不會按照週次走，應就各主題的重點進行綜合了解與整理，若要依序按表操課，與實習校長互動起來反而怪怪的，比較不自然。（訪-J1-1090108）

主題運作可依學校現場狀況及校務運作適時調整，增加師傅校長的處理彈性。（訪-J5-1090108）

各主題的時間分配不平均，所分配的時間可能在實際的運作上不容易全部做完，致各主題能否在這麼短時間的見習中看得出來或學習得到。（訪-J7-1090107）

也有受訪者提及不同師傅校長處理主題實習進行方式的差異：

各主題實習進行的方式，師傅校長是否放手讓實習校長實際參與？還是只是純見習？師傅校長之間差異度大。(訪-J7-1090107)

(二) 問卷調查資料整理與分析

1. 問卷填答對於觀察實習主題重要性的結果分析

為蒐集填答者對觀察實習主題重要性的看法，問卷中列出各實習主題，填答者就其認為較重要之主題，以複選方式填答，根據回收有效問卷 95 份，統計結果如表 4-5。

表 4-5 觀察實習主題重要性統計表

項目	次數	百分比 (%)	排序
6.學校文化與團隊運作	75	78.9	1
2.校務決策與績效責任	70	73.7	2
3.學校領導與行政管理	70	73.7	2
7.危機處理與媒體應對	57	60.0	4
4.課程與教學領導	46	48.4	5
8.教育行銷與公共關係	45	47.4	6
1.校長的使命與專業	44	46.3	7
5.教育趨勢與學校創新經營	39	41.1	8
9.校務計畫與行銷	33	34.7	9
10.其他	2	2.1	10

自上表統計結果得知，以「學校文化與團隊運作」、「校務決策與績效責任」及「學校領導與行政管理」等三個主題，其重要性普獲認同，百分比分別為 78.9%、73.7%及 73.7%；同時，「危機處理與媒體應對」有 60%的填答者認為較重要；對於「課程與教學領導」、「教育行銷與公共關係」及「校長的使命與專業」等主題亦有近半數填答者認為較重要。可見，在校長的角色期待中，能建立校園共好文化，凝聚親師生的向心及活力動能，且能規畫校務發展、推動校務執行及解決校務問題，並提升辦學品質及績效，是學校現場普遍認為最重要的部分；此外，如何適切處理危機及應對媒體，提供師生安心教與學的環境，也是校長必須具備的重要能力。

綜合上述，108 年度國中候用校長甄選第二階段採用主題式觀察實習的規畫，對於所設計的九大主題，包括訪談及問卷結果，均顯示大抵能涵蓋擔任校長所需具備之態度及能力，且切合學校現場的需求；同時，藉由實習主題的引導聚焦，師傅校長及應考人均更能掌握經驗分享及學習的重點，進而提升觀察學習的效益。日後，並可藉由滾動式修正，參酌學校現場對校長角色的期待，讓實習主題的內涵及進行方式更臻成熟周延。

貳、實習運作

為進行 108 年度國中候用校長甄選第二階段「觀察實習」的評分，安排的評分委員包括：觀察實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）。在「觀察實習」階段開始前，並對評分委員辦理培力工作坊(108.6.18)及回流營(108.8.19)；也對參與「觀察實習」的評分委員及通過第一階段甄選的應考人辦理說明會(108.9.5)，以期建立對觀察實習運作的共識。

一、評分委員的安排

有關實習評分委員的安排，係採訪談法蒐集受訪者意見，以下分別就評分委員組成及分組評分客觀標準兩部分，整理分析訪談結果。

(一) 全數受訪者對評分委員之組成均認為適切

在觀察實習階段，由實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）共同擔任評分委員，此種安排全數受訪者均認為適切、嚴謹及周延，無論在教育專業性、領域代表性及面向完整性都相當足夠（訪-J10-1090110），也符合三角檢證（訪-J7-1090107），具體而言：

可以從不同的面向與角度對實習校長進行檢核，師傅校長及聘督注重實務面，教授專長學理，視導督學著重政策，可兼顧理論與實務，也可連結學校現場與教育局的政策面。（訪-J1-1090108，訪-J2-1090120，訪-J8-1090117，訪-J9-1090117，訪-J11-1090121，訪-J12-1090113）

不過，也有受訪者對師傅校長在觀察實習階段的角色定位猶待更明確

界定之觀點：

師傅校長是輔導者或評鑑者，在評分上難以客觀區分，尤以學校文化中，人情考量往往多於理性判斷，因此，易導致給分偏高，甚或有部分師傅校長認為，師傅校長應協助應考人考上，如果應考人未錄取，是師傅校長輔導不力。此評分者角色未明確界定，會使評分失去標準，無法達到甄選的意義和目的。(訪-J6-1090114)

此外，訪評小組中的視導督學，係依實習學校所在的視導行政區進行分工參與，如此可更著重從應考人對實習學校的瞭解與掌握進行考評(訪-J6-1090114)，但也因而產生視導督學工作量差異的情況，因為今年進入第二段觀察實習的 12 位考生其所實習的學校，多集中在部份行政區(大安區、信義區、松山區)，造成該視導區督學觀察實習的工作負擔較重；未來可在區域、學校大小方面，再均衡視導區督學的工作量(訪-J7-1090107)。

(二) 近半數受訪者表示宜建立分組評分的客觀標準及補充機制

就評分委員與應考人之配對組數來看，在排除迴避條款之後，由電腦亂數分配，6 組評分委員每組各負責 2 位應考人的評分，各組評分委員包括 2 位師傅校長及教授、聘任督學、視導督學各 1 位，採獨立評分方式，在觀察實習階段結束後，彙整各組評分委員的成績，召開成績討論會議確認。有受訪者觀察到，不同組別的評分切入觀察點及計分標準不一(訪-J1-1090108)，致出現各組計分落差大的現象(訪-J5-1090108)；也有受訪者認為，算出總分數時，可能需要處理的是極端值(全部評分委員中是否有極端值)，可以針對極端值討論(訪-J11-1090121)。

因此，如何提升對應考人更客觀且公正的觀察與評分，有受訪者提出其觀點，認為可增加 2 個由聘督組成的綜合評分小組，對全體考生進行評分，以減少人為評分的落差(訪-J5-1090108)；或多安排一個全員觀察小組，並增加本組的權重分數(訪-J12-1090113)。

綜合上述，觀察實習階段的評分委員，由實習學校的師傅校長及教授、

聘任督學及視導督學組成之訪評小組擔任，具備不同面向專業代表性，且符合三角檢證概念，其周延性與適切性是被高度肯定的。至於，在實務運作中，如何更明確定位師傅校長角色？是否再考量視導督學工作量之均衡問題？及在既有的分組評分模式外，是否再增加對全體應考人觀察評分之機制？尚可蒐集多方建議，做為日後規畫之參考，以期更能穩健前行。

二、實習運作共識的建立

有關實習運作共識的建立，係採訪談法蒐集受訪者意見，以下分別就實習前建立共識之作法及強化運作共識之見解，整理分析訪談結果。

(一) 全數受訪者對實習前建立運作共識之作法均認為有必要

在觀察實習階段開始前，對評分委員與將參與實習之應考人辦理相關培力工作坊、回流營及說明會，全體受訪者均認為有其必要性，對建立共識而言是很好的聚焦方式，可增進相關人員對觀察實習機制及內涵、精神的認知與理解（訪-J6-1090114），尤其對應考者而言，能了解評分內容，知道努力的方向與目標，有助於觀察實習的學習（訪-J1-1090108，訪-J3-1090116）。

(二) 半數受訪者提出實習機制運作共識宜更強化之見解

論及此次培訓及說明會之效益，有受訪者表示當時的討論較無主軸及重點，實質效益仍有待評估（訪-J7-1090107）。也有受訪者提及說明會時間有些不足，因此對於到學校進行實習的時間、觀察重點、簡報做法比較沒有概念，這次 4 次訪評報告的內容，一直到最後一次才能掌握教授希望呈現的重點（訪-J2-1090120）。

為期提升觀察實習評分機制運作成效，有多位受訪者提出其觀點如下：

針對觀察實習運作的方式與基本內涵的要求、實際評分的標準或尺規的理解與真正共識的建立，可再持續討論與改善。（訪-J7-1090107）

此次工作坊偏重對方案的說明，宜增加對實習內容、評分標準、評分者（尤其是師傅校長）之角色任務的說明，以提高評分的信效度，也提升實習的成效。（訪-J6-1090114）

若來年再辦理，應就實習觀察評分內容細項詳細討論，力求評分機制公正、客觀（仿會考作文評分，先討論樣卷評分準則及給分標準，則評分結果較趨於一致）。（訪-J9-1090117）

可增加評分者對評分標準的規範與準則之共識，減低個人的主觀與天花板及月暈效應。（訪-J5-1090108，訪-J12-1090113）

可蒐集評分委員對觀察實習機制的建議，使觀察實習機制更為完備；並開誠布公，讓應考人充分了解評分機制。（訪-J12-1090113）

總之，藉由培力工作坊、回流營及說明會等方式，建立評分委員及應考人對觀察實習機制運作的共識，是所有受訪者均認為必要且重要的作法，能避免差異性造成的信效度問題。是以，日後為提升實習機制之運作效益，如何討論確立師傅校長與訪評小組的角色任務、評分準則與給分標準、觀察重點與內容意涵，讓參與者均有明確的共識，猶值持續著力精進。

參、實習評分

在「觀察實習」階段，應考人分至 2 所學校各實習 6 週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）也需到這 2 校，會同實習學校的師傅校長各進行 2 次訪視評分。實習分數的計算方式為：2 位師傅校長成績各占 25%，共計 50%；訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）占 50%。而評分的觀察重點則包括態度 40% 及能力 60%；其中態度的 10 個要項為：真誠正直、正向思考、包容接納不同觀點、充滿熱情、積極認真、企圖心強、務實穩健、明快果斷、自信心強及敏覺細心；能力的 10 個要項為：分析問題、邏輯思考、整合團隊及資源、批判思辨、創意發想、規劃統整、有效解決策略、專注聆聽並有效回應、清晰表達並有效論述及自我反思。

一、實習評分的次數

有關實習評分的次數，係採訪談法蒐集受訪者意見，茲分就 2 校各評分 2 次之作法及其效益，整理分析訪談結果如下。

（一）大多數受訪者對 2 校各 2 次訪視評分的作法表示認同

評分委員於應考人在 2 所學校各實習 6 週的期間，各進行 2 次訪視評分，對此評分次數之規畫，大部分受訪者均表示認同，認為立意甚高且周延（訪-J6-1090114，訪-J9-1090117，訪-J10-1090110），應可持續辦理（訪-J5-1090108，訪-J7-1090107）。

（二）半數受訪者對 2 校各 2 次訪視評分的效益提出正向觀點

有數位受訪者對 2 校各進行 2 次訪視評分所隱含的前後測概念，提出其見解如下：

有助於讓應考人依據委員所提供的意見進行改善，增加學習的機會。

（訪-J3-1090116）

特別是對於訪評報告的重點跟表現方式需摸索的情況下，前一次是後一次的改進基礎，如果少了一次，可能連補救的機會都沒有了。（訪-J2-1090120）

強調應考人在實習歷程中，要隨著時間的增加，提高對學校領導與校務經營的理解與掌握，也評測應考人投入學習的能力及態度。（訪-J6-1090114）

可增加對應考人之觀察度，包括其問題解決模式、思考廣度高度等。（訪-J10-1090110）

可比較應考人前後在態度、能力上的差別；不過，評分委員中的師傅校長只能觀察應考人在該校前後的改變，無法觀察到前後 2 所學校的差異情形。（訪-J12-1090113）

並有個別受訪者分享在經歷 2 校各 2 次的訪評過程中，自身的感受及成長：

兩次的訪視評分就是考驗我在短時間對於實習學校的熟悉，無論是學校背景資料的蒐集，亮點課程的展現，校長經營的策略，資源統整的方式與來源，學生成果的表現，能幫助應考人提早熟悉這樣的思考模式。且面對委員的提問，對應考人都是挑戰，如果遇到比較不熟悉的題目，從委員的經驗間接也學習到非常多。因此，應考人潛力可被激發，對校務經營更有概念。

(訪-J1-1090108)

此外，有受訪者對訪評是否僅限於應考人在實習學校的表現，提出不同的觀點，認為應考人於原服務學校之平日服務表現是否應列入評分考量宜討論確定(訪-J9-1090117)。另有受訪者認為訪評進行的方式重要性大過於次數，就像評鑑訪視，很多時候從簡報到書面資料看來學校真的很棒，但師生訪談就能檢驗出學校的真實性及溫度(訪-J11-1090121)。

整體而言，今年所採取 2 所實習學校各訪評 2 次之作法，有助於評分委員對應考人進行較完整及歷程性的觀察評分，也有助於應考人掌握觀察實習與反思成長的重點，普獲受訪者肯定，是可持續辦理的方向。至於訪評的進行方式及包含內容，或尚有再衡酌精進之空間。

二、 評分委員的分數計算比例

關於實習評分委員分數計算比例的適切與否，係採訪談法及問卷調查法，蒐集受訪者及填答者意見，茲就訪談及問卷調查結果，分別整理分析如下。

(一) 訪談資料整理與分析

1. 大多數受訪者對評分委員的分數計算比例認為合理

對於 2 位師傅校長及訪評小組(含教授、聘任督學及視導督學)所評成績各占 50%的計算比例，多數受訪者均認為合理，主要觀點是：師傅校長觀察時間及質量較訪評小組長而深入，因而比例合理(訪-J9-1090117)；因可視為師傅校長及訪評小組 2 類分數，所以各占權重 50%很合理(訪-J12-1090113)。

至於，少數受訪者認為應調整師傅校長及訪評小組分數之占比，則有以下兩種不同看法：

師傅校長的占分應再高一些，畢竟應考人長時間與師傅校長們相處，師傅校長比較知道應考人實習的真實狀況。但也不宜拉太高，以免造成實習校長為了分數黏著師傅校長不放，外部的稽查機制還是有必要存在。(訪-J1-

1090108)

教授、聘任督學及視導督學，都是經驗豐富的教育人員，且見多識廣，閱人無數，建議可以調整評分為 5 位評分委員各占 20%。(訪-J5-1090108)

(二) 問卷調查資料整理與分析

1. 大多數填答者對評分委員分數計算比例之適切性表示認同

問卷填答者就 2 位師傅校長及訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）各占 50%的評分占比適切性，以 5 點量表選填，根據回收之 95 份有效問卷，統計結果如表 4-6。

表 4-6 實習評分委員分數計算比例適切性的平均數、標準差及選項選答百分比統計表

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切				不適切
			5	4	3	2	1
B9 觀察實習分數由 2 位師傅校長及訪評小組(教授、聘任督學及視導督學)依比例進行評分(師傅校長各占 25%、訪評小組占 50%)之適切性	3.72	0.84	15.1	50.5	26.9	6.5	1.1

自上表統計結果觀之，填答 3（中度適切）以上者高達 92.5%，包括：中度適切 26.9%、高度適切 50.5%及最適切 15.1%。由此得知，問卷填答者對實習評分計算比例的適切性是高度認同的。

綜上所述，就今年評分委員包括師傅校長及訪評小組兩類人員之情況而言，實習評分各占 50%的比例，無論就訪談及問卷調查結果，均顯示其合理適切性受到高度的認同。

三、實習評分的觀察內涵

為了解對於實習評分觀察內涵的看法，採用訪談法及問卷調查法，蒐集受訪者及填答者意見，茲就訪談及問卷調查結果，分別整理分析如下。

(一) 訪談資料整理與分析

1. 全數受訪者對於以態度及能力作為觀察重點均表示認同

觀察實習階段評分委員對應考人的觀察，主要分為態度及能力兩個重點，所有受訪者對此均表肯定，認為這是校長需具備的素養（訪-J1-1090108，訪-J7-1090107，訪-J12-1090113），也是校長能否游刃有餘掌理校務的關鍵，作為觀察重點很必要（訪-J8-1090117）；且可以看出應考人的觀察能力、問題詮釋及邏輯思維（訪-J10-1090110）。其中一位受訪者並自臺北校長學發展之角度，提出希望未來能建立觀察實習態度與能力的資料庫，以便進行長期的追蹤調查與研究（訪-J12-1090113）。另有位受訪者則就觀察重點提出補充觀點，認為評分時或許可以加入「教育理念」這項觀察重點；因為校長是領頭羊，教育理念就是目標方向，跑對方向比跑得好、跑得快更重要（訪-J11-1090121）。

2. 大多數受訪者對於態度及能力的評分占比表示贊同

將態度及能力的評分占比訂為40%及60%，大部分受訪者持贊同看法；有少數受訪者另提出兩種配分比調整的想法，一是調整為態度及能力各佔50%（訪-J5-1090108，訪-J7-1090107），一是態度應大於能力，調整為60% vs 40%，因為若無正確態度，能力則變成虛幻（訪-J9-1090117）。

3. 大多數受訪者對於態度及能力所包括的觀察要項認為周延

對於態度及能力各包括的10個觀察評分要項，受訪者大抵表示認同，認為評分項目多且觀察面向周延（訪-J6-1090114）。

唯自評分實作角度觀之，有受訪者提及部分要項內涵抽象及短時間不易觀察等問題，詳如下述：

自評表部分內涵比較抽象，不易呈現；且評分委員對態度或能力的評分規準為何？（訪-J1-1090108）

有些評分的項目，對於評分委員而言，應該不是那麼顯而易見能做評分。例如在態度部分，企圖心的定義，或是自信的部分，其評分的指標為何？若應考人自評時謙虛的沒有給最高分，是否也會影響委員的評分？（訪-J2-1090120）

態度和能力的部份評分項目，無法在短時間內可以展現或評量得出來。

(訪-J7-1090107)

能力部分的第 5 項「具創意發想的能力」難評分。(訪-J9-1090117)

態度評分項目若有質性事件描述，態度的評分才會比較客觀。(訪-J11-1090121)

同時，此次實習評分使用之評分表(評分委員用)及自評表(應考人用)，係臚列出態度及能力之細項，以五點量表對應勾選。對此，有受訪者提出其觀點，認為五點量表是做程度區別用，或是每一細項都做為計分用，宜再明確(訪-J6-1090114)。

(二) 問卷調查資料整理分析

1. 問卷調查對於態度觀察要項重要性之結果分析

觀察實習評分規準中有關態度的觀察要項計 10 項，由填答者就其認為較重要者，以複選方式填答，根據回收有效問卷 95 份，統計結果如表 4-7。

表 4-7 態度觀察要項之重要性統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
3. 可觀察到應考人是包容接納不同觀點的	73	76.8	1
2. 可觀察到應考人是正向思考的	70	73.7	2
7. 可觀察到應考人是務實穩健的	62	65.3	3
10. 可觀察到應考人是敏覺細心的	54	56.8	4
5. 可觀察到應考人是積極認真的	46	48.4	5
4. 可觀察到應考人是充滿熱情的	40	42.1	6
1. 可觀察到應考人是真誠正直的	39	41.1	7
6. 可觀察到應考人是企圖心強的	37	38.9	8
8. 可觀察到應考人是明快果斷的	36	37.9	9
9. 可觀察到應考人是自信心強的	35	37.2	10
11.其他	3	3.2	11

由上述統計結果得知，就「態度」之觀察要項中，分別有 76.8%及 73.7%的問卷填答者認同「包容接納不同觀點」及「正向思考」之重要性；其次，有 65.3%及 56.8%的填答者認為「務實穩健」及「敏覺細心」是重要的；此

外，應考人態度是否「積極認真」，亦有近半數填答者認為重要。

由填答者認為較重要的態度要項觀之，顯示在多元且高度參與的都會型學校中，校長的「包容接納不同觀點」及「正向思考」，尤其重要，能兼容並蓄，匯聚力量，且與「觀察實習主題重要性」該題統計結果相呼應，填答者認為最重要的實習主題「學校文化與團隊運作」，其關鍵態度即為「包容接納不同觀點」及「正向思考」。此外，「務實穩健」、「敏覺細心」及「積極認真」則是展現經營品質，讓校務在穩定中發展的基石。

2. 問卷調查對於能力觀察要項重要性之結果分析

觀察實習評分規準中有關能力的觀察要項計 10 項，由填答者就其認為較重要者，以複選方式填答，根據回收有效問卷 95 份，統計結果如表 4-8。

表 4-8 能力觀察要項之重要性統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
1. 可觀察到應考人具分析問題的能力	76	80.0	1
9. 可觀察到應考人具清晰表達並有效論述的能力	71	74.7	2
8. 可觀察到應考人具專注聆聽並有效回應的能力	67	70.5	3
3. 可觀察到應考人具整合團隊及資源的能力	56	58.9	4
7. 可觀察到應考人具有有效解決策略的能力	55	57.9	5
2. 可觀察到應考人具邏輯思考的能力	50	52.6	6
10. 可觀察到應考人具自我反思的能力	48	50.5	7
6. 可觀察到應考人具規劃統整的能力	46	48.4	8
4. 可觀察到應考人具批判思辨的能力	42	44.2	9
5. 可觀察到應考人具創意發想的能力	39	41.1	10
11.其他	1	1.1	11

在「能力」之觀察要項中，有高達 80%的填答者認為應考人是否有「分析問題」的能力是較重要的，其次，有 74.7%及 70.5%的填答者對「清晰表達並有效論述」及「專注聆聽並有效回應」的能力，表達認同其重要性的看法；另有 50%至 58.9%之間不等的填答者，認為「整合團隊及資源」、「有效解決策略」、「邏輯思考」及「自我反思」等能力亦是重要的。

在填答者認為較重要的能力要項中，「分析問題」、「整合團隊及資源」、

「有效解決策略」、「邏輯思考」等能力，與填答者在「觀察實習主題重要性」該題所呈現的結果頗為一致；而「清晰表達並有效論述」及「專注聆聽並有效回應」的能力，則反應出校長人際溝通的重要。

綜整訪談受訪者及問卷填答者之看法，實習評分的觀察內涵以態度及能力為重點，係符應素養導向之趨勢，並能協助應考人培養成為優質校長應具備之特質，是以，所有受訪者均持高度肯定；對於態度及能力之占比分別為 40% 及 60%，受訪者亦多表示認同；對於態度及能力所臚列之觀察要項，受訪者多認為周延，至於，問卷調查結果呈現部分觀察要項選填人數比例較低，推論一方面填答者在複選時勾選項數通常不會太多，另一方面與訪談時部分受訪者表示某些觀察要項內涵抽象及短時間不易觀察，或許也有相當程度的關連。因此，為期更落實評分之客觀公正，評分委員及應考人如何明確認知評分細項、如何一致評比標準，仍有待集思廣益，穩健修正以達選才目標。

第四節 變革成效與影響

壹、訪談資料整理與分析

受訪者對於此次候用校長甄選由原有的資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、觀察實習及筆試後錄取的做法均持肯定觀點，其中尤以加入「觀察實習」，更可突顯出此次甄選變革的創意思維與具體成效。

一、甄選程序變革的具體成效

半數受訪者對甄選程序變革表達了正向的肯定，尤其是如此選才方式在了解學校領導人特質部分，會有相當實質的助益：

此次的變革設計應是希望先以口試了解應考人是否具備領導人特質，並且加入觀察實習後，使應考人可以實地了解校長工作的內容，也觀察應考人是否具備擔任校長的領導特質。(訪-J3-1090116)

整體程序顯示出重視教育現場的實質需求，並期待國中校長具備多元

知能與臨場反應能力。(訪-J4-1090108)

從程序的變革可以看出來，此次甄選更重視學校領導人才養成的歷程，強調教育現場領導實務的歷練，以及學校領導人才的特質、能力、態度的觀察，如此，使甄選結果能更符合學校領導人才的需求。(訪-J6-1090114)

甄選程序的調整的確能避免傳統以筆試為主要選才的重要依據，其主要的優點在於可以讓一些具備優秀領導特質的學校領導人才，不侷限在會讀書考試的學校主任或人員而已，反而可以讓一些具備適當人格特質可以先有資績做初步選擇，再透過口試加以選出適當的人員，進到第二階段的實習，最後再由筆試來把關。(訪-J7-1090107)

過往甄選較有可能會選出筆試成績突出，卻缺乏領導特質及實務經驗的校長。現今將程序調整，注重行政經歷及經驗，且透過口試先觀察應考人是否具備領導人才特質，對選才結果具有正向影響。(訪-J9-1090117)

此次甄選程序的變革是一項有特色的突破，讓參與者被觀察面向益形多元。透過「資績及口試」的優先選才及「觀察實習」的導入，更看重應考人的性格特徵、協調能力與決策行動，此為現今快速變動的教育現場所需之領導人特質。從此次變革，可看出選才光譜更趨於實務與理論兼具的人選外，亦期評估並擇優選出具有良好領導素養的全方位人才。(訪-J10-1090110)

二、觀察實習的具體成效

半數受訪者對觀察實習表達正向肯定的觀點，認為無論對應考人在校務經營或個人學習成長方面，都會有相當實質的幫助：

個人最欣賞的是觀察實習，因為無論結果與否對應考人都是很實際的成長經驗。觀察實習經驗也有助於應考人在原來服務學校的服務績效，因為他山之石可以攻錯，在這段期間除了要實習之外也要兼顧原校的各項業務，讓應考人的行政經驗更加豐富，也學習到各校不同的做法當轉化成原服務學校的具體策略。另觀察實習過程中有考試成績的壓力，可激發應考人潛力。(訪-J1-1090108)

觀察實習可以增加校務處理的經驗值，且可增加應考人行政視野，了解不同學校的文化與經營的策略，這對於應考人未來的學校經營會有極大的助益。(訪-J5-1090108)

觀察實習機制的優點包括：標竿學習、移地訓練、教學相長、建立師徒及多贏成效。觀察實習占總成績 10%，考評實習校長是否具備擔任校長。(訪-J11-1090121)

現今觀察實習的做法，同時兼顧應考者原服務單位的業務推展及實習學校的觀察學習，此一歷程共計 24 日，頗具參考價值，能彰顯新時代臺北校長學的變革趨勢與實踐動能，是此次甄選特色。(訪-J10-1090110)

這次改革最令我欣賞的是具有質化評量概念的觀察實習，因為可以從真實情境觀察一個人，是一種動態評量觀察的好方式。影響觀察實習的成效仍是在實習方式及觀察向度，就像過往的傳統教學，老師說、學生聽的教學模式很難觀察到學生真實學習的情形，但如果是分組合作學習就很容易觀察到學生的學習表現，這也很像現今我所服務的實驗學校，進行體驗課程設計的作法。(訪-J11-1090121)

此次甄試立基於 108 課綱重視素養的精神，以具體的觀察實習作法，培養應考人領導素養。減少以分數取才，加入態度因素，同時可看到應考人努力學習與改變，配合觀察實習機制，重新權衡各項占分比，讓甄選更貼近校長先備知能。(訪-J12-1090113)

也有受訪者雖肯定此次變革的用心，但認為受限於報考人數過少或各階段占分比例的問題，仍或多或少降低了甄選成效。如 J3 以為 108 年度的報考人數過少，而觀察實習評分所占比例也不高，從結果論來看，最後仍是由筆試與資績分決定取才(訪-J3-1090116)。J5 則認為如未來筆試所佔的分數比率能降低，資績分數及加分方式能調整，當可以更有效鼓勵資深主任報名參加甄選(訪-J5-1090108)。此次甄選變革如需具體檢視有哪些優點或成效，透過質性研究，或許能更加確認(訪-J2-1090120)。

三、問卷調查資料整理與分析

甄選方式變革影響資料蒐集運用到問卷「您認為此甄選方式變革會形成的影響有哪些？」，問卷填答者就其所認為影響較重要者以複選方式選填，經回收有效問卷共 95 份，其統計結果如表 4-9。

表 4-9 甄選方式變革影響統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
4. 選出具有較高挫折容忍力的應考人	56	58.9	1
3. 吸引真正以校長生涯為志業的人報考	52	54.7	2
1. 選才方式更能符應學校教育現場的需求	39	41.1	3
2. 為學校找到更適當的經營人才	30	31.6	4
5. 有效提升候用校長的素質	22	23.2	5
6. 其他	6	6.3	6

自問卷統計結果得知，以「選出具有較高挫折容忍力的應考人」排序 1、「吸引真正以校長生涯為志業的人報考」排序 2 及「選才方式更能符應學校教育現場的需求」排序 3 等三個選項之重要性普獲認同，百分比分別為 58.9%、54.7%及 41.1%；此外，「為學校找到更適當的經營人才」排序 4 亦有超過三成(31.6%)的填答者認為較重要。

綜整訪談及問卷調查結果可知，多數受訪者對「甄選程序變革」及「增加觀察實習」項目持以肯定態度。針對「甄選程序變革」可以歸納出以下具體成效與影響：

1. 能選出具有較高挫折容忍力的應考人。
2. 能吸引真正以校長生涯為志業的人報考。
3. 能使選才更能符應學校教育現場的需求。
4. 能更顯示出對學校領導人才養成歷程的重視。
5. 能更突顯教育現場實務歷練的重要性。
6. 能更看重學校領導者的性格特徵、協調能力與決策行動。
7. 能找到具備多元知能與臨場反應能力的校長。

8. 能找到具備優秀領導特質的學校經營人才。

針對「觀察實習」可以歸納出以下具體成效與影響：

1. 有助於應考人未來的學校經營。
2. 可以培養應考人的領導素養。
3. 可以激發應考人既有的潛力。
4. 可以增加校務處理的經驗值。
5. 可以增加應考人的行政視野。

從以上歸納重點可知此次甄選變革的成效與影響，是顯而易見的。

第五節 變革再精進

在進行半結構式訪談時，針對變革再精進部分，設計訪談題綱「您認為對已完成觀察實習但未上榜的應考人，可行之後續處理方式為何？」及「108年度國中候用校長甄選方式由原有資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、實習及筆試後錄取，除程序改變外，也加入觀察實習作法，且各項占分比也有所調整，您認為108年度國中候用校長甄選變革，有哪些可以再精進之處？」來蒐集被訪談者的看法。據訪談資料整理後，分述於下：

壹、對於已完成實習但未上榜應考人的後續處理

此次校長甄選有6位已完成實習但未上榜的應考人，他們經過第一、二階段的嚴格考驗後，仍因最後錄取名額有限而未能上榜。大部分受訪者都肯定這6位應考人所做的努力，尤其他們已通過為期長達12週，每週2天到2校進行觀察實習的考驗，這段學習經歷確可成為未來校務、處室經營，及參加下次候用校長甄選的有利支持。

一、訪談資料整理與分析

如這6位應考人有心參加下次的候用校長甄選，現階段考試所累積的寶貴經驗，是否可予加分或優待？受訪者表達了處理的建議：

(一) 近半數受訪者認為可免除初試或觀察實習項目，僅參加口試、筆試或

直接筆試

受訪者認為 6 位已通過實習但終未被錄取的應考人，在下次參加考試時，可享有以下的優待：

可保留實力佳又有經驗的運動員當成種子球員，免除前頭的挑戰，即免除初試，直接進入決賽階段。(訪-J1-1090108)

可在下次國中校長甄選時，直接進入第三階段筆試，但應設定保留之有效年限。(訪-J4-1090108)

已實習完畢的應考人，將來在校長甄試時，可考慮抵免實習或是直接進筆試。(訪-J7-1090107)

考量觀察實習投入人力及未上榜應考人第二次觀察實習之重疊性，建議本案 e 化建立應考人是否參與實習資料庫，爾後甄選簡章，報名表備註應考人五年內再次報考者，無須重複實習。(訪-J8-1090117)

為保有校長遴選之活力與彈性，獎勵應考者有志承擔學校領導之重責，建議針對完成實習但未上榜之應考人，另闢推薦甄選管道，如可直接用資績、筆試加口試計分。(訪-J10-1090110)

但亦有個別受訪者不建議直接通過或免除實習，如 J2 以為對於已完成實習但未能通過筆試上榜的，建議如果下次應考時，可縮短其實習時程，但不可直接通過，或豁免實習(訪-J2-1090120)。另從此次甄選新增觀察實習的目的來看，應是使應考人可以實地了解校長工作的內容，並觀察應考人是否具備擔任校長的領導特質，故 J3 認為對於未上榜但下次仍有心從事校長工作的應考人，是否需要再一次實習，應自觀察實習目的的確定去考量(訪-J3-1090116)。

(二) 少部分受訪者認為可採資績加分方式

有受訪者以為對於已實習完畢卻未考上的應考人，下次參考甄選時給予資績加分是很好的鼓勵方式。如 J5 建議調整資績表的計分方式，對已完成實習但未上榜之應考人，可以在下次報考時給予資績加分，資績至少可加

3 分，但須發給實習認證，以方便報考(訪-J5-1090108)。另有受訪者以為第二階段應考人歷經 12 週實習，教育局已投入資源加以培育，因此，若實習成績優異，如達某一成績標準，經訪評小組討論推薦，發給實習證明，日後再參與甄選，可採以加分方式處理，如在資績或第一階段酌予加分(訪-J6-1090114，訪-J10-1090110)。

但亦有個別受訪者主張應審酌加分的公平性，如 J1 認為要如何加分不致產生外界對考試公平性的疑慮，須審慎思考(訪-J1-1090108)。也有受訪者表示因下一批是不同的應考人，保留任何一階段成績都可能會有不公平的疑慮，故建議對於完成實習但未錄取之應考人辦理回流，增強其專業知能，這也是回饋的方式之一(訪-J9-1090117)。

(三) 少部分受訪者認為可由應考人自主選擇應考方式

讓這 6 位應考人在下次考試時有自主選擇的應考方式，是部分受訪者的主張。如 J3 建議提供已完成實習且實習成績達一定標準但未上榜的應考者，在下一次甄選(僅限一次)若仍有心報考者，可以直接折抵觀察實習項目，或另設名額提供甄選(訪-J3-1090116)。J1 以為如未來甄選重新採計資績、口試取分，可依其意願選擇是否參加觀察實習，最後參加筆試，取各階段評分之後直接評比(訪-J1-1090108)。J7 建議採雙軌方式，即願意再度實習的應考人，通過資績、口試後，繼續實習；而不願實習的應考人，可以抵免 1 次(訪-J7-1090107)。如此，則無論抵免或直接進入筆試，皆可再增加一些彈性。

(四) 多數受訪者提供具體正向的鼓勵方式

多數受訪者皆對這 6 位應考人表達了正向的肯定，認為在各個領域中經常看見夥伴們彼此努力付出的身影，雖然沒有雀屏中選但是無損他們的優秀與傑出(訪-J1-1090108)。同時也提供了具體的鼓勵方式：

局長或督學宜給予這些落榜的應考人安慰及精神打氣加油，畢竟可以進到實習，也是臺北市的領導人才，值得好好加以培養與支持。(訪-J7-

1090107)

對於完成實習但未錄取之應考人辦理回流，增強其專業知能，也是回饋的方式之一。(訪-J9-1090117)

對於未上榜應考人，局長可多予勗勉鼓勵。希望能給予未上榜應考人溫暖與支持，鼓勵他們繼續努力前行。(訪-J12-1090113)

要擔任校長的人，心理素質要好，挫折容忍度要高，所以未上榜的應考人若想擔任校長應該要重新參加甄選歷程，要從未上榜原因來討論各種不同後續處理，也應該讓未上榜人員知道自己未上榜的原因。(訪-J11-1090121)

未來訂立國中候用校長甄選規定時，即應確認此部分的後續做法，將遊戲規則訂清楚，讓應考人有所依循。(訪-J4-1090108)

建議藉由問卷回饋、座談會召開、資料庫建立等方式，蒐集未上榜應考人的意見，以做為調整現有機制的重要參考。(訪-J12-1090113)

二、問卷調查資料整理與分析

對於已完成實習但未上榜應考人後續處理資料蒐集運用到問卷「您認為對已完成實習但未上榜的應考人，可行之後續處理方式為何？」，填答者就其看法以單選方式選填，經回收有效問卷共 95 份，其統計結果如表 4-10。

表 4-10 已完成實習但未上榜的應考人，可行之後續處理方式百分比統計表

項目	次數	百分比(%)
1.已在實習中獲得增能，無需進行後續處理	44	48.9%
2.建議的處理方式	46	51.1%

自上表統計結果得知，認為「已在實習中獲得增能，無需進行後續處理」占填答人數之 48.9%；另有 51.1%的填答者以文字建議的方式進行處理。

對於已完成實習但未上榜的應考人，未來如再報考當如何處理？茲將填答者建議之後續處理方式歸納如下：

(一) 免除初試，直接進入複試階段或無需參加實習

下次再參加甄選時保留部分名額予以實習績優者，可開立實習證明書，逕行免除第一階段過程，直接參與第二、三階段；惟再實習與否應就實際應考人員總體表現規列之。

(二) 資績或甄選加分

下次報名候用校長甄試時酌予加分，或經訪評小組推薦者(或實習成績優異者) 可於資績表中加 3-5 分。

(三) 提供應考人待加強之建議或協助

對這 6 位應考人可提供的協助包括：邀請資深優秀校長或聘督予以指導；提醒未達標準原因或書面給予回饋；商調至教育局支援業務，歷練增能，擴展視野；提供相關增能課程工作坊或讀書會；或安排後續培訓見習等。

綜整訪談與問卷調查結果可知，對於已完成實習但未上榜應考人當如何妥善進行後續處理，受訪者提供了可免除初試或觀察實習項目，僅參加口試、筆試或直接筆試；或直接給予資績、甄選加分；或由應考人自主選擇應考等彈性方式，惟無論用何種鼓勵作法，在考試的公平性方面都必須審慎考量並處理。另對於這些辛苦參與觀察實習歷程，又未獲得錄取的應考人，如何提供應考人待加強之建議或協助包含：藉由教育局長或長官的慰勉打氣給予溫暖支持；辦理各類回饋活動，抒發他們鬱結的心情；同時蒐集彙整他們對參與此次甄選的中肯建議，以作為下次辦理候用校長甄選的重要參考等，均是後續處理可行之方法。

貳、國中候用校長甄選變革可再精進之建議

誠如前文所述，大部分受訪者對此甄選變革均持肯定讚許的說法。當然，第一次做如此大幅度的變革，難免有所衝擊，宜擷取諸多客觀意見，作為爾後修正調整的參考依據，是未來候用校長甄選需持續努力的方向。

一、對甄選變革的整體建議

(一) 大多數受訪者認為「行政作業可再周延」

此次甄選方式確實有別於以往的作法，尤其加入觀察實習更是一項重

大的變革，在對於變革成效肯定的同時，受訪者期待未來行政作業能更為周延：

1. 甄選作業方面

國中校長甄選制度變革，應先提前公告一年後再執行，讓有意參與校長甄選者提前準備。同時希望校長甄選時間能固定，不要隨意變動。(訪-J4-1090108)

甄選辦法若有重大改變，如資績計算方式有更改，至少一年前公告。應在前一年公告，不宜在當年度立即實施，會令有志報考主任準備不及。(訪-J9-1090117)

對於校長甄選辦法，在經周延討論、定案後，在主任的相關會議上說明，讓有志擔任校長的現任主任，有從工作中學習與提升專業能力的準備，也能在實務上持續學習及歷練，並鼓勵現任主任參加校長培育班，也可長期強化未來校長的養成教育。(訪-J6-1090114)

今年筆試，評分占總成績 25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科，每科兩題。每題所佔比例極重，建議筆試每科題數 4-5 題，藉以看出應考者在教育上的全面性與整全性，有效發揮甄選精神。(訪-J10-1090110)

2. 錄取名額方面

第一階段錄取名額，建議錄取 2.5-3 倍最後正取名額人數進入實習，以強化實習觀察選才機制。(訪-J10-1090110)

3. 觀察實習方面

建議較清楚明確說明訪評時應考人簡報的重點，以利應考人掌握觀察實習重點。(訪-J2-1090120)

甄選過程耗時費力，建議日後將甄選期間的觀察實習，納入校長培育班的課程，一方面減低甄選的時程，一方面避免甄選成本過高及培育班、儲訓都有學校實習作法，所造成教育資源重複投入的疑慮。(訪-J6-1090114)

有關第二階段的觀察實習，建議調整名稱為觀察「見」習。(訪-J5-1090108)

4. 資績處理或成績計算方面

甄選方式既以「階段」切分甄選流程，成績計算部分建議也可以「階段」切分，亦即以通過各「階段」後始具參加下一階段甄選資格，每一階段分數皆重新計算才能突顯各階段的重要性。(訪-J3-1090116)

若制度變革是看到培養什麼樣的校長及需要什麼樣的校長的需求，那就可以更用心建立適切的選才制度。如第一階段是效標參照的概念，未來制度設計應該是過了資績門檻的人都可以讓他們去實習及口試。(訪-J11-1090121)

近年來國小應考者與國中應考者報名人數差異頗大，連帶影響到此一制度在國中應考者選才時的有效性，建議針對應考者可建立適度資績加分制度，除鼓勵今年遺珠的應考者持續投入外，也擴大有志承擔學校領導的人選參與。(訪-J10-1090110)

(二) 部分受訪者認為「應考項目配分可再調整」

建議配分可再調整：資績比例為 35%，增加觀察實習為 15%，口試和筆試仍為各 25%。(訪-J2-1090120)

若以相同的甄選流程來看，如果報考人數未達一定人數(如：30 人)，為達到先口試、再觀察實習、後筆試的目的，建議可分兩階段，資績與口試僅作為進入門檻，進入第二階段之應考人，建議以第二階段的觀察實習與第三階段筆試成績各占 50%來決定錄取與否。(訪-J3-1090116)

在資績方面，其所佔的比重可以再稍加調降，並適度加重觀察實習占分比重，就各方面資源的投入與產出的效率而言，應可考慮調整成資績 30-35%，觀察實習占 15-20%，口試 25%，筆試 25%。(訪-J7-1090107)

雖然本次制度調整，但自配分來看，資績 40%已經是關鍵，雖然調整先口試再觀察實習及筆試，資績仍是關鍵因素。同時，第一階段總配分已經

65%，第二階段觀察實習雖然立意良好也無法真正影響選才。量化 50%(積分/筆試)+質化 50% (觀察/口試)等於校長甄選的錄取做法，若這是一個客觀公式，那「配分」的調整就是一個必要的思維。我知道許多制度是慢慢調整的，但選才有時候慢慢調整也很容易出現四不像的狀態。(訪-J11-1090121)

二、觀察實習部分

(一) 半數受訪者認為「評分規準應一致」

觀察實習分數拉高之餘，評分的規準就要一致，避免造成不同組別之間委員標準落差很大，標準差過高的現象。(訪-J1-1090108)

現階段的「觀察實習」評分方式，可以再思考精進的方法，以目前分成 6 組進行評分，其分數高低會因每個評分委員的標準不一，會產生人為影響。建議對於「觀察實習」評分，可以由聘督組成一組訪評小組，走訪各個應考生進行評分，以降低因人而異的評分落差。若考量聘督的人力負荷，可以有二組訪評小組，各自對一半的應考人評分，再用 T 分數校準，以免造成評分標準的不一。(訪-J5-1090108)

建議未來可由同一組評分委員對所有應考人進行評分，至於評分委員如何組成，可再研議。(訪-J8-1090117)

此次在計分表的設計讓評分者各自解讀，觀察實習評分應討論細項及評分標準，使能臻至客觀、公平，行政作業應更周延。(訪-J9-1090117)

持續強化觀察實習工具，發展結構性與非結構性的客觀綜合評述，同時，達到落實選出好人才的精神。(訪-J10-1090110)

評量工具可以再建立信效度。(訪-J12-1090113)

(二) 部分受訪者認為「計分比例可再調升」

觀察實習占分比例可思考適度調整，使其占分比例再做調升。(訪-J7-1090107)

如果觀察實習是為了調整過往單憑資績/口試/筆試，考出很會讀書的校長這樣的狀況，那在觀察實習的分數比重就要拉高。(訪-J1-1090108)

擴大觀察實習所占比例，可彰顯北市優質教育選才機制。(訪-J10-1090110)

(三) 少部分受訪者認為「實習作法可再調整」

受訪者對觀察實習之校數、學校規模、每週到校天數、主題分配方式、評分人員等處理方式提出個人看法：

建議觀察實習仍為兩校，但縮短為各 2 週，訪評小組到校各為 1 次。(訪-J2-1090120)

在實習學校安排方面可就學校規模與地區做適度分配，避免有部份考生實習的學校皆為大校且是市中心學校。所安排的九大實習主題在不同階段的實習期間，應分配得更平均，避免某些階段的主題較多，而某些階段的實習主題較少。宜針對師傅校長可再進行更專業的培訓，就實習內容與主題，提供短時間密集的增能培訓。更充份提供實習主題的場域與情境，讓應考人可以更有機會實際演練相關主題的內容。請師傅校長對應考人的簡報準備給予指導，或幫助模擬以增加簡報能力。(訪-J7-1090107)

觀察實習是第一年試辦，較無對照，希望能穩健修正，達成既定選才效果。另建議觀察實習天數可再增加，如此可加入學校案例或情境反應的設計模式。評分小組分為個別及全員觀察小組，錄取人數可參考觀察實習全員小組建議，酌予增減。此外，亦可考慮每週可同時在兩校實習，或可增加教育局實習。(訪-J12-1090113)

受訪者對於未來精進候用校長甄選作業的周延性有所期待，包括：公告時間的提前，甄選時段的固定，校培班、甄選及儲訓階段學校實習的合併，甄選辦法的宣導與說明，獎勵制度的建立，筆試題目的再增加…等，均可讓甄選制度更臻完備。而第一階段錄取名額可酌予增加，如此，讓參加觀察實習的人數多一些；另有關應考項目的計分比例，無論是資績、口試、觀察實習或筆試的成績配分，均可因應現況需求與選才目的而做彈性適度的增加或減少。

至於觀察實習的精進部分，要如何藉由如：同一組評分委員評全體被觀察者，發展結構性與非結構性的客觀評量工具；或可就學校規模與地區有效分配實習學校，平均分配實習主題並強化評分人員培訓；另可提供更多實習主題演練機會並給予簡報指導，及考慮增加教育局實習…等作法，讓觀察實習更能達到公正評分與優質選才的目的，皆是未來可以努力的方向。

第五章 國小候用校長甄選變革之研究結果與分析

國小候用校長甄選變革之研究結果分五節來敘述，第一節變革目的、第二節變革程序、第三節觀察實習、第四節變革成效與影響、第五節變革再精進。每節依訪談法及問卷蒐集到資料整理後呈現，若該節運用到兩種方法，則先呈現訪談資料整理與分析，再呈現問卷調查資料整理與分析。

第一節 變革目的

本研究變革目的資料蒐集來自問卷「您認為甄選方式的變革能達到哪些目的？」來進行分析，共有 13 選項，可複選。根據回收有效問卷 238 份統計分析，結果如表 5-1。

表 5-1 國小候用校長甄選方式變革目的統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
12.矯正過去過度重視筆試的考試方式	143	60.1	1
7.增加應考人典範學習的機會及深度	135	56.7	2
3.選出具領導特質的校長	120	50.4	3
5.選出勇於接受挑戰的校長	119	50.0	4
4.選出能臨機應變的校長	113	47.5	5
9.透過實際參與內化應考人的教育理念	106	44.5	6
2.選出具教育熱情的校長	104	43.7	7
11.彰顯實習對養成優質校長的重要性	100	42.0	8
8.精進應考人對自我領導特質及專長的認識	95	39.9	9
10.提升應考人學校經營的領導格局	93	39.1	10
6.拉高應考人的領導視野與高度	75	31.5	11
1.選出具都會特色的校長	40	16.8	12
13.其他	6	2.5	13

國小校長及主任認為甄選方式的變革能達到哪些目的，依其次數統計排序前 5 名為排序 1：矯正過去過度重視筆試的考試方式，占 60.1%。排序 2：增加應考人典範學習的機會及深度，占 56.7%。排序 3：選出具領導特質的校長，占 50.4%。排序 4：選出勇於接受挑戰的校長，占 50.0%。排序 5：

選出能臨機應變的校長，占 47.5%。

108 年國小候用校長甄選方式的最大的變革有三：將以往第一階段資績和筆試改為資績及口試、口試增加即席演講、增加實習階段。在問卷蒐集資料統計結果，國小校長及主任認為甄選方式變革能達到之目的排序中可發現：排序 1 矯正過去過度重視筆試的考試方式，呼應了變革一；排序 5 選出能臨機應變的校長，呼應了變革二；排序 2 增加應考人典範學習的機會及深度，呼應了變革三；排序 3 選出具領導特質的校長和排序 4 選出勇於接受挑戰的校長，呼應了整體變革。

第二節 變革程序

因應臺北校長學的實施，國小候用校長甄選方式有較大幅度創新。原臺北市國小候用校長甄選程序如下：(1)第一階段：包括資績、筆試。按資績及筆試加權總分高低，依序錄取 3 倍名額參加第二階段甄選(間隔一週)；(2)第二階段：口試以「行政領導」、「課程與教學領導」為主；(3)第一階段得分占總成績 60%，第二階段得分占總成績 40%。108 年度臺北市國小候用校長甄選採三階段方式辦理，報名人數 94 名，第一階段為資績及口試、第二階段為實習、第三階段為筆試。(1)第一階段：包括資績、口試。資績評分占總成績 35%，以資績評分表為準；口試評分占總成績 30%，採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行。第一階段錄取 15 名，按資績及口試總分高低依序錄取；(2)第二階段：實習。於學期中以分散式，分別到 2 校實習，每週 2 天，每校 5 週為期 10 週，總計 20 日。評分占總成績 10%，評分方式以實習評分說明為準；(3)第三階段：筆試。評分占總成績 25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科內容命題。以上三階段各項成績加總，依高低順序錄取 6 名參加儲訓。

本節分三面向來詮釋，依序如下：甄選程序、計分權重、錄取比例。

壹、甄選程序

甄選程序資料蒐集有運用到訪談法及問卷，先呈現訪談資料整理與分析，再呈現問卷調查資料整理與分析。

一、訪談資料整理與分析

在進行半結構式訪談時，針對甄選程序部分，設計訪談題綱「108 年度國小校長甄選程序分第一階段資績及口試、第二階段實習及第三階段筆試；與過去第一階段先資績及筆試、間隔一週再進行第二階段口試的程序有所不同。您對這次甄選程序的變革有何看法？」及「108 年度國小校長甄選方式口試採即席演講、教育實務與理論問答方式進行，您對此口試方式有何看法？」來蒐集受訪者的看法。訪談資料整理與分析，針對此次甄選程序的變革，將口試及筆試的先後順序對調，「口試」時採取「即席演講」，另增加實習的做法，多數受訪者表達相當肯定的意見。分述討論於后：

(一) 大多數受訪者對此次甄選變革表達肯定的看法

受訪者整體而言，大多肯定甄選程序的改變。多數受訪者表示候用校長甄選程序有別於以往的作法，能顯示出規畫者對於應考人在實務歷練及領導特質方面的看重，但也有個別受訪者的意見是持平看法：

資績是呈現校長資歷和能力的表現，筆試是專業知識的建構，而口試與實習是偵測校長專業價值、態度價值與行為，如此變革符合現今教育改革之精神，更加優先重視專業態度的體現，也是展現一位校長的「專業素養」的途徑。(訪-E1-1081231)

此次甄選方式的改變，我認為它傳達出一位臺北市都會特色優質校長應具備的首要關鍵能力：1. 校長該有的的態度與氣度。2. 迅速思辨、掌握關鍵、當機立斷的思考力、應變力。3. 具備專業思維，並能有效溝通、表達理念的論述能力。4. 實習過程則要考察學習力、實踐力和合作力的專業素養。(訪-E2-1090103)

這次的變革也代表臺北市的創新精神與行動力的展現，也期待此種改變能改善往昔的缺點，做為全國校長培訓歷程的示範。(訪-E3-1081226)

這樣子的變革其實真正可以了解到一位想要參與校長甄試的主任，是否具備實務理念、學識態度。最重要的，還有考驗他的臨場反應，這樣的改革是能夠真正了解到，一個主任在他養成過程，是否具備了能夠擔任未來一校校長的這樣的做法，我覺得這樣非常的好。(訪-E4-1081230)

甄選程序的變革很好，過去重視知識與筆試，變革後考驗口才，且可看出校長是否宏觀的格局。(訪-E7-1090109)

因校長時代角色的改變，也配合教育現場的實際需求，甄選的程序調整或改變，這是必然的應有作為。(訪-E12-1090113)

對甄選程序改變，有個別受訪者的意見是持平看法：校長甄選作程序上的調整，對於甄試選才的實質結果，尚無重大的影響。(訪-E9-1081206)

(二) 近半數受訪者肯定「口試」在前的改變

受訪者肯定將口試及筆試的先後順序對調，將「口試」改在前的改變。半數受訪者表示「口試」改在前的改變，可甄選出職場溝通較能有系統的表達也臨機反應的人才，尤其現場的實際領導需要高情緒管理、與具備良好的人格特質：

口試可以了解考生的反應能力、人格特質，對談中也可了解過去的工作表現，實習階段則更進一步觀察考生在職場的適應性也讓考生對於校長工作有更多的學習與認識。(訪-E3-1081226)

先予口試、面試來拔擢人才，其實在進來之前，我們就可以事先瞭解到她在原單位的背景、口碑跟執行力，還有與他人相處等等。倒覺得這個部份是值得肯定。(訪-E5-1090107)

個人覺得其實先口試是好的。我覺得比較能夠聽得出來他的理念和表達方式。在教育現場，校長的理念表達，若是不能說服同仁，引發他們專業的熱忱，在業務推動是會有困難的。所以說，口試在第一階段是好的，以前如果先筆試，挑選到的是比較會考試的；如果先口試，挑選到的是比較會溝通的、會闡述理念的。(訪-E8-1090102)

口試重在基本觀念與判斷反映，當然，也可測試其回答問題的組織能力與表達技巧。(訪-E9-1081206)

口試在先，實習跟著其後，較以往做了調整，可甄選出職場溝通上較能有系統的表達也臨機反應的人才，尤其現場的實際領導需要高情緒管理、與具備良好的人格特質，過去甄選的筆試在前，較不易測出時代需求的領導特質。(訪-E12-1090113)

(三) 大多數受訪者對口試時採取即席演講表達肯定的看法

受訪談者整體而言，大多肯定口試時採取「即席演講」問答方式進行，可以考驗應考人是否具備迅速的組織及應變力，也可以看出校長的價值與態度，展現專業素養：

即席演講以「短講3分鐘」之方式進行，故題目設定建議考量對象、情境等設定，一位校長經常需要在學校主持各項會議、活動，如此考驗可以看出校長的價值與態度，展現專業素養。(訪-E1-1081231)

在教育現場隨時都得面對來自家長、教師，甚至民意代表、新聞媒體的諮詢或挑戰，身為一位校長不僅必需對教育議題、校內事務、經營思維等各方面能有清晰而有系統的論述，同時必需具備即時辨識問題、掌握問題關鍵、良好溝通與表達能力，能夠掌握衝突現場的情境脈絡，控制住場面，引導事件朝最佳解決途徑的方向演變。因此個人認為，「即席演講」可以偵測應考人即時的問題解讀、有效表達的論述能力；透過「教育實務與理論」也能適度了解應考人在教育現場實務運作的歷練與體會，是否足以勝任校長一職，口試採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行，不失為現想的方式。(訪-E2-1090103)

即席演講可以考驗考生是否具備迅速的組織及應變力。(訪-E3-1081226)

這樣的作法其實蠻好的。因為我想身為一個校長，在很多場合都是臨時需要發言，需要跟老師、家長有一些溝通，闡述自己理念，我想即席演講是

有它的必要性。再來，對於實務跟理論的話，我想我們除了要有實務的經驗以外，也要有理論來作為論述基礎，我覺得這樣涵蓋的層面已經是蠻周延。
(訪-E4-1081230)

領導者本身就要具備論述能力及短時間的統整能力，你怎樣去說服人家。所以在考試的時候，讓所有應試者在即席演講這個部份，能夠針對議題、針對主題、去做論述，我覺得這是一個很不錯作法。(訪-E5-1090107)

口試採採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行，我個人沒意見。不過，校長有時要面對媒體，應要具備即席演講的能力。(訪-E8-1090102)

即席演講考驗甄選者的臨機應變，而教育實務與理論則檢視甄選者平時工作實踐與體驗的豐厚與否，應是很適切的口試設計。(訪-E10-1090109)

即席演講考驗校長的臨場反應和思考脈絡，對於即席應變能力相當有幫助。教育實務與理論題目相當接地氣，也能知悉校長校務規畫與教育理念。
(訪-E11-1090116)

回歸身為一位校長溝通協調能力的必要，有必要增添即席演講的項目。
(訪-E12-1090113)

(四) 半數受訪者對增加實習階段表達肯定看法

受訪談者肯定增加「實習」階段的改變，所以希望透過增加實習階段，可以增強他的專業，一方面就近觀察這個候用校長應考人到底有沒有當校長的素質或抗壓能力，甚至可以發現一些很重要但是不容易評估的品德或人格特質問題：

可能某些校長在現場的表現不如預期，因此藉著改變考試的方式、增加實習的階段，希望能選出合適擔任校長的人選。(訪-E3-1081226)

由兩階段變成三階段。最重要的變革，就是在中間加了一個實習。為何會加進來變成臺北校長學的核心，在於一個假定，假定我們的校長在過去的一個遴選過程，被認為會考試不一定會治校，並未說不一定會管理，所以希

望透過加了一個實習階段，可以方便增強他的專業，一方面就近觀察這個校長的候選人到底有沒有當校長的素質或抗壓能力，甚至可以發現一些很重要但是不容易評估的，品德或人格特質的問題。當然這樣的一個改變，拉長對一個校長考核或者是遴選的時間。遴選的時間拉長、程序加了，當然有他的期待，期待他會更精準的找到，或遴選出具有這個發展潛質跟經驗能力的候用校長，讓他成為真正的校長，對教育界教育做更多、更好的貢獻，也因為現在的時代對校長要求越多，也希望因為這樣的一個過程，增加校長上崗之後的成功率。當然，目的或是動機作為應該都是正向的。(訪-E6-1081224)

我認為有「實習」是好的。就選材的角度來看，可觀察到較多元的面向，因為「實習」較能夠去瞭解應考人個人特質，然後也可以觀察到他的為人處事和學習態度。也就是透過「實習」能較有人與人之間的互動，其實也比較容易感受到應考人的理念、想法是什麼？(訪-E8-1090102)

「實習」的甄選程序，透過對甄選者的觀察評分，重視其學校領導之全面性素養。(訪-E10-1090109)

強調優質領導的臨床實習，給予優質領航的典範學習。(訪-E11-1090116)

二、問卷調查資料整理與分析

甄選程序的適切性，以問卷題目「您認為甄選先以資績及口試進行第一階段篩選，經過實習，再進行筆試的方式，適切性如何？」來進行分析，以5點量表來勾選，5分表示最適切，1分表示不適切。

根據回收有效問卷，針對國小校長及主任認為「甄選先以資績及口試進行第一階段篩選，經過實習，再進行筆試的方式之適切性」進行描述性統計，統計分析結果如表 5-2。

表 5-2 甄選方式之適切性的平均數、標準差及選項選答百分比統計表

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切				不適切
			5	4	3	2	1

先以資績及口試進行第一階段篩選，經過實習，再進行筆試的方式之適切性	3.39	1.04	11.1	42.3	26.5	14.5	5.6
-----------------------------------	------	------	------	------	------	------	-----

根據表 5-2 統計結果得知，國小校長及主任認為「甄選先以資績及口試進行第一階段篩選，經過實習，再進行筆試的方式之適切性」之平均數(M)=3.39，標準差(SD)=1.04，勾選選項 5 的有 11.1%、選項 4 的有 42.3%、選項 3 的有 26.5%，108 年國小候用校長甄選方式之適切性勾選 3 以上達 79.9%。

經由研究訪談可知，受訪者大多肯定甄選程序的改變、肯定「口試」在前的改變、贊同「口試」時採取「即席演講」「教育實務與理論」問答方式進行、認同增加「實習」階段。

經由問卷蒐集資料統計分析，填答問卷的校長和主任認為「甄選方式之適切性」勾選 3 以上高達 79.9%。另在前節研究目的問卷統計分析中，也顯現 13 選項排序前 5 呼應本節的訪談發現：排序 1 矯正過去過度重視筆試的考試方式肯定「口試」在前的改變、排序 2 增加應考人典範學習的機會及深度認同增加「實習」階段、排序 3 選出具領導特質的校長和排序 4 選出勇於接受挑戰的校長肯定甄選程序的改變、排序 5 選出能臨機應變的校長贊同「口試」時採取「即席演講」「教育實務與理論」問答方式進行。

綜合而言，經由問卷蒐集資料統計分析支持了訪談結果，整體甄選程序的改變、「口試」在前的改變、「口試」時採取「即席演講」「教育實務與理論」問答方式進行、增加「實習」階段是受到認同與肯定的。

貳、計分權重

計分權重資料蒐集有運用到訪談法及問卷，先呈現訪談資料整理與分析，再呈現問卷調查資料整理與分析。

一、訪談資料整理與分析

在進行半結構式訪談時，針對甄選程序部分，設計訪談題綱「108 年度國小校長甄選第一階段資績評分占總成績 35%，口試占總成績 30%，第二階段實習占總成績 10%，第三階段筆試占總成績 25%，您對此計分標準有

何看法？」來蒐集受訪者的看法。大多數受訪者提出要調整看法，根據訪談資料，整理成資績、口試、實習、筆試等四面向來分述討論於后：

(一) 在資績方面較多受訪者表達要調低

受訪者認為資績要調低的看法，主要是要提高實習占比：實習期間時間很長，但只占 10%，似乎在客觀上不成比例，建議占 15%。資績改為 30%（訪-E5-1090107）。

可以考量讓資績與筆試成績比例皆調整為 30%，專業知識、專業態度與平時表現應等量齊觀，為避免考生汲汲營求累積積分而表現（訪-E1-1081231）。其他占比為資績 25%、口試 20%、筆試 25%（訪-E8-1090102）。資績占 35%對資深的處室主任有利，可以鼓勵擔任行政意願。因為增加了《實習》占去 10%，因此年資積分可以酌減為 30%，比較公平（訪-E9-1081226）。也有認為可給年輕有為的主任機會：資績將年資比重降低，增加行政年資、服務績效與參賽成績比重，給予年輕有為的主任們有相對等的機會（訪-E11-1090116）。

另有受訪者認為要調高者，認為對於長期耕耘於行政領域的人是有一種肯定鼓勵的作用：如果能夠鼓勵長期於行政領域耕耘服務的優秀人才，踴躍來報考的話，我是建議資績的部分，是不是能酌予提高到占分 40%，這樣子，對於長期耕耘於行政領域的人是有一種肯定鼓勵的作用（訪-E4-1081230）。資績分數可以再增加，以鼓勵考生往此方向努力（訪-E7-1090109）。

當然也有受訪者表達不變，有 2 位認為比例的分配恰當，尚有個別受訪者表達：資績 35%，具有導引參加甄選成員努力的方向，也具穩定教育的效果，35%比例暫時保留維持，唯積分細項可再討論（訪-E12-1090113）。

(二) 有少部分受訪者表達口試占比調低

表達對口試占比調低意見的看法有：主觀性評分之口試、實習占總成績比重 40%，相對高於較客觀的筆試所占總成績比重 25%。建議調降口試占總

成績比重為 25% (訪-E10-1090109)，口試就減為 25%。(訪-E4-1081230)

當然也有受訪者表達不變，除有 2 位認為比例的分配恰當外，尚有 1 位表達：建議資績、口試、筆試三者等量齊觀，各占 30%。(訪-E1-1081231)

(三) 半數受訪者表達提高實習占比

半數受訪者認為如果從實習階段投入的人力、時間來講，包含兩位參與實習評估的校長，還有訪視委員包含督學、專家等，這段歷程投注的人力、物力，還有實習校長本身投入的精力來講，實習占比似乎在客觀上不成比例：

實習期間很長，但只占 10%，似乎在客觀上不成比例，建議占 15%。
(訪-E5-1090107)

臨床實習僅占 10%，但是實習時間卻有 10 週，似乎不符合比例原則。
(訪-E11-1090116)

考量第一年變革後的初次甄選，實習分數的比重若太大，恐有人際人情的問題，未來，當然可逐步提高。(訪-E12-1090113)

個人建議實習可提高到占比 20%，因為我們這次根據實習分數來看的話，其實還滿準，實習是有鑑別度。(訪-E8-1090102)

實習可以提升到 20%或待制度漸進成熟後逐步提升至 30~35%。(訪-E7-1090109)

這對計分的標準，增加項目當然會在比例上做一些調整。第一個，第二階段實習占成績的 10%這個部分。當然在規畫單位的這個思考，第一次引入這種制度，因為沒有過去的前例可供參考。也怕占比太高，而影響是不是會變成錄取的關鍵。所以，當時是用最穩當的方式，訂出實習成績的 10%，對這個 10%來講，如果從第二階段投入的人力、時間來講，包含兩位參與實習評估的校長，還有那個訪視的委員包含督學、專家等，我覺得這段歷程投注的人力、物力。還有實習校長本身投入的精力來講，實習成績的占比，個人來講覺得比較偏低。(訪-E6-1081224)

(四) 少部分受訪者主張要調高筆試占比

少部分受訪者建議資績、口試、筆試三者等量齊觀，調高筆試占比：可以考量讓資績與筆試成績比例皆調整為 30%，專業知識、專業態度與平時表現應等量齊觀，為避免考生汲汲營求累積績分而表現，故建議資績、口試、筆試三者等量齊觀。(訪-E1-1081231)

筆試實際上包括：「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科，理論、政策與實務三者兼顧，份量很重；建議調整為 30%，以平衡其外顯領導與內在思維能力。(訪-E9-1081226)

建議調降口試占總成績比重為 25%，調高筆試占總成績比重為 30%。(訪-E10-1090109)

二、問卷調查資料整理與分析

對於甄選分數配比之適切性，問卷包括甄選方式分數配比及實習評分占比等兩題來進行分析，其中一題為「實習評分占總成績的 10%，您認為此項評分占比可調整為多少？」單選題，共有 6 個選項。「您認為甄選方式的分數配比：資績 35%、口試 30%、實習 10%、筆試 25%，適切性如何？」以 5 點量表來勾選，5 分表示最適切，1 分表示不適切。針對問卷提問進行描述性統計，茲將統計分析結果分述於后：

(一) 實習評分占比調整

根據回收有效問卷，國小校長及主任認為「實習評分占總成績的 10%，您認為此項評分占比可調整為多少？」進行統計分析，結果如表 5-3：

表 5-3 實習評分占比調整統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
2. 維持 10%	121	50.8	1
3. 增加為 15%	38	16.0	2
4. 增加為 20%	27	11.3	3
1. 降低為 5%	26	10.9	4
6. 其他	14	5.9	5
5. 增加為 25%	12	5.0	6

根據表 5-3 統計結果得知，實習評分維持 10% 選填排序 1，實習評分增加為 15% 選填排序 2，實習評分增加為 20% 選填排序 3，實習評分降低為 5% 選填排序 4，實習評分增加為 25% 選填排序 6。從實習評分維持及調高者占選填人數 83.3%，可了解大多認為實習評分應維持 10% 及調高，但不宜調太高，由選項調高 25% 只佔填答者百分之五可看出端倪。

(二) 甄選方式分數配比之適切性

根據回收有效問卷，針對國小校長及主任認為「甄選方式的分數配比：資績 35%、口試 30%、實習 10%、筆試 25%，適切性如何？」進行描述性統計分析，如表 5-2-3：

表 5-4 甄選方式分數配比之適切性的平均數、標準差及選項選答百分比統計表

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切		不適切		
			5	4	3	2	1
甄選方式的分數配比：資績 35%、口試 30%、實習 10%、筆試 25% 之適切性	3.26	0.94	5.9	38.1	36.4	15.3	4.2

根據表 5-2-3 統計結果得知，國小校長及主任認為「甄選方式的分數配比：資績 35%、口試 30%、實習 10%、筆試 25% 之適切性」平均數 (M)=3.26，標準差(SD)=0.94，勾選選項 5 的有 5.9%、選項 4 的有 38.1%、選項 3 的有 36.4%，108 年國小候用校長甄選方式分數配比之適切性勾選 3 以上達 80.5%。

經由研究訪談可知，受訪者較獲得一致看法的是：花費人物力最多的觀察實習計分比例應有所調增，因為第一次引入這種制度，沒有過去的成例可供參考，也怕占比太高，實習成績會變成錄取的關鍵。所以，當時是最穩當的方式，訂出實習成績的 10%。對這個 10% 來講，如果從第二階段投入的人力、時間來講，包含兩位參與實習評估的校長，還有訪視的委員包含督學、專家等，覺得這段歷程投注的人力、物力，還有實習校長本身投入的精力來講，這段時間所占比偏低，未來當然可逐步提高。至於資績、口試或筆試計分比例，未來可隨觀察實習成績比例調增而適度調降。

經由問卷蒐集資料統計分析，填答問卷的校長和主任認為實習評分維持及調高者占選填人數 83.3%，另在甄選方式分數配比之適切性勾選 3 以上高達 80.5%。問卷統計分析可發現大多認為甄選方式分數配比是適切的，而實習評分應維持 10%及調高，但不宜調太高，由調高 25%只佔填答者百分之五可看出。

綜而言之，問卷蒐集資料統計分析支持訪談結果，花費人物力最多的觀察實習計分比例應有所調增，至於資績、口試或筆試計分比例，未來可隨觀察實習成績比例調增而適度調降。

參、錄取比例

錄取比例資料蒐集運用訪談法，在進行半結構式訪談時，針對錄取比例部分，設計訪談題綱「108 年度國小校長甄選報名人數 94 名，第一階段錄取 15 名，經第二階段實習、第三階段筆試，最後錄取 6 名。您對此錄取名額及錄取比例有何看法？」來蒐集受訪者的看法，有認為錄取名額及錄取比例是適當的、可接受的。也有提出調整看法，根據訪談資料，多數受訪者認為錄取名額及錄取比例是適當的、可接受和另部分受訪者認為需要調整兩面向來分述討論於后：

一、多數受訪者認為錄取名額及錄取比例是適當且可接受的

多數受訪者認為教育局裡應有整體的考量和規畫，經甄選委員會分析共識決議，是合理的。且現職校長退休因為受到年金改革的影響而呈現近乎停滯的狀態，在校長缺額有限的現況下，第一階段兩倍半錄取 15 名，最後錄取 6 名的規劃頗為適當。

錄取人數為 6 名及實習人數是錄取名額的 2.5 倍，是經甄選委員會分析共識決議，是合理的。(訪-E7-1090109)

校長甄選的過程競爭好激烈。對於錄取名額及錄取比例，我想局裡應有整體的考量和規劃，個人沒有意見。(訪-E8-1090102)

近年來現職校長退休因為受到年金改革的影響而呈現近乎停滯的狀態，

在校長缺額有限(近兩年每年約 3 位校長退休)的現況下，第一階段兩倍半錄取 15 名，最後錄取 6 名的規畫頗為適當。(訪-E2-1090113)

錄取名額取決於本市教育環境需求，報名人數多寡並無法事先預料。若以最後第三階段筆試欲錄取名額維持以一定比率(2~3 倍)反推算第一階段資績、口試要錄取幾名進入第二階段實習應是合理。(訪-E10-1090109)

就錄取率而言，似乎過低，但相對也具有鑑別度。因整體教育大環境因素，導致錄取名額減少，可以理解。(訪-E11-1090116)

這是兩難設計…，因大環境及年金改革的關係，最後錄取6名是經過折衷處理，亦即錄取6人的2.5倍，15位進入實習，是經過討論的，是經費折衝及評估的結果。(訪-E12-1090113)

錄取的名額跟錄取的比例，它受到一些客觀條件的制約。錄取的比例會跟報名人數有關聯，比如說，這次報名人數為 94，最後錄取的人數有 6 個，當然它的比例就不高。另外一個比，就是說第一階段錄取跟實際錄取的名額來講，15 個比 6，錄取的比例剩不到一半，但有三分之一強。但是它已經前面有一個階段的篩選，看起來也還不錯。真正錄取名額為什麼會少的原因，是每個退休制度受到年改的影響的一個結果，所以用這樣的一個外部因素來看，錄取名額是過多或過少來講，我覺得意義上是比較不大啦。但是他也反映出校長錄取率來講，未來可能偏低會是常態。(訪-E6-1081224)

二、部分受訪者認為需要調整

部分受訪者認為需要調整，有認為應調高：能進前 15 名的主任應該算是優秀，如經過實習的觀察及筆試後確認無太大的落差，應該全部錄取並培訓，取得資格，至於能不能遴選上校長再看日後各自的機緣與表現。(訪-E3-1081226)

比例的部分參酌在當年度退休校長，以及還有幾位候用校長的人數來參酌訂定。第一階段錄取名額可提高到 3 倍。(訪-E4-1081230)

第一階段錄取名額建議：以簡章最後要錄取的至少 3 倍以上。去年最終

錄取 6 位。所以 6x3, 錄取 18 位或 20 位較為妥適。(訪-E9-1081226)

也有個案受訪者認為實習階段不要採最後錄取名額的 2.5 倍錄取：因應甄選的變革，第一階段建議可採最後錄取名額的 2 倍錄取，避免諸多主任長期因不確定因素多，影響校務運作或心情。(訪-E1-1081231)

臺北市國民中小學校長遴選自治條例第十一條之一有明確規定：候用校長之儲訓應定期辦理，並維持出缺學校校長員額之三倍候用，故錄取名額多秉持以上原則，經委員會充分討論後定案。

錄取的名額跟錄取的比例，受到一些客觀條件的制約。錄取的比例會跟報名人數有關聯，這次報名為 94 人，最後錄取的人數有 6 個，當然比例就不高。另外一個比，就是說第一階段錄取跟實際錄取的名額來講，15 個比 6，錄取的比例雖不到一半，但有三分之一強，看起來也還不錯。錄取名額為什麼會少的真正原因，是退休制度受到年改影響的一個結果，反映出校長錄取率來講，未來可能偏低會是常態。

第三節 觀察實習

校長學兼顧理論與實務，「理論化實務、實務理論化」能將理論由實務中驗證，也能從實務中系統整合而成理論。108 年度臺北市國民小學候用校長甄選第二階段「觀察實習」，即是在實習的過程中驗證校長學之理論，進而成為未來領導的養分。茲從實習規劃、實習運作、實習評分探討，結果分述如下：

壹、實習規劃

108 年度國小候用校長甄選第二階段「實習」，應考人於學期中以分散式、每週 2 天到 2 校實習，每校 5 週為期 10 週，總計 20 日。實習主題包括：校長在教務工作中的角色、校長在學務工作中的角色、校長在輔導工作中的角色、校長在總務工作中的角色、校務經營策略（一）、學校文化與團隊運作、學校公共關係、校安事件與危機處理、校務計畫與行銷、校務經營

策略(二)。以下茲就「實習的時間規劃」、「實習學校的規劃」、「實習的主題設計」說明之：

一、實習時間的規劃，多數受訪者對實習之安排表達觀點

以分散式、每週2天至學校進行實習，為期10週，總計20日的實習方式，就應考人對於實習學校的校務了解甚至參與校務決策，以便觀察應考人的校長知能(訪-E2-1090113)。其優點是，期程可和學校校長事先規畫訂定，方便考生安排學校工作，每週還有三天可關照學校工作，會比集中時段來得容易兼顧校務，對原校的同仁造成的負擔會較小。(訪-E3-1081226)

但實習時間較長，對於考生的負擔大，亦影響原校之校務工作。受訪者意見如下：

每週2天的到校實習，對於同時身為校內主任的應考人，雖然是頗重的負擔。就應考人對於實習學校的校務了解甚至參與校務決策，以便觀察應考人的校長知能，在參與時間有限以及需兼顧原校主任工作的狀況下，成效可能不如預想中顯著。(訪-E2-1090113)

考生要兼顧到實習跟學校處室的業務，這樣對一個應考人來講，其實負擔好像是蠻大的。(訪-E4-1081230)

實習期間確實拉得很長，對原來學校的影響是蠻深的。我覺得是應要考量。(訪-E5-1090107)

因應考者每週有2天到校實習，時間長達10週，亦有臨床實習的作業，但原本校內業務仍須處理以致無法專心，壓力也大。(訪-E11-1090116)

綜合上述，分散式的實習時間規畫多數受訪者認為方便安排學校工作可讓應考人兼顧校務與實習，然其歷時達10週，所需時間不短，仍對應考人的原校業務運作有影響。

二、實習學校的規畫，部分受訪者表達對實習不同學校的看法

每週 2 天到 2 校實習，每校 5 週為期 10 週，共 20 天，尚稱合理且足夠（訪-E9-1081226）。實習學校校數不限於單一一所，可提供實習校長多元學習的機會。

因此，學校的類型若有所區隔，可讓應考人的視野有所不同，受訪者表示：

我的實習學校的師傅校長一位是第一年到任，另一位校長是在該校服務第五年，因到任時間長短不同，對於學校事務運作之熟悉度也不同。因為有機會到這兩校實習，思考與觀點也可以做比較。（訪-E1-1081231）

實習的學校最好安排二類，一是績優學校，可以見識到正常進步的實況，一是艱困學校，讓應試者實習時見識到紛亂與處理的正確過程。（訪-E9-1081226）

綜合上述，實習學校的規畫，受訪者表達認同外，若可兼顧不同類型的實習學校安排，可帶給實習應考人不同的視野與學習的機會。

三、實習主題的設計，受訪者與問卷填答者多數認同其重要性

本次國小候用校長甄選實習規畫 10 個主題，其適切性如何，進行訪談及問卷的調查，結果分析如下：

（一）訪談資料整理與分析

1. 部分受訪者對實習主題的安排持肯定看法

校長的工作是綜理校務，應針對處室業務的統合與協調、學校文化形塑、社區公共關係的營造、校務經營與課程領導的關照進行主題觀察、實習（訪-E1-1081231）。這幾項的安排對於校長的養成相當重要（訪-E3-1081226），而且對一個即將要擔任綜理校務的未來校長，我覺得都是一個非常好的主題（訪-E5-1090107）。

2. 部分受訪者對實習主題之實作歷程提出補充觀點

20 天觀察實習主題的實作歷程，部分受訪者提出，20 天短時間的實習只能了解兩校的表面校務（訪-E9-1081226），真實情境的模擬還是需要參與

學習如何權變(訪-E6-1081224),實習主題的規畫宜讓實習校長有深入參與及決策的機會(訪-E9-1081226)。

校長是大於四個處室的總和,同時也還有這些四處室之外的任務要處理,宜以校長的格局推動校務才可順利(訪-E9-1081226)。亦即若能提供如:主持會議、課程討論、領導互動…等的實際機會會更佳(訪-E11-1090116)。主題安排設計是希望有結構性的(訪-E12-1090113),因此若未來可以加入溝通與協調(訪-E4-1081230)、附幼稚園務管理(訪-E10-1090109)……等課程,都是主題設計可以思考的。

(二) 問卷調查資料整理與分析

多數受訪者表達團隊文化之形塑與危機管理之應變最為重要,對於觀察實習主題重要性的看法,經問卷調查回收有效問卷 238 份,填答者就其認為較重要之實習主題,以複選方式選填,統計結果如表 5-5。

表 5-5 觀察實習主題重要性統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
6.學校文化與團隊運作	198	83.2	1
8.校安事件與危機管理	195	81.9	2
5.校務經營策略(一)、(二)	187	78.6	3
7.學校公共關係(含營造親師生友善環境之作為)	171	71.8	4
9.校務計畫與行銷	127	53.4	5
1.校長在教務工作中的角色(含教師人事)	106	44.5	6
4.校長在總務工作中的角色(含校舍環境規劃)	100	42.0	7
3.校長在輔導工作中的角色(含特教)	74	31.1	8
2.校長在學務工作中的角色	72	30.3	9
10.其他	5	2.1	10

自上表 5-5 統計結果得知,以「學校文化與團隊運作」、「校安事件與危機管理」及「校務經營策略(一)、(二)」等三個主題,其重要性普獲認同,百分比分別為 83.2%、81.9%及 78.6%,可見學校團隊文化之形塑與危機管理之應變是多數受訪者認為需多加重視的;同時,「學校公共關係(含營造親

師生友善環境之作為)」亦有 71.8%的填答者認為較重要、對於「校務計畫與行銷」也近半數填答者認為較重要，因此學校公關與校務擘劃是學校領導者不可忽視的。

綜合上述，從質性訪談結果可知，校長綜理校務，其溝通協調的人際互動實為引領校務運作順利的關鍵；從量化分析結果可以看出，10 個實習的主題中「學校文化與團隊運作」此一主題之重要性最為大家所認同。因此，在各實習主題安排中，讓應考人透過實習觀察、實質參與各項校務活動的決策討論，過程中涵養溝通協調能力，增益校長領導素養的養成是可再研究的。

總之，有關實習時間之安排，各受訪者雖有不同之論述，每校 5 週為期 10 週，共 20 天之規畫，尚且合理、足夠；然而論及實習期間仍需兼顧原服務學校之職責業務，可看出考生對於分散式實習的安排感覺負擔大、有壓力。而實習學校的安排上，若能從多元的角度提供不同的學校，例如：校長於該校到任的年資、學校的規模型態、學校所處內外條件…等，都可以作為遴選實習學校的考量，讓考生有不同的實習體驗。在主題的安排設計上，校長是大於學校四個處室的總和，因此以結構性安排整體實習主題，並提供實習校長有實際參與校務活動主持或決定的機會，對於校長的養成是有助益的。

貳、實習運作

為進行 108 年度國小候用校長甄選第二階段「觀察實習」的評分，安排的評分委員包括：觀察實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）。在「觀察實習」階段開始前，對參與「觀察實習」的評分委員及通過第一階段甄選的應考人辦理說明會（109.3.20），以期建立對觀察實習運作的共識。應考人到 2 校各實習 5 週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）也需到這 2 校各進行 1 次訪視評分。以下茲從「實習評分委員安排」、「實習運作共識作法」說明之：

一、評分委員的安排

（一）多數受訪者對評分委員的組成是妥適的

第二階段「實習」，該階段評分委員包括：2 所實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成），這些評分委員都是具有口碑條件的，也是經過長期的觀察，具有實質的優異表現（訪-E12-1090113）。多數的主觀會變成另一種客觀，故小組成員多，可避免流於個人的主觀意見過度彰顯（訪-E1-1081231）。不同職務代表不同的視野與內涵，一位校長的養成需要具備多元面向的素養，從多元角度考評而言，藉由教授在學理與實務結合與應用的指導，聘任督學退休校長在校務經營的豐富閱歷，視導督學多校視導的案例分享，實習學校校長的近身觀察與互動，確實讓實習階段的考評視角更為多元而周延（訪-E2-1090113）。這樣的委員，就組成的向度來講，教授、聘任督學、視導督學，又加上實習校長，這樣的安排是面面俱到（訪-E6-1081224）。因此，如此的評分委員組成是妥適的。

（二）部分受訪者對分組評分方式的客觀性表達其觀點

不同評分委員的安排在實習期間的觀察有不同的作用，觀察的時間長短也有差異，因而對於如何評分亦提出觀點。實習期間，教授、聘任督學、視導督學來看實習校長，取樣的時間跟那個真正執行的師傅校長相差遠甚（訪-E6-1081224），其評分是否需要等同，實待商榷。有的受訪者建議評分應該要有加權比例，這個比例一定要界定清楚，而界定的部分由教育局通盤去討論界定（訪-E5-1090107）。有的則認為每個委員應獨立給分，但仍保有討論協調空間（訪-E7-1090109）。有的則認為評分人員建議以實習學校之指導校長為主，占比例 70%，其他訪評小組占 30%（訪-E8-1090102）。或者，視導督學可以去訪談原服務學校的校長，訪談內容可跟訪評小組報告，作為評分參考（訪-E8-1090102）。

歸納不同受訪者的意見，由師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）的實習評分委員是妥適的；每位小組成員角色定位不同，其是否皆有評分或是所占配比，不同小組間應該訂定一致的原則。抑或有一組訪評小組人員進行巡迴式評分，以利建立一致性的標準（訪-E1-1081231）。

二、實習運作共識的建立

(一) 多數受訪者對實習前建立共識之作法均表達肯定

透過說明會的方式，讓所有評分委員和應考人充分了解實習階段所欲評估的重點，及如何方能建立一致性的評分者信度（訪-E2-1090113）。讓考生與實習評分委員有交流對話的機會（訪-E1-1081231），考生能夠在實習之前，就對整個實習的過程能先瞭解，這樣的安排是非常的好，以利建立共識（訪-E4-1081230）。

(二) 部分受訪者對實習運作機制之共識表達看法

但是對於迴避條款要更精準一點（訪-E5-1090107），因為在「運作方式」和「檢核方式」上，各組委員間有頗大落差（訪-E2-1090113），若能透過共識會，將實習的十個主題在實習期間考生所需表現的行為或評分小組成員需觀察的重點具體項目條列出來，以供作觀察及評分參考依據（訪-E9-1081226）。以利在讓通過第一階段甄選的應考人瞭解實習運作的種種，同時也在主觀性的評分方式中盡可能客觀化、標準化地評分（訪-E10-1090109）。對於評分委員而言，之後的給分方式有一致的方向，避免分數的差異過大，影響評分結果的準確性（訪-E7-1090109、訪-E11-1090116）。

綜合上述，實習評分必須要客觀公平，評分共識會議有其必要性。每一位考生有分組配對，且是公開透明的抽籤，又在平台討論，且有迴避原則，所以此評分的共識制度是合宜的（訪-E12-1090113）。而形成共識的歷程，需關照成員配對時的迴避原則，以及應考人員與評分委員對各實習主題具體內容的充份了解，以讓各組實習運作上有一致性的評分原則，使實習的評量結果更客觀、公平。

總之，實習評分委員由師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）是妥適的，能從不同的角度來對應考人進行觀察；在實習前，辦理第一階段甄選的應考人說明會，能兼顧建立評分委員及應考人對觀察實習機制運作的共識，是必要且重要之作法。唯需在考生與實習評分委員的分

組配對上要注意迴避原則及界定清楚評分內涵，以利實習運作上的評分結果能充分反映應考人的表現及評分委員的專業。

參、實習評分

在 108 年度國小校長甄選的「觀察實習」階段，應考人至 2 所學校各實習 5 週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）也需到這 2 校，會同實習學校的師傅校長各進行 2 次訪視評分；透過小組（6 月 12 日）共同討論後確定應考人的實習分數；評分向度包括：品格與道德修養、溝通與人際關係、動機與領導態度、規劃與任務執行、智慧與機智反應等 5 個向度。以下茲從「實習評分的方式」、「實習分數的評定」、「實習評分的向度」說明之：

一、實習評分方式

(一) 部分受訪者對實習評分的方式表示認同

到校訪評一來可以偵測應考人在實習期間的體會與心得，對於實習實境的投入與了解，也可以訪查應考人在實習學校的人際互動與相關學校成員對應考人的觀察與感受（訪-E2-1090113）。實習評分的方式兼具形成性和總結性的評量且整個實習過程當中，訪評小組到校來了解考生實習的狀況，這樣的做法是非常的好（訪-E4-1081230）。

(二) 部分受訪者對於 2 校各一次性的評分提出看法

從總結性評量的觀點來看，訪評小組到這 2 校各進行 1 次訪視評分，對這個被考評的考生校長，其實他的風險很大，因為在面對聘任督學、視導督學及教授的時候，他的當場表現會影響很大（訪-E5-1090107）。曾參與過實習的應考人，對於 2 校各一次性的總結性評量提出困境說明：

在實習時間有限且為期僅 10 週的限制下，應考人要對該校校務有深入了解確屬不易，如果是要考評應考人對校務運作的影響與成效，其實是有困難的。（訪-E2-1090113）

聘督與教授跟考生接觸的時間較少，較難確實了解考生特質與工作成效間的關係，在這情境下極有可能外向熱情型的考生較容易拿分，而內斂踏

實型的考生較吃虧，但教育推動還是得依靠踏實做事的校長才有實質成效（訪-E3-1081226）。因此，受訪者提出建議：

首先，訪評次數上，至少 2 次以上：訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）到這 2 校各進行 1 次訪視評分，一次有點少，兩次比較合適。另外到校訪評，作法不一，有需要進一步細部周詳規劃。（訪-E8-1090102）

訪評小組至少到校觀察三次，且有觀察主題的分工。（訪-E9-1081226）

不定時到校抽訪了解。形成性評量可看出應考人的實際狀況，建議訪評小組成員中，至少需有 1 位成員扮演此角色，以多角度觀察應考人實習的實際情況。（訪-E1-1081231）

其次，重視訪評歷程要真實呈現應考人的實習表現：思考師傅的評分與訪評小組的評分是否要區隔，讓師傅校長評分比例高一些，這是可考量的面向，較能實際呈現實習校長於實習期的真實表現情形（訪-E12-1090113）。因為實習學校師傅校長以外的其他訪評小組委員並非長時間陪同駐校，建議可訪視實習機制的運作但不對應考人評分（訪-E11-1090116）。評委實際探訪對於了解應考人在校的實際表現、人際互動、領導表達狀況…等有相當的助益。（訪-J2-1090120）

再者，訪評結果的呈現上可有多樣性的思考，如：先透過自評的歷程後，再與訪評小組結果進行比對，並讓訪評小組成員針對自評結果有需更進一步想了解的資訊進行交流對話，以形成最後的評分結果。（訪-E1-1081231）

綜合上述，在實習的歷程中，透過形成性與總結性的評量，多面向的考察應考人的實質表現是必要的；且各訪視委員的定位與角度不同，如此組成的評分小組成員，有其評分的周延性。

二、實習分數的評定

本次國小候用校長甄選評分方式之適切性，進行訪談與問卷調查，結果分析如下：

（一）訪談資料整理與分析

1. 部分受訪者對實習分數的評定方式表達看法

國小校長甄選第二階段「實習」，實習分數的評定是由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組（108.6.8）共同討論後確定應考人的實習分數。然發現：以教授的意見為主，或是大家的共識？有的教授就很堅持自己的意見，堅持不能打到多少；有的教授是尊重校長的意見（訪-E5-1090107）。是以，實習分數共同討論後再確定，力求周延與共識，是有必要的。因為若沒有共識，分數差距太大不好，一定要減少任一委員分數的影響過大（訪-E12-1090113）。大家有經過再次的討論，也許還有修正或調整的機會（訪-E6-1081224）。

2. 部分受訪者對實習分數的評定提出建議

建議先採等第評比，評比後再轉化為分數，例如：列為特優者實得 95 分、列為優等者實得 90 分、列為甲等者實得 85 分、列為乙等者實得 80 分，以等第轉化為分數方式，以避免些微分數（例如：93 分、94 分）的差異，影響評分的公平性（訪-E7-1090109）。其次，評分應建立細部的規準來遵循（訪-E8-1090102），亦即評分應有評量的依據（訪-E6-1081224），避免不同組別間的評量分數落差過大。

綜合上述，實習分數透過小組共同討論後確定是有其必要的，共識會議係建立一個平等對話的平臺，讓訪評委員都有可以充分表達意見的機會。同時，不同組別間亦可相互連繫，避免組間的差異性影響應考人的權益。

(二) 問卷調查資料整理與分析

1. 實習分數的評定方式獲得大多數受訪者的認同。

對於評分委員評定方式之適切性，以 5 點量表蒐集填答者意見，就回收之 238 份有效問卷，進行描述性統計，本研究針對實習評分適切性採用五點量表，問卷尺度「最適切到不適切」給予 5 分到 1 分。根據表 5-6 彙整結果，可發現國小校長及主任認為「實習分數的評定由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組共同討論後確定之適切性」之平均數(M)= 3.66，標準差(SD)=0.91，以及勾選選項 5 的有 14.8%、選項 4 的

有 48.3%、選項 3 的有 28.4%，108 年國小候用校長實習分數的評定方式之適切性勾選 3 以上高達 91.5%，可知此項實習分數的評定方式適切性，獲得大多數校長與主任的認同。

表 5-6 實習評分適切性之平均數、標準差及選項選答百分比統計表

項目	M	SD	選項選答百分比(%)				
			最適切			不適切	
			5	4	3	2	1
實習分數的評定由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組共同討論後確定之適切性	3.66	0.91	14.8	48.3	28.4	5.1	3.4

綜合上述，從質性訪談結果顯示：實習分數的評定應透過建立細部的規準來遵循，並在共識會議建立訪評小組委員平等對話的平臺，避免委員個人或不同組別間的評量分數落差過大，影響考生權益。

其次，問卷量化調查結果顯示，「實習分數小組共同討論的評定方式之適切性」獲得大多數校長與主任的認同。

三、實習評分的向度

本次國小候用校長甄選實習評分的向度之適切性，進行訪談與問卷的調查，結果分析如下：

(一) 訪談資料整理與分析

1. 多數受訪者對實習評分向度的訂定表達肯定看法

108 年度國小候用校長甄選第二階段「實習」，其評分包括：品格與道德修養、溝通與人際關係、動機與領導態度、規劃與任務執行、智慧與機智反應等 5 個向度。上述向度皆是一位理想校長應具備的素養（訪-E2-1090113），但實際評分執行上，實有其困境，如：

如果只有從實習那幾天，觀察到的都只有較局部、較片面，應要長期觀察才較客觀全面。（訪-E4-1081230）

品格、道德很難從短時間的實習看出，其餘四個向度可由實習校長的反應中進行評定。(訪-E6-1081224)

「品格與道德修養」及「動機與領導態度」較為抽象。(訪-E9-1081226)

「品格與道德修養」需要長時間的相處互動才能略知其一、二，若要在短短 10 天去論定一個人的品格與道德修養，恐過於武斷。(訪-E10-1090109)

品格與道德修養、溝通與人際關係、動機與領導態度、規劃與任務執行、智慧與機智反應等 5 個向度之訂定，確有參考學術單位之研究 (訪-E12-1090113)，且涉及人格特質向度之研究。(訪-E12-1090113)

值得我們思考的是：透過品格與道德修養、溝通與人際關係、動機與領導態度、規劃與任務執行、智慧與機智反應等 5 個向度觀察雖抽象，但確實可掌握到考生潛力較佳者 (訪-E12-1090113)。然而，在第二階段中，因為時間不長，雖為《實習》，其實《見習》成份居多 (訪-E9-1081226)。又抽象的評分向度中，為力求覈實的檢核應考人，在共識會時，建議要詮釋清楚，以免委員認知不一致 (訪-E9-1081226) 之情形，有自我解釋或各自認定的疑慮。

(二) 問卷調查資料整理與分析

1. 實習評分的向度重要性受到肯定

對於實習評分的向度重要性的看法，經問卷調查回收有效問卷 238 份，填答者就其認為較重要之觀察要項，以複選方式選填，統計結果如表 5-7。

表 5-7 實習評分規準重要向度統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
2.向度二：溝通與人際關係	211	88.7	1
3.向度三：動機與領導態度	174	73.4	2
5.向度五：智慧與機智反應	147	61.8	3
4.向度四：規劃與任務執行	146	61.3	4
1.向度一：品格與道德修養	129	54.2	5
6.其他	5	2.1	6

自上表 5-7 統計結果得知，以「向度二：溝通與人際關係」，其重要性普獲認同，百分比為 88.7%；其次為「向度三：動機與領導態度」，百分比為 73.4%；「向度五：智慧與機智反應」、「向度四：規劃與任務執行」、「向度一：品格與道德修養」亦有近半數填答者認為較重要。由問卷結果足見實習校長的溝通與人際關係之素養，在現場實務中的重要性。

綜合上述，無論從質性訪談或問卷調查的結果顯示，本次實習評分規準的 5 個向度均關注到校長的人格特質，也是校長的領導素養中所需具備的核心，而其中「溝通與人際關係」、「動機與領導態度」又更為大家所關心、重視。

總之，國小候用校長的甄選欲評定應考人是否具備校長的領導素養，可透過實際參與實習的歷程中進行觀察、評量。其所建構「品格與道德修養」、「溝通與人際關係」、「動機與領導態度」、「規劃與任務執行」、「智慧與機智反應」等 5 個向度有許多細部指標來檢核應考人，其關注的是成為一位校長所需具備的人格特質，並協助培養其未來能成為一位優質的校長。為呈現客觀公正的考評結果，不同學校應有不只一次的實地訪評，在形成性與總結性的評量中，考核應考人的實際表現。而創設一個平等對話的平臺，讓訪評小組成員都能對實習分數充分討論後確認之是有其必要的。

第四節 變革成效與影響

變革成效與影響資料蒐集有運用到訪談法及問卷，先呈現訪談資料整理與分析，再呈現問卷調查資料整理與分析。

壹、訪談資料整理與分析

在進行半結構式訪談時，針對變革成效與影響部分，設計訪談題綱「108 年度國小校長甄選方式由原有資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、實習及筆試後錄取，除程序改變外，也加入實習作法，且各項占分比也有所調整。您認為這些變革具有哪些優點或成效？」蒐集受訪者的看法，可得

知半數受談者肯定整體成效、近半數受訪者肯定口試提前、多數受訪者對實習表達正向肯定的看法，分述討論於后：

一、半數受談者肯定整體成效

受訪者認為不同面向的考試方式自然篩選出不同特長的人才，這樣的考試應該會選出反應快、口條好、溝通力佳、抗壓性高、實務工作經驗豐富的校長，且因甄選制度的拉長，考驗著考生的時間管理能力及準備度，如此選才方式更重視校長素養的全面性：

兼顧選才角度的多元性及全面性：資績不是唯一標準，能在口試及實習的應對、觀察中，了解考生的教育理念及實務作為。考驗著未來準候用校長的體力與耐力：因甄選制度的拉長，考驗著考生的時間管理能力及準備度，唯有平時點滴的積累，才能突破自己、超越自己。(訪-E1-1081231)

不同面向的考試方式自然篩選出不同特長的人才，這樣的考試應該會選出反應快、口條好、溝通力佳、抗壓性高、實務工作經驗豐富的校長，對校務推動的成效有更多的保障。(訪-E3-1081226)

從這次錄取的年輕化，可激勵年輕優秀的主任。(訪-E5-1090107)

臺北校長學針對過去在校長的一個遴選的制度上，大家覺得要改進的部分，去做著力勇敢嘗試，我認為它是有價值。(訪-E6-1081224)

甄選變得「相對性」公平，且更重視校長素養的全面性。(訪-E10-1090109)

從很多面向得知，錄取的考生素質相對比較好，所以未來仍會朝向此方向續辦。(訪-E12-1090113)

二、近半數受訪者肯定口試提前

受訪者認為口試作為第一關的篩選門檻，突顯身為一位校長的應變力、表達力、論述力的重要性，先口試可甄選出跟先筆試不同的人才：

整個考試的方式有別於以往，可以提早在口試階段就發現適任的校長、有口碑的、有實力、理念清楚的校長。對於有些主任他本身平常沒有太多時

間讀書，但是他非常投入自己的工作，業務也非常有績效，先口試，讓他們有出線的機率，能進入第 2 階段。(訪-E5-1090107)

過去先筆試，讀書是基本功，而現在口試為先，必須具備口才的表達的流暢性與專業性。(訪-E12-1090113)

對有志參加考試的主任來說，不必花太多時間甚至占用工作時間去準備筆試，可專注在工作上，透過口試的準備可對教育工作的價值做思考，省思再改進。(訪-E3-1081226)

以口試作為第一關的篩選門檻，突顯身為一位校長的應變力、表達力、論述力的重要性。而口試也可以視為一種危機處理的一種特殊模式，考驗應考人在口試現場的危機處理能力。(訪-E2-1090113)

先口試可甄選出跟先筆試不同的人才，而即席演講可看出考生的臨場反應和機智。(訪-E4-1081230)

三、多數受訪者對實習表達正向肯定的看法

多數受訪者認為實習階段可增加考生跟著師傅校長近身典範的學習，就師傅校長與應考人有直接互動，也會讓師傅校長較了解到應考人的特質，並從中觀察與萃取應考人的人格特質、人際互動技巧，藉以評估應考人「接地氣」指數，是一個頗佳的方式：

實習評分的加入。「接地氣」是一個時尚的流行用語，一位校長要能獲得家長和教師，甚至於學生的喜愛與支持，校務才能更有效的推動。透過實習階段應考人與實習學校成員的互動，並從中觀察與萃取應考人的人格特質、人際互動技巧，藉以評估應考人「接地氣」指數，是一個頗佳的方式。(訪-E2-1090113)

實習階段可增加考生跟著師傅校長近身典範的學習。(訪-E4-1081230)

讓考生拉高視野格局，實習方式可以提升素養，縱使實習時間可以裝，但委員也可看出人是有多面的。(訪-E7-1090109)

國小校長甄選變革，個人覺得有實習是好的，能讓應考人跟師傅校長典

範學習，也較能讓應考人了解當校長要承擔的責任和內涵。然後，就師傅校長與應考人有直接互動，也會讓師傅校長較了解到應考人的特質。(訪-E8-1090102)

實習機制立意良善，讓校長甄試與儲訓與領導實務不脫節。(訪-E9-1081226)

實習的加入，讓應考者踏出其工作舒適圈，理解其他學校不同的文化樣態、校務發展課題與待解決問題，讓日後處理校務時能夠統觀全局、系統思考。(訪-E10-1090109)

有機會到各校駐點深耕、標竿學習，對於學校文化的塑形、領導統御的細節和訣竅、校園走查的重點、校務規畫的拿捏、親師溝通和互動、家長會志工團的互動…等都有一定助益，也是策略聯盟學習的一環。(訪-E11-1090116)

貳、問卷調查資料整理與分析

一、能選出具有較高挫折容忍力的應考人是最主要的影響

變革成效與影響資料蒐集運用到問卷「您認為此甄選方式變革會形成的影響有哪些？」來進行分析，該題是複選題，共有 6 個選項。根據回收有效問卷，國小校長及主任認為「甄選方式變革會形成的影響有哪些？」進行描述性統計，結果如表 5-8：

表 5-8 甄選方式變革影響統計表

項目	次數	百分比(%)	排序
4.選出具有較高挫折容忍力的應考人	143	60.3	1
1.選才方式更能符應學校教育現場的需求	130	54.6	2
3.吸引真正以校長生涯為志業的人報考	115	48.3	3
5.有效提升候用校長的素質	106	44.5	4
2.為學校找到更適當的經營人才	80	33.6	5
6.其他	17	7.1	6

根據表 5-8 統計結果得知，甄選方式變革影響可選出具有較高挫折容忍力的應考人排序 1，占 60.3%。選才方式更能符應學校教育現場的需求排序 2，占 54.6%。吸引真正以校長生涯為志業的人報考排序 3，占 48.3%。有效提升候用校長的素質排序 4，占 44.5%。選填人數都達 100 人次以上。

經由研究訪談可知，認為甄選方式變革具有以下的優點或成效：半數受訪者肯定整體成效、近半數受訪者肯定口試提前、多數受訪者對實習表達正向肯定的看法，分述於后：

半數受訪者肯定整體成效，受訪者認為不同面向的考試方式自然篩選出不同特長的人才，這樣的考試應該會選出反應快、口條好、溝通力佳、抗壓性高、實務工作經驗豐富的校長，且因甄選制度的拉長，考驗著考生的時間管理能力及準備度，如此選才方式更重視校長素養的全面性。

近半數受訪者肯定口試提前，受訪者認為口試作為第一關的篩選門檻，突顯身為一位校長的應變力、表達力、論述力的重要性，先口試可甄選出跟先筆試不同的人才。

多數受訪者對實習表達正向肯定的看法，多數受訪者認為實習階段可增加考生跟著師傅校長近身典範的學習，就師傅校長與應考人有直接互動，也會讓師傅校長較了解到應考人的特質，並從中觀察與萃取應考人的人格特質、人際互動技巧，藉以評估應考人「接地氣」指數，是一個頗佳的方式。

經由問卷蒐集資料統計分析，填答問卷的校長和主任認為甄選方式變革影響，排序 1 是選出具有較高挫折容忍力的應考人，排序 2 是選才方式更能符應學校教育現場的需求，排序 3 是吸引真正以校長生涯為志業的人報考，排序 4 是有效提升候用校長的素質，選填人數都超過 100 人。

綜合而言，經由問卷蒐集資料統計分析支持了訪談結果，此次甄選方式的變革具有的優點或成效如前所述，所造成影響是能選出具有較高挫折容忍力的應考人、選才方式更能符應學校教育現場的需求、吸引真正以校長生涯為志業的人報考、有效提升候用校長的素質。

第五節 變革再精進

變革再精進資料蒐集有運用到訪談法及問卷，先呈現訪談資料整理與分析，再呈現問卷調查資料整理與分析。

壹、訪談資料整理與分析

在進行半結構式訪談時，針對變革再精進部分，設計訪談題綱「108 年度國小校長甄選在第三階段錄取名單確定後，局長隨即邀約已完成實習但未上榜之應考人予以勉勵。您認為是否需對已完成實習之應考人進行後續處理？如果需要，建議的處理方式為何？」及「108 年度國小校長甄選方式由原有資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、實習及筆試後錄取，除程序改變外，也加入實習作法，且各項占分比也有所調整，您認為 108 年度國小校長甄選變革，有哪些可以再精進之處？」來蒐集受訪者的看法。受訪者表達對後續處理持保留和加分看法、口試應再結構化、實習要全面討論精進作法、其他等四面向來分述討論於后：

一、受訪者對後續處理表達保留和加分作法

受訪者認為對已完成實習之應考人需進行後續處理，主要分為保留和加分實習兩派意見，分述於后：

半數以上認為應保留實習：對已完成實習之應考人，應該保留來年再考時，免於實習一次，因為應考人好不容易走過實習階段。(訪-E4-1081230)

因為這次整個實習階段非常長，長達 20 天、10 週。我個人覺得實習成績達到一定分數以上的應予保留。(訪-E5-1090107)

所謂的後續處理的關鍵問題，就說這些完成這個時期的考生，也打了分數及格啦，這個分數，若以後考試制度是這樣的話，要不要予以保留，我個人是贊成的。(訪-E6-1081224)

對已完成實習之應考人，個人認為應保留實習階段一次，因為應考人好不容易走過實習階段，其實應要有予以保留。(訪-E8-1090102)

如果實習採認可制(門檻制)，亦應有所期限，至多保留三次甄試期次，或五年。(訪-E9-1081226)

建議對已完成實習之應考人在日後候用校長甄選時予以禮遇，報名後直接參加第三階段的筆試，不再參加口試、實習。(訪-E10-1090109)

應給予實習應考人後續臨床實習時數減免或成績保留的處理。(訪-E11-1090116)

對於下一次的考試應有實質的協助，在資績上加分或保障進入第二階段的實習。(訪-E3-1081226)

部分認為應進行加分：已完成實習但未上榜之學員分數上不宜作為來年考試的保留，但可列作下次甄選辦理時資績加分的參考。其分數若合格通過，等同學分進修之時數，酌予加分，以作為實質鼓勵，然此加分以 1 次為限。(訪-E1-1081231)

對於未考上的 9 位實習校長，未來甄選的加分可放在特殊表現上，加多少分再論，不宜單獨拉出一個欄位。(訪-E7-1090109)

若當時簡章可明訂實習後卻未錄取之考生的處理情形，如加分、保留…等，將更周延清楚。但保留會因為不同的應考生的母群體不同，會有受質疑的空間，若簡章內可將實習分數(合格者)作為特別加分之向度，比例部分可由甄選委員會共同討論之。(訪-E12-1090113)

以資績酌予加分。(訪-E2-1090113)

二、口試應再結構化，即席演講考題要有信效度

少部分訪談者認為在口試應再結構化，即席演講考題要有信效度：如何讓口試再結構化，是可以再研議的(訪-E12-1090113)。即席演講考題長短不一，但準備時間只有從門口走到教室中間的幾秒鐘，有的題目還沒讀完就要開始講了，如有一分鐘思考準備時間會更好，畢竟校長是否具備清晰地思考力還是比反應快來得重要(訪-E3-1081226)。

三、實習要全面討論精進作法

受訪者認為在實習面向上可再精進，其看法主要分為實習的配分比例建議要提高占比、實習成績評分宜建立更為一致的內容與標準、迴避原則要更具體嚴謹、評分者要建立機制來聘用、納入教育局行政實習增加歷練提升視野等，摘錄於后：

(一) 實習的配分比例建議要提高佔比

實習期間時間很長，但只占 10%，似乎在客觀上不成比例，建議要提高占比。(訪-E5-1090107)

建議實習可提高到占比 20%，因為我們這次根據實習分數來看的話，其實還滿準，實習是有鑑別度。(訪-E8-1090102)

現有的實習的配分比例(10%)可再增加。(訪-E12-1090113)

(二) 實習成績評分宜建立更為一致的內容與標準

程序、內容、比重等方面我認為都頗為恰當。惟獨在「實習」的考評內涵，宜建立更為一致的內容與標準。(訪-E2-1090113)

實習成績評分應訂出評分規準。(訪-E12-1090113)

評分應要有上限、下限，超過幾分必須敘明理由。(訪-E5-1090107)

評分應該要有加權比例，這個比例一定要界定清楚。(訪-E5-1090107)

共識營要更細膩操作，建立細部的規準，評分者更具效度。我覺得訪評小組都只看到自己負責的學校，各組之間的評分標準會有落差。(訪-E8-1090102)

(三) 迴避原則要更具體嚴謹

實習運作對於迴避條款要更嚴謹。(訪-E5-1090107)

考生與師傅校長的迴避原則應該擬定得更具體。(訪-E12-1090113)

(四) 評分者要建立機制來聘用

未來的師傅校長應透過遴選產出或具有領導卓越相關的條件。(訪-E12-1090113)

教授與聘任督學的專業條件可從經驗判斷出來加以敦聘。(訪-E12-1090113)

參與人員的比例、定位。(訪-E6-1081224)

(五) 納入教育局行政實習增加歷練提升視野

建議實習階段可以借調到教育局 1 年，原服務學校就比較沒有困擾，另可分散式到他校實習。到局裡實習可以觀察到應考人的業務執行、人際關係及溝通能力，觀察更仔細。(訪-E8-1090102)

參與教育局的行政實習可增加歷練提升視野，也是必要的。(訪-E12-1090113)

四、其他部分意見

受訪者認為考題應公布：筆試及即席演講之題目，於考完後應公布，以符合政府資訊公開法之規範。並作為爾後甄試之參考與改進(訪-E9-1081226)。

賦予視導督學任務：建議視導督學可以去訪談原服務學校的校長，訪談內容可跟訪評小組報告，作為評分參考。(訪-E8-1090102)

要有系統思考：甄選程序還是需要有系統思考，有一系列的客觀做法，臺北市從校長培育、校長甄選到校長遴選、初任校長導入、三六七年回流輔導，已具有完整詳盡的規畫及研究(訪-E7-1090109)。配合校長培育、甄試與儲訓所需，逐漸建立指導實習之中堅校長(骨幹校長)及師傅校長培育制度(訪-E9-1081226)。

可經驗分享其他縣市：相關經驗可分享於其他縣市，其人才培育徑路有重要參考價值。(訪-E7-1090109)

要兼顧校務與實習：實習期間若以 20 天作為安排，一位考生可以歷經 4 週 4 校集中式實習，每 2 週間可空留 2 週讓考生返校辦公，以兼顧校務與應試。(訪-E1-1081231)

根據受訪者對 108 年度國小校長甄選變革，提出可以再精進之處，在後續處理面向上：受訪者主要分為加分和保留實習兩派意見。在口試面向上：如何讓口試再結構化，是可以再研議的。在實習面向上：實習的配分比例(10%)可再增加、實習成績評分應訂出評分規準、考生與師傅校長的迴避原則應該擬定得更具體、評分者的聘用、參與教育局的行政實習可增加歷練提升視野等看法。在其他面向上：建議視導督學可以去訪談原服務學校的校長，訪談內容可跟訪評小組報告，作為評分參考。筆試及即席演講之題目，於考完後應公布，以符合政府資訊公開法之規範，並作為爾後甄試之參考與改進。相關經驗可分享於其他縣市，其人才培育徑路有重要參考價值。

貳、問卷調查資料整理與分析

一、六成的問卷填答者認為甄選應考人，已在實習中獲得增能，無需進行後續處理

變革再精進運用到問卷 2 題來資料蒐集，一是「您認為對已完成實習但未上榜的應考人，可行之後續處理方式為何？」單選題，共有 2 個選項。另一是「您認為 108 年度校長甄選變革有哪些可以再精進之處？」開放意見題。針對問卷題目來進行描述性統計，如表 5-9。

表 5-9 已完成實習但未上榜的應考人之後續處理方式百分比統計表

項目	次數	百分比(%)
1.已在實習中獲得增能，無需進行後續處理	135	59.5%
2.建議的處理方式	92	40.5%

根據表 5-9 統計結果得知，認為「已在實習中獲得增能，無需進行後續處理」占 59.5%，而針對「建議的處理方式」進行分析，認為保留實習占 44.6%、給予加分占 22.8%、列入人才庫借調教育局占 13.%、其他占 19.6%。另一開放意見題，認為校長甄選變革有哪些可以再精進之處？經彙整分成資績、口試、實習、筆試及其他等 5 面向來分述討論於后：一、在資績方面提到資績計算在「年資」設最高分，特殊表現如輔導團、工程預算執行、優良教師等

提高計分，對於年資偏高，未參與之應考人，明顯呈現較大落差，在第一階段不易勝出。二、在口試方面提到「即席演講」項目略顯狹隘，建議仍以考生之實務經驗闡述及治校理念說明為主，而非個人魅力表達。主任階段的實務經驗更能夠驗證擔任校長的潛力。三、在實習方面提到：1.實習時間很長，占比應考慮提高。2.實習分數的評定，應提高師傅校長之加權比重，因為師傅校長輔導、觀察的時間最長，提高比重應屬合理。3.可納入至教育局行政實習的機會，藉以就近觀察考生之人格特質。4.在實習階段之分數評定，很容易受「人情」分數影響，應加強評分者效度和迴避原則。四、在筆試方面提到改電腦打字，以符應現況。五、在其他方面提到：1.甄選方式、計分比例、作業規範在簡章公告時清晰明確有依據。2.甄選作業期程較長，對於原任工作難免無法專注，似可酌予調整縮短作業時間。3.甄選過程投入人力、經費不少，最後錄取 6 名參加儲訓，建議增加錄取名額。

經由研究訪談和問卷蒐集資料統計分析，108 年度國小校長甄選變革可再精進之處彙整摘要如下：

- 一、**在後續處理面向上**：主要認為有保留實習、加分和列入人才庫借調教育局等三作法。
- 二、**在資績面向上**：應試者之資績表格與填寫內容，應再檢視。另資績計算在「年資」設最高分，特殊表現如輔導團、工程預算執行、優良教師等提高計分，對於年資偏高，未參與之應考人，明顯呈現較大落差，在第一階段不易勝出。
- 三、**在口試面向上**：如何讓口試再結構化，是可以再研議的。「即席演講」項目略顯狹隘，建議仍以考生之實務經驗闡述及治校理念說明為主，而非個人魅力表達。主任階段的實務經驗更能夠驗證擔任校長的潛力。
- 四、**在實習面向上**：
 - (一) 實習的配分比例(10%)可再增加：實習時間很長，占比應考慮提高。
 - (二) 實習成績評分宜建立更為一致的內容與標準

1. 在「實習」的考評內涵，宜建立更為一致的內容與標準，實習成績評分應訂出評分規準。
 2. 評分應要有上限、下限，超過幾分必須敘明理由。
 3. 評分應該要有加權比例，這個比例一定要界定清楚。
 4. 共識營要更細膩操作，建立細部的規準，評分者更具效度。
- (三) 迴避原則要更具體嚴謹：考生與師傅校長的迴避原則應該擬定得更具體。
- (四) 評分者要建立機制來聘用：
1. 未來的師傅校長應透過遴選產出或具有領導卓越相關的條件。
 2. 教授與聘任督學的專業條件可從經驗判斷出來加以敦聘。
- (五) 納入教育局行政實習來增加歷練提升視野
- 五、在筆試面向上：**實務題應採實際情境命題，或歷史案例命題(尤其是校園危機處理)。理論題建議傳統教育領導理論和當代重點理論均衡兼顧。另有受訪者提到筆試改電腦打字，以符應現況。
- 六、在其他面向上：**
- (一) 建議視導督學可以訪談原服務學校的校長，訪談內容可跟訪評小組報告，作為評分參考。
 - (二) 筆試及即席演講之題目，於考完後應公布，以符合政府資訊公開法之規範，並作為爾後甄試之參考與改進。
 - (三) 相關經驗可分享於其他縣市，其人才培育徑路有重要參考價值。

第六章 研究結論與建議

第一節 主要研究發現

主要研究發現歸納第四章國中候用校長甄試變革研究結果與分析；及第五章國小候用校長甄試變革研究結果與分析，並統整提出整體的看法。主要研究發現，分作五大點來陳述，包括：國中小候用校長甄選變革可達成的目的、國中小候用校長甄選變革程序的適切性、國中小候用校長甄選變革中觀察實習有效性、國中小候用校長甄選變革的成效及影響、以及國中小候用校長甄選變革的再精進等。

壹、國中小候用校長甄選變革可達成的目的

國中問卷統計結果得知，以「增加應考人典範學習的機會及深度」及「選出勇於接受挑戰的校長」所獲得認同度最高，分別為 62.1% 及 57.9%；其次，「彰顯實習對養成優質校長的重要性」47.4%、「提升應考人學校經營的領導格局」46.3% 及「矯正過去過度重視筆試的考試方式」46.3% 等目的之達成，亦有近半數填答者給予肯定。

國小問卷統計結果得知，依其次數統計排序前 5 名依序為 1：「矯正過去過度重視筆試的考試方式」，占 60.1%。2：「增加應考人典範學習的機會及深度」，占 56.7%。3：「選出具領導特質的校長」，占 50.4%。4：「選出勇於接受挑戰的校長」，占 50.0%。5：「選出能隨機應變的校長」，占 47.5%。

整體而言，國中小候用校長甄選變革可達成的目的，以 1.增加應考人典範學習的機會及深度；2.矯正過去過度重視筆試的考試方式；3.選出勇於接受挑戰的校長；以及 4.選出具領導特質的校長，最被認同。

貳、國中小候用校長甄選變革程序的適切性

一、國中小候用校長甄選中甄選程序的適切性

國中訪談結果顯示：多數受訪者表示候用校長甄選程序有別於以往的作法，能顯示出規畫者對於應考人在實務歷練及領導特質方面的看重。但也有少數受訪者對於資績較低或口語表現不夠突出的應考人，可能會較為不利表達疑慮的看法。

半數受訪者均認為此次變革與以往最不同的部分，在於第二階段增加了觀察實習，與以往到儲訓階段才有的到校實習相較起來，觀察實習的作法有諸多優點。

再由國中問卷調查結果來看，國中校長及主任填答平均數=3.51，標準差=0.95，其中填答 5(最適切)的有 8.6%、4(高度適切)的有 53.8%、3(中度適切)的有 20.4%，108 年國中候用校長甄選方式之適切性填答 3 以上達 82.8%。由此得知，問卷填答者對甄選方式之適切性是高度認同的。

國小訪談結果顯示：大多數受訪者對此次甄選變革表達肯定的看法，多數受訪者表示候用校長甄選程序有別於以往的作法，能顯示出規劃者對於應考人在實務歷練及領導特質方面的看重，但也有個別受訪者的意見是持平看法。

近半數受訪者肯定「口試」在前的改變，受訪者肯定將口試及筆試的先後順序對調，將「口試」改在前的改變。半數受訪者表示「口試」改在前的改變，可甄選出職場溝通上較能有系統的表達也臨機反應的人才，尤其現場的實際領導需要高情緒管理、與具備良好的人格特質。

大多數受訪者對口試時採取即席演講表達肯定的看法，受訪者整體而言，大多肯定口試時採取「即席演講」問答方式進行，可以考驗考生是否具備迅速的組織及應變力，也可以看出校長的價值與態度，展現專業素養。

半數受訪者對增加實習階段表達肯定看法，受訪者肯定增加「實習」階段的改變，希望透過加了一個實習階段，可以增強他的專業，一方面就近觀察這個校長的候選人到底有沒有當校長的素質或抗壓能力，甚至可以發現一些很重要但是不容易評估的，品德或人格特質的問題。

再由國小問卷調查結果來看，國小校長及主任認為「甄選先以資績及口試進行第一階段篩選，經過實習，再進行筆試的方式之適切性」之平均數=3.39，標準差=1.04，勾選選項 5 的有 11.1%、選項 4 的有 42.3%、選項 3 的有 26.5%，108 年國小候用校長甄選方式之適切性勾選 3 以上達 79.9%。

整體而言，此次甄選程序的變革，不但可藉由口試的提前，對應考人在行政實務歷練、溝通表達能力、問題應變與解決能力，及態度反應等領導特質面向進行觀察，且可藉由觀察實習的作法，觀察到應考人的應對態度與人格特質。經由多數受訪者與問卷填答者對甄選方式之適切性的認同度，可得知整體甄選程序的改變，其方式確實可選出實務與理論皆優、教育專業及領導素養兼備的候用校長，亦可彰顯出臺北市教育的特色與價值，是一項實質效益甚高的革新作法。

二、國中小候用校長甄選中計分權重的適切性

國中訪談結果顯示：本次甄選分數配比：資績 40%、口試 25%、實習 10%、筆試 25%。在資績占分比例部分：部分受訪者認同資績占分比例提高的作法；部分受訪者認為未來資績占分比例宜調降。在口試與筆試占分比例部分：少部分受訪者主張將口試或筆試占分比例調降。在觀察實習成績占分部分：大多數受訪者認同有條件調增觀察實習成績的占分比例。

再由國中問卷調查結果來看，國中校長及主任填答 5(最適切)的有 9.6%、4(高度適切)的有 34.0%、3(中度適切)的有 40.4%，108 年國中候用校長甄選方式分數配比之適切性填答 3 以上者達 84%。由此得知，問卷填答者對甄選方式的分數配比是高度認同的。

另依國中問卷結果得知，實習評分占比降低為 5%選填排序 1，維持 10%選填排序 2，增加為 15%選填排序 3，增加為 20%選填排序 4，增加為 25%選填排序 5。雖然實習評分占比降低為 5%的選項，從選填人數排序 1 占 43.2%，但認為需要調高及維持 10%合計為 55.7%，可了解過半的問卷填答者認為實習評分應維持 10%或者調高。但基於其他選項的填答狀況，實習

評分占比若要調高亦不宜調太高。

國小訪談結果顯示：在資績方面，多數受訪者表達要調低。在口試與筆試方面：有少部分受訪者表達口試占比調低；也有少部分受訪者主張要調高筆試占比。在實習方面：半數受訪者認為如果從實習階段投入的人力、時間來講，這段歷程投注的人力、物力，還有實習校長本身投入的精力而言，實習占比宜調高。

再由國小問卷調查結果來看，國小校長及主任認為「甄選方式的分數配比：資績 35%、口試 30%、實習 10%、筆試 25%之適切性」平均數=3.26，標準差=0.94，勾選選項 5 的有 5.9%、選項 4 的有 38.1%、選項 3 的有 36.4%，108 年國小候用校長甄選方式分數配比之適切性勾選 3 以上達 80.5%。

另依國小問卷結果得知，實習評分維持 10%選填排序 1，實習評分增加為 15%選填排序 2，實習評分增加為 20%選填排序 3，實習評分降低為 5%選填排序 4，實習評分增加為 25%選填排序 6。從實習評分維持及調高者占選填人數 83.2%，可了解大多認為實習評分應維持 10%或調高，若要調高亦不宜調太高。

整體而言，無論國中小問卷的結果皆認同甄選在資績、口試、實習及筆試的分數配比，且在實習方面的分數配比宜維持 10%或調高。但在訪談結果方面，卻呈現不一致的情形：在資績、口試、實習及筆試的分數配比，意見較為分歧；但多數的受訪者，認為宜調高實習的配分比。

三、國中小候用校長甄選中錄取比例的適切性

國中訪談結果顯示：近半數受訪者認為錄取名額與比例尚稱妥適，部分受訪者對錄取名額及比例持依當年度相關規定行事的看法；部分受訪者對錄取名額表達應視當年度狀況及需求彈性調整。另有部分受訪者認為資績門檻高、甄選歷程拉長造成報名人數偏少。

國小訪談結果顯示：多數受訪者認為教育局有整體的考量和規劃，經甄選委員會分析共識決議，是合理的。且現職校長退休因為受到年金改革的影

響而呈現近乎停滯的狀態，在校長缺額有限的現況下，第一階段兩倍半錄取 15 名，最後錄取 6 名的規劃頗為適當。部分受訪者認為需要調整，有認為應調高。

整體而言，臺北市國民中小學校長遴選自治條例第十一條之一有明確規定：候用校長之儲訓應定期辦理，並維持出缺學校校長員額之三倍候用，故錄取名額多秉持以上原則，經委員會充分討論後定案。本次國中第一階段兩倍錄取 12 名，最後錄取 6 名；國小第一階段兩倍半錄取 15 名，最後錄取 6 名，大多數受訪者認為是適當的。

參、國中小候用校長甄選變革中觀察實習有效性

一、國中小候用校長甄選中實習規劃的有效性

國中訪談結果顯示：大多數受訪者對至 2 所學校實習之安排認為妥適；半數受訪者認為每週 2 天的分散式實習規畫良好；多數受訪者對實習總日數為 24 日之安排表示認同。綜上所述，國中候用校長甄選第二階段的觀察實習，規畫應考人於學期中每週 2 天至 2 所學校、每校 6 週總計 24 日受到認同。

全數受訪者對實習的九大主題均認同其重要性，所有受訪者均持正面看法；但也有近半數受訪者表達對實習主題實作歷程的補充觀點。

由國中問卷結果得知，以「學校文化與團隊運作」、「校務決策與績效責任」及「學校領導與行政管理」等三個主題，其重要性普獲認同，百分比分別為 78.9%、73.7%及 73.7%；同時，「危機處理與媒體應對」有 60%的填答者認為重要；對於「課程與教學領導」、「教育行銷與公共關係」及「校長的使命與專業」等主題亦有近半數填答者認為重要。

國小訪談結果顯示：每週 2 天至學校進行實習，為期 10 週，總計 20 日的實習方式，多數受訪者認為方便安排學校工作可讓應考人兼顧校務與實習，然其歷時達 10 週，所需時間不短，對應考人的原校業務運作有影響。實習學校校數不限於單一一所，可提供實習校長多元學習的機會。

國小候用校長甄選實習規劃 10 個主題，部分受訪者對實習主題的安排持肯定看法，部分受訪者對實習主題之實作歷程提出補充觀點。

由國小問卷結果得知，以「學校文化與團隊運作」、「校安事件與危機管理」及「校務經營策略(一)、(二)」等三個主題，其重要性普獲認同，百分比分別為 83.2%、81.9%及 78.6%；「學校公共關係(含營造親師生友善環境之作為)」亦有 71.8%的填答者認為重要、對於「校務計畫與行銷」也近半數填答者認為重要。

整體而言，對於國中候用校長甄選第二階段的觀察實習，規劃應考人於學期中每週 2 天至 2 所學校、每校 6 週總計 24 日受到認同。國小每週 2 天至 2 所學校進行實習，每校 5 週，總計 20 日的實習方式，多數受訪者認為方便安排學校工作可讓應考人兼顧校務與實習。不論國中小受訪者對實習的主題均認同其重要性，但也有部分受訪者表達對實習主題實作歷程的補充觀點，如參與決策、主持會議、互動領導等深入參與的結構性議題；問卷結果也肯定規畫主題的重要性。

二、國中小候用校長甄選中實習運作的有效性

國中訪談結果顯示：在觀察實習階段，由實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）共同擔任評分委員，此種安排全數受訪者均認為適切、嚴謹及周延；但有近半數受訪者表示宜建立分組評分的客觀標準及補充機制；另，全數受訪者對實習前對評分委員辦理培力工作坊及回流營等建立運作共識之作法均認為有必要；但半數受訪者提出實習機制運作共識宜更強化之見解。

國小訪談結果顯示：多數受訪者對評分委員的組成是妥適的；但部分受訪者對分組評分方式的客觀性表達其觀點；另，多數受訪者對實習前建立共識之作法均表達肯定；但部分受訪者對實習運作機制之共識表達了補充的看法。

整體而言，在觀察實習階段，由實習學校的師傅校長及訪評小組（由教

授、聘任督學及視導督學組成)共同擔任評分委員，此種安排普遍受到受訪者均認同；多數受訪者對實習前建立共識之作法均表達肯定。但運作上多數受訪者認為宜再強化，如：更明確定位師傅校長角色、評分委員迴避的問題、視導督學工作量之均衡問題、及增加一組對全體應考人觀察評分之機制等。

三、國中小候用校長甄選中實習評分的有效性

國中訪談結果顯示：評分委員於應考人在 2 所學校各實習 6 週的期間，各進行 2 次訪視評分，對此評分次數之規畫，大部分受訪者均表示認同；半數受訪者對 2 校各 2 次訪視評分的效益提出正向觀點。

對於 2 位師傅校長及訪評小組(含教授、聘任督學及視導督學)所評成績各占 50%的計算比例，多數受訪者均認為合理。

觀察實習階段評分委員對應考人的觀察，主要分為態度及能力兩個重點，所有受訪者對此均表肯定。將態度及能力的評分占比定為 40%及 60%，大部分受訪者持贊同看法。大多數受訪者對於態度及能力所包括的觀察要項認為周延。

由國中問卷結果得知，觀察實習分數由 2 位師傅校長及訪評小組(教授、聘任督學及視導督學)依比例進行評分(師傅校長各占 25%、訪評小組占 50%)之適切性，填答 3(中度適切)以上者高達 92.5%，包括：中度適切 26.9%、高度適切 50.5%及最適切 15.1%。由此得知，問卷填答者對實習評分計算比例的適切性是高度認同的。

觀察實習評分規準中有關態度的觀察要項計 10 項，由填答者就其認為較重要者。就「態度」之觀察要項中，分別有 76.8%及 73.7%的問卷填答者認同「包容接納不同觀點」及「正向思考」之重要性；其次，有 65.3%及 56.8%的填答者認為「務實穩健」及「敏覺細心」是重要的；此外，應考人態度是否「積極認真」，亦有近半數填答者認為重要。

觀察實習評分規準中有關能力的觀察要項計 10 項，由填答者就其認為較重要者。在「能力」之觀察要項中，有高達 80%的填答者認為應考人是

否有「分析問題」的能力是較重要的，其次，有 74.7%及 70.5%的填答者對「清晰表達並有效論述」及「專注聆聽並有效回應」的能力，表達認同其重要性的看法；另有 50%至 58.9%之間不等的填答者，認為「整合團隊及資源」、「有效解決策略」、「邏輯思考」及「自我反思」等能力亦是重要的。

國小訪談結果顯示：國小候用校長甄選的「觀察實習」階段，應考人至 2 所學校各實習 5 週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）也需到這 2 校，會同實習學校的師傅校長各進行 2 次訪視評分，在實習的歷程中，透過形成性與總結性的評量，多面向的考察應考人的實質表現是必要的；且各訪視委員的定位與角度不同，如此組成的評分小組成員，有其評分的周延性。

國小候用校長甄選第二階段「實習」，實習分數的評定是由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組（6 月 12 日）共同討論後確定應考人的實習分數。實習分數透過小組共同討論後確定是有其必要的，共識會議係建立一個平等對話的平臺，讓訪評委員都有可以充分表達意見的機會；同時，不同組別間亦可相互連繫，避免組間的差異性影響應考人的權益。

由國小問卷結果得知，實習分數的評定由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組共同討論後確定之適切性，可發現國小校長及主任認為「實習分數的評定由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組共同討論後確定之適切性」之平均數= 3.66，標準差=0.91，以及勾選選項 5 的有 14.8%、選項 4 的有 48.3%、選項 3 的有 28.4%，108 年國小候用校長實習分數的評定方式之適切性勾選 3 以上高達 91.5%，可知此項實習分數的評定方式適切性，獲得大多數校長與主任的認同。

國小候用校長甄選第二階段「實習」，其評分包括：品格與道德修養、溝通與人際關係、動機與領導態度、規劃與任務執行、智慧與機智反應等 5 個向度。問卷結果顯示：以「向度二：溝通與人際關係」，其重要性普獲認

同，百分比為 88.7%；其次為「向度三：動機與領導態度」，百分比為 73.4%；「向度五：智慧與機智反應」、「向度四：規劃與任務執行」、「向度一：品格與道德修養」亦有近半數填答者認為較重要。由問卷結果足見實習校長的溝通與人際關係之素養，在現場實務中的重要性。

整體而言，國中觀察實習評分委員於應考人在 2 所學校各實習 6 週的期間，各進行 2 次訪視評分；國小觀察實習，應考人至 2 所學校各實習 5 週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）到這 2 校，會同實習學校的師傅校長各進行 2 次訪視評分的規劃受到認同。

國中觀察實習評分中 2 位師傅校長及訪評小組所評成績各占 50% 的計算比例，且將態度及能力的評分占比定為 40% 及 60%。國小觀察實習評分，是由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組（108.6.8）共同討論後確定應考人的實習分數。儘管方式有所不同，兩者都受到認同。

國中觀察實習評分規準中有關態度與能力的觀察要項各有 10 項；國小評分向度包括：品格與道德修養、溝通與人際關係、動機與領導態度、規畫與任務執行、智慧與機智反應等 5 個向度。國中小的評分規準大體上都獲得認同。

但實習評分上，仍有受訪者提出諸多在可以再精進的地方，如：在考評內涵建立更為一致的內容與標準、評分應要有上下限、評分委員的迴避宜更明確等。

肆、國中小候用校長甄選變革的成效及影響

一、國中小候用校長甄選變革的成效

國中訪談結果顯示：受訪者對於此次候用校長甄選由原有的資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、觀察實習及筆試後錄取的做法，半數受訪者對甄選程序變革表達了正向的肯定。

觀察實習突顯出此次甄選變革的創意思維與具體成效。半數受訪者對

觀察實習表達正向肯定的觀點，認為無論對應考人在校務經營或個人學習成長方面，都會有相當實質的幫助。

國小訪談結果顯示：國小候用校長甄選方式由原有資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、實習及筆試後錄取，此種除程序改變，半數受談者肯定整體成效。

多數受訪者認為實習階段可增加考生跟著師傅校長近身典範的學習，就師傅校長與應考人有直接互動，也會讓師傅校長較了解到應考人的特質，並從中觀察與萃取應考人的人格特質、人際互動技巧，藉以評估應考人「接地氣」指數，是一個頗佳的方式。

整體而言，國中小的受訪者，有半數肯定此次候用校長甄選變革程序所產出的成效；有超過半數的受訪者，認為觀察實習具創意而且有實質的成效。

二、國中小候用校長甄選變革的影響

國中問卷結果得知：甄選方式變革影響以選出具有較高挫折容忍力的應考人排序 1、吸引真正以校長生涯為志業的人報考排序 2 及選才方式更能符應學校教育現場的需求排序 3 等三個選項之重要性普獲認同，百分比分別為 58.9%、54.7%及 41.1%；此外，為學校找到更適當的經營人才排序 4 亦有 31.6%的填答者認為重要。

國小問卷結果得知：甄選方式變革影響可選出具有較高挫折容忍力的應考人排序 1，占 60.3%。選才方式更能符應學校教育現場的需求排序 2，占 54.6%。吸引真正以校長生涯為志業的人報考排序 3，占 48.3%。有效提升候用校長的素質排序 4，占 44.5%。

整體而言，甄選方式變革影響以選出具有較高挫折容忍力的應考人、吸引真正以校長生涯為志業的人報考、選才方式更能符應學校教育現場的需求、有效提升候用校長的素質及為學校找到更適當的經營人才，是此次變革主要的影響。

伍、國中小候用校長甄選變革的再精進

國中訪談結果顯示：已完成觀察實習但未上榜的應考人，可行之後續處理方式，近半數受訪者認為可免除初試或觀察實習項目，僅參加口試、筆試或直接筆試；少部分受訪者認為可採資績加分方式。

在候用校長甄選變革整體上的精進，受訪者認為行政作業可再周延；部分受訪者認為應考項目配分可再調整；觀察實習部分，半數受訪者認為評分規準應一致等。

由國中問卷結果得知，已完成實習但未上榜的應考人，有 48.9% 填答者認為應考者已在實習中獲得增能，無需進行後續處理；但有 51.1% 的填答者認為宜有後續處理，包括：免除初試，直接進入複試階段或無需參加實習；提供應考人待加強之建議或協助等等。

國小訪談結果顯示：受訪者認為對已完成實習之應考人需進行後續處理，半數以上受訪者認為保留實習；部分認為應在資績上加。

在候用校長甄選變革整體上的精進，包括：實習的配分比例建議要提高占比、迴避原則要更具體嚴謹、評分者要建立機制來聘用、納入教育局行政實習增加歷練提升視野。

由國小問卷結果得知，已完成實習但未上榜的應考人，有 59.5% 填答者認為應考者已在實習中獲得增能，無需進行後續處理；但有 40.5% 的填答者認為宜有後續處理，包括保留實習、在資績上給予加分、列入人才庫借調教育局等。

整體而言，對已完成實習但未上榜的應考人，國中有過半的填答者，認為宜有後續處理。包括：免除初試，直接進入複試階段或無需參加實習；提供應考人待加強之建議或協助等；國小則有六成的填答者認為：應試者已在實習中獲得增能，無需進行後續處理。

國中小候用校長甄選變革整體上的精進，包括：行政作業可再周延；應考項目配分可再調整；觀察實習評分規準應一致；實習的配分比例建議要提高佔比；迴避原則要更具體嚴謹；評分者要建立機制來聘用；納入教

育局行政實習增加歷練提升視野等等。

第二節 研究結論

本節歸納統整上一節主要研究發現，提出重要 12 個研究結論，並依國中小候用校長甄選變革的目的、變革程序、觀察實習、及變革成效與影響排列。有關變革再精進，則移列下一節變革後的建議。

一、國中小候用校長甄選變革可達成「增加未來校長典範學習的機會及深度」及「矯正過去過度重視筆試的考試方式」的目的，並可達成「選出勇於接受挑戰的校長」以及「選出具領導特質的校長」的目標。

國中小候用校長甄選變革可達成的目的，以 1.增加應考人典範學習的機會及深度；2.矯正過去過度重視筆試的考試方式；3.選出勇於接受挑戰的校長；以及 4.選出具領導特質的校長，最被認同。其中可達成「選出勇於接受挑戰的校長」以及「選出具領導特質的校長」，可視為最直接的政策目的。

二、國中小候用校長甄選變革，甄選程序「先以資績及口試進行第一階段篩選，經過實習，再進行筆試的方式」，具適切性且受到大多數認同。

此次甄選程序的變革，不但可藉由口試的提前，對應考人在行政實務歷練、溝通表達能力、問題應變與解決能力，及態度反應等領導特質面向進行觀察，且可藉由觀察實習的作法，觀察到應考人的應對態度與人格特質。經由多數受訪者與問卷填答者對甄選方式之適切性的認同度，可得知整體甄選程序的改變，其方式確實可選出實務與理論皆優、教育專業及領導素養兼備的候用校長，亦可彰顯出臺北市教育的特色與價值，是一項實質效益甚高的革新作法。

三、國中小校長甄選在資績、口試、實習及筆試的分數配比，不論國中小目前的分數配比的比率，在問卷調查結果均獲得大多數支持，但受訪者則提出多個有待精進的意見。

國中候用校長甄選分數配比：資績 40%、口試 25%、實習 10%、筆試 25%；國小候用校長甄選分數配比：資績 35%、口試 30%、實習 10%、筆

試 25%。無論國中小問卷的結果皆認同甄選在資績、口試、實習及筆試的分數配比。但在訪談結果方面，卻呈現不一致的情形：在資績、口試、實習及筆試的分數配比，意見較為分歧。

四、國中小候用校長甄選，實習評分應維持在 10% 或者小幅度的調高。

問卷調查結果，國中候用校長甄選實習評分占比，儘管認為宜降低為 5% 的填答者佔 43.2%，但認為需要調高及維持維持 10% 合計仍達 55.7%；國小候用校長甄選，認為實習評分維持及調高者佔選填人數 83.2%，可了解過半的問卷填答者認為實習評分應維持 10% 或者調高，但檢視填答的分配情形，調高的幅度不宜太大。

五、在每年校長退休人數大幅度放緩的環境背景下，國中小候用校長甄選中錄取均錄取 6 名，錄取的比例適切。

依據臺北市國民中小學校長遴選自治條例第十一條之一規定：候用校長之儲訓應定期辦理，並維持出缺學校校長員額之三倍候用，故錄取名額多秉持以上原則，經委員會充分討論後定案。本次國中第一階段兩倍錄取 12 名，最後錄取 6 名；國小第一階段兩倍半錄取 15 名，最後錄取 6 名，大多數受訪者認為錄取的比例是適切的。

六、國中小候用校長甄選應考人於學期中每週 2 天至 2 所學校、每校 5-6 週的實習日程規劃受到認同。

對於國中候用校長甄選第二階段的觀察實習，規劃應考人於學期中每週 2 天至 2 所學校、每校 6 週總計 24 日受到認同。國小每週 2 天至 2 所學校進行實習，每校 5 週，總計 20 日的實習方式，多數受訪者認為方便安排學校工作可讓應考人兼顧校務與實習。

七、國中小候用校長甄選中實習主題得重要性受到認同，但有部分受訪者表達對實習主題實作歷程的補充觀點。

不論國中小受訪者對實習的主題均認同其重要性，但也有部分受訪者表達對實習主題實作歷程的補充觀點，如參與決策、主持會議、互動領導等

深入參與的結構性議題；問卷結果則肯定規畫主題的重要性。

八、**國中小候用校長甄選中實習評分人員的組成，實習及評分的共識的建立等受到認同，但多數受訪者認為在運作上宜再強化。**

在觀察實習階段，由實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）共同擔任評分委員，此種安排普遍受到受訪者均認同；多數受訪者對實習前建立共識之作法均表達肯定。但運作上多數受訪者認為宜再強化，如：更明確定位師傅校長角色、評分委員迴避的問題、視導督學工作量之均衡問題、及增加一組對全體應考人觀察評分之機制等。

九、**國中小候用校長甄選變革中實習評分方式與評分規準均受到認同，但受訪者也提出精進的意見。**

國中觀察實習評分委員於應考人在 2 所學校各實習 6 週的期間，各進行 2 次訪視評分；國小觀察實習，應考人至 2 所學校各實習 5 週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）到這 2 校，會同實習學校的師傅校長各進行 2 次訪視評分的方式受到認同。

國中觀察實習評分中 2 位師傅校長及訪評小組所評成績各占 50% 的計算比例，且將態度及能力的評分占比訂為 40% 及 60%。國小觀察實習評分，是由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組平台共同討論後確定應考人的實習分數。儘管方式有所不同，兩者都受到認同。

國中觀察實習評分規準中有關態度與能力的觀察要項各有 10 項；國小評分向度包括：品格與道德修養、溝通與人際關係、動機與領導態度、規畫與任務執行、智慧與機智反應等 5 個向度。國中小的評分規準大體上都獲得認同。

但實習評分上，仍有受訪者提出諸多在可以再精進的地方，如：在考評內涵建立更為一致的內容與標準、評分應要有上下限、評分委員的迴避宜更明確等。

十、**國中小候用校長甄選變革中的甄選程序的變革與觀察實習制度建立是**

受肯定的成效。

國中小候用校長甄選方式由原有資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、實習及筆試後錄取，此種程序改變，有半數肯定此次候用校長甄選變革程序所產出的成效。觀察實習階段可增加考生跟著師傅校長近身典範的學習，就師傅校長與應考人有直接互動，也會讓師傅校長較了解到應考人的特質，並從中觀察與萃取應考人的人格特質、人際互動技巧；有超過半數的受訪者，認為觀察實習試具創意而且有實質的成效。

十一、國中小候用校長甄選變革的影響在吸引真正以校長生涯為志業的人報考並選出具有較高挫折容忍力校長。

甄選方式變革影響以選出具有較高挫折容忍力的應考人、吸引真正以校長生涯為志業的人報考、選才方式更能符應學校教育現場的需求、有效提升候用校長的素質及為學校找到更適當的經營人才，是此次變革主要的影響。

十二、國中小候用校長甄選變革，已受到學校教育現場的認同，但宜精益求精滾動修正。

此次國中小候用校長甄選變革，核心部分包括：1.甄選程序由原有資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、實習及筆試後錄取。此種程序改變原來以筆試為基礎的甄選方式；2.增加在候用校長的甄選程序中 10-12 週長時間的觀察實習，深入且持續的觀察應考者的領導態度與能力。此一變革不論訪談或問卷結果都受到認同。然而在訪談的過程中，也獲得諸多再精進的意見，可以作為本次變革精益求精滾動修正的依據。

第三節 變革後建議

本研究採行動後研究，除了了解本次國中小候用校長甄選變革所能達成的研究目的及研究問題外，行動後研究有一個很重要的特性就是就現有的規畫與行動進行改善。故本研究所提出建議稱為變革後的建議，提出對本次國中小候用校長甄選的改善建議。

壹、檢視國中小候用校長甄選中各項分數占比的合宜性

國中候用校長甄選分數配比：資績 40%、口試 25%、實習 10%、筆試 25%；國小候用校長甄選分數配比：資績 35%、口試 30%、實習 10%、筆試 25%。無論國中小問卷的結果大多數認同甄選在資績、口試、實習及筆試的分數配比。但在訪談結果方面，卻呈現不一致的情形，這顯現外部客觀者與親身參與人員的感受是不同的，建議在遴選作業階段舉辦焦點座談，讓有意校長志業者，有參與表達意見的機會。

貳、口試題目宜更有結構性，並建立口試中的即席演講題庫

口試在候用校長甄選的程序上提前至第一階段，其功能受到大多數的認同，但在受訪者，也提出口試題目宜更有結構性。另，國小受訪者大多肯定口試時採取「即席演講」問答方式進行，認為可以考驗考生是否具備迅速的組織及應變力，也可以看出候用校長的價值與態度，展現專業素養，但本次即席演講題目略顯狹隘，建議以考生之實務經驗闡述及治校理念說明為主，而非個人魅力表達。並建立即席演講題庫，使題目具有鑑別度。

參、觀察實習評分應有評分者信度，並有參照基準

本次觀察實習評分，無論在評分人員的組成、評分方式共識會議、訪視評分的次數、評定分數的占比，都有規範與說明。但參與者仍有精進的建議，如：考評內涵宜建立更為一致的內容與標準；評分共識營要更細膩操作，提高評分者信度；不同評分者應該要有加權比例；評分應要有上限、下限，超過幾分必須敘明理由；組成一組參照基準組，該組評分委員評全體參與觀察實習者，作為各組評分的基準線。也可發展客觀評量工具，使訪式評分更具說服力。

肆、已完成觀察實習但未上榜的應考人宜考慮有後續處理

已完成觀察實習但未上榜的應考人，問卷調查結果，國小部分有六成填

答者認為：已在實習中獲得增能，無需進行後續處理。國中部分則有五成一填答者則認為需要後續處理。但受訪談者則多認為宜有後續處理，其所提的處理方式，歸納而言包括：資績加分、免除初試及實習、保留觀察實習成績、提供應考人待加強之建議或協助、和列入人才庫借調教育局歷練等等作法。惟，無論用何種處理作法，在考試的公平性方面都必須審慎考量並處理。

伍、候用校長甄選行政作業可再周延

本次候用校長甄選有較大幅度的變革，時間上有點倉促，將來若能在公告時間的提前；甄選時段的固定；甄選辦法的增加宣導與說明；觀察實習的運作更清楚；應考生與師傅校長的迴避原則更具體；增加視導督學訪談觀察實習者原服務學校的校長，作為評分參考等等，均可讓甄選制度更臻完備。

參考文獻

- 王玉麟 (1996)。國民小學校長培育制度可行之探討。**教育資料與研究**，9，96-106。
- 吳復新 (1996)。人力資源管理。臺北：空中大學。
- 林文律 (2000)。美國校長證照制度。**國立臺北師範學院學報**，13，65-68。
- 林奇佐 (2000)。基隆市國民中小學校長遴用制度之研究。國立臺北教師範學院國民教育研究所碩士論文，臺北市。
- 林明地 (2000)。校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討。**教育資料與研究**，37，10-20。
- 林明地 (2002)。學校領導：理念與校長專業生涯。台北：高等教育。
- 林海清 (2000)。從校長培育與專業發展看校長證照制度。**教育資料與研究**，37，21-25。
- 周幸吟 (2002)。中英中小學校長培訓與任用制度之比較研究。國立台北師範學院，臺北市。
- 符碧真、王秀槐 (2006)。美、英、德高等教育之比較研究及對我國高等教育之啟示。**通識教育季刊**，12(2)，1-12。
- 秦夢群 (1999)。我國校長職前教育之分析與檢討。**現代教育論壇 (四) 校長專業教育與專業發展**，17-25。
- 秦夢群 (1999)。校長培育制度之趨勢分析：以英、美及新加坡為例。**學校行政雙月刊**，51，1-18。
- 許慶昌 (2000)。臺中市國民中小學校長甄選與遴聘之研究。國立臺中教育大學國民教育學系碩士論文。
- 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。
- 陳木金、李冠嫻 (2009)。臺灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議。**校長專業之建構論文集**。127-143。

- 陳木金、陳宏彰(2006)。NPQH 模式系統對我國校長培訓系統建構之啟示。
教育研究月刊，142，69-89。
- 張明輝(2000)。英國中小學校長的專業發展計畫及其啟示。**教育行政論壇
論文集**。43-67。臺北市：國立政治大學教育系。
- 張清良(1993)。**臺灣省立高級中等學校校長甄選制度之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 楊振昇(2000)。美國中小學校長培育制度及其對我國校長培育之啟示。**中小學校長專業成長制度規劃**。89-114。高雄市：復文。
- 臺北市政府教育局(2018)。**臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案**。作者，
臺北市。
- 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。
- 鄭琇蓉(2003)。**行動後學習(AARs)之介入模式、因果模式及應用：企業個案的行動研究**。東吳企管系碩士論文，臺北市。
- 鄭琇蓉、陳翌雯和王思峰(2004)。人力資源發展與現場學習：行動後學習之參與式行動研究。發表於 2004.5.22 東吳大學主辦：**2004 科技整合管理國際研討會**。
- 鄭新輝(2001)。國民中學校長行政兩難來源、困擾與成因之研究。**教育科學研究期刊**，54 (3)，175-210。
- 劉春榮(2019)。**臺北校長學—學校卓越領導人才方案**。**台灣教育雙月刊**，
716 期，129-145 頁。
- 賴志峰(2000)。美國校長證照制度及其在我國實施之可行性。**教育資料與研究**。37，64-69。
- 顏慧萍(1992)。**國民中學校長甄選制度之研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- Baird, L, Deacon, S. & Holland, P.,(2000),From action learning to learning from

action: Implementing the after action review, in Cross, R. & S. Israelit (ed),
*Strategic Learning in Knowledge Economy: Individual, Collective and
Organizational Learning Process*, pp.185-202, Boston: Butterworth-Heinemann

Castetter, W.B. (1996). *The human resource function in education administration*.
Englewood Cliff, N.J: Prentice Hall.

Seyfarth, J.T. (1996). *Personnel management for effective schools*. Needham
Heights,Massachusetts : Allyn & Bacon.

附 錄

附錄一 諮詢及研究小組會議

類型	時 間	地 點	與會人員	主要會議內容
諮詢會議	108/10/15 (二) 10:00~12:00	臺北市立 大學公誠 樓 412 室	劉春榮教授、吳明清教授 吳清山教授、黃旭鈞教授 何希慧教授、王舒誼組長 王妙慧編審	討論「臺北校長學實施成效 評估研究案」研究計畫及研 究期程
研究會議 (第一次)	108/11/14 (四) 10:00~12:00	臺北市立 大學公誠 樓 412 室	劉春榮教授、林芳如校長 韓桂英委員、楊淑萍委員 莊明達委員、張志毓委員 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王妙慧編審	1. 討論「臺北市國中小候用 校長甄選變革之研究」之 研究項目分工(問卷內 容、訪談內容;問卷與訪 談人數之確認) 2. 規劃會議工作期程
研究會議 (第二次)	108/11/26 (二) 10:00~12:00	臺北市內 湖區新湖 國民小學 會議室	劉春榮教授、林芳如校長 韓桂英委員、楊淑萍委員 莊明達委員、張志毓委員 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王妙慧編審	1. 確認「臺北市國中小候用 校長甄選變革之研究」訪 談對象之類別及人員 2. 討論並修訂本研究案國 中組訪談題綱
研究會議 (第三次)	108/12/03 (二) 10:00~12:00	臺北市內 湖區新湖 國民小學 會議室	劉春榮教授、林芳如校長 韓桂英委員、楊淑萍委員 莊明達委員、張志毓委員 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王妙慧編審	1. 討論並修訂「臺北市國中 小候用校長甄選變革之 研究」國小組訪談題綱 2. 確認國小組、國中組訪談 對象
研究會議 (第四次)	108/12/11 (三) 17:00~20:30	臺北市立 大學公誠 樓 412 室	劉春榮教授、林芳如校長 韓桂英委員、楊淑萍委員 莊明達委員、張志毓委員 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王妙慧編審	1. 修訂並確認本研究案 「108 年度臺北市國民 小學候用校長甄選變革 研究」問卷 2. 修訂並確認國小組、國中 組訪談題綱 3. 確認試訪對象
研究會議 (第五次)	108/12/16 (一)	臺北市立 大學公誠	劉春榮教授、林芳如校長 韓桂英委員、楊淑萍委員	1. 討論並修訂「108 年度臺 北市國民小學候用校長

類型	時間	地點	與會人員	主要會議內容
	18:00~21:00	樓 412 室	莊明達委員、張志毓委員 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王妙慧編審	甄選變革之研究」問卷 (國小版) 2. 進行國小組訪談題綱試訪
研究會議 (第六次)	109/01/03 (五) 11:00~13:00	臺北市內 湖區新湖 國民小學 會議室	劉春榮教授、謝麗華主任 林芳如校長、韓桂英委員 楊淑萍委員、莊明達委員 張志毓委員、孫偉倫主任 蔡馥伊主任、王舒誼組長 王妙慧編審	1. 確認「108年度臺北市國民小學候用校長甄選變革之研究」國中組訪談題綱並定稿 2. 確認「108年度臺北市國民小學候用校長甄選變革之研究」國小、國中版問卷內容 3. 確認國中組訪談人員 4. 概覽「臺北市國中小候用校長甄選變革之研究」撰寫方式
研究會議 (第七次)	109/02/05 (三) 10:00~12:00	臺北市內 湖區新湖 國民小學 會議室	劉春榮教授、林芳如校長 韓桂英委員、楊淑萍委員 莊明達委員、張志毓委員 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 王舒誼組長、王妙慧編審	1. 定稿「108年度臺北市國民小學候用校長甄選變革之研究」國小、國中版問卷內容 2. 確認問卷紙本派送方式及函知各校(限公立學校)時間
研究會議 (第八次)	109/02/12 (三) 10:00~12:00	臺北市內 湖區新湖 國民小學 會議室	劉春榮教授、林芳如校長 韓桂英委員、楊淑萍委員 莊明達委員、張志毓委員 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 梁靜珊委員、賴志宏教授 王舒誼組長、王妙慧編審	1. 確認「臺北市國中小候用校長甄選變革之研究」報告之文獻大綱、格式與體例 2. 確認「臺北市國中小候用校長甄選變革之研究」問卷之統計與分析之量化、質性敘寫方式
研究會議 (第九次)	109/03/06 (五) 11:00~13:00	臺北市內 湖區新湖 國民小學 會議室	劉春榮教授、林芳如校長 韓桂英委員、楊淑萍委員 莊明達委員、張志毓委員 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 梁靜珊委員、賴志宏教授	1. 討論並確認「臺北市國中小候用校長甄選變革之研究」質性報告撰寫體例 2. 討論並確認「108年度臺北市國民小學候用校長

類型	時間	地點	與會人員	主要會議內容
			王舒誼組長、王妙慧編審	甄選變革之研究」問卷統計分析之結果與質性內容之整合撰寫方式 3. 討論「臺北市國中小候用校長甄選變革之研究」之文獻探討內容及章節
研究會議 (第十次)	109/03/23 (一) 10:00~12:00	臺北市內湖區新湖國民小學會議室	劉春榮教授、林芳如校長 韓桂英委員、楊淑萍委員 莊明達委員、張志毓委員 孫偉倫主任、蔡馥伊主任 梁靜珊委員、賴志宏教授 王舒誼組長、王妙慧編審	1. 逐章討論並確認「臺北市國中小候用校長甄選變革之研究」之內容並統一撰寫體例 2. 確認「臺北市國中小候用校長甄選變革之研究」附件內容順序

附錄二 國中組訪談題目

108 年度臺北市中小學候用校長甄選變革之研究

—國中組訪談題目

壹、前言：臺北市校長甄選變革說明

臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案(以下簡稱:臺北校長學),除提出方案願景、校長圖像外,也對校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四階段的定位、目標、核心素養、課程模組、學習方式、期程/學分數/時數、實施對象、辦理要項、經費來源、辦理單位,及階段統合與配套措施,有明確敘述。

因應臺北校長學的實施,國中校長甄選方式有較大幅度創新。原臺北市國中候用校長甄選程序如下:(1)第一階段:包括資績、筆試。按資績及筆試加權總分高低,依序錄取 3 倍名額參加第二階段甄選(間隔一週);(2)第二階段:口試以「行政、課程與教學領導」、「學校教育實務」為主;(3)第一階段得分占總成績 60%,第二階段得分占總成績 40%。

108 年度臺北市國中候用校長甄選採三階段方式辦理,報名人數 17 名,第一階段為資績評分及口試、第二階段為觀察實習、第三階段為筆試。(1)第一階段:包括資績、口試。資績評分占總成績 40%,以資績評分表為準;口試評分占總成績 25%,採「行政、課程與教學領導」、「學校教育實務」問答方式進行。第一階段錄取 12 名,按資績及口試總分高低依序錄取。(2)第二階段:觀察實習。評分占總成績 10%,實習評分方式、實習主題等以觀察實習評分規準表為準。(3)第三階段:筆試。評分占總成績 25%,以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科內容命題。以上三階段各項成績加總,依高低順序錄取前 6 名參加儲訓。

貳、訪談題綱：請就 108 年度臺北市國中候用校長甄選規劃方式及內涵提供卓見

- 一、108 年度國中校長甄選程序分第一階段資績及口試、第二階段觀察實習及第三階段筆試;與過去第一階段先資績及筆試、間隔一週再進行第二階段口試的程序有所不同。您對這次甄選程序的變革有何看法?
- 二、108 年度國中校長甄選第一階段資績評分占總成績 40%,口試占總成績 25%,第二階段觀察實習占總成績 10%,第三階段筆試占總成績 25%。您對此計分標準有何看法?
- 三、108 年度國中校長甄選報名人數 17 名,第一階段錄取 12 名,經第二階段觀察實習、第三階段筆試,最後錄取 6 名。您對此錄取名額及錄取比例有何看法?

- 四、108年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，應考人於學期中以分散式、每週2天至2校進行觀察實習，為期12週，總計24日。您對此觀察實習的時間規畫有何看法？
- 五、108年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，其主題包括：校長使命與專業、校務決策與績效責任、學校領導與行政管理、課程與教學領導、教育趨勢與學校創新經營、學校文化與團隊運作、危機處理與媒體應對、教育行銷與公共關係、議事管理與法制運作等。您對這些主題的安排與設計有何看法？
- 六、108年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，該階段評分委員包括：觀察實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）。您對評分委員的安排有何看法？
- 七、在辦理108年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」前，有對評分委員辦理培力工作坊(6/18)及回流營(8/19)；也有對參與「觀察實習」的評分委員及通過第一階段甄選的應考人辦理說明會(9/5)。您對此建立觀察實習運作共識的作法有何看法？
- 八、108年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，應考人至2校各實習6週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）也需到這2校各進行2次訪視評分。您對此實習評分方式有何看法？
- 九、108年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，實習分數計算方式為：2位師傅校長成績各占25%，共計50%；訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）占50%。您對此計分方式有何看法？
- 十、108年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，觀察重點包括態度40%及能力60%，評分項目共20項。您對此評分內涵有何看法？
- 十一、108年度國中校長甄選在第三階段錄取名單確定後，您認為是否需對已完成實習但未上榜之應考人進行後續處理？如果需要，建議的處理方式為何？
- 十二、108年度國中校長甄選方式由原有的資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、觀察實習及筆試後錄取，除程序改變外，也加入「觀察實習」作法，且各項占分比也有所調整。您認為這些變革具有哪些優點或成效？
- 十三、承上題，您認為108年度國中校長甄選變革，有哪些可以再精進之處？

附錄三 國中組問卷

108 年度臺北市國民中小學候用校長甄選變革問卷（國中版）

敬愛的校長，您好！

本研究旨在探討「108 年度臺北市國民中小學候用校長甄選變革」，請就您的實際感受作答，並在適當的□內打勾。個人填答資料會加以保密，不做個別學校或個人分析。

本問卷共分兩大部分，第一部分為「基本資料」，第二部分為「問卷題目」。填答對象每校兩人，一是校長，另一則是校內對校長甄選有意願或想法的現職主任（請校長推薦）。

謹將所編製之問卷題目臚列於後，請於 109 年 2 月 20 日前填妥，並以聯絡箱方式擲回臺北市內湖區新湖國民小學校長室（聯絡箱號碼 141），感謝您的協助！

敬祝 順頌

臺北市政府教育局委託

臺北校長學實施成效評估研究小組 敬上

召集人：劉春榮教授

中華民國 109 年 2 月 10 日

填答背景說明

臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案(以下簡稱：臺北校長學)，除提出願景、校長圖像外，也對校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四階段的定位、目標、核心素養、課程模組、學習方式、期程/學分數/時數、實施對象、辦理要項、經費來源、辦理單位，及階段統合與配套措施，有明確敘述。

因應臺北校長學的實施，國中校長甄選方式有較大幅度創新。原臺北市國中候用校長甄選程序如下：(1)第一階段：包括資績、筆試。按資績及筆試加權總分高低，依序錄取 3 倍名額參加第二階段甄選(間隔一週)；(2)第二階段：口試以「行政、課程與教學領導」、「學校教育實務」為主；(3)第一階段得分占總成績 60%，第二階段得分占總成績 40%。

108 年度臺北市國中候用校長甄選採三階段方式辦理，報名人數 17 名，第一階段為資績及口試、第二階段為觀察實習、第三階段為筆試。(1)第一階段：包括資績、口試。資績評分占總成績 40%，以資績評分表為準；口試評分占總成績 25%，採「行政、課程與教學領導」、「學校教育實務」問答方式進行。第一階段錄取 12 名，按資績及口試總分高低依序錄取。(2)第二階段：觀察實習。於學期中以分散式、每週 2 天到 2 校實習，每校 6 週為期 12 週，總計 24 日。評分占總成績 10%，實習評分方式、實習主題等以觀察實習評分規準表為準。(3)第三階段：筆試。評分占總成績 25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科內容命題。以上三階段各項成績加總，依高低順序錄取 6 名參加儲訓。

請翻面開始作答

【第一部分】基本資料

一、職務： (1) 校長 (2) 主任

二、整體學校服務年資： (1) 10 年以下 (2) 11 年至 20 年 (3) 21 年至 30 年
 (4) 31 年以上

三、擔任主任年資(校長免填)： (1) 4 年以下 (2) 5 年至 8 年 (3) 9 年至 12 年
 (4) 13 年以上

四、擔任校長年資： (1) 4 年以下 (2) 5 年至 8 年 (3) 9 年至 12 年
 (4) 13 年以上

五、參加校長甄選的經驗(校長免填)： (1) 有 (2) 無

【第二部分】問卷內容

一、您認為甄選方式的變革能達到哪些目的： 可複選

- (1) 選出具都會特色的校長
- (2) 選出具教育熱情的校長
- (3) 選出具領導特質的校長
- (4) 選出能隨機應變的校長
- (5) 選出勇於接受挑戰的校長
- (6) 拉高應考人的領導視野與高度
- (7) 增加應考人典範學習的機會及深度
- (8) 精進應考人對自我領導特質及專長的認識
- (9) 透過實際參與內化應考人的教育理念
- (10) 提升應考人學校經營的領導格局
- (11) 彰顯實習對養成優質校長的重要性
- (12) 矯正過去過度重視筆試的考試方式
- (13) 其他(請敘明) _____

二、現行觀察實習評分占總成績的 10%，您認為此項評分占比可調整為多少？ 單選題

- (1) 降低為 5%
- (2) 維持 10%
- (3) 增加為 15%
- (4) 增加為 20%
- (5) 增加為 25%
- (6) 其他(請敘明) _____

請翻面繼續作答

三、您認為觀察實習主題較重要的有哪些？可複選

- (1) 校長的使命與專業
- (2) 校務決策與績效責任
- (3) 學校領導與行政管理
- (4) 課程與教學領導
- (5) 教育趨勢與學校創新經營
- (6) 學校文化與團隊運作
- (7) 危機處理與媒體應對
- (8) 教育行銷與公共關係
- (9) 議事管理與法制運作
- (10) 其他(請敘明)_____

四、(一)您認為觀察實習評分規準中有關態度提列之觀察重點，較重要的有哪些？可複選

- (1) 可觀察到應考人是真誠正直的
- (2) 可觀察到應考人是正向思考的
- (3) 可觀察到應考人是包容接納不同觀點的
- (4) 可觀察到應考人是充滿熱情的
- (5) 可觀察到應考人是積極認真的
- (6) 可觀察到應考人是企圖心強的
- (7) 可觀察到應考人是務實穩健的
- (8) 可觀察到應考人是明快果斷的
- (9) 可觀察到應考人是自信心強的
- (10) 可觀察到應考人是敏覺細心的
- (11) 其他(請敘明)_____

四、(二)您認為觀察實習評分規準中有關能力提列之觀察重點，較重要的有哪些？可複選

- (1) 可觀察到應考人具分析問題的能力
- (2) 可觀察到應考人具邏輯思考的能力
- (3) 可觀察到應考人具整合團隊及資源的能力
- (4) 可觀察到應考人具批判思辨的能力
- (5) 可觀察到應考人具創意發想的能力
- (6) 可觀察到應考人具規劃統整的能力
- (7) 可觀察到應考人具有效解決策略的能力
- (8) 可觀察到應考人具專注聆聽並有效回應的能力
- (9) 可觀察到應考人具清晰表達並有效論述的能力

請翻面繼續作答

(10) 可觀察到應考人具自我反思的能力

(11) 其他(請敘明)_____

五、您認為對已完成觀察實習但未上榜的應考人，可行之後續處理方式為何？單選題

(1) 已在觀察實習中獲得增能，無須進行後續處理

(2) 建議的處理方式(請敘明)_____

六、您認為此甄選方式變革會形成的影響有哪些？可複選

(1) 選才方式更能符應學校教育現場的需求

(2) 為學校找到更適當的經營人才

(3) 吸引真正以校長生涯為志業的人報考

(4) 選出具有較高挫折容忍力的應考人

(5) 有效提升候用校長的素質

(6) 其他(請敘明)_____

	↔				
	最 適 切				不 適 切
	5	4	3	2	1
七、您認為甄選先以資績及口試進行第一階段篩選，經過觀察實習，再進行筆試的方式，適切性如何？	<input type="checkbox"/>				
八、您認為甄選方式的分數配比：資績 40%、口試 25%、觀察實習 10%、筆試 25%，適切性如何？	<input type="checkbox"/>				
九、您認為觀察實習分數由 2 位師傅校長及訪評小組(教授、聘任督學及視導督學)依比例進行評分(師傅校長各占 25%、訪評小組占 50%)，適切性如何？	<input type="checkbox"/>				

十、您認為 108 年度校長甄選變革還有哪些可以再精進之處？(請敘明)

本問卷到此結束，謝謝作答。

附錄四 國小組訪談題目

108 年度臺北市中小學候用校長甄選變革之研究

—國小組訪談題目

壹、前言：臺北市校長甄選變革說明

臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案(以下簡稱：臺北校長學)，除提出願景、校長圖像外，也對校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四階段的定位、目標、核心素養、課程模組、學習方式、期程/學分數/時數、實施對象、辦理要項、經費來源、辦理單位，及階段統合與配套措施，有明確敘述。

因應臺北校長學的實施，國小校長甄選方式有較大幅度創新。原臺北市國小候用校長甄選程序如下：(1)第一階段：包括資績、筆試。按資績及筆試加權總分高低，依序錄取 3 倍名額參加第二階段甄選(間隔一週)；(2)第二階段：口試以「行政領導」、「課程與教學領導」為主；(3)第一階段得分占總成績 60%，第二階段得分占總成績 40%。

108 年度臺北市國小候用校長甄選採三階段方式辦理，報名人數 94 名，第一階段為資績及口試、第二階段為實習、第三階段為筆試。(1)第一階段：包括資績、口試。資績評分占總成績 35%，以資績評分表為準；口試評分占總成績 30%，採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行。第一階段錄取 15 名，按資績及口試總分高低依序錄取(2)第二階段：實習。於學期中以分散式，分別到 2 校實習，每週 2 天，每校 5 週為期 10 週，總計 20 日。評分占總成績 10%，評分方式以實習評分說明為準。(3)第三階段：筆試。評分占總成績 25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科內容命題。以上三階段各項成績加總，依高低順序錄取 6 名參加儲訓。

貳、訪談題綱：請就 108 年度臺北市國小候用校長甄選方式及內涵提供卓見

1. 108年度國小校長甄選程序分第一階段資績及口試、第二階段實習及第三階段筆試；與過去「第一階段先資績及筆試、間隔一週再進行第二階段口試」的程序有所不同。您對這次甄選程序的變革有何看法？
2. 108年度國小校長甄選第一階段資績評分占總成績35%，口試占總成績30%，第二階段實習占總成績10%，第三階段筆試占總成績25%，您對此計分標準有何看法？
3. 108年度國小校長甄選報名人數94名，第一階段錄取15名，經第二階段實習、第三階段筆試，最後錄取6名。您對此錄取名額及錄取比例有何看法？

4. 108 年度國小校長甄選方式口試採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行，您對此口試方式有何看法？
5. 108 年度國小校長甄選第二階段「實習」，應考人於學期中以分散式、每週 2 天到 2 校實習，每校 5 週為期 10 週，總計 20 日。您對此實習的時間規畫有何看法？
6. 108 年度國小校長甄選第二階段「實習」，其主題包括：校長在教務工作中的角色、校長在學務工作中的角色、校長在輔導工作中的角色、校長在總務工作中的角色、校務經營策略(一)、學校文化與團隊運作、學校公共關係、校安事件與危機處理、校務計畫與行銷、校務經營策略(二)。您對這些主題的安排與設計有何看法？
7. 108 年度國小校長甄選第二階段「實習」，該階段評分委員包括：2 所實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）。您對評分委員的安排有何看法？
8. 在辦理 108 年度國小校長甄選第二階段「實習」前，有對參與「實習」的評分委員及通過第一階段甄選的應考人辦理說明會(3 月 20 日)。您對此建立實習運作共識的作法有何看法？
9. 108 年度國小校長甄選第二階段「實習」，應考人到 2 校各實習 5 週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）也需到這 2 校各進行 1 次訪視評分。您對此實習評分方式有何看法？
10. 108 年度國小校長甄選第二階段「實習」，實習分數的評定是由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組(6 月 12 日)共同討論後確定應考人的實習分數。您對此評定方式有何看法？
11. 108 年度國小校長甄選第二階段「實習」，評分包括：品格與道德修養、溝通與人際關係、動機與領導態度、規劃與任務執行、智慧與機智反應等 5 個向度。您對此評分向度有何看法？
12. 108 年度國小校長甄選在第三階段錄取名單確定後，局長隨即邀約已完成實習但未上榜之應考人予以勉勵。您認為是否需對已完成實習之應考人進行後續處理？如果需要，建議的處理方式為何？
13. 108 年度國小校長甄選方式由原有資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、實習及筆試後錄取，除程序改變外，也加入「實習」作法，且各項占分比也有所調整。您認為這些變革具有哪些優點或成效？
14. 承上題，您認為 108 年度國小校長甄選變革，有哪些可以再精進之處？

附錄五 國小組問卷

108 年度臺北市國民小學候用校長甄選變革問卷(國小版)

敬愛的校長，您好！

本研究旨在探討「108 年度臺北市國民小學候用校長甄選變革」，請就您的實際感受作答，並在適當的□內打勾。個人填答資料會加以保密，不做個別學校或個人分析。

本問卷共分兩大部分，第一部分為「基本資料」，第二部分為「問卷題目」。填答對象每校兩人，一是校長，另一則是校內對校長甄選有意願或想法的現職主任(請校長推薦)。

謹將所編製之問卷題目臚列於後，請於 109 年 2 月 20 日前填妥，並以連絡箱方式擲回臺北市內湖區新湖國民小學校長室(連絡箱號碼 141)，感謝您的協助！

敬祝 順頌

臺北市政府教育局委託

臺北校長學實施成效評估研究小組 敬上

召集人：劉春榮教授

中華民國 109 年 2 月 10 日

填答背景說明

臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案(以下簡稱：臺北校長學)，除提出願景、校長圖像外，也對校長培育、校長儲訓、校長導入及校長增能四階段的定位、目標、核心素養、課程模組、學習方式、期程/學分數/時數、實施對象、辦理要項、經費來源、辦理單位，及階段統合與配套措施，有明確敘述。

因應臺北校長學的實施，國小校長甄選方式有較大幅度創新。原臺北市國小候用校長甄選程序如下：(1)第一階段：包括資績、筆試。按資績及筆試加權總分高低，依序錄取 3 倍名額參加第二階段甄選(間隔一週)；(2)第二階段：口試以「行政領導」、「課程與教學領導」為主；(3)第一階段得分占總成績 60%，第二階段得分占總成績 40%。

108 年度臺北市國小候用校長甄選採三階段方式辦理，報名人數 94 名，第一階段為資績及口試、第二階段為實習、第三階段為筆試。(1)第一階段：包括資績、口試。資績評分占總成績 35%，以資績評分表為準；口試評分占總成績 30%，採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行。第一階段錄取 15 名，按資績及口試總分高低依序錄取。(2)第二階段：實習。於學期中以分散式、每週 2 天到 2 校實習，每校 5 週為期 10 週，總計 20 日。評分占總成績 10%，評分方式以實習評分說明為準。(3)第三階段：筆試。評分占總成績 25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科內容命題。以上三階段各項成績加總，依高低順序錄取 6 名參加儲訓。

請翻面開始作答

【第一部分】基本資料

一、職務： (1) 校長 (2) 主任

二、整體學校服務年資： (1) 10 年以下 (2) 11 年至 20 年 (3) 21 年至 30 年
 (4) 31 年以上

三、擔任主任年資(校長免填)： (1) 4 年以下 (2) 5 年至 8 年 (3) 9 年至 12 年
 (4) 13 年以上

四、擔任校長年資： (1) 4 年以下 (2) 5 年至 8 年 (3) 9 年至 12 年
 (4) 13 年以上

五、參加校長甄選的經驗(校長免填)： (1) 有 (2) 無

【第二部分】問卷內容

一、您認為甄選方式的變革能達到哪些目的： 可複選

- (1) 選出具都會特色的校長
- (2) 選出具教育熱情的校長
- (3) 選出具領導特質的校長
- (4) 選出能臨機應變的校長
- (5) 選出勇於接受挑戰的校長
- (6) 拉高應考人的領導視野與高度
- (7) 增加應考人典範學習的機會及深度
- (8) 精進應考人對自我領導特質及專長的認識
- (9) 透過實際參與內化應考人的教育理念
- (10) 提升應考人學校經營的領導格局
- (11) 彰顯實習對養成優質校長的重要性
- (12) 矯正過去過度重視筆試的考試方式
- (13) 其他(請敘明) _____

二、實習評分占總成績的 10%，您認為此項評分占比可調整為多少？ 單選題

- (1) 降低為 5%
- (2) 維持 10%
- (3) 增加為 15%
- (4) 增加為 20%
- (5) 增加為 25%
- (6) 其他(請敘明) _____

三、您認為實習主題較重要的有哪些？可複選

- (1) 校長在教務工作中的角色(含教師人事)
- (2) 校長在學務工作中的角色
- (3) 校長在輔導工作中的角色(含特教)
- (4) 校長在總務工作中的角色(含校舍環境規劃)
- (5) 校務經營策略(一)、(二)
- (6) 學校文化與團隊運作
- (7) 學校公共關係(含營造親師生友善環境之作為)
- (8) 校安事件與危機管理
- (9) 校務計畫與行銷
- (10) 其他(請敘明)_____

四、您認為實習評分規準所提列之向度，較重要的有哪些？可複選

- (1) 向度一：品格與道德修養
- (2) 向度二：溝通與人際關係
- (3) 向度三：動機與領導態度
- (4) 向度四：規劃與任務執行
- (5) 向度五：智慧與機智反應
- (6) 其他(請敘明)_____

五、您認為對已完成實習但未上榜的應考人，可行之後續處理方式為何？單選題

- (1) 已在實習中獲得增能，無需進行後續處理
- (2) 建議的處理方式(請敘明)_____

六、您認為此甄選方式變革會形成的影響有哪些？可複選

- (1) 選才方式更能符應學校教育現場的需求
- (2) 為學校找到更適當的經營人才
- (3) 吸引真正以校長生涯為志業的人報考
- (4) 選出具有較高挫折容忍力的應考人
- (5) 有效提升候用校長的素質
- (6) 其他(請敘明)_____

					
	最 適 切				不 適 切
	5	4	3	2	1
七、您認為甄選先以資績及口試進行第一階段篩選，經過實習，再進行筆試的方式，適切性如何？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
八、您認為甄選方式的分數配比：資績 35%、口試 30%、實習 10%、筆試 25%，適切性如何？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
九、您認為實習分數的評定由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組共同討論後確定，適切性如何？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

十、您認為 108 年度校長甄選變革有哪些可以再精進之處？（請敘明）

本問卷到此結束，謝謝作答。

附錄六 國中組訪談彙整

108 年度臺北市中小學候用校長甄選變革之研究

國中組訪談結果彙總

一、108 年度國中校長甄選程序分第一階段資績及口試、第二階段觀察實習及第三階段筆試；與過去第一階段先資績及筆試、間隔一週再進行第二階段口試的程序有所不同。您對這次甄選程序的變革有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	<ol style="list-style-type: none">1. 這樣的變革很好，尤其是在觀察實習階段，安排兩所學校進行貼身學習，有別以往考上培訓完之後的一周實習，更顯扎實與實際，對成長收穫甚大。2. 透過這樣的安排讓可以很完整的在指導校長身旁觀察並學習，並跟自己服務過的學校經驗相比照之後，發展出類似事件的處理模組，這樣的學習無論最後一階段是否有通過，都有助於未來行政業務的處理與規劃。
訪-J2- 1090120	<ol style="list-style-type: none">1. 每一種評量的方式都有對某一類考生有利的因素。例如擅長撰寫計畫或筆試的考生，比較容易通過筆試；而對於某一些投入校務工作的主任或老師而言，因為較無時間準備筆試內容，也許會在筆試即鎊羽而歸。2. 先口試對於認真投入校務運作之主任或教師是否比較有利，我並不如此認為，這一次在第一階段口試未通過的主任當中，有好幾位都是頗富經驗的主任。我曾經設想是否因為資績較低，外加口試表現不夠突出，因而未能通過第一關。3. 其實不論筆試在前或口試在前，最重要的是：<ol style="list-style-type: none">(1) 考生在考試前的準備，口試或筆試題目希望理論與實務工作並重。(2) 校長的「視野」或是「器度」的準備需要長時間，過去筆試一週即口試，在此部分的展現的確較為不足。
訪-J3- 1090116	<ol style="list-style-type: none">1. 增加觀察實習階段是很好的學習機會。2. 甄選方式既以「階段」切分甄選流程，成績計算部分，建議也可以「階段」切分，亦即以通過各「階段」後始具參加下一階段甄選資格，每一階段分數皆重新計算才能突顯各階段的重要性。3. 變革後的甄選程序更能對應考人的態度、能力及反應等多所了解，而非擅長筆試者先獲得篩選進入後續階段。
訪-J4- 1090108	<ol style="list-style-type: none">1. 108年度國中候用校長甄選方式之調整，事前未有明確的訊息，不理解突然改變的主要原因為何，希望變革的重點在哪裡。2. 三階段都通過才具備儲訓資格，審核標準較以往嚴格。3. 甄選方式較以往更具挑戰性。
訪-J5-	<ol style="list-style-type: none">1. 變不一定會更好，但不變一定不會更好，個人基本上認同這次甄選程序的

代號	訪 談 內 容 摘 記
1090108	調整。 2. 有關第二階段的觀察實習，建議調整名稱為觀察「見」習。
訪-J6- 1090114	1. 108年度甄選時程延長，甄選項目較過往複雜，尤其第二階段的觀察實習，增加參與甄選的難度，挑戰應考人的企圖心與毅力，致報名人數少。 2. 資績門檻高，許多有意報考者，也因未達資績門檻而無法報考。 3. 甄選程序的改變，凸顯對應考人態度、能力等人格特質、內在能力與行政歷練的重視，以使校長甄選結果，能更符應學校領導人才的需求。
訪-J7- 1090107	1. 最大變革在於先將口試及筆試的先後順序對調，另增加觀察實習(或是將儲訓的實習移至甄選階段)，是一項很具有突破性的做法。 2. 可以先透過資績及口試，選出一些具備領導人格特質、溝通良好的人才，進行實習觀察，最後再進行筆試，避免一些較不擅長筆試但卻具備好的領導特質的考生先被篩選，但能能在最後階段以筆試把關。 3. 就領導特質論的選才觀而言，是一項小改變但大效益的變革。 4. 觀察實習占分比例可再調整。 5. 可能會讓主任報考意願降低。
訪-J8- 1090117	支持第二階段觀察實習甄選程序的變革，可考評應考人在實習過程中如何同時處理服務學校校務能力及態度。
訪-J9- 1090117	1. 趨吉：①注重行政經歷及經驗；②透過口試先觀察是否具備領導人才特質。 2. 避凶：過往經驗，筆試成績突出，卻缺乏領導特質及實務經驗。
訪-J10- 1090110	1. 口試由第二階段提前至第一階段，相當吻合近年來教育現場快速變革的趨勢，新時代的校務領導者，需體察後現代的教育現場，須具備教學溝通力、政策詮釋力、事件應變力及價值倡導力等素養，而口試的提前可以讓具有此些特質的應考者得以優先選出。 2. 將實習納入甄選規劃當中，透過與觀察實習學校師傅校長的影子學習，更可看出應考者的教育價值、人格素養、領導溝通、學習熱忱、問題覺察、邏輯思考及問題處理的特質。 3. 從此次甄選程序的變革，可看出選才光譜更趨於實務與理論兼具的人選外，亦期評估並擇優選出具有良好領導素養的全方位人才。
訪-J11- 1090121	1. 認同程序上的調整，口試相較於筆試較有機會了解一個人的表達力及人格特質。因為校長職務中溝通表達力是重要能力。 2. 增加「觀察實習」項目也是很棒的方式，從實務中去觀察一個人的能力及特質。 3. 雖然本次制度調整，但自配分來看，資績40%已經是關鍵，雖然調整先口試再觀察實習及筆試，資績仍是關鍵因素(資績差10分vs口試差10分的難易度不同)。同時，第一階段總配分已經65%，第二階段觀察實習雖然立意良好也無法真正影響選才。
訪-J12-	1. 本次新增觀察實習，可讓應考人帶著實習經驗反應於筆試答案裡。

代號	訪 談 內 容 摘 記
1090113	2. 透過觀察實習，讓應考人有時間沉澱思考對「校長」角色的認知。 3. 透過觀察實習，讓應考人能判斷未來如自己成為校長時，需具備或補強哪些能力。 4. 新增觀察實習，需有較多的行政資源（時間、經費等）配合，且花費大量人力。 5. 經由觀察實習，提升應考人能力，已不僅只是單純的考試取才而已。

二、108 年度國中校長甄選第一階段資績評分占總成績 40%，口試占總成績 25%，第二階段觀察實習占總成績 10%，第三階段筆試占總成績 25%。您對此計分標準有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	1. 首先資績的比重加重，尤其本次除了跨三處室的加重計分，還針對總務人員是否有辦理過超過1000萬元以上的標案的經驗進行加分，對於長年投入於行政職的夥伴有具體幫助。 2. 為期近十三周的觀察實習，可以讓實習校長、督學與教授針對實習者在品格、能力、視野、態度上挑選出合宜的校長候選人，僅占比10%是比較可惜。 3. 因不同組別的評分切入觀察點及計分標準不一，評分標準可再研議修正。 4. 實習很重要，對應考人的思考及見解幫助很大，屬高層次的口試。 5. 有部分主任受計分標準限制，未達資績門檻；部分主任採觀望態度未報考。殊為可惜。
訪-J2- 1090120	因為這次甄選增加了觀察實習，但配分只有 10%，感覺無法突出這個項目的重要性跟必要性。
訪-J3- 1090116	1. 以目前甄選方式來看，觀察實習階段時間最長，但所占甄選成績比例最低，似乎有點不符合比例原則與加入觀察實習後想達到的效用。 2. 以筆試部分兩科占25%的比例與筆試的目的來看，此次試題每科僅2 題，每題所佔比例甚高，建議可以多些題目或面向，對於應考人的看法、特質或作為應會有更深入的了解。
訪-J4- 1090108	1. 依據108年度計分標準，相當重視參與者之資歷與口語表達反應，同時強調教育現場的觀察。 2. 觀察實習之評分僅占總成績10%，不知是因初探此舉之成效嗎？ 3. 有觀察實習之作法，會讓反應好，特質好的應考人優先出線。
訪-J5- 1090108	1. 口試成績相對的主觀，因此建議調降口試成績比例為20%，而將資績成績調整為45%。 2. 為鼓勵資深有經驗的主任報考，亦可考慮調整口試及筆試的成績比例各為20%，並將資績成績調整為50%。

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>3. 觀察實習占總成績10%，不宜再調整。</p> <p>4. 部分主任受限於資績計分未能報名，未來資績表內容應調整，內容要更周延。</p> <p>5. 觀察實習花費太多人物力，各組計分落差太大，評分規準應調整。</p>
訪-J6- 1090114	<p>1. 新增第二階段觀察實習，投入的教育資源很多，成績只占10%，較不符效益，資績仍是最基本的取分條件，也較難達到甄選變革的目的。</p> <p>2. 第二階段佔分比較低，一來因剛實施變革，成效正待評估；其次，最主要的原因在評分者的評分標準與角色定位，尤其師傅校長是輔導者或評鑑者，在評分上難以客觀區分，尤以學校文化中，人情考量往往多於理性判斷，因此，易導致給分偏高，甚或有部分師傅校長認為，師傅校長應協助應考人考上，如果應考人未錄取，是師傅校長輔導不力。此評分者角色未明確界定，會使評分失去標準，無法達到甄選的意義和目的。</p>
訪-J7- 1090107	<p>1. 就各方面資源的投入與產出的效率而言，應可考慮調整成資績30-35%，實習觀察占15-20%，口試25%，筆試25%。</p> <p>2. 調降資績比例，提升報考意願，讓年輕優秀人才被拔擢。</p>
訪-J8- 1090117	<p>1. 國中校長甄選第一階段資績評分占總成績40%，類同美國奇異公司前執行長選用人才三大試金石中的「人格成熟」。</p> <p>2. 第二階段觀察實習占總成績10%，考評實習校長是否具備擔任校長能力及態度。</p>
訪-J9- 1090117	<p>1. 在觀察實習成績尚未有客觀評定方法之前，比例尚可。</p> <p>2. 若評定方法研發至客觀層次，則可以考慮提高比率（資績降低至30%）</p>
訪-J10- 1090110	<p>1. 此一形式，同時兼顧應考者原服務單位的業務推展及實習學校的觀察學習，此一歷程共計24日，頗具參考價值。</p> <p>2. 實習成績可提高至15-20%或改以t分數計算，藉以激勵應考者實習參與熱情，彰顯新時代臺北校長學的變革趨勢與實踐動能，是此次甄選特色。</p> <p>3. 可增加實習成績比例，調降資績及筆試比例。</p>
訪-J11- 1090121	<p>1. 雖然資績是應考人學經歷的累積，也是重要。但如果要能在這世代更多元選才，則資績占的比例仍是過高。</p> <p>2. 若想透過口試及觀察學習，以動態分析了解一個人是否適合當校長，建議第一階段「口試」和第二階段「觀察實習」，配分要同步提升。</p>
訪-J12- 1090113	<p>1. 觀察實習是第一年試辦，較無對照，希望能穩健修正，達成既定選才效果。</p> <p>2. 由於觀察實習是全國首度導入本機制，目前占比較少，可減少人為因素影響。</p> <p>3. 未來可隨觀察實習機制的成熟度，調增其權重，或是取消口試、筆試等。</p>

三、108年度國中校長甄選報名人數17名，第一階段錄取12名，經第二階

段觀察實習、第三階段筆試，最後錄取 6 名。您對此錄取名額及錄取比例有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	<ol style="list-style-type: none"> 1. 的確考試之後的結果總是伴隨驚喜與遺憾，校長身負教育重責，貴精不求多，我相信有實力、有理想的夥伴，決不會因為一次的挫敗而失落，反而能更精進自己，持續發光發熱，未來終能修成正果，實現其教育理想。 2. 訂出這樣的名額比例一定有其考量點，尊重遊戲規則。
訪-J2- 1090120	<p>因為錄取名額跟比例應該跟候用校長需求人數相關，因此並無意見。</p>
訪-J3- 1090116	<ol style="list-style-type: none"> 1. 此次的變革設計應是希望先以口試了解應考人是否具備領導人特質，並且加入觀察實習後，使應考人可以實地了解校長工作的內容，也觀察應考人是否具備擔任校長的領導特質。 2. 但因報考人數僅17位，在篩選上就較無法達到「先口試」與加入「觀察實習」的效用，因此，會產生仍是資績分或筆試決定結果。
訪-J4- 1090108	<ol style="list-style-type: none"> 1. 最後錄取6名，人數確實偏低，不知是否與教師延後退休，連帶調降候用校長人數有關。 2. 錄取人數降低，可能會影響日後報考意願。 3. 對應考人而言，此種甄選方式會顧及面子或成敗考量等因素，需要較大的心理調適。
訪-J5- 1090108	<ol style="list-style-type: none"> 1. 最初報名17名，最後錄取6名，錄取率看高達35.29%，以校長甄選角度檢視35.29%的錄取率相當的高。 2. 報名人數少的原因之一，可能是在職的主任資績分數未達報名門檻，因此有必要調整資績分數的項目與分數比重。 3. 調整資績表的配分比例，讓多數主任能達到報名的門檻。
訪-J6- 1090114	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因資績門檻高、甄選歷程拉長，致報名人數太少，以比例而言，錄取比例未達報名人數的1/3；未能吸引更多優秀人才報考，甚為可惜。 2. 若增加錄取名額，則錄取率又太高，未達甄「選」目的。
訪-J7- 1090107	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可依當年度報名人數及錄取人數，決定錄取人數的1.5至3倍人數進入觀察實習。 2. 可視當年度狀況及需求彈性增額錄取。
訪-J8- 1090117	<ol style="list-style-type: none"> 1. 報名人數17名為錄取名額6名之3倍，合理。 2. 6名候用校長儲訓為小班菁英研習。
訪-J9- 1090117	<ol style="list-style-type: none"> 1. 報名人數與錄取人數之比例應無必然相關(主要是當年度預計需要錄取之人數)。 2. 今年實際符合報名資格之人數為17人，甚多資深優秀主任未達報名資格；因此資績之計算是否應重新審視。 3. 甄選辦法若有重大改變，應在前一年公告，不宜在當年立即實施，讓有志

代號	訪 談 內 容 摘 記
	報考主任準備不及。
訪-J10- 1090110	1. 第一階段錄取名額，建議錄取2.5-3倍最後正取名額人數進入實習，以強化實習觀察選才機制。 2. 最後階段正取名額，因考量校長間同儕學習社群的情感凝聚，亦顧及校長屬性、各校適配及缺額情形，建議正取名額數為10名。
訪-J11- 1090121	1. 這個應該不是比例問題，如果第一階段是效標參照的概念，制度設計應該是過了這個門檻的人都可以讓他們去實習及口試(所以同步第一階段的配分最高上限應該在50%~60%)。 2. 許多大企業選才方式已經是效標參照，先錄取一群人一起工作團隊合作專案，最後才決定正式員工。 3. 我的想法是選一個校長和選總統一樣重要，不應該只考量第二階段等成本相關因素。
訪-J12- 1090113	1. 因錄取名額須考量現有候用校長人數及退休、出缺學校數及臺北市國民中小學校長遴選自治條例第十一條之一規定候用校長之儲訓應定期辦理，並每年維持出缺學校校長員額三倍候用。 2. 校長甄選以兩年考一次為原則，故候用人數不宜太多。 3. 今年錄取名額是否需增減，已經委員會充分討論後定案為6人。 4. 未來觀察實習或許可以做為門檻，或是透過具有信效度的觀察實習評分量表，做為錄取名額是否增加之參據。

四、108年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，應考人於學期中以分散式、每週2天至2校進行觀察實習，為期12週，總計24日。您對此觀察實習的時間規畫有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	1. 這段時期對應考人是很難忘的時期，可以在同一個時期內，分別在三所學校吸取經驗，充實學習。 2. 每當看到各種疑難雜症時，可以自己目前的經驗，對照實習校長與本校校長之間不同的做法，從中學習經驗以及身為校長高度的著眼點與判斷力基處。 3. 時間不宜再多，否則會影響原校工作。 4. 每三週會有一次到校訪評，可幫助應考人關照前後改變及發展優點特色。
訪-J2- 1090120	觀察實習是一個很好的評分方式，然雖是全日公假進行實習，但學校工作推動壓力仍是如影隨形，如果期程安排過長，對於校內工作勢必造成影響。
訪-J3-	觀察實習階段應考人在原學校多數仍擔負諸多工作，每週2天至校觀察實

代號	訪 談 內 容 摘 記
1090116	習的時間選擇多數為與師傅校長互相協調而定，但在時間的選擇下，可能較無法看到經營學校的全貌，較為可惜。
訪-J4- 1090108	時間規劃應有現實面考量，無特別意見。
訪-J5- 1090108	1. 維持每週2天，但實習期程調整為8週，共計16天，到校訪視改一次，以免影響校務運作。 2. 每週可調整為1.5天，維持實習期程調整為12週，共計18天。 3. 可先考筆試，通過(錄取)後再至各校實習，評分準則為「通過」與「不通過」二類，通過者才具備候用校長資格，若採取此方法，實習時間再另訂。
訪-J6- 1090114	1. 實習期程太長，無論是應考人、師傅校長或實習學校，都需投入相當多的心力與時間，增加甄選的人力及時間成本。 2. 若時間長，佔分比宜提高，又恐因評分者問題，而影響甄選的公平性。
訪-J7- 1090107	1. 由於觀察實習係採部份時間制而非全時制的到師傅校長學校進行九大主題的實習，但一週僅2天就實習而言偏少。 2. 若調整成一週3天，週末週日亦可納入，較有彈性。 3. 或是全時集中實習。 4. 如何兼顧應考人的原校職務與工作，須再審慎思量。
訪-J8- 1090117	應考人在職觀察實習，以分散式每週2天至2校進行，一方面師傅校長能依實習主題傳授經驗，另一方面應考人能兼顧校務，並且提供2校實習不同學校特色，能甄選出具備能力及態度優秀的候用校長。
訪-J9- 1090117	1. 從應考人角度，學習機會多；也能兼顧原來工作。 2. 從訪評小組角度，同一所實習學校觀察兩次頗為周延。 3. 從實習學校校長角度，每周兩天應可接受，不至於影響日常校務經營。
訪-J10- 1090110	1. 此次觀察實習的時間規畫尚稱良好。 2. 唯每個師傅校長及應考者所屬學校校務推展活動形式亦有不同，所以真實參與時間、參與活動、參與強度及應考者安排空間亦有所不同。
訪-J11- 1090121	1. 我想這樣的制度設計一定有其初衷，包括校務的現實考量。惟分散式有時候無法真正觀察一個人在一個事件中完整的領導力及思維，而為期12週應該就是想進行歷程觀察，本次制度設計就是折衷思考的方式，因為沒有實際參與真的無法知道實際效果和預期效果間的差異。(這很像大四實習生制度，但若以預期效果來看，其實一周在學校五天的大五實習制度是更能達到觀察目標) 2. 自己突發奇想的想法，若觀察實習有任務性，例如：第一階段通過的所有應考人分組，教育局給他們一個到實習學校需要執行的政策任務。各組應考人可以先討論如何執行政策(若這時候有觀察員開始觀察也很棒)，然後應考人再到各實習學校去執行政策，因為每個學校生態不同/領導的校長也不同/應考人個人特質也不同，我覺得這個歷程會非常好玩，可以觀察

代號	訪 談 內 容 摘 記
	到很不一樣的人格特質、待人處事及一位未來校長在政策執行中的領導力。
訪-J12- 1090113	<ol style="list-style-type: none"> 1. 未來可繼續維持2校的觀察實習，不同的師傅校長可有不同的評分面向。 2. 未來可思考是否可以2校交替同時實習。 3. 可增加每週實習天數。 4. 如果未來觀察實習視為參加校長甄選之門檻，如此則建議每週2天至2校，為期一學年。 5. 可再增加總天數，即超過24天。

五、108 年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，其主題包括：校長使命與專業、校務決策與績效責任、學校領導與行政管理、課程與教學領導、教育趨勢與學校創新經營、學校文化與團隊運作、危機處理與媒體應對、教育行銷與公共關係、議事管理與法制運作等。您對這些主題的安排與設計有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主題規劃上其實是安排周次順序進行，但實際上很多主題並不會按照週次走。 2. 這十大主題應該是應考人去實習學校要觀察的重點，應就其重點進行綜合了解與整理，而不是有次序的按表操課。這樣跟實習校長互動起來也怪怪的，比較不自然。 3. 每位師傅校長專長及風格不同，處理方式亦有差異。
訪-J2- 1090120	<ol style="list-style-type: none"> 1. 這次觀察實習的主題誠為一位校長應有之專業能力展現。 2. 透過主題式的觀察實習過程，不僅能觀察一位優質校長在各主題上展現之專業能力外，更能影響應考人的胸襟、視野以及反思個人專業能力的提升，以符應本市校長應有之態度與能力。
訪-J3- 1090116	<ol style="list-style-type: none"> 1. 贊同。 2. 其中有關「議事管理與法制運作」這主題較不易觀察到。
訪-J4- 1090108	<ol style="list-style-type: none"> 1. 都是學校教育現場重要的議題。 2. 為期12週24日，不知全部項目都能觀察到嗎？ 3. 對訪評委員而言，24日要觀察所有面向是一挑戰。
訪-J5- 1090108	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前安排的觀察實習主題非常多元，且契合學校現場校務運作的需求，因此可以維持之。 2. 主題運作可依學校現場狀況及校務運作適時調整，增加師傅校長的處理彈性。

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J6- 1090114	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主題設計周延，含括校長學校領導的各個層面。 2. 主題範圍大，為使應考人實習的內涵、項目較具一致性，宜增加對師傅校長的實習前培力，使師傅校長對實習任務、評分標準有明確的認知，以提高評分的信效度，也提升實習的成效。
訪-J7- 1090107	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所安排設計的九大主題都是擔任校長工作所必須面對的重要課題，實習進行時若能有這些主題的引導，會較有重點且能聚焦。 2. 各主題實習進行的方式，師傅校長是否放手讓實習校長實際參與？還是只是純見習？師傅校長之間差異度大。 3. 在實習期間，如何由師傅校長充分而有效的涵蓋各主題的內容與重點。 4. 各主題時間的分配不平均，所分配的時間可能就實際的運作上不容易全部做完。 5. 各主題能否在這麼短時間的見習中看得出來或學習得到。 6. 實習學校或許情境與條件很不相同， 7. 某些主題內隱想法或信念，如：學校文化與團隊運作較難在短時間內看得出來。 8. 見習校長如何面對實習學校的主任與團隊，可乘進行方式之規畫可再周延。 9. 可再加強安排師傅校長對主題操作的培訓課程。
訪-J8- 1090117	<p>主題能完整提供應考人觀察實習、情境演練及深入學習。</p>
訪-J9- 1090117	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上述主題皆為校長學重要議題。 2. 建議可再增加：①組織與人力資源管理(如何任用主任及組長)；②學校環境營造。
訪-J10- 1090110	<ol style="list-style-type: none"> 1. 此次觀察實習的主題規畫，內容豐富，面相整全，有利建構應考者教育生態系統觀。 2. 應考生透過貼身系統性的觀察師傅校長的校務推展與危機處理。 3. 藉由觀察實習清楚自我內心的治校方針，更應著重於反思教育現場背後的成因，串聯關鍵動力因子、躍升性的挑戰、系統性的計畫及持續性的流程及預期性的結果等思維策略，來提升學生最佳學習的效能。
訪-J11- 1090121	<p>覺得主題很棒，但也覺得現在的校長好辛苦，要是個全方位人才。</p>
訪-J12- 1090113	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本次觀察實習各類主題經2次工作坊討論形成共識，尚足為擔任校長所需具備之能力。 2. 未來可規劃單一概念之主題，例如：校務決策、行政管理、創新經營等。 3. 未來主題可蒐集應考人、評分小組及師傅校長們的回饋意見，做滾動式修正。

六、108 年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，該階段評分委員包括：觀察實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）。您對評分委員的安排有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	這樣的安排很棒，因為可以從不同的面向與角度對實習校長進行檢核，師傅校長及聘督注重實務面，教授專長學理，駐區督學著重政策，可兼顧理論與實務。
訪-J2- 1090120	透過理論--教授、實務經驗--退休校長以及視導督學評分，可以確實檢證應考人是否符合或具備校長專業之能力與態度。
訪-J3- 1090116	贊同。
訪-J4- 1090108	1. 觀察實習之評分委員陣容堅實。 2. 顯示教育局相當重視。
訪-J5- 1090108	1. 目前「觀察實習」階段評分委員，已包括了觀察實習學校的師傅校長及訪評小組，可以不必再調整。 2. 可由聘督組成2組綜合性的評分小組，此小組對全體考生進評分，以減少人為評分的落差。
訪-J6- 1090114	1. 安排適切，視導督學可更著重從應考人對實習學校的瞭解與掌握進行考評。 2. 訪評小組成員的任務與觀察重點，可再做調配，使觀察與評分的面向更周延。
訪-J7- 1090107	1. 這樣的組成應該適切，符合三角檢證。 2. 今年進入第二階段觀察實習的12位考生及其所實習的學校，多集中在部份地區(大安、信義、松山區)，造成部份視導區督學觀察實習的工作負擔較重。 3. 未來可在區域、學校大小方面，再均衡視導區督學的工作量。
訪-J8- 1090117	1. 評分委員的安排謹慎周延。 2. 訪評小組成員浮動多元，教授、聘任督學考評擔任理論及實務傳授，視導督學著重政策面、依視導行政區參與訪評。
訪-J9- 1090117	1. 各有其任務：①師傅校長--指導校務與觀察；②訪評小組--交流與觀察。 2. 訪評小組成員各有交流觀察重點：①教授--學理交流；②視導督學--平日觀察與交流；③聘任督學--校務經營交流與觀察。觀察與交流項目尚稱周延。
訪-J10- 1090110	此次觀察實習的評分委員，教育專業性、領域代表性及面向完整性都相當足夠，安排相當妥適。
訪-J11-	1. 認同，人是有喜好的，如果只偏向任何一方的評分容易有誤差。就師傅校

代號	訪 談 內 容 摘 記
1090121	長之評分而言，個人淺見，師傅校長本身應具備觀察實習階段的主題能力(題目五)，否則很容易形成東方人最易陷入的關係取向。 2. 若自統計學看，師傅校長就是內部評分，訪評小組就像專家效度。外加評分人員包括了多元角度(由教授—學術界、聘任督學—實務界、視導督學—教育局政策)。第二階段觀察實習算出總分數時，可能需要處理的是極端值(全部評分委員中是否有極端值)，可以針對極端值討論。
訪-J12- 1090113	1. 評分委員的組成能配合評分及實習方式，兼顧理論與實務，現場與教育局的政策面，還有師傅校長經驗傳承。 2. 可安排一組全員觀察小組，並增加本組的權重分數。

七、在辦理 108 年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」前，有對評分委員辦理培力工作坊(6/18)及回流營(8/19)；也有對參與「觀察實習」的評分委員及通過第一階段甄選的應考人辦理說明會(9/5)。您對此建立觀察實習運作共識的作法有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	1. 這樣的安排可以讓評分委員們對於實習校長觀察的向度與標準較能有方向。 2. 說明會也可以讓應考人知道努力的方向與目標，我認為這樣的作法很妥適。 3. 評分觀點不同時，可藉由培力共識營修正評分規準。
訪-J2- 1090120	1. 針對通過第一階段之應考人辦理說明會的構想很好。 2. 但這次感覺時間有點倉卒，且說明會時間有些不足，因此對於到學校進行實習的時間、觀察重點、簡報做法比較沒有概念，這次4次訪評報告的內容，一直到最後一次才能掌握教授希望呈現的重點。
訪-J3- 1090116	1. 培力工作坊與回流營制度的建立，主要目的為建立觀察重點及評分規準的共識，對於觀察實習的評分應會有一致性的作法與可信度；同時，讓應考人了解評分內容，有助於觀察實習的學習。 2. 故建議觀察實習成績可保留至下一次甄選。
訪-J4- 1090108	1. 建立觀察實習運作共識很好。 2. 不清楚內容，不易評斷具體成效。 3. 應詳細說明觀察實習之內涵，避免委員間評分標準差異太大。
訪-J5- 1090108	1. 維持對評分委員辦理培力工作坊。 2. 建議增加對評分委員評分標準的規範與準則進行研習。
訪-J6- 1090114	1. 辦理培力工作坊，可增進參與甄選相關人員對甄選機制及內涵、精神的認知與理解。

代號	訪 談 內 容 摘 記
	2. 此次工作坊偏重對方案的說明，宜增加對實習內容、評分標準、評分者，尤其是師傅校長之角色任務的說明。
訪-J7- 1090107	1. 培力工作坊、回流營、說明會的辦理有其必要性。 2. 此次辦理培訓及說明會的討論較無主軸及重點，實質效益仍有待評估。 3. 針對觀察實習運作的方式與基本內涵的要求、實際評分的標準或尺規的理解與真正共識的建立，仍可再持續討論與改善。
訪-J8- 1090117	培力工作坊、回流營及說明會，能有系統讓參與者因體驗而獲得知識，培養團隊工作動力認知與瞭解，增強團隊工作，是甄選變革達到事半功倍績效的因子。
訪-J9- 1090117	1. 利用工作坊及回流讓委員清楚方案內容及交換意見，有其必要與效益。 2. 若來年再辦理，應就實習觀察評分內容細項詳細討論，力求評分機制公正、客觀（仿會考作文評分，先討論樣卷評分準則及給分標準，則評分結果較趨於一致）。
訪-J10- 1090110	1. 此次觀察實習運作共識建立，作法及流程清楚明確。 2. 幫助應考人前置作業之準備，增加應變能力。
訪-J11- 1090121	1. 培力工作坊或說明會都是很好的聚焦方式，避免因為人的因素產生的信效度問題(而不同分組的評分其實也可以和教甄一樣用標準差來處理)。 2. 但教育界真的很小，關係就是關係，所以評分委員的聘任其實是更重要的人(委員聘任標準)。
訪-J12- 1090113	1. 可增加評分者對評分標準之共識，減低個人的主觀與天花板及月暈效應。 2. 可蒐集評分委員對觀察實習機制的建議，使觀察實習機制更為完備。 3. 投入各方資源，務求能貼近觀察實習之目的。 4. 開誠布公，讓應考人充分了解評分機制。 5. 除考試取才外，教育局還同時提供增能管道。 6. 蒐集多方建議，修正窒礙難行之處，讓觀察實習做法能穩健進行。 7. 希望應考人能瞭解觀察實習對未來擔任校長時有所助益之處。 8. 未來也可以重視家長及社會人士的意見，加入家長們的想法。

八、108 年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，應考人至 2 校各實習 6 週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）也需到這 2 校各進行 2 次訪視評分。您對此實習評分方式有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	1. 兩次的訪視評分就是考驗我在短時間對對於實習學校的熟悉，無論是學校背景資料的蒐集，亮點課程的展現，校長經營的策略，資源統整的方式與來源，學生成果的表現，幫助應考人提早熟悉這樣的思考模式。

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>2. 面對委員的提問，對應考人都是挑戰，如果遇到比較不熟悉的題目，從委員的經驗間接也學習到非常多。</p> <p>3. 評分有其必要性，應考人潛力可被激發，對校務經營更有概念。</p>
訪-J2- 1090120	認同2校各訪評2次的做法，特別是對於訪評報告的重點跟表現方式需摸索的情況下，前一次是後一次的改進基礎，如果少了一次，可能連補救的機會都沒有了。
訪-J3- 1090116	觀察實習是很好的校長領導學習與體驗機會，2校各2次的訪視評分方式，有助於讓應考人依據委員所提供的意見進行改善，增加學習的機會。
訪-J4- 1090108	評分方式及內涵複雜度較高。
訪-J5- 1090108	<p>1. 若依目前的實習天數與期程，即每週2天至2校進行觀察實習，且為期12週，則訪評小組到這2校各進行2次訪視評分就維持。</p> <p>2. 若實習的期程調整為8週，則訪評小組到這2校僅需進行1次訪視評分即可。</p>
訪-J6- 1090114	兩次訪評的期程安排，立意甚高，強調應考人在實習歷程，要隨著時間的增加，提高對學校領導與校務經營的理解與掌握，也評測應考人投入學習的能力及態度。
訪-J7- 1090107	<p>1. 就觀察實習到校實際訪視次數與訪評小組的組成應可持續辦理。</p> <p>2. 評分尺規、方式及其共識的建立，仍有再討論與精進的空間。</p> <p>3. 態度不太好打。</p>
訪-J8- 1090117	<p>1. 訪評小組每位考評人員獨立評分，並無爭議。</p> <p>2. 視導督學依視導行政區劃分，至視導學校進行應考人評分，亦無疑慮。</p> <p>3. 只是可能出現一種情況：若學期中臨時因故變更督學的視導區，可能應考人在某校實習的二次訪評視導督學不同，而要負責評分的視導督學只看到應考人部分時間的實習表現。</p>
訪-J9- 1090117	<p>1. 觀察兩次較一次周延。</p> <p>2. 應考人於原服務學校之平日服務表現是否應列入評分考量應討論。(不同組別似乎有不同做法)</p>
訪-J10- 1090110	<p>1. 此次實習評分方式，規畫良好。</p> <p>2. 2校訪視可增加對應考人之觀察度，包括其問題解決模式、思考廣度高度等。</p>
訪-J11- 1090121	訪視進行的 <u>方式</u> 重要性大過於次數。重點應該是訪視進行的方式，就像交通安全訪視，從簡報到書面資料很多時候學校真的很棒，但師生訪談就會是真實檢驗學校的真實性及溫度。
訪-J12- 1090113	<p>1. 每校進行2次訪視評分，隱含前後測的概念，也可比較前後的態度、能力上的差別。</p> <p>2. 師傅校長只能觀察應考人在該校前後的改變，無法觀察到前後2所學校的差異情形。</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
	3. 未來可再規劃增加全員觀察小組。

九、108 年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，實習分數計算方式為：2 位師傅校長成績各占 25%，共計 50%；訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）占 50%。您對此計分方式有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	1. 師傅校長的占分應再高一些，畢竟長時間與師傅校長們相處，師傅校長比較知道實習校長的真實狀況。 2. 但也不宜拉太高，以免造成實習校長為了分數黏著師傅校長不放，外部的稽查機制還是有必要存在。
訪-J2- 1090120	這部分沒有太多想法，感覺每一位訪評小組委員跟觀察實習之師傅校長之評分比例都頗為合理。
訪-J3- 1090116	贊同。
訪-J4- 1090108	1. 執行人員多，主題多，時間又少。 2. 觀察實習僅佔 10%，不符經濟效益。 3. 計分比例可再衡量。
訪-J5- 1090108	教授、聘任督學及視導督學，都是經驗豐富的教育人員，且見多識廣閱人無數，建議可以調整評分為 5 人各佔 20%。
訪-J6- 1090114	1. 贊同，但成績的客觀與公平，仍視評分者主觀判斷而定。 2. 可增加對應考人的觀察討論。
訪-J7- 1090107	1. 合適。 2. 可考慮提高整個觀察實習在總分中所佔的比率 15%→20%。
訪-J8- 1090117	實習分數計算方式合理，並無疑義。
訪-J9- 1090117	師傅校長觀察時間及質量較訪評小組長而深入，因而比例合理。
訪-J10- 1090110	此次實習分數計算方式，規畫嚴謹良好。
訪-J11- 1090121	認同
訪-J12- 1090113	1. 本次觀察實習因可視為師傅校長及訪評小組 2 類分數，所以各占權重 50% 很合理。 2. 未來 2 位師傅校長可調為各占 20%，訪評小組 45%，15% 提供予巡迴小組。

十、108 年度國中校長甄選第二階段「觀察實習」，觀察重點包括態度 40% 及能力 60%，評分項目共 20 項。您對此評分內涵有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	1. 無論是態度或能力的內涵，都是一位學校校長必須具備的。 2. 自評表部分的內涵比較抽象，不易呈現， 3. 委員如何看待態度或能力的規準？
訪-J2- 1090120	1. 對於這樣的配分沒有問題。 2. 只是有些評分的項目，應該對於評分委員而言，不是那麼顯而易見能做評分。例如在態度部分，企圖心的定義，或是自信的部分，其評分的指標為何？若應考人自評時謙虛的沒有給最高分，是否也會影響委員的評分？
訪-J3- 1090116	1. 觀察重點中態度40%及能力60%之配分很適當。 2. 贊同評分內涵。
訪-J4- 1090108	此階段評分比例較低，觀察主題及項目多，期待卻較高。
訪-J5- 1090108	1. 此評分內涵與評分比例可以維持，但容易算錯。 2. 亦可調整為態度及能力各佔50%。
訪-J6- 1090114	1. 評分項目多、觀察面向周延，包括應考人的特質與內在能力。 2. 五點量表是做程度區別用，或是每一細項都做為計分用，宜再明確。
訪-J7- 1090107	1. 內涵及佔比仍可再調整，態度和能力可以調為相同，並稱為素養或特質。 2. 部份的態度和能力無法在短時間內可以展現或評量得出來。
訪-J8- 1090117	能力與態度是校長能否游刃有餘掌理校務的關鍵，作為觀察重點很必要。
訪-J9- 1090117	1. 態度應大於能力(60% vs 40%)，若無正確態度，能力則變成虛幻。 2. 能力項目 5「具創意發想的能力」難評分。 3. 可以參考企業界招考員工之觀察項目及指標。
訪-J10- 1090110	1. 此一方式可以看出應考者的觀察能力、問題詮釋及邏輯思維。 2. 唯2校各進行2次訪視評分中，建議在觀察角度、思考模式、報告形式及決策選擇等面向上可多加審視，藉以掌握應考者在觀察力、洞察力及決斷力的綜合能力。
訪-J11- 1090121	1. 態度評分項目若有質性事件描述，態度的評分才會比較客觀。 2. 評分時或許可以加入「教育理念」這項觀察重點。校長是領頭羊，教育理念就是目標方向，跑對方向比跑的好、跑的快更重要。
訪-J12- 1090113	1. 為建立未來校長需具備的校長素養，所以觀察重點區分為態度及能力很合宜。 2. 為避免態度量化評分誤差判的可能性，因此在權重上進行調整。 3. 希望未來能建立觀察實習態度與能力的資料庫，以便進行長期的追蹤調查與研究。

十一、108 年度國中校長甄選在第三階段錄取名單確定後，您認為是否需對已完成實習但未上榜之應考人進行後續處理？如果需要，建議的處理方式為何？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在各個領域中經常看見夥伴們彼此努力付出的身影，雖然沒有雀屏中選但是無損他們的優秀與傑出。 2. 可保留實力佳又有經驗的運動員當成種子球員，免除前頭的挑戰，即免除初試，直接進入決賽階段。 3. 如未來甄選重新採計資績、口試取分，可依其意願選擇是否參加觀察實習，最後參加筆試，取各階段評分之後直接評比。 4. 如何加分不致產生疑慮，須審慎思考。
訪-J2- 1090120	對於已完成實習但未能通過筆試上榜的，建議如果下次應考時，可縮短其實習時程，但不可直接通過，或豁免實習--我認為可以看出應考人的成長或改變。
訪-J3- 1090116	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從此次甄選新增觀察實習的目的來看，應是使應考人可以實地了解校長工作的內容，並觀察應考人是否具備擔任校長的領導特質，若是如此，對於未上榜但下次仍有心從事校長工作的應考人，是否需要再一次實習，應自觀察實習目的的確定去考量。 2. 如第七題所述，觀察實習的評分具有可信度，因此，建議提供已完成實習且實習成績達一定標準但未上榜的應考者，在下一次甄選（可僅限一次）若仍有心報考者，可以直接折抵觀察實習項目，或另設名額提供甄選。
訪-J4- 1090108	<ol style="list-style-type: none"> 1. 未來訂立國中校長甄選規定時，即應確認此部分的後續做法。 2. 可在下次國中校長甄選時，直接進入第三階段筆試，但應設定保留之有效年限。 3. 遊戲規則訂清楚，讓應考人有所依循。
訪-J5- 1090108	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需要。 2. 建議調整資績表的計分方式，對已完成實習但未上榜之應考人，可以再下次報考時給予資績加分，在此建議資績可至少再加3分，但須發給實習認證，以方便報考。
訪-J6- 1090114	第二階段應考人歷經 12 週實習，教育局已投入資源培育，因此，若實習成績優異，如，達某一成績標準，經訪評小組討論推薦，發給實習證明，日後再參與甄選，可列入資績酌予加分。
訪-J7- 1090107	<ol style="list-style-type: none"> 1. 應可由局長或督學親自給予這些落榜的應考人安慰及精神打氣加油，畢竟可以進到實習，也是臺北市的領導人才，值得好好加以培養與支持。 2. 已實習完畢的應考人，將來在校長甄試時，可考慮抵免實習或是直接進筆試。

	<p>3. 或採雙軌：願再度實習的應考人，通過資績、口試後，繼續實習；而不願實習的應考人，可以抵免1次。</p> <p>4. 無論抵免或直接進筆試，皆可再多一些彈性。</p>
訪-J8- 1090117	<p>考量觀察實習投入人力及未上榜應考人第二次觀察實習之重疊性，建議本案e化建立應考人是否參與實習資料庫，爾後甄選簡章，報名表備註應考人五年內再次報考者，無須重複實習。</p>
訪-J9- 1090117	<p>1. 下一批是不同的應考者，保留任一階段成績將形成不公平。</p> <p>2. 對於完成實習但未錄取之應考人辦理回流，增強其專業知能，也許是回饋的方式之一。</p>
訪-J10- 1090110	<p>1. 為保有校長遴選之活力與彈性，獎勵應考者有志承擔學校領導之重責。建議針對完成實習但未上榜之應考人，可以另闢推薦甄選管道，如可直接用資績、筆試加口試計分。</p> <p>2. 或是下次候用校長甄選中採以加分方式處理，如資績或第一階段加分等。</p>
訪-J11- 1090121	<p>1. 要從未上榜原因討論各種不同後續處理，若是積分問題那真的是要個人再去累積，然後鼓勵當事人再來考試；若將本套甄選制度分為量化(積分+筆試)vs質化(口試+觀察實習)，到底是哪個沒有通過?若是質化沒有通過，其實代表應考人真的不適合當校長。如果可以，應該讓未上榜人員知道自己未上榜的原因。</p> <p>2. 要擔任校長的人，心理素質要好，挫折容忍度要高，所以未上榜的應考人若想擔任校長應該要重新參加甄選歷程。</p>
訪-J12- 1090113	<p>1. 需要，希望藉由問卷回饋、座談會召開、資料庫建立等方式，蒐集未上榜應考人的意見。</p> <p>2. 希望能給予未上榜應考人溫暖與支持，鼓勵他們繼續努力前行。</p>

十二、 108 年度國中校長甄選方式由原有的資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、觀察實習及筆試後錄取，除程序改變外，也加入「觀察實習」作法，且各項占分比也有所調整。您認為這些變革具有哪些優點或成效？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	<p>1. 個人最欣賞的是觀察實習，因為無論結果與否對應考人都是很實際的成長經驗。</p> <p>2. 觀察實習經驗也有助於應考人在原來服務學校的服務績效，因為他山之石可以攻錯。</p> <p>3. 在這段期間除了要實習之外也要兼顧原校的各项業務，讓應考人的行政經驗更加豐富，也學習到各校不同的做法當轉化成原服務學校的具體策略。</p> <p>4. 觀察實習過程中有考試成績的壓力，可激發應考人潛力。</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J2- 1090120	這次跟過往的甄選最大的變革在於程序以及增加觀察實習，但有那些優點或成效，是否可透過成為一名校長後再做比較式的質性研究，也許能更確認變革的優缺點或成效。
訪-J3- 1090116	1. 108年度甄選方式變革的原意，個人認為應該是希望先以口試了解應考人是否具備領導人特質，並且加入觀察實習後，使應考人可以實地了解校長工作的內容，也觀察應考人是否具備擔任校長的領導特質。 2. 這樣的改變在報考人數較多時，確實有助於甄選到較為合適的校長，但以108年度的報考人數、評分所占比例與結果論來看，最後仍是筆試與資績分決定為主。
訪-J4- 1090108	1. 重視教育現場的實質需求。 2. 期待國中校長具備多元知能與臨場反應能力。
訪-J5- 1090108	1. 增加「觀察實習」可以增加準校長們校務的經驗值，這對於準校長們未來的學校經營有極大的助益。 2. 「觀察實習」可讓準校長們增加行政視野，了解不同學校的文化與經營的策略，對於未來經營學校有極大的助益。 3. 筆試所佔的分數比率降低，資績分數的調整，可以有效鼓勵資深主任報名參加甄選。
訪-J6- 1090114	1. 強調教育現場領導實務的歷練，以及學校領導人才的特質、能力、態度的觀察，使甄選結果能更符合學校領導人才的需求。 2. 更重視學校領導人才養成的歷程。
訪-J7- 1090107	1. 主要的優點在於可以讓一些具備優秀領導特質的學校領導人才，不侷限在會讀書考試的學校主任或人員而已，反而可以讓一些具備適當人格特質可以先有資績做初步選擇，再透過口試加以選出適當的人員，進到第二階段的實習，最後再由筆試來把關。 2. 順序的調整的確能避免傳統以筆試為主要選才的重要依據。
訪-J8- 1090117	觀察實習機制的優點包括：標竿學習、移地訓練、教學相長、建立師徒及多贏成效。
訪-J9- 1090117	優點：趨吉避凶已如前述(問題一回答)。
訪-J10- 1090110	1. 此次變革，透過「資績及口試」的優先選才及「觀察實習」的導入，更看重應考人的性格特徵、協調能力與決策行動，此為現今快速變動的教育現場所需之領導人特質。 2. 是一項有特色的突破，讓參與者被觀察面向益形多元。
訪-J11- 1090121	1. 這次改革最令我欣賞的是質化評量概念，尤其觀察實習是一種動態評量觀察人的好方式。 2. 認同觀察實習，因為可以從真實情境觀察一個人，影響觀察實習的成效仍是在實習方式及觀察向度。就像教學，傳統老師說、學生聽的教學模式很

代號	訪 談 內 容 摘 記
	難觀察學生，但如果是分組合作學習就很能觀察學生(像實驗學校招生體驗課程設計)
訪-J12- 1090113	1. 立基於108課綱重視素養的精神，以具體的觀察實習作法，培養應考人領導素養。 2. 減少以分數取才，加入態度因素，同時可看到應考人努力學習與改變。 3. 配合觀察實習機制，重新權衡各項占分比，讓甄選更貼近校長先備知能。

十三、承上題，您認為 108 年度國中校長甄選變革，有哪些可以再精進之處？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-J1- 1090108	1. 如果觀察實習是為了調整過往單憑資績/口試/筆試，考出很會讀書的校長這樣的狀況，那在觀察實習的分數比重就要拉高。 2. 但是觀察實習分數拉高之餘，評分的規準就要一致，避免造成不同組別之間委員標準落差很大，標準差過高的現象。
訪-J2- 1090120	1. 這次的變革，誠然展現了臺北市教育的核心價值—創新實驗，反思進步。希望透過甄選的變革，甄選出來的候用校長能更符應臺北市教育願景以及展現校長專業。 2. 建議配分可再調整：資績比例為35%，增加觀察實習為15%，口試和筆試仍為各25%。 3. 建議觀察實習仍為兩校，但縮短為各2週，訪評小組到校各為1次。 4. 建議較清楚明確說明訪評時應考人簡報的重點，以利應考人掌握觀察實習重點。
訪-J3- 1090116	若以相同的甄選流程來看，如果報考人數未達一定人數(如：30人)，為達到先口試、再觀察實習、後筆試的目的，建議可分兩階段，資績與口試僅作為進入門檻，進入第二階段之應考人，建議以第二階段的觀察實習與第三階段筆試成績各占50%來決定錄取與否。
訪-J4- 1090108	1. 國中校長甄選制度變革，應先提前公告一年後再執行，讓有意參與校長甄選者提前準備。 2. 希望校長甄選時間能固定，不要隨意變動。 3. 24天觀察實習不易看清應考人態度與能力，對評分委員而言也很辛苦。
訪-J5- 1090108	1. 現階段的「觀察實習」評分方式，可以再思考精進的方法，以目前分成6組進行評分，其分數高低會因每個評分委員的標準不一，會產生人為影響。 2. 現階段的「觀察實習」分數所佔的比率10%，暫時不宜再調高，除非有一套相對客觀的方法，對「觀察實習」評分可以有公平的結果。 3. 建議對於「觀察實習」評分，可以由聘督組成一組訪評小組，走訪各個應考生進行評分，以降低因人而異的評分落差。

代號	訪 談 內 容 摘 記
	4. 若考量聘督的人力負荷，可以有二組訪評小組，各自對一半的應考人評分，再用T分數校準，以免造成評分標準的不一。
訪-J6- 1090114	1. 甄選過程耗時費力，建議日後將甄選期間的實習，納入校長培育班的課程，一方面減低甄選的時程，一方面避免甄選成本過高及培育班、儲訓都有學校實習之教育資源的重複投入。 2. 對於校長甄選辦法，在經周延討論、定案後，在主任的相關會議上說明，讓有志擔任校長的現任主任，有從工作中學習與提升專業能力的準備，在實務上持續學習及歷練，並鼓勵現任主任參加校長培育班，也可長期強化未來校長的養成教育。
訪-J7- 1090107	1. 在資績方面，其所佔的比重可以再稍加調降(40%→30%)，並適度加重觀察實習占分比重(10%→20%) 2. 觀察實習方面： (1)在實習學校安排方面可就學校規模與地區做適度分配，避免有部份考生實習的學校皆為大校且是市中心學校。 (2)在主題與進行方式方面：所安排的九大實習主題在不同階段的實習期間，應分配得更平均，避免某些階段的主題較多，而某些階段的實習主題較少。 (3)宜針對師傅校長可再進行更專業的培訓，就實習內容與主題，提供短時間密集的增能培訓。 (4)更充份提供實習主題的場域與情境，讓應考人可以更有機會實際演練相關主題的內容。 (5)請師傅校長對應考人的簡報準備給予指導，或幫助模擬以增加簡報能力。
訪-J8- 1090117	國中校長甄選儲訓觀察實習機制成績討論會議，12位應考人其中1位實習成績最低82分、最高98分，有委員建議未來可由同一組評分委員對所有應考人進行評分，至於評分委員如何組成，可再研議。
訪-J9- 1090117	1. 檢視最初計畫(尤其資績計算)，若有重大改變，至少一年前公告。 2. 觀察實習評分應討論細項及評分標準，臻至客觀、公平。 3. 行政作業應更周延，此次在計分表的設計讓評分者各自解讀，引發疑問。
訪-J10- 1090110	1. 建立應考人報考獎勵制度：近年來國小應考者與國中應考者報名人數差異頗大，連動影響到此一制度在國中應考者選才時的有效性，建議針對應考者可建立適度獎勵制度，鼓勵今年遺珠的應考者持續投入外，也擴大有志承擔學校領導的人選參與。 2. 持續強化觀察實習工具，發展結構性與非結構性的客觀綜合評述，同時，達到落實選出好人才的精神。 3. 擴大觀察實習所占比例，彰顯北市優質教育選才機制。 4. 今年筆試，評分占總成績25%，以「國民教育與政策」、「學校領導素養」

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>兩科，每科兩題。每題所佔比例極重，建議筆試每科題數4-5題，藉以看出應考者在教育上的全面性與整全性，有效發揮甄選精神。</p>
訪-J11-1090121	<p>若制度變革是看到需求(培養什麼樣的校長及需要什麼樣的校長)，那就以更大力度的建立更適切的選才制度，《校長=量化 50%(積分/筆試)+質化 50%(觀察/口試)》，若這是一個客觀公式，那「配分」的調整就是一個必要的思維。我知道許多制度是慢慢調整的，但選才有時候慢慢調整也很容易出現“四不像”的狀態！</p>
訪-J12-1090113	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因為是第一次，設計方式較為穩健保守。 2. 評量工具可以再建立信效度。 3. 觀察實習天數可再增加。 4. 可建立學校案例或情境反應。 5. 評分小組分別個別及全員觀察小組。 6. 錄取人數可參考觀察實習全員小組建議，酌予增減。 7. 每週可同時在兩校實習。 8. 可增加教育局實習。 9. 對未上榜應考人，可請局長多予勗勉鼓勵。

附錄七 國小組訪談彙整

108 年度臺北市中小學候用校長甄選變革之研究 國小組訪談結果彙總

一、108 年度國小校長甄選程序分第一階段資績及口試、第二階段實習及第三階段筆試；與過去「第一階段先資績及筆試、間隔一週再進行第二階段口試」的程序有所不同。您對這次甄選程序的變革有何看法？

代號	訪談內容摘記
訪-E1- 1081231	<p>1. 資績是呈現校長資歷和能力的表現，筆試是專業知識的建構，而口試與實習是偵測校長專業價值、態度價值與行為，如此變革符合現今教育改革之精神，更加優先重視專業態度的體現，也是展現一位校長的「專業素養」的途徑。</p> <p>2. 108 年度國小校長甄選程序的變革，對於考生而言，時間上需較過去花費更多的時間投入參與，並考驗著考生「時間管理」的能力；但就「多角度」的考評方式來看，更能從看出考生之教育理念、目標及實務經驗。如此方式進行讓候用校長的甄選不致流於展現技術性的應試方式，更需要對邁向校長之路有使命感與企圖心。</p>
訪-E2- 1090113	<p>任何一種制度的變革都代表一種思維典範的轉移，不同的制度即表示它要選拔不一樣的人才。「資績」、「筆試」、「口試」和「實習」等甄選方式所要偵測的「特質」均有所不同，必需思考的是，什麼樣的甄試流程和比例，才具備最佳的「鑑別度」，以甄選出未來最佳的校長人選。此次甄選方式的重大改變，一是以口試和資績作為篩選的門檻，二是加計到校實習的成績，最後再加上筆試成績，最後產生6位錄取者。我認為它傳達出一位臺北市都會特色優質校長應具備的首要關鍵能力：</p> <p>(一)校長該有的的態度與氣度</p> <p>(二)迅速思辨、掌握關鍵、當機立斷的思考力、應變力</p> <p>(三)具備專業思維，並能有效溝通、表達理念的論述能力</p> <p>(四)實習過程則要考察學習力、實踐力和合作力的專業素養</p>
訪-E3- 1081226	<p>1. 可能某些校長在現場的表現不如預期，因此藉著改變考試的方式、增加實習的階段，希望能選出合適擔任校長的人選。</p> <p>2. 口試可以了解考生的反應能力、人格特質，對談中也可了解過去的工作表現，實習階段則更進一步觀察考生在職場的適應性也讓考生對於校長工作有更多的學習與認識</p> <p>3. 這次的變革也代表臺北市的創新精神與行動力的展現，也期待此種改變能改善往昔的缺點，做為全國校長培訓歷程的示範</p>
訪-E4-	<p>這樣子的變革其實真正可以了解到一位想要參與校長甄試的主任，是否具</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
1081230	備實務理念、學識態度。最重要的，還有考驗他的臨場反應，這樣的改革是能夠真正了解到，一個主任在他養成過程，是否具備了能夠擔任未來一校校長的這樣的做法，我覺得這樣非常的好。
訪-E5- 1090107	其實基本上我認同這樣的改變。 就說仿造企業界對用人的方式、先予口試、面試來拔擢人才，其實在進來之前，我們就可以事先瞭解到她在原單位的背景、口碑跟執行力，還有與他人相處等等。倒覺得這個部份是值得肯定。 但是我覺得實習期間加上儲訓期間拉得太長。這點看有沒有辦法去做精簡，否則對學校的影響很大。
訪-E6- 1081224	那個兩階段變成三階段。最重要的變革，就是在中間加了一個實習。 為何會加進來變成台北校長學的核心，在於一個假定，假定我們的校長在過去的一個遴選過程，認為會考試不一定會治校，並未說不一定會管理，所以希望透過加了一個實習階段，可以方便增強他的專業，一方面就近觀察這個校長的候選人到底有沒有當校長的素質或抗壓能力，甚至可以發現一些很重要但是不容易評估的，品德或人格特質的問題。 當然這樣的一個改變，拉長對一個校長考核或者是遴選的時間。遴選的時間拉長、程序加了，當然有他的期待，期待他會更精準的找到，或遴選出具有這個發展潛質跟經驗能力的候用校長，讓他成為真正的校長，對教育界教育做更多、更好的貢獻，也因為現在的時代對校長要求越多，也希望因為這樣的一個過程，增加校長上崗之後的成功率。當然，目的或是動機作為們應該都是正向的。 對於筆試在前、口試在後；口試在前、筆試在後，這一點，我沒有特別的看法，因為那個都有考到。
訪-E7- 1090109	甄選程序的變革很好，過去重視知識與筆試，變革後考驗口才，且可看出校長是否宏觀的格局。
訪-E8- 1090102	1. 我認為有「實習」是好的。就選材的角度來看，可觀察到較多元的面向，因為「實習」較能夠去瞭解應考人個人特質，然後也可以觀察到他的為人處事和學習態度。也就是透過「實習」能較有人與人之間的互動，其實也比較容易感受到應考人的理念、想法是什麼？ 2. 另外，個人覺得其實先口試是好的。我覺得比較能夠聽得出來他的理念和表達方式。在教育現場，校長的理念表達，若是不能說服同仁，引發他們專業的熱忱，在業務推動是會有困難的。所以說，口試在第一階段是好的，以前如果先筆試，挑選到的是比較會考試的；如果先口試，挑選到的是比較會溝通的、會闡述理念的。
訪-E9- 1081226	1. 校長甄選作程序上的調整，對於甄選選才的實質結果，尚無重大的影響。 2. 實習其實是見習，因為實習指導校長(暫稱輔導校長)並未把實際的權力轉移，應試者(或稱學員)只是在旁觀察學習或引導或參與或協助等等。

代號	訪談內容摘記
	3. 程序的變更應試者必然會調整準備的先後順序與重點，在資績部分，建議內涵及配分表要滾動式的調整，以符合政策與潮流所需。
訪-E10- 1090109	<p>過往甄選第一階段筆試因手寫速度、答題體例、書寫字體而成為進入第二階段口試的遺珠，108 年度甄選第一階段則因外在儀態、口語表達而成為進入第二階段實習與第三階段筆試的遺珠；兩者的差異，在於對一個未來「稱職的校長」其學校領導除了「能思」之外，端看對「能說」、「能寫」的重視孰輕孰重？</p> <p>如若第一階段是做為初步篩檢之用，恐難避免甄選程序的遺珠之憾。其解決之道，是所有參與第一階段者皆進入第二階段，甚至第三階段，將二(三)個階段之成績依其加權比例皆採記後，按成績高低依序錄取一定之人數；當然，如此則會增加不少的人力、財力及場地空間需求。</p> <p>另外，「實習」的甄選程序，透過對甄選者的觀察評分，重視其學校領導之全面性素養，若能避免流於見習、無實務操練的情形，此程序頗具意義。</p>
訪-E11- 1090116	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視校長的人格特質與臨場反應 2. 重視績效與實務經驗 3. 強調優質領導的臨床實習，給予優質領航的典範學習。
訪-E12- 1090113	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因校長時代角色的改變，也配合教育現場的實際需求，甄選的程序調整或改變，這是必然的應有作為 2. 甄選程序改變，筆試在先，實習跟著其後，較以往做了調整，可甄選出職場溝通上較能有系統的表達也臨機反應的人才，尤其現場的實際領導需要高情緒管理、與具備良好的人格特質，過去甄選的筆試在前，較不易測出時代需求的領導特質

二、108 年度國小校長甄選第一階段資績評分占總成績 35%，口試占總成績 30%，第二階段實習占總成績 10%，第三階段筆試占總成績 25%，您對此計分標準有何看法？

代號	訪談內容摘記
訪-E1- 1081231	可以考量讓資績與筆試成績比例皆調整為30%，專業知識、專業態度與平時表現應等量齊觀，為避免考生汲汲營求累積積分而表現，故建議資績、口試、筆試三者等量齊觀，實習比例無須調整。
訪-E2- 1090113	人才的養成與拔擢應重視平日的耕耘、積累與投入，透過資績的內涵設計，得以反映應考者在教育現場的投入與績效以及政策重點的經營與成果；而在現今各方勢力在校園競逐的校園生態，身為校長的論述、教學現場狀況的解讀、判斷、掌握與因應的能力也至關重要，我個人覺得這次甄選的配分比例符合教育現場的需求與教育趨勢的發展。

代 號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E3- 1081226	我覺得比例的分配算是恰當，惟資績的計算方式對小型學校的主任較不利，小校通常無法承辦全市性活動，在這方面失分不少，可能也會影響教師至小型學校擔任主任的意願或者造成小校主任的流動率更高
訪-E4- 1081230	如果能夠鼓勵長期於行政領域耕耘服務的優秀人才，踴躍來報考的話，我是建議資績的部分，是不是能酌予提高到占分百分之四十，這樣子，對於長期耕耘於行政領域的人是有一種肯定鼓勵的作用。 口試就減為百分之二十五。
訪-E5- 1090107	實習期間時間很長，但只佔 10%，似乎在客觀上不成比例，建議佔 15%。 資績改為30%
訪-E6- 1081224	這對計分的標準，增加項目當然會在比例上做一些調整。 第一個，第二階段實習占成績的 10%這個部分。 當然在規劃單位的這個思考，第一次引入這種制度，因為沒有過去的成例可供參考。也怕佔比太高，而影響是不是會變成錄取的關鍵。所以，當時是用最穩當的方式，訂出實習成績的百分之十，對這個百分之十來講，如果從第二階段投入的人力、時間來講，包含兩位的實習的評估的校長，還有那個訪視的委員包含督學、專家等，我覺得這段的投注的人力、物力。還有實習校長本身投入的精力來講，這段時間所佔比，個人來講覺得比較偏低。 當然，如果因為對實習來講，除了紙筆上的表現之外，能夠全方位、綜合的評量。這部分我是覺得佔比是有點低啦。
訪-E7- 1090109	資績分數可以再增加，以鼓勵考生往此方向努力。 實習可以提升為20%或待制度漸進成熟後逐步提升至30~35%。 口試與實習的評分應該要有評分量表。
訪-E8- 1090102	個人建議實習可提高為佔比20%，因為我們這次根據實習分數來看的話，其實還滿準，實習是有鑑別度。其他佔比為資績25%、口試20%、筆試25%。
訪-E9- 1081226	1. 資績占35%對資深的處室主任有利，可以鼓勵擔任行政意願。因為增加了《實習》占去10%，因此年資積分可以酌減為30%，比較公平。 2. 資深或四處室都輪流擔任過的主任，在《實習》顯然會比較有利，駕輕就熟了。 3. 校長的領導能力外顯行為當然重要，但內在的文筆論述能力更重要。論述能力強的其邏輯思考也強，有利於對事件的「分析、比較、判斷、抉擇」的正確與快速。 4. 筆試實際上包括：「國民教育與政策」、「學校領導素養」兩科，理論、政策與實務三者兼顧，份量很重；建議調整為30%，以平衡其外顯領導與內在思維能力。 5. 如果第二階段的《實習》以70分及格，且列為參加第三試的門檻，不占計

代 號	訪 談 內 容 摘 記
	分比例，則建議其配分比例為：資績35%，口試30%，筆試35%。
訪-E10- 1090109	1. 強調行政年資、服務績效與參賽成績的資績表現，其中服務績效與參賽成績之部分應強調激勵同仁及促進團隊的專業成就而非甄選者掛名參賽(選)的成績。 2. 主觀性評分之口試、實習占總成績比重40%，相對高於較客觀的筆試所占總成績比重25%。建議調降口試占總成績比重為25%，調高筆試占總成績比重為30%。
訪-E11- 1090116	1. 資績將年資比重降低，增加行政年資、服務績效與參賽成績比重，給予年輕有為的主任們有相對等的機會。 2. 階段成績佔了65%，幾乎第一階段成績就決定後續的排名。 3. 臨床實習僅佔10%，但是實習時間卻有10週，似乎不符合比例原則。
訪-E12- 1090113	1. 考量第一年變革後的初次甄選，實習分數的比重若太大，恐有人際人情的問題，未來，當然可逐步提高。 2. 資績35%，具有導引參加甄選成員努力的方向，也具穩定教育的效果，35%比例暫時保留維持，唯績分細項可再討論

三、108年度國小校長甄選報名人數94名，第一階段錄取15名，經第二階段實習、第三階段筆試，最後錄取6名。您對此錄取名額及錄取比例有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E1- 1081231	因應甄選的變革，第一階段建議可採最後錄取名額的2倍錄取，避免諸多主任長期因不確定因素多，影響校務運作或心情。
訪-E2- 1090113	近年來現職校長退休因為受到年金改革的影響而呈現近乎停滯的狀態，在校長缺額有限(近兩年每年約3位校長退休)的現況下，第一階段兩倍半錄取15名，最後錄取6名的規劃頗為適當。
訪-E3- 1081226	能進前15名的主任應該算是優秀，如經過實習的觀察及筆試後確認無太大的落差，應該全部錄取並培訓，取得資格，至於能不能遴選上校長再看日後各自的機緣與表現。
訪-E4- 1081230	比例的部分參酌在當年度退休校長，以及還有幾位候用校長的人數來參酌訂定。第一階段錄取名額可提高到3倍
訪-E5- 1090107	錄取的名額太少，投資報酬率太低。尤其實習階段的15人，他們表現大多數都是非常棒但是最後刷掉了9個人，我覺得有點可惜，應適度的多增加錄取名額。 不然就不要15人實習，10人實習就好
訪-E6-	錄取的名額跟錄取的比例，他受到一些客觀條件的制約。

代號	訪 談 內 容 摘 記
1081224	<p>錄取的比例會跟報名人數有關聯，比如說，這次報名人數為 94，最後錄取的人數有 6 個，當然他的比例就不高。</p> <p>另外一個比，就是說第一階段錄取跟實際錄取的名額來講，15 個比 6，錄取的比例剩不到一半，但有三分之一強。但是他已經前面有一個階段的篩選，看起來也還不錯。</p> <p>我要講的是說，這次的名額，過去這樣幾屆幾期的候用校長來講，大部分都開 10 個到 12 個之間，那有一年，退休人數暴增，開出二十幾個的缺額，那真正錄取名額為什麼會少的原因，是每個退休制度受到年改的影響的一個結果，所以用這樣的一個外部因素來看，錄取名額是過多或過少來講，我覺得意義上是比較不大啦。但是他也反映出校長錄取率來講，未來可能偏低會是常態。</p> <p>為什麼這樣講的原因是，當時變成三階段的時候，認為說這樣考試歷程，又經過了實習這麼長的現場考驗，會讓考生退卻。但是以這個實際報名來講，也沒有，感覺到國小教育現場對從事學校行政的這一段來講，純粹用數量來觀察的話，報名人數來講，就是想要當校長去服務更多人的這樣每個志願者的時候，我們的主任或者是老師們比例不低耶。</p> <p>正向來看的話，我覺得在國小教育的現場，因為比較缺乏生涯發展的階梯，校長工作的挑戰雖大，但是仍然是國小教育界老師生涯發展重要的選擇。那當然錄取偏低的時候，覺得也對人才的流動，事實上長期是這樣的情況，也會產生不良的影響。</p> <p>他受到客觀那種學校候用的缺額，所以我感覺到，可以思考類似副校長的制度，讓一個能未來這樣的一個制度，讓他的生涯階梯有一個墊步，然後也是一個中繼跟轉換，將來增加人才流動及培育的可能性，也許可以思考的。</p>
訪-E7- 1090109	<p>錄取人數為 6 名及實習人數是錄取名額的 2.5 倍，是經甄選委員會分析共識決議，是合理的。</p>
訪-E8- 1090102	<p>校長甄選的過程競爭好激烈。對於錄取名額及錄取比例，我想局理應有整體的考量和規劃，個人沒有意見。</p>
訪-E9- 1081226	<p>1. 參加甄試的應試者人數明顯的逐年降低，分階段甄試也將甄試的業務量明顯的降低。</p> <p>2. 因此，第一階段錄取名額建議：以簡章最後要錄取的至少 3 倍以上。去年最終錄取 6 位。所以 6x3, 錄取 18 位或 20 位較為妥適。</p>
訪-E10- 1090109	<p>錄取名額取決於本市教育環境需求，報名人數多寡並無法事先預料。若以最後第三階段筆試欲錄取名額維持以一定比率(2~3倍)反推算第一階段資績、口試要錄取幾名進入第二階段實習應是合理。</p>
訪-E11- 1090116	<p>1. 就錄取率而言，似乎過低，但相對也具有鑑別度。</p> <p>2. 因整體教育大環境因素，導致錄取名額減少，可以理解。</p>
訪-E12-	<p>1. 這是兩難設計…，因大環境及年金改革的關係，最後錄取六名是經過折衷</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
1090113	處理，亦即錄取六人的 2.5 倍，15 位進入實習，是經過討論的，是經費折衝及評估的結果。 2. 未來校長錄取的人數不要只因應退休校長的人數，所以可能固定每兩年辦理甄選一次，名額不多，但穩定辦理是好的。

四、108年度國小校長甄選方式口試採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行，您對此口試方式有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E1- 1081231	即席演講以「短講 3 分鐘」之方式進行，故題目設定建議考量對象、情境等設定，一位校長經常需要在學校主持各項會議、活動，如此考驗可以看出校長的價值與態度，展現專業素養。
訪-E2- 1090113	在教育現場隨時都得面對來自家長、教師，甚至民意代表、新聞媒體的諮詢或挑戰，身為一位校長不僅必需對教育議題、校內事務、經營思維等各方面能有親晰而有系統的論述，同時必需具備即時辨識問題、掌握問題關鍵、良好溝通與表達能力，能夠掌握衝突現場的情境脈絡，控制住場面，引導事件朝最佳解決途徑的方向演變。因此個人認為，「即席演講」可以偵測應考人即時的問題解讀、有效表達的論述能力；透過「教育實務與理論」也能適度了解應考在教育現場實務運作的歷練與體會，是否足以勝任校長一職，口試採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行，不失為現想的方式。
訪-E3- 1081226	即席演講可以考驗考生是否具備迅速的組織及應變力，惟考題長短不一，但準備時間只有從門口走到教室中間的幾秒鐘，有的題目還沒讀完就要開始講了，如有一分鐘思考準備時間會更好，畢竟校長是否具備清晰地思考力還是比反應快來得重要。
訪-E4- 1081230	口試包含即席演講、教育實務與理論兩部分，這樣的作法其實蠻好的。因為我想身為一個校長，在很多場合都是臨時需要發言，需要跟老師、家長有一些溝通，闡述自己理念，我想即席演講是有它的必要性。再來，對於實務跟理論的話，我想我們除了要有實務的經驗以外，也要有理論來作為論述基礎，我覺得這樣涵蓋的層面已經是蠻周延。
訪-E5- 1090107	很好，我贊成。 領導者本身就要具備論述能力及短時間的統整能力，你怎樣去說服人家。所以在考試的時候，讓所有應試者在即席演講這個部份，能夠針對議題、針對主題、去做論述，我覺得這是一個很不錯作法。
訪-E6- 1081224	即席演講、還有教務、實務跟理論這樣的一個取向，一般都是這樣。但是我要講的重點是說，教育實務的跟提問的考法，是考理論或者考實務，還是理論加實務，用情境題的方式來測量，或者是評估被考者理論的理解

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<p>跟實踐的深度，我認為這才是重點。</p> <p>那另外一個問題，就是評分者的效度，還有不管是他的那個一致性，或者是出現的口試題目，對那個被口試者有沒有影響？我過去有個人是認為，這個考場上都會流傳。碰到某組的考官，是會比較在在分數上會比較難取得。</p> <p>我的重點是，口試各方面來講，一定有他表現的那種優點，也有它不足之處了。口試的出題的方式，也會影響回答者的表現，和那個評量者對考生的評價，也會影響到口試人員對回答方式的看法。</p> <p>對這項工具算有存在這麼多的問題，因為不是這工具不好，而是我認為他的取樣太短、是一次性的取樣、十五分鐘的取樣來評定，問題是這樣。</p> <p>即席演講，對口才的表達這件事情，像我這樣，幾年下來，我感覺到這個能力。對台北市的校長來講。不管他天生有敏捷的思路、或者是口才、或經過培訓跟後天的訓練，他們的口才都很好。</p> <p>而且特別到參加遴選階段，看到許多木訥的校長都變成條理清晰。</p> <p>所以即席演講能力，是不是目前來評估他是不是做一個校長真的很重要的能力，而且被當作一個評估的一個要項。個人對即席演講，是比較保留的。</p>
訪-E7- 1090109	<ol style="list-style-type: none"> 1. 即席演講的各題題幹內容應均等，避免題幹過長影響考生閱讀與思維，以及考試的公平性。 2. 即席演講的題目應具有信效度，由於即席演講題目之命題者與口試委員不相同，故命題者的思維、考評重點應讓口試委員明確了解，以在考試時，可做明確的評分。
訪-E8- 1090102	<p>口試採「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式進行，我個人沒意見。不過，校長有時要面對媒體，應要具備即席演講的能力。</p>
訪-E9- 1081226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 口試重在基本觀念與判斷反映，當然，也可測試其回答問題的組織能力與表達技巧。 2. 《即席演講》題目重在實務問題的反應，題目應在甄試結束後，連同筆試題目一併公布。往年台北市校長或主任甄試均未公布，建議：下次起應予公布以昭公信。 3. 題目公布後，應逐年改進題型與內涵，讓應試者年年有準備基礎，且能力求進步。 4. 口試時間可以調整為 30 分鐘，讓口試委員 3 人可以暢所欲言，應試者可暢所欲言。
訪-E10- 1090109	<p>即席演講考驗甄選者的臨機應變，而教育實務與理論則檢視甄選者平時工作實踐與體驗的豐厚與否，應是很適切的口試設計。</p>
訪-E11- 1090116	<ol style="list-style-type: none"> 1. 即席演講考驗校長的臨場反應和思考脈絡，對於即席應變能力相當有幫助。 2. 教育實務與理論題目相當接地氣，也能知悉校長校務規畫與教育理念。

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E12- 1090113	<p>因過去口試成績落差大，所以希望有結構化(「即席演講」、「教育實務與理論」問答方式)：</p> <p>1. 因為有分組，所以可避免統計上的誤差；</p> <p>2. 回歸身為一位校長溝通協調能力的必要，有必要增添即席演講的項目</p>

五、108年度國小校長甄選第二階段「實習」，應考人於學期中以分散式、每週2天到2校實習，每校5週為期10週，總計20日。您對此實習的時間規畫有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E1- 1081231	<p>1. 建議調整為集中方式進行，深入觀察校長一週的日常。</p> <p>2. 實習學校部分可以每周更換一校，整體實習歷程仍維持 20 日。</p> <p>3. 校培班實習與候用校長甄選實習學校應有所區隔。</p>
訪-E2- 1090113	<p>跟著前輩校長進行影子學習，近身觀察校長在處理校務時的思維與決斷、主持會議、人際互動的細膩之處，同時就觀察之所見所得與校長交流與請益，確實能夠更深刻體會一位校長的「日常」。從「跟前輩校長學習」的角度來看，每週2天的到校實習，對於同時身為校內主任的應考人，雖然是頗重的負擔，但尚屬能兼顧處室業務推動與實習的範圍。而在實習期間，前輩校長亦可就近身觀察應考人的人際互動、人格特質、教育思維等。但若以「考察」的角度，希望透過實習階段的實務投入觀察應考人是否具備作為一位校長的能力來看，以分散式、每週2天至學校進行實習，為期10週，總計20日的實習方式，就應考人對於實習學校的校務了解甚至參與校務決策，以便觀察應考人的校長知能，在參與時間有限以及需兼顧原校主任工作的狀況下，成效可能不如預想中顯著。</p>
訪-E3- 1081226	<p>分散式的實習雖然時間拉長，但因為期程已經是和學校校長事先規劃訂定，方便考生安排學校工作，每周還有三天可關照學校工作，會比集中時段來得容易兼顧校務，對原校的同仁造成的負擔會較小</p>
訪-E4- 1081230	<p>這樣子的實習方式，考生要兼顧到實習跟學校處室的業務，這樣對一個應考人來講，其實負擔好像是蠻大的。</p> <p>實習能不能採取一個比較集中的一個方式，讓時間能夠縮短一點。</p>
訪-E5- 1090107	<p>這個部分，對實習本身來講，我們對考生的觀察是蠻能到位的。</p> <p>我們可以看的東西跟他互動其實蠻多，我坦白講，我並沒有把它當作是考試，我把它當作是在提供他、指導她怎麼去當個校長，並且從我們的分享當中，或是他看我們的領導治校的實務上，他可以去省思他所看到的，從這邊就可以瞭解到她未來如果接一個學校的時候，能夠有比較正確的觀念跟判斷力。</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
	實習期間確實拉得很長，對原來學校的影響是蠻深的。我覺得是應要考量。所以這個時期的規劃，我覺得真的是太不容易了。
訪-E6- 1081224	即使設定這個10周，要好好的去做這件事情，但身為一個校長、學校實際的負責人，常常計畫趕不上變化。 而且這個實習雖然有一個階段，實習的師傅校長們，對考生來的時候，因為他們畢竟在考試過程，應該用什麼樣的方式去對待。他們的角色扮演是真的在旁邊看，還是真的給他上場，諸如此類的。面對的問題要給什麼樣的問題，雖經一般的討論，但是我相信到現場去，面對的這種差異化的情境、還有這麼多樣的、不一樣的這個師傅，我覺得這難度是很高。
訪-E7- 1090109	實習天數的考量，可在實習結束後，以無記名方式發放給15位實習校長進行問卷調查，參考調查結果後，以了解其適切性及可調整之方向。
訪-E8- 1090102	這樣實習時間的規劃，其實它就是會造成他們原服務學校的困擾，也會造成應考人蠟燭兩頭燒的現象。例如：國中10-12月剛好最忙，又是體育競賽、又是音樂比賽、又有學校的校慶體表會等，就覺得真是辛苦。所以我建議實習階段可以借調到教育局1年，原服務學校就比較沒有困擾，另可分散是到他校實習。到局裡實習可以觀察到應考人的業務執行、人際關係及溝通能力，觀察更仔細。
訪-E9- 1081226	1. 每週2天到2校實習，每校5週為期10週，共20天，尚稱合理且足夠。 2. 每週2天希望有一天是週三，和學校教師有互動的時間較為充足。 3. 實習的學校最好安排二類，一是績優學校，可以見識到正常進步的實況，一是艱困學校，讓應試者實習時見識到紛亂與處理的過程。往往後者可以學到更多的領導策略。
訪-E10- 1090109	甄選者因尚有原服務學校職務工作，考驗其時間管理與組織規劃、處室領導之能力。
訪-E11- 1090116	因應考者每週有2天到校實習，時間長達10週，亦有臨床實習的作業，但原本校內業務仍須處理以致無法專心，壓力也大。
訪-E12- 1090113	1. 這是一個理想與現實的問題，因實習時，實習校長仍然要扮演學校重要角色，故需為學校發展衡酌，保有主任現職角色，故採此一折衷方式處理。 2. 採取兩校各五周來固定時間實習，較為客觀，若單一學校觀察評分，較會失準。

六、108年度國小校長甄選第二階段「實習」，其主題包括：校長在教務工作中的角色、校長在學務工作中的角色、校長在輔導工作中的角色、校長在總務工作中的角色、校務經營策略(一)、學校文化與團隊運作、學校公共關係、校安事件與危機處理、校務計畫與行銷、校務經營策

略(二)。您對這些主題的安排與設計有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E1- 1081231	<p>1. 處室工作角色可以免除，校長的工作是綜理校務，應針對處室業務的統合與協調、學校文化形塑、社區公共關係的營造、校務經營與課程領導的關照進行主題觀察、實習，以學校訪-E3-1081226E0 的角色去演練校長的職務功能。</p> <p>2. 實習的主要任務除了觀察外，需提供考生實際主持會議或與學生、老師對話的機會。</p>
訪-E2- 1090113	<p>上述的主題設計都很切合校務實務運作的需要，可以就上述主題考查應考人的認知與想法，只是若要考查應考人在上述主題的實務運作展現，在對於實習學校參與程度有限以及對該校校務運作脈絡尚未能深入掌握之際，應考人不易實際參與實習學習的實務運作與決策。</p>
訪-E3- 1081226	<p>這幾項的安排對於校長的養成相當重要。</p>
訪-E4- 1081230	<p>實習的主題已經涵蓋的層面已經非常的周延，建議可以加入溝通與協調。因為學校是一個多元的社會的縮影，不管老師或家長，他們的意見也是非常的多元，所以在這部份，我覺得像溝通與協調的專業能力的提升，我覺得是有它的必要性。在課程裡面，建議可以加入這個部分。</p>
訪-E5- 1090107	<p>這些主題，我是覺得都蠻到位的，就是當一位校長，至少這10個主題都必須能夠更深入的去體會、去涉略。其實對一個即將要擔任校務的未來的校長，我覺得都是一個非常好的主題。</p> <p>但是在實習這十天當中，我們不大可能完全按照那個主題，因為有些議題是必須去做決定的，但是我們不可能讓他在實習過程當中去做太多的決定。</p>
訪-E6- 1081224	<p>這些主題當然是含括了做一個校長角色的日常。但是日常即使是日常，舉例：工安事件或危機處理，現場也會差異很大，難度有的很高、有的難度普通。</p> <p>然後另外一個很大的問題是，那個是模擬的情境還是真實去處理，差異很大，因為那裡面有涉及到人的關係、資源運用的熟悉度。雖然實習校長可能有潛質或能力，但是他畢竟不是這個機關的代表者或實際負責，最後處理起來的力道跟力度，不容易啦。然後，評估者去評估他是不是具有這樣的能力，我覺得也都是單一事件的考慮。</p> <p>最後是評估標準，我因為後面有實際參與，包含教授、督學大家打幾分。我對大家的看法也很訝異。</p> <p>立意良善，總的來講，的確會增加這些考校長的考生的考驗，而且20天的跟，都是從早到晚的跟，這個考生校長也無所遁形，學的的比考的還多。</p>
訪-E7- 1090109	<p>1. 校長是大於四個處室的總和，校長還有這些四處是之外的任務要處理，宜以校長的格局推動校務才可順利。</p>

代號	訪 談 內 容 摘 記
	2. 20 天短時間的實習只能了解兩校的表面校務，無法深入參與與決策。
訪-E8- 1090102	對於「實習」這些主題的安排與設計，我認為妥適，沒有意見。
訪-E9- 1081226	1. 主題有 10 項相當豐富，讓應試者能夠先有完整的校長角色與任務的輪廓。 2. 十個主題是否名列重要內容 3-5 項，則更為具體。否則，每校 10 天 10 主題，很籠統無法聚焦，尤其艱困學校的問題更為複雜。 3. 校安事件與危機處理實習學校若無具體事例，建議以台北市過去案例為探討重點。
訪-E10- 1090109	涵蓋校長角色的日常實務的面向，立意頗佳，可再增加“附幼稚園務管理”。惟安排實習之學校條件不一，面臨的挑戰亦不同，變因難控，恐無法客觀化。
訪-E11- 1090116	1. 實習主題皆符合校務經營實際需求 2. 若能提供主持會議、課程討論和領導互動的實際機會會更佳
訪-E12- 1090113	1. 主題安排設計是希望有結構性的，參考校長學的文獻探討、過去儲訓班實習的資料、市大校長培育班的資料而定案的。 2. 此一主題設計是希望考生能學到應具備的校長領導素養，未來在教育現場能專業因應。

七、108年度國小校長甄選第二階段「實習」，該階段評分委員包括：2所實習學校的師傅校長及訪評小組（由教授、聘任督學及視導督學組成）。

您對評分委員的安排有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E1- 1081231	1. 多數的主觀會變成另一種客觀，故小組成員多，可避免流於個人的主觀意見過度彰顯。而每位小組成員角色定位不同，其是否皆有評分或是所占占比，不同小組間應該訂定一致的原則。抑或有一組訪評小組人員進行巡迴式評分，以利建立一致性的標準。 2. 有關訪評小組成員，應須受過相關訪評訓練，以利建立合宜且原則性的評鑑共識。
訪-E2- 1090113	不同職務代表不同的視野與內涵，一位校長的養成需要具備多元面向的素養，從多元角度考評而言，藉由教授在學理與實務結合與應用的指導，聘任督學退休校長在校務經營的豐富閱歷，視導督學多校視導的案例分享，實習學校校長的近身觀察與互動，確實讓實習階段的考評視角更為多元而周延。
訪-E3-	從校長、教授及督學不同角度來觀察考生算是相當完整。

代號	訪 談 內 容 摘 記
1081226	
訪-E4- 1081230	建議評分委員可以納入考生原服務學校的校長。
訪-E5- 1090107	我覺得評分委員的安排是面面俱到的，但是評分應該要有加權比例，這個比例一定要界定清楚，界定的部分由局裡通盤去討論界定。
	這樣的委員，就組成的向度來講，教授、聘任督學、視導督學，又加上實習校長，這樣的安排是面面俱到。
訪-E6- 1081224	但是後面再決定這個實習校長的分數的時候，因為教授、聘任督學、視導督學來看那個被考的校長，取樣的時間跟那個真正執行的師傅校長相差遠甚，但是他們的分數等值，甚至教授還比較有指導力。我對這個部分，他的一致性跟效度，還是會有所考量。
訪-E7- 1090109	委員的安排，有其專業條件與經驗條件，是○訪-E11-1090116的！每個委員應獨立給分，但仍保有討論協調空間。
訪-E8- 1090102	建議視導督學可以去訪談原服務學校的校長，訪談內容可跟訪評小組報告，作為評分參考。
訪-E9- 1081226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 評分人員建議以實習學校之指導校長為主，占比例 70%，其他訪評小組占 30% 2. 訪評小組成員至少在實習學校觀察三次，每次半天。 3. 訪評小組建議要事分配觀察重點，以利評分及建議。 4. 評分方式除積分制外，建議要有質性的文字評語。
訪-E10- 1090109	訪評小組並非長時間陪同駐校，建議可訪視、但不評分；改由實習學校之各處室園主任、教師會代表、家長會代表進行評分(計分方式另訂，例：最高分、最低分不予採計，加總後平均。)
訪-E11- 1090116	實習評分者涵蓋師傅校長(直接指導者)與訪評小組(第三方協同指導者)，兼具參與式評量和客觀角度評量的優點
訪-E12- 1090113	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因要使評分客觀化，故考慮不同面向回歸專業面的處理。也參考高雄市校長甄選辦法，因老師、家長介入之問題，避免民意化、市場化。 2. 這些評分委員都是具有口碑條件的，也是經過長期的觀察，具有實質的優異表現。

八、在辦理108年度國小校長甄選第二階段「實習」前，有對參與「實習」的評分委員及通過第一階段甄選的應考人辦理說明會(3月20日)。您對此建立實習運作共識的作法有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E1-	讓考生與實習評分委員有交流對話的機會，以利建立共識。

代號	訪 談 內 容 摘 記
1081231	建立共識是必要的。任何一項考評工具與模式都應具備一定程度的效度與信度。此次實習評分委員皆具豐厚的專業學養，在身為「評鑑工具」以偵測應考人是否具備成為適格校長的「效度」而言，我相信是無庸置疑。而在「信度」方面，確實需要透過說明會的方式，讓所以評分委員和應考人充分了解實習階段所欲評估的重點，如何方能建立一致性的評分者信度。但僅是透過一次的說明會是否真的能建立實習運作的共識與一致性的作法呢？從實際運作的現況來看，似乎在「運作方式」和「檢核方式」上，各組委員間有頗大落差。
訪-E2- 1090113	1. 可以初步了解實習的方式，認識實習學校校長及教授，促進雙方的理解 2. 在時間的安排可以更早確認及安排，因為要聯繫校長、聘督及教授的時間進行到校觀察並不容易，透過說明會把人員約齊，對大家日後約定時間及工作分配有實質的助益。
訪-E3- 1081226	實習之前辦理說明會，利用說明會的時間，將整個實習的歷程讓評分的人員、訪評小組、參與實習的人員來了解，我想這樣的做法是非常的好。考生能夠在實習之前，就對整個實習的過程能先瞭解，這樣的安排是非常的好。
訪-E4- 1081230	實習運作的共識的做法還好，應該說那一天的做法我沒什麼意見，但是就是對於迴避條款要更精準一點。
訪-E5- 1090107	第一個看法是肯定的，有這樣的一個共識的做法有總比沒有好。 第二個我還是從實務操作來看，那天進去時間很短，許多問題都是在一張表格來溝通，即使意見還是還是還是不少，而且看起來也很多元。但是真的大家都很忙碌，只有一次就在當天處理，我覺得是有溝通，但可能還是不足。
訪-E6- 1081224	實習評分前，各委員應充分討論後，再個別給分，以讓給分方式有一致的方向，避免分數的差異過大，影響評分結果的準確性。
訪-E7- 1090109	有開說明會可以讓大家更了解運作方式，肯定建立實習運作共識的做法。
訪-E8- 1090102	1. 共識會用意良好，如其所述要將十個主題具體項目條列出來，以供觀察及評分參考。 2. 實習學校的指導校長(師傅校長)的任務，也請具體說明，不僅是評分項目。
訪-E9- 1081226	可讓通過第一階段甄選的應考人瞭解實習運作的種種，同時也在主觀性的評分方式中盡可能客觀化、標準化地評分。
訪-E10- 1090109	為應考人與評委辦理共識說明會，就像課程進行前的說課和備課，對於實習評量的信度和效度有非常大的幫助。
訪-E11- 1090116	1. 評分委員都有專業學養，且實習評分必須要客觀公平，評分共識會議有其必要性。
訪-E12- 1090113	

代號	訪 談 內 容 摘 記
	2. 每一位考生有分組配對，且是公開透明的抽籤，又在平台討論，且有迴避原則，所以此評分的共識制度是合宜的。

九、108年度國小校長甄選第二階段「實習」，應考人到2校各實習5週，訪評小組（含教授、聘任督學及視導督學）也需到這2校各進行1次訪視評分。您對此實習評分方式有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E1- 1081231	1. 可以先透過自評的歷程後，再與訪評小組結果進行比對，並讓訪評小組成員針對自評結果有需更進一步想了解的資訊進行交流對話，以形成最後的評分結果。 2. 實際參與實習過程中，部分委員因時間考量，至少會到校訪視 1 次，部分委員則重視形成性的評量，故會不定時到校抽訪了解。形成性評量可看出應考人的實際狀況，建議訪評小組成員中，至少需有 1 位成員扮演此角色，以多角度觀察應考人實習的實際情況。
訪-E2- 1090113	到校訪評一來可以偵測應考人在實習期間的體會與心得，對於實習實境的投入與了解，也可以訪查應考人在實習學校的人際互動與相關學校成員對應考人的觀察與感受。只是在實習時間有限且為期僅10週的限制下，應考人要對該校校務有深入了解確屬不易，如果是要考評應考人對校務運作的影響與成效，我認為是有困難的。
訪-E3- 1081226	沒有意見，只是聘督與教授跟考生接觸的時間較少，較難確實了解考生特質與工作成效間的關係，在這情境下極有可能外向熱情形的考生較容易拿分，而內斂踏實型的考生較吃虧，但教育推動還是得依靠踏實做事的校長才有實質成效。
訪-E4- 1081230	兼具形成性和總結性的評量。整個實習過程當中，訪評小組到校來了解考生實習的狀況，這樣的做法是非常的好。
訪-E5- 1090107	實習評分應該要有加權比例，這個比例一定要界定清楚，界定的部分由局裡通盤去討論界定。
訪-E6- 1081224	我覺得很有討論的空間，所以剛才我已經陳述，因為對這個被考評的考生校長，其實他的風險很大，因為在面對聘任督學、視導督學及教授的時候，他的當場的表現會影響很大。 我知道一定有一些組也會特別尊重實習校長的意見，審酌調整，但是也有組應該是這幾位平和小組具有強大的影響力。所以這邊應該不是一個非常完美的辦法，對現在來講，似乎因為為了讓他面面俱到。不是一人太決斷，多人也有他的衡平性。 我感覺到，如果說真的是要檢討，評核小組這三個人的佔比是固定的比例

代號	訪 談 內 容 摘 記
	制，然後再去加總。免得受到我剛才講的那些太多因素的影響，到時候他的分數。會出現在我看來是比較極端的現象。
訪-E7- 1090109	1. 這樣的評分共識應列出分數的規準及具體標準內容，例如：九十分如何表現、八十分如何表現。 2. 評分方式建議先採等第評比，評比後再轉化為分數，例如：列為特優者實得 95 分、列為優等者實得 90 分、列為甲等者實得 85 分、列為乙等者實得 80 分，以等第轉化為分數方式，以避免些微分數(例如：93 分、94 分)的差異，影響評分的公平性。
訪-E8- 1090102	訪評小組(含教授、聘任督學及視導督學)到這2校各進行1次訪視評分，一次有點少，兩次比較合適。另外到校訪評，作法不一，有需要進一步細部周詳規劃。
訪-E9- 1081226	1. 如前所述，訪評小組至少到校觀察三次，且有觀察主題的分工。 2. 訪評小組儘量不要有具體的提示意見，讓指導(師傅)校長負責做質性的指導。
訪-E10- 1090109	實習學校師傅校長以外的其他訪評小組委員並非長時間陪同駐校，建議可訪視實習機制的運作、但不對應考人評分。
訪-E11- 1090116	評委實際探訪對於了解應考人在校的實際表現、人際互動、領導表達狀況…等有相當的助益。
訪-E12- 1090113	1. 此題也是理想與現實的折衷，師傅可觀察實習校長五週，加上具有專業學養的教授、有豐富經驗的聘任督學及行政區視導督學三者共同評分。 訪評小組委員於兩項各進行一次觀察。 2. 未來要思考師傅的評分與訪評小組的評分是否要區隔，讓師傅校長評分比例高一些，這是可考量的面向，較能實際呈現實習校長於實習期的真實表現情形。

十、108 年度國小校長甄選第二階段「實習」，實習分數的評定是由 2 位師傅校長、教授、聘任督學及視導督學組成訪評小組，透過小組(6 月 12 日)共同討論後確定應考人的實習分數。您對此評定方式有何看法？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E1- 1081231	讓實習評分委員有交流對話的機會，以利建立共識。
訪-E2- 1090113	很周延，不僅透過師傅校長、教授、聘任督學及視導督學等多元視角評估應考人的適格性，再經由共同討論後確定應考學員的實習分數我認為是很周延的流程。
訪-E3-	還蠻合適的，透過共同討論來評定分數，可能每個人會有不同的看法，看

代號	訪 談 內 容 摘 記
1081226	的點不一樣，可能會有的沒看到，那討論下反而更清楚，考生的特質怎麼樣。
訪-E4- 1081230	共同討論是好的，可交換彼此意見。這個實習的評分委員含括了師傅校長、教授、聘任督學和視導督學，雖然已經是涵蓋的各層面，但是我是覺得可以納入考生原來服務學校的校長。
訪-E5- 1090107	共同討論是好的，到最後共識是以教授的意見為主，或是大家的共識。有的教授就很堅持自己的意見，堅持不能打到多少。有的教授是尊重校長的意見。所以這個部分是否就是我剛剛提到一個分數的上限、下限，超過幾分必須敘明理由。另外就是說分數在打時候應該依加權比例來總計。
訪-E6- 1081224	好處是可以探聽一下對方怎麼打分數，現場看到別人打的分數，嚇到了，趕快抽回，那個級距差別很大。大家的那種差距，是是很有差異性。 好處是說，大家有經過再次的討論，也許還有修正的機會。直說這樣的制度潛藏了一些問題。
訪-E7- 1090109	1. 訪評小組多人組合，從多元的角度來評定考生分數是客觀的。 2. 評分應有評量的依據，必須有共識與彈性(容許有差異)。
訪-E8- 1090102	1. 有共同討論後，再確定應考人的實習分數是好的。 2. 召集人是教授，教授主導性很強，有的組教授會要求分數標準，有的組教授覺得應該要有九十分以上，有的組教授認為不要打九十分以上。然後有的教授是尊重大家各自打分數的，有的是一起共同打分數。評分應建立細部的規準來遵循。
訪-E9- 1081226	1. 兩校各自評分，共同討論後各自評分較妥。 2. 評分後按照前述所占配分比例，計算出得分。 3. 實習分數得分70以上始為及格，及格後如果筆試未通過，是否保留為下次免實習，應從長計議。如採及格門檻制度，則可保留下次免實習，但，計分方式採不占額度(意即不占10%)，此時配分建議為：資績35%、口試30%、筆試35%；實習不占額度(意即0%)。
訪-E10- 1090109	實習學校的2位師傅校長可進行評分，但其他訪評小組成員不評分另加入實習學校之各處室園主任、教師會代表、家長會代表進行評分，將最高分、最低分剔除不予採計後計算平均分數，提交給訪評小組做實習分數最後之討論確定。
訪-E11- 1090116	類似總結式評量採共識決，對於實習評量的信度和效度有非常大的幫助。
訪-E12- 1090113	本題也是在基礎上求共識，因兩所實習學校各有分數，所以要共同討論，要加總後除以。 若沒有共識，分數差距太大不好，一定要減少任一委員分數的影響過大。

十一、108年度國小校長甄選第二階段「實習」，評分包括：品格與道德修

養、溝通與人際關係、動機與領導態度、規劃與任務執行、智慧與機智反應等 5 個向度。您對此評分向度有何看法？

代號	訪談內容摘記
訪-E1- 1081231	部分向度在實習期間較難呈現，需透過考生自評或是自我表述方式才能呈現。
訪-E2- 1090113	上述向度皆是一位理想校長應具備的素養，但問題就是難以在短期考試中，有效評估與篩選出具備上述特質的應考人。因此，就向度的適切性而言，我認為很適當，但如何「有效」的評選出上述特質，這就考驗評分委員的閱歷與識人能力。
訪-E3- 1081226	評分的向度和項目很完整。
訪-E4- 1081230	這五個向度涵蓋的已是很周延了。但是我這邊就是建議評分人員要納入原服務學校的校長，因為要觀察一個人的品德與道德修養，如果只有從實習那幾天，觀察到的都只有較局部、較片面，應要長期觀察才較客觀全面。
訪-E5- 1090107	評分向度我贊同。
訪-E6- 1081224	<p>我想實習階段的學校的校長，從實習的角度，從真實的接觸，從現場情境、事件去評估這考生校長，我是認為這個階段是不宜打分數，應是客觀的去收集這些資料。</p> <p>我認為筆試還是覺得應該放前，口試的階段讓師傅校長進去，因為他觀察更久，在這這個時候，他的觀察所得能讓那個那些從來不知道這個人的口委，再次去驗證跟參考，打出來的分數，我覺得會相對客觀。</p> <p>如果那個階段考生真的有涉及到品格，那就更應該有多重的角度去看，因為我就碰到一個例子，有人就說，某個人在某個階段服務有操守的問題。但這個東西太敏感了，在那個階段，也絕對不大可能去查證，發生的地點、時間都在別的地方。這應該是在口試跟要綜合評估那一段的教育行政單位要一起討論。</p> <p>當時的用意就是要發現這類似的問題，但碰到這問題，這個部份實在不知如何處理，也不知道何時處理。</p>
訪-E7- 1090109	品格、道德很難從短時間的實習看出，其餘四個向度可由實習校長的反應中進行評定。
訪-E8- 1090102	對於評分向度我沒有意見，因為評分時，到最後都會整體來看。
訪-E9- 1081226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 此五項評分內涵和前述十項實習主題，似乎很難結合。 2. 在共識會時，建議要詮釋清楚，以免不一致。雖為《實習》，其實《見習》成份居多。 3. 《品格與道德修養》及《動機與領導態度》較為抽象，除非用《軼事訪談

代號	訪 談 內 容 摘 記
	或軼事調查》
訪-E10- 1090109	「品格與道德修養」需要長時間的相處互動才能略知其一、二，若要在短短10天去論定一個人的品格與道德修養，恐過於武斷。
訪-E11- 1090116	為應考人與評委辦理共識說明會，就像課程進行前的說課和備課，對於實習評量的信度和效度有非常大的幫助。
訪-E12- 1090113	1. 向度之產生有參考學術單位之研究，如參考王保進教授指導論文的經驗及陳清義校長的論文(7個面向)，都涉及人格特質向度之研究，經討論後，形成本次考評的五個向度。 2. 這五個面向比較好評分，可掌握到考生潛力較佳者。

十二、108年度國小校長甄選在第三階段錄取名單確定後，局長隨即邀約已完成實習但未上榜之應考人予以勉勵。您認為是否需對已完成實習之應考人進行後續處理？如果需要，建議的處理方式為何？

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E1- 1081231	1. 已完成實習但未上榜之學員分數上不宜作為來年考試的保留，但可列作下次甄選辦理時資績加分的參考。其分數若合格通過，等同學分進修之時數，酌予加分，以作為實質鼓勵，然此加分以1次為限。 2. 考生參加下次甄選，若第一階段經錄取後，實習積分仍需重新起計。
訪-E2- 1090113	以資績酌予加分予以勉勵
訪-E3- 1081226	1. 邀集落選考生談話鼓勵是有必要的，起碼互相對談抒發甘苦，心情會好些。 2. 對於下一次的考試應有實質的協助，在資績上加分或保障進入第二階段的實習。
訪-E4- 1081230	經歷了長達十週的實習之後，考生都很努力很辛苦，雖然最來沒有上榜，但是由局長來給他們勉勵，這樣的做法是非常的需要。 但是，我想考生應該是會在考校長這條路上繼續的前進，更需要了解的，應該是自己有哪些地方需要加強的地方，可以再安排訪評小組與考生對談，提點考生可在精進的地方。 對已完成實習之應考人，應該保留來年再考時，免於實習一次，因為應考人好不容易走過實習階段。
訪-E5- 1090107	因為這次整個實習階段非常長，長達二十天、10週。我個人覺得實習成績達到一定分數以上的應予保留。下次，如果再用同樣的方式考，他可以縮短實習，或者是不用實習。
訪-E6-	像剛才那個描述說，局長對完成實習未上榜的考生進行勉勵，我認為這跟

代號	訪 談 內 容 摘 記
1081224	<p>考試無關，但對這個動作是肯定的。因為這段時間考生付出的精力跟時間真的非常大，但我相信過程當中我所陳述那些問題，考生應該是感受深刻、冷暖自知。做一個用人機關或一個北市教育的大家長來講，給這些應考生心理上的一個支持跟勉勵，我覺得這是好的，但是對考試來講這不是考試。</p> <p>所謂的後續處理的關鍵問題，就說這些完成這個時期的考生，也打了分數及格啦，這個分數，若以後考試制度是這樣的話，要不要予以保留，我個是贊成的。</p> <p>實習階段的考評應該併到口試的時候，綜合評述一起來確認一下。獨立成一個分數來講，我就有剛才講說立意良善，要執行起來非常不容易，學習比考試的成分大。</p> <p>實習階段，如果他的定義是說要那個只是門檻而已，或是會影響他們不會錄取。那是兩個不同的概念。</p> <p>因為，我們剛才講的論述說，當時是因為認為口試跟筆試沒辦法看出這個人能不能實戰，實習評估應列在口試時綜合評述會比較恰當，實習也會比較健康。</p>
訪-E7- 1090109	<p>對於未考上的9位實習校長，未來甄選的加分可放在特殊表現上，加多少分再論，不宜單獨拉出一個欄位。</p>
訪-E8- 1090102	<p>對已完成實習之應考人，個人認為應保留實習階段一次，因為應考人好不容易走過實習階段，其實應要有予以保留。</p>
訪-E9- 1081226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對於完成實習但筆試未通過者，局長邀約座談給予鼓勵，用意良善。 2. 如果實習採認可制(門檻制)，亦應有所期限，至多保留三次甄試期次，或五年。 3. 校培中心的培育期間，到校實習重點或主題內容，和正式校長甄試應該有所區別。
訪-E10- 1090109	<p>除了局長予以勉勵外，建議對已完成實習之應考人在日後候用校長甄選時予以禮遇，報名後直接參加第三階段的筆試，不再參加口試、實習。</p>
訪-E11- 1090116	<p>應給予實習應考人後續臨床實習時數減免或成績保留的處理。</p>
訪-E12- 1090113	<ol style="list-style-type: none"> 1. 局長有關注到人性面，對未錄取的九位主任因投入太多時間，確實有打擊，故也聽聽未錄取之考生對於制度上的建立有何看法。 2. 若當時簡章可明訂實習後卻未錄取之考生的處理情形，如加分、保留……等，將更周延清楚。 3. 但保留會因為不同的應考生的母群體不同，會有受質疑的空間，若簡章內可將實習分數(合格者)作為特別加分之向度，比例部分可由甄選委員會共同討論之。

十三、108 年度國小校長甄選方式由原有資績、筆試、口試後錄取，改為資績、口試、實習及筆試後錄取，除程序改變外，也加入「實習」作法，且各項占分比也有所調整。您認為這些變革具有哪些優點或成效？

代號	訪談內容摘記
訪-E1- 1081231	<ol style="list-style-type: none"> 1. 兼顧選才角度的多元性及全面性：資績不是唯一標準，能在口試及實習的應對、觀察中，了解考生的教育理念及實務作為。 2. 考驗著未來準候用校長的體力與耐力：因甄選制度的拉長，考驗著考生的時間管理能力及準備度，唯有平時點滴的積累，才能突破自己、超越自己。
訪-E2- 1090113	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資績比重最高，強調實務歷練與績效的重要性，對於重點政策的推動與對市府活動的配合也有促進效果。 2. 以口試作為第一關的篩選門檻，突顯身為一位校長的應變力、表達力、論述力的重要性。而口試也可以視為一種危機處理的一種特殊模式，考驗應考人在口試現場的危機處理能力。 3. 實習評分的加入。「接地氣」是一個時尚的流行用語，一位校長要能獲得家長和教師，甚至於學生的喜愛與支持，校務才能更有效的推動。透過實習階段應考人與實習學校成員的互動，並從中觀察與萃取應考人的人格特質、人際互動技巧，藉以評估應考人「接地氣」指數，是一個頗佳的方式。 4. 降低筆試的比重。雖然文字功力對於校長而言也是一項必備的能力，但相對於人格特質和論述表達而言，重要性確實較低，比重也不宜過高。
訪-E3- 1081226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對有志參加考試的主任來說，不必花太多時間甚至占用工作時間去準備筆試，可專注在工作上，透過口試的準備可對教育工作的價值做思考，省思再改進。 2. 不同面向的考試方式自然篩選出不同特長的人才，這樣的考試應該會選出反應快、口條好、溝通力佳、抗壓性高、實務工作經驗豐富的校長，對校務推動的成效有更多的保障。
訪-E4- 1081230	<ol style="list-style-type: none"> 1. 先口試，可甄選出跟先筆試不同的人才。 2. 即席演講可看出考生的臨場反應和機智。 3. 實習階段可增加考生跟著師傅校長近身典範的學習。
訪-E5- 1090107	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整個考試的方式有別於以往，可以提早在口試階段就發現適任的校長、有口碑的、有實力、理念清楚的校長。 2. 對於有些主任他本身平常沒有太多時間讀書，但是他非常投入自己的工作，業務也非常有績效，先口試，讓他們有出線的機率，能進入第 2 階段。 3. 從這次錄取的年輕化，可激勵年輕優秀的主任。

代號	訪 談 內 容 摘 記
訪-E6- 1081224	<p>臺北校長學針對過去在校長的一個遴選的制度上，大家覺得要改進的部分，去做著力勇敢嘗試，我認為他是有價值。</p> <p>對於考試的技術或評分的方式，因為我們已經有第一次的經驗，我覺得是有調整跟思考的空間，充實臺北校長學的內涵、對實習這樣的一個經驗值，代表甚麼內涵跟意義，我覺得要有更多的實證研究跟觀察來支撐，他在理想跟實務當中，發揮的意義是什麼。</p>
訪-E7- 1090109	<p>讓考生拉高視野格局，實習方式可以提升素養，縱使實習時間可以裝，但委員也可看出人是有多面的。</p>
訪-E8- 1090102	<p>國小校長甄選變革，個人覺得有實習是好的，能讓應考人跟師傅校長典範學習，也較能讓應考人了解當校長要承擔的責任和內涵。然後，就師傅校長與應考人有直接互動，也會讓師傅校長較了解到應考人的特質。</p>
訪-E9- 1081226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 程序變更或調整先後順序，基本上並無窒礙難行之處。且實習機制立意良善，讓校長甄試與儲訓與領導實務不脫節。 2. 此項實習與儲訓期間之實習略有不同，「培育、甄試、儲訓」三階段都有實習，所以要明確列出重點及項目，不宜重複。 3. 此階段的實習，建議採認可制(通過制門檻制)。
訪-E10- 1090109	<ol style="list-style-type: none"> 1. 甄選變得「相對性」公平，且更重視校長素養的全面性。 2. 實習的加入，讓應考者踏出其工作舒適圈，理解其他學校不同的文化樣態、校務發展課題與待解決問題，讓日後處理校務時能夠統觀全局、系統思考。
訪-E11- 1090116	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有機會到各校駐點深耕、標竿學習，對於學校文化的塑形、領導統御的細節和訣竅、校園走查的重點、校務規劃的拿捏、親師溝通和互動、家長會志工團的互動…等都有一定助益，也是策略聯盟學習的一環。 2. 重視校長課程領導、教學領導和學習領導的統整素養，建構校長教育專業的形象。 3. 應考者心態應即時調整，讓自己成為終身學習者，就教於教育同儕、先進甚至向教育環境和孩子們學習，隨時掌握國際教育趨勢、學校發展資源，打造學校優質品牌。
訪-E12- 1090113	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從很多面向得知，錄取的考生素質相對比較好，所以未來仍會朝向此方向續辦。 2. 當然實習時間長度及實習內容面向可在客觀上檢討，或到教育局行政實習也納入評分內容之一，但長官有時間嗎？不同科室別有公平性的疑慮？但可確定的是—在教育局實習有其必要性。 3. 缺點—實習制度「折騰」考生時間很長，未來是否會影響考生報考意願？ 4. 過去先筆試，讀書是基本功，而現在口試為先，必須具備口才的表達的流暢性與專業性，兩者各有利弊。

十四、承上題，您認為108年度國小校長甄選變革，有哪些可以再精進之處？

代號	訪 談 內 容 摘 記												
訪-E1- 1081231	<p>1. 實習學校之安排需區分校培班實習與候用校長甄選實習，因其作用與目的不同，避免將相關人員安置於同一校。</p> <p>2. 實習期間若以 20 天作為安排，一位考生可以歷經 4 週 4 校集中式實習，每 2 週間可空留 2 週讓考生返校辦公，以兼顧校務與應試。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>第 1 週</th> <th>第 2 週</th> <th>第 3 週</th> <th>第 4 週</th> <th>第 5 週</th> <th>第 6 週</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第一間學校 實習 (5 天)</td> <td>第二間學校 實習 (5 天)</td> <td>返校辦公</td> <td>返校辦公</td> <td>第三間學校 實習 (5 天)</td> <td>第四間學校 實習 (5 天)</td> </tr> </tbody> </table>	第 1 週	第 2 週	第 3 週	第 4 週	第 5 週	第 6 週	第一間學校 實習 (5 天)	第二間學校 實習 (5 天)	返校辦公	返校辦公	第三間學校 實習 (5 天)	第四間學校 實習 (5 天)
第 1 週	第 2 週	第 3 週	第 4 週	第 5 週	第 6 週								
第一間學校 實習 (5 天)	第二間學校 實習 (5 天)	返校辦公	返校辦公	第三間學校 實習 (5 天)	第四間學校 實習 (5 天)								
訪-E2- 1090113	<p>程序、內容、比重等方面我認為都頗為恰當。惟獨在「實習」的考評內涵，宜建立更為一致的內容與標準。</p>												
訪-E3- 1081226	<p>1. 能進前 15 名的主任應該算是優秀，如經過實習的觀察及筆試後確認無太大的落差，應該全部錄取並培訓，取得資格，至於能不能遴選上校長再看日後各自的機緣與表現。</p> <p>2. 即席演講考題長短不一，但準備時間只有從門口走到教室中間的幾秒鐘，有的題目還沒讀完就要開始講了，如有一分鐘思考準備時間會更好，畢竟校長是否具備清晰地思考力還是比反應快來得重要。</p>												
訪-E4- 1081230	<p>1. 評分人員要納入原服務學校的校長。</p> <p>2. 可以安排訪評小組與考生對談，提點考生可再精進的部分。</p> <p>3. 對已完成實習之應考人，應該保留來年再考時，免於實習一次。</p>												
訪-E5- 1090107	<p>1. 實習期間時間很長，但只佔 10%，似乎在客觀上不成比例，建議要提高佔比。</p> <p>2. 實習運作對於迴避條款要更嚴謹。</p> <p>3. 實習期間加上儲訓期間拉得太長。這點看有沒有辦法去做精簡，否則對學校的影響很大。</p> <p>4. 評分應要有上限、下限，超過幾分必須敘明理由。</p> <p>5. 評分應該要有加權比例，這個比例一定要界定清楚。</p>												
訪-E6- 1081224	<p>1. 考試的技術</p> <p>2. 評分的方式</p> <p>3. 參與人員的比例、定位</p>												
訪-E7- 1090109	<p>1. 甄選程序還是需要有系統思考，有一系列的客觀做法，臺北市從校長培育、校長甄選到校長遴選、初任校長導入、三六七年回流輔導，已具有完整詳盡的規劃及研究。</p> <p>2. 相關經驗可分享於其他縣市，其人才培育徑路有重要參考價值。</p>												
訪-E8- 1090102	<p>1. 共識營要更細膩操作，建立細部的規準，評分者更具效度。我覺得訪評小組都只看到自己負責的學校，各組之間的評分標準會有落差。</p>												

代號	訪 談 內 容 摘 記
	<ol style="list-style-type: none"> 2. 建議視導督學可以去訪談原服務學校的校長，訪談內容可跟訪評小組報告，作為評分參考。 3. 建議實習階段可以借調到教育局 1 年，原服務學校就比較沒有困擾，另可分散是到他校實習。到局裡實習可以觀察到應考人的業務執行、人際關係及溝通能力，觀察更仔細。 4. 建議實習可提高到佔比 20%，因為我們這次根據實習分數來看的話，其實還滿準，實習是有鑑別度。
訪-E9- 1081226	<ol style="list-style-type: none"> 1. 應試者之資積表格與填寫內容，應再檢視。尤其所列出之服務單位、級職、專長、優良表現、服務績效等，讓實習指導校長、口試委員、實習訪評小組委員等，能夠觀察入微、提問具體，且有機會做《軼事訪查》，尤其是品德、態度習慣、人格特質等，較為不易觀察之項目，有此資料可以做另類佐證。 2. 建議《實習》作為通過制或認可制(門檻制)，不列為占分比例。 3. 筆試題目建議採共同命題制，由命題委員當天命題後，互相審題討論後確定。實務題應採實際情境命題，或歷史案例命題(尤其是校園危機處理)。理論題建議傳統教育領導理論和當代重點理論均衡兼顧。 4. 筆試及即席演講之題目，於考完後應公布，以符合政府資訊公開法之規範。並作為爾後甄試之參考與改進。 5. 配合校長培育、甄試與儲訓所需，逐漸建立指導實習之中堅校長(骨幹校長)及師傅校長培育制度。
訪-E10- 1090109	無
訪-E11- 1090116	無
訪-E12- 1090113	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現有的實習的配分比例(10%)可再增加。 2. 實習成績評分應訂出評分規準。 3. 未來的師傅校長應透過遴選產出或具有領導卓越相關的條件。 4. 教授與聘任督學的專業條件可從經驗判斷出，來加以敦聘。 5. 如何讓口試再結構化，是可以再研議的。 6. 參與教育局的行政實習可增加歷練提升視野，也是必要的。 7. 考生與師傅校長的迴避原則應該擬定得更具體。