

# 目 錄

摘要-----	1
一、研究背景與目的-----	3
二、文獻探討-----	5
三、研究方法、步驟與工作內容-----	13
四、研究發現-----	15
五、討論與分析-----	25
六、結語與建議-----	33
七、參考文獻-----	36

## 摘 要

自政府推動性別主流化政策與「性別平等教育法」通過之後，政府有關部門對於性別平等教育的重視，包括在不同層級學校及公部門推動性別友善與性別多元的價值與精神，相關成果有目共睹。但是在日常生活中，刻板的性別概念依舊普遍存在，影響既廣且深。「性別友善之校長遴選提問原則」研究主旨即在深入探討各級學校校長遴選過程中的面試可能發生的不當提問，特別是檢視涉及性別歧視的提問，進而建立一套性別友善提問原則，提供為未來各級學校校長面試提問之參酌典範，建立友善之校長遴選環境，以能力、專業、工作表現拔擢優秀適當的人才，並作為我國推動性別主流化政策之具體貢獻。

本研究透過文獻探討、專家諮詢與四場分區焦點團體座談蒐集不少校長遴選甄試現場之實際經驗與相關資料。經彙整後之研究成果如下：

(一)發展出校長遴選面談之遴選委員性別比例、遴選委員資格與遴選提問三個原則。建議校長遴選委員會組成，任一性別委員應占委員總數三分之一以上；而遴選委員之延聘更可以考量性別友善因素，多延聘具有性別平等意識的遴選委員。

(二)提問原則區分為正面和負面提問示例。正面示例包括營造性別友善校園環境與個人性別敏感度的面向；其中之營造性別友善校園環境更細緻分別就性別與教務、訓輔、總務、人事、公關、領導與管理六大面向業務之關係，提出適當之建議提問，作為面談過程中可提問題之參酌。負面示例包括「以專業包裝」和「與專業無關」兩面向，負面提問示例的重點在於，羅列出用領導情境與能力、治校經營等專業問題來包裝性別刻板印象、性別歧視之不適當提問，以及完全與專業無關，私領域的身體外貌與穿著類別、婚姻狀況／性取向、家庭角色（含懷孕、育兒等）、家庭支持、不當要求（如性騷擾、性交換、勞動服務等）、惡意攻擊等。

本研究目的不在於提供一個題目資料庫，而是試圖發展建立一套性別友善之校長遴選提問原則，供各級公立學校、私立學校董事會及主管教育行政機關面談校長候選人時提問之參考，並希望能促成建立更注重性別正義的結構條件，俾利發展性別友善之社會環境。

## 一、研究背景與目的

2008年3月7日婦女節前夕，婦女團體共同舉辦「三八婦女節—台灣女性還當不了大學校長？—檢驗教育部教育類性別工作推動」聯合記者會，會中指出：自1997年教育部設置「兩性平等委員會」以及2004年通過性別平等教育法以來，已歷經多年，教育場域性別平等工作的推動，理當該有一番成績。例如各級學校內的學生性別比例是否接近？各級學校內教師的性別比例是否漸趨合理？大專院校一級主管是否有接近的性別比例？甚至，大專院校校長的女性比例是否已經提高了呢？這些基礎問題在政府推動性別主流化與教育部推動性別平等教育多年後的今天，應該獲得正面與肯定的答案。

然而，事實卻不是如此。全台灣百來所的大學<sup>1</sup>，校長為女性的學校竟然只有個位數字！越是學術菁英的場域，女性越常缺席。從2008年的數據來看，台灣的大學女性教師比率佔32%，與美國的40%比率接近，然而到了一級主管與校長這個高階主管，台灣女性任職的比率卻遙遙落後。造成這個社會現象，背後的因素是什麼？是女性自願放棄競爭升遷的機會？是女性在競爭門檻上遇到了什麼障礙？還是女性仍因為傳統性別刻板印象的影響，對於自己擔任學校一級主管與校長依舊遲疑怯步呢？而聘僱者預設女性會在領導工作的崗位上遭逢更大困境，是否也會影響女性晉遷的機會呢？

此外，這個記者會也引發了後續相當多的報導與討論；其中關於前台科大陳金蓮副校長參加2006年宜蘭大學校長甄選過程中的不友善提問隱含（親善型）性別歧視的問題尤其受到各方重視，也亟思研擬改善之道。性別歧視，如同種族歧視一樣，除了涉及對人權的嚴重侵害，更是嚴肅的法律問題。在美國，就業過程一旦涉及性別歧視，雇主經常必需面對高額賠償之判決，至於台灣的情形，在陳金蓮一案發生之前，國內一直缺乏指標性的案件，許多曾有類似經歷的候選人

---

<sup>1</sup> 98學年度共有105所大學，資料來源：  
[http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site\\_content\\_sn=8956](http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8956)

往往敢怒不敢言，更不願意針對相關人員與單位提告。陳金蓮的挺身而出，讓社會驚覺到就業甄選、面談過程中發生的各種不平等一直未被重視，其所可能涉及的性別歧視相關議題必須被處理，應該以更專業、細緻的方式針對性別相關的資格、比例、程序、提問等面向深入探討，並提出具體改善建議，作為行動實踐之依歸，並確保公平正義的原則。2008年3月7日這場記者會的具體訴求之一，就是要求教育部正視大專院校中女性一級主管比例低落的事實，制訂無性別偏見與性別歧視的「甄試提問手冊」，釐清與專業能力相關的問題，消除女校長招募歧視或障礙，讓台灣的性別平等不只是口號。如今此項訴求獲得正面回應，而有今日此一研究專案萌芽發展之機會，是為本研究之背景之一。

另一方面，回顧過往的文獻可以發現，多數研究聚焦探討國中小與高中職校長遴選制度，但是就各級學校遴選過程中的面試，則鮮少有相關研究之探討，本研究主旨即在深入探討遴選過程中的面試可能發生的不當提問，特別是檢視那些涉及性別歧視的提問，進而建立性別友善提問原則，提供為未來各級學校校長面試提問之參酌典範，並可作為我國推動性別主流化政策之具體貢獻。

本計畫之研究目的如下：

- (1) 發展性別友善之校長遴選提問原則。為積極推展性別平等意識，建立友善之校長遴選環境，以拔擢適當人才，本研究蒐集資料並發展建立一套性別友善之校長遴選提問原則，供各級公立學校、私立學校董事會及主管教育行政機關面談校長候選人時提問之參考。
- (2) 透過文獻探討、專家諮詢與焦點團體座談蒐集相關資料，探討並批判有性別歧視之面談題目所造成的負面效果，希望能促成建立更注重性別正義的結構條件，俾利發展性別友善之社會環境。

## 二、文獻探討

近年來，政府對於性別平等教育的重視有目共睹，包括在不同層級學校及公部門推動性別友善與性別多元的價值與精神。但是在日常生活中，刻板的性別概念依舊被社會體系規範、形塑並再製傳承給下一代，這些體系包括家庭、職場、教育體制、流行文化、傳播媒介、宗教等等，涵蓋的面向既廣且深。尤其是「男主外、女主內」、「女性以家庭為重」的概念仍然深植人心，反應在就業職場上，就是性別職業隔離的現象仍很普遍。

所謂就業隔離（job segregation）是指男女依據社會性別的分工與差異化塑造從事不同性質的工作，女性被鼓勵從事的工作往往被評估為低技術、低知識與低技能，多數具有服務或照顧屬性的工作，即使女性與男性從事同樣工作，男性卻經常被以具有較高專業能力、高學歷，以及被預設為養活家計人口的主要勞動者等因素，而領取較高薪資。具體而言，就業隔離分為橫向與縱向隔離兩種：橫向隔離代表女性與男性在不同工作場所裡從事不同工作。有些工作被視為是「男人的工作」，譬如傳統的煤礦工、卡車司機、郵差、消防隊員、軍人、警察；有些工作則被視為是「女人的工作」，譬如學校餐廳裡的打菜小姐、餐飲業服務生、秘書、會計、總機、護士、百貨與銀行臨櫃人員等。女性的工作類型多半是家務工作的屬性的延伸，也就是接近照顧型態的工作。相較之下，男性可以選擇的工作範圍較多元且寬廣，比較少從事照顧型態的工作。縱向隔離是指男性與女性進入同一行業裡，但是女性所從事的工作位階較低、薪水較少，比較不需要技術，不負管理責任，這也就是所謂的「玻璃天花板（glass ceiling）」，女性沒有平等的升遷機會，到達一定位階後就再也升不上去（何穎怡譯，2000：248-249）。

這種就業隔離造成的負面影響之一，就是女性必須更加強自己的教育訓練與工作表現，才能超越既定的性別刻板印象與社會期望，擴大就業的領域或晉升到較高的職位，艱辛地在生涯發展中達成自我實現。對很多女性來說，由於男性是訂定職場中遊戲的條件與規則者，女性若想要在雇傭工作的男性世界中成功，就

得要操演同樣的遊戲規則，也就是表現符合男性期待與規範下的性別互動模式。女性為了要擁有自己的事業，為了要被社會認定是有晉升能力，她們必須要全心投入全職工作，甚至抱持著事業不能出現中斷的打算。而即使女性早已將生、心理與一切條件準備好了，她們可能還是常面臨被質疑的困境，女性常因企業或聘用單位認為她們生命的主要角色是妻子與母親，預期她們的事業必然會有中斷、她們不會想要有自己的事業，或者預期她們一定會因為照顧伴侶、家庭與小孩而影響工作等假設，而遭到拒絕錄用或訓練（俞智敏、陳光達、陳素梅、張君玫譯，1996：171）。

沒結婚、沒生小孩的女性常受到污名化，被「另眼看待」，因為她們和「正常」女性不一樣，但更矛盾的是，一旦當女性員工生了孩子之後，卻往往反過來被以「包袱過重」、「有家庭要照顧」摒棄她們投入工作，並且直接預設家庭生活跟照顧小孩可能會影響她們的工作表現的強度與工作投入的時間。這種「雙綁」（double bind），就是一種「性別壓迫」（Frye, 2005）。另外，誠如楊巧玲（2007）在其分析學校職場中男性與女性工作的分化與隔離的研究之中所指出的：

專業及專業化都不是性別中立的，教學尤其是基層教師被建構為女性工作，即使朝向專業化發展，未必能夠提高社會地位，而且由於專業化意味投資更多的時間、精力與金錢以取得資格，女性通常因為受到家庭責任束縛而無法持續進修、具備更具優勢的條件；而當行政管理被設計成上面的層級，當男性被期望向上晉升，行政管理很難避免地會被認知為屬於男性工作，同時，由於男性比較沒有後顧之憂，往往較能投入為了向上進取所需資源，使他們更具備資格，如此一來，「男行政、女教學」的性別價值得以確立，顯得既自然又必然。

教師在學校職場中所經歷的性別政權<sup>2</sup> (gender regime) 也需要相關的政策支持，才可望有所轉化。對教師而言，學校就是職場，適用的法律是 2002 年公布的《兩性工作平等法》(現已改名為《性別工作平等法》)，其中第 7 條明訂禁止性別歧視：「雇主對求職者或受僱者之招募、甄試、進用、分發、配置、考績或升遷等，不得因性別而有差別待遇。但工作性質僅適合特定性別者，不在此限。」在《施行細則》中說明「所稱差別待遇，指雇主因性別因素而對受僱者或求職者為直接或間接不利之對待」。但是，雇主、聘僱單位或甄選者經常容易因不自覺的性別刻板印象與偏見的預設，在面試或甄選過程提出非關專業的提問，並形成某一性別可能不適合該職務、職位或組織文化；例如最常見的是「親善型的性別歧視」或「善意的提醒」，詢問候選人關於私領域之婚姻狀態、與家庭的關係、是否有小孩、小孩年齡等問題，這些提問不僅非關專業表現、能力，而且還預設了這些條件會影響專業能力與工作表現，無法讓每位參選者純粹地呈現對該職位的願景與規劃。這些提問背後的性別價值即是傳統二元對立的性別分工假設。

在政府推動性別主流化與教育部推動性別平等教育多年的累積之下，多數的男性與女性都已有相當的性別正義的認知，也以性別平等的信念作為努力工作與創造事業的發展基礎，但過去常見的校長遴選提問方式、提問問題不僅不合時宜，且還會同時壓制與懲罰已有性別平權、性別正義觀念的進步教育者。

在 Cudd and Jones (2005) 所撰寫的性別歧視 (Sexism) 一文之中曾特別指出，除了體制性的性別歧視 (institutional sexism) 之外，尚有所謂的人際間的性別歧視 (interpersonal sexism) 以及潛意識性別歧視 (unconscious sexism)；體制性的性別歧視是社會制度造成的性別不平等，結構持續以明確的規則和潛隱的規範維繫著具有壓迫性的社會制度；但人際間的性別歧視則是人與人之間的互動，比較不受明確的規範所引導；而潛意識的性別歧視是受到心理機制以及默會不能

---

<sup>2</sup>性別政權 (gender regime) 是社會學家 R. Connell 在 2002 年 *Gender* 一書中所提出之概念，中譯本為劉泗翰譯 (2004)。



言傳的信念、情感和態度所牽引而造成性別不平等的效果 (pp.78-79)。文中舉出眾多例子說明性別歧視，其中一個案例便是有關工作機會的性別歧視：一個哲學系正在招聘一位新進教師，三分之一的申請人是女性，甄選委員之中也有三分之一是女性。在面試過程中，女性被評斷為表現不如男性，認為這些女性不如男性來的精練和專業；女性不符合甄選委員對一個哲學家或者一個新進人員的既有期待，而這包含了刻板印象的作用。同一篇文中另外舉出一個系所的教評會正在評估是否要同意某位男性和某位女性的終身職聘任，這兩人的出版記錄和教學經驗不相上下，這兩位在系務會議上也都積極參與系上運作且表達強而有力的意見，而這位女性的資歷中更包括長時間且多樣豐富的學術社群服務紀錄，但結果是這位男性被評斷為表現良好，但這位女性則不被認同。他們給予這位男性正面的終身職聘用回應，卻要求這位女性需要更多的出版記錄並限期改善她的教學才予以終身職聘用。事實上，該系認為對於這位女性的強勢作風是糟糕的且令人感到不舒服，但同樣發生在男人身上時，強勢作風卻被認為是具有領導特質的 (p.80)。而這也呼應了社會學家 Connell 在其專著 *Gender* 一書之中所指出的：

權力關係體制化的另外一個重大的例子，就是官僚體系。澳大利亞社會學家克萊兒·波頓 (Clare Burton) 一她同時也擔任公職，出任公平就業機會委員一就曾經提到政府部門人員選用和晉升過程中的「男性偏見動員」，她所指的是在男性主導的組織機構中，有一種無關個人而且屬於全面性的傾向，會偏好對男性比較有利的條件和過程。(劉泗翰譯，2004：96)

承上所述，在既有的父權社會脈絡之下，本研究所發展與擬定「性別友善之校長遴選提問原則」，就是希望能逐步消除這種在遴選過程中可能發生的「差別待遇」。

回顧過往的文獻，關於校長遴選制度的探討相當多，例如文超順 (2001)、

吳財順(2004)、吳清山(2002)、林明地(2008)、林海清(1999)、秦夢群(1999)、張明輝(2000)、陳東星(2008)、黃深振(2002)、楊得明(2002)、范熾文(2008)等。Flanigan(1989)曾指出：「設計不良的校長遴選制度，至少會阻礙好幾年的教育進步，甚至摧毀整整十年的教育進步」，由此可知，校長在校務發展與教育改革事務所扮演的重要關鍵性的角色。而校長遴選制度更是決定適任校長人選的重要媒介，故此制度之良窳，影響教育發展深遠(劉國兆 2004：106)。范熾文(2008)在整理了相關文獻後，指出國民中小學實施校長遴選之後，對校園生態的正反面影響。

正面影響包含：淘汰不適任校長、依辦學需求，為學校遴選到適才適所的校長、學校本位之觀念獲得重視，學校辦學自主之空間增加，有助提升校園民主、遴選作業由各代表參與，具民主性等。負面影響包含：部分地方教育行政與政治勢干預校長遴選、引起校園權力鬥爭、遴選委員代表性不足，組成比例規定不合理及專業性不足、激烈的競爭，校園形成惡質的選舉文化，謠言、遊說、黑函充斥等現象產生、校長的尊嚴和士氣受到打擊、培訓候用校長名額過多，若不能正式錄用，造成資源浪費、遴選作業流程不夠周延具體等。(p.246)

范熾文(2008)除了綜合整理相關正反兩面不同的研究作如上說明之外，在同一本專書之中也另提出幾項「中小學校長遴選改進措施」：包括(一)強化遴選委員會專業性及代表性；(二)舉辦出缺學校遴選實務座談會；(三)把握遴選目的，發揮擇優汰劣之精神；(四)充分發揮校長辦學績效評鑑利用；(五)遴選過程要採人性化措施，尊重候選人。他進一步指出(2008)：

國民教育法第九條修正後，國中小校長由過去的官派改為遴選，但是卻也發生評鑑優良的校長沒有參加遴聘。校長遴選過程，校長深感不受尊重，受到委員責難或冷嘲熱諷，致使優秀校長感到屈辱而不願再加入遴

選過程，這是教育人才的損失。在遴選過程應尊重校長，採取人性化措施（p.248）。

關於校長候選人在遴選過程與面談中可能發生的情境，吳清山（2002：9、12）在討論校長遴選制度對於校園文化的六個衝擊中也進一步指出，國中小學之校長遴選過程，除了書面審查資格外，必要時也進行查訪工作及口試，不管是新任校長或續任校長或轉任校長對於書面審查制度較無意見，但對於查訪及口試的過程，部分有不適應之感，尤其遇到缺乏專業性的遴選委員，提出咄咄逼人的問題，對於校長一點也不尊重，此外也問一些敏感性問題，都會使校長尊嚴受到嚴重的打擊。

從上述文獻可以發現，自校長遴選制度施行之後，多位研究者一直以來即已不斷主張「遴選過程要採人性化措施，尊重候選人」之改進措施。張明輝（2000）在〈中小學校長遴選的人性化課題〉一文中，更介紹了美國中小學校長的人性化遴選作業制度，其中分述了專業化、效率化及適切化的中小學校長遴選作業指引，包括約談校長候選人前的準備工作與面談小組成員的準備工作中，必須從州政府所提公的參考題庫中，選擇題目並加以修正成為適用的問題，到了進行面談時，為避免緊繃的臉部肌肉和缺乏眼神的接觸，可能造成候選人的緊張及面談小組成員的不安情緒，最好是由面談小組的召集人以溫暖和輕鬆的態度來化解緊張的氣氛，並營造好的面談開始。台灣正是缺乏可參考的遴選面談題庫與相關規則，引導遴選委員就校長候選人辦學績效涉及的面向，以溫和態度提出適當的提問。本研究正是要填補台灣各級校長遴選制度中的面試提問庫的部分空缺，釐清與校長候選人的辦學理念、辦學績效相關與無關的性別問題有哪些，針對無相關的問題（負面表列）給予提醒，日後不宜再出現於時間短促的面談場合，而針對有相關問題（正面表列）進一步給予適當提問建議。

遴選委員是能否選出適任校長是最重要的關鍵，2001年時任宜蘭縣政府

教育局主任督學的文超順（2001：116），曾著手進行遴選委員觀點的研究，強調遴選委員所屬團體價值觀的影響力，並以 2000 年 7 月間宜蘭縣國民中小學校長遴選委員會之遴選座談、遴選作業等一系列活動為分析焦點。<sup>3</sup>結果發現，不同類別的遴選委員在面談過程中提問次數懸殊、問題內容廣泛，不限於校務計畫書。文超順將委員分類並統計詢問次數，發現各類委員提出詢問次數 5 次以下的，有 4 人，提出詢問次數最多的達 65 次，提出詢問次數 30 次以上有 4 位（類）遴選委員（詳見表一）。由上述統計數字結果可瞭解到不同類別的遴選委員對於應考者之提問次數多寡差異相當懸殊。

表一：宜蘭縣國民中小學校遴選委員詢問次數統計表

遴選委員代號	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o
詢問次數	0	0	1	39	42	8	4	65	21	23	31	26	11	24	19

說明：為遵守遴選委員保密規定，僅以不同字母代表不同遴選委員個人或類別。

表二：遴選委員詢問問題之範疇概念整理表

範疇	次數	範疇	次數	概念	次數
校務計畫內容具體做法	25	學生第一	7	學校	76
校區互動	24	SWOT 分析	6	校長	69
家長互動	18	英語課程	6	課程	47
提升學習成就	14	中輟生	6	學生	40
衝突處理(干涉學校運作)	14	公辦民營	6	教師	28
選擇學校的理由	12	辦活動多	6	社區	26
建立學校特色	11	優勢	6	家長	19
九年一貫	10	越區就讀	5	教育改革	16
不適任教師	10	多元文化	4		
教師異動	9	教育改革	4		
原住民文化	8	讀書風氣	4		
自身能力不足之部分	8	校長遴選	4		
鄉土教材	7	資源少(學校資源少)	4		

註：出現次數少於三次，均未列入本表之範疇

<sup>3</sup> 2000 年 7 月間宜蘭縣國民中小學校長遴選作業，共有遴選委員 165 人，遴選出 34 位校長。

文超順進一步分析遴選委員的實際提問問題的範疇屬性（詳見上表二），雖未呈現有關性別歧視、性別刻板印象的不當問題如何被表現在提問之中，但若試著以其文中之統計數字為基礎，加上本研究舉辦的焦點團體與專家個別訪談所蒐集到的遴選面談的實際發生過程來分析，研究者認為跟性別因素有關的不當提問最常發生的情形有以下三種可能：第一，跟性別有關的提問經常隱藏在上述範疇之中，被上述範疇以專業包裝而無法被看見，例如「您身為一個女校長，如何處理家長對學校人事安排的運作干涉？」以往這個問題就可能被歸類為「衝突處理」，而忽略提問之中強調「一個女校長」會造成誤導，讓性別刻板印象成為專業呈現的障礙。另外由於性別刻板印象早已成為多數人的深信不疑的錯誤信念，在候選人經常被問到的「選擇學校的理由」中，也可能會被提問為「您的配偶（或家庭等）住在別的城市，您為什麼要來這個學校？」後半的問題是遴選過程很常提問的問題，但一旦加入前半的提問的家庭因素之後，提問的預設立場就已經悄悄轉變為與專業無關的性別與婚姻、家務勞動分工的假設提問，雖然法律條文已不再強制「婚後從夫居」，但文化與社會結構依舊認為女性婚後必定從夫居、隨夫遷移、是家務照顧工作的必然承擔者，因此，此提問對女性是不利的。

其次，最常發生的情形即為清楚易辨的性別不友善提問之典型，例如「您的公公婆婆跟先生支持您出來參加校長遴選嗎？」此類提問多數容易辨識。第三種可能則是：性別不友善是一種難以言說出來或說清楚的現場複雜經驗，遴選委員提問口氣與態度隱含性別偏見，僅能感受卻看不見，現場氛圍極為不易被揭露與公開檢視。此種對待不同候選人而出現的口氣與態度差異，難以在「問了什麼問題」或「問題所屬範疇」此種檢驗中呈現出來。確實發生過的互動情境，無法在面談文字記錄中看出端倪，卻僅能成為候選人與遴選委員個別的經驗感受，甚難證明它的發生。

吳清山、吳財順、秦夢群等人對遴選制度的研究裡，一再強調遴選委員的專業性與代表性的重要性。校長遴選制度之成敗與否，能否遴選出優秀校長，遴選

委員會委員居於關鍵性的角色。因為遴選制度設計再多好，還是要由人來執行，假如委員都存有私心與偏見，不能以公正客觀的態度來遴選校長，則多周延的校長遴選設計，也是徒勞無功，無濟於事。

發展性別平等教育，絕非僅限於正式課程中之教學，要讓尊重與多元觀念能真正的深植於校園，需要在各個環節都留意到性別正義價值的追求並積極推展性別平等意識。本計畫透過既有之文獻探討，分析並批判遴選制度對於學校發展的重要影響，並嘗試重建遴選面談中性別刻板印象與性別歧視之提問如何可能發生的情境與負面效果，最主要之目的則為：希望能發展出性別友善之校長遴選提問原則，俾利建立友善之校長遴選環境，以專業與能力考量來拔擢真正適當的人才，因此，本研究將發展建立一套性別友善之校長遴選提問原則，供各級公立學校、私立學校董事會及主管教育行政機關面談校長候選人時提問問題之參考。

社會學家 Johnson 在其探討性別議題的專書《性別打結》(*The Gender Knot*) 中一再強調性別的問題來自父權體系，而非個別的男人或女人；所以要改善問題就要從體系著手（成令方、王秀雲、游美惠、邱大昕、吳嘉苓譯，2008）。本研究希望發展出的「性別友善之校長遴選提問原則」，能促成結構面的改善，從探討既有的不自覺的性別刻板印象與性別偏見造成的負面效果出發，進而積極地發展行動指南，希望能促成友善職場的逐步實現。

### 三、研究方法、步驟與工作內容

為順利發展出「性別友善之校長遴選提問原則」，本計畫分為四階段進行資料的蒐集與分析，以下詳述四個工作階段的工作內容。

#### 第一階段：蒐集文獻與經驗資料

本研究進行的第一個階段為文獻的蒐集及分析整理。回顧過往的教育領導相關文獻，常發現論述中忽略性別權力運作的事實。女性在教育職場中所遭受到的

刻板化限制與差別待遇問題，在過去的研究中並不受到重視。直到近來，女性在職場中面臨到的「玻璃天花板」之困境開始受到關注，隱諱的性別不平等問題與壓迫處境需要更細緻的探討分析並加以改善。

本研究希望所發展出的「性別友善之校長遴選提問原則」，能引導校長遴選委員會之「守門員」反思性別正義與多元性別的價值與精神，避免發出不適當的提問，影響校長候選人之發展機會。本階段由二位計畫主持人密集進行性別理論之探討並蒐集國內外經驗資料，轉化理論為實務發展資源。

### **第二階段：著手進行焦點團體訪談**

第二階段的工作為系統化整理第一階段所蒐集得來的經驗與文獻資料，轉化為焦點團體訪談大綱（如附錄一）。本研究分北中南東四區進行了四場焦點團體（焦點團體訪談逐字稿參見附錄二），廣泛蒐集各方意見。附錄一中呈現出的焦點團體訪談大綱係參考先前已經進行過不同場次所引發的討論逐步修改而成的。

### **第三階段：進行專家諮詢，同時整理焦點團體訪談資料。**

除了針對焦點團體訪談內容進行資料整理之外，第三階段的主要工作目標為專家諮詢，研究團隊邀請了教育現場中曾參與校長遴選之專家學者提供相關經驗與見解，以求充實焦點團體訪談所彙整之資料，訪談後進行逐字稿之整理及分析。專家諮詢訪談逐字稿請參見附錄三。

### **第四階段：撰寫報告**

在前三階段完成之後，開始進行結案報告之撰寫。本研究報告明白標舉出研究發現，為使本研究發展出來的成果，能在校長甄選／遴選現場被有效運用，本研究報告發展出之「性別友善之校長遴選提問原則」不以題綱題庫條列方式呈現，而是以概念澄清之方式，希望能提供給校長遴選委員參考，在面試提問時更妥善考量性別友善的因素，促成社會正義的落實。

#### 四、研究發現

經過文獻蒐集、焦點團體座談與專家諮詢之後，本研究彙整所蒐集到的實例案例與相關資料，發展出一份具體之「性別友善提問原則」。此原則包含三個部分：比例原則、資格原則、提問原則，分別從比例、委員與候選人資格，委員提問等三面向提出對性別友善之原則建議。提問原則並進一步區分為正面表列與負面表列，正面表列所羅列之討論可作為遴選委員提問之參考，而負面表列則是建議委員不應問之提問。每個個體的生理性別、性別氣質、社會性別與性取向在性別光譜上有不同的落點，成熟的公民社會應尊重不同個體對於自己性別的決定與展演方式的多元差異，此乃性別友善之價值所在。本研究結果墊基於性別友善之價值，提出比例、資格、提問三原則，冀盼未來各級學校校長遴選委員之任命能符合此性別友善之價值。要強調的是，表三列出「性別友善之校長遴選提問原則」，其目的在於提供各級學校校長遴選面談涉及性別相關提問時，得從「性別友善提問原則」為出發點之建議，並非在於提供一個窮盡的題庫供遴選委員引用。



表三：性別友善之校長遴選委員與面談之原則

比例原則	校長遴選委員會組成，任一性別委員應占委員總數三分之一以上。	
資格原則	遴選委員	遴選委員之延聘，應考量性別友善因素，例如在遴選委員中，除教育專業人士外；可延聘縣市政府的性別平等教育委員會委員擔任校長遴選委員。
	候選人	不以候選人之性別身份為前提，作為首要篩選或排除對象。 舉例：不應事先以明示或暗示宣稱本校因為某因素，本屆只要女校長或男校長。 說明：不應以校長的生理性別為男或女，來狹隘推測其治校理念、專業能力與工作特質是否符合該校所需，且也無法從其生理性別判定是否具有性別意識或性別友善之態度。治校首重其專業與能力是否相應。部分學校若因特殊傳統（純男校或女校）或區域特性（花東、金門、偏遠地區）之考量，也應詳列各種可能性並作多面向之周延考量。
提問原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不以性別身為前提。依此類推，基於「多元平等」的原則，也不宜以族群身分或是特定語言使用者、年齡為前提來決定遴選結果。</li> <li>● 遴選過程避免提出與校務領導或治校理念無關之問題，涉及個人隱私之問題尤應避免（參見下表五）。</li> <li>● 與專業有關之性別困境相關提問，需詳加闡釋其中介於正面和負面之間的灰色地帶（例如：如果您的部屬都是以男／女性為主，請問您將來如何面對相關的領導情境？這類問題應釐清是實情或是假設性的問題）。</li> <li>● 在正式面談結束後（或開始前）之交流時段（寒暄、用餐等），不應探問與專業無關之問題（例如：結婚了嗎？跟誰住？）</li> <li>● 性別提問原則詳見正面表列（表四）與負面表列（表五、六）之提問示例。</li> </ul>	
<p>附註：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 遴選過程中，遴選委員提問之問題若有涉及任何「性別歧視」，候選人有權拒絕回答該問題。</li> <li>2. 「不以性別身為前提」之提問原則，詳細討論請參閱以下負面表列之「領導情境與能力」一項。</li> <li>3. 建議遴選面試之提問過程，考量程序正義的原則，例如全程錄音（影）存證，以昭公信；每一位候選人之面試時間相同；面試順序之安排也應考量公平原則</li> </ol>		

下表四呈現正面表列提問示例，研究者以學校行政管理與校務運作之六大面向為主軸，分別是：教務（課程與教學行政）、訓輔（學生事務行政）、總務（資源的分配與管理）、人事（人力資源管理）、公關（社區關係）及領導與管理（含

制度設計與校園文化建構)，區分為國中小、高中、大專院校三種不同層級校務管理所涉及之性別友善校務經營之主要提問。表五和表六則羅列負面提問，區分為「以專業包專」(表五)、「與專業無關」(表六)兩個部分，兩者皆為不建議之提問。

表四：正面表列提問示例

面 向	提問示例：		涉及原則與說明
<p>營造性別友善校園環境</p>	<p>請問就您的治校理念，如何促進校園的性別友善環境？</p> <p>六大面向： 1.教務（課程與教學行政）、 2.訓輔（學生事務行政）、 3.總務（資源的分配與管理）、 4.人事（人力資源管理）、 5.公關（社區關係） 6.領導與管理（含制度設計與校園文化建構）</p>	<p>國中、小</p> <p><b>教務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 性別教育的課程與教學如何在學校積極發展？</li> <li>● 您曾經擔任過教務主任，請問教務工作如何著力推動性別平等教育？</li> </ul> <p><b>訓輔（學生事務行政）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在您擔任學務主任任內，是否處理過相關校園性別案件？如何處理，有何省思？</li> <li>● 學生的制服規定，最近有不少性別反省的檢視意見，您的看法為何？</li> <li>● 請問您知不知道最近發生的○○○事件（例如校園霸凌），如果您是校長的話，請問會如何處理？</li> </ul> <p><b>總務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 您曾經擔任過總務主任，請問總務處如何著力推動性別平等教育？</li> <li>● 安全與無偏見的校園空間，如何營造？</li> </ul> <p><b>人事</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 若是家長會給您壓力，希望由女老師（某位特定老師）擔任某班導師，您將如何處理？</li> </ul> <p><b>公關（社區關係）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 若有外界壓力干涉人事安排，您將如何處理？舉例來說，若有家長表示希望由特定（性別）教師擔任導師，您將如何處理？</li> <li>● 如果校內進行同志教育，有家長反彈，持不贊成之意見，您將如何處理？</li> </ul> <p><b>領導與管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 請問您的治校理念？是否留意到性別友善的面向？</li> <li>● 對老師的排課與週末值班時，學校可以如何建構支持體系協助教師解決其幼兒照顧工作之難題？</li> </ul>	<p>說明：正面表列主要為適合提問之性別相關問題，涉及候選人治校理念中對性別友善校園環境的規劃或想像。</p>

<p>營造性別友善校園環境</p>	<p>請問就您的治校理念，如何促進校園的性別友善環境？</p> <p>六大面向：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.教務（課程與教學行政）、</li> <li>2.訓輔（學生事務行政）、</li> <li>3.總務（資源的分配與管理）、</li> <li>4.人事（人力資源管理）、</li> <li>5.公關（社區關係）</li> <li>6.領導與管理（含制度設計與校園文化建構）</li> </ol>	<p>高中</p>	<p><b>教務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 針對教務層面，性別教育如何在學校落實？</li> <li>● （您曾經擔任過教務主任，）請問教務工作如何著力推動性別平等教育？</li> </ul> <p><b>訓輔（學生事務行政）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 學生之間若是發生阿魯巴等欺凌事件，您認為可以如何處理？</li> <li>● 對於在學校中成立同志社團，您的意見為何？</li> <li>● 學生的制服規定是否能更具彈性？特別是對女學生的裙裝或是換季規定等，您的看法是...？</li> </ul> <p><b>人事面向</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 如果您的部屬都是以男／女性為主，請問您將來如何面對相關的領導情境？要如何克服難題？ 【☞ 參考右欄之說明】</li> <li>● 如果校內有同志教師或跨性別教師，您的意見是？</li> </ul> <p><b>領導與管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去本校都是男（女）校長治校，基於何種理由，您想要來參與遴選？有何特殊的治校理念？ 【☞ 參考右欄之說明】</li> <li>● 您的治校理念如何納入友善校園的精神？</li> <li>● 關於校內老師的排課與週末值班，是否應考量其幼兒的照顧問題？</li> <li>● 擔任單一性別學校的校長與混合性別學校之校長，個人的性別身分會（或不會）造成什麼影響？您個人是否考量過相關效應或評價？</li> </ul>	<p>說明：如果這是學校的實情，遴選委員詢問此一問題可以加入候選人之性別敏感度。建議：陳述待處理事實或困境，應對所有候選人都提相關表示。</p>
		<p>大專院校</p>	<p><b>教務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 是否願意支持在學校中開設多元性別及同志研究的相關課程？具體作法為何？</li> </ul> <p><b>訓輔</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 關於在學校中成立同志社團或進行多元性別教育，您的看法是？</li> <li>● 學生之間若是發生性騷擾或是情感糾紛等事件，學校應該如何處理？</li> </ul> <p><b>總務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 是否同意增建性別友善廁所、性別友善宿舍？</li> </ul>	

<p>營造性別友善校園環境</p>		<p>大專院校</p>	<p><b>人事面向</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 您覺得校內行政職務之分派會受到性別身分考量影響嗎？</li> </ul> <p><b>領導與管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 您的治校理念是否涵蓋了性別友善的面向？</li> <li>● 學校舉辦學術研討會，是否考量規劃相關的托育措施？</li> <li>● 若您擔任校長，您將如何增加校內性別平等教育資源與研究資源？</li> <li>● 請問學校可以如何加強性別友善措施？而就您所提的性別友善等措施跟學校整體發展策略有什麼關係？</li> <li>● 您過往的行政資歷，主導（參與）過哪些促進性別友善校園環境之措施？</li> </ul>	
<p>校長個人的性別敏感度（包含性別相關事件處理，性別教育研究與實務的發展趨勢，個人性別成長經驗等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 關於「性別與教育領導」相關論文研究，相關的主題是否知曉？哪些面向和分析觀點值得留意？</li> <li>● 請您提供過去在學校或其他領域中，具有個人性別意識成長的相關經驗或例子？例如是否參加過性別相關研討會等等？</li> <li>● 從性別分析的觀點出發，您是否可以用您過去的行政資歷或是相關工作經驗為例，談一談校園性別平等教育的困境（現況或未來發展願景）？</li> </ul>			

表五：負面表列提問示例－以「專業」包裝

	面向	提問示例：	涉及原則與說明
以「專業」包裝	領導情境與能力	● 聽說女性募款比較差，請問您將來如何針對這部份改進？	說明：涉及性別歧視。
		● 如果您的部屬都是以男／女性為主，請問您將來如何面對相關的領導情境？要如何克服難題？ ● 過去本校都是男（女）校長治校，基於何種理由，您想要來參與遴選？有何特殊的治校理念？	說明：涉及性別偏見。 建議：陳述若非該校實情，提出如此假設性的問題，恐會造成刻意凸顯某位候選人性別身份之效果，建議避免作如此提問（參見上表四相關示例與說明）。
		● 作為一個「男／女性校長」，如何領導校內同仁？	說明：涉及性別歧視。 建議：
		● 請問您作為一個「男／女性校長」，如何突破學校困境？	1. 作為一個校長，應如何和校內同仁妥善溝通？ 2. 作為一個校長，將如何突破學校目前面臨的困境？
		● 就過去您的領導風格來說，是否太強勢／溫柔了？	說明：涉及個人性別氣質與領導風格關係之判定 建議：您如何描述自己的領導風格？

<p>領導情境與能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 您的論文研究探討的性別議題，這會不會太過敏感了？</li> </ul>	<p><b>說明：</b>提問態度傳遞出性別貶抑的意涵。</p> <p><b>建議：</b>可否請教您從事的論文的性別研究，相關的主題是什麼？是從哪個面向去分析？</p> <p><b>建議：</b>聽說您的論文跟性別研究有關，請問您的研究主題為何？可以如何運用到校務領導呢？</p>
<p>治校經營</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在我們這邊，校長不會喝酒應酬，對學校跟地方關係建立會很吃虧，您覺得要如何表現較好？</li> <li>● 本校學區民風強悍，您認為自己可以勝任校長一職？</li> </ul>	<p><b>說明：</b>涉及性別刻板印象，也欠缺對於應酬文化之性別反省。</p> <p><b>建議：</b>本校學區民意代表和社區人士對學校辦學有不少意見，您將如何應對？</p> <p><b>說明：</b>這個提問有貶低污名社區之嫌。</p> <p><b>建議：</b>本校學區民意代表和社區人士對學校辦學意見豐富，甚至互相矛盾，您將如何應對？</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 您可以為了學校事務，常來加班嗎？</li> </ul>	<p><b>說明：</b>此問題之提問，容易造成不同性別之候選人誤會其可能隱含了工作與家務勞動之性別分工預設，對女性候選人與男性候選人提問的效果不同，易再製性別雙重標準。</p> <p><b>建議：</b>若要提問這類問題，務必對所有候選人（不分男女）一律提問。</p> <p><b>建議：</b>您認為行政工作忙不完是有效率的領導嗎？</p>

治校經營

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 接下校長職務後，請問您未來這幾年是否有結婚或懷孕、生小孩的計畫？</li> </ul>	<p><b>說明：</b>涉及性別歧視與私生活之打探。</p> <p><b>建議：</b>因面談時機有限，建議不要做此提問，若要提問，則應對全部的候選人提問。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 就目前統計的數據來看，女性比較容易因為結婚或懷孕而放棄工作，回歸家庭，請問您有什麼看法？會如此做嗎？</li> </ul>	<p><b>說明：</b>雖然有統計數據作為提問基礎，但本問題一旦提問，對女性候選人的負面效應，在於促使對其社會性別現象表態，與個人之私生活打探，高度影響候選人面談時的情緒，對候選人形成壓抑作用，對難性候選人則無負面效應。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 您認為女校長要如何發揮「柔性領導」的優勢？</li> <li>● 人家都說女校長管得太細，太瑣碎，不懂得對外經營關係，您覺得呢？</li> <li>● 女性感覺上比較容易情緒化，妳要如何避免這方面的問題？</li> </ul>	<p><b>說明：</b>涉及親善型性別歧視原則；而對特定性別候選人如此提問也有誤導或給偏頗暗示之嫌。</p> <p><b>建議：</b>「現在是老師自主意識非常高的時代，作為一個校長如何有效領導？」或「您覺得您的個人特質裡面有哪些長處可以領導本校？」，而若是提問類似問題，建議對所有候選人一律提相同問題。</p>

表六：負面表列提問示例－與「專業」無關

	面向	提問示例：	原則與說明
與「專業」無關		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 您是否都不喜歡穿裙子？</li> <li>● 您是否不常穿正式服裝？</li> <li>● 您會不會覺得自己的穿著打扮不太符合校長的身分與形象？</li> <li>● 您的頭髮會不會太短／長了？</li> <li>● 請問像您這樣的「美女／紳士」，對於領導有加分的作用嗎？</li> <li>● 像你長得這麼帥，會不會很難讓人信任？</li> <li>● 您是個很斯文的男性，安內攘外會不會有問題啊？</li> </ul>	<p>說明：涉及性別敏感原則，此類提問多為性別認同與性別氣質之打探。嚴重侵犯隱私，且與專業無關。</p>
	私領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 請問您結婚了嗎？您反對婚姻嗎？您有沒有女／男朋友？</li> <li>● 請問您跟誰住？</li> <li>● 聽說您跟○○○走得很近，是真的嗎？</li> <li>● 您的配偶跟您住在同一個城市嗎？您的配偶在○○服務，你們夫妻間...</li> </ul>	<p>說明：涉及性別刻板印象及性別騷擾原則，提問涉及異性戀中心預設。</p> <p>建議：私領域生活與專業無關，所有關於私領域之提問應該避免。</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 請問您有幾個小孩？幾歲了？</li> <li>● 小孩的照顧工作由誰負責？</li> <li>● 當了校長，家庭跟工作要兼顧，您忙得過來嗎？（能配合值班嗎？）</li> <li>● 妳有在校長任內懷孕的打算嗎？</li> </ul>	<p>說明：具有性別意識者跟不具性別意識者提問這類型問題之考量有極大差異。問女性候選人的意涵：預設家庭照顧之累；問男性候選人的意涵：預設無家庭照顧之累。</p> <p>建議：正式面試提問時間極為有限，很難充分釐清為具性別意識之提問或不具性別意識之提問，固不建議提問這類問題。</p>



與「專業」無關	私領域	家庭支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 請問您如何維持家庭責任及校務工作之間的平衡？</li> <li>● 當了校長，你的家人（配偶、父母、公婆）支持您嗎？</li> <li>● 將來您如果獲得聘任，會不會影響您的家庭生活？</li> </ul>	<p>說明：涉及家務分工的性別刻板印象與性別雙重標準。</p> <p>建議：與專業無關不應提問。</p>
	不當要求（如性騷擾、性交換、勞動服務等）		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 請問您願意為上級機關額外奉獻時間與提供義務服務？</li> <li>● 請問您願意捐獻款項給○○○嗎？</li> <li>● 像您這樣的「紳士／美女」來領導本校，大家都會很開心，請問...。</li> <li>● 這杯酒喝下去，20萬給學校，您喝不喝？</li> </ul>	<p>說明：與專業無關。</p>
<p>附註：</p> <p>1. 面談過程中，遴選委員應以溫和、友善之態度對每位候選人提問，互動時不應出現咄咄逼人、輕蔑、不友善之訕笑、語氣或表情，避免讓候選人感受羞辱與窘迫。</p> <p>2. 不可出現惡意攻擊之題目，讓候選人陷入無法立即深入回應之窘境，間接形塑出候選人不適當與不專業之形象。</p>				

## 五、討論與分析

### (一) 正面提問示例的探討

謝文全(2006)指出,教育行政之實務層面包括:教務(課程與教學行政)、訓輔(學生事務行政)、人事(人力資源管理)、總務(資源的分配與管理)、公關(社區關係),而若針對行政的運作過程,則包括計畫、決定(策)、組織(結構與制度)、領導、溝通(協調)、評鑑、興革等(pp.7-8)。這些層面與運作過程,大抵也就是校長治理校務實所須兼顧的各個層面。

綜覽教育行政主題之相關書籍,各家對於校長治校應扮演的理想角色多所論述,吳清山(2007)指出,校長應以學生為核心,兼顧行政、教學、課程整合領導;林新發(2006)也曾整理出十一項教育行政領導的原則;范熾文(2008)歸納整理出校長扮演理想角色有以下八項:包括管理者、教學領導者、課程領導者、激勵者、學習者以及公共關係角色、文化塑造角色和評鑑者角色。而根據洪梅炤(2002)的整理,包括美國學校行政人員協會(American Association of School Administration, AASA)、美國中等學校校長協會(NASSP)以及全國校長委員會(National Commission for the Principalship, NCP)等委員會所制訂的校長能力指標,皆共同指出校長所需能力包括領導、管理及行政能力三大向度。本研究參酌相關文獻的討論,發展性別友善的提問原則之「營造性別友善的校園環境」分為教務(課程與教學行政)、訓輔(學生事務行政)、總務(資源的分配與管理)、人事(人力資源管理)、領導與管理(含制度設計與校園文化建構)以及公關(社區關係)等六大面向,希望能促成遴選委員多提出如上表所示之正面表列問題,趁機提醒校長候選人留意這項攸關性別正義之重要領導任務。

以下研究者運用范熾文(2008)闡述之「校長專業能力」論見,進一步探討校長遴選之相關提問可以更進一步針對「營造性別友善的校園環境」讓候選人

發表治校理念<sup>4</sup>。

表七：營造性別友善的校園環境之校長專業能力

校長的專業能力	營造性別友善的校園環境(包含教務、訓輔、總務、人事、公關、領導與管理等六大面向)
(一)對教育問題具有反省批判能力	校長應具有性別反省批判能力，除了要能批判教育制度中性別權力關係不合理的現象，更要能採取行動改善不平等的制度。以課程領導為例，校長應具有性別反省批判能力，除了要能批判既有課程中不合理的圖文再現或預設，更要能在課程領導方面積極作為，鼓勵教師研發性別平等教育課程。
(二)對家長與教師有良好溝通能力	學校組織是由人所組成之生活世界，從家長、民意代表、教師、職工、至學生之間，充滿許多差異、看法與意見，透過有效溝通，獲取營造性別平等願景之共識。校長應透過有效溝通，積極倡導性別平等教育相關課程之發展與教學實踐。若是家長對於相關課程之實施有所疑慮，校長應具備相關知能作妥適說明；而教師若是對於性別平等教育之推動仍有所抗拒，校長應發展行動策略，化解抗拒。
(三)具有學習各項新知識能力	校長能以創新的理念來發展學校，使之成為學習型組織，教師專業成長之內涵建構應包含性別平等教育(多元文化教育)。包括校長本人以及學校所有成員都應積極學習「性別主流化」等新知識。也就是說，營造學習型學校不應忽視性別主流化相關主題的研習。
(四)具備資訊網路能力	校長應責成學校網頁之中建置跟「性別平等教育委員會」相關運作功能有關的完善資訊，甚至建構發展願景。校長應領導學校同仁充分利用電腦、通訊設備，建置學校知識網路，做好性別平等知識的生產、分享、應用與轉化，從而應用在組織發展上，促進組織革新，校長更應鼓勵學校同仁運用資訊網路吸收性別平等新知，同時建置數位教學平台或是教學社群，讓教師協同發展或是相互分享性別平等課程的研發成果。

<sup>4</sup> 原文獻比較是針對中小學校長之專業能力作闡述，研究者將之修改調整成可以適用於不同教育階段的營造友善校園環境的校長專業能力建議。

(五)具備政策決定能力	教育當局所制定重要辦學政策必須有效執行，「性別主流化」應是學校投注資源的重大辦學政策方向之一，校長作為組織之領導者也應明白宣示學校政策之「性別主流化」。而配合九年一貫課程之推動，學校的課程與教學發展應確切落實性別平等教育。
(六)具備校務發展與規劃能力	學校要有完整「性別友善校園」校務發展計畫，才能逐步推動各項措施，提升學校效能。校長要有規劃能力，參照學校發展願景、教育政策、學區資源、教師專長，規劃出校務發展藍圖，訂定短、中、長期校務發展計畫。然後各處室依校務發展訂出年度計畫目標，定期檢視實施情形，同時應將營造性別友善校園列為學校基本發展政策。最基本的課程與教學，或是校園文化與制度之建構，都應確切落實性別友善。
(七)具備教育評鑑能力	評鑑在於蒐集資料，分析瞭解現況，以作價值判斷與決策參考之基礎，以便掌握教育品質，學校行政人員要有評鑑能力，才能瞭解學校辦學績效，作為校務改進之依據。性別平等應該列為評鑑基本項目。課程與教學之評鑑更應該留意性別面向。
(八)具備公共關係能力	公共關係是教育行政重要一環，學校是社區一份子，公共關係最重要的概念即是維持良好人際關係與社區互動，但要根除以喝酒應酬方式建立公共關係的傳統模式，逐步建構優質的公共關係建立模式。校長應尊重課程與教學之專業自主，行政或任何外力不宜任意干涉性別平等之課程與教學。此外，性別平等教育不應侷限在校園圍牆之內，校長要努力增進學校與社區／家長互動關係，讓雙方資訊、人員多加交流，以推動學校成為社區的學習中心。
(九)具備危機處理能力	學校所發生的危機事件層出不窮，校園性別案件如性騷擾或性侵害等事件，如不能依性別平等教育法及時處理有效及時處理，不僅影響學生就學權益或教職員工之就業權益，也可能造成無法彌補缺憾。有效的危機管理，是一項非常重要且非常複雜的任務，學校應依法處理相關事件。校長應鼓勵教師積極進行相關防治教育，防患未然。
(十)具備計畫執行能力	校長是學校改革靈魂人物，因此要能瞭解與掌握現行教育政策與法令，將教育政策與法令清楚傳達給學校全體成員瞭解。針對性別平等教育，學校應能將教育政策轉化訂定學校目標，並依據教育政策與學校特性訂定實施計畫，定期檢討教育政策實施成效。

整體而言，遴選委員除了要自我提醒，避免性別偏見干擾面試時之提問或是讓提問本身成為性別歧視之舉動外，更應讓候選人有機會針對性別友善校園的經營或是性別平等願景之建構發表治校理念，藉此提升未來的學校領導人之民主素養與性別敏感度，在治校過程中落實尊重性別平等與差異的原則。

## （二）負面提問示例的探討

針對校長遴選制度探討的許多文獻，都一再強調遴選過程應重視人性化設計，體現深度民主化與多元化精神，讓校長候選人可以在自在、無預設立場的面談中，充分表達治校理念與辦學績效的想法。校長遴選制度基本的目標，在於遴選優秀校長加入教育行列，遴選委員應該理性、專業與客觀，而且遴選過程也應該相當慎重，有些縣市對於校長候選人甚為禮遇，值得嘉許；可是也有部分縣市的校長常常反映，在整個校長遴選的過程中並未受到應有的尊重，感覺是一種身心的折磨，對於校長的教育工作態度，也是一種打擊。因此，遴選委員應該秉持謙虛的心為校擇才，處處禮遇校長，千萬不是存著「大權在握」的想法，只想問倒校長為快。所以遴選委員在遴選未開始之前，應該先有共識，將心比心，以不為難校長，並多方尊重為原則，讓遴選通過者，以歡喜心迎接新挑戰，即使失利者，也能心甘情願接受，這樣對委員會、校長候選人或學校，都有好處（吳清山 2002：12）。而本研究的目的即在於提供遴選委員在面談中，若要提問校務與性別相關問題時，可以如何適當提問：在正面部分，可就教務、訓輔、總務、人事、領導與管理以及公共關係六大發展面向，向候選人正面提問「營造性別友善的校園環境」之理念；另一方面，在負面部分，則迴避「以專業包裝」跟「與專業無關」之性別相關提問，避免不自覺的性別刻板印象與親善型性別歧視的文化再現。

本研究在舉辦了四場焦點團體與幾位專家之諮詢訪談後，整理出性別負面提問最常以「以專業包裝」及「與專業無關」兩種型態出現，這兩種型態包含的問題題型繁多，也分別涉及到不同程度的性別刻板印象、性別雙重標準與性別歧視。首先，「以專業包裝」型態：提問之問題經常被以專業包裝著，這類問題常

有一個專業核心問題有待發問，然後在核心問題之上，再加上另外一個關於性別的命題，命題可能為真，也可能為假，繁複不一。然而一旦加上性別命題之後，核心問題的基本預設就悄悄轉變了，成為具有對性別有特定看法的預設，容易讓問題轉變為性別刻板印象與性別歧視之提問。

「以專業包裝」之提問，可再細分為「領導情境與能力」跟「治校經營」兩個面向。例如「作為一個『男／女校長』，您如何和校內同仁妥善溝通」？這個問題的核心問題為「如何和校內同仁妥善溝通」，但是在加上「作為一個男／女校長」之後，提問立場即轉變為以性別為主要預設，除了強調性別身份，也預設男校長與女校長會有不同的領導能力與解決方法，然而每個個體在生理性別、社會性別、性取向、性別氣質所組成的性別光譜的比例與位置隨時都在變動之中，性別光譜會有相當多元且豐富的組合型態。然而「作為一個男／女校長」卻是一個過度簡（僵化）化的（生理）性別決定論，不僅使得候選人被誤導答題方向，更混淆本來的核心問題所要提問的「與校內同仁溝通」問題。因此，建議此提問應修改為「作為一個校長，請問您如何和校內同仁溝通」以回歸至核心問題本身。

相同的情形也在「治校經營」面向可以發現，諸如「您認為女校長要如何發揮柔性領導的優勢？」等問題。原提問涉及親善型性別歧視，也預設了生理性別、社會性別跟性別氣質的關係，認為生理是母的，社會性別女的，一定會有「溫柔、溫和」之性別氣質，再以此假設用來接合真正的核心問題「領導風格」。由於領導風格是面試過程中會出現的可能提問，因此建議一旦提問本核心問題，應對所有候選人都提問，不應只針對特定任一性別身分者。至於提問之問題，建議可修改為「現在是老師自主意識非常高的時代，作為一個校長，如何有效領導？」或「您覺得您的個人特質裡面有哪些長處可以領導本校？」即能避免觸及性別預設，並有效提問。

負面示例中第二部分「與專業無關」，問題本身多數為性別與私領域生活關

係之打探，表面看起來是要展現關心、或以為可以拉近關係，卻變成對候選人的性別認同、性別氣質等隱私的侵犯，甚至不自覺的再製性別不敏感、性別刻板印象、性別騷擾等問題。校長遴選面談之提問，建議完全不應該出現此類提問。私領域的不當提問可分為：(1) 身體、外貌、穿著類別；(2) 婚姻狀況／性取向；(3) 家庭角色（含懷孕、育兒等）(4) 家庭支持等四種類別。不當提問的問題可參考研究發現之負面表列之羅列，例如「您的頭髮會不會太短／太長了？」、「請問您結婚了嗎？」、「您的配偶跟您住在同一個城市嗎？」、「當了校長，家庭跟工作要兼顧，您忙得過來嗎？」、「請問您公公婆婆、先生支持您參加校長遴選嗎？」。上述種種提問很容易以「關心」與親善型態呈現，然而這些問題背後都有著性別身份的預設，多數預設為異性戀、婚姻成功、需要家庭支持等。甚至，有些頭髮偏短、穿著中性的女性候選人，更容易被刻板隱晦的影射、預設同性戀。在多場焦點團體與專家諮詢中，多位與會人士所貢獻的具體實例，就發現此問題「請問您公公婆婆、先生是否支持您參加校長遴選」偶而會出現在遴選面試中，往往是針對女性校長候選人所提出。這個提問再度再現了已婚女性從屬於夫家之定位，外出工作需獲得夫家內長輩與先生的同意與支持，但本研究幾乎從未收集到男性校長候選人被詢問到「請問您岳父岳母、太太是否支持您參加校長遴選？」之實際案例，因為文化預設了男性為行動者主體，對於自己的工作與生活型態掌有絕對權力，不輕易且不需因他人影響或需要而改變。

「與專業無關」中，還有一種「不當要求」之提問，也建議不應出現在遴選過程與面談中。這些不當要求多數為性騷擾、性交換與勞動服務等要求，例如「請問您願意為上級機關額外奉獻時間與提供義務服務？」、「這杯酒喝下去，20萬給學校，您喝不喝？」。此類不當要求，完全與校長候選人表述治校理念跟其專業能力無關，應全部避免。

上述整理出負面示例之提問，這些問題在遴選面談場合應全數避免提問，某些具有「關心」屬性的提問，可在遴選過程全部完畢之後，等遴選作業完成之後，

在適當時間、場合再適度提出。

另外，本研究也發現，某些難以言喻的經驗無法以「示例提問」呈現，但卻  
是受訪者不約而同的情境經歷，故以附註方式呈現在表列之後，期待遴選委員敏  
銳覺察自己掌握的權力，公平對待所有候選人。首先是基於公平原則，面談過程  
中，遴選委員必須努力控制自己的情緒，應以相等溫和、友善之態度對每位候選  
人提問，互動時不應出現咄咄逼人、輕蔑、不友善之訕笑、語氣或表情，避免讓  
候選人感受羞辱與窘迫。其次是遴選委員不可出現惡意攻擊之題目，讓候選人陷  
入無法立即深入回應之窘境，間接形塑出候選人不適當與不專業之形象。最後，  
建議面談過程應顧及程序正義，除了全程錄音（影）存檔之外，以昭公信之外，  
亦要兼顧提問內容重點相同和順序之安排應兼顧公平性等原則。

### （三）「性別敏感度」的提問探討

事實上，在研究者所蒐集到的資料當中，美國 Indiana University (Bloomington)  
之 Human Resource Service，曾經特別整理出一套避免偏見之面試準則 (Do's and  
Don'tsof Interview Questions) 且明白宣示，在性別的面向之中也明列禁止詢問候  
選人諸如「是否計畫要懷孕生產？」、「如何處理小孩照顧問題」、「在工作中如何  
善用妳的女性直覺，...」等問題<sup>5</sup>。在蒐集資料的過程之中，我們一再面臨到的一  
個困境便是：依提問之時空脈絡、提問者的口氣或態度之差別，有些問題並非  
絕對禁止提問的，例如單一性別學校的校長與混合性別學校之校長，其性別身分  
的考量問題，似乎是無可迴避的，但如何能讓提問者或回應者都更具有性別敏感  
度，妥適探究問題之所在，而不讓此類問題構成性別歧視，就應衡量發話之措辭  
與口氣。

另外，要兼顧性別敏感的原則，照顧工作負擔之相關問題也是棘手的！提問  
者也許是抱持性別友善的態度，但是在遴選面試的短暫對答之中，實在很難讓候  
選人有足夠時間自在陳述個人真實的處境，容易發生提問訊息發送與接收的錯誤  
判斷，滋生誤會。面談時間有限且寶貴，是故我們傾向建議不要提問個人照顧工

---

<sup>5</sup> 詳細資訊，請查詢網址：<http://www.indiana.edu/~uhrs/employment/best.html>



作負擔的問題，而治校經營中之托育等照顧體系的制度建構或性別友善文化面向，則可在遴選提問時讓候選人發揮己見。

另外，在表四正面表列和表五負面表列之提問示例同時出現如下問題：「如果您的部屬都是以男／女性為主，請問您將來如何面對相關的領導情境？要如何克服難題？」「過去本校都是男（女）校長治校，基於何種理由，您想要來參與遴選？有何特殊的治校理念？」，主要原因乃由於考量到當學校成員之組成確實有此一情形時，此為校長候選人應該預先思考到的問題，需要研擬領導對策，此一問題之出現可能具有其正當性；但此一問題，在不同場合與脈絡卻可能蘊含有「性別偏見」，若該校沒有性別不均衡的人員組成問題，遴選委員提出如此假設性的問題，恐會造成刻意凸顯某位候選人性別身分之效果，建議避免作如此提問。

這個部分，一方面也回應研究者所提出之「資格原則」，希望校長遴選委員會之委員能可考量性別友善因素延聘委員。誠如羅德水（2009）在一篇〈教育論壇：校長遴選十週年；深化改革，正是時候〉文章中指出：校長遴選委員會之公正性與專業性應受公評，當務之急係檢討校長遴選委員會之成員組成，建議應提高專任教師之比例，避免「有力人士」直接、間接左右遴選結果。研究者同意其觀點，但要另外更強調性別友善態度之重要性，讓性別價值成為遴選委員的專業性展現之一，性別價值是每個個體對性別的基本信念，並非性別研究專家才需表現的態度。

最後，在研究過程中也發現一種跟性別有關，涉及到遴選面談過程的的整體運作，而非面談的個別問題的內涵，常讓當事人面臨難以言說的艱難處境。此情境是在面談現場有的遴選委員針對男性候選人傾向提問「治校發展策略」「辦學績效」「研究成果」等專業問題，讓男性候選人有機會、時間，充分抒發其辦學理念，凸顯其優勢，但在同一個面談現場，卻不對女性候選人提問「治校發展策略」「辦學績效」等專業問題，而是轉而詢問其他次要或非直接相關的問題，讓女性候選人完全無法表述「治校理念」「辦學績效」「研究成果」，間接造成特定候選人的遴選劣勢。本研究蒐集相關資料時，就發現多位女性候選人的遴選經驗，就是只被問一個不相關的問題，或者被問了多個跟親善型性別歧視有關的提問，讓面談焦點轉向「女性」要當校長的壓力與不適當，也有人甚至沒被問到問

題，但礙於在遴選過程與遴選委員的權力關係不對等，她們也不敢直接自我表述「治校理念」與「辦學績效」，只能跟遴選委員尷尬地微笑著，因為遴選委員沒有提問。

這種情形多數發生在以「性別身份」為前提而產生的遴選面談提問的整體操作，而不一定是提問問題直接涉及性別歧視，這在本研究成果的原則、正面示例、負面示例表中都難以呈現，但這種讓男性候選人展現優勢，女生候選人呈現劣勢，卻是曾經發生過的具體案例。性別主流化的時代來臨，我們需積極教育大眾對性別平等價值能真正瞭解，體認到性別平等權的真正價值，並不是讓特定性別成為擁有特權的強勢者，而是讓多元性別主體多能得到尊重，並有充分空間發揮自我。

## 六、結語與建議

本研究在短促的六個月之中，進行文獻蒐集與探討、安排與舉辦北中南東四場焦點團體、進行專家諮詢等工作，彙整多個實際案例，集結多場焦點團體討論，逐漸發展出校長遴選面談之性別比例、資格與提問三個原則，並就提問原則再區分出正面和負面提問示例。正面示例包括營造性別友善校園環境與個人性別敏感度的面向，負面示例包括「以專業包裝」和「與專業無關」兩面向。

事實上，一位適任的校長應具備有治校專業、領導能力、學術表現等各面向之條件，與性別相關之治校理念、政策之提問問題僅為面談過程中可能提問的一部份；本研究目的不在於提供一個無窮盡、全面性的題目資料庫，而是試圖建立一套性別友善之校長遴選提問原則，供各級公立學校、私立學校董事會及主管教育行政機關面談校長候選人時提問之參考。研究者主張在校長遴選之面試場合要有性別友善的態度，重點不是在提問的問題要區分出男、女校長的不同，而是希望能讓面試過程不致有性別歧視之問題產生，而進一步能促進社會環境之性別友善氛圍，讓遴選制度也能落實尊重差異的精神。

除此之外，為了拓展本研究成果之影響效果，「性別友善之校長遴選提問原

則」除了作為教育場域之校長遴選面試用途之外，也可以推廣運用到其他國家各級考試中之面試場合，甚至逐漸普及到社會上不同產業、求職之面試場合，豐厚公民之多元文化促成建立更注重性別正義的整體社會結構條件，俾利發展性別友善之社會環境。

根據研究發現，研究者提出以下幾點具體建議，提供教育行政主管機關擬定相關決策之參考。

首先，建議教育行政主管機關能將本研究所發展出的「性別友善之校長遴選提問原則」廣為發送，擴大影響力，發揮其更深遠的教育效果。性別權力關係無所不在，卻不是每個人都看得見其運作模式或本質。傳統兩性在角色扮演、家庭、職場、文化的分工，透過教育與社會化的方式滲透入行動者的自我主體意識，讓每個人從生理性別（雌、雄）轉變成社會性別（男性、女性），形成堅固、牢不可破的性別結構網。然而傳統的性別結構，忽視與壓抑了性別主體對於性別氣質、婚姻自主、家庭分工、職業選定、興趣專長、性取向的自主展演空間，與性別多元的價值與精神背道而馳。正因性別結構早已深入文化、社會與行動者主體意識之中，如此細緻、幽微難以表述清楚，當我們重新正視與推動性別平等、性別平權的改革時，相信自己已經是個性別平等的支持者與行動者，絕對沒有性別歧視之故意行為，但卻往往沒想到偶而還是會不自覺地再度流露傳統的性別刻板印象的話語、概念與想法。正如性別結構與日常生活中的一切交錯、緊密結合，讓人難以自我檢視、逐一找出性別歧視與性別刻板印象的存在。性別平等更不是幫女生開門、提重物、接送、安排她嫁個好丈夫，生下小孩，完成夫家的傳宗接代，或者是辭去工作在家帶小孩或照顧生病的家人，相反地，這反而可能成為另外一種親善型的性別歧視，排除她建構生命主體性、參與社會、進入公共領域發展，讓她成為兩性中的附屬者、經濟與權力的弱勢者。性別文化的進步與提升，需要一步一步地朝往不同面向改革與修正，社會與文化才會逐漸細緻化、民主化與人性化。「性別友善之校長遴選提問原則」的分析、探討與研究，正是教育界

性別文化改革其中的一個重要環節，成為以專業、能力、工作表現而非以性別為前提來拔擢優秀人才的機制。

其次，本研究有些參與者也反應在校長或主任甄試這一階段就應留意性別偏見或歧視所造成之影響，等到遴選階段常常為時已晚，是以未來更應延伸探討校長或主任甄試過程中蘊含的相關問題。

最後，誠如本研究前述文獻探討部分所提及的，目前文獻多集中探討遴選制度本身，忽略了遴選過程中面試對談隱含的權力運作關係，在本研究蒐集資料的過程之中，許多研究參與者一再反應需要累積更多的參與校長遴選者之面試經驗的相關資料，方能深化對相關議題之探討；未來教育主管機關可以鼓勵更多學術研究針對校長遴選面試經驗或是其他求職等面試經驗蒐集資料進行更深入之分析。

## 七、參考文獻

- 文超順，2001。〈國民中小學校長遴選規準之研究——一個遴選現場的觀察〉，《學校行政雙月刊》14：109-119。
- 成令方、王秀雲、游美惠、邱大昕、吳嘉苓譯，2008。《性別打結》。臺北：群學。
- 何穎怡譯（2000），Magezis, Joy 著。《女性研究自學讀本》。台北：女書。
- 吳財順，2004。〈國民中小學校長遴選制度之探討〉，載於《現代教育論壇（十）》，國立教育資料館出版，頁 400-415。
- 吳清山，2002。〈當前校長遴選制度的迷思與省思〉，《教師天地》118：7-14。
- 吳清山，2007。《教育行政議題研究》。台北：高教。
- 林新發，2006。〈教育行政領導〉，載於謝文全等合著，《教育行政學：理論與案例》。台北：五南。
- 洪梅炤，2002。《海峽兩岸義務教育階段中小學校長培育制度比較研究》。國立濟南大學比較教育學研究所碩士論文。
- 林明地，2008。〈從重要的學校領導概念架構，談校長遴選〉，《屏縣教育》33：5-12。
- 林海清，1999。〈談校長遴選制度〉，《學校行政雙月刊》1：59-60。
- 俞智敏、陳光達、陳素梅、張君攻譯（1996），Abbott, Pamela and Claire Wallace 著。《女性主義觀點的社會學》。台北：巨流。
- 范熾文，2008。《教育行政研究：批判取向》。台北：五南。
- 秦夢群，1999。〈國民中小學校長遴選制度之評析〉，《國民教育》40（2）：28-31。
- 張明輝，2000。〈中小學校長遴選的人性化課題〉，《學校行政雙月刊》9：41-45。
- 陳東星，2008。〈開啟中小學校長遴選制度之願景〉，《屏縣教育》33：19-24。
- 黃深振，2002。〈國民小學校長遴選制度探討〉，《學校行政雙月刊》22：93-101。
- 楊巧玲（2007）。《學校中的性別政權：學生校園生活與教師工作文化之性別分析》。台北：高等。

- 楊得明，2002。〈當前國立高中職校長遴選制度之現況與問題〉，《技術及職業教育》72：38-41。
- 劉泗翰譯，2004。Connell, R.著。《性／別》。臺北：書林。
- 劉國兆，2004。〈台北市國民小學校長遴選制度實施之探討〉，《學校行政雙月刊》32：106-114。
- 謝文全，2006。〈教育行政導論〉，載於謝文全等合著，《教育行政學：理論與案例》。台北：五南。
- 羅德水，2009。〈教育論壇：校長遴選十週年；深化改革，正是時候〉，《台灣立報》，2009年5月19日。
- Cudd, A. E. and L. E. Jones. 2005. "Sexism" Pp.73-83 in *Feminist theory: A philosophical anthology*. Malden: Blackwell Publishing. (originally published in 2003)
- Flanigan, J. L., Richardson, M.D., Schnacke, S. B., Martray, C. R., And Ecton, G. L. (1989). A Process model of principal selection. (ERIC No ED 343253)
- Frye, M. 2005. "Oppression" Pp. 84-90 in *Feminist theory: A philosophical anthology*. Malden: Blackwell Publishing. (originally published in 1983)