檔　　號:
保存年限:

教育部國民及學前教育署 書函

地址：413415 臺中市霧峰區中正路738之4號
承辦人：林淑婷
電話：04-37061397
電子信箱：e-p259@mail.k12ea.gov.tw

受文者：國立臺南第二高級中學

發文日期：中華民國114年9月12日
發文字號：臺教國署人字第1140092803號
速別：普通件
密等及解密條件或保密期限：
附件：教育部書函、A09030000E_1140092803_senddoc1_Attach1.pdf (A09030000E_1140092803_senddoc1_Attach1.pdf、A09030000E_1140092803_senddoc1_Attach2.pdf)

主旨：檢送教育部委託國立屏東大學研究之「精進性別友善之校長遴選提問原則」計畫成果報告供參，請查照。

說明：

一、依據教育部114年9月11日臺教人(二)字第1144203152號書函辦理。

二、檢附原書函影本1份。

正本：各國立高級中等學校、各國立國民小學、各私立高級中等學校(不含北高新北臺中桃園五市)
副本：本署人事室(含附件) 電子公文交換章 2025/09/12 16:28:17

國立臺南第二高級中學 114/09/15
1140007627

113 年度
「精進性別友善之校長遴選提問原則」計畫
成果報告

計畫名稱	精進性別友善之校長遴選提問原則
委託機關	教育部
研究單位	國立屏東大學教育心理與輔導學系
研究計畫主持人	王大維 副教授
協同主持人	郭麗安 教授
研究助理	陳羿舜、黃愷琪
執行期程	民國 113 年 6 月 1 日起至民國 114 年 2 月 28 日止
聯絡人	王大維
聯絡地址	900391 屏東市民生路 4-18 號 國立屏東大學教育心理與輔導學系
聯絡電話	（08）7663800 轉 31358
印製日期	2025 年 2 月 28 日

目錄

摘要…….. 2

壹、 研究背景與目的……. 4

貳、 文獻探討……. 6

參、 研究方法……. 14

肆、 研究結果……. 18

伍、 性別友善校長遴選提問原則之建構…… 90

陸、 結論與建議……. 92

柒、 參考文獻……. 94

捌、 附錄……. 98

附錄一 焦點訪談參與者名單…… 98

附錄二 專家諮詢者名單…… 103

附錄三 「性別友善校長遴選提問原則」初稿專家諮詢意見…… 104

附錄四 「性別友善校長遴選提問原則」（公立大學版）…….. 110

附錄五 「性別友善校長遴選提問原則」（高中、國中與國小版）.. 112

附錄六 「性別友善校長遴選提問原則」（私立學校版）…….. 114

摘要

性別主流化政策是當前國家協助各單位邁向性別平等的重要指引。此外，自《性別平等教育法》通過以來，各級學校也積極推動性別友善與性別多元的價值與精神。然而，導致性別不平等現象的性別偏見與刻板印象，仍普遍存在於社會文化之中，並可能在校園中被複製與再製。其中一個重要面向，即可能體現在校長遴選過程中的面試提問上，尤其是涉及性別偏見的不當提問。因此，有必要對校長遴選中的提問過程進行檢視，並建構一套性別友善的提問原則，作為各校及主管機關辦理校長遴選時的參考依據。

更進一步思考，《性別平等教育法》自實施以來已超過二十年，近年來亦有多次修法。若欲於校園中落實性別平等，作為學校最高層級領導者的校長，不僅應具備性別平等意識，更應熟悉性別平等教育的理念與知能。因此，本計畫所建構的「性別友善校長遴選提問原則」，亦期望能透過良善的提問機制，協助選出具備性別平等意識與知能的校長人選。

本研究透過文獻探討，蒐集關於校長遴選提問與性別平等相關的知識，並透過焦點團體與個別訪談，向 44 位研究參與者（女性 25 人、男性 19 人）蒐集經驗與意見，據此擬定「性別友善之校長遴選提問原則」初稿，經專家諮詢檢視與修訂後，完成正式版本。本計畫主要研究成果如下：

（一）校長遴選過程中性別不友善提問的經驗類型，包括：

1. 面試前即存在的制度性或結構性問題。
2. 面試過程中遴選委員所提問題反映性別刻板印象與偏見。
3. 面試過程中直接針對候選人的性別身分或個人經驗提問。

（二）校長遴選面試中應避免的性別不友善提問，可歸納為四大類：

1. 將候選人的性別與特定特質或能力做連結。
2. 問題內容再製性別刻板印象。
3. 涉及個人、情感或家庭隱私。
4. 採用不恰當的提問方式。

（三）校長遴選中應積極實踐之性別友善提問策略，包括：

1. 遴選面試前的準備。
2. 營造正向、尊重的提問氛圍。
3. 聚焦於治校理念與實際校務經營經驗。
4. 納入性別平等相關議題作為提問內容。
5. 運用具體情境或案例進行提問。

（四）其他補充建議：

1. 對校長候選人進行性別平等相關培訓或知能檢定。
2. 建構明確法規與完善的遴選制度。

綜合上述研究發現，本計畫建構出一套「性別友善之校長遴選提問原則」。本原則不涉及校長治校理念或一般校務經營相關知能之提問，專注於性別平等與性別友善面向，並區分為應避免的消極內涵與應實踐的積極內涵，具有高度適用性，可應用於各級學校。

考量不同層級學校之校長遴選程序略有差異，本計畫亦針對不同屬性建構三個版本：公立大學版、高中與國中小版、以及私立學校版。各版本內容皆包括：

一、前言；

二、校長遴選中常見之性別不友善提問類型；

三、「四不」：遴選過程中應避免的四類提問；

四、「五要」：遴選過程中應實踐之提問策略。

建議各級學校之校長遴選委員會於進行提問前，可先提供本原則予遴選委員及相關人員參閱，以促進遴選過程中的性別平等與正義，並協助選拔出具備性別平等意識與知能之校長人選。

關鍵字：性別平等教育、校長遴選、性別友善、提問原則

壹、緒論

一、計畫緣起

受到婦女運動與性別平權運動的影響，台灣的性別平等教育（以下簡稱性平教育）強調在校園中消除性別歧視、性別暴力與性別刻板印象。2004 年，《性別平等教育法》（以下簡稱性平法）通過，明定學校必須提供性別平等教育課程，以營造性別友善的校園環境。法案施行後，各校須設立性別平等教育委員會（以下簡稱性平會），並將性平教育融入各學科教學中。儘管該法已施行逾二十年，實踐過程中仍面臨諸多挑戰，例如：如何在不同年齡層及學科中有效融入性平教育內容，以及如何打破深植社會的性別刻板印象。

若各級學校欲真正落實性平法的精神，負責規劃與督導全校性平教育工作的性平會便顯得格外關鍵。作為性平會主席的校長，不僅需深入理解性平教育及性平法的核心精神與內涵，更應具備相當程度的性別平等意識，方能肩負起引領全校師生落實性平教育的重任。尤其近年來，隨著社會環境變遷與性別議題日趨多元，若處理不當，極易導致各類性別事件，不僅傷害當事人，也為校園與社會帶來困擾。因此，校長必須具備回應並處理相關議題的能力。

然而，當前各校及主管機關在校長遴選過程中，是否真能選出認同並重視性平教育、具備性別意識的校長人選？近年來，陸續傳出數起校長違反性平法，甚至有部分為性別事件加害者的案例，顯示此問題亟需關注與改進。

從候選人角度來看，校長遴選過程具有高度壓力。每位候選人皆期望能在競爭中脫穎而出，並期待遴選機制與氛圍具備公平性。然而，性別研究文獻指出，無論國內外，學校行政領導人員的遴選與聘用過程仍普遍隱含性別偏見與歧視，進而影響遴選結果。例如，Leavy 與 Owens（2022）指出，美國高中校長的聘任過程中存在嚴重性別歧視。儘管超過 78%的高中教師為女性，卻有超過 70%的高中校長為男性，顯示領導職位的性別差異明顯。這種不平衡使女性處於邊緣地位，亦阻礙學校領導結構反映真實的性別現況。造成此現象的原因可能包括顯性與隱性的性別偏見，女性常因社會既定性別規範與刻板印象而遭遇不公平待遇。

在台灣，大學層級的性別不平等現象亦不容忽視。例如，2006 年國立宜蘭大學校長遴選中，唯一的女性候選人陳金蓮教授在面試時遭遇具性別偏見的提問，如：「女性候選人在募款方面比較吃虧，妳認為呢？」「你到宜蘭來，你的家庭怎麼辦？」這些問題背後反映出根深蒂固的性別刻板印象，造成女性在遴選中遭受不公平對待，可能也是目前大學校長仍以男性為多數的原因之一（陳竹上，2022）。

為避免此類問題持續發生，教育部曾於 2009 年委託學者制定「校長遴選性別友善提問原則」（游美惠、姜貞吟，2011），作為各級學校遴選校長時的參考。然而，該原則距今已逾十五年，期間台灣社會環境快速變遷，性別平等相關法規與觀念亦歷經多次修正與革新。為積極推動性別平等意識、建立性別友善的遴選環境，並因應新修正的性平三法（《性別平等教育法》、《性騷擾防治法》與《性別平等工作法》）及新興性別議題，實有必要重新規劃與建構校長遴選提問原則，以因應當前實務需求，遴選適任人才，並朝向建構強調性別正義與多元文化的社會邁進。

二、 計畫目標

本計畫欲建立一套具可行性、原則性之校長遴選性別平等提問參考資料，以供公立大學校長遴選委員會、私立學校董事會及各主管機關辦理校長遴選，面談校長候選人時，提問問題之參考。

本計畫希望透過專家個別與焦點團體的訪談，蒐集意見並建構出校長遴選性別平等提問原則，並透過此原則達成兩個目標：（一）避免校長遴選提問過程中出現性別偏見與歧視。（二）透過提問能遴選出具有性別平等意識與知能之校長。

貳、文獻探討

一、 校長領導與性別平等相關研究

（一）校長領導的性別差異

劉秀曦（2024）運用教育部統計處「性別統計專區」所公布的數據進行分析，發現國內不同學門領域中，女性專任教師的人數占比仍存在顯著差距。雖然歷年來女性校長的比例逐步上升，從某學年的 7.4%提升至 111 學年度的 12.2%，但距離達到「30%臨界規模」的目標仍有不小的差距。進一步分析公立與私立大專校院的情況，也發現公立學校女性校長的比例（8.5%）明顯低於私立學校（13.9%），顯示性別不平等在不同類型學校間的差異仍待改善。

黃郁茹（2010）則從性別與權力、生產、情感與象徵等面向切入，指出校長性別比例反映的是一種社會結構性問題。她認為，男性校長之間可能形成互相提攜的團體網絡，對女性的參與構成阻礙，進而影響領導與決策的性別平衡。相較之下，女性校長則較重視與職員之間的情感關係與家庭支持，且在辦學理念與管理風格上也呈現出差異，例如較常親自處理文書行政事務。

多項研究顯示，校長在領導方面存在著性別差異，這些差異主要展現在社會認知、公共關係、角色衝突、領導風格與特質等方面，例如：

1. **社會認知與刻板印象**：社會上對男性和女性領導者存在不同的期望與評價。女性校長可能因性別刻板印象而面臨能力上的質疑，社會可能認為她們不如男性有能力，且較缺乏能力與毅力（詹培莉，2012）。此外，傳統觀點也常將堅強與男性連結，柔弱則與女性連結，這可能影響人們對不同性別領導者的觀感（陳啟濃，2011）。
2. **公共關係的挑戰**：在公共關係的經營上，男性校長一般被認為更容易進行社交應酬，這使他們在建立關係上具有優勢（蔡美儀，2012）。然而，重要的是，大眾更期待校長能與大家並肩作戰，維持和諧的社區關係，而不僅僅是社交（陳嫩慈，2007）。對女性校長而言，傳統宴飲酬酢方式可能不是常採用的途徑。

3. **最初的信任問題**：初任女性校長可能因為年齡或性別而面臨最初的不信任感（詹培莉，2012）。要贏得同仁的信任，女性校長需要展現出做事有條不紊，讓大家看到其能力，才能克服刻板印象（謝文全，2000）。
4. **角色衝突**：女性校長可能面臨更多的角色衝突。例如，她們可能難以獲得男性下屬的接受、尊重和信任，從而導致對立，影響工作執行（郭瑾瑜，1996）。此外，女性在家庭責任的承擔上往往也較重，需要在工作與家庭之間取得平衡。
5. **領導風格與特質**：儘管傳統觀點將堅強與男性聯繫起來，但女性校長同樣可以展現堅定和靈活的領導風格，並根據具體情況調整其領導方式（陳啟濃，2011）。此外，女性校長能展現如朋友和母親般的領導特質，有助於塑造領導形象。
6. **打破性別常規**：為了挑戰性別限制，女性證明了在傳統上由男性主導的學科（如數學）中，她們的能力並不遜色（蘇震泰，2009）。
7. **教育領域的性別平衡**：儘管女性教師的比例較高，但女性校長的數量相對較少，這可能反映了社會偏見，或認為她們在能力和決心上存在差異。
8. **挑戰性別建構的重要性**：打破傳統的女性氣質觀念，並允許包含溫柔和力量在內的多樣化性別認同，對於促進性別平等至關重要（熊同鑫，2001）。
9. **作為服務和道德的領導**：有效的領導應以服務和道德為基礎，團結眾人，而非僅僅依靠權威（林明地，2013）。

對女性校長的建議：透過制度化、系統性的校長專業養成與進修，是鼓勵女性校長進入校長之林的蹊徑之一，更是為新進校長培育及尋覓「顧問校長」的最佳場域。總體而言，這些研究強調，許多挑戰源於社會的性別刻板印象和偏見，而非女性領導者本身的能力不足。要實現教育領導領域的真正平等，就必須積極克服這些偏見。

（二）校長的性別平等意識

其實不同性別校長的領導可能各有其優缺點，若刻意強調一定要遴選特定性別的校長才比較適合，目前的研究證據並沒有支持這樣的作法。校長無論是哪種性別，可

能更重要的是必須具備性別平等意識。根據文獻，校長應具備以下統整性的性別平等意識：

1. **挑戰系統性偏見**：校長必須積極質疑並消除學校環境和更廣泛社會中存在的性別刻板印象和偏見（李秀鳳，2015）。這包括理解領導能力並非由性別決定，並積極應對女性在領導職位中的代表性不足（吳煥烘、吳芊萱，2009）。
2. **推廣包容性措施**：校長應提倡包容性的公共關係策略，擺脫傳統的、帶有性別色彩的社會期望，轉向協作的、以社區為中心的參與（吳煥烘、吳芊萱，2009）。他們還應培養一種重視多元性別認同的學校文化，並支持所有教職員工的工作與生活平衡（李秀鳳，2015；莊念青、丁一顧，2024）。
3. **確保公平待遇**：一個關鍵方面是確保公平的待遇，包括了解對女性領導者潛在的最初不信任，並通過展示能力主動建立信任（連秀玉，2012）。認識並解決女性可能面臨的潛在角色衝突，並將性別觀點融入所有學校政策和實踐中（黃郁茹，2010）。
4. **以具倫理和敏感性進行領導**：有效的領導應根植於服務、道德和倫理考量，團結個體而不是依賴傳統的權力結構（李秀鳳，2015；連秀玉，2012）。這包括在所有互動中提高性別敏感性，並培養處理性騷擾和欺凌等事件的能力（游美惠、姜貞吟，2011）。
5. **在招聘和晉升中培養性別平等意識**：所有教職員工都應挑戰和解決有害行為，尤其是在招聘過程中，以提高性別敏感性（李秀鳳，2015）。

總之，校長需要通過挑戰偏見、推廣包容性措施、確保公平待遇以及以敏感和合乎道德的方式領導，來倡導性別平等。

然而要讓校長具備這樣的性別平等意識並非容易，過往的研究中較少探究到這個部分，在一份最新的研究中，廖純英（2024）透過自我敘說從初任教師到擔任超過 11 年的校長生涯中，探究其實踐多元文化領導歷程（包含性別平等）的生命經驗。她採用 Freire 的意識覺醒三階段理論來詮釋，發現校長的意識覺醒歷程隨著不同學校多元文化脈絡而轉化，在面對多元文化領導難題時，校長應做為弱勢族群的守護者，敏覺

文化差異造成的偏見與歧視，透視檢視問題背後的權力結構，努力捍衛公平正義。這樣的實踐是需要勇氣與智慧跨越邊界，並需要持續培養自我覺察力與敘事力，才能保持意識覺醒，最終能以學生需求為主體，捍衛校園的民主與公平正義，

二、 人事甄選與面試中的性別偏見

（一）人事甄選中的性別偏見

Keinert-Kisin（2016）對一所大學的招聘廣告和人事甄選的作為進行分析，結果呈現出與工作保障、模糊的職位描述和招聘過程中的性別歧視有關的重大問題。其研究，近一半的職缺都是有限期的，這可能會阻礙合格的候選人，特別是初階學術職位的候選人。該研究主要的發現如下：

1. **揭露性別身分對女性求職者不利**：當求職者的性別被揭示時，即使女性求職者具備相同的資格，她們的評價通常低於男性求職者，顯示性別可見性對女性的機會產生負面影響。
2. **強調團隊同質性與契合對男性較有利**：強調團隊契合和同質性的提示會導致對男性求職者的偏好，進一步使女性在男性主導的領域中處於不利地位。
3. **對於平等機會法的提醒對於公平的甄選並無帶來影響**：對於遵守平等機會法的提醒並未顯著改善女性候選人的機會，表明僅僅依賴提醒而缺乏監督和執行是不足夠的。

研究發現即使是非常優秀的女性在評估中也面臨歧視，強化了性別刻板印象對男性主導行業招聘決策的重大影響。這些發現突顯了在甄選過程中對抗性別偏見的必要性，並呼籲採取更有效的策略來改善性別平等，包括需要進行結構性的變革，以解決和減少徵聘中的性別偏見。

（二）面試中的性別偏見

在人事甄選中，除了依靠透過應徵者的書面資料之外，很多的雇主都會運用面試對於應徵者有更深入了了解。然而在面試的過程中是否也容易發生性別偏見呢？

羅新興、梁成明、諸承明（2009）針對 221 個企業組織成員爲對象探討面談過程，結果發現在人事甄選面試過程中，禮貌及容貌對專業能力評價顯著影響。無論專業能

力高低，其容貌對專業能力評價呈顯著影響。面談者年齡干擾禮貌對專業能力影響，加強應徵者禮貌的月暈效果，低專業能力則影響不存在。性別組合會干擾容貌對專業能力影響效果，對低專業能力的應徵者，與應徵者不同性別的面談者對應徵者的專業能力評價受到應徵者容貌影響的程度高於相同性別面談者。

在另一項研究中，羅新興、林韶姿、劉佩玲（2014）針對 218 位大學教師進行問卷調查，了解其擔任教師聘用面談的經驗，結果發現女性面試官面談女性應徵者的面談評價顯著低於男性面試官面談男性應徵者及男性面試官面談女性應徵者，但與女性面試官面談男性應徵者的面談評價則無顯著差異。高於四十歲的女性面試官對女性應徵者的評價顯著低於其它性別組合，而低於四十歲的面試官則未出現上述現象，推測源於天花板效應。

陳建丞（2016）則是運用真實面談情境，來探討面談結構性對這兩種評估誤差（應徵者外表吸引力與性別，可能影響到面試官對應徵者的評分）的干擾效應。他針對 20 家公司的 60 位面試官與 129 位應徵進行資料收集，結果發現當面談結構性愈高時，應徵者外表吸引力對面試官評量的影響便降低了，面試官也比較不會對特定性別應徵者有偏好的情形。研究建議雇主應以利用提高甄選面談的結構性，來降低因應徵者外表與性別刻版印象所造成的面談偏差，以提升甄選面談的品質。

三、 校長遴選與面試中的性別因素

在校長遴選和面試過程中，有幾個性別因素可能會產生影響。綜合陳秀玲（2010）、游美惠、姜貞吟（2009）、李秀鳳（2015）、黃郁茹（2010）、蕭昭君（2011）、李惠茹、唐文慧（2004）及羅新興、梁成明、諸承明（2009）等人之研究發現包括：

1. **評估中的性別刻板印象和偏見**：

   (1) **對領導品質的假設**：傳統的性別刻板印象可能導致對候選人的評價產生偏差。例如，如果領導品質等同於傳統的男性特質（如自信和進取心），那麼女性候選人可能會被低估。

   (2) **對能力的懷疑**：由於性別刻板印象，女性候選人可能在處理某些工作方面面臨質疑，例如籌款或管理男性員工。

(3) **「雙重束縛」**：女性領導者經常面臨「雙重束縛」，如果她們表現出自主（傳統男性）特質，會被認為不夠友善；如果她們符合公共（傳統女性）行為，則會被認為能力不足。

(4) **面試官性別的影響**：年齡較大的女性面試官可能會更嚴厲地評估女性候選人，因為她們自己也有過性別偏見和「玻璃天花板」的經歷。

2. **歧視性問題和審查**：

(1) **不恰當的詢問**：候選人可能會遇到關於她們婚姻狀況、家庭責任和育兒安排等具有侵入性的問題，這反映了社會對女性角色的期望，而男性候選人卻很少被問到這些問題。

(2) **與性別期望的「匹配」**：女性候選人可能會根據她們的外貌和舉止是否符合對校長外貌和行為的刻板印象來進行評判。

(3) **雙重標準**：女性候選人更可能被問及如何處理她們作為女性不被重視的情況。

3. **性別化的認知和期望**：

(1) **公共關係和社會化**：人們可能認為，由於男性校長更容易進行飲酒或肢體接觸等社交互動，因此他們更適合從事公共關係工作。

(2) **平衡工作和家庭**：女性候選人可能被認為難以平衡工作和家庭，從而影響評價。

(3) **領導風格**：如果女性的領導風格不符合傳統的男性模式，可能會被誤解或低估。

(4) **內化的性別角色**：女性在社會化過程中被教導要避免衝突，這可能會影響她們擔任行政職務的意願。

4. **象徵姿態和代表性不足**：

(1) **「玻璃天花板」**：儘管女性教師的比例較高，但女性在校長職位中的代表性仍然不足，這表明存在系統性的晉升障礙。

(2) **代表的壓力**：女性校長可能會感到有壓力要代表所有女性，或者證明女

性可以像男性一樣有效地領導。

5. **性別平等主流化的影響**：

(1) **缺乏性平意識**：許多候選人對性別平等主流化和性別平等教育缺乏全面的了解，導致在回答有關處理性別相關問題時，無法給出充分的答案。

(2) **委員會性別平等意識的重要性**：遴選委員會的成員必須具備性別平等意識，以避免提出帶有性別偏見的問題。

為引導各級學校在校長遴選過程中更加重視性別友善，教育部於 2009 年委託學者游美惠與姜貞吟發展了一套「性別友善校長遴選提問原則」。該原則將提問範例區分為正面與負面兩類。正面提問示例涵蓋「營造性別友善校園環境」與「個人性別敏感度」兩大面向，其中前者更細緻地依據學校業務分為六個領域：教務、訓輔、總務、人事、公關以及領導與管理，並針對各領域提出具體且可參考的提問建議，以供面談過程中使用。

負面提問則分為「以專業包裝」與「與專業無關」兩類。前者指的是以看似專業的問題包裝性別刻板印象與歧視（如領導情境、治校能力等）；後者則包括完全脫離專業領域、涉及私領域的問題，如針對申請人之身體外貌與穿著、婚姻狀況／性取向、家庭角色（懷孕、育兒等）、家庭支持，以及不當要求（例如性騷擾、性交換、勞動服務）或惡意攻擊等。然而，由於校長遴選關乎整所學校的未來發展，實際面試時間有限，可能難以深入詢問性別平等相關議題，這也成為現場操作上的一項挑戰。

值得注意的是，國內現有文獻在探討校長遴選中的性別議題時，大多聚焦於女性校長所面臨的不友善提問，較少關注男性候選人遭遇的偏見。然而根據偏見與歧視的「交織性」觀點（林沛君，2020；姜兆眉，2024），男性候選人亦可能因其他身分特質與性別交織（如性別氣質、婚姻狀態、性傾向等）而遭受不利對待。這類交織性偏見同樣可能出現在女性身上，例如女性障礙者（陳麒文，2018）。

此外，國內文獻也較少探討校長遴選中其他性別層面的友善議題，如性傾向與性別認同等。國外研究則指出，在大學系主任遴選的視訊面試中，評分者對同性戀申請者的評價顯著低於異性戀申請者，而此類潛在偏見往往難以透過教育訓練加以消除

（Nadler et al., 2014）。

四、小結

無論是一般職場中員工的人事甄選與面試，或是學校教師、行政主管乃至校長的聘任與遴選，只要涉及對人的評估與決策，往往難以完全避免性別或其他文化偏見的介入。這些性別刻板印象與信念深植於社會文化之中，並被許多人內化為日常認知的一部分，因而在校長遴選的過程中亦可能不自覺地被重複與再現。如何建構一套具備性別敏感度與公平性的遴選制度與提問原則，成為當前教育人事制度中極為重要的課題，亦為本計畫所致力達成的核心目標。

參、研究方法

一、研究方法

本研究主要採用兩種研究方法：一為文獻分析，二為焦點團體訪談。在文獻分析部分，主要回顧國內外有關校長遴選中性別友善提問的相關學術文獻，進行系統性分析，作為後續訪談設計與資料分析的參考基礎。所回顧之文獻大致可分為以下三類：（一）有關校長領導效能與性別平等教育的研究；（二）關於校長遴選制度與過程中性別議題的探討；（三）涉及人事甄選與面談過程中性別偏見的相關文獻。

在焦點團體訪談部分，則透過與研究參與者的深度對話，蒐集其對於校長遴選中性別友善提問的實際經驗、感受、觀點與建議，並以內容分析法整理資料，歸納出具有意義的重要主題。

二、研究參與者

在焦點團體訪談部分，為兼顧不同學校層級、性別比例及專業背景，以蒐集更豐富且具飽和度的資料，本研究將研究參與者分為四大類：

（一)大學層級具校長遴選經驗者(包括曾任或現任校長、參與校長遴選過程者，或曾擔任遴選委員者)；

（二）高中層級具校長遴選經驗者（同上)；

（三）國中小層級具校長遴選經驗者（同上)；

（四）性別平等教育領域之專家學者。

研究團隊透過既有人脈網絡，並經由相關領域學者與實務工作者推薦，最終共訪談 44 位參與者，其中第一類 10 人、第二類 11 人、第三類 13 人、第四類 10 人。參與者的詳細名單與專業背景請見附錄一。

此外，本研究亦召開專家諮詢會議，邀請 4 位具性別平等與教育領導專業之學者，針對「校長遴選性別友善提問原則」初稿提供修正建議。專家名單與背景詳見附錄二。

三、研究工具

本研究在焦點團體訪談的部分所使用的研究工具主要為訪談大綱，本訪談大綱主要係參酌前述之文獻探討中所形成。訪談大綱包含幾個部分：（一）關於理想的校長

領導之特質與性別之關聯性；（二）過去與校長遴選有關之經驗；（三）對於校長遴選性別友善提問原則之建議（見表 1）。

表 1 焦點團體訪談大綱

一、根據您的經驗，您認為擔任一所學校校長，最重要的條件、特質或能力為何？ 1. 上述條件、特質或能力，是否有性別（包含生理性別、性別特質、性傾向、性別認同）差異，或與性別有何關聯性？ 二、您過去是否曾參與校長遴選面試會議？ 1. 若是，擔任的角色為何（參選人、遴選委員、承辦遴選主管機關人員…）？在遴選面試會議中，是否曾遭遇過或目睹過性別不友善（包括可能具有性別偏見或歧視意味的言論）之提問？ 2. 若無，是否曾聽聞過其他參選人遭遇過性別不友善（包括可能具有性別偏見或歧視意味的言論）之提問？ 三、您認為在校長遴選的面試會議中，可能該避免哪些提問內容或方式，以避免對於參選人帶來性別不友善的感受？ 四、您認為在校長遴選的面試會議中，應該要納入哪些提問內容或方式，以更能對於參選人營造出性別友善的氛圍？ 五、最後，您認為面試會議中該如何提問，較能遴選出未來能夠在校園具體落實符合性別平等教育法之性別平等精神的校長？

四、研究過程

本研究大致經過四個步驟，步驟一：蒐集文獻、步驟二：焦點團體訪談、步驟三：資料分析、步驟四：撰寫結案報告（見圖一）。

圖一 研究步驟

步驟一：蒐集文獻

本研究的第一步為文獻蒐集與整理。由於國內外直接探討校長遴選面談中性別議題的研究相對有限，故本階段文獻主要涵蓋三大類：

首先，為釐清各教育階段校長遴選的制度與運作脈絡，蒐集相關法規與作業規範，包括《國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法》、《國立高級中等學校校長遴選作業要點》、《高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法》、各縣市國中小校長遴選辦法以及《私立學校法》等。

其次，彙整有關校長遴選的相關研究文獻，內容涉及性別與領導風格之關聯、遴選機制的實務運作與挑戰、校長治校理念與願景等議題。

最後，擴及人力資源管理領域，聚焦於人事甄選、面談過程中之性別偏見與歧視相關文獻，作為理解遴選過程潛在性別問題的重要參考。

步驟二：進行焦點團體訪談

在系統化整理第一階段所蒐集的經驗與文獻資料後，研究團隊據此擬定焦點團體訪談大綱（如表 1），並經多次討論與修訂後完成正式版本。隨後，考量不同學校層級、性別、地區、專業背景與經歷等變項，本研究共邀請 44 位研究參與者進行焦點訪談，以期廣泛蒐集多元觀點。

鑒於參與者人數眾多，實體訪談安排較具挑戰，因此部分訪談改採線上通訊或個別訪談方式進行。最終共完成 8 場實體訪談（台中 3 場、高雄 3 場、屏東 2 場），以及 10 場線上通訊訪談。所有訪談皆已完成逐字稿紀錄，內容詳見附錄六。

步驟三：焦點團體訪談資料分析與提問原則編製

此階段主要對焦點團體訪談內容進行整理與分析，分為兩大部分：性別不友善的

提問經驗與樣態，以及性別友善提問原則（包括負面提問示例、正向提問示例，以及符合性別平等精神的提問）。根據分析結果，研究團隊編製了性別友善校長遴選提問原則初稿，並委請專家進行諮詢，提供修正意見（詳見附錄三）。修正後之最終三個版本的提問原則，請參閱附錄四至六。

步驟四：撰寫報告

此步驟將前三個步驟的內容進行統整，並在結案報告中呈現。報告中包括針對四種不同層級與類型的學校校長遴選，提出性別友善提問原則。期望此原則能應用於未來的校長遴選實務中，不僅能減少性別不友善的情況，還能推動校長遴選過程朝向性別平等與正義的方向發展，最終選出符合性別平等教育精神、並能在校園內實踐性別平等的校長。

五、 資料分析

為了能順利進行資料分析，首先研究團隊將 18 場焦點團體或個別訪談的錄音檔交由專業之謄稿人員繕打成逐字稿。之後將研究資料加以編代碼。首先以兩位數英文字母替參與者編代號，參與者共 44 名，代碼分別從 AA 至 BR。其次為將研究參與者代號後面標示性別（男性為 M、女性為 F，研究參與者中無自我標示其他性別身分者），最後則以兩位數數字代表參與的訪談場次（01 至 18）。例如 AA-M-01 代表參與第一場訪談的男性 AA 參與者。

資料分析的方法主要採用內容分析，由參與者所描述的內容中挑選出重要的關鍵字，並加以初層次編碼，並歸類整理成小類別，最後形成大類別。最後根據分析結果建構出「性別友善校長遴選提問原則」。

肆、研究結果

研究結果包括以下幾個部分：一、校長遴選面試過程中的性別不友善提問現況。二、避免校長遴選面試過程中的性別不友善提問之策略。三、營造校長遴選面試過程中的性別友善提問之策略。四、校長遴選面試過程中挑選出能落實性別平等教育精神校長之策略。

一、校長遴選面試過程中性別不友善提問現況

受訪者被問到曾經與過的遴選面試過程中是否曾遭遇或聽聞性別不友善提問之經驗，大部分的參與者認為此種情況已愈來愈少，但仍有一些相關的經驗。大致可以區分以下幾類：

第一類比較屬於尚未進入面試前的制度性或結構性的問題，包括：學校或社區對於特定性別校長候選人有偏好或排斥；特定性別候選人會感到有壓力；遴選委員的組成、現場氛圍與權力關係；校園性別事件處理經驗與能力成為雙面刃。第二類則是在面試過程中遴選委員的提問反映出性別刻板與偏見，包括：質疑女性候選人的募款與社交能力；認為女性候選人較容易情緒化及難相處；認為女性候選人較難同時兼顧工作與家庭;特定性別校長領導能力的優勢與劣勢。最後一類則是在面試的提問過程中，直接針對個人的性別身分或經驗提問，包括：質疑候選人性別擔任校長適切性；質疑候選人的婚姻或關係狀態；間接或直接探詢性別特質或性傾向；質疑候選人過往支持同志與跨性別立場。以下對各項進行說明。

（一）面試的制度或結構面的性別不友善

在整個校長遴選過程中，面試通常是位於較為後期的階段，受訪者中有提及性別不友善的狀況並非發生在面試提問中，而是在前面的階段。

1. 學校或社區對於特定性別校長候選人有偏好或排斥

此種情況最容易發生在國中小校長遴選，有意參選該校校長的候選人會至學校進行報告，有時學校對於校長候選人會期待是特定性別者，此種情況通常是較偏好男性校長。

「校長候選人真正的考驗是在遴選前，因為現在開放各校，讓有意參選這個學

校的候選人，到該校做報告，並回答學校的提問，學校會寫意見或評論供遴選委員參考，學校的報告不能指名說要選哪位校長，可是他們會想盡辦法在報告內明示或暗示意見，有的學校寫得很明顯，結果選出來不是學校要的人選，結果當場拍桌發飆，認為遴選委員會不尊重學校的意見。我有注意到，某些地區的學校會有性別的喜好，喜歡男校長，結果剛好那學校女校長選上，學校代表也是大發飆。」（AX-F-01）

「可是我個人就聽到過，聽到過他們會講說，你想去這所學校，可是他們不要女校長。…（略）…，然後還有一種，我還聽過一種說法就是說，我們學校歷年來都沒有女校長，我們不希望要女校長，這個我也聽過。」（BF-F-03）

「例如我第一所服務的學校是在偏鄉，剛剛跟某校長的經驗也滿接近的，在偏鄉學校他們女校長真的不多，所以在那個 XX 區的 X 國中，我也是創校五十年來第一位女校長，對，然後所以呢他們也都會覺得一個女校長，到他們學校去到底能夠帶來什麼？反而不是校內同事喔，是社區他們在看一個女校長會怎，把一個學校帶到怎麼樣子的一個風格。」（AW-F-04）

「所以即便我們在問的過程當中，都沒有把這個性別作為一個拿出來討論，因為大家都現在都比較知道說這不可以，可是在檯面下，我覺得我可以隱隱約約，因為我也不太可能去問別的委員說你是不是因為他是男生你就怎麼，因為他也不可能回答我對不對？可是我覺得那個潛在的那一種文化裡面還是有像剛才某校長所提到的，就是說啊覺得那一個學校可能需要，比如說那個學校的學區可能需要一個男性的校長，比較能夠罩得住，所以我就說這個很難寫在那個條文裡面，…（略）…，所以我覺得我的觀察，我覺得跟因為幾乎我在某縣，我以某縣的幾乎這些家長的代表都是男性，你你你了解我意思嗎？很多學校的家長的代表都是男性，這個時候其實我覺得他也會影響到這個作為一個女性的候選人或者是女性的這個校長，我覺得她 somehow 她會有一點點的難度，但這個難度是很隱微的。」（BM-M-05）

「中小學校長遴選我曾參與很多年，中小學校長遴選，較明顯的就是有一些家

長會拒絕女性校長候選人，可能因為家長會在之前經驗中曾與某位女校長有不愉快經驗，所以強烈抗拒女性校長進入學校。但較可惜的是，家長會代表應該先了解不同女性校長的能力和個性再決定，不宜先聲明拒絕女性校長。這有時也是受到性別刻板印象影響，就是認為女性校長就一定會有某些限制或不足或難以溝通，但是基本上，不同的女性校長其實可能有不同特質。上述事件經過反覆溝通，後來有位女性校長被派到那所學校，而且後續與家長和師生的相處都非常融洽。有些社區或家長，確實會有一些對於女性領導者的性別偏見。」（AV-F-09）

「像我的經驗裡面，有一些場合會希望不要讓女校長進來，因為女校長本身進來之後，就會讓這個動力本身變得很不方便，我們的語言跟能夠進行的活動，就會很受限，所以這裡面就有一種很很很很特別的隱形的區隔，就是譬如女生在有點麻煩，有些那個 teamwork 不好做這樣。…（略）…，那或者是會覺得說，其實在那個溝通上面的部份的話，就是感覺上顧慮上面沒辦法走在一種很阿沙力的一種模式，所以這裡面是外界會覺得，女性校長本身，我我覺得這裡面真的會很影響到他們對於女性的看法，甚至有些時候他們會在遴選的過程裡面，即便不是在遴選委員會，他們會透過議員的方式就建議說，我的校長不要是穿裙子的，所以我會覺得說其實能力上對我來講沒有差別，我真的覺得沒有差別，但是我覺得基本上性別刻板印象，對一個一個女性，以及他們偏好的某一種跟學校互動的方式，他們其實會選擇他們希望是一個符合的性別，然後來做校長這個位子，但是如果我自己客觀來看，我沒有覺得有差別，但是同樣在展現這種溝通跟能力的時候，我覺得女性感覺會比較多的會被一種為難，叫做可能比較強悍，或者是假設手腕也一樣好的時候，會人家講說就是很精明，或者是我不知道會有什麼很奇怪的一種語言。」（BE-M-11）

「就過往你要你要去的這些學校裡面，這間學校裡面過往跟女性的校長的相處經驗都不太好，你怎麼樣能夠預期你身為又是一個女性，你進到裡面去能夠符合期待，是用類似像這樣一種方式在問，他就告訴你，這個學校本身他們反應出

來，過往的女校長都給他們不好的經驗，那你你把它當第一志願來填的時候，你要怎麼樣保證跟證明跟說服別人，他你應該要把這個第一志願給你，即便你這幾年有很多的具體的得獎跟爭取經費的經驗，但是人家顯然不要你這個生理性別的。」（BE-M-11）

「當這個學校它不不想要你，如果他們可能會去打聽這個校長的風格是什麼風格，或者是他們心裡可能想要誰去，那他們可能就會用性別來拒絕，就是例如有A校，他們就說他們之前那個女校長都不，就是不ok，所以他們這次要男性校長，就是他們當他對前任校長不滿意的時候，他就會貫，就是把他的歸因成他是性別原因，所以他們就不要那個校長，然後B學校就會說例如他們以前都是男校長他們覺得很好，所以他們這次要男的不要女的，因為女的可能會點點點點點這樣子，對，所以他們就會在座談會的時候施壓或者是放出風聲，或者是就會那一次的座談就有點不成功，教育局就會就是如果有那時候沒有正式投票，但是後來如果教育局就會知道說哪一些可能就會媒合不是那麼好，他們當然就會在運作說是不是在換或是怎麼樣再去做調整這樣，所以在遴選的座談會裡面就會有開始知道說性別可能就是裡面他們會，如果他們不想要這位校長可能是他們會提出來的一個議題這樣。」（BG-F-12）

「我舉個論述來說好了，他可能某間學校，它可能之前前一任是八年的女校長，那他們學校當他可以在遴選的時候，他們就會期待換一個男生來，所以當他們有一個十個、二十個候選人來選的時候，其實性別就已經篩掉一半，所以我就說不會變成一個明面上提問你，你是男校長或是提問女校長，但是他其實在心證的部份，其實我覺得那個影響就已經很大了，所以在第一時間，其實學校的代表也好，或是學校的遴選教師代表、家長代表，其實都在那一瞬間，其實你大概就做出決定了，所以就是說你到後面其實都只是找一個理由罷了。」（AZ-M-14）

「所以曾經出現，就是我們很我沒有聽過，我當校長當了二十三年，沒有聽過說我不要男校長，但絕對發生過好幾次…（BP：不要女校長。），是，對，不管是學校的老師的代表，或是家長代表，一上去就是我不要女校長（BC：就明白說。）

（AZ：就直接講嗎？）。對，就直接直接就講。（BC：對，直接直接直接直接。）那那個理由通常是，女校長就是很...（BP：情緒化。）（BC：龜毛。）情緒化，要不然就是龜毛、鉅細靡遺（BC：龜毛。）。然後要不然就是家長會會長都是男生，這不方便，然後...（BP：不方便喝酒。）對對對，不方便那個，對，績效不好，那也有曾經是說有經驗的，就是您剛提到說，有的學校好像曾經有。曾經有女校長，但那個時候學校就很慘，所以他們覺得記憶猶新，不敢...（BP：他們就用性別來看。）對，用性別。（BP：不會覺得是那個人...）還有，沒錯，還有當兩個...（AQ：就是從過往的經驗。）對，當兩個在競爭，如果今天我跟您競爭，剛好我們實力相當，但性別不同的時候，（BC：他會選男生。）」（BH-F-14）

「我都剛好接在女性校長的後面這樣子，那麼在我去這兩所學校，我都有面臨的就是說，這些學校的人對於女性校長的觀感，我發現其實對性別來講是不是很友善的，一所學校來講因為那又是在十幾年前，那麼這個學校，其實我在遴選之前，學校的代表是家長會長，那個跟學校的教師會會長兩位都是女性，那麼他們去遴選的時候說明會的時候，非常強烈的表達說我們不需要女校長，那為什麼？他們就是覺得前一任女校長跟他們溝通不良他們受夠了，之前穿裙子就是這個樣子，那後來我理解就是說有可能有一些觀念上來講，真的有一些落差，...（略）...，而這個第一所學校他們非常的強烈的表達就是說我們不喜歡女性的校長，因為女性校長給我們很多的麻煩，而這些麻煩覺得大部分都出在他跟他這個溝通的態度方面，...（略）...，那麼第二所學校的這些成員們就是也是表明就是說，他們也不喜歡女性的校長，你看女校長就是這樣子這些，但他個人的願景理念並沒有錯，有可能在溝通的方面或者是社會期待上面那個情況，出了落差、出了問題這樣子，這是我個人所遇到的。...（略）...，那麼第三個事件，因為我看了這個題綱我就在想，最近我們發生了一個比較嚴重的遴選上的衝突，也是在女校長的身上。...（略）...，那麼所以在參加校長遴選跟座談的時候，您剛剛所說的學校很多時候有一個座談會，那時候是一個關鍵，他們在那邊就起

了很大的衝突，他們在討論的時候我不歡迎妳這個校長，妳這個以前會壓迫我們，妳本身這個特質我不喜歡等等這一些，但是她跟學校的治校到底就是說，這些事情是真的還是假的，因為所攻擊的都是叫做感覺，而不是所謂的科學化的數據的績效，或者是帶領的層級的她所提出來如果說他所提出來的計畫不符合我的意見，這是可以去質問的，但是攻擊的來源來自於對這個人的人格或者是形的這一種，或者是自己感覺的攻擊，那麼可能就是說這個校長到後來也受了很多委屈，她乾脆就不要去了或許也想退休等等這些。」（BD-M-15）

「那有可能在這個意見裡面，會有去包含到這一類的問題，就是說，女性校長會不會在治校風格上面是怎麼樣的狀況？會不會有疑慮等等的？或者是說，不是一般學校的校長，那他會不會經驗不足？或者是年紀太輕？那可能他們在校內可能反倒會比較怕有這個氛圍，就看這個代表帶來會場之後他怎麼進行表述跟提問，那這種問題我是有聽過的，曾聽聞可能有某一些學校可能它從來沒有[女]校長過，那所以他們可能在這部分是會有疑慮，那所以他可能去...但是在現場他可能沒有提，但是他投出來的票可能就不一定是支持她。」（AR-M-16）

「甚至也會有學校會直接告訴我說，他們學校幾十年來是不曾有過女性校長，這也是我曾經遇過的經驗，對，也都是比較是在還沒有進入正式的學校的座談會，跟去做那個遴選面試的時候，對，那這個大概是比較直接而且比較強烈的一個歷程。」（AU-F-17）

2. 特定性別候選人會感到有壓力

另一種情況是，近年因會性別平等意識抬頭，有意遴選該年度校長的男性候選人，若聽聞該次有女性參與，會猜測女性可能較容易受青睞而感到有壓力。

「不過在幾次遴選校長的經驗，或者是之前的前輩曾經有耳聞過，就是說為了要實踐，踐履性別平等的概念，以及達到族群融合的想法，所以會有類似的情形就是說，每一次的高中職校長遴選，一定會有一至兩位以上的女性校長應該會去產生，但是這就是一體的兩面了，亦言之就是說，如果會有這樣子的默契或有這樣子的共識一直到會有這樣子的理念，那相對應的有一些校長，或者是男性

的主任，去遴選校長的時候，他們也會一點點擔心說什麼，在這個學校裡面，他同時競爭的對手的是女性的主任，而且她的歷練，或是她的風評也不錯的時候，他會備感壓力。」（AO-M-04）

3. 遴選委員的組成、現場氛圍與權力關係

在早期可能還會有遴選委員全部都同一性別（男性），近年來這種情況雖然較少，但是主要的遴選委員通常是較有權力的官員或資深學者，提問的權力也多落在他們手上，形成對於遴選現場的氛圍不夠性別友善。

「我那時候是一個菜鳥，其實在整個過程當中基本上是不提問的，因為大部分的即便有任意性別不得低於三分之一好了，但是其他三分二我們都曉得大部分都是那些比較資深的直男委員包括還有官派的代表，所以我們在那種狀態之下其實是連想要問性別友善的問題都不敢，所以是整個氛圍它本來就性別不友善我覺得。」（AF-F-02）

「我們一些朋友就是他說他在甄選他問他說，你這麼年輕有辦法，對，就是會用年紀，如果你又是一個年輕的，然後當你去遴選的時候，你又被被訓練成要穿得很 Lady，就是那種就是大家對那種遴選也是會希望說男生就是西裝，那女生就是套裝或是裙子，就是其實那個整個氛圍的一定會還是會讓你塑造成一種性，那種不是那麼友善的氣氛這樣，對，所以我覺得那個氛圍跟私下的提問，你還是會因為你去你就是就是比較權力不對等，...（略）...，所以我覺得氛圍或者是說他們在提問的時候，會不會因為你是女性，然後特別會有懷疑的態度，我覺得就是或者是覺得你扛得起來嗎？就是你撐得起來這樣子的學校或者是可以處理這樣的問題。」（BG-F-12）

另一種情形為遴選委員本身就不具備性別平等意識，所以自然容易問出性別不友善或不恰當的提問。

「很多遴選委員，他自認為男女他還是有一些差異，所以會特別用女校長的會面臨的一些困境，或是會面臨的一些難題，或是要治校他所注重的點會不同來，特別來詢問女校長，那我個人認為遴選委員你這樣子提的時候，應該是遴選委

員本身他就不具有，比較不具備性別平等的觀念，他才會提這樣的問題。...（略）...，那另外還有一種情形，就是女性遴選委員，他有時候會挺女性校長，他會希望說，這個女校長你應該發揮我們這個女性一些特質、特點，譬如說，我們一般講男生，男校長喜歡交際應酬，女校長他們就會建議說，可以邀請我們的委員夫人到學校裡面喝咖啡。」（BA-M-10）

「我覺得如果有性別的偏見，他不是擺明的講出來的，他並不是說我們今年有一個女性校長，我們不喜歡她，因為她是女性，我覺得那個是非常隱藏的，比如說之前我參加的學校的這個這個遴選的過程，那也會聽到女性的候選人去拜訪的時候，她不是在遴選委員會的台面上，是她個別去拜訪的時候，就會有老師就會跟她說，你們女人現在已經有很多的權利了，那女人為什麼要出來當校長呢，妳不是應該在家裡好好的相夫教子嗎，...(略)...，會有一些這種交換的，或性別的機制，它不是發生在那個表面上，但它確實是在隱藏的，不能叫隱藏，就會議之外的這個動力，在決定了女性容不容易進去，特別是大學的女性教授，容不容易進去那個遴選，然後最後她會不會被選到，我覺得是那個看不太出來的性別動力。」（BO-F-11）

另外在遴選會場上可能也有一種沒有說出的潛在默契，例如偏重理工的學校，可能大家會認為應該要挑選男性校長，縱使不一定會在面試實有問出具體帶有歧視意味的言詞。

「我自己的經驗是沒有那麼明白，沒有那麼明白，是指涉說妳是個女性候選人所以怎樣怎樣，但是會有一種問題是說做為一個女性的可能的 president，那妳覺得，我我現在講的，就他們他們的問法，妳覺得妳的能力有什麼優勢，或足不足以領導這個學校的整體的發展，那特別是在競爭的狀況下，這個問題聽起來沒有任何的歧視，非常的四平八穩，那但是我覺得在那個之下，他們要問的是說，以以彰師大來說，逐字稿的時候就不要把學校，抹去，是一個很需要理工發展，或我剛剛講這個國家政策是很需要理工發展，那你做為一個非理工科系的女性教授，那你要怎麼來領導這種很競爭性的科系，我覺得他們 underline 要講

是這個，只是表面上的文字，看起來是沒有那麼歧視，但是現場那個下面是聽得出來這種的，那我覺得這個是對於就不是只是那個候選人個人的能力，而是這個候選人的專業科系，還有他的性別，相較應於他們想像要是另外一種很具有侵略性跟攻擊性的校長特質，來做為領導，而不是女性的這種願意協商的傾聽的領導特質，我覺得在這裡是有一個這個隱含的味道。」（BO-F-11）

另一種狀況則是遴選委員會中部分委員（例如校友會代表）與候選人之間可能會有微妙的權力關係。

「如果是一個女性的，那他必須在他進入就是一直走到有這個叫做什麼遴選的機會的前面，他可能就要跟，比如說以大學來說可能就有校友會，或者是某一些老師的社群要建立一種關係，那我覺得有的時候，現況是比如說以校友會來說，校友會的組織的成員，或校友會那些領導的人，很可能都還是生理男性，那所以他在走到他可以成為候選人的前面那一兩年、兩三年，他可能就要去那裡建立一種關係，那建立這個關係的策略本身，其實那個場景都很像剛剛三位描述的，那他要不要用這種方式去那裡建立這種關係，以便為他兩年後他可能想要競選校長這件事情，好像在鋪路，那這個我觀察比較多的男性校長候選人，他們是有做這件事，而且他們很積極的在做這件事情，在比如說兩年前，還還沒有到那那那個真正要遴選的那一年，兩年前他們就已經在這裡建立這種關係，那我就我覺得很兩難，就說一方面我覺得女性可能的校長候選人，她不一定在兩年前，她就這個，那是一個，第二個是就算她有這麼想，她有想要用這種方式在建立一種社群的關係，以便後來這些叫做校友會的人，他們是會有代表，以便校友會的這些代表後來會在遴選的時候投票給她，那我覺得這個都是，不是在那個遴選的會場上看得到的，可是是在前面的鋪成，那鋪路的過程裡面它就一路在發生。」（BO-F-11）

4. 校園性別事件處理經驗與能力成為雙面刃

另一種情況也與前述的權力關係有關，有曾經擔任過遴選委員的受訪者提到，若在面試過程中太積極提問有關校園性別事件處理的問題，隔年就不會再被續聘，結果

可能大家有默契不去詢問性平議題，變成打安全牌。

「我會被刷掉，包括我們 A 市也一樣，到外縣市去當委員，如果有性平事件，有關於性霸凌跟霸凌之間，如果我有這樣提出來問，問說如果有一個怎樣的事件，當你是校長的時候，你會怎麼處理，那個縣市隔年也是我刷掉。他會去跟我們長官說，是我被刷掉，有跟資深的校長同組的，也是我被刷掉，也有跟教育處教、育局裡面的長官同組的，然後去問事件的處理，你當一個校長，如果有學生反映這樣的事情，那校長你要怎麼來指揮，來處理這件事，是我被刷掉，所以也就是說，現在如果在遴選的過程中，不去碰性平，應該也是一個安全牌。」（BC-F-14）

另一種情況是候選人過往太積極去處理校園性別事件，竟然也成為學校拒絕的理由，因為被認為會把小事化大，或太過於強調性平。

「我覺得對於我在參選校長遴選的一個歷程當中，是一個很大的障礙跟阻礙，因為是家長會、教師會，甚至會有很多人云亦云的部分，他們就會認為說，我是一個很有性平意識，那我在處理校園的性別事件，好像把小事變大，...（略）...，所以他們會認為似乎假如我通過了校長的遴選，好像會對於校園的性別事件特別的看重，甚至我會把比較多的一個就是重點會放在學生跟家長的需求，而忽略到老師的部分，...（略）...，這個過程的面向，我們都是要保密的，對，或是對於外界誤解的那個部分，我覺得比較是我在參與校長遴選一個很大的障礙跟被誤會的一個部分，也就是妳認真的處理了校園性別事件，這並不是一般的學校在理解這一個遴選的歷程當中的候選人，他是具備性平意識的，我比較感受到的是敵意，...（略）...，也就是大家對於校園性別事件的一個挑戰跟因應的一個處理態度，仍然會覺得是我在這個歷程當中，我經驗到非常不友善不舒服的一個部分。」（AU-F-17）

「那在面試的會議上面，他們比較都是家長會或者是教師會，就會詢問類似的問題，對，那他們的一個詢問方式，我在經驗當中，就是會覺得他們是已經帶著一些不友善的態度，來對我針對校園性別事件的一個提問，對，所以大部分大概

都會有至少一題,都會問我有關於對於這樣子相關事件的一個處理的一些效果,對」(AU-F-17)

(二)面試提問過程的性別不友善:反映出性別刻板與偏見

主要都是針對候選人的性別有刻板印象的聯結,此種情況在各種學校層級大概都會出現,可能是反映出提問者的性別刻板印象或偏見,或者認為特定的性別或具有特定性別特質或角色者較能勝任校長這個職位。

1. 質疑女性候選人的募款與社交能力

女性參選人可能最容易被問到有關募款能力的問題,這經常發生在大學層級。另中小學與社區緊密連結,需與地方人士或官員往來,因此部分委員似乎認為女性社交能力較不適合。

「某大學校長遴選的時候,有位女性候選人被問到一個問題,募款能力,結果那個那個女性的候選人非常生氣,事後還這個這個這個訴諸訴諸公權力,後來是主辦單位就是深表同情,但是依然沒有翻案,後來這個人好像去了某私立學校。...(略)...,至於什麼喝不喝酒,那個是已經是老問題,那個現在沒有人會問這種問題了。...(略)...還有一個這個你有沒有辦法應付那種龍蛇雜處那種問題,剛妳說的海線,妳說不要明講,其實就是口吻不同那你沒辦法(台),搞不好有的女性江湖氣比你還重,比我們還重都有,都有,只是我們沒遇上而已,我是遇過江湖氣比比男人還重,ok,所以聽聞過沒有,聽聞過很多,ok,那至於至於在公開場合上面這樣的歧視,或者是這種性別偏見的,我看是不多。...(略)...剛剛舉例說募款能力,這個聽起來好像不是,比較隱性,比較隱性的一種一種隱性的歧視法,其實這個問題,那問的人當然也辯解說我沒有歧視的意思,因為募款能力是一個很重要的一個,對大學發展來講是一個很重要的議題,就算是男性候選人,我也會問他這個問題。」(AD-M-01)

「對校長來說因為那時候要募款,所以人脈很重要,然後好像是他有問說因為妳是女生,妳會不會覺得在募款上面可能會遭遇比較多的困難這樣?...(略)...,你說人脈跟...因為那個校長有一個很重要的角色是要帶資源進來,那這個資源

進來除了人脈然後人脈、金錢，這些東西也都是常常我們在選校長的時候會考慮的，那這件事情到底跟性別有沒有關係？我們當然希望它跟性別沒有關係，而且我們不能像當初的那些委員一樣預設性別一定會影響，但是如果退一步我覺得我也承認說我們的社會養成裡面對於那個男孩跟女孩的那種期待，那種外內的這種期待確實會讓女性要克服更多這種困難然後去獲得一樣的那個...就是不要講長袖善舞，就是說可以去串聯或者是一些人脈的東西這樣子。」（BL-F-02）

「另外還有兩個更扯的，譬如說校長有時候是要應酬，你撐得住嗎？(台)，那還有一個委員真的是剛卸任的教育部的長官他直接問說妳酒量好不好？他不會問男生，他會問女生說妳酒量好不好？...（略）...對，我就眼睜睜看著那個提問原則擺在前面，哪裡有應酬？哪裡有蠟燭兩頭燒？哪裡有什麼酒量？可是他們就不鳥這些東西。」（AE-F-02）

「剛才也有校長提到的那募款的能力，那募款的能力當然如果我們比較從結構來講就是，台灣的募款方式、募款的環境等等，我覺得是首先我們可能需要去理解的，是不是如剛才所說的都是，什麼要有應酬啦暗樁啦什麼幾攤啦，還是剛才另外講的就是說我可能對社區...社區的，社區或者是家長，是另外一種比較公益型的或者是社區型的這種募款，我覺得又是兩回事，那這個我想也是另外一個可能。」（BN-F-04）

「但是我還是有聽說，那的確就會跟大維老師剛剛提的一個案例很像，就宜蘭大學那個案例很像，然後剛剛提到是募款能力，那我我我其實有聽說就是他就會在質疑說，那你你你身為一個女女校長，你有沒有能力可以治理這一所學校？那他關於遴選委員他去提這樣的問題，就非常清楚地告訴大家，他其實就是在質疑是不是女性的校長來，女性來擔任校長會有一些能力的問題，這就非常明顯，那聽說好像還不少這樣的案例。」（BR-F-05）

「剛才不是提到募款能力嗎？你知道嗎？這個募款能力絕對不是只是人家捐一筆錢，然後好像沒有所求，你知道他就說因為會當這個學校的家長會長，一般來

講他一定是經濟比較 OK，對不對？他要捐錢對不對？好，那捐錢他的小孩就算家長沒有很直接說，可是他有時候也會被安排，好，所以這個情形就會出現了，就是說如果是一個女校長去做這個安排，往往，往往就會被拿出來檢討。」（BM-M-05）

「我曾經聽聞過的，也都是聽聞，對女性遴選，女性校長遴選，這大概比較不友善的提問，就是會牽涉到所謂的應酬文化，你如何適應。」（AY-M-11）

「然後最還有聽過，就是所謂的公關這個部份，也就是說學校行銷，但是他會把他鎖定在某一個情境上，比方說今天如果你參加這個餐宴的時候，為了爭取經費，如果有人說，來來來喝這一杯，十萬塊，你喝不喝這樣。...（略）...，自從發生了那個那個校長那個問她募款能力，女性好像募款能力比較不佳這樣，這樣一個，我發現後來在收集的這些口試的委員，回來的時候，我發現大家不敢再問這個部份，就會避談性別這部份，反而就是絕對不談這個部份，對，就有看到這個有這樣的趨勢改變，對。」（BH-F-14）

「那在工作上，剛剛我們某校長也講，常常就是喝酒問題。...（略）...，你不喝酒，你學校錢從哪裡來，對不對?」（BC-F-14）

「是以學校有很多的體育班建成，對，那他們其實也是會有一些有趣的一些性別的議題，他們認為說我的角色，比較不若某一位候選人或者是參選人，他其實是需要跟教練他們出去喝酒，對，甚至私底下都還會傳遞給我這樣子的一些訊息，也就是這個學校的校長，是需要去做很多的應酬跟喝酒文化，這個部分也是我剛剛在歷程當中我有想到的一些性別偏見或者是有歧視意味的一些言論。」（AU-F-17）

2. 認為女性候選人較容易情緒化及難相處

另一類也是比較容易與女性候選人聯結在一起的就是有關情緒管理的問題，可能把女性視為較為情緒化，這種特質可能會影響與校內同仁的互動。

「女性的領導人，校長最容易被質疑就是說情緒，會認為說女生比較會怎樣有有脾氣，是對不對，女性的脾氣，其實男人也很有脾氣，對不對，但是女性的脾

氣不太一樣，對不對。」（AD-M-01）

「他們大概就會覺得說，女校長很囉唆、管得很多、很瑣碎、很碎碎念會怎麼樣，那男校長就比較不會，而且男校長會比較注重對外面的事情，他對校內就不會那麼的…那麼的小心翼翼的那樣去管，老師就會覺得受約束。」（BF-F-03）

「但是來[D 校]的，就去年的這一次，我印象蠻深刻的，他就是有一個委員有特別提到說，妳是一位女性的校長嘛，那[D 校]大部分都是男性居多的一個校友環境，那妳怎麼跟他們相處？其實我被這個問題我有點愣住了，然後我就覺得，就跟一般人相處一樣嘛，好，那有什麼困擾呢？跟女性相處跟男性相處，就是用這樣子的一個態度去跟大家相處啊，那我那時候回答是說，應該是沒有多大的困擾，以我在之前，或者是我當時有借到，借到部裡面的那三年，什麼跟所有的同仁相處應該…應該是有能力可以跟他們相處的還蠻愉快的，在協調這方面應該是沒有問題的，但是後來我發，這詢問的是一位男性的委員，那後來一位女性的委員都已經結束了，鐘響都已經結束了，她還是舉手，所以我記得好清楚，我們的主席就說，既然委員舉手那就再問，她說妳，我還是很擔心妳去到[D 校]能不能把[D 校]帶好，妳要不要再多說一些些話？」（AN-F-04）

3. 認為女性候選人較難同時兼顧工作與家庭

還有一類也是比較容易與女性候選人聯結在一起的，就是有關婚姻與家庭的角色，可能依然把女性視為應該著重在家庭，因此質疑是否會把心力放在治校上面。

「某一個已婚的女性的高中校長候選人，住在某地區，她要遴選的學校是離島，那這個就說委員有問她說，某某某某主任某某某，妳已經結婚了，妳有家庭，妳住在[某市]或妳住在什麼地方，那妳現在遴選的學校是在離島，那請問妳妳如何去兼顧妳的家庭生活，跟妳的工作，簡單講就是這樣，這大概就是我第一個碰到的這個在遴選的這個會場，遴選的會場，委員這樣直接問，牽涉到的是對於傳統女性性別角色的刻板印象，就是女主外男主內，女主內男主外，所以女人在外面拋頭露面會有很大的困難，會影響到她的這家庭。」（AL-M-01）

「那些官員都會問說女性校長比起男性校長更需要因應蠟燭兩頭燒的狀況，你

會怎麼做？他就是很針對性的就問這個。」（AE-F-02）

「我印象比較深刻是我在，就第一年擔任校長的時候，因為剛好是在[A 縣]，在[某縣]的時候，他是有問到說那妳的家庭怎麼辦？他就是說妳的家庭怎麼辦？然後我就說就到[A 縣]就是住那裡，那家庭的話那當然爸爸媽媽就是在[B 市]啊，然後如果有需要的話那也可以跟著我去[A 縣]，我就會發現好像我們到離島這邊的話，就是要偏鄉這邊的話，就會被問到這樣的一個問題，我不曉得其他女校長有沒有被問到，我在花蓮問到的是這個問題，然後到[C 市]的時候，倒是還沒有，倒是還是沒有這樣的狀況。」（AN-F-04）

「我想如果比較從大學大專院校角度來講，大概就是陳金蓮校長的那個例子我想是最…最…最經常讓人家就是舉例，那碰到的問題跟剛才幾位校長跟主任談的其實很類似，就是說第一個就是說，他拋夫棄子到宜蘭去就任有沒有什麼問題，就是女性的家庭角色這個東西，那我想也就是同時提供給兩位計畫主持人參考，就是說如果最後你們想要弄一個很具體的什麼該問什麼不該問，我想就這個應該列為，就女性…女性的家庭角色，而且是單方面的只問女性的候選人這個部分，我想是很不好。」（BN-F-04）

「其實因為我們中小學校長，在遴選之前，我們其實還有一個候用校長的一個甄試，其實在那裡很容易發生，因為我曾經就是參與了某一個縣市喔，不是 A 市，某一個縣市的一個就是候用校長的一個遴選，那的確我當場也很訝異，就是有看到一位就是遴選委員做了一個提問，然後提問就是說，那請問你家庭跟學校你要怎麼樣子兼顧？對，然後可是在問了其他男性的候選人的時候，就候用校長其他男性的考生，他反而都不會提到這個問題，所以其實真的在，其實我們等於中小學校長在前一關，在成為候用校長就會被卡掉了，這也是，那不過就像剛剛某校長講的，不過後來我發現那些就是口試稍微低分，可是真的女性校長的筆試分數，真的都是遠遠超過那些男性校長，所以口試被打低分還是考上去了。」（AW-F-04）

「我個人有認識一些在大學裡面非常優秀的女性學者擔任學術或者行政的主管，

但她們在面臨到最後的關頭是不是要投入校長的遴選時，我覺得她們要考量的點可能會是比一般的男性的候選人、參選人應該會來的比較多，重點是傳統上女性被賦予比較重的家庭照顧責任，包括照顧子女或者整個家庭的大大小小事情所以讓那些有條件、有資格去參選校長的女性教授們在這方面的考量下卻步，這個是我個人的觀察。...（略）...，所以我相信回到第一個有關能力的問題或者是人格特質的時候，這個應該是跟性別比較沒有關係；倒是傳統的思維上，大概都會有女性要擔負整個家庭各項工作的擔子，這個被指定角色的扮演，應該是比較限制她們能夠出來擔任這個職務的因素，不過未來看看這個情況怎麼去做改變？」（AB-M-06）

「這這 10 年來其實如同剛剛校長所說的，其實很少會在光明正大地表露他對某些性別特質的偏好或者是歧視，那大家基本上都知道這個不可以犯，但是他會用些較其他的方式繞著去問，例如說如果是女的校長的女性的校長候選人的話，或許他就會多問你的家庭，你的家庭怎麼樣、支不支持？因為我們的縣市幅員廣大還有離島，所以就會有些人心中可以想見的是，他會覺得是否女性到偏鄉工作可能會有一些困難，所以他問男生絕對不會問你家裡支不支持？對，但是對女生會出現，偶爾會出現，但的確頻率不高。」（BJ-F-12）

「還有就是你的家庭會支持你來擔任這樣的一個角色嗎？那這個我覺得就是比較特別，就是可能男性，他不會問這樣的問題，可是女性，他會問到家庭的一個支持，這個是針對第二題，對。」（AQ-F-14）

「就是你的先生會贊成你出來什麼等等，或是有家庭那個孩子等等，如何去那個。...（略）...，在他還沒有問之前，我們就已經先回答了，比方說自我介紹的時候，就會說我為什麼要考校長我的長官如何賞識我，同事如何支持我，我的家庭等等等，都認為我的資歷、能力及視野適合去當校長，個人也...就先自己講了。」（BH-F-14）

「這個問到家庭的，我們那時候絕對是必考題，對不對，絕對是必考...（略）...，一定會問，你先生支持你，你公公婆婆呢，你的孩子該怎麼辦，都是問這些。」

（BC-F-14）

（三）面試提問過程的性別不友善：針對個人的性別身分或經驗提問

有些情形已經不僅是反映出提問者的性別刻板印象，而是用一種個人化的方式針對候選人的性別身分去提問。

1. 質疑候選人性別擔任校長適切性

有些遴選委員可能會認為特定性別不適合擔任校長，因此直接針對此部分提出提問。

「在校長遴選過程裡面，我會覺得分兩個，有的時候我的確我會覺得我要故意施問一些不友善的情境，可是我就是很想聽校長針對這些不友善的情境，他怎麼回應？所以我覺得分兩件事，如果今天我們在問的時候是針對這個校長個人的性別，那我認為這就不行，可是就我如果我在施問的過程裡面，我問的其實是故意出題是出一個不友善的情境，所以必須要切得很清楚說，我今天有沒有針對這個校長個人？跟我們今天是不是可能刻意出了一個根本不友善的一個性別，可是我真是想要過這個不友善的情境之下，我就想來看校長你到底能不能處理這樣的一個不友善的情境？那我大概我我大概先講到這裡。」（BR-F-05）

「不同委員對於性別偏見若本身缺乏自覺意識，就有可能會直接在會議的提問或表示意見時，顯露某些性別偏見和不當提問，可能是直接質疑：『做為女性校長，是否有哪些沒有想過的疑慮？』。」（AV-F-09）

「在遴選的面談會上沒有遇過類似的提問，但那曾經在有一些學校，他可能是男，因為在高中有所謂的男校或是女校，會被問到說如果你是在女校，那他就會問說你是男校長，你怎麼來領導女這個女性的學生，女校的這個整個師生，那在男性的這個部份，可能就會就是如果是男校的話，會被問的是可能是女性的校長，怎麼去領導全部都是男生的這個學校，那我還有聽過的，就是這不是我自己的經驗，是其他人的經驗裡面，他可能會詢問說身為女性的領導者，你怎麼樣的你可能會遇到什麼樣的困難，然後你有什麼優勢，他會直接就從性別去問，這個優優劣勢，那這個部份也是我我覺得其實他已經有預設立場，就是不是那麼友

善的一個提問，那甚至有聽過是在女性的部份，他可能會加問說，那你如何平衡家庭，對。」（AQ-F-14）

「譬如他就問某某老師，就說妳要當譬如說妳要當校長，可是妳的特質又這麼溫和，那妳怎麼領導，怎樣，考生只要出去以後，我就會跟他說，委員，她的穿著，她的那個打扮形象，跟她當不當得好校長，好像沒什麼關係，對不對，好，隔年，他不會被刷掉，我會被刷掉。」（BC-F-14）

2. 質疑候選人的婚姻或關係狀態

另一種則是可能會去針對候選人的婚姻或關係狀態去詢問，例如單身或未婚，並與之與校長領導能力做出聯結。

「但是我會聽到有一些同樣是就是國小校長進到場裡面，會被問類似這樣的問題，就是很委婉，這個學校過往的經驗，真的跟女性的領導者都相處不好，那你又是女性，你要不要考慮不要在這樣進去了，不然是你就必須要附帶一種保證，這個是我會聽到的一件事，那有一些部份是在其它的六都裡面去聽到的，可能是針對的是你到底為什麼這個年紀了，你是男生或女生，為什麼你還單身，就是有點在涉及在詢問一下你為什麼會單身，那單身的話，對於這所學校本身的帶領上會有什麼問題，當然對這個被問到這種問題的人，會覺得說到底單身會有什麼問題，但是這種東西就是對方到底是抱著怎麼樣的一種想法，在做這種提問，這種隱微的到底是什麼，我覺得那個東西就是非常有趣，那我目前我聽到的就是針對於你不你不進入到一個婚姻狀態底下，然後你已經這個年紀了，你到底怎麼了，就是有一種這樣的關心，另外一件事情，是以別人跟某一種特定生理性別的領導者的經驗的不愉快，覺得你可能也會不愉快，所以你要怎麼證明你你 ok 這樣子，大概就是這兩類的問題是實務上面我聽到的。」（BE-M-11）

「校長就問說，類似就是你、你現在還單身，然後有沒有，就比如說，對方是女性，然後就說，有、有沒有男朋友，怎麼、怎麼還不結婚，...（略）...，有聽過其中一個校長，就有、就有講過，類似就是怎麼都沒有去，就是交男朋友或是什麼。」（AH-F-13）

另一位受訪者提到雖然不是在校長遴選過程中實際發生，但她仔細確認過某縣市歷年的中小學校長中幾乎都是已婚或曾有婚姻者，單身與多元性別完全沒有，由此推論遴選過程中多元性別是不被關注的。

「但是我這樣仔細這樣子回顧了我們縣第一線，我們縣市所有的校長裡面，基本上要嘛就是有婚姻關係，要嘛就是曾有婚姻關係，甚至連單身的男性、女性校長，如果有婚姻關係就不算，就是一直保持，但是都都沒有，然後所以我倒是覺得多元性別這件事情在這個遴選裡面是是沒有出現在大家的腦海裡面。」（BJ-F-12）

3. 間接或直接探詢性別特質或性傾向

有兩位受訪者提到的經驗雖然不是在校長遴選過程中遇到，但與教師的甄選有關，也很有可能會發生在校長遴選中，就是對於候選人的性別氣質或性傾向的一些懷疑或揣測。

「有一個我一定想要拿出來分享但是不是在校長遴選，是我的一個同事他曾經到[某市]的某大學去面試應徵助理教授的時候他碰到了一個我覺得創傷經驗，我的那個同事後來他就到[某校]來，我的那個同事你從外表你大概坐下來五分鐘你大概就知道他有比較不一樣的性別傾向，他是一個男生，然後他就說他到那個某大學去面試的時候面試委員...不會直接講這些，他就從案例討論起，那個委員就講說你認不認識有一位叫做臺中一中的曾老師？他後來變成曾愷芯你知道嗎？然後他這樣子的一個換性跨性別如果你有聽聞的話請問換成是你的話，當你要到大學來教書你會用什麼樣的方式去面對或者是你會不會向學生自我揭露你的性別傾向或性別認同？就是此地無銀三百兩讓他覺得很受傷，就是問你這個你以後如果當了大學老師你怎麼樣來面對？我們到現在為止有多少校長是由這些多元性別族群裡面被選出來然後要面對這種民選？好像還沒有對不對？以後一定會有，萬一遴選委員用這樣子充滿歧視的態度來提問真的是很不應該。」（AE-F-02）

「我自己在考教甄，我真的有被問過在那個面試過程裡面當中被問，你是不是

同性戀？我真的有被問過這個問題，然後那個脈絡是，就是因為我們不是就會交一個簡單的那個，一張那個簡歷有沒有，然後裡面，那時候剛畢業，所以當然就包含學經歷，然後其中，我是讀性別教育的，然後也有寫到我的那個論文題目這樣子，然後論文題目是做跟同志親密關係，然後他就說，你做同志，所以你自己，你自己是同志嗎？就有當中這樣子被、被問過這樣，然後我覺得在那個當下，其實我必須老實說，我知道問的那一個人，他是，他不是要做什麼攻擊或是什麼，他就是一個很隨口的去說出來，可是他其實也忽略到，這個當眾詢問性傾向強迫出櫃這些事情，他其實有很多權力在，後很多壓迫在這裡面糾結。」（BQ-F-13）

4. 質疑候選人過往支持同志與跨性別立場

另一位曾參選校長者則提到，自己過往有一些支持同志與跨性別者著作或行動，但這個經驗會一直被欲參選學校的代表提出質疑與詢問。

「這個是有遴選當中，有兩次我是被問到同志教育跟跨性別的部分，對，在面試直接問，性別事件，但是面試的面談是沒有，但是他們有家長就是透過好多個管道，一直來問我這個問題，也就是我想擔任某市立完全中學的校長，我是不是也會同志...同志教育就進入校園，我是不是對於跨性別，我就會像是在我 A 高中，我提的處理方式是一樣的這樣的去照顧，那我這樣子我是不是忽略掉了怎麼樣的一個學生？所以來問的家長就可以了解到，他們對於多元性別，對於不同性傾向，甚至一個被霸凌都要自殺的孩子，我們後續做一個妥善的處理，妳並不是被認同，妳是被擔憂，也就是，也就是校長妳可能會帶來同志教育，妳可能會對於那個不男不女的學生，妳還讓他可以上女廁，讓他可以著女性的一個制服背心裙，然後讓他可以穿女性的泳裝在泳道游泳，那不是看到妳在學校怎麼樣積極的推動多元性別，讓孩子不受霸凌。」（AU-F-17）

二、避免校長遴選面試過程中的性別不友善提問之策略

參與者對於要避免校長遴選面試過程中的性別不友善提問提出了一些建議，大致可以歸納為四大類：（一）針對候選人的性別，並與特定特質或能力聯結。（二）提問

中複製性別刻板印象。。(四)涉及個人、情感或家庭隱私。(三)不適切的詢問方式。

(一)針對候選人的性別,並與特定特質或能力聯結

參與者提到應該要避免因為參選人的性別身分,直接先入為主地將性別與擔任校長所需的能力聯結在一起。這種與性別身分聯結在一起有可能是正面的(例如假定某性別的人擔任校長可能具備某些優勢或正向特質),也可能是負面的(例如假定某性別的人擔任校長可能具備某些劣勢或負向特質)。總之,一旦把候選人的性別(或性別特質、性傾向等)的身分過於放大,可能都是不太妥的。以下是參與者提到的一些說法:

「我覺得不要加前面那一段,比如說「你身為一個女性你如何」,就不要講這個,你如何領導學校就好了,我們就是一個一視同仁。」(AX-F-01)

「直接避免就是針對這個候選人的性別,包括生理性別或性別特質、性傾向等等的提問,比如說你看起來超娘的你可以怎麼樣嗎?或者妳是個女的妳可以怎麼樣或不可以怎麼樣嗎?這個是很直接的針對性別的提問。」(AF-F-02)

「不要因性別而問,就是比如說有一些問題他只問女生,像妳說的那個你要蠟燭兩頭燒你怎麼怎麼辦這樣,然後什麼這個要應酬的話妳有沒有辦法什麼...就是我們一個是說他要不就是都不要問,不然如果他一問他一定所有的候選人他都要問,用這種方式,就是他不要有些問題只問某一種性別,那這樣子都會很危險,都會很危險,對那就是只要他好奇比如說他想要知道那個什麼事業跟家庭如何平衡?ok,但是他男性的候選人他一樣要問,那我覺得這樣他至少就是可以避免,所以就是要避免這種因性別而分的不同的問題這樣子。並不是說那個問題不能問,他可以問但是你不能只問女生,你就是連男生都要一起問這樣子。」(BL-F-02)

「就是說如果像剛才有一些問題,他就只針對某一個性別或去 question,就是說質疑這個性別的能力來作為他的考量,我覺得更是...更是不好。」(AN-F-04)

「那至於應該要怎麼樣避免提問的內容或者方式,避免讓這個候選人有這個性別不友善的一個感受,我自己粗淺的想法,是覺得就回到剛才我所說的,擔任校

長他的一個條件，他的能力或特質，到底需要什麼，我們回到那個角色來看待這個校長具不具備，適不適合擔任這個校長職務，而不要去討論到他的這個性別的問題，這樣回歸到比較本質的問題，會比較不會有些問題的產生。」（AS-M-08）

「一個部份就是我們在提問的時候必須要注意些什麼，有些紅線你是不宜跨越的，這些就像我剛說不要特別針對某一性別，你去挑戰他或你歧視他，或者是更具體的大家也已經講了，不管是對於婚姻、子女、募款能力等提出質疑。」（AG-F-08）

「個人曾遇過一位主任，大多數人第一次與他接觸時，很難從外觀上分辨出他究竟是男性、還是女性？就是說某些委員會用一些主流性別外觀標準，例如男生應該長怎樣，女生應該長怎樣？提問。例如問主任你是男性，外觀怎麼可以如此…? 或是，老師你這樣的打扮會不會引發學生的不良仿效？許多主流外觀的刻版印象或異性戀標準，如果委員自己站在很保守甚至偏頗的一邊，就可能會對候選人有不當質疑與提問。」（AV-F-09）

「個人特質，除非當事人自己有意識地先提出來說明，要不然基本上應先以他的學術專業或是好的領導者的特質去提問。因為有時個別委員的提問會引發一些群體效應，也就是說當其他委員都不覺得有問題的時候，針對性的不當提問會將面談的焦點不當引導，影響候選人其他問題的回答或特質展現，所以是不公平的。因為面談時間都很短，如果有委員一直追著某些問題，等於剝奪候選人其他特質或能力的展現機會。」（AV-F-09）

「我覺得就是把他當成一位遴選的人，然後，因為遴選本來就是幫學校找一個適合的校長，那只要遴選委員不刻意去提到性別的問題，不要去刻意分男校長、女校長，也不要去提問到個人的什麼婚姻、家庭、子女、職場等等問題，我覺得恪守這樣的一個原則，就當作一般的校長遴選，我覺得要避免這樣的情形，不難，因為刻意去提男女本身，他就是一個性別刻板印象的一個想法。所以就是說，只要他在遴選的過程當中，不去提遴選委員本身的性別，男校長、女校長，

也不去提這一個所，將來你所遴選這個學校，它具有的男主任、女主任，男老師、女老師的比例問題，不要刻意去提，我想就會把他當成一般的校長遴選該問的提問這樣子。」（BA-M-10）

「不要刻意提出男女的事情，我想，就已經是最好的一個...一個性別友善的氛圍這樣。」（BA-M-10）

「其實應該就是把它跟性別掛勾的應該就不是很適合，就剛講不會問A性別的，就你就不會拿來問B性別了。」（BP-F-14）

「不好的提問就是說，妳是一位女校長，妳會不會跟人家不一樣？那你的策略是什麼？這種有時候又回到這個所謂的性別的窠臼裡面等等這些。」（BD-M-15）

（二）在提問過程中複製性別刻板印象或微歧視

參與者提到應該要避免在提問中複製了性別刻板印象，無論是刻意地或不自覺地。尤其是提到特定的校長能力或特質時（例如募款能力、與社區的應酬社交關係、情緒管理、家庭與工作的平衡...等），最有可能會呈現出性別刻板印象。參與者提及：

「比較間接的話就是複製主流性別文化，像是剛剛講到應酬、喝酒，有時候我甚至覺得募款、招生其實它也滿陽剛的，因為它都是可以量化的表現出來，那但是如果是以整個治校的精神原則的話不一定這個是最重要，我是覺得說間接的那種比較隱晦的性別文化也是盡量在避免，那方式當然就是包括語調或者是提問者的肢體語言，有些人可能會指著對方或者是用手去就是比較噁心的去勾勒出候選人的身形輪廓或者怎麼樣，這種方式會讓人覺得很有威脅跟壓迫感。」（AF-F-02）

「所以基本碰觸到那種傳統性別文化的內容就不要問了比較好的，就不要問你會不會喝酒。」（AF-F-02）

「就是我剛剛講說的那個他問的那些那種經典的 NG 問題一定要列出來，讓他們知道問人家什麼募款能力，問人家什麼喝酒的怎樣什麼。」（BL-F-02）

「他們常常就會，很初步的判斷就會問說那...你現在要去當校長，可是你可能晚上要常常出去跟家長或是跟社區互動，那你家家庭會不會有問題？馬上就是帶入到你的那個角色裡面去，然後或是說，妳是一個女校長如果以後應酬場合，妳有辦法去嗎？」（BF-F-03）

「例如牽涉到有關於，剛剛我們提到了，常常會被問的就是，女性生理性別女性的校長，家庭跟事業要怎麼樣子兼顧？或是怎麼樣子去分配時間等等的，有牽扯到家庭婚姻的部分，就不應該在提問的內容當中提出來。」（AW-F-04）

「首先是對於校長候選人，尤其是對於女性候選人的不當提問。不論是中小學或高中、大學，其實女性校長候選人越來越多，所謂不當提問，是指遴選委員有一些表面上看似關心，但其實是隱含性別差異的提問。例如說『妳是女校長，若到任後，如何兼顧學校與家庭之間的角色？』這個問題是男校長不會被問到的。或是如果女校長正值生育或養育孩子的時期，可能被質疑無法勝任。此外，女校長也常被問到『若社區或校外有許多交際應酬，或是需要募款應酬時，妳能否勝任？』。然後有些規模較大的學校，女性校長的體力和經驗，也常被質疑是否無法勝任。上述很多問題常是針對女性校長的提問。有時候，有些女性校長也會自己提出一些解釋，例如因為我是女性校長，面對一些場合或事務，我會如何因應自身需求而調整作法。個人認為，如果是由女校長主動提出的解釋，大致還 OK，而不是委員表面上好像表達關心，不問女校長教育專業的問題，卻一直追問私領域的問題，甚至就是充滿對於女性領導者能力的質疑等。」（AV-F-09）

「遴選會議的當下，會有遴選委員去提出這樣的男或女的這樣的有關性別的這些議題的問題，但是我總認為會提到男或女，應該是本身自己，就應該有一點點是刻板印象的人，才會特別。」（BA-M-10）

「許多主流外觀的刻版印象或異性戀標準，如果委員自己站在很保守甚至偏頗的一邊，就可能會對候選人有不當質疑與提問。」（AV-F-09）

「我剛剛有提到，就是女性委員，她會鼓勵女性校長，妳好好發揮我們的這個、這個細膩，或這個一些特質，來用關懷的方式，去治理一所學校，那這個也應該要避免，無論如何，這樣的情形都應該被避免。」（BA-M-10）

「不要跟性別刻板印象有關的提問，不要去特別去問到說男校長女校長什麼不一樣，身為女校長你會不會在學校經營有沒有什麼不一樣的做法？不過我覺得現在真的不大會這樣子去去問了。剛剛也提到說不要去問跟家庭責任或性別角色有關的，因為我們太小，所以不會問什麼你結婚了沒？...（略）...，那倒是這一部分有比較多的是有些女性校長，她還是會比較辛苦的受限在自己的傳統刻板印象，有些女性校長就跟我講我一定是先把家裡都顧好了我才會，我覺得我現在已經有能力可以付出了，所以，或是說我有能力可以出來了，所以我想要出來當校長做更多的服務，倒是有一些女性校長會覺得先做好我身為母親或者是妻子應有的責任。」（BJ-F-12）

「還有不應該問的是，有些校長這是到時候再問說分派工作的時候，這也是要要的，就是會不會要思考校長會不會因為性別而對分派工作有不同的想法？例如說總務比較想要找男生或什麼，但是我現在看起來是因為其實最大的原因就是因為行政都沒有人要做。」（BJ-F-12）

「的確會碰到就是說，不會喝酒很吃虧，你、你會出去應酬的時候喝酒，你怎麼樣，類似這樣的提問，那這個應該也是不恰當的提問，而且也是性別不友善的提問，...（略）...，一類就是跟專業完全無關的問題，那他很性別不友善，就像我剛剛舉例的那些，那另外一類就是他可能以專業包裝，看起來，好像是跟專業有關，可是事實上，可能也不友善，比如說，他會問說，請問，問一個女性的候選人說，請問你要怎麼發揮柔性領導的優勢，就預設女性一定要柔性領導，那我覺得這個也不是太友善的提問。」（BK-F-13）

「其實我們剛剛也特別提到，就是譬如說，具有性別刻板印象的問題，女生可以比較怎樣，女生有沒有辦法去陪酒，女生有沒有辦法什麼這樣子，這個可能就是一個具有性別刻板的一個問題。」（BQ-F-13）

「避免就是避免這種哪些提問方式,我想第一個就是要避免有性別的刻板印象,性別角色的刻板印象的提問，就是包括說我們剛剛提到的，說就是女性的領導者，妳覺得妳要怎麼樣平衡家庭與工作，因為你這樣會覺得好像是女性是需要比較多家庭支持來擔任這個工作，可能男性的這個領導者，你不會被問這樣的一個問題，所以我覺得要避免性別角色刻板印象的這種提問，那在來就是有一種歧視，避免性別歧視的這種，或是偏見的提問，包括我們剛剛也有提到說，好像女性的領導者，妳是會比較容易情緒化，所以妳怎麼樣去克服這樣的一個困境，就是會把它變成就是有歧視的這種字眼。」（AQ-F-14）

「所以像剛剛提到大家有刻板印象，考量家庭，而不是職業發展，就說通常好像，就說拿一些那個刻板來問他的時候，比如說做為女性，像剛校長有提到，有有些人就會問說，那你以後什麼什麼隱私有沒有，婚姻的打算，或是如果生了小孩如何安排，這種我覺得就是很特定的，像剛剛說為什麼會去問先生說太太要接某個職務，但不會反過來問，對，如果先生要接某個職務，不會問太太，但是太太要接的時候，會去問先生，這種就是比較刻板的，所以甚至於是說剛提到的怎麼去平衡工作跟生活，這種就是如果說如果針對女性，特別去問她這件事，好像都已經預設立場是某些角色是掛在女性身上，當然會認為工作就是男性，所以就不會去問他工作以外其它角色，就說這些平衡的事情，還有剛提到說年齡，或是說情緒化的人格特質這一些，還有領導風格，就說會不會比男性更柔和，我覺的有時候好像也預設女生就一定是某一種領導風格。」（BP-F-14）

「這種題目可能都不是很適合，或是說有些人會認為什麼女性領導者比較情緒化，那你怎麼樣在壓力下保持冷靜，類似這種，就你已經預設他會情緒化」（BP-F-14）

「當然首要第一個我是覺得要盡量涉及性別刻板印象的問題，這倒是就是很明確，那雖然我生理是男性，但是我覺得不管哪個性別，並不會影響他在校長這個職位還有工作上面的任何能力，那每個人的領導風格本來就會不同，那我覺得

這個的不同不會直接跟性別有直接的關係，那更多是取決於他的職涯歷程。」（AR-M-16）

「那比如說...就是說沒有很直接，但是也許會問到說，那是不是...整個家庭會對這個履行工作造成影響？就有一些這種...有一些這種假定，...（略）...，那當然這個對於這種能力的，那這就是說，您是不是這個...就是這個，比較沒有直接帶來，那但是會說，那是不是有這隱約的，也許隱約的這個歧視女性？這個可能靠著這個交際什麼來這個...來這個達到就是拉好關係，這樣的...這樣的說法，...（略）...，那在這樣的場合之下的話，我覺得通常當然，那當然這些當然就是應該是屬於即使不直接，但是也已經是這個隱含著，隱含著對於這個女性的工作能力，或者女性的...，可能需要更多時間在家庭上，所以她沒有辦法履行好這個職責，...（略）...，那或者是，但是她這個依靠這個...依靠相關的這個交際，或者是來這個，這些當然都是不是很友善。（AJ-M-18）

「我反而想提醒另外一個名詞叫做微歧視，也就是其實大家明顯的大家都不會犯，可是有的時候那種微微的那種不不是很明顯，然後傷害性又不大，但是講起來其實都基於某種刻板印象而做的發言，這個是會有的，譬如說某校長，你真的非常不容易，我知道你過去，比如做了好多學校，然後您真的是不容易，我覺得您真的是很棒，那這個這個背後你在講什麼？我會，我會認為這有一點點微歧視或者說當然這原住民是更容易，就哇你是原住民，怎麼你看起來這麼白？來或者是說哇，你你你你你你然後你你，你有肢障，好比如說你你身體比如說哇，那你真是很了不起，你真的是非常的這個勇敢，你非常勇敢，繼續加油，其實這些都不是很合適的方法，我我覺得明顯的不會有，但是微歧視的這個概念可能是我們下面的應該要做的功課，或者是我們大家應該要彼此互相提醒，因為我有時候也會那個慈悲氾濫，那個慈悲氾濫可能也其實也是某一種的微歧視，我自己其實並沒有感覺到的，所以我最後只是在分享這一點。」（AC-F-05）

（三）涉及個人、情感或家庭隱私

參與者提到應該要避免詢問候選人關於一些個人私領域部分的議題，尤其是涉及到婚姻、家庭、情感或親密關係狀態，其他如涉及宗教信仰、性傾向、性別認同等亦然，因為此部分與校長的能力並無直接關係。等參與者提及：

「那我自己會覺得涉及個人的婚姻...婚姻家庭情感這種東西應該是列為就是不要問的東西。」（AN-F-04）

「我覺得在遴選中間絕對不能，我也從來沒有被問過，但絕對不應該問的，就是你可不可以加班？你結婚了沒有？你家庭狀況、你有沒有小孩？我覺得這些因為他實在是跟治校無關，那他可以問我過去經驗，譬如說我你你曾經當過校長沒有？那沒有當過校長，你一定當過那個學術主管，因為這個當校長必要條件，你要有 3 年學術主管的經驗，所以你可以問我說，你過去學術主管的經驗裡面，你是有沒有困難？你可以從我的困難裡面去去衍發你想要的答案，可是你不應該從我剛剛講的家庭、性別、子女、可不可以加班？我覺得這是絕對不可以問的問題，那還有什麼？」（AC-F-05）

「如果我是一個遴選委員，通常不管他是男性候選人或是女性候選人，盡量不要去問到個人屬於比較 personal 的 privacy，包括婚姻的狀態以及家庭的狀態，家庭的狀態當然包括有沒有配偶或是有沒有子女以及宗教信仰至政黨和政治信仰的取向？因為這個都算是比較敏感的個人問題，跟大學治理的能力並無太多的相關。原則上就是婚姻狀態、家庭狀態，或者是宗教信仰、政治取向等，這些問題盡量都不要在遴選委員會裡面去問，這樣的話或許會讓校長遴選的時候比較少節外生枝，這是我個人的建議。」（AB-M-06）

「其實是比較涉及到性別歧視，就像剛才我們提到的，像結婚婚姻的問題，家庭的一些狀況等等，那這些我們是可以提醒他們。」（AP-M-08）

「是不是我們要儘量避免家庭跟婚姻的問題，對於在現在的企業界，大概已經是個 normal 了，你只要問出來立刻被告。」（BI-F-08）

「除了性平問題，也不宜問到個人私事或是表達對於校長治校能力的強力質疑，對於讓當事人覺得受到侮辱的提問都應避免，...（略）...對於候選人外貌或私事

的不當提問也不應該，不一定是針對女性校長，...（略）...既然是校長遴選，重點應是個人的教育領導專業能力，不宜針對候選人的外貌或私事提出不當提問。」（AV-F-09）

「有些時候當我刻意去標定出，你身為單身、單親，或是你沒有結婚的這樣的一種性別，進到這個學校會發生什麼事，如果假設有這樣的提問的時候，我就要去檢視一件事情，是同樣的問題跟情境，你會不會問，如果你是一個男性或是另外一個性別，你會怎麼樣，如果有有這一種，那當在提問上面有時候針對特定一種性別的一種提問的偏頗的時候，我也覺得這個問題是要去避免的，...（略）...，反而問法的過程裡面，你你針對他這某一種身份或一種狀態，你會特別把它標定出來，放進你的提問的問句裡面去問的時候，我會覺得這東西其實要去避免跟小心，就是你如果不會這樣問另外一個性別，你就不該問這樣一個這個題目在這個人身上，所以我不知道我講得那麼複雜，能不能抓得到。」（BE-M-11）

「在提問的歷程，我真的提避免提到家庭，提到提到家庭，提到子女，提到父母，我覺得這一些是在擔任遴選委員會在提問的歷程，是必須要避免的。」（BB-F-11）

「然後第二就是提問絕對就是以公領域為優先，絕對不要去涉及到人的私領域，那個通通就不被允許的。」（AY-M-11）

「就是人家是不是結婚了，然後跟誰住，然後跟誰交往，等等的這種狀態，其實這個都比較是私領域的問題，那我們在前一期的計畫，其實也有提到這個是跟專業無關的，婚姻狀況相關的問題，其實是不恰當的提問，...（略）...，那連帶的就會變成是說，你有幾個小孩，幾歲誰照顧，你照顧小孩又要當校長可以嗎？等等的，那這個家庭責任，家庭角色，懷孕、育兒等等的，這個也就會變成是，也是跟私領域有關不恰當的提問，那另外還有一類就是跟外表，穿著打扮比較有關，你都不留長頭髮，你都不穿裙子，等等的類似這種，跟性別特質，穿著外貌打扮有關這樣子，那當時我們把、把這個都當作是私領域有關的那個提問，我們都覺得不太恰當。」（BK-F-13）

「第一件事情，是問到很私領域的事情，包含你的家庭角色，你的家庭任務，或是你的家庭的一些規劃，這個可能是性別不友善，第二個部份，其實也包含個人的一些，譬如說，不管是性傾向或性別認同，就是這個也是一個我們剛剛講到特別不友善的一個提問。」（BQ-F-13）

「是覺得避免問一些私人的問題，包括說就是剛剛也有提到的，有沒有結婚，有沒有婚姻，然後有沒有小孩，然後或者是說家庭配偶支不支持，這種比較私人的問題，我覺得儘量避免，這樣也是可以在這個減少這個性別不友善的這個感受。」（AQ-F-14）

「就是在這這個過程當中，就是委員儘量少去問人家個人隱私方面的問題，這應該是要避免，因為在那個問的過程當中，真的會呈現出委員本身是不是刻板印象，是不是有偏見，這個就會在那邊呈現出來，所以就是儘量少問，就面談者的個人隱私的問題。」（BC-F-141）

「我覺得譬如說，私人生活還有婚姻狀況還有家庭的狀況，那我覺得這個也應該是都要避免，雖然我沒有被問過，不過這一題我覺得就是說就我來講覺得說，這個可能跟擔任校長...因為我們剛提到的條件、資格還有能力是比較沒有相關的，那我覺得問私人生活、婚姻狀況家庭責任這個也是沒有相關的。」（AR-M-16）

「譬如說你是不是孩子還小？那你會不會沒有辦法兼顧學校跟家庭？那我覺得這個...這種種問題是應該避免，那還有就是你沒有結婚，那你對於已婚的同仁那...能了解嗎？能了解人家家庭的負擔嗎？等等，那我覺得這個都是應該避免的問題。」（AR-M-16）

「他就是一個沒有的狀況之下，問了，問出口的這樣子，那我，所以我就在想說，這個指引裡面，或許可以更提醒的就是說，我們可能當你有這樣的問題的時候，我們更需要深刻去思考，你這個問題背後的目標到底是什麼，就譬如說，譬如說，你可能想問他的家庭角色，你可能會是擔心說，我們這個、這個業務，這個任務，我們可能常會需要出差，常會需要移動，常會需要可能，譬如說，可能

時間比較不是那麼固定這樣子，然後，在這些地方，你怎麼去做這裡面的協調，的這些任務的協調，可能，我想委員可能其實更想知道的會是這件事情，然後以及你在這個，就是這個部份，你怎麼去協調你的生活，然後怎樣去取得各種的平衡，我覺得這可能在是這些，在問家庭角色背後的很主要的一個目的，然後也藉此來觀看說，這一個候選人，他有沒有這個能力，有沒有這樣子的，具備這樣的專業能力可以完成這些、這些任務的協調這樣子，所以我在想說，我們可能在這個部份的提醒，可以把它轉化成說，那這個問題背後，到底你是想要知道他有沒有那樣的能力，或許是，或許是我們可以把它轉化為比較友善的一個問題，而不是直接去問說，所以你家裡現在人是怎樣，你家，你家裡人有辦法幫你帶小孩嗎？就是不會問出這麼可怕的一些問題這樣子。」（BQ-F-13）

（四）不適切的詢問方式

最後，參與者提到應該要避免一些不恰當的問話方式，例如用質問的，或是用一種二元對立的方式，或是以訛傳訛或先入為主的方式。這些方式可能都會讓參選人感到不舒服。參與者提及：

「應該避免兩件事，一種用案例的方式含沙射影來質問、提問面試者，另外一個就是用性別對立的角度來進行提問，這兩點我覺得是應該避免的提問的內容跟方式。」（AE-F-02）

「那第一個叫不不引導，第二個叫不猜測，第三個叫不本位，那什麼叫不引導，就是說問問題不要如果怎麼樣怎麼樣，那你就假設一個東西去告訴他，如果怎麼樣怎樣怎樣，那就很有可能會掉進去提問者的性別刻板印象，如果怎麼樣怎樣，或者不猜測，就說也許怎麼樣怎麼樣怎樣，那不本位是說這個這個這個我覺得怎麼樣怎樣，那我覺得就是我提問者的本位在那邊了...（略）...，不引導、不猜測、不本位、不否定。」（AK-M-01）

「那可是對於就是說，那個募款能力，就是我不知道中小學的情況，但是大學現在財務的這個部分，就是說募款或者說財務的壓力，常常也會是校長的一個一個責任，那我覺得不是不能問，而是可以改變那個問法，譬如說譬如說，他對於

他要去...他要去遴選這個學校，他的財務狀況的一個比例分配如何？然後大概大概有多少是透過募款？那募款方式是什麼？然後去讓那個那個校長候選人了解就是說，提問的人他了解這個現實的狀況，譬如說在那個募款裡頭，可能會用什麼方式，而這裡頭可能會有什麼樣的困難？那我覺得募款如果作為一個校長的，所謂能力或必要條件之一的話，可以改變那個那個問法啦，那這個問題我倒是覺得不是不能問，而是問法的問題。」（AN-F-04）

「其實，即使委員有疑慮，提問也必須尊重，避免傷人，不宜用直接的判斷和質問。」（AV-F-09）

「而不是就問我就是，妳對於你那個不男不女那種跨性別的，我們家是很不能接受的，或者是你去上同志教育，我的孩子是不會就會變成同志教育？...（略）...，直接就是質疑妳不能同志教育放進來，直接竟是質疑妳對於跨性別的學生，那種處理方式我們家長是不能認同的。」（AU-F-17）

「正如教授所說，就是不是帶著一個先入為主，而且是可能是一個聽聞，或者是以訛傳訛的一些汙名化，就來對我這個人提出質疑，然後那個質疑也不容我有機會去做一個答覆。」（AU-F-17）

三、營造校長遴選面試過程中性別友善提問之策略

參與者認為若要更積極營造出校長遴選面試過程中的性別的友善提問，提出了一些建議，大致可以歸納為幾類策略：（一）正式面談前的準備：此部分包括：1. 遴選委員應具備性平意識且委員會符合性別比例，及 2. 提醒遴選委員性別友善原則。（二）營造正向的提問氛圍，此部分包括：1. 以同理、友善與正向的原則來提問，2. 性別敏感與權力敏感的提問，3. 不過度強調差異或涉及個人。（三）聚焦在治校理念與實際校務經營，此部分包括：1. 聚焦在治校理念與實際校務經營，但不特別談性別，2. 聚焦在治校理念與實際校務經營，並適時融入性平議題。（四）納入與性別平等有關的問題，此部分包括：1. 對於性別平等教育法的認識，2. 對於性別主流化的認識，3. 如何營造性別友善校園，4. 過往在校園中的性別平等實踐經驗，5. 性別平等知能與意識。以下分別說明。（五）運用實際的情境或案例來提

問。

（一）正式面談前的準備

在進入正式的面談之前，有一些前置的準備是必須先建立起來，才有辦法在後續的面談中達到性別平等與友善的狀態，這些先前的條件包括：遴選委員應具備性平意識且委員會符合性別比例，及在面試前提醒遴選委員性別友善原則。

1. 遴選委員應具備性平意識且委員會符合性別比例

許多參與者提到，當遴選委員不具備性平意識時，或甚至帶有偏見時，就很容易在提問過程中複製性別刻板印象或偏見。因此相當多參與者提到，不但遴選委員的性別比例要符合法規規定，同時應該有一定比例的遴選委員是具備有性平知能或專業背景。例如：

「我也曾經發生過就是說，那個性別平等意識很糟糕的這個所謂的團體代表就是變成，這個跳到遴選委員會的委員這樣，因為他就是希望有家長團體代表，但是那些人根本就是平常素行不良的。當然在我們政府法規裡面有就是說，如果說他對性別評論意識是不好的是不能錄用的有這樣子的方法，比如說我要評鑑委員之類，但是這一些我剛講的就是，常常他基於某種高度的政治妥協的情況之下，我們非得要去聘請這一些代表，他派出來的代表就這樣子。」（BD-M-15）

「就是我們剛才提到的那個就是遴選委員，他的性別…性別比例，然後他的背景…背景專長這個部分，我覺得這非常重要。」（BN-F-04）

「例如有許多重要的委員會，譬如校評會、或者是校長遴選會的委員組成等，都有同一性別不得少於 1/3 的規定，這個規定倒是不錯，不過我個人的看法是會不會因為這個樣子的硬性規定，讓這個本來應該可以是自然而然形成的性別平等和比例的議題反而變成有點被強制性，這個到底好或者是不好？或許是這個研究計畫的議題裡面，可以再去花點心思去看看這樣的規定或者是限制，針對「同一」或「單一」性別不得低於 1/3 的保障是否合宜，因為現在已經把所謂的「第三性別」都已經納進來了。」（AB-M-06）

「因為剛剛我講過的遴選委員如果也是由校內透過校務會議投票來產生，那麼

各大學的校長遴選委員會裡面的委員，包括社會公正人士，或者是校友會代表，或者是校內的老師跟職員同仁等委員，由這樣的方式產生，其公正性就有待商榷，我覺得應該可能還要再稍微思考一下。這種方式極容易讓這些企圖心很強的參選人操弄，但操弄選舉的能力可能遠大於治校能力，要能夠避免這種人操控選舉，才能夠避免這種人選上校長，才不至於把學校帶向不同方向。這個部分雖不是本次訪談的重點，但應該也是校長遴選時必須要考慮的前置重點；我只是把性別平等在校長遴選之外的一些相關的問題提供給你做研究的一個參考。」（AB-M-06）

「所以我覺得最根本的應該就是這個遴選委員組成的性平意識夠不夠強烈？...（略）...，我覺得就是就事論事，大家來談談目前學校的狀況順便測試一下這個候選人對於學校推動的情形是否了解？那進一步的再問的話就是說我們性平業務如何如何？那要不要分享看看您在自己的工作經驗當中是不是有參與過類似的推動的落實的過程？結果如何？如果有進一步的可能的話他對於學校或我們學校是不是有更多的期待跟展望。」（AF-F-02）

「就是請選備具有性別意識的委員參加加入這個遴選委員會，類似這樣子。」（AY-M-11）

「能不能走到，至少裡面應該要有這樣的性平意識的，所謂的實務工作或專家，放到這裡面的的會議的部份，那至少就可以確定，如果是他能夠機制運作的，讓大家都知道該可以怎麼樣提問，如果沒有，至少有這樣的人在裡面，這一張提問表單在他身上會發揮作用，會問到對的問題，我是覺得說真的，讓對的委員，有性別意識的委員進去裡裡面去做，這個原則建立起來之後，他才能夠在那裡面被被發揮，我不知道能不能做得到，如果這個部份。」（BE-M-11）

「今天的訪談大綱，假定可以增加建議事項，就是讓教育部來推動在相關的校長遴選委員會裡面，有一個好像博愛座或保障名額一樣，一定要有[性平]學者專家在校長遴選委員會中，我覺得這個在推動性平方面，也能幫助校務。」（AA-M-01）

「第一個我覺得這個問題綜合起來看，我有一個想法就說我們性，我們那個遴選委員會決定這個候選人會不會被遴選得上，所以這絕對的權益都是在遴選委員的身上，遴選委員的身上，那這是我的第一個，就說你要去聘到，你兼顧光兼顧到性別的平等，那只是形式上的平等，你說十五個委員裡面男女生各佔一半以上，我覺得這個只是形式上面的，真正要做到平等，是我們要去想方設法就說這個性平這個這些遴選委員，必須要具有正確的性別的概念。...（略）...，即便是到二十一世紀的今天還在，但是這些遴選委員能不能夠有一個正確的一個概念，就是說這些性別的角色，只不過是傳統的性別角色，一個人的能力適合不適合擔任校長的能力，一定要受到這些性別傳統角色的那個框架所侷限嗎，我覺得這個性平委員，不是性平，就是這些遴選委員首先一定要有個非常正確的性平的一個概念，只是男女的差異，不是不是優劣的問題，如果有這個概念的話，那我覺得那就問題就好解決，選到正確的遴選委員，就能夠選出正確的校長的的人選。（AL-M-01）

「我們應該是可以建立主管機關，相對應的在遴選委員的時候，應該是有一個附註說是可以符合性別比例之外呢，也能夠具性別意識的來參加來擔任委員，因為我們我是以高中職來講，高中職的遴選委員是其實是十五位，那十五位裡面的組成呢，是五位是教育行政或教育主管機關的代表，亦言之就是說，教育主管機關是有五位，那教育行政相關的學者專家有五位，那麼我相信這十位你必須去符合性別比例，亦或是說具有性別意識的委員，比較能夠符合，那其他的五位是怎麼產生呢？其實就是有兩位是全國的家長跟教師代表，兩位是這個學校出缺的家長跟學校代表，一位是校長代表，那這個其實某種程度上，也是可以在可控的範圍之內，所以我建議是可以提出這樣子的類似請求，或者是這樣子的希望，列入或者是跟主管機關來做反應。」（AO-M-04）

「我們就可以在遴選委員會的組成當中，就要有不管是官派還是自己學校校內，就要有性別平等，本身就是屬於性別平等委員會的成員，列入遴選代，遴選委員會的組織當中，這是組織面來講。」（AW-F-04）

「我們現在不是有那個性別評估，就是說你的校長遴選他要有一個辦法，校長遴選辦法上面他就要有委員的代表，什麼比如說剛剛家長代表，什麼代表什麼代表一個討論，並具備有性別知能，這句話就要把它放下去為什麼？因為這句話放下去其實就會這樣，在挑選的人他可能就會，再去問一下或者是搜尋或了解一下因為其實，性別知能是在日常生活當中是非常容易看得出來，尤其很多人的性別刻版還有那個就是出自他的言語當中,所以很容易很容易就看得出來，那他如果加這句話基本上就提醒，機關他要做這件事，會有一點點幫助。」（BF-F-03）

「我們在校長的遴選委員的設置裡面，是不是有可能也可以就是加入就是說，希望就是說，有至少一位遴選委員他是比較有具備[性平]這方面專長，或是怎麼樣子，因為我覺得真的現場如果有一個人隨時可以去制止這樣子的一種，對，就是有人在旁邊，對，我就、我就覺得就是制止他，然後也可以有這樣一個人，他可以去提出這樣，這些相關的議題，去說，去，這個校長他能夠具備這樣子的一些能力，具備這樣性平的意識。」（AH-F-13）

2. 提醒遴選委員性別友善原則

由於遴選委員眾多,每位委員參與遴選的經驗及對於性別平等的知能與意識也不一,因此負責主辦遴選的單位有責任在進入面談前對於委員提醒注意性別平等與友善的原則及相關法規，包括書面或影片等方式。例如：

「有沒有可能說所有的校長遴選前面聽個 10 分鐘，你們錄一個短片還是什麼 5 分鐘到 10 分鐘然後 PPT 也好就是這些，就是宣導短片的概念，或者是去跟一個 YouTuber 合作一下比較有趣一點然後橫跨我們 genderline，那個提醒一下這樣子。」（BL-F-02）

「遴選會議基本上應該是一個溝通協商的過程，所以會議提問重點，主席或是業務主責單位基本上應提醒所有遴選委員 (有些委員會考慮經驗傳承，規定每一屆委員要有新舊委員名單，不能完全是新委員，因為新委員可能對於整個會議的操作與來龍去脈不太清楚)，以口頭或書面方式，提醒有關會議提問重點和

原則，例如針對性別友善，不希望有不當的提問或質疑。」（AV-F-09）

「委員會都是代表制且是每一年組成，每次新組委員會時，業務單位或主席就必須再次提醒所有參與的委員，...（略）...。如果有一些事先的原則提醒，包含主席的角色執行也有相關參照和提醒，擔任主席的人也會比較方便，要不然就可能會有出入。」（AV-F-09）

「在提問的過程當中，其實我覺得因為每一次的面試會議前，都有一個會前會，那其實就應該在會前會當中，要很明白的宣示哪些提醒不適合列入在提問的題目當中，例如牽涉到有關於，剛剛我們提到了，常常會被問的就是，女性生理性別女性的校長，家庭跟事業要怎麼樣子兼顧？或是怎麼樣子去分配時間等等的，有牽扯到家庭婚姻的部分，就不應該在提問的內容當中提出來」（AW-F-04）

「不歧視，是有很多案例可以去提醒他，就好像我們要提醒遴選委員，說在這過程裡面，其實我們也會背負了兩個法律在身上，一個是性騷擾防治法，對不對，你在遴提問的過程中，讓他覺得主觀的不舒服，其實就是性騷擾的一環，對不對，或是講白一點，其實在這過程中也是在工作，也可能會產生一個性別平等工作法的的一個概念，所以這個是要提醒我們遴選委員，要做到一個不歧視，並保持友善的一個性別對待的態度，這是一個，那第二個，其實除了剛才剛剛老師所說的，因為我們實際上是要提醒我們的遴選委員，要保持一個性別平等的態度，避免一個性別歧視，其實可是這過程中，不僅是對於女性的校長的遴選候選人，候選人，其實有很多對於男性的校長本身有一些在提問的時候，也是會有非常不適當。」（AP-M-08）

（二）營造正向的提問氛圍

在開始提問之前，有必要先將整個面談的氛圍建構成是平等、公平與開放的，讓各種性別的候選人都能夠感到自在及免於威脅的感受。參與者提到幾個部分包括：1. 以同理、友善與正向的原則來提問，2. 性別敏感與權力敏感的提問，3. 不過度強調差異或涉及個人。

1. 以同理、友善與正向的原則來提問

參與者提到應該要能夠以同理心來提問，並且是友善的與鼓勵的而非咄咄逼人的，同時應聚焦在正向積極的能力或特質，而非候選人的劣勢或問題上。而這種友善的氛圍也應該貫穿整個面談提問過程。例如：

「第一個叫提問的同理原則，要去同理他，同理那個候選人，比如說一個遴選委員必須要去同理那個候選人。第二個是友善原則，就是你要問問題的時候，你那個要友善。第三個是屬於那種激勵原則，就提問的時候你應該用激勵的概念來提，而不是在否定的概念，就是我覺的有三個原則，...（略）...。我覺得簡單來講就是說在提問的時候，我覺得那個是一個提問的主體性，就是在提問的人，因為你是要讓被遴選的人回答，所以一定是你覺得你覺得的，絕對不是我我我認為，對，那是這這個是一個，那另外一個是我剛剛一直特別在提到的，是我覺得對那個態度這件事情，在遴選的過程當中，態度這件事情很重要，去問出一個態度。」（AK-M-01）

「就遴選委員來看，我認為怎麼問比問什麼更重要，那怎麼問，同樣一個問題怎麼問，譬如說剛剛那個問題，如果你我問你的問你問我的方式，我為什麼覺得有一種受辱的感覺，是因為他這樣問我『主任，你學的是輔導，你有辦法去領導工科農科這麼複雜的學校嗎？』，這樣問跟問『主任，你的背景是輔導，那我很欽佩你的勇氣，你告訴我，你要去帶一個你可能不是很擅長熟悉的學校，你有什麼方法，你有什麼法寶，對不對，你的策略是什麼，能夠讓這所農科、工科你不熟悉的學校，變得那非常的好』，如果你這樣問我，那我當然能夠侃侃而談，不是這樣子嗎，所以怎麼問，其實是比問什麼更重要。」（AL-M-01）

「一個就是說怎麼樣可以營造那個性別友善氛圍，我覺得可以比較用同理心跟鼓勵的方式，譬如說剛剛幾位，前面幾位校長也有說，那他們到了這個校長遴選的這個過程，其實都已經有非常豐富的那個行政...行政職的經驗，或許這還是一個夢幻的想像，就時間夠的話可以從他們的經驗切入，就是說在你這麼長久擔任主管的或行政職的那個過程裡頭，有沒有...有沒有因為那個性別的身分，那請他各舉一個正向或負向的例子，OK 就是說他覺得做得不錯的，或者他覺得

有困難的，那他怎麼化解那個困難？」（BN-F-04）

「有關對於校長候選人性平意識的了解，其實不只限於面試時段。包含校長候選人提出來的書面資料、口頭報告和提問，基本上委員都可以透過尊重友善和客觀理解的態度去了解。也會有一些委員提問較直接甚至尖銳，尤其是教師會代表，提問通常比較直接，因為教師會的立場基本上與校長是相對的，所以教師會的代表提出很多問題通常比較尖銳。但是這部分，主席就會特別提醒，因為校長參加遴選時，這一屆委員怎麼提問，是否有不當提問讓候選人受到傷害，這個其實事後都會被傳出去。所以基本上，委員即使對於某些校長候選人有質疑，但問話的態度也應拿捏，就是要注意。」（AV-F-09）

「我想用比較正向來看，就是我們怎麼樣去發覺參選人他在性別友善這一部份的特質，譬如說剛剛第一題那類的，我會說一個學校的校長應該具備什麼重要的條件，特質、能力等。以本計畫而言，我會說聚焦於校長候選人在這一部份的特質是什麼，我覺得這個反而是本計畫可以著重的。」（AA-M-01）

2. 性別敏感與權力敏感的提問

參與者也提到遴選委員應該要具有性別的敏感度以及權力的敏感度，遇到不同性別的候選人，可以開放性地請他或她談談這個性別在擔任校長的優劣勢，或者是用比較中性的方式來提問，而非先入為主地認為該性別者擔任校長一定會有哪些問題。同時也應盡量避免用上對下的方式或過於強勢的方式要候選人回答。例如：

「那可以請問一下校長有沒有觀察到這個學校，或者你現在觀察到的教育現場的性別狀況是如何，那以你的性別到這個學校去，你可以有什麼優勢，那像也可以問他，那你你這覺得你覺得你的性別在這學校，會是一個劣勢嗎，如果有，你怎麼去扭轉，我覺得這個就開放式問題，讓校長去回答，如果你真的不知道問什麼問題，我覺得問這個可能會好一些，那另外就我現場的觀察，我覺得其實男女校長在學校經營面上，他是會遇到不同的困境，我覺得現在的氛圍裡面，很容易會讓男校長比較容易落入到一個性別的加害者的那個角色。」（AY-M-11）

「你身為一個校長，你有什麼好方法，問這個中性的問題，其實就沒有涉及到性

別歧視或是性別不平等的這些問題存在，因為這男女生都可以，都可以來來回答，...（略）...。就是說遴選委員這些遴選委員對問題不要先有預設的立場，或預設的答案，當然難免，就是說他回應的問題是你你回應的的答案內容是你喜歡的，當然這個可能難免，可是可不可以在心態上更開放一點，就是我們先聽聽看這些候選人他們所提出來的意見，你覺得的看法，是不是能夠跳脫出你原來既有的那個框架，受到性別侷限的那個框架，而有更多創新的那個想法，或者是做法出來，所以不預設立場，尤其是不要預設說男生行，女生不行，你會說工科學校，你想全部都是男生，所有的科都是傳統的類科，都是機械、電機、化工，這個你女校長妳行嗎，...（略）...。對，你會不會覺得說這個可能是一個男校長去比較行，因為全校學生百分之九十都是男生，教職員工百分之九十都是男生，所以男人去大概比較行，會不會有這樣子的一個預設的立場在，如果你沒有這個預設的立場，那問題就解決。」（AL-M-01）

「參加校長遴選的當事人，雖然明知遴選委員會有權力，但是基本上候選人也有權利去捍衛自己的主題性和提出質疑，也就是說候選人如果面對不當提問或質疑，應可以立即提出說『這是我的私事，很抱歉我覺得不便回答』或『我不方便回答』等，候選人可以針對問題斟酌情況回答，不一定好像在當場被扒光，為了爭取就任而被不當提問，所以候選人的基本權利也應先被告知，因為有時候是候選人當場被質問時覺得不舒服卻未能當場反應，然後還是硬著頭皮回答，可是他事後覺得越想越生氣而有舉發，如何很容易造成衝突和不諒解。一方面，如果召開遴選會議的教育行政端，能夠先協調提醒委員應該如何提問才得宜；另外一方面也讓參與遴選的校長候選人，具有清楚意識和理解自身權利，在會議互動上才不會產生不夠友善的誤解甚至事後的抱怨或衝突。」（AV-F-09）

3. 不過度強調性別差異或涉及個人。

參與者也提到遴選委員應該要對各種性別的參選人一視同仁、公平對待，不過度強調性別的差異，或是聚焦在個人的層面，例如：

「一視同仁就好，不要刻意去強調性別差異，我自己想法是我們要尊重性別差

異，但是不必刻意去強調性別差異，例如提問時強調如果你是一個女性，妳要如何怎麼樣等等。提問時就問你如何募款，不管對男生、女生，都一樣的問題，要問什麼就一樣的問題。其實女性要的只是一個公平機會，跟性別完全無關的公平機會，不必刻意強調性別，我就不大理解說為什麼要刻意去提問，然後再如何避免提問時有性別歧視的顧慮，對，因為只要公平競爭就好。我們不是像國外有diversity，強調種族、性別一些保障名額，在台灣其實是公平競爭的。我舉一個我自己的小例子，教育局有國教輔導團，我是某團的領召，該團大部份的團員都是男生，男生天生就對[..]有興趣，或是有這樣的天賦，那我們就尊重。我是個女生，我是生物老師，我完全不懂[..]領域，可是他們還是願意讓我當他們的領召當了七年了，我底下帶領一些才子，為什麼，反而我具有一種比較特別的女性特質，像一個媽媽一樣，然後用一些溫度或親和力，帶領這些每個都很有個性的[..]人才，所以我覺得適材適所，不用刻意去強調性別差異，而是尊重性別差異。我在某團，有教授跟我們說，現在強調女力，所以某團要辦一些研習來強化女力，我們辦研習完全是站在專業角度來看，現在的主流是 AI 就辦 AI 的研習，而不會說為了怕女生在哪方面比較弱，所以我們要特別去辦一個什麼樣的研習給女生參加。我們只是要一個給予大家公平參與的機會，然後誰會出頭，誰會在這方面可以發揮潛能，就尊重個別差異，個別差異可能來自於性別也可能來自於本身特質。給予公平競爭的機會，不管是求學就業或職場，大家一視同仁就好了。我的前輩校長十幾年前參加校長遴選時確實被問到，說妳是一個女生，妳有能力掌管一間學校嗎?可是在這幾年這種疑慮少多了。你看女總統、女市長都已經是一個很普遍的現象，不該再懷疑女性的能力。但剛剛也有校長提到的，有些地方或城鄉差異所造成的偏見，那這個就不是我們教育單位能夠去改變，因為要改變那個他們舊有的思維比較難，但是於教育現場來講的話，其實我覺得這種性別歧視現象已經很少很少。有時候女性的特質，例如耐煩、比較有包容力、同理心、親和力等，有時候在某些教育階段，反而是適合的，像國小、國中。大學端的眼界高度不一樣，領導人才所需要的特質會不一樣，那以國中小階段來

講的話，女性她所扮演角色，說不定也是很適合的，所以應該是不用去刻意強化性別的部份。」（AX-F-01）

「概念，對，性別，然後要提問什麼？就是就是像我們每個學校都會有那種代辦事項、未解決問題，所以他要聚焦在那個事件這些題目上，而不是聚焦在你這個他看到你個人身上或你的性別身上這樣。」（BG-F-12）

（三）聚焦在治校理念與實際校務經營

在面談過程中，遴選委員的提問最主要應該都是聚焦在關於治校理念與實際的校務經營方面。在此部分，參與者提到兩種不太一樣的方式：第一種是提問聚焦在治校理念與實際校務經營，但不特別談性別。亦即中性的或是不強調性別的方式，僅著重在治校能力。不過更多的參與者認為另一種方式更佳，即為在關於治校理念與實際校務經營提問過程中，適時地融入性別議題進來，例如提到教學時可以詢問性平教育的課程與教學、提到總務方面時可以詢問性別友善廁所、提到學務時可以詢問性別事件處理等。這兩種方式看次矛盾但其實不然，遴選委員可以先以第一種中性的方式提問校務經營，其他委員可以從其回答中延伸，以第二種方式聯結到性平議題。

1. 以中性的方式聚焦在治校理念與實際校務經營的提問

「我們委員提問的話，就是以校務經營為主，譬如說教務處、學務處、總務處、輔導室它有各個面向，委員就可以針對他的專業來提出這些面向的問題，這樣可能會比較能夠聚焦，第二個就算說假設會有什麼狀況產生，也是學校可能發生的實際狀況，譬如說今天有人跳樓，或者是有騎車子相撞，或者我們交通車有問題了，這些東西是學校平常會發生的事情，而不以性別為主，剛剛某校長剛剛講，我們最近所談的看的聽的，也很少說單獨會把性別拉出來談，因為我覺得我們性平教育有一點落實在我們的校園裡面了。」（AM-M-01）

「就是你的題目越沒有針對性別，而是回到這個人，比如說我們問他怎麼描述自己的領導風格，或是過去也許他擔任過行政主管，主任的經驗，他現在來當校長，那他自己在領導上，他怎麼去描述自己，還有他成功的處理某些危機事件的經驗，或是說從那些事件裡頭，他自己得到什麼學習，就是說如果我們讓他回到

這個人身上，甚至於是回到校務發展跟治理，對學校的目標的想法，然後或是說他覺得學校可能面對比較大的挑戰是什麼，這種我覺得就你越回到這個人身上，就是這個人跟這個角色，就比較不會覺得說我好像針對你的性別，或是掛在你性別身上的外貌或年齡這一些，我覺得相對就會比較友善。」（BP-F-14）

「最後我一個想法，就是剛剛我們某校長講的那個，問問實際的校務操作的問題，校務操作的問題，就碰到這樣的一個問題，你身為一個校長，你要採取什麼樣的方式或策略去解決，這種問題就非常的中性，而且非常具有建設性，而且跟校務經營有關，不去問個人的那些人格的問題，什麼那個東西你也問不出來，問不出來，倒是提一個很實際的問題，這一○八課綱目前在推，學習歷程檔案，真的各校學生怨聲載道，家長也怨聲載道，老師也怨聲載道，你身為一個校長，你對一○八課綱這個學習學檔的製作，...（略）...。你要如何帶領這個學校配合教育政策，帶領這個學校往前走，往前走，讓校風更好，讓學生的學習成就更更高，讓師生關係更好。」（AL-M-01）

「也就是說你對學校來講你有什麼樣的願景跟...，那你覺得為什麼你要這樣定，那你有沒有去研究過我們這個學校的條件，那你知道我們真正的需求是什麼？當你的需求跟你的這個願景有些不一樣的時候，你要怎麼溝通？那你會用什麼方式跟我們做對談，還是你堅持己見嗎？等等這些。那這個學校目前為止有一些什麼樣的問題存在，是人，是事這些，或者是資源不足，你要怎麼樣來做你的這個解決的策略，你的這個過去的經驗告訴你，你這些策略是好的嗎？等等這一些那另外的就是在學校的倫理機制上面來講，這位校長您希望採取是比較屬於非常非常民主的，或者是你自己本身也有某一些。所謂的你的堅持或者是釋法性，依法行政的時候，如果說跟我們的期待是有衝突，或者是這個發展現在有受到阻礙的時候，你能不能運用某一些階段性的策略來解決？那你具體的解決策略是什麼？或許，要回到這一些所謂的跟整個學校的發展有關係的這些提問，這一些他會比較理性一點點。」（BD-M-15）

「我個人覺得就是那提問的，就主動提問的話，那麼也許就比較...就需要...就

需要比較這個...，就是中立一些，就是你專注在那個校長的職務跟能力的這個詢問，...（略）...，就是如果要...如果要談，反正有質疑的話，針對他這個基本上的事實的部份，就是我們可能的話，就很同意談的就是，如果要談那一種就是意識形態，要談信仰，這些就特別容易這個，很難互相的去這個說服對方，這個是很容易發生的。那...那我覺得最...最中立的，就是最友善的方式，就是你不針對這一些各個...個別的這個，而是談的就是事實上他的，反正你就簡單的談，那他的學術表現如何 ？那他的治校的想法如何？那他曾經有過什麼樣的具體的這個...具體的這個...就是功績，就是具體的這個就是帶領學校的方向，或者是有一些行政上的一些就是措施，那行政上的一些成果。那當然，對，就是說一方面就是針對他的性別做任何的假設，一方面的話，原則上的話，我覺得提問上大概就針對他的那個，就是實際的能力部份，就不要有這個其他的就是說...。然後就是不要跟...就不要把那個...就是能力跟性別做任何的連結，就是說這個...，哪一個性別一定如何。」（AJ-M-18）

2. 在提問治校理念與實際校務經營時，適時融入性平議題

「我想說要不要問個很具體的問他說你當上校長之後馬上就要組成你的團隊，行政團隊，你可能要聘副校長你也要聘什麼三長，還有甚至有可能是跟他們討論組長人選。...（略）...。就是說你要找一些可以有能力而且你可以信賴的人之外你會不會考你要怎麼樣...你會不會考慮性別的比例還有你要怎麼樣考慮他？然後在這個過程裡面有的人覺得說考量能力跟考量性別是一個衝突的，那他怎麼看這樣子？...（略）...。總而言之就是你再措辭一下就是說就是他現在要當...假設他當了校長他怎麼考量？」（BL-F-02）

「我可能會比較關心的就是，他的所謂那個那個治校的意志力，就是說到底他會想要把這個學校帶到哪裡去？他的教育理念？那這個東西我覺得是一個比較大的前提，那這其中就包含那，那如果這其中也包含你，你透過無論是在哪一個層級的教育，要去教育培養出來我們具有所謂性平意識的公民的話，那要從學校去營造一個...一個所謂性別友善的環境，那這個部分你想要怎麼做？OK，我

可能會比較從大的他的所謂的治理理念或者是教育可以培養發揮的那個能力去希望，如果可以的話他談一談，他在這個部分他可以怎麼做。」（BN-F-04）

「第一個就是說，在他曾經服務的學校裡面，他有沒有在性別平等教育裡面，他覺得推動性別平等教育最大的挑戰是什麼？他是如何來克服這些困難的？我覺得這是一個可以問的題目，這第一個。第二個部分就是說，在性別這個議題上，我覺得每個人的經驗不一樣，那他可不可以提說，他的性別經驗裡面，對於將來他在這個治校的部分，可不可以說也提供哪些具體的面向，來作為這樣的一個叫做經營學校的參考？我覺得可以從這兩個方面來提供這樣的一個思維。」（AT-M-04）

「我覺得現在反而是很開放的一點，就是你反而可以很大方地問我說，校長你覺得未來你要帶有什麼樣的觀念，你才能夠更塑造一個性別友善的校園，譬如說在教務上面的招生，對不對？或學務對不對？宿舍的建設、廁所這些，還有什麼。」（AC-F-05）

「我剛剛其實在聽的過程裡面，我真的覺得如果對校長治理校務，我覺得不是逼他表態，而是說我今天如果有個衝突情境，比如剛剛那個教授講的掛彩虹旗這件事情，那我覺得如果是我就會問他，支持的人跟反對的人，你怎麼樣讓這兩邊都取得一個彼此接受可以平衡的點。」（BR-F-05）

「我的第一題是我會邀請面試者以 DEI 多元共融校園的營造來分享他的治校理念以及預計推動友善校園的實際作為，因為 DEI 裡多元性別或者是不利處境的學生都很多，所以不管是哪一個層級的校長候選人已經把它放進他的治校理念好好談了，那另外一個我想要講除了多元共融以外我還想要請教的就是當校園裡面有…我要請他先界定常見於校園的不利處境者有哪些？特別我剛剛關懷的是尤其是在國民教育階段校長第一個服務的學校很可能是從偏鄉開始，偏鄉充滿了這個高比例的不利處境者那他怎麼樣去想辦法做到…為這些人做合理調整。」（AE-F-02）

「因為其實都已經是要遴選校長了，那勢必在學校都已經有一定的行政經驗，

那就可以請他提出來他曾經在擔任行政職務的時候，怎麼樣子在他們學校校園當中去推動性別平等教育，那從這個部分其實我們就可以看得出來，這個校長他到底對於性別平等教育的精神掌握了多少，我覺得這是可以很明確的把它列入...列入到那個遴選委員面試時候的提問項目當中。」（AW-F-04）

「我們也是針對如何營造性別友善的校園，然後做了訪談，最後也做了一些歸納，比如說，不同的學習階段，那最簡單的就是中小學怎麼教學總，教務、學務、總務，甚至是人事，然後像剛剛說的公關，就社區關係，那或者是治校理念等等的，那這些從性別友善校園的營造，那校長分別他可以提出哪些看法，他想要怎麼做，我覺得這個就是一個可能性。」（BK-F-13）

「反過來就是，如果要營造一個比較性別友善的氛圍，在提問的部份，我覺得就是你 foucus 在領導，教育領導，就是說你怎麼樣來實現這個學校的願景，你會用哪些策略，也就是它不是牽涉到性別的問題，而是 focus 在領導的這個部份，這是第一個，那第二個，我覺得就是去談學校經營策略，然後沒有涉及性別的這個議題在裡面，這樣可以避免就是說會造成有一些性別的偏見，或者是這個歧視的這個問問題。」（AQ-F-14）

「就是可能是多元文化，那可能是性別平等，那有可能就是在促進友善校園，所以其實就可以就他提的這一個東西去問，這是一個比較好...就是說我可能不是獨立命題，而是我們鼓勵遴選委員就從他的校務發展計畫裡面去找出這些元素，那去看他...他本來他寫的東西，他的規劃是什麼？那進一步的去做提問，那我覺得這可能是比較適切、合宜的用法，...（略）...，所以其實提問也可以，我覺得就可以從他推展校務的一些想法還有願景裡面那去帶...把性別平等的議題做融入去做提問，那我覺得這個應該是很可行也很有幫助這樣。」（AR-M-16）

「支持一個參選人他的個人發展，然後你願意多一點了解，你可以詢問他說，知道你好像接了滿多的專案計畫，對，那學校工作本來就很多，那假如又接了這個計畫，會不會影響到校園一個政策的推動？或學校的一個帶領？那校長妳會未來妳是參選人，妳會怎麼樣來做一個時間的分配？那我覺得這樣子我感覺到的

都是，我是被詢問，然後我可以回答他們擔憂的部分。那第三個部分我覺得，提問方式是，了解候選人對於校園性別平等教育的一個理解，譬如說可以詢問說，妳有沒有什麼經驗在學校的課程或日常的活動當中，有去體現一些平等的價值？或者是性別平等的一些價值？或者是妳覺得可以在學校領導中，有哪一些方法可以去促進校園平等跟多元文化的一些理解？對，妳過去有沒有哪一些經驗？其實這樣子的一種詢問方式，對我來說我會覺得是很 OK 的，是讓我有機會可以去答覆他們的擔憂，或者是說我的看法，或者是我把一些性平法規的部分，讓他知道說其實校長未來在校園具體落實符合性別平等教育法的這種性別平等教育精神的一個校長，是可以幫助學校去克服掉一些可能的危機，然後也能夠到更多不一樣的學生。」（AU-F-17）

「譬如說現在台灣那個，校園裡頭那個國際化其實是一個很明顯的...很明顯的現象或趨勢，那我們在處理校園性別事件的時候，其實也看到很多就是說，或者是國際學生之間的，或者是國際學生跟本地學生之間的一些性別的問題，那常常就會有人用那個所謂多元文化或文化差異來作為一個理由，所以我想台灣至少是大專院校的國際化，也是現在的大學校長，他們必須面對的一個這近年來的一個轉變，所以我覺得還是可以問一下，除了我剛才我說的那個，職員工生的那個多元性別身分之外，就是說對於多元文化的認識理解，那特別是其中那個性別的面向，那那個國際觀的部分也可以包括就是說，台灣已經簽署的那個 CEDAW 公約，或者是 SDGs，某個程度當我們在提這個建議，好像在提一個夢幻...夢幻，夢幻理想中的版本，但是我希望它還是有一個教育跟引導跟溝通的作用啦，至少...至少就這個東西如果將來變成人手一本，即使在遴選口試上沒有...沒有被使用或沒有機會使用，它至少它就是一個指引，所以關於多元文化關於國際學生校園的國際化的這個部分，我也希望可以被納入。」（BN-F-04）

「就我自己作為一個遴選委員的時候，其實我我不會只是說消極的去避免問到剛才說的要避免什麼性別什麼歧視，或是刻板等等，我會更積極地想要問，因為他畢竟是是要當這個學校的校長，對不對？我要我會問的是比較積極面的，那

誠如我剛才說的就是說那個就是說他組的那個團隊在他的能力的範圍的團隊，如果是透過那一種什麼什麼系主任或者是院長的遴選,那可能就比較另當別論,但是在他可以安排的這些人事的所謂的內閣裡面，他有沒有注意到這個 3 分之 1？那其實這個包含我們對什麼行政院長的這個叫什麼的期待也是這樣子吧，對不對，我們對行院長的期待，所以大學是期待也是。」（BM-M-05）

「我列出的四個問題，包括校長候選人的教育理念、對於相關法規的理解等，其實不容易在時間很短的面談中就能問出來，但是至少候選人會表達一些態度與理解。校長是學校性平會議的主持人，如果連相關法規都搞不清楚，那就表示他可能不稱職。有的校長候選人對於委員的提問會回答的支支吾吾，表示基本上可能沒經驗。或是有些校長候選人能夠提出具體做法，表示他在之前的校園中曾有一些相關經驗或實務參與。假如校長候選人對於委員的提問無法回答，可能原因是，對於性平議題不關心，或是缺乏相關經驗。這將導致未來學校若發生性平案件時，校長可能對於處理機制與流程都毫無概念或經驗。」（AV-F-09）

「我覺得可以去就是問他的問題裡面，你可以看出未來他在這個學校裡面，他要怎麼去推動，也就是他的一個願景，怎麼樣去達到性別的多元的尊重，他要怎麼樣去做，那可以用這樣開放性的問題，去看出他對未來性別平等教育，在他的學校的一推動情形，那最後我覺得可以問的問題，就是更細緻的去問到，舉例來講，我們可以問說他怎麼樣去推動課程，性別平等教育的課程，在各科性別議題課程融入推動，或者是因應性別平等教育法的修法，我問他說當你的學校，你怎麼樣面對如果有教職員工違反專業倫理？」（AQ-F-14）

「另外就是說對於學校整個性平會的運作，因為未來校長是主任委員，那他對於自己在扮演這樣的一個角色上面，他會不會有什麼樣的一個想法，我覺得這裡面也可以看出他的理解，他怎麼樣因為畢竟性平會是要統統整全校資源，共同來推動，我覺得就是給他比如性平會主任委員的角色，那他會怎麼扮演這個角色。」（BP-F-14）

（四）納入與性別平等教育有關的問題

絕大多數的參與者都認為應該要在面試過程中特別詢問到有關性別平等教育有關的議題，以了解校長候選人是否具備基本的性別平等意識或是了解相關的性平知能。這些問題可以包含以下五類：1. 對於性別平等教育法的認識，2. 對於性別主流化的認識，3. 如何營造性別友善校園，4. 過往在校園中的性別平等實踐經驗，5. 性別平等知能與意識。

1. 對於性別平等教育法的認識

「那他對性平教育法他的了解多少？那性平教育法它的主要的精神是什麼？那校長的話將來會是學校的性平會的主任委員，所以他是可以很著力，那作為性平法的，性平會主要的主任委員，那他在學校的這個層級上，他想要怎麼做？或者基於他過去在教育圈裡頭，那假設他是國中的校長，國中的背景或者高中職背景，那他覺得高中職或國中，在性平教育這個部分，覺得最應該著力的是什麼？我想就是說從比較大的然後越來越聚焦然後讓他去談他實際上，既有理念，可是又有實際的實踐的這個部分，我想會是我比較關心的。」（BN-F-04）

「然後另外我剛才想到一個就是說因為你們這次的委託是因為十三法修正，那要不要也問他們一下對於修正後特別強調的那個侵權式的性騷的部分的避免，對，他覺得應該要…他覺得有什麼想法有什麼可以避免這樣子。」（BL-F-02）

「關於那個修法之後，我在那個文字上我是有看到，但是我也在想說這個東西比較…比較會有一點點敏感跟困難，那另外一方面我也比較不想要，把那個性平教育的推動都很快的就直接去畫上，我們一直強調那個校園性別事件的調查處理，就是這個是我很…很比較謹慎小心，不想要很快就把它那個直線拉過去，OK，那或許可以把它當成是一個他對法律修正的一個…一個熟悉了解程度，譬如說這一次的修法他特別重視那個權力的…權力的關係，那以學校來講，那個權力…權力位子最高的可能是校長，那因此對於校長，如果他涉及相關事件，處罰最重，然後還增加了那個罰款的那個倍數，那我們就是問那個對方說你怎麼看這件事情？那關於那個社會新聞或教育新聞也揭露的就是說，有的時候很不幸的校長他也是行為人的這樣的新聞事件，你怎麼看？我想頂多就大概就用這

種方式去問，看看他是不是注意到相關新聞，那他的看法如何。」（BN-F-04）

「那剛才那個比較對內的部分我再重新做一點點補充，就是我剛才提到是說，那既然就是說性平教育法已經二十年，然後作為學校在推動性平教育最主要的一個法源依據，那校長應該應該對它有一定的了解，以及他自己是主任委員，他會怎麼樣來去推動，那這個是在那個層次，那如果再往下層次，我想就可以依照他們不同學校層級，可能提一、兩個例子，然後讓校長就是說更為具體，譬如說在國小可能像性別...性別氣質，葉永鋕的例子，那譬如說社會的例子像同婚法已經通過了五年，或者是說現在社會也正在討論的那個跨性別者，他們的那個身分轉換的一些問題等等，就是說把社會當中比較具體的跟性別有關的一些事件或者是，以人物故事，那具體的去詢問校長說，那在你的這個層級的學校，或在你的校園裡頭，你怎麼樣去體認到就是說，我們教職員工生，他其實是具有非常多元不同的性別身分，那你怎麼在學校裡頭去肯認，以及透過教育去而增加所有的人，特別是學生對這個部分的認識等等，我想就是說，第二個層次想就，如果時間夠，然後有人可以提這個問題，可能就可以再更具體化一點，把它跟學校更結合，或者把學校跟社會，社會已經在發生的一些事情，或者台灣在性平這個部分的這個這個進展，我想做一個結合，然後詢問校長他的...他的意見，以及有他當校長之後，這個校園會有什麼不同？在這件事情上能夠怎麼樣盡他的一份力。」（BN-F-04）

「可以問說你自己個人的經驗有什麼以外，這是一種提問的面向，可以提供給那個遴選的委員，第一個就是可以問根據像現在的性平三法等等的，這些的法規的部份，你理解多少等等。」（BB-F-11）

「那我們每個縣市特有的一些性別的一些問題，像我就覺得我們在我們的縣市，性騷擾、性侵害、性霸凌這個部分其實是很多校長在處理上都有感的，所以把這個東西放進去就可以，但是多元性別的議題就有些人就是無感的，所以就會比較難去融入。」（BJ-F-12）

「第二個可能性，我想到的是，根據性別平等教育法的第六條，第六條是學校的

性別平等委員會，應該要執行哪些工作任務，其中性平法的第六條的(內容)有八項，那裡面有八項，性平會應該發揮的功能，那我覺得也可以從那裡頭去著手，詢問校長候選人，你會是學校性平會的主任委員，那針對學校性平會應該發揮的這些功能，那你自己當，擔任校長的話，那你會有什麼樣的想法，要怎麼樣來去推動性別平等教育，那我覺得類似像這樣子的，就是說，友善校園要怎麼營造，落實性別平等教育法可以怎麼做，那要校長去闡述一下，校長候選人去闡述一下，他、他的那個，在性平工作的積極面這樣。」（BK-F-13）

「我想遴選委員如果能夠比較有技巧性地去提問參選人對於目前性別平等法的認知，這個辦法已經公告實施一段期間了」（AB-M-06）

「針對中小學校長遴選，有些縣市政府會要求每年希望校長候選人針對哪些主題準備，例如危機處理或是重要教育政策議題。如果遴選單位很重視性平相關知能，也可以列為主題，請候選人提出性平教育的想法、經驗和可能領導作法。因為通常委員提問和候選人回覆的 Q & A 時間比較短，所以校長候選人的準備報告中，其實有一些面向可以先準備好，如果有候選人說不清楚或是委員很想追問的地方，委員可以再追問。...（略）...。委員提問時，不一定須將四個有關性平的問題都問，但是至少有一些在候選人報告中未提到的，就可以追問。所以對於校長候選人性平教育知能的了解，其實有好幾個層次或環節可以置入。（AV-F-09）

「性平法其實，我們開宗明義就有提到說，要促進各種性別地位的實質平等，然後其實整個性平法的架構，其實也，我簡單說，應該包三塊，就是課程教材教學，學習環境資源，還有學校發生性平事件，到底該怎麼去做處理，那所以我在想，其實或許可以從性平法的架構這三塊，來去做提問，包函在課程教材教學的部份，校長有沒有什麼樣的規劃、想像或期待，然後當然學習環境資源，其實就像剛剛美惠老師說的，其實在法規裡面，就很明確的幾項不同的目標任務，然後這個就是一個可以問的，然後甚至是更細節的，譬如說，在舉辦相關的活動裡，有沒有哪個部份是覺得校園需要特別加強的，或者是說，有沒有支持學生的相

關的團體，相關的社團，我覺得這個也是一個可以來問的方向，然後最後性平事件到底該怎麼處理，其實我一直覺得我們學校性平，就是校園的性平法，其實算，處理流程算相對比起其他三法，比起其他兩個法，算是完整非常非常多，就是一個有非常完整的流程，但是其實這也就是我們學校到底在處理這件事情的窗口承辦人，有沒有辦法就是背後有足夠的資源去支持他，然後去完成這些各項的任務，我覺得這跟高層的態度，也會有很大很大的關係，以及他願意分配什麼樣的資源在這件事情上，還有他是否願意聘請具有性別平等教育專業的人，來擔任這件事情這樣子。」（BQ-F-13）

「剛剛說校長是行為人，我剛剛、我剛剛第一個直覺是在想說，是可以問校長你對師生戀的看法嗎？...（略）...，這件事情，是違反教師專業倫理行為，就是這件事情入法的看法，因為它也是今年 3 月 8 日才修，就是我們 3 月 8 日之後，把違反教師專業倫理行為放進去了，然後，當然我覺得這個在不同校園，其實也引起了蠻多討論，而且其實這個在中小學討論跟在大學，大專院校討論的，我覺得樣態就會變的非常不一樣，因為畢竟大專院校面對的學生，其實也都是成年人這樣子，所以那個想法真的會很不一樣的，然後，所以我在想說，那如果校長對於這件事情放入法規的想法，或是什麼想像，然後以及他可能會帶來的改變。」（BQ-F-13）

「我覺得還可以加上一個，就是比較批判性的，比方說如果像現在性平法，你也可以問他說，有些人認為性平法是惡法，請你試著理解一下，為什麼它叫做惡法，如果你在執行的時候，怎麼樣避免，那他就會很清楚知道，性平法裡面有哪一些它的背景等等，如何讓大家難以接受？為什麼叫做惡法，第一個對於老很多老師來講，疑似就通報，這個他們很難接受，但它一定有它的背景，所以如果他能夠把一些原因背景，大家在講所謂的惡法這個部份，把它提出來，然後他又能夠理解，我覺得他就非常的清楚，性平的精神在哪裡，而不是只是說政治正確的表面之詞，所以他要能夠說之有理的話，確實他要有很好的概念。（BH-F-14）

「或是他有沒有留意到新的法規裡頭一些詮釋，或是各倫理的這些議題，我覺

得可能也可以去看出來，他對這個議題，就多少他有一點概念跟關注，因為畢竟他參與這個遴選，有時候會有考前猜題，讀書會，萬一他概念都說不出來。」（BP-F-14）

「就是你怎麼樣促進學校全校的力量來推動性別平等教育，而不是只有行政端。...（略）...，就是老師的性平意識怎麼樣去提升，落實在學生的這個宣導上面，這個就是一個可以問的。」（AQ-F-14）

「要找到一個具有性別平等教育精神的一個校長，可能首先是這一個議題有機會是要納入我們提問的部分...（略）...。所以要是有機會能夠在面試的會議當中，能夠去讓候選人來闡述一下他在校園裡面怎麼樣去落實性平，他會有哪些實際的作為？譬如說性平會的運作，他對於性平法，或者是性平相關的法令他的理解，對於學校的校園安全的部分，總務怎麼樣去做配合，對於學務在做相關的通報，還有相關的學生的宣導，或者是校園性別事件的處理，到最後教務處很重要的課程的一個領導，...（略）...，能夠讓校長去闡述，你就可以很清楚的知道，這個校長到底了不了解性平？到底了不了解性平教育在學校的一個重要性跟如何的推動？那唯有性平教育做得好，性平事件的防治才有可能少，所以我的一個想法是，假如可能有一題是可以讓校長來做一個說明，我覺得是比較有機會能夠找到一個符合性平教育法的,而且具有性平教育推動精神的一個校長,要是提問當中都沒有，那其實很難理解到，他對於幾大面向的理解，是不是具足。」（AU-F-17）

2. 對於性別主流化的認識

「其實我們可以問問校長，對於性別主流化這樣的國家政策的理解，就直接問這個問題，為什麼呢，因為這個是跟這個剛剛某校長提到的學校經營是有關係的，各位都知道我們現在推行性別平等教育，但是在大專校院的層級，我們推的是性別主流化，那相信未來高中一定是下一批的可能性，所以也許我們可以問問看，那性別主流化這個觀念。」（BI-F-08）

「身為校長要去領導這個學校，更應該有性別主流化的概念，假設我們問了這

個問題，我在想以後的校長準備要去遴選，他一定會去搞清楚什麼叫做性別主流化，所以第一個部份，我覺得要讓校長去思考性別主流化到底是什麼，你如何在學校落實性別主流化，這樣的一個思維，或者是有些具體的做法，這是很重要的。那第二個部份跟剛剛大家所談的，也有一點點相類似，就是說也可以問一下校長，你學校人事的安排，在性別考量上，你是如何思考的。今天要安排不同的主任，你會不會考量到性別，你是如何考量的。有關性別比例，我也就不用贅言了，尤其是大學階段，大學校長一百多個，只有十幾個女校長。針對學校裡副校長層級，或者是一級主管，那你大學校長如何去衡酌呢，我們不要講學術主管，因為學術主管經常都是要選舉的，可是在行政的一級主管裡頭，大學校長是怎麼安排的，中小學校長又是怎麼決定的，這是第二個，我覺得也可以把它納入讓大家參考，看要不要在遴選會議裡來詢問的。第三個部份，因為每個學校都有性別平等教育委員會，所以性平會如何讓它的功能更形發揮，我覺得這也是可以讓校長來進一步思考的，因為有的性平會在某些學校，你就可以看到是行禮如儀，大概就是這樣子一種做法，我們很希望說，透過性平會進一步帶動性別主流化。事實上並不一定是在每個校長腦海裡頭，都有一個非常清楚的理解，以及做法的，所以我提出大概有這三個問題，或許也可以成為遴選委員參考來詢問的。」（AG-F-08）

「我當時想到的就是我們應該去討論的跟行政院性別平等政策綱領裡面跟教育媒體文化核心裡面比較有關的問題，就有從這裡發想我就列了下面幾個問題。比方說如何提升全校教職員工生的性別平等素養？這個這麼大的題目他就可以講很久，第二個如何加強全校性的性別暴力的認識與防治？這個就是現在很熱的話題，或者是如何建構數位性別平權的友善校園，數位性別平權元年才剛過所以這個，再來就是舉例說明如何透過性別統計分析資料反映潛藏在校園性別間的差異和不平等的情形？這一題要回答之前那個候選人先要了解這一個學校的性別的概況。」（AE-F-02）

「所以我想某校長擔心的恐怕如果我們把性別主流化五個字寫下去，恐怕遴選

委員就會問說，請問你知道什麼叫性別主流化嗎，對不對，所以我們可以把它轉換成性別主流化的內涵，這樣來問可能會比較清楚，那我另外會在旁邊貼一個，就是每一次這個遴選委員會詢問完校長之後，我們就會開一個會，會開一個討論，那這個討論的時候，其實往往我們會談論這個候選人的資格跟他的長處，這些東西看起來是沒有性別介入的角色，但是我在旁邊，我還沒寫完，就是 CEDAW 第二十五號一般性建議其其中提到，我們看這個校長的能夠花多少時間在學校，或者是這個校長本身的能力的論斷，他能夠募款的這種做法，其實是跟性別也脫不了干系。」（BI-F-08）

「校長如果有性別主流化的概念，就是在這一些制度、法規或課程、教學中，你通通都要有促進性別平等的作為，這是我所希望校長回答的。也就是說如何透過我學校的正式制度、規章，以及正式課程、非正式課程，甚至於潛在課程去促進性別平等，看校長能不能講出這樣的話，因為這才叫做學校治理，你要去領導這個學校，開展這個學校必須要做的，所以我本來期冀是說他至少要先講到這第一步，不要講說性別平等只是做一點點東西叫做性別平等。」（AG-F-08）

「當然另外一個部份，就是我們現在也有在落實 CADAW 公約，要消除一切形式的歧視，那對於消歧，就是消除歧視，校長有些什麼想法，那我覺得這個應該都是可以提問的。」（BK-F-13）

「我是覺得可以參考一下，就是我們要測試一個校長是不是有彈性，像我們的話，就比較談 CRC，還有 CEDAW 這方面，我會建議問題儘量用情境，譬如說我們就測試一下老師說，有一個學生他暑假就車禍，然後就必須半年坐著輪椅，那他升到高年級了，那他的教室的配置，你會怎麼解決。」（BC-F-141）

「我們可以提問，譬如說，學校裡面有很多這一個會，委員會，會議或委員會的組成，有的有規定，譬如說，3 分之 1 以上，任一性別不能低於 3 分之 1，或是女性，性平會它規定女性要大於 2 分之 1，這一個時候，像這一種學校會議的組成，就可以用來提問，我覺得這個跟，這個只是問他個人的一個看法，我們可以問說，你認為學校它，很多委員會規定任一性別不能低於 3 分之 1，你對這樣的

一個組成規定有什麼看法，他就可以提出他自己的一個想法，就可以讓遴選委員知道說，他是不是具有性平的觀念，不過，我覺得問歸問，當事人都知道委員他們要聽的是什麼答案。...（略）...譬如說，我們這個，很多會議委員會他性別，你覺得有需要打破這樣的一個規定嗎？你的理由是什麼？...（略）...，就是說，像這些問題是存在校園當中的一些議題，也可以問他那個，也可以，譬如說，學校的，女性的這一個同仁比較多，所以佔絕大多數，那這個對於在治理一個學校，你認為會有什麼不同？」（BA-M-10）

3. 如何營造性別友善校園

「就是如果是正面陳述的話那我們可不可以直接問他說你關注系所師生性別比例是重要的嗎？為什麼？...（略）...，然後還有就是你覺得要怎麼樣才能打造性別平等的校園環境？類似像這種。...（略）...，那如果要問哪一些問題的話我剛剛想到他...就是說你那個環境我們要不要具體的問到比如說宿舍或廁所，就是多元性別的友善的宿舍或廁所他也不要什麼...他如果有時候會遇到這樣子的一個需求的時候那你會用什麼樣的方式去因應這樣子，或者你就有什麼樣的一個處理的原則類似這樣，因為我們知道有些已經好幾個學校都就是有處理這些宿舍，對。」（BL-F-02）

「我覺得我們在舉例的時候還可以把，比如說同志老師、哺乳假，同志老師對於那個那個友善環境的需求，然後哺乳假、生理假、育嬰假，我我覺得這是一個不是每個都要問，可是這一些都可以列入，我怎麼樣測試這個校長有沒有能力去做那個法規以及判，就就比如說他如果說要拒絕，這第一個我就覺得他性別平等工作沒念好，怎麼可以拒絕。」（BR-F-05）

「我個人會覺得可以先問他的過往，就是說已他過往他來參選校長在他過往的工作經驗當中，跟性平他的有關的一些他看到的一些什麼，或者他在他過往工作經驗當中，針對性別平等這一塊他的看法是什麼，因為這個從這個當中大概就可以了解，這位候選人他對性平的一個想法，然後接著我們可以再來就是請他去勾勒出一個他在未來任期內，他怎麼樣去營造一個在這個校園內去營造一

個性別友善，性別多元友善的一個環境。」（AI-M-07）

「也可以詢問校長，任何校長，不管他的生理性別什麼，就是那一輪的，那在大學校園裡面可能會有越來越多的跨性別的同學，那對於跨性別學生的在在這個校園裡面的生存，包括從最近，男廁所到他們宿舍的需求等等，那這位未來可能的校長，然後會覺得這個學校可以做什麼，來促進跟保障跨性別同學的權益，的這是最基本，那第二個順著這個問題，就是那他會在全校做一些什麼樣的積極的作為，讓幾乎全校的同學們都可以對於性別少數的同學，不只是跨性別，任任何所有性別少數的同學，都可以展現更友善，所以那個校園裡面是一個性別友善的空間跟氛圍，我覺得是可以，如果真的有機會的話，是可以在遴選委員會裡面問這種比較積極性的可做的事情，而不只只是消極性的，避免問可能會觸犯性別歧視的這個界限的問題。」（BO-F-11）

「比如說，他對於性別友善的這個了解是什麼這樣子，...（略）...，在這、這方面的知能，他理解，他是不是有那個興趣，就是真的有認真，好像花了一點心思去了解這方面，或者是曾經就是有這方面這樣子的經驗，...（略）...，可以先丟一、兩個類似就是說，他對於性，什麼叫性別友善，或性別友善校園，可能都有聽到這個，那他的一些看法，或是他的理解是什麼樣叫作一個性別友善的校園，然後再加上美惠老師提到的那一些，我覺得這樣子整個就感覺就比較完整，就更完整一些了。」（AH-F-13）

「有點環環相扣，但五的部份真的就是與時俱進的一些挑戰的議題，比如說他想像中，對，他對性別友善廁所的想法，如果他去規劃他怎麼規劃。」（BP-F-14）

「那另外就是說，學校還有，目前因為性平法有一些修正，像友善廁所，友善廁所現在就是不分，不分，像這樣的，學校設置友善廁所，也可以用來提問，校長你在國小端、高中端、大學端，你贊不贊成這樣的一個設置，這樣的問題是中性的問法，沒有價值判斷，所以就只是由遴選人員來說說看，他自己心中的想法，我想遴選委員如果本身具備性別平等意識，他們應該一聽就很清楚，這個校長，這個參加遴選的校長是不是具有性平的觀念。」（BA-M-10）

「因為我自己本身有參與推動性別平等教育的工作，那我是覺得這是在教育裡面很重要的一個價值所在,所以我個人是這樣認為針對校長在遴選的過程當中，委員是可以適度的提問校長在性別友善、性別平等這部分的一個想法或是他的一個概念，這樣的一個問題我覺得這是有助於校長他真的擔任校長之後，在推展校務上面，促進這個校園更加友善和諧的一個關鍵，所以我是...我是覺得我個人的經驗是這樣子。...（略）...，那所以如果委員能在提問裡面能納入這些議題，那我覺得更可以去...就是去探究到應該說去接觸到這個校長的人格特質，他有沒有助於...對於這個校園的未來更佳包容的一些輔導，那一些營造一些友善校園的這個特質。」（AR-M-16）

「就是參選人，您認為如何營造一個尊重多元文化和性別平等的校園環境，...（略）...，然後或者是可以這樣問，參選人妳過去在推動性別平等或多元教育上面，妳有什麼經驗？在面對這些相關的議題的時候，妳可以怎麼去處理？...（略）...，他是如何在支持性別平等教育在學校裡面推廣。」（AU-F-17）

「最後一個我都會問他說你校長室會不會掛彩虹旗？就我們學校，我們某大學的校長，校長室是有掛彩虹旗，對，就是說當然不是那個裸露，就是說就是一隻旗子，就是說今天如果不管是有學生，不，我們學校其實學生有時候也會去找校長，對不對？那他們就覺得說這個校長好像也也蠻性別友善的，因為它就是一個精神。」（BM-M-05）

「另外有關婚姻平權，我們在全世界也算是蠻先進的通過婚姻平權的國家，以及包括教育部也要求大學裡面要設置的不分性別的友善廁所，或是不分性別的友善宿舍。目前有關性別友善的廁所，大學已經有在規劃設置。至於說性別友善宿舍的部分，這個也可以聽聽這些校長參選人有什麼看法？問她對在校園裡面設置性別友善的軟硬體的問題，不會牽涉到針對個人，而是針對治校理念未來對所謂性別友善校園軟體或硬體方面的想法跟措施，這個或許就比較不會有針對性，就是不會讓參選人覺得 personal 的部分被 offended，這個是我的建議，這樣子的話或許也可以側面旁敲或者是正面提問，了解校長參選人是不是很正視

性別平等的這一個議題。」(AB-M-06)

「如果說要有性平意識，現在最多在問，同志孩子來上學，你的老師，還有其他的家長，對他是不接受的，你要怎麼辦，我覺得這個也可以問，所以那變成那個同志家庭都到處在打聽說，哪一個學校的校長比較友善。」(BC-F-141)

4. 過往在校園中的性別平等實踐經驗

「因為其實都已經是要遴選校長了，那勢必在學校都已經有一定的行政經驗，那就可以請他提出來他曾經在擔任行政職務的時候，怎麼樣子在他們學校校園當中去推動性別平等教育，那從這個部分其實我們就可以看得出來，這個校長他到底對於性別平等教育的精神掌握了多少，我覺得這是可以很明確的把它列入...列入到那個遴選委員面試時候的提問項目當中。」(AW-F-04)

「我要不要把一種所謂的他在於性平的部份的實踐的部份，放進某一個積分表裡面一個題項，就變成是你五分你必答，那這樣的話，等於是我即便進入到遴選會裡面，這麼短的時間只有五分鐘，我事先每一個人都已經拿到這一份資料了，那對於你在這裡面的努力的部份，也已經轉化成某一種分數了，那至少他做了一層把關，...(略)...，我覺得這部份就會能夠看到一件事情，他到底有沒有具體落實，他比較不會講一個空泛的東西，所以我這邊會比較傾向的，是會議之前的面談，應該要請這個受訪者本身要備足某一種，他已經事先看到的一個提問單，他已經能夠具體的回答了。」(BE-M-11)

「我可能會想要問問這一個候選人，他以前就是曾經經歷過的這個學術的經驗裡面，或者是學校行政的經驗裡面，他有沒有為性別少數嘗試做些什麼，不管是在他的小到他的課堂、研究，或甚至於如果他有行政工作的話，他有沒有在某一個校園內，因為不一定是你自己學校，他有可能是跨校，那他有沒有為性別少數的人做些什麼，就是我想要知道他在從從這，在他自己的學術生涯這麼多年裡面，他有沒有一些具體的作為，那當然有可能這些人他都沒有，那我可能就會問說，那當時沒有機會這麼做，他覺得是為什麼，那未來他如果有機會擔任某一個學校的校長，那他覺得他會在對於促進性別少數本身，或者是整個學校對於性

別平等的這個概念，他會要做些什麼，那也有順著這個想法，可以有一個更具體的作，就是問他的方式，是現在各校大專院校應該都有那個叫什麼，高教深耕計劃，那我可能也會問他說，那順著這個性別平等教育的想法，他如果有機會做高教深耕，那他會在高教深耕裡面放進去什麼東西。」（BO-F-11）

「他在過去的服務經驗，在學校的校園日常生活裡頭，他其實也觀察過哪些，其實是跟性別平等精神相違背的勢力，那我覺得他可以講出一些例、例子，具體發生的事情的話，我會覺得這樣的話，也可以去看看他，他的性別平等意識是如何，那甚至是說，假設提問委員願意認真去準備一個情境，然後就有一個情境題，然後看他能夠怎麼回應，那我覺得這個就可以看出那個校長候選人他到底是不是具有性別平等意識，這是一點。那第二點，就是說，也許也可以問問他，那他自己過去服務過的學校，或者是他觀察其他的教育界，有的校長有沒有一些不太妥適的處理事情的方法，是有違性平法的精神，也是一樣 他提供具體的例子，...（略）...，可能不指名道姓，但是可以把那個事件的樣態舉例出來，那我覺得這樣子的提問也可以回過頭來提醒這個校長候選人，你自己未來要擔任校長的話，你的性別敏感度一定要有，所以提升他的性別敏感度，讓他更具有性別平等意識，我是覺得如果時間夠的話，應該可以這樣做，以上貢獻。」（BK-F-13）

「他們工作的那個大學是否曾經有發生過有一些他覺得是，就是違反這個性平的這樣，或性別友善校園的這樣子的一些事情，然後他自己的看法，或者是他如果當初他，他也是性平委員之一，或者是他可能是，假設他當過學務長，那他那個時候，他可能採取了一些什麼樣子的行動，就是我覺得從他自己在面對跟處理校園裡面，發生了這些跟性平相關的一些事情，或是他觀察到的這些、這些事情，我覺得從那裡去看看他能夠觀察到些什麼，然後他那個時候，他可能，以他的位子，他可能做了些什麼，...（略）...，就是他們在校園裡面，其實不管是擔任什麼樣的主管，一定都有經驗過一些跟性平或性別友善這樣子相似的事件，然後他們從那些他們經驗過的東西，然後再看，再進一步去詢問他，如果他成為

了校長，他可以怎麼樣讓，做一些具體的一些活動也好，或是怎麼樣子的方式，去茖實性平跟性別友善，這方面的、的經營這樣一個學校，這個氛圍。」（AH-F-13）

「那第二個我覺得是可以去問他過去的經驗，就是他過去推動性別平等教育的經驗，你可以問他說，校長你過去在學校，或是你是擔任主任的時候，你怎麼樣去推動學校的性別平等教育，可能是從課程，環境，輔導方面，你怎麼樣的做到，也就是跟過去的經驗去做結合」（AQ-F-14）

「就是在遴選的過程裡面，遴選委員在透過一些基本的提問，那當然可以設計相關的問題，有關於性平如何處理，那甚至於可以談一下他之前...，就是一般來說的話，應該是做過行政職的這個教授去...去遴選校長，...（略）...。那做過這些行政職務的話，他之前，有沒有處理過相關的事項，或者是學校的...，他們不曉得是怎麼處理？通常的話，那麼透過這些提問的話，可以對他處理的這個有一定的了解，...（略）...。或者是說，那麼至少在提問的過程裡面的話，能夠了解到他對於整個性平的重視程度，...（略）...。那也...校長也許不一定很最熟悉，或者是不一定能夠很清楚，但是，他能夠去知道這樣的制度，然後對於學校的重要性，然後，能夠就是交給...就是適合的人去處理，也...這也是做為所謂的領導的一個基本的能力，...（略）...。就至少您...，要嘛對於性平法等等的有這個相關的清楚的概念，那有些基本的要求是什麼，處理的流程。」（AJ-M-18）

5. 性平相關知能與意識

「就是設一些題目讓他去答回答，然後從那個...當然從回答當中你也要有委員性平的那個能力他才聽得出來，一方面這樣雖然我們不知道委員不見得有那個能力，然後候選人不見得有多性平，當然可能隨便亂講，但是這個教育部如果把這種能力放出來就是說你會去問這種問題，它至少會有一個...我覺得有一個宣示效果就是說讓這些不管是遴委或者是候選人會有一點警醒說性平是重要的教育部蠻重視性平的。那我是不知道說這樣子能不能就可以有效的預防他以後當選之後故態復萌？」（BL-F-02）

「另外我還想到就是藉由觀察與關懷如何偵測教職員工的性別敏感敏銳度？畢竟我們是負責服務的輔導，引導學生的人。我又想到一個就是藉由聽聞其他的學校當具權勢地位或最高行為人士性騷擾的當時…行為人的時候，你怎麼樣向全校教職員工生做機會教育宣導？那你會怎麼進行？就比方說他們隔壁的友校校長出事了而且是行為人，那你怎麼樣借力使力的去做這個宣導也可以。那最後我想到的一個就是希望他能夠來評析一下他所認識的 MeToo 事件的本質，MeToo 事件是女性男性對立嗎？一定不是，那這位校長候選人的認知裡面他是怎麼樣看待 MeToo 事件。」（AE-F-02）

「我再貢獻一題好了，但是其實也是大同小異，就是他是否了解我們學校…我們不是只有講過，就是我們都是提問者的當下的話，是否了解我們學校目前的性平業務的推動現況，我們學生的樣態組成，那他理想當中的落實性別平等的教育原則會是什麼？然後是否可以把這樣的教育精神雙向的一邊是帶給教育的現場學生，然後另外一邊是提升我們教職員工生的性平意識的成長，而且不要畏懼，處理性平事件。」（AF-F-02）

「我們應該要進一步的就是說第一個，他是不是有好的那個性別平等教育的意識，第二個很重要就是說他到底有沒有協調能力？那我我今天是要蠻，那時候我就覺得很想舉大家記不記得高雄有一個老師，他在三年級的課程裡面教保險套這件事情？對，那我覺得在那個當下，我就會覺得這樣的情境題來問校長當你面臨這件事情，如果你相信老師，你要你會幫老師怎麼樣去跟家長溝通協調？那我覺得這個反而是我們在考驗校長的一些處理校務的能力，而不是不一定是去跟他講你是不是這個，你你反對這個你支持這個，而是去問他這樣的一個情境之下，你會怎麼樣的一個用什麼樣的角色或什麼樣的說法去說服家長接受，我大概比較想的就補充這一件事情。」（BR-F-05）

「一般來講，我們是在開很多我們學校的層級的那個性平會，我們都希望遴選有性別意識的這樣的人在裡面。」（BE-M-11）

「那我覺得很好的是某教授剛講的是進一步，我們去理解那校長有沒有性別平

等意識，瞭解什麼是性別平等。性別平等還有所謂的積極性差別待遇，校長有沒有這種概念，這是遴選時有時間時可以再往前問的，可是我覺得第一步是校長的思維，在治校的思維上，他有沒有這個概念，整個學校校務治理的每一個面向，你是否納入了性別平等的思考跟作為，我想要講的第一步是這個部份，那進一步就是剛某教授說的校長性平意識的實踐。」（AG-F-08）

「我在想確實要問到，了解他有沒有性別意識，確實要透過題目來問是很不容易，所以我覺得在面試的時候，其實可以透過一些社會現象來做考題，或者是假設今天如果貴校有老師是同志的話，那當他的身份已經被家長知道了之後，產生一些困擾，校長你如何去面對，怎麼處理，也就說反而我會希望問一些跟這個性別特質這些等等都有關係的，你就可以很清楚的了解，他對性別這個概念，他認識多少，我覺得在第四題這個部份，還有包括學校怎麼樣去營造所謂的性別友善，包括空間什麼等等，他能夠提出多少跟性別友善，跟性別有關的一些策略，一些方式，一些政策，我覺得這個可以看出這個校長有沒有性別意識，...（略）...，可以用這個比較敏感的性別議題去做一些測試，通常就可以看到比較真實的感受這樣，意識型態比較容易出來。」（BH-F-14）

「那我想這個也是一個比較屬於原則性的問題，因為具體的問題太多了，但是就拉回到我們現在是一個，或者施行細則裡面所提的，性別平等意識裡面應該有三個層面可以去思考，第一個，校長是不是有性平性別平等這個價值的人，這個價值理念在學校裡面推動的過程裡面，是怎麼落實，那這是第一個，那第二個，校長在教學或是在的時候這個過程中，有沒有了解學校裡面最有可能發生的性別不平等的現象是什麼，還有它的成因是什麼，這就回到法規面，那我想如果委員要問這些，其實是可以問到很多的，那第三個是校長對於改變性別平不平等那個這個態度跟意願，你你策略是什麼，我想這個回過來講就是很清楚的可以看出來，一個校長的性別意識，是否有符合到現在教育的一個方向跟目標。」（AP-M-08）

「我想說在你校長甄選的時候，這個沒有性別意識的就不要讓他當校長了，直

接刷掉他，以國中小來講，因為還有一個儲訓的機制，...（略）...，那第二個如果進到遴選委員會，再在去詢問這個，...（略）...，我後面還要繼續觀察他的言行舉舉止，有沒有違反性別的精神跟概念，那督學這邊其實會有一些相對應的紀錄，跟任何的風聲都都會傳到教育局裡面...（略）...，正式的跟非正式的一個管道去掌握，所以為何會在遴選的那個答答詢答部份，比較少出現性別這樣的問題，我覺得可能也會關乎到，因為除除非他是初任校長，我們沒沒有他過往的風評，才有可能會去詢，不然如果已經轉任的，那他過去的在學校對於性平推動的績效什麼的，都或多或少有略知一二。」（AY-M-11）

（五）運用實際的情境或案例來提問性平相關議題

許多的參與者都提到，在詢問上述有關性別平等教育相關議題時，不宜只是請候選人陳述其法，最好是用實際的情境、案例或新聞事件，讓候選人較能夠以貼近實務現場的方式來回答，而避免用一種經過包裝、過於籠統或過於理想化的言語來陳述。

「我覺得這個現在很資訊很發達，那麼這個媒體裡面有很多報導，這個具體現實的案例，你就可以利用，譬如說這個月或者下個月，有這個校長遴選委員會，那我身為委員，我就收集最近發生的一些案例，然後拿這個當材料來詢問，這個受受訪或者參加遴選的人員，請問如果你面臨這樣的狀況，你會如何如何反應，那剛剛說什麼募款那個例子，老例子就不要舉了，什麼喝酒那個都老例子，那個這這太久了，舉越近的越好。」（AD-M-01）

「我覺得可能可以丟給他一些情境的問題，就好像我們現在要了解一個人的價值觀，丟給他一個情境問題就像我們現在考老師的視角，但是現在都比如說先丟題目，或者他可以去演，當然你會不一定看得到。但是，從他對情境問題的回答裡面，其實你就比較好切入去問，否則他所提的，不管他的治校理念或什麼，都是很鐵釘釘的一些...學說理論，倒是事實上怎麼做他不一定做得到，所以我覺得情境題是一個蠻好的一個問題，...（略）...，我們的環境其實都從來不是單一，當我給他交織起來的時候你會怎麼處理？那透過這樣的一個問題你可以準備，如果你本身就有這樣的學養，因為其實會進去參加遴選委員會的人，都有一

定的，我們假設他都一定會 sense，他應該會聽得出來那個狀況，如果他有性別知能他絕對就會聽得出來，他可以用交織性的東西，那你可以你命一些題，你命情境題、你命那個狀況題；然後你命那個什麼，就是...就是學科題，然後我把它湊在一起的時候，校長請問你，假設你到一所學校，你碰到某一件事情，這個學校是什麼樣的規模，他沒有行政人員，那家長是怎麼樣，然後這孩子是怎麼樣，然後狀況交織在一起，你會怎麼理解？他也許就可以，我們就可以考驗，這個人到底有沒有性別知能，他不一定可以把它處理得很好，但是我們從他處理的先後，比如說他有沒有以孩子的觀點，有沒有考慮到，他可能是，這個問題可能是你學到整個性別環境造成的問題，或老師性別知能的問題，你有沒有想到這件事情就可以看得到。」（BF-F-03）

「我就覺得很想舉大家記不記得某市有一個老師，他在三年級的課程裡面教保險套這件事情？對，那我覺得在那個當下，我就會覺得這樣的情境題來問校長當你面臨這件事情，如果你相信老師，你要你會幫老師怎麼樣去跟家長溝通協調？那我覺得這個反而是我們在考驗校長的一些處理校務的能力，而不是不一定是去跟他講你是不是這個，你反對這個你支持這個，而是去問他這樣的一個情境之下，你會怎麼樣的一個用什麼樣的角色或什麼樣的說法去說服家長接受，我大概比較想的就補充這一件事情。」（BR-F-05）

「再來就是請試著做幾個情境題，好，比方在小學，我今天如果問說，隔壁如果說學校的主任來跟你報告說，因為有一個男生，然後掀了女孩子的裙子，那主任來問你說，校長，要不要通報性平，要不要通報校校安，那之類的類似類似像這樣子的情境題，讓可以就是在接受遴選的被遴選的校長，其實在這麼短的時間之內，其實他的思考絕對是他原本就有的，慣有的思維，就比較容易問得出。」（BB-F-11）

「所以一個情境式的一個這個問題，其實我覺得是可以去設計。」（AP-M-08）

「某老師講的，我非常同意，我覺得真的我們要從行動來看，所以這就是為什麼，我都會在這個事前開會的時候，先提出來我的情境題，看這個各個委員們有

沒有什麼意見，比如說我的情境題會非常短，因為通常我們大概就是十五、二十分鐘，那其實在這個談的過程裡面，情境題很短，就可以說如果學校裡面有一位男生想要穿女生的制服，那校長有沒有什麼解決的方法，就這很簡單一句話，所以情境題可以很簡單，或者是大學校長的話，我就問了一個那個跨性別宿舍的問題，那個也就是說可以看得出來，從他的回答你就可以判斷，他到底性別平等意識已經到哪邊了。」（BI-F-08）

「問這個校長候選人，他們遇到這個情況會怎麼辦，這個情況可能是有身心障礙者，也會有性少數者，那可以 combine 這兩個在一起，就可以看得出來，校長候選人對於不同的所謂的人口特性，他們的著重度是哪個，真的就是有校長候選人就只談身心障礙者這塊，他不會談性別這一塊，性少數這一塊，所以我覺得用一個情境題，我覺得是候選會，就是就是對校長的這個認識，我覺得可以更進一步。」（BI-F-08）

「也許我們在第四個這邊，就儘量都是用情境題來問的話，是不是就比較能夠去了解，他除了政治正確之外，面臨了真正的問題的時候，他能不能應用，這才是我們要的。」（BC-F-14）

「回到性別，我覺得以大學，比如說像性別友善廁所也許已經稍微那個，比如性別友善宿舍，所以我覺得就說拿一些當下學生比較容易有的情境，或是包含他對性別互動，比如說國小、國中或高中，他們對於學生的情感教育，或是說學生談戀愛，以前前幾年不是都還有什麼，北部某個高中，還被上新聞說學校發布禁愛令，什麼類似那種，就說如果用一些，如果要真正遴選出有性別精平等精神的校長，我們就是用一個比較 general 的情境題，或說當下的議題去問他的想法，開放式的去問的時候，我覺得比較可以突顯出他的性別概念。」（BP-F-14）

「當然就像某校長講，設一些情境，那些情境可能會是在，比方說現在時事，那個某中學因為有外人入侵，然後偷拍還是什麼拍了他們孩子的，女學生。…（略）…，這個性別引引起的媒體事件了，你要怎麼去處理，就就可以包羅萬象去去問他。」（AY-M-11）

「我在想就是用情境題來問，...（略）...，所以我們其實發生過幾次在體育團隊裡面的一些生生之間的一些性平事件，那體育團隊又常常是單一性別在宿舍裡用性別來去做劃分，那或許就可以用類似這樣子的狀況去問校長，如果你學校發生這樣子的一個生生之間的一個性平事件，那你會怎麼樣去處理？對，你的步驟是怎麼樣？那之後在處理告一段落之後、輔導告一段落，那還有課程教學上你會做怎麼樣的一個推動？...（略）...，那我們可以把在地的一些跟性平有關的一些情境再做一些調整，然後來問一下校長他在行政課程教學輔導上，那他會怎麼去做？而且請說明一下步驟之類的，這是我想到，那同樣如果生生有、師生也有，剛剛您講到其實師生的案例，那的確也也有不少校長其他老師，有些老師會走在那個模糊的邊緣，那也有些老師就像您剛才所講的，他其實不了解這個專業師生的專業倫理這個部分，違反專業倫理它事實上也是可以被懲處的、被調查的，那也可以問一下校長他怎麼去處理？...（略）...，那還有一些案例例如說是數位的情境，網路的世界這個也是孩子的世界，例如那如果說他今天那個通報的一個就是孩子去跟你講他跟網路上發生關係，那個人不是我們學校的學生，那要不要怎麼處理？...（略）...，事實上這也是危機處理，如果知道危機處理的校長應該不會只是講告誡而已，所以他同時在理解他對性平的理解，同時也理解去去去評量去理解他，他對危機事件到底是不是有感覺？然後也有系統的處理化步驟，所以不只是考性平，這是我目前想的就是怎麼樣把性平融入，然後讓它變得其實回答其實也可能適用在我們了解校長各種方面的能力，我想到這樣。」（BJ-F-12）

「或許可以設計一些情境題來做提問這樣，我覺得這其實就是一個會非常好的一個方向，我在想那個情境題的設計，其實也不會太困難，就是其實光是從一些新聞相關的時事，其實應該就可以抓住一些情境題可以來問說，這個如果是發生在你的校園裡面，作為校長的角色，可以、可以有怎樣的一個功能發揮，...（略）...，然後所以跨性別的能見度也不斷的逐漸被提高這樣子，那到底跨性別學生到，進入到校園，然後作為行政端，應該要有什麼樣的準備跟討論，然後以

因應跨性別學生的現身，我覺得這個就是一個很可以直接來去詢問的提問那樣子，...（略）...，類似像這樣的事情，或許它就是一個蠻可以提出來做討論，然後以及我們怎樣因應願意現身的跨性別學生，給予不同的協助，我想這就是一個可以來問的情境題。」（BQ-F-13）

「情境題的部份，就可以說，剛好報紙有報導，學校的校長是性別事件的行為人，讓那個校長做一點評論，做一點回應。」（BK-F-13）

「那個政治正確的依法規的，那個一定要考，譬如說那個通報，通報依法規很明確。...（略）...，但是一定要考的是情境，你考說多少小時要通報，那個都會寫對，但是情境一出來，就會有好多可是，就是裁罰的都是那些可是，...（略）...。要用情境的，包括我們是不是說事件處理要保密，用情境來考，他才會把法規跟那個連在一起。」（BC-F-141）

「剛校長說情境這個部份，我覺得很重要，你就會更了解他怎麼樣把他的頭腦裡面的這一些概念想法，落實在真正的你的校長的治理」（BH-F-14）

「我覺得就是因為剛剛也有提到說情境式的問題，那其實那個問題可以看出，校長在面對性別平等事件的一個解決問題解決能力，那舉例來講，我們就可以問說，當你學校有蠻多的性別事件發生的時候，身為校長的你你會怎麼樣來推動性別平等教育，這個就是可以看出他面對學校有這麼多的通報事件，那他怎麼樣去解決，這就是一個針對那個情境式的問題，怎麼樣看出他的問題解決能力的方法」（AQ-F-14）

「那另外還有一種也是就我自己的經驗，我也蠻喜歡問情境題的，就是說實際上遇到怎樣的一個狀況，那校園裡面現在其實最多就是...性平的一些相關議題的這些情境，所以如果要再採另外一個方式是比較真的針對性別平等那要來去做提問的話，那也可以採情境的方式，就說校園現在有怎樣子的一個狀況，那當然很多有的會提到事件的處理，那就我經驗也不一定，那就是說今天我們課綱已經有提到要把性平等等的議題融入到課程裡面，那你身為校長，你怎麼在課發會或教學研究會那帶領沒有經驗的老師那去進行這個議題融入的...的教學？

那我覺得這種情境題也蠻...蠻可以來去問校長的，來去問校長的，但是如果說是問那個什麼性平法的核心概念什麼等等的這一些，可能真的就是時間比較不足，然後校長比較像是背稿式的那一種得把他看到的特...性平法的東西唸一唸，對，所以我個人覺得是可以從情境一些實務那...那來去問校長，那可能也蠻可以去遴選出比較符合具有性平素養、性平意識的這個校長這樣子，...（略）...。跟我們在幫所有的人員增能都一樣，案例永遠是能最激起他去增能跟理解的一個很好的動機，因為就跟他切身的經驗有直接的連結，所以我覺得這種也是一個...一個方式。」（AR-M-16）

四、其他補充意見

參與者也針對若要讓校長遴選面試過程中更加性別友善，提出了一些建議，這些建議可能並不完全是聚焦在提問原則，而是更廣的面向。由於這些意見並在本計畫所包含範圍，但也與本計畫主題息息相關，因此列於此部分，提供相關單位參考。上述補充意見主要包括：（一）對校長候選人進行性平相關培訓或知能檢定。（二）建構明確的法規與完善遴選制度。

（一）對校長候選人進行性平相關培訓或知能檢定

由於提問的時間短暫，不容易在過程中提問有關性平的問題，因此建議可以在書面資料中要求候選人撰寫一些有關性平教育的經歷。

「所有它有一部分就是要寫學歷，那我們能不能把性別這個納進去？它如果這麼重要的話，是不是可以納在我們每個人遞交的，因為我們我們要遴選都要交一個固定的東西，那是不是可以把它納進去？...（略）...，所以我覺得如果要回到真的可以更落實，就是一定要就是校長是一定要有一個基本的性別的概念以上這樣子。」（BG-F-12）

其他參與者則是提到可以提供校長候選人一些有關性平相關的培訓，尤其是中小學校長必須先經過儲訓，可以在訓練過程中加強性平的課程。甚至可以採用一種認證的方式，核發證明給通過訓練者。

「「其實針對剛考上校長資格的儲備校長可以先培訓，譬如說在三峽國教院校長

培訓過程中，加強性平部分的課程，或是儲備校長回到自己的服務縣市時，縣市政府教育局處針對這部分再補強。...（略）...，在校長遴選委員會的問與答過程時，就會知道某些校長某些部分的能力和經驗是缺乏的，就會在遴選之後再去補強。...（略）...，而且培訓的方式也要更深化。每個校長幾乎都曾擔任學校主任，照理說也曾辦理或參與很多研習，包含性平的相關研習。可是為什麼被問到相關問題時，大多數都感覺只是聽過或知道而已，因為可能從未處理過真實案件，所以缺乏實務經驗。」（AV-F-09）

「我覺得可以從校長候選人著手。如果一個老師，準備要走校長這條路，就比照類如英語檢定那類的證照，或是性平相關協會，能夠建立一個宛如駕駛執照考照，只要通過檢測，不管將來遴選有沒有被問，你已具備性別意識的標章。有沒有這種這種檢定？它不是考試，而是一種自我認識的理解，我認識了多少等等。然後取得這樣的證照。雖然沒有強制性，可是好像說托福或多益考幾分，會很高興。那也是一種自我追求。我先談到這裡，謝謝。」（AA-M-01）

即便在遴選過程中若無法問到有關性平的部分，也需要在就職校長之前，讓他們對於此方面的議題有充分的認識，因此可舉辦職前的訓練。

「就這個暑假開始，好像是因為立法院有一個附帶決議，要求所有校長都要有初階進階高階性平...性平的訓練，然後至少台中市目前我們在這個暑假，有辦理相關的那個就是進階，初階進階高階的一個研習，然後雖然那個隋杜卿老師他是說，立法院的附帶決議不用...不用完全理會，但是他有說至少校長們要有一個性平人員的一個初階的一個研習，那如果說這個部分有沒有可能可以建議未來在遴選校長的過程，因為他其實這研習在各縣市應該都會辦理，那在各個縣市都會辦理的話，是不是我們可以在那個遴選的時候，至少有一個基本條件就是，校長已經有參加過性別教育人員的一個初階訓練的一個證照，這個或許是不是可以有一個可以考量可以放進來的？，至少在那幾天的研習當中，性別平等教育的一個，不管是性別平等事教育事件，性平事件也好，或是性別平等教育的精神也好，在那幾天的研習都是滿著重的一個培訓的，那這個部分是我剛

剛有想到是否有這個可行性。」（AW-F-04）

「就是要很簡單的條列的做出一個...一個，就是可能一個小時的一個職前訓練，給他們，就是我這一次籌組的我給他們，然後我甚至舉幾個例子告訴他，告訴他說哪些問題，因為會有一些負面壓力哪些問題可能會涉及性別怎麼樣的去告訴他，然後他應該那樣的提醒會比較直接跟有效，但是能不能百分之百杜絕，我覺得會有一點點困難，但是最起碼會多做了一點事。」（BF-F-03）

（二）明確的遴選相關法規制度中納入性平相關規定

有不少參與者提到，校長遴選過程中的法規與制度中應該納入更明確的關於性平的一些內容，例如前面提及的遴選委員的性別比例，或應納入具性平意識的遴選委員或是全體遴選委員皆應具備性平意識等，這些想法並未在法規出現，因此即使有這樣的提問原則作為指引，仍可能難以落實。

「但就我自己的猜想就是，遴選委員裡面熟悉性別平等...性平法的人也不見得多，其實我自己也不見得很熟悉性別平等法，...（略）...。那這個情況的話，當然就會因為他遴選委員自己也都沒什麼概念，那當然不會問校長這個問題，...（略）...。也許就是說，教育部那或怎麼樣需要在那個，如何能夠在那個，就是...，比如說反正他能夠掌控的範圍，國立大學的校長要遴選的時候，如何能夠提出對於[性平]這一方面的重要性，...（略）...。這個當然要讓大家都覺得校長，這個[性平]是校長理所當然要具備的能力，要具備的一個概念。那這樣的話就...，如果所有的候選人都是至少具備基本的性平概念的這個校長的話，那基本上當然你不管怎麼選，那應該都可以選出一個能夠落實這方面的功能，或落實這方面的這個需求校長。（AJ-M-18）

「這個發展出這樣的原則當然很好，我覺得但是，如果回到主流化觀點看能不能從，給法規對法規上去做一個修改，因為...因為其實法就是帶領我們就是去符合那個，當你法有規範的時候它後面...後面的那個...那個路就畫得比較清楚，當你法沒有提到這個東西的時候，後面就鬆散，所以我會建議說如果這個有出來其實可能，就是要往法的部分去修，那而且這個法要從中央的法出來到，各個

階段公私立學校這樣才會有相對的一個約束性。」（BF-F-03）

「前面幾個校長跟主任也談過，我也會想我們可不可能就是，能夠強制的去規定一定要有面試？面試裡頭一定要有具有性平背景的委員，然後達成一定的性別比例，然後提問的問題裡面，一定要有性平方面的問題，就是說這種比較結構性設計的部分，可不可能在你們的案子的建議裡頭，就是說把它放在前面的那個必做，然後後面才是比較…比較實際要問什麼問題，就是說從結構上去做改變，那無論如何就是說當有志當校長的人，看到這樣的一份 handout 或者是什麼的時候，或者是一個指引的時候，他就很清楚就說，在 2024 年的今天要當校長，他可能必須具備的能力，或者是自我期許會是什麼。」（BN-F-04）

「我覺得私立學校會更難，我必須講實話，因為董事會其實我了解很多學校其實他們其實董事會大概就直接就決定人選了，有的都只是陪跑，就是說那只是走一個流程，這個據我的了解是這樣，所以我一直會覺得其實應該是用政策性的引導，不管是誰當校長，他在任內他要他的在推動的這些政策或者是在營造學校的一些氛圍的方面我覺得就是部裡面的政策就應該要去引導學校要去往性別友善這個方向去走，這樣的話我會覺得其實這個是一勞永逸不管這個校長他懂不懂，但是等於就像我剛剛講的我們在一些申請一些補助就是有一些那個指標在那裡，那其實學校就會照著這樣的指標去做，那對相關業務的承辦的同人來講他要去推動的時候，就會比較好推動。」（AI-M-07）

「性別友善這件事情來講，我覺得現在台灣還算是逐漸成熟，我覺得整個遴選制度的歷程，或者面臨的歷程需要比較明確的，那種所謂的我們說 SOP 或者是明確的指引這樣子，就是給大家來做一個參考這樣子。因為有些人其實並沒有受過這樣子嚴謹的訓練，他們有可能會忽視有一些意識形態。」（BD-M-15）

伍、性別友善校長遴選提問原則之建構

根據前一節的研究結果，本計畫認為將「**性別友善校長遴選提問原則**」之架構應包含以下幾個部分：一、說明校長遴選中性別平等之重要性。二、校長遴選過程中性別不友善提問範例。三、校長遴選過程中應避免之性別不友善提問方式。四、校長遴選過程中應落實之性別友善提問策略。

由於不同學校層級與屬性在遴選校長的方式上略有不同，因此將依照「公立大學」、「高中、國中及小學」及「私立學校」三大部分編寫「**性別友善校長遴選提問原則**」。

一、 公立大學性別友善校長遴選提問原則

教育部於民國 108 年修訂《國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法》，主要是奠定在現行《大學法》第 9 條校長遴選相關規範的架構下，並以大學自主為軸心，著眼於健全遴選機制的階段性任務。該次修法的重點主要在於確保遴選過程的正當性，及預防及有效處理爭議的情況。

現行的公立大學校長的遴選方式，大致上為依照《國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法》組成遴選委員會，並公開徵求推薦校長候選人。遴選委員會針對候選人資格進行審查後，公布候選人名單，並辦理治校理念說明會。在治校理念說明會中，有些學校會開放讓參與的教職員工生提問，因此會遇到第一次需要使用到「**性別友善校長遴選提問原則**」的時機。接著遴選委員會對校內教師舉辦行使同意權投票，通過投票之候選人進到最後一關，遴選委員會邀請校長候選人面談，就其治校理念進行說明與詢答後，這裡會遇到第二次需要使用到「**性別友善校長遴選提問原則**」的時機。

根據上述，本計畫最後所編寫的「性別友善校長遴選提問原則（公立大學版）」包含四個部分：一、前言。二、校長遴選中常見性別不友善提問類型。三、4 不：校長遴選中應避免的四類性別不友善提問。四、5 要：校長遴選中應落實之性別友善提問策略。詳見附錄四。

二、 高中、國中及小學性別友善校長遴選提問原則

目前高中校長遴選主要係依據《高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法》、《國立高級中等學校校長遴選作業要點》及各縣市所制訂之「高級中等學校校長

遴選聘任及辦學績效考評補充規定」來實施。國中小則是依據各縣市所制訂之「市立國民中小學校長甄選儲訓遴選及轉任作業要點」來實施。

現行的高中及國中小校長遴選，大致上為二階段：首先為開缺學校代表與欲參選之候選人進行對談，此時遇到第一次需要使用到「**性別友善校長遴選提問原則**」的時機。第二階段則為主管機關（國教署或縣市政府教育局處）辦理治校理念進行說明與詢答，由遴選委員會向候選人進行提問，這裡會遇到第二次需要使用到「**性別友善校長遴選提問原則**」的時機

根據上述，本計畫最後所編寫的「性別友善校長遴選提問原則（高中、國中與國小）」包含四個部分：一、前言。二、校長遴選中常見性別不友善提問類型。三、4 不：校長遴選中應避免的四類性別不友善提問。四、5 要：校長遴選中應落實之性別友善提問策略。詳見附錄五。

三、 私立學校性別友善校長遴選提問原則

現行的私立大學校長的遴選方式，大致上由董事會組織校長遴選委員會遴選，而遴選委員會普遍皆由董事會直接選任之，亦即實質上係由董事會直接遴選校長。因此由董事會與校長候選人面談，就其治校理念進行說明與詢答後，這裡會遇到唯一次需要使用到「**性別友善校長遴選提問原則**」的時機。

根據上述，本計畫最後所編寫的「性別友善校長遴選提問原則（私立學校版）」包含四個部分：一、前言。二、校長遴選中常見性別不友善提問類型。三、4 不：校長遴選中應避免的四類性別不友善提問。四、5 要：校長遴選中應落實之性別友善提問策略。詳見附錄六。

陸、結論與建議

無論是一般職場員工的人事甄選與面試過程，還是學校老師、主管及校長的聘任與遴選，涉及人的選擇過程中難免會存在性別或其他文化偏見。在校長遴選方面，雖然女性校長的比例逐漸提高，且針對候選人性別的歧視行為明顯減少，但這些歧視言行往往轉變為更微妙且難以察覺的微侵略或微歧視（microaggressions, Kim, Nguyen, & Block, 2019）。這些性別刻板印象根深蒂固地存在於社會文化中，並被許多人內化為認知架構的一部分，因此在校長遴選過程中，這些偏見容易再現。因此，有必要對校長遴選過程進行檢視，識別可能的問題並採取預防措施。

此外，校長作為性別平等教育委員會的主任委員，負責規劃與推動全校的性別平等教育，不僅應具備高度的性別平等意識，還應熟悉相關的性別平等教育知能。然而，仍有校長因延遲通報性別事件、未依規定處理，甚至成為性別事件的加害者。這凸顯了如何透過遴選提問，挑選具備性別平等意識與知能的校長，成為當前的迫切任務。

本計畫透過訪談 44 位有參與過校長遴選（無論是擔任候選人或遴選委員）的實務工作者及性平學者專家，將其經驗中整理出以下結果：

一、 校長遴選過程中性別不友善提問經驗，包括：1. 尚未進入面試前的制度性或結構性的問題。2. 面試過程中遴選委員的提問反映出性別刻板與偏見。3.在面試的提問過程中，直接針對個人的性別身分或經驗提問。

二、 校長遴選面試過程中應避免出現之性別不友善提問可以歸納為四大類：1. 針對候選人的性別，並與特定特質或能力聯結。2. 提問中複製性別刻板印象。3. 涉及個人、情感或家庭隱私。4. 不適切的詢問方式。

三、 校長遴選面試過程中應積極實踐之性別友善提問之策略包括：1. 正式面談前的準備。2. 營造正向的提問氛圍。3. 聚焦在治校理念與實際校務經營。4. 納入與性別平等有關的問題。5. 運用實際的情境或案例來提問。

四、 其他補充意見：1. 對校長候選人進行性平相關培訓或知能檢定。2. 建構明確的法規與完善遴選制度。

這項研究提出的「性別友善之校長遴選提問原則」強調在校長遴選過程中應避免

性別刻板印象，並致力於選出能夠促進性別平等和實踐性別友善的校長。根據不同學校層級的需求，該原則被區分為三個版本：公立大學、高中/國中/國小以及私立學校，每個版本都有針對性別不友善提問的具體列舉和應實踐的性別友善策略。

這些提問原則可用作遴選委員會的指引，確保在面試過程中採取性別友善的提問方式，避免性別歧視或偏見的影響，並促進性別平等教育的實踐。透過這樣的制度設計，不僅可以減少性別偏見的負面影響，也能為選擇具有性別平等意識和知能的校長提供有力支持，從而推動學校內部更廣泛的性別正義和多樣性文化。

柒、參考文獻

吳煥烘、吳芊萱（2009）。不同性別國小校長推動學校公共關係之研究。**嘉義大學通識學報，7**，65-113。

李秀鳳（2015）。**女性高中校長領導之性別權力關係**。國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系博士論文。

李秀鳳（2015）。**女性高中校長領導之性別權力關係**。國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系博士論文。

李惠茹、唐文慧（2004）。性別的多數、權力的少數－以台南市國中女教師的職業選擇與晉遷為例。**師大學報：人文與社會科學類，49**（1），29-52。

林沛君（2020）。歧視的交織性－以 CEDAW、CRC 及 CRPD 三項人權公約之交織為思考。**台灣國際法學刊，16**（2），7-23。

林明地（2013）。國中校長「務實而有效」教學領導的作為分析。**教育行政研究，3**（1），1-25。

姜兆眉（2024）。交織性於輔導諮商專業之啟發：多元文化與社會正義諮商知能。**輔導季刊，60**（1），55-70。

莊念青、丁一顧（2024）。偏鄉女性校長之韌性領導。**高雄師大學報：教育與社會科學類，56**，49-74。

連秀玉（2012）。**一位女性國中初任校長生命史之批判詮釋學對話**。國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士論文。

郭瑾瑜（1996）。**臺灣女性主管管理風格、人際關係、決策型態與領導行為之相關研究**。國立成功大學企業管理學系碩士論文。

陳竹上（2022，10 月 13 日）。先會募款，再當校長？**自由時報**。https://talk.ltn.com.tw/article/paper/1545388

陳秀玲（2010）。一位女性初任校長領導信念的形塑因素與實踐困境之研究。**臺中教育大學學報：教育類，24**（1），155-176。

陳建丞（2007）。甄選面談中外表與性別偏誤之探討：結構式面談能消除它們嗎？。

臺大管理論叢，17（2），183-208。https://doi.org/10.6226/NTURM2007.17.2.183

陳啟濃（2011）。**初任國中校長領導之實踐研究-個人自傳的敘說研究**。國立嘉義大學教育學系博士論文。

陳嫩慈（2007）。**我在太興的日子－一位初任女性校長學校經營之自傳俗民誌研究**。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。

陳麒文（2018）。身心障礙與性別。**台灣醫學，22**（4），422-427。

游美惠、姜貞吟（2009）。**性別友善之校長遴選提問原則成果報告**（初稿）。教育部。

游美惠、姜貞吟（2011）。校長遴選提問之性別友善原則。**性別平等教育季刊，53**，12-17。

黃郁茹（2010）。校長領導與性別的權力、生產、情感、象徵關係。**性別平等教育季刊，52**，62-65。

詹培莉（2012）。**另一種風景-敘說初任校長成長的生命故事**。國立新竹教育大學人資處教育行政碩士專班碩士論文。

廖純英（2024）。**一位中學校長多元文化領導意識覺醒的敘事研究**。國立臺灣師範大學教育學系博士論文。

熊同鑫（2001）。窺、潰、饋：我與生命史研究相遇的心靈起伏。**應用心理研究，12**，107-131。

劉秀曦（2024）高等教育學術人才性別圖像分析與前瞻因應策略，**教育研究月刊，364**，69-82。https://doi.org/10.53106/168063602024080364005

蔡美儀（1992）。**我國女性教育主管性別角色、自我概念、社會支持與工作適應之關係**。國立政治大學教育研究所碩士論文。

蕭昭君（2011）。校長與教師遴選中的性別觀察。**性別平等教育季刊，53**，22-25。

謝文全（2000）。**學校行政**。五南。

羅新興、林韶姿、劉佩玲（2014）。面試官與應徵者的性別組合對面談評價之影響：大學教師甄選面談的實證。**臺大管理論叢，25**（1），215-231。

https://doi.org/10.6226/NTURM2014.APR.R10025

羅新興、梁成明、諸承明（2009）。相同能力應徵者的禮貌與容貌對能力評價的影響－探討面談者年齡與性別組合的干擾效果。**人力資源管理學報，9**（1），69-85。https://doi.org/10.6147/JHRM.2009.0901.04

蘇震泰（2009）。**深耕教育半世紀杏壇人格者—林東瀛校長之生命史研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文。

Keinert-Kisin, C. (2016). *Corporate social responsibility and discrimination: Gender bias in personnel selection.* Springer.

Kim, J. Y. J., Nguyen, D., & Block, C. (2018). The 360-degree experience of workplace microaggressions: Who commits them? How do individuals respond? What are the consequences? In G. C. Torino, D. P. Rivera, C. M. Capodilupo, K. L. Nadal, & D. W. Sue (Eds.), *Microaggression Theory: Influence and Implications* (pp. 157-177). Wiley.

Leavy, D., & Owens, M. A. (2022). Gender bias in United States high school principal hiring practices. In J. Zajda (Ed.), *Discourses of Race, Ethnicity and Gender in Education: Emerging Paradigms* (pp. 131-140). Springer.

Lee, S. W., & Mao, X. (2023). Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership, 51*(1), 6-29. https://doi.org/10.1177/1741143220969694

Nadler, J. T., Lowery, M. R., Grebinoski, J., & Jones, R. G. (2014). Aversive discrimination in employment interviews: Reducing effects of sexual orientation bias with accountability. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity, 1*(4), 480-488. https://doi.org/10.1037/sgd0000079

Palmer, B. (2016). Principal selection: A national study of selection criteria and procedures. *AASA Journal of Scholarship & Practice, 13*(3), 6-23.

Perrone, F. (2022). Why a diverse leadership pipeline matters: The empirical evidence.

Leadership and Policy in Schools, 21(1), 5-18. https://doi.org/10.1080/15700763.2021.2022707

Weiner, J., Garrett-Walker, W., Strickland, T., & Burton, L. (2022, July). Reifying discrimination on the path to school leadership: Black female principals' experiences of district hiring/promotion practices. *Frontiers in Education, 7,* Art. 925510. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.925510

附錄一 焦點暨個別訪談參與者名單

第一類：大學層級（曾任或現任校長、曾參與校長遴選、或曾擔任校長遴選委員）

序號	姓名	性別	職稱
1.	張惠博	男	現任：高雄市立空中大學退休教授 曾任：高雄市立空中大學校長、國立彰化師範大學校長
2.	古源光	男	現任：義守大學校長 曾任：國立屏東大學校長、國立屏東科技大學校長
3.	周守民	女	現任：文藻外語大學退休講座教授 曾任：文藻外語大學校長、國立臺中科技大學副校長、國立臺中護理專科學校校長
4.	李星謙	男	現任：修平科技大學退休教授 曾任：修平技術學院校長、國立台中教育大學諮商與應用心理學系教授兼教務長
5.	林千惠	女	現任：國立彰化師範大學特殊教育學系特聘教授 曾任：國立彰化師範大學副校長、教育學院院長
6.	李　碩	女	現任：高雄市立空中大學通識教育中心副教授兼輔導處處長 曾任：高雄市立空中大學通識教育中心主任
7.	潘慧玲	女	現任：淡江大學教育與未來設計學系特聘教授 曾任：國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所教授兼所長、淡江大學教育學院院長
8.	謝文宜	女	現任：實踐大學家庭研究與兒童發展學系教授 曾任：實踐大學副校長
9.	王延年	男	現任：龍華科技大學電子工程系副教授兼學務長 曾任：龍華科技大學電子工程系系主任

10.	林宇軒	男	現任：高雄市立空中大學法律學系助理教授兼註冊組組長 曾任：開南大學約聘助理教授

第二類：高中層級（曾任或現任校長、曾參與校長遴選、或曾擔任校長遴選委員）

序號	姓名	性別	職稱
11.	簡慶郎	男	現任：國立中興大學附屬台中高級農業職業學校校長 曾任：臺中市立大甲工業高級中等學校校長、國立東勢高級工業職業學校校長
12.	劉福鎔	男	現任：臺中市立臺中家事商業高級中等學校校長 曾任：臺中市立東勢工業高級中等學校校長、國立東勢高級工業職業學校、國立苗栗特殊教育學校校長
13.	蔡孟峰	男	現任：國立中興大學附屬高級中學校長 曾任：國立中興大學附屬臺中高級農業職業學校校長、國立北港高級中學校長
14.	劉于菱	女	現任：國立大湖高級農工職業學校校長 曾任：國立新竹特殊教育學校校長、國立花蓮特殊教育學校校長
15.	李重毅	男	現任：國立虎尾高級農工職業學校校長 曾任：國立和美實驗學校校長、國立卓蘭實驗高級中學教務主任、學務主任、秘書
16.	鍾定先	男	現任：國立基隆高中校長 曾任：教育部國教署長機要、國立新竹高級工業職業學校教務主任、總務主任
17.	林怡慧	女	現任：國立嘉科實驗高級中等學校校長 曾任：臺中市立臺中家事商業高級中等學校校長

18.	吳星宏	男	現任：國立土庫高級商工職業學校校長 曾任：國立和美實驗學校校長
19.	許弘憲	男	現任：國立和美實驗學校校長 曾任：國立屏東特殊教育學校校長
20.	張其清	男	現任：新北市立新北高級工業職業學校輔導室主任 曾任：新北市立新北高級工業職業學校代理校長
21.	張明敏	女	現任：國立竹北高級中學輔導老師 曾任：國立竹北高級中學輔導主任、教育部國教署性別平等教育資源中心諮詢委員

第三類：國中小層級（曾任或現任校長、曾參與校長遴選、或曾擔任校長遴選委員）

序號	姓名	性別	職稱
22.	王慧蘭	女	現任：國立屏東大學教育行政研究所副教授兼圖書館館長 曾任：屏東縣政府教育處處長
23.	曹瓊華	女	現任：臺中市立東峰國民中學校長 曾任：臺中市立東華國民中學校長
24.	沈復釧	女	現任：臺中市立光德國中校長 曾任：臺中市立崇倫國民中學校長
25.	徐東弘	男	現任：高雄市立岡山國中校長 曾任：高雄市立英明國中、立興仁國中校長
26.	黃智暘	男	現任：臺中市立向上國民中學校長 曾任：臺中市立萬和國民中學教務主、學務、輔導主任
27.	王春埈	男	現任：彰化市南郭國民小學校長 曾任：彰化市中山國民小學校長

28.	林淑芳	女	現任：高雄市明義國民小學校長 曾任：高雄市新威國民小學校長
29.	魏素鄉	女	現任：新北市政府教育局聘任督學 曾任：新北市大觀國民小學校長、教育部性別平等教育委員會委員
30.	王彥崑	男	現任：高雄市新上國民小學校長 曾任：高雄市彌陀國民小學校長
31.	吳寶嘉	男	現任：彰化縣永興國民小學校長 曾任：彰化縣廣興國民小學校長
32.	高珠鈴	女	現任：屏東縣新圍國民小學校長 曾任：屏東縣凌雲國民小學校長
33.	陳姚如	女	現任：高雄市甲仙國民小學校長 曾任：高雄市學生輔導諮商中心主任
34.	陳艷紅	女	現任：彰化縣頂番國民小學校長 曾任：彰化縣美豐國小校長、教育部國教署性別平等教育議題輔導群委員

第四類：性別平等教育專家學者

序號	姓名	性別	職稱
35.	葉德蘭	女	現任：國立臺灣大學外國語文學系暨研究所教授 曾任：教育部性別平等教育委員會委員、行政院性別平等會委員
36.	張如慧	女	現任：國立臺東大學數位媒體與文教產業學系教授、教育部性別平等教育委員會委員、教育部國教署性別平等教育議題輔導群召集人

37.	游美惠	女	現任：國立高雄師範大學性別教育研究所教授 曾任：國立高雄師範大學性別教育研究所所長、教育部性別平等教育委員會委員
38.	蔡麗玲	女	現任：國立高雄師範大學性別教育研究所教授 曾任：國立高雄師範大學性別教育研究所所長
39.	張德勝	男	現任：國立東華大學教育與潛能開發學系教授兼主任秘書 曾任：國立東華大學教育學院院長、教學卓卓越中心主任
40.	蘇芊玲	女	現任：性別平等教育協會創會理事長 曾任：銘傳大學通識教育中心副教授、教育部性別平等教育委員會委員
41.	趙淑珠	女	現任：國立彰化師範大學輔導與諮商學系教授 曾任：國立彰化師範大學教育學院院長、教育部國教署性別平等教育議題輔導群召集人
42.	陳斐娟	女	現任：國立雲林科技大學技術及職業教育研究所暨師資培育中心教授兼諮商輔導中心主任、教育部性別平等教育委員會委員
43.	蔣琬斯	女	現任：高雄市女性權益促進會副理事長、屏東縣政府性別平等會委員 曾任：國立屏東大學大武山學院兼任助理教授
44.	李雅菁	女	現任：社團法人中華民國全國教師會副秘書長、教育部性別平等教育委員會委員 曾任：新北市新店區北新國小教師

附錄二 專家諮詢者名單

序號	姓名	性別	職稱
1.	李　碩	女	現任：高雄市立空中大學通識教育中心副教授兼輔導處處長 曾任：高雄市立空中大學通識教育中心主任
2.	張明敏	女	現任：國立竹北高級中學輔導老師 曾任：國立竹北高級中學輔導主任、教育部國教署性別平等教育資源中心諮詢委員
3.	蘇芊玲	女	現任：性別平等教育協會創會理事長 曾任：銘傳大學通識教育中心副教授、教育部性別平等教育委員會委員
4.	王彥崑	男	現任：高雄市新上國民小學校長 曾任：高雄市彌陀國民小學校長

附錄三 「性別友善校長遴選提問原則」初稿專家諮詢意見

一、 前言

公立大學版	促促進校園性別平等是校長治校的重要項目之一，如何在校長遴選過程中不但能尊重性別差異並落實性別平等，而不會出現性別偏見與歧視，更重要的是能遴選出具性別等意識與知能之校長。本提問原則即希望能達到此目標。 各校在遴選校長過程中，可能會在兩個階段使用到此原則，一為對教職員工生公開的治校理念說明會階段，二為通過同意權投票之候選人至遴選委員會進行治校理念進行說明與詢答。請各校於適用的階段或情境，將此原則提供給遴選委員（或其他與會者）參考。	**修改建議 A：** 修正兩個標點，請參考。 **修改建議 B：** 更重要的是能遴選出具性別**平**等意識與知能之校長。**(漏字)**
高中、國中與國小	促進校園性別平等是校長治校的重要項目之一，如何在校長遴選過程中不但能尊重性別差異並落實性別平等，而不會出現性別偏見與歧視，更重要的是能遴選出具性別等意識與知能之校長。本提問原則即希望能達到此目標。 各校在遴選校長過程中，依照主管機關（含國教署及各縣市教育局處）作法不同，可能會在兩個階段使用到此原則，一為校長出缺學校代表與候選人進行會談，二為候選人至主管機關所舉辦之遴選委員會進行治校理念進行說明與詢答。請承辦校長遴選業務單位於適用的階段，將此原則提供給遴選委員（或出缺學校代表）參考。	**修改建議 B：** 1. 更重要的是能遴選出具性別**平**等意識與知能之校長。**(漏字)** 2. 「一為校長出缺學校代表與候選人進行會談，二為候選人至主管機關所舉辦之遴選委員會進行治校理念進行說明與詢答。」**修改建議**：「一為出缺學校邀請候選人至學校參加座談會及議題回應，二為候選人至主管機關所舉辦之遴選委員會進行治校理念~~進行~~說明與詢答。」 3. 「請承辦校長遴選業務單位於適用的階段，將此原則提供給遴選委員（或出缺學校代表）參考。」**修改建議：**請承辦校長遴

		選業務單位(例如國教署人事室、各縣市教育局處及各學校人事室)於適用的階段，將此原則提供給遴選委員（或出缺學校代表）參考。
私立學校版	促進校園性別平等是校長治校的重要項目之一，如何在校長遴選過程中不但能尊重性別差異並落實性別平等，而不會出現性別偏見與歧視，更重要的是能遴選出具性別等意識與知能之校長。本提問原則即希望能達到此目標。 各校在遴選校長過程中，可能是由董事會來對於候選人進行治校理念說明與詢答。請將此原則提供給所有參與遴選之董事會成員參考。	**修改建議 A：** 不確定是否所有私校都只由董事會進行校長遴選工作，是否也會邀請其他校內外專家/學者參與，以示慎重？如有這種做法，或可改為：「各校在遴選校長過程中，可能是由董事會（或其他校內外專家/學者）來對於候選人進行治校理念說明與詢答。請將此原則提供給所有參與遴選之成員參考。」如果沒有，則不須更動。

二、 校長遴選中常見性別不友善提問類型

所有版本	過往校長遴選中常見性別不友善提問主要有兩種類型： **第一類：隱含性別刻板或偏見的不友善提問** ● 質疑女性候選人缺乏募款與公關社交能力 ● 認為女性候選人較容易情緒化及難相處 ● 認為女性候選人較難兼顧工作與家庭之平衡 **第二類：提問過程中針對候選人的性別身分或個人經驗提問**	**修改建議 A：** 修改意見與提問如紅字追蹤所示。 **修改建議 B：** 1. 第一類：隱含性別刻板或偏見的不友善提問，建議增加「●質疑女性候選人危機處理能力」

	● 質疑候選人性別擔任校長適切性（例如女學生較多的學校不適合男性校長） ● 探詢候選人的婚姻或親密關係狀態（例如認為對於單身者較不適合） ● 間接或直接探詢性別特質或性傾向（針對非典型性別氣質、非異性戀傾向、或非順性別認同等提出揣測） ● 質疑候選人過往支持同志與跨性別立場	2. 第二類：提問過程中針對候選人的性別身分或個人經驗提問，建議增加「●質疑女性候選人過往處理校園性別事件的能力（例如傾向保護受害女學生，忽略學校名譽或涉案男老師）」 **修改建議 C：** 探詢候選人的婚姻或親密關係狀態（例如認為對於單身者、沒有教養子女經驗者較不適合等因素）

三、 4 不：校長遴選中應避免的四類性別不友善提問

所有版本	**第一類：將特定性別與某些特質或能力聯結**（例如女性較容易情緒化、男性較有領導力） **第二類：在提問過程中複製性別刻板印象或微歧視**（例如認為某一性別在募款能力、與社區的應酬社交關係、情緒管理、家庭與工作的平衡...等較容易有困難） **第三類：涉及個人、情感或家庭隱私**（探詢候選人的婚姻家庭或親密關係狀態，或涉及個人的宗教信仰、性傾向、性別認同等） **第四類：不適切的詢問方式**（例如過於引導、先入為主、含沙射影等方式）	**修改建議 A：** 第二類，不限於「與社區的」，將此四個字刪除。 第三類，既然題目中的次序是「個人、情感或家庭」，建議說明文字也依此次序呈現，如下：涉及個人、情感或家庭隱私（詢問候選人個人的宗教信仰、性傾向或性別認同，或探詢其婚姻、家庭或親密關係等狀態。） 第四類稍嫌抽象，後面括弧內文字是否可舉一例？ **修改建議 D：**

		第三類：涉及個人、情感或家庭隱私（探詢候選人的婚姻家庭或親密關係狀態，或涉及個人的宗教信仰、性傾向、性別認同、族群背景、政治立場等）

四、 5 要：校長遴選中應落實之性別友善提問策略

策略一：遴選前的準備

公立大學版	● 公開治校理念說明會應盡量鼓勵不同性別之教職員工生參與。 ● 遴選委員會成員應符合性別比例，任一性別不少於三分之一，並朝向提高至 40%以上。 ● 應選任具性別平等意識與專業之委員，並且致力提升全體委員之性平意識。 ● 於進行詢答或提問前，提醒本性別友善提問原則。	
高中、國中與國小	● (一) 出缺學校代表與候選人會談：代表最好有不同性別者參與。(二) 遴選委員會成員應符合性別比例，任一性別不少於三分之一，並朝向提高至 40%以上。 ● 應選任具性別平等意識與專業之遴選委員或學校代表，並且致力提升全體人員之性平意識。 ● 於進行詢答或提問前，提醒本性別友善提問原則。	
私立學校版	● 董事會成員應符合性別比例，任一性別不少於三分之一，並朝向提高至 40%以上。 ● 宜納入具性別平等意識與專業者於董事會成員中，並且致力提升全體董事會之性平意識。 ● 於進行詢答或提問前，提醒本性別友善提問原則。	**修改建議 A：** 策略一：●董事會成員應符合任一性別不少於三分之一之性別比例，並朝向提高至 40%以上之目標。 ●加「者」。

策略二～四

所有版本	**策略二：營造正向的提問氛圍** ● 以同理、友善與正向的原則來提問。 ● 注意提問者與候選人之間的性別與權力的敏感度。 ● 不過度強調性別差異或涉及個人性別身分。 **策略三：聚焦在治校理念與實際校務經營** ● 初始詢問關於治校理念與各面向的校務經營時，可以中性的方式，不需特別談性別。 ● 後續詢問關於治校理念與各面向的校務經營時，可適時融入性平議題（例如詢問教務時，可融入性別平等課程與教學；詢問總務時，可融入性別友善廁所之建置；詢問學務時，可融入性別事件防治或性別友善宿舍等）。 **策略四：納入與性別平等有關的問題** ● **對於性別平等教育法的理解**（包含學習環境及資源、課程與教學、及性別事件防治等部分） ● **對於性別主流化的認識**（包含性別統計、性別分析、性別預算、性別影響評估、性別意識培力、性別平等機制運作等六大工具，及行政院性別平等政策綱領、CEDAW 等） ● **如何營造性別友善校園**（包含如何營造對於各種性別身分師生之友善環境，包括哺乳假、生理假、育嬰假、性別友善廁所與宿舍等） ● **過往性別平等實踐經驗**（可詢問候選人過往在行政與教學經驗中，參與或實施過哪些關於性別平等之實踐經驗） ● **性別平等意識與知能**（根據《性別平等教育法施行細則》第 8 條規定，性別平等意識係指個人認同性別平等之價值，瞭解性別不平等之現象及其成因，並具有協助改善現況之意願。）	**修改建議 A：** 策略三：●「中性」改「普遍性原則」（general）？ ● 後續可請候選人說明對該校之性別比例與性別圖像之了解程度，再說明關於治校理念與各面向的校務經營時，如何適時融入性平議題（例如詢問教務時，可融入性別平等課程與教學；詢問總務時，可融入性別友善廁所之建置；詢問學務時，可融入性別事件防治或性別友善宿舍等）。 策略四：說明對於性別平等教育法的理解，以及校長於推動該法的職權所在。 策略四除了性平教育法之外，可請候選人舉出一兩個與校園有關之性別相關法案，說明如何相關以及如何落實，如性別平等工作法、跟騷法等等。 策略五不一定舉鄰近學校案例，可以舉經由媒體報導過的、學校性質相近或有代表性的案例。

	策略五：運用實際的情境或案例來了解性別平等意識與知能。 ● 欲了解策略四中的性別平等意識與知能，最好以情境題，可以用鄰近學校曾發生過的案例，或是假設性的情境，讓候選人回答。候選人必須以統整的方式，綜合其對於性平相關議題的認識及過往經驗，展現出其問題解決與決策能力及性別平等的敏感度。	

關於整份提問原則是否還有其他修改建議？

修改建議 D：
數位性別暴力為目前重要性別議題，或許亦能融入**如何營造性別友善校園、過往性別平等實踐經驗**等提問綱要中。

附錄四 「性別友善校長遴選提問原則」（公立大學版）

一、前言

實踐教育部性別平等政策是校長治校的重要項目之一。遴選委員如何在校長遴選過程中，不僅能尊重性別差異，且能避免性別偏見與歧視，更重要的是能遴選出具性別平等意識與知能之校長。本提問原則即希望能達到此目標。

各校在遴選校長過程中，可能會在兩個階段使用到此原則：一為對教職員工生公開的治校理念說明會階段；二為通過同意權投票之候選人至遴選委員會進行治校理念進行說明與詢答。請各校於適用的階段或情境，將此原則提供給遴選委員（或其他與會者）參考。

二、校長遴選中常見性別不友善提問類型

過往校長遴選中常見性別不友善提問主要有兩種類型：

第一類：隱含性別刻板或偏見的不友善提問

- 質疑女性候選人缺乏募款與公關社交能力。
- 認為女性候選人較容易情緒化及難相處。
- 認為女性候選人較難兼顧工作與家庭之平衡。

第二類：提問過程中針對候選人的性別身分或個人經驗提問

- 質疑候選人的性別擔任校長之適切性（例如認為女學生較多的學校不適合男性校長，或反之亦然）。
- 探詢候選人的婚姻或親密關係狀態（可能假定單身者、已婚女性有家累、或沒有教養子女經驗者等較不適合擔任校長）。
- 間接或直接探詢候選人性別特質或性傾向（針對非典型性別氣質、非異性戀傾向、或非順性別認同等提出揣測）。
- 質疑候選人的立場「太強調性平」（例如支持同志與跨性別者，或處理校園性別事件時傾向保護受害者等）。

三、「4 不」：校長遴選中應避免的四類性別不友善提問

（一）將特定性別與某些特質或能力聯結（例如女性較容易情緒化、男性較有領導力等）。

（二）在提問過程中複製性別刻板印象或微歧視（例如認為某一性別在募款能力、與社區的應酬社交能力、情緒管理、家庭與工作的平衡...等較易出現困難）。

（三）涉及個人、情感或家庭隱私（詢問候選人個人的宗教信仰、性傾向或性別認同、族群背景、政治立場，或探詢其婚姻、家庭或親密關係狀態等）。

（四）不適切的詢問方式（例如過於引導的問句、對候選人有先入為主的偏見、以含沙射影的方式貶抑候選人等）。

四、「5 要」：校長遴選中應落實之性別友善提問策略

策略一：遴選前的準備

- 鼓勵不同性別之教職員工生參與公開治校理念說明會。
- 遴選委員會成員應符合任一性別不少於三分之一之性別比例規範，並朝向提高至 40%以上。
- 應選任具性別平等意識之遴選委員。
- 於進行校長候選人詢答或提問前，召集人應提醒委員使用本性別友善提問原則。

策略二：營造正向的提問氛圍

- 以同理、友善與正向的原則來提問。
- 注意提問者與候選人之間的性別與權力的差距。
- 不過度強調性別差異或候選人的性別身分。

策略三：聚焦在治校理念與實際校務經營

- **初始**：詢問候選人的治校理念與校務經營策略時，宜採普遍性原則，不需特別討論性別議題。
- **後續**：可請教候選人對於該校性別比例與性別圖像之了解程度，再說明關於治校理念與各面向的校務經營時，如何適時融入性平議題（例如詢問教務時，可融入性別平等課程與教學；詢問總務時，可融入性別友善廁所之建置；詢問學務時，可融入性別事件防治或性別友善宿舍等）。

策略四：納入與性別平等有關的問題

- **對於性別平等教育法的理解及校長於推動該法的職權所在**：包含學習環境及資源、課程與教學、及性別事件防治等部分。
- **對於性別主流化的認識**：包含性別統計、性別分析、性別預算、性別影響評估、性別意識培力、性別平等機制運作等六大工具，及行政院性別平等政策綱領、CEDAW 等。
- **如何營造性別友善校園**：包含如何營造對於各種性別身分師生之友善環境，包括哺乳假、生理假、育嬰假、性別友善廁所與宿舍等。
- **過往性別平等實踐經驗**：可詢問候選人過往在行政與教學經驗中，參與或實施過哪些關於性別平等之實踐經驗。
- **其他與性別平等相關法規或政策之理解**：可請候選人舉出其他與校園有關之性別平等相關法案或政策（如性別平等工作法、跟騷法、數位/網路性別暴力防治等），並說明如何落實。
- **性別平等意識與知能**：根據《性別平等教育法施行細則》第 8 條規定，性別平等意識係指個人認同性別平等之價值，瞭解性別不平等之現象及其成因，並具有協助改善現況之意願。

策略五：運用實際的情境或案例來了解候選人性別平等意識與知能。

欲了解策略四中候選人的性別平等意識與知能，最好以情境題請教候選人，可以用經由媒體揭露或性質相近學校曾發生過的案例、或是假設性的情境，讓候選人回答。讓候選人以統整的方式，展現其具性平意識的問題解決與決策能力。

附錄五 「性別友善校長遴選提問原則」（高中、國中與國小版）

一、前言

實踐教育部性別平等政策是校長治校的重要項目之一。遴選委員如何在校長遴選過程中，不僅能尊重性別差異，且能避免性別偏見與歧視，更重要的是能遴選出具性別平等意識與知能之校長。本提問原則即希望能達到此目標。

各校在遴選校長過程中，依照主管機關（含國教署及各縣市教育局處）之遴選程序，可能會在兩個階段使用到此原則：一為校長出缺時，學校之代表與候選人於座談會中進行會談及議題回應；二為候選人至主管機關所舉辦之遴選委員會進行治校理念說明與詢答。請承辦校長遴選業務之單位（如國教署人事室、各縣市教育局處及各學校人事室）於適用的階段，將此原則提供給遴選委員（或出缺學校代表）參考。

二、校長遴選中常見性別不友善提問類型

過往校長遴選中常見性別不友善提問主要有兩種類型：

第一類：隱含性別刻板或偏見的不友善提問

- 質疑女性候選人缺乏募款與公關社交能力
- 認為女性候選人較容易情緒化及難相處
- 認為女性候選人較難兼顧工作與家庭之平衡

第二類：提問過程中針對候選人的性別身分或個人經驗提問

- 質疑候選人的性別擔任校長之適切性（例如認為女學生較多的學校不適合男性校長，或反之亦然）。
- 探詢候選人的婚姻或親密關係狀態（可能假定單身者、已婚女性有家累、或沒有教養子女經驗者等較不適合擔任校長）。
- 間接或直接探詢候選人性別特質或性傾向（針對非典型性別氣質、非異性戀傾向、或非順性別認同等提出揣測）。
- 質疑候選人的立場「太強調性平」（例如支持同志與跨性別者，或處理校園性別事件時傾向保護受害者等）。

三、「4 不」：校長遴選中應避免的四類性別不友善提問

（一）將特定性別與某些特質或能力聯結（例如女性較容易情緒化、男性較有領導力等）。

（二）在提問過程中複製性別刻板印象或微歧視（例如認為某一性別在募款能力、與社區的應酬社交能力、情緒管理、家庭與工作的平衡...等較易出現困難）。

（三）涉及個人、情感或家庭隱私（詢問候選人個人的宗教信仰、性傾向或性別認同、族群背景、政治立場，或探詢其婚姻、家庭或親密關係狀態等）。

（四）不適切的詢問方式（例如過於引導的問句、對候選人有先入為主的偏見、以含沙射影的方式貶抑候選人等）。

四、「5 要」：校長遴選中應落實之性別友善提問策略

策略一：遴選前的準備

- 出缺學校代表與候選人座談時，最好有不同性別者參與。
- 遴選委員會成員應符合任一性別不少於三分之一之性別比例規範，並朝向提高至 40%以上。
- 應選任具性別平等意識與專業之遴選委員或學校代表。
- 對候選人進行詢答或提問前，召集人應提醒遴選委員善用本性別友善提問原則。

策略二：營造正向的提問氛圍

- 以同理、友善與正向的原則來提問。
- 注意提問者與候選人之間的性別與權力的差距。
- 不過度強調性別差異或候選人的性別身分。

策略三：聚焦在治校理念與實際校務經營

- **初始：**詢問關於治校理念與各面向的校務經營時，宜採普遍性原則，不需特別討論性別議題。
- **後續：**可請教候選人對於該校性別比例與性別圖像之了解程度，再說明關於治校理念與各面向的校務經營時，如何適時融入性平議題（例如詢問教務時，可融入性別平等課程與教學；詢問總務時，可融入性別友善廁所之建置；詢問學務時，可融入性別事件防治或性別友善宿舍等）。

策略四：納入與性別平等有關的問題

- **對於性別平等教育法的理解及校長於推動該法的職權所在**：包含學習環境及資源、課程與教學、及性別事件防治等部分。
- **對於性別主流化的認識**：包含性別統計、性別分析、性別預算、性別影響評估、性別意識培力、性別平等機制運作等六大工具，及行政院性別平等政策綱領、CEDAW 等。
- **如何營造性別友善校園**：包含如何營造對於各種性別身分師生之友善環境，包括哺乳假、生理假、育嬰假、性別友善廁所與宿舍等。
- **過往性別平等實踐經驗**：可詢問候選人過往在行政與教學經驗中，參與或實施過哪些關於性別平等之實踐經驗。
- **其他與性別平等相關法規或政策之理解**：可請候選人舉出其他與校園有關之性別平等相關法案或政策（如性別平等工作法、跟騷法、數位/網路性別暴力防治等），並說明如何落實。
- **性別平等意識與知能**：根據《性別平等教育法施行細則》第 8 條規定，性別平等意識係指個人認同性別平等之價值，瞭解性別不平等之現象及其成因，並具有協助改善現況之意願。

策略五：運用實際的情境或案例來了解性別平等意識與知能。

欲了解策略四中候選人的性別平等意識與知能，最好以情境題請教候選人，可以用經由媒體揭露或性質相近學校曾發生過的案例、或是假設性的情境，讓候選人回答。讓候選人以統整的方式，展現其具性平意識的問題解決與決策能力。

附錄六 「性別友善校長遴選提問原則」（私立學校版）

一、前言

實踐教育部性別平等政策是校長治校的重要項目之一。遴選委員如何在校長遴選過程中，不僅能尊重性別差異，且能避免性別偏見與歧視，更重要的是能遴選出具性別平等意識與知能之校長。本提問原則即希望能達到此目標。

各校在遴選校長過程中，可能是由董事會成員或外聘委員對候選人之治校理念進行詢答。請將此原則提供給所有參與遴選之董事會成員或外聘委員參考。

二、校長遴選中常見性別不友善提問類型

過往校長遴選中常見性別不友善提問主要有兩種類型：

第一類：隱含性別刻板或偏見的不友善提問

- 質疑女性候選人缺乏募款與公關社交能力。
- 認為女性候選人較容易情緒化及難相處。
- 認為女性候選人較難兼顧工作與家庭之平衡。

第二類：提問過程中針對候選人的性別身分或個人經驗提問

- 質疑候選人的性別擔任校長之適切性（例如認為女學生較多的學校不適合男性校長，或反之亦然）。
- 探詢候選人的婚姻或親密關係狀態（可能假定單身者、已婚女性有家累、或沒有教養子女經驗者等較不適合擔任校長）。
- 間接或直接探詢候選人性別特質或性傾向（針對非典型性別氣質、非異性戀傾向、或非順性別認同等提出揣測）。
- 質疑候選人的立場「太強調性平」（例如支持同志與跨性別者，或處理校園性別事件時傾向保護受害者等）。

三、「4 不」：校長遴選中應避免的四類性別不友善提問

（一）將特定性別與某些特質或能力聯結（例如女性較容易情緒化、男性較有領導力等）。

（二）在提問過程中複製性別刻板印象或微歧視（例如認為某一性別在募款能力、與社區的應酬社交能力、情緒管理、家庭與工作的平衡...等較易出現困難）。

（三）涉及個人、情感或家庭隱私（詢問候選人個人的宗教信仰、性傾向或性別認同、族群背景、政治立場，或探詢其婚姻、家庭或親密關係狀態等）。

（四）不適切的詢問方式（例如過於引導的問句、對候選人有先入為主的偏見、以含沙射影的方式貶抑候選人等）。

四、「5 要」：校長遴選中應落實之性別友善提問策略

策略一：遴選前的準備

- 參與遴選之董事會成員及外聘委員應符合任一性別不少於三分之一之性別比例規範，並朝向提高至 40%以上。
- 董事會成員或外聘委員宜具性別平等意識。
- 於進行詢答或提問前，主席或召集人應提醒本性別友善提問原則。

策略二：營造正向的提問氛圍

- 以同理、友善與正向的原則來提問。
- 注意提問者與候選人之間的性別與權力的差距。
- 不過度強調性別差異或候選人的性別身分。

策略三：聚焦在治校理念與實際校務經營

- **初始：**詢問關於治校理念與各面向的校務經營時，宜採普遍性原則，不需特別討論性別議題。
- **後續**：可請教候選人對於該校性別比例與性別圖像之了解程度，再說明關於治校理念與各面向的校務經營時，如何適時融入性平議題（例如詢問教務時，可融入性別平等課程與教學；詢問總務時，可融入性別友善廁所之建置；詢問學務時，可融入性別事件防治或性別友善宿舍等）。

策略四：納入與性別平等有關的問題

- **對於性別平等教育法的理解及校長於推動該法的職權所在**：包含學習環境及資源、課程與教學、及性別事件防治等部分。
- **對於性別主流化的認識**：包含性別統計、性別分析、性別預算、性別影響評估、性別意識培力、性別平等機制運作等六大工具，及行政院性別平等政策綱領、CEDAW 等。
- **如何營造性別友善校園**：包含如何營造對於各種性別身分師生之友善環境，包括哺乳假、生理假、育嬰假、性別友善廁所與宿舍等。
- **過往性別平等實踐經驗**：可詢問候選人過往在行政與教學經驗中，參與或實施過哪些關於性別平等之實踐經驗。
- **其他與性別平等相關法規或政策之理解**：可請候選人舉出其他與校園有關之性別平等相關法案或政策（如性別平等工作法、跟騷法、數位/網路性別暴力防治等），並說明如何落實。
- **性別平等意識與知能**：根據《性別平等教育法施行細則》第 8 條規定，性別平等意識係指個人認同性別平等之價值，瞭解性別不平等之現象及其成因，並具有協助改善現況之意願。

策略五：運用實際的情境或案例來了解性別平等意識與知能。

欲了解策略四中候選人的性別平等意識與知能，最好以情境題請教候選人，可以用經由媒體揭露或性質相近學校曾發生過的案例、或是假設性的情境，讓候選人回答。讓候選人以統整的方式，展現其具性平意識的問題解決與決策能力。