

跨域社會化經驗：候用校長教育局處行政實習實踐之分析與反省

陳宏彰

摘 要

研究目的

候用校長教育局處行政實習【局處實習】是臺灣校長培訓的一項新興方案。局處實習讓候用校長的行政實習，從學校場域跨域到教育行政機關。本研究旨在探究三個縣市個案中局處實習的實施情形。研究目的為瞭解局處實習的內容特徵、實習校長的實踐經驗，分析並反省局處實習對於實習校長和教育局處所產生的可能影響。

研究設計／方法／取徑

本研究採取質性取向的多重個案研究，依立意抽樣選擇三個縣市之局處實習方案為研究個案。資料蒐集方法以深度訪談和文件分析為主，三個個案縣市總計訪談 29 人。

研究發現或結論

本研究之結論有四：（一）個案縣市中局處實習方案的內容特徵包含：以行政工作為本位的場域實習模式、長期集中式的實習規劃、官方論述展現出從行政支援轉向校長培訓的合理化趨向；（二）局處實習實踐使實習校長跨域社會化於行政科層規範與體制，獲得不同於學校校務實習的教育行政經驗；（三）在個體層面上，局處

陳宏彰，教育部高教司專員

電子郵件：edujason@gmail.com

投稿日期：2016年12月04日；修正日期：2017年3月20日；接受日期：2017年6月13日

實習增益實習校長的行政能力、系統性思維、政策理解與執行動力、局處運作的理解和局處人脈網絡的建立；（四）在組織層面上，局處實習為教育局處暫時緩解內部人事頻繁更迭的問題，充實內部人力資源；亦有助於形塑「校長－局處」更緊密的互惠連結關係，有利行政業務推動，強化政策落實的績效。

研究原創性／價值

近十年間候用校長局處實習方案已迅速遍及臺灣各縣市政府中，然在本研究進行之前，國內外鮮少有局處實習的實徵性研究。本研究結果除可補足國內過去鮮少關注局處實習的研究罅隙，亦可作為各縣市政府規劃與推行候用校長局處實習之參考。同時，本研究結果亦增進了國內外校長培訓研究對於「另類實習」的理解。

關鍵詞： 校長培訓、行政實習、校長實習、另類實習、社會化、教育局處

THE CROSS-FIELD SOCIALIZATION EXPERIENCE: EXPLORING ASPIRING PRINCIPALS' ADMINISTRATION INTERNSHIP PRACTICE IN THREE LOCAL EDUCATION BUREAUS

Hung-Chang Chen

ABSTRACT

Purpose

The aspiring principals' administrative internship (AI) set at the local education bureau is an emerging principal preparation program implemented throughout Taiwan. The program enables aspiring principals to develop administrative practices that can be transferred from the school campus to educational administration units. This study aims to explore how the AI program was implemented in three different cities/counties and to investigate the program features as well as the participation experience of the aspiring principals. Furthermore, this study analyzes and reviews the impact of the AI program on the aspiring principals and the local education bureaus.

Design/methodology/approach

The research adopted a qualitative approach with a multiple case study design. A purposive sampling method was utilized to select the AI programs of the three cities/counties as the cases to be studied. Data were mainly collected through in-depth interviews and document analysis, and a total of twenty-nine participants were interviewed from the three cities/counties.

Findings

This study came to four conclusions: 1. The case study revealed the following features of the AI program: the program is an administration-based, field-practice-oriented internship; the program is long term and intensive; the role of the AI has discursively shifted from providing administrative support to providing principal training

Hung-Chang Chen, Executive Officer, Department of Higher Education, Ministry of Education, Taipei, Taiwan.

E-mail: edujason@gmail.com

Manuscript received: December 4, 2016; Modified: March 20, 2017; Accepted: June 13, 2017

programs. 2. Participation in the AI program provides a cross-field socialization opportunity to the aspiring principals to develop an understanding of the educational regulations and systems from a government administrative perspective and obtain an educational administration experience that would otherwise not be encountered in the regular campus environment. 3. On an individual level, the AI program has improved the aspiring principals' administrative capabilities, systematic thinking, and understanding of both the policies and the policy implementation process as well as the operation mechanisms of local education bureaus. The program has also allowed the establishment of a network with bureau members. 4. On an organizational level, the AI program serves as a temporary solution to reduce staff turnover within the education bureau and provides much-needed manpower. The program has also facilitated the formation of a two-way relationship between principals and the bureau, and in so doing, the AI program has contributed to the bureau's administrative operation and facilitated the effective execution of policy.

Originality/value

The aspiring principal AI program set within local education bureaus has been implemented across numerous cities/counties throughout Taiwan over the last ten years. However, prior to this study, there have been limited domestic or foreign empirical studies that have explored this subject. The findings of this study contribute to the gap in literature and provide a reference for municipal and county governments in the future planning of AI programs for aspiring principals. The results also create an enhanced understanding of alternative internships in the academic study of principal preparation programs at home and abroad.

Keywords: *principal preparation, administration internship, principal internship, alternative internship, socialization, local education bureau*

壹、前言

過去二十年間大量的研究證據指出，有效能的校長領導對於學生學習和學校改善，扮演著重要的關鍵角色，而如何培育有效能的校長也成為一項重要的議題與論辯的焦點（Leithwood & Levin, 2005; OECD, 2008; Orphanos & Orr, 2014）。雖然世界先進各國對於校長領導培訓的重視，已形成一股跨國的政策匯流趨勢（Leithwood, Jacobson, & Ylimaki, 2011），並引起全球的關注（Bush, 2009; OECD, 2008），然而這並非表示校長培訓的方式已獲得共識，不少研究者開始檢討反思校長培訓方案的內容、教學和結構，其中最主要的批評係針對校長培訓課程無法和校長實務工作產生有意義的連結（Clayton, 2012; Cunningham & Sherman, 2008; Levine, 2005; Southern Regional Education Board [SREB], 2005），為了彌補理論與實務的斷層，不少研究開始關注如何將領導實踐的真實經驗融入校長培訓的過程中，以改善校長培訓的品質。在這些研究中，許多研究者發現經驗式學習（experiential learning approach）或工作場域本位學習取徑（work-based learning approach），如臨床實習，是較有效的領導學習方法（Barnett, Copland, & Shoho, 2009; Crow, 2005; Earley, 2009; Thessin & Clayton, 2013），使得強調真實領導實踐的校長實習成為校長培訓研究的重要焦點。

校長實習的研究進一步指出，除了學校場域的實習經驗之外，實習的場域更可拓展到學校以外的機構，如政府機關或社會福利單位等，學者指出這種「另類實習」（alternative internship）（Milstein & Krueger, 1997, p. 110）的經驗可以豐厚校長社會化的經驗（Crow, 2006），有助校長面對未來更為複雜動態的教育環境。值得注意的是，這種藉由另類實習而擴展校長社會化經驗的呼籲正與臺灣近期的發展一致，近年來臺灣各縣市政府教育局處紛紛導入「候用校長教育局處行政實習」【局處實習】，要求候用校長¹於完成職前儲訓課程後，需進入教育局處【局處】進行長達半

¹ 本研究所稱之「候用校長」，係依國民教育法第9條及教育人員任用條例第10條之1所指「經直轄市政府或縣（市）政府公開甄選且儲訓合格之校長候用人員」，亦即完成校長儲訓取得候用校長資格證書，但未經遴選成為校長者。另「擬任校長」，係泛指有志成為校長者，在英語系文獻中多以 *aspiring principals* 來描述，中文常以「擬任」稱之，如：吳迅榮（2011）。香港擬任校長的專業發展需求之研究。*教育研究月刊*，213，103-114。

年至一年的行政實習，以擴展其政策知能和行政能力。根據研究者蒐集並分析各縣市國中小校長甄選儲訓規定，在 1999 年時尚未有任何縣市採行類似的局處實習方案，2005 年時僅有 3 個縣市，2010 年時已增至 15 個縣市，而至 2015 年時已遍及全臺 22 個縣市中，其中 18 個縣市政府已將局處實習列為強制性要求，並作為取得候用校長資格（如新北市、宜蘭縣、彰化縣）或參與校長遴選（如臺中市、嘉義縣）之條件。許多縣市已紛紛將局處實習納入校長培訓的一環，以相關要點、作業原則或校長甄選儲訓簡章等明文規定，要求候用校長需於遴選前進入教育行政機關，進行為期約一年的行政實習，以擴展他們的政策知能和行政能力（如新北市、臺中市、雲林縣等）²。由其迅速興起的普遍性與強制性可知，各縣市政府已將局處實習視為培訓一位校長的重要經驗，顯見此議題之重要性。

由此觀之，局處實習已經成為臺灣校長培訓研究不可忽視的一項重要主題，不過現行針對局處實習的研究卻仍相當缺乏。國內校長培訓研究素來著重在儲訓課程（陳木金，2009）、培育制度（秦夢群，2007；詹盛如，2009）或教學方法（王麗雲、謝文全，2012；林明地，2004），少數涉及校長實習的研究也僅關注於短期 1 至 2 週的校務實習（林文律，2007；陳世哲、劉春榮，2005；單小琳，2002）³，甚少針對長期的局處實習進行分析，這使我們對於發展於本土脈絡的局處實習之樣貌與歷程所知甚少。

² 研究者根據所蒐集之官方文件分析後發現，候用校長局處實習已逐漸被縣市政府，納入校長儲訓的一環，舉如：

- (a) 新北市政府於該市「103 年度國民中小學候用校長甄選簡章」中第十三點明定（略以）：儲訓內容分為 3 階段，第 1 階段委託國家教育研究院開設 8 週之儲訓課程；第 2 階段該市自行辦理為期 4 週之儲訓課程；第 3 階段，為培養校長視野並了解教育政策實務運作，錄取人員應至教育局實習至少 1 學期。且第 1 階段至第 3 階段儲訓課程完成即頒發校長儲訓合格證書。亦即，明確地揭示，局處實習的辦理係具有培養與增能候用校長的目的，且個人須完成至教育局實習，始能獲得校長儲訓合格證書。至 105 年度，該市於上開簡章中，進一步將實務訓練之局處實習延長至「至少 1 學年」，以及「候用校長於實務訓練期間參與本局規劃之重要議題講座或研習表現，將列為本市校長遴選參考」。
- (b) 雲林縣政府 104 年度依據該縣「公立國民中、小學候用校長甄選儲訓要點」，訂定「雲林縣候用校長行政儲訓實習作業原則」，要求候用校長於接受委託於國家教育研究院之儲訓課程後，「為增進未來擔任校長的行政歷練」、「擴展候用校長教育視野，培養校長統整校務運作的能力」、「增進候用校長行政歷練，提升校長溝通協調能力」，均需到府進行 2 年的行政儲訓實習。明確地透過新訂定之行政法規，將行政儲訓實習納入候用校長儲訓的範疇中。

³ 這些研究發現，現行各縣市校長儲訓課程中的短期校務實習做法參差，欠缺真實的實習制度，缺乏長期性與實地導向的實習過程，且僅停留在參觀見習層次，形式意義大於實質意義。

少數研究如黃明勇（2002）以自我行動研究探究個人自願到教育處實習期間的經驗，然而面對近年來多數縣市已將局處實習列為強制性要求，限縮個人自願選擇的作法，使我們有必要深入探究局處實習對局處實習單位的影響與意涵。再者，國外許多關於校長實習影響的分析，也多以學校場域的實習為焦點（Barnett et al., 2009; Earley, 2009; Simkins, Close, & Smith, 2009），較少有深入探究「另類實習」（Milstein & Krueger, 1997）的實徵研究。使得我們，一方面難以得知此類實習學員的實習實踐與經驗，另一方面也不利於提出有用的知識供各縣市教育局處實習發展之參考。不同於一般校長儲訓方案中短期的校務實習，臺灣新興於各縣市的局處實習具有普遍或強制性、長期性，以及鑲嵌於教育行政官僚體系中的特殊性，它究竟為實習校長個人和實習局處帶來何種影響，亟待實徵探索。

本研究即在此研究與實務的脈絡下所進行的分析，以局處實習方案為研究焦點，透過質性個案研究，縷析局處實習方案的內容特徵、學員實踐經驗與實習影響。所獲得的結果一方面可補足國內過去鮮少關注局處實習的研究罅隙，以彌補國內外對於另類實習研究的不足，另一方面則可提出具體建議供各縣市政府規劃校長培訓與局處實習之參考。具體的研究目的有三：

- 一、瞭解局處實習個案間，實習方案的內容特徵。
- 二、分析局處實習個案中，實習校長的實習實踐經驗。
- 三、探究局處實習個案中，局處實習對實習校長以及實習單位的影響。

貳、文獻探討

一、校長實習對於校長培訓的重要性

許多研究的結果已強化了校長實習對於培訓校長的重要性（Earley, 2009; Orr & Orphanos, 2011; Thessin & Clayton, 2013; Deschaine & Jankens, 2017）。Deschaine 與 Jankens（2017）主張，雖然行政實習只是一連串培訓課程中的一環節，但對於未來校長的培育，卻佔有關鍵的核心角色。史丹佛大學的研究團隊 Darling-Hammond、LaPointe、Meyerson、Orr 與 Cohen（2007）在有效能校長培訓方案的調查研究中發現，妥善結合師傅教導的

場域本位行政實習 (field-based administrative internships) 是有效能培訓方案的共同特徵之一，這樣的研究結果也獲得其他研究的支持 (如：Jackson & Kelley, 2002)。Orphanos 與 Orr (2014) 的實徵研究，進一步指出，擁有妥善結合師傅教導的行政實習之校長培訓方案，對於校長領導實踐有直接的顯著影響，對於教師的工作合作與滿意度有間接的顯著影響。Levine (2005, pp. 40-41) 為美國學校領導培訓方案所提出的政策報告中發現，學員們認為實務實習、師徒教導或個案式研討教學才是較有價值的培訓經驗；同時多數的學員批評培訓課程內容「與真實工作無關」而期待「有更多實務工作」(hands-on practice) 機會。Cunningham 與 Sherman (2008) 甚至主張，場域經驗應被優先視為是領導培訓的主要方式，講授式的課程設計應該要反過來支持場域學習。

再者，結合校長實習的培訓方案，更獲得了跨國性研究的肯認，例如 Huber (2004) 的跨國研究檢視了 15 個橫跨歐、亞、美洲和紐澳國家的校長培訓方案，並歸納出共同的國際趨勢，其中之一顯示，學校領導培訓的學習方式已逐漸從專題討論模式 (workshop model) 轉移成工作場域學習 (workplace learning)，Huber (2004) 更主張只有真實的工作脈絡才能夠提供給擬任校長學習擔任校長過程中所需的複雜性和真實性。Bush 與 Jackson (2002) 在針對 7 個國家 15 個校長培訓中心的研究中也提出類似的建議。這些研究建議，傳統的內容導向 (content-led) 領導學習方式已經不再是唯一有效的方法，已有越來越多的歷程導向學習法 (process-led)，例如在真實脈絡中學習的實習方案，被認為比內容導向學習法更有效。

二、校長實習的類型

自 1940 年代美國高等教育機構所開設的校長培育方案中首次出現校長實習以來，實習方案已在不同的環境脈絡下發展出不同的類型 (Barnett et al., 2009; Carr, Chenoweth, & Ruhl, 2003; Milstein & Krueger, 1997)。Milstein 與 Krueger (1997) 依照時間與場域之別，將實習分為：長期、多元與另類實習三種類型。Carr 等人 (2003) 則是依據實習與正式課程的關係而將實習分為：獨立式、相依式、鑲嵌式以及學徒制實習。Barnett 等人 (2009) 在回顧了美國 40 個校長培訓的實習方案後，將校長實習歸納

為全職實習、分散式實習、融入課程中的場域經驗等三種，以下主要依 Barnett 等人（2009）的分類進行簡要說明，並補充與本研究相關的另類實習（Milstein & Krueger, 1997）：

（一）全職的在職實習

允許學員在長期的實習過程中進行在職訓練（on-the-job training）的實習經驗（Barnett et al., 2009, p. 378）。這種全職的、為期一年的、結合在工作中的實習經驗，搭配以設計良好的師傅教導，被認為是最理想的實習模式（Carr et al., 2003; Clayton, 2012）。新加坡國立教育研究院於 2001 年導入的校長培訓方案—Leaders in Education Programme 即是為期六個月的長期學校實習，學員帶職帶薪免費參與培訓（Ng, 2008）。

（二）分散式實習

此種分散於校長培訓過程中的實習經驗，通常規定需滿足一定實習時數作或需於不同地點進行數日或數月的實習，並搭配實習反思日誌或參與實習討論活動（Barnett et al., 2009, p. 378）。分散式實習目前仍為美國校長培訓方案中最為普遍的實習安排（SREB, 2005）；另外，英國國家校長專業資格檢定方案也採行分散式實習，學員需在自己任職學校以外的學校完成至少 9 日的實習（National College for Teaching and Leadership [NCTL], 2015）。

（三）融入課程中的場域經驗（course-embedded field experiences）

這種場域經驗本身並非獨立的實習安排，而是將原本的實習經驗拆散並將所需的實務場域經驗安排於相關的課程之中，使之成為正式課程的一部分，並與課程中所學的理论知識產生關聯（Barnett et al., 2009, p. 378）。常見的形式是校長培訓方案正式課程中的學校參訪，這種學校參訪的場域經驗的設計在臺灣相當普遍，如國家教育研究院校長儲訓班的「實習學校校園巡禮」。

（四）另類實習

不同於上述學校場域中的實習，另類實習允許學員於政府機構或其他社會服務單位中實習，增廣不同教育專業的見聞，體驗這些與學生學習相關的政府機構之運作形式（Milstein & Krueger, 1997）。這種實習至今仍

屬少數且較少被討論，除了臺灣新興於各縣市的局處實習外（黃明勇，2002），法國的校長培訓實習即是少數的例子之一。根據 Huber 與 Meuret（2004, p. 167）的調查，法國的校長培訓採用了一種結合不同機構與場域的另類實習方案，包含了 12 週的學校實習、4 至 6 週的企業實習，以及 2 週的地方行政機構實習。因此，在實際擔任校長職務之前，學員可以體驗到不同機構與單位的場域學習經驗，這些跳脫學校場域的學習經驗，被認為是可用來幫助校長做決策、擬定工作程序、爭取多方資源的「有用的類比」經驗（Huber, 2004, pp. 65-66）。

三、有效能校長實習特徵之相關研究

許多校長實習的研究致力於發現有效能的校長實習之特徵要素，包含提供真實情境的領導任務和工作職責（Barnett et al., 2009; Browne-Ferrigno & Muth, 2004; Clayton, 2012; Deschaine & Jankens, 2017; Earley, 2009）、清晰的實習校長角色期待與定義（Clayton, 2012; Jacobson, McCarthy, & Pounder, 2015）、合宜且適切的實習職稱（Crow, 2005）、高品質的師傅教導和教練（Thessin & Clayton, 2013）、經過挑選、訓練和溝通的師傅指導（Browne-Ferrigno & Muth, 2004; Jamison & Clayton, 2016）、提供實習者省思與分享實習經驗的機會（Earley, 2009），以及良好整合學校校長、政府決策單位、大學、專業協會的協力合作（Clayton, 2012; Cunningham & Sherman, 2008; Jamison & Clayton, 2016）。新近的研究中，Deschaine 與 Jankens（2017）以美國的標準本位學校領導人培育模式為脈絡，提出以表現和績效責任兩大特徵構面為主的實習架構，亦值得關注。

能讓實習者真正擔任領導者和實際投入教學領導的任務，對於學習成為一位校長具有重要的意義。Clayton（2012）和 D'Abate、Youndt 與 Wenzel（2009）的研究結果都一致發現，能否讓實習學員真實地扮演領導者的角色，擺脫流於觀察的形式，並真實擔負起行政工作職責，是影響實習經驗滿意度的重要指標。新近的研究也指出，過去的實習關注於學校管理和校園安全（如計畫、預算、會議、法律、政策、行政程序和設備等），然而新的實習重點應該要提供以學生學習為中心和教學領導為主的學習活動（Cunningham & Sherman, 2008; Jacobson et al., 2015），例如，進行教室教學觀察、熟悉有效能的教學策略、提供教師回饋、運用資料來進行教學方案決策，以及運用資源來提升學習改善等。

四、校長實習的影響之相關研究

雖然校長實習已逐漸被運用於許多校長培訓方案中,然而長期以來實習仍然是個鮮少被深入研究的主題 (McCarthy, 2015),在臺灣更是如此 (宋秋儀, 2011)。直到近年來才有較多的研究開始檢視校長實習方案的影響效果 (Barnett et al., 2009; Crow & Whiteman, 2016)。這些研究發現,實習能對學員個人的知識、技能與心向產生正面的影響,例如,能幫助擬任校長在真實的學校脈絡中發展領導和管理技巧 (Deschaine & Jankens, 2017; Simkins et al., 2009),澄清他們的角色和責任、擴展經驗、鼓勵新觀念和發展人際網絡 (Crow, 2005),增加對校長職務的了解 (Simkins et al., 2009),建立未來擔任校長的信心 (Barnett et al., 2009; Cunningham & Sherman, 2008)。此外,實習還能夠減輕初次擔任校長的現實衝擊 (Clayton, 2012),更能順利地轉銜至校長職務。

許多質性研究也指出,校長實習經驗能幫助實習校長提早進入校長職務的實踐社群 (community of practice) 中,促進實習校長的角色社會化 (role socialization)。這些研究認為,校長的養成並無法單純地只靠正式培訓課程就能完成,而是需要透過社會建構的活動,以文化互滲的方式浸透在新校長角色規範與表現期待中孕育而成 (Browne-Ferrigno, 2003; Crow, 2006),其中重要的研究之一是 Browne-Ferrigno 與 Muth (2004) 的研究發現,有實際投入實習的學員比起沒有實際實習的學員更具信心、也更願意擔任校長職務;而且有實習者較能脈絡化課程知識並和真實實務進行連結。Simkins 等人 (2009) 分析了 20 位英國小學副校長的影子實習 (work-shadowing) 經驗後指出,影子實習有助於領導力發展,幫助釐清校長職務,讓副校長更有意願轉銜至校長工作。

校長實習的文獻還發現,實習不僅能為個人帶來益處,還為實習組織或師傅帶來正面的影響 (Barnett et al., 2009; Earley, 2009; Thessin & Clayton, 2013)。例如 Crow (2005, p. 76) 表示,實習學校受惠於引入額外的資源、專家能力、職員發展機會,而且實習校長的投入也增加了學校的領導能量。另一方面,師傅校長也能從指導實習的過程中獲得反思自身領導實踐的機會、獲取新技能與見解、網絡擴展 (Browne-Ferrigno & Muth, 2004; Crow, 2005)。除了正面影響效果,少數研究提醒我們也須關注實

習經驗或場域對於實習者帶來的負面影響（Lochmiller, 2014），如因實習者角色與工作職責界定的不清楚、缺乏有意義的工作任務、不適任的指導師傅所帶來的衝突、矛盾與掙扎。

多數的校長實習文獻聚焦在以學校場域為主的實習實踐（如：Deschaine & Jankens, 2017），缺乏針對跨機構或非學校場域的另類實習研究。雖然 Crow（2006）曾大力呼籲，在未來學校學生人口結構越益複雜的時代中有必要拓展校長社會化的定義，將擬任校長的實習經驗延伸到不同的機構（如政府機關、社會、醫療、心理保健單位），但這方面的實務和研究仍相當缺乏。少數如 Huber 與 Meuret（2004）針對法國多元機構實習的個案，雖然提及擬任校長需在地方行政機關實習，但僅停留在表層的制度性描述，缺乏深入剖析和調查。Clayton（2012）、Thessin 與 Clayton（2013），以及 Jamison 與 Clayton（2016）均發現，美國校長培訓中部分學員需要在教育行政機關、不同類型學校以及社區機構中實習，但可惜的是，這些研究並未將跨機構與非學校場域的實習經驗區隔出來分析，使我們無從得知這些國外另類實習的實踐原則或策略。在臺灣，黃明勇（2002）的研究係少數分析候用校長局處實務實習的研究，該研究以自身候用校長的行動研究進行，詳實地描述個人如何從抗拒實習、改變想法、自願參與實習至認同實習的轉變，並提出實習對其領導能力、公文書能力、理解行政機關運作與經費補助訊息的幫助。然而該研究至今已逾十年，近年間多數縣市已將局處實習強制性列為候用校長的必要訓練經驗，使我們有必要重新探究局處實習在地方縣市局處中的意涵與影響。

總結以上文獻研究分析結果發現，多數的研究指出工作場域本位的校長實習對於成功的校長培訓方案的重要性，以及其對實習者個人和實習組織的正向影響效果。然而，現行文獻的不足之處在於均以學校本位的校長實習為討論焦點，鮮少觸及非學校場域的另類實習，尤其是近年來興起於臺灣地方政府脈絡中的教育局處行政實習，是與國外經驗較為特別之處。進一步來說，透過本研究對局處實習的研究，也使得我們對於臺灣校長社會化歷程得以跨出學校場域、伸出更多觸角，而得以獲得更深入的理解。有鑑於此，本研究乃意圖針對地方縣市局處實習方案的內容特徵、實習實踐與實習影響進行個案分析，彌補現行研究不足的缺憾。

參、研究設計與實施

一、研究方法

本研究採用質性取徑的多重個案研究 (Yin, 2009)，嘗試使用以訪談和文件分析為主的多元方法，針對個案進行深入的描述與探究，以瞭解個案局處實習方案 (以 A、B、C 代表三個縣市中的局處實習個案) 的內容特徵、實習實踐及其影響。

二、個案與場域描述

由於本研究關注於局處實習方案的結構內涵，與其對於個人和組織層面的影響。因此，選定以「縣市局處實習方案」作為研究的分析單位，以地方縣市脈絡作為研究的界域脈絡，來探究局處實習方案中多元參與者 (包含校長、實習校長、局處長官、督學)、事件與制度之間的真實互動關係和動態複雜性 (Cohen, Manion, & Morrison, 2011)。

本研究個案之選取，為了讓局處實習個案應能充分反映多元訊息，提供有意義的學習資料 (Stake, 1994)，經過對各縣市校長甄選與儲訓相關官方文件分析後，將局處實習分為「強制性」與「選擇性」兩大類，其中強制性又可分為「隸屬於校長儲訓課程」和「外加於校長儲訓課程」兩類。本研究依據以上分類，每 1 類別分別以立意抽樣選出 1 研究個案，共選出 3 個局處實習方案作為研究個案。以下分別針對 3 研究個案的場域進行描述：

導入個案 A 方案的教育局位於直轄市中，候用校長在校長儲訓過程中安排有二週的到校影子實習，讓候用校長具有短暫的學校實習經驗。完成儲訓課程後，個案 A 縣市的候用校長可自行決定是否參與局處實習，因此個案 A 是一選擇性方案，實習時間原則上為 1 至 2 年，實習的科室主要由各科主管和候用校長商議決定，無安排職務輪調，實習校長領有職章，實際負責專案和各項公文書處理，也需處理部分行政庶務，包含會議資料的裝訂、會議茶水的準備等。實習校長並無被賦予特定的職稱，多半稱之以校長或主任。實習期間的表現，也無規定會列入校長遴選參考。

導入個案 B 方案的教育局同樣是位於直轄市中，該市教育局於 2011 年將行政實習正式納為校長職前儲訓之一階段，為期至少 1 學期，多數實

習校長實習 1 年，完成後始頒發校長儲訓合格證書，始能進行校長遴選。因此，個案 B 是屬於隸屬於校長儲訓課程內的強制性方案。由於是強制性實習，候用校長是整批進入教育局進行實習，實習科室則由教育局統一排定，無安排實習科室間的輪調，也沒有實習科室內部的業務輪調。實習校長也領有職章，實際負責專案和各項公文書處理，行政庶務的工作量很高，然而實際的分工還是會考量實習者的專長而分配。實習校長被賦予輔導員的職稱，此職稱過往通常指縣市層級國教輔導團中的課程輔導員。實習期間的表現，依規定將列入校長遴選參考。

個案 C 位於縣層級中，該縣教育局於 2011 年將行政實習從選擇性改為強制性，屬於外加於校長儲訓課程，未參加者不具參與校長遴選的資格。實習校長被賦予課程督學的職稱，此職稱原指由教育局聘任並協助進行課程督導的退休校長。實習的科室主要由教育局決定，無安排職務輪調，實習時間為 1 年，實習校長派有職章，主要負責各項行政專案、公文處理和行政庶務。實習期間的表現，不列入校長遴選參考。

三、資料蒐集

（一）文件分析

個案研究涉及特定時空下研究個案本身的獨特脈絡、條件、文化和特性，而藉由文件資料的分析，可提供研究者對於個案有更深入之瞭解。本研究蒐集之文件資料分為兩類，一類為各縣市政府有關國民中小學校長甄選儲訓之相關官方文件資料，包含：各縣市所訂之候用校長甄選儲訓作業要點、候用校長甄選儲訓須知、候用校長甄選簡章、教育局辦理教師參與行政訓練作業原則、候用校長甄選儲訓檢討會議紀錄、修正儲訓作業要點的說明公函。這些資料提供本研究背景脈絡，以及進行跨縣市局處實習發展與結構內涵之分析，並從中擇選本研究之局處實習個案。本研究並依據官方文件的分析結果，綜整歸納出本研究局處實習個案的實質內容之分類。另一類文件則聚焦於 3 個個案方案內的資料，如個案縣市教育資料、教育局處組織資料、個案縣市局處實習作業規定等。且進行訪談前，亦瀏覽受訪者服務機關或學校之相關介紹，以了解受訪者基本資料與負責業務。

（二）訪談

本研究採用半結構式訪談，了解受訪者對於局處實習的經驗或意見。研究者經過閱覽文獻及各縣市校長甄選儲訓相關官方文件資料，並依據個案縣市現況，擬定半結構式訪談題綱，主要區分為兩類，第一類為訪談校長的題綱，含局處實習期間的工作經驗（進入實習的管道、工作安排、工作內容、實習時間和地點、人際互動、調適與適應等）、實習對校務經驗的影響、對於實習的看法。第二類為訪談局處長官的題綱，含實習制度的源起與發展歷程、實習內容（實習安排、工作內容）、與實習校長的互動（工作表現、溝通互動、實習指導、實習期待）、實習對於校長的影響。

受訪者須對局處實習提供豐富的訊息與意見，因此透過立意抽樣和滾雪球抽樣，每個個案中的訪談對象均包含曾參與局處實習的初任校長（3年內）、未曾參與局處實習的現任校長、教育局處科長級以上行政官員和督學。訪談每人約 1.5 至 3 個小時，3 個個案的受訪者總計 29 人（表 1）。其中，教育官員需有實際和實習校長共事經驗的科長、督學需同時督導過有實習經驗和無實習經驗的校長者，他們對於局處推動行政實習的立場、對實習校長的期待與要求，對於本研究尤其重要。同時，選取無局處實習經驗的校長，聽取他們從旁觀者的角度提出對於局處實習的看法，並將其意見一齊納入分析、比對、檢證，以突顯有實習校長和無實習校長在局處實習意見上的相似或差異性，以利研究資料三角檢證⁴，並增加研究者解釋和詮釋資料的信心。選取上述不同的受訪者，在於接收不同團體看待行政實習的觀點和參與經驗，揉合多元視角出發的聲音（multivocality），提升質性研究資料的信實度（Tracy, 2010, p. 844）。

本研究進入局處實習個案現場蒐集訪談與文件資料之時間為 2013 年至 2014 年。第一階段個案 A 之資料蒐集，自 2013 年 11 月至 2014 年 1 月，並至 2014 年 3 月完成初步資料分析。為了解不同個案情形並強化研究設計與資料蒐集，第二階段資料蒐集以個案 B 為主，自 2014 年 3 月至 4 月，並於初步資料分析後，於 2014 年 4 月至 5 月進行第三階段個案 C 之資料蒐集。經歷三個不同個案的資料蒐集和初步分析後，至研究後期，研究者發現訪談蒐集之資料開始出現重複之處，亦即漸趨達至飽和的現象。

⁴ 本研究所運用之三角檢證為「資料來源的校正」，除了將無實習經驗的校長的意見納入分析、比對、檢證，以突顯有實習校長和無實習校長在局處實習意見上的相似或差異性之外，本研究也藉由不同的資料蒐集方法（官方文件分析、訪談資料），來交叉比對訪談者所述和官方文件所載資訊上的正確性，此對於分析官方文本對於局處實習論述的遷移，相當有幫助，有助於體現出不同時期論述局處實習的語言背後的結構性差異。

表 1 個案受訪人員數量與特性分佈

訪談人員	個案	A	B	C
校長		9	7	6
有局處實習者（含實習中）		(7)	(6)	(5)
無局處實習者		(2)	(1)	(1)
服務階段：國小		(6)	(4)	(4)
服務階段：國中		(3)	(3)	(2)
性別：女		(2)	(3)	(4)
性別：男		(7)	(4)	(2)
教育局官員		2	1	1
教育局督學		1	1	1
人數總計		12	9	8

資料來源：研究者自行整理。

四、資料處理與分析

為維護研究倫理，本研究所蒐集的資料均以匿名或代號處理，針對不同局處實習個案給予 A、B、C 不同的代號；且針對受訪者身份，以 P 代表有實習經驗或正在實習的校長、PW 代表無實習經驗及成為校長者、O 代表行政官員、S 代表督學，例如「訪 A-P1」表示個案 A 縣市中第 1 位校長訪談資料、「訪 A-PW1」表示個案 A 縣市中第 1 位無局處實習經驗的校長。所蒐集之文件資料，以「文－個案別－編號」呈現，例如「文-A1」表示個案 A 的第 1 份文件資料。

透過 QSR Nvivo 10 軟體的協助，研究者將訪談資料之逐字稿匯入並進行編碼，尋找資料間的關係。透過反覆閱讀與省思，將資料中單一概念的文字與以初步編碼，並將性質相近的編碼歸納為主題和次主題，並將類似的主題彙整為類別，最後再由各個類別中萃取出更抽象層次的組型。主題式資料分析架構係依研究資料編碼及研究目的，進行建構產生。

五、研究信實度

為建立研究信實度（trustworthiness），本研究詳述研究方法與研究過程。本研究以訪談、文件分析等不同方法，以及透過訪談不同受訪者（包含實習過的校長、實習中候用校長、未實習過的校長、局處科長、督學）進行資料蒐集以了解多元觀點，於文中亦詳述不同對象的訪談題綱。在資料蒐集方面，透過不同的受訪者與文獻資料和文件分析，進行交叉比對以檢證資料之正確性，提供研究者更多證據以降低個人主觀直覺或偏執，同時採取全程錄音並謄錄成逐字稿，另外也記錄受訪者非語言訊息。在資料引用和分析上，本文之引句及內文引用共計 80 筆（校長為 70 筆，局處長官督學為 10 筆），研究內容的分析中呈現出校長 20 人、教育局官員 3 人、教育局督學 2 人之內容，共引用 25 人訪談資料，含括個案 A 計 8 人、個案 B 計 9 人、個案 C 計 8 人，三個案引用數甚為平均，內容豐富完整，充分呈現三個案受訪者之意見。最後，整合所有資料與相關研究文獻進行討論，並提出結論及建議。研究者本身亦經常反身性思考所發展的理解是否合理，透過資料進一步探索不同理解的可能性與深層的結構意涵，以掌握候用校長局處實習其與教育局處的可能影響和抽象性意義。

六、研究倫理與限制

本研究力求遵守研究倫理，於聯繫受訪者前即寄發邀請信，信中誠實告知受訪者本研究之目的及價值，尊重受訪者之意願，同時表示所有訪談資料均將保護受訪者個人隱私。研究者進入現場，與受訪校長和局處行政官員保持良好的互動關係，基於保護個案縣市和受訪者之隱私，縣市名、校名、受訪者皆以代號或匿名方式處理，以編號方式呈現及引用，研究結果則忠實呈現研究對象的本意，訪談資料並以加密方式妥善保存。在研究限制方面，本研究聚焦於校長的訪談，且以經由局處實習而成為校長者為主，但經由局處實習卻未能順利成為校長者，則不在本次研究範圍中；其次，由於篇幅所限，未能探究個案縣市中校長遴選或儲訓制度對於局處實習內容設計，以及實習校長的實習實踐，所可能產生的影響，可作為未來賡續探究之參考。

肆、研究結果分析與討論

根據本研究目的與問題、文獻探討與主題式資料分析結果，本研究分為局處實習方案的內容特徵、實習實踐與經驗、局處實習對個人與對組織的影響等四大部分，進行研究結果分析與討論。

一、局處實習個案的內容特徵

本研究分析並綜整所蒐集之文件和訪談資料後，綜整比較三個縣市局處實習方案的實質內容（詳見表 2），研究發現局處實習個案有以下共同內容特徵：

表 2 局處實習個案之實質內容比較表

特徵	個案	A	B	C
正式導入時間		2010 年	2009 年	2009 年
正式名稱		行政訓練	行政實習	行政實習
實習場域		教育局辦公室	教育局辦公室	教育處辦公室
法規定位		選擇性	自 2011 年起改為 強制性	自 2011 年起改為 強制性
結果應用			候用校長資格證書	參加遴選的資格
實習方式		集中式	集中式	集中式
實習時間		一至兩年	至少一學期	一年
實習職稱		無特定職稱	輔導員	課程督學

資料來源：研究者自行整理，根據訪談資料，以及縣市個案中有關校長甄選儲訓規定、簡章和公函等官方文件。

（一）以行政工作為本位的場域實習模式

三個局處實習個案均以行政工作導向作為實習的工作內涵，實習校長並非僅以觀察者的身分進入實習場域，而是以行政人員的角色實際投入行政實踐工作；從方案名稱觀察，個案 A 以「行政訓練」為方案正式名稱（文-A1），個案 B 和 C 均稱為「行政實習」（文-B1、文-C1），標誌出以行政導向為主的實習內涵。再者，三個案均以教育局處的科室辦公室作為局處實習的場域，辦公室的空間配置均為開放式的大辦公室。三個案都強調「行政導向」的場域實習或訓練，從實際的行政業務中學習行政知識與技能。

（二）均屬集中式、長時間實習的規劃

第二項特徵為，三個局處實習個案均屬於全職、集中式的長時間實習。三個案內的實習校長均以全職方式進入教育局處進行局處實習，在實習時間上從個案 B 的至少半年，個案 C 以一年為原則，至個案 A 的一至兩年，三者的時間皆屬 6 個月以上的集中式長期實習，並且實習的場域固定於教育局處，無多元場域輪替、亦無科室間職務輪調。

（三）從行政支援轉向校長培訓增能的官方合理化論述

根據不同年度官方文件之比較與分析，官方文件對於校長參與行政實習的論述，出現了相似的轉折，展現出從「行政支援」轉變成「校長培訓」增能的趨向，漸進式地使局處實習成為校長培訓之一環。三個個案早期的官方文件中對於類似局處實習的敘述，偏向於：（1）以行政機關的業務推動和需求為主體，要求候用校長配合支援；（2）以行政人力的支援和補充為目的。舉凡：個案 B 於 2006 年的官方文本係以「具有教育行政實習之義務，教育局如有業務推動與發展之需要得予以調用（候用校長）」（文-B1），這意味著側重於局處行政業務推展的支援；以及，個案 C 於 2007 年至 2010 年期間的文件提及「……參與本府教育處視需要規劃之行政實習」（文-C1）；個案 A 於 2010 年時以「本市儲訓合格之候用校長應配合本局業務需要參與本行政訓練」（文-A2）。

較近期的官方文本對於局處實習的論述逐漸出現轉折，轉向以強調：

（1）以培育和增能候用校長的能力為目的；（2）以候用校長的需求為主

體，而非以往以教育局處的業務需求。舉如：個案 B 於 2011 年開始，除了將行政實習轉型為強制性之外，更將其意涵改為「為培養校長視野並了解教育政策實務運作，錄取人員應至教育局實習至少……」（文-B3）。個案 A 於 2014 年開始，在新修訂的規定中，行政訓練的目的已轉為「加強學校教師教育行政專業知能」和「促使教育政策規劃及教育行政工作之推展能符合學校教育發展需求」（文-A6）。個案 C 的科長特別強調他將局處實習這段期間定調為校長的培訓：「我個人的定調是我覺得它(局處實習)在校長培育的過程當中，這段時間算是他接受培訓的義務，我把它訂定調為它是培訓」（訪 C-O1）。顯見此時期對於局處實習的官方論述，轉向為將之認定為校長培訓之一環的定位。

二、實習校長的實習實踐與經驗

訪談資料中浮現的主題顯示，不同個案中的實習校長擁有類似的實習實踐經驗。以下分別從他們所經驗到的角色職責、實習任務、人際互動和支持系統來探討。

（一）扮演承辦人的角色，而非真實實習校長

三個局處實習個案的資料均顯示，實習校長在局處裡雖然被授予「課程督學」（個案 C）或「輔導員」（個案 B）的職稱，然而他們多被視／用作基層的「承辦人」（訪 C-P2）、「科員」（訪 A-P8）或「辦事員」（訪 C-P3），從事各種行政庶務工作，包括撰寫公文、彙整資料、準備會議茶水、應答電話和管理行政流程與細節等，如個案 B 的校長說：

因為我們在局端……我們就是承辦人，我們什麼都要做，跟一般的行政科員都一樣，所以我們必須要接電話、要跑流程、有時候就要一個一個打電話、彙整，然後包括經費的核銷。（訪 B-P5）

這使得許多實習校長感覺自己並非來實習當校長的，而是來實習「做教育行政人員」。因為工作內容明顯與他們被授予的職稱不同，不少校長經歷了身分認同的混淆與調適，在局處中需要捨棄以往在學校擔任領導人的角色，而將自己「歸零」（訪 B-P5），重新學習當一個「聽長官的意見辦事」（訪 B-P4）的「被領導者」（訪 A-P7）。個案 A 和 B 中的實習

校長，會自稱自己是「小小的候用校長」（訪 A-P5）、「最小咖的借調教師」（訪 B-P3），他們有意識地在教育局中保持謙遜、低姿態和柔軟的身段，讓自己重新歸零學習。個案 C 的一位校長甚至自嘲自己在教育處是在當「處生」（與「畜牲」同音），因為他還需要處理複雜的會計庶務工作，包括經費預算系統的操作、匡列經費、撥款、核銷和帳務處理等，這些「真的對我未來到學校，坦白講，我覺得沒有很大的幫助，對！真的沒有很大的幫助」（訪 C-P4）。這些意見突顯出庶務性的實習工作與未來擔任校長之間的低關聯性。

（二）投入繁重的行政庶務和政策專案中

屈身為承辦人的角色，實習校長投入大量的時間在繁重的行政工作中，包含公文撰寫、資料彙整、計畫和專案的研擬等，但是多數受訪校長表示最佔據實習工作時間的是公文文書的處理，他們提到所經手承辦的任何法規、計畫、專案、政策、經費等，都需要以公文文書的形式進行陳核，而局處對於公文的用字遣詞、程序、時程控管的要求都比學校更為「嚴謹」、「精準」和「精緻」，在「學校裡面寫個簽、寫個公文，大家看得懂就好」（訪 B-P6），這使得實習校長需要花費時間在「不斷地清稿中」（訪 B-P3）學習陌生的公文體例，同時又要接受嚴謹的公文時效管考。三個個案中的受訪校長們不約而同地表達出公文業務量和時效管考的壓力，如：

對，量很大，業務量很大……做得事很急很趕，每天都有到齊文，然後你又很怕逾期，你逾期的話，就不知道怎樣跟科長交代。（訪 A-P4）

為了準時完成大量的行政業務，實習校長經常加班工作。為了避開上班期間辦公室的忙碌時段，他們得提早在 7、8 點就進辦公室，才能「不受干擾地處理公文」，因為開始上班後「電話就開始進來，你根本就別做事」（訪 B-P3）；或是 5 點下班後才能在辦公室較安靜地撰寫公文或計畫文案，常常是忙到 8、9 點之後才有辦法離開辦公室，甚至「假日還去加班」（訪 A-P7、訪 B-P6）。

（三）與多元的教育利害關係人互動

局處實習的工作提供實習校長更多與局處長官、資深校長、家長、議員或記者等的互動經驗。受訪的校長表示他們常因業務的需要和局處裡的長官開會，有時亦需代表局處至教育部開會，甚至是參與市府跨局處的會議，也有和市府或外部行政機關互動的機會，部分實習校長也有機會看到不同學校的運作狀況：

那在教育局借調這一年，因為業務的關係，我必須進到很多學校，實際去進到很多學校去，有些是去協助一些方案，有些是去幫忙解決問題，有些是去請學校協助辦理一些案子，所以你跟很多學校就會有 contact。……你有機會進到那個學校去觀察學校，他們在這個學校所展現出來的氛圍或是他們處理事情的方式……（訪 A-P1）

藉由局裡業務和學校合作專案，部分實習校長有機會和他們口中的「大老校長」（訪 A-P2）共同承辦活動，這樣的合作經驗使他們得以親炙不同校長的工作模式，從前輩校長身上觀察學習，進而「儲備自己未來擔任校長的行政能力」（訪 A-P2）。

（四）缺乏有效的師傅教導和支持系統

資料顯示，三個局處實習個案普遍缺乏有效能的師傅教導，以及能提供支持協助的實習討論。個案 B 中的督學分享他的觀察：許多實習校長是在一個不熟悉且「沒有奧援」的情況下「要獨立去完成」（訪 B-S1）被指派的業務。由於缺乏職前訓練和有效的師傅教導，讓校長感覺到「他們好像被人力剝削，在那裏一直作苦工，真辛苦的」（訪 C-P5）。個案 A 的一位校長在受訪時，語帶激動地回憶起剛進教育局實習缺乏指導的挫折：

阿股長你去問他，他不懂，阿他都把我們候用校長當成能力超強的，你就馬上都會這個，你就馬上就要會喔！我覺得這都是這樣，完全沒有指導」（訪 A-P2）

理想的師徒關係應該是雙向互動（two-way interaction）關係，讓學徒能發展出對學校和學生有益的支持性實踐工作（Clayton, 2012）。然而局處忙碌緊湊的工作環境，加上科層體制結構，使得局處實習難以營造出有效能的師傅教導互動。曾擔任股長和專員的受訪督學表示：「說實在的，沒有人有那麼多的時間可以指導……我也在忙我也開會，或者是，股長科長都在開會，你也有時候很難有一個完整的時間可以去問他」（訪 B-S1）。囿限於科層官僚體制中的權力距離，實習校長往往不敢直接向擔任實習指導的科長尋求諮詢與支持，反而會轉而向身分地位較為平行的科員，或者先前承辦原業務的校長尋求協助。

三、局處實習對實習校長個人的影響

（一）增能行政與領導能力

多數受訪校長都提到，經歷過半年至一年的局處實習後，這段經驗為他們日後的校長工作提供了多項行政技能的增進，同時更瞭解局處各科室的運作狀況和業務分工，有利於後續與局處的互動、請益與求助：

進去之後知道整個狀況流程，那知道各科的一些職務，這個很重要，其實後來我一直認為這對後來我在學校是幫助很大的，比如說我就知道，國教科他們那邊可能有風災的一個，可能有需求（的話）可以找哪一位科員，然後耐震補強工程採購，然後誰負責什麼、誰負責什麼……反正我就覺得其實這個是我們覺得很棒的地方。（訪 C-P1）

除了宏觀的行政程序與流程的熟練，日常公文的要求與操練，如「不可逾期」（效率）（訪 B-P3）、「公文用字遣詞」（嚴謹）和「行政事項的明確陳述」（精準）（訪 C-P3）等，也提供了實習校長在微觀行政能力上的鍛鍊，並進一步應用到學校去提升行政工作的效率、嚴謹和精準度。

訪談資料亦顯示，局處實習對於初任校長的領導實踐亦有正向的助益。經歷過局處實習的校長由於比學校行政團隊成員更熟悉局端的行政流程、業務分工與新興政策議題，因此更容易取信於行政團隊、讓教師信服。有助於初任校長建立團隊帶領所需的專家權與信任感：

那這樣子我也會取信於學校的同仁，對！為什麼你知道嗎？因為，第一個……今天主任有困難跟我講，我說好，我幫你問問看，ㄟ馬上有個很確切的訊息給主任，ㄟ人家主任會不會覺得說：哇！校長還有能力可以幫我們解決一些問題。我覺得這個助益非常的大，真的很大。怎麼去呈現自己有一點點的 power 吧！我覺得那個 power 對於我們剛出來的校長是很重要的。（訪 C-P4）

實習校長也從中觀察局處長官的領導風格與行為，共同合作的資深校長也有可能被實習校長視為「領導典範」（訪 B-P5）而景仰與學習，從中儲備自己的領導能力。

（二）開拓校長的視野與格局：系統性思維

三個案中的校長普遍認同，局處實習幫助他們「拓展視野」（訪 B-P1、訪 A-WP1）和「提升格局」（訪 A-P7）。因為他們實際負責承辦全市性政策業務，也有機會代表局處參與中央或跨局處的會議，這樣的經驗幫助他們「開闊教學與行政的視野」以「跳脫」（訪 A-P3）一個學校校長的角色，拉高格局去綜觀全縣市整體的教育政策面向。校長們還強調，這些經驗「絕對不是你在學校裡面，你跟著師傅做學校的實習那個校務的實習，不太一樣的」（訪 A-P2），這種宏觀的視野「是你在學校（實習）沒有辦法獲得的」（訪 B-P5）。宏觀的系統性思維幫助他們對於教育議題和學校的「問題解決比較能夠周延周密的」來處理，更能關照到問題的整體性、周延性和複雜性。

許多受訪校長還表示，隨同長官或督學到學校去視導是「一個很好學習的機會」，可以從中學習到學校經營的多元案例：

那在這個連結當中，我覺得那是一個很好學習的機會……你可以把它變成你自己的經驗的素材也多了，我覺得這對於擔任一個校長來講，有很大的幫助……所以在教育局這一年，因為對其他學校有更多機會的接觸，這對我來講是非常大的收穫。（訪 A-P1）

在一般教師或校長的職涯中，不見得有機會到不同學校去觀察和學習。局處實習則讓他們有機會到不同學校「貼近觀察」（訪 C-P2），將

真實個案連結到先備知識經驗中，幫助他們在未來的校長旅程上「趨吉避凶」（訪 A-P1）。

（三）提升校長政策理解，有利政策闡述、傳遞和執行

一般的候用校長長期在學校從事教學與行政工作，鮮少有機會能觀察到政策形成過程的複雜性（如不同利害關係人對於文本的多元解讀、民意的影響、民代的介入等），而局處實習提供實習校長觀察決策過程，甚至是實際參與政策、制定與執行的機會，這些經驗大幅地提升他們的政策理解素養，使他們日後更能精準地捕捉到政策的意涵，更重要的是，增加了政策執行的「認同感」和「執行的動力」（訪 B-P4），幾位校長表示：

……你會比較精準掌握到教育局推動某些政策的本意在哪裡，當你了解本意了，你就比較有辦法將它轉化為策略跟步驟。（訪 A-P1）

……深刻了解局裡面一些深刻的方向的時候，事實上回到學校來，我們更能夠跟同仁們，能夠更清楚地去闡述我們可以做什麼……我是覺得跟局裡面這樣子相處之後，我們更能夠迫切地去了解到，原來政策的面是這個意思。（訪 A-P5）

這樣的敘述也突顯出，學校校長除了是一位重要的「政策執行者」之外，還是一位重要的「政策遊說者」（訪 B-P6）。在民主法治的時代下，校長的法職權日漸縮減，可是校長又需要擔任政策的執行者時，校長說服老師接受與執行政策的能力就顯得越益重要，而局處實習讓校長有能力向教師與行政團隊闡述政策意涵，帶領老師理解政策，進而執行與落實政策。

（四）拓展專業網絡，爭取更多資源與協助

局處實習的經驗也幫助實習校長累積豐厚的人脈，拓展專業網絡。許多受訪的校長表示，實習經驗所帶來更緊密的「校長一局處」關係，有助於後續學校經費申請或資源的取得，例如一位校長表示「我覺得資源的取得比較容易啦！比如說，恩，長官可能就會覺得說，願意把這個資源給這個學校」（訪 B-P6）。當學校面臨困難或問題時，與局處熟絡的互動關係，也有助於學校尋求問題解決的管道，如一位校長說：

我就很方便，我直接打電話進去問 [局裡的] 老同事，幫我查一下，阿就方便啊！所以有好處啊！對對，有好處。（訪 A-P4）

有些校長主動利用局處實習的機會，積極地和外部單位建立連結，豐厚自身的「人脈存摺」（訪 B-P3、訪 C-P1、訪 C-PW1），讓這些社會資本回饋到後續的學校經營上。例如個案 C 的一位校長因為多次代表局處參與數位教育的會議，進而與外部的數位學習機構建立友好的合作關係，為後續的任職學校引入多項補助經費。

（五）局處實習對於實習校長產生的負面影響

多數受訪的校長在回顧他們參與局處實習的經驗時，多持以正面肯定的態度，但從訪談過程不經意提及的個人經驗中，讓研究者也可以發現到局處實習所產生的負面影響。局處實習中繁重的行政業務和超時的工作經驗，除了影響實習校長的身心健康之外，更剝奪了實習校長得以學習真正有益於學校領導實踐的機會和時間。如同受訪校長所言，「喔！那段時間我覺得我快要瘋掉了，忙碌得要死，其實像我們在府裡都比學校還要晚回家」（訪 C-P3），大量的工作時間其實是投入到行政庶務性的工作和「學習文書……沒有什麼創意」（訪 A-P2），並沒有被授權實際從事領導的實踐工作，由於庶務性的實習工作與未來擔任校長之間的低關聯性，使得幾位受訪校長也有對局處實習的存在功能提出疑義。

四、局處實習對教育局處組織的影響

（一）挹注高素質的教育行政人力，試圖穩定行政運作

訪談資料也反映出局處內部存在的結構性問題：繁重的業務量、行政人員的頻繁異動，兩者形成了互為因果的循環關係，造成組織內部治理能力弱化的困境。受訪者表示「現在教育的議題或教育的業務，實在是像兩後春筍般，實在是大多了，尤其是教育部這些專案型業務喔！越來越多」（訪 C-PW1）。再者，縣市政府承辦的全國大型活動也常由教育局處承接，本研究中就就有兩個個案縣市有此經驗，其中之一在短短兩三年間接連承辦了 6 項全國性比賽和活動，「這些都需要大量的這個行政的長才跟志工人力啦，那教育處原來編制的人力就不足了」（訪 C-P5）。行政人員

的頻繁異動，連實習校長也驚訝地表示「那更迭之嚴重，讓我們都傻眼了你知道嗎，不要說基層，連那些長官都一直換」（訪 A-P5）。頻繁地人事更迭，業務無法妥善的銜接，新進的教育行政人員普遍年輕且無學校經驗，在在突顯出局處對專業行政人才的迫切需求。

面對結構性的困境，實習校長的進用成了局處處理人才需求的暫時的權宜性作法。相較於新進科員，這些實習校長「對於學校的生態較為熟稔」、「跟學校間都有良好的互動」（訪 B-P1），也能「站在學校的立場去規劃」（訪 C-P2）政策或專案，這使他們自然成為教育局處「補實人力」（訪 B-O1）的最佳人選，也成為經常被委以重要政策或專案的承辦人，因為長官們感覺到他們是「比較信任」（訪 A-P5、訪 C-O1），部分無實習經驗的校長也表示有實務行政經驗的候用校長往往是會讓局處長官「比較放心的人」（訪 B-PW1）。一位個案 B 的受訪校長在實習期間就受委託承辦該市市長的教育旗艦政策，負責數億元的經費預算，經常向市長進行專案簡報。個案 A 的一位科長也坦承：

以我個人來看，我是喜歡用候用校長，（問：怎麼說？）他成熟夠、他的學經歷背景都非常好用，呵呵呵，因為我們科的同仁大家都太年輕啊！然後有些時候需要一起討論，比如說包括政策啊，就是他們可以提供很好的協助，包括行政的部分、專業的部分。（訪 A-O2）

因此，當研究者問受訪者「為何教育局處會導入此項行政實習方案」時，不管是校長或是局處的行政人員都回應主要是為了「補充人力」（訪 B-O1）或「人力運用」（訪 A-PW1），極少數提及校長的培訓與發展。可以說，由於局處組織人力問題的擴張，補實人力和候用校長局處實習在此交會點上「名正言順」（訪 B-S1）地被結合起來。

（二）重塑校長與教育局的連結關係，有利行政業務委辦

個案資料顯示，由於實習過程中長時間的互動，實習校長和局處之間普遍建立起更為緊密的聯結關係（bonds）。雖然受訪校長言談中常使用的語彙「上級長官」（訪 A-P5）、「我們都聽教育局的」（訪 B-P5）、「我是教育局的下屬」（訪 C-P3）仍透露著階層式上下從屬關係，但多

位受訪校長和長官也以「夥伴關係」（訪 B-P2）或「共同體」（訪 C-S1）的詞彙來描述校長和教育局之間的新關係，可知局處實習的經驗已醞釀出一種新的「從屬中的夥伴關係」。幾位校長還會用「娘家」（如訪 C-O1、訪 A-P2）或「母科」（訪 B-P2）等詞彙來指稱他們先前在局處實習的科室，部分無局處實習經驗的校長也表示他們曾聽聞過有實習經驗的校長會以這樣的詞彙來稱呼實習的科室（訪 B-PW1）。這些用語似乎也蘊含一種從「行政從屬式連結」移轉為「家族式連結」的新關係。

研究資料也顯示，經由局處實習互動經驗所形成的情感上的「校長一局處」聯結關係，在實習後，則由於教育局處業務委辦和經費挹注學校所形成的一種物質上的互惠關係，而得到強化。許多受訪校長提到，由於實習的共事經驗，局處長官對於實習校長更為熟識，更了解其行政能力，因此「更傾向於」請這些實習過的校長協助承辦行政業務、重要活動，或將原來局處的業務委請這些校長帶到學校繼續承辦；同時，局處也更優先將經費或資源挹注給他們，如個案 B 科長所言，「不可否認的就是說，在資源的取得上面」，這些實習過的校長佔有優勢（訪 B-O1）。從一位有實習經驗的校長訪談稿中，可以看出這種互惠關係似乎較容易偏屬於有實習經驗的校長群體：

其實這也是衍伸出來一個，有些資深的校長會有些不滿。所謂的不滿就是說，因為今天我們在處裡面，人事對我們其實大家因為很熟……我們接了工作，雖然我們辛苦，可是也讓學校有點經費上的挹注，其實它也是有正向的……因為科長也看到我們在處裡面很辛苦，所以有些經費可能也會優先想到我們，那對於一些資深的校長，他們其實也會有點吃味。（訪 C-P4）

個案 C 的科長就提及他不僅優先請這些實習過的校長承辦業務，也優先挹注資源給他們：

他們（指實習過的校長）都說，我都帶嫁妝給他們，嫁妝有兩種，一種是……資源就先給自己嫡系的……另外就是，如果是工作上也會，像郝校長，或者是許校長、謝校長他們（均係假名），就是會常常承辦，我這邊希望他們協助的工作，一定都會的。（訪 C-O1）

而這些校長普遍更願意來協助局處完成任務，他們不約而同地表示「所以如果局裡長官，不管哪個科室，如果打電話說：校長你可以幫忙嗎？我都會說 OK」（訪 A-P2）、「就一定說好，一定好！一定辦！」（訪 B-P5）、「我們就一定會全力以赴嘛」（訪 B-P1）和「我們都會盡量去幫忙去承擔承辦這個業務」（訪 C-P5）。同時，受訪的幾位校長和科長們也承認，有來實習的校長在資源的取得上，的確有比較大的「優先」（訪 C-P2）機會。一位校長以「魚幫水、水幫魚」（訪 A-P1）來詮釋這種「兩利」（訪 C-P2），就連無實習經驗的校長也認同，實習經驗有助於有實習校長和局處之間的「雙贏」關係（訪 C-PW1）。這些資料顯示，一方面局處需要學校來協助執行委辦業務，另一方面學校也需要局處的經費挹注，而局處實習則進一步連結與強化這兩者的互惠關係。

（三）跨域的社會化經驗，培訓出承上啟下的新校長

學校校長是一位身處於地方政府與學校之間的中層管理人，同時需要服務兩者，既要處理上級長官的要求，也要滿足教室裡教師的需求，而正是這雙重要求使校長成為教育人員中最獨特的角色（Rousmaniere, 2009）。三個研究個案中都有受訪校長指出他們的「跨域學習」對於後續經營校務以及與縣市政府長官互動的助益。學校組織基本上是一結合了行政團體與教學專業團體的鬆散結構，校長過往的專業生涯來自於教學團體，專業化的行政訓練往往並非校長所具備。因此，受訪校長提到，局處實習所提供的教育行政實習「是會去讓你更圓滿……因為你有這一個歷練呢，你就會圓滿在你的整個校長實務經驗的承擔」（訪 A-P2），讓校長更能轉承校內行政與教學之間的互動。

個案資料顯示，局處實習也讓校長更能在上級行政機關和學校間扮演關鍵的轉化角色。個案 C 一位校長提到局處實習的跨域社會化經驗，讓他在辦理教育活動時，能雙面觀照上級機關和學校組織的行政運作，滿足彼此的需求：

……所以，你會從處裡面的立場跟學校的立場兩面出發，（像）我這樣的人，以後這樣的人會越來越重要……當我們這樣的人出來的時候，在辦處裡面有一些活動的時候，知道怎麼樣去跟教育

行政乃至整個縣府合作，因為我們那時候在做的時候，也是跟著整個縣府合作……所以人家願意把事情交給你是有原因的，因為你很少像我們這種兩方運作都很熟能的人，學校運作我們都很熟悉，然後，整個 XX 縣政府的運作我們也很熟悉。（訪 C-P2）

跨域的社會化經驗，使校長瞭解上級機關和學校的不同需求和特性，幫助他們有效的轉承上級機關與學校間的政策執行，精準地掌握政策精神，「轉化在學校具體的策略應用上」和「結合到教師的專業成長」（訪 B-P1），在落實政策執行目標的同時減少教師的抗拒。

（四）局處實習對於教育局處和學校產生的負面影響

對教育局的負面影響主要是人力不足的問題，雖然施以治標不治本的方式，卻無真正有效地解決。事實上，部分受訪者亦表示，教育局處面對行政人力不足的困境，不應以借調候用校長進行局處實習的方式來權宜處理，而應回歸到公務體系人事任用制度來思索長期穩定人力的解套，因為候用校長在局處中短暫地實習同樣會有任用更迭的問題產生。第二，局處實習產生了校長與教育局處之間更緊密的連結關係，有利行政業務委辦，甚至將原來局處的業務委請實習校長帶到學校繼續承辦，然而，教育局處讓渡業務到學校端執行，亦可能失去了統整性規劃政策方案的機會。

個案資料顯示，局處實習也對學校端產生衝擊和影響。第一，學校行政團隊穩定性受影響。集中式、長時間的局處實習也使得原學校失去重要的學校資深領導人—主任。學校的因應做法，多以該處室組長代理去實習的主任、將組長、主任的教學時數轉以聘請代課老師方式來處理，然受訪校長認為，這些權宜措施其實可能已造成行政效能、教學品質和學習效果的負面影響。第二、受訪的校長表示，有局處實習經驗的新任校長，更容易接到教育局指派的行政業務、教育或非教育性的活動，然而這也加重了學校行政團隊的負荷，造成校長的兩難。一位受訪校長（C-P2）語重心長地表示：「到現在我還在掙扎，老師們也還在掙扎，到底要不要（接局裡的業務和活動），其實老師沒有在掙扎，老師說：『校長，不要！』。啊我還是跟老師說，這個對學校ㄟ……到底是好還是不好？我們都還在想說……」教育局的業務已讓他不得不面對夾在局處長官和學校行政團隊之間的兩難衝突。

五、討論

「另類實習」不管在國外或國內校長培訓研究中都屬於尚待開發的主題，國內對於新興於本土脈絡中的教育局處候用校長行政實習更缺乏實徵研究，本研究深入分析三個縣市教育局處的候用校長行政實習方案，揭開局處實習校長所處的工作環境與實習經驗，綜合實徵資料，以下針對個案局處實習方案的內容特徵、實習實踐和局處實習的影響，進一步討論。

首先，本研究個案資料顯示，三縣市局處實習方案的實質內容上，雖然不同個案之間仍有細部差異，然而在正式導入實習的時間點、共同強調行政導向的實習任務、實習名稱、場域和人力應用的安排，都反映出高相似性。經過比較後歸納出三個案共同的內容特徵，包含：三個案均屬「行政導向」的場域本位行政實習（Darling-Hammond et al., 2007; Huber, 2004），均強調以行政和政策知能為主的實習內容，讓實習校長實際投入於真實的行政場域中學習行政知識與技能，而非僅只停留於觀察或參與，以確保學員獲得場域經驗和實務的工作實踐。第二，三個案均屬長期的集中式實習，讓實習校長以全職的身分投入於半年至二年的行政工作實習中（Barnett et al., 2009）；最後，三個案對於局處實習的官方論述於近年來均出現從行政支援轉向校長培訓增能的合理化趨向。這些跨縣市的共同性內容特徵，在一定程度上應能反映出臺灣地方縣市教育治理脈絡中所面臨的共同挑戰或議題，以至於產生跨縣市的政策借用現象。

其次，不同個案縣市中實習校長的實習實踐與經驗，也呈現出高度的相似性。實習校長均實際擔任局處中的承辦人（黃明勇，2002），而非真實的實習校長或領導人角色（Browne-Ferrigno & Muth, 2004; Clayton, 2012），在忙碌與節奏快速的辦公環境中，他們多數的時間投入於繁重的行政庶務與政策專案中（黃明勇，2002），這相當不同於新近文獻所強調的以學生學習和學校改善為主的實習任務（Cunningham & Sherman, 2008; Jacobson et al., 2015; Lochmiller, 2014）。明確的實習校長角色期待（Clayton, 2012; Jacobson et al., 2015）和適切的實習職稱（Crow, 2005）是有效能實習的重要特徵。然而個案 A 中的實習校長並無被正式賦予專屬的職稱，個案 B 與個案 C 中實習校長的實習職稱與實際工作職責的不一致，造成部分實習校長的角色衝突（Lochmiller, 2014）。研究個案中的實習校長雖

能密集地與局處長官、校長、家長、民代等互動，但缺乏足夠的師傅教導與學習指引（Simkins et al., 2009）。再次，雖然較近期的官方文件對於校長參與行政實習的論述，展現出從行政支援轉變成校長培訓增能的趨向，然而訪談資料卻反映出，僅有較少數人將局處實習定位為校長培訓（如個案 C 行政官員 C-O1），較多數的受訪實習校長普遍認為局處實習主要目的是為了補實人力。

本研究亦發現，局處實習的實踐經驗，帶給實習校長個人在知識、技能和思維模式上的改變。研究資料顯示，雖然部分校長指陳部分局處實習的工作與未來校長職務之間的關聯性不高，但多數受訪校長仍肯定局處實習為一種有助個人能力提升的「磨練」（訪 A-P7、訪 C-P2）和「淬鍊」（訪 B-P1），此結果與許多研究分析相呼應，亦即行政實習幫助實習校長提升行政與領導技能、溝通協調能力、專業網絡的拓展，為後續擔任校長奠定基石（黃明勇，2002；Barnett et al., 2009；Browne-Ferrigno, 2003；Clayton, 2012；Crow, 2005；Cunningham & Sherman, 2008；Earley, 2009）。進一步分析實習影響後發現，許多校長對於忙碌繁重的局處實習仍能持肯定的態度，在於局處實習能帶給他們往後學校經營所需要的各項資本，包含對教育局處運作與科室業務的瞭解、人脈的建立、資源和資訊的獲取、申請經費補助的管道和技巧，此部分與黃明勇（2002）的研究發現一致。較為獨特的研究發現是，局處實習為實習校長帶來以整體教育系統來思考的「系統性思維」（systems-thinking）（Hopkins & Higham, 2007, p. 157），幫助實習校長在更高的層次上綜觀教育政策與行政的宏觀面貌。受訪校長們認為，此項學習收穫並非一般學校本位的校務實習或師傅教導所能提供，而是需要有實際投入局處層級行政機關的場域經驗。本研究發現可進一步補充先前研究成果，亦即，臺灣的另類實習不僅僅幫助實習校長體驗不同機關的行政運作和增廣見聞（Huber & Meuret, 2004；Milstein & Krueger, 1997），尚可增進實習者在系統性思維上的提升。此研究發現可彰顯出臺灣縣市局處實習對於實習校長個人影響的本土性特色。

再者，本研究顯示，局處實習的實踐經驗也為局處組織產生了緩解人力問題和形塑新關係的影響。首先，實習校長被視為高素質的人力資源，可提供有關學校實務的建議與諮詢、暫時穩定局處的運作和業務的推展，

對於試圖緩解人員異動頻繁問題的教育局處而言, 調用候用校長來「補實人力」的權宜之計不失為一暫時性的合宜選擇。這種因實習而產生的人力資源運用可與現行研究相呼應 (Crow, 2005; Earley, 2009)。另外, 本研究也發現, 局處實習也可能產生了校長與教育局處兩者之間「關係的重置」, 亦即兩者之間可能形成一種更緊密的連結關係, 一方面是基於情感上的認同, 長期實習的工作互動可能讓原本「上下從屬的階層式關係」發展為「家族式的連結關係」, 另一方面是基於利益互惠上的連結, 由於彼此熟稔, 局處長官可能「更傾向於」將政策推展和行政業務交辦給曾在自己科室實習的校長, 並優先給予經費或資源的挹注, 校長也似乎更有接手承辦的意願、更具執行政策的意願與動能, 以協助局處推展業務和達成政策落實的績效。申言之, 局處實習不僅讓教育局處得以名正言順「調用」候用校長, 暫時性緩解內部人力問題、穩固日常運作和業務推動; 局處實習還「培訓」出更有行政效能、更具政策執行意願與動能的校長; 因此, 有實習經驗的校長和局處之間似乎更容易形成如 Fullan (2006, p. 117) 所謂的「新互賴垂直關係」(new vertical co-dependent relationships), 使滿足於內部能量建立的同時, 也滿足於外部的績效責任要求。本研究並非推斷這種新關係專屬於有局處實習經驗的校長, 然而研究資料顯示, 由於局處實習所產生的基於情感互動上和利益互惠上的連結, 這種關係似乎容易形成於有實習經驗的校長和教育局處之間。

本研究透過實徵性調查發現, 候用校長教育局處行政實習, 是臺灣校長培訓中相當具有本土性特色的項目。研究者認為, 其對臺灣本土性教育研究有以下啟示: 首先, 局處實習的導入和其共同性的內容特徵, 可能反映出臺灣地方縣市教育治理脈絡中所面臨的結構性問題或共同挑戰。其次, 局處實習讓校長習得有益於後續校務經營的能力, 尤其是在系統性思維(格局)、行政知能、局處運作理解與局處人脈網絡建立、資訊和經費取得上的幫助。從受訪校長對於這些「外部關係能力」的肯認, 也補充了我們對於臺灣校長認為做好校長工作所需能力的理解。值得注意的是, 這些能力的習得不同於以往短期校長儲訓課程所能提供者。最後, 地方政府將校長的實習經驗延伸到行政機關後, 局處實習實踐拓展了臺灣校長社會化的經驗 (Crow, 2006), 使新校長跨域社會化於上級行政體制的規範中。

更重要的是，這種新校長角色的社會化歷程，在某種程度上其實也映射出臺灣地方政府對於新校長角色規範與表現能力的期待與要求。可以說，在臺灣地方教育治理的脈絡中，局處實習之於培訓「新校長」，扮演著重要的機制。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 局處實習個案的內容特徵包含：以行政工作為本位的場域實習模式、長期集中式的實習規劃、官方論述展現出從行政支援轉向校長培訓的合理化趨向

本研究發現，三個案縣市的局處實習方案的實質內容有相當程度的相似性，並歸納出以行政工作為導向、以實際實踐的場域實習為模式、長期集中式的規劃、轉向培育增能之合理化論述的內容特徵。這些共通性似乎標示出，局處實習個案間呈現同型化發展的趨勢。本研究進一步從個案資料推論，縣市間對於局處實習的強調或借用，可能反映出當代地方縣市教育局處在共同面臨來自內、外部教育治理的壓力與挑戰下，將局處實習合理化為一種校長培訓，並視之為解決治理問題的最佳解套。不過上開推論尚需更多研究來證實。

(二) 局處實習實踐使實習校長跨域社會化於行政科層規範與體制，獲得不同於學校校務實習的教育行政經驗

局處實習使實習校長在繁雜的行政庶務與人際互動中，長時間浸透於行政科層體制的規範、工作要求與心智模式中，擔任行政業務承辦人和被領導人的角色，而非學校領導人；實際投入縣市層級的行政工作實踐、專案擬定和政策制定的過程，而非一般學校層級所強調的以學生學習和學校改善為主的實習任務。易言之，在進入校長職務的職前培訓階段中，地方政府透過局處實習，強調候用校長擁有跨域社會化於行政科層體制的經驗，讓校長不僅精熟學校運作，也熟稔教育局處的行政運作。

(三) 局處實習增益實習校長行政能力、系統性思維、政策理解與執行動力、局處運作的理解和局處人脈網絡的建立

本研究發現，受訪校長普遍正向肯定局處實習對於未來擔任校長職務的幫助。局處實習增益實習校長個人的行政與領導、專業網絡、擔任校長的自信、溝通協調與挫折容忍力；政策理解素養、執行政策的意願與動能也得到強化。其中，最受校長高度肯定的經驗是，局處實習所帶來的視野提升和格局拓展，提供實習校長一般學校本位校務實習中不易獲得的宏觀系統性思維。這些能力的習得不同於以往短期校長儲訓課程所能提供者。

(四) 局處實習為教育局處暫時緩解內部人事頻繁更迭的問題，充實內部人力資源；亦有助於形塑「校長－局處」更緊密的連結關係，強化政策落實的績效

本研究發現局處實習為教育局處帶來的消極面和積極面的影響。局處實習為局處挹注了行政人力，在消極面上有助於暫時性緩解人員異動過於頻仍的困境，發揮階段性穩定行政運作的效用，雖然候用校長在局處中短暫的實習同樣會衍伸任用更迭的問題產生。在積極面上，局處實習「培訓」出兼具有學校行政與教育行政能力的新校長，為新校長帶來跨域的社會化經驗，使之能同時熟稔局處和學校的運作。局處實習似乎也更容易在校長和局處之間形成一種「新互賴垂直關係」，讓兩者合作互惠的同時，也具有強化從上級機關到學校端的政策傳遞、執行與落實的雙重性效應。

二、建議

(一) 教育局處重視校長培訓之專業，調和局處行政實習與學校實務實習的比重

本研究發現，個案縣市的教育局處實習在其發展脈絡上，與緩解局處人力不足的需求「名正言順」地結合，此種補實人力的權宜作法，缺乏專業的校長實習所應具備的明確的參與規則、清楚的實習者角色界定和支持性的師傅教導機制。因此，建議教育局處應強化校長專業培訓的定位，一方面建立「名符其實」的局處行政實習制度，讓候用校長在拓展格局視野、瞭解局處運作、增進系統思考的優勢下，能免除淪為承辦人，以及過度社會化於行政官僚技術的困境；另一方面宜妥善規劃學校實務實習，讓候用

校長在學校場域中學習如何擔任學校領導人，以深化校長實踐社群的社會化經驗，與局處實習發揮相輔相成之效。

（二）實習校長於局處實習過程中，應保持高度敏覺性的自我省思能力

由研究結果可知，局處實習能為實習校長帶來行政能力的增長與視野格局的提升，然而作為補實人力的權宜措施，局處實習也造成實習校長的角色衝突與定位不明的窘境，同時亦有「培訓」出更具政策執行意願的校長，以及成為鞏固從上級機關到學校再到教師的政策傳遞鏈的可能性。面對行政實習所可能帶來的正負面影響，本研究建議，實習校長在行政機關的實習中應保持觀察、學習與反思，高度省察自身的能動性，以及外在科層官僚結構對自身的制約性，積極地在反身性的省思歷程中，形塑個人未來擔任校長的主體性定位。

（三）對未來研究的建議

國內候用校長局處實習的實徵研究仍甚缺乏，本研究針對少數縣市的個案研究，目的在初探個案中個體與制度之間複雜互動的豐富訊息，其結果可供作未來調查研究的參考。本文限於篇幅，尚有許多未竟之處可待後續進一步研究。首先，局處實習的結構和影響，尚可能與各縣市的校長遴選或校長儲訓制度相關，後續的研究可進一步納入校長遴選和儲訓制度等地方脈絡性的情境因素來分析局處實習的實踐經驗與影響。其次，由於局處實習係鑲嵌於官僚機構的特殊實習經驗，實習校長在實習中自我的調適、適應和自我認同的議題，亦值得未來進一步調查探究。

臺灣各縣市政府導入局處實習的情形相當普遍，候用校長局處實習還有許多值得耕耘的場域。本文拋磚引玉，希望未來有更多有心的研究者與政策制定者能持續投入並開展這份培育學校領導人才的行動。

參考文獻

- 王麗雲、謝文全（2012）。認知學徒制作為校長培育策略的挑戰。載於林文律（主編），*校長專業之建構*（頁 269-304）。臺北市：心理。
- [Wang, L.-Y., & Hsieh, W.-C. (2012). The challenge of using the cognitive apprenticeship as a strategy for preparing principals. In W.-L. Lin (Ed.), *The construction of the principal profession* (pp. 269-304). Taipei, Taiwan: Psychological.]

- 宋秋儀 (2011)。「萌芽」校長的培育：中小學校長職前培育臨床實習實施之研究。**學校行政**，73，48-62。
- [Sung, C.-I. (2011). The implementation of internship in school principal preparation program. *School Administration*, 73, 48-62.]
- 林文律 (2007)。校長培育：理念與作法。**新竹縣教育研究集刊**，7，23-32。
- [Lin, W.-L. (2007). Principal preparation: Ideas and practices. *Bulletin of Educational Research of Hsinchu County*, 7, 23-32.]
- 林明地 (2004)。國民小學校長培訓的重點之一：培養「持續改善」的專業知能。**教育資料與研究**，56，15-19。
- [Ling, M.-D. (2004). Cultivating the ability of 'continuous improvement' as one of the key issues of preparing elementary school principals. *Educational Resources and Research*, 56, 15-19.]
- 秦夢群 (2007)。校長培育制度之趨勢分析：以英、美及新加坡為例。**學校行政**，51，1-18。
- [Chin, J.-M. (2007). Administrative preparation of principals: Issues and perspectives in USA, Great Britain, and Singapore. *School Administration*, 51, 1-18.]
- 陳木金 (2009)。我國國民小學校長儲訓模式的回顧與展望。**學校行政**，60，98-120。
- [Chen, M.-J. (2009). Reviews and prospects for principal preparation training model for elementary school in Taiwan. *School Administration*, 60, 98-120.]
- 陳世哲、劉春榮 (2005)。我國中小學校長培育之現況與展望－以臺北市立師範院校長培育班為例。**教育研究月刊**，129，61-78。
- [Chen, S.-C., & Liu, C.-J. (2005). School principal preparation in Taiwan: A case of school leadership center in Taipei Municipal University of Education. *Journal of Educational Research*, 129, 61-78.]
- 黃明勇 (2002)。一位國民小學候用校長專業發展之自我研究 (未出版之碩士論文)。國立清華大學，新竹市。
- [Huang, M.-Y. (2002). *The self study on the professional development of a primary school principal under pre-service training* (Unpublished master's thesis). National Tsing Hua University, Hsinchu, Taiwan.]
- 單小琳 (2002)。臺北市國小候用校長培育制度轉型之初探。「地方教育行政論壇研討會」發表之論文，臺北市淡江大學。
- [Shan, X.-L. (2002). *The transformation of the elementary school principal preparation in Taipei*. Paper presented in the Conference of Local Educational Administration Forum. Tamkang University, Taipei, Taiwan.]
- 詹盛如 (2009)。校長培育政策：論中央的失落與地方的興起。**教育研究月刊**，179，53-65。
- [Chan, S.-J. (2009). Principal preparation policy: The decline of the central and the rise of the local. *Journal of Educational Research*, 179, 53-65.]

- Barnett, B., Copland, M., & Shoho, A. (2009). The use of internships in preparing school leaders. In M. D. Young, G. M. Crow, J. Murphy, & R. T. Ogawa (Eds.), *Handbook of research on the education of school leaders* (pp. 371-394). Oxon, England: Routledge.
- Browne-Ferrigno, T. (2003). Becoming a principal: Role conception, initial socialization, role-identity transformation, purposeful engagement. *Educational Administration Quarterly*, 39(4), 468-503. doi: 10.1177/0013161x03255561
- Browne-Ferrigno, T., & Muth, R. (2004). Leadership mentoring in clinical practice: Role socialization, professional development, and capacity building. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 468-494. doi: 10.1177/0013161x04267113
- Bush, T. (2009). Leadership development and school improvement: Contemporary issues in leadership development. *Educational Review*, 61(4), 375-389. doi: 10.1080/00131910903403956
- Bush, T., & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 30(4), 417-429. doi: 10.1177/0263211x020304004
- Carr, T., Chenoweth, C., & Ruhl, T. (2003). Best practice in educational leadership preparation programs. In F. C. Lunenburg & C. S. Carr (Eds.), *Shaping the future: Policy, partnerships, and emerging perspectives*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Clayton, J. K. (2012). Aspiring educational leaders and the internship: Voices from the field. *International Journal of Leadership in Education*, 15(3), 367-380. doi: 10.1080/13603124.2011.638401
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7th ed.). Oxon, England: Routledge.
- Crow, G. (2005). Developing leaders for schools facing challenging circumstances. In M. Coles & G. Southworth (Eds.), *Developing leadership: Creating the schools of tomorrow* (pp. 65-79). Maidenhead, England: Open University Press.
- Crow, G. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States: Perspectives on socialization. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 310-325.
- Crow, G., & Whiteman, R. (2016). Effective preparation program features: A literature review. *Journal of Research on Leadership Education*, 11(1), 120-148. doi: 10.1177/1942775116634694
- Cunningham, W. G., & Sherman, W. H. (2008). Effective internships: Building bridges between theory and practice. *The Educational Forum*, 72(4), 308-318. doi: 10.1080/00131720802361936
- D'Abate, C. P., Youndt, M. A., & Wenzel, K. E. (2009). Making the most of an internship: An empirical study of internship satisfaction. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 527-539.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford, CA: Stanford University.

- Deschaine, M. E., & Jankens, B. P. (2017). Creating successful and sustainable educational administrative internship experiences. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 7(1), 5-20. doi: 10.1108/HESWBL-02-2016-0008
- Earley, P. (2009). Work, learning and professional practice: The role of leadership apprenticeships. *School Leadership & Management*, 29(3), 307-320. doi: 10.1080/13632430902793718
- Fullan, M. (2006). The future of educational change: System thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7(3), 113-122. doi: 10.1007/s10833-006-9003-9
- Hopkins, D., & Higham, R. (2007). System leadership: Mapping the landscape. *School Leadership and Management*, 27(2), 147-166.
- Huber, S. G. (2004). *Preparing school leaders for the 21st century: An international comparison of development programs in 15 countries*. London, England: Routledge.
- Huber, S. G., & Meuret, D. (2004). France: Recruitment and extensive training in state responsibility. In S. G. Huber (Ed.), *Preparing school leaders for the 21st century: An international comparison of development programs in 15 countries* (pp. 159-169). London, England: Routledge.
- Jackson, B. L., & Kelley, C. (2002). Exceptional and innovative programs in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 192-212. doi: 10.1177/0013161x02382005
- Jacobson, S., McCarthy, M., & Pounder, D. (2015). What makes a leadership preparation program exemplary? *Journal of Research on Leadership Education*, 10(1), 63-76. doi: 10.1177/1942775115569420
- Jamison, K., & Clayton, J. (2016). Exploring the experiences of administrative interns: Implications for university preparation programs. *Journal of Educational Administration*, 54(5), 514-536. doi: 10.1108/JEA-02-2015-0020
- Leithwood, K., Jacobson, S. L., & Ylimaki, R. M. (2011). Converging policy trends. In R. M. Ylimaki & S. L. Jacobson (Eds.), *US and cross-national policies, practices, and preparation: Implications for successful instructional leadership, organizational learning, and culturally responsive practices* (Vol. 12, pp. 17-28). New York, NY: Springer Verlag.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2005). *Assessing school leader and leadership programme effects on pupil learning: Conceptual and methodological challenges* (Research Report RR662). Nottingham, England: Department for Education and Skills.
- Levine, A. (2005). *Educating school leaders*. Washington, DC: The Education Schools Project.
- Lochmiller, C. R. (2014). Walking the line between employee and intern: Conflict in an administrative internship. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 17(1), 72-83. doi: 10.1177/1555458913518536
- McCarthy, M. (2015). Reflections on the evolution of educational leadership preparation programs in the United States and challenges ahead. *Journal of Educational Administration*, 53(3), 416-438. doi: 10.1108/JEA-03-2014-0045

- Milstein, M. M., & Krueger, J. A. (1997). Improving educational administration preparation programs: What we have learned over the past decade. *Peabody Journal of Education*, 72(2), 100-116. doi: 10.1207/s15327930pje7202_6
- National College for Teaching and Leadership (2015). *National professional qualification for headship (NPQH)*. Retrieved from <https://www.gov.uk/national-professional-qualification-for-headship-npqh#whats-involved>
- Ng, P. T. (2008). Developing forward-looking and innovative school leaders: The Singapore leaders in education programme. *Journal of In-Service Education*, 34(2), 237-255. doi: 10.1080/13674580801951053
- OECD. (2008). *Improving school leadership: Policy and practice* (Vol. 1). Paris, France: OECD.
- Orphanos, S., & Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680-700. doi: 10.1177/1741143213502187
- Orr, M. T., & Orphanos, S. (2011). How graduate-level preparation influences the effectiveness of school leaders: A comparison of the outcomes of exemplary and conventional leadership preparation programs for principals. *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 18-70. doi: 10.1177/0011000010378610
- Rousmaniere, K. (2009). Historical perspectives on the principalship. *Journal of Educational Administration and History*, 41(3), 215-221. doi: 10.1080/00220620903080645
- Simkins, T., Close, P., & Smith, R. (2009). Work-shadowing as a process for facilitating leadership succession in primary schools. *School Leadership & Management*, 29(3), 239-251. doi: 10.1080/13632430902793759
- Southern Regional Education Board (2005). *The principal internship: How can we get it right?* Atlanta, GA: Author. Retrieved from http://publications.sreb.org/2005/05V02_Principal_Internship.pdf
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). London, England: Sage.
- Thessin, R. A., & Clayton, J. (2013). Perspectives of school leaders on the administrative internship. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 790-811.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “Big-Tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). London, England: Sage.