

第一章 緒論

校長是首席教師兼行政主管（行政院教育改革諮議報告書，民85）。向來擁有崇高的社會地位，身為學校的領導者，負有領導師生，綜理校務之全責。尤其是高級中等學校的校長，因為他們負有培育一群德智體群美等五育健全的青年，所以學校的規劃經營，校園的建立、組織氣氛的營造，以及學校的成敗，校長是關鍵性的人物。西諺云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校；有怎樣的學校，就有怎樣的學生」。（Baltzell and Dentler, 1983）也指出，只有好的校長才能經營出好的學校。即在強調校長領導效能的優劣，關係到學校教育品質的成效，因為校長可以激勵教師學生追求卓越和發展學校願景。由此，可看出校長對於學校整體發展具有十分深遠的影響，尤其學校行政乃是教育行政的重要環節，舉凡校務計畫的制定與推動，教育制度度的革新等，其最終的目標乃是希望能有效促進學校教育的健全發展，就此而言，校長角色之重要性不可言喻。有鑑於此，對於校長的遴選聘用，已成為教育界延攬人才之重要工作，如何選出一位在各方面均能為師生表率，品格高超，具有領導才能的校長，實乃關係整體教育發展的重要課題。因此校長甄選辦法是否適當，真正具有教育理想的教育人士，是否能被甄選出來，才是校長甄選工作最重要的一環。

本章緒論旨在說明本研究的研究背景與動機、研究目的、研究方法與步驟、研究範圍與限制及重要名詞解釋。

第一節 研究背景與動機

近年來由於社會的快速變遷，隨著政治的改革，經濟的轉型以

及文化的衝擊，形成了開放、自由、民主、多元的社會。同時長期以來社會、民間對教育改革訴求的殷切，政府為體察民情，順應社會需求，行政院於民國八十三年九月二十一日，成立「教育改革審議委員會」，為期兩年的時間，共同研擬教育改革方向。教育部也在民國八十八年，訂定「高級中等學校校長遴選聘任及任期考查辦法」，於民國八十九年七月正式實施高中職校長遴選。

壹、研究背景

隨著國內的政治解嚴，人權法治的覺醒，從過去的威權時代進入民主時代，世界各地在社會、政治、經濟文化上都發生重大變遷，形成了開放自由、民主、多元的社會，國內也因一連串的政治改革、開放以及經濟發展，致使國內社會發生聚變的同時，也牽動了校園民主化的浪潮。自民國八十三年起，國內的教育改革運動可說波濤洶湧，尤以五二〇民間教改團體大遊行，如火如荼的展開，掀起了一片教育改革的熱潮。

當我國加入 WTO 之後，除了對國內當前的經濟發展產生重大衝擊之外，也將會影響我國未來的教育政策，尤其是技職教育的變化最為深遠，因此要如何採取有效的因應措施，來改善教育的品質，提昇國際競爭力，也是我國當前教育革新的重要課題。

在民國八十三年年二月師資培育法通過後，師資來源多元化，接著在民國八十四年八月九日教師法頒布實施，對於保障教師的權益，維護教師的專業自主和提昇教師的專業地位，均有具體的明文規定，以及教評會的成立賦予教師的權益與義務有了法源的依據，在這期間各級教師會及教評會紛紛成立，教師要求專業自主，家長會關注學校校務推動及參與學校的行政事務，社區人士要求學校教育必須配合社區發展的需要，提供社區一個良好的學習環境，一時之間，國人對於教育改革與要求更為殷切，使學校的組織與經營產

生了變革，人人要求參與學校事務的權利，直接參與學校校長遴選，因此教育部應如何建立一套合理的校長遴選制度，來因應學校的組織變革，遴選出一位適任的校長，以配合教育改革的推動。

貳、研究動機

教育是國家百年樹人的大業，教育是國家永續發展的事業，而推動教育事業最基本的組織就是學校，學校是培養國家各種人才的場所，學校經營成功與否，悠關教育的成敗與國家的盛衰。因此身負教育重任的基層教師、主任與校長都是責無旁貸，應謹慎其事，尤其是身居學校領導地位的校長更是舉足輕重，為了拔擢優秀的教師、主任擔任校長，教育部訂有各級學校校長遴選辦法，透過公開的初選、筆試、口試、儲訓等作業程序，希望能選出真正具有教育理念，真心關懷教育，認真辦學的行政領導人才，使教育本質發揮出最大的功能。民國八十二年間國內民間要求教改的呼聲風起雲湧，如火如荼的展開教育改革，政府為體察民情，符合社會需求，順應時代的潮流，於是行政院在民國八十三年九月二十一日成立「教育改革審議委員會」，由李遠哲博士擔任召集人，並邀各界精英，為期兩年的時間，共同研擬教育改革的方向、目標與作法，於民國八十五年十一月提出「教育改革總諮議報告書」，對我國未來的教育勾勒出藍圖，促使我國今後在教育史上的一大革新。

行政院教育改革審議委員會在教育改革總諮議報告書中建議：「校長定位為首席教師兼行政主管，應重視教學領導，非教學部分之行政工作應予減少，校長應具教育理念及現代化管理知能，每聘任期為四年，得在原校連任，校長採遴聘制，遴選宜採委員制方式，而非普通參與式之普選。宜成立遴選委員會，依據評鑑結果進行遴選適當候選人，報請主管單位聘用。校長遴選辦法之訂定，宜邀請教育行政單位、學者、教師、社區人士參與為原則。」（行政院教育改革審議委員會，民 85：29）據此，民國八十八年二月三日修訂公佈之國民教育法第九條亦規定：「直

轄市、縣（市）立國民中、小學校長，由直轄市、縣（市）政府教育局組織遴選委員會，就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員遴選後，報請直轄市、縣（市）政府聘任之。」另於民國八十八年七月通過修正高級中學法第十二條文中：「高級中學校長，國立直轄市、縣（市）立者，由各該主管教育行政機關就合格教師人員中，遴選聘任之。」又「高級中學校長應採任期制；其任期及考評辦法，由中央主管教育行政機關定之。」於是教育部於民國九十年五月二十八日，修正高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法，也由於行政與立法當局對教育改革審議委員會的建議，做了具體的回應，而有了法源依據，從此國民中、小學及高級中學有了新的校長遴選制度。

在教育改革的訴求與回應之下，促成了教育制度的鬆綁和教育權力的下放，但是對於高級中等學校校長遴選制度的變革與實施的方式是否得宜，有必要進一步的探討，以提出建議，作為實施校長遴選改進的參考。

我國中等學校校長遴選制度，係受大學校長遴選風潮和國內實施推動教育改革的影響，加速了國民教育法、高級中等學校法等相關法令的修正、公佈、實施，中小學校長的任用，也隨著教育鬆綁，權力下放的改革理念，由過去的甄選派任改為遴選聘任。目前各縣市國民中小學校長，均已全面實施遴選聘任制度。同時教育部也在民國八十八年訂定「高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法」，本辦法除全國公私立高級中學適用外，包括高級職業學校和特殊學校亦比照辦理，目前已全面實施。經由新的遴選方式，由於實施時間的匆促、法令有欠週延又加上經驗的不足，是否可以遴選出最優秀的校長，是值得本研究關注的問題。

當前我國中等學校校長遴選與任用制度的實施現況分述如下：

一、現行國民中、小學校長遴選與任用制度

國民教育法公佈於民國六十八年五月，沿用至今已有二十餘

年，隨著社會的變遷，時代的潮流，及受到教育改革的影响，於是在民國八十八年二月三日，總統公佈國民教育法增修條文第九條規定：「縣（市）立國民中、小學校長，由縣（市）政府組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選後，聘任之。」「遴選委員會應有家長代表參與，其比例不得少於五分之一，遴選委員會之組織及運作方式，分別由組織遴選委員會之機關，學校訂之。」「國民中小學校長應為專任，並採任期制，在同一學校得同意連任一次，任期屆滿得回原任教師。」對於國民中、小學校長任用的方式，做出重大變革，由以往的甄選聘任制，變成遴選聘任制。

二、現行國立高中職學校校長遴選與任用制度

台灣省公立高中職學校校長任用，一向由台灣省教育廳統一辦理校長甄選與儲備，並統一分發派任到出缺的學校擔任校長，自從民國八十八年一月精省後，原台灣省公立高級中等學校，於民國八十九年二月一日改隸為國立高級中等學校，校長的任用，即由教育部於民國八十九年七月訂定「高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法」並由教育部成立遴選委員會，教育部中部辦公室成立工作小組辦理有關作業事宜。

依據「高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法」第二條規定：主管教育行政機關組織之遴選委員會置委員九至十五人，就下列人員聘（派）兼任之：（一）主管教育行政機關代表。（二）學者專家代表。（三）高級中學校長代表一人。（四）高級中學教師代表一人。（五）高級中學家長代表一人。「教師代表，應由各該出缺或申請連任，延任校長之學校選舉產生，家長代表，應由各該出缺或申請連任、延任校長之學校選舉產生，於辦理該校校長出缺之遴選、連任或延任時，始具委員資格。」「公立學校校長任期一任為四年，校長辦學考評優

良者，經遴選委員會就其考評結果審議通過後，於同一學校得連任一次或優先遴選為出缺學校校長。」「校長卸任後，具有教師資格者，得免經學校教師評審委員會審議，逕行回任原校教師；公立學校校長並得由主管教育行政機關轉借至其他公立學校擔任教師。」以上有關高級中等學校校長之遴選與任用制度，於民國八十九年七月第一次實施，辦理以來，仍是紛爭不斷，應如何從制度面和技術上去力求改善，以獲得公平、公正有效的遴選方式，以及遴選委員會的組織是否健全，其中代表的比例如何訂定，成員的專業素養及公信力是否值得肯定，委員會如何建構遴選標準提供委員作為遴選的依據，以選出適任的校長人選，均是本研究的值得加以探討問題。

第二節 研究目的

自從民國八十八年二月三日，國民教育法增修條文第九條規定，國民中小學校長遴用權責回歸地方縣市政府，並組織遴選委員會公開遴選之，開創我國國民中小學校長遴選制度新里程碑；又在民國八十八年精省後，原台灣省省立高級中等學校，於八十九年二月一日改隸為國立高級中等學校，由教育部訂定「高級中等學校遴選聘任及任期考評辦法」，並組織「遴選委員會」，明確規定所屬國立高級中學適用該辦法外，高級職業學校和特殊學校亦比照辦理，因此，從民國 89 學年度起，全國高中及國民中小學，已經全面實施校長遴選制度。由於實施期間引發諸多問題，造成紛爭不斷，實有必要作整體性的檢討及改進。基於前述之研究背景與動機，本研究的研究目的如下：

- 一、探討在教育改革的潮流中，高級中等學校的校長應扮演的角色與應具備的基本條件。
- 二、探討台灣省高級中等學校校長任用沿革及現行狀況之分析。
- 三、探討高級中等學校校長遴選制度實施成效。

- 四、探討高級中等學校校長遴選面臨的問題。
- 五、探討高級中等學校校長遴選制度應改進的措施。
- 六、歸納研究結果，提出具體建議，提供教育主管機關作為日後實施校長遴選時的參考。

第三節 研究方法與步驟

本研究採用之研究方法與步驟，分別敘述如下：

壹、研究方法

本研究主要在探討台灣省所屬國立高級中等學校校長遴選制度實施過程及其成效，為確實掌握研究資料的周延性，採文獻分析、專家訪談及問卷調查等研究方法，首先是蒐集國內相關文獻資料詳加研讀，以瞭解國內校長遴選制度及其實施現況；其次對國外主要先進國家校長遴選制度進行探討，以對國內外校長遴選制度，有全面性的了解，另一方面將訪談國內外專家學者，校長遴選委員會之成員及參與校長遴選者，以深入了解當前校長遴選之實際情形，並參考國內外有關論文之研究工具，發展問卷，藉由問卷調查，了解相關人士對於校長遴選制度的意見和看法，最後，綜合文獻分析，專家訪談及問卷調查所得結果，提出結論與建議。

一、文獻分析法

文獻來源主要是透過網際網路，搜尋國家中央圖書館及各大學校院圖書館所典藏之有關教育行政論著、書籍、學術論文與碩士論文以及參考各級政府機關學校出版之期刊、論述、雜誌、公報和有關校長遴選座談會紀錄等。經閱讀後加以整理，進行探討分析，以建立本研究之理論基礎。

二、專家訪談法

本研究為深入了解校長遴選之實施現況，特別訪談參與校長遴選委員會的組織成員，包括主管教育行政機關，學者專家、高級中等學

校校長、教師、家長會、教師會代表等，還有參與遴選之校長、主任等，將各方所提供寶貴之意見，作為研擬問卷的資料以提高問卷信度與效度。

三、問卷調查法

依據文獻探討分析及專家訪談後，所蒐集之資料編製成問卷，預試、修訂後，再進行問卷調查，藉由問卷調查的方式探討高級中等學校校長、主任、教師、家長等對校長遴選制度的實施成效與看法，並針對問卷調查所得資料進行整理分析及討論，以達成本研究之目的。

貳、研究步驟

本研究步驟之實施程序如圖 1-1 所示，並將本研究之實施程序說明下：

一、擬定研究主題

首先經由閱讀相關文獻，詳閱相關研究論文及學者論述之後，依個人研究動機，提出重要探討的問題，經與指導教授討論評析後，確定研究主題與研究範圍。

二、擬定研究計畫

研究主題確定後，即蒐集相關文獻資料，及修習與研究有關之課程，參閱相關研究論文，擬定研究初稿，包括研究背景與動機、研究目的、待答問題、研究方法與步驟等各項設計，送請指導教授修正後，確定研究計畫，以作為本研究之架構。

三、相關文獻分析與探討

研究計畫經與指導教授討論後，確定本研究有其價值，乃進一步進行文獻探討。文獻資料主要來源，是透過網際網路搜尋國家圖書館及各大學校院圖書館等資料庫，取得相關論文、論著、研究報告、雜誌、期刊等資料，經過整理後，詳加閱讀，進行分析、歸納之探討，以做為本研究之理論基礎。

四、專家訪談

經由文獻探討後，依據本研究目的及待答問題，研擬訪談大綱，再針對專家學者，遴選委員及參與校長遴選者，實施個別訪談，將訪談結果所提供的寶貴資料及意見，做為發展問卷及編製問卷初稿。

五、編製問卷

依文獻探討與訪談結果，彙整相關資料後，編製「台灣省所屬國立高級中等學校校長遴選制度調查問卷」初稿，經與指導教授討論並作修正，確定初稿，寄發問卷初稿，請專家學者、遴選委員及參與校長遴選者，對問卷內容之信度，效度進行檢驗，並修改問卷中不適當的題目，請指導教授就修正後之問卷內容加以指正，編製成正式問卷。

六、實施問卷調查

依本研究之主題，決定研究樣本，並以郵寄方式委託有關人員協助分發問卷，進行問卷調查，本研究問卷調查對象包括學校校長、教師、及學生家長、社區人士等進行抽樣調查。

七、資料處理與統計分析

問卷回收整理後，先行篩選無效問卷，再進行編碼、登錄、輸入電腦等作業處理，依研究需要進行相關統計分析。

八、歸納結論及建議

將有關訪談資料及問卷分析結果，進行歸納整理，將研究結果與發現，作成結論與建議。

九、撰寫研究報告

依上述程序完成的研究結論與建議，撰寫成報告初稿，送請指導教授修正，經修訂完畢，印製成冊。

十、提出研究成果

將撰寫完成之研究成果，提交審查委員會審查通過後，研究論文正式完成。本研究的研究流程如圖 1-1 所示

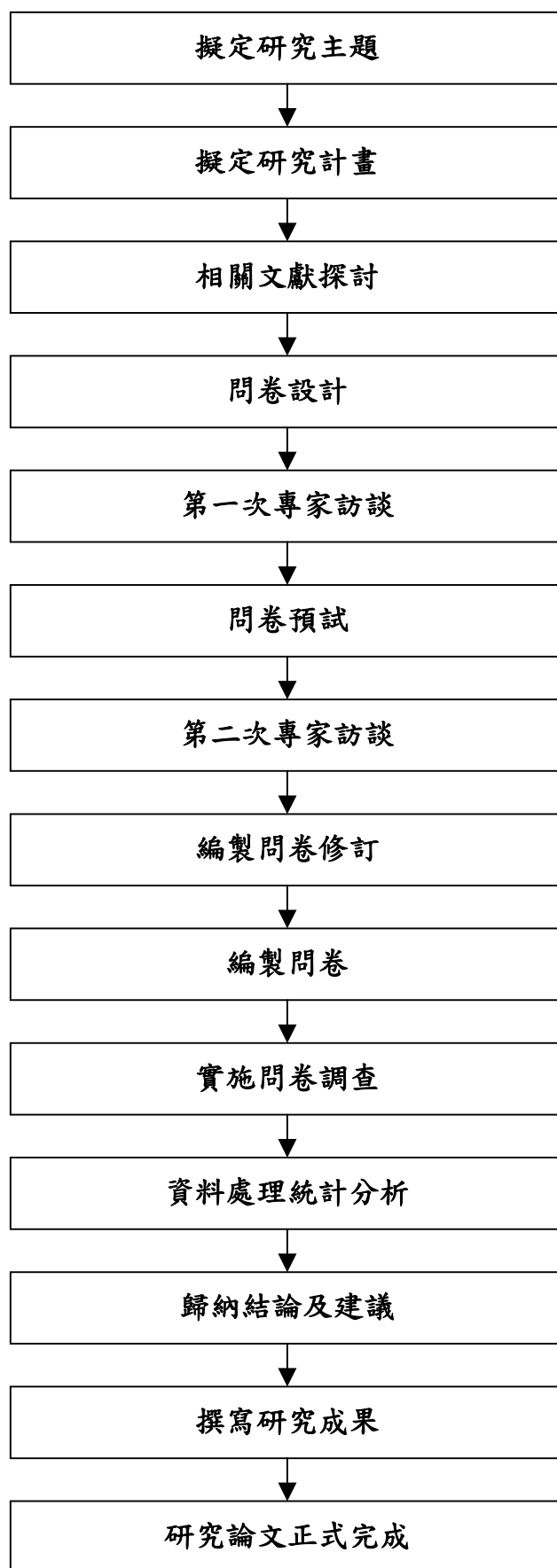


圖 1-1 本研究流程圖

參、研究預定進度

本研究預定進度如圖 1-2 所示。

預定進度 預定項目	92 年 1 月	92 年 2 月	92 年 8 月	92 年 9 月	92 年 11 月	93 年 2 月	93 年 3 月	93 年 4 月	93 年 5 月	93 年 5 月	93 年 6 月	93 年 6 月
擬定研究主題												
擬定研究計劃												
相關文獻分析 與探討												
舉行專家訪談												
編製問卷												
實問問卷調查												
資料處理與統 計分析												
歸納結論及建 議												
撰寫研究報告												
研究論文完成												

圖 1-2 研究預定進度圖

第四節 研究範圍與限制

本篇論文雖力求嚴謹與完整，惟受限於人力、物力及時間等因素，有關本研究之範圍與限制說明如下：

壹、研究範圍

本研究範圍，依研究內容、研究對象及研究方法，說明如下：

一、研究內容：

本研究旨在探討「台灣省所屬國立高級中等學校校長遴選制度」實施成效及其改進措施，其內容包括：校長遴選之涵義、校長遴選之標準、校長遴選之現況以及校長遴選之缺失等四部五分，將其研究結果，所得資料，提供給我國目前實施高中職校校長遴選之參考，做為改進措施。

二、研究對象

本研究對象以台灣省所轄國立高中、高職之校長遴選為例，至於國立大學附屬高中、高職及台北市、高雄市因歸屬於院轄市，其行政體系有別於台灣省，故不列入本研究之對象。本研究之研究對象，係針對民國八十九年八月以後，台灣省所屬之國立高級中等學校，其中包括高級職業學校，歷經實施校長遴選學校的校長、主任及教師為主。

三、研究方法

本研究係採用文獻探討、問卷調查、專家訪談及個人參與遴選之體驗所得之資料，做為本研究資料分析、判斷之依據。

貳、研究限制

一、國立高級中等學校校長遴選，是在民國八十九年七月開始實施，有關研究論文及專家學者的論述相當有限，而國外對於高中職校校長遴選亦無具體範例，因此本研究之文獻取材相當有限。

二、本研究因限於國立高中職校長遴選的實施方式與實施辦法，每年均由

教育部成立遴選委員會，由教育部中部辦公室組成工作小組，辦理有關遴選事宜，在校長遴選之前，召開會議決定實施遴選之有關事項，這些會議資料往往列為保密文件，又歷年筆試題目未能公佈，面談實施過程不易深入了解與探討，因此資料收集不易。

三、有關高級中等學校校長遴選制度之研究項目、內容及範圍，牽涉繁多，本研究由於人力、物力及時間上的限制，僅對遴選的制度實施成效及應改進的措施加以探討，至於如何建立一個更健全的遴選制度及完善的遴選過程，選出優秀而適任的校長，以增進學校的效能、效率及組織氣氛等，有待來日更深入的研究。

第五節 重要名詞解釋

國立高級中等學校

係指原為台灣省立高級中等學校，於民國88年一月精省後，經民國八十九年二月一日，改隸為國立高級中等學校者，包括國立高級中學、國立高級職業學校、國立特殊學校等。

校長遴選制度

係指主管教育行政機關（教育部），依據高級中學校長遴選、聘任及任期考評辦法組成之委員會，由中部辦公室成立工作小組，就符合參加校長遴選者，透過遴選辦法選拔出適當人才，擔任學校校長職務的程序。高級中學校長遴選、聘任及任期考評辦法，除全國高級中學適用外，高級職業學校及特殊學校亦比照辦理。

遴選委員

係指主管教育行政機關（教育部）所組成之遴選委員會，其中包括主管教育行政機關代表、校長代表、教師代表及家長代表等成員。

教育改革審議委員會

係政府為體察民情，符合社會需求，順應時代潮流，行政院在民國八十三年九月二十一日，成立「教育改革審議委員會」，由李遠哲博士擔任召集人，並邀請各界精英，為期二年的時間，於民國八十五年十一月提出「教育改革總諮詢報告書」，研擬教育改革方向、目標與作法。