

第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解國立高級中等學校，現行遴選制度之實施現況，並探討其實施成效及改進措施，採用問卷調查法，針對台灣區所屬之國立高級中等學校之校長、主任、組長或科主任及教師做抽樣調查，調查結果做統計分析，再歸納其結論做成建議，以提供教育行政主管機關，做為未來校長遴選制度修正及研究之參考。

本研究共分為：一、參加校長遴選應具備的基本條件；二、校長遴選實施現況探討；三、校長遴選實施成效及其影響；四、校長遴選應建立的配套措施及改進事項。

本章共分為二節，第一節為根據文獻探討、問卷調查結果歸納而成結論；第二節是將本研究之結論提出建議，供教育行政主管機關辦理校長遴選儲訓和任用的參考。

第一節 結論

依據本研究之文獻探討及問卷調查、統計的資料分析結果，做成以下結論：

一、高級中等學校校長候選人應具備的基本條件：

(一) 校長候選人最適宜的年齡層，應該以「40~60歲之間」為宜。

調查結果有七成八的填答者，認為校長候選人最適合的年齡層為「40~60歲」。

(二) 校長候選人應有的基本學歷，應該是具有「碩士學位或研究所四十學分結業」以上。

調查結果有七成六的填答者，認為校長候選人的基本學歷，應該是具有「碩士學位或研究所四十學分結業」以上。

(三) 校長候選人應具備有的行政經歷，應該以「5~7年之間」為宜。

調查結果有八成四的填答者，認為校長候選人應具備有的行政經歷應該以「5-7年之間」為宜。

- (四) 校長候選人應具備知能的重要性，以「行政領導和教學領導能力」為非常重要。

調查結果有八成四的填答者，認為校長候選人應具備有「行政領導和教學領導能力」的知能為非常重要；其次是「學校管理和校務經營的能力」、「塑造學校願景的能力」。

- (五) 校長候選人人格特質的重要性，以「待人誠懇，言而有信」為非常重要。

調查結果有八成六的填答者，認為校長候選人的人格特質中為非常重要的，以「待人誠懇，言而有信」為非常重要；其次是「奉獻犧牲，勇於負責」、「儀態端莊，情緒穩定」。

- (六) 校長候選人應具備的基本修養的其重要性，以「品德高尚，能為師生表率」為非常重要；其次是「具有正確的價值觀」、「依法行政，明辨是非，處事公正」。

二、校長遴選實施現況方面

- (一) 對現行校長遴選制度受到多數填答者的支持。

調查結果有有 72.6%的填答者表示支持(非常支持佔 10.1%，支持 62.5%)。

- (二) 對現行校長遴選實施過程的滿意度不高，有需要改進。

調查結果僅有 62.3%的填答者表示滿意(非常滿意佔 4.1%，滿意佔 58.1%)；尚有 38%的填答者表示不滿意(非常不滿意佔 6.2%，不滿意佔 31.8%)。

- (三) 對於辦理校長遴選，應由那個單位負責成立遴選委員會，受訪者看法分歧。

雖然有多數受訪者認為，應由主管教育行政機關(教育部)負責

成立遴選委員會較為適當；但調查結果僅有47.4%的填答者認為該由主管教育行政機關(教育部)負責；其次是有29.3%的受訪者認為應該由各校長出缺學校負責；還有19.9%的受訪者認為應由教育專業團體(教育會、教師會)負責。

(四) 對於校長遴選委員會委員，組成人數應以「9~15人」為宜，與現行組織辦法的規定一致。

調查結果有63.8%的受訪者認為該以9~15人組成為宜。

(五) 對於校長遴選委員會之組成，需要多方面的人士參與，包括學校教師、教育學者專家、主管教育行政機關代表，尤其是要提高「校長出缺學校教師代表」的參與人數。

調查結果以「校長出缺學校教師代表」的比例高達88.9%；其次是「教育學者專家代表」，比例為80.9%；第三是「主管教育行政機關代表」，比例為80%。

(六) 對於校長遴選委員會組織成員，應具備有校務行政經驗、教育專業背景、教育行政經驗等條件

調查結果以「校務行政經驗」的比例最高，高達93.8%；其次是「教育專業背景」，比例為90.3%；第三是「教育行政經驗」，比例為80.4%。

(七) 對於「出缺學校教師代表」的遴選委員，須經由校務會議提名後，票選產生，較具代表性和公平性，以避免產生質疑。

調查結果「學校教師代表」以校務會議提名，票選產生，所佔比例最高；其次仍有32.5% (其中有24.5%的填答者選擇經教師會提名後，票選產生；另有8%的填答者選擇由教師會長擔任)的填答者，仍希望經由教師會選舉產生。

(八) 對於校長遴選委員會組織成員，應聘請具備有「校務行政經驗」的條件為宜。

調查結果以具備有「校務行政經驗」的比例高達93.8%；其次以「教育專業背景」、「教育行政經驗」，顯示填答者強烈要求，遴選委員必須要具有豐富的行政經驗和教育專業的背景。

(九) 對於要有效遴選出一位稱職的校長，其過程應包含那些。

調查結果以「資格審查」的比例，高達88.6%；其次是「學校經營及教育理念報告」，其比例為85.7%；第三是「服務績效考核」，比例為81.5%。

(十) 對於校長遴選筆試測驗內容，應包含哪些為宜：

在受訪者中以「教育實務」的比例最高，高達93%；其次是「現行教育政策」，其比例為88.8%；第三是「教育專業理論」，比例為78%。

(十一) 對於校長遴選面談內容，應包含那些主題為宜：

在受訪者中以「學校規劃與經營理念」的比例最高，達93.8%；其次是「行政領導與溝通知能」，其比例為90.2%；第三是「校園危機處理知能」，比例為83.3%。

(十二) 對於校長遴選的過程中，除資績、筆試、面談外，還有那些條件可以列入考量：

調查結果以「與學校同仁、社區人士及學生家長互動關係」的比例最高，達76.8%；其次是「情緒的穩定性與人格特質評量」，比例為76.4%；第三是「進行背景資料訪查」，比例為58.8%。

三、校長遴選制度實施成效及其影響

(一) 具體成效方面

調查結果：1. 有高達84.3%的受訪者同意現行校長遴選方式可以達到校長「可依自己的意願，選擇適合自己的學校」參加遴選；2. 有高達81.8%的受訪者，同意現行校長遴選方式可以達到「促使校長更加尊重家長會和教師的意見」；3. 有高達80.7%的受訪者，同

意現行校長遴選方式可以達到「具有考核校長辦學績效的功能」；
4. 有70.3%的受訪者，贊同校長遴選制度「可淘汰不適任的校長」。

（二）負面影響方面

調查結果對於現行校長遴選方式所產生的負面影響：1. 對於「容易形成惡質的選舉文化，會造成政治力的介入」的看法，有77.6%的受訪者表示同意；2. 對於「容易形成惡質的選舉文化，會造成政治力的介入」的看法，有77.6%的受訪者表示同意；3. 對於「遴選委員會的代表性、專業性及公正性受到質疑」的看法，有71.7%的受訪者表示同意；4. 對於「校長未尋求連任，必須媚俗、妥協，缺乏改革魄力」的看法，有70.1%的受訪者表示同意；5. 對於「校長過度重視公關，忽視學校的管理經營」的看法，有68.4%的受訪者表示同意。

四、應建立配套措施及改進事項

（一）配套措施方面

調查結果對於現行校長遴選應建立的配套措施：1. 對於應「制定校長的任期制度」的配套措施看法，有高達96.6%表示同意；2. 對於應「建立未獲遴聘校長回任教師或轉任的機制」，有高達95.3%的受訪者表示同意；3. 對於應「建立完善的校務評鑑制度」，有高達91.9%的受訪者表示同意；4. 對於應「建立完善的校長遴選培育制度」，有高達94.2%的受訪者表示同意；5. 對於應「建立完善的校務評鑑制度」，有高達91.9%的受訪者表示同意。

（二）改進事項方面

調查結果應改進的事項有：1. 對於「校長候選人參加面談前，應對其現職服務績效予以考評」，高達97.3%的受訪者表示同意；2. 對於「遴選的實施過程與考核項目應更多元化」，高達96.8%的受訪者表示同意；3. 對於「遴選前，應提供出缺學校有關的簡報

和相關資料給候選人參考，以便對學校有所了解」，高達 96.4%的受訪者表示同意；4. 對於「校長遴選作業應提早完成，讓新任校長有較充裕的時間為接任校務做準備」，高達 95.7%的受訪者表示同意；5. 對於「新任校長建立統一公開甄選→儲訓合格→列冊候聘的機制」，高達 95.3%的受訪者表示同意；6. 對於「未獲遴選通過的校長候選人，應給予後續的關懷和慰勉」，高達 92.3%的受訪者表示同意。

第二節 建議

根據本研究結論，提出以下建議，俾供主管教育行政機關、教育行政相關人員、校長候選人及學校教師家長參考，分別敘述如下：

一、對主管教育行政機關之建議

(一) 健全校長遴選制度，落實遴選實施辦法，以遴選出「適才適所」的校長。

現行高中職校長遴選制度的實施，在我國可視為一項新的創舉，不但符合民主參與原則，亦可有效提昇校園民主化，在調查分析中，雖有七成三的受訪者，表示支持校長遴選制度，但僅有六成二的受訪者，對遴選過程表示滿意，顯示現行的校長遴選方式有待改進。

其主要原因有：

1. 有人情關說，容易形成惡質的選舉文化；2. 遴選委員會的代表性、專業性受到質疑；3. 教師代表與家長代表的代表性、公正性受到質疑。

(二) 應成立遴選委員會的常設機構，以負責校長遴選工作，現行高級中等學校校長遴選委員會係屬臨時任務編組，而非常設機構，對於校長遴選作業未臻嫻熟，對於遴選過程的專業性、公正性與客

觀性受到質疑。

其主要原因有：

1. 實施的過程滿意度不高，調查結果將近有四成的填答者不滿意；
2. 應由那個單位負責成立遴選委員會，填答者意見分歧；
3. 委員的專業性和代表性受到質疑；
4. 擔任浮動委員的教師代表與家長代表產生的正當性、公平性受到填答者的質疑。

二、對遴選委員會之建議

- (一) 健全委員會的組織，應公開廣徵各界推薦，及慎選「社會公正人士」參與遴選委員，除能建立公信力之外，亦能發揮專業精神。
- (二) 取消浮動遴選委員的規定，改為可派代表列席旁聽

出缺學校的家長會與教師代表被遴選為浮動委員，雖然符合落實「選自己學校的校長」的校園民主化精神；但是浮動委員的偏袒和私利以及個人考量所表達的意見，往往會嚴重影響到其他委員的獨立思考空間，為了利益迴避和顧及日後過度干涉校務行政，建議取消浮動委員，但可派代表列席旁聽。

- (三) 加強遴選委員的專業性和公正性

校長遴選制度的功能，雖然提供遴選委員運作的適法性與正當性和實施遴選的準則，但是遴選之實施過程及遴選結果，必須尊重委員的決定，因此遴選委員在遴選過程中扮演著重要的角色，遴選委員應具有專業的判斷性和立場超然的公正性。

三、對校長候選人的建議

- (一) 應積極充實基本能力，培養教育工作熱忱。

校長被視為崇高的職務，除代表社經地位外，是教育工作的主管者，是校務的推動者，因此有意願參加校長候選的教育工作者，平時必須加強進修，積極充實個人基本能力，參與學校各項行政工作，藉以累積校務行政經驗，培養教育工作的熱忱，以發揮教育的

專業精神，方能達成學校的教育目標。

(二) 應具備有豐富教育知能的條件，以增進教學領導的能力

本研究中發現校長候選人應具備的重要條件包括有：

1. 行政領導和教學領導的能力；
2. 學校管理和校務經營的能力；
3. 塑造學校願景的能力；
4. 處理校園危機的能力等教育知能。

因此校長候選人，應具備有豐富教育知能。

(三) 尊重實施校長遴選制度的精神，公平接受校長遴選作業

我國現行校長遴選制度的實施，是一項新的創舉，其目的是希望能透過公平公開的競爭方式為學校遴選出適才適所的校長，因此校長候選人應予以充分尊重的態度參與遴選，絕不可以透過人情關說及政治力的介入，而破壞校長遴選的公平制度。

四、對學校教師及家長的建議

實施校長遴選，是藉由學校教師及家長共同參與，落實校園民主化的精神，因此要珍惜與配合校長遴選制度的實施，不能有一己之私的偏袒行為，應以健康的心態協助學校遴選出適合自己學校的校長。

(一) 學校方面

學校要欣然的公平面對所有的校長候選人，並充分提供學校辦學的相關資料和簡報，以讓候選人對學校能有多所了解，才能吸引優秀的候選人參加遴選。

(二) 教師方面

教師代表的產生必須透過校務會議，經由提名後，票選決定，千萬不可陷入紛爭的泥沼，對於候選人條件的考量，應與全校教師共同研商，並獲得共識後再做決定，才能為學校選出優秀而適任的校長。

(三) 家長方面

家長代表的產生大都是由德高望重的家長會長擔任，其代表

性值得肯定，但却不要落入派系之爭、人情關說及政治力的介入而影響校務的推動，應以學校選才為重。

五、應建立校長遴選制度的相關配套措施及改進事項

國立高級中等學校校長遴選制度，是對校長遴聘的重大教育改革，自民國八十九年七月實施以來，雖能為我國高級中等學校遴選出優秀的校長，但也因為遴選辦法倉促實施，又法令不過週延，難免造成若干缺失，為使校長遴選制度更臻完備，應建立下列之相關配套措施及改進事項：

- (一) 建立校長任期制度，促使校務發展與推動正常化。
- (二) 對未獲聘的校長，應有轉任的機制，以利個人的生涯轉銜。
- (三) 建立客觀、公正及專業的校長評鑑制度、以利提昇辦學績效。
- (四) 建立一套完善的校長的培訓制度，以培育出優秀而適任的校長。
- (五) 校長遴選作業應提早完成，讓新任校長有充裕時間準備接任校務。
- (六) 遴選實施過程與考核項目，應更多元化

六、對後續研究的建議

(一) 就研究方法

本研究係採問卷調查法及專家訪談，僅就問卷調查加以統計分析，對校長遴選相關問題的探討無法深入。建議未來可使用個案研究法或觀察法等質化研究方式，將有助於校長遴選制度的實施成效。

(二) 就研究對象

本研究對象僅限於台灣地區（不含台北市、高雄市）之國立高級中等學校校長、主任及教師，其代表性恐有不足。建議後續研究時可擴及主管教育機關之行政人員、校長遴選委員、校長參選人及經過校長遴選的現任校長，則可獲得更多的真相。

(三) 就研究內容方面

校長遴選制度的實施，仍屬起步階段，是高級中等學校校長任

用上的一個變革，在現行校長遴選實施現況中，仍有許多待改善及解決的相關問題。本研究僅於現行校長遴選制度的實施現況、成效及其改進之研究，建議後續研究時，能就本文中所提出之各項建議，作深入的探討，將有助於校長遴選制度的改善。