

第二章 文獻探討

校長是學校的領導者，負有領導師生，綜理校務的全責，是國家聘任的學校行政負責人，是一校之長，校長必須是有主持全校教育計畫，行政管理，教學活動的能力，並對外代表學校。（林海青，民88）認為校長的好壞可以決定學校辦學的成效，一所原本有良好傳統的學校，可能因為任用一位不適任校長，而校譽一落千丈，一所原本不上軌道的學校，可能因為任用一位適任的校長，而校務蒸蒸日上。因此，校長之良莠，關係著學校教育的成敗，其職位之重要及責任之重大，不言可喻。

本章將探討分析國內外有關校長遴選制度之文獻，以做為本研究之理論基礎與架構。全章共分為五節：第一節校長的角色職責與知能，第二節世界主要先進國家高中校長之遴選制度，第三節國內有關各校長遴選制度相關研究，第四節台灣省國立高級中等學校校長遴選制度的沿革，第五節我高中職校長遴選現況。

第一節 校長的角色職責與知能

依據「高級中學法」第十二條及「職業學校法」第十條之規定，校長被概採規定為「綜理校務」，事實上校務繁瑣，校長在學校必須日理萬機，因此如何扮演好角色，善盡職責及具備應有的基本知能是相當重要的。

壹、校長的角色

校長應扮演的角色共有六個層次，由大到小，由綜合到具體，有六種角色：

（一）政治的領導（二）教育的領導（三）視察的領導（四）組織的領導（五）行政的領導（六）團隊的領導（黃昆輝，民81）。一位成功的校長，必須扮演十項全能的角色：（張清濱，民77）。

一、校務計劃者

校務發展計劃，是校長辦學的方向，包括方針及目標，分短、中、長程計劃，應落實執行，追蹤管制。

二、行政決定者

校長綜理校務，必須把「創願景、做決定」，列為首要的工作，才能有助於行政效率的提高。校長要兼顧法、理、情各個角度，反覆思考，不做衝動的決定，不做情緒的決定，不做無關的決定，不做不成熟的決定，不做無效的決定，不做別人的決定。

三、教學領導人

校長主要的角色是教學領導人，應利用大部分的時間來協助教師教學，必須經常進修、研究、巡堂、參觀教師教學及參加教學研究會。

四、教育革新者

教育的工作必須不斷的改進，不斷的發展願景。校長是革新工作的重要人物，沒有強而有利的推動者，沒有獲得大夥的支持與合作，革新工作便不易成功。

五、輔導工作者

校長的職責，就是協助教師建立正確的輔導觀念，培養教師對輔導工作的積極而負責的態度，並鼓勵教師採取有效的輔導方法與技術，進而創造學校良好的學習氣氛。

六、行政管理者

學校行政人員就是管理者，校長的職責就是發展或執行政策，使校務能平穩地運作。

七、問題解決者

校長要有敏感性，時時刻刻為學校著想，才能發現問題；有了問題，就要努力尋求解決。

八、意見溝通者

有效能的校長，通常善於溝通，面對學生、教師、家長、社區，

校長居溝通的樞紐。

九、排難解紛者

在行政過程中，人際間的衝突是難免的，校長為了維護學校的安定，必須了解如何處理衝突，紓解衝突的來源，防止誣告、濫告。

十、教育的評量者

校長負有考核教師的責任，考核的主要目的，是為改進教學；考核的標準及過程，應於學年開始時，通知所有教師同仁，並做到公開、公平、公正。Richard(1981)認為學校行政首長有六種主要角色：(一) 管理者 (manager) (二) 教學領導者 (instruction leader) (三) 紀律維持者 (disciplinarian) (四) 人際關係促進者 (human relations facilitator) (五) 改革推動者 (change agent) (六) 衝突斡旋者 (conflict mediator)。

James (1969) 研究校長所扮演角色有四：(一) 教學領導人 (二) 公共關係與特別服務 (三) 學校設備與研究發展 (四) 重新建立對工作的理解。

Richard(1990) 研究有效能的高中校長為：(一) 教學領導人 (二) 塑造學校氣氛 (三) 對教師的期望 (四) 監督與調適。

由此可知校長從事學校領導，扮演多種角色，包括：(一) 精心策劃者 (二) 教學領導者 (三) 用心督導者 (四) 協調溝通者 (五) 輔導激勵者 (六) 組織氣氛塑造者 (七) 知人善用者 (八) 教學研究發展者 (九) 教育改革者 (十) 公共關係者。

貳、校長的職責

一、江文雄(民90)國民教育、高級中學、職業學校等教育法規中，明文規定，

學校設校長一人，綜理校務，茲就校長的職責，加以說明：

(一) 執行命令

國家的重要教育政令，要由校長負責向師生宣導溝通，帶領師生努力實踐。

(二) 計劃與組織

包括擬訂校務計劃、組織人力、運用人力、推動各項教育活動等。

(三) 例行工作

包括每日工作報告、公文批閱、例行巡堂、主持會議等。

(四) 行政管理

包括重大及偶發事項的裁決、人事處理、工作指派分配、進度管制、績效檢討等。

(五) 領導教師

包括課程的編排、出席教學研究會、解答教學難題、實施在職進修、推動教學視導及評鑑論等。

(六) 學生輔導

包括參與學生各種活動、提供學生各項服務、與學生代表座談，了解學生問題，並解決其困難等。

(七) 公共關係

包括家長、社區、上級及校際間的相互溝通及聯繫，有效運用社會資源等。

(八) 其他事項

例如：上級交辦的事項、從事終身學習等。

二、鄭通和（民 72）認為中等學校校長，有下列四種職責：

(一) 負全校精神領導之責：校長為一校之領袖，應使全校教職員精神團結，通力合作，各盡職守。對於全校師生，更應使其認識時代，有遠大報負，自強不息，奮勉向上，培養其肩負重任的能力。

(二) 負訂立全校改進計劃之責：校長應依據國家教育政策，施政方針

學校實際需要，訂立校務改進計劃，為全校行事之準繩。

(三) 負全校校務推進之責：校長對於全校校務之進行，雖不必事事躬親，但需負指導之責。

(四) 增進學校與政府和社會各方面密切聯繫之責：校長為一校之領袖，亦為地方社會領袖之一。除與政府保持密切聯繫之外，應明瞭當地社會情形，對於地方社會之改進和建設，應盡量利用學校人力和設備，予以協助，同時應使地方人士，了解學校，贊助學校，使學校與地方密切合作，共謀改進與發展。

三、Morris (1984) 認為校長職責有五：

(一) 校長為教學領導者：應負責教學指導與人員發展。

(二) 校長為決策者：為教育作最先的決定者與問題解決者。

(三) 校長為學校的管理者：包括學校設備、財物、溝通系統、教職員任用、學校計劃、學生活動、學生紀律之督導。

(四) 校長為調停者：為排難解紛之調停人。

(五) 學習環境的創造者：培養學校為學習的氣氛，以利學生學習進步。

四、Cuberley (1983) 研究認為中學校長之職責有：

(一) 學校校長負學校組織之責，校長須明瞭何種組織適合地方和學校的需要。

(二) 校長負責學校行政及管理之責，校長對於全校行政，須有確定的政策及計劃，並有實現此項政策及計劃的方法。

(三) 校長負教學指導之責，學校校長負學生課外作業指導及改進地方之責。

綜合以上論述，可歸納擔任高級中等學校校長應具備的職責有：

一、樹立正確的教育方針，達成教育目標。

二、有效發揮教育功能，培植人格健全的優秀青年。

三、配合政府教育政策，有效執行教育計劃。

四、營造良好的組織氣氛，激發教職員的敬業精神。

五、善用教育資源與管理，促進學校不斷發展。

六、加強校際與社區關係，有效運用社會資源。

高級中等學校之教育目標，在發展青年身心，培養健全公民，提昇其心智能力與道德情操，並奠定為研究高深學問或學習專門技能做準備，因此校長應具備有以上的職責。

參、校長應具備的基本知能與修養

一、黃國彥（民 77）理想高中（職）校長，應具備的基本能力包括：

（一）個人條件方面：具有學校教學及行政經驗，豐富的專業知能，充沛的體力與精力。

（二）人格特質方面：清廉自守的品格，關愛學生，完成任務的責任心。

（三）行政能力方面：民主協調的領導方式，鼓舞教師服務精神的能力，合理作決定的能力。

（四）學術修養方面：對教育宗旨、教育目標的體認，熟悉教育行政的原理，對現行課程標準特色及教學原理原則的了解。

（五）在基本職務方面：明示學校發展方向，維繫全體成員之團結，統籌協調學校各部門業務。

二、鄭通和（民 72）認為中等學校校長應具備的基本能力：

（一）對於校長本身職務，要有濃厚之興趣，肯定此項職務，為其終身事業。

（二）身體強壯，能耐勞苦；腦筋敏捷，善於應對。思想純正、忠於國家、品格高尚，能做表率。

（三）學識廣博，明瞭國際現勢、國家需要和教育思潮等。

（四）要不間斷進修，每日抽空閱讀書刊，遇有機會，應出外考察研究，藉增識見。

三、江文雄（民 90）認為一位優秀的校長，必須具備有下列的修養：

(一) 基本觀念

1. 觀念正確：熱愛國家、關愛學生、奉獻教育、樂在工作、不求回報、不怕麻煩、廣植福田、豐潤生命。
2. 身心健康：生活規律、經常運動、身體強健、心情愉快、具有達心理，能順應環境，與人合作。
3. 品德端正：潔身自愛、淡泊名利、公平正直、臨事不苟、待人誠懇、對事認真、積極進取、追求卓越。

(二) 專業修養

1. 熟悉教育政策、方針、計劃與法規。
2. 了解教育的改革動向，掌握教育發展的趨勢。
3. 懂得教育學、教育哲學、教育史、心理學、教學法等教育學科知識。
4. 精通學生輔導原理，了解新新人類心態及次級文化。
5. 具有管理的能力，掌握領導及溝通訣竅。
6. 創新學校文化的能力，營造校園和諧的氣氛。

(三) 科技的修養

1. 運用科技處理資訊的能力。
2. 運用教學新科技及媒體的能力。
3. 解決問題及創新發展的能力。

(四) 人文的修養

1. 提昇生活品質的能力。
2. 休閒娛樂的興趣。
3. 賞析藝術的能力。
4. 人際關係及溝通的能力。
5. 壓力調適的能力。
6. 情緒處理的能力。

7. 時間管理的能力。

8. 生涯規劃的能力。

四、Caroline & Peter (1982) 等研究報告，認為有效能的校長其要件是：

- (一) 致力於學術的目標。
- (二) 培養較高期望的氣氛。
- (三) 負起教學領導人的責任。
- (四) 是強勢的領袖。
- (五) 與他人有效的溝通。
- (六) 注重秩序與紀律。
- (七) 有效的分配資源。
- (八) 善於運用時間。
- (九) 評鑑結果。

五、Blunberg & Greenfield. (1986) 等研究有效能的校長之要件，是很高的目標導向。予人高度的安全感，自覺有良好的發展，主動負起工作責任自發性行動，對人表示高度的溫和與情感，並接納他人。在設計與解決問題時，高度需要他人參與。

六、Robert (1983) 等認為好校長的要件是，校長與全體教職員以身作則，為學生的表率。校長必須經常在校園出現，與學生建立良好關係，邀請全體教職員生參與校務計劃，明確的努力目標；善於利用獎勵與誘因，與家長社區建立良好的關係。

綜合以上論述，可歸納擔任高級中等學校校長應具備的基本知能與修養為：

- 一、個人修養：良好的品德操守，身心健康，具有關愛學生，負有責任感，良好人際關係，積極進取，追求卓越的人格特質，足以為師生表率。
- 二、專業的修養：具備教學及行政的專業知能，熟悉教育目標，教學及行政原理，以及獻身教育事業的熱誠。

- 三、經驗與激勵：具備豐富的行政及教學經驗，熟練民主協調的溝通技巧，凝聚成員共識，激勵教師服務士氣的能力，以提昇學校教學品質。
- 四、領導與參與：發揮個人的領導魅力，展現親和與情感，高度的參與和適時的獎勵，與學校師生、家長及社區人士建立良好的人際關係，以營造校園和諧。

第二節 世界主要先進國家高中校長之遴選制度

根據林海青（民 88）有關台灣省公立高級中等學校校長甄選制度探討之研究，引述有關國外高中校長之遴選制度，分述如下：

壹、美國高級中學學校校長甄選任用制度

美國教育是相當具有彈性的，在形式上雖有聯邦、州和地方學區，實質上是「聯邦的參與，各州的功能、地方的運作」，因此高中校長的任用權是操之在學區教育長手中。因為美國幅員廣大，各州傳統背景不同，各地區對校長的任用方式也不盡相同，一般而言，沒有年齡的限制，而其過程通常係由學區教育局長就合格人員遴薦適當人選，形式上經由教育委員會予以認可與任命。一般高級中等學校校長的遴選，大致來說，必須分為下列幾個步驟才能完成任用資格：美國各州均有教育證書制度，凡是從事教育工作者，均需依該州的制度取得證書，校長也不例外，否則不可任職；高中校長的基本資格，各州不同，但其共同趨勢是欲投考校長者，必須擁有中學教師證書，且在中學有一定的教學經驗，有些州則要求要有行政實習和行政經驗。學歷則規定具有研究所碩士學位，或是在研究所修習過相關課程，包括教育行政、學校行政、視導、課程教學、人事管理、學校法規、財政管理、人際溝通、社區關係、教育測驗、學生事務管理等。大部分由各學區的教育委員會自行組成甄選小組完成甄選程序。評鑑方式包括自傳與推薦信、專家觀察與晤談、筆試、測驗等，其評鑑項目及方式，各學區不一，大都是依需要選取。此外，部分學區亦有採行「實習制度」（Internship），其過程是先透過實習時的

行政表現，決定是否給予校長職位。晚近，也有委託給評量中心 (Assessment Center) 辦理的方式，其主要是由「美國校聯盟」(National Association of Secondary School Principals, 簡稱 NASSP) 於 1970 年創立，其目的即在有效的選擇適任的中學校長，其中由受過訓練的評鑑人員設計題目與進行評選，評選的內容包括實務問題 (in-basket problems)，模擬情境、筆試、解決問題、角色扮演、晤談等，以了解受事者的行政能力、人際關係、溝通方式、急智性格等。而筆試分為性向測驗、成就測驗與心理測驗，以了解受試者的教育專業知識及人格的傾向。(秦夢群，民 81)

貳、英國高級中學學校校長甄選任用制

英國的教育事務一向均由地方政府主辦，因此英國中等學校校長之任用，亦是「地方教育當局」的權責，所謂「地方教育當局」，是由地方議會任命的「教育委員會」與「教育局長」(Education Officer) 所構成，一般而言，校長出缺，均應公開徵求，大多數的地區採用的辦法，是由「地方教育當局」與地方政府的代表組成，「聯合委員會」(Joint Committee)，委員會先就應徵者中初選合格名單，再由合格名單中進行約談，最後從中錄取一位適當校長人選，再由「地方教育當局」加以任命，應徵中等學校校長的資格，必須是英國或大英國協的大學畢業，獲有學士以上學位，且具有若干年教學經驗者，唯以曾擔任助理校長 (Assistant Masters)，並有多年教育行政實際經驗者，較有機會入選 (Tayeor & Sunder, 1965)。

參、法國高級中學學校校長甄選任用制度

法國教育行政制度為典型的中央集權制的代表，因此法國中等學校教育人員的任免及管理辦法，係由教育部統一訂定，再交由大學區總長執行。所以，法國高級中等學校校長的任命，係由教育部長發佈。凡欲擔任校長者，需具有下述資格：高等師範學校畢業，並通過國家會試，取得「會試教授」(Agrorgaeion) 頭銜或「中等學校教師」(Certifie)，至少需八年以上的教學經驗，及曾任助理校長，必需在「國家教育行政院」(Institute national

Administration Scolaire at Univerisitaire) 接受三個月的職前訓練課程，訓練及格者，即可被派任校長。

肆、德國高級中學學校校長甄選任用制度

德國教育行政基本型態是邦聯制，因此高級中等學校校長的任免，係邦教育廳的權限。德國高級中學學校校長，均係由優秀的高級中等學校教師選任，其甄選制度是有計劃的職務歷練，凡大學畢業，從助理教師、教師若干年，再取得正式教師 (Studienrate) 者，同時取得公務人員資格，再服務期間表現優良時，可由服務學校校長推薦，並經邦教育行政當局派視導人員到校面談，考察通過後，教育廳即指派為助理校長，再經歷一段期間的考核，成績及格，能勝任校長職務者，使正式任命為中等學校校長，並派至他校服務。

伍、日本高級中學學校校長甄選任用制度

日本校長任用，依據日本教育公務員特例第十三條規定：校長的任用及升任，是地方教育委員會的權限，因此各地方教育委員會各自訂定校長的考選實施要綱，考選的結果，先由教育長推薦，再由教育委員會加以任命，日本高級中學學校校長的任用，依【教育公務員特例】的規定，必須以考選方式辦理，並由地方教委員會主辦。參加校長甄選資格，依【學校教育法施行細則】的規定，必須持有「教職員免許法」規定的一級普通免許狀的教師證書，且至少需有五年以上的教學及教育行政經驗，（千葉喜馬太，1973：195），其學歷為碩士學位或大學畢業一年以上，並修滿 30 個專門學分者。一般而言，甄選校長者有年齡之限制（40 歲以上未滿 58 歲者），其甄選的過程為：公告、提出申請、審查資格、筆試、口試、公佈結果、列冊候用等。甄選的方法有三種，審查資格：並需附有志願書、推薦書或經行政長官同意者。筆試：有測驗題、填充題及申論題，內容以實務性的問題為主。口試：採個別口試或集體口試。

由上綜觀世界各國對於高中校長遴選制度，雖因國情背景與教學制度之不同有而所差異，但是期望甄選合適而優秀的校長，是大家共同的目標，茲歸納主要先進國家對於高級中學學校校長甄選之共同趨勢：

一、重視校長人選個人的基本條件及行政經驗

就高級中學學校校長人選的資格方面，一般最低限制，需具有學士以上學位，且有提高至研究所碩士學位的趨勢。其中美國大部分的州，已經規定需具有碩士以上學位，且須取得證書資格者，日本依規定需有碩士或相當碩士以上學位者方得應考。法國須經高等師範畢業，且經國家會試及格的，取得「會試教授」。此外，校長人選需有教育專業的背景，而日本以學校主任人選為優先，英、法、德等國之人選必備的其他條件，諸如：年齡、身心狀況，更是各國所重視。

二、採取公開、公正的推薦與甄選方式

一般皆採用公開考選或推薦方式，美國重視客觀的評鑑，由擁有受過訓練的評鑑委員設計甄選題目，並且參與甄試，並舉行性向測驗、成就測驗及心理測驗。日本則有審查資格、筆試、口試，英國則由教育局就應徵者中初選合格人員再經約談，最後遴選最適合人選，報由教育委員會任命。德國則採用層層嚴格考試方式，凡欲擔任校長者，須經實習教師、正式教師、助理校長等程序，且服務成績確實優良者，始可獲任命。法國則規定由大學區總長從優秀的助理校長或初級校長中遴薦，報請教育部核派。

三、甄選內容重視教育專業知識與教育經營實務

除透過甄選方式了解應選者之教育專業知識及行政能力外，特別重視實務問題；如美國重視模擬情境、角色扮演，日本重視甄選內容，有面談、論文、著作審查、隨機評鑑及筆試等，而筆試題目以教育常識，學校經營與管理、學生指導與管理，教職員的服務與管理，及目前教育問題為重點。

四、重視校長候選人的推薦與考核制度

為了解應選者的人格傾向是否適宜擔任校長角色，除透過測驗進行評估外，並重視推薦制度，例如美國有些地區，透過推薦信來了解應選者之道德行為；日本部分縣規定應徵者在提出申請時，必須繳交志願者及行政長官的推薦書，推薦內容包括個人的資質：如健康、容姿態度、責任感、正義感、協調性等；職業的態度：如研究心、誠實、積極性、公正、規律等；指導力：如學識、法規研究、教育計劃、現職教育、統御力；經營能力：如擘劃、經營、設施管理、教育環境等。德國參加校長甄選者除需經層層嚴格考核外，最後於助理校長服務期間，服務成績優良者，始由服務學校校長推薦，再由邦教育視導人員到校實際考核，查證屬實，始可任用。

五、實施職前實習培訓制度

實習一方面是職務得以歷練，一方面能觀察出受試者的真正角色扮演是否勝任。美國有些學區規定，須經校長實習或具有二年成功的校長或副校長實際經驗，始可任命；有些學區則先招募有志從事學校行政工作的人員，先進入學校中歷練，再從實習校長中，選取適當者就任中學校長。

六、審慎客觀的口試晤談與評量

為了提高甄選的效度，盡量採客觀的方式，例如美國委託給評量中心辦理校長甄選，並發展出有關的性向測驗、成就測驗及心理測驗，使評鑑結果更趨向客觀，且為人所採信。而美國之口試，除採用結構性的口試(structured interview)外，並對口試官舉行先前的口試晤談技巧訓練，以避免評監失當，而日本除了個人面試外尚有集體面試交叉進行，以力求客觀公正。

第三節 台灣省國立高級中等學校校長甄選制度沿革

台灣省公立中等學校校長甄選制度，最早溯自民國三十五年八月十四日台灣省行政長官公署正式公布「台灣省公立及私立中等學校校長任免規程」（台灣省教育廳，民 75），其中第二條規定本省公立中等學校校長，由本省行政長官教育廳遴選合格人員，簽請長官公署准任用之。其任用資格為：

高級中學校長須品格健全，才學優良，並具有下列學經歷條件：

一、學歷方面，需有下列資格之一：

國內外師範大學、師範學院或大學教育科系畢業，或其他院校系畢業，曾習教育學科 20 學分以上，並於畢業後從事教育職務三年以上，著有成績。國內外大學本科，高等師範本科或本科學校畢業，並於畢業後從事教育職務三年以上，著有成績者。國內外專科學校或專門學校畢業後，從事教育職務四年以上著有成績者。

二、經歷方面，需具有下列條件之一：

曾任國內外大學或獨立學院教授或任講師一年以上者，曾任省市教育行政機關薦任教職務二年以上，著有成績者，曾任初級中學校長三年以上，著有成績者。

高級職業學校校長須品格健全，對所任學校同性質之學科，確有專長，並具備下列學經歷條件者：

一、學歷方面，需有下列資格之一：

職業師資訓練機關畢業後從事職業教育一年以上，著有成績者；國內外專科學校或高等師範專科學校畢業後，從事職業教育二年以上，著有成績者；具專門技能熱心職業教育，曾任教育機關服務二年以上者。

二、經歷方面，需具有下列條件之一：

曾任公私立專科以上學校教員二年以上者；曾任規模較大職業機關高級職務二年以上，著有成績者；曾任初級職業學校校長三年以上，著有成績者；曾任高級職業學校教員四年以上，著有成績者。

民國三十六年五月十六日，台灣省行政機構宣佈改組，撤銷台灣省行政長官公署，成立台灣省政府，教育處亦此因改為教育廳，民國四十三年八月二十三日，台灣省政府以府人甲字第五四二〇八號令頒【台灣省各級學校校長任用辦法】，唯其中高級中等學校校長任用資格，仍沿用前教育行政長官公佈之法，任用程序由教育處改由教育廳遴報省政府任用，另規定中等學校校長以薦任任用，但連續任校長十年，且經成績考核優良者，得以簡任職任用，其後民國四十八年省府委員會議第五七七次會議修正，高級中學校長任用資格的經歷條件，為曾任公立中等學校教務或訓導主任（原為教員）四年以上，著有成績者。

民國六十年二月七日，教育部公佈【公立各級學校校長遴選辦法】，台灣省隨即於民國六十年四月二十一日，轉頒適用該法。其最大特色：

一、明定校長之遴用，應注意其對國家之忠誠及品格之健全，並需富有領導能力，而對教育基本政策有深切認識，其學識、才能、經驗，應合於擬任學校之性質。

二、提高高級中學學校校長任用資格：國內外大學教育研究所畢業，有碩士以上學位，曾任高級中學學校或教育行政薦任主管、初級中學校長三年或高級中學主任五年以上，成績優良者，曾任大學或獨立學院教育院系合格副教授二年以上者，國內外師範大學、師範學院、教育學院、大學或獨立學院教育學系畢業，或其他院系畢業，曾修習教育學科十六學分以上，並曾任教育行政薦任主管，初級中等學校校長五年以上，或高級中等學校教師七年以上，成績優良者。國內外大學或獨立學院畢業，曾任省（市）級以上教育行政主管，縣市政府教育科（局）長五年以上，成績優良者，國內外大學或獨立學院畢業，曾

任初級中學校長六年以上，或高級中等學校主任八年以上，成績優良者。

三、高級職業學校之資格則比照前述，另加所修學科與擬任學校性質相關，並增加曾任大規模企業機構高級專業職務若干年，以便與相關企業機構聯繫。至於任用程序，仍規定由教育廳遴選合格人員報省政府任用之，並未改變（台灣省政府教育廳，民75）。

民國六十六年，就台灣省政府為提高省立高級中等學校校長素質及服務精神，促進教育人士之新陳代謝，建立超然教育人事制度，並規定校長任期制度。於當年十月二日，以府教人字第九三三二四號函訂頒【台灣省省立高級中等學校校長甄選任用及遷調辦法】，視為現行甄選制度之濫觴，其要點為：

- 一、候用登記：凡具有高級中等學校校長任用資格者，得經保薦或自行申請為校長候選人，並由教育廳分類建立候選人名冊。
- 二、甄選：由教育廳組成甄選委員會就候選人名中，經審查資歷及服務成績，品格考核，面談等程序，甄選適當人員，報請省政府任用之。

民國七十四年五月一日，總統令頒【教育人員任用條例】，規定公立各級學校校長任用資格、任用程序及任期，其中第三條規定：

教育人員之任用，應注意其品德及對國家之忠誠，其學識、經驗、才能、體格，應與擬任職之種類、性質相當。各級學校校長，社會教育機構、學術研究機構主管人員之任用，並應注重其領導能力。第六條規定，高級中學校長，應具左列資格之一：

- 一、具有博士學位，曾任中等學校教師一年以上，並曾任分類職位第九職等或其相當之薦任，教育行政職務二年以上，或國民中學校長二年以上，或高級中學學校主任三年以上，成績優良者。
- 二、大學、師範學院、教育學院、教育研究所畢業得有碩士學位，或其他研究所畢業得有碩士學位，曾任中等學校教師一年以上，並曾分類職

位第九職等或與其相當之薦任教育行政職務三年以上。

三、師範大學、師範學院、教育學院、大學教育系畢業，或其他院系畢業曾修習規定之教育學科及學分，曾任中等學校教師一年以上，並曾分類職位第九職等或與其相當之薦任教育行政職務五年以上，或國民學校校長六年以上，或高級中學學校主任七年以上，成績優良者。

四、曾任教育學院、教育學系專任副教授及中等學校教師各二年以上，並具有學校行政職務一年以上，成績優良者，所修學科與擬任學校性質相關。

戲劇及民族藝術類職業學校校長，得以具有左列資格之一者充任之：

一、大學或獨立學院畢業，具有戲劇及其相關系科畢業，具有三年以上教學經驗，成績優良者。

二、大學或獨立學院畢業，具有戲劇或民族藝術專長，具有三年以上教學經驗，成績優良者。

三、具有戲劇或民族藝術專長，並曾任戲劇團（隊）負責十年以上，成績優良者。第二十四條規定：省立高級中等學校校長任用程序，由教育廳遴選合格人員，報請省政府任用之。

民國七十八年經教育部修正公佈之【台灣省高級中等學校校長甄選任用及遷調辦法】，其作業辦流程分為候用登記、資格審查、初選、推薦、筆試、口試、決選等步驟：

一、登記：凡具有教育人員任用條例第六條或第七條規定，高中、高職校長任用資格者均得依規定向教育廳自薦申請登記。

二、審查資格：教育廳就各申請人之資格條件，依據教育人員任用條例有關規定，詳加審查，符合規定者即輸入電腦列管，其有效期間為三年。

三、初選：每年度結束前一個月，依規定組成初選小組，其成員包括教育廳副廳長、主任秘書、業務主管科及其他有關人員二至四人組成，而初選小組要擬定初選條例，並由建檔中（教育行政人員除外），年齡

未滿六十歲，符合「教育人員任用條例」所規定資格者，且最近三年未受記過以上行政處分，且在全部任職其間未曾受懲戒或依次記大過以上處分者，均為初選合格，其甄選計分表如表 2-1 所示。

表 2-1 現行台灣省立高級中等學校校長甄選初選記分表

| 項 目 | 分 數 | 計 分 標 準 | 實 得 分 數 | 備 考 |
|-----|--|---------|---------|-----|
| 學 歷 | 博士學位 | 18 | | |
| | 碩士學位 | 16 | | |
| | 研究所四十學分結業 | 15 | | |
| | 獲有學士學位者 | 14 | | |
| 經 歷 | 國中校長、高中職主任及薦任第九職等文教行政職務符合教育人員任用條例第六、七條規定之基本條件以上，每滿一年加一分（未滿一年不計分） | 1 | | |
| 考 績 | 核定代理首長每滿三個月加一分 | 1 | | |
| | 最近十年每年列為甲等者 | 1.5 | | |
| | 最近十年每年列為乙等者 | 1 | | |

| | | | | |
|----------------|-----------------------------|----|--|--|
| 獎 勵 | 獲得保舉特優省府特優貢獻獎勵 | 6 | | |
| | 獲模範公務員，特殊優良教師或一次記一大功者 | | | |
| | 辦理教育有關之業務最近五年曾記功者 | 1 | | |
| 研究著作 (最高四分) | 最近五年完成並出版公開發行與教育有關之著作(每本2分) | 2 | | |
| 推 薦 | 所屬校長或教育局(最高十分) | 10 | | |
| | 駐區視導人員 | 10 | | |
| | 業務主管科科長 | 10 | | |
| 合 計 | 最高100分 | | | |

資料來源：取自台灣省公立高級中等學校校長甄選報名表

- 一、推薦：初選合格者，由教育廳送請各應選人之服務單位首長，教育廳業務主管科及駐區督學每區辦理推薦。高中職校推薦一人，省駐區督學每區推薦二人，業務主管科依比例推薦之。
- 二、筆試：初選合格者，均通知參加筆試，筆試則聘請學者、專家四位，就理論與實務問題各命四題，再由甄選委員會召集人就四位命題委員中各抽一題，計四題，採論文式，分二階段進行，每階段二題八十分鐘，合計一六〇分鐘。
- 三、口試：聘請十一位甄審委員組成，其成員包括省府委員、學者專家、資深校長、教育行政人員，以個別面談、集體口試進行，甄審委員的評分分數，即為應選者的口試分數。

四、決選：以筆試（45%）、資歷事蹟(含推薦)（30%）及口試（25%）合計為總成績，按預定名額率取。如成績相同時，按筆試、口試積分之順序，比較決選成績。

民國八十九年精省後，原台灣省立高級中等學校，改隸為國立高級中等學校，並由教育部修正公佈【高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法】，其作業流程如下：

一、報名登記：

- （一）凡符合教育人員任用條例第六條或第七條規定資格，且無第三十一條、第三十三條規定情事者，均可依個人意願及所具資格，就是向必須辦理遴選之學校為單位，選填一所學校報名。
- （二）報名時必須提交一千五百字以內，「推動教育改革或教育發展創新之成效」摘要報告一篇。

二、筆試：

- （一）完成報名手續後依校長遴選簡章所規定之時間、地點，到場參加筆試，筆試試題由遴選委員會聘請學者專家擔任命題筆試試題共有五題採申論方式進行作答，作答時間為三小時。
- （二）遴選成績之計算，依資績佔百分之四十（其中推動教育改革或教育發展創新之成效佔百分之十）。資績積分表如表2-2，筆試佔百分之六十合併計算為總成績，作為率取參加面談之依據。
- （三）辦理遴選之學校，其報名人數如在六人以上者，錄取五人，未達六人者，錄取三人，參加面談。

三、學校對談：

筆試錄取後，必須參加辦理遴選學校所邀請之對談會，就個人的自述及辦學理念，向遴選學校提出報告，並回答學校有關人員所提出之問題，供學校家長會、教師會及教師代表們遴選時的參考。

四、面談：

- (一) 參加面談人員，依遴選委員會所通知之時間、地點，準時到場參面談。
- (二) 參加面談前一星期，必須提交個人履歷及參加遴選學校經營計劃書一式二十份，送遴選委員會，供面談委員及有關人員參考。
- (三) 面談時，個人資績及筆試成績不予採計，面談結果由委員票決。
- (四) 面談時，由九至十五人組成之遴選委員會，分成兩組進行個別交叉面談，面談結束後，隨即召開委員會議，經由參予面談之全體委員投票決定，參選者所得票數必須超過半數以上，始能獲得錄取，如第一次得票率未能超過半數時，則取最高票之兩名再進行第二輪投票，以超過半數以上之委員同意者，獲得錄取。
- (五) 遴選委員會就下列人員聘兼之：1、主管教育行政機關代表 2、學者專家代表 3、高級中學校長代表1人 4、高級中學教師代表1人 5、高級中學家長代表1人。

五、聘任：

- (一) 依遴選委員會遴選結果，報請主管教育行政機關（教育部）聘任。
- (二) 經聘（派）任後，未於規定時間內到職者註銷其聘書或派任。

第四節 我國高中職校長遴選制度

壹、行政院教育改革審議委員會對高中職校長遴選制度建議的影響

行政院教育改革審議委員會自民國八十三年九月二十一日成立，至八十五年十二月二日止，計向行政院提出四期諮議報告書及總諮議報告書，所論及有關校長遴選之內容和建議書，分別摘列如下：

行政院教育改革審議委員會有關校長遴選之內容摘列如下：

一、第一期諮議報告書：

教育工作之成敗，校長之角色至為重要。故對校長之任用，不應該由少數教育主管官員決定，而應建立完善之任期與遴選制度，並應

在制度上、觀念上，打破一旦當了校長，終生是校長的現象，開拓轉任為教育行政人員及回任教師管道。對辦學成績優良之校長，不應按照升學率排行榜之次序，或學校之規模而「升遷」。應建立獎勵制度或禮聘辦法，使優秀、能力強且有理想的校長，願意去經營改進弱勢且條件差的學校。

二、第三期諮議報告書：

學校設置「學校諮議委員會」，由地方督學、教師、家長、社區人士及校長組成。其功能為諮詢、申訴、考核及參予校長遴選、協助訂定學校教育目標，及與教育當局之溝通。此項設計需先經由少數學校實驗，然後經立法程序訂定其組織。

三、第四期諮議報告書：

校內組織應有明確的權責區分，並促進多元參與教學活動，學校體制改革，必須包含校內各項全責的釐清，以避免有權無責或有責無權，並明定教師、家長、社區參與校園的管道，以促進多元參與，同時，也要明定教師與學生在學校的權利義務，以確立合理的師生關係。

「權責區分與多元參與原則」的具體主張如下：

- (一) 確立校長責任制：明定對學校教育負成敗責任，校長對教師的教學及服務有協助、監督及評鑑之責，校長並應提出校務發展計劃；此外，為推動校務，校內的一級主管應由校長選任，人事與會計主管派任，則應經校長同意，應在教師法中明定賦予校長應有責任的權限。
- (二) 為了減少官僚體系對校長的影響，應將目前的校長「派任制」，改為遴選產生，並規定校長卸任時，有權回任教師，「遴選」辦法由地方政府訂定之；校長一方面受主管機關的適法監督，另一方面受校務會議的專業監督。
- (三) 明定教師、職員與家長代表，為校務會議之成員；學校家長會應

有法律地位，並享有對學校教育的「課程建議權」、「教科書與教材之參與決定權」、「教育方法之協商權」。

(四) 社區代表應有參與學校校務的管道。

(五) 明定學生在校的權利與義務，以協助建立合理的師生關係。應在教師法明定教師之權利義務。

四、總諮詢報告書：

為落實學校自主經營，宜廢除影響學校專業自主的法規和行政命令，賦予學校組織架構的彈性，研訂適切的校長遴選和任用辦法，落實校長責任制，並專案設置國小專任職員，減除國小教師之非專業負擔。設置「學校諮議委員會」，由地方教育督學、教師、家長、社區人士及校長組成。其功能為諮詢、申訴、考核及參與校長遴選、協助訂定學校教育目標，及教育當局之溝通。此項設計需先經由少數學校實驗，然後經立法程序訂定其組織功能。校長定位為首席教師兼行政主管，應重視教學領導，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，遴選宜採委員方式，而非普選。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。校長遴選辦法制訂時，宜邀請教育單位、學者、教師、社區參與為原則。

貳、依據教育部相關法規規定

一、依高級中學法（88年7月14日修正）第十二條規定：

(一) 高級中學置校長一人，專任，綜理校務，除擔任本校教課外，不得兼任他職。

(二) 高級中學校長，國立、直轄市立、縣（市）立者，由各該主管教育行政機關就合格人員中，遴選聘任之。

(三) 前項遴選，應由各該主管教育行政機關董事會組織遴選委員會辦理；其遴選聘辦法，由中央主管教育行政機關訂定之。

(四) 依師資培育法規定所設之附屬高級中學，其校長由各該大學校長，就該校教師中遴聘合格人員擔任之，並報請主管教育行政機關備查。

(五) 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。

二、依據職業學校法（民國 89 年 2 月 2 日修正）第十條規定

(一) 職業學校置校長一人，綜理校務，國立職業學校校長，由教育部任用之。

(二) 直轄市立職業學校校長，由直轄市立政府教育局遴選合格人員，報請直轄市政府任用之；縣（市）立職業學校校長，由縣（市）政府遴選合格人員任用之；私立職業學校校長，由董事會聘任，報請主管教育行政機關備查。

(三) 校長不得兼任校外專職。

(四) 公私立職業學校校長經主管教育行政機關、董事會核准任用或聘任後，應按期彙報教育部備查。

(五) 公私公立職業學校校長應採任期制，其辦法由教育部定之。

三、依據教育人員任用條例（民國 90 年 5 月 25 日修正）第六、七條規定，高級中學校長應具有下列資格之一：

(一) 具有博士學位，曾任中等學校教師一年以上，並曾任分類職位第九職等或其相當之薦任教育行政職務二年以上，或國民中學校長二年以上，或高級中等學校主任三年以上，成績優良者。

(二) 大學、師範學院、教育學院、教育研究所畢業得有碩士學位；或其他研究院、所畢業得有碩士學位，曾修習規定之教育學科及學分，曾任中等教師一年以上，並曾任分類職位第九職等或其他相當之薦任教育行政職務三年以上，或國民中學校長三年以上，或高級中等學校主任三年以上，成績優良者。

(三) 師範大學、師範學院、教育學院、大學教育學系畢業；或其他院、系畢業曾修習規定之教育學科及學分，曾任中等學校教師一年以上，曾任分類職位第九職等或其相當之薦任教育行政職務五年以上。或國民中學校長六年以上，或高級中等學校主任七年以上，成績優良者。

(四) 曾任教育院、系專任副教授及中等學校教師各二年以上，並具學校行政經驗一年以上，成績優良者。

職業學校校長應具有左列資格之一：

(一) 具有博士學位，所修學科與擬任學校性質相關，曾任中等學校教師一年以上，並曾任分類職位第九職等或其相當之薦任教育行政職務二年以上，或國民中學校長二年以上，或高級中等學校主任三年以上，成績優良者。

(二) 大學、師範學院、教育學院、教育研究所畢業得有碩士學位；或其他研究院、所畢業得有碩士學位所修學科與擬任學校性質相關，曾任中等教師一年以上，並曾任分類職位第九職等或其他相當之薦任教育行政職務三年以上，或國民中學校長三年以上，或高級中等學校主任四年以上，成績優良者。

(三) 師範大學、師範學院、教育學院、大學教育學系畢業；或其他院、系畢業曾修習規定之教育學科及學分，或其他院、系所畢業所修學科與擬任學校性質相關，曾任中等學校教師一年以上，曾任分類職位第九職等或其相當之薦任教育行政職務五年以上。或國民中學校長六年以上，或與擬任學校性質相關高級中等學校主任七年以上，或曾任專任專科以上學校相關學科講師，成績優良者。

(四) 大學或獨立學院畢業，並曾任與擬任學校性質相關高級中等學校校長，或曾任大學或獨立學院與擬任學校性質相關學科副教授二年以上，成績優良者。

戲劇及民族藝術類學校校長，得以具有 vu84 列資格之一充任之：

- (一) 大學或獨立學院戲劇及其相關系、科畢業，具有三年以上教學經驗，成績優良者。
- (二) 大學或獨立學院畢業，具有戲劇或民族藝術專長，具有三年以上教學經驗，成績優良者。

四、高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法（民國 90 年 5 月 28 日修正）

第三條規定：主管教育行政機關或董事會辦理校長遴選、連任、延任，應組織遴選委員會（以下簡稱遴委會）。主管教育行政機關組織之遴選委員會，主管教育行政機關組織之遴選委員會，

- (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。
- (六) 董事會組織之遴委會委員，應包括教師代表及家長代表，其他成員及人數由董事會決定並聘（派）兼之。
- (七) 前二項之教師代表，應由各該初缺或申請連任、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、延任校長之學校推舉產生，於辦理該校校長出缺之遴選、連任或延任時，始具委員資格。

五、國立高級中學校長遴選作業補充規定：

- (一) 本補充規定係依「高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法」（以下簡稱本辦法）第十九條規定訂定之。
- (二) 任期屆滿或連任之現職校長申請參加遴選，其選填三所出缺學校，作為遴選委員會（以下簡稱遴委會）審議時之參考
- (三) 符合本辦法第八條規定之校長申請遴選，其辦學績效經考評小組

實際至學校考評後。將考評結果提遴委會審議優良者，始得優先遴選為出缺學校校長。

- (四) 遴委會審議校長辦理績效，採無記名投票，以三分之二以上委員出席，出席委員二分之一以上同意者，認定辦學績效優良。
- (五) 辦理現職校長遴選，採抽籤決定出缺學校之遴選順序，每次抽一所學校，依序逐校辦理，遴選時以無記名方式投票，採絕對多數通過，第一次無過半數者，以前二名，(含同列第二名)進入第二次票決，餘類推進行，但人選僅剩二人，經二次投票票數皆相同時，則由主席決定之；出缺學校僅有一位候選人時，經二次投票票數未過半數者，列為出缺學校。
- (六) 下列人員得於其他出缺學校校長遴選時，逕行報名一所學校參加面談(口試):
 - 1. 現職校長申請參加遴選，未被遴選為出缺學校校長者。
 - 2. 依據本辦法第九條規定得參加遴選之現職校長。

參、目前高中職校長遴選之實施程序：

依據高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法(民國90年5月28修正)，由教育部成立遴選委員會，辦理有關遴選作業事宜。其作業實施程序如下：

一、報名：

- (一) 凡符合教育人員任用條例第六條或第七條規定資格，且無第三十一條、第三十三條規定情事者，均可報名參加筆試。
- (二) 選填學校：每次以必須辦理校長遴選之學校為單位，依個人意願及所具資格，就出缺學校選填一所報名。
- (三) 資格審查：國立高級中學校長遴選資格審查表如附表。
- (四) 資績計算：國立高級中學校長遴選積分表如附表。報名時必須繳交「推動教育改革或教育發展創新之成效」，一千五百字以內之摘

要報告，可附五年內發表之相關著作或研究報告書。

二、筆試：

- (一) 報名通過後，依指定之時間與地點參加筆試。
- (二) 筆試試題由教育部聘請專家學者及教育主管行政人員命題，再由命題中抽印五題，由考生申論作答。
- (三) 筆試時間三小時。

三、學校對談：

- (一) 筆試及格後參加學校對談。
- (二) 學校對談由出缺校長之學校自行辦理，邀請遴選筆試及格者參加。
- (三) 對談方式及內容由出缺遴選學校自行規定。
- (四) 對談之主要目的是讓學校教師同仁及家長代表能對校長候選人的辦學理念有所了解，並產生共識，作為家長代表及教師代表參加面談後票選的參考依據。

四、面談：

- (一) 由教育部中部辦公室通知筆試及格者，依通知之時間、地點參加面談
- (二) 面談由遴選委員會分成兩組就每位校長候選人舉行交叉對談，每場面談時間為十分鐘。
- (三) 面談結束後，由遴選委員會票選決定錄取名單。

五、聘任：

經遴選合格者，由教育部聘任，並於規定期限內到職，否則註銷聘書及派任。

第五節 國內有關校長遴選制度之相關研究

壹、李敦義（民國 89 年）國民中小學校長遴選制度之研究

該研究之目的，在探討我國國民中小學校長遴選制度的成效及意見，以作為改進政府辦理國民中小學校長遴選和參與校長遴選候選人之參考。該研究係採用文獻分析法，問卷調查法，並編制「國民小學校長遴選的實施成效及意見調查問卷」，作為調查北高兩市和台灣省二十一縣市的公立國民中小學的校長、教師、家長會代表及專家學者等五類人員。

根據該研究結果，分別摘要提出對地方政府辦理校長遴選參與校長遴選候選人的兩項建議。

一、地方政府辦理校長遴選的建議

- （一）取消浮動委員。
- （二）遴選委員的專業性、公平性加強。
- （三）遴選過程的充分溝通。
- （四）合法性及目的性的監督。
- （五）校長生涯轉銜的輔導。
- （六）落實校長評鑑及辦學績效的考核。
- （七）教師分級制實施的必須性。
- （八）學校行政人員遷調辦法的制定。

二、參與校長遴選候選人的建議

- （一）教學領導的加強
- （二）校長生涯轉銜的規劃
- （三）教育行政倫理的重新定義

貳、黃慶宗（民國 89 年）國民中小學校長遴選制度之研究

該研究在探討國民中小學制度中，有關候選人資格條件，遴選過程及遴選組織結構、運作方式等學理基礎，並調查教育行政人員，學校行政人員、

教師和家長對校長遴選制度的看法。該研究的研究方法，採用文獻分析法及問卷調查法。為能蒐集調查意見，研究者編制『國民小學校長遴選制度調查問卷』，調查全國師範校院之學者專家，教育部、北、高二市教育局、花蓮縣、宜蘭縣、台北縣、桃園縣、台中縣、嘉義縣、台南縣等教育局教育行政人員及全國國民小學之校長、主任、教師及家長等。

該研究所獲致之結論，就遴選委員會的組織結構及運作方面有如下之看法：

一、遴選委員會的組織結構及運作方面：

- (一) 訂定校長遴選作業要點之前應廣徵各界意見。
- (二) 遴選委員會人數以九至十五人為宜。
- (三) 組織權責相稱的遴選委員會。
- (四) 遴選作業完成後始公佈遴選委員會成員名單。並立即解散為宜。
- (五) 遴選委員會可定位為縣市層級組織，惟主席應由委員互選。
- (六) 目前遴選作業實際運作方面，尚未獲得大部分人士的肯定。
- (七) 校長候選人採取申請報名方式，各縣市應秉持公平互惠原則，彼此接受校長候選人報名參加遴選。
- (八) 遴選作業應採兩階段方式進行。
- (九) 遴選委員會應採取無記名投票方式，決定校長人選。
- (十) 遴選委員應透過多元管道了解候選人。

二、國民中小學校長遴選程序方面：

- (一) 國民中小學校長遴選制度，尚未普遍受到肯定。
- (二) 縣市政府宜委託相關機構，協辦校長專業養成和儲訓教育。
- (三) 延長初選公告報名時間，但縮短初選結束至複選時間。
- (四) 初選時可酌增年資佔分比例；以資績評分七十分作為初選之錄取標準。
- (五) 複選之筆試科目應包含主要行政內涵，並加長時間或增多科目。

(六) 口試之客觀性應再加強。

(七) 複選錄取應採取一定的參照標準，複選錄取儲訓後，應有一段期間的實習。

參、曾長庚（民國 90 年）國民中小學校長遴用制度之研究

該研究旨在瞭解國民中小學校長遴用制度之實施現況，先探討有關甄選基本資格、甄選方式、甄選項目、甄選標準以及有關的甄選過程和儲訓的課程內容、時間，再探討遴選的程序、遴選委員會的成員、遴選的配套措施，目前實施的國民中小學校長遴用制度的優點以及面臨的問題，最後探討國民中小學校長任用之程序、連任辦法、任期年限以及校長評鑑的內容、評鑑的參與人員等有關問題。

該研究主要以問卷調查方式蒐集資料，以期了解國民中小學校長、主任、教師、家長對國民中小學校長遴選制度的看法找出一套較完備，可行的校長遴用制度。從其結論中就校長甄選制度，校長遴選制度及校長任用制度三方面的看法分別列述如下：

一、就校長甄選制度而言：

(一) 縣市對校長甄選的滿意程度都很高。

(二) 校長甄選應包括以口試、服務成績、筆試、性向、人格、成就測驗學歷審查、服務年資等六個項目

(三) 國民中小學校長甄選方式，需改進的意見有資積評分、口試和候用校長錄取名額。

(四) 國民中小學校長甄選計分項目以資積評分20% 口試30% 筆試50% 最理想。

(五) 為提高校長甄選客觀性，國民中小學校長甄選的筆試命題委員除專家學者外，還可以請辦學績優校長及教育行政人員參與命題的工作。

(六) 國民中小學校長的儲備人數，以每年儲備缺額的1.5倍為最適當。

(七) 校長應具備的知識與能力，其最重要的是：知人、識人、用人的能力。

(八) 校長應具備的人格特質，其最重要的是：品行端正、操守廉潔。

(九) 參加國民中小學校長甄選最好應有6年至10年的行政經驗。

(十) 國民中小學校長甄選主辦單位，可委由教育部統籌辦理。

(十一) 國民中小學校長甄選候用人員，最好應有5年至10年的教學經驗。

二、就校長遴選制度而言：

(一) 國民中小學校長遴選程序以資格審查最重要，其次為辦學績優、個人教育及校務經營理念書面報告，面談測驗等，可見資格審查和辦學績效，是大家所注重的。

(二) 校長遴選委員中，除了家長代表外，一定要有的成員，依序為出缺學校教師、教師會代表、出缺行政人員代表、教育行政主管機關代表、學者專家、社會公正人士代表、校長代表。

(三) 校長遴選作業應分為兩個階段：第一階段先就辦學績優現任校長遴選之，第二階段再辦理新聘或曾任校長者之遴選。

(四) 國民中小學校長遴選制之實施，應另訂的配套依序為校長證照制度、校長評鑑制度、校務評鑑制度、教師分級制度、增加聘任督學及教師研習會研究員名額。

(五) 校長遴選制實施後，其最大優點是淘汰不適任校長，消除「萬年校長的心態」，並且可依學校辦學需求，遴選到學校所需要的校長。

(六) 校長遴選制實施後，最大的負面影響，為校長過度重視公關，及地方政治勢力干預校長遴選。

三、就校長任用制度而言：

(一) 校長欲原校連任程序，應該參酌欲連任校長之辦學績效，由遴選委員決定，從辦學績效的評鑑上，即可對其校長加以考核。

(二) 未獲遴聘的校長，具教師資格者可回任原校或他校任教師，或依

個人意願及主管教育行政機關核定退休。

- (三) 評鑑校長辦學績效的項目，最重要的是品德操守。
- (四) 校長在同一學校之全部任期應該為八年，每一位首長在同一學校之年限，其實可以影響其對校務的規劃執行和延續。
- (五) 國民中小學校長最理想的任用程序：甄試→儲訓→實習→遴選→聘用。

四、對教育行政主管機關的建議：

- (一) 國民中小學校長甄選，儲訓主辦單位，宜由教育部統籌規劃辦理。
- (二) 廣徵建言，建立完善的甄選、儲訓、遴選、任用制度。
- (三) 校長甄選標準應以專業知能及個人特質並重。
- (四) 甄選方式和配合的選擇，應更多樣化、適性化，以達到客觀與公平。
- (五) 加強筆試、口試等甄選題目的兼容性，及評分的公平性、客觀性。
- (六) 應規劃完善的校長儲訓課程，且應有為八週以上的研習，並增加實習時間。
- (七) 重視遴選委員的素質，建立公開、公正、公平、客觀的遴選過程。
- (八) 改善校長遴選制度，建立相關的配套措施。
- (九) 建議中央教育行政機關規劃，辦理國家及校長專業成長學程和全國性標準的校長專業證照制度。

肆、文超順（民 90）國民中小學校長遴選規準之研究

該研究主要目的在探討國民中小學校長遴選規準，藉以瞭解遴選委員會作業之現況，並蒐集遴選委員對於建構與運用校長遴選規準之意見，期望能據以建立合理的校長遴選作業流程，發揮校長遴選規準的功能。

該研究係採用參與觀察、訪談、問卷等研究方法，雖然針對宜蘭縣八十九學年之遴選進行研究，但其所獲得之資料相當可靠性，因此其所獲致之結論，足以供各級學校校長遴選之參考。

一、該研究獲致之結論如下：

- (一) 宜蘭縣政府所制定之校長遴選規準，於校長遴選作業之前，遴選委員未全體了解。
- (二) 宜蘭縣政府所制定之校長遴選規準，遴選委員於遴選作業時，並未全體遵循運用。
- (三) 遴選委員認為應在國民中小學校長遴選作業前，建構校長遴選規準。
- (四) 遴選委員認為校長遴選規準，應該因校制宜。
- (五) 問卷調查中，遴選委員對於建構校長遴選規準因素，意見尚屬一致。
- (六) 遴選委員對於建構校長遴選規準的意見，身受所屬團體價值觀的影響。
- (七) 校長遴選作業現場觀察與訪談資料中，校長遴選規準，呈現正負面項目。
- (八) 應將校長遴選規準公告，讓所有候聘校長了解。
- (九) 將遴選規準表格化或書面化，提供遴選委員作為投票依據或參考，均獲得遴選委員認同，惟在校長遴選作業實務上，僅能擇一適用。

二、對於校長遴選作業流程之建議：

研究者鑑於建構各校校長遴選規準不易，特就校長遴選作業流程提出看法，供縣市政府參考：

- (二) 應以客觀、公正、負責的態度，運用校長遴選規準，為學校選出適配之校長。

國民中小學校長遴選委員是一項無給的榮譽職務，校長遴選作業繁瑣而重要，遴選委員應以客觀、公正、負責的態度，完成審查校務計畫書、實地察訪及候聘校長面試後，根據先前建構之各校校長遴選規準，為學校遴選出適配的校長，以造福學子。

四、對候聘校長的建議：

(一) 徹底了解學校的校長遴選規準，選擇適合本身條件的學校。

校長一崇高之職務，除該職務所代表之社經地位外，亦是實現自我的最佳工作。是故候聘校長，應徹底了解每所學校長遴選規準及學校的各項條件後，選擇適合本身條件的學校，敬謹地參與校長遴選作業，切不可只為了當校長，便不考量學校的適合性。

(二) 尊重每所學校的校長遴選規準，以守法的精神，參與校長遴選作業。

每一所學校的校長遴選規準，都是為了要找到適配的校長，候聘校長應予以充分尊重，當選擇好適合本身條件的學校時，便應以公平公開的方式參與校長遴選作業，絕對不可能透過場外協調，造成同額遴選，或是透過政治力的介入，而使得校長遴選規準無法發揮功能。

伍、連勝彥（民國 90 年）國立高中職校長遴選制度實施成效及其改進措施之研究

該研究探討國立高中職校長遴選制度實施成效及其改進措施之意見，以高中職校長、教師會及非教師會代表、家長代表以及學者專家、教育行政人員為研究對象。研究結果發現：

一、實施現況方面：已辦理兩次校長遴選，對於校長遴選方式的改變立意甚佳。

(一) 現行校長遴選制度的優點依序為：

1. 符合民主參與原則。
2. 具考核校長辦學績效功能。
3. 校長認真辦學。
4. 促進新陳代謝，打破萬年校長。
5. 校長遴選制度公平、公正。

(二) 現行校長遴選制度的缺點依序為：

1. 惡質選舉文化。
2. 遴選委員不專業。
3. 倉促執行，缺乏配套措施。
4. 校長工作權位未受保障。
5. 浮動委員代表性及專業性受到質疑。

二、實施成效方面：

現行校長遴選制度，具有考核校長辦學績效功能、對教育有積極正面的效果、符合民主參與原則，加速新陳代謝功能。

三、實施問題方面：

已實施兩次校長遴選制度，但存在許多問題如：

- (一) 缺乏配套措施以及遴選辦法制定過程倉促。
- (二) 實施時間太過倉促。
- (三) 有政治以及人情關說的介入。
- (四) 遴選委員未具專業能力。
- (五) 代表性及公平性不足。
- (六) 未能顧及校長尊嚴。
- (七) 影響校長地位以及辦學空間。

四、對主管教育行政機關之建議方面：

- (一) 融合校長遴用新、舊制優點，重新建構合理可行性的制度。
- (二) 修訂高中職校長遴選聘任及任期考評辦法，力求合理公平。
- (三) 加強遴選委員的專業性及公正性，應研究建立遴選委員會資格認證制度。
- (四) 加強校長在職進修，並維護校長尊嚴與地位。
- (五) 校長與教師評鑑同步實施，以示尊重專業。

陸、劉永堂（民國 92 年）國立高級中等學校校長遴選制度之研究

該研究係透過我國目前高級中等學校實施校長遴選之現況探討有關「遴選委員會組織及運作」、「校長遴選的標準」及面對校長遴選之相關問題，應採行的配套措施」等，並以問卷調查的方式，收集有關教育行政人員，對於國立高級中等學校校長遴選制度的看法，經分析後提出具體的結論和建議，供教育主管機關及相關人員，在規劃、辦理及參與校長遴選時的參考。

該研究所獲得的結論提出的建議如下：

一、對教育行政主管機關的建議：

（一）成立具代表性專業性的遴選委員會：

1. 遴選委員會的產生方式應予透明化並考量各方面的意見尤其提高校長出缺學校的參與度。
2. 重視遴選委員的素質。

（二）建立公正公平客觀的遴選機制與遴選標準：

1. 建立明確的遴選作業流程。
2. 建立校長候選人遴選標準。

（三）建立校長候遴選制度之相關配套措施：

1. 校長評鑑制度。
2. 校長進修制度。
3. 校長培訓專職機構。
4. 校長證照制度或專業資格證書。
5. 對校長候選人之人性化關懷措施。
6. 教師分級制度。

（四）加強有關校長遴選制度作業程序與內容之宣導工作

二、對學校相關教育人員之建議：

（一）對校長及參與校長遴選候選人的建議：

1. 應積極充實知能、建立專業形象。
2. 重視個人領導知能的培養。

(二) 對教師及家長的建議：

1. 教師、家長與校長要共同合作。
2. 教師、家長心態要調整。

經由上述國內有關校長遴選制度進行之研究，其所探討之內容以校長遴選委員會的組織、運作、遴選規準、遴選過程、遴選制度的成效及其改進措施等議題提出說明、討論和建議，其中有關文超順在其論文中，所提「建構校長遴選規準」、「校長遴選作業流程」、「校長候選人的建議」；連勝彥等，在「國立高中職遴選制度實施成效及其改進措施」之研究中所提，「現行校長遴選制度的優點」、「現行校長遴選制度的缺點」、「對主管教育行政機關之建議」。以及劉永堂在「國立高級中等學校校長遴選制度之研究」中所提，對「教育行政主管機關」建議成立「具代表性、專業性的遴選委員會」，對「校長及參與校長遴選候選人」建議「應積極充實知能、建立專業形象」，對「教師及家長」建議「要共同合作」等均可作為本研究之重要參考。