

中小學校長遴選政策之研究：方案理論評鑑的觀點

壹、研究背景與目的

一、研究背景

校長領導攸關學校教育品質的確保與提昇，在國內、外文獻已再三被強調，其對教師教學、學生學習之影響亦有數量頗豐的實徵研究證實。行政院教育改革審議委員會諮議報告書第一期即明列「教育工作之成敗，校長之角色至為重要(行政院教育改革審議委員會，1995：49)」。而欲做好得人的工作，就必須做好人才延攬 (recruitment) 與遴選 (selection) (謝文全，2018)。是以校長遴選為一值得關注的主題。

我國中小學校長遴選政策係教育行政制度的一大改革，目標在藉由公平、公正、公開和民主參與，為學校選出適當、優秀、符合學校需求的校長人選，適才適所，帶領學校朝向最佳的理想方向發展(陳寶山，2002a;蕭鴻光，2013)。Hsiao、Lee 和 Tu (2013) 探究校長遴選對高中職校長領導行為的影響，他們針對校長進行訪談，並對教師進行問卷調查，結果發現校長遴選制度傳達了社會的期待，以及民主的基石，遴選的校長領導行為較傾向於轉型領導。校長遴選對教育革新、校長經營校務、校園民主化和消除萬年校長心態具正向影響(吳清山，2009;陳寶山，2002a;張榮輝，2017)，但是負面的影響也不少，包括校長士氣受打擊、無法有效施展辦學理念、校長過度重視公共關係(陳寶山，2002b)。林政逸與楊銀興(2015)提到校長遴選制度帶給校長辦學壓力，校長妥協處理校務，不易堅持教育理想(吳清山，2009)是影響校長辦學的重要因素之一，此亦突顯中小學校長遴選政策自民國八十八年實施迄今已逾 20 年，其政策成效值得加以探究。

目前公立中小學校長遴選，國立高中職校長遴選主要由教育部辦理，縣市政府辦理所轄之中小學校長遴選，依據之法令分別為《高級中學法》、《職業學校法》、《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》及《國民教育法》，而各縣市的

中小學校長遴選相關辦法，遴選委員會（本文簡稱遴委會）籌組及運作辦法亦均由縣市政府訂定，縣市政府掌握校長遴選主導權（吳清山，2009；黃耀南，2012；蕭鴻光，2013），是以出現了各縣市校長遴選實務運作差異甚大的情形，有的縣市校長遴選作業力求公開、民主，有的縣市仍然採取黑箱作業，採取類似派任制的一個蘿蔔一個坑的作法。從中小學校長遴選政策正式上路，校長遴選過程的爭議與檢討聲浪始終不斷（林芳薪，2017；張榮輝，2017）。遴選制度實施過程陸續浮現問題，已失去以專業、民主方式遴選校長之美意（湯志民，2016），中小學校長遴選機制是否真能選賢與能不禁讓人疑惑（潘道仁，2012）。臺灣教育評論月刊（2012）第一卷第十二期以中小學校長遴選為主題，收錄 15 篇作者分別來自學界及實務現場（局長、校長、教育產業工會與教師）提出對校長遴選制度之省思與建議，希望促使主管教育行政機關正視中小學校長遴選制度的問題。教育部（2013：35）的教育部人才培育白皮書中亦提及「為確保校長能符合社會期待，將重新檢討中小學校長遴選制度，並修訂相關辦法以規範中小學校長之產生、職掌與權利義務等事項」，顯示中小學校長遴選制度確有全面檢視之必要。

政策與方案評鑑是理論建構的過程，不只是價值判斷的活動（王麗雲，2014）。張嘉育、周愚文、張炳煌（2009）指出方案理論評鑑模式有助更清楚瞭解政策預定目標至政策結果間的變化過程，找出問題癥結，適用於政策評鑑。政策研究者除了關注方案目標是否達成，方案過程是否如實執行，也應關注方案本身的假定或是理論基礎的正確與否，依據方案理論評鑑對方案理論與實際的檢視，修正方案或政策（王麗雲、侯崇博，2005）。方案理論評鑑強調瞭解利害關係人發展和執行方案的假定（即方案理論）（Chen,2015），檢視中小學校長遴選相關文獻，實徵研究頗為有限，多為立基個人觀點針對中小學校長遴選之檢討與提出建議的論述性文章，且較偏向依所看到成果歸因認定執行層面的問題，缺乏對中小學校長遴選政策理論假設與執行的規劃邏輯進行雙向評鑑，加上目前各縣市中學校長遴選政策執行作法不同，顯示出不同的利害關係人可能持著不同的理論假定，有

加以瞭解之必要，是以本研究擬採用方案理論評鑑模式針對我國公立中小學校長遴選政策進行評鑑，期釐清中小學校長遴選政策邏輯，探究政策執行與成效之因果關係，進而提供相關政策改進之參考。

二、研究目的

- (一) 探討我國中小學校長遴選的方案理論邏輯。
- (二) 透過方案理論評鑑，探討我國中小學校長遴選方案的落實情形和成效。
- (三) 探討我國中小學校長遴選方案實施過程和成效的關係。
- (四) 依據研究結果，提出相關結論與建議供校長遴選主管機關及人員參考。

貳、文獻探討

一、中小學校長遴選政策之形成與實施

(一) 中小學校長遴選政策內涵

1999年《國民教育法》公布後，我國中小學校長的任用制度產生了重大的變革，校長遴選制度取代了歷時三十多年的校長派任制度。在那之前，基於教育鬆綁理念，行政院教育改革審議委員會諮議的報告書中即分別提到：「為減少官僚體系對校長的影響，校長任用不應由少數教育主管官員決定，及打破萬年校長的現象，校長任用建立任期制與遴選制度，並規定校長卸任有權回任教師」（行政院教育改革審議委員會，1995；1996a）。而校長遴選的方式，「遴選辦法由地方政府訂定之」（行政院教育改革審議委員會，1996a），「校長採遴聘制，遴選採委員會方式，而非一普遍參與式之普選，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；校長選辦法之訂定宜邀請教育行政單位、學者、教師、社區參與為原則」（行政院教育改革審議委員會，1996b）。之後，1999年國民教育法明訂校長由地方政府組織遴選委員會遴選後聘任，而除了針對家長會代表比例不得少於五分之一作規範外，遴選委員會之組織及運作方式交由地方政府自行訂定。教育部公報第309期中揭示校長遴選制度特點為：

在委員會中納入家長及教師代表，使該校家長及教師的意見能在遴選過程中，得到充分表達，一改過去由行政機關主導的校長遷調作業，同時促使學校經營融合入家長、社區、教師意見，形成「共同體」意識，落實教改及社區總體營造理念。此項變革最重要的精神在於使校長的聘任作業，由行政人員主導的「調遷」，轉變成公開的「遴選」。從此校長即可專心辦學，不必為兩任（八年）期滿的遷調到處請託，尋求支持。本部認為，遴選作業的制度化、公開化、透明化，有助於政治勢力退出校園。長久以來迭遭外界批評的「萬年校長」、「政治校長」將不會再發生，因此，特別籲請各界能對用心經營學校的校長多予肯定（教育部，2000：25）。

綜上，校長遴選取代了過去的校長派任，反映了從人力市場遴選到最適當人選能為組織帶來最大效益的觀點，當人力供給大於需求，組織選到愈適當人才的可能性就愈高。針對縣市中小學的校長遴選，教育部僅就校長遴選作了一些原則性的規定，將組織校長遴選委員會及校長遴選之責交給地方教育局處處理，回應了教育改革分權化與去除管制的教改風潮。其中，校長遴選委員會的組成，意圖藉由擴大多方參與的校長遴選過程，改善過去校長任用由行政機關主導及政治力介入的情形，解決「政治校長」之弊。其次，校長任期屆滿得回任教師，則企圖解決「萬年校長」之問題。再者，遴選委員會納入家長及教師代表，突顯校長人選之決定需考量學校相關民意，亦促使校長治校須傾聽考量學校利害關係人的意見。還有，從市場競爭的角度來看，面對供過於需的激烈市場競爭，校長候選人必須提供專業能力或者辦學績效證明以脫穎而出，可促使校長素質提昇、專心辦學，致力提昇學校教育品質，建立良好的口碑。另外，儘管校長遴選的實施是為學校選校長，但是從另一角度觀之，也提供了校長候選人選校的機會，校長遴選可視為雙向的過程。

（二）中小學校長遴選政策之實施

參照蕭鴻光（2013）、謝文全（2018）的看法，校長遴選的實施應基於以下原則，包括：

1. 因事擇人：依工作需要遴選人才，因此宜先進行工作分析，再據以訂定遴

選的資格條件。如校長遴選除考量校長的個人才能及辦學績效，也可依學校需求列出徵選校長之條件。

2. 機會均等：遴選過程與錄用應公開，讓合乎資格條件者皆有平等參與，爭取出任校長的機會。
3. 平等對待：公平對待每個申請者，不因其背景不同而有所不同。
4. 民主參與：遴選委員之組成應多元，包含學校利害關係人，在決定投票時，每個委員都享有同等的決定權。
5. 合法性：遴選程序應符合法定程序與實質正義。
6. 擇優錄取：延攬最合乎條件的優秀人才，以達適才適所。

陳寶山（2002a）提到，完整的校長遴選聘用政策執行程序應包括：建立明確的遴選作業要點；組成遴選委員會；公告校長缺額學校；公開受理申請；資格審查；進行遴選（面試、察訪）；決定校長人選；聘用；檢討。然而檢視當前中小學遴選制度之實施與運作，各縣市所轄中小學校長遴選辦法、遴選委員會籌組及運作辦法均由縣市政府訂定，不僅相關規定清楚程度有別，亦存在著不同的做法，產生了許多爭議，包括遴選委員會之組織（如委員會召集人由局長、縣（市）長指派人員或者縣（市）長擔任；是否設置浮動委員）、遴選委員之專業，遴選作業的程序（如是否包含面談或察訪）、遴選標準之訂定、配套措施（如是否兼採校長辦學績效資料）等爭議都是自校長遴選實施以來到現在仍然一再被提及的爭議（文超順，2001；吳清山，2009；林騰蛟，2012；張榮輝，2017；蕭鴻光，2013）。對此，政策執行的層面似乎規劃不夠嚴謹，亦突顯了一套完善遊戲規則之重要。

二、方案理論評鑑之概念

（一）方案理論評鑑

方案理論評鑑（program theory evaluation），或稱為方案理論導向評鑑（program theory-driven evaluation）、方案理論本位評鑑（program theory-based evaluation），係透過方案理論建構方案評鑑的架構，據以提出評鑑問題、驗證方

案的因果機制及評估方案的成效（林素卿，2018：40）。是以本研究將上述名詞視為通用。

方案理論是方案理論評鑑的基礎，方案理論係對因果關係的系統描述，提供方案介入的一組或多組因果假設及基本原則（Sheier, 1987）；可視為對於導向方案結果的介入及參與者反應之間關連的假設（Weiss,2000）。因此，Chen（1990）主張方案理論對必須做什麼以達成想要目標進行詳細說明，預期有哪些其他重要影響，以及這些目標和衝擊如何產生。Chen（1990）和 Weiss（2000）主張方案理論的來源主要有二：一為社會科學理論，二為利害關係人的信念和假定。前者的優點在於立基於系統性蒐集和分析的證據之上，但是很難具體落實至即時的脈絡，不過社會科學理論和概念可作為方案規劃的基礎（Weiss,2000）。至於利害關係人的理論則常是內隱的理論，較貼近真實世界的運作，方案的利害人對於方案執行和效果的影響不容忽視，儘管他們對方案應如何執行及其效果可能有不一致的看法，仍需納入考量。是以，Chen（1990）主張評鑑者應同時運用社會科學理及利害關係人觀點於方案理論評鑑。方案理論評鑑的優點在於不僅瞭解方案結果，亦對如何及為什麼方案有效或無效能提供證據支持，促使方案設計者能據以改進方案或計劃新方案（Rogers,2000；Weiss,1997;2000）。

王麗雲與侯崇博（2005：228-232）指出方案理論評鑑的功能包括：1.有助清楚描述方案內容：釐清方案問題、目標團體、方案運作機制，進而確定測量變項，且有利利害關係人進行溝通，有助方案理論共識的形成。2.說明因果機制：建立方案結果的因果模型，找出中介變項進行考驗。3.改進方案：方案理論評鑑有助執行者及決策者瞭解方案運作機制及關鍵要素，促使改進方案。4.釐清績效責任。5.揭露方案當初未預期的結果。方案理論評鑑的實施始於形成合理的方案理論，進而依據方案理論提出評鑑問題並將之排序，規劃評鑑設計與執行，測量相關構念，最後描述因果機制並加以解釋。

近年來，方案理論評鑑已逐漸為國內教育研究領域學者所提倡與應用，實徵

研究主要可分為兩類：一為聚焦教師專業發展，一為聚焦在政策。方案理論應用於政策檢視的部分，包括張嘉育等人（2009）針對綜合高中政策進行方案理論評鑑，以瞭解政策理論與實施的因果關係，同時關注政策理論假設之合理性、目標達成與執行之連結，結果發現綜合高中政策的規劃和執行理論具可行性，但執行層面與理想存在落差，應強化實施理論的落實。張炳煌、蔡清華、陳盈傑（2014）以高雄市國中教師為對象，採用方案理論評鑑取徑檢視樂學計畫方案假設的合理性及其與規劃邏輯的關聯，結果發現樂學計畫具合理性，其基礎理論假設可解釋規劃邏輯之合理性，有助釐清方案成敗關鍵。黃玉幸（2015）針對高雄市國民小學補救教學之實施情形及成效應用方案理論評鑑進行探究，採質性研究取向分析實地訪評資料，結果發現：開辦期數與經費執行成效為辦理績效主要考量，訪視過程難以評估執行成效。

（二）行動模式／改變模式圖式

方案理論是方案理論評鑑的核心，而且常以圖說明方案行動、結果及其他因素之間的關係。早期方案學者偏好以線性模式描述方案理論，近年則提倡較脈絡化、全面性的生態方案理論模式，傾向整合系統思考於方案理論中，考量方案脈絡及其他影響方案過程和結果的因素（Coryn, Noakes, Westine, & Schröter, 2011），Chen（2015）的行動模式／改變模式圖式（action model/change model schema）即屬此類。線性模式最被普遍使用的是邏輯模式（Logic Model），它對於界定主要方案要素及評鑑目的是有效的，但是在釐清方案理論重要性上較為不足，而行動模式/改變模式之圖式整合了脈絡因素和因果機制至介入過程，較能提供方案脈絡性因素和因果機制的理論觀點（潘慧玲、陳惠次，2017；Chen, Pan, Morosan, & Turner, 2018）。

Chen（2015）認為方案理論係利害關係人對方案所持描述性（descriptive）及處方性（prescriptive）假定的組態（configuration），他提出行動模式/改變模式圖式描述此一系統組態。行動模式呈現的處方性假定解釋哪些行動被採取以啟用

改變模式來產生預期結果；改變模式呈現的描述性假定則解釋為了達到方案目標所期望的因果歷程（潘慧玲、陳惠次，2017）。

Chen (2015) 的行動模式／改變模式圖式由行動模式和改變模式組成，概念架構如圖 1。

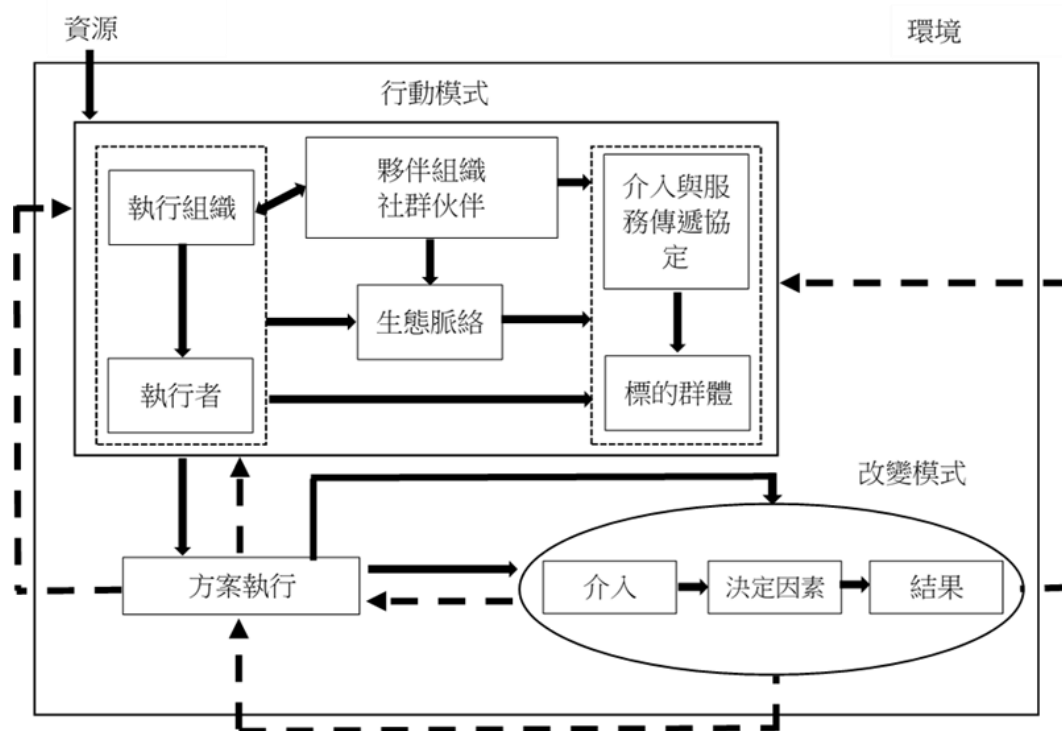


圖 1 行動模式／改變模式圖式

資料來源：“*Practical program evaluation* (p.81)”by Chen,H.T.,2015, Thousand Oaks,CA: SAGE.

行動模式係安排人員、資源、場域及支持組織以傳達給標的群體介入服務的系統性計畫（潘慧玲、陳惠次，2017）。其要素包括執行組織、方案執行者、伙伴組織／社群伙伴、介入與服務傳遞協定、生態脈絡、標的群體，茲說明如下（Chen, 2015; Chen et al., 2018）：

1. 執行組織：方案有賴執行組織分配資源、協調活動及招募和監督執行者，方案的執行良好與否視執行組織的運作和能力而定。
2. 方案執行者：指負責傳遞服務給顧客的人，執行者的資格、能力、承諾

和特質都可能直接影響服務和介入的品質，連帶對方案效能亦具相當程度的影響。

3. 伙伴組織／社群伙伴：方案可能需要執行組織和其他組織合作才能受益，如果這些連結沒有適當的建立，那麼方案的執行也有可能會受阻。
4. 介入與服務傳遞協定（Intervention and service delivery protocols）：介入協定係說明介入的本質、內容和活動的計劃書，服務傳遞協定是指在場域傳遞介入的特定步驟。
5. 生態脈絡：方案中支持介入歷程的環境。微觀層級的脈絡性支持包含確保顧客能持續參與介入方案的社會、心理和物質性支持。鉅觀層級的脈絡性支持則包含社群規範、文化及政治和經濟過程。
6. 目標團體：目標團體是方案欲服務的一群人，選擇的考量包括：有效的資格規準，接觸合格對象的可行性及能有效的服務他們。

改變模式包括目標和結果、決定要素、介入或處理等要素，茲說明如下（Chen, 2015; Chen et al., 2018）

1. 目標和結果：目標是基於利害關係人假定而建立，目標反應出滿足未實現的需求的渴望方案；結果則是具體可測量的目標，包含短期和長期的，意欲的及非意圖的結果。
2. 決定因素：為達成目標，方案必須確認可作為影響成效的機制（稱為中介變項或決定因素）或者問題成因。
3. 介入或處理（treatment）：介入或處理為能改變某個決定因素的活動。

圖 1 呈現了圖式中各要素的關係，以及行動模式如何執行，使改變模式得以啟動的因果過程。行動模式能夠藉由方案執行以趨動改變模式，改變模式的運作能導致方案目標的達成，然而方案對結果的影響不僅是介入的執行，也是介入執行和其他行動模式中要素執行所得到的聯合效果。另外，來自評鑑回饋的資訊包括行動模式如何在現場執行，亦可用來改善行動模式的設計；來自改變模式因果

過程的資訊則可用來改善行動模式的執行過程，而來自環境的外部回饋則傳達了方案優點、待改進處及應採取的未來方向等資訊（Chen, 2015）。

運用行動模式/改變模式圖式有助於促進對方案的整體性評估，提供方案改善所需的全面性資訊，依此架構所得之評鑑資料能夠解釋如何及為什麼方案能達成特定結果，有助釐清執行工具與影響背後的機制（Chen, 2015）。基於中小學校長遴選政策之執行涉及到中央政府與地方政府、遴選委員、標的團體、家長會、教師會、和學校行政人員之間的互動關係，為一複雜的動態過程（陳寶山, 2002a），加上校長的遴選和聘用相當程度的受其所處脈絡的影響（Walker & Kwan, 2012）。是以本研究欲採用 Chen（2015）的行動模式／改變模式圖式來建構中小學校長遴選方案理論。

參、研究方法

為達研究目的，本研究首先透過文獻整理與分析，瞭解校長遴選相關理論、國內、外相關研究成果，輔以中小學校長遴選等官方文件分析，進而訪談利害關係人，及進行焦點團體座談，以獲致不同利害關係人的方案理論，進而分析比較，確立本研究方案理論架構，據以發展問卷，進行全國性調查。

一、文獻與文件分析

鑑於中小學校長遴選方案僅有國民教育法作原則性揭示，由各縣市自訂遴選委員會組織及運作方式，政策邏輯並沒有很清楚。因此研究者首先針對校長遴選相關理論及實徵性研究結果進行文獻分析；進而蒐集全國各教育主管機關針對中小學校長遴選相關規定及官方文件進行文件分析，以初步形塑方案理論。又考量國民中小學校長遴選各縣市作法具有差異性，是以本研究參照國立高中職及各縣市國民中小學校長遴選相關規定等文件，依校長遴選文件的明確程度、遴選委員會組成和運作實施方式將縣市進行分類，作為邀請訪談對象的依據。

二、訪談

本研究以半結構訪談及焦點團體訪談蒐集不同利害關係人對校長遴選方案所持的觀點，以獲致利害關係人對校長遴選所持的方案理論，訪談對象的選取包括上述曾參與校長遴選委員會運作的人員，包含行政人員、校長、家長、教師及學者專家，參與人員的訪談重點包括瞭解校長遴選方案的目標、方案組成要素、達成方案目標的中介機制、方案效果，以及對校長遴選方案實施與結果之看法。個別訪談的部分，共訪談 26 位，焦點團體座談則舉辦 2 場，共 15 人參與。

三、問卷調查

(一) 研究對象

問卷調查以本島公立中小學校長為研究對象，由於政治脈絡可能會對校長遴選政策產生影響，考量校長遴選政策的一致性，是以近三年各縣市（不含離島）及國立高中職校長異動的學校名單進行抽樣。首先，依照國立高中職、國中、國小總校數比例，分配各級學校抽樣數；其次，依各縣市國中、小在各縣市的數目比例，決定抽樣數；最後，依學校數目，自民國 108-110 年各縣市及國立高中職校長異動名單中進行隨機抽樣，共抽出 625 位，回收問卷後，剔除無效問卷，有效問卷數 517 份，有效回收率 82.7%。樣本分布如下：

表1

有效樣本分配概況

變項	類別	人數	百分比
性別	1.男性	350	67.7%
	2.女性	167	32.3%
校長年資	1.未滿四年	61	11.8%
	2.四年以上至未滿八年	107	20.7%
	3.八年以上未滿十二年	161	31.1%
	4.十二年以上	188	36.4%
學校類別	1.國小	374	72.3%
	2.國中	112	21.7%
	3.高中職	23	4.4%
	遺漏值	8	1.5%
浮動委員	1.浮動委員可投票	258	49.9%
	2.浮動委員不可投票	18	3.5%
	3.無浮動委員	241	46.6%
主辦單位	1.直轄市教育局	276	53.4%
	2.非直轄市之縣市教育處	218	42.2%
	3.教育部國教署	23	4.4%
候選人經驗	1.一至三次	332	64.2%
	2.四至六次	174	33.7%
	3.七次(含)以上	11	2.1%
參與遴選經驗 (複選題)	1.新任	469	38.8%
	2.連任	392	32.4%
	3.轉任	348	28.8%

(二) 問卷工具

本研究問卷係立基於第一年文獻探討、訪談結果發展之校長遴選方案理論發展而成。問卷檢視方案行動模式部分要素及改變模式之介入、決定因素和結果之關聯。內容包含基本資料、校長遴選實施、校長遴選決定因素、校長遴選結果及

滿意度等量表。問卷採 Likert 五點量表設計，為確立問卷內容之適切性，將問卷初稿送請共 8 位學者及實務專家（中小學校長）進行專家效度諮詢，請其就問卷題目內容不妥處加以指正，並提供寶貴建議，作為修訂問卷初稿之參考依據，完成問卷。

校長遴選實施量表 Cronbach's α 為.79，旨在瞭解校長遴選的實施情形，共包含 6 題題目，因素分析解釋變異量為 50.30%，量表得分愈高，表示校長知覺落實程度愈高；反之則不然。校長遴選影響因素量表 Cronbach's α 為.82，共包含 8 題題目，經因素分析得到兩個構面，分別為「校長遴選委員會運作之公正性」及「校長候選人遴選準備度」，累積解釋變異量 59.30%，量表得分愈高，表示影響程度愈高；校長遴選結果量表 Cronbach's α 為.85，包含 4 題題目，因素分析解釋變異量為 68.97%，量表得分愈高，表示校長對遴選結果看法愈正向，反之愈負向。另外，校長滿意度量表旨在瞭解校長對校長遴選歷程、結果和制度的滿意度，Cronbach's α 為.82，題目有 3 題，因素分析解釋變異量為 74%。

（三）資料處理與分析

資料分析部分，本研究將調查資料編碼輸入電腦後，以 SPSS/PC 進行樣本基本資料描述統計，並分別以因素分析、信度分析、t 考驗及單因子變異數、Pearson 積差相關等統計方法進行資料分析考驗，及以 Scheffe 法進行事後比較；另外，並採迴歸分析來檢視變項間的因果關係及中介效果。

肆、校長遴選方案理論建構

一、行動模式

（一）執行組織

依國民教育法（簡稱國教法）第九條：縣（市）由政府組織遴選委員會及直轄市由教育局組織遴選委員會，「就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿或連任任期已達二分之一以上之現職校長或曾任校長人員中遴選」。是以縣（市）教

育處及直轄市教育局為縣（市）及直轄市校長遴選執行組織；又高級中等教育法規定：「公立高級中等學校校長，由各該主管機關遴選合格人員聘任之」。國立高中職校長之主管機關為教育部，是以教育部為校長遴選執行組織。

（二）執行者

由於法令明確規定中小學校長遴選由校長遴選委員會執行，是以參與校長遴選委員會之委員可視為執行者。國教法規定：「遴選委員會應有家長會代表參與，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定之」。國中小校長遴選一般由各直轄市教育局或者縣市教育處負責組織校長遴選委員會，高中職校長遴選委員會則由教育部負責組成。遴選委員會之任務主要為就現職校長申請連任、轉任及前兩者以外之出缺學校校長遴選進行審議。

參照校長遴選委員會組成規定，可以發現遴選委員大致包含以下幾類：1.府方代表或教育主管機關代表。2.家長會代表：其來源包括由縣市政府直接聘任、出缺學校家長代表、區家長代表、家長團體代表。3.教師代表：其來源包括：縣市政府直接聘任、出缺學校教師代表、得獎教師、教師團體代表。5.學者專家代表：不一定具教育專業背景。6.校長代表：來源包括縣市政府直接聘任、退休校長、校長協會代表、得獎校長。7.社會公正人士代表。多數的縣市將不同身分委員人數分別明確列出，尤其若納入教師及家長浮動委員，亦會對其產生方式有明確的規定。但亦有少數縣市僅說明委員總人數、召集人，和不同身分別委員的可能數目範圍。

（三）夥伴組織/伙伴

Chen（2015）提到執行組織和夥伴組織／社區伙伴可能同時存在，因為他們在計劃方案活動時可能會合作。目前有些縣市校長遴選委員會包含的教師會代表、家長會代表、校長協會代表，係先商請該縣市層級的教師會、家長會和校長協會分別提供該會的建議名單，之後再由縣市首長或者教育局處長進行圈

選。而國立高中職校長遴選委員參考名單之推薦組織包含全國性教師組織及家長團體、高級中等學校校長團體及設有教育系、所之大學。是以，得以推薦校長遴選委員名單的全國性和區域性教師組織、家長團體、校長協會，這些可視為方案夥伴組織。

（四）生態脈絡

目前中小學校長遴選的實施，會受校長候選人與其他校長同儕、出缺學校家長、教師及教育局處的關係；以及政治、文化脈絡的影響。校長遴選委員會含括不同身分別的利害關係人擔任遴選委員，符應當前民主化精神。訪談結果指出教育部僅作原則性的規範，校長遴選仍由地方政府自行運作，是以校長遴選運作方式受各縣市政治文化脈絡的影響。其次，選舉文化的影響仍無法完全避免，如人情請託、黑函和事後酬庸之情事。再者，校長遴選之辦理依序為連任、轉任及前兩類出缺學校的校長申請，多數校長遴選主辦單位舉辦之校長遴選，候用校長僅被允許在現職校長遴選完後方得參與後續出缺學校的遴選，即反映出我國對人和及倫理輩份考量的文化脈絡之影響。另外，目前未遴選上校長者配套措施為回任教師，或者借調至教育局處等，但因為受文化脈絡的影響，未遴選上之現職校長基於面子常選擇自願性退休。

（五）介入與服務傳遞協定

介入協定係指能對介入的本質、內容與活動的文件，有關其定位和操作步驟的詳情；服務傳遞協定則為傳遞介入的特定步驟。校長遴選方案介入與服務傳遞協定包括各縣市針對校長遴選的相關規章、流程、相關文件、具體實施時程、地點及內容等。整理相關文件資料，所有縣市針對國民中小學校長遴選作業都有相關法律規範，但法規名稱和法律位階層級略有所差別，有的為作業要點之行政規定，有的訂為自治條例；規範的內容範圍及詳細程度亦有所不同，多數縣市普遍納入的內容包括：遴選委員的組成、責任及委員會運作方式、校長遴選候選人之資格及繳交文件、校長遴選作業辦理程序、校長卸任處理。

校長遴選作業在多數縣市都採一學年辦理一次，針對特定年度校長遴選，縣市亦會有作業簡章或者公告，說明申請資格、出缺學校、報名作業及遴選審議時間及地點，遴選結果公告時間與方式，有些縣市還設有校長遴選專區。另外不同縣市亦會依其規定提供相關表件，如申請表、任期屆滿連任意願調查表、志願表、個人績效表、切結書。以國立高中職為例，除了簡章和相關表件，還有國立高級中等學校辦理校長遴選座談會應行注意事項，及各國立高級中等學校辦理校長遴選出缺學校辦理校長候選人座談會之實施計畫，及對教職員工及家長的注意事項等。

（六）標的群體

校長遴選的對象為校長候選人，是以參與校長遴選的候選人為標的群體。在校長連任與轉任的部分，現職校長只要符合申請資格的可直接參加遴選。各縣市國中小校長的部分，因為各縣市採國中小候用校長甄選儲訓制度，是以候用校長可直接參與新任國中小校長遴選。但國立高中職部分，則採有新任校長缺額時再遴選，新任校長候選人，必須在筆試和資績合併計算總成績，及依其所選填志願序分配參加面談學校，進入四人錄取名額中，方能取得校長候選人資格，得以至出缺學校參加座談會及被校長遴選委員會審議。

二、改變模式

改變模式是預期會發生的因果過程如何達到方案目標以提供解釋，包含介入、決定因及結果三個元素。

（一）介入處理

儘管校長遴選實施的作法因地方而有所差異，但經整理地方校長遴選實施歷程，可以大致包含公布校長出缺學校，有意願者依參考教育主管機關規定提出申請，校長遴選委員會審議，依校長候選人身分採分階段辦理。其中，在公布出缺學校名單部分，有些主辦機關亦要求出缺學校必需提出學校發展需求和特色供有意參與遴選者參考。

其次，申請者提供校長遴選委員審議參考之相關資料亦在不同主辦單位上存在差異。檢視相關文件，提供遴選委員會審議的資料主要可分為校長候選人及出缺學校相關資料。以前者居多，校長候選人相關資料主要可分成幾類，分別為：校長候選人依教育主管機關規定提供資料，如個人資料（專長、特殊表現、資歷、自傳）、辦學理念及學校經營（針對欲遴選學校之校務發展計畫）、辦學（服務）績效等書面說明等；由教育主管機關針對欲連任或轉任的校長候選人進行的校長辦學績效評鑑；以及出缺學校針對校長候選人之意見表達（主要為採浮動委員設計者要求）。

再者，校長遴選委員會審議方式視主管機關而有所不同，目前各主辦單位針對校長遴選作業都採分階段進行，首先通常辦理校長連任申請的審議；其次辦理校長轉任申請的審議；之後再辦理仍為校長出缺學校申請之審議，而在候用校長常在最後一個階段方得參與校長遴選。

（二）決定因素

決定因素會影響結果或目標的達成。整理訪談資料，當前校長遴選制度的設計，校長遴選結果之影響因素主要可從校長遴選委員會運作情形，以及校長候選人兩方角度思考。校長遴選委員會之運作，主要受地方首長對校長聘用的看法及授權地方教育首長之程度；以及有浮動委員設計之遴選委員會中，出缺學校教師和家長代表所扮演的角色。

就地方政府而言，國中小校長遴選委員會組織的業務單位為是教育局處，但是地方首長對校長聘用的看法及對教育局處首長的授權程度會影響校長遴選委員會的運作。在某些縣市，校長聘用被視為地方首長人事任用權，遴選委員會係由地方政府首長擔任召集人，雖有校長們辦學績效評鑑，但僅具參考價值，地方政府首長決定最後校長名單，送校長遴選委員會審議通過，委員幾乎沒有個人意見。有的縣市，教育局處首長則獲得縣市首長授權，校長遴選委員會審議較能朝向教育專業考量，教育局處首長為校長的上級主管，對於校長們的表現亦有相當

程度的理解，必要時會提出意見供遴選委員參考，而局處首長秉持「適才適所」亦或「人和」的邏輯亦會影響遴選委員會的運作與結果。

另外，為瞭解學校民意，考量校長候選人與學校的適配性，有些遴選委員會納入浮動委員設計，當教育主管機關主導性不強時，浮動委員在遴選委員會的比例雖不高，然其表達意見的內容及強度，可能對其他身分委員的判斷產生影響。而遴選委員會之運作有時間效率的考量，委員們對校長候選人的認識，校長候選人是否給予足夠時間自我澄清，這些亦都會影響校長遴選的結果。

至於校長候選人的部分，其個人選校的考量與抉擇、對欲參選學校的理解與準備都會影響其在遴選過程的表現及結果，尤其浮動委員設計亦多搭配校長必須至欲參選學校進行治校理念說明，與學校成員交流，爭取學校民意支持。在以選出優秀人才為主要運作邏輯之遴選委員會，校長候選人之參與遴選準備度實頗為重要。

（三）目標與結果

整理訪談資料，為校選擇適合的校長被多數受訪者們認為應該是校長遴選的目標，校長遴選的實施可促進校長認真辦學，而淘汰不適任校長，則被受訪者認為是目前校長遴選較可能達成的目標，惟背後隱含一個蘿蔔一個坑邏輯的校長遴選結果在當前仍不少見，是以上述目標之達成度尚有待進一步檢視。另受訪者表示因為納入浮動委員設計，出現了校長考量之後的續任有時必須在教育理念和專業堅持上有所退讓的情形。

伍、調查結果

本問卷採五點量表計分，分析時將量表尺度均分為五個區間，以 1.00~1.80 為低標；1.80~2.60 為中低標；2.60~3.40 為中標；3.40~4.20 為中高標；4.20~5.00 為高標。

一、執行組織之主導性

就校長遴選而言，校長遴選執行組織係為各教育行政主管機關，其主導性影響其對主辦之校長遴選方案的規劃與實施。檢視「現行制度下，教育主管機關對校長遴選具有主導權」，校長們係持同意看法，平均值為 4.02，標準差為 0.90，顯示校長們認為教育主管機關對校長遴選之主導達中高標。進一步分析及事後比較（見表 2），發現參與非直轄市之縣市教育處主辦之校長遴選認為教育主管機關頗具主導權（M=4.25），且主導性明顯高於直轄市教育局（M=3.88）與國教署（M=3.48）；而參與無浮動委員設計及浮動委員不可投票設計的校長都認為教育主管機關的主導性高於有浮動委員可投票設計者，而無浮動委員設計者認為教育主管機關的主導性明顯高於有浮動委員可投票設計者。

表 2

不同背景變項校長對教育主管機關對校長遴選具主導權的知覺差異情形

背景變項	類別	平均數	標準差	F值	事後比較
浮動委員設計	1. 浮動委員可投票	3.87	1.01	7.859***	3>1
	2. 浮動委員不可投票	4.39	0.61		
	3. 無浮動委員	4.15	0.74		
主辦單位	1. 直轄市教育局	3.88	0.96	15.77***	2>1
	2. 非直轄市之縣市教育處	4.25	0.73		2>3
	3. 教育部國教署	3.48	0.90		

註：*p<.05；**p<.01；***p<.001

二、改變模式—校長遴選介入、決定因素及結果分析

（一）校長遴選實施

儘管校長遴選實施的作法因地方而有所差異，整理地方校長遴選實施歷程，大致包含公布校長出缺學校，有意願參選者檢視個人意願，依參考主管機關規定提出申請，校長遴選委員會審議，依校長候選人身分採分階段辦理。從表 3 可看出校長知覺校長遴選落實程度平均得分介於 3.68~4.33 之間，整體平均為 4.07，顯示落實為中高標。

其中，以現有遴選相關規定可作為準備校長遴選依據落實程度最高(4.33)，其次依序為校長出缺資訊透明公開(4.26)、校長遴選分階段進行(4.16)、教育主管機關有清楚的作業要點與流程(4.05)；而能依個人意願自由選擇參與遴選的學校(3.93)及遴選委員組成涵蓋遴選學校有關的不同利害關係人(3.68)的落實程度相較之下較低。

表 3

校長遴選實施量表各題之平均數與標準差摘要

題目	平均值	標準差
校長出缺資訊透明公開	4.26	0.94
能依個人意願自由選擇參與遴選的學校	3.93	1.00
教育主管機關有清楚的作業要點與流程	4.05	0.84
現有遴選相關規定可作為準備校長遴選依據	4.33	0.76
遴選委員組成涵蓋學校不同利害關係人	3.68	0.93
校長遴選依連任、轉任及新任分階段進行	4.16	0.88
平均數	4.07	0.89

不同背景變項校長知覺校長遴選實施之差異，請見表 4、表 5，顯示不同性別、校長年資、參與校長遴選制度之浮動委員設計者對校長遴選實施知覺未達顯著差異；而不同服務學校類別、遴選主辦單位、任校長候選人經驗者則對校長遴選實施知覺達顯著。

經事後比較，服務學校部分，高中職校長知覺校長遴選實施落實程度明顯高於國中、小校長；遴選主辦單位為非直轄市之縣市教育處者知覺校長遴選落實程度顯著低於直轄市和國教署；參與校長遴選次數 1-3 次者認為落實程度明顯低於 4-6 次者。

表 4

不同性別校長所知覺校長遴選實施分析摘要

構面	性別	人數	平均數	標準差	t值
遴選實施	1. 男性	350	4.10	0.63	1.83
	2. 女性	166	4.00	0.60	

註：*p<.05；**p<.01；***p<.001

表 5

不同背景變項校長對校長遴選實施的知覺差異情形

背景變項	類別	平均數	標準差	F值	事後比較
年資	1. 未滿四年	4.09	0.63	2.10	
	2. 四年以上至未滿八年	3.96	0.63		
	3. 八年以上未滿十二年	4.05	0.64		
	4. 十二年以上	4.14	0.60		
服務學校	1. 國小	4.06	0.62	4.06*	3>1
	2. 國中	4.00	0.65		3>2
	3. 高中職	4.41	0.50		
浮動委員設計	1. 浮動委員可投票	4.13	0.60	3.085	
	2. 浮動委員不可投票	3.89	0.71		
	3. 無浮動委員	4.01	0.64		
主辦單位	1. 直轄市教育局	4.16	0.60	13.00***	1>2
	2. 非直轄市之縣市教育處	3.92	0.63		3>2
	3. 教育部國教署	4.38	0.51		
遴選經驗	1. 一至三次	4.01	0.64	5.13**	2>1
	2. 四至六次	4.17	0.60		
	3. 七次(含)以上	4.38	0.31		

註：*p<.05；**p<.01；***p<.001

(二) 校長遴選決定因素

校長遴選的實施是一雙向過程，如何選出校長與遴選委員會之運作情形息息相關，然而遴選亦在提供校長選擇學校的機會，校長參選前之準備情形亦攸關其選擇參與遴選之學校及其在遴選委員會的表現。經因素分析，校長遴選決定因素可分為遴選委員會運作之公正性及校長候選人遴選準備度兩個構面。從表 6 可看出校長知覺校長遴選決定因素之落實程度平均得分介於 3.23~4.33 之間，「校長遴

選委員會運作之公正性」平均得分為 3.51，達中高標，但明顯低於「校長候選人遴選準備度」平均得分 4.31，達高標。

在「遴委會運作公正性」中，以「考量校長候選人教育專業與服務績效程度」(3.74) 最高，其次依序為「有公平競爭的機會」(3.57)、「校長候選人有充分說明答詢的機會」(3.49)、最低為僅達中標的「遴選委員對校長候選人有清楚認識」(3.23)，顯示校長們認為校長遴選委員會運作公正性可再提昇。

「校長候選人遴選準備度」平均得分為 4.31，顯示校長們對個人參與遴選之準備投入程度頗佳，其中，以「候選人對遴選流程有充分瞭解」(4.33) 最高；其次依序為「參考參選學校的發展需求與特色」(4.32)、「考慮參選學校的組織文化」(4.29)、「主動收集出缺學校資料」(4.31)。顯見校長們在參與遴選前不僅充分瞭解遴選流程，亦會主動蒐集學校資料以做為選擇參選學校之依據。

表 6

校長遴選決定因素量表各題之平均數與標準差摘要

	題目	平均值	標準差
遴委會公正性	考量校長遴選候選人的教育專業與服務績效	3.74	0.89
	遴選委員對校長候選人有清楚認識	3.23	0.90
	校長候選人有充分說明答詢的機會	3.49	1.04
	校長候選人有公平競爭的機會	3.57	0.95
	平均	3.51	0.95
遴選準備度	校長候選人參考參選學校的發展需求與特色	4.32	0.75
	校長候選人會考慮參選學校的組織文化	4.29	0.74
	校長候選人對遴選流程有充分瞭解	4.33	0.73
	校長候選人會主動收集出缺學校資料	4.28	0.80
	平均	4.31	0.75

不同背景變項校長知覺校長遴選決定因素之差異情形，請見表 7、表 8、表 9。在「校長遴選委員會運作之公正性」部分，不同校長年資、參與校長遴選制度之浮動委員設計、任校長候選人經驗者對遴委會運作之公正性看法上均未達顯著差異；而不同校長性別、服務學校類別、參與遴選之主辦單位的校長對遴

委會運作公正性看法上則達顯著差異。

經事後比較，男性校長認為校長遴選委員會運作公正性的程度顯著高於女性校長；高中職校長認為校長遴選委員會運作公正性的程度明顯高於國中、小校長；以及遴選主辦單位為非直轄市之縣市教育處者認為校長遴選委員會運作之公正性程度顯著低於直轄市和國教署。

表 7

不同性別校長所知覺校長遴選決定因素分析摘要

構面	性別	平均數	標準差	t值
遴委會運作公正性	1. 男性	3.56	0.75	2.43*
	2. 女性	3.39	0.77	
校長候選人遴選準備度	1. 男性	4.32	0.54	1.50
	2. 女性	4.24	0.58	

註：*p<.05；**p<.01；***p<.001

表 8

不同背景變項校長對校長遴選委員會運作公正性的知覺差異情形

背景變項	類別	平均數	標準差	F值	事後比較
年資	1. 未滿四年	3.67	0.69	1.51	
	2. 四年以上至未滿八年	3.42	0.68		
	3. 八年以上未滿十二年	3.47	0.79		
	4. 十二年以上	3.53	0.79		
服務學校	1. 國小	3.49	0.76	4.00*	3>1
	2. 國中	3.47	0.73		
	3. 高中職	3.93	0.72		3>2
浮動委員設計	1. 浮動委員可投票	3.47	0.77	1.42	
	2. 浮動委員不可投票	3.35	0.70		
	3. 無浮動委員	3.56	0.75		
主辦單位	1. 直轄市教育局	3.58	0.74	8.43***	1>2
	2. 非直轄市之縣市教育處	3.37	0.76		
	3. 教育部國教署	3.91	0.73		3>2
遴選經驗	1. 一至三次	3.51	0.73	.20	
	2. 四至六次	3.48	0.82		
	3. 七次(含)以上	3.61	0.62		

註：*p<.05；**p<.01；***p<.001

在「校長候選人遴選準備度」部分，不同性別、年資、任校長候選人經驗的校長在校長候選人遴選準備度上均未達顯著差異；而不同服務學校類別、校長遴選制度之浮動委員設計、遴選之主辦單位的校長在校長候選人遴選準備度上則達顯著。

經事後比較，高中職校長對遴選準備程度明顯高於國中校長；參與校長遴選制度採浮動委員可投票機制者之遴選準備程度顯著高於無浮動委員設計者；以及遴選主辦單位為非直轄市之縣市教育處者對遴選準備程度顯著低於直轄市和國教署。

表9

不同背景變項校長對校長候選人遴選準備度的知覺差異情形

背景變項	類別	個數	平均數	標準差	F值	事後比較
年資	1. 未滿四年	61	4.30	0.55	2.78	
	2. 四年以上至未滿八年	106	4.16	0.56		
	3. 八年以上未滿十二年	161	4.33	0.57		
	4. 十二年以上	187	4.34	0.54		
服務學校	1. 國小	372	4.29	0.58	3.57*	3>2
	2. 國中	112	4.24	0.51		
	3. 高中職	23	4.58	0.43		
浮動委員設計	1. 浮動委員可投票	258	4.36	0.53	4.69**	1>3
	2. 浮動委員不可投票	17	4.40	0.43		
	3. 無浮動委員	240	4.21	0.59		
主辦單位	1. 直轄市教育局	275	4.39	0.53	15.62***	1>2 3>2
	2. 非直轄市之縣市教育處	217	4.15	0.56		
	3. 教育部國教署	23	4.59	0.42		
遴選經驗	1. 一至四次	331	4.27	0.55	.97	
	2. 四至六次	173	4.33	0.56		
	3. 七次(含)以上	11	4.43	0.62		

註：* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$

從表 10 可看出校長對校長遴選結果的看法平均得分介於 3.01~3.39 之間，整體平均為 3.24，達中標。顯示他們對現行校長遴選制度能達成的效果持保留看法。其中，以現行制度能選出適合學校的校長（3.39）最高，其次依序為選出專

業的校長 (3.31)；有助於減少政治校長，使專心辦學 (3.26)、淘汰不適任校長 (3.01)。

表 10

校長遴選結果量表各題之平均數與標準差摘要

題目	平均值	標準差
具專業實力就能在校長遴選中勝出	3.31	1.05
有助於淘汰不適任校長	3.01	1.00
能選出適合學校的校長	3.39	0.88
有助於減少政治校長，使專心辦學	3.26	1.08
平均	3.24	1.00

另外，從表11得知校長們對校長遴選（含歷程、結果和制度）的整體滿意度平均分數為3.71，達中高標。進一步檢視各題。其中，校長對自身參與的校長遴選結果感到滿意(3.98)最高，其次為遴選歷程(3.75)，以現行制度最低(3.41)。而經相依樣本變異數分析，結果達顯著 ($F=127.3, p<.001$)，事後比較發現，校長對遴選結果滿意度顯著高於遴選歷程和現行制度；對遴選歷程之滿意度則顯著高於現行制度。由此可知，校長們對校長遴選結果滿意，但認為遴選歷程和現行制度尚有改進空間。

表11

校長遴選滿意度量表各題之平均數與標準差摘要

	平均數	標準差	F值	事後比較
1.遴選結果滿意度	3.98	.91	127.31***	1>2
2.遴選歷程滿意度	3.75	.96		1>3
3.現行制度滿意度	3.41	.90		2>3
平均	3.71	.92		

註：*** $p<.001$

不同背景變項校長對校長遴選結果之看法差異情形，請見表12、表13。不同校長年資、服務學校類別、遴選主辦單位、及任校長候選人經驗之校長對校長遴

選結果之看法未達顯著差異。而不同性別、校長遴選制度之浮動委員設計者則在校長遴選結果看法之差異達顯著。

經事後比較，男性校長明顯較女性校長對校長遴選結果持正向看法；參與校長遴選無浮動委員設計者明顯較有浮動委員可投票者對校長遴選結果持正向看法。

表 12

不同性別校長所知覺校長遴選結果分析摘要

構面	性別	人數	平均數	標準差	t值
遴選結果	1. 男性	349	3.32	0.83	2.94**
	2. 女性	167	3.09	0.81	

註：*p<.05；**p<.01；***p<.001

表13

不同背景變項校長對遴選結果的看法差異情形

背景變項	類別	平均數	標準差	F值	事後比較
年資	1. 未滿四年	3.34	0.84	1.46	
	2. 四年以上至未滿八年	3.11	0.80		
	3. 八年以上未滿十二年	3.22	0.84		
	4. 十二年以上	3.30	0.83		
服務學校	1. 國小	3.21	0.82	1.53	
	2. 國中	3.27	0.81		
	3. 高中職	3.50	0.93		
浮動委員設計	1. 浮動委員可投票	3.14	0.84	5.64**	3>1
	2. 浮動委員不可投票	3.00	0.76		
	3. 無浮動委員	3.37	0.81		
主辦單位	1. 直轄市教育局	3.28	0.84	1.86	
	2. 非直轄市之縣市教育處	3.17	0.80		
	3. 教育部國教署	3.45	0.97		
遴選經驗	1. 一至四次	3.21	0.84	0.99	
	2. 四至六次	3.29	0.81		
	3. 七次(含)以上	3.48	0.71		

註：*p<.05；**p<.01；***p<.001

不同背景變項校長對校長遴選滿意度差異情形，請見表14、15。不同校長年資、服務學校類別、遴選主辦單位、及任校長候選人經驗之校長對校長遴選滿意度未達顯著差異。而不同性別、校長遴選制度之浮動委員設計者則在校長遴選滿意度達顯著差異。

經事後比較，男性校長明顯較女性校長對校長遴選滿意度較高；參與校長遴選無浮動委員設計者明顯較有浮動委員可投票者對校長遴選滿意度亦較高。此一結果與上述校長對遴選結果之看法一致。

表 14

不同性別校長對校長遴選滿意度差異結果分析摘要

構面	性別	平均數	標準差	t值
遴選結果	1. 男性	3.77	0.79	2.22*
	2. 女性	3.60	0.80	

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

表15

不同背景變項校長對遴選滿意度的差異情形

背景變項	類別	平均數	標準差	F值	事後比較
年資	1. 未滿四年	3.73	0.90	1.29	
	2. 四年以上至未滿八年	3.58	0.75		
	3. 八年以上未滿十二年	3.77	0.79		
	4. 十二年以上	3.74	0.78		
服務學校	1. 國小	3.70	0.80	0.11	
	2. 國中	3.73	0.74		
	3. 高中職	3.77	0.87		
浮動委員設計	1. 浮動委員可投票	3.62	0.82	7.28**	3>1 3>2
	2. 浮動委員不可投票	3.35	0.72		
	3. 無浮動委員	3.85	0.75		
主辦單位	1. 直轄市教育局	3.78	0.81	2.00	
	2. 非直轄市之縣市教育處	3.63	0.76		
	3. 教育部國教署	3.71	0.85		
遴選經驗	1. 一至四次	3.70	0.80	0.28	
	2. 四至六次	3.74	0.78		
	3. 七(含)次以上	3.63	0.90		

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

進而檢視不同浮動委員設計對校長遴選歷程、結果和制度之滿意度的個別差異情形，得到的結果是雖然參與不同浮動委員設計之遴選的校長在對歷程和制度的滿意度上有顯著差異（ $F=5.357^{**}$, $F=15.610^{***}$ ）；然不管採用何種浮動委員設計，校長對於遴選結果的滿意度均無顯著差異（ $F=0.88$ ）。

（四）校長遴選實施、遴選決定因素與遴選結果之關係

由表16可以得知遴選實施、遴選委員會之公正性、校長候選人遴選準備度、遴選結果均呈現正相關，顯示遴選實施愈落實，遴委會之公正性愈高。

表16

遴選決定因素、遴選實施與遴選結果之相關

皮爾森 (Pearson) 相關	遴選實施	遴選結果
遴選實施	1.00	0.61 ^{**}
遴委會之公正性	0.70 ^{**}	0.72 ^{**}
遴選準備度	0.61 ^{**}	0.47 ^{**}

註：* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$

表17

校長遴選實施與影響因素對校長遴選結果之預測分析

變項	迴歸模式			
	模式一	模式二	模式三	模式四
	β (t 值)	β (t 值)	β (t 值)	β (t 值)
遴委會	.70 ^{***} (22.28)			
個人準備		.61 ^{***} (17.40)		
遴選實施			.15 ^{**} (3.39)	.49 ^{***} (10.71)
遴委會			.60 ^{***} (13.65)	
個人準備				.14 ^{**} (3.00)
F 值	496.30 ^{***}	302.66 ^{***}	257.62 ^{***}	128.42 ^{***}
R ²	.50	.37	.50	.340
ΔF 值	496.30 ^{***}	302.66 ^{***}	257.62 ^{***}	128.42 ^{***}
ΔR^2	.49	.37	.54	.39

註：* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$

從分析摘要表來看，模式一遴選實施對校長遴選委員會運作之公正性影響的解釋變異量為 49.3%；模式二遴選實施對校長候選人遴選準備度的解釋變異量為

37.2%；F 考驗均達顯著。顯示遴選實施對遴選委員會運作之公正與校長候選人之遴選準備度均具有正向影響。

模式三則檢定遴選實施和遴選委員會運作之公正性對遴選結果的影響，分析結果發現 F 考驗達顯著，遴選實施及遴選委員會運作之公正性可解釋遴選結果總變異量為 50.4%，遴選實施和遴選委員會運作之公正性兩個變項的迴歸係數 β 值分別為 .148 ($p < .01$) 和 .598 ($p < .001$)，皆達顯著水準，顯示遴選實施和遴選委員會運作之公正性對遴選結果具有正向影響。

模式四則以遴選實施和校長候選人遴選準備度做為自變項，遴選結果為依變項，分析結果發現 F 考驗達顯著，遴選實施及遴選準備度可解釋遴選結果總變異量為 39.1%。檢定結果發現兩個自變項的迴歸係數 β 值分別為 .486 ($p < .001$) 和 .136 ($p < .01$)，亦均達顯著水準，顯示遴選實施和遴選準備度對遴選結果具有正向影響。

綜觀各迴歸模式分析結果，顯示遴選委員會運作之公正性及校長候選人遴選準備度分別在遴選實施對遴選結果的影響中皆具有中介效果，但其中又以遴選委員會運作之公正性對遴選結果的影響大於校長候選人遴選準備度的影響。換言之，遴選委員會運作之公正性和校長候選人遴選準備度愈佳，愈有可能達成校長遴選的政策目標，其中又以遴選委員會運作之公正性對達成校長遴選政策目標為關鍵。

陸、結論與討論

本研究運用 Chen 提出的行動模式／改變模式圖式，發展中小學校長遴選政策方案理論評鑑架構，並據以探究中小學校長實施情形、成效及之間的關係。

一、我國中小學校長遴選的方案理論邏輯

(一) 「一個蘿蔔一個坑」的方案邏輯

此一方案邏輯下，在行動模式部分，教育行政主管機關對遴選委員會的組成較具主導性，夥伴組織不一定有建議所屬身分別遴選委員名單的機會，委員之組

成較傾向採固定委員制，受基於維持人和及地方政治生態脈絡的影響，校長遴選相關規定及文件不一定清楚、透明、公開；在改變模式部分，校長遴選實施較由教育行政主管機關主導，校長須填交志願表，縣市首長對教育局處首長的授權程度影響校長與學校最後配對名單，遴選委員會形式效果遠大於實質效果，遴選結果為校長有學校，欲淘汰不適任校長恐有困難。

（二）「適才適所」的方案邏輯

此一方案邏輯下，在行動模式部分，遴選委員組成之代表性及多元性較被考量，教育行政主管機關通常邀請夥伴組織(壓力團體)建議所屬身分別之代表名單，亦納入出缺學校之教師與家長任浮動委員，受民主生態脈絡的影響，校長遴選相關規定及文件清楚、透明、公開；在改變模式部分，校長候選人與出缺學校有相互認識瞭解的機會，學校對校長候選人之意向能在遴選委員會表達，浮動委員亦可能被賦予投票權，遴選委員各自獨立投票，遴選結果較可能達成為校選出適合的校長，及促使校長辦學須傾聽學校利害關係人之意見。

二、校長遴選落實情形

問卷結果顯示，校長們對參與遴選之準備度為高度；知覺校長遴選實施落實為中高程度，但校長遴選委員會運作之公正性相較而言較低。其中，遴選主辦單位為非直轄市之縣市教育處者知覺校長遴選落實程度及遴選委員會運作之公正性明顯低於直轄市和國教署，其遴選準備程度亦顯著低於後兩者。此或許可以本研究發現非直轄市之校長感受到教育主管機關的主導性明顯高於上述後兩者得到解釋，加上直轄市與國教署校長遴選通常較非直轄市校長遴選受到各方關注與檢討聲浪較多，故對校長遴選實施會較落實，且非直轄市教育局處較多採無浮動委員設計，研究結果亦指出參與浮動委員可投票之校長遴選機制的校長準備高於無浮動委員設計者，此亦可說明為何非直轄市之校長遴選準備度相較於其他兩者較低。

三、校長遴選實施過程與成效之關係

問卷結果顯示，校長們對校長遴選能達成選出適合學校的校長、具專業實力就能勝出、可減少政治校長使專心辦學和淘汰不適任校長等結果持保留的態度。研究發現欲達成這些結果，校長遴選委員會運作之公正性及校長候選人之遴選準備度具中介效果，其中又以校長遴選委員會運作之公正性為關鍵。然當前校長們認為校長遴選委員會公正性的程度可再提昇，適可以解釋為何上述校長們對遴選目標達成之看法。

其次，問卷結果亦指出，校長們對校長遴選（含歷程、結果和制度）的整體滿意度達中高標，尤其對自身參與的遴選結果滿意度最高，相較之下，對遴選歷程和現行制度的滿意度顯著較低。由此可知，校長們對校長遴選結果滿意，但認為遴選歷程和現行制度尚有改進空間。對應上述遴委會運作之公正性可再提昇的研究結果，以校長們認為遴選委員對候選人能否清楚認識最存有疑義，此亦呼應訪談結果，若遴選委員會之運作僅止於行禮如儀，遴選結果僅是讓校長有學校；若遴選委員會賦予每個委員同等決策權，如何在短時間內做出正確的判斷，能否獲致對校長候選人的充分資訊，以及學校的資料，甚至讓校長面對質疑時能有澄清的機會則攸關遴選結果能否達成適才適所。

再者，男性校長在校長遴選委員會運作公正性程度及對遴選結果的滿意度顯著高於女性校長，若依林信志（2020）的觀點，女性玻璃天花板的情形可能確實存在校長遴選及甄選端可為解釋，此亦可做進一步探究。

另外，研究結果顯示雖然參與不同浮動委員設計之遴選的校長在對歷程和制度的滿意度上有顯著差異，其中無浮動委員設計者對上述兩者之滿意度高於浮動委員可投票設計者，此一結果呼應訪談結果所提浮動委員在遴選委員會之角色與發話強度對校長遴選結果可能造成影響，連帶亦會對校長產生負面影響。然而值得注意的是不管有無採用浮動委員設計，校長對於自身參與遴選結果的滿意度則無顯著差異。

最後，現今中小學校長遴選制度係由各教育行政主管機關負責規劃與實施，

蒐集不同利害關係人對校長遴選的觀點，反映出的方案理論似乎有些與教育部（2000）主張藉校長遴選制度使學校家長及教師的意見能在遴選過程充分表達，透過公開遴選取代行政人員主導，促使校長專心辦學的方案理論不同。然而欲達成促使校長專心辦學，適才適所的目的，校長遴選過程的公正性是確保校長遴選此一政策結果能達成的關鍵，教育行政主管機關身為校長遴選的執行組織，不管其欲扮演何種角色，規劃妥善的配套措施實責無旁貸，其中建立明確的遴選標準尤為重要，不僅可提供自身參考，亦可供校長候選人員作為準備校長遴選之依循，及協助遴選委員聚焦，減少從各自角度思考可能產生的偏頗，也為所屬中小學校長引導辦學方向。況且校長遴選的用意之一在選出認真辦學的校長，校長的辦學績效理應成為檢視校長辦學的重要依據，做為校長遴選的重要佐證，而非僅是參加校長遴選的門檻或參考。

柒、參考文獻

- 文超順（2001）。國民中小學校長遴選規準之研究——一個遴選現場的觀察。**學校行政**，14，109-119。
- 王麗雲（譯）（2014）。**政策與方案評鑑**（原作者：Carol H. Weiss）。臺北市：學富文化。
- 王麗雲、侯崇博（2005）應用方案理論進行評鑑：以嘉義縣市國小週三進修方案為例。載於潘慧玲（主編），**教育評鑑的回顧與展望**（頁 219-250）。臺北市：心理。
- 行政院教育改革審議委員會（1995）。**第一期諮議報告書**。台北市：行政院教育改革審議委員會。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。**第三期諮議報告書**。台北市：行政院教育改革審議委員會。
- 行政院教育改革審議委員會（1996a）。**第四期諮議報告書**。台北市：行政院教育

- 改革審議委員會。
- 行政院教育改革審議委員會 (1996b)。總諮議報告書。台北市：行政院教育改革審議委員會。
- 吳清山 (2009)。檢視中小學校長遴選的效能。師友月刊，510，8-13。
- 林芳薪 (2017)。探究臺灣國中小校長遴選制度。臺灣教育評論月刊，6 (12)，59-62。
- 林信志 (2020)。國中小行政領導職位與職能之性別平等分析研究報告。國家教育研究院。
- 林政逸、楊銀興 (2015)。我國國民教育階段校長校務經營困難與離職管理之研究。臺中教育大學學報，29 (2)，65-91。
- 林素卿 (2018)。方案理論導向評鑑模式之探究。評鑑雙月刊，74，40-44。
- 張炳煌、蔡清華、陳盈傑 (2014)。高雄市國中教師對樂學計畫合理性評估之研究：方案理論評鑑的觀點。教育科學研究期刊，59 (1)，33-67。
- 張嘉育、周恩文、張炳煌 (2009)。綜合高中政策之評鑑與改進：方案理論評鑑的觀點。教育學刊，33，35-74。
- 張榮輝 (2017)。校長權責的困境。載於當前臺灣重大教育問題的診斷與對策。載於黃昆輝、江文雄、吳明清、郭生玉、黃政傑、周恩文 (主編)，當前臺灣重大教育問題的診斷與對策 (頁 127-138)。臺北市：五南。
- 教育部 (2000)。教育部公報第三〇九期。2000 年 9 月 30 日，取自 <http://t.cn/EbeWJVw>
- 教育部 (2013)。教育部人才培育白皮書。臺北市：教育部。
- 陳寶山 (2002a)。國民中小學校長遴聘政策執行之研究 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳寶山 (2002b)。國民中小學校長遴聘政策執行評析。學校行政，19，29-41。
- 湯志民 (2016)。「校長遴選」、「增設體育班及資優體育人才栽培計畫」、「課綱」。

- 臺北市議會公報，106（10），2165-2175。
- 黃玉幸（2015）。高雄市國民小學補救教學訪視方案評鑑之研究。正修學報，28，343-362。
- 黃政傑（總編輯）（2012）。中小學校長遴選【專題】。臺灣教育評論月刊，1（12），1-86。
- 黃耀南（2012）。從國立高中職校長遴選看台灣中小學校長遴選制度。臺灣教育評論月刊，1（12），42-44。
- 潘道仁（2012）。中小學校長遴選機制真的能選賢與能？臺灣教育評論月刊，1（12），30-33。
- 潘慧玲（2005）。邁向下一代的教育評鑑：回顧與前瞻。載於潘慧玲（主編），教育評鑑的回顧與展望（頁3-36）。臺北市：心理。
- 潘慧玲、陳惠次（2017）。應用行動模式/改變模式之圖式規劃臺灣的學習共同體方案。當代教育研究季刊，25（1），109-131。
- 蕭鴻光（2013）。國民中小學校長遴選辦法中遴選委員會爭議性之探討。載於吳清基（主編），教育政策與學校行政（頁261-284）。臺北市：五南。
- 謝文全（2018）。教育行政（六版）。臺北市：高等教育。
- Chen, H. T. (1990). *Theory-driven evaluation*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Chen, H. T. (2015). *Practical program evaluation*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Chen, H. T., P. H. L., Morosanu, L., & Turner, N. (2018). Using logic models and the action model/change model schema in planning the learning community program: A comparative case study. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 33(1), 49-68.
- Coryn, C. L. S., Noakes, L. A., Westine, C. D., & Schröter, D. C. (2011). A systematic review of theory-driven evaluation practice from 1990 to 2009. *American Journal of Evaluation*, 32(2), 199-226.
- Hsiao, H. C., Lee, M. C. & Tu, Y. L. (2013). The Effects of Reform in Principal Selection on Leadership Behavior of General and Vocational High School

- Principals in Taiwan. *Educational Administration Quarterly*, 49(3), 421-450.
- Rogers, P. J.(2007).Theory-based evaluation: Reflections ten years on. *New Directions for Evaluation*, 114, 63-67.
- Sheirer, M. A. (1987). Program theory and implementation theory: Implications for evaluators. *New Directions for Program Evaluation*, 33, 59-76.
doi:10.1002/ev.1446
- Walker & Kwan (2012). Principal selection panels: strategies, preferences and perceptions. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 188-205.
- Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: Past, present, and future. In D. J. Rog & D. Fournier (Eds.), *Progress and future directions in evaluation: Perspectives on theory, practice and methods* (pp. 41-55). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weiss, C. H. (2000). Which links in which theories shall we evaluate? In P. J. Rogers, A. Petrosino, T. A. Huebner, & T. A. Hacsí (Eds.), *Program theory in evaluation: Challenges and opportunities* (pp. 35-45). San Francisco, CA: Jossey-Bass.