

題目：中小學校長遴選制度之研究

A study on the selection system of secondary and elementary principals

計畫編號：NSC 89-2413-H-260-002-S

執行期限：88/08/01-90/01/31

主持人：楊振昇副教授

共同主持人：江芳盛副教授

計畫參與人員：馮丰儀、江季真、顏玉如

執行機構：國立暨南國際大學教育政策與
行政研究所、比較教育研究所

壹、中英文摘要

一、中文摘要

本研究主要在探討影響我國中小學教育發展十分深遠之校長遴選制度，期能根據研究結果，提出建言，以供教育行政主管機關之參考。

在研究樣本上，係以南投縣、台中縣、台中市、及彰化縣的國民中小學作為母群體，而以分層隨機方式選取前述四縣市各 15 所國中、20 所國小作為問卷調查對象，各校除校長外，另由教師 8 人填答問卷；同時，也隨機選取前述四縣市政府教育局人員各 10 人填答問卷，故樣本總數為 1300 人，回收份數為 1024，回收率為 78.8%。本研究除根據問卷所得資料進行統計分析外，也將開放式問題所得資料，經由計畫主持人、兩位研究助理加以分類、整理，進而進行質性分析。

本研究之主要發現包括以下幾方面：

第一、就中小學校長遴選制度的瞭解程度而言，有 65% 的填答者了解該項制度，而有 35% 的填答者不了解該項制度。

第二、就中小學校長遴選制度的支持程度而言，有 78% 的填答者支持該項制度，而有 22% 的填答者不支持該項制度。

第三、就中小學校長遴選制度的滿意程度而言，有 47.4% 的填答者滿意該項制度，而有 52.6% 的填答者不滿意該項制度。

第四、在校長遴選制度的浮動委員設計方面，有 71.1% 的填答者認為「教師代表與家長會代表均應採浮動委員設計」，有 10.1% 的填答者認為「僅教師代表採浮動委員設計」，有 6.1% 的填答者認為「僅家長會代表採浮動委員設計」，有 12.7% 的填答者認為「教師代表與家長會代表均不應採浮動委員設計」。

第五、在校長遴選委員名單方面，有 53.6% 的填答者認為應公開委員名單，而有 45.1% 的填答者認為應加以保密。

根據上述之研究發現，今後在中小學校長遴選制度之革新方面，應針對校長評鑑、遴選委員之適當性、及遴選過程加以審慎研議。

關鍵詞：中小學校長、校長遴選制度

二、英文摘要

The purpose of this study was to explore the selection system of secondary and elementary school principals and to improve the system.

Both quantitative and qualitative methods were employed in this study. Using a stratified random sampling, 15 secondary schools and 10 elementary schools were

selected from each of the counties and city, including the Nantou county, Taichung county, Taichung city, and Changhua county. In addition, ten people who worked at the Bureau of Education in the four counties/city were selected. There were 1024 surveys returned and the return rate was 78.8%.

The findings of this study were as follows:

1. 65% of the respondents understood the principal selection system. On the other hand, 35% of the respondents did not understand the principal selection system.

2. 78% of the respondents supported the principal selection system. On the other hand, 22% of the respondents did not support the principal selection system.

3. 47.4% of the respondents were satisfied with the principal selection system. On the other hand, 52.6% of the respondents were not satisfied with the principal selection system.

4. 71.1% of the respondents agreed to choose the flexible representative both of the teachers and parents. 10.1% of the respondents agreed to choose the flexible representative of the teachers. 6.1% of the respondents agreed to choose the flexible representative of the parents. 12.7% of the respondents did not agree to choose flexible representative of the teachers and parents.

5. 53.6% of the respondents thought the names of the selection committee should open to the public. On other hand, 45.1% of the respondents thought the names of the selection committee should not open to the public.

In order to improve the principal selection system, the educational authorities should pay more attention to the aspects of the principal evaluation, the selection committee, and the selection process.

Keywords: Secondary and Elementary School Principals, Principal Selection System

貳、計畫緣由與目的

(一)研究緣由

近年來，國內主管教育行政機關陸續推動各項教育改革措施，形成一股強烈的教改熱潮與旋風。然而，值得注意的是變遷(change)本身應該是一個過程(process)，而非單一事件(event)；換言之，變遷是一個中性名詞，所強調的是「變」的事實，唯有在變遷的過程中，仔細、縝密地進行規劃，預測及評估可能遭遇的困境，並審慎妥擬因應策略，始能達成預期的理想與目標。

我國中小學校長產生方式的變革，儼然已成為各界關心與注目的焦點，值得重視；尤其校長係一校之長，其本身的教育理念(educational platform)以及辦學態度，都將直接影響到學校整體發展，所謂「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」

基於以上所述，教育行政主管當局對於這影響中小學教育發展至深且鉅的中小學校長遴選制度，應抱持「只許成功，不容失敗」的高度自我期許，以免重蹈大學校長遴選制度之覆轍，此乃研究者進行此項研究之主要動機所在。

(二)研究目的

基於上述之研究緣由，本研究之目的包括：

1. 探討美國中小學校長遴選制度之現況。
2. 分析我國中小學現職校長、教師、與教育行政人員對實施中小學校長遴選制度的看法。
3. 建構地方政府組成中小學校長遴選委員會的可行模式。
4. 規劃我國中小學校長遴選制度，作為教育行政主管機關之參考。

參、結果與討論

一、就中小學校長遴選制度的瞭解程度而言，有 65% 的填答者了解該項制度，而有 35% 的填答者不了解該項制度。其中以國中校長與國小校長較瞭解該制度。這可能是因為中小學校長與遴選制度關係較為密切，因此其瞭解程度也較高。

二、就中小學校長遴選制度的支持程度而言，有 78% 的填答者支持該項制度，而有 22% 的填答者不支持該項制度。其中以國中教師與國小教師較支持該制度。

這可能是因為學校教師認為透過遴選制度較能淘汰不適任之校長。

三、就中小學校長遴選制度的滿意程度而言，有 47.4% 的填答者滿意該項制度，而有 52.6% 的填答者不滿意該項制度。由此可見，滿意目前校長遴選制度之比例未達一半，顯見雖然遴選制度受到支持，但遴選機制以及遴選過程之周延性仍有待改進。

四、在校長遴選制度的浮動委員設計方面，有 71.1% 的填答者認為「教師代表與家長會代表均應採浮動委員設計」，有 10.1% 的填答者認為「僅教師代表採浮動委員設計」，有 6.1% 的填答者認為「僅家長會代表採浮動委員設計」，有 12.7% 的填答者認為「教師代表與家長會代表均不應採浮動委員設計」。因此，在日後校長遴選制度之革新上，有必要針對浮動委員之議題進行深入探討。

五、在校長遴選委員名單方面，有 53.6% 的填答者認為應公開委員名單，而有 45.1% 的填答者認為應加以保密。因此，足見對於遴選委員名單之保密問題，填答者之正反意見頗為接近。

總之，根據上述之研究發現，今後在中小學校長遴選制度之革新方面，應針對校長評鑑、遴選委員之適當性、及遴選過程加以審慎研議。

肆、計畫成果自評

本研究之執行，係依據原計畫內容，故二者完全相符；同時，也能達成本研究之預期目標。再者，本研究結果具有應用價值，對於我國之中小學校長遴選制度，具有重要啟示，將在相關學術研討會與期刊上發表。

伍、重要參考文獻

行政院教育改革審議委員會 (民 85)。教育改革總諮議報告書。

吳清山 (民 85)。學校行政。台北：心理出版社。

林新發 (民 84)。教育與學校行政研究。台北：師大書苑。

張明輝 (民 87)。我國中小學學校行政人員任用之現況及其變革趨勢。論文發表

於第二次教育行政論壇，87,2,28 至 87,3,1，國立暨南國際大學。

曾憲政 (民 87)。迎接二十一世紀的挑戰—落實國民教育改革。教育資料集

刊，

23，341-358。

楊振昇 (民 84)。提升國小校長的教學領導正是時候—寫在國小新課程標準
實施之前。師友，341，51-55。

楊振昇 (民 86)。「教學領導」理念之探討。載於高強華主編，學校教育革新
專輯，頁 235-263。國立台灣師範大學印行。

蓋浙生等 (民 87)。台北市國民中小學擬試辦校長遴選制度探討。師說，113，
2-7。

鄭進丁 (民 65)。台北市國小校長角色之調查分析。國立政治大學教育研究
所

碩士論文。

謝文全 (民 82)。學校行政。台北：文景。

謝文全 (民 84)。比較教育行政。台北：五南。

2.英文部份

Acheson, K. (1985). The principal's role in instructional leadership. Oregon School
Study Council, 28, 8.

Acheson, K. (1990). Instructional leaders for the 1990s: Improving the analysis of
teaching. Oregon School Study Council, 33, 6.

Baltzell, D. C. & Dentler, R. A. (1985). Selection American school principals.
Washington,

D. C. Department of Education, National Institute of Education.

Bankston, J. R. (1993). Instructional leadership behaviors of a selected group of
principals in Northeast Texas. Doctoral dissertation. East Texas State
University.

Carter, C. J., & Klotz, J. (1990). What principals must know before assuming the
role

of instructional leader. NASSP Bulletin, 74 (525), 36-41.

Heller, R. W., & Pautler, A. J. (1990). The administrator of the future: Combining
instructional and managerial leadership. In S. L. Jacobson & J. A. Conway
(Eds.).

Educational leadership in an age of reform.