

## 從領導理論之情境觀點談高級中等學校校長遴選

鄭雅芬

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所博士生

臺北市立復興高級中等學校前校長

丁一顧

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教授

### 一、前言

有效能的校長對於有效的學校運作與經營扮演相當重的角色（Nasreen, 2019；Tzeni, Ioannis, Athanasios, & Amalia, 2019），更是校內同時能影響教師與學生的重要他人，其重要性可見一斑。而此誠如張德銳（1999）所言，要辦好學校，最大的關鍵乃是校長的領導品質。因此，世界各國莫不致力於發展出高功能的校長培訓與遴選制度，藉以培養並發現一位具有領導品質的專業校長，我國亦是如是。

就校長遴選而言，有關我國高級中等學校校長遴選（高級中等學校校長遴選包括連任、轉任與新任，本文中的高級中等學校校長遴選則只包括新任與轉任），國立高級中等學校主要是依據教育部 107 年所修正公布之國立高級中等學校校長遴選作業要點，而六都中之市立高級中等學校則依據各縣市所訂定的市立高級中等學校校長遴選作業要點。然不論是國立或市立高級中等學校，每學年都會因應學校校長之出缺，根據相關法規訂定並公告高級中等學校校長遴選簡章，藉以規範校長遴選之相關程序與內容。

校長遴選的重要目的之一，乃在於挑選出具有資格和能力（黃慶宗，2000）、優秀適任（吳錫勳，2004）的校長，以帶領學校並為學校服務；然而，有時也會有政治力介入（黃文振，2012），造成遴選不公之窘境，進而無法遴選出優秀適任的好校長，而此或許就如一般所言：「基層靠考試，高層靠人事。」（湯志民，2002），殊為可惜。

其實，校長遴選主要是「為學校選校長，不是為校長找工作」（張志明，2012），也就是說，校長遴選是期盼透過遴選歷程，找到一位能力與特質能與學校適配的校長，具體言之，就是校長遴選者的特質或能力和學校的各種情境因素能相契合，諸如，學校類型、大小、結構、氛圍、教師文化等。然而，以目前高中校長遴選的現況來看，部份校長只要有學校出缺，就參與該校的遴選，而遴選委員也不見得會以參與遴選者和學校的適配度進行人選的決定。此外，當前高級中等學校校長遴選時也並未依學校類型進行校長之遴選（方慶豐，2019），因此，要選出真正與學校適配的優秀校長，就更不容易了。

基此而論，如何讓高級中等學校校長的遴選將個人的能力或特質，能與學校

情境作最佳的適配，應該是當前校長遴選的重要議題。準此，本文首在說明高級中等學校校長遴選的相關規定與問題分析；其次，則論述情境觀的領導相關理論；最後，則提出以領導情境觀提升校長遴選效益的建議，以為結語。

## 二、高級中等學校校長遴選的相關規定與問題分析

檢視目前與高級中等學校校長遴選有關的法令或規定大致有：高級中等教育法、教育人員認用條例、高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法、高級中等學校校長遴選簡章等，茲將有關的內容分述如下：

### （一）高級中等教育法

高級中等教育法（2016）第 14 條第一款略以：高級中等學校置校長一人，專任，綜理校務。

### （二）教育人員認用條例

教育人員認用條例（2014）第 6 條第一款規定，高級中等學校校長應持有中等學校教師證書，並具下列資格之一：（1）曾任高級中等學校教師五年以上，及各級學校法規所定一級單位主管之學校行政工作三年以上；（2）曾任中等學校教師三年以上，及薦任第九職等以上或與其相當之教育行政相關工作二年以上；（3）曾任各級學校教師合計七年以上，其中擔任高級中等學校教師至少三年，及高級中等學校一級單位主管之學校行政工作二年以上。

### （三）高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法

高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法（2018）第二條則規定，各主管機關辦理公立高級中等學校校長遴選，應召開遴選委員會，而公立高級中等學校校長遴選會置委員 9-15 人，並就下列人員聘（派）兼之：（1）各該主管機關代表；（2）學者專家；（3）公立高級中等學校校長代表一人；（4）與該主管機關同級並合法立案之教師組織、家長團體代表各一人；（5）出缺或申請連任、延任校長之高級中等學校教師代表及家長代表各一人。

而第 14 條則規定，公立高級中等學校校長辦學績效考評，由各該主管機關就下列項目，綜合總評：（1）平日辦學情形；（2）年度成績考核；（3）學校評鑑成績；（4）其他評核。各該主管機關應將前項總評結果，提供公立高級中等學校校長遴選會作為審議連任、轉任之參考。

#### (四) 高級中等學校校長遴選簡章

各主管機關則會依教育人員任用條例、高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法以及高級中等學校校長遴選作業要點規定等，訂定校長遴選簡章，然而，國立與市立高級中等學校簡章之規定則有些許差異：

##### 1. 國立高級中等學校

以 108 學年度國立高級中等學校校長遴選簡章為例。該簡章第十二點規定，校長遴選成績計算：1.筆試：50%；2.資績：50%；3.依筆試及資績合併計算為總成績，總成績相同者，如為原住民重點學校，以具有原住民族身分者優先；其餘再依筆試、資績之順序，比較其成績，作為參加面談之依據。

##### 2. 市立高級中等學校

以 108 學年度臺中市市立高級中等學校新任校長遴選簡章為例該簡章第七點規定，校長遴選之審查方式：1.現職高級中等學校（含特殊教育學校）校長：(1)書面審查，占總成績 50%；(2)口試，占總成績 50%。2.臺中市市立現職教育人員：(1)初選：積分審查，占總成績 30%；(2)筆試，占總成績 35%；(3)複選：口試，占總成績 35%。

綜上相關法令規範可知，有關高級中等學校校長遴選有一定的法令規範依據，讓校長之遴選得以順利推動，然而，其實施過程與內容，卻仍有待改善與優化之處，諸如：

1. 校長遴選究竟是為校長找到學校，還是為學校找到一位最適合的校長。而且，高級中等學校校長遴選委員有五類人員參與，然是否所有類別委員都足以為不同情境的學校遴選出最適合該學校情境的校長，有待商榷。

2. 每位參與遴選的校長都具有其能力與特質，然而這些能力與特質要如何才能真正測量出。此外，目前高級中等學校校長遴選的方式包括筆試與面試，此等方式是否足以測出實際情境中的能力與特質，宜再思量。

3. 針對高級中等學校校長的連任與轉任，各主管機關都會辦理辦學績效考評，並將結果提供公立高級中等學校校長遴選會作為審議之參考。而辦學優良之校長，是否遴選成功轉任到他校後，就會是一位辦學優良的校長？還是應該思考不同類型與情境的學校，辦學優良的樣態是不一樣的。

4. 目前高級中等學校校長遴選的思考點，主要是以遴選學校為主體，讓有意願的校長都可參與遴選，並提出自己為此學校所規劃的辦學理念。然而，校長遴選

應該是為學校找到優良且適合的校長，而非為校長找工作。基此，為讓學校能找到優良且適合的校長，學校是否應該更為具體主動說明學校現況與辦學成效等，以促使參與遴選之校長對學校相關情境有更深入的理解，進而參與符合自我能力與特質的學校校長遴選活動，也是值得省思的問題。

### 三、 情境觀的領導理論

教育行政領導理論的演進，大致可區分為三個時期，其一為 1910-1945 年的特質論；其二為 1945-1960 年的行為論；其三則是 1960 年以後的權變論（謝文全、林新發、張德銳、張明輝，1995）。

就特質論而言，主要假設領導者之所以能成為一位有效的領導者，乃是其天生具備某種特質或共同特徵，諸如幽默感、積極性、創造力、洞察力等（林天祐等人，2017；謝文全等人，1995）。然而，特質論卻始終無法提出一組完整的領導者特質或特徵，而其主要的原因乃在於，所提的領導者特質或特徵並無法適用到所有的情境中，因此，晚近特質論的研究逐漸將焦點關注在特殊的時空或組織中，藉以找出不同的情境需要哪些不同的領導素質，才較為有效（秦夢群，1998；黃昆輝，1988）。

就行為論而言，有效的領導者乃在於領導者做什麼和如何做（謝文全等人，1995），亦即，行為論重視領導者實際表現的外顯行為（林天祐等人，2017；黃昆輝，1988）。雖然，許多行為論相關研究發現，高關懷、高倡導是較有效的領導方式，也對領導者實務應用有所助益，然而，此一理論也受到些許的批評，諸如，行為論領導的研究並無法發現一種放諸四海、適用各種情境的領導方式（黃昆輝，1988；謝文全等人，1995）。因為，某種領導方式雖然有效，但是可能僅適用於該組織情境、文化氛圍、領導對象等，如果轉移並應用於其他組織情境，就不見的有效果。

就權變理論而言，權變理論又稱情境理論，顧名思義，其指陳領導乃領導者與被領導者在不同情境之下，產生交互作用的結果（林天祐等人，2017）。基此，領導者的人格特質與情境因素間契合程度，就決定了領導的效能（黃昆輝，1988）。而倡導此理論較常被提及的學者諸如，Fiedler 的權變理論（Theory of Contingency）、House 的途徑-目標理論（Path-Goal Theory）、Reddin 的三層面理論（Three-Dimension Theory）、Hersey 與 Blanchard 的情境領導理論（Situational Leadership Theory）（林天祐等人，2017；秦夢群，1998；黃昆輝，1988；謝文全等人，1995）。只不過，四者對「情境」各有不同的見解，其中，Fiedler 主張情境包括職位結構、任務結構以及領導者與部屬的關係；而 House 認為情境係部屬的特性以及環境的壓力和需求；至於，Reddin 則認為情境包括技術、組織哲學、



上司、共事者及部屬等因素；另 Hersey 與 Blanchard 則認為情境係指部屬的準備度（包括能力與意願）（黃昆輝，1988；謝文全等人，1995）。

綜上可知，學校領導理論的發展區分為特質論、行為論以及權變論，雖各有不同的主張，然發展至最後，都認為不管是哪種領導理論，都應考量情境因素，其領導效能才較佳。具體言之，本文總結各類領導理論發現：(1)雖領導理論之發展演進區分為特質論、行為論以及權變論，但不管是哪一種領導理論都有其優勢，也都有實務應用的價值；(2)不論領導者採取特質論、行為論或權變論，領導者與情境因素適配或考量情境因素，都能提升領導的效能；(3)領導理論的情境因素相當廣泛，大致可含括組織因素、個體因素以及互動因素。

#### 四、以領導理論之情境觀點提升校長遴選效益——代結語

校長領導效能確實對一所學校長期發展產生關鍵性的影響力，顯見為學校遴選一位優質專業的校長是相當重要的，然校長遴選並非為校長找工作，而是為學校找一位優質且適合的校長。本文發現，當前教育主關機關為高級中等學校校長之遴選訂有一定的規範和程序，有益於校長遴選之進行，然而，卻也有部份的問題有待思量，諸如，遴選組織、遴選方式、辦學績效考評等，是否足以遴選出優良且適合學校情境的校長。

其次，本文也從領導理論的發展中發現，不論領導者是採取特質論、行為論或權變論，如果要提升學校辦學的績效與效能，則領導者與情境因素之適配，可說是最具重要關鍵。準此，本文乃參考領導理論的情境觀點，針對高級中等學校校長遴選所衍生的問題加以思考，並提出五點淺見供參酌：

##### (一) 彰顯個體優秀特質與能力，主動影響學校之情境

本文發現，特質論認為領導者之所以能成為一位有效的領導者，乃是因其具備某種特質或共同特徵；而行為論與權變論則更進而強調個體或組織情境的重要性。此外，由於高級中等學校校長之培育與遴選都具有特定的品質掌控過程，因此，應該已具有一定程度的素質和條件。準此，本文建議，通過遴選成為新任或轉任之高級中等學校校長，應該積極展現個體自我的優秀特質及領導能力，主動影響及改變學校教師與組織情境或氛圍，以有效提升學校整體之辦學成效。

##### (二) 辦理學校情境狀況之說明，提供有意者深度理解

本文發現，目前高級中等學校校長遴選都是以遴選學校為主體，而參與遴選之校長則為客體，然而，高級中等學校校長遴選的過程，其實遴選學校與參與遴

選之校長，兩邊應該都互為主客體，既是主體，也是客體。因此，本文建議，未來學校校長出缺之際，主管行政機關可協助學校辦理校長遴選的說明會或線上資訊公告，將出缺學校的基本資料、辦學現況與績效等，更具體地說明，主動提供有能力與意願的校長對學校各種情境和狀況有更深入的理解，以作為其是否參與遴選之參考。

### (三) 評估自我能力與學校特質，作為參與遴選之決定

本文發現，當前部份校長於參與校長遴選之際，總是一有學校出缺，不是抱著姑且一試之心態，就是有學校邀約就義無反顧的參與，此種狀況對於未來學校經營之效益就不可言喻。準此，本文建議，未來校長要參加遴選之際，實應先針對自我的能力與特質作一深入的評估，以瞭解自己的優劣勢；其次，再評估如此能力與特質適合何種類型之學校或親師生群體，最後才決定是否參與此學校之遴選，如此，對未來就任後的學校經營應有相當的助益。

### (四) 發展學校經營情境式題組，提供筆試與面試運用

本文發現，目前高級中等學校校長遴選之方式，大多採取資績、筆試與口試，其中，不同國（市）立在配分上，各有不同的比例及計算方式。不過，不論是筆試或口試，並沒有具體說明其實施的內容，也就是說，完全依據出題者或面試者的個人主觀意見。因此，本文建議，未來主管教育機關理應邀集學者專家，針對筆試或口試內容，共同發展學校經營情境題組（或情境影音資料），亦即，針對不同情境或類型的學校，研發不同的校務經營情境題組，以提供校長遴選時筆試或口試之運用。

### (五) 分析辦學績效之情境因素，作為轉任學校之選擇

本文發現，目前國（市）立高級中等學校在辦理校長遴選之際，各主管機關都會針對要轉任的校長，進行辦學績效考評，並將結果提供高級中等學校校長遴選會作為審議連任、轉任之參考。不過，究竟如何參考，卻也未具體說明。因此，本文建議，各主管教育機關在辦理辦學績效評估之際，也應於辦學評估過程瞭解與分析該辦學成效之相關情境因素，以提供遴選委員進行不同學校、不同特質或能力校長之搭配，並進而將校長遴選至與原學校情境或因素較類似的學校，以促使成功辦學的有效轉移。

### (六) 探究情境之最佳適配實務，建構有效遴選之模組

本文發現，不管是特質論、行為論以及權變論，其研究與實務的發展都是邁

向與情境因素的結合，具體言之，有效的領導乃是領導者與該組織中的各種情境因素間有最佳的契合，也較能產生高強效的組織與個體績效。因此，本文建議，未來似可進行領導與情境之相關實徵研究，探討何種領導特質或能力必須在何種的情境之中，才會產生較佳的組織績效，反之亦然，藉以分析出各種領導特質或能力與情境結合的最佳適配實務，進而建構出有效遴選的模組。

### 參考文獻

- 方慶豐（2019）。高中校長遴選、續任暨轉任相關問題芻議。臺灣教育評論月刊，8(7)，49-56。
- 吳錫勳（2004）。教育論壇-國中小校長遴聘如何從理想與實問取得平衡。教育資料與研究，56，36-40。
- 林天祐、吳清山、張德銳、湯志民、丁一顧、周崇儒、蔡菁芝、林雍智（2017）。教育行政學。臺北市：心理。
- 秦夢群（1998）。教育行政：理論部份。臺北市：五南。
- 教育部（2016年6月1日）。高級中等教育法。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0060043>
- 教育部（2018年1月30日）。高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0060016>
- 教育部（2014年1月22日）。教育人員任用條例。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0150017>
- 張志明（2012）。國民中小學校長遴選制度的樣態。臺灣教育評論月刊，1(12)，14-15。
- 張德銳（1999）。國民小學校長評鑑系統的初探。初等教育期刊，7，15-37。
- 黃文振（2012）。高中職校長遴選面面觀。臺灣教育評論月刊，1(12)，49-56。
- 黃昆輝（1988）。教育行政學。臺北市：東華。
- 湯志民（2002）。中小學校遴選制度之評議。教師天地，118，20-27。

- 謝文全、林新發、張德銳、張明輝（1995）。**教育行政學**。新北市：國立空中大學。
- Nasreen, A. (2019). The world of a school principal: A qualitative study of secondary school principals' selection, capability, and current practices in the Province of Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 41(2), 161-179.
- Tzeni, D., Ioannis, A., Athanasios, L., & Amalia, S. (2019). Effective school leadership according to the perceptions of principals and physical education teachers. *Journal of Physical Education and Sport*, 119 (3), Art 135, 936-944.

