國立教育研究院籌備處
第 102 期國小校長儲訓班專題研究

以分析階層程序法(AHP) --
建構國小校長甄選辦法成績指標的權重體系

指導教授：李俊湖　教授

組　　員：陳順利　　何憲昌　　曾淑玉

陳金祝　　黃照恩　　吳宗成

以分析階層程序法(AHP)
---建構國小校長甄選辦法成績指標的權重體系

壹、緒論

一、研究動機與目的

光復以後，國小校長甄選制度，在民國五十四年以前，大致是由縣市政府直接核派，並未建立一套公平的甄選任用制度。五十四年以後，才實施公開甄選方式，讓欲擔任校長者先參加縣市政府教育局舉辦的甄試，錄取後參加省政府教育廳的儲訓課程，合格者取得候用資格，再由縣市政府派任。此時期，北高二市國小校長的甄選制度，也大概比照此一制度，先甄選儲訓再候用分發。

這一制度一直沿用用八十八年國民教育法修訂，國中小校長由派任改為遴選聘任制。加上行政二級制的精省改革，中小學校長甄選儲訓工作回歸到地方政府。直到目前為止，各縣市政府的校長甄選儲訓方式，大抵採「自行甄選統一儲訓」、「自行甄選自行儲訓」、或「先培育認證再甄選儲訓」等方式辦理。

上述的三種方式，以「先培育認證再甄選儲訓」的方式，屬於先培育再甄選，如台北市。其方式分初試和複試，初試包括筆試和審查，複試為口試，各佔總成績 50%、30%、20%。錄取者修畢 24 學分，及格者再參加教育局舉辦的候用校長認證甄選，認證合格者再參加為期兩週的儲訓，儲訓合格者授與校長培育甄選儲訓合格證書(李宏才，2001)。這種方式比較符合美國「先訓後考」的方式。

其餘二者，皆是參照以往「甄試－儲訓－候用」的模式，忽略職前的培育，比之台北市的模式是較不周延的(李宏才，2001)。但因為此一模式，行之有年，廣被接受，且所需花費的人力、財力也較輕，所以仍有許多縣市採用。雖然，這模式仍有些爭議(謝金青，2004)，其中以積分的計算，以及積分、筆試、口試的佔總成績的比率，各縣市的差異非常大，甚至有些特殊規定的條款被譏諷為特定人員「量身定做」(吳昌期，2000)。

但上述「分別甄試－統一儲訓－候用遴選」的模式，仍有存在的價值(陳文彥，2004)。只需加以改良，建構一套客觀而且能甄選拔擢優秀的學校領導人才的權重機制，做爲採行此模式的縣市政府教育局辦理的參考，是具有政策上的意義。本研究即嘗試以分析階層程序法(Analytic Hierarchy Process)來建構國小校長甄選辦法的權重體系，並根據此一體系提出建議策略，供教育學術研究及教育行政機關參考。

貳、文獻探討及現況分析

教育界常常用：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」（As is the principal, so is the school.）來說明校長一職對於學校的重要性，因此，校長的個人特質、領導模式及辦學理念將深深的影響學校的未來（林文律，1999、李宏才，2004)。

然而，近年來，由於社會的變動多元、政治的民主開放、教育的改革前進，猛烈衝擊著原本平靜安寧的校園，讓校園中掀起了陣陣的退休潮，其範圍不僅只有基層老師，還包括綜理校務的校長。以台北市而言（中國時報，90 年 8 月 2 日）九十學年度竟然有高達 64 位新任校長，汰換率之高打破歷年來的紀錄。然而，相對衍生的問題卻是校長甄選、培訓及遴選制度的設計與建立，如何讓主任或教師在決定走上校長之路時，就做好各項準備工作，以適應未來對校長辦學績效要求越來越高的嚴苛挑戰，成爲校長甄選、培訓及遴選制度討論時所必須特別重視的。

以下將從校長的角色及能力來分析，身爲校長應該將自己的角色定位在哪裡、以及應具備哪些能力，來探討校長甄選培育制度中有關績分審查的項目、內容、培訓課程內容是否符合校長的角色需求及應具備的基本能力。

一、校長的角色及應具備的能力

有人比喻教育體制中的董事長是各級教育行政長官、地方政府首長，而校長尤如這個教育大企業的分公司的「總經理」（何福田，2005)，學校校長的職責在執行教育政策而不再制定教育政策，他是全國公私立學校中一個學校的「領導者」，但是在整個教育體系中，他也是一個必須爲其服務學校負起經營成敗責任的「經理人」（何福田，2005)。也有人說學校是資方（行政）、勞方（教師）、消費者（學生、家長）三者共同投資的公司，校長爲公司董事會同意任用的總經理（戴振華，1999)。無論如何，由於校長的特殊地位與任務，應有明確的角色認定，及必須具備的專業能力，如此才能帶領學校展現應有的績效。

(一)校長的角色概述

所謂角色，是個體在組織中被期望應展現的功能及行爲（林明地，2002）。黃昆輝（1988）認爲，角色具有四大特徵：1.代表個體在機構中的職位與地位；2.角色的界定通常以角色期望、權利、義務爲主；3.角色往往具變動性；4.角色具有互補的現象。因此，角色其實是具有變動性及多元性的，校長角色也不例外。雖然一般人印象中的校長已有固定的角色形象，但事實上社會對校長這個角色的認知，是籠統而不明確的，抽象而不具體的，角色任務不明確但是角色期望卻是高標準的（何福田，2005)。因此，校長的角色定位越清楚，對於校長個人或學校發展越有幫助。

近年來有關校長學的研究蓬勃發展，校長學的領域因此而有豐碩的成果。校長是學校科層體制的行政領導者，也是學校鬆散結構中專業教學的領導者（吳昌期，2000)，根據國內學者楊振昇（1998）研究指出現代校長應具備三種角色：1.校長是行政領導者；2.校長是教學領導者；3.校長是學習型組織的倡導者。林明地（2002）教授則分析校長在學校所扮演的五種主要角色包括：1.教育者；2.行政管理者；3.文化領導者；4.專業社群的一份子；5.個人自己。同時校長的任務是在維持推動校務的正常運作，協助教育行政單位達成階段性的教育目標，以提供學生潛能發展的機會（何福田，2005)。所以張宏勳（1997）研究指出，校長具有以下任務：

1.支持教師專業發展；
2.提昇成員士氣；
3.建立良好的校內外公共關係；
4.學校的協調溝通者；
5.聽取相關人員的建議與分享作決定的權利；
6.爲學校教育品質負責；
7.監督學校成員的表現；
8.作爲教學的領導者。

從以上所述我們可以知道，校長的角色是多元而複雜的，但是歸納而言仍可約略歸納在行政行爲、教育專業及個人自己的三大角色範圍裡，如果校長能敏銳感受自己每個時刻所應扮演的不同角色，才能正確帶領全校同仁完成教育的目標，成爲一個稱職的校長。

(二)校長應具備的能力

要規劃校長培育課程，必須先清楚，究竟我們要培養校長什麼樣的能力。通常有關校長應具備的能力大都離不開經營技巧、領導理論、計畫、決定、溝通、協調等等。美國中等學校校長協會（NASSP，NASSP）為了甄選校長人才列出十二項學校領導人必備的核心能力，包括有果斷力、判斷力、領導、口頭溝通、問題分析、敏感度、壓力容忍能力、書面溝通、教育價值、個人動機、興趣廣泛等（引自林文律，1999-a)。林文律（1999-b)教授亦在訪談許多位校長後歸納校長應具備的理念知識與能力包括下列幾項：

1.校長須發展自己的教育理念、教育哲學觀及價值觀。
2.校長須具備各科教學理論與普遍的教學知識。
3.校長須具備行政能力（計畫、執行、管理、考核）領導能力與洞察力，對整個學校情況老師各方面的情形，均能作獨立判斷。
4.校長要能真誠待人要有溝通、協調的能力與營造良好人際關係的能力。
5.要有有效管理時間的能力。
6.要有調整情緒的能力。
7.校長要有教育方面以及教育以外的豐富知識。
8.校長要有把知識轉化為能力，再將能力轉化為行動力的能力。

另外陳文彥（2004)認為校長應具備下列能力：

1.行政領導與政策執行的能力；
2.教學領導與課程發展的能力；
3.推動與實踐終身學習的能力。

綜上所述，校長的角色隨著時代的變化，有著不同重心的移轉，需要具備的能力也越來越多樣（秦夢群，1999)，因此，當各縣市要進行長甄選前，在制定校長甄選的積分審查標準時，最好依據校長將來必須扮演的角色及必需具備的專業知能及關鍵能力來設計，以使校長甄選，能真正挑選到最適合的人才。

二、現行甄選培育制度的檢討

我國國小校長甄選制度，大致可以民國五十四年為分野，在此之前校長的產生，是由縣市政府直接核派的，無須經過甄選儲訓程序（李宏才，2004)。教育廳民國五十四年四月訂頒「台灣省國民學校教育人員儲備遴用及遷調辦法」，強調校長除具備資格外，以積分甄選的方式，參加台灣省國校校長、主任的儲訓合格，核派權在省府。民國六十一年十二月修正公布「台灣省國民小學教育人員甄試儲備遴用及遷調辦法」，增加考試旨在測驗應試人員的學識修

養及儀態談吐等條件，以提高國小教育人員素質。此項甄試由縣市政府辦理初選，按積分高低，依核定名額加四倍錄取，由教育廳筆試（佔 60%）及口試（佔 40%）甄試。複選合格經儲訓成績及格者，由縣市政府列冊候用。直到民國八十八年六月第九十二期國小校長甄試儲訓完畢，因應精省及遴選制度之實施，教育廳結束了三十四年的甄選儲訓工作，而改由各縣市自行辦理甄選（黃新發，2005)。據研習會李俊湖組長統計，總計儲訓校長 3845 人，主任 10612 人。

然而，看似客觀公正的甄選制度，仍然存在有許多的問題與受人批評的地方，包括：積分意義的扭曲、筆試口試的短線操作、不重視校長應具備的人格特質等（李宏才，2004）。以下僅就現行校長甄選培育制度的相關問題，提出檢討：

(一) 各縣市甄選辦法積分、筆試和口試比例不一

在審閱了十一個縣市 93、94 年度國小候用校長甄選簡章，整理出發現「積分」佔總成績在 20%~30%之間，「筆試」佔總成績在 30%~50%之間，「口試」佔總成績在 20%~40%之間。而台南市較爲特別，另採計「平時表現」，佔總成績 20%，「平時表現」是由甄選委員會聘請教育局長官、學校直屬長官、家長、教師及學者專家，擔任訪評委員，深入參加校長甄選的人員服務的學校，實地訪視其平日在校擔任主任工作的表現，再加以評分。

就積分而言，大部分縣市都以積分排名在錄取名額四倍以內者，可獲得參加甄選的機會，如此的規定恐造成積分夠高的人可以一而再，再而三的考試，但積分不夠高者，不管你多麼有能力，連參加考試會都沒有。事實上光憑積分、筆試及口試不易考出校長應該具備的解決問題、溝通協調、危機處裡及挫折容忍力等能力（李宏才，2004)，而各縣市在積分、筆試及口試的權重上又不盡相同，其理論依據在哪裡，或是僅是簡章制定者的自由心證，因此找出三者間適切的權重關係是刻不容緩的。

(二) 缺乏有系統的培育制度

秦夢群（1999）教授認爲，校長職前教育的缺失包括有 1.培育之機關與課程闕如；2.未建立教育行政證照制度；3.儲訓制度之不健全；4.校長職前教育之模式未落實。目前台灣地區大部分縣市仍然維持甄試儲訓制度，培育機關已經從原本的國教研習會轉型至國立教育研究院籌備處，台北市更在民國九十年首開校長培育認證制度，委託市立師範學院及國立台北師院開辦國小校長培育班，並由教育局委託單小琳教授等人組成的公正單位進行認證。在

辦理一年屆後，民國九十二年調整爲培育甄試儲訓的整合方式。因此雖然培育機關已開放多元，但是儲訓制度、校長職前教育之模式仍未見確立，當然更遑論教育行政證照制度。

(三) 儲訓課程未能完全符應校長所需

校長培育制度的主要目標是期望透過儲訓培育的過程，讓具有候用資格的校長在培訓的過程中習得將來必須具備的專業知能及關鍵能力。以國立教育研究院籌備處爲例，第 102 期國小校長儲訓班共八週的課程規劃以「校長專業培訓課程」、「校長現場實習課程」、「校長師傅教導課程」三部份爲核心基礎，其中校長專業培訓課程還包括了：校長專業責任、校務發展、行政管理、學校公關與行銷、教學領導等五大類課程，這樣的課程規劃較諸以往，已有了相當程度的變化，且更具有系統性與專業性，但是其中有關行政決策、溝通等領導知能，或是實用的演說技巧，人際關係等內容，在諸多課程的排擠下，反而未能排入課程。且現場實習的課程安排一個星期，時間雖然不短，但要從中習得校長必備的知能也相當有限。同時，爲期一週的木章訓練更讓整個儲訓課程受到嚴重擠壓，八週的研習課程顯然稍短了些，未來社會是多元而複雜的，因此，儲訓課程規劃並未能完全符應校長所需。

綜上所述，校長甄選制度在積分、筆試及口試比例上，以及培訓課程上仍有改進的空間，期望透過本研究，能瞭解參加儲訓的校長們對於校長甄選積分內容重要性的比重，及積分、筆試及口試權重的建議，以作爲未來各縣市在制定甄選辦法時的參考。

參、研究設計與實施

一、文件分析

參考文獻，以及分析所蒐集參加 102 期校長儲訓班的 11 個縣市校長甄選的簡章和積分審查表等文件，找出的指標，做爲下一步 AHP 分析的權重指標。

二、分析階層程序法(AHP)

表 1　各縣市問卷抽樣施測人數及回收率

編號	縣市別	人數	抽樣人數比例	實測樣本	回收樣本
1	嘉義縣	10	2.5	2	2
2	嘉義市	2	0.5	1	1
3	台東縣	5	1.3	1	1
4	台中縣	12	3.0	3	3
5	台南市	8	2.0	2	2
6	花蓮縣	15	3.8	4	4
7	南投縣	32	8.0	8	7
8	台南縣	20	5.0	5	5
9	屏東縣	15	3.8	4	4
10	苗栗縣	5	1.3	1	1
11	雲林縣	15	3.8	4	4
小計		139	34.8	35	34
		回收率			0.97

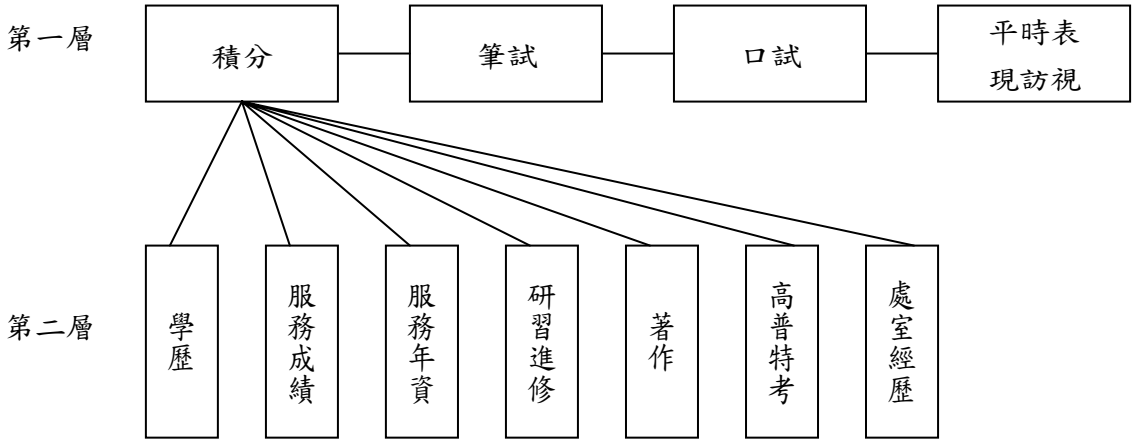
分析階層程序法(AHP-Analytic Hierarchy Process)或稱爲層級分析法。採用分析各縣市校長甄選的簡章和積分審查表等文件，所找出的指標，參照 AHP 的問卷格式(丁雅麗，2004)設計 AHP 問卷（如附件一）。

AHP 問卷依各縣市學員人數及比例抽出約 35 人填答，抽樣比例、抽取人數、實測人數和回收率，細節如表 1。問卷回收後，利用 AHP 法開發的 Expert Choice 試用版軟體，處理問卷資料，由該軟體算出積分指標權重，以及甄選指標權重。

肆、調查研究結果之分析與討論

一、甄試指標的層級架構

根據參加 102 期校長儲訓班的 11 個縣市的 93、94 年度國小候用校長甄選簡章，經本研究小組組員討論後，所決定的甄選指標的層級架構，如圖一。



圖一　國小校長甄選指標的層級架構

第一層有四個指標，分別爲「積分」、「筆試」、「口試」和「平時表現訪視」，其中後三個指標的所屬第二層指標，無法從甄選簡章中加以建構。而「積分」的第二層指標有「學歷」、「服務成績」、「服務年資」、「研習進修」、「著作」、「高普特考」和「處室經歷」(如四處室主任、督學、課長和代理校長等)。

有些縣市「研習進修」和「著作」併記爲一項，「高普特考」和「處室經歷」併入「服務年資」的加分，不一而足，但大都有這些細項，本研究小組組員討論後，分別單獨列出爲積分的第二層指標。

二、各縣市國小校長甄選辦法的比較

(一)總成績指標的比較

表 2 是參考 11 個縣市 93、94 年度國小候用校長甄選簡章，整理出這些縣市在第一層指標的權重，即佔總分的百分比。「積分」佔總成績在 20%~30%之間，「筆試」佔總成績在 30%~50%之間，「口試」佔總成績在 20%~40%之間。

表 2　各縣市校長甄選成績指標比較表

比例＼指標	縣市	積 分	筆 試	口 試	平時表現	總 分
1	苗栗縣	25	50	25	--	100
2	台中縣	20	50	30	--	100
3	雲林縣	20	50	30	--	100
4	南投縣	25	45	30	--	100
5	嘉義市	30	30	40	--	100
6	嘉義縣	30	40	30	--	100
7	台南市	20	30	30	20 ※	100
8	台南縣	30	40	30	--	100
9	屏東縣	30	50	20	--	100
10	花蓮縣	35	45	20	--	100
11	台東縣	30	40	30	--	100

而台南市較爲特別，另採計「平時表現」，佔總成績 20%，「平時表現」是由甄選委員會聘請教育局長官、學校直屬長官、家長、教師及學者專家，擔任訪評委員，深入參加校長甄選的人員服務的學校，實地訪視其平日在校擔任主任工作的表現，再加以評分。

(二) 積分指標配分的比較

第一層「積分」指標的第二層指標，根據前一小節分析，共有「學歷」、「服務成績」、「服務年資」、「進修研習」、「著作」、「高普特考」、「特殊經歷加分」等七項。

表 3　各縣市校長甄選積分指標配分比較表

縣市	指標／比例	學 歷	服務成績	服務年資	著作/進修研習	高普考或教育人員考試	特殊經歷加分※	總 分
1	苗栗縣	25	25	34	3+17=20	8	6	118※
2	台中縣	29	21	35	3 + 6 = 9	6	8	108※
3	雲林縣	28	27	30	2 + 7 = 9	4	2	100
4	南投縣	30	24	30	3 + 4 = 7	9	--	100
5	嘉義市	26	14	40	3 + 6 = 9	5	6	100
6	嘉義縣	30	25	30	0 + 6 = 6	9	--	100
7	台南市	16	30	40	4 + 4 = 8	6	--	100
8	台南縣	16	22	40	3 + 6 = 9	5	8	100
9	屏東縣	--	35	40	5+17=22	3	--	100
10	花蓮縣	10	35	40	7 + 8 =15	--	--	100
11	台東縣	20	32	30	0 +10=10	4	4	100

※特殊加分：任各處室主任、督學或代理校長之經歷加分。
※苗栗縣、台中縣之積分總分逾 100 分者，以 100 分核計。

在列表比較時，發現「進修研習」、「著作」多數縣市是併列一併，而嘉義縣和台東縣則不採計「著作」分數。另花蓮縣不採計「高普特考」分數；南投縣、嘉義縣、台南市、屏東縣、花蓮縣不採計「特殊經歷加分」；最特別的是屏東縣不採計「學歷」分數。而苗栗縣和台中縣的積分總分，都超過 100 分，超過者則以滿分 100 分計算。

各指標的佔積分的分數，「學歷」從不採計到 30 分，「服務成績」從 14 分到 35 分，「服務年資」從 30 分到 40 分、「進修研習」從 4 分到 17 分、「著作」從不採計到 7 分、「高普特考」從不採計到 9 分、「特殊經歷加分」從不採計到 8 分。這些指標的權重，11 個縣市差異很大，但權重較大的是「服務年資」、其次是「服務成績」和「學歷」，其他則更次之。

(三) AHP 分析結果

AHP 分析的結果如圖二和圖三。從圖二的 AHP 分析結果，國小校長甄選總分的權重，以公式表示如下：

圖二　校長甄選成績 AHP 分析結果

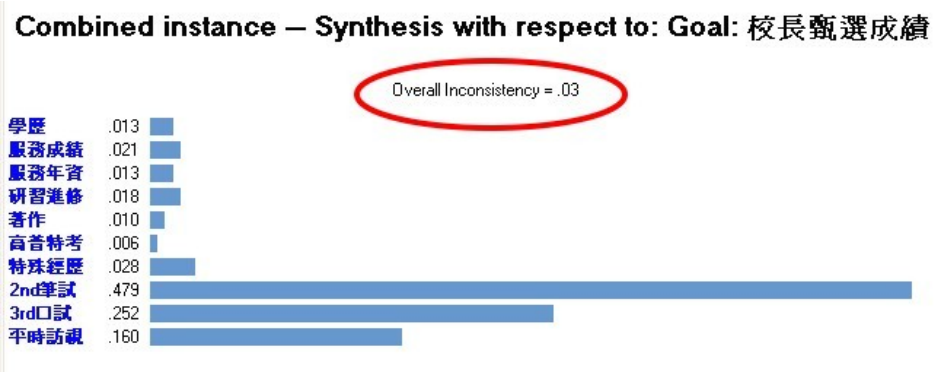
公式一　總分＝.109x積分＋.479x筆試＋.252x口試＋.160x平時表現訪視。

公式二　總分＝.10x積分＋.50x筆試＋.25x口試＋.15x平時表現訪視。

修正後的公式二，比較簡潔可行。從公式二中，若不採計平時表現，則可把其中 15%加到積分中，則結果如公式三。

公式三　總分＝.25x積分＋.50x筆試＋.25x口試。

公式二的權重，則和八十八年以前由台灣省政府教育廳統一甄試的權重一樣，值得玩味。而整體的不一致性指數爲.03，小於.1(丁雅麗，2004)，表示抽取施測的學員對甄選成績權重的看法，有不錯的一致性。



圖三　校長甄選成績 AHP 分析總體不一致性指標

而積分的權重如下：

公式四　積分＝.122×學歷＋.192×服務成績＋.122×服務年資＋.163×研習進修＋.089×著作＋.057×高普特考＋.255×特殊經歷加分。

建議修正如下：

公式五　積分＝.12×學歷＋.20×服務成績＋.12×服務年資＋.16×研習進修＋.09×著作＋.06×高普特考＋.25×特殊經歷加分。

從公式五的積分的權重和表 3 對照來看，特殊經歷，如擔任過教務、訓導、總務、輔導四處室主任、或督學、課長和代理校長等的權重最高，佔 25%，但目前各縣市實際的甄試比重只在從不採計到 8 分之間。

另外，學歷在目前各縣市實際的甄試的比重，從不採計到 30 分之多，和公式五的權重.12，有很大的差異。從 102 期學員通訊錄資訊可判斷，報考參加國小校長的應考者，學歷普遍在學士和碩士之間，少數幾位修讀博士學位，所以學歷的權重就不顯得重要。倒是各處室的歷練，對於擔任校長一職者，更能得心應手綜理校務有關，權重就突顯了。

另外，公式五服務成績佔 20%，還算符合現況。其中，年資和研習進修的權重，分別爲 12%和 16%，和表 3「服務年資」佔 30 分到 40 分、「進修研習」佔 4 分到 17 分對照比較，又突顯出研習進修的重要性，比服務年資來得大。這可能是邁入知識經濟時代，校長以身作則參加研習進修，遠比服務年資長短，更能具備領導能力有關。

其次，公式五中的著作和高普特考權重，和現行的比重差異不大。

伍、結論與建議

本小節共分爲三部份，首先根據調查研究的分析結果歸納成主要的發現，其次提出對於以分析階層程序法(AHP)建構國小校長甄選辦法成績指標的權重體系的調查結果做出結論，最後提出具體建議以供教育學術研究及教育行政機關參考。

一、主要研究發現

本研究旨在瞭解本次台灣省 102 期國小校長儲訓班所屬的 11 個縣市對於校

長甄試的「分別甄試－統一儲訓－候用遴選」模式的現況探討、分析和研究。本研究即嘗試以分析階層程序法(Analytic Hierarchy Process)來建構國小校長甄選辦法的權重體系，期使建構一套客觀而且能甄選拔擢優秀的學校領導人才的權重機制，並根據此一體系提出建議策略做爲採行此模式的縣市政府教育局辦理的參考。

調查研究的對象是本次台灣省 102 期國小校長儲訓班的全體學員，爲使樣本具有代表性，採取分層抽樣和立意抽樣方式，依據 11 個縣市的儲訓班學員共計 139 位，AHP 問卷依各縣市學員人數及比例抽出約 35 人填答，回收的有效問卷共計 34 份，將問卷資料輸入 AHP 法開發的 Expert Choice 試用版軟體，處理問卷資料，由該軟體算出積分指標權重，以及甄選指標權重。茲將統計資料分析後的主要研究發現統整如下：

(一) 當前 11 個縣市候用校長甄試的甄選成績總分指標權重現況分析

此部份主要針對本次 11 個縣市候用校長甄試的甄選指標，經過調查研究發現，甄試的總分是積分×10.9％＋筆試×47.9％＋口試×25.2％＋平時表現訪視×16％共同組合而成，經修正後比較簡潔可行的公式是總分＝積分×10％＋筆試×50％＋口試×25％＋平時表現訪視×15％。但是因爲本次調查縣市只有台南市是採計平時表現訪視，其餘 10 個縣市皆未採計，因此將平時表現訪視併入積分審查的項目中，得到另一可行的公式爲總分＝積分×25％＋筆試×50％＋口試×25％。調查結果發現，甄試總分的權重，在本次 102 期校長儲訓班的學員的意向和八十八年以前由台灣省政府教育廳統一甄試的權重是一樣的，值得玩味。而整體的不一致性指數爲.03，小於.1 表示抽取施測的學員對甄選成績權重的看法，有不錯的一致性。

(二) 當前 11 個縣市候用校長甄試的甄選積分指標權重現況分析

此部份主要針對本次 11 個縣市候用校長甄試的甄選有關積分審查項目，經過調查研究發現，積分的權重比例是學歷×12.2％＋服務成績×19.2％＋服務年資×12.2％＋研習進修×16.3％＋著作×8.9％＋高普特考×5.7％＋特殊經歷加分×25.5％，經修正後比較簡潔可行的公式是積分＝學歷×12％＋服務成績×20％＋服務年資×12％＋研習進修×16％＋著作×9％＋高普特考×6％＋特殊經歷加分×25％。調查分析結果得知在特殊經歷項目，如擔任過教務、訓導、總務、輔導四處室主任、或督學、課長和代理校長等的權重最高，佔 25%，但目前各縣市實際的甄試比重只在從不採計到 8 分之間，而在學歷項目在目

前各縣市實際的甄試的比重，從不採計到 30 分之多，和公式的權重佔 12%有很大的差異。另外，服務成績佔 20%，還算符合現況。其中，年資和研習進修的權重，分別爲 12%和 16%，其次，公式中的著作和高普特考權重，和現行的比重差異不大。

二、結論

綜合本研究之文獻探討與調查研究之發現，並依據研究的目的，歸納出以下幾項結論：

(一) 11 個縣市的候用校長甄試的總分權重比例分配是趨於正向的

對於本次 102 期台灣省 11 個縣市候用校長甄試的總分權重比例，經過甄試合格錄取的 139 位學員雖來自於不同縣市，但是以 AHP 問卷經過抽樣調查結果分析得知，大家較能認同的總分權重比例是積分×25％＋筆試×50％＋口試×25％，這和八十八年以前由台灣省政府教育廳統一甄試的權重是一樣的，這顯示學員認爲目前的校長甄試雖然各縣市的甄選辦法不盡相同，但是經過分析結果發現，還是較能認同精省以前由教育廳所辦的校長甄試所佔的權重比例較合乎公平、公正與客觀，也較不會有所偏頗某一項目，對於權重比例的知覺程度是趨於正向之看法，較不會持反對意見，尚且認爲筆試所代表的教育專業知識與素養所佔的比例應該是最高，而在積分和口試的比例應該是較低的。

(二) 對於甄選積分指標權重比例分配應強化特殊經歷加分項目

於本次 102 期台灣省 11 個縣市候用校長甄試的總分權重比例，經過甄試合格錄取的 139 位學員雖來自於不同縣市，但是以 AHP 問卷經過抽樣調查結果分析得知，在候用校長甄試的總分權重比例分配雖然是趨於正向的，也認同筆試的比例應該是最重的，但是在積分審查的項目則有明顯不同之看法，從大家較能認同的公式積分＝學歷×12％＋服務成績×20％＋服務年資×12％＋研習進修×16％＋著作×9％＋高普特考×6％＋特殊經歷加分×25％的權重比例和表 3 對照來看，特殊經歷，如擔任過教務、訓導、總務、輔導四處室主任、或督學、課長和代理校長等的權重最高，佔 25%，但目前各縣市實際的甄試比重只在從不採計到 8 分之間有很大的差異性，這顯示所有的學員認爲要成爲一位校長，應該在各處室有完整之歷練才較適合擔任校長，對於未來的校務推動也才能駕輕就熟，所以認爲應該在特殊經歷加分此一項目應該加重其比例。

另外，學歷在目前各縣市實際的甄試的比重，從不採計到 30 分之多，和大家較能認同的公式的權重比例佔 12%有很大的差異。從 102 期學員通訊錄資訊可判斷，報考參加國小校長的應考者，學歷普遍在學士和碩士之間，少數幾位修讀博士學位，所以學歷的權重就不顯得重要。倒是各處室的歷練，對於擔任校長一職者，更能得心應手綜理校務有關，權重就突顯了。

另外，年資和研習進修的權重，分別爲 12%和 16%，和表 3「服務年資」佔 30 分到 40 分、「進修研習」佔 4 分到 17 分對照比較，又突顯出研習進修的重要性，比服務年資來得大。這可能是邁入知識經濟時代，校長以身作則參加研習進修以提升教師專業成長，遠比服務年資長短，更能具備領導能力有關。

三、建議

本節根據上述的研究發現與結論，分別針對教育行政機關與各國民小學提出幾點建議，以供參考。

(一)對教育行政機關的建議

建立公平公正客觀又符合教育專業需求的校長甄選辦法成績指標的權重體系。本研究發現，現階段 11 個縣市的國民小學候用校長甄選辦法各縣市不盡相同，但都有一項共同的看法即是對於總分的權重比例傾向於筆試重於口試和積分審查，也認同此一權重比例，也和八十八年以前由台灣省政府教育廳統一甄試的權重是一樣的，這代表大家的看法是一致的，但是在積分審查的項目中，則希望能加重在「特殊經歷加分」和「研習進修」二項的權重比例，以提升主任在各處室的行政歷練和教師專業成長，達成未來校長角色的專業需求，足以擔任領導者之角色，順利推動校務，達成教育改革的目標。

(二)對各國民小學之建議

本研究發現，現階段 11 個縣市的國民小學候用校長甄選辦法各縣市不盡相同，但是在積分審查的權重比例，有朝向加重「特殊經歷加分」和「研習進修」二項的權重比例，因此各國民小學的主任應該多認知此一趨勢，不應固定只擔任某一主任，而是應該多轉換不同的主任職務，增加各處室歷練之機會，累積豐富的行政經驗，作爲未來有志報考校長甄試時較爲有利之契機，如果有幸甄選合格擔任校長時，亦較能熟悉各處室業務，有助於校務推動。同時也應加強進修和研習，提升教師專業成長，以因應知識經濟時代來

臨，教育改革政策如火如荼的進行；九年一貫課程的逐年推動，教師專業發展受到重視，校長本身也要重視專業成長，以增進課程和教學領導之能力。

參考文獻

丁雅麗（2004）。**台灣文旦聯盟關鍵成功因素之探討**。朝陽科技大學企業管理系碩士論文，未出版。

李宏才（2001）。**校長培育與甄選的新紀元－從國小候用校長培育班談起**。學校行政雙月刊，15，96-104。

李秀琴、林孟郁、黃木榮（2002）。**運用智慧型代理人與分析階層程序（AHP）於商品選購策略－以旅遊行程規劃為例**。資訊、科技與社會學報，2(2)，1-12。

林文律（2000）。**學校行政：理想與實際**。學校行政雙月刊，6，24-37。

林文律（1999-a）。**從校長必備能力看校長培育**。教育資料與研究，28，6-13。

林文律（1999-b）。**校長職務與校長職前訓練、導入階段與在職進修**。教育資料與研究，29，1-10。

林明地（2002）。**校長學—工作分析與角色研究取向**。台北：五南。

林海清（2000）。**從校長培育與專業發展看校長證照制度**。教育資料與研究，37，21-25。

吳昌期（2000）。**從校長培育的觀點看我國國小校長甄選**。學校行政雙月刊，8，78-85。

何福田（2005）。**校長的定位**。第 102 國小校長儲訓班演講內容。

陳文彥（2004）。**國民中小學校長的甄選、儲訓、任用制度之探討**。教育資料與研究，56，31-35。

連海生（1999）。**紐澳國小校長甄選、遴選、任用制度之比較**。學校行政雙月刊，3，121-129。

張宏勳（1997）。**國民中小學實施學校本位管理之研究**。台北：國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。

秦夢群（1999）。**校長職前教育之分析與檢討**。教育資料與研究，29，11-16。

楊振昇（1998）。**我國中小校長職前培訓制度之探討**。論文發表於第二次教育行政論壇研討會。（87.2.28-87.3.1）

黃昆輝（1988）。**教育行政學**。台北：東華書局。

黃新發（2005)。**校長的專業成長**。第 102 國小校長儲訓班演講內容。

葉連祺（2001）。**以階層分析法建構國民小學教師課務編排指標之權重體系**。初等教育學刊，9，75-112。

謝金青（2004）。**國民中小學校長的甄選與培訓－理論與實務觀點的比較**。教育資料與研究，56，20-30。

戴振華（1999）。**中小學校長培育、任用、評鑑制度～一個基層教師的看法**。教育資料與研究，28，29-30。

附件一

建構國小校長甄選辦法成績指標權重問卷

親愛的校長，您好：

這是一份用來建構國小校長甄選辦法配分權重的問卷。其中，第二部份是甄選總分指標的權重，第三部份是積分指標的權重問題。請您比較左右二邊的指標，依您的看法，若覺得左指標比右指標重要，請在強度欄左邊適當的空格打✓；同理，若覺得右指標比左指標重要，請在強度欄右邊適當的空格打✓**(強度的數值，由同等重要為 1、稍重要為 3、頗重要為 5、極重要為 7、絕對重要為 9)**，謝謝您的協助！

敬祝

102 期校長儲訓班 第四組第四小組
陳順利、何憲昌、曾淑玉
陳金祝、吳宗成、黃照恩　敬上

儲訓愉快

填答例子：校園安全

左指標	← 強									度 →								右指標
	絕對重要	~	極重要	~	頗重要	~	稍重要	~	同等重要	~	稍重要	~	頗重要	~	極重要	~	絕對重要	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
門禁管制							✓											建築規劃

一、基本資料

1.性別……　□男　□女

2.服務年資……　共_____年　(含教師年資_____年，主任年資_____年)

3.學歷……　□博士　□碩士　□學士

4.服務縣市……　_____

5.服務學校規模……　□6班以下　□7~12班　□13~24　□25~36　□37~48　□49以上

6.貴縣市93學年度國小校長甄試配分百分比是多少？

積分：____%、筆試：____%、口試：____%、平時表現訪視：____%

二、甄選總分的指標權重

左指標	← 強												度 →					右指標
	絕對重要	~	極重要	~	頗重要	~	稍重要	~	同等重要	~	稍重要	~	頗重要	~	極重要	~	絕對重要	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
積分																		筆試
積分																		口試
積分																		平時表現訪視
筆試																		口試
筆試																		平時表現訪視
口試																		平時表現訪視

背面還有問題，請翻頁回答！

三、積分指標的分項指標權重

左積分指標	← 強														度 →			右積分指標
	絕對重要	~	極重要	~	頗重要	~	稍重要	~	同等重要	~	稍重要	~	頗重要	~	極重要	~	絕對重要	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
學歷																		服務成績
學歷																		服務年資
學歷																		進修研習
學歷																		著作
學歷																		高普特考
學歷																		處室歷練
服務成績																		服務年資
服務成績																		進修研習
服務成績																		著作
服務成績																		高普特考
服務成績																		處室歷練
服務年資																		進修研習
服務年資																		著作
服務年資																		高普特考
服務年資																		處室歷練
進修研習																		著作

進修研習																		高普特考
進修研習																		處室歷練
著作																		高普特考
著作																		處室歷練
高普特考																		處室歷練

謝謝您的填答！　問卷請擲回第四組　102117 陳順利