

High Schools Principal Selection—A Case of Hsinchu City Catholic High School

Kuangtai Liu, Chiachun Wu

Chung Hua University, Hsinchu

Email: kuliu@chu.edu.tw, d2003001@yahoo.com.tw

Received: Nov. 24th, 2013; revised: Dec. 28th, 2013; accepted: Jan. 10th, 2014

Copyright © 2014 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

The catholic schools have much more regulated disciplines in education compared with general schools in Taiwan. Teaching is not just a job, but accompanies with the mission of “created all things, sanctify the world” in schools. Recently, few youth participation clergy and monasticism participated. Most catholic schools had the phenomenon of insufficient principals who are catholic. There are many non-Catholics to be employed as presidents or other administrative duties in catholic schools to manage non-profit organizations. This research uses the Fuzzy Analytic Hierarchy method to prioritize the factor of school principal selection. The results show that first layer of the dimension, the philosophy of education, is the most important factor of principal training; and that the second factor is the professional knowledge of principal. Meanwhile, in the second layer of the dimension, the most important key factor is the educational policy and educational knowledge; the second factor is the family-school management. All academics expertise assessment criteria believed that life education, educational policy and educational knowledge are critical factors to principal selection.

Keywords

Principal Selection; Fuzzy Analytic Hierarchy Process; Catholic School

中学校长遴选之重要因素—台湾新竹地区天主教学校为例

刘光泰, 吴佳纯

中华大学, 新竹

Email: kuliu@chu.edu.tw, d2003001@yahoo.com.tw

收稿日期：2013年11月24日；修回日期：2013年12月28日；录用日期：2014年1月10日

摘要

与一般学校相比，天主教办学更具有天赋使命及不可推委的责任，使天主教学校的校长与师长肩负“神圣的使命”的教育，让教学不仅止于是一份职业，更是参与天主“创造万物、圣化世界”的伟大工程。教会与修会二十年来缺乏年轻一辈的青年投入神职与修道行列，许多学校面临校长职务后继无人的状况，必须转让经营或聘请非教会内人士担任校长及其他行政职务，维持学校的运作。本研究运用模糊层级分析法(FAHP)探讨天主教学校校长遴选对校务影响因素之评估，经研究发现：在评估第一层主构面方面，“天主教办学理念”被认为是天主教学校校长最重要之评估因素，其次为“专业发展方面”；在第二层次构面方面，最为专家学者重视的是教育政策与教育新知，其次为温馨校园的经营；在整合各项评估准则的权重排序显示，以天主教生命教育及教育政策与教育新知最为专家学者重视。

关键词

领导者遴选；模糊层级分析法；天主教

1. 绪论

天主教学校的领导人与师长，与其他学校所肩负的教育使命是有所分别。天主教学校具有天赋使命的特色及不可推委的责任，教育成为“神圣的使命”，教学并非仅止于一份职业，更是参与天主“创造万物、圣化世界”的伟大工程。天主教学校领导人的“专业教育、人格特质、角色职责、学校管理与领导”对校务的发展具有重要的影响力。

过去半个世纪以来，天主教学校的创办人皆是教会与修会团体所负责。学校校长的职位也都是由神父或修女担任，同时也有其他神职人员也从事行政或教学工作。因时代转变，教会与修会二十年来缺乏年轻一辈的青年投入神职与修道行列。根据天主教手册统计，97学年度，三十二所天主教学校中校长身份，其中神职人员仅七人，非神职人员担任校长有二十五人，亦即78%的学校无神职人员领导教会学校。许多学校出现校长的职务后继无人的状况，需面临转让经营或聘请非教会内人士担任校长及其他行政职务，继续经营学校。近年来台湾过于偏重追求经济成长，忽视人文、道德、品格与伦理的教育，社会风气败坏与价值观的偏差，青少年自杀、吸毒、堕胎、辍学等等时有所闻。加上政府法令限制，教育政策摇摆不定，达成福传事业与教育目标，教会学校面临重重困难与挑战。

本研究希望可透过对此议题可提供给天主教台湾地区中等学校领导人、董事会及相关单位对于学校领导人遴选有更深入的认识与了解，并藉由模糊AHP的分析，做出对校务影响指标之权重，提供天主教学校决策之参考。

2. 文献探讨

2.1. 天主教中等学校办学理念

天主教教育的理念是根据天主教梵蒂冈第二届大公会议教育宣言为基础，而将教育宣言综合成四点天主教中等学校办学理念，分别是1) 人人有接受教育的权利、2) 人人有接受信仰的权利、3) 人性化与优质化的学校、4) 家庭教育与学校教育并重。

2.2. 校长遴选之现况

顺着时代的前进，教育的改革，校长的任用已由先前的官派、甄选、考试，演变到如今的遴选制度；其目的使有能力与有志于校长职务的申请者，能获得适才适任的教育行政职位。故拟从校长遴选定义、校长职责与遴选指标进行探讨。

2.2.1. 校长遴选制度的定义

李敦义(1999)[1]认为“遴选是要根据目标，在法律优先原则(消极的依法行政)和法律保留原则(积极的依法行政)上，依一定的政策并采用科学的方式，设计严谨、专业、公正的原则，审查应试者的消极和积极资格，以选出优秀适当的人才，并充分的兼顾组织目标和个人自我实现的目的”。遴选就是在众多的人员中择优汰劣，选出适当人选已任用之。

2.2.2. 我国校长遴选指标

“遴选指针”是遴选制度的目标层面，关系到如何对一个校长是否“适才适用”下定义，遴选委员会到底又是依循什指标去从众多的候选人当中选拔出最适当的人选以担任校长。故其“遴选指标”应具体明示出来。

依据各学者专家的看法及文献相关资料，兹汇整出校长遴选构面指针之具体项目如表 1 所示。

3. 研究方法

3.1. 研究范围

本研究范围以台湾地区教育部中部办公室所辖之天主教中等学校为样本。本研究由专家学者(中华大学通识中心刘教授、启英高中王董事长、治平高中吴董事长、龙潭农工家长会王会长及叶副会长)访谈确认对校务之影响因素之决策指标，再由 6 位校长(桃园县龙潭农工李校长、桃园农工徐校长、中坜高商李校长、启英高中彭校长、治平高中洪校长、武陵高中林校长)填写问卷，针对领导人遴选对校务之影响因素进行分析各决策要素之的权重及排序。

本研究的步骤首先是选择研究问题，再确认研究动机及目的，接着针对国内外相关文献进行搜集与探讨，并进行业界专家访谈，确定研究架构，决定测量方法，发展问卷调查方式，进行相关的数据收集至完成数据分析，并解释分析结果。最后撰写研究报告并提出结果与建议，提供予本研究相关议题人员之参考。

3.2. 对校务影响因素之决策指标

依相关文献探讨及专家访谈后之相关指标，整理出以模糊 AHP 建立领导人遴选对校务之影响因素之架构图，详如图 1 所示。

3.3. 模糊层级分析法理论

层级分析法(AHP)为 1971 年 Saaty 所发展出来，主要应用在不确定情况下及具有多个评估准则的决策问题上[5]。层级分析法的作用是将复杂且非结构化的问题系统化，由高层次往低层逐步分解，并经过量化的判断，简化并改进以往依靠直觉的决策程序，求得各方案间的权重值，提供决策者选择适当方案的充份信息，凡权重值愈大的方案表示被采纳的优先级愈高，可降低决策错误的风险性。

Satty 提出的 AHP 中，各成对比较值仅为单一数值，与人为判断具主观、不确定与模糊之特性不相符合，易造成决策上的偏差，为弥补此缺失将模糊理论与层级分析法结合而为模糊层级分析法(Fuzzy Analytic Hierarchy Process, FAHP)[6]，FAHP 系于 AHP 理论的基础下，以模糊数带入成对比较中，再透

Table 1. The criteria of school principal selection

表 1. 校长遴选构面指针之具体项目

作者	遴选指标
(卢淑惠, 2003)[2]	个人方面: 良好的身心与品德操守、良好的人格特质、良好的人际沟通与协调、促进公共关系和小区开发。专业方面: 行政管理、经费管理、推展校务以及教学领导和训辅绩效。
(Yukl, Hoy and Miskel, 1981)[3]	人格特质部分包括了自信、压力承受、情绪成熟、正直。动机特质系指个人的工作热忱与努力开创的动能, 包含工作与人际关系需求、权利与成就价值及对成功的高度期待等。至于技能特质乃是专业知识与专家经验, 分别为技术能力、人技能力、思考能力、行政能力等。
(杨铭雄, 1990)[4]	卓越的个人专业能力、良好的人格特质、学校的需求、现任职务的绩效评鉴结果、利用多元遴选工具所搜集的资料

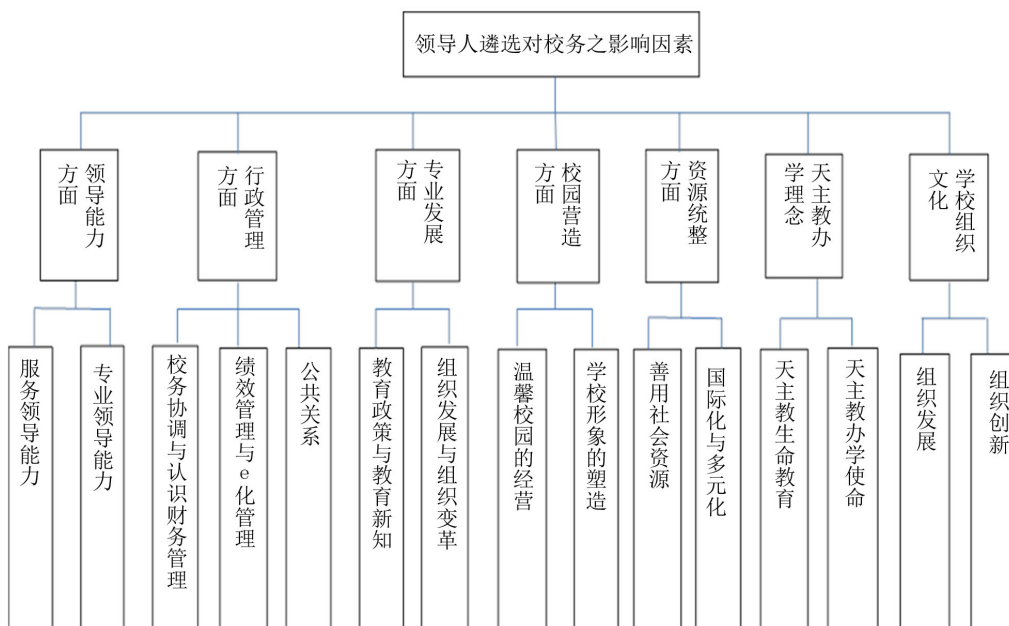


Figure 1. Hierarchical structure chart

图 1. 层级架构图(本研究整理)

过模糊数之运算, 可求出各因子权重及排序以进行决策分析, 本研究以三角模糊数作为求取权重之方法。

(Buckley, 1985)提出将 AHP 法之成对比较值模糊化, 以顺序尺度取代比率尺度, 并将一致化的观念转化至模糊矩阵, 以梯形模糊数转换专家意见, 形成模糊正倒值矩阵(Positive Reciprocal Matrix), 采几何平均数方法与层级串联, 计算各评估方案模糊权重, 以各评估方案模糊权重的隶属函数图形, 排列方案的优先级; 惟梯形模糊数表示权重的方式, 在计算上较复杂。本研究采取过程是先透过问卷评估各评选准则间的相对重要性, 以成对比较, 利用语意变量表达每位专家对于构面、指标、次指标的相对重要评估值, 以建立成对比较矩阵。将成对比较矩阵转换成模糊成对比较矩阵。并将语意转换成三角模糊数, 以建立模糊成对比较矩阵 \tilde{A} 。接着再整合专家意见以计算模糊权重及解模糊化等。表 2 是模糊层级分析法之应用实例。

4. 资料分析

本研究因考虑到人类判断受主观因素、不确定及模糊性之影响, 故加上模糊性的概念来探讨本研究主题。首先运用模糊层级分析法, 以成对比较分析方式设计出 FAHP 专家问卷。邀请 6 位天主教学校的校长, 进行 FAHP 专家问卷调查, 经由每位专家填答后, 将构面、指标、次指标间之相对重要性依据 FAHP 所提出之步骤、方法来进行分析以求得权重。并以模糊层级分析法分析比较, 据以建立领导人遴选对校

Table 2. The applications of FAHP
表 2. 模糊层级分析法之应用实例

研究者	研究主题	研究方法	结论
1996 冯志刚	银行个人担保与信用放款授信评估	因素分析法 以三角模糊数及重心法为基础之模糊 AHP 法	建立公民营银行个人担保与信用放款授信之模糊 AHP 模式
1998 徐村和	航空站区位选择之评估与分析	模糊德菲法 模糊德菲层级分析法	经由模拟方式可分析各种不同决策状况下，方案排序变化的情形。
2002 罗力仁	连锁便利商店店址选择评估模式	以三角模糊数及重心法为基础之模糊 AHP 法 模糊综合评判法 模糊排序法	运用模糊 AHP 法建立连锁便利商店店址选择评估模式

Table 3. The weights of school principal selection
表 3. 领导人遴选对校务之影响因素之权重

目标	评估构面	权重(A)	评估准则	权重(B)	整合权重 (C) = (A)*(B)	排序
领导人 遴选 对 校 务 之 影 响 因 素	领导能力方面	0.11	服务领导能力	0.661	0.077	5
			专业领导能力	0.339	0.039	11
			校务协调与人事财务管理	0.562	0.044	10
	行政管理方面	0.08	绩效管理 with e 化管理	0.233	0.018	14
			公共关系	0.205	0.016	15
	专业发展方面	0.19	教育政策与教育新知	0.823	0.158	2
			组织发展与组织变革	0.177	0.034	13
	校园营造方面	0.14	温馨校园的经营	0.746	0.104	3
			学校形象的塑造	0.254	0.035	12
	资源统整方面	0.1	善用社会资源	0.524	0.052	7
			国际化与多元化	0.476	0.047	9
	天主教办学理念	0.27	天主教生命教育	0.616	0.164	1
			天主教办学使命	0.384	0.102	4
	学校组织文化	0.11	组织发展	0.431	0.048	8
组织创新			0.569	0.063	6	

务之影响因素等权重系统。而后进行权重分析的计算，表 3 表示领导人遴选对校务之影响因素之权重。

5. 结论与建议

5.1. 研究结论

第一层评估准则主构面，以天主教办学理念培训最为专家重视，其次为专业发展方面，显示天主教学校的体质异于一般学校，担任领导者其首先必须具有天主教的教育理念及专业能力，才能胜任校长职务。其余依序为校园营造方面培训、领导能力培训、学校组织文化培训、资源统整方面培训，最不为专家重视的却是行政管理方面培训，这可能与天主教学校特别注重伦理的特性有关。

在第二层评估准则次构面，前六名次序分别是教育政策与教育新知、温馨校园的经营、服务领导能

力、天主教生命教育、组织创新及校务协调与人事财务管理。显示领导者首先需具备了解天主教之教育政策及天主教教育新知，以传承天主教会办学使命；其次是营造天主教温馨校园办学特色，即是经营互相尊重与关怀的境教；再次为天主教所重视之服务领导能力，因为天主教学校领导人首先必须将自己视为仆人(服务他人者)，而其服务他人的核心价值来自于领导者的“伟大”心怀。服务型领导人之所以先成为他人的仆人，乃来自于他想要服务他人的自然感受，这种有意识的服务理念 and 想法，这正是天主教学校校长必备条件。然而服务领导并不是口号，其必须具有天主教牺牲奉献精神，放下身段，秉持服事，力行尊重与关怀、倾听与同理、激励与授权，为天主教学校家长、学生、同事和社会服务。

在整合权重排序方面显示，天主教学校校长培训重要评估中，以天主教生命教育教育、教育政策与教育新知、温馨校园之经营、天主教办学使命、服务领导能力、及组织创新，最为专家重视；公共关系及绩效管理 with e 化管理较不为专家所重视，这可能是与教会办学强调“清贫简约”有关。

5.2. 研究贡献

本国内目前并无学者针对天主教的领导人做相关的研究，仅对一般学校之领导人做研究。根据模糊 AHP 分析结果，建立领导人遴选对校务影响因素指标权重，提供建议天主教之领导人参考。

5.3. 后续研究建议

后续研究者可以选择更多不同的职位的老师，利害关系人等，不同年龄、职位的老师及利害关系人，对于天主教学校领导人对校务之影响因素会有更多不一样的看法。

参考文献 (References)

- [1] Lee, D.J. (1999) A study of the principal selection program in the compulsory education. *Educational Research & Information*, **7**, 40-59.
- [2] Lu, S.H. (2003) A study of the use of analytical hierarchy process for the indices of the evaluation of public junior high and elementary school principle. Department of Business Administration, MingChuan University.
- [3] Yukl, G.A. (1981) *Leadership in organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [4] 杨铭雄 (1990) 台北市国民小学校长遴选制度实施之研究. 未出版之硕士论文, 国立台北市立师范学院国民教育研究所, 台北.
- [5] Saaty, T.L. (1980) *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill, New York.
- [6] Buckley, J.J. (1985) Fuzzy hierarchical analysis. *Fuzzy Sets and Systems*, **17**, 233-247.