

國民中小學校長遴選制度評析

林騰蛟

新北市政府教育局局長

臺北科技大學技術及職業教育研究所兼任副教授

一、前言

「有怎麼樣的校長，就有怎麼樣的學校」(As is the principal, so the school)，校長的領導行為深深影響著學校的辦學品質。校長選任的制度，就是要找到適切的人選來辦好校、治好校。

88年2月「國民教育法」修正條文第9條公布後，國民中小學校長由各縣(市)組成的校長遴選委員會從具有校長任用資格的人選中遴選後聘任，並採任期制，最多得連任一次，期滿須參加他校遴選或回任教師，在制度上產生重大的變革。

二、校長遴選制度的檢討與省思

國民中小學校長遴選，自89年起實施迄今，已有十多年，各縣市也都訂有遴選作業相關規定，校長遴選逐漸步入常軌，對教育改革、學校革新和校園民主化產生一定程度的影響。但確也曾出現過一些的問題，如引起校園權力鬥爭、形成惡質選舉文化、請託關說、主觀偏好、缺乏人性化措施、校長尊嚴和士氣受到打擊、遴選作業不明確、浮動委員強勢主導等負面效應(吳清山和張素偵，2001；林天祐，2000；秦夢群，1999)。

綜觀各縣市國民中小學校長遴選制度的實施與運作，因思考模式的差

異，而有不同的作法。各種主張和作法仁智互見，以下分就五個面向探討。

(一) 一階段與二階段遴選

一階段遴選，係指各校校長均由單一的縣市級校長遴選委員會直接辦理遴選後聘任之；二階段遴選，則先由各出缺學校級的遴選委員會遴薦若干人，再由縣市級的校長遴選委員會從中遴選一人聘任之。贊成二階段遴選者，認為校長是擔負學校成敗最重要的人，其領導風格、處事態度與教師息息相關，對學生有極深切的影響，基於學校本位的觀點，教師與家長皆有直接參與遴選的權利。主張一階段遴選者，認為二階段遴選會將惡質的選舉文化與派系角力帶入校園，校長為迎合家長，可能放棄對教育應有的堅持，以換取日後遴選的支持，將不利於校務推動，對學生受教權有害。

(二) 固定委員與浮動委員

部分縣市(如台北市)為加強學校教師或家長的意見反映，在縣市級校長遴選委員會中設置代表出缺學校的浮動委員。此種設計，固然消除未能直接傾聽出缺學校教師或家長心聲的缺失，但是在遴選討論過程中，也曾出現浮動委員對校長人選強力主導，干預其他委員獨立思考的空間(詹佩芬，2004)，衍生關鍵少數左右決定；

影響所至，候選人忙著找關係，尋求家長會或教師會支持，相互角力損及校園和諧氣氛。此外，由於浮動委員的設置，使得遴選委員會的討論，必須一校一校接續辦理，如校數眾多時，造成作業程序繁複冗長。

(三) 現任優先與齊一看待

一般而言，校長遴選的候選人可分為兩大類，一為任期屆滿之現職校長，一為甄選儲訓之候用校長。在遴選作業時，現職校長應否優先，在教育界中也有不同的主張。校長及行政人員多主張經驗的累積，考量輩份與倫理，應以現職校長優先。然而，教師及家長有不同的見解，認為現職或候用校長都應在相同的立足點上，齊一平等看待，因為遴選的本質應建立在「為學校找最優秀、最適任的校長」，而不是「為現職校長找新的學校」。

(四) 校長回任教職的難題及處理

「國民教育法」第 9 條規定「國民中小學校長任期屆滿得回任教職」的法源。回任制度的設計，有助於淘汰不適任的校長，但校長職業相對也變得較不穩定。當候選人數較多時，現職校長得隨時有回任教職的準備。但在校長回任教師時，通常會面臨：
1.國民中小學校長為專任職務，校長經任用後，原教師職缺即會補聘，但學校編制員額固定，在校長回任時須另覓教師的職缺。
2.校長遴選未獲通過的原因很多，不一定是不能任或有問題，但多數人未知詳情。校長回任教

職，易受到不知情者投以異樣眼光，自尊心及信心受損，造成壓力和負擔（曾美惠，2007）。
3.校長面臨角色轉換，由於長期專職行政工作，脫離實際教學現場多年，需要一些時間進行調適，但學生的學習卻是不容等待，可能變成另外的不適任教師的問題。

(五) 黑函攻訐與查實認定

對於參與校長遴選者最嚴酷的挑戰，莫過於遴選前謠言與黑函的指控四處散布，尤其現今傳播媒體發達，網路無遠弗屆，最令人困擾。由於校長遴選作業一經啟動，就需循序限時完成，無法延宕，囿於人力及時間，難以立即查實認定，甚至出現各說各話。此時，究竟採取「無確證者，暫不採信」或「暫無實證，事必有因」的解讀方式，遴選委員常有不同的認知和見解。因此，如何讓這種情形減至最低，有效遏止歪風，亦不容忽視。

三、校長遴選制度的改進與建議

國民中小學校長遴選制度雖已實施多年，但仍存有爭議，如何建立更周延的配套措施，以符合各縣市在地不同的需求，有效發揮選才的功能，避免惡質化選舉可能的流弊，一直都是各縣市努力的目標。茲提出以下的改進與建議措施：

(一) 建立公平客觀的校長評核制度

校長辦學績效評鑑的結果，攸關校長的遴選。因此，除了對校長辦學作好平時考核之外，在遴選時，應再

針對其任期內整體的辦學績效，由公正的小組詳細考評。校長辦學績效評鑑應著重於校長的政策執行、行政管理、教學研究領導、品德操守、專業素養，以及校長領導所展現的整體辦學績效等。同時，在辦理校長的績效評鑑時，應訂定明確的評鑑規準，慎選評鑑人員，建立公平客觀的評核制度，藉以發揮獎優汰劣的功能。

(二) 建立校長候選人的觀察制度

校長遴選的參考資料，主要來自校務評鑑(或校長辦學績效)、督學平時的視導考核、候選人提供的書面資料與面談等，除了督學視導考核是平常逐步建立者外，其餘都是臨時、短期性取得的資訊。此外，參加校長遴選者，除了現職校長，也包括未被列入評鑑及視導考核的候用校長，為了對全體校長候選人平時的工作表現及為人處事等資訊的考評，應考量建立候選人觀察制度。

(三) 完善校長回任教職的輔導及安排

校長任期屆滿回任教職的制度，有助於教育活水的流動，及淘汰不適任的校長，但應有相關的配套。國民中小學校長可研議比照大學，改由專任教師兼任，任滿不續任或未能連任時，自然取得教師職缺回任教學工作。而校長回任教職後，也應給予更高的包容及緩衝的時間，輔導其調整角色，協助儘快回到教學現場。

(四) 建立校長申訴制度

校長調動結果一經發布，不滿意者提出抨擊，常有所聞。校長遴選制度對於未獲遴選通過而需回任教師的校長而言，其心理上的衝擊與不平衡，自是難免。為了維護校長的權益與尊嚴，針對未獲遴選的校長不服事件，應可考慮建立一套客觀中立的申訴評議制度，給予申訴救濟的機會。

(五) 建立不適任校長案的審議及退場機制

國民教育法施行細則第 10 條規定，任期未滿之校長如有不適任之事實，經評定屬實者，應予改任其他職務或為其他適當之處理，已賦予各縣市處理不適任校長的法源依據。但縣市級或校級的教師組織或家長組織等團體是否得經一定程序，檢送有關資料向主管教育行政機關提出校長的不適任案，並請求評議，其處理程序如何，怎樣才能對現職校長的制衡監督與尊重保障，兩者兼顧，亦有待確立制度。

四、結語

教育是百年樹人的工作，校長是學校教育的領航者與執行者，校長在學校的重要性，是不容忽視的。現今國民中小學校長的遴選制度，已將我國教育行政制度推向一個新的民主方向。為學校遴選出一位理想、適當的校長，是全校師生與家長共同的期望，希冀未來能藉由法規的修訂，建立公平、公開有效的遴選制度，透過合理、合乎人性的機制，給予遴選校長尊重與關懷，激勵校長優質辦學動

機，並營造家長教師多元參與的空間。

參考文獻

■ 吳清山、張素偵（2001）。當前國民中小學小長遴選制度之檢討與改進。《臺灣教育月刊》，10，605。

■ 林天祐（2000）。國民中小學校長遴選過程的再建構---以台北市為例。「教育改革與轉型---領導角色、師資培育、伙伴關係」學術研討會。淡江大學主辦（未出版）。

■ 秦夢群（1999）。我國校長職前教育之分析與檢討。發表於國立教育資料館主辦：現代教育論壇（四）---校長專業教育與專業發展，17-25。

■ 曾美惠（2007）。遴選制度改得好，校長辦學沒煩惱。《臺灣立報》，4月10日，第1版。

■ 詹佩芬（2004）。臺北市國民小學校長遴選制度及其勝選關鍵成功因素之研究。臺北市：臺北市立教育大學碩士論文。

■

