

淺談國中校長遴選

龔雅雯

新北市教育局副局長

張素惠

新北市立漳和國民中學教師

教育是百年樹人的希望工程，校長不僅是推動教育的推手，更是學校教育經營成敗之關鍵，因為校長的教育理念、領導風格、專業素養，將影響到學校行政的運作、教師的教學表現以及學生的學習成效等。因此，校長的遴選制度格外受到重視，尤其配合當前教育改革與時代變遷之際，更需重視校長的遴選與任用。

國中校長遴選制度自民國 88 年實施以來，教師團體對校長遴選的看法諸如「流於形式」、「無法為學校選才」、「不適任校長也有出路」等批評，本文從教育現場的觀點探討目前國中校長遴選制度。

對一般教師而言，校長的遴選制度很少被提及的，多數的教師關心的議題是聘任到本校的新任校長風評如何，或是對續任校長如何經營學校等，甚少關心校長遴選之議題，僅希望校長協助減輕學生家長壓力，營造穩定的校園環境、教學不受干擾，對於參與校長遴選委員會動機不高。

目前校長遴選由直轄市教育局或縣（市）政府組織遴選委員會執行遴選業務，就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長，或曾任校長之中遴選後聘任；遴選方式以書面審查、面談、列席說明等方式為主。校長遴選由各縣市政府教育局（處）

組織遴選委員會，遴選委員會依各縣市規定而有不同的組成成員，包括教育學者專家、家長代表、教師代表等人員組織的遴選委員會，該委員會再從符合校長資格者中，遴選出正式校長。

由校長遴選委員會設置及作業要點，可以了解遴選委會委員除了主委與副主委，其餘委員皆由縣市首長聘任，致使外界常有行政機關是否強力主導遴選結果之質疑與討論。因此，似宜重新檢視校長遴選制度，以達到社會正義的期待與教育理想的保證。

(一) 校長甄選方式：因考量校長肩負執行教育行政任務，目前校長甄選偏於行政導向，亦即充分的行政歷練乃校長甄選的必要條件，導致有意願且有熱忱的教學專長教師難以參與。

(二) 校長遴選委員組成：遴選委員會目前皆有教師及家長代表參與其中，部分縣市就此類代表採取浮動機制，即委員因校而異，而非固定，期更能落實依各校特質適切選才之目標。然在實際執行上，浮動委員的設置也引起另一端爭議，當浮動委員未能秉持公平與客觀性時，遴選委員會往往難以達成共識，對學校發展亦是不利的。就此，部分縣市採固定

代表方式，該代表之產生係由各校推薦後分區投票產生，以增加其衡平性。

(三) 校長甄選及儲訓應強調「質量並重」：目前遴選制度為「考用分離」，候選人除了現職或曾任校長外，其餘皆為候用校長，如何甄選及儲訓校長人才，可謂遴選制度關鍵性前置作業，候用校長人數之評估應隨教育現場變化而調整，且必須預先做好規劃，甄選優秀教育人員成為候用校長。

(四) 校長遴選政策之配套措施：在校長遴選前後，配合相關配套，分別在各階段輔以相關課程，以培養更多領導人才，如圖 1。



圖 1 校長養成過程圖

1. 候用校長時期：偏重養成階段儲訓。
2. 初任校長時期：偏重實務階段訓練。
3. 續任校長時期：偏重身心成長課程。
4. 資深校長時期：偏重師傅傳承精神。

其他如教師分級制和校長專業證照制度也都可以參考實施並列入長期的教育政策，讓未獲遴選的校長回任

教師，落實教師分級制，並符合《國民教育法》第九條國民中學校長採任期制規定；而校長專業證照制度不僅落實校長辦學績效評鑑，且符合時代趨勢之校長領導相關課程。

俗話說：「戲棚下站久就是你的」，國中校長是推動基礎教育的重要推手，不是在教育界待久後，擁有經驗就可以當上校長，因此，校長遴選積極目的是為學校找一個最合適的校長，而非為擁有校長資格者找到一個好位置，若能落實相關制度，定能讓校長遴選更完美，適合的人坐在適當的位置上。

參考文獻

- 王秀玲（2000）。國民小學校長遴選制度實施之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 朱麗乖（2007）。嘉義市國民中小學校長遴選制度之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 梁金都（2005），國民小學校長甄選制度之發展趨勢與建議，*人文及社會學科教學通訊*，16（2），95-113。
- 濮世緯（2012），攻守取捨之間—臺北市國中校長參與遴選經驗之研究，*臺北市立教育大學學報*，43（1），27-58。
- 羅德水（民101年4月17日），多管

齊下拯救校長遴選制度，**臺灣立報**，8版。

■ 孫敏芝、吳宗立、林官蓓(2012)，中小學校長培訓與評鑑制度之跨國研究-以臺灣、新加坡、韓國為例，國立屏東教育大學。

■ 全國法規資料庫(2012)。**國民教育法**。取自<http://law.moj.gov.tw/>

■ Pak Tee Ng(2012). Mentoring and coaching educators in the Singapore education system. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(1), 24-35.

■ NIE(2011). *Leaders in education programme 2011 handbook for participants*. Singapore: Nanyang University.

