

從國立高中職校長遴選看台灣中小學校長遴選制度

黃耀南

全國高級中等學校教育產業工會副理事長

國立海山高工教師

一、前言

自民國 89 年起，中小學校長由派任制改為遴選制，改變了校園的生態，有了多元的聲音，基層教師普遍反應是好的。但仍有人認為原來的派任制較好，對於學校的穩定性較佳；但相對地，有更多人覺得目前遴選制度符合民主程序，相當程度地，代表校長具有民意基礎，在執行政策時，更具公信力。

當然也因校園民主化的關係，有部分校長反應有責無權。事實上，在校園內，校長仍是最主要的決策者，只是較以往派任制，以威權的領導，貫徹其意志的作法，自然無法接受這樣的改變。也因此，許多校長因不能適應此一改變，選擇退休。但不能因此論斷此一制度是不良的，反而要深思，為何這些校長選擇退休？

二、國立高中職校長遴選的實務經驗

個人自民國 90 年，被推選為校長遴選委員學校教師代表，並多次擔任教育部國立高中職校長遴選委員，參與國立高中職校長遴選十多年，對於校長遴選制度有極深之實務經驗及體會。

民國 94 年，國立高中職校長遴選怪象百出，有候選人不出席學校舉行

的對談會，有人到校簽名後一走了之，有人在對談時直接推薦另一位候選人，還有人完全不談治校理念，長篇大論歌頌該校現任校長；10 個學校中，有 5 校只有 1 位候選人，另外幾校由於有人「謙讓」，也形同只有 1 位候選人。也因此，教師組織透過發佈新聞稿及召開記者會，抨擊此一現象，教育部也極為重視，其後，國立高中職校長遴選，即極少再發生此種現象。

以目前教育部辦理之國立高級中等學校校長遴選制度而言，這十幾年來，因為校長遴選制度日益公平、公正、公開，普遍能為學校選到適任的校長，在日後校務的推動上，一直往正面的方向發展，也提升了學校的效能，同時消弭校園內的紛爭，這對於學校的發展有極為重大之意義。目前此一制度，普遍受到教師及校長的認同，雖然仍有一些需要修正之處，不過大體上是可行的。

尤其是從出缺學校教師代表及家長代表選舉，遴選委員之教師代表及家長代表說明會，現任校長辦學績效考評，辦理校長候選人座談會，召開校長遴選委員會，乃至教師代表及家長代表出席遴選委員會報告書格式與內容（含學校特色、學校發展願景與現存問題、各校長候選人之特色），皆已制度化，因此近幾年的爭議極少，遴選結果亦能得到學校認同。

同時，對於用心辦學的校長，經常在遴選委員會中上演搶人大戰，即出缺學校皆希望能遴選此類校長到校帶領教師辦學，因此，對於此類校長是極受肯定與尊寵的。相對於有違法或行為欠當之校長，遴選委員會亦能秉持校務至上之原則，不同意現任校長連任。

因為這樣的結果，導致近年來，國立高中職校長辦學績效普遍都有所提升。另外，對於有志報考校長者，尤其是高中職學校主任，因為各校教師組織已建立綿密的聯繫管道，因此平日其表現如何，普遍亦已有所瞭解。對於積極任事之主任，被遴選為校長者，亦逐年提高，此一正向循環，在近幾年特別明顯。

三、中小學校長遴選制度的差異

反觀臺灣其他中小學的校長遴選，每年媒體皆會報導各縣市政府辦理中小學校長遴選的爭議事件。以今年而言，臺中市國中一共有 21 所出缺學校，僅有 23 位具校長資格者參與遴選。但候用校長人數有 49 人，卻僅有 18 位參與遴選，明顯是有特定人士在安排，企圖讓校長遴選變成同額遴選，使校長遴選委員會成為橡皮圖章。另臺南市今年有 44 人參加遴選國小校長，原南縣、市分別有 28 人及 16 人，但派任比例約為六成及九成三，相差逾三成，且前十名中，原南市就佔了九人，懸殊的差距令人懷疑評核標準是否一致？

目前公立中小學校長遴選，主要

分由教育部辦理之國立高中職校長遴選及縣市政府辦理之中小學校長遴選。所依據之法令皆為《高級中學法》、《職業學校法》及《國民教育法》，還有依前述法令訂定之《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》、各縣市政府自訂相關辦法等。

惟實務運作上差異甚大。雖都成立遴選委員會，但實質上，各縣市政府還是掌握主導權，校長人選幾乎在遴選前皆已確定，遴選僅是流於程序，並未能落實民主選才機制。反觀教育部國立高中職校長遴選，因制度設計已較為完善，因此爭議自然就少。

四、中小學校長遴選制度現存問題

目前台灣中小學校長遴選制度現存問題主要有以下九點：

- (一) 主管機關掌握主導權，易因人為因素影響遴選結果。
- (二) 遴選委員會組成結構行政代表比例太高。
- (三) 沒有類似大學校長回任教師已成常態制度，回任校長即等同不適任校長。
- (四) 出缺學校可以選舉教師代表、家長代表參與遴選委員會，但有部分縣市僅能列席，無法參與表決。
- (五) 出缺學校遴選過程參與機會極少，除國立高中職、臺北市外，

幾乎沒有縣市辦理校長候選人治校理念說明會，造成認同度不高。

- (六) 現任校長績效考評流於形式，未具體落實，無法有效評核其辦學績效。
- (七) 現任校長轉任他校可填一個志願即可，容易受到人為操作，造成同額遴選。
- (八) 初試評分標準以資績為重點，對於久任校長或主任者極為有利，造成候選人都是熟面孔。
- (九) 國中小候用校長制度，因部分縣市候用校長極少，造成同額遴選。

五、中小學校長遴選制度具體建議

- (一) 修正《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》、各縣市政府自訂相關辦法等相關法規，適度降低行政代表比例，使遴選委員會更公正客觀。
- (二) 彈性設計校長回任教師制度，改變萬年校長生態。
- (三) 依國立高中職校長制度，各縣市

國中小比照辦理，使國中小校長遴選能真正落實民主機制。

- (四) 落實現任校長辦學績效考評工作。
- (五) 遴選委員會及考評委員應有更多教師參與之機會。
- (六) 現任校長轉任他校至少應填2至3個志願，避免搓圓仔湯現象。
- (七) 校長遴選初試資績配分比重應適度降低，使有理念、有能力之候選人有機會參與遴選。
- (八) 檢討國中小候用校長制度，適度擴增候用校長人數，避免同額遴選。

六、結語

校長遴選制度旨在為學校遴選適任校長，而非為現任校長找學校，若能落實遴選制度，使校長更具民意基礎，教師及家長參與機會增加，自然令人信服。並落實專業領導，相信對於中小學教育生態有極大之助益。惟其中最關鍵者，在於目前掌握權力者能否改變想法，讓權力與民意相結合。

