

國立高中職校長遴選制度之商榷

俞朝慶

曾任國立澎湖海事職校校長、國立東港海事職校校長

現任私立育仁高中董事長

一、前言

民國 89 年 5 月 20 日臺灣首度政黨輪替，民進黨籍的陳水扁先生就任中華民國總統。同年 7 月，教育部即發布《高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法》，並立即實施。另外條文中也明定職業學校及特殊教育學校適用該辦法之規定。新制與舊制最大的不同是新制的辦法中加入了教師、家長等代表參與，同時阻斷「萬年校長」的產生。雖然，表面上似乎較過去開放、多元、完美、進步，但因此產生的後遺症卻不斷的浮現，且有越演越烈之勢。

民國 97 年 5 月 20 日，臺灣二度政黨輪替，國民黨籍的馬英九先生就任中華民國總統。7 月，教育部仍然蕭規曹隨地辦理高中職校長遴聘，臺灣省教育會不願繼續緘默，乃率領 50 多名現任及退休之國立高中職校長，前往總統府晉見馬英九總統，提出改進國立高中職校長遴選聘任制度方案，以挽救日益敗壞糜爛之校園風氣，馬總統隨即面交教育部鄭瑞城部長。但不久，隨著鄭部長的下台，「改革意見」也就隨風而逝。

故，現行《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》實施至今已 12 年有餘，其中雖略有小幅修正，但基本上其精神是一脈相承，萬變不離其宗的。換句話說，扁、馬兩朝的教

育部對此「現制」均感滿意，全都按「讚」。但實際上是否如此樂觀，還是執政者的鴛鴦心態，值得商榷。

二、現制之缺失：

(一) 遴委會成員安排不甚妥當：

1. 依教育部民國 100 年 03 月 29 日修正之《國立高級中等學校校長遴選作業補充規定》，第 2 條規定遴委會置委員 15 人，其中含合法立案之全國性教師組織、家長團體代表各一人（第 4 款），此款應係指全國教師會及全國家長會而言。

但「隔行如隔山」，全國教師會代表可能由全無教育行政經驗的中小學教師擔任，焉能充分了解高中職校長的領導才能、辦學理念及專業素養？全國家長會代表也可能由不諳教育者擔任而重蹈前述覆轍。

2. 同法第 2 條 5 款也規定：「出缺或申請連任、延任校長之高級中等學校教師代表及家長代表各一人」。簡單地說是指學校教師代表及家長代表為浮動委員。此款規定，雖然顯現校園民主，多元、開放、參與，但卻衍生出嚴重的副作用：

(1) 學校教師、家長的權限過度膨脹（對於遴選結果具有關鍵影響力），嚴重影響校長治學理念的推行，會因迫於此

形勢，使校長不得不在有意無意間迎合教師和家長的需求。

- (2) 學校教師遴選校長，然後該校長再發聘、考核、領導老師，法規的設計令人有上下錯置，正反顛倒的感覺。
- (3) 間有不肖家長藉此要脅校長，關說人事、承攬工程甚或干預校務，內定校長之傳聞。
- (4) 校長由教師代表遴選，結果校務會議變成老師「質詢」校長，校長遂由首長降為執行長，校長自尊心嚴重受損。
- (5) 現在教師依法可以組成「工會」，則焉有代表「勞方」之教師遴聘代表「資方」的校長，不知其法理理論何在？
- (6) 校長任期一任 4 年，家長會卻每年改選，家長代表性每年遞減 1/3，故家長代表性恐欠充分。
- (7) 家長代表不盡然出身教育，難免仍蹈外行充當內行之窘境。

(二) 校長遴選及考評之委員名單無法嚴守秘密：

1. 依教育部民國 99 年 06 月 23 日修正之《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》第 12 條規定：「校長遴選及考評之委員名單、處理過程，在遴選或考評結果未發布前，參與之有關人員應嚴守秘密」。但實際上此項規定形同具

文，因：

- (1) 選舉學校教師代表，投票前已由教師會私下指定某教師「候選」，此乃公開的秘密；俟教師代表「當選」後也是全校皆知。
- (2) 家長代表也大多由家長會會長「充任」，投票乃是過過水而已。
- (3) 全國教師會在選舉期間也頻頻關心學校教師代表運作及產生的結果。

2. 學校教師代表、家長代表實際無法嚴守秘密，其他遴選委員也不見得就能完全保密，此亦皆公開的秘密。

(三) 錄取候用校長之比例缺失：

依教育部「101 學年度國立高級中等學校校長遴選簡章」第 12 條規定：遴選成績計算，依資績占百分之五十、筆試占百分之五十，合併為總成績。第十三條又規定：各類符合參加面談人員，依資績及筆試合併計算為總成績，並按其總成績及所填志願順序分配參加面談之學校，每校錄取 4 人。則：

1. 志願甲校人數多者，與志願乙校人數少者，產生候用校長之比例必不相同。嚴重者甲校總成績未進前四名者，在乙校或可能進入前四名，然後在口試投票脫穎而出，當上校長。
2. 許多報考者事先打聽，或守候報

名處，以選擇報名最少之學校報名，造成投機押寶之現象。

3. 有以各種方法、手段，遊說其他候選人不要報名某校以減少競爭者。

(四) 禁止校長候選人請託之規定恐成具文：

依教育部「101 學年度國立高級中等學校校長遴選簡章」第 14 條規定：

符合參加面談人員（校長候選人）對學校、團體或個人不得有拜訪或請託之情事。則：

1. 此項規定坐實校長遴選及考評之委員名單無法保密之事實。
2. 未明定違反「禁令」之處罰規定，校長候選人是否乖乖地在一紙禁令下就嚴加遵守「不拜訪、不請託」，恐怕大家心知肚明，只是在事前事中、或明或暗之別而已。
3. 校長候選人寅緣奔走，拜訪請託，試圖影響投票結果的現象，確成為校園風氣敗壞之伏筆。

(五) 遴委會之校長代表偏少：

依教育部民國 100 年 03 月 29 日修正之《國立高級中等學校校長遴選作業補充規定》第 2 條第 2 項規定遴委會置委員 15 人，內含高級中等學校校長代表一人；全國教師會代表、全國家長會代表各一人；學校教師代表、家長代表各一人。則：

最了解高中（職）校長行政領導、辦學理念、學校運作的高中職校長代表僅一人，而教師代表及家長代表竟各二人，到底是在遴選校長，還是老師、家長？令人不知所以然。

(六) 校長候選人至學校參加座談會，易衍後遺症：

依教育部「101 學年度國立高級中等學校校長遴選簡章」第 15 條規定：由出缺學校邀請校長候選人至學校參加座談會。則：

1. 各個校長候選人齊向老師、家長打躬作揖，鞠躬拜票，並競開「治校」支票，至於是否空頭支票？「當選」後恐無人計較了。
2. 設若學校、家長假投票結果支持張三，但在教育部面談後卻是李四脫穎而出，擔任該校校長，則成為日後老師杯葛校長之心結。
3. 設若學校、家長假投票結果支持張三，而在教育部面談後果也由張三勝出，則未來四年，張校長光還老師的「人情債」就夠其疲於奔命。
4. 座談會中教師對校長候選人的「提問」，成為日後在校務會議中「質詢」甚或「攻訐」校長的遠因。
5. 若有原校教師為校長候選人時，容易造成近親繁殖的現象。

三、建議：

現制國立高中校長遴選制度推行

以來，優點是多元、開放、參與，終結早年的「萬年校長」，但未料卻也造成校園裡校長與老師的對立、猜疑。原本是學校火車頭的校長，遂難以施展教育抱負，更難擋黑函攻訐，致使雄心萬丈頗思一番作為的校長，頓時產生得過且過的消極應付心理，或苦等四年任期屆滿調校，甚或苦等到「五五專案」趕快辦理榮退，成為「逃兵校長」，以便脫離苦海。因此，很多校長私下抱怨現制下的校長只剩下兩權，即「有責無權」與「委曲求全」，其無奈消極令人驚訝。校長難為的情況下，也引起學校行政人員難聘的效應，因為校長本人自身難保，或五日京兆，推動行政難有仰仗與支持，校園風氣演變至此，國家未來的主人翁不受影響者幾希，故現今校長之遴聘制度確有儘速改革之必要，個人野人獻曝，提出幾點改革意見。

(一) 取消學校教師代表、家長代表之浮動委員：

學校已有教師會、教師工會以及學生家長會，其發言空間已足，何況尚有全國教師會代表、全國家長會代表，應不需再從學校教師和家長會中產生校長遴選委員會之浮動委員，以免徒增校園中直接的衝擊與爭議。

(二) 增加高級中等學校校長代表至三人：

遴委會是以遴選高中職校長為其主要任務，故應以熟稔校長領導才能、辦學理念及專業素養之高中職校長充任遴選委員為佳，且以高中、高

職、特教校長代表各一為宜，委員總名額仍維持 15 名。

(三) 儘量延緩遴選委員名單公布時間：

以防倖進之徒奔走鑽營、拜訪請託而造成遴聘不公、校園風氣敗壞之弊端，以維遴選過程不受外力干擾，從而避免產生「政治校長」。

(四) 錄取總分宜採資績、筆試及口試三項：

可仿原臺灣省教育廳之辦法，採資績占 30%，筆試占 45%，口試占 25% 合計為總分，總分最優者上榜。

(五) 落實現職績優校長優先遷調之規定：

依教育部《高級中等學校校長聘任及任期考評辦法》第 8 條規定：校長辦學績效考評優良者，經遴委會就其考評結果審議通過後，於同一學校得連任一次或優先遴選為出缺學校校長。故，於校長第一任滿或第二任後之六、七、八年，應許依其志願優先遷調他校服務，以示尊重。

(六) 對於現職績優校長被攻訐時應准其申辯：

現職校長為落實辦學理念，難免遭受少數特定人士的黑函攻訐或「十大罪狀」之誣陷，此時遴委會應毋枉毋縱，深入調查，並准予當事人陳述申辯之機會，以維現職校長之人格尊

嚴。

(七) 聘請全國教師會、全國家長會
熟稔學校校務行政者充任委員：

俾便能於短短的 15 分鐘面談中，
充分了解校長候選人之辦學理念、
經營策略、教育思想、人格素養而給予
最正確的分數，為國舉才。

