

新世紀國民中小學校長 任用的探討

討論人：林天祐

台北市立師範學院教授

壹、前言

隨著教育改革步調的提高，相關教育法規相繼修訂，加上教師以及家長對於學校的期待改變，中小學校長所扮演的角色也相對步入轉型的階段。大致來說，教育先進國家已將中小學校長定位為引領學校教育改革（improvement）的發動機，協同教職員、家長、學生共同致力於學校本位的教育改革工作。由於校長角色的轉變，過去之校長任用方式必須調整因應，以便有效帶領學校社群走入教育改革的大道。

我國八十八年二月三日修正公布之「國民教育法」修正條文第九條規定：國民中小學校長（附屬學校除外）由縣市政府組織遴選委員會遴選產生，並規定遴選委員中家長會代表之比例不得少於五分之一，實為國內教育改革運動下的一項重大教育變革。此一與過去國民中小學校長由政府派任大相逕庭之新制，能否開創新世紀國民教育新局，值得吾人寄予無限的關切。

貳、校長任用的模式

校長任用模式甚眾，以下介紹三種比較具有代表性者，包括行政單位遴派、專責單位遴選報聘、學校單位遴選報聘模式。

一、行政單位遴派

是指由相關行政單位主管就合格人員中，直接遴選派任中小學校長職務。日本、大陸以及我國舊制均屬於此種模式，此種模式下所任用的校長比較容易貫徹上級的政策。

二、專責單位遴選報聘

是指由相關行政單位公開徵求具有資格及必要條件人員，由具備資格及條件者提出申請，經相關行政單位組成之遴選委員會（多數全部由教育行政人員組成，部分有校長及教師代表參與）審查、晤談申請人員之後，遴選出最佳人選報請行政單位主管聘任之。在遴選過程中，相關學校教師及學生家長可以列席表達意見。目前美國大多數學區採用此一模式，我國國民中小學校長任用新制大體上也採用此一模式之精神。此一模式理論上可以兼顧政策的貫徹及學校之需求性。

三、學校單位遴選報聘

是指由學校提出徵求計畫報請相關行政單位核准後，組成遴選委員會（通常包括家長、行政人員、教師代表）公開徵求具備資格及必要條件之人員，由具備資格及條件者提出申請或由相關行政單位推薦，經遴選委員會審查、晤談申請人員之後，遴選出最佳人選報請行政單位核准後聘任之。採用此種模式的國家以英國為代表，美國部分積極推動學校本位管理的州，如加州、紐約州等州的部分學校也採用此種模式。此一模式目的在透過學校自主的機制，激發創意及團隊意識，促進學校永續革新。

就任用模式而言，我國國民中小學校長任用新制介於政府派任與學校遴選之間，屬中庸策略。

參、校長任用的規準

校長任用在實際運作過程雖有模式上的不同，但在任用規準方面卻有以下理論上的一致性：

一、卓越

任一任用模式都希望能發掘卓越的校長，以貫徹教改政策並啟動學校教育改革的樞紐。此一規準主要牽涉校長候選人本身的才能，以及任用過程的客觀、有效性。

二、適配

每一任用模式均期望從眾多校長候選人當中，找出最適合個別學校需求的人選，以強化學校優點、減少學校弱點，使學校能在動機最強、阻力最小的情況下，發展學校特色。此一規準主要牽涉到遴用委員代表性、候選人特質以及學校需求分析。

三、公平

所有任用模式均強調任用過程的公平性，杜絕一切關說、私心。此一規準主要牽涉到遴用委員人格特質以及遴用過程之明確性。

四、有效

三種任用模式均企圖在任用過程中，有效辨識校長候選人所具備的知能與潛力，以遴任最適合某特定學校的最優秀人才。此一規準主要牽涉到遴用委員的專業判斷力以及據以判斷的資訊與時間。

五、效率

各個任用模式都希望在最短時間之內，完成遴用作業，以利校務的推展。此一規準牽涉到遴用程序之複雜性以及遴用過程之輔助工具。

肆、影響任用效用的因素

從任用規準的角度來看，影響任用效用（effectiveness）的主要因素計有十二項，包括校長候選人、遴用委員、遴用過程、遴用程序、以及相關輔助工具等方面，詳如表一。

表一 影響任用效用之十二項因素

規 準	卓 越	適 配	公 平	有 效	效 率
影 響 因 素	1. 校長候選人素質。 2. 遴用過程客觀、有效性。	3. 校長候選人人格特質。 4. 學校特性。 5. 遴用委員代表性。	6. 遴用委員人格特質。 7. 遴用過程之明確性。	8. 遴用委員專業判斷力。 9. 可供判斷之資訊。 10. 可供判斷之時間。	11. 遴用程序之複雜度。 12. 遴用過程之輔助工具。

伍、校長遴選新制的未來課題——代結語

我國國民中小學校長任用新制伊始，允宜審慎思考，以規劃適切、有效及可行之制度。從影響任用效用的因素來看，未來參與國民中小學校長遴用制度規劃及執行校長遴選事宜之委員宜審慎考慮以下五個課題：

一、校長候選人方面

以開放的態度，積極尋求新世紀之優秀人力，可考慮：(1)不以縣市為界限，(2)產學合作培育人力，(3)申請與推荐並重。

二、遴選委員方面

兼顧專業性、代表性、以及人格特質，可考慮：(1)訂定遴選委員資格，(2)明定遴選委員員額分配，(3)實施遴選委員專業講習。

三、遴選過程方面

以客觀性、有效性、效率性作為遴選設計之圭臬，可考慮：(1)明確公告出缺學校校長之工作要求、所需具備之特定條件及其原因，(2)公告校長遴選的詳細過程及程序，(3)建立遴選流程品管系統以提高運作品質，(4)建立遴選資訊系統以增進運作效能與效率。

朱前部長匯森先生說：

教師不是教過了就好了，
而是要教會了才好。
學生不是學過了就算了，
而是要學會了才算。
因為教過不等於教會，
學過不等於學會。