

國立教育研究院籌備處  
第 102 期國小校長儲訓班專題研究

國民小學校長遴選制度之研究  
～以台南縣為例

指導教授：陳木金 教授

組 員：李添旺 黃寶塘 王文亮

呂隆義 王怡仁 林炳宏



# 國民小學校長遴選制度之研究～以台南縣為例

## 摘要

本研究旨在評析台南縣國小校長遴選制度，以文獻探討方式，來探討校長遴選制度之意涵、現代校長應具備的條件、我國國小校長任用制度之沿革、國民小學校長遴選制度之社會背景，瞭解台灣地區各縣市現行國民小學校長遴選原則，並比較分析目前國內校長遴選現況，遴選制度的優缺得失，並以台南縣的遴選制度為例，期提出有效之改進方案。

## 壹、緒論

教育是百年的事業，隨著社會的變配，和教改的聲浪的擴大，逐漸發揮了多元化功能，期待其能啓發個人心智的發展，更希望能促進社會的安定與繁榮。然而誠如西洋的諺語而言：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal so is the school)，可知校長擁有正確的理念和卓越的領導，正是對學校經營和主導學校教育失敗的關鍵。

我國國民小學校長遴聘政策是一種掄才的教育政策，自民國八十八年二月三日國民教育法修正公布，國中小校長遴選制度取代以往甄選派任方式，其執行已歷五年之久。其間各縣市的遴選要點，每年皆有所增刪修訂，乃企望去尋求對縣內最適合的遴選方式，可見「校長遴選」確有其探討分析必要。

### 一、研究動機與目的

#### (一) 研究動機

學校的經營擘畫、校園文化的建立、氣氛的營造及學校教育的成，校長實為最具關鍵的人物。林文律(民 88)指出：「要辦好一所學校的教育的最大關鍵在校長一人。」校長全校的領導者，也是各項教育政策的執行者，故校長乃成為學校的靈魂和校務發展的重心所在，如即使其稍有差池，也將影響全盤設施。在國民教育法增修條文中亦規定：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任」。由以上論述，不但得知校長對於學校的重要

性，更明瞭到校長遴選制度的設計與是否能選出一位好校長有密切關係，同時也會影響到一所學校經營成效的優劣和好幾年教育的進展與否。

自民國八十八年二月三日國民教育法修正公布後，國中小校長遴選制度取代以往甄選派任方式。實施以來，各縣市或因為經驗不足、或未能彼此相互溝通觀摩、或配套措施尚有不足，以致各縣市所訂定的辦法各顯優劣，眾說紛紜，乃至於對教育生態造成莫大的衝擊與震撼，也衍生了許多教育不當現象，或如運用人情壓力來請託關說、或以性別年齡偏好取向、尤有甚者散佈謠言、黑函充斥，其種種情況，打擊了校長士氣和尊嚴等等，此皆亟待有關單位予以正視並改善（林天祐，民 88；謝文全等，民 89；馮清皇，民 91）。有鑑於此，本研究嘗試以文獻探討方式，來探討校長遴選制度之意涵、現代校長應具備的條件、我國國小校長任用制度之沿革，此為研究者研究動機之一。

鑑於「他山之石，可以攻錯」，故能瞭解台灣地區各縣市現行國民小學校長遴選原則，來比較分析目前國內校長遴選現況，遴選制度的優缺得失，並提出改進方案，應可對我國內校長遴選制度有所助益，此為研究者研究動機之二。

研究者所服務之台南縣，自經歷「開放教育」、「小班教學精神」、「九年一貫教育」等一連串的教育改革，相當於其他縣市，雖然起步較慢，但至今日，由於縣內教育局和各校的努力，不但有奮起直追，後來居上的趨勢，更有部份學校建立了「標竿」，而究其原因，各校校長的學校經營與領導方式，實是功不可沒。所以能有一公平、公正、公開的校長遴選制度，對台南縣未來教育的發展，是特別重要，此為研究者研究動機之三。

本研究以研究者所服務之台南縣之校長遴選制度為例，並藉著評析雲嘉南區之校長遴選制度的優缺得失，來提出改進方案，以期能提供其他各縣市修訂校長遴選要點之參考，塑造教育新契機，為新世紀教育改革，奉獻一份心力，

## (二) 研究目的

基於上述研究動機，研究者試列舉相關研究目的如下：

1. 探討我國國民中小學校長遴用制度的演變過程。
2. 探討國民中小學校長遴用制度的相關理論與內涵。

- 3.評析嘉南地區各縣校長遴選辦法上的設計。
- 4.根據研究結果，提出對台南縣國民小學校長遴選制度改進之建議。

## 二、重要名詞釋義

爲了釐清本研究探討的主要變項，茲將所涉及的重要名詞界定如下：

### (一)國民小學

國民小學 (Primary school) 係指政府爲辦理國民教育，依國民教育法第三、四條及國民教育法施行細則第二條規定，所設置之第一階段六年學制之國民教育機構，招收學區內年滿六至十二歲之學齡兒童入學就讀。本研究區僅以台南縣境內所有由縣政府設置之縣立國民小學。

### (二)校長遴選

校長遴選 (principal selection) 係指經由校長遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員或現職校長及曾任校長人員中，經過一套評量程序，就校長候選人選中，選拔出適當人才，擔任校長職務的程序。

## 貳、現況分析

### 一、國民小學校長遴選制度之意涵

#### (一)甄選與遴選定義

甄選根據辭海：「甄」是別也，察也；遴選之「遴」是相比而選也，甄選是考察人才而薦舉之，遴選是慎選人才而薦舉之（翁桓盛，民 91），二者最終目的均爲選拔人才，只是程序做法和方式有所不同（曾長庚，民 90），正符應林天祐教授（民 88）校長任用五個規準：卓越、適配、公平、有效、效率。

#### (二)校長遴選目的與原則

##### 1.校長遴選目的

實施校長遴選大致上可分爲二項目的：（秦夢群，民 87；李慈純，民 89；楊銘雄，民 90）

- (1)消極性目的：淘汰不適任校長、建立校長相關配套措施、建立校長任期

制、改革行政權獨大膨脹弊病、保障校長權益等。

- (1)積極性目的：拔擢真正人才、多元民主參與、尋找適配人選、尊重學校自主、落實績效責任等。

## 2.校長遴選原則

校長遴選大致上可分為五項原則：(林天祐，民 88；曾長庚，民 90；楊銘雄，民 90)

- (1)對象選擇上：多元具開放性。
- (2)遴選過程上：公正具客觀性。
- (3)委員特質上：專業具代表性。
- (4)實施方式上：效率具經濟性。
- (5)整體需求上：適配具全面性。

綜合言之，校長遴選目的與原則，乃在拔擢真正的人才、尋找最適合該校的配當人選，故其參加的對象資格乃採開放多元；而遴選的程序和過程，基於民主參與、公正客觀、符合經濟效率，而且能尊重學校的自主權；參加遴選的委員具代表性和公信力；由此所遴選出來的校長，自然具有適配和全面性，且能提昇學校效能、落實績效責任等。此外在合情合理的相關配套措施下，除了保障校長權益，也具備淘汰不適任校長的功能。

## 二、現代校長應具備的條件

校長是推動學校前進的舵手，其任務之複雜和所擔當責任之艱鉅，自然非學校其他人員所能比擬。而其一言一行，卻又牽動著學校之發展及課程發展的教授和學習。從學校經營觀點而言，校長的教育理念、行政理念、智慧、自信、學識、經驗、行政領導、教學領導、人際關係以及組織與決定等各方面，均直接影響到一個學校的發展與進步(林文律，民 88；Northouse,1997)。因此，校長應具有各方面的專業能力，才能應付複雜、不確定的學校內外在教育環境，並能採取有效的策略，以圖謀學校教育的發展。

以下先提出國內外學者林文律和美國校長學會(NASSP)對校長的專業能力的看法，再歸納其意見來提出校長所應具備的專業能力，以做為校長「甄選標準」之依據。

## (一)林文律(民88)指出校長應至少具有下列各項能力：

1.建立學校願景的能力；2.領導全校同仁共赴目標的能力；3.透過教職員發展活動，塑造學校成為學習型組織的能力；4.生涯規劃與終身學習的能力；5.領導能力；6.知人、識人、用人的能力；7.具有有效激勵行政人員的工作效率與教師教學熱忱的能力；8.統觀全局的能力；9.洞察入微的能力；10.通權達變的能力；11.行政指導能力；12.有效執行上級政策的能力；13.熟悉各種法令規章；14.蒐集分析組織資訊的能力；15.推動校務改革的能力；16.公共關係的能力；17.人際溝通的能力；18.解決紛爭的能力；19.主持會議的能力；20.有效運用時間的能力；21.財務管理的能力；22.評鑑的能力；23.處理危機的能力；24.校園規劃與學校建築的能力；25.做前瞻性決定的能力；26.解決問題的能力；27.研究的能力；28.挫折容忍力；29.分析、批判、反省的能力；30.做有效決定的能力。

## (二)美國中等學校校長協會(National Association of Secondary School Principals, NASSP)：

美國全國性的校長專業協會，專門研究中學校長職務的需求，並為校長提供各種專業發展活動。為了有助於各州及地方學區甄選校長人才，建立了「領導鑑定中心」制度(assessment center)。「鑑定中心」不是一個地方，而是一種鑑定的過程，所鑑定的內容包含了下列十二項學校領導者必備的一般性能力。以下是這十二項能力及NASSP對每一項能力的定義(引自林文律，民88；秦夢群，民87)。

- 1.果斷力：有能力判斷何時該做決定，必要時能立即採取行動。
- 2.判斷力：有能力下達合理的結論，並根據既有的資訊做出高品質的決定。  
有能力認清教育需求，訂出優先順序。具有批判的能力，能評價各種書面溝通的文件。
- 3.領導：有能力帶動他人解決問題，當一個團體需要指引方向時，有能力察覺。有能力與團體有效互動，有能力引導他們完成任務。
- 4.口頭溝通：有能力清楚的陳述各種事實與想法。
- 5.組織能力：有能力掌握他人的工作，規劃他人的工作，訂定時程並掌握工作的流程；有能力以最適切的方式運用學校資源，有能力處理大量文書工作並應付繁重的時間需求。
- 6.問題分析：有能力分析相關資料，並分析複雜資訊，以對問題情境的重要因素做出判斷。

7. 敏感度：有能力察覺他人的各種需求、關注事項及個人的問題；有能力解決各種衝突；具有圓熟技巧，能與各種不同背景的人進行有效互動。
8. 壓力容忍能力：在壓力及他人抗拒之下，仍能運作，有能力獨立思考。
9. 書面溝通：有能力以文字清楚表達想法，針對學生、教師、家長及其他人士等不同對象，能以文字適切表達。
10. 教育價值：擁有論理清晰的教育哲學，願意接納新的想法與變革。
11. 個人動機：對於各種想做的事，具有完成的動機。開始做的事，就會去完成。看得出來能從工作中獲得個人滿足，有能力自我約束與管理。
12. 興趣廣泛：有能力討論各種主題：教育的、政治的、當前事件、經濟的、等有意願積極參與各種活動。

基於林文律教授和美國中等學校校長協會（NASSP）對校長應具有的專業能力或評鑑標準的觀點，雖然看似極為龐雜與紊亂，然而從中抽絲剝繭後，我們可以發現有許多極為接近的看法。綜合而言，中小學校長應具備專業能力可歸類為「人格特質」、「教育專業能力」、「行政經營能力」、「人際溝通能力」等四個面向；而惟有在四個面向，皆能達到標準，方可說是具備成為校長的基本條件。

### 三、我國國小校長任用制度之沿革

(一)民國 33 年，教育部---台灣光復後依國民學校法第 14 條的規定：「國民學校校長，由縣市政府或直轄市主管教育行政機關遴選合格人員委任之。」根據此法制定「臺灣省國民學校及中等學校教員任用辦法」。

(二)民國 43 年，臺灣省---省政府於民國 43 年 8 月訂頒「台灣省各級學校校長任用辦法」，規定國校校長之任用資格，在學歷方面，須接受過師範專業教育，並從事教育工作兩年以上成績優良。「臺灣省各級學校校長任用辦法」。

曾聽聞前輩言及當時教育界雜亂無章，由於縣市長選舉關係，有校長一夕之間被降調為老師的。每到暑假期間，各方人馬奔走鑽營，不僅增加教育行政機關處理學校人事的困擾，對國民教育發展影響甚大。

(三)民國 54 年，臺灣省---教育廳於 54 年 4 月訂頒「台灣省國民學校教育人員儲備遴用及遷調辦法」，第 24 條：「縣市國民學校校長、教導主任與分校主任，非經儲備有案者，不得遴用」。第 25 條：「縣市政府遇有國民學校校長缺額時，應就校長候用人員名冊中遴選，報請省政府核派」。第 27 條：「各縣市政府為期辦理國民教育人員遴用遷調有所依據，應將國民學校區分為智、仁、勇三



類」。第 34 條：「國民學校校長之任期：智類五年、仁類四年、勇類三年」。亦即國校實施類型劃分，校長實施任期制。而校長除了具備資格之外，尚需參加台灣省國校校長、主任的儲訓合格，而核派之權則在省府。

(四)民國 56 年，教育部---「國民中學校長甄選及任用辦法」、臺灣省---「國民中學校長甄選及任用辦法施行細則」。

(五)民國 60 年，教育部---「公立各級學校校長遴用辦法」。

(六)民國 61 年，臺北市---「臺北市立國民中小學校長甄選儲訓辦法」。

54 年 5 月 7 日第一期甄選合格人員 208 位校長在國校教師研習會校長儲訓班，儲訓八週。此種單憑積分甄選的方式，實施到 61 年 2 月共儲備校長主任 14 期，人數分別為 953 人和 1191 人。(鄭培富，民 94)

(七)民國 68 年，教育部——「國民教育法」，取代原來的「國民學校法」。民國 71 年根據此法制定「國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法」。

(八)民國 72 年，臺灣省依上訂定「臺灣省國民小學教育人員甄選儲訓遴用及遷調實施要點」。

(九)民國 81 年，臺灣省---「臺灣省國民小學校長主任儲備訓練班第六十九期校長候用人員甄選儲訓要點」。

(十)民國 86 年，教育部---「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」，取代原有之「國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法」。

此後直到 88 年 6 月第 92 期國小校長甄試儲訓完畢，因應精省及遴選制度之實施，教育廳結束了 34 年的甄選儲訓工作，而改由各縣市自行辦理甄選。據研習會李俊湖組長統計，總計儲訓校長 3845 人，主任 10612 人。現在，依然有些人懷念當時全省儲訓時所廣植的人脈。(鄭培富，民 94)

(十一)民國 88 年，教育部---遴選辦法

1.88 年 1 月國民教育法部分條文修正，中小學校長由派任改遴選制度，由各縣市組成校長遴選委員會，從具有校長任用資格（含儲備合格）的人選中遴選，而且校長採任期制，在原校最多只能連任一次，期滿須再參加他校之遴選或回任教師。

2.此一遴選制度自 88 學年度開始實施，中小學校長除了要先行具備適當的校

長任用資格之外，其知識、素養、人品、能力都須經過重重檢驗，在眾多競爭者之中爭得一席之地。

#### (十二)台北市首開校長培育認證制度先例

- 1.台北市在民國 90 年首開先例，實施校長培育認證制度，委託市立師院及國北師開辦國小校長培育班，並由教育局委託單小琳教授等人組成的公正單位進行認證。在辦理一年屆後，92 年調整為培育甄試儲訓的整合方式。
- 2.92 年 7 月台北市政府委託台灣師範大學進修部開設中等學校校長培育課程，招收學員，進行為期一年半的培育課程。

#### (十三)繼台北市之後，台北縣及宜蘭縣跟進採甄試培育方式。

目前台灣地區大部分縣市仍然維持甄試儲訓制度。探究其因，一方面考試選才的思考已深入國人心中，經過甄試的過程，會被認為較為公平合理。另一方面培育認證制度畢竟是歐美的文化下的產品，要移轉至國內推動需要有一段調適生根的歷程。不過培育認證制度的引入，畢竟多元豐富了我國原有的校長養成體系。(鄭培富，民 94)

### 四、嘉南四縣市遴選制度之現況與比較分析

因研究時間較短，現先就嘉南四縣市之遴選辦法，由其位階與名稱、遴選組織、參與對象資格、遴選過程、其他等五層面，來比較分析嘉南四縣市遴選制度之現況與差異，以作為參考。

#### (一)遴選辦法位階與名稱

僅以表 2-1 表列嘉南四縣市校長遴選辦法之名稱與位階，以作為參照。

表 2-1 嘉南四縣市校長遴選辦法的位階與名稱比較統計表

名 稱	位 階	縣 市	合 計
遴選作業要點	行政命令	嘉義縣	1
遴選委員會作業要點	行政命令	台南縣	1
遴選委員會設置要點	行政命令	嘉義市、台南市	2

資料來源：研究者自行整理（參酌詹佳璋(民 91)）。

由表 2-1 可知，就遴選辦法的位階而言，於嘉南四縣市中，均屬行政命令，

並未提昇至法律定位；而就遴選辦法的名稱而言，嘉南四縣市似乎並無太大差異。

## (二) 遴選組織

僅以表 2-2 表列嘉南四縣市校長遴選辦法之召集人身分，以為參照。

### 1. 召集人身分

表 2-2 嘉南四縣市校長遴選委員會召集人比較統計表

召集人	職稱	當然委員	縣市	合計
縣市長	主任委員	是	台南市	1
副縣市長	嘉義縣：委員 台南縣：主任委員	是	嘉義縣、台南縣	2
未明確規定	主任委員	是	嘉義市	1

資料來源：研究者自行整理（參酌詹佳璋(民91)）。

由表 2-2 可知，各縣市對於遴選委員會頗為重視，召集人身分多為主任委員，且均為當然委員，其需具備一定的職位或名望。

### 2. 委員會位階

表 2-3 嘉南四縣市校長遴選委員會位階比較統計表

委員會位階	縣市	合計
設於教育局	嘉義縣、台南縣、台南市	3
設於縣市政府	嘉義市	1

資料來源：研究者自行整理（參酌詹佳璋(民91)）。

由表 2-3 可知，各縣市國民中小學校長遴選組織的設置位階，乃皆是依據「國民教育法」第九條規定辦理。

## 3. 委員會人數

表 2-4 嘉南四縣市校長遴選委員會委員人數比較統計表

委員人數	縣 市	合計
5人	嘉義市	1
9~15人	台南縣	1
9~13人	嘉義縣	1
15人	台南市	1

資料來源：研究者自行整理（參酌詹佳璋(民91)）。

由表 2-4 可知，嘉南四縣市國民小學校長遴選委員人數以台南市和台南縣可達 15 人居多，嘉義市 5 人最少，嘉義縣居中。

## 4. 委員會結構

表 2-5 嘉南四縣市校長遴選委員會結構比較統計表

身分 縣市	教育行政人員 代表		專家學 者代表	家長代表		教師代表		校長 代表	社會 公正 人士 代表	合計
	當然 委員	聘任 指派		家長會	家長會 聯合會	出缺 學校	教師會			
嘉義縣										9~13
嘉義市	1			*						5
台南縣	1			*				1		9~15
台南市	3	2(指派)	2	3 (浮動委員)	1	3 (浮動委員)	1			15

備註：\*為家長代表不得少於委員總人數五分之一。

資料來源：研究者自行整理（參酌詹佳璋(民91)）。

由表 2-5 可知，嘉南四縣市國民小學校長遴選委員會結構以台南市最為多元，且設置有浮動委員，來充分表達出缺學校意願。大致而言，以家長會代表與專家學者代表最受到重視，其次為縣市政府代表、社會公正人士與教師代表，顯見雲嘉南四縣市遴選委員會均能重視結構比例與代表性問題。此外台南縣今年應校長協會要求，特別加入校長代表一人，尊重校長也有發言權，而不再只是淪於被品頭論足的角色。

## 5. 委員任期

表 2-6 嘉南四縣市校長遴選委員會委員任期比較統計表

委員會任期	縣市	合計
一年	嘉義縣 (1/1至12/31)	1
一年	台南縣	1
遴選結束即行解散	台南市	1
未規定	嘉義市	1

資料來源：研究者自行整理（參酌詹佳璋(民91)）

由表 2-6 可知，各縣市校長遴選委員會委員任期不一，各有其異同。

## 6. 委員續聘

表 2-7 嘉南四縣市校長遴選委員會委員續聘之比較統計表

委員是否可續聘	縣市	合計
可續聘	台南縣	1
未規定	嘉義縣、嘉義市、台南市	3

資料來源：研究者自行整理（參酌詹佳璋(民91)）

由表 2-7 可知，嘉南四縣市校長遴選委員會委員續聘規定不明確，應可加以補充。

## 7. 委員遞補

表 2-8 嘉南四縣市校長遴選委員會委員遞補之比較統計表

遞補規定	縣市別	合計
有遞補規定	嘉義縣、台南縣	2
未規定	嘉義市、台南市	2

資料來源：研究者自行整理（參酌詹佳璋(民91)）

由表 2-8 可知，目前嘉南四縣市校長遴選委員會委員有遞補規定僅有嘉義縣、台南縣，嘉義市、台南市似乎可再補強，以符合法制精神。

## 8. 委員待遇

表 2-9 嘉南四縣市校長遴選委員會委員待遇比較統計表

委 員 待 遇	縣 市	合 計
無給職，但可支出席費或交通費	嘉義市	1
無給職，但可支出席費及交通費	嘉義縣、台南市	3
無給職，但可支審查費及車馬費	台南縣	1

資料來源：研究者自行整理（參酌詹佳璋(民91)）

由表 2-9 可知，目前嘉南四縣市校長遴選委員會委員待遇雖然均為無給職，但可酌支出席費、交通費、審查費等項目。

## 9. 委員會保密

表 2-10 嘉南四縣市校長遴選委員會保密義務規定之比較統計表

保密義務	縣 市	合 計
有規定	嘉義縣、台南縣、台南市	3
未規定	嘉義市	1

資料來源：研究者自行整理

由表 2-10 可知，嘉南四縣市校長遴選委員會多有保密義務規定，僅嘉義市未明文規定，然保密義務規定實為人權與隱私權的一種基本保障，允宜納入辦法中實施。

## (三) 參與對象資格

## 1. 積極資格

表 2-11 嘉南四縣市校長遴選積極資格之比較統計表

遴 選 資 格	縣 市	合 計
公開甄選、儲訓合格人員	嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市	4
任期屆滿之現職校長	嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市	4
曾任校長者	嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市	4
他縣市現職校長	嘉義縣、嘉義市（皆需附同意書）、台南市（本市教師84年經公開甄選、儲訓合格人員）	3

偏遠學校：符合國民教育法施行細則第十一條規定之現任督學、課長	台南市、台南縣（未限定於偏遠學校）	2
偏遠或特殊地區：偏遠或特殊地區學校校長暨教師資格標準第四、五條規定之現任督學、課長	嘉義縣	1

資料來源：研究者自行整理（備註：嘉義縣前三項遴選資格均為本縣。參酌詹佳璋(民91)）

由表 2-11 可知，目前嘉南四縣市校長遴選委員會重視法令規定、專業證書與校園倫理，而嘉義縣、嘉義市與台南市皆有條件開放外縣市校長參與，並加以考量現任督學、課長之行政經歷，可加強人才交流。

## 2.消極資格

表 2-12 嘉南四縣市校長遴選消極資格之比較統計表

遴選資格	縣市	合計
有規定：具有教育人員任用條例第三十一條及教師法第十四條各款情事之一者不得參加遴選。若於遴選聘任後發覺，應予註銷聘任資格。	嘉義縣	1
具候用校長資格者，未獲遴派前，有違反「教師法第14條」、「教育人員任用條例第31條」之規定者，或候用校長因案涉訟經檢察官起訴至法院判決無罪確定期間，不得參加校長遴選。如經遴聘(派)而不願擔任或候用期間受刑事、懲戒處分或記過以上之行政處分者，取消其候用資格。	台南縣	1
未規定	嘉義市、台南市	2

資料來源：研究者自行整理(參酌詹佳璋(民91))

由表 2-12 可知，目前嘉南四縣市校長遴選委員會消極資格有二縣市未予明訂，實應加以補足。

## (四) 遴選過程

### 1.遴選方式

表 2-13 嘉南四縣市校長遴選方式之比較統計表

遴選方式	縣市	合計
書面審查(含資格審查、書面報告、申請表等)	台南縣(10份)、台南市、嘉義縣	3
面談或口試	台南市、台南縣	2
投票	台南市	1
未規定	嘉義市	2

資料來源：研究者自行整理(參酌詹佳璋(民91))

由表 2-13 可知，目前嘉南四縣市校長遴選委員會遴選方式以書面審查為主，面談或口試為輔，嘉義市則宜再補充其規定，使校長候選人能有較明確的遵循向度。

## 2. 遴選標準

表 2-14 嘉南四縣市校長遴選特殊標準之比較統計表

遴選標準	縣市	合計
學校類型	嘉義縣（初任、最近三年考績甲等）	1
遴選順位	台南市	1
未規定	嘉義市、台南縣	2

資料來源：研究者自行整理

由表 2-14 可知，目前嘉南四縣市校長遴選委員會遴選特殊標準，以嘉義縣考量較多，而嘉義市、台南縣則未有特殊待遇，每人機會均等。

## 3. 委員會會議方式

表 2-15 嘉南四縣市校長遴選議決方式之比較統計表

議決方式		縣市	合計
出席占全體委員比例	議決占出席委員比例		
二分之一	三分之二	台南市	1
三分之二	二分之一	嘉義縣、台南縣、嘉義市	3

資料來源：研究者自行整理(參酌詹佳璋(民 91))

由表 2-15 可知，目前嘉南四縣市校長遴選委員會議決方式大多為三分之二的委員出席、而再出席委員的二分之一議決，此比例似乎較符合民主原則。

表 2-16 嘉南四縣市校長遴選遴聘人數之比較統計表

選出人數	縣市	合計
未規定	嘉義縣、台南縣、嘉義市、台南市	4

資料來源：研究者自行整理(參酌詹佳璋(民 91))

由表 2-16 可知，目前南四縣市校長遴聘人數均未明訂，可能是規定於每年之其他辦法，未及於此。



表 2-17 嘉南四縣市校長遴選未獲遴聘者處理方式之比較統計表

未獲遴聘者處理方式	縣市	合計
專案申請提前退休、資遣、優先輔導介聘教師、回任教師	台南縣	1
連任中參加遴選未獲聘任者，得回原服務學校至任期屆滿	嘉義縣	1
未規定	嘉義市、台南市	2

資料來源：研究者自行整理(參酌詹佳璋(民91))

由表 2-17 可知，目前嘉南四縣市校長遴選委員會校長遴選未獲遴聘者處理方式以台南縣最詳細，而其他未規定的縣市則許認為國民教育法第九條已明文規定，不需再另行規定。

表 2-18 嘉南四縣市校長遴選辦理次數之比較統計表

辦理次數		縣	市	合計
定期	每年一次	台南縣		1
	每年二次	嘉義縣(依實際需要)、 台南市(必要時得召開臨時委員會)		2
未規定		嘉義市		1

資料來源：研究者自行整理(參酌詹佳璋(民91))

由表 2-18 可知，目前嘉南四縣市校長遴選辦理次數以定期為主，而嘉義市於條文中並未規定。

## (五)其他

### 1.出缺無人應聘

表 2-19 嘉南四縣市校長遴選出缺無人應聘規定之比較統計表

處理模式	縣市	合計
有規定	嘉義縣(徵詢有資格者同意直接遴選)、台南縣(徵詢有資格且有意願者遴選、遴聘代理)	2
未規定	嘉義市、台南市	2

資料來源：研究者自行整理(參酌詹佳璋(民91))

由表 2-19 可知，目前嘉南四縣市，對於校長遴選出缺無人應聘情況，以嘉義市、台南市尚未規定，可以在擬定辦法時加以考量，以增加周全性。

## 2. 遴選後未應聘

表 2-20 嘉南四縣市校長遴選後未應聘規定之比較統計表

處理模式	縣	市	合計
未規定	嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市		4

資料來源：研究者自行整理(參酌詹佳璋(民91))

由表 2-20 可知，目前嘉南四縣市校長遴選後未應聘規定不足，應加以補充其規範，以免產生不必要的困擾。

## 3. 迴避條款

表 2-21 嘉南四縣市校長遴選迴避條款規定之比較統計表

處理模式	縣	市	合計
有規定：本人及配偶、五親等內之血親、三親等內之姻親或曾有此親屬關係者應迴避	嘉義縣、台南縣、台南市		3
未規定	嘉義市		1

資料來源：研究者自行整理(參酌詹佳璋(民91))

由表 2-21 可知，目前嘉南四縣市校長遴選大多有迴避條款規定，以符合利益迴避原則。

4. 申訴制度：目前嘉南四縣市校長遴選均尚未考量。
5. 不適任規定：目前只有台南市有明文規定，其餘縣市均未考量，或許其認為已有公務人員相關法律規範不需另訂。
6. 列入預算：目前只有苗栗縣有明文規定，嘉南四縣市校長遴選均尚未考量。
7. 交付教育審議委員會：目前只有宜蘭縣有明文規定，嘉南四縣市校長遴選均尚未考量。
8. 新設學校籌備主任參與權利：目前只有台北市、高雄市有明文規定，嘉南四縣市校長遴選均尚未考量。
9. 有些特殊規定頗具創見，諸如浮動委員、推薦制度、面談不得提供資料、原住民優先、校長候選人得檢具事實資料要求特定人員迴避、委員會代表

均衡比例、初任校長可選擇之學校類型、經教育審議委員會通過、不適任之事實經委員會決議始得改任等情況，都可供嘉南四縣市參考。

總結以上分析，可以發現：

- (1)對於校長遴選委員會，嘉南四縣市均能依據相關法令設置，以利執行遴選工作。
- (2)由召集人的職位身分，可清楚認知嘉南四縣市對於校長遴選均抱著極度重視的態度。
- (3)對於校長遴選委員會代表比例，嘉南四縣市均能考量各方意見，展現多元觀點。
- (4)對於校長遴選內容，嘉南四縣市大同小異且各有所長，其中以嘉義市最爲簡略，有待加以補強以符合法治精神。
- (5)嘉南四縣市中，有些縣市對於校長遴選資格未開放外縣市具校長資格者參與遴選，不符合多元開放與人才交流原則。
- (6)嘉南四縣市中，有些縣市未訂定校長未能遴選上之後續處理方式，將可能衍生未獲遴選校長的去留問題。

## 參、問題討探

### 一、法源依據

茲依教育部（民 89：教育部人事處，民 89a；教育部人事處，民 89b）及立法院國民教育法條文之相關規定，將目前台灣國小校長遴選相關法源依據整理如下：

#### (一) 校長參與遴選之資格

##### 1. 積極資格

- (1)教育人員任用條例第三條（83.03.19）：任用注意事項
- (2)教育人員任用條例第四條：任用資格三項條件
- (3)國民教育法施行細則第十一條（88.07.29）：公開甄選資格規定
- (4)偏遠或特殊地區學校校長暨教師資格標準第三條（83.02.20）：偏遠校長

### 資格

(5)國民教育法第九條之二：符合公開甄選儲訓人員之情形之不當行為

### 2.積極資格

(1)教育人員任用條例第三十一條

(2)公務人員任用法第二十八條（85.11.14）

### (二)校長職責相關規定

1.國民教育法第九條（92.02.06）：綜理校務，應為專任

2.公立高級中等學校以下校長及幼稚園園長成績考核辦法第四條（89.07.26）：五種考核項目，可依此條文內容類推校長職責

### (三)校長任期

1.國民教育法第九條：採任期制，任期一任為四年

2.教育人員任用條例第三十六條：校長採任期制

3.國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制標準第四條（88.12.10）：專任

4.國民教育法第九條之一：國民教育法修正前校長任職之適用規定

### (四)遴選方式

1.國民教育法第九條：公開遴選

2.教育人員任用條例第二十三條：任用程序

3.教育人員任用條例第二十七條：除依法兼任外應公開遴選

### (五)遴選組織

1.國民教育法第九條：組織遴選委員會、規定家長代表比例

### (六)遴選配套

1.國民教育法第九條：任滿得回任教師

2.國民教育法第九條之一：不適任校長規定

3.國民教育法第九條之三：校長評鑑

4.國民教育法第九條之四：現職校長之處置

5.國民教育法施行細則第十三條：回任教師、退休、優先輔導轉任規定

## 二、遴選規準

國民教育法修訂公布後，我國國民小學校長選用制度產生重大的變革，從過去的派任制改為遴聘制。遴聘制度的建立，時間尚淺；其實施結果，引發諸多爭議。因此，實有必要推行系統探討。如能透過建立相關的評估準則，推行優劣得失的評估比較，將可為我國國民小學校長遴選制度，找出適當的改進之道。

校長遴選制度的評估準則應包括：

### (一) 能符應環境背景或思潮

校長遴選制度必須要能符應其所在時間、空間的各種政經、文化、社會、教育等環境背景或思潮，包括：自由民主、專業自主、績效責任、競爭進步、擇優汰劣、參與選擇、權力分享、學習成長、多元價值等等。

### (二) 能吸引人才願意參與競爭

校長遴選制度必須要能吸引夠多的優秀人才來參與校長職務的競爭。亦即要能使相關人員感受到校長職務地位與保障、自我實現的自由與空間、任職過程備感尊榮、以及校長職務競爭時的公平機會與希望。

### (三) 評選人員具有專業知能

校長遴選制度負責評選的人員，必須要能保持公正，熟知遴選相關需求與資訊，如瞭解校長職務、教育需求、並具有辨識人才鑑別知能與方法技術，來進行評選工作，或盡量提供評選人員相關的講習。

### (四) 評選人員具有代表性

校長遴選制度必須要能將與學生學習權有關、或擔負學校教育成敗的利害關係人納入參與評選。

### (五) 使用有效的鑑別方法與資料

校長遴選制度的選擇或設計，必須注意到能否使用或蒐集多元多樣而且有效度的鑑別方法或資料。而選用時所測量或評估的內容範圍，必須要能與該職務之實際需要相配合，不應有所逾越。

### (六) 程序客觀、公平、公開

校長遴選制度的選擇或設計，必須要能注意到其程序是否能依據合理規準與方法，力求客觀；機會均等、沒有不當干預或偏頗，力求公平；流程與規準公開，力求公開。

#### (七) 程序簡便可行有效率

校長遴選制度的選擇或設計，必須要能注意成本的合理性與程序的簡便可行性。選用所費的成本，要能以較少的時間、精力、財力、物力，便利而又有效率地獲致最大的成果。

#### (八) 要能獲致適當的人選

校長遴選制度必須要能以適才適所為首要原則，選出適配於特定學校的最適優秀人才來擔任校長，並且能使不適當人員無法獲任或能順利淘汰。

#### (九) 要能提昇校長辦學績效

校長遴選制度的選擇與設計，要能提供校長良好辦學動機、資源與空間，並進而達成組織目標與個人目標，以提昇其辦學績效。

#### (十) 能避免負面效應

校長遴選制度的選擇與設計，應檢視其所可能產生的負面效應嚴重程度，以及解決或彌補的配套措施是否容易簡便易行。

### 三、遴選委員

綜觀各縣市之遴選要點，其遴選委員會之組成，大多涵蓋具有不同身份類別之代表。一般而言，包括：縣市家長聯合會、學校家長會、學校家長、縣教師會、學校教師會、教師團體、學校教師、學者專家、校長、退休校長、縣市政府、教育局、學校行政人員代表、教育行政人員、社會公正人士及其他學校人員等代表；惟各類代表人選的產生方式、範圍及名額，則尚未能明確加以規定。參考張明輝「國民中小學校長遴選之相關建議」一文，並加入究者意見整理如下：

- (一) 宜規定遴選委員會之召集人為何，以明確責任。
- (二) 遴選委員會委員的總人數應以單數較為適宜，以避表決時有同票之慮。
- (三) 各縣市國民中小學校長遴選委員會委員總人數，目前以 9 至 15 人為最多，尚稱適宜；但少數縣市委員人數過少，如嘉義市目前委員人數僅有 5 人，

為擴大參與和增強公信力，建議可酌增委員代表人數。

- (四)各不同身份類別之遴選委員的產生方式應明確規定，如由票選、推選或縣市長指派產生等。此外該委員所應具備評選之專業能力及公信力亦應列入考慮。
- (五)不同身份類別委員之名額及其所代表之範圍應詳加規定，例如：設有教師代表者，宜進一步明確規定縣(市)級教師會、學校教師會或學校教師代表之名額；設有家長代表者亦同。如宜蘭縣對於縣級和學校教師會及家長會代表，即訂有不同代表名額之規定。此外各類代表的名額應有一定的比率分配，以免有所偏失，妨礙公正、公平。
- (六)如設有縣(市)級教師會代表、學校教師會代表、縣(市)級家長會代表或學校家長會代表名額時，宜進一步規定其於行使職權時，應充分徵詢各該教師會或家長會之意見；而非以其個人之意見為依據，如台北市即有此項規定。
- (七)明確規定遴選委員會委員之任期、是否得以續聘或出缺之遞補等，以利責任之明確歸屬；若未規定委員之任期者，則建議應明確規定遴選委員會於該次遴選作業完成後，立即解散。
- (八)遴選委員之待遇為有給職或無給職，出席費、車馬費的支領可否或其他相關費用由何機關或那一科目別支出，皆應加以明確規定，以利經費之掌控。
- (九)遴選委員如無故未出席會議達若干次者，其委員資格是否應予取消，亦宜加以明確規定，以避免產生爭議。

## 肆、結論與建議

### 一、結論

由於校長是學校的領導人物，對於學校經營成敗扮演著關鍵性的角色，一位成功的校長，可使學校充滿活力，教師亦能發揮創意，全體同仁心手相連，共同締造一優質學校。所以能遴選出一位有能力、有願景的校長，帶領學校向善、向上，是學校最大的福氣。

遴選制度有利亦有弊，將其對校園文化的衝擊大致歸納如下：

#### (一)校長能尊重同仁意見；校務運作公開化、透明化

在民主化時代，尊重與包容是基本的民主素養，而身為校長更應能以身作則。又因為在遴選程序中，包含了教職員工和家長的問卷，導致校長在處理校務，將會遵循民主程序，採納同仁意見；促使校園文化朝向公平合理，

而校務運作自然也公開化、透明化。

## (二) 能夠有效淘汰不適任校長、使校長具有工作危機感

過去「萬年校長」存在的現象，素為人詬病，除非校長涉及刑責，否則很難加以免職或停職。然而現今表現不佳，與社區家長、地方人士或學校同仁溝通不良的校長，「中箭落馬」的案例，已一再的發生，身為校長也皆具備了憂患意識。

## (三) 校園倫理較過去低落，校長工作尊嚴受挑戰

由於遴選制度，使校長在校園的影響力降低，學校同仁也不像過去那麼尊重校長，整個學校長幼有序的倫理規範，逐漸受到破壞；而在校長遴選的口試過程中，部份遴選委員，提出咄咄逼人的問題，對校長也不很尊重，使校長尊嚴受損，這些情況值得省思改進。

因此除了校長本身應能有所堅持，不為職位拋棄理想之外；在遴選過程中，能禮遇校長，尊重被遴選人，乃必要遵循之原則。而推出具專業性和公正性的遴選委員，來遴選校長，也方能獲得社會信服。再則建構相關配套措施，促進校長專業發展，則為刻不容緩之課題。

## 二、建議

### (一) 制度的行使及監督

校長遴選的制度，在各縣市辦理情形都依據法令施行，訂定一套遊戲規則，可以遵循的社會規範，對於教育主管、學校教師、家長，做到最公平、公正、客觀，也能「適才適所」的原則，所以制度的行使與監督，是要有良好的機制來監督，避免流於形式，重蹈惡質文化的陰影，委員會的組織不能只是背書而已。

### (二) 加強遴選委員會的專業與公平性

遴選過程中遴選委員扮演著重要角色，為增進其公平性、客觀性，遴選委員需具有專業知能及公正無私地為校掄才，是攸關遴選成敗的主要因，更是影響學校校務發展，因此校長遴選之前，需先做好遴選委員專業素養、遴選校長的校務評鑑，才召開遴選說明會，說明遴選的目的、標準性及注意事項，在過程中充分溝通、討論，做最客觀、最專業的判斷。



### (三) 遴選方式多樣化，過程參與化

遴選方式宜採多樣化，更可以取長補短。如基本資格的審查、推薦資料的審查、筆試、口試、模擬情境測驗、到校與師生座談……等方式，均可以採用。使遴選出來的校長能符合學校特性，遴選過程能讓老師、家長、甚至學生代表也有參與的機會。如此才能彌補專業人員的可能偏見。

### (四) 建立校長專業養成及專業證照制度

校長遴選制度中，雖未訂定專業養成的範圍及專業證照取得方式，在教育改革中已將不適任校長或未獲遴選連任校長，必須回任教師(國民教育法第十三條)規定，無疑給校長在這股教育風潮中人格蕩然無存，因此建立專業養成及專業證照的必要性，更是當務之急。

### (五) 實施校長評鑑與辦學績效的考核

遴選只是一種手段，其目的在於如何選出一位好校長。不能因手段而影響目的；遴選出來的校長未必能適才適所、專心辦學。所以在遴選之後更應重視校長的評鑑(Principal evaluation)及辦學績效的考核。藉由評鑑與考核，一方面可作為校長辦學績效的依據，一方面也符合新增修國民教育法施行細則第十二條規定，作為是否連任的參考。

### (六) 制定合適的遷調及保障辦法

各縣市政府人事任用自主權提升後，可依地方自治精神，制定施行細則，造成各縣市遴選方式限制的不同，及相關人員遷調的困擾。對於不願或遴選不上的校長，教育主管單位應予協助介聘或辦理退休及資遣。而對於無人申請的學校，授權遴選委員會代覓人才，依程序推薦聘任。

### (七) 校長生涯規輔導

對於校長一旦未能連任的校長，那麼該何去何從呢？在新舊體制轉型時期，配套措施一項必須考量的條件。因此有必要建立行政人員證照制度及教師分級制，使校長為首席教師(Head teacher)，即使教校長離開職位後，也能回任教職，否則依教師法的規定，校長回任教師還依教評會的同意，且校長既非編制內的教師，所以還不一定有資格回任教師呢？但依國民教育法施行細則第十三條第一項規定，未獲遴選為校長欲回任教師者，由主管教育行政機關分發學校任教，此點是否與教師法中的教師聘任產生矛盾！

又校長回任教師後，如何輔導重拾教鞭，自我調適職權位的改變，亦是一個需要注意的問題。

## 伍、結語

我國中小學校長遴選制度，改變多年來校長任用的傳統，現職校長面臨此一制度變革確實需要時間加以調適，由於建立校長遴選制度之目的，乃是欲求透過權責單位徵集有意願和優秀教育人員或校長候選人，透過適當的評鑑者，以及正當、有效而嚴謹方式與程序，慎重地辨識並選擇優秀且適當的人選去擔任特定學校的校長，以期發揮效能，領導學校教育達到目標。

而校長和一般人一樣，都需要有工作尊嚴，如果校長遴選制度，只會打擊校長工作士氣，影響校長工作情緒，那就不是好制度。因此除了要有完善制度的建立外，更要期盼遴選委員能夠發揮道德良知和勇氣，不以校長的政理想念為訴求，而以校長的專業能為考量，未來的教育才能有希望。

## 參考文獻（以筆劃順序排列）

- 立法院（民 92）。國民教育法。資料來源：立法院/法律資料庫/法律現行條文/search/立法院法律系統/國民教育法/全文，檢索日期：92.06.09，網址：  
<http://lis.ly.gov.tw/lcgci/ttswebw>
- 李慈純（民 89）。國民小學校長遴選制度之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所，未出版碩士論文。
- 吳清基（民 91）。當前校長遴選制度的迷思與省思。教師天地 118 期 7-14 頁。
- 吳財順（民 92）。國民中小學校長遴選制度之探討。資料來源：桃園縣國民中小學校長遴選作業要點論壇/大頭 01/02/23 轉貼，檢索日期：91.10.11，網址：  
<http://www.cges.tyc.edu.tw/principle/show.asp?repno=23&page=2>。
- 林清江（民 79）。比較教育。台北：五南圖書公司。
- 林天佑（民 88）。國民中小學校長遴選過程的再建構—以台北市為例。載於 2001/12/26 教育行政學專題研究參考資料。線上檢索日期：91.10.07，網址：  
<http://www.tmtc.edu.tw/~primary/paper/Teacher/tyl/tylP09.htm>。

- 林天祐(民 88)。新世紀國民中小校長任用的探討。教育資訊與研究, 28, 頁 14-16。
- 林奇佐(民 89)。基隆市國民中小學校長遴用制度之研究。國立台北師範學院國民教育研究所, 未出版碩士論文。
- 林文律(民 88)。從校長必備能力看校長培育。收錄於國立教育資料館主辦, 台北市立師院八十八年三月承辦之教育論壇:「校長培育、任用與評鑑」。台北市: 國立教育資料館。<http://www.nioerar.edu.tw/basis3/29/a1.htm>
- 秦夢群(民 87)。教育行政—實務部分。台北市: 五南。
- 翁桓盛(民 91)。中等學校實施校長遴選制度後校長領導風格與辦學績效之研究。國立彰化大學教育研究所在職進修學校行政碩士班, 未出版碩士論文。
- 教育部編(民 89)。國民教育法規選輯。台北市: 教育部國教司。
- 教育部人事處編(民 89a)。教育人事法規釋例彙編(任用、敘薪、借調、兼職)。台北市: 教育部。
- 教育部人事處編(民 89b)。教育人事法規釋例彙編(成績考核、差勤、進修)。台北市: 教育部。
- 張明輝(民 89)。中小學校長遴選的人性化課題。線上檢索日期: 94.05.01, <http://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/中小學校長遴選的人性化課題.doc>
- 張明輝(民 91a)。美國中小學校長遴選作業指引。線上檢索日期: 91.10.01, 網址: [http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical\(american\)-10](http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical(american)-10)。
- 張明輝(民 91b)。國民中小學校長遴選制度。線上檢索日期: 91.11.19, 網址: <http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/eduadmingroup-1.htm>。
- 張明輝(民 94)。國民中小學校長遴選之相關建議。線上檢索日期: 94.05.14, [http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical\(eduadmin\)-10htm](http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical(eduadmin)-10htm)
- 黃德祥(民 88)。中小學校長遴選制宜有配套。教育資料文摘, 257, 頁 23-26。
- 黃慶宗(民 91)。我國國民中小學校長遴選制度之研究。載於林文律主編: 中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集。台北市: 國立台北師範學院。
- 馮丰儀(民 89)。國民中小學校長遴選制度之研究。國立暨南國際大學教育政策與

行政研究所，未出版碩士論文。

馮清皇（民 91）。台北市國小校長培育制度的回顧與展望—建立一套校長培育新模式。載於林文律主編：中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集。台北市：國立台北師範學院。

曾長庚（民 90）。國民中小學校長遴用制度之研究。國立臺中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所，未出版碩士論文。

楊銘雄（民 90）。台北市國民小學校長遴選制度之研究。台北市立師範學院國民教育研究所，未出版碩士論文。

詹佳璋（民 91）。國民小學校長遴選制度之研究—以嘉南四縣市為例。嘉義大學學校行政碩士班上課報告，未出版。

鄭培富（民 94）。臺灣省政府暨國中小校長儲訓業務簡介。載於 94.03.31 國立教育研究院 102 期校長儲訓班上課講義。

謝文全（民 84）。比較教育行政。台北：五南圖書公司。

謝文全、張明輝、游進年、黃嘉莉、劉秀曦（民 89）。各縣市國民中小學校長遴選要點或辦法分析。教育部國教司委託專案研究。線上檢索日期：91.10.07。網址：<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/校長遴選全.doc>。

謝文全等（民 89）。各縣市國民中小學校長遴選辦法分析研究報告。台北市：教育部。

羅清水（民 87）。國民小學校長甄選制度之探討。載於國立暨南國際大學教育政策與行政研究所主編，「教育行政論壇」第二次研討會（87.02.28~03.01）：二十一世紀教育行政領導人才培育與任用。線上檢索日期：91.10.11，網址：<http://www.epa.ncnu.edu.tw/y/lo.html>。

Bereday, George (1964). *Comparative Method in Education*. New York: Holt, Rinehart and Winston.