

校長選舉任期制之意見調查 與可行性之探討

王逸榮

國立高雄師範大學教育研究所研究生

壹、諸論：

一、問題敘述：

自從八十三年八月二十六日，教育部公布〈大學法施行細則〉並廢止〈大學規程〉後（教育部公報1994：3-5），公立大學校長之產生，起了重大的變革，不禁讓筆者想到，在教育改革聲浪中，行之已久的小學校長甄選制度，是不是也應隨著學校民主、自治的潮流而有所變革？

回顧教育史上，各國小學校長的產生少有使用選舉制的，但並不是少被採用的制度就不值得用，特別是現行制度產生問題時，目前的校長甄選制度在“公平”的煙幕掩護下隱藏著不少不符合人情及理論上的缺失。本文將從教師本身的需求（調動因素及意見的反應）、探討現今甄選制度的缺失，研擬校長選舉任期制的可行性，對構想中的制度作個人的建議。

環顧小學安定的教學環境，仍然潛伏著一些促使教師想離開所任職學校的因素，校長，尤其是現今制度下的「萬年校長」，是不是也是造成小學教師高流動率的因素之一？如果是，則選舉制是不是可以漸漸消彌這項人為因素？而教師們對此構想又是如何看待它呢？是否想改變現況呢？而想改變現況的原因又是什麼呢？對新制度的理想圖又是什麼樣子呢？選後又有什麼問題……一連串假設性的問題，有待一一由現實解答，筆者只有經由不斷的研究及驗證，才能逐漸釐清各方利弊，本文僅就筆者的構想做初步的試探。

二、研究目的：

根據上述的研究問題，本研究的研究目的可臚列如下：

(一)綜覽有關文獻，對現今國小校長甄選任用制度作分析，探討現今制度須改革的因素。

(二)實施問卷以了解：

- 1.國小教師因不滿校長而調動的比例
- 2.國小教師對校長選舉、任期制的看法

(三)綜觀個人構想及教師意見，研擬校長選舉任期制之可行性。

貳、文獻探討：

本研究之文獻探討包括三部份：

- 一、甄選儲訓制度之檢討
 - 二、現行制度的弊病
 - 三、教育的趨勢
 - 四、未經行政經歷之教師擔任校長的可行性
- 以下就各部分一一探討。

一、校長甄選、儲訓制度之檢討：

(一)甄選資格

教育人員任用條例第四條規定，國小校長應具有下列資格之一（鄭英敏1993：10-13）：

- 1.師範大學、師範學院、教育學院、大學教育學系畢業，或其他院、系畢業曾修習規定之教育學科及學分，並曾任國民小學主任二年以上，成績優良者。
- 2.師範專科學校或大學、獨立學院教育專修科畢業，並曾任國小主任三年以上，成績優良者。
- 3.具有第一、第二款學歷之一，並曾任國民小學教師二年及分類職位第七職等或與其相當之荐任職務三年以上，成績優良者。

其中規定只有具備主任資格者才能參加校長甄試，此點頗被爭議，在82年〈教育人員任用條例〉修正草案中才規定只要任教七年以上而積分足夠，經校長甄試合格即能擔任校長，雖擔任校長須具備同級教師資格（許錦文1993：24-25），84年5月9日公布的〈中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法〉中規定教師只要符合任教年資和行政資歷的條件，都可以參加主任、校長甄選（聯合晚報1995：4）。雖然開放給老師參加甄試是項美意，然而只會助長教師更不務正業、爭取積分、猛「K」考試用書的惡習，徒增競爭風氣而已，反倒容易耽誤教學工作，再說老師要爭取積分，恐怕再怎麼爭也比不上擁有行政權的主任們，在初選名額上一定吃虧的。其實徵結在於整個校長甄試的架構有問題，且看下面說明。

(二)甄選程序

以臺灣省為例：初選由縣市政府負責，依教育廳核定名額之四倍列冊，不得多報，複選則由教育廳甄試。

可見第一關全由積分決定，等於說教育人員若得不到高的“資積”就無法升遷為校長（就是主任也同樣的道理），那積分到底能不能說明一個人能否適合當校長？這問題就有待思量了，且看“資積”的內容。

(三)資積計算

以臺灣省為例：學歷40分、經歷40分、服務成績20（最近五年考核10分、最近五年

獎懲加減10分），以上合記100分。唯高考及格者另加5分，經國小主任甄選及格取得證書者另加3分。

各項積分的細目具細靡夷，是科學化的表格，但就是無法從裡頭得知這位參加初選者是否受老師們喜歡，還是只是個汲汲營利者？是會唸書？年資高？參加比賽易得獎？這種表格設計似乎完全違背那些專家以往所學的領導理論。而這種設計卻又行之多年，理由只有一個，那就是「公平」，但是真的公平嗎？那些認真教學沒時間搞活動的人、人際技巧佳、協調能力好、領導力強的人……同樣沒辦法在初選、複選中脫穎而出。

(四)甄選成績：

經過資積的初選，在複選中加上筆試及口試，以臺灣省為例：資績佔20%，筆試佔50%，口試佔30%。

可見筆試佔的份量很重，是決定性的一項，而筆試的內容不外乎教育及行政之理論與實務，因此上班時間抽空研讀理論書籍因而擔誤工作的事情也時有所聞，最重要的是懂得理論和能夠執行的差距是何其大？絕對是無法從考卷中判斷出誰是好的領導者，如果可以，那總統也來用考試的比較「公平」。

再來看口試問些什麼：「您最近看些什麼書？」（陳漢強1984：23）；「您覺得勞作教材用成品或半成品哪一種好？」（徐紹林1984：25）……這和筆試有何不同？同樣無法看出這個人的性格面，只能看出一時的反應及儀表等片段的第一印象，未經長期相處，恐怕和算命的效果相差無幾。

(五)候用成績：

儲訓十週，成績考核：專業知識50%、品德與領導才能佔40%、健康儀態佔10%。在這才真正強調品德與領導能力，但為時已晚，因為不管成績高低，他們都將成為校長，只差別在分發到大學校或小學校而已（名次在結業總人數之15%以前者得派任為仁類學校，其餘一筆派為勇類），但是筆者要強調的是，儲訓制度立意良好，將來不管是否改為選舉制皆應保留。

其實甄選制度也多有學者提出質疑，例如鄭英敏先生曾說：「筆試以申論紙筆考試；口試內容以一般教育見解、儀容談吐為主，且時間五至十分鐘左右，關於校長應具備的品質，如領導能力、品德操守等素養在短時間難以鑑別……。」（鄭英敏1993：13）。

二、現行制度的弊病：

除了上述甄選制度無法選出真正的領導人才外，筆者認為現行制度已產生以下的弊病：

(一)任期問題：

目前現行的校長制度是一旦考上校長，除非犯重大的行政疏失，否則終身都可以成為校長，頂多在一校界滿四（或3）年可申請調動，因此，小學老師對校長沒有牽制的力量，遇到「倒行逆施」的校長，只能大呼遇人不淑，嚴重者老師只好自己調校，因此造成老師的流動率高，在調動的時候也往往對於因家庭因素想調動的人造成「排擠效果」，而且長期擁有領導的權力，難免不造成「權力使人腐化」的現象，因此在筆者構

想的選舉制中，期盼能對未來校長的任期加以界定。

(二)調動問題：

陳吉雄先生對國小主任「任期輪調制度」做過問卷調查：實施任期輪調制度後的缺點以「造成主任生活不便」的比率最高（陳吉雄1986：40），依筆者看此辦法對校長們也是造成生活不便的主因，因此校長上任後大多想往靠近居家的學校調動，當然也有部分爲了聲名或成就感而想往大學校調動的，不管什麼理由要調，不能對現任的學校有一種長遠的經營計劃，每個主管只把它當成過客、跳板，那並非學校之福，更違背教育原理，這種「人去政亡」的問題應是選舉制所能克服的，畢竟選舉制後學校是由當地老師主導的，學校的長程規劃也將不會因「外來的空降校長」而無法銜接，校長也由本校老師產生，不但校長免除居家問題，鄉里地方的認同也因而加強，老師對校長也有了監督及牽制的力量，校務才會蒸蒸日上。

蔡水良先生曾研究「臺灣地區小學校長遷調辦法與服務士氣之相關」（蔡水良1992：155-178），其指出大多數小校長認爲目前國小調動權操縱在地方首長手中，且大多數對調動作業不滿意。大多數校長希望能像主任、教師一樣公開作業調動或透過「遷調審查小組」來處理調動，同時研究中也指出，絕大多數校長認爲調動作業與服士氣具有絕對相關性。

除上述調動的研究外，亦有人指出：校長的調動權在縣市政府，因此校長的任免調動須奔競鑽營及受地方派系的支配（臺灣時報1977：2），更甚者選舉、黨派界入調動更是衆所皆知，在這種民主時代仍由縣府黑箱控制，實在倒開民主列車，您說時時受制於縣府、政治的校長會行政中立嗎？會心無掛念的經營學校嗎？依筆者的理想，縣政府是應公開且把調動這件事交由校長去協調，當然如果是選舉制，如果只限定由原校老師產生校長，則應無調動問題。

(三)授課問題：

老師授課時數過多、工作負擔太重，常久以來就存在小學的問題，而校長在我國的小學行政制度中似乎擁有較大的特權，在歐洲部份的國家校長也要擔任自己的教學工作（王朝明1993：61），這樣或許可減輕教部分教學負擔，校長也較能體諒教師及瞭解教學現況，因此筆者在問卷中也增列了授課的問題，筆者希望未來小學行政能走向教師與行政人員平等權力（平權）的方向，如此才會留住優秀的教師繼續執教，而不會人人搶著要考主任、校長。

三、教育改革的趨勢：

(一)學校人事自主：

大學法的修訂，使大學自主法制化，而大學自主包括：1.人事自主2.財物自主3.課程自主（郭爲藩1994：7），我們不能說小學也來財物自主，而課程開放審編後，是否能各小學自主課程也利弊互見。校長的產生在大學已能自主，爲何小學就不能自主？教育部在考慮教育民主化的過程中，應該不會有學校等級之分才對，農民都有權來選舉農會負責人了（臺灣時報1986：2），又怎能說小學教師無權來決定他們的主管呢？

(二)大學法施行細則：

大學法施行細則第四條：各校遴選委員會依本法第六條第二項規定遴選校長……（大學法施行細則1994：3），雖然學校遴選的二至三人校長名單仍須透過教育部核准聘任之而飽受爭議（教育部仍不放最後決定權），但在整體大學法的開放精神已大幅度的提升了。

四、未經行政經歷教師擔任校長的可行性：

若改成選舉制後，此問題會因校長候選人由一般教師產生時而突顯，筆者願在此討論之。

（一）八十年教育人員任用條例修正：

指出各級學校校長任用資格中，增列須具備該級學校教師資格，使校長於任期屆滿後可回任為教師（謝安宏1993：51），此法立意良好，使中小學不再有「萬年校長」（Ibid），草案中規定「未具行政資歷」的優秀教師可遴用擔任校長，且有建議「由全校教師普選產生校長」的制度建立（Ibid），此草案正符合筆者立意，而有關未具行政資歷的教師，則於84年5月9日的新修訂的〈國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法〉中詳細規定，只要有組長的行政經歷，打破年齡限制，皆可參加主任、校長甄試。

叁、研究設計與實施：

一、名詞釋義：

（一）校長選舉任期制：是指經由教師採投票等民主方式選出心目中理想之校長人選，而校長並非終身職。

（二）教師調動：是指教師在期末提出調校之申請，且調成的老師。

二、有關校長選舉任期制所探討的範圍包括：

（一）任期（二）連任與否及連任方式（三）候選人條件（四）授課問題（五）改制時機……等。

筆者根據此範圍，編定十三題問卷，選取臺灣省教師為對象來探究，以瞭解實施校長選舉任期制需求及可行性。

三、研究工具：

本研究採筆者自編之「國小校長選舉任期制意見調查表」來實施問卷調查。

（一）研究樣本：

本研究以臺灣省公立小學教師為對象，以隨機抽樣方式，抽取樣本共500人。

（二）研究程序：以郵寄方式發出問卷，回收後加以統計，對於開放式問題也加以歸納整理。

1.問卷發出時間及數目：民國84年3月28日，共發出500份問卷。

2.問卷回收時間及數目：民國84年4月28日，收回393份，有效問卷384份。

3.回收率：78.6%；有效問卷回收率：76.8%

肆、研究結果與討論：

經問卷統計結果，筆者逐題分析及討論：

第一題：您最近五年內有調動過嗎？

結果384個受訪的教師中（29.2%），近三成的教師五年內有調動過（尤其是服務1—10年的年輕老師，若以這群年輕而言，年輕教師五年內的調動率超過50%，不能說不高了）。

第二題：造成您調動的主要原因是：

回答	家庭因素	不滿校長	同事相處 教學問題	交通不便	家長壓力	其他	總計
人數	28	14	3	54	0	13	112
百分比	25%	12.5%	2.7%	48.2%	0	11.6%	100%

由統計結果可以看出，112個五年中有調動過的老師他們常因交通不便而調動，值得注意的是有12.5%的老師會因不滿校長的作為而調校（這還不包括因畏懼填答或忍耐而不調動者），這是現行校長制度中應重視的因素，是不是校園中潛藏著體制下無法讓老師改變他的校長，而只好選擇離開，而老師異動也間接會影響學童，這是筆者憂心之處。

第三題：您滿意現行的校長產生制度嗎？

回答	滿意	無意見	不滿意	總計
人數	77	199	108	384
百分比	20%	51.8%	28.2%	100%

由統計結果看出，有近三成（28.2%）的老師對現行的校長產生制度感到不滿意，只有五分之一的老師滿意現行制度，而大部份的老師沒意見。

第四題：如果校長的產生採選舉制（透過全校老師選舉產生），您贊成嗎？

您贊成的原因是：

回答	贊成	無意見	不贊成	總計
人數	216	114	54	384
百分比	56.3%	29.7%	14%	100%

由統計結果可看出，超過半數（56.3%）的老師贊成透過選舉產生校長，而贊成的原因依人數的多寡排列如下（此題後半部為開放性作答，共有114人回答，筆者將雷同的答案歸納，由其中可看出老師不為人知的心聲及理念）：

1.民主	26人
2.行事較會考慮教師立場，不會為所欲為或專制獨大	15人
3.有民意基礎	14人
4.能了解其辦學理念及行事風格	11人
5.學校較有向心力，校長可獲老師認同、支持、配合	10人
6.較公平、客觀	8人
7.較容易溝通	6人
8.提升教師地位、尊重教師	6人
9.選賢舉能	4人
10.教師有選擇權	3人
11.因才適任	3人
12.校長較會用心治校	3人
13.官派難免有政治因素介入	3人
14.解決不適任校長的問題	2人
15.依各校不同的訴求及需要選才，發展各校特色	2人
16.應有選舉的條件（如：教師成為專業之前題下進行）	2人
17.有競爭才有進步	2人
18.透過選舉表達老師意見	2人
19.教師比教育廳更了解校長平日的作為	2人
20.現行制度流弊太多	2人
21.避免校長一切以「行政」為優先	2人
22.如此校長就不會收紅包了	1人
23.學校自主權較大	1人
24.不會外行領導內行	1人
25.有彈性	1人
26.不是只會考試即成為校長	1人
27.教育不是「作官」	1人
28.時代潮流所需	1人
29.絕對權力，令人絕對腐化	1人
30.人事、社會經驗公開	1人
31.避免教育局的任務比學校發展重要	1人
32.避免「一旦校長，終生校長」的陋規	1人
33.校長能以德服眾，以服務為先	1人

- | | |
|-----------------------|----|
| 34.改善教育環境及品質 | 1人 |
| 35.不會因求積分而辦活動，造成教學不正常 | 1人 |
| 36.符合教育理念 | 1人 |
| 37.以免造成公關校長而無教學理念 | 1人 |

第五題：如果校長選舉任期制真的實施，您認為校長須要有任期嗎？

此題超過百分之九十九受調查的老師認為校長需要有任期。

第六題：您認為任期應幾年？（見第七題之統計表）

第七題：可連任嗎？

回答	可連任	無意見	不可連任		人數	百分比
1-3年	105	8	11		124	32.3%
4年	155	17	14		186	48.4%
5年	51	7	5		63	16.4%
6年以上	10	0	1		11	2.9%
人數	321	32	31		384	
百分比	83.6%	8.3%	8.1%			100%

從統計表中可看出近半數的老師（48.4%）認為任期應四年，而八成的受調查者（83.6%）認為可連任，其中又以贊成任期四年且可連任的人最多（155人）。

第八題：連任時

回答	仍須透過選舉產生	由審議單位決定	其他		總計
人數	293	72	19		384
百分比	76.3%	18.8%	4.9%		100%

由統計表可看出76.3%的受訪老師認為若連任則仍須透過選舉產生，更有一些老師還熱心的註明只能連任一次，可見大家對領導者更新不斷的心態是很清楚的，或許是這種理念才會想對現今「萬年校長」的制度有所改革吧！

第九題：校長的選舉需要教育當局審核嗎？

回答	需要	無意見	不需要		總計
人數	235	72	77		384
百分比	61.2%	18.8%	20.1%		100%

從統計表中可看出超過半數的老師認為校長的選舉仍需經教育當局的審核。

第十題：校長候選人的資格，您認為：

回答	老師認為適合即可	考試產生候選人	法令定訂標準	教育當局推薦	教師家長團體推薦	其他	總計
人數	91	31	82	11	112	57	384
百分比	23.8%	8.1%	21.4%	2.9%	29.2%	14.6%	100%

從統計表看來，教師及家長團體推薦佔29.2%，有23.8%的教師認為只要老師認為適合即可推舉出，也有21.4%的教師認為要以法令定訂候選人參選資格（如：年資、特殊成就……等），可見大家意見仍相當分歧，更值得一提的是，有許多人（超過10%）是複選的，而筆者將它們歸在其他項中計算，也就是說仍有為數不少的老師認為要對候選人的資格加以設限，可能是怕沒有團體或法令牽制，未來校長的素質無法掌握，當然也可能意味著：老師對自己的選擇能力不夠有信心。（同第九題：以至於有教育局的審核才覺得安心）

第十一題：選後校長需要授課嗎？

回答	需要，但節數少些	無意見	不需要		總計
人數	201	99	84		384
百分比	52.3%	25.8%	21.9%		100%

從統計表中可看出，有超過一半（52.3%）的受訪老師認為校長應授課，此題後半部亦為開放性作答，贊成授課的理由如下：（回答者共142人）

- | | |
|----------------------|-----|
| 1.可與學生、老師多接近，以了解教學現況 | 78人 |
| 2.了解授課甘苦，繼而體恤教師情緒 | 21人 |
| 3.不和教學脫節，行政才能配合教學 | 16人 |
| 4.不忘本行，校長亦具教師身份 | 11人 |
| 5.可在教學間實現教學理念 | 3人 |
| 6.分攤教師工作 | 3人 |
| 7.增加校長親和力 | 3人 |
| 8.可教些生活教育的課（如：生活與倫理） | 2人 |
| 9.每週朝會由校長主持，並精神談話 | 1人 |
| 10.行政會客觀些 | 1人 |

- 11.每一學期或每一學年至各班指導（採巡迴性質，非固定節次） 1人
 12.避免官僚作風 1人
 13.才不致因愛辦活動而枉顧學生上課權力 1人

校長不需要授課的理由：（共有37人回答）

- 1.業務繁忙，可能影響行政品質 25人
 2.行政與教學分開，專職校長 8人
 3.公務繁忙，不易掌握上課時間 3人
 4.十二班以下需要授課，十二班以上不需要 1人
 5.遇會時精神講話，或透過室內廣播即可 1人

由上面資料隱約可看出教師與校長間「平權」的觀念及現實中教學時數超載的壓力，不管未來是否要改制，教育當局亦應重視此問題。

第十二題：如果要改成選舉制，您認為應：

回答	馬上全面更換	逐步依年資更換	全面依年度更換		總計
人數	36	177	171		384
百分比	9.4%	46.1%	44.5%		100%

從統計表可看出認為如果要改成選舉制應逐步依年資更換的最多（佔46.1%），其次依年度更換（如：從90年度起全面更換）佔44.5%，可見老師們仍很為現任的校長著想。

第十三題：您認為改採選舉制後最大的優點是：_____

缺點是：_____

對現任校長的安排方法是：_____

此題為開放式作答，筆者整理歸納如下：（共227人填答）

選舉制最大的優點：

- 1.民主 23人
 2.解決不適任校長問題，讓有實力的人勝任之 21人
 3.校長不會專制、官僚或權威、獨才（亦有老師形為霸權、自大） 19人
 4.教師較會配合校長，有利校務運作 19人
 5.較會尊重教師意見與福利，較能溝通、採建言 14人
 6.符合眾望，有民意基礎 13人
 7.學校有自主權，教師治校 11人
 8.人事公開，不僵化 11人
 9.可選出理想中的校長，有治學理念者 11人
 10.教師與校長較能互動，關係較和諧 8人

11.較能重視教師及學生需求	8人
12.人人有機會，優秀人才不必受限於考試	8人
13.可提升校長治校水準，革新教育	7人
14.避免產生政治校長及其弊端，減少校長外務	6人
15.行政配合教學，才不會行政領導教學，而以教學領導學校	6人
16.客觀、公平、務實、切實	6人
17.校長不會淪為政令工具，背負上層的壓力與包袱， 不必遷就地方派系而欺上壓下	4人
18.不必為爭取校長而汲汲營利	3人
19.有選民壓力而能對政策及理念負責	3人
20.有任期，不致於腐敗	3人
21.可發展學校特色	2人
22.提升教師地位	2人
23.教師比較了解校長	2人
24.取消校長終身制，沒有所謂萬年校長	2人
25.有競爭才有進步	2人
26.人性化的制度	2人
27.教師工作壓力會減輕	2人
28.不再是上對下命令的方式	1人
29.領導人會才德兼具	1人
30.校長較具親和力	1人
40.使教育主導者年輕化	1人
41.避免貪污	1人
42.不易產生派系	1人
43.校長不因求高升、表現而增加老師的工作負擔	1人
44.校園才有朝氣及活力	1人
選舉制最大的缺點：（共110人填答）	
1.易形成派系	23人
2.易受人情壓力	18人
3.可能有賄選產生	11人
4.校長較缺乏行政經驗	11人
5.選舉文化之弊端可能侵入校園	8人
6.教師自主性高，不易管理，或命令不易施行	5人
7.難以認定誰是最好的校長	5人
8.校長為爭取選票、迎合眾人需要而失去原則	3人
9.校長變得較無權威	2人
10.被選出者不一定符合社會國家需要，或適合行政工作	2人

11.學校人數少可能推舉無人	2人
12.常換校長，校務無法有系統推行	2人
13.可能有特權產生	2人
14.教師與校長共同商討的時間較長	1人
15.可能無法完全配合縣府行政	1人
16.交際應酬增多	1人
17.可能有人為壟斷	1人
18.產生政治校長，只會做人不肯做事	1人
19.要考慮被選出的校長意願高不高	1人
20.需要複雜及巧思的制度設計	1人
21.開始時會較混亂	1人
22.過程變數多	1人
23.有任期壓力	1人
24.對現任校長不公平	1人
25.有交際手腕者易當選	1人
26.可能埋沒一些人際關係較差的人才	1人
27.主任也應改內閣聘任制，以示負責，校長也較好領導	1人
28.教師認為最好的，不一定是最好的校長	1人
29.目前女老師多，會造成小學女校長居多	1人
30.可能有金錢或暴力介入	1人
對現任校長的安排方法：（共89人填答）	
1.卸任後可參選	29人
2.恢復教師職位	19人
3.改派主任	6人
4.轉任其他行政職務	6人
5.退休	6人
6.尊重其個人意願	4人
7.退休的人才改用票選	3人
8.卸任校長成立督導團，監督各校	3人
9.任顧問一職，輔助新任校長執掌校務	2人
10.先予續任	1人
11.留任至期滿	1人
12.由教育局推選為候選人	1人
13.進輔導團	1人
14.去教育局	1人
15.成為專任教師	1人
16.明訂現任者為當然候選人	1人

17.給予緩衝期（如：自90年度起改制）	1人
18.法令定訂補償條例	1人
19.不夠公平	1人
20.由縣政府安排出處	1人

伍、結論與建議：

經過筆者文獻之探討與意見調查之結果，大致可勾畫出一個未來實施校長選舉任期制的藍圖，筆者對本研究結果及未來作幾點建議及期許：

- 一、因不滿校長而造成老師調動，是除了交通、家庭因素外最重要的因素，因此，現今校長產生制度需不需要改變已到了教育當局該正視的時候了。
- 二、根據老師們的意見調查，他們理想中的校長產生制度，大致是：由老師普選產生，具有任期限制，但是可連任，連任時仍需透過選舉產生，而且希望今後校長也能夠授課。至於需不需要透過教育當局的審核，以及參選資格較具爭議性。
- 三、此次筆者只以小學教師為調查對象，未來後續研究應朝向現職的校長與主任，以他們的立場看此制度，相信會有不同於教師們的角度來看問題。
- 四、大部分的受訪教師贊同此制度，或許可反應出現行制度令老師們不甚滿意而心想改革，雖然對大部分優秀的現任校長有欠公允，但是教師的心聲仍是值得教育當局重視的。
- 五、教師們對選舉任期制的看法，大多是假設性的，如果未來真的實施了，可能也有我們意想不到的效果，但是未來校長走向任期制（不管是否是選舉制或現制）、尊重教師、減輕師授課負擔……等等人性化作法，仍應是我們未來努力的方向。

「萬年校長」的問題，最近在立法院法制、教育聯席會引發激辯，決議各級校長任期均為四年，得連任一次，任期屆滿後由教育行政主管機關組成委員會進行評估，不適任者「得」回任教職（中央日報1994：4）。其爭議的地方也大多在公平性及政策主導校園機制，而且生怕現任校長反彈，其實如果能像筆者這次調查中，逐步依年資換或依年度全面更換，這種反彈應會減少。其次在教育部的構想當中希望由學審議委員或遴選小組來挑選校長，筆者認為這就像國代選總統一樣，是一種間接民意，例不如開放給老師普選，不但選舉惡勢力較不易在多數人中運作，也如同開放總統直選一樣，容易得到真正民意，如此才合乎民主的真義。

筆者在此教育改革掛在嘴邊的時期，提出小學教育中最為敏感的變革，深怕落人「為改革而改革」的口實，其實筆者只是想為常久以來沉默的弱勢團體——教師，尋求一個更合理、更人性化的制度，在較少壓力、權力義務平衡的工作環境中教學，這就是本研究的最終目的，期待未來校長選舉任期制有施行的一天。

（作者為高雄師範大學教育研究所研究生）

參考書目：

大學法施行細則

1994 教育部公報。第二三八期，民八十三年，3-5。

王朝明

1993 歐洲小學學校的管理結構。研習資訊，第十卷，第4期，民國82年，61。

中央日報

1995 各級校長任期四年，得連任一次。文教版，民國84年6月13日。

徐紹林

1984 一切為教育。臺灣教育輔導月刊，34卷，二期，民國73年2月，25。

陳漢強

1984 如何使口試順利通過。臺灣教育輔導月刊，34卷，二期，民國73年2月，23。

陳吉雄

1986 國民小學主任實施任期輪調制度之調查研究。臺灣教育，426期，民國75年，38-43。

郭為藩

1994 現階段國內教育改革的課題。師說，第69期，民國83年5月，1-5。

許錦文

1993 欣見「教育人員任用條例」修正草案的完成。師說，民國82年2月。

蔡水良

1992 臺灣地區小學校長遷調辦法與服務士氣之相關。教育資料文摘，29卷，3期，155-178。

臺灣時報

1977 從國中國小人事超然的擬議說起。二版社論，民國66年5月26日。

臺灣時報

1986 大學學術主管應由選舉產生。二版社論，民國75年8月12日。

鄭英敏

1993 中小學校長甄選制度之探討。教師天地，第64期，民國82年6月，7-13。

聯合晚報

1995 國中小教育人才大突破。四版，民國84年5月9日。

謝安宏

1993 「未具行政經歷教師」擔任國小校長可行性分析探討。研考報導，22期，民國82年1月，50-55。