

教育變革下的國民中小學校長 培訓遴選制度之評析與建議

林進丁

台中市西區忠孝國民小學校長

摘要

民國八十八年二月國民教育法修訂後，舊有甄選制度下的校長，受其衝擊相當的大，許多制度面的變革及配套措施的欠缺，造成社會對國民中小學校長的培訓、候用及遴選產生莫大的歧見，這對教育是益或不利，實有探討的必要。

本文除從目前國民中小學校長的培訓與候用方式，提出個人的觀點及建議外，並對目前校長的遴選辦法中，產生的缺失加以評析，並提出建議，希望對現有制度有所補強，期望在公平、公正及倫理兼顧下，被遴選出來的人選，是位合適且優質的好校長。

關鍵詞：校長、甄選制度、校長培訓、校長候用、校長遴選辦法

壹、前言

時序已進入二十一世紀多元開放的價值體系，社會環境急遽丕變，價值多元的觀點以打破單一價值的論定；再加上教育改革浪潮衝擊著校園，校園文化、教育制度相繼受到席捲，身處一校之長的領航者，對學校校務的發展與成效，影響甚為深遠。過去校長具有崇高的社會地位，在校園中是為老師的榜樣，學生的崇敬對象，在社會中深受社區及學生家長的敬重。然而在教育改革如火如荼展開之際，許多新的思潮與觀點，不斷衝擊舊有體制，尤其民國八十八年二月國民教育法修訂後，對舊有甄選制度下的校長衝擊最大，似乎舊制度下的校長，已經不能滿足程序上及專

業上的需求。因此，校長培訓遴選制度變革，身受教育界及學生家長的重視，期望能為自己的學校找尋一位合適且優秀的校長，畢竟有優秀校長，才會有優質的學校。

然而，新制國民中小學校長遴選制度已經經過四年的淬煉，其中歷經風風雨雨，不斷的修正，究竟新制度的運作，對國民教育的發展、學校校長辦學的績效，是否產生了實值的效益？還是只是順應教改的口號虛應故事？實在有探討或檢討的必要，今以實際擔任校長職務者，就個人觀點並參酌其他校長的意見，提出以下對國民中小學校長培訓遴選制度的看法與建議。

貳、國民中小學校長的培訓與候用

過去國民中小學校長的培訓，其途徑乃經由年資及資格積分的初選，符合資格者方可參加考試，考試及格參加儲訓合格者列冊候用，於學校出缺時分發派任。此項校長的培訓與候用，雖能促使候用校長具備行政資歷經驗及有效率地推展校務的能力，其甄選的過程也較公平公開，但由於一試定終生，常被批為不具民意，不符合民主社會發展的「萬年校長」，所以整個校長培訓方式必需加以檢討。因此，建議：

1. 放寬甄試初選標準（如基本積分），使有志於校長職務的主任有甄試的機會。
2. 擴增培訓人員比例（視各縣市校長的需求），使校長遴選人員儲備足夠。
3. 建請師範院校或國民教育研究院開設校長儲訓班，修習一定學分，使進修成員（含一般不具行政經驗的敬業教師）於儲訓後具備甄試校長資格。
4. 對表現績優，經學校或學校教師會推薦，教育局或教授審核通過之特殊個案教師，使其具有校長甄試資格，有參與校長甄試機會。

參、國民中小學校長遴選辦法的評析與建議

現階段國民中小學校長之遴選任用，台灣省各縣市及台北市、高雄市皆採用兩階段遴選方式：第一階段係採用甄選的方式；第二階段則採用遴選方式，由各縣市訂定之校長遴選辦法遴選出，再送由縣市長核定，其任用期以四年一任，至多可連任一次。雖然各縣市所訂出之遴選辦法各有異同，各具特色，但卻造成諸多爭議與疑慮，甚而演變出一些教育亂象，實令人扼腕，今就遴選辦法之內容提出一些看法與建議，冀望對校長的遴選制度有所助益：

（一）明確訂定各縣市遴選校長辦法之名稱，提升法規位階

依文獻相關資料可知，目前各縣市校長遴選辦法之名稱，有自治條例、作業要點、暫行要點、作業辦法、設置辦法、甄選儲訓遴聘實施要點等，除自治條例外，其法規位階普遍偏低，希望國民教育法修訂時，能給予正其名。因此，建議明定各縣市以自治條例的法規名稱正其名。

（二）明確訂定遴選組織成員的人數、身分類別，使其符合代表性

目前各縣市遴選組織成員的代表性涵蓋範圍相當廣，其成員的人數從五人至十五人不等，其身分類別有家長會代表、縣市家長協會代表、家長代表、縣市教師會

代表、教師團體代表、教師代表、專家學者代表、校長代表、退休校長代表、縣市政府代表、教育局主管以上人員等，由於其代表性及位階、素質不一，易造成遴選過程中的惡質文化與對被遴選校長的不尊重、不公平。況且若遴選名稱的確定（自治條例），若再有民意代表的介入，那更增加了遴選過程的複雜性，這是我們所不願樂見的。因此，建議：

1. 遴選組織成員的人數為顧及代表性，以十三至十五人較適宜（單數）。
2. 明定不同身分類別委員人數及代表範圍。
3. 為維護遴選之公平性，學校教師會與學校家長會代表宜以列席方式，表達學校之需求與期望，避免遴選時之主導或不必要之衝突。若學校教師會與家長會代表必須參與遴選票決時，也應對其言論有所規範，使其意見能代表遴選學校需求與意願為妥，斷不能以個人意見為意見。
4. 縣市教師會、家長協會、校長協會代表宜由各團體推薦代表名額的二至三倍人數，由縣市長遴聘之，以避免代表人員的重覆。

（三）宜訂定校長遴選作業之優先順序，重視校長倫理

在一般的教師及家長族群的呼聲中，我們了解各校都希望找到最優秀、最適任的校長，不過從近四年來的文獻資料中發現，新任校長由於辦學經驗的不足（非辦學能力不足），往往對學校許多問題處理不是很順暢，尤其是初任大型學校校長時，更令人棘手，特別是大型學校大都是一個區域的中心學校，其資歷淺的校長又如何領導區域的各校教育事宜，這對他而言是一件痛苦的事，同時也破壞了校長間的倫理與情感。況且資歷深的校長也不乏辦學績優之校長，因此，建議：

1. 遴選時分二次遴選，首先進行任期屆滿校長連任之遴選及異動作業（需聽取連任學校或異動學校教師會代表及家長會代表之意見，對辦學不力之校長也可提出異議），然後再進行校長出缺學校之遴選作業。
2. 對新設學校籌備校長之遴聘方式，應顧及籌備校長之意願，不受任期屆滿之限制（籌備校長不宜以第一任未滿，即委託籌備）。

（四）對連任之校長應修法或從寬解釋，於第二任屆滿兩年後可提出遴選

由於國民教育法第九條規定「校長應專任並採任期制」，其美意是希望校長於受聘後，能專心戮力於校務之規劃與執行，實不宜於任期中再參加遴選。然事實上，卻造成了遴選機會之不公（辦學績優任期屆滿之校長，無法參與遴選之窘境）與對少數縣市學校數不多之縣市，對人事運作之困難；同時也會造成大型學校無現任校長遴聘（因任期未屆滿不得遴選），只得遴聘初任校長之現象，因此，基於實際作業之需要，建議對連任之校長，應修法或從寬解釋於第二任屆滿兩年後（事實上連任的校長已再連任的學校服務了六年了），可提出遴選。

（五）妥適安排未獲遴聘之現職校長出路及建立申訴制度

我國大專院校之校長必須是具有教授資格，其任期屆滿回任教授是理所當然不足為怪之事，因為教授之地位，在社會認同度及學生或家長之肯定度，有其崇高之專業地位。然而，國中小之校長任期屆滿回任教師，其專業地位就不如教授囉，在社會及家長或學生認同及肯定度上，一般被認為是被降級或犯了過錯才回任教師，

尤其國小階段之學生，更難以解釋為何以前尊稱的校長，現在卻回任教師，實在是情何以堪？依據國民教育法第九條之規定，「國民中小學校長任期屆滿得回任教師」，這從文獻資料發現，現今國中小校長回任教師者至今只有 8 人，不過大部份卻於五十五歲屆滿或未滿五十五歲即提前辦理退休（原因何在），這實在是政府培育校長人才之一大損失。因此，建議：

1. 國民中小學教師分級制應早日規劃實施，並規定未獲遴聘之校長能回任分級制之高級教師，以感謝對其教育之貢獻；同時並限定將來校長之資格，必須是具高級教師資格（如同大專院校之校長），以消除校長與教師職位之鴻溝。
2. 目前國中小教師分級制尚未實施，對校長回任教師，應由教育局主動安排為他校教師（除非自願留在本校），或借調局內擔任輔導及教學研究人員，或擔任臨時督學。
3. 應建立申訴制度，使因不確定因素或因行政疏失造成的失誤，以致影響其未獲遴選之校長有申訴補救之機會。

（六）建立校長辦學績效評鑑制度，慎選績效評鑑人員

依國民教育法實施細則第十二條規定，現職校長經評鑑績效優良者應考量優先予以遴聘。然而有些縣市卻把校長辦學績效評鑑與校務評鑑劃上等號，以校務評鑑的結果當作校長辦學績效評鑑，其實有些校務評鑑指標與校長辦學績效是毫無相關的。校務評鑑的目的在於評量學校辦學成效，診斷學校校務發展狀況，並提供處方，改進學校校務之運作，使符合教育之理念與社區家長之需求。而校長辦學績效評鑑的指標，應著重在校長對政策的配合與執行力、行政管理溝通的能力、教學與課程領導能力、個人品德操守、專業素養、人際與公共關係等，以及伴隨校長辦學的整體績效與表現。因此，建議：

1. 應明定校長辦學績效評鑑指標，不可與校務評鑑混為一談，除非校務評鑑的部分內容能涵蓋校長辦學的績效。
2. 慎選績效評鑑人員，對評鑑結果應配合督學的平時考核，並重視督學的反應意見，以建立一個公平客觀的評鑑制度。

肆、結語

教育是百年樹人的工作，校長是學校教育的領航者，有怎樣的校長，就有怎樣的學校，可見校長在學校的重要性是不容忽視的。現今國民中小學校長的遴選已將我國教育行政與學校行政推向一個新的民主大道，能為學校選擇理想、適當的校長，是學校教師與學生家長的期望。不過在當今制度設計下，校長以漸行成一個有責無權的弱勢者，在校擔負的責任是何其重，上級長官、學校教師、校務運作及學生家長所給予的壓力是何其多，能適時的給予遴選校長的尊重與關懷，建立一個公平、公開有效的遴選制度，是對校長的一個合理待遇，冀望我國國民中小校長培訓遴選的制度，是一個合理、合乎人性的機制，而不是引爆校長與學校教師、學生家長之間的衝突，造成令人遺憾的惡質文化。