

國民中小學校長遴選與 校長評鑑

討論人：黃三吉

台北市文化國小校長

壹、前言

近年來，透過政府與民間多項教育改革措施，國內教育環境與生態有了急遽的變化，教師與家長也比以往更積極參與校務。這些變革對於學校校園內的行政運作造成相當程度的質變，對於校長的學校行政領導也造成相當程度的衝擊。

教師法於民國八十四年公布後，教師會、家長會及學校行政三者即不斷出現爭奪教育主導權的現象，國民教育法的修訂更是各方人馬角力的戰場。未料到在未經各方充分討論下，立法院於民國八十八年一月十四日包裹表決通過此攸關國教發展之重大法案。

民國八十八年二月三日總統公布國民教育法增修條文，為國民教育投入新的變數，其中最大的爭議在於校長遴選及由校務會議議決校務重大事項。由於篇幅所限，本文僅就校長遴選制作一探究。

依據國民教育法第九條之規定：國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，在同一學校得連任一次。國民中、小學校長任期屆滿時得回任教師。直轄市立國民中、小學校長，由直轄市政府教育局組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選後，報請直轄市政府聘任之。遴選委員會應有家長會代表參與，其比例不得少於五分之一。遴選委員會之組織及運作方式，由組織遴選委員會之機關定之。從上述條文內容可知，校長遴選已勢在必行。

貳、其他國家中小學校長遴用方式

一、實施遴選制的國家

有關中小學校長的遴選與任用，國外不乏相關文獻，在美英國家，校長通常都是先培育後甄選。

(一)美國

美國雖然各州不一，不過大體上擬從事學校行政及教育行政的教育

界人士，在服務若干年後，可到大學修習研究所層級的教育行政課程，在修完必修及選修科目並取得相當數目的學分後，即向所在地的州政府教育廳申請證照。取得證照，使可參加該州內中小學校長甄選，因此校長甄選可大略分為兩個階段：第一階段為滿足州政府教育行政人員證書的規定，第二階段則為滿足特定行政職務的規定（Miklos & Hopes, 1994）。

當某一地方學區校長或其他行政人員出缺時，該地方學區的作業程序通常是刊登廣告，上面載明出缺職務的工作敘述及所需要的人選的資格，接著便進行甄選。甄選的過程包括：申請表、履歷表與推薦人晤談、面試、筆試，行政實習或工作現場專訪，必要時並經由鑑定中心法（assessment center）及模擬行政實況解決行政問題等多重程序，以了解應徵者的適任程度。藉由申請表格的精心設計，從申請表、履歷表及相關證件中即可進行初選，通過初選者即接受進一步的甄選程序，類似我國之複選（引自林文律，民 88）。

美國的制度有一項優點就是建立校長實習制度，其課程設計使準校長有實際參與學校行政決策的機會。另外，美國的制度也強制要求在職校長必須不斷進修，以維持執行職務所需之能力。

（二）英國

英國的國小校長也是先培訓，後甄選方式產生。由學校組成的監督委員會公開求才，組成甄選面試小組負責甄選作業，但參加甄選的校長必須事前取得專業資格證書。資格檢定分成「領導能力鑑定」和「訓練與發展」兩部分，有意擔任儲備校長者，必須通過上述課程，取得檢定合格證書才行（張志清，民 88）。

「領導能力鑑定」包含個別面談、團體討論及個別作業，由鑑定者從其中觀察候選人的表現。「訓練與發展」包含四套課程，第一套是策略性的領導與學校績效，第二套是教與學，第三套是學校人員之管理與領導，第四套是人員及資源之有效配置。訓練活動可以透過講授課程、研討會、工作坊、個案研究、團體審查及口頭報告等方式來發展未來校長的專業知能（林斌，民 87）。

二、實施委派制的國家

即按照管理權限，由國家法定的任免機關依照一定標準和程序，直接任命校長的制度，中共（部分地區）、法國和德國，大致均採用委任制。也就是說是由國家教育機構直接任命校長。在這些國家中法國的校長任期是採長任制（長期任用），中共雖採任期制，但不限連任次數。

三、實施考任制的國家

即通過國家規定的條件和考試成績，擇優任用校長的制度，如日本，定期舉行中小學校長的資格考試，根據工作需要，在成績合格中擇優任用校長。日本的校長任期採長任制（長期任用），但因其擔任校長時年紀已大，通常校長任期並不太長。

參、實施校長遴選制需研議部分

一、校長遴選委員會如何組成？

校長遴選委員會應包括多少委員會？委員除家長會代表不得少於五分之一外，尚應涵蓋那些層面的人士？委員的基本素養為何？委員一任多長？如何產生。是由教育局成立一個委員會，委員人選固定？還是允許有一半左右的委員由校長出缺學校推派？

二、遴選的程序為何？

投票的方式如何？委員需不需要親自出席？會議內容要不要保密？候選人要不要親自出席說明辦學理念？每一個人可申請幾所學校？申請人需要提供那些書面資料？

三、連任的程序如何？

校長如要連任，如何評審？是由校務會議票決？或由遴選委員會決定？要不要實施校長或校務評鑑？那一種方式較客觀公正？

四、校長如何回任教師？

校長如何轉任教師？要不要參加各校的教師甄選？要不要教評會審查通過？如果教評會不同意而校長又未達退休年齡怎麼處理？

五、現任校長如何處理？

現任校長的任期如何計算？有無緩衝期？是法律不溯既往呢？還是後法優於前法？

六、對於無人申請的學校如何處理？

體質差或偏遠地區小學如無人願前往擔任校長時，教育局如何處理？

肆、實施校長遴選制台北市可能的作法

- 一、由教育局成立一個遴選委員會，委員人選固定，半年一聘。評審過程中，得邀請該校教師（會）或家長會代表列席。
- 二、遴選委員必須親自出席，申請人每次以申請三所學校為限。必要時得邀請候選人列席說明辦學理念。
- 三、連任程序採校長評鑑方式辦理，校長評鑑的指標包括：政策執行、行政領導、教學領導、學校經營、專業素養及學校特色等六個構面。（詳細資料請參閱台北市中小學校長評鑑方案研究，教育局，民 88）。
- 四、如果選出的校長有爭議，在校長任滿一年之後，教師會、家長會或校長，可要求教育局作校長專案評鑑，以釐清事實。
- 五、校長願意轉任教師者，由教育局負責介聘，教評會審查時，應予同意，以保障工作權；不願轉任人員，教育局應予協助辦理退休或資遣。
- 六、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。

伍、結語

如何找到適當的人選來領導二十一世紀的學校，與校長的遴選有相當密切的關係。「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」這是一句大家耳熟能詳的說法與體認。一個學校校長的學識、能力與領導作風深深影響著學校的行政運作方式、教學與學習氣氛，也實實在在的影響著老師的教學與學生的學習成效。若論及校長與老師對教育影響的範圍與深遠程度，曾有人指出：「一個沒有效能的老師會傷害到一整班人」。又說：「校長甄選制度若設計不良，將會摧毀整整十年的教育進步，至少也會阻礙好幾年的教育進步。」(Flanigan,1989)由此可見校長及校長遴選制度的重要性。

台北市國民中小學究竟需要怎樣的校長？如何才能遴選出適任的校長來領導二十一世紀的學校與學生，乃是我們所關心的共同課題，台北市教育局必須慎規畫研擬，不宜操之過急。

參考文獻

- 江文雄等(民 88)中小學校長評鑑方案之研究。台北市：台北市政府教育局。
 林文律(民 88)台北市國民中小學校長遴選方案探討。台北市：台北市政府教育局
 林斌(民 87)台北市國小校長培育甄選制度之探討。台北市教師會會訊，87 年 10 月
 張志清(民 88 年 2 月 15 日)，先培訓後甄選，準校長專業保證。中國時報，第九版。
 Flanigan, J.L. & Others(1989)*A process model of principal selection*. Paper presented at the Annual Meeting of the National Danforth Conference for the Preparation of School Principals. Norman, OK, April 9-12,1989. (ED 343 253.)
 Miklos, E., & Hopes, C. (1994). Administrator recruitment, selection, and career. In *International Encyclopedia of Education*, Pergamon Press.

劉 真

讀有益之書 懷濟世之志

養浩然之氣 創不朽之業