

國民中小學校長甄選、儲訓、任用 制度之探討

陳文彥

南投縣教育局長

摘要

自從精省之後，國民中小學校長的甄選、儲訓與派任轉由縣市政府自行辦理。縣市政府則依其需求訂定甄選名額、儲訓及遴選方式，尤其在推動教改的同時，在在成為眾所矚目的焦點。不可諱言，校長的良窳攸關一個學校的辦學績效、教學品質與學生學習成果的表現，以及組織文化與氣氛的營造，團隊共識的凝聚，教育目標與學校願景的達成與否。因此，校長甄選的過程必須嚴格遵守公平、公正、公開及業務保密的基本原則，希望能夠透過嚴謹的甄選與儲訓的過程為國家舉才，培植優質的校長，奠定校長具備行政領導與政策執行的能力、共同用心努力推動回歸教育本質的改革理想。並以人性化的態度，適切性的考量，辦理校長遴選、聘任或調動，讓校長在穩定、尊重、安全的環境中安心辦學。教育工作再現蓬勃生機，將指日可待。

關鍵詞：校長甄選、儲訓、任用

壹、前言

自從民國八十七年十二月二十日精省之後，原國民中小學校長的甄選與派任作業由教育部中部辦公室（前省教育廳）移至縣市政府辦理。除台北市與高雄市自八十七年起試辦甄選業務外，部分縣市政府則自民國八十八年起陸續依據「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」及參考縣市國民中小學校長需求的人數

訂定錄取名額，首開縣市政府各自甄選、儲訓及遴用國民中小學校長的先例，也將校長甄選遴選的制度推向前所未有的境地。

隨著教育鬆綁與民主開放的鼓舞，各縣市因其對校長甄選遴選制度不同的認知與用人理念，而有不同的甄選作法，例如(1)擴充甄選名額，以大量儲備候用校長及數人角逐一校的方式遴選之，任期四年；(2)循前省教育廳往例甄選一定需求的名額，儲訓後依成績聘任之，任期沒有明顯年限，大致上仍依偏遠地區一任三年，一般地區一任四年為調動參考。尤其在配合推動教改工作之後，甄選方式、儲訓課程及遴選作業在在成為眾所矚目的焦點與發表「異」見的議題，甚至對甄選或遴選的方式有一定的期望。

貳、校長角色的定位

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」(As is the principal, so is the school.)，說明校長的人格特質、領導模式與辦學理念，影響學校的組織文化、學校氣氛與辦學績效，校長對學校的發展與學校型態的表現有深遠的影響，其舉足輕重的地位亦可見一斑。因此身歷民主開放與教育改革浪潮中的學校經營者（校長）應該具備行政領導與政策執行的能力、教學領導與課程發展的能力，以及推動與實踐終身學習的能力，茲將其內涵分述於後：

一、行政領導與政策執行的能力

(一) 就行政架構而言

校長必須熟悉教務、訓導、總務、輔導各處室的工作內容，有效領導處室之間相輔相成，相得益彰，提升工作效能。

(二) 就組織運作而言

校長必須瞭解各家領導理論學說，善於融合使用權變領導、轉型領導、催化領導、文化領導、人性領導與全面品質管理，以高關懷、高倡導的方式鼓勵教師集思廣益、參與校務，凝聚團隊的意識，兼顧組織效能 (effectiveness) 與效率 (efficiency)，促使教師有意願 (commitment) 將個人目標與學校目標結合，達成教師自我實現與學校發展的目標。

(三) 就政策執行而言

校長要能充分瞭解教育法令與教育政策，規劃校務發展近程、中程與遠程的校務發展計畫，建立明確發展的教育策略與教育目標，並透過教師的共識研擬學校願景，領導組織成員循序漸進，發揮團體動能，完成執行政策的任務，達成共同的教育願景。

二、教學領導與課程發展的能力

學校事務分為行政與教學兩大主軸，其中又應以教學為主，行政為輔。行政是推動學校教育的手段，教學才是學校教育的目的，透過行政支援教學及各項事務的充分配合與運作，促使教學順利進行以達成教育目標。尤其在教改方案定調之後，對校長的定位與期望更傾向是「積極的教學領導者」的角色。因此，校長不僅是行

政的領導者，更是教學的領導者已是無庸置疑。

校長必須能統合行政與教學，結合教師團隊的智慧形成學校願景與教學目標，有效領導教師同僚進行教學視導的工作，瞭解學生學習狀況與評量的結果，提供充分的教學資源以改善教學及提升品質，協調課程的規劃與發展，提供教師專業自主與發展的空間，營造溫馨的學習環境激發學生學習的動機與願意。校長要具有教學領導與課程發展的能力是未來必見的趨勢。

三、推動與實踐終身學習的能力

教育改革的目的在符應社會的需求，教育工作者要能掌握社會的脈動才能出奇制勝。尤其在回歸教育本質的教改呼聲中，校長身為學校主其事者，更需要具備終身學習的能力與修為，也才能帶領教師進入教育的專業、個人專門的學科，或者悠游於浩瀚的學涯之中，營造學習型組織，陶冶優質師資，培育莘莘學子具備「學會認知、學會作事、學會與人相處、學會自我發展」的主軸能力，以因應未來資訊與科技的高度發展，有能力適應不斷變遷的社會。

參、校長甄選的方式

校長甄選業務由縣市政府接手之後，所實施的型態和方式與前教育廳統一辦理時期大同小異，皆不外乎資格審查、筆試與口試。其人格特質、品德操守或融合與協調的能力很難從學經歷的審查、筆試或口試中清楚分辨。因此，在頒布教師法、修正國民教育法及教育基本法施行的同時，明定了教師及家長決策及參與的權力，並在「以學生為中心」的教育思潮中，校長強勢的教育專業領導形象備受期望，遴選制度乃應運而生。

肆、儲訓課程的安排

國民中小學候用校長儲訓時間大致為八至十週，除台北市與高雄市自行儲訓外，其餘各縣市聯合儲訓地點大致以國小部分在國家教育研究院（台北縣三峽鎮），國中則在行政院人事行政局地方行政研習中心（南投縣中興新村），也有部分縣市自行安排儲訓地點、方式與課程。各縣市自辦儲訓或聯合辦理儲訓，儲訓經費有由學員自己負擔的，也有由縣市籌措經費補助。

課程內容大致為當前國家教育政策、教育專業知能、學校行政理論與實務、課程與教學、資訊教育、教育法規、行政程序、本章訓練、參訪活動與行政實習等方面。其中仍以講述法居多，且理論多於實務。所有儲訓課程的安排無非是希望能奠定受訓學員成為一位稱職的校長的基本能力。

伍、參與遴選的省思

部分縣市校長甄選的作法以加倍錄取方式，儲備大量候用校長，一旦學校出缺，有意願的候用校長皆可送件參加遴選。學校則成立校長遴選委員會由教師代表、行政代表、學者代表、家長代表擔任委員負責遴選工作。從優質面來看，參與遴選的方式確實符合多元開放、民主參與的基調，以人才競爭的方式破除萬年校長

的迷思，建立校長的民意基礎且有利於校長辦學理念的推動與實現，以及響應教育改革多元化的發展。若從缺失的角度思考，由校內遴選委員會遴選校長難防政治力的介入，或有心人刻意操作，或造成學校次級團體的對立，或參與遴選的校長四處拜訪請託，甚至為打好人際基礎，做好公關，只會長袖善舞，不會專業辦學。又參與遴選的委員其素質及對教育專業或校長辦學理念的認知，有可能出現各說各話，南轅北轍的現象。其學校參與式的公開遴選存在的實質意義，直得探究與省思。

陸、南投縣甄選國民中小學校長的作法

南投縣國民中小學校長甄選已順利完成三期國中校長甄選，四期國小校長甄選作業，甄選簡章及甄選方式多依循教育廳統一辦理時的一般作業，茲將其辦法與程序分述於後：

一、成立甄選委員會

1. 審查甄選簡章
2. 辦理資格審查（初審）
3. 參加複審會議

二、成立試務工作委員會

1. 辦理報名作業
2. 一般考試相關事務

三、試務工作

1. 由縣長聘請專家學者擔任甄試委員負責筆試出題及口試工作。
2. 筆試當天早上由數位甄試委員當場命題，由縣長從命題中挑選四或五題作為筆試題目。
3. 製作試題紙的過程中，由政風室全程監看。
4. 所有進入闖場的人員包括縣長、甄試委員及場內工作人員皆禁止進出。
5. 試題紙製作完竣，清點、彌封後，由承辦試務人員隨同政風室人員以警車押送考試地點，由警察警戒直接進入考場。
6. 依一般公平、公正、公開及保密原則，依法辦理相關流程。

四、儲訓方式及課程安排

1. 第一期（89 年）國中小校長
 - (1)聯合其他縣市辦理；
 - (2)國小在國家教育研究院（台北縣三峽鎮），國中在行政院人事行政局地方行政研習中心（南投縣中興新村）；
 - (3)課程由研習所在地，即承辦單位安排；
 - (4)經費由中部辦公室編列預算。
2. 第二期（90 年）國小校長及第三期（91 年）國中小校長
 - (1)本縣自行辦理；
 - (2)由教育局安排課程，設輔導校長二人；
 - (3)在本縣教師中心（漳興國小）研習；
 - (4)費用由學員自行負擔。

3. 第四期（92 年）國中小校長

- (1)聯合其他縣市辦理；
- (2)國小在國家教育研究院（台北縣三峽鎮），國中在行政院人事行政局地方行政研習中心（南投縣中興新村）；
- (3)課程由研習所在地，即承辦單位安排；
- (4)費用由學員自行負擔。

五、任用

1. 本縣採聘任制，由縣政府成立遴選委員會遴選，由縣長聘任之。
2. 建立倫理制度，首先考慮服務年資、辦學績效、調動意願、居家位置、及其他相關參考資料。
3. 建立穩定的遴選與調動制度，讓校長得以安心辦學。提供及鼓勵校長在職進修，增進行政領導與執行能力、教學領導與課程發展能力，以及營造學習型組織與終身學習的精神。

柒、對校長甄選方式的建議

南投縣舉辦三期國中校長及四期國小校長甄選作業，過程平和順利。但是其中勞心勞力的辛苦與壓力猶如「寒天飲冰雪，點滴在心頭」。尤其在經費上總是入不敷出，苦不堪言。茲針對甄選事宜提出兩項建議：

一、各縣市聯合辦理甄選作業

建議未來國中小校長甄選作業可以恢復民國 87 年甄選模式，由教育部中部辦公室主辦，分縣市錄取。或者由多個縣市聯合辦理，以統一命題，分縣市錄取，輪流主辦方式，辦理之。

二、聯合辦理儲訓業務

建議維持聯合儲訓方式，提供候用校長較多互相切磋琢磨、分享與學習的機會。

捌、結論

校長的良窳攸關一個學校的辦學績效、教學品質及學生學習成果的表現，以及組織文化與氣氛的營造，團隊共識的凝聚，教育目標與學校願景的達成與否。因此，校長甄選的過程必須嚴格遵守公平、公正、公開及業務保密的基本原則，希望能夠透過嚴謹的甄選過程為國家舉才，培植優質的國民中小學校長，共同用心努力推動回歸教育本質的改革理想，讓教師發揮專業自主的教學，讓學生在溫馨的環境中快樂學習及成長；期望在校長儲訓期間課程的安排能以奠定校長具備行政領導與政策執行的能力、教學領導與課程發展的能力，以及推動與實踐終身學習的能力等基礎能力，以期候用校長在接掌學校之後能夠得心應手，充分發揮教育專業，提升教育品質；最後以人性化的態度，適切性的考量，辦理校長遴選、聘任或調動工作，讓校長在穩定、尊重、安全的環境中安心辦學。教育工作再現蓬勃生機，將指日可待。