

從人事法制的變遷談校長 角色的調適

討論人：許志賢

教育部人事處副處長

壹、前言

國民教育是開發個人潛能與為國育才的基礎教育階段，身為一校之長的國民中小學校長，在法理上代表一個學校，在即將跨進二十一世紀的今天，為因應社會急遽變遷，及民間對教育改革之殷切期盼，其對教育目標的認識、教育政策的推動及教育資源的整合及領導，攸關國民教育的成敗；尤在與國民教育相關的人事法制，如「教師法」、「高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法」、「教育人員任用條例」及「國民教育法」的訂頒、修正，使教師自主意識高漲，校園體制與倫理受到相當大的衝擊，對學校校務原具決定權的校長們，為了要適應此種校園生態的改變，無論在心態上及作法上，都有做適當調整的必要。

貳、人事法制的重大變遷

近年來，隨著社會民主化、多元化及專業化發展的結果，各界對國民中小學校長角色的扮演及對學校校務的推動，均有著極大的期待，因此，相關的教育人事法制，立法院及主管教育行政機關亦配合時趨多所增訂或修正，茲將相關規定及造成之衝擊情形略述如次：

- 一、八十四年八月九日公布施行之教師法暨該法施行細則規定，高級中等以下學校教師之聘任，除依師資培育法第十一條第二項或第十八條規定分發者外，均需經學校教師評審委員會審查通過後，方由校長聘任，換言之，國民中小學校教師之任用制度已由過去主管教育行政機關單向分發派任方式改為聘任制，教師任用之權責亦從主管教育行政機關遞交由學校自主，透過專業而民主的機制為學校遴選最適任的教師，亦因此帶動了校園民主的氣息；另外教師法亦規定，教師之解聘、停聘、不續聘須符合規定要件，且須經教評會審議通過報經主管教育行政機關核定；教師除法令另有規定外，得拒絕參與學校指派與教學無關之工作或活動；教師對學校教學及行政事項享有提供興革意見之權力；教師對主管教育行政機關或學校之措施，認有損及個人權益時，

可提起申訴；亦可組織教師會，透過教師會向學校爭取權益。凡此種種，導致教師自主意識的高漲，使校務之推動益趨困難，若處理不慎，教師與行政人員間亦可能形成對立狀態，影響校園之安寧。

- 二、考量教師法之立法之立法精神，八十六年三月十九日配合修正公布之教育人員任用條例第二十六條規定：「各級學校教師之聘任，應本公平、公正、公開之原則辦理，其程序如左：（第一項）一、高級中等以下學校除依法令分發者外，由校長就公開甄選之合格人員中，提請教師評審委員會審查通過後聘任。」是以，校長聘請教師必須尊重教評會的決定，並無擇優聘任老師的權利。
- 三、依據教師法訂定之現行「高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法」規定，校長僅得為教評會中學校行政代表之候選人而已，並非當然委員，而且即使校長當選為委員，亦由於教評會主席係由委員互推產生，故校長不一定為教評會主席，又縱使目前教育部雖已著手修正上開辦法，擬規定校長為當然委員，並為開會時之主席，但由於教評會係採合議制¹，委員總額中未兼行政或董事之教師代表不得少於二分之一，教師代表對教師甄選的認知，難免與實際負責推動校務的校長有所差距，若再因鄉愿作祟選出專業素質不佳教師擔任委員，可能使委員會運作喪失公正、客觀、超然的立場，更將因此導致「教評會有權無責，校長有責無權」之現象。
- 四、八十八年二月三日公布修訂之國民教育法第九條規定，縣（市）立或直轄市立國民中小學校長將由縣（市）政府或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聘任，同時對其任期亦加以規範，在同一學校最多僅得連續擔任二個任期，並規定當任期屆滿時得回任教職，是以，國民中小學校校長不再是由主管教育行政機關指派，而需透過民主的程序獲取多數支持後始得聘任，同時，過去所謂「萬年校長」的情況難復再見，擔任校長者必須有回任教師之心理準備。
- 五、另新修訂之國民教育法第十條規定，國民中小學設校務會議，議決校務重大事項，其成員包括校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表及職工代表等，校務會議之功能已由原研討校務興革事宜改變為議決校務重大事項，家長亦將參與表達推動校務之意見，原對學校校務擁有最後決定權的校長，日後對校務的推動必將面臨不可預知之困擾。

參、校長角色的調適

由於前述各項人事法制之變遷，對國民中小學校長角色已產生重大衝擊，為期校務順利推展，校長如何因應環境的變遷作突破性之轉變，似為極需面對的課題，筆者以為下列四項至為重要：

- 一、校務決策的角色應調整為教育專業的領導者：隨著教師派任改為聘任，教師、教評兩會的設立，重大校務決策方式的改變及校長的遴選聘任，校務的推動將由校長一人主導決斷，變為需爭取眾人的支持，換言之，校長不宜再是校務最終的決策者，而應調整為學校領航員的角色，因此校長必須不斷的追求專業成長，以卓越的教育專業知能及卓立不群的行政能力為基礎來領導教職

員，共同為培育國家未來的主人翁而努力。

- 二、要以靈活的溝通及不斷的協調取代單向的行政裁量：隨著多元社會的變遷，校園民主的發展，教師及家長對參與的重視，及校園與社區之間互動關係的日趨密切，校長的溝通協調能力更為重要，所謂「溝通」即澄清事實、促進彼此間的了解，所謂「協調」即將各方相互的衝突利益融合在一起，並引導人們達到共同的目的。因此透過靈活的溝通與不斷的協調，將是凝聚共識、創造美好教育遠景的關鍵所在。
- 三、學校行政宜由人治轉變為制度運作：過往學校行政運作皆由校長或少數行政主管的考量決定，惟隨著教師自主意識的興起，校長與教師的關係，已不再是上下服從的特別權利義務關係，而是依聘約行事的賓主對等關係，故為期排除校務推展的阻力，達到定紛止爭之效，學校行政運作，尤與教師權利義務相關之事項，務需秉持「依法行政」之旨，參據相關法令，以民主化、透明化原則，循一定的程序，訂定章則以為規範，方能可長可久，不但保障教師及學生的權益，同時亦可避免自己陷入「人治」紛爭的危機，而使校務順利推動。
- 四、校務之經營要以教師意見為主要參據：校務包含行政支援與教學二大項，其中又以教學推動為主體，自從教師法暨其施行細則公布施行後，因其主要精神是在維護並尊重教師的專業自主權，且教師對學校教學與行政事項，享有提供興革意見之權力，因此，校務經營應多廣徵教師意見，尤其與教學相關之措施或活動更宜如此。

肆、結論

今天，國民教育已邁進一個求新求變的階段，在相關的法令規定陸續完成增訂、修改時，國民中、小學校校長的角色亦必須緊密的配合法令的變遷、校園的發展、社會的成長及民主的潮流作適當且適時的調整，二十一世紀教育改革的序幕業已揭起，需要各位校長以最投入的心態、追求至真至善至美的精神，肩負起維護教師權益、促進專業發展、建立校園法制，強化民主參與、推動校務運作、有效運用資源之重責大任，唯有此如，才能確保國民種苗的茁壯與健全成長，達成全面提昇國民教育品質的遠景。

包玉剛

持 恆 健 身 ，
勤 儉 建 業 。