

教 育 論 壇

主題：教育變革下的國民中小學校長 培訓遴選制度

教育變革中，國民中小學校長的培育與任用已成為重要課題，本主題採用先進國家制度，以及當前教育思潮的理念，期能朝向先培育再遴選的革新制度邁進。

台北市立師範學院國民教育研究所教授 林天祐

國民中小學校長遴選制度之探討

吳財順

教育部國民教育司司長

摘要

常言道：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」由此可見校長對於學校的運作、進步與發展具有舉足輕重的地位。民國八十八年二月國民教育法修訂，將國民中小學校長之遴用由甄試派任制改為遴選聘任制，這在國內中小學教育史上，可說是一項重要的變革，由於實施至今已滿四年，究竟實施狀況如何？怎樣才能將遴選制度的優點充分發揮，並避免可能發生的缺點，仍是各界人士廣為討論與關心的重要課題之一。本文首先從國內中小校長遴用制度的演變、國外中小學校長遴用情形之介紹，進一步探討校長遴選制度實施後，各地方教育行政主管機關如何組成校長遴選委員會，並以業務量最大的台北縣為對象，介紹台北縣政府辦理校長遴選運作的實施狀況，然後筆者以親自參與所見所聞，就「一階遴選 VS. 二階遴選」、「固定委員 VS. 浮動委員」、「自我推介 VS. 一切歸零」、「現任優先 VS. 齊一看待」、「嚴定任期 VS. 從寬解釋」、「事必有因 VS. 查實認定」等六個議題提出討論，最後則提出辦好校長遴選的六項配套措施：「辦好校長評鑑、建立候選人觀察制度、實施教師分級制、建立校長申訴制、增加候用校長人數、建立不適任校長處理機制」，並就鮮少被人論及但影響甚大的「校長遴選辦理期程」和「遴選結果發佈時機」提出建議，供各級教育行政機關參考，希望對國內中小學校長遴選制度的健全發展與運作有所助益。

關鍵詞：校長、遴選、校長遴選、校長遴選制度

壹、前言

近年來無論民間或政府對於教育改革均抱持極高的期待與希望，一連串的教育改革措施也如雨後春筍般崢嶸而出，而從民國八十三年大學法公佈施行後，大學校長改由遴選方式產生，當時即產生極大的迴響，中小學校長遴選制度亦隨著教育改革之浪潮席捲而來，成為一股無法抵擋的趨勢，八十八年二月三日國民教育法修正公佈後，自此國中小校長告別「萬年校長」的陳規，改為經過民主洗禮的校務領導者。事實上，校長負有綜理校務之責，舉凡學校的經營擘劃、校園文化的建立，學校教育的成敗等，校長都是靈魂人物，職是之故，校長必須勇於任事，擅長溝通協調、指揮若定，方能符應校內教職員工生與校外家長、社區人士的殷殷期盼。然而，面對如此巨大的改變，難免會浮現各種不同的聲音，但如何在事前審慎準備，做好相關配套措施，並且察納各方建言，不斷檢討修正，是地方教育主管機關努力的方向。本文擬探討國民中小學校長遴選的來龍去脈、法源依據，以及台北縣實施校長遴選制度的經驗，並對未來的校長遴選作業提出檢討與省思。

貳、我國國民中小學校長遴選制度的演變

我國國民中小學校長的任用制度，主要可分為三期，即光復初期至民國五十三年間，國中小校長是純然由縣市政府直接官派產生，當時縣（市）長大權在握，難免導致人情關說，甚至流於政治酬庸。在民國五十四年至八十七年間係採用合一制度，由教育部陸續頒布國民教育法、國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法、教育人員任用條例等相關法規，確立國民中小學校長任用之法源，凡符合資格者均得參加甄選考試，並於甄試、儲訓及格後由地方政府列冊候用，遇缺分發派任，此項制度雖經公開甄選儲備，卻仍欠缺一套嚴謹的校長評鑑制度，候用者一旦當上校長，若無特殊事件，則可一校調一校，終身為校長。

隨著教改風潮的呼聲，校園追求分權、參與、民主，強調學生的主體性、重視教師的專業性，以及社區家長的參與，因此開始催生校長由遴選產生之方式，民國八十八年二月國民教育法修訂案的通過，揭起校長改由遴選產生的序幕，該項制度保留原先客觀公平的甄選考試做基礎，通過基本甄選考試及儲訓後，取得校長候選人資格，然後併同當年度任滿的現職校長或曾任校長者，由遴選委員會針對其學識能力、品德操守、形象風評、現職工作表現等，予以評議討論，通過遴選後再予正式聘任，如此一來不論現職或候用校長均必須面對多元考驗，也促使校長必需永無止境認真工作，不斷學習、追求進步。回顧校長聘任制度之演變，係由官方單一作業層面轉變至多元評議的遴選制度，從一人或少數人的意志，轉為各相關領域人員意見的綜合體，可謂更具有客觀性及代表性。茲將我國國民中小學校長遴選方式之演變列表如下：

我國國民中小學校長遴用方式演變一覽表

	第一期 (民 35~53)	第二期 (民 54~87)	第三期 (民 88 以後)
產生 方式	無標準→訂資格	甄選 (資績、甄試、儲訓)	甄選 (資績、甄試、儲訓) 遴選 1. 現任(續任、回任教師) 2. 候用(獲聘、繼續候用。)
任用 方式	派任	派任	聘任

資料來源：教育部國教司

參、國外中小學校長遴用方式簡介

隨著整體政治及社會環境的變化，中小學校園也有了若干的變革，尤其受到校園民主化的潮流以及「學校本位管理」(school-based management) 理念發展的影響，帶動了中小學校長遴用上的若干改變。校長遴選制度的實施也已然造成校園生態與倫理的大轉變，而各主管機關要訂出一套好的校長遴選辦法，實在不易，因此瞭解國外實施多年的校長遴用與培育制度，正所謂「他山之石，可以攻錯」，對一套完善制度的建立會相當有幫助。以下分就美國、英國、德國、日本等國家中小學校長產生方式簡介如下：

一、美國校長甄選與遴選制度

美國校長甄試採取職前培育方式，一般而言其多由大學教育行政研究所（或學程）來培育，其甄選過程包括填寫履歷表及申請表、推薦資料查證、面談、筆試、行政實習以及評鑑中心等。

美國地方學區(school district)之教育董事會(local board of education)擁有人事任命的權責，地方學區的教育局長有權向教育董事會推薦中小學教職員人選，但董事會亦有權拒絕教育局長所推薦的人選。地方教育人員（包括教育局長、教育局職員及中小學校長、教職員）均由地方教育行政機關選任。其程序為教育局負責甄試，教育局長再將合格人員薦請教育董事會核准任命。

二、英國校長甄選與遴選制度

英國學校對於校長甄選採取由學校監督委員會公開求才後，組成面試小組負責甄選作業，但校長需具備專業資格檢定證書(National Professional Qualification for Headship, NPQH)者得以參加甄選。其校長資格鑑定分為兩部分：一是領導能力鑑定，二是訓練與發展。

(一) 領導能力鑑定過程：

在英國有志校長職務者需先提出檢定申請，初選通過者，即可參加第一階段的

領導能力鑑定，鑑定活動包括個別面談、團體討論及個別作業，由鑑定者從其中觀察候選人的表現。此領導能力鑑定的結果即為一份個別的行動計畫，明列了候選人的發展與訓練需求。這份初步報告明示當事人訓練與發展的目標與需要何種協助。

（二）訓練與發展過程：

訓練共分四套課程，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，第四套是人員與資源之有效配置。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。

從此角度視之，英國校長是採取先培育後甄選的方式，由英國教師訓練局 (Teacher Training Agency, TTA) 針對有志於校長職務者，在領導能力鑑定合格後發給國家證書。獲得證書者才能參加各地方教育局及各校之校長甄試。

（三）遴選過程：

英國中小學依規定需設立「學校董事會」(school governing body) 參與學校管理。由地方教育當局 (local education authority, LEA) 所設立之學校的教職員，包括校長 (head teacher)、教師、職員在內，均由學校董事會任免，採契約制，在契約中規定雙方的權利與義務。學校董事會在任免校長、副校長時，地方教育當局得依董事會之要求提出建言；在任免教職員時，校長亦有權向學校董事會提供意見。

三、德國的校長遴選制度

德國各邦各類公立學校校長之任免，係由各邦教育行政機關任免。其中校長係從優秀資深的正式教師中選任，當有校長缺額待補時，則由邦教育行政機關或經其授權之地方教育行政機關函請有關學校校長推薦人選，教育行政機關再派視導官員到校與該候選人晤談並觀察其行為，經考核滿意後，即由邦教育行政機關先任命為試用校長。經試用期滿考核及格者，始能被任命為正式校長，且通常以不被任命為原校校長為原則，以保持校長的獨立客觀性。校長一經任命後即成為公務員，依法受法律保障，除非有重大過錯不得免職。

四、日本的校長遴選制度

日本的行政制度採中央集權，分成三級，即中央、都道府縣及市町村。中小學教育係由各都道府縣的教育委員會負責管理，依「地方教育行政組織及營運法」之規定，除法律另有特別規定外，符合國家規定之條件且參加中小學校長的資格考試成績優良者，均可能經由教育長薦請都道府縣教育委員會任命為校長。

由上述有關國家中小學校長之遴選情況，可發現德日兩國係由地方教育行政機關負責任免；而英美兩國則是由學校董事會或地方教育董事會負責，英國的學校董事會組織成員有些是互選、有些是地方教育行政機關互選，而美國的地方教育董事會是由選舉而來，但成員並不包括教師，大多是社會專業人士。各先進國家遴選過程有採筆試、口試、推薦、考核等多種方式，經任命後即依法受到保障，不得任意免職。

肆、各縣市國民中小學校長遴選委員會組織成員分析

國民中小學校長由甄試派任制改為遴選聘任制後，其權責作業單位，也由「縣市政府（或直轄市政府教育局）」改為「遴選委員會」，故瞭解各縣市國中小校長遴選委員會組織成員，實為探討國中小校長遴選制度的第一步，依國民教育法第九條第五項「……前三項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，分別由組織遴選委員會之機關、學校定之。」根據各直轄市及縣市政府所訂國民中小學校長遴選辦法，各縣市所組成的校長遴選委員會，其成員主要有：(一)主管教育行政機關代表、(二)家長會代表、(三)教師代表、(四)校長代表、(五)學者專家或社會公正人士等五種背景，茲彙整列表如下。

各縣市國中小校長遴選委員會組織成員分析表

遴選委員類別	列入之縣市數	未列入之縣市數	備註
主管教育行政機關代表	25	0	嘉義市及金門縣未於遴選要點中訂明遴選委員類別，係由筆者以電話查詢實際情形後列入分析。
家長會代表	25	0	
教師代表	20	5	
校長代表	7	18	
學者專家	22	3	
社會公正人士	15	10	

資料來源：教育部國教司

由上表分析，縣市政府（或直轄市政府教育局）為國民中小學之主管機關，家長會代表則為國教法所明訂之應有代表，故各縣市遴委會均設有此兩類代表；另外有二十個縣市設有教師代表，但仍有五個縣市未設置教師代表，以校長工作性質與教師族群相關性衡量，未設置教師代表，確實需要進一步檢討；在校長代表方面，只有七個縣市設置，十八個縣市未設置，此亦顯示在辦理校長遴選作業中，大部分縣市尚存有「選手不宜兼任裁判」的觀念，究竟校長遴選是否應設置校長代表，可說是一個值得進一步探討的問題，此外，有高達二十二個縣市設有學者專家或社會公正人士代表；總而言之，就各縣市遴選委員會組織成員來說，大部分縣市涵蓋的層面已相當周延，然而如何落實委員的代表性，而且又要避免非教育因素的干擾，恐仍需要許多相關配套措施，才能使校長遴選制度更加完善。

伍、縣市國民中小學校長遴選實務舉隅——以台北縣為例

自民國八十八年國民教育法修正公布後，由此確立國民中小學校長產生方式，將校長甄試派任轉為遴選聘任制，各縣市國民中小學校長的產生方式也從此有了極大的變革與衝擊，目前與國民中小學校長遴選相關的法令，包括國民教育法第九條第二項「國民中小學校長在同一學校得連任一次。任期屆滿得回任教職。」同條第

三、四、五、六項有關校長遴選聘任之組織及運作等規定，第九之一、二、三、四條有關校長之任期、評鑑、遴用、未獲遴聘及不適任校長之處理等規定、教育人員任用條例第四、五條有關國小、國中校長任用資格之規定、以及教育部依據國教法第十八條所制訂的「國民中小學校長、主任、教師甄選儲訓及介聘辦法」。

以下茲舉台北縣國民中小學校長遴選實務為例，將台北縣國民中小學校長遴選委員會之組成，以及遴選過程等面向分析說明如下：

一、遴選委員會的組成

就國民中小學校長遴選委員會之組成而言，依據國民教育法第九條第三、四、五項規定：校長由主管教育行政機關組織遴選委員會負責遴選，遴選委員會中，家長會代表不得少於五分之一。而台北縣政府所頒定的「縣立中小學校長遴選委員會設置暨作業要點」，則明文規定校長遴選委員會共計有十五位委員，其成員詳見下表：

台北縣 88 至 91 年校長遴選委員會各類代表分析表

遴選委員類別	88 年	89-91 年	備註
縣府代表	6	4	
家長會代表	3	3	由台北縣中小學家長協會推薦 6~9 人，再由縣長遴聘 3 人。
教師代表	3	3	由台北縣教師會推薦 6~9 人，再由縣長遴聘 3 人。
校長代表	2 (退休)	3 (退休 2 現任 1)	現任校長部分，由台北縣中小學校長協會推薦 3 人，再由縣長遴聘 1 人。
學者專家	1	2	
合計	15	15	

資料來源：教育部國教司

由上表可看出台北縣 88 至 91 年校長遴選委員會的成員涵蓋了家長會代表、教師代表、現任校長代表、退休校長、專家學者及縣政府行政人員代表，這些委員係來自不同領域，分別可反映教育發展伙伴（校長、教師），及教育消費者（學生家長）的心聲，這樣的組合不僅有「官方的看法」（縣政府），也兼顧「專家的意見」（學者、校長），更涵蓋「基層的聲音」（教師、家長），盡量兼顧教育相關領域和學校及社區的多元意見。

經由上述分析，整理出台北縣校長遴選委員會組成之特色如下：

- （一）兼顧教育主管機關、學者專家，以及基層的看法與意見。
- （二）兼顧家長、教師、校長族群代表人數之均衡性。
- （三）家長、教師及現任校長代表由該族群組織推薦人選提供縣政府遴聘。
- （四）第一年（八十八年）政府代表六人，第二年（八十九年）起減為四人，另增現

任校長代表及學者專家各一人，減少官方的影響力，增加家長、教師、校長代表人數之均衡性。

二、遴選作業展開前

- (一) 校務評鑑：自八十九年起，台北縣政府於遴選作業展開前，先行辦理任期屆滿校長之校務評鑑，評鑑委員會由縣府遴聘家長代表、教師代表、專家學者、退休校長及縣府駐區督學組成，評鑑結果及相關資料提供校長遴選委員會參考。
- (二) 申請參加遴選的條件：主要是依據國民教育法所規定者，即 1. 經國民中小學校長公開甄選儲訓之合格人員、2. 任期屆滿之現職校長、3. 曾任校長者。現任校長任期均自原派（調）任日起算，任期已屆滿之校長欲續任校長者，皆須申請參加遴選。經統計八十八至九十一年，申請參加遴選人數如下表：

臺北縣 88~91 年參加校長遴選各類人員人數一覽表

年 別	現任校長	候用校長	曾任校長	督學課長	合計	校長缺額
國民小學	88 年	33 人	24 人	0 人	57 人	48 人
	89 年	34 人	53 人	1 人	90 人	43 人
	90 年	55 人	46 人	2 人	103 人	67 人
	91 年	47 人	56 人	3 人	106 人	71 人
國民小學	88 年	11 人	3 人	0 人	14 人	16 人
	89 年	21 人	21 人	0 人	43 人	30 人
	90 年	10 人	9 人	9 人	20 人	13 人
	91 年	11 人	31 人	1 人	43 人	16 人
合 計	222 人	243 人	8 人	3 人	476 人	304 人

資料來源：教育部國教司

三、遴選作業過程

(一) 遴選委員會參考資料：

1. 分組面談：為達遴選作業之縝密及周延，並讓遴選委員對於參加遴選之申請人有進一步的認識與瞭解，將參加遴選者分四組由遴選委員辦理面談。
2. 平時考核及視導資料：教育局各課及駐區督學就平時視導考核紀錄及相關資料彙整後提供遴委會參考。
3. 校務評鑑資料：主要從「政策執行」、「教學領導」、「行政管理」、「言行操守與人際關係」、「專業素養」等五項指標來評核校長的辦學能力與服務績效。
4. 儲訓及平時服務資料：針對候用校長部分，主要以其在校長儲訓及擔任教師、主任期間的工作表現與風評作為評議的參考。
5. 其他資料：
 - (1) 有關檢舉投訴案件，需經駐區督學查證後，向遴委會提出報告。

(2) 各團體（如學校教師會、家長會、社區組織等）提供之資料，交由各該類遴選委員瞭解過濾後，向遴委會提出報告。

(3) 特殊個案資料或遇爭議性問題，遴委會得指派委員在督學陪同下進一步訪查。

（二）遴選委員會討論評議：

1. 現職校長第一志願申請留任者，最優先討論：

倘不同意留任，則有兩種可能：

a. 同意參加他校遴選。

b. 倘不同意參加他校遴選，則回任教師或准其辦理退休。

2. 按出缺學校規模（班級數多寡），由大校到小校，參酌申請人志願，逐一為學校遴選校長：

3. 評比參考原則：在進行上述校長遴選評議討論中，倘遇申請人條件相當、難以區分高下時，則參考「現職校長任滿兩任優先於一任、校長年資長者優先於短者，現職校長優先於候用校長」之原則進行遴選。

4. 當現職校長所填志願學校均未獲遴選者，其處理原則如下：

(1) 經遴委會評議適合留任原校者，同意留任原校。

(2) 經遴委會評議不適合留任原校者，則有兩種可能：

a. 同意遴選至其他適當學校

b. 倘不同意遴選至其他學校，則回任教師或准其辦理退休。

由以上所列各點可知在遴選過程方面，以一任屆滿，並第一志願申請連任的校長，最優先列為是否同意連任的討論對象，另基於教育界的倫理，當申請人條件相當、難以區分高下時，遴選作業是以年資較長的現職校長為優先考量，現職校長中如無適合人選再從候用校長中擇優遴選。其順序為 1. 申請連任的校長先檢討是否適合留任原校？ 2. 申請遴選至他校者，依學校需求遴選適任校長。另外，在評議討論中，如果委員對於參加遴選的申請人有不同意見，經深入討論、互相說服後，如確實無法達成共識，再以無記名投票二分之一以上同意方式處理。最後，對於未獲遴選之校長，皆得申請優先分發回任教師或專案辦理退休。

（三）遴選作業之特色：

由於遴選委員中家長會代表及教師代表，係由中小學家長協會及縣教師會所推薦，且各有三個名額，故台北縣的家長組織及教師組織，在校長遴選作業中影響力相當大，又因為遴選委員的遴聘，刻意避免現職民意代表的進入，也因此使得政治力的干預及影響減到最低。

四、遴選作業結束後

（一）遴選結果及發佈：

台北縣國中小校長遴選結果，原則上係採取一次整批發佈之方式，亦即在整體評議討論作業一結束，立即整批發佈，時間約在六月下旬至七月上旬之間。⁸⁸ 至 ⁹¹ 年校長遴選申請暨獲聘人數如下表：

臺北縣 88~91 年國中小校長遴選申請暨獲聘人數一覽表

年別	類別	現任校長			候用校長		
		申請人數	獲聘人數	獲聘比率	申請人數	獲聘人數	獲聘比率
國民小學	88 年	33 人	32 人	97%	24 人	16 人	67%
	89 年	34 人	32 人	94%	56 人	11 人	20%
	90 年	55 人	54 人	98%	46 人	13 人	28%
	91 年	47 人	47 人	100%	56 人	22 人	39%
國民中學	88 年	11 人	10 人	91%	3 人	3 人	100%
	89 年	21 人	20 人	95%	22 人	10 人	45%
	90 年	10 人	9 人	90%	9 人	4 人	44%
	91 年	11 人	10 人	91%	31 人	6 人	19%
合 計		222 人	214 人	96%	247 人	85 人	34%

資料來源：教育部國教司

(二) 檢討：

1. 台北縣校長遴選委員會在遴選作業結束後，各類委員均會就當年度作業得失提出檢討，並針對下年度作業準備及遴選作業要點之修訂提出建議。
2. 綜觀台北縣在八十八至九十一年校長遴選作業中，除了受國立高中職校長遴選作業時間較晚，導致所屬縣立國中校長獲選為高中職校長後，受到連帶出缺影響，必須再次辦理臨時出缺學校校長遴選外，其餘各校皆能按縣府既定作業計畫，達成「讓校校在八月一日均有校長」之目標。

陸、校長遴選制度的檢討與省思

制度的變革常會造成相關人員的不適應與困擾，校長遴選的實施與運作，也因各種思考模式的不同而作法迥異，各種主張見仁見智，以下茲就「一階遴選 VS. 二階遴選」、「固定委員 VS. 浮動委員」、「自我推介 VS. 一切歸零」、「現任優先 VS. 齊一看待」、「嚴定任期 VS. 從寬解釋」、「事必有因 VS. 查實認定」等面向探討如下：

一、一階遴選 VS. 二階遴選

一階遴選指各校校長均由單一的縣市級校長遴選委員會直接辦理遴選後聘任之，二階遴選則指先由各出缺學校校級的遴選委員會遴薦若干人，再報由縣市級的校長遴選委員會從中遴選一人聘任之。贊成一階遴選者多為教師與家長，因其認為校長是關係學校成敗最重要的人，其領導風格、處事態度與教師息息相關，對學生影響深遠，應直接由家長評核，基於學校本位及學校社區化的觀點，教師與家長皆有直接參與選擇校長的權利。主張二階遴選者則大多為校長或行政人員，其認為二階遴選會將惡質的選舉文化與派系角力帶入校園，校長為迎合家長，可能放棄教育理念上應有的堅持，為討好老師，可能減低工作上的督促與要求，以獲得日後遴選

的支持，如此將不利於校務之推動，對學生受教權反而有害。

二、固定委員 VS. 浮動委員

基於前述一階遴選與二階遴選各有其仁智互見的優缺點主張，部份採取一階遴選的縣市，為加強出缺學校教師或家長的意見反映，在縣市級的校長遴選委員會中，設置了代表出缺學校的浮動委員，此種設計，固然消弭了一階遴選未能直接傾聽出缺學校教師或家長心聲的缺點，但是在遴選討論過程中，浮動委員是否會變成關鍵少數，甚至出現少數主導決定的情形，可說是一種新的顧慮，此外，由於浮動委員的設置，使得遴選委員會的遴選討論作業，必須一校一校斷續舉行，假如遴選的學校數不多，尚屬可行，倘學校數眾多，恐亦是一種新的困擾。

三、自我推介 VS. 一切歸零

校長候選人於申請遴選時是否可就過去的工作表現、辦學績效提供資料，是否應就申請之志願學校提出辦學計畫。贊同者以為：遴選本就是在為學校找最佳、最適任的人才，申請者有權利介紹自己、也有責任針對申請學校詳加瞭解，提供資料多多益善，如此有助於遴選時之判斷。反對者則認為：遴選制度的設計，應導引校長候選人將全部心力投注在現職工作上，不宜鼓勵候選人「騎驢找馬」、「坐這山望那山」，尤其候選人申請的學校數不只一校時，勢必花費更多的時間準備，如此反而容易荒廢現職工作上應有的作為。

四、現任優先 VS. 齊一看待

一般而言，參與遴選的校長候選人可概分為兩大類，一為任期屆滿之現職校長、一為甄選儲訓之候用校長，在遴選作業時，現職校長應否優先考量，如無適合人選再從候用校長中擇優遴選，在教育界中也有不同主張。校長及行政人員多主張：經驗的累積，不是一蹴可幾，再加上教育界所重視的輩份與倫理，所以在遴選作業上當然應該以現職校長優先考量。然而，以教師族群為主，家長族群為輔，已有越來越多的呼聲，要求無論現職或候用校長都應該站在相同的立足點上，齊一看待、平等評比，因為校長遴選的本質，應該是建立在「為學校找最優秀、最適任的校長」，而不是「為現職校長找新的學校」。

五、嚴定任期 VS. 從寬解釋

國民教育法第九條規定：「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。……縣（市）立國民中、小學校長，由縣（市）政府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之。……」，究竟現職校長可於何時申請參加校長遴選，各縣市在九十一學年以前亦有不同之主張與作法，第一種認為校長既採任期制，則受聘後就應以一任四年（或三年）從事校務規劃並戮力執行之，實不宜在任期中申請參加他校校長遴選而產生中途換將之情形，如此亦較能使校長在每一任期中無旁騖，全力投入校務。另一種則認為，只要校長已在本校任滿第一任期四年（或三年）以上，應得從寬解釋，准許申請參加他校校長遴選，以增加人事安排的自

由度，這對學校數較少的縣市而言，將更有其實務上的需要。

六、事必有因 VS. 查實認定

伴隨校長遴選制的實施，對於現職校長及候用校長最嚴酷的挑戰，莫過於遴選作業前的謠言中傷與黑函指控，由於校長遴選作業一經啟動，就需按部就班進行並限時完成，無法長時間延宕，以後再作決定，但對於同一時段內的眾多指控案件，囿於人力及時間的限制，有時難以件件立即查實認定，有些還常出現兩造各說各話的羅生門情形，這時究竟採取「無確證者，暫不採信」或「雖暫無實證，但事必有因」的解讀方式，在不同的遴選委員之間常有不同的認知與見解，筆者曾戲稱：「這時就是人在做神的工作」，此時負責任的遴選委員，心理上所面臨的天人交戰，非當局者所能體會，如何讓這種情形減至最低並發展出一套能被各方所接受的處理機制，實是關心校長遴選制度健全發展的各界人士所不可忽視的重要課題。

柒、國民中小學校長遴選制度之發展建議

國中小校長遴選制度之實施雖已步入第五個年頭，但在國內實施後爭議仍多，如何建立更周延的配套措施，俾使本項制度發揮「擇優選才」之最大功能，且能避免惡質化選舉所產生的可能流弊。筆者謹就相關探討及個人參與觀察之心得，提出下列建議，以就教於方家：

一、校長遴選的配套措施方面

（一）審慎辦理校長辦學績效評鑑，建立公平客觀的校長評核制度

校務評鑑的目的在於評量學校辦學成效、瞭解學校辦學限制、確認學校的發展方向是否吻合教育理念、符應社區家長的需求等，因此，校務評鑑絕不是只對校長個人的領導風格做評鑑，而是為學校診斷，提供處方，讓學校辦的更好。校長辦學績效評鑑則較著重於衡鑑校長的政策執行能力、行政管理能力、教學研究領導能力、個人品德操守、專業素養等，以及伴隨校長領導所展現的整體辦學績效；前者重診斷，目的在求改進，後者重考評，可提供遴選參考，由於校長辦學績效評鑑的結果，攸關校長遴選的結果，因此，主管教育行政機關於辦理時，應訂定明確的評鑑規準，並慎選評鑑人員，對於校長有責無權的部份應予特別的考量與註記，盡可能提供校長一個公平客觀的評核機會，也才能發揮獎優汰劣的功能。

（二）建立校長候選人觀察制度

校長遴選的參考資料主要來自四種管道：一是校務評鑑（或校長辦學績效評鑑），二是督學平時視導考核，三是遴選委員與候選人的面談，四是經督學或遴選委員查證過的各界反映意見，以上四種管道，除了督學視導考核是平常逐步建立者外，餘均屬臨時性或短期性所取得的資訊，再加上參加校長遴選者，除了現職校長外，尚包括未被列入評鑑及視導考核的候用校長，且其人數有可能年年增加，為了加強對全體校長候選人平時的工作表現及為人處事等資訊的蒐集，似可建立校長候選人觀察制度，即在每年八月一日新舊校長異動之後，將明年任滿、後年任滿、大後年任滿等校長分別列冊，連同所有候用校長名冊，一併檢送縣級的教師組織、家

長組織、視導督學和遴選委員參考，借重多元的組織力量，共同建構「寓考核於平常」的評核機制。

（三）教師分級制早日實施

配合校長遴選制的實施，國民教育法第九條規定：「……國民中、小學校長任期屆滿得回任教師。……」，我國大學院校的教師分級制早經建立，其校長任期屆滿回任教授，亦被視為希鬆平常之事，但如今國中小校長遴選已開跑四年，國中小教師分級制卻還僅是「只聞樓梯響，未見人下來」、「只聽到雷聲，未看到下雨」，此情此景，難怪部份中小學校長會感受到不受尊重，興起不如歸去之念頭，因此，「校長遴選」固應實施，但「教師分級」亦應早日配合頒行，畢竟這兩套制度有其一體兩面、相輔相成的加成效果，讓未獲遴選的校長回任最高級教師而感受尊重，使校長與教師的職位鴻溝也自然消除。

（四）校長申訴制度應予建立

校長調動結果一經發佈，不滿意者表達不滿、提出抨擊，這在遴選制實施前的年代，雖然亦所在多有，但由於自民國八十八年起遴選制實施後，對於未獲遴選聘任而需回任教師的校長而言，其心理上的衝擊與不平衡，更是難免，尤其是那些自認用心辦學，卻遭黑函重傷、莫須有指控的校長，更是忿恨難平，我們除了呼籲社會各界，建立「校長遴選是一種好上比好的選才作業」觀點外，為了維護校長的權益與尊嚴，針對未獲遴選的校長不服事件，似可考慮建立一套客觀中立的申訴評議制度，給予提請申訴救濟的機會。

（五）建立「供過於需」的校長候選制度，增加評比選才的機會

遴選制與甄選制的最大區別，在於甄選制係「考用合一」，以「考試」作為能否獲得任用的主要篩選工具；遴選制則係「考用分離」，其候選人除了現職及曾任校長者外，餘均來自經甄試儲訓過的候用校長，故遴選制除了保留甄選制的「考試」功能外，再加上「選舉」這一關，候選人不但要「考上」，亦需被「選上」，其用人更加嚴謹，但其基本前提應該建立在足夠的校長候選人上，如此才能在「供過於需」的基礎上，發揮擇優聘任的選才精神，否則候用校長人數不足，不但選才受限，亦徒召「同額競選，沒得好選」之譏。

（六）籌思建立「不適任校長案的提出與審議機制」

國民教育法施行細則第十條「……任期末滿之校長如有不適任之事實，經主管教育行政機關提請遴選委員會評定屬實者，應予改任其他職務或為其他適當之處理。」此條文固已賦予主管教育行政機關得隨時處理不適任校長的法源依據，惟縣級或校級的教師組織或家長組織等團體是否得經一定程序，檢送有關資料向主管教育行政機關提出校長的不適任案，並請求評議，其處理程序如何，怎樣才能對現職校長的制衡監督與尊重保障，兩者兼顧，實有賴關心校長遴選的各界人士貢獻智慧，早日未雨綢繆，共思良策。

二、掌握遴選結果最佳發佈時機

為使中小學新獲聘的校長有充裕的時間，準備迎接新的使命及認識將接任的學校，另一方面亦需避免未獲連任或調任他校之校長無心推動原校校務的情況發生，

因此遴選結果發佈時機的掌握就需格外注意。根據筆者的觀察，最恰當的校長遴選發佈時機是介於七月一日至七月十日之間，一者可使新任或調任的校長有二十多天的時間好整以暇準備接任事宜，二者對於調任他校或未獲續任的校長亦有足夠時間可安排移交或回任，三者可確保讓各校在新學年度開始（八月一日）即有新的校長到職視事。而最不恰當的時間則是八月一日以後，越晚發佈，不知新任校長是誰的時日越長，對於學校新學年度校務計畫與推動，所可能產生的不利影響也越大。

三、高中職校長遴選作業應優先於國中小校長遴選作業

依教育人員任用條例及高中職校長遴選辦法等相關法令規定，國中校長是高中職校長主要的人才來源之一，為避免高中職校長遴選結果，連帶造成國中校長出缺所產生的困擾，筆者建議高中職校長遴選作業應優先於國中小校長遴選作業，以八十九學年度為例，台北縣國中小校長遴選係在八十九年五至七月間辦理，但教育部卻遲至八月初始辦理高中職校長遴選，八月中旬以後發佈遴選結果，台北縣計有六位完全中學或國民中學校長初選入闖參加複選，雖然最後僅有一位國中校長，獲選聘任為國立高職校長，然而卻因此連帶影響台北縣必須再次辦理國中校長遴選，無法達成原訂新學年度開始（八月一日）校校有校長之目標。

柒、結語

校長遴選的最高指導原則應該是「為每一所學校選出最適合的校長」，以台北縣為例，八十九學年度校長可能異動或出缺的學校，國中三十所、國小四十三所，共計七十三校，卻有一百三十三位校長候選人參加遴選，與以往甄試派任制相比，競爭可謂空前激烈，每一位校長候選人（含現職校長和候用校長）均需經過行政、家長、教師等多元層面的滿意度檢驗，對於獲選續任或新被遴聘之校長，可說是一種肯定，另一方面，遴選制度的實施，也象徵著一種新的監督體制的建立，這對於全國國中小校長而言，也是一種新挑戰的開始，期盼社會各界給予國中小校長更多的掌聲與鼓勵，因為隨著遴選制度的實施，校長這個職務將更凸顯其榮譽與責任。

儘管校長遴選制度尚屬建置與實施初期，不論社區人士、家長、教師、校長，乃至於教育行政人員都在調整、適應、學習與成長，在這期間，運作上難免有不夠完美之處，但主管機關及社會各界實不能因該項制度尚未臻於完善，就放棄辦理，甚而固步自封、因循舊制，只是相關單位也不能因為法令規定要實施，就草率的執行，主管機關的責任乃是不斷吸納各方意見，將政治角力與派系介入的隱憂，盡可能排除，留給校園一片純淨的空間，並經過不斷的反省思辨、檢討修正，讓制度更加完美，透過良性的運作程序，為學校、為學生選出真正優秀且適任的好校長，如此才能為教育注入一股活力與希望，期盼所有被遴選的校長，均懷抱著崇高的教育理想，與家長、教師共望願景，全心投入、一齊努力，為學生營造一個適性發展、活潑快樂的學習環境。