

國民中小學退休校長離職管理之研究

林政逸

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程助理教授
國立臺中教育大學師資培育暨就業輔導中心師資培育組組長

一、前言

民國 76 年解嚴以來，政治民主化，經濟富裕繁榮，社會日益開放多元，校園民主意識提高，致使行政人員、教師、家長、學生與校長之間的關係產生很大的變化。民國 84 年「教師法」公布，成立全國、縣市、學校三級教師會，雖有助於提升教師專業地位與權益，卻也增加校長領導及教師會互動上衝突之機會。民國 88 年《國民教育法》修訂，校長必須參加遴選，且明定校長採任期制，以四年為一任，屆滿得回任教職或參加他校的遴選，雖打破了過往萬年校長給社會的不良觀感，促進了校長人力的替換，然而也增添了校長治校的壓力，及增加校長職涯發展的不確定性。民國 99 年「工會法」修正通過，開放教師籌組工會，雖賦予教師團結權與協商權等權利，卻也容易造成教師工會與校長協商之衝突。

從上述政治、經濟與社會大環境的轉變，以及近二十年來相關法令規章的施行，造成中央、地方與學校權力結構關係的改變，再加上學校內外環境變遷的變遷，及教育政策一波波的推動，都增加校長在經營校務上的負擔及壓力。林明地（2012）即指出，近年來有關學校教師會、教師產業工會、校長遴選制度、課稅後老師與行政人員的待遇、減課、代課（教學品質）、少子女化後各校教師員

額管控等問題，都是容易產生校內人員衝突的制度與措施，教育行政機關應該務實而深入地進行探究，並進行必要的微調、變更，或加強溝通、宣傳，以排解紛爭。

在上述社會大環境變遷以及校園生態改變的影響之下，國中小校長面對的是「權力越來越少、責任卻越來越重」的現象，不僅經營校務更加艱辛，也對個人的生涯規劃產生影響，有些國中小校長甚至產生提早退休的作法，這種現象尤以這幾年為最，媒體更以「校長退休潮」形容。邱承宗（2012）指出自 1999 年起，全國約三千名國中小學校長中已有一千二百多人退休，近半數是提早退休。各縣市也都有類似校長提前退休的現象，校長選擇在年輕力壯擁有最豐富的行政經驗以及具有最高行動力之時刻退休，是國家的損失，也是教育之危機！

國中小校長異量退休，不僅是教育界的損失，對於校務經營的連續性也有影響，更不利於寶貴校務治理經驗傳承的「延續管理」。從人力資源管理的角度來看，組織對於離職員工，必須做好「離職管理」，了解員工離職的原因？關懷員工退休後的動向？未來組織要如何增加留任的誘因？（許耀東，2012）。為做好退休校長的離職管理，探究退休國中小校長任職時在校務經營管理上遇到的困難，

退休後的個人生涯規劃；以及以過來人的身分，提出對於未來有志於擔任校長職務之教師的建議，是本研究的主要動機。

基於以上研究動機，本研究希冀達成以下目的：

- （一）探討國中小校長在校務經營上面臨到的主要困難或挑戰。
- （二）分析國中小校長退休後之生涯規劃。

（三）探究退休校長對於未來有志於擔任校長職務之教師的建議。

二、我國中小學校長退休現況

近年來中小學校長退休人數快速增加，例如 101 年中小學校長申請自願退休人數，公立中小學校長退休人數約各佔全國中小學校長人數的 10%，顯示一年當中就有高達十分之一的校長申請退休（如表 1）。

表 1 101 年中小學校長申請（自願）退休人數與各級學校校數比率

項目	國小	國中	高中職	總計
101 年申請（自願）退休人數	263	72	29	364
101 年公立學校校數（校長人數）	2,623	726	283	3,632
（退休人數 / 校數 × 100%）	10.02 %	9.92 %	10.24 %	10.02 %

資料來源：教育部 2012 年 8 月調查數據。

三、離職管理之目的與重要性

員工離職分為自願性與非自願性，一般組織試著避免非自願性流動的必要並且將自願性流動降到最低，特別針對頂尖的員工。此兩種流動的代價皆很高，因為員工替換的成本是很高的，而且新進員工需要時間學習，有效的人力資源管理可以幫助組織降低此兩種流動率（Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006）。對於離職員工，首先就要從員工提出離職開始，因此離職員工關係管理的第一步就是建立離職員工面談制度。不少跨國公司都非常重視員工離職面談，認為「員工離職意味著在人員管理上某些方面存在問題的人性化理念」。離職面談著重詢問員工為什麼離開？如果時間能倒退，組織怎麼做才能留住員工？（許耀東，2012）。

四、訪談結果分析

（一）研究對象與取樣方法

本研究透過立意取樣（purposive sampling）的方式，選取受訪對象計有 9 位。在選取訪談或書面諮詢對象方面，請教育局推薦名單近年退休之校長或在職校長，再由研究者以電話聯繫，詢問其接受訪談或書面諮詢之意願；另外，也希望能訪談到現任國中與國小校長，從現任校長的角度提供相關意見。其次，為廣泛蒐集資料，服務的縣市能涵蓋北、中、南部、東部。9 位受訪者（分別以受訪者 A、B、C、.....I 表示）基本資料如表 2。

表 2 受訪者基本資料表

受訪者	主要經歷與現職
A	新竹縣退休國小校長
B	高雄市退休國小校長
C	新北市退休國小校長
D	台東縣退休國小校長
E	南投縣現任國中校長
F	台中市退休國小校長
G	台中市退休高中校長
H	彰化縣退休國小校長
I	彰化縣退休國中校長

註：訪談時間：民國 101 年 9-10 月

（二）結果分析

1. 在校務經營上面臨到的主要困難

校長在校務經營上面臨到的最大或最困難有三：第一是教育政策的相關問題，如須配合執行的政策過多且政策不穩定，教育經費不足。第二是外在環境的壓力，如：少子化造成的招生壓力；民意代表的壓力；政治力量對校長遴選與校內人事任用造成的干擾。第三是校內工作環境的困難，如教師擔任行政工作與校務工作意願低落；教師班級經營衍生出的親師生衝突。

（1）教育政策、行政業務與經費的相關問題

①教育政策不穩定

「教育政策的不穩定，讓校長在推行校務工作上難有長遠的規劃與無所適從。」（C 訪 01/10-11）

「我們國家目前教育政策的不明，而且經常變動，尤其最近這幾年，從李登輝總統末期到現在，我們的教

育部長已經不知道換了幾任了，甚至於有時候有些人連教育部長的名字都叫不出來！在這麼動盪不安的情況下，實在是給我們在辦學上有很多的扞格！昨是今非或者是今非明是，真的是難以適從！」（F 訪 01/14-18）

「面臨到的主要困難主要是『面對不確定性』，也就是在教育政策的制定上，讓學校在執行比較困難。另外在校園的安全也會有不確定性，例如學校突然會發生什麼事情，包括老師、學生、學校建築設備等等，突然會發生問題，讓校長心裡面產生一種不確定感，而造成壓力。」（I 訪 01/08-12）

②教育經費不足

「教育經費不足，校務發展無法如預期理想，校長辦學充滿挫折。」（C 訪 01/15）

③學校行政業務量增加

「應付教育部、教育處等上級單位的考評視導及訪視，幾乎2-3周就有一項訪視進行，學校行政業務量大增，且各校校長皆必須擔任訪視委員，在校務參與上時間被壓縮，最主要的教學工作反而被忽視。」（E訪 01/13-15）

（2）外在環境的壓力

①少子化造成的壓力

「少子化減班的壓力。」（D訪 01/09）

②民意代表的壓力

「民意代表的壓力，如編班方式、學生選擇老師、學生名冊的索取、午餐食材的介入，關說代課教師的甄試。」（E訪 01/11-12）

「現在的民意代表水準都很高，他們也認為不會兼到學校的事務，比如說發包，民意代表也知道發包這是按照規定來做的，買東西當然需要錢，買東西也需要手續。假設我們沒有請託民意代表的話，他也不會來找我們，所以我認為公共關係的問題比較小，只要把學校內部處理好，外面的家長和民意代表都很清楚，他們會非常清楚這個校長一個星期在學校幾天，出去都會講。」

（G訪 01/28-33）

③政治力量對校長遴選與校內人事任用造成的干擾

「不同政黨及派系的校長遴選調校干擾。」（D訪 01/08）

「校內人事任用的外在干擾。」（D

訪 01/09）

「OOO校長曾經說過三權校長，現在又多一權叫四權校長，第一權就是有責無權，第二權赤手空拳，第三權是委曲求全，還有第四權就是若前三權都做不好那就屍骨不全，而且現在的校長在每四年的遴選又是完全沒有尊嚴。」（F訪 02/04-08）

（3）校長有責無權的困境

「個人擔任校長總年資已達17年，因此，這麼多年的校長生涯感受很深，隨著教育改革變遷，學生家庭結構及功能也不斷改變，增加校長經營校務的難度，有責無權的壓力及無力感都是面臨選擇是否退休的原因之一。」（E訪 01/23-27）

「比如說**團體是比較有權無責的單位，所以專門就欺壓我們有責無權的單位。另外，媒體亦對教育界越來越不友善，不管什麼事情，沒有先平衡報導就直接把你抹黑、譁眾取寵，發現事實後，才登一篇小小的道歉啟示，完全不符合比例原則。」（F訪 03/9-12）

「希望讓校長有多一點權力，不要什麼都委員會，像教評會都是老師選的，校長只是當主席而已，主席表決時也沒有票。有很多制度就是這樣，若能讓校長有兩、三個案可以表決這樣或許會比較好，最起碼讓校長有一點權力，委員會都自己討論好了，最後才讓校長決議，那這樣誰要當壞人，……校長出門也是

希望能看到老師打招呼，不然，有的老師不理就是不理，想要強化校長留職意願最重要的真的就是工作環境改變，也要讓校長有一點權力，像是推動校務、老師的評鑑、考核，現在一點權力都沒有。」（G訪 07/11-18）

「第二個壓力是『三權校長』。第1個是『有責無權』，校長要面對全校整個校務，負完全責任，但目前教育的法令等等方面，讓校長沒有權力可以運作，也就是要負擔責任但沒有權力，因此在校務推展上會有一種困難存在，會有無力感，例如在聘任老師上，優秀的老師校長想聘，但教評會不見得會同意通過，另有些重大的學校行政事務，也要透過校務會議，校務會議人數很多不見得會形成共識，也會形成校長的無力感。第2個是『委曲求全』，校長在面對全校這麼多的教師，尤其現在教師有教師會，對於校長的觀念不能夠完全配合，但是為了要推展工作，所以也是要跟他們低聲下氣，委曲求全。第三個是『赤手空拳』，校長要單打獨鬥，學校的教師學生這麼多，當校長在面對困難的問題時，有時只能靠自己思考處理，尤其有些在跟教師權利義務有關的，教師都會站在自己的立場，但校長又要秉持著教育政策，依照教育當局的指示推展工作，不得不去完成，因此要赤手空拳打天下。這是主要的困難。」（I

訪 01/12-25）

（4）校內工作環境面臨的困難

①教師擔任行政工作與校務工作意願低落

「教師參與校內外競賽意願低落」

（B訪 01/11）

「行政團隊對於學校形象、榮譽，全力以赴、努力付出；而一般教師卻只在爭級科任、爭不站導護等，令人失望。」（B訪 01/12-13）

「每年7-8月份行政主管（主任、組長）難聘，教師擔任行政職務工作之意願不高，且新校長都安排於七月份遴選，8月1日上任後對於新任學校不熟悉的情況下，卻馬上得做出行政的安排及決定。」（E訪 01/08-10）

「我認為在擔任一個校長時，所面臨最困難的問題主要是校內－就是老師的管理！老師的觀念如果能跟校長配合的話，對推動校務上會更好，因此我所遇到最艱鉅的問題就是－如何把老師的教育觀念和精神喚起！」（G訪 01/14-17）

「像那個教師會－老師的團體當然是必要的，因為老師也要爭取權利，因此需要集體的力量會比較有效，若是個體的話，有時會基於情面的問題，而不敢爭取，所以教師會會爭取，這樣很好，但是在我們現行的法規當中，有很多的決定都要透過教師會，或由教師會參與，這都是無限上綱，有人認為教師會本身可以參加什麼，或可以決定什麼，

這都要有所規範。如果說無限上綱，什麼事情都需要透過教師會，那校長在推動校務方面一定是綁手綁腳，因為要顧慮到需要教師會的支持通過才能實施，所以我覺得最大的困難是老師的聲音。」（G訪 01/20-27）

「所以對人事上我比較困擾的就是，兩年一到我就要教一批新的，就是每一年都在指導新的，我來這裡四年總務用了四個，其中一個考上、一個調動，所以有缺他就趕快走了。」（H訪 02/05-07）

②教師班級經營衍生出的親師生衝突

「來自於家長的壓力，少子化的現象造成學生數減少，家庭子女1-2位，形成溺愛的普遍現象，及學生生活常規及行為的束縛鬆散，教師的班級經營不易，如發生親師生之衝突，最後的協調及責任通常都落在校長身上。」（E訪 01/16-19）

「教師對工作的熱情遞減，家長對子女的教育需求又無限上綱，導致親師衝突不斷，校長左右為難。」（C訪 01/12-14）

「現在校長在學校裡面就如同夾心餅或三明治，比如說現在社區家長普遍意識都高；學校老師也不聽你的話，那社區家長的小孩有什麼問題就會到學校來找校長；學校老師扯了爛汗，校長也要去替他們收拾，這個時候校長的支持在哪邊？」（F訪 01-02/36-02）

2. 退休後的生涯規劃

訪談的校長中，退休後的生涯規劃以陪伴家人居多；其次，是擔任義工或兼職，以及協助社區發展工作；另外，也有校長退休後擔任私立學校校長。

（1）陪伴家人

「陪伴親人，強化興趣專長，再服務社會人群…。」（B訪 01/18）

「陪伴家人（父母妻子）、參與公益活動、回宜蘭老家種有機蔬菜分享親朋好友。」（C訪 01/22-23）

「退休後逾半年至一年內希望能充分休息，對於家庭的付出能多一些心力，重新檢視人生的價值。」（E訪 01/29-30）

「我沒有第二事業的規劃，最主要的想法是因為想幫忙孩子照顧孫子，孩子還年輕，需要去衝事業，於是我們可以幫忙照顧孫子。」（G訪 02/24-26）

（2）擔任義工或兼職

「擔任義工，及協助子女工作。」（D訪 01/13）

「退休一年以後才考慮到大學兼任助理教授，或到私立高中職任職，或擔任慈濟義工，或各社團之義務工作皆可。」（E訪 01/31-32）

（3）協助社區發展工作

「回歸田園農事，承授父親荒廢已久的農園，偶而提報社區文化經營計劃，協助社區文史工作紀錄。」（A訪 01/17-18）

「擔任社區發展協會總幹事。」（D訪 01/15）

「在事業方面，退休就是退休了，所

以我沒有其他規劃，若有規劃的話就是運動、爬山或找老朋友，過個悠遊自在的生活。」（F訪 02/22-23）

（4）轉戰私立學校

「我一退休後第一個到○○縣私立○○高級商工擔任董事會顧問。」

（I訪 01/34-35）

3. 對於未來有志於擔任校長職務之教師的建議

受訪退休校長對於未來有志於擔任校長職務之教師提出的建議：具有教育使命感與教育願景；對校長職務權責有充任認知，並增加行政歷練；具備勝任校長職務的人格特質；具備公共關係與行銷知能；與民意代表及政治人物保持適切互動關係；具備社會支持系統；調整心態，具備服務領導的精神等建議。

（1）具有教育使命感與教育願景

「強化校長治學使命感，有為者亦若是，楷模學習，不怕困難與挑戰。」

（A訪 02/12）

「對教育工作懷抱願景。」（C訪 02/40）

「對教育抱持犧牲奉獻的決心。」（C訪 03/02）

「所以其實我很鼓勵好的老師要出來當行政人員、當主任或是考校長，當然也不能有意願而已，還要有能力，如果一心一意想考校長，可是都沒考上，那就代表能力不足，未來就算當上校長，將會面臨到更大的困難，因此我覺得要有能力、有意願的人比較適合出來當校長。當

校長最主要的就是要誠懇，就像OOO局長說的，是要『做』校長，不是『當』校長，要做就要做好，不是當而已，當跟做就是不一樣，如果做了校長，就要態度誠懇，也要有自我要求，時間到了該做什麼就做！」（G訪 08/06-12）

「我想校長工作雖然難為，但是要力為，也就是盡量去做、努力去做，更要樂為，要快樂的去做，這樣擔任校長才會比較長，不會擔任幾年就退休了。所以我想校長雖然難為，但要力為，更要樂為。我想大概對於未來想擔任校長的老師，在心態上的訓練問題很重要，也就是要歡喜做、甘願受。」（I訪 06/17-21）

（2）對校長職務權責有充任認知，並增加行政歷練

「具有行政專業的歷練。」（C訪 03/01）

「對校長的工作權責有充分認知。」（C訪 03/06）

「建立完整教育行政專業與歷練，有好貨，才能不怕客戶貨比三家，專業最重要。」（D訪 02/11-13）

「要多一些歷練、不要急，至少要當一個組長以上，了解不同處室所負責的事情，很多人是從某一處室出來的，也因此只熟悉那處室的事情，導致只著重那一部分；而不了解的地方，不是忽略、不然就是被牽著走。」（F訪 05/20-23）

「現在的異動不容易，如果有行政很

強的就放手讓團隊好好的去做，如果是沒有正式的主任，就多體諒行政同仁，有機會讓各處室都有不同的歷練。」（H訪 07/09-11）

（3）具備勝任校長職務的人格特質

「個人具有擔任領導者人格特質。」

（C訪 03/03）

「應該先問問自己適不適合當校長，所謂得適合就是——是否有恰當的人格特質，像是個性內向的或是以家庭為重的人就不太適合當校長，先認清楚自己。」（F訪 05/18-20）

「我認為要有高的EQ。」（H訪 07/05）

（4）具備公共關係與行銷知能

「廣涉社會各界總體資源，積極發表學校辦學成效。」（A訪 02/14）

「與家長及社區要有良好互動，適時行銷學校的優點。」（E訪 02/39）

（5）與民意代表及政治人物保持適切互動關係

「政治操弄教育，將永不可免；要水清無魚，或與政治人物混水好捉魚，其利害得失，要自我好省思之。」（D訪 02/16-18）

「與民意代表不可太過頻繁的接觸，但也不能沒有聯繫，適當的拜訪，主動提供學校資訊。」（E訪 02-03/40-01）

「只要自求不忤不求不卑不亢，對民意代表等外在壓力就不大。」（H訪 07/07-08）

「現在的校長一定要法律弄得很清楚，對金錢就是不忤不求，對民

意代表就是不卑不亢，就可以很安心，就不會有壓力。」（H訪 07/11-13）

（6）具備社會支持系統

「個人家人等社會系統充分支持。」

（C訪 03/04）

「要有支持的訓練，我想擔任校長最主要的就是要能教育更多的孩子、更多的學生，要當作是修行積德的工作，不然的話心態會可能不能調適，另外就是要以孩子的成就、學校的進步當作人生最大的樂事，因此第二個支持訓練、修行積德、成就最樂。」（I訪 06/13-17）

（7）調整心態，具備服務領導的精神

「目前有很多領導理論，如此就該慢慢地改變自己的觀念，目前社會就教傾向服務式領導，以服務代替領導，不要再有過去的觀念，認為校長是高高在上的權威。」（F訪 05/23-26）

「我想建議這些老師將來擔任校長的時後要調整心態，心態的調整非常重要，以前的校長很像圍牆中的國王，但現在不一樣，不能有以前的觀念，現在校長是公僕，要有像是人民的僕人的心態，這樣才不會對於校長的工作有埋怨。」（I訪 06/10-13）

（8）其它

「校園民主化，責任共同分擔；建立良好溝通平台，是治校第一要務。」（D訪 02/14-15）

「適時協助上級辦理教育活動，以增

加學校同仁的向心力，但上級交辦的工作也不能全盤接受，以免工作量過多遭教師反彈。」（E訪 03/02-03）

「不要太早擔任校長職務，以二任八年內可以退休為年齡考慮，四十二歲以後再參加甄選，以免校長年資過長，想退休不可得，回任教師又不適宜之困境。」（E訪 03/04-06）

「而且對老師和其他員工也要非常客氣和尊重，他們也才會尊重你，就算只是一個工友！最後當然也要表現認真，還有發現老師們一些不錯的想法也要加以支持，大家才會覺得這個校長不錯，……總而言之，要當校長的老師，第一要有能力，第二要有意願。」（G訪 08/12-20）

「現在校長的工作壓力會比較大，來自家長、社會各層面，我建議養成運動的習慣，運動是一個很好的紓壓。」（H訪 07/05-07）

「在做決定時要聽聽老師們的心聲、學生及家長的需求、自己的理念。」（H訪 07/08-09）

五、結語

本文進行國中小退休校長離職管理，透過訪談9位退休校長，探究退休國中小校長任職時在校務經營管理上遇到的困難，退休後的個人生涯規劃；以及以提出對於未來有志於擔任校長職務之教師的建議，研究結語與相關建議分述如下：

（一）改善國中小校務經營困境，增進校長留職意願

校長在校務經營上面臨到的最主要困難有三：第一是教育政策的相關問題，如須配合執行的政策過多且政策不穩定，教育經費不足。第二是外在環境的壓力，如：少子化造成的招生壓力；民意代表的壓力；政治力量對校長遴選與校內人事任用造成的干擾。第三是校內工作環境的困難，如教師擔任行政工作與校務工作意願低落；教師班級經營衍生出的親師生衝突。

針對退休校長所提校務經營與管理上遇到之困難，為避免這些困難成為導致國中小校長產生退休念頭的原因，建議未來我國教育行政主管機關應進行改善，例如：穩健推動各項教育政策；全面檢討現行校長遴選制度的利弊得失，以期透過公正客觀之遴選委員會與遴選程序，建立良好之校長遴選制度；檢視現行教育相關法令（如國民教育法、教育人員任用條例、教師法等）與制度是否有不合時宜之處，營造權責相符的辦學環境，以增加國中小校長留職的意願與承諾。

（二）協助退休校長進行退休生涯規劃，善用校長人力資源與豐富辦學經驗

根據訪談結果，校長退休後皆有生涯規劃，以陪伴家人居多；再者，是擔任義工或兼職，以及協助社區發展工作；另外，也有校長退休後擔任私立學校校長。

根據教育部資料，近年來國中小校長

退休年齡多在 50 多歲，年紀尚輕，不僅體力足以勝任，且對於教育仍舊有相當的使命感與熱情，同時，也具備相當豐富的辦學經驗，未來教育行政主管機關，可協助退休校長進行退休後之生涯規劃，鼓勵優秀退休校長風華再現，讓這些對教育仍舊相當關心，也願意繼續貢獻心力於教育的退休校長，繼續貢獻其心力，例如傳承其寶貴的辦學與行政經驗，作為年輕校長學習仿效的楷模。

（三）採納退休校長對校長職務應具備特質之建議，作為培育校長重要參考依據

參考文獻

- 林明地（2012）。正視中小學校長的早退。師友月刊，546，9-13。
- 邱承宗（2012）。教育現場正在崩解。師友月刊，546，19-23。
- 許耀東（2012）。離職員工的財富價值。取自：<http://tw.news.yahoo.com/> 本報特約－企業管理－離職員工的財富價值 -233000666--finance.html
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M Wright (2006). *Fundamentals of Human Resource Management*. Columbus, the United States :McGraw-Hill.

對於未來有志於擔任校長職務之教師，受訪退休校長根據其過來人經驗及行政歷練，提出以下建議：具有教育使命感與教育願景；對校長職務權責有充任認知，並增加行政歷練；具備勝任校長職務的人格特質；具備公共關係與行銷知能；與民意代表及政治人物保持適切互動關係；具備社會支持系統；調整心態，具備服務領導的精神等建議。針對上述退休校長給未來有志於擔任校長職務之教師的建議，可納入校長甄選以及校長儲訓課程安排的重要參考依據，以培育出能符應現代學校教育需求的優質校長。