

## 探究臺灣國中小校長遴選制度

林芳薪

國立臺中教育大學教育學系博士候選人

### 一、前言

校長為一校之長，為學校組織的管理者與領導者，統籌學校整體的運作與成效，故其產生的方式、內涵等制度受到社會大眾的重視。一套好的校長遴選制度，應該以專業的方法和透過客觀公平的方式，遴選出合適的校長（湯志民，2002），這是不證自明的道理，不過在此過程中，因為權衡觀點與立場的不同，對校長遴選制度的爭議便應運而生，這樣的關鍵點為「權力」。因為權力是達成個人與組織目的性的一種工具（曹翠英，2004）。

### 二、校長遴選的內容

卓清松（2010）指出，我國校長任期考評項目要點明訂的政策與行政管理、課程與教學領導、組織氣氛與文化、行銷與公共關係四項，都極為籠統。細查我國校長遴選委員會考核之資料，張德瑞（2001）指出，多數縣市未明文規定遴選標準，有規定者會考量校長的辦學績效、學校發展需求與特色。

以臺北市為例，教育局就校長辦學績效詳為評鑑，以為應否繼續遴聘之依據（張德瑞，2001）；以臺北縣（2010 升格直轄市前）為例，遴選委員會參考之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（吳財順，2004）。由此看來，我國各縣市對於校長遴選項目的要求不同，且評分的標準不一，縱使法規規範出要點，但其實各縣市之做法不盡相同，故形成校長素質不一的情況。

### 三、校長遴選的爭議

針對校長遴選制度的檢討與省思，吳財順（2004）統整出幾項要點：

- （一）我認為反對在校長遴選委員會中設置代表出缺學校浮動委員的理由「遴選討論作業必須一校一校斷續舉行，若學校數眾多，是一新的困擾」，是不可成立的，因校長遴選的目的為適材適用，委員會運作應以此目的出發，而非以行政作業負擔的角度出發。
- （二）現在是一個行銷的時代，很多校長候選人恨不得將自己的優點推銷出去（吳清山，2002），故校長是否就過去表現提出資料予委員會審查，有所爭議，但我認為學校需要的是有實力、符合需求的校長，而非只會行銷的校長，若實力與行銷手法兼具，那是為上等材料，不過校長若將行銷自我的心思轉向推動校務，更能符合教育目的，且遴選委員的工作便是以其專業找出適用的校長，故有實力但行銷自我手法較弱者，大可不必擔心不會遴選成功。

(三) 甄選與實際任用之落差為，會考試的人容易錄取（賴志峰，2002），故我國於改革校長遴選制，設立遴選委員會以多元評量方式（面試、資料審查、訪視、校務評鑑...）為之，但此法也有其受爭議處，例：遴選委員的專業性受質疑（曹翠英，2004）；吳財順（2004）在各縣市國中小校長遴選委員會組織成員分析表中所列，「社會公正人士」，其評斷標準為何、由誰評斷？另以臺北縣為例，委員會中的家長會、教師與校長代表，經協會與教師會推薦後，再由縣長遴聘，此作法豈非「一人壟斷」嗎？

(四) 對於現職與新任校長的對待標準，我認為需齊一看待，因校長遴選的目的為選擇有能力、適用者，而非選擇有經驗者，若欲彌補初任校長經驗不足，可參考國外作法：美國許多州的地方學區都設置有初任校長導入制度，安排有經驗且公認有績效的校長擔任初任校長的指導者(mentor)(林文律，2000)。

(五) 對於屆期退休校長的處置爭議，我認為我國過於重視「人情」與「面子」，此點在黃光國（2003）所撰『人情與面子：中國人的權力遊戲』一文中道盡；且由立法委員修法過程之紀錄可窺之一二：立法院公報（2008）記載，某些立委認為屆期退修之校長回歸教職會「尷尬」、「無法與教學現場連結」，甚至有立委直言：「校

長那麼辛苦，若能讓他們風光退休，那也是一種鼓勵。」難道校長的教學能力不重要嗎？校長因行政職務而荒廢教學能力，說得通嗎？

#### 四、校長遴選方式的比較

從校長遴選的方式來看，透過吳財順（2004）介紹美、英、德、日等國的校長遴選方式可知，無論是職前培育、能力鑑定過程、訓練課程，或者是遞補缺額的方式，國外的制度較完整且明確，例：賴志峰（2002）研究指出，美國麻州校長的證照採分級、期限制，且考照內容包括學力、經歷與實習情況，林文律（2000）也認為，美國校長執照分級及其執照效期制度值得肯定。故我國宜比照英美等國家建立校長培訓與證照制度的模式（曹翠英，2004）。

#### 五、結語

校長為學校的守護者、帶領者，甚至是雕塑者，做為教育第一線的領導者，除了其個人專業、經歷與特質等因素非常重要，各校校長的遴選方式、內涵等制度，更是十分重要。如上述，臺灣國中小校長的遴選制度似有某程度上的爭議與可改進之處，針對此，提出具體相關建議。

(一) 國中小校長宜以「一校一校斷續舉行」方式進行遴選

校長遴選制度之本意，即為以「遴選」方式將最適校長安置於最適學校，因此，若以整體遇缺學校視野來檢視整

體待安置校長，恐無法確實達成遴選本意，因此，即便耗費較大成本，一校一校斷續進行校長遴選，才是最有可能完全達到適材適任的目的，而眼前因一校一校斷續進行校長遴選所多耗費的成本，焉知不是預防不適校長可能對此校帶來負向影響的成本？

#### (二) 校長遴選委員遴選之著重焦點應將校長行銷比例放低

臺灣國中小校長遴選委員會之組成，多為目標任務組織，接近校長遴選之際而組成，結束校長遴選任務即解散，其並非全年專職擔任遴選委員，多數有其本職，因此在進行校長遴選作業時，多因其本職而較少有充裕時間徹底瞭解每一位待遴選校長，故常受其行銷成效吸引，甚至誤導，因此特別建議校長遴選委員進行遴選作業時，提醒自身勿將多數焦點放在校長行銷的比例，以提升審查的效度。

#### (三) 建立校長遴選委員的專業培養與進修機制

培養校長的過程需要專業進修與時間經驗累積，而遴選校長的委員更應加強遴選的視野、方式等專業知能，且持續進修以順應時代潮流，即便目前許多研究皆已提出許多遴選委員參考的遴選項目、指標，但就如同「教師光瞭解學科內容還不夠，也需學習如何教導學生」的道理一般，遴選委員光瞭解校長應擁有的辦學能力與服務績效還不夠，也需學習如何遴選出適合的校長，因此，建立校長遴選委員的專業培養與進修機制是必須的。

#### (四) 確實落實輔導校長機制，帶領新手校長熟悉業務

初任校長對於新的業務與環境之熟悉度必然比不上熟手校長，若能將臺灣各學區進行規劃，讓初任校長的鄰近學校之熟手校長擔任其輔導校長，針對相似的社區文化與親師背景進行瞭解與協助，那麼勢必能提升新手校長上軌道的效率，尤其是在許多非正式組織或團體的內容與運作之提點，更能有效幫助新手校長，而遴選委員在遴選校長的同時，必須將輔導校長的因素納入考量。

#### (五) 建立校長評鑑機制，並確實實施

在臺灣，一旦考上校長，便終身是校長，無論其是否借調縣市教育局（處），無論其在哪間學校待過、退休，其終其一身職業皆為校長，若能針對其專業知能與辦學績效進行評鑑，以鼓勵方式促使其進修，甚至，在評鑑機制中納入不適任校長之淘汰機制，相信一定能提升校長的知能，造福學校與學生。

#### 參考文獻

■ 林文律（2000）。美國校長證照制度。《國立臺北師範學院學報》，13，65-90。

■ 委員會紀錄（2008）。《立法院公報》，98(1)，取自：  
[http://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lglaw?@16:1804289383:f:NO%3DB01718\\*%20AND%20NO%3DA2%24%246\\$\\$\\$PD](http://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lglaw?@16:1804289383:f:NO%3DB01718*%20AND%20NO%3DA2%24%246$$$PD)

- 吳清山（2002）。當前校長遴選制度的迷思與省思。《教師天地》，118，7-14。
- 卓清松（2010）。建立名實相符的校長遴選制度。《臺灣立報》，10版。
- 黃光國（2003）。中國人的權力遊戲。臺北：巨流。
- 湯志民（2002）。中小學校長遴選制度之評議。《教師天地》，118，20-27。
- 賴志峰（2002）。美國校長證照制度及其在我國實施之可行性。《現代教育論壇》，6，498-505。

