

## 高中校長遴選、續任暨轉任相關問題芻議

方慶豐

國立西螺農工教師兼實習輔導主任  
國立雲林科技大學技術及職業教育研究所博士生

### 一、前言

校長是一所學校未來發展主要掌舵者，一位用心經營並且有正確教育理念的校長可以帶領學校全方位地向上提升，故校長遴選攸關學校整體的發展。本校在歷任校長的經營之下，學生升讀國立科技大學大幅增加、全國農工科技藝競賽年年表現優異、國樂和武術社團對外競賽屢獲佳績。此外，協助多所國中開設國中技藝班，讓國中生有機會在國中三年級提早認識技術型高中各職科學習何種技能，減少摸索和入錯行。近 10 幾年在此良性循環之下，其國中生的入學成績逐漸提高，考上國立科技大學的人數亦逐年攀升。由此可見，學校若遴選優秀、有遠見規劃的校長可以為學校創造特色並造福在地的學子。

研究者認為教育部國民及學前教育署為各校遴選優秀的校長其過程是非常煩瑣並且嚴謹。相對地，參加校長遴選的教師亦都會錙銖必較，故針對校長遴選相關問題，提出七點逐一來討論：1. 未依學校類型遴選校長。目前高中遴選校長分類不夠細緻，應該依照校長遴選者背景規定可以參加遴選的學校。2. 校長 2 月 1 日屆齡退休採用代理校長。校長若於 2 月 1 日屆齡退休，由一級主管代理校長，不利於校務推展。3. 特殊教育高中校長第一任期滿即轉任其他類型高中校長。此舉非常不利特殊教育高中的發展。4. 市立高中校長遴選限籍。台中市和桃園市限制其直轄市服務的教師才能報考，對其他教師非常不公平。5. 各校獎勵標準差異性太大。獎勵應該採有主辦單位來文者，才列入計算。6. 資積不公平。至教育部或國教署行政支援者，比照一級主管每年加 2 分，對在學校辛若服務者著實不公平。7. 取消組考評小組到校考評。若校長現表優等，即不要再勞師動眾再蒞校考評。另外提出五點結論：1. 校長遴選搭配候選人專長。依 12 年國教區分為普通高中、技術型高中暨特殊教育高中，故校長遴選即應該區分為三類，依專長取才，有利於學校的經營。2. 高中校長遴選不應該限藉。一國兩制僅突顯政府的無能，故應該全國齊一才公平。3. 各校的獎勵標準應該齊一。各校獎勵天壤之別，為公平應該採計有上級單位來文者，才給予嘉獎。4. 校長屆齡應統一時間退休。若校長於 2 月 1 日前屆齡，僅能於前一年或當年度的 8 月 1 日退休。5. 各職務的資積宜公平以對。主管行政機構不應該巧立名目，圖利自己。最後再提出三點建議：1. 報考校長遴選應該全國一致僅能乙次。即每位教師每年僅能報考乙次校長遴選。2. 特殊教育高中校長限制轉任一般高中。適才適所，有利於特殊教育的經營與發展。3. 資積的計算要因應時勢做合理的調整。教育人員大部分皆大學畢業，故學士採 5 分、碩士採 10 分、博士採 15 分，鼓勵未來的

校長要進修，增廣學識，作為師生之表率。

## 二、校長遴選相關規定

依高級中等教育法第三章校長聘任及考核第十四條：高級中等學校置校長一人，專任，綜理校務（法務部，2018）。

再依高級中等教育法第十四條第五項規定訂定，高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法：第二條各該主管機關辦理公立高級中等學校校長遴選，應召開遴選委員會（以下簡稱遴選會）。公立高級中等學校校長遴選會置委員九人至十五人，就下列人員聘（派）兼之：

- (一) 各該主管機關代表。
- (二) 學者專家。
- (三) 公立高級中等學校校長代表一人。
- (四) 與各該主管機關同級並合法立案之教師組織、家長團體代表各一人。
- (五) 出缺或申請連任、延任校長之高級中等學校教師代表及家長代表各一人（教育部，2018）。

教育部為辦理 107 學年度國立高級中等學校校長遴選，依教育人員任用條例、高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法、國立高級中等學校校長遴選作業要點規定，特訂定簡章。

在簡章第十二條遴選成績計算：

- (一) 筆試：50%（具原住民族身分者，加筆試成績百分之十）。
- (二) 資績：50%（詳見107學年度國立高級中等學校校長遴選積分表）。
- (三) 依筆試及積分合併計算為總成績，總成績相同者，如為原住民重點學校（本次出缺學校國立內埔高級農工職業學校及國立恆春高級工商職業學校2校）以具有原住民族身分者優先；其餘再依筆試、積分之順序，比較其成績，作為參加面談之依據（教育部國民及學前教育署，2018）。

### 三、討論

#### （一）未依學校類型遴選校長

高中目前可以區分為普通高中、技術型高中和特殊教育高中等三種。教育部舉辦高中校長遴選區分為高級中等學校類和特殊教育高中類二種，此種分類尚屬合理。

研究者認為既然高中分為三類，為何在遴選校長時不分為三類，讓參加校長遴選的教師在一開始即選擇其中一類參加遴選，讓校長候選人可以依自己的專長選擇高中參加遴選，未來擔任校長才能駕輕就熟規劃各方面的校務。

#### （二）校長 2 月 1 日屆齡退休採用代理校長

一般而言代理校長對於校務發展是有心無力、有志難伸；主要是因為校長角色具有獨特性；學校校長角色缺位會影響學校效能（許振家，2014）。

目前校長於 2 月 1 日屆齡即一定要退休。若修改成校長於 2 月 1 日屆齡退休，可以選擇於前一年的 8 月 1 日退休或屆齡當年度的 8 月 1 日退休。如此的作法有利於學校各方面的運作，因為代理校長通常由一級主管擔任，其他一級主管心中難免不服氣。更重要的是，代理校長對重大政策不敢做決定，學校許多業務推行不利。研究者舉二個最近發生的實例：(1)以往有正式校長時，每週二和五舉行升旗典禮。由校長暨一級主管輪流主持，44 個班級升旗時約 40 個左右的導師會參與升旗，二月底研究者主持升旗典禮，在司令台詳細計算出席升旗典禮的導師不超過 15 位。(2)教職員愈來愈多上、下班不準時，沒有課即離校。上列現象皆是校務向下沈淪的徵兆。研究者實在非常擔心，學校歷經拾幾年才成為雲林高職首選，若要衰敗則非常快速。

#### （三）特殊教育高中校長第一任期滿即轉任其他類型高中校長

教育部舉辦高中校長遴選學科區分為高級中等學校類和特殊教育高中類二種，是參加遴選者皆可以接受的方案。現在最多人詬病的是，擔任特殊教育類校長在期滿時，幾乎全部轉任到一般高中或技術型高中。特殊教育校長當初就是因為有修習特殊教育 3 學分和至少任教特殊教育滿一年才有資格報考特殊教育類校長遴選，符合資格者人數不多，故特殊教育高中校長遴選其第一關的筆試因報考人數不多，幾乎參加遴選者皆可以進入第二關面試。反觀，報考一般高中的校長候選人有壹佰多位，第一關僅錄取校長缺額學校數的四倍，以 107 學年度僅 5 所高中校長出缺，故第一關錄取 20 位，其餘壹佰多位教師名落孫山。

特殊教育高中校長轉任一般高中，若不杜絕未來將產生下列幾個問題：(1) 五日京兆心態將更不利特殊教育。(2) 特殊與一般學校間之差異將使學校效能降低。(3) 一般學校兼任行政主管聘任將更困難（卓清松，2013）。

#### (四) 台中市暨桃園市高中校長遴選限籍

台中市首先在106學年度臺中市市立高級中等學校新任校長遴選簡章對市立高中校長遴選限台中市立現職教育人員才可以報考。接著桃園市107學年度市立高級中等學校新任校長遴選作業簡章中規定設籍本市或本市所屬現職教育人員才准報考。桃園市長鄭文燦：以保障優秀人才可內升，跟進對市立高中校長採取限籍措施。107學年度台中市政府教育局表示只對一般市立高中、職校長遴選就有設籍限制，至於特教學校校長遴選，則沒有設籍限制。

研究者認為對全國要參加高中校長遴選者非常不公平。1.直轄市的教師一年可以參加二次的遴選，即直轄市和全國校長遴選。2.台中市表達107學年度對特教學校校長遴選沒有設籍限制。真正原因是擔心沒有人報名參加特教學校校長遴選才開放給全國符合資格的主任參加遴選。

#### (五) 各校獎勵標準差異性太大

研究者承辦多項教育部和縣政府的計畫案，承辦人員都沒有記嘉獎。例如：107學年參加教育部4件競爭型產學攜手合作計畫案，除了要寫計畫、辦理家長暨學生工廠參訪和建教評估等等煩瑣的額外事務工作，這4件計畫都獲得教育部通過，爭取壹佰多萬經費、為幾拾位弱勢學生提供一個升讀國立科技大學與到大公司就業的好機會。又如，協助雲林縣東明國中、斗南高中、崙背國中、林內國中和西螺國中辦理國中技藝教育班，學生每週利用一個下午至本校學習技藝，提供雲林縣國中生職涯試探的好機會，而且參加國中技藝教育的國中生增加一條「雲林縣國中技藝教育分發就讀高中職實用技能學程」升學的管道，若再參加雲林縣國中技藝競賽獲獎其國中會考的成績可以加分，一舉數得。

承辦單位辦理產學攜手合作計畫為學校提高知名度並讓學生有機會升學與就業兼顧。辦理國中技藝班提早為學校宣傳、招生並讓國中生瞭解技術型高中的特色。這都不是本職工作，但為學生好，大家努力做，卻連一支嘉獎都捨不得給有功人員，研究者不知道如何再鼓勵協辦的組長們，實在令人心灰意冷不再想做本職之外的工作。

#### (六) 資積不公平

105 學年之前擔任一級主管每滿一年給 2 分、組長給 1 分和導師給 0.5 分。但自 106 學年開始調整為擔任一級主管一年給 2 分、組長給 1.5 分和導師給 1 分，並增加商借至教育部、教育部國教署行政支援教師之年資一年算 2 分。

研究者認為教育部為增加教師擔任組長或導師的誘因，才將每滿一年的資績提高為1.5分和1分，這是因應時勢加以調整。但增加商借至教育部、教育部國教署行政支援教師之年資一年算2分，研究者認為不適宜。1.教育部、國教署本身已有充足的人力資源為何還要商借教師到教育部、國教署幫忙。令人懷疑是為有力人士開一條後門。2.高中為何同意教師可以借調國教署，那表示此所高中不缺人力，此員額教育部、國教署人事室應該收回員額以開源節流。3.商借教師在教育部、國教署幫忙可以擴展人脈，在校長遴選時佔盡優勢，故會造成教師各顯神通爭取商借的機會。4. 教育部、國教署商借教師幫忙，這是司馬昭之心，路人皆知。無非是為了吸引教師至教育部、國教署做庶務工作的一項誘因。此外，現在教育人員教育學歷幾乎全部是大學畢業，應該將學士學歷、碩士學歷和博士學歷積分擴大差異，鼓勵校長遴選者持續進修增廣見聞，成為學生之表率。再者，擔任跨二處室主任加一分、跨三處室加二分，應該增加其積分，鼓勵校長遴選者多跨處室歷練，吸取經驗才能成為一位全方位的校長，否則容易因無經驗而決策錯誤甚至產生弊端。

#### (七) 取消組考評小組到校考評

高級中等教育法規定，高級中等學校校長採用任期制，公立學校校長一任 4 年，要參加遴選的現職校長要接受辦學績效考評。目前運作的情形是校長申請連任、轉任或延任時，由教育部組考評小組到校考評，訪談校內教職員、學生家長與在校生意見。但自 107 學年度教育部以行政減量為由，修改相關辦法，取消組考評小組到校考評。

研究者認為若校長經審核為辦學績效績優者，應該就取消組考評小組到校考評，對學校行政同仁真的是一件福音。因為校長要連任、轉任其相關資料一定由秘書暨各處室一級主管幫忙收集，因此各處室主任一定又請處室組長協助彙整，大家忙得人仰馬翻，只為校長的考評。目前各學校的行政人員不易聘請，尤其是科主任和組長更難聘請，因為福利少計畫案多，除了天天要上班，又沒有寒暑假，若再增加太多額外的工作就容易令人打退堂鼓。

## 四、結論與建議

### (一) 結論

#### 1. 校長遴選搭配候選人專長

目前高中分為一般型高中、技術型高中和特殊教育高中三類型，故校長遴選

即應該依照校長的專長報考參加遴選，屆時新任校長經營學校才能駕輕就熟、如魚得水創造出學校特色。最重要的是，任期滿要轉任，僅能轉任至相同類型的高中，即初任校長是擔任技術型高中校長，轉任時唯一的選擇僅能是技術型高中。如此一來，才不會出現外行人在領導內行人之窘態。

## 2. 高中校長遴選不應該限藉

現今台中市和桃園市各高中的教師，每年可以參加直轄市和全國二次的校長遴選，但其他縣市的教師一年僅能參加乙次國教署舉辦的校長遴選，這對全國的教師公平嗎？研究者認為都是中華民國的校長，應該全國統一遴選，不要再分直轄市和全國。

若執意要分開遴選，限藉的直轄市教師亦不可以參加全國的高中校長遴選，這對其他校長候選人才公平。

## 3. 各校的獎勵標準應該齊一

各校因校長和人事主任不同，故認知上相差非常大。研究者認為教師記嘉獎應該採認有主辦單位或上級單位來文者其嘉獎才可以列入資績，否則即不載入。

## 4. 校長屆齡應統一時間退休

遴選校長需要披荊斬棘才有機會考上著實不簡單，故大部分擔任校長皆屆齡才會退休。依目前制度有 2 月 1 日退休和 8 月 1 日退休二個時間點。研究者認為應該將退休選擇權由現任校長自行選擇屆齡前半年退休或屆齡後半年，但一定要搭配學年度於 8 月 1 日退休。如此學校即不需要代理校長，學校校務才能持續不間斷地推動。

## 5. 各職務的資績宜公平以對

研究者進入技術型高中即被要求擔任進修部組長一職，接著擔任校務主任、學務主任和實習主任迄今 18 年，一步一腳印慢慢累積各方面的經驗。但 106 學年起增加商借至教育部、教育部國教署行政支援教師之年資一年算 2 分，深感不公平。一則沒有在學校處室歷練指揮領導，日後擔任校長其經驗一定不足。二則在教育部、教育部國教署行政支援對日後校長遴選又有很大的幫助。如此修改會導致有力人士爭先恐後，爭取行政支援，因為有百利而無一害。

## （二）建議

### 1. 報考校長遴選應該全國一致僅能乙次

教育部應該主導校長遴選是否要區分為全國和直轄市。若統一遴選應該將全國出缺的國立學校校長報教育部，由教育部統籌校長遴選業務。若要區分全國和直轄市，則校長候選人亦要規定僅能在服務學校所在地擇一報名，不能像台中市和桃園市教師除了可以報考本身直轄市校長遴選，還可以再報考全國校長遴選。

### 2. 特殊教育高中校長限制轉任一般高中

目前全國所有特殊教育高中校長幾乎第一任四年期滿，即轉任至一般高中校長，導致全國一般高中校長愈來愈多是特殊教育高中校長擔任，深感由外行人領導內行人。

若特殊教育高中校長限制不得轉任一般高中，其優點有三：(1)為特殊教育舉才：可以讓真正有心服務特殊教育的教師擔任校長，杜絕投機者。目前大部份特殊教育高中校長在第一任期滿即轉任，令人感覺只是為了要擔任校長走捷徑，而不是有心服務特殊學生而擔任校長。(2)展現公平正義：目前有很多人想擔任校長都規劃此捷徑，社會大眾對此觀感不佳、對其他遴選者不公平、對政府的形象亦不佳。(3)利於學生學習：特殊教育高中校長與一般高中校長其校務是天壤之別，各司其職有利於學生的學習環境改善、課程教學內容的精進，甚至規劃畢業後未來的發展方向。

### 3. 資積的計算要因應時勢做合理的調整

目前教育人員幾乎皆大學畢業，故學士以下採 0 分、學士學歷採 5 分、碩士學歷採 10 分、博士學歷採 15 分，有助於提升校長的學識見聞和領導，成為教職員生之表率。此外，跨二處室擔任主管其資積加 2 分，跨三處室擔任主管其資積加 4 分，對於未來校長在經營學校會比較有經驗，有助於減少決策失誤。若跨四處室以上則不再加分，可避免投機分子，借跨處室加分而不用心學習處室相關業務。

## 參考文獻

- 法務部（2018）。全國法規資料庫。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0060043>

- 教育部(2018)。主管法規查詢系統。取自  
<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008838>
- 教育部國民及學前教育署(2018)。法令規章。取自  
[https://www.k12ea.gov.tw/ap/law\\_list.aspx?keyword=%E6%A0%A1%E9%95%B7%E9%81%B4%E9%81%B8&sid=0&cate1=0](https://www.k12ea.gov.tw/ap/law_list.aspx?keyword=%E6%A0%A1%E9%95%B7%E9%81%B4%E9%81%B8&sid=0&cate1=0)
- 許振家(2014)。校長角色、任期與學校效能。臺灣教育評論月刊。3（4），頁 88-94。
- 卓清松(2013)。國立特教學校校長轉任國立高中職校長之商榷。臺灣教育評論月刊。2（12），頁 145-148。

