

## 校長遴選的聞見思

張慶勳

屏東大學教育行政研究所教授

### 一、前言

國內有關從小學至大學校院各級學校校長的遴用機制皆訂有相關法規，以作為辦理校長遴用遵循的依據。依相關規定，校長的遴用機制與辦理單位係由各級學校所隸屬的教育部及各縣市政府教育局處，分別依各級學校校長遴選與聘任相關法規辦理。例如，公私立大學校長與國立高中校長由教育部辦理校長的遴選聘任；縣市政府教育局處則主要係以辦理國中小校長及其縣市所屬高中校長之遴選事宜。

依各級學校校長遴用機制與法規的相關規定，有全國一致性與地方教育需求的個別差異性。本文以地方教育局處所隸屬的國中小為例，提出校長遴用過程的幾個常受到爭議性議題，提出個人的聞見思，供教育行政機構與學校參考。

### 二、法源基礎

一般而言，成為一位校長需經過甄選、儲訓與遴選聘任三個階段。在校長甄選之前，欲成為校長的學校教師與主任須依校長甄選所必備的學經歷、提出法規所規定學習成果的條件，參加筆試與面試。目前已有部分縣市另增列由教育局處人員、學者專家與校長代表組成的訪視小組至報名參加校長甄選人的學校進行訪視，最後由各項成績的總和擇優錄取。

因此，校長遴用包含了甄選、儲訓與遴選聘任三個階段的各種法規，而其法源依據則包含了國民教育法、教育人員任用條例、人事職級任用規定，以及校長遴用的各階段法規。

### 三、幾個探討的議題

茲將辦理國中小校長遴選的幾個應考量的因素探討如下，提供教育行政機構與學校教育人員參考。

#### (一) 校長遴選委員會組織成員應有其代表性的廣度與延續性

為辦理國中小校長遴選，縣市政府應組成校長遴選委員會，其成員包含行政人員、社會公正人士、學者、家長會、校長及教師代表。其組成人員已有足夠的代表性，然而在選取代表性組成人員的過程中，仍建議以該代表人員的教育專業

性，以及對各該縣市教育生態有長期參與及深入了解的人員為選取的依據。

此外，遴選小組的成員雖有任期制，但宜以任期屆滿仍可續任為原則，如此可以使遴選委員會成員因了解地方教育生態及脈動，以及學校教育的真實情況而能提出合適校長人選的建議。

## （二）以多元途徑取得遴選適任校長資訊的真實性

遴選適任的校長是遴選委員會最大的挑戰。遴選小組要選出一位能「做好校長」的人，而不是「會考試的校長」。因此，如何「擇優錄取」不僅需要有標準，更需要經由多元途徑與長期的觀察，才能遴選出適任的校長。

一位好的校長所應具有的條件，已在教育實務現場及學術界有深入的研究探討。例如，成為校長之前的教育專業素養、教育理念、辦學理念、人際關係與溝通能力、解決問題的能力等都是每位校長所需具備的知能。而成為校長之後，如何綜理校務、解決學校問題的領導策略，更是校長所需具備的專業素養。

據此，如何透過多元途徑與長時間觀察受遴選人的綜合表現是遴選小組的重要職責。因此，校長甄選之前的小組訪視、以階段性先錄取校長缺額的倍數人選，先進入教育局處實習（已有部分縣市已開始進行此一先期作業程序）。其後在甄選上校長時，持續進入教育局處成為目前各縣市所稱的課程督學，持續作為儲備校長的先期工作，以做為校長遴選的參考。

## （三）以數據評估甄選校長名額的實際效率性

校長順利獲得遴選及聘任，通常需視各該縣市校長缺額後，由縣市主管教育行政機構辦理遴選作業程序。而為能有效及使已錄取的候用校長不因校長缺額過多而無法在校長儲訓後無法順利獲得遴選，致使部分候用校長因而回任學校教師，或經過多年而無法獲得遴選與聘任。建議縣市政府在辦理校長甄選時以大數據的分析方式，評估未來五年或可預期的現任校長離職率，以有效掌控各級學校校長各年度的職缺名額，以做為辦理甄選校長的名額參考依據。

## （四）校長遴選宜減少政治性的考量

校長遴選的實際作業程序中，參加遴選的候用校長依各該縣市學校校長出缺的學校名稱，填列所欲前往任職的學校。但因為欲參加遴選校長的人數比校長出缺學校總數為多，因此，候用校長們通常會先互相協調以避免重複填列。此時，候用校長與縣市政府即已進行微觀政治的運作。

此外，候用校長常會與教育主管機關與民意代表聯繫，提出未來欲前往學校的意向，此時即產生另一微觀政治運作的現象。因此為使校長任職後避免受到政治因素過多的牽制，縣市政府及候用校長宜減少政治性的考量。

#### (五) 校長治校理念應發會校長領導的綜效性

參加校長遴選的程序之一，即是參加遴選的校長需要提出一份治校理念的報告。除了欲想連任原學校的校長提出學校的治校理念之外，候用校長亦須提出欲想至所屬學校的治校理念。在此提出校長治校理念的內涵宜以校長本身的教育哲思為基礎，進而導引至教育理念與辦學理念，並結合國家教育政策，學校發展脈絡與軌跡，學校組織文化，連結在地及與國際接軌，具體呈現如何治理學校，發揮領導綜效的治校理念。

#### (六) 完備校長續任遴選程序的周延性

參加校長續任遴選者有時會因為過去的辦學績效不彰、發生特殊案件、與家長、社區、教育行政主管機關，及校內校教職員之間的互動因素，而有未獲遴選的現象。建議除有特殊案件，依法規定不能續任校長之外，為能完備校長續任遴選之行政程序，可以邀請當事者列席遴選委員會說明其個人意見，以作為校長續任之參考。

### 四、結語

不論是校長的甄選、遴選、儲訓與聘任各階段，都是為國家取才，以辦理教育，作育英才。因此需要有法源依據，以使校長的甄選及遴用有正當性與合乎法定程序。然而從以上所述可知，校長遴用的機制因各地方的不同環境與政治因素，而有其個殊性與複雜性。

本文即以作者多年參與校長遴用的聞見思，提出幾個探討的議題，如(1)校長遴選委員會組織成員應有其代表性的廣度與延續性；(2)以多元途徑取得遴選適任校長資訊的真實性；(3)以數據評估甄選校長名額的實際效率性；(4)校長遴選宜減少政治性的考量；(5)校長治校理念應發會校長領導的綜效性；(6)完備校長續任遴選程序的周延性，期望校長遴用機制能選出適任且具有教育哲思與教育專業的校長，而能真正做好校長。

### 參考文獻

- 屏東縣政府（2011）。屏東縣縣立國民中小學校長遴選聘任要點。屏東市：

作者。

- 教育部（2018）。國立高級中等學校校長遴選作業要點。臺北市：作者。

