

國民中小學校長遴選制度問題之我見

何美瑤

臺北市國民教育輔導團專任輔導員

何俊青

國立臺東大學教育學系教授

一、法源依據與評述

民國 88 年 1 月 14 日立法院三讀通過國民教育法增修條文，公立國民中小學校長遴選制度之時代正式來臨，105 年 6 月 1 日修定的國民教育法第九條有關校長遴選制度，其條文內容及逐項評述如下：

第一項

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，任期一任為四年。但原住民、山地、偏遠、離島等地區之學校校長任期，由直轄市、縣（市）政府定之。

有關第一項條文內容，原住民、山地、偏遠、離島等地區之學校校長任期，由直轄市、縣（市）政府定之外，各縣市的國民中小學除了少部分的地方政府實施實驗中小學學制，校長任期另有規定外，一般任期都是一任四年。

第二項

國民小學及國民中學校長在同一學校得連任一次。任期屆滿得回任教職。有關任期屆滿回任教職，對於各縣市現任的中小學校長確實有諸多難以實施的困境。

第三項

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、任期屆滿或連任任期已達二分之一以上之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之。

第四項

直轄市立國民中、小學校長，由直轄市政府教育局組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿或連任任期已達二分之一以上之現職校長或曾任校長人員中遴選後，報請直轄市政府聘任之。不管是縣（市）政府或是直轄市政府在第九條第三項第四項的條文中，都有明定：「組織遴選委員會……遴選後，…聘任之。」而遴選委員會各縣市的組成代表人數不一，訂定標準以符應各縣市的遴選實際狀況為主。

第六項

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。家長會代表參與比例，其立法原意是希望家長會一定比例以上的參與，能夠讓學校選出更適合該校的校長，而各縣市的家長會或是其他組織代表，是否能落實原本的立法精神，視其組織人員的公民參與素養而定。

二、實施效應與問題

根據國民教育法修正規定，國中小校長聘任採「校長遴選」制度，目前各縣市教育局研擬的遴選辦法引發諸多意見及討論，下面我們就針對修正後的效應與問題，加以討論。

（一）實施效應

談到校長遴選，很多校長會覺得似乎像是市場中的貨品，所以多數校長對遴選持抱持著消極又不得不面對的態度。遴選可能帶來的效應如下：

1. 校長因為遴選制度，可能會將一些選舉的文化帶進校園，因為校長若想連任，就非得在任期內有所作為，維持校園內的和諧受到挑戰。
2. 校長受選票箝制，為了得到校內的票數，可能原本的治校理念無法發揮，延緩學校求新求變的期程。
3. 遴選委員難免遇到壓力團體，可能因不同的團體，而模糊原本遴選的立法原意。
4. 當前遴選制度，校長必須勇於自我推銷，可能會使遴選有利於具有自我行銷特質的候選人、或是某些不可改變的天生因素(例如：性別)。
5. 校長遴選制度提供了校園各個不同組織表達意見的途徑，也開啟了校園民主的氛圍與加深了公民參與的素養。
6. 校長遴選制度提供了候選人有更多元接觸不同人脈的機緣，以及拓廣候選人本身看待事情的視野。

（二）遴選問題

遴選制度實施後，無論是遴選者本人，各個學校的遴選委員成員或是縣(市)政府、直轄市政府的遴選委員會，或多或少會有一些因應各方壓力團體後而產生的問題，大致條列如下：

1. 委員會由哪些團體組成，比例各占多少，才能選出真正合適的校長？

2. 遴選委員的素質涵養如何評定？
3. 家長會代表不能少於五分之一，雖然增加了家長對校務的參與，如何產生具有代表性的家長委員？
4. 明星學校的校長競爭激烈，偏遠地區的校長卻無人問津，如何解決偏遠地區校長的供需問題？
5. 如果遴選失利，校長如何回任教師？回任原校或是他校或是其他合適的單位？讓校長能夠華麗轉身，適才適用？
6. 若在同一縣市中，校長出缺情形嚴重，基本遴選委員怎麼能夠在有限的時間內完成全部的遴選工作？

(三) 回任教師問題

校長回任教師，看起來簡單，其實困難重重，在回任教師方面可能遇到下面的問題。

1. 回任教師制是沿用大學校長回任教授的方式，但是大學與中小學的狀況並不同；大學教授負責教學與研究，學術地位崇高，擔任校長只是多了行政上的工作，教學與研究並不會中斷，所以回任並不會造成太多困擾。
2. 中小學校長負責推動教育政策，處理學校大小小事務，任期內常會因為推動校務而得罪學校教師，校長回任教師時，過去的是非可能影響人際關係，讓校長回任教師後，不如預期所想的回歸教學工作之情況。
3. 回任教師的舊校長與新校長難免有倫理上的考量，或面對外界人士的不同眼光。
4. 校長若欲回任原校教師，原校沒缺，到他校應聘不見得被錄用。教師任用是由教評會決定，若學校有教師缺額，教評會不願接納時，沒有相關法源保障校長回任教師的條文。

三、結語

目前這套措施，因各縣市仍有許多尚未完備之處，主管教育行政機關應訂定一套健全的委員會組織，及合宜的運作模式，讓遴選的紛爭減到最低。

至於回任教師部分，目前面臨的困境是，校長回任教師後的工作權沒有受到保障，應該建立完善的制度，讓回任教師的校長在工作權上得到保障。如能建構教師分級制度，校長回任教師可依年資計算，成為資深教師，發揮教學領導長才，作初任教師的指導者或研究風氣的推動者，或者可以依其年資轉任督學或其他相關研究崗位，以利整體教育的健全發展。