

## 校長遴選與臺北市中小學卓越領導人才發展方案

宋秋儀

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教授

沈啓聰

臺北市文山區永建國民小學輔導主任

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所博士生

吳家瑞

臺北市立大學附設實驗小學教務主任

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所博士生

### 一、背景

誠如本期評論主題背景及撰稿重點說明所述，本文主要係以重點方式討論國內公立中小學校長遴選制度，常被質疑的有：遴選方式是否真能選才，遴選時間過短而無法有效選才，遴選委員之專業素養疑慮，校長領導傾向人際關係之維持，以及近年來參與中小學校長遴選者減少的現象，而形成教育領導人才斷層之隱憂等問題。同時，爰此提出臺北市政府教育局對應這些陳年問題所做的培育儲訓變革，以其能解決國內公立中小學校長遴選制度所產生的問題。

### 二、公立中小學校長的遴選方式與問題解決策略

校長攸關學校教育經營成敗之關鍵，校長的領導風格、專業素養與人格特質，將影響到學校整體文化與氛圍，包含行政的運作、教師的教學表現以及學生的學習成效等，因此，校長的遴選與任用非常的重要。我國各縣市的校長遴選制度其實都有些許不同，各有制度設計上的考量與優缺點。目前公立中小學校長遴選由直轄市教育局或縣（市）政府組成遴選委員會執行遴選業務，就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長，或曾任校長者，遴選後聘任；遴選方式以書面審查、面談、列席說明等方式為主。然而，傳統的遴選方式多半被批評為流於形式，導致無法選出符合時代需求、地方特色與學校發展的專業領導人選，其遴選過程也持續招來許多詬病與批評聲浪。

有鑑於此，臺北市率先將中小學校長培育實施進階到專業性的三階段，強化其都會型領導特色，其校長專業領導人才培育三階段為中小學校長培育班、校長儲訓班暨初任校長導入班。由一系列的培育與養成課程方案設計，提升中小學校長專業領導的核心能力與素養，同時因應變化的國際環境與全球競爭，在臺北市政府教育局實施綱要主導下，將中小學校長專業發展由本土化擴散到對全球人才脈動的國際觀層次，優化線型系統的中小學校長培育機制與架構，建立一個具有都會型特色且永續發展的學校校長領導圖像(劉春榮，2019)。同時，緩步減少中小學校長遴選者減少的現象，避免教育領導人才斷層，為臺北市儲備具有教育專業與領導管理專業的中小學校長人選資料庫。

第一作者自 2006 年起任職於臺北市立大學以來，每年皆擔任臺北市中小學校長培育班的單元講師，主授校長人際與公共關係和校長專業標準。同時以師傅教授身分參與近年的初任校長導入班，透過專業課程研修、主題研討、案例學習、校務見習、標竿學校參訪、師徒學習與專業學習成長社群等方式，見證臺北市校長培育深根專業的演化、紮根與茁壯。在培育訓練實施的過程中，觀察到師徒間自然而然形成的專業領導社群的交流、諮詢與支持網絡，其攸關專業治理的學員提問，與業內前輩的對話，皆深入校務治理的 know how 與領導決策過程的掙扎與取捨，相當精采。

### 三、學校卓越領導人才發展方案

臺北市政府於 2018 年 10 月公布臺北市校長學-學校卓越領導人才發展方案，肩負著基礎教育及中小學校經營管理的績效責任，企圖優化臺北市整體學校教育的領導核心力量（劉春榮，2019）。

此重大變革影響了臺北市國中小校長人才的培育、儲訓，到初任校長導入、現職校長的增能。首當其衝的是 2019 年臺北市國中小候用校長甄試制度的重大改變，從原有的先資格績分初審、筆試，以及口試的兩階段甄試，變成先資格績分初審、口試、增加臨床實習觀察，最後才筆試的三階段甄選方式。臺北市現行中小學校長職前培育制度從先甄選後訓練轉化為先培育後甄選的模式已實施多年，對於臺北市國中小學校校長領導專業培訓開啟了新紀元，同時也為有心投入校長職涯的應考人帶來不小的衝擊。

### 四、臺北市國民中小學甄選現況說明

原有的臺北市候用校長甄選程序第一階段計算年資績分與筆試分數，接著按年資績分及筆試加權總分高低，依序錄取三倍名額參加第二階段甄選，期間間隔七天；第二階段以口試行政領導、課程與教學領導為主；測試應考人的學校領導專業知能。第一階段得分占總成績的 60%，第二階段得分占總成績 40%，合計 100%。

變革後的制度自 2019 年起，臺北市國小候用校長甄選採三階段方式辦理，第一階段包括年資績分與口試。年資績分占總成績 35%，以年資績分評分為資格標準，實務上觀察，多數應考者此部分幾乎都滿分，分數排序鑑別度不大。新制度的口試在筆試之前，運作上最大的問題是需要龐大數量的口試委員、考試經費與場地安排，評分占總成績 30%，方式採即席演講、教育實務與理論以抽籤問答方式進行。

接著，按年資績分及口試總分高低，依序錄取 2.5 倍名額，即 15 名，參加第二階段實習。第二階段的臨床實習於學期中進行，以分散式，每週兩天到指定的兩校實習，每校見習五週，為期十週，總計二十日。臨床實習評分占總成績 10%。最後階段為筆試，評分占總成績 25%，原則上以國民教育與政策、學校領導素養的領域為命題範圍。候選人完成後，最後會加總以上三階段各項成績，依高低排序錄取六名參加中小學候用校長儲訓。

通過候用校長甄試後，符合資格者開始投入開缺學校校長遴選。校長遴選由各縣市政府教育局（處）組織遴選委員會，遴選委員會依各縣市規定而有不同的組成成員，包括教育學者專家、家長代表、教師代表等人員組織的遴選委員會，該委員會再從符合校長資格者中，遴選出正式校長。由校長遴選委員會設置及作業要點，可以看出遴選委會委員除了主委、副主委，其餘委員皆由縣市首長聘任，致使行政機關是否強力主導遴選結果常引發外界質疑，也就是常說的黑箱作業。回到本文背景所提示的校長遴選問題之一的遴選委員專業素養疑慮，目前尚無方案規劃檢討此部分，只能從行政倫理操守觀點期盼行政機關勾選出合適的委員人選。

## 五、結語

最後，臺北市已形成校長學，為解決大部分國內公立中小學校長遴選制度所產生的陳年問題所做的培育儲訓變革，已具備系統性機制，三階段重點統整如下：

第一階段校長培育課程模組、學習方式與現場實作緊密連結，學習方式包含案例學習、校務見習、師徒學習與專業學習社群。此外，校長培育深具教育公益價值，方案經費從原先的自費，提升為教育局補助學員 50%，這有鼓勵學員深化專業行政領導學習之效益，承辦單位為臺北市立大學教育行政與評鑑研究所。

第二階段實施對象為通過臺北市校長甄試，取得校長儲訓資格之人員。學習方式包含核心課程研修、學校經營實踐、標竿學習、案例學習、校務見習、師徒學習與專業學習社群，比較特別的是學員必須通過候用校長初試，實施一學期師徒現場實習與考核。取得候用資格後，得借調教育局及所屬機構歷練至少一年，拓展視野。方案經費與承辦單位為臺北市教師研習中心。

第三階段為導入階段，實施對象為臺北市初任中小學校長，透過穩舵啟航讓新手校長很快勝任校長工作，學習方式包含主題工作坊、標竿學校參訪、成長團體、師徒學習與專業學習社群等，比較特別的是課程模組規劃專注在學校經營與危機管理、教育政策推動與轉化、課程與學習領導、公共關係與校園文化、校務決策與績效責任以及典範學習。學習期程為一學年共計 36 小時。方案經費來自

教育局，承辦單位為臺北市立大學教育行政與評鑑研究所。

### 參考文獻

- 宋秋儀(2011)。萌芽校長的培育:中小學校長職前培育臨床實習實施之研究。《學校行政》，73，48-62。
- 陳清義、宋秋儀(2010)。以教育重建系統比較美國與我國之國小教育改革。《學校行政》，70，138-153。doi:10.6423/HHHC.201011.0138
- 劉春榮(2019)。臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案。《台灣教育》，716，129-145。
- 臺北市立大學校長中心(2018)。《臺北市 107 學年度中小學校長培育班實施計畫》。臺北市：作者。

