

## 中小學校長遴用模式評析

張信務

新北市新莊區新莊國小校長  
中華民國中小學校長協會副理事長

「有好校長，才有好學校；有好學校，才有好教育」，教育是國家希望的工程，而校長正是希望工程的總舵手，執行教育政策與領導課程教學，奠定教育基石的關鍵樞紐。校長是任期制，任滿須參加校長遴選，也影響學校領導者的選擇與整體發展。因此，各縣市都非常重視校長遴選的歷程，莫不以專業公平與多元參與為主軸，期望能為每個學校遴選出優秀適任的校長。

綜觀目前各縣市中小學校長遴選，存在著不同的模式，也各有優缺點，然而近年來相關遴選爭議仍時有所聞，常躍上新聞版面受到社會關注，除了造成參與遴選校長的困擾，更造成學校與社區的不安，影響甚鉅。而其中的遴選代表更是重要關鍵，有部分縣市採用固定委員制，也有加入受遴選學校的浮動委員，形成了不同的遴選樣態，也造成各界不同的評論，以下僅就長期的觀察提出個人看法：論文格式說明

### （一）固定委員制的優點

#### 1. 多元參與

遴選委員依遴選辦法選出，有行政、學者專家、校長、家長、教師(獲師鐸獎、教學獎等優先推薦)等組成，均具有教育資歷與聲望，代表性高。

#### 2. 過程周延

- (1) 訪視：先由各區督學於 4 月底前進行校內問卷與彙整校長任期內現(含教育局各科、績效)、並提供校務評鑑、校長評鑑結果作遴選參考。
- (2) 審查：參與遴選校長繳交現任學校經營報告書與前三志願學校校務經營企劃書，提供遴選委員審閱。
- (3) 面談：由遴選委員進行面談，給予極力推薦、推薦或不予推薦的建議，再進行合議討論。

#### 3. 民主合議

遴選委員就參與遴選校長資料審閱、問卷調查、面談結果等進行合議制遴選，為學校聘任最適合的校長。

### （二）學校浮動委員易產生的問題

#### 1. 領導困境

因為有浮動代表，所以浮動代表要求要有校內投票，浮動代表才依據校內投票結果到遴選委員會投票。但是校長兼負行政與教學領導，帶領老師推動各項教育工作，如由教師來投票，四年任期到了就和校長算總帳，校長將處處受縛。

## 2. 疲於奔命

因為要校內投票，所以校長就得到教師會和家長會分別舉辦的治校理念說明會報告，校長就像政治人物，也像水果攤上的水果，任家長和教師挑選。

## 3. 參與率低

由於治校理念說明會辦理時，教師和家長並無法全數參與，也無法全程參與聆聽，因此教師會和家長會也會運用消息散布手法，讓候選校長無機會澄清的狀況下落選。

## 4. 互相角力

當校內家長會和教師會對候選人意見不合時，就在校內相互角力，也會互相運用民意代表對教育局施壓，而形成對峙的局面，也對學校產生不良影響。

## 5. 橡皮圖章

當校內家長會和教師會對候選人人選相同時，遴選委員會就可能尊重學校的抉擇，不敢有不同的決定，可能淪為浮動委員的橡皮圖章。

## 6. 易受操作

由於要選出校長遴選候選人排序是校內投票機制，參與投票為各群組代表，人數不多，因此少數人就能左右選舉的結果，校內推選易受操作，投票結果無法顯現全體成員的意見，對於參與遴選校長造成不公。

## 7. 時程漫長

因為有浮動代表，所以候選校長報名幾所學校，萬一一直沒遴選上，就要不斷進入遴委會報告，因為每一場的浮動代表不同，也因此遴委會要開很長的時間。

就以上分析，提出下列建議，期能藉供健全各縣市中小學校長遴選制度之參考：首先，在校長遴選代表方面，應採固定委員制，除行政代表外，應由多方推薦代表，並建議相關必備資格，方能有效遴選校長。

其次，為有效評估校長的校務經營表現，作為遴選之重要參考，可輔以學校訪視與辦學績效評估，亦可訪談教師、學生與家長，以了解校長辦學的具體績效。另外，校長評鑑應結合績效責任制度，除繼續強化現有的中小學校長相關考核措施外，校長應依據參加遴選時所提的辦學理念，參加遴選前應提出現職學校經營

報告書與未來學校的經營理念書面報告，作為任期屆滿校長申請連任或轉任他校遴選時的重要文件。

最後，各縣市辦理中小學校長遴選時，宜持續強化公開、公正及民主、開放的精神，跳脫政治干預。並建立校務經營預警機制，適時提供校長發現校務經營的問題，能及早因應與解決。亦可推薦資深優秀的校長參加全國校長協會辦理的校長專業支持系統-師傅校長培訓工作坊，取得師傅校長證書，並有效輔導初任或校務經營遭遇困境的校長，避免遴選時才產生問題，造成教育的損失。

總之，培育校長並不容易，遴選適任學校的好校長更需嚴謹，就目前各縣市中小學校長的遴選制度，如能就上述建議做整全式的系統思考，並扣緊每一個相互銜接機制，應可逐步建立完善的校長遴用體制，讓每個學校有好校長，更讓每個校長找到好學校。

