

# 國民小學校長遴選設置浮動代表現況分析與探究

田建中

高雄市三民區博愛國小校長

林雅萍

國立屏東大學教育行政研究所博士候選人

## 一、前言

「校長卓越領導獎」評選要點第一條即期許校長能具備專業領導、創意經營，樹立優質學校經營典範，提升學校辦學績效。校長為學校的校務引航者，肩負重要的教育使命，相對的社會地位崇高，而其產生方式自然受到各方重視。自2000年起，各縣市訂定遴選作業相關規定，與推展之初相較，近年來相關爭議事件已明顯減少，但歷年仍有躍上新聞版面的事件，而其中浮動委員的設置方式最常被論及。

綜觀國民小學校長遴選制度的實施與運作，因各縣市模式的差異，而有不同的作法，本文就以六都在校長遴選設置浮動代表現況做分析並探討，期盼未來有更周全的選任制度，找到適切的人選來辦校、治校。

## 二、六都在國民小學校長遴選設置要點之比較與分析

遴選委員是遴選優質校長的關鍵人物，六都在遴選委員的聘任上有不同的方式，以下將浮動代表制的大致作業流程先做敘述。

### （一）浮動代表制作業流程

#### 1. 先期作業

- (1) 教育局行文要求學校召開家長會員代表大會、全體專任教師、行政會議，以民主程序推選浮動代表。
- (2) 學校辦理座談會與有意遴選的校長晤談、溝通，互相了解學校需求及理念。

#### 2. 遴選過程

- (1) 遴選委員會請浮動代表及三方列席代表進場，先由浮動代表報告學校之需求及期望人選，再由列席代表補充表示意見，委員再提問題。
- (2) 教育局報告出缺學校之情形及參選校長之辦學績效概況。
- (3) 參選校長分別作治校理念報告，委員提問題。
- (4) 遴選委員討論。
- (5) 投票，得票過半數者當選。

校長出缺學校經由民主程序推選之代表參與直接遴選，藉這樣的制度，讓遴

選校長瞭解學校的問題與需求，代表也能理解遴選校長將來對學校的理念、規劃與作法。

## (二) 六都在國民小學校長遴選設置要點之比較

「國民教育法」第 9 條中提到了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。家長的參與印證了績效責任及彰顯家長教育選擇權，也讓校長的聘任有著不同的變化，體現了民主社會的多元。遴選聘任制自 1999 年國民教育法修正後實施，迄今已逾 20 年，各縣市制定之遴選作業要點及實際運作情形，亦有不同的聲音出現，茲將六都（臺北、新北、桃園、臺中、臺南、高雄）國民小學校長遴選設置要點之委員代表部份分析與比較，如表 1 所示。

表 1 六都國民小學校長遴選委員設置之現況分析

市名稱	遴選委員人數	委員代表人數	浮動代表
臺北	13 人	1.家長會代表 3 人 2.專家學者代表 1 人 3.教師代表 3 人 4.校長代表 3 人 5.市政府代表 3 人	經會議推選 1.家長會代表 1 人 2.教師代表 1 人
新北	15 人	1.教育局局長 2.教育局副局長 3.家長會代表 3 人 4.教師代表 3 人 5.學者專家代表 2 人 6.退休校長代表 2 人 7.現任校長代表 1 人 8.市政府相關機關代表 2 人	無 (出缺學校家長代表、教師代表得參與面談)
桃園	15 人	1.教育局局長 2.教育行政人員 2 人 3.教育學者 3 人 4.校長代表 3 人 5.家長會代表 3 人 6.教師代表 3 人	無
臺中	15 人	1.教育局局長 2.教育局副局長 3.教育局主管 3 人 4.專家學者 2 人 5.校長代表 2 人 6.家長會代表 3 人 7.教師代表 3 人	經會議推選 1.家長會代表 1 人 2.教師代表 1 人
臺南	13 人	1.局長 2.人事處處長 3.學者專家代表 3 人 4.社會公正人士 1 人 5.教育行政人員代表 2 人 6.學校家長會代表 3 人 7.曾於教學或行政領導獲市級以上獎項之教師代表 1 人	公開機制推選 1.家長會代表 1 名 2.教職員工代表 1 名 列席說明
高雄	17 人	1.教師代表 4 人 2.家長代表 4 人 3.校長代表 4 人 4.學者專家代表 2 人 5.教育局主管以上人員 3 人（局長為當然委員）	無 (出缺學校家長代表、教師代表參與面談)

以上資料呈現臺北市、臺中市將校長出缺學校的家長、教師納入遴選委員，具有投票權；臺南市則有家長及教師列席說明；新北市與高雄市則在設置要點中，提到家長與教師代表在遴選過程中，可依委員會規定參加與候選校長的座談會；桃園市則採固定委員制，校長出缺學校無家長及教師代表可參與面談或投票。

六都中僅有桃園沒有提供校長出缺學校家長、教師與候選校長的對談機會，

表示各市的遴選都能注重到各校浮動代表的參與與意見，這對校長的遴選是有其重要意義。

### 三、不同教育團體對浮動委員設置的立場與看法

不同的團體爭對浮動代表的設置各有不同的自我主張，但行政處理自有一套準則，所謂「有法依法，無法依例；無例依擬，未擬交議；不滿再研，最後面敘。」從新制校長遴選以來，確實呈現如上的流程和協商。

#### （一）法源依據

2012 年 8 月教育部函覆臺南教育局，確認校長遴選委員會中「家長會代表」資格疑義，這個函文確認了「家長會代表」係指「學校家長會代表」，也就是擔任校長遴選委員，必須是當年度的學校家長會成員，但校長遴選制度對其固定委員與浮動委員設置的方式並未有明確規定，教育部正式授權各縣市訂定校長遴選作業要點，當然也正式開啟一國多制。

#### （二）教師團體的主張

未設置浮動代表的縣市教師團體不斷爭取，以六都高雄市為例，原高雄縣有設置浮動代表，縣市合併後，新的作業要點就取消浮動代表，當然原縣教師團體便會積極爭取，綜括其理由：

1. 依據高雄市立國民中小學校長甄選儲訓遴選及轉任作業要點，校長遴選委員會由教育局邀請機關、學校或團體推薦人員遴聘，但無出缺學校之代表，遴選委員會委員幾乎都不瞭解遴選學校實際情況，無法落實公平、公正、公開與尊重學校代表的參與權，故唯有設置浮動代表，讓遴選過程更具實質意義，才能創造遴選的雙贏目標。
2. 依教育部「高級中等學校校長遴選聘任及辦學績效考評辦法」第二條第二項第五款規定：「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。」可見學校之代表有其必要性，且全市各級學校應有一致的作業方式，不因教育階段不同而有所差別，高中職階段的校長遴選可以，為何國中小不一致？
3. 高雄縣市合併前，原高雄縣校長遴選設有浮動代表，縣市合併後卻取消，實為開校園民主之倒車。而六都中的臺中市設有有浮動代表，中市教師職業工會就曾指出，浮動代表才是遴選關鍵，能適度反映學校親師生對校長遴選的

意見，現行制度只淪為校長對學校秤斤論兩，而學校只能透過遴選會表達意見，無法參與遴選，完全不能就需要怎樣的校長有所選擇。

### （三）校長的立場

校長團體卻是持相反的意見，若校長爭取遴選時，浮動代表提出不合理的要求，不同意時可能被代表否決，將導致校長只能討好而不敢專業展現，認真辦學將不再是校長獲得認同的方式，並浮現「2 票大過 13 票」爭議，故校長團體堅持的理由如下：

#### 1. 委員浮動代表制其弊大於利

讓出缺學校的教師及家長各有一到二票進入遴選委員會，雖說可以彰顯民主精神與學校參與感，但從實務面觀察，浮動代表產生後，委員身分往往無法保密，難免產生關說、送禮、逢迎、巴結等不良校園文化。而且浮動代表未受過培訓，卻是最積極在遴選現場積極游說與陳述主張者，在現場氛圍與壓力下，其他遴選委員往往會順於人情而贊同學校代表的決定，不敢有不同的決定，反「淪為浮動委員的橡皮圖章」。

#### 2. 少數浮動委員的主觀好惡常成為整個遴選結果的關鍵

尤其短時間內如刻意操作假新聞，就可以讓候選校長在當場無機會澄清的狀況下被否定而落選，少數人卻能左右遴選結果。過往臺北市校長遴選經驗，浮動委員常常完全喪失客觀的專業判斷，倘若背後再有特定團體惡意操弄，後遺症恐更難收拾，如此，未來校長辦學會更重於「做人」，而不敢「勇於任事」。

#### 3. 浮動代表制度常會辦理治校理念說明會的附帶作法

如此一來，「校長遴選」就變成「校長選舉」，遴選校長疲於奔命與會，因為說明會結束接著常要舉行校內投票，這時校長轉眼間變成攤上的貨品任人挑選。說明會如偶有特定團體藉故鬧場、散布斷章取義或刻意扭曲訊息，少數人就能左右選舉的結果。但校長遴選的初衷是要透過專業、以公正程序為學校選出最適任的校長，只憑藉現場簡報和提問，無法如實呈現候選人辦學能力和品格，實質意義不大，不足作為用人參考。

### （四）家長團體的意見

家長團體方面意見較不一致，1999 年校長遴選制度開始施行，臺北市是當時全國唯一的浮動委員制度，家長浮動委員堅信最能謹慎、負責、誠心而公開地為學生、為學校舉才。多年下來，沒有經驗的家長會更能從他校的經驗中反思求改進，達成「讓學校選自己的校長」的目標，彌補了官方行政的疏漏和不足。也

設有浮動代表的臺中市，家長團體更相信真金不怕火煉，會做事的校長也一定會溝通，絕無遺珠之憾的事情發生。

非六都的宜蘭縣在 2018 年修正校長遴選作業要點時，家長協會的立場是反對把所有浮動委員取消，但支持取消學校教師代表，以便新任校長上任後能專業的管理。而目前設置固定代表的高雄市，家長團體大部分支持教育局的現成作業要點，認同在辦理校長遴選會議前有規劃「出缺學校需求座談會」，邀請遴選委員及出缺學校家長、教師代表與擬參與校長遴選者進行雙向交流，並於遴選委員會召開前邀請出缺學校家長、教師代表列席聆聽及提問，皆依此提供管道供家長及教師代表參與，實施多年來已漸趨成熟。

#### 四、改進與建議措施

二十一世紀講求民主與法治，無論浮動與固定制皆有利弊，但讓參與校長遴選的各方社群，更清楚遴選的遊戲規則，不輕易逾越或放棄本身的權責，唯有讓理性站出來，讓真相說話，好的制度方得以延續，故針對校長遴選制度提出建議，期望有助於提升校園正向文化。

##### （一）建立完整的校長辦學評核

校長的遴選過程不應只著重在遴選會議簡報，或是書審遴選者的辦學理念及待解決問題處理書面報告，更須於平日對校長辦學確實考核，對於校長的政策執行、行政管理、教學研究領導、品德操守、專業素養，訂定明確的考核規準，候用校長亦可以列入擔任教師時的考核成績，或聚焦一年實習期間的工作表現及為人處事等評核，如此在遴選會議上提出具備公信力的客觀資訊，才能發揮真正存優汰劣的目標。

##### （二）浮動代表應依規定產生並不逾越團體主張

各類浮動代表人選產生必須符合法定規範，家長浮動代表及列席代表應由學校召開班級家長代表大會推選產生，教師浮動代表由全體教師普選產生，而行政代表應由全體行政人員推選產生。並確保各類浮動委員的意見非少數人意見，嚴格要求所有主張得經各類代表大會議決，方能彰顯「浮動委員為所有學生、社區、學校舉才」的精神。

##### （三）力求公平、公正、公開、尊重，創造校園多贏局面

固定代表制被人詬病剝奪出缺學校家長和教師的參與權，但如果能以高雄市

的模式執行，在辦理校長遴選會議前規劃「出缺學校需求說明會」，相信可以充分表達該出缺學校對未來新任校長的期待，遴選者也可提出未來經營的理念與策略來爭取認同。並於遴選委員會召開前半段，再邀請出缺學校家長、教師代表列席，充分表達該團體的主張，以提供遴選委員於會議中做決定的參考，以彌補無法直接參與之不足，相信每位校長都可自在選到他所愛的學校，出缺學校尋到所愛，未來皆能愛他所選學校。

## 五、結語

教育是百年樹人的工作，校長是學校教育的領航者與執行者，校長在學校的重要性是不容忽視的，唯有透過公開、公平、透明的機制，才能將績效責任落實，也才能將好校長的熱情、熱忱激發，帶動良性的競爭模式。現今浮動代表的設置，存在著教育機關、教師團體、遴選校長、家長團體的不同立場論述或許對立，但是不可否認在現行國民中小學校長的遴選制度，已將我國教育行政制度推向一個新的民主方向，但教育沒有最好，只有更好，希冀未來能藉由法規的滾動修訂，建立更公平、公開有效的遴選制度，透過合理、合乎人性的機制，給予遴選校長尊重與關懷，並營造家長、教師多元參與的空間，也為學校遴選出一位理想、適當的校長，方能雙贏下以激勵校長創造優質辦學績效。

