

# 校長遴選如何突破彼得原理的宿命

席榮維  
新北市和平國小教導主任

## 一、前言

「有怎麼樣的校長，就有怎麼樣的學校」(As is the principal, so the school)，每個人都希望能找到適切的人選，來辦好學校、治理好學校，提升學校效能與改善學生學習，自從 2000 年實施校長遴選制度以來，各縣市不斷修改校長遴選辦法，仍然無法完全解決這個問題。只思考如何防弊是不夠的，要找出限制選出好校長的深層原因，為何人才會被擢升到不能勝任的地方，阻礙學校邁向卓越？才能建立更妥善校長遴選機制。

## 二、彼得原理與校長遴選

彼得原理是 1969 年由勞倫斯·彼得 (Laurence J. Peter) 以自己為名所提出的理論，強調在組織或企業的等級制度中，人們會在意自己能不能得到升遷，卻沒有考慮個人能力是否符合新職位的需求。而人們也會因其某種特質或特殊技能，令他在被擢升到不能勝任的地步，反變成組織發展的障礙物 (Laurence, 1989)。例如：一名稱職的教師，因表現優異而被拔擢為校長，之後卻因為沒有行政管理能力而無法勝任校長工作；優秀小型學校校長，被調任至大型學校，最後卻無所作為，這些都是彼得原理的受害者。

## 三、彼得原理的宿命

從彼得原理透視鏡分析校長遴選機制時，會發現以下問題：首先，遴選委員無論如何慧眼識英雄，都無法避免在 15~20 分鐘面談中看走眼；其次，學校的最佳表現絕對比現在更理想；最後，每一個參加遴選的校長雖然都是人才，但是有人適合留在原地發光發熱；有的校長則適合到新的角色或學校去開疆闢土！若不能擺脫彼得原理的詛咒，會使學校表現趨於平庸，校長無法展現領導專業，造成學校與校長雙輸的局面。

## 四、校長遴選擺脫彼得原理宿命的改進策略

不是誰在戲棚下站最久，位子就是你的，校長遴選的本質是為學校找好校長，不是為校長謀工作！借鏡彼得原理的陷阱，提出校長遴選機制的改進策略：

### （一）重拾課程教學專業，扮好首席教師與行政管理者

21 世紀的學校領導重心已轉至「學習」，學習領導已經從概念，進一步成為「規定」，現在成為校長的必備要求，但在 108 課綱規定校長公開授課之前，校長遴選、培訓及社會期待，均未強調校長為首席教師的角色（吳清山、高新建、楊坤祥、熊儒卿、黃政傑、黃馨誼，2019；吳麗君，2019）。短期之間如此大的髮夾彎，現職校長如何兼顧課程教學領導及行政管理呢？校長之路，孤獨但不孤單，成立校長專業社群，透過共同學習強化校長行政領導者、課程領導者及教學領導者等多元角色。

### （二）不急於擠入高處不勝寒的階層，深知巧勝於早的哲理

人生如粥，關鍵在一個「熬」字。火候到了，滋味自然就有了。Laurence（1985）指出真正的進步是不斷向前邁進，而非沒有充分準備向上攀升至無法勝任的職務，有反而會弄巧成拙，過著自己全然無法控制的生活。這類校長心裏之苦卻不能說，其實人不必活在別人的期待裡，只要追隨你的內心做真實的自己，最真實的你，就是最好的你！老子曰：上善若水，水善利萬物而不爭，處為人之所惡，故幾於道。只要用心付出，在找到自己的優勢，才是彼得原理的真諦。

### （三）建立校長表現即時回饋機制，幫助及早自我調整

Dickinson & Villeval（2012）發現立即提供工作表現回饋，個體就能快速自我調適，減少彼得原理的影響力。校長平日辦學除了督學考評之外，缺乏回饋機制，部分人甚至誤將學校評鑑當作校長評鑑（王麗雲、葉珍玲，2019）。校長們更需要了解利害關係人對自己的評價，走入教師、家長與學生之中，時時聆聽他們意見，尋求師傅校長的建議。不能等到遴選時候，才用一紙公文總結校長四年的成敗，這對校長及孩子來說都不公平，錯失自我調整的機會，透過教育大數據建立即時回饋機制，幫助校長及早發現異狀，調整經營策略。

### （四）「向上」與「向下」兩軌併存，如此人人才能脫胎換骨

國民教育法第 9 條訂有校長回任教師及不適任改任他職機制，但社會上的成就標準是「向上提升」，如要顛覆彼得原理的宿命的話，不稱職的校長是否有足夠的勇氣選擇回任？而主管機關一旦發現彼得原理的傷害太大，是否有足夠勇氣當機立斷的「換人做做看」？遴選委員會應用「同一標準」檢視每個參與遴選者，無論現任校長或候用校長，為學校找出最優秀、最適任的校長，而不是為現職校長找工作。主管機關若依彼得原理，不保證現任校長優先續（調）任，以公平、公開、真實地方式檢視平日辦學，而非考量校長期別，必能依彼得原則所示，激發校長辦學潛能，提升學生學習。

### （五）善用學校行政人才，給予舞台讓每個人適才適所

校長回任教師雖然有助於教育活水的流動，但是既然具備學校行政的專長的人才，就應該給他們另一個舞台繼續發光發熱。彼得原則肯定每個人的努力，但不是每個人都適合擔任校長一職，努力不是只用在讓自己往上爬，教育家的成就不在於名片，而是在於每個你曾接觸的生命，在他們心中留下的印記。各縣市國民教育輔導團承擔教育政策與實務轉化工作，需與教育行政體系共同合作建立「課程教學網絡體系」，需要同時具備教學與行政領導能力的校長、主任加入，對第一線教師發揮更大影響力。

## 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！為學校遴選出一位理想適當的校長是全校師生與家長共同的期望。未來希望能藉由彼得原理的引用，建立校長遴選的「向上」與「向下」流動和配套機制，讓每一個行政人才都能在不同角色中適才適所，獲得肯定、激勵與賞識，進一步提升學生學習成效。

## 參考文獻

- 王麗雲、葉珍玲（2019）。誰怕評鑑？我國學校評鑑問題剖析。**教育研究**，299，75-93。
- 吳清山、高新建、楊坤祥、熊儒卿、黃政傑、黃馨誼（2019）。中小學校長公開授課。**臺灣教育**，718，1-22。
- 吳麗君（2019）。國小校長公開授課的暖身：停格、再聽。**教育研究**，306，74-87
- 許哲銘（2019）。從校長專業社群談校長領導與專業發展。**臺灣教育**，719，93-102
- 黃騰、李文富（2010）。國家課程與教學推動網絡的困境與想像：以地方國教輔導團為例。**教育研究集刊**，56(4)，59-93。
- 劉春榮（2019）。臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案。**臺灣教育**，716，129-145。

- Dickinson, D. L & Villeval, M. C. (2012). Job allocation rules and sorting efficiency: Experiment outcomes in a Peter Principle environment. *Southern Economic*, 78(3), 842-859.
- Laurence J. P. (1989). 彼得原理：事半功倍論【許清梯譯】。臺北市：水牛。（原著出版於 1969）
- Laurence J. P. (1985). 彼得處方：跨越終點職位 66 法則【魯燕萍譯】。臺北市：遠流。（原著出版於 1973）

