

臺灣教育

評論月刊

2012年10月1日 第1卷第12期

本期主題

中小學校長遴選



發行人

黃政傑（靜宜大學教育研究所講座教授）

總編輯

黃政傑（靜宜大學教育研究所講座教授）

副總編輯

鄭青青（靜宜大學教育研究所副教授）

2011-2012 年度編輯顧問（依姓氏筆劃排序）

方德隆（國立高雄師範大學教育學系教授）

李隆盛（國立聯合大學校長暨經營管理學系教授）

林天祐（臺北市立教育大學校長暨教育行政與評鑑研究所教授）

林明地（國立中正大學教育學研究所教授兼教育學院院長）

林新發（國立臺北教育大學校長暨教育政策與管理研究所教授）

梁忠銘（國立臺東大學附屬體育高級中學校長暨教育學系教授）

郭昭佑（國立政治大學附設實驗國民小學校長暨教育系教授）

陳伯璋（國立臺南大學教育學系講座教授）

游自達（國立臺中教育大學教育學系副教授）

黃秀霜（國立臺南大學校長暨教育學系教授）

潘慧玲（淡江大學校教育政策與領導研究所教授）

2011-2012 年度編輯委員（依姓氏筆劃排序）

方志華（臺北市立教育大學學習與媒材設計學系副教授兼系主任）

王金國（靜宜大學教育研究所副教授兼所長；師資培育中心主任）

王振輝（靜宜大學教育研究所教授兼人文暨社會科學院院長）

王麗雲（國立臺灣師範大學教育學系副教授）

白亦方（國立東華大學課程設計與潛能開發學系教授兼教務長）

吳俊憲（靜宜大學教育研究所副教授）

吳麗君（國立臺北教育大學教育學系暨教育創新與評鑑碩士班教授）

林永豐（國立中正大學課程研究所教授兼所長；師資培育中心主任）

林以凱（朝陽科技大學師資培育中心助理教授）

施明發（銘傳大學教育研究所助理教授）

胡茹萍（國立臺灣師範大學工業教育學系副教授）

高新建（國立臺灣師範大學課程與教學研究所教授）

張芬芬（臺北市立教育大學學習與媒材設計學系教授）

陳麗華（臺北市立教育大學學習與媒材設計學系教授兼教育學院院長）

游家政（淡江大學課程與教學研究所教授兼學習與教學中心執行長）

黃明月（國立臺灣師範大學社會教育系教授）

黃政傑（靜宜大學教育研究所講座教授）

葉興華（臺北市立教育大學學習與媒材設計學系教授兼圖書館館長）

鄭青青（靜宜大學教育研究所副教授）

輪值主編

胡茹萍（國立臺灣師範大學工業教育學系副教授）

黃明月（國立臺灣師範大學社會教育系教授）

執行編輯

袁宇熙（元培科技大學餐飲管理系助理教授）

盧宜芬（臺灣教育評論學會行政助理）

文字編輯

盧宜芬（臺灣教育評論學會行政助理）

美術編輯

劉宛莘（靜宜大學教學發展中心助理）

封面設計

曾永毅（臺灣教育評論學會行政助理）

出版單位

臺灣教育評論學會

43301 臺中市沙鹿區臺灣大道7段200號

第二研究大樓402室

電話：04-26333588 FAX：04-26336101

聯絡人：盧宜芬

E-mail：ateroffice@gmail.com

出版地

臺中市

Taiwan Educational Review Monthly

Vol. 1 No. 12, Oct. 1, 2012

Since November 1, 2011

Publisher

Hwang, Jenq-Jye (Chair Professor, Providence University)

Editor-in-Chief

Hwang, Jenq-Jye (Chair Professor, Providence University)

Deputy Editor

Cheng, Ching-Ching (Associate Professor, Providence University)

2011-2012 Advisory Board

Chen, Po-Chang (Chair Professor, National University of Tainan)

Fang, Der-Long (Professor, National Kaohsiung Normal University)

Guo, Chao-Yu (Professor, National Chengchi University)

Huang, Hsiu-Shuang (President & Professor, National University of Tainan)

Lee, Lung-Sheng (President & Professor, National United University)

Liang, Chung-Ming (Professor, National Taitung University)

Lin, Hsin-Fa (President & Professor, National Taipei University of Education)

Lin, Ming-Dih (Professor, National Chung Cheng University)

Lin, Tien-Yu (President & Professor, Taipei Municipal University of Education)

Pan, Hui-Ling (Professor, Tamkang University)

Yiu, Tzu-Ta (Associate Professor, National Taichung University of Education)

2011-2012 Editorial Board

Chang, Fen-Fen (Professor, Taipei Municipal University of Education)

Chen, Li-Hua (Dean & Professor, Taipei Municipal University of Education)

Cheng, Ching-Ching (Associate Professor, Providence University)

Fang, Chih-Hua (Associate Professor, Taipei Municipal University of Education)

Gau, Shin-Jiann (Professor, National Taiwan Normal University)

Hu, Ru-Ping (Associate Professor, National Taiwan Normal University)

Hwang, Jenq-Jye (Chair Professor, Providence University)

Hwang, Ming-Yueh (Professor, National Taiwan Normal University)

Lin, Yi-Kai (Assistant Professor, Chaoyang University of Technology)

Lin, Yung-Feng (Associate Professor, National Chung Cheng University)

Pai, Yi-Fong (Provost & Professor, National Dong Hwa University)

Shih, Ming-Fa (Assistant Professor, Ming Chuan University)

Wang, Cheng-Hui (Professor, Providence University)

Wang, Chin-Kuo (Associate Professor, Providence University)

Wang, Li-Yun (Associate Professor, National Taiwan Normal University)

Wu, Chun-Hsien (Associate Professor, Providence University)

Wu, Li-Juing (Professor, National Taipei University of Education)

Yeh, Shing-Hua (Professor, Taipei Municipal University of Education)

Yu, Chia-Cheng (Professor, Tamkang University)

Editors

Hu, Ru-Ping (Associate Professor, National Taiwan Normal University)

Hwang, Ming-Yueh (Professor, National Taiwan Normal University)

Managing Editors

Yuan, Yu-Hsi (Assistant Professor, Yuanpei University)

Lu, Yi-Fen (Assistant, Association for Taiwan Educational Review)

Text Editor

Lu, Yi-Fen (Assistant, Association for Taiwan Educational Review)

Art Editor

Liu, Wan-Pin (Assistant, Center for Teaching and Learning Development, Providence University)

Cover Designer

Tseng, Yung-I (Assistant, Association for Taiwan Educational Review)

Publishing Entity

Association for Taiwan Educational Review

No. 200 Chung Chi Rd., Taichung 43301, Taiwan

Tel : +886-4-26333588 FAX : 04-26336101

E-mail : ateroffice@gmail.com (Lu, Yi-Fen)

Publication

Taichung, Taiwan

All right reserved. Translation or reproduction must obtain a written permit.

主編序

本期重點旨在探討國內高中、高職、國中及國小校長遴選相關議題。按校長對學校之發展，具有主導性地位，尤其面臨快速環境變遷，學校如何因應外在環境變動，及提升學校教育品質，皆有賴校長調和校內及校外之種種壓力，並將其轉化為助力。由此可知，校長一職深具重責大任。我國於民國 88 年 2 月修正《國民教育法》，將中小學校長之遴用，由甄試派任制改為遴選聘任制，其優點在建立學校本位管理及校園民主機制，主要目的在遴選出優秀之學校領導者，並汰除不適任校長。另於民國 89 年 7 月訂定《高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法》，95 年 4 月修正為《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》，亦改變傳統高中、高職校長之遴選方式。然於執行過程中，中小學教育階段校長之遴選制度仍遭社會質疑；因此，如何建立健全且公平之校長遴選制度，亟需自法規面、制度面及實務面，詳加探討，以利積極定位校長之功能與其角色扮演之重要性。

本期主題評論共有 15 篇，作者除具有豐富之實務經驗外，並長期關注此一主題，所提現行制度遭遇之困境，引人深省，而所提建議，亦具有振聵啟聵之效！期待藉由本期之主題評論，能促使主管教育行政機關正視有關中小學校長遴選制度之問題！另外，本期自由評論亦有 9 篇，分別就入學成績篩選不公平現象、十二年國民基本教育入學與課程設計之聯結問題、技職教育改革、在職生醫博士班之設立可能性、海洋教育、教師升等、服務學習課程、閱讀推動專案，及學生學習各角度，提出針砭。

感謝本期作者之熱心參與，更希望藉由臺灣教育評論月刊之園地，提供關心教育發展之友朋，種植教育希望之樹，讓臺灣教育能更活化，讓臺灣的學子們，更能適性發展！

胡茹萍

第一卷第十二期輪值主編

臺灣教育評論學會理事

國立臺灣師範大學工業教育學系副教授

黃明月

第一卷第十二期輪值主編

臺灣教育評論學會理事

國立臺灣師範大學社會教育學系教授

第一卷 第十二期

本期主題：中小學校長遴選

主題評論

- 羅文基 健全校長遴選制度的系統思維 / 1
- 陳幸仁 安內攘外的生涯挑戰：論校長遴選 / 3
- 李大偉 中小學校長遴選之我見 / 10
- 張志明 國民中小學校長遴選制度的樣態 / 14
- 施正鋒 由原住民族地區的中小學校長遴選談起 / 16
- 龔雅雯 淺談國中校長遴選 / 17
- 張素惠
- 黃三吉 中小學校長遴選制度評析 / 20
- 何進春 從教育現場實務觀點論小學校長的遴選～以某縣市為例 / 21
- 胡文琪 從傅柯複雜權力關係網絡論述高雄市校長遴選委員會之運作 / 24
- 劉世閔
- 潘道仁 中小學校長遴選機制真的能選賢與能？ / 30
- 俞朝慶 國立高中職校長遴選制度之商榷 / 34
- 楊瑞明 論析公立高級中等學校校長遴選聘任與任期考評制度 / 39
- 黃耀南 從國立高中職校長遴選看台灣中小學校長遴選制度 / 42
- 張添洲 國立高中職校長遴選淺見 / 45
- 黃文振 高中職校長遴選面面觀 / 49

自由評論

- 吳珮瑛 高中全國化 大學社區化 / 57
- 周淑卿 量製一件國王的新衣？—談 12 年國教高中職特色招生課程的規劃 / 59
- 劉曉芬 他山之石可以為錯？正視當前技職教育改革的誤區 / 62
- 林志城
- 林山陽 符應生醫健康產業研發人才需求：在職博士班設立理念之闡述 / 65
- 袁宇熙
- 吳靖國 當前臺灣海洋教育的關鍵問題 / 68
- 蕭妙香 落實人權，教師升等審查制度需要更多尊重 / 70

- 關河嘉 社會參與？——傅柯權力觀對高等教育服務學習課程的反思 / 71
陳亞彤
陳得文 外加課程和落實課綱—閱讀推動專案之探究 / 74
王金國 重視學生「從學習中逃走」的現象 / 77
黃嘉莉 論師資培育之就業力與發展力 / 79

本刊資訊

- 臺灣教育評論月刊稿約 / 87
臺灣教育評論月刊第一卷第十三期評論主題背景及撰稿重點說明 / 88
臺灣教育評論月刊第一卷第十四期評論主題背景及撰稿重點說明 / 89
臺灣教育評論月刊 2011 年 11 月至 2013 年 3 月各期主題 / 90
文稿刊載授權書、公開展示授權同意書 / 91
臺灣教育評論月刊投稿資料表 / 92
入會說明 / 93
入會申請書 / 94

健全校長遴選制度的系統思維

羅文基

龍華科技大學企業管理系教授

我國中小學校長遴選制度，自推展實施至今已大致形成穩健機制，與推展之初相較，近年來相關爭議事件確已明顯減少，躍上新聞版面更不常聽聞。惟如從校長學觀點，如何健全更完整嚴謹的遴選制度，確有從校長培育、校長證照、校長評鑑及校長專業發展等環節，進一步做整全式系統思考，謀求強化及改善空間。

一、校長培育

目前我國國民中小學校長係採「先選後訓」模式培育，具備一定資格教育人員，需先參加並通過各市縣（市）教育局處辦理的校長甄選，才能參加由各市縣規劃的校長儲訓課程，儲訓及格後始取得校長資格。至於高中職校長則需先通過甄試、遴選任用後，再參加短期研習。與美、英等國作法相較，確有明顯不同。美國採「先訓後選」模式，教育人員具一定教學年資後，可申請參加校長培育課程，並完成實習，取得教育行政或學校經營碩士學位，始能請領校長執照，部分州在請領校長執照時，會進行專業能力考試。英國則採「認證」模式，通常認證過程分為：申請篩選、導入發展和最後評估三個頗為嚴謹的歷程。近年來我國相關大學雖有所謂「校長培訓中心」及「校長學程」的設置與開設，但與校長甄選並未建立制度化的銜接機制，校長的培育確有再檢討的必要。

二、校長證照

美國各州中小學校長大多建立有證照（certificate）或執照（license）制度，通常依據證照持有人對校長事務的熟練程度分為：初任校長（provisional principal）與專業校長（professional principal）兩級，有些州還設置第三級的證照，供校長專業生涯發展。反觀我國中小學校長，截至目前並未建立正式的證照制度，校長遴選在跨越行政轄區或不同類型學校之間的轉換，常引發一些爭議，也難以建構校長專業生涯發展的有效完整機制。

三、校長評鑑

我國中小學校長的評鑑，除教育行政主管所做的例行年度考績與相關校務評鑑外，尚透過四年一任的校長任期，申請連任或轉任他校時的績效考評，提供各教育行政主管機關組成的校長遴選委員會，進行遴選作業之參考，確已能發揮校長辦學成效評鑑的部分功能。只是中央及各市縣（市）教育行政主管機關，在實際作法上並沒有一致的準則，尤其如何讓校長評鑑與校長的專業發展做更緊密銜接，實有再加以統整之必要。

四、校長專業發展

健全校長遴選制度需扣緊上述校長培育、校長證照及校長評鑑的每一

個環節，而這些環節機制的建立，就是要確保校長專業的持續發展與成長。綜觀當前我國相關教育措施，並未針對中小學校長的專業發展，建構一套正式的完整機制，尙有待積極謀求改善。

綜合以上分析，謹就相關環節提出下列建議，期能藉供健全我國中小學校長遴選制度之參考：

首先，在校長培育方面，宜以「廣備窄用」的精神，逐步建立「先訓後選」的培育模式。校長資格的取得除採目前甄試方式外，應再輔以較為嚴謹的認證機制，通過後始發給校長的合格證照。

其次，宜及早規劃建立中小學校長的證照制度，將校長證照分爲：初階校長及專業校長兩級。「初階校長」證照由各市縣（市）教育局處甄試認證後發給，僅適用於參與所屬轄區內的學校校長遴選。「專業校長」證照則由教育部就具有一定任職年資，且表現優異的「初階校長」，經嚴謹認證合格後發給。取得「專業校長」證照者，即具備全國性校長資格，可跨越行政轄區參加各市縣及國立中小學校長的遴選。

第三，各教育行政主管機關辦理的中小學校長遴選機制，宜持續強化公開、公正及民主、開放的精神，跳脫政治干預。同時透過上述校長培育與證照制度的建構，校長遴選時即可避免以往所謂「同額競選」的爭端。當「廣備窄用」的校長培育與證照制度逐漸完備後，應一併規範私立中小學，必須遴聘具合格證照者，始得出任校長。

第四，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，每二年提報經營學校成效的正式書面報告，陳教育行政主管機關查核，並作爲任期屆滿校長申請連任或轉任他校遴選時的重要文件，當然也是初階校長參加進階認證的必備資料。

最後，教育行政主管機關宜確實結合上述校長的培訓、專業認證與績效責任評鑑制度，建構完整的中小學校長專業發展機制，以確保校長專業的持續成長。

總之，中小學校長的遴選制度，如能就上述相關環節做整全式的系統思考，並扣緊每一個環節的相互銜接機制，應可逐步建立完善的體制。



安內攘外的生涯挑戰：論校長遴選

陳幸仁

國立中正大學師資培育中心暨課程研究所副教授

臺灣自 1999 年政府修改相關法令，使得中小學校長遴選的制度正式起跑。本文先從教育改革全球化思潮來談校長遴選的源起，再論及校長如何安內攘外，以使生涯進程中的校長遴選得以順利過關。

從鉅觀教育政治觀點而言，在地學校制度的變革，不僅來自國家層級的法令實施，更可能源自於全球教育改革的浪潮所致，而國內校長遴選制度也是如此。九〇年代國內開始興起一波波的教育改革，主要乃借重英美先進國家的教育改革政策。以國內實施校長遴選制度而言，在某一方面有借鏡英美國家的制度。以英國為例，校長遴選已是行之有年，但學校的校長出缺率卻相當高，而英國教師荒也一直是教育界十分關注的議題（註一）。校長出缺率之所以無法降低，原因可能是現今在英國校長承受相當大的教改壓力所致，誠如 Troman 和 Woods（2001）在分析英國近年來的教育改革，也觀察到許多校長面臨到近來教育改革的壓力。一旦學校校長出缺，一般做法是由各校取得教育當局核備，自行登報徵人，欲應聘的候選人必須提供其擔任校長的適合條件，包含其教學與行政歷練的評估，再由各校的學校管理委員會（school governing body）來組織遴選委員會，最後決定人選（Hall, Mackay & Morgan, 1986）。遴選委員會中一定要有家長代表，其理由是家長代表係代表全體家長行使同意權，而當選之校

長也需在任期期間，適度地回應家長代表對辦學理念與方向，並體現在學生學習成果。

上述簡要地說明英國校長遴選制度，國內校長遴選制度便是透過政策借用與倣效而來的，而陳幸仁（2005）認為國內校長遴選制度，乃是教育改革全球化風潮下的產物。何謂教育改革全球化呢？簡單地說，教育改革政策的訊息在國際間的傳遞，由於借重今日科技發達之所賜，國際間教育改革比以往來得更快速，也導致各國在教育改革政策方面有許多相雷同的地方，這便是政策借用的體現（Alexander, 2000; Helsby, 1999）。然而，當前仍以英美為首下的國際競爭，自然而然地英美的制度與政策便成為各國競相倣效借鏡。因此，各國免不了透過政策借用的方式，引進英美國家的教育政策，而我國也是如此。本文所探討的校長遴選制度，乃在英美國家實施有年後引進國內實施。

教育改革全球化思潮之影響

然而，在教育改革全球化風潮下所推動校長遴選制度，對於校長的生涯發展產生了那些挑戰呢？首先，必須對於教育改革全球化風潮所帶來的那些思潮，一一加以釐清。van Zanten（2002）指出教育改革全球化有五種思潮，就是管理的去集中化（decentralization）、市場化（marketization）、管理主義

（managerialism）、專業化（professionalism）和講求績效（accountability）。上述此五種思潮，對於校長領導與經營學校，帶來相當大的影響，也影響了校長在面對遴選機制過程中，是否也能將此五種思潮化諸行動與策略，並體現於學校領導與經營的作為上。以下將上述五種思潮如何影響校長領導，以及對校長參與遴選有何效應，分析於後。

第一，校長領導過程時是否能具有去集中化的思維與行動策略。國內從九〇年代教改發端迄今，去集中化或相似的教改辭令，例如鬆綁、權力分享、參與決策等，乃是教改的最基本訴求，這股思潮也衝擊學校經營型態與校長領導作為。一為倡議學校本位經營，其二乃期盼校長能朝向民主授權的領導取向。就學校本位經營而言，Caldwell和Spink（1998）則以類似的專有名詞—自主經營學校（self-managing school）—來界定學校本位經營的概念：

「自主經營學校是指學校在教育體制內，教育當局將一定的權力和責任下放到各學校，允許各學校對於資源的分配，仍在政府規定的目標、政策、標準與績效責任範圍內來做決定。」（pp. 4-5）

除了上述減弱教育當局對在地學校的控制，而加重在地學校的權責外，學校本位經營的主要理念在於校內外的利害關係人（shareholders），皆有一定的權利與責任來辦好學校教育，使得成員關係成為伙伴關係。學校本位經營對校長領導，也產生了一

定的影響程度。校長領導校務發展，也必須著眼於學校本位經營型態，其中重視學校本位課程發展就成了近年來的學校領導與經營重點。

此外，去集中化的教改思潮乃期盼校長能朝向民主授權的領導取向。領導理論之發展從早期的特質論，歷經行為論、權變論，到近來所謂新領導論（Bryman, 1992）。簡單說來，新領導論的基本概念乃重視民主參與，強調對待利害關係人給予更多授權空間（蔡進雄，2003）。具體而言，校長領導若重視民主參與決策，則利害關係人（包含行政人員、教師與家長）能提升參與動機與能力，並促進批判與發聲的校園文化。

第二，市場化思潮對於當今學校經營與校長領導，也產生了前所未有的變革衝擊。一般認為教育乃非營利事業，公立教育更是在政府的支助下運作，基本上應沒有市場化的影子。然而，目前國內少子女化現象日益嚴重，直接衝擊到新生入學人數逐年遞減，更對於偏鄉小型學校產生裁併效應。為了吸引家長能將其子女就學，吸引家長選擇的現象逐漸在教育界醞釀。換言之，市場化思潮的基本假定，乃將家長視為消費者，將學校視為商品或品牌（林海清，2010）。學校為了要提升家長選擇的青睞，勢必要在師資、課程、學生素質等方面，獲得家長的認同，使得在消極面上減輕少子女化對於新生入學及在籍生人數的維持外，更在積極面上獲得更多家長的口碑。市場化思潮對於校長領導而言，一則需打造一個能贏得家長信譽

的學校品牌，致力於師資、課程、學生素質等方面的提升，一則需積極進行市場行銷策略，讓更多可能人士能知悉學校品牌（童鳳嬌、林志成，2007）。

第三，管理主義與專業化可以一併探討。管理主義改變了校長對教師專業自主的領導作為，進而影響了家校關係的改變。管理主義的基本意涵，主要受到公部門逐漸受到民意的壓力與需求，進而使得公共部門（包含公立學校），必須倣效私立機構的管理方式，迫使以往科層體制不再以行政中立原則（林鍾沂、張榮容，2000）。基於此，校長身為學校科層體制的首席，需引導科層體制必須積極回應家長的需求，進而要求教師對於課程與教學能更貼近家長的需要與期待。以往教師藉由專業自主權的保障，避免科層體制的介入與干涉，得以獲得充分的專業自主空間，這便是學者們（Hargreaves, 2001; Lasky, 2000）所宣稱的教師古典專業主義的心態—亦即教師即為教育權威，不容許受外力干涉其課程發展與教學內容。而今，一方需有效地回應家長的期待，一方又需回應科層體制的要求，使得以往教師抱持古典專業主義的心態，必須加以扭轉，朝向 Hargreaves 和 Goodson（1996）所稱的彈性專業主義—亦即抱持更開放、彈性的態度，面對家長的需求，甚至如何回應家長的不滿，以朝向家校合作（home-school collaboration）的伙伴關係。

第四，講求績效改變了以往學校保守封閉的經營型態，使得績效在市

場化風潮下，也改變了以往學校教育的內涵，使得校長領導下的辦學方向也需更弦。簡單說來，講求績效就是要求學生能盡最大的努力，有最佳的表現，而不能以學生能力高低或社經背景因素作為績效不良的藉口（張鈿富，2006）。如何衡鑑學校經營達到一定的績效呢？通常績效考核就與校長評鑑或校務評鑑有關。校長或儲備校長若要轉任或新任他校校長，需經由遴選機制來考評，甚至現在有些縣市在校長欲轉調之前，必須進行評鑑校長。近來，學校評鑑日益興盛，不少縣市開始著手辦理年度校務評鑑，以考核學校年度的校務發展。例如，筆者曾擔任中部某縣市的校務評鑑委員，評鑑指標包含了行政領導與績效管理、教師專業與課程教學等，其中更將成果展現與學校特色納入指標之一，使得績效考核與市場化做連結，亦即學校成果展現與辦學特色能吸引家長的選擇，並需滿足家長的喜好，使得學校擬似成商場，會朝向家長如同顧客的辦學方向，並致力於服務品質的提升（Henig, 1994）。

最後，教育改革全球化思潮對校長遴選制度的效應，主要反映在去集中化上，便是在遴選機制上，採取代表合議制，遴選委員包含了教育行政機關官員代表、教師代表、家長代表與學者代表等，避免僅由教育行政機關官員或教育人員主導（Morgan, Hall & Mackay, 1983, 1984）。另外，市場化思潮也加入在校長遴選制度內，體現在家長代表的席次。根據《國民教育法施行細則》明定，由縣市政府組成的校長遴選委員會中家長委員比例不

得少於五分之一。俗諺云：「有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校」。校長領導往往影響著學校發展方向，而學校發展方向往往又是家長相當關切的。市場化思潮將學校—家長視為商家—消費者的對價關係，其中校長所領導的學校所產出的商品，是否就為身為消費者的家長所接受。以此邏輯，在遴選委員會中的家長代表，尤其是某些縣市規劃的浮動委員，便以消費者的姿態，評選出校長候選人的治校理念，是否為家長代表所認同。最後，績效此一項目往往成為校長遴選最是關鍵之處。要在相當短的時限內受到遴選委員的青睞與肯定，通常以校長歷年辦學績效一項最受矚目。因為校長辦學績效的呈現，較容易化為文字與量化數據，也成為校長為了延續其校長生涯，必須在平日辦學中積極達成績效的動機。

生涯挑戰

校長遴選過程也許只消一日時程，便可決定校長的生涯保衛戰是否成功，但其實校長在擔任新職之始，便是校長遴選的前奏了。俗諺云：「台下一分鐘，台下十年工。」同樣地，校長遴選過程所花時程，當然比不上平日治校時程。對於校長而言，每四年或八年的校長遴選，可謂校長生涯是否得以延續的重要人生戲碼。成者，校長生涯得以延續，敗者，回任教師的機率大增。Gronn (1999) 在分析校長遴選制度對校長參選人知覺的研究中，受訪校長認為遴選過程好比是一場地位爭奪戰。換言之，成功者能繼續頂著校長頭銜，而失敗者多回

任教師。此外，對具備有校長資格者但從未擔任過校長者而言，這當然是生涯的升遷機會，通過遴選後其身分地位便與昔日不同。但對繼任者或者轉戰到他校而能繼續保持校長身分者來說，便是對生涯安全的維護，更是一場生涯保衛戰 (Kearl & Hoag, 1984)。

為了能順利在校長遴選中脫穎而出，Giddens (1984) 提出的結構—行動理論，可以提供校長因應校長遴選所帶來生涯挑戰的參考。首先，Giddens 認為人們往往會受到結構約制，進而影響人們日常的行動策略。以校長而言，校長遴選可視為一種結構約制，因為因應此種結構約制，校長便需在平日治校過程中累積成果 (績效)，便需發展種種辦學方向與治校策略 (這便是行動策略)。

現今校長在平日辦學中，經常會遭遇到的結構約制，通常是面對三方利害關係人，亦即行政人員、家長、教師之間如何化解衝突歧見。吳清山 (1999) 曾以三頭馬車來比喻上述三方利害關係人權力互動關係，而校長就是那位車夫。如果車夫能駕馭得當，三頭馬車自是順利成行，並朝著車夫所領導的方向前進；反之，則三頭馬車互不相讓產生衝突，車夫更可能因而失足。陳幸仁 (2008) 的實徵研究顯示，教師會幹部提議交通導護請家長義工來協助擔任的案件，造成學務主任和部分家長認為教師規避義務而引發衝突，後雖經校長居中協商後由家長義工擔負交通導護職責，卻已造成三方利害關係人不小的間隙。

因而，個案校長記取教訓，日後經常透過非正式溝通，居中來協調三方利害關係人的意見，當三方意見趨於一致，才於正式會議中提案，並最終能得到沒有異議之通過。

九〇年代民間教改掀起波瀾，的確在近年反映於家長團體對校方造成不小的壓力，相關法令也允許家長團體推選代表進入決策機制，例如在校務會議、教師評審委員會、校長遴選委員會和課程發展委員會內，皆需有家長代表。Helsby (1999) 觀察家長代表進入決策機制後，是否會造成組織成員（教師或主任）的額外負擔，甚至造成教師和行政主管對於專業控制和專業管理的潛在威脅。又如，Russo (2004) 分析美國 Chicago 地區的學校組織變革中，提及家長不僅參與管理委員會相關決策，甚至擁有遴聘和解聘校長之權力。Russo 評論這種給予家長重大人事權而進行權力重組之學校組織變革運動，個案研究中的家長握住機會，呈現出「強力民主」(strong democracy) 的微觀政治觀察。然而，教改浪潮是不可回復的趨勢，是否也能透過相關管道，例如週三教師進修場合，來提醒教師們教育生態的改變，家長權利的提升是不可避免的趨勢。既然教改風潮不可抵擋，校長需鼓勵教師們要體認家長如同消費者的浪潮越見明顯，改變取而代之的觀念是與家長形成伙伴關係的經營理念 (MacBeath, 2002)。

綜上所述，校長面對著校園內部來自教師會或教師團體的壓力，以及校園外部家長團體壓力逐漸加大，這

二股勢力造成相當大的結構約制。校長的行動策略，必須主動積極地在非正式場合不斷地再三溝通，取得行政部門、教師會（教師團體）和家長會之間的共識後，領導方向和績效才能彰顯出來。倘若三方利害關係人之間無法取得共識，則校長領導猶如沒有基礎與支助一般，是無法看到領導效能的。

註一：在英國，教師待遇與地位並不是相當高，致使教師荒問題一直是教育當局相當頭痛的問題。東方國家例如臺灣、日本、新加坡等，對於教師地位之重視，可遠推至孔子被後人推崇為萬師之表，尤自漢朝獨尊儒家學說，更是影響幾千年來華人世界對教師地位之尊敬所致。

參考文獻

- 吳清山(1999)。三頭馬 車跑不動，三輪馬車跑得快—建立學校行政、教師會與家長會三者良性互動之探究。*現代教育論壇*，5，1-20。
- 林明地(2002)。從組織研究的象徵架構分析校長遴選。*教師天地*，118，28-34。
- 林海清(2010)。學校品牌特色與特色經營之探討。*教育研究月刊*，198，75-88。
- 林鍾沂、張榮容(2000)。管理主義及其省思。*T&D飛訊*，94，1-36。

- 張鈿富 (2006)。績效責任與學校革新。載於張鈿富主編, **學校行政：理念與創新** (頁1-20)。台北：高等教育。
- 陳幸仁 (2005)。從全球化教改風潮論校長的因應策略：Giddens「結構-行動」理論之觀點。**教育政策論壇**, 8 (2), 143-174。
- 陳幸仁 (2008)。學校教師會運作之微觀政治分析：一所小學之個案研究。**屏東教育大學學報-教育類**, 30, 23-56。
- 童鳳嬌、林志成 (2007)。學校經營管理與品牌創新策略。**學校行政**, 50, 63-86。
- 蔡進雄 (2003)。授權抑或授權賦能？論校長如何運用授權賦能領導。**人文及社會學科教學通訊**, 13 (5), 62-79。
- Alexander, R. J. (2000). *Culture and pedagogy: International comparisons in primary education*. Oxford, England: Blackwell.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Caldwell, B. J., & Spink, J. M. (1998). *Beyond the self-managing school*. London: Falmer Press.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge, England: Polity Press.
- Gronn, P. (1999). *The making of educational leaders*. London: Cassell.
- Hall, V., Mackay, H., & Morgan, C. (1986). *Headteachers at work*. Milton Keynes, England: Open University Press.
- Hargreaves, A. (2001). Emotional geographies of teaching. *Teachers College Record*, 103(6), 1056-1080.
- Hargreaves, A., & Goodson, I. (1996). Teachers' professional lives: Aspirations and actualities. In I. Goodson & A. Hargreaves (Eds.), *Teachers' professional lives* (pp. 1-28). London: Falmer Press.
- Helsby, G. (1999). *Changing teachers' work: The reform of secondary schooling*. Buckingham, England: Open University Press.
- Henig, J. R. (1994). *Rethinking school choice*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kearl, M. C., & Hoag, L. J. (1984). The social construction of the mid-life crisis: A case study in the temporalities of identity. *Sociological Inquiry*, 54(3), 279-300.
- Lasky, S. (2000). The cultural and emotional politics of teacher-parent

interactions. *Teaching and Teacher Education*, 16, 843–860.

■ MacBeath, J. (2002). Leadership, learning and the challenge to democracy: The cases of Hong Kong, the United Kingdom and the United States. In A. Walker & C. Dimmock (Eds.), *School leadership and administration: Adopting a cultural perspective* (pp. 103-122). London: RoutledgeFalmer.

■ Morgan, C., Hall, V., & Mackay, H. (1983). *The selection of secondary school headteachers*. Milton Keynes, England: Open University Press.

■ Morgan, C., Hall, V., & Mackay, H.

(1984). *A handbook on selecting senior staff for schools*. Milton Keynes, England: Open University Press.

■ Russo, A. (2004). *School reform in Chicago: Lessons in policy and practice*. Cambridge, MA: Harvard Educational.

■ Troman, G., & Woods, P. (2001). *Primary teachers' stress*. London: RoutledgeFalmer.

■ van Zanten, A. (2002). Educational change and new cleavage between headteachers, teachers and parents: Global and local perspectives on the French case. *Journal of Educational Policy*, 17(3), 289-304.



中小學校長遴選之我見

李大偉
健行科技大學校長

一、前言

校長的角色對學校的重要性已不用討論，如何為學校選出適當的校長自然是大家關心的。目前中小學校長的產生已從過去的「派任制」、「甄試派任制」，改為目前的「遴選聘任制」；亦即從早期由官方直接派任，轉而為多元評選遴選制度。該制度至今實施數年，目前或許是對這項新作法的成效做個檢視的好時機。

二、目前遴選制度

現職校長出缺或任期屆滿時，應組成「校長遴選委員會」辦理新校長遴選。遴選委員會通常由下列人員擔任：主管教育行政機關代表、教師代表、校長代表、家長會代表、學者專家及社會公正人士。校長候選人須經過筆試、學校對談及遴選委員會面談。此外，候選人必需準備所參加遴選學校之學校經營計畫書送交主管教育行政機關。最後經遴選委員會面談後始決定錄取人員。

(一) 優點／特色

1. 考試及遴選過程方式

- (1) 筆試考試公平，四題三小時的時間分配恰當，可以充分表達答題內容。
- (2) 採取校內對談方式，讓學校

同仁及家長得以認識候選人。

- (3) 遴選委員會口試採統問統答，足以考驗候選人臨場反應。

2. 報名計分方式

- (1) 兼職行政人員加分，鼓勵教師兼職行政工作。
- (2) 擔任多處室主任另有加分，有助遴選處室經驗及行政歷練豐富的人才。
- (3) 採計分數包括參選人對教育創新經驗或成效，能選拔實務經驗優秀人才。
- (4) 各項得獎額外加分，肯定對教育有功優秀人才。
- (5) 採計敘獎考績，多元評選優秀人才。

3. 筆試題目均與當前教育議題密切相關，能充分掌握教育政策之方向。

4. 重視遴選委員性別名額，尊重性別平等。

5. 遴選委員專業背景多元且經驗豐富，具備遴選人才之知能。

(二) 目前遴選制度之問題

1. 筆試

筆試試題計四題，前三題為共同題，最後一題依報考類別（高中類、高職類、特教學校類）而不同；筆試時間 3 小時。筆試當天晚上八時，公告參加面談人員名單。

遴選成績計算，依資績（含「個人參與或推展教育政策發展、創新之經驗與成效」之摘要報告）占百分之五十、筆試占百分之五十，合併計算為總成績，並按其總成績及所選填志願順序分配至參加面談之學校，每校錄取 4 人。

在筆試階段面臨之問題為：

(1) 遴選成績計算標準之變更未能及早公告

以往資績佔 40%；筆試佔 60%；於民國 100 年更改為各佔 50%。此次許多優秀的年輕應試者未能上榜，係因資績之比例提高，若能及早得知，將可以更積極的態度準備筆試，以彌補年資上之不足。

(2) 成績單未公佈最低錄取分數

遴選結果結束後，成績單始寄發給應試者，然成績單未公佈最低錄取分數，令參加者無法評估個人之實力為何，對於來年之準備缺少參考之依據。

2. 學校對談

(1) 時間緊迫

成為高級中等學校之校長候選人後，必須準備學校經營計畫及參加學校對談。在此階段，候選人大多面對未來可能要經營但不甚熟悉的學校，針對其校務運作、現況、環境等詳加規劃與了解，然時間有限，僅短短 5 天，須到校拜訪、撰寫學校經營計畫、送印及準備學校對談議題，時間之壓力頗大。

(2) 對談方式不一，有些時間太短

對談內涵包括：個人治校理念、學校經營計畫及對談會議題說明。個人治校理念、學校經營計畫報告 7 分鐘，對談會議題每題 5 分鐘。於個人治校理念、學校經營計畫及議題報告後，以提問方式進行座談。

但對談時間各校不一，多者 50 分鐘，少者 20 分鐘（含回答學校提出之議題）；且各校對談的方式皆不同，將造成標準不一之疑議。若時間太短，則很難讓參選者充分表達及溝通。

(3) 各校參與對談會人數少，不具代表性

因為各校對談會皆在暑假期間召開，參加之教師甚少，僅少數關心之教師及行政人員到場，代表性不足。

(4) 假投票方式具特殊性，留有想像空間

各校對談會後，多半會進行假投票，以使各校教師代表能依據假投票結果至遴選委員會面談時表示意見。

但各校假投票方式皆不同，有投一票、二票、三票、四票皆可者，且以志願區分，投第一者加權最多等各種設計。此外，有些學校限制投票者必須為教師；有的則不論教師、職員、工友皆可投票，難免令人感覺是否為特定人士設計。

3. 面談

學校對談後，約過 5-7 天才進行面談。由遴選委員會進行面談，其成員包含主管教育行政機關代表、學者專家代表、高級中學校長代表一人、高級中學教師代表一人、家長代表一人等共計九至十五人。

- (1) 學校對談會後至面談期間，常為候選人運用關係的角力戰

雖然教育部一再強調符合參加面談人員（校長候選人）對學校、團體或個人不得有拜訪或請託之情事。但校長遴選的最後結果係由委員會十五位委員以票決的方式產生，如何能遏止候選人的積極爭取。此外，從學校對談後到面談約有 5-7 天的時間，這段時間恰可讓有關係可運用者努力鏈結，而無關係者則僅能寄望是否真有公平、正義了。因此「角力」大於「實力」是目前制度下造成的結果。

- (2) 教師代表及家長代表，其代表性有斟酌空間

教師代表及家長代表於遴選委員會所表達的意見，確為全體教師及家長之意見，抑或僅是個人的看法，並

無機制可檢視。因為在遴選會中，學校裡僅此二位代表在場，是否真能就學校之立場表達意見，無人知悉。因此，候選人只要能掌握此二人的票源，至遴選委員會大多可順利當選。候選人亦可能遷就其意見而無法發揮應有的理念。

- (3) 學者專家等其他遴選委員大多尊重學校、家長代表之意見

近幾年之遴選結果透露出只要學校代表及家長代表立場一致，則其所支持的候選人大多可順利通過遴選。此表示遴選委員不願意和學校之意見相佐，以免日後產生不必要之爭議。此種妥協的氛圍，可能已失去了遴選委員會的功能。

4. 錄取依據

錄取關鍵僅決定於面談之表現，而不計入資績及筆試成績作為總成績的評比，其客觀性與公平性都值得探討。

三、改進建議

針對前述可能的問題，謹提供以下建議：

- (一) 遴選方式若有變更，宜提前半年或一年前公告。
- (二) 若無其他考量，可考慮公布最低錄取分數，供參選者參考。
- (三) 各校對談時間不宜過短，並增加

學校教師與行政人員參與對談的人數。

- (四) 假投票的方式及如何運用其結果，宜有統一的規定，排除人為操作的疑慮。
- (五) 未來遴選委員會中是否要有教師及家長代表，可再斟酌。由多年來中小學(甚至於大學)校長遴選的情形來看，校長可能會遷就教師及家長意見，受到非教育性因素干擾而無法真正施展個人辦學理念，結果是選不出傑出辦學的校長，而只會有試圖不犯錯或不敢冒犯同仁及家長的校長。
- (六) 計分方式年資由最高採計八年

改成未設年限，雖能選出經驗豐富校長，但是部分校長年紀較大僅能擔任一任校長就要屆臨退休，恐難完成教育理念，仍宜有採計的上限。

- (七) 由於錄取關鍵僅決定於面談表現，而不計入資績及筆試成績，建議將票決結果轉化為成績之一，如此將可免除遴選委員的人情壓力，而可更客觀的為校舉才。
- (八) 為了確保能遴選出適當的校長，未來或可比照歐美國家試行「試用校長」或「校長候選人觀察制度」。



國民中小學校長遴選制度的樣態

張志明

國立東華大學教育行政與管理學系副教授
曾任臺東縣政府教育局局長、花蓮縣政府教育局局長

政策常有兩面樣態同時產生，一是循著理性脈絡思考如何達到政策目標的步驟，另一是隨著脈絡縫隙而產生的各種手段，如同常言道：上有政策，下有對策。國民中小學校長的遴選制度，是國內教育行政制度的一大改革，實施多年來，遴選程序是爲了達到政策目標而設計，而同時也因爲程序的規定而產生了一些有趣的現象。校長遴選過程是：學校校長出缺，有資格的人員參加遴選，遴選委員會選出各校校長後，報請縣市首長聘任。本文就依此程序，呈現校長遴選的樣態。

一、首先是學校校長出缺一人：各校校長遴選名額都只有一人，在每一所學校都是「零和」遊戲，只有一人能當選，其他人都是陪榜。因此，如何選擇最有把握的學校並加以排序，是所有參加遴選的校長們所必須準備的功課。對學校而言，在寡占的情形下，當然就是水漲船高，教師家長乃積極準備佈局，調查有意出任的校長背景，舉辦晤談座談，希望先篩選出理想的對象。

二、同時多所學校出缺：每次校長遴選，尤其是國小，校長任滿加上第二任任期過半的學校，幾乎都是幾十所學校同時出缺，如果各校同時間分開進行遴選，就如同現在各縣市教師甄選同天舉辦一樣，參加遴選者除了考量自己實力外，還得擔心競爭對

手，所以必須慎選參加的學校，這種不確定的賽局，讓參加遴選者除了實力外還得靠運氣，也不完全符合爲學校舉才的目的。現在國內各縣市大多分階段或是一階段辦理，由參加遴選校長填寫志願順序後，一起進行遴選作業，這種方式則會有連動的效應，也就是學校排進遴選的順序，會影響後續哪些學校出缺，及各學校還有哪些校長選填，這種動態的賽局如果安排恰當，遴選過程和結果常是少有爭議及順理成章。

三、有資格者報名參加校長遴選：參加遴選者，不管是現任或是初次參加遴選者，幾乎都是該縣市大家都認識的教育夥伴。面對零和僵局和連動效應，參加遴選者容易發展出整合策略，小團體在遴選前先進行沙盤推演，各自選定參加遴選學校後，填寫志願順序，再集中資源進行遊說，就是整合協商後，再集體分頭進擊。所以遴選結果不盡然全是遴選會議決定學校的校長，而是校長們先決定了遴選結果。

理性思考的政策程序，必然產生另一面的權力分配手段，依循校長遴選制度的規定程序，同樣會產生無可避免的樣態。因此，國民中小學的校長遴選制度要落實專業舉才，除了法令規章的完備外，還需要各種因素的配合，才能趨近政策的目標。以下針對實務運作，列舉一二作爲拋磚引玉

之用：

一、縣市首長充分授權是關鍵條件：地方自治相關法規公布實施後，國內的國中小教育改革已經跟地方自治各種議題緊扣一起，尤其是國中小的校長聘任。此一人事權，縣市首長是僅能依照遴選結果蓋上橡皮圖章聘任校長，還是可以決定各校校長人選，這可能是新任縣市首長都難以理解的規定。民選首長卻不能自行決定其轄區內的校長人選，大概所有縣市首長都覺得有所缺憾，但實際上如果真的要執行其意志，從遴選委員到程序，還是有其操作的空間。因此，縣市首長如能尊重遴選制度的精神，讓教育專業人員基於學校需求辦好校長遴選，才能讓校長遴選回歸專業考量，將政治因素減到最低。不過需要注意的是：權力宰制只會轉移不會消失。縣市首長尊重教育專業後，權力移轉至哪些人手上？局處長？遴選委員？教師家長？民意代表？還是公開公平的制度？縣市首長充分授權是關鍵條件，但不是充分條件，唯有更妥善的遴選程序設計，才能減低人為操作空間，讓校長遴選回歸專業考量。

二、為學校選校長，不是為校長找工作是關鍵觀念：每年的國中小校長遴選，聽到的風聲都是某某校長要去哪所學校，而不是某學校需要哪一位校長，所有討論的主體是在校長身上，關心的是校長的去處，少有聽聞討論學校需要哪位校長。此一情況如同錯誤的決策過程，只是討論每一個方案的優缺點，卻忽略方案與決策目

標的關聯性，以校長遴選來說，就是偏重如何選出相對喜歡的校長，卻忽略其與學校需求的關聯性。因此，需要透過集思廣益了解每所學校特性，及其需要何種校長來領導，建立遴選的條件後，再進行參加該校遴選者的相對比較。再則，需要優秀校長前去經營的學校，常是偏遠或郊區資源較不足的學校，也是校長們不願意前往就任的學校。因此，在理想和現實之間，需要找尋平衡點，才不會讓偏遠學校成為教師的跳板，和新任校長的訓練所，也為學校選出適當的校長人選。

三、公開形成性評鑑資料是關鍵的程序：目前各縣市大多是對同一所學校，依其校長任期辦理校務評鑑或是校長評鑑，但是校長一任三或四年，一次評鑑或一次遴選會議就決定校長去向，實在無法彰顯遴選委員會的功能，也不符合為校選才的目的。如果能將學校經營情況和需求，透過資訊通訊科技定期公開，讓大眾了解學校的狀況，也可以發展出學校所需要的校長條件，屆時就算是臨時組成的遴選委員會也較容易為學校遴選出相對合適的校長。另一方面也可讓利害關係人，平常就可以了解校長和學校團隊的辦學成效。

校長是學校教育的關鍵人物，依照理性的政策思維，當是為學校遴選出最適合的人選，但是在遵守規定程序下，同時也會產生因應此一程序的各式樣態。因此，唯有配合其他條件，才能讓其功能趨近原訂政策的目標。

由原住民族地區的中小學校長遴選談起

施正鋒

國立東華大學民族發展暨社會工作學系教授

根據《原住民族教育法》，原住民族中小學校長，應該優先遴選具有資格的原住民族教師擔任，然而，由於人事權掌握在縣市長手裡，民選首長考慮選票，多半會從自己的支持者著手，特別是跟樁腳有特殊關係者。也因此，我們往往可以看到，在以原住民族學生居多的學校，即使有儲訓合格的原住民族參加遴選，卻未必能通過這一關、達到回鄉服務的願望，因為遴選委員是縣市長聘任的，一看名單就知道結果。顯然，林雙不當年小說所描寫的情況沒有改變多少，只不過是手段更為細膩罷了。

在過去，我們即使在教育部所召開的原住民族教育會議上苦苦哀求，主管單位多以無能為力答覆，這當然是官樣文章。既然手中掌有預算分配的生殺大權，為何不能跟這些小諸侯曉以大義？業務多是一回事，關鍵在於井水不犯河水，大家各有自己的地盤，只要立委不質詢、媒體不揭發，何必跟自己過意不去？還好，隨著政黨體系的鬆動，特別是在行政首長選舉競爭激烈之際，原住民族的票雖然少，在地方上還舉足輕重，政治人物眼中不敢再視而不見，漸漸地，也必須任用當地出身的族人校長。

既然是選舉至上，校長當然對於頂頭上司必須有所回報，至少在交代的遊藝表演活動，特別是豐年祭的動員。只要配合度高，不是沒有更上一層樓的機會，不管是鄉鎮長、甚至於

長遠的立委選舉，都有相當的想像空間。既然養兵千日、用在一時，校長自然會盤算本身的投資報酬率，未必都能站在族人的整體利益來著想。也因此，只要政黨輪替、人去政息，很可能所有學校四年、或是八年來的努力都付諸流水，一切都要重頭來，很難進行紮根的工作，特別是族語文化的訓練及傳承。

幸好，如果能碰上理念型的鄉鎮長，特別是在山地原住民族地區，鄉長必須是族人才有資格參選，這時候，就有可能突破縣市長的重圍與控制。假設鄉長以村落作為指揮作戰的單位，特別是將校長納入文化教育的規劃及執行，以母雞帶小雞的方式，強勢主導傳統族語、工藝、或是祭儀的推動，重賞之下必有勇夫，還是大有可為。當然，這要假設已經沒有五五專案，大家願意在人生的巔峰狀態繼續衝刺十年，不再有等著退休的心態。

正當全球都面對少子化的趨勢，鄉下人口普遍凋零，學校除了遇缺不補，還可能面對併校或廢校的危機，原住民族地區亦然。當都會的就業機會受限之際，原鄉部落宛如農村，仍有母親包容的無限可能。如果能說服領導者放寬緊縮的教育政策，鼓勵年輕的都市原住民回鄉，或許可以讓部落多幾分生機，也讓真正的民族教育可以落實，並為未來的民族自治作準備，不用再擔心老是被外人說「原住民沒有人才」。

淺談國中校長遴選

龔雅雯

新北市教育局副局長

張素惠

新北市立漳和國民中學教師

教育是百年樹人的希望工程，校長不僅是推動教育的推手，更是學校教育經營成敗之關鍵，因為校長的教育理念、領導風格、專業素養，將影響到學校行政的運作、教師的教學表現以及學生的學習成效等。因此，校長的遴選制度格外受到重視，尤其配合當前教育改革與時代變遷之際，更需重視校長的遴選與任用。

國中校長遴選制度自民國 88 年實施以來，教師團體對校長遴選的看法諸如「流於形式」、「無法為學校選才」、「不適任校長也有出路」等批評，本文從教育現場的觀點探討目前國中校長遴選制度。

對一般教師而言，校長的遴選制度很少被提及的，多數的教師關心的議題是聘任到本校的新任校長風評如何，或是對續任校長如何經營學校等，甚少關心校長遴選之議題，僅希望校長協助減輕學生家長壓力，營造穩定的校園環境、教學不受干擾，對於參與校長遴選委員會動機不高。

目前校長遴選由直轄市教育局或縣（市）政府組織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，或曾任校長之中遴選後聘任；遴選方式以書面審查、面談、列席說明等方式為主。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，可以了解遴選委會委員除了主委與副主委，其餘委員皆由縣市首長聘任，致使外界常有行政機關是否強力主導遴選結果之質疑與討論。因此，似宜重新檢視校長遴選制度，以達到社會正義的期待與教育理想的保證。

(一) 校長甄選方式：因考量校長肩負執行教育行政任務，目前校長甄選偏於行政導向，亦即充分的行政歷練乃校長甄選的必要條件，導致有意願且有熱忱的教學專長教師難以參與。

(二) 校長遴選委員組成：遴選委員會目前皆有教師及家長代表參與其中，部分縣市就此類代表採取浮動機制，即委員因校而異，而非固定，期更能落實依各校特質適切選才之目標。然在實際執行上，浮動委員的設置也引起另一端爭議，當浮動委員未能秉持公平與客觀性時，遴選委員會往往難以達成共識，對學校發展亦是不利的。就此，部分縣市採固定

代表方式，該代表之產生係由各校推薦後分區投票產生，以增加其衡平性。

(三) 校長甄選及儲訓應強調「質量並重」：目前遴選制度為「考用分離」，候選人除了現職或曾任校長外，其餘皆為候用校長，如何甄選及儲訓校長人才，可謂遴選制度關鍵性前置作業，候用校長人數之評估應隨教育現場變化而調整，且必須預先做好規劃，甄選優秀教育人員成為候用校長。

(四) 校長遴選政策之配套措施：在校長遴選前後，配合相關配套，分別在各階段輔以相關課程，以培養更多領導人才，如圖 1。



圖 1 校長養成過程圖

1. 候用校長時期：偏重養成階段儲訓。
2. 初任校長時期：偏重實務階段訓練。
3. 續任校長時期：偏重身心成長課程。
4. 資深校長時期：偏重師傅傳承精神。

其他如教師分級制和校長專業證照制度也都可以參考實施並列入長期的教育政策，讓未獲遴選的校長回任

教師，落實教師分級制，並符合《國民教育法》第九條國民中學校長採任期制規定；而校長專業證照制度不僅落實校長辦學績效評鑑，且符合時代趨勢之校長領導相關課程。

俗話說：「戲棚下站久就是你的」，國中校長是推動基礎教育的重要推手，不是在教育界待久後，擁有經驗就可以當上校長，因此，校長遴選積極目的是為學校找一個最合適的校長，而非為擁有校長資格者找到一個好位置，若能落實相關制度，定能讓校長遴選更完美，適合的人坐在適當的位置上。

參考文獻

- 王秀玲（2000）。國民小學校長遴選制度實施之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 朱麗乖（2007）。嘉義市國民中小學校長遴選制度之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 梁金都（2005），國民小學校長甄選制度之發展趨勢與建議，*人文及社會學科教學通訊*，16（2），95-113。
- 濮世緯（2012），攻守取捨之間—臺北市國中校長參與遴選經驗之研究，*臺北市立教育大學學報*，43（1），27-58。
- 羅德水（民101年4月17日），多管

齊下拯救校長遴選制度，**臺灣立報**，8版。

■ 孫敏芝、吳宗立、林官蓓(2012)，中小學校長培訓與評鑑制度之跨國研究-以臺灣、新加坡、韓國為例，國立屏東教育大學。

■ 全國法規資料庫(2012)。**國民教育法**。取自<http://law.moj.gov.tw/>

■ Pak Tee Ng(2012). Mentoring and coaching educators in the Singapore education system. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(1), 24-35.

■ NIE(2011). *Leaders in education programme 2011 handbook for participants*. Singapore: Nanyang University.



中小學校長遴選制度評析

黃三吉

新北市私立裕德中小學校長

臺灣地區各縣市的校長遴選制度其實都不太相同，各有優缺點。校長遴選辦法如果不周延，其實我也有一些責任。很少人知道我曾經參與《教師聘約準則》、《國民中小學校長遴選辦法》的草擬工作。我也曾經擔任過臺北市校長遴選委員，校長遴選辦法在實施多年之後，如果您問我有何感想，我可以肯定的回答您：「要趕快修！」。

我擔任校長已經 17 年了，歷經兩次派任，兩次遴選及私校聘任。以前我總希望校長遴選可以公平、公正、公開，但是經過這些年的實際運作下來，我發現了不少問題，現在我的想法有了改變。一是希望在公平的制度底下建立積極的不公平，讓學校經營績效和遴選掛勾，鼓勵辦學績優的校長。目前看起來，遴選和校長辦學績效關聯性不高，反而和公關和做秀有關。另外為了公平起見，校長遴選委員的委員名額，總是在教育局、教師團體、校長團體、家長團體的名額分配上爭論不休，大家爭奪主導權，這樣子真的很不好，我們應該從辦教育的觀點去看，從如何才能選出好校長的 direction 著手。二是希望遴選不要太公開，以臺北市為例就是因為太公開，在遴選過程中反而有很多人受害。臺北市的校長遴選每年都分成好幾個階段，如果您在第一個參選的學校失

敗，那麼接下來的其他學校遴選，失落感會一次又一次的接踵而來。另一方面由於太公開，競爭又激烈，常有黑函攻擊、扒糞、毀謗，讓您遍體鱗傷。三是不同的團體介入強力運作，導致校長職位私相授受，影響了校長遴選的公平性。

新北市每年的校長遴選是一次作業完成，同時公布。此一模式看起來不是那麼的公開，但傷害確實是比較少的。如果在遴選的過程中能夠由委員會的委員到處訪查邀請校長、或接受推薦、或由具資格者個人自行報名，秘密進行，一個一個個別邀約時間訪談，結果出來之後再公告周知，如此將可避免其他落選者的傷害，也可聘到理想的校長人選。另外我也呼籲在校長遴選一事上，給予縣市教育局（處）長更大的權限，因為學校的好壞教育局（處）必須負全責，但教育局（處）長對校長的任用卻沒有實權，導致有責無權的窘境，這也是我國民眾蠻奇怪的思考邏輯。

我深知優秀的校長難尋，所以我們更應該珍惜。目前由於受到少子化、校園民主化的衝擊，校長辦學實在不易。加上法令規範嚴謹，校園辦學缺乏彈性，很難辦出特色。當然除了遴選的問題之外，我們也應擴大觸角，去探討校園現象，速謀解決之道。

從教育現場實務觀點論小學校長的遴選 ～以某縣市為例

何進春

國立臺南大學教育系教育經營管理博士生

一、前言

從事國小教職生涯已邁入第十七年，其間歷經三縣市五間國小六位校長與三次國小校長的遴選，而從國小現場的觀察與體驗，校長對於整間國小的學校氣氛、教師的工作投入和學生的學習效果均有深遠的影響，是故，如何遴選出適任與優質的校長至為重要，儘管遴選制度從 88 年 2 月修正《國民教育法》，將中小學校長的遴選與任用從甄試派任制改為遴選聘任制，希能透過學校本位管理與校園民主機制遴選出優質與適任的校長，進而淘汰不適任校長；然而在執行過程中，真的有如法規面與制度面規劃的這麼美好嗎？就個人教學實務的觀點，其實不然。

因此筆者想從教學現場實務的觀點，就所聽所觀察所親身體驗來論述校長的遴選，期能給大家不一樣的思考角度，期能引發建立更健全且公平的校長遴選制度，遴選出優質校長，許給學校美好未來四年與八年。

二、從教育現場實務觀點論小學校長的遴選

筆者常常聽同事提起校長如何如何，若是碰到好的校長在學校工作愉快，相對小朋友也感受到老師的快樂，相反如果碰到不好的校長，學校

老師就會度日如年並期待四年或八年後的校長遴選能夠換一個好校長，是故筆者想從學校現場來析論校長的遴選，茲分述如下：

(一) 校長遴選制度流程每一個環節均很重要，缺一不可。

如圖 1 所示（蕭敬峰，2010），筆者認為校長遴選制度流程每一個環節均很重要，缺一不可；而筆者就實務觀點而論，是比較偏重在後段的遴選與任用。



圖 1 臺灣校長遴選制度流程圖

資料來源：蕭敬峰（2010）

(二) 校長遴選委員會有教師代表參加，真能代表大多數教師民意嗎？

筆者所待過學校，每次校長遴選要有教師代表參加，除六十班有教師會會找老師開會討論外，一間二十班，餘二間六班均由校長指定且未找任何老師開會交換意見，就學校本位而言，教師是最知道學校的狀況，也知道最需要什麼樣的校長，因此若能增加教師參與比例，如此才能遴選出優質適任的校長，而不至於流於形式。

(三) 校長甄選與遴選的學校訪談評分

易由非正式組織操控，不夠客觀。

學校有很多小團體與非正式組織，而且教師佔大多數，如教評會、考績會與教師會等，若學校成員品格良好且學校氣氛佳則學校訪談評分易得高分，但筆者所待五間國小就有三間是由非正式組織領導者所操控，為反對而反對，且為共同利益共享結構，如減課只減在少數某些教師，如此學校訪談評分易淪為操作，不易客觀，無法甄選與遴選出優質適任的校長。

(四) 縣市級校長甄選與遴選地方首長有最後的決定權，易淪為走後門而甄選遴選上校長。

校長的甄選與遴選雖有縣市級的甄選與遴選委員會，但所遴選出的校長雖大多數地方首長會予以尊重，然而也有候用校長拜訪地方首長後而遴選上校長，這樣難避有關說之嫌與違反公平公正之實。

(五) 校長遴選委員會有家長代表參加，宜獨立超然。

大部分家長代表配合學校運作，但也有少數家長代表是被教師所掌控，對校務不當干預，而無法遴選出合適本校的校長，因而易形成對立狀態。

(六) 校長辦學績效校務評鑑遴選連任時，教師心態矛盾。

若校長領導有方，在遴選連任

時，教師在學校訪談時會給予好的評價，但若校長領導與風評不佳，在學校訪談時，理應給予不好評價，但又怕校長因此沒調成而留任，則學校繼續在水深火熱之中，故通常還是會給予好的評價，期能順利調走而換一位校長，是故這樣的制度是很弔詭的。

(七) 辦理校長遴選時學校沒有依學校本位管理公告特色需求與專長條件。

就國小現場而言，學校應就其特色與學校本位需求，而開出條件，但第一線教師而言鮮少聽說有學校是這樣做的，只有在校長遴選連任時，學校教師訪談部分要教師背學校願景及辦學理念，以免不會回答。

(八) 應建立遴選出不適任校長的配套機制。

學校若有不適任教師會有啟動不適任教師機制，故校長也應有不適任校長機制與審議，就國小現場而言，鮮少有校長不適任回任教師，均是屆齡退休比較多，只有一位校長因家庭私生活因素在遴選時被調校回任教師，且多年後再出來遴選校長而沒遴選上。

(九) 校長遴選應建立長期且多角度評核制度。

就國小現場而言，一位優秀的校長絕非短時間可以培訓遴選出來，因此校長的遴選應建立長期且多角度評核制度，期能遴選培訓出適才適任的

優質校長。

三、結語～給孩子不一樣的生命

綜合以上所述，校長對一間學校影響深遠，而校長的優劣，卻要靠甄選與遴選制度，期待縣市政府在辦理校長甄選與遴選時能納入更多教師意見與學校本位發展，遴選出優質適任校長，讓學校在校長的領導下，教師

發揮所長，孩子認真學習，給孩子不一樣的生命，進而看見孩子生命中的彩虹。

參考文獻

- 蕭敬峰（2010）。國民中小學校長遴選制度之研究---以宜蘭縣為例。佛光大學公共事務學系碩士論文，未出版，宜蘭縣。



從傅柯複雜權力關係網絡論述 高雄市校長遴選委員會之運作

胡文琪

國立高雄師範大學教育學系學校行政碩士班學生

劉世閔

國立高雄師範大學教育學系副教授

一、前言

在落實學校教育改革中，立法院為回應各界對「萬年校長」與「不適任校長」的批評，主動於民國 88 年提案修法通過《國民教育法》修正案，對於國民中小學校長的任用方式做出重大變革，自此國民中小學校長的任用由「派任制」改為「遴選制」。有志者在歷經教師、組長、主任的教學與行政歷練後，透過公開甄試、儲訓合格取得候用校長資格，經由各縣市校長遴選委員會的遴選確認，經縣市政府聘用，成為正式校長。

在過去威權時代，校長對於學校決策握有不容質疑的權威。但現今，民主化、均權化、尊重多元的教育主流價值下，校長的權力逐漸被削弱。隨著權威體制的崩解，校長雖是學校的掌舵者，但在教師意識抬頭、教師組織勢力擴張、家長教育選擇與參與權的確立、家長參與學校事務程度提高，以及學生權益高張的教育環境中，校園環境愈趨複雜，而校長須肩負更沉重的責任，處理愈趨繁雜的問題。

無論是初任或資深校長都須經校長遴選制的洗禮，各縣市校長遴選委員會之委員雖背景不一，但不外乎：縣市行政機關代表、教師代表、校長

代表、專家學者代表、家長代表及社會公正人士。因校長遴選委員會成員立場不同，對於校長候選人的期許不同，當在出缺學校出現多位校長候選人之時，委員會上勢必形成多方權力的較勁場，本文試圖經由 Foucault 複雜權力關係網絡探討高雄市在縣市合併之後，遴選方式改變所產生的爭議，以供教育行政當局之參考。

二、傅柯的權力觀

Michel Foucault (1926-1984) 是大屠殺後期歷史學家 (Snyder, 2005)，他是法國 20 世紀具重大影響力的社會理論家，一生從事思想創造活動和理論革命，影響了法國及西方人文社會科學界理論研究方向和思考模式。他曾深入探討意識形態到權力／知識的關聯，這股反諷與懷疑的迷亂思潮，對原有權力與知識結構進行挑戰與批判 (劉世閔，2008)。

Foucault 強調權力，相比之下，可以追蹤到 Nietzsche 和 Machiavelli 到 Thrasymachus，他強調一種關於政治與社會基本的張力想法：在集體意識與衝突間，理想與現實的張力，或者將此張力擴張到理性與權力間 (Allen, 2009)。

Gordon (2000) 指出 Foucault 的

概念系統主要有二：權力與論述。權力在我們社會中被運作是經由微小機制而非經由力量的開放應用，上述的機制即論述。權力關係爲了維持利益也需要產生知識和論述（Foucault, 1980: 119），轉型與批判是全然糾結的（Foucault 1982）。

1970 年代早期開始，Foucault 曾對西方當代社會制度之監視制度與權力關係做了深入分析與批判。他認爲權力概念是一種權力關係的運作，不是國家機構的「政權」，也不是規章制度約束方式，不從最高權力點或中心點，去尋找權力的產生條件，所以論述的不是權力理論，而是一種權力的解析法，用一種分析的手段，界定權力形成的具體領域，並分析其可能，幫助我們瞭解與掌控權力的動向，所以 Foucault 所論述的權力是一種「權力點」之間的「力」的關係（高宣揚，1999；錢幼蘭，2006）。

權力在 Foucault 政治哲學中表現爲勢力關係（*rapport de forces*）。一切勢力關係都是權力關係，所以勢力就是權力。權力不是形式，權力關係不居於兩種形式之間；勢力不是單一的，因爲一種勢力總與另一種勢力相結合。權力關係早以超越了暴力，權力關係就是一種主體行爲作用於另一種主體行爲，也就是人對人的牽制、支配與對付（于奇智，1999）。

Foucault 將權力歸結於人與人之間的「行動模式」，指的是相互爭鬥和競爭的行動模式。沒有行動，沒有實際的人與人之間的鬥爭行動關係，就

無所謂權力（高宣揚，2004）。

綜合上述 Foucault 的觀點來解析權力，各縣市之校長遴選委員會成員來自各方代表，有其專業性，每一種身分其實就一種勢力的代表，各有其立場與主張，在形成決議人選前的一番爭執與討論，就可看出各方權力的相互的結盟與牽制，最後權力大的一方取得了主導權，其中權力關係之運作以 Foucault 之權力觀來檢視，將更易理解其權力之動向。

三、高雄市國民中小學校長遴選實施制度之現狀與問題

(一) 高雄市國民中小學校長遴選實施制度之現狀

1. 以高雄市政府教育局的校長遴選爲例
 - (1) 訂定《高雄巿市立國民中小學校長遴選作業及遴選委員會設置要點》。
 - (2) 邀請機關、學校、團體推薦人員遴聘爲遴選委員，採任期制，任期一年，得連任，爲無給職。
 - (3) 指派人員兼任遴選委員會之執行秘書。局長擔任召集人並擔任主席，遴選過程均應保密。
 - (4) 國民中、小學校長之任期如表 1：

表1 高雄市不同地區的校長任期表

任期	
一般地區	一任4年，連任一任
原住民地區	一任3年，連任一任

資料來源：高雄巿市立國民中小學校長遴選作業及遴選委員會設置要點

- (5) 遴選作業有關校長出缺學校名單、申請作業、遴選結果、作業日程及其他相關事宜，以正式公函或於教育局網站公布。

- (6) 辦理各階段遴選作業如表2：

表2 二階段遴選作業表

辦理流程	
第1階段	1.現職校長或曾任校長之現任課程督學可申請參加校長遴選。 2.公告第1階段出缺學校。 3.召開座談會，討論出缺學校特色及待解決問題處理方案。出席人員為遴選委員會委員、出缺學校家長代表、教師代表及具第一階段校長遴選資格且有意遴選之人 4.將建議校長名單，提送遴選委員會審議。
第2階段	1.現職校長、曾任校長或候用校長可申請參加校長遴選。 2.公告第2階段出缺學校。 3.其他遴選流程比照第1階段流程辦理。
校長因故出缺	遴選委員會徵詢具校長資格者之意願，召開會議遴選為該校校長。
聘任	凡遴選委員會決議之校長

辦理流程

人選，教育局均依法定程序報請巿府聘任。

資料來源：高雄巿市立國民中小學校長遴選作業流程圖。

2. 相關代表

- (1) 家長代表：由教育局遴聘家長代表擔任校長遴選委員會委員，各家長團體透過各種管道與權力運作競相成為代表。
- (2) 教師代表：由教育局遴聘教師代表擔任校長遴選委員會委員，高雄巿兩大教師團體設法成為教師代表，以利其勢力與權力之擴張。現今所採用之教師代表遴聘模式，沿用與縣市合併前原高雄巿模式，與原高雄縣不同。

3. 校長出缺學校

- (1) 提出學校需求、特色及待解決問題。
- (2) 召開校務會議審議學校需求及家長教師意願，推薦家長與教師代表各一名出席或列席相關會議。
- (3) 出缺學校代表在尊重之原則下主動徵詢校長候選人意願，但不得針對候選人自行舉辦校內公開說明會或其他問卷調查等遴選活動。

4. 遴選委員會

- (1) 高雄巿國中、國小遴選委員會各置委員17人，組成人員

如表 3：

表 3 高雄市國中、國小遴選委員會成員結構表

組成	人數	備註
教師代表	4	
家長代表	4	
校長代表	4	
教育局主管以上人員	3	（局長為當然委員）
學者專家代表	2	

資料來源：高雄市教育局國民中小學校長遴選作業及遴選委員會設置要點

(2) 遴選委員會辦理校長遴選順序如表 4：

表 4 遴選委員會辦理校長遴選順序表

順位	遴選人選
一	新設學校校長（以籌備處主任優先遴選）
二	任期屆滿經評鑑績效優良校長申請連任者
三	現職校長經評鑑績效優良申請遴選他校者
四	其他校長之遴選： 1.現職校長或曾任校長之現任課程督學績效優良者。 2.本市校長儲訓合格人員或曾任校長者。

資料來源：高雄市教育局國民中小學校長遴選作業及遴選委員會設置要點

(3) 委員會考量學校發展需求及特色，校長之品德、操守、辦學績效及校長之意願，並參酌學校學生家長及教師之意見，進行校長遴選。

(4) 遴選原住民地區之國中、國小校長，優先遴選具該族群原住民族身分者擔任。

(5) 遴選會議參考下列資料進行

審議：

- 現職校長之「意願調查表」、「校長辦學檔案」、「出缺學校特色及待解決問題處理方案」。
- 曾任校長或候用校長之「意願調查表」、「校長辦學理念」及「出缺學校特色及待解決問題處理方案」。

5. 校長候選人

(1) 來源：

- 高雄市任期屆滿或連任任期達二分之一以上現職國中、國小校長。
- 高雄市政府教育局辦理國中、國小校長公開甄選、儲訓合格者。
- 曾任高雄市（含原高雄縣）國中、國小校長。

(2) 須提出「高雄市國民中小學校長辦學檔案」、「出缺學校待解決問題處理方案」及辦學檔案（含辦學績效）等相關資料。

(3) 規範事項：

- 不得自行舉辦或參加出缺學校自辦之說明會及餐會、從事競選活動、拉票、委請他人拉票或其他問卷調查。

- 不得對其他校長候選人作匿名指控或發表不當言論。

(二) 高雄市國民中小學校長遴選制度實施的問題

1. 行政機關主導性強弱問題

校長遴選制度中，行政機關目前仍設法於權力關係網絡中居於強勢介入與領導地位，讓校長遴選過程符應《國民教育法》第9條之規範，遴選出符合行政機關期待，具教育行政專業素養，且支持政府教育政策，具高度行政配合度，並能對遴選志願學校所提出之教育困境提出解決策略之校長。強力主導之下，顯然不符合當前教育改革精神與現代教育主流價值一民主化。

2. 遴選委員會專業性與代表性問題

遴選委員全由教育局遴聘，教育行政人員居主導地位，委員符合行政機關主管預設條件之專業人士，且不得為出缺學校及校長候選人所屬學校之家長或教師，讓委員跳脫遴選相關學校之利益與權力關係網絡，居於超然、公正之立場，審議校長候選人與出缺學校之適切性與謀合度。

高雄市教師產業工會批評，在教改精神下，校長遴選應廣納各方建議，尊重個別與差異，遴選出一位合適之校長，應包括出缺學校之教師代表與家長代表。但縣市合併前，原高雄縣教師會（高雄市教育產業工會）為確保其於遴選委員會之代表員額，

曾於93年發出訊息要求出缺學校除浮動委員外，不要推薦其他教師代表，全力支持原高雄縣教師會所推派的代表，明白顯示教師組織欲在遴選委員會上爭取代表性，獲得權力，發揮其影響力。

故遴選委員之專業性標準與代表性界定，實為遴選委員會在運作時，影響遴選結果之重要關鍵，易為各方爭議及權力角逐之點。

3. 浮動委員設置問題

遴選委員全為固定委員，未設置浮動委員，相較縣市合併前，原高縣遴選委員會十五名委員中有三席浮動代表，來自當事學校的家長、老師與兼任行政老師各一，其他縣市多有出缺學校之家長及教師擔任浮動委員。乍看之下，顯然開民主之倒車，但平心而論，浮動委員是否有設置的必要，端看遴選委員會立場是否客觀與考慮是否周詳，所謂當局者迷，旁觀者清，能站在客觀立場，綜觀學校的長遠發展，由一立場中立之遴選委員會為學校遴選出合宜的校長，避免於遴選過後，校長在推動校務時陷入情緒與權力的糾結，受限於相關利益團體，客觀而言，利多於弊。

4. 校長協會居中協調候選人問題

校長協會在校長遴選之權力關係網絡中居重要協商地位，讓候用校長循順位依序選擇出缺學校，建議初任校長以先至小校接受磨鍊為原則，對一位初任校長而言，較為合宜；待具

經營學校之經驗後，再經校長遴選制度至中型學校及大型學校，對於校長候選人、出缺學校之師生及家長為宜。雖不符合遴選委員會之運作精神，但在現今教育資源分配不均，城鄉差距頗大的教育環境中，避免過多校長候選人集中於部分出缺學校，部分偏遠地區學校乏人問津之狀況，其不失為一解決之道。

5. 校長候選人面對權力網絡問題

校長候選人在出缺學校座談會及遴選過程中，面對出缺學校之教師與家長，及出席遴選委員會時需面對的教育行政機關長官、家長代表、專家學者代表、教師代表等多種身份與立場之委員，猶如陷入一場權力拉扯之網絡，若立場有所偏廢，則可能造成委員在遴選中批判與維護之場面，進而影響遴選結果之公正性。

高雄市校長遴選委員會中，出缺學校之家長與教師未擔任遴選委員，對於校長候選人而言，減少其在面對複雜權力網絡中之後顧之憂。畢竟，若遴選成功，但在遴選委員會中與出任學校之家長代表或教師代表理念不同，未來在推動教育政策或理念時勢必會遭受強大阻礙，不利其教育理念之推展與執行。

四、結論

從目前的法令與結構觀之，高雄市校長遴選委員會成為遴選校長之法定組織，它的構成分子、遴選順位與分階運作方式，無異影響高雄市校長之遴選。以 Foucault 的觀點而言，誰來決定當中成員？如何籌組都是權力運作與分配的象徵。浮動委員（教師代表與家長代表）若想在遴選委員會中與固定委員所組成的權力聯盟對抗，必然讓遴選結果不如預期，未來在校園中，家長會與學校不合或教師組織與學校行政團隊理念不合時，勢必在校園中形成另一場權力鬥爭，影響校園氛圍。遴選委員會中複雜權力關係網絡如何運作，要想服眾人之口，遴選委員是否專業、公平與公正進行遴選是需要被仔細考量的。

校長候選人想要在校長遴選委員會獲得勝出，理應累積行政經驗，努力經營人際網絡，結合各方資源，創造行政績效，成為一位口碑佳的行政人員，才能獲得出缺學校之教師與家長認同，順利踏上校長之路，並能於複雜的權力關係網絡中勝出。而一旦校長的辦學績效重點受遴選制度的影響而變成學校公共關係經營時，當中所造成之影響，恐非原本遴選制度之立意。



中小學校長遴選機制真的能選賢與能？

潘道仁

高雄市文山高中校長

前言

目前中小學校長遴選法源乃依據民國 100 年 11 月 30 日修正公布《國民教育法》第九條：「……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。……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。」

民國 99 年 6 月 9 日修正公布《高級中學法》第十二條，民國 99 年 6 月 23 日公布《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》其中第 2 條：「……遴選委員會置委員九人至十五人，包括主管教育行政機關代表、學者專家、高級中等學校校長代表一人、與主管教育行政機關同級並合法立案之教師組織、家長團體代表各一人、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。其中學者專家，由主管教育行政機關就教師組織、家長團體、高中職校長團體及設有教育系所之大學推薦二倍以上人數之參考名單中擇聘之。其中出缺或申請連任、延任校長之高級中等學校之教師代表及家長代表，於辦理該校校長出缺之遴選、連任或延任時，始具委員資格（俗稱浮動委員）。

教師代表應由學校專任教師選舉產生，投票人數不得少於專任教師人數二分之一；家長代表應由學校班級家長代表選舉產生，投票人數不得少於班級家長代表人數四分之一。」

因此，國中小遴選委員會規範應有家長會代表參與，其比例不得少於五分之一但並未談到浮動代表，而高級中學遴選委員清楚包含浮動委員，因此各縣市對於國中小遴選委員會是否設置浮動委員作法不一，各縣市教師團體希望國中小遴選委員會設置浮動委員，但是大部分校長團體表達堅持反對立場。

湯志民（2002）指出校長遴選制度的問題包括：易生本位校長人才滯留、校長紛紛求去人才斷流、過程繁複倉促急若湍流、縣市校長人才難以交流、黑函四處散佈形成亂流、浮動委員仍居關鍵主流等。筆者參加高雄市國中校長及高中校長遴選，因此提出幾點看法，包括本市遴選作業及遴選過程心得與改進意見，說明如下：

一、遴選作業

（一）高中職部分

高中職遴選方式流程包括：

1. 公告「高雄市 100 年度市立高級中等學校校長延任、連任或參加他校遴選作業方式」。

2. 審議「現職校長申請延任、連任或參加他校遴選作業」。
3. 公布現職校長獲延任、連任或遴選為他校校長名單。
4. 審議現職校長申請轉任名單。
5. 出缺學校新任校長遴選作業。
6. 筆試（申請者書面資料送各委員審閱）。
7. 遴委會開會審查參加初選人員書面資料及筆試資料，確定複選名單。
8. 教育局安排邀請校長候選人至各校對談。
9. 遴委會面試（複選）。
10. 公布出缺學校新任校長名單（市府核定後始具任用資格）。

(二) 國中小部分

國中小遴選方式流程包括兩階段：

第一階段

1. 公布新設學校、出缺學校、任期屆滿及連任任期已達二分之一以上之現職校長之學校名單
2. (1) 通知出缺學校、任期屆滿及連任任期已達二分之一以上之現職校長之學校提出學校需求、特色、待解決問題及未來發展方向（以下簡稱學校需求），並經校務

會議通過。(2) 出缺及校長擬異動他校者之學校於接到通知後 7 天提送學校需求書面或數位簡報資料，並由教育局公告學校需求。另外，通知任期屆滿或連任任期已達 1/2 以上之現職國中小校長或曾任校長之現任課程督學得申請參加校長遴選。

3. 召開出缺學校家長代表、教師代表、具第一階段校長遴選資格且有意遴選之人員與遴選委員會委員座談會。
4. 擬參與遴選校長於規定期限內提出「意願調查表」、「校長辦學檔案」、「出缺學校特色及待解決問題處理方案」。
5. 將出缺學校之「學校需求」及參與遴選校長之「校長辦學檔案」、「出缺學校特色及待解決問題處理方案」送達各遴選委員。
6. 召開遴選委員會，由委員就所提送之資料中對於有疑義者進行討論，必要時推派代表實際訪查，訪查時程由教育局安排。

7. 教育局以學校發展需求及特色，校長之品德、操守、辦學績效及校長之意願，並參酌出缺學校學生家長及教師之意見規劃建議校長名單草案。

8. 召開遴選委員會辦理第 1 階段現職校長之遴選。

9. 逕行辦理第 1 階段校長遴選。

第二階段

1. 公布第 2 階段校長出缺學校名單

及出缺學校需求；通知曾任校長或候用校長得申請參加校長遴選，參加出缺學校需求座談會；通知出缺學校推派家長代表及教師代表列席參加出缺學校需求說明會並提出出席遴選委員會聆聽及提問代表名單。

2. 召開出缺學校家長代表、教師代表、具第二階段校長遴選資格且有意遴選之人員與遴選委員會委員進行需求座談會。
3. 擬參與遴選之曾任校長或候用校長於規定期限內提出「意願調查表」、「校長辦學理念」、「出缺學校特色及待解決問題處理方案」。
4. 將出缺學校之「學校需求」及參與遴選校長之「校長辦學理念」、「出缺學校特色及待解決問題處理方案」送達各遴選委員。
5. 教育局以學校發展需求及特色，曾任校長或候用校長之品德、操守、意願，並參酌出缺學校學生家長及教師之意見規劃校長名單草案。
6. 召開遴選委員會（1）邀集曾任校長或候用校長列席就出缺學校「出缺學校特色及待解決問題處理方案」，向遴選委員會報告，並邀請出缺學校之家長代表與教師代表列席聆聽及提問。（2）辦理第 2 階段曾任校長或候用校長之遴選。
7. 公布確定遴選校長名單，報府核聘。

二、遴選過程心得

（一）市府尊重遴選制度

無論高中職或國中小校長遴選結果，市長都充分尊重不會干涉，這是很難得的優良制度，每位參與校長遴選者不必到處請託民代關說，只要認真辦學並提出學校經營的理念與辦學績效佐證資料，但是也要考量出缺學校的特性及需求，並符合個人意願。其次，兩階段的機制的確讓現任校長不必與候用校長競爭，不僅維持資深校長尊嚴也維繫長幼有序優良傳統。

（二）浮動委員機制仍有檢討空間

高中職設有浮動委員，但是候選人至學校與教師或家長對談，且大都安排在上課時間，因此參與教師進出頻繁，也有些學校教師參與並不踴躍，會場零零落落，雖然事前教師曾經有訪查調查候選校長在原服務單位的處事風格及人品，這種情形之下真能準確判定候選人是否優質或適合學校發展呢？另外，國中小校長遴選雖然無浮動代表，候用校長事前經教育局統一安排必須與出缺學校家長代表、教師代表進行需求座談會，遴選委員會報告時，家長代表與教師代表雖然無投票權仍被邀請出席聆聽及提問，高中職與國中小狀況兩相對照各有優缺點，必須關注何種方式真能選賢與能且協助學校永續發展。

（三）校長團體、家長團體、教師團體彼此仍存在不信任

每個利益團體思考的是如何鞏固既有權益，並且設法擴大自己權益，

教師團體質疑國中小無浮動代表，校長團體掌控校長調動，家長團體代表合法性等；校長團體認為浮動代表負面大於正面，校長調動雖然有協商但仍必須尊重出缺學校的需求，也必須考量本身是否適合學校的文化，家長團體理念希望能爭取該有權益，並維護孩子受教育品質等，因此如何化解歧見也是政府及各利益團體必須協商討論出共同規範。

結語

有什麼樣的校長就有什麼樣的學校，校長扮演角色不僅是領航者，也是能提出願景，規劃具體目標與行動策略，領導所有教職員工一起努力達成永續經營，且以學生為中心思維，培育孩子具備 21 世紀技能，包括與人

合作、獨立探索、自主學習，以及高層次思考等關鍵能力，因此校長遴選及專業訓練與輔導機制，政府必須慎重規劃，所有利益團體也必須以學生最大福祉為考量，落實校長與教師評鑑，讓校長專心辦學並能激勵士氣，如此不僅是學校之福也是國家之福。

參考文獻

- 國民教育法（民 100 年 11 月 30 日）。
- 高級中學法（民 99 年 6 月 9 日）。
- 高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法（民 99 年 6 月 23 日）。
- 湯志民（2002）。中小學校長遴選制度之評議。*教師天地*，118，20-27。



國立高中職校長遴選制度之商榷

俞朝慶

曾任國立澎湖海事職校校長、國立東港海事職校校長

現任私立育仁高中董事長

一、前言

民國 89 年 5 月 20 日臺灣首度政黨輪替，民進黨籍的陳水扁先生就任中華民國總統。同年 7 月，教育部即發布《高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法》，並立即實施。另外條文中也明定職業學校及特殊教育學校適用該辦法之規定。新制與舊制最大的不同是新制的辦法中加入了教師、家長等代表參與，同時阻斷「萬年校長」的產生。雖然，表面上似乎較過去開放、多元、完美、進步，但因此產生的後遺症卻不斷的浮現，且有越演越烈之勢。

民國 97 年 5 月 20 日，臺灣二度政黨輪替，國民黨籍的馬英九先生就任中華民國總統。7 月，教育部仍然蕭規曹隨地辦理高中職校長遴聘，臺灣省教育會不願繼續緘默，乃率領 50 多名現任及退休之國立高中職校長，前往總統府晉見馬英九總統，提出改進國立高中職校長遴選聘任制度方案，以挽救日益敗壞糜爛之校園風氣，馬總統隨即面交教育部鄭瑞城部長。但不久，隨著鄭部長的下台，「改革意見」也就隨風而逝。

故，現行《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》實施至今已 12 年有餘，其中雖略有小幅修正，但基本上其精神是一脈相承，萬變不離其宗的。換句話說，扁、馬兩朝的教

育部對此「現制」均感滿意，全都按「讚」。但實際上是否如此樂觀，還是執政者的駝鳥心態，值得商榷。

二、現制之缺失：

(一) 遴委會成員安排不甚妥當：

1. 依教育部民國 100 年 03 月 29 日修正之《國立高級中等學校校長遴選作業補充規定》，第 2 條規定遴委會置委員 15 人，其中含合法立案之全國性教師組織、家長團體代表各一人（第 4 款），此款應係指全國教師會及全國家長會而言。

但「隔行如隔山」，全國教師會代表可能由全無教育行政經驗的中小學教師擔任，焉能充分了解高中職校長的領導才能、辦學理念及專業素養？全國家長會代表也可能由不諳教育者擔任而重蹈前述覆轍。

2. 同法第 2 條 5 款也規定：「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」。簡單地說是指學校教師代表及家長代表為浮動委員。此款規定，雖然顯現校園民主，多元、開放、參與，但卻衍生出嚴重的副作用：

(1) 學校教師、家長的權限過度膨脹（對於遴選結果具有關鍵影響力），嚴重影響校長治學理念的推行，會因迫於此

形勢，使校長不得不在有意無意間迎合教師和家長的需求。

- (2) 學校教師遴選校長，然後該校長再發聘、考核、領導老師，法規的設計令人有上下錯置，正反顛倒的感覺。
- (3) 間有不肖家長藉此要脅校長，關說人事、承攬工程甚或干預校務，內定校長之傳聞。
- (4) 校長由教師代表遴選，結果校務會議變成老師「質詢」校長，校長遂由首長降為執行長，校長自尊心嚴重受損。
- (5) 現在教師依法可以組成「工會」，則焉有代表「勞方」之教師遴聘代表「資方」的校長，不知其法理理論何在？
- (6) 校長任期一任 4 年，家長會卻每年改選，家長代表性每年遞減 1/3，故家長代表性恐欠充分。
- (7) 家長代表不盡然出身教育，難免仍蹈外行充當內行之窘境。

(二) 校長遴選及考評之委員名單無法嚴守秘密：

1. 依教育部民國 99 年 06 月 23 日修正之《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》第 12 條規定：「校長遴選及考評之委員名單、處理過程，在遴選或考評結果未發布前，參與之有關人員應嚴守秘密」。但實際上此項規定形同具

文，因：

- (1) 選舉學校教師代表，投票前已由教師會私下指定某教師「候選」，此乃公開的秘密；俟教師代表「當選」後也是全校皆知。
 - (2) 家長代表也大多由家長會會長「充任」，投票乃是過過水而已。
 - (3) 全國教師會在選舉期間也頻頻關心學校教師代表運作及產生的結果。
2. 學校教師代表、家長代表實際無法嚴守秘密，其他遴選委員也不見得就能完全保密，此亦皆公開的秘密。

(三) 錄取候用校長之比例缺失：

依教育部「101 學年度國立高級中等學校校長遴選簡章」第 12 條規定：遴選成績計算，依資績占百分之五十、筆試占百分之五十，合併為總成績。第十三條又規定：各類符合參加面談人員，依資績及筆試合併計算為總成績，並按其總成績及所填志願順序分配參加面談之學校，每校錄取 4 人。則：

1. 志願甲校人數多者，與志願乙校人數少者，產生候用校長之比例必不相同。嚴重者甲校總成績未進前四名者，在乙校或可能進入前四名，然後在口試投票脫穎而出，當上校長。
2. 許多報考者事先打聽，或守候報

名處，以選擇報名最少之學校報名，造成投機押寶之現象。

3. 有以各種方法、手段，遊說其他候選人不要報名某校以減少競爭者。

(四) 禁止校長候選人請託之規定恐成具文：

依教育部「101 學年度國立高級中等學校校長遴選簡章」第 14 條規定：

符合參加面談人員（校長候選人）對學校、團體或個人不得有拜訪或請託之情事。則：

1. 此項規定坐實校長遴選及考評之委員名單無法保密之事實。
2. 未明定違反「禁令」之處罰規定，校長候選人是否乖乖地在一紙禁令下就嚴加遵守「不拜訪、不請託」，恐怕大家心知肚明，只是在事前事中、或明或暗之別而已。
3. 校長候選人寅緣奔走，拜訪請託，試圖影響投票結果的現象，確成為校園風氣敗壞之伏筆。

(五) 遴委會之校長代表偏少：

依教育部民國 100 年 03 月 29 日修正之《國立高級中等學校校長遴選作業補充規定》第 2 條第 2 項規定遴委會置委員 15 人，內含高級中等學校校長代表一人；全國教師會代表、全國家長會代表各一人；學校教師代表、家長代表各一人。則：

最了解高中（職）校長行政領導、辦學理念、學校運作的高中職校長代表僅一人，而教師代表及家長代表竟各二人，到底是在遴選校長，還是老師、家長？令人不知所以然。

(六) 校長候選人至學校參加座談會，易衍後遺症：

依教育部「101 學年度國立高級中等學校校長遴選簡章」第 15 條規定：由出缺學校邀請校長候選人至學校參加座談會。則：

1. 各個校長候選人齊向老師、家長打躬作揖，鞠躬拜票，並競開「治校」支票，至於是否空頭支票？「當選」後恐無人計較了。
2. 設若學校、家長假投票結果支持張三，但在教育部面談後卻是李四脫穎而出，擔任該校校長，則成為日後老師杯葛校長之心結。
3. 設若學校、家長假投票結果支持張三，而在教育部面談後果也由張三勝出，則未來四年，張校長光還老師的「人情債」就夠其疲於奔命。
4. 座談會中教師對校長候選人的「提問」，成為日後在校務會議中「質詢」甚或「攻訐」校長的遠因。
5. 若有原校教師為校長候選人時，容易造成近親繁殖的現象。

三、建議：

現制國立高中校長遴選制度推行

以來，優點是多元、開放、參與，終結早年的「萬年校長」，但未料卻也造成校園裡校長與老師的對立、猜疑。原本是學校火車頭的校長，遂難以施展教育抱負，更難擋黑函攻訐，致使雄心萬丈頗思一番作為的校長，頓時產生得過且過的消極應付心理，或苦等四年任期屆滿調校，甚或苦等到「五五專案」趕快辦理榮退，成為「逃兵校長」，以便脫離苦海。因此，很多校長私下抱怨現制下的校長只剩下兩權，即「有責無權」與「委曲求全」，其無奈消極令人驚訝。校長難為的情況下，也引起學校行政人員難聘的效應，因為校長本人自身難保，或五日京兆，推動行政難有仰仗與支持，校園風氣演變至此，國家未來的主人翁不受影響者幾希，故現今校長之遴聘制度確有儘速改革之必要，個人野人獻曝，提出幾點改革意見。

(一) 取消學校教師代表、家長代表之浮動委員：

學校已有教師會、教師工會以及學生家長會，其發言空間已足，何況尚有全國教師會代表、全國家長會代表，應不需再從學校教師和家長會中產生校長遴選委員會之浮動委員，以免徒增校園中直接的衝擊與爭議。

(二) 增加高級中等學校校長代表至三人：

遴委會是以遴選高中職校長為其主要任務，故應以熟稔校長領導才能、辦學理念及專業素養之高中職校長充任遴選委員為佳，且以高中、高

職、特教校長代表各一為宜，委員總名額仍維持 15 名。

(三) 儘量延緩遴選委員名單公布時間：

以防倖進之徒奔走鑽營、拜訪請託而造成遴聘不公、校園風氣敗壞之弊端，以維遴選過程不受外力干擾，從而避免產生「政治校長」。

(四) 錄取總分宜採資績、筆試及口試三項：

可仿原臺灣省教育廳之辦法，採資績占 30%，筆試占 45%，口試占 25% 合計為總分，總分最優者上榜。

(五) 落實現職績優校長優先遷調之規定：

依教育部《高級中等學校校長聘任及任期考評辦法》第 8 條規定：校長辦學績效考評優良者，經遴委會就其考評結果審議通過後，於同一學校得連任一次或優先遴選為出缺學校校長。故，於校長第一任滿或第二任後之六、七、八年，應許依其志願優先遷調他校服務，以示尊重。

(六) 對於現職績優校長被攻訐時應准其申辯：

現職校長為落實辦學理念，難免遭受少數特定人士的黑函攻訐或「十大罪狀」之誣陷，此時遴委會應毋枉毋縱，深入調查，並准予當事人陳述申辯之機會，以維現職校長之人格尊

嚴。

(七) 聘請全國教師會、全國家長會
熟稔學校校務行政者充任委員：

俾便能於短短的 15 分鐘面談中，
充分了解校長候選人之辦學理念、
經營策略、教育思想、人格素養而給予
最正確的分數，為國舉才。



論析公立高級中等學校校長遴選聘任與任期考評制度

楊瑞明

中華科技大學教學資源中心主任

一、前言

現行公立高級中等學校校長之任用，係以法制化、任期制與遴選聘任之精神，取代以往直接官派、遴選派任之方式，並依教育人員任用條例、實施細則及校長遴選作業補充規定等相關法規，明文法定校長資格、遴選、聘任、連任、轉任或回任教師之規定，並以資歷檢核、資歷積分與筆試成績初選、學校對談、教師與家長代表參與遴選委員會遴選聘任之。

現行辦法，強化了學校的主體性與過程的民主性，相當程度改進了以往少數政治酬庸、官僚角力與萬年校長之流弊，促進了校長多元化、年輕化之流動，激勵了許多基層優秀教師積極參與校長遴選，為高中職學校注入許多源頭活水與進步動能。但是應然面的理想或因配套措施的不足、或因執行層面的偏失，在實然面則仍有許多可以討論與改進之空間。

二、現行制度之論議

（一）任期之規範

現行制度校長任期一任四年、最多兩任，就需強制轉任他校。造成許多辦學績優、師生家長高度認同肯定的校長，在後幾年即需分心規劃自己未來，無法全力投入中長程校務的發展，更無力深耕形塑學校優質文化，春風涵育常因校長任期異動戛然而

止。現行規範，導致校長德風化育的功能大幅減縮或不再可能。

當知「十年才能樹木、百年始能樹人」，建議宜以興利先於防弊的思維，配套嚴謹之績效考核制度，開放領導卓越效能績優的校長能有彈性較長之任期奉獻學校。

（二）現職校長連任、轉任之考評

依現行國立高級中等學校校長遴選作業補充規定，現職校長要申請連任、延任或轉任他校，都需先接受教育部考評及考評小組到校訪評，項目包括「校長與教師－教學領導」、「校長與學生－學生學習與成長」、「校長與家長－家長互動」、「校長與學校－行政經營」及「校長自身－個人特質與能力」，可謂繁雜細瑣、包山包海。其中教育部考評，係由視導人員及主管科，就校長辦學績效與教師會及家長會平時意見之反映進行考核。考評小組到校訪評，則是由教育部聘派學者專家二人、教育部代表一人、校長代表一人及教師代表一人，組成考評小組到校實地訪評，就前述項目約談學生、教師與家長代表，檢核考評校長辦學總體績效。考評小組再由召集人代表將考評結果呈報遴選委員會進行績優審議，通過績優審議之校長始得連任或參加轉任他校遴選，真是勞師動眾、機制龐雜。

因為到校訪評有學生、教師與家

長之對談，導致部分學校少數教師以校長考評為要脅，抗拒校務推動或抵制行政革新，窒礙校務行政之效能與創新。所以部分校長常有「四年努力不如一天考評，一天考評不如遴委會30分鐘的考驗」之慨嘆。甚或偶會出現考評績優但卻連任或轉任失敗之悖謬。因而許多現職優秀校長備感缺乏尊嚴與尊重的無奈，紛紛選擇任滿退休，造成人才急速流失之嚴重警訊。建議宜兼顧形成性與總結性考核之功能，深化年度考績之機制、強化年度考績之效能、簡化連任轉任之作業，舉凡考績連續多年優等且無受到任何行政處分之校長，得不需再經考評，直接連任或轉任他校，強化尊嚴與尊重、深化權責相符之機能。

(三) 新任校長之遴選

1. 遴選之時程：

現行新任校長之遴選，經過筆試、初選、學校對談、遴委會複選通過、教育部公告錄取之時間，都已是7月下旬，新任校長沒有任何儲訓機制，8月1日就要布達上任、面對新學校新學期之考驗。尤其有關全校預算之執行、行政人員之聘任、交接未辦重大校務之推動等事宜，在在都是艱鉅的挑戰。建議遴選時程宜再妥研，設法建構儲訓機制，讓新任校長都能做好周延準備，自信穩健上任。

2. 學歷經歷之積分：

校長領導學養與知識固然重要，但是校長的宏觀思維、整合能力、行

政經驗、問題解決、危機處理之睿智與人格修為則是更為重要的關鍵能力。現行校長遴選經歷積分雖有「跨處室」主任歷練之採計，但曾擔任2處室主任加1分、擔任3處室以上主任才加2分，且最高只採計2分，則是聊備一格顯偏低不足。對鼓勵主任積極學習、勇於跨處室歷練、充實完備行政經驗誘因不夠，宜加修正調整提高。而且現在教育人員教育學歷均已大幅提昇，幾乎全部至少大學畢業，現行9分的學士學歷積分，就無任何差異比較之意義。建議將學士學歷積分歸零，轉為跨處室主任經歷之積分，政策導引校長人選都能有更多跨處室之體驗，強化全方位統觀之視野。

3. 志願之選擇：

以前舊制派任校長之遴選，係採統一筆試會考，並以校長缺額的3倍比率加採經歷資績，擇優初選參加遴選委員會面試複選，再依錄取成績高低與出缺學校先後，排序派任非原屬學校校長，所以候用校長，不是現今小群體相對成績之比序，而是當年所有參與遴選人員的絕對成績之前茅。因為沒有學校志願，所以初選入圍之候選人員，無法著力進行現今制度最被批評的行政綁樁、人脈角力、人情關說、原校參選之流言與詬病。因為沒有志願選擇，所以也無法預期派任學校之屬性，因此候用校長儲備期間有關高中、高職與特教學校之領導知能，都需學習準備。因此建議修正取消志願選擇與學校對談，納入所有出缺學校之教師與家長代表為遴選委員

會面試複選之浮動委員，對所有初選入圍之人選，集體總評、擇優錄取候用校長，再以成績排序、隨機分發；或另組分發遴聘小組，參酌錄取候用校長之歷練、經歷與專長，配合考量出缺學校之屬性與需求，適才適所遴選聘任。或可消弭現今遴選制度，被諷為作文比賽（筆試）、演講比賽（學校對談）、角力比賽（遴委會）之慨歎與污穢。

4. 遴選委員會之組成：

現行制度，教育部依規定聘派本部代表、學者專家、校長代表與教師組織及家長團體代表各一人、出缺或連任學校教師及家長代表各一人，共約 15 人組成遴選委員會，審議校長績優及連任、延任或轉任之議決，可謂責任重大。但最了解校長實務績效與專業效能的校長代表只有一人，比重

太輕，因而偶有發生遴委會錯估誤判之遺憾，對當事校長與學校造成莫大傷害。建議應增聘校長代表至少二人，且要機動更換連任、轉任與新任校長遴選委員會的教師、家長與校長團體之代表。一則可以正向擴大參與層面、強化公信力，二則更可防杜委員身分曝光的不當關說與困擾。

三、結語

有怎樣的校長、就有怎樣的學校，校長遴選的制度關鍵影響著學校的興衰與千百師生的發展與未來。因此主管教育行政機關與學者專家，有行政責任與社會責任，研擬建構完備有效的校長遴選制度，為學校為社會舉才，讓優質熱血的基層教師，能夠安身立命、發揮專業敬業與樂業的精神、施展理念與抱負，誠是學生之福、學校之福、社會之福與國家之福。



從國立高中職校長遴選看台灣中小學校長遴選制度

黃耀南

全國高級中等學校教育產業工會副理事長

國立海山高工教師

一、前言

自民國 89 年起，中小學校長由派任制改為遴選制，改變了校園的生態，有了多元的聲音，基層教師普遍反應是好的。但仍有人認為原來的派任制較好，對於學校的穩定性較佳；但相對地，有更多人覺得目前遴選制度符合民主程序，相當程度地，代表校長具有民意基礎，在執行政策時，更具公信力。

當然也因校園民主化的關係，有部分校長反應有責無權。事實上，在校園內，校長仍是最主要的決策者，只是較以往派任制，以威權的領導，貫徹其意志的作法，自然無法接受這樣的改變。也因此，許多校長因不能適應此一改變，選擇退休。但不能因此論斷此一制度是不良的，反而要深思，為何這些校長選擇退休？

二、國立高中職校長遴選的實務經驗

個人自民國 90 年，被推選為校長遴選委員學校教師代表，並多次擔任教育部國立高中職校長遴選委員，參與國立高中職校長遴選十多年，對於校長遴選制度有極深之實務經驗及體會。

民國 94 年，國立高中職校長遴選怪象百出，有候選人不出席學校舉行

的對談會，有人到校簽名後一走了之，有人在對談時直接推薦另一位候選人，還有人完全不談治校理念，長篇大論歌頌該校現任校長；10 個學校中，有 5 校只有 1 位候選人，另外幾校由於有人「謙讓」，也形同只有 1 位候選人。也因此，教師組織透過發佈新聞稿及召開記者會，抨擊此一現象，教育部也極為重視，其後，國立高中職校長遴選，即極少再發生此種現象。

以目前教育部辦理之國立高級中等學校校長遴選制度而言，這十幾年來，因為校長遴選制度日益公平、公正、公開，普遍能為學校選到適任的校長，在日後校務的推動上，一直往正面的方向發展，也提升了學校的效能，同時消弭校園內的紛爭，這對於學校的發展有極為重大之意義。目前此一制度，普遍受到教師及校長的認同，雖然仍有一些需要修正之處，不過大體上是可行的。

尤其是從出缺學校教師代表及家長代表選舉，遴選委員之教師代表及家長代表說明會，現任校長辦學績效考評，辦理校長候選人座談會，召開校長遴選委員會，乃至教師代表及家長代表出席遴選委員會報告書格式與內容（含學校特色、學校發展願景與現存問題、各校長候選人之特色），皆已制度化，因此近幾年的爭議極少，遴選結果亦能得到學校認同。

同時，對於用心辦學的校長，經常在遴選委員會中上演搶人大戰，即出缺學校皆希望能遴選此類校長到校帶領教師辦學，因此，對於此類校長是極受肯定與尊寵的。相對於有違法或行為欠當之校長，遴選委員會亦能秉持校務至上之原則，不同意現任校長連任。

因為這樣的結果，導致近年來，國立高中職校長辦學績效普遍都有所提升。另外，對於有志報考校長者，尤其是高中職學校主任，因為各校教師組織已建立綿密的聯繫管道，因此平日其表現如何，普遍亦已有所瞭解。對於積極任事之主任，被遴選為校長者，亦逐年提高，此一正向循環，在近幾年特別明顯。

三、中小學校長遴選制度的差異

反觀臺灣其他中小學的校長遴選，每年媒體皆會報導各縣市政府辦理中小學校長遴選的爭議事件。以今年而言，臺中市國中一共有 21 所出缺學校，僅有 23 位具校長資格者參與遴選。但候用校長人數有 49 人，卻僅有 18 位參與遴選，明顯是有特定人士在安排，企圖讓校長遴選變成同額遴選，使校長遴選委員會成為橡皮圖章。另臺南市今年有 44 人參加遴選國小校長，原南縣、市分別有 28 人及 16 人，但派任比例約為六成及九成三，相差逾三成，且前十名中，原南市就佔了九人，懸殊的差距令人懷疑評核標準是否一致？

目前公立中小學校長遴選，主要

分由教育部辦理之國立高中職校長遴選及縣市政府辦理之中小學校長遴選。所依據之法令皆為《高級中學法》、《職業學校法》及《國民教育法》，還有依前述法令訂定之《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》、各縣市政府自訂相關辦法等。

惟實務運作上差異甚大。雖都成立遴選委員會，但實質上，各縣市政府還是掌握主導權，校長人選幾乎在遴選前皆已確定，遴選僅是流於程序，並未能落實民主選才機制。反觀教育部國立高中職校長遴選，因制度設計已較為完善，因此爭議自然就少。

四、中小學校長遴選制度現存問題

目前台灣中小學校長遴選制度現存問題主要有以下九點：

- (一) 主管機關掌握主導權，易因人為因素影響遴選結果。
- (二) 遴選委員會組成結構行政代表比例太高。
- (三) 沒有類似大學校長回任教師已成常態制度，回任校長即等同不適任校長。
- (四) 出缺學校可以選舉教師代表、家長代表參與遴選委員會，但有部分縣市僅能列席，無法參與表決。
- (五) 出缺學校遴選過程參與機會極少，除國立高中職、臺北市外，

幾乎沒有縣市辦理校長候選人治校理念說明會，造成認同度不高。

- (六) 現任校長績效考評流於形式，未具體落實，無法有效評核其辦學績效。
- (七) 現任校長轉任他校可填一個志願即可，容易受到人為操作，造成同額遴選。
- (八) 初試評分標準以資績為重點，對於久任校長或主任者極為有利，造成候選人都是熟面孔。
- (九) 國中小候用校長制度，因部分縣市候用校長極少，造成同額遴選。

五、中小學校長遴選制度具體建議

- (一) 修正《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》、各縣市政府自訂相關辦法等相關法規，適度降低行政代表比例，使遴選委員會更公正客觀。
- (二) 彈性設計校長回任教師制度，改變萬年校長生態。
- (三) 依國立高中職校長制度，各縣市

國中小比照辦理，使國中小校長遴選能真正落實民主機制。

- (四) 落實現任校長辦學績效考評工作。
- (五) 遴選委員會及考評委員應有更多教師參與之機會。
- (六) 現任校長轉任他校至少應填2至3個志願，避免搓圓仔湯現象。
- (七) 校長遴選初試資績配分比重應適度降低，使有理念、有能力之候選人有機會參與遴選。
- (八) 檢討國中小候用校長制度，適度擴增候用校長人數，避免同額遴選。

六、結語

校長遴選制度旨在為學校遴選適任校長，而非為現任校長找學校，若能落實遴選制度，使校長更具民意基礎，教師及家長參與機會增加，自然令人信服。並落實專業領導，相信對於中小學教育生態有極大之助益。惟其中最關鍵者，在於目前掌握權力者能否改變想法，讓權力與民意相結合。



國立高中職校長遴選淺見

張添洲
國立海山高工校長

一、前言

常言道：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」可見校長對於學校運作與發展具有舉足輕重地位。2000 年度國立高中職校長突破以往主管機關採治校積分、甄試制度選才，現職校長多因年資或辦學經驗累計而成爲各校校長遴選優先人選，因此產生所謂「萬年校長」現象之調派方式，改爲遴選制，主要就是避開黑箱作業，避免私下運作、關說請託等弊病，透過遴選制度的制度化、公開化和透明化，有助於政治勢力不再介入校園，過去長久被外界批評的「萬年校長」、「政治校長」等稱號不再發生。

校長的遴選主要精神就是重視民主化的過程。在遴選過程中由於無法盡如人意，因此難免出現一些雜音與批評。新制度精神希望有助於淘汰績效較差的校長，新的遴選制度主要特色，一是出缺學校的家長代表、教師代表爲遴選委員會的當然成員且屬浮動委員；二是校長資格放寬，凡符合「教育人員任用條例」規定者皆能參加遴選，不再辦理甄試儲訓。

二、制度變革

我國於 1999 年 2 月修正《國民教育法》，將中小學校長之遴用，由甄試派任制改爲遴選聘任制，轉由縣市政府自行辦理。縣市政府則依其需求訂定甄選名額、儲訓及遴選方式。其優

點在建立學校本位管理及校園民主機制，主要目的在遴選出優秀之學校領導者，並汰除不適任校長。

2000 年 7 月訂定《高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法》明確規定所屬國立高級中學校長遴選原則，教育部於同年八月成立「遴選委員會」辦理遴選事宜。依據上開辦法第三條規定，遴選委員會成員包含有主管教育行政機關代表、學者專家代表、全國高級中學校長、教師代表、家長代表各一人，出缺學校教師與家長浮動代表各一人等，共計九至十五人。自 89 學年度第一學期開始依新制度辦理國立高級中等學校校長遴選，隨後每學期均舉辦校長遴選，目前改爲每年一次。

2006 年 4 月修正爲《高級中等學校校長遴選聘任及任期考評辦法》，亦改變傳統高中、高職、特殊教育學校校長之遴選方式。現職校長任滿一任四年經考評績優可連任或申請轉調出缺學校；第二任過半後之第七、八年經考評績優可申請轉調有缺學校。出缺學校未有現任校長轉任則開放給具資格之主任或老師、國中校長、教育行政人員報考，採資績與筆試各佔 50%核計分數，並採多志願選填方式按積分取前四名進入面試(現職校長可直接參加面試)，面試前參加各校之校務經營對談。

三、遴選程序

目前國立高級中等學校校長遴選程序共分二階段辦理：

（一）第一階段

為現職校長遴選：凡第一任任期屆滿或連任期滿之現職校長經考評小組辦學績效考評獲優良者始得連任或優先遴選為出缺學校校長。依據「高級中學校長遴選作業補充規定」，任期屆滿或是連任期滿之現職校長申請他校遴選，應選填一至三所出缺學校參加遴選。倘若現職校長第一階段未獲遴選則可逕行報名一所學校參加面談。

（二）第二階段

經遷調、退休等出缺學校，始辦理新任校長遴選，凡合於教育人員任用條例相關資格者，均可依個人意願及所具資格，選擇遴選學校。參加遴選採資績（50%）及筆試（50%）合計總成績後，作為錄取參加面試之依據，錄取四人或以下參加對談及面談審議。連任期滿現職校長第一階段未獲錄取者，可不經筆試直接選擇依所出缺學校參加對談與面談，經教育部遴選委員會或半數通過決定錄取人員。

四、現況與建議

個人有幸參加國立高中職校長之遴選、轉任他校並連任、及參與多次校長考評，僅就現況提出淺見，提供各界修正遴選辦法時參考：

（一）法規面

1. 有校長經教育部資格審核通過，參加筆試併同資歷積分，取得面試資格，卻於教育部遴選委員會未獲半數通過，形成由原校主任或督學等代理校長現象，對入圍面試者形成不公與對學校形成衝擊。

建議：第一輪出席委員採過半數同意始通過，第二輪採多數決避免有未通過窘境。

2. 有校長於第一階段現任校長轉任遷調選填志願確認後才臨時提出退休，影響現任校長參加該校遴選機會，對原校須參加第二階段遴選未能就現任校長遴選，也造成衝擊。

建議：經退休調查或轉任遷調選填志願確認後，非有重大因素不應退休。

3. 有校長辦學績效良好，資歷豐富，校務評鑑或各項考核績效佳，卻因對校務之嚴格要求遭學校反彈或溝通因素遭誤解，未獲考評通過，無法連任與轉任，造成人才之損失。

建議：可參照各項考評與考績及獎懲資料給予考評，如校務評鑑獲一等、或獲師鐸獎、或記大功者、或資深者(如十或二十年)等，可免到校考評，直接連任或參加教育部遴選審議，以示獎勵與尊重。

4. 初任校長經遴選到大校或明星學校，造成適應不良。以前辛苦考

校長，需從偏遠、小型學校開始歷練，再慢慢到大學校發揮所長。

建議：可區分大小類型，訂定遴選資格或規範。

(二) 制度面

1. 疑有學校因校內同仁要參加甄選，而於教育部遴選時極力反對現任校長轉任，以利開缺，形成對現任校長不公與傷害；或原校同仁獲選面試卻未獲校內家長及教室支持而落選對校內氛圍形成傷害；或同校老師同時入選同一學校，形成競爭關係造成彼此心結，甚至互相傷害。

建議：校內同仁不宜報考原校，以避免獲遴選有包袱，未獲遴選造成與新任校長及校內同仁間尷尬現象。

2. 教師代表及家長代表需代表全體教師、家長之意見，然因高中職校多數學校家長會因幅員遼闊成員多元，難免參與面不足，意見無法聚焦；或多數老師只關注自我之教學輔導及班級經營，不在意校長是誰，容易形成少數人意見甚至以個人之喜惡遴選。
3. 到校考評期程一整天，訪談眾多家長、教職員工、學生等，時程長程序繁複。

建議：時程與程序、訪談人員建議再簡化。

(三) 實務面

1. 入圍第二階段後黑函檢舉多，造

成學校、遴選委員等困擾。

建議：就具名檢舉立即組調查小組調查，提審議面談時討論。查有實據依規定懲處。

2. 入圍第二階段後，透過關係請託、關說仍有所聞。

建議：請所有入圍第二階段填具切結書，確有請託、關說者取消資格。

3. 通過遴選新校校長，卻遭檢舉品德或生活瑕疵，因此取消獲選校長資格，造成第二次遴選，影響學校人事行政等安排，且對原入圍對談者不公平

建議：可就原入圍該校對談面試再遴選，或保留原第一階段成績參加選填。避免為一至二所學校再辦第二次甄選，時間緊湊。

4. 到校考評抽選對談老師與職員代表(如新進者)、家長(未參與學校活動)、同學(新生)對談，跟校長不熟，造成偏差。

建議：績效的考核應由督學或實地訪視評鑑等考核，一般的家長、師生，評斷校務發展與經營等專業範圍容易造成偏差，且流於生活小細節。建議可就現有考核制度(獎懲紀錄、督學考核等資料)考評。

四、結語

校長的良窳攸關學校經營績

效、教學品質與學生學習成果的

表現，良好組織文化與氣氛的營造，團隊共識的凝聚，教育目標與學校願景的達成與否。教育改革浪潮正不斷衝擊原較保守的校園，校長遴選方式由早期主管機關調遷，轉變成公開遴選方式，呼應民主化的風潮。

期望新制度的實施能適時修訂，落實公平、公正、公開原則，透過嚴謹甄選過程為國家舉才，培植優質的

校長，共同用心推動回歸教育本質的改革理想。並以人性化的態度，適切性的考量，辦理校長遴選、聘任或調動，讓校長在穩定、尊重、安全的環境中安心辦學。讓績優校長有尊嚴繼續投入教育事業，讓不適任的校長能回任教師或退休，而且又有新進優秀校長加入教育行業。使校長遴選真正發揮「為校舉才、為教育舉才」的功能。



高中職校長遴選面面觀

黃文振

臺北市立大直高級中學校長

一、前言

校長是校務推動的靈魂首腦，也是學校發展的領航者，十二年國教政策實施當前，更需兼具行政、課程、教學、學習等全方位領導與管理專業知能，才能帶領學校永續發展。由於校長負有領導全校師生、綜理校務權責，故學校的擘畫經營、校風建立、氣氛塑造、特色發展及學校教育的成敗，校長皆居最具關鍵的角色（吳錫勳，2004）。張德銳（1999）指出，要辦好學校，除了要有優秀師資、健全組織、充實設備、寬裕經費與社區家長支持外，最大的關鍵，即是校長的領導品質。

據黃慶宗（2000）研究指出，校長遴選的目的有五：1.挑選出具有資格和能力的人才；2.人事公開；3.有資格規範，並使人人機會均等；4.為完成組織目標，並幫助個人自我實現；5.救濟考試用人之窮。簡言之，校長遴選實具有「舉才」及「用才」之功能。

西諺有云：「有怎麼樣的校長，就有什麼樣的學校(As is the principal, So is the school)」(謝義鄉，2005)。換言之，要辦好一所學校，最重要的關鍵，在於校長適任的領導。Wasters、Marzano 與 McNulty (2004) 針對 1970 年代以來，5,000 份以上的研究進行後設分析，發現校長與學生學習成就有正向相關。John Hattie (2003) 研究亦指出，校長對學生學習成就之影響程

度占 5~10%。由此可見，校長的教育理念、學識能力及領導風格，直接關係到學校的行政運作方式、組織氣氛、教師滿意度與學生學習成效，進而影響學校整體效能的表現（蘇錦麗、吳德業，2002）。

本文冀望參酌多位教育先進的真知灼見，輔以個人參選校長之體驗，提供一些個人見解，希望達拋磚引玉之效，藉以引發教育先輩的重視。在各方諸多期待與要求下，校長所面對的壓力，實已非往昔所能比擬。是以，如何調修一套更臻完善、尊重、理性、正向的校長遴選制度，以選出適才適任的校長，為學校教育努力奉獻，實乃當前重要課題。

二、校長遴選實務探究

(一) 校長遴選制度之影響

筆者參酌吳錫勳（2004）的觀點，認為中小學校長遴選政策屬於一項創新性的政策，具有正向影響，包括：

1. 依學校辦學需求，為學校遴選優秀適任校長，帶領學校朝宏大願景發展；
2. 保障適任校長、淘汰不適任校長、消除萬年校長的心態；
3. 增進校長辦學績效，改善學校教育品質；

4. 增進家長參與學校事務的意願；
5. 提供機會鼓勵有理想、有意願、有目標之教師，積極準備參選，實現自我；
6. 有助於提升校園民主；
7. 促進社區民眾關心學校事務；
8. 增進教師及家長參與學校事務的意願。

雖然校長遴選制度有前揭正面功能，但也出現一些負面的現象，包括：

1. 校長尊嚴和士氣受到打擊；
2. 校園選舉鬥爭惡質文化層出不窮；
3. 造成校園分裂，阻礙學校發展；
4. 校長無法有效施展辦學理念；
5. 難以留住優秀校長，逼使校長提早退休；
6. 校長過度重視公共關係，無法全心戮力辦學；
7. 家長會容易干預校務，對校長產生牽制效應；
8. 容易產生校長滯留現象，難以依個人意願選校參選；
9. 政治角力介入校長遴聘工作。

新制度的推動，常係為改變傳統制度的弊端，殊不知每種制度均有其

正反兩面效能之產生，只要利多於弊，或可興利除弊，實施後再加多方修正，使制度更趨成熟穩健，均應持續推展。

(二) 校長遴選作業流程

校長遴選作業實施多年，亦經過多次修正，其過程包括：

1. 建立並公布明確的遴選作業要點；
2. 組成校長遴選委員會（以下稱遴委會）；
3. 公告校長缺額學校；
4. 公開受理參選人報名；
5. 進行資格審查；
6. 遴委會進行初選（人數過多時臺北市採先行初選）或筆試（人數過多時國立高中職採筆試篩選）；
7. 參選人到校說明辦學理念及教師與家長投票；
8. 參選人至遴委會簡報；
9. 遴委會票選校長並公布人選；
10. 聘用上任；
11. 檢討。

校長遴選作業繁複，耗費人力、財力、物力不貲，尤其稍一不慎，更可能傷害校長個人、學校、家長團體，

故遴選作業規定的縝密性、有效性、客觀性、公正性，乃教育主管機關需深刻著力的課題。

(三) 校長遴選常見問題

校長遴選制度迄今已達十三年，遴聘作業雖經多次修正，但目前執行上仍有諸多問題存在，以下謹就筆者所見提出看法：

1. 遴選委員之組成

如何聘請具專業素養又公正之遴選委員，是遴選目的能否達成的關鍵。因此，包括召集人、不同團體代表人數比例、身分、任期、續聘、遞補、保密、迴避等規定，均應訂定辦法以為依循。尤其委員名單之保密作為是否有其必要，實在值得審酌，因為一旦第一階段遴選作業完畢，名單自然成為公開秘密。值得一提的是，家長代表及教師代表等浮動委員產生時間也不宜過早，應由主管機關統一訂定時間選舉產生，以避免遭受人為操縱或關說，造成遴選不公。

2. 遴選之程序

依現行規定：「現職校長經評鑑為績優者，應考慮優先予以遴聘」，故校長遴選有其順序原則。就現行程序而言，係先辦理首任任滿校長連任遴選，接著再辦理第一任期滿校長轉任，及第二任期滿校長轉任。當然在遴選過程中，對於辦學不佳的校長，應予以淘汰。俟現任校長遴選完成後，再辦理初任校長遴選。

3. 校長申請退休之時機

以臺北市為例，過往有些校長會在首任校長任滿、連任作業辦理完後，突然申請退休，此舉不僅使其他首任期滿績優校長無法選擇或準備不及轉任，而讓人產生係為特定人選量身訂做之遐想。反觀國立學校則明文規定，凡有意退休校長，應於當年二月一日前提出申請，並同時公告校長出缺學校，讓有意參選者及早準備。

4. 校長遴選之方式

早先臺北市新任校長遴選採「筆試」、「資績審查」、「口試」三階段方式行之。近年來已取消筆試，然國立學校則仍保留。故校長遴聘過程中，遴選委員將無法快速有效地獲得校長辦學績效的具體資料，在不了解候選校長整體情況下所做的決議，易生爭議。筆者以為，校長身居學校領導要職，應具良好品格及全方位領導與管理能力，故其遴選作業更需慎重縝密、客觀公平。故遴選方式如能恢復以往採取筆試方式，並訂定合理配分比例，不僅可避免關說，亦可挑選更具學識之專業校長。此外，資績審查亦可訂定配分比例，可挑選行政經驗更洗鍊的人選；口試中，遴選委員除參酌家長與教師代表意見外，也應參酌督學視導考核意見。至於筆試、資績審查、口試配分比例及評定內容，建議如附表1所列。

5. 校長轉任之機制

101年全國中小學退休人數達219位，為歷年之最，推究其原因，可能

係因校長權責失衡，加上校務推展不易，政策推動及績效要求有增無減，形成校長壓力日增，辦學理念難以施展所致。預估未來，可能還會有多數校長求去，也可預見校長年齡將更年輕化。換言之，校長卸任轉任他職，或回任教師可能將成必然趨勢。因此，遴選前建立妥善轉任的選擇機制，讓無意續任或不適任校長，能夠理性面對，衡量自身條件與能力，作為參加遴選、轉任他職、回任教師或提前退休的抉擇參考。

6. 黑函之處理

由於校長遴選激烈競爭，有些人為了私益，而做出不恰當的攻擊行為一黑函造謠。這是眾所不願樂見的行徑。因此，建立黑函查證規範實有其必要。凡是不具名、無明確證據之黑函或謠言，概不予處理。除了廣泛蒐集資訊作為審議參考外，具名對參選人不利之指陳，應該審慎求證，予以適當的處理。

7. 校長培訓之制度

重視校長的培育歷程比遴選重要，讓每位校長都具備多種能力，不但能勝任工作，且能符合學校之需求；但經驗的傳承與智慧的累積，更是行政技巧純熟的基礎。未來如能提供校長儲訓課程，讓有意參選者進修，以提升其領導專業知能，甚至可訂為目前校長參選或未來推動校長認證之必備條件，以提升校長先備能力。

8. 校長權責之平衡

權責相符是許多校長的期待，希望有多少權力就負擔多少責任。這要看從哪個角度，法律規範下的權益，校長當然可以充分利用；至於家長會或教師會的部分，其實完全要靠校長的智慧與溝通能力去化解，如果校長處處以法職權要人就範，而不審視自己的作為是否合情理，即令在合法的程序下，還是有其不妥之處（吳錫勳，2004）。

9. 浮動委員之影響

浮動委員是遴選制度中的彈性機制，讓出缺學校的教師（會）和家長（會）代表，有參與遴選的權益。以臺北市為例，教師會代表分別由出缺學校教師會及臺北市教師會推派一位參加；而家長會代表，則分別由出缺學校家長會及臺北市（高中職、國中小）學生家長會聯合會各推派一位參加。目前大部分浮動委員則根據團體表決結果，支持特定參選人，惟仍有少數會根據個人意志行使投票權，在遴委會常具左右影響力。

10. 原生校長經營校務之問題

學校校長出缺時，校內具有參選資格者均會積極想參與遴選，便會有山頭或派系產生。於是，黑函攻擊個人、分裂對立現象便不斷產生，造成校園不安。為避免遴選太多「原生校長」，形成校園領導的包袱，造成組織分裂、校園不安等現象，建議訂定規範，規定凡有意參加初任校長遴選者，需至他校參選，以活化遴選制度，避免發生前揭所列缺失。

三、校長遴選制度改善建議

(一) 及早公布校長遴選辦法

校長遴選相關作業繁複，有意參選校長者必須準備龐大資料，加上若需參加筆試，更應有充分時間準備；倘若公布時間緊迫，讓有意競選者資料準備不及，容易引發其他負面聯想或揣測，如被懷疑有黑箱作業或量身訂做之嫌等。此舉對優秀的參選人也不公，即使憑實力獲選，也會遭受質疑，對其日後經營校務易生負面影響。

(二) 開放校長遴聘融通

校長遴選係為學校徵聘優秀校務經營者，遴選作業應以選擇最優校長為目標。各縣市教育主管機關常為因應地方需要及特色發展，推動各種不同學校教育重點，也造就不同治校經驗之校長。為延攬卓越優秀及專長多元人才，並促進教育人員交流，各縣市應採開放政策，融通延聘其他縣市具有校長資格者參加遴選。

(三) 浮動委員應以團體決定行使投票

參選校長者，依規定需至出缺學校進行辦學理念說明，並接受詢問；出缺學校所有教師及家長，根據與參選者對話結果進行投票，並將得票結果公告周知。教師及家長遴選代表宜尊重所有教師及家長投票結果，不宜摻雜個人意志，甚至以個人好惡在遴選委員會進行質詢或主張，而失其代表意義。

(四) 校長權責宜求平衡

校長遴選制度實施後，校長推動校務不再如同往昔，可由一人決策。校園變得開放民主，凡事皆須經由溝通協調、多數人同意方可執行，有時甚至會受到一些牽制或杯葛，使校長的辦學理念難以施展。未來除校長增能外，亦應立法明確為校長賦權，否則經驗豐富之校長恐將急流勇退，此實非教育之福。

(五) 評鑑工作應全面實施

評鑑機制應力求全面及公正，校長、校務、教師、家長等宜同步辦理評鑑，方可使學校教育品質全面提升。目前校長遴選作業中，校長除需自評外，也需經督學考評，還需到校接受教師及家長詢答，最後再經遴選委員會口試，過程艱辛繁複，可謂「關關難過，關關過」。而校務評鑑也已經長期實施，並明定每年一次自評、四年一次外評，現已形成制度。然教師專業發展、教師會業務、家長會業務，卻未見評鑑，只明定其權益，而未見規定其應負責任，甚至應受監督考評之義務。設若要力求教育全面提升，筆者以為凡具有權利或責任可參與教育事務之各方，均有義務接受上級監督及社會公斷，才能正向且公正地參與教育事務。透過評鑑之推動，方可促進學校、行政、家長、教師通力合作，形成共贏局面。

(六) 遴選作業方式宜多元

近期正值教育變革非常時期，身

為校長除應具備傳統的行政領導與管理知能外，更應具備多元化的專業知能。因此，校長遴選作業宜全面考量，如何才能選出最優質、最適配校長，教育主管機關應該全面審慎檢視調整。筆者以為，校長遴選可採「筆試」、「資績審查」及「口試」三階段實施，惟其占分比例可做適度調整，如此可遴選更為全方位之優秀校長，亦可降低關說之可能性，更能達到公正、公開原則。

(七) 浮動遴選委員組成

目前遴選委員包括教育行政機關代表、專家學者、資深校長、教師團體與家長團體代表參與。其中，學校現任教師及家長代表參與後，容易在領導與管理上產生牽制效應，導致條件交換或管理困難等現象。未來可考慮教師代表由退休績優教師中遴選產生；家長代表則可由已畢業學生家長中產生。如此或可更公平、公正的參與校長遴選事務，參選者亦可避開人情壓力，不至於校長上任後，在校務推展及人事考核或安排上，產生牽制效應。

校長遴選是為遴選優秀適任的校長，領導學校往優質的目標邁進。十二年國教的推動，更需要全能的校長來綜理校務。眾人所關注的焦點，是校長遴選作業的正確性、公正性、公平性、公開性。校長遴選是校園民主化的指標之一，但其優點是大家共同參與，副作用是不同意見太多，共識難以形成。如無法達成共識，則可能造成學校的分裂、阻礙學校的和諧與發展。校長遴選應以依其辦學績效為準則，運用學校評鑑實績，避免太多人為主導，並簡化遴選程序、尊重和禮遇候選校長，給校長一點掌聲，讓校長參與遴選時，能有保持尊嚴，將來領導學校才有「骨風」（湯志民，1999、2000）。尤其在未來，教育政策大幅改變、家長要求日益殷切、校園日漸民主開放、辦學績效日受關注、校長責任日趨加重的轉變時刻，當優秀的校長選出後，如何在要求校長「增能」的同時，也能思考給予校長更多的「賦權」，使權責相符，才能留住優秀的校長，繼續為教育作更多的付出與奉獻。否則在不久的將來，可以預見在權責失衡加劇的情況下，可能引發校長退休風潮，相信這絕非學校之幸、教育之福。

四、結論

表1 校長遴選考評配分建議表

項目	比例	考評要項或指標	備註
筆試(量化指標)	10~20%	1. 教育理論、教育哲學	1. 命題人員不宜過早聘任
		2. 教育政策、教育制度評析	
		3. 教育發展趨勢分析	2. 命題人員入闈
		4. 教育現況探究與問題解決論述	
		5. 其他與教育相關議題	
資績(量化指標)	20~40%	1. 學歷(學士、碩士、博士)	1. 給予不同項目或指標細項配
		2. 經歷(教學年資、導師年資、組	

項目	比例	考評要項或指標	備註
		長年資、主任年資、其他年資)	分
		3. 校長儲訓研習(行政管理、課程、教學、人事、會計等)	2. 考評項目及配分宜提前公告週知、以利有志參選者及早準備
		4. 在職研習(兩性、輔導、採購、法治)	
		5. 研究進修(第二專長進修、教育相關研究)	
		6. 獲獎表現(行動研究、教材研發、特殊教學功績、特優教師、杏壇芬芳錄、師鐸獎、其他相關傑出表現獲獎記錄)	
		7. 其他特殊表現獲獎記錄	
口試(質化指標)	40~70%	1. 辦學理念 2. 校務管理與治校創見 3. 價值觀 4. 敬業精神與態度 5. 國際視野 6. 其他校長應備能力	1. 遴選委員宜事先協調口試方向及要項 2. 參閱參選人資料後，針對資料內容提問 3. 對參選人私領域部分不宜提問
其他		具名檢舉問題詢答與澄清	1. 給當事者澄清機會 2. 委員可對檢舉問題進一步瞭解與釐清

(資料來源：本文編製)

參考文獻

■ 吳錫勳(2004)。教育論壇-國中小校長遴聘如何從理想與實間取得平衡。《教育資料與研究》，56，36~40。

■ 黃慶宗(2000)。國民中小學校長遴選制度之研究。國立臺灣師範大學碩士論文，未出版。

■ 湯志民(1999)。給校長一點掌聲。《民生報》(現代生活版)。

■ 湯志民(2000)。中小學校長遴選制度之評議。《教師天地》，118。

■ 張德銳(1999)。國民小學校長評鑑系統的初探。《初等教育期刊》，7，15~37。

- 蘇錦麗、吳德業（2002）。校長辦學檔案在校長評鑑中之應用。載於國立新竹師範學院，*初等教育學報*，8，289～314。
- 謝義鄉（2005）。國民中小學學校企業化策略理念。*研習資訊*，22（1），65～72。
- Hattie, J. (2003). *Teachers Make a Difference: What is the Research Evidence? Distinguishing Expert Teachers from Novice and Experienced Teachers*. University of Auckland Australian Council for Educational Research.
- Waters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2004). Developing the science of educational leadership. *ERS Spectrum*, 22(1), 4-13.



高中全國化 大學社區化

吳珮瑛

國立臺灣大學農業經濟學系教授

自從 2001 年「國民中學學生基本學力測驗」（以下簡稱基測）實施之後，此種考試模式基本上也就是「九年一貫教改」第一批學生至目前為止的國中生，所面對的高中入學大型考試，九年一貫教改第一批白老鼠如果順利就學即是這個暑假前畢業的大四生。

如果以基測取代過去的聯考，是要達成當初九年一貫教改所揭櫫的目標之一——「高中職社區化」，亦即建構學生適性發展的學習環境，並鼓勵學生就近入學。然而，每年基測成績揭曉之後，我們竟將全國的所有高中職學校，由最高的錄取分數一路排到最後，爾後讓全國二、三十萬的國中生，開始定位他所在高中職的入學成績與他校的優劣比較。如此，最明顯的是使得全國所謂「最好的高中」幾乎只剩建中與北一女，其他地區的高中幾乎消失無影，高職更是被遺忘的一大塊。同時，更因為在以壓縮的量尺成績計算方式下，更讓人斤斤計較且提心吊膽於是否會以一分之差而無法進入這兩間全國一流的高中。

如此的作法，很顯然是認為全國所有的高中職是只有程度等級上的差異（different in degree），而不是類屬上的不同（different in kind），如此，更不知要如何讓高中社區化、校校有特色的目標得以達成？而九年一貫最大的變革除了以基測取代過去的聯考外，另外尚有一綱多本的教課書，入

學管道的多元化等等，面面均朝向多元、多樣的發展，不知何以唯獨所有的高中職校的分數在基測下要統一排列？這也難怪大家會開始懷念過去的聯考，除了它可能較公平外，由於當時是全國的國中生在同一天考試，但全國分成數區，每區的題目各不相同，放榜時區區有雞頭，如此不是更能達成地區的特色？連帶的目前無人聞問的五專在當時也是各地百花齊放的焦點。在當時可以保有相對多沒有優劣而是各有特色的蘋果與橘子。反觀，現在五專考試何時舉行，沒有考生的家庭、恐怕沒有人知曉。

當然有人會說，基測分數是依據學生以自己考後填寫出來的結果，然這是雞生蛋、蛋孵雞的問題；是大家的觀念要改變之後，學校的排序才可能出現大風吹的情形，還是制度的變革原本就該引領大家改變傳統的思維。然很顯然的，我們的制度永遠都是跟在人們的價值觀之後。制度甚而可能還更助長萬般皆下品、唯有讀書高的價值觀，等問題發生後，我們再設計一套制度去改變前面制度思慮不全的缺失。這也是我們的教育變革，一改再改，但卻是越改越讓人擔心之處。

也因為國中基測對各高中職如此的排序，因此，進入這兩所基測所認定全國最好的明星高中，也彷彿是取得未來進入明星大學的安心門票，而明星大學又多集中於北部。根據台大

駱明慶教授統計，在實施基測前，進入台大的學生已近六成是來自台北市與新北市。國中基測實施至今已 12 年，雖然尚無完整的統計數據顯示，是否進入台大的學生來自台北市與新北市的比率較過去有更顯著的提升？然而，由我過去幾年翻閱導生個人資料可以很明顯的觀察到，來自這兩個地區學生比率著實是逐年升高的，且住家地址就在台大本部羅斯福路四段鄰近的羅斯福路三段、仁愛路、和平東路、新生南路、敦化南路者大有人在。

如此的現象，至今年大學指考分發後，大家方發現，台大錄取的學生主要竟來自台北市與新北市，而成大則為南部學生的大本營，中部則集中到中興大學，此外，每一所大學都是以錄取幾位建中生與北一女為豪，當所錄取的建中生或北一女學生比起去年多幾位時，中、南部大學的校長則表欣慰，似乎好不容易在今年能多撈到幾個來自數一、數二的優秀學生而感安慰。這在過去的聯考制度下是不會發生的現象。

學生年紀越大、離家越近，當然這也不是強調念個大學就要翻山越嶺，然這樣的現象卻也不得不令人憂心，這是否為社會普遍關切越來越多大學畢業啃老族的由來。進而，學生大學畢業後，我們再埋怨他們沒有國際觀，他們連國內跨縣市觀都沒有，沒有國際觀應該是可預期的。現在十二年國教即將上路，雖然爭議仍多，然不知前一個制度所衍生的「高中全國化、大學社區化」的問題，在新制度下可以獲得多少解決？

又在不變如昔的教育資源配置下，我們的學生由高職可以習得的各項非國、英、數、理、化、生物等等訓練學生有一技之長的專業技能科目，如何可以在新變革下受到重視？還是都要讓學生應付家長與老師，接受傳統價值觀的禮讚後，先證明他是會考試的，而翅膀硬了之後才大聲對父母說「我對你的責任已了、我要學音樂去了」、「我不想做學術研究，我要去做麵包」？



量製一件國王的新衣？ 一談 12 年國教高中職特色招生課程的規劃

周淑卿

國立臺北教育大學課程與教學傳播科技研究所教授

十二年國教政策即將實施，會考制度雖然底定，入學比序的項目與標準仍爭論不已，一切爭論當然仍是爲了「公平」甄別哪些學生有「資格」進入眾人心中的明星學校。然而，明星學校卻不見得衷心歡迎這些經由會考比序分發入學的學生，因爲這些學生的入學，將遮蔽明星學校的菁英光環，打亂原本整齊優秀的素質。究竟該不該維持菁英高中，各界觀點不一。贊同者認爲菁英高中可聚集學術能力優異的學生，讓資質相近的同儕彼此砥礪，有助於培養社會未來的菁英份子；反對者認爲若要貫徹 12 年國教「解除國中升學競爭」的立意，達成「學區入學」的目標，則應開放菁英高中的大門，接納不同程度的學生。

明星學校的存在不可避免，即使小學、國中學生係依學區分派入學，仍可能因爲學校所在社區聚集高社經地位的家長，或者學校具有豐富的資源與環境等因素而造就明星學校，更何況高中職多年來皆以入學考試篩選學生，自然形成高成就學生群聚的明星學校。即使高中入學考試方式幾經變革，也只是讓第二名以後的明星學校排行榜稍有變動，而各個地區公認的第一志願學校，其地位依然無可動搖。明星學校是「追求卓越教育」的表徵，而 12 年國教的立場則是「教育機會均等」，爲了在二者之間尋求妥協空間，而出現了「特色招生學校」一

詞。目前規劃的 12 年國教入學管道，每個學區包含 75%以上的免試入學，0-25%的特色招生名額；且規定，具有特色課程之學校始得申請特色招生。

在政策草案上，所謂「特色課程」，從高中職優質與均質化的角度，鼓勵學校發展「特色課程」係落實校校有特色亮點的目標；從入學方式的角度，係學校辦理特色招生時在課程與教學方面的規劃與實施之實質內涵(教育部, 2012)。鼓勵各校發展校本特色課程，殆無爭議，但是爲「特色招生」而規劃的「特色課程」，則值得討論。

從目前政策文件上來看，可進行特色招生的學校並不限於傳統所謂的菁英高中。然而，特色招生學校一詞的創造，原本即是爲了解決明星學校是否保留的爭議，而讓菁英高中保留以學術表現篩選學生的機制。可想而知，大部分菁英高中將申請成爲特色學校。讓我們想像，菁英高中化身爲特色招生學校之後，爲這些經由特色招生入學的學生所規劃的「特色課程」將會是什麼內容？在競爭一線大學入學機會的壓力下，這特色課程很有可能還是傳統的「自然組」與「社會組」考生所需的考試科目組合。或者，爲了讓課程看來有特色，將增加一層美化裝飾，名之曰「科學實驗課程」、「人文思想課程」或「科技探索課程」，而

實際上可能沒有太大改變。如此一來，特色課程充其量只是掩護菁英高中得以繼續其嚴格篩檢機制的障眼法。另一個可能是，某些菁英高中真的設計有別於傳統的課程，嘗試更具有啟發性的教學方式，然而，這套特色課程卻專屬於這些特色招生入學的學生(雖然政策文件上指出：特色招生課程之實施對象為特色招生入學之全體學生，惟學校得依據學生實際需求，擴及全部或部分免試入學學生)。倘若如此，特色課程將成爲一校兩制的鮮明旗幟，學校宛如在實施一種隔離教學措施。無論哪一種結果，皆非我們所樂見，而這樣的特色課程將如同國王的新衣一般，大家都明白它無法解決菁英高中與 12 年國教之間的根本矛盾，卻又接受它以「特色」之名全新上市。

事實上，教育部當時大可不必堅持打開菁英高中的大門，而允許長期名列第一志願的高中自行招生。其實也只有基測成績 PR95 以上的學生會選擇參與競爭行列，其餘學生在衡估自己的考試能力之後，多數會選擇以會考成績分發入學。讓各種性質的學校並存，讓各類的孩子與家長有所選擇，不見得違背教育機會均等的原則。未來，特色招生學校若以一套特色課程築起一道圍牆，讓同一個學校兩種入學管道的學生分處兩個學習世界，豈非走回過去國中能力分班的相同道路？

此特色招生的政策勢難回轉，但教育部目前已委託學者研訂特色課程的規範，倘若特色課程的規範能引導

菁英高中發展適性課程，將可減少前述問題。筆者認爲，特色課程既是學校以創新思維為學生所規劃有助於提升學習成效之課程內容或實施方式(教育部，2012)，是「具有特色的課程」，而非只為資優學生設計的「資優課程」，更非升學考試預備課程，那麼這套課程應當有以下兩個基本規範：

一、特色課程應當以教與學的創新而展現特色—課程要有特色，不是看學生的優異表現，而是看學校提供的學習經驗。過去國中小的校本課程相當強調特色課程，但是許多特色課程不重耕耘，只問收穫。例如以「閱讀」為特色課程者，只是要求學生在一個學期內必須讀完哪些書籍，或者讀完多少本；「游泳」的特色課程即是一套分級認證計畫，要求學生必須在某個年級達成某個層級的認證。然而，學校課程是為學生而存在，而非反過來要求學生努力成就學校所欲呈現的「特色」。這種只問收穫，不重耕耘的「特色課程」，既無特色，甚至也稱不上是「課程」。以高中的情況而言，未來的特色課程極有可能是一群升學考試科目的集合，又假特色之名，增加某些重要考科的節數。未來在審核特色課程時，更應著重於學校提供什麼樣的學習經驗？教與學的方式有何創新？而非遷就升學的現實需求，讓特色課程成爲一件國王的新衣。

二、特色課程須為全校學生共享，並提供適性設計—特色課程若能彰顯學校特色，就應當讓全校師生都有機會參與；限定部分師生參與的課程，堪稱「特權」課程而非特色課

程。尤其，特色課程若只限定特色招生入學的學生修習，這當中有個嚴重的迷思：以為分發入學者能力低於特色招生入學者。事實上，眾所週知，升學測驗的成績並不等於真實能力，以入學管道來區分學生所能修習的課程，限制其學習機會，其謬誤自不待言。當然，學生的起點能力與需求有所差異，不可能修習完全相同的課

程，所以特色課程必須提供適性的設計。

如果回到 12 年國教「成就每一個孩子」的理念，應當著重鼓勵每個學校發展特色課程，而非另外要求「特色招生的特色課程」。對於一個學校裡來自不同入學管道的學生，學校應當設計適性的課程，而非隔離的課程。



他山之石可以為錯？正視當前技職教育改革的誤區

劉曉芬

國立臺北科技大學技術及職業教育研究所副教授

邇來國內產業人才出現斷層，引發各界關注，教育部遂端出了不少處方，如典範科技大學成立產業學院，仿效南韓實施訂單式人才培育專班、高職施行瑞士學徒制等，這些看似炫目的政策，究竟是一帖藥到病除的良方還是解憂丸，仍有待觀察。

以訂單式教育（order-type education）為例，教育部的構想是和經濟部、勞委會等進行跨部會合作，透過各公會的交流平台，請企業先提出需求人才，再由典範科技大學成立產業學院，讓企業到大學或技術學院選才，被挑中的大二或大三學生，須在大學四年級時赴企業實習 3 個月至半年，使學生熟悉企業運作，畢業後即可由企業直接聘用，以避免斷鏈情形發生。這種教育模式係 1994 年南韓的永進大學首創，視企業為顧客，學校的招生、課程與教學皆依企業所需量身訂做，並藉由簽約來保障學生就學與就業問題（永進專門大學，2011）。歸納來說，訂單式教育具有幾項特色，包括企業與學校共同甄選學生、採行雙師教學、保證就業、實施雙證書制度，畢業時須同時取得文憑和專業相銜的證照等。但訂單式教育並非想像中的美好，其衍生的問題亦值得關注（張筵裕、劉曉芬，2008；Choi, 2007）：

一、促成某些合作企業在提供工作機會上的壟斷力量，使學生只看到眼前的利益，以致限制生涯選擇

與發展的其他可能。

二、單一引進同校或同班學生導致同質性過高，甚至形成近親繁殖，增加企業人事管理困擾。

三、過度強化雇主需求，使學校及學生在議價上屈居弱勢，甚至損及權益。

四、過於顧客導向，窄化學校教育功能，使學生的知識結構流於狹隘單一，忽視全人教育之本質。

綜言之，訂單式教育無論在目標或手段都具有相當工具性，對銜接產業人力缺口容或有短期效益，但從長遠來看卻未必利多。其實臺灣實施產學合作教育已有很長一段時間，光是建教合作訓練模式即有 10 餘種，例如輪調式、實習式、階梯式、觀摩式、工讀式、獎學金式、委託式、研究發展式、走讀式和新三明治式等，這些制度各有其特色及優劣，研究者認為教育部與其不斷祭出新藥來試誤，何不先針對這些實施已多時的制度先進行完整性的檢討評估再對症下藥？

更進一步來看，拯救技職教育不能只靠激情和金援，也不能一味地政策移植，而是要追問國家對技職教育發展有無藍圖？研究者謹針對技職教育改革方向提供幾點粗淺建議：

一、審慎評估技職教育的投資效

益

技職教育類種繁雜，成本高昂，且職前的職業培訓又比在職訓練更為昂貴，因此要回答它的投資報酬並非易事。蕭今及黎萬紅（2002，頁 7-8）的研究指出，亞洲國家企業所提供的在職訓練成本只有校院式技職教育的 45%，甚至現代生產技術根本不需要太複雜的培訓，學校學到的技術知識有快速過期現象。同時新興行業的投報率高，而夕陽產業的投報率較低。換言之，技職教育的投報率是基於不同課程類型以及勞動市場的不同條件而異。因此政府對於技職教育發展應採取更宏觀整全的視野，不僅要充分掌握國家經濟發展階段與勞動力市場供需變化，更要精算技職教育的成本效益，而非受限於制度框架，進行修補式、無效率之投資。

二、檢討結構性的產學對口問題

我們雖不斷聽聞企業抱怨學校培育的人才不合用，卻較少關注企業的心態以及台灣產業的結構性問題，在經濟全球化的浪潮下，由於資本與勞動的不同特質及其對產業結構、勞動市場、就業結構轉變的影響，勞動就業市場呈現出對高技術人才的高薪競爭與對普通勞動力價格廉價打壓的兩極分化態勢（童小珠，2005），在低階人力部分，彈性勞動及非典型僱用（non standard employment）的比例遽增，企業將本求利，我們很難期待企業會主動配合技職教育的課程設計，提供所謂產學攜手與技術綜深的學習，而學生往往淪為企業底層的血汗

勞工，因此在探討產學對口的困境時，尤應深究人力資本與市場結構等關鍵問題，並強化企業的社會責任，若其心態不改，任何實習美意無異是空中樓閣。

三、政策導引技職／普通教育的有效分工

高等技職教育目標的模糊化問題常為人批評，但技職教育和普通教育即使科系名稱相似，若能透過大學功能分類以及課程合宜分工，仍可創造特色。以工程學門為例，企業所需的工程師類別有研發工程師、製程工程師、品管工程師、測試工程師、維護工程師以及銷售工程師，其中有些比較理論取向，有些則以實務見長，以上幾類要求的能力內涵及培育策略皆有不同，自然無法集中於少數大學系所培育（蕭錫錡，2011），是以高等教育與技職教育的人才培育可以有所區隔以創造藍海多贏，重點端視主事者的是否有魄力進行政策導引。

四、重新觀照技職教育的意義與價值

技職教育究竟是訓練學生為特殊工作做準備，還是 Dewey 所主張透過工作來學習的民主教育？長久以來這樣的歷史論辯從未停歇，如果我們採取批判的角度，技職教育若過於狹隘或專業，會限制學生所找到的工作類型，特別在後工業社會的應用上會有相當侷限性（蕭今、黎萬紅，2002，頁 292）。Winch（2000）亦指出職業教育不應概念化為對商品生產的準備，

或是必要的準備教育，它還包括公民責任、認知技能、社會習俗與心智發展。是以，我們對於技職教育宜發展更為多元的看法，特別是高齡化社會來臨，終其一生轉職將成常態，我們應教導學生適應不斷變動的工作環境，而非僅強調一技之長。惟令人遺憾的是從 2012 年通過的《教育部組織法》來看，技職教育仍和高等教育歸屬正規教育之一環，亦即技職教育隱然被框架在 18-25 的青年歲代，和終身教育及藝術教育有著相當區隔，事實上技職教育含括生涯教育、專業教育、通識教育、藝術教育與終身教育，我們當賦予其更為寬廣、多元的定義、形塑更積極的作法，如此技職教育才有機會擺脫次級教育的命運。

參考文獻

- 永進專門大學 (2011)。永進專門大學介紹。2012年8月28日，取自 http://www.yjc.ac.kr/www/eng/01welcome/01welcome_01.jsp
- 張筵裕、劉曉芬 (2008)。南韓訂單式教育對我國推動產學攜手計畫的啓示。《教育資料集刊》，39，67-92。
- 童小珠 (2005)。經濟全球化下台灣勞動就業問題與對策之探討。第二屆中山學術與社會科學學術研討會：全球化、法制化與國家發展，國立中山大學中山學術研究所。
- 蕭今、黎萬紅 (2002)。發展經濟中的教育與職業-效益、關連性、公平性和多元取向。天津：人民出版社。
- 蕭錫錡 (2011)。落實課程規劃，強化技職校院務實致用教育目標。《技術及職業教育季刊》，1 (1)，33-43。
- Choi, H. (2007). Designing a university-industry cooperative HRD system for the globalization era. *Industrial Economic Review*. 12(4), 14-32.
- Winch, C. (2000). *Education, work, and social capital: Towards a new conception of vocational education*. London: Routledge.



符應生醫健康產業研發人才需求： 在職博士班設立理念之闡述

林志城

元培科技大學校長

林山陽

元培科技大學生物科技系講座教授

袁宇熙

元培科技大學餐飲管理系助理教授

一、前言

社會甚至是政府，普遍認為技職教育體質尚未健全，抑或學術基礎能力未臻紮實，對技職院校的印象總停留在層次不高，仍是 20 年前對專科時代的觀點。加上教育部的預算分配，總有偏袒高教的傾向，導致技職院校產生自身地位較低之感。殊不知近年來，在生於憂患的意識下，加上接受改制、改名，與各種訪視、評鑑的洗鍊，許多技職院校已呈現全面品質提升的改變，除硬體建設外，各校教師努力投入進修與實務研習，在許多項目的表現上，非但可與一般大學相媲美，甚至有逐漸超越的趨勢。

但對於高階技職人才的培育，卻總難獲得突破，囿於人才的培育有不同的屬性與方式，尤其為了克服學用落差情況、協助產業升級，對於申設生醫健康產業博士班需求，實有審慎思考的必要。

二、教育部強調縮短學用落差情況

近來業界屢屢提出憂心的學用落差情況，認為大學培育人才不符合產業所需求。這是因為許多大學系所往

往太著重理論或高深的科學，但部分學術領域並無法對應臺灣產業發展的人才缺口。況且，以中小企業為主體的臺灣企業，往往如變形蟲一般，隨時會依國際產業環境的變化進行質變，有時也會轉化成新興行業；在這種變換快速環境下，得力於技職院校與產業緊密的合作，往往感覺敏銳，應變效率高，反而可以貼近產業需求，繼而產生新的培育系統。

因此，可借重技職體系科大長期接觸產業脈動的基礎，搶在國外先進國家之前積極佈局，往生醫健康的應用領域發展，及早培育多元生醫健康應用的人才，透過專業課程引領研究生開發生醫健康產業所需的準商品，以有效克服學用落差，並透過高階研發人才的培育，協助我國生醫健康產業的升級。

三、生醫健康產業高階人才需求情況

雖然生醫相關系所很多，但往往以冷門艱澀科學為主，可能培育出某狹窄領域的尖端人才或是產生基礎理論的學術性論文，但往往無法落實於實際應用或不符眾多臺灣產業所需。舉例來說，大學廣設的生命科學系所，培育高階生物資訊、分子生物等

人才，這些人才最適合的產業是新藥開發，但國內較少有藥廠在開發新藥，使得這些碩博士取得學位後，不是擔任教職，就是在學研機構擔任博士後研究。就人力資源運用的觀點，實在不符合成本效益，尤其對於人力資源未來發展，以及產業升級方面，毫無助益。但以全球對於生醫健康產業的重視，我國目前投入此產業的程度，對於是否得以搶占先機、未來執生醫健康領域之牛耳，實在至關重要。

四、招收在職博士生之理念

近年科技大學申請博士班常遭挫折與退件，主要理由為國內相系統所太多，就業機會受到質疑。但相關生醫健康產業人士與公會屢屢要求設置，主要原因是許多企業想升級、轉型或國際化市場。若能培育公司目前的人員，他(她)們對公司工作內容的了解與向心力，比新進人員更可靠且流動率低。若科技大學能招收在職博士班學生，由於科技大學其靈活度高，其招收的博士生以在職人士為主，根本無關就業問題。博士生的招生來源可以目前服務於生醫健康產業的在職人士為對象，其主要目的有三：

(一) 掌握產業研發需求

所招收的博士研究生服務於業界，對於業界的需求最為了解，可讓學校充分掌握業界需求，再透過課程設計、研究設備支援與研究議題的安排，有效提供產業研發與解決方案，對於產業研發與升級，挹注最直接的效益。這些學生當來到學校進修時，

藉由其豐富的實務經驗與知識，不但能很快速的達到實務研究(發)的目的，同時也能藉著學校的授課獲得新知與基礎理論。

(二) 協助技轉滿足產學合作需求

當在職博士研究生就其工作領域所遭遇到，或是所服務的產業所面臨的研發困難為議題，進行深入研究，而獲致具體成果時，可由學校與指導教授協助進行技轉，如此一來，不僅學生受惠，學校、產業與國家也共同得利，適可營造三方共贏局面。特別是建立產學合作的關係，不但教師也能由具有實務的學生處習得實務知識與經驗，因關係的建立在校學生在畢業時的出路也因而獲得解決。

(三) 填補高階研發人才需求

產業升級需要依靠高階人才的貢獻，若高階人才不足，產業升級的引擎就只能空轉。外來的人才不一定能夠符合本土企業的需要，因此，更亟需依靠我國技職體系培育，一方面滿足產業需求，二方面也滿足生醫健康產業研發人員期望獲得進階培育的需求，尤其培育期間仍可繼續服務公司，在進修、服務不間斷的狀況下，發揮人力資源的最高效益，加上畢業後無就業問題，職場經驗亦可獲得累積，更無學用落差情形，如此一舉數得，值得參採。

五、在職博士班之課程設計與產業需求之對應

針對在職博士研究生的特殊條件，學校在課程設計上，除以實務性的研究議題為主軸設計課程外，搭配彈性的課程時間安排，讓學生得以適當地兼顧課業與工作，以收學歷與經歷同步累積的功效。透過學生的職業敏感性，可以業界實務為導向，從工作中獲得研究議題，進行研究及學術論文寫作，協助產業解決研發瓶頸，進而能夠善用學校教授智慧、研究設備與研究資源，對產業來說，不僅能夠獲得最經濟實惠的研發能量；可以進駐學校育成中心，甚至可將研究成果進行技轉、專利申請及創業，一舉數得，對學校來說，也能夠精確掌握產業趨勢與最新動態，真正實現『產學合作』之精神。

六、結語

目前教育部積極提升人才培育效能、有效弭平學用落差的作為，對於我國人才實力的成長有顯著影響，然人才的培育應就地取材，在不耗費鉅資外求國外人才的情況下，善用本土產學資源，應用技職學校優異的研發

能量，為生醫健康產業培育高階研發人才，確實有必要就學生特殊的條件與背景，適當的設計與調整課程規劃，以開創多贏的態勢。

2012年8月31日，行政院陳冲院長與立法院王金平院長聯合召開記者會，回應生技、醫療產業提出的37項政策建言時，針對人才的培育曾指出專業人才的培訓與養成，千萬不能掉以輕心。兩位院長認為，學校研究講究完整、深入，與產業講究速度與法規需求不同，使得高級人才難以留在業界。

未來在生醫健康產業人才培養上，如能加重實務的比重，特別是對有意往產業發展的學生，經由高等教育分流，經產學合作方式，以業界題目作為研究論文主軸，再配合適當機制，導引畢業生進入產業從事博士後研究，一定能培育出生醫產業所需高級人才，為業界所用。事實上，在職博士班的設立可立即解決上述的問題，也能解決現階段教育政策其頭重身瘦腳輕的情況。



當前臺灣海洋教育的關鍵問題

吳靖國

國立臺灣海洋大學教育研究所暨師資培育中心教授
臺灣教育評論學會會員

「海洋立國」是行政院在 2004 年設立「海洋事務推動委員會」訂定《國家海洋政策綱領》積極想要達成的國家政策，教育部也以這個精神，在 2004 年的《四年教育施政主軸》中專章建構〈確立海洋臺灣的推動體系〉行動方案，並參照行政院頒布的《海洋政策白皮書》於 2007 年制定《海洋教育政策白皮書》，進一步持續推動「教育部海洋教育執行計畫」第一期（96-100 年）及第二期（101-105 年）計畫，以及協助縣市政府設立海洋教育資源中心、將海洋教育納入九年一貫課程綱要第七重大議題等。

從政策推展面來看，臺灣的教育界似乎正如火如荼地在推動海洋教育，但實際情形又是如何呢？走進校園現場，不管是教授海洋專業的大專高職或從事海洋普通教育的中小學，實際的教學環境條件與《海洋教育政策白皮書》中提到「塑造具海洋風味的精緻文化，發展海洋思維的全民教育，讓臺灣成為擁有文化美感與文明質感的現代海洋國家」之間的距離似乎還是天壤之別！

由於政權輪替的時代背景，啟動海洋教育本來就充滿著政治味兒，「臺灣以海洋立國」明顯反映在中小學海洋教育課綱中，加上當時教育領域的學者幾乎對海洋專業領域是陌生的，所以建構課綱的思維偏向於國家立場與海洋專業立場，缺乏教師立場以及

對「學習主體」的關懷。這樣的時代背景突顯了海洋對臺灣未來前途發展的重要性，強力地將海洋意識植入教育領域，其是與非的問題，或許再過幾個世代來反省，會有更精準的評價，如果以當前的發展來看，政權再度轉移之後，行政機關的政策關注點也跟著轉移了，海洋教育不再是五、六年前的翻紅，但是這五、六年來所投入的人力與經費，大都用於活動性質而非基礎建設性質的事項上，所以並沒有建立起永續營運的推動組織與機制，也沒有對推動成效進行整體性評估，這樣發展下去，海洋教育政策恐怕只會是曇花一現。

臺灣只是一個蕞爾小島，海洋是讓我們邁向世界的起點。教育政策擬定者及教育行政領導者是否真正領會了海洋教育對臺灣未來發展的影響？又如何讓基層教育工作者感受到海洋在生活周遭的真實存在？又如何讓民眾看見海洋產業未來的榮景以及海洋對臺灣立足世界的影響？這不是透過這幾年辦理一些活動就可以達成的，尤其民眾對海洋意識的覺察與海洋價值的轉變，至少需要有三個世代的療程，所以實在需要進行一系列的研究、建置、推動與發展，尤其應該建立一個永續的組織與機制來持續進行反省、改善與深化。

教育部專案委託國立臺灣海洋大學規劃「101-105 年教育部海洋教育執

行計畫」時，辦理了九場次焦點團體來蒐集不同層面的意見，每一個場次都將「設置國家層級海洋教育中心」列入討論議題，而與會人員都表示肯定和支持，歸納大家提及的內容重點有五項：第一、讓海洋教育穩定及永續發展；第二、整合跨部會海洋教育相關資源；第三、明確規範地方推展海洋教育；第四、建立整體性的服務平台；第五、形成一貫體系以彰顯績效。據此，規劃小組曾在計畫執行內容中納入「設置國家層級的海洋教育中心」條目，但是經與教育部討論後，由於位階、人力與經費上的種種考量而被刪除，最後只能在結案報告書的「建議」中希望教育部能夠「透過相關會議和管道，讓行政院了解設置該中心之必要性，並能主動爭取設置和營運，以期協助教育部統整、分析、研究、擬定、推動各項海洋教育政策」。

由於海洋教育的出現與政治發展有密切關連性，所以由上而下的推展模式十分明顯，但政治因素的不穩定性很高，只要上層推動力量消褪，下

層的執行力量也就隨之退隱，正因為如此，更需要建立一個永續推動的組織與機制，用百年基業的眼光，更系統性地思考海洋教育在整體教育中的角色，思考不同層級學校應該要如何實踐海洋教育內涵，一點一滴慢慢地將海洋意識融入教材、深入教學工作者的內心，才能逐步地真正營造出臺灣的海洋精緻文化。

推動海洋教育面臨的真正問題是傳統文化與價值上的包袱，它影響著主政者的思維慣性，以及影響國人的生活眼界，進而影響了學生在生涯上的開展面向。想要轉化這種價值思維並不容易，因為它涉及了必須對國家體質進行徹底地檢視，從臺灣在海洋上的政治地位、國際產業結構與臺灣產業結構的關連、對臺灣生存條件的認識、對整體教育投資的檢討……，一直到促進全民認識海洋價值的途徑等，要真正進行這些檢討和思考是十分艱難的事，距離非常遙遠，但必須要有長遠的眼光，否則臺灣再一次興盛的機會還有可能嗎？否則我們世代子孫要如何在這叢爾小島上過活呢？



落實人權，教師升等審查制度需要更多尊重

蕭妙香

國立臺南大學行政管理學系副教授

司法院大法官會議釋字第 462 號解釋指出「教師升等資格評審程序既為維持學術研究與教學之品質所設，其決定之作成應基於客觀專業知識與學術成就之考量，此亦為憲法保障學術自由真諦之所在。故各大學校、院、系（所）教師評審委員會，本於專業評量之原則，應選任各該專業領域具有充分專業能力之學者專家先行審查，將其結果報請教師評審委員會評議。教師評審委員會除能提出具有專業學術依據之具體理由，動搖該專業審查之可信度與正確性，否則即應尊重其判斷。」因此，升等著作之專業審查意見實為決定升等通過與否之重要關鍵。然對有些申請升等的教師而言，過去常常發生學者專家對其同一篇論文之評分有 60 多分與 80、90 多分之差距的情形，因而對其著作之專業審查意見提出質疑之事。

理論上審查委員都是該領域學有專精之學者專家，其專業審查當然有其值得信賴之水準，為何會有如此之落差？個人認為，其中需要更多之尊重，此尊重並非單純道德上之訴求，而係人權之落實；亦即對基本人權之尊重，對人性尊嚴之尊重，對審查制度之尊重，因此應該兼顧程序正義與實體正義。

對審查委員而言，以提攜後進之心態來看待該升等著作，尊重送審人之用心，倘若其尚有努力之空間，能夠不吝提出具有建設性之建議，以期有正面之助益，而不只是批評其缺點，甚至提出抽象之評論，例如僅以「在該領域上未有持續性著作並無具體之貢獻」為理由，忽略送審人多年來其他研究著作，遽爾評定不及格，雖係以自己之專業權威來評定，然如此之審查意見實無法令人心服口服。

對升等教師而言，固然敝帚自珍，對自己的努力成果極具信心，但若能以尊重之態度面對審查意見，而不是一味堅持個人見解，否定評審委員之意見，甚至對評審委員或教評會提出妨害名譽之告訴，或許此次因為審查委員之建議作為後續研究之參考，而幫助自己有所突破，未嘗不是另一項收穫。

總之，個人以為，審查委員之專業見解本有仁智之見，若雙方均能客觀理性，尊重教師升等審查制度，實現此制度所欲保障之正義，則理論上依照專業學術做出之判斷，尚不因個人主觀認知標準之不同，而有太大之落差吧！



社會參與？——傅柯權力觀 對高等教育服務學習課程的反思

關河嘉

國立臺灣大學生物產業傳播暨發展學系助理教授

陳亞彤

國立臺灣大學生物產業傳播暨發展學系碩士

服務性社團一向被視為是臺灣高等教育非正式教育的一環。近年來，更認為服務性課程可以增加學生公民參與的機會，以及接合知識與實務活動之間的落差，因而服務性社團活動逐漸以服務學習課程之名成為大學教育的共同必修課程。臺灣教育部宣稱大學服務學習課程的理論基礎則是源自於杜威（John Dewey）的「從做中學」（learning by doing）教育哲學（教育部，2008），也明確地表示，服務學習課程是透過計畫性的服務活動與結構化反思過程，同時達到滿足被服務者的需求，以及促進服務者的學習。

國際與臺灣的「服務學習」課程的理念基本上是建立在連結或結合「社區」和「學生」的關係上。大部分臺灣教育研究均認為，服務學習課程的理念源自於1967年美國南部教育董事會（Southern Regional Educational Board），為了矯正學校教育與社區生活脫節的問題的事實而發起的教育課程設計（林勝義，2002）。服務學習課程兼具社會學習與社會服務的功能也受到「公民參與」（civic engagement）理念的影響。國際上有聯合國與歐盟等國際性組織倡議「民眾對於公共事務的參與」，而臺灣推廣學校教育的志願服務，即是「服務學習」的倡導（林勝義，2006）。此外，國內外文獻均指出，一般大眾樂見高等教育提供大學

生與社會互動更為密切的學習課程（Arenas et al, 2006; Torney-Purta, 2002）。在這些社會思潮下，服務學習課程的內容多關於社會福利的事務，而「社區」（community）的概念也不限制於具體有形的社區，也可以是需要社會服務協助的社群團體，如社會的弱勢群體。

然而，這所謂以「公民參與」角度出發，並強調「反思」的服務課程學習的本質，也有值得深思之處。筆者曾以傅柯（M. Foucault）的權力觀點，自傳式民族誌方式檢視自身在高等教育學習階段時參與的社團——臺大星雨社團服務學習，一個以服務「自閉症」兒童及其家庭為宗旨的社團，反思此服務課程實踐過程如何形構出服務學習課程學生的「自閉症」主體性（陳亞彤，2007）。在星雨，學生主要透過兩個途徑被告知有關「自閉症」的概念；首先是透過招生宣傳單被告知「自閉症」大概指涉什麼樣的小朋友，接著在經由社課的安排，學習「自閉症」的基本醫療知識，包括其特徵、成因、以及目前的治療策略。因為前者，學生認識了「自閉症」的名字；因為後者，學生了解了「自閉症的定義、診斷、輔導教育。也就是，星雨的服務活動一方面依循生物醫學的自閉症定義，一方面呈現 Foucault 的有生權力，特別是「正確訓練」的三大

規訓技術：層級觀察、常態化判別、以及審視。透過一系列的教育訓練、參與服務實習，參與的大學生漸漸朝向自閉症輔導之「類」專業人員。

在自閉症醫療論述和權力的相互影響下，「自閉症」成爲非常態的他者，並接受一連串回歸常態的訓練，而得以「適應社會」。換言之，大學服務課程提供學生幫助自閉兒童「常規化」，進入符合大眾社會規範的體系的訓練。星雨首要任務就是能協助專業人士與服務學童家長進行自閉兒童之正常化訓練過程；而營隊訓練目標之一，即是學習如何設計適合自閉症兒童的服務活動，幫助自閉兒童更加「社會化」、適應社會的生活。星雨的活動於是遵循醫學的矯治原則而設計，希望能減緩小朋友的障礙行爲表現，使其更加「與眾相同」，降低自閉而擺脫排斥的生活，期望一旦自閉兒童「更像一般的小孩」時，則所有的誤解和排斥將漸漸消失。這個「常規化」的過程意味著自閉症兒童的行爲、健康、或安置可以轉化爲社會可以接受的標準。此時，自閉星雨服務課程是臺灣社會自閉症醫療實踐的規訓技術之凝視體系中的一環，使得自閉症兒童表現出安分守己的行爲，符合社會大眾的規範，導向其成爲「常規化」（normalisation）的效果。

Foucault（1973, 1977）對於醫療凝視的實踐漸漸進入了非醫療專業的社會機構的提出觀點。特別是發生在精神病院的關閉所產生的「不機構化」（de-institutionalisation）的論述中，表面上宣稱讓病人得以自由生活於社區

中，於是有了另類非機構的私人安置。這些安置或許減少了專業醫療的監視的範圍或程度，但事實是，更多的公立政府和社會機構與外圍支援性的組織（supporting groups）進入了參與管理督導（supervision）的機制，而在社會中產生更多（精神病）病症的管理規則（regulation）。學校、社區的安置單位、家庭、志工社團都巧妙地扮演了督導的角色，執行了管理的作用，而這也正是自閉星雨服務課程的角色。亦即，星雨服務課程具備多面向的協助功能，可視爲提供營隊服務協助之非官方專業機構，也可扮演進行輔導、安慰、支持的外圍機構，具備了監督、控制、管理自閉症兒童的潛力。我們發現大學的服務性課程實際上是整合進入臺灣社會「自閉症」的整體醫療體系，此過程兼具知識性學習，以及涉及時間較長、而更爲仔細、具體的實踐活動，此服務學習過程相當完整形塑了學生對於自閉症的主體性建構。

臺大星雨社團活動作爲一個自閉症兒童的支持、協助性服務課程活動，符合高等教育服務學習課程的公民參與的精神，積極協助「正常化」訓練而充實自閉症知識和療癒的內涵。然而傅柯的權力分析提供我們檢視自身所涉獵的自閉症服務訓練之實際社會效果。我們或許可以進一步再思考這樣的「矯治」目的真的是爲了自閉兒童自身著想，還是爲了降低他們受排斥的程度、而維持既有的社會秩序？

參考文獻

- 陳亞彤，2007。「自閉症」論述形成之探究—臺大自閉星雨社團服務經驗分析。台北：臺灣大學農業推廣學研究所碩士論文。
- 教育部，2008。教育部補助大專校院開設具服務學習內涵課程作業要點。台北：教育部。
- 林勝義，2002。服務學習指導手冊。台北：行政院青輔會。
- 林勝義，2006。志願服務與志工管理。台北：五南書局
- Foucault, M., (1973). *The Birth of the Clinic: An Archaeology of Medical Perception*. London: Routledge.
- Foucault, M., (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. London: Penguin Books.
- Arenas, A., Bosworth, K., & Kwandayi, H.P. (2006). Civic service through schools: an international perspective. *Compare*, 36(1), 23-40.
- Torney-Purta J. (2002). Patterns in the civic knowledge, engagement, and attitudes of European adolescents: The IEA civic education study. *European Journal of Education*, 37(2), 129-141.



外加課程和落實課綱——閱讀推動專案之探究

陳得文

國立臺南大學教育系兼任助理教授

教育部自 2001 年的「全國兒童閱讀計畫」、到 2007 年「教育部「悅讀 101」教育部國民中小學閱讀實施計畫」（教育部，2007；以下簡稱「悅讀 101」）、以及延伸的 2008 年「教育部試辦縣市國民小學圖書館閱讀推動教師實施計畫」（教育部，2008；以下簡稱「閱讀推動教師計畫」）等，共投入 20 億 1,226 萬元推動閱讀活動。

閱讀與學習的關聯已受到學術研究的肯定，閱讀策略的發展也已由語文領域到科普及其他各領域，我國學生在「國際閱讀素養調查」（PIRLS）的表現，更強化了推動閱讀的動機。

「悅讀 101」指出閱讀的重要性，並強調國際社會對於閱讀的重視。然而以「悅讀 101」專案來推行閱讀活動，仍有一些值得再思考的地方，謹提出以下四點：

一、計畫目標與語文領域若干重覆：

根據計畫，「悅讀 101」實施對象為全國國中小（含幼稚園）學生，實施目標為：（一）培養兒童閱讀習慣，使其融入學習及生活脈絡中。（二）啟動閱讀交流，分享閱讀教學策略，提昇閱讀教學知能。（三）鼓勵家長積極參與親子共讀活動，增進親子互動關係。（四）結合資訊網絡，進行知識共享，增進閱讀的廣度。（五）營造豐富的閱讀環境，奠定終身學習的基本能力（教育部，2007）。

在九年一貫語文領域課程綱要（教育部，2011）中，分段能力指標有六個項目，其中第五項即為「閱讀能力」，已列出相關的 108 條能力指標，例如：「能培養良好的閱讀興趣、態度和習慣」（5-1-3）、「能和別人分享閱讀的心得」（5-1-4-2）、「能與父母或師友共同安排讀書計畫。」（5-2-12-2）、「能瞭解並使用圖書室（館）的設施和圖書，激發閱讀興趣。」（5-1-5）、「能結合電腦科技，提高語文與資訊互動學習和應用能力。」（5-2-9）等。同屬國民教育的範圍，九年一貫課綱是當前最主要的正式課程，若能考慮如何在常態教學中落實，或許更為務實。

二、佔用教學時間，卻缺乏綱要或指標的引導和規範：

根據「悅讀 101」，教育部另推出「閱讀推動教師計畫」，學校為協助提升學生閱讀能力與學習能力，可申請一名閱讀推動教師，由教育部提供每週減授十節課等共計七萬元的資源。此名閱讀推動教師「所授課程應規劃圖書館利用教育或閱讀推動教學等課程」，因此常必須佔用彈性學習節數。然而，所授課程並沒有課程綱要或能力指標來引導和規範，僅以專案審查方式，由學校自行規劃。

每週二至六節的彈性學習節數，台語文、資訊、英語等議題和領域都亟欲排入，還要用來辦理全校性和全年級活動、執行依學校特色所設計的

課程或活動、安排學習領域選修節數、實施補救教學、進行班級輔導或學生自我學習等活動。任何課程決定都將產生排擠，應謹慎規劃並妥善運用。

三、缺乏成果評鑑和後設評鑑：

如前所述，「悅讀 101」和「閱讀推動教師計畫」的教學課程，並沒有完整能力指標、甚至明確的教學目標，教學活動後，也缺乏學習評鑑和教學評鑑。「悅讀 101」雖有加強閱讀理解測驗、徵求閱讀試題等推行策略，在預期效益中並未重視相關評鑑的發展。

四、人力資源分工複雜：

九年一貫語文領域閱讀教學的人力，通常以級任導師為主，相關的課程發展和教學提升，由教務處和領域教師小組等共同進行，即以語文領域專業教師為主導。

「悅讀 101」的人力資源除培訓種子教師之外，包括替代役男、志願教師、教會、大專學生等，多為課外協助性質。而「閱讀推動教師」的工作為：「應聚焦在「圖書資訊管理」與「閱讀推動」兩項重點工作，並規劃執行學校圖書資源之管理與應用、結合圖書自動化系統，完成圖書資料整理作業與書目資料的建檔與書籍的流通與借閱。」(教育部，2009)。因此閱讀推動教師工作，以圖書館管理為基礎，卻以推動閱讀活動為目標，實務上則往往在培養學生資訊素養和閱讀素養

之間失焦。

長久以來，民眾普遍認同「推動書香社會」的意義，提升閱讀能力也是許多家長對孩子的期望，教育體系推動閱讀活動的用心和努力值得肯定。推動好書閱讀是值得做的正確的事，在專案實施和經費支援的基礎上，為落實閱讀推動，謹提出以下三點建議以供參考：

(一) 重新省思語文領域能力和比重的配置

九年一貫課程實施以來，在語文領域授課時數和教學內容等方面，有許多爭議，關於學生閱讀理解能力的問題，也有很多研究。教育部既用心規劃臨時性的專案來推行閱讀活動，可見對閱讀的重視，實可再省思語文領域本身的規劃與調整，是否可考慮在領域教學節數中，運用課程教材的導讀與深究，落實聽說讀寫等能力的培養，再配合課外閱讀的補充，提升學生的閱讀素養。

(二) 提升國中小學校圖書館的專業性和行政編制

閱讀能力和資訊素養都是現代社會終身學習的重要能力，如果有充足的師資和資源，學校進行圖書館利用教育是一個好的開始。然而，圖書館學早已發展為專業領域，學校圖書館若由教師監管，應提供更多專業知能。

擔任高級中學圖書館主任者需修習圖書館專門科目二十學分以上（教

育部，2003），相較之下，國中小圖書室藏書達 12,000 冊以上者不在少數，幾乎相當於高級中學圖書館規模，但少有行政編制，臨時性專案支援的圖書推動教師也只有幾小時或幾天業務研習，專業性相對較弱。如果限於經費，無法給予學校圖書館充足資源，或許可結合地方公私立圖書館和民間團體，協助學校，將圖書館的專業歸於專業，而非假以速成的訓練，以兼辦業務的方式，將專業工作加置於教師身上。

(三) 結合社會教育和成人教育，營造閱讀環境

書香社會的閱讀環境仰賴於社會的風氣，中小學生的學校教育固然能有成效，但教育無法離開社會。「悅讀 101」等計畫一再提及營造閱讀環境的重要，或許還要尋求成人教育和社會教育的配合，全面推動閱讀社會，更能收事半功倍之效。

總之，九年一貫課程規劃中，閱讀是相當重要的能力，實務上可以與圖書館利用教育配合，但落實語文領域教學與外加閱讀課程、閱讀素養與資訊素養、閱讀教學與圖書館業務等項目，仍應釐清其內涵，以確實提升學生基本能力。

參考文獻

- 教育部（2003）。高級中學圖書館設立及營運基準。
- 教育部（2007）。教育部「悅讀101」教育部國民中小學閱讀實施計畫。
- 教育部（2008）。教育部試辦縣市國民小學圖書館閱讀推動教師實施計畫。
- 教育部（2011）。國民中小學九年一貫課程綱要語文學習領域（國語文）。



重視學生「從學習中逃走」的現象

王金國

靜宜大學教育研究所副教授兼教育研究所所長

臺灣教育評論學會副秘書長兼議事組組長

從媒體報導日本東京大學佐藤學教授的「學習共同體」的概念後，我購買了佐藤學教授「學習的革命：從教室出發的改革」一書，同時，閱讀媒體或期刊中介紹佐藤學教授的文章，期望多認識這一位掀起日本、甚至亞洲中小學校園改革浪潮的學者及其理念。閱讀該書後，我腦中一直迴盪著一個問題：為什麼學生會「從學習中逃走」？

「從學習中逃走」一詞，很容易聯想到學生中輟的現象。根據教育部的統計，99 學年度全國的中輟生總數為 5,639 人，其中男生 3,124 人（55.40%），女生 2,515 人（44.60%）。若以教育階段別來分，國小生佔 704 人（12.48%），國中生佔 4,935 人（87.52%）。這些中輟生同學，離開了學校，常衍生許多青少年的問題。教育部雖也關注中輟生的問題，很希望把中輟生找回學校。但是，如果這些學生在學校無法獲得重視，無法享受到學習的樂趣，即使把他們找回來，他們還是很可能再度中輟的。

佐藤學教授所提到的「從學習中逃走」的現象，指的其實不是中輟生，而是相對於從前，對知識的興趣及關心減弱的學生，也就是那些坐在教室內，失去學習興趣或動機的人。這些坐在教室裡卻沒有積極參與的人數，應該比中輟的學生還要多很多。基於提昇整體教育品質的觀點來看，針對

「從學習中逃走」的學生，學校或教育行政單位應該予以重視並尋找治根的方法。

如果去觀察年幼的孩子，會發現他們充滿好奇心，喜歡發問，喜歡探索。但孩子進入國小後，因多數老師重視班級秩序，並習慣以講述作為主要的教學方法。加上為了讓學生「精熟」以獲得較高的分數，老師常安排很多作業（甚至是補充教材）讓學生書寫。在這樣的潛在課程影響下，學生隨著年級的增加，主動參與、主動發問的情形逐漸下降。整個學習活動，常與作業書寫及考試有密不可分的關係。學業成績較好的學生，或許還可以獲得一些成就感，但學業表現不佳的學生，就很少獲得肯定與學習的樂趣，他們得到的常是責罵、批評與壓力。學習進度嚴重落後的學生，到了國中階段，他們就很容易教室裡的「局外人」。守秩序一點的學生，還可能乖乖地坐在教室一整天，調皮一點的學生，可能就常製造班級常規的問題。

教育，攸關著國家的競爭力，每一位學生都是國家、社會重要的資產，都需要我們重視與栽培。我曾與一位全國家長團體聯盟的幹部一起開會，這位家長說：很多人買了智慧型手機，為了保護手機，常常是貼了防護膜後，又買手機保護套，深怕這一隻手機受到傷害。他說：手機就算貴

一點，也是有價的，關於一項有價的手機，人們都呵護成這樣，那我們「無價之寶」的孩子，是不是更應加以重視。他以身為家長代表的身份，希望學校都可以友善地對待他們的孩子。我認為，如果學校或其他因素使得學生「從學習中逃走」，很多父母都會很難過的。

造成學生「從學習中逃走」的現象因素很多，從教材內容、教學方式，

到評量與升學制度都是可能的原因，要短時間解決此問題也許有困難。但希望從中央層級的教育部，到各地方教育局處、各級學校、各班級的老師都能關注這個現象，重視這個問題。有了這個問題意識後，就有機會找到解決的方法。期待學校與家長可以共同合作，一起營造出良好的學習環境，讓每一位學生都樂在學習、主動求知。



論師資培育之就業力與發展力

黃嘉莉

國立臺灣師範大學師資培育與就業輔導處副教授

一、前言

我國即將於 2014 年跨入國民教育新紀元，以十二年國民基本教育之姿開創教育新型態。而當社會對十二年國民基本教育的超額比序方式辯論不休之際，對於教師的素質與能力是否能夠符合十二年國民基本教育的要求，但卻少受到關注。在超額比序的爭議中，排除非由正式教育可得的學習表現的項目外，學生學習表現的決定多數是由教師決定，而由教師來決定學生學習表現之際，教師是否具有實施十二年國民基本教育的能力，包括課程設計能力、發展符合學生需求的課程、實施可回應學生程度的教學、關注每位學生的學習差異、實施妥切且能真正評量學生的學習成果等等，都仰賴師資職前階段與在職階段的持續不斷地發展專業知能。從師資職前階段、導入階段與在職階段，整體師資培育系統仰賴起始端，即師資培育之大學，是否能夠在「學習教學」(learn to teach) 歷程中，傳授師資生應具有教學專業知能與心態，以及開展師資生持續不斷發展專業知能的潛在特質，將決定國民基本教育中學生所能獲得的教學品質，以及回應教育改革與社會期待程度。換言之，師資培育之大學是否能夠讓師資生具有就業力與發展力，相當的關鍵與重要。

所謂就業力(employability)係指能獲得初次就業、保持就業、必要時能獲得新就業的能力(劉孟奇、邱俊

榮、胡均力, 2006, 頁 6)。以就業力的觀點檢視教學工作，基於教學工作的屬性，一旦擔任教師角色執行教學工作，即具有初次就業與保持就業的特質，除非轉換為其他工作，不然「必要時」能獲得新就業能力，就必須窄化為指涉不同科目的教學。對於教學工作而言，就業力應指初次就業與保持就業的能力。如進一步探究就業力的本質，就業力屬於個人的資產，是個人可以獲得美滿的工作之傾向(propensity)，而就業力本身就是一種學習，是學習過程的核心(Harvey, Locke, & Morey, 2002, p.16)。是以，就業力即是個人獲得以及持續完成工作的能力，來實現個人潛能的能力(劉孟奇、邱俊榮、胡均力, 2006, 頁 6)。從就業力的界定中可知，發展力(developability)是與就業力相伴相隨的概念，尤其是發展力在韋伯字典中意指可以持續不斷被發展的能力，此能力與職業的發展和執行工作不斷演變所需能力。由此可知，就業力與發展力不僅是個人工作所需的能力，更是個人必須能隨著工作的時代變遷而不斷延伸與開展的能力，以符合工作的複雜性與需求。

對於不斷隨著社會變遷的教育工作而言，教學工作所需要的能力也不斷的改變，教師的就業力與發展力也隨之而改變。尤其當十二年國民基本教育的實施，我國的師資是否能夠勝任，教師教學能力是否能持續完成工作，高等教育機構是否能夠培育師資

生個人的就業力與發展力，都是值得討論的議題。

二、優質教學的本質：以學生學習為本

（一）優質教學的道德意識

十二年國民基本教育的落實，端視教師是否能夠營造促進學生學習的環境與教學，如歷史中的蘇格拉底、孔子等有名的教育家，並未經歷師資的培育，但卻能成為歷史中的優質教師。但是教師是天生抑是培育，在師資培育機構隨著教育的普及而設置，即已有教師是需要培育的答案。但是師資經過培育不一定保證每位都是一位好老師，且一位好老師並不一定可以有優質教學（quality teaching）（Korthagen, 2004, p.87）。Grossman、Compton、Igra、Ronfeldt、Shahan 和 Williamson（2009）就曾分析教師即使有與人為善的表現，僅表示其社會互動能力佳，不一定可以扮演好專業的角色，顯示出教師雖然有時需要天分，但也須要培育的概念。

理想上，師資培育機構應培養可促使教師產生優質教學的能力，而這些能力應是培育師資的目標。而所謂優質教學，根據 Fenstermacher 和 Richardson（2005）界定四項優質教學因素，即學生的意願與努力、教和學的社會支持環境、教和學的機會、良好的教學等等，獲得界定。這四項因素構成所謂的優質教學，教師須以學生為考量，並以最好的方式來提升學生道德、心理與生理等身心發展，讓

學生學習且有具體成效，亦是 Shulman（1987, p.477）所稱好的教學。雖然經過教師的教學之後，學生必須產生學習成果的改變，但是程度多寡端是教師展現優質教學的程度。基本上，社會期待是盡量在學校教育中極大化學生的學習成果。

歸納 Fenstermacher 和 Richardson（2005）以及 Shulman（1987）對優質教學的界定是，兼顧教師的教和學生的學兩端，如納入學生學習成果，優質教學便是「好的教學」（good teaching）以及「成功的教學」（successful teaching）；而所謂好的教學係指教師能符合任教學科標準的適切性與完整性、教學方法也符合學生年齡發展需求、符合道德性、且能增進學生學科知識與能力者，即謂好的教學；而成功的教學則是指學生實際所習得的是符合教師預定教學結果的精熟程度（Fenstermacher & Richardson, 2005, p.191）。優質教學必須是教師能夠在環境脈絡中，適切地與教學環境脈絡進行互動，可從三層面檢視教師是否達到優質教學的證據，包括（簡紅珠，2006，頁 6-7；Fenstermacher & Richardson, 2005, p.195）。

1. 邏輯作為（logical acts），即教師在任教學科知識的教學行為而言，包括界定、解釋、示範、校正、詮釋等等；
2. 心理作為（psychological acts）：即教師在教學歷程中所展現激發動機、鼓勵、獎賞、處罰、計畫與評鑑等事項的作為；

3. 道德作為 (moral acts): 即教師能夠身教且培養學生具有誠實、勇敢、忍耐、同情、公平、尊重等特質。

上述三層面是作為評估優質的教學程度，但不可否認的是，在教學複雜的情境中，如 Shulman (2004, p.265) 都指稱，並沒有發現有一套統一、單面向的「好的教學」或「一般實踐情境」，而使得優質教學會因教師教學的學生個案或情境的差異而有所不同。但是三層面的檢視得以發現，都是可從學生學習結果加以檢視。在優質教學的程度上，最低程度是教師的教學符合的教學邏輯；而較高程度的即為優質教學，包含了好的教學以及成功的教學，可從學生學習成果的精熟程度、學習者的狀態、社會互動環境、學習機會的內容與取得程度而定 (Fenstermacher & Richardson, 2005, p. 208)。從上述優質教學的界定來看，教師營造優質教學是從最基本的教學科知識為基本，而此教授學科知識的工作，是可由補習班教師、安親班教師或家長或如電子白板或參考書所取代或補充，但是優質教學的心理作為與道德作為卻不易為他人或他物所取代，而此為教師號稱專業素質之所在，亦為常言到「教育是良心工作」之意涵。

除心理作為與道德作為促使教師具有營造優質教學之外，在面對教學情境脈絡時，教學工作的內涵則包括教師與學生有交互作用，對學科內容以及環境同樣都有互動的作用 (Cohen, Raudenbush, & Ball, 2003)。再加上每日在學校發生的事情是情境式屬性，

因脈絡、對象、事件等差異，也造成教師的教學工作看似簡單，但卻相當的複雜結果。分析教學三角中要素，包括教師、學生、環境，呈現多面向的概念，包含了教師自身及其與學生的關係，以及環境包括學校和社會，教師必須要了解自己的生活與過去經驗，並且在學校情境中了解到自身與學生、制度、文化，甚至政治事件等等的關係，而且教師能了解到自身的專業認同、價值和意識型態如何與情境中各層面產生關係 (Britzman, 1986, p.452; Lampert, 2010, p.22)。教學工作的複雜性仰賴教師對其工作的敏感程度，方能夠瞭解到自身是否能夠勝任教學工作的判斷，也方能夠瞭解是否有待發展教學不足的知能，而此維繫教師對於教學工作的心態，包括教什麼、為何而教、如何教會更好。

(二) 以學生學習為本的優質教學

教學工作是複雜，而且是道德的，教師必須透過教學讓學生學習到有「價值的事物」(worthwhile things)，促使教學工作添加了道德成分 (Feiman-Nemser & Buchmann, 1986, p.1)。而此價值性的教學，讓教學並非是教師簡單的執行任務，而是如 Fenstermacher (1986, p.40) 所說，是在學生學習過程中，教師採取符合道德規範的適當行動，激勵學生學習的內在動力，這是一種學習的品質之概念。當兼顧到學生的學習品質後，教師的教學就必須始於開展學生有權學習的道德意識，各種決定都有具有遵從教育道德的承諾 (Goodlad, 1990b, p.4; Pring, 2004, p.76; Soder, 1990,

p.72)。此種想法，類似於近年流行於日本「學習革命」的概念，而且並非是從教師的角色來看學生的學習，也非僅是標榜教師要看到學生學習而已，而是一種從學生學習角度出發的教學，包括辨識學生學習風格、文化背景、社經背景、學習型態的差異等等。

教學是複雜的，教師除了上述教學所需的知識外，還需要能夠進行個人的判斷俾便運用專業知識以決定何時以及如何使用各種教學策略。因此教師還必須要有能夠覺知到不可預期且學生個人特質的知識，以供進行判斷之用（Day, 1999, p.94）。由於教學工作是需要學生能夠進行學習，但因學生到校學習具有被強迫的意味，往往因各種因素而無法配合學習，教師的有效教學遂有基本上的難度，而且教師處於學校結構性的孤立、情緒管理以及一連串的不確定因素，促使教學工作看似簡單實際執行卻具有相當高的難度（Labaree, 2000）。師資培育的品質在於所謂培育出的師資，是否能提供學生學習支持以及符合學生的需求。這便是一種轉換教學以及教學工作的思考與設計方式（Darling-Hammond, 1995）。是以，教師須能不斷以學生學習為何核心的思考方式，而檢核師資是否具有這樣的能力，則仰賴師資豐富的知識基礎，以及發展協助學生思考、了解學生先備知識和背景、連結學生的家庭和社會等等的知能。

（三）培育師資的核心：以統整知識為基礎以辨識學生學習需求的能力

師資生如何學習教學的歷程向來難以瞭解，也與我國師資培育如何回應九年一貫課程所需教師的質疑一致，亦如師資生的學習成果，是在師資培育階段無法加以評估的內容（Hammerness, Darling-Hammond, Bransford, Berliner, Cochran-Smith, McDonald, & Zeichner, 2005, p.358；Wilson、Floden、Ferrini-Mundy, 2002, p.191,193），且師資培育課程中教導的學生學習方式或如何教學，欠缺實際證據證明，課程內容都是一種不證自明（self-evidence）的產物（Cochran-Smith, 2003, p.190-191）等等評論相似。換言之，師資培育的成果究竟為何？師資是否具有足以擔任教學且能因應不斷演化的就業力與發展力？都是有待加以探究的議題。是以，師資職前階段如未能培育具有執行教學所需的就業力與發展力，如何期待其成為在職教師後，能夠配合教育改革，內發強化專業知能之態度，以符應學生學習需要？

套用 Harvey、Locke 和 Morey（2002, p.4）曾建議高等教育機構必須與雇主合作，發展創新或成功的可以增進學生就業力，增能以管理其職業，終身發展與提供持續專業發展的能力。而就業力的增加可以藉由下列方式進行（Harvey, Locke, & Morey, 2002, p.7, p.13）

1. 將雇主帶入課程設計過程；
2. 調整課程以符合企業需要；
3. 從商業界聘用客座講座；

4. 建立與區域雇主的連結；
5. 認同終身學習的重要性；
6. 以工作場域為基礎的學習；
7. 認證；
8. 符合專業團體的條件；

如以 Harvey、Locke 和 Morey（2002）建議強化就業力的建議，帶入師資培育歷程，顯然是不夠的。尤其是教學是種複雜且多面向的工作，如以教學當下所而言，教師即必須關注：所欲教導的課程內容、促進學生學習、增加學生參與的意願、維持課堂的學習氛圍、建立公民式的教室環境、符合學生認知與情緒需求（包括學生的意願、學生背景、學習風格、學生情緒等等），都以促使教師教學工作有其困境（Kennedy, 2006），且此複雜的觀點，教師必須處於與不同背景學生和脈絡下產生交互關係中進行判斷，所以教師必須具備課程知識、脈絡、以及如何回應特定時間下不同學生的需求（Hoban, 2000, p.165）。換言之，高等教育機構必須能夠培育教師的就業力即包括學生知識、學科知識、課程知能、教學知能、班級經營知能等等，但這些知能並非是將學校引進高等教育可以使然，若欠缺系統性的規劃，充其量僅是種表象的連結，在實質培養師資生能力上，仍有其缺憾。

特別是將師資生帶入實際場域，但教學過程往往是不確定的（Olson, 1996, p.44）。就如 Schwab（1983, p.245）

所指，教學是一種藝術，是有賴教師在教學場域中，回應每日事務以及學生的狀況，做出恰如其分的判斷與決定，且掌握每位學生的學習。教師身處於教室脈絡中，面對來自不同背景的學生，就如 Day（1999）所謂的「統整性判斷」（holistic judgment），教師本身必須擅長各種教學方法，且能夠隨時回應並且瞭解如何使用，所以教師需要能在獨特的情境脈絡中進行判斷，俾便進行可回應不同學生需求教學。姜添輝（2000，頁 18）認為教學事務充滿高度複雜性，需要教師高度使用心智活動與專業判斷。教學需要教師運用心智推理的習性與智慧，則師資培育應提供可讓師資生體驗的環境與經驗，在引導之下嘗試運用心智與專業判斷的練習與經歷。

除此之外，由於教師的專業知識與技能，都會與學生個人資源（包括學生個性與使用語言風格等）產生個別或集體互動，使得當教師在教室中，教師與學生以及教室環境產生體系，教師應該可以處理各種反應，包括課程內容、學生數量、學生的興趣和先備知識、可用的資源、教學內容和之前內容的連結性、各種學生學習風格、學生個別學習需求、評量學習的方式、建構課程內容的理論基礎、行為管理的策略、學生社會文化背景的考慮等等，這些交互作用所產生的動態性的學習體系與環境（Biggs, 1993; Danielson, 2007; Labaree, 2000），這種動態性的學習體系與環境，都須要師資培育歷程中系統性讓師資生得以有培養其辨識環境脈絡與情境的機會，發展引導師資生學習與

反省的學習體系。

再者，教師在先備教育專業知識、學科知識等等知識的基礎上，將可讓教師發展整合性哲學立場，發展深度的個人意義、責任、對發展教學的承諾、對學生的學術、社會互動等等特定方式（Feiman-Nemser & Buchmann, 1986, p.2; Hollins, 2011, p.400）。教師的教學必須涵括社會的期待、教師個人的想法，以及累積回應各式各樣的學生議題。而且教學實踐的基本，便是有意圖想要學生學習的特定活動組成，但是此特定活動的組成是具有特定目的和價值，是需要教師事先規劃與了解，包括對社會期待、政府規劃目的、對學生的理解等等的審慎思考。而這更是需要在學習教學的歷程中提供機會與環境，激勵師資生的價值與道德意識。

三、結語

我國師資培育在開放培育管道後，政府也採取諸如篩選師資生、課程與學分審核、教育實習、教師資格檢定考試等品質把關的措施。但是這些措施是否有利於培育一位可以營造優質教學的教師，且具有就業力與發展力的師資，則是另當別論。尤其是當品質保證機制不等同於有優質教學的保證之際；當教師證書不等同教學會以學生學習為本之際，社會又如何能夠期待十二年國民基本教育得以落實成功，達到其理想性。是以，教師素質決定學校教育革新成功與否的關鍵，但師資培育是否能培育出期待中的教師，在學習教學的歷程不明確

中，而制度卻又無法保證師資素質，實有需要檢視師資培育歷程與學校教育革新、社會期待符合度，審慎規劃師資培育歷程的系統性培育內涵與制度。

參考文獻

- 姜添輝（2000）。論教師專業意識、社會控制與保守文化。*教育與社會研究*，創刊號，1-24。
- 劉夢奇、邱俊榮、胡均力（2006）。*大專畢業生就業力調查報告*。臺北市：行政院青年輔導委員會。
- 簡紅珠（2006）。優質教學釋義與啓示。*教育研究與發展期刊*，2（2），1-17。
- Ball, D. L., & Forzani, F. M. (2009). The work of teaching and the challenge for teacher education. *Journal of Teacher Education*, 60(5), 497-511.
- Biggs, J. (1993). From theory to practice: A cognitive systems approach. *Higher Education Research and Development*, 12(1), 73-85.
- Britzman, D. P. (1986). Cultural myths in the making of a teacher: Biography and social structure in teacher education. *Harvard Educational Review*, 56(4), 442-456.
- Cochran-Smith, M. (2003). Assessing assessment in teacher educa-

- tion. *Journal of Teacher Education*, 54(3), 187-191.
- Cohen, D. K., Raudenbush, S., & Ball, D. (2003). Resources, instruction, and research. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(2), 1-24.
 - Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching* (2nd ed.). Alexandria, VA: the Association for Supervision and Curriculum.
 - Darling-Hammond, L. (1995). Changing conceptions of teaching and teacher education. *Teacher Educational Quarterly*, 22(4), 9-26.
 - Day, C. (1999). *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. London, UK: Falmer Press.
 - *developable*. (n.d.). *Definitions.net*. Retrieved August 31, 2012, from <http://www.definitions.net/definition/developable>.
 - Feiman-Nemser, S. & Buchmann, M. (1989). Describing teacher education: A framework and illustrative findings from a longitudinal study of six students. *Elementary School Journal*, 89(3), 365-377.
 - Fenstermacher, G. D. & Richardson, V. (2005). On making determinations of quality in teaching. *Teachers College Record*, 107(1), 186-213.
 - Fenstermacher, G. D. (1986). Philosophy of research on teaching: Three aspects. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (3rd ed.) (pp.37-49). New York, NY: Macmillan.
 - Goodlad, J. I. (1990). The occupation of teaching in schools. In J. I. Goodlad, R. Soder, & K. A. Sirotnik (Eds.), *The moral dimension of teaching* (pp.3-34). San Francisco: Jossey-Bass.
 - Grossman, P., Compton, C., Igra, D., Ronfeldt, M., Shahan, E., & Williamson, P. (2009). Teaching practice: A cross-professional perspective. *Teachers College Record*, 111(9). Retrieved September 9, 2009 from <http://www.tcrecord.org/content.asp?contentid=15018>.
 - Hammerness, K., Darling-Hammond, L., Bransford, J., Berliner, D., Cochran-Smith, M., McDonald, M., & Zeichner, K. (2005). How teacher learn and develop. In L. Darling-Hammond & J. Bransford (Eds.), *Preparing teachers for a changing world: What teachers should learn and be able to do* (pp. 358-389). New York: Jossey-Bass.
 - Harvey, L., Locke, W., & Morey, A. (2002). *Enhancing employability, recognising diversity*. Retrieved Aug 30,

- 2012, from <http://www.universitiesuk.ac.uk/Publications/Documents/employability.pdf>.
- Hollis, E. R. (2011). Teacher preparation for quality teaching. *Journal of Teacher Education*, 62(4), 395-407.
 - Kennedy, M. M. (2006b). Knowledge and vision in teaching. *Journal of Teacher Education*, 57(3), 205-211.
 - Korthagen, F. (2004). In search of the essence of a good teacher: Towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 20(1), 77-79.
 - Labaree, D. F. (2000). On the nature of teaching and teacher education: Difficult practices that look easy. *Journal of Teacher Education*, 51(3), 228-233.
 - Lampert, M. (2010). Learning teaching in, from, and for practice: What do we mean? *Journal of Teacher Education*, 61(1-2), 21-34.
 - Olson, M. R. (1996). Becoming a trained professional. In M. Kompf, W. R. Bond, D. Dworet, & R. T. Boak (Eds.), *Changing research and practice: Teachers' professionalism, identities and knowledge* (pp.33-46). London: The Falmer Press.
 - Pring, P. (2004). Teaching and the good teacher. In F. Inglis (Ed.), *Education and the good society* (pp. 75-87). London, UK: Palgrave Macmillan.
 - Schwab, J. J. (1983). The practical 4: Something for curriculum professors to do. *Curriculum*, 13(3), 239-265.
 - Shulman, L. S. (1987). Sounding an alarm: A replay to Sockett. *Harvard Educational Review*, 57(4), 473-482.
 - Shulman, L. S. (2004). The wisdom of practice: Managing complexity in medicine and teaching. In S. M. Wilson (Ed.), *The wisdom of practice: Essays on teaching, learning, and learning to teach* (pp.251-271). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - Soder R. (1990). The rhetoric of teacher professionalization. In J. I. Goodlad, R. Soder, & K. A. Sirotnik (Eds.), *The moral dimension of teaching* (pp.35-86). San Francisco: Jossey-Bass.
 - Wilson, S. M., Floden, R. E., & Ferrini-Mundy, J. (2002). Teacher preparation research: An insider's view from the outside. *Journal of Teacher Education*, 53(3), 190-204.

臺灣教育評論月刊稿約

民國 101 年 02 月 22 日修訂

壹、本刊宗旨

本刊為「臺灣教育評論學會」刊物，旨在評論教育政策與實務，促進教育改革。本刊採電子期刊方式，每月一日發行一期。刊物內容分成「主題評論」、「自由評論」及「交流與回應」三部分。

貳、刊物投稿說明

各期評論主題由本刊訂定公告，投稿分成「主題評論」、「自由評論」及「交流與回應」。「主題評論」由作者依各期主題撰稿，並由主編約稿和公開徵稿；「自由評論」不限題目，由作者自由發揮，亦兼採約稿和徵稿方式；「交流與回應」係由作者針對過往於本刊發表之文章，提出回應、見解或看法，採徵稿方式。

參、評論文章長度及格式

本刊刊登文章，文長一般在五百到三千字內之間，也歡迎較長篇的評論性文章，長文請力求在六千字之內。如有附註及參考文獻，請依照 APA 格式撰寫。

肆、審查及文責

本刊發表的評論均安排匿名學術審查，評論文稿隨到隨審，通過後即安排儘速刊登。本刊提供社會各界教育評論之平台，所有刊登文稿均不另致稿酬。本刊發表的評論，屬於作者自己的觀點，不代表本刊立場。

伍、文稿刊載及公開展示授權同意書

投稿本刊經由審查同意刊載者，請由本學會網站(<http://www.ater.org.tw/>)或各期刊物下載填寫「臺灣教育評論月刊文稿刊載授權書、公開展示授權同意書」，寄送下列地址：

43301 臺中市沙鹿區中棲路 200 號 靜宜大學第二研究大樓
402 室教育研究所【臺灣教育評論學會】盧宜芬助理收

陸、投稿及其它連絡

執行編輯 盧宜芬小姐 電子信箱(e-mail): ateroffice@gmail.com
電話(phone): 0928-917122

臺灣教育評論月刊第一卷第十三期

評論主題背景及撰稿重點說明

一、本期主題

「師資培育評鑑」

二、截稿及發行日期

本刊第一卷第十三期將於 2012 年 11 月 01 日發行，截稿日為 2012 年 10 月 10 日。

三、本期評論主題及撰稿重點說明

新一週期的大學校院師資培育中心評鑑已於 101 年啟動，並納入系所評鑑合併實施。主要評鑑項目包括目標特色及自我改善、行政組織及運作、學生遴選及學習環境、教師素質及專業表現、課程設計及教師教學、教育實習及畢業生表現等六大項，評鑑結果攸關師資培育單位的後續發展與經營、甚至退場。然而，整體評鑑方案的規劃與設計、評鑑項目的內涵與判斷標準、訪評委員與訪視過程、申復或申訴管道、評鑑結果的應用等，是否能引導師資培育單位發展特色？是否建立自我持續改善機制以確保辦學績效？未來應如何改善？本期即聚焦在此週期的師資培育評鑑，邀請您從各個角度來進行討論與檢視。

臺灣教育評論月刊第一卷第十四期

評論主題背景及撰稿重點說明

一、本期主題

「國中小併校」

二、截稿及發行日期

本刊第一卷第十四期將於 2012 年 12 月 01 日發行，截稿日為 2012 年 11 月 10 日。

三、本期評論主題及撰稿重點說明

監察院於 2004 年教育部的預算分配進行檢討，發現有近五百多所小學，學生人數不滿百人，其師生比是一比六，因而建議若採取廢併校，一年可省近千萬元，也因此建議教育部規劃配套方案，以求教育精緻化。而行政院主計處也提出附議。然而反併校者，認為教育是公共事務，不能成本論斷，而且學校同時是社區的文化與精神中心，廢併校等於廢併所在社區。

時至 2012 年，到底國內國民中小學併校決策情形如何，實施成效如何，又遭遇了什麼問題，未來該如何走下去，頗值檢討。除此之外，本期教育評論重點亦在討論少子化趨勢下，未達最適經營規模的國中、小學是否需要進行併校。「併校」是在少子化趨勢下的必然選項？還是另有途徑，可以為學校找出另一生機？

臺灣教育評論月刊

2011年11月至2013年3月各期主題

第一卷第一期：新三都之教育整合
—問題與展望

出版日期：2011年11月01日

第一卷第二期：學術評比

出版日期：2011年12月01日

第一卷第三期：師培政策

出版日期：2012年01月01日

第一卷第四期：教學卓越計畫

出版日期：2012年02月01日

第一卷第五期：少子化的教育政策
因應

出版日期：2012年03月01日

第一卷第六期：頂尖大學計畫

出版日期：2012年04月01日

第一卷第七期：中小學教師專業發
展評鑑

出版日期：2012年05月01日

第一卷第八期：大學校務評鑑

出版日期：2012年06月01日

第一卷第九期：弱勢生助學

出版日期：2012年07月01日

第一卷第十期：優質高中高職

出版日期：2012年08月01日

第一卷第十一期：大學系所評鑑

出版日期：2012年09月01日

第一卷第十二期：中小學校長遴選

出版日期：2012年10月01日

第一卷第十三期：師資培育評鑑

出版日期：2012年11月01日

第一卷第十四期：國中小併校

出版日期：2012年12月01日

第二卷第一期：陸生與國際生

出版日期：2013年01月01日

第二卷第二期：生活教育與服務學習

出版日期：2013年02月01日

第二卷第三期：研究所教育之量與質

出版日期：2013年03月01日

文稿刊載非專屬¹授權書、公開展示授權同意書

101年01月06日第1次編輯會議修正通過

文稿題目：_____（以下簡稱「本文稿」）

壹、立同意書人（以下簡稱「立書人」）謹此同意無償授權臺灣教育評論學會，將立書人投稿於臺灣教育評論月刊之文稿做下述利用：

- 一、將立書人之文稿摘要或全文，公開展示、重複刊載於臺灣教育評論學會之網頁。
- 二、如立書人文稿接受刊載，同意以紙本或是數位方式出版。
- 三、進行數位化典藏、重製、透過網路公開傳輸、授權用戶下載、列印、瀏覽等資料庫銷售或提供服務之行為。
- 四、為符合各資料庫之系統需求，並得進行格式之變更。
- 五、將立書人之文稿授權於第三方資料庫系統，進行數位化典藏、重製、透過網路公開傳輸、授權用戶下載、列印、瀏覽等行為，且為符合各資料庫之系統需求，得進行格式之變更。
- 六、如上述資料庫業者所製作之衍生性產品涉及商業性使用時，立書人同意將衍生之權利金全數捐贈臺灣教育評論學會會務及出版基金使用。

貳、立書人保證本文稿為其所自行創作，有權為本同意書之各項授權，且授權著作未侵害任何第三人之智慧財產權。若有任何第三人對立書人之作品或相關說明文件主張侵害其權利，立書人願擔負所有賠償及法律責任。本同意書為非專屬授權，立書人簽約對授權著作仍擁有著作權。

此致 臺灣教育評論學會

立同意書人(主要作者)姓名：_____（敬請親筆簽名²）

所屬機構：無 有：_____

職 稱：

身分證統一編號：

電話號碼（公/私/手機）：（ ） /（ ） /

電子郵件信箱：

戶籍地址： 縣（市） 鄉（鎮市區） 村（里） 鄰
路（街） 段 巷 弄 號 樓

基於上述主要作者的簽署，他/她代表其他共同作者（如有）謹此聲明：

壹、擁有代表其他共同作者的權利簽署本授權同意書。

貳、本文稿的作者（或作者們）及專利權持有者。

參、保證文稿不會導致臺灣教育評論學會牽涉或承受任何因違反版權或專利權的法律訴訟、追討或索償。

中 華 民 國 年 月 日

¹ 非專屬授權：係指作者將上列著作之著作財產權之部分權利非獨家授權臺評月刊。本刊物所採取的是「非專屬授權」，以保障作者對上列著作之著作權及衍生著作權。

² 為避免授權爭議，敬請作者填寫本文件，並於姓名處以親筆簽名後，以下列方式提供授權書。：(1)傳真，傳真號碼：(04)2633-6101。(2)掃描或攝影，電郵地址：ateroffice@gmail.com。(3)郵寄，43301 台中市沙鹿區中樓路 200 號第二研究大樓 402 室靜宜大學教育研究所【臺灣教育評論學會】。

臺灣教育評論月刊投稿資料表

投稿日期	民 國	年	月	日	
投稿期數 及名稱	民 國	年	月	第 期	
	該期主題名稱：				
投稿類別	<input type="checkbox"/> 主題評論 <input type="checkbox"/> 自由評論				
字數					
文稿名稱					
作 者 資 料					
第一 作者	姓名				
	服務單位及職稱				
	作者簡介				
	聯絡資訊	TEL :			
	FAX :				
	E-mail :				
	Address :	縣(市)	鄉(鎮市區)	村(里)	鄰
	路(街)	段	巷	弄	號
					樓
第二 作者	姓名				
	服務單位及職稱				
	作者簡介				
	聯絡資訊	TEL :			
	FAX :				
	E-mail :				
	Address :	縣(市)	鄉(鎮市區)	村(里)	鄰
	路(街)	段	巷	弄	號
					樓

【臺灣教育評論學會】會員入會說明

本會經內政部中華民國九十九年十月二日台內社字第 1000008763 號函准予立案，茲公開徵求會員。

壹、臺評學會宗旨

本會依法成立、非以營利為目的的社會團體，以從事教育政策與實務之評析、研究與建言，提升本領域之學術地位為宗旨。本會任務如下：

- 一、從事教育政策與實務評論之學術研究。
- 二、辦理教育政策與實務評論之座談及研討。
- 三、發表教育政策與實務評論，提供改革之建言。
- 四、建立教育政策與實務評論之對話平台。

貳、臺評學會入會資格

- 一、個人會員：凡贊同本會宗旨、年滿二十歲、填具入會申請書，並繳交會費後，經理事會通過後為個人會員。
- 二、贊助會員：長期贊助本會工作之個人。

參、會費繳交標準：

- 一、入會費：個人會員新台幣壹仟元。第一年僅須繳入會費，免常年會費。
- 二、常年會費：個人會員新台幣壹仟元。個人會員一次達壹萬元以上者，得永久保有本會會員資格。

肆、入會及繳交會費方式

- 一、入會申請：請填寫入會申請書，入會申請書可至本會網站下載 (<http://www.ater.org.tw/>)
 1. 郵寄：43301 台中市沙鹿區中棲路 200 號第二研究大樓 402 室(靜宜大學教育研究所)【臺灣教育評論學會】
 2. 傳真：(04)2633-6101
 3. 電郵：ateroffice@gmail.com 盧小姐(主旨請寫：「申請加入臺評學會」)。
- 二、會費繳交方式：
 1. 現金付款：請繳至靜宜大學第二研究大樓 409 室盧宜芬小姐代收，聯絡電話：0928-917122
 2. 匯款：局號：0141472 帳號：0039225 戶名：臺灣教育評論學會 黃政傑
 3. 轉帳：中華郵政代號：700 帳號：0141472 0039225

伍、臺評學會連繫資訊

電郵：ateroffice@gmail.com 電話：(04)26333588
會址：43301 台中市沙鹿區中棲路 200 號第二研究大樓 402 室(靜宜大學教育研究所)。**【臺灣教育評論學會】**
傳真：(04)2633-6101

【臺灣教育評論學會】會員入會申請書

申請類別	<input type="checkbox"/> 常年會員 <input type="checkbox"/> 永久會員（單次繳交會費達一萬元以上者，得永久保有本會會員資格。）		
姓名		出生年月日	西元 年 月 日
性別		身分證字號	
學歷		畢業學校系所	
現職			
經歷			
學術專長			
戶籍地址	□□□ 縣(市) 鄉(鎮市區) 村(里) 鄰 路(街) 段 巷 弄 號 樓		
通訊地址	□□□ 縣(市) 鄉(鎮市區) 村(里) 鄰 路(街) 段 巷 弄 號 樓		
電話	公：	手機	
	宅：	E-mail	
入會管道 (可複選)	<input type="checkbox"/> 師長推薦與介紹：推薦人 <input type="checkbox"/> 參加本學會活動(如：本學會年會、論壇) <input type="checkbox"/> 其他：_____		
繳交金額			
<input type="checkbox"/> 常年會費：1,000 元 x _____ 年= _____ 元 <input type="checkbox"/> 永久會費：_____ 元（單次繳交會費達一萬元以上者，得永久保有本會會員資格。） （自民國 _____ 年 _____ 月至民國 _____ 年 _____ 月止，共 _____ 年）			
繳費方式			
<input type="checkbox"/> 現金付款：請繳至靜宜大學第二研究大樓 409 室盧宜芬小姐代收，聯絡電話：0928-917122 <input type="checkbox"/> 匯款：局號：0141472 帳號：0039225 戶名：臺灣教育評論學會 黃政傑 <input type="checkbox"/> 轉帳：中華郵政代號：700 帳號：0141472 0039225			
收 據			
收據抬頭*：_____ 統一編號：_____ (*若不需繕寫收據抬頭，此處請填入：「免填」)			
會籍登錄 (此欄由本會填寫)	會籍別	起訖時間	會員證號碼
	<input type="checkbox"/> 常年會員 <input type="checkbox"/> 永久會員	自 _____ 年 _____ 月 至 _____ 年 _____ 月	
申請人：		(簽章)	
		中華民國 _____ 年 _____ 月 _____ 日	
填寫本表後，請採以下任一方式繳回本會，謝謝您！			
(1) 郵寄：43301 台中市沙鹿區中棲路 200 號第二研究大樓 402 室(靜宜大學教育研究所)。 【臺灣教育評論學會】 (2) 傳真：(04)2633-6101 (3) 電郵：ateroffice@gmail.com 盧小姐 (主旨請寫：「申請加入臺評學會」)。			
表格修訂 2011/12/22			

教育，國之根本

評論，止於至善



Taiwan Educational Review

ISSN 2225-7209



977222572000