

攻守取捨之間一 臺北市國中校長參與遴選經驗之研究

濮世緯*

摘 要

本文主要在探討臺北市國中校長於參選初任、連任以及轉任校長遴選之原因及其挑戰，並探究校長遴選時的攻守取捨對於後續校務經營之影響。本研究採用質性研究方法，以典型個案抽樣方式選取臺北市八所學校現職校長為研究對象，並運用半結構式訪談法蒐集資料。本研究發現：1. 初次參與遴選，以攻代守，獲取親師支持為先；2. 連任遴選守捨之抉擇，是在原校繼續打拼，抑或選擇他校另謀出路；3. 轉任遴選則有兩類，任期屆滿隨即轉任者，採以攻代守，重新出發；選擇連任之後再轉任者，採進可攻，退可守，唯受邀參選比例較高；4. 遴選時的攻守取捨及相關規範都可能對校長領導與校務經營有所影響，包括（1）校長參與校內成員之運作對於校長遴選與校務經營會有所影響（2）教師滿意度做為連任遴選參考依據，對校長領導及施政會有影響（3）遴選制度帶給校長辦學壓力，需兼顧親師期待，還需有所做為與堅持（4）校長對於教師不恰當行為公平處置得罪人，增加下次遴選變數（5）遴選制度下校長推動校務需考慮自身條件，進行改革時需更加謹慎小心（6）校長需以身作則，長期在地投入校務經營，贏得校內外成員信賴與認可。

關鍵詞：校長遴選制度、校長領導、校務經營

* 東吳大學師資培育中心助理教授

壹、研究背景與目的

校長是推展學校教育的關鍵人物，其動見觀瞻影響整個學校發展，因此如何架構合宜的校長選任制度，在教育鬆綁潮流下擴大參與，再造各校特色優勢，便成為國人關注之焦點。在教育改革總諮議報告書即已有校長遴選之建議（行政院教育改革審議委員會，1996），八十八年國教法修正條文則具體將校長任用方式由派任制改為遴選制，希望終結萬年校長，降低政治的干預，促進校園民主參與，以更公正、客觀、專業方式遴選校長，以增權賦能之信念提升學校教師參與校務之幅度。

校長選任的運作方式，過往是由教育廳依據各縣市校長需求數，或院轄市依據該市所需校長人數，進行校長甄試，錄取人員再施以一定期限之儲訓，結業後依據成績高低列冊候用，遇缺則由縣市政府派任。現在遴選制則轉變為各縣市自行辦理甄選及儲訓，再由縣市政府組成校長遴選委員會針對其學識能力、品德操守、形象風評、現職工作表現等予以評議與定奪，法案中確立校長任期、回任教師之機制、家長代表參與權及比例，以及辦學績效評鑑納入遴聘之依據（國民教育法，1999；國民教育法施行細則，1999），這對於學校權力運作方式、校長推動校務方向均產生長遠之影響。

校長遴選制度實施至今已屆十餘年，當今多元評議所選出的校長幾乎都戰戰兢兢經營校務，廣納成員參與校務決策，也更加重視辦學績效之實踐；其次，遴選委員會的組成及運作方式日趨嚴謹，也有助於以更為公正客觀方式選出各校校長。但是隨之而來的選舉文化、校園衝突、受到家長、教師之牽制卻需正視，校長可能一不小心開罪一方而在遴選過程中受到抵制。這些因素都可能會削弱了校長原先教育理想與堅持，也弱化校長一職原先具有的社會地位之清望與名器，為了達到遴選目標而各憑本事，爭相競逐。及至選上校長，領導群倫也漸採行人際公關取向之領導風格，甚至有媚俗化之嫌，降低教育興革與行動力。其可能造成校長在此文化之下難以推動校務，或追求表面和諧，放棄教育理念，願意挺立改革者恐成鳳毛麟角（李芳齡，2007；秦夢群，2010；饒瑞峰，2001），目前校長遴選制度實際執行概況為何，對於校長領導與校務發展又帶來哪些影響，是加速帶動學校革新，抑或採取謹慎守成之姿推動校務？值得吾人關注。

相關校長遴選相關文獻較以遴選制度檢討評析（吳清山，2002；吳財順，2004；秦夢群，1999），縣市遴選方案作法與改進（文超順，2000；林奇佐，1999），或是以組織架構、行政程序、權力結構觀點探討（林明地，2002；洪啓

昌，2003；曹翠英，2004；濮世緯，2002），較為偏重由制度面、權力、領導、績效的角度探究，或以其單次參選經驗做分析（李芳齡，2007；張慶應，2007；詹佩芬，2003），或僅針對初任校長遴選進行探討（廖文斌，2003），較少針對校長參與初任、連任到轉任遴選時所面臨的問題與抉擇進行探討，但是這一部份確有助於吾人理解校長參與遴選攻守取捨之思維與判準，以及對其後領導與治校之影響。

另就本文中攻守取捨與待之意涵，依東方國語辭典（1979）：攻指進擊，守為等候，攻守則指進攻與退守；取指收受、選用，捨為放棄，取捨則為用與不用之意；待則有等候之意，與守為同義之詞。於本文中「攻取」係指參選校長較以主動出擊之態勢，事先選擇，設定好遴選學校，積極佈局，體察時局，對相關利害關係人先行致意（如家長、教師、社區人士），力求在校長遴選中脫穎而出，順利當選。「守捨」則意指參選校長較以被動守成之態勢，於任期屆滿之際，選擇先在原校參與連任遴選，或因一些因素捨去連任遴選之機會，轉赴他校接受新挑戰，希望能傳達出校長在連任遴選時較為特殊之處境，校長可能會採以守成之姿留任，或是轉換跑道，割捨原校留任之機會，尋求他校轉任之機會。

因之，本文擬探究以下研究目的，首先探討校長選擇第一所學校遴選之原因與挑戰；其次探討校長選擇連任與否之原因與挑戰；進而探究校長選擇第二所學校遴選之原因與挑戰；最後，嘗試探討校長的遴選時的攻守取捨作為對校務經營的影響，並提出結論與省思。

貳、中小學校長遴選制度運作及對校園生態之影響

本文針對北市中小學校長遴選制度運作方式，對於校園生態，以及對校長領導與校務運作之影響逐一探究，以瞭解目前校長遴選制度相關發現與問題，做為後續研究之導引與連結。

一、臺北市中小學校長遴選之運作方式

目前各縣市校長遴選是由直轄市教育局，以及縣（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。遴選委員會的組成以 15 人者居多數，遴委會的主任委員則多由縣市長或副縣市長擔任；遴選方式以書面審查、面談、列席說明等方式為主（朱麗

乖，2007；翁明國，2008）。以臺北市校長遴選為例，遴選委員會由家長、教師、校長、市政府代表與專家學者 13 位委員所組成，其中家長會與教師會各有一位校長出缺學校代表。浮動委員行使職權時，應分別以家長代表大會、全體教師意見為依據。校長出缺學校之家長會、教師、行政人員得討論學校發展需求及特色，待解決之問題，以及對新任校長之期許，將資料函報教育局公告之；校長出缺學校，得於教育局辦理第三階段校長遴選說明會後，於尊重原則下公開邀請具參選資格人員參加校內座談會。現職校長經評鑑績效優良者，亦應考量優先予以遴聘。遴選審議之程序，則分為現職校長連任遴選、現職校長轉任遴選、未獲連任或轉任之校長、曾任校長、候用校長，申請出缺學校遴選三個階段（臺北市國民中小學校長遴選自治條例，2007；臺北市國民中小學校長遴選作業要點，2009）。

二、校長遴選制度對於校園生態之影響

在教育改革希望由市場化帶來高度效率（Levin, 1997），並由家長參與提升學校競爭力（Rosenholtz, 1989）之呼聲中，學校體系面臨諸多變革，校長遴選即為其一，對於平靜的校園生態確實帶來不小的衝擊。自正面影響觀之，包括改善不良的教育風氣，督促校長多面向經營校務，校務運作更為民主開明，活絡校長人事任用。校長遴選委員會從人員組成到運作歷程更加公開透明；大部分校長都更加用心經營校務希望有一番新的作為；通過遴選的校長普遍較為重視同仁與家長的意見，領導作風方面也較為民主開明；若未能通過校長遴選可能回任教師、轉任他職或辦理退休，進而在人事任用上發揮新陳代謝的效果。另外，校長領導也帶動校內團隊文化，並引入外部資源，與周邊社區密切合作（吳清山，2009；吳清山、張素偵，2001；朱麗乖，2007；李芳齡，2007）。

但此一制度也帶來部份負面的效應。雖然法令明文上只有一階段校長遴選，出缺學校卻可能先積極佈局，尋找合適之校長人選，發揮實質的影響力，諸如辦理校長遴選說明會與參與遴選之校長接觸，提出學校需求及校長遴選要件（陳寶山，2004；廖文斌，2003），也可能為少數意見領袖所主導（錢得龍，2009），但在學校預選運作階段之決定幾乎可成定局（詹佩芬，2003）。李芳齡（2007）亦發現家長、教師本位需求、利害與權益，牽引著遴選的過程與結果。這段期間校長需要耗費不少時間在遴選學校的選擇、人脈的經營與協談、校務經營計畫之撰寫，可能也多少會影響到原校校務推動的時間，諸多因素都可能左右遴選之品質。

三、遴選制度實施後對於校長領導與校務運作之影響

遴選制度後，校長領導同仁更傾向以民主參與的方式爭取到教師的支持，遇到不同的見解需加以疏導、解釋或溝通討論（吳清山、張素偵，2001；藍苔菁，2005），關係建立與信任培養成爲校長在學校興革時關注之重點（陳嘉玲、林梅琴，2009），教師也感受到學校組織氣氛較以往開放積極（張鴻章，2006）。唯近四成校長認爲校內生態改變很大，特別在教師心態方面，甚至影響到學校行政之推動（張鈿富、王世英、吳舒靜，2007）。部份教師傾向於穩定的校園環境，對於擁有分權治校權力並不會有喜悅，也多半動機薄弱，僅希望校長扮演緩衝器，化解來自社區家長之壓力，使之能安然教學不受干擾。（張鴻章，2006；秦夢群，2010）。張明輝（1998）、王秀玲（2001）即已發現教師會、家長會強力介入下，校長權責明顯失衡，遴選副作用逐一產生。校長在政策推動上會有所顧忌，擔心和親師引起衝突會降低下次遴選成功之機會（林天祐，1999）。此一困境持續發展，及至蔡玉葉（2007）研究發現校長遴選後其權責不相稱，因辦學績效評鑑繁重，承受壓力大，校長們對於遴選壓力之感受特別深刻，校長遴選甚且成爲權力重組之正當理由（李明來，2005）。這也意味著民主化、多元化對於校園生態已帶來相當大的衝擊。

Blase（1989）的研究發現開放風格校長較爲溝通導向，採目標式管理，支持教師成長，也較具有績效。以目前校長遴選之態勢，校長更需以開放式領導風格經營校務，會多所溝通，察納雅言，爭取教師之支持與合作。如行事風格較爲強勢難以親近，權威自負，堅持己見，可能不見得獲得教師認同，而在遴選過程遭遇更多變數。但校長處理校務時若過於開放、討好親師，勤於媚俗亦不利校長專業角色之建立（李芳齡，2007；錢得龍，2009），而原有之教育理念與品質把關之堅持也隨之妥協。李明來（2005）也指出遴選雖可達到激勵校長認真辦學，但因教師、家長皆爲遴委會成員，校長領導有無法全力施展之失衡現象。

校長校務經營與領導方式關乎其後遴選的口碑與成敗，推斷校長領導會更傾向以民主參與方式，廣納各方意見，與成員建立信賴關係，關注成員之需求與期待，形塑出學校之目標與願景，帶領團隊績效，以贏得成員對於治校之肯定。校長個人專業與辦學績效展現、人際網絡支持與行銷、過去任職學校累積的口碑、遴選說明會口才均成爲遴選成敗之重要因素，但卻也可能影響校務推動，值得深究之。

參、研究方法

為深入探討校長參與遴選經驗之感受，以及對於校務經營之影響，本研究以半結構式訪談法蒐集資料，茲說明如下：

一、研究對象

本研究對象之選取，採用典型個案抽樣 (typical case sampling)，具有代表性，但不極端、異常或特殊 (吳芝儀、李奉儒譯，1995)，係從臺北市國中分布資料裡找到這些受訪校長，其經歷初任到轉任校長遴選，或初任、連任到轉任校長遴選。經由訪談語料與互動探索瞭解校長參與遴選之感受與歷程，藉以深入理解校長參與第一所學校，以及第二所學校遴選之原因、轉折，遇到之困難，以及對其校務經營之影響。

本研究選取八位校長，其中兩位男性，六位女性，年資介於 5-9 年間，訪談期間自 99.4.22 到 99.7.13。初任校長階段兩位留在原校，兩位回到曾經任職學校。第一任校長任期結束時，其中四位選擇轉任，另外四位則於原校連任後轉任。訪談校長在第二所學校在任 1-4 年間。其任職第一所學校以中小型居多，第二所則率皆大校。其中五位校長係轉任後第一年接受訪談。考量研究主題之敏感性與特定性，校長初任、轉任學校資料不分別列出。相關基本資料如表 1 所示。

表 1 訪談校長基本資料一覽表

訪談校長性別	男性：2 位；女性：6 位
擔任校長年資	九年：1 位；八年：2 位；七年：3 位；六年：1 位；五年：1 位
第一所學校任職期間	八年：1 位；七年：1 位；六年：2 位；4 年：4 位
第一所學校規模大小	12 班以下：3 所；13-24 班：2 所；25 班以上 3 所
第二所學校任職期間	四年：1 位；三年：1 位；二年：1 位；一年：5 位
第二所學校規模大小	25 班以上：8 所

二、研究者角色

質性研究過程之信效度相當倚重研究者的背景、經驗、訪談技巧，以及對於理論之敏感度。研究者本身之主體性，或主觀特質也會型塑研究之作用，需顯示

自身對與本研究之深度理解與同理心，從而進入他們的世界，將更能陳述研究的複雜社會體系（Lincoln & Guba, 1985; 李政賢譯，2006）。研究者過去研究校長領導，曾於校長培訓單位服務，近年來亦參與多所國中合作方案，對於學校校長甄聘制度改變，以及對於校務經營之影響有相當之瞭解與研究情境之掌握。研究歷經文獻閱讀、半結構式訪談、資料謄錄及分析、訪談記錄與省思中探究參選校長內心世界之真實面向，以客觀性描述呈現出豐富之訊息，有助於揭露校長對於多次參與遴選之特定觀點，並對於遴選生態與影響面有更深刻之理解。

三、訪談資料蒐集

在正式進行訪談之前，參考相關文獻，初步擬出訪談提綱，包括選擇擔任校長之原始動機；校長參與第一所學校遴選之原因與面臨之問題；校長選擇連任或轉任之原因與面臨之問題，以及校長遴選制度對於學校經營之影響。本研究於訪談之前即先將研究主題、研究目的、訪談方式、保密原則、研究倫理、錄音方式於訪談同意函中載明，有助於建立研究者與受訪者之互信與真誠關係。訪談開始時，會先以輕鬆方式談校務發展，再循著訪談提綱帶入研究主題，讓受訪校長侃侃而談參與遴選之情形，過程中研究者時而反思提問，以釐清並確認問題之有效性與正確度，唯避免打斷其思緒與言談流暢性。訪談過程有完整錄音，在現場同時摘記訪談重點、非語言訊息和特殊事件等資料。訪談最後會再請校長針對訪談某些部份進一步說明或做額外補充、個人心路歷程總結與評價。訪談地點多選在校長室進行，最後完成八位受訪者訪談記錄及回饋，依據三大項問題整理分類，整理出不同受訪者之觀點，利於後續資料歸類、資料編碼與分析比較。編號方式以訪談的西元日期加上代號（A-H），如涉及到第一所學校之校長遴選與校務經營則以 A1 表之，第二所學校之校長遴選與校務經營則以 A2 表之。

四、資料處理與分析

本研究針對研究目的，事前文獻閱讀，擬定訪談提綱循序進行半結構式訪談，針對受校長對於任職的兩所學校先後之參與遴選與校務經營經驗進行探究。訪談之後寫下訪談摘要及省思，進行文件資料謄寫，之後再聽一次錄音資料，參照訪談札記校閱逐字稿，力求呈現受訪者真實聲音；再將資料予以組織、建立範疇、主題，依據訪談之架構進行編碼，例如將與研究主題有關的重要敘述畫線，並在文稿左側

寫下該段關鍵意義，予以編碼，例如家長邀約、校內成員拜訪、回母校參選。檢驗浮現之理解，掌握資料之間的關聯性，並將之群聚在一起，發展初階主題並命名，例如將經營順利，連任之後比較能做一些事情與受到親師的慰留而選擇連任，校務經營有成，群聚成「守先待後，延續經營」；之後將相關初階主題群聚，進一步發展更高層核心主題並命名，例如將以攻代守，重新出發與進可攻，退可守，唯受邀參選比例較高，歸類為「轉任遴選：主動行銷自我，或是隨緣接受邀約」。再次進行訪談資料之分析與檢核，進行關係之陳述，整理所有資料之脈絡，最後提出研究結論與建議。研究各階段都會將資料化約，反覆察看該資料，從中構思與詮釋，以開放的敏銳度，察覺校長遴選與校務經營過程中各種細微之觀點。藉由對資料的不斷提問，反覆思考研究之概念架構，並釐清訪談者言談互動中可能蘊藏之含意。

五、研究信實度

質性研究重視對研究對象獲得較為深入細緻的解釋性理解，研究結果的效度，關注在樣本可否完整、相對準確回答研究者的問題（陳向明，2002），相關可信度、可遷移性、可靠性與可證實性為其判準（Lincoln & Guba, 1985）。由於校長遴選問題事涉敏感，部分受訪校長一開始可能會避重就輕或簡短帶過，研究者需以尊重、關懷、誠懇、中立之態度，建立與校長之信任關係，並花費較多時間進行追問；訪談過程隨時注意到問題主軸，嘗試釐清受訪校長陳述之重點，為後續分析提供更穩定之基礎，並傳達對其陳述認真傾聽並感興趣，訪談結束時，假設檢驗及詮釋概以完成，亦經過確認或修正。另外，透過不同的受訪者與文獻資料進行交叉比對以檢證資料之正確性，提供研究者更多證據以降低主觀態度直覺或偏執，同時採取全程錄音並謄錄成逐字稿，另外也記錄受訪者非語言訊息。訪談稿謄錄之後，研究者進一步省思遴選經驗對於個別受訪者之意義，以及對於整體遴選制度之貫串性理解。對於相關問題不甚清晰或敘述不全之處，諸如遴選過程之影響力來源，遴選制度對校長領導與校務經營之影響亦再透過四次電話聯繫請四位校長再加確認或說明，經檢核與確認和先前之訪談結果一致，用以瞭解目前校長遴選微觀運作情形。研究者本身亦經常反思所發展的理解是否合理，透過資料進一步探索其理解之可能性與核心關聯程度，以掌握校長遴選與校務經營之運作概況。

肆、研究發現與討論

本研究旨在探討國中校長參與學校初任、連任與轉任遴選之經驗，其攻守取捨之間背後的緣由與思維，以及對於領導與校務經營之影響，茲依序探究釐清。

一、初次參選：以攻代守，獲取親師支持為先

參與第一所學校的原因不外乎是曾任職學校、中小型學校，或因為該校家長、教師之推薦支持而進入，但是也有校長第一次參選過程相當辛苦，有些部份是初任校長所沒有料想到，或無法掌握到的。以九十九學年度臺北市國中校長遴選委員會第三階段報名名單觀之，除一所學校之外，其他各校約有 3-7 位候用校長角逐，競爭可謂相當激烈，攻頂成功不易，許多成員抱持先上再說之心態。唯也可能因為這一部份事涉敏感，談及校內遴選微觀政治運作過程者較少。茲依序探究之。

(一) 有在本校服務之經驗，以回饋母校的心情擔任初任校長

我儲訓完的第二年剛好本校長轉任，本著回饋學校栽培的心情，就選擇參與原校校長甄選，我想我最清楚這個學校的問題，也知道這個學校需要什麼，也很願意留在原校繼續服務。(20100712G1, P4)

那時候積分不足又沒有人提攜，對於其他學校都相當陌生，剛好這邊有缺，由於先前在這所學校奉獻過，可以說回到心靈的故鄉，對於學校環境、教師都熟悉，他們也知道我的為人，也因此來到這所學校歷練。接下來我四年都很賣力，用最大的腦力去經營這所學校。(20100713H1, P2)

目前任職或曾任職於該校，對於學校環境熟悉，對學校曾有服務貢獻，長時間累積教學與服務之口碑與信賴感，也較能得到學校教師與社區家長之支持，初任校長對於其他學校也不見得熟悉，選擇曾任職服務學校機會自然也高許多，唯與 A 校長確認其前提為先前在該校人際關係尚佳，並未和同仁有陳年過結。

(二) 師傅校長的推薦，優先選擇離家較近的中小型學校

鎖定該校的原因，一方面是離住家較近，所以先找該區的學校，又由於師傅校長曾經擔任過該校校長，分析學校背景因素，尤其考量初

任校長先選擇中小型學校，比較可以回到教育本質做經營。再則，前任校長已經打下不錯的基礎，我可以在這個基礎上做得更細緻，因此我就以擔任這一所學校校長為職志，擇我所愛，愛我所選。(20100708E1，P4)

當時本校校長轉任，鼓勵我在原校遴選校長，當時外面的學校也有邀約，不過學校同仁、家長會都希望我能留在本校繼續服務，最重要的是，師傅校長認為以我這樣的經驗來接任其實也是不錯的選擇。(20100424B1，P5)

學校選擇之前要先熟悉該校文化與環境，找尋有經驗的校長請益，深度瞭解該校人事、經營方面問題，經過深思熟慮方才投件參選，從中也可推斷家長、老師還是會關心本校是否為校長遴選時的首選，還是視為第二選項。

(三) 正好符合該校要尋找之專長背景人選

他們從幾位參選校長中進行訪談與篩選，考量以往行政經驗、在學校的作為，服務學校規模等因素，而且最好要有教務經驗背景，剛好我符合他們的需求，就全力支持我，這部分老師都有共識。家長對於這部分不是很清楚，他們會考慮你的背景是否完整，然後會去打聽，覺得還不錯，那大概都會尊重學校的決定吧。(20100708C1，P4)

曾經擔任不同處室工作，從教務、學務到總務工作，課程與教學也投入許多心力，這些專長與口碑也在校內長期耕耘中逐漸累積，獲得成員之肯定。(20100424B1，P6)

在某些學校似乎是老師主導校長遴選比重會較高，家長會大都會尊重與支持教師的決定，可能也和社區背景特性、家長投入程度有所關連。

(四) 學校迷你溫馨，並獲得學校家長支持

我心中一直有個夢想，希望有一天能經營一所雖迷你卻溫馨的學校，剛好這所國中也很適合，但是當時那所學校很亂，但因緣際會我來到這所學校參選。另一個原因是我覺得那邊的環境很適合我，因為當時他們的遴選家長代表有事先辦座談會，邀請所有的校長去，很顯然家長比較具有主導力，這邊是一個文教學區，當時校內雖然比較不穩

定，但是我覺得他們對我的理念認同，反正那時候就一拍即合，所以進去以後家長會也很支持。(20100430F1, P2)

學校小較為單純，易於凝聚共識，家長、社區也較重感情，由於過去的努力也得到教師與家長的認同。(20100424B1, P5)

部份學校家長主導校長遴選成分似乎較高，在遴選說明會中之理念陳述與互動中，獲得家長們的認同與支持，也順利在後續校務經營中獲得更多家長與社區資源之挹注。

(五) 參與遴選前置評估、設定與行動很重要

某位校長表示第一次校長遴選，參與多所學校遴選，由於事前較沒有刻意運作，較少行銷自己，也沒有對出缺學校的人際網絡，自身專長與學校屬性做一選擇評估，參與遴選的歷程也相對吃力。

第一次參加校長遴選由於輕忽了遴選的複雜性，沒有先考慮個人的特質、專長，與學校的關係與學校發展的完整思考，進而去打聽，去設定學校，也不知道與學校成員先行致意與互動經營，因此參與起來備極辛苦。某校家長會長在打電話給我邀請到那所學校，我當時很客氣的說，現在這個時間點，因為我們也有一些尊重倫理，還有基層的關係，謝謝你。結果該會長可能覺得我沒誠意不願意去……如果當時早一點表態他們就會去跟家長會，甚至與學校行政預先運作，沒想到這個機會就失之交臂了。其他學校參選過程也遭遇到同儕較勁、有力人士關切而在最後變卦，幸好最後仍有選上(20100422A1, P8)

遴選過程中人脈關係、交情甚至可能比能力、政績還來的重要，有時大家都想進入某一所學校，有各自的後臺，可能爭的頭破血流，黑函、流言之類時有所聞，其實還蠻傷感情的。我的原則是哪兒有尊嚴就往哪兒去，如果該所學校邀請，評估之後也覺得理念相近，我就只設定這一所學校，一旦承諾就不再考慮其他學校(20100430C1, P3)。

由上可知，臺北市國中校長第一所遴選的學校選擇常源於對於原校環境、人際關係上熟悉，選擇回到自己曾任教過，或是目前正服務的學校。因為曾經耕耘努力過，大抵而言較容易獲得校內教師、家長認同，遴選過程的阻力最小，似乎目前校長遴選中，人際取向的占有相當程度的影響力。筆者近期參與一所初任校長之交接

典禮，家長會長即大力讚揚該校長之前在校投入心力有目共睹，其後又有市區明星學校、完全中學擔任主任歷練，他以「出國深造，學成歸國」比喻該初任校長，讚譽有加！

若原校未開缺參與遴選會比較辛苦，一般以選擇中小型學校為先，尤其當前任校長已打下不錯基礎，或離住家較近之學校為優先考量；若以該校教師、家長的觀點，則可能因為校長之專長背景符合，或是對於校長之教育理念認同而獲得支持，至於校內家長會、教師團體哪一方在校長人選之選擇上較具有主導性，則視學校區域、家長社經背景等因素而有所差異。

校長參與第一所學校遴選由於缺額少有志者眾，遴選挑戰相當激烈，校長本身需先在遴選前做足功課，甚至要與該校成員有所瞭解與互動，這包括選校的設定、人際關係之經營、自身專長與校務發展之搭配，以及對於遴選過程各種信息之掌握，諸如瞭解親師之需求與意向，其他同儕參選人之動向，在校內運作之階段能脫穎而出，日後在校務經營時也較能施展與發揮。

此外，從校長遴選經驗中可發現校長應多方徵詢以便瞭解學校發展現況與問題，掌握更多遴選出線之機會，其於前段「遴選制度運作及對校園生態影響」中已概要說明。有些校長較採取被動方式接受他校家長會、教師會或學校行政的邀約，如該校校長來電邀請或該校資深主任前來拜訪。家長會成員在短時間找尋理念契合校長，有可能一場說明會下來即改變家長會原欲支持之對象，但之後遇到有力人士說項而一夕變盤，諸多利害關係人之互動交錯期間，遴選歷程可用曲折難料來形容。張慶應（2007）研究亦發現候用校長之間爭取出缺學校，大家各憑本事，比人脈、比佈局、比知名度、比表達能力；李芳齡（2007）的研究亦發現親師的需求、利害與權益會牽引者遴選的歷程與結果。在粥少僧多情形下，選上校長為第一要務，因之競爭激烈，在所難免！

因之以目前遴選生態而言，校長需採取更主動積極之態度。首先，需先瞭解自身的優勢與特質，提出校務經營的理念與作法，爭取親師之認同與支持。校長也需先設定好參選學校，瞭解該校內部氛圍與外部環境因素。其他同儕競爭者參選動向亦需關注，敏於探析是否有過於強勢運作？遴選過程涉及相關利害關係人複雜之網絡關係，部份校長深以為苦，需做好自我調適，提早準備。

二、連任守捨之抉擇：原校繼續打拼，或是他校另謀出路

自從上任以來，校長們無不戰戰兢兢經營校務，希望能領導群倫，開創新局。四年將屆，新一波遴選又將到來，校長在選擇連任留下來繼續打拼，還是離開原校，另尋新的舞臺，攻守取捨間之思維及所面臨問題為何？茲分項敘述之。

（一）守先待後，延續經營

校長選擇連任遴選的原因，或因原校校務推動順利，還有繼續發揮之空間，或受到親師慰留，推昇經營成效。也有校長將連任視為雙方之機緣，但由於不確定何時會再異動，校務帶領可能稍嫌保守。守先待後，取自鄭燮「寄弟墨書」，意旨「承保先人成就，等待後人繼承發揚」，有繼往開來，承先啓後之意，在本文中指涉校長選擇繼續留任該校，較為採取保守已成之校務基業，在此基礎上持續推進校務，守住學校既有成就，等待下一位校長繼承發揚，故以守先待後稱之。

1. 經營順利，連任之後比較能做一些事情

升學率有帶起來，學生也蠻喜歡這一個學校，也吸引一些好學生回留，另外與家長保持良好密切的互動；校內成員的部份，或許也因為行政很穩定，老師覺得行政給他們很多支持，就比較安心。那行政也很願意與校長配合，可能我也沒有給他們太大的壓力，也想說如果繼續做下去也還算有交代啦！（20100708F1，P6，P17）

一個學校走來，總是要有些漸進的改變，所以現在校長大概都會選擇連任啦，同時也有機會將第一任沒有完成的事情接續做下去，如果學校辦得還不錯，有相當的口碑，社區中的好學生留在本校就讀的機會就會增加，入學時學生素質提高當然對校務經營也會有正面影響。（20100712G1，P26）。

連任順利與否也看校長學校經營之策略。當學校穩定，升學率有提升，家長間口耳相傳，優秀社區子弟回流，加上校長重在穩中求健，不急於變動太多，反而創造出學校經營之口碑與讚譽！

2. 受到家長和老師的慰留而選擇連任，校務經營有成

我應該是該校第一位願意選擇連任的校長吧，本來也想離開因為的確

有點施展不開，但是受到家長和老師的慰留就答應了。留下來對老師是的激勵很大，也看到成果慢慢展現。(20100430C1，P23-24)

因為學校很穩定而且成果也慢慢展現，覺得值得留下，當時家長、教師也很期待我留下，校長連任問卷調查還獲得高度支持。(20100708F1，P6，P17)

基於感情因素選擇留在本校與同仁、家長繼續打拼，廣泛受到校內團體的支持與鼓勵，也提振成員的士氣，後續參加各項競賽屢獲佳績，學校也由谷底翻身，校務經營成果加速展現，更加獲得社區家長之信賴。

3. 雖選擇連任，但可能會提前轉任，辦學態度上較以守成為主

連任之初我會思考還可完成哪些事情，後來就是機緣，覺得當年度開缺的學校不見得理想，也沒有想要異動，就一直做下去。不過當你不知道何時會異動，多了一些不確定性，就不敢做太多事(20100707D1，P12)。

也沒有什麼新人新氣象，因為在這所學校已經待了四年，都上手了，那兩年就繼續維持下去，也覺得這樣做也還算有交代啦(20100708F1，P19)。

校長選擇連任的原因，乃因校務經營成效逐漸展現，感受到續任之後的可為之處，也有校長在猶疑之際受到親師慰留，校內士氣大振，接下來學校屢獲佳績；另有校長表示留任有助於校務推動之延續性，若學校穩當平順，升學率也維持一定成績，親師在心態上較期待校長續任。張鈿富、王世英、吳舒靜(2007)、張慶應(2007)的研究也發現校長一般會到六年之後再進行轉任比較能獲得認可。另外，校長連任之後到第6、7年有異動之機會，雖然增加校長之選校空間，但由於不確定什麼時候會調動，治校風格可能相對保守。

(二) 階段任務達成，轉赴他校服務

當學校社區處於相對不利環境，如越區就學日漸明顯，校內教師參與變革之意願與幅度仍屬有限之情形下，也就是部分校長提到的：「該做的都已經做了，或想做的也沒辦法再做下去」，較會選擇參與他校之遴選，抑或長時間在原校耕耘，會

希望有轉戰他校之機會，不過放棄連任也需考量的校內外成員之觀感。至於因為學校成員、家長支持不高而放棄連任者則較未發現。

1. 任務完成，其他部分發展有限制，可讓其他校長來發揮

剛好也是階段性任務完成，可以做的都做了，能爭取的都去爭取了，把不可能的任務也盡力去達成了。本來希望社區很有影響力的人，可以把小孩一起帶進來，如果這一點能做到，就是更大的改變了(20100422A1, P32)。

我覺得這所學校能做的都做完了，其他的事情都做不到，因為他很小，我不知道連任之後要做什麼。我認為如果已經感覺到未來在這裡的發展有限，那我不希望自己是一位沒有做為的校長，頂多做些維持與延續的工作，那其他部分也不容易發展起來，比如師資結構與文化不是那麼良好，你也知道很難再有所突破。(20100708E1, P12)

由校長的訪談資料可以發現，小型學校的資源相對較少，真的不好經營，校長經過一任的努力，認為可以做的都做完了，應該讓不同專長的校長帶動新一波學校的發展，也讓自己尋求下一階段的生涯發展。

2. 長期在本校耕耘，希望到其他學校接受新的挑戰

那時候原本打算要在本校連任。後來新學校的主任、會長都到我的學校來，他們希望我有機會就轉到那邊去，那時我也蠻受感動的，後來也決定去接受一個新挑戰，畢竟在這裡也待了二十多年，是該到不同學校以新的視野與生涯來看待。(20100424B2, P20-21)

之前在本校已服務一段時間，帶動校務發展，也為學生找出路，我也希望能再找到一個新的舞臺，有不同嘗試與挑戰的機會。(20100713H1, P5)

3. 關照親師的感受，妥善處理分手之藝術

當校長決定不續任該校，原校家長、教師可能會伴隨著不捨或不滿的情緒反應，也造成校長生涯抉擇的難題之一。

教師部份，應該有八九成的老師希望我留下，大概他們覺得我對學校

有期待有目標。最後他們有些生氣，說我為何這樣捨棄他們，因為他們覺得我可能是這所學校第一位留任的校長。那家長部份，有一個委員進辦公室說我為什麼這麼無情無義？大家這樣支持你，希望你留下來，大家也願意為學校為社區付出，你怎麼就這樣喜歡那邊的學校，就這樣罵了二十幾分鐘。(20100422A1，P31-33)

原校家長會長也相當明理，覺得如果你有不同的人生規劃，只有祝福啦，感到不捨啦，畢竟在這所學校我服務這麼多年了也是有付出的嘛！(20100424B1，P20-21)

初任校長放棄學校連任遴選之原因與挑戰為何？該做的都已經做了，這是校長未選擇連任所透露出的些許無奈。以開放系統的角度，校長難以撼動社區對學校的刻板印象，繼續連任學校突破的空間有限。另外，也可重新思考連任之意義為何？如果校長有如執行長一般的魄力，但外部情境無法再創新局，則選擇另一所可以發揮所長學校，也應認可校長之選擇。唯校長如無連任之意願，則宜提前向親師表明，也讓學校有充裕時間尋找繼任人選。

三、轉任遴選：主動行銷自我，或是隨緣接受邀約

校長可能選在初任學校任滿時隨即轉任，或於連任之後伺機成熟時轉任新校。由訪談分析觀之，前者較重攻勢，而後者較側重守勢。參與轉任遴選時，由於參選者多屬該年度任期屆滿校長，以及達到可異動的校長為主，參選人壓力相對較小，遴選之攻守取捨也多了幾分彈性，比如服務同一學校滿6、7年之校長不一定需要急著換跑道；校長也會考慮到地緣關係，比如離住家較近，或曾在該校任職與同仁熟識，或專長背景相符可以發揮長才。茲依序探究之。

(一) 以攻代守，重新出發

初任校長任期結束隨即轉任之原因，或因具備相關特質，受到學校成員之青睞，或因曾在該校打拼過，獲得校內成員之認可而轉任成功。

1. 該校家長邀約 -- 我是他們想找的人

那時該校家長也在尋找合適人選，他們先從該區學校尋找，看看有哪些校長準備要轉任，剛巧當時家長會長也在會裡餐敘，閒談中提及我

可能選擇轉任，而那所學校的家長會長聽到這個訊息，大概聽到一些口碑就來拜訪…他們問我一些問題，我覺得都不難。我跟他們說，如果我來一年就可以變了，三年後就可以更好。結果他們就回來開家長會，中間大概還問過兩三位校長，最後覺得我是他們所想要的人選，那教師會對我也很正向，他們希望來一位比較有經營理念、有魄力的校長，於是我就順利當選了。(20100708E2，P13)

或許因為過去嘗試經歷過各處室業務，資歷完整，加上和專業團體合作辦理許多活動也累積了一定的知名度，受到家長、教師的青睞，評估之後他們前來邀請，最後也在尊重的氣氛中轉任成功。(20100424B2，P20)

2. 當娘家是大型學校，有回娘家之機會

該校進行校內教師問卷調查，或因先前曾在該校長期耕耘，以第一高票獲得教師認可。家長會剛開始時覺得未受到尊重，委員們於是前來詳談並獲得首肯，邀約至該校參與遴選與發展校務。(20100422A2，P10；P15)

回娘家的優勢是與過去同仁熟識，如人際相處與做事態度受到肯定，對校內外環境也熟悉，因此回娘家參選以及校務開展應會順利一些，但是時空背景已然不同，亦可能將面對人際包袱問題成為校務經營的阻力，利弊參半。(20100424B2，P21)

校長轉任遴選時設定回到曾服務過學校，有其地緣及人脈優勢，較易獲得親師支持，於其教師問卷評價與家長對談後正面回應可見一斑，尤其與親師面對面溝通，開誠布公探討該校問題與解決對策，更能展現校長之能力與魄力，唯時空環境可能已然改變，加上人際包袱問題，仍有其遴選之變數。

(二) 進可攻，退可守，唯受邀參選比例較高

初任校長選擇連任之後再轉任具有「進可攻，退可守」的特性。目前遴選制度有所謂辦學績效優良者優先轉任之機制，任期第六、七年之校長會視當年度校長缺額狀況與自身條件參與當年度遴選，參選之機會與自主選擇也隨之增加，如果沒有處理一些特定事件或意外，或自認在原校發揮影響力有限是該交棒的時候，校長可能就會提早參與轉任遴選，唯係採主動行銷自我，還是較為隨緣接受各校成員之探

詢與邀約？本研究發現有半數校長選擇連任之後再轉任，其中有三位校長係接受邀約參選，亦可能與校長遴選期程緊湊，加上出缺學校之連動性，致校長出缺學校成員需在有限時間尋找到合適人選有所關連。

1. 因為沒有把握到了屆滿時再出來選是否一定順利，提前參選（及早參選）

因為沒有把握到了任滿時再出來選是否一定順利，另外就學校整體而言，該有的影響力也都發揮了，應該是說這幾年一直得獎，好像那個學校已經穩定下來，還可以再玩什麼？其實應該換一個領導人、換一個思維可以開創新局。這一次他們沒有再留我，他們覺得我不可能退休，到第八年時還是要離開。(20100430C1, P27)

之前也沒想要去那所學校，在前一所學校任職第六年時，剛好有較多學校開缺，我是以離家遠近做考量，剛好這所學校有開缺，他們打聽一些我的風評，也來找我，希望讓這所學校穩定下來，我當時也沒什麼好選了，就這樣雙方一拍即合。(20100708F2, P20)

校長提前參與轉任遴選，也因為擔心任期屆滿時再遴選不一定順利，如當年度有較多學校開缺，是合適的轉任時機，家長、老師也會為校長的前途設想，比較不會帶著怨懟的心態，所以連任之後再考慮轉任也是不錯的選擇。

2. 該校校長主動聯繫，校內成員拜訪，給了口頭承諾

這邊有機會是因為原校校長主動打給我問我的意願，但那時我沒有立刻答應，覺得還可再思考，後來覺得另一所離家較近的學校沒希望了，我想反正有人來找我，就透露自己的意願。於是家長、老師代表就來拜訪，雙方相談甚歡，也希望得到口頭上的承諾。因此來到這所學校是順著我的個性，我不擅長去爭什麼，所以就接受了該校邀請。那時我答應早了些，沒過多久另一校也開缺，當他們打來探詢時我只能說聲抱歉，我不能背信。(20100430C2, P28)

如同初任校長階段師傅校長的引薦（詳見 P9），在校長轉任時，原校校長亦有機會扮演幕後之推手。遴選過程對校長是一辛苦的歷程，在轉任校長階段，因此如果有人主動邀約，學校本身體質還不錯，校長也會給予承諾。不過從訪談內容也透露出學校之間多少還是有些許差異，校長們也還是會期待到資源較為豐沛之學校，有其先天競爭優勢，或是找到一所更能發揮專長之學校。

3. 教師會先主動來找校長談，整合家長意見，取得校長的承諾

其實第二任的轉校會比初任的校長容易啦，因為就是這些人。這個學校的教師會來找我，教師會、家長會有先統整意見，他們表示很歡迎我過來，當時我也沒有想太多，覺得你們既然來找我，那我就答應了啊，也就只有報這一所學校。家長希望我能把活動多元化一點，另外還希望處室橫向聯繫能多一些，當然啦，升學也要穩固，並能將鄰近國小的特色繼續銜接過來。(20100712G1, P27-28)

由於這兩所學校就在附近，家長會、教師會都去打聽，因為社區家長對於本校評價很好，當時那所學校不是很穩定，他們打聽的結果覺得我是合適的校長人選，就邀請我過來。(20100708F2, P20)

轉任校長階段教師會成員也會積極尋找合適之校長人選，家長部份的期待則不脫升學率提升，辦學活動多元化，還能將在地國小特色繼續有向上延伸之機會。

4. 因處理不適任教師，轉任過程相當辛苦

當時我只選擇一校參選，但是這所學校有兩人競爭。由於在第一所學校有處理過不適任教師的問題，被該位教師渲染成政治迫害與白色恐怖，所以當時要換校長的時候其實是很麻煩的。當時遴選學校的家長很支持我，但是老師們就會擔憂是否會被嚴格管束。另一位參選人主張選他比較好，老師可以不用這麼緊張，可以很安心過日子，那家長會會喜歡這種人嗎，於是家長會全力支持我，教師會則反對。但是局裡面都知道我的為人，因此最後還是通過遴選的考驗。(20100707D1, P24)

你會覺得目前的教育生態不見得是你的教育理念真的可以完全實踐的，比如說不適任教師，大家很期望校長要處理，但是在現在的校園環境下，不是說你要處理就處理耶，這其中有很多的程序與機制，老師的角色也很重要，如果處理不好對學校、校長都會有負面的影響(20100712G1, P3)

初任學校任期屆滿隨即轉任的比例相對較少，或因學校發展受到侷限提前參與轉任遴選，接受新校成員邀約，或回到曾服務之學校擔任校長。一般而言校長都會先選擇連任，之後再轉任到新校，以保有較多之彈性與選擇。訪談分析顯示校長轉

任大都來自學校成員邀約，在有限時間與資訊下所做之決定。遴選期間親師對於新任校長候選人非正式的意向探詢、校務發展規劃之詳談、治校風評價之檢視、校內討論與會議進行頻繁，對於知名度高、口碑佳的校長乃優先邀約之首選，當年度校長開缺學校各憑本事，先搶先贏。對於參選校長而言，可能一通來電邀約會影響到往後教育生涯之轉銜，離家近或許是考慮因素之一，但若附近學校未開缺，或該所學校太多人想要去，只要有人來找而那所學校還 OK 的話就答應，避免過度之校長同儕較勁。因此校長的轉任遴選選擇權，似乎以參選學校成員的決定所占比例較高，但是校長個人參選意願也很重要。

通常教師會、家長會會先統整意見，進到校長遴選委員會時較能形成共識。至於教師或家長那一方具有較多的影響力則視各校有所差異，比如某一位校長係教師會先邀約，另一所學校家長會主導性較強，經過多方探詢，家長會會議討論，加上教師會的正向肯定而該校長轉任成功；另一位校長先獲得教師高度認可，家長會委員則由一開始之猶疑，親赴校長目前任職學校詳談化解與釋懷，獲得家長之認可與信任，最後圓滿接受該校邀約。僅一位校長因為先前處理過不適任教師，遴選過程中又有兩位校長同臺相爭，家長和教師立場不一，最後教育局扮演關鍵角色方得以過關當選。

校長提前轉任之心態為「與其任滿再讓人評選，不如在有人邀請下決定轉任」（詹佩芬，2003），轉任前，一般他們會先去志願學校參觀接觸，放風聲到家長會、教師會，看看反應如何，如果回應不錯就見見面接觸一下，讓對方瞭解自己的辦學理念、行事風格；如果反應不佳或對方學校已有心儀的人選，就各憑本事或另做打算（張慶應，2007）。本研究校長提前轉任之心態與詹佩芬（2003）研究相近，但對於校長轉任學校選擇則比較偏向被動接受邀約之「守勢」為主。校長雖有選擇學校的權力，但較常扮演被選擇與邀約的對象。

四、校長行事能守經達權，抑或進退維谷

遴選時校長的攻守取捨及相關規範都可能對其領導與校務經營產生延續性之影響力，這牽涉到遴選利害關係人參與介入的程度，也和校長領導風格有關，茲歸類為六個層面逐一探究。

(一) 校長參與校內成員之運作對於校長遴選與校務經營會有所影響

校長參與校內成員的運作階段對於遴選的影響頗大，這些次團體也會影響校長當選後的施政作為與魄力。

遴選委員會運作之前，校長出缺學校利害關係人均各自積極運作，在檯面上正式遊戲規則之外，私底下仍有另外之運作方式。遴選送件之前，校長之間可能已經有一番較勁，在校內決選小組上取得相對多數的票數或認可，若兩強相爭，遴選真正勝負的關鍵，還是看局裡是否出手。在運作過程中家長會、教師會扮演蠻重要的角色，不過如該校教師會較為強勢，家長可能會受制孩子仍在校受教而有些顧忌。如校長也參與遴選運作，比如獲得家長會那邊首肯，選上之後會很累因為可能會受到該團體牽制。(20100422A1, P10-11)

部分候選人為了擔任校長事前運作不斷，甚至會有負面攻訐的情事，校內團體可能有各自支持對象，校長當選之後即需療傷止痛，或要面對部分成員較為消極觀望的態度，需花費更多心力來扭轉此一處境，校務推展也跟著受到影響。(20100422B2, P21)

訪談資料顯示家長會之外，教師會也佔有相當重要之角色，或因兩者皆有各自浮動委員有關，校長參與校內運作促成也會影響後續校務經營受到一定程度之影響。

(二) 校長遴選之態勢與校務經營教師滿意度做為連任遴選之參考依據，對於校長領導及施政會有影響

連任校長需達到校內教師中高度支持，似乎鼓勵校長成為一位受歡迎之校長。訪談分析可以看出校長領導如採取不溫不慍，穩中求進步，較能獲得教師的青睞。推動校務需傾聽不同聲音，放低身段與腳步，顧及教師的需求與感受。另外，人際關係之經營，溝通協調，以及談判的技巧也是重點工作要項。

校長連任問卷調查我還獲得高度支持…或許也因為行政很穩定，老師覺得行政給他們很多支持，就比較安心。那行政也很願意與校長配合，可能我也沒有給他們太大的壓力有關(20100708F1, P6, P17)

遴選階段學校教師會對連任校長進行滿意度問卷調查，一般會期待校

長獲得八成的支持度，會對於校長的施政有蠻大的影響（20100712G1，P36）。

高支持度背後是否意味者校長需優先顧及老師的感受，對於興革面向或時程恐需更多的時間進行討論、協商或折衷，也就是說校長在治理學校上會受到一些牽制。

（三）遴選制度帶給校長辦學壓力，需兼顧親師期待，還需有所做為與堅持

學校家長對校長期待不外乎有魄力、有擔當，能提升升學率、加強品格教育、教學活動多元等，教師則希望校長認真負責有擔當，正面思考，能帶動學校的聲望與新氣象，並吸引學區內好學生就學，型塑學校品牌特色，以漸進方式進行改革。但是家長與教師之間又有一些隱微的潛在衝突，家長的角度當然希望校長積極有所作為，在短期內讓學校有耳目一新的表現，教師則會擔心新來的校長是否會有太過要求，隨著校際差異，家長、教師的主導力有所差異。

遴選制度對校長是一種無形的壓力，這過程老師們會記起來，等到你第四年遴選時就跟你算帳了，這本來就是遴選制度的問題啊，哪有教師來選校長的？可是我覺得現在的校長還是會堅持自己的有所為與有所不為。現在校長在溝通協調與談判能力變得很重要。如果對老師端校長真的堅持有所為有所不為，家長們會對你拍手肯定，因為家長就是希望老師能認真付出，如果校長對老師端無為而治，這樣子尊重，那家長端就會有不同的聲音！（20100712G2，P36）

校長處理事情上如過度討好家長會一方，可能導致學校與家長會關係變得不好，造成校長兩面不是人（20100422A1，P10）

家長希望有所做為之校長，教師當然也希望校長有魄力，但是多少也會擔心校長是否會要求過多，造成壓力過大。校長應堅持理念，就事論事，不偏袒任何一方，拿捏分寸，取得家長與教師認同。

（四）校長對於教師不恰當行為公平處置得罪人，增加下次遴選變數

以目前教育生態而言，校長被綁手綁腳，對於人事問題的處理，例如教師不恰當行為，或不適任教師處置，並不是那麼容易，卻可能增加下一次遴選之風險與變數。

我認為校長仍應有所做為，考量成員公平性，如落實導師輪休制度，並承擔遇上不適任導師之後續處理問題。(20100712G, P3, P39)

當我來到新學校的時候，開始時老師們對我處理不適任教師的刻板印象不能接受，後來才逐漸化解口耳相傳的負面印象(20100707D2, P24, 32)。

面對不適任教師處理，校長公平處置可能會得罪該師，但其他同儕教師不見得會挺身而出為校長辯護，或支持校長的斷然處理方式，卻在下一任校長遴選中，留下更多的變數與負面傳聞之機會，但若校長不能積極處理，團體文化之公平性會受到挑戰與質疑，比方說校長有一些想要推動的事情那些人就是不做，那其他人也會覺得為什麼他都可以不做，校務推動會無以為繼。

(五) 遴選制度下校長推動校務需考慮自身條件，進行改革時需更加謹慎

校長施展教育抱負，推動校務與改革，需要更多溝通與協調。在面對教師之批評與抗拒，需有技巧的化解興革之阻力。事緩則圓，經由參與共識循序推進，較能獲得成員之認同。

辦理學校活動先不急著衝太快，但是也不能停下來，這個過程要多去溝通協調。我擔任第一任校長時並沒有考慮這個因素，我認為對那所學校很熟悉，想要趕快改善這些問題，結果才第一年就得罪了一票老師！往後我就學到圓融的重要性了。有了這一段經驗，來到第二所完全陌生的學校還沒看清狀況，我也不會冒然就衝衝衝，這樣可能一下就撞死了(笑)。(20100712G2, P31, P37)

當行政推動步調快，變動幅度較大，引入外界資源進入，老師壓力自然大，會有不同的意見或衝突，需要更多溝通與討論，具體說明改變的原因，儘量化解歧見，會議議決之後再一起推動執行。在認真辦學，有守有為之外當進行一些校務革新時更需謹慎以對。(20100424B2, P19)

第一任很好做因為大家都覺得要一起拼，但後來有些人退休了，之後加入一些新成員，舊的人覺得我做過了不想動，新的人又接不上來，所以那時的困境在這邊，因此連任後反而比較辛苦。資深老師

靠交情、或對於學生有利之訴求勉強參與，對新生代老師而言，以增加個人資歷與經驗做為參與革新之意願，部分中生代教師可能會要求其他老師不要參加該項活動，我還要試著去化解(20100707D1，P11-12，P16)。

目前教師對於校務之參與度、配合度日益低落之問題確實值得吾人關注，唯面對較為被動的成員似乎較無相應的規範與評鑑措施。校長所具有法職權、督導的角色在遴選遊戲規則之下，無形之中已經弱化泰半了。從校長訪談之中似乎也透露出校長任期與世代之間帶領之差異性。

(六) 校長需以身作則，長期在地投入校務經營，贏得校內外成員信賴與認可

親師所青睞的校長特質，不外乎能力、熱情與長時間在地經營，而非在教職生涯上轉換頻繁，在遴選過程中親師會多方打聽與求證。

順利選上的原因應該是在同一所學校深耕經營，推展各種活動與方案，努力為學校爭取人力、經費與資源，並樹立成員的信賴感。也可能因為我一直在同一間學校做好自己份內的工作，辦好各種活動，推行個種辦法，久而久之才讓人產生信任和口碑，遵守八二原則，守好本業。(20100422A2，P13)

我每天七點之前就到學校，即便外面有會議也會先到學校，週六週日如有學校或社區活動也經常出席，因為那是和社區、家長建立關係，行銷學校亮點的機會。希望以身作則，以真心為學校、為學生付出的信念讓更多同仁能夠感同身受。(20100424B2，P34)

訪談過程也間接提到某些校長在連任階段，未受到校內成員之慰留與肯定，成為原任校長心中永遠的傷痛，也可能與校長過度重視校外公關，缺少真正在地經營有關。

本節所探討校長遴選的攻守取捨及相關規範對其領導與校務經營的影響，希望能概括呈現當前校長遴選所面臨之處境，是能謹守正道，通權達變，亦或是擺盪在遴選過程之人際糾葛，各方較勁，及至後續校務經營與領導可能受到不同程度之阻力或掣肘。守經達權是吾人對於新制校長遴選運行之後對於校長們的期許與勉勵，但訪談校長自初任、連任到轉任的遴選歷程之中，卻深切感受到許多校長們面對遴

選過程的校內外運作、教師滿意度調查、親師的需求與期待、面對教師不恰當行為的公平處置，以及推動校務興革方案時，遭受到不同程度的阻力。校長領導與校務經營需更多溝通協調，期許能先關注教師感受，循序推行，但學生的受教權，教育革新之契機無形中也受到不同程度的影響。面對下一波的校長遴選，校長要堅持教育理想初衷努力往前衝，大刀破斧革新，還是蕭規曹隨，努力與親師保持良好關係，成爲一位受歡迎的校長？如何在當前的教育生態中求取民意支持與經營績效之平衡，避免處於校務治理停滯空轉或進退維谷之局面，正考驗著每一位學校領導者的智慧。

伍、結論與省思

所謂「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，校長一職動見觀瞻，在在說明其獨特性與重要性。一個具有超然、公正與專業的遴選制度，可讓校長依其教育理念穩健辦學，有效領導群倫，興利除弊，有如企業執行長一般，帶動新的一波創新與變革。1999年國民教育法在校長選任部分大幅修正，原先目的希望經由擴大參與，以增權賦能方式爲各校找到適才適所之校長，實施以來確實讓校長兢兢業業辦學，努力發展學校特色，也更能以民主方式回應成員需求。但另一方面卻也凸顯校長的治校困境，打從校長遴選機制啓動伊始（甚或需提前佈局或設定），參選校長即須廣結善緣，努力爭取相關利害關係人的認同與青睞，當選之後爲了實踐遴選承諾，校務經營需有一番調整與作爲，但是教師們傾向漸進式的調整，校長則經常在辦學績效與人際互動中求取平衡，有苦難言，而遴選前夕親師的評價、支持度甚且會影響校長的生涯走向。經過十餘年來各縣市遴選制度持續推展，吾人卻目睹許多優秀校長選擇提前退休，隱隱中已透露出遴選制度對於校長領導與校務經營的深遠影響，參選校長可能迫於遴選現實生態，以求勝選爲先，但離原先擔任校長之初衷，卻已漸行漸遠矣！

校長基於對於教育的使命感而投入遴選行列，卻乍然發現攻頂之路顛簸，教育生態不復以往，需重新適應自我。初任、轉任校長遴選，需有不同之攻取策略，即便在連任遴選參與與否，也有守捨之思維蘊含其中。遴選之「攻取態勢」，係指校長事前佈局，接受親師邀約參選，以主動出擊，條理清晰陳述教育信念，彰顯對於教育之熱愛及承諾。初任校長參與遴選如以娘家、小校爲標的則較容易攻頂成功，唯先評估自身特質與優勢所在。

校長參與連任遴選經常涉及原校教師邀約，希望校長繼續打拼，其較為相近於「守成態勢」，校務經營可跨越四年之藩籬，有其上一任之延續性與穩定性，穩扎穩打，「守成」一詞不必然墨守陳規，也可以能積聚能量，經過長時間的累積與醞釀，自然開花結果，展現校務經營的特色與成效。

校長連任與否之考量有諸多因素，可能會先評估未來還有多少突破與再造空間，捨棄連任亦不代表對原校無情無義。若換成其他校長繼續帶領或許也是一個新契機。親師對於校長未能選擇連任恐會有一些背離的感受，校長亦需有智慧的化解。即便連任成功，校長也可能在合適時間點選擇異動以降低遴選之壓力。

校長參與轉任遴選雖然競爭之同儕校長人數較少，攻勢上可以更為和緩平順，時而等待對方學校之邀約，不過校長仍可以攻取之勢，積極投入新的生涯規畫。在此需先分析自身專長特質，比較該年度開缺學校之區位、特色發展、和自身任教淵源做一綜合比較，或與學校教師、家長後接觸對談之機會，瞭解雙方之適配程度。參選校長亦應對於該校所遭遇之問題、困境了然於胸，知悉完整之脈絡緣由，在遴選委員會詢答追問之際能有較佳之應對。此外，在校務遠景與目標設定也能周密思考執行的期程與可行性，以獲得相關利害關係人之青睞。

目前校長遴選制度實施已逾十餘年，在位校長經過多次遴選之洗禮與規訓，似乎也更適應當前教育生態，其自身領導風格，對於校務經營之期待也做更大的彈性與調整，對於政策之推動與執行會採納各方建言，更多的參與討論及溝通，並回應各方之需求與期待，並能關注到教育市場決定之影響力（Meyer & Rowan, 2006）。經由訪談分析，似乎突顯校長遴選時的攻守取捨對於後續校務經營有不小影響，包含遴選時校內成員之運作、教師滿意度問卷之實施，當選之後需更加兼顧親師不同期待，處置教師不恰當行為需更加費心，進行興革更需謹慎，並需更多心力長期投入校務經營。校長行事自許能守經達權，但實務運作上校長領導與校務經營時卻可能受到制肘，甚至進退維谷，在辦學績效與成員滿意度之間不易求取平衡。教育系統內權責不相稱，校長遴選制度確實會和其後的校務經營產生連動，又進而影響到下一波遴選，周而復始。

校長遴選於攻守取捨之間如何權衡輕重得失，從校長遴選到校務經營角度全方位思考，對近期「校長法」研議之呼聲，似可提供一些建議與啟發。吾人要追問：校長原先服務人群、促進教育興革與教學品質之信念與初衷是否愈加猶疑？校長遴選制度相較於過去的派任制，是否真的為學校找到適才適所的校長，更能在校務推

動上充分發揮？還是這個遴選制度和過去派任制差別不大，但是校長對於政策推展的堅持，以及校務經營的效率已在人際媚俗效應之下大打折扣。對校長而言，參與遴選應是完成個人教育抱負理想之手段，而不應成為接續校務推動之絆腳石，甚者在下一次遴選過程中加速抵達教育生涯終點站。校長工作千頭萬緒，工作責任與壓力大，如無適度關照遴選制度所帶來校務經營的諸多盲點，恐波及到學校教育革新與教育品質，不可不慎之。

謝 誌

本研究感謝國立臺灣師範大學師資培育與就業輔導處張民杰副教授提供諸多寶貴建議，謹此致謝。

參考文獻

- 王秀玲(2001)。國民中小學校長遴選制度理論基礎之探討，*臺灣教育*，**605**，34-40。
- 文超順(2000)。國民中小學校長遴選標準之研究—以宜蘭縣遴選委員會為例。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 臺北市國民中小學校長遴選自治條例(2007年修正)。
- 臺北市國民中小學校長遴選作業要點(2009年)。
- 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。
- 行政院教育改革審議委員會(1996)。教育改革總諮議報告書。臺北市：作者。
- 吳芝儀、李奉儒(譯)(1995)。質的評鑑與研究(原作者 M. Q. Patton)。臺北市：桂冠圖書股份有限公司。
- 吳財順(2004)。國民中小學校長遴選制度之研究—以臺北縣與新竹市為例。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山(2002)。當前校長遴選制度的迷思與省思，*教師天地*，**118**，7-14。
- 吳清山(2009)。檢視中小學校長遴選的效能。*師友*，**12**，8-13。
- 吳清山、張素偵(2001)。當前國民中小學校長遴選制度之檢討與改進，*臺灣教育*，**605**，2-9。

- 李明來(2005)。校長遴選制度實施後校長領導權力和領導風格探討。國民教育，2，69-102。
- 李芳齡(2007)。國民中小學校長遴選制度之研究。國立新竹教育大學職業繼續教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 李振賢(譯)(2006)。質性研究：設計與計畫撰寫(原作者 C. Marshall & G. B. Rossman)。臺北市：五南圖書出版有限公司。
- 東方出版社編輯委員會(1979)。東方國語辭典。臺北市：東方出版社。
- 林天祐(1999)。新世紀國民中小學校長任用的探討。教育資料與研究，28，14-16。
- 林佳慶(2008)。花蓮縣國小校長遴選制度下之校長領導風格與學校效能研究。花蓮教育大學教育行政與管理學系碩士班論文，未出版，花蓮市。
- 林奇佐(1999)。基隆市國民中小學校長遴選制度之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 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。
- 洪啓昌(2003)。學校權力結構改變與校長領導因應轉變。學校行政，23，69-84。
- 秦夢群(1999)。國民中小學校長遴選制度之評析。國民教育，40(2)，28-31。
- 秦夢群(2010)。教育領導理論與應用。臺北市：五南圖書出版有限公司。
- 翁明國(2008)。金門縣國民中小學校長遴選問題及其爭議。國立臺北教育大學教育行政碩士在職進修專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 國民教育法(1999年修正)。
- 國民教育法施行細則(1999年修正)。
- 張明輝(1998)。學校行政革新專輯。臺北市：國立臺灣師範大學。
- 張鈿富、王世英、吳舒靜(2007)。臺灣後教改時期中小學校長生態之研究。教育資料與研究雙月刊，81，95-124。
- 張慶應(2007)。國中校長遴選政策之研究 -- 組織協商與權力運作觀點。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 張鴻章(2006)。國民小學實施校長遴選制度前後學校組織氣氛之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 曹翠英(2004)。從政治模式理論詮釋國民中小學校長遴選制度。初等教育學刊，18，77-98。
- 陳向明(2002)。教師如何作質的研究。臺北市：紅葉文化事業有限公司。
- 陳嘉玲、林梅琴(2009)。初任校長學校變革領導作為之個案研究。臺東大學教育學報，20(2)，63-90。
- 陳寶山(2004)。校長遴選政策之執行。臺北市：冠學文化出版事業有限公司。

- 詹佩芬 (2003)。臺北市國民小學校長遴選制度及其勝選關鍵成功因素之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 廖文斌 (2003)。初任校長參與遴選經驗與校務運作狀況。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蔡玉葉 (2007)。國民中小學校長遴選壓力與因應策略之研究。致遠管理學院教育研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 錢得龍 (2009)。國中小校長遴選的是非曲直。師友，12，14-18。
- 濮世緯 (2002)。從行政程序的觀點，探討我國中小學校長遴選制度，學校行政，19，10-28。
- 藍苔菁 (2005)。國小實施校長遴選後校園權力結構與校務運作之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 饒瑞峰 (2001)。桃竹苗地區國民小學校長遴選制度實施現況之研究。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- Blase, J. (1989). The micropolitics of the school: The everyday political perspective of teachers toward open school principals. *Educational Administrative Quarterly*, 25(4), 377-407.
- Levin, B. (1997). The lessons of international education reform. *Journal of Education Policy*, 12(4), 253-266.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Meyer, H. D., & Rowan, B. (2006). *The new institutionalism in education*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Rosenholtz, S. (1989). *Teacher's workplace: The social organization of schools*. New York: Longman.

On the Offensive or Defensive: Eight Taipei Junior High School Principals' Strategies in Principal Selection

Shi-Wei Pu*

Abstract

This study aims to explore the reasons and challenges of junior high school principals participating in reappointment and transfer principal election. It also explores the various strategies and effects on school management.

The study adapted qualitative method and typical case sampling to select eight principals from junior high schools in Taipei city, and used semi-constructed interviews to collect data.

The findings of this research were: 1. Principals used a conservative method and hoped to gain support from teachers and parents in their first election. 2. The strategies used during reappointment were dependent on their willingness of staying. 3. Transfer election could be divided into two types, an offensive strategy used by those who had fulfilled their term and were waiting for a brand new start; a conservative strategy used when one intended to have reappointment and transfer, but were mostly invited to participate in the election. 4. The influence on school management of different strategies included: (1) The operation of school staff affects the principal election and school management; (2) School satisfaction as the foundation of reappointment affects principal leadership; (3) The election system is stressful to principals as they had to meet the needs of students' parents and the school staff. They also had to show their persistence and outstanding achievements; (4) Their fair attitudes to inappropriate

* Assistant Professor, Center for Teacher Education, Soochow University

behaviors of teachers would bring uncertainty to their election; (5) The election system hinders the innovativeness of principals; (6) Principals should lead by personal example and fully focus on winning trust and identification from school management.

Key words: principal selection, principal leadership, school management

