

## 透視遴選迷霧——航向無垠藍海

臺北市立大直高中退休校長 余霖

退休五年已逐漸淡出校園，此次承蒙「教育導航」邀稿，由於邀稿人客氣並未指定題目。原想談談五年來在民間企業的體會，並提出校務經營建議。但企業追求利潤與學校培育人才，有本質上的不同，恐非一篇短文所能暢言。反覆思量，決定就校長遴選這項議題做最後一次發聲。

對現行的遴選制度，校長們想必有諸多不滿。我曾代表校長協會出席過各項諮詢會、公聽會、接受媒體採訪，與教師團體、家長團體就校長遴選議題交鋒激辯。更曾為某報專欄撰寫「臺灣難有教育家」一文，遭到特定讀者誤以為該文影射自己，而向報社強烈抗議。本文的論點，則在現行的遴選制度下，提供另類觀點，建議校長們在遴選辦理期間，如何看待各方人士提供的「內幕消息」。如何面對遴選結果，如何建構辦學成就的新價值，如何追尋生涯發展的藍海。因純係與圈內人（指現任校長、準校長）對話，文句較不修飾，希望夥伴們海涵。

每年校長遴選辦理期間，都為教育界帶來熱門話題。某些事件經媒體披露，對局外人可能只是八卦一番，對身處漩渦的局中人，可能就是一次重傷害一場大風暴。遴選結果公佈後，對如願新任或高升的校長，我們不能免俗，總得致賀一番。對不能如願的校長或「準校長」，我們也會表達誠摯的慰問。

筆者多次擔任遴選委員，又曾任中學校長協會理事長。常有機會在「公開」或「私下」場合，「親自」聆聽委員、連任者、同校的主要競爭校長，陳述的「第一手」資料。往往同一事件，經交叉比對家長、教師與校長夥伴及當事人之描述後，深感「差很大」！概括言之，若非「親自」聽到「當事人」談及其「個人之作為」，凡局外人所談論或「當事人」轉述他人所提及言論，十之八九為流言。流言轉述者或聽聞者，對這些未經查證之馬路消息，竟然深信不疑。令人驚訝的是，其中亦不乏校長夥伴。

此外，後現代的混沌現象，也導致遴選結果無法預測。事後諸葛們常以「後見之明」逐案分析，至於事前對結局之預測，則遠遜章魚哥。我可以輕易舉出任一規則的反例。比如：有人是「家長、教師兩會支持而獲選」；也有人「兩會力挺依然落敗」。有人是「教育局

長官賞識而出線」，也有人是在「在教育局長官力挺下依然出局」。有人是「家長、教師兩會堅決反對而無法連任」；也有人是在「家長、教師兩會強力杯葛照樣過關」。有人是「遴選前早有預警，而提前退休」，也有人是在「早有預警提前拆除引信而屆齡退休」，更有人是在「事前毫無徵兆，臨場全軍覆沒」。簡言之，除非個人形象能力遠優於競爭者，在彼此條件接近差距有限的狀況下，很難歸納出勝選方程式。

在現行校長遴選制度，有諸多因素無法掌握在己，例如：多數校長未屆齡即退休、有公務員資格者回任行政職務、寒假中校長職位出缺、任期中無法調校等因素，不僅教育局無法就全市教育發展或人材獎掖的角度規劃人選。校長自身亦有難以生涯規劃的無奈。實際的生涯進路，往往呈現栽花插柳的變異，機緣巧合更重於經營績效。

傳統上，社會大眾與校長同儕，常將學校分級排序。比方；從小學遷調至國中，從國中遷調至高中，被視為「高升」。從班級數較小的學校，調任至班級數較多的學校，由社區高中調至明星高中，稱之為「榮調」。此種世俗觀點，其實無可厚非。參透遴選制度奧妙者均知，不論辦學績效多麼卓越、個人形象多麼傑出的校長，只要服務年限不合，連申請轉任的報名資格亦不可得，遑論得償所願？即使年限吻合，取得「上場競爭」的門票，但能否如意仍然操之在人。反之，把目前所服務的學校辦好，卻操之在己。既然如此，校長們何妨「高升榮調擺一邊，學校辦好放中間」，全心投身校務。許一個「把每一所學校辦起來」的大願。

辦學成效常受國家政策走向、財政富裕程度、學校社區環境、傳統聲望、師資水準、學生素質、個人風格……等，各項因素所限。不可能在每個任期、每所學校都有傲人績效。但大多數校長可能有機會掌理一所以上的學校，在隨著時間的淬煉，教育理念日臻完備，校務營運方法嫻熟，胸襟氣度開闊包容，社會聲望益趨崇隆…。每位校長可以要求自己，辦出一所引以自豪、具有特色的學校，做為個人校長生涯的作品。

除了追求掌理大校名校之外，尚有多元價值，足供追求實踐。本文僅提出四個面向，供校長夥伴參考。

1. 面向教改：在教育政策定案前，積極提出專業建言，以影響政策方向，協助政策降低決策風險。政策定案後，用卓越的執行力辦理的成效，證明改革是可行的。
2. 面向社會：提升個人格局視野，關注社會議題，以行動關懷弱

勢族群，親自參與社會運動或擔任志工，建構公義社會。

3. 面向老師：提供資源營造氛圍，進行教學革新課程發展，建立典範學校引領他校跟進，展現「以一校校長的身分，辦全市全國的教育」的氣魄。
4. 面向學生：把每個孩子帶上來，在十二年國教推動後，各校將更趨均質。讓每個孩子在正向健康的校園氣氛中成長學習，除了升學率的追逐外，也給予他們二十一世紀安身立命的關鍵能力。

其他面向多不勝數，有待現職校長自行發想自我實現。一旦「校長價值的典範轉移」成形，將使校長們超越大校名校遴選的紅海，航向無垠的教育藍海。