

## 德國開設學校領導系以期減輕中小學校長荒

駐德國代表處教育組

德國中小學校長的任務逐年越來越重，應徵校長職缺的候選人卻越來越少，其結果是：全德國中小學校長普遍缺乏。現在，德國空中大學開設的遠距教學課程期能協助準校長們為未來既緊張且壓力大的工作做好準備。

每當 Peter Danz 先生開始敘述他的日常工作內容時，聽他傾訴的人一般都不會對他的工作感到羨慕，畢竟作為校長必須能夠忍受不被喜愛，他坦白說道。他必須能夠承受心理壓力以及學習了解：他不可能令所有人滿意。此外還有沉重的工作壓力，Danz 先生說道：「現在的壓力只會越來越多」，他的《待解決任務一覽表》在每一天結束之時都比當天早上的更長，「雖然一整天我都已忙來忙去地處理了很多事。」

即使如此，Danz 校長仍然熱愛他在柏林市 Friedrich-Ebert-Gymnasiums 文理中學的工作。最近，他還提供「學校管理」課程以協助準校長們勝任學校工作的挑戰；這是一門提供教師在職進修而開設在 Kaiserslautern 科技大學的科目學門。十年前 Danz 校長本人就在此進修，而今他自己也成為講師。在這個碩士學程內進修的學員基本上都在為他們的校長生涯做準備，或者測試自己適不適合擔任校長的職務。

某個星期天中午在萊茵-法爾茲邦 Kaiserslautern 市近郊的一個旅館中，第一學期的新生們剛上完課正收拾著書包，第二天他們都還得回到各自任教的學校上課。這個週末是他們自己學習進修的時間，剛才學習的是管理學理論和學校組織概要。若問到他們：是否自己有朝一日要成為學校校長？多半的學員的回答顯得遲疑不定。來自芙萊堡實科中學的 Isabell Simon 老師表示，教學工作一般相對緊湊而不無聊，然而：「這個職業很花費時間，相對地所能獲得的肯定卻不如理應獲得的那麼高。」她剛處於一個職業上的休息階段，因此利用這個難得的空檔來大學進修。

目前德國的教師們對校長職位的興趣越來越薄，因此許多學校也很難找到新校長。巴伐利亞邦的經濟情況一向不差，它的校長荒也相對持平；然而反觀德國人口最多的北萊茵-西伐利亞邦，在目前的學

年度開始時竟然有 784 校長和 971 副校長從缺，巴登-符騰堡邦也有 231 學校沒有校長。這些職缺曾在或將在本學年逐漸予以填補，但是仍然有許多空缺無人問津。最嚴重的現象多發生在小學階段，德國教師聯合會（Deutscher Lehrerverband）估計全國超過 1000 所小學沒有校長。

許多邦在過去逐漸對轄區學校開放更多自治權，因此各校校長室的任務也相對變得繁雜沉重，例如各校常須針對教育當局所作的調查提出各式各樣的統計資料，費時甚鉅。一位校長在這些報告之外還必須負責對外公開招聘不足的教師、公告修繕工程招標等等，遇到校內任何糾紛也是校長必須仲裁調解。此外也不能忘記：校長還必須為學生上課，至於課堂多寡則每校不一，全視情形而定。

Kaiserslautern 科技大學的青年教授暨「學校發展」學術系主任 Mandy Schiefner-Rohs 女士表示：這些校長們須負擔的任務與教育組織上對他們的眾多要求，已經嚴重到若不擴大大學校編制將無法順利應付的局面了。她並表示：重要的是，校長們不該試圖任何事情都想自己來解決，「一個好校長具備識人的能力，並且知道他可以將責任交付給哪位同事。」

此「學校管理」遠距教學學程為時四學期，若學習順利結束則將獲得學士學位。大部分的專題討論均透過線上教學完成，研修的學員們在每學期當中需要利用一個週末的時間親自來到 Kaiserslautern 科技大學。此課程每年大約收 100 至 120 位有興趣的申請者，其中最年輕的學員才大約 25 歲，最年長的則已超過 60 歲了；在 2000 年甫開辦後幾年中，大多數的學員為男性，今天則剛好相反，女老師們已成為多數。學員們大多來自德國境內，少數來自瑞士、奧地利、盧森堡，以及分佈在墨西哥、埃及與中國的德國學校。

此課程主要針對全德國各邦的教師，雖然德國的聯邦制導致教育大計為各邦教育廳的職責與任務，然而教育界對於校長的一致要求卻不受地域影響：該學程模組中，主要教授課程關於人事管理、良好的學校氣氛、營運行銷（推廣）、教育政策等內容。理所當然地，每位學員也應該為自己的學校發展一套願景。而教綱也會與時俱進，不斷地向前發展而蛻變。學術主任 Schiefner-Rohs 女士提到：「所有最新的教育發展也都會在這裏留下痕跡。」舉凡融合教育、全日制學校含托管、數位化 — 這些主題不只是學習材料，也都是最新穎的討論題材。

校長們一向必須解決的任務並不會因為有了新任務就能夠擱置下來，事情只會更多而不會減少。「幼教與學術業者工會(Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft)」因此長期嘗試為校長爭取行政事務豁免權；德國教師聯合會(Deutscher Lehrerverband)更主張讓校長們較以往減少更多上課時數，並且特別是為小學校長要求更好的薪資，聯合會副會長 Heinz-Peter Meidinger 先生指出：「校長和教師的薪資差異微小，以至於對許多人完全不造成自願承擔更多責任的誘因。」以一所小型小學來看，校長和教師的每月薪資差異才大約 200 到 300 歐元不等。

北萊茵-西伐利亞邦或巴登-符騰堡邦針對這個問題的對策是提供一系列的措施與辦法，例如：開設更多教師進修課程、調高薪資、編制更多行政助理。如果詢問在 Kaiserslautern 科技大學進修老師們的意見，他們都認為在職進修是個很重要的面向，然而這樣的課程少之又少，全國只有在北部的基爾市還提供類似課程，在大部分的邦內，提供的課程多半只能提供給已經決定擔任校長職位的教師。學員 Lena Kesting 是科隆市的中學老師，說道：「我認為在大學師資培訓階段其實就該涉獵這方面的學習，...教師們在自己任教的學校裏都能看到校長一個人要處理的事情有多少，然而他們自己也常覺得不能完全勝任所有任務，因為這個部分在大學裏的師資培訓階段中完全空白。」

此外還有另外一個問題：不是每個教師都有勇氣去爭取當校長的位子。甚至在「學校管理」課程中研習的老師們也不想讓他們的同事知道上課進修的事情，負責課程管理的 Eva-Maria Gladeer 對此現象表示：「有些人這樣做，因為他們認為個人的用心與投入是私事」，但從另一方面來說他們也不希望到處去宣傳，學術主任 Schiefner-Rohs 女士相信：「畢竟在充滿同事的環境中因為一個職位而引人注目並不是件容易的事。」芙萊堡實科中學的 Isabell Simon 老師也認為，且同事知道後，「你就必須講出理由來。因為同事們都知道一個校長的業務有多繁重，自然會問：『你幹嘛這麼跟自己過不去呢？』」

有少數教師在進修當中發現校長職位並不適合自己，但大部分的學員們會先鼓起勇氣來實踐他們擔任校長的計畫。例如我們講師兼校長的 Peter Danz 先生，他決定要作出一些跟他當時上司不同的作為：「能夠說出：『這是我的學校，我對它負責』的感覺非常好。」即使這個教育領域的工作辛苦勞累，「當我每年在學年度終了之際，把學生高中會考的成績整理完畢遞交出去，總讓我有一種對其他人作出有

意義貢獻的感覺。」

撰稿人/譯稿人：德國南德日報/駐德教育組黃亦君

資料來源：2018年2月13日，「德國開設學校領導系以期減輕中小學校長荒」，

<http://www.sueddeutsche.de/bildung/rektorat-leiten-lernen-1.3861273>

