

人才流失—副校長職位面臨青黃不接

◎葉郁菁

英國自從九〇年代早期以來，在英格蘭與威爾斯地區，就有超過四千個副校長的職位消失，副校長職務越來越少，而且也越來越少人申請副校長資格的訓練。這些有希望成為未來校長的人選急遽減少，教育部對此深表關切。根據中學校長協會秘書長約翰·沙藤(John Sutton)所說，在整個教師行業中，副校長是最沒有保障的一群。因為副校長的職位逐漸消失，造成很多優秀的人才流失。

在過去，英國的中學聘任副校長，至多可以達到每校四位。但是近年副校長的人數卻逐年縮減。有一些學校是以聘任不擔任教職的專任主管、或是管理財政的會計主任兼任；其他一些學校則是有不固定的管理階層，包括一群校長助理。中學校長協會的前會長彼德·米勒(Peter Miller)便指出：副校長職位的消失，最主要的原因是因為財政問題，而非管理風格的改變。許多學校因為取消副校長一職，造成學校其他職員的壓力與緊張。

今年有兩個校長協會再次要求「學校教師評審會」(School Teachers Review Body)建議政府取消 1992 年的決議，該項決議使學校有權自由聘任副校長。此評審會到目前仍然反對回到先前副校長必須強制聘任的作法。在它今年的報告中提到副校長的角色，得到以下結論：「我們有強有力的理由贊成授權學校來決定最適合其需求的管理架構。」

副校長的人數縮減與下列因素有關。第一、教師在累積約十五年的教學經驗後，也就是四十歲晚期，才會考慮是否擔任副校長一職。但是在 1980 年代，新教師的聘用因為學生人數驟減而減少，因此足以擔任副校長的教師也不如以前。

第二、酬勞為另一項重要因素。中學副校長年薪約三萬四千英鎊，比起資深經理或是大學系主任相比，只多出兩、三千鎊。而年薪只有兩萬六千鎊的小學副校長同樣會質疑，是否值得為這五斗米折腰，承受工作重擔和壓力。當然，若是副校長將此職位視為通往校長之路的踏腳石，則或許申請者不介意薪資。但是對一些打算永遠擔任副校長的人而言，可能就會考慮這個工作額外的責任負擔。

第三則是副校長的在職進修。許多專業協會考慮副校長在任職前後所接受的專業訓練有限。政府的「師資訓練司」(Teacher Training Agency)已經提供許多複雜的訓練給多數的教師，還包括新頒布的「校長專業資格國家認證」(NPQH)培訓班，但是副校長的訓練卻是完全被忽略。目前僅有中學校長協會為副校長舉辦的能力本位的訓練課程。

為了避免校長人選的斷層，英國教育部正在努力解決副校長懸缺的問題。

◇資料來源：TES, Extras & updates, November 14, 1997, "Farewell to deputy heads: You're a vanishing species"

☆本文作者為英國約克大學教育學博士，現任國立中央大學教育學程中心 助理教授