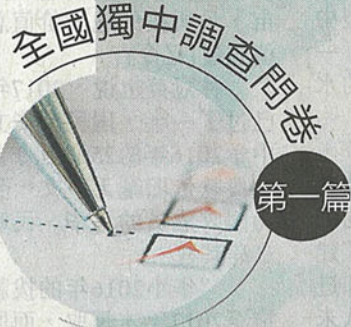


新聞專題



獨中校長 高齡化

積極栽培接班人

校长是一所学校的火车头，是领导学校前进重要的灵魂人物。然而我国60+1所独中，校长的平均年龄为53.7岁。令人难免担心，这是否透露着校长接班人的隐忧？

另外，值得关注的是全国独中校长中，有29.6%已达退休年龄（60岁），但仍在教育前线，为华教献身。此外另有近14.8%校长也将在5年内达60岁，意即未来5年将会有44.4%独中校长高龄掌校。

这是健康的现象吗？董总是否对此有所对策？“外聘”校长（聘请国中或华中退休校长）又是否适合独中生态？

年齡	人數	百分比%
40以下	2	3.7
40-49	18	33.3
50-54	10	18.5
54-59	8	14.8
60或以上	16	29.6
总共	54	100

注1：图表不包括无效数据

注2：依据问卷分析，独中校长年龄平均为53.70岁，29.6%已达退休年龄（60岁）。5年内，将有44.4%校长达60岁退休年龄。

聯合報道

陳美娟、羅水萍、許錫琪、黃國強、馮靜敏、張德蘭

謝上才：考量體力健康 隆中校長上限68歲



这是董总应完善的部分。”他也指出，独中校长没有遴选制度，是造成全国各独中水准参差不齐的原因。

薪水还存在协商空间

他也指出，薪水反而不是不愿当校长的首要原因，因为既然现在这么缺乏条件好的校长，独中校长的薪水还存在协商空间。

謝上才不赞成在自己卸任后，隆中华继续外聘华中退休校长掌校。他说：“我想跟董事会说，如果当隆中华百年校庆时（2019年），还未栽培出一名属于隆中华的校长，其实我们是有点对不起华社，或对不起学校。”

董总警觉提出培训方案

他补充，其实董总已警觉缺乏校长接班人的问题，并且提出解决问题的校长培训方案。

董总日前宣布，为了应对将来校长离职或退休导致职位悬空的问题，决定与台湾高雄师范大学联合“第一届高阶教育经营与行政管理境外硕士在职专班”以及“教育专业文凭课程”，以进一步落实“校长和高阶行政人员栽培计划”。

董总也向星洲日报透露，董总并没有调查多少独中的校长是“外聘校长”，因此没有相关资料。

謝上才向记者展示隆中华的组织架构，该校目前有4名副校长。他认为来自独中体系的人才接棒校长职位是最理想的情况。

彭亨 方天興： 關中校務上軌道

关丹中华中学董事长丹斯里方天兴说，关中在开办前，董事部曾与吉隆坡中华独中时任校长方成，共同进行首任校长面试活动。

“最终由詹耀辉校长出任校长，并在其领导下校务逐步走上轨道。”

“后来詹校长因健康问题卸任，由原任副校长蔡若峰接任迄今。蔡若峰自开办初期就担任副校长，一起经历过关中开办初期的风雨和艰辛。”

他指出，蔡若峰现年才50岁，是富有经验的年轻校长，接任校长一职后，表现相当称职，充分展现魄力和热诚。因此关中并无校长接班人问题。

沙巴 從校內教師提拔

沙巴独中的校长遴选方式，主要是从校内资深及适合的教师中提拔，除非没有适合人选，才会选择外聘，因校内的教职人员比较了解学校的状况。

森美蘭 張賢炳： 重視教職員培訓

芙蓉中华中学非常重视教职员的在职培训，因此不担心校长接班人的问题。董事长拿督张贤炳说，一旦行政职位有空缺，校方会先从校内遴选接班人，毕竟他们已熟悉该校运作；若无符合资格或适合人选，才到其他学校物色、寻求引荐人才。

“我们尽量避免向其他学校挖角，所以一直鼓励教师们提升各自的学历与学术资格、自我增值；校方甚至为教师们争取助学金等福利，让他们有机会进行在职进修。”



张贤炳：我们尽量避免向其他学校挖角，一直鼓励教师们提升各自的学历与学术资格。

陈大锦认为，无论外聘校长或内部晋升，两者都各有优势。柔佛州独中，大多趋向外聘校长。

王增文：遴选副手条件，除了学历资格，管理经验及能力也是十分关注的要点。

柔佛 陳大錦：外聘內升皆可行

针对州内独中校长的接班人问题，柔佛州华校董教联合会主席陈大锦不讳言，目前除了峇株巴辖华仁中学的校长黄祐玉，其他8所独中的校长都年逾50岁，距离60岁的退休年龄不远。

不过，对于州内独中校长是否存在老化问题，他保持乐观态度。他认为，校长毕竟负责执掌整所学校，在教学和行政管理方面得具备一定的年资或经验，年纪自然不会太轻。

在聘请校长方面，柔州部分独中趋向“外聘”校长，但也有独中会提拔校

内人才来担任校长，如新山宽柔中学和居銮中华中学。

无论外聘或内部晋升，陈大锦认为两者并非不可，因两者都具备一定优势。

“外来校长的独特专长可为校内带来新文化或价值，而原校晋升的校长在与其他教职员配合时可省掉适应或磨合期，效率和责任感也都更强。”

他认为，最重要的是校长是否能够带领团队走得更好、更远，并建立行政管理机制和手册，这样才能在问题发生时，有既定的解决团队和方式，最大程度减缓学校面对的冲击。

霹靂 校長任期不受年齡限制

霹靂9所独中多有为校长接班人作准备，给予副校长栽培和培训人才，目前暂无缺乏接班人问题。

霹靂独中一般要求校长须具大学资格，不论年龄，惟需健康良好。除了要具华文资格，也要认识独中历史背景及对华教热忱、传承中华文化，有奉献教育的精神。

怡保育才独中董事长黄亚珠说，独中校长任期不受年龄限制，只要有心有力，健康状态良好都可继续掌校，而该校曾有校长年逾70岁仍继续服务。校方目前没有特别推行校长培训计划，不过曾提拔不少校内人才任校长职。

太平华联独中校长吴明祺正值壮年，学校不久前也委任了两名年轻副校长，目前没有面对掌校人老化及接班人问题。该校总务张文兴

指出，董事部遴选校长的标准，除了学历及资历，还要有对华教热忱及任劳任怨，必须是能为学校付出者。

怡保培南独中董事总务陈德杰透露，该校一向优先培训副校长和教职员以提升他们领导和管理等能力，不过在遴选新校长时，也不排除考虑外聘人才。

江沙崇华独中董事长拿督黄胜全说，该校只有200多名学生及20余名师资，在现有资源不足下只能依靠大型独中输送人才，期望大型学校可训练更多副校长，以便日后可到其他学校掌校，这样才能事半功倍。

安顺三民独中校长胡永铭说，他在担任校长前是该校的教务主任，在校任职十多年。而胡永铭出任校长后，董事会首次遴选及委任副校长，以协助校长执行工作，同时培训副校长的行政经验。

吉隆坡中华独中校长謝上才认为，以目前的客观情况而言，接下来独中肯定会面对缺乏校长接班人的窘境，因此频频向董总反映。

“除了因为目前全国独中校长平均年龄偏高，体力、健康也是个问题，因为校长的工时长，工作量、压力都很大。”

董总并没有统一规范独中校长退休年龄，而是根据各别学校董事会自行拿捏。但隆中华有个规定是校长学校的年龄上限为68岁。

外聘掌校必“水土不服”

謝上才1981年投身杏坛，数十年来一直在政府学校服务，直至2013年卸下华中校长职务后，受隆中华董事部青睐，转而至隆中华掌校。

本身来自华中的謝上才指出，外聘非独中体制出身的校长到独中掌校，肯定会“水土不服”。

他认为，理想的状况应是由校内栽培出接班人，继而内部擢升。出身于独中，拥有独中“基因”然后再一步步慢慢走上来，将是最适合的校长人选。

“我在掌校隆中华前就有参与独中活动，对独中有所了解，却仍水土不服，需要调整、磨合，因此我相信其他外聘校长的情况会更严重。”

“由华中体制半路改道转到独中掌校，是不健康的现象。因为我们已是公务员30多年，政府学校校长的认知和独中校长是有所不同的，当不理解、不明白时，就很难认同，很容易出差错。无论是理念、专业上，都要很多磨合。”

政府学校有明确作业程序

政府学校有很明确的“标准作业程序”（SOP），但独中在校长职务方面，却没有系统化的规范指南。

“组织结构、法律法规、财务管理，权限到哪，问责制度……都没详细列明，会很容易出现冲突、状况。”

吉蘭丹

吳建成：栽培2副手 隨時可退休

吉蘭丹中华独中校长吴建成现年67岁，实际上早过了退休年龄，他2011年在董事部要求下重返丹中掌校，同时在掌校之余协助栽培接班人。

他说，这些年已栽培了两位副手，而他随时可以退休，至于谁适合接棒，全由董事部决定。

吴建成说，以丹中现阶段的情况，校长接班人除了必须掌握教育

专业和行政管理，还必须拥有社交能力，并在此基础上协助董事部向大众筹款，以维持学校的经费和运作。

“一些有足够经济能力的独中，校长不需向大众筹款，但以丹中现阶段情况而言，校长人选有必要具备这方面的社交能力。而在一些复杂的学校，校长甚至要驾驭一些董事会的帮派。”

吉打

王增文：重視栽培副手

双溪大年新民独中校长王增文说，全国独中都很重视栽培副手的问题，尤其在教师专业化的概念下，因此新民独中也未曾停止培训教师工作。

该校长期配合董总培训课程，也朝向栽培独中领导人方向。因此今年董总与台湾高雄师大合作开办的课程，也获得新民独中全力支持。

他说，至于遴选副手条件，除了学历资格，管理经验及能力也十分重要。

工作时间太长，薪水的调幅又赶不上通货膨胀，俯首甘为孺子牛的老教师们，如何咬紧牙根，培育一批又一批的莘莘学子？

明日預告