

# I 緒言

- 1.1 校長是學校教育體制中的領導者，在落實政府優質教育目標的工作上，擔當極其重要的角色。
- 1.2 近年來，因應社會發展的需要，政府致力發展優質教育，先後推行多項新措施，包括在二零零零年實施校本管理。要推行這些新措施，公營學校的校長便要作出更大的承擔。根據校本管理的模式，校長的角色和職責將有重大的改變。在財政、人事、課程及其他專業、管理或校務等方面，校長會有更大的權力和自由，同時亦須負起相應的問責。由於愈來愈多與教育事務有關的人士(例如教師和家長)參與學校管理，校長需要與他們通力合作，聽取和吸納不同的意見，並須就學校的表現向他們負責。在這種情況下，校長需要轉變思想範式，由慣性運作、科層管理，轉為勇於變革、重視人際關係、促進團隊協作、力求改進和提高效能。
- 1.3 此外，由於科技發展迅速，社會人士對教育的期望不斷提高，校長須面對很多新挑戰，其中包括：
  - 在教學上應用資訊科技；
  - 調適學校課程，以切合學生能力和性向，使學生各展所長，務求不放棄每一個學生；
  - 社會人士不斷要求改善教育制度和提高學習過程的質素；
  - 不斷提高教師的專業意識；
  - 全球經濟漸趨一體以及知識型經濟的形成，需要具備多元智能和創意的人才；
  - 重視終身學習，使學校成為一個不斷學習的組織。
- 1.4 為了迎接新挑戰，校長在質素提升和質素保證兩方面須肩負新的領導責任。這需要更有重點和更有系統的學校領導培訓課程，以提高他們的領導水平。
- 1.5 為協助校長和有潛質成為校長的人士掌握知識和技能，使他們能成為更有效率和專業的領袖，教育署於一九九九年一月成立校長培訓及發展工作小組，負責擬訂校長培訓和發展計畫的大綱。工作小組的職權範圍和成員名單見附件I。
- 1.6 工作小組曾召開四次會議，並於一九九九年二、三月間前往英格蘭、蘇格蘭、澳洲(維多利亞省)和新加坡考察校長培訓課程。工作小組現已訂出供校長修讀的領導培訓課程，這項課程正是這次諮詢的主題。
- 1.7 工作小組現向教育界，包括校長、教師、辦學團體和教育團體諮詢對課程的意見，然後向教育署署長提交報告。
- 1.8 請在一九九九年七月十七日前，把意見交到：  
香港皇后大道東213號胡忠大廈11樓  
教育署校本管理科  
校長培訓及發展工作小組秘書  
電話號碼：2892 6658 傳真號碼：2891 0512 / 2834 7350  
電郵信箱：sbmed@pacific.net.hk

互聯網網址：<http://www.info.gov.hk/ed/>

## II 校長領導培訓課程

### 現有的課程

- 2.1 自一九八二年以來，教育署一直為官立及資助學校的新任校長舉辦入職課程，讓他們掌握領導和管理學校的知識和技巧。主要培訓課程如下：
- 為期十天的小學行政課程，配以為期六個月的課後實踐計畫。課程對象是官立及資助小學的新任校長或有潛質成為校長的人士，目的是協助他們掌握有效管理學校所需的基本知識及技巧。該課程迄今已舉辦了79次，共有1640名新任小學校長修讀。
  - 為期九天的中學行政課程，配以為期六個月的課後實踐計畫。對象是官立及資助中學的新任校長或有潛質成為校長的人士，目的是協助他們掌握有效推行學校行政及管理工作的概念及技巧。該課程迄今已舉辦了28次，共有569名新任中學校長修讀。

上述課程的簡介見附件II。

- 2.2 此外，教育署還經常為校長舉辦半天或一天的在職培訓課程/工作坊/研討會等，以加強他們對學校行政、課程發展、特殊教育、資訊科技等各方面的認識。
- 2.3 為協助學校推行學校管理新措施(校管措施)，教育署由一九九二年起，委託本港大專院校為校監、校長及副校長舉辦30小時的培訓課程，內容涵蓋校本管理、高效能的學校領導層、學校發展計畫及評估、財政及人力資源管理、員工培訓及考績、變革管理等。直至目前為止，已有318名校長修畢這項課程。此外，由一九九八年六月起，教育署在分區舉辦工作坊及研討會，為非校管措施學校的校長提供相若的培訓。

### 建議的課程

#### (a) 目標及成效

- 2.4 新的領導培訓課程經過悉心設計，旨在使校長具備所需的知識、技能及態度，成為稱職的領導者，帶領學校邁進新紀元。學員可透過培訓課程，認識本身的強項和有待改進之處，確立改善目標，使他們在專業方面，更能勝任。
- 2.5 修畢培訓課程的學員應能：
- 評估個人的領導潛質，以作進一步培訓和發展；
  - 更了解校長在領導和發展高效能學校之中的關鍵角色；
  - 改善規畫和推行策略的技能；
  - 了解全球發展趨勢及其對學校和教育的影響；
  - 就本身的領導工作和持續專業發展確立抱負。

長遠的目標是使校長能轉變思想範式，從一個科層管理人員，變為有遠見的領導者，最終能提高學生的學習效能。

(b) 設計及安排

- 2.6 課程包括自我評估，領袖發展，核心、選修及校本單元，經驗專題研究及結業評估五部分。學員應可於一年或兩年內修畢課程。
- 2.7 教育署將安排這課程，並成立督導委員會。委員會的成員包括政府政策局/部門、大專院校、校長協會、專業團體、商業和公共機構的代表。
- 2.8 教育署會邀請大專院校、其他培訓機構和顧問承辦有關課程。課程會盡量安排於晚間及學校假期進行，部分課程或會於學校上課日進行。

(c) 課程大綱

課程包括下列五部分：

第I部分 評估需要

- 2.9 學員須參加一項由下列兩部分組成的領導能力評估：
- 自我評估；以及
  - 同事及校監的評估
- 2.10 評估會以附件III所載的校長領導能力概覽擬稿為藍本；該概覽是參考美國的州際學校領袖牌照聯會及英格蘭、蘇格蘭、澳洲(墨爾本)等地訂定校長應有的工作表現標準和基本能力而擬備的。該概覽會因應諮詢意見而修訂，並會不時檢討。這評估可幫助學員確認領導和管理學校所需的專業才能，並找出自己要透過課程的第II、III部分和第IV部分的經驗專題研究進一步發展的才能。

第II部分 領袖發展課程

- 2.11 領袖發展課程的成效，取決於學員的思想範式和態度能否改變。為此，課程會：從廣泛的層面探討領導者的角色。這些層面包括：教育新趨勢、世界大氣候、科技的挑戰、家庭的轉變、社會發展及學校在教育上承擔的角色等；探討校長如何成為師生的模範，如何建立團隊，如何成為有遠見、善於解決問題的領導者；在個人、人際關係、組織架構以至整體的層面，都能勇於革新和改變；研究校長在學校策畫、教學、組織及道德方面作為領導者所擔當的角色；以及發展適用於學校領導者的技巧和才能，最終目標是提高學生的學習效能。
- 2.12 這課程將會以一系列的工作坊、個案研究、學習活動等模式舉行。學員須深入反思並積極參與討論、實習、小組協作等活動。

第III部分 核心、選修及校本單元

核心單元

2.13 核心單元旨在介紹在校本管理架構下，有效地領導和管理學校所需的領導及實務技巧。各單元的研習範圍可以增補；歡迎各界人士提出意見。我們日後亦會根據經驗及因應情況作出修訂。單元5是為新任校長而設計的入職課程，重點介紹實用策略及技巧。

#### 單元1 教與學

- 校本課程規畫
- 學習心理學的發展
- 有效的教學督導
- 在教與學上運用資訊科技
- 資料分析及詮釋
- 評估與回饋

#### 單元2 人力資源發展

- 工作表現管理
- 教職員的培訓與發展
- 學校導師訓練
- 溝通與人際網絡

#### 單元3 財政管理

- 資源管理
- 財政預算的製訂、監控和報告
- 成本效益/成本效用分析
- 社區資源運用

#### 單元4 策略性管理

- 確立、實踐和修訂學校的抱負
- 學校與社區的協作
- 學校變革的管理
- 質素保證和問責
- 學校作為不斷學習的組織

#### 單元5 學校行政 (為新任校長而設)

- 教育署與學校的夥伴關係
- 《教育條例》、《教育規例》及《資助則例》
- 教育署的財政管理系統
- 教育新措施及政策

#### 選修單元

2.14 選修單元旨在拓展學員的視野，使他們了解本地各方面的發展對教育的影響。所臚列的單元可以增補；歡迎各界人士提出意見。我們日後亦會因應需要，加添新的單元。學員須選修最少兩個單元。

#### 單元6 外地學校考察(自費)

單元7 教育發展的國際視野

單元8 專業責任與法律

單元9 未來的經濟發展及其對教育的影響

單元10 科技與資訊時代的教育

單元11 教育均等的問題

單元12 內地教育的發展

### 校本單元

2.15 學員可派駐在下列教學或管理方面有優良表現的學校，以學習它們的經驗：

- 課程剪裁/調適
- 在教學上運用資訊科技
- 語文教學
- 校本評估
- 課堂的行動研究
- 全日制小學教育

### 第IV部分 為期八個月的經驗專題研究

- 2.16 學員須設計和實行一項為期八個月的經驗專題研究，藉以培養、鍛鍊和展示在第I部分「評估需要」中評為須進一步發展的才能。這項專題研究可與學校工作有關，以便學員在校內應用或試行所學的新技能。
- 2.17 學員會由一名協作者支援，該等協作者為資深校長、大專學者、商界或公營部門的高級行政人員。學員可從既定的小組中，揀選其協作者。
- 2.18 協作者須接受培訓，以便更了解和履行其職務。他們將獲發酬金。

### 第V部分 結業評估

- 2.19 學員必須通過下列評估，才可視作修畢整個培訓課程：
- 修畢第III部分所有核心及選修單元，並通過培訓機構的評估；
  - 提交第IV部分經驗專題研究的報告，並通過協作者的評估；以及
  - 完成課程後，通過校監及/或校長對於學員整體表現的評估。

### 頒授資格

- 2.20 就下文第2.22段的建議，通過結業評估的學員有資格出任或繼續出任校長。如未能通

過任何一項評估，學員可以有多一次機會再接受評估。

## 課程對象

- 2.21 在職校長、新任校長、副校長及準備擔任校長的人士均可申請報讀這課程，惟必須獲所屬學校校監推薦。如申請人數過多，則優先考慮新任及在職校長。
- 2.22 為確保所有校長均具備管理和領導學校所需的領導技能，現建議由二零零零至零一學年起，新任校長必須在上任前已修畢課程的第I及第II部分，其餘各部分可在出任校長的首學年內完成。此外，亦建議由二零零四至零五學年起，所有新任校長必須在受聘前已取得校長證書；至於在職校長，則須在二零零七年九月以前取得該證書。

## 學員人數

- 2.23 在一九九九至二零零零學年，預計培訓約150名學員。此後數年，我們計畫將名額增至每年200個。

## 豁免

- 2.24 學員若已具備相等的資歷或曾接受類似的培訓，可申請豁免修讀第III部分的部分課程。申請將交由督導委員會考慮。

## 學費

- 2.25 在課程內容定稿前，暫時未能估計學費的金額。為鼓勵更多人修讀這課程，教育署預算向每位通過結業評估的學員發還相等於學費一半的金額，金額最高不超過30,000元。

## 課程評核

- 2.26 課程受督導委員會的監管，並由獨立評審人員評核。評核結果將呈報督導委員會。

## 持續專業發展

- 2.27 為持續發展校長的專業，我們建議教育署考慮提供下列的支援措施：
- 為修畢課程的學員設立校長聯繫網絡，鼓勵他們組成同儕小組，交流經驗，在事業發展上互相支持；
  - 按分區或地域組成學校群組，分享資源，舉辦研習活動，促進專業發展；
  - 爭取大專院校或有關的專業團體/協會認可部分課程單元，使學員在繼續進修，或考取專業會員資格時，獲得部分豁免；及
  - 長遠來說，與校長協會、大專院校和商界攜手合作，成立校長中心，提供持續專業教育，提升校長的地位。
- 2.28 工作小組會繼續製訂策略，使校長在持續學習和發展方面能作出專業的承擔。例如訂

出校長每年須接受培訓的最少時數。

校長培訓及發展工作小組

職權範圍

在六個月內完成下列工作：

- (a) 製訂校長培訓及持續專業發展的大綱；
- (b) 徵詢有關人士對上述大綱的意見；以及
- (c) 根據上文(a)及(b)項所得，就校長培訓及持續專業發展課程的開辦、推行策略及各項有關事宜，向教育署署長提交報告。

## 工作小組成員

### 主席

徐思明先生

(至一九九九年四月一日)

莊國傑先生

(由一九九九年四月七日起)

### 成員

陳呂令意女士

陳榮光先生

鄭燕祥教授

張炳良博士

張紹銘先生

張錦洪先生

程溫月如女士

林怡禮教授

梁貫成博士

梁永泰博士

文淑儀女士

戴希立先生, BBS, JP

(至一九九九年三月三十一日)

黃若嫻修女

### 秘書

葉寶權先生

為期十天的小學行政課程

- 宗旨
- 協助新任的小學校長掌握基本的管理概念和技能，以便有效能和有效率地管理學校。
  - 達到小學教師由助理教席晉升為高級助理教席，以及由高級助理教席晉升為首席助理教席所需接受的培訓要求。
- 學員
- 新任的資助小學校長
  - 有潛質成為官立小學校長的人士
- 每班人數 每班24人
- 內容
- (a) 基本管理概念
    - 校長的角色及職能
    - 人力資源管理
    - 確立學校抱負的重要性
  - (b) 管理技巧
    - 溝通技巧
    - 與人共事
    - 教職員的甄選
    - 教師入職培訓
    - 工作表現管理
    - 指導的藝術
    - 促進團隊協作
    - 校長日常事務的處理
    - 變革管理
    - 傳媒與學校
  - (c) 專業知識
    - 教育政策
    - 學位分配

## 為期九天的中學行政課程

- 宗旨
- 讓新任的中學校長掌握所需的基本管理概念和有關的技巧，以便有效能和有效率地管理學校。
  - 達到中學教師晉升/獲委任為校長所需接受的培訓要求。
- 學員
- 新任的資助中學校長
  - 有潛質成為官立中學校長的人士
- 每班人數 每班20至24人
- 內容
- (a) 基本管理概念
    - 學校的抱負和使命
    - 校長的角色及職能
    - 校長作為學校的領導者
    - 激勵屬員
    - 授權
  - (b) 管理技巧
    - 溝通
    - 教職員的甄選
    - 工作表現管理及員工培訓
    - 管理有教學/情緒問題的教職員
    - 危機處理
    - 促進團隊協作
    - 校長日常事務的處理
    - 變革管理
    - 校長與傳媒的關係

### 香港學校校長領導能力概覽表擬稿

此概覽列出校長所需具備的領導能力。這些能力可分為策略、教學、組織、以及道德四方面。

#### 策略領導能力

校長必須能夠：

1. 促進教職員建立重視學習的共同抱負，以提升學生的成就。
2. 在校內創建不斷學習的文化。
3. 向學生、教職員、家長及社會各界人士清楚闡釋學校的抱負和目標。
4. 製訂和推行策略性的計畫，以實現學校的抱負和目標。
5. 確保組織和管理系統能支持和配合學校的抱負和目標。
6. 與學生、教職員、家長和社會各界人士通力合作，以落實學校的抱負和目標。
7. 定期監察、評估和修訂學校的抱負和目標。
8. 運用質與量方面的數據，作出策略性的規畫和決策。

#### 教學領導能力

校長必須能夠：

1. 培養學校文化，確保學校環境有助提高教與學的效能。與教職員共同致力改善教學、採納最有效的做法，以及提高學生在各方面的表現。
2. 根據學生的需要、當前教育趨勢和公共政策，與教職員共同設計和推行涵蓋課堂內外的綜合教學計畫。
3. 應用理論、實踐經驗和研究成果，發展優質教學計畫。
4. 與教職員共同發展學生輔導服務，籌辦各種活動，以滿足學生在社交、文化及身心發展等方面的需要。
5. 有效地運用各種策略及技巧評估學生的學習進度，並利用有關的資料和數據以改善教學。
6. 推廣在教學上綜合運用科技，提升學習效果。
7. 製訂及實行自我發展計畫，以作為終身學習的模範。
8. 確認教職員的培訓需要，並提供專業發展的機會。

## 組織領導能力

校長必須能夠：

1. 製訂運作計畫及程序，以落實學校的目標。
2. 運用管理技巧及群體歷程以界定教職員的角色、職能、權力和問責。
3. 運用有效溝通、人際交往、決策、解難、建立共識及化解分歧等技能。
4. 監察和評估工作計畫及進度，在有需要時調整和修訂。
5. 有效地管理時間，務求實現學校的目標。
6. 確認和分析學校的主要財政資源。
7. 負責及有效率地製訂、監控和報告學校財政預算。
8. 負責及有效地甄選、監察、評核和管理教職員。
9. 製訂策略及措施，妥善利用校舍設備，營造安全、清潔、美觀、舒適和利於學習的環境。
10. 利用科技提高學校運作的成效。
11. 執行與學校及學生有關的法例、政府政策及規例。
12. 運用資訊管理系統以促進校內外的溝通。
13. 與辦學團體、教育署、其他政府部門及非政府機構的人員就學校事務有效地交往。

## 道德領導能力

校長必須能夠：

1. 在專業操守及個人道德方面，均可作為模範。
2. 在校內推廣合乎道德的行為及誠信的精神。
3. 接納並善於體會校內成員的個別差異。
4. 就學校運作的公平性、效能及效率，向學生、家長、教職員、校董會及社會各界人士負責。