

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。