

在职校长持续专业发展检讨报告

1. 序言

研究目的

- 1.1 这次关于在职校长持续专业发展的检讨，有以下目的：
- a) 了解在职校长参加持续专业发展活动的种类、选择持续专业发展活动时所抱的理念，以及该等活动与下列各项的关系：-
 - 校长个人培训需要
 - 学校发展需要
 - 社区和教育发展需要
 - 六个主要领导才能范畴
 - b) 了解在职校长在参加持续专业发展活动上遇到的困难，以及他们认为该等活动对他们的影响；
 - c) 了解校董会对于在职校长持续专业发展活动的意见和参与程度。

2. 检讨的理念架构

校长的专业发展

背景

2.1 《校长领导培训课程》咨询文件于1999年6月发表后，各持份者对于政府致力于提升校长的专业水平均表示大力支持。但是，对于为所有校长举办统一的课程，并规定所有在职校长须在二零零七年九月前取得校长证书等建议，持份者则有所保留。

2.2 当时的教育署于2002年发表的咨询文件里，已提出了拟任校长、新入职校长和在职校长须参与持续专业发展的理念架构；并预计校董会在以下各方面均可发挥重要作用：

- 跟在职校长讨论如何订定他们的持续专业发展计划；
- 为在职校长创造足够空间，以便他们参与持续专业发展活动；以及

- 提供财政支持，让在职校长参与质素优良的持续专业发展活动¹。

2.3 以下有关校长持续专业发展的建议已获得政府接纳，并于2002年公布²：

- a) 由2004/05学年起，所有拟任校长必须获得校长资格认证。校长资格认证包含三部分，就是专业发展需要分析、完成特定课程及提交个人专业发展资料册；
- b) 由2002年9月起，新入职校长在入职后首两年必须修毕特定专业发展课程、参加持续专业发展活动，及每年向办学团体/董事会提交个人持续专业发展资料册；
- c) 至于在职校长，由2002年9月起，在入职后第三年起每年须参加50小时的持续专业发展活动；而在三年间，应至少参加150小时的活动。在职校长参加的持续专业发展活动，必须采用有系统的学习、实践学习及为教育界和社会服务的模式。他们必须因应个人培训需要、学校发展需要、社区和教育发展需要以及以下六个主要领导才能范畴，订定本身的持续专业发展计划：
 - (i) 策略方向及政策环境；
 - (ii) 学与教及课程；
 - (iii) 教师专业成长及发展；
 - (iv) 员工及资源管理；
 - (v) 质素保证及问责；及
 - (vi) 对外沟通及联系。

在职校长的持续专业发展计划

2.4 根据教育署于2002年9月发出的指引，由2003/04学年起，在职校长的持续专业发展计划须列于学校的周年校务计划书内。该计划书须经办学团体/校董会通过，并送交学校所属的教育署区域教育服务处存盘，以便跟进支持。由2002/03学年起，教育署会在每年大约六月底，公布由署方举办的持续专业发展活动，供在职校长参考。办学团体/校董会须确认这些持续专业发展活动与六个主要领导才能范畴有所关联，并且采用有系统的学习、实践学习或教育界及社会服务等模式。在2002/03学年，办学团体/校董会可一次过认可在职校长由1999年9月至2002年8月所参与的持续专业发展活动，以50小时为上限。于每年年终及每个三年周期完结时，在职校长须把持续专业发展活动的纪录提交办学团体/校董会确认。由2003/04学年起，在

¹ 教育署(2002年)，《持續發展以臻卓越，校長持續專業發展諮詢文件》。

² 教育署於2002年7月17日發出的通告第32/2002號，《校長持續專業發展》。

职校长亦可进行专业发展需要分析，以协助他们考虑自己的专业发展需要，进而修订个人的发展计划³。

校董会担当的角色

2.5 教育署曾为各持份者举行研讨会及意见交流会，以便他们就该署2002年9月公布的指引表达意见，而在该署其后发表的「常见问题」中，也清楚说明了办学团体/校董会对在职校长有以下责任⁴：

- a) 推动及监察校长不断持续进修，为学生谋求最大的利益；
- b) 可一次过认可在职校长由1999年9月至2002年8月所参与的持续专业发展活动，以50小时为上限；
- c) 就持续专业发展计划向在职校长提供意见及支持；
- d) 就在职校长在一个三年周期内，每年参加持续专业发展活动所订定的最低时数提供意见；
- e) 确认在职校长的持续专业发展活动和纪录。

检讨方式

2.6 在职校长应每年参加50小时的持续专业发展活动，而在三年间，应至少参加150小时的活动，活动模式包括有系统学习、实践学习及为教育界和社会服务。但是，能达到所订定的时数只是一个途径，不是一个目标。因此，还必须根据六个主要领导才能范畴，检视持续专业发展活动的内容。

2.7 有研究人员曾强调，校长的专业发展课程应包含两方面的元素，就是结构性元素，例如使命、课程、教学方法、时间与科技的运用等；以及以价值观为本的文化元素，这方面的元素是建立社会归属感、使命感和加强学习动机的关键⁵。

2.8 一项2004年所发表的研究介绍了澳洲和日本的校长在职培训课程所涵盖的范畴。这项研究的对象是澳洲新南威尔士130所小学和中学的校长和副校长、以及日本中部130所小学、初中和高中校长和副校长，研究人员发现他们的在职培训课程涵盖了下表所列的六个最重要范畴⁶。

重要范畴	澳洲中小学校长	日本中小学校长
a) 信息科技及信息管理	√	√

³ 教育署(2002年)，《校長持續專業發展指引》。

⁴ 教育署(沒有註明日期)，「常見問題：校長的持續專業發展」。

⁵ Peterson, Kent (2002), "The professional development of principals: innovations and opportunities", in *Educational Administration Quarterly*, 38(2): 213 – 232.

⁶ Gamage, David T and Ueyama, Takeyuki (2004), "Professional development perspectives of principals in Australia and Japan", in *The Education Forum*, 69(1): 65 – 78.

b) 教育领导者的专业操守、道德观及价值观	√	√
c) 当前公众关注的教育行政问题	√	√
d) 对有志成为校长的人士的能力评估	√	
e) 教育行政工作实习		√
f) 改革/变革的简介与管理		√

2.9 在美国对校长的持续专业发展进行的类似研究中，也发现「信息管理及变革领导才能」、「教育领导者的专业操守、价值观及道德观」两项被视为在职培训最重要的范畴⁷。

2.10 研究显示，现时为校长举办的在职培训课程应有所改善，必须以实用为主，切合学校实际情况，并更着重理论与实践的结合。研究建议，在职培训课程的内容应更加全面、有系统、贯彻一致；重点应该是帮助校长吸收最新的知识和经验，以及为校长提供更多机会，进行知识交流，观摩成功经验。⁸ 在美国，一项对校长的专业发展课程的检讨也提出类似的意见，研究人员指出：很多这类课程的设计，都未能互相配合，也未能符合长远学习的需要。⁹

2.11 因此，这次检讨的目的虽然在于了解在职校长参与持续专业发展活动的实际情况，但是如果在收集实际数据之余，还能了解在职校长在持续专业发展上的需要、期望及所遇到的困难，就更加理想了。简而言之，这次检讨希望可获得以下资料：

- a) 持续专业发展活动在六个主要领导才能范畴方面的相关内容；
- b) 在职校长的培训需要及期望，以及他们在参加持续专业发展活动上遇到的困难；
- c) 法团校董会/校董会在在职校长的持续专业发展方面担当的角色；
- d) 持续专业发展的影响；
- e) 对在职校长持续专业发展理念架构的建议。

2.12 这次检讨主要根据在2002/03、2003/04及2004/05学年的三年周期内，以及2005/06学年开始的其后三年周期内，在职校长订定及实行其持续专业发展计划的经验。

⁷ Zu, Zhixin, Gamage, David and Mininberg, Elliot (2003), "Professional preparation and development of school leaders in Australia and the USA", in *International Education Journal*, 4(1): 42 – 59.

⁸ Gamage, David T and Ueyama, Takeyuki (2004), "Professional development perspectives of principals in Australia and Japan", in *The Education Forum*, 69(1): 65 – 78.

⁹ Peterson, Kent (2002), "The professional development of principals: innovations and opportunities", in *Educational Administration Quarterly*, 38(2): 213 – 232.

2.13 尽管以上所建议的检讨方式以**参与及过程**为主，但同样重视在职校长持续专业发展的**结果**。毫无疑问，持续专业发展有助提升士气、巩固专业抱负、专业价值观及个人价值，并有助于鼓励创意和提升教学热诚，对在职校长十分重要¹⁰。

2.14 关于学校领导层的质素与学校成效之间的关系，目前已经有多项研究探讨过。但是，一些影响学校成效但讨论得比较少的其它因素，如教师的工作原动力及教学质素等，也很重要¹¹。此外，研究发现：如果持续专业发展在改变校长的行事作业之余，还符合学校的发展需要，并使学生得益，则对学校的影响最大。因此，除了校长应参加持续专业发展活动外，各职级的其它教职员也应该参加持续专业发展活动，以切合个别教师、各团队教师及学校整体的需要，从而在校内建立起专业发展的良好气氛，使学生得益¹²。

2.15 换言之，在评估在职校长参加持续专业发展活动对学校及学生的影响的同时，也应评估各个职级的其它教职员参加同类活动所带来的影响。这样的检讨方式显然超越目前的研究范围。因此，本报告所载的评估结果，只是根据在职校长表达的意见所得。此外，为免要求学校提交报告，加重他们的工作负担，有关法团校董会或校董会在校长持续专业发展中所担当的角色，数据是透过与在职校长详谈而获得的。

检讨方法

2.16 在进行这项研究时，研究人员尽量避免对在职校长造成太多不便，或加重他们的工作量。在要求在职校长提供研究所需的资料前，研究人员已先行分析教育统筹局(教统局；现称教育局)所保存的资料，并查阅了在职校长参加持续专业发展活动的计算机数据库；本报告载有该数据库内有关984名在职校长参加持续专业发展活动的统计资料。

2.17 此外，为补充持续专业发展数据库所存的数据，我们对在职校长进行了一项简短而具代表性的抽样问卷调查。该项调查以分层随意抽样方式选取305所学校的校长作为对象，分层的决定因素是校长任职的学校类别及出任校长的年资，因为进行持续专业发展的时数与出任校长的年资有关。调查同时以有系统的抽样方式进行，并按在职校长任职的学校类别及地区分类。透过有系统的抽样方式(也是随意抽样的方式)，调查可涵盖不同种类及不同地区的学校。

¹⁰ Chapman, Judith D (2005), *Recruitment, retention and development of school principals*, publication of International Academy of Education and International Institute for Educational Planning.

¹¹ Bush, Tony and Jackson, David (2002), "A preparation for school leadership: international perspectives", in *Educational management and administration*, 30(4): 417 – 429.

¹² UK Department for Education and Skills (2005), *Leading and coordinating CPD in secondary schools*

2.18 下表显示了抽样细节及响应率。在随意抽样的302名在职校长中，172名在职校长交回问卷，回应率为57%。这次调查使用的问卷详见附录，本报告亦载有问卷调查的结果。

年资	小学		
	有效的 抽样调查人数	回应的 在职校长人数	回应率
5年或以下	41	24	58.5%
6年 – 10年	40	25	62.5%
11年 – 15年	40	20	50.0%
16年 – 20年	15	11	73.3%
21年或以上	16	9	56.3%
合共	152	89	58.6%

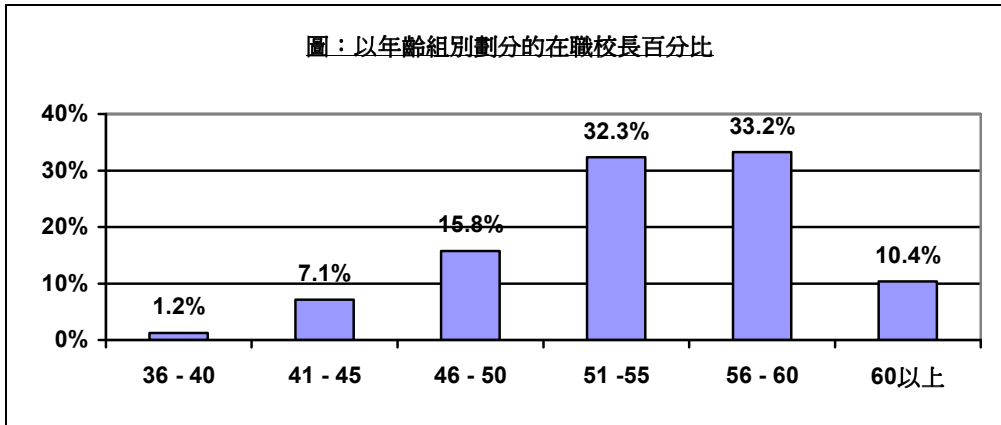
年资	中学		
	有效的 抽样调查人数	回应的 在职校长人数	回应率
5年或以下	33	20	60.6%
6年 – 10年	33	20	60.6%
11年 – 15年	35	19	54.3%
16年 – 20年	31	17	54.8%
21年或以上	18	7	38.9%
合共	150	83	55.3%

2.19 本报告所载的调查结果主要依据教育局提供的计算机数据库所储存的持续专业发展数据而得。在简短的问卷调查中获得的数据，如适用的话，也包括在内。此外，与15所小学及15所中学的在职校长进行详细面谈时所搜集到的意见，也在本报告中有所反映。除另有注明外，本报告提及的统计资料均来自持续专业发展数据库。

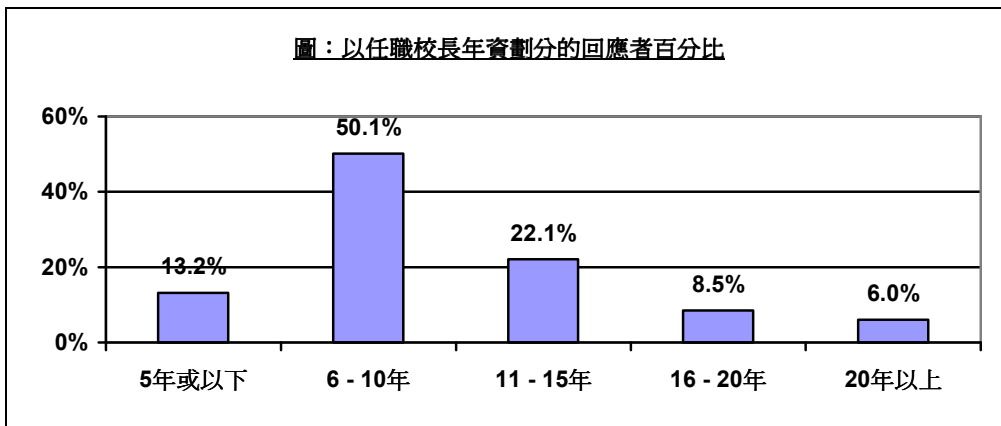
3. 问卷调查结果

在职校长的概述

3.1 在职校长中大约61%是男性，39%是女性。其中 56%任职于小学，44%任职于中学。如下图所示，大多数在职校长为51岁或以上。



3.2 超过半数(63%)在职校长任职校长10年或以下，另有22%任职校长11年至15年，只有约15%任职校长16年或以上。

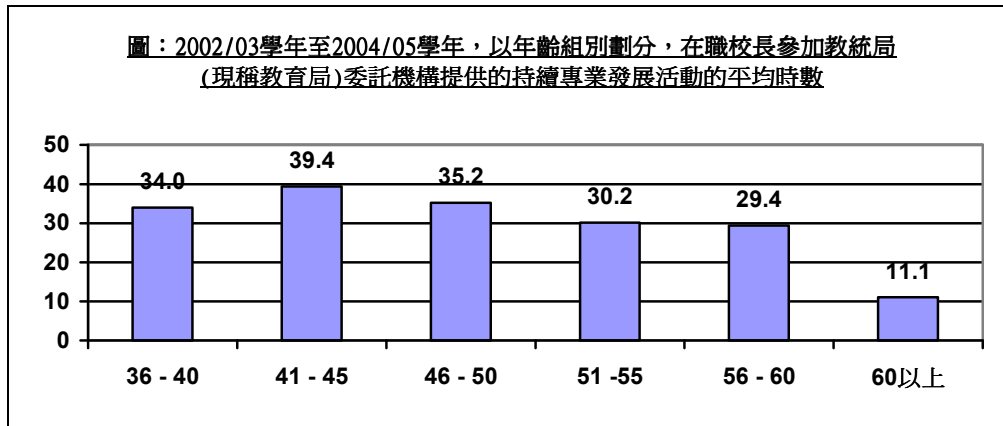


持续专业发展活动

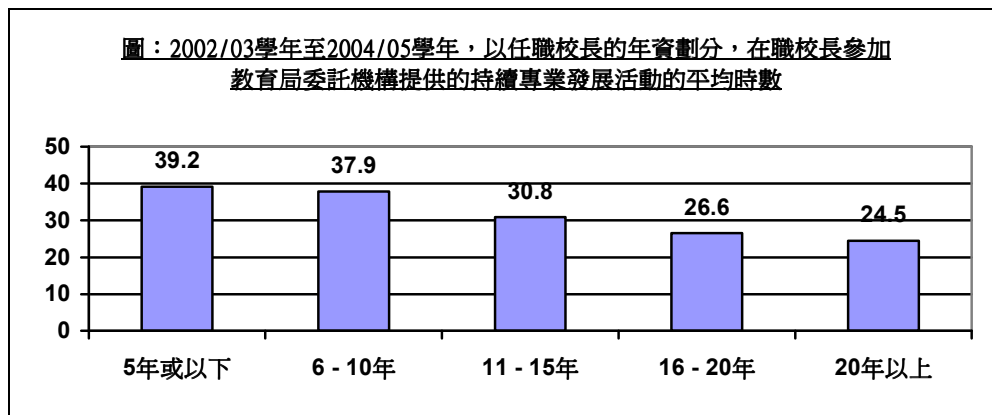
由教育局举办或委托机构提供的持续专业发展活动

3.3 根据教育局保存的数据显示，在2002/03至2004/05学年的三年内，大约90%在职校长参加了由教育局举办或委托机构提供的持续专业发展活动；其中59%为男性，41%为女性。在职校长参加持续专业发展活动的平均

时数为31.1小时，男性在职校长的平均时数为26.9小时，女性在职校长的平均时数为34.6小时。一般而言，41岁至45岁年龄组别的在职校长参加教育局提供的持续专业发展活动的时数较多；而在年龄组别中较年轻或较年长的在职校长参加的时数则较少。



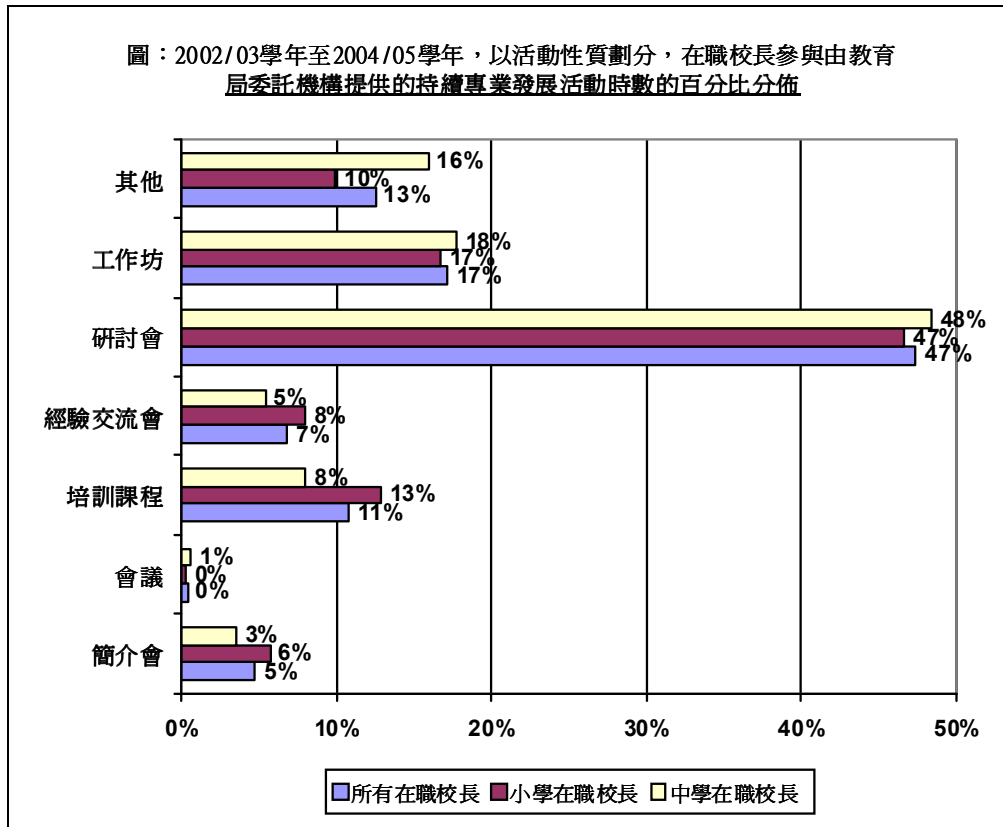
3.4 一如预期，年资较浅的在职校长参加持续专业发展活动的时数较多。在2002/03学年至2004/05学年期间，年资少于6年的在职校长参加持续专业发展活动的平均时数为39小时，而年资超过20年的在职校长的平均时数仅为25小时。



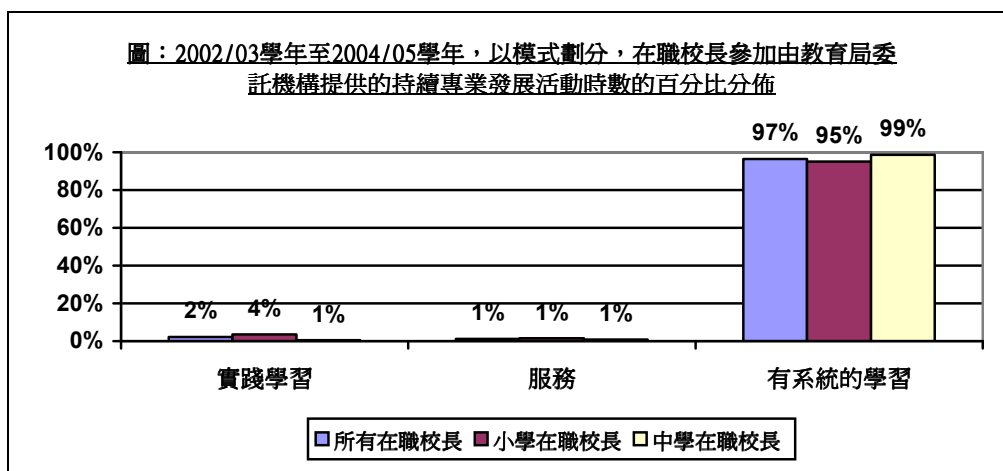
3.5 与在职校长面谈时，有在职校长指出，就在职校长参加教育局举办或委托机构提供的持续专业发展活动而言，使用电子化服务入门网站登记并保存在教育局数据库内的时数，大大低于实际参与持续专业发展活动的时数。问卷调查显示，在2005/06学年，在职校长参加教育局举办或委托机构提供的持续专业发展活动的平均时数为65.3小时。相比于小学在职校长的时数(59.9小时)，中学在职校长的时数略高(72.4小时)。

3.6 就教育局委托机构提供或教育局举办的持续专业发展活动的性质而言，在职校长的持续专业发展活动大约一半(47%)时数用于参加研讨会，另

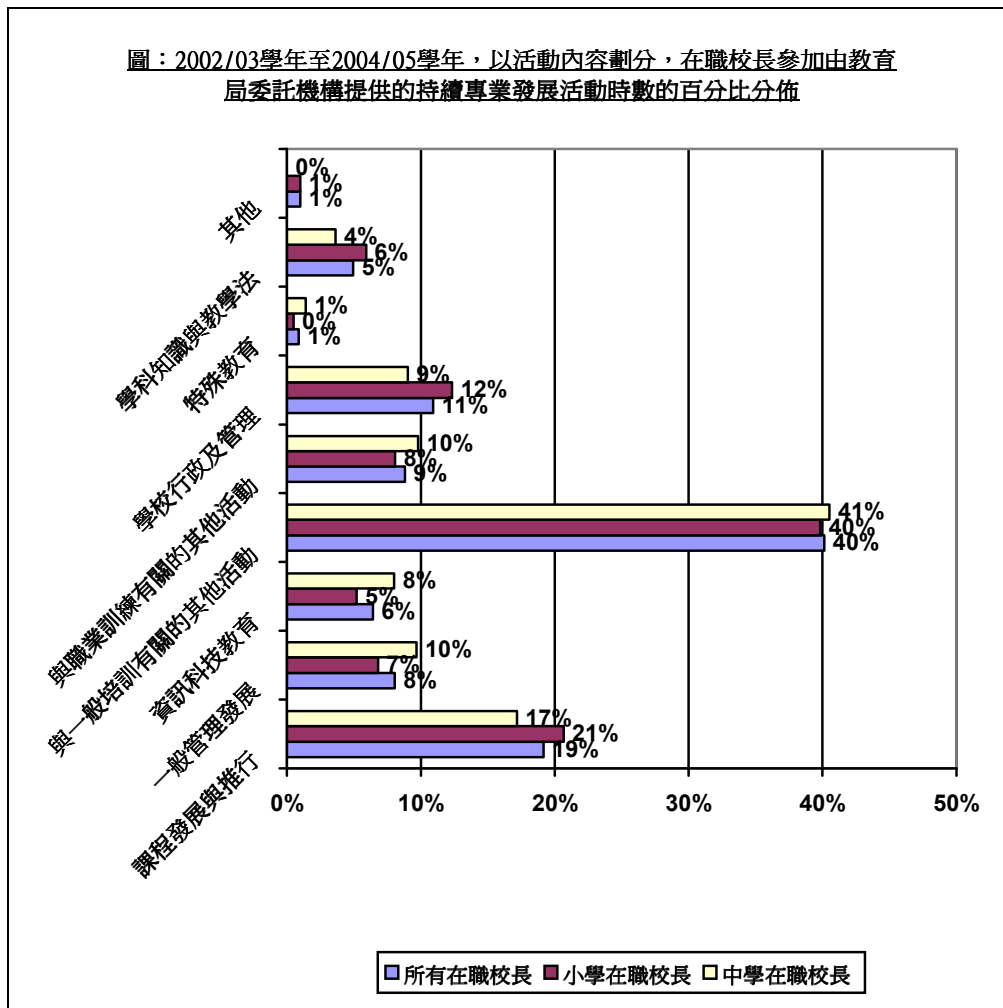
外17%参加工作坊。参与培训课程形式的持续专业发展活动占11%，而经验交流会占7%。小学及中学在职校长参加的持续专业发展活动的形式颇为相似。



3.7 就教育局举办或委托机构提供的持续专业发展活动的模式而言，在职校长参加的发展活动绝大部分属于有系统的学习(97%)，其余则是实践学习(2%)以及为教育界及社会服务。



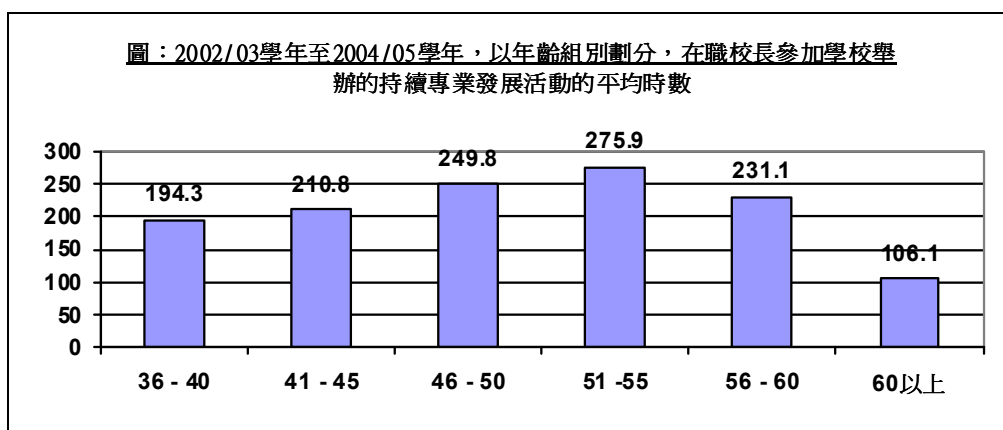
3.8 就教育局提供或举办的持续专业发展活动的内容而言，在职校长所参加的活动中，约40%是一般培训的活动，另外19%关于课程发展与推行。另外，关于学校行政管理的活动占11%。小学及中学在职校长的持续专业发展活动的模式颇为相似。



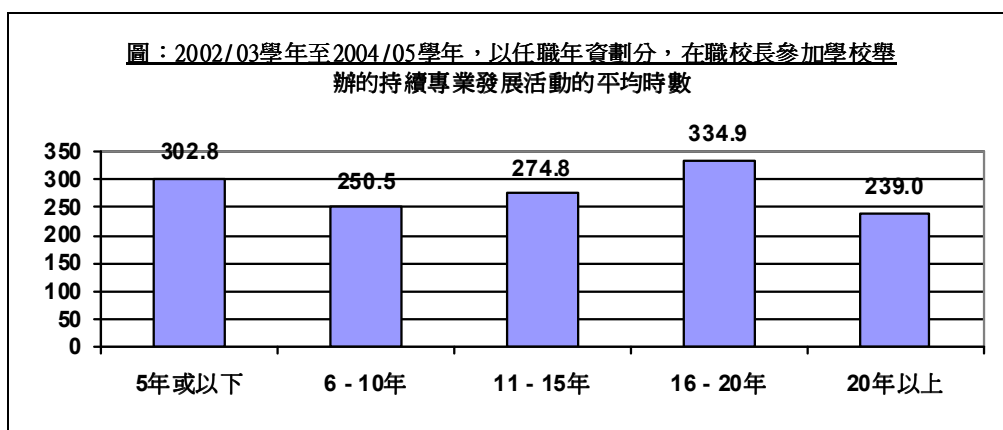
3.9 当然，在职校长参加的持续专业发展活动的性质、模式及内容，在一定程度上取决于教育局是否提供有关活动，但同时也反映出在职校长对持续专业发展活动的需求。上述的统计数据显示，在职校长所参加的持续专业发展活动包括了各种不同性质及内容。这反映出在职校长的培训需要，包括了课程发展、教学法、信息科技教育、学校管理及特殊教育等不同方面。我们注意到教育局举办的持续专业发展活动的模式，绝大部分属于有系统学习的模式。虽然教育局也为在职校长提供了为教育界及社会服务的活动，但仍需要探究为不同组别的在职校长提供实践学习活动的可行性和適切性，尤其是有关组别的在职校长感兴趣而又认为重要的课题。

学校举办的持续专业发展活动

3.10 在2002/03学年至2004/05学年的三年期间内，只有约41%的在职校长参加了由学校举办的持续专业发展活动。其中53%为男性，47%为女性。参加持续专业发展活动的时数平均为245小时，男性的平均时数为214小时，女性则为279小时。一般而言，51岁至55岁年龄组别的在职校长参加由学校举办的发展活动的时数较多；而较年轻或较年长的在职校长参加的时数则一般较少。

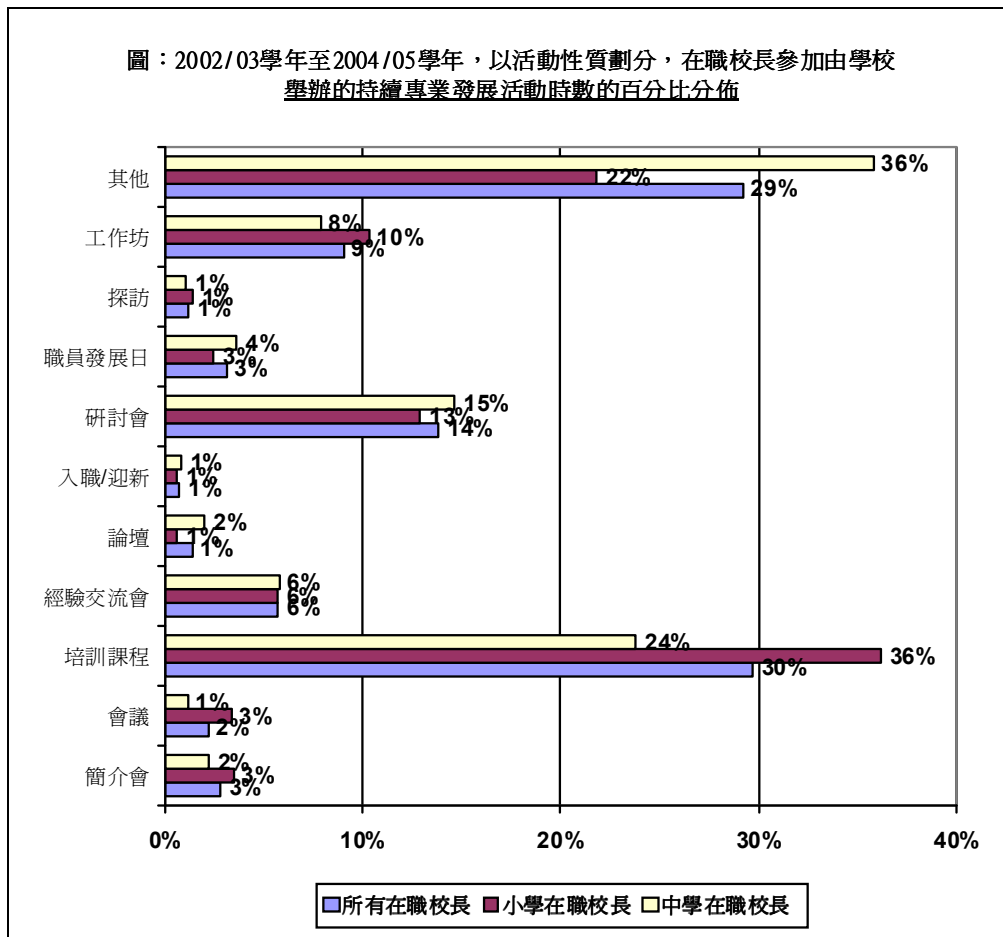


3.11 一如预期，年资较浅的在职校长参加持续专业发展活动的时数较多。在2002/03学年至2004/05学年期间，年资少于6年的在职校长参加这类活动的平均时数为303小时，年资16年至20年的在职校长的时数为335小时，而年资超过20年的在职校长的平均时数仅为239小时。



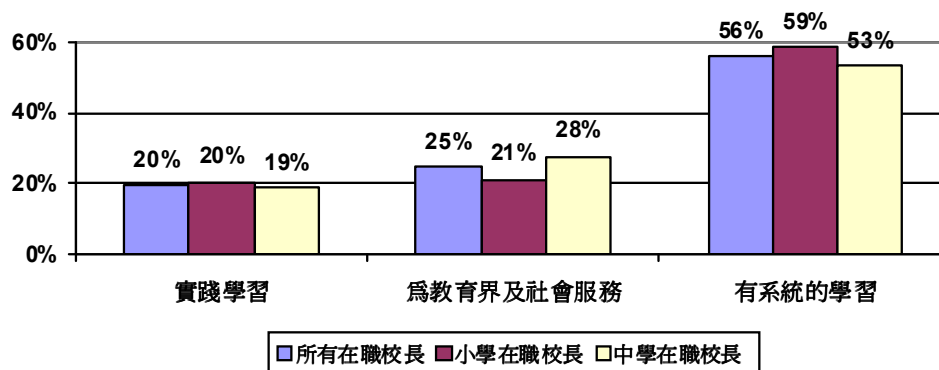
3.12 就在职校长参加学校举办的持续专业发展活动而言，虽然部分人士曾质疑保存在教育局培训数据库内的参加时数可能低于实际参加时数，但问卷调查结果显示，在2005/06学年，在职校长参加学校举办的持续专业发展活动的平均时数为64.5小时。相比于小学在职校长的时数(49.7小时)，中学在职校长的时数较高(84.4小时)。

3.13 就学校举办的持续专业发展活动的性质而言，在职校长参加发展活动的时数中，大约30%用于参加培训课程，另外14%是研讨会。工作坊形式的持续专业发展活动则占9%时数，而经验交流占6%。小学及中学在职校长参加的持续专业发展活动的形式颇为相似，但小学在职校长参加的活动中，较多时数用于参加培训课程。



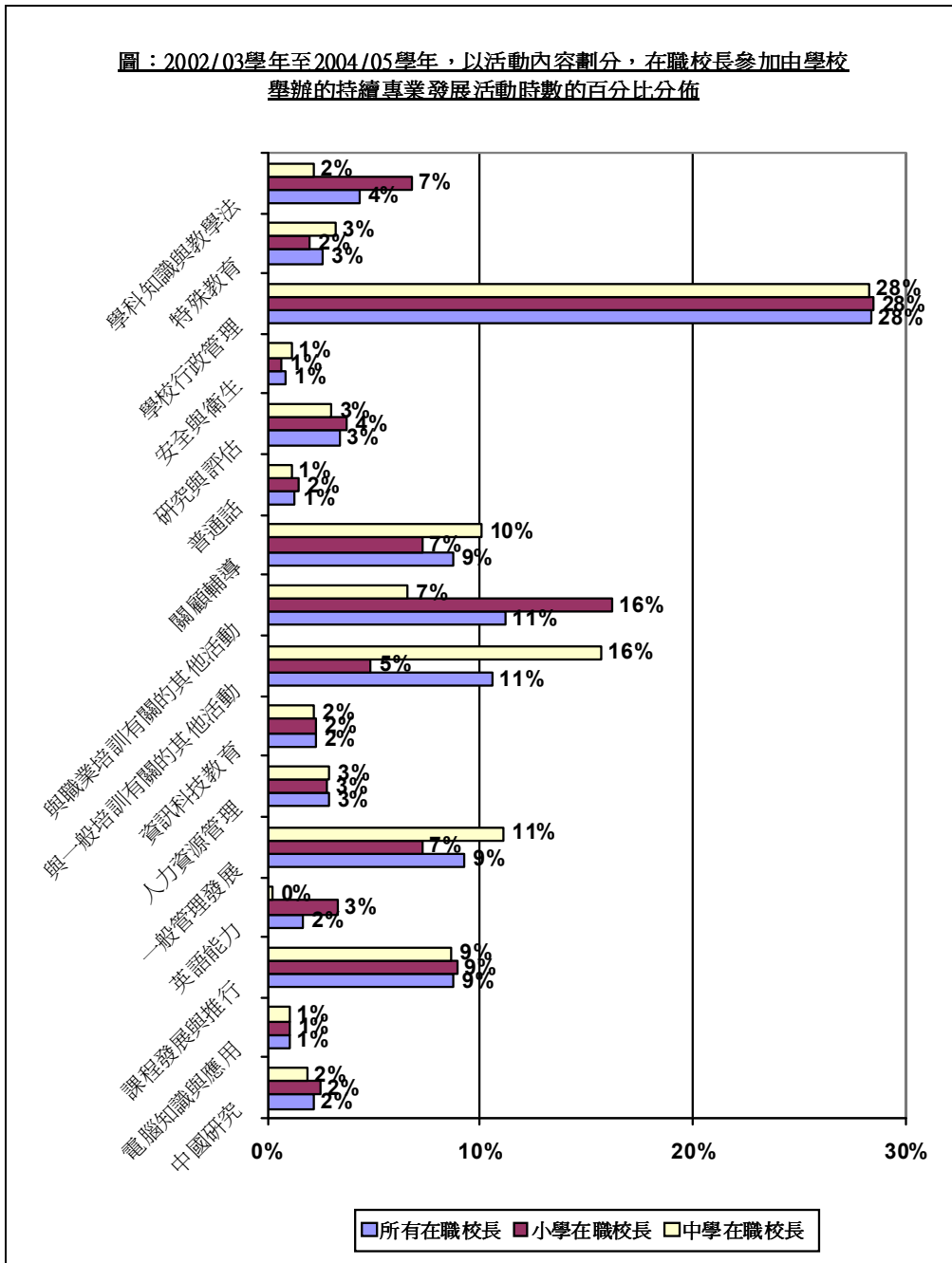
3.14 就学校举办的持续专业发展活动的模式而言，在职校长参加的活动超过半数(56%)属于有系统的学习，其余属于实践学习(20%)以及为教育界及社会服务(25%)的模式。

圖：2002/03學年至2004/05學年，以活動的模式劃分，在職校長參加由學校舉辦的持續專業發展活動時數的百分比分佈



3.15 就学校举办的持续专业发展活动的内容而言，在职校长所参加的活动约28%与学校行政管理有关，11%与职业培训有关，11%则是一般培训的活动。关于课程发展与推行、一般管理发展及关顾辅导的持续专业发展活动各占9%。小学及中学在职校长的持续专业发展活动的模式颇为相似，但相比于中学在职校长，小学在职校长参加职业培训及学科知识与教学法的持续专业发展活动的时数比例较大。

圖：2002/03學年至2004/05學年，以活動內容劃分，在職校長參加由學校舉辦的持續專業發展活動時數的百分比分佈



2005/06 学年在职校长参加持续专业发展活动的总时数

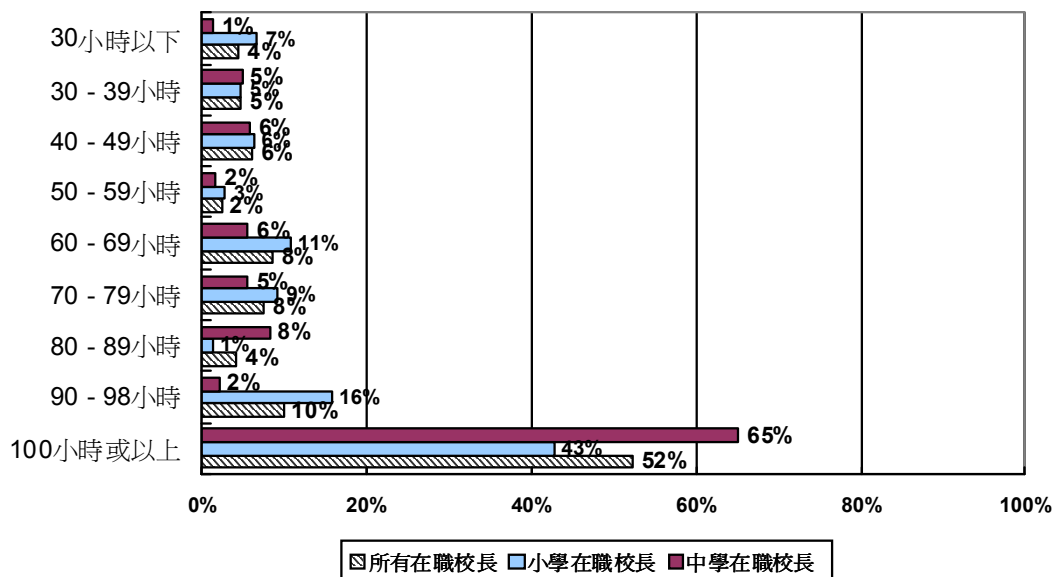
3.16 一如上文所言，根据在职校长在问卷调查中提供的数据显示，在职校长在2005/06学年参加持续专业发展活动的总时数，大大多于教育局培训数据库所记录在职校长于2002/03学年至2004/05学年期间参加这类活动的平均时数。与在职校长详谈时，多名在职校长指出，使用电子化服务入门网站

登記的數據，很可能未完全反映在職校長參加所有持續專業發展活動的實際情況。下文載有2005/06學年問卷調查所收集的资料。

3.17 如將在職校長參加的所有持續專業發展活動計算在內，包括由教育局舉辦或委託機構提供以及由學校舉辦的活動，在職校長在2005/06學年參加這類活動的平均時數為129.8小時。中學在職校長的時數(156.8小時)較高，而小學在職校長的時數(109.7小時)較低。

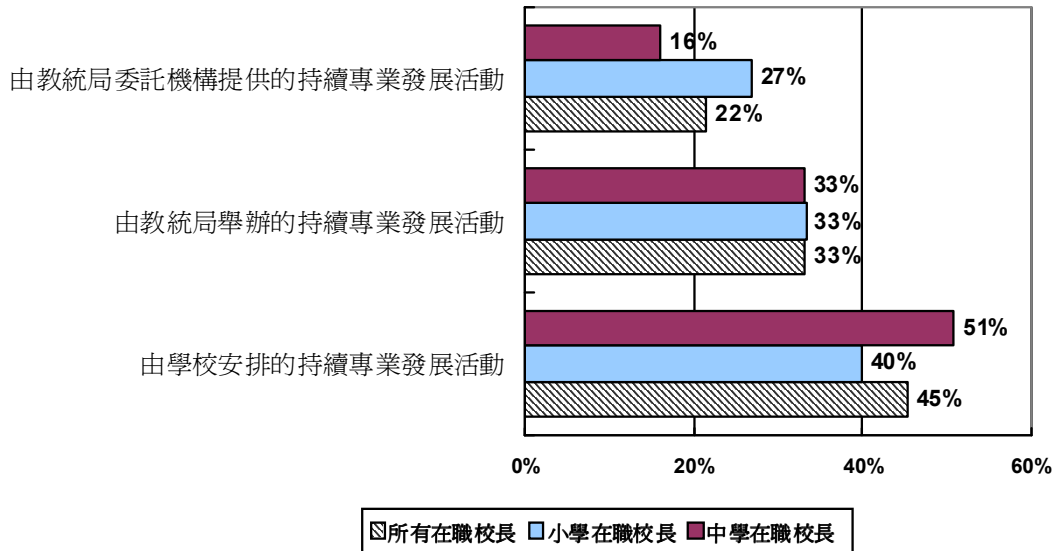
3.18 超過半數(52%)在職校長於2005/06學年參加持續專業發展活動達100小時或以上。中學在職校長參加持續專業發展活動的人數(65%)，大大多於小學在職校長的參加人數(43%)。在2005/06學年，只有很小百分比的在職校長(4%)參加少於30小時的持續專業發展活動。

圖：在2005/06學年，以總時數劃分，在職校長參加持續專業發展活動時數的百分比分佈



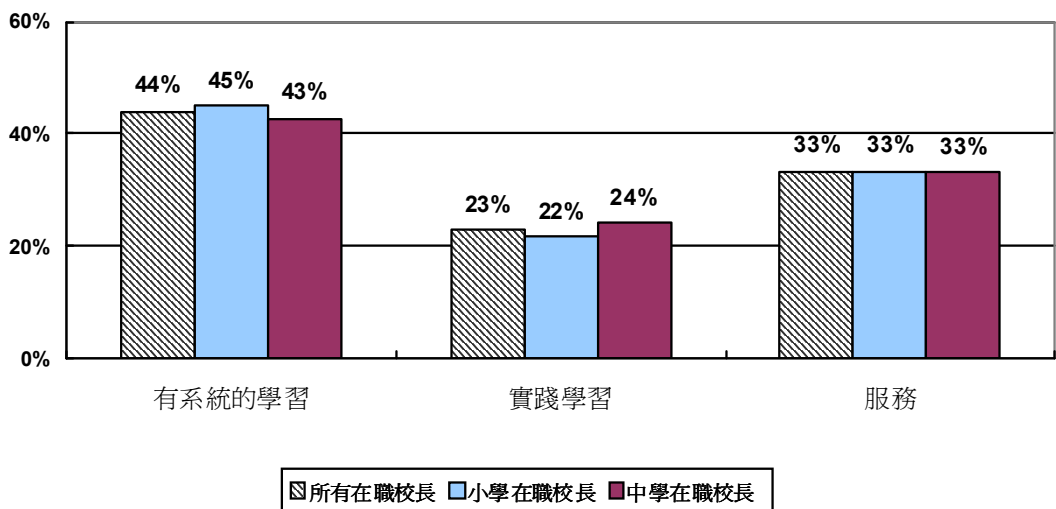
3.19 以所花的时间計算，在職校長的所有持續專業發展活動中，學校舉辦的占45%，另有三分之一由教育局舉辦，其餘22%則由教育局委託機構提供。一般而言，對於由學校舉辦的持續專業發展活動，中學在職校長付出的時間(占他們參加持活動總時數的51%)多於小學在職校長付出的時間(40%)。

圖：在2005/06學年，以舉辦機構劃分，在職校長參加持續專業發展活動時數的百分比分佈



3.20 就在職校長于2005/06學年參加的持續專業發展活動的模式而言，在職校長參加活動的總時數中，約44%屬於有系統學習，其餘屬於實踐學習(23%)以及為教育界及社會服務(33%)。

圖：在2005/06學年，以活動模式劃分，在職校長參加持續專業發展活動總時數的百分比分佈



3.21 与在職校長面談時，多名在職校長表示，他們有很多機會參加有系統學習的活動，包括出席與教育改革措施及其它主要教育政策有關的研討會。

3.22 至于实践学习方面，在职校长未必有时间亲自参与活动，但如果他们愿意，可以与其它教师一起设计或领导实践学习。教师及校长其实有很多参与实践学习的机会。正如几位在职校长指出，部分处于发展阶段的学校必须推行多项新计划，以提高教与学的质素及成效。此外，除了一些将在未来几年推出，并对学校影响深远的政策（例如教学语言的政策）外，现时有多项新政策正在推行，例如关于高中教育新学制、通识教育、校外评核、德育与公民教育、融合教育、全港性系统评估结果应用等。学校必须透过谨慎的计划与试验，恰如其分地面对这些新转变。在这过程中，在职校长无可避免地需要带领教师参与每项新计划。

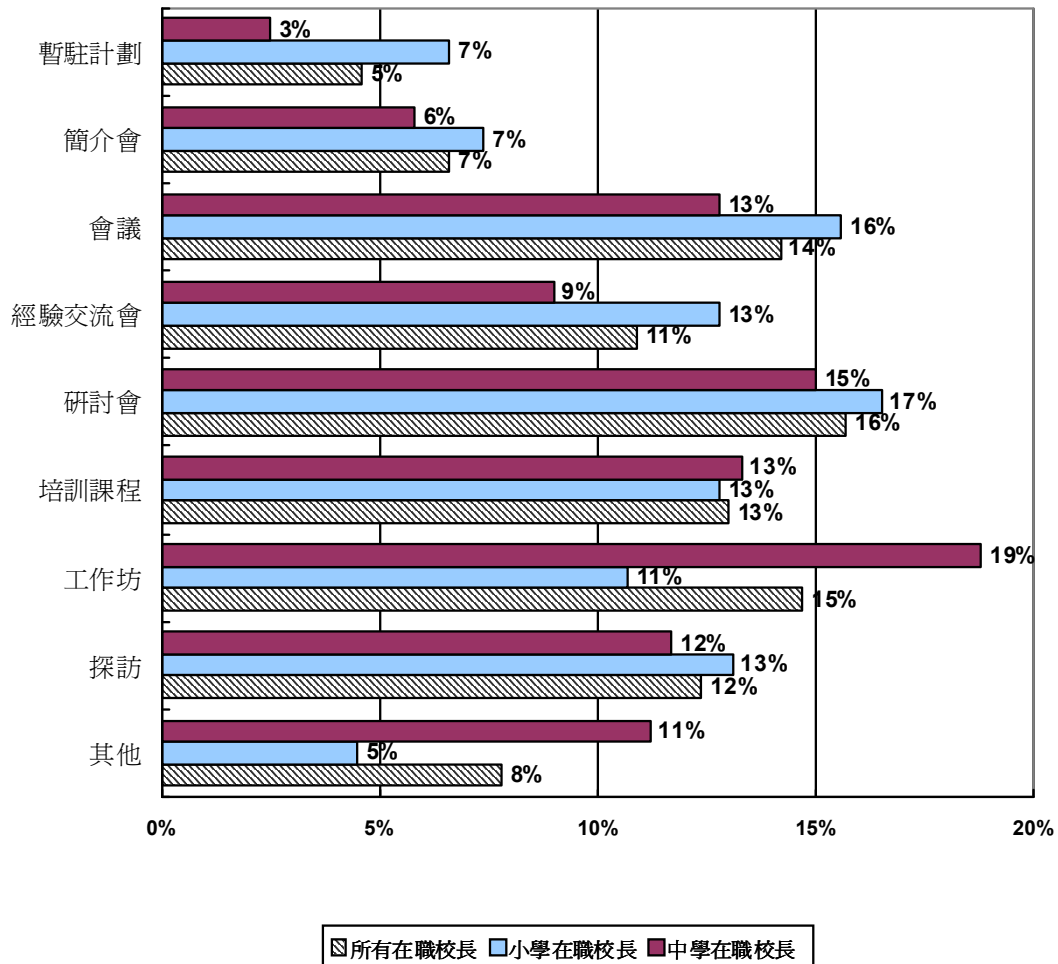
3.23 然而，一些在职校长认为：各校长在实践学习方面的水准与实施方法差异很大。一些校长擅于撰写文件或研究论文，一些喜欢亲身参与其中，而另一些则可能擅于在研究学习项目中担当行政角色。多数在职校长承认，在校内推行的任何实践学习项目，他们均无法抽太多时间亲身参与或撰写文件。在职校长既要进行研究学习，又要处理学校各种行政事务，他们必须在这两方面作出平衡，妥善分配时间；对他们而言，执行行政工作比参加持续专业发展活动更应优先处理。一些在职校长又指出，很难量度在职校长在这些实践学习项目中所付出的时间，而且学习的多寡很难通过参加持续专业发展活动的时数来反映。因此，锱铢较量参加持续专业发展活动的时数实在意义不大。

3.24 至于为教育界及社会服务，在职校长有很多机会参与，但必须考虑优先次序、个别学校的发展需要和在职校长的个人选择。举例而言，一些在职校长可能想花较多时间在校的教与学活动上，或主力建立有效的教学团队，其次才是参与教育团体或社会团体的活动。

3.25 另有一些在职校长指出，持续专业发展活动的分类存在灰色地带。例如，出席关于教育改革或重要政策的研讨会或简介会，既属于持续专业发展的活动，也可以被视为在职校长工作的一部分。至于为教育界及社会服务，则可能涉及一些与教育专业无关的活动。

3.26 就学校举办的持续专业发展活动的性质而言，下图显示在职校长所参加的发展活动的类别繁多。就他们参加持续专业发展活动的时数而言，他们所参加的活动多数是研讨会（占参加活动总时数的16%）、工作坊（15%）、会议（14%）、培训课程（13%）、探访（12%）及经验交流会（11%）。小学及中学在职校长参加的持续专业发展活动的形式颇为相似。

圖：在2005/06學年，以活動性質劃分，在職校長參加持續專業發展活動的總時數的百分比分佈

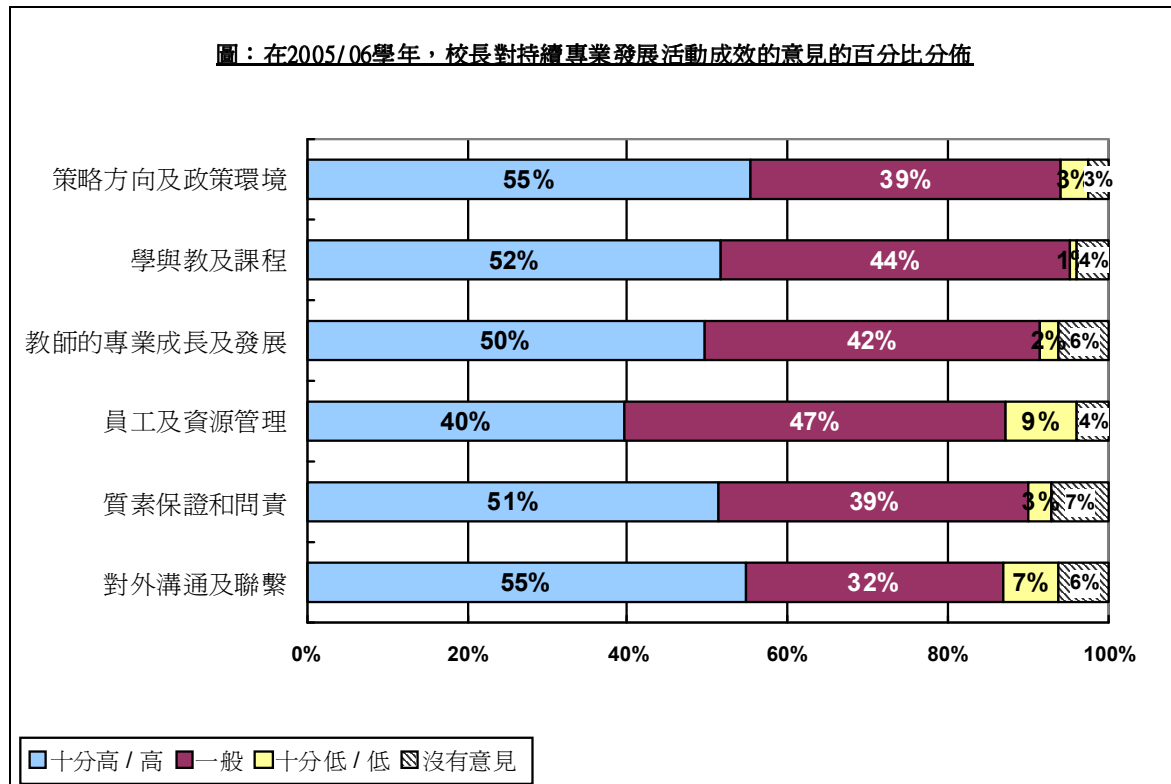


3.27 正如所有在职校长在会面时表示，他们必须经常调整他们的持续专业发展活动，以配合校务工作的优次及本身的专业培训要求。对所有在职校长订定太严苛的持续专业发展规定，显然不符合在职校长及学校的最大利益，因为持续专业发展只是途径，而不是目标。

持续专业发展活动的质素

3.28 大部分在职校长都认为，他们参加的持续专业发展活动甚具成效或颇具成效。超过半数在职校长认为，在六个主要领导才能范畴中，其中四个范畴的活动甚具成效，计有：策略方向及政策环境(55%)、对外沟通及联系(55%)、学与教及课程(52%)以及质素保证和问责(51%)，但员工及资源管理的成效则较低(40%)，显示这方面的培训质素，包括专业適切性，需进一步

改善。只有少数在职校长认为他们参加的持续专业发展活动的成效很低或十分低，这显示在职校长整体上满意持续专业发展活动的质素。



3.29 与在职校长面谈时，他们指出持续专业发展活动的质素相当参差，对于很多经验丰富及具有大学学位以上学历的在职校长来说，其中一些活动欠缺有深度的处理。很多可计算持续专业发展活动时数的研讨会或简介会只不过是意见交流会，其它则主要解释新的教育政策，而该等新政策在教育局发出的通告中早已有所解释。部分在职校长建议邀请更多外地专家，甚至非教育界的专家，主讲更具启发性的课题，包括介绍一些有别于学界固有想法的新概念。

3.30 至于实践学习，一些在职校长认为，教育局对于在职校长推行实践学习活动并无质素监管。很多在职校长对实践学习一无所知，教育局并没有就在职校长如何恰当地进行实践学习提供指引或协助。他们认为，「实践学习」一词过于虚夸，令人怀疑是否对在职校长有实际作用。

校董会/法团校董会的角色

3.31 与在职校长面谈时，所有在职校长均指出，他们参加持续专业发展活动的计划与报告均提交予校董会/法团校董会，而差不多所有计划与报告均获得校董会/法团校董会支持及确认。很多在职校长指出，他们与校董会/法团校董会之间经常就一切有关学校运作的事宜，包括在职校长的持续专业发展等进行沟通。在大多数情况下，校董会/法团校董会均信任在职校长的专业水平，很少对他们参加持续专业发展活动的计划有所质疑，尽管少数较为主动的校董会/法团校董会经常就在职校长参加持续专业发展活动事宜向他们提供意见。大多数在职校长承认，校董会/法团校董会担当重要的监管角色，确保在职校长参加持续专业发展活动，使学校得益。

3.32 部分在职校长指出，虽然他们会在几个月甚至一年前预先拟订持续专业发展计划，但实际情况有时会迫使他们偏离预订的计划。他们有时因为工作太繁重而无法出席已选报的研讨会；有时则难以找到适合自己的课程或研讨会。而且在拟订计划时，往往无法预计日后的其它培训需要，也无从知道有甚么新的课程可供他们选择。此外，很多在职校长都表示，校董会/法团校董会在有需要时，通常希望在职校长优先处理学校事务，他们惟有推迟甚至放弃已计划的培训活动。因此，在职校长拟订的持续专业发展计划只不过表示了他们参加活动的意欲，实不宜为拟订持续专业发展计划而花太多时间。

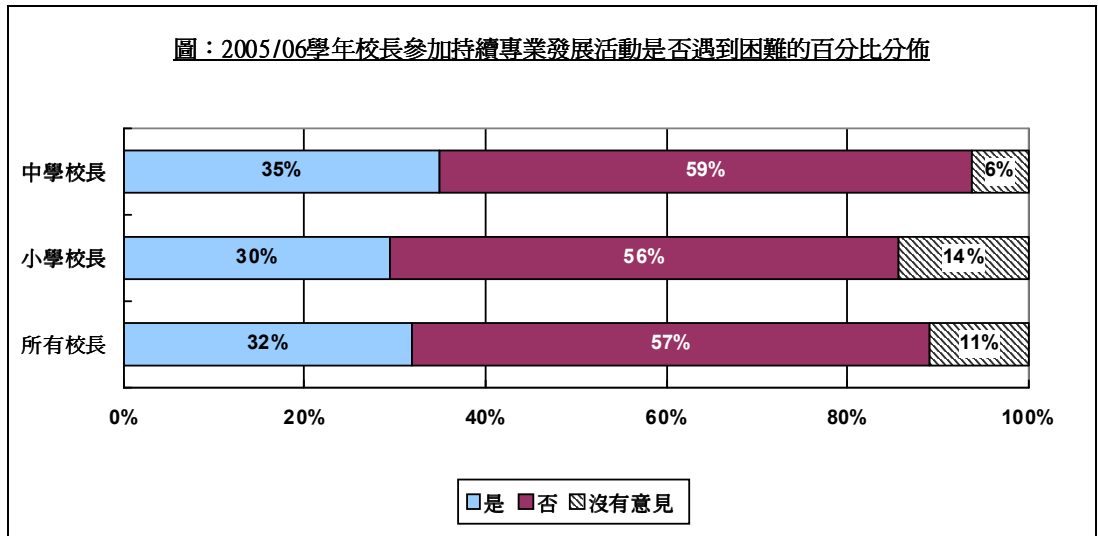
在职校长持续专业发展所带来的影响

3.33 与在职校长面谈时，他们大部分均表示，参加持续专业发展活动对他们本身及其任职的学校均有正面影响。持续专业发展活动有助于他们吸收专业知识、开阔视野、汲取其它学校和国家的成功经验，而最重要的是藉此启发思维，反思自己多年来的行事作业。他们参加持续专业发展活动对校内教师也有正面影响，有助推广学习风气，并且能以身作则，为教师树立榜样。

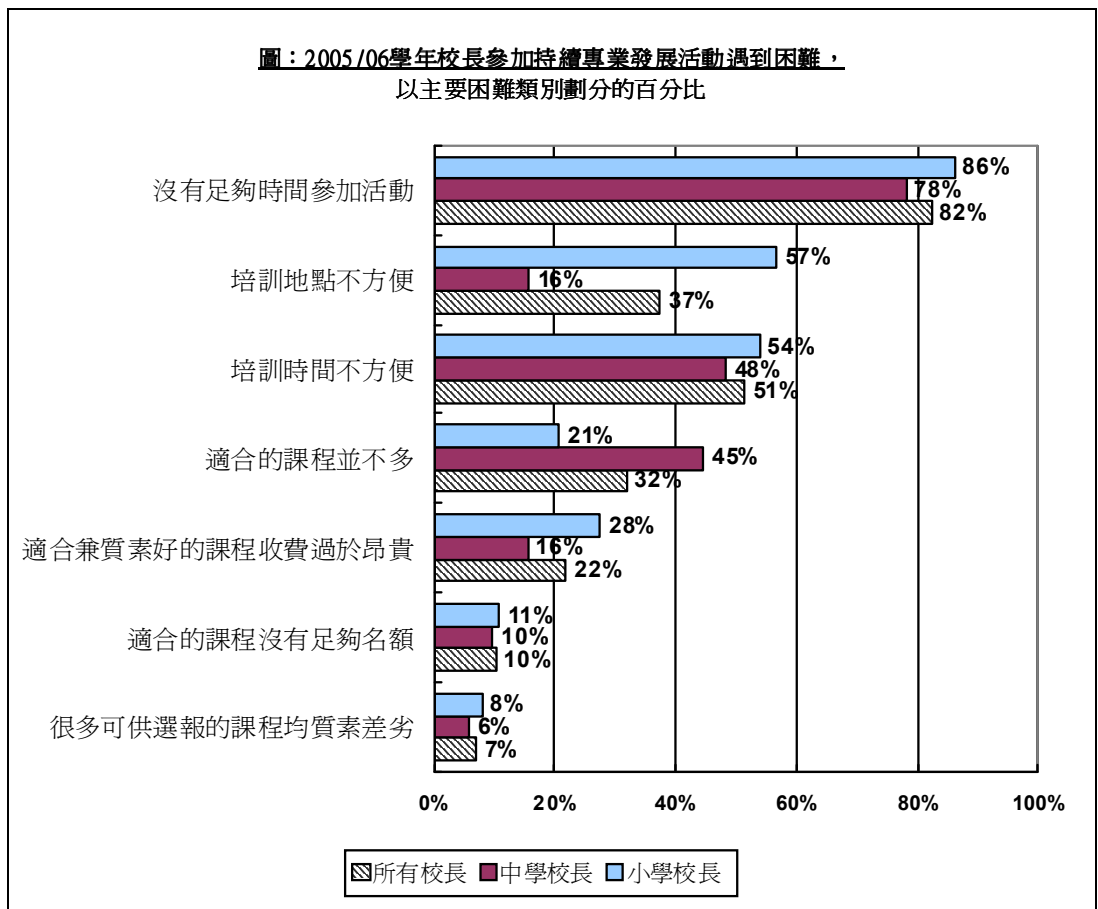
3.34 然而，少数在职校长认为很难衡量在职校长参加持续专业发展活动所带来的影响。他们指出，问题的重点不在于在职校长是否参加持续专业发展活动(例如出席研讨会)，而在于他们如何学以致用，将学到的新概念与知识应用于工作之上。事实上，无论有没有参加持续专业发展活动，学习及持续专业发展都在课堂上或教室内外贯彻不断。

参加持续专业发展活动所遇到的困难

3.35 略少于三分之一的校长表示，他们在参加持续专业发展活动方面遇到困难。遇到这方面困难的中学校长(35%)比小学校长(30%)较多。另一方面，超过半数校长表示在这方面没有遇到困难。



3.36 校长在参加持续专业发展活动方面遇到的困难，包括没有足够时间参加活动(占82%)、培训时间不方便(51%)、培训地点不方便(37%)、适合的课程不多(32%)，以及适合而质素好的课程收费过于昂贵(22%)。



培训需要及期望

3.37 少数在职校长指出，在职校长的培训需要及期望有相当差异。一些在职校长较有兴趣成为学校课程的领导人，自然有兴趣参加更多与课程改革等有关的持续专业发展活动。有些则较有兴趣在学校推行改革(例如改变学校的文化及教师的态度)，因而可能想付出较多时间参加与行政管理有关的持续专业发展活动。

3.38 一如上文所论，各在职校长的持续专业发展需求不同，视乎在职校长的个人培训需要及学校发展需要。举例而言，如果在职校长任职的学校关注校外评核、自我评估或小班教学事宜，则在职校长便会付出较多时间参加与质素保证及收集数据方法有关的持续专业发展活动或进行小班教学的实践学习。如果在职校长任职的学校较为关注校本课程的发展，则会付出较多时间于课程发展方面。

3.39 部分在职校长建议举办多些下列范畴的持续专业发展活动：

- a) 学校推广及品牌建立；
- b) 与家长等不同持份者的交流，包括如何与家长及社区建立良好关系，并从中获得资源和支持；
- c) 学校领导及管理：关于教师、社工、其它专业人员(尤其在特殊学校)及支持人员的管理方法，包括如何解决教职员的压力及精神健康问题，以及如何激励士气、如何处理教师的不同能力等问题；
- d) 财务管理；
- e) 法律事宜：尤其在成立法团校董会后与学校运作有关的法律事宜，以及个人资料保障及专业责任赔偿的事宜；
- f) 切合校长需要、与教与学活动中运用信息科技有关的课程。很多这方面的培训课程主要切合教师的需要而不是校长的需要；
- g) 校本管理：少数在职校长认为，这方面的研讨会或培训课程不多，他们并不清楚学校是否妥善推行校本管理，是否取得预期效果；
- h) 融合教育：很多学校并不知道如何妥善处理有特殊教育需要的学生；
- i) 教育以外的课题(例如全球性的热门题目)，旨在启发思考。

有关更改持续专业发展政策的建议

3.40 很多出席面谈的在职校长表示，为在职校长推行的持续专业发展政策是一项德政。这项政策具有充分灵活性，在职校长可根据本身的培训需要

及学校的发展需要，自行拟订持续专业发展计划。由于绝大部分校长感到持续专业发展的重要性，并且主动参与有关活动，持续专业发展已为学校带来一定影响，故这项政策应已达到其目的。除非有极为充分和令人信服的理由，否则不应对这项政策作出任何重大改变，尤其是会增加在职校长的工作量和工作压力的改变。总而言之，问题的重点应在于持续专业发展政策对教育质素所带来的影响，而不是持续专业发展本身。

3.41 很多在职校长认为，现时有不同培训机构开办各类课程，在职校长有很多选择，可配合个人培训需要及学校发展需要。同时，在职校长可透过不同沟通渠道向教育局提出建议和意见。只要教育局乐意听取意见，大多数在职校长都应该满意现时的安排。

3.42 所有出席面谈的在职校长均认为，要达到持续专业发展的时数要求并不困难，尤其是研讨会、简介会一类的培训课程，均可视为持续专业发展活动。有些在职校长建议，应严格管制持续专业发展活动的质素和水准。同时，应将某些项目定为必须出席的活动(例如中学校长必须参加有关高中教育新学制的活动)，这些项目可定时更新。

3.43 另一方面，出席面谈的大部分在职校长均认为，现时在职校长根本不可能不参与持续专业发展。虽然目前推行的持续专业发展政策仍须保留，但教育局应尽量减少对在职校长持续专业发展活动的干预。教育局应给予更多支持和协助，而不是加以干预和监控。如果在职校长只参加一些最能帮助他们达到时数要求的活动，就会违反了这政策的原意。政策若要行之有效，必须建立在互相信任的基础上，而不是假定有些校长可能不忠实，或不依循指引行事。此外，现时已有其它方面的监管和质素保证机制，例如有校董/法团校董会监察、教育局区域教育服务处定期探访及校外评核，可确保在职校长是根据个人培训需要及学校发展需要而参与持续专业发展的。

3.44 一些校长认为，教育局如果有意投放更多资源，以推广在职校长持续专业发展，可考虑提供不同的支持措施，而不是加强监管政策的推行。举例而言，教育局可针对各类在职校长感兴趣的课题，在必要时联同大专院校为在职校长举办实践学习的活动。透过这类活动，学校之间可以交流经验。对于不大熟悉实践学习的在职校长，这样的安排亦有助于他们发展更有效的理念架构及研究方法。同时，在职校长之间也可互相分担工作量。如果教育局设立有关实践学习个案的数据库，供所有学校使用，对在职校长亦有帮助。但是，有几位在职校长指出，教育局不应藉在职校长的持续专业发展提高声望或争取资源。

3.45 这次研究显示：很多在职校长虽然会妥善保存自己的持续专业发展计划和活动纪录，但没有将它们上载到学校的网页，有些则只上载了扼要的介绍。很多出席面谈的在职校长认为没有需要在学校网页公开自己的持续专业发展计划，因为家长及其它持份者不会感兴趣。另一些在职校长则表示，

如果他们在网上公开自己的持续专业发展计划，也不会太详细，以免给其它持份者错误的印象，以为他们花太多时间参加个人发展活动，何况教育局在这方面并没有强制性的规定。基于以上种种情况，很多出席面谈的在职校长都质疑这项规定的理据及作用。

3.46 一些在职校长表示：按不同的持续专业发展活动的性质、模式及内容，将活动详细分类和记录十分费时，一个课程或研讨会通常可列入多于一个类别。如果将时间用于其它更重要的工作上，会更有意义。一些在职校长指出，教育局的电子化服务入门网站在使用上十分不便，该系统有时运作缓慢，而且并不适合在同一学校内同时任职于小学和中学部的教职员所使用。

3.47 大部分在职校长并非亲自使用教育局的电子化服务入门网站记录其持续专业发展活动的资料。他们当中有些由学校职员代劳，有些则没有定期记录。由于所有在职校长均会透过学校本身的系统、计算机系统或以人手操作方式，记录并报告在职校长及教师的持续专业发展活动数据，他们认为要使用电子化服务入门网站再次记录数据，实属多此一举。

4. 建议

在职校长的持续专业发展政策

4.1 在出席面谈时，很多在职校长均表示支持在职校长的持续专业发展政策。他们认为这政策是一项德政，具有充分的灵活性，在职校长可根据本身的培训需要及学校发展需要，自行拟订持续专业发展计划。问卷调查亦显示，绝大部分在职校长参与持续专业发展活动均超越目标时数。在2005/06年，只有约4%的在职校长参加持续专业发展活动少于30小时。从在职校长表达的意见得知，他们参加持续专业发展活动对本身及学校的发展均有正面影响。

4.2 很明显，这项政策应已达到预期的目的。因此，除非有极为充分和令人信服的理由(研究结果并没有如此显示)，否则不应对这项政策作出任何重大改变，尤其是会增加在职校长的工作量和工作压力的改变。总而言之，检讨的重点应在于持续专业发展政策对教育质素带来何种影响，而不在于持续专业发展本身。此外，检讨重点也不在于在职校长是否积极参加持续专业发展活动(如出席研讨会)，而在于他们如何学以致用，将学到的新概念与知识应用于工作之上。事实上，不论有没有持续专业发展，学习及持续专业发展亦会在课堂上或教室内外贯彻不断。

政策实施

4.3 虽然对在职校长实施的持续专业发展政策没有必要作出重大改变，但研究结果显示，在政策执行上仍有改进的空间，现扼述如下：

- a) 研究显示，教育局举办的持续专业发展活动绝大部分采用有系统的学习的模式。虽然教育局为在职校长提供的活动也包括了为教育界及社会服务等模式，而在在职校长也有不少参加这类活动的机会，但教育局仍需要探讨为不同组别的在职校长提供实践学习活动的可行性及適切性，尤其是在在职校长感兴趣及认为重要的课题。透过这类活动，学校之间可以交流经验。对于不大熟悉实践学习的在职校长，这样的安排亦有助他们发展更有效的理念架构及研究方法；
- b) 此外，教育局应考虑设立有关实践学习个案的数据库，供所有学校使用；
- c) 大多数在职校长认为在持续专业发展活动中，策略方向及政策环境、对外沟通及联系、学与教及课程均较有成效，而只有40%在

职校长认为有关员工及资源管理的活动有用，显示这方面培训活动的质素及专业適切性需进一步改善；

- d) 有在职校长建议举办较多以下方面的持续专业发展活动：
- 1) 学校推广及品牌；
 - 2) 与家长等不同持份者的交流，包括如何与家长及社区建立良好关系，并从中获得资源和支持；
 - 3) 学校领导及管理：关于管理教师、社工、其它专业人员(尤其在特殊学校)及支持人员，包括解决教职员的压力管理及精神健康问题，以及如何激励士气、如何处理教师的不同能力；
 - 4) 财务管理；
 - 5) 法律事宜：尤其在成立法团校董会后与学校运作有关的法律事宜，以及个人资料保障及专业责任赔偿的事宜；
 - 6) 切合校长需要、与教与学活动中运用信息技术有关的课程。很多这方面的培训课程主要切合教师而不是校长的需要；
 - 7) 校本管理：少数在职校长认为，这方面的研讨会或培训课程不多，他们并不清楚学校推行校本管理是否妥善、能否取得预期效果；
 - 8) 融合教育：很多学校并不知道如何妥善处理有特殊教育需要的学生；
 - 9) 教育以外的课题(例如全球性的热门题目)，旨在启发思考。
- e) 为了减轻在职校长在记录持续专业发展活动方面的负担，包括使用教育局的电子化服务入门网站记录数据，可考虑按持续专业发展活动的性质、模式及内容，简化活动的分类。