

# 在職校長持續專業發展檢討報告

## 1. 序言

### *研究目的*

- 1.1 這次關於在職校長持續專業發展的檢討，有以下目的：
- a) 瞭解在職校長參加持續專業發展活動的種類、選擇持續專業發展活動時所抱的理念，以及該等活動與下列各項的關係：-
    - 校長個人培訓需要
    - 學校發展需要
    - 社區和教育發展需要
    - 六個主要領導才能範疇
  - b) 瞭解在職校長在參加持續專業發展活動上遇到的困難，以及他們認為該等活動對他們的影響；
  - c) 瞭解校董會對於在職校長持續專業發展活動的意見和參與程度。

## 2. 檢討的理念架構

### *校長的專業發展*

#### *背景*

2.1 《校長領導培訓課程》諮詢文件於1999年6月發表後，各持份者對於政府致力於提升校長的專業水平均表示大力支持。但是，對於為所有校長舉辦統一的課程，並規定所有在職校長須在二零零七年九月前取得校長證書等建議，持份者則有所保留。

2.2 當時的教育署於2002年發表的諮詢文件裏，已提出了擬任校長、新入職校長和在職校長須參與持續專業發展的理念架構；並預計校董會在以下各方面均可發揮重要作用：

- 跟在職校長討論如何訂定他們的持續專業發展計劃；
- 為在職校長創造足夠空間，以便他們參與持續專業發展活動；以及

- 提供財政支援，讓在職校長參與質素優良的持續專業發展活動<sup>1</sup>。

2.3 以下有關校長持續專業發展的建議已獲得政府接納，並於2002年公布<sup>2</sup>：

- a) 由2004/05學年起，所有擬任校長必須獲得校長資格認證。校長資格認證包含三部分，就是專業發展需要分析、完成特定課程及提交個人專業發展資料冊；
- b) 由2002年9月起，新入職校長在入職後首兩年必須修畢特定專業發展課程、參加持續專業發展活動，及每年向辦學團體/董事會提交個人持續專業發展資料冊；
- c) 至於在職校長，由2002年9月起，在入職後第三年起每年須參加50小時的持續專業發展活動；而在三年間，應至少參加150小時的活動。在職校長參加的持續專業發展活動，必須採用有系統的學習、實踐學習及為教育界和社會服務的模式。他們必須因應個人培訓需要、學校發展需要、社區和教育發展需要以及以下六個主要領導才能範疇，訂定本身的持續專業發展計劃：
  - (i) 策略方向及政策環境；
  - (ii) 學與教及課程；
  - (iii) 教師專業成長及發展；
  - (iv) 員工及資源管理；
  - (v) 質素保證及問責；及
  - (vi) 對外溝通及聯繫。

#### *在職校長的持續專業發展計劃*

2.4 根據教育署於2002年9月發出的指引，由2003/04學年起，在職校長的持續專業發展計劃須列於學校的周年校務計劃書內。該計劃書須經辦學團體/校董會通過，並送交學校所屬的教育署區域教育服務處存檔，以便跟進支援。由2002/03學年起，教育署會在每年大約六月底，公布由署方舉辦的持續專業發展活動，供在職校長參考。辦學團體/校董會須確認這些持續專業發展活動與六個主要領導才能範疇有所關聯，並且採用有系統的學習、實踐學習或教育界及社會服務等模式。在2002/03學年，辦學團體/校董會可一次過認可在職校長由1999年9月至2002年8月所參與的持續專業發展活動，以50小時為上限。於每年年終及每個三年周期完結時，在職校長須把持續專業發展活動的紀錄提交辦學團體/校董會確認。由2003/04學年起，在

<sup>1</sup> 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》。

<sup>2</sup> 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》。

職校長亦可進行專業發展需要分析，以協助他們考慮自己的專業發展需要，進而修訂個人的發展計劃<sup>3</sup>。

### 校董會擔當的角色

2.5 教育署曾為各持份者舉行研討會及意見交流會，以便他們就該署2002年9月公布的指引表達意見，而在該署其後發表的「常見問題」中，也清楚說明了辦學團體/校董會對在職校長有以下責任<sup>4</sup>：

- a) 推動及監察校長不斷持續進修，為學生謀求最大的利益；
- b) 可一次過認可在職校長由1999年9月至2002年8月所參與的持續專業發展活動，以50小時為上限；
- c) 就持續專業發展計劃向在職校長提供意見及支援；
- d) 就在職校長在一個三年周期內，每年參加持續專業發展活動所訂定的最低時數提供意見；
- e) 確認在職校長的持續專業發展活動和紀錄。

### 檢討方式

2.6 在職校長應每年參加50小時的持續專業發展活動，而在三年間，應至少參加150小時的活動，活動模式包括有系統學習、實踐學習及為教育界和社會服務。但是，能達到所訂定的時數只是一個途徑，不是一個目標。因此，還必須根據六個主要領導才能範疇，檢視持續專業發展活動的內容。

2.7 有研究人員曾強調，校長的專業發展課程應包含兩方面的元素，就是結構性元素，例如使命、課程、教學方法、時間與科技的運用等；以及以價值觀為本的文化元素，這方面的元素是建立社會歸屬感、使命感和加強學習動機的關鍵<sup>5</sup>。

2.8 一項2004年所發表的研究介紹了澳洲和日本的校長在職培訓課程所涵蓋的範疇。這項研究的對象是澳洲新南威爾士130所小學和中學的校長和副校長、以及日本中部130所小學、初中和高中校長和副校長，研究人員發現他們的在職培訓課程涵蓋了下表所列的六個最重要範疇<sup>6</sup>。

重要範疇	澳洲中小學校長	日本中小學校長
a) 資訊科技及資訊管理	√	√

<sup>3</sup> 教育署(2002年)，《校長持續專業發展指引》。

<sup>4</sup> 教育署(沒有註明日期)，「常見問題：校長的持續專業發展」。

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

<sup>6</sup> 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) 教育領導者的專業操守、道德觀及價值觀	√	√
c) 當前公眾關注的教育行政問題	√	√
d) 對有志成爲校長的人士的能力評估	√	
e) 教育行政工作實習		√
f) 改革/變革的簡介與管理		√

2.9 在美國對校長的持續專業發展進行的類似研究中，也發現「資訊管理及變革領導才能」、「教育領導者的專業操守、價值觀及道德觀」兩項被視爲在職培訓最重要的範疇<sup>7</sup>。

2.10 研究顯示，現時爲校長舉辦的在職培訓課程應有所改善，必須以實用爲主，切合學校實際情況，並更著重理論與實踐的結合。研究建議，在職培訓課程的內容應更加全面、有系統、貫徹一致；重點應該是幫助校長吸收最新的知識和經驗，以及爲校長提供更多機會，進行知識交流，觀摩成功經驗。<sup>8</sup> 在美國，一項對校長的專業發展課程的檢討也提出類似的意見，研究人員指出：很多這類課程的設計，都未能互相配合，也未能符合長遠學習的需要。<sup>9</sup>

2.11 因此，這次檢討的目的雖然在於瞭解在職校長參與持續專業發展活動的實際情況，但是如果在收集實際數據之餘，還能瞭解在職校長在持續專業發展上的需要、期望及所遇到的困難，就更加理想了。簡而言之，這次檢討希望可獲得以下資料：

- a) 持續專業發展活動在六個主要領導才能範疇方面的相關內容；
- b) 在職校長的培訓需要及期望，以及他們在參加持續專業發展活動上遇到的困難；
- c) 法團校董會/校董會在在職校長的持續專業發展方面擔當的角色；
- d) 持續專業發展的影響；
- e) 對在職校長持續專業發展理念架構的建議。

2.12 這次檢討主要根據在2002/03、2003/04及2004/05學年的三年周期內，以及2005/06學年開始的其後三年周期內，在職校長訂定及實行其持續專業發展計劃的經驗。

<sup>7</sup> 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.

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

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

2.13 儘管以上所建議的檢討方式以**參與及過程**為主，但同樣重視在職校長持續專業發展的**結果**。毫無疑問，持續專業發展有助提升士氣、鞏固專業抱負、專業價值觀及個人價值，並有助於鼓勵創意和提升教學熱誠，對在職校長十分重要<sup>10</sup>。

2.14 關於學校領導層的質素與學校成效之間的關係，目前已經有多項研究探討過。但是，一些影響學校成效但討論得比較少的其他因素，如教師的工作原動力及教學質素等，也很重要<sup>11</sup>。此外，研究發現：如果持續專業發展在改變校長的行事作業之餘，還符合學校的發展需要，並使學生得益，則對學校的影響最大。因此，除了校長應參加持續專業發展活動外，各職級的其他教職員也應該參加持續專業發展活動，以切合個別教師、各團隊教師及學校整體的需要，從而在校內建立起專業發展的良好氣氛，使學生得益<sup>12</sup>。

2.15 換言之，在評估在職校長參加持續專業發展活動對學校及學生的影響的同時，也應評估各個職級的其他教職員參加同類活動所帶來的影響。這樣的檢討方式顯然超越目前的研究範圍。因此，本報告所載的評估結果，只是根據在職校長表達的意見所得。此外，為免要求學校提交報告，加重他們的工作負擔，有關法團校董會或校董會在校長持續專業發展中所擔當的角色，資料是透過與在職校長詳談而獲得的。

## 檢討方法

2.16 在進行這項研究時，研究人員盡量避免對在職校長造成太多不便，或加重他們的工作量。在要求在職校長提供研究所需的資料前，研究人員已先行分析教育統籌局(教統局；現稱教育局)所保存的資料，並查閱了在職校長參加持續專業發展活動的電腦資料庫；本報告載有該資料庫內有關984名在職校長參加持續專業發展活動的統計資料。

2.17 此外，為補充持續專業發展資料庫所存的資料，我們對在職校長進行了一項簡短而具代表性的抽樣問卷調查。該項調查以分層隨意抽樣方式選取305所學校的校長作為對象，分層的決定因素是校長任職的學校類別及出任校長的年資，因為進行持續專業發展的時數與出任校長的年資有關。調查同時以有系統的抽樣方式進行，並按在職校長任職的學校類別及地區分類。透過有系統的抽樣方式(也是隨意抽樣的方式)，調查可涵蓋不同種類及不同地區的學校。

---

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

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

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

2.18 下表顯示了抽樣細節及回應率。在隨意抽樣的302名在職校長中，172名在職校長交回問卷，回應率為57%。這次調查使用的問卷詳見附錄，本報告亦載有問卷調查的結果。

年資	小學		
	有效的 抽樣調查人數	回應的 在職校長人數	回應率
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%
<b>合共</b>	<b>152</b>	<b>89</b>	<b>58.6%</b>

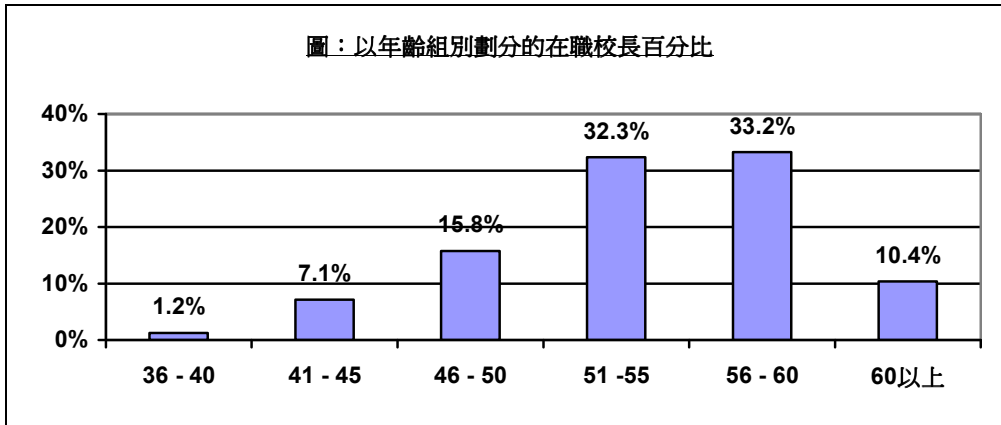
年資	中學		
	有效的 抽樣調查人數	回應的 在職校長人數	回應率
5年或以下	33	20	60.6%
6年 – 10年	33	20	60.6%
11年 – 15年	35	19	54.3%
16年 – 20年	31	17	54.8%
21年或以上	18	7	38.9%
<b>合共</b>	<b>150</b>	<b>83</b>	<b>55.3%</b>

2.19 本報告所載的調查結果主要依據教育局提供的電腦資料庫所儲存的持續專業發展資料而得。在簡短的問卷調查中獲得的資料，如適用的話，也包括在內。此外，與15所小學及15所中學的在職校長進行詳細面談時所蒐集的意見，也在本報告中有所反映。除另有註明外，本報告提及的統計資料均來自持續專業發展資料庫。

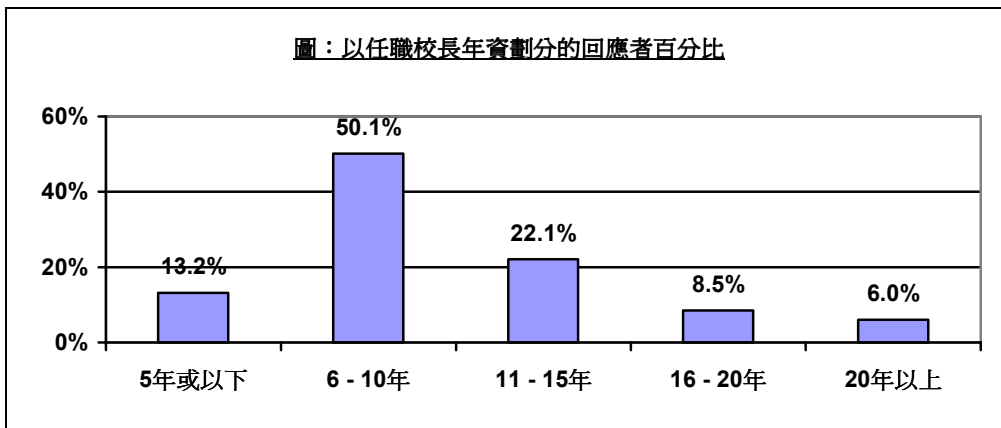
### 3. 問卷調查結果

#### 在職校長的概述

3.1 在職校長中大約61%是男性，39%是女性。其中 56%任職於小學，44%任職於中學。如下圖所示，大多數在職校長為51歲或以上。



3.2 超過半數(63%)在職校長任職校長10年或以下，另有22%任職校長11年至15年，只有約15%任職校長16年或以上。

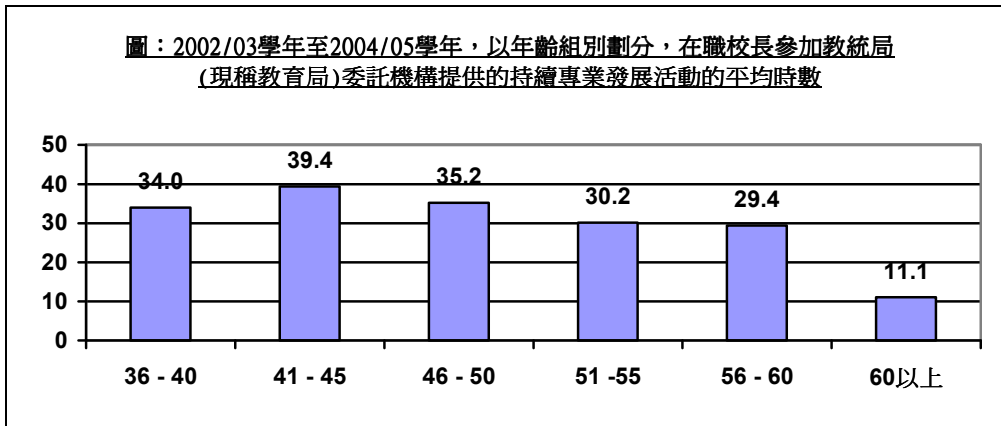


#### 持續專業發展活動

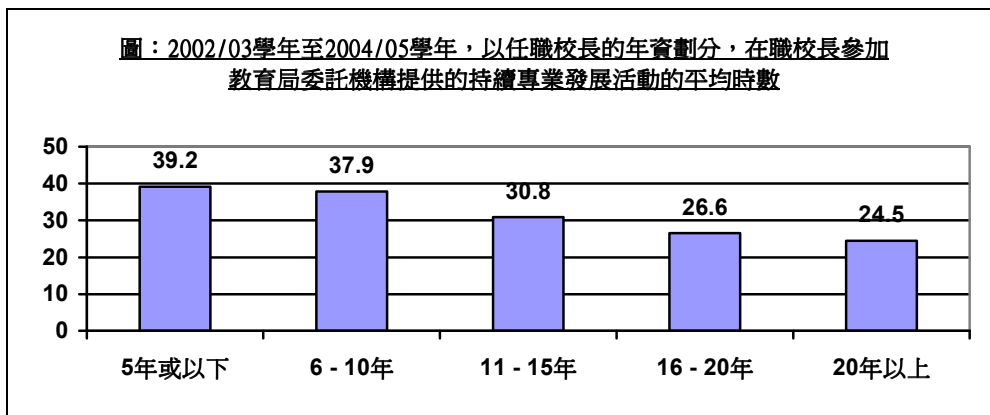
##### 由教育局舉辦或委託機構提供的持續專業發展活動

3.3 根據教育局保存的資料顯示，在2002/03至2004/05學年的三年內，大約90%在職校長參加了由教育局舉辦或委託機構提供的持續專業發展活動；其中59%為男性，41%為女性。在職校長參加持續專業發展活動的平均

時數為31.1小時，男性在職校長的平均時數為26.9小時，女性在職校長的平均時數為34.6小時。一般而言，41歲至45歲年齡組別的在職校長參加教育局提供的持續專業發展活動的時數較多；而在年齡組別中較年輕或較年長的在職校長參加的時數則較少。



3.4 一如預期，年資較淺的在職校長參加持續專業發展活動的時數較多。在2002/03學年至2004/05學年期間，年資少於6年的在職校長參加持續專業發展活動的平均時數為39小時，而年資超過20年的在職校長的平均時數僅為25小時。

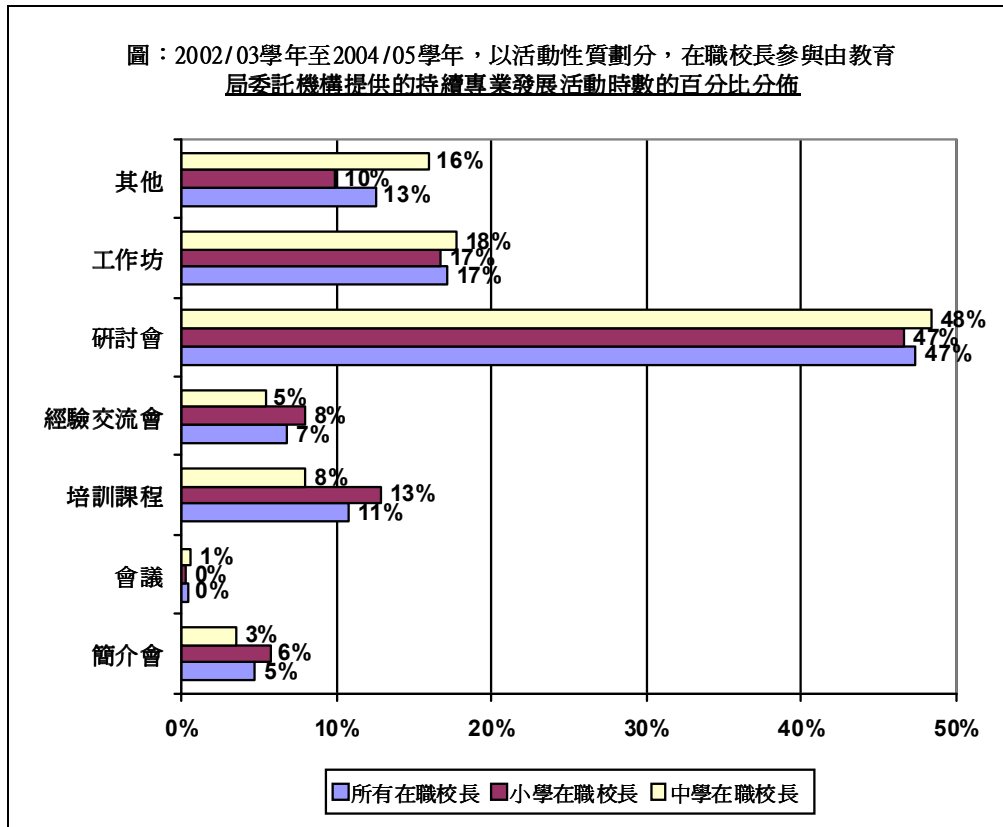


3.5 與在職校長面談時，有在職校長指出，就在職校長參加教育局舉辦或委託機構提供的持續專業發展活動而言，使用電子化服務入門網站登記並保存在教育局資料庫內的時數，大大低於實際參與持續專業發展活動的時數。問卷調查結果顯示，在2005/06學年，在職校長參加教育局舉辦或委託機構提供的持續專業發展活動的平均時數為65.3小時。相比於小學在職校長的時數(59.9小時)，中學在職校長的時數略高(72.4小時)。

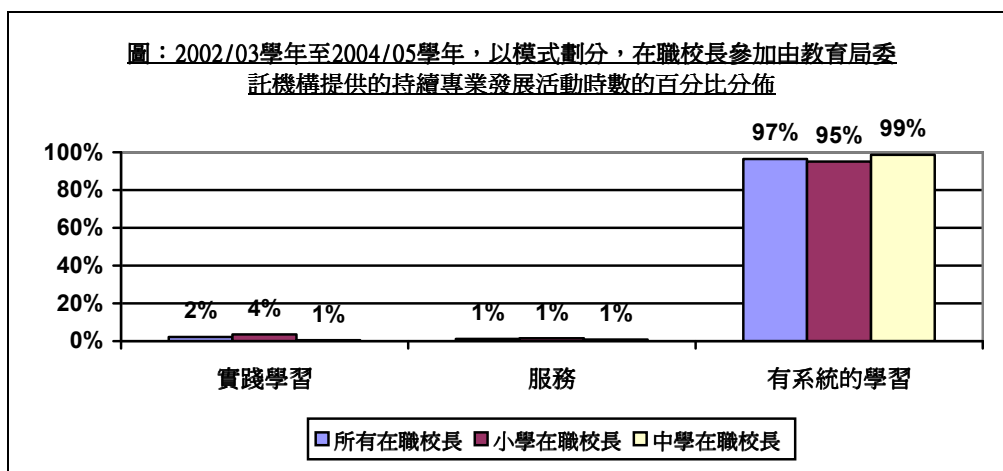
3.6 就教育局委託機構提供或教育局舉辦的持續專業發展活動的性質而言，在職校長的持續專業發展活動大約一半(47%)時數用於參加研討會，另



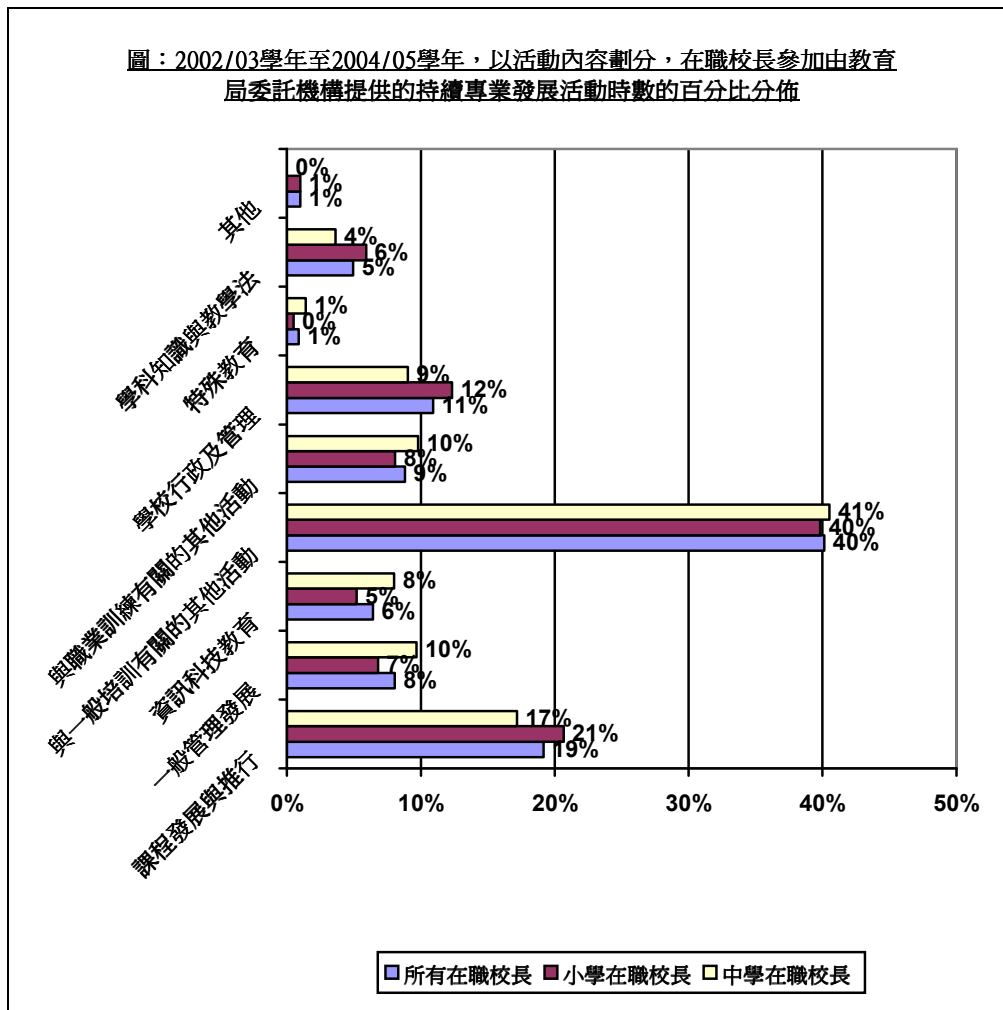
外17%參加工作坊。參與培訓課程形式的持續專業發展活動佔11%，而經驗交流會佔7%。小學及中學在職校長參加的持續專業發展活動的形式頗為相似。



3.7 就教育局舉辦或委託機構提供的持續專業發展活動的模式而言，在職校長參加的發展活動絕大部分屬於有系統的學習(97%)，其餘則是實踐學習(2%)以及為教育界及社會服務。



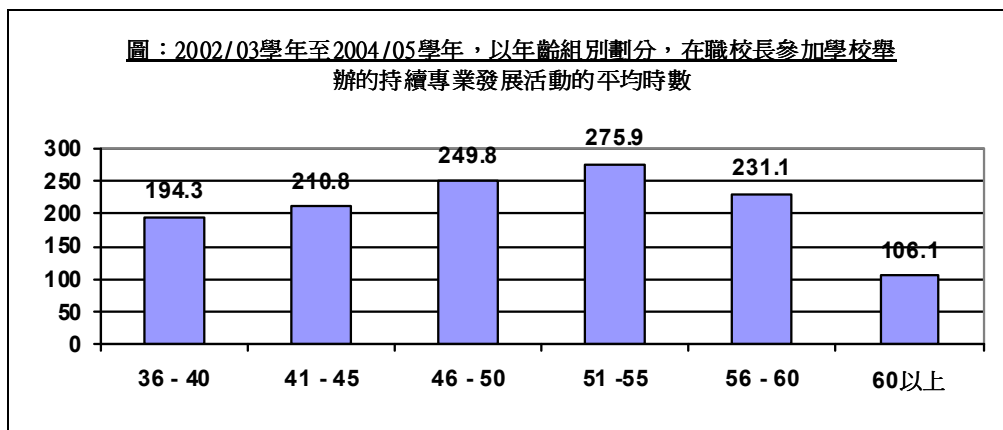
3.8 就教育局提供或舉辦的持續專業發展活動的內容而言，在職校長所參加的活動中，約40%是一般培訓的活動，另外19%關於課程發展與推行。另外，關於學校行政管理的活動佔11%。小學及中學在職校長的持續專業發展活動的模式頗為相似。



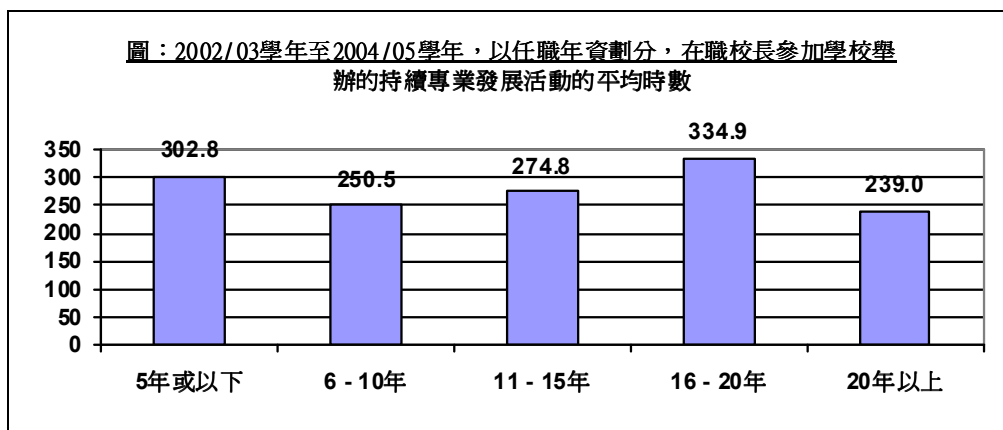
3.9 當然，在職校長參加的持續專業發展活動的性質、模式及內容，在一定程度上取決於教育局是否提供有關活動，但同時也反映出在職校長對持續專業發展活動的需求。上述的統計數據顯示，在職校長所參加的持續專業發展活動包括了各種不同性質及內容。這反映出在職校長的培訓需要，包括了課程發展、教學法、資訊科技教育、學校管理及特殊教育等不同方面。我們注意到教育局舉辦的持續專業發展活動的模式，絕大部分屬於有系統學習的模式。雖然教育局也為在職校長提供了為教育界及社會服務的活動，但仍需要探究為不同組別的在職校長提供實踐學習活動的可行性和適切性，尤其是有關組別的在職校長感興趣而又認為重要的課題。

### 學校舉辦的持續專業發展活動

3.10 在2002/03學年至2004/05學年的三年期間內，只有約41%的在職校長參加了由學校舉辦的持續專業發展活動。其中53%為男性，47%為女性。參加持續專業發展活動的時數平均為245小時，男性的平均時數為214小時，女性則為279小時。一般而言，51歲至55歲年齡組別的在職校長參加由學校舉辦的發展活動的時數較多；而較年輕或較年長的在職校長參加的時數則一般較少。

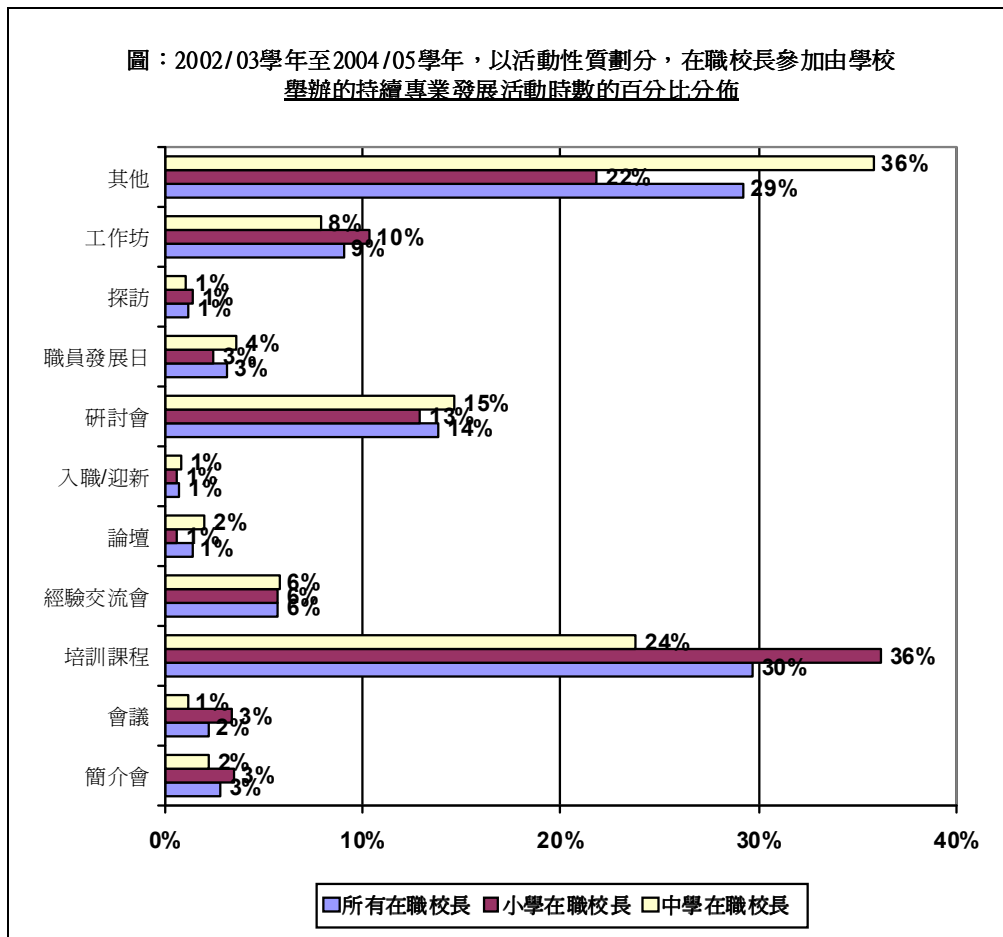


3.11 一如預期，年資較淺的在職校長參加持續專業發展活動的時數較多。在2002/03學年至2004/05學年期間，年資少於6年的在職校長參加這類活動的平均時數為303小時，年資16年至20年的在職校長的時數為335小時，而年資超過20年的在職校長的平均時數僅為239小時。



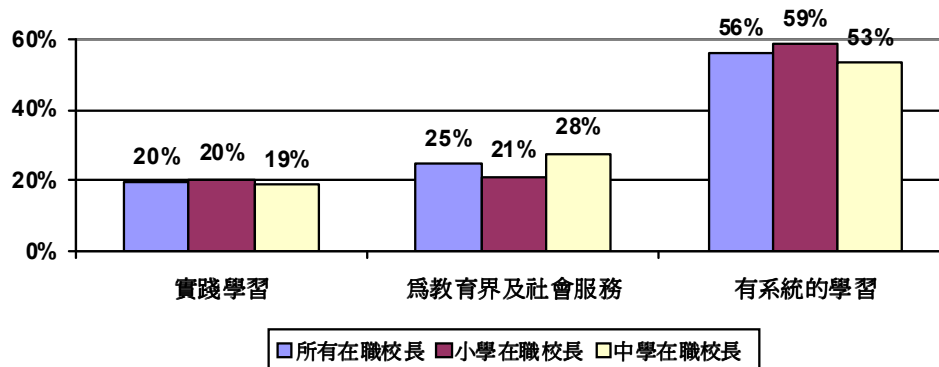
3.12 就在職校長參加學校舉辦的持續專業發展活動而言，雖然部分人士曾質疑保存在教育局培訓資料庫內的參加時數可能低於實際參加時數，但問卷調查結果顯示，在2005/06學年，在職校長參加學校舉辦的持續專業發展活動的平均時數為64.5小時。相比於小學在職校長的時數(49.7小時)，中學在職校長的時數較高(84.4小時)。

3.13 就學校舉辦的持續專業發展活動的性質而言，在職校長參加發展活動的時數中，大約30%用於參加培訓課程，另外14%是研討會。工作坊形式的持續專業發展活動則佔9%時數，而經驗交流佔6%。小學及中學在職校長參加的持續專業發展活動的形式頗為相似，但小學在職校長參加的活動中，較多時數用於參加培訓課程。



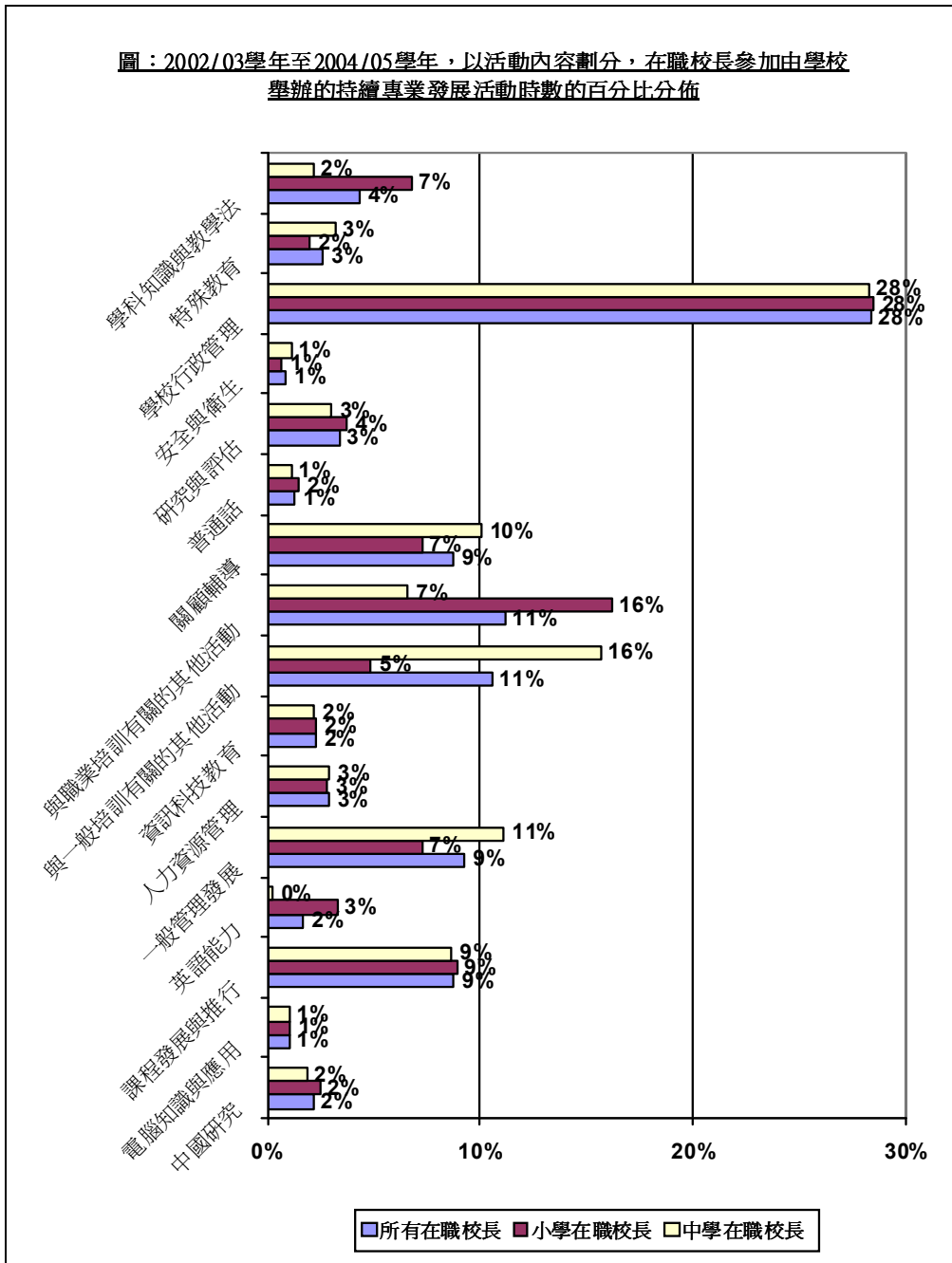
3.14 就學校舉辦的持續專業發展活動的模式而言，在職校長參加的活動超過半數(56%)屬於有系統的學習，其餘屬於實踐學習(20%)以及為教育界及社會服務(25%)的模式。

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 就學校舉辦的持續專業發展活動的內容而言，在職校長所參加的活動約28%與學校行政管理有關，11%與職業培訓有關，11%則是一般培訓的活動。關於課程發展與推行、一般管理發展及關顧輔導的持續專業發展活動各佔9%。小學及中學在職校長的持續專業發展活動的模式頗為相似，但相比於中學在職校長，小學在職校長參加職業培訓及學科知識與教學法的持續專業發展活動的時數比例較大。

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學年在職校長參加持續專業發展活動的總時數

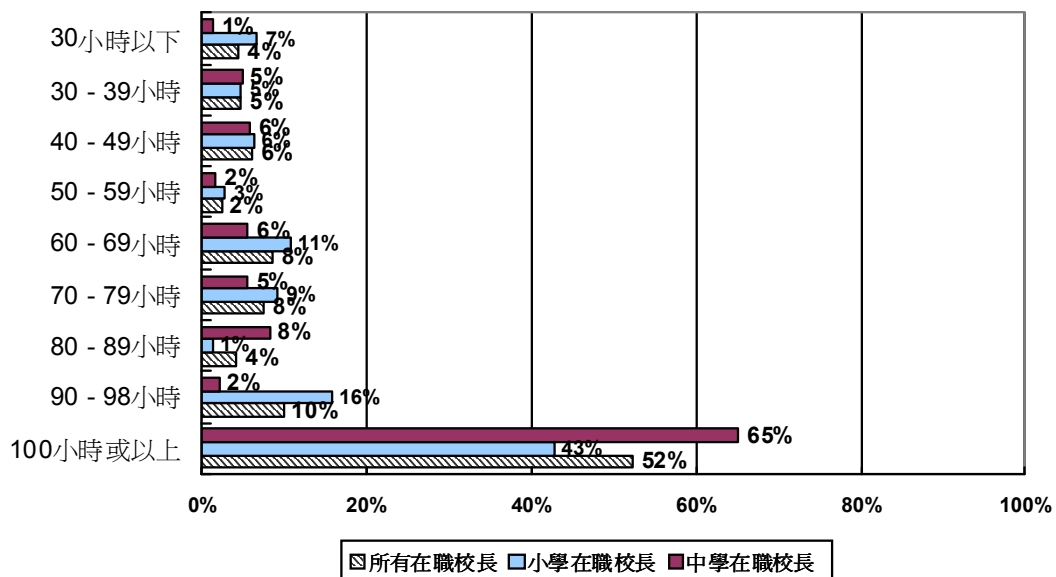
3.16 一如上文所言，根據在職校長在問卷調查中提供的資料顯示，在職校長在2005/06學年參加持續專業發展活動的總時數，大大多於教育局培訓資料庫所記錄在職校長於2002/03學年至2004/05學年期間參加這類活動的平均時數。與在職校長詳談時，多名在職校長指出，使用電子化服務入門網站

登記的資料，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資料。

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。

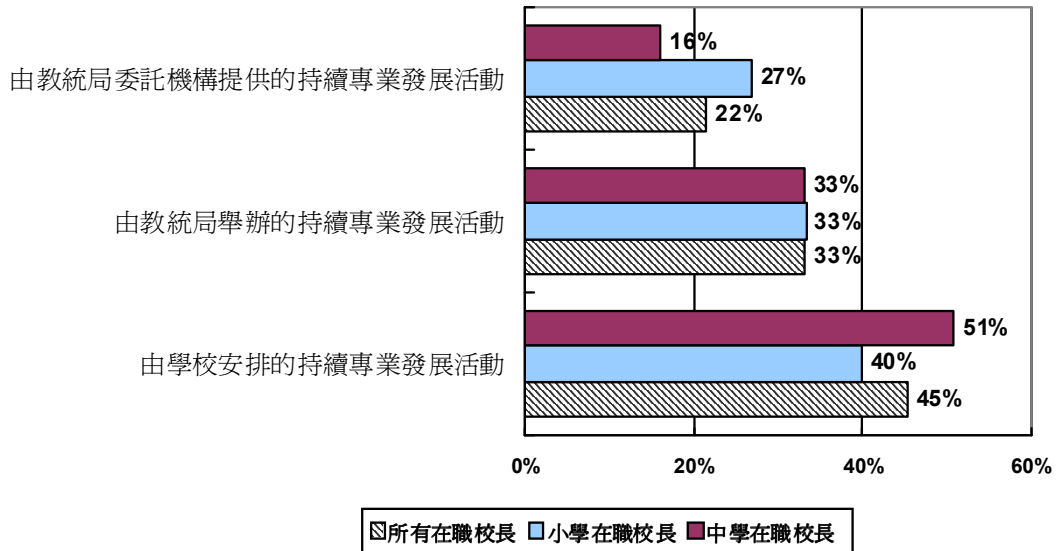
3.18 超過半數(52%)在職校長於2005/06學年參加持續專業發展活動達100小時或以上。中學在職校長參加持續專業發展活動的人數(65%)，大大多於小學在職校長的參加人數(43%)。在2005/06學年，只有很小百分比的在職校長(4%)參加少於30小時的持續專業發展活動。

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



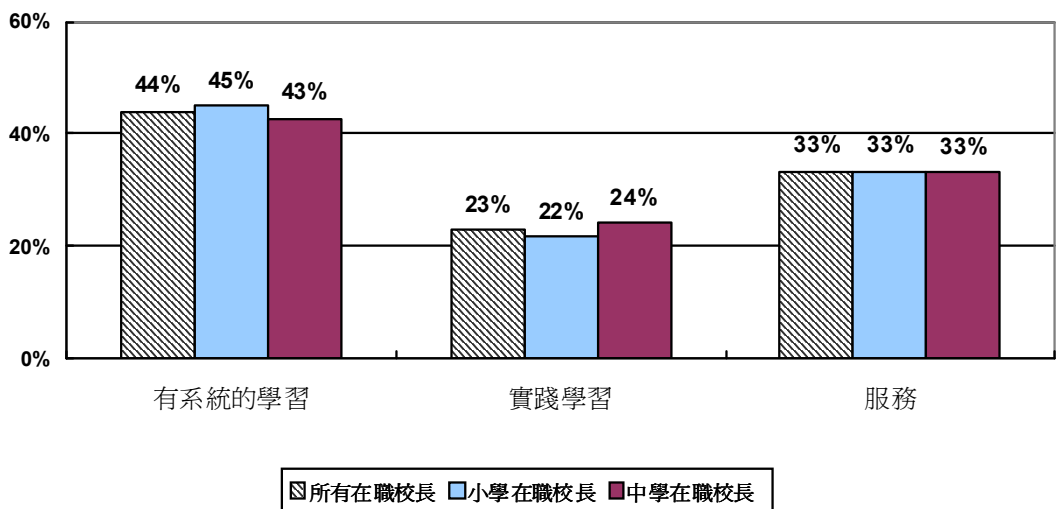
3.19 以所花的時間計算，在職校長的所有持續專業發展活動中，學校舉辦的佔45%，另有三分之一由教育局舉辦，其餘22%則由教育局委託機構提供。一般而言，對於由學校舉辦的持續專業發展活動，中學在職校長付出的時間(佔他們參加持活動總時數的51%)多於小學在職校長付出的時間(40%)。

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 就在職校長於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%屬於有系統的學習，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 與在職校長面談時，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他主要教育政策有關的研討會。



3.22 至於實踐學習方面，在職校長未必有時間親自參與活動，但如果他們願意，可以與其他教師一起設計或領導實踐學習。教師及校長其實有很多參與實踐學習的機會。正如幾位在職校長指出，部分處於發展階段的學校必須推行多項新計劃，以提高教與學的質素及成效。此外，除了一些將在未來幾年推出，並對學校影響深遠的政策（例如教學語言的政策）外，現時有多項新政策正在推行，例如關於高中教育新學制、通識教育、校外評核、德育與公民教育、融合教育、全港性系統評估結果應用等。學校必須透過謹慎的計劃與試驗，恰如其分地面對這些新轉變。在這過程中，在職校長無可避免地需要帶領教師參與每項新計劃。

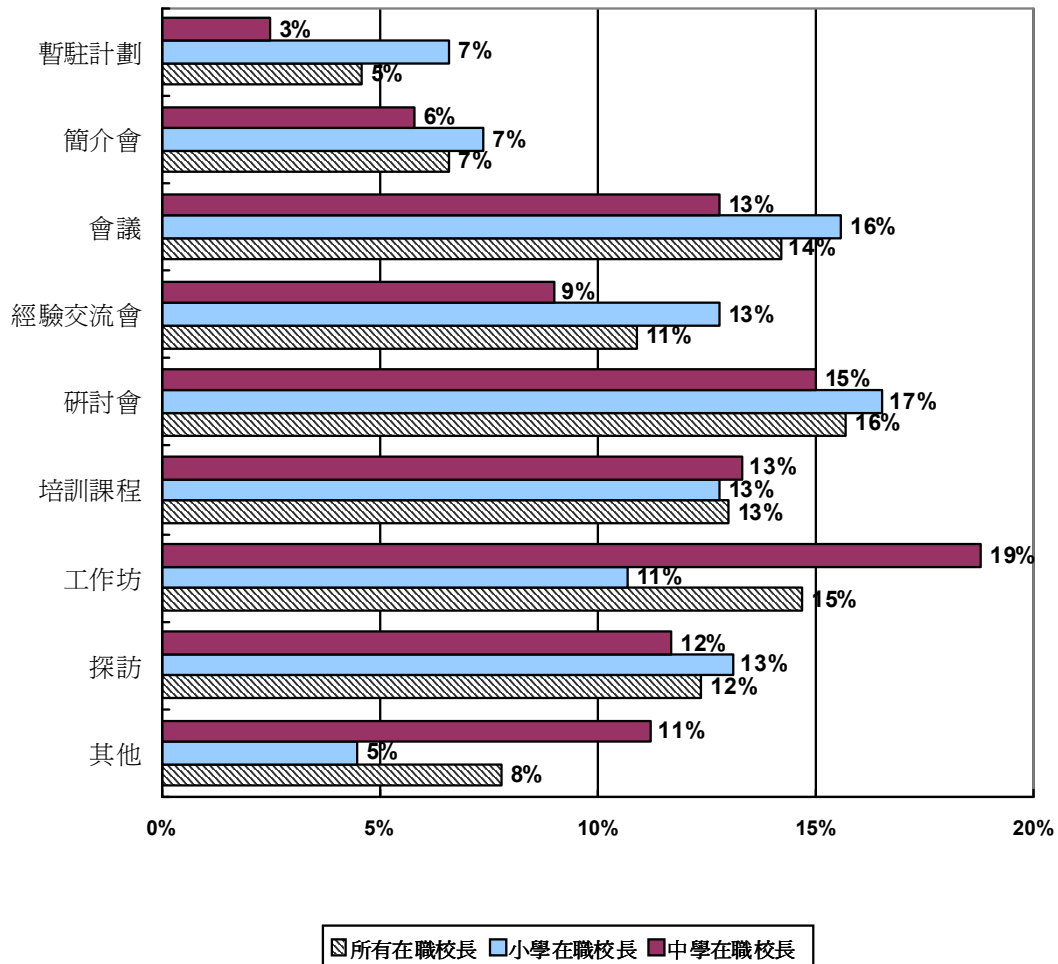
3.23 然而，一些在職校長認為：各校長在實踐學習方面的水準與實施方法差異很大。一些校長擅於撰寫文件或研究論文，一些喜歡親身參與其中，而另一些則可能擅於在研究學習項目中擔當行政角色。多數在職校長承認，在校內推行的任何實踐學習項目，他們均無法抽太多時間親身參與或撰寫文件。在職校長既要進行研究學習，又要處理學校各種行政事務，他們必須在這兩方面作出平衡，妥善分配時間；對他們而言，執行行政工作比參加持續專業發展活動更應優先處理。一些在職校長又指出，很難量度在職校長在這些實踐學習項目中所付出的時間，而且學習的多寡很難通過參加持續專業發展活動的時數來反映。因此，錙銖較量參加持續專業發展活動的時數實在意義不大。

3.24 至於為教育界及社會服務，在職校長有很多機會參與，但必須考慮優先次序、個別學校的發展需要和在職校長的個人選擇。舉例而言，一些在職校長可能想花較多時間在學校的教與學活動上，或主力建立有效的教學團隊，其次才是參與教育團體或社會團體的活動。

3.25 另有一些在職校長指出，持續專業發展活動的分類存在灰色地帶。例如，出席關於教育改革或重要政策的研討會或簡介會，既屬於持續專業發展的活動，也可以被視為在職校長工作的一部分。至於為教育界及社會服務，則可能涉及一些與教育專業無關的活動。

3.26 就學校舉辦的持續專業發展活動的性質而言，下圖顯示在職校長所參加的發展活動的類別繁多。就他們參加持續專業發展活動的時數而言，他們所參加的活動多數是研討會（佔參加活動總時數的16%）、工作坊（15%）、會議（14%）、培訓課程（13%）、探訪（12%）及經驗交流會（11%）。小學及中學在職校長參加的持續專業發展活動的形式頗為相似。

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

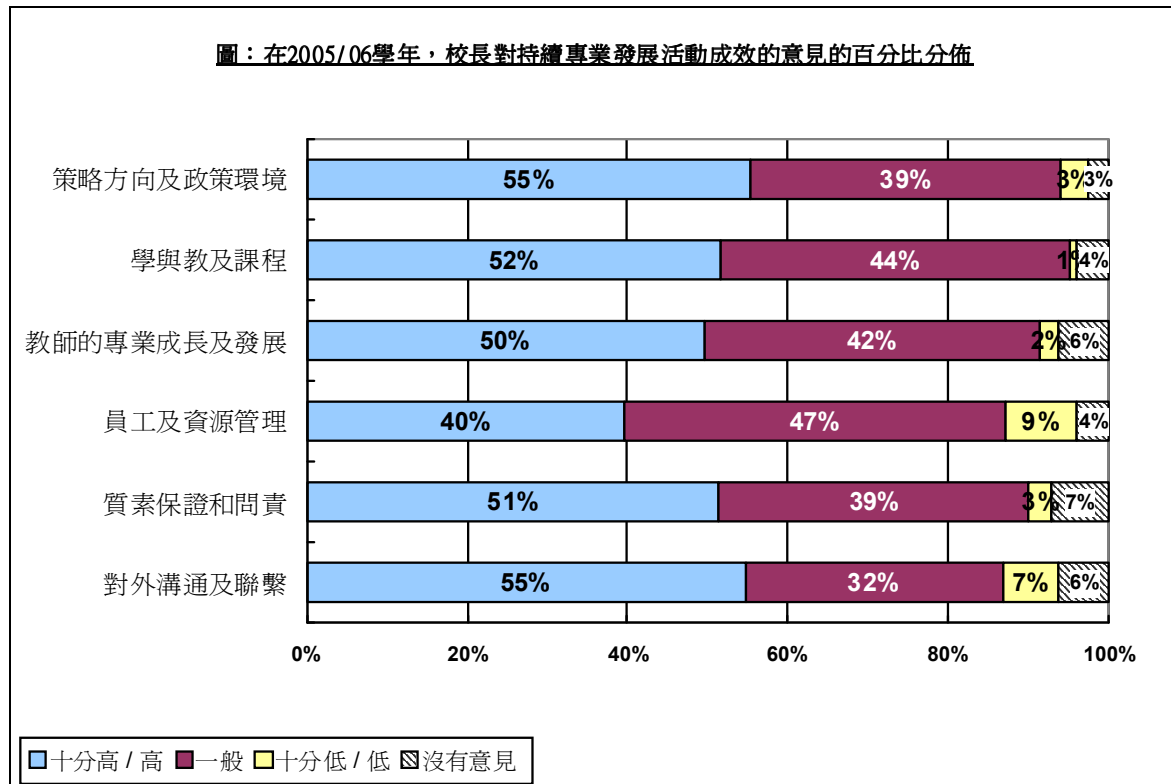


3.27 正如所有在職校長在會面時表示，他們必須經常調整他們的持續專業發展活動，以配合校務工作的優次及本身的專業培訓要求。對所有在職校長訂定太嚴苛的持續專業發展規定，顯然不符合在職校長及學校的最大利益，因為持續專業發展只是途徑，而不是目標。

### 持續專業發展活動的質素

3.28 大部分在職校長都認為，他們參加的持續專業發展活動甚具成效或頗具成效。超過半數在職校長認為，在六個主要領導才能範疇中，其中四個範疇的活動甚具成效，計有：策略方向及政策環境(55%)、對外溝通及聯繫(55%)、學與教及課程(52%)以及質素保證和問責(51%)，但員工及資源管理的成效則較低(40%)，顯示這方面的培訓質素，包括專業適切性，需進一步

改善。只有少數在職校長認為他們參加的持續專業發展活動的成效很低或十分低，這顯示在職校長整體上滿意持續專業發展活動的質素。



3.29 與在職校長面談時，他們指出持續專業發展活動的質素相當參差，對於很多經驗豐富及具有大學學位以上學歷的在職校長來說，其中一些活動欠缺有深度的處理。很多可計算持續專業發展活動時數的研討會或簡介會只不過是意見交流會，其他則主要解釋新的教育政策，而該等新政策在教育局發出的通告中早已有所解釋。部分在職校長建議邀請更多外地專家，甚至非教育界的專家，主講更具啟發性的課題，包括介紹一些有別於學界固有想法的新概念。

3.30 至於實踐學習，一些在職校長認為，教育局對於在職校長推行實踐學習活動並無質素監管。很多在職校長對實踐學習一無所知，教育局並沒有就在職校長如何恰當地進行實踐學習提供指引或協助。他們認為，「實踐學習」一詞過於虛誇，令人懷疑是否對在職校長有實際作用。

### 校董會/法團校董會的角色

3.31 與在職校長面談時，所有在職校長均指出，他們參加持續專業發展活動的計劃與報告均提交予校董會/法團校董會，而差不多所有計劃與報告均獲得校董會/法團校董會支持及確認。很多在職校長指出，他們與校董會/法團校董會之間經常就一切有關學校運作的事宜，包括在職校長的持續專業發展等進行溝通。在大多數情況下，校董會/法團校董會均信任在職校長的專業水平，很少對他們參加持續專業發展活動的計劃有所質疑，儘管少數較為主動的校董會/法團校董會會經常就在職校長參加持續專業發展活動事宜向他們提供意見。大多數在職校長承認，校董會/法團校董會擔當重要的監管角色，確保在職校長參加持續專業發展活動，使學校得益。

3.32 部分在職校長指出，雖然他們會在幾個月甚至一年前預先擬訂持續專業發展計劃，但實際情況有時會迫使他們偏離預訂的計劃。他們有時因為工作太繁重而無法出席已選報的研討會；有時則難以找到適合自己的課程或研討會。而且在擬訂計劃時，往往無法預計日後的其他培訓需要，也無從知道有甚麼新的課程可供他們選擇。此外，很多在職校長都表示，校董會/法團校董會在有需要時，通常希望在職校長優先處理學校事務，他們惟有推遲甚至放棄已計劃的培訓活動。因此，在職校長擬訂的持續專業發展計劃只不過表示了他們參加活動的意欲，實不宜為擬訂持續專業發展計劃而花太多時間。

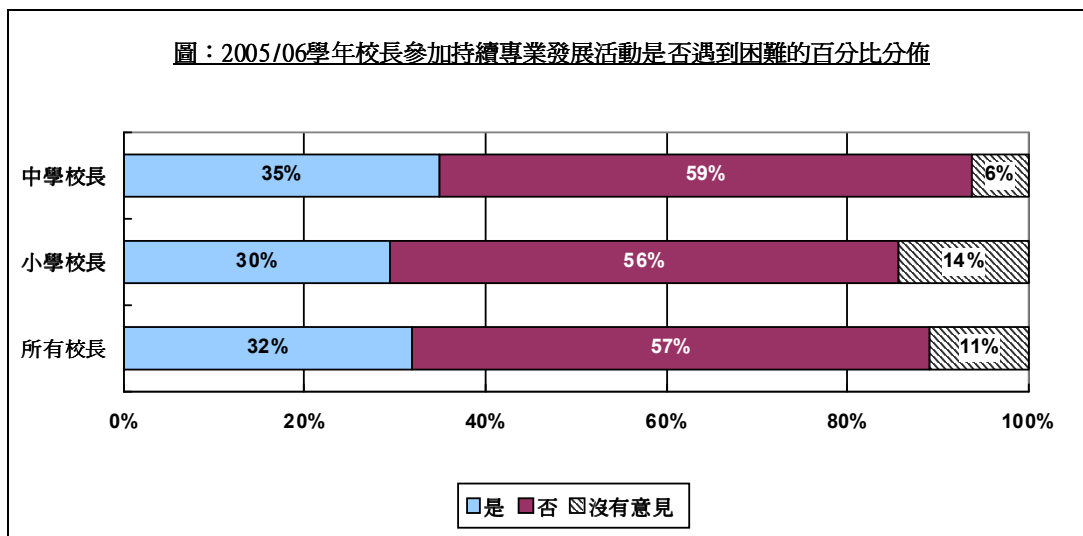
### ***在職校長持續專業發展所帶來的影響***

3.33 與在職校長面談時，他們大部分均表示，參加持續專業發展活動對他們本身及其任職的學校均有正面影響。持續專業發展活動有助於他們吸收專業知識、擴闊視野、汲取其他學校和國家的成功經驗，而最重要的是藉此啟發思維，反思自己多年來的行事作業。他們參加持續專業發展活動對校內教師也有正面影響，有助推廣學習風氣，並且能以身作則，為教師樹立榜樣。

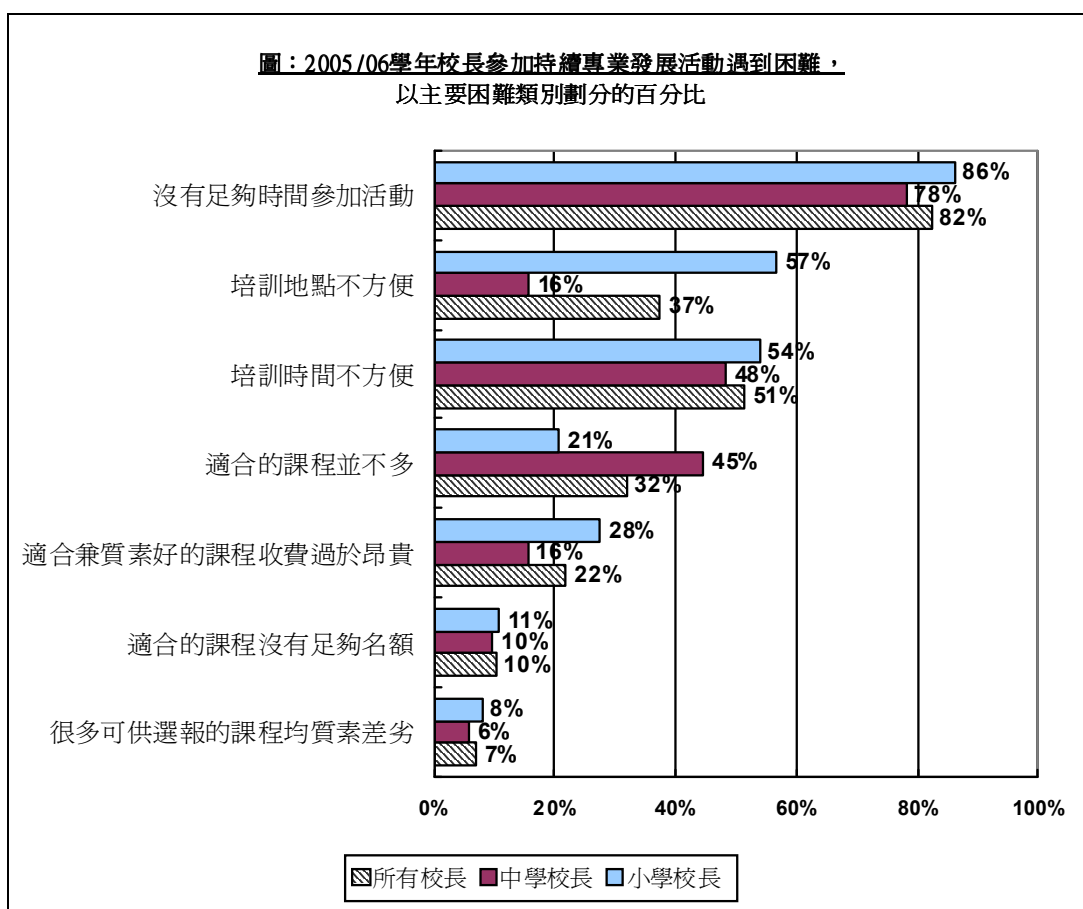
3.34 然而，少數在職校長認為很難衡量在職校長參加持續專業發展活動所帶來的影響。他們指出，問題的重點不在於在職校長是否參加持續專業發展活動(例如出席研討會)，而在於他們如何學以致用，將學到的新概念與知識應用於工作之上。事實上，無論有沒有參加持續專業發展活動，學習及持續專業發展都在課堂上或教室內外貫徹不斷。

### ***參加持續專業發展活動所遇到的困難***

3.35 略少於三分之一的校長表示，他們在參加持續專業發展活動方面遇到困難。遇到這方面困難的中學校長(35%)比小學校長(30%)較多。另一方面，超過半數校長表示在這方面沒有遇到困難。



3.36 校長在參加持續專業發展活動方面遇到的困難，包括沒有足夠時間參加活動(佔82%)、培訓時間不方便(51%)、培訓地點不方便(37%)、適合的課程不多(32%)，以及適合而質素好的課程收費過於昂貴(22%)。



### **培訓需要及期望**

3.37 少數在職校長指出，在職校長的培訓需要及期望有相當差異。一些在職校長較有興趣成為學校課程的領導人，自然有興趣參加更多與課程改革等有關的持續專業發展活動。有些則較有興趣在學校推行改革(例如改變學校的文化及教師的態度)，因而可能想付出較多時間參加與行政管理有關的持續專業發展活動。

3.38 一如上文所論，各在職校長的持續專業發展需求不同，視乎在職校長的個人培訓需要及學校發展需要。舉例而言，如果在職校長任職的學校關注校外評核、自我評估或小班教學事宜，則在職校長便會付出較多時間參加與質素保證及收集數據方法有關的持續專業發展活動或進行小班教學的實踐學習。如果在職校長任職的學校較為關注校本課程的發展，則會付出較多時間於課程發展方面。

3.39 部分在職校長建議舉辦多些下列範疇的持續專業發展活動：

- a) 學校推廣及品牌建立；
- b) 與家長等不同持份者的交流，包括如何與家長及社區建立良好關係，並從中獲得資源和支持；
- c) 學校領導及管理：關於教師、社工、其他專業人員(尤其在特殊學校)及支援人員的管理方法，包括如何解決教職員的壓力及精神健康問題，以及如何激勵士氣、如何處理教師的不同能力等問題；
- d) 財務管理；
- e) 法律事宜：尤其在成立法團校董會後與學校運作有關的法律事宜，以及個人資料保障及專業責任賠償的事宜；
- f) 切合校長需要、與教與學活動中運用資訊科技有關的課程。很多這方面的培訓課程主要切合教師的需要而不是校長的需要；
- g) 校本管理：少數在職校長認為，這方面的研討會或培訓課程不多，他們並不清楚學校是否妥善推行校本管理，是否取得預期效果；
- h) 融合教育：很多學校並不知道如何妥善處理有特殊教育需要的學生；
- i) 教育以外的課題(例如全球性的熱門題目)，旨在啓發思考。

### **有關更改持續專業發展政策的建議**

3.40 很多出席面談的在職校長表示，為在職校長推行的持續專業發展政策是一項德政。這項政策具有充分靈活性，在職校長可根據本身的培訓需要

及學校的發展需要，自行擬訂持續專業發展計劃。由於絕大部分校長感到持續專業發展的重要性，並且主動參與有關活動，持續專業發展已為學校帶來一定影響，故這項政策應已達到其目的。除非有極為充分和令人信服的理由，否則不應對這項政策作出任何重大改變，尤其是會增加在職校長的工作量和工作壓力的改變。總而言之，問題的重點應在於持續專業發展政策對教育質素所帶來的影響，而不是持續專業發展本身。

3.41 很多在職校長認為，現時有不同培訓機構開辦各類課程，在職校長有很多選擇，可配合個人培訓需要及學校發展需要。同時，在職校長可透過不同溝通渠道向教育局提出建議和意見。只要教育局樂意聽取意見，大多數在職校長都應該滿意現時的安排。

3.42 所有出席面談的在職校長均認為，要達到持續專業發展的時數要求並不困難，尤其是研討會、簡介會一類的培訓課程，均可視為持續專業發展活動。有些在職校長建議，應嚴格管制持續專業發展活動的質素和水準。同時，應將某些項目定為必須出席的活動(例如中學校長必須參加有關高中教育新學制的活動)，這些項目可定時更新。

3.43 另一方面，出席面談的大部分在職校長均認為，現時在職校長根本不可能不參與持續專業發展。雖然目前推行的持續專業發展政策仍須保留，但教育局應盡量減少對在職校長持續專業發展活動的干預。教育局應給予更多支持和協助，而不是加以干預和監控。如果在職校長只參加一些最能幫助他們達到時數要求的活動，就會違反了這政策的原意。政策若要行之有效，必須建立在互相信任的基礎上，而不是假定有些校長可能不忠實，或不依循指引行事。此外，現時已有其他方面的監管和質素保證機制，例如有校董/法團校董會監察、教育局區域教育服務處定期探訪及校外評核，可確保在職校長是根據個人培訓需要及學校發展需要而參與持續專業發展的。

3.44 一些校長認為，教育局如果有意投放更多資源，以推廣在職校長持續專業發展，可考慮提供不同的支援措施，而不是加強監管政策的推行。舉例而言，教育局可針對各類在職校長感興趣的課題，在必要時聯同大專院校為在職校長舉辦實踐學習的活動。透過這類活動，學校之間可以交流經驗。對於不大熟悉實踐學習的在職校長，這樣的安排亦有助於他們發展更有效的理念架構及研究方法。同時，在職校長之間也可互相分擔工作量。如果教育局設立有關實踐學習個案的資料庫，供所有學校使用，對在職校長亦有幫助。但是，有幾位在職校長指出，教育局不應藉在職校長的持續專業發展提高聲望或爭取資源。

3.45 這次研究顯示：很多在職校長雖然會妥善保存自己的持續專業發展計劃和活動紀錄，但沒有將它們上載到學校的網頁，有些則只上載了扼要的介紹。很多出席面談的在職校長認為沒有需要在學校網頁公開自己的持續專業發展計劃，因為家長及其他持份者不會感興趣。另一些在職校長則表示，

如果他們在網上公開自己的持續專業發展計劃，也不會太詳細，以免給其他持份者錯誤的印象，以為他們花太多時間參加個人發展活動，何況教育局在這方面並沒有強制性的規定。基於以上種種情況，很多出席面談的在職校長都質疑這項規定的理據及作用。

3.46 一些在職校長表示：按不同的持續專業發展活動的性質、模式及內容，將活動詳細分類和記錄十分費時，一個課程或研討會通常可列入多於一個類別。如果將時間用於其他更重要的工作上，會更有意義。一些在職校長指出，教育局的電子化服務入門網站在使用上十分不便，該系統有時運作緩慢，而且並不適合在同一學校內同時任職於小學和中學部的教職員所使用。

3.47 大部分在職校長並非親自使用教育局的電子化服務入門網站記錄其持續專業發展活動的資料。他們當中有些由學校職員代勞，有些則沒有定期記錄。由於所有在職校長均會透過學校本身的系統、電腦系統或以人手操作方式，記錄並報告在職校長及教師的持續專業發展活動資料，他們認為要使用電子化服務入門網站再次記錄資料，實屬多此一舉。



## 4. 建議

### **在職校長的持續專業發展政策**

4.1 在出席面談時，很多在職校長均表示支持在職校長的持續專業發展政策。他們認為這政策是一項德政，具有充分的靈活性，在職校長可根據本身的培訓需要及學校發展需要，自行擬訂持續專業發展計劃。問卷調查亦顯示，絕大部分在職校長參與持續專業發展活動均超越目標時數。在2005/06年，只有約4%的在職校長參加持續專業發展活動少於30小時。從在職校長表達的意見得知，他們參加持續專業發展活動對本身及學校的發展均有正面影響。

4.2 很明顯，這項政策應已達到預期的目的。因此，除非有極為充分和令人信服的理由(研究結果並沒有如此顯示)，否則不應對這項政策作出任何重大改變，尤其是會增加在職校長的工作量和工作壓力的改變。總而言之，檢討的重點應在於持續專業發展政策對教育質素帶來何種影響，而不在於持續專業發展本身。此外，檢討重點也不在於在職校長是否積極參加持續專業發展活動(如出席研討會)，而在於他們如何學以致用，將學到的新概念與知識應用於工作之上。事實上，不論有沒有持續專業發展，學習及持續專業發展亦會在課堂上或教室內外貫徹不斷。

### **政策實施**

4.3 雖然對在職校長實施的持續專業發展政策沒有必要作出重大改變，但研究結果顯示，在政策執行上仍有改進的空間，現扼述如下：

- a) 研究顯示，教育局舉辦的持續專業發展活動絕大部分採用有系統的學習的模式。雖然教育局為在職校長提供的活動也包括了為教育界及社會服務等模式，而在職校長也有不少參加這類活動的機會，但教育局仍需要探討為不同組別的在職校長提供實踐學習活動的可行性及適切性，尤其是在職校長感興趣及認為重要的課題。透過這類活動，學校之間可以交流經驗。對於不大熟悉實踐學習的在職校長，這樣的安排亦有助他們發展更有效的理念架構及研究方法；
- b) 此外，教育局應考慮設立有關實踐學習個案的資料庫，供所有學校使用；
- c) 大多數在職校長認為在持續專業發展活動中，策略方向及政策環境、對外溝通及聯繫、學與教及課程均較有成效，而只有40%在

職校長認為有關員工及資源管理的活動有用，顯示這方面培訓活動的質素及專業適切性需進一步改善；

- d) 有在職校長建議舉辦較多以下方面的持續專業發展活動：
- 1) 學校推廣及品牌；
  - 2) 與家長等不同持份者的交流，包括如何與家長及社區建立良好關係，並從中獲得資源和支持；
  - 3) 學校領導及管理：關於管理教師、社工、其他專業人員(尤其在特殊學校)及支援人員，包括解決教職員的壓力管理及精神健康問題，以及如何激勵士氣、如何處理教師的不同能力；
  - 4) 財務管理；
  - 5) 法律事宜：尤其在成立法團校董會後與學校運作有關的法律事宜，以及個人資料保障及專業責任賠償的事宜；
  - 6) 切合校長需要、與教與學活動中運用資訊科技有關的課程。很多這方面的培訓課程主要切合教師而不是校長的需要；
  - 7) 校本管理：少數在職校長認為，這方面的研討會或培訓課程不多，他們並不清楚學校推行校本管理是否妥善、能否取得預期效果；
  - 8) 融合教育：很多學校並不知道如何妥善處理有特殊教育需要的學生；
  - 9) 教育以外的課題(例如全球性的熱門題目)，旨在啓發思考。
- e) 爲了減輕在職校長在記錄持續專業發展活動方面的負擔，包括使用教育局的電子化服務入門網站記錄資料，可考慮按持續專業發展活動的性質、模式及內容，簡化活動的分類。