

超越校長培訓課程的專業支援： 剪影法

黃炳文

澳門大學 教育學院

倪紹強

香港教育大學 教育政策與領導學系

摘要

有效的校長領導，有助學校提升。香港現時的校長支援系統鮮有從個人出發，未盡滿足個別校長所需。「剪影法」乃支援校長領導的新方向，本文檢視其背景、緣起、設計、發展、實踐，並對校長專業產生的影響。訪談的過程中，採用「個人」、「朋輩」、「私隱」三原則，訪者和受訪者在暢所欲言後，整理出個人的「剪影」以作參照。這可補充現時香港校長培訓課程的不足，有助解決校長人才短缺、繼承等問題，值得進一步探究。

關鍵詞

剪影法，校長培訓，專業支援

校長領導對學校發展的重要，已獲多方面的文獻和支持，學者普遍認為，有效的校長領導，有助學校提升行政效能和教學質素 (Slater, 2011; Lee, Hallinger, & Walker, 2010)。所以，有關校長的培訓和專業成長，也備受關注 (Wong, 2013)。現時香港在支援校長、領導學校發展，達致學校效能等方面，亦已配合潮流，在廿世

紀已經開展，並透過不同的模式進行。這些模式主要包括針對不同身份對象如經驗校長、新任校長、擬任校長而提供的培訓課程；在校長培訓課程中給與學員考察、觀摩、交流的經歷；另有由經驗校長與新任校長結成伙伴，由經驗校長指導新任校長；亦有由教育局安排支援遇上困難或不稱職的校長等。但這些支援方式，由於個別都存在著一定的局限，既未能全面涵蓋所有需要接受支援的校長，亦未盡滿足個別校長所需要的支援。譬如說，正規而結構性強的培訓課程，不容易配合部份校長學員出席的時間，也較難吸引經驗和資深的校長；以「舊」帶「新」或其他指導式的模式，在配對方面也不容易。此外，現時以上各種支援的模式，主要還是以學校、學校效能為主體，鮮有從校長個人作出發點的。所以，這個被筆者命名為「剪影法」、針對校長個人的支援方法，正好補足了現時培訓模式不足的地方。而且，在「以人为本」的同時，「剪影法」也不失達致提升學校發展或學校效能的效果。

本文旨在介紹這個支援校長領導的新方向，並報導其從背景、緣起、設計、發展、實踐至對校長專業產生影響的整個過程。

一、「剪影法」的背景、緣起與設計

1. 支援校長的背景

上世紀自 1990 年代開始，全球世界各地，在學校管治方面逐步由中央集權走向校本管理，傾向不同程度的權力下放 (Caldwell & Spink, 1988)。權力下放的同時，意味著對學校效能和校長專業問責的要求。而學校管治的擔子、教育領導的角色，也漸漸從中央政府的教育當局，轉移由學校所屬的辦學團體及校內的領導層，包括校長和教師所分擔和取代。

校本管理的主要概念，是教育當局將決策權力下放，使到學校可以透過自我管理的過程，達到既定的教育目標。這個自我管理的過程，除目標制定 (Goal setting) 外，還包括三個步驟，也就是策劃 (Planning)、推行 (Implementing) 和評估 (Evaluating)。不過，要成功落實校本管理，傳統由上而下的層級性領導模式，已顯得不合時宜。只有透過適切的專業培訓，提升學校的校長和中層老師的管理能力，擴大和分散學校的「領導層」和「領導權」，再裝備前線老師相關的認識，予以配合，使學校無論在組織層面、小組層面和老師個人層面，都熟識和靈活運用這個包含目

標制定和策劃、推行和評估的管理過程，才能奏效。近期有關學習型組織、分散領導、教師領導等方面的研究說明，如學校行政領導者掌握和運用得宜，再配合傳統管理學的智慧，應該有助提升校本管理管治模式下的學校效能。

可惜的是，由於校長和老師在這方面的裝備不足，或培訓的內容和模式不到位，不少文獻和報告都指出，面對教育改革和嶄新的學校管治模式，校長和教師都感到困難重重，校長方面出現了倦怠、提早退休、流失問題（Kwan & Walker 2010; Penqilly, 2010; Sachs, 2004）；教師方面則對學校要求的行政工作感到厭煩、焦躁不安和缺乏晉升的意欲（Wong & Wong, 2005; Wong, 2009a, 2009b, 2010a；Wong, Wong & Peng, 2010）。這種情況，在香港也不例外。近年，不少校長因年齡和其他問題相繼離職，所屬的辦學團體，都遇上接班的問題，在找尋合適人選方面，相當困難。

事實上，為了順應全球的校本管理和教育改革浪潮，香港教育當局早在 1997 年教育統籌委員會第七號報告書已表示，將全面以校長 / 教師專業發展作為配套，使這些政策和改動得以順利推行。在眾多有關教育改革的諮詢文件或政策文獻中，和校長有關的包括了：校本管理諮詢委員會（2000）、教育統籌委員會（1997）、教育署（1999, 2002），和教師有關的包括了：教育統籌委員會（1997）和師訓與師資諮詢委員會（2003, 2006）等。此外，政府又撥款與公營和津貼學校，容許安排不同形式的專業培訓，使用學校正常的上課日，為學校校長和老師提升管理和領導的能力。這些形式，包括了由教育局，或委託大專院校舉辦的培訓課程、安排講座、訪談、遊學交流、研討會等等，至於費用方面，從免費、津貼和自費的都有，不一而足。香港政府以上的努力，大致上已取得一定的成果（Tang 2007; Wong & Wong, 2003; Wong, 2004; Wong, 2009b; Wong, 2010a）。

在校長的專業發展方面，1999 年 6 月，為了為香港的教育改革作好準備，教育署（1999）提出了《領導培訓課程建議》，特別意識到「校長是推動優質教育的關鍵人物」，整個培訓課程的建議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，帶領學校邁向香港教育改革。在 2002 年 2 月，教育署又進一步制訂了「校長持續專業發展的理念架構」，為在職校長、新入職校長和擬任校長訂定不同的進修要求。為了確保新入職校長的質素，由 2004 年 9 月開始，政府規定有志成為校長的人士，必須獲得校長資格認證，才可出任校長。在新入職校長仍未獲得認證的

過渡期間，亦即從 2000 年至 2005 年期間，新入職校長需要修畢特定的專業發展課程，並參加持續的專業發展活動。所有在職校長，從 2002 年開始，需要每年參加約 50 小時的持續專業發展活動，以擴闊視野。《建議》也使培訓校長的單位，由教統局轉移至大專。從 2000 年至 2005 年，大專院校可以透過競投或接受教統局委托開辦各類型的培訓課程。現時對提供校長培訓課程有興趣的院校，包括香港中文大學、香港大學、香港浸會大學和香港教育大學等。某程度而言，這樣的發展趨勢，有利於借助教育理論的新思維，謀求進一步的突破。這也間接引發了香港學者對校長專業發展和培訓模式的探索和反思。

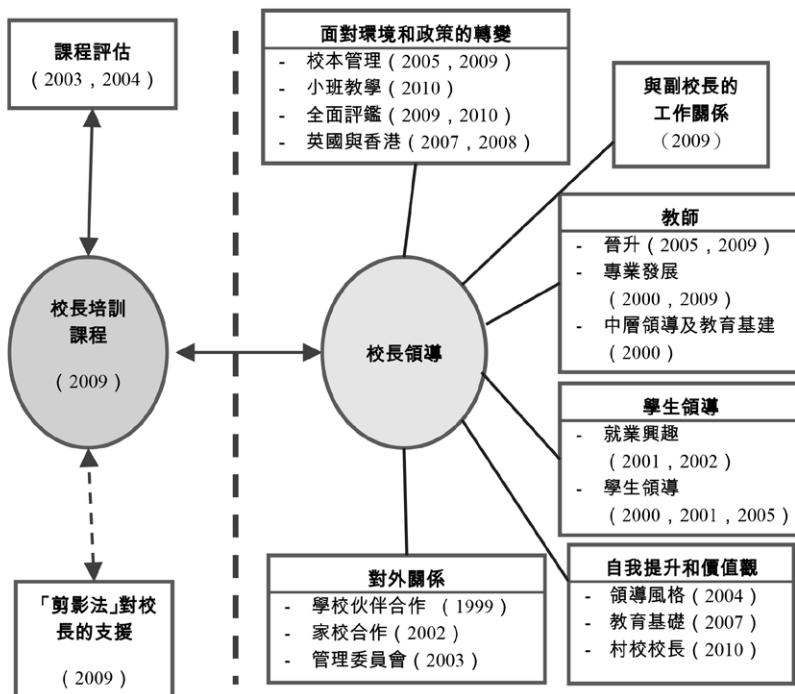
現時主流的校長培訓，仍依賴為在職或擬任校長提供正規的培訓課程，而由於教育局委託了大專院校籌辦，課程除了較為專業之外，不同的大專院校，也能各自辦出了特色。但現時的情況是：大部份的校長培訓課程，重點只在應付學校的管治效能、管理與領導的理論和實踐方面，卻沒有關注校長的「個人」、「自助」和「自我反思」的需要。校長的個人問題，包括本身的性格、情緒、健康、教育理想、家庭生活的平衡等，而自助和自我反思的需要，包括了校長對學校所處的獨特情境中，過往及現時所行使，以回應教育政策、持分者及學生需要的校政，其理據、成敗經驗、修正過程等等的檢視、反思及自我評估等。所以無論校長培訓課程有多好，它可以提供的，只能是一般而廣泛的經驗，不可能滿足到學員個別的、較深層次的需要，或切合所服務學校的特殊情境。此外，有固定上課時間表的校長培訓課程更不能照顧到因種種原因不能出席上課的學員，因為不少的校長，處理學校工作及突發事件之餘，還承擔著教育局、辦學團體及教育團體的公職，基本上已分身乏術，更遑論可輕易以固定上課形式完成整個培訓課程。因此對部份校長而言，他們需要的，是另類的支援。

現以下圖，在 2000 至 2010 年某院校的校長領導培訓模式作一些說明，顯示「剪影法」所處的位置。經過多年提供培訓課程的經驗、反覆的領導研究、和課程評估驗證等，該院校的領導培訓，已總結出一個香港校長培訓課程在內容上應有的元素。這些元素，包括了(1) 面對環境和政策的轉變、(2) 與副校長的工作關係、(3) 教師的專業發展、(4) 學生領導、(5) 校長的自我提升和價值觀、(6) 對外關係等。這個培訓課程的特色，也在它結合了理論、研究和實踐三方面，圖中每個元素下標示的小題和年份，顯示參考的文獻主題和發表的年份。這個培訓領導的模式，被反

覆驗證，雖顯示行之有效，也深受參與培訓學員的認同（黃炳文、李榮安、陳斐，2007；黃炳文，2009），但對著處於學校特殊情境、而又不能或不願出席上課的學員而言，再有效的正規培訓課程，始終還是無能為力，愛莫能助的。所以，對這些學員而言，「剪影法」以較靈活而富彈性的支援方式，恰好給了他們另一類的選擇。

事實上，現時也有一些「協作制」或「導師制」等校長專業培訓的模式，但它們絕對取代不了「剪影法」。原因有二：(1) 這類「協作制」或「導師制」的支援模式，多以經驗校長作為導師，照顧校長學員的個別需要，所以較適合新任的校長學員。對資深而有經驗的校長學員來說，這類支援，並不一定合適；(2) 就新任校長的學員來說，據經驗所及，也有部份學員，基於不同的原因，不願意與友校朋輩或導師分享個人及學校的問題；(3) 亦有些初任的校長學員，甚至不認同他們校長導師的領導風格或學校的管理模式。這也是「剪影法」的取向，將學校的領導和管理，交回與校長本人作專業反思的意思和理據。

圖一 「剪影法」在校長培訓及支援上的角色：



2. 「剪影法」的緣起與設計

「剪影法」是香港和英國學者，在共同研究英國和香港兩地校長，如何面對和回應教育改革時，觸類旁通，獲得啟示，從而提出支援校長的一個建議（Bottery, Wong, Wright, & Ngai, 2009; Wong, 2010b）。這個港英兩地的比較研究，研究方法是質性的，數據主要來自訪談。參與訪談的港英校長全屬自願性質，須透過接受半結構性的訪談，描述他們在學校的工作，如何受到以下的影響：

- a. 有關法例；
- b. 政府教育當局的視學；
- c. 學校市場化的發展趨勢、家長選擇、競爭氛圍；
- d. 個人的限制和困擾：時間上的、體力上的… 等等；
- e. 與任職學校情境有關的獨特壓力

這個研究的過程讓筆者發現注意學校的發展和效能與校長的個人困擾，其實是一體兩面。透過提供校長一個專業支援的反思機會，其實就是校長個人很好的專業發展經歷（Bottery, Wong, Wright, & Ngai, 2009）。於是，筆者在完成了這個港英校長研究之後，開始就著「剪影法」的意念，作進一步的探索。也因此，「剪影法」與其他支援模式不同的地方，在於它對焦的對象，不是學校，而是校長個人。不過，在「以人為本」、以校長為出發點的同時，又不失於忽略了學校或學校效能，因為困擾校長個人的問題，與其任職的學校、學校的效能，根本就關係密切，總是連在一起的。

「剪影法」具體的運作，就是透過與校長的訪談對話，以文字描繪校長的管理和領導風格，讓校長有機會在專家輔助下，作專業的反思，從而提升領導的能力。「剪影」是給予「portrait」一辭的翻譯。以下是採用「剪影法」支援校長的具體步驟：

- a. 專業支援者與校長進行訪談對話。支援者以具備訪談對話及教育行政經驗的學者或人士擔任較為合適，特別是當接受訪談對話的校長在這方面的能力表現稍弱，因為這有助提升接受支援者的澄清及反思能力。支援者透過訪談的方式和技巧，引發受支援的校長思考或分享工作上的焦慮、壓力和

困擾個人的問題。訪談對話採用開放和半結構的形式進行，分享的內容反映了校長經反思後對個人焦慮、壓力和困擾的看法。

- b. 訪談對話的內容由錄音記錄、逐字稿、再整理成「剪影」(portrait)。「剪影」就是將校長提供的議題和關注點，提綱挈領地整理出來，以顯示該受訪校長當下面對著什麼問題、如何面對和如何處理等。
- c. 當完成「剪影」的寫作後，整篇「剪影」會交由另一學者過目、審視，以比對「剪影」內容的論說，是否得到來自「逐字稿」的堅實支持，並就「剪影」的內容，在定稿前作最後的補充和修正。
- d. 在相隔一段時間後，接受支援的校長會接受第二次訪談對話。訪談對話前，受訪校長有機會先閱讀個人的「逐字稿」和「剪影」。第二次訪談對話的形式同樣屬半結構性，而在訪談對話中分享的問題，包括：(i) 對剪影內容的意見；(ii) 自上次訪談對話以後，有什麼地方、想法和做法改變了，為什麼會有這些改變；(iii) 有那些地方沒有轉變等等。
- e. 在整個「剪影」訪談對話的過程中，訪者和受訪者，都同意採用一個 3-P 原則：P1 個人 (Personal)、P2 朋輩 (Peer-based)、P3 私隱 (Privacy)；也就是說，在整個過程當中，受訪者是中心所在、訪者和受訪者沒有從屬和高下的分別、訪談不涉及對校長的考績，而且內容保密，於是受訪者受到尊重和保護，可以暢所欲言。
- f. 在整個剪影法支援的過程中，支援者給與受訪者兩個訪談對話和自我反思的機會，讓受訪者從中獲得啟示，有所得著，並付諸行動。

二、「剪影法」的驗證與發展

為了進一步探索「剪影法」的有效性和可行性，筆者在 2009 至 2010 年先後在英國和香港進行了兩個試驗計劃。兩地分別舉行了一個為期四天的工作坊，邀請代表不同年資、性別和辦學團體約十名校長，另有培訓校長經驗的學者參加，理解何謂「剪影法」。每一位參加者都有機會在訪談對話中先後扮演支援者和受支援者的

角色。在完成所有撰寫「剪影」和訪談對話之後，所有參加者都集合一起，總結和分享對「剪影法」的意見和經驗。筆者從兩個工作坊的試驗，在參與訪談的校長和學者的總結之中，得出了以下的建議：

- a. 剪影法有助校長從反思中提升專業發展；
- b. 3P 的原則很重要；
- c. 香港校長一致傾向以學者為支援者，認為較為中立；英國校長則除學者外，亦可接納資深校長為支援者；
- d. 剪影法可適用於不同年資的校長群。

這次驗證，肯定了剪影法對支援校長方面的幫助。剪影法的特色，在於以校長的「個人」、「自助」和「自我反思」促進校長的專業成長。此外，剪影法又可以寓實踐於研究，所以，在日後的支援實踐當中，仍可透過進一步的研究而逐步完善，以驗證：

- a. 誰是最適當的訪問員，同儕校長？熟知校長的同事？學者？
- b. 剪影是詳盡的還是較簡短的好？
- c. 在校長的專業發展過程中，那一階段較適合做剪影訪談？相隔多久需要重做？
- d. 訪談工具中，那些應該是核心的問題？

三、「剪影法」的實踐與對校長做成的影響

2012 年，藉著一個成功獲取教育基金的機會，筆者將「剪影法」納入在某校長培訓計劃之內，並收集參與校長提供的資料，作進一步的研究。是次的研究，在以往的基礎上，再肯定了以下幾個變項：(a) 支援校長的訪問員由具培訓校長經驗的學者擔任；(b) 剪影報告屬於詳盡的類別，每份報告的長度，都在 3,000 至 4,000 字之間；(c) 參與是次研究的校長，由初任至資深的都有，而兩次的剪影訪談對話，相隔約四至六個月。

基於 3P 的原則，校長在訪談對話中所提供的個人資料和數據，全部都需要保密。不過，綜合他們、及之前參與試驗計劃的十位香港校長對自我反思的意見，除

不少涉及個人、具獨特性之外，也可以概括地看到剪影法對他們專業發展的影響，有以下幾點。當中，除第 6 項「作出抉擇」，出現的頻率（frequency）在總數中是 4 份 1 之外，其他各點出現的頻率，都全在半數以上，具有一定的普遍性：

1. 分享感受：大多校長都表示，他們享受整個「剪影」的過程，因為他們有機會閱讀個人的剪影報告，也可以與訪者分享個人的感受。

「我只想說出我的感受和困擾。很好，剪影法讓我有了分享的對象。」

2. 反思對錯：這裏包括了兩方面，受訪者反思了在什麼情境下，做對了什麼和做錯了什麼。無論校長在反思後認為是做對了或做錯了，兩者對校長的專業成長，都同樣重要。因為校長表示：當他們覺得做對了，他們會繼續堅持；相反來說，如認為做錯了，或做得不好、不夠的，他們也會以此作日後的參考。所以，無論他們覺得是對是錯，心情上總有了釋放的感覺。

「我已盡所能。」

此外，亦有情況是校長感到懊悔的。

「我不想再提此事了。」

「如果事件可以從頭再來一次，我應該可以處理得好一點吧！」

3. 自我認識：由於剪影法是透過學者作為第三者訪談校長，並透過訪談資料及個人的觀察、判斷，為受訪的校長撰寫剪影報告，所以，校長可以從第三者的觀察、判斷，增加對自我的認識和了解。不少的校長，都表示他們曾將自己個人的剪影報告，給予可信賴的親人和朋友觀看，肯定一些有關他們的特質和作風，所得到的回應是「對！這就是你！你就是這樣子的。」所以，很多校長在接受第二次訪談時會說：

「謝謝你！你讓我了解自己多了。」

4. 持續發展：有校長表示，剪影法令他們感覺不足，需要進一步學習、發展和提升。

「我要提升自己。」

「我要求我的老師和學生學習，我自己也要不斷學習才可以。如果我的老師和學生知道我還在不斷學習，我相信他們就會學習得更起勁！」

5. 發現價值：有校長表示，透過剪影法的訪談，讓他們反思了過往他們為教育曾作出過的努力和貢獻，也使他們肯定自己的價值，從而更有勇氣和決心，會繼續留在教育界，作出貢獻。

「我不會離去，我會留下來。」

6. 作出抉擇：也有校長表示，透過剪影法，加速了他們辭職、退休的意念，因為他們感覺到他們的動力和熱誠正在消退。

「我想，是時候我要想想，是不是需要轉換我的工作環境了。」

四、總結

以上，筆者介紹了一個有關支援校長專業成長的新方向。我們將它命名為剪影法，以表示校長當下對自我專業發展的反思，並報導了它從產生的背景、緣起、設計、發展、實踐至對校長反思做成影響的整個過程。當然，剪影法仍有空間，繼續在發展和驗證中進一步完善，作為補充現時依賴校長培訓課程不足的地方。我們相信，循著這個思維和發展，剪影法會同樣地適用於幫助副校長、中層教師、前線教師的專業成長，亦有助解決校長人才短缺、流失、繼承等問題。其重點在於讓學校每一層次的教師，都有機會與專業同行，在3P的情況下，定期分享個人問題經驗、以持續反思的機會，面對所處的困難，促進個人的專業成長。剪影法的潛在貢獻，甚或可以在校長層次或教育範疇以外、延展至其他行業領導人員的專業發展，成為屬於整個人力資源管理的議題。所以，我們相信，剪影法值得再作進一步的探索和研究。

參考文獻

- 校本管理諮詢委員會(2000)。《日新求進，問責承擔：為學校創建專業新文化》，香港：校本管理諮詢委員會。
- 師訓與師資諮詢委員會(2003)。《學習的專業 專業的學習：「教師專業能力理念架構」及「教師持續專業發展」》，香港：政府印務局。
- 師訓與師資諮詢委員會(2006)。《學習的專業 專業的學習：教師持續專業發展之中期報告》，香港：政府印務局。
- 教育署(2002)。《持續發展，以臻卓越：校長持續專業發展諮詢文件》，香港：政府印務局。
- 教育統籌委員會(1997)。《教育統籌委員會第七號報告書：優質學校教育》，香港：政府印務局。
- 黃炳文(2009)。〈校長的專業領導與學校文化〉。載黃炳文、吳迅榮、許明輝(2009)。《校長專業發展：理論與探索》，頁15-27。中國，廣東，翁源縣科技教育局。
- 黃炳文、李榮安、陳斐(2007)。〈教育改革與校長之行政、教學及品德領導：香港小學校長研修班報告2003-2007〉。香港教育局、津貼小學議會、國家教育部小學校長培訓中心暨北京師範大學教育管理學院、香港教育學院教育政策與行政學系合辦。香港：香港教育學院。
- Bottery, M., Wong, P. M., Wright, N., & Ngai, G. (2009). Portrait methodology and educational leadership: putting the person first. *International Studies in Educational Administration*, 37(3), 82-96.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1988). *The self-managing school*. London, New York: Falmer Press.
- Kwan, Y. K. P., & Walker, A. (2010). Secondary school vice-principals: Commitment, challenges, efficacy and synchrony. *British Educational Research Journal*, 36(4), 531-548.
- Lee, M., Hallinger, P., & Walker, A. (2010). A distributed perspective on instructional leadership in international baccalaureate (IB) schools. *Educational Administration Quarterly*.
- Penqilly, M. M. (2010). *An examination of principal job satisfaction*. ProQuest LLC. EdD Dissertation, University of California, Davis.
- Sachs, J (2004). The problem of principalship: Attracting people to difficult jobs. *Principalship and School Management*. Kuala Lumpur. Principal Institute, Faculty of Education, University of Malaya.

- Slater, C. L. (2011). Understanding principal leadership: An international perspective and a narrative approach. *Educational Management Administration and Leadership*, 39(2), 219-227.
- Tang, Y. F. S. (2007). *Teachers' professional lives and continuing professional development in changing times*. Paper presented at the research seminar of Educational Policy and Administration Department, HKIEd on 17 October, 2007.
- Wong, C. S., Wong, P. M., & Peng, Z.M. (2010). Effect of middle-level leader emotional intelligence on school teachers' job satisfaction: The case of Hong Kong. *Educational management, Administration and leadership*, 38(1), 59-70.
- Wong, P. M., & Wong, C. S. (2003). The evaluation of a teacher training programme in school management: The case of Hong Kong. *Educational Management and Administration*, 31(4), 385-401.
- Wong, P. M. (2004). Professional development of school principals: Insights from evaluating a programme in Hong Kong. *School Leadership and Management*, 24(2), 139-162.
- Wong, P. M., & Wong, C. S. (2005). Promotion criteria and satisfaction of school teachers in Hong Kong. *Educational Management, Administration and Leadership*, 33(4), 423-447.
- Wong, P. M. (2009a). A conceptual framework for understanding the working relationship between school principals and vice-principals. *School Leadership and Management*, 29(2), 157-179.
- Wong, P. M. (2009b). Principals' training programmes in Hong Kong. *Asian Journal of Educational Research and Synergy*, 1(1), 142-155.
- Wong, P. M. (2010a). The impact of centralized reform-oriented initiatives on teachers' professional development in Hong Kong. *Asian Journal of Educational Research and Synergy*, 2(2), 33-51.
- Wong, P. M. (2010b). Hong Kong's principal training programmes and the development of a "portrait methodology" approach to facilitate principal support. 載國立臺南大學教育經營與管理研究所第九屆教育經營與管理學術研討會會議手冊暨論文集，2010年11月27日。
- Wong, P. M. (2013). The development of principals' training programmes and the evolution of a "portrait methodology approach" to facilitate principal support in Hong Kong. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 8(4), 415-430.

The professional support beyond principal training courses: portrait methodology

WONG Ping Man

Faculty of Education, Macau University

NGAI Siu Keung George

Department of Education Policy and Leadership, Education University of Hong Kong

Abstract

Effective principal leadership is helpful in improving the school. The existing supporting mechanism for principals in Hong Kong could rarely satisfy the needs of principals as individuals. The portrait method is innovative in supporting principals: its background, origin, design, development, practice and impacts on principals' professional development are examined in the article. Based on the principles of 'personal', 'peer-based' and 'privacy', interviewers and interviewees can share freely while portraits are generated for reference. This can supplement the inadequacies of the existing training courses in Hong Kong which might be helpful in solving problems of shortage and succession of principals. The method worths further explorations.

Keywords

Portrait method, principal training, professional support