

香港小學校長的培訓需要及專業學習

胡少偉

香港初等教育研究學會

張勇邦

津貼小學議會

林碧珠

香港資助小學校長會

馮文正

香港小學教育領導學會

摘要

香港政府於2002年提出校長持續專業發展的要求，其後又委託專家進行研究，並於2007年發表《在職校長持續專業發展計劃報告》。近年，香港小學面臨多重挑戰，小學校長當下的工作難點是什麼？他們認為有哪些進修需要呢？為了深入了解香港小學校長面對的挑戰，香港初等教育研究學會等四個教育團體於2015年合辦「小學校長面對的挑戰」研究。本文結合文獻和運用該研究結果，分析香港小學校長當前的的工作現況、校長領導力、人事管理困難和專業培訓需要，並探討香港小學校長學習的發展趨勢。

關鍵詞

香港小學校長的工作，小學校長的領導力，小學校長培訓需要，香港小學校長的專業學習

香港政府早於世紀初便公布了對中小學校長的要求：「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。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。而在職校長方面，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。在三年間，在職校長應至少參加 150 小時的活動，內容包括：有系統的學習、實踐學習及為教育界和社會服務的模式。這個政策是香港政府首次列明對中小學校長的要求，並促進了本地中小學校長的持續進修；與此同時，政府在文件中亦提示各在職校長須因應個人培訓、學校發展、社區和教育發展等方面的需要，並根據下列六個主要領導才能範疇去訂定自己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（教育局，2007）

為了知悉業界對校長持續專業發展的意見，香港政府委託專家進行了相關的研究，並於 2007 年發表《在職校長持續專業發展計劃報告》。在這報告中顯示「絕大部分在職校長參與持續專業發展活動均超越政策的目標時數。同時，從在職校長表達的意見得知，參加持續專業發展活動對個人及學校的發展均有正面影響」（教育局，2007，4.1 段）。這引證了香港校長於當年已達到上述政策要求的同時，亦肯定了當時校長亦認同持續專業發展的益處。在累積多年校長培訓課程的經驗後，香港政府調整了新入職校長專業發展課程的要求，明確表示各新入職校長在入職後首三年必須修讀一個特定專業發展課程。有關培訓內容包括：

- 入職課程（出任校長第一年）：內容以學校行政及發展為中心；
- 有系統支援課程（出任校長第二年）：提供導師支援及協助建立校長網絡；

- 校長領導研習班（出任校長第三年）：透過內地參觀考察等活動，擴闊校長的視野。（教育局，2013）

關注小學校長的專業成長

在政府政策的推動下，香港越來越多學者和專業團體關注校長專業發展。除了上述提及的《在職校長持續專業發展計劃報告》外，有專業學會於2008年進行「小學校長看教育政策」的研究。香港初等教育研究學會在該研究指出有95.4%受訪小學校長「期望所屬的校長團體在將來對教育政策的制定有更多發言的機會」；而認為「對制定教育政策發表意見是校長持續專業發展的重要組成部份」的受訪校長則佔90.8%。在校長能力方面，該研究亦發現有88.3%的受訪校長表示自己是「經常按校情因時制宜地推行政府的教育政策」，同時亦有82.6%的校長認為自己「有能力按校情因時制宜地推行政府的教育政策」。這研究發現香港小學校長既重視政策的參與，亦自信有能力按校情落實政策。近年，一位本地學者亦提出「理想的校長不只是解決校務問題和被動配合官方改革措施，確保辦學質素達標，更要前瞻未來，為追求卓越質素而主動迎接挑戰」（梁亦華，2014，頁75）。可見，校長追求卓越質素及其專業發展的重要性。

自從教育改革、課程改革、推行全日制、成立法團校董會、設立小學副校長、準備學生應付兩個公開考試和管理24班或以上的人手等新教育措施和學校變革後，小學校長工作越來越多，難度越來越大。香港小學校長正面臨多重挑戰，香港小學校長現況究竟是怎樣的？小學校長工作難點是什麼？他們認為有哪些進修需要呢？這需要進行一個實證研究去了解。為了深入剖析香港小學校長面對的挑戰，香港初等教育研究學會、香港小學教育領導學會、津貼小學議會和香港資助小學校長會等四會合作，派出代表組成「小學校長面對的挑戰」研究小組，於2015年就小學校長的領導、面對困難、人手管理、工作表現、持續進修、對教育政策的看法和其他與小學校長相關環節進行調查，以讓公眾和政府正視小學校長面臨的危機和挑戰。為了從多角度了解與小學校長工作相關的挑戰，研究小組分別向小學校長、副校長和資深主任等三方面開展調查；該小組經焦點訪談和參考本地相關研究後，設計了一份「小學校長面對的挑戰」問卷，並透過試查和修定後，於2015年5月向全港小學發出問卷，共收回164份校長問卷、154份副校長問卷及160份資深主任問卷；

按每校一校長計算，是次調查校長回收率為 31.2%（526 間小學）。本文除回顧香港小學校長培訓的發展外，亦徵得該研究小組同意，運用該研究的相關數據，去分析香港小學校長當前工作現況、管理人事困難、專業培訓需要和小學校長領導力；同時，下文也將結合國際和本地相關文獻，去探討香港小學校長發展學習的未來趨勢。

香港小學校長的工作

香港有學者於幾年前研究副校長時發現有不少副校長無意申請升任為校長；「這個研究總結香港學校校長短缺的問題潛在申請人無意尋求升職，因為擔當校長的崗位有可能與其個人的價值有所違背」（Kwan & Walker, 2012, 頁 16）。而這個「小學校長面對的挑戰」研究亦有相近發現，據四會於 2015 年 10 月記者會後報章報導，這研究「發現六成八的小學校長將於 10 年內退休，其中約一半更是 5 年內退下火線；學校領導層即將交接，但有意升任校長的副校長不足一成半，高達五成半人更表明無興趣升職，而資深主任無意更上一層樓比例更近七成之多，兩者均以校長職責太重及個人性格不合為主要理由。」（〈小學校長退休潮、逾半副校無意升正〉，2015）。可見，香港傳媒十分關注小學校長面臨斷層的情況。而令情況惡化的原因之一是近年小學校長工作增加，這研究發現有過半的小學校長、副校長和資深主任皆認同小學校長六方面工作增加：管理不稱職教師、融合生人數上升、提昇學生公開試表現、處理家長及校友的投訴、校內人事糾紛和面對縮班殺校。從表一中，三類受訪者皆在管理不稱職教師項目有最高的認同率。要有效減少校內不稱職教師，有國際學者曾指出「一個組織要想成功，就需要讓勞動力不斷地成長、發展和成熟過程，就是為員工的持續發展提供支持的一種方式，是改進人和組織績效的強而有力工具」（Kouzes, Posner, & Biech, 2013, 頁 193-194）；因此，香港小學校長若要改善學校組織的話，便需要關心員工的在職專業發展，尤其是表現不稱職的同工更需透過發展而提高工作表現。

表一 三類持份者認為小學校長增加的工作

	小學校長增加的工作	校長認同率	副校長認同率	資深主任認同率
1	管理不稱職教師	84.1%	74.7%	73.1%
2	融合生人數上升	64.6%	59.7%	61.9%
3	提昇學生公開試表現	62.8%	58.4%	65.6%
4	處理家長及校友的投訴	57.9%	57.8%	58.1%
5	校內人事糾紛	55.5%	63.0%	58.1%
6	面對縮班殺校	54.3%	55.2%	59.4%
7	管理學校財務	52.4%	*	53.8%
8	滿足外評視學的要求	*	*	58.8%

* 回應比率少於一半

有關小學校長對教育政策和校本執行的看法，四會研究小組參考了香港初等教育研究學會於 2008 年「小學校長看教育政策」的研究問卷，讓是次受訪校長回應該問卷內 13 題相關描述。從表二中，發現 2015 年有超過八成的小學校長認同下列四項：「我經常是按校情推行政府的教育政策」（92.0%）、「我有能力按校情推行政府的教育政策」（89.0%）、「我期望我所屬的校長團體在將來對教育政策制定有更多發言的機會」（87.8%）和「我認為對教育政策發表意見是校長持續專業發展的重要組成部份」（82.3%）。這四點與當年小學校長研究結果相近，2015 年大部份的小學校長也認同參與教育政策和有能力按校情推行政策。另一方面，這研究亦發現小學校長對「我滿意特區政府在制定教育政策時對校長們有充份的諮詢」（31.1%）、「礙於我能力不足，我很少在教育政策制定時參與」（26.2%）和「我在政府制定教育政策時經常用個人名義發表意見」（23.2%）等三項有過半的不認同；這反映出有不少香港小學校長認為政府在制定教育政策時諮詢不足，亦看到小學校長自認以個人名義參與政策討論不多。因此，香港教育的決策者需思考加強與小學校長的政策對話，以凝聚推行教育政策的共識和力量。

表二 小學校長對教育政策與校本執行的看法

	教育政策與校本執行的項目	認同率	不認同率
1	我經常是按校情推行政府的教育政策	92.0%	6.1%
2	我有能力按校情推行政府的教育政策	89.0%	9.1%
3	我期望我所屬的校長團體在將來對教育政策制定有更多發言的機會	87.8%	9.8%
4	我認為對教育政策發表意見是校長持續專業發展的重要組成部份	82.3%	15.2%
5	我滿意特區政府在制定教育政策時對校長們有充份的諮詢	31.1%	67.1%
6	礙於我能力不足，我很少在教育政策制定時參與	26.2%	70.8%
7	我在政府制定教育政策時經常用個人名義發表意見	23.2%	73.8%

小學校長的人事困難

「組織內部的人力資源，被認為是有關學校系統的持續可行性和最終成功方面最需要考慮的事情」（Webb & Norton，2005，頁 432）。香港初等教育研究學會於 2013 年進行的「香港小學副校長人事管理」研究，發現有過半數受訪小學校長、副校長與資深中層人員均選出人事管理的工作難處，包括：小學副校長要兼顧的工作太多、個別同工太重個人利益、個別同工自控能力欠佳、協調中層同工的工作、協調中層同工的工作、家長的投訴增加以及處理情緒失控的投訴者等。同時，在教育局（2007）「在職校長持續專業發展檢討報告」亦發現「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」（4.3 段）。在這個 2015 年四會小學校長研究內，發現三類持份者皆有過半認同小學校長的人事管理困難包括：個別同工太重個人利益、家長的投訴增加、協調中層同工的工作和工作太多，跟進人事工作時間不足；當中，最多小學校長、副校長和資深主任認為個別同工太重個人利益是最大的人事管理困難（見表三）。

表三 三類持份者看小學校長人事管理的困難

	人事管理的困難	校長認同率	副校長認同率	資深主任認同率
1	個別同工太重個人利益	68.3%	52.6%	54.4%
2	家長的投訴增加	57.9%	50.6%	52.5%
3	處理情緒失控的投訴者	54.9%	*	*
4	協調中層同工的工作	54.3%	53.2%	52.5%
5	工作太多，跟進人事工作時間不足	51.8%	51.3%	51.3%
6	部份同工提升意願不足	51.8%	*	*

* 回應比率少於一半

面對學校人事管理的困難，內地學者賈書建（2014）指出：「若領導班子不團結，不和諧，內耗嚴重的話，用不了多久，人氣就沒了，人心就散了，到頭來必然會使學校的發展遲滯」（頁 19）。看來，香港小學校長也要重視領導層對學校發展的共識，協調和統籌各領導層同工同心推動校務；在處理人事管理工作時，「我們常說的將心比心，其實就是要我們在某些特定的時候進行換位思考，尤其是作為團隊領導者在教導、批判團隊成員時，一定要注意分寸，不可太重，重了別人承受不了」（崔志東、郭志亮（編），2013，頁 107）；香港小學校長要多些學習和運用軟性技巧處理人事。正如蔡少恒（2013）在《清華管理課》一書內指出「倘若沒有激勵，員工僅僅能夠發揮工作能力的 20%-30%；而受到激勵之後，員工的工作能力能夠提升到 80%-90%」（頁 232）。香港小學校長可參考上文的論述，與同工相處時多作激勵，以便提升同工的工作能力。

小學校長領導力的自評

在〈個人職業生涯為本的校長培訓與學校領導力發展〉一文中，鄭玉蓮、盧乃桂（2011）認為「依據個人職業劃分，注重校長個人能力提升的培訓模式已經不能滿足實踐對學校領導力的需求。校長培訓急需轉變為學校領導力發展」（頁 70）。在是次研究中，四會小組其中一個研究課題是香港小學校長的領導力，小組在參考 Ulrich、Smallwood & Sweetman 著的《領袖力密碼》，建立了一個香港小學校長五方面領導力的自評框架；經本地化修定和試查後，研究小組向小學校長提供 5 類 25

個領導力項目作自評。在分類比較，受訪小學校長自評以領導者質素平均分最高，有 8.33（5 分為及格；10 分為滿分）；其次各分類領導力得分按序分別是戰略家（8.28）、人才管理者（8.06）、執行者（7.87）及人力資本開發者（7.86）。正如一份香港中學領導力的研究發現「受訪校長相信個人內部質素比外部質素較為重要」（Wong, 2010, p.151）；小學校長的個人內部質素是領導力重要組成部份。與此同時，這研究亦發現小學校長在自評領導力時人力資本開發者方面表現較遜，香港小學校長往後在發展個人領導力時，可參考是次研究結果，加強開發校內人力潛質，以優化學校的人力資源和提升同工的專業能力。

表四 小學校長自評領導力的平均分

分類		項目	平均分
領導者質素 (分類平均：8.33)	1.1	我了解自己	8.55
	1.2	我能承受住壓力	8.48
	1.3	我有清晰思維	8.47
	1.4	我善於學習	8.43
	1.5	我精力充沛	7.71
戰略家 (分類平均：8.28)	2.1	我信校董會的辦學理念	8.97
	2.2	我對學校發展有構想	8.80
	2.3	我確立了學校的發展策略	8.52
	2.4	我會激勵同工執行戰略	7.73
	2.5	我在組織內部創造了戰略凝聚力	7.34
人才管理者 (分類平均：8.06)	3.1	我善於溝通	8.26
	3.2	我營造積極的工作氛圍	8.09
	3.3	我使眾人協同	8.00
	3.4	我提升組織的整體效能	7.99
	3.5	我提供資源滿足員工的要求	7.98
執行者 (分類平均：7.87)	4.1	我主動變革	8.63
	4.2	我能設計恰當的架構	7.91
	4.3	我掌握管理技巧	7.74
	4.4	我遵循決策流程	7.69
	4.5	我確保問責到位	7.60

表四 小學校長自評領導力的平均分（續）

分類		項目	平均分
人力資本開發者 (分類平均：7.86)	5.1	我發現並培養下一代員工	8.21
	5.2	我合理規劃員工	8.10
	5.3	我將同工與學校利益聯繫起來	7.85
	5.4	我鼓勵校內建立社交網絡	7.59
	5.5	我幫助他人管理自己	7.55

教育是一個人影響人的事業，作為學校的領袖，小學校長要深入研究和反思自己的領導能力和風格，從而更有效地帶領自己學校的發展。有關領導力的研究，市面上有不少由商業或管理學者撰寫的專書都值得關注領導力成長的小學校長作參考，其一是由麥肯錫喬安娜·巴斯吸收十多年培訓卓越領導者的經驗而撰寫的《正念領導：麥肯錫領導方法》。圖一是該書的中文譯本提及正念領導力五大元素，包括：發現意義、調整視角、建立關係、積極參與和管理能量。這個正念領導力以領導者為本，全面論述了領導者在各方面要關注的環節，十分值得新任或銳意提升領導力的小學校長作參考。再者，香港小學校長提高領導力除了修讀相關課程的同時，也可透過自學或小組伴讀去提高和反思自己的領導力。

圖一 正念領導力的五個元素



(Barsh & Lavoie, 2014, 頁 4)

小學校長的培訓需要

「世界各國校長培訓的實踐呈現以下趨勢：由以學科課程為中心轉向以學習者為中心；由以知識教學為中心轉向以能力培養為中心；由以知識擴展為中心轉向以人格形成訓練為中心」（田漢族，2012，頁 23）。經濟合作與發展組織教育研究報告則指出，「在職進修能夠應對學校領導的特殊需要。因此，它應該周期性地提供給學校領導者和領導團隊，使他們能夠不斷地更新其能力或分享其新經驗。各國還提供基於課程的培訓、集體培訓、自主學習以及其他的項目」（郭婧和高光譯，2013，頁 24）。上述這些國際校長培訓趨勢，可供香港政府、辦學團體及培訓校長機構作參考。四會小組在研究中向受訪小學校長提供了 21 個需進修課題作選擇，表五內 8 個課題皆被過半以上受訪小學校長認為需進修的，各持份者當下應優先提供下列相關課題供小學校長進修和學習：領導團隊的能力、了解教育法例、應付學校危機、處理學校財務、策劃學校發展、管理和監督下屬、處理家長投訴和管理情緒與調解等。其次較多小學校長認為需要進修的課題包括：促進學校變革（49.4%）、了解最新教育政策（45.1%）、指導同工領導科組（43.9%）、優化教師考績（42.7%）和推動評課文化（39.0%）等。

表五 小學校長認為較需專業進修的八大課題

	課題	校長需要率
1	領導團隊的能力	60.4%
2	了解教育法例	58.5%
3	應付學校危機	56.7%
4	處理學校財務	55.5%
5	策劃學校發展	54.9%
6	管理和監督下屬	54.9%
7	處理家長投訴	54.9%
8	管理情緒與調解	51.8%

在培訓責任方面，香港小學校長認為負責培訓和支援機構依次為：政府部門（68.9%）、專業組織（62.8%）、大專院校（61.0%）、校長團體（53.7%）、辦學團體（40.9%）及校長個人（23.8%），這研究結果值得各持份者關注及供培訓機構參

考。再者，有關小學校長的專業培訓，內地學者鄭玉蓮（2015）指出「各國的研究和實踐均證明，培訓的有效性不是去情境，而是依賴於其對學校實際情境的關注；脫離學校改進的實踐來談校長培訓的有效性與品質是不現實的」（頁 79）。因此在設計香港小學校長培訓課程或課題時要注意其實踐性。而孫超、陳岩（2011）在〈中小學校長培訓課程的知識解讀〉一文則指出「除了利用已有知識，還需要加強新的實踐性知識的生產，將一線校長所長期積累的管理經驗和辦學思想加以提煉、總結，形成培訓課程」（頁 84）。這個重視校長內隱知識的忠告，亦值得設計和提供香港小學校長培訓課程機構作參考。

香港小學校長的專業學習

田愛麗（2009）在分析香港與內地校長專業發展時指出「在組織專業發展活動時，除了重視外來者專家的講授之外，兩地也都重視校長之間的經驗分享、小組討論、案例分析等。從專業發展理念而言，校長的專業發展既需要外界的支援和指導，又需要內因的驅動，需要校長本人進行積極的專業反思和自我反思」（頁 56）。各地的校長培訓越來越重視校長個人的專業反思。其中，能力本位的校長培訓理念強調在「課程體系中的人本取向重點關注校長問題解決意識和自主學習水準的提升，注重校長個體的自我發展和潛能開發，以充分發揮校長的主體意識，進而提升校長對教師和學生主體性的尊重意識」（陳禹、龔玲，2014，頁 99）。這種重視校長在專業學習的自主趨勢，值得有意提高專業能力的小學校長了解。與此同時，新近的培訓領導理念是提倡高效管理者應同時是一個導師，「優秀的領導者也是一位導師；再次強調，指導是領導者職責的一部份，其首要任務是幫助他人成長」（Bell & Goldsmith，2014，頁 5）。事實上，不少校長知道一個成熟領導者不只關心自己的專業發展，同時亦要關注發展校內同工的專業成長；再者，校長學習做一個導師型的管理者，不單可推動學校成為學習型組織，亦可促進同工在實踐中得到最佳的成長，這個管理與培訓合一的新理念值得香港小學校長學習。

最後，這個香港小學校長研究一個令人驚喜的結果是，雖然表內副校長和資深主任所評價的校長與表內自評的校長並不相同，但整體而言小學副校長和資深主任對小學校長的表現評分，比小學校長自評還要高。根據表六的資料，有過半小學校長（57.6%）自認表現良好，自評表現為優異的佔 15.2%；而小學副校長和資深主

任卻較多認為小學校長表現良好，回應分別是佔 40.0% 和 41.4%，認為小學校長表現優異的亦分別有 36.0% 和 35.5%。正如本地學者 Hallinger, Lee & Ko (2014) 有關香港教師專業社群的論文指出「校長質素直接和間接影響教師專業社群；同時亦對校長領導和機構信任有正面的作用」（頁 245）；小學校長在這研究中能獲大部份副校長和資深主任的欣賞，這對香港小學校長帶領學校發展和建構教師專業社群甚有裨益。

表六 三類持份者對小學校長表現的評分

	評分	校長自評率	副校長評分率	資深主任評分率
1	優異（9 分或超過 9 分）	15.2%	36.0%	35.5%
2	良好（8 分或以上，而低於 9 分）	57.6%	40.0%	41.4%
3	滿意（5 至 8 分）	19.0%	20.0%	21.1%
4	及格（5 分）	1.3%	2.0%	0.0%
5	不及格（5 分以下）	0.6%	2.0%	1.9%
	回應人數	158	150	152

結語

為了促進香港小學校長的發展，筆者四人作為四會「小學校長面對的挑戰」研究小組成員，運用是次 2015 年研究結果，讓關心香港小學校長專業發展者可從多方面理解和運用是次研究發現，共同推動和支持香港小學校長的專業發展。歸納上文，香港小學校長近年工作增多，加上接近和有意退休者不少，很多小學副校長和資深主任卻無意升任，這將令香港小學領導會出現斷層現象，值得各方關注。與此同時，這研究亦發現小學校長認同按校情推行教育政策，並願意積極參與相關討論；但官民在教育政策諮詢方面皆需改善。在人事管理方面，三類持份者皆認同小學校長面對多個困難；有意改善校內員工協調的小學校長，要多運用軟性技巧處理人事。在領導力方面，受查小學校長整體自評高，有充足自信去領導同工；在五分類領導力中，小學校長們相對地在人力資本開發者的自評分數較低，值得留意和改善。在培訓需要和專業學習方面，筆者四人認為應多參考國際發展趨勢，進一步優化小學校長的培訓和專業學習。最後，正如學者 Easton (2008) 指出「發展意味著發展某

人或某物（develop somebody or something）；被別人發展是不夠的，教師必須能夠自我發展。為了變革，他們必須知道得足夠多；為了獲得不同的結果，他們必須改變自我——變成學習者」（頁 756）。小學校長作為教師們的領導者，更加不能等待被發展，而應主動學習領導力，以解決學校日常的管理工作和人事困難，從而促進香港小學教育的發展，造福香港的小學生和學校同工的成長。

參考文獻

- 〈小學校長退休潮、逾半副校無意升正〉（2015，10月5日）。《星島日報》，教育版。
- 田愛麗（2009）。〈中國內地與香港校長專業發展機制比較〉。《教育發展研究》，2009年12期，53-56。
- 田漢族（2012）。〈從任務驅動到個體成長中小學校長培訓模式的反思與重構〉。《教育科學研究》，2012年1期，18-23。
- 孫超、陳岩（2011）。〈中小學校長培訓課程的知識解讀〉。《持續教育研究》，2011年7期，頁82-84。
- 香港初等教育研究學會（2008）。〈校長在教育政策中的角色〉。2016年7月25日，取自 www.hkpera.org/forum/viewthread.php?tid=242&extra=page%3D1。
- 香港初等教育研究學會（2013）。〈「香港小學副校長的人事管理」研究摘要〉。2016年7月25日，取自 www.hkpera.org/forum/viewthread.php?tid=360。
- 崔志東、郭志亮（編）（2013）。《耶魯大學最受推崇的領袖能力課》。北京：台海出版社。
- 教育局（2007）。〈在職校長持續專業發展檢討報告〉。2016年7月25日，取自 www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/documents.html。
- 教育局（2013）。〈甄選及聘任校長：為校董會、法團校董會及遴選委員會成員而預備的指引〉。2016年7月25日，取自 [www.edb.gov.hk/attachment/sc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/CH%20\(Simp\)_Guide_2011%20\(revised\)_2014.pdf](http://www.edb.gov.hk/attachment/sc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/CH%20(Simp)_Guide_2011%20(revised)_2014.pdf)。
- 梁亦華（2014）。〈文本背後的價值取向——香港校長專業發展的延續與變革（1982-2013）〉。《清華大學教育研究》，35（2），68-75。

- 陳禹、龔玲（2014）。〈能力本位的校長專業化培訓課程探析〉。《中國教育學刊》，2014年第4期，98-101。
- 賈書建（2014）。《校長不是管家》。福州：福建教育出版社。
- 蔡少恒（2013）。《清華管理課》。石家莊：河北人民出版社。
- 鄭玉蓮（2015）。〈校長培訓的認識論基礎探析〉。《教師教育論壇》，28（7），76-80。
- 鄭玉蓮、盧乃桂（2011）。〈個人職業生涯為本的校長培訓與學校領導力發展〉。《教育發展研究》，2011年6期，68-71。
- Barsh, J., & Lavoie, J. (2014)。《正念領導：麥肯錫領導力方法》，于中華（譯）。北京：電子工業出版社。
- Bell, C. R., & Goldsmith, M. (2014)。《成為導師型經理人：如何幫助員工學習成長》，周迪、郭心蕊（譯）。北京：電子工業出版社。（原著出版年：1996）
- Easton, L. B. (2008). From professional development to professional learning. *Phi Delta Kappan*, 89(10), 755-761.
- Hallinger, P., Lee, M., & Ko, J. (2014). Exploring the impact of school principals on Teacher Professional Communities in Hong Kong. *Leadership and Policy in Schools*, 13(3), 229-259.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z., & Biech, E. (2013)。《培養卓越領導者的教練指南：領越領導力教練模型、工具和流程》，黃學焦、胡丹、李鵬（譯）。北京：電子工業出版社，頁 193-194。
- Kwan, P., & Walker, A. (2012). Linking vice-principals' perceptions of responsibilities, job satisfaction and career aspirations. *ISEA*, 40(1), 3-17.
- Schleicher, A (Eds.) (2013)。《為 21 世紀培育教師和學校領導者：來自世界的經驗》，郭婧、高光（譯），北京：北京大學出版社。
- Ulrich, D., Smallwood, N., & Sweetman, K. (2011)。《領導力密碼》，陶娟（譯）。北京：中國人民大學出版社，頁 15-27。
- Webb, L. D., & Norton, M. S. (2005)。《教育中的人力資源管理——人事問題與需求》，徐富明等（譯）。北京，中國輕工業出版社，頁 68，432。
- Wong, R. M. H. (2010). Education challenge: The meaning of leadership in Hong Kong schools. *International Education Studies*, 3(2), 148-157.

Training needs and professional learning of primary school principals in Hong Kong

WU Siu Wai

Hong Kong Primary Education Research Association

CHEUNG Yung Pong

Subsidized Primary Schools Council

LAM Pik Chu

Hong Kong Aided Primary School Heads Association

FUNG Man Ching

Hong Kong Primary School Leaders Association

Abstract

In 2002, the Hong Kong Government proposed the requirements for continuing professional development of school principals. Subsequently, the government delegated experts to carry out a research and issued a “Report on Continuing Professional Development Program for Serving Principals” in 2007. In recent years, primary schools in Hong Kong are facing various challenges. What are the difficulties in working as a primary school principal at present? What do they need in their training? In order to understand the challenges that a primary school principal in Hong Kong has to face, the Hong Kong Primary Education Research Association collaborated with three other education organizations conduct a study the “challenges facing primary school principals” in 2015. With literature reviews and discussion in the research results, this article tries to analyse the current working conditions, leadership, difficulties in personnel management and the professional training needs of primary school principals. Finally, we also look into the developing trend in learning of primary school principals in Hong Kong.

Keywords

primary school principals’ work in Hong Kong, leadership of principals in primary school, training needs of primary school principals, professional learning of principals in Hong Kong primary school.