

# 香港小學副校長人事管理的進修需要

**胡少偉**

香港教育大學 國際教育學系

**余煊**

香港教育大學 教育政策與領導學系

**李少鶴**

香港初等教育研究學會

## 摘要

為了推動香港小學管理的優化，教育局 2019 年接納教師專業發展專責小組意見，調整香港小學副校長的薪級，這令小學副校長的進修受更多的關注。2010 年已有本地研究發現人力管理是小學副校長擔當的職責，為了進一步了解小學副校長在這方面的進修需要，香港初等教育研究學會於 2013 年進行一個相關調查。此文將結合該調查數據和新近文獻，分析香港小學副校長在人事管理的發展需要，並就其在職培訓作出適切的建議。

## 關鍵詞

香港小學副校長、副校長人事管理、副校長進修需要

## 香港小學副校長的發展

為了與時並進地推動及支援香港教師持續專業的發展，香港政府於 2017 年 11 月成立教師專業發展專責小組，就建立教師專業階梯的可行方案，中、小學和特殊學校管理層的職級安排，以及教師職位學位化的時間表等議題進行研究。該小組於 2018 年 7 月公佈 20 項初步建議，其中包括了檢視學校中層管理人手安排、校長及副校長的職級或薪酬安排，從而優化學校管理層職級及職務調配安排，以開拓教師的專業發展前景。香港小學副校長在上世紀是一個與中層主任相若的職位，薪酬比一般小學主任多四分之三個薪級點；當時有些主任婉拒出任小學副校長，造成了部份小學校長有獨力難支的感覺。新世紀後，面對教改和課改的挑戰，教育界感到要加強小學的領導與管理，多年來要求設立小學副校長職位，以提昇小學教育質素；教育局從善如流於 2008/09 學年起開設高級小學學位教師職級，為全港小學引入副校長職位。但因這職位比小學學位教師的頂薪相差甚少，一直被受批評未能吸引人才升任小學副校長。經多月的諮詢和研究後，教師專業發展專責小組「認同小學副校長的薪級未能適當反映他們現時肩負職責的重要性和複雜性；專責小組認為應理順小學副校長的薪酬，給予合理誘因鼓勵教師職涯發展」（教育局，2019a）。基於這建議，教育局表明「有關改善公營小學中層管理人手和理順公營小學校長及副校長薪酬的建議由 2019/20 學年起生效」（教育局，2019b）。

小學副校長作為學校的中高層成員，是一個多角色的混合體，既要負責課堂教學，又要管理校務和領導同工，但卻得不到相關的在職培訓，故有些副校長感到力不從心。教育局公佈調整香港小學副校長的薪級後，引起了不同的持份者對小學副校長進修的關注。有業界提倡新晉副校長要作適切的進修；「這時候會發現有很多事情原來自己不太熟悉、甚至未曾接觸過；所以新晉副校長要快快起步，急起直追去進修，追趕不足」（陳耀明，2019，頁 26）。國際教改專家曾警示：「因教師的背景沒有培養他們承擔協作領導的角色，一旦教師處在領導地位，他們缺乏這些角色的準備就是不言而喻的」（Fullan，2004，頁 152）。有關副校長進修的本地研究，學者李子建等早年確立副校長的七個責任範疇，「若以副校長在各範疇上的用時而排序，則是：人事管理、策略方向與政策環境、品質保證與問責機制、課程與教學、外部溝通與聯繫、領導與教師的成長與發展及資源管理」（Lee, Kwan & Walker, 2009，頁 201）。香港副校長會幾年前的研究發現「大部份的副校長並沒有修讀擬任

校長課程，亦沒有計劃申請校長職位。因此副校長一職不如外界所想，是為做校長的踏腳石。副校長不應被視為一個過渡性的角色，而是要有本身的專責定位」（香港副校長會，2014，頁 14）；這論點說明應將副校長視為專責崗位，並為小學副校長提供適切的在職培訓。此文將香港初等教育研究學會於 2013 年進行的副校長人事管理調查的數據，結合相關的本地和國際文獻，就香港小學副校長的專業需要和其培訓作出分析和討論。

## 副校長研究的發現

在國際文獻中，較著名的副校長研究是由 Norton & Kriekard 於上世紀所做，「這個研究發現副校長有 59 種實戰能力和 91 種理想能力；並認為這個能力檢視表可對副校長正規培訓和在職發展有啟示」（Norton & Kriekard，1987，頁 29）。在這世紀，越來越多文獻與副校長發展有關，其中有學者引用《副校長 (The Assistant Principal)》，「約有 70% 的回應選擇了人際關係、好的溝通技能、領導理論知識、改善課程與教學的技術、團隊合作的能力等，是一位高效能副校長應該具備的知識和技能」（Weller, L.D & Weller, S.J. 著，楊海燕等譯，2007，頁 20）。而 Cransto, Tromans & Reugebrink (2004) 則發現「雖然許多副校長對於他們的角色感到滿意，但他們感到其實際角色和理想角色存在差距，感覺他們在實務上沒有足夠機會去鍛煉策略上和課程上的領導能力。」可見，在國際社會為學校副校長提供適切的在職培訓受到學者的關注。

在內地，關注小學副校長的文獻較多地關注副校長的角色，顏桂珍（2011）在《副校長要好三套「功夫」》提出：「要當好副校長，必須明確自己的角色和身份，善於站好位置，鞍前不越位，馬後不缺位，做到既要到位，但又不越權」（頁 53）。參考上文，建議小學副校長要認清自己的角色，在位時要甘於當學校的「二把手」，要學會尊重一校之長，以免因兩者關係而影響學校的發展。再者，有學者指出「學校副校長，不能只管自己分管的事，也要對學校整體工作給予關注。對單位來說，副職身處決策層，但又不做主；在管理活動中，他既制約人，又受制於人；在工作中，他既是領導者，又是執行者」（馮海東，2017，頁 64）。這論述說出副校長角色的矛盾，當好副校長就要明白角色的多元和矛盾之處，不時要從多角度去處理校內工作和人事。然而，田玲芸（2019）在新近文獻指出「在校長與教師產生矛盾

時，身為副校長要為校長和教師做好解決工作，積極爭取對方的理解與支持」（頁31）；這提示副校長要做好上下級的「潤滑劑」。上述內地三篇有關副校長的經驗值得香港小學副校長作參考；若香港小學副校長能理解好其角色及局限，對副校長處理上下級的溝通和推行校務有所裨益。

## 香港小學副校長的人事職責

「一旦升職為副校長，工作性質立刻會出現了很大的改變，需要跨界別的合作和視野，更重要的是要參與人力資源管理、學校管理、評估及發展等工作」（李嘉濤，2019）。這是一位香港資深小學副校長的分享，明確指出人力資源管理是副校長要學習的課題。香港初等教育研究學會早於2010年進行「小學副校長的現況與發展」研究，已發現大部份小學同工均認為人力資源管理是小學副校長最常擔當的職責。本地學者 Kwan & Walker（2012）認為「令副校長認知人事資源管理的重要及讓他們裝備相關的技巧和知識，將有助他們處理這方面的工作」（p.13）。與此同時，有國際學者亦指出「人才管理不僅僅是一個口號，也不是一個象徵性的項目或是空談；通過研究在具有卓越領導力的公司中，領導者通常將30%的時間花在處理人才問題上」（Ulrich, D. & Smallwood, N. 著，陶娟譯，2011，頁93）。故此，深入了解小學副校長在人事管理的問題及提供相應的進修，將有利全港小學的領導與管理工作。

香港初等教育研究學會2013年的「香港小學副校長的人事管理」研究，收到來自144間小學的199位小學副校長、123位校長和247位資深中層人員的回應，按抽樣學校計回收率為28%。研究小組在問卷中列出了小學副校長在人事管理的20項職責，超過八成的受訪小學副校長認為在人事管理常見有以下八項職責（見下表1）：就學校年度人事分工提供建議、處理家長投訴、參與處理校內同工的投訴、指導及監督主任級的工作表現、參與聘請新教師、評核基層教師表現、編課擔和撰寫或加簽考績報告。香港小學副校長在人事管理方面職責繁重，「副校長通常要置身於不斷的紛爭之中，並被期望有能力安全地解決問題，同時也要維護學校的文化和環境」（Harris & Lowery, 2004，頁6）；在人事職責繁多的情況下，小學副校長要參考上述學者的建議，掌握其獨特角色去維護學校正面文化，讓學校同工在一個和諧的人事環境中推動校務和管理科組。

表 1：小學副校長人事管理的職責

副校長的職責	贊同率
就學校年度人事分工提供建議	97%
處理家長投訴	95%
參與處理校內同工的投訴	95%
指導及監督主任級的工作表現	87%
參與聘請新教師	85%
評核基層教師表現	82%
編課擔	80%
撰寫或加簽考績報告	80%

## 小學副校長在人事管理的困難

一個令同工滿意的小學副校長，要懂得去領導、管理和監督同工開展校務和提高教學。香港初等教育研究學會早年的研究發現「282 位小學副校長認為當時所面對的三大困難，分別是：需負責的學校職責太多、工作壓力大影響身心健康和協調中層同工的工作等三方面」（胡少偉、余煊、李少鶴，2012，頁 55）。2013 年「小學副校長的人事管理」研究提出 16 項人事管理工作的難處，受訪的副校長、校長及資深中職人員分別選出小學副校長三大難處（見下表 2），結果發現三者都認為副校長的難處是「個別同工太重視個人利益」。同時，「副校長要兼顧的工作太多的難題」一項，皆為副校和校長選為三大困難之一；再者，仍有三分之一校長（32%）認為副校長「協調中層同工工作」是三大困難之一。在資深中層人員方面，超過半數認為副校長人事管理的困難是「與校長人事理念不一」和「家長投訴增加」等兩大難處，這兩困難亦是越來越受到教育界所關注的。「副校長作為校長副手，需要負責不少具挑戰性的工作，其主要工作是要擔任校長與中層成員和教師的橋樑，及成為校長與各持份者的緩衝者」（胡少偉，2013，頁 10）；小學副校長要經常處理校內人事衝突，作為一位小學副校長不能奢望不用處理人事衝突，而應透過學習、反思和分享去提高相關能力，才可在處理衝突後能正面促進學校的發展。

表 2：小學副校長在人事管理的三大困難

副校長	校長	資深中層人員
副校長要兼顧的工作太多 (52%)	副校長要兼顧的工作太多 (41%)	個別同工太重視個人利益 (90%)
個別同工太重視個人利益 (46%)	個別同工太重視個人利益 (36%)	副校長與校長的人事理念不 一 (71%)
個別同工自控能力欠佳 (34%)	協調中層同工的工作 (32%)	家長的投訴增加 (69%)

在人事管理的過程中，副校長不時會被上、下級同工所誤解；面對這情況，副校長「首先檢查自己對工作是否盡責盡職，工作方式方法在工作中有沒有疏漏或過失。如果確被誤解，也要三思而後行；屬於重大的是非問題，要堅持原則，亮出觀點，擺出事實，講清道理，以理服人，消除誤解」（周洋，2013，頁 18）。若欠缺反思，小學副校長是不能提高其管理人事的能力。正如《會問問題、才會帶人》提及「領導者藉提問來收集資料、了解動機、發現問題，在職場提出及回答的問題可坦露情緒、發現新方法及提高效率」（Epstein, C.C. 著，馮克芸譯，2009，頁 17）；小學副校長亦可過提問方法，與同工一起發現問題及共同找出解難之法，這才能建立和諧的工作關係及促進同工提高工作效能。

## 副校長人事管理的自評

在《副校長的開始》一書指出「作為副校長要維持積極、具熱誠和經常提供一個有自信的形象；作為一個管理人員，校內每一個人會注視副校長，副校長能表現出一個積極態度是十分重要的，因這會有助其他同工學習和模仿處理和面對個人工作的困擾」（Daresh，2004，頁 107）。副校長作為校長的副手和中層人員的上司，其人事管理技巧對其同工甚有影響力，在這個「香港小學副校長的人事管理」研究中（見下表 3），199 位受訪小學副校長認為自己在規劃員工隊伍、溝通、提升組織能力、營造積極的工作氛圍和聯繫同工與學校利益等五方面表現較為滿意，整體自評平均分皆高於 7.5 分（10 分滿分，5 分及格）。其中小學副校長自評人事管理較低項目，有鼓勵「學校內部建立社交網絡」和「使眾人協同」等兩項，其平均值皆少於 7 分；這反映了有些小學副校長在建立團隊方面仍有待提高。正如梁天明（2013）在《副校長手冊》中認為「好的領袖都能將他們的理念、價值觀灌輸給他人，以

受教的角度來看事情，激勵他人，也要有能力作出艱難的決定和闡明仔細的一套思路」（頁31）；要在校內建立一個好團隊，副校長既要心下有屬，也要看到發展方向，學會與同工分享理念與價值，那麼校內社交網絡和眾人協同等兩方面便能提高。

表 3：小學副校長自評人事管理的表現

人事管理項目	平均分	10 (最高)	9	8	7	6	5 (合格)	4 或 以下
我合理規劃員工隊伍	7.68	2%	24%	39%	25%	5%	3%	—
我善於溝通	7.59	1%	15%	49%	23%	7%	3%	1%
我提升組織能力	7.57	1%	19%	39%	29%	7%	3%	1%
我營造積極的工作氛圍	7.57	3%	17%	38%	30%	6%	4%	1%
我將同工與學校利益聯繫起來	7.54	2%	22%	37%	22%	12%	2%	1%
我提供資源以滿足要求	7.38	2%	14%	33%	32%	11%	6%	2%
我發現並培養下一代人	7.18	1%	15%	28%	31%	15%	6%	5%
我幫助他人管理自己	7.02	1%	7%	35%	28%	19%	5%	5%
我鼓勵學校內部建立社交網絡	6.85	1%	7%	25%	33%	19%	9%	8%
我使眾人協同	6.52	2%	1%	46%	25%	10%	4%	0%

在內地，潘光存（2018）坦率地指出「有的副校長在管理中容易發生武斷的行為，導致副校長在執行時難以達到預期的管理效果」（頁 187）。香港小學副校長會有這情況發生嗎？小學副校長應怎樣面對同工表現不大達標的情況呢？作為學校一位領導者，副校長在處理人事工作時是要面對同工超出原計劃的情況；在與同工溝通和討論工作過程，副校長要有彈性，接納團隊內不同成員的說法，以維持一個良好的工作團隊氣氛。有學者指出「工作氛圍對工作效率的影響高達 20-30%」

（Robbins, P. & Alvy, H. 著，劉徽、高振宇譯，2013，頁 69）。小學副校長要理解成員的多元在一個團隊的益處，提高共情能力去協助同工發展；若小學副校長能做到一個共情者，可使同工感到他 / 她較能理解別人和與人溝通，並做到一個尊重差異和包容同工的團隊領導者。

## 副校長看人事管理的進修

在這個小學副校長人事管理的研究發現，有超過半數副校長選出危機處理、調解技巧、領導團隊、處理投訴、指導中層帶領科組、溝通技巧與促進變革為人事管理等 7 個課題是需進修的（見下表 4）；這些課題值得為小學副校長提供培訓的機構所重視。在人事溝通、投訴、調解、危機處理或領導團隊時，副校長要留意同工對學校大局和方向的理解與認同；若令同工理解學校的發展方向並甘於接受管理的話，副校長便可更有效率地處理人事的工作。與此同時，教師專業發展理念已從過往強調教師培訓、教師教育到關注教師學習；國際學者指出「發展 (develop) 意味著發展某人或某物 (develop sb. or sth.)；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」（Easton, 2008, 756）。可見，香港小學副校長在進修時要拿出專業發展主動性，個人專業能否發展的核心是他/她認為自己能否成長和願意學習；若缺乏了這個學習自主性，小學副校長有更多的在職進修也是徒然！

表 4：小學副校長需進修的人事管理課題

進修課題	贊同率
調解技巧	80%
危機處理	77%
處理投訴	72%
領導團隊	69%
指導中層帶領科組	67%
溝通技巧	56%
促進變革	54%

另一方面，小學副校長不要忽略在實境中的學習，處理人事「結合工作去學，帶著問題去學，以研究的態度去學；這樣去學習，雖帶有點實用主義的味道，但往往最有效」（付強，2011，頁 43）。以學習心態在工作實況中處理人事挑戰，可令副校長持續地提昇處理人事管理的能力。同時，星加坡也有向學校領袖提供領導力培訓，學者在分析和檢討後提出啟示：「正面改善依靠有計劃的接班，留下遺產，輔導新領袖及創造高密度和能力的領導」（Jayapragas, 2016, 頁 103）。這個寶貴的外地經驗值得香港教育局和相關小學領袖培訓機構作參考。而在新近本地的學術文章

中，Wong & Liu (2018) 建議「副校長在多方面學習以準備成為一個準校長：學校策略發展、推行教育政策、領導培訓及賦權教師專業發展」(頁 369)。無獨有偶，香港的教師及校長專業發展委員會在推行「T-卓越 @hk」大型計劃，提倡了校長發揮以德潤才的躬行者、博學啟思的建策者及高瞻遠矚的創建者的專業角色；小學副校長不時要協助校長執行職務，並有可能成為未來的小學校長，應參考和學習這三個校長的專業角色，在易地而處中理解校長的思路，以提高小學副校長的工作效能。

## 香港小學副校長人事管理的學習

教育局於 2019 年公佈調整全港小學校長及副校長的薪酬，「以反映他們的工作範圍有重大改變，職責更為複雜，並對其在小學全日制運作下所擔當的重要角色及肩負的複雜職務給予肯定」(教育局，2019c)。在這發展趨勢下，香港小學日後對副校長的要求將會更高，筆者三人借用這份「香港小學副校長的人事管理」未公開的數據，讓業界了解，並從該調查小學副校長在人事管理方面有多種職責和面對不少人事管理的困難；縱使調查中大部份副校長自評其人事管理有不俗的表現，但仍有超過半數小學副校長指出需要在多方面持續進修。與此同時，小學副校長在職培訓是需多方參與的，政府應帶頭舉辦課程和組織與副校長人事管理的分享會，而辦學團體及師訓機構則應開辦結合副校長實務的在職培訓，以供小學副校長提高處理人事管理的能力。面對小學副校長薪級調整在即，各方持份者對小學副校長勢必有更高期望，無論現任或新任小學副校長要對個人在校內角色多作反思，關顧自己在人事管理的專業成長，並提昇自己在學校的領導與管理的能力，以優化學校管理和帶領中基層同工，從而為香港小學生提供更佳的教育服務。最後，小學副校長們要思考和學習做一位懂培育同工的副校長，這不單有益於同工的專業成長，亦可在分佈式領導情境中減輕校長和副校長的工作，是一個三贏的管理策略，值得香港小學副校長認真採用。

## 參考文獻

- Cranston, N., Tromans, C., & Reugebrink, M. (2004). Forgotten leaders: What do we know about the deputy principalship in secondary school? *International Journal of Leadership in Education*, 7 (3), 225-242.
- Daresh, J. C. (2004). *Beginning the Assistant Principalship*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Easton, L. B. (2008). From Professional Development to Professional Learning. *Phi Delta Kappan*, 89(10), 755-761.
- Epstein, C.C. 著，馮克芸譯（2009）：《會問問題，才會帶人》，台北：大塊文化出版股份有限公司。
- Fullan, M. 著，中央教育科學研究所和加拿大多倫多國際學院譯（2004）：《變革的力量：透視教育改革》，北京：教育科學出版社。
- Harris, S., & Lowery, S. (2004). *Standards-based leadership: A case study book for the assistant principalship*. USA: Scarecrow Education.
- Jayapragas, P. (2016). Leader in Education Program: The Singapore Model for Developing Effective Principalship Capability. *Current Issues in Comparative Education*. 19(1),92-108.
- Kwan, P. & Walker, A. (2012). Linking Vice-Principals' Perceptions of Responsibilities, Job Satisfaction and Career Aspirations. *Journal of ISEA*,40(1), 3-17.
- Lee, J. C.K, Kwan, P., & Walker, A. (2009). Vice-principalship: Their responsibility roles and career aspirations. *International Journal of Leadership in Education*, 12(2), 187-207.
- Norton, M. S. & Kriekard J. A. (1987). Real and ideal competencies for the assistant principal. *NASSP Bulletin*, 71(501), 23-30.
- Robbins, P. & Alvy, H. 著，劉微、高振宇譯（2013）。《向林肯學當校長》。上海：華東師範大學出版社。
- Ulrich, D. & Smallwood, N. 著，陶娟譯（2011）。《領導力密碼》。北京：中國人民大學出版社。
- Weller, L.D & Weller, S.J. 著，楊海燕等譯（2007）。《副校長：有效學校領導的關鍵要素》。重慶：重慶大學出版社。
- Wong, T.Y. & Liu, P. (2018). Hong Kong Principal Professional Development: Context, Challenges, and Opportunities. *Chinese Education & Society*, 51, 359-371.

- 付強 (2011)。〈怎樣做個聰明的副校長〉。《中小學校長》，(2)，41-43。
- 田玲芸 (2019)。副校長的「三板斧」，輯錄自《河北教育 (綜合版)》，57 (2)，31。
- 李嘉濤 (2019)。〈新時代副校長的角色與定位〉。《大公報》，擷取自：<http://www.takungpao.com.hk/life/238150/2019/0213/246354.html>，瀏覽日期：2019.11.22。
- 周洋 (2013)。〈如何當好一名副校長〉。《科學諮詢 (教育科研)》，(12)，17-18。
- 胡少偉 (2013)。〈副校長如何領導教師團隊推行新變革〉。《副校長手冊》，(10-16)，香港，中華基督教會香港區會。
- 胡少偉、余煊、李少鶴 (2012)。〈香港小學副校長的專業發展需要〉。《優質學校教育學報》，(7)，39-46。
- 香港副校長會 (2014)。《香港副校長會會刊》(創刊號)。香港：香港副校長會。
- 教育局 (2019a)：教師專業發展專責小組報告，擷取自：[https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/teacher/report-tftpd/TF%20Final%20Report\\_tc\\_final.pdf](https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/teacher/report-tftpd/TF%20Final%20Report_tc_final.pdf)，瀏覽日期：2019.11.22。
- 教育局 (2019b)：改善公營小學中層管理人力資源及理順公營小學校長和副校長的薪酬，輯錄自立法會教育事務委員會《立法會 CB(4)673/18-19(01) 號文件》。
- 教育局 (2019c)：財務委員會人事編制小組委員會討論文件，《EC(2019 -20)6》。
- 教師及校長專業發展委員會：T-卓越 @hk，擷取自：<https://www.cotap.hk/index.php/tc/t-excel-hk>，瀏覽日期：2019.11.22。
- 梁天明 (2013)。〈性格與領導方式〉，載於學校副校長培訓計劃《副校長手冊》。香港：中華基督教會香港區會，頁 30-37。
- 陳耀明 (2019)：〈給新晉副校長的錦囊〉，《教育專業》。香港：香港教育工作者聯會，(2)，26。
- 馮海東 (2017)：樹立「五種意識」，演好副校長角色，輯錄自《教書育人》，(26)，663-64。
- 潘光存 (2018)：小學副校長角色定位與後勤管理方式略述，輯錄自《新課程 (小學)》，(11)，頁 187。
- 顏桂珍 (2011)。〈副校長要練好三套「功夫」〉。《中小學校長》，(2)，53-54。



## ***Training needs of Personnel Management for vice principal's in Hong Kong Primary Schools***

WU Siu Wai

*Department of International Education, The Education University of Hong Kong*

YU Huen

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

LEE Siu Hok

*The Hong Kong Primary Education Research Association*

### **Abstract**

In order to promote the optimization of primary school management in Hong Kong, the Education Bureau accepted the advice of the Teacher Professional Development Task Force in 2019 to adjust the salary scale of vice-principal in Hong Kong Primary Schools. This has made the vice principal's training more concerned. In 2010, local research found that personnel management was the responsibility of vice-principal in primary school. In order to further understand the needs of the primary school vice-principal in this area, the Hong Kong Primary Education Research Association conducted a related survey in 2013. This article will combine this survey data with recent literature to analyze the development needs of Hong Kong primary school vice-principal in personnel management and make appropriate recommendations for their on-the-job training.

### **Keywords**

vice-principal in Hong Kong primary school, personnel management of vice-principal, training needs of vice-principal