撰寫擬任校長專業發展資料冊

工作坊

葉錦元

二零二三年七月二十四日

校長資格認證
Certification For Principalship (CFP)

校長持續專業發展諮詢文件(2002)

教育局通告第 1/2023 號 (取代2/2019號)

- 教育局通告第 31/2002 號
- 由 2004/05 學年起
- 聘任為公營或直接資助計劃學校的校長
- 必須獲得校長資格認證(CFP)及符合有關的聘任條件

校長資格認證
Certification For Principalship (CFP)

參與校長資格認證程序的條件

- 最少五年教學經驗
- 持有認可師資培訓資歷 (*例如 PGDE, B.Ed., …*)
- 兩年為限的校長資格認證程序，包括
  - ✓ 專業發展需要分析 (NA)
  - ✓ 擬任校長課程 (PFP)

  } *- 開展*

  - ✓ **專業發展資料冊 (PDP)** *- 遞交*

校長資格認證
Certification For Principalship (CFP)

教育局通告第 1/2023 號 附件甲

「資料冊」是甚麼？

- 「資料冊」是一份獨特的文件。
- 透過你的學習進程概要或簡潔敍述，展示你在各方面的能力，表達的訊息超越表面的資料。
- 「資料冊」就是要以最少的素材去表達對事物深刻的看法和理解。

資料冊內容及頁數建議　全冊約30 頁

1a. 總介

目錄(附頁碼)及其他適用的索引

概覽

b. 履歷

個人資料、學歷、專業資格、專業工作經驗

附「專業發展需要分析」和「擬任校長課程」證書的副本

4 頁

2. 教育願景 及 實施策略　3 頁

3. 對「擬任校長課程」學習及工作經驗的反思　18頁 (3x6)

反思在六個主要領導才能範疇中的學習所得及相關的工作實踐，

以展示領導才能知識的濶度和深度，並連貫教育願景

4. 對行動研究計劃的反思　2 頁

簡述行動研究計劃的結果及學習所得，反思有關領導才能知識的學習及應用

5. 總結　3 頁

評審基礎	評審重點	要求
明確的目的 Purpose	(1) 目錄及**概覽**	總介包含 • 目錄及索引，以便參照；及 • 撰寫「資料冊」的目的及「資料冊」的主要內容。
願景及策略的連貫性 Coherence	(2) 擬任校長對**願景**/校長工作上**個人信念**的陳述	陳述應 • 描繪擬任校長因應自己的學校和社區現時的情況，對學校領導/校長工作的意義所持的個人願景/信念/教育價值觀； • 說明願景/信念的理據；及 • 闡述擬任校長實踐個人願景/信念/教育價值觀的策略。
反思 Reflection	(3) 對六個主要領導才能範疇中工作及學習經驗的反思	反思應 • 顯示擬任校長在有關的主要領導才能範疇內知識的濶度和深度； • 與擬任校長的願景連貫；及 • 涵蓋六個主要領導才能範疇。

評審基礎	評審重點	要求
反思 Reflection	(4) 對其中一個主要領導才能範疇內的**行動研究經驗**的反思	反思應與所示的主要領導才能範疇有緊密的關連，並 • 描述行動研究計劃的學習所得；及 • 與擬任校長的願景連貫。
出任校長的準備 Readiness	(5) **總結**----擬任校長對出任校長的準備和在六個主要領導才能範疇進一步發展計劃的概覽	總結應表述 • 擬任校長認為自己是否已為擔任校長作好準備； • 擬任校長認為自己在六個主要領導才能範疇內，在知識、能力、價值觀及個人素質方面的強項和不足的地方；及 • 擬任校長在全部六個主要領導才能範疇中的專業發展需要，並附進一步專業發展的計劃、優次和相關實踐策略。

撰寫者的角色與準備

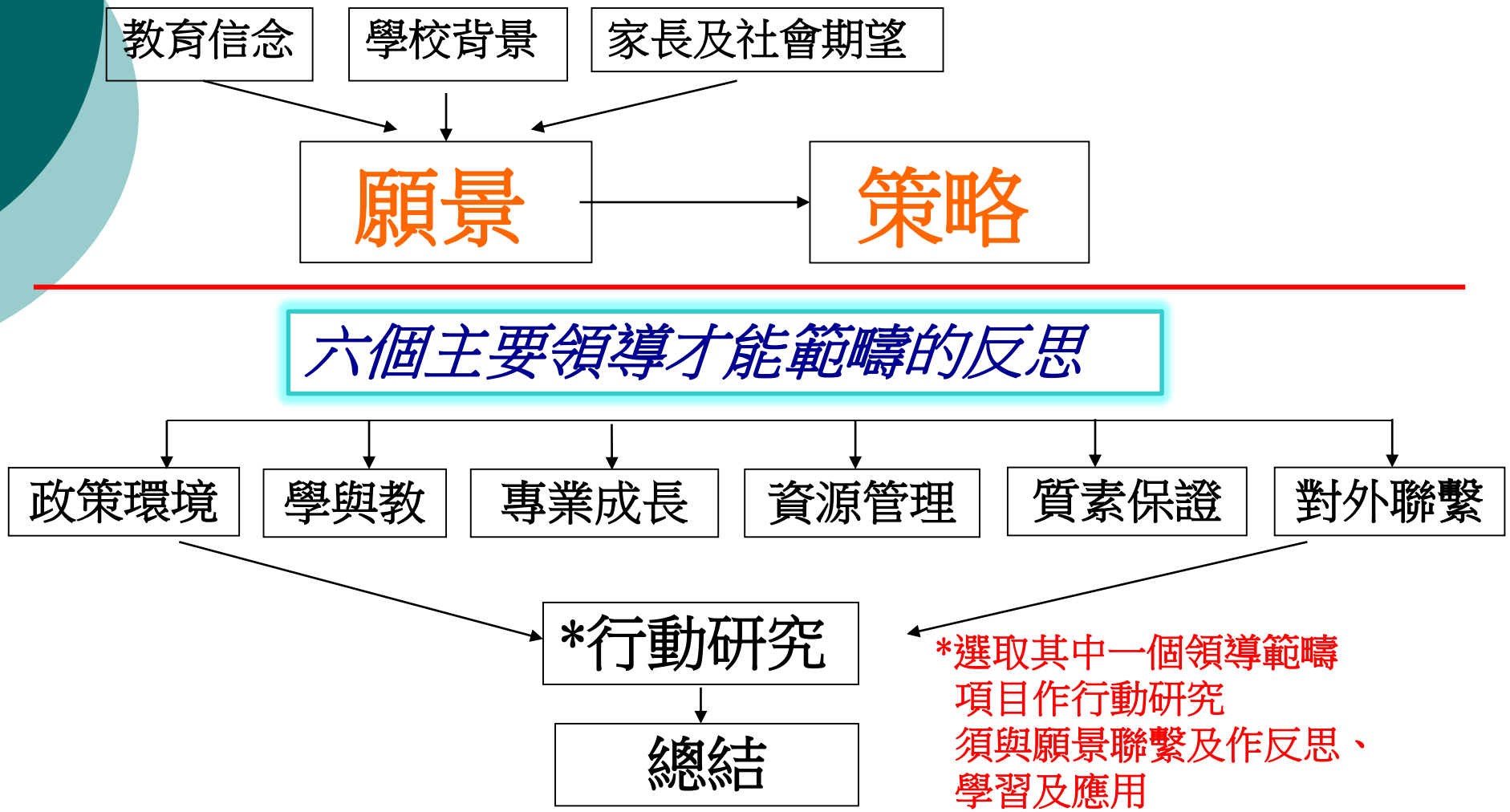
1. 以現任 ／ 擬任校長的第一身份和領導者角色和立場去撰寫。
2. 以目前任職之學校作為草擬平台，藉以展示你個人的教育願景和理想，反思領導才能知識。
3. 參考專業發展需要分析 (Needs Analysis) 。
4. 在撰寫前先搜集學校及近年教育政策有關文件：

   如學校簡介、學校發展計劃 、學校周年計劃、學校報告、校本政策及各項實施計劃、學校自評文件、校外評核及重點視學報告、*近年教育政策*及*相關通告*、… 。
5. 整理擬任校長課程 (PFP) 所派發之資料 及 課業。
6. 搜集六個主要領導才能範疇中的近年實證(*以自己參與度高則更佳*)及相關資料。

常見毛病

1. 角色模糊及有點混淆，並非以第一身份去撰寫。
2. 未能按學校現況，陳述個人願景/信念/教育價值觀，並說明理據，策略並非以實踐願景為主。
3. 以描述過往經驗為主，反思深渡不足。
4. 限於經驗不足而未能涵蓋範疇內容，反思濶渡不夠。
5. 所採取立場及引用之例證誤以為是找別人的錯失，而不是從中學習。
6. 未明白資料冊的行文架構、重點和評審要求，未能彼此緊扣和銜接，未能融會貫通去表達。
7. 對資料冊的目的不清楚，以為是自己事業發展歷程和奮鬥的描述。

擬任校長專業發展資料冊內容架構要點



(1) 概覽

撰寫擬任校長專業發展資料冊的目的及主要內容

（參見教育局通告1/2023 附件甲之 1.1 、2 及 3）

- 資料冊是擬任校長專業發展重要的一環，以顯示其學習及實踐領導的現況及成果
- 按學校實況，釐訂個人教育願景和實踐策略
- 就六個主要領導才能範疇中所學及所做，經實證 (evidence) 與 反思 (reflection)，以確定方向，並草擬未來發展計劃
- 藉着「反思」、「檢視」、「實踐」、「改進」、「計劃」等技巧以顯示你的領導才能範疇內知識的濶度和深度
- 顯示積極心態，準備承擔，肩負領導學校重責

(2) 擬任校長對 願景 / 校長工作上的個人信念的陳述

- 描繪擬任校長因應自己的學校和社區現時的情況，對學校領導/校長工作的意義所持的個人願景/信念/教育價值觀；
- 說明願景/信念的理據；及
- 闡述擬任校長實踐個人願景/信念/教育價值觀的策略。

- 分析學校現況有助於說明願景/信念的理據
- 應陳述自己的個人信念、抱負和期望，並解釋你會怎樣發揮學校領導角色來實踐你的教育願景。 **(EDB 1/2023 -** 附件甲 **4.5.1)**

個人教育信念

舉例：　全人發展　　終身學習

科教興國　　世界視野

宗教薰陶　　優質問責

人文體藝　　心靈成長

民主守法　　環境科技

每孩子均可教　愛心關懷培育

公民愛國教育　平等教育機會

具思考分析力　生命價值教育

. . . . . *請寫出你的理據及論點*

學校背景介紹及分析

- 學校背景簡介

  創校時期　社區背景　宗教背景
  班級人數　學業水平　學生紀律
  老師教齡　老師質素　老師參與
  家長參與　家長照顧　社經地位

- 學校強弱機危分析（ＳＷＯＴ）

  自評效能　學生人數　學習差異
  老師素養　校園文化　教職員專業成長
  校董會支持　家長校友支持….

不需要過份或過量分析，只是善用相關背景來說明願景/信念的理據

家長及社會人士期望

- 學校有效教導孩子，並幫助他們健康成長
- 學校提供優質教育及德智五育等全備課程
- 教師具愛心，能耐心教導學生，參與專業進修，與時並進
- 學校校政透明度高，家校間有雙向溝通
- ……

不需要過份或過量解說，只是善用相關背景來說明願景/信念的理據

願景 (Vision)： 是領導學校的目標、理想、抱負、信念、價值觀、期盼

撰寫「願景」須留意事項

- 「願景」是全篇文章的基礎核心和計劃主線
- 「願景」須配合學校校情及需要
- 「願景」須切題、配合實情 、有意義
- 「願景」須切實可行、可實現的
- 「願景」須易明、有條理的
- 「願景」可作日後自評及進展的檢視準則
- 「願景」是引領學校更上層樓的遠像、憧憬和宏圖

注意：文中六個主要領導才能範疇的反思須與「願景」相連貫

實踐「願景」的策略 (Strategy)

- 策略是有目的、有計策/謀略的安排，須估計機構的實力，如人力、財力、資源等，並透過適當調配以達最高效績的方法
- 「策略」：資源的調動、人才培訓、組織團隊
- 「策略」：行政架構重整，加設崗位/專責小組
- 「策略」：外界協助，自評架構 /系統
- 探討如何發揮學校領導角色去實踐你的教育願景。

教育願景/信念及實踐策略 - 常見毛病

- 個人教育願景 / 信念只是口號式，或引用「校訓」去表達；宜作詳細解釋及說明
- 對學校現況欠缺介紹或作「強弱機危」分析
- 願景的內容要點太表面，大部分是理論或虛構的內容；宜與個人教育信念、學校實況、政策環境，家長、校友和社區的期望有關
- 所提出實踐策略未能針對/回應如何實現願景
- 「實踐策略」和「行動計劃」混淆不清

個案研讀（一）

時限：二十分鐘; 以五人為一小組就下列提示作討論

1. 這份討論材料(一) 是否已包含評審要求的主要內容？試說明。
2. 試從文件中找出作者的教育願景是甚麼？
3. 作者是否充分說明個人願景/信念的理據？請分析。
4. 作者是否清楚闡述實踐個人願景的策略？

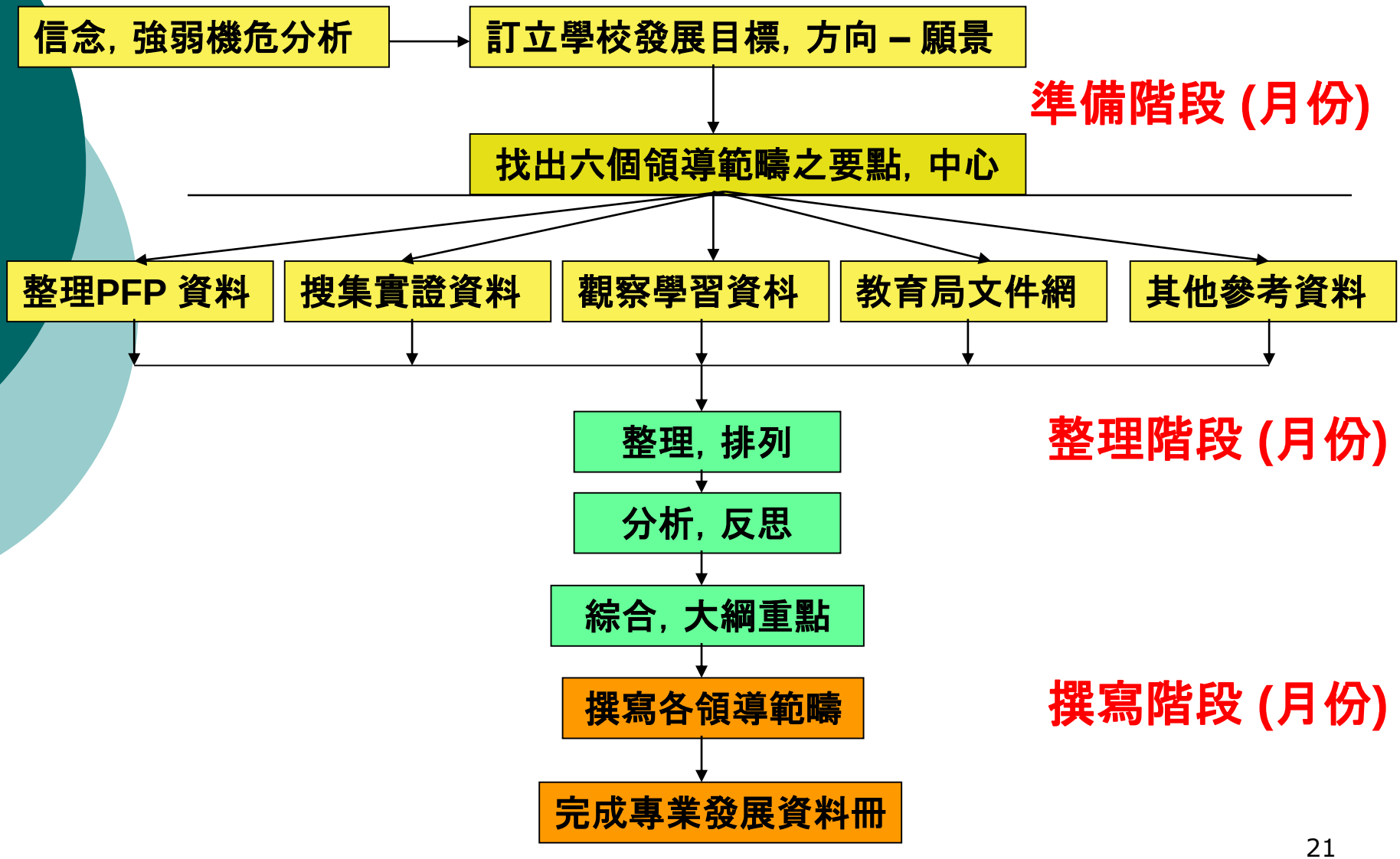
(3) 對六個主要領導才能範疇中 工作 及 學習經驗 的反思

可參考擬任校長課程架構

1. 策略方向及政策環境
2. 學與教及課程
3. 教師專業成長及發展
4. 員工及資源管理
5. 質素保證及問責
6. 對外溝通及聯繫

試從「擬任校長課程」所學及實際工作中，列出你所認識上述各主要領導才能範疇內之要項

專業發展資料冊撰寫過程



如何撰寫六個主要領導才能範疇的反思

撰寫須包括下列四個要項

1. 從擬任校長課程中所學，及閱讀有關文件，經反思後，寫出有關領導學校的理念和見解
2. 引用現時服務的學校為例，說明自己在學校如何實踐這些領導項目，並作反思
3. 列出自己的參與角色*及工作實證，並反思領導知識、能力、個人素質等
4. 綜合並融會上述(1)-(3)，提出未來領導方針與計劃，提出如何實踐個人教育願景

*「角色」*包括領導者、支援者、推介者、觀察者和學習者*

撰寫「反思」宜留意事項：

- *「反思」是擬任校長在資料冊中最為重要的部分，可從課程所學的得著和啟發，及參與工作後的回顧、評論和檢視得失，以學校領導者的角度，說明從中所汲取的經驗和學習，以作日後參考，並顯示你的領導識見和能力。*
- *在本資料冊中，需「反思」有關策略及實踐計劃能否達成「願景」。*
- *「反思」可包括從多角度、多思維方向、客觀和合理的探究，如工作流程、團隊協作、建立共識、效果及影響／迴響、有何可保留、有何需改善的地方等*

領導範疇反思參考指引 *範疇項目：* _____

與本範疇有關之願景:

段落	要項	內容	實證	反思	詞彙
1. 範疇介紹	說明本範疇的重要性 近年發展／情況 有關重要文件／資料				
2. 堂上學習	理論、概念、架構 如何在學校實踐／應用				
3. 學校情況	現存之安排及策略 分析優劣點 回饋／反應／接受情況 可否達致你的願景 有何需保留／改善之處				
4. 個人參與/工作經驗	個人參與的角色與任務 反思成敗得失 工作果效 有甚麼學習				
5. 未來計劃	重要性 近年發展／情況 開展／策劃未來工作				
6. 結語	達致願景之實踐				

描述經驗的實證，宜留意：

(見通告 1/2023 附件甲 4.4)

1. 實證應與所述的經驗及所屬的領導才能範疇有關
2. 實證應從最近三年內選取
3. 只需選擇關鍵部分，無須提交整份文件
4. 每頁展示一實證並付上編號，以便內文引用
5. 切勿遞交正本，可用證書、會議紀錄、報告等的副本或照片。如有需要，必需事先取得有關方面的同意，方可將實證放在「資料冊」內

如何撰寫六個主要領導才能範疇的反思 - 「示例」

第一個領導才能範疇: *「策略方向及政策環境」*

1. 有關的理念: 介紹策略方向和政策環境的情況; 簡述宏觀的教育環境和策略，近年教育局所進行重點政策; 學校如何配合及規劃校本政策
2. 在擬任校長課程所學及對你有何啟發
3. 在(現任)學校如何實踐這些政策或領導相關項目

   列舉兩至三個例子去說明; 反思推行的過程、結果和成效; 從中所學並顯示你的領導識見和能力
4. 提出未來領導方針與計劃

   經反思後，提出理據去支持未來方向/計劃; 回應你如何實踐哪項「願景」

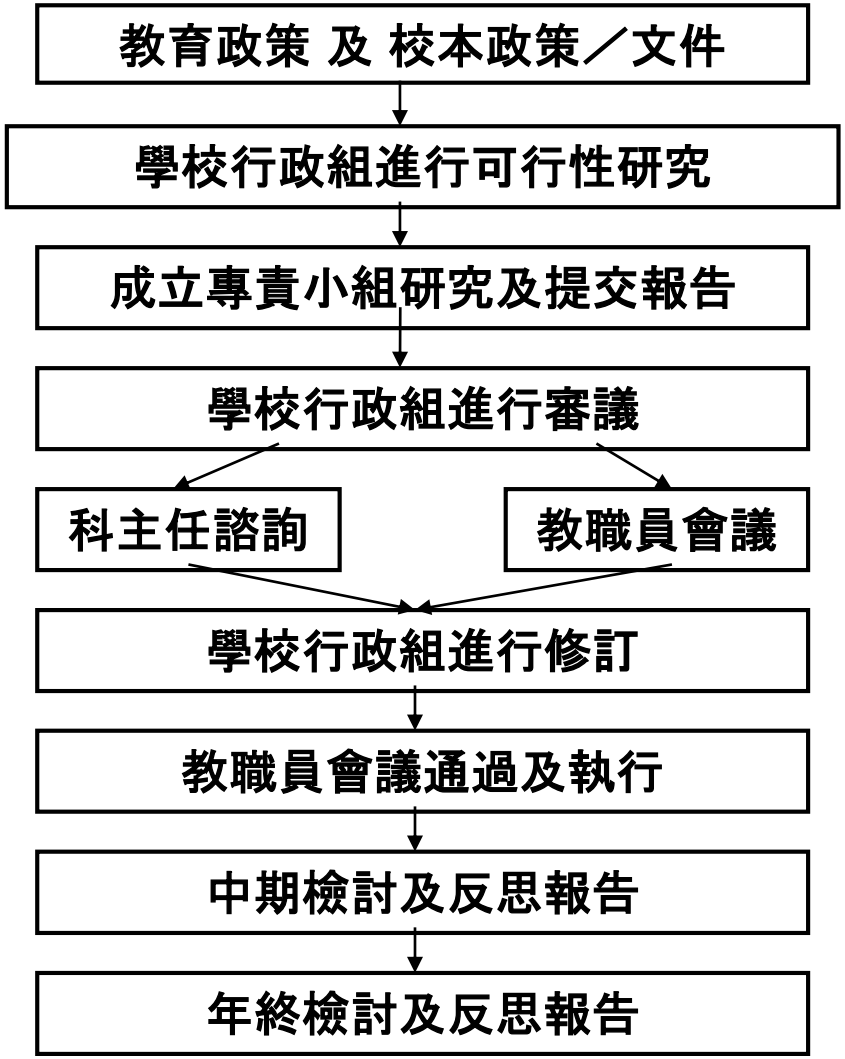
如何撰寫六個主要領導才能範疇的反思 - 「示例」…(續)

第一個領導才能範疇: 「策略方向及政策環境」

有關反思部分可參考下列各點：

1. 領導行為：諮詢、建立共識、決策過程、執行、跟進、監察、檢討
2. 透明度：議程、內容、紀錄
3. 代表性：是否代表各持分者? 有否利益/角色衝突?
4. 民主程度：諮詢機制、決策機制、上訴機制
5. 參與情況：出席情況、發言情況、表決情況

學校對教育政策回應過程



如何撰寫六個主要領導才能範疇的反思 - 「示例」… (續)

校內的政策環境：

這是指在校內推動某政策時，師生的態度、主要持份的看法、回應、認同程度等，是受下列環境／氣氛所影響的

學校文化	老師團隊
改革氣氛	領導風格
家長參與	學生參與
校友參與	校董參與
諮詢機制	決策方式

個案研讀（二）

時限：二十分鐘; 以五人為一小組就下列提示作討論

1. 這份討論材料(二) 是否已涵蓋這範疇的主要內容？試說明。
2. 試從文中探究這位擬任校長是否具有這範疇的領導知識/工作經驗。
3. 試從文中分析這位擬任校長反思的濶度和深度。
4. 從文中可否看出這位擬任校長領導學校的願景。

在六個主要領導才能範疇的反思 - 常見毛病 (1)

- 未明白資料冊的架構和重點，亦未能把資料冊的內容彼此緊扣銜接，並融會貫通地表達
- 忽略各領導才能範疇應包括的重點

(*可參考擬任校長課程架構及在課堂所學內容*)

- 段落鬆散，患斷斷續續毛病，文筆平庸，欠連貫
- 有關學校現況分析，只是描述，欠缺重點
- 在描述工作經驗/例證時，過於膚淺，欠缺深度；未有就相關的工作過程、所遇困難及成功關鍵加以分析和說明
- 在反思方面，角度狹窄，未作深入及多方面思考

在六個主要領導才能範疇的反思 - 常見毛病 (2)

- 重覆引用同一例證，或充塞一些無關宏旨的資料；不小心選擇例證和內容
- 只是「敘述」例證，欠缺分析和自我反思檢討
- 各領導才能範疇的反思未能與「願景」或實踐策略相聯繫
- 雖然只有校長才有全面的領導經驗，但擬任校長仍須顯示如何從其日常工作中學習和認識有關領導的知識和技巧，如以觀察者角色去學習、反思及分析
- 總的而言，未能顯示領導才能範疇內的知識。

(4) 對其中一個主要領導才能範疇內的行動研究經驗反思

- 描述行動研究計劃的學習所得
- 與擬任校長的願景連貫

注意：這計劃是你於就讀擬任校長課程時進行。

- 描述這個計劃 — 例如它是關於哪個主要領導才能範疇，它和你的教育願景、課程學習以及教學導師回饋的關係等。
- 撰寫報告，是專業反思的練習。由於這個行動研究計劃仍在進行或已完成，你應視乎情況，反思它的過程及/或結果 — 包括設計、執行、成敗得失等。

(EDB 1/2023 - 附件甲 4.5.3)

行動研究計劃的反思 *撰寫內容宜包括*

目的：對領導才能範疇中某一項目作深入探討，包括探究原因、提出解決方法及建議

題目：請說明

研究計劃撮要及結果：請作簡單滙報

反思：整個過程的反思 (籌備、設計、執行、結果)；
成功 / 不足之處及有關原因；
從中學習的地方，日後應留意之處；
行動研究和教育願景的關係；顯示領導知識和能力

結語： 與同事分享，鼓勵同事作更多「行動研究」；
延伸應用及推動校內研習；
展望未來 / 扣連願景

行動研究計劃的反思 - 常見毛病

- 只是描述行動計劃和結果，沒有檢討過程及成敗得失，或思考如何改進有關工作
- 忽略行動研究之持續發展可行性和價值，並如何繼續推展
- 忽略行動研究與實踐教育願景的聯繫
- 忽略行動研究項目與哪一領導範疇有關
- 忽略行動研究的實用性和價值
- 未能顯示你的領導知識和能力

個案研讀（三）

時限：十五分鐘; 以五人為一小組就下列提示作討論

1. 從這份討論材料(三），這行動研究的主題是甚麼？與那一主要領導範籌有關？
2. 作者有否簡述他如何準備，推行及跟進等有關行動研究工作及深入反思？
3. 作者是否有充分描述從行動研究的學習所得？
4. 作者有否反思這行動研究的可行性及應用性？日後如何推廣？

(5) 總結

總結應表述

- 擬任校長認為自己是否已為擔任校長作好了準備；
- 擬任校長認為自己在六個主要領導才能範疇內，在知識、能力、價值觀及個人素質方面的強項和不足的地方；
- 擬任校長在全部六個主要領導才能範疇中的專業發展需要，並附進一步專業發展的計劃、優次和相關實踐策略。

總結應表述 … *(續)*

- 「資料冊」必須有一個整體的總結，以說明「擬任校長課程」及當中的各部分怎樣幫助你去準備擔任校長。
- 總結的另一重點是展望，尤其是你在六個主要領導才能範疇內的專業發展需要，所以「資料冊」應包括未來的專業發展計劃和訂定發展優次的依據。

(EDB 1/2023 - 附件甲 4.5.4)

總結 - 常見毛病

- 欠作一整體總結 – *回顧在整個學習及實踐歷程中所學習和得著，以準備擔任校長*
- 欠在六個主要領導才能範疇中，自我認為在領導知識、能力、價值觀及個人素質等的強項和不足之處，並提出未來的專業發展計劃、優次和相關策略
- 欠表達是否已作好準備，未來肩負學校領導的重責

個案研讀（四）

時限：十五分鐘; 以五人為一小組就下列提示作討論

1. 在結論時，應包括那些要項？作者明顯地忽略了那些項目？
2. 可否在文字中找出作者在各領導範籌中的強弱項目？及如何改善？
3. 作者有否明確指出已有足夠準備擔任校長一職？
4. 作者是否有充分表述在六個主要領導範疇中的專業發展需要、未來計劃、優次及相關策略？

對撰寫者的一點提示

1. 資料冊內，各部分內容須符合評核要求（見附錄二. 丙）
2. 資料冊內文可用中文或英文撰寫，但不可中英混雜
3. 就資料冊內文提及的工作實證，需選擇關鍵部分在附件中顯示，相關附件的頁數上限為30頁
4. 資料冊內文內容以不超過 30 頁為上限
5. 不應將擬任校長課程之作業全文輯錄在正文內；宜先融會貫通、反思、分析後才應用
6. 現在若暫未擔任前線教育工作，可安排到(借用)學校進行實地考察、觀摩、研究及反思
7. 如近三年曾轉換學校，可於概覽說明
8. 如屬直資學校，請留意有關直資學校的參考資料
9. 請多上網(特別是教育局)找尋相關最新資料

六個主要領導才能範疇內的
教育價值觀、專業知識、領導能力及個人素質舉例

教育價值觀	專業知識	領導能力	個人素質
• ***立德樹人*** —致力促進學生的全人發展，培育他們持守正面價值觀和態度 • ***學習導向*** —深信校內的所有活動均應圍繞學生學習 • ***追求卓越、勇於創新*** —深信創新意念 / 轉變能促使學校改進 • ***終身學習*** —深信學習是持續不斷的過程 • ***平等接受教育的機會*** —深信所有學生皆有權接受有意義的教育 • ***服務主導*** —深信學校教育應配合社會不同的需要 • ***賦權展能*** —致力令學校全體成員共享饒有意義的學校生活 • ***公正與公平*** —深信應公平而坦誠地對待學校全體成員，並尊重他們的權利	• 教育政策 • 法律對教育所造成的影響 • 教育趨勢 • 變革管理 • 國家的最新發展 • 公民及國民教育、<憲法>和<基本法>教育及國家安全教育 • 領導教學工作的能力 • 課程設計及評估 • 學與教的方法 • 訓練與輔導 • 學生評估 • 財政預算及財政管理 • 資源分配及調撥 • 質素保證及問責 • 教學過程與教育評鑑 • 資訊素養及應用 • 可持續發展知識及應用 • 本地、國家及國際教育發展 • 個人健康與情緒及壓力管理 • 家長及社區參與	• 釐定優次及目標 • 策劃及組織 • 自我反思及自我評估 • 批判性及創意思考 • 有效的溝通技巧 • 提供建設性及精闢的回饋 • 共同決策 • 權力下放 • 建立文化，凝聚團結力量 • 協商 • 激勵士氣 • 樹立楷模 • 督導與監察 • 員工考績 • 資料蒐集與分析 • 提升學校形象 • 建設學習社群，共同建構知識 • 領導課程發展 • 提升教師的專業，持敬業樂群的精神 • 聯繫社區參與學校發展，互惠互利	• 具備**國家觀念**及社會**責任感，恪守法治** • **維護專業**，竭力維護教育專業的形象和尊嚴 • **盡忠職守**，努力落實教育目標及學校政策 • 不斷**反思求進**，增強專業效能 • 能**審時度勢**，**靈活**作出決策和知人善任，又能**恪守**核心**信念** • 對本身的能力和所採取的行動有信心，但仍能謙遜待人 • **尊重個人的私隱** • **機智果敢** • **廉潔公正**，待人及處事展現**高度誠信** • **以身作則**，秉持專業操守，展現崇高的道德修養 • 具**全球視野，前瞻未來** • **關愛學生**，尊重差異，回應**學生多樣性**及善用多元文化帶來的良機 • 作為**具學養的教育實踐者**，有效地管理知識，以充實學校的智慧資本 • 具**開拓及創新的精神**及以積極的心態面對轉變

問與答

多謝！

Thank You！

聯絡方法

葉錦元 Yip Kam Yuen William

yipkamyuen@edb.gov.hk