

甄选及聘任校长

为校董会、法团校董会及遴选委员会成员而预备的指引

本小册子是关于什么的？

在办学团体的领导下，校董会有权甄选属校的校长。根据《教育条例》的规定，校长的任命最终须由教育局常任秘书长批准，但出任校长的人选则可由校董会及所属办学团体推荐。

本小册子旨在概述香港资助学校在甄选校长方面的各项规定，以供校董会及遴选委员会主席参考。

设有法团校董会的学校，除遵守教育条例第57A条的规定外，亦应尽可能在校董会章程内有关校长遴选的部分，采纳本小册子的建议。未成立法团校董会的学校，应在草拟法团校董会章程时，考虑在章程内有关校长遴选的章节，加入本小册的建议。

读者细阅本小册子后，如果对聘任校长仍有疑问，烦请径向贵校所属的教育局区域教育服务处查问。至于校长资格认证方面的问题，请致电学校领导及专业发展组垂询(电话号码：3509 7585)。

本小册子分别备有中英文版本。

香港特别行政区
教育局编印
香港添马添美道2号
政府总部东翼5楼

领导 — 校长的特别职责

每所学校均设有校长一职，负责统筹校内学生的教育事务。然而，不是很多校长可以有机会亲自执教，得以直接履行教导学生的职责。反之，在大多数的情况下，校长只能把教导学生的职责付托予教师，再借着教师的知识、技能和孜孜不倦的专业精神，间接地在教学上履行此一职责。

过去五十年来，学校的组织架构并无多大变化，而学校的一贯做法，是由教师肩负教育学生的重任。然而时移势易，现今的教育工作变得日趋复杂，家长、教育当局和政府各方对学校的期望也在不断提高。时至今日，要成为一所优质学校，已不能单靠校长的「妥善管理」便能如愿以偿。当今优质的学校教育，已变得愈来愈倚重校长的领导才能，特别是校长在教育方面的领导才能。

要让学生接受最佳的教育，身为学校领导者的校长必须具有个人的价值观及专长、丰富的教育知识和专业经验，以及具备卓越的领导技巧。

为学校物色优秀的教育领导人才，当然并非一件易事。各位大可利用这本小册子所提供的数据，说明贵校物色一位力足胜任校长职位的最佳人选。

如校董会和办学团体正在物色校长人选……

甄选校长是校董会最重要的职责。能在芸芸候选人中甄选出一位好校长，往往比校方采取其他任何措施，更能直接有效地提升学生的教育质素。

聘任校长的机会并不常见，有机会参与遴选的决策人应珍惜此一良机，从中作出最佳抉择。如果一旦作出错误的判断和

抉择，日后或有可能要为此付出很大的代价。

任命品德高尚的校长

虽然未必每个候选人都具备了人们心目中「理想校长」的一切素养，但是正直的品格和足以令人折服的道德诚信却是每个校长必须具备的，因为学生的福祉及学校的声名都系于校长的个人诚信和端正德行之上。

在细阅这本小册子时，请紧记这项作为教育领导者的基本要素。无论办学团体/校董会最终采用何种甄选程序，其中最重要的仍是遴选委员会应设法了解所有候选人的道德操守。在遴选委员会向校董会推荐一位候选人之前，它必须对这位候选人的个人价值观有清晰的了解，并且确信他在日后的工作中能充分体现这些价值观。校董会如果在任命新校长后才发现他的德行有缺失，恐怕已经为时太晚了。

采取合乎公义的遴选程序

遴选委员会的地位举足轻重，因而其遴选程序是否合乎公义，往往备受社会人士关注。若与校长必须具备的正直感及道德诚信相比，二者应具有同样的重要性。一旦缺乏大公无私的恰当程序，则遴选亦随之变得欠缺公信力。反之，透过正直无私的遴选程序而作出的决定，无论在道德和法理上都不会被人质疑。当读者细阅本小册子时，请仔细思考如何才能切实地达到这个目标，以及落实这个目标应采取哪些具体的方法。

如何进行甄选工作？

鉴于遴选候任校长的工作并非经常进行，因此校董会在甄选校长时，宜重新展开工作。要是萧规曹随地依循上一次所作的安排而不加变通，未必是最佳的方法。

引起办学团体/校董会关注这一点，正是我们编制这本指引的其中一个主要原因。

甄选工作的程序，部分须遵循教育局及其他政府部门所订定的法律规定。本小册子已涵盖大部分规例，但遴选委员会主席仍须特别留意以下两项：

- 细阅《资助则例》中的有关条文；

<http://www.edb.gov.hk/tc/sch-admin/regulations/codes-of-aid/index.html>；及

- 查核平等机会委员会

<http://www.eoc.org.hk/eoc/GraphicsFolder/default.aspx>及其他有关法例的最新规定。

这些程序的设计旨在确保恰当使用公帑以选出最佳人选的原则。因此，甄选程序必须：

- 公开；
- 公平；及
- 具透明度。

此外，完善的程序往往予人具体易明的好感，一旦有需要作出澄清时，亦便于向有关人士清楚解释个中底蕴。

任命校长

- 由校董会委任的遴选委员会负责选出校长人选；
- 校董会向教育局常任秘书长提出聘用申请；
- 教育局常任秘书长批准该项聘用；及
- 校董会与所选出的校长签订雇佣合约。

校董会的首要工作是什么？

校董会须尽早作出以下两项决定：

- 选出正式发言人，就有关甄选校长的一切事宜代表校董会发言(校董会主席往往是出任发言人一职的最佳人选)；及
- 委任遴选委员会进行切合实际的甄选工作。

遴选委员会应包括哪些人士？

遴选委员会大体以五至六名成员的组合最为恰当。虽然委员会亦可由八至十名成员组成，惟主席必须能在关键时刻作出英明果断的决定。要是委员会超过十名成员，则恐怕难以有效和迅速地作出决定。

遴选委员会能否代表各个有关人士的利益其实并不重要，重要的是它能否选出最佳人选。

一个完备的遴选委员会应包括：

- 办学团体代表数名；
- 具甄选专业雇员经验的人士；
- 具甄选优秀校长经验的人士；
- 校友会（如有）或家长代表；
- 教育局提名的人士；
- 并无直接参与办学团体或学校运作的教育工作者；及
- 男女成员。

显而易见，部分遴选委员会的成员可能具备了多于一项上述的经验或特质。

鉴于校董会并非经常甄选校长，故此不应指望他们都是这方

校董会的首要职责

1. 提名一位发言人，就选任校长事宜向外界发言。
2. 委任遴选委员会，负责推荐校长人选给校董会考虑。

面的专家。基于这个原因，遴选委员会的成员其实应该包括一些学校以外的人士，他们应：

- 了解学校教育的现况及其未来五年的发展路向；及
- 最近曾参与一所获你高度评价之学校的校长甄选工作。

此外，在筹划遴选委员会成员名单时，尚须考虑其他两项重要因素：

- 不要邀请那些未能出席各项面试、演说会、顾问报告会等活动的人士为成员。假如未能确定这些有分量的人士能否抽空出席上述活动，委员会较恰当的做法是邀请他们担任顾问，而非邀请他们为成员；及
- 不要邀请那些在是次遴选工作中可能涉及利益冲突的人士为遴选委员会成员。举例来说，如任何人的家属成员有意申请该校校长职位，那么他/她便不合资格成为该遴选委员会的成员。

选任校长的十项工作

下述工作并不一定适用于所有学校，不同的校董会应按个别需要自行增删修订。

工作一 说明职责范围及对领导才能的要求

首要工作是明确界定学校的要求，以及对出任校长的人选有什么期望。而说明职责方面应包括以下两个目标：

- 希望吸引所有能胜任校长一职的人士申请这个职位；及
- 希望令那些未能胜任此职的人士知难而退，打消申请的念头。

因此，校方在招聘时明确说明申请该职位的具体要求，可说是首要的基本工作。

尽管如此，招聘时其实毋须巨细无遗地罗列校方对申请人每一项才能的要求，因为过分详尽的职责说明，只会令人却步，以致出现申请人数太少的反效果。不过，校方在招聘时仍应小心列出所有任职者必须具备的素质，并把重点放在这些必须的素质上，而不应属意于与该职位要求无关的个人特质方面。

工作二 制订甄选准则

除职责说明须清晰具体外，申请人通常亦希望知道学校甄选申请人的准则为何。因此校方应按重要程度依次排列有关甄选准则，此举对校董会最终决定面试者名单，有着非常正面的效果。

本小册子第 18-19 页载述了校长一职所须具备的领导才能及应有的价值观，以帮助学校制定有关的甄选准则。

除职责说明及甄选准则外，遴选委员会亦须参阅其他相关文件。甄选过程应尽量公平公开，不应出现一些令申请人感到意外或疑惑的事情。委员会应尽可能设法让申请人知悉以下各项甄选准则：

- 委员会在决定推荐校长人选时，会否征求外界顾问的意见；
- 是否须对申请人作出任何形式的性格评估；及
- 委员会会否征询不同咨询人的意见(征询对象包括并非申请人所指定的咨询人)。

建议遴选委员会须进行的工作

1. 说明职责范围及对领导才能的要求
2. 订定甄选准则
3. 广为宣传校方的要求
4. 评估申请人
5. 进行面试
6. 与咨询人联络
7. 申请人作教育演说
8. 安排性格剖析评估
9. 选出校长人选
10. 向校董会推荐校长人选

由于申请人都希望知悉有关学校的具体用条款，因此校方应把办学团体聘任校长的合约条件，连同职责说明及甄选准则一并发放予申请人参考。

明智的遴选委员会都十分重视如何在事前清楚界定有关甄选的准则。

工作三 广为宣传校方的要求

教育局鼓励学校在各大报章刊登有关校长职位空缺的招聘广告。此举当会吸引一定数量的申请人竞逐此职位，但假如学校要吸引更多具质素的申请人参与竞逐，那么亲身游说方式有时往往更见成效。为了确保所有合适的人选都清楚知道学校正在物色具质素的领导人材，遴选委员会应积极联络其心目中认为合适的人选，游说他们认真考虑申请此职位。而委员会亦应把招聘校长一事广为传达。

提要——

具质素的申请人都希望获邀在一所优秀的学校任职。

工作四 评估申请人

假如刊登招聘广告的效果未如理想：则遴选委员会仍应在各申请人当中，甄选出最合适的人选。但假如申请人当中真的连一两名稍具质素的人选都没有，则委员会应暂停当前的甄选工作，并有必要重新就此职位进行招聘。这种做法远胜于勉强选取未符合要求的人选，然后又不切实际地寄望「他的工作表现可能较预期为佳」。

一旦有需要重新进行招聘，这时学校可以视乎实际情况切实地修订以下

假如认为申请人中并没有合适的人选，那么千万别勉强选出一些未符校方要求的人进行面试。

两项：

- 重新订定有关职责的具体说明，以吸引更多申请人；及
- 通过更多不同的管道去刊登招聘广告，让更多教育工作者得悉这个信息。

假如招聘广告效果理想：遴选委员会当然希望会见所有能胜任的申请人，而非那些无法胜任的申请人，但两者的去取准则究竟应该如何厘定？

宜根据甄选准则把申请人划分为下列三个类别：

- 其一是符合所有或大部分甄选准则，看来可胜任此职位的申请人；
- 其二是太肯定是否力足胜任，但或许尚具潜能可应付此项工作的申请人；及
- 其三是那些才能明显未能符合职位要求的申请人。

利用甄选准则把申请人分为下列三个组别：

1. **能胜任的申请人**
2. **或可胜任的申请人**
3. **不能胜任的申请人**

厘定甄选准则、订定适当的职责说明，亦即列明有关职位的必需要求，以及申请人须具备的学历及领导才能等，凡此均有助校董会准确地决定是否应该会见某位申请人。

工作五 进行面试

筹划会见所有符合有关职位要求及初步视作或可胜任的申请人。面试宜分多轮进行。为了迅速有效地拟定决选名单，遴选委员会必须仔细审核每名申请人的条件，并应在每一轮的面试中，尽量作出筛选。通常委员会只需进行两轮面试(有时

候只需一轮),便可初步选定符合要求
的申请人。

会见申请人的程序颇为费时,委员会
应尽量加快进行有关程序,而遴选委
员会的成员亦需付出大量的心力和时
间,只有这样才能选出合适的人选。

校方应慎重订定初选入围者的名单,
宜把一众有可能获聘用的申请人都纳

入名单内。至于那些仅仅符合资格的申请人,如果暂时未能肯定是否应该约见他们,最稳妥的做法还是尽可能把他们纳入名单内,以免沧海遗珠,尤其是在第一轮面试找不到合适的人选时,遴选委员会似乎更难解释不慎遗漏会见某些真才的原因何在。

确定决选名单后,便可展开深入而细致的甄选程序,这时或有可能需要申请人:

- 参加另一次更为详尽而深入的面试;
- 向遴选委员会(犹如在公众聚会上)阐述其教育理念及世界观;
- 指定咨询人,让遴选委员会可就申请人的技能和能力向他们作出咨询;及
- 进行性格剖析评估,以全面衡量其领导学校的能力,以及考虑这位申请人能否有效和灵活地处理学校事务和人事方面的事宜。

进行多少项工作才算足够?

并非每次招聘均须进行第五至八项的工作。

面试的目的,在于搜集足够的数据,以供遴选委员会参考,并根据数据作出适当的决定。

拟定约见名单的客观准则是:如无法肯定是否应该放弃约见该申请人,那么便应尽可能把他/她纳入约见名单之内。

在甄选过程中,只进行面试是否已足够?这样做显然并不足够。虽然进行面试是甄选校长的必要程序,但许多时并不能单靠面试即可确定人选。

遴选委员会除了在会见室外,亦可以在其他环境进一步了解申请人,这完全是合乎情理的做法。事实上,不少优秀的申请人在面试时的表现未必那么出色,因此遴选委员会或可考虑在其他比较合适的环境会见申请人,从而为校方找到最佳人选。

工作六 与咨询人联络

学校大多会要求申请人指定两至三名人士作为咨询人,以便校方在评核该名申请人时可以征询及参考其意见。基于保障申请人私隐的理由,学校通常会于确定决选名单后,才向有关咨询人查询该申请人的资料。

要判别咨询人所提供的数据是否具有参考价值其实并不容易,因为申请人往往会选择那些对他们持有正面评价的人士作为咨询人。然而,遴选委员会都希望清楚知道申请人的缺点和短处所在。因此,在遴选委员会与咨询人联络并向其「提问」时,通常要懂得「提问」技巧,以便遴选委员会从中衡量其所获得的数据是否真正具有参考价值。

遴选委员会通过接触那些并非由申请人指定作为咨询人的人士,往往能取得更为有用的参考资料。不过,遴选委员会在行事时必须确定己方能公平处理此事,而且会为每一个申请人作出同样安排。而学校也应通知有关申请人,清楚交代遴

遴选委员会必须确保其所挑选的是一位全面而优秀的校长,而非一名仅在面试应对中表现出色的申请人。

选委员会打算向这些非指定的咨询人征询意见，以表尊重和礼貌。一般申请人大多对于这种做法不会有任何异议。

基于上述原因，遴选委员会通常必须等到确定决选名单后，才会向这些非咨询人查询有关申请人的资料。

工作七 申请人作教育演说

校方在是次遴选中所拣选的校长，将会是日后推动学校发展的关键人物，因此凡被列入决选名单中的申请人，必须以实际表现证明自己具有良好的公开演说技巧，并且言之有物，应对得体。

申请人可借着教育演说，以阐释他们的教育理念、世界观及日后对学校发展的抱负，而更重要的是他们可藉此证明自己有能力就教育方面的重要事宜引起别人关注。

申请人如在演说时感到表达困难或尴尬不安，即表示他们自身缺乏教育方面的领导才能，这样恐怕无法带领学校迈向未来。

工作八 安排性格剖析评估

评估申请人领导才能的最佳方法，是考虑他的工作表现，而非单凭其面试表现来作定夺。然而在一般情况下，遴选委员会实无可能对申请人进行在职评估，而且其成员亦大多没有这方面的专业知识。

幸好香港仍有不少富有经验的顾问人才，他们都能有效地评核申请人的领导才能。他们的评核方法往往采用笔试方式，有时还会由曾受训练的评核人员会见个别申请人。这种做法在商界相当普遍，并已证实同样能够有效地考核校长的领导才能。当然，所有申请人均应由同一个顾问为其进行性格剖析评估，以示公允。

不过，由于接受心理测试的费用相当昂贵，故此通常只会邀请那些明确列在决选名单上的候选人进行领导才能及潜质分析。

顾问须亲身向遴选委员会汇报笔试结果。要是他们在评核过程中曾接见过申请人，那么亲身汇报便更重要了。

工作九 选出校长人选

遴选委员会在审阅所有数据后，便须决定出任校长的至佳人选。如确实并无可以胜任的人选，则须交由校董会决定如何处理。而在未有校董会的进一步指示前，遴选委员会实难采取其他行动。

不过，这种情况甚少出现。遴选委员会大多遇到的问题，就是如何在两名或以上的合适人选作出取舍。而委员会的工作，纯粹是根据早在招聘广告刊登前所订定的甄选准则，选出最理想的申请人。

切记甄选过程是一门艺术，并非简单的数据计算。因此不要机械地罗列所有甄选准则，并厘定各项准则的比重，然后给每名应征者评分。甄选校长有别于在水运会中担任跳

性格剖析评估

教育局已为拟任校长的人士设计了一项培训课程，内容包括一项专业发展需要分析，当中包含了性格剖析评估。

预期大部分应征者都会乐意向遴选委员会提供有关他们性格剖析评估的结果。

作出决定

甄选过程的确是一门艺术，有时不妨信赖自己的直觉，并多些与遴选委员会的其他成员互相交流。

水比赛的评判，前者要考虑的事情远较后者复杂得多。

学校所物色的人选，理应具备最佳的个人条件，上任后能有效地帮助学校提升学生的教育水平。遴选委员会应留意申请人和他们的谈话内容，并观察他们如何应对。同时，请不要忘记大部分受聘为校长的人士在出任此职位前从未担任过这项工作。因此，在遴选时除了要注意申请人的往绩外，委员会亦要准确评估他们的潜质。新任校长同样需要发展空间，这样才能在工作表现上渐趋成熟。

工作十 向校董会推荐校长人选

遴选委员会在向校董会建议出任校长的最佳人选后，其工作即告完成。

校董会的职责是研究有关建议，并与办学团体商议，决定是否向教育局常任秘书长提名获选者受聘为该学校的校长。

在提名校长人选前，校董会应再核对是否已办妥教育局通告内所订立的各项程序。有关通告的最新资料可于教育局网页内「通告」一栏查阅，网址为www.edb.gov.hk。

校董会须在向教育局常任秘书长提名校长人选时，同时递交一份甄选校长的报告。这份报告须包括作出最后决定的理据、甄选过程的概览、申请人数、初选和面试的人数及面试报告。

校长履新后学校该做什么？

持续专业发展

校董会在选出校长后，仍有责任不断督导该校长与时俱进，使学校得以迈向卓越领导的新纪元。

校长必须按工作所需接受持续教育，这也是校长和校董会双方应当承担的责任。

至于教育局亦应承担这方面的责任。为此，教育局特别为下列三类学校的领导人提供有关课程：

- 拟任校长；
- 新入职校长；及
- 在职校长。

新入职校长：出任校长一职不足两年者，均属「新入职校长」。新入职校长在入职后首三年必须修读一个特定专业发展课程，以便尽快和有效地提升他们在教育及领导方面的技巧。有关培训内容包括：

- 入职课程（出任校长第一年）— 内容以学校行政及发展为中心；
- 有系统支持课程（出任校长第二年）— 提供导师支持及协助建立校长网络；
- 校长领导研习班（出任校长首三年）— 透过内地参观考察等活动，扩阔校长的视野。

在职校长：凡出任校长一职已满两年的在职校长，会获教育局提供类似的支持，主要包括以下三项：

- 协助制订校长个人的持续专业发展计划(持续专业发展计划以六项**主要领导范畴**为根据，并配合校长及学校双方的实际需要)；
- 提供切合专业发展需要的分析工具，以便校长可参照有关分析结果，从而改良持续专业发展计划；及
- 提供多元化的专业发展活动，以照顾个别校长的不同需要。

教育局规定在职校长每年须参加约 50 小时的专业发展活动。

校董会可向在职校长提供下列协助：

- 鼓励校长参与符合个人成长和学校需要的专业发展活动；
- 确保校长有足够的时间和空间，参与专业发展活动；及
- 提供所需的财政支持，让校长参与优质的持续专业发展活动。

如何监察校长的专业发展

校董会其中一项重要的工作，是监察全校教学人员，包括校长在内的持续专业发展，而由校长亲身树立良好榜样，更是建立积极学习社群的一股重要推动力。

为了有效监察全校教职员(包括校长在内)的持续专业发展，校董会必须把*持续专业发展*列入会议的议程中，以确保下列五项得以落实：

- 全校教职员在参与专业发展活动时应能互相协调，以期尽量配合学校整体及个别专业人员的需要；
- 对近期完成的专业发展活动是否有助达成学校的办学目标作出评核；
- 对于拟进行的活动力求能够配合学校策略性规划的要求；
- 教职员须知悉学校课程的最新改革(尤其是政府提出的改革)动向；及
- 教职员的持续专业发展计划及内容，应能反映校内人士对优质教育的期望。

如何安排接任人选？

现时情况

香港现有超过 1,000 所学校，每年须聘请为数多达 100 名的校

长，故此在空缺一旦出现时，应确保业内有足够的合资格人选可供选择，这一点是相当重要的。

因此，如何妥善安排接任人选，其实同样是教育局、办学团体及校董会的重要职责。

教育局的角色

为了提供理想的接任人选，教育局也积极地为拟任校长提供持续专业发展课程。这类课程是校长资格认证的特定课程，以期业内有足够数量已获取校长资格认证的人士，可供各校的遴选委员会挑选。至于专为拟任校长而设的专业发展活动，则包括以下四项特定的内容：

- 有关专业发展需要的分析；
- 开办特定课程；
- 在教育政策、领导及学校管理各方面提供额外的专业培训；及
- 向他们就编纂个人的持续专业发展资料册提供意见。

校董会的角色

从上文可见，聘任校长并不是仅仅在校内随意擢升一名教师即可，而是要在全港广泛物色最理想的人选。因此，校董会并不能简单地仿效那些经营家族业务的公司用以培养接班人的方式，但求通过封闭式的内部擢升手段以培训下一任校长。

相反，校董会有责任鼓励教学人员与时俱进，积极提升自己的领导才能，并积极参加教育局为拟任校长而开设的有关课程。

优秀的校长应具备什么领导才能？

校方在物色一位力足胜任新校长职位的适当人选时，其实并非纯粹为学校寻找一位行政主管，而是希望同时能觅得一位在教育方面具备杰出和专业领导才能及可以持守学校教育基本价值观的至佳人选。

校长应有的个人价值观：

- 坚信学生人人能学
- 弘扬师德，关爱学生
- 尊重差异，多元取向
- 团队协作，乐于分享
- 克尽本职，献身教育
- 持续学习，追求卓越

由于没有一套特定或可以涵盖一切的价值观，遴选委员会可以按着学校本身的宗旨及使命，自行决定孰轻孰重。

优秀校长所需具备的领导才能，可归纳为六项主要领导范畴。校董会根据这个架构，拟订校长的职责说明，并厘定有关如何评核申请人的甄选准则。

主要领导范畴

- **策略方向及政策环境**：校长须筹划未来，并确保校内人士参与筹划的工作。在筹划如何进一步发展学校和提升学生水平时，校长须有策略地制订配合社会、教育和政治环境的相关政策；
- **学与教及课程**：校长须协调学校的发展工作，以便校内各级的课程和学与教互相配合。校长须与校内人士协作，确保全体学生可透过正规、非正规和非正式课程接受全面均衡和适切的学习；

主要领导才能——

六项主要领导范畴

1. **策略方向及政策环境**
2. **学与教及课程**
3. **教师专业成长及发展**
4. **员工及资源管理**
5. **质素保证及问责**
6. **对外沟通及联系**

- **教师专业成长及发展**：校长须推动本身和教师的持续专业发展，交流最新的专业知识和成功的实践经验，务求能与时俱进和照顾学生的不同需要，以期提高学生和学校的整体表现水平；
- **员工及资源管理**：校长须创建协作的团队管理精神，尽量发挥员工的工作能力、善用物力和财政资源，以促进学校和学生的发展；
- **质素保证及问责**：校长须与校内人士共同建立质素保证和问责制度，让学生、教师和其他教职员得知自己的表现，从而改善学校的整体表现。这些制度亦方便学校向外界提供有关学校表现的资料；及
- **对外沟通及联系**：校长须建立学校与小区、国家以至全球的多边联系，使校内人士能对社会和有关的发展作出贡献。