



教育署

Education Department

| | | |
|----------------|-----------------|---------------------|
| 本署檔號 Our Ref: | ED(SBM)TR/07/02 | 香港灣仔 |
| 來函檔號 Your Ref: | | 皇后大道東 213 號 |
| 電話 Tel. No.: | 2892 5460 | 胡忠大廈十四樓 1431B |
| 圖文傳真 Fax No.: | 2834 7350 | 教育署校本管理科 校長專業發展組 |

致：各中、小學及特殊學校校長

各位校長：

香港教育署委託本人，以現任校長及校長接班人為對象，撰寫專業發展綱領。為此，本人擬訂了一份討論文件，臚列校長目前及日後所要履行的各項職責，希望校長及各有關人士提供修訂意見，以確保職責表能真確反映實際情況。

這份討論文件將會成為日後校長持續專業教育的參考。各位校長可以從教育署網頁(<http://www.ed.gov.hk/sbm/principal/chinese/index.htm>)下載這份文件。日後校長持續專業發展課程的對象為現任校長、新任校長及校長接班人，例如副校長及其他校內領袖，例如主任老師等。

由於本人希望能於二零零零年四月初完成草擬校長持續專業教育綱領，故此希望你們能抽空閱讀這份文件，並於二零零零年三月二十八日前把你們的意見以電郵(eopd2@ed.gov.hk)或傳真(傳真號碼:2834 7350)交給本人。

如果你們希望索取一份討論文件，請聯絡校長專業發展組鄺關秀菁女士(電話: 2892 6624)或郭劉麗影女士(電話:28926210)。

教育署
校長專業發展高級顧問
戴偉思

二零零零年二月二十九日

校長職能

發展校長持續專業教育的基礎

本討論文件臚列校長應具備的技能和要履行的職責，
以作為發展校長「持續專業教育」的參考。

- I. 前言
- II. 校長作為專業的領導者
- III. 校長作為教與學的領導者
- IV. 校長作為「泛教育社會」的領導者
- V. 附錄：校長職能發展圖表

原文由教育署校長專業發展高級顧問戴偉思先生撰寫，中文版蒙地利亞修女紀念學校(協和) 徐福強校長校訂及整理，謹此致謝。

1. 前言

1. 研究由來：

香港教育署委託本人，以現任校長及校長接班人為對象，撰寫專業發展綱領。為此，本人擬訂了一份校長專業職責表(簡稱職責表)，臚列校長目前及日後所要履行的各項職責，希望校長及各有關人士提供修訂意見，以確保職責表能真確反映實際情況。

2. 研究方向：

職責表的內容已經力求切合日後的需要，但由於範圍太闊，根本無可能完全涵蓋校長的職責。有見及此，職責表會集中闡釋校長所必須具備的各項技能，從而恰當、幹鍊而又有遠見地履行領導責任，為學生提供全面發展的學習經驗，以切合急劇轉變的香港社會的需要。

職責表旨在制訂「持續專業教育」(continuing professional education)的綱領，照顧下列三類人士的需要：

- 現任校長
- 新任校長
- 校長接班人

本人希望收集各方意見，以刪補紕漏，並訂定上述三類校長的培訓優序。內容所列，很多已是校長既有的職責，其餘則為世界各地學校變革、香港目前推行的校本管理計劃所衍生出來的各項責任。

職責表反映「重視學生學習效能」的信念，因為這是學校教育改革的關鍵。本人認為校長是學校的領導者，只有他/她們才能為學生帶來有實質意義的改革；話雖如此，我卻相信要提高學生的學習效能，老師的教學技巧比校長的領導更為重要。

在探討校長的職責時，一般人會較側重管理技巧(skills of management)而非領導能力(leadership)，但我希望大家能提供意見，以取得兩方面的平衡。此外，隨著政治及社會的不斷轉變，要為領導技巧(leadership skills)訂定適切的定義，實在非常困難。但本人知道職責表必須要對校長的專業發展有參考價值。我們的理想是：致力追求「持續學習的校長專業」(continuously learning profession)- 能夠因應社會期望，摒棄抱殘守缺、因循舊規的工作態度，作出具識見的承擔，領導學校進行改革的專業。

校長和教師既為專業人士，他們不僅要履行僱傭合約的最低要求，更要有強烈的使命感，矢志為香港作育英才。

職責表會分三個部份來說明校長的職能：

- 校長作為學校領導者(leader of the school)
- 校長作為教與學的領導者(leader of teaching and learning)
- 校長作為「泛教育社會」的領導者(leader of wider education community)

大家必須明白，後兩者(即強調學校及泛教育社會)所述的，並不是可傳授的技能或實際的知識，而是校長的領導才能。作為一個學校最高領導人，校長必須具備特定的知識和卓越的領導技巧，才能締造一個和諧的學校環境，確保學生的學習效能得以提高。

教育署
校長專業發展顧問
戴偉思

II. 校長作為學校的領導者

1. 個人領導技巧

| 要項 | 說明 |
|---------------------|--|
| 遠見與領導變革的能力 | <ul style="list-style-type: none"> ● 具創意的遠見製造卓越學校，學校的遠景需要校長來拓展。有效的學校變革不單要有具遠見的領導者；而且，變革的領導者更要具備能將遠見化成可傳達的訊息的能力。 ● 遠見(visioning)不應只涉及學生成功，學校卓越，更應顧及人-教師和支援人員。 ● 不論成就卓越，抑或是有待改進的學校，同樣需要有遠景(vision)。 |
| 領導團隊與學生學習的改進 | <ul style="list-style-type: none"> ● 教師在教學過程中必須同心協力；更應被賦予與足夠權力，參與變革，學習效能才能有所改進。 ● 建立不同的教師專業團隊，已經被証實為最成功的放權方式，但本人所指的並非傳統的科組。 ● 要在缺乏教學反思，慣於在課室內「唯我獨尊」的教師群中建立團隊，需要高層次的領導技巧。 |
| 瞭解學生的學習情況與發展最佳的教學方法 | <ul style="list-style-type: none"> ● 持續的教育研究(例如心理學、知識架構及其他學校的成功經驗)有助於提升對學生學習的關顧。 |
| 策略性企劃與變革管理 | <ul style="list-style-type: none"> ● 隨著時勢的急劇轉變，傳統的辦學模式已不合時宜。作為校長不但要有即時的應變措施，還要洞悉先機，為學校制訂長遠的發展策略；更要讓教職員有充足的心理準備，迎接學校未來的轉變。 ● 校長要令教職員清楚瞭解學校採取的是因時制宜，循序漸進的發展策略，絕對不會受突發的或不能預測的事故所阻。 |
| 核心價值與瞭解社會劇變對學校領導的衝擊 | <ul style="list-style-type: none"> ● 學校教育變革反映現有社會的價值取向。其實，社會人士對教育制度充滿信心，他們期望教育能裝備孩子去應付日後的成人生活；配合社會的急劇轉變；傳授充實生活所必需的技能；更期望學校能夠堅守核心的價值信念。 ● 校長需要不斷汲取新知識來履行有關的承諾；校長更要秉持核心價值，令學校擺脫瑣事雜務的羈絆，集中關注對學生前途有裨益的事務。 |

2. 個人管理技巧

| 要項 | 說明 |
|--|---|
| 法律： <ul style="list-style-type: none"> ● 教育條例及教育規例 ● 普通法(包括因專業疏忽而須承擔的風險) ● 適用於學校活動的法例和合約法(包括宣傳及廣告) ● 僱傭條例(包括教職員的權利及工作情況、學校高層領導所要承擔的主要職責) ● 《防止賄賂條例》和廉政公署為學校制訂的防止賄賂措施 ● 有關平等機位的法例 | <ul style="list-style-type: none"> ● 領導人需要有充足的法律知識-何時需要諮詢律師的意見；瞭解管理行為可能引起的法律訴訟。 ● 需要建立一套專業的處事方式，以盡量避免因專業疏忽而遭受的檢控。 ● 教育署及學校可能並未察覺，隨著「校本管理」的推行，法律責任轉由校長來承擔的趨勢。 |
| 規劃： <ul style="list-style-type: none"> ● 運作規劃 ● 財務規劃 ● 財政預算 ● 監察資金運用 ● 核數 | <ul style="list-style-type: none"> ● 運作規劃(operational planning)可確保學校生活井然有序，有軌可循；可令有關的人清楚瞭解目前及變革過程中所應承擔的責任；同時，亦可爭取成員的認同支持。 ● 「校本管理」令校長及辦學團體要負責學校的長遠財政規劃。 |
| 溝通 <ul style="list-style-type: none"> ● 懂得如何溝通： <ul style="list-style-type: none"> -推行校本管理所需的公關技巧 -運用資訊科技和通訊科技的能力 -會議及小組討論的技巧 ● 懂得與教職員聯繫 <ul style="list-style-type: none"> -感染下屬，加強他們的使命感和專業操守 -在互信的基礎把權力下放給教職員 -建立正式和非正式的網絡關係 ● 懂得應付其他專業人士，例如律師、建築師等 ● 懂得與傳媒協作，以令學生有所裨益，並提高學校的聲譽 | <ul style="list-style-type: none"> ● 溝通技巧是常見的能力要求，大部份校長都能應付自如，而部份校長則需要在在某方面，例如電子郵件的使用，參與複修或接受培訓。 ● 「高高在上」往往令上司和下屬的關係變得緊張，定時的專業培訓提供機會讓學員反思，令人際關係更趨和諧。 ● 校長多瞭解其他專業的業務管理情況，對履行「校本管理」帶來的新職責有莫大幫助。 ● 懂得「應付傳媒」或在電視電台發表意見，是學校領導能力的重要環節。大部份校長參加完有關的特別培訓後，都表示非常受用。 |
| 資源： <ul style="list-style-type: none"> ● 教職員的聘用、晉升 ● 人力資源調配 ● 非人力資源調配 ● 建築物和資產管理 | <ul style="list-style-type: none"> ● 精選優秀的教職員其實就是與其他學校競逐人才，領導人如能在這方面接受專業訓練，會有立竿見影的好處。 ● 「校本管理」給予靈活調配資源的彈性，但校長必須明規則，知分寸，以免成為輕率的管理人。 ● 對新校長來說，一些關於校舍及校園設施的基本管理知識，通常都很有用。 |
| 危機處理 | <ul style="list-style-type: none"> ● 學校隨時發生事故，學生經常遇到意外，這是難以避免的事實。學校如能有充足的應變準備，便可妥善處理危機；校長如能未雨綢繆，則可發揮強者本色。 |

3. 領導者的本質

| 要項 | 說明 |
|---|--|
| 個人健康： <ul style="list-style-type: none"> ● 保持身體健康 ● 保持心理平衡 ● 善於舒緩個人壓力 | <ul style="list-style-type: none"> ● 顯而易見，每個人都需要保持身心健康。但健康並不是必然的，在前景不明朗和重大變動的情況下，保持身心健康尤為重要。 ● 隨著變革的步伐加快，懂得舒緩壓力變得尤其重要。 |
| 領導內涵： <ul style="list-style-type: none"> ● 自我反省 ● 瞭解本身的管理風格和個人習性 ● 發展有系統、具創意的思考能力 人際技巧： <ul style="list-style-type: none"> ● 解決紛爭 ● 輔導 ● 善於處理他人的壓力及應付難以處理的人 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自我分析 (self-analysis) 和全方位回饋 (360 feedback) 是現代領袖培訓課程的重要環節。 ● 對「智能模式」(modes of intelligence) 及「左/右腦」管轄功能的瞭解，有助於與人交往溝通。 ● 善於與人交往，已經成為校長工作不可或缺的一部份。校長樂意去調解紛爭，提供輔導，協助他人舒緩壓力，不單是學校領導人的關顧責任，更是學校運作暢順的保證。 |
| 個人事業前景的規劃： <ul style="list-style-type: none"> ● 有稱心滿意的前景 ● 語文能力-粵語、普通話、英語及中英文書寫能力 | <ul style="list-style-type: none"> ● 學校領導已經成為一項專門職業，有志於這方面發展的教師，不光純是考慮興趣，更要有專業發展計劃，才可擔任這個職務。 ● 提高語文能力(特別是非母語)，有助校長的持續專業發展。 |

III. 校長作為教與學的領導者

1. 學生

| 要項 | 說明 |
|---|--|
| 瞭解兒童/青少年的成長及行為 | <ul style="list-style-type: none"> ● 現今兒童的成長方式與十年前大不相同。邊緣少年的人數正持續上升，要改善教學及關顧工作，最基本的是瞭解他們的發展過程。 |
| 瞭解兒童掌握學習的方法 | <ul style="list-style-type: none"> ● 期望學生有好的學習效果，必先要令學生掌握正確的學習方法。校長要令教師有「所有學生都能學得好」的期望。 |
| 掌握兒童學習的資料： <ul style="list-style-type: none"> ● 蒐集有關學習表現的資料 ● 發展診斷學習需要的流程 | <ul style="list-style-type: none"> ● 許多學校甚少掌握學生學習表現的資料。學校應蒐集有用的資料，以制訂介入策略(intervention strategies)，從而幫助表現欠佳的學生，並提升其他學生的表現。可惜，有些學校未能蒐集有意義的資料，而很多則不懂如何去運用有關資料以協助學生。 ● 能夠善用蒐集所得的資料，是改革教學策略及學校架構的重要步驟。 |
| 蒐集學生對學校教育的期望的資料(質及量) | <ul style="list-style-type: none"> ● 學生對學校教育的看法，會影響他們在學時期，甚至一生的學習態度。蒐集這方面的資料，是推動學校改革的一項重要工作。 |
| 透過各種途徑向學生灌輸生活技能： <ul style="list-style-type: none"> ● 關顧 ● 注重學校及社會規範 ● 規劃課程(正規、非正規及延展課程) | <ul style="list-style-type: none"> ● 培養學生的生活技能，是學校對社會所必須履行的義務。要達致這個目標，需要家長、學生、學校及社會各方面的互相配合。校長在這方面扮演著舉足輕重的角色。 ● 學生的學習經驗不應侷限於必需的學業知識，非正規課程及延展課程也同樣重要。課程亦必須不斷進行全面的重組，以切合學生和教師的需要。 |

2. 教師

| 要項 | 說明 |
|--|--|
| 建立團隊： <ul style="list-style-type: none"> ● 督導教職員 ● 安排教職員組成工作團隊 ● 領導團隊 ● 成為一個團隊成員 ● 培養成為「服務型的領導」(servant leader) | <ul style="list-style-type: none"> ● 舊有的科層架構根本難以應付未來五年的學校教育改革(特別是校本管理)。校長再無法獨力應付徹底的革新。組建培育不同的工作團隊已經成為學校的發展要項。教職員的團隊表現亦已成為衡量校長領導能力的指標。 |
| 加強教師的技能(一支更專門、更專業的教學團隊)： <ul style="list-style-type: none"> ● 制訂表現指標 ● 評核學生表現 ● 診斷學習失敗的原因 ● 為學生進行輔導 ● 確保教學方法有助提高學生的學習成果 ● 學習新的教學技巧令所有學生皆能成功學習 ● 引進資訊及通訊科技教學 | <ul style="list-style-type: none"> ● 現行的學校教育改革，主要目標是培育能夠終身學習的下一代。沿用已久的教學策略再不能改進學生學習的效果；教育重點亦由單純的量度，例如入大學率，轉至關注大多數未能升讀大專院校的學生。校長必須清楚瞭解各項工作的可行性及有關的專業責任，才能果敢地領導教師在教學過程中進行評核、診斷及試驗工作。 ● 在檢討教學方法時，應考慮日漸普及的資訊及通訊科技。 |
| 對教師的關顧： <ul style="list-style-type: none"> ● 教職員評核 ● 教職員專業發展 ● 向教職員提供職業前途的意見 | <ul style="list-style-type: none"> ● 傳統以來，校長都要為校內全體教職員的工作表現承擔責任，隨著社會人士對學校教育的期望日增，教師需要更多的關顧。 ● 很多教師並沒有籌劃自己的職業前途。過去，這種情況並不重要。現今，為了自己及家人的未來，教師實在有需要籌劃自己的職業前途。隨著職業及專業及發展的日益重要，校長的工作量也大增。 |

3. 整體學校

| 要項 | 說明 |
|---|--|
| 整體學校的表現： <ul style="list-style-type: none"> ● 質素保證視學 ● 制訂評核整校表現的方法 ● 匯報評核整校表現的結果 | <ul style="list-style-type: none"> ● 一間卓越的學校，除了重視學生個人的成就外，亦會制訂整體學校的目標。學校有一套量度達標的方法，是向公眾宣示學校承諾致力追求優質的教育。 |
| 建立組織文化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 對校長來說，學校固有的傳統和文化對學校發展的影響，是非常重要的課題。校長應該要有能力來領導學校建立、維持和發展開放的校園文化，從而建設一個愉快的校園環境。 |
| 建立學生、教師、校長及職員間互惠互助的關係：授業與引導 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人不可能光靠自己來學習，否則，教書就變成多餘的行業。事實上，獨自進修的學習效果，進展會是相當緩慢，遠遠不如共同學習般理想。透過榜樣來作引導、傳授及帶領，是互惠互助學習的不二法門。 |
| 利用資訊及通訊科技，追求「虛擬」的學校教育 | <ul style="list-style-type: none"> ● 許多人預期，學生會愈來愈多機會在學校以外學習，學校最終只能在廣泛學習機會的領域中佔一席位。然而，這場革命的進展頗為緩慢，學校實在有機會謀求改進，為本身及學生爭取最大裨益。校長在制訂策略時，應考慮這場革命背後的理念，由學校作主導，加強教育界與商界的溝通。 ● 校長的責任是讓同工瞭解關於科技在學習方面應用的未來發展狀況。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 改變學校結構-重組學科及陳腐的架構 ● 充份利用空間及妥善安排時間表 | <ul style="list-style-type: none"> ● 要真正改革以科目為主的課程結構，不能夠只針對受影響的部份，而要由重整全校架構入手，這正是學校領導者在重整課程架構時所遇到的最大挑戰。 |
| 設置資訊及通訊科技的設施 | <ul style="list-style-type: none"> ● 舊式設計的校舍，如要設置佔用空間極大的科技設施，的確需要費盡心思，對課室及設施作重新規劃。 ● 廣泛運用電腦會帶來連串的、新的道德考慮。同時，能否獲得使用電腦和互聯網的權利，亦是將會持續到下世紀，極有爭議的公平問題。 |
| 將學校發展為社區終身學習的中心 | <ul style="list-style-type: none"> ● 許多觀察家及評論家預期，隨著就業及經濟環境的急劇轉變，人們需要花更多時間去學習新事物- 終身學習的概念愈來愈重要。學校亦因此而變成終身學習的中心。 ● 校長需要帶引社區參與討論學校成為終身學習中心的問題-這正是學校現在及未來的定位。 |

4. 課程及評估

| 要項 | 說明 |
|---------------------------|--|
| 指導課程綱領的持續調整 | <ul style="list-style-type: none"> ● 課程內容及範圍的不斷轉變，對教師帶來相當大的壓力。隨著校本管理的實施，科目間的界限(特別是小學及初中階段)已日漸消除；核心學習範圍的公開評估亦備受重視。 ● 課程調整的領導者，需要在變革的同時，顧及學生有效的學習。這項工作的確困難，根據其他地方的經驗，變革會帶來三年的「受控制的混亂」(controlled chaos)，期間需要好的專業領導和團隊協作，並需要短暫放下其他事務。校長也需要有周詳的課程調整計劃。 ● 校長必須確保課程變革是為了貫徹學校的信念，而不是因為盲從或為了方便行事。 |
| 確保學生學習核心科目的成效 | <ul style="list-style-type: none"> ● 與教育有密切關係的人士會強烈要求學校，確保學生的能力按年遞增-在核心課程的學習(一般是讀寫及數理能力，有時會包括公民及健康教育)中有成果。要達致上述效果，通常需要改進評核學生的方法。積極改革現行評核方法的學校，當會取得好效果，反之，大有可能招致失敗。 ● 校長需要有卓越的領導技巧、強健的體魄和毅力，才能帶領學校完成這項重任。 |
| 處理資訊及通訊科技帶來的跨學科、科目界限模糊的問題 | <ul style="list-style-type: none"> ● 現時，資訊及通訊科技對課程的衝擊並不顯著。不過，根據經驗，電腦科技發展的初期，帶來的衝擊通常都不會太大，但當效果彰顯之後，便會大行其道。我們期望科技在教育的应用，會依循這種模式發展。雖然，無人能夠在這個時間做足準備，但「靜觀其變」的態度，會令日後措手不及。 |
| 確保學生有全面的學習 | <ul style="list-style-type: none"> ● 非正規學習是學校重要的環節。校長須權衡輕重，對緊逼的上課時間及資源作適當的分配，以令正規與非正規課程相互配合。 |

IV. 校長作為「泛教育社會」的領導者

1. 辦學團體及家長

| 要項 | 說明 |
|--|---|
| 在學校文化裏，植入辦學團體的價值道德 | <ul style="list-style-type: none"> ● 明確界定道德價值的呼聲日益高漲。廿世紀末，許多社會的道德標準日降，儘管香港的情況並非如此，但學校仍需要發揮帶頭作用，致力推廣中國的傳統價值和道德規範。 ● 過去也許不必對道德作明確界定，但在不久的將來，辦學者便會察覺到此需要。校長在制訂的有關的政策時，起主導的作用-因為他們的道德價值必須與辦學團體貫徹一致。 |
| 提高社會對學校教育的期望 | <ul style="list-style-type: none"> ● 除領導和監督變革外，校長有責任提高社會人士對學校及學生的期望。只有不斷提高期望，學校及學生才能不斷進步。 |
| 設計理想中的學校文化 | |
| 協助校董會去履行職責 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 將學生的成就通知家長，以達致最佳的學校家庭合作關係 ● 家長透過校董會來參與校政 ● 鼓動家長積極參與家長教師會 | <ul style="list-style-type: none"> ● 家長對可以反映學生最新學習情況的劃一標準測試愈來愈感興趣。而發展教師/家長交流會，以更有效的溝通來代替單純的 ABCD.....評級，亦變得非常重要。 ● 怎樣向家長作匯報，成為許多教育社會日益關注的課題。營造「顧客」導向的匯報也許並不容易，但在使家長成為孩子學校教育的真正伙伴上，是不可或缺的一部份。 |
| 處理與上級的關係 | <ul style="list-style-type: none"> ● 聯繫校董會和教育署(也許是辦學團體)，需要精練的溝通技巧。 |

2. 教育署

| 要項 | 說明 |
|----------------------|---|
| 瞭解教育署的要求 | <ul style="list-style-type: none"> ● 在校本管理的年代，瞭解教育署的要求，是制訂現行策略性計劃，未來擬行的發展性策略的重要考慮因素。 |
| 善用校本管理賦予學校權責的機會 | <ul style="list-style-type: none"> ● 隨著校本管理的實施，學校難免要承擔更多的責任，但可以利用這個機會去重塑文化以求學校進步。 |
| 善用校本管理將部份職權集中在教育署的機會 | <ul style="list-style-type: none"> ● 同樣地，教育署中央功能的改變是校長改革校政的另一個好機會。 |
| 蒐集、分析及回應有關學校表現的資料 | <ul style="list-style-type: none"> ● 集中蒐集資料，對撰寫一份好的校政報告十分重要。有用的資料包括：引証學校在某時段進步的明確事實(而非印象)。重點是學校的總體指標，而非所有學生的總體表現。另一個重點是與其他學校表現的互相比較。 |
| 就全校的表現承擔責任 | <ul style="list-style-type: none"> ● 質素保證的目的值得大力支持。同時，需要具備道德操守的校長，來確保報告能如實度量度學校的表現，並無掩飾問題。社會大眾有興趣(亦有權)去瞭解校長如何去履行他們所託付校長的重任。 |

V. 附錄：校長職能發展圖表

1. 說明

- 右方三欄有「-」的部分，為本人對校長持續專業教育重點的建議
- 本人假定有經驗的校長，已具備「左方」階段所需的大部分技巧
- 新任校長則應按本身專業發展的進度，盡快從「左方」階段，逐步取得「右方」階段所需的技巧
- 本人相信即使閱歷極為豐富的校長，也需要與時並進、自我充實及向人學習。「-」較多的部分，代表需要學習的新知識；較少的代表以「保養模式」(maintenance mode)持續學習。
- 這三欄亦代表校長職業，由「左方」向「右方」階段發展所需的技巧。

2. 校長作為學校的領導者

| 重點 | 要項 | 校長 接班人 | | | 新任校長 | | | 經驗豐富 的校長 | | |
|--------|---------------------|-----------|---|---|------|---|---|-------------|---|---|
| | | - | = | - | - | = | - | - | = | - |
| 個人領導技巧 | 遠見與領導變革的能力 | - | - | = | = | | | | = | = |
| | 領導團隊與學生學習的改進 | - | - | - | = | = | | | = | - |
| | 瞭解學生的學習情況與發展更佳的教學方法 | - | - | - | - | = | | | = | = |
| | 策略性企劃與變革管理 | - | - | - | - | - | = | | = | - |
| | 核心價值與瞭解社會劇變對學校領導的衝擊 | - | - | - | = | | | | | = |
| 個人管理技巧 | 法律 | - | - | = | = | | | | = | - |
| | 規劃 | - | = | | | | | = | = | - |
| | 溝通 | - | - | = | | | | = | = | - |
| | 資源 | - | = | = | | | | = | = | - |
| | 危機處理 | - | = | | | | | = | = | - |
| 領導者的本質 | 個人健康 | - | = | | | | | | = | = |
| | 領導內涵 | - | = | | | | | | = | - |
| | 人際技巧 | - | = | | | | | | = | - |
| | 個人事業前景的規劃 | = | = | | | | | | = | - |

3. 校長作為教與學的領導者

| 重點 | 要項 | 校長 接班人 | | 新任校長 | | 經驗豐富 的校長 | |
|-------|-------------------------------------|-----------|---|------|---|-------------|-------|
| | | - | = | = | = | = | = |
| 學生 | 瞭解兒童/青少年的成長及行為 | - | = | = | = | = | = |
| | 瞭解兒童掌握學習的方法 | - | = | | | = | = - - |
| | 掌握兒童學習的資料 | - | = | | | = | = - - |
| | 蒐集學生對學校教育的期望的資料(質及量) | - | - | = | = | = | = - - |
| | 透過各種途徑向學生灌輸生活技能： | - | = | | | = | = - - |
| 教師 | 建立團隊 | - | - | - | = | | = - |
| | 加強教師的技能 (一支更專門、更專業的教學團隊) | - | - | = | = | | = - |
| | 對教師的關顧 | - | = | | | = | = - - |
| 整體學校 | 整體學校的表現 | - | - | = | = | | = - |
| | 建立組織文化 | - | = | = | | | = - |
| | 建立學生、教師、校長及職員間互惠互助的關係：授業與引導 | - | - | = | = | | = - - |
| | 通過資訊及通訊科技，邁向「虛擬」的學校教育 | - | = | = | = | | = = |
| | 改變學校結構-重組學科及陳腐的架構 充份利用空間及妥善安排時間表 | - | = | | | | = - |
| | 設置資訊及通訊科技的設施 | - | = | | | = | = = - |
| | 將學校發展為社區終身學習的中心 | - | - | = | | | = |
| 課程及評估 | 指導課程綱領的持續調整 | - | - | = | = | | = - |
| | 確保學生學習核心科目的成效 | - | - | = | = | = | = - |
| | 處理資訊及通訊科技帶來的跨學科、科目界限模糊的問題 | - | - | = | = | = | = - - |
| | 確保學生有全面的學習 | - | = | | | = | = - - |

4. 校長作為「泛教育社會」的領導者

| 重點 | 要項 | 校長 接班人 | | | 新任校長 | | | 經驗豐富的校長 | | |
|---------|---------------------------|-----------|---|---|------|---|---|---------|---|---|
| | | - | - | = | = | = | = | = | - | - |
| 辦學團體及家長 | 在學校文化裏，植入辦學團體的價值道德 | - | - | = | = | = | | | = | - |
| | 提高社會對學校教育的期望 | - | - | = | = | | | | | = |
| | 設計理想中的學校文化 | - | = | = | | | = | = | = | - |
| | 協助校董會去履行職責 | - | - | = | | | | | = | - |
| | 將學生的成就通知家長，以達致最佳的學校家庭合作關係 | - | - | = | = | | | | = | - |
| | 家長透過校董會來參與校政 | - | - | = | = | | | | = | - |
| | 鼓勵家長積極參與家長教師會 | - | - | = | = | | | | = | - |
| | 處理與上級的關係 | - | - | | | | | = | = | - |
| 教育署 | 瞭解教育署的要求 | - | = | | | | | = | = | - |
| | 善用校本管理賦予學校的權責的機會 | - | - | = | = | | | | = | - |
| | 善用校本管理將部份職權集中在教育署的機會 | - | - | = | = | | | | = | - |
| | 蒐集、分析及回應有關學校表現的資料 | - | = | = | = | = | | | = | = |
| | 就全校的表現承擔責任 | - | - | - | = | = | | | = | - |