

# 新到任校長的行政關注

胡少偉博士

香港教育大學國際教育學系助理教授（教學）



▲ 在新到任校長分享會作短講

新到任校長有何行政關注？教師及校長專業發展委員會於 2015 年推出「T-標準+」，為校長及教師發展提供專業標準參照，其核心理念是以學生的教育需要為中心，並提出香港學生需具備三個特質：達至全人健康；具備成年階段所需的素養；

以及能夠靈活應對未來的轉變。呼應學生的教育需要，香港校長專業標準參照為：以德潤才的躬行者，貫徹全人成長及均衡發展的理念；博學啟思的建策者，塑造好學敏求的學習型組織；高瞻遠矚的創建者，推動教育變革及學校持續進步。這三個與時並進的校長專業角色，引領着校長在專業發展路上前進的目標，並描述了校長在各專業階段所展現的信念、知識及實踐，值得新到任校長作為專業發展及反思的參考。

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四會於 2015 年開展「小學校長面對的挑戰」研究，當年收到 164 份校長、154 份副校長及 160 份資深主任的問卷；按校長數計算，是次調查回收率為 31.2% (526 間小學)。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的增加：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。與此同時，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。再者，過半以上小學校長認為需在職進修的八個課題，包括：領導團隊的能力(60.4%)、了解教育法例(58.5%)、應付學校危機(56.7%)、處理學校財務(55.5%)、策劃學校發展(54.9%)、管理和監督下屬(54.9%)、處理家長投訴(54.9%)和管理情緒與調解(51.8%)。得於近年沒有同類研究發表，筆者作為「小學校長面對的挑戰」研究員之一，在此分享上述研究結果供新到任校長參考。



▲ 小學校長面對的挑戰研究報告記者會

每一位校長都曾經是新到任校長，他/她可能是原校升任的校長或空降成為一位新入職校長；同時，也有因辦學團體或個人的需要，有校長會由一所學校轉任至另一所小學，而成為了一位新到任校長。不同類型的新到任校長面對不同的挑戰與機遇。為了促進小學校長的交流和分享，香港初等教育研究學會和香港小學教育領導學會自2013年起，合辦了9屆小學新到任校長的經驗分享會。筆者多年來有幸參與其中，故在此分享這年度新到任校長分享會的一些精粹。為促進分享校長在準備分享時的思考，籌備小組曾提供下列兩套關注點分別給空降校長與到不同辦學團體任職校長作分享的參考。

## (一) 空降校長的挑戰與機遇

1. 當年作為空降校長時，最難忘的時什麼？
2. 回想第一次與全體教師見面後，你自己對當時的表現感到滿意嗎？
3. 家長對自己與前任校長有何對比？可否分享自己的處理經驗？
4. 當年與主要副手相處時有何苦與樂？
5. 上任一年之後，自己學了什麼？

## (二) 新到任校長於不同辦學團體的經驗

1. 新到任的辦學團體與前任的辦團體對校長工作要求有何異同？
2. 要適應不同辦學團體的要求，有何妙計良方？
3. 若自己信仰或理念與某辦學團體不完全一致時，應如何平衡和自處？
4. 在領導過不同辦學團體學校同工後，有何值得分享的經驗？
5. 回想二次新到任的經驗，新到任校長首要處理的是什麼？



▲ 小學新到任校長的經驗分享會

其中一年，筆者獲邀在新到任校長分享會作短講，當年向參與同工提出了下列 5 個問題，請將新到任的校長作個人反思，值此也供有興趣同工作行政的思考。

1. 新到任校長的比喻：新機師、裝修舊屋、新婚、降傘兵、外星人、留學生……
2. 到任校長後會做什麼？：百日維新、不改既定策略、冬眠潛伏的校長、到處留影的校長、每個同工都提高效率、令同工早些回家、讓家長感受到新風……



▲ 2022 年與兩會負責人及 4 位分享校長合照

3. 校長與副校長的關係：主音和音、黑臉白臉、傳聲筒、師徒、副機師、冤情大使、查案與主審、談判對手……
4. 在這個新崗位做多長的時間？：做一個三年發展計劃、做滿合約、做到校監叫我走、做到結校、令學校起死回生才光榮離崗、做到退休、做一年？
5. 新到任校長的思考：說一個自己領導的故事、分享一個欣賞的校長案例、想像自己一年後會說的一個故事、新舊崗位的不同、當校長與做副校長的的不同、如何了解團隊成員對學校現況與發展的看法、自己心中理想的決策層包括了誰？……