



澳門特別行政區政府教育暨青年局委託課題

《澳門校長專業發展規劃研究》

研究報告

(摘要版)

研究單位：

北京師範大學教育管理學院

教育部小學校長培訓中心課題組

2008 年

目 錄

一、澳門校長專業發展現狀	4
(一) 分析工具	5
(二) 澳門校長專業發展現狀	5
1. 澳門校長素質現狀	5
2. 澳門校長專業發展需求現狀	6
(三) 澳門校長培訓現狀	7
1. 校長積極參與，滿意度不斷提高	7
2. 校長在實踐方面的知識和技能掌握較少	7
3. 大部分受訓校長培訓成果的應用情況和應用成效未如理想	7
4. 受訓校長的業績和能力提高程度尚未有明顯表現	7
(四) 澳門校長管理制度現狀	8
1. 不同學校間校長資格和任用制度各異	8
2. 校長晉升制度缺位	8
3. 校長評價制度處於初創時期	9
二、澳門校長專業發展存在的問題	9
(一) 澳門校長培訓中存在的問題	9
1. 培訓內容比較全面，缺乏針對性	9
2. 培訓方式以講授為主，偏重理論傳授	10
3. 培訓師資水準參差不齊	10
4. 培訓管理尚不完善	10
5. 培訓的時間不夠充足	10
6. 校長的專業交流受到多元的文化背景的影響	11
(二) 校長專業發展的保障制度存在的問題	11
1. 公立、私立學校的任用制度不統一	11
2. 校長職業晉升受局限	11
3. 校長評價制度不完善	12
三、澳門校長專業發展規劃及實施方案	12
(一) 澳門校長專業發展目標	12
1. 校長年齡結構和學歷結構更加合理化	12
2. 澳門校長的專業化水準得到顯著提高	12

3. 澳門校長管理制度得以完備	12
(二) 澳門校長培訓實施方案	13
1. 宏觀指導和保障	13
2. 功能表式和定制式結合的課程設置方式.....	15
3. 採取多種培訓方法	17
4. 多樣化的培訓模式	17
5. 工作背景多樣化的培訓師資	17
6. 休教研修和在職研修相結合	18
(三) 澳門校長專業發展保障制度建設	18
1. 建立校長資格和任用制度	18
2. 建立校長晉升制度	19
3. 完善校長評價制度	19
(四) 澳門校長專業發展的其他促進手段	20
1. 建立健全校長專業組織	20
2. 促進校長專業發展的國際化	21

校長專業發展從理念上包含兩方面的內涵，即校長群體的專業發展和校長個體的專業發展。從職業群體的角度看，校長專業發展就是指校長職業由準專業階段向專業階段不斷發展的過程。亦即在整個職業層面上逐漸達到專業標準的過程。從校長個體的角度看，校長專業發展是指校長的內在專業結構不斷更新、演進和豐富的過程。內在專業結構指專業精神、專業知識、專業能力、專業倫理、自我專業意識等。

近年來，在澳門教育改革的推進要求澳門校長在教師人力資源開發與管理、在學校持續發展、在學生道德和科技技能的提高、在學校更好地與家長溝通方面都需要有更深刻的理解和更好的實踐能力；其次，學校的發展還要面對校外環境的變化，這些變化主要體現為滲透在學校周圍的市場因素、學校之間的生源和師資的競爭、學校與社區的關係和學校教育文化與賭場投機文化的衝突方面，這就要求校長還要提高自身對外界環境變化的敏感度，及時調整學校的發展戰略和方向，及時調整學校的教育教學內容和手段，力爭使自己所在的學校在人才培養的品質和數量上能夠達到政府和社會的需求，能夠在本澳和國際教育競爭中凸顯優勢。面對這樣的社會壓力，校長持續專業發展必然是澳門基礎教育快速發展的基本保證。

本研究通過質性研究和量化研究相結合的方法，利用理論研究、訪談法和問卷法從比較研究、實證研究和政策研究三個層次進行研究；經過實際摸底、方案初定和具體規劃三個階段分析澳門校長專業發展的現狀及存在的問題，根據國際上的先進做法、針對澳門的實際，確定了問題的對策，制定了澳門校長專業發展規劃；既分析了澳門校長專業發展的直接促進措施，也提出了制度保障建議。

在資料收集上，通過對政府管理人員、澳門校長管理研究方面的專家、學校校長、副校長、主任和教師等，共計 55 人次的訪談，訪談後對訪談錄音進行了登錄，整理出 301,909 字的訪談錄音資料（該資料為保密資料），研究團隊根據訪談結果進行問卷的編制和修改。問卷被試的抽取方面，抽取校長 76 人（回收有效問卷 71 份，有效率為 93.4%），副校長、主任問卷 161 人（回收有效問卷 155 份，有效率為 96.3%），教師 515 人（回收有效問卷 391 份，有效率為 75.9%）。在問卷回收後進行了登錄，並進行了統計分析。

本報告進行了校長專業發展現狀和問題的分析，針對問題進行了澳門校長發展規劃及實施方案的設計。詳細的分析及內容請見《澳門校長專業發展規劃報告》。

一、澳門校長專業發展現狀

要了解澳門校長專業發展的現狀，就要使用一定的分析工具，本研究採用自行開發的問卷和訪談提綱進行了資料的收集和分析，開發出澳門校長專業發展的素質結構，作為澳門校長專業發展現狀分析的工具，並使用分析工具進行了分析。

(一) 分析工具

校長專業發展是一個持續不斷的動態過程，在這個過程中，明確校長的專業發展標準和校長的專業發展需求，參照標準並依據需求制定專業發展活動是提高校長專業發展有效性的重要前提。

研究通過理論研究和問卷分析，研製了針對澳門校長專業發展的素質結構，即澳門校長的專業素質結構包括：(1) 戰略管理、(2) 學校組織建設、(3) 校園文化建設、(4) 根據外部環境進行管理、(5) 校內管理制度建設、(6) 教學管理、(7) 課程領導、(8) 教師人事管理、(9) 學生管理、(10) 資金管理、(11) 設施管理、(12) 績效管理、(13) 公共關係管理、(14) 自我管理。

這個素質結構的構建為澳門校長專業標準的建立提供了基本的結構框架，同時，在澳門校長專業標準建立之前，可以用於校長評價和指導澳門校長的專業發展活動，包括可以用此來確定新校長的入職標準、可以為選任校長並對校長進行評價提供參考、可以給所有學校的持份者和校董會成員提供指導，讓他們知道應該期望從校長那裏得到什麼、可以讓校長參照標準評價自身的專業發展水準、還可以為校長的專業發展培訓提供依據。

(二) 澳門校長專業發展現狀

1. 澳門校長素質現狀

研究參照素質結構的理論標準，對澳門的校長進行了素質現狀分析，在澳門校長隊伍結構方面，結論為：性別結構比較合理、年齡偏大、學歷水準較高、校長職前生涯結構合理；在素質水準方面，結論為：澳門校長在專業素質的 14 個維度都達到了平均水準以上；其中在 6 個方面有凸出的表現，這 6 個方面分別是校園文化建設、根據外部環境進行管理、校內管理制度建設、學校組織建設、戰略管理、設施管理；澳門校長在 6 個微觀管理方面素質欠缺，這 6 個方面分別是課程領導、教師人事管理、績效管理、學生管理、資金管理和教學管理，在 14 個專業素質維度中，近一半的相對低的專業素質將直接影響澳門校長的辦學水準。

通過對不同學歷的校長專業素質結構的差異比較分析，研究認為，在 14 個校長專業素質的內在結構中，只有戰略管理、自我管理、學校組織建設三個方面與校長的學歷存在差異，且只有戰略管理表現出顯著的差異，即校長不同的學歷水準在戰略管理上表現出不同的素質水準，學歷越高的校長戰略管理能力越強；在專業素質的其他方面，學歷的不同並沒有引起校長在其他專業素質上的差異，無論校長的學歷是什麼，他們在其他 11 個素質結構方面都有很大的共同性，這種共同性源自於他們基本沒有受到外界的影響和干預，每一位校長都還保持著最純粹的個人自然發展狀態，這表明，澳門的校長接受的外界影響比較少，即使有些外來的刺激，其影響的程度也比較輕。

通過對不同任職年期的校長專業素質結構的差異比較分析，研究認為，校長的任職年期對校長專業素質的內在結構的影響主要體現在學生管理和績效管理兩個方面，任職年限越長，校長在這兩個方面的能力越強。其餘的 12 個專業素質內容都不會隨校長任職年限的增長而表現出差異。這說明，校長隨著任職年期的增長而提高的績效管理方面的能力實際上還是校長自然成長的必然表現，沒有反映出校長接受教育和培訓等外界因素對校長素質的影響。通過分析，研究得出基本結論：澳門校長的基本素質還停留在校長的自然成長的狀態，專業發展還處於原生態的水準，校長接受的影響其專業發展的外部干預幾乎沒有。

通過對不同年齡的校長專業素質結構的差異比較分析，研究認為，校長的年齡與校長的專業素質之間存在一定的相關關係，即年齡越大的校長在公共關係管理、學生管理、校內管理制度建設和校園文化建設四個方面都比年齡較小的校長表現出更高的水準。研究結論再次表明，澳門校長的專業發展還停留在校長個體的自然成長和經驗積累的水準，校長群體的專業素質還保持著校長入職時的原始狀態，校長素質的提高僅僅是校長個體自然成長的結果，澳門校長專業素質急需借助外部協助取得突破性的提高。

2. 澳門校長專業發展需求現狀

在對澳門校長的專業素質現狀分析的基礎上，研究對校長的專業發展需求進行了分析，基本結論是：澳門校長個人專業發展需求排在前五位的是：資金管理、教學管理、校內管理制度建設、學生管理和公共關係管理。不同學歷的校長在專業素質的不同方面具有不同的培訓需求，學歷低的校長更希望在公共關係管理和戰略管理方面提高自身的素質，而學歷較高的校長則更關注自身在應對學校外部環境的變化和建設校內管理制度方面能力的提高。這與我們所做的校長專業素質現狀分析的結論是一致的，即學歷越高，校長宏觀戰略管理的知識越豐富、能力越強，相應的培訓需求也就越低。而學歷低的校長由於知識獲取有限，視野不夠廣闊，宏觀把握的能力不高，因此他們在戰略管理和公共關係管理方面具有很大的培訓需求。研究生學歷的校長在其餘各項專業素質上都有很強烈的培訓需求，而且需求程度都顯著高於大專和本科學歷校長，這表明具研究生學歷的校長自我專業發展的內在動力很大，他們的自我專業發展意識很強，這些校長能夠對自身的專業素質現狀作出客觀的評價，並非常清楚地知道自己專業發展的未來方向和水準。

不同的任職年期的校長對培訓的需求也有很大的差異，研究結論為：一類校長（任職 3 年以下）理論需求最大的 5 個方面是：教學管理、績效管理、學生管理、資金管理、教師人事管理；實際需求最大的 5 個方面是：教學管理、資金管理、校內管理制度建設、學生管理、公共關係管理。二類校長（任職 4—8 年）理論需求最大的 5 個方面是：教學管理、資金管理、學生管理、績效管理、教學領導；實際需求最大的 5 類是：資金管理、教學管理、校內管理制度建設、學生管理、公共關係管理。三類校長（任職 9—12 年）理論需求最大的 5 個方面是：教學管理、資金管理、績效管理、學生管理、教師人

事管理；實際需求最大的 5 個方面是：資金管理、教學管理、學生管理、校內管理制度建設、根據外部環境管理。四類校長（任職 13 年以上）理論需求最大的 5 個方面是：教學管理、資金管理、教師人事管理、自我管理、學生管理；實際需求最大的 5 個方面是：資金管理、教學管理、校內管理制度建設、公共關係管理、根據外部環境管理。

（三）澳門校長培訓現狀

研究對 2002 年至今六年來的校長培訓進行了評估，從受訓者的反應(滿意程度)、學習(知識、技能、態度、行為方式的收穫)、行為(工作中行為的改進)、結果(受訓者獲得的經營業績)對組織的影響四個層次進行評估，結果如下：

1. 校長積極參與，滿意度不斷提高

校長們認識到培訓的必要性，他們認為因應時代變遷及教育改革必須提升個人的專業發展，這就要求培訓加以促進。校長們對教育暨青年局(以下簡稱教青局)的積極協助表示滿意，在教青局組織的培訓中，校長們積極參與，校長們對近年來舉辦的培訓較前幾年滿意度有所提高。

2. 校長在實踐方面的知識和技能掌握較少

通過培訓校長們收益最大的是理念上的更新，大部分校長都感受到培訓對於自身理念更新的重要作用。但是在具體的知識獲得上，校長們對於培訓的態度不同導致其收穫不同，積極學習的校長對於教育理論的掌握較好，而對於培訓的需求不是很強烈、參與培訓的積極性不高的校長，其對培訓內容的掌握不夠。校長們對培訓的吸收和理解的程度說明培訓在學習層級上表現並不理想，培訓效果不夠明顯。

3. 大部分受訓校長培訓成果的應用情況和應用成效未如理想

在實踐中，受訓校長運用培訓所學到的知識和技能比較困難，一方面知識的轉化需要時間，另一方面，所培訓的知識確實與實際存在一定差距。研究認為以往的培訓對於校長實際工作的指導意義並不是很強，校長們在短期內難以運用所學知識和技能改進學校管理。那些願意嘗試革新並且有經驗的校長往往能夠把培訓所學知識轉化到實踐改進中去。總的來看，澳門校長對培訓的實踐轉化方面表現不明顯，說明培訓實效性不夠強。

4. 受訓校長的績效和能力提高程度尚未有明顯表現

校長們的一些能力並沒有因為培訓而得到顯著提高，如宏觀領導的能力。也就是說以往培訓在校長領導能力的提高上並沒有起到顯著的作用。

澳門校長培訓投入最大的是在澳門之外的培訓，外地的培訓投入比本地培訓投入高，但是其效果與本地培訓的效果相比並沒有顯著差異，尤其是海外的培訓與國內的培訓相比，其效果在實際中的應用並不明顯。培訓的效率不理想。

總的來看，澳門的校長培訓設定的目的是提高澳門校長的專業發展水準，促進其學校管理實踐的改進，而培訓評估的結果顯示，該目的在很大程度上尚未實現，培訓效果不理想。

(四) 澳門校長管理制度現狀

從專業發展的角度來看，完善的校長管理制度對於校長群體和教育行政部門的意義在於能夠使組織的管理行為和個人的專業活動取得效益的最大化。目前世界各國都非常重視校長的專業發展，各國都制定了校長管理制度以保障校長專業發展的規範性和有效性。從人力資源管理的視角出發，校長管理制度的設計貫穿校長專業發展的各個階段，包括資格制度，選任制度，培訓制度、晉升制度、評價制度和薪酬制度。教青局在校長專業發展方面起到了重要的推動作用。校長專業發展在澳門教育發展的過程中起著重要的作用，教青局在校長專業發展制度建設方面作出了巨大的努力，並為提升校長專業水準做出了卓越有成效的工作。

1. 不同學校間校長資格和任用制度各異

(1) 澳門校長任職條件的法律規定簡單，未提及對校長專業素質的具體要求

根據澳門《非高等教育制度綱要法》規定：非高等教育學校的校長的學歷，不得低於在其所在學校任教最高教育階段的教學人員須具備的學歷，並且規定私立學校校長由校董會委任，並向校董會負責。由於對校長的任職資格只是從學歷上進行了規定，澳門校長的構成就比較複雜，有的校長是出身教師，有的是神職人員，甚至有些校長身兼多職，需要處理其他學校之外的工作。在訪談中我們了解到上述的情況，學者和教育行政管理人員也認為這種情況已經影響了學校的正常運作。

(2) 校長的任職資格和選任制度在公立學校和私立學校之間的差異較大

澳門教育機構按辦學實體屬公共或私人性質，分為公立和私立兩類；公立教育機構的辦學實體為政府，私立教育機構的辦學實體為私人實體。私人實體所辦的學校，對於學校校長的人選確定沒有一個統一的規定。

由於公立學校和私立學校校長的選拔和任用屬於兩種不同的體系，公、私立學校間沒有統一的要求，所以在校長的素質上呈現較大的差異。另外，由於沒有統一、規範的校長資格制度作為支撐，私立校長選拔和任用隨意性大。

2. 校長晉升制度缺位

晉升具有兩個重要的目的：第一，配置資源。晉升是將不同能力的成員和不同要求的崗位進行匹配的一種方法。第二，提供激勵。高級職位帶來的高收入和名望為處於低級職位的成員提供了激勵。澳門校長在職業晉升中存在以下問題：

(1) 相對於由教師晉升至校長而言，校長繼續晉升的空間有限

在訪談中研究者發現這樣的情況，雖然對於校長的任職資格沒有一個具體的規定，但是在校長的選拔和任用上，學校依然遵循了從有教學經驗和管理經驗的教師中選拔校長。一般來說，校長在任職之前，是有一個比較穩定的發展路徑的，一般是從教師做起，經過中層管理，慢慢做到副校長，然後升作校長。但是做到校長之後，就沒有更好的發展空間了。

可見在澳門的學校中，校長助理的成長遵循一定的規律，從教師、班主任到主任、再到校長助理，一般來說，還是有一定內在的規律可循，但是沒有一個明確的規定。這說明澳門學校還有校長的管理處於一個相對穩定但是比較樸素的管理文化和環境中。制度化建設沒有很大的力度，但人們還是按照他們認為正確的方式管理著學校和校長。

(2) 外部制度空間不能確保校長的專業發展

澳門校長尤其是私立學校的校長，他們的任職情況和升遷路徑沒有一個確定的路徑，由於辦學團體對學校的發展和校長的工作沒有一個清楚的認識和穩定的監督機制，所以對於校長的專業發展水準和績效的評估就缺乏依據。另外，對於校長而言，作為學校裏的最高的行政領導，已經沒有了繼續升遷的路徑，這個狀況在公立學校和私立學校都存在，從專業發展的角度出發，狹小的發展空間和發展預期的缺位容易使校長產生倦怠心理，阻礙其向更高的水準發展。我們是不是可以這樣說，學校內部的管理處於比較規範的環境中，現在極需校外的制度空間為學校的校長提供比較充裕的選擇，以解決外部制度缺乏帶來的發展空間局限的問題。

3. 校長評價制度處於初創時期

澳門教育評價制度處於初創時期，目前還沒有針對校長的專項發展評估。澳門正規教育的評估主要是通過教青局所作的“學校綜合評鑑”進行。學校領導作為綜合評鑑的一項重要指標，包括對辦學宗旨、發展規劃、教學管理、資源管理、教師發展、對外關係等方面進行評估。基於澳門校長結構多元的特點，澳門還沒有專門針對校長的評價機制。

二、澳門校長專業發展存在的問題

(一) 澳門校長培訓中存在的問題

研究認為，澳門校長的以往培訓效果並不明顯，培訓效果不明顯的原因可以通過對培訓過程和培訓背景的分析得出。主要問題如下：

1. 培訓內容比較全面，缺乏針對性

在影響培訓實效性的因素中，校長們認為培訓課程脫離學校的實際是影響培訓實效性的最重要因素。澳門校長們所接受的培訓內容非常全面，涵蓋了校長素質的全部要素，並且在先進的教育思想、教育理論方面毫不欠缺，但是培訓的效果並不理想，校長們並沒有掌握實踐中所需要的知識和技能，並沒有把所學知識和技能應用到工作實踐中，其最重要的原因就是培訓內容方面存在的較大問題，培訓內容脫離校長工作實踐。

2. 培訓方式以講授為主，偏重理論傳授

即使培訓手段比較豐富，目前，澳門校長參加的培訓中，培訓方式還是主要以理論講授為主，由專家們就某一專題做出分析，講解，由於時間所限，加上內容豐富及廣泛，校長們參與的機會十分有限，不能更具體地討論和分享學習內容，以便對在澳門教育實

踐中遇到的具體問題以及解決方法進行充分的探討。澳門校長的培訓方式的單一導致培訓的理論性大過其實踐改進作用，靈活性較強的培訓方式也需貼近校長工作的實際。

3. 培訓師資水準參差不齊

在教青局組織的校長培訓中，大部分培訓教師是培訓機構和研究機構的研究人員，培訓師資的水準不一。培訓師資的工作背景有很大差異。很多培訓教師並不了解澳門情況，他們或者是坐在書齋中研究理論的學者，或者是與澳門存在文化差異，難以從澳門的實際出發講授澳門校長實踐改進上所需的應用性知識。

4. 培訓管理尚不完善

教青局在校長培訓方面作了大量的工作，積極宣導校長培訓。教青局能夠在開展培訓之前，就培訓的目的、課程設計、班級管理、後勤保障等有關問題與合作機構進行細緻的溝通，這是各種澳門中小學校長研修班得以成功舉辦的前提。另外，每年教青局都有在年度經費預算中列有中小學校長培訓專項資金，為培訓活動的開展提供了財力保障。雖然培訓力度逐漸加大，但未實行分層分類指導，並且在培訓經費配備上仍然不夠科學，對於資金的使用往往採取的是隨機或分散的方式，缺乏科學的規劃。另外，培訓經費不夠充足，培訓的次數不夠多引發了教青局在個別的培訓活動中存在不透明的現象。

5. 培訓的時間不夠充足

培訓時間不夠充分有兩方面的表現，一方面一些培訓課程需要大量時間深入地探討，而課時安排並不充足。另一方面，有些培訓活動整體時間安排上不夠充分。如教育部小學校長培訓中心組織的第五期澳門小學高級管理者培訓課程的評估顯示，參加培訓的學校高級管理者對於培訓中採取的參觀考察學校用半天時間表示不夠滿意，學員們認為考察的內容較多，並且考察之後的交流比較少，學員們可以從中吸收什麼樣的經驗，如何看待學員發現的問題、學員們自身面對的有關問題究竟可以如何解決等，都沒有深入討論。

目前的一些培訓中，校長一方面要顧及學校工作，在培訓中難以完全投入學習，影響了學習效果。在培訓時間的安排上還存在安排時間與校長工作衝突的問題。

6. 校長的專業交流受到多元的文化背景的影響

多元文化影響下的學校類別繁多，不同的學校主辦者根據不同的目的建立起不同性質的學校，因此這些不同性質學校的校長的辦學理念和領導方式各有不同。公立學校和一些私立學校校長的辦學理念是有教無類，一些私立學校校長的辦學理念是精英教育；在學校經營上，有的校長有長遠的打算，有的校長接受辦學團體的領導，沒有自身的思考；在領導方式上有的校長是專制型，有的校長是民主型，有的校長是放任型。澳門文化影響下的校長們各有特點，各有所長，如果校長們相互交流取長補短則能很好的促進校長群體的發展，而澳門文化中的獨立性限制了校長之間的交流。

澳門文化自由和開放在教育中的另外一種表現就是個人的獨立性較強，工作的自由度和專業性受到保護。由於澳門文化的多元共存，各自不同、甚至相互矛盾的文化要生存下去就要相互容忍，減少相互之間的交流、互不干涉就是很好的一種方式，加之自由市場的競爭要求，學校之間和校長之間的交流較少。

(二) 校長專業發展的保障制度存在的問題

除了校長自身在管理工作和學習中進行自我提高外，教育行政部門的制度干預是校長專業發展的重要因素。完善的校長管理制度應包括校長職責制度、資格制度、聘任制度、培訓制度、考核和監督制度、職務晉升制度、薪酬制度以及相關的工作保障制度。考慮到澳門教育發展的現狀和現有制度建設的基礎，校長管理制度研究的重點聚焦於資格制度、晉升制度和評價制度。

1. 公立、私立學校的任用制度不統一

根據澳門《非高等教育制度綱要法》規定：非高等教育學校的校長的學歷，不得低於在其所在學校任教最高教育階段的教學人員須具備的學歷，並且規定私立學校校長由校董會委任，並向校董會負責。在澳門，由於公立學校和私立學校校長的選拔和任用屬於兩種不同的體系，沒有統一的要求，所以在校長的素質上呈現較大的差異。另外，由於沒有統一、規範的校長資格制度作為支撐，私立學校校長選拔和任用隨意性大。通過本研究所做問卷調查結果顯示，校長任職資格制度、培訓制度和評價制度是極需改革和完善的制度。尤其是副校長，對於校長資格制度的改革和完善有較高的需求。

2. 校長職業晉升受局限

第一，澳門教育系統多元化和自主辦學的特點使得澳門校長職業晉升的空間有限。校長在任職之前一般從教師做起，經過中層管理崗位到副校長，然後升任校長，但是做到校長之後，就再沒有更好的發展空間了。澳門校長的管理處於一個相對穩定但是比較樸素的管理文化和環境中。第二，私立學校和公立學校同時存在這種晉升的“瓶頸”現象，極需從教育行政部門層次提供問題解決的制度空間。相對於學校內部的管理校長之前生涯管理處於比較規範的環境中，現在極需校外的制度空間為學校校長職業生涯提供比較充裕的職業發展選擇，以解決外部制度缺乏帶來的發展空間局限的問題。

3. 校長評價制度不完善

(1) 學校評核指標不明確，缺乏針對性，不利於校長認識到自身存在的問題

在教青局所舉辦的“學校綜合評鑑”測評中，雖然也包含了對校長的評價內容，但是從評價指標、評價內容和評價語言上來看，缺乏針對性，不能看出下一步校長將怎樣改進自身的工作。

(2) 評價主體單一，不能對校長的工作有全面的認識

對於校長的評價，目前還是自上而下的評價，只是教青局和校董會對於校長所作的評價。缺乏教師、家長和學生、社區對於校長工作的評價，沒有形成對校長工作全面的認識，因而是不全面的。

(3) 評價結果不公開，不能有效促進校長的進步

對於學校的評核結果，目前是學校知道自己學校的情況，對其他的學校是保密的。因此自己的學校在澳門眾多的學校中處於一個什麼樣的位置和狀態是不明確的。

三、澳門校長專業發展規劃及實施方案

(一) 澳門校長專業發展目標

1. 校長年齡結構和學歷結構更加合理化

到 2015 年，澳門校長的年齡結構更加合理化，平均年齡低於 50 歲；學歷有所提升，80% 校長取得碩士研究生及以上學歷。

2. 澳門校長的專業化水準得到顯著提高

到 2010 年，澳門校長的專業化意識得到彰顯，專業化水準達到一定程度；到 2015 年澳門校長的專業化程度得到顯著提高。

3. 澳門校長管理制度得以完備

到 2010 年，澳門初步建立促進校長專業發展的校長管理制度；到 2015 年，澳門校長管理制度得到更好的完善和實施，並推出《澳門校長專業發展促進辦法》。

(二) 澳門校長培訓實施方案

研究認為，可以按照任職年限不同將校長進行類別的劃分，按類別組織開展培訓，以學校的教學管理、資金管理、學生管理、績效管理和公共關係管理作為核心內容，同時可以將教師人事管理作為備選課程。其他根據任職年限類別分別設置，針對任職年限長的校長，可以將校內管理制度建設納入主要課程，針對任職年限較短的校長，可以將校園文化納入主要課程。澳門校長具體的培訓方案為：

1. 宏觀指導和保障

(1) 建立教育相關基準

作為教育的重要管理機構，教青局在宏觀統領澳門教育發展方面應起到引領和監管作用，而引領和監管的基礎是有相關基準作為依據和目標。

校長們對教青局在宏觀管理方面有很多期許，而最基本的是要建立相關的教育基準。促進校長專業發展的基本條件是根據澳門教育的發展要求，而澳門本地統一的教育基準尚未建立，且校長專業發展的目標和方向也需通過校長專業標準體現。教青局在今後極需在兩個方面首先建立基準：一方面是建立學校標準。另一方面是建立校長專業標準（或學校領導者標準）。對於校長專業標準，在《澳門校長專業發展需求分析》報告中研究團隊已經給出了一個訂立澳門校長專業標準的基本框架，可以在此基礎上進一步調查，並加以細化，制定標準之後就可以參照該標準進行澳門校長的評核、選任及培訓。

(2) 明確培訓目標

校長培訓的首要任務和重要方面都是確立培訓目標，不僅要設定總體的培訓目標，還要設定分次培訓的目標。通過研究對校長培訓目標的分析，可以看出，校長培訓的總體目標就是通過培訓達到校長專業標準，校長培訓就是為了更好的實現校長專業發展。澳門校長的培訓目標也是如此，是為了培養適合澳門教育的好校長。也就是使澳門校長在戰略管理、學校組織建設、校園文化建設、根據外部環境進行管理、校內管理制度建設、教學管理、課程領導、教師人事管理、學生管理、資金管理、設施管理、績效管理、公共關係管理、自我管理 14 個方面的知識、技能和專業精神得以提高，達到專業標準。

(3) 按照培訓需求對校長分類分層並持續跟進

校長培訓的重要環節是培訓需求分析，只有了解校長們的需求才能有針對性地提高培訓的效能。目前澳門校長培訓中尚欠缺培訓需求分析環節，在每次培訓之前都需要針對本次培訓進行需求分析。另外，隨著時代的變遷和校長水準的提高，校長的需求也會不斷的發生變化，要根據校長需求變化進行需求分析，根據校長的不同需要進行分層分類的培訓。

在今後，教青局需要在培訓的評估環節加強工作力度。培訓是一項改進校長專業發展水準的持續性活動，在這種活動中，培訓評估也需要持續和跟進。教青局對校長培訓的過程和結果要持續追蹤，深入分析培訓的效果，以有針對性地改進培訓，切實提高校長專業發展水準。

(4) 搭建培訓管理服務平台

為澳門校長培訓搭建一個管理服務平台，在培訓課程開發、資金投入、培訓指導、政策諮詢等方面提供一系列服務，提高培訓的效率和效益，是教青局在校長培訓方面的重要保障。

首先，設立“培訓秘書處”作為培訓專案的專業化服務機構，負責培訓專案的諮詢、策劃、管理，專家庫建設、資金管理、評估和調研總結等。秘書處的重要功能之一是開發、徵集、推薦培訓課程，可採取自行開發、社會徵集、個人提供、有償設計等多種形式，可以實施社會化開發，市場化管理。秘書處還要組織培訓，建立專家庫，在資金管理方面發揮切實的作用，在培訓評估等方面進行策劃、實施等。另外，教青局還可將優秀校長在實踐過程中總結出來的經驗經過提煉、昇華，作為實證；組織受訓者對學校進行評估，在評估中搜集、積累、發現的典型個案和案例進行加工，成為實證，這些實證將匯總到培訓課程中去，讓一批批受訓者直接受益和共用成果。

其次，設立培訓專案支援網站，提供諮詢服務。網站的作用一方面是提供網路學習資源，另一方面提供培訓的支援和諮詢。實現如下幾方面的功能：第一，學習功能。使用者可以進入培訓系統中進行線上內容學習，包括知識性的、趣味性的和專業技能性的學習；也可以搜集到線下學習的相關資訊，如自己所要學習的相關教材資料名稱、提供這種學習的地點和條件等，從而使用戶在真實環境中完成想要的學習。第二，提供專業技能認證平台。經過這個教育培訓網站進行學習的用戶，可以根據其知識技能的測試結

果，對合格者頒發相應的技能或資格認證書。第三，專家諮詢功能。網站的專家諮詢系統向用戶提供各種諮詢，如人生職業規劃與發展、行業的就業形勢與要求、知識與技術的體系結構等等，可以說明那校長更清晰地分析自己的需求，調整自己的學習目標、工作目標和人生目標。

(5) 加大培訓的經費投入

(6) 加強對培訓機構的監管

培訓承辦可以採用“評審制”、“招標制”和“委託制”三種方式。“評審制”一般適用於學科前沿和專業知識的培訓；“招標制”一般適用於現代教育理論、校長工作知識和技能、方法和手段等方面的培訓；“委託制”指培訓基地舉辦的培訓班。由教青局組織進行專案承辦單位的相關接洽和評估，應著重考察培訓承辦機構的資質。

校長培訓的組織本著分類管理、重點突出、公平競爭的原則進行。分類管理原則指：培訓專案內容進行分類；重點突出原則指選擇培訓專案時注重培訓實效，以此確定重點培訓專案，進行中長期資助，充分體現培訓項目的一致性和穩定性；公平競爭原則指有關培訓專案通過互聯網公開招標或者通過自主選題進行申請，最終由專家組按照公正和誠實信用的原則進行評審確定。

培訓過程要緊密圍繞校長專業標準，實行全面品質管制。為保證培訓的效率，給專業培訓和持續培訓都提出相應的辦班要求，每期培訓時間原則上不少於7天，每班人數原則上要求不少於10人，培訓教師應具備相應的資歷。

教青局對舉辦培訓班的單位進行跟蹤檢查，並在支持網站設立監督信箱。在每次培訓期間，教青局都要有專人對培訓品質進行全程監控，及時評價和回饋，減少培訓中不良因素的改進時間。

(7) 利用本土資源，加強本地培訓

教青局今後應加強本地培訓的力度，可以邀請外地專家到澳門進行相關培訓，而不必大部分培訓都放在外地，減少培訓方面的支出，增加培訓的針對性，提高培訓效率。澳門本地有很多有思想、有經驗的校長，也有很多做法很先進的學校，這些都是本地的優秀培訓資源，可以在今後的培訓中加以利用，並且澳門本地的研究者的素質也比較高，在理論教授方面也可以聘請一些專家結合澳門現狀進行講授。另外，可以聘請一些香港的相關專家，借鑑香港的做法，改進澳門校長培訓。

(8) 以培訓證書制度保障校長定期培訓

為保障校長們積極、投入地參加培訓，教青局還要制定培訓的保障制度，而培訓證書制度是培訓的重要保障。教青局需要制定的培訓證書制度要結合澳門校長的實情，分析澳門校長的工作量和校長專業發展的需求，確定培訓時數、培訓參加、考核的方式和證書頒發的方式。

2. 功能表式和定制式結合的課程設置方式

在澳門校長今後的培訓中，課程採取靈活的選課方式，而不是目前的統一課程，採用功能表式和定制式結合的方式設置課程。課程設計如下：

根據外部環境 進行管理	熟悉教育改革動態	1· 國內外基礎教育改革與發展趨勢
		2· 教育管理模式及澳門教育管理體制
		3· 課程改革與優質教育
	熟悉政策和法規	4· 澳門教育政策及其對學校的影響
		5· 教育法規與依法治校
		6· 學校常見的法律問題及糾紛解決
了解政治經濟發展情況	7· 澳門社會發展現狀及趨勢	
了解人口變化情況	8· 本澳及本社區人口變化	
戰略管理	制定學校發展規劃	1· 學校發展規劃（SDP）
	制定年度計畫	2· 計畫制定的程式及工具
	組織變革	3· SWOT 分析及組織變革的實施
	評價規劃和年度計畫的實施	4· 規劃落實過程中的評價方法
教師人事管理	教師隊伍建設	1· 學校人力資源管理
		2· 教師職業生涯規劃
		3· 教師選任
		4· 班主任隊伍建設
		5· 建立合理的教師管理制度
	教師激勵	6· 如何激勵教師
	教師專業發展	7· 教師培訓與發展
		8· 新課程改革與教師評價改革
課程領導	確定教學內容	1· 選用教材
		2· 評價教材
	研製校本課程	3· 校本課程規劃
		4· 課程評價
		5· 在教與學上運用資訊科技
	領導課程改革	6· 環境與課程資料分析
		7· 有效的教學督導
學生管理	道德教育	1· 學生的德育教育
		2· 學生的行為養成
		3· 學生輟學的原因及對策分析
	讓學生學會學習	4· 學生學習方式的變革

		5·學習心理學
	給學生提供好的學習環境	6·學生的心理健康問題及諮詢
		7·學習資源的配置
	表現不良學生的管理	8·學業不良兒童的教育對策
9·家校合作的理論與實踐		
教學管理	觀課	1·觀課的技能技巧
	指導教師教研工作	2·課件的製作
	檢查教學方案	3·如何利用資訊科技改善教學
	評價學生學業	4·發展性評價
資金管理	資金的預算	1·教育成本核算及成本控制
		2·學校財務狀況分析
		3·財政預算的制訂、監控和報告
	合理分配資金	4·學校經費如何合理使用
		5·成本效益/成本效用分析
		6·如何對教師進行物質激勵
績效管理	按工作要求分配人員	1·工作分析與人員素質評價
	推動教職員的積極性	2·激勵技巧
	挖掘學生潛力	3·現代學生的特性與成長規律
	自我鼓勵	4·自我評價與反思
	績效監督與評價	5·績效管理的理論與實踐
公共關係管理	注重學校的自我宣傳	1·學校形象及社會聲譽
	家校合作	2·與家長的溝通與合作
	為學生的就業服務	3·社會就業與人才需求
	學校願景共用	4·傳遞學校願景
		5·如何獲得廣泛的願景認同
	學校與社區的合作	6·學校與社區的協作
		7·社區資源的運用
		8·學校與社區文化
		9·學校如何利用家長及社區資源

教青局和培訓機構還應根據校長的個性化要求，與校長探討，為校長量身定制適合自身的培訓課程。這類課程可能是細化的功能表課程，還可以是功能表課程中沒有的，需要進一步開發的課程。

3. 採取多種培訓方法

採用講授法、研討法、案例法、現場教學法、實習法、自我反思、同工交流、情境模擬法、考察研討法、遠端開放培訓等多種方式進行校長培訓。

4. 多樣化的培訓模式

根據不同的任職年限和類別的校長可以採取不同的培訓模式。後備校長和任職年限為 0-3 年的新任校長可以採用“後備與新任校長適應計畫”，任職年限為 4-8 年的校長可以採用“成長校長提高計畫”，任職年限為 9-12 年的校長可以採用“成熟校長促進計畫”，任職年限在 12 年以上的校長可以採用“經驗型校長分享計畫”，根據澳門校長目前所需的知識和技能所有的校長可以採用“通識學院培訓計畫”，而對於期望得到迅速成長的校長可以採用“校長成長快速通道”。

這些培訓模式在選取時可以根據澳門本身的特點和教青局的資金和管理方面的能力適當選用。

5. 工作背景多樣化的培訓師資

教青局要做好專、兼職教師的選聘工作。除了在高等學校和科研院所吸引優秀人才外，還要應該加強在學校校長和企業家中挑選有志於從事培訓的人才，以充實專、兼職教師隊伍。聘任的人選不應僅局限於高層管理人員，一些中層管理也應該列入聘請範圍；也不應僅局限於澳門，還可以考慮全國和國際上著名的培訓者；不應僅局限於在職的校長，也可以聘請辭職、離休、退休的校長。

6. 休教研修和在職研修相結合

培訓課程的選時上要不影響校長日常工作為前提，如避免開學的早期、學生考試期間等。最好選在假期的時間。校長日常工作極為繁忙，最好能脫產培訓。

(三) 澳門校長專業發展保障制度建設

針對目前澳門教育發展的現狀和傳統的寬鬆的管理文化的特點，研究以可行性和合理性為原則，在政策可為空間內建構澳門校長的資格制度、晉升制度和評價制度，以促進澳門校長的專業成長。

1. 建立校長資格和任用制度

澳門校長的發展從整體上看還處於比較樸素的“無為”管理的文化氛圍中。各項專業發展的制度還未建立。資格和任用制度的缺失是澳門校長專業發展的第一個障礙。針對這種情況，建立校長的資格和任用制度，是實現澳門校長專業化的首要任務。首先，基於校長專業標準制定校長資格和任用制度。專業標準是專業人士發展所依據的尺規，校長專業標準是指校長的專業知識、專業能力、專業精神等內在結構通過不斷更新、完善最終達到程度的規定性，是衡量目前處於準專業階段的校長職業是否達到專業階段的尺度，也是衡量校長個體專業化程度的尺度，校長資格制度應該基於對澳門校長專業標準進行建構。制定澳門校長專業標準，從校長管理行為出發，探索高績效校長在教育者、領導者、管理者和自我角色中所具有的專業知識、專業能力和專業倫理的內在結構的具體表現。以此作為衡量校長是否具有專業人士的特徵，處於專業發展的哪個階段，需要什麼樣的專業補償手段等。建立校長職業資格認證制度是校長專業發展過程中提高校長專業社會地位的一種專業行為規範。

根據校長專業標準，建立適合於澳門中小學校長專業發展的職業准入制度，嚴格控制職業證書的標準和資格的認定程式，是澳門校長專業發展過程中一個極待完善的環節。針對澳門辦學多元化的特點，有必要對校長任用制度實行分類指導、分類管理的辦法。校長任職資格制度是針對全澳校長的統一規定，但由於公立學校的校長屬於公務員系統，可以分別在公務員系統和私立學校系統分別實施校長任用制度。校長任用制度重點改善目前私立學校校長任用的不規範現象，私立學校校長可以在私立學校之間自由流動，這樣既增加了校長發展的機會，也使得學校之間的交往壁壘逐漸消除。需要關注的是，校長資格證書制度的有效實施需要相關配套管理制度的支持。有志於成為校長的人士獲取校長資格證書前需要接受職前培訓，取得校長資格證書並任職校長後，隨著社會和學校發展的需要校長依然有專業成長的需求，因此培訓制度是校長可持續成長的重要保障。同時，校長評價制度也是貫穿校長專業生涯的，資格和任職制度只有在培訓制度和評價制度的支持下，才能真正起到應有的作用。否則只能成為一次性的不可持續的短期行為。

2. 建立校長晉升制度

校長作為專業人士，其自身發展需要和自我實現的動機和需求是相當明顯的，在校長職業生涯中設計引導其專業提升的階梯，使校長對未來的發展有預期，這一方面解決了校長職業倦怠的問題，也可以促進校長在各個學校之間的流動，校長作為教育稀缺人力資源，能夠流動起來，有利於整個社會的教育發展。澳門教師實施職程制，校長也可以比照這種專業發展的方式設置一定的校長等級，激勵校長由較低的等級向較高的等級發展，這樣校長就可以在在不同的學校間流動，激發校長內在發展的動力。

目前澳門公立學校校長的職業發展階梯一般遵循由學校向教育行政部門晉升的趨勢。私立學校的校長則很少再有繼續發展的機會。因此，在一個統一的晉升制度的框架下，設計雙階梯晉升制度，有利於公立學校和私立學校校長的專業發展。為校長建立能根據個人的特長和興趣進行選擇的管理和專業分開設立的雙階梯晉升制度。管理階梯的設立是為了使校長能有機會晉升到更高層的管理崗位，發揮其資訊整合、人際關係、決策和戰略管理的能力，在個人隨著管理階梯逐步上升、自我價值逐步得以實現的過程中實現其所在的不同組織的組織目標。同時，對於擅長學校教育教學管理、不願意繼續提升到行政管理崗位的校長，通過校長專業技術階梯使其追求在專業領域內的自我實現，成為中小學校管理的頂級專業人員，這也是對校長個人發展的尊重和支持。

校長是對學校教育教學進行管理的專業人員，其職業角色可以分解為教育者、領導者和管理者。校長作為領導者和管理者，就要在管理上有自己的晉升通道，而校長作為專門從事學校教育和教學管理的專業人員，也要在完善自己的專業結構上有獨立的晉升階梯。校長晉升的雙階梯系列是建立在對校長職業及其角色的研究和認知基礎上的，可以說是為適應校長職業特點而設計的，是為了促進校長在專業和行政管理兩個方面都得到發展，並結合了個人的價值取向、愛好和個性特點。它具有一定的創新性，也符合現

代扁平化組織結構、多通道發展、少級多等、寬頻薪酬的管理理念。運用於澳門校長專業發展中，公立學校的校長既可以遵循教師、（管理類）校長、教育行政官員的專業發展路徑，也可以遵循和私立學校的校長相同的專業發展路徑，即沿著校長專業發展的能力階梯成長，由擬任校長成長為資深（專業類）校長，形成最為完整的校長專業發展生涯。

3. 完善校長評價制度

目前對澳門校長的評價僅限於通過“學校綜合評鑑”中的“學校領導”一項得以體現，而且評鑑報告多是以比較概括地描述報告校長的績效，評價指標不明確，評價結果缺乏指導性，對於校長的改進與否沒有持續的跟進。所以評價的發展性和實效性不強。根據澳門社會的實際情況和教育管理的文化傳統，建構具有發展性的校長評價體系。針對不同類別、不同發展階段的校長進行評價，以了解校長專業發展的水準，進而據此為今後的校長專業發展確定目標。

針對澳門多元管理文化的特點，澳門校長專業發展需要建構獎懲性評價與發展性評價相結合的評價體系。獎懲性評價制度以加強校長績效管理為主要目的，依據校長評價的結果對校長做出獎勵或懲罰的決定。從而加強績效管理，提高辦學品質。發展性評價制度以促進校長專業發展為目的，非常關注評價物件對評價結果的認同，要求評價物件最大程度地接受評價結果，並通過積極的反思，把評價結果視為校長未來專業發展的新起點。

績效考評法是獎懲性評價的一種實現方式。是指學校在一定時期內，根據績效管理的需要，針對校長所承擔的職責，運用各種科學的定性與定量的方法，對校長的工作結果和工作表現進行考核和評價。績效考評法的操作流程通常包括制定考評方案、確定考評週期、確定評價者、制定評價標準、選擇考評方法、收集資訊資料、開展考核評價、解析評價結果八個階段。

檔案袋評價要求校長將自己專業成長的過程有目的地記錄。通過開放的多層面的評價，充分感受自己進步的過程、特點、經驗和教訓，提高校長的反思能力，促進校長的專業發展。校長發展檔案袋既不是人事檔案袋，也不是流水賬式的大事記，而是校長評價的載體。

發展檔案袋評價法的意義在於：第一，為校長評價提供了新的模式，不局限於綱目明確的評價指標，而是從更全面和直觀的方式了解校長的成長過程；第二，校長發展檔案袋能呈現校長工作的複雜性。在績效評價中，只能對可以量化的工作表現進行評價，無疑會疏漏校長在辦學理念、領導風格和人際溝通方面專業精神和技能方面的提升，這些複雜性的工作只能通過質性的調查可以獲得；第三，校長可以在檔案袋評價中獲得主動參與評價過程的機會和權利，能達到自我評價、自我反思的成效；第四，評價者和被評價者合作，溝通有利於更好地促進校長的成長與發展。檔案袋為校長的發展提供最真實的一手材料，為校長晉升和流動提供可靠的依據。

(四) 澳門校長專業發展的其他促進手段

1. 建立健全校長專業組織

健全的校長專業組織是校長專業發展的基石，對於校長職業群體的專業化和校長個體的專業發展具有十分重要的意義。調查顯示，目前澳門校長之間的交流尚處於比較樸素的階段，還沒有從自身專業成長的角度出發，去思考專業平台構建問題，因此需要教育行政部門來推動建立校長專業組織。通過各方積極努力，要鼓勵和引導校長自發建立一個目標明確、分工明細、有嚴格的組織紀律和行為規範，並通過經常性的各類活動增進組織成員的思想交流、促進他們的專業發展、獨立於特區政府部門之外的校長專業發展組織，以社會團體的形式開展促進校長專業發展的各項活動。

鼓勵校長專業發展組織與教青局之間建立良好的合作關係，參與澳門地區的教育政策諮詢和制定活動，並運用團體的力量代表和捍衛校長的各項正當權益。要引導和支援校長專業組織建立健全組織架構、完善組織制度，保障組織各項活動得以順利開展。鼓勵由校長專業組織發起和制定校長專業標準，並對校長專業發展中的諸如資格認證、培訓、激勵和考核等方面內容進行有效的領導，激發校長的專業發展意識，增進校長相互之間的交流與溝通，逐漸提高校長的專業精神和專業技能。

2. 促進校長專業發展的國際化

積極開展澳門教育事業對外合作與交流，擴大校長專業發展的國際視野。完善校長對外交流與合作的長效機制，構建國際國內雙邊、多邊合作與交流平台。擴大教青局與新西蘭、加拿大、香港、中國台灣、澳門及內地培訓機構的合作領域，組織形式多樣的校長對外交流活動，可以是外請專家到澳門本土的交流與合作，也可以是出國或到內地參觀考察或短期掛職鍛煉；可以是系統的知識學習，也可以是能力提高的培訓或校長資格的互認等。通過這些對外交流與合作活動，使校長們接受先進的教育理念，開闊視野，增進與國際、國內相互間的交流，從而提高校長的專業化水準。