香港小学副校长培训的创新

胡少伟、李少鹤、余煊

摘要：为了推动香港小学管理的优化，教育局 2019 年接纳教师专业发展专责小组意见，调整香港小学副校长的薪级，这令小学副校长的培训受更多的关注。香港于 2010 年已有本地研究发现人事管理是副校长担当的职责，为了进一步了解小学副校长在这方面的进修需要，香港初等教育研究学会于 2013 年进行一个相关调查。此文将结合该调查数据和新近文献，分析香港小学副校长在人事管理的发展需要，并就其在职培训作出适切的创新建议。

关键词：香港小学副校长、副校长人事管理、副校长的培训

香港小学副校长的发展

香港政府为了与时并进地推动及支持教师持续专业的发展，于 2017 年 11 月成立教师专业发展专责小组，就建立教师专业阶梯的可行方案，中、小学和特殊学校管理层的职级安排，以及教师职位学位化的时间表等议题进行研究。该小组于 2018 年 7 月公布 20 项初步建议，其中包括了检视学校中层管理人手安排、校长及副校长的职级安排，从而优化学校管理层职务调配安排，以开拓教师的专业发展前景。香港小学副校长在 20 世纪是一个与主任相若的职位，薪酬比小学主任多四分之三个薪级点；当时有些小学主任婉拒出任副校长，造成了部份小学校长有独力难支的感觉。新世纪后，面对教改和课改的挑战，香港教育界感到要加强小学的领导与管理，多年来要求设立小学副校长职位，教育局从善如流于 2008/09 学年起开设高级小学学位教师职级，为香港小学引入副校长职位。但因这职位比小学学位教师的顶薪相差甚少，一直被受批评未能吸引人才升任副校长。经多月的咨询和研究后，教师专业发展专责小组「认同小学副校长的薪级未能适当反映他们现时肩负职责的重要性和复杂性；专责小组认为应理顺小学副校长的薪酬，给予合理诱因鼓励教师职涯发展」（教育局，2019a）。因应即将在港设立一个较高薪级表给小学副校长，各方对其表现及培训势将更会受关注。此文将运用香港初等教育研究学会于 2013 年进行的副校长人事管理调查的数据，结合相关的本地和国际文献，就香港小学副校长的专业需要和其培训作出创新性分析和讨论。

国际和内地副校长的研究发现

在国际文献中，较著名的副校长研究是由 Norton & Kriekard 于上世纪所做，「这个研究发现副校长有 59 种实战能力和 91 种理想能力；并认为这个能力检视表可对副校长正规培训和在职发展有启示」（Norton & Kriekard，1987，页 29）。在这世纪，越来越多文献与副校长发展有关，在《副校长的开始》一书指出「作为副校长要维持积极、具热诚和经常提供一个有自信的形象；作为一个管理人员，校内每一个人会注视副校长，副校长能表现出一个积极态度是十分重要的，因这会有助其他同工学习和模仿处理和面对个人工作的困扰」（Daresh，2004，页 107）。与此同时，《副校长（The Assistant Principal）》一书指「约有 70%的回应选择了人际关系、好的沟通技能、领导理论知识、改善课程与教学的技术、团队合作的能力等，是一位高效能副校长应该具备的知识和技能」（Weller, L.D & Weller, S.J.着，杨海燕

等译，2007，页 20）。而 Cranston，Tromans & Reugebrink（2004）则发现「虽然许多副校长对于他们的角色感到满意，但他们感到其实际角色和理想角色存在差距，感觉他们在实务上没有足够机会去锻练策略上和课程上的领导能力。」再者，Michaelidou & Pashiardis（2009）更明确地指出"副校长需要有更多的机会去参与研讨会以及那些与领导才能和对其新角色有实际帮助的专业发展活动"（页 413）。可见，在国际社会为学校副校长提供适切的在职培训受到学者的关注。

在内地，王少华（2018）称「校长和副校长的岗位职责分工不同，因此学员建议增设中小学副校长能力的培养研修专题，以便进行分类、分岗培训」（页 190）。关注小学副校长文献较多地关注其角色，颜桂珍（2011）在《副校长要好三套「功夫」》提出：「要当好副校长，必须明确自己的角色和身份，善于站好位置，鞍前不越位，马后不缺位，做到既要到位，但又不越权」（页 53）。参考上文，建议小学副校长要认清自己的角色，在位时要甘于当学校的「二把手」，要学会尊重一校之长，以免因两者关系而影响学校的发展。再者，有学者指出「学校副校长，不能只管自己分管的事，也要对学校整体工作给予关注。对单位来说，副职身处决策层，但又不做主；在管理活动中，他既制约人，又受制于人；在工作中，他既是领导者，又是执行者」（冯海东，2017，页 64）。这论述说出副校长角色的矛盾，当好副校长就要明白其角色的多元和矛盾之处，不时要从多角度去处理校内工作和人事。然而，田玲芸（2019）在新近文献指出「在校长与教师产生矛盾时，身为副校长要为校长和教师做好解决工作，积极争取对方的理解与支持」（页 31）；这提示副校长要做好上下级的「润滑剂」。上述内地学者对副校长角色的深入分析，值得香港小学副校长作参考。

香港小学副校长培训的现况

小学副校长作为学校的中高层成员，是一个多角色的混合体，既要负责课堂教学，又要管理校务和领导同工，但却得不到相关的在职培训，故有些副校长感到力不从心。教育局公布调整香港小学副校长的薪级后，引起了持份者对小学副校长进修的关注。有业界提倡新晋副校长要作适切的进修；「这时候会发现有很多事情原来自己不太熟悉、甚至未曾接触过；所以新晋副校长要快快起步，急起直追去进修，追赶不足」（陈耀明，2019，页 26）。国际教改专家曾警示：「因教师的背景没有培养他们承担协作领导的角色，一旦教师处在领导地位，他们缺乏这些角色的准备就是不言而喻的」（Fullan，2000，页 152）。有关副校长进修的本地研究，学者李子建等早年确立副校长的七个责任范畴，「若以副校长在各范畴上的用时而排序，则是：人事管理、策略方向与政策环境、质量保证与问责机制、课程与教学、外部沟通与联系、领导与教师的成长与发展及资源管理」（Lee, Kwan & Walker, 2009，页 201）。香港副校长会几年前的研究发现「大部份的副校长并没有修读拟任校长课程，亦没有计划申请校长职位。因此副校长一职不如外界所想，是为做校长的踏脚石。副校长不应被视为一个过渡性的角色，而是要有本身的专责定位」（香港副校长会，2014，页 14）；这论点说明应将副校长视为专责岗位，并为小学副校长提供适切的在职培训，以提升小学副校长的领导和管理表现。

教育局于 2019 年已公布调整全港小学校长及副校长的薪酬，「以反映他们的工作范围有重大改变，职责更为复杂，并对其在小学全日制运作下所担当的重要角色及肩负的复杂职务给予肯定」（教育局，2019b）。在这发展趋势下，香港小学日后对副校长的要求将会更高，JSIT 联校信息科技学会 T 老师（2019）认为当副校长人手增加后，每名副校长可以根据自己的专长，协助校长处理学校的工作，并带领组员管理学校。另一方面，教育局多年来以教师专业进修课程证书委托香港教育大学开办「小学副校长培训」课程，该课程为全日整段时间给假制模式，内有三个科目：有效领导、加强副校长参与决策能力和学校改善与持续发展；但与人事资源管理的内容并不明显。下文将就香港小学副校长人事培训作深入探讨。

香港小学副校长的人事职责

「一旦升职为副校长，工作性质立刻会出现了很大的改变，需要跨界别的合作和视野，更重要的是要参与人力资源管理、学校管理、评估及发展等工作」（李嘉涛，2019）。这是一位香港资深小学副校长的分享，明确指出人事管理是副校长要学习的课题。本地学者 Kwan & Walker（2012）认为「令副校长认知人事资源管理的重要及让他们装备相关的技巧和知识，将有助他们处理这方面的工作」（页 13）。在台湾《校长储训课程规划与校长领导实务需求之探讨》一文亦指「校长认为行政领导与管理课程，最有助于担任校长的角色，其次是校务发展、法令规章政策倡导以及公共关系人力资源三种课程」（林雅萍、田建中，2017，页 93）。与此同时，有国际学者亦指出「人才管理不仅仅是一个口号，也不是一个象征性的项目或是空谈；通过研究在具有卓越领导力的公司中，领导者通常将 30%的时间花在处理人才问题上」（Ulrich, D. & Smallwood, N.着，陶娟译，2011，页 93）。故此，深入了解小学副校长在人事管理需要及提供相应培训，将有利全港小学的领导与发展。

香港初等教育研究学会 2013 年「香港小学副校长的人事管理」研究，收到来自 144 间小学的 199 位小学副校长、123 位校长和 247 位资深中层人员的回应。研究小组在问卷中列出了小学副校长 20 项人事管理的职责，超过八成受访小学副校长认为在常见有以下八项（见下表 1），而超过九成回应的则有三项：就学校年度人事分工提供建议、处理家长投诉和参与处理校内同工的投诉。正如有国际学者指出「副校长通常要置身于不断的纷争之中，并被期望有能力安全地解决问题，同时也要维护学校的文化和环境」（Harris & Lowery, 2004，页 6）；在人事管理职责繁多的情况下，小学副校长可参考建议，掌握其独特角色去维护学校正面文化，让学校同工在一个和谐的人事环境中推动校务和管理科组。

表 1 小学副校长人事管理的职责

副校长的职责	赞同率
就学校年度人事分工提供建议	97%
处理家长投诉	95%
参与处理校内同工的投诉	95%
指导及监督主任级的工作表现	87%
参与聘请新教师	85%
评核基层教师表现	82%
编课担	80%
撰写或加签考绩报告	80%

小学副校长在人事管理的困难

一个令同工满意的小学副校长，要懂得去领导、管理和监督同工开展校务和提高教学。香港初等教育研究学会早前的研究发现「282 位小学副校长认为当时所面对的三大困难，分别是：需负责的学校职责太多、工作压力大影响身心健康和协调中层同工的工作等三方面」（胡少伟、余 煊、李少鹤，2012，页 55）。2013 年「小学副校长的人事管理」研究提出 16 项人事管理工作的难处，受访的副校长、校长及资深中职人员分别选出小学副校长三大难处（见下表 2），结果发现三者都认为副校长的难处是「个别同工太重个人利益」。同时，「副校长要兼顾的工作太多的难题」一项，皆获副校和校长选为三大困难之一；再者，仍有三分之一校长（32%）认为副校长「协调中层同工工作」是三大困难之一。在资深中层人员方面，超过半数认定为副校长人事管理的困难是「与校长人事理念不一」和「家长投诉增加」等两大难处，这两困难亦是越来越受到教育界所关注的。「副校长作为校长副手，需要负责不少具挑战性的工作，其主要工作是要担任校长与中层成员和教师的桥梁，及成为校长与各持份者的缓冲者」（胡少伟，2013，页 10）；小

学副校长经常处理校内人事冲突，作为一位小学副校长不能奢望不用处理人事冲突，而应透过学习、反思和分享去提高相关能力，才可在处理冲突后能正面促进学校的发展。

表 2 小学副校长在人事管理的三大困难

副校长	校长	资深中层人员
副校长要兼顾的工作太多（52%）	副校长要兼顾的工作太多（41%）	个别同工太重个人利益（90%）
个别同工太重个人利益（46%）	个别同工太重个人利益（36%）	副校长与校长的人事理念不一（71%）
个别同工自控能力欠佳（34%）	协调中层同工的工作（32%）	家长的投诉增加（69%）

在人事管理的过程中，副校长不时会被上、下级同工所误解；面对这情况，副校长「首先检查自己对工作是否尽责尽职，工作方式方法在工作中有没有疏漏或过失。如果确被误解，也要三思而后行；属于重大的是非问题，要坚持原则，亮出观点，摆出事实，讲清道理，以理服人，消除误解」（周洋，2013，页 18）。若欠缺反思，小学副校长是不能提高其管理人事的能力。正如《会问问题、才会带人》提及「领导者藉提问来收集资料、了解动机、发现问题，在职场提出及回答的问题可坦露情绪、发现新方法及提高效率」（Epstein, C.C.着，冯克芸译，2009，页 17）；小学副校长亦可过提问方法，与同工一起发现问题及共同找出解难之法，这才能建立和谐的工作关系及促进同工提高效能。

副校长人事管理的自评

副校长作为校长的副手和中层人员的上司，其人事管理技巧对其同工甚有影响力。在这个「香港小学副校长的人事管理」研究中（见下表 3），199 位受访小学副校长认为自己在规划员工队伍、沟通、提升组织能力、营造积极的工作氛围和联系同工与学校利益等五方面表现得较为满意，整体自评平均分皆高于 7.5 分（10 分满分，5 分及格）。其中小学副校长自评人事管理较低项目，有鼓励「学校内部建立社交网络」和「使众人协同」等两项，其平均值皆少于 7 分；这反映了有些小学副校长在建立团队方面仍有待提高。正如梁天明（2013）在《副校长手册》认为「好的领袖都能将他们的理念、价值观灌输给他人，以受教的角度来看事情，激励他人，也要有能力作出艰难的决定和阐明仔细的一套思路」（页 31）；要在校内建立一个好团队，副校长既要心有下层，也要看到发展方向，学会与同工分享理念与价值，那么校内社交网络和众人协同等方面提高。

表 3 小学副校长自评人事管理的表现

人事管理项目	平均分	10（最高）	9	8	7	6	5（合格）	4 或以下
我合理规划员工队伍	7.68	2%	24%	39%	25%	5%	3%	
我善于沟通	7.59	1%	15%	49%	23%	7%	3%	1%
我提升组织能力	7.57	1%	19%	39%	29%	7%	3%	1%
我营造积极的工作氛围	7.57	3%	17%	38%	30%	6%	4%	1%
我将同工与学校利益联系起来	7.54	2%	22%	37%	22%	12%	2%	1%
我提供资源以满足要求	7.38	2%	14%	33%	32%	11%	6%	2%

我发现并培养下一代人	7. 18	1%	15%	28%	31%	15%	6%	5%
我帮助他人管理自己	7.02	1%	7%	35%	28%	19%	5%	5%
我鼓励学校内部建立社交网络	6.85	1%	7%	25%	33%	19%	9%	8%
我使众人协同	6.52	2%	1%	46%	25%	10%	4%	0%

在内地，潘光存（2018）坦率地指出有的副校长在管理中容易发生武断的行为，导致副校长在执行时难以达到预期的管理效果。香港小学副校长会有这情况发生吗？小学副校长应怎样面对同工表现不大达目标情况呢？作为学校一位领导者，副校长在处理人事工作时是要面对同工超出原计划的情况；在与同工沟通和讨论工作过程，副校长要有弹性，接纳团队内不同成员的说法，以维持一个良好的工作团队气氛。有学者指出「工作氛围对工作效率的影响高达 20-30%」（Robbins, P. & Alvy, H.着，刘征、高振宇译，2013，页 69）。小学副校长要学习去理解团队成员多元的益处，提高共情能力去协助不同特长同工的发展；若小学副校长能做到一个共情者，可使同工感到他/她较能理解别人和与人沟通，并做到一个尊重差异和包容同工的团队领导者。

副校长看人事管理的培训

在这个小学副校长的研究发现，有超过半数副校长选出危机处理、调解技巧、领导团队、处理投诉、指导中层带领科组、沟通技巧与促进变革为人事管理等 7 个课题是需进修的（见下表 4）；这些人事管理课题值得提供小学副校长培训机构所重视。在人事沟通、投诉、调解、危机处理或领导团队时，副校长要留意同工对学校大局和方向的理解与认同；若令同工理解学校的发展方向并甘于接受管理的话，副校长便可更有效率地处理人事的工作。与此同时，教师专业发展理念已从过往强调教师培训、教师教育到关注教师学习；国际教师教育学者指出「发展（develop）意味着发展某人或某物（develop sb. or sth.）；被别人发展是不够的，教师必须能够自我发展。为了变革，他们必须知道得足够多；为了获得不同的结果，他们必须改变自我——变成学习者」（Easton，2008，页 756）。可见，香港小学副校长在培训时要拿出专业发展的主动性，个人专业能否发展的核心是他/她认为自己能否成长和愿意学习；若缺乏了这个学习自主性，小学副校长有更多的在职培训也是徒然！

表 4 小学副校长需培训的人事管理课题

人事管理课题	赞同率
调解技巧	80%
危机处理	77%
处理投诉	72%
领导团队	69%
指导中层带领科组	67%
沟通技巧	56%
促进变革	54%

另一方面，小学副校长不要忽略在实境中的学习，处理人事「结合工作去学，带着问题去学，以研究的态度去学；这样去学习，虽带有点实用主义的味道，但往往最有效」（付强，2011，页 43）。以学习心态在工作实况中处理人事挑战，可令副校长持续地提升处理人事管理的能力。而新加坡培训校长和副校长

的教育领导计划的经验，也是十分重视实境学习的；该计划「设置课程学习、交流访谈、国外访问、行业参观、小组学习、撰写学习日志、实施创新项目等以实践为主的课程体系」（韩伏彬、董建梅，2014，页63）。香港小学副校长培训课程也应考虑创新，增加多些实境学习的部份，使受训小学副校长能在实境观察中发现人事管理的内隐知识。

香港小学副校长培训的创新

笔者三人借用这份「香港小学副校长的人事管理」未公开的数据，让业界了解，并从该调查小学副校长在人事管理方面有多种职责和面对不少的困难；纵使调查中大部份副校长自评其人事管理有不俗的表现，但仍有超过半数小学副校长指出需要在多方面持续进修。与此同时，小学副校长在职培训是需多方参与的，政府应带头举办课程和组织与副校长人事管理的分享会，而办学团体及师训机构则应开办结合副校长实务的在职培训，以供小学副校长提高处理人事管理的能力。面对小学副校长薪级调整在即，各方持份者对小学副校长势必有更高期望，无论现任或新任小学副校长要对其在校内角色多作反思，关顾自己在人事管理的专业成长，并提升自己在学校的领导与管理的能力，以优化学校管理和带领中基层同工，从而为香港小学生提供更佳的教育服务。

有关香港小学副校长培训的创新，可参考国际社会提出的为副校长提供入岗前培训，有文献研究发现"在检定和入门阶段的不连贯及无计划的培训和训练，不适当或糟糕的准备，以及缺乏支持，都会使新任副校长更易受到责难和屈从"（Armstrong，2010，页 710）。究竟香港小学副校长是否也要像校长般接受入职前培训？这是教育局和相关培训机构需跟进思考和研究的。至于怎样的培训对副校长是有效的？Marshall 和 Hooley（2006）提出了多个建议，其中较重要的两点是："校长须鼓励有效的对话、批评和反思，以及要为副校长建立专业学习社群、提供共同的语言、浸润、示范、参与、回馈、从错误中学习的机会和有时间让他们去学习相关技巧"；国际学者这两建议值得本地培训副校长专家作参考的。

在新加坡，学者分析和检讨学校领袖提供领导力培训后，提出：「正面改善依靠有计划的接班，留下遗产，辅导新领袖及创造高密度和能力的领导」（Jayapragas，2016，页 103）。无独有偶，在本地新近文章中，也论及副校长作为校长接班人，在培训时应多理解和准备升任为一名校长；Wong & Liu（2018）指副校长在多方面学习以准备成为一个准校长。在香港的教师及校长专业发展委员会「T-卓越@hk」计划，明确提倡校长要有三个专业角色：发挥以德润才的躬行者、博学启思的建策者及高瞻远嘱的创建者；故此，培训小学副校长时要让学员了解校长执行的职务和学习这三个校长专业角色，学习在易地而处中理解校长决定的思路，从而要认清当学校「二把手」的角色，提高自己作为小学副校长的信心和表现。

参考文献：

T 老师（2019）：小学新增中层管理职位，大家选择升或留？，教师视角，撷取自：https://www.goodschool.hk/blog/b85ae0f0-81d6-11e9-8e53-431ef5f11405，浏览日期：2019.11.18。

王少华（2018）:中小学校长岗位培训教学满意度调查分析，百家讲坛，(486)，190-191。

付强（2011）：怎样做个聪明的副校长，《中小学校长》，(2)，41-43。

田玲芸（2019）：副校长的「三板斧」，《河北教育（综合版）》，57（2），31。

李嘉涛（2019）：新时代副校长的角色与定位，《大公报》，撷取自：http://www.takungpao.com.hk/life/238150/2019/0213/246354.html，浏览日期：2019.11.18。

周洋（2013）：如何当好一名副校长，《科学咨询（教育科研）》，(12)，17-18。

林雅萍、田建中（2017）：校长储训课程规划与校长领导实务需求之探讨:以高雄市 105 年度校长储训课

程为例。教育行政论坛，(9)1，73-95。
胡少伟（2013）：副校长如何领导教师团队推行新变革，《副校长手册》，(10-16)，香港，中华基督教会香港区会。
胡少伟、余煊、李少鹤（2012）：香港小学副校长的专业发展需要，优质学校教育学报，(7)，39-46。
香港副校长会（2014）：《香港副校长会会刊》(创刊号)，香港：香港副校长会。
教育局（2019a）：教师专业发展专责小组报告，撷取自：https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/teacher/report-tftpd/TF%20Final%20Report_tc_final.pdf，浏览日期：2019.11.18。
教育局（2019b）：财务委员会人事编制小组委员会讨论文件，《EC（2019-20）6》。撷取自：https://www.legco.gov.hk/yr18-19/chinese/fc/esc/papers/e19-06c.pdf，浏览日期：2019.11.18。
教师及校长专业发展委员会：T-卓越@hk，撷取自：https://www.cotap.hk/index.php/tc/t-excel-hk，浏览日期：2019.11.18。
梁天明（2013）：性格与领导方式，载于学校副校长培训计划《副校长手册》，香港：中华基督教会香港区会，页30-37。
陈耀明（2019）：给新晋副校长的锦囊，《教育专业》，香港：香港教育工作者联会，(2)，26。
冯海东（2017）：树立「五种意识」，演好副校长角色，辑录自《教书育人》，(26)，663-64。
潘光存（2018）：小学副校长角色定位与后勤管理方式略述，辑录自《新课程（小学）》，(11)，页187。
韩伏彬、董建梅（2014）：国外中小学校长培训特点述评，比较与借鉴，(333)，61-64。
颜桂珍（2011）：副校长要练好三套「功夫」，中小学校长，(2)，53-54。
Armstrong, D. E.（2010）. Rites of Passage: Coercion, Compliance, and Complicity in the Socialization of New Vice-Principals. *Teachers College Record.* 112（3）, 685-722.
Cranston, N., Tromans, C., & Reugebrink, M.（2004）. Forgotten leaders: What do we know about the deputy principalship in secondary school? *International Journal of Leadership in Education, 7*（3）, 225-242.
Daresh, J. C.（2004）. *Beginning the Assistant Principalship.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
Easton, L. B.（2008）. From Professional Development to Professional Learning. *Phi Delta Kappan, 89 (10), 755-761.*
Epstein, C.C.着，冯克芸译（2009）：《会问问题，才会带人》，台北：大块文化出版股份有限公司。
Fullan, M.着，中央教育科学研究所和加拿大多伦国际学院译（2004）：《变革的力量：透视教育改革》，北京：教育科学出版社。
Harris, S., & Lowery, S.（2004）. *Standards-based leadership: A case study book for the assistant principalship.* USA: Scarecrow Education.
Jayapragas, P.（2016）. Leader in Eduction Program: The Singapore Model for Developing Effective Principal-ship Capability. *Current Issues in Comparative Education.* 19（1）,92-108.
Kwan, P. & Walker, A.（2012）. Linking Vice-Principals' Perceptions of Responsibilities, Job Satisfaction and Career Aspirations. *Journal of ISEA,*40（1）, 3-17.
Lee, J. C.K, Kwan, P., & Walker, A.（2009）. Vice-principalship: Their responsibility roles and career aspirations. *International Journal of Leadership in Education, 12*（2）, 187-207.
Marshall, C., & Hooley, R. M.（2006）. *The assistant principal: Leader choices and challenges.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
Michaelidou, A., & Pashiardis, P.（2009）. Professional development of school leaders in Cyprus: Is it working? *Professional Development in Education.* 35（3）, 399-416.
Norton, M. S. & Kriekard J. A.（1987）. Real and ideal competencies for the assistant principal. *NASSP Bulletin, 71*（501）, 23-30.

Robbins, P. & Alvy, H.着，刘征、高振宇译（2013）：《向林肯学当校长》，上海：华东师范大学出版社。
Ulrich, D. & Smallwood, N.着，陶娟译（2011）：《领导力密码》，北京：中国人民大学出版社。
Weller, L.D & Weller, S.J.着，杨海燕等译（2007）：《副校长：有效学校领导的关键要素》，重庆：重庆大学出版社。
Wong, T.Y. & Liu, P.（2018）. Hong Kong Principal Professional Development: Context, Challenges, and Opportunities. *Chinese Education & Society,* 51, 359-371.

作者简介

胡少伟，现职香港教育大学国际教育学系、香港教育工作者联会副主席、香港教育行政學會副主席、香港初等教育研究學會義務秘書、香港教師中心學報副主編及香港能仁专上学院客席教授。
李少鹤，香港初等教育研究学会主席、香港能仁專上學院客席教授、香港中文大學校長課程客席講師、香港教育行政学会会长、香港校董學會秘書長及香港明我教育機構明我幼稚園學務總監。
余煊，香港教育大学客席副教授、香港初等教育研究学会执委，曾任中華基督教會香港區會教育事工部主席、教育局校長專業發展先導小組成員和學校發展及問責顧問小組成員及教育統籌局校長持續專業發展工作委員會顧問。

粤港澳大湾区教育创新论坛

第三届粤港澳大湾区
教育创新论坛论文集

Essay Collection of the Third Education Innovation Forum of Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area, 2019

2019

第三届粤港澳大湾区教育创新论坛组委会

目　录

优秀论文奖

1.香港小学副校长培训的创新（胡少伟、李少鹤、余煊）.....2
2.小学人工智能课程设计研究（邓伟、秦笑笑、赵苏亚、李长江、李翔）.....10
3.图像叙史——香港史教学与微电影创作相结合的尝试（莫世祥、钟敏强 ）.....20
4.高职院校专业层面供给侧改革的探索与实践——以深圳职业技术学院物流管理专业为例（胡延华）.....30
5.高中生综合素质评价背景下，社会实践课程体系及运行机制的研究——以上海市复旦中学为例（夏晓娟）.....39
6.从领导到实践——（香港）福建中学附属学校教育创新案例（徐区懿华校长）.....48

论文

7.粤港澳大湾区背景下岭南文化激活家国认同功能再思考（李光明）.....55
8.为了每一个学生的美好成长（唐文红）.....64
9.基于适应性学习的香港小学语文教学过程变革及学习成果研究（郑家宝）.....67
10.试论大湾区城市发展的文化动力——以东莞市为论述中心（李光明）.....73
11.生态理念下粤港澳大湾区海洋文明教育的思考和探索（冯俊伟）.....80
12.高中阶段开展全面性教育的实践与思考（黄仙保）.....86
13.落实核心素养-图书馆作为学习中心引领学生深度学习（叶锦莲）.....90
14.巧固球在粤港澳大湾区的资优发展优势（谭国伟、王远强 ）.....96
15.如何借镜香港在英语教育的经验为大湾区学校培训英语人才（陈绮雯）.....105
16.谈谈中小学教师成长（刘效禹）.....110
17.反思教育可能的负资产（李海平）.....113
18. 基于深度学习的海洋地理教学设计实践——以“厄尔尼诺和拉尼娜现象”为例（高悦）.....117
19. “小小院士”德智教育理念扎根学龄前儿童（唐珩）.....124
20.新时代粤港澳大湾区背景下高品质学校建设的探索（熊谨慎、张武进）.....131
21.小学数学思维拓展训练课的素材开发策略（石耀发）.....135
22.终身教育的现实思考（李黄萍）.....138
23.整体阅读 布置写作（周静娜）.....142
24.大湾区拼教育，再拼教育——我们需要的关键能力（黄智华）.....147
25.谈谈与选课走班配套的高中导师制（刘效禹）.....150
26.信息技术促进教师的转变——以 MOOC 为例（彭耀）.....153

2019第三届
粤港澳大湾区教育创新论坛

the Third Education Innovation Forum of
Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area, 2019

论文评审专家团队

王伟华　王彦斌　乐　正　刘　亚　李静雯　杨颖峰　南　岭　贺志娇
唐晓鸣　郭一鸣　徐　杰　徐　莉　潘　峰 (按姓氏笔画顺序)

论坛主席

李　翔