



在職校長 專業發展需要分析課程

香港校長專業發展需要分析辦公室



在職校長 專業發展需要分析 工作簿



香港校長專業發展需要分析辦公室：
在職校長專業發展需要分析課程
在職校長專業發展需要分析工作簿

- 著 者： **Allan Walker and Terrence QUONG**
- 譯 者： 鍾潔芬
- 編 審： 張文彪、陳榮光、黃詩麗、黃若嫻、林惠玲
- 總 編 輯： 吳茂源
- 出 版 者： 香港中文大學、香港教育領導發展中心
- 地 址： 香港 新界 沙田 香港中文大學 香港教育領導發展中心
- 電 話： (852) 2603 5790 或 (852) 2603 5203
- 圖文傳真： (852) 2603 6761 或 (852) 3163 4127
- 電子郵遞： NAFPhk@fed.cuhk.edu.hk
- 網 址： <http://www3.fed.cuhk.edu.hk/ELDevNet>
- 校 對： 諸般傑、黃鳳安、陳詩慧
- 電腦排版： 諸般傑、陳詩慧

©Allan Walker and The Education and Manpower Bureau 2005 

版權所有，不得翻印。未經版權持有人同意，不得以任何電子或機械的形式及媒體
(包括影印、錄製或任何資訊存取系統)，複製或傳送本著作任何部份。



目次

緒言	2
目標為本學習日程安排	3
領袖學習日誌	4
仁思日誌	5
領袖學習日誌	9
信念與價值觀審視及學習目標一覽表	10
全方位回饋及學習目標一覽表	12
確認議題及學習目標一覽表	15
雋語學習日誌圖表 - 問責	18
雋語學習日誌圖表 - 變革及策略性思考	19
雋語學習日誌圖表 - 高效能的學校領導	20
雋語學習日誌圖表 - 資訊科技與電子學習	21
雋語學習日誌圖表 - 建立網絡	22
雋語學習日誌圖表 - 學生與學習	23
仁思日誌	24

緒言

本工作簿供你不斷收集在需要分析過程中發展所得的學習目標。「在職校長專業發展需要分析」課程的最終目的，是協助校長增強領導學校的能力，使他們的日常實務更見成效。

故此，本工作簿是你的需要分析的主軸，它提供了一個架構，讓你在處理四個課程元素時，記錄所鑑定的學習目標，從而匯集在發展過程中所得的想法及反思。一直以來，我們都強調學習目標是目標為本學習過程的一個重要部份，可導向撰作行動計劃（持續專業發展計劃）。本工作簿分兩個主要部份：**領袖學習日誌**及**仁思日誌**。結合其他元素小冊子使用時，本工作簿提供了一個簡單的過程，協助你理解你的專業發展需要。

當你完成每一本元素小冊子或內裡的不同機制時，請將最重要的學習目標騰錄至本工作簿的適當位置。例如，當你完成信念與價值觀審視過程（或其中的一個機制）後，騰錄所鑑定的學習目標至本工作簿中的**領袖學習日誌**。

然後，你將會根據指引進行仁思過程，與其他人士一起討論你的學習目標。這個過程非常重要，它讓你排列學習目標的優次，篩選學習目標建立較為精簡的清單，然後寫成「發展目標」。發展目標就是你整個需要分析的終點，也是你的行動計劃基礎。學習目標與發展目標不同之處，乃在於後者以較易實現及可量度的形式寫出，以便你能對準持續專業發展計劃的焦點。

目標為本學習日程安排

步驟	行動	相關書冊	
1. 閱讀／完成	選定元素或機制，由此開展你的需要分析，按自己的進度完成	下列任何一項： <ul style="list-style-type: none"> ■ 信念與價值觀審視 ■ 全方位回饋 ■ 確認識題 ■ 雋語（一）至（六） 	需要分析元素
2. 鑑定意見及領悟	把你鑑定的意見及領悟，即對你及你的學校而言重要的事項，記錄在相關的小冊子中	下列任何一項： <ul style="list-style-type: none"> ■ 信念與價值觀審視 ■ 全方位回饋 ■ 確認識題 ■ 雋語（一）至（六） 	
3. 寫下學習目標	寫下一個或多個已確認識題的學習目標	下列任何一項： <ul style="list-style-type: none"> ■ 信念與價值觀審視 ■ 全方位回饋 ■ 確認識題 ■ 雋語（一）至（六） 	
4. 騰錄學習目標	在相關日誌中寫下對你而言最重要的學習目標	打開《在職校長專業發展需要分析工作簿》，在「領袖學習日誌」中找出配合你正使用的小冊子部份	在職校長專業發展需要分析工作簿
5. 討論	在「仁思日誌」寫下對你而言最重要的學習目標，並在仁思過程中討論。將討論中有用的要點記下來	《在職校長專業發展需要分析工作簿》中的「仁思日誌」	
6. 設定發展目標	按重要性排列你的學習目標，並寫下為發展目標	《在職校長專業發展需要分析工作簿》中的「仁思日誌」	
7. 行動計劃	騰錄發展目標至計劃冊，並建立一個持續專業發展計劃	《持續專業發展計劃及文件夾指引》	持續專業發展計劃及文件夾指引
8. 發展文件夾	找出可展示你已達到領導學習目標的事物，並記錄下來	《持續專業發展計劃及文件夾指引》	

在職校長專業發展需要分析

工作簿

持續專業發展計劃及文件夾指引

在職校長專業發展需要分析工作簿

本工作簿分為兩個部份。

1. 領袖學習日誌

這本日誌實際上是你的學習目標收集簿，彙集你在四個課程元素小冊子中所訂立、對你而言最重要的目標。當你按小冊子所列的機制工作時，你需要鑑定顯著的**意見及領悟**，然後把它們發展成為**學習目標**。先把這三個項目記錄在每一本小冊子中，然後再謄錄至領袖學習日誌中的適當部份。只要你覺得準備就緒，就可以把這些目標謄錄。但我們建議，每當完成所選的一項機制或通讀一本元素小冊子時，你應把相關的學習目標謄錄到日誌中。這個轉錄的過程好比自我交談，有助你更深入思考你希望或需要學習的項目，然後把學習目標排列優次。這些目標就成為你最終建立的持續專業發展計劃的基本資料。

本日誌按下列課程的四個元素劃分章節：

- 元素一：信念與價值觀審視
 - 元素二：全方位回饋
 - 元素三：確認識題
 - 元素四：雋語
 - 雋語（一）：問責
 - 雋語（二）：變革及策略性思考
 - 雋語（三）：高效能的學校領導
 - 雋語（四）：資訊科技及電子學習
 - 雋語（五）：建立網絡
 - 雋語（六）：學生與學習
- 這六份小冊子
構成
雋語元素

2. 仁思日誌

當你與同事討論你的學習目標後，可把討論內容寫在仁思日誌中，然後再寫下導向持續領導發展的目標。這個仁思過程以一個信念為基礎：眾擎易舉、獨木難支。故此社交的互動過程對引發有效學習極為重要。仁思日誌於本工作簿第 24 頁開始。

仁思過程

仁思過程的精義，在於鼓勵你與同事商討你的學習目標，從而反思你的領導學習需要；它也會要求你思索如何把這些目標結合學校的發展。仁思過程是一種支援性質的協作安排，由三名或更多的同事參與，他們應是你敬重的領導成員或同事，你可在過程中得知他們對你的看法。



組成一個仁思討論小組

行動學習的最重要部份，是與其他校長或領袖進行批判性討論及反思你的學習。如前所言，需要分析的一個關鍵元素，是搜集有助了解自己的資料。惟有與人討論你的意見，才可實踐自我發展中的「鏡照」(mirroring)功用，也就是理解自己或進行批判性反思，這個過程無比重要。與他人討論你的目標，收回的反響有助理清你自己的所思所感。這是否實際可行？是否有用？其他人又有什麼想法？它為何對我的學校重要？它如何幫助學生？最重要的，是在討論中你可以接觸一些對你有透徹瞭解的人。在這個「鏡照」的過程中，你會開始覺察自己的不足之處。

你可以從兩個或更多的領袖和同事中，收集有關你的目標及發展需要的資料。這些同事都是你敬重的人物，他們可能是同輩校長、其他私人或公眾界別的教育或非教育專家。要成功選擇合適的人選組成仁思討論小組，關鍵在於聯繫你信任的人，相信他們可以提供真誠的回饋及意見。為了促進深層互動及回饋，我們建議以三人組成小組為佳，但你也可根據自己喜好而決定參與人數。其他的組合可以是：

- 良師益友或有批判力的同事
- 隸屬同一辦學團體或社區的校長
- 一同參與專業發展課程的校長及副校長

仁思日誌的結構

仁思日誌是一本記錄簿，記載你與其他領袖的討論，連結你的目標與學校發展的需要。

- 當你在領袖學習日誌中釐定學習目標後，請將最重要的目標騰錄至仁思日誌，並列出相關的課程元素或機制。根據這些目標，與你的同事討論、辯論及分析。
- 隨著討論進行，將回饋討論的精華扼要地記在仁思日誌中。
- 在討論中，將學習目標重新整理成為發展目標，排出優次。
- 你毋須為每一學習目標寫下發展目標，你應決定目標的優先次序。學習目標及發展目標的分別，在於後者為優先項目，以較易實現及可量度的形式寫出，以便你能對準持續專業發展計劃的焦點。
- 在完成首輪的討論及訂出發展目標後，與你的仁思討論小組澄清每個發展目標是如何與你的學校情景及發展特別相關。
- 當你覺得準備就緒，請將最重要的發展目標騰錄至《持續專業發展計劃》中。

簡言之，仁思過程及仁思日誌要求你在進行需要分析的過程中，收集回饋及記錄你的反思。這些反思提供了額外資料，協助你再行排列學習目標的優次，然後重新組織為發展目標。

仁思日誌範例：

日期	課程元素： - 信念與價值觀審視 - 全方位議題 - 確認議題	學習目標及討論	發展目標
08/05/05	雋語 - 資訊科技及電子學習	<p>目的：探討使用電子書冊的可行性</p> <p>鄧太認為在學校中使用這種科技並未可行。</p> <p>與她傾談後，我開始明白，我需要成為一名更具指揮能力的領袖，領導學校的資訊科技委員會及它未來的策略性計劃。</p>	<p>並非優先</p> <hr/> <p>與學校發展情景的關連</p>
04/06/05	確認議題	<p>目的：學習更多有關價值為本策略性計劃過程、及讓員工參與的最佳方法，使他們受約於我們協定的學校成果。</p> <p>蕭先生及鄧太建議我參觀他們的工作地方，以觀察他們的策略計劃關注小組如何運作。</p>	<p>發展一套方法，讓員工參與更多價值為本策略性計劃</p> <p>需於未來六個月之內完成</p> <hr/> <p>與學校發展情景的關連</p> <p>如要同工參與學校自我評估，關鍵在於周詳的計劃</p>

* 定期把你視為最重要的目標騰錄到你的《持續專業發展計劃及文件夾指引》。你不需要在著手計劃前完成所有元素，它應是一個永續的過程。

領袖學習日誌

目次

1.	信念與價值觀審視	10
2.	全方位回饋	12
3.	確認識題	15
4.	雋語（一）	18
5.	雋語（二）	19
6.	雋語（三）	20
7.	雋語（四）	21
8.	雋語（五）	22
9.	雋語（六）	23

從 信念與價值觀審視 得出的學習目標

信念與價值觀審視及學習目標一覽表

信念與價值觀 審視	學習目標
意義	
運作	

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

信念與價值觀審視及學習目標一覽表（續）

信念與價值觀 審視	學習目標
別人	
自我	

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

從 全方位回饋 得出的學習目標

全方位回饋及學習目標一覽表

全方位問卷	學習目標
策略方性導向 及政策環境	
教、學及課程	
領袖、教師成長及發展	
員工及資源管理	

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

全方位回饋及學習目標一覽表 (續)

全方位問卷	學習目標
質素保證及問責	
對外溝通及聯繫	
資訊科技	
員工福利	

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

全方位回饋及學習目標一覽表 (續)

全方位問卷	學習目標
共同領導	
創新及變革	
溝通	
其他	

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

從 確認議題 得出的學習目標

確認議題及學習目標一覽表

六個核心範疇	學習目標
<p>策略性導向及政策環境</p> <p>有關下列各項的知識、技能和個人素養：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 現存或新興的教育及相關政策，這些政策被視作設定計劃及確定未來意向的指引 ▪ 教育新理論、意念及趨勢，均有可能為策略性思維及計劃提供資訊 ▪ 法治環境，這個環境對學校成員的權利、責任、義務，及在制訂、推行學校政策和計劃等方面造成的影響 	
<p>教、學及課程</p> <p>有關下列各項的知識、技能和個人素養：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 課程設計及評估，以配合一個創新、適切及均衡的課程 ▪ 教學法及按理實施的教與學方式，為整體學生的適當學習成果而設 ▪ 社會及兒童心理學，以了解學生個人及群組的需要及行為 ▪ 支持學與教過程的學習心理學 ▪ 訓育及輔導，以提供一個具支援性質及安全的環境，讓教與學可以在一種充滿愛心及愉快的方式中進行 ▪ 管理、組織及領導才能，支援按理而得的教與學的實踐 ▪ 有關按理推行的課程的學生評估 ▪ 在教與學及課程中加入的資訊科技 	

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

確認議題及學習目標一覽表（續）

六個核心範疇	學習目標
<p>領袖、教師成長及發展</p> <p>有關下列各項的知識、技能和個人素養：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 專業發展及培訓的楷模及方法，為學校及課堂運作帶來更佳的效果 ▪ 訓育及輔導技巧，用以支援員工信守學生為本及終身學習的理念 ▪ 個人健康及壓力管理，以維持高水平的專業表現 ▪ 科技，作為支援專業發展的工具 <p>有關下列各項先進專業發展的理論及如何實施的知識：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 與現行理論及原則相符的課程設計及評估 ▪ 教學法及按理實施的教與學方式 ▪ 社會及兒童心理學 ▪ 兒童及成人學習心理學 ▪ 管理、組織及領導才能 ▪ 學生評估 	
<p>員工及資源管理</p> <p>有關下列各項的知識、技能和個人素養：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 財政預算及財務管理，以支援校內學術及非學術性計劃 ▪ 人力、財務及實質資源的分配及調撥，以支援優先發展的教、學及課程等項目 ▪ 管理及組織，以確保學校日常有效運作 ▪ 管理及組織學校資源，使之與支持學校政策、按理的教、學及課程原則保持一致 ▪ 為財務及組織管理而設置的資訊科技 	

*請將最重要的學習目標騰錄至「仨思日誌」中。

確認議題及學習目標一覽表（續）

六個核心範圍	學習目標
<p>質素保證及問責</p> <p>有關下列各項的知識、技能和個人素養：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 政策環境，關乎質素保證和問責，及兩者與學校表現的關係 ▪ 有關學生、教師、學科及全校的評鑑過程，及所備有關改善表現的好處 ▪ 與個人、學科及學校表現相關的資料搜集及分析技巧 ▪ 與資料搜集及分析相關的資訊科技 	
<p>對外溝通及連繫</p> <p>有關下列各項的知識、技能和個人素養：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 與本地、國家及全球脈絡相關的社會、經濟及政治情況 ▪ 家長及社區參與和參加學校生活的目的 ▪ 資訊科技，關乎進一步推展與本地、國家及全球社群的連繫，及家長參與學校生活 	
<p>其他</p>	

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

從 雋語（一） 得出的學習目標

雋語學習日誌圖表：問責

日期	雋語摘錄	學習目標

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

從 雋語（二） 得出的學習目標

雋語學習日誌圖表： 變革及策略性思考

日期	雋語摘錄	學習目標

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

從 雋語（三） 得出的學習目標

雋語學習日誌圖表： 高效能的學校領導

日期	雋語摘錄	學習目標

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

從 雋語（四） 得出的學習目標

雋語學習日誌圖表： 資訊科技與電子學習

日期	雋語摘錄	學習目標

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

從 雋語 (五) 得出的學習目標

雋語學習日誌圖表： 建立網絡

日期	雋語摘錄	學習目標

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

從 雋語（六） 得出的學習目標

雋語學習日誌圖表： 學生與學習

日期	雋語摘錄	學習目標

*請將最重要的學習目標騰錄至「仁思日誌」中。

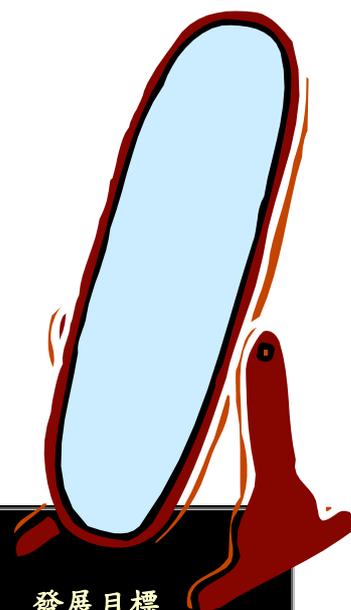
仁思日誌

「優質的討論能拓寬所有參與者的涵養。」

- 倫道夫·伯恩 (Randolph Bourne)

三思日誌（與兩名或更多的領袖討論）

你將與之討論學習目標的人：



日期	課程元素： - 信念與價值觀審視 - 全方位回饋 - 確認識題 - 雋語	學習目標及討論	發展目標
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連

*定期把你視為最重要的發展目標騰錄到你的《持續專業發展計劃及文件夾指引》。你不需要在著手計劃前完成所有元素，它應是一個永續的過程。

日期	課程元素： - 信念與價值觀審視 - 全方位回饋 - 確認議題 - 雋語	學習目標及討論	發展目標
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連

*定期把你視為最重要的發展目標騰錄到你的《持續專業發展計劃及文件夾指引》。
你不需要在著手計劃前完成所有元素，它應是一個永續的過程。

日期	課程元素： - 信念與價值觀審視 - 全方位回饋 - 確認識題 - 雋語	學習目標及討論	發展目標
			與學校發展情景的關連

*定期把你視為最重要的發展目標騰錄到你的《持續專業發展計劃及文件夾指引》。你不需要在著手計劃前完成所有元素，它應是一個永續的過程。

日期	課程元素： - 信念與價值觀審視 - 全方位回饋 - 確認識題 - 雋語	學習目標及討論	發展目標
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連

*定期把你最視為重要的發展目標騰錄到你的《持續專業發展計劃及文件夾指引》。你不需要在著手計劃前完成所有元素，它應是一個永續的過程。

學習目標及討論

日期	課程元素： - 信念與價值觀審視 - 全方位回饋 - 確認識題 - 雋語	學習目標及討論	發展目標
			與學校發展情景的關連

*定期把你視為最重要的發展目標騰錄到你的《持續專業發展計劃及文件夾指引》。你不需要在著手計劃前完成所有元素，它應是一個永續的過程。

日期	課程元素： - 信念與價值觀審視 - 全方位回饋 - 確認識題 - 雋語	學習目標及討論	發展目標
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連
			與學校發展情景的關連

*定期把你視為最重要的發展目標騰錄到你的《持續專業發展計劃及文件夾指引》。你不需要在著手計劃前完成所有元素，它應是一個永續的過程。

學習目標及討論

發展目標

日期	課程元素： - 信念與價值觀審視 - 全方位回饋 - 確認議題 - 雋語	學習目標及討論	發展目標
			與學校發展情景的關連

*定期把你視為最重要的發展目標騰錄到你的《持續專業發展計劃及文件夾指引》。你不需要在著手計劃前完成所有元素，它應是一個永續的過程。