



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



持續專業發展計劃及 文件夾指引



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
持續專業發展計劃及文件夾指引

- 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： 諸殷傑、黃鳳安、陳詩慧
- 電腦排版： 諸殷傑、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
第一部份：持續專業發展計劃	4
目的	5
計劃過程及要素	6
確保計劃相關性及實用性的建議	7
持續專業發展計劃的實用性檢視	8
持續專業發展計劃表	9
持續專業發展計劃範例	10
持續專業發展計劃	12
第二部份：校長學習文件夾指引	15
緒言：什麼是學習文件夾？	18
發展一套有效的學習文件夾的九個步驟	19
學習文件夾的結構	20
學習文件夾的整理	21
學習文件夾的樣式	22
學習文件夾內頁範例	22
數碼學習文件夾	23
總結	24

緒言

這是課程最後的一本小冊子，內容分為兩部份。

第一部份是「持續專業發展計劃」，提供一個結構，讓你策劃有關領導能力的學習。你在反思過程或其他分析階段所鑑定的重要發展目標，將成為這項計劃的開端。你可在需要分析過程中任何階段把這些發展目標謄錄過來，並把實踐計劃具象化，而毋須等候至完成一個特定的需要分析元素才開始計劃。

第二部份是「校長學習文件夾指引」，用以幫助你建立一套校長學習文件夾。在職校長專業發展需要分析課程各部份均不會指定要保存一套文件夾，但我們強烈建議你這樣做，把學習過程中獲得的實證記錄下來。這個學習過程應與你的發展目標相關，但也可包括在需要分析以外引發的學習及發展。

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： ■ 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： ■ 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： ■ 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》	

第一部份

持續專業發展計劃

- 我可以採取什麼步驟，來訂立及達到我的領導才能發展目標？
- 我需要什麼經驗、知識、技能、態度及能力？
- 用什麼方法，讓人家知曉我已成功達到目標？
- 有什麼資源（例如人手、結構及財政方面）可供我使用，讓我定期評量我的能力及鑑定學習需要？
- 有沒有其他方法，助我擴展我的專業學習？

目的

持續專業發展計劃是需要分析過程的一個重要組成部份。任何分析、反思或討論的結果，只有在投入運作或變成事實後，才會發揮最大效用。這個持續專業發展計劃乃由你在仁思過程中所鑑定的發展目標所策動。顧名思義，它是一個永續學習旅程的首個階段。

故此，這項計劃應被視為一份「活存」的記錄，決非一般文牘，辦妥了便被擱在書架一隅。當你達到了發展目標，並搜集部份或全部成就實證後，你應注入新的目標及重新開始過程，這就是行動學習。簡單而言，這項計劃必須積極掌管及持續更新。我們建議你在同期處理不多於三個發展目標。

有價值計劃的特性

彈性：計劃並不是一個靜態的過程，它必須有動力及有彈性。它可能是個難以捉摸的概念，而且寫成的時候更可能已不合時宜。計劃不會在一個轉變的環境中凝定。如果有關條件改變，阻礙你達到某些目的或目標，那麼你應重新檢討計劃。在這個瞬息萬變的環境下，計劃不能一成不變，那是不切實際的。你應建立機制及確立心態，使自己可迅速作出檢討及變更。計劃是鮮活的實體。當一間學校的環境改變，或當一個新的教育需求出現時，學校應能檢討它現存的策略及方針，相應修改計劃。

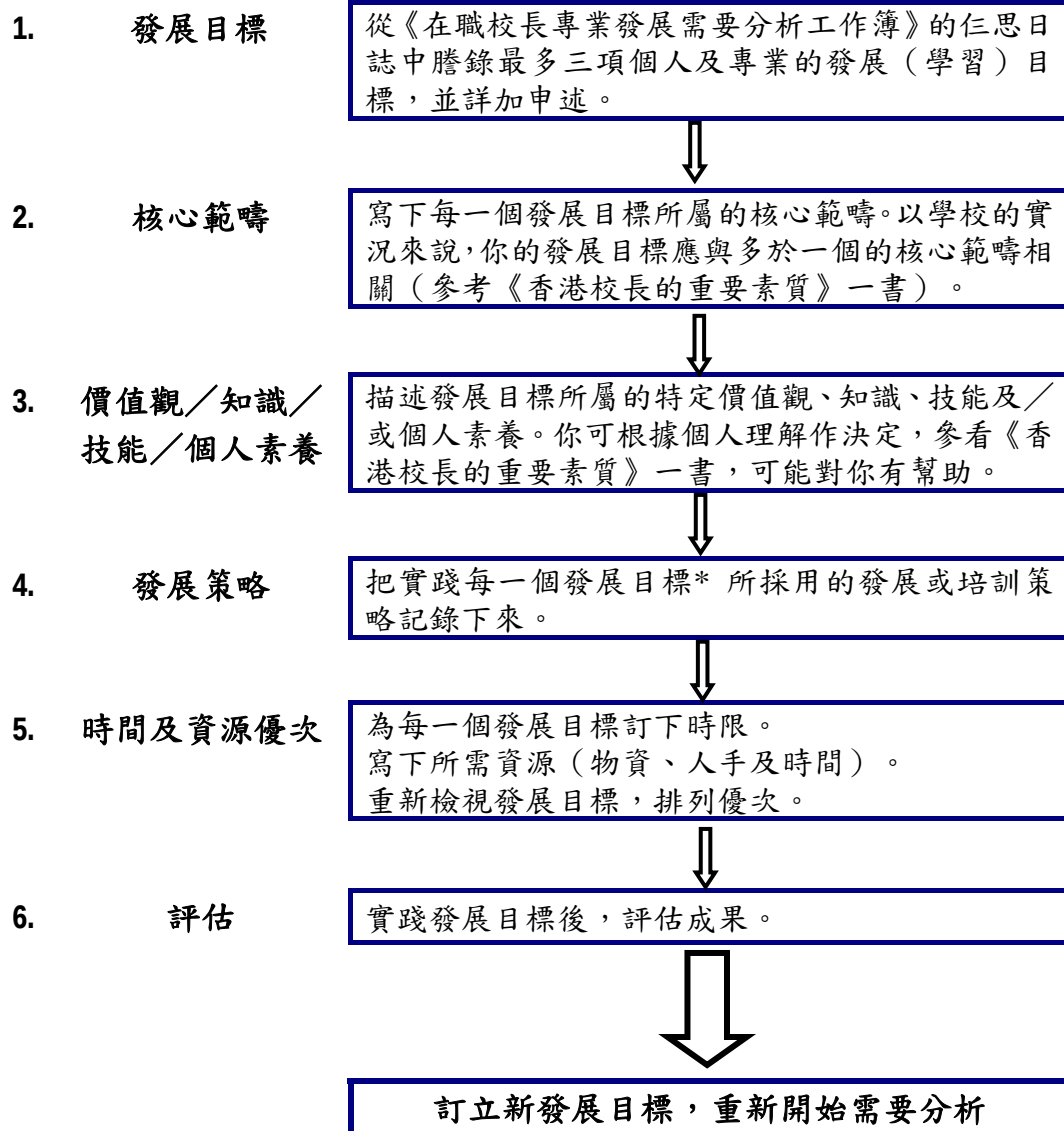
變革：計劃是有關變更及為了變更而出現的策略。如果處理得宜，就表示有更大機會帶來成功的變革，你和你的學校會更主動嘗試任何有助他們增強效能的事情。更重要的是，在你的個人發展中有規律地進行持續發展及檢視計劃，可激發一種變革及持續學習的文化。特別是教師，應開始期望變革的出現，並希望校長給予有關期望的指示。變革不應被視為可怕的敵人，它應是一項提昇滿足感的動力，並成為日常生活的一部份。

參與：計劃應建基於協作、參與及投入。儘管表面上聲稱民主，現時學界仍普遍存有一種「上令下循」的情況，而且若願景過於堂皇，諸項計劃徒然淪為空話。即使其他人瞭解這些計劃（不得不說的，是這是罕有的情況），他們都不會熱衷於把計劃堅持到底。人們不但希望自己的意見被重視，也希望這些意見能有實效。因此，我們建議你讓他人參與你的需要分析。

切題：計劃必須反映個人及社群的獨特性及需要，也要顧及系統需求。若希望你的計劃切中肯綮，它們應主要以你和你的學校社群重視的事物及學生需要作根基，並以之策動。

計劃過程及要素

你的持續專業發展計劃應跟隨下列程序。



* 有關達標策略的建議，見於Professional and Personal Development: A Range of Possibilities (網址：http://www3.fed.cuhk.edu.hk/eldevnet/NAFPhk_SP.asp)。你也可從教育統籌局、香港中文大學或其他提供校長專業發展項目的機構得到更多的策略。

確保計劃相關性及實用性的建議

在撰寫你的持續專業發展計劃時，你應考慮下列問題，以確保你的計劃切合需要。

1. 在相關性及實際性方面，我的發展目標是否有價值？

- 該發展目標在教育與領導能力方面，是否與我的價值觀及信念一致？
- 該發展目標是否實際及可達成的？
- 達到該發展目標是否有助我在校長一職的發展？
- 達到該發展目標是否有助學校及教師改進？
- 該發展目標是否與學校的需要，特別是在改善學生表現方面，有一致性？

如果你在上述任何一題的答案為「否」，那你可能需要去檢查你的發展目標，從而作出調節、改變，或與其他發展目標合併。

2. 我希望學習什麼？

在處理發展目標時，你要肯定自己明白希望從中學習什麼。撫心自問，你是否可以說出你期望的結果，以解釋你希望學習什麼。

3. 我如何學會它？

細想處理你所訂發展目標的最佳策略。有什麼工具及技術可供你使用？本地院校可提供那些課程？你可以與同輩校長做些什麼？以自己所處的景況而言，這些策略是否合理及實際？我可以獨自處理嗎？還是需要幫忙？

4. 我需要什麼資源？

我需要什麼資源，包括時間、物資及人手，來供我學習？這些資源中，哪些是最合適的？哪些是最易採用的？

5. 我如何知道我已通曉？

- 不同的發展目標需要不同的證據來評核成果。
- 這些證據可以是與知識與技能，及／或價值與素質相關。
- 有些證據可以是極度確切而具體的，有些則難以展示，例如你與同事在「鏡照」過程或討論所得的各種回饋。

持續專業發展計劃的實用性檢視

回答下列問題，從而檢視你的持續專業發展計劃（表格可從下列網址下載 http://www3.fed.cuhk.edu.hk/eldevnet/NAFPhk_SP.asp）

1. 我的發展目標是否有價值？

2. 我希望學習什麼？

3. 我如何學會它？

4. 我需要什麼資源？

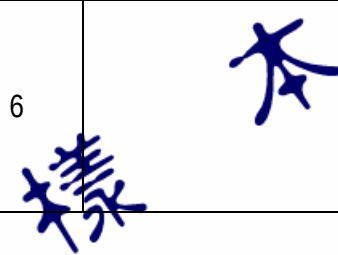
5. 我如何知曉我已通曉？

持續專業發展計劃表

以下是一個完整的持續專業發展計劃範例，緊隨的是一些持續專業發展計劃表，你可以複印使用或從下列網址下載：
http://www3.fed.cuhk.edu.hk/eldevnet/NAFPhk_SP.asp

持續專業發展計劃範例

發展目標	核心範疇	價值觀(V)、知識(K)、技能(S) 及 個人素養(A)	發展策略	時間	優次	評估
1. 獲取更多有關課程概念及知識，動員教師推行課程改革，以改善學生的學業成績	2,3,5	V 有教無類、革新精神、以學習為教育的核心 K 課程設計的知識、課程實施及評鑑 S 計劃、共同決策、監督與管理、訂定目標及優次、誘發動機、評鑑、建立文化 A 適應力、勇氣、毅力、協作、機敏、果斷	1. 參與工作坊或修讀有關課程範疇的教育碩士學位課程 2. 與員工（學科主任及全體員工）開會 3. 校際分享 4. 與員工一同參與講座及工作坊，一起分享新的學習經驗	最少首兩年	2	
2. 學習建立一種強調良好學習環境及技巧的學校文化，從而展現一個正面的學校形象	1,3,5,6	V 賦權、服務為本 K 教育趨勢、管理與組織、教與學 S 建立文化；建立願景；推動；積極聆聽、書寫與談說；共同決策、計劃、連繫力 A 委身、韌力、協作、機敏、誠信、政治敏覺	1. 參加有關建立願景或文化的講座或課程 2. 參與校際經驗分享 3. 訂立目標，為學校的發展釐定優次	最少2年	3	
3. 學習與員工更有效地交往，及學習在有需的時候，能更果斷（例如在處理學校價值觀或使命的時候）	1,3,4	V 公正公平、以學習為教育的核心 K 訓導與輔導、專業發展、管理及領才、教育政策及趨勢、法律環境 S 批判思考、積極聆聽、重點報告、共同決策、洽談、誘發動機 A 應對力、勇氣及韌力、自信、堅持	1. 與個別老師開會 2. 參加有關人事或人力資源管理的講座或課程 3. 反思個人及學校的教育理念	下一年的上半年	1	

4. 學習與家長及外界建立良好的關係	3,6	V 服務為本、賦權、終生學習	1. 與外間機構建立聯繫 2. 參與家校會 3. 參加社區中的學校活動	在首年內	4	
		K 家長及社群參與、外在條件				
		S 建立聯繫、溝通技巧、組織及推廣、建立文化、誘發動機				
		A 適應力、應對力、勇氣、謙遜、尊重他人、機敏、誠信及政治敏覺				
5. 增強建立願景及概念化的技巧，以便更有效地掌握校務	1,3	V 賦權、服務為本	1. 每天預留時間予個人反思及計劃 2. 研究思考技巧 3. 練習從不同角度去看每一件事 4. 經常與員工正式或非正式討論校務	由現在開始	5	
		K 教育趨勢、管理與組織、教與學				
		S 建立文化、建立願景、推動、積極聆聽、書寫與談說、共同決策、籌劃、建立聯繫				
		A 委身、韌力、協作、機敏、誠信、政治敏覺				
6. 強化個人在資訊科技方面的技能	3	V 公正公平、以學習為教育的核心	1. 參加有關方面的資訊科技應用課程 2. 與資訊科技科老師討論有關事宜	在首年內	6	
		K 訓導與輔導、專業發展、管理及領才、教育政策及趨勢、法律環境				
		S 批判思考、積極聆聽、重點報告、共同決策、洽談、誘發動機				
		A 應對力、勇氣及韌力、自信、毅力				

緊記要以一個平衡的計劃為目的，不要自限於技術性或機械性的範疇。

持續專業發展計劃

發展目標	核心範疇	價值觀(V)、知識 (K)、技能 (S) 及 個人素養 (A)	發展策略	時間	優次	評估
		V				
		K				
		S				
		A				
		V				
		K				
		S				
		A				
		V				
		K				
		S				
		A				

緊記要以一個平衡的計劃為目的，不要自限於技術性或機械性的範疇。

發展目標	核心 範疇	價值觀(V)、知識 (K)、技能 (S) 及 個人素養 (A)	發展策略	時間	優次	評估
		V				
		K				
		S				
		A				
		V				
		K				
		S				
		A				
		V				
		K				
		S				
		A				

緊記要以一個平衡的計劃為目的，不要自限於技術性或機械性的範疇。

發展目標	核心 範疇	價值觀(V)、知識 (K)、技能 (S) 及 個人素養 (A)	發展策略	時間	優次	評估
		V				
		K				
		S				
		A				
		V				
		K				
		S				
		A				
		V				
		K				
		S				
		A				

緊記要以一個平衡的計劃為目的，不要自限於技術性或機械性的範疇。

第二部份

校長學習文件夾指引

「還有更重要的事情留待我們去做。」

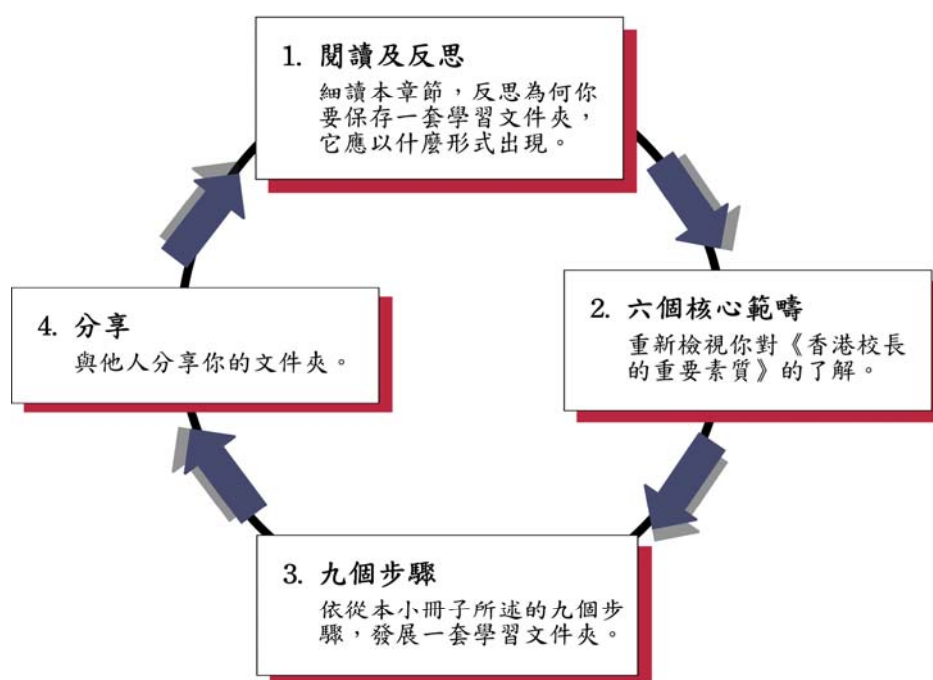


撫心自問：

- 我是否重塑了自己？
- 我的願景有沒有改變？
- 有何證據以助了解自己的進展？
- 我是否已在學校及教育界引人注目？

學校社群需要得到保證，確定學校領袖從工作中學習及成長，而他們也有信心預期這些領袖的行為與學校協定的核心文化及方向是一致的。以充實的「鏡照」對話支持的學習文件夾，正好提供這方面的保障。

設計一套學習文件夾



緒言 - 什麼是校長學習文件夾？

一套學習文件夾收集了校長在工作上的個人及專業成長實證，這些實證都經搜集、篩選和反思的程序。世界各地許多校長，都以這套文件夾為標準的專業發展工具，用以為專業旅程制定計劃。

要建立一套學習文件夾，在職校長需要彙集有關他們工作及持續發展成為領袖的證據。這文件夾記錄了校長如何不斷更新（如柯維所言 [Steven Covey]），保持自己稱職、靈活變通及準備就緒，以符合學校及社區變幻的要求。

這個實證收藏的整合，應可讓任何有意檢視校長效能的人，都可以根據這些實證而進行一系列的對話。此外，如果學校領袖能就個人學習及成長提供文件夾作佐證，並在文件夾中具體展現其成長是如何影響學生學習，那就可以展示他們在學校變革中的領導才能。

文件夾背後的概念，是假定教導及領導教育社群的複雜及關聯性質，可透過記敘及實證來傳遞。此外，背後的另一個大前提是，那些願意與同儕分享這種批判性反思活動的校長，是較容易不斷改變自己的工作習慣，以便更有效配合學校的發展需要。

學校社群需要得到保證，確定學校領袖從工作中學習及成長，而他們也有信心預期這些領袖的行為與學校協定的核心文化及方向一致。以充實的「鏡照」對話支持的學習文件夾，正好提供這方面的保障。

你固然可以在文件夾中強調你的成就，但文件夾的作用不單是用來展示你是何等優秀的校長，它更應該描述一直以來你對工作的看法和實踐。在這一方面來說，它們補足了行動學習或發展的研究模式。最簡易的校長學習文件夾形式，是蒐集已進行活動的相關文件。當配合反思練習時，它們可有效地發展及展示既得的進展。它們是一件有力的工具，可促進旨在改善工作習慣的自我分析及專業成長，從而正面影響學生表現。

發展一套有效的學習文件夾的九個步驟

1. 先採用一個標準，從《香港校長的重要素質》的六個核心範疇開始。選擇其中一個範疇，細作思量：它牽涉什麼？對你有何意義？寫下你在過程中採用的步驟。
2. 以基準水平作中心。有什麼證據可顯示你在這核心範疇裡提昇效能的進度？
3. 搜集實證。以文件記錄你工作的成果。儲存會議記錄或摘要、記事簿副本、發給員工的正式備忘錄及非正式字條、相片、錄像帶、信札、推薦書、獎項、檢視、評估、實踐計劃及策略計劃。這個收藏就組成你的工作文件夾。
4. 參照《香港校長的重要素質》的六個核心範疇，查核你的進度，並在適當時候作出修改。
5. 將你的實證排序、編目及作出反思，描述每一項目，解釋它如何成為你的進度或過程的佐證。反思你的進度，有什麼是成功的？有什麼挑戰出現？
6. 為你的文件夾寫一段引言，描述你的學校實況（例如簡述學校正面對的主要事件）及激發你從事發展過程的動機。你甚至可以概述在學校變革初期你關注的事項，及作為學習型組織的領袖，為員工樹立楷模的顧慮。
7. 寫下對過程的一些反思。細想工作對你、你的員工、學生學習成果、學校文化及學校社群的影響。
8. 整合你的文件夾，編成目錄。
9. 向其他校長及同事展示你的文件夾，獲取回饋。

學習文件夾的結構

在職校長學習文件夾可記錄你在學習、其他技能及成就方面的實證。它分為三部份：文件證明（實證）、反思及永續計劃。

(1) 文件證明

這部份包括不同評估範疇的領導才能實務及學習的實證。若不能簡潔地嵌入任何一個核心範疇，它可以在一個普通的章節中出現。在每一章節，你應包括有關的書面實證作為證據或文件記錄，例如：

- 備忘錄與信件
- 學校手冊
- 資料庫報告，例如學生表現資料
- 其他人對你的領導才能的資訊，例如同事的觀察筆錄
- 家長及／或員工意見調查
- 績效管理報告
- 專業活動日誌，例如：電郵記錄、按你的記事簿得出的活動頻率分析
- 獎項與表揚資料
- 行動計劃及策略計劃
- 系統流程表及圖表
- 質素保證手冊
- 草案及程序手冊
- 正式的檢討或評估報告
- 通訊
- 學校年報
- 電郵
- 相片、錄像帶及數碼報告，例如採用簡報軟件製成的報告
- 本地剪報或電視片段
- 你在期刊的著作或雜誌投稿

(2) 反思

以書面記事或敘述，詳述為何及如何採用上列文件、及從中學到什麼。在建立文件夾的過程中，敘述是一個必須的元素，用以解說責任、問責及成長。這些反思毋須冗長或複雜，只需扼要陳述為何在文件夾中包括這個實證。這些反思意見應包括：

- 每一項目的描述（為何要加入它？它是如何出現的？牽涉了誰？）
- 解釋它如何成為你的進度或過程的證據
- 你學到了什麼？是否成功及有用？
- 它引發了什麼？是否改進了學習成果？

(3) 永續計劃

將你的持續專業發展計劃加入文件夾中，它可以證明你在做什麼及迄今已達成了什麼發展目標。

學習文件夾的整理

學習文件夾應包括六個部份，大致是按《香港校長的重要素質》來劃分。在校本管理及學校改進中，校長的角色及相關職務可以總歸為六個主要領導核心範疇：

1. 策略性導向及政策環境
2. 教、學及課程
3. 領袖、教師成長及發展
4. 員工及資源管理
5. 質素保證及問責
6. 對外溝通及聯繫

學習文件夾的樣式

你可以使用活頁文件夾收集有關每一個核心範疇的證據。錄像帶或光碟可以放入膠套中，作為文件夾的附件。以下是一個學習文件夾的範例。

學習文件夾內頁範例

The collage displays various educational materials. On the left, a screenshot of the Education and Manpower Bureau website is shown. In the center, a yellow 'Contents' page for 'School Development Planning' lists sections like 'Foreword', 'Situation Analysis', 'Target-setting', 'Use of Performance Indicators', and 'Drawing Up Plans'. To the right, a blue document cover titled 'Enhanced School Development and Accountability (SDA) Through School Self-evaluation and External School Review' is visible. Below this, an email from the Quality Assurance Division, EMB, dated July 2003, is shown, addressed to 'Dear Mr. Yiu' and signed by Jennifer Leung.

數碼學習文件夾

以現今的資訊科技，要編纂一套數碼學習文件夾是十分容易的事情。數碼學習文件夾將學習及反思的證據以數碼形式儲存在光碟或相類的多媒體裝置上，而非以紙張記載。以電腦掃描實證、或以數碼相機攝取文件的數碼圖象，有利於將學習證據編輯為可攜式檔案。你也可以加入數碼錄像片段、MPEG 檔案或類似項目，使數碼學習文件夾能捕捉你個人真實的影像，藉以描述你在不同方面的學習證據或討論你的反思。

數碼學習文件夾也可包括超連結，連接你建立的網站或網頁（例如學校網站），使你可以定期更新資訊以展示你的發展性學習。以這些連結展示你作為學校領袖是如何回應教育界的創新及變革，也十分有趣。



總結

在職校長專業發展需要分析課程的整體作用，是幫助資深校長訂立與其工作直接相關的發展目標。通過計劃目標及進行反思，校長可以鑑定自己在學校領導知識、技能、價值觀及個人素質等方面需要發展的地方。在這小冊子中，我們開展了一個過程，讓校長可彙集證據展示他們在工作及發展為學習型組織領導人的方式。

參考書目：

Covey, S.R. (1990). *Seven habits of highly effective people*. New York: Gary Allen.