



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



概論與基礎



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
概論與基礎

- 著 者： **Allan Walker and Terrence QUONG**
- 譯 者： 陳詩慧、黃鳳安、諸殷傑
- 總 編 輯： 吳茂源
- 編 審： 張文彪、陳榮光、黃詩麗、黃若嫻、林惠玲
- 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
- 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。



歡迎辭

閣下決定使用〔在職校長專業發展需要分析〕課程(SpNAP)，我們謹致賀忱。〔在職校長專業發展需要分析〕課程是一個專為學校領袖而設的專業課程。通過選擇，了解本課程如何支援閣下的領導發展，由此彰顯閣下持開放及願意委身的態度帶領學校邁向光明、饒富意義的未來。

過去五年許，我們發展了一系列以需要為本的專業領導學習課程。〔在職校長專業發展需要分析〕為這系列不可或缺的第三個輪齒。〔在職校長專業發展需要分析〕與專為擬任校長和新入職校長而設的〔校長專業發展需要分析〕課程(NAFPhk)，同樣通過教育統籌局的引航，緊密諮詢資深的學校領袖發展、撰寫而成。教育統籌局、資深學校領袖及本人三方的夥伴關係是以開放、相互監察和專業獨立的原則為基礎，並在發展和推行不同校長持續專業發展課程過程中孕育而成。



特此誠邀閣下體驗〔在職校長專業發展需要分析〕課程的元素和機制。誠如所附文件闡述，本課程旨在激發閣下對領導才能的求知慾；閣下就所屬學校內各項事宜的想法及處理手法，並利用閣下從不同課程元素和機制所得的洞見來挑戰你個人現在所持守的信念和學校的操作方法。通過這些挑戰，閣下將與其他伙伴一起發現新穎、嶄然相異、甚至更富意義的學校運作方法，以之領導學生、老師及更廣大的學校社群。

深盼閣下喜愛〔在職校長專業發展需要分析〕這課程。我們不敢奢論本課程已達完美境界、又或藉本課程能提供簡明答案以助閣下邁向成功，但我們深信，閣下如能以專業態度來看待這個課程，它就閣下對自己作為領袖有更多的了解、以及為閣下建立一個具價值的領導學習議程必有小補。與所有〔校長專業發展需要分析〕課程一樣，我們歡迎閣下就〔在職校長專業發展需要分析〕課程提供回饋，這些回饋能讓我們進一步打造本課程，使之更具價值，更切合你們的專業發展需要。如對本課程有任何問題或意見，歡迎聯絡我們。



汪雅量謹誌

香港中文大學
教育行政與政策學系主任及教授
香港教育領導發展中心副主任

***That is what learning is. You suddenly understand something
you've understood all your life, but in a new way.
(Doris Lessing)***

***Learning is not compulsory... neither is survival.
(W. Edwards Deming, 1900 – 1993)***

***Leadership and learning are indispensable to each other.
(John F. Kennedy, 1917-1963),
speech prepared for delivery in Dallas the day of his assassination
November 22, 1963***

***Leadership is learning with purpose when others would
shuffle with trepidation.
(Anon)***

目次

緒言	4
目的	5
預期效果	5
外在的成功指標	6
課程的主要特色	7
課程	8
課程小冊子	9
四個課程的元素	10
程序	16
步驟一：選擇個人的專業發展分析的起點、途徑與時間範圍	17
步驟二：目標為本學習	19
領袖學習日誌	22
仁思小組及仁思日誌	23
步驟三：持續專業發展分析分析和學習	24
基礎	25
甲、課程背景	26
為何在職校長需要進行專業發展需要分析？	26
校長和專業發展需要分析的階段	27
乙、理論根據	32
目標為本學習	32
學習目的	33
反思練習和實踐	34
認知衝突及資料反思	35
求知慾	36
識別能力及集思廣益	37
易位敏覺力及自我對話	38
總結	40
課程發展工作小組及其他參與人士	41
資料來源及參考書目	43
圖表及表格	
圖一：四個課程元素	8
圖二：J 形曲線	14
圖三：[在職校長專業發展需要分析]流程表	17
圖四：目標為本學習過程	20
圖五：S 形曲線	26
圖六：目標為本學習架構	32
圖七：「雙循環」學習	36
圖八：行動學習模型	38
表格一：目標為本學習日程安排	21
附錄一：學校領導核心範疇及雋語小冊子列表	42

緒言



〔在職校長專業發展需要分析〕(SpNAP)是一個專為香港在職校長而設的專業發展需要分析課程。在職校長是指於校內擔任校長一職不少於兩年的領導者。本課程旨在鼓勵校長探討有關領導才能、學校文化及校本改革的問題，以回應當前社會對良好教育素質與日俱增的渴求。SpNAP 所採取的方法包括嚴格的自我反思、目標設定和同儕交流，藉以協助校長鑑定個人學習的優先次序，從而開展一個綜合的持續專業發展程序。通過本課程，校長可按照個人身處的情況和發展階段而選擇課程的起點、取途和時間範圍進行有關的需要分析。

一般人對於有效的學校領導常有以下兩種誤解：第一，它是建基於掌握廣博的學術知識，亦即可以通過閱讀及吸收書本和文獻的內容，以汲取作為有效領導者所需的知識。第二，它只可從累積的經驗中學習，也就是說從事校長工作的年資越長，便可成為一個高效能的學校校長。

汲取知識、累積經驗無疑可提升領導效能，但單憑此兩項並不足以維持個人永續的專業成長和發展，舉例而言，有許多經實踐得來的經驗，與書本所載的迥然相異。面對今天工作環境的挑戰，校長在提升領導效能時，必須把其發展重心從單純以內容為核心或以經驗為依歸的範式，轉為以目標為本的學習方式，由此令他們能在切合自身不同的情境下進行有關提升領導才能的學習。這就是本課程整體設計的前提。

〔在職校長專業發展需要分析〕課程本著下文所闡述的信念編寫而成：

參與課程的校長必須釐清個人和工作的價值觀和信念；對個人、對所處的學校和較廣闊的教育環境作深入思考，藉以辨別個人需要；以及設定目標，以引領個人領導才能在未來的發展。



目標為本學習(Goal-based learning)的範式指出，通過接觸真實的個案，可誘發個人的好奇心和內在的張力、或認知衝突，最後認識自身的需要。換言之，當學校領袖被要求解釋、釋述和維護個人身份時，便會產生認知衝突(Cognitive conflict)的情況。

具體而言，當他們會遇上一些新信念和資訊，而這新信念和資訊不符他們已有的知識、信念時，認知衝突便會出現。他們因而會嘗試通過新的學習方式，包括獲取新技能和知識，甚至改變原有的價值觀和重新評估個人素質，以解決這些認知衝突。

目的

課程的主要目的是為在職校長提供一項具彈性、及節奏自定的專業發展需要分析。通過這項分析，他們可以：

- 在身處的學校和較廣闊的教育環境中，思考個人及專業領導的強點與弱項；
- 通過引導式的自我反思、目標設定、社會交流和行動計劃，確定有關的專業發展需要；
- 通過有系統的、持之以恆的學習過程，發展他們的領導才能。
- 決定與學生學習和學校改革相關的領導才能發展方向，為香港的未來營造一個更美好的教育環境。

預期效果*

通過參與本課程，在職校長將可：

- 釐清個人及專業的價值觀和信念；
- 評核個人的知識水平、技巧、價值觀和個人素養，以鑑定個人的強點和發展契機；
- 在身處的學校和較廣闊的教育環境中發掘個人及專業的學習需要；
- 辨識學校社區所面對最急切的和根深蒂固的問題，並反思處理及解決之道；
- 反思個人對校本問題的管理，並綜合結果，找出有助改善領導才能的方法；
- 與同事建立聯繫和進行交流，以建立學習和其他的支援網絡；
- 通過永續參與專業發展需要分析和專業發展，重新確立個人對領導成長的承諾；
- 鑑定有關專業發展需要和恰當的策略，為發展下一層段的領導才能作準備。
- 發展更遼闊的視野，了解如何為學校營造更美好未來。

*.校長可根據自選的課程途徑，獲得更多個人獨特的成果。

外在的課程成功指標

雖然在職校長們自定的個人課程進度、起點和參與程度各不相同，但他們能否成功取得前文論述的預期效果，端視他們達成下列彰顯課程表面成功指標的程度。課程成功指標包括在職校長：

- ☐ 已完成 [信念與價值觀審視]過程；
- ☐ 已完成[全方位回饋]過程；
- ☐ 能鑑定持續存在並屬於較急切的學校領導問題；
- ☐ 讀畢六本[雋語]小冊子；
- ☐ 已完成[領袖學習日誌]和[仁思日誌]；
- ☐ 已撰寫[持續專業發展計劃]；
- ☐ 已完成校長學習文件夾。

不同的在職校長成功完成課程的程度，則需按其參與課程的不同程度而作相應調節。

課程的主要特色

- | | |
|-------|--|
| 節奏自定 | 你可根據個人的日程和要求，決定進行專業發展需要分析的節奏。 |
| 起點自選 | 你可自選進行專業發展需要分析的起點。這個起點可以是既定的，也可自行選擇。 |
| 取途靈活 | 你可決定個人專業發展需要分析的途徑，取途可以為原定的全面方向，又或自行建構。 |
| 情境繫結 | 鼓勵你把專業發展需要分析與個人領導及身處的學校情境連繫起來。 |
| 持續學習 | 通過目標為本學習和行動學習，推展持續不斷的發展計劃和學習。 |
| 同儕支援 | 鼓勵同儕間互相支援、回饋及建立網絡。 |
| 雙學習模式 | 為你提供電子和書面兩種學習模式，兩者均備有網頁支援。 |

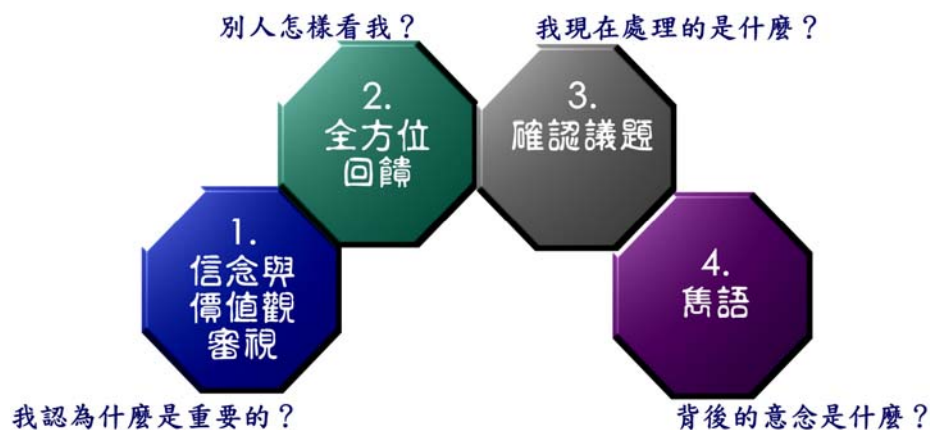
課程

本課程的設計旨在幫助你鑑定個人領導才能發展的需要，並以此作為有意義的領導發展基礎。這是持續不斷的過程，你需通過設定、確立學習目標(Learning Goal)和發展目標 (Target)，並排列其優先次序，方可達致上文所述的預期效果。

本課程建基於四個緊密聯繫的課程元素（請參閱圖一）。每一個課程元素的設計，均為你提供一個不同的專業發展需要分析觀點。課程元素以一本或多本的小冊子形式編成，總計共有十二本小冊子。

你可根據個人需要決定進行專業發展需要分析的次序。你也可選擇以任何課程元素或其不同部份作為起點。你更可決定進行個人專業發展需要分析的進程。

圖一：四個課程元素



課程小冊子

1. 概論和基礎

2. 信念與價值觀審視

3. 全方位回饋

4. 確認識題

5. 焦語一：問責

6. 焦語二：變革及策略性思考

7. 焦語三：高效能的學校領導

8. 焦語四：資訊科技與電子學習

9. 焦語五：建立網絡

10. 焦語六：學生與學習

這六本小冊子
為課程元素四
所提供具啟發
性的參考資料。

11. 工作簿（包括領袖學習日誌和仁恩日誌）

12. 持續專業發展計劃及文件夾指引

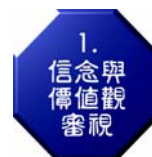
四個課程的元素

專業發展需要分析是一項個人化的學習進程。你的參與應受你自身所處的獨特環境導引。（本小冊子將於稍後的部份簡述理因。）課程由四個緊密聯繫的元素組成。每一個課程元素的設計包含不同機制，促使你進行專業發展需要分析。

本課程所包含的四個課程元素從多方面為你提供有關領導才能的資料。這些資料來自個人分析、別人回饋、探討現今學校問題及專家對學校領導的睿見。無論是就個人或通過小組進行分析，四個課程元素的設計均為你提供充足的空間，讓你可因應不同情況模塑你的專業發展需要分析。這模式是以目標為本學習過程塑造而成。

課程元素環繞支持各香港校長專業發展需要分析課程的六個學校核心領導範疇編寫而成。個別課程元素，例如「確認識題」中的核心領導範疇是十分明晰的，其他課程元素的領導核心範疇則巧妙地包含於不同課程元素的分析機制中。每個課程元素由若干分析機制組成，你可選用個別或多個分析機制進行你的專業發展需要分析。下文將逐一闡述四個課程元素的內容。

課程元素一：信念與價值觀審視：我認為什麼是重要的？



課程元素一的設計重點在於引領你思考你個人的領導才能和你對自己工作的期望。對任何專業發展需要分析而言，特別是專業學習型組織的領袖，這是一個非常重要的起點。若你不清晰理解「改善」一詞的真正意義或對工作欠缺期望，任何改善個人領導才能的方法都不能發揮很大的作用。換言之，你的專業發展需要分析必須根據「作為校長，你認為什麼是重要的」的條件而組構。使用[信念與價值觀審視]，你可決定將來個人學習需要的形式和焦點。當你進行審視時，我們鼓勵你採取策略性方法進行有關的需要分析，並設定、檢閱你的個人願景和發展方向。當你完成整個審視過程或部份分析機制後，你可通過從反思所得的領悟設定你的領才學習目標。

課程元素二：全方位回饋 —— 別人怎樣看我？

課程元素二是通過引導的過程，讓你收集學校社區成員對你個人領導才能意見的相關資料。惟有通過這個收集和分析他人意見的過程，你的領導才能發展需要鑑定才算完整。課程元素二便是協助你啟動這個過程。

進行專業發展需要分析並非單純用作確定你所知、所想和所需學習的東西，採用它的其中一個重要原因是用作發掘你「不知道自己所不知」的事情。全方位回饋這元素能激發你個人專業的求知慾，讓你通過不同的回饋問卷機制明白「為何他們這樣說我？」、「為何老師認為我需要那樣做？」、「我是否忘了什麼？」、「別人比我更了解自己嗎？」等問題。你可通過從反思他人給你的回饋設定你的領才學習目標。

* 此元素允許在職校長彈性調適或增刪問卷所提供的題問。

元素三：確認議題 ---我現在處理的是什麼？

課程元素三為你提供一個結構，讓你直接在身處的獨特組織環境中鑑定你的需要。此元素是為一些希望把需要鑑定和學習需要連繫起來（或需重新學習）的校長而設，從而協助他們處理校內正面對的問題。正如一位校長所述：「我正在處理兩件極為重要的事情，我需要的是更多相關的知識和技巧，以便更恰當地辦妥這些事情。雖然我認為自己的工作表現已合乎水準，但我相信我可以做得更好。」

理想的專業發展需要分析應是積極主動而非被動的。可是，現實中有些發展需要是源於當前的事件。你可把處理當前的學校事件作為專業發展需要分析的其中一部份，即通過處理這些事件獲取有用的領導學習經驗，以協助你日後處理類似的事宜。確認議題這個課程元素就是以當前的組織需要、恐懼和關注為基礎，激發你對領導學習的求知慾。與其他元素一樣，你可把鑑定出來的問題用作發展個人領才學習目標的材料。

元素四：雋語 —— 背後的意念是什麼？

元素四「雋語」讓你通過閱讀具啟發性的資料^{*}，激發你對專業的求知慾。此元素的意念是通過閱讀不同文章的摘錄，協助你反思如何改善學校領導的意見、概念及有關資料。

六本「雋語」小冊子共輯錄了約 70 篇有關教育領導的簡短文章摘錄。我們稱這些摘錄為「雋語」。這是因為我們希望它們能激發你的求知慾，從而促使你就有關學校領導的事宜開展**自我對話（內在對話）** (self-talk) 及與其他專業人士進行**同儕討論** (collegial discussion)。我們又希望校長們能通過反思和討論這些的雋語嘗試明瞭它們在你所處環境中的意蘊所在。

「雋語」所提供的具啟發性資料能誘發你發展新領導意念和發掘新領導提問，並形成一種認知張力、或驅使你產生更大的求知慾。這是專業發展需要分析的一種形式。當它在特定的環境下發生時，具目標的學習便隨之而起。此時，你便會發展新知識、技能和信念。下圖為一幅「J型曲線」圖，它展示了雋語如何驅動專業發展需要分析及引發學習。

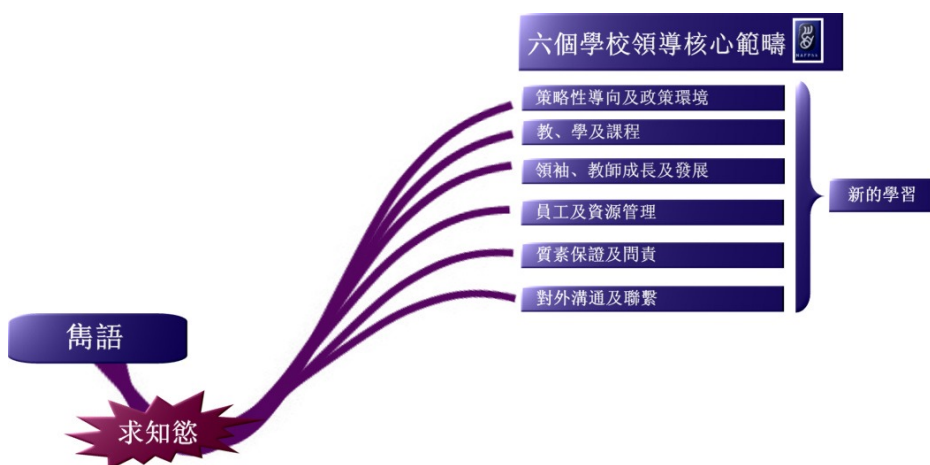
圖二：J型曲線
J-Curve



部份雋語的素材是從學術期刊的文章中挑選出來、有些則從書本、可靠的網站、報章或政策文件中選取，其他的資料則乃為本課程特別撰寫。

挑選這些雋語素材非因它們能為你提供有關如何成為一位好校長的參考資料或課本、亦非因它們是成為優良領袖的定論。挑選它們是因為它們富趣味性、挑戰性。我們相信這些素材能引發你的求知慾，而換言之，我們希望你通過閱讀這些雋語，促使你對學校領才這課題有可更深更多的思考與討論。

我們特意不把雋語按學校領導的六個核心範疇分類。與課程其他的元素一樣，我們把領導核心範疇作為選擇雋語素材的指引及六本小冊子主題的基礎。這樣的安排更能反映學校這個組織在現實世界中的複雜性。第四十二頁的列表展示六個學校領導核心範疇是如何與雋語小冊子相互關連。我們期望這些在香港六個學校領導核心範疇中的雋語引發J形曲線圖的效果。



*六本雋語小冊子只可作為入門的啟發性資料。我們會定期加入和發展新的雋語素材。你可從本課程的網站(http://www3.fed.cuhk.edu.hk/ELDevNet/NAFPhk_SP.asp)下載新的雋語素材。新的雋語素材主題將會涉及多個核心範疇的事物，並會繼續為你帶來豐富的領才觀點。

程序

為了配合在職校長們在進行分析期間的不同學習模式、資歷和信念，本課程特意為他們提供了多個不同的專業發展分析起點，讓他們可按照其個人的學習節奏進行有關分析。參與課程將經歷三個基本步驟：

步驟一：選擇個人專業發展分析的起點、途徑和時間範圍

在認同你個人判斷和自定分析節奏必要性的同時，我們建議你可根據圖三所示的流程表依次序使用四個課程元素，從而能參與更全面的專業發展需要分析。若你喜歡較嚴密的結構、又或不知該從何處入手時，你可參照圖三來進行分析。無論你如何取途進行分析，最終都能體驗以目標為本的學習過程。當然，選取你認為最合適的分析起點是你個人的決定。本小冊子的第十七頁就有關選擇分析起點有更詳細的闡述。

當決定了分析的途徑後，你需要設定進行分析的時間範圍。如何設定該時間範圍則取決於你如何選擇、以及需要分析對你的重要性，但它必須是實際可行，時間分配也應得宜。若你期望完成整個分析程序，你必須設定較長的時間範圍。無論你選擇那一點開始，你可隨時重新評估課程不同部份所需的時間。我們建議你利用約一個學期的時間完成一個課程元素。當然，你需因應個人情況調適。

步驟二：目標為本學習

根據個人選擇的途徑進行分析。不論起點和時間範圍是什麼，所有課程元素均為目標為本學習的過程。有關內容將於下一部份介紹。本課程的工作簿（包括領袖學習日誌和仁思日誌）將被用作收集和安排學習目標的優先次序。

步驟三：持續分析和學習

倘若你已完成自選的專業發展分析程序，請返回各個元素和它們相關的部份，然後決定另一個起點和時間範圍。你可重複這程序進行你的專業發展分析。若你已完成整個課程，請登入本課程的網頁 (http://www3.fed.cuhk.edu.hk/eldevnet/NAFPhk_SP.asp) 下載新的課程資料或使用其他分析工具，繼續進行你的專業發展需要分析。

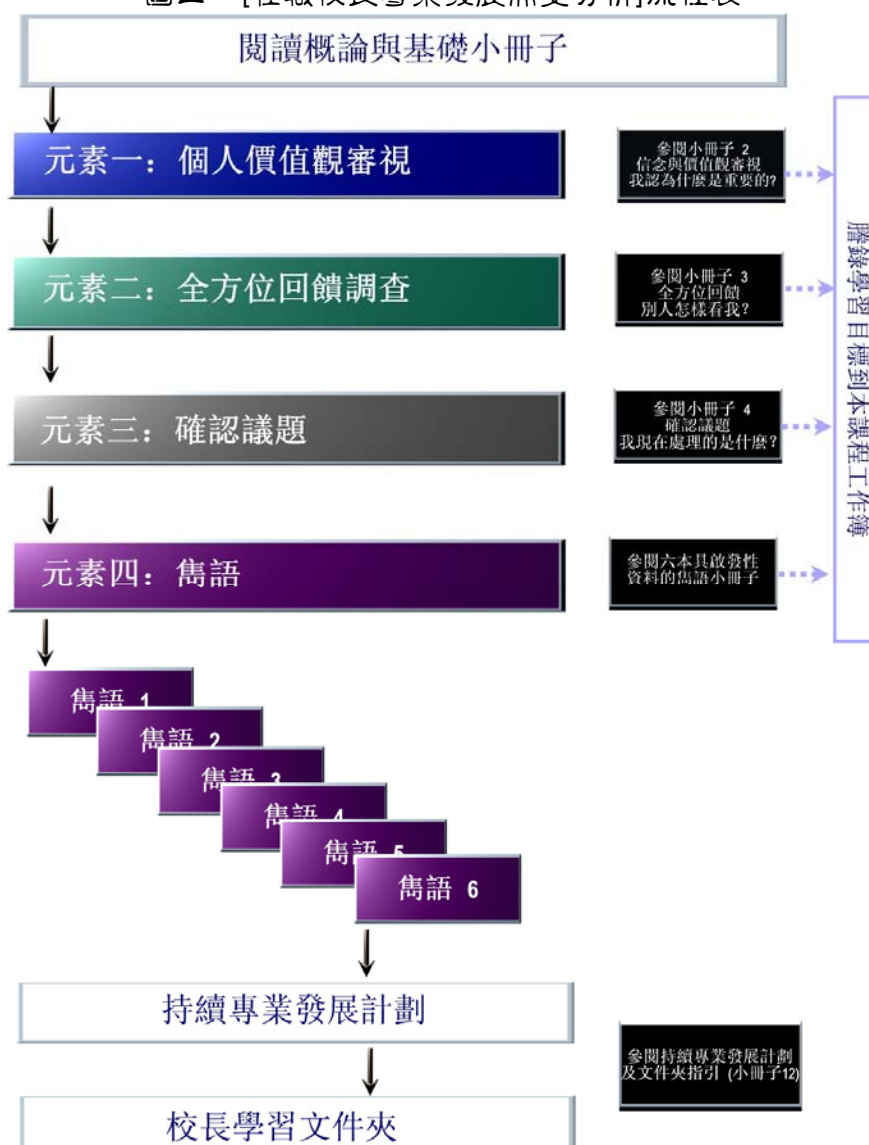
步驟一：選擇個人起點、途徑和時間範圍

讓你可自行決定進行個人專業發展需要分析的起點是本課程其中一個重要的特色。你可：

1. 從信念與價值觀審視的首個練習開始，然後順序完成整個分析程序（如圖三所示的可行途徑 1）；
2. 從四個課程元素中選取任何有助你鑑定個人領導發展需要的篇章作為你的分析起點（可行途徑 2 的例子載於本小冊子第十八頁）；
3. 瀏覽不同課程元素小冊子，並選取一個特定的機制作為你的分析的起點（可行途徑 3 的例子載於本小冊子第十八頁）。

可行途徑 1

圖三：[在職校長專業發展需要分析]流程表



可行途徑 2



楊太曾於李育紀念中學擔任校長一職兩年。最近，她被委任為黃德倫中學的校長。初時，她自信能將任職校長初期所學習的技術應用於新校方面，但當發現新校經常出現一些突如其來而她又不太熟悉的問題時，她就感到不知所措。現階段的她已經歷了大部份新任校長的「繁忙」階段，她認為是時候去釐清作為一個教育領袖，她對自己的期望是什麼。透過信念與價值觀審視（元素一），她可以清楚理解校長一職的真正意義，從而鞏固個人的信念和價值觀。因此，她選擇元素一為分析過程的起點。當完成信念與價值觀審視後，她進行確認議題（元素三）。她故意略過全方位回饋，因為她在黃德倫中學的日子尚淺，其他員工對她的理解不深，無法準確評估她的領導表現。她預計需要利用約六個月的時間來完成自己選擇的途徑及建立個人文件夾。

可行途徑 3



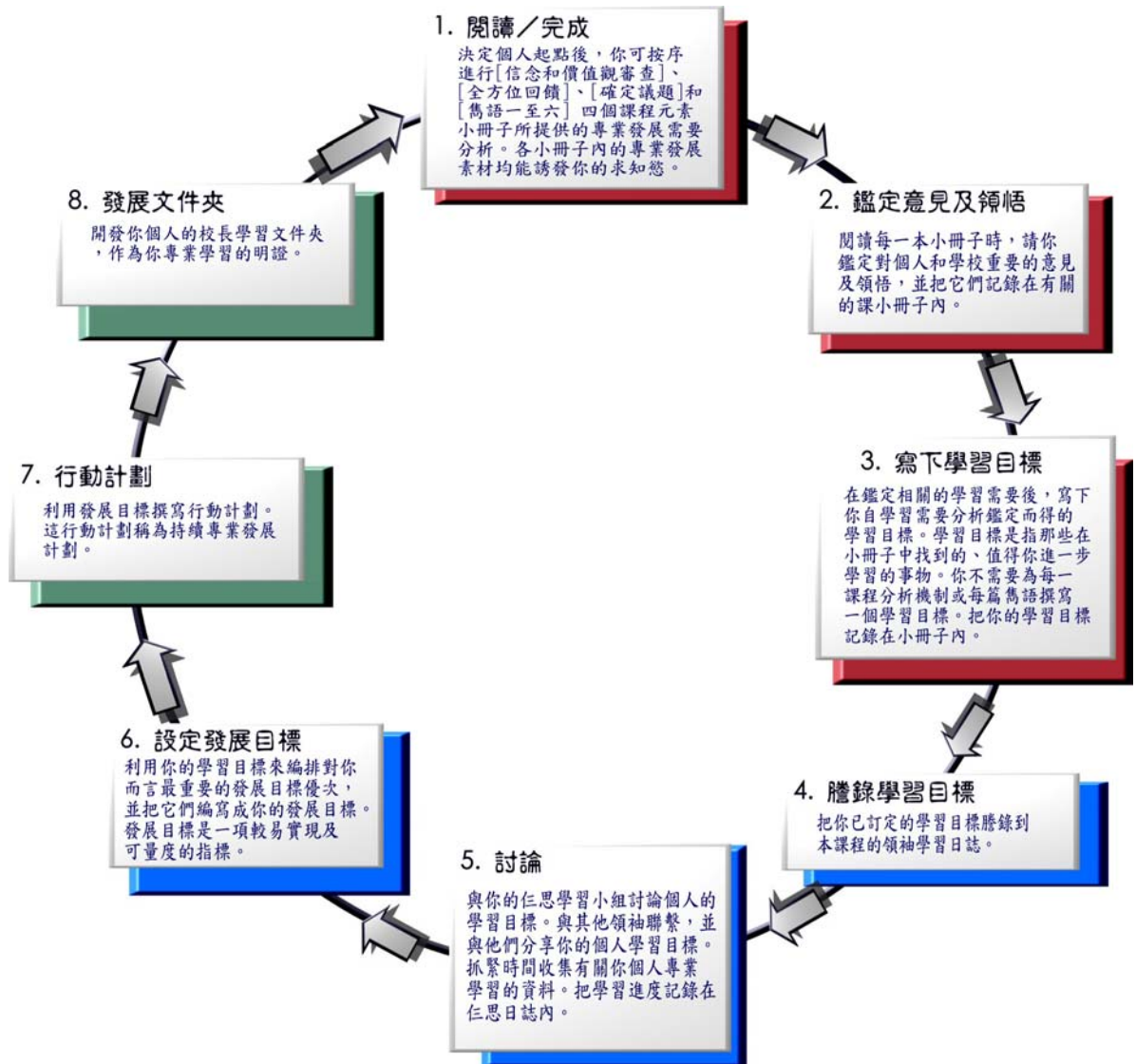
黎先生在安達臣小學擔任校長已經踏入第十八年。他十分清楚自己的信念和價值觀，並為老師提供一個開放和誠實的工作環境。因此，老師樂於互相回饋和提供意見。安達臣小學是一間頗具名氣的學校，聲譽昭著的黎先生對於鑑定學校層面所需處理的問題亦富有經驗。因此，他選擇閱讀簡語四：資訊科技及電子學習（元素四）作為其分析的起點。雖然他是一位經驗豐富的校長，但是他對「背後的意念是什麼」、特別是有關科技範疇及這些科技如何影響他學校的發展深感興趣，並覺好奇。通過閱讀和反思那些簡語素材，他希望接觸到更多新意念，以辨別那些領導範疇可作進一步的發展。他相信這個過程大約可在一個月內完成。然後，他會重新瀏覽整套課程並選取另一機制。

步驟二：目標為本學習

每一個課程元素均以目標為本的學習理論模型編寫而成。圖四及表格一展示了目標為本學習的主要組成部份。這些組成部份的效用均會在你使用所有或個別的課程元素時發揮出來。

具體而言，你對學習的求知慾會在使用不同課程元素的領導學習機制時被引發。在求知慾的驅使下，你會思考和反思相關的領導學習內容。各個元素的內容將於課程元素小冊子內逐一闡述。使用有關的元素小冊子進行你個人的專業發展需要分析時，你會被邀請把你在思考和反思時所得的領悟撰寫成學習目標。這些目標反映了你個人領導學習的需要。設定學習目標後，你便需通過一個「仁思」的過程，與其他專業人士討論你認為對你的領才發展而言最重要的目標。你繼而會利用你從「仁思」過程的回饋和討論進一步訂定你的學習目標優次，並把其中最重要的項目重新編寫成你的發展目標。發展目標隨後通過簡單的計劃發展程序轉化成你的個人專業發展計劃。

圖四：目標為本學習過程



我們建議你盡可能在進行整個目標為本學習過程期間，
與其他人討論或傾談你的需要分析、感興趣的事物、及學習經驗，
而非只限於在仁思小組時討論。

表格一：目標為本學習日程安排

步驟	這是什麼？	從何入手？	
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. 謄錄學習目標	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	謄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》	

領袖學習日誌

領袖學習日誌是專業發展需要分析的其中一個重要部份。這日誌收錄於課程工作簿中，主要用作收集最重要的學習目標。它將收集你在四個課程元素小冊子中所設定的學習目標。當使用小冊子內的機制進行專業發展分析時，你需鑑定顯著的**意見和領悟**，然後用以撰成**學習目標**。這些意見、領悟和學習目標會先記錄在個別的小冊子內，然後謄錄到與領袖學習日誌相關的部份。你可於任何時候謄錄目標。但是，我們建議你先完成所選的機制或元素小冊子，再行謄錄。謄錄學習目標這過程旨在幫助你更深入思考你所希望或你所需要學習的事物（也即自我對話），從而編排你個人學習目標的優次。這些學習目標是你撰寫持續專業發展計劃的基本資料。



仁思過程及仁思日誌

仁思日誌是課程工作簿的另一個重要部份。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。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。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。

仁思日誌是一本記錄簿，記載你與其他領袖的討論。當你釐定學習目標後，請將最重要的目標騰錄至仁思日誌，並以此作為你與小組成員討論的依據。隨著討論進行，將回饋討論的精華扼要地記在仁思日誌中。此外，作為討論的一部份，你需將學習目標重新整理成為發展目標，排出優次，並記錄在仁思日誌內。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（小冊子 12）的焦點。

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。



步驟三：持續分析和學習

最後一個專業發展分析步驟就是運用[持續專業發展計劃及文件夾指引]，有關內容將於小冊子 12 之內詳述。在仁思日誌所記下的發展目標需謄錄到在這小冊子中，並以此作為你編寫個人永續專業發展計劃的基礎。永續專業發展計劃包括參考六個領導核心範疇、發展策略、設定時間範圍及評估發展目標等程序。當達到一個發展目標後，你應依照相同的步驟發展新的發展目標。直至你達到所有發展目標。你可利用「校長學習文件夾」結集不同資料證明你已達標。這個文件夾是一個記錄你的學習結果和其他成就、成果的地方。

基礎

這部份提供了本課程的背景和理論基礎。背景部份簡單論述了專業發展需要分析對在職校長存在重要意義的其中一個原因，並認同在職校長於不同發展階段和經驗存在不同需要。它進一步討論了這些背景可影響在職校長進行專業發展需要分析的原因、方式及期望。第二部份論述了一些課程的理論基礎。我們相信作為專業人士，校長定必希望理解做事的背後原因，以獲取最大的效益。因此，我們加入與目標為本學習相扣的理論基礎部份。



甲. 課程背景

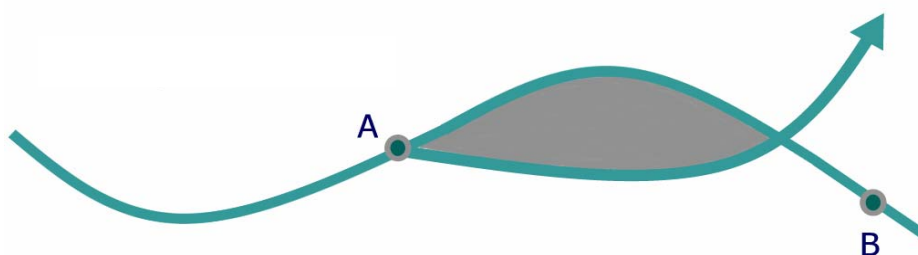
為何在職校長需要進行專業發展需要分析？

在職校長之所以應慎重地考慮進行專業發展需要分析，其中一個主要原因可通過參照 **S 形曲線 (Sigmoid Curve)** 的解說而理解。基本上，S 形曲線包含多個階段：建立或引入期、成長期、成熟期及最後的衰退期。S 形曲線曾被用作描述任何與產品或生物週期有關的事物，藉此嘗試解釋公司、甚至國家的興衰。

S 形曲線亦可用以描述領導的成長或生命週期。開始時，領袖的發展通常都是緩慢的。他們從實驗和跌碰中學習，然後在知識、效能及成就各方面迅速成長，通常直至他們的領導效能開始衰退為止。當他們的領導效能衰退時，最優秀的領袖會努力革新自己並重新啟動這個領導週期。

進行有意識的領導革新，最佳的時機是在領袖進入高峰或衰退狀況前開始，即在第一條曲線向下微傾之前開始進行領導革新，因為這時領袖仍可按己意調度時間、精力和資源來參與專業發展的更新和豐富個人的領才智慧。此舉聽來容易，但行之實難。

圖五：S 形曲線 (夏迪(Handy), 1994, p. 52)



請參閱上圖（圖五），以助深入理解 S 形曲線。A 點正是大部份成功指標所在。此時你的「領導方程式」無疑是奏效的：所有有關學校的發展事宜均發展順利。若有人在此時提出任何與這眼前成功相違背的建議時，我們會自然而然認為採納有關建議只會徒勞無功，甚至是接近瘋狂。很多領袖可能會問：「當所有事情都很如意時，我們為何還要花額外的時間和氣力進行更多的專業發展和學習？」事實上，他們的反問可能是有道理的。可是這看法假設校內所有事情將會繼續平穩發展。事實上，我們很清楚知道平穩發展這情況絕少在現今的學校發生，因為轉變是難以逆料的，它通常都在沒有預警的時刻出現。

領袖通常在以下兩種情況下，才會正視轉變所帶來的問題，並真正推動自己去檢視身處的境況：一、當他們的領導開始面臨危機；二、當他們發現自己已遠遠落後於昔日的成功水平。

不幸的是若要在這一點上（即圖五中的 B 點）才為個人的領導信念及/或實踐帶來顯著改善的話，需付上的努力和資源之鉅往往是令人卻步的。相比他們能及早洞悉並著手解決這情況所需付出的努力，現在的情況是事倍功半。當你已經到達 B 點時，你作為領袖的可信性可能已被削弱，並被視為「讓學校向下倒退」的禍首。這裡的重點是持續專業發展需有遠見來建設未來。與此同時，你需要維持和延展目前所有的一切。就好像你繼續在舊居居住時，你需建立「一所新房子」，而不應該待舊居倒塌後才著手重建。

本課程以圖五的陰影區域為目標。當身處 A 點而非 B 點時，你就應該開始認真反思個人的學習和發展需要以及相關的議程。這包括在這 S 曲線以外配對另一蹊徑，讓自己早於下一領導週期誕生前，已能更清晰理解「自己身處的位置」。準確來說，我們鼓勵在職校長把握時機，配合清晰的願景，重新整合目標，以刷新個人領導。

為何校長應參與專業發展需要分析？S 形曲線為這問題提供了一個基本理由。然後，下一個問題是：在職校長最適合於何時及以哪種形式進行需要分析呢？當然，這問題沒有一個「正確」的答案。與任何專業人士一樣，校長在信念、經驗、學習風格和背景方面也各有不同。而且，他們在全然不同的學校環境裡工作、需要面對不同的員工、配合不同的學生和學校社區的需要。基於變數眾多，我們無法為所有在職校長指定一個專業發展需要分析的方式。可是，我們可參考一些校長在不同的工作階段取得進展的資料，提供一些指引，從而協助你揀選適合你的專業發展需要分析的材料。

校長領導的階段與專業發展需要分析

如前文所述，在職校長各有不同的發展需要。在職校長們可能擁有三年至三十三年不等的資歷。他們各有明顯不同的發展需要。以下描述了四個校長將經歷的發展階段，以及他們由相應的需要分析及發展需要所得到的一些啟示。

校長的個別差異、學校環境的差異、與所有校長「發展階段」同樣重要，校長應先考慮這些因素，才決定選取哪一個專業發展需要分析的方式，從而盡情發揮有關分析的效用。

以下描述的校長發展階段為理解校長領導階段的其中一個方式。還有很多其他方式皆具有相同的用處。

階段一：領導初期

對新領袖來說，這是一個充滿刺激的階段，因為這是他們初次走進「校長的世界」，初嘗「高高在上」的滋味。他們所經歷的是一條「陡峭的學習曲線」，因為他們發現很多「已實際應用」的領導理論與擔任校長一職前所一直「信奉」的理論不盡吻合。換言之，當真正成為校長後，他們處事的方式會有很大改變，然後他們會嘗試找出和理解這些隨著時間而發展的意念。這階段可能只歷時一年，或長達五年甚至多於五年。

對需要分析及專業發展的啓示

新任校長不但充滿新意念和理想，而且擁有無限的熱誠。可惜，在最初的十二個月，這些理想往往會因「現實的殘酷」而被打沉，他們會因而感到情緒混亂、甚至產生恐懼和不安。通過正式或非正式的人際網絡，新任校長可與經驗豐富、關心他人的同儕校長多作溝通，以獲取經常性和定期性的回饋。這是我們所極力提倡的。他們也可通過啟導和資源分配的形式取得回饋。新任校長需要參加正規及非正規的支援課程，並與別人分享個人需要。因為他們經常要處理一些校內突如其來而又不盡熟悉的問題，他們須通過專業發展需要分析釐清個人信念，清楚了解自己在校內希望獲取什麼成就及箇中的原因。

階段二：過渡期

這是校長階段裡最不穩定和改變出現的時期。因為校長對工作的承諾、參與和滿足感都可能逐漸下降，而對所任校長角色表現不盡滿意的情緒則漸次提高。在這階段的校長可能感到「存在性不安」，此時他們常常感到無法控制自己的生命，而且開始感到自身的工作已失去挑戰性和刺激性，或是未能達到心目中的目標。

對需要分析及專業發展的啓示

在過渡期間，有效的專業發展需要分析是必要的，因為校長可藉此辨明個人的強點與弱項。重新評估個人學習目標、設定個人發展目標、與別人傾吐內心不滿，這些都是必須的。同樣重要的是，校長應聽取學校社區內其他成員就其表現不理想的範疇所作的回饋。此時，專業發展課程變得逼切起來。校長應尋找一些途徑，以學習其他技巧及發展個人能力。這可與日常行政、同事輔導、人際技巧、系統管理或財政管理相關。我們強烈建議校長應參與專業發展課程，例如：啟導課程、行動學習及正規課程。

階段三：中期

這階段標誌著校長重新建立專業目標的時期。以校長作為個人職業的理想再次變得十分重要。這通常與一些個人轉變同時發生，例如最後一個家庭成員變得獨立。騰空出來的時間給校長提供空間去參與更多專業社區和其他校外活動，例如社區會所、專業組織等，並對此承擔更多。這階段的校長通常擁有很高效率的生產力，並擁有豐富的知識和經驗以供分享。最重要的是他們對自己充滿信心，敢於革新和承擔嘗試新事物的「風險」。他們從「經驗」中得知，「沒有什麼問題是解決不來的」。因此，他們能廣泛接受新意念。

對需要分析及專業發展的啟示

在這階段，有些校長可能會對訂立「發展需要」而感到困難。他們常被要求帶領他人進行專業發展課程，而他們的表現亦很稱職。他們在極力支持他人進行專業發展需要分析的同時，卻認為自己無此必要。其實對於這階段的校長來說，需要分析的真正價值在於駕馭自己對創新及「以新作風處事」的承擔和慾望。最後，通過接觸嶄新、與別不同或富爭議性的意念和課程，校長可有效鑑定自己的需要。因為充滿自信，他們不會為學校社區內其他成員所作的真實回饋而感到備受威脅。這些回饋能激發在個別範疇或總體的需要和發展。在這階段，校長進行需要分析的關鍵是學習一些「不知道自己所不知」的事情，或開拓自己的眼界，帶領他們進入嶄新的意念世界。

階段四：成熟期

這階段是相對比較穩定和平靜，亦是鞏固和重新投資時間在已確立的強點和興趣的時期。這階段的校長可能「安於」退休的生活。因此，他們把資源都投放在理想之上，例如發展新興趣、購買一艘船、辭卻專業組織的職務，並對他們自己的生活和個人選擇採取比較悠閒的態度。他們的專業成就可能已進入穩定期，表現亦維持不變。有些校長則可能建立一個全新的自我形象，與他們在學校工作時所建立的形象迥然有異（例如：參與社區會所或體育組織等）。不幸的是有些校長卻開始面對專業衰退的問題。這是因為他們對學校事務「失去」了興趣，並開始「坐待」時間流逝。

從專業的角度來看，這是反思的時候。大部份校長的腦海都可能會浮現同樣的問題：「我是否已在學校和教育方面留下任何印記呢？」很多校長力圖在這階段革新自我、「繼續維持學校一直以來的模式」，使學校成為合適、靈活和準備充足的地方，面迎未來。

對需要分析及專業發展的啟示

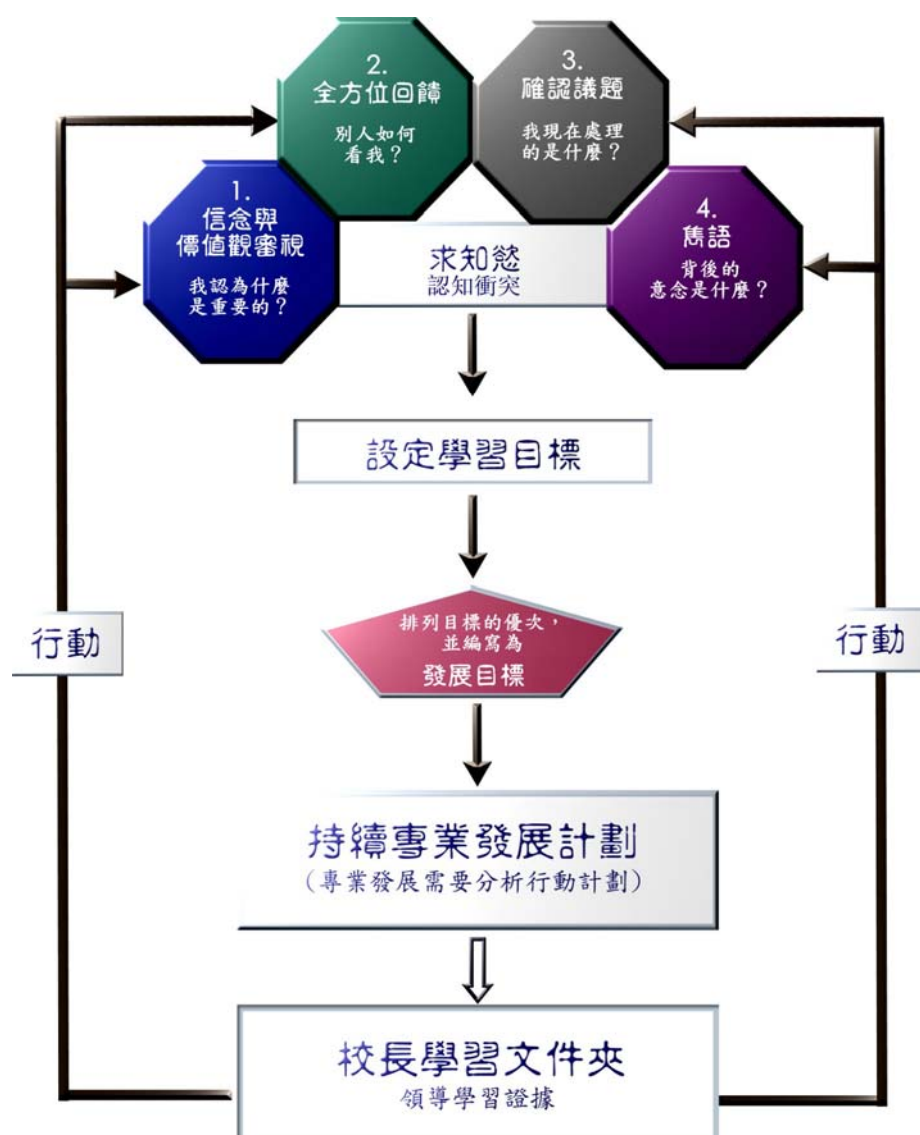
當事業處於這一階段時，校長應帶領他人進行工作表現管理或啟導、支援年青員工的發展。這是需要分析和專業發展的重要時刻。他們或是運用、分享這些累積得來的豐富經驗和技能，或是陷入記憶和回憶的流逝之中。很明顯，校長在這階段所獲得的最重大工作回報是源於工作的本身。在這段期間，有些校長可能對專業發展的興趣減少，但這是一個重大的錯誤。事實上，這是更新興趣、重新建立具願景的領導的重要時刻。需要分析使他們明白到有關學校的知識已轉變，且在不斷的演變。校長可通過接觸新意念來鑑定需要。這些意念可來自校內或其他來源。正確來說，校長需要在這階段建立以下的信念：「還有一些重要事項尚待完成」。這是一個很好的意念，使校長可重新評估和「重新闡明」有關他們對學校、別人及專業角色的信念，以協助他們設定目標，從而發掘自己「尚未完成的事項」並革新自我！這也是校長接受更高等教育、參加國家和國際會議及出席學術研討會的好時機，這為他們帶來新思考和新理論。

2. 理論根據

目標為本學習

本課程是一個圍繞目標為本學習而建的專業發展需要分析課程（參閱下圖）。目標為本學習需要你設定目標，並從工作經驗中學習，從而達到這些目標。為了實現這些學習目標，你需要獲取特定的技巧和知識。這就是進行專業發展需要分析的適當位置和時間。在本文中，目標是指希望繼續成功從事的「實質」工作。因此，目標為本學習可動員校長，讓他們有機會「從工作實踐中學習」。

圖六：目標為本學習架構



學習目標

在進行分析期間，你需要設定**學習目標**。其背後意念是通過決定和設定目標來協助你處理、形成和反思那些令你產生求知慾和認知衝突的資料。

以下是一些協助你處理上述資料的目標例子：

- ☐ 發掘更多有關老師面對學校新事宜所產生的需要、恐懼和關注。
- ☐ 直到目前為止，那些我一直堅持的看法是否仍然適用呢？
- ☐ 儘管其他校長沒有這種感覺，我是否可以這樣做呢？
- ☐ 究竟這裡發生了什麼事情？
- ☐ 查明家長對有關事宜的看法。
- ☐ 現在有什麼可鼓動這個群組呢？

你的學習能力受制於你的求知慾、閱讀資料的能力、是否了解認知衝突和能否制定有遠見的學習目標。在進行專業發展需要分析的初期，你所訂立的目標數目會較在實際環境中所能達到的為多。這不是一個問題，因你可通過多次重新檢視這些目標定出它們的優次，最後把最重要的學習目標制訂為發展目標。這個優次編排和編寫發展目標的過程將會驅使並協助你撰寫個人的專業發展計劃。

前文已介紹了四個課程內的機制。這些機制都是為誘發你的求知慾而設，繼而成為設定你學習目標的動力來源。我們鼓勵你利用這求知慾於個別的元素小冊子中設定學習目標，然後把最重要的部份騰錄到**領袖學習日誌**內。接著，通過篩選和騰錄新一組最重要的學習目標到**仁思日誌**內，這樣你便可再次編排目標的優先次序。**仁思日誌**可作為與同事討論和獲取回饋的依據。在進行及/或完成討論後，你需要把學習目標重新整合，並決定最後的發展目標優次。接著便是撰寫你的專業發展計劃及建立你的校長學習文件夾。

目標為本學習的背景是根據下列概念建構而成：

- ☐ 反思練習及實踐 (Reflective practice and praxis)
- ☐ 認知衝突及資料反思 (Cognitive conflict and use of data)
- ☐ 求知慾 (Curiosity)
- ☐ 識別力及集思廣益 (Discernment and gathering data from important others)
- ☐ 易位敏覺力及自我對話 (Meta-awareness and self talk)

反思練習及實踐

古埃及人以「實踐」一詞（Praxis）代表思考練習，或指有根據、有目標和謹慎的練習（Willower 1998, p 123）。馬克思提出，蜜蜂和建築師兩者的分別在於前者通過**練習**而建成奇妙的建築，後者則通過**實踐**而建成。不同之處是建築師所進行的是反思練習。他們「思考」自己正在所做的事情，不斷重新評估價值觀、技巧、理論和知識，藉以應用在他們興建中的建築物。但是，實踐並不單純是應用理論和已學習的技巧。正如 西川(Schon) 先生 在 1983 年為專業從業員提出的概念一樣，領袖可憑著以往的豐富經驗，理解不同的情況，並從中發掘成功的機會。本課程正所鼓勵你這樣做。

通過課程所提供的元素和機制，我們鼓勵你反思和重新評估個人技巧、知識，甚至價值觀和個人素養。這是因為它們可應用於在職校長的工作中。我們鼓勵你利用以往的工作經驗，展望和尋找新的領導方法，以改善領導才能和學校狀況。

這些方法包括反思。簡單來說這就是我們先以「慎重的考慮」角度出發看待別人或其他事物的利益。本課程要求你從個人價值觀、技巧、知識和個人素養幾方面「持久地和慎重的考慮」。你可以個別進行、又或與同事一起進行這個過程。我們相信，若你能做到這點的話，你將能發現更多更有效的可能性，去開拓一個革新和廣闊的領導視野。準確而言，它推廣有明確目標的學習，並以此作為領導學習的先決前奏。這與純粹通過意外和模仿來培養良好習慣的說法剛剛相反。

結果是那些能持續進行反思練習的在職校長，較易重新整合問題，為學生的學習成果帶來全然不同的意義和機會。反思練習包括辨識由不協調現象所產生的張力。這不協調現象是指我們發現對原來堅信和認識的事物，實際上是一無所知的。

認知衝突及資料反思

認知衝突是一種張力，之所以產生是因為一個人認為自己所知和所珍重的事物受到事實或其他觀點的挑戰。這種張力通常在我們批判地反思新資料時出現。換言之，當一個人接觸到新資料時，他會發現自己一直認為所知的事物與反映出來的事實原來是相異的。例如當伽利略(Galileo)利用望遠鏡，向早期的基督教會領袖展示地球其實是圍繞太陽而運行，而且並非宇宙的中心時，這些領袖便面對許多認知衝突。

通過本課程收集得來的資料可反映以下兩者的差異：校長目前所持的價值觀、技巧、知識和/或個人素養與現今學校對領導的所需和期望的差距。對在職校長而言，這種張力可作為鑑定學習需要和持續發展的催化劑。本課程的最終目標是協助校長建立一個根深蒂固、終生**探索、注意、辨識、產生、重視和使用不同資料**的習慣。

當你細心思考這問題時，你可能會發覺生活其實就是永無休止地接觸不同的資料——這情況可由你回校途中在車上收聽收音機的新聞，或瀏覽來自互聯網的消息、乃至你在會議桌(甚至餐枱)與別人談論到的資料。由於學校領袖對時間、能力和情感有龐大需求，他們很容易因為被忙碌的工作和日常校長室的瑣事所桎梏，而忽略身邊連珠砲發出現的資料的重要性。對於那些「擾亂」他們日常工作或使他們感到不安的資料，很多領袖幾乎都會無意識地忽略了由掌握這些資料而產生的個人反應。他們這樣做，可能是為了取悅他人、使自己看來永遠都是有識見，又或更常的是「因為他們沒有時間」。

本課程旨在提供多種方法，讓你能注意、處理和使用不同種類的資料。這誠然不是一件容易的事，因為你先要熟悉有關資料，並對這些別人向來沒有留意、甚至忽視而且感到困難的資料處之泰然。我們認為只要留意、「聆聽」及了解資料與個人所知之間的差異，我們便可為生活和工作帶來關鍵性的影響力。本課程所包含的元素和機制**敦促你注意認知衝突的發生**，你不但不應忽視它，反而應有目的地尋找它們。基於課程提供的領才資料無可避免是有限的，因此課程的其中一個最終目的是協助發展你在日常面對的資料中發掘認知衝突的技巧。

求知慾

為了處理資料和辨識由認知衝突所產生的張力，你必需主動對事物保持求知慾。在本文中所指的求知慾有多個特點，其中要求領袖：

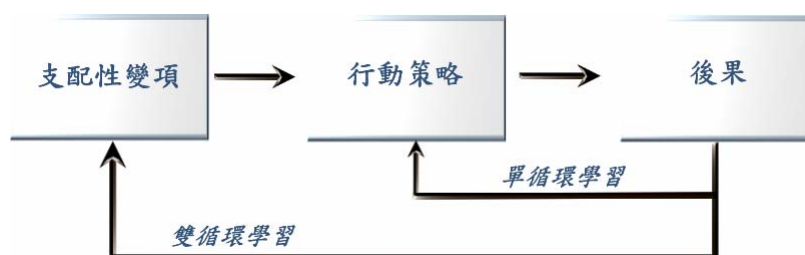
- 保持開放的頭腦；
- 主動地對事物抱懷疑的態度；
- 多提問；
- 對「事物永遠與起初看起來是不同的」這可能性深感興趣。

最重要的是不要停止發問。求知慾有其存在的原因。(愛因斯坦 Albert Einstein)

求知慾亦與思考的重新整合有關，這裏所指是從新方法來觀看事物的能力，為行動和學習提供新的選擇。常見的重新整合例子包括：從不同觀點或嶄新角度來研究一個持續出現的問題、與不同的人集思和討論、或查看問題的隱藏或根本部份。培養從多角度審察問題的習慣，以之作為創意成果和機遇的基礎是有價值的。

「**雙循環學習**」(double-loop learning)這概念和發展求知慾也是相關的(Argyris, 1982)。當我們測試那些引導我們作出決定的「**支配性變項**」(governing variable)時，「雙循環」學習便會發生。這些「支配性變項」可包括在某一情況下操縱我們行動的基本假設和信念(甚至個人素養)。在「單循環」學習的過程中，我們只能為問題找出「標準」或表面的解決方法。但是，「雙循環」學習卻能進入問題底層，首先找出形成或引致問題出現的信念和價值觀。準確來說，「雙循環」學習包括重整重點並探討有關組織文化、學生學習、人際關係等的「支配性變項」及核心價值。這些核心價值決定我們如何理解領導才能和校內發生的事情。

圖七：「雙循環」學習



作為一個經驗豐富的在職校長，你的需要分析關鍵並不在於列出個人已知和所需學習的技巧和知識，而是發掘自己不知道的事物。

識別力及集思廣益

識別力是一門觀看事物實質的藝術。它深入事物的底層，從而理解背後所隱藏的含意。利用識別力使我們更深入了解日常工作和行動，並超越這個眼界，從而理解真正操縱事物運作的因素。

專業發展需要分析課程（如本課程）其中一個最困難的範疇，或者就是學會識別事物，亦即觀察事物的真正本質。在組織梯階爬得越高，我們便越難識別事物的真偽。例如：新任老師要掌握識別能力並不困難，因為校內的其他成員通常會很快地指出其錯漏之處。這情形對新入職校任校長也不例外，因為他們會十分仔細留意別人對自己的行動和領導有什麼看法。然而，對於經驗豐富的在職校長來說，卻是困難得多的。

我們當然明白高處不勝寒的道理。除非你非常努力去營造一個異常開放的學校文化，否則，你的員工很少會批評你的工作和建議。這情況在香港社會尤其普遍。要詢問別人他們對自己所做事情的看法、甚至有什麼錯誤之處，對於這類問題，許多在職校長都感到難以啟齒。例如：有些在職校長會認為這是缺乏安全感的表現，甚至是顯露「弱點」的象徵。

然而，本課程的一個主要目的就是讓校長通過「聆聽」別人，從而發現有關自己的「新的一面」。換言之，我們鼓勵在職校長超越個人現有的思維方式，以免受個人觀點影響而過濾他人對自己的看法。要挑戰個人現有的思想傾向，我們必需從他人身上收集與工作表現和個人有關的資料，並以此辨別事物的真偽。此舉並非為了使自己變得更受別人歡迎，而是為了讓你誠實的面對自己、並清釋了解自己不同範疇的領才表現。

這對在職校長是困難的，因為它意味著他們需**意識到不存在的事物**，亦即他們所欠缺的東西。要達到這目的，唯一的方法便是從別人身上收集有關自己的資料。要成為一個表現全面的校長，必須邀請同事或同儕評價自己的領導技巧、知識、價值觀及個人素養特質。

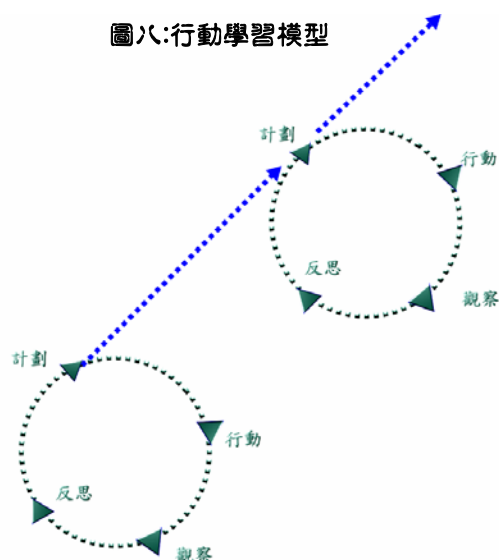
我們建議在職校長參與一個結構性歷程，從別人身上找尋與自己相關的資料。這個歷程包括利用專業發展需要分析的**仁思小組**。「仁思」是指以三人為小組的協作活動安排，具反思能力的小組成員之間互相提供支援和回饋。其中提供支援的一人可以是另一位在職校長，或者是非教育界的人士。通過與其他人一起合作，你可鑑定哪些技巧需要作一步發展，或者是哪方面知識的不足。揭示這些需要是產生**認知衝突**的另一種途徑。

易位敏覺力及自我對話

另一個需要分析的重要範疇是具有質疑力，質疑別人和自己所做事物的意義。在閱讀一些文章時，請問問自己：「這到底是關於什麼？」、「為何我一點都不明白內裡的内容？」這便是進行敏覺易位或自我對話的過程。

敏覺易位是一個以第三者的角度去觀察自我思想和行為的過程。當你要思考下一項要做的事情、回想剛剛完成的事情做得有多好、或反思別人對自己的看法時，你所運用的便是易位敏覺力。當然，我們可以隨時「中斷」這敏覺易位，否則，我們永遠都無法作出任何決定或採取任何行動。不幸的是有些專業人士在「中斷」這種能力後，便放任這種能力在他的生命中消失。請參考以下易位敏覺力的三層的概念，以進一步了解這意念。

1. 第一層：我們不用仔細思考便作出簡單的回應或行動。作為在職校長，對許多我們熟習的行為，早有根深蒂固的觀念，因此當我們要這樣做時，根本無須考慮太多。在這一層，我們的行為只是習慣而已——我就是世界上的那一個我，一個自然的、不用預演的我。
2. 第二層：我們可能被迫停止單純根據習慣而行動，而是思考該如何推展有關事情。這可能是因為第一個處境行不通、或因為當時是一個新奇的、陌生的、具威脅性或逼切的情況。因此，我們需要嘗試新意念或尋求更多資料。正如俗語所說：「當所有方法都失敗時……請閱讀說明手冊！」
3. 第三層：我們停了下來，思考我們「為何」以某一方式做事，並嘗試從不同的角度來觀察事物。這包括通過自我對話來把議題或問題重新整合。這樣做會使我們掌握自我反思能力，並開始把思考焦點放在認知衝突和張力兩方面。在這情況下，我們可能開始質疑個人的價值觀和信念（雙循環學習），並努力發掘我們「不知道自己所不知」的事情。在這一層，我們正進行個人的「行動學習循環」。（參閱圖八）。



行動學習是一種「從工作實踐中學習」的形式。當設定發展目標後，它們隨即進行一個「計劃－行動－觀察－反思」的螺旋式循環過程。當達到目標後，這個過程便會重複循環。當達到一個發展目標後，我們便需設定另一個新的發展目標，如此類推。

計劃	我現在做什麼呢？發生了什麼事情？我錯過什麼呢？我為何會這樣想？
行動	為自己設定和實現一些學習目標。
觀察	它是否可行呢？我能否更恰當回應情況所需呢？
評估	我從中學到了什麼？

行動學習是指向第三層的易位敏覺力進發，是一個讓你真正地停下來思考或進行自我對話的過程。這是校長專業發展需要分析的重心。在職校長通過行動學習來參與第三層易位敏覺的過程。這個過程可以為他們的校長生涯帶來無窮的好處。若個別校長和學校（有如其他組織一樣）能把思考焦點放在行動、信念和問題的原因探索上，他們的領導潛能發展可以是截然不同，而且將發揮得更好。

總結

本課程是專為香港在職校長而設的。在我們的專業發展系統中，在職校長代表那些最優秀和最富經驗的教育工作者和行政人士，而非初學者。

本課程為你提供一系列的元素和機制，以切合不同校長的需要。每一個元素和機制旨在讓你探索你在學校的領導才能，並期望為你帶來嶄新的領才發展方向，藉此理解在職校長日常工作的模式。此外，本課程亦期望刺激你察覺自我反思和永續專業發展的需要，並鑑定具有價值的學習途徑。最後，本課程盼望你會因為已有知識和新資訊兩者之間的不協調而產生認知衝突。我們相信，認知衝突能引領你鑑定新知識、技巧、價值觀或個人素養，藉此帶領學校和學生邁向成功的未來。

保密性

在職校長專業發展需要分析 (SpNAP) 是一項自我分析的過程，而不是作為管理校長工作表現的一種工具。課程分析出來的所有結果均為個別校長所擁有。

課程發展工作小組及其他參與人士

開發及撰寫

汪雅量教授

香港中文大學
教育政策與行政系主任
香港教育領導發展中心副主任

Terrence QUONG 博士

澳洲 Millner Primary School 校長

課程中譯本編審

陳榮光先生

張文彪博士

黃若嫻修女

黃詩麗女士

林惠玲女士

保良局羅氏基金中學及保良局陸慶濤小學 校長

崇真書院 校長

嘉諾撒聖心學校 校長

東華三院甲寅年總理中學 校長

大埔舊墟公立學校(寶湖道) 校長

課程中譯總編輯

吳茂源博士

香港中文大學
課程與教學系(中國語文教學) 導師

課程國際顧問

Clive DIMMOCK 教授

Director, Centre for Educational Leadership and Management,
University of Leicester, United Kingdom
Executive Director, College of Management,
Mahidol University, Thailand

Phillip HALLINGER 教授

珍貴回饋

陳黃麗娟博士

謝錫慈修女

陳徐守淇女士

馮育意女士

甘豔梅女士

羅懿舒博士

李石玉如女士

麥淑卿女士

謝信方先生

黃敏兒女士

黃國強先生

胡路明女士

聖保羅男女中學 校長

嘉諾撒聖心商學書院 校長

保良局李城璧中學 校長

東華三院洗次雲小學 校長

保良局何壽南小學 校長

聖士提反書院 校長

英華女學校 校長

南屯門官立中學 校長

沙田崇真學校 校長

滬江小學 校長

馬鞍山靈糧小學 前校長

教育事務主教代表, 天主教香港教區

其他工作小組成員

諸殷傑先生

香港教育領導發展中心
專業發展主任

黃鳳安小姐

香港教育領導發展中心
計劃協調員

陳詩慧小姐

香港教育領導發展中心
計劃助理

附錄一：學校領導核心範疇及雋語小冊子列表

學校領導核心範疇												
	策略性導向及政策環境		教、學及課程		領袖、教師成長與發展		員工及資源管理		質素保證及問責		對外溝通及聯繫	
問責	雋語 4		雋語 1		雋語 3		雋語 1		雋語 1	雋語 7	雋語 2	
	雋語 5		雋語 5		雋語 6		雋語 2		雋語 2	雋語 8	雋語 12	
	雋語 6		雋語 7		雋語 9		雋語 4		雋語 3	雋語 10		
	雋語 8						雋語 9		雋語 4	雋語 11		
	雋語 9						雋語 10		雋語 5	雋語 12		
	雋語 10						雋語 11		雋語 6			
變革及策略性思考	雋語 1	雋語 8	雋語 1	雋語 12	雋語 2	雋語 12	雋語 6		雋語 6		雋語 7	
	雋語 3	雋語 9	雋語 2		雋語 3	雋語 13	雋語 8		雋語 8		雋語 8	
	雋語 4	雋語 11	雋語 6		雋語 5		雋語 10				雋語 12	
	雋語 5	雋語 12	雋語 8		雋語 8		雋語 12					
	雋語 6	雋語 13	雋語 9		雋語 10		雋語 13					
	雋語 7		雋語 10		雋語 11							
高效能的學校領導	雋語 1	雋語 10	雋語 11		雋語 1	雋語 9	雋語 1		雋語 8		雋語 5	
	雋語 2	雋語 11	雋語 12		雋語 3	雋語 10	雋語 5					
	雋語 4		雋語 13		雋語 4	雋語 11	雋語 6					
	雋語 7				雋語 5	雋語 12	雋語 12					
	雋語 8				雋語 6	雋語 13	雋語 13					
	雋語 9				雋語 7							
資訊科技與電子學習	雋語 1		雋語 2		雋語 3		雋語 4		雋語 7		雋語 4	
	雋語 8		雋語 5		雋語 6		雋語 6		雋語 9		雋語 7	
	雋語 9		雋語 8		雋語 7				雋語 10			
	雋語 10		雋語 11		雋語 11				雋語 12			
	雋語 12											
建立網絡	雋語 3		雋語 3		雋語 2	雋語 9	雋語 1	雋語 12			雋語 1	雋語 12
	雋語 4				雋語 4	雋語 11	雋語 4				雋語 2	
	雋語 6				雋語 5	雋語 12	雋語 5				雋語 6	
	雋語 7				雋語 7		雋語 6				雋語 8	
					雋語 8		雋語 9				雋語 10	
學生與學習	雋語 1	雋語 11	雋語 1	雋語 6	雋語 1		雋語 2		雋語 6		雋語 3	
	雋語 2		雋語 2	雋語 8	雋語 4		雋語 7					
	雋語 6		雋語 3	雋語 10	雋語 7		雋語 10					
	雋語 7		雋語 4	雋語 11	雋語 9							
	雋語 9		雋語 5	雋語 12	雋語 12							

資料來源及參考書目

Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action*. J San Francisco: Jossey-Bass:.

Handy, C. (1994). *The age of paradox*. Boston: Harvard Business School Press:.

Hanks, K (1994). *The change navigator: preparing a new kind of leader for an uncharted tomorrow*. NY: Crisp Publications.

Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. London: Temple Smith.

Willower, D. J. (1998). Praxis and going with the flow. *Leading and Managing*, 4(2), 123-130.

Walker, A. and Dimmock, C. (2000). *Key qualities of the principalship in Hong Kong*. Hong Kong: Hong Kong Centre for the Development of Educational Leadership.