



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



信念與 價值觀審視





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

信念與價值觀審視

- 著 者： **Allan Walker and Terrence QUONG**
- 譯 者： 鍾潔芬
- 執行編輯： 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、陳詩慧
- 電腦排版： 諸殷傑、鍾潔芬、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

結言	2
過程	3
機制一：校長職位的意義	4
1. 情緒層面	4
2. 倫理層面	5
3. 靈性層面	5
機制二：你重視怎樣的運作？	6
1. 技術性興趣	6
2. 實用性興趣	7
3. 批判性興趣	7
機制三：人物	8
I. 「人物」心智圖	9
II. 「人物」清單	11
「人物」心智圖	12
「人物」清單	13
機制四：自我	14
甲部：教育價值觀	14
教育價值觀	14
教育價值觀的強弱機危（SWOT）分析	15
乙部：維繫個人與專業平衡	17
活動一：你的角色	18
活動二：你的需要	20
個人強弱機危分析	22
歸納	24
機制一：意義	24
機制二：運作	25
機制三：人物	26
機制四：自我	26
初始的學習目標	28
總結	30

緒言

「在職校長專業發展需要分析課程」旨在協助學員鑑定個人發展需要。要達致這個目的，首先你必需定立明確的目標，換言之，就是界定何為你肩負校長職責時最重要的項目。

本課程設計的「信念與價值觀審視」過程，協助你明瞭或重新確認你出任校長的目的是否清晰 - 你希望從這份工作得到什麼？你認為這份職業應朝哪方向發展？對任何需要分析來說，這些都屬於開始時不可或缺的考慮因素。你所需學習以改善領才的內容，畢竟須與你如何界定一個優秀領才的內涵緊密相連。

本小冊子將會引領你進行一個價值觀審視過程，協助決定你的學習需要「形態」或焦點，其中包括對需要分析的策略性思考、為個人願景及方向的定位或闡釋。你也可視這過程為建立個人以價值觀為本的策略發展計劃的基石。你需要自行決定哪些項目對你最為重要，本小冊子會帶領你進行一系列的步驟，協助把你所重視的觀念具體呈現。

誠如生命中所有範疇，要勝任校長職務，非繫天意，也不可單靠苦幹所致，或以為經歷考驗磨難後定必竟成。要取得成功，你必需知道自己的目标及動機，然後謀畫腹案，促成其事。所謂成功，許多人都只著意辛勞工作及表面取得的成果，往往未能從工作中得益，反在不知不覺中被這些行為奴役。史蒂芬·柯維（Steven Covey）在《與成功有約》（The Seven Habits of Highly Effective People）一書曾言：「倥傯的人生旅程中，極容易受行為羈絆。」（1990, 83 頁）這相對於你所認為的成功而言，其實仍是原地踏步。

簡而言之，本小冊子協助資深的現職校長反思及解答下列各類問題：

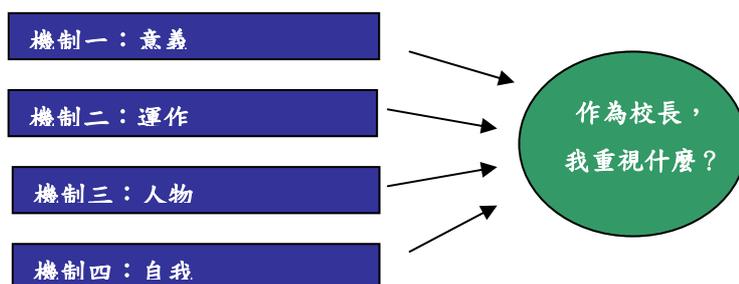
1. 這是否正確？
2. 這是否圓滿？
3. 我個人及專業的目標是什麼？

你必需先作思量，界定哪些項目對你的校長職務較為重要，然後才可決定你要學習的內容或發展的技巧。

過程

這個信念與價值觀審視過程包括若干機制，以配合不同層面的價值觀。通過探索每一種機制的意念，我們希望你可以在反思及決定，作為一名校長及專業教育家，你重視的物事何在。我們也希望可以誘發你的求知慾，令你會追尋這些你所重視的物事更豐富的內涵。

這四種機制是：



- 機制一** 「意義」乃指從宏觀的角度來觀照事物的整體。這機制要求你為校長崗位賦予定義。
- 機制二** 「運作」是針對在學校運作中你認為最重要的項目。這機制要求你界定在日常的學校領導中你認為重要的事宜。
- 機制三** 「人物」是指通過考察你與你的領導小組（即學校的核心領導人員）或其他員工的關係後，確認你所重視的項目。你需要細想你喜歡與哪些人工作，及你在這種關係中所重視的是甚麼。
- 機制四** 「自我」是有關「你自己」，這可分為兩部份，都是有關你的個人價值觀，以及它們與優秀領導才能的關係。
- 第一部份要求你嚴格而坦誠地審視你的教育價值觀，將它們與「香港校長的重要素質」中具列的價值觀連結起來。
- 第二部份要求你檢視工作及家庭生活的平衡。

本小冊子實際上採用實踐學習的模式來檢視及釐清你的信念及價值觀，每一種機制均要求你：

- **注意** 你的主觀信念及價值觀
- **評估** 這些信念及價值觀對你及對他人的影響
- **提問** 「為何我這樣想？」「為何我有這種感覺？」「這如何影響我的領導能力？」
- **計劃** 檢視你的價值觀及信念的理念架構，作出需要分析，遵從所得的價值及信念，邁向專業發展，。

每一種機制都預留了空間讓你記錄評分或思考。完成所有機制後，請填寫載於本小冊子最後的「歸納」章節，由此確定你的學習目標。

機制一：校長职位的意義

香港有數以萬計的教師，只有少數人能出任校長一職，故此，校長一職意味著擁有高水平及受認許的知識及技能，並處於一個優越位置，能以其領導才能對影響萬千學子。校長的價值觀、信念及源於這些價值觀、信念的行為，毫無疑問對學校整體方向及成就有著深遠的影響。那麼，作為校長的你，重視什麼？你認為你的學校為了什麼而存在？什麼才是重要的？什麼才值得你爭取？

要將這些問題化為容易處理的細節，你需首先從宏觀的角度確認校長的角色。這是一個價值觀或哲學性的問題，它要求你反璞歸真，決定究竟**校長一職對你的意義**。請考慮下列三個階段的意義（節錄自 Kierkegaard, 1845），細讀下列三段陳述，並按你對內容的同意程度評分。評分必須能反映你對文義的**堅信程度**。

1. 情緒層面

2. 倫理層面

3. 靈性層面

它們代表什麼意思？
我認同嗎？

1. 情緒層面

作為校長，你需要確保校內員工與學生都得享賦權，享受課堂生活樂趣及擁有學習自由，而你的角色是為師生緩和衝突、協調各項事宜並確保學校運作暢順。緊張關係及矛盾只有達致創新才是有益，而能否帶來創新取決於愜意的準則。如果學校取得成就並由此令最多人滿意，就代表你的領導成功，譬如說，愈多學生能畢業就愈好。如果校內上和和睦、成員愉快，那學生自會學習，學校也由此成功，這就是最理想的境地。

評分



2. 倫理層面

作為校長，你相信你負責判別是非，但這並非等於你要全權為每項謬誤承擔責任。雖然有時你會有此感覺，但作為一位校長，你必須恪守倫理及道德立場。校長的工作是一份嚴肅的職業，其特性是道德抉擇的一貫性，這比為課堂帶來樂趣甚或維持教員室的和諧更為重要。許多牽涉倫理的問題，其解決方案未必盡如人意。做正確的事往往並不容易，但學校有責任鍛鍊年青人，塑造他們成材。你可較其他校內同事賺取更高的報酬，因為你須作艱難的決定。與其以維持和諧為己任及以他人的滿意程度來衡量一己成就，你更應保持學校各方面的水平及做正確的事。



評分

3. 靈性層面

作為校長你分擔師生在靈性方面的責任。你毋須成為神職人員，但你應為學校提供在信仰方面強而有力的指導及方向，這比課堂的帶來樂趣或維持教員室的和諧、甚至較依循時下的社會準則來處事更為重要。為照顧學生及維護信仰，校長有責任為學生建立堅實的宗教或信仰基礎。



評分

機制二：你重視怎樣的運作？

現在我們由意義層面轉向運作層面。這是指在學校運作模式方面，校長認為哪些是重要的事項，尤其是對人、包括自己的期望。這與校長崗位的意義並不相關，而是涉及對學校日常運作的信念。

這裡使用的理念架構有助審視一般人所重視的事物或其認知興趣（節錄自 Habermas, 1978）。認知興趣就是指人在特定的思考方式上認為有趣味或重視的事物，普遍分為三類：技術性興趣、實用性興趣及批判性興趣，它們都可與學校日常運作的模式連結起來。細讀下列描述，並按你對內容的重視程度評分。

1. 技術性興趣

2. 實用性興趣

3. 批判性興趣

它們代表什麼意思？

它們對我有多重要？

1. 技術性興趣

當考慮學校如何運作時，你重視明晰、理性的思維，你喜歡合理的事物，並偏愛可靠的證據及資料搜集，因此你會喜歡員工提交詳盡及有研究結果支持的建議書。你相信清晰的線性過程、結果量度及績效指標。你相信問責及學校統計（如學生成績比率）的重要性。如可選擇，你相信一間學校應在得到認同的管理原則上運作，並適當地保有一套清晰而詳盡的運作系統（結構性系統，例如績效管理、財務會計、人事管理、學生調查系統等）。

評分



2. 實用性興趣

縱然使用管理系統，在學校的日常事務上，你寧願選擇較為個人、直覺的方式來運作。你知道如果能明白人家所需，加上多年出任校長的經驗，在這基礎上處理校務，你會做得最出色。你不需要任何資料、測量或統計，不需要系統手冊或操作條約（縱使有備無患），你真正需要的是明白及闡釋情況的能力，使你可以作出適當的反應。

你並不相信因為你是一名優秀的系統管理者才被委以校長一職，而認為是由於你了解教師為改善工作的付出與需求，所以可以作出明智的決策。作為校長你會經常強調協作，並盡可能諮詢所有人而後作決定。在處理問題上，你相信不會只得一個最佳的解決方案，而是有許多不同的選擇。不管研究或管理專家如何說，總而言之，作為一名有經驗的現職校長，你通常會憑直覺及過往經驗來作適當的決定。



評分

3. 批判性興趣

你喜歡以人道、開放的方式來運作學校，這是為了以民主社會的模式運作學校，這種模式信守全員參與的概念。這個概念不單合理，而且必須。你會授權行政人員（如學科主任）拋棄傳統、習性、習俗甚至經濟理性主義的桎梏。例如你會告知一名學科主任，希望他／她探究學校有關遲到的校規是否合用，會否對任何人不利、規則可否變改等。作為一名校長，你會定期、積極設法消除離間或貶抑員工的行政陋習。

在營運學校之時，你會賦予教師權力，令他們明白他們有責任結合知識及權力，他們這個角色將有助培育有判斷力及積極的公民，營建更美好的社會。校長的角色就是責問、探索及分析。當一名員工向你提出有關實施新政策的建議時，例如針對男生的教育，你要做的就是批判性地提出「嚴厲」的問題，例如「這項新措施會否對女生不利？」



評分

機制三：人物

來到這個部份，你已反思校長職務的意義及對學校日常運作的重視項目。機制三將要求你考慮你對別人所重視的是甚麼。你可以選擇兩種方法來處理。

這是需要分析的一個重要部份，因為它有助你堅定發展人際技巧的決心。這些技巧可包括建立團隊、斡旋衝突或從事具影響力的行為，餘不一一。

如前所述，為了釐清與他人協作時的重要信念，你需要開展一個價值觀審視過程。你如何定義一個成功的行政組別？在人際關係方面，你重視什麼？

若使用單一的理念框架來審視你對人的價值觀，將會十分困難，因為你會重視的一些由其他人擁有的特質，可能基於許多因素，例如變更的處境、自己的情緒、甚或你正花時間處理的事務。無論如何，你心中自有一些理念的框架。在這個角度言，一個理念框架就如一扇窗，供你察看他人；理念框架也是一套信念，協助你了解他們。本機制以至本小冊子的目的，是幫助你正確釐清、重新確認或挑戰這些信念，換言之，將這些價值觀提昇至表層，賦予一種具體的形態，以助進一步反思。

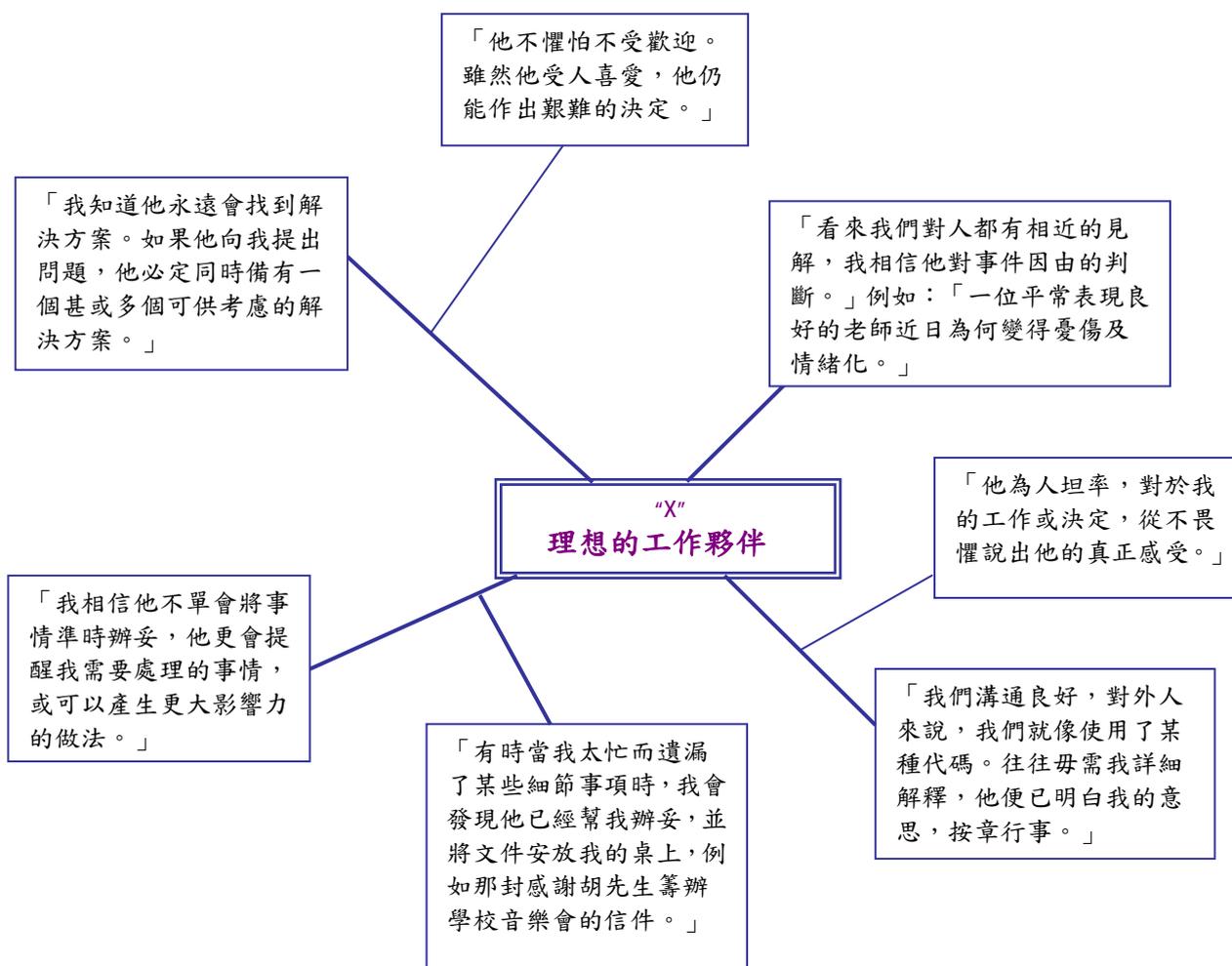
為釐清你對「人」所重視的地方，我們建議你畫一幅心智圖。它是將思想製成圖表的一種方法。這是有助釐清思路、促成批判反思能力的有效工具。心智圖常用於決策時刻，在許多要求關聯思考的啟導工作坊中，也是十分普遍的工具。

心智圖的製作過程非常簡單。先取出一張大畫紙，在中央畫一方格，在格內寫上你希望考慮的事宜，例如：「理想的工作夥伴的素質」，然後從這方格出發繪畫，隨意在紙上簡略記下你瞬間的念頭，然後將這些字句用線條連結起來。每一個新的意念都應該會刺激另個一想法，故此在過程完結時，你可能會填滿了整張紙。後頁是一個例子。

1. 「人物」心智圖

範例一：

黃校長所任職學校的副校長鄭先生行將退休，需要委任一個新的人選，在決定人選前，她坐下來製作一份心智圖，幫助確定自己與現任副校長一起工作時，最著重的是什麼。這樣做並非是要為鄭先生找一個複製人，而是希望在心中有一個明晰概念，究竟在團隊的處境中，自己對工作夥伴最重視的是什麼，由此方可作出精明的抉擇。

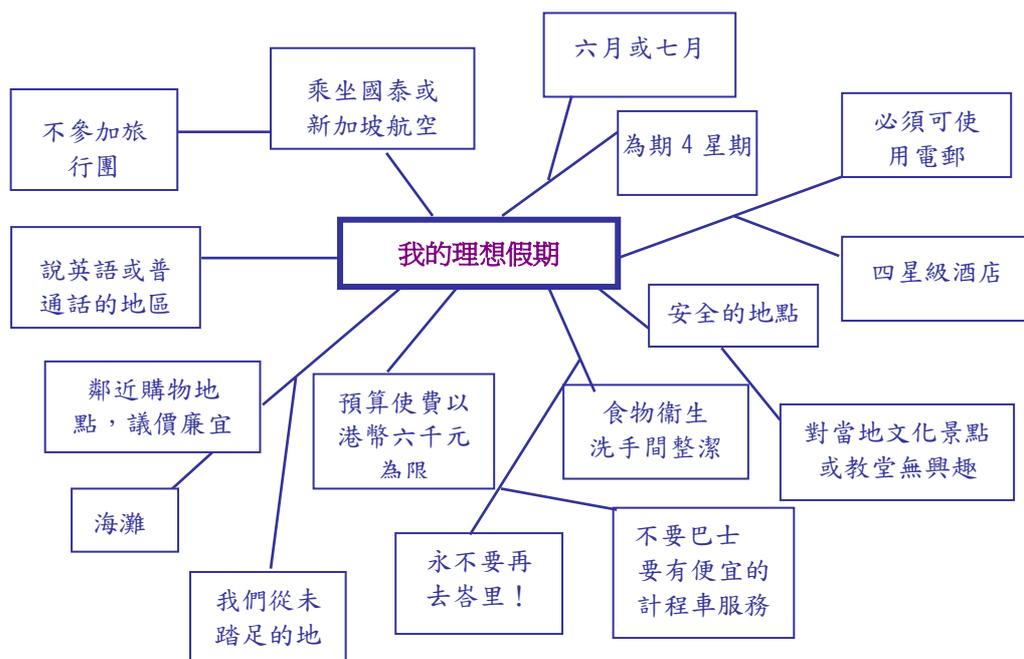


心智圖的結論：

1. 我重視獨立的人。他可以毋須經常向我請示而能自行做決定（願意承擔風險）。
2. 我重視能努力了解我及我的工作方式的人。
3. 我重視坦率、無懼向我進言的人。

範例二：

如果你對心智圖並不熟悉，你可以從一些簡單的意念著手練習，例如：「我下次假期做些什麼？」嘗試計劃你的理想假期。以下是一名校長的例子。



心智圖的結論：

七月份，四週的泰國海灘渡假村假期，乘坐新加坡航空，總費港幣\$5760。

II. 「人物」清單

如果你不諳製作心智圖，你可以用一個更簡單方法，例如以條目形式簡略記下你的意念。下面是一個有關假期計劃的例子。

我的理想假期

- 乘坐國泰或新加坡航空 → • 不要參加旅行團
- 離開四星期 → • 六月或七月
- 房間必須可以使用電郵 → • 四星級酒店
- 安全的地點，無恐怖主義者 → • 對當地文化景點或教堂無興趣
- 食物衛生，洗手間整潔 → • 不要再到峇里！ → • 要有便宜的計程車服務，不要巴士
- 預算使費以港幣六千元為限
- 鄰近購物地點，議價廉宜 → • 海灘 → • 我們從未踏足的地方
- 說英語或普通話的地區

結論：

七月份，四週泰國海灘避暑地假期，乘坐新加坡航空，總費港幣\$5760。

心智圖可以用來作決定，或只用作協助思考事情，但其主要作用是協助釐清你認為重要的事物。請在下一頁建立你自己的心智圖，以便確認你所重視的、為其他人所擁有的項目。

在開始這個過程時，先在心中捕捉一些影像，可以是一個或多個在校中與你融洽共事的人，例如那些你經常合作辦妥校務的人，然後以這個焦點問題開始：「在這些與我共事的人中，我重視什麼？」在中央方格寫下來，然後建立心智圖。

另一個選擇是，你可以將你的意念以條目形式簡略地記下來。



「人物」心智圖

心智圖的結論： 與我共事的人，我最重視的是：



「人物」清單

結論： 與我共事的人，我最重視的是：

機制四：自我

甲部：教育價值觀

這機制集中討論對自我的信念。直到現在，你已反思校長崗位的整體意義、學校日常運作的要項、及所重視的其他人的特點。本章節要求你釐清自己的「個人腳本」。

我們的行為，特別是領導能力，都是靠我們的價值觀來寫成「腳本」。一般來說，我們都不在意自己的價值觀，也不了解它們如何影響自己的行為及與別人的交往。其實價值觀對我們將知識及技巧轉化為有效行為的能力影響深遠，也影響我們生活上的所有層面。為協助理解，它們可以按不同方法分類。《香港校長的重要素質》一書中，對在職校長而言其中一組重要的價值觀就是「教育價值觀」。要符合對領導才能的期望，必須認同相關價值。

教育價值觀

校長發展一套以學校領才為本、學校改善為目標且前後一致的教育理念。這套教育理念為如何設計及發展學校最基要的原則，此原則亦促使校長於不同的學校領導領域上表現一貫。八個關鍵的教育理念如下：

- 1. 學習為教育的核心**
相信學習較學校其他事務重要。
- 2. 革新精神**
相信試驗新思維與變革為改善學校的途徑。
- 3. 終身學習**
相信學校其中一個主要的目標是讓學校社群裡的成員明瞭學習是一個永續不斷的過程。
- 4. 有教無類**
確信所有學生均有權接受切用及有意義的教育。
- 5. 服務為本**
相信學校須靈活、積極回應學校社群的種種需要。
- 6. 賦權**
矢志讓學校社群成員有意義地投身和參與學校生活。
- 7. 公平與公正**
相信學校各個社群的權利均應受充分肯定，而當中的每一位成員均受誠懇及公正公平的對待。
- 8. 全人發展**
矢志為學生提供全面及均衡的教育。



教育價值觀的強弱機危 (SWOT) 分析

單純查看教育價值觀的清單並不足夠，必須更深入地思考它們對你作為領袖的意義，這可以用強弱機危 (SWOT) 分析來完成。強弱機危分析旨在協助鑑定及強化你在領導能力中較弱的環節。這個分析只是為你個人使用，故此分析時請盡量坦誠。

強弱機危分析常用於機構計劃之中，以強點 (Strength)、弱項 (Weaknesses)、機遇 (Opportunities) 及危局 (Threats) 四組詞的首個字湊合命名，用於協助機構鑑定位處的形勢尤見功效，從中得出與機構營運各方面相關的結論。這種方法用於分析個人也十分有效。

你將會在這個活動中自行開展一次強弱機危分析，根據一些被鑑定為香港校長必需的教育價值觀，來分析自己的強點與弱項、機遇 (潛在的) 及危局 (不利於你的因素)。過程非常簡單，請參看下列兩個步驟，完成後頁的教育價值觀強弱機危分析。

步驟一 請細閱下列例子，然後填寫後頁表格各部份。你有哪些強點弱項、機遇 (潛在的) 及危局 (不利於你的因素) 是與個別價值觀有關的？

步驟二 把填寫在表格內的項目細讀一遍，並按該八項教育價值觀為自己以一至五分逐一評鑑。

- 如果你認為，由於甚少有機會演示這一項教育價值觀，所以相信在這方面表現較為不濟，請給予自己一分。
- 如果你認為，你非常擅於、並常在你的校長崗位上演示這一項價值觀，請給予自己五分。

例子：

	強點	弱項	機遇 (潛在的)	危局 (不利於你的因素)
<p>學習為教育的核心</p> <p>評分 4</p>	我素被譽為有實力的學習及課程領導者，經常應邀參與教統局各課程委員會。	很不幸，我需要在學校花很多時間處理行政工作及調解危機，因此我只剩很少時間培養領導才能。	我擁有堅實的知識基礎，對於教學及教學法的變更，能與時並轉。 我現正注意多元智能。	我們有太多的行政事務要處理，我甚至可以預期，在未來的日子只得更少的機會讓我專注學習。

教育價值的強弱機危分析

	強點	弱項	機遇	危局
學習為教育的核心 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">評分</div>				
革新精神 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">評分</div>				
終身學習 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">評分</div>				
有教無類 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">評分</div>				
服務為本 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">評分</div>				
賦權 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">評分</div>				
公平與公正 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">評分</div>				
全人發展 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">評分</div>				

乙部：維繫個人與專業平衡

我們在甲部已分析過一套被視為香港校長必需的教育價值觀。在這一章節，你將會按你對個人自我及專業自我取得平衡的信念，探索一套個人的價值觀。

為何必須鑑定你對維持個人及專業平衡方面重視的項目？正如任何專業人士所言，如果你在生命中不同範疇都充滿活力、健康、愉快，你的工作表現將會更出色。反之，如果你在家庭不感到健康或快樂，或在校外並無愛好的事物，你將不能面對衝擊學校的持續改變或恢復對教學的活力。被工作奴役的校長，不會如他們設想般表現能幹。

營營役役？

需要分析可為你鑑別在個人與專業相雜的生活中不良的失衡情況。

誠然你明白箇中道理，經驗告訴我們，在家庭承受個人壓力、備受工作困擾或體格不健康的人，很難勝任日常學校工作，甚至可能會感到思緒不寧，不能作適切的決定，因而對學校社群帶來不利的影響。學生對於察覺老師或校長受壓，又或情緒受困是極為敏銳的。

參加在職校長需要分析其中一個可能的得著，是你會刻意地尋求生活的平衡，及逃避某些工作上的束縛。

在乙部，我們建議你嘗試參與後頁的兩項活動。

活動一：你的角色

這活動要求鑑定你自己的學校及個人角色，並協助決定你最需要發展的角色。

1. 以「腦力激盪」(Brainstorm) 方式討論，鑑定你主要的個人及學校角色，並寫在下表中：

- 主要的學校角色 (例如：團隊領袖、監管人、訓練員)
- 主要的個人角色 (例如：母親、妻子、教練、作家、管家等)

學校角色	個人角色

2. 回答下列問題：

- i. 哪些角色最難持續擔演？

- ii. 哪些角色對你而言回報最大？

- iii. 哪些角色你花上最多時間？

- iv. 哪些角色為你帶來最大的心理或情緒壓力？

- v. 哪些角色你希望可由他人承辦？

- vi. 哪些角色被你忽視？

- vii. 哪些角色你實在想投放更多時間及精力去擔演？

- viii. 哪些角色你最擅長？

3. 對你最需要發展的角色是否已有決定？寫在下面的方格，並嘗試指出原因。

活動二：你的需要

乙部的活動二有助反思你的個人需要及它們如何與專業生活保持最佳平衡。你可以進行一次個人強弱機危分析以達到這個目的。

嘉撒（Glasser）是著名的精神病學家，他相信人有五種程度的需要，他的欲求層系（Hierarchy of Needs）可讓你更加明白作為校長的需要（Glasser, 1986）。這個欲求層系闡釋如下，當你讀完簡述後，請完成隨後的個人強弱機危分析。

第一層：生存

在職校長應已跨越這一層系的需要，縱使也有例外。生存是指每天「做應做的事」，或擔心你會干犯危及事業的錯失。這是有關問責及接受自己，是人的問題。

從平衡的角度來看，生存並非單涉金錢，也包括人之為所需要的事物，例如愛、友誼、及強健的體魄。後者是最重要的項目，可惜太多校長被成就束縛，健康受擾。

抽暇做運動、均衡飲食及舒緩壓力活動不單有用，對校長職務絕對必需。要生存，就不能忽視糖尿病、高血壓及膽固醇過高對我們的實際影響。

第二層：歸屬感

經歷了新入職校長的階段，生存的顧慮暫可閒置。年資較淺的校長（及一些在職校長）常會覺得需要找尋歸屬感。高處不勝寒，尤其當你正處於欲求層次的第二層，你會感受得到。有些校長會自我隔離，例如他們會相信，校長正肩負必須獨自承受的特別擔子。「由我負全責」這類說話某程度上說明了這個信念。

從平衡的角度來看，歸屬感乃指你作為小組、家庭或宗教的一分子的需要：感受被人接納、獲得信任及得到支持。有時擬任校長會長時間工作，委身校務致使其歸屬感受損，忽略了家庭、朋友，脫離社團或社區組別。

第三層：個人力量

有人說，一朝攀上校長一職，其個人力量必隨著年資日增。事實卻非如此。有些校長會覺得自己並無力量，職位被法規及規則控制，往往要做別人認為應做的事，包括要識時務。他們會覺得自己無法作決定，卻需要與人分享領導權，或覺得如無校監領首不能冒險。也有些校長覺得因為挑上了「公僕領袖」的角色而感到喪失力量，因為過份投入以致終日迎合別人，確保他人的需要已被滿足。

從平衡的角度來看，個人力量乃指可以無懼地作出人生決定，例如轉工或轉校、在工作中承受風險、策動轉變，因為你已得到別人的支援，並由此得到安全感。此外，個人力量也可從信仰或其他精神信念得來。

第四層：樂趣及享受

對於資深校長來說，這一層級乃指你確切擁有能力享受你所做的一切，你可以誠實地說出你深愛工作生活的每一刻，或至少大部份。這全繫於校長職務的豐足和成就感。例如，所謂滿意，就是可以與員工嬉笑、建立正面的關懷氣氛、以及能以激揚而非畏懼的心情去處理問題。

從平衡的角度來看，樂趣及享受乃指你同時享受工作及家庭生活，你並非只為工作而生存，你在工餘仍有激情，希望實現一些與學校無關的願望。

第五層：自由

在 Glasser 的層級系統中最頂層的是自由。對資深的在職校長來說，乃指有創新的空間、不受每天解難的羈絆、自由地探求新意念及想像學校是如何的美好（所謂願景領導）。

在生活平衡方面，它也代表自由追尋工作以外的目標，可自由提取假期而毋須擔心工作不停查核公事進展。當家庭強力支持你的工作成就時，你便可得到這些自由。

個人的強弱機危分析

閱讀下列例子，完成後頁的強弱機危分析，然後在活動二的空格內總結你可以如何平衡你的生活。

例子：

	強點	弱項	機遇	危局
生存	<p>以我的身高及年紀來說，我並不過胖，算是正常。</p> <p>我的銀行結存及投資組合很健康，相信在理財方面我佔了有利位置，退休後生活無憂。</p> <p>我的婚姻生活愉快，我熱愛我的家庭。</p>	<p>我仍有兩名年少女需要照顧及供養至升讀大學。</p> <p>我傾向超時工作，很多時候晚上7時後我才歸家。</p>	<p>很快，大概到明年，學校會聘請一名新的學科主任，那時我就可以減少工作時間了。</p> <p>我的妻舅經營一間健身會，我有機會以低廉價錢入會。</p>	<p>我父親五十八歲時因中風去世，我自己也有高血壓，膽固醇也過高，必須密切監控，醫生建議我減少工作，飲食要更健康及定時。</p>

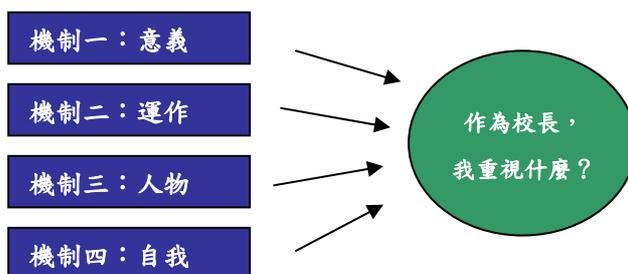
個人的強弱機危分析

	強點	弱項	機遇	危局
自由				
樂趣與享受				
個人力量				
歸屬感				
生存				

活動二 我可以做什麼來平衡我的生活？

歸納

在這個最後的章節，你可以把信念及價值觀審視過程的不同部份歸納起來。這部份並非必需，但可為你提供一幅更完整、全面的圖象，以顯示你的處境。



完成本小冊子機制一至四的活動後，請將獲得的重要結論謄錄到本章節。當你將不同的部份湊合時，我們希望你為自己的信念及價值觀發展一套更清晰全面的解釋，藉以幫助你建立一些有意義的學習目標。請將你的學習目標記錄在本章節尾頁的表格中。

機制一：意義

1. 情緒的層面



評分

2. 倫理的層面



評分

3. 靈性的層面



評分

請概要地記下這部份給予你的啟示：

機制二：運作

1. 技術性興趣



評分

2. 實用性興趣



評分

3. 批判性興趣



評分

請概要地記下這部份給予你的啟示：

機制三：人物

我對他人最重視的是：

機制四：自我

甲部：教育價值觀的強弱機危分析

教育價值	評分	教育價值	評分
學習為教育的核心		服務為本	
革新精神		賦權	
終身學習		公平及公正	
有教無類		全人發展	

乙部：專業及個人生活的平衡

活動一 我需要發展哪些角色？為什麼？



活動二 我可以做什麼來平衡我的生活？



初始的學習目標

請在下表記錄在審視過程中出現的有關意見及領悟。當你一旦鑑定這些意見及領悟後，寫下任何有助發展你的領導能力的學習目標，然後將最重要的一個目標騰錄至在職校長需要分析工作簿。

例：

	鑑定的意見及領悟	學習目標
意義	我可能過份關注在教學上的情緒層面，有時我會讓未達水準的工作過關，免得令人不高興。	嘗試取得平衡：達到高水準之餘，又可令到員工開心。

	鑑定的意見及領悟	學習目標
意義		
運作		

將最重要的一個學習目標騰錄至「在職校長需要分析工作簿」中的「領袖學習日誌」

	鑑定的意見及領悟	學習目標
人物		
自我		

將最重要的一個學習目標騰錄至「在職校長需要分析工作簿」中的「領袖學習日誌」

總結

在職校長需要分析以信念及價值觀審視過程為開始，旨在透過界定成功對你的意義，協助鑑定你的需要。

我們已就下列各範圍進行探究，協助你找出自己認為最重要的事物：

- ✓ 校長崗位的意義
- ✓ 學校如何運作
- ✓ 與別人一起工作
- ✓ 做回自己

希望你現在已處於一個較佳位置來繼續推進，並透過其他在職校長需要分析的元素，檢視你的專業發展需要。

參考書目：

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

Glasser, W. (1986). *Control theory in the classroom*. New York: HarperTrade.

Habermas, J. (1971). *Knowledge and human interest*. Cambridge: Polity Press.

Kierkegaard, S. (1845). *Stadier paa livets vej*. Edited by Hilarius Bogbinder. *Stages on life's way*. Translated by Walker, L. NJ: Princeton University Press, 1940.

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.