



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



全方位回饋





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

全方位回饋

- 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。



DEVELOPMENTAL
NEEDS ANALYSIS

目次

緒言	2
爲何要讓他人參與你的需要分析？	3
向上回饋	3
全方位回饋 - 奏效的條件	4
全方位回饋 - 失宜的時刻	5
誰需要參與全方位回饋？	5
如何進行全方位回饋？	6
全方位回饋 - 過程	7
全方位報告	13
確認意見及領悟、學習目標表格	14
全方位回饋問卷：機制	17
全方位回饋問卷：過程	18
機制一：「策略性導向及政策環境」問卷	20
機制二：「教、學及課程」問卷	21
機制三：「領袖、教師成長及發展」問卷	22
機制四：「員工及資源管理」問卷	23
機制五：「質素保證及問責」問卷	24
機制六：「對外溝通及聯繫」問卷	25
機制七：「資訊科技」問卷	26
機制八：「員工福利」問卷	27
機制九：「共同領導」問卷	28
機制十：「創新及變革」問卷	29
機制十一：「溝通」問卷	30
自行設計的全方位問卷	31
有用連結：其他領導才能調查工具	32

緒言

全方位回饋是在組織中各階層收集評語，從而協助個人進行自我分析的一個方向。

這些看不到被誰人觀察者的個體，必須假定自己隨時接受觀察。

（杰里米·邊沁《環形監獄》1787）

這個元素提供一個導引過程，讓你在學校社群中，向成員收集有關你的領導能力的資訊。這要素包含十一項機制，各附問卷，提問內容涵蓋學校不同範疇的生活或運作。

為何要讓他人參與你的需要分析？

原因包括：

- 在學校中建立坦誠氣氛及信任，並促進團隊合作
- 建立一組高度參與、有幹勁的工作隊伍
- 偵察任何阻礙你成功的路障
- 確認績效閾值
- 為你的行政能力釋義

聽取別人的意見有助你明白自己需要改善哪方面的領導才能。在其他的小冊子我們曾討論**自覺性**及**求知慾**是需要分析的基石。找出他人對你的領導能力的評語，必然有助提昇你的自覺性；如果你反應靈敏，這更有助誘發你的專業求知慾，以之追尋方法改善你的領導才能。

向上回饋

向上回饋乃指教師就選定的範疇評量校長的表現，給予意見。全方位回饋過程給予教師及其他人機會，就你的領導能力提供意見。由於反饋內容豐富，這是對校長領導能力發展而言一個特別有效的工具。員工的回饋對在職校長尤為重要，因為它可幫助校長核證員工對其領導能力的觀感，是否與所想相符。

奏效的全方位回饋條件

要有效進行全方位回饋，我們必須細心考慮下列各項：

- 對回饋系統中所有員工，明示全方面回饋過程的焦點，確保他們明瞭計劃的發展性質。
- 作為回饋的接受者，在職校長應有一個清楚的方向，知道如何處理這些自行收集的資訊。這個全方位回饋過程是為了進行需要分析及專業發展之用，故此，你可以通過問卷調查，就你在特定範疇的領導才能搜集資料或回饋。
- 被選作評分員的員工，必須能夠觀察你在評分項目的不同行為，並能準確察覺及理解這些重要層面的表現。
- 對於全方位回饋資料的保密及存取，應有慎重的考慮。在職校長應是唯一可獲得回饋資料的人。
- 參與計劃的評分員應為自願性質。強制性參與只會帶來威嚇及失效的負面結果。

全方位回饋 - 失宜的時刻

當你是學校的新成員。 在學校履新的校長不會覺得全方位回饋特別有效，因為校內員工對他沒有足夠的認識，不能給予明智的評分。

當遇上重大變動。 當你的學校正值重大衝突或遇上危急事件的時候，你要慎重考慮是否應該在此時進行全方位回饋。如堅決進行，結果可能會被扭曲。舉例來說，當遇上影響全港學校的大型工潮事件，老師仍爭議不休時，就不適宜收集有關你領導能力的資料。

在重要考試期間。 當員工忙於準備重要考試或活動時，請小心考慮是否要求他們抽暇來提供專業回饋。常理固然如是，作為校長的你也當然明瞭，在校曆中是永無淡季的，所以你要為選擇合適時間作最佳判斷。

當員工毫無準備。 如果校長覺得會對員工造成離間或不和，就不應該開始全方位回饋的過程。全方位回饋的一個主要作用，是促進領導與員工之間的信任及分享，及向員工展示他們的意見被重視。但在某些事例，你可能會覺得，由於員工從未被邀進行向上回饋，這對他們來說是一項完全陌生的經驗。在這個情況下，則宜先花時間（例如半年）制定策略以建立團隊精神，然後才進行全方位回饋。

誰要參與全方位回饋？

在全方位回饋的計劃中，評分通常來自：

1. 校監
2. 家長
3. 教員、職員
4. 校長自己

其他來源包括學生、同儕及校外組織的人員（例如教育統籌局）。

如何進行全方位回饋？

全方位回饋可以無數方法進行，其中一套較佳方法，是按下圖所示分六個階段進行，每個階段在以下流程表中將有細緻解說。

全方位回饋流程表

步驟一：做，或不做？

先決定你是否希望進行全方位回饋。你可以與一名有判斷力的同事思考這個問題。

步驟二：選擇焦點及問卷

本小冊子提供多份全方位回饋問卷，你可以從中揀選或自行設計。

需要分析的要旨，在於找出你不自覺的無知之處，而非確定你自己已知的弱點。

步驟三：選定評分員及分發問卷

決定邀請的評分員人選。我們建議以十三人為下限。

評分員人選：
校監
副校長
學科主任
教師
支援員工

步驟四：蒐集資料

選擇如何收集問卷：

1. 校外顧問
2. 校內顧問

你可以委任學科主任或有相當年資的教師為校內顧問，他們應是你確信對資料保密的人。

步驟五：分析資料

質化：人們如何評論你？

量化：計算問卷各題的平均分。

步驟六：跟進

- 按回饋來鑑定領導能力需要。
- 訂立學習目標。

使用這些回饋資料來啟發你對自己需要分析的批判反思。你在哪些方面領導能力需要改善？

全方位回饋 - 過程

步驟一：做，或不做？

先決定你是否希望從事全方位回饋過程。你需要明瞭為何自己要進行這個過程，並考慮前述的忠告。你可以徵詢其他人意見，例如學校的校董會、校監，查詢他們是否有意協助你開展這個過程。

步驟二：選擇焦點及問卷

當你決定了要進行全方位回饋，你需選定焦點，並由此建立問卷。你可以下列方式進行：

- 本小冊子提供多份基本問卷，你可選取一份直接使用。為方便使用，每份問卷皆為單頁篇幅。
- 選取一份基本問卷，並按你希望了解的範圍增刪題目
- 按自己關注的焦點，編訂個人問卷
- 採用別處建立的問卷，但需注意問卷篇幅要得宜

由於每位在職校長需要收集的資料不一，故此這些問卷及選擇範圍都是必需的。你應該嘗試多方求索，湊集符合不同焦點的問卷，成為一套全方位回饋組合。

在揀選問卷時，你應提醒自己，需要分析是找出你不自覺的無知之處，例如，當你滿懷信心，自以為在資訊科技方面領導有方，而無意將此項目列入全方位回饋中，你最終可能會大感意外，原來竟不自知對資訊科技的認知是如此不濟！

這個課程所提供的問卷，主要是陳述各方面的能力，向評分員收集對你的領導才能的意見，而非滿意程度。我們察覺別的全方位回饋方法迥然相異，它們根據領導特徵及個性去搜集評分員對領導者的滿意程度，但我們認為此舉對在職校長需要分析是不切實際的。無論如何，我們特意在本小冊子末列出相關連結，希望對這些問卷有興趣的人士可以用得上。

如前文所述，我們完全認同，全方位回饋問卷如能明確指出你的焦點、願景及／或你建立的特定計劃，將最為有效。這些範圍因人而異，不可能盡在一本小冊子中論及，故此，我們鼓勵你建立、選取或搜集你個人的問卷及問題庫。

步驟三：選定評分員及分發問卷

你可自由選定由誰出任評分員，不過，我們建議你選定不少於十三人，並可按情況包括：

- 校監
- 六名老師
- 一名支援員工
- 一名副校長
- 一名學科主任
- 三名家長或其他學校社群內的成員（例如在中學，可包括學生）

為了取得最佳效果，不要只經電郵寄發問卷，你應讓評分員知道：

- 你在追尋什麼？你為何要這樣做？
- 你為什麼揀選他們給予你回饋？
- 還有誰參與其事？
- 你將會如何運用他們的回饋？
- 你怎樣處理保密工夫及批判性的回饋？
- 你可會告訴他們，你從回饋過程中得到的結果？

步驟四：蒐集資料

你可以循多種方式收集資料，以下是兩個例子。

選擇一：校外顧問

私人機構多以外聘公司（即與你及學校無關係的個體）代理全方位回饋程序，收集及分析資料，以求保密及減低對結果存在偏見的可能。如果你的學校有足夠資源，你可以採用這個方法，但由於成本昂貴，有時會招徠老師的關注，覺得可把資金投放於他處

相若的方法，是與一位友校校長協作，由他出任你的校外顧問，如是者，所有問卷將以不記名封套收集，送交該名校長的學校。學校之間投桃報李，你也可以為其他學校出任校外顧問。這種方式不用花上大量時間，但卻可以有效地為學校建立與外界聯繫的網絡並開展溝通，對所有校長來說，這是一項重要的才能。

選擇二：校內顧問

如你決定不選用校外顧問，你可安排在校內收集及分析資料，最佳方法是邀請一位可信賴的同事襄助，出任校內專員，以你的名義負責去進行資料收集和分析。這位同事可以是副校長，或是一位年資較長的老師。這位顧問須深獲各人信賴，確信不會與他人討論資料，也不會同時擔任評分員。

步驟五：分析資料

由於問卷的內容簡單，實際的分析工作也很容易。你可以使用一份空白問卷，將所有答案取其平均值，或按不同人士、不同組別區分平均值。

如何處理負面的回饋？

在全方位回饋中，你得到的意見極可能都是正面的，肯定了你的工作、努力及技能。

但是，你也有機會得不到讚賞的回饋。你毋須擔憂，偉大如甘地也有非難者，你應思考如何處理這些回饋。

首先，你得接受，如果所有員工對你都是崇拜及諂媚，這些回饋就毫無用處。畢竟，需要分析過程就是給你機會尋求改進領導能力的方法，所以，如果有回饋能指出你在某方面可能存在的弱點，讓你重新去學習，這就最適當不過了。

因此你需要設立一項機制，供你和一名批判性的同事商議這些回饋。討論項目可以包括：

- 「他們是什麼意思？」
- 「我從不知道人們如是看我。是否大家普遍都有這種想法？」
- 「我如何可以準確地知道，人們為何如此看我？」
- 「我應如何改變做法？」
- 「我是否希望改變？」或「我是否需要改變？」

全方位回饋並非用以測試你的受歡迎程度。雖然備受鍾愛及歡迎是一種良好的感覺，但眾人皆知，要一位校長無時無刻都受歡迎是不可能也不可行的。在某些時候，你需要作出艱難、非人人認同的決定。這正是「高處不勝寒」的道理。

故此，你必需有一位具批判能力的同事與你討論回饋。友校校長也是一個好的選擇，但如果你希望在內部進行討論，那可委託一名值得信賴的同事協助。你也可考慮與業內同儕討論全方位回饋的細節，例如大學講師或校長協會的代表。

步驟六：跟進

處理全方位回饋收回的問卷，你不應只查閱結果而忽視回饋意見，你應使用這些資料協助你開始鑑定發展需要。這只是一個「開始」，因為回饋只是整個需要分析的一部份，它是你對一己求知慾的催化劑，助你「開始」這個分析過程。你可以採用兩種方法，令所得資料變為有意義的訊息：

1. 使用後頁的表格，建立自己的全方位回饋調查報告
2. 使用該報告來抽取重要的意見及領悟，將它們記錄在「確認意見及領悟、學習目標表格」，然後按最重要的需要擬定學習目標，並將之謄錄至「在職校長專業發展需要分析工作簿」中適當的章節。

姓名： _____

全方位回饋調查報告

日期： _____

利用全方位的回饋來建立個人的全方位回饋報告：

問卷（毋須全部使用）	總分	從每份問卷中確認的主要意見及領悟
策略性導向及政策環境		
教、學及課程		
領導、教師成長及發展		
員工及資源管理		
質素保證及問責		
對外溝通及聯繫		
資訊科技		
員工福利		
共同領導		
創新及變革		
溝通		
其他		

這份報告讓我明白，我在需要分析及未來學習中應專注哪些方面？

我的結論：

確認意見及領悟、學習目標表格

例子：

全方位問卷	從回饋中確認的意見及領悟	學習目標
員工及資源管理	教師不相信我是十分樂意賦權給別人。	我需要進一步學習如何賦權及與別人分享領導權

全方位問卷	從回饋中確認的意見及領悟	學習目標
策略性導向 及政策環境		
教、學及課程		
領袖、教師 成長及發展		

全方位問卷	從回饋中確認的意見及領悟	學習目標
員工及資源管理		
質素保證及問責		
對外溝通及聯繫		
資訊科技		

元素二：全方位回饋

全方位問卷	從回饋中確認的意見及領悟	學習目標
員工福利		
共同領導		
創新及變革		
溝通		
其他		

請將你認為最重要的學習目標騰錄至
《在職校長專業發展需要分析工作簿》中的「領袖學習日誌」

全方位回饋問卷：機制

- 機制一： 「策略性導向及政策環境」問卷
- 機制二： 「教、學及課程」問卷
- 機制三： 「領袖、教師的成長及發展」問卷
- 機制四： 「員工及資源管理」問卷
- 機制五： 「質素保證及問責」問卷
- 機制六： 「對外溝通及聯繫」問卷
- 機制七： 「資訊科技」問卷
- 機制八： 「員工福利」問卷
- 機制九： 「共同領導」問卷
- 機制十： 「創新及變革」問卷
- 機制十一： 「溝通」問卷

備註： 我們完全認同，全方位回饋問卷如能明確地處理你的焦點、抱負及／或由你建立的特定計劃，將是最為有效。你可以從本節中揀選問卷，然後增刪題目使用。如你確定這些問卷並不符合你的焦點，你可以自行發展問卷或採取別處開發的問卷。

全方位回饋問卷：過程

1. 按全方位回饋過程中第二至四個步驟填寫問卷。
2. 處理結果：

(甲) 總和方法

- 將收集回來的問卷，按題目加起所有得分，然後除以填答問卷人數，得出每題平均分。這有助你了解自己在某範疇一個特定項目的技能水平。

我的校長：

問題一 為學校建立清晰的願景



平均分：55 分除以 13 個回覆 = 4.23 分

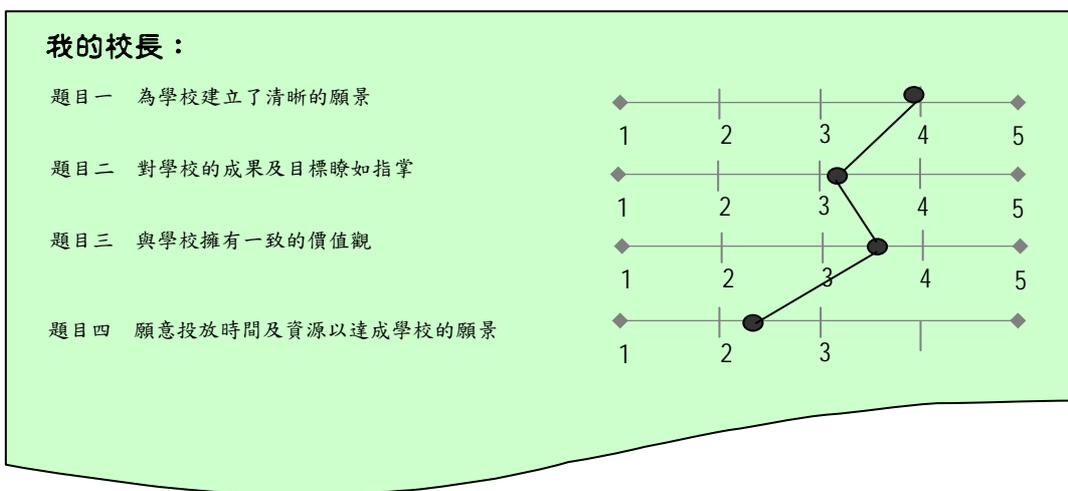
- 然後，你可以將同一機制中所有項目的平均分加起，得出總和。總和越高，顯示在員工眼中，你在這一範疇的能力越高。

平均分總和：

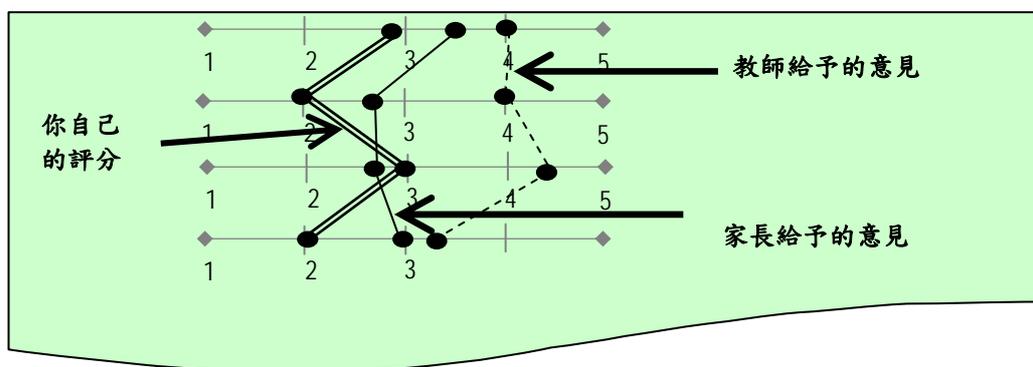
23

(2) 圖樣方法

- 按甲部方法求得問卷每一題目的平均分，在一份空白的問卷上以小圓點(●)逐題記錄，然後將所有圓點連結起來。你可以從線條圖樣得悉在員工眼中你某一特定範圍的能力。舉例來說，你對為學校建立清晰的願景是否嫻熟，但在投放時間及資源於這個目標上，卻是表現差勁？這些連起來的圓點可以告知你實情。



- 這個方法的另一變化，是將問卷填答者分為不同組別（例如家長、教師），然後按組別計算每一題目的平均分、以圓點作記及線條連結。你可以加入對自己的評分，然後比較每一組別的線條樣式，得出各組回饋的分野。

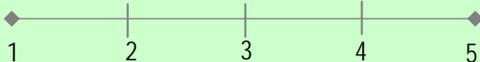


機制一：「策略性導向及政策環境」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

Q.1. 為本校建立了一個非常清晰的願景。 

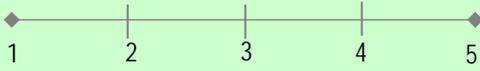
Q.2. 對本校的發展目標及發展成效十分了解。 

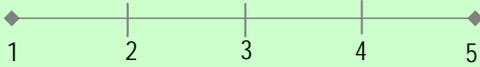
Q.3. 所持的價值觀與本校的價值觀一致。 

Q.4. 願意為達成學校的願景投放時間及資源。 

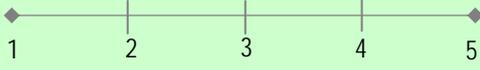
Q.5. 有策略地領導學校。 

Q.6. 願意讓員工參與建立共同的願景及/或制定具協作性的學校政策。 

Q.7. 制定合適的學校政策促進學生學習。 

Q.8. 

Q.9. 

Q.10. 

問卷總分：

機制二：「教、學及課程」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

- Q. 1. 是一個積極的課程和教學領導者。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 2. 願意鼓勵其他人在校內擔任課程或教學的領導。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 3. 對當前的課程及教學法實踐具有豐富的知識。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 4. 適當地監察教師在課室內的表現。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 5. 願意投放資源提升老師在課程及教學法方面的知識。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 6. 願意表彰及獎勵良好的老師教學技巧。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 7. 致力完成在課程及教學法方面的長遠計劃。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 8.
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 9.
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 10.
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5

問卷總分：

機制三：「領袖、教師成長及發展」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

- Q. 1. 致力推動員工參與專業發展。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 2. 對當前有關專業發展和培訓的議題有深入的認識。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 3. 對專業發展抱現代化的信念。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 4. 願意在專業發展和培訓方向投放金錢和資源。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 5. 在運用專業發展去提升學校效能方面表現高效的領袖才能。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 6. 有效連繫績效表現管理、專業發展及培訓。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 7. 有效連繫專業發展與學校的發展策略性計劃及方向。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 8. 有效掌握及運用員工的技能提供專業發展及培訓。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 9. 就員工的表現作出回饋。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 10.
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5

問卷總分：

機制四：「員工及資源管理」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

- Q. 1. 有效管理學校所有資源。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 2. 願意賦權。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 3. 管理作風具彈性及有效率。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 4. 直接參與日常的行政運作。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 5. 盡力使員工發揮所長並讓他們善用
自己的技巧和知識。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 6. 願意表彰及獎勵員工的良好表現。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 7. 致力改善管理策略。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 8. 有效管理資金。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 9.
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 10.
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5

問卷總分：

機制五：「質素保證及問責」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

- Q. 1. 積極確保學校資源能妥善地分配。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 2. 參與管理員工表現。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 3. 在監察教師的教案和專業操守上展現有效和具彈性的領袖才能。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 4. 參與監察學生日常的成績表現。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 5. 對員工的表現作出回饋。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 6. 能達到教育統籌局在學校報告方面的要求。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 7. 願意在面對外界的壓力時維護學校及/或員工。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 8. 致力訂立及維持適當的標準。
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 9.
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5
- Q. 10.
- ◆ ———— ◆
1 2 3 4 5

問卷總分：

機制六：「對外溝通及聯繫」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

- Q. 1. 能充份運用社區資源（例如：籌款）以謀求學校的利益。
- 1 2 3 4 5
- Q. 2. 把當前的教育議題和教育統籌局的政策和期望告知員工。
- 1 2 3 4 5
- Q. 3. 鼓勵學校成員在校外建立網絡和參與有關委員會及社區的事務。
- 1 2 3 4 5
- Q. 4. 把校內的議題和重要事項親自告知員工。
- 1 2 3 4 5
- Q. 5. 參與教育統籌局或其他外界的委員會、會議或工作小組。
- 1 2 3 4 5
- Q. 6. 把有關教育的事宜、革新或教育統籌局提供的機會有效向員工傳達。
- 1 2 3 4 5
- Q. 7. 願意與其他學校聯繫，以期充份運用資源或提昇工作成果。
- 1 2 3 4 5
- Q. 8. 盡力維護學校形象及提外宣傳學校。
- 1 2 3 4 5
- Q. 9.
- 1 2 3 4 5
- Q. 10.
- 1 2 3 4 5

問卷總分：

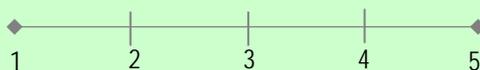
機制七：「資訊科技」問卷

請圈出適當的分數：

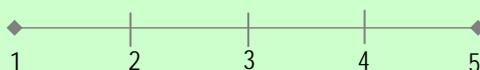
十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

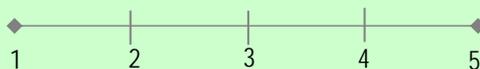
Q. 1. 在資訊科技方面有豐富的知識。



Q. 2. 對資訊科技抱有現代化的信念。



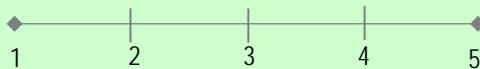
Q. 3. 對資訊科技課程及教學法有豐富的知識。



Q. 4. 有效地領導學校發展資訊科技。



Q. 5. 願意在資訊科技方面投放資源。



Q. 6. 有效運用資訊科技。



Q. 7. 對在行政工作上運用資訊科技有豐富的知識。



Q. 8.



Q. 9.



Q. 10.



問卷總分：

機制八：「員工福利」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

- Q. 1. 對員工的個人生活相當了解。
- 1 2 3 4 5
- Q. 2. 關注員工的福利。
- 1 2 3 4 5
- Q. 3. 願意協助員工處理個人的問題。
- 1 2 3 4 5
- Q. 4. 願意調解員工之間的問題。
- 1 2 3 4 5
- Q. 5. 隨時準備挺身而出維護員工。
- 1 2 3 4 5
- Q. 6. 願意投放資源改善員工的工作條件。
- 1 2 3 4 5
- Q. 7. 具備與人相處的技巧及與員工溝通的能力。
- 1 2 3 4 5
- Q. 8.
- 1 2 3 4 5
- Q. 9.
- 1 2 3 4 5
- Q. 10.
- 1 2 3 4 5

問卷總分：

機制九：「共同領導」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

- Q. 1. 平易近人 — 員工可與他/她談論他/她的決定。
- Q. 2. 願意在員工之間建立專業的對話。
- Q. 3. 願意支持員工的決定。
- Q. 4. 在決策前致力徵詢員工意見。
- Q. 5. 致力創設領導團隊。
- Q. 6. 致力栽培其他成員的領導才能，並讓員工參與處理問題。
- Q. 7. 致力與其他人分享領導權。
- Q. 8.
- Q. 9.
- Q. 10.

問卷總分：

機制十：「創新及變革」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

- Q. 1. 會回應員工的創見和想法。
- Q. 2. 願意栽培員工，使之成為創見來源。
- Q. 3. 願在時間和資源上支援員工，使之可以追求創意及貢獻新猷。
- Q. 4. 致力謀求改善學校的方法。
- Q. 5. 致力鼓勵員工參與創新活動和計劃。
- Q. 6. 能有效提供新意念、計劃和創新的項目。
- Q. 7. 具創新的精神。
- Q. 8.
- Q. 9.
- Q. 10.

問卷總分：

機制十一：「溝通」問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：

- Q. 1. 用心聆聽各方面的意見。
- 1 2 3 4 5
- Q. 2. 與我們分享資訊。
- 1 2 3 4 5
- Q. 3. 發展共同意義 (與成員一同解決問題)。
- 1 2 3 4 5
- Q. 4. 能清楚地表明他/她內心的假設。
- 1 2 3 4 5
- Q. 5. 促進共識。
- 1 2 3 4 5
- Q. 6. 願意讓其他人構擬工作方案。
- 1 2 3 4 5
- Q. 7. 平易待人，並有暇與員工交談。
- 1 2 3 4 5
- Q. 8. 聆聽管理團隊及與他/她緊密合作同事的意見，並與他們坦誠討論重要的決策。
- 1 2 3 4 5
- Q. 9.
- 1 2 3 4 5
- Q. 10.
- 1 2 3 4 5

問卷總分：

問卷

請圈出適當的分數：

十分不同意	不同意	部份同意	同意	十分同意
1	2	3	4	5

我的校長：



問卷總分：

有用連結：其他領導才能調查工具

- **15FQ and 15 Factor Personality Questionnaire Online**
<http://www.15fq.com/training/ops.htm>
- **360° Feedback**
<http://www.hr-survey.com/360Feedbackv2.htm>
- **Behaviour Questionnaire**
<http://www.q4solutions.com/lqtest/QuestionDR.htm>
- **Discover Your Personality Type**
<http://www.win.net/insightsys/question.htm>
- **DISCUS**
<http://www.discusline.com>
- **Janssen Peak Performance - Team Building Evaluation**
<http://www.jeffjanssen.com/business/evaluation2.html>
- **Leadership Questioner**
http://www.nwlink.com/~donclark/leader/bm_model.html
- **Leadership Skills Questionnaire**
<http://www.mwauk.com/mwa.asp?page=51>
- **Life Balance Test**
<http://www.simonphillips.biz/questionnaire.htm>
- **Managing Information Services-TP Questionnaire**
<http://www.ischool.utexas.edu/~i387ml/modules/four/tp-questionnaire.html>
- **Seeing Your School: questionnaire software for pupils, parents and staff**
<http://www.thegrid.org.uk/leadership/sse/projects.shtml>
- **STAFF PRODUCTIVITY ASSESSMENT**
<http://www.balancetime.com/productivityassessment.htm>
- **Stress management - stress questionnaire**
<http://www.mindbodyandsoul.com/stress/question.html>
- **Team Building Leadership Questionnaire**
<http://www.unce.unr.edu/publications/EBPubs/EB010/teambuilding5.htm>
- **Team Competencies Questionnaire (v1.0)**
<https://secure.wsa.u-net.com/www.teamtechnology.co.uk/tpm/team-competencies.html>
- **The Leatherman Leadership Questionnaire II (LLQ II)**
<http://assess.trainingitc.com/>
- **The Roberts Personality & Motivation Questionnaire**
<http://www.knightchapmanpsychological.com/rpmq.htm>
- **Training needs analysis systems**
<http://www.trainingneedsanalysis.co.uk/>
- **W&A Online - Management & Leadership Questionnaire**
<http://www.cjwolfe.com/questionnaire.html>