



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



確認議題

確認議題



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
確認議題

- 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

緒言	2
達致效用的步驟	3
觀感的問題 - 學習型組織的挑戰	4
承擔學習型組織的挑戰	5
機制一 確認議題：需要、恐懼及關注	6
三「一」規條	7
確認議題：共同領導	8
個人或關注小組確認的議題	10
機制二 情景領導	11
甲部：規劃項目	11
吾校、吾治（一）	12
乙部：自選項目	14
學校運作及文化的主要範疇	15
吾校、吾治（二）	16
導向永續學習的議題	18
確認議題及學習目標	19
總結	22

緒言

「在職校長專業發展需要分析課程」乃為協助在職校長確認他們的專業發展需要而設，部份過程所針對的需要，源自學校中現存及日常的事務，以下是一個說明例子。

陳太是一名資深校長，已有十五年相關經驗，正與一群家長開會。該批家長要求學校開設資優班，並相信由於學校對他們孩子的資質並不重視，孩子的利益一直受損。他們認為學校只為需要補底的學生服務，沒有照顧天資特別聰穎的一群。其實這事件已醞釀了好幾年，起因是其中一個家庭由加拿大回流香港，這孩子曾在當地一間學校的資優兒童班就讀。陳太本人並不反對這些家長的提議，但對諸項事宜並不確切理解，而且缺乏知識和經驗來處理這事情。

確認議題 「在職校長專業發展需要分析課程」設計了這一個元素，是希望當校長處理他們在學校或社區所面對的事務或問題時，鑑定需要學習的事物或更新的技巧，便可據此進行某部份的需要分析。一名校長表示：「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。」

這小冊子中有兩項不同的機制，均可協助你在學校的實況中，不斷地考慮當前所需。第一種機制是「確認議題：需要、恐懼及關注」，協助鑑定你及學校正面對的主要問題；第二種機制是「情景領導」，有助你注意你所處的學校景況下獨有的挑戰。

達致效用的步驟

要維持作為校長所得的成就，你必須接受自己並非永遠無所不知，總有些問題或事件需要你去學習新技巧或知識方可回應。這個在職學習的過程可被視為一度梯階，越往上走，你的校長資格就會達到更高層次，你的領導能力及學校管理表現就更臻完善。途中每一級都涉及某些學習方式。這些學習方式不一定依靠閱讀課本或參加工作坊，還包括從經驗中或從他人身上學習，重要的是以全面的品質管理概念觀照持續學習或永續專業教育。每一天校長室都會出現新的事務，而每一事件都可以為學習及發展帶來新的挑戰及機會。

圖一：邁向效用



觀感的問題 — 學習型組織的挑戰

作為一名在職校長，你可能已有許多年的相關工作經驗。但是，對小部份校長而言，這些經驗只被視為一項指標，代表他們已千了百當，再沒有其他可以學習的地方。

你定會同意，這只是非常狹隘的想法，最能幹的校長該是帶領專業學習型組織的領袖。在這個組織中，相同事件即使已經多次處理，仍可視為不斷地學習及改進的機會，關鍵在於校長對事態的觀感。簡單地說，一個專業的學習型組織，校長與員工都會對永續的學習作出承諾，這些校內成員將會：

- 一同努力解決問題
- 致力建立發展共享的標準、建立共同目標的協作文化
- 專注於改進運作方法及增長學問
- 分享領導權及決策權
- 鼓勵師生持續學習

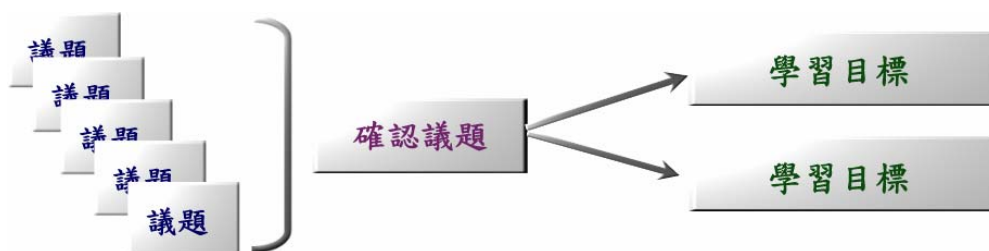
(取材自 *National Commission for Teaching and America's Future Report "What Matters Most: Teaching for America's Future", 1996.*)

故此，需要分析的訣竅是運用不同的學校事務作為永續學習的挑戰。這些事務可以是日常活動，關乎你對學校的領導、最近的質素保證視學報告、任何形式的學校自我評估的結果、甚或是家長團體的回饋。當你鑑定了一項或多項議題，就可以利用它們去設計相關的學習目標，從而推展專業學習。這就是學習型組織的挑戰。

承擔學習型組織的挑戰

很明顯，每天都有不同的事件從學校四方八面向你湧來，要即時確認可帶來學習挑戰及目標的事件，即使是資深的工作者有時也感為難。鑑定日常的領導事務會較為容易，更困難的是要在千頭萬緒中，決定應該專注的議題。換個角度來說，大部份校長每天都受多樣事情縈絆。校長會因需要選擇以哪些事件作為學習型組織挑戰的根據而感到氣餒。

圖二：學習型組織的挑戰：如何抉擇？



機制一 確認議題：需要、恐懼及關注

要解決學校發生的無數事件，並從中確認哪些可引向有意義的學習目標，其中的一個方法是運用「需要、恐懼及關注」的理念框架。

確認議題 是以澄清你學校當前的需要、恐懼及關注為基礎。這三種考慮簡述如下：

需要 指因應學校的需求而產生的議題。

例如「需要」：

- 經費以開展一個新學習課程
- 重組一位教師的教案，以照顧一名學生的個人學習需要
- 管理必須的變革，以確保教師採納一套創新的教學法
- 在學校發生危機事件後輔導員工，以滿足他們的情緒需要
- 建立共同願景及價值
- 鼓勵員工培訓及發展

恐懼 指由學校「害怕」的事物所帶來的議題。

例如「恐懼」：

- 因干犯疏忽照顧學童的法例而被提出訴訟
- 學生的公開考試成績下跌
- 家長因察覺學校情況未符標準或安全規格而投訴
- 校內發生的緊急事件，例如學生自殺或教師受襲

關注 指隨學校追求最佳表現這個訴求而來的議題。

例如「關注」：

- 校舍或校內建築的外貌，或校園的保養
- 校內欺凌事件
- 學校電腦及網絡系統老化
- 個別教師的表現
- 現存的資料庫管理系統
- 教師間缺乏協作

三「一」規條

將日常事件拆分為需要、恐懼及關注三類，有助你反思每一項事情的重要性，及決定哪些議題可導向學習目標。箇中並無單一的最佳策略，你可以如下圖所示，嘗試揀選屬於需要、恐懼及關注的事件各一，以之發展成為學習目標。

圖三：確認議題三“一”規條



確認識題：共同領導

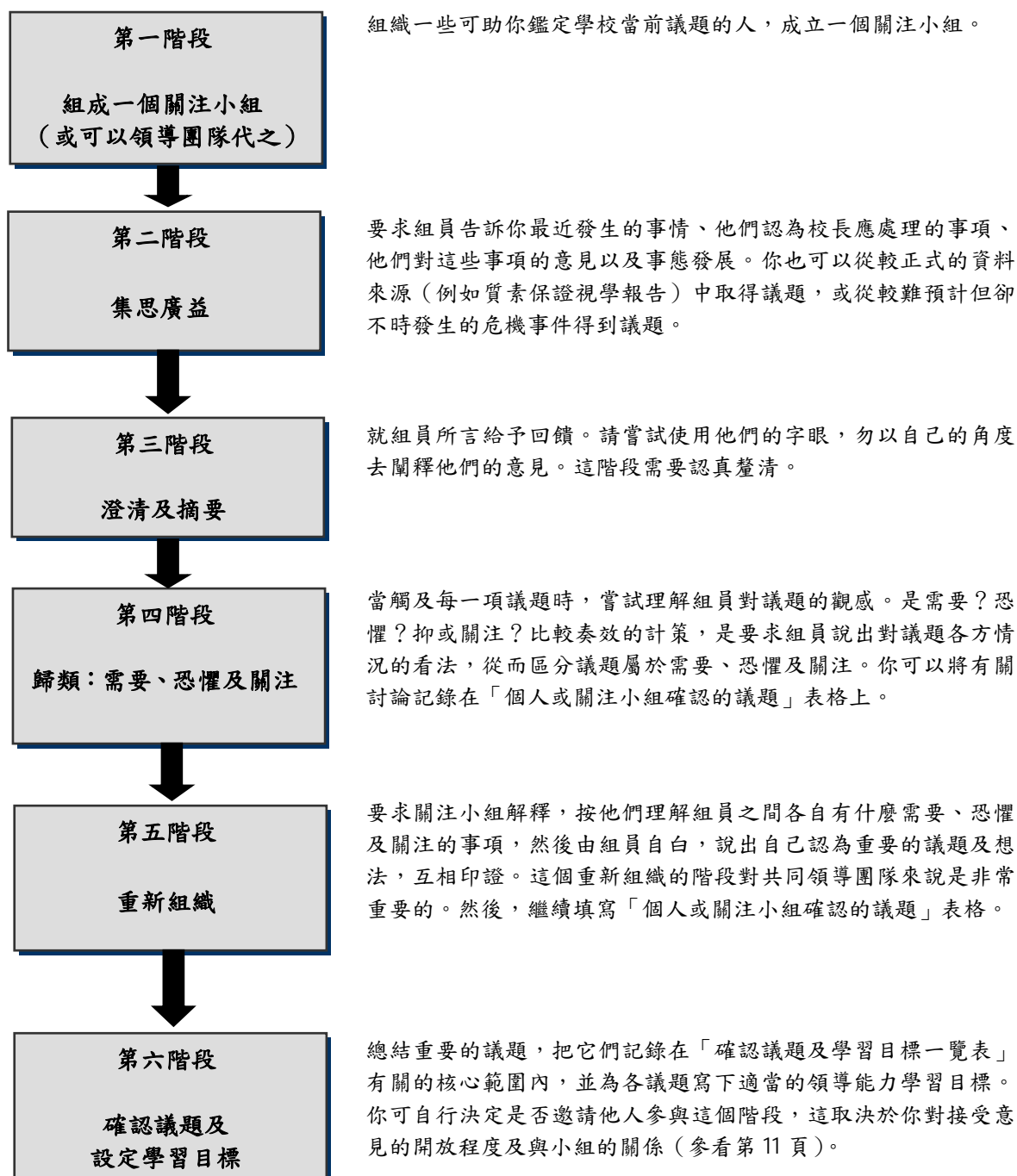
與其他員工一起從事學習型組織的挑戰，也是一個很好的主意。

有關學校領導的著作清楚指出，共同領導對高效能的學校非常重要，它是一個最明顯的賦權例子：校長讓其他員工擔任領導角色，通過分享權力及責任，提昇領導權密度。領導團隊的組成，對確認識題而言最為有效，你可以採用你現存的領導團隊或成立其他組別來檢視議題。

在確認識題的過程中，領導團隊需要思索這個簡單問題：「我們的學校，每一天面對的主要議題是甚麼？」這個過程要求團員反思學校的事件，並按需要、恐懼及／或關注歸類。這不單是一個有用的需要分析練習，對團隊建立及學校計劃而言，這也是一個上佳的活動。整個過程能達致專業層面上的契合，並可連結各項與學校效益相關的重要元素協調運作，例如在學校發展的目標及計劃上取得一致。

確認議題：共同領導（流程表）

以下的流程表描述在確認議題的過程中建立共同領導的方法。當然，你也可以獨自進行這個練習，毋須整個團隊一起去做。



個人或關注小組確認的議題

<p><u>需要</u></p>	<p>例：數學科老師需要將教案統一。現時不同班別的學生專注不同的課題，同學間很難組織溫習小組。</p>				
<p><u>恐懼</u></p>	<p>例：近年來本校學生的中學會考成績不斷下降。反映學生考試成績的質素保證視學報告顯示，我們的學生在公開試中表現差勁，影響校譽。</p>				
<p><u>關注</u></p>	<p>例：英文科老師似乎並不知道同儕為課堂預備了什麼教學輔助工具，他們似乎不會一起分享意見及備課。</p>				

機制二：情景領導

這機制包括兩個部份：甲部要求你就學校的十個特定範圍反思自己的領導能力，乙部鼓勵你在學校的實況中自行選取項目進行反思，而你認為這些項目對你如何界定及運用領導才能影響深遠。活動次序可自由調動。你也可以聯同校內其他成員一起進行，甚至在正式的教員會議上進行，達至更佳效果。

甲部（規劃項目）

這項活動要求你獨自或聯同高層管理人員，考慮共事的獨特學校社群的特點及它對你的領導才能的回報及挑戰。確認這些與你的學校領導才能相關的挑戰，有助鑑定那些主要議題，促成領導才能發展。這些結果有助發展富有意義的學習目標。

這活動旨在鼓勵你更深入思考在學校情境中的領導發展，不論你已置身該環境兩年或二十年。這個活動只是一個起點——情境的考慮必須注入所有領導性的思想及行動。

- 步驟一：** 在「吾校、吾治（一）」一表，按十個方格的題目，以清單的形式記下一些關鍵詞、句子或數字，以描述你學校的特點。這些關鍵性的特質應足以影響現在及未來的學校生活。與校內其他組別討論這些特質，也許會對你有幫助。
- 步驟二：** 細想這些特質如何挑戰你在校內詮釋及實踐領導才能的方法，將這些挑戰寫在適當的「挑戰事項」方格中。這樣做是按你學校的獨特情景鑑定一些相關而重要的領導議題。這個步驟同樣可以個人進行，而如果聯同你的領導團隊或其他學校組別進行，相信效果更佳。
- 步驟三：** 從十項範圍的「挑戰事項」中，揀選三項你認為需要採取行動的，將它們記錄在「優先議題」方格內。這些項目對使你更清楚自己的領導能力、以及使學校更臻完善是極為重要的。若與其他組別一起選擇，也可取得十分良好的效果。
- 步驟四：** 將上文三個挑戰你的領導能力事項按優次排列，然後翻開第 19 頁的「確認識題及學習目標一覽表」，選擇你認為最貼切描繪這三個挑戰主旨所屬的領導核心範疇，並把它們寫在旁邊的「議題」欄。
- 步驟五：** 填妥了議題後，選擇最重要或迫切的一項至三項，寫下適當的學習目標。

吾校、吾治（一）

1. 學生背景

2. 社區人口特徵

3. 學生成績（屬性及學業）

4. 家長參與

5. 教師的知識及技能

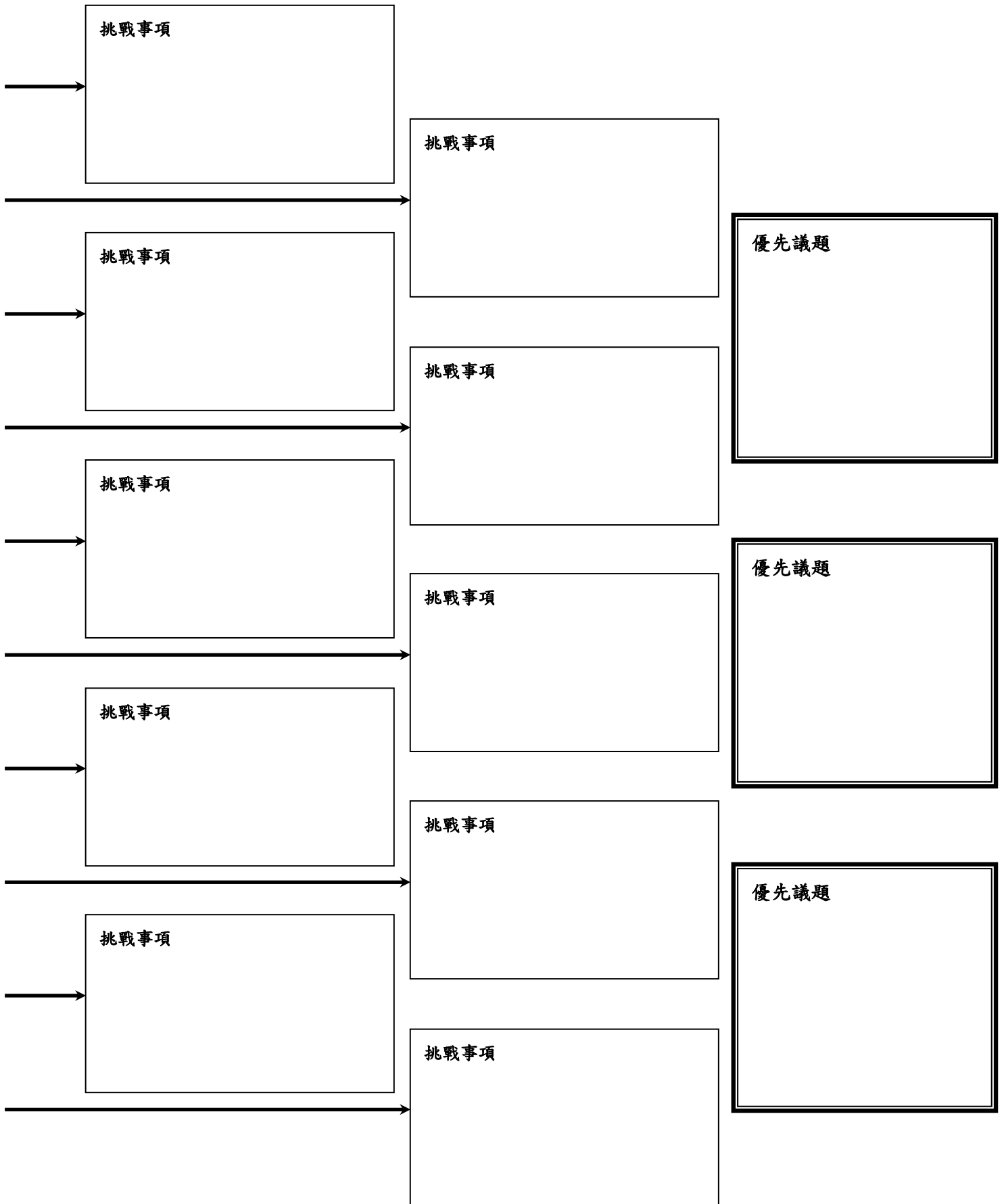
6. 員工士氣

7. 高層員工的領導才能

8. 學校管理委員會的支援

9. 纏繞的問題

10. 課程改革



乙部（自選項目）

這項活動要求你考慮你獨特的學校社群及它對校長的領導才能帶來的挑戰。找出這些挑戰，有助你鑑定那些主要議題，促成領導才能發展，亦有助你發展有意義的學習目標。

這活動旨在鼓勵你更深入地思考在學校情境中的領導發展，不論你已置身該環境兩年或二十年。這個活動只是一個起點——情境的考慮必須注入所有領導性的思想及行動。

- 步驟一：** 後頁為「學校運作及文化的主要範疇」，請細閱清單，從中揀選十個你或你的小組當下認為最重要的範疇。你可以隨意在清單中增加項目，或請他人增加或修改清單。
- 步驟二：** 將這十個範疇寫在「吾校、吾治（二）」一表內十個方格的標題位置，並按這些題目，以清單的形式記下一些關鍵詞、句子或數字，以描述你學校的特性。這些顯明的特點應足以影響現在及未來的學校生活，你可以與學校其他組別討論這些特點。
- 步驟三：** 確定這些特點如何挑戰你在校內詮釋及實踐領導才能的方法，把這些挑戰寫在適當的「挑戰事項」方格中。這樣做是為在你學校獨特的情景中鑑定一些相關而重要的領導議題。同樣地，這個步驟可以個人進行，但如果你能聯同你的領導團隊或校內其他組別進行，效果也許更佳。
- 步驟四：** 從十項範圍的「挑戰事項」中，揀選三項你認為需要採取行動的，把它們記錄在「優先議題」方格內。這些項目使你更清楚自己的領導能力、及使學校變得更臻完善，是極為重要的。若與其他組別一起進行這個項目，也可取得十分良好的效果。
- 步驟五：** 把上文三個挑戰你領導能力的事項按優次排列，然後翻開第 19 頁的「確認議題及學習目標」，選擇你認為最貼切描繪這三個挑戰主旨所屬的核心範圍，並把它們在旁邊的「議題」欄寫下來。
- 步驟六：** 填妥了議題後，選擇最重要或迫切的一項至三項，寫下適當的學習目標。

學校運作及文化的主要範疇

- 教師對變革的態度
- 學生對變革的態度
- 質素保證
- 成人學習
- 記錄的運用
- 家長的期望
- 科技的運用
- 競爭
- 人口特徵、社會經濟的轉變
- 學生訓育記錄
- 教師的進取精神
- 優先發展項目
- 校本課程
- 教師教學
- 公平學習
- 對學生的理解
- 教師教育或考績
- 時間表
- 課外活動
- 學校發展計劃
- 財務
- 學生編班
- 空間運用
- 人才力量
- 社群連繫
- 協作
- 課室管理
- 教師人口特徵
- 入職輔導
- 甄選政策
- 學校設施及裝備
- 專業發展信念
- 專業發展計劃

吾校、吾治（二）

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

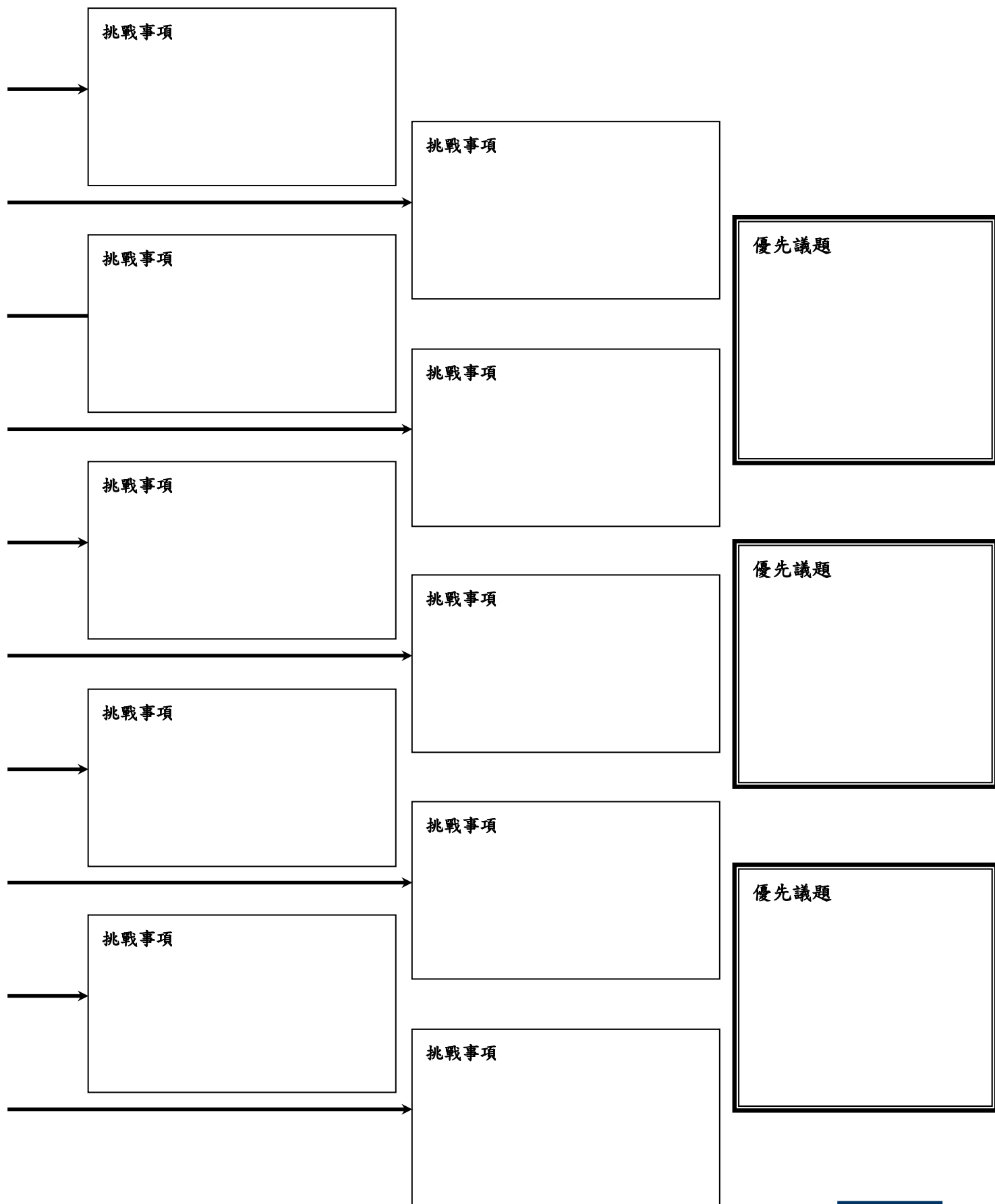
6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____



導向永續學習的議題

在這個最後的章節，我們建議你把全部的想法及由你的團隊鑑定所得的意見，湊集成一套學校議題。這些議題可從前述的一或兩種機制取得。

其中一種把鑑定得來的議題轉化為學習目標的方法，是採用在第 19 頁的「確認識題及學習目標」協助整理。

請按表格項目列出現正影響你學校的議題，它們可以是你所面對的挑戰情景中的需要、恐懼或關注項目，或從突發事件所引伸出來的挑戰中選取。在清單中選出最重要的議題，並按《香港校長的重要素質》所列建議排序。這些都是校長在校本管理及學校改進中所擔任的角色及相關職務，它們被匯集成六個領導核心範疇。

當你將議題分組後，選出最重要或最迫切的議題，寫下適當的學習目標。

確認議題及學習目標

舉例：

六個領導核心範疇	議題	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>我們不能肯定發展方向，我們需要檢視學校來年的策略計劃，及釐訂新的目標或優次。</p>	<p>學習更多有關策略性計劃過程，並學習邀請員工參與的良策，這可令員工對我們共同協定的學校成果作出承諾。</p>

六個領導核心範疇	議題	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，這些政策被視作規劃及未來意向的指引 ▪ 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，這個環境其對學校成員的權利、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 		

六個領導核心範疇	議題	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 		

六個領導核心範疇	議題	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，及所帶來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>		

將最重要的學習目標，謄錄至《在職校長需要分析工作簿》的「領袖學習日誌」中

總結

校長需要分析的其中一個關鍵，是鑑定不同的學校議題以作為永續學習的挑戰。重要的是，你了解學校領導日常運作的複雜性，並以之確認識題、得出學習目標，從而驅動專業學習，這就是學習型組織的挑戰。

本小冊子概述一個確認的過程，指出如何從學校獨特情境所衍生的議題中，釐定學習目標。我們倡導使用**領導團隊或關注小組**來輔助你確認這些學校議題，同時建立共同領導。但是，你也可以獨自完成這過程。我們也提出兩種機制，助你確認最重要的議題。

參考書目：

National Commission for Teaching and America's Future. "What Matters Most: Teaching for America's Future", 1996.