「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集

目錄

序 3
黃景波

主席的話 4
李少鶴

計劃簡介 5

系統學習

科組領袖與建立團隊 14
余 煊

科組領袖與建立團隊的分享 21
鄭麗娟

學校發展及外評機制 28
李少鶴

外評機制與自評文化 40
李小娟

課程領導與執行 48
徐國棟

課程領導與執行的分享 54
陳鳳儀

管理資源與知識管理 58
朱啟榮

管理資源和知識管理經驗分享 70
黃錦良

教學試驗與校本課程的評鑑 73
黃玉嬋

教學試驗與校本課程評鑑 77
李煥蓮

人力資源管理 80
馮文正

科組計劃、管理與監督 87
辛列有

學校法律責任與處理 92
陳湛明

校本教師專業發展 103
王雲珠

學校溝通的經驗分享 111
甘艷梅

自我減壓與時間管理 114
陳喜泉

學習評估與學校評核制度 120
吳詠詩

「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集

目錄

校本培訓

科組主任角色與學校行政溝通 124
黃仲基

中層人員角色與科組領導 142
胡少偉

分享會

計劃簡介 155
李少鶴

校本科組主任成長的分享 159
鄭家寶

學習分享 164
何志明

參與學校計劃報告

知識管理行動報告 174
聖公會基愛小學

《高階思維能力觀課表》之設計 182
保良局雨川小學

如何提昇中層領導能力 186
聖公會錦田聖約瑟小學

「知識管理在數學科的應用」報告 189
中華基督教會全完第二小學

學員學習分享

閱讀後感 194
宋曼茹、袁綺華、蘇麗媚、謝嘉敏

參觀後感 196
何志明、吳柏絲、霍燕玲、李玉雲
梁嘉麗、毛麗嫦、陳建雄

學習歷程後感 199
吳柏絲、周雅思、宋曼茹、馬素媛

鳴謝 201

籌委會名單 203

編後語 204

讀者評估表 205

序

《禮記．學記》說：「玉不琢，不成器；人不學，不知道。是故古之王者，建國君民，教學為先。」傳道授業，育才興邦，首推教育。彰顯文明，傳承文化，首在啟蒙莘莘學子；啟發童蒙，培訓英才，則重在提昇教學質素。因此，推行優質教育的重要性，毋庸置疑。

本港於一九九八年設立的優質教育基金，以「凝聚創新意念，共建優質教育」為目標，旨在推廣創新，建構知識，支援教育界的各項需求。十多年來，優質教育基金已資助超過八千二百個計劃，有效提昇各個學習階段的課程創新、學生支援、特殊教育及教師領導發展等項目，成功引入眾多創新意念與成功經驗，從而提昇本港教育質素，對教育界貢獻良多。

由優質教育基金贊助的「提昇小學科組主任的領導力」計劃，為參與計劃的小學科組主任提供系統培訓、校本教師培訓、友校參觀及行動學習等活動，引導參加者反思自己領導科組的經驗，從而提昇他們的領導與決策能力，進一步優化科組管理。透過上述計劃提供的訓練，小學科組主任的領導與管理能力當可進一步強化，未來教育質素亦將因而提昇，此誠為杏壇之樂事，亦為學生之福祉也。

上述計劃，現已順利完成，香港初等教育研究學會擬將活動成果結集出版，名為《「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集》，藉以紀錄整個計劃的活動詳情、各項報告、培訓內容、分享重點等，供校長、老師、行政人員、學者、政府官員、社會人士學習與參考。

書中各位校長、教師、學者，均學貫中外，親身於黌宮體驗了不同行政與學術管理範疇後，將所見所感，凝思撰稿，勾劃重點，詳細論述其領導、策劃、人事、團隊、溝通、校本管理及學習評估、反思分析、法律條文、員工培訓、專業發展、課堂觀摩、校評制度之心得，內容相當全面，不僅有助讀者增長營運學校的知識，更能有效提昇其行政管理的智慧。

本人樂見「提昇小學科組主任的領導力」計劃的圓滿成功，欣悉《「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集》即將付梓，為教育界、學術界留下此極具參考價值的資料。承蒙主席李少鶴教授不棄鄙陋，囑余為此書作序，本人深感榮幸，並期待讀者能在書中吸取養分，啟發更多教學或管理良方，對社會作出更大貢獻。

校長黃景波教授
二零一三年八月八日於香港能仁書院

主席的話

香港初等教育研究會多年來一直都致力促進香港的小學教育發展，希望提昇社會對小學教育的關注。本會除了密切留意教育政策的最新動態，及時作出回應和提供意見外，亦注重開展不同專題的研究，例如近年進行的「小學教師對特區教育改革」問卷調查、「小學校長看教育政策」問卷調查、「小學教師家長看小六生公開考試」問卷調查及「香港小學副校長的現況與發展」研究等，希望透過這些研究掌握前線同工對不同教育政策和專業發展的看法，以提昇香港小學教育和造福學生。本會亦十分著重教師的專業培訓，以促進學校的發展；近幾年來，在優質教育基金的撥款支持下，本會進行了多個支援小學教育專業發展的計劃，包括:「小學中層人員的專業培訓計劃」、「小學校長實踐網絡學習計劃」、「建構小學專業學習社群計劃」、「優化小學的學校行政計劃」和「知識管理與小學發展計劃」。

新上任的科組主任往往會感到角色的混淆，要轉變思想，學習以一個學校全局的觀念去處理科組事務。同時，有學者指出，領導與管理對科組主任來說同樣重要；“作為一個管理者，要維持日常運作，保證工作完成，監督成果和結果，與及要有效率；而作為領袖，要懂個人與人際行為、重視未來、關心轉變和發展、重視質素和要有成效的”(Kirkham ，2004)。而在本會2010年出版的《小學中層人員學習指引》內曾提及“新晉升的中層人員要透過系統學習、崗位培訓或自學進行專業發展，使自己掌握中層人員的技巧和相關崗位的技能，才可有效完成推動科組和學校的發展工作”(頁9)。這個計劃將參與的科組主任組成專業網絡，讓他們在交流分享中觀摩和反思，學習成為一個有效能的科組領袖。

為了支援參與計劃的小學科組主任，這計劃通過以下的方式:系統培訓、校本診斷、校本教師培訓、友校參觀、內聯網和支援行動學習等，為參與科組主任提供系統課程和實踐性學習，以讓他們認識和掌握作為科組主任的理念和技巧。這本專集將計劃過程中學者的主講和前線同工的分享都收錄其中；最令人欣慰的是當中收錄了參與學校的計劃報告或學員的學習反思；從中可見他們通過參與計劃的學習成果。

本會有幸得到參與學校和相關小學同工的支持，本人代表籌委會在此致謝相關教育團體及人仕；我們非常感激所有為計劃擔任主講和分享的各界翹楚、接待過計劃同工進行參觀的友校以及合辦系統課程和分享會的香港教師中心。當然，本會亦十分感激優質教育基金的信任和撥款，讓本會同工可繼續支援本港小學教育同工的專業發展。

香港初等教育研究學會
主席 李少鶴
二零一三年八月

計劃簡介

「提昇小學科組主任的領導力」計劃簡介

計劃推行的理念

一位教師在剛出任科組主任時，首先會遇到角色的混淆，正如國際學者Tranter(2000)指出“作為一個管理者，他的責任不再只是關注一組員工的事情，而是要關心全校的發展；中層人員需要在有多些投入全校的經驗，並帶領學校整體發展的計劃”(頁233)。這說明了學校科組主任要轉變思想，學習以一個學校全局的觀念去處理科組事務。正如香港初等教育研究學會(2010)在《小學中層人員學習指引》內指出“新晉升的中層人員要透過系統學習、崗位培訓或自學進行專業發展，使自己掌握中層人員的技巧和相關崗位的技能，才可有效完成推動科組和學校的發展工作”(頁9)。作為一個科組主任，正如Kirkham(2004)指出：“領導與管理皆同時重要；中層人員同時具備管理和領袖功能是必須和重要的。作為一個管理者，要維持日常運作，保證工作完成，監督成果和結果，與及要有效率；而作為領袖，要懂個人與人際行為、重視未來、關心轉變和發展、重視質素和要有成效的。”一個由科組主任作為學校中層人員要同時懂得領導與管理，這是需要學習的。

作為學校的中層，科組主任是一個多角色的混合體，Blanford(2006)認為“中層領袖需要能以當事人身份去界定清楚不同的工作與不同的人事，在分別作為教師、領袖、或團隊成員時要有相應的不同行動”(頁5)。在國際上，Field ,Holden & Lawlor(2003)指出“學科領導者必須：1.與他人合作，確保學科或活動領域的明確目標與方向；2.有能力進行計劃、設定目標、組織並檢核，以滿足學科的目的與目標；3.小組的建立、維繫與運作；4.認知並運用其他人員的才能與專業技術；5.監督並評鑑學生與教職員的能力是否合於目的及目標；6.成為該學科的模範教師，有效地提昇學生的學科成就；7.利用學科的研究與視察報告，提昇教職員能力並促進實務成長；8.確保學科發展計劃得到學校總體優先事項的指引與支持”(頁7)。為了培訓學校中層人員的領導力，英國國家學院設計了一個專門發展中層領導力的課程(The Middle Leadership Development Programme, MLDP)，這個課程的重點包括：

1. 發展領導力去提供高質的學與教，以解決校內學生成績差異的情況。
2. 為中層領導者提供相互學習的機會，並能與相關專家聯繫及了解支援服務。
3. 提供一個新的情境讓學員有時間反思和學習變革的經驗。
4. 促進全校發展的學習文化。(National College，網上資料)

計劃簡介

本土學者文章指出“在這個校本管理和民主化的年代，在世界各地包括香港皆有迫切需要，去讓校長及準領袖反思有關課程領導與管理的方法，尤其是去鼓勵同工有更強的團隊精神”(Lee, Dimmock & Au Yeung，2009，頁25)；而Wong, Wong & Peng(2010)的研究則發現“香港學校教師相信中層領袖的情緒智商對其成功是有重要的影響。而從大型教師調查中亦發現，中層領袖和教師的情緒智商與其工作滿足感是成正相關的”(頁66)。從這兩個研究的發現，團隊領袖和提昇個人情緒管理皆應列入科組主任的專業發展需要之內。正如上文計劃需要部份所提及的，從以上本土專業團體、學者和半諮詢機構皆認為，提昇香港學校中層人員的領導和管理能力，對優化科組管理和促進校務發展，是有重要的影響。

“作為學校部門主管，不僅應該對部門內的業務要盡心盡力，還要進一步研究創新，只要肯研究比較，可以找到比原來更好的處理方式”(何福田，2004，頁87)。本土一個有關中層人員培訓課程的文章指出：“一個受訓中層人員在反思課程的學習時，分享出瞭解到中層人員要轉變，要有做一領導者的觀念；並認為沒有這個觀念的轉變，其他的改變是不會發生的”(胡少偉、余煊、陳湛明，2010)。而譚軍華和劉玲(2008)的譯文亦指出“訓練是支持自我發展的源頭，因為訓練的目的就是幫助新手，支持實踐中對個人和組織有利的變革”(頁113)。Earley & Bubb (2008)在《領導和管理持續性專業發展》一書指出：“持續性專業發展是關於專業的終身學習和終身發展，通過持續性專業發展，可以幫助我們對處於不斷變革中的社會做出相應的反應，同時也有助於我們用富有創造性的方式鍛煉我們的判斷能力”(頁23)；可見持續進修對學校行政人員發展的重要。

近年關注學校行政人員培訓的學者都提及分佈式領導的重要性。Harris & Muijs (2007)指出：“無論是非正式的領導者和作為學校主管人員的正式領導者，還是學教協調人或者教學顧問，他們都應當納入分佈式領導中的領導者行列”(頁29)。科組主任要成為一個分佈式領袖，是要透過學習才可成長的，Owens & Valeskey (2011)提出“實踐分佈式領袖要透過專業學習社群的方法，去培訓中層人員具備以下的特質：分享使命、遠景和價值；集體探究；協作團隊；行動為本和重試驗；持續改善；成效為本等”(頁215)。在本土，有關教師專業發展，師訓與師資諮詢委員會(2003)也提出相近的建議：“學校領導層可以引進校外人士協助推動校本的專業發展活動；並可聯同其他學校開展持續專業發展工作，以協助教師參加專業學習及發展網絡”(頁18)。所以這個計劃會將參與的科組主任組合成一個專業交流網絡，讓他們可以在交流和分享中觀摩和反思，學習成為一個有效能的分佈式領袖。

計劃簡介

計劃推行的目的

向參與計劃的小學科組主任提供系統培訓、自學文獻、校本教師培訓、校本診斷、友校參觀、內聯網和行動學習等專業活動，以提昇他們領導和執行校務的能力，從而優化科組管理和促進校務發展。

計劃推行的目標

1. 第一階段:為30位小學科組主任提供共12堂系統培訓課程和2次友校參觀；同時提供學習文獻，以供學員自學。學員需於培訓後提交1份學習反思(約300-500字)。

   12個課題包括：

   科組領袖與建立團隊
   科組計劃、管理與監督
   課程領導與執行
   外評機制與自評文化
   教學試驗與校本課程的評鑑
   學習評估與學校評核制度
   同儕觀課與校本教師專教發展
   學校溝通與人事管理
   管理資源和知識管理
   教育法例與危機管理
   個人專業成長與行動學習
   自我減壓與時間管理

2. 第二階段:為6間小學提供每校7小時的校本服務，讓校內所有科組主任和管理層同工參與。服務包括6小時的校本培訓及1小時的校本診斷，協助學校提昇校內科組主任的領導力，從而優化科組管理和促進校務發展。同時也會安排2次友校參觀。每間參與學校需在計劃完成後繳交一份行動學習計劃/報告作分享；期間計劃提供學校導修導師，以支援學校進行行動學習。

   校本培訓服務的課題包括：(每校任選2個課題)

   學校情境分析與科組領導
   科組協作與團隊領導
   專業分享與應用知識管理
   特色學校與學校形象

計劃簡介

3. 為促進香港小學教育學習社群的建構，計劃會舉行1次計劃發佈會和2次分享會供全港小學同工參與，發佈會及每次分享會時間為3小時。同時，計劃亦建立「提昇小學科組主任的領導力」內聯網，讓兩階段參與同工作專業交流和分享平台。最後，出版《提昇小學科組主任的領導力》專集，以分享和推廣計劃內成功的經驗。

計劃內容詳情

第一階段：

1.「提昇小學科組主任的領導力」計劃發佈會

日期：2012年4月21日
時間：下午二時至五時
地點：教育局九龍塘教育服務中心
主持：黃仲基先生（前英皇書院同學會小學校長）
報名人數：30人
程序：計劃簡介（香港初等教育研究學會主席　李少鶴先生）
專題主講：科組主任的領導力
(香港初等教育研究學會　余煊博士)
專題主講：提昇科組主任領導力的經驗
(香港初等教育研究學會　辛列有校長)
培訓分享：培訓科組主任的思考
(香港初等教育研究學會　胡少偉博士)

2.「提昇小學科組主任的領導力」系統課程 系列一

是次課程共有103人報名，四節課程出席人次合共約為354人，平均每節課堂有約89人出席。是次課程開幕更邀請了教育局專業發展及培訓分部梁兆強首席助理秘書長擔任主禮嘉賓；有關課程詳情如下：

日期：2012年5月26日、2012年6月2日
時間：上午九時三十分至十二時三十分、下午二時至五時
地點：佛教林金殿紀念小學（新界葵涌葵芳邨第五期）

日期	課題	主講
26-05-2012上午	科組領袖與建立團隊	余煊副教授、鄭麗娟副校長
26-05-2012下午	外評機制與自評文化	李少鶴主席、李小娟副校長
02-06-2012上午	管理資源與知識管理	朱啟榮校長、黃錦良老師
02-06-2012下午	學校溝通與人事管理	馮文正校監、甘艷梅校長

計劃簡介

3.「提昇小學科組主任的領導力」系統課程 系列二

是次課程共有63人報名，四節課堂出席人次合共約為132人，平均每節課堂有約33人出席。有關課程詳情如下：

日期：2012年7月7日、2012年7月14日
時間：上午九時三十分至十二時三十分、下午二時至五時
地點：教育局九龍塘教育服務中心

日期	課題	主講
07-07-2012上午	同儕觀課與校本教師專業發展	黃仲基校長、王雲珠校長
07-07-2012下午	教學試驗與校本課程的評鑑	林惠玲女士、黃玉嬋校長、李煥蓮副校長
14-07-2012上午	科組計劃、管理與監督	辛列有校長、談鳳儀校長
14-07-2012下午	學習評估與學校評核制度	黃雪銀主任、吳詠詩主任

4.「提昇小學科組主任的領導力」系統課程 系列三

是次課程共有48人報名，四節課堂出席人次合共約為76人，平均每節課堂有約19人出席。有關課程詳情如下：

日期：2012年8月25日、2012年9月1日
時間：上午九時三十分至十二時三十分、下午二時至五時
地點：教育局九龍塘教育服務中心

日期	課題	主講
25-08-2012上午	教育法例與危機管理	陳湛明博士、莊聖謙校長、何漢權副校長
25-08-2012下午	個人專業成長與行動學習	鄧瑞瑩校長、鄭家寶主任
01-09-2012上午	課程領導與執行	徐國棟博士、陳鳳儀主任
01-09-2012下午	自我減壓與時間管理	陳美娟校長、陳喜泉副校長

5. 友校參觀

「提昇小學科組主任的領導力」計劃第一階段安排到2間學校參觀，詳情如下：

日期	時間	學校	參觀人數
08-10-2012 （一）	下午2:00-5:00	保良局雨川小學	17人
18-10-2012 （四）	上午9:00-12:00	天水圍循道衛理小學	11人

計劃簡介

第二階段：

1.「提昇小學科組主任的領導力」第二階段 - 校本服務

按原計劃，第二階段為6間小學提供每校7小時的校本服務，結果第二階段共收到11所學校報名表示有意參加，經計劃籌委討論後，最終決定取錄八所學校，包括九龍塘天主教華德學校、中華基督教全完第二小學、仁濟醫院何式南小學、保良局何壽南小學、保良局雨川小學、基督教宣道會宣基小學、聖公會基愛小學及聖公會錦田聖約瑟小學。

7小時的校本服務服務包括1小時的校本診斷或支援行動學習及6小時的校本培訓，讓校內所有科組主任和管理層同工參與，協助學校提昇校內科組主任的領導力，從而優化科組管理和促進校務發展。

(1) 校本診斷

是次計劃中的大部份參與學校選擇透過電話進行診斷；而其中三所參與學校我們則透過親身到校進行訪談以作診斷，並根據校情設計其後的培訓服務，各參與學校進行校本診斷的詳情如下：

學校	校本診斷日期
基督教宣道會宣基小學	2012年11月01日（四）16:00-17:00
中華基督教全完第二小學	2012年12月12日（三）14:00-15:10
保良局雨川小學	2012年12月12日（三）16:00-17:00
仁濟醫院何式南小學	電話診斷
九龍塘天主教華德學校	電話診斷
保良局何壽南小學	電話診斷
聖公會基愛小學	電話診斷
聖公會錦田聖約瑟小學	電話診斷

計劃簡介

(2) 校本培訓

在為各校進行診斷以了解各校的校情和需要後，截至2013年3月為止，8所學校共已進行了14次校本培訓，各參與學校校本培訓的詳情如下：

學校名稱	培訓日期	校本培訓主題	對象及人數	主講
九龍塘天主教華德學校	2012年09月06日（四）下午	學校情境分析與科組領導	全校教師：39人	胡少偉
	2012年10月22日（一）下午	校本生命教育課程的分享	生命教育組老師：9人	馮文正、胡少偉
保良局何壽南小學	2012年11月06日（二）上午	科組協作與團隊領導	中層人員：21人	黃仲基、胡少偉
	2012年12月07日（五）下午	科組協作與團隊領導	中層人員：20人	黃仲基、胡少偉
聖公會基愛小學	2013年12月14日（五）上午	教師專業成長與知識管理	教　師：34人	李少鶴、黃仲基、胡少偉
	2013年01月10日（四）下午	科組主任的領導力	中層人員：26人	黃仲基、胡少偉
聖公會錦田聖約瑟小學	2012年12月15日（六）下午	學校情境分析與科組領導	中層人員：13人	黃仲基、胡少偉
	2013年06月11 日（二）下午	如何撰寫周年計劃	中層人員：6人	胡少偉
中華基督教全完第二小學	2013年01月02日（三）下午	知識管理在數學科的應用	中層人員： 10人	胡少偉
	2013年05月14日（二）下午	中層人員角色與科組領導	中層人員：8人	胡少偉
保良局雨川小學	2013年01月24日（四）下午	科組協作與團隊領導	中層人員：9人	馮文正、黃仲基、胡少偉
	2013年01月30日（三）上午	促進高階思維發展的觀課	參與教師：6人	馮文正、黃仲基、胡少偉
基督教宣道會宣基小學	2013年01月25日（五）上午	學校溝通與教師專業成長	全校教師：55人	黃仲基、胡少偉
	2013年01月25日（五）下午	中層人員角色與團隊領導	中層人員：22人	黃仲基、胡少偉
仁濟醫院何式南小學	2013年03月16日（六）上午	科組協作與團隊領導	中層人員：15人	李少鶴、黃仲基、胡少偉
	2013年03月16日（六）下午		中層人員：15人	黃仲基、胡少偉

計劃簡介

2.友校參觀

「提昇小學科組主任的領導力」計劃第二階段安排到2間學校參觀，詳情如下：

日期	時間	學校	參觀人數
09-04-2013 （二）	下午2:00-5:00	中華基督教會 協和小學（長沙灣）	29人
11-04-2013 （四）	下午1:30-4:30	胡素貞博士紀念學校	25人

3.參與計劃學校行動計劃/報告

凡參與計劃學校需提交行動計劃/報告，由於在此次計劃進度報告期間，計劃尚未完成，因此各參與學校暫時只提交了行動計劃/報告的初定主題，詳列如下:

學校	初定行動計劃/報告主題
九龍塘天主教華德學校	優化生命教育校本課程
中華基督教全完第二小學	知識管理在數學科的應用
仁濟醫院何式南小學	如何提昇科組協作及領導能力
保良局何壽南小學	運用平板電腦提昇資訊科技互動學習的行動研究
保良局雨川小學	《高階思維能力觀課表》之設計
基督教宣道會宣基小學	教學並長創能量、家校同心建棟樑
聖公會基愛小學	知識管理行動報告
聖公會錦田聖約瑟小學	如何提昇中層領導能力



優質教育基金督導委員會主席黃鎮南律師出席計劃分享會並作主禮致詞

計劃簡介

4.計劃分享會

日期：2013年6月29日（星期六）
時間：上午九時三十分至十二時三十分
地點：香港教師中心
主持：辛列有(香港初等教育研究學會副主席)
程序：1. 黃鎮南律師(優質教育基金督導委員會主席)致詞
2. 計劃經驗分享：
李少鶴校長(香港初等教育研究學會主席)
3. 校本科組主任成長的分享：
鄭家寶小姐(打鼓嶺嶺英公立學校課程主任)
4. 計劃活動構思與成果剖析：
胡少偉博士(香港教育學院國際教育與終身學習學系)
5. 參與學員學習成果分享：
5a. 何志明先生(保良局何壽南小學副校長)
5b. 霍燕玲女士(聖公會基愛小學課程發展主任)
5c. 雷智明先生(中華基督教會全完第二小學科主任)
5d. 宋曼茹女士(聖公會錦田聖約瑟小學副校長)
吳柏絲小姐(聖公會錦田聖約瑟小學組主任)
6. 對科組領袖培訓的看法和感受：
黃仲基先生(伊利沙伯中學舊生會教育推廣機構執行委員)

內聯網：

本會設立了“提昇小學科組主任的領導力”內聯網，該內聯網附設在本會網站之內（詳情可到www.hkpera.org瀏覽），並在網站內設置閱讀材料和系統課程簡報等資料，為參加計劃第二階段的學校同工、相關導師和計劃籌委提供交流及分享的機會。與此同時，計劃內大部份講者分享的簡報表亦已上傳於本會網站之內，公開予有興趣同工瀏覽。

專書出版：

出版《提昇小學科組主任的領導力》專集，收集了一批專業教育同工的心得，有效促進學校中層領導經驗和理念的交流，推動香港小學教育的發展。

系統學習

科組領袖與建立團隊

余 煊

香港初等教育研究學會與香港教師中心合辦
「提昇小學科組主任的領導力」

「科組領袖與建立團隊」

余 煊博士
香港教育學院前副教授
香港初等教育學院副主席

【未經同意，請勿翻印】
2012年5月26日(Sat.) 11 a.m.-12:30 p.m.
葵涌邨佛教林金殿小學

1

Jack Welch

"Developing leaders is more important than developing a strategy."

2

科組主任有何特點

- 為中層人員
- 以科為主
- 須對某科的專業知識強
- 管理資源
- 帶領若干組員
- 有些科目需進行課改或變革
- …….

3

領袖熱愛其工作

"The Best Leaders are those who absolutely love what they are doing" (p. 105).

Blanchard, K. (1999). *The heart of a leader*. Bath, England: Eagle.

4

領袖充滿動能

The Law of the Big Mo
動能法則

Momentum Is a Leader's Best Friend
動能是領袖最好的朋友

(Maxwell, 2007)

5

領袖具親和力

The Law of Connection
親和力法則

- *Leaders touch a Heart before they ask for a Hand 領袖知道，得人之前必先得其心*

(Maxwell, 2007)

6

系統學習

領袖比人強受人敬佩

The Law of Respect
敬佩法則

- *People Naturally Follow Leaders Stronger Than Themselves 人們只跟隨比自己強的領袖*

(Maxwell, 2007)

7

領袖具處事謀略

The Law of Navigation
導航法則

- *Anyone Can Steer the Ship, but It Takes a Leader to Chart the Course*
- *誰都可以掌舵，但唯有領袖才會設定航線*

(Maxwell, 2007)

8

領袖使他人成長

Before you become a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others.

Jack Welch with Suzy Welch (2005, April 4). How to be a good leader. In Newsweek, pp.45-48.

9

英雄式的領導模式是否可行

- "The traditional view of leadership is based on the assumptions of people's powerlessness, their lack of personal vision and inability to master the forces of change, deficits which can be remedied only by a few great leaders" (p. 340).

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Currency Doubleday.

10

為何複雜的變革不能用訓令

- You can't mandate 訓令 what matters
  - the more complex the change the less you can force it.

Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform.* London: The Falmer Press.

11

孫子談領導

- 將者，智、信、仁、勇、嚴也。
- Leadership is intelligence, credibility, humanity, courage, and discipline.

Wing, R.L. (1988). *The art of strategy: A new translation of Sun Tzu's classic The Art of War*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

12

系統學習

自我領導

- 時間
- 紀律
- 情緒
- 能量
- 話語
- 反思
- 學習

13

Leaders Building Teams & People

- It is clear that the management dilemma of the future will call for leaders who can build teams and build people, because only through strong teams and strong people - a "people infrastructure' - will these organizations survive" (p. 8).

(Harvey & Drolet, 1994)

14

高效能團隊之特質

- 有清晰的目標
- 角色分配清楚
- 有效的組織結構
- 坦誠開放溝通
- 積極處理不同意見
- 互相支持信賴
- 有良好的對外關係
- 能有效解決問題

15

最常見的團隊失敗原因

- 團隊的文化與組織的文化格格不入
- 團隊不獲上司支持
- 強調工作，忽略成員間的關係
- 團員缺乏自律
- 團員太多
- 缺乏有效的領導
- 團員訓練不足

Deborah Harrington-Mackin (1994). *The team building tool kit.* New York: New Directions Management Services, Inc.

16

策略〔一〕認清團隊任務

你認識你的團隊任務嗎？
目標是甚麼？

- 是簡單任務，還是複雜工作？
- 要求量、還是質較多？
- 你有甚麼權力？
- 採用甚麼領導技巧？
  - 教學領導(Instructional Leadership)
  - …..

17

科組領袖有何權力？

- 地位權
- 獎賞權
- 強制權
- 參照權
- 專家權
- 資源權
- 訊息權
- 代表權
- 性格權
- 體魄權
- 人情權

18

系統學習

策略〔二〕認識團隊現況

你認識你的小組/團隊嗎？

- 大小
- 人的組合
- 成員的投入感
- 發展階段

19

團隊大小

- 團體愈大，成員發表意見愈少。
- 團體愈大，成員溝通比例減少。
- 團體愈小，成員滿足感較大。
- 大團體中，一致性的獲得較困難。
- 在小團體中，當成員為爭取某項榮譽時，團體一致性明顯提高 。
- 團體愈大，愈需要領導者 。
- 4-8人或5-7人，互動過程較親密。但一旦有一、二位缺席，則整個團體受影響。
- 大團體資源多，例如能力、知識、意見等。

【潘正德〔1995〕：《團體動力學》，〔頁90-94〕。】(Selected and summarized by Yu H.)

20

同質與異質

- 凡屬溝通問題，同質團體較好。
- 同質團體較能促進彼此同理的瞭解，學習氣氛較佳。
- 同質團體適於處理簡單例行的任務。
- 異質變項：人格類型、性別、年齡、智慧、教育背景、文化等。
- 為促使團員能有較多互動的機會，應採異質性設計。
- 男女兩性混合的異質性團體較佳。
- 由人格不同的團員組成的異質團體，解決問題的能力較佳。
- 異質團體對處理複雜，及需要創造或革新任務較有效，可互相幫補。

【潘正德〔1995〕：《團體動力學》，〔頁72-74〕。】(Selected and summarized by Yu H.)

21

男女有別？

- 女性與他人互動時，其人際距離較男性近。
- 女性喜歡採取依次輪流方式讓每人有參與機會，男性喜歡支配人及環境。
- 男性對於相當有能力的對手會無條件與之合作，女性則關心沒有能力的人。
- 女性較男性有較多眼神接觸。
- 女性比男性說較多的話，時間亦較長。
- 女性較不希望自己的答案與眾不同，男性則對於能促進其任務儘快完成的意見較會順從。

潘正德〔1995〕。《團體動力學》，台北，心理。

22

小組 VS 團隊

小組	團隊
上司指示才參與	有共同目標，互相依賴及互助
以自己為主	有擁有感，為目標而努力
被指使才去做	願意貢獻所長
不信任	信任
意見表達被視為不支持	歡迎提出問題
小心發言，怕講錯說話	坦誠溝通
視意見衝突為敗事	視意見衝突為好事
不願參與作決定	樂意參與作決定
喜歡意見一致	喜歡積極成果

23

團隊發展階段

1. **組合期**
   - 找尋合適人選；確定目標及落實使命
2. **摸索期**
   - 開放溝通及互相了解；發掘長處及界定角色
3. **共識期**
   - 坦誠討論及增加信任；作出決定及共同負責
4. **發揮期**
   - 執行計劃及表現評估；分享成果及彼此學習

* 需要時間及好的領導人

(prepared by Yu, 2000).

24

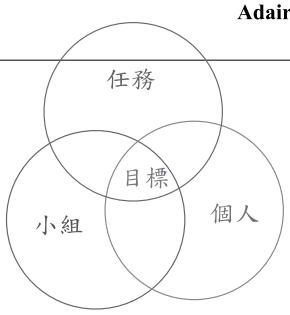
系統學習

策略〔三〕認定團隊領導架構

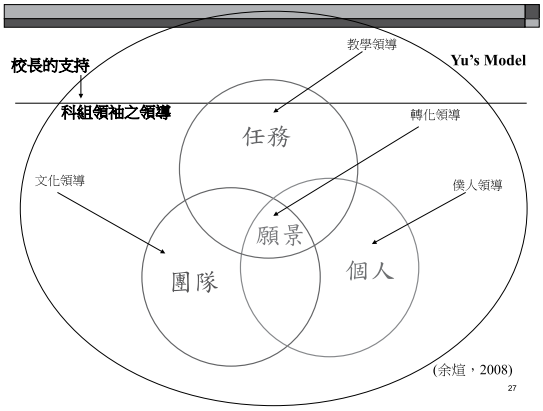
- 四要點
  - 任務的要求
  - 團隊的合作
  - 個人的重要性
  - 願景的確立

25

Adair's Model



26



27

策略〔四〕建立強而有影響力的願景

- 團隊之願景及使命
- 配合轉化領導

(Transformational Leadership)

28

三種相近的領導模式

Visionary Leadership

願景領導

Charismatic Leadership

魅力領導

Transformational Leadership

轉化領導

29

Transformational Leadership 轉化領導

- 共同願景 (Shared Vision)
- 團體目標 (Group Goal)
- 高期望 (High Expectation)
- 以身作則 (Modeling)
- 智能上的激勵 (Intellectual Stimulation)
- 對個人的支持 (Individual Support)
- 權變獎賞 (Contingent Reward)

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R.(1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.

30

系統學習

策略〔五〕激勵及服事隊員

學校是一個很鬆散的組織
(loosely-coupled organization)

- 加強人與人的合作
  - 溝通
  - 激勵
  - 學習
  - 知識累積
- 作隊員的僕人領袖

31

激勵Motivation

- Everyone is motivated by different factors.
- Reward people in ways that suit their personal interests. Your attitude can encourage motivation
- Motivate your team as a team, and motivating its members individually.
- Build team spirit by different ways.
- Make sure everyone has fun.

Jay, R. (2000). *Build a great team*. London: Prentice Hall.

32

「僕人領導」

- 「僕人領導」著重服務他人，促進社群感及分享決策權。
- 根據Robert Greenleaf的說法，僕人領袖具有甘願為他人服務的自然感覺〔To serve first〕，領導的感覺則隨後而來。反之，有些人則不同，他們為了追求權力慾望或獲取物質而想成為領袖〔Leader first〕，然後才會為別人服務。
- 這兩種出發點完全不一樣，「僕人領導」屬於前者。

33

「僕人領導」

- 真正的領導，不是訴諸權力，乃是基於影響力。這權威是建立在人際關係、愛、服務和犧牲的基礎上的〔James Hunter〕。
- James Hunter還指出「權力」是可以買賣、出讓和掠奪的。但是「權威」是有關領袖的人格、素質和他在人心中建立的影響力，所以它是不能買賣、出讓和掠奪的。
- 「僕人領導」正是透過「影響力」而非「權力」去影響別人達成意願。

Hunter, J. C., 張亞非譯 (2004)：《忠僕》，北京，機械工業出版社。

34

「僕人領導」十種特色

- 聆聽
- 同理心
- 治癒
- 洞察
- 遊說
- 構想
- 先見
- 管家
- 委身於人的成長
- 建立社群

Spears, L. C. (2003). Understanding the growing impact of servant leadership. In H. Beazley, J. Beggs, & L. C. Spears (Eds.), *The servant leader within: A transformative path* (pp. 13-27). New York: Paulist Press.

35

「僕人領導」

- 要做到「僕人領導」，是需要很多努力的，因為領導者要謙卑自己，聆聽他們的聲音，了解他們的需要，獻出自己的時間和精神，服務他們，愛護他們。
- 「只要我們為他們提供服務和犧牲，我們就總能夠建立影響力。〔James Hunter〕」影響力便會成為領導的依據了。

36

系統學習

策略〔六〕推廣分佈式領導

培養人人皆懂得領導
- 中層領導
- 教師領導
- Active & Proactive

37

老子談領導

太上，不知有之；
其次，親而譽之；
其次，畏之；
其次，侮之。
信不足焉，有不信焉。
悠兮其貴言。
功成事遂，百姓皆謂：「我自然。」

秦穎(責任編輯)(1995)：《老子》，湖南出版社。

38

Distributed Leadership

- Distributed orientations to leadership are the antithesis of "great man" orientations assuring, as they do, that leadership is shared by many people.

Leithwood, K. (2000). School leadership and educational accountability: Toward a distributed perspective. Invited presentation at the Hong Kong Institute of Education.

39

策略〔七〕管理你的上司

「管理上司之道」

1. 你必須十分了解自己及對方的優點、缺點、行事風格及需求。
2. 你必須運用上述資料培養一種良性的工作關係。

Kotter, J. P., 李聖賢譯 (2000)：《領導與變革》。台北：中國生產力中心。

40

與上司有良好的工作關係

- 團隊其中失敗的主因就是得不到上司的支持
- 了解他/她的目標與壓力
- 引起他/她對你工作的關注
- 讓他/她了解你工作的進程
- 在適當時間與他/她報告和討論
- 在適當時間向他/她建議及獲取資源
- 作好準備，與他/她開一個有效率及有成果的會議
- 會議後，寫一份簡單的紀錄

41

謝謝！

42

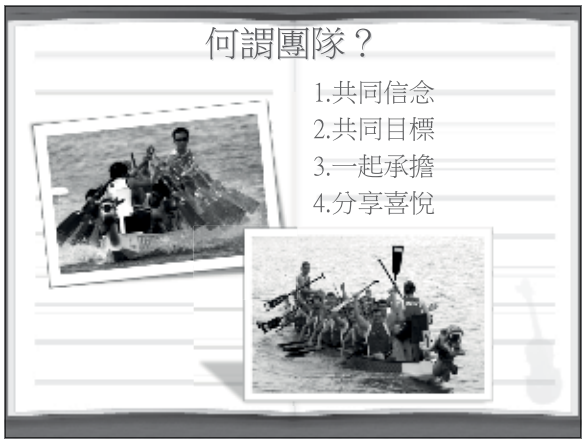
系統學習

科組領袖與建立團隊

鄭麗娟

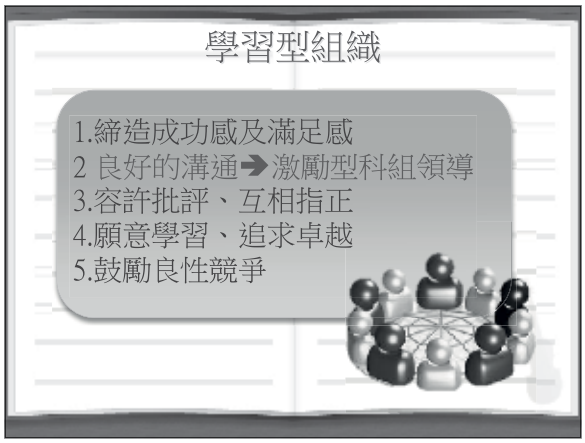






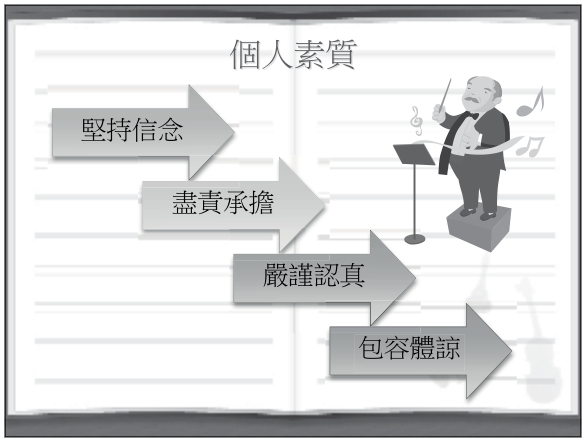






系統學習

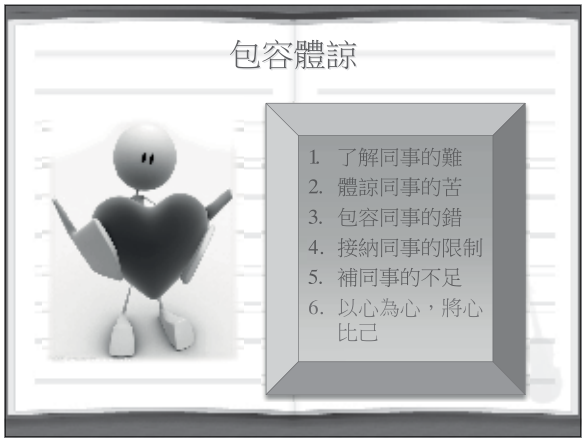

領袖的素質與能力
一個好指揮，
除了指揮棒之外，
還需要甚麼？


個人素質
堅持信念
盡責承擔
嚴謹認真
包容體諒


堅持信念
1. 堅持做學生最得益的事
2. 配合學校的辦學理念和方向
3. 讓老師知道你所為何事
4. 有時難免要力排眾議


盡責承擔
1. 身先士卒
2. 最難的、最大型的、最沒有人想做的，我先做
3. 新開發的不能假手於人
4. 出了事一力承擔
我老婆係大佬


嚴謹認真
1. 認真學習，熟悉工作範疇
2. 事無大小，認真處理
3. 考慮要周詳，策劃要仔細
4. 做好不是做完


包容體諒
1. 了解同事的難
2. 體諒同事的苦
3. 包容同事的錯
4. 接納同事的限制
5. 補同事的不足
6. 以心為心，將心比己

系統學習

具備的能力

時間管理　學習能力

溝通技巧　情緒智商　ＰＩＥ



時間管理的能力



1.文件管理
- 全年工作計畫
- 每周行事曆
- 每天工作細明表



要知道一個人時間管理的能力，先看看他的辦公桌！

時間管理的能力



2.訂定優次
- 不喜歡的先做
- 影響人的先做
- 緊急而重要的先做
- 不要做了不是自己的工作

管理時間，不要被時間管你

時間管理的能力



3.讓腦袋鬆一鬆
- 安排私人時間
- 間中happy hour



鬆一鬆，效率倍增！

學習能力

1.專屬範疇
- 教育專業
- 自己負責的科組領域



專家權比職位權贏得更多尊重

學習能力

2.其他範疇
- 非教育專業
- 非自己科組
- 所有感興趣的



開闊視野，拓展思維，能力轉移

系統學習

溝通技巧

1.工作上的溝通
- ♪游說及下達指令
- ♪了解及尋求共識
- ♪指正及提供支援

2.非工作的溝通
- ♪表達關心
- ♪建立和諧的關係



面對面比紙筆溝通更有效

情緒管理的能力



學習釋放與轉移

1.面對指摘
2.面對失誤
3.面對誤解
4.面對孤獨
5.面對壓力
6.面對挑戰
7.面對成功

P I E

1.策劃
- ♪盡早規劃
- ♪通盤規劃
- ♪仔細規劃
- ♪必須考慮難點
- ♪建基於上一個E



P I E

2.實施
- ♪身先士卒
- ♪給予充足指導及時間





- ♪適時關心，用心聆聽
- ♪了解進展及難處
- ♪提供支援，並肩作戰

P I E

3.評估
- ♪階段性評估
- ♪總結性評估
- ♪成效評估
- ♪感受評估
- ♪利用評估回饋下一個計畫



領袖的智慧與氣度

當領袖是一門科學
更是一門藝術……



系統學習

面對自己的錯誤

1. 坦誠認錯會贏得更多的諒解
2. 只有肯承認錯誤的人，才會更認真的檢討和修正
3. 肯認錯的領袖，形象更正面，會獲得更多的諒解



面對下屬的錯誤

1. 容許犯錯
2. 閉門處理，切忌公審
3. 對外承擔，但不護短
4. 引導下屬認真的檢討和修正



面對下屬的錯誤

肯給予機會的領袖，
肯一起承擔的領袖，
肯有禍同當的領袖，
會令下屬從心裡折服！

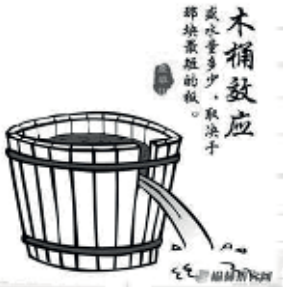


做人難用人更難





木桶理論



木桶理論

1.接納差異
團體裡一定有不同能力的人，但也要一起學習、一起成長
2.容許長者愈長
安排機會發揮所長，公開表揚增加信心



系統學習

木桶理論

3.把最短的一根提起來
- 親自指導
- 認真督促
- 適時評估
- 確保基本質素



（上述各項適用於有心無力者及有力無心者，無力無心者免問）

用人的煩惱

1.為何有些人總是分工最輕？
2.為何我年年教高班？
3.是否做得愈差便可以做得愈少？



最怕麻煩人

姓名：千年頑石

特徵：深信自己，拒絕變革

口頭禪：
一向如此，我不覺得有問題！



必殺技：不費力搬石，移動周遭碎石，碎石移走，則頑石必動。

最怕麻煩人

姓名：性格巨星

特徵：諸多藉口不想做

口頭禪：
我有我的風格，不一定要跟你意思
我不覺得有問題，你覺得有問題就應該你做



必殺技：孤立並施以群眾壓力

最怕麻煩人

姓名：變臉大師

特徵：欺善怕惡

口頭禪：
1.得得得，無問題！
2.點解要我做？



必殺技：建立專家權，公事公辦

最怕麻煩人

姓名：軟皮蛇

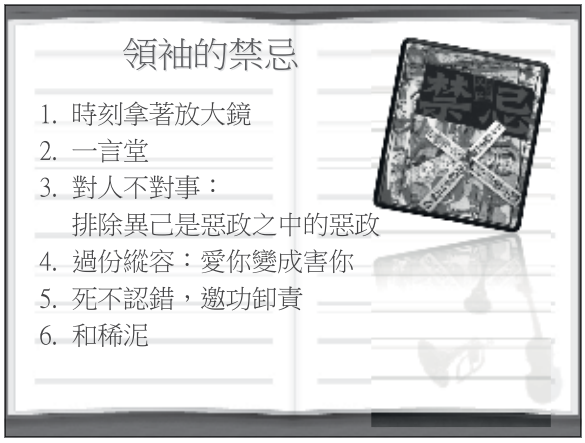
特徵：慵懶、能力低、質素差、總是想到最簡便的方法處理工作

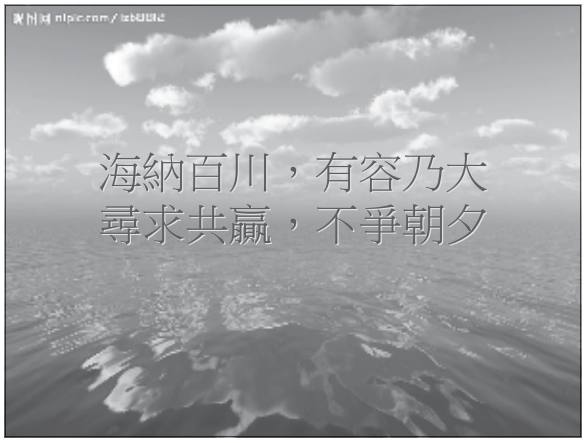
口頭禪：係係係，下次會改！（不過每次都依然故我）

必殺技：消耗性轟炸
（仔細列出具體要求，
密集式監察及評估）



系統學習







余煌副教授帶領科組主任反思其角色的特點



李少鶴主席向安排友校參觀學校致送紀念狀



鄭麗娟副校長分享科組領袖與建立團隊的經驗



各主禮和主講嘉賓於2012年5月26日的合照

系統學習

學校發展及外評機制

李少鶴

香港初等教育研究學會
提昇小學科組主任的領導力
系統課程系列一

學校發展及外評機制

李少鶴主席
香港初等教育研究學會

26/5/2012

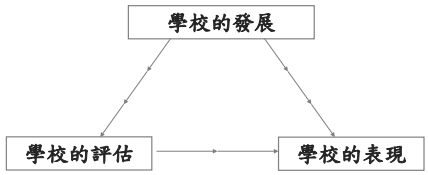
1

學校中、高層要思考的問題

- 為何要建立學校發展與問責架構?
- 為甚麼要進行自我評估？
- 如何處理學校自評/外評報告？
- 校董在學校發展與問責方面負責什麼工作？

2

學校的表現、評估及學校的發展



3

香港學校改善政策的進程

- 1991 「學校管理新措施」（SMI)
- 1993 香港學校教育目標（第一版）
- 1997 教育統籌委員會第七號報告書
- 1997 質素保證視學
- 1999 教育目標 – 樂、善、勇、敢
- 1999 教育制度檢討：教育改革建議
- 2000 校本管理：日新求進、問責承擔
- 2000 「學會學習」- 課程發展路向
- 2003 學校自評 / 學校外評第一周期
- 2008 學校自評 / 學校外評第二周期

4

為何要建立學校發展與問責架構?

- **發展優質教育，培育人才，推動社會、經濟和文化的發展是當前世界的趨勢。**
- **為培育年青一代應付瞬息萬變的社會需要和面對各種新挑戰，香港亦應與其他國家一樣，在教育方面作出相應的改進，提升教育質素，以促進學生個人成長，提供人才，增強香港在國際間的競爭力**
- **學校發展與問責架構能提供有用的反饋，引導和支援學校持續改進，確保學校能提供優質教育**

5

為何要建立學校發展與問責架構?

- **政府每年在教育上投放大量資源，一所資助中學每年的營運經費約需四千萬元，而一所資助小學每年則約需二千萬元。**
- **在校本管理原則下，資助學校得到更大的自主權，能更靈活地調配資源，從而提供優質教育。**
- **因此，學校必須提高其透明度和問責性，讓社會人士得悉學校的表現及確保資源運用得宜**

6

系統學習

學校發展與問責架構

學校發展與問責架構綜合了學校層面的策劃、推行與監察，以及匯報及檢視程序



7

- 自評為主，外評為輔，互相配合
- 內化自評於學校的日常運作中
- 以改善為本

8

學校領導團隊要思考的問題

- 如何為學校定位？
- 如何策劃學校的發展？
- 如何向學校持分者問責？
- 如何令學校有優良的表現？

9

學校的規劃和發展

- **每所學校的發展步伐雖然各有不同，但要提供優質教育，則每所學校均須根據本身的背景因素和實況，擬訂學校發展計劃，確立期望達致的目標**
- **學校發展計劃書應包括長遠(如為期三年)的規劃和發展優次**
- **配合長遠的發展計劃，學校亦應就每年的關注事項，制訂具體實施方案，並在周年校務計劃書內反映**

10

學校評估

- 評估的目的
- 評何的層面
  - -- 學生
  - -- 教師 / 職員
  - -- 學校
- 評估策略 / 政策 / 制度

11

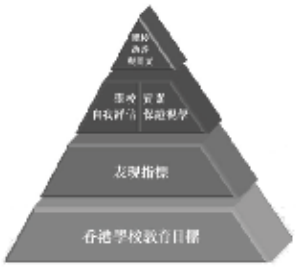
為甚麼要進行自我評估？

- **學校必須先清楚了解本身的客觀情況，分析情勢，制訂的發展計劃才容易達致理想的成效**
- **自我評估是香港教育質素保證機制不可缺少的重要部分**
- **透過自我評估，學校可更清晰地了解本身的現況及發展需要，從而訂定更明確的發展目標、更適當地調整工作的緩急次序，以及更有效地調配資源，使各項計劃的推行更加協調和順暢**

12

系統學習

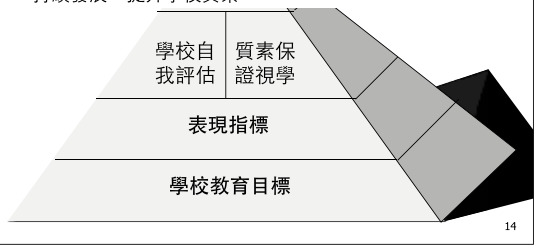
學校教育的質素保證架構



13

學校自我評估的定義

校內各成員，透過一系統化過程，持之有恆地評鑑校內各員工的質素與成效，促進學校自我完善和持續發展，提升學校質素。



14

學校自我評估的模式和目的

- 學校進行自我評估時宜配合發展情況，選擇適當的評估範圍、深度和模式
- 讓學校了解本身的現況，辨識優點和不足之處
- 營造重視自我反思的學校文化
- 促進學校自我完善，改善學習成效
- 讓不同持份者(包括教師、家長和學生)參與學校自我評估的過程，可增加學校在管理和運作方面的透明度，以及各持份者對學校發展的承擔精神

15

校外評核形式和目的

- 由教統局人員及一位非官方人士組成評核隊伍，駐校進行視學
- 客觀地檢視學校的整體表現，核實學校的自評結果，幫助學校發揮本身的強項及改善不足之處
- 根據觀課所得，提供更明確的學與教建議
- 以諍友的身份為學校提供專業的意見，協助學校訂定發展項目的緩急次序和實施策略，進一步自我完善

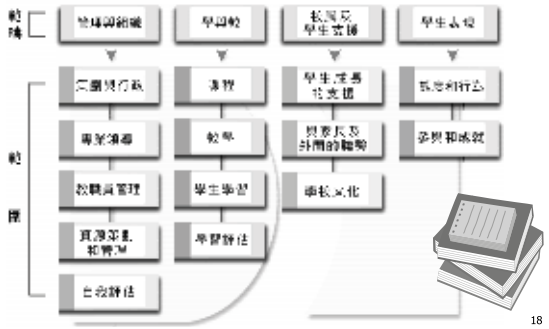
16

學校工作的評估範圍和工具

- 表現指標
  - 表現指標涵蓋學校工作四個主要範疇，是評估學校表現的依據
  - 學校可運用這套指標作自我評估，教統局校外評估隊伍亦可用以評估個別學校的效能
- 學校表現評量
  - 學校表現評量是教統局配合「學校發展與問責架構」所制訂的工具
  - 是一個建基於「香港學校表現指標」的資料系統，提供量化及客觀的數據和資料，展示學校的表現，用作補足以質化內容為主的表現指標

17

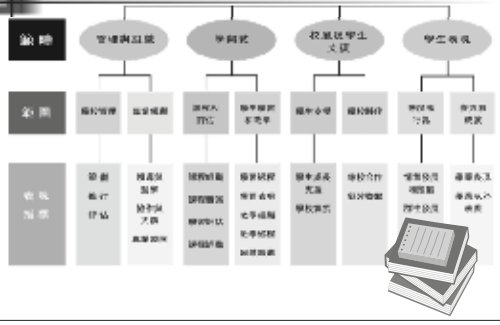
表現指標的架構 2002



18

系統學習

表現指標的架構 2008



19

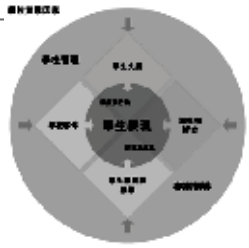
新舊指標版本的比較

	指標2002	指標2008
範疇	4	4
範圍	14	8
表現指標	29	23
表現層次	4	4
促進運用指標的安排	提供指標的重點	提供指標的要點問題
表現例證	描述每個重點的表現	描述每個範圍的表現

- 指標2008
  - 將「策劃—推行—評估」的循環理念貫穿不同的範疇
  - 範圍：學校管理、專業領導、課程及評估、學生學習和教學、學生支援、學校夥伴、態度和行為、參與和成就

20

表現指標的理念



學生表現是學校教育的主要成果

表現指標具有環環相扣，互為影響的性質。
學校在運用指標進行評估時，應考慮本身的背景因素，以配合「校情為本，對焦評估」的原則。

21

「學生表現」範疇的理念

- 學生表現是學生需要關注的核心事務。
- 學校需檢視學生在「態度和行為」及「參與和成就」兩方面的表現。
- 學生表現亦是學校教育的主要成果。



22

「學與教」範疇的理念(一)

- 「課程的評估」是一項整體工作，需要互相配合。
- 學校應按學生的需要發展校本課程，並有策略地推行適切的「學與教」措施。
- 為學生提供豐富的學習經歷，鞏固學生的基礎知識，發展共通能力。
- 學校亦需制訂配合課程目標的評估政策。
- 透過有效的學習評估，評鑑學生在知識、技能和態度方面的表現，以及提升學與教的成效。



23

「學與教」範疇的理念(二)

優質的教學能促進學生學習。

- 教師應以學生為本，制定清晰教學目標，運用合適的教學策略和資源，促進課堂互動，以協助學生建構知識，啟發思考，發揮潛能，並培養學習能力，建立正確的態度和價值觀。
- 教師需照顧不同學生的需要，給予他們適切的回饋，並提升他們的學習信心和興趣。
- 學校應讓學生在學習過程中體現自主學習的精神，鼓勵他們積極分享協作，勇於探索冒險，讓他們樂於學習，善於溝通，勇於承擔及敢於創新。



24

系統學習

「校風及學生支援」範疇的理念(一)

- 在『學生支援』方面，學校應訂定以學生為本及全校參與的政策，有策略地識別學生的成長需要，亦為有特殊教育需要的學生提供支援。
- 學校透過不同的學生成長支援措施，促進學生的個人及群性發展。
- 學校亦需建立校內良好的人際關係，彼此接納，各展所長，營造積極愉快的學校氣氛，建立歸屬感和團隊精神。



25

「校風及學生支援」範疇的理念(二)

- 學校視家長、校友和外間機構為「學校夥伴」，與他們保持良好溝通和緊密聯絡，包括鼓勵家校合作，善用外間資源，促進學校發展，並讓學生透過參與社區活動，充實自己，回饋社會。



26

「管理與組織」範疇的理念

- 優質的學校管理與組織是建基於良好的「專業領導」和「學校管理」兩個主要因素。
- 為建構學校為學習型組織，學校設置有效的措施支援教師、促進協作和專業成長。
- 領導層藉有效的質素保證機制，監察工作的推行和評估成效，積極向學校的持分者匯報學校表現，以增加管理的透明度和體現問責精神。
- 各範疇的工作能有效實踐「策劃~推行~評估」的自評循環，藉此不斷自我完善，持續發展。

27

表現指標的用途

可作為**學校自我評估**和**校外評估**的依據

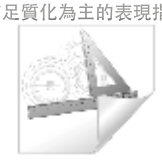


28

學校表現評量

學校表現評量是...

- 一套建基於表現指標架構的基要學校自評資料。
- 一套量化及客觀的數據，用以補足質化為主的表現指標。
- 一個描述學校表現的共通平台。



29

學校表現評量

學校表現評量的用途是...

- 幫助學校檢視工作成效，以促進學校改善和持續發展。
- 方便學校各主要持分者匯報學校表現，藉以增加學校工作的透明度及體現問責精神。
- 協助教育局掌握香港學校教育的現況，從而為學校提供適切的支援，以提學校教育的質素。



30

系統學習

學校表現評量

評量項目的架構是...

- 按照《香港學校表現指標2008》的範疇制訂，共包括21個評量項目。

詳情見

(1) 網址：http://kpm.edb.gov.hk

(2) 表一(下一頁)

31

學校表現評量 (2) 表一：表現量評架構

管理與組織	1. 持分者對學校管理的觀感 2. 持分者對專業領導的觀感 3. 持分者對教師專業發展的觀感
學與教	4. 實際上課日期 5. 學習領域的課時百分比 6. 持分者對課程和評估的觀感 7. 持分者對教學的觀感 8. 持分者對學生學習的觀感
校風及學生支援	9. 持分者對學生成長支援的觀感 10. 持分者對學校氣氛的觀感 11. 畢業生的出路 12. 持分者對家校合作的觀感
學生表現	13. 學生對學校的態度 14. 中一入學前香港學科測驗成績 15. 全港性系統評估成績 16. 公開考試成績 17. 學業增值表現 18. 參與全港性校際比賽的學生百分比 19. 參與制訂團體和社區服務活動的學生百分比 20. 學生出席率 21. 處於可接受體重範圍的學生百分比



32

學校表現評量

應注意的地方是...

- 學校可按自評的需要，安排收集評量數據項目及頻次。評量數據大都是學校的恆常數據，容易收集，學校不需在蒐集數據方面投放大量資源及人手。
- 學校應在學校發展計劃周期完結前，運用評量數據評估學校發展計劃的成效，從而幫助學校制訂未來發展方向及跟進措施，以促進學校的持續發展。
- 教育局將定期向學校收集評量數據，以製作「表現評量參考數據」，促進學校運用評量數據的成效。
- 學校應定期向主要持分者匯報評量數據。
- 學校不應把評量數據作宣傳用途。
- 學校應善用數據電子平台蒐集和管理評量數據，以及製作「學校表現評量報告」，以促進學校自評工作的效能，並減輕教師的工作量。

33

持分者問卷調查

持分者問卷調查是...

- 透過一套學校自評問卷，共學校蒐集教師、專業人員、定長和學生對學校工作的意見。
- 配合學校表現指標的評估工作，以促進學校改善和持續發展為目標。
- 組成學校表現評量的一組重要的數據。



34

持分者問卷調查

持分者問卷的設計是...

- 一套四份的問卷，包括「教師問卷」、「專責人員問卷」、「學生問卷」和「家長問卷」。
- 詳情請見表二
- 瀏覽以下網址：http://kpm.edb.gov.hk



35

持分者問卷調查

應注意的地方是...

- 學校應以認真和嚴謹的態度進行問卷調查，並應採用合適的措施以確保問卷資料得以保密處理。
- 由於持分卷問卷已經過驗證，學校不應修改或刪除問卷的數目，以確保問卷調查的可靠性。
- 特殊學校需按學生的能力，決定是否採用學生問卷。
- 學校需按自評的需要安排調查的頻次。
- 為配合學校的發展周期，學校應在學校發展計劃完結前進行問卷調查，以。幫助學校持續發展。
- 為方便各持分者的參與，學校可於一月至二月期間進行問卷調查。
- 學校應盡量利用數據電子平台進行問卷調查及製作調查報告，以減輕學校。蒐集及處理問卷數據的工作量，以及符合環保原則。

36

系統學習

情意及社交表現評估套件

情意及社交表現評估套件是...

- 提供量化和客觀的學生表現數據，描述學生在情意及社交方面的表現。
- 配合學校有系統地運用學生表現數據進行自評，以促進學校持續發展及自我完善。

37

情意及社交表現評估套件

情意及社交表現評估套件的用途是...

- 幫助學校加深了解不同年級或群組學生在情意及社交方面的發展和需要。
- 透過問卷調查數據及結合其他校本資料，讓學校更全面地檢視學生支援服務的需要和成效。

38

情意及社交表現評估套件

情意及社交表現評估套件的量表結構是...

- 套件包含八個小三和小六學生適用的量表《圖二》和十一個中學生適用的量表《圖三》。
- 有關情意及社交表現評估套件的詳情及最新消息，請瀏覽以下網址：

http://apaso.edb.gov.hk

39

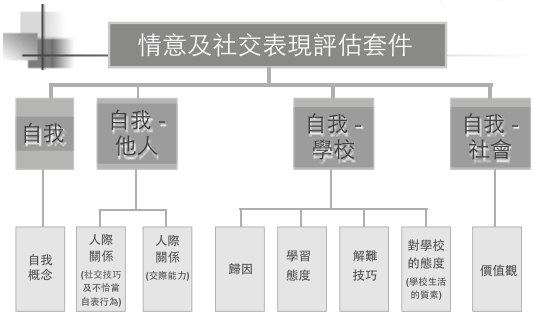
情意及社交表現評估套件

應注意的地方是...

- 商套工具是用以量度整體或一個群組學生而非個別學生的表現。
- 學校需定清晰的評估目標，選用適當的量表。
- 特殊學校須按學生的能力決定是否採用本評估套件。
- 學校在同一群組學生使用一同一個量表的次數不應太過頻密。前後兩次使用同一個量表，最少宜相隔六個月，較理想為一個學年。
- 每次調查不應要求學生完成大量題目，數據宜介乎60至80題之間。
- 學校應盡量利用數據電子平台進行問卷調查，以減輕教師蒐集和處理數據的工作量及符合環保原則。

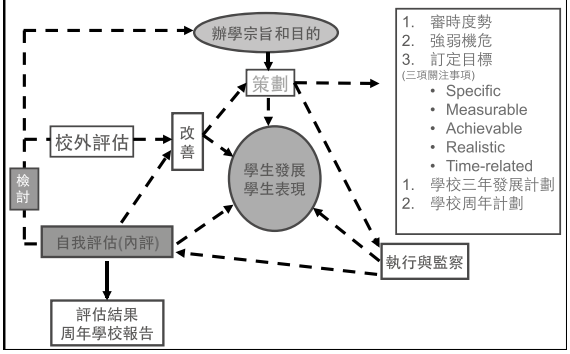
40

情意及社交表現評估套件量表結構(小學)



41

學校自評和外評與學校發展的關係



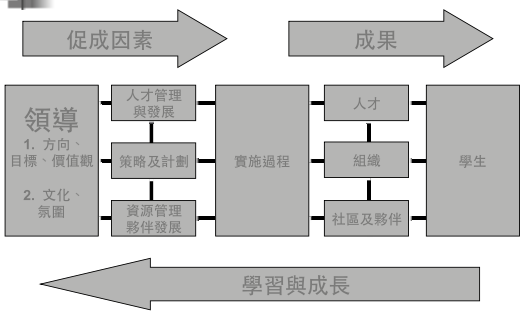
系統學習

自我評估的流程

時間	內容	負責人
3月	派發家長、學生和教師持分者問卷 收集學校表現評量數據	
4月	透過「學生發展與問責」數據電子平台，向教育局提交最近期的學校表現評量及持分者問卷調查數據	
5月	進行「情意及社交表現評估」調查	
6月-7月	進行校情檢視，開始策劃下一個學校發展計劃 備註：校情資料搜集包括 (1) 全年大型活動檢討 (2) 全校家長諮詢大會 (3) 校長評核報告 (4) 各組問卷調查 (5) 保改開停檢討表	
7月	編寫下一個學校三年發展計劃及學校周年計劃	
10月	向法團校董會提交學校三年發展計劃、學校周年計劃及學校報告	
11月	獲法團校董會通告學校三年發展計劃、學校周年計劃及學校報告，並上載學校網頁	

43

應用卓越模式分析學校發展計劃



44

學校三年發展計劃的策略

1. 檢視現有項目
2. 思考重新規劃
3. 共決分享排序
4. 共同承擔發展
5. 協力執行計劃
6. 經常檢討修正
7. 延伸成果表現
8. 發展創新項目



45

持份者如何知道學校的表現？

- 學校須每年在學校報告匯報有關周年校務計劃的進度、自我評估的結果，以及學生的學習表現
- 學校把校董會審批的學校發展計劃書、周年校務計劃書及學校報告上載學校網頁
- 學校可利用現行的溝通渠道及與持份者的聚會，如學校通訊、家長日等，匯報學校表現
- 透過校董會向校內相關人士(包[illegible]長)詳細交代外評報告的內容



46

學校五年發展計劃



47

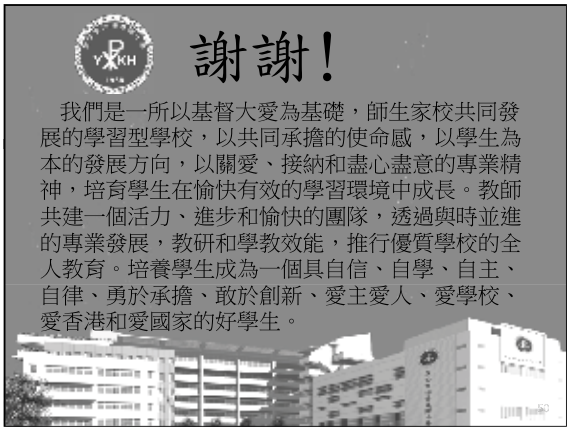
學校周年計劃

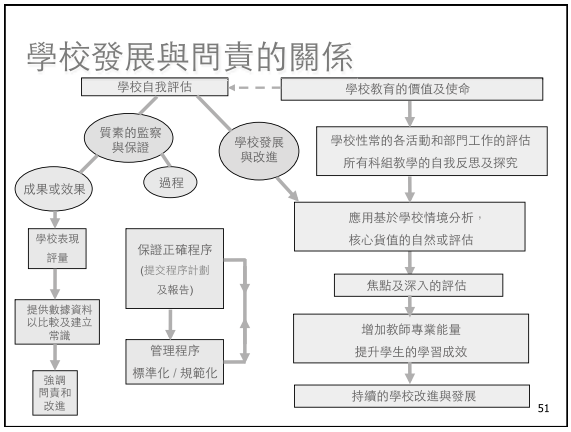


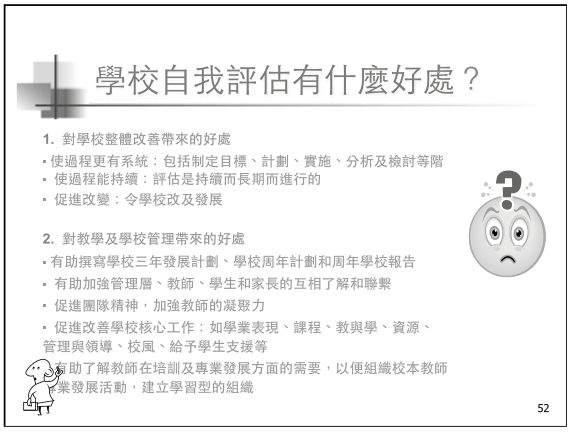
48

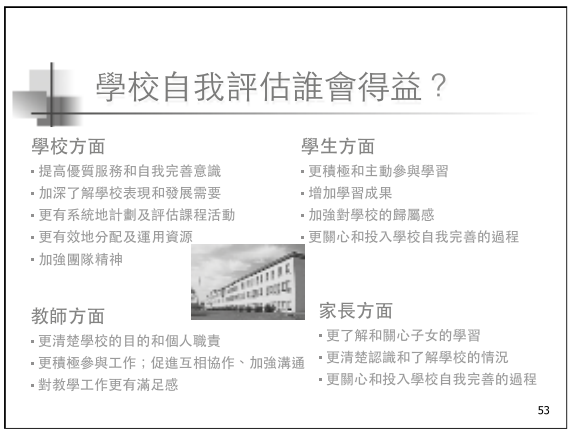
系統學習

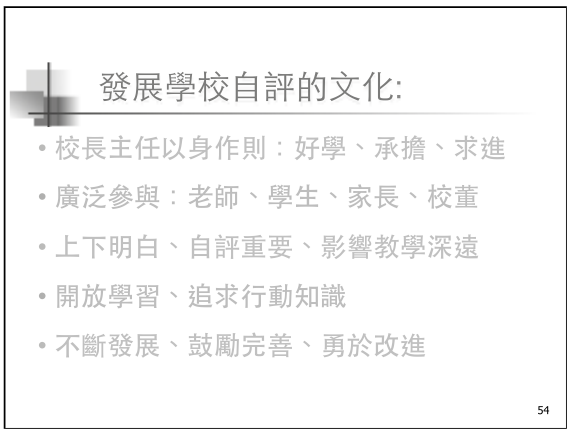

學校周年報告
49


謝謝！
我們是一所以基督大愛為基礎，師生家校共同發展的學習型學校，以共同承擔的使命感，以學生為本的發展方向，以關愛、接納和盡心盡意的專業精神，培育學生在愉快有效的學習環境中成長。教師共建一個活力、進步和愉快的團隊，透過與時並進的專業發展，教研和學教效能，推行優質學校的全人教育。培養學生成為一個具自信、自學、自主、自律、勇於承擔、敢於創新、愛主愛人、愛學校、愛香港和愛國家的好學生。
50


學校發展與問責的關係
學校自我評估
學校教育的價值及使命
質素的監察與保證
學校發展與改進
學校性常的各活動和部門工作的評估
所有科組教學的自我反思及探究
成果或效果
過程
學校表現評量
提供數據資料以比較及建立常識
強調問責和改進
保證正確程序
(提交程序計劃及報告)
管理程序
標準化 / 規範化
應用基於學校情境分析，核心貨值的自然或評估
焦點及深入的評估
增加教師專業能量
提升學生的學習成效
持續的學校改進與發展
51


學校自我評估有什麼好處？
1. 對學校整體改善帶來的好處
▪ 使過程更有系統：包括制定目標、計劃、實施、分析及檢討等階
▪ 使過程能持續：評估是持續而長期而進行的
▪ 促進改變：令學校改及發展
2. 對教學及學校管理帶來的好處
▪ 有助撰寫學校三年發展計劃、學校周年計劃和周年學校報告
▪ 有助加強管理層、教師、學生和家長的互相了解和聯繫
▪ 促進團隊精神，加強教師的凝聚力
▪ 促進改善學校核心工作：如學業表現、課程、教與學、資源、管理與領導、校風、給予學生支援等
▪ 有助了解教師在培訓及專業發展方面的需要，以便組織校本教師專業發展活動，建立學習型的組織
52


學校自我評估誰會得益？
學校方面
▪ 提高優質服務和自我完善意識
▪ 加深了解學校表現和發展需要
▪ 更有系統地計劃及評估課程活動
▪ 更有效地分配及運用資源
▪ 加強團隊精神
學生方面
▪ 更積極和主動參與學習
▪ 增加學習成果
▪ 加強對學校的歸屬感
▪ 更關心和投入學校自我完善的過程
教師方面
▪ 更清楚學校的目的和個人職責
▪ 更積極參與工作；促進互相協作、加強溝通
▪ 對教學工作更有滿足感
家長方面
▪ 更了解和關心子女的學習
▪ 更清楚認識和了解學校的情況
▪ 更關心和投入學校自我完善的過程
53


發展學校自評的文化:
• 校長主任以身作則：好學、承擔、求進
• 廣泛參與：老師、學生、家長、校董
• 上下明白、自評重要、影響教學深遠
• 開放學習、追求行動知識
• 不斷發展、鼓勵完善、勇於改進
54

系統學習

甚麼是校外評核？

校外評核是學校自我評估的一項相應措施，能促進學校的發展和問責。校外評核有多方面的作用：

1. 核實學校的自評結果
2. 促進學校以數據和實證為基礎進行自我評估
3. 協助學校辨別本身的強項和有待改善的地方
4. 向公眾匯報學校的工作表現
5. 在教育體系中建立回饋系統，以助制訂政策和確立工作優次

55

校情為本，對焦評估

考慮校情（包括學校規模、學生背景、辦學宗旨），彈性編排人手及外評程序。



聚焦於

- 學校怎樣落實發展計劃所釐定的工作
- 學校如何跟進上次質素保證視學報告/校外評核報告的建議以作改善

56

外評隊伍組織及駐校時間

按學校的班級結構而編排人手及駐校日數，一般為四至五人及四至五天

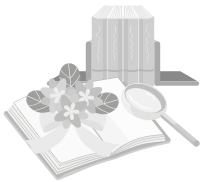
班級結構	隊伍人數	駐校日數
12班以下	4 人	4 日
12至18班	5 人	4 日
18班以上	5 人	5 日

* 視乎工作需要而有所調節

57

校外評核程序

1. 校外評核前的安排
2. 校外評核期間
3. 校外評核後的工作



58

校外評核前的安排

- 校外評核前六星期：
  - 教育局通知學校校外評核的日期
  - 學校需要提供

    最近兩個發展周期的學校發展計劃
    最近兩期的周年計劃與學校報告



- 外評隊長於外評前與校方協商，確定外評期間的程序及安排

59

校外評核前的安排

- 學校毋須撰寫自評報告，亦毋須向外評隊伍提交學校表現評量及持分者問卷調查數據，只須準備已有的學校發展計劃、周年計劃和學校報告。
- 學校毋須為外評作額外準備，例如：
  - 額外撰寫、重寫或重新整理文件；
  - 取消、縮短學校的正常活動，或於外評期間舉行額外活動；
  - 預先演練外評期間舉行的會議、觀課和學生活動；
  - 要求接受觀課的教師向外評人員提交教案。



60

系統學習

外評隊駐校時間： 四至五天 *

	活動包括	
第一天	▪ 學校簡介 ▪ 與全體教員於早會或小息會面 ▪ 與被挑選作影隨的學生會面 詳情	▪ 審閱學校文件、學生課業 ▪ 小組會議 / 個別面談 詳情
．．．	▪ 影隨學生或到不同班別觀課（如有需要，下午會繼續觀課） 詳情	
最後一天	▪ 集體判斷	口頭回饋 詳情

* 視乎工作需要有所調節

61

外評隊駐校的活動

- **學校簡介**

介紹學校最新發展情況，以及學校如何規劃發展



62

外評隊駐校的活動

- **會議 / 個別面談**

視乎需要，將會分別與校董會、家長、教師、中層管理人員和學生等進行會議或個別面談，以了解關注事項的落實情況及成效



63

外評隊駐校的活動

- **觀課**
  - 外評隊伍會於早會前通知學校被挑選作影隨的學生名單或觀課時間表
  - 按校情全隊外評隊影隨學生，或兩至三位外評人員影隨學生
  - 最少七成教師接受觀課



64

外評 – 常見課堂教學的問題

<u>教學的策劃和組織</u>

- 活動須緊扣教學目標
- 完善小組學習活動的設計和指導技巧
- 照顧學生學習差異
- 適量加入具啟發性或富挑戰性的課業
- 訓練學生運用共通能力
- 發展學生的溝通能力(高年級的普通話和英語口語能力)

<u>傳意技巧</u>

- 注意問題的層次
- 激發高層次思維
- 適時/具體的回饋

<u>課堂互動及管理</u>

- 時間管理/教學節奏
- 增加互動交流
- 管理課堂秩序的技巧

65

外評隊駐校的活動

- **口頭回饋**
  - 由**校長、負責學校發展的小組成員及三至五名教師代表**出席
  - 學校人員不多於十二人
  - **外評隊伍向學校重點式匯報外評的初步結果**
  - 區域教育服務處人員將應邀出席

66

系統學習

校外評核後的工作

兩星期後

外評報告定稿

一星期內

學校向家長發出外評報告定稿

區域教育服務處向學校提供持續發展的意見

67

支援

網址

學校表現評量及持分者問卷	http://kpm.edb.gov.hk
學校增值資料系統	http://svais.edb.gov.hk
情意及社交表現評估套件	http://apaso.edb.gov.hk
「學校發展與問責數據電子平台」	http://esda.edb.gov.hk

68



69



70

參考書目

1. 教育條例
2. 教育規例
3. 資助規例
4. 教育局學校行政手冊
5. 教育局通告/通函
6. 資助學校會計手冊
7. 香港教育學院

擬任校長培訓課程(第1至11期)資料

8. 香港教育學院 - 校董培訓課程
9. 教育局網頁及教育局資料

71

謝謝!

李少鶴學務總主任
電郵：williamleesh@gmail.com

72

系統學習

外評機制與自評文化

李小娟

外評機制與自評文化

五旬節于良發小學

李小娟副校長

26-5-2012

1991「學校管理新措施」（自評）
1997　質素保證視學組　（外評）
2003「透過學校自我評估及校外評核促進學校發展與問責」　（自評＋外評）

集體檢視

以實證為本

交叉佐證

數據分析系統：

「情意社交表現評估」套件
「持分者問卷」
「學校表現評量」
「科組問卷」（校本）







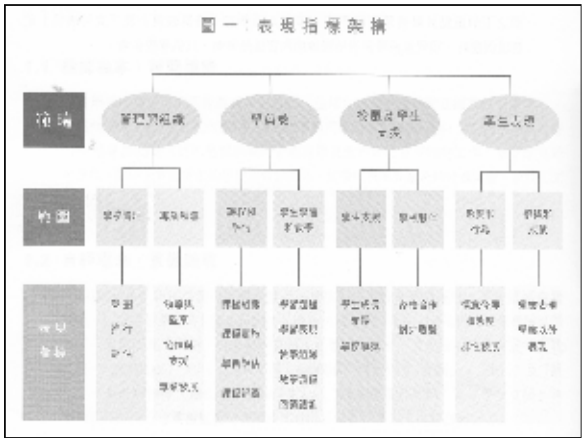
較精簡

富彈性

較簡明

從整體的角度作檢視

系統學習



「以有系統和強而有力的學校自評，再配合校外評核，建立一個穩健的學校發展與問責架構，目的是有效地支援學校的持續發展，並向學校推廣更強的公眾問責意識」

（MacBeath & Clark, 2005）

自評 外評

（MacBeath & McGlynn,2002 ）

「外評只是學校改善周期中的一環，學校不斷自我反思和自我完善，才更重要。進行學校自評前，須使全校教職員建立一致的目標和價值觀。外評隊伍以諍友的角度為學校提供有力而聚焦的意見，讓學校知道有哪些地方需要改善和如何改善。」

「學校自評最有意義的地方，就是學校教師能有自我反思，不斷改進、探究教學效能的心態。」

（趙志成, 2004）

自評的理念

自我反思 – 自我完善 – 持續發展

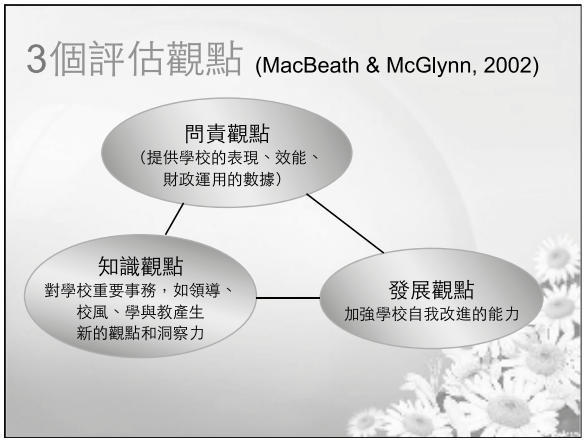
1.我們現在的情況怎樣？(How are we doing?)

2.我們怎樣可以知道？(How do we know?)

3.我們將會做甚麼？(What are we going to do now?)

沒有最好，只有更好！

系統學習


3個評估觀點 (MacBeath & McGlynn, 2002)
問責觀點
(提供學校的表現、效能、財政運用的數據)
知識觀點
對學校重要事務，如領導、校風、學與教產生新的觀點和洞察力
發展觀點
加強學校自我改進的能力


1986…1999…2004…


校情診斷
2000
(質素保證視學)
☺校本輔導 ☹學與教
☺課外活動 ☹整體規劃
整體規劃↔效率效能？
☺閱讀文化 ☹專業領導
跨科組溝通、聯繫↔教育、課程發展需要！
2004
(重點視學)
☺專題研習 ☹課程
課程發展↔學校形象、領先／漸漸落後？教師專業能量
☺閱讀推廣 ☹自評
自評↔持續改進、團隊動力
2009
(外評)
☺自評 團隊建立
團隊建立↔士氣、效能
☺校本課程發展
* 課堂落實－－教學質素


于良發小學研新法 培育3C學生




學校持續發展與改善
1.明確優先發展項目
・校情分析
・關注事項檢視
・核心價值觀重整
2.協調發展架構
・課程規劃・時間表編製
・教學模式・財政運用
・教職員編配
・分工原則
3.發揮組織架構功能
・釐訂科組職責
・訂立共同規範與期望
・資歷架構
・科組工作計劃檢視,修訂
4.建立穩健的決策模式
・為不同持分者建立溝通渠道
・專業同僚支配決策模式
5.核心推動者
・改善小組
・科研小組
6.透過自評自我完善
・反思・成效探討
・修訂計劃・持續改善
7.建立支援網絡
・專業交流
・協作式規劃活動
8.教職員發展計劃
・配合發展需要高層次而具體的教職員培訓

系統學習



(一)學校層面 – 校情分析

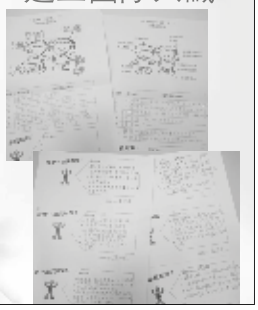
1. 核心價值觀的重整 – 建立團隊共識

在「于良發」，令我感到最有意義的是……

•與一群有承擔的老師，一起並肩作戰。

•除教學生知識外，能指導／糾正學生的錯誤、明道理、辨是非。有機會向學生傳福音。

•發揮所長



辦學宗旨、教育使命、目標

課程改革方向

學校現況（2000, 2004,2009視學報告）

基督教教育（全人成長）

優質教育（多元化學習經歷；自學、高階思維、關愛校園）

2. 強弱機危分析 – 了解現況，凝聚共力



矛盾點-強/弱

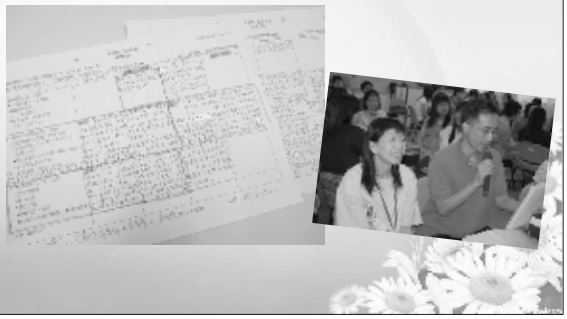
改善

新增

加強

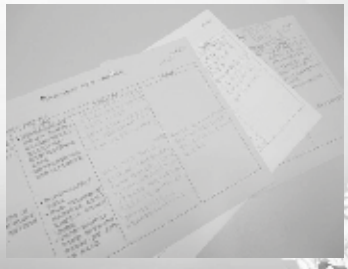
3. 科組答問 – 釐清誤解，共同承擔

保留Keep 改革improve 開工start 停工stop

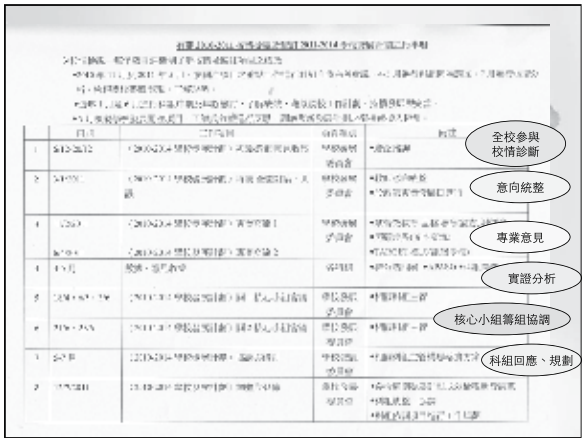


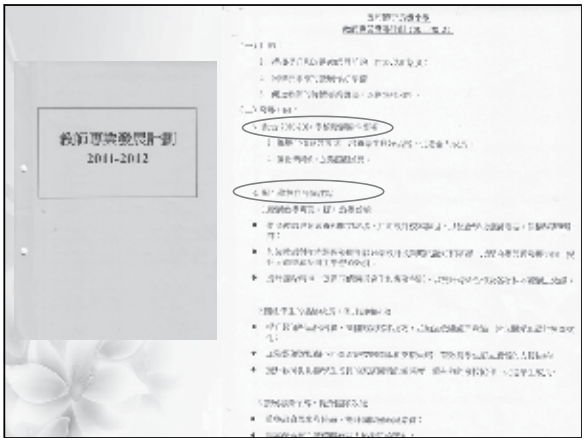
4. 學校發展計劃 – 關注事項檢討

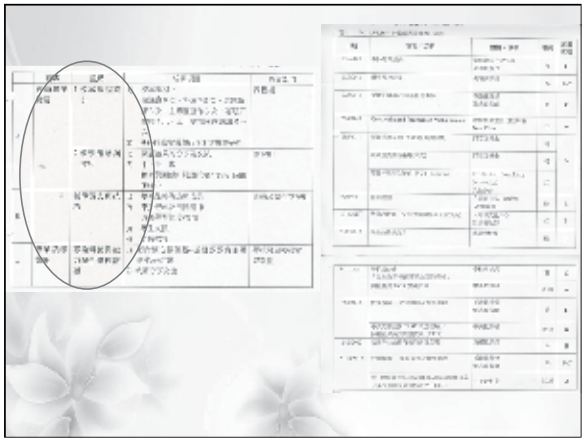
預期成果／目標　成功準則　成效評估　改善建議

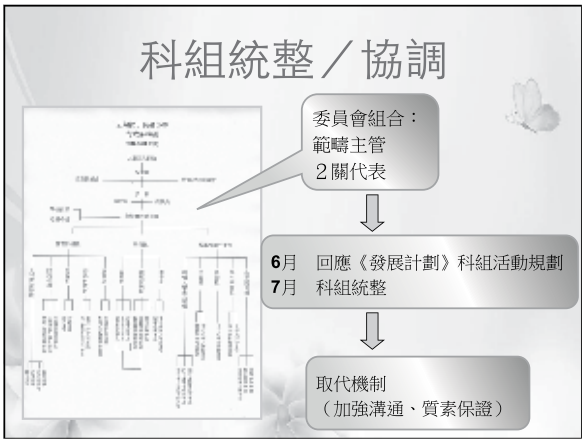


系統學習

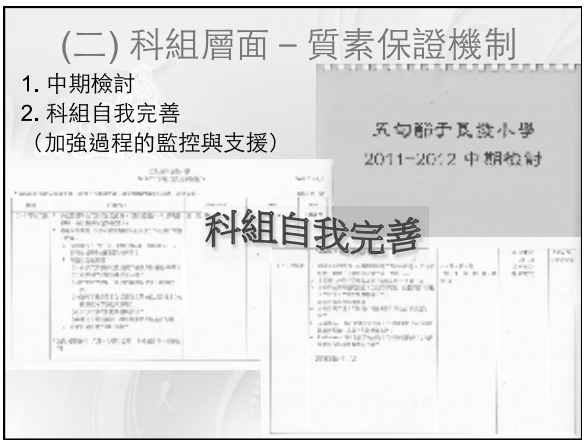

全校參與
校情診斷
意向統整
專業意見
實證分析
核心小組籌組協調
科組回應、規劃


2011-2012




科組統整／協調
委員會組合：
範疇主管
2關代表
6月 回應《發展計劃》科組活動規劃
7月 科組統整
取代機制
（加強溝通、質素保證）


科組活動統整／協調


(二) 科組層面 – 質素保證機制
1. 中期檢討
2. 科組自我完善
（加強過程的監控與支援）
2011-2012 中期檢討
科組自我完善

系統學習

個人層面

1. 教師個人重點自評

2. 教職員考績制度



個人自評
- •自我評核
1. 教學表現
2. 專業精神及專業發展
3. 訓輔及課外活動
4. 人際關係
- •最滿意之處
- •主要問題及困難
- •可改進之處

3. 教與學 – 激勵專業成長

a. 科研 – 教學新思維 – 實踐經驗交流

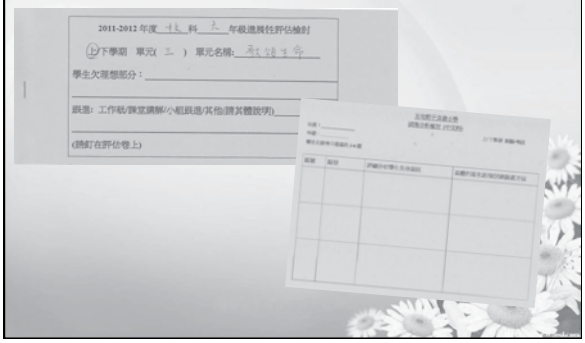


b. 備課 – 在共識裏尋找自由發展空間

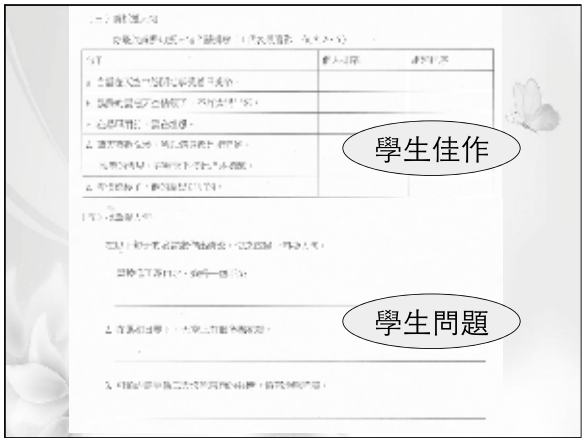


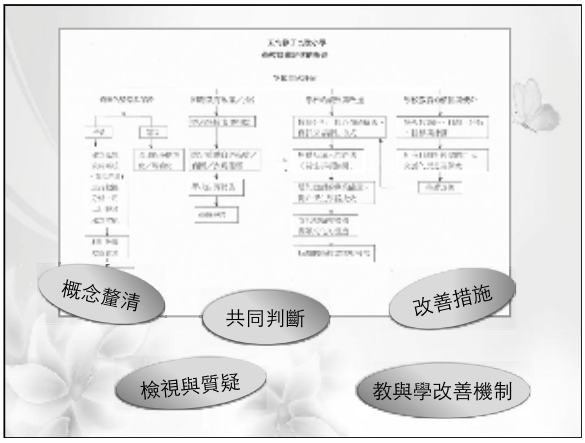
c. 觀課 – 更宏觀地交流學科知識的處理

教學文化 – 評估 教學



系統學習





質素保證機制

- 3 個層面
- 4 大脈絡
- 1 個循環

教職員考績制度 – 教師問卷調查(2005-2010)

- 我清楚了解考績的程序及結果　31.8%–––94.1%　(05-06)　(09-10)
- 評核者(教師)以審慎的態度進行評核，多角度觀察和了解，力求客觀與準確。＊互評　34.1%–––84%＊　(05-06)　(07-08)
- 評核者意見合理中肯　25%–––––80.4%　(05-06)　(09-10)
- 考績制度能幫助我作自我檢討，促進個人成長　65.9%–––82.4%　(05-06)　(09-10)

學校管理與專業領導

	07-08	08-09	09-10	10-11
•我認同學校的發展方向	80%	86.2%	94%	90.4%
•我認同學校有策略地制定計劃	／	76.4%	91.8%	78.8%
•我認同校長有效領導學校發展	68%	68.6%	91.8%	84.9%
•我認同副校長有效統籌各科組工作	／	66.6%	65.3%	71.7%
•我認同科組主管有效領導科組發展	68%	76%	83.3%	84.9%
•我認同科研小組能促進專業交流及課程縱向發展	64%	56.8%	82%	73.5%

學校管理與專業領導

系統學習

2009-2010 APASO 分析

對學校態度				
項目	本校數據	常模數據	比常模差	備註欄
整體對學校態度	3.05	2.91		今年是至03年以來最高分
整體滿足感	2.86	2.73		上4年一直下降，今年回升
負面情感	1.95	1.66	*	3年內持續改善 (3.11－2.01－1.66)
師生關係	3.05	3.02		
社群關係	3.08	2.77		比常模顯著高出了(11%) 今年是至03年以來最高分
成就感	3.01	2.67		比常模顯著高出了(13%)
機會	3.19	3.03		比常模顯著高出了(5.2%)
經驗	3.09	2.69		比常模顯著高出了(15%)





教育局梁兆強首席助理秘書長向學員致送參與證書



李小娟副校長與李少鶴主席和胡少偉博士的合照



李少鶴主席於2012年5月26日主講學校發展及外評機制



李小娟副校長分享五旬節于良發小學學校發展的經驗

系統學習

課程領導與執行

徐國棟

「提升小學科組主任的領導力」
系統課程系列三
2012-9-1

課程領導與執行

徐國棟博士
副教授
香港教育學院 課程與教學學系
kttsui@ied.edu.hk

1

什麼是領導？

- 影響他人以達成所追求目標的過程





2

領導的意義 （續）

- A leader is a man who has the ability to get other people to do what they don't want to do and like it

  Harry Truman (Howard Gardner, 1997：22)

- The art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.

  Dwight D. Eisenhower (Snee, 2002：18)

3

領袖的主要工作 What do leaders do?

Leaders lead people

- Provide **direction** – show the way
- **Communicate –** develop understanding and hope
- **Enable,** coach, counsel – set people up for success
- **Recognize** results and reinforce desirable behaviour – catch people doing things right

(Snee, 2002：18)

4

領袖的類型

Leader by

- 職位 the position achieved
- 個人魅力 personality, charisma
- 道德操守 moral example
- 權力 power held
- 知識和智慧 knowledge and wisdom
- 執行力* ability to accomplish/execute things

5

領導人要認識影響力（權力）來源及運用

- 法定權力 Legitimate power
- 獎賞權力 Reward power
- 強制權力 Coercive power
- 參照權力 Reference power
- 專家權力 Expert power
- 信息權力 Information power

（Adopted from French and Raven,1968）

6

系統學習

課程領導的概念

- 上世紀末全球大規模課程改革浪潮展開後，課程領導的概念開始受教育界、教育決策者和學者關注
- 呂允成(2004)指出課程領導這名詞是由「課程」和「領導」兩個概念組合而產生具有獨特意涵的複雜概念
- 徐國棟(2009)認為課程領導的概念仍在不斷演化和建構之中，暫時亦沒有統一的定義，但總結文獻可將課程領導定義分類為功能、行為、過程和活動三種取向：

7

課程領導的概念 （續）

- 功能取向
  - GlaYhorn (2000, p. 23) 將課程領導定義為「發揮其功能使學校的體系及其學校，能達成確保學生學習素質的目標」，強調是「功能」（funcPons），而不是「角色」（roles)。
- 行為取向
  - 『課程領導』是教學人員透過有計劃的行動 (課程革新)達致有效的學與教 (黃旭鈞；2003)。Hall (1996)認定「課程領導就是指導課程設計、發展、改進、實施和評鑑的人員」。
- 過程和活動取向
  - Gross(1998, p. vii) 說明課程領導者包括個人和並所屬的機構，而課程領導就是他們積極參與的各項活動推動學校提供一個活潑而適切的學習計劃，協助學生為成功的未來作準備。

徐國棟 (2010)

8

校長的課程領導

校長應發揮以下6項課程領導功能：

(1.) 塑造學校願景與目標

(2.) 協助學校成員進行規劃、設計、實施及評鑑工作

(3.) 決定課程統整的性質與範圍

(4.) 進行課程連結

(5.) 協助成員專業成長

GlaYhorn（1997）轉引自（呂允成2004：53）

9

校長的課程領導 （續）

10項有效課程領導指標：

1. 被領導者主動向課程領導者尋求援助
2. 各種課程文件的品質具有一致性
3. 有經驗的教師願意參與課程開發委員會的課程運作
4. 能利用多種途徑進行溝通
5. 能有制度化的工作模式
6. 能盡快組織工作團隊並快速完成任務
7. 開發出來的課程具有推廣價值
8. 能迅速有效地解決課程開發問題
9. 憑借專業能力而非依賴權力進行領導
10. 能運用多樣化的領導形態

Bradley（1985）轉引自黃顯華和朱嘉穎等（2005：157--158）

10

校長的課程領導 （續）

校長必須掌握學校的情境和了解實際的需要，展示合適的課程領導，12項主要的課程領導任務：（黃旭鈞2003）

1. 學校環境脈絡的掌握與了解
2. 校長課程領導角色的界定與知覺
3. 學校任務與願景的建立與設定
4. 學校、地方、國家課程的連結
5. 學校課程的管理與發展
6. 教師專業發展的規劃與倡導
7. 學生進步的評估與監控
8. 學校課程專業文化的塑造與變革
9. 學校組織結構的再造與重組
10. 資源的爭取與支持
11. 社區參與和公共關係的發展
12. 學校課程與教學的評鑑與改進

徐國棟 (2010)

11

課程領導定義的共同的特性

- 校長並非唯一的課程領導者，應包括在不同組織和崗位能發揮課程領導功能、課程領導行為，並積極參與課程領導活動的各級人員。
  (Glickman, 1989引自(Lee & Dimmock, 1999, p. 458))
- 課程領導者具有專業性，能善用課程專業能力發揮針對課程事務有關的領導功能、行為和歷程，促進學校整體之課程發展。
- 課程領導具有影響性並且是一種持續的歷程，課程領導者會運用其影響力促進持續的課程發展與課程改革，不斷提升課程品質和學習成效。

徐國棟 (2009)

12

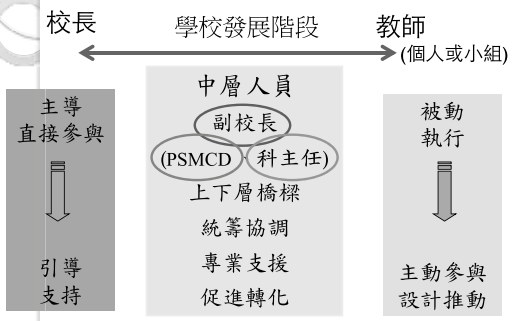
系統學習

課程領導的實踐層面 徐國棟 (2010)

課程領導的層面	主要課程領導/利益關係者	主要功能
國家層面	教育部、諮詢組織	制定課程綱要、政策、標準和要求
地方層面	地方教育局、諮詢組織	執行教育部政策、課程綱要、提供教師培訓、支援學校落實課程改革和校本課程發展
學校層面	校長、中層人員	領導校本課程發展和教師專業發展、落實課程改革和課程綱要
課室層面	教師	參與校本課程發展、具體落實學校的課程決策

13

誰領導學校課程及教學？



14

課程領導在推動課程發展的角色

革新者和領導者	• 啟動和領導課程革新 • 啟動和領導校本課程發展
策劃者和促進者	• 促進和推廣教師專業發展 • 設計校內評估政策
統籌者和協調者	• 統籌校內各學科進行課程改革
支持者和技術顧問	• 在處理實際日常工作中

徐國棟 9?G<GI""

15

領導與管理的關係

領導 Leaders "Do the Right Thing"	管理 Managers "Do the Thing Right"

Bennis W. (1990)

- ☐ 願景 Vision
- ☐ 戰略規劃 Strategic Planning
- ☐ 建構文化 Culture
- ☐ 學習與發展 & Development Learning

- ☐ 策劃 Planning
- ☐ 組織 Organizing
- ☐ 實施 Implementing
- ☐ 監察 Monitoring
- ☐ 評鑑 Evaluating

對"課程領導"與"課程管理"的甄別

管理	領導
提供秩序和一致性	產生變化和運動
制定計劃，進行預算	建立願景，制定策略
組織，人事管理	聯合員工，進行交流
控制，解決問題	激勵，鼓舞士氣

余進利"9?GG\I: 對"課程領導"與"課程管理"的甄別，《當代教育科學》，第?G期，頁?<^?Z;Z?"。

執行力

- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York : Crown Business
- 包熙迪和夏藍(2003)(李明譯)：《執行力》，台北市，天下遠見出版股份有限公司。

18

系統學習

何謂執行力？

- 執行是一種紀律，是策略不可分割的一環
- 執行是組織（企業）領導人首要工作
- 執行必須成為組織文化的核心部份

Bossidy, L., & Charan, R. (2002)

19

達成執行力不可或缺的三塊基石

- 絕不能假手他人的工作
- 改變文化，讓組織「動」起來
- 領導人的七項必需行為

Bossidy, L., & Charan, R. (2002)

20

基石一:領導人的七項必需行為

Bossidy, L., & Charan, R. (2002)

- 瞭解你的組織和員工 Know your people and your business
- 實事求是 Insist on realism
- 訂定明確目標和優先次序 Set clear goals and priorities
- 後續追蹤 Follow through
- 論功行賞 Reward the DOERs
- 指導員工，薪火相傳，發展才能 Expand people's capabilities through coaching
- 了解自我，真誠，包容 Know yourself

21

基石二:改變文化，讓組織「動」起來

組織文化	報酬和績效要連結	執行力的社會軟體	強力對話	上行下效
會影響特定行為的信念，才是比較需要改變的部份	績效標準亦要因時制宜	社會運作機制、儀式、語言、故事、象徵物	開放、坦率、事實、結論	以身作則，參力與強力對話

Bossidy, L., & Charan, R. (2002)

22

基石三: 絕不能假手他人的工作 –知人善任 having the right people in the right place

如何能做到適才適所？	你該網羅何種人才？	如何能找到合適的人才？
分析工作	有能力	坦白溝通
果斷行動	有心	
擺脫個人喜惡	實幹	發掘真相
不吝指導	能合作	

Bossidy, L., & Charan, R. (2002)

23

提升領導人課程執行力的策略

石利和田立君(2009)：新課程推廣中校長課程執行力的研究，《教育探索》，08，62-63。

- 確立明確的課程理念和領導的角色
- 增強自身的課程執行力
- 提高教師的課程執行力
- 創建課程執行力文化

24

系統學習

增強領導人自身的課程執行力

課程政策執行力，就是執行既定(中央或上級)課程政策、實現預期目標的能力。

- 戰略規劃力
- 人員配置力
- 運營力
- 個人執行力*

王天平和金玉梅 (2010)：課程政策執行力:內涵、構成及評價，《西南大學學報(社會科學版) 》，06，115-119。

25

提高教師(個人)的課程執行力

- 知的能力
- 情意能力
- 行的能力

透過全面促進教師的專業發展

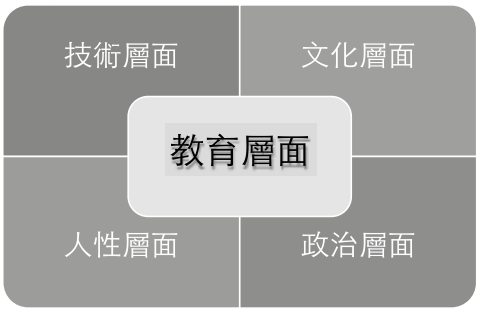
要優化課程管理和監督機制

王天平和金玉梅 (2010)：課程政策執行力:內涵、構成及評價，《西南大學學報(社會科學版) 》，06，115-119。

26

中層領導須具有的課程執行力（

修改自鄭燕祥，?GGZ)



27

中層領導須具有的課程執行力

技術層面

1. 掌握課程發展的知識和技巧
2. 了解本港課程改革的路向
3. 良好組織能力
4. 有周詳計劃
5. 按老師的專長分配恰當的課程發展工作
6. 和同事保持良好溝通
7. 和校長保持良好溝通
8. 協助學校制定清[illegible]
9. 協助學校建立有效的教師專業發展政策

28

中層領導須具有的課程執行力

人性層面

1.給予同事支援及信心
2.建立同事間互信關係
3.尊重及願意聽取同事提出的意見
4.按老師的興趣分配恰當的課程發展工作
5.引發老師參與校本課程計劃或試驗的興趣

29

中層領導須具有的課程執行力

政治層面

1.取得同事的支持
2.成功協調各科以配合學校課程發展的需要
3.順利化解工作上的紛爭
4.取得行政及科主任的支持
5.取得校長的支持

30

系統學習

中層領導須具有的課程執行力

文化層面

1.為學校辨清課程發展的共同目標及方向
2.使教師對課程發展有相同的理念
3.使教師認同課改的需要
4.使教師認同專業發展的理念
5.提昇教師的專業精神

31

中層領導須具有的課程執行力

教育層面

1.不斷學習提昇自己的能力
2.致力營造老師不斷進修和學習的機會
3.製造機會讓同事作經驗交流及互相學習
4.支持及推動協作教學
5.推動同事參與校本行動研究

32

謝謝

33



在胡素貞博士紀念學校參與友校參觀的學員合照



徐國棟副教授主講課程領導與執行



初研代表向接待科組主任參觀學校致送感謝狀

系統學習

課程領導與執行

陳鳳儀

課程領導與執行

浸信會沙田圍呂明才小學
課程統籌主任　陳鳳儀

推動課程發展的角色

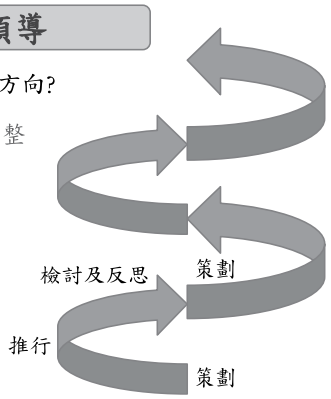
- 革新者和領導者
- 策劃者和促進者
- 統籌者和協調者
- 支持者及技術顧問

徐國棟 (2011)

革新和領導

- 如何確定發展的方向?

-按科情作出的調整
>學習表現(觀課)
>課業表現(整簿)
>評估表現(測考)



革新和領導

- 如何確定發展的方向?

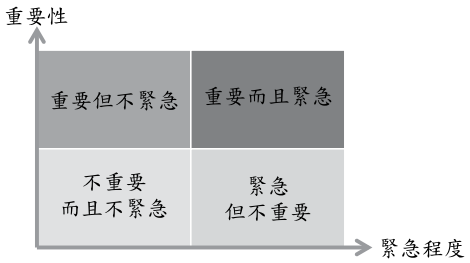
-強弱機危分析

強項 Strengths	契機 Opportunities
弱項 Weaknesses	危機 Threats

革新和領導

- 如何確定發展的方向?

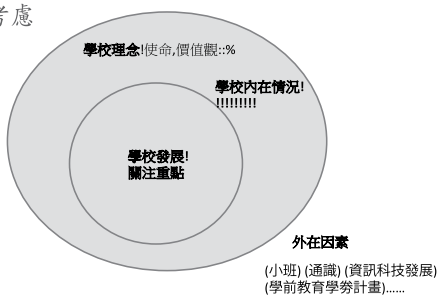
-緩急輕重



革新和領導

- 如何確定發展的方向?

-全面考慮



系統學習

革新和領導

1. 學校周年關注項目：
1.1.....
1.2.....
1.3.....

2. 本科周年關注項目：
2.1.....
2.2.....

3. 配合學校周年關注項目之工作計劃
.....

4. 配合本科周年關注項目之工作計劃
.....

革新和領導

經驗分享:成立天文、科學與科技科



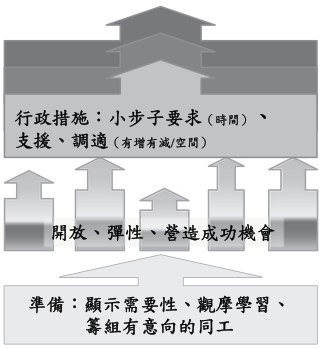
有利因素
- 硬件
- 家長的期望
- 家長資源（天文專家）

契機
Opportunities

策劃者和促進者



策劃者和促進者



策劃者和促進者



經驗分享:
成立天文、科學與科技科

建構課程
- 逐一招募核心小組
(校內物色+外聘專才)
- 分享信念
(確定共同目標)
- 參校台灣學校經驗
(建立信心)

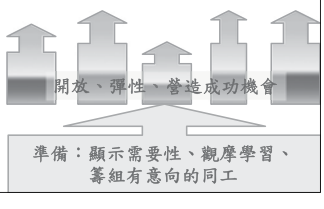
準備：顯示需要性、觀摩學習、
籌組有意向的同工

策劃者和促進者



經驗分享:
成立天文、科學與科技科

建構課程
- 小組形式編寫教材
（共訂原則）
(自由發揮+互助支援)
- 從一個課題開始
（小步子嘗試）
- 交流分享
(調整)



系統學習

策劃者和促進者

經驗分享:
成立天文、科學與科技科



成立科目
- 成新增科目
- 調整課時及課程
  （策劃時已考慮）
- 安排共同備課時段
  加入家長資源
  （天文專家）

行政措施：小步子要求（時間）、
支援、調適（有增有減/空間）

開放、彈性、營造成功機會

準備：顯示需要性、觀摩學習、
籌組有意向的同工

策劃者和促進者

經驗分享:
成立天文、科學與科技科



成立科目
- 逐月編寫筆記
- 減輕課擔、工作

行政措施：小步子要求（時間）、
支援、調適（有增有減/空間）

開放、彈性、營造成功機會

準備：顯示需要性、觀摩學習、
籌組有意向的同工

策劃者和促進者

經驗分享:
成立天文、科學與科技科



強化、優化
- 引入科技
  （天文模擬軟件）
  （平板電腦與3D）
- 加入特別獎勵
  （天文影院）
- 靈活加入課外配套
  活動
- 檢討與課程調適

行政措施：小步子要求（時間）、
支援、調適（有增有減/空間）

開放、彈性、營造成功機會

準備：顯示需要性、觀摩學習、
籌組有意向的同工

經驗分享:
成立天文、科學與科技科——成效



增設「天文、科學與科技科」的成效
- 學生：
  ＞知識和技能的提升
  ＞學習態度更積極
- 教師：
  ＞專業的轉型
  ＞有成功感及擁有感
- 學校：
  ＞成為學校的特色

強項 Strengths ← 契機 Opportunities

支持者及技術顧問

經驗分享:
推動「合作學習」



- 教師發展日
  >全體參與(或按科分組)
  >參觀成功經驗學校
- 駐校體驗
  >持支持態度的同工
  >全面真實觀察、專業對話
  >整理駐校經驗及嘗試提供指導及支援

支持者及技術顧問

經驗分享:
推動「合作學習」



- 小培會分享
  (恆常、約1小時)
- 開放課室
  (觀課目的：交流、研討)
- 參考書
  (共同研讀)
- 專家指導／校外培訓

系統學習

統籌者和協調者

經驗分享:
推動「合作學習」

- 共訂校本模式
  >建立共識(一致的取向)
  >分級考慮(學生年紀的特點及需要)
  >整合調整
- 課程調適
  >精簡課程（重質）
  >騰出課時



統籌者和協調者

經驗分享:
推動「合作學習」

- 行政配套
  >課室座位安排
  >課室佈置（壁報、氣氛、提示）
  >教學計畫
- 分科會議
  >目的:交流經驗、共同解決困難、調節策略和步伐
  >科務透過內聯網佈告
  >改變行政會議模式，騰出時間、空間
- 與其他科目協調



推動課程發展的角色

革新者和領導者	統籌者和協調者
策劃者和促進者	支持者及技術顧問

浸信會沙田圍呂明才小學

課程統籌主任　陳鳳儀

分享完畢！
謝謝聆聽！
敬請指教！



陳鳳儀主任分享推動課程發展的角色



初研導師在校本培訓中分享經驗

系統學習

管理資源與知識管理

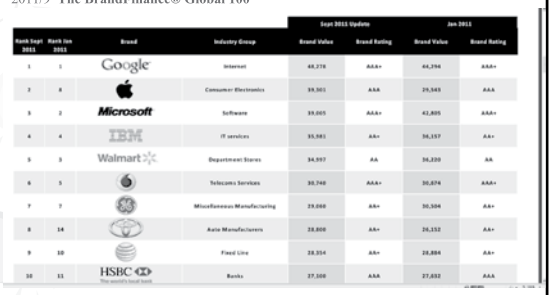
朱啟榮

管理資源與知識管理

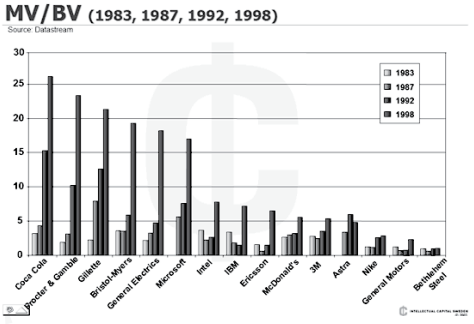
朱啟榮校長
協和書院

哪一所公司最值錢Which is the most valuable global company?

2011/9 The BrandFinance® Global 100



非實體資產Intangible Assets

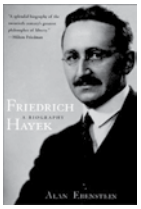


知識型經濟社會 Knowledge Based Society

- 工藝社會：師徒制，師傅Master與公會Guild
- 工業社會：複雜機器；少改變；高效率
  - Know how: specialized, decentralized in workers
  - Know why: centralized in designers
- 知識型經濟社會
  - *Brilliant Design strategy, KFC, McDonald*
  - *Master Craft strategy, Surgeon*
  - *Community Experiment strategy*
    - *Not dependent on embedded knowledge*

知識型經濟社會之父 海耶克 Friedrich Hayek

- 資本主義capitalism 與社會主義 socialism
  - 社會主義 – 中央規劃及控制
  - 資本主義 – 以人對自己理想的追尋，引導人的活動
- "人類生活的發展與知識、科技及物料的發展同步而不可分割， 以塑造更好的社會" (Ebenstein, 2001)
- 海耶克相信知識分佈於人群當中，沒有個人或個別小組可擁有所有的答案。
- 海耶克相信成功的機構及社會在最少的約束下激發人們的努力。



知識對機構的重要

- 知識協助選擇適當決定
  - 誰人必須參與決定
  - 有多少知識了解決定中不穩定、風險的因素
  - 決定決定中有關行動的可行性及其質量
- 將資源與人類活動結合產生最佳的效果
- 知識為機構成功的關鍵
- 成功領袖需孕育及發掘機構知識

系統學習

資源與資產

- 實體及金融資產
  - 物業、機器、電腦及金錢
- 非實體資產 （知識資本）
  - 人力資本
  - 結構資本
  - 社會資本
- 所有領袖均為*紐織管家Organizational Stewards* ，能好好管理組織內所有的資產.
- 成功領袖透過知識作出決定，將資本培增。

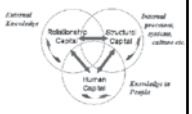
領袖與知識

- 海耶克相信
  - 知識分佈於人群當中， 沒有個人或個別小組可擁有所有的答案。
  - 人需要彼此倚賴。
- 領袖不能掌握及控制所有的知識。
- 領袖只可將人與機構資源彼此聯繫。
- 領袖可塑造組織文化，增強彼此信任，鼓勵同工合作，同工間共同擁有相關知識。

知識資本 (Knowledge Capital)

- 人力資本 (Human capital)
  - 員工的個人能力、教育水平、經驗、技術、知識等
- 結構資本 (Structural capital)
  - 例如專利、品牌、系統和制度、管理信念、 KFC, Coca-Cola秘方及製作流程、麥當勞的特許經營、ISO 9000認證等等
- 社會資本 (Social capital)
  - 公司與顧客關係的強度和持久度，包括滿意度、持續性，並包括和員工、合作夥伴、外界專家的關係。

我們有甚麼知識資本 ？



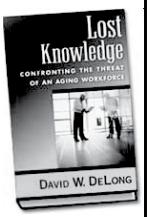
Brain Drain 腦力流失

Source : http://www.incontextmag.com/article/Keeping-deep-knowledge-from-being-lost



Lost Knowledge已失知識

- "Lost knowledge" is defined as...
  "... the decreased capacity for effective action or decision making in a specific function, team, or role."
  It is NOT the same as failing to share knowledge with other parts of the organization.
- Workforce changes [Retirements, mid-career turnover, re-organizations, etc.] lead to knowledge loss which leads to decreased innovation and reduced efficiency/increased costs and reduced capacity for growth.
- ***Do you know where your critical knowledge is that is at risk within your organization?***
- **Eight keys to more effective knowledge transfer**
- http://www.ericmackonline.com/ica/blogs/emonline.nsf/dx/knowledge-retention-a-framework-for-action



NASA Lost Memory
太空總署失了的記憶

- Loss of knowledge of manned space flight (putting a man on the moon)
  - Loss of Apollo Mission Documents, esp, the critical set of blue prints for the Saturn booster, the only rocket with enough thrust to send a manned lunar payload on its way
  - Loss of documents for landing on the moon
- Unlearned lessons from Challenger accident
  - NASA has a culture that is resistant to criticism and to change
  - ineffective communication





Petch, G. 1998. The cost of lost knowledge. Knowledge Management Magazine, October. http://www.kmmagazine.com.

系統學習

數據、資訊、知識

- 數據 (Data)
  - 從觀察事件所作的記錄
- 資訊 (Information)
  - 經過處理後具有意義的數據
- 知識 (Knowledge)
  - 思考資訊、配以行動的能力

有甚麼例子 ？



Example of Knowledge知識例子1

- In the 1950s, Kraft Foods well known for its production of white cheeses such as Cracker Barrel and Kraft Deluxe sliced American cheese.
- The soft, formless yellow cheese - a by-product disposed after the harder cheeses were processed, no apparent use, leftover cheese, difficult to package due to its softness
- successfully marketed potential usefulness both for cooking and as a spread

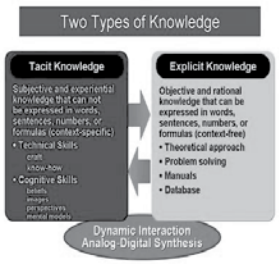


Example of Knowledge知識例子2

- A chain of convenience stores conducted a market basket analysis to help in product placement.
- Hypotheses : place all infant care-related items together e.g. baby powder or cream with diapers.
- The highest correlation with diapers (in the newborn size and format) :a case of beer.



Types of Knowledge



- 外顯知識 (Explicit knowledge)
  易於訴諸文字，客觀地傳授給別人
- 內隱知識 (Tacit knowledge)
  無法輕易描述的判斷和直覺、經驗和心得

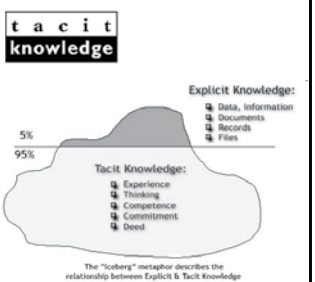
Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.

Tacit Knowledge內隱知識



Source :
http://www.vettech.ku.ac.th/wordpress/archives/17/explicit-tacit-knowledge



Source : http://www.cognitivedesignsolutions.com/KM/ExplicitTacit.htm

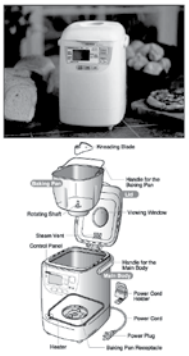
Example of a Tacit Knowledge 1

Development of a breadmaking machine at the Matsushita Electric Industrial Company as example of tacit knowledge development.

Problems: not turn out dough with the proper texture.

Solution: several engineers apprenticed themselves to a master baker, observing him at length and discovering that he made a special twisting motion that seemed to be the secret to his special touch with dough. The team was able to "socialize his technical skill," that is, to transfer the tacit knowledge in his hands to the kneading mechanism in the breadmaking machine.

The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation by Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (284 pages, Oxford University Press, 1995)



系統學習

知識 "管理" **Knowledge Management**

- 知識管理的概念是將機構在日常運作中所制訂的文件、工作上接觸的資料、個別員工的經驗心得等等，透過分類和分析，轉化成機構的重要知識及資產，讓機構員工、客戶及夥伴都能分享，從而提升機構生產力及營運效率，並提高員工的水平。
- **Knowledge Management is the systematic, explicit, and deliberate building, renewal, and application of knowledge and other intellectual capital assets to maximize the enterprise's knowledge-related effectiveness, returns, and success.**

機構業務與知識管理的關係

- DB數據
- DW數據庫
- AA分析軟件
- ERP企業資源管理
- CRM顧客關係管理
- SRM供應者關係管理

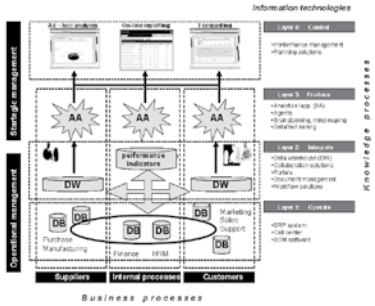


Figure 2: Relating information and knowledge technologies to business processes

Janev, V. and Vraneš, S. (2005). *Journal of Universal Computer Science, vol. 11, no. 4 (2005), 526-545,*



The Egg Crate School

- Typically, a teacher comes out of teacher training, enters a classroom, and has very ***little continuing engagement with other professionals***. This arrangement is sometimes called the egg-crate school, ***each egg in its own little box***. Unlike professions where collaboration is the norm, ***teachers tend to be isolated***, causing bad habits to be reinforced and great ideas to lie fallow.

How KM helps

- Explicit Knowledge Sharing:
  Information Searching, Documents Sharing, Storage, Categorization and Retrieval
- Tacit Knowledge Sharing:
  Experiences and Skills Sharing, Storage, Categorization, Searching and Retrieval
- Professional Development
- Organizational Learning and Learning Organization

知識管理的活動

- 創造 (Create)
- 發掘 (Discover)
- 取得 (Capture)
- 過濾 (Distil)
- 判斷 (Validate)
- 分享 (Share)
- 整合 (Adapt)
- 採納 (Adopt)
- 傳授 (Transfer)
- 應用 (Apply)

系統學習

Nonaka and Takeuchi Model of Knowledge Conversion

- Socialization
  - Tacit to Tacit
- Externalization
  - Tacit to Explicit
- Combination
  - Explicit to Explicit
- Internalization
  - Explicit to Tacit



Socialization Tacit to Tacit

- Face-to-face, natural, and typically social interactions to share knowledge
- Beside coffee machine or water cooler
- Knowledge not yet captured
- Honda Brainstorming Camp to solve difficult problems in development projects.





Externalization Tacit to Explicit

- "a quintessential knowledge creation process in that tacit knowledge becomes explicit "
- Once externalized, knowledge is now tangible, permanent, easy shared and leveraged throughout the organization
- Canon designed a inexpensive drum for the mini-copier from the insight of beer cans





Combination Explicit to Explicit

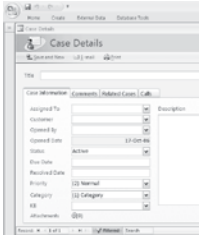
- Recombining into a new form
- sorted and systematized
- in the form of a review report, a trend analysis, a brief executive summary, or a new database to organize content
- Kraft General Foods planned and developed a new point-of-sale (POS) system, tracking not only sold items but also buyer information

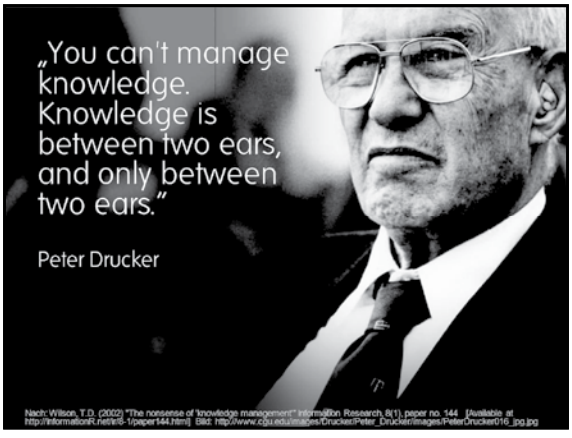




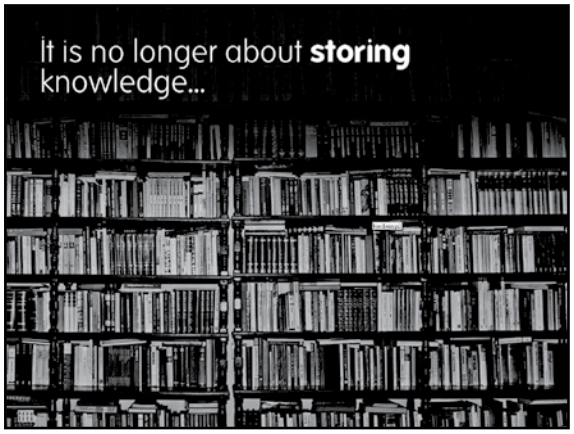
Internalization Explicit to Tacit

- converts or integrates shared and/or individual experiences and knowledge into individual mental models
- Individuals broaden it, extend it, and reframe it within their own existing tacit knowledge bases
- General Electric has developed a system of documenting all customer complaints and inquiries in a database that can be accessed by all its employees





系統學習





知識管理如鑽探石油

- 機構如知識油井
- 甚麼技術及方法能有效提取知識石油？
- 好消息
- 壞消息
- 神話：sharing best practices to get the right knowledge to the right people at the right time



Management and Organization

- Document Management
  - Hard copies to soft copies (word, pdf)
  - Easily searchable and storable, fast to retrieve
  - E.g. Student Learning Profile (SLP)
  - Student and Parents' Information: Attendance, Sick leave record
  - Library Data Management
  - Integrated Information System (portal) HeepWoh Net
  - WebSAMS
  - Stock Checking, Resources organization
  - Mobile Information management



Room Reservation



系統學習

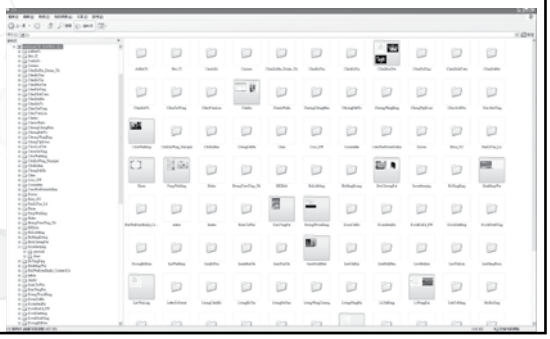
Teaching Server



Department Server



User Home Server



House Keeping Share Folder



Management and Organization

- Near Miss
  - Collect near miss report
  - Sharing information
  - Training to reduce accidents and near accidents
- Brain Drain
  - Loss of Retired teachers' experience
  - New Teacher Induction, Mentoring
- Organization Restructuring
- Other School Success Experience

Teaching and Learning

- E-learning, e-assignment, self learning
- Forum and Chatting room, T-Ss interaction
- Searching teaching materials, Sharing of teaching experiences and teaching resources
- Lesson Preparation, Observation and Evaluation
- Lesson Study or Learning Study
- Pedagogy and Instruction Advancement
- Collaborative work and Action Research
- Seminar, Workshop

系統學習

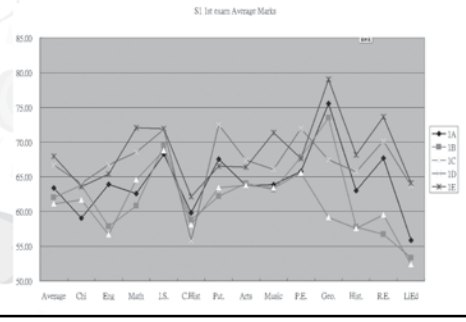
Assessment Analysis

- Internal
  - Uniform Test and Exam Result Analysis
  - Term Marks
- External
  - HKAL
  - HKCEE
  - TSA
  - Pre-S1

Connections between curriculum and assessment

- Curriculum
  - what students should learn in terms of the learning targets / objectives.
- Assessment
  - collect evidence of student learning should be
  - assess what students are expected to learn (i.e. learning targets and content) and the learning processes that lead there.
  - Feedback for improving learning and teaching.

Exam Result Analysis



Term Mark Tracking System



Heep Woh Net

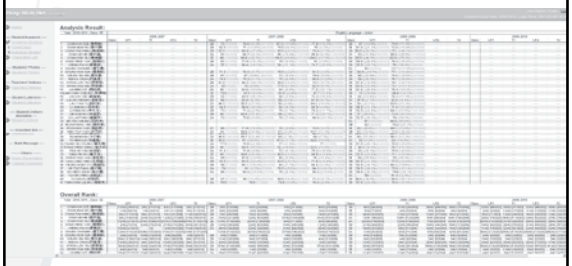


學生成績分析1



系統學習

學生成績分析2



學校工作有甚麼地方可應用知識管理 ？

甚麼是班級經營？

- 藉由建立良好的師生關係，進而由師生共同營造和諧的班級氣氛，增加對班級的認同感與凝聚力，讓每一位學生都能在適度的規範之下，獲得尊重，充分發揮個人的潛力與特質。
- 班級經營是一門藝術，包涵了各種知識的操作與運用：
  - 人際關係
  - 情緒管理
  - 危機處理
  - 領導統御
  - 溝通技巧
  - 行為改變技術等。

班主任的工作

- ❑研究學生的特點
- ❑建立和培養班級組織
- ❑提高學生的學業成績
- ❑培養學生自覺遵守紀律
- ❑指導學生參加課外活動與社會公益事業
- ❑家長工作
- ❑與學校各部門和教師協調

知識管理與班級管理

- 學生資料的收集與管理
  - 家庭背景
  - 出席、缺席及遲到紀錄
  - 學生成績分析
  - 學生其非學業表現資料 校服儀容及操行紀錄
- 學生個案的收集與管理
  - 限閱/機密文件
  - 隱名，只保留個案的關鍵特徵，以方便分享
- 老師班級管理文件的分享與交流
  - 班規
  - 職責和約章
  - 學生操行自我評估表
  - 嘉許狀
- 老師班級管理的經驗分享與交流
  - 同工有關班級組織的知識(如設定學生角色、令學生團結等)
  - 同工有關建立關係的技巧(與學生或家長)
  - 同工的教學技巧及課堂管理技巧
- 老師處理學生個案的經驗分享與交流
  - 同工的訓育、輔導及學生管理的技巧(讚賞、懲罰等)
  - 同工處理某類型學生個案的經驗分享與交流

老師班級管理文件的分享與交流1

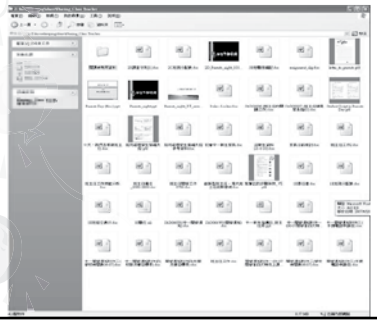


老師班級管理文件的分享與交流2



系統學習

老師班級管理文件的分享與交流3



Problems for Knowledge Workers

- Problems of Knowledge workers
  - spend a third of their time looking for information and helping their colleagues do the same.
  - waste more time in recreating existing information they were unaware of rather than using original material.
- Individuals tend to approach people as the most critical conduits of information and knowledge, rather than an impersonal source such as a database or KM systems.



Shared knowledge generating value to the organization

- When knowledge is collectively accepted and institutionalized across the organization, organizational level learning occur and organizational memory can be developed.
- This institutionalized knowledge then becomes an organizational legacy that remains in the corporate memory for subsequent generations to learn from.
- The context of each item of knowledge must also be captured: when it occurred, who is knowledgeable about it, which one submitted it, and so on. Without this context, the knowledge product is not complete and cannot be successfully used, applied, or even understood.



Knowledge-sharing communities increase social capital

- Individuals develop a network with members who share similar professional interests.
  - "Who's who" in the form of yellow pages to help make connections between members.
  - a reference mechanism to quickly enable members to evaluate content, solve problems, and make decisions based on vetted, validated, and current knowledge.
- Social capital as "the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit". It thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network.





Community of Practice CoP 知識社群 Definitions

- " a group of people who share social interaction, and some common ties between themselves and other members of the group" (Hamman, 2001)



- "Groups... who share a concern, or a passion about a topic...who deepen their knowledge and expertise by interacting on an ongoing basis (Wenger et al, 2002)



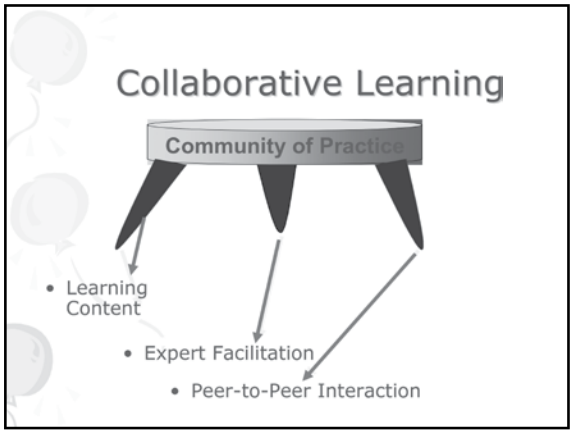
Community of Practice知識社群

- Enhanced sharing, communication and collaboration
- a culture of peer-driven in service mutual learning
- Work together, cooperate professionally and come to better understand their own knowledge-sharing practices, as well as their frustrations, needs and desires.
- Contributing unique and valuable knowledge resources that stem from personal practices and experiences
- Sharing repertoires of tools, stories, routines, and works generated or developed



- learning as doing (practice),
- learning as becoming (identity),
- learning as experience (meaning), and
- learning as belonging (community)

系統學習



Topics of CoP 2011-2012

Topic	Group Leader	Target members
Skills in handling students in difficult situations	Guidance Master	≤ 4 teaching experience
Class Management / arrangement of class assembly	Experienced Class teachers	Class teachers
Creating a rich English learning environment / English across curriculum	English Dept. Head and LAC Coordinator	EMI teachers
Reflection on Pedagogy	Principal and Invited teachers	All teachers

Challenges/Road blocks

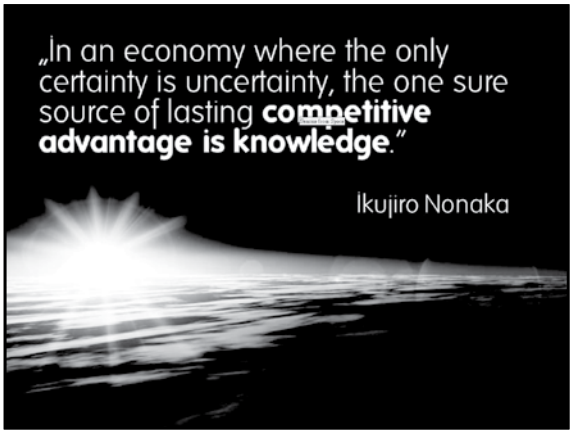
- Heavy Work Load/Tension/ Pressure
- Time
- Custom/Culture
- Trust
- Professional Status/loss of asset

Success Factors/Needs

- Top Management /Leadership Support
- Trust
- Sharing Culture
- Content shared in Knowledge Repository
- Categorization and Codification
- Infrastructure or Sharing Platform
- Incentive/Award/Recognition system
- Collaboration
  - Intra-school
  - Inter-schools
- Responsible Personnel: Chief Knowledge Officer, CKO

Benefits

- Ready made materials to be used
- Higher productivity
- Better collegiality
- Boarder and Deeper collaboration
- Faster problem solving
- Immediate help from others
- Built-in network of support
- Positive relationship and morale
- Information accessible for making senses, Well informed
- Wise decision making
- Change of organization for improvement



系統學習

參考資料及建議閱讀書目

- Argyris, C., and Schon, D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Darling-Hammond, L., & Sykes, G. (Eds.). (1999). *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What is Your Strategy for Managing Knowledge ? *Harvard Business Review, 77*(2) (March - April), 106-119.
- Hiebert, J., Gallimore, R., & Stigler, J. W. (2002). A knowledge base for the teaching profession: What would it look like and how can we get one? *Educational Researcher*, 31(5), 3–15.
- Jane, Z. (2002). Teachers explore knowledge management and e-learning as models for professional development. *TechTrends, 46*(3), 11.
- Langen, M. (2000) "Knowledge Management Maturity Model", From www.providersedge.com/docs/presentations/Holistic_Development_of_KM_with_KM_Maturity_Model.pdf
- Nonaka, I.(2008). The knowledge-creating company, Boston, Mass. : Harvard Business Press
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning, 33*(1), 5-34.
- Petrides, L. A., & Nodine, T. R. (2003). *Knowledge Management in Education : Defining the Landscape.* (Report). Half Moon Bay, CA.: Institute for the study of Knowledge Management in Educationo. Document Number)
- Shulman, L. S. (1986). Those who understand teach: Knowledge growth in teaching. *Educational Researcher*, 57, 1-22.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA



余煊副主席代表學員感謝李玉枝校長借出培訓場地



朱啟榮校長介紹知識管理的重要性



馮文正教學顧問於2012年6月2日分享人力資源管理的經驗



聖公會聖約瑟小學科組主任全情投入校本培訓的情境學習活動之內



李少鶴主席向分享經驗的張媚老師致送紀念品

系統學習

管理資源和知識管理

黃錦良

「提升小學科組主任的領導力」
系統課程系列

「管理資源和知識管理」經驗分享



天主教總堂區學校
黃錦良老師
2012.6.2

對「管理資源」的理解

- 提供一個穩定、安全、兼具彈性與延展性的I.T.管理環境。
- 完整的分權分責支援，可以分散給不同科組同事一起參與。
- 可以確實地累積I.T.資源的管理經驗與資源效益。



圖片來源：http://www.simopro.com/LinkClick.aspx?link=67&tabid=36&mid=447

知識管理架構

$KM=(P+K)^S$

KM= 知識管理KNOWLEDGE MANAGEMENT

P = 人PEOPLE，知識的運載者

K = 知識KNOWLEDGE

+ = 資訊科技(I.T.)協助知識管理的建構

S = 用全體共享的檔案來工作，進行集體思考，
將個人的思考活動與他人分享。

(取材自【知識管理的第一本書】商周出版,台北).

「有效管理資源和知識管理」的概念，
充份利用資訊科技，
促進學校行政、教學、輔導及學生表現
等經驗的保存、管理、分享及應用。

硬件配備：

伺服器種類：

- DOMAIN Server
- FILE Server
- INTRANET Server
- WEB Server
- WEBSAMS 2.0 Server
- OSTUBE Media Server
- Mail Server
- SLS+ESDA Server
- FIREWALL+PROXY Server



➢ 穩定性 ➢ 高容量 ➢ 高頻寬 ➢可靠TSS

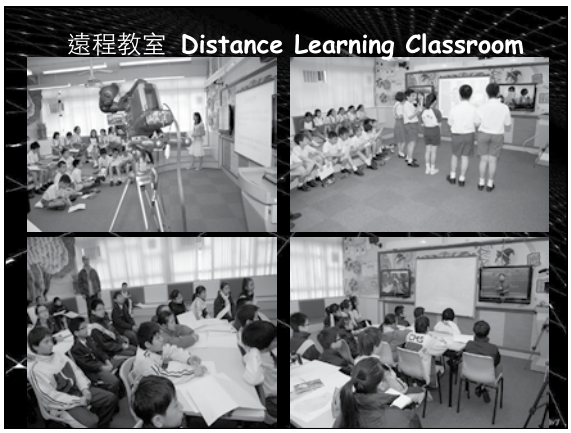
系統學習


教學資源系統化整理，提高資源管理效能


課程發展組
資訊科技組


善用I.T.設備
多媒體學習室
電腦室

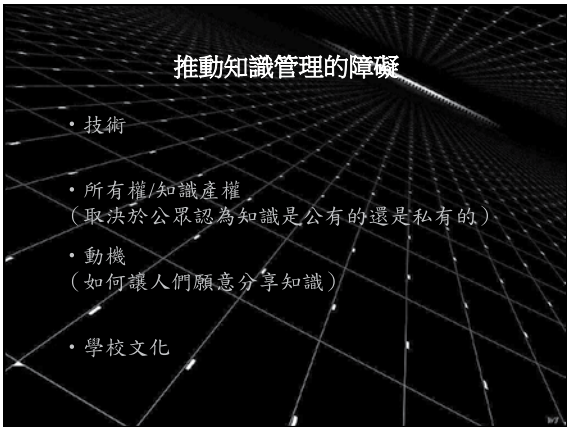

電子教室 E-learning Room
利用「電子白板」將教材數位化透過網路較以往更快速與便捷的獲得教材。
利用「平板電腦」透過無線網絡，同儕之間可以學習無阻地討論與腦力激盪。

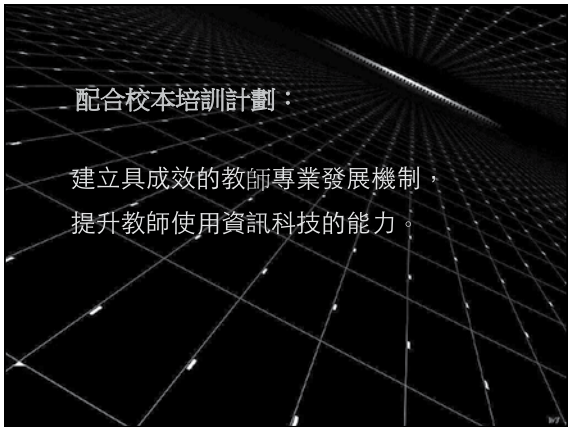

遠程教室 Distance Learning Classroom

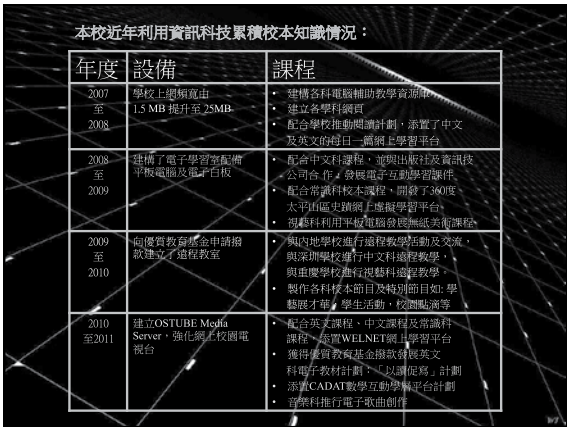

校本學科教材數位化
利用EDB提供尤的支援
與出版商合作
利用社區資源
利用開放源碼

系統學習









本校近年利用資訊科技累積校本知識情況：

年度	設備	課程
2007至2008	學校上網頻寬由1.5 MB 提升至 25MB	• 建構各科電腦輔助教學資源庫 • 建立各學科網頁 • 配合學校推動閱讀計劃，添置了中文及英文的每日一篇網上學習平台
2008至2009	建構了電子學習室配備平板電腦及電子白板	• 配合中文科課程，並與出版社及資訊技公司合作，發展電子互動學習課件 • 配合常識科校本課程，開發了360度太平山區史跟網上座報學習平台。 • 視藝科利用平板電腦發展無紙美術課程。
2009至2010	向優質教育基金申請捐款建立了造程教室	• 與內地學校進行遠程教學活動及交流，與深圳學校進行中文科遠程教學，與重慶學校進行視藝科遠程教學。 • 製作各科校本節目及特別節目如: 學藝展才華，學生活動，校園點滴等
2010至2011	建立OSTUBE Media Server，強化網上校園電視台	• 配合英文課程、中文課程及常識科課程，添置WELNET網上學習平台 • 獲得優質教育基金撥款發展英文科電子教材計劃，「以讀促寫」計劃 • 添置CADAT數學互動學習平台計劃 • 音樂科推行電子歌曲創作



參與科組主任正進行分組討論



黃錦良主任接受主講感謝狀

系統學習

教學試驗與校本課程的評鑑

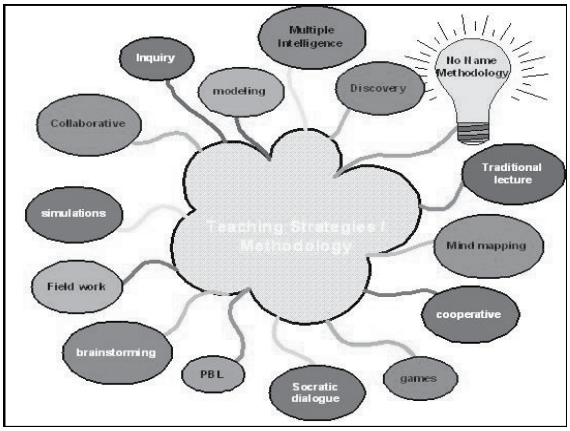
黃玉嬋

「提昇小學科組主任的領導力」
系統課程二

教學試驗
與
校本課程的評鑑

黃玉嬋

(07-07-2012)



想一想

1. 教學試驗與校本課程有何關係？
a. 子與父的關係？
b. 父與子的關係？

2. 教學試驗與校本課程評鑑有何關係？
a. 教學試驗是否校本課程評鑑的其中一環？
b. 教學試驗的結果可會影響校本課程的評鑑層面？

在學校內，教學試驗由誰人發起？

- 由校長/副校長發起？
- 由參與在職教師專業進修課程的老師發起？
- 由學教協作團體發起？
- 由課程統籌主任發起？
- 由科主任發起？
- 由老師自發進行？

歷程及結果可會不同？

校本課程評鑑有哪些功能？

a. 確認課程特質或需求
b. 判斷課程績效
c. 診斷課程問題
d. 進行課程研究
e. 提升課程專業

參考資料：《學校本位課程發展的評鑑》游家政
（國立台灣海洋大學教育學程中心）
http://ind.ntou.edu.tw/~tec/you/1-4.htm

從教學試驗到校本課程評鑑：校本例子分享

a.「合作學習」在從前服務學校的籌劃、推行及評鑑

- 背景：1. 學校於2007/08學年申請於2008/09學年開始全面推行活動教學
2. 學校不擬申請於2009/10實施小班教學，在維持小一每班30名學生的同時須採用適切的措施以提升教學效能

系統學習

從教學試驗到校本課程評鑑：
校本例子分享

歷程

08-09：製訂小組學習的分組方式，並於小四至小六推行合作學習—拼圖法，加強生生互動

- 課程統籌主任帶領課展組組員透過分享閱讀認識合作學習的原理、運作及教學策略，並商討小組學習的分組安排、口號、擬推廣的合作學習策略及教師培訓安排

從教學試驗到校本課程評鑑：　　校本例子分享

歷程(續)

09-10：檢視08-09觀課紀錄後，發現需要優化小組學習任務的設計以加強交流分享及發展協作能力

課程統籌主任檢視觀課紀錄及相關教學計劃，整合小組學習在各科組、各年級的落實情況，以及各老師在課堂上組織小組活動的表現，然後跟課展組組員分析校本問卷及持份者問卷數據，發現老師在新學年需要優化課業設計以加強組員間的協作和溝通，並在聆聽態度方面多作培養。除跟全體老師作出回饋外，亦推薦種子老師於新學年參與在職進修課程(合作學習、小班教學)，於修讀後為全體教師主持工作坊。

從教學試驗到校本課程評鑑：　　校本例子分享

歷程(續)

10-11：在中英數常以合作學習作為觀課重點

- 學校參與黃大仙區小學校長會優質教育基金「優化課堂・建立區本學習圈」計劃，合作學習協會為參與學校舉行合作學習培訓，並安排不同學校的教師相互觀課。為配合此計劃，校內的同儕觀課及評核性觀課皆以合作學習作為觀課重點。

從教學試驗到校本課程評鑑：　　校本例子分享

校本課程評鑑重點

- 學校推行活動教學，課堂上互動足夠嗎？學生是否從適切的活動中學習？
- 課展組推廣的合作學習策略是否在目標科組及年級落實？落實情況如何？
- 有甚麼進步的空間？持續發展的方向是甚麼？

從教學試驗到校本課程評鑑：　　校本例子分享

校本課程評鑑重點(續)

- 學校安排的校本培訓能裝備教師在課堂有效地安排同學進行小組學習/合作學習嗎？
- 對教師個別差異的照顧足夠嗎？

從教學試驗到校本課程評鑑：　　校本例子分享

校本課程評鑑重點

- 學生掌握小組學習/合作學習的模式及技能嗎？
- 學生能透過小組學習/合作學習學建構學科知識及建立基本能力嗎？
- 學生在參與小組學習/合作學習時的動機及態度正確嗎？
- 學生的學習成果配合預期目標(科本/整體)嗎？

系統學習

從教學試驗到校本課程評鑑：校本例子分享(續)

b. 合作學習在目前服務學校的籌劃、推行及評鑑

- 配合小班教學的推行，中西區及南區學校發展組於2007-2008學年為區內學校舉辦「合作學習」教師發展日，在課程統籌主任的帶領下，「合作學習」開始在各科組推行
- 為加深老師對「合作學習」的了解，學校於2008-2009學年邀請合作學習協會導師到校為教師主持工作坊
- 為了改進教師的課堂表現，學校於2009-2010學年邀請香港教育學院講師到校進行教師培訓及觀課，並訂定校本的合作學習模式，在各科組、各年級同時推行，聚焦組員交流合作完成特定任務，然後在班內匯報，並在 觀課表評分項目加入「合作學習」

從教學試驗到校本課程評鑑：校本例子分享

校本課程評鑑重點

- 教師的教學計劃有適當地加入「合作學習」嗎？
- 教師的課堂表現如何？
- 學生的課堂表現如何？

從教學試驗到校本課程評鑑：兩校異同

校本課程評鑑	從前服務學校	目前服務學校
評甚麼？ **(WHAT?)**	學生學習成效 教師教學效能 資源調派成效 **(**人力、時間**)** 課程成效	學生學習成效 教師教學效能

從教學試驗到校本課程評鑑：兩校異同(續)

校本課程評鑑	從前服務學校	目前服務學校
誰人評？ **(WHO ?)**	校長 主任 同校教師 學科專家 友校教師 學生	校長 主任 同校教師 學科專家

從教學試驗到校本課程評鑑：兩校異同(續)

校本課程評鑑	從前服務學校	目前服務學校
何時進行評鑑？ **(WHEN?)**	推行階段 **(**形成性評鑑**)** 學期終 **(**總結性評鑑**)**	推行階段 **(**形成性評鑑**)**

從教學試驗到校本課程評鑑：兩校異同(續)

校本課程評鑑	從前服務學校	目前服務學校
如何進行評鑑？ **(HOW?)**	觀課評課 **(**自評/他評**)** 問卷調查 小組說課 數據分析 **(**量性、質性**)**	觀課評課 **(**自評/他評**)** 問卷調查

系統學習

從教學試驗到校本課程評鑑：兩校異同(續)

校本課程評鑑	從前服務學校	目前服務學校
為何進行評鑑？**(WHY?)**	改進成效**(**目標**.....**結果**)** 促進整體課程發展 **(**規劃、設計、管理、行政支援**)**	

總結

a. 籌劃、推行及評鑑**(P.I.E.)**這流程其實落實於 每一節課，老師每天都在進行課堂試驗，自我 完善。

b. 教師參與的校本課程評鑑有助
i. 提昇課程質量
ii. 提昇學生學習效能
iii. 提昇教師的專業成長
iv. 鞏固學校學習型的組織文化

總結

c. 評鑑最重要的意圖不是為了証明(**prove**)，而是為了改進(**improve**)。

D. L. Stufflebeam

(1983)



謝謝





胡少偉秘書向黃玉嬋校長致送主講感謝狀



黃仲基校長帶領主任們分組討論

系統學習

教學試驗與校本課程評鑑

李煥蓮

「提昇小學科組主任的領導力」系統課程

教學試驗與
校本課程的評鑑

李煥蓮 7-7-2012

科組主任在學校的領導角色

有關資深教師及科主任的職能，我們的建議是：

1. 帶動課程和教學法方面的變革；
2. 支持教師的專業判斷；
3. 能掌握課程發展和變革的最新動態；
4. 加強與各學習領域/科組之間的聯繫；
5. 妥善管理及靈活運用資源；
6. 與其他教師探討問題、分享知識和經驗；
7. 規劃和部署教師持續專業發展；及
8. 表揚其他教師取得的成就，並提供適當的回饋。

（《學校行政手冊》2.5.3）

科組主任在學校的領導角色

促進學習與教學效益的原則：

- 學習機會與學習環境
- 課程的改進
- 學習與教學的策略
- 促進學習的評估
- 家庭與學校的合作和家長的支援

（《學校行政手冊》2.3.1）

評鑑教學 / 課程的目的

1.績效責任原則：建立符合學校層次之課程評鑑制度，展現本校對課程與教學績效的負責精神與態度。

2.改進原則：本辦法的主要目的是在「改進」(improve)，而不是在「證明」（prove），一切以持續提升本校的課程與教學品質為主要考量。

3.主動原則：協助教師提升對問題之敏銳度或自我覺察力，培養主動、省思、精進的習慣與能力，成為持續改進課程與教學的動力。

4.客觀原則：為教師提供所需的客觀資訊，指出預期課程計畫與實際的課程實施不一致之處，做為下階段課程計畫與課程實施之參考依據。

(澎湖縣沙港國民小學九十四學年度學校課程計畫，2005)

評鑑的方法

課程評鑑的途徑與模式很多（Madaus, Scriven & Stufflebeam, 1983）

- 科學取向：量化方法，如調查、實驗、測驗等方法
- 自然主義取向：質化取向，如觀察、訪談、討論等模式
- 系統取向，兼採量化與質化的方法，例如、個案、CIPP〔背景(context)、輸入(input)、過程(process)和結果(product)〕 等。



教學試驗與校本課程的評鑑

學校經驗分享

系統學習

學校校本課程舉隅

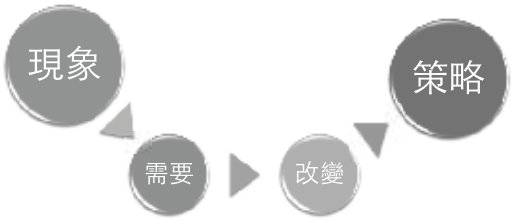
中文科
- 識字教學
- 閱讀策略
- 寫作教材
- 說話教學教材

數學科
- 幼小銜接課程
- 中小銜接課程
- 速算
- 實作

英文科
- IELP課程
- Grammar Note

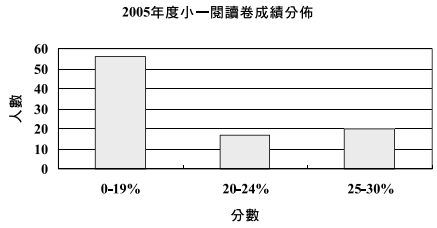
成長教育
- 成長課

學校校本課程推行的目的



現象／需要

- 閱讀能力評估



改變

改善學校效能的策略 (Hoy & Miskel，2001)

1. 認識組織的知識

學校／老師／家長／學生的背景

2. 診斷

問題的所在

3. 預知

必須透過一些學校政策、學習計劃、課程及教師互動來提升學校效能。

4. 開處方

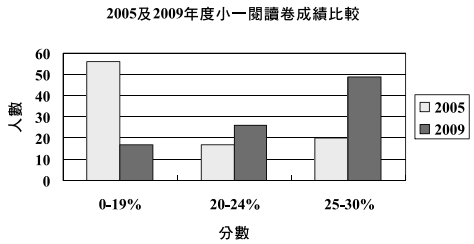
教學試驗、校本教材

5. 評估

評估



改進



系統學習

評估的方向



學生
- 成績進步
- 提升學習能力
- 改善學習態度



老師
- 提高教學質素
- 提升對學生學習需要之敏銳度
- 培養主動、省思、精進的習慣與能力



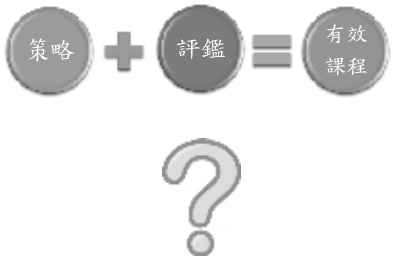
課程
- 切合學生學習需要
- 引發學習興趣
- 為下階段課程計畫與課程實施之參考依據

評估的方法

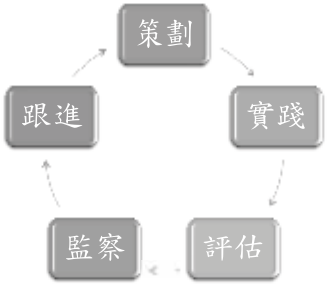
1. 量化
   - 測驗、考試成績
   - 問卷調查
2. 質化
   - 觀察學生學習表現
     - 學習興趣
     - 學習自信
   - 同儕觀課
   - 聚焦小組 (focus group)
   - 檢討會議

評估的方法

- 檢討會議
  1) 同級科任
  2) 科務會議
  3) 課程核心小組會議
     - ✓副校長、課程主任、學術主任、教務主任
     - ✓科主任按需要列席
  4) 專家意見



有效能的教學試驗和校本課程





李煥蓮副校長用心分享校本課程的經驗

系統學習

人力資源管理

馮文正

提昇小學科組主任的領導力
系統課程 2012

人力資源管理

馮文正

P.1

概述

本課將介紹策畧性人力資源管理的概念，討論善用人力資源的策略：激勵、參與、分工、授權、分享願景及建立團隊的技巧及實踐。還會討論在香港社會環境下，一般學校的員工管理實務工作，包括聘任、晉升、考績等人事管理的要素

P.2

當局的指引

“校董會是學校教職員的僱主，在推行校本管理後，在人事管理上享有更大的自主權，同時亦承擔更多的責任。為使人力資源的調配和管理更具成效，學校在教職員的聘任、晉升、署任、改編職系、工作表現管理、退休和接任等事宜，均須有清晰的政策和程序。有關政策和程序，必須公平及公開，避免出現任何實際或預見的利益衝突，亦不應有任何偏私之嫌，以免影響員工士氣和削弱管理階層在工作上的問責效能。”

P.3

資助學校的人事管理

- 人事類別：校長、教師、書記、教學助理、工友等
- 編制：
  - 批准的編制（實任、署任職級）
  - 編制以外
- 薪酬：
  - 以薪金津貼支薪
  - 其他
- 聘用條款（服務條件，薪級，終止聘用條件）
- 調配教學人員

P.4

人事管理實務

- 聘任
  - 校長：須由常任秘書長批准
  - 編制以內及僱用期不少於 6 個月的教師：聘用須由學校多數校董批准，解僱亦然
- 晉昇、署任、改編職系
- 考績及其他實務
- 特別關注：遵守«教育條例» «教育規例» «僱傭條例»及其相關規定，也要遵守平等機會委員會所發出之指引，確保任何僱員不受歧視

P.5

人事政策

負責人事管理者有責任要制訂人事政策和程序

- 確保人事管理工作包括：聘請、晉升、改編職系
  - **公平、公開**
  - **避免利益衝突和偏私**
  - **避免觸犯法例**
  - **有效的運用人力資源**
  - **配合學校發展計劃**
- 與資源政策結合
  - **發揮更大效益**
  - **達成學校既定的目標**

P.6

系統學習

聘請員工的原則與程序

既定程序
遴選小組
面試方式
校董會確認
培訓支援

P.7

員工編制與工作協調

合約與服務條件
組織架構
學校需要
人事更替
分工制度
教師意願
接班安排

P.8

工作指引

明確分工
辦事程序
評鑑記錄
定期檢討
輪換機制

P.9

工作評鑑

建立制度
適時適切回饋
獎懲及申訴

P.10

專業發展
休假政策
晉升與改編
離職 解僱
資助則例，僱傭條例
離職後的跟進

P.11

處理不稱職員工

- 以學生利益為依歸
- 兼顧隊工士氣
- 適當記錄及見証人
- 與校董會及EDB充份溝通
- 上訴機制

P.12

系統學習

思考問題

1. 你認為人事管理有法則與良方嗎?
2. 你對你的學校有何期望?你對你的員工有何要求?
3. 你曾否追隨過有能力的上司或領袖?他們有何特質、強項?

P.13

思考問題

4. 你曾否遇見過有才華的員工，如何可以鼓勵他們盡展所長？他們對自己有何期望？他們對學校有何期望？
5. 你曾否碰見過難以處理的同事或員工？有何對策？他們的問題在那裡？學校處理這些員工的限制在那裡？
6. 你如何處理及解決員工之間的糾紛及投訴？

P.14

策略性的人力資源管理

- 將人事政策整合於學校發展策略就是策略性的人力資源管理
- 學校的文化、價值觀及組織結構，教師的整體素質、工作激勵和他們的投入感對於全面達成學校目標極為關鍵(Armstrong, 1991:81)

P.15

人力資源管理的策略

- 激勵 - 透過滿足員工的心理及生理需求，激發他們為組織付出努力
- 參與 - 透過參與決策過程，增加員工對組織事務的關心，加強其歸屬感，有助提昇其工作效能
- 分工 - 透過明確分工,使員工對自己及同事的職責有清晰的理解，方便協調和合作，有助提昇整體工作效能
- 授權 - 透過將責任及權力下移，除有助培養下屬獲得更好的技巧及能力，並且有激勵之效
- 分享願景 - 透過持續的願景分享過程，讓員工獲得參與感、建立互信，有助員工同心協力，為達成組織目標而努力
- 建立團隊 - 透過建立團隊，令成員有更好的溝通，促進彼此的了解，互相鼓勵和支持，提昇生產力

P.16

激勵的重要性

- 教師行業的薪酬已甚有競爭力，能夠吸引具備足夠工作能力的人材加入
- 他們已有足夠專業培訓機會，提昇工作能力的水平
- 能否獲得優良的工作效績，就需要視乎他們是否獲得足夠之激勵，因為工作效績是員工的能力及努力相互作用而形成，而激勵是努力工作的動力來源

P.17

獎勵性的激勵

- 物質上的獎勵—對表現優異者發給金錢及物質獎勵
- 精神上的獎勵—口頭上書面上的欣賞或讚賞，公開的嘉許
- 對能力及表現均佳又適合提昇者，給予較大的職權，並加以支持和鼓勵

P.18

系統學習

提振士氣的激勵

- 令教師覺得工作有意義，從工作中有得着、獲得滿足感、成功感及自尊感
- 以外界的標準或競爭對手的表現作為比較，以激發員工之努力
- 了解員工真正需求所在，深思熟慮地設計激勵整體員工的策略，以該策略去激勵員工，細心檢視對個別員工的實際作用，如有需要，修訂激勵的方式後再實施

P.19

打擊士氣的事

- 政策與執行方向不一致
- 不聽取下屬意見，忽視員工的需求
- 漠視員工在專業上及職業上發展機會
- 管理人情緒化和急躁的處事態度
- 分配給員工的工作量超乎合理的負荷
- 工作環境出現了不可控制又不能應付的情況

P.20

員工參與決策

- 透過參與決策過程，增加員工對組織事務的關心，加強其歸屬感，有助提昇工作效能

P.21

參與的好處

- 讓持分者參與實質的決策，有以下的好處
  - 促進溝通
  - 可讓持分者有較大的話語權
  - 集體智慧也是一種人力資源的利用
  - 集思廣益有助尋找或挑選出最佳的決策
  - 員工參與決策會令持分者對決策產生擁有感
  - 增加對學校的認同感、歸屬感，促進團隊合作精神，令人力資源的運用更有效益，亦有助於達致效果

P.22

員工參與的限制

- 如果要教師經常放下手頭工作，可能會妨礙他們的工作，影響學生接觸他們的機會，甚至損害學生的利益
- 對教師來說，有些事項未必跟他們有直接的關連，要求他們參與決策，他們也未必感興趣，甚至會有所埋怨，那麼要求他們不情願的參與，就不會帶來多少好處

P.23

分配員工的工作

- 透過明確分工，使員工對自己及同事的職責有清晰的理解，方便協調和合作，有助提昇整體工作效能

P.24

系統學習

明確的分工

- 建立健全的組織架構，透過架構圖表、編訂工作手冊及召開會議說明分工，確立各人的權力及職責範圍，
- 訂立成員間的協調機制
  - 校內科主任之間的協調機制，可以透過召開科主任聯席會議
  - 科務會議可以令科任教師的工作，作為協調機制
  - 任教同一級的科任教師為協調教學工作共同備課，也為其他相關工作，進行溝通和協調
- 為特別事務或活動，也可以科內或組內成立工作小組，以推展相關工作

P.25

用人原則

- 按教師的資歷、經驗、能力、表現及意願去分配工作
- 如學校有進行調查，了解教師對不同工作的意願及希望合作的伙伴人選，中層可利用相關資料，作為分工之參考
- 遇對分工有意見者，中層需要加以聆聽，對個別同事有具體困難，可作合情合理的考慮。對於無理的要求，則不可過份遷就

P.26

注意事項

- 負責分配工作者需要了解學校組織、人事、政策、程序、溝通途徑及辦事文化
- 領導層向下屬訂明工作的具體範圍及要求，解釋有關的政策，並協助他們認識對工作表現的期望
- 幫助了解教師團隊和學校要達成的目標，幫助他們訂定工作上的個人目標
- 激勵他們重視所做的工作，要為學生及學校付出努力
- 領導層給予教師適當的自由空間，但遇需要時要給予協助及支持，透過關注和鼓勵，讓其盡展所長

P.27

工作授權

- 透過將責任及權力下移，讓下屬運用賦予的權力，發揮自己的才幹，承擔工作的責任
- 一方面授權可以減輕管理層自己的工作壓力，另一方面有助培養下屬獲得更好的技巧及能力，並且有激勵之效

P.28

授權與責任

- 授權給下屬的管理層，仍然要為下屬的工作成敗，負上責任。所以，授權必須要小心行事，授權給誰，人選很重要
- 授權下屬去做一件事，即表示給下屬賦權，讓他去做決定。換句話說，就是把決策權下移
- 就組織而言，授權就是把決策由一個階層向下移至較低的階層，所以管理層並非事事可以授權，必須認識到那些事可以授權，那些事不可以授權

P.29

微觀管理與卸責

- 如果管理層對被授權的下屬太多指指點點，指示要怎樣怎樣做，不時給予太多意見，而且授權的指示，經常反覆，這就不是有效能的授權，這種毫無效能的授權，叫作微觀管理(micromanagement)
- 授權做得好，讓下屬取得成功，既完成責任，亦獲得了工作經驗、技巧或能力，是善用人力資源的好策略，如果將責任隨隨便便，交給一個下屬，就不聞不問，那就是卸責(abdication)

P.30

系統學習

分享願景

- 透過持續的願景分享過程，讓員工獲得參與感、建立互信，有助同事同心協力，為達成組織目標而努力

P.31

偉大的願景

彼德・聖吉著《第五項修鍊》郭進隆譯，上海三聯出版 第242頁

- 願景建立的是一個高遠的目標，能激發新的思考與行動方式
- 是一個方向舵，在遭遇混亂或阻力時，讓人們仍繼續循正確的路徑前進
- 〝偉大的願景一旦出現，大家就會捨棄瑣碎的事。〞若沒有一個偉大的夢想，則整天忙的，可能都是一些瑣碎的事

P.32

個人願景

彼德・聖吉著《第五項修鍊》郭進隆譯，上海三聯出版 第244頁

- 有意建立共同願景的組織，必須持續不斷地鼓勵成員發展自己的願景
- 如果人們沒有自己的願景，他們所能做的，就僅僅是附和別人的願景，結果只是順從，決不是發自內心的意願
- 當那些各自擁有強烈目標感的人，結合起來，就可以創造強大的綜合效應(synergy)，讓他們朝向個人及團體都真正想要的目標邁進

P.33

共同願景

- 建立共同願景的第一步，是放棄一種觀念，認為願景必須是由高層去宣示
- 領導人必須把建立共同願景，當成日常工作的中心要務，要持續地進行，這是一項永無止境的工作
- 分享願景的過程，遠比願景是從何處來更重要
- 位居領導位置的人並不代表他們的個人願景就自然地會成為組織的願景。如要建立共同願景，他們必須樂於不斷把自己願景與他人分享

P.34

願景的投入

- 您個人的願景，他人未必會投入，所以必須：
- 自己先投入：如果自己不投入，就沒有理由鼓勵別人投入，硬銷手法是不會得到他人誠心的投入，頂多只是遵循而已
- 願景的描述必須盡可能簡單、誠實而中肯：不誇張好的方面，也不藏匿問題
- 讓別人自由選擇：強迫他人投入，反而阻礙別人真正的投入

P.35

建立團隊

- 令成員有更好的溝通
- 促進彼此的了解，建立互信
- 有助訂定共同目標，共同進行規劃
- 知己知彼，互補不足
- 加強協作互動
- 互相鼓勵和支持，令成員更有動力
- 互相促進，提昇生產力

P.36

系統學習

什麼是一個團隊？

- 為了達成一套既定的目標所組織起來共同工作的一個組，如果改以個人方式來工作則這套目標就不能夠有效達成
- National School Boards Association – School Board Leadership for Student Achievement of USA

P.37

團隊的特徵

- 成員們都具有團結一致的意識
- 成員之間一定存在人際關係，會伺機為他人付出，向他人學習及與其他成員一起工作
- 成員一定要有能力與其他成員一起為其同目標而努力

P.38

高效團隊的特徵

- 參與式的領導
- 共同承責
- 目標一致
- 高度溝通
- 着眼未來
- 專注要務
- 用人唯材
- 反應快速

P.39

有助建立團隊的活動

- 溝通活動
  - 社交活動
- 共同解難或共同決策的活動
  - 讓組員集體思索解決問題
- 建立緊密關係的活動
  - 具挑戰性的集體活動，富動感的活動更佳
- 協助認識團隊角色的活動
  - 心理分析 (e.g. Belbin Team Roles)
- 培養互信的活動
  - 日常坦誠的溝通和分享，以及真切的關懷和了解

P.40

有效策略創造成功

- 人力資源管理的成功要素，在於配合學校發展策略，挑選合適優質人選，運用合適的人力資源管理策略，透過分享願景、建立團隊、鼓勵參與，以及運用有效的激勵和授權策略，為員工努力投入工作，創造有利條件

P.41

參考文獻

- Armstrong, M (1991) A Handbook of Personnel Management Practices. Fourth Edition, London: Kogan Page, Introduction and Chapter 5
- Blyton, P and Turnball, P (1992) Reassessing Human Resource Management. London: Sage.
- Handy, C and Aitken, R (1986) Understanding Schools as Organizations. London: Penguin.
- Legge, K A (1995) 'HRM Rhetoric, reality and hidden agendas' in Storey, J (Ed.) Human Resource Management: A critical Text. London: Routledge, Chapter 2.
- Salaman, G (Ed.) (1992) Human Resource Strategies, Milton Keynes: Open University Press
- 彼德。聖吉著《第五項修鍊》郭進隆譯，上海三聯出版，2001
- 學校行政手冊(適用於資助學校) (2011年3月)

P.42

系統學習

科組計劃、管理與監督

辛列有

香港初等教育研究學會
香港教師中心　合辦

科組計劃、管理與監督

辛列有校長
中華基督教會協和小學
14-7-2012(星期六)

科組計劃、管理與監督

- 科組如何計劃？
- 科組如何管理？
- 科組如何監督？

科組如何計劃？

- 計劃做甚麼？
- 要做多少個計劃？
- 為何要做這計劃？
- 甚麼時候做？
- 誰人帶領？
- 誰人協助？
- 怎樣進行？
- 需要甚麼資源？

科組主任需要做什麼？

- 建立制度
- 確立分工權責
- 制定計劃
- 帶領同工共同備課、觀課、評課
- 主持會議
- 監控進展及反思
- 適時表揚/舒困
- 整理檔案及處理資源
- 培訓人才
- 開發創新法
- 重視溝通－發現困難/了解進展/給予支援
- 以身作則

一個學科主管需要做的工作？

- 明確目標與方向
- 進行計劃
- 組織
- 知人善任
- 檢核
- 監督
- 評鑑
- 模範教師
- 學科的研究與視察報告
- 尋找指引與支持

要做多少個計劃？

- 要做多少個計劃？
- **2**個？
- **3**個？
- ……

系統學習

•為何要做這計劃？

•與科組的總目標相關？

•與周年計劃書的關注事項相關？

•與其他事項相關？

甚麼時候做？

項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
第一項	✓	✓										
第二項			✓	✓								
第三項					✓	✓	✓	✓				
第四項									✓			

誰人帶領？誰人協助？

•科主任？
•副科主任？
•科組核心成員？
•其他成員？
•家長？
•社區組織人士？

怎樣進行？

•甚麼模式？
•甚麼氣氛？
•需要甚麼配套？

需要甚麼資源？

•多少人力資源？
•多少財力資源？
•其他資源？

科組如何管理？

•科組的管理模式？
•誰推行計劃？
•如何執行？
•有何策略？

系統學習

你認為科組的管理模式有哪些？

家長式？
自由發揮？
由上而下？ 請用一分鐘時間與同伴討論！
分佈式？
……

如何推行？

- 心智思維更新
- 分佈式領導 – 賦權
- 運用策略推動
- 跟進/探詢/查問/解難
- 人力、資源、技術及經驗的支援
- 以身作則
- 建立團隊協助
- 嘉許成功經驗
- 協助總結及反思

如何管理工作？

- 分派工作－人人有用武之地
- 建章立制－好的制度造就好人
- 分佈式領導為本
- 樹立榜樣
- 關懷同工－建立快樂型的組織
- 有危機意識－留意競爭對手

分佈式領導 –賦權

如何賦權？
分階段？
完全賦權？

運用策略(1)

- 交流互動：-探詢
  -思想指導
  -激勵
  -解難

運用策略(2)

- 專業培訓：-初研系統課程
  -教育學院課程
  -大專院校講座
  -教育局工作坊

系統學習

運用策略(3)

•專家支援：-學者到校支援
-教育局課程發展組支援
-內地交流教師支援

人力、資源、技術及經驗的支援

•派遣人力
•調撥資源
•傳授技術及
•分享經驗

學生支援工作

- 適別需支援的學生
- 了解其支援需要
- 組織支援活動安排，包括：專家、小組
- 評估支援期間的進展
- 聯絡有關機構協助支援學生

以身作則

•能作示範
•困難工作自己担當

建立團隊協助

• 發揮互助精神
• 建立歸屬感
• 減少阻力

嘉許成功經驗

• 口頭嘉許
• 小禮物
• 公開宣揚
• 網頁宣佈
• 刊物登載

系統學習

協助總結及反思

- 評估工作
- 總結經驗
- 反思成敗原因

評估

- 評估學生學習成果
- 設計評估方法，如：紙筆、觀察量表
- 設計評估內容
- 安排評估時間、人手
- 檢視評估概況，並作分析及回饋

三個原則值得帶領變革的中層人員所關注:

- 循序漸進
- 持續改進
- 彈性適應原則

如何監督工作？

- 設定達標準則及評估方法
- 依據準則評估狀況/表現
- 適時搜集回饋和實證資料
- 協助面對困難的同工
- 獎勵特殊表現者
- 作修正行動

跟進/探詢/查問/解難

- 了解計劃
- 知道進度
- 探知困難



系統學習

學校法律責任與處理

陳湛明

學校法律責任與處理

陳湛明 香港教育學院教育政策與領導學系

□本節討論內容涉及相關的法律問題,純粹為本課節討論而設,並不構成正式法律意見,如有問題應尋求正式的法律咨詢服務。

□此外,討論其間,亦可能會涉及部分學校名稱或教師,全部引用自相關公眾媒體報導,並未經當事人作澄清或引證,引用目的純粹為學術討論之用,而非針對相關人士或機構而作出,敬請各參加者留意。

6歲女跳舞　被老師壓斷腿
蘋果 15-9-2011



超載 8倍　限載 8人校車擠 66人
蘋果　15-9-2011



限載 9人塞 62學生 撼貨車校巴超載 18幼兒慘死
蘋果17-11-2011



200校長春茗書商贊助
廉署：免利益衝突 應拒書商利益
明報 2008年4月21日



阿媽大鬧學校　為子伸冤無藏 K
蘋果2010



系統學習

美國拘捕幼稚園學生



真名肥仔
護士擺 fb朋友笑鬼 蘋果2011



不穿裙校長建議辭職 蘋果2010



講求以法治校, 會否變成這樣?



學校法律與處理

- 教師在甚麼情況下因為履行工作而招致要負上法律責任?
- 法律責任包括些甚麼?
- 甚麼是民事責任?
- 與學校有較直接關係的具體法例
  - 平等機會相關條例
  - 個人資料(私隱)條例
  - 防止賄賂條例
  - 僱傭條例
- 從黑白分明到忠奸難辨
- 發生問題後如何處理?

- 有那些法例與學校有密切關係?
- 刑事責任與民事責任?

系統學習

學校與教師的民事責任
Law of Tort侵權行為法

a. 侵權行為乃加害人故意或過失，違反法定的義務，致他人或其財物受損，加害人要負賠償責任。
b. 根據英國的習慣法(Common Law)而成立的。

侵權行為的三項條件

1. 學校與老師及與學生之間存在照顧的責任(Duty of care)法律上被視為被告「鄰居」的原告人
2.對該照顧的責任有所疏忽(Negligence)
被告行為未有達到合理水平
3.因該疏忽導致損失(Loss)
因而引致傷害(causation)，而該等傷害為被告人理應可預見的(reasonably foreseeable injury)

- 除教師與學生之間,有那些關係也存在著照顧責任?
- 怎樣才算有疏忽?
- 精神受傷算不算損失?

如何判定是否要負責?

- 何時存在照顧責任?
  在校外時間舉辦活動又或邀請外間機構籌組活動時，教師是否要負責?參加由學生籌辦的活動，例如班會旅行又怎樣?
- 疏忽?
  - 是否可預見的危害(foreseeability of harm)
  - 是否已經盡了合理的照顧責任，而照顧的水平要如父母對子女般(in loco parentis)，在特殊情況下,這個要求可能更高於父母(例如老師是一個游泳教練)
  - 合理人原則　Reasonable man test
  - 因而導致損失?
    - 經濟(pecuniary loss):住院費、將來收入、補品
    - 非經濟(non-pecuniary loss):肉體痛苦、精神困擾、失去生活趣味

以合約形式減輕民事責任?

- 現時, 在歐美國家, 很多學校或者教育當局均會在學生入學前與家長簽訂「合約」,以免當雙方出現爭議時有所保障, 這種做法是否可取?為甚麼?
- 不成功不收費的法律服務是否對一般市民有更大的法律保障?

豁免責任條款
(Exemption Clause)

- 香港法例第七十一章《管制免責條款條例》條例對於可以藉著合約條款或其他方法而逃避民事法律責任（指因違約、疏忽或其他不履行責任的行為所引致的民事法律責任）的程度，加以限制；並對仲裁協議的可執行範圍，加以局限。
- 包括完全豁免責任和限制責任兩種情況。
- 過失致人死亡或受傷不得免責：此種豁免條款無效。
- 豁免因過失引致之其他損失，如內容合理(reasonable)，仍然有效，例如停車場內之車輛受損或有財物損失，本公司概不負責。
- 合理與否，視乎各案情而定，主張免責的一方負舉証責任。

有關僱員權益與福利的法例

- 《僱員補償條例》（香港法例第 282 章）
- 《往香港以外地區就業合約條例》（香港法例第 78 章）
- 《僱傭條例》（香港法例第 57 章）
- 《僱用兒童規例》
- 《僱用青年（工業）規例》
- 《勞資關係條例》（香港法例第 55 章）
- 《小額薪酬索償仲裁處條例》（香港法例第 453 章）
- 《工廠及工業經營（職業病呈報）規例》?
- 《工廠及工業經營（保護眼睛）規例》?
- 《職業安全及健康條例》（香港法例第 509 章）　《職業安全及健康規例》　《職業安全及健康（顯示屏幕設備）規例》
- 《僱員補償援助條例》（香港法例第 365 章）
- 《入境條例》（香港法例第 115 章）（有關禁止僱用非法入境者的第 IVB 部）
- 《強制性公積金計劃條例》（香港法例第 485 章）

系統學習

平等機會與學校

- 《性別歧視條例》(第480章)
  2008年10月3日修訂生效
- 《殘疾歧視條例》(第487章)
  1996年12月20日生效
- 《家庭崗位歧視條例》(第527章)
  1997年11月21日生效
- 《種族歧視條例》(第602章)
  2008年7月18日刊憲, 2009年7月10日生效
- 上述條例是根據民事法的原則而制訂
- 教育局參考通告33/2003及2/2009

http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_244/EOC_FAQ_C.pdf
http://www.edb.gov.hk/UtilityManager/circular/upload/EDBC/EDBC09002C.pdf
http://www.edb.gov.hk/UtilityManager/circular/upload/EDBC/EDBC08025C.pdf

『平等機會』

(部份資料及定義取材自平等機會委員會)

20

- **是指撇除一些不相關的因素**
- **讓每個人有公平的機會**
- **按本身的才幹和能力競爭**
- **以及參予各方面的公共活動**



何謂『歧視』？

歧視是源於

- 人們對某些人有僵化或負面的定型觀念、標籤效應及偏見，並在前者的態度，言語或行為上表現出來(直接歧視行為)。
- 人們忽視某些人可預見的特殊需要(間接歧視行為)

平等機會委員會

使命

- 推動男女之間、傷健之間及有家庭崗位的人之間的機會平等
- 透過立法行政措施和公眾教育消除歧視
- 消除性騷擾以及對殘疾人士的騷擾和中傷

角色

- 調查及調解
- 教育及推廣
- 法例及指引

調解

自願的，雙方的參與

成功 ⇒ 和解協議

不成功 ⇒ 法律協助

個人資料(私隱)

- 香港法例第486章《個人資料(私隱)條例》
- 教育局參考網頁

http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_6160/privacy_C.pdf

- 目的是在個人資料方面保障在世人士的私隱，並保障個人資料得以不受限制地從已實施資料保障法例的國家和地區自由流入香港，這有助促進本港經濟的持續發展。
- 六項保障資料原則

系統學習

「個人資料」的定義

- (a)直接或間接與一名在生者有關的；
- (b)可從該等資料直接或間接地查明某人身份的；及
- (c)該等資料的存在形式是可予以查閱及處理的。
- 學校備存的個人資料，大致可分為事實或評核性資料兩類。這兩類資料都可供查閱，但條例第VIII部內訂明獲豁免受條文管限的資料則屬例外。

那學校內的閉路電視是否合法?



我錄左你音啦

- 錄音帶和照片在可否獲接納為證據的問題上並無分別，最佳證據規則是否適用須視乎：
  - (a) 能夠證明錄音的內容確實無誤；
  - (b) 適當地證明所錄取的聲音確屬某人；以及
  - (c) 談話的內容與案情有關，並可接納為證據。
- 倘錄音的內容可能用作呈堂證據，則在錄音機的保安、錄音帶的放入和取出，以及事後的存放方面，必須確立適當的連鎖證據。

相關業務守則

- 僱主監察僱員活動須知

  http://www.pcpd.org.hk/chinese/publications/files/monguide_c.pdf
- 人力資源管理實務守則

  http://www.pcpd.org.hk/chinese/ordinance/files/hrdesp.pdf

協和偷拍事件 2008



收受利益和捐贈

- 香港法例第201章《防止賄賂條例》
- 教育局參考通告14/2004

  http://www.edb.gov.hk/UtilityManager/circular/upload/EMBC/EMBC03014C.PDF

系統學習

教育局建議

- 校董會身為學校的管理層及其屬下教職員的僱主，有責任就學校及其員工接受利益和捐贈事宜，制定政策及為員工提供清晰指引，確保在學校收生、招聘及擢升員工、採購物品和服務，以及甄選承辦商等學校行政事務上，廉潔治校。
- 校董會必須緊記學校對青少年的影響力，除以身作則，推動學校廉潔風尚外，應確保個別教職員及校方整體上不會有任何行為或處事不當之嫌。社會人士期望校董、教師及職員具有高度的廉潔操守。

《防止賄賂條例》第9條

- 僱員未得僱主的批准
- 接受利益
- 作為辦理或不辦理某事項的誘因或報酬
- 該等事項與其僱主的業務有關
- 即屬違法
- 提供利益者，亦屬違法。

私人關係

- 然而《防止賄賂條例》中，並無禁止私人互相交換禮物的條文，只要與學校職務無關，即無抵觸該法例。

接受利益及捐贈的基本原則

- 校董會應制定政策及為學校及其教職員設定收受利益和捐贈的準則
- 要求學校及其教職員以公開、公平、具透明度及具競逐性的方式處理學校內外事務，特別是各類提名和評審工作，以及選用供應商或承辦商提供的物品/服務等。
- 校董會可容許學校接受利益和捐贈，但不能容許校董成員及屬下員工索取任何利益。
- 校董會若不適當地准許其校董成員或屬下員工接受了豐厚的饋贈，包括過於奢侈或頻密的款待，可能會被社會人士嚴厲批評。然而，校董會可以同意個別教職員在特別的情況下(例如畢業典禮上，或退休或離職時)接受家長、同事、學生或舊生贈送的禮物。為此，校董會宜規定該等禮物的最高現金價值限額，及讓有關人士知悉。

人事管理方面的注意事項

- 不應批准學校或屬下教職員利用下列學校事務索取或接受利益：

(a)學生的取錄或升級(經教育局核准收取的註冊費不屬利益)；

(b)舉行任何測驗或考試(經核准的正式收費不屬利益)；

(c)學校教職員的聘用或晉升；及

(d)提名教師或學生參加訓練課程、往海外受訓、接受獎學金或其他學術獎勵。

處理教職員外間工作方面

- 校董會應制定相關政策，規定所有教員(包括校長)，如欲兼任外間工作，包括補習學校的兼任教學職位，必須取得校監/校長書面批准。詳情請參閱現行有關教師兼任外間工作行政通告。如外間工作會引起利益衝突或可能會影響教師的正常工作，則校董會不應給予批准。
- 此外，資助學校的校董會不應批准屬下教職員收取為其任職學校的學生作私人補習的費用，及由請病假的教師自行向其他代課教師支付的代課費用。
- 校董會應備存一份紀錄冊，記錄所有批准兼任外間工作的事項。校董會應提醒各教學人員，香港考試及評核局禁止轄下科目委員會或審題委員會的現任委員於補習學校工作。

系統學習

採購物品/服務方面的注意事項

- 應以公開公平的方式，選用供應商或承辦商提供的物品/服務，以及確保選取的物品/服務質素、價格、安全規格等符合其公開的準則。
- 在涉及利益的文件或合約內，例如學校投標/報價文件和供應物品/服務的合約，學校應說明不得提供任何利益給與該公事有關的學校人員。
- 為預防個別教職員的偏私或處事不當行為，校董會不應同意以下各項：

(a)供應商或承辦商給予個別人員而非給予學校的折扣、佣金或禮物；

(b)因使用校舍或學校設備給予個別人員而非給予學校的費用；及

(c)供應商或承辦商給予校董會成員、校長或其他教職員的優待(例如旅遊優惠及其他消遣等)。

謹慎考慮接受供應商/承辦商提供的利益

- 不應暗示該校將繼續採用該供應商/承辦商提供的物品/服務。
- 不得向課本出版商或供應商作出接受利益方面的示意(例如對方捐款或以提供折扣形式的捐贈)，校方便會採用某一課本或某一系列的課本等。同樣，校監或校長均不得向物品或服務供應商示意，在接受有關機構向學校提供的捐款或利益後，會指定其為學校的學生校服或其他物品/服務供應商。
- 如在特別情況下，學校認為有必要接受供應商/承辦商捐贈，則必須具備充份理據，並記錄在案，及事先得到校董會的批准。
- 如果課本出版商給予學校現金報酬形式的捐贈，作為校方購買設備或教具，以配合某一課本或某一系列課本使用，此類報酬亦屬一項利益。在未獲得校董會特別批准以前，校方不可接受此類報酬。

接受捐贈

- 任何捐贈，只會用於學校或作教育用途。
- 學校應將所有捐款撥入學校的堂費帳/普通經費帳項下，以便核數。
- 學校在接受捐贈前，必須考慮該捐贈會否導致學校出現額外的經常開支。一般而言，如該捐贈可導致學校在其政府經常津貼項目出現額外開支，教統局不會同意校方接受該捐贈。
- 學校在接受捐贈後，須妥善記錄有關捐贈(包括以折扣或佣金形式給校方的饋贈)的詳情，並於學校周年報告內，報告該年度接受各項捐贈的金額及用途。
- 如學校經慎重考慮而需接納學校供應商/承辦商捐贈，請在捐贈紀錄內寫明必要接受捐贈的原因。
- 學校須將捐贈紀錄保存妥當，以便教統局定期審核，確保學校遵照有關規定，及供公眾人士查閱。

從黑白分明到忠奸難辨!

小學教師與小六學生發生性行為 無線電視新聞 2010



女教師涉非禮女生藏裸照 蘋果2010



系統學習

如果事件在九日之後發生 與…
即使事件發生在九日之後





男人四十
女人也四十

師生戀既不犯法也不違反專業守則, 有何問題?

教師：
事情已不能挽回（the clock cannot turn back），他已付了代價，這是他的一個悲劇。

舊生：
他是一個既出色又親切的老師，與學生沒有隔膜。

心理報告：
被告工作太投入，但缺乏專業輔導知識，終將自己拖入如此境地。……被告已失去自尊和信心，充滿罪咎感，建議法庭給他最後機會。

教局送學生入淫師教室
東方2009



與兒童有關工作的性罪行紀錄查核



千七日病假王呃半日衰左 蘋果
2011-09-13



系統學習

問題

- 某校的一名老師出了名是病假王,差不多每星期都病一天, 而且奇怪的是都是在星期一。在星期二復工時卻又龍精充虎猛, 毫無病容。
- 他都會跟足手續辦妥請假, 包括呈上有效醫生紙等。
- 同事們經常都要為他代課而怨聲載道, 而校方亦無可奈何, 情況持續。
- 這情況有沒有問題? 可以如何處理?

德國漢沙航空2008年在漢堡的幾乎空難



德國漢沙航空2008年的幾乎空難

- 假設你與家人是坐在機上的乘客, 事後, 你會……

事實是……你會……

- 此事實為機長責任。
- 原因是飛機降落前, 控制塔已經通知機長跑道有強烈側風 (crosswind) 及建議使用另一條面向風 (headwind) 的跑道讓飛機順利降落。
- 但機長拒絕換跑道所以令飛機受損, 客人生命受嚴重威脅。
- 航空公司當然不希望事件公開, 會如何作「危機處理」?

「粒」的啟示

- 學生志華在課堂時因另一名同學小明在不問自取的情況下取去了量角器，向老師投訴說:「小明『粒左』我個量角器喎。」
- 老師接受了志華的投訴，處理後亦同時提示了志華，說他不應「講粗口」，志華很冤屈地說:「我都冇講粗口」，可是老師堅持說他有，「粒」就是。
- 究竟「粒」或者「老粒」是否「粗口」?志華有沒有說「粗口」?

「全家富貴」是詛咒還是祝福?

- 究竟「全家富貴」是詛咒還是祝福?
- 學生常掛在口邊的「食蕉」、「豬排」等等呢?

系統學習

這些說話是不是粗口?





- 「撚化」「唔撚化」
- 「仆街」「趴街」「PK」
- 「百佳鹹鴨蛋」
- 「笨實」
- 「九兩菜」「芥蘭菜」
- 「騎馬過海」
- 「調理農務系」
- 「吊吊掏」
- 「狗噏」「鬥噏」
- 「草泥馬」「草泥马戈壁」
- 「草泥馬火拼河蟹」與草泥馬之歌



「狗噏」?「鬥噏」?



「草泥馬」「草泥马戈壁」「草泥馬火拼河蟹」

(兒歌版)
在那荒茫美麗馬勒戈壁
有一群草泥馬，
他們活潑又聰明，
他們調皮又靈敏，
他們由自在生活在那草泥馬戈壁，
他們頑强勇敢克服艱苦環境。
噢，臥槽的草泥馬！
噢，狂槽的草泥馬！
他們為了臥草不被吃掉 打敗了河蟹，
河蟹從此消失草泥馬戈壁

草泥馬之歌 (兒歌版)



徹底的低俗 還是對獨裁的反駁? 最新中國十大神獸

- 2009年，中國政府發起整治網際網路低俗之風專項行動，關停大量不雅網站，但同時還有一些非不雅網站，被勒令關閉，包括牛博網[1]，進而影響到上網公眾的言論自由，從而引發一些網民的不滿，逐漸創作出了以草泥馬為代表的十大神獸。
- 「四大神獸」包括**草泥馬**（操你媽）、**法克魷**（源於英語「Fuck you」，即操你）、**雅蠛蝶**（源於日語「止めて」 *yamete*，意為「停止」經常出現於色情片的女性對白）、**菊花蠶**（來源於周杰倫的歌《菊花台》，歌詞中「菊花殘，滿地傷」被網友惡搞成「菊花殘，滿腚傷」）
- 其它神獸有**鶉鴿**（春哥，指李宇春）、**吉跋貓**（雞巴毛）、**尾申鯨**（衛生巾）、**吟稻雁**（陰道炎）、**鸚狸猿**（管理員，表達網民對網路監管的不滿）、**達菲雞**（打飛機）、**潛烈蟹**（前列腺）等。
- 2009年3月15號左右又在百度百科新增兩種神獸：**毒豺**（獨裁）、**鳴豬**（民主）。
http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E8%8D%89%E6%B3%A5%E9%A6%AC&variant=zh-tw

甚至……學理的分析

- 美國著名的政治人類學家詹姆斯・斯科特在對東南亞農民的反抗實踐進行民族志調查研究的基礎上，提出了“弱者的武器”（weapons of the weak）和“隱藏的文本”（hidden transcript）這樣兩個重要概念，用以解釋底層群體生存與反抗的邏輯，為人們提供了理解農民政治的灼見。所謂“弱者的武器”指的是農民反抗的日常形式。

系統學習

執法者也無奈



總結

- 法治精神可以如何在學校體現?
- 規之以法、說之以理、動之以情
- 何者較佳?



何漢權副校長在香港教師中心分享經驗



辛列有校長主講科組計劃、管理與監督



陳湛明博士主講學校法律責任與處理



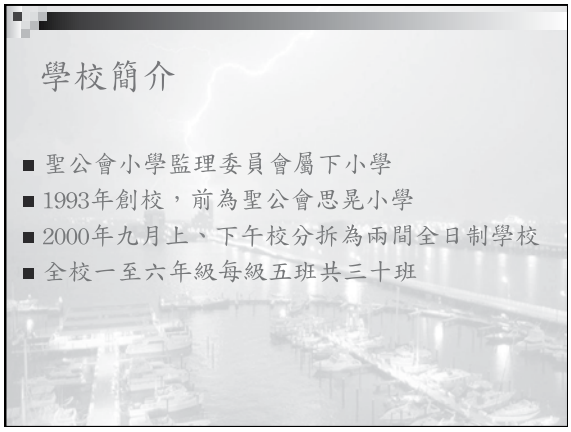
胡素貞博士紀念學校同工分享校本科組主任的領導經驗

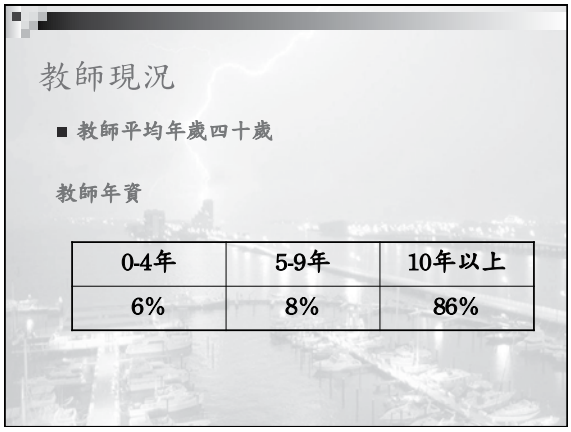
系統學習

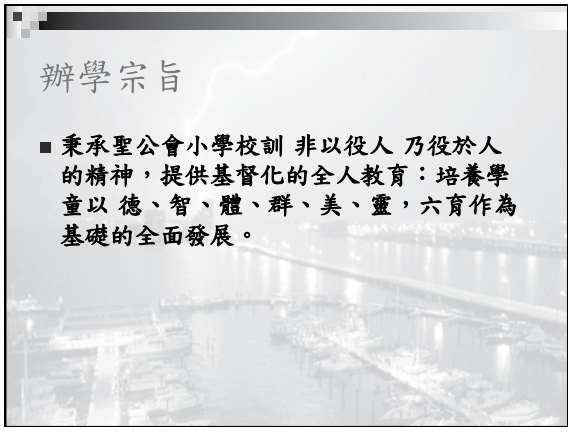
校本教師專業發展

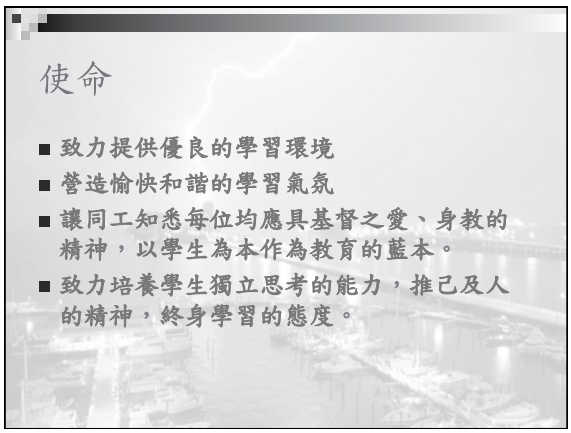
王雲珠

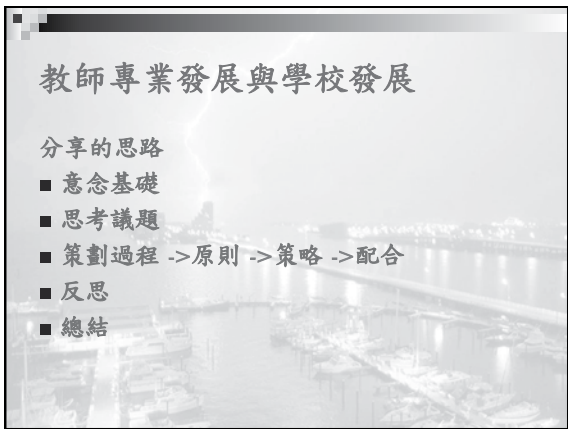












系統學習

信念

- 學校是

教師和學生共同學習與成長的地方。
教師是教學過程中的靈魂

意念

- **一位好老師能成就孩子的一生**
- **一支強而優秀的教師隊伍是學校成功與否的重要關鍵**

思考議題：

- 教育之意旨為何？
- 我們的學生需學習些甚麼？
- 我們的學生是如何學習？
- 我們理想中的學校應是甚麼模樣？
- 作為一個教師，我們角色為何？
- 怎樣才是一位好老師？

怎樣才是一位好老師？

十九世紀末 **個人的性格及操守**

二十世紀 60年代
教師在課堂上的教學行為與學生的學習成果的關係（過程—結果）
教師的行為與學生的反應的關係（過程—結果）

二十一世紀的好老師的特質

- **（一）富有責任感**
- **（二）清楚解釋課文**
- **（三）公平對待學生**
- **（四）熟悉所教科目**
- **（五）教學生動有趣**

（Siu & Lo，1987）

一.有新理念

- 即現代教育觀、教師觀、教學觀、學生觀、學習觀、課程觀、法制觀、評價觀；

系統學習

二.有新知識

- 即教育教學理論知識，實踐經驗知識；

三. 有新能力

- 現代信息技術能力，教育教學的創新能力和實踐能力，與他人共處、交往能力；批評反思、行動研究、自我發展能力；教育科研能力。

朱躍躍 2004 P.76

- 二十一世紀的好老師除了要具備良好的個人特質和熟練的教學專業技能之外，更要有新的教育理念或看法，能進行有關的教學範式轉移。教師要持續進行發展，才可具備上面所說的要素

策劃過程

- 策劃者：校長、中層教師、基層教師

校長是教師的指導者，而
教師是為學校立下學習風格的人。
校長是「領導教師及領導學習的人」
負責監督及管理整個學習過程
不去啟發他人的領導者，正如一條沒有水的河流

Lance Secretan

- 只有不斷學習，才能不斷增長才幹，提高競爭力、跟上時代步伐
- 學歷有終點，學習無止境

系統學習

教師專業持續發展
教師專業能力理念架構

涵蓋教師工作的四大範疇

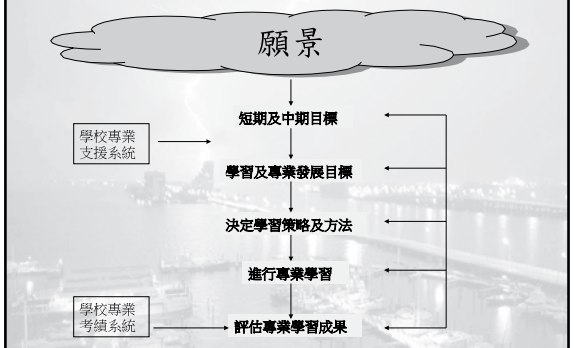
- 教與學
- 學生發展
- 學校發展
- 專業群體關係及服務

《師訓與師資諮詢委員會
持續專業發展文件》

高質素專業發展的設計原則

- 使命
  學校專業發展的目的是藉著培養和支持教育工作者來幫助學生達致高水準的學習和發展。
- 原則
  1. 著重個人、團隊和組織效能的提升
  2. 尊重和強化教師、主任、校長和其他職員的思維和領導能力
  3. 建基於和教與學及領導相關最優秀的研究及實踐
  4. 有助提升教師之學科知識、教學策略、資訊科技的使用和其他達致高質素教學的相關知能

5. 透過學校日常工作，促進持續探究和改善
6. 全校員工參與（包括目標制訂、執行策略和評估）
7. 有足夠的時間和其他資源的投入
8. 以學校的辦學宗旨、願景和長期目標為依歸



教師專業學習共同體的特點

1. 互相支持和共同願景要求校長邀請員工參與決策的制定與實施來分享權力
2. 共用價值觀與願景是指教師的工作必須保障對學生學習的承諾
3. 集體學習與實踐需要學校各員工共同尋找新知識和滿足學生學習需求的方法
4. 提供支援性的條件包括給員工提供發展所需要的物質條件和必須具備的能力，在共同體中鼓勵和維持平等的氣氛及集體學習
5. 分享實踐經驗既包括同事對教師行為的評價，也包括有利於個體與共同體發展的活動的反諸資訊

小結

- 使教師具有發展的欲望
- 讓教師有不斷進取的意識
- 努力爭取當一名好老師

系統學習

教師專業持續發展
訂定原則

- 配合學校的發展方向
  - 全校教師參與
  - 個別、科組參與
- 個人專業發展需要
  - 教學、服務
- 個人身心健康需要

教師專業持續發展

- 每學年的三天的教師專業發展日
  (辦學團體主辦、校本安排)
- 教師例會分享
- 參加研討會
- 共同備課、同儕觀課
- 師徒制
- 大專院校專家到校支援
- 閱讀分享
- 給假進修
- 課餘進修
- 電郵分享佳作文章
- 協作教學
- 行動研究

配合學校發展方向

- 學校未來三年的發展方向
  該年度的關注事項
  -提升學與教的果效
    同工專業分享
    備課
    觀課 (考績、同儕觀摩、交流)
    訪問、參觀 (小學、幼稚園)
    拍攝課堂教學(全體教師評核)

配合學校發展方向

- 培養學生身心健康成長
  (學生發展)
  「成長的天空」計劃　　好學生約章
  校本輔導計劃
  我的行動承諾
  牧羊人計劃
  心靈密語
  一人一崗位計劃

配合學校發展方向

- 照顧有特殊教育需要的學生的
  新資助模式　(全校參與模式)
    認識
    認同
    協作
    全校參與

配合學校發展方向

- 發展校本資優教育
    參與有關培訓
    加入學校支援網絡
    擔任交流會的分享講者
    設計校本課程
      大專院校及教育局人員支援

系統學習

配合學校發展方向

- 運用不同的閱讀策略，提高學生的學習成效
  - 講座
  - 工作坊

配合學校發展方向
學習型學校的建構

五項修練 ---

- **自我超越**
- **心智模式**
- **共同願景**
- **團隊學習**
- **系統思考**

(Peter Senge)

配合學校發展方向

科組

- 普通話教授中文
  - 到友校觀摩
  - 到國內觀課
  - 中文組
- 評估計劃
  - 參與大專院校的校本支援計劃
  - 參與外評先導學校計劃

個人專業發展需要

- 專業進修時數統計
  - 課程、演講、著作、
  - 服務 、表演、交流
- 給假制進修
  - 八星期、五星期
  - 聘代課、時間表調配
  - 多方面，多範疇
  - 教師全人發展、
  - 校長因應教師的發展、能力回饋學校

關注個人的身心健康 / 成長

- 減壓工作坊
- 促進團隊精神工作坊
- 境外交流
- 教師團契
- 愛心天使計劃
- 師德與個人操守

專業評核，促進成長

- 上而下—考績
- 下而上—分析、接納、改進
- 同儕觀課—互評.....教學提升
- 自評—自我反思

系統學習

靈活的策劃

- 全面諮詢
- 因人制宜
- 因校制宜
- 因時制宜

適當的安排

- 制訂合宜的課題
- 物色合宜的人物
- 安排合宜的時間
- 聘代課
- 時間表的調配

教師專業持續發展

- 同一信念
- 為教師創造空間
  - 增聘人手
  - 簡化事務性的工作程序
  - 於周會/早會時段進行共同備課
  - 善用會議 / 例會時間

讓教師有時間去進行思考及反思

教師專業持續發展

- 總結

校長(行政人員)應靈活安排，盡量令教師可兼顧專業發展活動及教學工作，甚至將教師專業發展放進學校發展內。

--程介明--

教師專業持續發展－總結

六個基本價值觀：	
● 堅信學生人人能學	● 弘揚師德，關愛學生
● 尊重差異，多元取向	● 克盡本職，獻身教育
● 團隊協作，樂於分享	● 持續學習，追求卓越

系統學習

總結

- 人生是一條由不斷學習所累積的道路，雖然道路有長有短，但在學習過程中有體悟，有喜樂，有困難，有突破……
- 經由一連串的酸甜苦辣歷程，成就了一條多彩多姿的人生道路。

- 我們是掌握道路的領航者，讓我們 —
- 踏實地學習，
- 真誠地落實，積極地奉獻，創建美麗彩虹！

互相交流　互相分享
建構專業學習社群！！

一花獨放不是春
百花齊放春滿園

謝謝

請保持聯絡

idawong06@gmail.com



王雲珠校長主講後接受感謝狀

系統學習

學校溝通的經驗分享

甘艷梅

香港初等教育研究學會
第一階段系統課程系列

學校溝通經驗分享

保良局何壽南小學
甘艷梅校長
02/06/2012

學校溝通

- 主要分兩部分
- 一、內部
  - 上層(校長、校監、校董)
  - 中層(同級科組主管)
  - 基層(老師、職工)
- 二、外部

  目的/功能： 1. 提供資訊，增加了解。
  2. 建立關係，取得支持(人力、金錢.....)。
  3. 建立合作伙伴關係。
  - 家長：培育家長、動員家長
  - 校友：善用人力資源
  - 社區：校網、校訊、社區服務及表演、參與活動或比賽、開放校園

文獻及研究報告顯示

＊最理想的領導方式------「高關懷、高倡導」
意指組織**工作**及**成員需要**並重。（Halpin，1966）
見鄭燕祥教授所提出的「領導方式象限圖」
（鄭燕祥，1991）

＊余煊博士在2004年進行一項有關「香港小學中層人員在領導方面所遇到的困難」的研究，研究所得有以下幾方面的困難：

1. 個人自己--覺得自己不是領袖人才；有責無權
2. 所領導的人--因工作負擔重,未認同變革的理念；***彼此認識及溝通不足***
3. 上司--與校長之間***缺乏溝通***；未獲校長的支持及支援
4. 環境--僵化的管理文化、不願***協作***的文化

1

文獻及研究報告顯示

＊吳迅榮、王逸飛在2009年有關中層人員的研究結果顯示，認為在學校工作環境中最難相處的人是："與其他中層人員關係" 佔42.5%，
"與普通教師關係" 佔40.0%，
"與校長關係"佔16%

小結：學校改革面臨人際溝通的困難，
中層人員必須改善與同工溝通的能力。

2

造成困局的原因

1. 不知問題的所在/有問題而不想解決
2. 缺乏有關的知識
   - 溝通是打交道，造成誤解（親己、親人）
   - 多勞多得，高層/中層不需別人的協助，溝通可免則免。
3. 欠缺有關的技巧及合宜的態度

   技巧方面
   - 溝通多用言語
     言多必失
     「一言興邦，一言喪邦」；溝通如履薄冰

   態度方面
   - 欠坦誠、用心、尊重.....

事實上，組織要發展必須靠人成事（不是求人成事）
有溝通才能有交流、反思、促進、協作及發展
＊ 在學校內部需***提升溝通的能力，能利於事、和於人。***

3

(一)「學校內部溝通」的詮釋

-「內部溝通」
- 組織內**成員**對**訊息的發放、接收、理解及回應**
- 重視成員的**互動性**

「學校內部溝通」指**學校內的教職員**（上至校長，下至工友）對**訊息的發放、接收、理解及回應**

作為中層人員管理的角色------
他們需面對上級（校長）、同級（副校長、主任）及下屬（老師、書記、工友）
＊有難度，但內部溝通值得推動及優化

4

系統學習

(二)溝通的目的

1. 傳達訊息
2. 表達情意及思想
3. 協作
4. 動員、激勵他人
5. 增進人際關係
6. 傳承文化、建立願景
7. 減少衝突

＊溝通需具備的元素
兩者或多於兩者的關係
- 一對一；一對眾　　- 有互動、有交流

＊在學校內部需培養雙向溝通的文化、氣氛
- 相互體諒、了解與尊重→「雙贏」的溝通

5

(三)溝通的方式

語言：語氣、語意、語速、音量及音調的變化
說話內容固然重要，怎樣說也非常重要。

非語言：身體語言（眼神、表情、手勢、動作、反應）
文字（書信、電郵、短訊、便箋）多媒體

＊有時同時並用，相輔相成。

6

(四)溝通的技巧

1. 確定目的
   但不流於工具性/功能性
2. 了解對象
   背景、需要、想法、接受的方式
3. 事理要說得簡潔清晰、恰當用語、雙向反饋
4. 善用時機/契機
5. 善用事件、數據、理據作說服
6. 善用人物故事作感動
7. 適時適用的溝通方法
   --注意時（時間）空（環境）的配合
   --重視說話的儀態
8. 適當帶點幽默
   「幽默就像調味料，能讓話語深深嵌進心裡！」

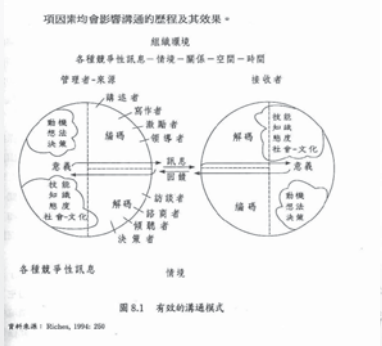
7

(五)溝通的態度

1. 動機良好
2. 尊重、開放、不卑不亢、誠懇、信任
3. 積極聆聽（願意改變）
4. 求共識與爭取雙贏
5. 等候、妥協
6. 保密的原則
7. 訊息的處理

8

(六)影響溝通的環境因素



9

(七)溝通的有效秘訣與障礙

1. 有效秘訣
   - 同理心（思想及感受）：
     對他人情緒敏銳及正確的感受
   - 積極聆聽（解除防衛、找出重點/用的對話材料）
   - 表達自己的感覺
   - 讚賞對方
   - 建立信任關係

10

系統學習

(七)溝通的有效秘訣與障礙

2. 障礙
2.1語言與語意問題
2.2態度問題
- 批評、諷刺、人身攻擊
- 埋怨、命令、過早下判斷（對人、對事）
- 自傲、過多的防衛、只講不聽、偏重說理
- 純邏輯性的爭論

其他：資訊的抑制、「沉默之 牆 」、方式不適當

11

(八)學校經驗

1. 建立可持續發展的**溝通文化**

- 團隊精神的建立：互諒互讓；角色的配搭及發揮→團結

- 掌握有關溝通的知識和技巧

利用教師發展日、教研、聯誼活動、教師欣賞活動 **.....**

12

(八)學校經驗

2.開拓多元化的溝通渠道

語言

-全體受眾
-層級的傳達
＊訊息的處理及發放
-個人的接觸
＊主動、關心、留心、熱心
-個人的面談
＊會面的目的，時（時間）空（環境）的配合
說話的重點、面談者的反應、面見的結果：期望/共識、面見記錄、列席人員

13

(八)學校經驗

非語言

-學校環境的佈置(一, 二, 三, 四, 五)
-文件：政策及程序手冊、工作指引、守則、行事流程（範本、電子版）(一, 二, 三)
-文字：通函、便箋、內聯網、提示紙、欣賞咭（適時）、文章分享、教育資訊.....(一, 二, 三, 四, 五, 六, 七)
-會議：按不同的目的、長短得宜（精、簡、短）
領會者的自我準備：訊息的預備、參考文件
小組及全體會議可即時收到與會者的反應及作出相應的回應
-其他：多媒體（簡報(一、二；片段）
緊急聯絡網絡
小禮物(一, 二)（有心思、特色）

14

(九)結論

-「一句話說得合宜就如金蘋果放在銀網子裡。」（聖經　箴言）

- 善用語言及非語言的表達方式

-「政通人和」→校譽日隆

＜完＞

15

參考文獻

- 鄭燕祥(1991)。《教育的功能與效能》。香港：廣角鏡出版社有限公司。
- 王如哲(1999)。《教育行政學》。台北：五南圖書出版有限公司。
- 王淑俐(2005)。《溝通，其實不簡單：教育及學校行政溝通的理論與實踐》。台北：五南圖書出版有限公司。
- 余煊(2004)。《香港小學中層管理人員在領導方面所面對的困難》，見《教育曙光》49 期頁78-83。
- 余煊(2008)。《學校的領導與變革：中層人員的挑戰》。香港：中華基督教會香港區會。
- 吳迅榮、王逸飛(2009)。<香港小學中層管理人員培訓需求研究=。《基礎教育學報》，(2)，18。香港：香港中文大學香港教育研究所出版。

16

系統學習

自我減壓與時間管理

陳喜泉

提升小學科組主任的領導力

自我減壓與時間管理

你為何成為中層人員？

- 有承擔
- 有本事
- 有學識
- 有理想
- 有遠見
- 有機會
- 有計劃



why use us?

你有壓力嗎？
你能忍受多大壓力？!



小測驗

1. 眼睛比以前更容易覺得疲勞
2. 多了時間有鼻塞，有時鼻子怪怪的
3. 這陣子體重不但下降了，有時還覺得毫無食慾
4. 覺得胃裡面的食物沒有消化，覺得個胃怪怪的
5. 舌頭經常長白色舌苔，可是以前很正常
6. 以前喜歡吃的東西，現在並不那麼想吃
7. 嘴破的情況比以前更容易出現
8. 經常喉嚨痛，甚至會覺得刺痛
9. 偶爾會有耳鳴



10. 最近肚子發漲、疼痛，身體不是腹瀉就是便秘
11. 腦袋總是昏昏沈沈、老是覺得頭重重的
12. 有時會頭昏，但是以前沒有這種情況
13. 有時站起來會暈眩，瞬間頭暈眼花、站不穩
14. 感覺肩膀沉重和痠痛
15. 最近有時感到背部和腰部會痛，可是過去不常這樣
16. 比以前更容易疲倦，而且疲勞好像不太能消除
17. 對工作提不起勁，注意力也變得較無法集中
18. 稍微做點事就立刻感到疲憊
19. 有時早上睡醒了還是覺得不舒暢
20. 很難進入睡眠，或者總是睡不好



21. 這陣子很常作夢，可是以前並不會
22. 有時半夜一、兩點時會醒過來，然後就再也睡不著
23. 很容易為了一點小事就生氣，或覺得焦慮煩躁
24. 變得有點退縮，不太想與人接觸見面，覺得很麻煩
25. 手腳常覺得冰冷，以前則不太會發生
26. 變得容易流汗，尤其是手掌或腋下
27. 最近常常感冒，而且還很難痊癒
28. 有時會有心悸的症狀，但是過去不曾有這種情況
29. 有時會感覺胸口好像被勒緊般地發痛
30. 有時會突然喘不過氣來，覺得好像缺氧一樣

[資料來源：台大物理治療學系 王興國 助理教授]

系統學習

受不起壓力的中層

- 巴士阿叔主任---情緒不平衡：容易發脾氣、神經質
- 至煩主任---精神不振：不知所措、思緒混亂、無安全感、經常找人問東問西
- 頂呱呱主任--- 壓力的反作用力是反抗：無禮貌、喜歡搬弄是非、強詞奪理、無理取鬧、自己永遠是最強
- 凹凸主任---EQ低、自尊心低、不能接受批評、工作效率低
- 縮骨主任---放棄工作、逃避責任、喜愛奉承

[資料來源：陳喜泉多年觀察]



壓力從那裡來？



壓力的來源

來自社會、學校、家庭、朋友、自己

- 學校內，上司、下屬的關係和期望
  - 過重的工作量
  - 人事問題
  - 工作性質
  - 工作成效
- 自信心、價值觀、個人期望

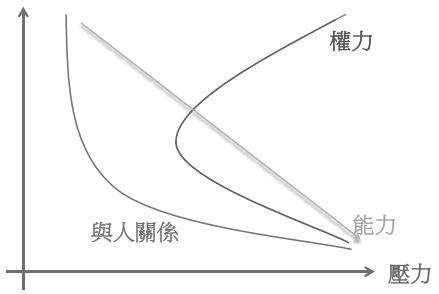


立志為善由得我，行出來由不得我

- 事與願違，不接受現實
- 自我期望過高
- 這不是我
- 不願溝通



我的壓力與工作關係



自我減壓
!"#
為人減壓



系統學習

如何降低壓力

- 說出壓力
- 寫出壓力
- 呼出壓力
- 跑出壓力
- 泡出壓力
- 甩出壓力
- 唱出壓力
- 坐出壓力
- 其他



憑歌互勉

幾許風雨

……身處高峰　嗜盡雨絲　輕風的加冕

偶爾碰上了急風　步伐未凌亂

心底之中知分寸　得失差一線

披荊斬棘的挑戰　光輝不眷戀*

無求一生光輝　唯望鬥志不會斷

見慣風雨　見慣改變　盡視作自然

悠然推窗觀天　雲漸散去星再現

……然而不死春天　全賴暖意不間斷

似你的臉　叫我溫暖

伴著我步前



減壓$式

- 正面思考：想法影響你睇法，正面思考幫到你
- 平衡生活：休息空間要常有，喜愛活動不可少
- 鬆弛練習：呼吸鬆弛容易做，放鬆身心好方法
- 多多讚賞：欣賞讚揚要常有，別人自己都抵讚
- 常常運動：常常緊記做運動，開心情緒自然來
- 支援網絡：有事立即尋協助，身邊總有人樸你
- 學董說不：手腳時間均有限，學董SAY NO 無人話
- 學董放手：組員的事組員做，逐步放手助獨立
- 睡個好覺：舒適鬆弛助人睡，睡個好覺人放鬆

用準備去減壓

- 諮詢、溝通
- 切忌閉門造車
- 做好計劃、預備、策略,-
- 多預測、估計
- 做好心理準備
  - 不要一味激情和鼓勵
  - 要有失敗的準備

讓自己成為和諧大使

- 工作環境和諧，工作定必事半功倍，而工作中的和諧氣氛，許多時都取決於自己的心態和狀態。
- 騰出一些時間，顯示對同事的關心。透過非正式的聚會了解他們的個人生活，有需要就幫幫忙，大多數人(不是全部人)都會對這樣的行為心懷感激的。



對壓力作溫柔的回應#

- 幽默回應-
- 稍後回應-
- 婉轉回應-
- 一笑回應-
- 請人回應



系統學習

建立支援網絡，不要被孤立

- 曹操也有知心友，關公都有對頭人-
- 良言一句三冬暖，惡語傷人六月寒
- 網絡是用關係織出來-
  - 兩位富翁的啟示-
  - 呂布的結局-
- 在工作環境找兩三個死黨-
- 建立工作團隊

如何幫助別人減輕壓力

- 無言的陪伴 ~Presence
- 一杯溫水~ Warm
- 一張面紙~ Care
- 大耳朵少嘴巴~ Listening
- 說停就停~ Respect



改變他人的負面情緒

調適他人情緒，是交際中的一種能力，高EQ的人可以在交際中游刃有餘，不僅愉悅了別人，同時也成就了自己。

- 要懂得讚美
- 要學會微笑
- 要委婉溝通
- 要幽默處世

郭瑞增編，2008

委婉溝通

- 委婉是一種智慧，它可以讓交流變得順利，也可能避免尷尬發生。所以，有人說：委婉是交際的潤滑劑，委婉是處世的藝術。

幽默處世

- 幽默是徵服憂郁的能力。幽默不僅可以調節自我情緒，讓自己神清氣爽、心情舒暢；還可以調適他人情緒，令對方如沐春風、喜上心頭。

中層人員的工作

- 操作性？
- 很理性？
- 不能難理解？
- 瑣碎？
- 不能量度？



做好中層人員的法門

- 手到
- 耳到
- 口到
- 心到
- 早到



系統學習

不良的時間管理

- 經常在晚上和周末工作
- 無法趕上最後工作期限，不斷地延遲
- 倉促的決定，沒有考慮它們可能遭遇到的失敗
- 害怕去委派工作，或害怕接受別人主動提出的幫助
- 總是追求短程收獲；只做救火而沒有做預防工作
- 沒有能力拒絕新的工作
- 無法認清目標和事情的輕重緩急
- 沒有時間給家人，也沒有時間從事社交活動或休閒活動

管理時間的技巧：

1. 編排工作的優先級
2. 盡量保留思考的時間
3. 時間排程需保持彈性
4. 預留溝通時間
5. 要養成不拖延的習慣
6. 要盡量避免干擾
7. 減少定期會議



玻璃瓶和石塊





改變觀點

休息，不是偷懶，而是為要走更遠的路作準備。

成功的教育中層人員就好比一個攀登喜馬拉亞山的運動好手，沿途是要與人保持合作和溝通，彼此信任，相互依賴，隨時準備提供支援或接受別人支援。

過程中，我們努力攀峰，也不時休息和補充水分。我們在適當的時候停下來，是要思考去向，策劃前路，避免迷路，浪費精力，甚至白白送命，目的就是要完成使命，與同伴一起達到頂峰。



你還有幾多次心跳？

陀飛輪 陳奕迅

過去十八歲　沒載錶　不過有時間　夠我沒有後顧　野性貪玩
霎眼廿七歲　時日無多方不敢偷懶　宏願縱未了　奮鬥總不太晚

然後突然今秋　望望身邊　應該有　已盡有　我的美酒　跑車　相機　金錶　也講究
直到世間　個個也妒忌　仍不怎麼富有　用我尚有　換我沒有　其實已用盡所擁有

曾付出　幾多心跳　來換取一堆堆的發票　人值得　命中減少幾秒　多買一隻錶
秒速　捉得緊了　皮膚竟偷偷鬆了　為何用到盡了　至知哪樣緊要

勞力是無止境　活著多好　不需要　靠物證　也不以高薪　高職　高級品　搏尊敬
就算搏到　伯爵那地位　和莆邦的篤永　賣了任性　日拼夜拼　忘掉了為什麼高興

曾付出　幾多心跳　轉載來自　來換取一堆堆的發票
人值得　命中減少幾秒　多買一隻錶　秒速　捉得緊了　而皮膚竟偷偷鬆了
為何用到盡了　至知哪樣緊要

記住那關於光陰的教訓　回頭走天已暗　你獻出了十吋　時和分　可有換到十吋金

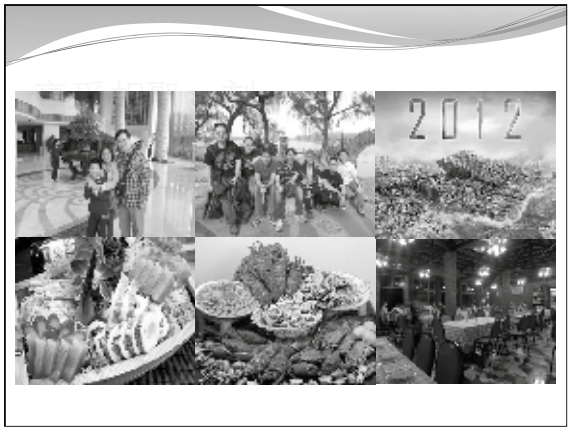
還剩低　幾多心跳　人面跟水晶錶面對照　連自己　亦都分析不了　得到多與少
也許　真的瘋了　那個倒影　多麼可笑　靈魂若變賣了　上鏈也沒心跳

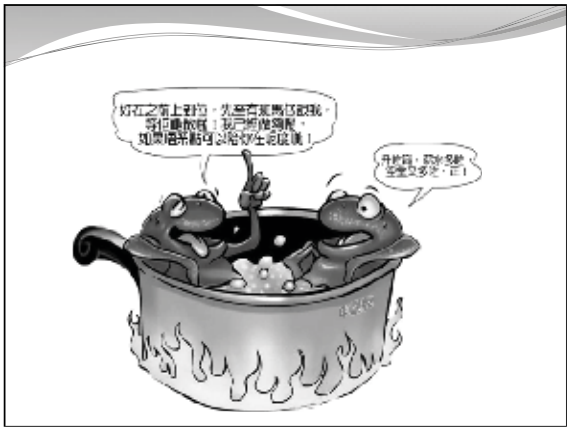
銀或金　都不緊要　誰造機芯　一樣了　計劃了　照做了　得到了　時間卻太少

還剩低　幾多心跳　還在數　趕不及了 帛書是這劍　我覺悟了 在時計裡　看破一生　渺渺



系統學習







參觀保良局雨川小學的團隊



陳喜泉先生分享時神態自若



陳美娟校長分享自己管理時間的經驗



打鼓嶺嶺英公立學校同工分享專業成長與行動學習的心得

系統學習

學習評估與學校評核制度

吳詠詩

學習評估與學校評核制度

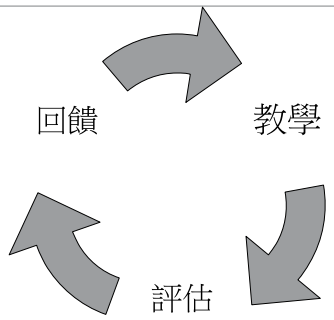
聖公會油塘基顯小學
吳詠詩主任
14 - 7 - 2012

為什麼要評估?

- 評估作為對教學的回應
- 評估有助推動學習，妥善安排的評估工作可有效地激勵學生進行優質學習(Biggs, 1999)。
- 對學習者的表現作出判斷

我們應以「評估促進學習」，還是以「學習促進評估」?





多元化評估

評估模式
例如
- 提問
- 觀察
- 口頭匯報
- 工作紙/練習
- 開放式問題
- 全班/小組討論
- 專題研習
- 學習歷程檔案

多方參與
☐ 教師評估
☐ 學生自評
☐ 同儕互評
☐ 家長評估

本校的評估制度

總結性評估：
- 全學年有三次考試

持續性評估：
- 實作活動、探究活動、小測、日常習作等

系統學習

數學科的評估

	第一段考試	第二段考試	年終考試
計算考卷	94%	94%	90%
進展性評估	6%	6%	10%

進展性評估

- 日常家課
- 探究活動
- 實作活動
- 單元評估
- 速算訓練
- 估計活動

估計活動



探究活動

- 周界與面積的關係
- 格價大王
- 年月日
- 時間

學生作品

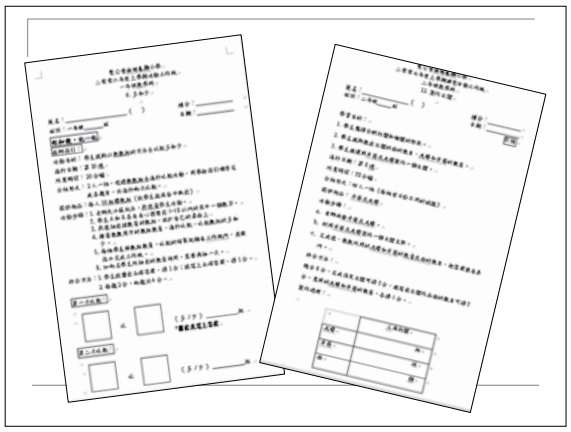


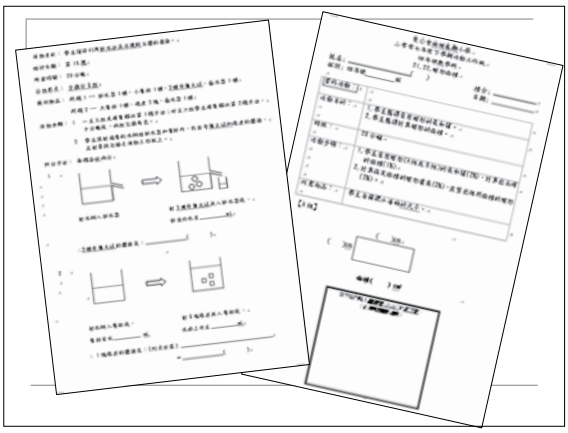
實作活動

透過活動評估學生的學習

- 量度長度
- 製作立體
- 製作四邊形
- 計算面積

系統學習



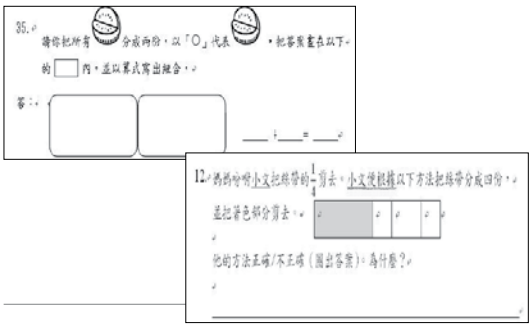


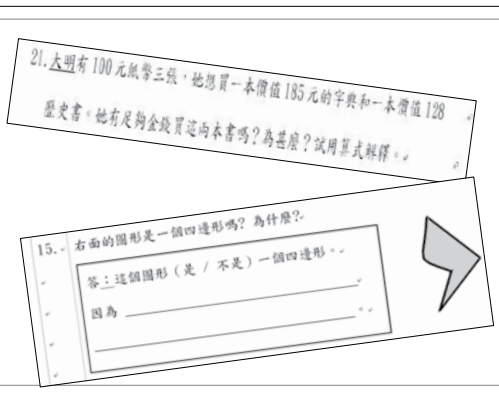
總結性評估模式及內容

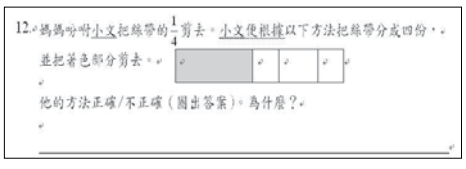
評估模式
- 計算題
- 應用題
- 多項選擇題
- 繪圖
- 數據處理
- 開放題

評估內容
- 已有知識(約12題)
- 較深題目20%以內

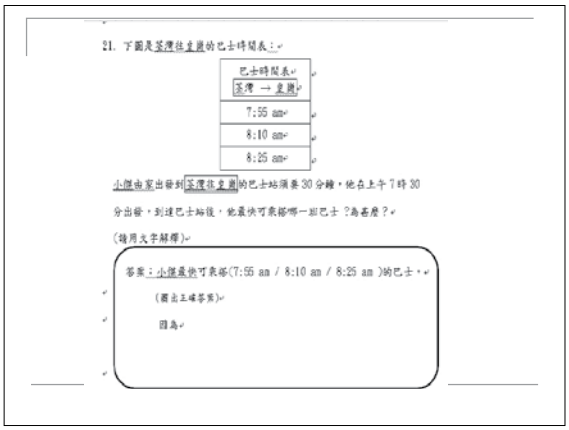
開放題







系統學習


21. 下圖是荃灣往皇崗的巴士時間表：

巴士時間表 荃灣 → 皇崗
7:55 am
8:10 am
8:25 am

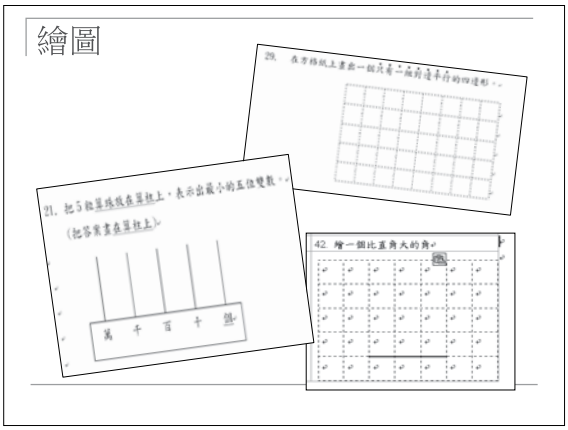
小健由家出發到荃灣往皇崗的巴士站須要 30 分鐘，他在上午 7 時 30 分出發，到達巴士站後，他最快可乘搭哪一班巴士？為甚麼？

（請用文字解釋）

答案：小健最快可乘搭(7:55 am / 8:10 am / 8:25 am)的巴士。

（圈出正確答案）

因為



如何利用TSA數據回饋教學?

- 找出學生較弱的題目
- 分析答錯的原因
- 在教授相關課題，參考相關TSA的資料

同儕備課

- 每單元以難點備課
- 每單元要設計評估工作紙
- 檢討教學成效
- 回饋學生

總結

為了改善教學及提升學生的學習表現，評估是少不免的。

評估讓我們了解學生的學習，並能因應學生的能力改善教學，為學生塑造一個優良學習環境。

謝謝!

校本培訓

科組主任角色與學校行政溝通

黃仲基

香港初等教育研究學會
香港教師中心合辦

「提昇小學科組主任的領導力」分享會

黃仲基校長
29-06-2013

Administrative Role Of Teachers (Related Studies)

An investigation of the administrative duties of a sample of senior teachers in Hong Kong secondary schools :

The implications for the construction of an in-service training programme in school administration

1985 Wong, Chung-kee, Steve; ***黃仲基***

Purpose of Studies

1. What managerial role-functions are the Heads of Departments in Hong Kong Government & Aided Secondary schools now performing ?

2. What tasks do these Heads of Departments perceive as the most -important in the successful and efficient running of their department ?

3. Are there any discrepancies between the performed roles and the perceived roles by those Heads of Departments ?

4. What tasks are being perceived as the most dfficu1t to be handled by Heads of Departments in Hong Kong Government and Aided secondary schools ?

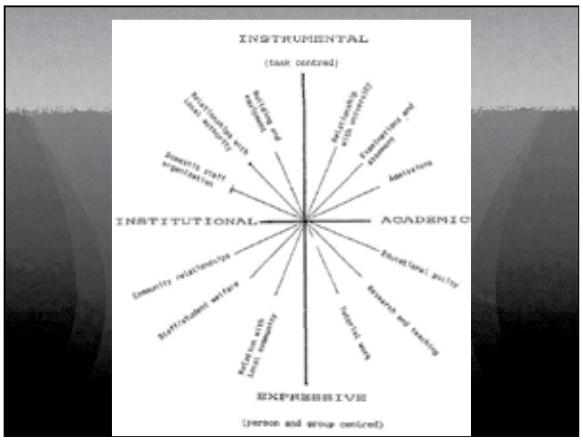
5. Why are they difficult to handle ?

6. What administrative skills and knowledge are perceived by those department heads as most important to be included in an in-service training program for teachers ?

Taylor's Model

- Instrumental Roles – Task Centred
- Expressive Roles - Person Centred
- Academic Roles – Outside school, Professional centred
- Institutional Roles – Inside school, Administrative Centred

校本培訓



Summary of Findings

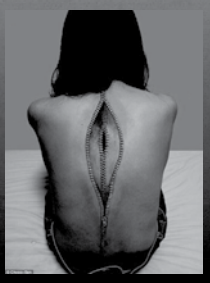
- More involvement in task-centred jobs than in Person-centred, especially in the Instrumental-academic where involvment has emphasis on curricular and pedagogic matters.
- Degree of involvement correlates highly with perceived degree of importance. Perceived- role and performed-role is positively related.
- Tasks in the Instrumental-Academic quadrant as more important than the Expressive-Institutional quadrant.

- Instrumental-academic functions more difficult to handle than Instrumental-institutional tasks.
- Person-centred tasks are also more difficult expecialliy in the Expressive –Academic quadrant.
- More training needs in both curriculum theories and pedagogic matters and human relationship skills.

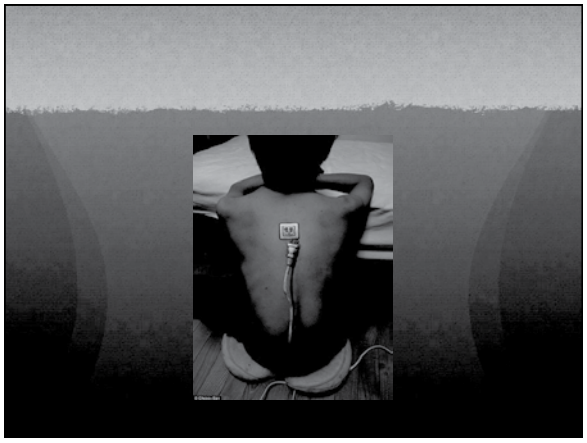
Perception & Illusion

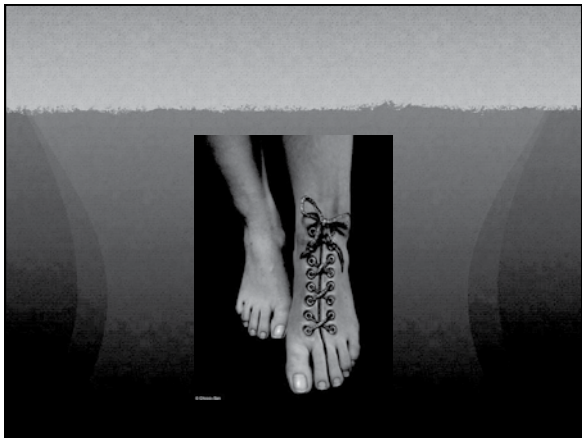
Figure and Ground



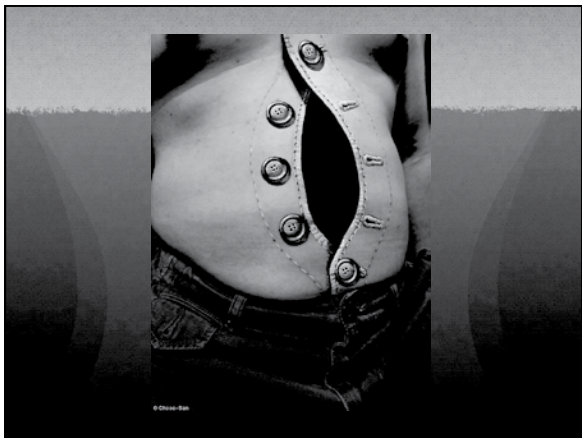


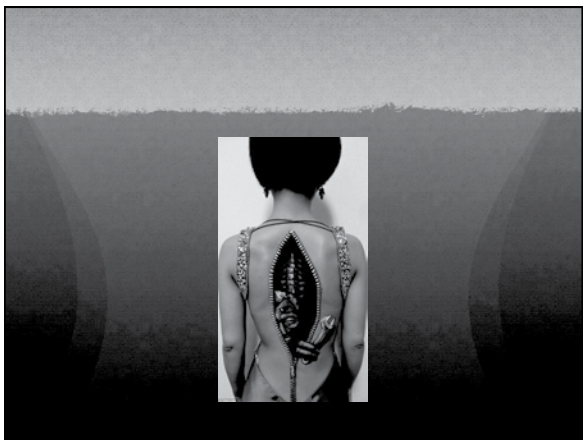
校本培訓











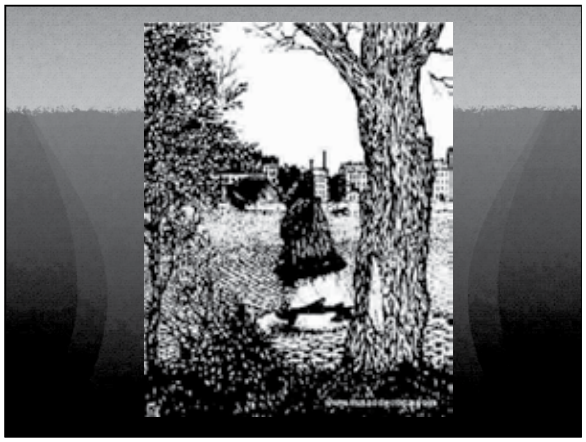


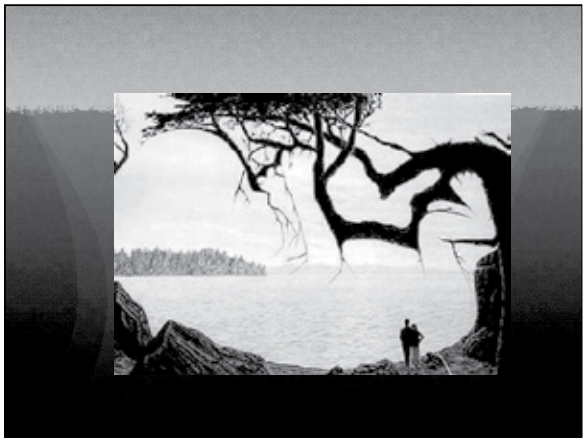
校本培訓

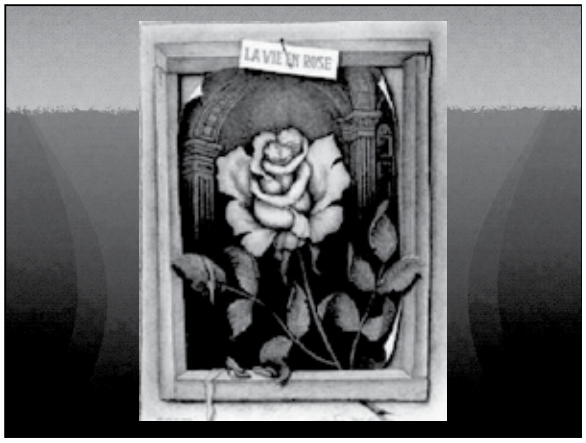






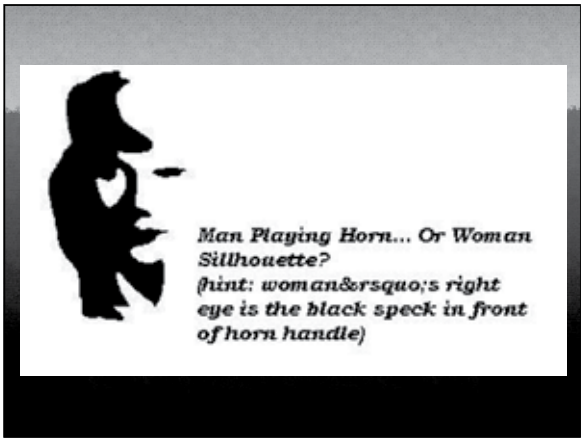


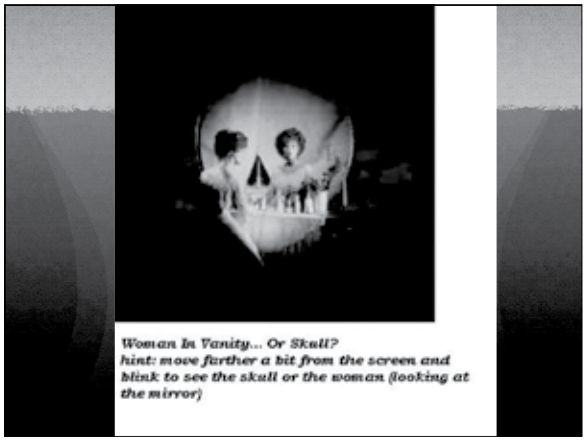


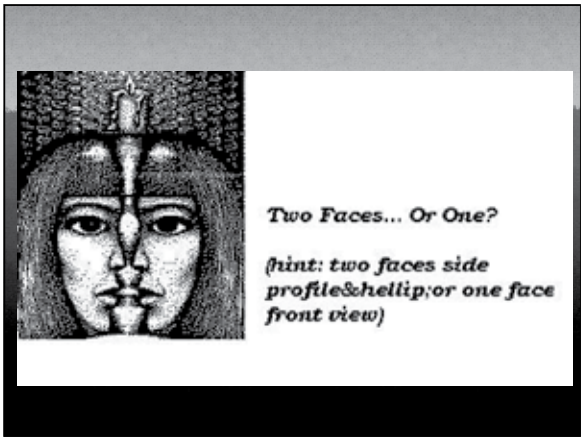


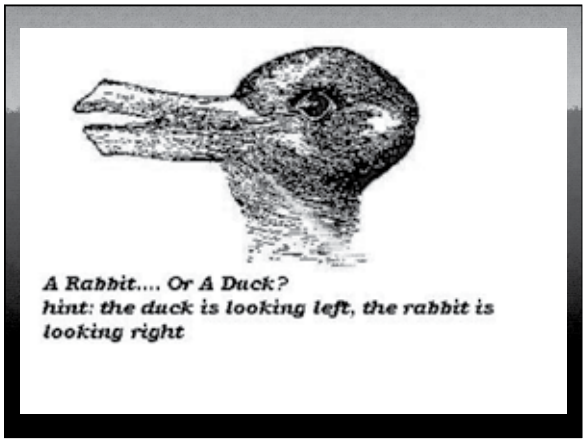
校本培訓

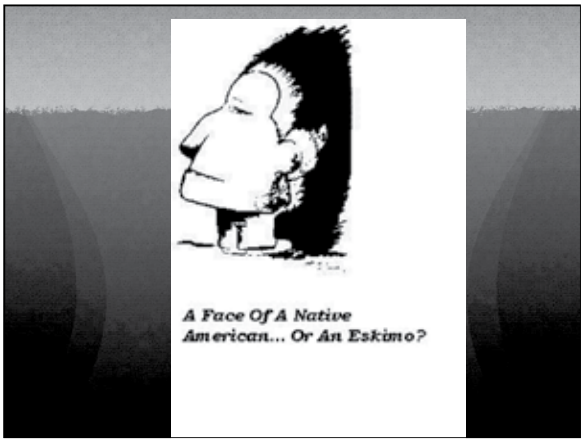



Man Playing Horn... Or Woman Silhouette?
(hint: woman’s right eye is the black speck in front of horn handle)

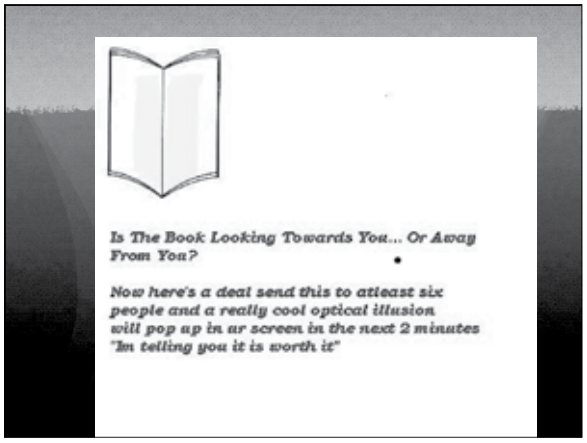

Woman In Vanity... Or Skull?
hint: move farther a bit from the screen and blink to see the skull or the woman (looking at the mirror)

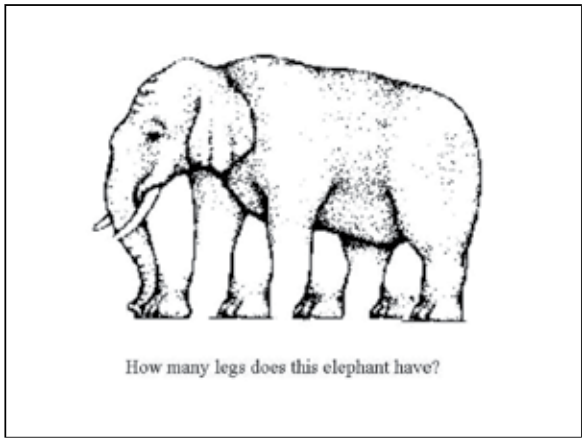

Two Faces... Or One?
(hint: two faces side profile…or one face front view)

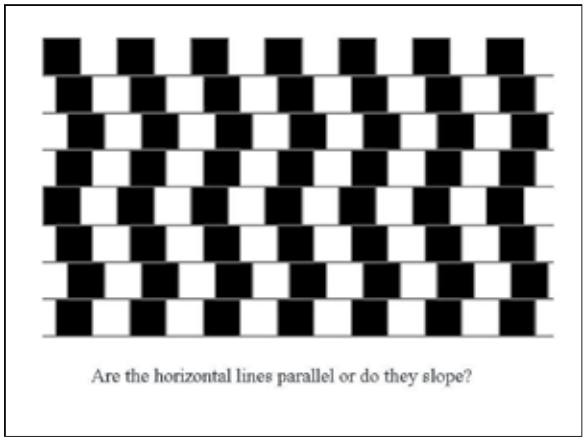

A Rabbit.... Or A Duck?
hint: the duck is looking left, the rabbit is looking right

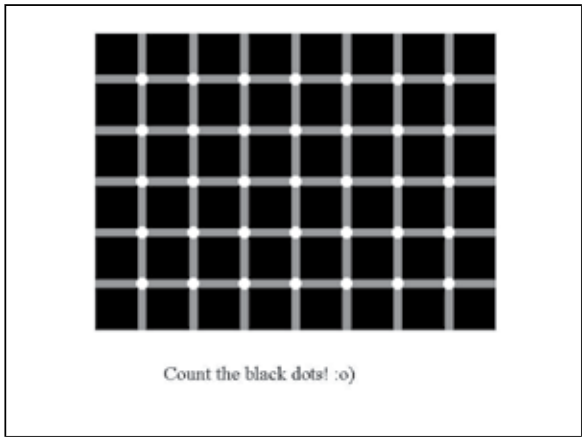

A Face Of A Native American... Or An Eskimo?

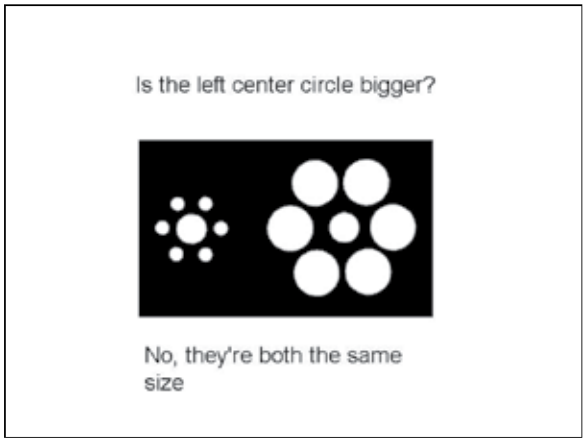
校本培訓

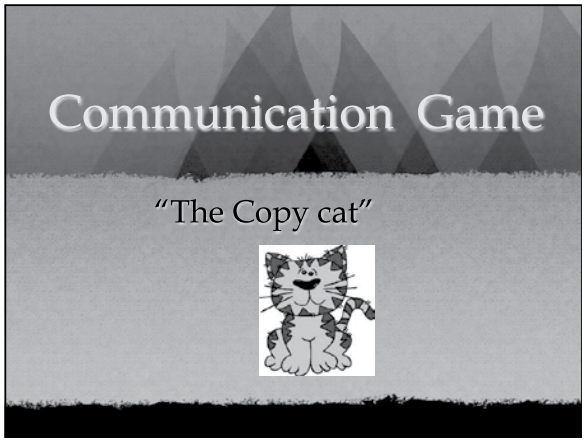

Is The Book Looking Towards You... Or Away From You?
Now here's a deal send this to atleast six people and a really cool optical illusion will pop up in ur screen in the next 2 minutes "Im telling you it is worth it"


How many legs does this elephant have?

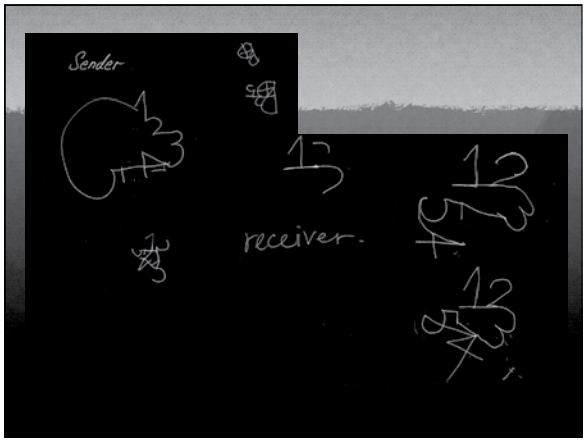

Are the horizontal lines parallel or do they slope?

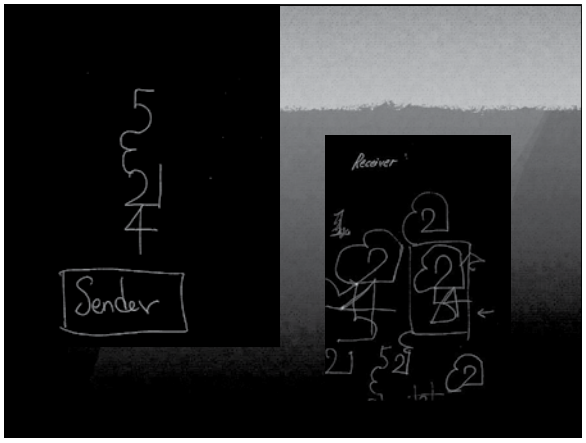

Count the black dots! :o)

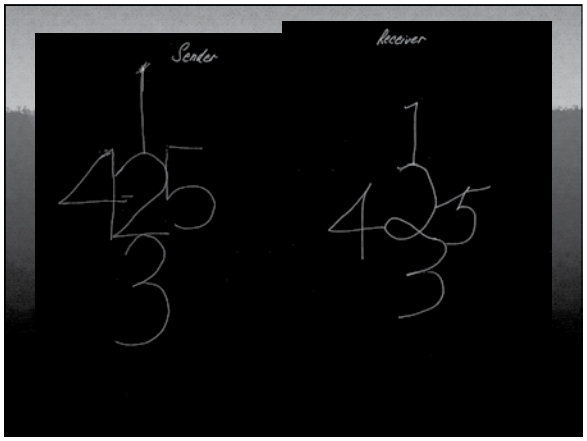

Is the left center circle bigger?
No, they're both the same size

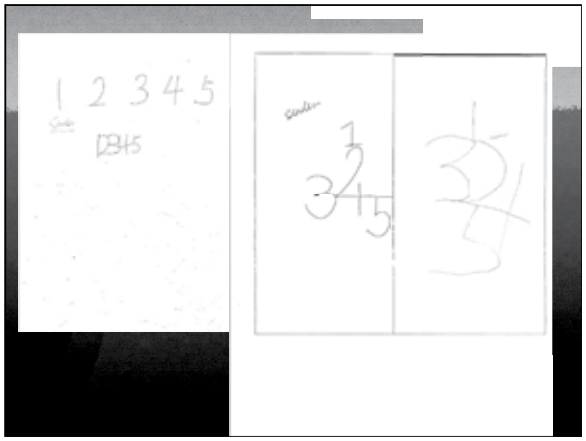

Communication Game
"The Copy cat"

校本培訓


Sender
receiver.


Sender
Receiver

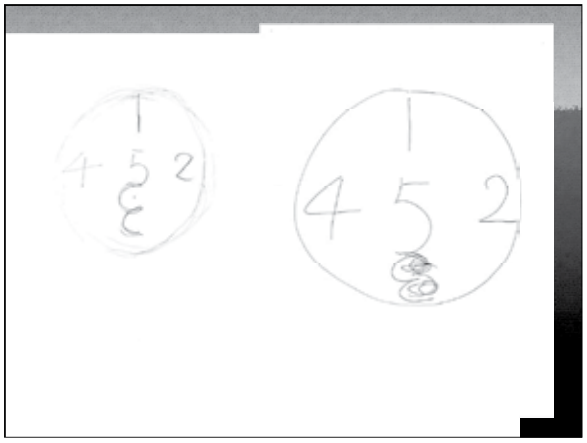

Sender
Receiver

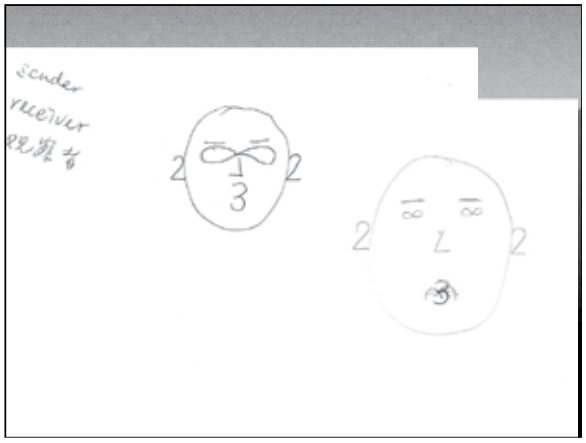

1 2 3 4 5




Sender
Receiver

校本培訓





教師溝通的技巧

胡少偉博士
黃仲基校長

行政溝通

「行政溝通」是指一個機關或組織裡在推行公務過程中，有關人員為處理業務，互相交換訊息、情報、見解、觀點，以謀求思想的會合，共同了解，以為協同行動的基礎(張金鑑，1985)。筆者以為，廣義的行政溝通是指在行政機關人與人之間、人與組織之間、群體與群體之間，經由文字、語言作為媒介所作思想、觀念、情感、知識的傳遞與交流，因此行政溝通有別於人際溝通，特別是溝通的情境、溝通的對象、溝通的目的、溝通的管道，都有其獨特之處。

學校行政溝通可以界定為：

學校組織人員或團體相互間交換訊息、表達情感的歷程，藉以表現出所期望的行為，建立共識，協調行動，維持組織運作，集思廣益或滿意成員需求，進而達成預定的學校教育目標。

影響溝通的環境因素

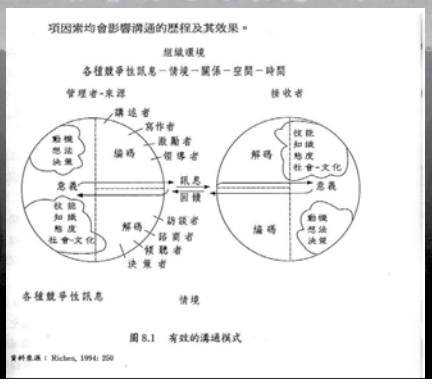
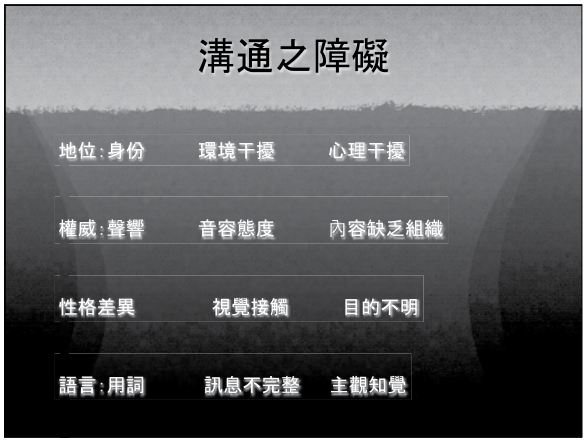
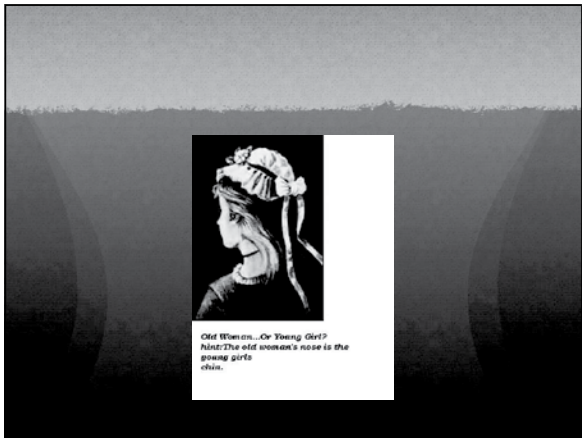
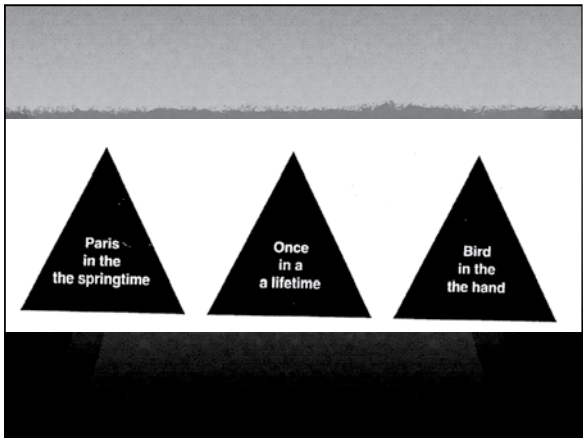


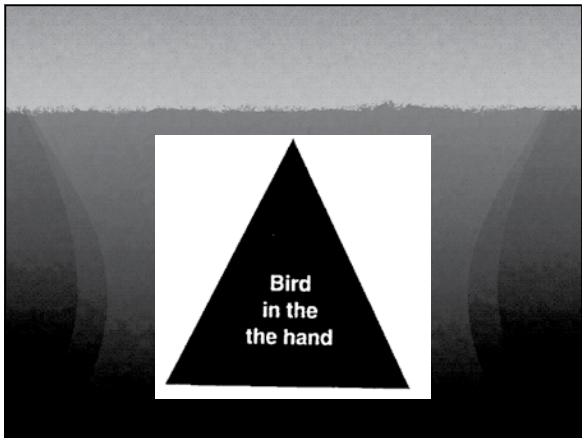
圖 8.1　有效的溝通模式

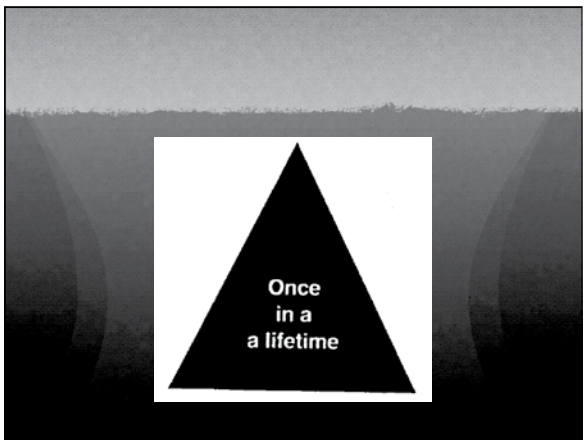
校本培訓

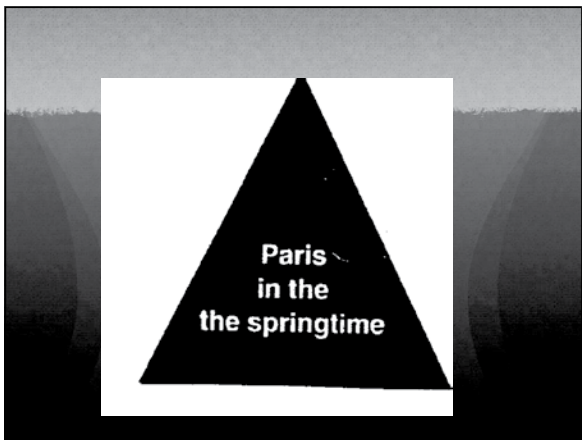

溝通之障礙
地位:身份
環境干擾
心理干擾
權威:聲譽
音容態度
內容缺乏組織
性格差異
視覺接觸
目的不明
語言:用詞
訊息不完整
主觀知覺


Old Woman...Or Young Girl?
hint:The old woman's nose is the
young girls
chin.


Paris
in the
the springtime
Once
in a
a lifetime
Bird
in the
the hand


Bird
in the
the hand


Once
in a
a lifetime


Paris
in the
the springtime

校本培訓

十二種溝通障礙

命令式
威脅式
說教式
忠告式
教導式
批評式

標籤式
診症式
讚美式
安慰式
諷刺式
質問式

溝通困局的原因

1. 不知問題的所在
2. 誤解有關的知識
   - 溝通是打交道
   - 溝通可免則免，中層不需別人的協助。
3. 欠缺有關的技巧
   - 著重冷溝通，少當面說話
   - 言多必失
4. 態度不合宜
   - 尊重、坦誠、用心……

組織的發展要靠人成事，事不會自然發生，有溝通才能有交流、協作及反思。……

行政溝通包括下列六個要素：

1. 發訊者：即發出訊息的一方。
2. 訊息：即溝通的內容。
3. 受訊者：及接受訊息的一方。
4. 媒介：代表訊息的符號，如語言、文字、手勢、表情等；或傳達訊息的工具，如電話、電傳視訊等。
5. 管道：管道可針為正式和非正式管道兩類；依管道的流向來分，管道又可分為上行、下行及平行管道三種；或分為單向和雙向管道；或分為直接與間接管道。
6. 環境：指溝通發生的空間與時間，可分為物理的環境和精神的環境兩種。前者指溝通進行的場所；後者指溝通時雙方的心理及情緒狀態。

有效溝通



溝通的分析



有效之溝通

- 表意者所表達的想法、感受、或意念能引起受意者發出表意者所希望的反應。
- 溝通之目的
  - 提供資料
  - 影響態度
  - 改變行為

校本培訓

溝通五則

- 注意
- 理解
- 接受
- 行動
- 參與樂趣

有效溝通

- 明確表述需要
- 激勵他人
- 說服別人合作以實現共同目標
- 維繫校園文化
- 建立積極的工作關係
- 減少潛在的危險和衝突

行政溝通的功能

1. 策劃決定：有效溝通才能集思廣益，達成較合理性的決定，並作較韌善之計劃。
2. 組織用人：經由直接交談，寫言觀色，或間接打聽等溝通的方式，才能了解人員的專長與意願，以便達成知人善任、適才適所的人才運用。
3. 衝突協調：透過各種方或作意見交換、感到交流，以化解衝突，達成共識。
4. 激勵士氣：領導者利用公開場合，表達善意或讚揚員工；或私下交談勉勵，達成士氣鼓舞的目的。
5. 監督指導：領導者經由得體的表達、明確的指示、良好的傾聽、滿意的交談等有效溝通

6. 問題解決：運用各種溝通管道，蒐集詳盡的資訊與意見，作為問題解決的參考依據。
7. 權力影響：領導者跟部屬透過良好溝通，建立情感，培養魅力，以增進領導者的影響力。
8. 改革推動：良好溝通可以增進了解，減少誤會，建立共識，增強改革推動力。
9. 組織氣氛：良好的溝通可以增進情感、人際和諧，營造良好組織氣氛。
10. 創意智慧：領導者具備開放心胸、善於溝通、懂得傾聽，就可能吸收豐富的資訊與知識，激發創意、增進智慧。

管理人員的溝通與協作

- 溝通帶來人與人之間的理解，理解帶來合作。如果不能很好地溝通，就無法準確地理解對方的意圖；而不理解對方的意圖，就不可能進行有效的合作。
- 張賢軍(2010)認為：在團隊裡，要進行有效溝通，必須明確目標；對於團隊領導而言，目標管理是進行有效溝通的一種解決辦法。在目標管理中，團隊領導和團隊成員討論目標、計劃、對象、問題和解決方案；基於整個團隊都著眼於達成目標，這就令溝通有了一個共同的基礎，彼此可以更好地了解對方。
- 即使團隊領導不能接受下屬成員的建議，他也能理解其觀點；下屬對上司的要求也會有進一步的了解，溝通的結果自然可以得到改善。

- 溝通對於建設團隊來說也是很重要的；如果缺乏有效溝通，組織內部就不可能達成共識。沒有共識，就不可能協調一致，就不可能有默契；沒有默契，就不能發揮團隊績效，也就失去了建立團隊的基礎。
- 所以，有效溝通是建立高效團隊的前提。如何才能做到團隊成員之間有效溝通呢？
- 首先，要明確自己想告訴對方什麼，需要解決什麼問題，表述需清晰，以便對方接受。
- 其次就是找誰溝通的問題，溝通對象如果不是你真正要找的那個人，問題依然得不到解決。
- 最後，要創造溝通的環境，這個環境不一定是嚴肅的會議室，要注意的是平時在工作間與屬下的對話，可能更容易了解他們的需要。

校本培訓

溝通的技巧

1. 確定目的
   但不流於工具性/功能性
2. 了解對象
   背景、需要、想法、接受的方式
3. 事理要說得簡潔清晰、恰當用語
4. 善用時機/契機
5. 善用事件、數據、理據作說服
6. 善用人物故事作感動
7. 適時適用的溝通方法
   --注意時（時間）空（環境）的配合
   --重視說話的儀態
8. 適當帶點幽默
   「幽默就像調味料，能讓話語深深嵌進心裡！」

溝通的態度

1. 動機良好
2. 尊重、開放、不卑不亢、誠懇、信任
3. 積極聆聽（願意改變）
4. 求共識與爭取雙贏
5. 等候、妥協
6. 保密的原則
7. 訊息的處理

以影響為目的的溝通

- English(1994)指出語言和知識都有影響的力量，有效地使用語言或非語言行為能將知識運用到實踐中，並能讓管理人員在不行使其行政權力的情況下達到最終目的。
- English還提出了「情境法則」，是指權威不僅僅可能由行政管理的層級來確定，還可以由情境以及那些在情境中成功地行使了領導職能的人來確定。
- 成功的領導具備淵博的理論知識和豐富的語言表達能力，他們更多地依賴溝通來影響他人，而不是借助自己的權利去達到目的。

- 按English的說法，權威會對他人造成威懾感，這會使下屬產生怨恨。無論權威多麼恰當地運用權力，下屬還是會出現負面情緒。
- 因此，校長應更多地通過說服和影響來領導教職工。「讓他人做自己本不想做的事，並漸漸喜歡做這上事”(Harry)，「讓他人因為信任而願為領導完成任務」(Dwight)，這些觀點都更多地強調運用影響和說服，而不是用權力。

在沒有威脅性的環境下，進行面對面的會談，能更好地實現說服和影響的目的。Lionberger(1960)提出個一形成態度和行為的5步驟說服模型，這5個步驟分別是：

1. 認識：介紹一種新的觀念或行為；
2. 興趣：信息要激發聽眾的興趣，使聽眾能主動探討和分析這種觀念的價值；
3. 評價：在探索觀念的價值之後，傾聽者會進一步對觀念的優點或可能帶來的個人利益進行評價。如果變化是好的、有益的，傾聽者就會嘗試接受這一觀念；

4. 嘗試：觀念被採用，並在短期內進行嘗試，在這一期間反饋和支持是很重要的；
5. 採用：觀念所引起的變化是好的或對個人有益的，因而被大家採用。

- 個人必須要能從變革中看到個人的利益，因此必須充分地喚醒個人興趣，使他們認為改革是有價值的。當認清了個人利益，改革受到正面強化時，改革成功與否就取決於實踐。面對面地進行雙向溝通，最有利於強化這種效果。

校本培訓

說服的步驟與要領

1. 認明目的：先認明說服者要達成的願望。要有具體的目的，例如：要改進部屬的不守時習慣。
2. 了解對象：在進行說服活動之前，先要了解想說服的人的個性、能力、需要、困難等。
3. 說服內容的準備：說服的表達要事先作準備，也就是說要有一個成熟的腹案，甚至是沙盤練習。
4. 時機的把握：說服要選在適當的時機、場合，有時欲速則不達，所以要選擇易於說服對方的時間。
5. 說服的進行：上述準備後，進行時要把握下列要點：
   -開始時先設法培養良好的氣氛。
   -留意自己態度的誠懇、信心、沈著、冷靜。
   -注意表達的技巧。例如：簡明扼要、善於傾聽、讚賞、同理。並運用適當的手段或方法。

領導者的溝通策略

- 善用多種溝通管道
- 要建立健全溝通系統
- 正式溝通與非正式溝通並重
- 上行溝通與下行溝通兼顧
- 單向溝通與雙向溝通並重
- 文字溝通與口頭溝通兼顧
- 任務導向溝通與關係導向溝通並重
- 直接溝通與間接溝通兼用
- 對內溝通與對外溝通並重
- 善用會議達成多種溝通目標

善談者的特質

善於交談的特質，可用八個字加以描述：

1. 「說」—說得簡明、說得合宜。
2. 「聽」—善於傾聽。
3. 「問」—會適時發問。
4. 「讚」—會給予讚賞。
5. 「笑」—有笑容。
6. 「順」—順其話意，不批評、不反駁。
7. 「趣」—風趣幽默。
8. 「謙」—謙遜、不誇大、不炫耀。

學習聆聽

- 每一個人都有一對耳朵，有耳朵能聽到聲音，卻不表示懂得聆聽；一個有效的聆聽不單要收到發言者的聲音，還是要理解他的溝通意義。
- 中層人員作為學校高層和基層的溝通橋樑，不時要將上情下達或要下情上達，在這個傳遞訊息的過程中，中層人員首先要懂得聆聽，不要將誤解的訊息再進行發放。
- 影響聆聽的最大障礙是溝通者本身，大多數人皆喜歡說而卻不肯認真地聆聽；無效的聆聽浪費組織的時間、精力和資源，影響學校工作的效能。

操練傾聽技能

- 持積極態度
- 過濾噪音（消除干擾）
- 目光接觸
- 不要過早下定論
- 適當回饋
- 透過理解、建立聯繫

"愛的首要責任是…聆聽-*保羅.田立克*

好的聆聽者應具備之條件：

- 用眼睛聆聽
- 謹慎的提供建議
- 不會破壞信心
- 形成完整的關係
- 表示感激

校本培訓

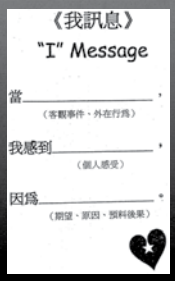
非語言溝通『SOFTEN』Skills



進行有效溝通

- 靜默聆聽 (silence)
- 酬答反應 (acknowledgment)
- 敲門磚 (door openers)
- 積極聆聽 (active listening)

使用「我——」的訊息 (I-message)



建立良好人際關係的信辭

你我的關係是我所珍視並樂於維持的。然而，我們彼此都是獨立的人，各有獨特的需求以及滿足需求的權利。當你欲滿足你的需求，或在滿足需求上有困難時，我願衷心接受你的行為。

當你對我提出你的問題（困難）時，我願以接納與諒解的態度來聆聽，能幫助你找到你自己的解決辦法，而不必依賴我的。要是你為了我的行為妨礙了你的需求的滿足而有所困擾，我鼓勵你坦誠地把你的感受告訴我，我願聆聽，並在可能範圍內調整我的行為。

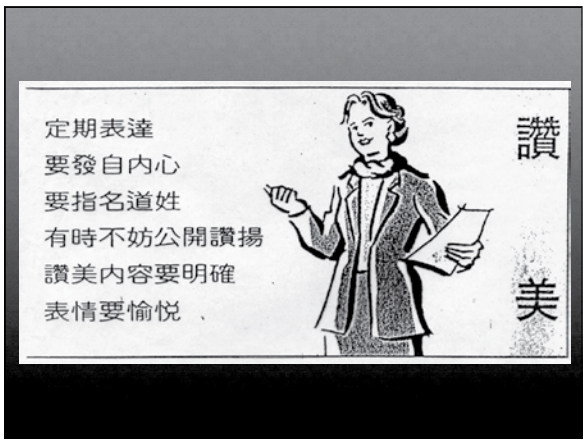
不過，要是你的行為妨礙了我需求的滿足，而令我覺得對你無法接受時，我也要對你提出我的困擾，而儘可能坦誠地把我的感受告訴你；我相信你會尊重我的需求而願意聆聽，並設法調整你的行為。

校本培訓

要是你我有一方不能調整自己的行為去適應對方的需求，而發現在我們的關係中有了「需求的衝突」，那就讓我們協力來解決衝突；誰都不利用權力來令對方失敗，而讓自己勝利。我尊重你的需求，但也尊重我自己的。總之，對於你我間避免不了的衝突，我們總要找出個雙方都能接受的解決辦法。在此情況下，你的需求可以滿足，我的亦然——雙方並無勝敗可言。

結果，你通過需求的滿足，你的「人」格能繼續成長，我也一樣。如此一來，我們的關係得能永遠健全。你我各自都能自然地成長；我們也就能夠在互相尊重和愛的感受中，在友誼與和平中來繼續聯繫。

但願家長和教師們都能接受包含在此信辭中的挑戰，如此才能對他們所教育的年輕人發生最佳的影響。



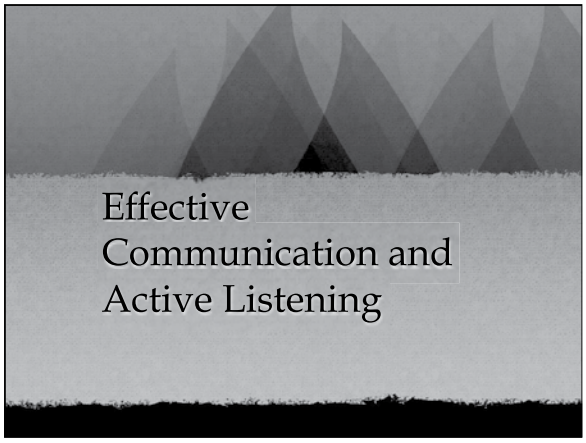


克服溝通障礙十四招

1. 目的明確
2. 態度誠懇、開明
3. 慎言和擇言
4. 言行一致
5. 條理分明
6. 避免過猶不及
7. 儘量利用你對對方的認識
8. 嘗試捕捉對方肯耐心傾聽的時刻
9. 引起對方興趣
10. 找出共同觀點角度

11. 儘量運用對方的語言說話
12. 關心對方的想法和感受
13. 留意對方的反應，鼓勵雙軌溝通
14. 做一個善聽者：
    - 留心傾聽
    - 保留評價
    - 排除偏見
    - 澄清疑問
    - 主動作出反應

校本培訓



Problems in Listening

- Hearing is not listening
  - Don't confuse hearing with listening. We may try to hear everything someone is saying and still miss its meaning
  - We think a lot faster than anyone can speak. Therefore we are prone to distraction when someone is speaking to us.
  - Instead of going with every thought that comes into our mind, we should create a mental image of what is being told to us

Active Listening

- Listen with intensity,
  - concentrating on the speaker and the speaker's messages
- Listen with empathy
  - Understand the feelings, the emotion and the context of the message
  - Requires one to put him/her self in the speaker's shoes
  - The listener tries to understand what the speaker wants to communicate rather than what the listener wants to believe

Active Listening

- Acceptance
  - Not evaluation, judgmental
  - Listen objectively of what is being said
  - Judgment comes after listening
  - If one disagrees with what is being said, do not automatically start thinking of rebuttals – this causes us to miss the messages

Active Listening

- Take Responsibility for Completeness
  - Do what is necessary to understand the speaker's message.
  - Listen empathetically, asking speakers to repeat, making enquiries, asking questions, clarifying doubts.
  - Observe the emotion, listen for feelings as well as content
  - Ask questions, probing questions, to assure understanding

Tips for Better Listening Skills

- Make eye contact
- Use non-verbal behavior to show interest
  - Posture, nodding to show interest
- Avoid distracting actions
- Paraphrase
  - Summarize what had been heard.
- Don't interrupt/talk too much/Don't ask too many questions
- Confront your biases

校本培訓

Effective Listening Skills

- L - Look
- I - Inquire
- S - Summarize
- T - Take notes
- E - Encourage
- N - Neutralise

Six Skills of Effective Communication

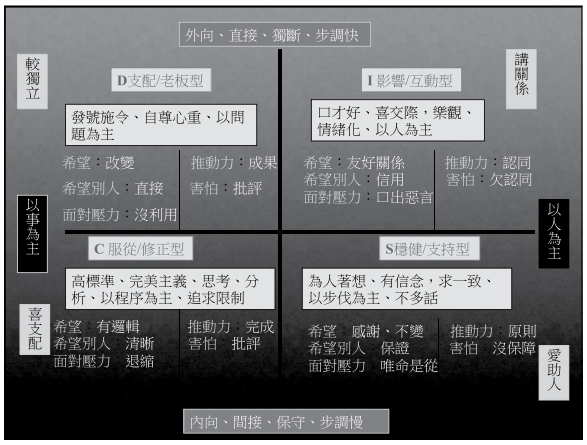
- Open questions – door opener
- Being comfortable with silence
- Reflecting – feelings and content
- Probing
- Clarifying and challenging
- Summarizing

Six Rules of Effective Communication

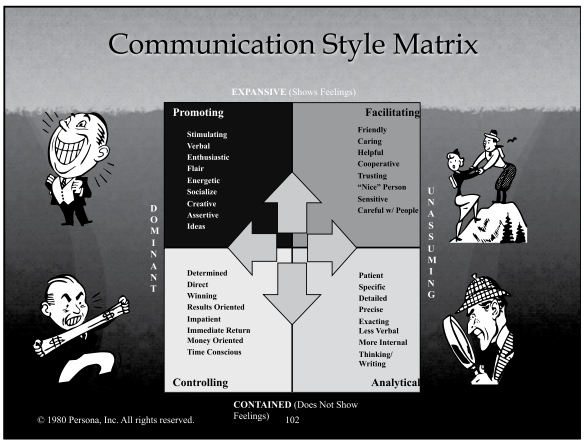
1. Organize your thoughts
2. Don't think about it, think through it.
3. Recognize that actions speak louder than words.
4. Be concise
5. Always translate your message into benefits for the other party
6. Listen carefully to the other party

Dr. Maston（四項性格因子）DISC

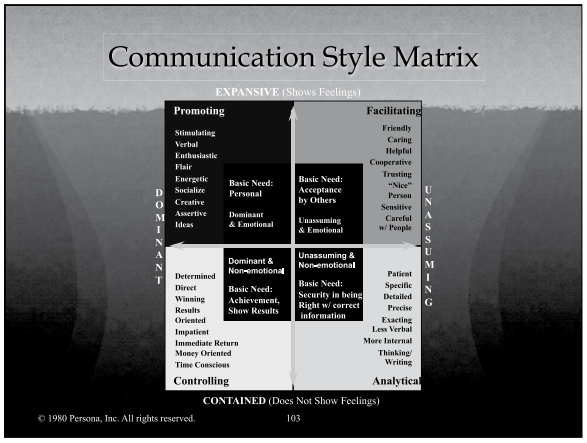
- 支配型 (Dominance) — 老板 (指揮者)
- 影響型 (Influence) — 互動 (社交者)
- 穩健型 (Steadiness) — 支持 (者)
- 服從型 (Compliance) — 修正 (思考者)



Communication Style Matrix

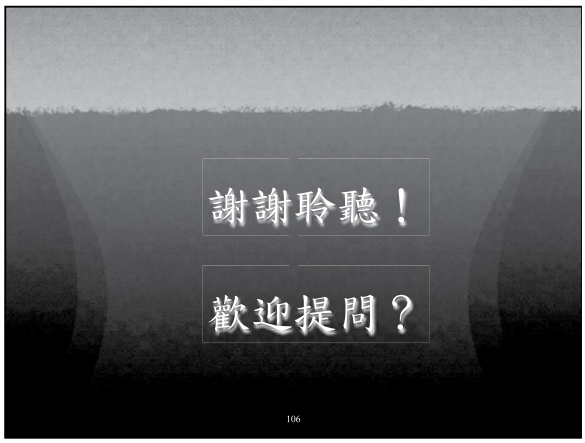


校本培訓











出席2013年6月29日分享會的主講，陣容鼎盛



黃仲基先生分享校本培訓的成果

校本培訓

中層人員角色與科組領導

胡少偉

香港初等教育研究學會
提昇小學科組主任的領導力 系統課程系列二
中華基督教全完第二小學　校本培訓

中層人員角色與科組領導

胡少偉博士

14-05-2013

1

中層人員的困難

- 香港學校的中層大致可分為兩大類：一類是功能性的、例如訓育主任、課外活動主任等；另一類則是科目性的，包括各科的科目主任。在現行的中層架構下，科主任之間各司其職，互不相干，彼此屬平衡的架構關係。
- 湯才偉(2003) 指出：教師要從學校的整體利益來考慮發展工作不是易事；在建立協作關係的過程中，難免會涉及個體之間不同意念的衝突，困難重重。

分佈式領導

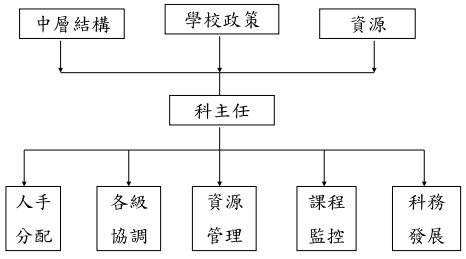
- 學校中層人員是一個多角色的混合體，故Blanford(2006)在討論中層人員的領導力時，“中層領袖需要能以當事人身份去界定清楚不同的工作與不同的人事，在分別作為教師、領袖、或團隊成員時要有相應的不同行動”(頁5)。與此同時，近年關注學校中層人員培訓的學者都提及分佈式領導的重要性。

- Donaldson（2001） 提出教師領袖是信念的培育者，他作為教師群的一員，他對組員同工有巨大的非正規影響，能將自己的意見建議和實踐，不常規地傳給他的同事。故中層人員對學校的歸屬感和工作的滿意度，是會在日常的教學和工作中，自覺或不自覺地影響基層教師。假若中層人員明白自己作為學校領導層的一份子，有責任積極地推動校務工作，這將會使各項校務的管理和推行有較佳的效果。

中層人員是管理者

- 一所學校而言，校長就成了學校的高級管理者，教導主任、總務主任、校長助理等則是中層管理者，年級組長、教研組長可以算是基層管理者。所以，在學校裡，被稱得上是管理者的肯定不止一個人，而是一批人。
- 組織中人員可以分成兩大類：操作者和管理者。前者直接從事某項具體工作和任務，不具有監督他人工作的職責，後者則指揮他人工作。當然，管理者也可能擔負某項具體工作，但其最主要的任務應該是領導他人工作。換句話說，凡管理者必有下級。

中層管理概念圖



(Neil & Morgan, 2003, p.127)

校本培訓

管理者的作用

- 管理工作是一項非常複雜的工作，一個管理者，尤其是職位較高的管理者，通常要做以下一些事情，管理者的作用就在處理這些事情的過程中得到體現。
  - 擬訂計劃
  - 實施領導
  - 溝通信息
  - 分配資源
  - 處理衝突
  - 促進變革

科組主任的職責

1. 存錄文件：會議紀錄、教統局文件、活動指引、工作分配、通告及其他。
2. 領導組或科目的發展。
3. 帶領會議
4. 提供組或科目的資訊。
5. 推行有關決議或計劃。
6. 監察該科或組別的財政支出。
7. 傳遞信息。
8. 制定計劃方案及檢討。
9. 培訓科組內的人才。
10. 與校內其他小組或校外機構的溝通。
11. 審閱試卷(科目小組適用)。

科組計劃時需回答的問題

- 對中層管理者來說，計劃通常需要回答六個問題，可用六個「W」來表示：
  1. 為什麼做(Why)：計劃的原因和目的是什麼；
  2. 做什麼(What)：為實施目的要安排哪些工作和內容；
  3. 誰去做(Who)：為落實工作要配備哪些人員；
  4. 在什麼地方(Where)：為工作提供哪些必要的場地；
  5. 在什麼時候做(When)：有關的工作安排在什麼時候進行；
  6. 怎樣做(How)：為達到最佳的工作效果應採取哪些手段和措施。

策略計劃的十個階段

- 在《有效的學科領導》一書，亦有提出策略計劃的四大問題與十個階段，可供各中層管理人員作參考：

1.為何？
第一階段：建立目標與澄清價值
第二階段：形成願景

2.是什麼？
第三階段：界定最終成果
第四階段：界定學生應達到何種目標
第五階段：界定教職員與其他人可從事哪些工作

3.如何、誰與何時？
第六階段：分析表現與環境
第七階段：為行動訂定優先順序
第八階段：為變遷而計劃

4.做得有多好？應告訴誰？
第九階段：監督、評鑑與檢驗表現
第十階段：向利害關係人報告成功情形

科組會議的內容

1. 該科或該組的教學目標、本年度主要目標或主要職責。
2. 該科或該組的家課分配原則、分量、類別、格式(可舉例參考)等或政策的制定、計劃的實施及監察的模式(科目小組適用)。
3. 該科或該組的評估，擬題及比重分配的原則、分量、類型、格式等(可舉例參考)或檢討方法(科目小組適用)。
4. 發展該科教與學策略或該組工作策略。
5. 報告該科或該組的進展情況。
6. 跟進該科或該組的困難。
7. 討論該科或該組的發展方向。

校本培訓

有效會議的七個技巧

1. 會議前徵集議題
2. 會議前明確表述議程
3. 提前閱讀會議資料
4. 遵循議程
5. 介紹議題，說明討論的背景和原因
6. 討論議題，時要控制時間
7. 適當時結束討論或付諸投票，也可以押後討論

開會前要留意以下事項：

1. 按重要性排定議題次序
2. 事先發給會議資料
3. 事先整理若干解決方案供討論
4. 指定接聽電話人員或提示會議進行時不接聽電話
5. 準備筆和紙供與會者使用

- 開會後，會議主持需作如下的跟進：
  - 儘速送發會議記錄
  - 下次會議追蹤執行成果

學科手冊

- 各科每年均制定學科手冊，讓各科任老師依照科本指引進行教學。學科手冊大部份內容每年相若，包括：1. 教學宗旨、目標及課程組織；2. 科組架構圖；3. 科主任、副科主任及級組長的職責；4. 用書表；5. 教具及參考書；6. 家課及堂課指引；7. 各級教學及評分指引；8. 評估指引；9. 編寫進度表及評估準則，而少部份內容須每年更新，包括：10. 年度老師名單及11.工作分配及年度週年計劃及關注事項。

修摘自：香港教育學院賽馬會小學向籌委會提交的資料

科組領導與管理

- 大多數小學中層人員是學校科組的主席或召集人，要有效履行相關的職責，中層人員不單要執行工作，也要學懂做計劃和管理人與事。
- 作為一個科組主席，科組領導本身是一個管理者。須知學校內不是每個人都是管理者，有些人只是一名執行者，直接負責某項具體工作和任務，不需去管理和監督他人的工作；管理者卻要懂得調動他人去執行工作。

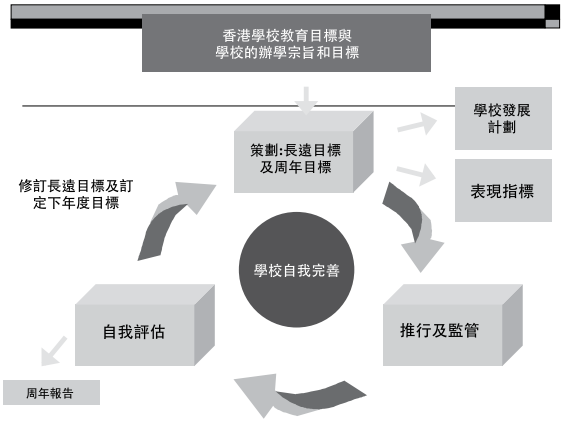
科組領導

- 在《有效的學科領導》一書，指出學科領導者應具備兩種不同的角色：提供領導與方向，以及管理與組織。這種區分往往會產生下列問題：何謂領導，它與管理有何不同?杜拉克在其著作中對這兩種角色有所區分，領導是「做對的工作」(doing the right job)，而管理是「把工作做對」(do the job right)；因此，人們通常認為領導比較具有策略意涵，而管理比較像是經營日常事務。

- 該書亦指出：領導是必要的，因為學校存在於隨時變化的脈絡裡，這並非意謂領導者應為追求變遷而改變事物；最有效的領導者應具備改變什麼、何時及如何改變以及為誰改變之洞察。藉由思索未來並嘗試「再次推測」未來，學科領導者要針對這些必要性來予以回應的工作；很明顯地，對學科領導者而言，其所建議的任何願景必須與全校願景更為密切，且為校長、資深管理小組與教職員所理解，並使校內所有領導者及其小組均朝向共同目標而努力。

校本培訓

- 而缺乏共同目標是無效組織的主要成因，通常發生在新任學科領導者接掌學科之際；在這情況中，組內同工可能有其他想要達到的目標，不過這些目標是奠基於與前任領導者的關係上。對那些年資尚淺的新任領導者而言，未能有效領導是常見的；面對這個情況，新的科組主席可優先處理科組的管理和監察工作，而不必強求要為科組建立新的目標，待與科組內大部份同工建立良好的人際關係和公信力後，才逐步開展領導科組面對變革的工作。



學校發展的動力

- 教育統籌委員會(1994)指出：要成功地實行學校管理新措施所要求的改變，須由學校本身自發進行。來自外間的壓力是可以幫助學校確信有需要作出改變，及驅使它們接受隨改革而來的挑戰，可是，外力並非一個有效的方法帶引質素導向的改革(頁46)。
- 每所學校的獨特的，而學校環境也是唯一的。只有來自校內專業自發的力量，才能真正對學校發展有影響力。

論課程改革中的教師改變

- 教師改變與課程改革密切相關，是課程改革取得成功的內在動力。然而，教師對課程改革會表現出抵制和自願改變兩種傾向，這使教師改變具有了悖論性質。作者認為教師都是被穩定性所吸引而進入教教領域，所以都傾向回避風險。加上教師的長期經驗形成了他們自己的"舒適地帶"，令教師不理外界變遷。最後，教師還會計算成本收益來決定是否改變。而自願改變，其實就是教師在日常教學中的改變、微調，都是教師的自願改變，只是幅度少，所以常被忽視。

尹弘飆、李子建(2007)：論課程改革中的教師改變，輯自《教育研究》，(3)，23-29。

- 教師改變是一個多維度、多階段過程，並且各維度之間存在著複雜的相互作用。教師改變有三個改變的要素，分別是課程材料、教學實淺及教師對改革的信念和理解。而通常教師不能出現改變都是因為缺乏足夠強烈的動機，亦顯示出改革受教師的情意因素影響，也是破壞改革的元素。教師改變的過程可分為三個階段：忍痛割愛期、沖擊適應期、專業再生期。第一是指教師拋棄一些曾為他帶來輝煌成就；第二是教師帶來逃戰和沖擊；第三為專業再生期，是指老師具備新的素質。

- 在課程實施中，既要妥善管理實施的步伐，處理好教師漸進性改變和根本性改變的關係，又要從專業、資源、制度和文化入手為教師提供必要的支援，引領教師改變的方向。作者提出了一些進行改革的建議。第一是進行"小步子快跑"，即把改革分成一系列的小改革，以漸進的方式取得具效率的改變。至於在給予教師的支持方面。學校宜從專業、資源、制度和文化各方面入手為教師提供必要的支援，讓教師好好裝備自己，隨時迎接各種改變及挑戰。

校本培訓

Roles of a Change Agent in the School

- Visionary
- Initiator
- Planner
- Facilitator
- Organizer
- Motivator
- Supporter
- Learner
- Coordinator
- Leader

The Change Sequence

- *Recognizing* the need to change
- *Identifying* the change method
- *Unfreezing* the status quo
- *Moving* to a new condition
- *Refreezing* to create a new status quo

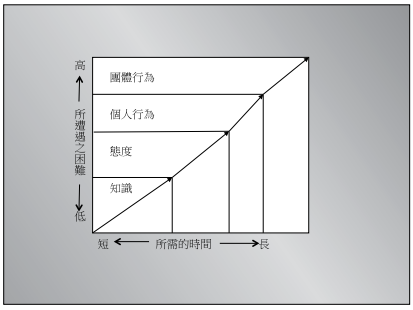
Mondy, R. W. et al. (1990)

Five Ingredients for Successful Change: The VISAR

Vision	Incentives	Skills	Action Plan	Resources	=	Change
	I	S	AP	R	=	confusion
V		S	AP	R	=	Change too Gradual
V	I		AP	R	=	Anxiety
V	I	S		R	=	False Start
V	I	S	AP		=	Frustration

Gary S. Topchik (2001). Managing Workplace Negativity.

變項與時間和困難度的關係



- 面對社會急速的改變和家長的不斷訴求，學校要應變、求生和發展，因而要不時地推行新的學校和教學工作；因此，面對改變和領導變革已成為科組負責人的一項必要能力。要促成科組成員有效地轉變，科組人員要學習變革的影響，在上圖內，陳義明(2005)認為「組織變革應循序漸進，要改變個人的知識是較為容易，其次則是個人態度的改變；改變個人的行為較改變個人的知識與態度，顯得更為困難，更需時間。然而要改變團體的行為，是最為困難，最費時間」。因此，推展任何變革時，應先對成員作相關知識講解，然後進一步改變他們的態度，務求成員對新的措施不反感，這樣才可能實施改變。如改變涉及太多人時，要設計先改變少數人，再進而推展至所有相關者行為的改變。

變革阻力及其應法

阻力來源	對應法
○ 對無知的恐懼	○ 提供資料、解釋及鼓勵
○ 對安定的需求	○ 澄清變革目的及方法
○ 對改變需要的失覺	○ 顯示存在之難題或機會
○ 對既得利益的憂慮	○ 徵求關鍵人物參與計劃
○ 不同的解釋	○ 發散有效的消息，鼓勵小組討論
○ 執行時間不利	○ 等待較佳時間
○ 缺乏資源	○ 提供支援減低績效期望

校本培訓

Cuban 變革及成敗標準

- 成敗準則

政策精英(policymaking elites)角度出發：

1. 效能(effectiveness)
2. 普及(popularity)
3. 忠實(fidelity

從實踐者(practitioners)角度出發：

1. 適合性(adaptability)
2. 長命(longevity)

TEAM

Together
Everyone
Achieves
More

團隊是什麼?

- 「一些人以某種方式相互合作，因此而取得的成果超出他們個人所能取得之和。」
- 「由於一個共同的目標而聯合起來的一群人。」
- 「一個積極的、為達成共同的目標而努力的群體。他們能夠很好地一起工作，樂在其中，並且能夠產生高質量的結果。」
- 「團隊就是一群擁有互補技能的人，他們為了一個共同的目標而努力，達成目的，並固守相互間的責任。」

團隊發展的困難

- 有關團隊發展的困難，本港學者湯才偉(2003)在其文章指出：教師要從學校的整體利益來考慮發展工作並不是易事；在建立協作關係的過程中，難免會涉及個體之間不同意念的衝突，困難重重。
- 香港初等教育研究學會在2002年的調查裏，發現最多中層人員認為與普通老師關係是最難處理的佔41.9%，比與其他中層人員的關係的21.6%及與校長的關係的19.4%為高。

群體(Group)		團隊(Team)
資訊共享	目標上	著重群體表現
有一強有力的領導者	領導權上	分享領導角色
各自負責	責任上	對團隊負責
強調有效率的討論	開會情況	會議中鼓勵開放性發言
工作是被指派的	工作派任上	彼此協調決定
由成果來間接評估	績效評估	直接評估團隊表現

吳竟豪、蕭玉明、楊欣怡、鄧家仁、林純姬、紀凱莉、王翔（1998），《高效率團隊》，頁15,22,83

白禮賓(Belbin's)的團隊角色

行動取向：	鞭策者(shaper) 執行者(implementer) 完成者(completer finisher)
人際取向：	統領者(coordinator) 和事佬(team worker) 外交家(resource investigator)
思考取向：	智多星(plant) 審察員(monitor evaluator) 專業者(specialist)

校本培訓

團隊的難題　　解難者

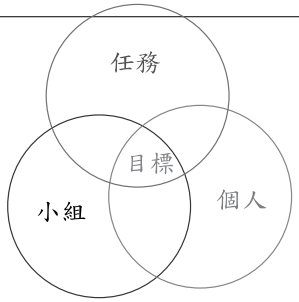
- 誰有好的意念　　智多星
- 誰能選取最好的意念　　審察者
- 誰去統籌團隊成員　　統領者
- 誰有效推行工作　　執行者
- 誰能聯繫外界資源　　外交家
- 誰推動團隊向前發展　　鞭策者
- 誰能終止爭論改善團隊關係　　和事佬
- 誰有專業知識　　專業者
- 誰能產生高質的表現　　完成者

不同階段中最有效的角色

需要	鞭策者	統領者
意念	智多星	外交家
計劃	審議員	專業者
關係	外交家	和事佬
組織	執行者	統領者
推行	完成者	執行者

角色在團隊的作用與弱點

智多星：	創作，解難	與日常脫節
外交家：	爭取資源和對外機會	跟不上概念
統領者：	協調各部門	控制
鞭策者：	激勵和推動	煽動和尋釁
完成者：	克苦盡責	不安，不願授權
和事佬：	減少磨擦	優柔寡斷
審議員：	有洞察力	行動緩慢
執行者：	實際、有效率	難接受改變
專業者：	專業、冷靜	興趣有限



Jay, 2000.

互相緊扣，缺一不可

□個人 + 小組 - 任務 = 俱樂部

□任務 + 個人 - 小組 = 自把自為

□小組 + 任務 - 個人 = 熱誠冷卻

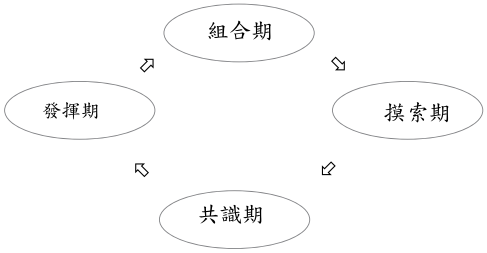
團隊發展的五個階段

	組成	次團體	衝突	歧見	充分合作
瞭解及接受目標	對所有人而言不是十分清楚	有些錯誤的認知，但其較明確	互相爭執	多數同意	承諾可達成願景
對團隊過程的注意力	忽視	有所注意，但只在會議外與分組討論	以它為武器攻擊敵人	有時讓任務無法進行、有時未受挑戰的被接受	為有助於工作，不時進行討論，人人都可採取主動

王麗娟(2000)譯，＜團隊發展的五個階段＞輯於《活力領導》，頁161

校本培訓

團隊發展階段



組合期 (Forming)

團隊最初成立 ⇨ 嘗試創造形象， 互相測試
非常依賴領袖



摸索期 (Storming)

□ 充滿怨言及投訴 ⇨
- 表露出真面目，較開放及強硬地表達意見
- 較依賴自己信任的「 小圈子」



共識期 (Norming)

- 發展出可接受的行為規範
- 開始發展對團隊的歸屬感

⇨

- 習慣各成員不同的待人處事作風
- 建設性地表達不同的意見及批評



發揮期 (Performing)

□ 團隊最高成效表現的時期 ⇨
- 隊員間懂得取長補短
- 工作上的得失，視為團隊的成就或問題

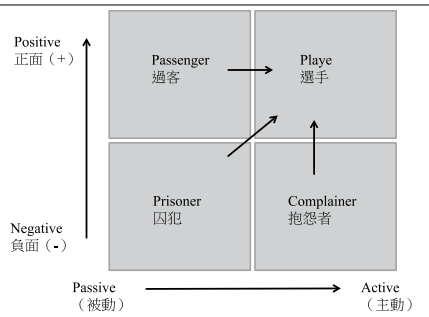


在團隊不同發展階段領袖應注意之處

階段	領袖應注意之處
組合期	- 促進認識及互信 -提供清晰的方向及目標
摸索期	- 鼓勵有效的溝通 -幫助成員在錯誤中學習而非互相指責
共識期	- 讓團隊有更大的自主權及自發性 -注意團隊與其他單位的合作及團隊較長遠的目標
發揮期	- 鼓勵團隊不斷進步

校本培訓

四種常見團隊中員工的角色



高效能團隊

- 所謂學校良好的協作文化，教育局(2008)《香港學校表現指標8》形容為「學校需建立校內良好的人際關係，彼此接納，各展所長，營造積極的愉快氣氛，建立歸屬感和團隊精神(頁6)。」
- 台灣學者王淑俐（2005）提出：「在多元參與的學校運作模式，落實的關鍵不僅在組織架構的重整或建制，更在成員之間溝通的素養；而在這個團隊合作的時代，要建立高效能的團隊，除了大家各盡所長，也要容忍別人的若干缺點」(頁96)。一個團隊需要隊內不同角色和專長個體得到各自發揮，才能達到最佳效果，這過程中溝通和包容是不可少的。

- 在可能的情況下，決策者必須細心思量，選用品格匹配的成員放在合適的崗位；其次要考量的是為團隊成員提供適切的培訓。在近代的領導理念中，要求“團隊領袖能建立團隊和栽培成員”（Building teams and building people），只有那些由能力強的個人組成的高效能團體，才可令組織不斷生存和發展；因此不去提昇團隊成員的領袖，是不可能令團隊得到持續的成功。

Building Spirit Team

- **Belief（信念）**
- **Understanding（理解）**
- **Interdependence（互賴）**
- **Learning（學習）**
- **Dialogue（對話）**
- **Integrity（真誠）**
- **Need（需要）**
- **Goal（目標）**

- **Supportive（支持）**
- **Positive（正面）**
- **Initiative（主動）**
- **Refreshing（更新）**
- **Innovative（創造）**
- **Trust（信心）**

- **Transformational（轉型）**
- **Effective（有效）**
- **Able to succeed（能成功）**
- **Missionary（有使命感）**

校本培訓

團隊的大小

	小於5人	6-12人	13-15人	15人以上
解決問題	3	2	1	4
判斷速度	1	2	3	4
成員參與	1	2	3	4
凝聚力/友誼	1	2	3	4
意見一致	3	2	1	4
靈活性	1	2	3	4
個人效率	2	1	3	4
群體效率	3	2	1	4

（1=有效　4=最沒有效率）

Good Followers

"Anyway, there can be no good leaders without good followers."

(Maeroff, 1993).





管理與領導之比較

管理是關於：

- 制定計劃並做出**安排**
- 建立一種**結構**，從而使計劃能得到實施
- 監督進展與計劃是否符合
- 取得其他人所期望的**結果**

領導則包括：

- 提出未來的**遠景**以及我們要做到哪一步
- 讓人們參與並給他們指出方向
- 激勵、**鼓舞**人們克服任何阻擋他們前進的障礙
- 對產品和方法**做出改變**，從而保持組織的競爭力

校本培訓

中層人員領導的五大要領

- 以身作則
- 喚起共同願景
- 向舊習挑戰
- 促使他人行動
- 鼓舞人心

- 以身作則
  * 釐清你的個人價值觀，找到自己的聲音。
  * 結合行動與共同價值觀，樹立榜樣。

- 喚起共同願景
  - 想像各種美好可能，勾起未來。
  - 以共同抱負做訴求，爭取他人支持共同願景。

- 向舊習挑戰
  - 尋找機會，利用創新手段來達到變革、成長和改善的目的。
  - 從錯誤中學習教訓，不斷創造小贏成果，藉此進行實驗和冒險。

- 促使他人行動
  - 宣揚合作目標、建立互信，培養團隊合作精神。
  - 藉由權力的下放與分享，強化他人的分量。

- 鼓舞人心
  - 感謝個人的傑出表現，肯定貢獻。
  - 創造社群精神，大力頌揚價值觀與勝利成果。

領導是可以學習的

- 領導者是與生俱來的
- 還是靠後天培養
- 如何發揮自己天份(靠自己本事)

領導成長的階段

- 我不知道我不懂甚麼
  (I don't know what I don't know)
- 我知道我需要知的
  (I know that I need to know)
- 我知道我所不知的
  (I know what I don't know)
- 我知道和成長，並開始表現出來
  (I know and grow, and it starts to show)
- 我隨心所欲而行，因為我知我知道甚麼
  (I simply go because of what I know)

Maxwell(2007)

- 科組主任可借這個領導成長的五階段去反思自己領導力的成熟度；在香港不少科組主席是在第二或第三個階段。一個懂得學習和將自己所學展現出來的領導者，其成熟程度則提昇至階段四，這是各剛晉升為管理者應努力學習的目標。最後，重要的是，作為一個科組負責人要明白「在你成為領袖之前，你的成功在於你能夠發展自己；但是在你成為領袖之後，你的成功在於你能夠發展別人」(余煊，2010；Welch & Welch，2005)。

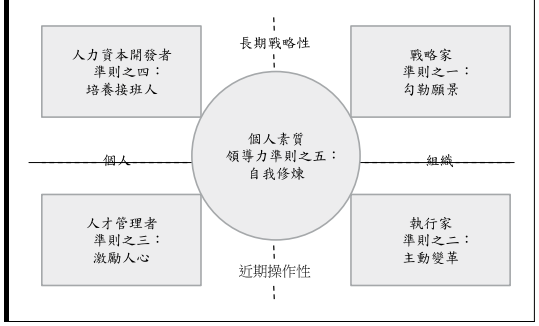
校本培訓

Leader decision & teacher empowerment

- To lead the people, walk *behind* them.
- As for the best leaders, the people do not notice their existence. The next best, the people honour and praise. The next, the people fear, and the next, the people hate.
- When the best leader's work is done the people say "*We did it ourselves*."

Lao-tzu

67 6



!"#$%&'()*+、,-(.%/.""0--1　　、2"3$%/0$$3."4著，陶娟譯（5677）：《領導力密碼》，%北京：中國人民大學出版社，頁7895:。

- **領導力準則之一：**
- **勾勒願景，體現在領導者的戰略層面。**
- 戰略家回答了「我們要去哪裡這個問題，並確保身邊的人也理解整體的前進方向。戰略家不僅展望未來，而且創造未來。他們是務實的未來主義者，理清組織的前進方向，並獲得成功。他們會根據現有的資源，如財力、人力、組織能力等，決定想法是否務實；他們與他人合作，討論如何從當下達到期望的未來。戰略家會展望未來，並能對組織進行準確定位，創造未來。戰略家的準則就是創造、定義、實現可能性。

69

- **領導力準則之二：**
- **主動變革，將「所知」變為「所行」。**
- 這是領導者的執行層面，關注的問題是：「如何確保我們能到達目的地？」執行者將戰略轉化為行動。執行者知道如何促使變革、如何分配責任、如何委派任務，以及哪些是關鍵決策，以便確保良好的團隊協作。對於不同私利益相關者，他們都能信守承諾。執行者主動變革，建立改革系統，使得他人也能從事同樣的事情，執行者的準則圍繞的是如何做事。

70

- **領導力準則之三：**
- **激勵人心。**
- 懂得優化人才的領導者回答了這個問題：「商業旅途漫漫，誰伴我們同行？」人才管理者知道如何在當下界定、培養並激勵人才，以便獲得成效。人才管理者知道需要具備哪些技巧，才能將人才吸引到組織中，並培養他們、激勵他們，確傍他們為組織貢獻出最大的努力。人才管理者能夠激發強大的個人、職業和組織忠誠度。人才管理者的準則圍繞的是如何幫助員工為組織利益開發自己。

71

- **領導力準則之四：**
- **培養接班人。**
- 從事人力資本開發的領導者回答了這個問題：「誰可以留下來，成為組織的下一代？」人才管理者通過有效的人才管理，來確保短期成效，而人力資本開發者則確保組織具備長期能力，這是未來戰略成功所必須的。正如如的家長在孩子身上投資幫助他們成功一樣，人力資本開發者幫助未來領導者成功。組織上下的人力資本開發者制定專注於未來人才的勞動力計劃，幫助員工看到自己在公司的職業前景。人力資本開發者確保經濟的生命會長於任何一個個體。人力資本開發者的準則體現了培養下一代人才的承諾。

72

校本培訓

- **領導力準則之五：**
- **自我修煉。**
- 不管是從字面上還是從寓意上而言，領導力密碼的核心都是個人素質。卓越領導者不能僅限於自己的所知所為，知道如何做人更重要，領導者的為人與其能否通過他人獲得成功有著巨大關係。

73

職場人應具備的重要思維

- 新進同仁：少「不」，多「是」，學成長。
- 基層主管：少「說」，多「聽」，學講重點。
- 中階主管：少「我」，多「你」，學雅量。
- 高階主管：少「舊」，多「新」，學創新。
- 企業老闆：少「會」，多「聽」，學謙虛。

74

- 領導模式與員工成熟度

領導模式	S4 Delegating 發揮員工 自治力	S3 Participating 主動聆聽 引導決定	S2 Selling 雙向溝通 控制管理	S1 Telling 清楚指示 密切管導
成熟度	M4 高能力者 高自約者	M3 高能力者， 不確定能自約者	M2 能力普通者 不確定能自約者	M1 低能力者 高自約者
使用對象及時機	對有自信及機動性高的人	對有自信但缺乏工作動機性的人	對有能力但需要再約束其接受責任的人	新進員工或缺乏自動力和工作指標的人

謝文憲（2012）：《教出好幫手：想當好主管，先學會教人》，台北：春光出版。

75

教導的層次

- 有教：確實說明新人應該知道的工作範圍
- 教完：確實把作業流程每個步驟都教完
- 教會：確實確認新人完全都學會了
- 教好：新人不但學會了，還能自行運用，舉一反三。

76

OJT三大重要步驟

第二步驟	第三步驟	第四步驟
我說給你聽	我做給你看	讓你做做看
1.說明「學習主題」及其「重要性」 2.簡略說明整體概念及流程 3.「專業術語」寫下來，用口語方式解釋說明 4.說明每步驟「背後的理由」	1.主管示範 2.過程中隨時詢問教過的內容 3.複雜過程「少量多餐」，分段講解 4.引導員工做筆記，不懂的要會問	1.要求員工演練並驗收，多觀察，過程中多給予鼓勵。

77

經常反饋

領導者要成為「有反饋癮者」。經常看看自己在領導力鏡子裡的真實樣子，回顧自己在某個特定情境中的表現：做得好的方面和不盡如人意的方面。在這個過程中，學會索取反饋，傾聽反饋，詳細審視，看到其中的模式，並且采取行動，避免多次犯同樣的錯誤。我們培訓一些領導者已經學會了制定戰略、確保問責到位、激勵他人、分享決策制定，儘管他們個人並不傾向於這麼做，但通過這個做法，他們知道了自己需要提高的地方，並為之付諸行動。

Dave Ulrich、Norm Smallwood、Kate Sweetman 著，陶娟譯（2011）：《領導力密碼》，北京：中國人民大學出版社，頁185。

分享會

計劃簡介

李少鶴

香港初等教育研究學會
香港教師中心　　合辦

「提昇小學科組主任的領導力」分享會

提昇小學科組主任的領導力計劃簡介

香港初等教育研究學會 李少鶴主席
29-06-2013

計劃背景

2003年香港初等教育研究學會曾進行了一個小學中層人員的研究，發現中層人員有多方面的發展需要，並提出要為中層人員提供適切的在職培訓(香港初等教育研究學會，2003，頁11)。

及後，香港初等教育研究學會在2005年調查中建議：“政府應帶頭與學校、前線中層人員及師訓機構，共同研究開發能結合學校實際工作的課程，使中層人員在改革的情況下，能有效地面對社會要求學校教育的轉變，學會提昇把握工作重點和管理時間的能力”(頁3)。

計劃背景

學者湯才偉(2003)亦指出：在學校改進的大方向下，中層人員必須肩負帶領教學改進的專業領導角色及著眼於學校的整體發展(頁29)。可見為小學科組主任提供適切的在職培訓，已被香港業界認為是有效支援行政人員提高領導力的良方。

有關學校科組主任工作的困難，本土學者余煊(2004)指出：很多小學中層管理人員都面對著或多或少的困難，包括領導同工、與校長的合拍、作為團隊領袖的自信心和校內外文化環境的影響，增強及提升中層人員的領導及管理技巧和能力是有般切需要的(頁82)。

計劃背景

而為檢視教師工作量和工作壓力，政府曾於2006年成立了教師工作委員會；該委員會於06年總結報告中提出了18個改善建議，其中有兩個建議是與科組主任領導力和其在職培訓是有關的建議 ：

建議7:

學校應設立校本機制，定期檢視非教學工作；同時提供支援系統，以減省現行程序，並重新調配由其他行政及/或支援人員處理的工作。就此，學校有需要重新界定各人的位份和職責，並讓全體員工清楚知悉。有需要時，亦可提供合適的培訓，讓行政及/或支援人員掌握相關的技巧。

計劃背景

建議10:

透過支援網絡和專業發展可進一步提升學校領導（包括校董會、校長和中、高層管理人員）的能力。置身於整個改革浪潮中，作為學校的領導者，校董會、校長和中、高層管理人員，應該因應學校的能力和發展階段，發揮專業管理和自主精神；抱持堅定的信心，為學校訂立理念和編排工作優次；將壓力維持在可以應付的水平，加上適度的支援，將足以推動學校進一步發展。

支援科組主任的領導力

有見中層人員培訓的需要，近年教育局和幾個辦學團體曾舉辦一些培訓課程，但因各小學每年會有不少新晋升科組主任，怎樣有效和繼續支援他們的領導力，將對科組管理成效和學校發展甚有影響。為此，香港初等教育研究學會申請主辦這個計劃，以支援有需要的新舊小學科組主任，並將最新的本土成功經驗作進一步的推廣。

分享會

計劃目的

向參與計劃的小學科組主任提供系統培訓、自學文獻、校本教師培訓、校本診斷、友校參觀、內聯網和行動學習等專業活動，以提昇他們領導和執行校務的能力，從而優化科組管理和促進校務發展。

計劃內容

第一階段：為30位小學科組主任提供共12堂系統培訓課程和2次友校參觀；同時提供學習文獻，以供學員自學。
學員需於培訓後提交1份學習反思（約300-500字）。

第二階段：為6間小學提供每校7小時的校本服務，讓校內所有科組主任和管理層同工參與。服務包括6小時的校本培訓及1小時的校本診斷，協助學校提昇校內科組主任的領導力，從而優化科組管理和促進校務發展。同時也會安排2次友校參觀。每間參與學校需在計劃完成後繳交一份行動學習計劃/報告作分享；期間計劃提供學校導修導師，以支援學校進行行動學習。

校本培訓服務的課題

- 學校情境分析與科組領導
- 科組協作與團隊領導
- 專業分享與應用知識管理
- 特色學校與學校形象

計劃對象

- 參與計劃的小學科組主任　和
- 約500間收到專集的小學的科組主任

預期受惠人數

- 舉辦1次計劃發佈會，估計有約50名科組主任報名參加；
- 為30位小學科組主任提供12堂的系統課程。
- 為6間小學提供校本培訓、校本診斷或支援行動學習，每校時數為7小時，共約有150位科組主任和學校中層管理同工受惠；
- 舉辦4次友校參觀，每次約15人，共約60人次受惠；
- 舉辦2個專題分享講座，每次約20間小學50人次，共約有100人次的教師受惠；
- 出版《提昇小學科組主任的領導力》專集，當中包括參與系統課程同工的學習反思和參與學校的行動學習計劃/報告的分享；此書會派發到全港各小學，約有500間小學的10000位科組主任及或學校中層管理同工受惠；
- 建立「提昇小學科組主任的領導力」內聯網，在網站發放有關計劃的資料，約有200位同工可進入討論區作交流和分享，計劃完成後，部份資料可作公開瀏覽，讓其他有興趣的同工了解和自學。

推行方案及時間表

- 2012.4 ：
  - 舉辦計劃發佈會，讓有興趣的小學校長、科組主任了解計劃； 向全港小學作推廣宣傳，進行第一階段的公開報名，並聯絡和邀請系統課程的導師
- 2012.5-8 ：
  - 舉行「提昇小學科組主任的領導力」系統課程12堂共36小時，課題如下：

科組領袖與建立團隊	*科組計劃、管理與監督*
課程領導與執行	*外評機制與自評文化*
教學試驗與校本課程的評鑑	*學習評估與學校評核制度*
同儕觀課與校本教師專教發展	*學校溝通與人事管理*
管理資源和知識管理	*教育法例與危機管理*
個人專業成長與行動學習	*自我減壓與時間管理*

推行方案及時間表

- 2012.9
  - 參與系統課程學員提交學習反思
  - 建立「提昇小學科組主任的領導力」內聯網
- 2012.10
  - 安排2次友校參觀，每次3小時
  - 進行第二階段計劃報名
- 2012.11
  - 舉行第一次分享會
  - 聯絡、邀請校本培訓導師
- 2012.12-2013.3
  - 為6間小學提供校本培訓、校本診斷或支援
  - 行動學習，每校時數為7小時

分享會

推行方案及時間表

- 2013.4-5
  - 安排2次友校參觀，每次3小時
- 2013.6-7
  - 舉行第二次分享會
  - 參與計劃學校提交行動學習報告
- 2013.8-9
  - 編輯出版《提昇小學科組主任的領導力》專集，並向全港小學派發

第一階段計劃進度

- 「提昇小學科組主任的領導力」計劃發佈會

日期：2012年4月21日
時間：下午二時至五時
地點：教育局九龍塘教育服務中心
主持：黃仲基先生（前英皇書院同學會小學校長）
報名人數：30人
程序：計劃簡介（香港初等教育研究學會主席　李少鶴先生）
專題主講：科組主任的領導力（香港初等教育研究學會　余煊博士）
專題主講：提昇科組主任領導力的經驗
（香港初等教育研究學會　辛列有校長）
培訓分享：培訓科組主任的思考（香港初等教育研究學會　胡少偉博士）

系統課程 系列一

是次課程共有103人報名，四節課程出席人次合共約為354人，平均每節課堂有約89人出席。是次課程開幕更邀請了教育局專業發展及培訓分部梁兆強首席助理秘書長擔任主禮嘉賓；有關課程詳情如下：

日期：2012年5月26日、2012年6月2日
時間：上午九時三十分至十二時三十分、下午二時至五時
地點：佛教林金殿紀念小學（新界葵涌葵邨第五期）
課題及講師：

日期	課題	主講
26-05-2012上午	科組領袖與建立團隊	余煊副教授、鄭麗娟副校長
26-05-2012下午	外評機制與自評文化	李少鶴主席、李小娟副校長
02-06-2012上午	管理資源與知識管理	朱啟榮校長、黃錦良老師
02-06-2012下午	學校溝通與人事管理	馮文正校監、甘艷梅校長

系統課程 系列二

是次課程共有63人報名，四節課堂出席人次合共約為132人，平均每節課堂有約33人出席。有關課程詳情如下：

日期：2012年7月7日、2012年7月14日
時間：上午九時三十分至十二時三十分、下午二時至五時
地點：教育局九龍塘教育服務中心
課題及講師：

日期	課題	主講
07-07-2012上午	同儕觀課與校本教師專業發展	黃仲基校長、王雲珠校長
07-07-2012下午	教學試驗與校本課程的評鑑	林惠玲女士、黃玉墀校長、李換蓮副校長
14-07-2012上午	科組計劃、管理與監督	辛列有校長、琰鳳儀校長
14-07-2012下午	學習評估與學校評核制度	黃雪銀主任、吳詠詩主任

系統課程 系列三

是次課程共有48人報名，四節課堂出席人次合共約為76人，平均每節課堂有約19人出席。有關課程詳情如下：

日期：2012年8月25日、2012年9月1日
時間：上午九時三十分至十二時三十分、下午二時至五時
地點：教育局九龍塘教育服務中心

日期	課題	主講
25-08-2012上午	教育法例與危機管理	陳湛明博士、莊聖謙校長、何漢權副校長
25-08-2012下午	個人專業成長與行動學習	鄧瑞瑩校長、鄭家寶主任
01-09-2012上午	課程領導與執行	徐國棟博士、陳鳳儀主任
01-09-2012下午	自我減壓與時間管理	陳美娟校長、陳喜泉副校長

友校參觀

- 友校參觀

「提昇小學科組主任的領導力」計劃第一、二階段分別安排到2間學校參觀，詳情如下：

日期	時間	學校	參觀人數
08-10-2012（一）	下午2:00-5:00	保良局雨川小學	17人
18-10-2012（四）	上午9:00-12:00	天水圍循道衛理小學	11人

日期	時間	學校	參觀人數
09-04-2013（二）	下午2:00-5:00	中華基督教會協和小學（長沙灣）	20人
11-04-2013（四）	下午1:30-4:30	胡素貞博士紀念學校	20人

分享會

校本服務

- 校本服務

「提昇小學科組主任的領導力」計劃第二階段的學校均可獲7小時的校本服務，讓校內所有科組主任和管理層同工參與，服務包括1小時的校本診斷或支援行動學習及6小時的校本培訓，協助學校提昇校內科組主任的領導力，從而優化科組管理和促進校務發展。各計劃參與學校進行校本診斷的詳情如下：

學校	校本診斷日期
九龍塘天主教華德學校	電話診斷
中華基督教全完第二小學	2012年12月12日（三） 下午
仁濟醫院何式南小學	電話診斷
保良局何壽南小學	電話診斷
保良局雨川小學	2012年12月12日（三） 下午
基督教宣道會宣基小學	2010年11月01日（四） 下午
聖公會基愛小學	電話診斷
聖公會錦田聖約瑟小學	電話診斷

校本培訓

- 校本培訓：計劃參與學校進行校本培訓的詳情如下：

學校名稱	培訓日期	校本培訓主題	主講
九龍塘天主教華德學校	2012年09月06日（四）下午	學校情境分析與科組領導	胡少偉
	2012年10月22日（一）下午	校本生命教育課程的分享	馮文正、胡少偉
保良局何壽南小學	2012年11月06日（二）上午	科組協作與團隊領導	黃仲基、胡少偉
	2012年12月07日（五）下午		黃仲基、胡少偉
聖公會基愛小學	2013年12月14日（五）上午	教師專業成長與知識管理	李少鶴、黃仲基、胡少偉
	2013年01月10日（四）下午	科組主任的領導力	黃仲基、胡少偉
聖公會錦田聖約瑟小學	2012年12月15日（六）下午	學校情境分析與科組領導	黃仲基、胡少偉
	2013年06月11 日（二）下午	如何撰寫周年計劃	胡少偉
中華基督教全完第二小學	2013年01月02日（三）下午	知識管理在數學科的應用	胡少偉
	2013年05月14日（三）下午	中層人員角色與科組領導	胡少偉
保良局雨川小學	2013年01月24日（四）下午	科組協作與團隊領導	馮文正、黃仲基、胡少偉
	2013年01月30日（三）上午	促進高階思維發展的觀課	馮文正、黃仲基、胡少偉
基督教宣道會宣基小學	2013年01月25日（五）上午	學校溝通與教師專業成長	黃仲基、胡少偉
	2013年01月25日（五）下午	中層人員角色與團隊領導	黃仲基、胡少偉
仁濟醫院何式南小學	2013年03月16日（六）上午	科組協作與團隊領導	李少鶴、黃仲基、胡少偉
	2013年03月16日（六）下午		黃仲基、胡少偉

行動計劃/報告

- 參與計劃學校行動計劃/報告

凡參與計劃學校需提交行動計劃/報告，由於在此次計劃進度報告期間，計劃尚未完成，因此各參與學校暫時只提交了行動計劃/報告的初定主題，詳列如下：

學校	初定行動計劃/報告主題
九龍塘天主教華德學校	優化生命教育校本課程
中華基督教全完第二小學	知識管理在數學科的應用
仁濟醫院何式南小學	如何提升科組協作及領導能力
保良局何壽南小學	運用平板電腦提升資訊科技互動學習的行動研究
保良局雨川小學	《高階思維能力觀課表》之設計
基督教宣道會宣基小學	教學並長創能量、家校同心建棟樑
聖公會基愛小學	知識管理行動報告
聖公會錦田聖約瑟小學	如何提昇中層領導能力

預期產品

- 「提昇小學科組主任的領導力」內聯網
- 《提昇小學科組主任的領導力》專集
  - 序
  - 主席的話
  - 計劃簡介
  - 系統課程
  - 校本培訓
  - 分享會
  - 參與學校計劃報告
  - 學員學習分享
  - 鳴謝
  - 籌委會名單
  - 編後語
  - 讀者評估表

計劃籌委會

- 團體負責人：李少鶴（香港初等教育研究學會主席）
  辛列有（中華基督教會協和小學校長）
- 計劃負責人：胡少偉（香港教育學院 國際教育與終身學習學系助理教授）
- 籌委成員：余 愷（香港教育學院 教育政策與領導學系副教授）
  徐國棟（香港教育學院 課程與教學學系副教授）
  馮文正（中小學校董）
  黃仲基（*伊利沙伯中學舊生會教育推廣機構執行委員會委員*）
  莊聖謙（佛教慈敬學校校長）
  蔡旻筠（保良局雨川小學校長）

謝謝聆聽！

歡迎提問？

分享會

校本科組主任成長的分享

鄭家寶



科組主任應有的領導力

1. 有效帶領會議
2. 編寫周年計劃及報告
3. 檢查進度表、課業及考評卷

2013/6/29 2

1.有效帶領會議

2013/6/29 3

會議議事範圍建議

1. 通過上次會議紀錄，提議事情進行檢討及修訂
2. 教科書及本科作業的選用
3. 本科及配合學校發展關注事項的項目
4. 學生本科的能力 / 特質
   (有需要可參考持份者問卷數據)
5. 本科教學的發展趨勢、教學法、教學措施
6. 本科的全年工作計劃及具體新措施

2013/6/29 4

7. 教學進度的擬定
   (科統籌需統一格式，要加實際進度 / 檢討欄)
8. 習作和家課的規劃與批改
(包括次數、分量、類型、性質、批改要求及方法)
9. 教具和教學資料的蒐集、購置、製作與運用
10. 有關本科課外活動的設計與進行
11. 考試的編排與事實
    (試題形式、內容、份量、評卷標準等)
12. 跟進上次周年校務報告書、科組會議紀錄、
    工作計劃檢討(成就與反思)等事項

2013/6/29 5

2. 編寫周年計劃及報告

2013/6/29 6

分享會

如何評估科組計劃?

- P－I－E是否完善?
- 方案是否有效?
- 評估方法是否配合?
- 所需資源是否足夠?
- 是否配合學校關注事項?

2013/6/29 7

3. 檢查進度表、課業及考評卷

2013/6/29 8

如何提升科組主任的領導力？

1. 配合校情及教育發展趨勢，發展校本課程
2. 善用資源及數據改善教學
3. 利用「故事圈」提升老師的教學技巧
4. 進行教學研究，組織學習社群

2013/6/29 9

1. 配合校情及教育發展趨勢，發展校本課程

2013/6/29 10

06-09嶺英學校關注事項

- 從閱讀中學習
- 透過多元化教學策略提升學生質素與學習表現

2013/6/29 11

香港課程發展小組(1998)：

「單元是一個自我完備的教學單位，有明確的教學及學習的目的，層次分明的內容組織及配合目標的評核方法。」

2013/6/29 12

12-15嶺英學校關注事項

- 提升學生學習英文的興趣及能力。
- 全面優化德育及生命教育，培養學生正面的人生態度及良好的品德。

2013/6/29 13

專業成長與行動學習需要什麼？

輸入 → 輸出 → 存檔

成長　　深化

講座　　校本課程　　文字

文件　政策

進修　　技巧

論文

專家支援　　知識

顯性知識

隱性知識

2013/6/29 14

2. 善用資源及數據改善教學

2013/6/29 15

資源包括甚麼？

人力

- **專家** / TA / 老師 / 家長

財力

- NGO 、學校籌款、QEF、區本計劃

2013/6/29 16

數據包括甚麼？

- TSA成績
- TSA數據分析
- 學生校內成績
- 考試卷評估表
- 目的：老師反思教與學的成效及問題所在，從而改善教與學

2013/6/29 17

3. 利用「故事圈」提升老師的教學技巧

2013/6/29 18

分享會

目的：
鼓勵老師經驗分享，並掌握當中的技巧



2013/6/29 19

為甚麼要講故事？

"故事" 二字在拉丁文和希臘文中理解作知識和智慧。透過說故事的方式，不但可以闡明複雜的意義和深層次的道理，更能喚起對方的情感和見解，使他們更容易掌握及記憶所接收的信息。要傳達隱性知識，單靠簡單的文字或圖畫表達是非常困難的，而故事描繪了情景、地點、和人物等使其中的意義能夠更有效地表達。

2013/6/29 20

為何要講故事(storytelling)?

- 闡明複雜的意義和深層次的道理
- 喚起對方的情感和見解，使他們更容易掌握及記憶所接收的信息
- 故事描繪了情景、地點和人物等，使其中的隱性知識能夠更有效地表達

2013/6/29 21

故事圈 (story circle)

- 把要傳達的知識連繫至老師過往的經驗，協助知識的交流和分享
- 目的是鼓勵成員反思、建立團隊互信、促進經驗交流及學習

2013/6/29 22

Story Circle 的過程

- 邀請中文科老師參加一節50分鐘的分享會
- 每位老師輪流講述在**小班教學**時，有關提問或帶領活動的一次 **成功** 或 **挫敗** 的經驗
- 當老師分享時，其它組員會把當中所運用到的重要技巧寫在顏色紙上
- 將技巧分類，給予標題
- 總結

2013/6/29 23

「故事圈」除了可以讓老師從同事的經驗中學習外，
更可以鼓勵反思，
加強團隊間的信任與組織學習。

2013/6/29 24

分享會

4. 進行教學研究，組織學習社群

2013/6/29 25

研究種類

- 行動研究
- 課堂研究

進行研究的過程

發現問題→尋找相關理論→找出方法→證明方法是否可行
(可能有第二、第三個周期)

好處

- 讓研究員有深切反思的機會
- 最後化成文本，人人可讀

2013/6/29 26

總 結

經過是次分享，我有3個發現：

- 行動學習促進個人專業成長
- 專業成長要在科組中發生，而非一個人可以促成
- 在與科組成員一同成長的過程中，個人的領導力也得以提昇

2013/6/29 27

謝謝

2013/6/29 28



辛列有副主席主持在香港教師中心舉行的計劃分享會

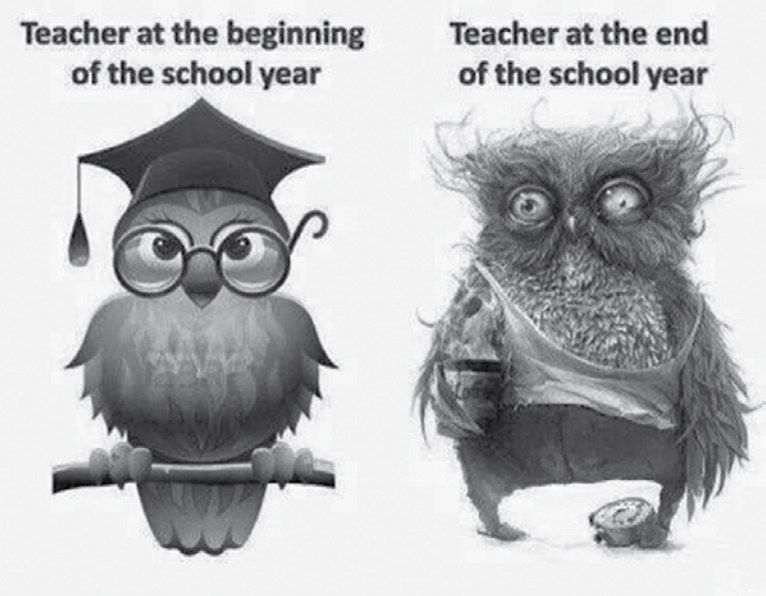


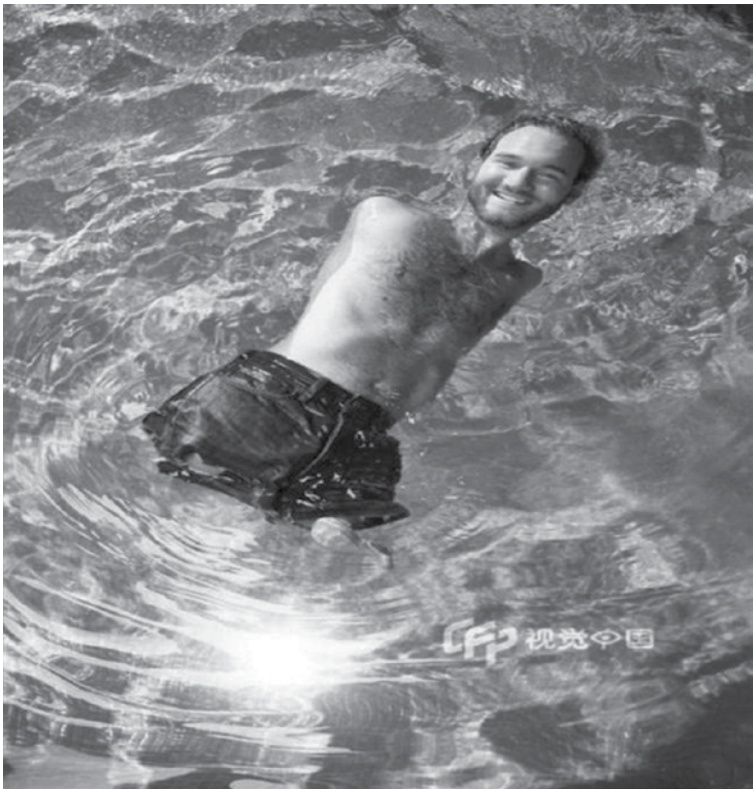
鄭家寶主任介紹校內科組主任成長的經驗

分享會

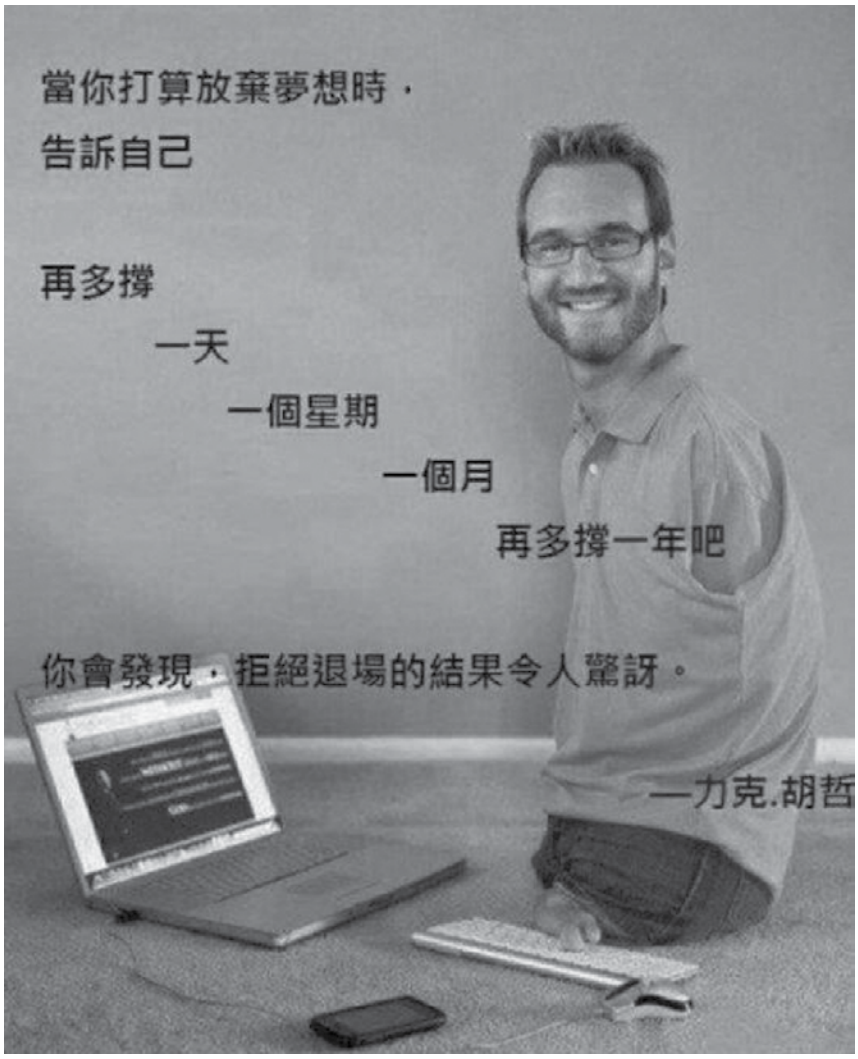
學習分享

何志明


Teacher at the beginning of the school year
Teacher at the end of the school year



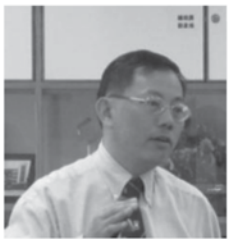
分享會


當你打算放棄夢想時，
告訴自己
再多撐
一天
一個星期
一個月
再多撐一年吧
你會發現，拒絕退場的結果令人驚訝。
—力克.胡哲

分享會

撒下成封別人的種子





撒種人：胡少偉博士



黃仲基校長

一. 引言

在校本管理的運作下，當局把權力分散或下放到學校。在擁抱挑戰的過程中，學校不單只想「把工作做對」(do the job right)，強調「做對的工作」(doing the right job)(張，2006)，避免學校“人有我有、人做我做”的發展模式，不單局限於有做、做完、做對，還要「做好」，還要重視教育質素的保証。除了關注「輸入」的因素外，尚要留意「過程」及「輸出」的管理，中層領導的參與和重要性是顯而易見的，下文先行介紹本校參與提昇科組主任領導力計劃的情況，進而反思我們的專業成長。

二. 整個提昇科組主任領導力計劃的內容

由香港初等教育研究學會主辦的「提昇科組主任的領導力計劃」，系統培訓內容包括: 校本診斷、校本教師培訓、自學文獻、友校參觀、分享會和行動學習等專業活動，以提昇同工的領導和執行校務的能力，從而優化科組管理和促進校務發展。

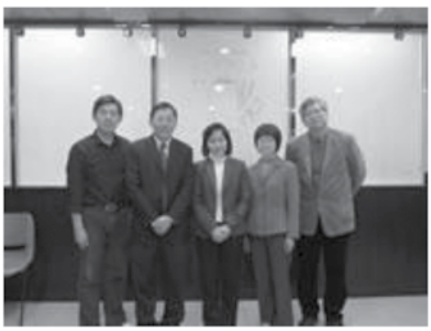
2.1 校本診斷

2.2 校本培訓

十一月六日及十二月七日為第一階段系統培訓課程的開始，培訓的主題為科組協作與團隊領導，帶領我們學習的導師是胡少偉博士及黃仲基校長，在兩位資深教育工作者的悉心指導下，讓大家有機會深入反思學校的發展工作，同工獲益良多。







分享會

2.3　文獻閱讀及反思

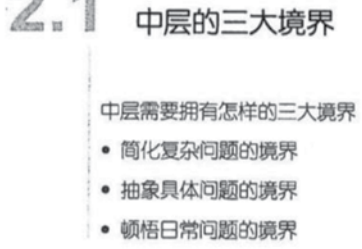
進行時間：2013年4月至6月



淺談變革管理

張綠成

摘要：面對排山倒海的改變，管理變革(Management of Change)變得越來越重要。其中，管理行為及思維的改變正是關鍵所在，但我們的負面信念卻阻礙了我們前進的動力。本文以筆者個人經驗和體會，探討我們可以如何打破思想上的框框，使大家擁抱未來，抓緊變革當中的機遇。



2.1 中層的三大境界

中層需要拥有怎样的三大境界

- 简化复杂问题的境界
- 抽象具体问题的境界
- 顿悟日常问题的境界



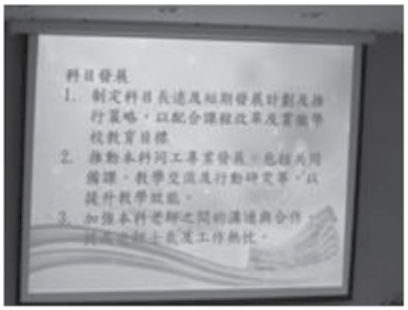
第三章　守分是主任的天職

2.4　友校參觀

中華基督教會協和小學（長沙灣）4月09日(二)







胡素貞博士紀念學校 4月11日(四)







2.5　分享會

日期：2013年6月28日(六)

時間：9:30 — 12:30

分享會

2.6 行動學習

交功課日期：2013年7月6日(六)或前

最常見欠交功課藉口	最奇異欠交功課藉口
1.我電郵給你，但它彈回頭；	1.放在日光下太久字褪色；
2.我做完了，但沒法儲存；	2.鍵盤被咬壞；
3.當機後程式被移除；	3.度假時被機場保安充公；
4.鍵盤按鈕甩色打不到字；	4.不小心丟到營火裏；
5.電腦被黑客入侵中毒。	5.我發生車禍。

三. 不斷成長追求卓越校園文化的基本信念的鞏固

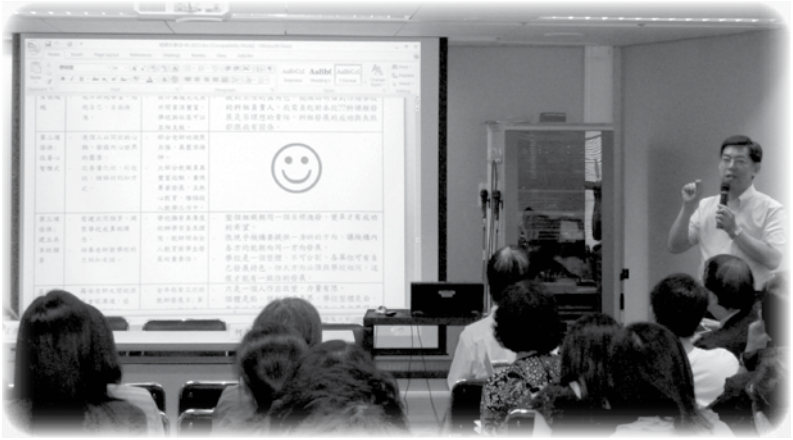
「教育原本賦有傳承高貴的使命。」

「如果我們一直被速度和效率驅使著生活，哪還有閑情逸致去欣賞路邊其實很美的景色?」

「能否得到尊敬，並不在於是否擁有相當的知識，而在於為別人的幸福做過什麼。」

「人間不僅只有競爭，這個世界還應有逍遙與自在，有閑適與從容，有優雅與淡定。」

(北京十五中校長郃亞臣，2012)



何志明副校長分享學習成果

分享會



在連串的學習及反思後，個人深深感受全球急速發展帶來連串的轉變及挑戰，學校也必須轉變成為學習型的社群，透過孕育持之以恆的自我完善文化，才能適應新時代的環境，組織內成員的學習能力便成為學習發展的重要關鍵，而學校的領導方式亦不可單一的偏重科層、監管和控制，也要強調促進、協作、鼓勵和支持肯定。

在追求卓越校園文化背後，要細心思考基本的積極信念及相關的價值觀，這樣學校的發展才可「更高」、「更遠」、「更快」、「更美」及「更好」。追求卓越校園文化的信念包括:

- 人性本善：老師接受了社會多年的栽培及享用了很多的社會資源，作為現今的知識分子，在服務的崗位上，是帶著身份與使命來到學校工作的，永恆的完善追求是預期可見的，在人類的歷史中留下貢獻，其行動的性質是應受到尊重的及具備無限價值的。

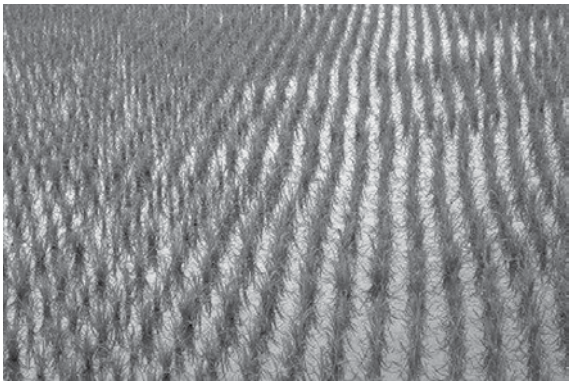
- 學校與社會是共生依存的: 當下的學校發展較難以封閉的模式進行，是與社會環境產生交互作用，兩者是關係密切的，在時代的呼喚下，學校實有必要落實良好的自我管理文化，領航掌舵兼顧學校內外環境的變動和彼此之間的發展。

- 教師是築夢的伙伴：廿一世紀的教育，教育的版圖擴充了，存在一定的空間讓老師發揮所長，延展教育的專業。學校中層領導與老師們是合作的伙伴，是共同實現夢想的教育工作者，中層領導者是一位轉化領導者。彼此祝福可以「活出生命的色彩」，共同學習，共同向理想追尋。

- 學校是具生命及發展性的：基於全球化及資訊年代的挑戰下，學校內的發展也不能長期固定的，不時刻反思「我們的情況怎樣?」、「我們怎可以知道?」、「我們將會做什麼?」等核心問題，容易出現「溫水煮蛙」的效應，學校有機會淹沒在歷史的洪流中。

- 學校願景的達成可兼顧學校及老師的個人發展: 學校的發展及老師的個人發展是可以共存的，彼此存在協同的效應，老師不可能只關注個人的工作內容，局限一隅的思考模式，忽視共同思考的完善的考慮。

分享會



學校的管理有機會連繫到有系統的學習內容，令學校內追求自我完善的文化起積極及正面的作用。在學習型學校中大家能進行團隊共同學習，熟習反思及自我完善、討論與對話的技巧，學校的氣氛是信任而開放，成員對學習有熱望，具有不怕挑戰，勇於創造組織的學校文化，是個活性化的學校 (張、魏，2000)。

學習型學校是一個全體參與的學習，學習的層次包括個人、團隊及全體，而學習的過程是動態及持續的，是一個永續的發展。吳明烈於2006年指出學習型學校的重點包括：1. 鼓勵追求新知，勇於創新以因應變革；2. 重視以團隊工作的方式取代英雄式的運作；3. 重視系統及整體性的思考來解決問題；4. 著重觀念的轉換以達到行為改變；5. 著重歷程與團隊的氣氛；6. 重視終身學習，是一個強化組織變革和創新能力的過程。



保良局何壽南小學科組主任正匯報分組活動的觀察

分享會



本校老師的反思結果，正好符合了Senge (1990, 1994)提出的學習型組織的五項修煉，鼓勵老師對自己的專業作不斷的反思，全面及整體提昇學校的教育質素。

修煉	修煉重點	本校的發展	
		優勢	撒下的種子
第一項修煉：自我超越	- 老師能客觀地觀察現實。 - 能不斷地學習，超越自己，自我精進。	- 教師團隊具有相同的專業背景。 - 對外溝通充足及外間資源豐富，學校與社區可以互相支援。	- 如果一個機構不能讓員工自主管理的話，恐怕是無法追求永續發展。 - 提到主任的真角色，我深切明白到作為學校的科組負責人，我需負起對本校??科課程發展是否理想的責任，科組發展的成功與失敗都跟我有關係。
第二項修煉：改善心智模式	- 使個人以開放的心胸，發掘內心世界的圖像。 - 改善僵化的、刻板的、錯誤的認知方式。	- 老師的凝聚力強，具團隊精神。 - 大部分教職員具豐富經驗，重視專業發展，且熱心教育，積極投入教學工作中。	
第三項修煉：建立共享的願景	- 齊建共同願景，凝聚學校成員的理念。 - 培養老師對學校的忠誠和承諾。	- 學校擁有具廣度的辦學宗旨及理想，教師明白全人教育對學生發展的重要性。	- 整個組織朝同一個目標進發，變革才有成功的希望。 - 很視乎機構要提供一清晰的方向，讓機構內各方均能朝向同一方向發展。 - 學校是一個整體，不可分割，各單位可有自己發展特色，但大方向必須與學校相同，這樣才能有一致性的發展。

分享會

第四項修煉：團隊學習	- 藉由老師之間的深度會談溝通，協調、共同學習。	- 全年設有三次的教師發展日：第一次主題為學生成長與支援；第二次為學與教範疇; 第三次為學校計劃書的檢討及釐訂。 - 中層管理人員可參與設計組織學習。	- 只是一個人作出改變，力量有限。 - 個體是點，個別範疇是界，學校整體是面，要有效承點啟面，必須做好本分及中層間的溝通和協調。 - 建議領導多聆聽組員的分享，「先講心情，後講事情」。 - 讓管理層明白下屬的心理變化，有了同理心聆聽，才可使對方覺得被人理解。 - 不同的學科領導者無法單獨運作，必須互賴共存，並與校內不同層面的領導者有緊密溝 通。 - 當主任確定自己的意見比校長的好，封一定要准備充分，將理據詳細列，然後找一個合適的時機和場合，將意見說出。 - 有賴各員工的互動及努力，大家目標一致，發揮所長，把學校辦好。
第五項修煉：系統思考	- 客觀地了解事實的整體性，衡酌前後因果、緩急輕重。 - 作創發性及擴散性的思考。	- 學校內積極回應社會的發展，發展性的事務跟隨環境轉變。 - 在某些點子上具有一定的創新性。	- 作思考分析，才能簡化複雜問題，安排適當人選完成工作，輕鬆達至理想效果。 - 在改做的內容方面應認明輕重緩急，依循推展及定下所需的時間在各種可行方案中，加以作出抉擇。

(Senge (1990, 1994)提出的學習型組織的五項修煉參考自：張, 2006)

學習型學校是一個心靈意念也可以根本改變的組織，積極的層面來看，是一個不斷適應學校與社群中動態複雜過程的生命體。使學校成為活水，永續灌溉教育發展活動。



計劃安排參與學員於2013年4月9日參觀中華基督教會協和小學(長沙灣)

四. 總結

計劃中的學習安排是一個自我發現、自我更新、自我完善的機制，讓學校內的成員共同參與反思與學習，改進的歷程是連貫(彭, 2006)，而所能產生的成效更是永續恆久的，不單是有做、做完、做對，還強調「做好」。上文介紹了計劃的內容，並分析了本校的同工的反思與學習，真是一個可貴的經歷，並非側重事務的操作程序，而是顧惜學習型組織的五項內在修煉，從心及態度開始。

「心若改變，態度跟著變；態度改變，習慣跟著變；習慣改變，性格跟著變；性格改變，人生跟著變。」(李，2003)

參考文獻

1. 張慶勳《學校組織文化與領導》， 139-156 頁。台北：五南，2005。
2. 梁樂風《質素保證與問責講義》。香港：中文大學，2013。
3. 彭新強<香港學校教育質素保證架構發展的評論><<教育學報>>，89-107 頁。2006 年第三十三卷第1-2期
4. 郃亞臣《教育，讓人生更美好》， 1-237 頁。中國：華東師範，2012。

九龍塘沙福道19號　教育局九龍塘教育服務中心　西座　4樓　W422室



保良局何壽南小學甘艷梅校長向科組主任分享自己管理的心得

參與學校計劃報告

知識管理行動報告

聖公會基愛小學
組員姓名：梁國忠　李薛萍　李鳳蓮　潘恩耀　梁景泰　陳旭

(一) 對「知識管理」的理解

知識管理(Knowledge Management)，能協助學校、科組、教師、學生及家長，透過資訊科技，將知識經由創造、分類、儲存、分享、更新，主要重點管理內容為文件管理、核心專長管理及知識社群管理。

1、知識管理目標要與學校的辦學目標相關聯。

要從全面推進素質教育、培養跨世紀人才的角度重新審視自己的辦學目標；要從提高教育質量、發展學生能力、改進教學模式等方面考察知識管理的價值。

2、應將知識管理作為技術和組織的基礎構件。

學校進行信息化的建設過程中，要體現出知識管理的思路和目標，在硬件配置、軟件開發、資源建設和組織建設中要符合知識管理的規範與要求。

3、要建立標準的、靈活的知識結構。

學校在可參照有關文件，構建適合學校本身的知識結構，確定好知識傳遞通道與流程，建立針對不同目標的多重知識傳遞通道，進行相關的檢索技術研究，確保知識庫建設好，運用好。

4、要建立尊重知識的文化環境。

在學校內各部要大力提倡知識資源的共享意識，個人要分清楚個人與集體的關系，產權分明，同時要加強學校內部的學習風氣建設，組建學習團隊，倡導隱性知識的交流和顯性化。

5、要有學校領導及廣大教師的支持。

學校領導對教育信息化的態度和觀念是實施知識管理的關鍵。中層幹部在學校知識管理中具有重要的地位，他們既熟悉教育教學管理方面的情況，又對新的管理方法模式有著強烈的改革意識，對學校的行政方針具有一定的影響力，爭取管理的認同與支持，有著非常重要的作用。廣大教師與學生既是適應管理的主體，又是知識管理的對象，更是知識管理的最大受益者，要有煥發出他們的極大熱情，知識管理才會成功。

(二) 管理資源和知識管理的軟硬件配套

為配合管理資源和知識管理的發展，就硬件方面本校已準備以下配備：

1. Domain Name server 提供網域名稱解析服務
2. File server用作儲存校內各科組的工作檔案
3. Intranet server提供內聯網服務
4. Web server供儲存及瀏覽校網
5. WebSAMS 2.0 server提供網上版SAMS服務

參與學校計劃報告

6. SLS+ESDA server提供「學校發展與問責」數據電子平台服務
7. Firewall + Proxy server提供網絡防火牆

為有效地降低校內各樣資訊損失的風險，本校採取以下保安措施保護資訊科技設施：

1、實體保安

學校的資訊科技設備，如伺服器、工作站、備份帶、復原磁碟、軟件連包裝套等，放置在安全及上鎖的地方，以防有人未經授權下使用、直接存取資訊及/或入侵，避過資訊科技保安系統。

2、權限控制

為不同用戶，在使用特定的數據檔案、資源及其他系統權限時設定不同的權限，防止有人未經授權下接入系統及/或使用網絡資源。

3、保安審查和事故處理

定期監測及檢討學校系統及網絡，應用保安日誌可來追蹤及偵測威脅的發生。

4、接達控制

用戶必須擁有自己的身分或「賬戶」，以接通學校系統及網絡的資源。根據用戶在校內的角色，不同用戶可享有不同的接通權限。不同用戶經過認證程序，即「用戶登入」加以識別後，在使用網絡資源時，會被授予不同的權限，用以界定及授權用戶接達特定的數據檔案，如試題庫檔案；網絡資源，如打印機、以及其他系統的使用權限，如登入時間。

5、資料分類

學校系統及網絡中的資料，應根據其敏感程度分類，並為不同類別的資料設定合適的存取權限，然後根據不同用戶的需要分配存取權。

資料一般被劃分為三個基本類別：

1.1 公開資料 － 公開資料可供所有用戶使用，例如科組資料匣內檔案。

1.2 私人資料 － 私人資料僅供資料擁有人使用，例如存放在以用戶主戶口登記的資料檔案目錄。

1.3 限制資料 － 限制資料僅供預定的組別或人士使用，例如考試卷。

6、資料處理

學校網絡的伺服器被視為系統的核心所在。伺服器中那些對所有網絡用戶至關重要的資料，尤其需要妥善保護，因此，學校應使用冗餘磁碟陣（RAID）硬磁碟副系統，及不間斷電源供應器（UPS）。

7、系統備份及復原

學校須指派專人（如技術支援服務人員或系統管理員）負責資料備份及復原。有關人員定期備份及監測資料，亦定期進行復原測試，以確保備份檔案可以復原資料。

參與學校計劃報告

8、保護個人資料的原則

校內任何蒐集、持有、處理及使用個人資料的人士均根據《個人資料（私隱）條例》條例規定，符合國際慣例的保障資料原則來處理及使用個人資料，防止有人未經授權擅自或意外地查閱、刪除、處理或以其他方式使用學校持有的個人資料。

9、互聯網保安

學校選擇使用路由器及使用防火牆系統作為學校互聯網通訊閘以增強保安防護。所有進出學與教網絡的數據均須通過互聯網通訊閘，從而檢查並攔截那些違反規則的數據。

(三) 教學資源系統化整理

教學資源系統化整理有助提高資源管理效能。有效的安排可鼓勵教師分享及應用教學資源如試題庫、多媒體資源、實體教具等。

校方首先要根據學校的發展和現況，建立校內教學資源研究的分享管道，並將已有的教學資源優化和整合，再加以系統化整理、建立電子教材資源資料庫，便於教師利用。

建立教材資源資料庫的目的，是讓全體發揮團隊合作、資源共享的精神，以提昇教學品質，減輕教師負擔。進階的學校教學資源系統化整理，可發揮管理及分享各類型資料（文字、簡報、影音、測驗等）同時它也具有社交的互助功能，可設定為與學生集體互動建構與分享知識，並且達到可在不寫程式的情況下，設計簡單的網路資料庫以完善知識管理系統架構。有關的執行方式和軟硬件配合因應不同的學校各有不同，但應以鼓勵教師分享及應用教學資源如課業、多媒體資源、實體教具等為具體目的。

另為提高資源管理效能，我校用作儲存公用資料的空間亦已按校方標準作系統化整理。如行政組別資料匣按數字排序，由01校務/ 02教務/ 03總務/04學生事務買賣委員會至/05圖書 /06課程 /07學務 /08訓育 /09全方位輔導 /10學生支援 /11聯絡提昇形象/12課外活動 /13德育及公民教育 /14資訊科技組 /15.學童健康 /16資優教育組 /17生命教育組；而學科小組資料匣則以英文字母排序，分別為a中文科 /b英文科 /c數學科 /d常識科 /e音樂科 /f體育科 /g視藝科 /h電腦科 /i宗教科 /j普通話科。如有檔案未能歸入科組資料匣，該檔將先移入清理資料匣，及至一段時間後如仍未被認領則會被刪除。

各小組資料匣內之子資源匣開設亦按照校方統一規定，從01至04分別為校務計劃書，評估報告，會議議程及會議記錄以方便查找，其餘資料匣則按該科組需求自行決定名稱，所有檔案均需歸入相關資料匣，未能歸類者可移至暫存檔資料匣，惟科組主席需儘快處理，免生混亂。

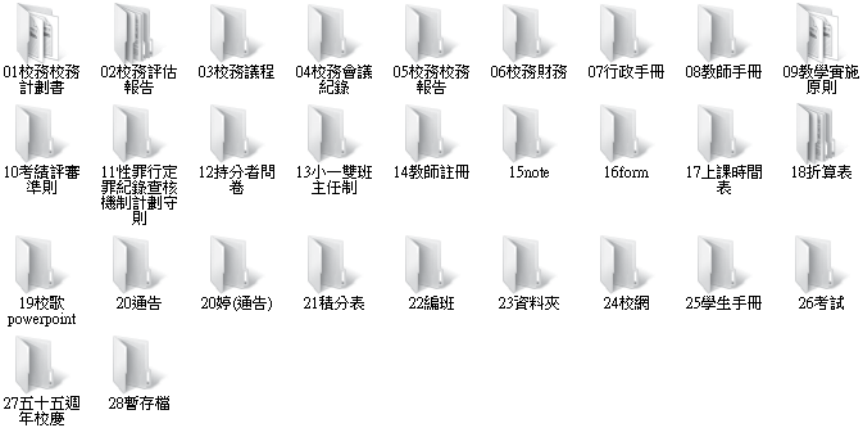
參與學校計劃報告

下圖為校務小組：



各小組資料匣內之子資源匣開設亦按照校方統一規定，從01至04分別為校務計劃書，評估報告，會議議程及會議記錄以方便查找，其餘資料匣則按該科組需求自行決定名稱，所有檔案均需歸入相關資料匣，未能歸類者可移至暫存檔資料匣，惟科組主席需儘快處理，免生混亂。

下圖為校務小組：



下圖為電腦科資料匣：



參與學校計劃報告

(四) 善用電子化教材於教學上

為促進同工和學生的教學效能，本校一直積極運用不同的資訊科技工具將資源加以保存、管理、分享以及應用。

為了令教與學相關的資源能有效運用，本校積極將不同的教學資源數位化，令管理方面更見效率。我校已經建立制度，要求同工將考試試題數位化，並按校方標準及要求存於每科的試題資料夾內，此外更會將試題存放至內聯網試題庫內，以便同工參考及應用。除試題外，同工經常需要取用和修訂的工作紙等資源亦同樣存於每科相關的資料夾中，保證了資料能無障礙的分享和應用。



校方利用三個學年時間為所有教師購置個人手提電腦，亦購置足夠的個人電腦保以供其他職員使用。另外更積極鋪設無線網絡，務求在校內每個角落均能應用無線網絡，以上的措施均能令知識和資源更有效地管理和分享。

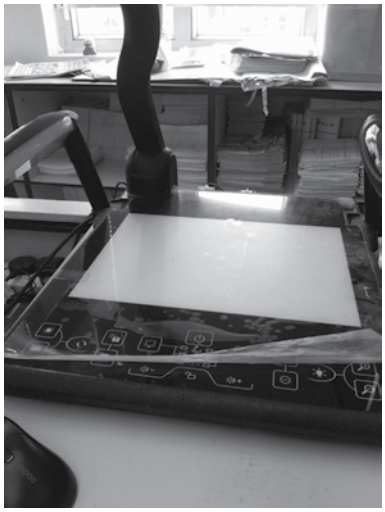


參與學校計劃報告

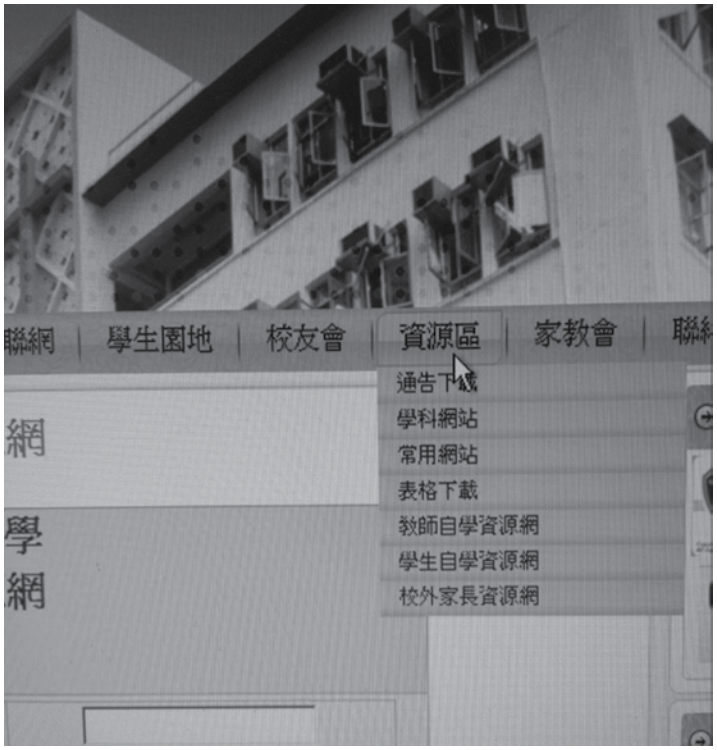
為令數位化的教材能加以活用，本校在所有常規班方均設有桌面式電腦、液晶體投影機及實物投影機，透過網絡即能快捷地將校內甚至校外的教材傳送到教房並向學生展示。







為了令學生和家長能容易獲得有用的資訊，校方亦積極發展校網，家長除了能利用校網得悉學校的最新發展外，在校網的資源區中，校方建立了學生自學資源網、家長自學資源網以及學科網站，並將合適的教學資源存放於校網內，令校網不但具備發放訊息，更具備分享自學知識的作用。



參與學校計劃報告

本校不但設有電腦室，更利用優質教育基金設立多媒體語言實驗室，除了日常教學使用外，校方亦充分利用這些設施，例如設立小息課後使用時間，以幫助家中沒有電腦設備的同學，在以上的特別室使用電腦，進一步豐富學生的學習經驗。

(五) 校本培訓計劃的配合

有效的知識管理能將學校的知識資源進行全面和充份的開發，以及有效的利用。因此，知識管理可與校本培訓計劃配合，把顯性知識及隱性知識進行整理和共用。

1、舉辦校本教師工作坊

學校安排了很多老師進修其他機構舉辦的課程。老師參加了這些課程後，都覺得得益不少，但這些都屬於個人知識。為了將這些知識轉換為外顯的組織知識，學校製造了很多交流的機會，鼓勵教師透過校本工作坊，將個人獲得的知識與其他同工分享。例如有一些老師修讀了「香港資優教育學苑」舉辦的資優進階課程，學校便安排這些老師透過校本工作坊，將所學的與其他同工分享，讓其他同工都有機會獲取有關資優教育的重要概念。

另外，學校亦要求老師進修後提交報告，並儲存在電腦檔案內，讓其他同工可隨時參閱，進一步將知識有系統地外顯化，有助於知識的分享及再利用。

2、教學錄影

為了加強同工教學交流，學校安排了一些同儕觀課活動，因為在教學的過程中，可學習到彼此的長處，但每次觀課的老師人數有限。因此，學校將一些課堂錄了影，並有系統地儲存在電腦內，讓所有同工都能觀摩同工的教學技巧。

本年度學校亦在禮堂安排了一些閱讀及寫作訓練給學生，而這些訓練亦已透過錄影儲存在電腦內，讓老師可在日常課堂中再運用有關資料，甚至學生亦能透過內聯網重溫有關資料。

3、心得分享

校長於課後亦會為老師舉辦一些培訓，給老師灌輸一些新的教學概念。在培訓後，老師都會透過內聯網，將個人感受及心得以文字作出分享，再由校長整理給各位同工參考。

另外，針對一些重要計劃，老師都會將個人的經驗作出分享，一些值得借鏡的例子，更會儲存到電腦內，再經由內聯網傳送給各老師參閱，對於教師的專業發展很有幫助。透過知識管理，學校能更有系統地將知識外顯，亦方便老師提取及運用有關資源。

參與學校計劃報告

(六) 推動知識管理的障礙

在本校推動知識管理遇上很多的障礙，其中大部份跟其他學校一樣，面對相同的問題：

1. 津貼小學屬於半公營組織，成員受到過多的保障，且缺乏外部競爭的壓力，制度保守而穩定，造成學校人員易害怕改革，甚至抗拒改革；

2. 學校行政主管大都是教學人員進升，欠缺知識管理的培訓基礎，較難有效帶動並支持知識管理工作的推動；

3. 學校缺乏推動知識管理的專責人員，因為香港津貼小學的體制，不同於私校及大專院校的體制，並沒有知識管理的專責人員，只由教學人員兼任，難以有效地統籌學校知識管理業務；

4. 學校教師獎勵知識分享誘因的不足，加上缺乏知識分享的時間與空間，不易形成知識分享的風氣與文化；

5. 學校人員資訊素養參差不齊，加上各校的環境與需求多樣化，建構與維護知識管理系統不易；

6. 學校資訊設施經費不足，加上資訊設施更新速度過慢，以本校而言，學校的光纖結構已鋪設了十五年以上，在網絡傳輸上極慢但又無政府撥款重新鋪設，無法真正符合需求。

雖然透過培訓我校已明白知識管理對學校的發展有重大的影響，亦已開始統整學校的知識管理，但因外在的因素太多，希望能在政府的推動下，獲得更大的發展。



李少鶴主席在聖公會基愛小學校本培訓中簡介計劃

參與學校計劃報告

《高階思維能力觀課表》之設計

保良局雨川小學
參與教師：陳建星　馮智生　鄭詠妮　高曉峯　莫韻詩

甲、緣起

由於本年度學校三年發展計劃中其中一項關注項目為「發展高階思維能力」，因此本計劃成員商議以數學科及常識科為始點，嘗試設計一份以「高階思維能力之課堂教學之觀課表」。

本計劃成員人數共五位，分別為課程統籌主任、英文科科主任、常識科科主任、體育科科主任及電腦科科主任，其中幾位擔任此崗位約一至兩年，對於本科工作之發展及領導仍有很大學習空間。科主任之工作繁瑣，需要懂得管理時間、累積經驗及學習新事物，才能帶領及完善本科之發展。參與此項計劃給予成員對於一些理論及他校模式有所認識及可作借鑑，裨益不少。

乙、計劃內容

i. 透過校本診斷過程，各個成員有一共識，會以現時學校工作需要，共同為其中一項學校關注目標進行計劃研究。就著要有共同目標，因此選取「發展高階思維能力」此項。

ii. 由於「發展高階思維能力」此特色會較易在數學科及常識科課堂教學中顯露及運用，因此配合此兩科之性質去設計一份觀課表。

iii. 一向以來學校已有課堂觀課之文化及機制，觀課性質包括三類：

- 校長每年定期觀課
- 科主任考績觀課
- 同級科任課研觀課

iv. 本校已有一般常規觀課表及當年特定重點觀課要求，因此會依據現有之觀課範疇再加入「發展高階思維能力」元素於表格內。

v. 觀課表之內容包括兩大部份：

- 課堂表現：會就著教師課堂的施教內容、手法、師生互動進行評價，會以評等形式顯示。
- 高階思維元素教學部份：會包括不同層次內不同能力之觀課者描述。此欄為質性描述之評課，授課者可於該課堂前與觀課者簡述有關高階思維元素教學內容，而觀課者會根據教學之施行作出評課。
- 由於針對高階思維能力之分類理論各有不同，本計劃之觀課表所顯示之能力為適合小學階段及常用的。

參與學校計劃報告

丙、施行過程

i. 由於《高階思維能力觀課表》完成之日期已接近學期後半段，剛過了觀課之高峯期，因此未有較多同事試用此表，未知道有何地方需要改善。

ii. 此外，本年度是此項關注目標之第一年，學校對於課堂教學上強調以高階思維能力訓練未有硬性規定，教師本年度會集中透過專業發展培訓了解及認識有關發展高階思維能力之教學法及教學設計，相信於下學年度此觀課表將派上用場。

iii. 就著觀課表之設計，計劃成員大致滿意表格內所涵蓋範疇；而事實上在進行觀課前，所有教師是必須掌握觀課及評課內容要求，否則會引起教師的無所適從，亦可能引起不必要之異議。《高階思維能力觀課表》是一項觀課時之必要工具，亦是作為推動於科目上發展高階思維能力的指標。

iv. 因此除了數學科及常識科外，各科都會於下學年度使用此項工具，並就著本科特色而調整觀課表內容。下學年度開始之先，教師會先討論此表，再作出修訂後使用。

丁、報告及總結

『提昇小學科組主任的領導力』計劃確實令各成員獲益不少及大開眼界，對於作為科主任之工作有所啟發，所考慮的不單只是科務之日常工作，而更遠的是本科的持續發展之領導，這是需要時間及工作經驗之日積月累才成。

在此多謝胡少偉博士、馮文正校監及黃仲基校長三位教育界前輩在計劃過程中，誠懇的指導及分析，給予寶貴的意見，有助本校各成員在教學專業之成長，銘記於心。

戊、參考資料

1. Louisiana Teacher Assistance and Assessment Program, May 1996, Revised July 1998, 1999, 2000,“What is HOT? Higher Order Thinking”.

2. Susan M. Brookhart, 2010, How to Assess Higher-Order Thinking Skills in Your Classroom.

參與學校計劃報告

觀課日期：_____ 觀課者：_____

觀課班別：_____ 課堂老師：_____ 教授科目：_____

一. 課堂表現(請在合適的格內加✓號)：

項目	優異	良好	一般	略遜	需改善
1. 教師會因應教學內容，選取合適的教學資源在課堂上施教。					
2. 教師能因應學生的學習進度調節教學時間和節奏。					
3. 教師能在課堂上安排互動學習活動，例如小組討論、學生匯報等。					
4. 課堂上，教師能讚賞學生。					
5. 教師鼓勵學生表達意見。					
6. 教師盡力回答學生的發問。					
7. 學生積極回應教師的提問。					

二. 高階思維元素教學部份(請填寫課堂有出現之元素、內容及表現)：

層次 一	層次 二	層次 三
Listing 表列	Comparing/Contrasting 比較/對比	Applying a Principle 應用原理
Identifying 辨別	Sequencing 排序	Evaluating 檢討
Observing 觀察	Analyzing 分析	Hypothesizing 假設
Scanning	Grouping 歸類	Imagining 想像
Naming 命明	Synthesizing 綜合	Predicting 預料
Reciting 背誦	Inferring 推論	Judging 判斷
Defining 定義		

參與學校計劃報告

三. 為提高學生的高階思維，你認為同事在教學時需要留意學生哪方面呢？並請寫出其原因。

參與學校計劃報告

如何提昇中層領導能力

聖公會錦田聖約瑟小學

背景

自從香港教育制度引入小學助理學位教師後，本校有接近百分之五十的同工因而轉職為小學助理學位教師，大部份擔任一些科務工作。由助理教席至小學助理學位教師，都稱之為中層人員。正如胡、余(2007)套用K e m p & Nathan（1995）也曾指出中層人員並沒有一個簡單的定義，一個較接近中層人員的定義是：指某些學校人員其所扮演的角色是在學校決策層和基層教師之間。教師從前線走進管理階層成為學校的中層人員，既參與學校的決策，又兼顧學科教學的發展，也要承擔學校的行政管理；因教師的背景沒有培養他們承擔協作領導的角色，一旦教師處在領導地位，他們缺乏這些角色的準備就是不言而喻的（Fullan ， 2000）。加上中層同工亦有年資深淺之分別，因此藉著參與此計劃，透過校本培訓、友校參觀、閱讀文章及加強自評系統，期望提昇各中層人員之領導能力。

校本培訓

有關培訓於2012年12月15日下午舉行，主題為學校情境分析與科組領導，共有13位中層人員出席是次培訓，包括副校長、主任及科主任，以下是重點培訓內容:

有關學校情境分析，胡少偉博士查問本校特色。語會者回答學校要有家的感覺，推行關愛。因此，我們要教學生關愛身邊人，要有心及有行動。此外，每一位學生都有機會，學生自信心，來自「被人信任」。因此，我們告訴家長：懂得信任及尊重子女之選擇。如果學校過往語景是重視英文，未來可善用資源及環境，在校園多顯示英文口號或有關活動，學生及老師亦是持分者之一。

胡博士得知，本校沒有分精英班，因此，建議學生課業一定要分拔尖 及補底題目，裁剪幅度可再大些。對於補底題目，如學生仍掌握不到，要日常照顧，確保學生有進展地學習。不過，老師需要理解，期望學生差異會收窄，程度可以連追兩級是不可能的。

有關科組領導，黃仲基校長闡釋，中層人員要明白衝突是必經階段，內容需要時間磨合。領導者必須以身作則，指示清晰，設定大方向，留心聆聽訊息、讓對方問、包容、體諒、有例子，以及推行速度不能太快。他指出非語言溝通「Soften Skill」都是重要的，包括微笑、點頭、接觸、開放的姿勢等等。中層人員亦需要知道，有時發放消息，同工未必接收到或收錯訊息，但你以為對方明白，因為有時聽不到，或由以往經驗(先入為主)偏見影響，因此，收訊息者要特別留心聽。

黃校長亦寄予科組主任，於學年初心目中已知哪一項是發展重點，在推行周年計劃的項目時，可平常加些監察。中層人員對是次校本培訓整體評價感到非常滿意。

參與學校計劃報告

另外一次之校本培訓由胡博士主要分享如何撰寫週年計劃及報告，先分析本校週年計劃的優與劣，教導看們如何去優化週年計劃、如何在計劃中去表現學校的優點、如何令到計劃內容更能配合學校的發展重點、週年計劃中哪些是必要的等等；科組主管每一年都為寫週年計劃及報告都感到很煩惱，因為往往都不知道怎樣去配合學校的發展計劃，又能想出一些新的計劃內容；而一些每年都舉行的活動，又是否需每年都需訂下成功準則及檢討；這些都是大家所不知的，只照往常的做法來做。在工作坊中，胡博士逐一為我們簡答，亦指出寫週年計劃及報告的目的，令我們知道怎樣去寫一份簡潔又明確的科組週年計劃及報告，以及加強自評系統。

友校參觀

在友校參觀的部份，本校派出六位老師前赴參觀兩所小學，負責接待小學會安排來訪的二十多位學員進行介紹、討論和分享等交流學習活動。本校之參與者對這個參觀皆表示讚賞。在參觀時，他們看到友校的實際運作，了解到別校的做法，發現參觀學校對某些校務處理方法可能會與自己學校不同，從而促進他們就相關的實務作出反思。下文是其中三位中層人員對友校實境參觀的感受:

- 閱覽中文科的習作,獲益良多。課業認真、內容質量高。反映老師的心血。以上所見所感，皆源於學校的優質管理。行政的策劃成功，科組的切實執行。每所學校行政的基本架構大同小異，為何有不同的校風？參觀該校後，使我領悟到「管理」的重要，校長與主任的分享，處處顯現出使命與承擔。這是行政領導最重要一環。將學校的願景有條不紊地用策略落實在學校的每個部份。[中層人員一]
- 參訪此校令我在行政方面獲益良多。特別在運用「PIE」的自評機制在中層人員的工作上的實例,使我能更清晰、明確地知道如何透過檢視相關計劃文件的數據資料，例如：中文科擬訂周年計劃前會參考外評報告、科本問卷、學生測考表現等，找出科目的強弱及發展重點。[中層人員二]
- 該校校長，身體力行，很多時會參與訓育及帶活動工作,使學校老師上下一心。而中層管理工作也很有成效，他們參於新計劃或推行教務時，都積極投入，身先士卒及監察進度。建立良好的團隊，使同組同工走向同一方向，這是值得參考的。[中層人員三]



聖公會錦田聖約瑟小學同工正在分享學習成果

參與學校計劃報告

反思及總結

整個培訓課程，讓我們明白要提昇自己的科組領導能力，需要

* 多與同事們溝通
* 有系統地組織科組
* 要常自我反思
* 規劃時要有遠見
* 要有解難的頭腦
* 懂得分析問題所在

個人素質方面必需擁有：

* 堅持信念：
  堅持做學生最得益的事及配合學校的辦學理念及方向。
* 盡責承擔：
  身先士卒,先做最難的,新開發的不能假手於人。
* 嚴謹認真：
  要熟悉工作範疇,考慮要周詳,策劃要仔細
* 包容體諒：
  了解同事的難處,體諒同事的苦,包容同事的錯及補同事的不足
* 能力方面：
  有時間管理,學習能力,溝通技巧,情緒智商等等

此行動報告並非終結，而是開始，好讓我校中層團隊繼續以本年度所學、所見及反思的作為依據，在日後的事工上持續學習及運用。

參考資料

胡少偉、余煊 (2007) 。〈小學中層人員看實踐學習的成效〉，《香港教師中心學報》第六期Fullan, M.著 (2000)。〈師範教育——社會錯過的機會〉，輯於《變革的力量——透視教育改革》。北京：教育科學出版社，頁152 。

Kemp, R., & Nathan, M. (1995). Middle management in schools: A survival guide. UK: Stanley Thornes (Publishers) Ltd.

參與學校計劃報告

知識管理在數學科的應用

中華基督教會全完第二小學

資訊科技發達，知識隨工作而累積，從黑漆漆的厚文件夾到電子化儲存系統，文件的留存變得容易。與此同時，文件資料卻因儲存的方便而流於雜亂，取用變得困難。適逢本校參與初研學會的「提昇小學科組主任的領導力」計劃，除學習科主任的職能及領導力外，藉機學習重整科組的電子檔案櫃，是年以數學科為試點。

在是次的計劃中，初研給我們的自由度十分大，讓學校能依從校本的需要設定研究路向，從而提昇了本計劃的成效。我們的校本主題是「知識管理在數學科的應用」。跟胡少偉博士初步商討後，大家認定了學校在知識管理層面上可以有優化的空間，並確立了計劃流程。

經過了到訪本校進行對校情的探索及商議，舉行全科組的大型專業培訓(知識管理)；持續利用電郵及電話的聯繫，為電子檔案櫃的編組提供專業意見；最後更為全科組提供科主任專業培訓工作坊，使科組同事對科主任職能及知識管理的概念得以加強。整年以來，經過胡少偉博士的專業分享，我們對數學科伺服器的全新架構排序有了基本的認識，並按層遞次序制定了各類文件的檔案編碼。該新系統將於2013/14學年正式於本科應用，並於學年終結檢討成效，修訂後便可推展至各科組應用。

是次計劃對本科組最大的得著，是推動及提昇了本科組對知識管理的認識及實踐，相信新系統能順利應用，同事們日後更能有系統地找尋、修改及應用已有的電子資源。本校認定以上重點發展對科組的知識承傳十分重要，不但令學校文檔儲存系統化，更為同工提取文檔帶來便捷，有效發揮知識管理的效能。

最後，本校藉此感謝初研學會給我校提供優質的帶領者，感謝胡少偉博士的專業培訓及指導，讓我們更能敢於接受挑戰。



參與校本培訓的中華基督教會全完第二小學同工合照

參與學校計劃報告

知識管理在數學科的應用（編碼系統）

原則一：以用家為本（校內公開）
　　二：2013/2014年度正式使用

A. 初擬伺服器架構圖：

2013/2014
數學科

- 一年級
  - ■ 教學進度表
    - ◆ 上進.doc
    - ◆ 下進.doc
  - ■ 教學計劃
    - ◆ 上學期
      - ➢ Ch.1 -3.doc
      - ➢ Ch.4-5.doc
    - ◆ 下學期
  - ■ 全方位活動
  - ■ 考試
    - ◆ 第一次
      - ➢ 試卷.doc
      - ➢ 試後分析.doc
    - ◆ 第二次
    - ◆ 第三次
    - ◆ 第四次
  - ■ 觀課資源
    - ◆ P.1直線與曲線→教案.doc/.ppt/ video
    - ◆ P.2
    - ◆ P.3...
  - ■ 自學角

參與學校計劃報告

- 校本小冊子
  - ◆ 溫習小冊子
  - ◆ 速算小冊子
  - ◆ 解難小冊子
  - ◆ 自擬題目簿

- 二年級
- 三年級
- 四年級
- 五年級
- 六年級

- 數學科行政
  - 科組會議（議程）
  - 周年計劃→計劃.doc/報告.doc
  - 教具
  - 財政預算
  - 專業發展
  - 數學科文件格式→進度.doc/跟進表.doc
  - 出版社
    - ◆ 試題庫
    - ◆ 工作紙
    - ◆ 電子工具
    - ◆ 互動學習資源
  - 其他

- 本年度校外合作計劃 （CDI、大學、內地計劃、外間...）
  - QSIP
  - 內地計劃

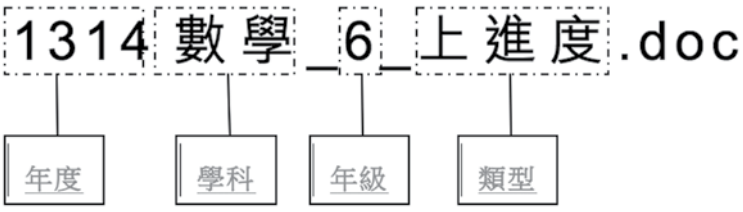
參與學校計劃報告

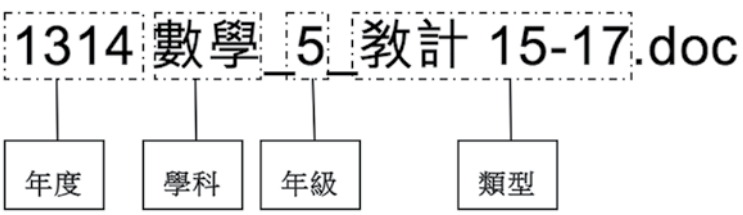
- 數學活動
  - IQ挑戰站
    - 活動指引
    - 題目
    - 籌備及討檢
    - 財務
  - 筆試比賽
    - 活動指引
    - 財務
    - 籌備及檢討
    - 各級試題
      - P.1
      - P.2
      - P.3
      - P.4
      - P.5
      - P.6
  - 數學日
    - 問答比賽
  - 聯課活動
    - Rummikub
    - 攤位遊戲
    - 展板
    - 數學奇趣兵
    - 數學小精靈→教材/相片
  - 奧數精英班→名單.doc/回條.doc
  - 校外數學比賽
    - 恆常活動
      - 比賽便條
      - 比賽記錄→名單/.doc
      - 比賽題目
    - 年度活動

參與學校計劃報告

- TSA
  - ■ 三年級TSA
    - ◆ 分類
    - ◆ 分析報告
    - ◆ 筆記
    - ◆ 卷
    - ◆ 跟進報告
  - ■ 六年級 TSA
    - ◆ 分類
    - ◆ 分析報告
    - ◆ 筆記
    - ◆ 卷
    - ◆ 跟進報告
  - ■ 1-6年級TSA
    - ◆ 跟進表

B. 檔案編碼示例





學員學習分享

閱讀後感

宋曼茹 - 聖公會錦田聖約瑟小學

於〈定分是主任的天職〉一篇中提及，主任是「部門主管」，「其他方面面都與你有關，好壞都是你負責。」即使你認為自己已經盡本分，事前有提醒下屬，當有毛病出現時亦難逃「督導不周」之責。我十分同意此想法。

校長除了是主任的上司外，亦是主任的朋友，大家應該有「情義」存在。校長的辦學理念能否讓全校同工徹底了解並樂意執行，主任的心態與作為至關重要。主任既有義務反映實情給校長，亦需要避免向同工反映不實報導，但是，如果同工的反映偏向壞的一面，主任的言詞必須婉轉地表達，避免轉達情緒性的負面話，這才是「盡職守分」的主任。

所有校務的推動，一切行政的作為都要以學生的學習為依歸。學校主任是行政團隊的一員，學校整體校務的核心價值在支援教學。所以，主任都應該是教學高手，指導教師教學。

主任的七不可是：不可泯滅良知；不可目無法紀；不可狐假虎威；不可功高蓋主；不可恩將仇報；不可眷戀職位。

袁綺華副主任 - 保良局何壽南小學

我是次閱讀的文章題目為<守分是主任的天職>，這篇文章所寫的內容，讓我能更清楚認識科組負責人在學校的角色與責任及如何做好科組領導的本份。

文章提到主任的真角色，我深切明白到作為學校的科組負責人，我需負起對本校數學科課程發展是否理想的責任，科組發展的成功與失敗都跟我有關係，我必需盡力做好每一件工作，以使數學科繼續有好的發展，例如時常檢示和監察現有運行的所有計劃進行的情況，亦要依著學校的發展方向定下科本不同的教學目標和教學活動，並落實執行。

作為科組的負責人，即成為其他科組同時的諮詢者，需協調各級科任老師關於數學教學、數學活動等的問題，以使科組工作得以順利進行。要做到這一點，文中提及需與同事保持良好的關係，若能獲得同事的信任，就能做得更好，我亦十分同意這點。

文章提及在校務推動的同時，一切行政工作為都要以學生的學習為依歸，亦即把教學工作做好為前提。我十分同意這點，因為學校整體校務的核心價值為教學，其最終目的是學生學習能夠成功，作為科組的負責人，必需做好這一點，除了做好數學科的行政工作外，更要時常鞭策自己做好各課題的教學工作，並盡力協助科任老師的教學。

總括而言，閱讀這篇文章使我獲益良多。

學員學習分享

蘇麗媚副校長 - 保良局何壽南小學

「創業難，守業更難。」如果能踏著前人的腳步去行，守業其實不難，困難在於自己不變，但外界環境會變，如果未能隨著外界的變化而作出「進化」，面對的就是淘汰。

面對轉變，心生畏懼是人之常情，作為帶領變革的人，首先要用同理心去聆聽員工的憂慮，認同他們的感覺，協助他們改變心態，激勵他們面對挑戰，從而改變他們的行為。

只是一個人作出改變，力量有限。要整個組織改變，便要作有效的聯繫，先感染一部份人，然後起擴散作用，也會感染其他人作出改變的。

中層人員好比那兩個揮動繩子讓其他人跳繩的人，也要和拍子配合；中層人員面對變革也會畏懼，但只要好好聯繫其他人，便可以合拍地跳好「我們的繩」。

謝嘉敏副主任 - 保良局何壽南小學

本人已有十年擔任音樂科科主席的經驗，對於文章一:<導讀:有效的學科領導>較有共鳴，故此，本人將就此文章表達讀後感受。

領導與管理是不可分割的，本人甚為同意，因為有效的領導必須負起責任，透過計劃、組織、監督等去完成各種項目。

此外，作為科組領導，本人認為必須有「身先事卒」的理念，凡事先親身嘗試，經歷過程，從中發掘危與機，這樣，才能令經員感受上下一心，共同創造佳績的意念。

還有，良好的溝通和表達技巧，對領導科組發展，有莫大的幫助。科組領導是校長與組員溝通的橋樑，科主席需把各科務向組員表達清楚，又要向上司交代科組發展，所以，有效的溝通是十分重要的。

總括而言，作為科組領導，必須有願景、具創意，願意接受及學習各種新知識，這樣才能迎合這個日新月異的世代。

學員學習分享

參觀後感

何志明副校長 - 保良局何壽南小學

在參觀友校中華基督教會協和小學(長沙灣)後深深感受他們追求卓越的校園文化，靜心體會他們積極的信念及價值觀，學校的發展才可「更高」、「更遠」、「更快」、「更美」及「更好」。要辦好一所優質的學校，我們要相信：

1. 人性本善: 老師接受了社會多年的栽培及享用了很多的社會資源，作為現今的知識分子，在服務的崗位上，是帶著身份與使命來到學校工作的，永恆的完善追求是預期可見的，在人類的歷史中留下貢獻，其行動的性質是應受到尊重的及具備無限價值的。

2. 學校與社會是共生依存的: 當下的學校發展較難以封閉的模式進行，是與社會環境產生交互作用，兩者是關係密切的，在時代的呼喚下，學校實有必要落實良好的自我領導文化，領航掌舵兼顧學校內外環境的變動和彼此之間的發展。

3. 教師是築夢的伙伴: 廿一世紀的教育，教育的版圖擴充了，存在一定的空間讓每一位老師發揮所長，延展教育的專業。學校領導層與老師們是合作的伙伴，是共同實現夢想的教育工作者，領導者是一位轉化領導者。彼此祝福可以「活出生命的色彩」，共同學習，共同向理想追尋。

4. 學校是具生命及發展性的: 基於全球化及資訊年代的挑戰下，學校內的發展也不能長期固定的，不時刻反思「我們的情況怎樣?」、「我們怎可以知道?」、「我們將會做什麼?」等核心問題，容易出現「溫水煮蛙」的效應，學校有機會淹沒在歷史的洪流中。

5. 學校願景的達成可兼顧學校及老師的個人發展: 學校的發展及老師的個人發展是可以共存的，彼此存在協同的效應，老師不可能只關注個人的工作內容，局限一隅的思考模式，忽視共同思考的完善的考慮。

在參觀中華基督教會協和小學(長沙灣)後，被同工的積極性及心思所感動，體驗他們良好的自我評估機制，和如何營造不斷自我完善的文化。唐朝詩人白居易有詩句「百年忽已度強半，十事不能成二三。」學校若只單靠外來的督導，沒有了有心有力的教育工作者，相信一如詩文中表達隨著時間的消逝，學校的成效未必很理想，也許是間歇而短暫的，「十事能否成二三」，學校也有可能消失於競爭的硝煙中。

吳柏絲 - 聖公會錦田聖約瑟小學

當我踏進中革基督教會協和小學時，它給我第一個印象是這家學校很大，設備很完善，無論外觀上，還是內在的裝修設計，都是十分吸引人。該校的老師在帶我們參觀時，一邊介紹各個的特別室，一邊講述他們在參與設計校園時的理念。從中可見該校的老師都是很細心和為學生設想的，希望設計一家讓學生感到最舒適時的學校。當中，我欣賞該校的藝術長廊，這就像一個學校對外開放的廚窗，校方會展示學生的視藝作品給區內市民欣賞，這是一個很好的媒介讓區內的家長去認識這家學校。

學員學習分享

參觀完這家學校後，由該校的校長、課程發展主任及校務主任，介紹該校的科組的領導方向和工作。因為該校是一間大校，共有二十九班。因此，該校很重視各科組的成員的聯繫和訊息的傳遞，因當有組員不清楚組的工作內容和目標時，便不能有效地把工作完成。另外，該校校長亦指出這家學校有一班工作力強，有領導能力的中層管理人員，這能有效地推動學校的發展計劃，當遇到難題時，能齊心協力想出最佳的解決方案，直至計劃能順利完成。

這些我相信是一家學校成功的關鍵。

霍燕玲 - 聖公會基愛小學

根據Bennett（1995）指出，「中層管理」包偉著將領導者的權力向下移動的意思，而協和小學的中層人員就是在校長的帶領下，中層人員發揮了領導的角色，達致整體團隊的合作。

經過是次的參觀，擴闊了我的眼界，亦讓我體會到中層人員在校內扮演一個很重要的角色，就是校長與教師間的橋樑。學校的中層人員會帶領不同的小組，而在推行校務及落實各項工作中，中層人員必須與各科組有緊密的溝通，才能達致整體的共識。就如科主席會參與編訂來年度的課擔，這是我從未想過的，但原來這樣的效果會是不錯的，因為科主席正正較能了解該科同工的教學情況，以及其科務發展需要，不但如此，校長也很重視他們的意見，這樣讓各人所擔任的工作配合他們的實際情況和需要，對校務的推行會有幫助。

中層管理人員的「領導」通常是透過團隊發揮出來（Blandford，1997），因此協和小學的中層人員會透過不同的培訓，以助有效的領導。另外，他們為了加強彼此的溝通，加入了「級召集人」這個角色，這些召集人會與科主任及科任老師有緊密的聯繫，除了可作有效的監管外，團隊間還得到支持，讓上情可以下達，而下情亦可上達。更重要的是他們還會關顧該級老師、學生和家長的需要，可見他們的中職人員對學校的承擔及委身。

李玉雲 - 保良局雨川小學

兩年前曾到天循參與觀課活動，深刻的印象猶在：精心的課堂設計、老師專業的教學態度、學生積極的課堂反應...今次再訪天循，從行政架構了解該校，有更深的體會。

是次探訪，校方安排了不同職級及科目的同工由縱向及橫向介紹學校，又安排了四年級的「天循大使」帶領我們參觀學校，令參觀者可以更立體地感受到學校的發展。而最令人本人印象至深的，是梁副校長總結的一句說話：「在行政架構中以人和團隊最重要」。確然，縱是最緊密的行政架構，最周詳的行政安排，如果沒有「人」的相互配合也是徒然。作為科主任而言，如未能聯繫校方與同事，亦會產生不少的狀況；不論對內或對外，科主任都擔當了橋樑的角色。冀盼是次參與「提昇小學科組主任的領導力」計劃，可以更多方面地令我做好這道橋，令學校的發展更順暢，並可協助科任同事在學與教、帶領活動等方面有所提昇。

學員學習分享

梁嘉麗副主任 - 保良局何壽南小學

是次到訪胡素貞博士紀念學校，當中最為深刻的是該校的校園電視台，電視台地方寬敞，設備先進又齊全，可讓學生製作出高質素的節目，而且所製作的短片內容新鮮有創意。另外，梯間的普通話及英文的詞語卡讓整個校園充滿了濃厚的學習氣氛。門口展示了全校各班的照片增添了校園的歸屬感。導賞大使的自信與耐心的介紹讓人感到十分親切。

從校長及各老師的介紹中，欣賞學校對學生的重視。訓練每位學生都有機會參加朗誦比賽或踏上舞台，我相信定能讓同學增添自信，同時也給予同學一個難忘的回憶。另外，有關介紹學與教中提及的「保、改、開、停」，能啟發自己去反思所做的計劃是否需要調節。

毛麗嫦 - 聖公會錦田聖約瑟小學

參觀胡素貞博士紀念學校，這所學校有很多管理及教學方面是借得借鏡的。在行政管理方面，該校管量減輕老師這方面工作量，讓老師有更多時間用在教學工作，另外，訓育組也教導學生自律守規，午飯時段不用老師看管，也能在班上自律進行午膳，而學校只安排一兩位老師巡邏看管秩序，這種安排相當有效能。其實能教導學生能做到自律守規，可減輕訓育老師的工作量。再加上該校校長，身體力行，很多時會參與訓育及帶活動工作，使學校老師上下一心。而中層管理工作也很有成效，他們參與新計劃或推行教務時，都積極投入，身先士卒及監察進度。建立良好的團隊，使同組同工走向同一方向，這是值得參考的。

陳建雄主任 - 保良局何壽南小學

在參觀胡素貞博士紀念學校過程中，透過校長、課程主任、中文科科主席、訓導主任的分享，讓我認識到他們如何運用「保、改、展、停」方法擬寫計劃及評估工作。

在「改」方面，我在校內負責輔導及學生支援工作，雖然不用負責學生小息、午息、放學隊伍值日安排，但透過學校訓導主任分享有關值日安排背後的想法，使我認識到學校因應學生的需要而改變了固有的做法，彰顯了對學生的關心。舉出其中一個例子，學校為了節省集隊，上落樓梯的時間，讓學生有更充裕的時間休息，學校容許學生不用集隊，可以在校園自由休息走動。

總結而言，我透過他校老師實例的分享，有助提昇自己的反思能力。

學員學習分享

學習歷程後感

<u>吳柏絲 - 聖公會錦田聖約瑟小學</u>

在參與「提昇小學科組主任的領導力最計劃的培訓工作坊或文章閱讀中，最常提到是如何是有效的學科領導。

領導與管理是不可分割的，有效的領導者必須領導並負有運作的責任，這樣才能確保計劃能符合目標與目標達成的目的。

科組領導者必須俱備以下條件：

一）支持並致力於學校整體政策，尤其是自己負責的學科或活動。

二）有責任在其學科活動領域中滿足所有學生的需要，並盡量強調學生的個別需求。

三）必須激勵並支持所有組內的成，員包括理解、肯定和承認組員的貢獻，建立並維持一個有明確目的、方向和成長的小組，協助自己與組員的專業成長。

四）有責任監督並評估其學科或活動領域的教學效能，協助學生設定目標，達成目標，評鑑和檢討學科底活動領域的成效。

<u>周雅思 - 聖公會基愛學校</u>

數年前，本人由英文老師轉成英文科科主席，真的面對著一大堆難題和挑戰。當中令我覺得最大的挑戰是人際關係。有時侯，在有效地推行政策、與同事之間的關係、或是與校長之間的關係這數方面怎樣去最得平衡是很大的學問。在這次的中層人員培訓中，我更認清了作為科主席的角色——必須肩負帶領教學改進的專業領導角色及著眼於學校的整體發展。當然，在是次培訓中，也提醒我人際關係的重要性。

與同事們分享教學和處理事情的心得和交流，切忌孤軍作戰。與同事們更充份的合作和溝通，多了解同事們的意見和難處，令工作更順暢。也多了解大家的強項和弱項、長處和短處，在分配工作時可以知人善任。這些都是我經常記著的提醒。

學員學習分享

宋曼茹 - 聖公會錦田聖約瑟小學

本人特別感謝胡少偉博士及黃仲基校長到我校進行之校本培訓，當天所有的主任及大部份正科主任都有出席。教師問卷的數據非常正面，100%選擇第4及5最高之滿意程度，她們都認為講者帶領討論部份，能給予有反思的機會。

培訓內容包括討論中層人員的角色；於領導、管理及執行上之時間分佈。此外，大家亦探討領導的方向，例如以身作則亦是其中之一種。在一個機構內，衝突是必經階段，內容需要時間磨合。所以，大家都要有此思想準備。當發放消息的時侯，同工未必接收到或收錯訊息，但你以為對方明白，因此，非語言溝通都是重要的「Soften Skill」，包括肯發問、包容及體量，進行不要太快以及有例子。

此外，講者因就著本校校情探討問題，例如：因本校是平均分班學生課業一定要分拔尖和補底，剪幅可大些。對於補底題目，如學生仍掌握不到，老師便需要日常照顧，保證學生在學習上有進度。但是，大家要明白有進展不代表可連追兩級，此乃迷思。

馬素煖 - 聖公會基愛學校

在這兩次的培訓學習歷程當中，內容實用而有趣，既有理論的學習，也有活動的實踐。

在培訓的學習中提到：「首先要形塑一個相互信任的學校文化；在這種組織內，教師內隱知識的公開和他人共享知識才可有效地推展。」

作為小學科組主任，我認為徵詢各同工的意見是營造科組相互信任的一環，有助發揮團隊精神。因此在推動活動前，定必先諮詢各老師的意見，並盡量配合各同工及學生的實際需要。

另外，在培訓活動中，我們又透過「你講我畫」和「合作策略」來完成一些任務，經過這些活動，讓我們更肯定科組合作的重要性。我認同願意接受他人的協助，也願意協助他人是成功與否的必要條件。因此，每位成員除了本身的專長，還必須努力去學習別人會的技能，扮演多能及知能的角色，才能與隊友同心協力，互助合作。

經過這兩次的培訓，我相信大家都能真正體現同心協力，互助合作的精神，並有助提昇小學科組主任的領導力。

℘ 鳴 謝 ☙

本計劃得到以下人士、機構及學校的支持，特致謝意！

教育局專業發展及培訓分部	梁兆強首席助理秘書長 為計劃開幕儀式擔任主禮嘉賓
優質教育基金督導委員會主席	黃鎮南律師 為計劃分享會擔任主禮嘉賓
香港能仁專上書院	黃景波校長　為本書作序
優質教育基金	撥款贊助
香港教師中心	合辦發佈會、系統課程及分享會
佛教林金殿紀念小學	借出場地籌辦系統課程

感謝以下人士擔任系統課程、校本培訓導師及分享會的主講：

王雲珠　（聖公會何澤芸小學校長）
甘艷梅　（保良局何壽南小學校長）
朱啟榮　（中華基督教會協和書院校長）
何志明　（保良局何壽南小學副校長）
何素蓮　（胡素貞博士紀念學校課程主任）
余　煊　（香港教育學院院校協作與學校體驗事務處兼任副教授）
吳柏絲　（聖公會錦田聖約瑟小學組主任）
吳詠詩　（聖公會油塘基顯小學主任）
宋曼茹　（聖公會錦田聖約瑟小學副校長）
李小娟　（五旬節于良發小學）
李少鶴　（香港初等教育研究學會主席）
李煥蓮　（聖公會油塘基顯小學副校長）
辛列有　（中華基督教會協和小學校長）
林惠玲　（香港教育學院院校協作與學校體驗事務處院校顧問）
胡少偉　（香港教育學院國際教育與終身學習學系助理教授)
徐國棟　（香港教育學院課程與教學學系副教授）
張　媚　（胡素貞博士紀念學校老師）
莊聖謙　（佛教慈敬學校校長）
陳美娟　（馬鞍山靈糧小學校長）

陳喜泉　（大埔舊墟公立學校（寶湖道）副校長）
陳湛明　（香港教育學院教育政策與行政學系講師）
陳鳳儀　（浸信會沙田圍呂明才小學課程主任）
馮文正　（香港浸會大學教育學系教學顧問（兼任））
黃玉嬋　（鴨脷洲聖伯多祿天主教小學校長）
黃仲基　（香港初等教育研究學會籌委會成員）
黃雪銀　（李志達紀念學校主任）
黃錦良　（天主教總堂區學校老師）
雷智明　（中華基督教會全完第二小學科主任）
潘慧萍　（胡素貞博士紀念學校主任）
鄭家寶　（打鼓嶺嶺英公立學校課程發展主任）
鄭麗娟　（五邑鄒振猷學校副校長）
鄧瑞瑩　（中華基督教會全完第二小學校長）
霍燕玲　（聖公會基愛小學課程發展主任）

** 排名按姓氏筆劃序*

感謝以下學校協助接待友校參觀：

中華基督教會協和小學（長沙灣）
天水圍循道衛理小學
保良局雨川小學
胡素貞博士紀念學校

** 排名按學校筆劃序*

「提昇小學科組主任的領導力」計劃

籌委會名單

主　席：李少鶴
聖公會油塘基顯小學創校校長
香港佛教聯合會學務總主任

副主席：辛列有
中華基督教會協和小學校長

籌委成員：

余　煊
中華基督教會香港區會學務總監

徐國棟
香港教育學院課程與教學學系副教授

馮文正
浸會大學教育學系教學顧問

黃仲基
伊利沙伯中學舊生會教育推廣機構執行委員會委員

莊聖謙
佛教慈敬學校校長

蔡曼筠
保良局雨川小學校長

胡少偉
香港教育學院國際教育與終身學習學系助理教授

編後語

由香港初等教育研究學會主辦、優質教育基金贊助的「提昇小學科組主任的領導力」計劃進行了18個月，按照計劃如期順利完成。筆者在整理這本專集的歷程中，發現了計劃成功地建立一個專業社群，讓一批努力的專業同工共同交流作為科組主任的經驗，推動香港小學教育的發展。

這計劃分為兩個主要階段，首階段12節系統課程共有超過550人次參與，第2階段的校本培訓則共有8所小學參與。過程中，每所學校以至每位學員都付出了不少：參加的學校調動同工，抽出時間及場地以進行培訓；參加的同工亦不辭勞苦，在周末、假期，甚或學校上課日中，抽出寶貴時間參加系統課程、到友校進行參觀、撰寫學習反思等等，更有熱心同工為在分享會上發言而作準備.....而為使校本培訓更加切合校情，籌委會在培訓前透過電話或到校與負責同工進行校本診斷，相關同工在校內雖身兼多任，但亦在繁忙工作中與負責同工詳作介紹，並深入探討校內同工學習所需。參與計劃的小學同工們為了提昇自己的專業和促進學校發展付出額外的時間和精力，實屬難得，精神可嘉！

是次計劃包涵了多個環節，有較重理論的系統課程---邀請了資深學者和前線小學同工介紹相關理念和實踐的經驗；有較重視校情與實用性的校本培訓---讓參與計劃學校自選適切主題，再由計劃籌委會派員到學校進行專題培訓；有啟發性較強的友校探訪參觀，使參與同工可籍由其他學校的分享和了解實踐情況，促進自己的領導力和推動學校發展。此外，參與計劃同工通過參與這個計劃，認識到中層領導的作用和相關技巧，並撰寫了一些學校計劃、學習心得與反思經驗等等，與其他學校同工分享，這些資料皆收錄在這專集之內。

在編印這專集過程中，因本計劃第一階段由廿多位同工就十二個課題作專門的分享，故專集預留較多篇幅刊登這部份的相關簡報。此外，籌委會雖然收到很多具高質素的分享，但由於相關學員未有同意刊登，加上版面有限，籌委亦只能甄選部份學校報告以及同工分享供大家參考，而未能將所有內容一一刊出，敬希包容見諒。同時，曾協助籌委會安排進行友校參觀的4所學校在接待時亦提供了寶貴的經驗，惟亦因資料繁多而未能收錄在此，對此憾事編者深感可惜！在此，筆者亦向所有參與此計劃的學校和同工作致衷心的感謝，並祝願讀者都能從專集中的課程簡報和分享文章中領悟同工的學習心得。

最後，因時間所限，書內定必有錯漏之處，歡迎各讀者對此書的編印不吝賜教。

主編
胡少偉
二零一三年八月上旬

胡少偉博士收

香港初等教育研究學會
《「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集》
讀者評估表

請評估以下的陳述，並✓出適當的數值	滿意程度 很高				很低
整體評價	5	4	3	2	1
1. 總的來說，我閱讀後對這書感到滿意。					
2. 閱讀這書後對我的工作有所幫助。					
3. 這書的內容能促進我的專業成長。					
4. 我認為這書的內容編排合適。					
篇章內容的評價	**參考價值**				
1. 系統學習					
2. 校本培訓					
3. 分享會					
4. 參與學校計劃報告					
5. 學習分享					

在此書中，我最喜愛的部份是：_____

_____

原因是：_____

_____

對於此書，我有如下的改善建議：_____

_____

感謝　閣下閱讀此書，煩請填寫以下評估表格，讓本會了解讀者的反饋，以便日後在進行類似計劃時可更完善。有關表格請於2013年12月31日前傳真給：胡少偉博士（2948 8877）。

香港初等教育研究學會
《「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集》編委會
致意

提昇小學科組主任的領導力計劃專集



梁兆強首席助理秘書長於2012年5月26日接受余煊副主席致送的主禮嘉賓紀念品



佛教慈敬學校莊聖謙校長接受主講感謝狀



保良局雨川小學蔡曼筠校長在友校參觀時介紹校本課程的發展



初研兩位籌委與保良局雨川小學同工進行校本診斷



吳詠詩主任分享帶領學科評估發展的經驗



李少鶴主席於2013年6月29日細說「提昇小學科組主任的領導力」計劃的構思和經驗



李志達紀念學校黃雪銀主任介紹校本經驗



林惠玲校長在「提升小學科組主任的領導力」系統課程中分享經驗



校本培訓團隊與仁濟醫院何式南小學受訓科組主任合照



中華基督教會完全第二小學鄧瑞瑩校長分享行動學習與專業成長的心得



籌委黃仲基先生在友校參觀時向學校禮儀大使親切提問



聖公會基愛小學霍燕玲主任分享學習成果

提昇小學科組主任的領導力計劃專集



胡少偉博士分享在計劃過程中的觀察和學習



胡素貞博士紀念學校三位同工分享在科組計劃管理與監督的經驗



計劃安排於2012年10月18日到天水圍循道衛理小學參觀



計劃籌委馮文正校監在九龍塘天主教華德學校進行校本培訓後與學員分享



雷智明主任在香港教師中心與數十位同工分享校本行動學習報告



黃仲基校長在基督教宣道會宣基小學帶領校本培訓的學習活動