

## 小學中層人員專業培訓資料冊 目 錄

一. 主席的話	1
二. 專題資料	
(1) 人際關係與溝通技巧 陳茂釗	2-4
(2) 心理健康及自我減壓 文家安	5-7
(3) 中層人員的角色 胡少偉	8-10
(4) 有效的學與教 鮑少群、黃景波、馮翼和	11-13
(5) 行動學習的理論與實踐 李傑江	14-16
(6) 同儕觀課 馮翼和、黃景波、鮑少群	17-18
(7) 科組領導的職責 顏明仁	19-21
(8) 校本課程經驗的分享 陳翠珍	22-24
(9) 教育政策的發展 馮文正	25
(10) 教師的專業操守 潘天賜	26-33
(11) 從學校領導看中層人員 李少鶴	34-35
(12) 與家長溝通和合作的技巧 龐憶華	36-38
(13) 談中層人員的修為 麥惠貞	39-40
(14) 領導團隊 余煊	41-44
(15) 團隊發展 胡少偉	45-46
(16) 課程發展與學習評估 徐國棟	47-50

(17) 學校「自評」及「外評」的經驗分享 王雲珠	51-57
(18) 學校的領導與管理 張永明	58-59
(19) 學校情境分析 張志鴻	60-63
(20) 學校發展、課程發展與校本教師培訓 李子建	64
三. 編後語	65

## 主席的話

教育統籌委員會第七號報告書曾提出：“需要高質素的校長和教師，他們需有強烈的使命感，亦須得到適當的支持和專業發展機會。校長及主任教師更應接受人和財政管理以及課程發展的訓練……”本港小學的中層人員現狀如何？他們認為自己需要進行哪一方面的培訓、進修？這是一個值得重視和研究的問題，只有了解本港小學中層人員的現狀，才能找出適切的培訓去支援小學「管理與組織」範疇中的存在需要。

根據本會於二零零二年十二月進行的一次「小學中層人員問卷調查」，發現小學的中層人員對於培訓及進修的需求十分迫切，在回收的759份有效問卷中，就有83.4%的受訪者認為要接受“與職務有關的知識”的進修；而超過一半的受訪者覺得“教育政策及教育發展方向”及“學校團隊建設與人際關係”方面的進修也是必要的。從問卷分析所得，本會認為中層人員除了要了解行政工作的方法及技巧外，不同職責的中層人員還應有針對性地掌握該職責範圍內的專業知識和技能。

本會以此研究為基礎申請主辦「小學中層人員專業培訓計劃」，並得到優質教育基金撥款贊助。此計劃分成系統培訓和校本培訓兩大部份，當中系統培訓的十二個課題，便是參考上述研究結果，及本會曾舉行的「小學校長實務課程」中，有關校長在相關課題的討論而設計。故此，該十二個課題既有綜合的成分，也有專題的成分。另外，有一點不容忽視的是中層人員所面對的工作壓力，以及引致的身心健康等問題，本計劃也有兼顧。

本資料冊除收錄了系統課程中十二個不同專題的內容外，也將一些計劃內進行的校本培訓的部份內容，及本計劃籌委及嘉賓在分享會中的精彩發言也一併收錄。內容涉及教學、課程、學校管理、團隊建設、情境分析、人際溝通等多個領域，既有教育與管理的理論，又有實務的參考。旨在給本港小學中層人員，尤其是新晉升中層的教師領袖，有一份較為全面的參考資料；使同工們能與時俱進地學習。相信小學中層人員的個人發展必定可以促進學校的發展，中層人員的自我完善和提昇將可使各小學更具活力。

香港初等教育研究學會  
主席 李少鶴  
二零零五年十一月

## 專題資料

### (1) 人際關係與溝通技巧


# 人際關係與 溝通技巧

陳茂釗博士  
香港浸會大學教育學系  
16-10-2004

### 主題及重點

# 做講

- Ø 從組織層次看中層人員的特質
- Ø 了解中層人員的角色
- Ø 個人溝通習慣的解碼
- Ø 教師/校長的困擾：我做了甚麼？
- Ø 溝通的技巧：我可以做甚麼？
- Ø 人際關係的特質
- Ø 建立良好人際關係的條件
- Ø 分享



### 學校情景剪影

學校的溝通文化（關係）是啥樣子的？

- 中層人員間？
- 校長與主任（中層人員）？
- 科組長與中層人員？
- 書記與中層人員？
- 中層人員與校工？
- 其他？

你的溝通習慣及模式

### Exercise: Identify your own ego state

- 1 Group 1: 固定的家長：你肯定在許多情況下，讓你的家長心態不合時宜地流露出來！
- 1 Group 2: 終身孩童：你的孩童心態太大，而這種心態不但影響你的自信心，還會使人不敢委你以重任
- 1 Group 3: 永久的成年人：你不會強烈地享受人生，人家更會說你是悶蛋一名

### Example :

一位同事得到一份很好的工作崗位：

ü 好叻咩！睇你做得多久！

ü 真係想唔到，梗係靠人事關係得來的！

ü 佢平時已經咁醒，難怪有這麼多機會！

### Example :

同事不見了你借給他看的參考資料，而這份資料是校長借給你的：

ü 點解你唔好好放好這重要文件，你要負責呀！

ü 唔關我事，唔係我唔見的！

ü 你唔使太緊張，唔見左就慢慢搵，真係搵唔到的話，我們先同校長解釋啦！

# 溝通的必要條件

# 技巧

## Listening

- √內容            The content
- √感受及情緒    The feeling/emotion
- √思考方法        The thinking style
- √動機            The intention

## 說話的重要原則

- ∅ 重視過程而非結果
- ∅ 重視個人感受，也要聆聽〔他〕的感受
- ∅ 你是一個真實的人，但不是甚麼也沒有保留的人
- ∅ 專重別人的一切，包括情感、想法、見解
- ∅ 以事件為中心，不要以人為中心
- ∅ 專重而堅定的承諾



## 十 戒

- ∅ 隨便承諾，做黃大仙
- ∅ 言而無信
- ∅ 做無原則的人
- ∅ 殺一警百
- ∅ 不尊重個人工作習慣
- ∅ 無標準
- ∅ 不尊重規則
- ∅ 傷害自尊
- ∅ 作虛偽的人
- ∅ 不留空間

## 你的回應 有何用？

- |             |          |
|-------------|----------|
| 快樂？         | 仇恨？      |
| 有所反省？       | 強化偏見？    |
| 感到被信任？      | 不被信任？    |
| 有積極思想？      | 邁向消極？    |
| 感到被鼓勵？      | 被挫折？     |
| 感到被接納？      | 被拒絕？     |
| 可以盡情傾訴？     | 不被發現？    |
| 了解個人的長處及缺點？ | 討厭個人的缺點？ |



## 為何他不當你是好的工作伙伴？ 形成溝通障礙之原因

- 壓力與期望：要求超越個人能力
- 成見及個人偏見
- 領導模式
- 學校規範
- 決策之參與程度
- 努力得不到正視
- 沒有互相分享感受的機會
- 比較



### 建立良好關係的建議

1. 以身作則
2. 尊重及接納個別差異，不作批判性的比較
3. 信任同事，並容許他們參與決定，給與承擔責任的機會。
4. 容許犯錯及學習冷靜處理失誤
5. 學習感受的分享
6. 要求、期望要合理
7. 明白出現問題是十分平常的事，過份自責與或怪責他人均是不適當的
8. 學習聆聽
9. 對所有同事一視同仁！

### 關係 · 位置

每一個人  
都有一個位置：  
你可能是周圍的核心，  
也可以是邊旁一個不顯眼的伙伴；  
在不同的場景，你的位置亦會變動。  
但不論你的位置如何，你都是不同系統中的成員。  
不喜歡的話，你的身體可以離開；但你的成長及經歷，  
是永遠．．．不能離開環環系統之外！  
人，在環境的控制下，  
確是不能為自己選擇一個〔美好〕的背境；

### 關係 · 位置

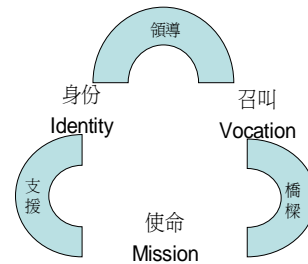
但人卻有權選擇不同的方法去面對逆境，  
但願你我均可以  
看到自己在成長片段中一些不能改變的事實，  
並欣然接受今天的自己，  
更透過對自然循環的了解，  
克服個人的限制與困惑，  
最低限度，  
今天的你，  
仍然有權為自己作出選擇．．．  
選擇如何面對。

## (2) 心理健康及自我減壓

### 心理健康及自我減壓

文家安高級講師  
香港教育學院  
教育心理、輔導及學習支援系  
27-11-2004

### 學校中層管理人員的使命



### 壓力處理的方法

- A=Acknowledge  
承認感受
- B=Behaviour Modification  
行為改變
- C=Communication  
溝通關懷

### 受壓訊號：生理指標

- 頭痛 / 偏頭痛
- 頭暈 / 耳鳴
- 肌肉緊繃 (頭、頸、肩、背、腰)
- 皮膚乾燥，出現斑點或過敏反應
- 消化系統毛病 / 胃痛
- 心跳急促，胸痛等
- 莫名的疲倦
- 手心 / 腳底出汗
- 食慾不振
- 腹瀉 / 便秘

### 受壓訊號：情緒指標

- 容易生氣、沒有耐性
- 擔心憂鬱、意志消沉
- 容易失控、失去信心
- 心力枯竭、缺乏熱情
- 疏離羣眾、孤單寂寞

### 受壓訊號：心理指標

- 太多事情，無法專注
- 日常瑣事，猶豫不決
- 記憶力衰退
- 常出錯誤
- 負面思考

### 受壓訊號：行為指標

- 失眠 / 需要睡很久 / 睡眠質素差
- 做噩夢
- 喝更多酒和抽更多煙
- 食慾不正常
- 性慾下降，影響關係
- 遠離人際關係
- 很難放鬆，坐立不安
- 表達能力退步
- 不願起床

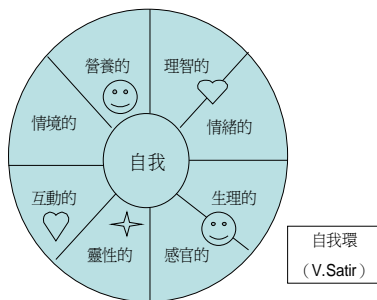
### 教師的壓力來源

最高分為10分

- |                 |      |
|-----------------|------|
| • 教育改革報告        | 7.84 |
| • 教統局對學校的評估     | 7.64 |
| • 非教學的行政工作      | 6.81 |
| • 學生的情緒行為問題     | 6.76 |
| • 教師在職進修或基準試    | 6.68 |
| • 學生學業問題，如公開試成績 | 6.59 |
| • 工作安全感，如縮班     | 6.54 |
| • 教學工作          | 6.27 |
| • 校長管理不善        | 6.22 |
| • 學校之間競爭        | 6.17 |

中大醫學院 香港健康情緒中心 2004.6.30

### 老師的自我照顧



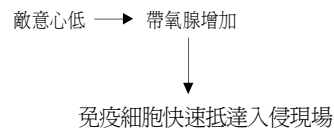
### 自我增強免疫力的方法：

- 身體健康
  - 良好睡眠
  - 適量運動
  - 按摩鬆弛
  - 均衡食物
  - 生活節奏

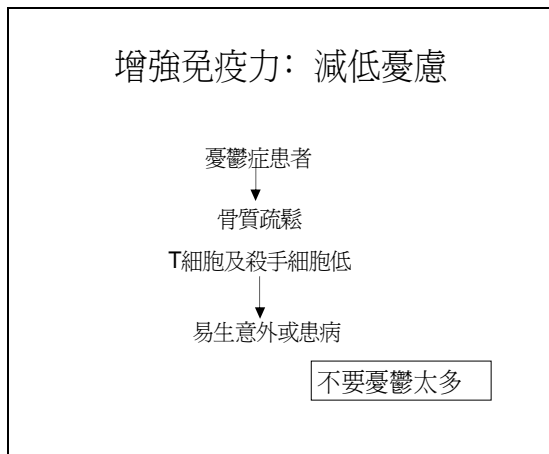
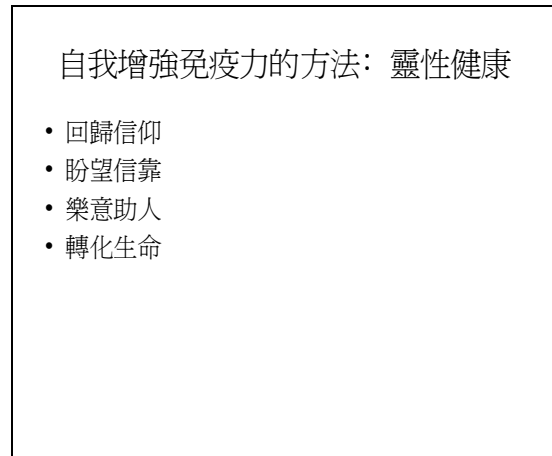
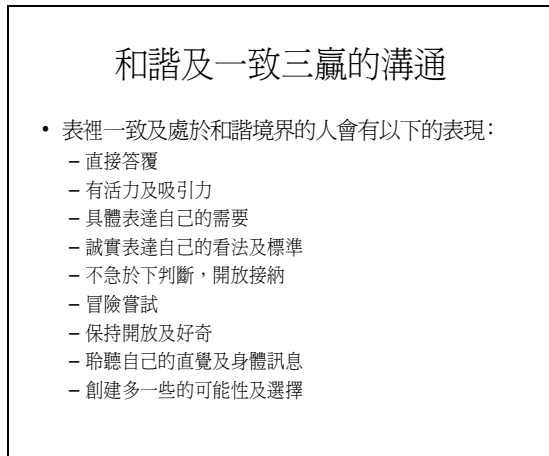
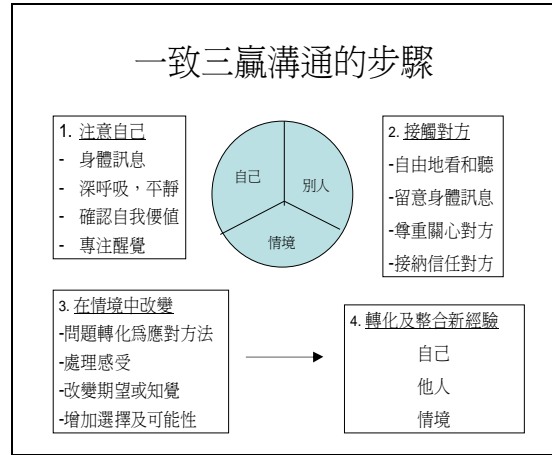
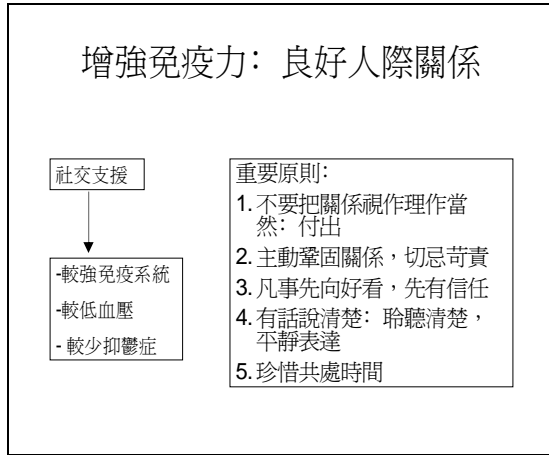
### 自我增強免疫力的方法：

- 心理健康
  - 良好關係
  - 樂觀開放
  - 關懷接觸
  - 積極面對

### 增強免疫力：良好人際關係



少發脾氣，信任自己+他人 → 良好社交支援



### (3) 中層人員的角色

## 中層人員的角色與成長

胡少偉博士

香港教育學院 教育政策與行政系

## 中層人員的角色

- 本港教育當局及不少學校管理者逐漸了解到學生除了校長擔當領袖角色外，還須其他主任級的中層行政人員配合，方可提高學校運作的效率和效能。正如 Tomlinson(2003)指出校長因有大量的職責和問責的需要，往往希望透過授權由執行小組內成員去作領導，這使到一些同工有作為領導者的身份，亦使分散領導權成學校管理過程的一部份(頁9)。

## 中層人員的困難

- 而Morrison (2003)更指出：一個學校中層管理者是一個召集人，其責任包括：個別學科性的教學、對同工的計劃及工作的支持、資源管理、評核及紀錄存儲者、上下溝通及公共關係、檢討、監察、推動及評估計劃、界定組內同工的發展需要、檢視工作分配及推行情況、界定小組及組內成員的主要工作及平衡小組穩定及工作發展等十個方面(頁212)。從以上的論述可見中層人員在學校運作中的重要性。

- 由於學校的中層領導需同時兼顧行政與教育，對於啟動校內改進機制、帶動改進工作以至促進改進成效等方面，他們的領導表現和能力便起著關鍵作用。

- 教師要從學校的整體利益來考慮發展工作並不是易事。從個體到團體的發展，當中需要互相扶持，從而慢慢建立協作文化，發揮所謂學習型組織的團隊精神。但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。

- 這些困難除了來自個人的個性因素外，也可以由校內次層小組(sub-groups)所引發，原因是這些次層小組代表了校內某一群人為爭取和保護小組利益的團結勢力。按照本港學校目前的架構編制，校內的中層領導多屬某一次層小組的領導，代表著校內某一群教師的意向和利益，因此中層領導對所屬次層小組的歸屬感和對學校整體發展的認同，將對學校改進計劃的推動和成效起著關鍵作用。

### 中層人員的人際關係

- 最難處理的是“與普通老師的關係”  
41.9%
- 其次難處理是“與其他中層人員的關係”  
21.6%
- 較易處理是“與校長的關係”  
19.4%

- 在這調查裏，最多中層人員認為與普通老師關係最難處理，在小組訪談中有一個中層人員指出：“作為中層人士須處理和普通老師，我們之間或高層人士的關係，處理人際關係是很難的事，但都要做到最好，把磨擦減至最低，並把大家的理念作調適。”而另一位中層人員也指出：“很多時做中層人員要執行校長定下來的目標，還要統領下面的老師去做，所以中層人員壓力比基層老師為大。”

- 中層人員對協助校長推行政策是十分重要的，而教育政策在近年經常變更，中層人員往往在未清楚政策之前就要協助在校內推行，因此難與前線教師分析和溝通；而新的政策又未必獲得普通教師的認同，令中層人員在執行工作時倍感壓力。

### 中層人員成長

- 在內地，學校以關心骨幹教師的成長來推動中層人員的培訓。他們提出學科帶頭教師要終身學習，發展自己，發展學生；當中學科帶頭教師要在認知、技能和情意方面發展自己，並通過發展教學和科研的實踐中發展自身，將發展自身的成果再作為發展學生的資源和動力（魏傳憲等，2000）。

- 於有關優秀教師的成長過程，傅道春（2001）在《教師的成長與發展》一書提出以下五個規則：優秀教師的成長過程是其敬業精神形成並發揮作用的過程；是其教育教學素質不斷提高和更新結構的過程；是一個不斷學習、不斷實踐、不斷創造的過程；是一個不斷利用外部資源和條件，進行優勢積累的過程；是一個不斷地實施自我監控的過程。（頁43-45）。可見中層人員有最佳的成長，學校的政策和教師個人的自覺是不可缺少的兩個環節。

### 行政人員的專業修練

- 教育行政人員職能巨細靡遺，除了激勵我發展、溝通協調、運用法規、解決問題、組織管理與目標取向的基本能力外，更應磨練充實，人際共鳴力、能量持久力，整合經營力、情境學習力、分析洞察力、創意發展力等專業職能及不斷培育人才，發展人力，俾能展現工作之活力效率與高品質之績效。

(林海清，2003)

## 關注專業自我

- 在教師的專業素質的態度領域，人們越來越重視教師的自我意識或自我價值。庫姆斯(Combs)在20世紀60年代出版的《教師的專業教育》一書就提出一個好的教師首先是一個人，是一個有獨特的人格的人，是一個知道運用「自我」作為有效的工具進行教學的人。高「自我」的教師，傾向於以積極的方式看待自己，能夠準確地、現實地領悟他們自己和所處的世界，對他人有深切的認同感，具有自我滿足感、自我信賴感、自我價值感。

## 專業自我包括以下幾方面：

- 1. 自我意象 (self-image)
- 2. 自我尊重 (self-esteem)
- 3. 工作動機 (job motivation)
- 4. 工作滿意感(job satisfaction)
- 5. 任務知覺 (task perception)
- 6. 未來前景 (future perspective)

- 對教學工作來說，教師的專業自我是教師個體自我從事教學工作的感受、接納和肯定的心理傾向，這種傾向將顯著地影響到教師的教學行為和教學工作效果。從這個意義上說，教師專業發展的過程也是教師專業自我形成的過程。

教育部師範教育司(2003)，《教師專業化的理論與實踐》，頁66-67北京，人民教育出版社。

#### (4) 有效的教與學

### 有效的教與學

鮑少群女士, 黃景波博士, 馮翼和先生

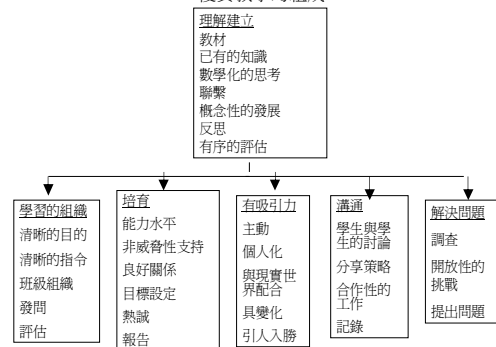
香港教育學院  
20-11-2004

培養學生成為專家 (Expert Student) :  
成功智慧理論 (The Theory of Successful Intelligence)

- 分析性的思想教學: 分析、批判、判斷、比較和對比、評估及測定;
- 創造性思維教學: 創造、發明、發現、想像、假定及推斷;
- 實用性的思想教學: 使用、引用、實踐達致運用, 並且給予實際的方法。
- 集中到我們的教與學過程: Triarchial Teaching

Sternberg, R. (2003), What is an "Expert Student"? *Educational Researcher*, 32 (8), 5-9.

#### 優質教學的組成



Sullivan, Mousley, & Gervasoni (2000), Caution: Classroom under

Observation. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 28 (3), 247-261.

### 教師的重要性

- 教學質素是最影響學生表現的相關因素。
- 好教師能提升學生表現高達一年級。
- 教師的正面影響是累積的。
- 高效能的老師比低效能的老師, 能提升一些能力較低的學生, 達致高達三倍的成效。

Rothman, R. (2004). Landing the "Highly Qualified Teacher"--- How administrators can hire -- and keep -- the best. *Harvard Education Letter*, Jan/Feb, 6-8.

### 誰是有效的教師?

俱備:

- 豐富的學科知識
- 優良的教學方法
- 個人特質

Robert Rothman (2004)

### 個人特質

- 堅忍 / 不放棄
- 在教與學過程中能吸引到學生
- 能夠綜合應用所要學習的知識
- 能夠適當處理有危機的學生
- 對學生有感情, 卻非學生學習的先決條件
- 能調節過重的工作量、並能使用支援網絡
- 容許犯錯及作適當矯正

Robert Rothman (2004)

## 教師能力 (Teacher Competence)

### 環境相扣

- 本科知識
- 教學背景
- 課堂管理
- 課程
- 學習者背景
- 評估
- 專業精神

- 表現準則
- 表現水平
- 例子

Shulman (1987), DES, UK (1992), Griffin, et al (2000), and EMB (2002).

## 「討論式」教學的優點

- 有助學生作多方面的思考
- 增強學生對含糊或複雜事情的容忍度
- 有助於學生研究他們的假設
- 鼓勵學生專心而有禮貌地傾聽
- 有助於學生從不同意見形成新的理解
- 增加學生思維的靈活性
- 使學生關心所談論的話題

## 討論

- 使學生的想法和體驗得到肯定
- 有助於學生了解民主討論的過程和特點
- 使學生成為知識的共同創造者
- 發展學生能清晰地交流思想和看法的能力
- 有助於學生養成共同學習的習慣
- 使學生變得心胸廣闊，並更容易理解他人
- 有助於發展學生分析和綜合的能力

呂世虎、肖鴻民(編)(2002)

## 課堂提問技巧評量表

評價標準	評價等級				權重	得分
	A	B	C	D		
1.提問目的明確，與教材和學生實際經驗相吻合					0.08	
2.問題有啟發性，能指導學生學習					0.08	
3.問題的設計包括多層次、水平					0.07	
4.提問適量，符合少而精的要求					0.08	
5.提問時機把握得好					0.08	
6.問題表述清晰，語言簡明易懂					0.05	

評價標準	評價等級				權重	得分
	A	B	C	D		
7.有適當停頓，給予學生思考時間					0.09	
8.提問面廣泛，照顧到不同學生需要					0.06	
9.提示恰當，能幫助學生思考					0.09	
10.對學生回答分析恰當，符合要求					0.08	
11.核心問題突出，系列問題取舍有度					0.08	
12.學生積極參與，課堂氣氛活潑、緊湊					0.09	
13.提問方式靈活多姿，有變化					0.06	

楊國全 主編(2001)

## 有效表揚的指導原則

1. 及時而具體
2. 指向具體，並突出長處
3. 體現出真心真意、多樣化、和可信性，表揚的是值得注意的學生成就
4. 對達到指標的成就(包括努力指標)才會給予獎勵
5. 向學生提供其能力和成績價值的信息
6. 引導學生欣賞自己完成任務的行為，並再三思索其解決問題的方法

7. 以學生過去的成績作為解釋今次成績的依據
8. 看重學生在完成艱巨任務時所付出的努力或所取得的成功
9. 將成功歸功於學生的努力和能力，暗示將來還會有類似的成功
10. 促進學生的內控歸因觀(學生認為自己努力完成學習任務是因為自己喜歡學習或想發展完成任務的技能)
11. 促使學生的注意力放在完成任務的行為上
12. 促進學生在完成任務後對其行為自我欣賞並作合理的歸因

Jones, V.F. & Jones, L.S.(著) 方彤 等(譯) (2002)

## (5) 行動學習的理論與實踐

# 行動學習的理論與實踐

李傑江先生  
香港初等教育研究學會  
23-10-2004

## 教師專業發展

	項目	基本要求
領域： 教師專業發展	與他人分享知識及成功經驗 為教師專業發展作出貢獻	隨時準備應邀與同事分享知識及成功經驗；經驗接受指派參與校本教師專業發展活動/其他專業發展活動。

師資與師訓諮詢委員會（2003），《學習的專業 專業的學習》

隱性知識與顯性知識的差別：

顯性知識特徵	隱性知識特徵
規範、系統	尚未或難以規範，零星
背後已建立科學和實証的基地	背後的科學原理不甚明確
穩定明確	非正式、難捉摸
經過編碼、格式化、結構化	尚未編碼、非格式化、非結構化
用公式、軟件程序、規律、法則、原則和說明書等方式表述	用訣竅、習慣、信念、個人特技等形式呈現
運用者對所用顯性知識有明確認識	運用者對所用隱性知識可能不甚了解
易於儲存、理解、溝通、分享、傳遞	不易保存、傳遞、掌握、分享

## 反思性思維的重要

這種隱性知識有兩個特點：其一是極大的頑固性，其二是不易被教師自己所察覺。頑固性是因為它是教師個性化的知識，與教師的整體意識聯繫在一起；不易覺察性是因為它是隱性的知識，隱性知識是難以琢磨的、不自覺的。沖破這種習慣性思維形成的隱性理論，就需要教師培養與之對應的另一種思維—反思性思維。

(畢田增、趙敬春，2003，頁8-11)

	學問知識	實踐知識
功能	理解世界	完成任務
內容性質	普遍性	情境性
	簡單性	複雜性
存在形態	命題性	過程性
	內在邏輯組織	任務邏輯
思維載體	語言邏輯思維	多種形態的思維
獲得方式	言傳式	做中學

在上表中，我們所以把實踐性知識歸結為「做中學」，也可以從另一個角度加以理解。實踐性知識大多是隱性知識(有人稱為鹹知識)。

## 教師成長與學習

參考Lieberman & Miller 的分析，教師發展和成長來自很多方面，教師能學習外在的知識，也能互相學習，亦能透過檢視自己的實中學。假若能承認教師知識與研究知識是同等的重要，這將會改變人們對教師專業發展的看法，並會使我們思考如何使組織安排能支持這類專業發展的推行。

(譯自: James A. Bank., 2000，頁59)

Nonaka & Takeuchi的知識管理在學校組織的實踐	
<b>由內隱知識到內隱知識 (共同化)</b> 學校行政：校外參觀績優學校、資深優良行政人員的帶領 教學方面：校內外教學觀摩、資深優良教師的帶領	<b>由內隱知識到外顯知識 (外物化)</b> 學校行政：成立讀書會、參加研討會 教學方面：教師分享教學心得、成立讀書會、參加教師進修
<b>由外顯知識到內隱知識 (內化)</b> 學校行政：將習得知識實踐於行政工作 教學方面：將習得知識實踐於教學過程	<b>由外顯知識到外顯知識 (組合)</b> 學校行政：編印校務章程及各類手冊 教學方面：編印學報及刊物、利用網站傳播好文章

蔡進謙(2000) <知識管理在學校組織的實踐>，載於《學校行政與教學研究》、《閱讀·閱讀後文》、頁34

## 中層教師的培訓需要

- 教師的背景沒有培養他們承擔這種協作領導的角色。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了。曼菲(Manthei, 1992)從教指導教師課程的教師那裡收集到的數據進行分類，指導教師最需要但又掌握最少的知識和技能分別是：運用成人發展和學習的觀念；運作會議的能力和觀察的能力。甚至更少的是「組織的機構問題的知識。」

Fullan, M. 著 (2000)

## 行動學習與學校發展

在考慮組織發展時，行動學習在很多時是一個好的選擇，它能發展組織、小組和個人對學習和工作的理解和處理。

(譯自：Marsick, O'Neil & Watkins, 2002, p.181)

- 如果組織的學習速度，無法超越大環境的改變，這樣的組織終將被淘汰。 ---雷格·瑞文斯 (Reg Revans)
- 現今我們工作的環境，變化速度之快更甚以往。如果我們想要善用這些變革，就必須在學習上多下功夫，以期能夠敏捷且適切的回應這些變革。為了超越這樣的挑戰，必須鼓勵學習者使用「經驗學習循環」，使他們可以從經驗中學習，亦能計劃於未來。

Weinstein (1999)提出行動學習的公式是：

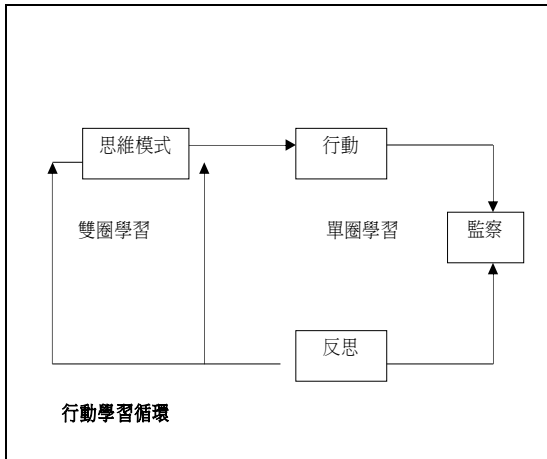
**學習 (L) = 系統知識 (P) + 提問 (Q) + 行動 (A) + 反思 (R)**

故此，要得到真正的學習，學習者需有行動和反思，而不能單靠傳統課程中的系統知識和提問，只要透過行動的實踐和不斷的反思，學習者才可能得到有效的學習去面對不斷轉變的環境。

## 雙圈學習

- 根據 Argyris & Schon(1974, 1978) 及 Yuen & Cheng(1997) 的研究，行動學習循環 (Action Learning Cycle)用以闡明在行動當中教師的學習過程。它的組成要素有以下四項：思維模式、行動、監察和反思四個步驟。在反思後，出現兩種行動學習上的可能性：單環學習和雙環學習。
- 單環學習指教師改變行動的設計以糾正不配合的情況，而原有的思維模式則保持不變。雙環學習則指教師對其思維模式進行重組構建或創造新的思維模式，以解釋及糾正所發生的錯失或不配。

(鄭燕祥，2003，頁199-212)



反思是學習中重要的一部份，並能有價值地在學習行動中被提出。由反思中學習是需要認知下列要點：

1. 只有學習者能自學，只有他們才能反思自己的經驗。
2. 反思是內在的事。
3. 反思是一個複雜的活動，從中感覺和認知是互相關聯的。
4. 反思是循環過程的一部份。

(譯自 McGill, I & Beaty, L, 2001, 頁179)

**Weinstein (1999)**指出學習需要去提問也需要理解和反思，但不能只考慮在行動上，也要顧及在自己的思想和感受上。改變行為而不轉變深層的信念和假設只能行動短期的效果。事實上，反思我們的行為時，有一個內在的經驗影響著我們。故此，我們要面對自己的感受和深層的信念才能待到真正的學習與轉變(頁42)。

(譯自 Weinstein, 1999, p.42)

**Margardt(1999)**在分析為什麼行動學習能有效的發展領導者時，指出行動學習創造環境使管理者在現實問題的經驗中學習，其焦點在於管理者在處理機構轉變過程中的學習，這種學習使管理者知悉其假設和態度是如何影響自己的領導和決策。

(譯自頁123)。

## (6) 同儕觀課

### 同儕觀課

馮翼和先生 黃景波博士 鮑少群女士  
香港教育學院  
20-11-2004

### 活動

- 觀看課堂教師表現
- 試用觀課表

### 觀課方法

定量方法-有系統的方法 (Quantitative Approach)

- 觀課的系統 (Simon and Boyer,1975)
  - 學科觀課
  - 觀課的數目
  - 收集報告的方法
  - 觀課系統的種類
  - 使用的環境
  - 編碼單位
  - 資料收集和編碼因應個人需要
  - 報告用途

### 觀課方法

定量方法-有系統的方法 (Quantitative Approach)

表現的標準 (Croll,1986)

- 種類例如：
  - 教師發問問題
  - 學生心中 (安慰、接受、發問)
  - 教師心中 (指引、責備、帶引正確的行動)
  - 中立的 (重複、管理)
- 編碼清單 (Coding Scheme)  
(Stallings, 1986; Flanders, 1970)

### 觀課方法

定性方法-Qualitative Approach

人類學的方法 (Hammersley,1993)

- Field notes (場域筆記)-紀錄在進行中的事件或者觀測的主題上，儘可能完全紀錄前協議的內容 (Bowes & Flinders, 1991; Flinders, 1991)
- Selective verbatim (對話)-所講的儘可能完全紀錄好 (Acheson & Gall, 1992)
- Peer coaching (同儕督課)-教師想要了解自己的教學表現 (Joyce & Showers, 1982)
- Reflective journal (教師的反思日誌)-紀錄自己的觀課的表現及感想 (Bolin, 1988)

### 觀課 - 評估的模式 (Evaluation Model)

- 管理 (Administrative)
- 權力 (Power)
- 報告 (Reporting)
- 判斷 (Judgmental)
- 合格 或 不合格 (Pass / fail)

(McNeal, 1982; McGreal, 1983; Glatthorn, 1984)

### 觀課 - 發展模式 Developmental Model

- 專家診斷 (Expert Diagnosis)
- 改進 (Improve)
- 報告 (Reporting)
- 合格 / 不合格 (Pass / fail)

內容及教學過程 (Acheson & Gall, 1980, 1987, 1992)  
教師的決策 (Hunter, 1979, 1980, 1983)  
技能發展 (Joyce & Showers, 1980, 1982, 1988)

### 觀課 – 同儕觀課的模式 (Peer Review Model)

- 平等 (Equality)
- 相互影響 (Mutuality)
- 分享觀感 (Share perception)
- 非有判斷性 (Non-judgment)

(Gosling, 2002)

### 觀課 – 診斷性模式 (Model of Lesson Observation Clinical Approach)

- 第1步 授課前的觀察會議 (Pre-lesson observation conference)  
第2步 觀課 (Lesson observation)  
第3步 授課後觀察會議 (Post-lesson observation conference)

- 提供支持幫助
- 共同掌權建立一種互信的關係
- 教學的相互發現
- 集中於個人的強項而不是弱點
- 最終導致自我監督

(Goldnammer, 1969; Cogan, 1973; Garman, 1982)

### 觀課 – 藝評性模式 Model of Lesson Observation Artistic Approach

- 教師的專門強項
- 發現教師的個性
- 探索並且發展個人的特點，富創造性的潛力而不是弱點
- 觀察者的角色是一個鑑賞家和一位批評家

(Eisner, 1982)

### 觀課實行方式

- 示範課 (Demonstration lesson)
- 指導課 (Supervised lesson)
- 交流課 (Sharing lesson)
- 推門課 (Walk-in lesson)
- 評核課 (Appraisal lesson)
- 新進教師大比拼 (Competition for novice teachers)
- 優秀教師評選 (Selection of expert teachers)
- 接待課 (Reception lesson)
- 實驗課 (Experimental lesson)
- 公開課 (Public lesson)

Law, A.S.Y. (2001).

### References :

- Acheson, K.A. & Gall, M.D. (1980). *Techniques in the clinical supervision of teachers*. White Plains, NY: Longman.
- Acheson, K.A. & Gall, M.D. (1987). *Techniques in the clinical supervision of teachers*. White Plains, NY: Longman.
- Acheson, K.A. & Gall, M.D. (1992). *Techniques in the clinical supervision of teachers*. White Plains, NY: Longman.
- Bolin, F. (1989). Helping student teachers think about teaching. *Journal of Teacher Education*, 39, 49-54.
- Bowers, C.A. & Flinders, D.J. (1991). *Culturally responsive teaching and supervision*. New York: Teachers College Press.
- Cogan, M.L. (1973). *Clinical supervision*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Croft, P. (1986). *Systematic Classroom Observation*. Ilwaco: Falmer Press.
- Eisner, E.W. (1982). An artistic approach to supervision. In T.J. Sergiovanni (Ed.), *Supervision of teaching* (pp. 53-66). Alexandria, VA: ASCD.
- Garman, N.B. (1982). The clinical approach to supervision. In T.J. Sergiovanni (Ed.), *Supervision of teaching* (pp. 35-52). Alexandria, VA: ASCD.
- Goldhammer, R. (1969). *Clinical supervision*. New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Gosling, D. (2002). *Models of Peer Observation of Teaching*. LTSN Generic Centre.
- Hammersley, M. (1993). *Classroom Ethnography: Empirical and Methodological Essays*. Milton Keynes: Open University Press.
- Hunter, M. (1979). Teaching is decision-making. *Educational Leadership*, 37, 62-67.
- Hunter, M. (1980). Six types of supervisory conferences. *Educational Leadership*, 37, 408-412.
- Hunter, M. (1983). Script taping: An essential supervisory tool. *Educational Leadership*, 41, 43.
- Joyce, B. & Showers, B. (1980). Improving in-service training: The messages of research. *Educational Leadership*, 37(5), 379-385.
- Joyce, B. & Showers, B. (1982). The coaching of teaching. *Educational Leadership*, 41, 4-10.
- Joyce, B. & Showers, B. (1988). *Student achievement through staff development*. New York: Longman.
- Law, A.S.Y. (2001). *Building the culture of lesson observation: Hong Kong and Guangzhou in comparison*. In Y.C. Cheng, M.M.C. Mok, K.T. Tsui (Ed.), *Teaching effectiveness and teacher development: towards a new knowledge base*. HKIE & Kluwer Academic Publishers.
- Stalling, J. (1986). Using time effectively: A self-analytic approach. In K. Zumwalt (Ed.), *Improving Teaching*. Alexandria, VA: ASCD.

## (7) 科組領導的職責

### 科組領導的職責

顏明仁講師  
香港教育學院  
31-12-2004

### Subject Leadership and School Improvement

Research evidence concerning school effectiveness and improvement underlines the importance of devolved leadership at different levels within the organisation (Fullan, 1991). The importance of mobilising development at school level, subject area level and classroom level change has been shown to be essential in successful school improvement programmes (e.g. Hopkins et al., 1994; HopKins and Harris, 1997)

(Busher & Harris, 2000, p.184)

Recent research has shown that a substantial proportion of the variation in effectiveness among school is due to variation within schools, particularly between different subject areas. This work has emphasised the importance of exploring differential effectiveness, particularly at the level of the subject team (Creemers, 1994).

### Subject Leadership

- Strategic direction and development of the subject.
- Teaching and learning.
- Leading and managing staff.
- Efficient and effective deployment of staff and resources.

(Neil & Morgan, 2003, p.124)

### Subject area's work

- The curriculum (syllabus, teaching, learning, assessment, progression)
- Human relations processes and values
- Staff development
- Decision-making and resource allocation
- Links with the external contexts (both within a school and outside it).

(Middlewood & Burton, 2001, p.127)

### Engage in data collection and analysis

- The regular collection and use of information about students' educational outcomes within the subject area is an important source of evidence for subject-level change. The analysis of externally generated data plus regular monitoring of student's work can inform the selection of areas for change and development.

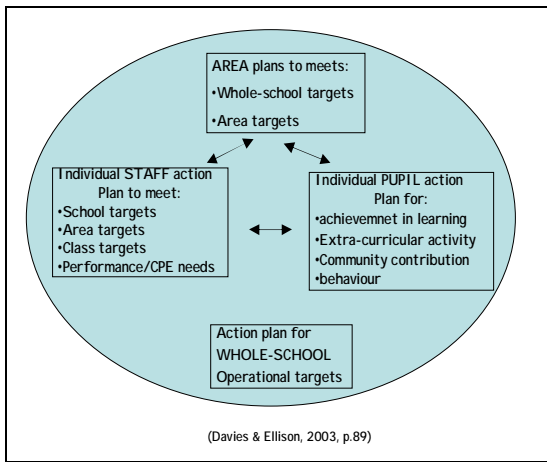
- The research concerning effective subject areas highlights the importance of regular feedback to students about progress made in the subject area. As such, the analysis of student-lever data offers a means of self-review within the subject area, plus the opportunity to set developmental targets closely related to teaching and learning.

(Busher & Harris, 2000, p.193-194)

### Overarching policies and formal procedures



(Field, Holden & Lawlor, 2000, p.168)



(Davies & Ellison, 2003, p.89)

### The functions of short-term action plans

- Specifying outcomes
- Involving stakeholders
- Prioritising tasks and focusing
- Allocating responsibilities
- Allocating resources
- Facilitating change
- Communicating
- Monitoring
- Annual reviewing and evaluating
- External accountability
- Recognition.

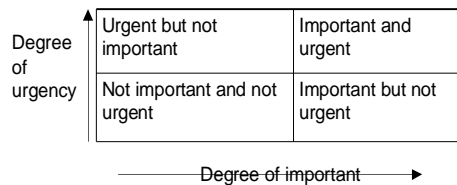
(Davies & Ellison, 2003, p.82-83)

### Force Field Analysis

- Force Field Analysis is another tool that is commonly used to support strategic analysis. Its basis is two fairly straightforward questions:

- What and who will help us to achieve our targets? (Driving forces)
- What and who might prevent us or slow us down? (Restraining forces)

### Determining priorities for action: what is important? what is urgent?



(Field, Holden & Lawlor, 2000, p.123)

## Project management

- Divide the work into manageable projects.
- Share the workload.
- Set realistic work load.
- Set realistic time targets.
- Monitor progress.
- Evaluate the outcome.

(Neil & Morgan, 2003, p.137)

## THE PURPOSE OF MONITORING

- Holy family college (1998) in their policy document suggest that, whatever monitoring methods are used, it is important to be clear about:
  - the purpose
  - how the monitoring will take place
  - who will do it
  - how long that process will take
  - what we expect to see
  - how feedback will be provided to colleagues
  - how the monitoring will be evaluated.

(Middlewood & Burton, 2001, p.174)

## Team-building skills

- Aim to understand the dynamics of the group.
- Identify individual roles within the group.
- Be prepared to confront difficult issues.
- Encourage participation and value each contribution.
- Be positive and lead by example.

(Neil & Morgan, 2003, p.143)

## Clarifying the purpose of change

- Ask team members:
  1. Are you clear about why the change is important (e.g. to the pupils, to the staff or to the school as a whole)?
  2. Can you see how the change activity will bring about this desired result?
  3. Can you see how the action you are going to take contributes to the whole effect?

(Field, Holden & Lawlor, 2000, p.120)

## Creating the conditions for improvement

- leadership
- communication
- co-ordination
- evidence-based change and development
- planning.

(Busher & Harris, 2000, P.188)

## Value conflicts of subject leaders

- Balancing efficiency and effectiveness
- Balancing professional and managerial approaches to resource allocation
- Balancing performance maintenance and performance development
- Ensuring equitable resource allocation between student groups
- Balancing resource creation and generation against student benefits and staff time.

(Middlelewood & Burton, 2001, p.128)

## (8) 校本課程經驗的分享

### 校本課程經驗的分享

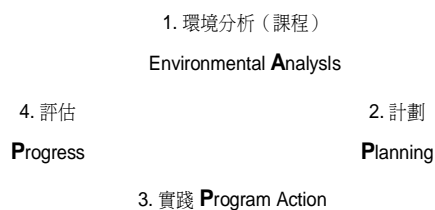
陳翠珍校長  
藍田循道衛理小學  
22-01-2005

#### 校長的課程及教學領導的重要信念

- 「信」--校長、教師與家長須互相信任及緊密合作，以教育學生為主，相信上帝與我們同在。
- 「望」--對學生、教師、家長及學校有期望，不斷進步及成長。
- 「愛」--本著基督的愛心：學生、教師、家長及校長互相接納及欣賞，以愛心培育學生。

#### 課程及教學領導理念：

(1) 「學校多層自我管理策略」  
(A-3P model) (鄭燕祥、張永明) 1996



- (2) 促進教師專業發展，發揮教師效能。
- (3) 透過家長教師會的參與和關注，培育優秀的學生。
- (4) 與社區建立良好的關係，服務社區。
- (5) 建立一所高質素、高效能的學校。

#### 課程改革過程

解凍 → 變革 → 鞏固

#### 解凍策略 (計劃)：

1. 教師：信念分享 (理想)  
溝通
  - 例會
  - 教師團契
  - 校務會議 (信念)
  - 校本培訓 (團隊培訓)
  - 個人面談

2. 家長：

- 溝通
- 信念分享
- 家長會
- 家長教師會
- 組織家校活動
- 家長義工
- 家長教育

學生：

- 期望
- 多元課程 / 課外活動
- 為有特別需要設立課程 (融合教育)
- 學生成長課

課程的變革與鞏固

藍田循道衛理小學  
以普通話教中文計劃

2000年9月開始

理念和原因

- 提升學生語文水平特別是面語的提高。
- 我手寫我口。
- 提升學生競爭力。

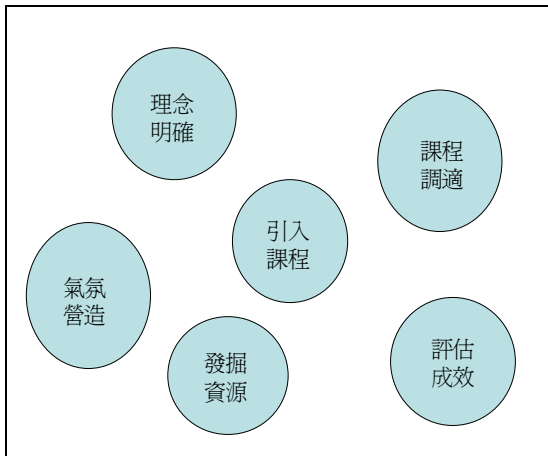
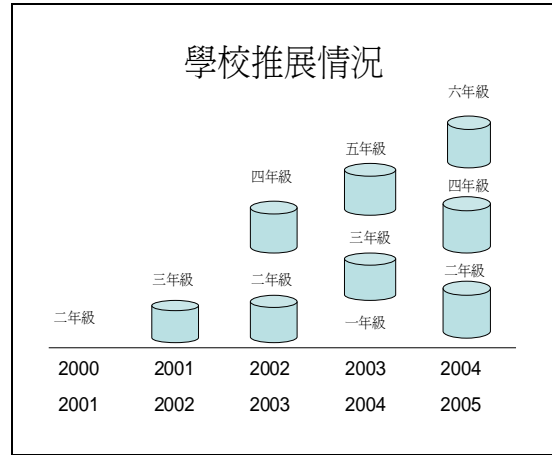
推行課程成功元素

1. 教師的認同、學養和培訓
2. 家長的認同和支持
3. 教科書的配合
4. 社會文化
5. 學生的普通話聽說能力

行政領導及安排

- (1) 教師認同及培訓
  - 提高教師普通話水平
  - a. 「以普通話教中文」為遠象
  - b. 2004年度16位資優能以普通話教授中文的教師
  - c. 修讀「普通話作為教學語言」專業證書課程
  - d. 國內考察學習

- (2) 家長認同與支持 (2000年6月)
  - 收集意見, 98%贊成
- (3) 課程安排
  - a. 列「普通話」為核心課程 (1997年9月) 每周2節
  - b. 2000年9月 小二開始實施用普通話教中文
- (4) 教材 (2000年9月)
  - (A) a. 自編「漢語拼音課程」(自我學習)
    - b. 將課本譯成拼音本
    - c. 製錄音帶
  - (B) 中文大學何偉傑教授協助審訂教材



## (9) 教育政策的發展

### 教育政策的發展

馮文正 副主席  
香港初等教育研究學會

06-11-2004

### 教育的重要性

- 香港教育政策的重要性
- 經費（佔政府經常費最大支出）：
  - 教育、醫療、社福、保安
- 地位（特首第一份施政報告重點項目）：
  - 房屋、教育、老人政策

### 香港教育政策脈絡

- 國際顧問團報告書  
教育統籌委員會 教師公會
- 第一號報告書 教學語言
- 第二號報告書 學前服務

### 香港教育政策脈絡

- 第三號報告書 直資計劃
- 第四號報告書  
混合制 體罰 教學語言
- 第五號報告書  
合併教育學院 全日制教師人手比例1.5

### 香港教育政策脈絡

- 第六號報告書  
提高語文能力
- 第七號報告書  
校本管理 質責保證機制
- 2000年9月教改藍圖  
課程改革 高中改制 取消學能測驗

- 對教育政策發展的提問與回應
  - (1) 教育政策是否只屬資源分配政策
  - (2) 教師對教育政策的發言權在那裡

## (10) 教師的專業操守



### 背景

- 1987 「教育工作者專業守則籌備委員會」成立
- 「1982年《香港教育透視》報告書建議成立「香港教師組織」
- 1984年《教統會第一號報告書》建議設立「教師中心」及草擬專業守則。

2

### 背景

- 1989年6月「香港教師中心」正式啓用
- 1990年10月《香港教育專業守則》

3

### 背景

- 1992年《教統會第五號報告書》建議成立「教育人員專業操守議會」及師資師訓
- 1994年4月「教育人員專業操守議會」成立

4

### 屆別

第一屆	25/4/1994-30/4/1996
第二屆	1/5/1996-30/4/1998
第三屆	1/5/1998-30/4/2000
第四屆	1/5/2000-30/4/2002
第五屆	1/5/2002-30/4/2004

任期：議會成員的任期為兩年

5

### 職權範圍

1. 向政府建議有關提高教育專業人員操守的意見；
2. 擬訂一套應用準則，以界定教育工作者應有的操守，並通過諮詢，使這套準則得到各個教育界別廣泛接受；及
3. 就涉及教育工作者的糾紛或指稱行為失當個案，向教育署署長提供意見。

6

## 香港教育專業守則

### (一) 守則

1. 對專業的義務
2. 對學生的義務
3. 對同事的義務
4. 對僱主的義務
5. 對家長/監護人的義務
6. 對公眾的義務

### (二) 權利

1. 一般權利
2. 作為專業工作者的權利
3. 作為僱員的權利

7

## 香港教育專業守則

### 2.1 對專業的義務

一個專業教育工作者：

1. 應對自己已有嚴格的要求，凡是促進學生身心成長的活動，都應該努力不懈地改進，以滿足社會對專業的期望。
2. 應保持專業自主是教育專業履行其社會職責的必要條件，並致力於創造有利於專業自主的工作環境。
3. 應努力保持教育專業的榮譽、尊嚴與情操，努力維護專業的團結，和衷共濟。
4. 應透過各種學習途徑不斷提高專業才能，充實對教育及世界發展的認識。

8

## 香港教育專業守則

### 2.1 對專業的義務

5. 應不斷促進公眾對專業的認識，以維持崇高的專業形象及有效的公共關係。
6. 應盡其所能提供專業服務，努力提高專業水準，執行專業判斷。
7. 應努力把教育建成富理想、具成果的專業，以吸引更多賢能。
8. 應努力增進不同文化之間的了解與尊重，促進不同種族之間的和睦相處。

9

## 香港教育專業守則

### 2.1 對專業的義務

9. 應致力維持及開拓專業內的溝通渠道，以保障專業的健康發展。
10. 不應從事有損專業形象的工作。
11. 不應為謀取個人私利而作宣傳。
12. 不應接受可導致影響專業判斷的酬金、禮物或其他利益。
13. 以專業工作者的身份發言時，應首先聲明發言的資格、發言的身份和發言的實質代表性，若發言涉及某方面的利益，須澄清發言者與受益者的關係。

10

## 香港教育專業守則

### 2.2 對學生的義務

專業教育工作者應努力讓學生認識到，他們是未來社會的棟樑。因此引導學生發掘自己的潛能，激勵學生的探究精神，鼓勵學生確立有意義的人生目標。

11

## 香港教育專業守則

### 2.2 對學生的義務

一個專業教育工作者：

1. 應以教育學生為首要職責。
2. 應以學生的德、智、體、群、美五育發展為己任。
3. 應對自己的教學質量負責。
4. 應盡力分擔改善學習環境的責任。
5. 應根據學生的個別情況及學習能力，盡量因材施教。

12

## 香港教育專業守則

### 2.2 對學生的義務

6. 對學生的期望，應以學生的興趣、需要及能力，為依據。
7. 在教學過程中，應關心學生的安全。
8. 應給予學生公平的學習機會。
9. 應與學生建立互相信任、互相尊重的關係。
10. 任何時候都以公平、體諒的態度對待學生。
11. 不應因種族、膚色、信仰、宗教、政見、性別、家庭背景或身心缺陷等原因而歧視學生。

13

## 香港教育專業守則

### 2.2 對學生的義務

12. 應幫助學生認識自己的價值，建立自尊。
13. 與學生討論問題時，應盡量保持客觀。
14. 應鼓勵學生獨立思考作出理性的判斷。
15. 評論學生時應具建設性。
16. 應避免使學生難堪或受到羞辱。
17. 應致力培養學生精益求精的精神。
18. 應培養學生民主精神，教育學生尊重他人。

14

## 香港教育專業守則

### 2.2 對學生的義務

19. 應鼓勵學生尊重老師，不作惡意批評。
20. 應確保有關學生表現的報告具真實性和客觀性。
21. 非因專業或法律上的需要，不應洩露學生的資料。
22. 不應利用與學生的專業關係以謀私利。
23. 不應將專業性的教學工作交付非專業人士執行，有需要時應尋求其他專業的協助。
24. 在執行專業職務中若發現有兒童被虐待，應向當局舉報。

15

## 香港教育專業守則

### 2.3 對同事的義務

成功的教育，有賴各級各類教育工作者的合作。因此，一個專業教育工作者

1. 應視同事為專業工作者，不因地位、職能、性別、種族、膚色、國籍、信仰、宗教或政見而加以歧視。
2. 應以學生利益為重，與同事表誠合作。
3. 應支持同事執行專業責任，鼓勵其發展潛能。
4. 應與同事分享種種觀點與資料，以利於專業發展。
5. 應尊重學校行政當局的合法權力。

16

## 香港教育專業守則

### 2.3 對同事的義務

6. 對於有違良知的行政政策和措施，應首先循專業內的途徑提出異議。
7. 作為行政人員，應尊重同事的專業地位，給同事以充分的機會對校政提出意見。
8. 在作出決策時，應使有關同事有充分參與討論的機會。
9. 應致力於建立同事間的融洽關係，減少誤會；指導工作時，應客觀而具建設性。
10. 對某一同事作出報告時，應容許該同事知道報告內容。
11. 對其他同事作推薦或證明時，應以公正、真實為原則。

17

## 香港教育專業守則

### 2.3 對同事的義務

12. 不應破壞學生對同事的信任及尊敬。
13. 不應惡意損害同事的專業信譽與事業前途。
14. 不應故意使同事難堪或受到羞辱。在批評同事時，應謹地避免傷害其自尊。
15. 應以公正原則處理對同事的投訴。匿名投訴應不受處理。
16. 除非事前知會對方，不應對同事的專業活動作批評。

18

## 香港教育專業守則

### 2.4 對僱主的義務

一個專業教育工作者：

1. 應遵守合約和承諾。
2. 不應因私利而忽略正職。
3. 應盡其所能提供專業服務。
4. 應積極促進學校/服務機構政策的改善。
5. 應貫徹執行有利於教育的學校政策和指示。

19

## 香港教育專業守則

### 2.5 對家長/監護人的義務

一個專業教育工作者應認識到教育學生是學校與家長的共同責任，因此：

1. 應尊重家長有詢問、被諮詢、及獲知子女情況的權利。
2. 應與學生家長建立友善合作的關係。
3. 應與家長交流對學生成長有助的資料及心得。
4. 應尊重家長對其子女教育上合乎情理的要求。
5. 應如實向家長反映其子女的學行表現。
6. 應尊重每個學生家長背景上的特殊性及應對所獲悉的家庭私穩保密。
7. 應協助家長維護其子女在人身、學業上的權利。

20

## 香港教育專業守則

### 2.6 對公眾的義務

一個專業教育工作者：

1. 應尊重法律及社會接受的行為準則。
2. 應與公眾合作，共同了解學生目前及未來的教育需要。
3. 應以身作則履行公民的義務。
4. 應積極支持及推廣公民教育。

21

## 香港教育專業守則

### 2.6 對公眾的義務

5. 應關注社區建設及參與社區活動。
6. 應注意時事，關心社會問題，並致力維護良好的社會風氣。
7. 當公眾意見分歧時，應教導學生尊重不同的立場和觀點。
8. 應把尊重人權的教育視為要務。
9. 應致力培養學生的自由、和平、平等、理性、民主等意識。

22

## 權利

### 3.1 一般權利

作為公民，專業教育工作者應享有法律賦予的一切權利及基本人權。

23

## 權利

### 3.2 作為專業工作者的權利

作為專業人員，教育工作者有權：

1. 根據專業所建立、保持及執行的專業及道德準則，註冊或領取執照。
2. 在教、學自由的環境中工作。
3. 在教育政策、教學工作、社區關係各方面，參與及影響涉及專業服務的決策。
4. 對各種資料和觀點，包括有爭議性問題，運用專業判斷加以陳述、演繹和批判。
5. 通過學習、進修、考察等，維持及提高專業水準。
6. 在教學過程中根據專業判斷，因地制宜、因材施教。

24

## 權利

### 3.2 作為專業工作者的權利

7. 拒絕透露在專業服務過程中獲得的資料。
8. 爭有利於學生身心健康的工作環境。
9. 對教育問題公開發表意見。
10. 當其專業職務受服務機構的措施影響時，要求出席有關會議及發言，並索閱會議文件。
11. 在不損其專業職責的前提下，兼任公職並得為兼任公職而享有合理的公假。
12. 拒絕與職務無關的非專業工作。

25

## 權利

### 3.3 作為僱員的權利

作為僱員，專業教育工作者有權：

1. 謀求與其資歷相符的職位，並獲公平考慮。
2. 繼續受聘，除非通過公正的程序，確立解僱或終止聘任的理由。
3. 在簽訂聘約前，獲得聘任條件及規例的詳盡書面通知。
4. 享有充分保障個人身心健康、安全及財物的服務環境。
5. 獲悉對其本人的評核程序並提出意見。
6. 要求如實獲悉對本人優缺點的評核，在需要時提出申訴。

26

## 權利

### 3.3 作為僱員的權利

7. 不因性別、種族、膚色、國籍、信仰、宗教或政見而影響其受聘或續聘條件，及其升職機會。
8. 在有任何措施將影響其受聘情況時，迅速接獲對有關措施的書面解釋。
9. 獲得對其投訴的公正處理，並以包括仲裁在內的正當方法解決糾紛。
10. 參加職工會，參與保障僱員權益的活動。
11. 對不合理的合約條文循各種正當途徑提出異議。
12. 在申請其他職位時，獲原僱主發給確實資料的離職證明文件。

27

## 專業操守

專業守則：專業成員共同的道德標準。

執行機構：「教學專業議會」

## 教育工作者專業守則籌備委員會 (1990)認為：

- 在「教師公會」及其紀律部門尚未成立前，無論任何情況下，守則絕不應作為紀律處分的依據。
- 守則的修改，應待「教師公會」成立後始進行。

## 有關投訴專業操守的類別：

- 校監作有傷風化言論
- 校方在執行教學措施時有欠誠信
- 校長行政失當
- 校方協助候選人宣傳、助選
- 教師教學失誤
- 校方不合理的僱用教師
- 教師為校內學生補習，並收取酬金
- 師生戀

## 「教師專業意見」

為紀念《香港教育專業守則》公布十周年，教育人員專業操守議會特向優質教育基金申請撥款，於二零零一年九月至二零零二年六月期間，舉辦多項大型活動：「調查、研究及匯報」、「教育專業操守座談會」、「分區教師研討會及展覽」及「學生專題研習比賽」等，藉以推動教育人員及社會人士對專業事宜的關注。當中「調查、研究及匯報」包括兩個全港性教師意見調查，此乃其中之一——「教師專業意見」研究報告的摘要。

31

「調查、研究及匯報」小組邀請余惠冰博士為是項研究的義務顧問，共同設計一份全新的問卷，並於二零零一年十月期間進行先導試驗；根據150份試驗問卷的分析結果，修訂後定名「教師專業意見調查」問卷（下稱問卷）。問卷以教育人員專業操守議會的名義於二零零一年十一月十五日分發全港教師，調查對象是所有在職的中學、小學、幼稚園及特殊學校教學人員，包括：校長、主任、註冊教師、准用教師、學生輔導教師及圖書館教師，共55,898人（以下統稱教師）。

32

所有問卷按每校教師數目而分發，並由操守議會主席簽發信函，邀請校方協助傳達每位教師，各校在收回填妥的問卷後，放入已備妥的回郵信封，透過各分區教育服務處轉交操守議會。是次共發出問卷55,898份，回收37,583份，回收率達67%；有效問卷35,733份，是全港在職教師的64%。

33

問卷1至5題統計結果顯示，有接近半數教師知道守則的內容，八成多教師同意加強宣傳守則有助提昇專業意識。九成九教師表示不管有沒有守則，也會一樣重視自己的專業操守；他們認為有效執行守則能夠保證教師的專業質素，並須由業內的自主機制來執行守則（見表二）。

34

表二：教師對《香港教育專業守則》的意見

	很不同意	不同意	同意	很同意	個案總數
1. 我知道守則的內容。	2743 (7.8%)	16228 (46.3%)	15226 (43.4%)	848 (2.4%)	35045
2. 即使沒有守則，我也會一樣重視自己的專業操守。	68 (0.2%)	195 (0.5%)	15635 (44.0%)	19665 (55.3%)	35563
3. 加強宣傳守則，是提高教育工作者專業意識的有效方法。	311 (0.9%)	4145 (11.7%)	24648 (69.8%)	6204 (17.6%)	35308
4. 有效執行守則，能夠保證香港教育工作者的專業質素。	240 (0.7%)	3481 (9.9%)	24734 (70.0%)	6882 (19.5%)	35337
5. 我認為必須由業內的自主機制來執行守則。	220 (0.6%)	2945 (8.4%)	24593 (69.9%)	7444 (21.1%)	35202

問卷6至10題的統計結果顯示，七成五教師對操守議會的運作情況不了解；五成八教師贊同現時操守議會產生教育團體代表的互選方法；七成五教師同意操守議會能夠提昇教師專業地位，超過八成五教師認為目前操守議會沒有執行專業決議的權力，有違教育專業自主的原則（見表三）。

36

表三：教師對「教育人員專業操守議會」的意見

	很不同意	不同意	同意	很同意	個案總數
6. 我曾經在操守議會的選舉中投票。	7444 (21.4%)	16034 (46.1%)	9730 (28.0%)	1558 (4.5%)	34766
7. 我不知道操守議會在這幾年做了些什麼。	881 (2.5%)	7723 (21.9%)	21513 (61.0%)	5165 (14.6%)	35282
8. 成立了操守議會，能夠提升教育工作者在香港社會上的專業地位。	674 (1.9%)	7260 (20.6%)	22757 (64.5%)	4585 (13.0%)	35276
9. 選舉操守議會的教育團體代表時，以現行由團體互選的方法，比由團體提名，教師直選的方法更佳。	1730 (5.0%)	12629 (36.3%)	18896 (54.3%)	1516 (4.4%)	34771
10. 操守議會的職權範圍是就教育人員專業操守的問題，向教育署署長提供意見，議會本身沒有執行專業決議的權力，這做法有違教育專業自主的原則。	298 (0.9%)	4789 (13.8%)	25267 (72.7%)	4420 (12.7%)	34774

問卷11至20題呈現相當程度的一致性意見，反映教師對專業議會職能的共識。其中問卷11至14題統計結果顯示，九成以上教師同意成立專業議會的目的是為實現專業自主，從而改善教育質素；而同意即使政府未有行動，教育界也應自行籌組立刻成立專業議會的教師，人數亦接近九成。

38

表四：教師對成立「教學專業議會」的意見

	很不同意	不同意	同意	很同意	個案總數
11. 成立GTC的目的，是為實現教育專業自主。	20 (0.6%)	3193 (9.1%)	28356 (80.7%)	3396 (9.7%)	35148
12. 我贊成立刻成立GTC。	293 (0.8%)	4252 (12.2%)	26769 (76.5%)	3669 (10.5%)	34983
13. 即使政府未有行動，教育界也應自行籌組成立GTC。	20 (0.6%)	3547 (10.1%)	27446 (78.5%)	3763 (10.8%)	34962
14. 成立GTC的最終目的是改善教育質素，而非為職業團體的私利。	204 (0.6%)	2091 (5.9%)	25862 (73.4%)	7064 (20.1%)	35221

39

問卷15至16題統計結果顯示，九成教師同意專業議會的決策層應根據以下準則組合而成：由專業成員直選的議席應佔大多數，以及在職教師的議席應該超過半數。

15. GTC的決策層中，由專業成員直選選舉產生的議席，應該佔大多數。	121 (0.3%)	2184 (6.2%)	26320 (74.9%)	6505 (18.5%)	35130
16. GTC的決策層中，在職教師的議席，應該超過半數。	87 (0.2%)	1213 (3.4%)	24684 (70.1%)	9248 (26.2%)	35232

40

問卷17至20題統計結果顯示，超過九成教師同意專業議會有權委派代表出任教育範疇中各諮詢組織作為常設委員，以及就師資培訓課程給予意見；此外，亦有超過七成教師同意專業議會應取代教育署監管教師專業操守的職能，以及取代師資會負責釐定教師執業資格的職能（見表四）。

41

17. GTC應取代教育署監管教育工作者專業操守的職能。	318 (0.9%)	8478 (24.3%)	21890 (62.8%)	4181 (12.0%)	34867
18. GTC應取代師訓及師資諮詢委員會的職能，負責釐訂專業成員的執業資格。	399 (1.1%)	8638 (24.8%)	22410 (64.4%)	3341 (9.6%)	34788
19. GTC應有權委派代表，出任教育範疇中各諮詢委員會作為常設委員。	125 (0.4%)	1791 (5.1%)	27869 (79.5%)	5287 (15.1%)	35072
20. 師資培訓機構應就其開設的教育專業課程諮詢GTC。	171 (0.5%)	2855 (8.2%)	27768 (79.3%)	4228 (12.1%)	35022

42

問卷21至30題的統計結果，可分三個層面討論：一、整個專業社群；二、學校制度；三、教師職、權、責。總結這部分的教師專業。

43

(一) 關於整個專業社群的層面

21. GTC的決策原則，應首先考慮下列哪一項？	選答人數	百分率
• 政府的政策方針。	1225	3.7%
, 教育專業的需要。	20310	60.6%
f 學生的最大利益。	11978	35.7%

22. 成立GTC，下列哪一項應為最急切的任務？	選答人數	百分率
• 推動教育工作者實踐終身學習，促進教育專業發展。	10428	30.8%
, 組成業內自主的機制，取代非專業對教育的行政管理。	13642	40.2%
f 制定專業成員資格，執行專業守則。	9827	29.0%

**學校制度層面**

第25題：落實校政民主化，較有助於改善學校的教育環境 (56.7%)  
 第28題：確立休假進修制度，讓教師外出學習，較有效提高教育工作者的專業質素 (66.0%)

25. 下列兩項途徑，哪一項較有助於改善學校的教育環境？	選答人數	百分率
• 落實校政民主化。	19286	56.7%
, 進行有關校本管理的試驗或研究。	14715	43.3%

28. 下列兩項途徑，哪一項較有效提高教育工作者的專業質素？	選答人數	百分率
• 確立休假進修制度，讓教師外出學習。	22573	66.0%
, 組織教育專家到校支援，協助教師改進教學實踐。	11653	34.0%

45

**教師專業職務**

第23題：在處理學生問題上，若出現矛盾情況，應以有參與任教的教師的專業判斷作最終決定 (84.2%)；  
 第27題：累積更多個人教學實踐經驗，較有助改進教育工作者的工作效能 (88.6%)

23. 在處理學生問題上，若出現下列矛盾，應以哪一項作最終決定？	選答人數	百分率
• 學校的科層行政指令。	5442	15.8%
, 有參與任教的教師的專業判斷。	28943	84.2%

27. 下列兩項途徑，哪一項較有助改進教育工作者的工作效能？	選答人數	百分率
• 廣泛閱讀教育理論書籍。	3918	11.4%
, 累積更多個人教學實踐經驗。	30327	88.6%

46

**教師專業權力或權利**

第26題：匯集專業力量與有關當局直接對話，較能發揮教育工作者的專業影響力 (88.5%)  
 第30題：為爭取教育專業自主，必要時，教育工作者應採取激烈的抗爭行動 (64.2%)

26. 下列兩項途徑，教育工作者採用哪一項較能發揮其專業影響力？	選答人數	百分率
• 以獨立的專業身份發表言論。	3943	11.5%
, 匯集專業力量與有關當局直接對話。	30351	88.5%

30. 下列兩項情況，哪一項較接近你的看法？	選答人數	百分率
• 為顧全專業形象，教育工作者在任何情況下，都不應避免採取激烈的抗爭行動。	11719	35.8%
, 為爭取教育專業自主，必要時，教育工作者應採取激烈的抗爭行動。	21042	64.2%

47

**教師專業責任。**

第24題：經常參與教育專題講座及研討會，較能顯示教育工作者的專業身份 (64.3%)  
 第29題：令教師多關注宏觀教育發展的新趨勢，是推動教師專業發展的首要目標 (71.7%)

24. 下列兩項途徑，哪一項較能顯示教育工作者的專業身份？	選答人數	百分率
• 拒絕執行非教育專業範圍的工作。	12049	35.7%
, 經常參與教育專題講座及研討會。	21683	64.3%

29. 推動教師專業發展，下列哪一項應為首要目標？	選答人數	百分率
• 令教師多關注工作範圍內的個人表現。	9700	28.3%
, 令教師多關注宏觀教育發展的新趨勢。	24566	71.7%

48

### (11) 從學校領導看中層人員

**從學校領導看中層人員**

李少鶴總校長  
聖公會基顯小學  
22-12-2004

**中層人員 – 個人行爲**

- 提高行政效率
- 改進領導才能
- 掌握策劃及管理的技巧
- 改進督導方式
- 鼓勵開放及學習
- 幫助同事的發展

放權...(Professor Y.C. Cheng)  
(HK IEd)

**中層人員 – 個人情意**

- 加強行政領導的自信
- 提高行政工作的滿足感
- 增加對同事的關心及支持
- 增加對教育及行政工作的承擔

**中層人員 – 個人認知**

- 理解目前教育趨勢
- 反思現時學校政策及運作的目標和方向
- 認識行政上的倫理及道德問題
- 認識行政工作的價值
- 確立領導的個人信念
- 澄清行政上的角色
- 自我評估及對行政的反思
- 對同事表現及行政結果負責

**中層人員 – 小組行爲**

- 解決內部衝突紛爭及改善溝通
- 領導小組/團隊工作
- 學習授權及分工

**中層人員 – 小組情意**

- 建立行政人員的團隊精神
- 鼓勵行政人員合作互信
- 培養友誼

### 中層人員 – 小組認知

- 討論及確立小組與學校政策間的關係
- 認識集體行政及參與決策的價值
- 評估各項政策的利弊
- 確立行政小組的價值和角色
- 對政策效能的承諾與投入

### 中層人員 – 全校行爲

- 提供全校教學及管理的合作機會
- 改善全校資源管理
- 找出及防止不利於全校同事充分發展的因素
- 發展全校形象

### 中層人員 – 全校情意

- 建立全校一體氣氛及歸屬感
- 建立行政人員與教師間的親和關係
- 發展“全校一家”的精神

### 中層人員 – 全校認知

- 帶領開展對學校政策的討論和反思
- 領導同事發展學校使命及目標
- 帶領確保學校教育的價值
- 帶領確保學校特有的使命及前景

### 中層管理人員的角色

- 主要負責策劃及執行各自的行政事宜。
- 在有需要時提出可行的方案。
- 組織團隊，磨鍊士氣。
- 統籌活動，加強與非主任教師之溝通。
- 作為校長與教師之間的橋樑。

### 校長角色的轉變

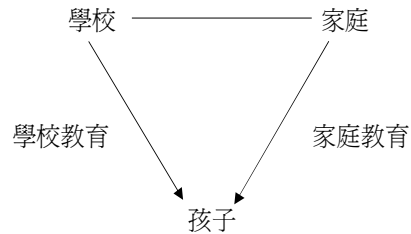
- 由以往負責行政工作，轉為指導行政工作
- 負責編配主任的職位和責任
- 加強各行政小組的溝通和協調
- 策劃學校的發展方向
- 加強學校對外的溝通
- 對各主任的行政事務給予適當的支援

## (12) 與家長溝通和合作的技巧

### 與家長溝通和合作的技巧

龐憶華博士  
香港教育學院  
04-12-2004

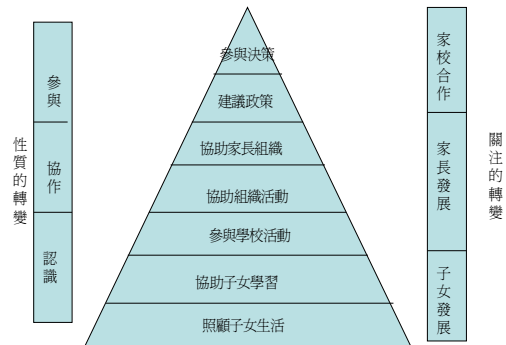
#### 伙伴關係



### 家長參與模式 (何瑞珠, 1996)

- 家庭溝通
- 家庭督導
- 學校溝通
- 學校參與

### 家長參與的層次 (龐憶華, 2000)



### 家長在學校教育的角色

(Greenwood and Hickman 1991)

- 聽眾
- 學習者
- 教導者
- 義工
- 決策者

### 家校溝通在日本

- 家訪
- 觀課日
- 忠心的家教會

### 家教溝通在澳州

- 重視知情權
- 隱惡揚善的溝通

### 香港家校溝通新趨勢

- 家長漸趨主動 (e.g. 設立PTA / 家長室)
- 利用新科技
- 利用不同形式活動
- 重視非正式溝通
- 家長間溝通增加

### 香港家校溝通新趨勢 (cont'd)

- 透明度及問責成分增加
- 更正面接觸
- 增加與地區人士及校外家長接觸
- 重視印象整飭

### 香港家校溝通挑戰

- 如何加強學童學習和發展方面的溝通?
- 如何強化教師和家長的信心?
- 如何使教師家長有更多時間溝通?

### 家校溝通的策略 (學校版)

1. 多正面接觸 (如: 家訪策略; 陽光電話; 儘早相睇) --符號互動論
2. 多走一步 (如: 怎樣找到老師?)
3. 支援家長在家協助子女 (如: 告訴學校要求; 孩子學習情況; 親子閱讀; 中英數工作坊; 家庭活動; 親子溝通)
4. 穿上他的鞋 (如: 給對方欣賞、體面、關心、包容)

5. 配合家長需要 (如: 朋友? 經驗交流? 舒暢身心? 親子相處? 輔導? 認識社區資源? 管教方法? 安全感? 自我發展? 信心?) --社會交換論
6. 提供不同活動 (如: 聯絡網、親子活動、家長團契、聆聽、轉介、班會活動、文娛活動、工作坊、義工、活動檢討)
7. 增加透明度 (如: 認識老師/學校、期望、做法、需要、困難) --參照群體論
8. 處理問題, 不究責任誰屬 (如: 表達關心)

9. 對孩子的期望要合理另; 由另一方面發掘孩子的潛能 (如: 廣泛話題、多用長處)
10. 發掘家庭資源 (如: 祖父母資源; 助力一力場分析)
11. 給家長發展及幫忙機會 (如: 朋輩、輔導、抗疫) --助人行動理論
12. 使學校成爲吸引家長的地方 (如: 迎新內容)

## 與家長面談

- 建議一：製造融洽的氣氛

學校對家長來說，是一個陌生的地方，學校的環境可能令他們渾身不自在；而部份家長更可能回憶起以往自己在學校的不愉快經驗。這些不安的感覺，往往構成家長與學校溝通的障礙。所以，製造友好的氣氛，讓家長感到受歡迎，是十分重要的。

- 建議二：建立積極形象

積極鼓勵的原則，不但適用於學生，也適用於家長，若會見家長時，一開口便訴學生的不是，會令家長產生內疚及失敗感，進而為自己及學生辯護，嚴重妨礙溝通，宜先說些讚賞及鼓勵的說話，以減輕家長的防衛作用，再把核心問題提出，（所謂三文治式，把問題藏在麵包（讚賞）中間。

- 建議三：提供解決方法

老師若向家長提出學生的問題，請同時提供一些切實可行的解決方法，勿讓家長帶著連串問題離開。

- 建議四：聆聽家長的意見

家長對子女的需要，應該有一定的認識；因此，他們的意見，十分寶貴。與家長交談時，應避免滔滔不絕地講話，同時更要做一個耐心的聆聽者，以免意見單方面的傳遞，遇有建設性的建議，請向校長或有關人士反映。如家長對校政有疑問而教師不能代答者，請紀錄家長姓名及問題向校長反映，由校長跟進；或請家長直接跟校長面談。

- 建議五：鼓勵家長日後聯繫

鼓勵家長閒時主動與學校聯繫，或來校探訪，或通電話，不必待學校出現問題時才與校方對話。

## 家長為何缺席

- 輪班工作
- 照顧年幼小孩
- 經濟困難
- 健康問題
- 文化和語言
- 分開責任觀念
- 和過去失敗有關

### (13) 談中層人員的修為

#### 談小學中層人員的修為

麥惠貞校長  
大角咀天主教小學（海帆道）

29-06-2005

#### 教師培訓是什麼

- 協助教師成長  
(Personal Development)
- 專業發展  
(Professional Development)
- 抑或兩者皆是

#### 教師培訓的作用

1. 強化同工之教育信念、正向的價值觀，使他們成爲一支有專業精神的教育隊伍。
2. 協助教師成爲具備專業效能之教師

#### 中層人員的十二不

1. 做事斤斤計較，無犧牲及服務精神或更嚴重的是阻人前進。
2. 不維護學校政策，與同事、主任、校長唱反調。
3. 不溝通，無團隊精神，閉門做車。
4. 怕承擔，有錯便將責任推給別人，不懂反思。

#### 中層人員的十二不

5. 拿公事做人情，顯示自己的權力、地位比人高，維繫自己的追隨者。
6. 不能守秘密。
7. 不能身先士卒。
8. 沒有果敢，去澄清事實。

#### 中層人員的十二不

9. 講一套，做一套。
10. 工作不主動，不懂得進取，反思自我，沒有居安思危的思維。
11. 不以學生/學校利益爲依歸，扮「爛頭卒」爲減輕工作而努力、「護短」及報喜不報憂。
12. 對外不維護同事、主任、校長、學校。無口德。

教育是「覺」讓孩子「覺知」  
看見自己的「有」和「沒有」  
也知自己的「對」與「不對」

### 中層人員的十二要

1. 清晰自己的角色（角色的轉移）
2. 清晰自己的工作目標及工作計劃
3. 不斷提升自己的專業認知的修為
4. 公正持平、有同理心
5. 敢於面對問題、勇於承擔
6. 觀察入微

### 中層人員的十二要

7. 廣闊的胸襟
8. 能有效監察及支援學校/老師
9. 凡事以身作則，有自我反思的習慣
10. 對人要抱希望，相信任何人都可有正面的改變
11. 讓自己有「靜」的時刻，懂得為自己減壓
12. 不怕吃虧

### 共勉

1. 「一個人的快樂不是因為他擁有得多  
而是因為他計較得少」
2. 屋寬  
不如心寬

### Leadership & Caring

- At the heart of leadership is caring.
- Without caring leadership has no purpose.
- And without showing others that you care and what you care about, other people won't care about what you say or what you know.

### Good Leader

- Model the way
- Inspire a Shared Vision
- Challenge the Process
- Enable Others to Act
- Encourage the Heart

(14) 領導團隊

**領導團隊**

余 焯博士  
香港教育學院教育政策與行政系

28-6-2005

1

**為何需要團隊？**

- 團體太大，難於運作
- 工作太多，單打獨鬥，難於應付
- 教育變革太急，難於靈活應變
- 對任務的要求由重量轉為重質
- 工作分類更小，可以更集中
- 較易促進溝通
- .....

2

**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, T.R., & Drolet, B. (1994). *Building teams, building people*. Pennsylvania: Technomic Publishing Company, Inc.)

3

**TEAM**

Together  
Everyone  
Achieves  
More

4

**“Better Leaders,  
Better World”**

Hargrove, R. A., & Renaud, M. (2004). *Your coach*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

5

**5 Levels of Leadership**

- Level 5: Executive 執行長
- Level 4: **Effective Leader** 高效能領袖
- Level 3: Competent Manager 能幹管理人
- Level 2: Contributing Team Member 有貢獻隊員
- Level 1: Highly Capable Individual 高能個人

Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: HarperCollins Publishers Inc. (p. 20)

6

### Jack Welch:

- Then ...you're a management. ... Suddenly, everything feels different – because it is different. Leadership requires distinct behaviors and attitudes, ... 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.

7

### 成立團隊的目的？

- 跨部門溝通
- 解決問題
- 決策
- 監管
- 特殊任務
- 改善現況
- 以上的部份功能

8

### Good Followers

“Anyway, there can be no good leaders without good followers.”

Maeroff, G. I. (1993). *Teambuilding for school change*. New York: Teachers College Press.

9

### Selection & Upgrading

10

### Hire Character, Train Skills.

(Peter Schutz)

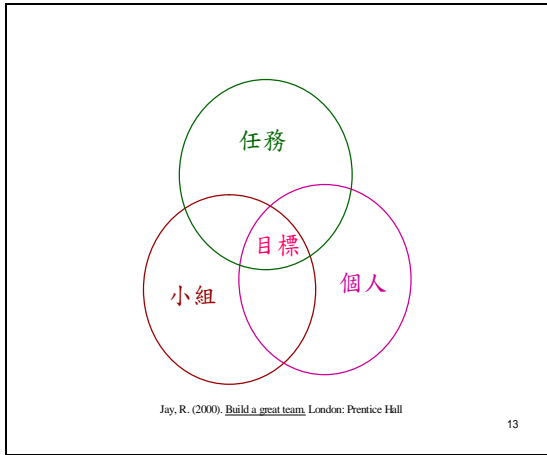
11

### Jack Welch: Leaders Upgrade Their Team

- Leaders relentlessly upgrade their team, using every encounter as an opportunity to evaluate, coach and build self-confidence.
  - To **evaluate**: making sure the right people are in the right jobs, supporting and advancing those who are, and moving out those who are not.
  - To **coach**: guiding, critiquing and helping people to improve their performance in every way.
  - To **build self-confidence**: pouring out encouragement, caring and recognition. Self-confidence energizes, and it gives your people the courage to stretch, take risks and achieve beyond their dreams. It is the fuel of winning teams.

Jack Welch with Suzy Welch (2005, April 4). How to be a good leader. In *Newsweek*, p.46.

12



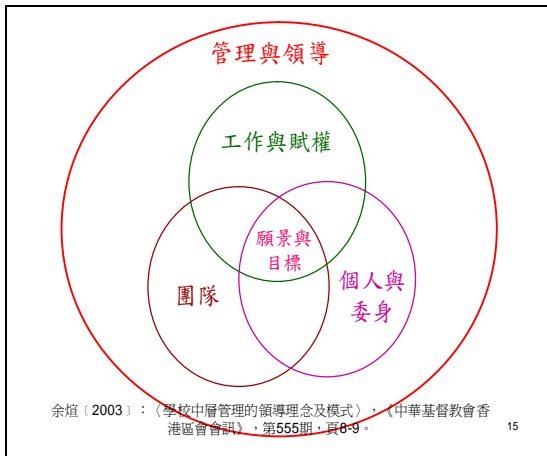
13

## 小組 VS 團隊

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 上司指示才參與</li> <li>• 以自己為主</li> <li>• 被指使才去做</li> <li>• 不信任</li> <li>• 意見表達被視為不支持</li> <li>• 小心發言，怕講錯說話</li> <li>• 視意見衝突為敗事</li> <li>• 不願參與作決定</li> <li>• 喜歡意見一致</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 有共同目標，互相依賴及互助</li> <li>• 有擁有感，為目標而努力</li> <li>• 願意貢獻所長</li> <li>• 信任</li> <li>• 歡迎提出問題</li> <li>• 坦誠溝通</li> <li>• 視意見衝突為好事</li> <li>• 樂意參與作決定</li> <li>• 喜歡積極成果</li> </ul> |
|--|---|

Maddux, R. B. (1994). *Team building*. London: Kogan Page Ltd.

14



15

## Commitment 委身

- Personal Goals
- Capacity Beliefs
- Context Beliefs
- Emotional Arousal

Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1994). Transformational leadership and teachers' commitment to change. In J. Murphy & K. Louis (Eds.), *Reshaping the principal*. Corwin Press.

16

## Motivation

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

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

17

## 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.

18

## Building Spirit Team

- Belief
- Understanding
- Interdependence
- Learning
- Dialogue
- Integrity
- Need
- Goal
- Supportive
- Positive
- Initiative
- Refreshing
- Innovative
- Trust
- Transformational
- Effective
- Able to succeed
- Missionary

( Yu, 2000)

19

## 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

(《老子》第十七章)

To paraphrase Lao-tzu:

The bad leader is he who the people despise.  
The good leader is he who the people praise.  
The great leader is he who the people say, "We did it ourselves" (p. 341)

Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday/Currency. 20

Peter Drucker's

## Effective Leader

Drucker, P. (1996). Foreword. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, (Eds.), *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

21

## 「高效能領袖」清楚明白四點

- ! 一位「高效能領袖」能使追隨者做正確事。
- ! 他的領導能力是以完成事情的成果判斷。
- ! 「領袖」必須樹立榜樣。
- ! 「領導」不是指階級名銜或金錢，它是指責任。

概述自：Drucker, P. (1996). Foreword. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, (Eds.), *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

22

## 「高效能領袖」之六項行爲的共通點

- ! 「有些甚麼是需要做？」而不是「我要甚麼？」
- ! 「有甚麼我可以或應該做，讓事情與眾不同？」
- ! 「組織的使命和目標是甚麼？」
- ! 他們絕對能包容人的多樣化；但對於人的行為表現、標準與價值不容忍多樣化。
- ! 他們不害怕同事的「強項」，會稱讚這些人。
- ! 他們會用各種形式，對自己作「鏡子檢視」。
  
- ! 「高效能領袖」都是「實踐者」〔Doers〕。

概述自：Drucker, P. (1996). Foreword. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, (Eds.), *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 23

## Leadership

- Team Leadership
- Change Leadership
- Transformational Leadership
- Emotional Leadership
- Women Leadership
- Servant Leadership
- Sustainable Leadership

24

(15) 團隊發展

## 團隊的發展

胡少偉博士  
香港教育學院 教育政策與行政系

### 團隊種類

團隊種類	反應式團隊	適應式團隊	創新式團隊
驅動力	危機	競爭	共同願景
團隊焦點	外在關係	外在/內部	內部關係
核心能力	問題解決	改善與標竿	學習
成員感受	乏味	快樂	喜悅
長期結果	枯竭	維持	領先與更新

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

### 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、有時未受挑戰地被接受	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764

### 白禮賓(Belbin's)的團隊角色

行動取向：	鞭策者(shoper) 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)

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
• 誰能有效推行工作	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	審察員、專業者
關係	外交家、和事佬
組織	執行事、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	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：	刻苦盡責	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

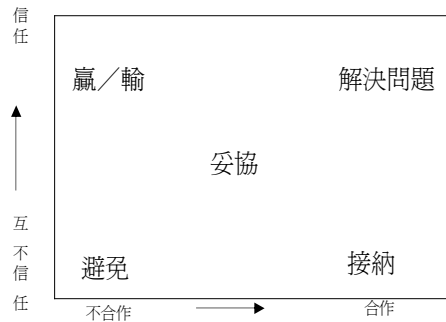
### 影響團隊角色行為的因素

- 個人性格
- 能力專長
- 實踐經驗
- 現時動機
- 情境限制

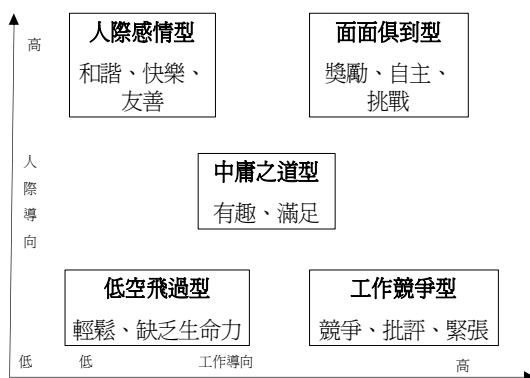
### 建立解決衝突的風格

方法	行為特徵
逃逸	不會造成正面的衝突忽略、或是根本不理會這個爭論當作問題。
接納	這是一個彼此同意，但是並不彼此信任的行為。這種合作要付出犧牲個人目標的代價。
贏輸	正面衝突的、確信的、有野心的，不管付出多大的代價，一定要贏。
妥協	主要衝突者的基本目標都能達成，彼此間的關係也能維持良好，仍有野心但能彼此完全合作。
解決問題	形成衝突的雙方的需求都是十分重要的，而且對彼此的支持也相當的尊重。互信且又十分合作。

文林(1993)譯：〈解決衝突的方法〉，輯於《建立團隊》，頁116-118



文林(1993)譯：〈解決衝突的方法〉，輯於《建立團隊》，頁116-118



吳育豪、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

### 高效能團隊特徵

- 積極和明確的工作目標
- 團隊內真誠的溝通
- 關注團隊的強弱機威
- 有計劃地推動工作及解決問題
- 系統和程序皆有助促進團隊工作
- 所有團隊成員有足夠的動機
- 有創造或承擔風險的機會

(16) 課程發展與學習評估

**課程發展與學習評估**

徐國棟博士  
香港教育學院

15-01-2005

**學習的範式轉變 (鄭200)**

21世紀的範式趨向

- 學生中心
- 學會學習、創造力、獨立思考
- 終生學習
- 自我實現
- 自我學習
- 個別化學習、網絡學習

傳統範式

- 教師中心
- 傳統知識
- 應付考試
- 接受過程
- 吸收知識
- 標準化學習

←

**教學工作的範式轉變 (鄭200)**

21世紀的範式趨向

- 多元智能教師
- 個別化教學方式
- 協作教學、網絡教學
- 引發及協助學習
- 發展課程
- 自我發展
- 多源及世界級教學

傳統範式

- 專才教師
- 標準教學方式
- 各自教學
- 傳遞知識
- 執行課程
- 接受培訓
- 學校場地中心教學

←

**...誰領導課程及教學?**

學校發展階段

校長

←

→

教師  
(個人或小組)

主導

直接參與

↓

引導

支持

中層人員  
(PSMCD、主任...)

上下層橋樑

統籌協調

專業支援

促進轉化

被動

執行

↓

主動參與

設計推動

**課程及教學領導的實踐 (1)**

定立願景及發展方向

- \* SWOT分析
- \* 對中央(預期)課程文件的解讀

→

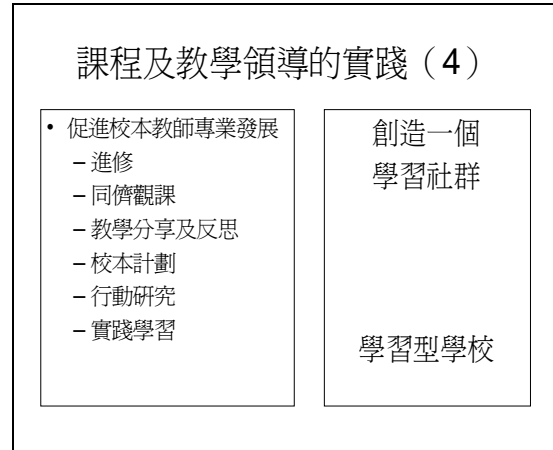
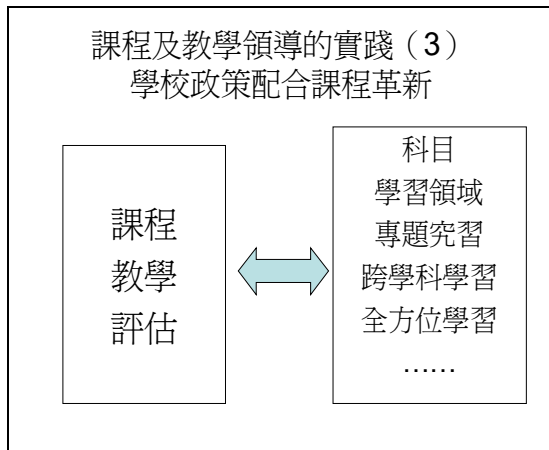
校本  
(採用)  
課程

**課程及教學領導的實踐 (2)**

- 設計、組織及實施
- 分工
- 團隊
- 賦權
- 資源擴展及分配

校本  
課程  
(實施課程)

科目  
學習領域



校本課程發展 (改革) 的三個階段:

- 準備階段 unfreezing or initiation
- 改革階段 changing or implementation
- 穩定階段 refreezing or institutionalization

• 鄭燕祥 (2001): 學校效能及校本管理: 發展的機制 (第十章), 台北市: 心理出版社。

**準備階段 unfreezing or initiation**

- 確立改革的需要 (校本情景分析)
- 計劃改革目標及政策 (策略計劃)
- 增強推動力 (誘因、配合需要)
- 減低抗阻力 (共識、澄清憂慮)
- 資源及組織架構的配合 (行政安排、課程小組...)
- 專業培訓 (全體及個人的準備及訓練)

**改革階段 changing or implementation**

- 監測及確保向目標進展
- 各種支援 (技術、心理、資源、時間)
- 澄清不明朗因素
- 學習新意念、技術
- 調整 / 發展新目標
- 克服實踐中遇到的困難

**穩定階段 refreezing**

- 課程評鑑
- 將成功的經驗、成果制度化
- 將成功的經驗、成果內在化
- 評估及訂立下一個目標
- 澄清及找出不利的因素
- 學習及再發展

### 課程統籌主任的職責

- 協助校長領導和統籌全校的課程策劃工作，使各學校能按照課程改革的建議，在中央編訂的課程、學校宗旨和學生的學習需要之間取得平衡；
- 輔助校長策劃和統籌評估政策，以推行評估工作；
- 透過教師專業發展日、共同備課，以及選取和編訂合適的學習資源和教學資源等，領導教師/專業人員改善學與教的策略和評估工作；
- 在校內推廣專業交流的文化，並與其他學校聯繫，以分享在學與教和課程發展方面的經驗；以及
- 負責適量的教學工作（應少於校內教師平均教擔的50%），以便了解日常課堂學與教的實況。

資料來源：教育統籌局通告第1/2004號《在小學增設一個教師職位負責為期五年的課程發展領導工作—二零零四/零五年度的安排》

### 學校評估實施範式的轉變

由《對學習的評估》轉變為  
加強《促進學習的評估》

由《總結性評估》轉變多  
應用《進展性評估》

要平衡兼顧  
總結性評估及進展性評估

<http://cd.ed.gov.hk/assessment/index.asp>

### 對學習的評估 ↔ 促進學習的評估

• 在教學單元、學期或學年完結時所進行的評估，目的是對學習者的表現作出整體的判斷

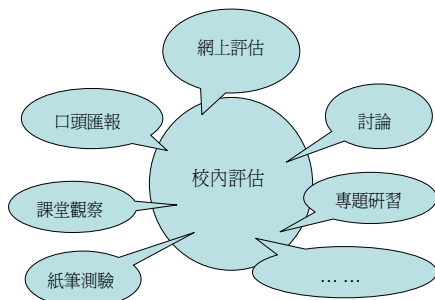
• 教師在學與教過程中所進行的評估，目的是收集學習顯證，回饋學與教，從而提高學習效能

教統局PSMCD培訓課程資料（2004-05）

進展性評估	總結性評估
在日常教學中非正式地進行或在學年中正式進行	通常在學期、學年或學習階段完結前進行
標準參照	常模參照及標準參照
著重學習過程和學習進度	主要著重學習結果
學習與教學循環是不可或缺的組成部分，是計劃下一步和有效教學的一部份	附著於教學階段之後，獨立於學習與教學之外
在過程中，可因應學生的回應和教師的回饋而靈活處理	一般已預先設計
在報告、表現部象和學習歷程檔案中提供評語	以評級、分數、表現部象作報告

課程發展議會（2002）

### 多元化評估模式



教統局PSMCD培訓課程「促進學習的評估」工作坊資料（2003-03）

- 每一個學生都是獨一無二和具有學習的能力，若要收集學生知識、能力、價值觀和學習態度等各方面的學習顯試，便要採用多元化的評估模式使不同能力及使用不同方法學習的學生，都有機會顯示學習成果。

教統局PSMCD培訓課程「促進學習的評估」工作坊資料（2003-03）

### 評估的策略、設計

- 與學生分享學習重點及目標
- 擬定合適的評估策略及模式
- 配合學習經歷
- 全面收集有關的學習顯證
- 擬題要符合公平原則
- 明確指示及充份時間預備
- 善用回饋改進學與教

### 評估的模式

- |          |                       |
|----------|-----------------------|
| • 課堂觀察   | classroom observation |
| • 口頭匯報   | presentation          |
| • 學習日誌   | learning log          |
| • 討論     | discussion            |
| • 專題研習   | project assessment    |
| • 學習歷程檔案 | portfolio assessment  |

### 多方參與評分

- 教師作評估：調整教學，提昇效能
- 學生自評：自我反思，計劃學習
- 同儕自評：欣賞別人，互相學習
- 家長作評估：家長參與及承擔指導學生學習

### 回饋對學習有甚麼意義？ 是計劃下一步和有效教學的一部份

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| ü 讓學生知道自己學到及做到甚麼 | ü 只讓學生知道對錯    |
| ü 讓學生知道自己下一步要學甚麼 | ü 只讓學生知道分數或等級 |
| ü 讓學生知道怎樣改進      | ü 強調單一「標準」答案  |

教統局PSMCD培訓課程「促進學習的評估」工作坊資料（2003-03）

### 如何提供有效的回饋以促進學與教？

- 是否與學習重點及目標有關？
- 是否與學生分享有關的評估準則？
- 是否有助學生學習？
- 能否引導學生進一步學習？

教統局PSMCD培訓課程「促進學習的評估」工作坊資料（2003-03）

### 如何善用回饋改進學與教？

- 適時
- 應配合不同的評估 / 課業
- 聯繫有關學習重點及目標
- 能真實反映學生的學習表現
- 能激發學生作出適當的改善
- 讓學生積極參與及計劃進一步學習

教統局PSMCD培訓課程「促進學習的評估」工作坊資料（2003-03）

## (17) 學校「自評」及「外評」的經驗分享

### 學校「自評」及「外評」的經驗分享

王雲珠校長  
聖公會何澤芸小學

11.12.2004

### 校本評估



- 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)。

### 校本評估



- 內地學者毛亞慶(2001)只有當學校成為一個自我管理的組織時，它才盡可能主動去履行自己應負的責任(頁34)。

### 校本評估



- 美國的Stoll and Fink(1996)也曾清晰地指出：學校教育的改善對於每所學校是獨特的，因為每所學校擁有的環境是唯一的，也就是說不同的學校改善是有其與別不同的方法來達成的，並沒有一個建議藍圖可讓所有學校去實行教育改善。

### 校本評估



- 每所學校是獨特的，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。
- 所以誘發學校的發展和自我改善，一定要尊重學校的個性激發校內專業群體的力量。

### 自我評估有助促進學校的改善：



- 應讓學校發展一種持續解決問題的內在能力(Owens, 2000)
- 可增加下列的能力：
- 感覺確定浮現中的問題；
  - 建立目標、目的與優先次序；
  - 提出有效的變通解決方案；
  - 及執行一種挑選出來的變通方案

## 學校自評的意義



- 學校的持續性發展
- 診斷學與教的品質
- 一個自我確定的歷程
- 成功表現的指標
- 落實學校的問責制度

## 透過學校自評發展學校



- U 了解學生的需要和特點
- U 評估學校的優點和須予改善的地方
- U 訂立發展優次和目標
- U 制訂達標策劃和施行計劃

## 推展學校自評的過程



- U 周詳的策劃與組織
- U 有效的領導管理
- U 適當的賦權共決
- U 有關工作的調適程序
- U 發展完善問責機制

## 推行自評的策略

1. 設立學校改善小組/自評小組
2. 共訂學校自評政策
3. 設訂共同承擔的機制
4. 訂立自評行動計劃
  - 處理優先項目
  - 設計自評指標
  - 驗證目標與指標的效果
  - 修訂設計完善機制

## 學校自我評估精神

ACT SMART !

A	Attitude	態度
C	Commitment	承擔
T	Teamwork	團隊精神
S	Specific	明確
M	Measurable	易於評估
A	Attainable	能夠實現
R	Relevant	相關
T	Time-bound	及時性

從自評到外評

## 事前準備工作 資料搜集，預備文件

- \* 持分者問卷分析報告      校長持續專業發展文件
- \* 學校表現評量報告      教師專業發展紀錄
- 未來三年發展路向計劃      學生課業
- 周年校務計劃      測考樣本
- 周年科、組計劃      教師擬題分析
- 學校周年報告      有助了解校本評估的文件
- 校內活動評估結果或檢討紀錄
- \* 學校就14個表現指標範圍進行自我評核的報告

從自評到外評

## 撰寫自我評核報告



- U 分組討論四大範疇
- U 教師分組方式
- U 組長的準備工作
- U 評分過程

從自評到外評

## 撰寫自我評核報告



### ● 撰寫報告

- U 參考指引
- U 先寫範圍的表現層次
- U 列出具體憑証
- U 列出來年關注事項
- U 整理統一，協調呼應 【校長】
- U 與全體老師、職工分享報告內容，達致共識

## 判斷範圍分數的思考



- 主觀性判斷
- 輔以客觀資料
- 找出優多於劣的憑証
- 透過集思，人人參與的過程
- 一些技巧: Brainstorm
  - 質疑法
  - 驗證法
  - 交叉驗視法

從自評到外評

## 外評探訪



- 外評前探訪 (Pre-visit)
  - 5 校長簡報 (45分鐘)  
介紹學校的現況及特點
  - 5 巡視校舍
  - 5 認識獲選受觀察學生
  - 5 審閱文件
  - 5 約見全體教師、介紹校外評核程序

從自評到外評

## 外評期間



- 第一天 • 觀察被挑選的五位學生上課及進行其他活動
- 挑選第三天會見的學生
  - 離校前與校長作簡短討論
  - 校長獲通知第三天會見學生名單 (10位)

從自評到外評


## 外評期間



- 第二天 • 觀課、觀察活動及了解學校氣氛
- 與學生/教師討論有關「範疇二」及「範疇三」事項
  - 審閱文件
  - 小組會議
  - 討論課業
  - 離校前與校長作簡短討論

從自評到外評

## 外評期間




U 第三天 · 召開各小組會議

- 校董會、中層、科長、改善小組、  
基層教師、工友、書記、家長
- 接見被選學生
- 離校前與校長簡短討論

從自評到外評


## 學校在教與學範圍中應關注的事項



- 三個 C 的發展能否在教學中體現
- 四個關鍵項目能否滲透於課程教學中
- 處理學生個別差異的措施和實效
- 學生自學能力如何在教學中實現
- 教師的教學效能、策略、期望和讚賞？

從自評到外評


## 學校在教與學範圍中應關注的事項



- 教師應展現教學專業知識，於教學過程中  
適當地引入以上措施
- 校方應實踐專業領導，為發展學校，教師和學  
生，設立策略，透過自評，發展以上措施

從自評到外評

## 外評期間



U 第四天 · 歸納論據及集體判斷


- 確定評核結果
- 口頭回饋

## 應付校外評核的策略思考

· 1. 上下一心	早作準備
· 2. 調適改變	實踐反思
· 3. 態度開放	實事求是
· 4. 整體求進	專業進取

從自評到外評

## 一些收穫.....



- 增加學校各層面的了解及溝通
- 加強同工對學校的歸屬感
- 凝聚團隊精神
- 更明確地訂定下學年關注事項及發展方向
- 幫助學校推行學校改善工作



## 外評核實的一些觀察和體會

## 校外評核的重點



- 檢視學校自評工作並核實學校的自評結果
- 學校在配合教育改革和課程改革的策劃和進展
- 學校在表現指標四個範疇工作表現，特別是學生的學習表現

## 探訪前的觀察和體會



- 參考學校的網上資料
- 學校的氣氛
- 所需文件的準備
- 自評分數計算問題
- 提出觀課/觀察要點
- 提出四大範疇的查詢要點

## 探訪期間的觀察和體會



- 查詢三個 C 的發展
- 學科的發展、監察與功能
- 課程的檢討，評鑑與跟進
- 觀課
- 學校介紹學生課業(小組)

## 探訪期間的觀察和體會



- 學校自評措施的成效
- 德育及公民教育的成效
- 學生對學校的歸屬感
- 學生成長支援的整體規劃、協調、監察
- 課外活動的政策目標
- 學校資源運用
- 面見小組的體會

## 觀課表的運用：學生學習

- 學習態度： 有興趣 專注 積極 自信 自發 開放
- 學習的參與： 依循指示 回答問題 提出意見 探索  
解難 與同學互相交流
- 學習策略：
- 學習方式： 聆聽 閱讀 發問 觀察 運用 體驗
- 自學： 摘錄重點 運用工具書 / 資訊科技
- 分析資料 利用回饋改善學習
- 朋輩學習： 與同學討論 協作學習

### 觀課表的運用: 學生學習(續)

- 學習表現:
  - 掌握課堂目標: 明白學習內容 / 概念
  - 能將所學與生活聯繫
  - 應用學習內容 / 概念
- 運用共通能力:
  - 溝通能力: 專注聆聽 理解對方指示 重點回應  
問題 / 表達意見 / 介紹資料 / 討論  
說話流利 / 文字流暢 使用合適的溝通方法
  - 批判性思考: 分析 厘清 評鑑 運用思考技巧  
多角度分析 組織新概念 / 結論 合理判斷  
反思思考過程

### 觀課表的運用: 學生學習(續)

- 創造力:
  - 想像力 流暢力 變通力 獨創力
  - 精進力 敏覺力 洞察力
- 運用資訊科技能力:
  - 運用資訊科技獲取資料 / 處理資訊 / 介紹資訊
  - 透過電腦網絡與其他人溝通
  - 製作多媒體簡報

### 觀課表的運用: 學生學習(續)

- 課堂表現:
  - 自行完成 按時完成 具創造力
  - 具批判性思考能力
- 對回饋的反應:
  - 接受意見 加深理解 / 提升學習興趣
  - 作出改善 反思學習

### 觀課表的運用: 教學 教學的策劃和組織

- 教學策略: 講授 示範 分組活動 提問 討論
- 課堂組織: 教學重點適切 目標切合學生能力
  - 維持 / 引發學習動機和興趣
  - 安排切合學生能力的活動和情境
  - 活動配合重點 活動安排有序
  - 鞏固學生所學 訓練學生運用共通能力
- 資源運用: 適當引發學生的興趣
  - 有效協助學生理解教學內容
- 對學生學習的期望:
  - 鼓勵學習 / 探索 發展學生潛能 追求卓越

### 觀課表的運用: 教學 (續) 教學的策劃和組織

- 教學內容結合四個關鍵項目:
  - 從閱讀中學習
  - 專題研習
  - 運用資訊科技進行互動學習
  - 德育及公民教育

### 觀課表的運用: 教學 (續) 傳意技巧

- 表達 : 清晰 扼要 有條理 措詞用語恰當
- 演示 : 步驟清晰 準確 順暢 突顯重點
- 提問 : 多提問 查看學生所學知識
  - 提問有層次 引發高層思維
  - 運用不同策略
  - 給予足夠時間思考作答
- 回饋 : 贊同 獎勵 具體指出學生的成就 / 進展
  - 適時 有建設性 跟進學生的回應
  - 引導學生建構成就 / 自我完善

### 觀課表的運用：教學（續） 課堂互動

- 學生的參與機會：
  - 提供參與機會 鼓勵回應 鼓勵發問
  - 鼓勵師生互動 鼓勵朋輩互動
- 學習氣氛：
  - 師生關係良好 和諧 鼓勵 協調 啟發
  - 支持互相尊重

### 觀課表的運用：教學（續） 課堂互動

- 課堂管理：
  - 已建立課堂常規 妥善布置環境
  - 確保學習環境安全 活動銜接順暢
  - 教學節奏恰當
  - 正視不當行為並作出處理 一視同仁
  - 公平地執行規則 強化良好行為
- 照顧學習差異：
  - 適當調適學習內容
  - 提供不同層次的活動
  - 細分教學內容施教
  - 經常監察學生的學習差異
  - 適當調整教學方法/節奏
  - 適當協助個別學生

### 觀課表的運用：教學（續） 知識和態度

- 專業知識
- 專業態度
- 教學態度：友善 親切 負責 熱心
  - 投入 鼓勵學習 支持
- 對學生意見的回饋：
  - 理解 關懷 尊重 開放
- 對學生學習的期望：
  - 鼓勵學習/探索 發展學生潛能 追求卓越

### 作為外評者的一些思考

- 從評中學 ----- 提升專業
- 從學中評 ----- 實踐學習
- 自評促思 ----- 自我反思
- 自評促學 ----- 全校參與
- 自評促教 ----- 學教效能
- 自評促進 ----- 持續改善
- 自評促改 ----- 聚焦優次

### 總結

- 了解目標，配合實施。  
享受過程，反思成果。
- 自評目的：發展為主念
    - 學校自診與改進
    - 自我確認表現成果
  - 外評目的：問責為主念
    - 檢視學校自評機制和過程
    - 核實學校自評結果

### 領導與組織齊學習 從自評中尋求進步

(18) 學校的領導與管理

School Leadership and  
Management for the 21<sup>st</sup> Century

Francis Cheung  
Hong Kong Examinations and  
Assessment Authority  
08-01-2005

Attributes of the 21<sup>st</sup> Century  
School Leader

- (1) Visionary
- Vision building
  - Culture building

Attributes of the 21<sup>st</sup> Century  
School Leader

- (2) Action Learning
- Responsive
  - Adaptive
  - Proactive
  - Focus on self evaluation and feedback management
  - Creating an action learning organization redefinition of learning

Attributes of the 21<sup>st</sup> Century  
School Leader

- (3) Leading Professionally
- Focus on professional practices
    - Spiritual
    - Academic
    - Aesthetic
    - Social
    - Moral
    - Physical
    - Emotion/affective development of students
  - Focus on quality assurance of learning and teaching

Attributes of the 21<sup>st</sup> Century  
School Leader

- (4) Strategic
- Understanding school's positioning
  - Efficient and effective use and development of resources, including human resources (staff and student empowerment)

Attributes of the 21<sup>st</sup> Century  
School Leader

- (5) Accountable
- Creating an administrative structure for accountability
  - Delegation and coaching

Attributes of the 21<sup>st</sup> Century  
School Leader

- (6) Team Building
- Developing trust
  - Developing collegiality
- (7) Principle-centred
- Respect for people
  - Value development

Attributes of the 21<sup>st</sup> Century  
School Leader

- (8) Practise core values
- (9) Facilitate learning through appropriate media and technologies
- (10) Local and global networking

Keep to Successful School  
Management in the time of Changes

- (1) Develop shared vision
- (2) Action plan linked to vision

Keep to Successful School  
Management in the time of Changes

- (3) School management structure linked to vision
- (4) Staff development plan linked to vision

Keep to Successful School  
Management in the time of Changes

- (5) Teacher Empowerment:
- Develop natural reinforcement in staff
- Job redesign:
- Control
  - Meaningfulness
  - Competence

Keep to Successful School  
Management in the time of Changes

- (6) Develop a self learning culture
- Feedback loop
  - Action learning

(19) 學校情境分析

## 學校情境分析

張志鴻校長  
油麻地天主教小學(海濱道)  
29-01-2005

### PURPOSE (目的)

It helps develop a set of key strategies and action plans by analyzing the following:

- ⊖ *Internal Factors*
  - ⊖ Favourable (Strengths)
  - ⊖ Unfavourable (Weaknesses)
- ⊖ *External Factors*
  - ⊖ Favourable (Opportunities)
  - ⊖ Unfavourable (Threats)

• 把外部環境與內部資源統一起來整合分析，也叫SWOT (S即strengths, 優勢；W即weakness, 劣勢；O即opportunity, 機遇；T即threat, 威脅) 分析。這種分析是以同類學校之間的競爭為參照，從內外環境的結合上確認學校應該支持的戰略方向。由於SWOT分析避免了環境分析與資源分析的單一性，因而更容易使人清楚學校的戰略狀況

學校內部條件		學校外部條件	
優勢	歷史悠久，校風好，社會聲譽高	機遇	學校自主權不斷增強
	教育經驗豐富的教師多		籌集資金的渠道增多
劣勢	教學質量高	威脅	生源充足、資質較好
	設備陳舊，資金缺口大		競爭對手越來越多，而且越來越強
	地處城外區，佔地面積少		學生、家庭、社會三方協調難度大
	老年教師比重太大，中青年骨幹教師少		

陳孝彬、吳風春(主編)(2002)，頁159-162

### Strengths:

- What advantages do you have?
- What do you do well?
- What relevant resources do you have access to?
- What do other people see as your strengths?

### Weaknesses:

- What could you improve?
- What do you do badly?
- What should you avoid?

## Opportunities:

- Where are the good opportunities facing you?
- What are the interesting trends you are aware of?

Useful opportunities can come from such things as:

- Changes in technology and markets on both a broad and narrow scale
- Changes in government policy relate to your field
- Changes in social patterns, population profiles, lifestyle changes, etc.
- Local Events

## Threats:

- What obstacles do you face?
- What is your competition doing?
- Are the required specifications for your job, products or services changing?
- Is changing technology threatening your position?
- Do you have bad debt or cash-flow problems?
- Could any of your weaknesses seriously threaten your business?

## STEPS (步驟)

- ✓ Brainstorm the Internal Strengths/Weaknesses and the External Opportunities/Threats
- ✓ Screen and number these items
- ✓ Matching and Pairing
  - ☺ SO Maxi-Maxi
  - ☺ WO Mini-Maxi
  - ☺ ST Maxi-Mini
  - ☺ WT Mini-Mini
- ✓ Prioritize these strategies/tactics/action plans

## 共同願景的需要

- 第一、學校有了共同的願景，師生會產生凝聚力，而這股凝聚力是締造卓越學校所不可或缺的力量；
- 第二、共同願景是發展學校特色的利器，亦即學校可將其特色融入在願景中，藉著願景來彰顯學校所欲發展的特色。

- 願景是一種共同的願望、理想、遠景或目標。
- 反過來說，一所沒有願景的學校，其學校行政運作就容易落入例行事務處理，而無法有更為卓越的表現，也就是說，只能維持校務正常運作而無法有更為創新及卓越的發展。

## 活動 (1)：對學校的觀感

活動形式：個別思考—小組討論/交流

試描述你的學校現時情況

(1)列舉優點 (最多五項)

(2)列舉有待改善的地方 (最多五項)

## 活動 (2)：學校的抱負和使命

活動形式：小組討論

1. 從學校的發展角度看，列舉下列群體對本校的期望（每個群體不少於三項）：
  - 學生；
  - 教師；
  - 校董會；
  - 家長；及
  - 社會。
2. 三人一組，每人用2分鐘向組員分享自己的意見。分享意見後，可作出修改。
3. 再與另一小組的組員分享意見，尋求小組的共識。

## 學校發展的戰略構想

- 20世紀90年代以來，戰略管理在一些發達國家的學校裡相繼出現，並逐步成為一些西方人士頗感興趣的話題。一個志存高遠的優秀校長，不應該只滿足於做好當前的各項工作，而應該立足當前，放眼未來，精心設計學校發展的藍圖。

### 宏觀環境條件分析<sup>3/4</sup>把握教育大趨勢

- 宏觀環境條件分析，主要是把握學校創建特色的時代背景，跳出學校看學校，走出教育看教育。學校要了解社會政治、經濟、文化發展的形勢以及對人才培養的要求，要了解國內外教育改革的總體趨勢和動向，要了解教育政策法規的基本精神，要了解教育理論研究的一些熱點、重點和難點等等。

### 綜觀環境條件分析<sup>3/4</sup>認清社會情況

- 進行學校的特色設計，我們還要考慮學校所處的周邊社會環境，即社區環境。學校不是一個孤立的組織，它與周邊的社會環境是融為一體的。學校所在社區的人文環境、經濟環境、自然環境等因素，既對學校的育人提出相應的要求，也會影響學校特色設計的定位。

### 微觀環境條件分析<sup>3/4</sup>摸準學校「家底」

- 進行學校的特色設計，要從學校的現實出發，實事求是，根據學校的人力、物力、財力、生源、師資、領導班子、校舍環境、已有的辦學成績等進行認真的分析研究。既要看到有利的方面，也要看到不利的因素，更要看到發展的潛力，使設計出來的學校特色，既不脫離實際、盲目拔高，也不思想保守、因循守舊，真正做到揚長避短，挖掘潛力，經全校師生的努力，完全能夠實現的理想辦學模式。

## 願景和使命形成過程

- 建立學校方向感的過程必定是動態的，涉及教師、社區成員、並且在某些時候也包括學生。事實上，在形成文件的過程中發生的互動和爭論比結果本身更重要，因為只有當願景和任務是活生生的時候，它們才是重要的。教職工和社區成員的腦子裡必須具有信念，而且他們必須感到目的和目標與理念的關係是一致的。

黃威博士、龍君偉博士主譯(2004)，頁67-70

### 建立學校的共同願景

- 由下而上的建立過程
- 校長是「共同願景的僕人」而非「英雄式的獨裁」
- 激發教師的組織承諾感
- 願景要符合教育的規準
- 學校共同願景的描述要簡單、中肯、具體
- 營造良好、開放的學校氣氛
- 建立彈性的學校組織

### 學校革新的運作

#### 願景

- 組織的願景可以引導組織政策的制定以及組織的發展方向，雖然學校組織有其全國一致的法定架構，然而各校亦均有其自主性，可以開創自己的發展願景。願景是學校教育的核心目標，也是帶動學校改革的主要動力。學校行政改革的願景可以涵蓋教師、家長和學生不同層面的觀點，而如何有效實踐革新的理念，則是學校革新的共享願景。

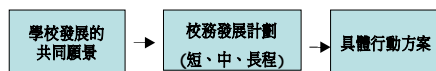
#### 計劃

- 計劃是學校各項活動之系統化的協調作業，以及學校成功發展的要件之一。學校的整體發展及革新過程，均要有合理化名系統化的計劃加以配合，如能進一步訂定執行計劃的優先順序，則更能有助於達成學生行政革新的目標。

#### 學習

- 學習指的是提供學校組織成員的進修機會及與他人合作的經驗，進而培養其新的知能及洞察力。特別是能促使學校行政人員走出自己的辦公室，而和其他同事共同合作，也是一種新的經驗。因為學校行政人員與教師等其他人員共同合作與學習，正是學校行政革新不可或缺的機制。

### 願景、計劃與方案



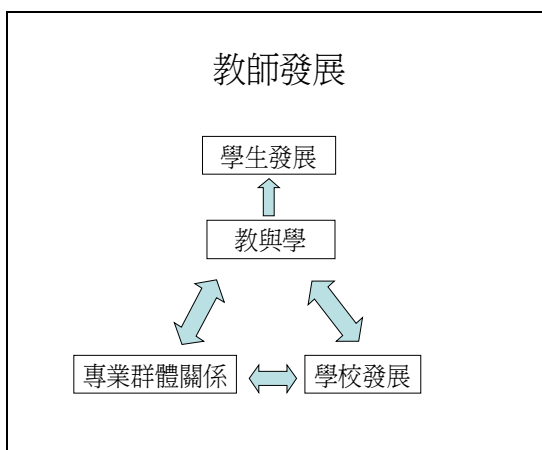
### 結語

- 學校共同願景代表共同企求的方向，而為了達成這個願景，學校就必須擬定短中長程之校務發展計劃，這些短中長程計劃，又可具體地化為行動方案，逐步加以實現，而不會使願景流於口號。

## (20) 學校發展、課程發展與校本教師培訓

學校發展、課程發展與校本教師培訓

李子建院長  
香港中文大學教育學院  
25-06-2005



### 學校為本課程發展的脈絡

- 「由於每間學校的教師和學生各有不同的特色，學校本身進化的過程和變數也截然不同，以“一刀切”的概念推行課程發展並不可行。」
- 「校本課程發展容許更多的學習空間、彈性和機會，讓學校可靈活運用時間、善用空間、環境，達到更佳的教学效果。」

### 校本發展的核心問題及度向

綜合上述的討論，校本課程發展的概念大致上引申幾個核心問題：

- (1) 「校本」的含意為何？
- (2) 校本課程發展的重心是改進現存課程抑或開發新課程？
- (3) 校本課程發展的側重點是規劃、決策、改革抑或其他方面？

### Dimensions of Professional Learning Communities

(Hall & Hors, 2001, P.198)

- *Shared values and vision* (共享的價值和願景): The staff's unswerving commitment to students' learning, which is referenced for the staff's work
- *Collective learning and application* (集體學習和應用): The application of the learning to solutions that address students' needs
- *Supportive and shared leadership* (支持性和共享式領導): Jointly held power and authority that involve the staff in decision-making
- *Supportive conditions* (支持性條件): Physical and human capacities that promote collaborative organizational arrangement
- *Shared personal practice* (共享的個人實踐): Feedback and assistance from peers that support individual and community improvement

### 專業學習社群之原則

- 保證學生能夠學習---整個思考由教學為焦點轉移為學習為中心。
- 協作的文化---協作 (collaboration) 有別於設計的合夥文化 (contrived collegiality) 或志趣相投的小組 (congeniality)。
- 以結果為焦點 (a focus on results) ---專業學校社群基於結果去判斷自己的效能。

## 編後語

這本小學中層人員專業培訓資料冊是這個「小學中層人員專業培訓」計劃的一個重要成果。究竟一個香港小學中層人員應具有什麼的知識？本資料冊的二十個課題提供了一個很有參考價值的知識基礎。正如香港初等教育研究學會在零三年七月發表的《小學中層人員研究報告書》內所指出：中層人員需要一個求生指引，其原因是有二，一是中層人員的角色日益擴展和複雜化；其二是中層人員在不少的情境中都缺乏足夠的支援。故此為中層人員設計求生指引及發展一個支持系統，將為這些終日以校為家的人，創造一個較滿意的工作環境；這不但對教師有益處，同時也是維持一個有利的教育環境不可或缺的。

本資料冊有二十個課題，除了包羅了十二個系統培訓課程的課題外，在校本培訓的課題及分享會的專題主講中，增選了以下八個課題“團隊發展”、“中層人員的角色”、“科組領導的職責”、“學校自評及外評的經驗分享”、“談中層人員的修為”、“學校發展、課程發展與校本教師培訓”、“領導團隊”及“學校情境分析”。資料冊所收錄的內容是以各講者在參與計劃時所發表的簡報表為基礎，但為了避免各講者講題內容有重覆，編者就各講者的簡報表作了一些增刪。而這二十個講題的編排，乃是以課題的筆劃為序，各課題間並沒有一定的聯繫，故讀者選讀時可按自己的需要而閱讀。

多年前本人是一所小學的中層人員，深感作為上下溝通夾縫的難處；加上近年來小學教育的急遽改革，不管資深中層人員抑或新進中層人員，普遍感到力有不逮。也就是這個原因，本人多年來都有參與初研的中層人員的調查和培訓的工作。而這本小學中層人員專業培訓資料冊，可使各小學中層人員作一個自我檢視，讓他們在專業成長路途上作參考。但這資料冊卻不宜作為甄選中層人員的考卷題目，也不可用作評鑑一個中層人員的指標。因為各小學會因人員編制及工作文化的不同情況，對校內中層人員有不同的分工和要求，故切盼各位讀者不要將這份資料冊作為行政工具，而只讓它成為給個別中層人員自學之用。

最後，一個中層人員的成長，最重要的不是學習顯性的學術知識，而是能否反思個人在實踐過程中的經驗，這才是決定一個中層人員成熟度的關鍵因素。寄望各小學中層人員本著為自己專業成長，為學校發展，為學生成長能多向問題學習，多從校本情境中累積成功經驗。

《小學中層人員專業培訓資料冊》

主編：胡少偉

編委：李少鶴、李傑江、王雲珠、

余煊、張志鴻、陳茂釗、徐國棟、

梁贊榮、顏明仁、蘇碧婷

二零零五年十一月