

# 小學校長校本計劃的學習 目錄

<b>主席的話</b>	1
李少鶴	
<b>校長系統培訓（校本計劃）</b>	
課程改革下的教師發展與專業學習社群	2
李子建	
從學校歷史看學習型學校的創建	4
李少鶴	
學校組織與發展	8
辛列有	
學校組織的發展	10
余煊	
課程改革與教學實踐	16
呂麗青	
問題為本的學習模式	26
胡少偉	
校本課程發展的領導	32
徐國棟	
恰當程度教學計劃	36
侯純華	
校本輔導活動個案分享	40
陳慕珍	
學校的文化與效能	44
鄧兆鴻	
<b>友校分享</b>	
學校自評、校外評核	47
油麻地天主教小學（海泓道）的分享	
學校發展與領導	51
香港教育學院賽馬會小學的分享	
學校組織與文化	62
馬頭涌官立小學（紅磡灣）的分享	
校園自轉	68
港澳信義會小學的分享	
教師專業持續發展的校本經驗	72
聖公會何澤芸小學的分享	
學校轉變與中層人員	78
聖公會德田李兆強小學的分享	
<b>友校參觀學員反思</b>	87
<b>編後語</b>	95
胡少偉	

## 主席的話

本會得到優質教育基金撥款贊助，於零六年七月至零七年九月主辦「小學校長實踐學習網絡」計劃。旨在促進本港校長的專業發展，建構小學校長實踐學習網絡。計劃內容包括：提供兩期系統培訓課程，主題分別是「行動學習」及「校本計劃」；安排9次的友校參觀，讓參與計劃的校長到不同學校分享交流；建構一個名為「小學校長實踐學習」的內聯網，讓參與校長隨時獲取有關計劃的詳細資料及利用網上平台進行討論；計劃後期舉行經驗分享會及出版計劃專集。在此，除了感謝優質教育基金和各導師的支持外，亦多謝香港教師中心的協助。

這個計劃分別為近六十位小學校長提供了不同層面的實踐學習；計劃內設計了不同的環節是希望參與的校長們能真正在實踐中學習和增值，從而為各自學校的改善及發展帶去一些啟發、反思。而以校本計劃為主題的系統課程是在計劃的第二階段進行，課程除了邀請師訓機構學者主講外，為了讓參加的校長們更多了解不同學校的特色，每次都會邀請一位前線校長作個案分享，內容包括：學校學習型組織的創建、學校組織與發展、課程改革與教學實踐、校本輔導活動個案分享、恰當程度教學計劃等。這些個案都是在校不同的情況及特色下進行，給大家帶來不少的反思。

計劃第一階段結束後，籌委會綜合參與校長們的評價，發現最有得著的環節是友校參觀。因此，在第二階段籌委會增加了友校參觀的間數，由首階段的三間增至六間；同時為了使更多小學校長同工受惠，還公開讓全港的小學校長報名參加。同時，籌委會並就著每間小學的特色，定立了不同的交流主題，包括：聖公會油塘基顯小學介紹學校管理與中層人員，還請來副校長及兩位主任一起交流；油麻地天主教小學（海泓道）介紹自評與外評的經驗；聖公會德田李兆強小學介紹如何在遷校中適應學校轉變與中層人員管理；中華基督教會基華小學（九龍塘）則以同儕觀課與共同備課的實踐為主題，還安排校長們看同工如何進行共同備課；香港教育學院賽馬會小學側重介紹學校發展與領導方面；聖公會何澤芸小學則以教師專業持續發展為主題，分享學校如何支援同工進行專業發展；東華三院冼次芸小學的強項是校本課程的發展，在分享時帶出當中的發展歷程值得深思；港澳信義會小學及馬頭涌官立小學（紅磡灣）都以學校組織與文化為主題，前者介紹學校的校園自轉文化，後者則在校園中盡見校長的縝密心思……友校參觀令參與的校長們獲益非淺，本會對以上九間學校的協助深表謝意！

在這本專集內，一些校長在進行友校參觀後進行的反思亦有輯錄其中，不少校長都從中得到了啟發，有些校長覺得某校對學校資源管理的方法十分值得借鏡；有些校長發現做學校團隊的建立原來需要多方面的配合；有些新任校長更加受益非淺，從人事管理、財政管理、課程發展多方面都接收了不少經驗資訊。見到參與校長們的得著，的確令人欣喜。希望藉著這本專集，也令其他小學同工能得到一些啟迪吧。

最後，亦感謝各籌委對計劃的支持和貢獻，使整個計劃能順利開展並得到預期的成功。

香港初等教育研究學會  
主席 李少鶴

小學校長校本計劃的學習

二零零七年九月

校長系統培訓（校本計劃）  
課程改革下的教師發展與專業學習社群

李子建



## 從學校歷史看學習型學校的創建

李少鶴



S.K.H Yautong Kei Hin Primary School  
聖公會油塘基顯小學

從學校歷史看學習型學校的創建



### 辦學宗旨

聖公會辦學宗旨



全人教育



### 基顯的歷史(一)

1968年9月2日創校




1969年1月6日(顯現節)由白約翰主教主持獻校崇拜。

1969年1月18日由當時的香港屋宇建設委員會處長廖本懷先生(退休前任職政務司)主持啟鑰儀式。




### 基顯的歷史(二)

1972年應教育司署邀請，成為參加活動教學試驗學校中唯一的津貼學校，並蒙英國教會協助，安排兩名外籍教師來校協助推展活動教學工作。




1978年教育署應日本電視台要求在本港拍攝《學校生活一星期》，介紹世界各地教師生活，邀請本校參與拍攝。



### 基顯的歷史(三)

1989年教育署署理助理署長鄭淑琦女士陪同前港督衛奕信夫人(Lady Wilson)蒞臨本校參觀。



1991年與美國JACKSON ELEMENTARY SCHOOL 聯繫作姊妹學校。

### 基顯的歷史(四)



1992年參加環保署與教育署合辦的「一九九二學界環境保護計劃」，榮獲小學組冠軍，由英國查里斯王子頒獎。

1993年學校提名周瑞忠主任參與第二屆教育優秀工作者選舉，獲專題貢獻(課程設計)獎，由政務司司長陳方安生女士頒獎。



### 基顯的歷史(五)

1996及1997年先後參觀深圳實驗小學及新洲小學，作兩地教學交流。



1998年獲優質教育基金資助兩份計劃，其中一個計劃為「家校合作：提升閱讀風氣及文化」

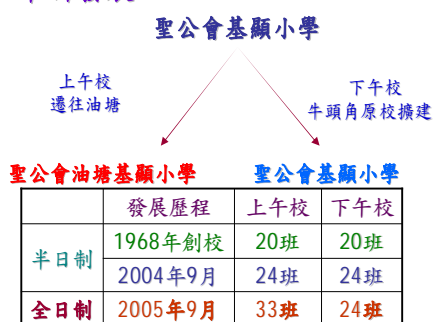
### 基顯的歷史(六)

2004年李傑江總校長離職，由李少鶴總校長接任。



李少鶴先生  
 新界屯門聖公會蒙恩小學首任校長 (1986 - 1988)  
 香港南區聖公會始南小學校長/總校長 (1988 /1994 )  
 聖公會田灣始南小學創校總校長 (1999 - 2004)  
 東九龍聖公會基顯小學總校長 (9/2004 - 8/2005)  
 聖公會油塘基顯小學總校長 (9/2005)

### 2005年新發展



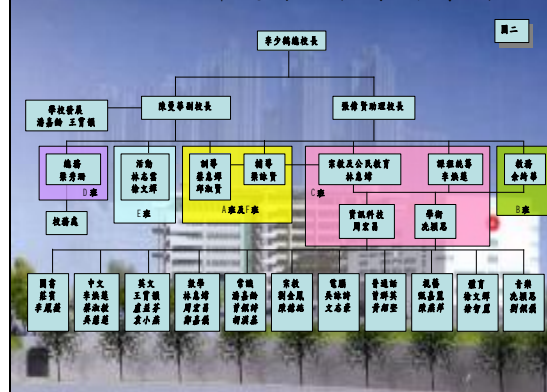
### 油塘基顯新里程

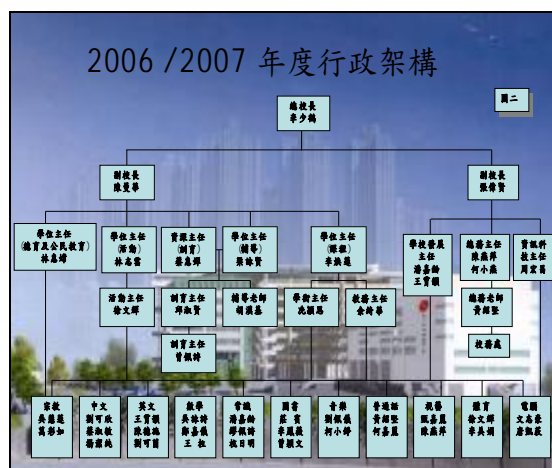
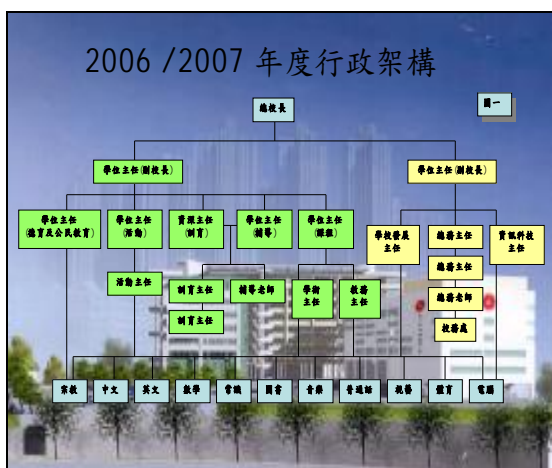
- 學校抱負：
  - 活用資訊科技
  - 活用兩文三語
- 學校使命：
  - 弘揚祖國美德
  - 傳承中華文化

### 2005 /2006 年度行政架構 上學期




### 2005 /2006 年度行政架構 下學期






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。



**甚麼樣的學校?**

- 有什麼樣態度的校長和老師;
- 就有什麼樣的學校



**學習型的學校**

| 敬業      | 勤奮      | 忠誠      | 自制  
 | 進取      | 協作      | 熱情

李志敏 王偉峰 (2004) 編譯  
 <態度決定一切>，中國商業出版社



**敬業 - 才能做好一切**

- 敬業就是敬重自己從事的事業，專心致力於事業，千方百計將事情辦好。



### 勤奮－比才能更重要

- “一勤天下無難事”，成功的第一個吻觸，肯定是先落在勤奮者的臉頰上的。



### 忠誠－學校就是上帝

- 員工的忠誠包含三層涵義，即對學校這個組織的忠誠，對所從事職業的信念或信仰的忠誠，以及對校長的忠誠。



### 自制－主宰自己的意志

- 當面對誘惑時，最有力的支持來自於你自己，內心堅定的自制力抵禦誘惑的有力武器。



### 進取－超越昨日的我

- 希望、夢想與激勵、友誼共享與公平競爭、努力的歡樂.....多少來年，進取精神已經成為人類挑戰極限、積極向上的最寶貴的財富。



### 協作－釋放最大的能量

- TEAM- 團隊，這個單詞是由T: Together(共同)、E: Everybody(每個人)、A: Achieve(完成)、M: More(更多)組成。團隊成員一定是在才能上互補的。共同完成目標任務的保證就是在於發揮每個人的特長，並注重流程，使之產生協同效應。



### 熱情－工作的靈魂

- 工作熱情是一種洋溢的情緒，是一種積極向上的態度，更是一種高尚珍貴的精神，是對工作的熱衷、執著和喜愛。



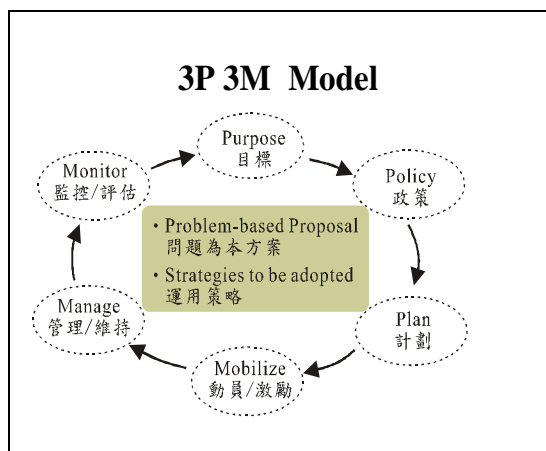
### 學校組織與發展

辛列有

香港初等教育研究學會  
「小學校長實踐學習網絡」

## 學校組織與發展

辛列有校長  
中華基督教會基慧小學  
29-3-2007 (星期四)



### 一切從問題開始： 建基於3P 3M Model

#### 我的工作目標是甚麼？(Purpose)

- Ø 完成教統局的教育目標
- Ø 完成中華基督教會香港區會的辦學願景
- Ø 完成中華基督教會基慧小學的教育目標

### 我有甚麼政策？(Policy) p.1

Ø 與誰並肩培育豐盛生命？

- 教師
- 家長
- 堂會
- 社區組織

} 伙伴關係

Ø 如何攜手見證基督大愛？

- 在校內建立關愛文化
- 在校外參與社區組織服務社羣
- 透過服務學習經歷，體現基督大愛

### 我有甚麼政策？(Policy) p.2

Ø 如何達成校本教育目標？

- 如何培養學生具備自信、自律、自我的認識和  
提升自我觀？
- 經常嘉許，製造成功感
- 如何提供學生發展多元化智力的機會？
- 如何幫助學生不斷提高學習的興趣和學業的  
目標？例：教學策略、家課政策、評估政策
- 如何提供學生服務人群的機會
- 如何讓學生認識自己的好處，發展其潛質？  
例：照顧學習差異
- 如何引領學生認識基督，學習真理，實踐  
基督的愛？例：建構關愛文化

### 我有甚麼計劃？(Plan) p.1

Ø 工作分配

(職責分配，常規工作及關注事項工作分配)

- 培養學生具備自信、自律、自我的認識和  
提升自我觀
- 跨組合作，製造學生成功經歷，增強自信  
生活教導組培養學生自律習慣  
學生輔導人員及班主任透過成長課，讓學生認識  
自我
- 透過早會的嘉許，學生成功例子的激勵，提升  
自我觀。
- 提供學生發展多元化智力的機會  
透過核心課程和拓展性課程
- 讓學生認識自己的長處，發展其潛質  
拓展性課程及製造學習機會。例：司儀、小记者、  
宣傳大使、參加各項學藝比賽

## 我有甚麼計劃？(Plan) p.2

### Ø工作分配

(職責分配，常規工作及關注事項工作分配)

- 提供學生服務人群的機會  
制服隊伍 + 服務隊伍  
例：男幼童軍、女童軍、基督女少年軍  
公益少年團、環保大使、伴讀大使  
小老師、班長、風紀等  
探訪老人院、探訪農村、公益金便服日  
跳繩強心籌款、花卉義賣、愛心編織
- 幫助學生不斷提高學習的興趣和學業的目標  
例：組織參觀活動，早會時英語及普通話活動  
學生講故事、華服日、跨學科活動日、龍虎榜
- 引領學生認識基督，學習真理，實踐基督的愛  
例：生活見證、欣賞行動、好人好事、小天使行動  
團契生活、團契宿營、聖誕節及復活節崇拜活動

## 我如何動員人/激勵人參與工作？ (Mobilize)

- 例：讓參與同工認識需求  
改善溝通—正式會議、非正式會議、簡報會、  
告示板、通傳  
建立無責怪的文化  
建立團隊合作精神  
鼓勵自發精神  
幫助同工發揮潛能  
授權給員工  
獎勵特殊表現—如：口頭嘉許、小禮物  
協同工解決困難/支持/認同

## 我如何管理/維持工作？(Manage) p.1

例：設定目標

- 分派工作/職責
- 建章立制—好的制度造就好人
- 分佈式領導為本—培養人才，人人有用武之地
- 關心同工生活—讓同工分享成功的果實
- 豎立榜樣：立功和提拔、表揚和鼓勵
- 有效溝通創造無限價值
- 建立快樂型的組織—關懷同工，組織有益身心活動  
如：打羽毛球、乒乓球、太極  
班、合唱團、基督徒教師聚會  
/祈禱、新年團拜聚餐、聖誕聚餐

競爭對手是磨刀石—預警機制：先生存，後發展  
危機意識長存

## 我如何管理/維持工作？(Manage) p.2

處理內部的衝突  
天天有進步

- 不公平工作量
- 性格衝突
- 某人感覺被其他成員排擠

控制流言的散播、處理團隊壓力、決策管理

辨識問題                      選定決策有關的人

分析、激發新意見、搜集資訊、預測未來

將風險減至最少、作決策、傳達決策

## 我如何監控/評估工作？(Monitor)

- 例：設定達標準則及評估方法  
依據準則為評估狀況/表現  
作修正行動

## 運用策略

- 建立制度
- 確立分工權責
- 制定計劃
- 監控進展及反思
- 適時表揚/舒困
- 整理檔案及資源
- 培訓人才
- 開發創新方法
- 重視溝通—發現困難/了解進展/給予支援
- 以身作則

## 學校組織的發展

余煊

小學校長實踐學習網絡計劃

學校組織的發展

余 煊

29 March 2007

1

甚麼是組織？

至少符合下列條件：

- 不少於一個人
- 有目的
- 有分工，有合作

2

請用不同方法形容你的組織？

- 一天不同的時間
- 時鐘
- 人的一生
- 一件物體

3

組織發展 **Organizational Development**

- “OD is carried out so that the total organization becomes healthier and more purposeful in goal attainment” (p.1).
- “As for the sake of simplicity it is assumed that the purpose of OD is to improve organizations” (p.1).

Patten, T. H., (1981). *Organizational development through teambuilding*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

4

**健康組織 Healthy Organizations**

1. Objectives are widely shared with employee energy behind them. Organization is seen as purposeful; managers have personal-organizational goal integration and a sense of movement toward goal attainment.
2. Employees talk openly about issues and expect them to be dealt with and resolved.
3. Stress on informality and pragmatic problem-solving. Much nonconformity is tolerated. Form often follows function.
4. Decisions are delegated to where knowledge and motivation to solve problems are in the organization.
5. Team sharing of responsibility.

Patten, T. H., (1981). *Organizational development through teambuilding*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (Pages 14-15)

5

**健康組織 Healthy Organizations**

6. Judgment of such employees is respected and used.
7. Needs and feelings are regarded as interpersonal “process” items affecting task “content”; hence, they are central issues.
8. Collaboration is the mode. Help is freely requested and used. Ways of helping are highly developed. Competition is over shared goals.
9. If there is a crisis, managers team and collaborate till the crisis departs.
10. Conflict is considered openly and dealt with in a growthful way. Managers talk about it and try to settle it.

Patten, T. H., (1981). *Organizational development through teambuilding*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (Pages 14-15)

6

### 健康組織 Healthy Organizations

11. Managers have learned how to learn. Feedback is requested and used well. People believe they can grow and help one another.
12. Honesty and caring are inherent on relationships.
13. Managers are turned on and highly involved in their work by choice.
14. Styles are flexible and tailored to the situation.
15. There is an atmosphere of trust and freedom. People know what is important to the organization and what is not. Records are ample but not excessive.

Patten, T. H., (1981). *Organizational development through teambuilding*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (Pages 14-15)

### 健康組織 Healthy Organizations

16. Risk is accepted as a constructive condition of growth and change. It is calculated and controlled.
17. Poor performance is confronted and a joint resolution sought.
18. These items are fashioned to help people get the job done and protect the long-term health of the organization.
19. Employees are encouraged to use all their resources, be authentic, grow, and stretch themselves.
20. There is a sense of order and transition from the past. There is a high rate of guided innovation and planned change.

Patten, T. H., (1981). *Organizational development through teambuilding*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (Pages 14-15)

### 小組討論

- 你的組織需要發展嗎？為甚麼？
- 你希望你的組織發展成為怎樣的組織？
- 你的組織有條件發展嗎？
- 你的組織發展會遇到甚麼問題嗎？

9

### Do Organizations have Characters?

- “Organizations differed in how they dealt with change. Some companies saw change coming, and others always seemed to be caught unprepared. Some organizations took big change in stride, while others were undone by even minor ones. Some organizations were sensitive to what change did to their people; others simply announced changes and fired those who couldn't adjust” (p. vii).

Bridges, W. (1992). *The character of organizations: Using Jungian type in organizational development*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.

10

### Do Organizations have Characters?

- “Everyone knows that organizations differ in their size, structure, and purpose, but they also differ in character” (p. 1).
- “Character is the typical climate of the organizational country; it is the personality of the individual organization; or it is the DNA of the organizational life form. It is the organization's character that makes it feel and act like itself” (p. 1).
- “Organizational character varies greatly and subtly” (p. 1).

Bridges, W. (1992). *The character of organizations: Using Jungian type in organizational development*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.

11

### Organizational Character Index

- Extraversion or Introversion
  - Markets, competition, and regulations
  - It's own technology, its leaders' dreams, or its own culture
- Sensing or Intuition
  - Focused on the *present*, the details, and the actuality of situation
  - Focused on the *future*, the big picture, and the possibilities inherent in situations.
- Thinking or Feeling
  - *Impersonal process* so that decision making happens on the basis of principles like consistency, competence, and efficiency
  - Through a *personal process* that depends on values like individuality, the common good, or creativity
- Judging or Perceiving
  - Judging predominates prefer to reach firm decisions, define things clearly, and get closure on issues.
  - Perceiving predominates are always seeking more input, preferring to leave things loose, or opting to keep their choices open.

Bridges, W. (1992). *The character of organizations: Using Jungian type in organizational development*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing. (P.2)

12

### Where Does Character Come From?

- Line of Business
- Its Employee Group
- Its Subsequent Leaders
- Organizational History
- Organizational Life Cycle

Bridges, W. (1992). *The character of organizations: Using Jungian type in organizational development*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing. (Pages 6-9)

13

## 為何要求突破？

14

### 因為

- 現行的做法不濟事
- 現行的做法未能配合將來的發展
- 現行的做法出了問題
- 處於劣勢
- 影響生存
- 對手很強
- 無法推動變革

15

### 變革為何失敗？

1. 缺乏願景
2. 無法建構一個強而有力的領導聯盟
3. 溝通努力不足
4. 無法建立危機意識
5. 未能將變革深植於文化
6. 無法有效化解障礙
7. 無法規劃及創造短期成效
8. 提早宣佈勝利

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

16

## 如何突破求發展？

17

### 突破〔一〕

#### 建立強而有影響力的願景

- 組織之願景及核心價值
- 組織的特性與消長

18

**成功變革五成份**  
**Five Ingredients for Successful Change: The VISAR**

Vision 願景	Incentives 誘因	Skills 技術	Action Plan 行動計畫	Resources 資源	=	Change 變革
	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

Topchik, G. S. (2001). *Managing Workplace Negativity*. New York: American Management Association 19

**突破〔二〕**  
**全人皆懂得領導**

- 校長領導
- 中層領導
- 教師領導

20

**Leadership 領導**

- Change Leadership 變革領導
- Transformational Leadership 轉變領導
- Emotional Leadership 情緒領導
- Team Leadership 團隊領導
- Crisis Leadership 危機領導
- Women Leadership 女性領導
- Servant Leadership 僕人領導

21

**突破〔三〕**  
**加強動態管理**

- 學校是一個很鬆散的組織
  - 人與人的合作
    - 溝通
    - 激勵
    - 學習
    - 知識累積

22

**突破〔四〕**  
**強調紀律文化**

- 去蕪存菁：上車、落車
- Reactive, Active & Proactive

23

**從Good到Great**

- Good 是Great的敵人
- 先找對人：
  - 找到適合的人上車
  - 把對的人放在對的位置
  - 請不適任的人下車
- 強調紀律的文化
- 面對殘酷的現實，絕不喪失信心
- 刺猬原則

24

### 突破〔五〕

#### 建立團隊文化

- 團隊與小組不同
- 無分彼此，互相協作

25

### 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> |
|--|---|

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

26

### 突破〔六〕

#### 獲取更多資源

- 教統局、
- 家長、
- 堂會、
- 社會等

27

### Resources 資源

- People
- Money
- Facilities
- Time
- Energy

Harvey, T.R., & Drolet, B. (1994). *Building teams, building people*. Pennsylvania: Technomic Publishing Co. Inc. (pp. 7-8)

28

### 突破〔七〕

#### 認定家長的要求

了解學生需要及家長期望，  
顧客需求的變化，  
作市場推廣。

29

### 3Rs 理論

- Reality
  - 方案是否切合顧客的需要與期望
- Ripeness
  - 推出方案是否成熟
- Resources
  - 是否有足夠資源發展方案

30

### 突破〔八〕

#### 加強協作網絡，廣結各方專家 長期培訓發展員工

- 區會、校長會、教統局、教院大學、商界、法律界、醫護界等

31

### 突破〔九〕

#### 提升員工內在原動力

「我們不能靠目前這種組織型態以實現創新，這是不會成功的；因為目前的組織乃是藉由外在的科技力量以推動改變，本身缺乏改變的原動力。重點在於組織必須改變其心態：不把改變當成威脅，而是視為機會。」〔Drucker, 2002, 頁10〕

32

### 突破〔十〕

#### Built to Last 之組織

- 致力於造鐘，而不是報時
- 兼容：
  - 目標與利益；
  - 保存與改革；
  - 自由與責任
- 有清楚的價值取向，作為決策的依據
- 保存價值核心，刺激進步

33

### References

- Laughlin, R.C. (1991). Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organization Studies*, 12(2), 209-232.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2000). *Built to last*. London: Random House Business Books.
- Maddux, R. B. (1994). *Team building*. London: Kogan Page Ltd.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday/Currency.
- Collins, J.，齊若蘭譯(2002)。《從A到A+》，台北，遠流。
- Drucker, P.，劉真如譯(2002)。《下一個社會》，台北，商周出版。
- Kotter, J. P.，李聖賢譯(2000)。《領導與變革》，台北，中國生產力中心。
- 張文軍(1999)。《後現代教育》，台北，揚智文化事業。

34

## 課程改革與教學實踐

呂麗青

### 課程改革與教學實踐 學習成果

聖公會德田李兆強小學  
呂麗青校長



### 課程改革與教學實踐 - 學習成果

- 課程改革前奏
- 怎樣實踐課程改革
- 學習成果分享



### 課程改革前奏



### 課程改革原因

- 教育統籌局
  - 教育改革
  - 課程改革
- 家長
- 幼稚園校長
- 中學校長



### 課程改革原因

- 家長渴望子女入讀英文中學
- 利用參與課程發展研究計劃（種籽計劃）
- 跨學科
  - 我們選取英文科、常識科



### 教統局課程發展處與香港中文大學 合辦種籽計劃

- 課程規劃、各學習領域的學習與教學策略；
- 透過課程學習活動，培養批判性思考能力及創造力；
- 為學習而評估（以評估促進學習）；
- 四項主要措施
  - 進行專題研習
  - 推廣閱讀風氣
  - 公民及道德教育
  - 利用資訊科技發展互動學習；
- 校本課程發展；



## 四年級

- 英文及常識科
  - knowing me, knowing you.
  - 認識自我，認識別人



## 英文科選用課題

- Hong Kong and its Neighbours
- Out and About
- Holidays and Festivals in Hong Kong
- Sports and Activities



## 英文科選用課題

- 閱讀故事書籍：
  - The Berenstain Bears Forget Their Manners



## 常識科選用課題

- 心理和社群健康
  - 認識自己及別人
  - 與別人溝通的方法
  - 群體生活



## 改革評估

- 檢討
- 重新修訂
- 問卷向學生、老師及家長進行評估
- 老師專業的發展



## 怎樣實踐課程改革



### 怎樣實踐課程改革

- 家長教師會及家長支持
- 教師共識



### 怎樣實踐課程改革

- 起點
- 目標
- 科目



### 怎樣實踐課程改革

- 怎樣實踐
- 誰去策劃?
- 如何推行?



### 怎樣實踐課程改革

- 課程改革方向
- 目標清晰
- 願意嘗試
- 策劃及試行
- 延續成功課程示例



### 怎樣實踐課程改革

- Think big but start small



### 怎樣實踐課程改革

- 時間表調適
- 彈性調動教學時間



## 怎樣實踐課程改革

- 資源分配
- 人力資源支援



## 怎樣實踐課程改革

- 選拔有領導才能的老師
- 公開讚賞老師
- 舉辦老師培訓工作坊
- 鼓勵老師進修



## 怎樣實踐課程改革

- 引入外界專業支援
- 購置教具及參考資料
- 教師持續專業發展
- 全校參與及支援模式
- 團隊精神
- 家教會及家長的支持



## 改革評估

- 檢討
- 重新修訂
- 問卷向學生、老師及家長進行評估
- 老師專業的發展



## 學習成果分享



## 學習成果分享

- 共同備課
- 主題教學
- 推廣閱讀文化



### 共同備課

- 其中一科先起步，再發展到其他科目
- 與同事分享成果
- 集思廣益
- 建立共同的目標

### 科務發展

- 課業檢查
- 觀課
  - 同儕
  - 校長
  - 科主任
- 共同備課



學校行政組---全體教師

學校改善小組

科組

科務

科主任

科組長

每級科聯絡人

### 共同備課的開始

種籽計劃—跨學科課程

2001-2002 ——— 中文大學，教統局課程發展處（英文組）  
種籽計劃，四年級（英、常跨學科）

2002-2003 ——— 英、常跨科課程推廣至五年級

2003-2004 ——— 四、五、六年級英、常跨科課程

### 共同備課的開始

“Reading Workshop”英文閱讀工作坊

2002-2003 ——— 先導學校（四年級）

2003-2004 ——— 種籽學校（五年級）  
小學英文科課程指引（2004年10月）

2004-2005 ——— 一、二年級英文閱讀工作坊

2005-2006 ——— 一至六年級英文閱讀工作坊

### 共同備課的開始

「小學資優教育發展模式」計劃

2001-2002 ——— 教師培訓工作坊  
                                學生夏令營

2002-2003 ——— 課程旅行

2003-2007 ——— 校本延續課程

### 共同備課的開始

「小學創意教育遞進發展模式」計劃

2004-2005 — 教師培訓工作坊  
                                學生夏令營

2005-2007 — 課程旅行  
                                四、五、六年級實踐教學

每年檢視校本課程  
---自評、外評



2006年1月  
外評組訪校

發展教育統籌局課程改革的四個關鍵項目

- 德育及公民教育
- 從閱讀中學習
- 專題研習
- 運用資訊科技進行互動學習



### 中層分工

管理與組織	學與教	校風及學生支援	學生表現
校務 教務	課程統籌 課程發展 學術	訓育 學生輔導 學生總務	活動 資訊科技 學校發展

### 課程及教育改革

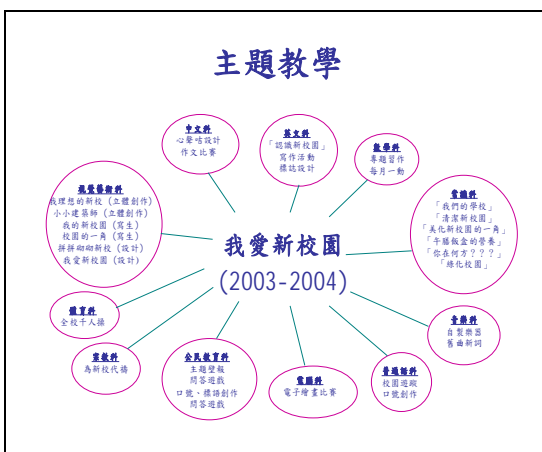
- 四個關鍵項目
  - 從閱讀中學習
    - 課程、圖書館主任
  - 資訊科技
    - I.T主任

### 課程及教育改革

- 四個關鍵項目
  - 德育及公民教育
    - 訓育、德育及公民教育科主任
  - 專題研究
    - 學術、課程統籌

### 校本課程發展項目 主題教學

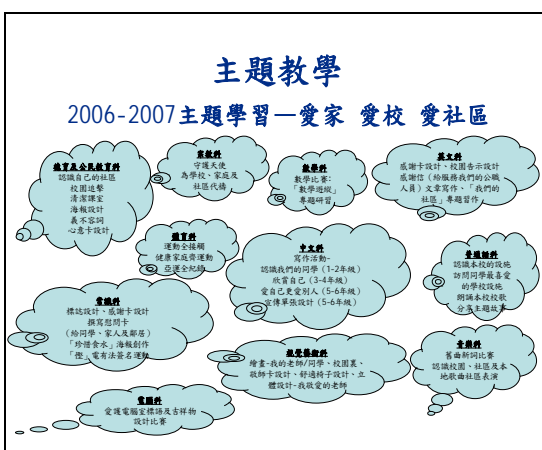
- 我愛新校園  
(2003-2004)
- 我的校園 我的家  
(2004-2005)
- 愛在校園  
(2005-2006)
- 愛家 愛校 愛社區  
(2006-2007)



### 主題教學

2006-2007主題學習—愛家 愛校 愛社區

- 我們今年學校主題學習課題為「愛家 愛校 愛社區」，我們希望將校園內關愛文化推廣到社區去，使學校內、外的師生及家長都互相關懷。各科在學年內都安排了呼應主題學習的課程和學習活動。



### 本年度延續發展項目

#### 引入外界專業支援

- 教育統籌局「內地與香港教師交流及協作計劃」
- 教育統籌局教育心理服務組（專業支援）「適異教學」（Differentiated Instruction）

### 香港特區政府研究資助局

#### 香港、深圳和新加坡

#### 中文讀寫教學：

#### 幼小差異



### 香港大學協作

#### 研究項目

- 評估兒童的中文讀寫水平



- 教育學院的「伙伴協作計劃」
  - 籌劃中文科新課程的教學計劃

- 浸會大學兒童發展研究中心合辦
  - 「小學創意教育遞進發展模式」
  - 「小學資優教育發展模式」

### 推廣閱讀文化

- 關注項目：從閱讀中學習  
學習主題：從閱讀中學習，在關愛中成長  
上課時間表：早讀課、圖書課、  
其他以閱讀為主的課堂  
書源：學校圖書館、圖書角、  
中文廣泛、英文廣泛、  
課室圖書、主題閱讀

### 推廣閱讀文化

- 專題研習
- 好書分享
- 圖書館活動
- 課堂閱讀時間
- 午間故事
- 閱讀樹
- 圖書角

### 推廣閱讀文化 – 閱讀課程 (Reading Workshops)

- Reading modules incorporating into the G.E. Programme
- Primary 1-6
- Different reading cycles
- Theme-based reading
- Shared reading, supported reading, etc.
- Assessment

### 推廣閱讀文化 – 專題研習

- 小組或個人專題
- 學習閱讀不同的資訊：書籍、報章、網上資源等
- 以六個階段進行研習：決定、找尋、選擇、處理、表達、檢討
- 提高自我終身學習



### 推廣閱讀文化 – 好書分享

- 讓學生互相觀摩學習和多溝通。
- 提供機會予學生表達閱讀後的自我感受。
- 發掘及使學生多認識不同類型優質圖書。
- 提高學生的閱讀興趣和閱讀分享文化。
- 好書分享(班際、比賽、同儕)、全校選舉、展覽

### 推廣閱讀文化 – 家校共讀

- 故事爸爸媽媽訓練
- 講故事活動
- 分享會

### 專題研習

#### 資訊科技互動學習方面

### 「推普」活動

- 在二年級其中兩班以普通話上中文課
- 現今發展至二及三年級共六班普通話上中文

### 照顧學生學習差異

- 運用不同的資源發展學生的潛質
- 小學創意教育遞進發展模式教學
- 小學資優教育發展模式
- 資優課程

- 全校參與照顧學生的不同學習需要計劃
- 「適異教學」
- 為學生提供多元化並有效的學習環境和經驗
- 小組討論及協作等活動
- 發展學生在溝通及協作方面

- 提升提問技巧促進學生高階思維
- 引導他們就課題作深入的探討和分析
- 跟進學生的回答
  - 促進學習
  - 互動學習
  - 創造力
  - 批判性思考能力的教學策略

### 學與教的發展

- 引入學生自評、互評及家長評估等評估模式
- 有效地在課室進行小組活動
- 共同策劃課室提問技巧
- 設計具層次的問題
  - 引發學生思考模式
  - 促進師生間及學生間互動
  - 幫助學生建構知識

### 檢視校本課程

- 持續發展學生潛能
- 營造濃厚課研風氣
- 積極促進學與教
- 共同備課聚焦點



聖公會德田李兆強小學

謝謝！



## 問題為本的學習模式

胡少偉

香港初等教育研究學會  
小學校長系統培訓課程

### 「問題為本學習」模式

PBL (Problem-based Learning)

胡少偉  
22-3-2007

### 以問題為本的學校領導發展模式 PBL模式的基本構思

1. 問題是學習的起點，也是選擇知識的依據
2. 學校領導發展的目標必須與工作場所的真實情景和複雜問題相連接
3. 知識與運用知識的能力同等重要
4. 培訓者不再是“真理”的講解者或傳授者，他們的工作重心不再是課堂上的“表演”，而是課前的設計與課後的反思

### Problem-based learning

Problem-based learning (PBL) provides a context in which participants can develop various leadership skills, acquire the knowledge needed to deal with problems of leadership, and experience what it means and feels like to be a leader. PBL develops leaders who solve problems through thoughtful deliberation with people who have a stake in the outcome and, in the end, are committed to implementing the group's decision.

William G. Cunningham Paula A. Cordetro(2006)

### 「解決問題學習法」(PBL)

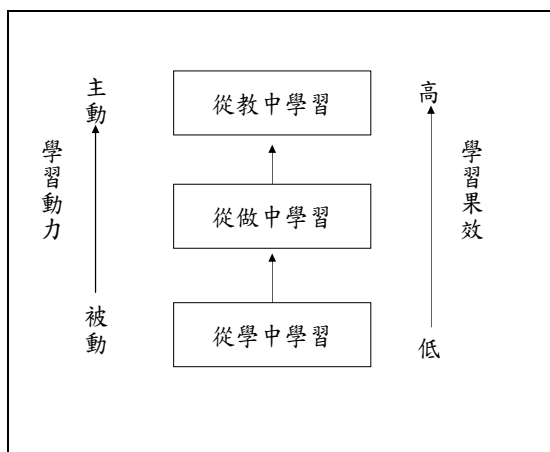
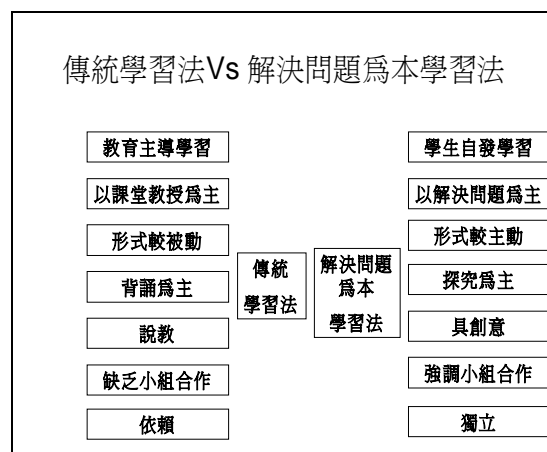
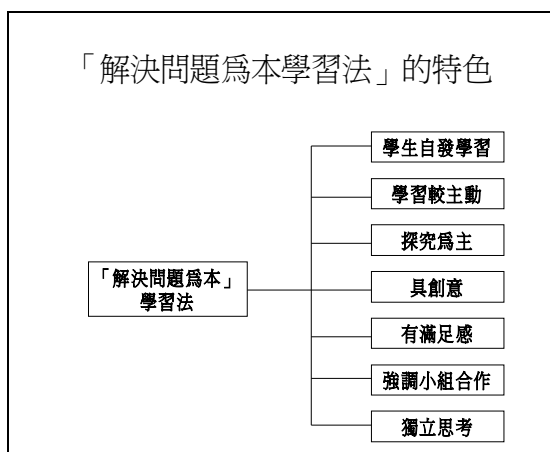
--- 是以問題為核心，透過向學生提出一些難題(ill-structured)及貼近現實(real-world problem)的問題，讓學習者學習自己解決。

在解決的過程中，學習者學會自己找教材，整體材料及融合各種已知和未知的知識，以達到解決問題的目的。整個過程來得主動及有趣，比起傳統教學法，解決問題學習法顯得更具創意及更有滿足感。

### Problem-Based Learning

1. The starting point for learning is a problem.
2. The problem is one that students are apt to face as future professionals.
3. The knowledge that students are expected to acquire during their professional training is organized around problems rather than disciplines.
4. Students, individually and collectively, assume a major responsibility for their own instruction and learning.
5. Most of the learning occurs within the context of small groups rather than lectures.

Educational administration students need to have conversations with experts to probe how effective practitioners solve identical or similar problems. Working with real audiences for culminating activity of the PBL project, as well as people use to developing solutions to problems, affords students opportunities to learn how experts engage in problem solving and reflection. The goal of such reflection is for the learner to examine swampy problems by analyzing, exploring, gathering data, and critiquing.

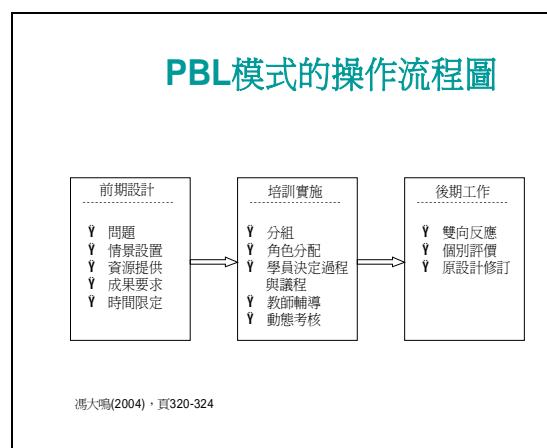


### 深化學習

- 解難而非空談理論
- 自訂學習目標
- 自訂學習進度
- 活學活用
- 定期獲取回饋

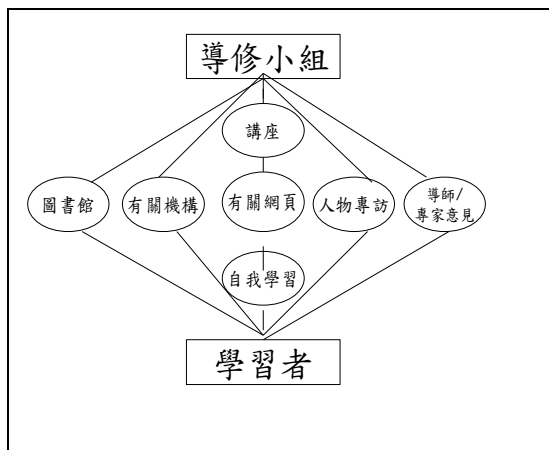
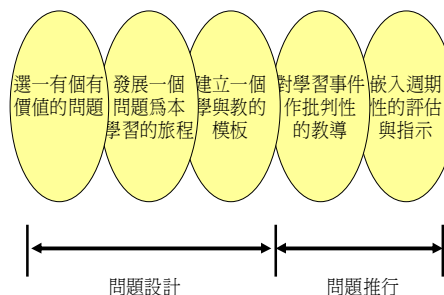
### 成人學習理論

- 明瞭學習原因
- 承擔學習主導
- 利用經驗作學習資源
- 與生活有關
- 與實際工作有關



### 「問題為本學習」過程.....

- 檢視問題，澄清理念，誘發新意
- 運用已有知識
- 由現實生活之真實個案中學習
- 確定學習目標，訂立優先次序
- 發掘自我學習資源
- 分享新獲知識，運用於解決認出之問題
- 檢討小組學習成效



### 「問題為本學習」模式之特色

- 現實生活中之問題
- 學習者自我主導
- 小組討論及分享
- 同儕合作互教

### Reflection-in-action

Schön(1987)advocates “reflection-in-action through which practitioners sometimes make new sense of uncertain, unique, or conflicted situations of practice” Schön maintains that if instructors encourage reflection, students will not assume “that existing professional knowledge fits every case nor that every problem has a right answer” (p.39). Reflective thinking is crucial to helping educational leaders improve their problem-solving expertise.

In the real world of schools, problems are not solved independently. The complexity of the problems addressed by school leaders required collaboration. Collaboration requires learning to listen to others, collectively reviewing outcomes, and responding to and partaking of relevant discussion. Vygotsky’s (1978) concept of the “zone of proximal development” may be particularly relevant to PBL. This zone is the gap between a person’s individual capacity for problem solving and the capacity of the group or peer with whom the learner is working.

The group processes of discussing and critically reflecting afford the individual learner opportunities to internalize the group's problem-solving capacities. Ultimately, the ability to show good judgement, take control of situations, and communicate effectively will determine the success of solutions to problems, pinpoint perceptions, rank options, and resolve the issue at hand. The leader's future effectiveness depends on how well he or she handles problems, whether they are high ground or swampy.

**Problem-Based Learning in Educational Leadership**

*Group Size*

*Method for Conducting Effective Meetings*

*Criteria for Problem Framing and Analysis*

*Use of Resources*

Because learning group-processing skills is essential to problem-based learning, peer and instructor feedback are integral components of projects. Learners are usually asked to reflect on their role in the group with peers, and instructors provide feedback to learners about those roles. Part of a discussion might include exploring why certain decisions have been made and how other factors might be involved. Thus, opportunities for what Argyris (1982) calls *double-loop learning* can be built into the feedback and assessment process.

不同教學的角色

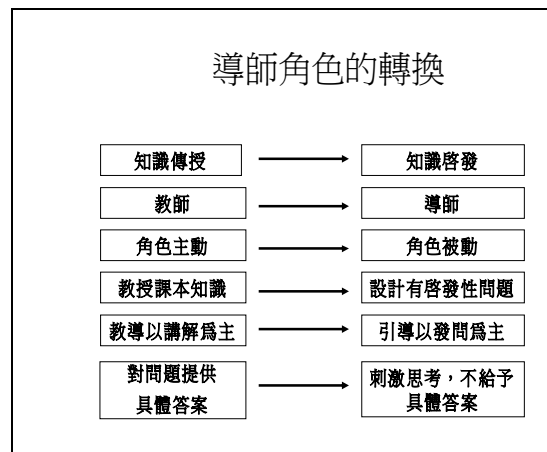
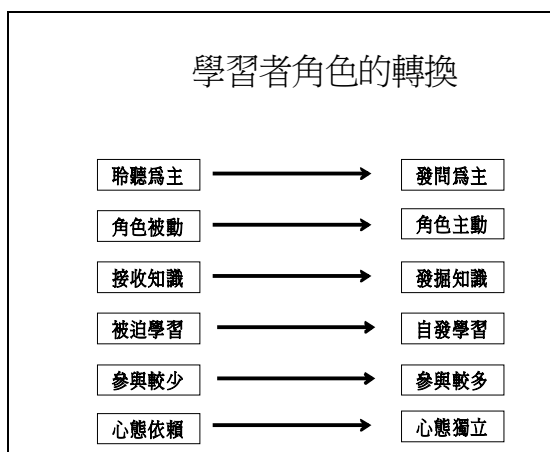
教學種類	教師角色	學生角色
講課	專家	接收者
小組教學	倡導者	跟隨者
個案方法	諮詢者	病人
問題為本學習	教練	持份者

不同教學的認知

教學種類	認知焦點	後設認知焦點
講課	學生重覆接收的知識應用在測試情況中	沒有
小組教學	學生重覆接收的知識應用在測試情況中	指導式練習提供相關策略
個案方法	學生應用已接收知識在自己個案的經驗上	學習應用方法在個案上
問題為本學習	學生綜合及結構知識為問題提供解決方法	教師作為一個教練學生需發展自學

不同教學的問題

教學種類	問題中的角色	問題
講課	學生	表達成是一個需保留的挑戰
小組教學	學生	表達成是一個需保留的挑戰
個案方法	學生	表達成是一個應用及分析的挑戰
問題為本學習	持份者	表達成是一個內裡有待定義問題的情況



### 問題為本學習的元素

- 先找出問題所在，然後把它作為組織的核心和學習的內容。
- 問題情境的共同特徵
  - Ø 組織混亂
  - Ø 因新資訊而轉變
  - Ø 難解決或沒有解決程式
  - Ø 沒有唯一的答案

- 學習者是主動解決問題者及學習者；導師是認知和後設認知的教練。
- 資訊是可分享的，但知識是需學習者的個人建構。
- 評估是解決問題和過程的真正夥伴。
- 「解決問題為本」不一定是跨學科的，但經常是統整的。

### 典型難題的特徵

- 對管理者、組織或學生具有高度的影響
- 典型的管理者的問題
- 體驗這問題意義重大
- 雜亂的而非單一的問題
- 現實的而非臆想的問題
- 為了解情景的內容和準備成果提供充分的信息

### 「問題為本學習」模式

- 簡介模式
- 小組討論
- 自我學習 ↔ 小組導修及匯報
- 全班簡報
- 總結及評估

### 全班簡報

- 辯證問題的重要性 (justification)
- 分析及批判處理方法之利弊(critique)
- 簡介有關學習理念 (learning issues)
- 運用新知識 (application)
- 總結 (conclusion)

### 「問題為本學習」報告

#### 研習背景簡介 - 原因及個案舉隅

- 選擇一項作為中層管理及領導方面所遇到的難題，該難題應為在工作中具有代表性及有高影響力的問題。
- 界定該難題並說明為甚麼本問題對管理者而言是突出的問題。
- 簡單描述該難題。
- 描述有關人仕對該事件的反應及處理方法。

### 個案分析

- 解釋及分析當時處理方法的原因
- 評估該處理方法的實際果效。
- 分析該個案中當事人處理的方法及其利弊。

### 資料搜集或理念運用及分析

- 搜集不同角度及多種觀點的資料或理念去分析該問題。
- 簡述你會如何運用課程中所學理論去處理同類事件及解釋原因
- 為著手解決問題的各重要部分制訂一份計劃。
- 你對獲得關鍵人物的支持以及克服實施你的計劃時將會面臨的潛在障礙的策略。
- 嘗試實行該計劃並分析其成效。

### 反思

- 在處理問題中，你學到了那些有助於你將來處理同類問題的原則和方法?
- 在實施方案的過程中，那些你原先堅持的個人觀點、信仰或意見改變了?有那些你還保留?
- 你獲得那些改變你的觀念並能幫助你更理解本問題的新信息?
- 那些在課程中涉獵過的理念證明有用?有那些需要修正?
- 在處理方案中，在領導、管理、問題解決、中層領導的角色等範疇中，你學到了什麼?
- 在處理方案中，你能否構建出一份大綱、一個模式或作出一個概括或心得?

### 參考書目

- William G. Cunningham Paula A. Cordeiro(2006) Problem-Based Learning Projects "Educational Leadership A Problem-Based Approach"(3<sup>rd</sup> ed.)US: Pearson Education, Inc.
- Boud,D & Feletti,G(Eds.),(1997)" *The Challenge of Problem-based Learning*" (2<sup>nd</sup> ed.) London:Kogan Page
- 3. Dutch,J. B., Groh,S.E., & Allen,D.E.(2001)"The Power of Problem-based Learning",Stylus Publishing,Virginia
- 4. 馮大鳴(2004)：《美、英、澳 教育管理前沿圖景》，北京，教育科學出版社，頁320-324。

\* 此部份資料參考黃仲基簡報表

## 校本課程發展的領導

徐國棟







## 恰當程度教學計劃

侯純華

香港初等教育研究學會  
「小學校長實踐學習網絡」

校本計劃的分享：  
「跨級編組」

侯純華  
19-4-2007

## 恰當程度教學計劃

- 計劃顧問：徐漢光
- 查詢： [tsui\\_hon\\_kwong@hotmail.com](mailto:tsui_hon_kwong@hotmail.com)

第一步：

### 程度鑑別試

- ▶ 先找出每個學生的程度
- ▶ 每半年做一次

總類：

1. Multi-level Test
2. Single-level Test
3. Hybrid Test
4. Adaptive Test

第二步：

### 跨級編組

- ▶ 所有學生按程度排一條龍分組
- ▶ 不同年級的學生在同一課室上課

### 第三步：時間表

Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
Block A	Block A	Block A	Block A	Block A
Block A	Block A	Block A	Block A	Block B
Block B	Block B	Block B	Block B	
Block B	Block B	Block B	Block B	

### 家長常問的問題：

- 銜接問題
  - ~ 未能完成六年小學課程
  - ~ 跳組安排
- 年中各測驗、考試安排
- 報分試安排

### 至今6校實踐的結果：

平均：+23%

- A校 (課程仍過深 2.15年) ✓ 學生平均退步 0.12分 = -4%
- B校 (課程仍過深 1.69年) ✓ 學生平均進步 0.42分 = +53%
- C校 (課程仍過深 1.67年) ✓ 學生平均進步 0.10分 = +7%
- D校 (課程仍過深 1.50年) ✓ 學生平均進步 0.15分 = +6%
- E校 (課程仍過深 1.14年) ✓ 學生平均進步 0.52分 = +35%
- F校 (課程仍過深 0.53年) ✓ 學生平均進步 0.63分 = +42%

### 課程過深度和劍橋試成績：

相關系數(correlation)為 - 0.863

結論：課程越恰當，越大進步

### Study on Students' Perception to Cross Level Subject Teaching and their Learning Motivation in English

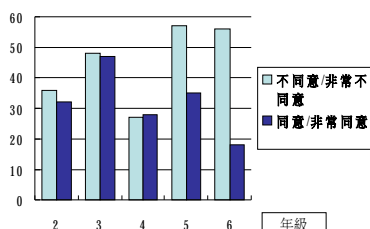
School-based Educational Psychology Service  
The University of Hong Kong

### 研究目的

了解以下各方面

- 學生對跨級編組的認識
- 學生對跨級編組的看法
- 跨級編組對學生的成效
- 學生對英文的興趣及學習動機
- 影響學習英文興趣的因素

### 我喜歡與不同年級的同學一起上英文課



### 結果：

#### 優點—

- 能學習合適自己程度的東西
  - 更有挑戰性的課程
  - 不會太深, 更明白課堂的內容
- (低年級的同學) 不懂時可以問人
- 有更多朋友

### 學生眼中需要改善的地方

- 排隊需時, 不習慣收拾書包, 小二學生特別覺得不夠時間收拾
- 上課時間減少, 老師遲到達課室, 不夠時間默書, 有時候會因遲下課而影響之後課節
- 離開原來班級的同學, 感到孤單
- 秩序問題(在排隊換課室時)
- 活動及遊戲減少

### 學生眼中需要改善的地方

- 高年級不喜歡與低年級一起(面子問題)
- 個別高年級固意不讓低年級同學答問題
- 低年級容易學習個別高年級的學生的行為問題(如: 打架, 駁嘴)
- 不健康的比較(若高年級學生不懂某問題, 低年級會取笑他們)

### 學生眼中需要改善的地方

- 升級後很不習慣, 課程突然深了, 又不太認識新的同學
- 升級後, 要買新書, 加重家中負擔

### 學校針對以上各點作以下改善

- 所有英文課安排在小息或午息後, 讓學生有充裕時間轉往不同課室
- 減少高年級與低年級同組
- 教師透過活動, 加強同組學生的合作氣氛
- 對升級學生多加留意, 安排熟悉同學於隔鄰幫助升級學生適應

### 學校針對以上各點作以下改善

- 教師多為學生製造成功經驗, 減低挫敗感
- 透過回饋, 引導學生以學習作目標取向, 避免學生之間的比較, 減少學生以表現作目標取向

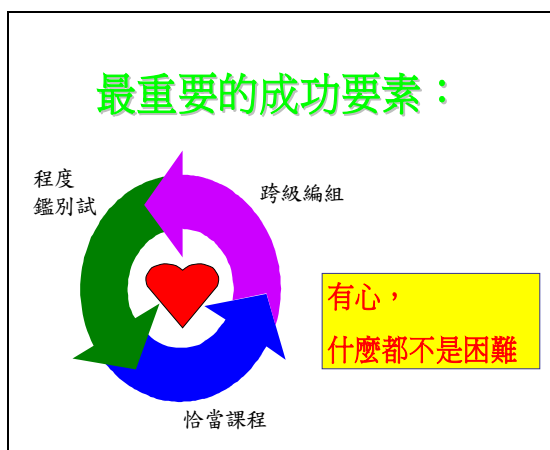
### 總結經驗：

- 增加行政工作
- 減輕教學工作量和壓力
- 能達「拔尖補底」的效果

### 成功要素：

必須令家長及學生明白－

- \* 「教過」<sup>1</sup> 「學到」
- \* 不應互相比較



## 校本輔導活動個案分享

陳慕珍

**校本輔導活動個案分享**

聖保羅書院小學  
陳慕珍

St. Paul's College Primary School

許多國外實徵研究結果，都指出一個強勢的、或和諧的學校文化確能形成有效能的學校。

1004學校文化與學校效能之批判  
<http://www.socialwork.com.hk/article/educate/teach/o1004.htm>

St. Paul's College Primary School

學校文化



持份者的行為及表現

St. Paul's College Primary School

**學校持份者**

	經濟角度	責任角度	利益角度
學生	-	學會學習	享受學習、健康成長
家長	-\$\$\$	身教、家教、協作、支持	子女成長、防老防飢
教師、支援人員、工友、校長	+\$\$\$	持續進修、樹立榜樣、十項全能、十全十美、任重道遠	名利雙收？積勞成疾？作育英才、福延後代
校長、校監、校董、辦學團體	-/\$\$\$	領導、監察、權力下放、共同負責	社會認同、建構無量

St. Paul's College Primary School

**學校持份者**

	目的
學生	接受優質教育
家長	
教師、支援人員、工友、校長	提供優質教育
校長、校監、校董、辦學團體	

St. Paul's College Primary School

知識建構  
體藝培訓  
品德薰陶

→ 優質教育

St. Paul's College Primary School

## 和諧的學校文化 從德育說起

St. Paul's College Primary School

### 品德教育的理念

愛是一切良好品德之源



### 品德教育的策略

五期計劃，循環不斷  
全校參與，課程統整



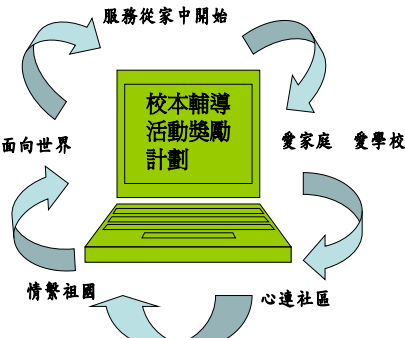
St. Paul's College Primary School

### 校本輔導活動獎勵計劃 五年計劃



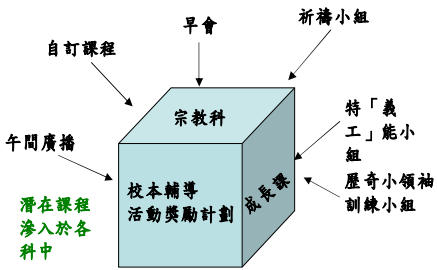
2002-2003 服務從家中開始  
2003-2004 愛家庭 愛學校  
2004-2005 心連社區 (認識社區)  
2005-2006 心連社區 (服務社區)  
2006-2007 情繫祖國  
2007-2008 面向世界

St. Paul's College Primary School



St. Paul's College Primary School

### 全校參與 課程統整



St. Paul's College Primary School

### 2002-2003 服務從家中開始

- 本月之星
- 愛心天使
- 留言篇——爸爸媽媽讚我乖  
I am a good boy
- 繪畫比賽：我愛我家

St. Paul's College Primary School


**2003-2004**  
**愛家庭 愛學校**

- 有商有量有規矩
- 我最喜愛的吉祥物選舉
- 愛心天使
- 留言篇——我是個好孩子  
家長的話
- 我最喜愛的吉祥物繪畫比賽
- 「愛家庭 愛學校」標語創作比賽

St. Paul's College Primary School




**2004-2005**  
**心連社區**



- 九月一日  
誓師大會(配合全民潔港，活出健康大行動)  
齊來做做健體操  
簽署承諾果實
- 第一期：區區特色逐個捉
- 第二期：綠色聖誕節
- 第三期：齊來做做健體操


St. Paul's College Primary School



**2005-2006**  
**心連社區(2) 服務社區**

- 誓師大會  
齊來做做健體操
- 「心連社區·愛心行動」徽章設計比賽
- 第一期：我想為社區做的事
- 「心連社區·愛心行動」舊曲新詞創作大賽
- 第二期：為社區服務的機構
- 第三期：我為社區服務


St. Paul's College Primary School



**服務社區活動**

- 義工送暖禮物包裝大行動
- 清潔香港
- 探訪長者日間護理中心
- 探訪獨居長者


St. Paul's College Primary School



**2006-2007**  
**情繫祖國(全校活動)**

- 誓師大會  
齊來做做健體操
- 譜出龍情
- 悅讀國情
- 「關心祖國」剪報感言
- 華服日
- 「我最欣賞的中國人」作文比賽
- 聽歌想國情


St. Paul's College Primary School



**情繫祖國(小組活動)**

- 尋根之旅(學生、家長及教師)
- 訪問中聯辦(待定)
- 參與香港回歸祖國十週年慶祝活動

St. Paul's College Primary School



面向世界  
(計劃中)

St. Paul's College Primary School



成效？  
有待檢討

St. Paul's College Primary School



請賜教！

St. Paul's College Primary School



## 學校的文化與效能

鄧兆鴻

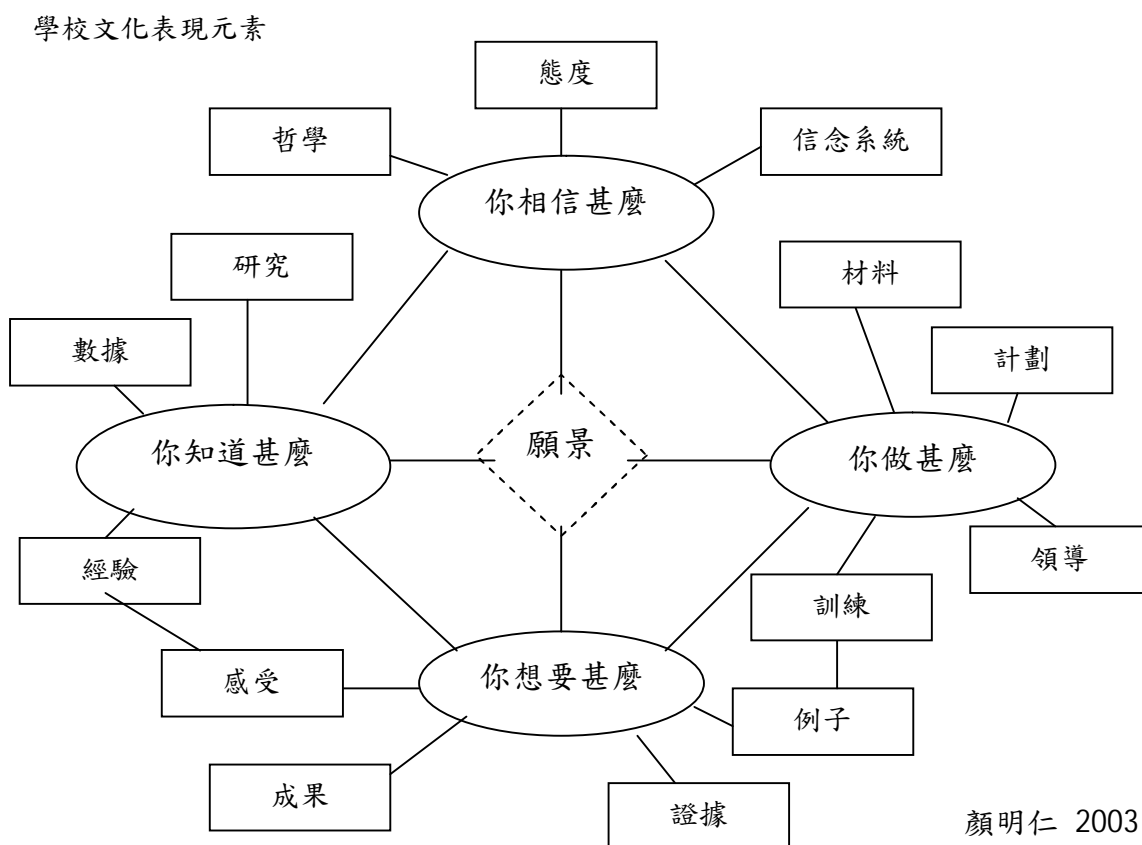
觀乎人文，以化成天下。（易經 賁卦）

文化就是：

1. 文物和行為
2. 社會和政治關係
3. 感情、行為和智力(intellect)
  1. 物質文化
  2. 制度文化
  3. 精神文化

文化是組織內眾人的一種信念模式，便各人分享設想、價值觀和規範等，從而塑造個人和團體的行為，成為奮鬥、理想目的。組織有共享的信念、願景、儀式及典禮、溝通的網絡和傳統。理解文化能幫助我們掌握環境和決定怎樣回應、減少憂慮、不確定及混亂。

學校文化是學校社群的一種共享價值觀念和表現模式，個體與集體之間互相影響，文化與個體和集體又互相影響，個體集體要共同發展，並是大家難於發現的。學校文化的要素基礎是信念，價值觀念和規範等，目的是為達至教師和學生改進學習的學校目標，而且學校文化和學校內外狀況互相影響，不斷在傳遞、嬗變、發展和更新變形。 顏明仁(2003)



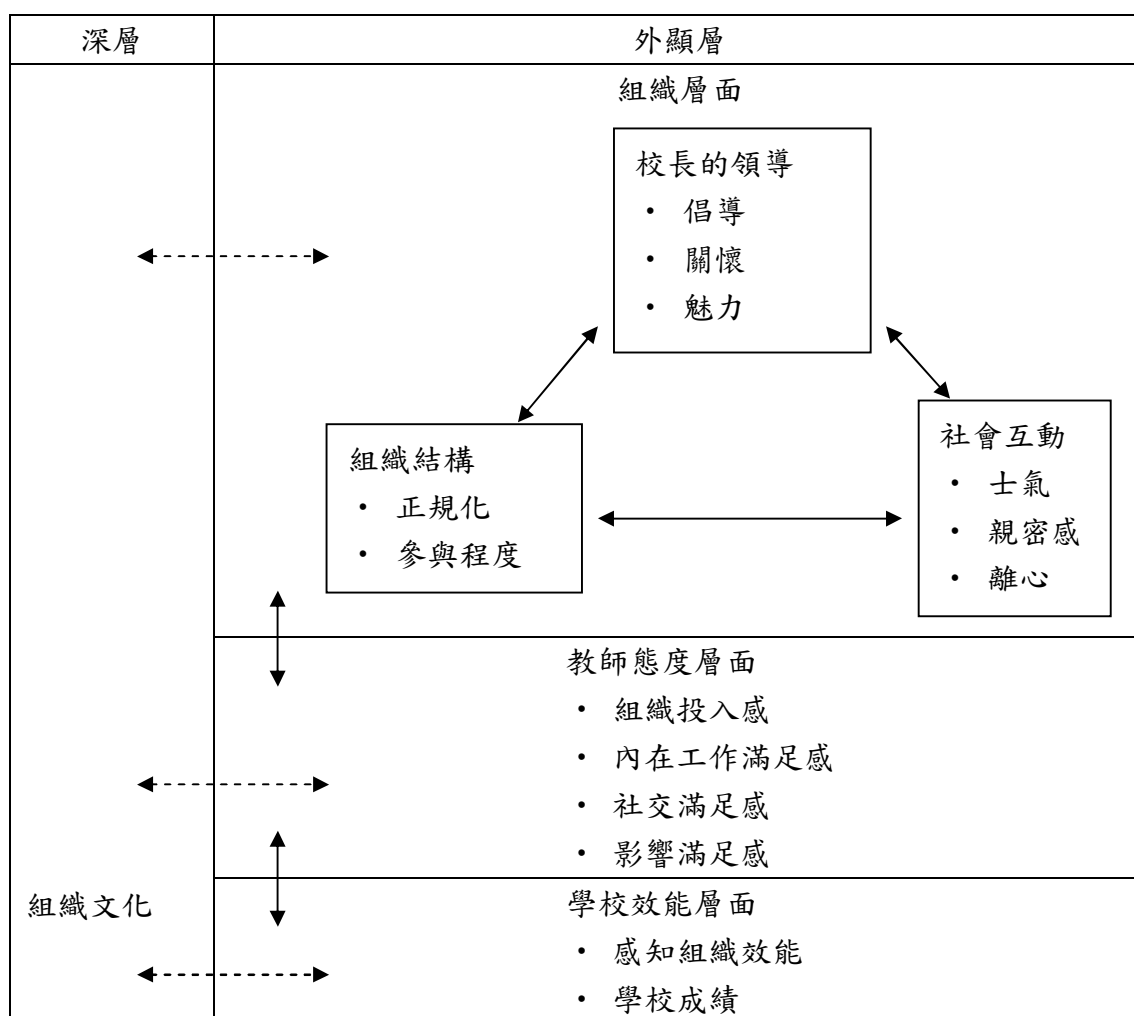
教師之間的關係是創造不同學校文化的最主要因素。(Roseholtz 1989)

教師們構成一個複雜的社群，並具有三項結構特質：

互相聯繫，同時發生和重複性。(Nias 1992)

增強學校效能的學校文化要素：

- 清晰的目標及高度期望；
- 鼓勵追求學業成就；
- 增大學生學習時間；
- 改善課程設計及組織；
- 建立良好的秩序及紀律；
- 爭取中央支援；
- 實施校本管理及民主決策；
- 配合適當領導；
- 保持員工的穩定性；
- 增加員工專業發展；
- 共同策劃及建立團體合作；
- 建立健康的社群關係；
- 爭取家長參與及支援。



鄭燕祥 2004

參考書目

- 鄭燕祥(2004) 《教育領導與改革：新範式》 台北 高等教育文化事業有限公司
- 顏明仁 (2003) 《教師改革認同感與學校文化研究》 教育博士論文 香港中文大學
- 高長梅 吳玉紅編 (1999) 《校園文化建設全書》 上海 經濟日報出版社
- 俞國良 王衛東 劉黎明 (1999) 《學校文化新論》 湖南教育出版社
- 蕭川(1990) 《教育與文化》 湖南教育出版社

## 友校分享

### 學校自評、校外評核

#### 油麻地天主教小學（海泓道）的分享

油麻地天主教小學(海泓道)  
 「小學校長實踐學習網絡」計劃  
 校長行動學習系統培訓課程  
 「學校自評、校外評核」  
 經驗分享  
 2006年11月

外評前準備工作

準備工作

(A)誰準備

全校參與模式  
 校長  
 中層  
 全體

準備工作

(B)準備甚麼

心態  
 文件

準備工作

(C)如何準備

認識理念、指標、過程

研討會、工作坊  
 內部學習分享  
 邀請友校分享經驗  
 對照表現指標、檢視學校現況、尋找差距、力爭上游

準備工作

(C)如何準備

- 撰寫自評報告：
  - 分組討論：根據《學校表現指標2002》列舉事實  
(佐證)
- 搜集數據 (Data/Observation/Discussion)
  - Data 數據  
 持分者問卷結果  
 學生情意及社交文件套問卷結果  
 校本問卷調查

### 準備工作

- (C)如何準備
2. 搜集數據 (Data/Observation/Discussion) :
- (二) Observation觀察  
觀課(同儕及校長/主任)-提昇教學  
日常觀察(上課、活動)
- (三) Discussion討論  
會議(正式/非正式)  
如校務會議、科組會議

### 何時準備

- 任何時候都準備
- 設時間表

### 進行外評

### 進行外評

- 校外評核前(11星期前)
  - 學校接獲書面通知，向視學組提供學校行事曆及外評期間的特別活動日期表
  - 視學組於6星期前磋商有關外評安排、外評隊長/學校
  - 學校接獲書面通知有關外評的詳細安排及外評隊員名單及外評隊長
  - 學校於2星期前完成14個表現指標範圍的自我評核
  - 學校把「持分者問卷調查結果」、「學校表現評量報告」及「學校自評報告」的軟件，電郵至教統局

### 進行外評

- 外評前探訪
- 校長簡報
- 外評隊伍參觀校舍及了解學校資源、設備
- 外評隊伍視乎需要查閱學校現存的資料/文件
- 外評隊伍認識獲挑選接受觀察的學生
- 外評隊伍約見全體教師/教職員，介紹校外評核程序

### 進行外評

- 第一天
  - 觀察學生在「學與教」及「校風及學生支援」的表現，以核實學校的自評結果
  - 外評隊伍觀察被挑選的學生上課及進行其他活動的情況
- 第二天
  - 繼續觀察學校在「學與教」及「校風及學生支援」的表現，以進一步核實學校的自評結果，了解學校是否能有效地利用學習評估資料，以促進學生學習及評核有關表現
  - 外評隊伍審閱文件(下午)及小組會議(下午)
  - 各會議討論時間約1小時
  - (1)討論學生課業
  - (2)有關學成長支援工作

### 進行外評

- 第三天
  - 小組會議
  - (1)會見學校改善小組成員或負責策劃和報告的小組，了解學校改善計劃的成效及如何影響學生學習
    - 了解學校評估發展計劃內關注事項的方法及評核結果的應用
  - (2)會見中層管理人員：部門及委員會負責人，了解執行「工作計劃」的情況，了解「範疇二」的自評方法及了解應用自評結果的情況
  - (3)會見校管會/校董會成員，了解校管會/校董會對學校實踐辦學宗旨的滿意程度及了解校管會/校董會管理學校的方法

### 進行外評

- 第三天(續)
  - (4)會見獲外評人員在第一天挑選的學生，了解學生的學習情況及學校給予學生的支援
  - (5)會見區域教育服務處人員，了解學校的發展情況、學校與家長/外界的關係及了解學校管理層與教職員的關係
  - (6)會見家長，了解家長對學校發展的滿意程度
- 第四天
  - 歸納論據及集體判斷
  - 與學校分享外評的初步結果

### 跟進外評建議的行動

- 以外評報告作為05-06年度學校自評其中一項重要資料
- 訂立06-07年度關注事項
- 撰寫06-07年度週年校務計劃書
  - (由各範疇組長匯報06-07年度工作計劃)
  - 學與教
  - 校風及學生支援

### 跟進外評建議的行動

### 促進了甚麼？

- 心態：
  - 肯定自評及外評的作用
- 知所改進：
  - 提昇對指標的認識，對自己的工作有更敏銳的反思力
  - 課業設計更留意個別差異
  - 課堂教學更互動，效能更佳
- 確立優點：
  - 更肯定原有工作
  - 更完善自評機制，分工及程序更明確
  - 鞏固各科組的建設，加強各科組之協作

### 對外評之意見

## 促進了甚麼？

### 學習型組織

- 自評和外評亦為同儕觀課及共同備課帶來動力
- 提升學校團隊精神，教師較前更樂於分享專業知識和教學心得。
- 推行分權領導
- 賦予中層管理人員及學校改善小組更多責任。
- 進行深切的反思，並參考外評的回饋及建議，使學校的管理及策劃工作更見效率。
- 學校領導人員對問責也持更開放的態度
- 願意接受教職員甚至學生的評鑑。

## 結語

- 借助外評，促進自評，自強不息
- 準備的過程也就是自我完善的過程
- 繼續不斷努力建設一個人人學習及互相關懷的社群

謝謝各位！

## 學校發展與領導

### 香港教育學院賽馬會小學的分享



The Hong Kong Institute of Education  
Jockey Club Primary School  
香港教育學院賽馬會小學

# 學校發展與領導

2007年 4月



杜莊莎妮校長

### 學校背景

- 2002年由香港教育學院創辦
- 位於香港教育學院校園內
- 全日政府資助小學
- 校舍設計榮獲「2002年香港建築師學會全年建築大獎」



### 創校經過

- 香港教育學院前校長許美德教授及一班教育學院教職員於1997年興起了建立一所小學的意念。
- 他們認為學院成立一所的幼兒發展中心及一所小學，以作研習、示範及分享學與教，對於協助提高本地教育質素是相當重要的。
- 後由香港賽馬會慷慨捐贈了九千二百七十四萬元興建校舍。



### 社會人士的期望及祝福

前任行政長官董建華先生：

「透過優化教育以及有效的教育實踐，我們期望香港教育學院賽馬會小學將會成為一所成功體現香港教育理想的小學，提供一個互相關懷及資源充沛的學習環境，讓每個同學都享有成功學習的機會。」

(2004年2月)



香港大學校長資深顧問、師訓與師資委員會主席程介明教授：

「香港教育學院賽馬會小學是香港教育發展的里程碑，也會是香港教育史上的重要部分。」

(2005年1月)



### 我們的願景

「共享學教喜悅，盡展赤子潛能。」



### 校訓

「熱愛學習，追求卓越」


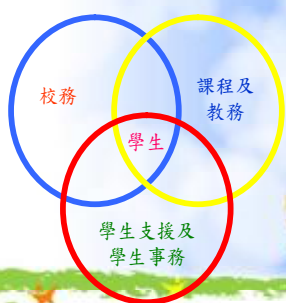


### 核心價值



我們參照籌辦學校時一群學者所訂定的核心價值，以「學生為本」作為各項決策、措施及課程之依歸。

### 組織架構



### 自我完善



### 關注事項

- 共享學教喜悅，建構學習校園
- 同心樹人，盡展赤子潛能
- 關愛他人，惠澤社群



### 校園環境

• 校園依山建築，採用環保設計



共享學教喜悅，建構學習校園

### 校園設施

香港教育學院  
全天候室內恆溫泳池

中央庭園

半圓劇場

香港教育學院  
蒙民偉圖書館

舞蹈室

多媒體學習中心

共享學教喜悅，建構學習校園

### 新增校園設施

創意漢語拼音跳飛機

於各樓層增設「悅讀角」

英文室，優化英語學習環境

共享學教喜悅，建構學習校園

### 美化及綠化校園

壁畫

重植花園

共享學教喜悅，建構學習校園

### 主題活動區

跳繩區

呼拉圈區

演藝角

共享學教喜悅，建構學習校園

### 高展示·多參與

增設常設展覽室

利用校園環境加強主題學習

共享學教喜悅，建構學習校園

### 我們的教師

Activity	Percentage
參加校內活動	100%
參加校外活動	100%
參加專業發展	100%
參加校本課程	94%
參加其他	13%

共享學教喜悅，建構學習校園

### 加強團隊合作




以體驗式工作坊磨合新舊同工，  
建構團隊

共享學教喜悅，建構學習校園

### 建構自評文化

邀請教院講師擔任自評顧問  
強化學校改小組職能




共享學教喜悅，建構學習校園

### 教院專家到校支援

中文科 李孝聰副系主任  
英文科 Assistant Professor May Pang Yin Mei  
數學科 關樹培講師  
常識科 鄭雅儀助理教授



共享學教喜悅，建構學習校園

### 專項培訓交流

互動家課 龐憶華副系主任  
學習評估 文家安發展主任




共享學教喜悅，建構學習校園

### 內地教師交流

李社珍老師  
NET-PLPR EMB NET SECTION  
往北京交流 黃玉瑩老師




共享學教喜悅，建構學習校園

### 我們的家長

積極參與學校活動




同心樹人，盡展赤子潛能

推動家長義工工作





同心樹人，盡展赤子潛能

加強家長教育





同心樹人，盡展赤子潛能

我們的學生

班級架構 2006-07年度

班級編制

級別	班數	級別	班數
一	3	一	3
二	3	二	3
三	3	三	3
四	3	四	3
五	3	五	3
六	3	六	2

一至六年級  
每級3班共18班

共17班




同心樹人，盡展赤子潛能

學生背景

- 本年度學生總人數448人
- 居住於大埔區的學生佔總人數80%
- 社經地位參差
- 全校需要學習支援的學生人數為6%



同心樹人，盡展赤子潛能

兩文三語

擴闊語境

- 提供兩文(中、英文)三語(粵語、普通話及英語)的語言環境。

教學語言

- 小一至小三中文科以粵語授課
- 小四至小六中文科以普通話授課
- 各級英語以英文授課
- 各級視覺藝術以英文授課
- 部分級別體育以英文授課
- 其他科目以粵語授課



同心樹人，盡展赤子潛能

全校性語文活動

英語週

語常會英語樹

普通話週

英語節







同心樹人，盡展赤子潛能

詩人茶座

小作家研習日

演講角

同心樹人，盡展赤子潛能

### 跨學科全校性學習活動

以數學與體藝科目結合，發展跨學科學習活動

同心樹人，盡展赤子潛能

數學音樂嘉年華

數學體育嘉年華

數學美術嘉年華

同心樹人，盡展赤子潛能

### 推行主題學習

以常識科為骨幹

強調探究式學習和親身體驗

- 02-03年度學習主題：米的故事
- 03-04年度學習主題：茶的文化
- 04-05年度學習主題：奧運
- 05-06年度學習主題：水
- 06-07年度學習主題：香港

同心樹人，盡展赤子潛能

米的故事

奧運

茶的文化

水

同心樹人，盡展赤子潛能

### 重視學習成果分享

多元文化日

聖誕音樂會

同心樹人，盡展赤子潛能

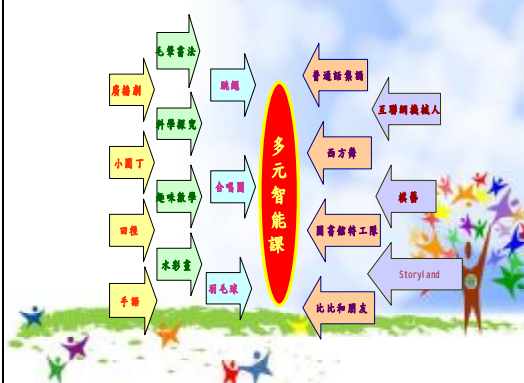
### 多元智能課程

每週兩天四節的多元智能課節  
讓學生有更多機會發展：

- F 自然觀察智能(naturalist intelligence)
- F 視覺空間智能(spatial intelligence)
- F 音樂智能(musical intelligence)
- F 身體動覺智能(bodily-kinesthetic intelligence)
- F 人際智能(interpersonal intelligence)
- F 內省智能(intrapersonal intelligence)
- F 數學-邏輯智能(logic-mathematical intelligence)
- F 語言智能(linguistic intelligence)



同心樹人，盡展赤子潛能



同心樹人，盡展赤子潛能

### 多元智能課程活動



手語班  
互聯網機械人  
花式跳繩

同心樹人，盡展赤子潛能

### 創意思維



中國書法

同心樹人，盡展赤子潛能

### 延展學習活動



同心樹人，盡展赤子潛能

### 全方位學習活動

學校文化日——小一童話閱讀



常識科參觀消防局  
中樂表演

同心樹人，盡展赤子潛能

### 積極照顧學童的不同學習需要

- 小班教學
- 增益班
- 資優班
- 強化班
- 學習支援 (SEN) 小組
- 功課輔導
- 言語治療




同心樹人，盡展赤子潛能

### 德育及公民教育

- 鼓勵學生重視學術及七育(德、智、體、群、美、情、靈)的均衡發展。
- 培養學生成為具創意、有責任感及對學校社會都能勇於承擔的良好公民。
- 重視誘導學生自學，自愛，自律，成為一位熱衷於終身學習的人。



關愛他人，惠澤社群

### 週會主題：

立志	忠誠	中華文化	文學欣賞
自律	孝順	尊敬師長	藝術之美
禮貌	中國地理	友愛同學	珍惜擁有



週會活動情況

關愛他人，惠澤社群

### 個人成長課




關愛他人，惠澤社群

### 服務社群

#### 少年企業家大比拼





關愛他人，惠澤社群

### 愛心大使





關愛他人，惠澤社群





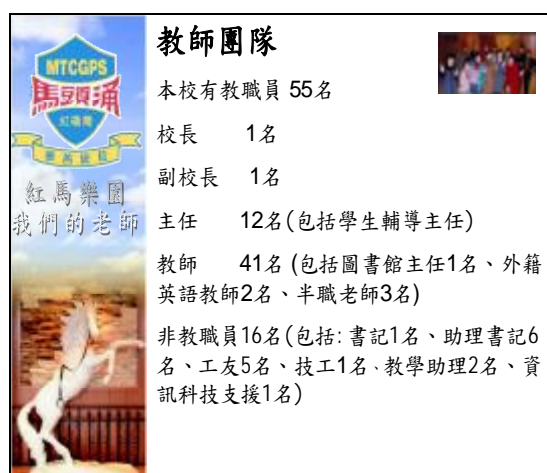


我們是一個追求自我完善的學習社群。



## 學校組織與文化

### 馬頭涌官立小學（紅磡灣）的分享




學校設備		
名稱	數量	備註
課室	30	裝置銀幕、電腦、投影機、實物投影機、紅外線語音教學系統裝置及空調
特別室	20	音樂室、音樂天地、美術室、舞蹈室、輔導室、圖書館、語言學習室、英語樂園、華語天地、數學天地、兒童園地、活動中心、會議室、電腦室、常識特別室、展覽中心、家長資源中心、教學資源室、教員室、教員休息室
禮堂	1	備有禮堂樓座及空調
操場	3	操場、有蓋操場及天台操場
戶外設備	5	體育園地、愛心種植園、活力之泉(水池)、戶外花園、觀景亭
其他設備		語文廊、藝術廊、熱帶雨林展覽場、科幻世界展覽場、投交角、小小舞台



**學校發展項目：**

1. 優化評估政策，提升教學效能。
2. 照顧個別差異，發展學生潛能。
3. 推動品德教育，培育良好公民。



**課程特色**

- 創意寫作
- 跨學科專題研習
- 常識科科學探究活動
- 服務學習
- 資優學生校本培訓計劃
- 校本閱讀計劃
- P.1-2 普通話教中文
- P.1-2 Integrated English Language Programme
- 四至六年級英語調適課程
- 三、四年級中文調適課程
- 加強親子寫作訓練，如親子日記、親子隨筆
- 加強聽說能力，在課堂講故事、個人短講

1. 推動閱讀風氣

為增強學生的閱讀能力及加深學生閱讀策略認識，本校透過以下全方位的校本閱讀計劃，推廣閱讀風氣

2. 資訊科技教育

- 校內設備
- 給予老師支援
- 為學生提供不同網上學習活動
- 校網傳情
- 好站連結

3. 專題研習

- 以常識科為主，每級不同主題
- 以跨學科式進行
- 每級要求學生掌握不同技能
- 學生分組完成並要匯報
- 著重多角度評估學生(家長、教師、學生、學生互評)

4. 德育及公民教育

- 早會
- 週會 / 班主任
- 升旗禮、國旗下講話
- “I CAN” 全人教育課程

全方位學習活動

單元	健康生活	敬師愛校親親父母	植根香港關心社區
學習活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iCan全人教育課程</li> <li>• 週會 / 德育課</li> <li>• 盡展潛能獎勵計劃</li> <li>• 健康生活教育計劃</li> <li>• 性教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一生活藝</li> <li>• 服務生計劃</li> <li>• 敬師活動</li> <li>• 校園電台</li> <li>• 小小演說家</li> <li>• 幼小銜接</li> <li>• 升中銜接</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 服務學習義工計劃</li> <li>• 清拆紅灣事件簿</li> <li>• 講座及參觀</li> </ul>

全方位學習活動

單元	胸懷祖國熱愛文化	放眼世界博愛萬物
學習活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 校本輔導活動(董心、關心、中國心)</li> <li>• 升旗禮</li> <li>• 國旗下講話</li> <li>• 學術文化交流團</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 環保教育</li> <li>• 南亞海嘯事件簿</li> <li>• 綠化小天使</li> </ul>

服務隊伍:一人一職



學生的服務組織

全校參與學生支援

學生支援	甄別學生	學習困難
		行為及情緒問題
		資優學生(學業)
		各學術有潛質學生
	支援策略	課程安排
		教學安排
		功課安排
		評估安排

學校活動

- 聖誕聯歡會
- 專題講座
- 模範生選舉
- 運動會
- 萬聖節嘉年華
- Reader's Theatre
- 數學設計比賽
- 數學嘉年華
- 常識問答比賽
- 中英文書法比賽
- 作文比賽
- 朗誦比賽
- 學術性活動
- 中國文化日
- 小小舞台展潛能

一生一體藝



學生成就

- 本校積極拓展學生各方面的潛能，成績卓越
- 學生成績優異，每年派往理想中學無數
- 學生多年獲九龍城區傑出學生大獎
- 連續多年獲九龍城區傑出團員(每區一名)，並派往外地作文化交流
- 學生獲選為全港傑出少年獎
- 數學小精英，屢獲殊榮
- 合唱團獲多次公開比賽冠軍
- 校外舞蹈比賽、朗誦比賽及音樂比賽獲獎無數



學生成就

- 連續兩年獲全港英文民歌比賽亞軍
- 多年獲體育獎勵計劃九龍東區金獎
- 連續十年獲九東區羽毛球男子及女子組冠軍
- 步操管樂隊曾獲全港步操管樂比賽小學組冠軍
- 學生體藝出眾，每年獲獎盃近一百個





學校需要

- 聆聽家長需要
- 欣賞家長長處
- 發揮家長潛能
- 建立家長信心
- 鼓勵家長參與

成為學校人才、財力、物力支援

家校本同心

讓家長體會

- 第一個家
- 第二個家
- 優良的家庭教育與學校教育，是未來社會的希望

家校本同心

我們的校友：

- 校友會
- 紅馬羽毛球會

校友會

紅馬羽毛球會  
MATCH  
Badminton Club

心心相印  
以愛維繫

紅馬羽毛球會  
MATCH  
Badminton Club

我們會做到

- 上下一心
- 積極進取
- 各展所長
- 共創佳績

MTCGPS  
馬頭涌  
紅馬

多謝

MTCGPS  
馬頭涌  
紅馬  
德善堂信

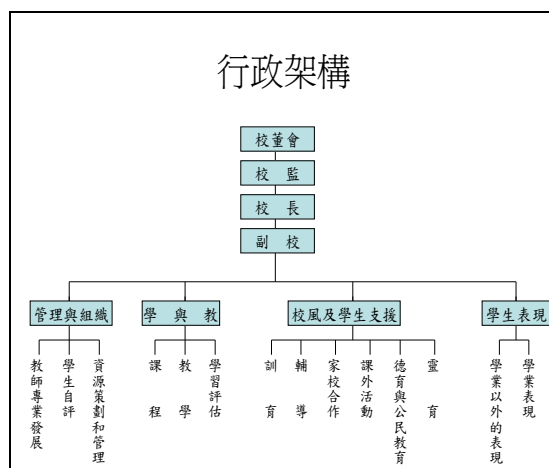
## 校園自轉

港澳信義會小學的分享



### 行政架構

- 發揮專長
- 互補不足

### 擴大人力資源

- 成立科組
- 各施其職
- 鼓勵進修




### 2006 - 2007 科務小組名單

協調人	組別	科主任 / 負責人	成員
曾華	思維	貞、余	向
	中文	玉、黃、周	蕙、麗、秦
	英文	結、葉	柳、鈞、凱
	普通話	翁、謝	少
貞	圖書館	蓮	
	數學	凌、銘	英、敏、霞、向
	常識	香、黎	招、源、林、莊
珍	電腦	程、達	富
	音樂	茜、余	恩
	視藝	譚、湯	素
	體育	洪、港	榮
	宗教	生	定、柳
球	德公	龍、寶	駱、曹、戴、鄧
	學生支援	寶	婷、蘭

### 各科科長

科目	中	英	數	視	常
P.1	麗	柳	向	素	招
P.2	秦	凱	敏	少	源
P.3	玉	結	銘	湯	林
P.4	黃	鈞	霞	蘭	莊
P.5	蕙	珊	英	譚	黎
P.6	周	葉	凌	湯/譚	香

- ### 體驗團隊，實踐協作
- 00 電波世紀之旅 (強效學習)
  - 01 情境教學
  - 02 無限智勇顯潛能 (跨科專題)
  - 03 環保教學 (專題探究)
  - 04 協作教學 (思維技巧)
  - 05 協作教學 (科本)

### 借助外力

- 98-01 香港躍進學校計劃
- 02-03 優質學校計劃－支援學校
- 02-04 學校專業發展計劃－資源學校
- 03-04 優質學校行動
- 04-05 校外評核
- 04開始 全校性資優培育計劃
- 06-07 SSP(借調老師計劃)
- 07-09 專業發展學校

### 提升專業

- 擴闊視野
- 鼓勵進修
- 肯定專識
- 製造機會
- 科研
- 分享
- 交流



### 擴闊老師視野

April / 99	上海
Oct / 00	台灣
Jan / 01	新加坡
Feb / 04	廣州
March / 05	新加坡
Oct / 05	本地

### 校長分享

02 - 04	新入職小學校長延伸課程 小組導佈
04 - 05	擬任校長課程 小組導佈
04 - 05	外評隊
05 - 06	外評隊
06 - 07	blue skies Sponsor

透過香港躍進學校計劃，我們學習

- 情勢分析
- 善用數據
- 策劃未來
- 團隊共力
- 建構文化
- 優化課堂
- 探究學習

### 節錄不同報告對本校評價

- 「學校擁有一群有理想及有抱負的老師，而他們對實際工作環境也感到滿意。全體老師一致認為本校的老師願意為學校的成功而竭盡全力。」 (99年香港躍進學校計劃初步情勢檢討報告)
- 「學校是一所很有特色的校學，洋溢著高度的團隊精神及活力，在管理與組織文化上已相當完善」 (01年香港躍進學校計劃總結報告)

### 節錄不同報告對本校評價

- 同事間能夠互相支援和坦誠交流，而且感到自己在教與學都有充分自主。
- 教師相信自己有能力和技巧，善於協助學生學習。
- 教師感到在此校有機會持續進修，增進技能和知識，促進自己專業成長。
- 學校工作接近教師們的理想

(04優質學校行動教師問卷調查報告)

## 教師專業持續發展的校本經驗

聖公會何澤芸小學的分享

教師專業持續發展  
校本經驗分享

聖公會何澤芸小學  
王雲珠總校長

25-4-2007

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

### 學習是發展的動力

知識改變命運  
學習創造未來

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

## 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

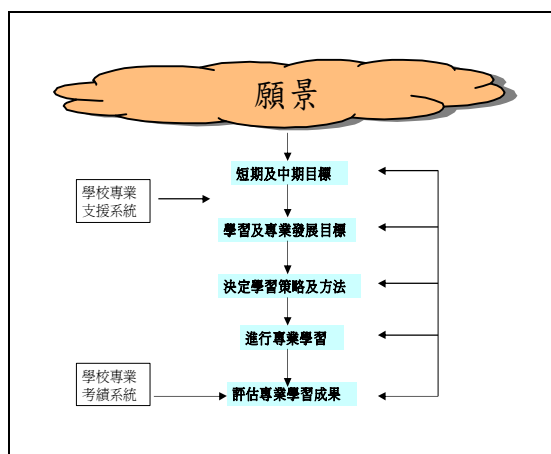
### • 使命

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饋資訊

### 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 n給假進修
- 參加研討會 n課餘進修
- 共同備課、同儕觀課 n電郵分享佳作文章
- 師徒制 n協作教學
- 大專院校專家到校支援

### 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  
聲情教學工作坊  
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)

### 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  
兩次工作坊  
團隊、合作、自信.....

### 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  
加入學校支授網絡  
擔任交流會的分享講者  
設計校本課程

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---「生本教學」
- 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

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

專業評核，促進成長

- 上而下一考績
- 下而上一分析、接納、改進
- 同儕觀課—互評.....教學提升
- 自評—自我反思

### 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  
(主講&參與)
- 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  
善用會議 / 例會時間

### 教師專業持續發展的重要

- 相信教學成效是重要
- 相信專業發展是重要
- 相信專業發展有助教學更重要

### 教師專業持續發展的重要

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--

### 教師專業持續發展理念 — 總結

教與學範疇	學生發展範疇	學校發展範疇	專業團體關係及服務
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø 學科內容知識</li> <li>Ø 課程及教學內容知識</li> <li>Ø 教學策略、技巧</li> <li>Ø 媒體、語言</li> <li>Ø 評量及評估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø 學生在校的不同需要</li> <li>Ø 與學生建立互信關係</li> <li>Ø 學生關顧</li> <li>Ø 學生多元的學習經歷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø 學校願景、使命、文化及校風</li> <li>Ø 校政、程式及措施</li> <li>Ø 家庭與學校協作</li> <li>Ø 回應社會變革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø 校內協作關係</li> <li>Ø 教師專業發展</li> <li>Ø 教育政策的參與</li> <li>Ø 與教育有關的社區服務及志願工作</li> </ul>
<b>六個基本價值觀：</b>			
I 堅信學生人人能學		I 弘揚師德，關愛學生	
I 尊重差異，多元取向		I 克盡本職，獻身教育	
I 團隊協作，樂於分享		I 持續學習，追求卓越	
前設：教師成長及發展			

一花獨放不是春  
百花齊放春滿園

謝謝

請指導提點!

## 學校轉變與中層人員

聖公會德田李兆強小學的分享



聖公會德田李兆強小學  
學校轉變與中層人員  
日期:2006年11月9日




# 全日制「學校行政安排」



### 收集各方面意見：

- 幾個小息？
- 午膳時間有多長？
- 早讀課？
- 放學時間？
- 課前或課後輔導？
- 每節時間？
- 興趣活動安排？





### 學習情況

- 早會
- 午膳




### 時間表

03-04時 間表	04-05時間 表
	

### 行政工作分配：

- 行政人員、科目主任、組長及老師
- 副校長統籌
- 校務組、教務組、訓育組、學術組、課程組、活動組、總務組、學生輔導組、課程發展統籌組



## 校舍設備

- 地面
  - Ø 接待處、校務處、副校長室、校長室、會議室、會見室、大會議室、教學用途室、油印室、升降機等。
  - Ø 陰雨操場、兩個籃球場、體育用具室、男女洗手間等。
- 一樓
  - Ø 課室五個、特別室一個。(課室一有空調)
  - Ø 活動室兩個、男女更衣各一個
- 二樓
  - Ø 課室五個、特別室一個。(課室六、七有空調)
  - Ø 多用途室、常識科室、語言室、圖書館。
- 三樓
  - Ø 課室五個、特別室一個。(課室11、12、13、14有空調)
  - Ø 美勞室、音樂室、電腦室、視聽室。



## 校舍設備

- 四樓
  - Ø 課室五個、特別室一個。(課室16、17、18、19有空調)
  - Ø 禮堂及後台。
- 五樓
  - Ø 課室五個、特別室一個。
  - Ø 禮堂上的空間及樓座。
- 六樓
  - Ø 課室五個、特別室一個。
  - Ø 禮堂上的空間。
- 七樓
  - Ø 教員辦公室、工友宿舍兩個(其中一個作為教師休息之用)、
  - Ø 籃球場一個
- 特有的設備
  - Ø 有綠色標示的部份有冷氣供應
  - Ø 天花板設備



## 教師當值表



A. 體育晨操 (7:50-8:00am)	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
體育晨操					
課室					
特別室					
禮堂					
活動室					
一樓					
二樓					
三樓					
四樓					
五樓					
六樓					
七樓					
B. 課室午操 (8:15am)					
課室					
特別室					
禮堂					
活動室					
一樓					
二樓					
三樓					
四樓					
五樓					
六樓					
七樓					
C. 課室小息 (9:50-10:10am)					
課室					
特別室					
禮堂					
活動室					
一樓					
二樓					
三樓					
四樓					
五樓					
六樓					
七樓					

## 購置傢俱分工表：

編號	名稱	類別	負責人/組別	日期
1	電腦室 (C&I Room)	電腦室		
2	電腦室 (Preparation Room for Computer Assistant Learning)	電腦室		
3	英語室 (Language Room)	英語室		
4	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
5	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
6	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
7	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
8	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
9	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
10	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
11	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
12	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
13	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
14	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
15	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
16	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
17	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		
18	禮堂 (Canteen Room)	禮堂		



## 驗樓分工表：



- 地下的組長和組員、一樓的組長和組員、二樓的組長和組員、三樓的組長和組員、四樓的組長和組員、五樓的組長和組員、六樓的組長和組員、七樓的組長和組員
- 由主任、科主任負責全部老師入組。

## 驗樓分工表：



- 請班主任將課室內需要維修的地方告知該層樓的負責主任。
- 請各組檢查該層所有課室、特別室、走廊、洗手間、樓梯(上層及下層各一半)、及公用地方。
- 請於6月9日(星期三)六時前將報告交副校長。
- 閱後請簽署。



## 植樹日



## 校園植物



## 校園植物

-  露天劇場
-  綠茵閣
-  停車場
-  籃球場
-  排球場

## 樹的種類

『龍柏』

『蒲葵』



## 樹的種類

『羅漢松』：  
植樹日那天由各嘉賓  
種植了六棵羅漢松

『雞蛋花』



## 樹的種類

『杜英』

『細葉欖仁』



## 樹的種類

『垂葉榕』



『樟樹』



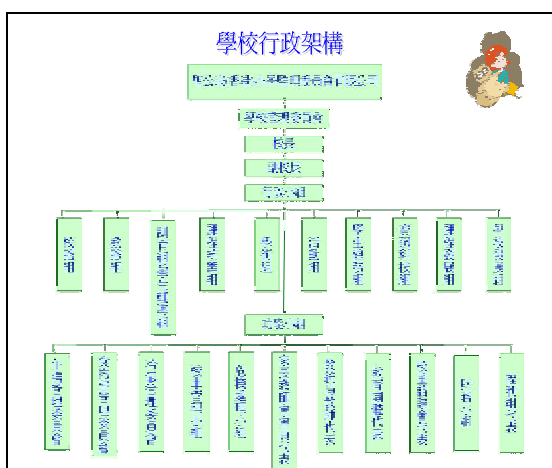
## 花的種類

『細葉龍船花』：  
由三十一班學生代表種植，會長出小紅花



『雪茄花』





## 行政小組

- 校務組
- 教務組
- 學術組
- 活動組
- 課程統籌組
- 課程發展組

- 學生總務組
- 學校發展組
- 資訊科技組
- 訓育學生輔導組



## 學校行政組—所有老師

### 學校改善小組

### 科組



## 科務

### 科主任

### 科組長

### 每級科聯絡人

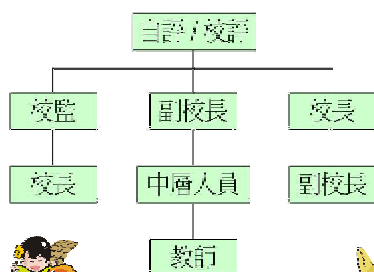


## 中層分工



管理與組織	學與教	校風及學生支援	學生表現
校務 教務	課程統籌 課程發展 學術	訓育 學生輔導 學生總務	活動 資訊科技 學校發展

## 每年教師考績一 自評、校評



## 發展教育統籌局課程改革的四個關鍵項目

- 德育及公民教育
- 從閱讀中學習
- 專題研習
- 運用資訊科技進行互動學習

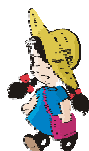


## 課程及教育



### 改革四個關鍵項目

- 從閱讀中學習
  - 課程、圖書館主任
- 資訊科技
  - IT主任



## 課程及教育





### 改革四個關鍵項目

- 德育及公民教育
  - 訓育、德育及公民教育科主任
- 專題研究
  - 學術、課程統籌



## 科務發展

- 課業檢查
- 觀課
- 同儕
- 校長
- 科主任
- 共同備課





## 科務發展

共同備課


集思廣益

推廣科研及課研風氣



## 共同備課

- 其中一科先起步，再發展到其他科
- 與同事分享成果
- 建立共同的目標



## 共同備課的開始

### 種籽計劃 — 跨學科課程

2001-2002

中文大學，數統系課程發展處(英文班)  
種籽計劃、四年級(英、音樂科課程)

2002-2003

英、常務委員推廣至五年級

2003-2004

四、五、六年級  
英常務委員課程

## 共同備課的開始

### “Reading Workshop” 英文閱讀工作坊

2002-2003

先導學校(四年級)

2003-2004


種籽學校(五年級)  
小學英文科課程指引(2004年10月)

2004-2005

一、二年級英文閱讀工作坊

2005-2006

一至六年級英文閱讀工作坊



## 共同備課的開始

### 「小學資優教育發展模式」計劃

2001-2002


教師培訓工作坊  
學生夏令營

2002-2003

課程旅行

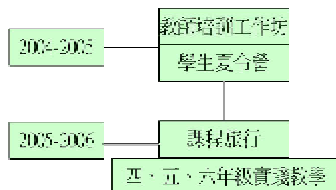
2003-2005

校本延續課程



## 共同備課的開始

「小學創意教育遞進發展模式」計劃



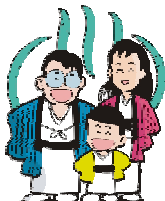
## 校本改革的前奏：環境掃描

- 重點科目
- 發展的試點



## 環境掃描之一： 外部環境的檢視

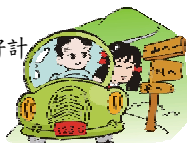
- 家長
- 幼稚園校長
- 中學校長
- 老師



## 環境掃描之二： 內部環境的檢視

## 制定策略與執行策略

- 家長渴望子女入讀英文中學
- 參與課程發展研究計劃（種籽計劃）
- 跨學科
  - 我們選取英文科、常識科
  - 戰略性的價值



## 教師專業發展

- 經驗分享
- 教學交流



## 教師專業發展



- 校本工作坊
- 地區交流工作坊
- 教學開放



## 教師專業發展



- 本港內地教學交流
- 本港內地文娛交流




## 內地專業交流計劃

推「普」行動：

- 在二、三年級進行以普通話上中文課

延續教育統籌局「內地與香港教師交流及協作計劃」

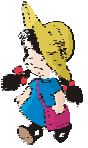
- 中文科
- 數學科



教育學院的「伙伴協作計劃」：

- 籌劃中文科新課程的教學計劃

教育統籌局教育中心服務組(專業支援)協作「適異教學」計劃(Differentiated Instruction)，於一年級施行




## 學校網頁

- 最新消息
- 學校簡介
- 科目
- 學校資訊
- 活動資訊
- 家長教師會

<http://www.skhttlsk.edu.hk/>



# 謝謝



## 友校參觀反思輯錄

### 參觀聖公會油塘基顯小學 (2006. 10. 24)

1. 在參觀交流中，你最深刻的印象是：
  - 中層團隊協作。
  - 三位中層管理人員的自信和能力。
  - 三位中層管理人員在建立教師團隊的重要性。
  - 中層領導共融，互相支援、勇於帶領，敢於承擔的精神，實在令人敬佩。
  - 李校長在學校發展富前瞻性，授權中層發展空間，引入外界資源及交流機會，讓同事從工作中找到滿足感，是“春雨潤物細無聲”的領導方式。
  - 中層領導那份自信，建立學校親和氣氛那份著力。
  - 分工架構界定清楚，各教職員能在其崗位上發揮所長。
  - 中層團隊有默契及充足溝通，共同策劃及推行各項學校發展。
  - 中層人員之團隊合作精神及自覺性、自律性很強。
  - 很欣賞李少鶴校長的魄力、管理策劃，能令這群富於批判性、啟發性的中層同工和新任校長如此緊密合作，為學校、學生謀福祉。
  - 李校長以童軍精神來比喻自己的學習及團隊的發展。當中提及考章（引發向上動力及培養興趣）；小隊制（帶動努力、服務精神、承擔、人際關係）；突發事件的處理及網絡的重要等……引發我的反思。
  - 梁主任作為輔導主任，怎樣在校內作出平衡、怎樣建立同事、關心及協助同事成長……令我欣賞。
  - 校長的熱誠接待及提供的資料對參觀的校長得益良多。
  - 中層管理人員充滿自信及團隊精神，對學校發展十分有好處及難得一支十分強的中層管理隊伍。
  
2. 這次參觀交流對你的校務工作有沒有啟發？請寫出：
  - 要有效提升中層團隊，先讓中層同工享受工作的成功。
  - 由於中層管理人員在教師團隊扮演重要的角色，故對中層管理人員的培訓實是致為重要，特別是領導能力方面。
  - 另一方面，中層管理人員之間的互信和合作亦是一個重要的關注點，而這個問題與校長的領導能力有著不可代替的關係。
  - 發揮每一個人的長處，鼓勵同事主動選擇發展方向，擁有感強，自然投入工作。
  - 工作雙負責制，既可協作，兼可培育接班人。
  - 聖公會學校成功秘方：每人為孩子多做一點。
  - 培養職能專家，例如：學校維修、幼稚園聯絡及資優教育。
  - 與員工的溝通及互相體諒十分重要。

- 以學生為中心，各教職員抱共同的目標，發揮團隊精神。
- 獲益良多，謝謝安排是次的探訪。
- 很欣賞輔導主任不但能輔導學生，並且更能關顧老師。要做到這點，這位輔導主任必先取得各同事的信任，並為一隱性的領導者。
- 新任校長與舊同事（基顯上午校）之相處，實是值得本人繼續探究的課題。
- 有一隊強勢的團隊，能彼此建立互信，不會是偶然的，不能在聘請同工時單靠運氣便可達到。除了以身作則，培養人的工作不能忽視。
- 同事能盡心盡力工作，我相信關鍵是在於能啟動他們，讓他們“享受”工作。
- 使用各項資料進行本校的中層管理培訓和反思。
- 對本校中層管理人員進行分類以便栽培，希望改進中層管理人員的領導技巧。

### 參觀油麻地天主教小學（海泓道）（2006.11.2）

1. 在參觀交流中，你最深刻的印象是：
  - 油天運用多方面的資源來提升學生的學習，策略新穎。
  - 從張校長及陳主任的講解中，感受到他們對學校的熱愛、投入及承擔；他們表現十足的自信及擁有感。
  - 學校的存檔系統。
  - 如何善用地方。
  - 校長很有領導才能，懂得尋求新的資源，為發展學校很有幫助。
  - 學校的運作有系統、暢順；教師、學生主動及自律；校長與家長及師生關係良好。
  - 校舍整潔；校長不斷改善校園環境，讓學生有更多學習的機會---花圃栽種。
  - 校長講述的經驗很實際，有助我們反思學校的現況。
  - 主任的表現很好，能夠清晰地告訴我們有關外評的重點事項，令人獲益良多。
  - 張校長介紹學校強、弱、機、危情境分析十分實用，能啟發我在策劃學校的發展時細加分析現況，期望能可做到轉弱為強、化危為機。
  - 學校內營造關愛及學習型的氣氛十分值得借鏡。
2. 這次參觀交流對你的校務工作有沒有啟發？請寫出：
  - 會在學校嘗試實施「強弱機危的處理策略」，期望能與同事們對學校現況取得共識，化弱為強，轉危為機。
  - 張校長在外評時的 presentation 方式，啟發我也有動機將本校「現有的學生表現片段」整合。
  - 完善本校的存檔系統。
  - 多利用校舍作不同的用途。
  - 張校長把外部環境與內部環境資源聯繫一起來的整合分析，能助我清楚學校的戰略狀況。

- 校長有效的領導，可以讓教師積極參與策劃學校的導向，大家有共同的願景，合作更順利。
- 陳主任對外評、內評的準備工作，講解仔細，對於我校未進行外評是一項很有啟發性的啟示。
- 讓自己反思學校的特色，準備學校的自評報告，非常實用。
- 學校提供的資料非常足夠。
- 文件的整理很有系統。
- 張校長對學校的介紹，能把握重點在短時間內令人留下深刻印象。這種演繹手法對我們幫助很大。

### 參觀聖公會德田李兆強小學 (2006. 11. 9)

1. 在參觀交流中，你最深刻的印象是：
  - 學校已建立為同事所接納的管理模式，運作流暢；副校及主任支持校長，減低行政阻力。
  - 善用資源和機會。
  - 突出以發展英文科為學校特色。
  - 校長與中層人員的關係良好，中層人員很樂意為學校的發展而努力。
  - 從他們講述該校考績制度推行的情況，可以得知該校的工作氣氛相當融洽。由此可見，老師之間若能夠營造良好的團隊精神，是有助學校推動不同的政策。
  - 李兆強小學的老師很樂意與其他同工交流教學的心得，值得一讚。
2. 這次參觀交流對你的校務工作有沒有啟發？請寫出：
  - 校長需要抓緊中層的支持。
  - 管理或領導模式要配合學校情境。
  - 發展學校特色，讓家長對學校的方針有清晰的印象。
  - 令我對改善學校考績制度有新的思維。
  - 加強學生的英語學習是需要由低年級開始。

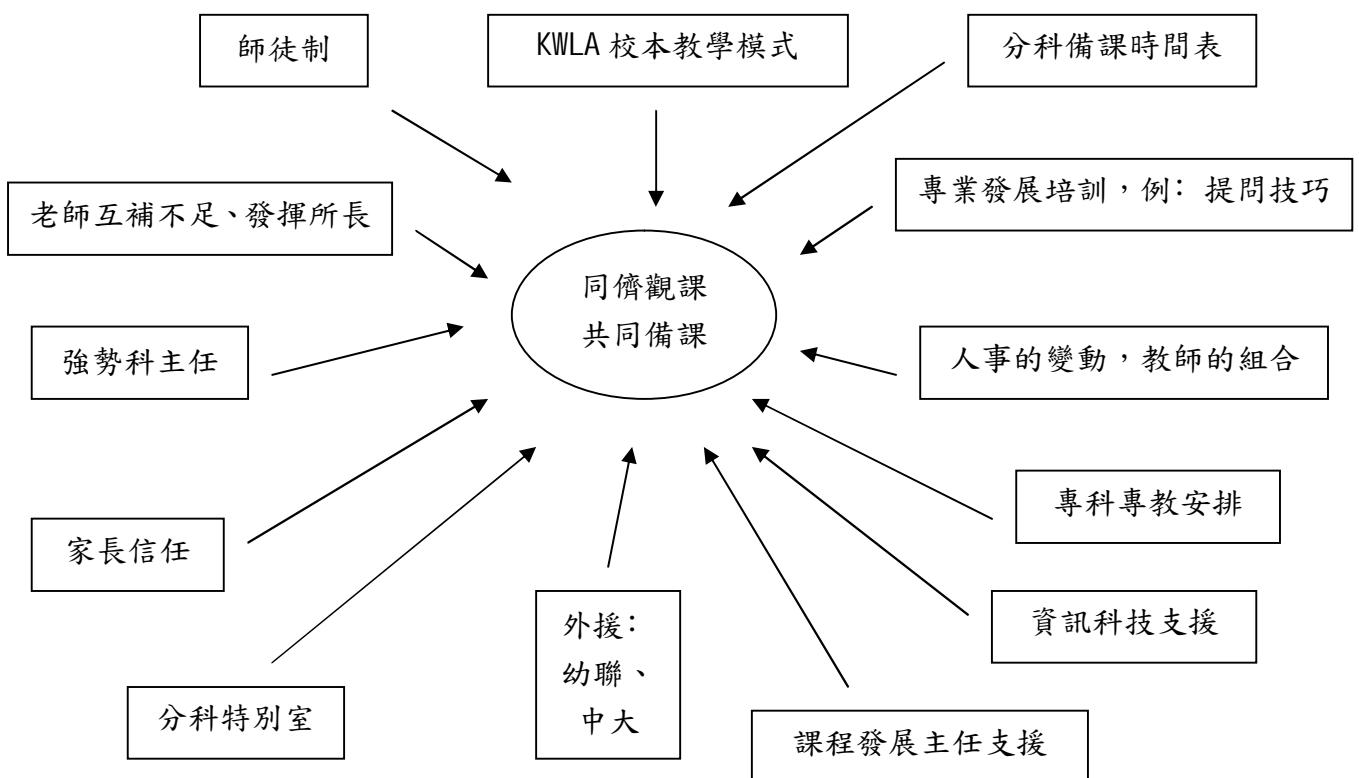
### 參觀中華基督教會基華小學 (九龍塘) (2007. 3. 28)

1. 在參觀交流中，你最深刻的印象是：
  - 校長有教育熱忱、和藹可親。老師們工作態度認真。
  - 備課時老師們的融洽氣氛。
  - 很羨慕該校有一位強勢的領導者，積極進取的黃校長能把學校的學與教工作電腦系統化。讓老師透過共同備課及觀課，累積教學資源，還不時更新教學內容，對老師的事業發展很有幫助。最值得效法的是現階段該校老師可

以隨時被觀課，這實在是我校要努力學習的目標之一。

2. 這次參觀交流對你的校務工作有沒有啟發？請寫出：

- 能引證我校課程領導的方向沒有偏差。
- 校長對課程領導的認知與投入，直接影響課程推展的效能。
- 團隊合作精神的重要。
- 是次參觀的主題是同儕備課/共同備課的實踐，但我所得到的比主題內容還要多，讓我試以下圖表達：



### 參觀香港教育學院賽馬會小學 (2007.4.18)

1. 在參觀交流中，你最深刻的印象是：

- 學校的開放學習氣氛。
- 與教院的緊密聯繫，推動教研文化。
- 單鏡反光觀課室促進同儕觀摩交流，特別有助於了解 SEN 學生的學習習性和能力。

2. 這次參觀交流對你的校務工作有沒有啟發？請寫出：

- 營造學校的學習氣氛，如果軟硬件配套得宜，的確能有事半功倍之效，但各校條件不同，如何能避過硬件的限制，透過軟件設計而提升學習氣氛，校長的作用便很重要。

- 教研文化對推一所學校的發展、提升學習質素很重要，而在推動教研文化的同時，亦需有良好的配套及跟進，讓教研的成果可以一路延續下去，真實地融入課堂學習之中。
- 均衡教育與課程發展必須平衡，使學生在各個學習範疇受惠。
- 課程發展跨學年的延續性及順延性，建立學生的學習能力架構。

### 參觀聖公會何澤芸小學 (2007. 4. 25)

1. 在參觀交流中，你最深刻的印象是：
  - 學校簡介光碟，展示形式特別。(由片中兩位學生的對話，帶領觀眾認識校舍設備及學生表現)
  - 學校的發展計劃、關注事項、功能組別架構等清楚展示，讓同事及參觀者一目了然。
  - 校長的分享-教職員的專業發展。
  - 課室懸掛大型 banner，增加學習氣氛。
  - 校長與教師間建立良好的伙伴關係，讓教師發展在關顧學校發展及教師個人專業發展中平衡地開展。
  - 學校取得專業支援，帶領教師在科研上有更專業而配合日常教學需要的發展。
  - 教師專業發展將教師身心健康需要也包括在內，校長領導的體貼與關懷，無怪乎能做到上下一心，全校參與的發展方向。
  - 學校有清晰的發展目標。
  - 校長精明，善用人才，事事安排有序。
  - 學校有清晰的行政架構。
  - “教師個人專業發展紀錄表”值得思考。
2. 這次參觀交流對你的校務工作有沒有啟發? 請寫出：
  - 在設計未來的學校簡介光碟時，考慮加入學生的參與，如：書寫題目、簡單對答等。
  - 除文件外，亦在壁報板釘貼關注事項、發展計劃等資料，增強提示效能。
  - 在教職員發展方面：關注個人/團隊與學校整體發展的配合。
  - 教師專業發展是持續性的，個人的發展需要亦未必與學校發展相配合，與教師們建立共同願景，從建立伙伴關係的基礎上接納教師的發展需要與步伐，有助推動教師就學校發展需要調適其個人專業發展的步伐與方向。
  - 學校只餘下數年光景，教師較重視其個人發展多於關顧學校的發展，透過專業支援，發展校本科研計劃，相信可以調適兩者的需要。
  - 在不明朗的前景下教師的壓力大，推動學校發展時，校長是需要考慮教師群的承受能力，教師們的精神健康是需要關注的。

- 教師專業發展需要配合學校發展方向，全校教師共同參與。
- 要成為一間有效能的學校，校長要令全體員工對學校工作產生一份擁有感。

### 參觀東華三院冼次雲小學 (2007. 4. 26)

1. 在參觀交流中，你最深刻的印象是：
  - 校長對課程領導這角色的肯定給我很深的印象，確實，從校長的分享中得知校長在計劃、管理、發展、評估及延續課程的發展方面，都有積極的作用，這一點是我很想標明的，很值得校長參考。
  - 校長對課程發展的信念很強，亦顯得很有策略，能帶動學校的老師參與，甚至是積極參與，讓學校成功建立課程特色。
2. 這次參觀交流對你的校務工作有沒有啟發？請寫出：
  - 課程發展的點與面，從點帶面。
  - 對老師提出優異課業設計的要求。

### 參觀港澳信義會小學 (2007. 4. 26)

1. 在參觀交流中，你最深刻的印象是：
  - 學校每一個角落都充滿學習氣氛，令兒童有歸屬感。
  - 學校秉承優良傳統的文化：關愛、民主、體諒、信任。
  - 校長能夠創造一個自由信任的空間。
  - 校長的分享---學校組織與文化的分享。
  - 校舍周圍環境的佈置，有助學生對學校的歸屬感及學習氣氛的提升。
  - 該校招待訪客的特色。
  - 學校致力建設一個愉快的氛圍，為同學提供一個具趣味、兒童化的學校環境，是經過仔細的規劃和長時間的發展。
  - 學校有很強的組織文化，雖然接觸的時間並不長，但也能感受到教職員所體現學校的特質---友善與關愛。
  - 校長以參照和參照的角色建立了個人的威信，並有效領導學校的團隊發展，賦權增能，形成強而有力的中層領導，促進學校的績效。
  - 「校園自轉」引發教師對學校的擁有感及投入感，各司其職，發展潛能。
  - 創設愉快及關愛的校園，從校園建設開始。
  - 當我步入港澳信義會小學的校門，給我第一個印象這裡有一個充滿熱誠的團隊。由校工們熱情招待，老師及學生們有禮的問候，以至校長具鼓勵性的言談，均使我感受到「以愛建校」的威力。
  - 正如校訓「身心齊共長、信愛並同增」，港澳信義會小學不單了解老師及學生須共同求進，同時亦強調信心與關愛是建立健康身心的基石，這種以人

為本領導及教學作風，實在令人欽佩。

2. 這次參觀交流對你的校務工作有沒有啟發？請寫出：

- 中層團隊能帶領學校建立積極進取的文化。
- 擴闊老師的視野有助推動校務。
- 校長有愛心，是老師、家長和學生的福氣。
- 邀請同工分科組構思以學生學習/活動為主題，設計壁報及展示相片。
- 參考該校招待訪客的特色，改善現行運作。
- 賦權，給同事實踐的機會，容許嘗試及錯漏，重視反思及汲取經驗。
- 校長需要有高瞻遠矚的眼光，因應學校的願景，為學校規劃長遠的發展藍圖，並在資源上作出適當的配套。
- 團隊的發展是成功的要素，校長需要因應環境和情況運用不同的策略發展和激勵組織的成員，共同為學校的目標而努力。
- 專業空間是推動教師個人和專業發展的重要因素。
- 建立團隊，需要關愛及時間。
- 堅守信念，靜待成果。
- 對教師多尊重、少指示，開放溝通空間。
- 港澳信義會小學有清晰的辦學理念，並能融入學校領導及管理層面。要以「信、望、愛」去領導學校，在處理行政安排及各類人事問題上，實有不少的困難，考慮的因素更多。但韋校長積極推動老師參與行政決策，對老師的工作崗位、任教課節及進修安排上都有多方面的支援，令整個領導方式變得人性化，充分照顧老師的個別需要。另外，學校亦為老師創造不少協作及聯誼的空間，使整體教職員士氣良好。相信只有充滿熱誠的老師，才能有效完成學校的使命，使學生得到最大的益處。

### 參觀馬頭涌官立小學（紅磡灣）（2007.4.27）

1. 在參觀交流中，你最深刻的印象是：

- 校長的細密心思，把學校塑造成一學習樂園，透過具體而有效的建設，贏取各方的信任與支持，對學校有強烈的歸屬感。
- 校園善用不同空間，設計極富創造性，且配合學生學習需要，讓校園內每處均是學習的地方。
- 學校能有效發展家長及校友的資源，以支援學校各方面發展的需要，家校合作成功地建立學生的第二個家，一個令學生喜愛的地方。
- 校長非常之投入工作，貢獻亦良多。
- 家長教師會非常支持校務發展。
- 善用地方，發展為學生的休息或學習區。
- 校園的構思甚具特色，而且都具教學功能，可以想像得到學生在其中的愉快

學習情境。

- 接待的同事誠懇有禮，亦深深感受到對學校的投入及歸屬感，或者這與校長一直強調的學校文化息息相關。
- 從參觀交流中，印象最深的是校舍環境的優美，許多的設施都不是一般小學所能擁有，但最重要的是所有的設施不僅是美化校園，而且所包含的心思意念令學生對學校更有歸屬感，讓他們感覺這是一所學習樂園。此外，學校能成為一間如此受歡迎的學校，當然離不開蔡校長的領導能力，尤甚知人善用，發揮所長，讓同事一同建立強而有力的隊伍，為學生提供優質的教學服務。

2. 這次參觀交流對你的校務工作有沒有啟發？請寫出：

- 校舍雖然不是千禧校舍，校園建設可發展的空間不少，參考意念，美化校園，學生對學校的歸屬感會更強。
- 讓學校成為學生第二個家，家校的溝通與合作不可少。提供機會讓家長參與校園活動，以凝聚家長的力量。家長對學校的信心，要從共同建設校園開始。
- 未來學生人數逐年減少，要令學生感到仍是這大家庭至愛的一份子，不受孤立，校園文化發展宜從三制學習的融和處考慮。
- 校友會亦會對學校發展作正面積極的支持。
- 多與校外團體聯繫，可為學校的發展擴闊人脈，顯同工關係。
- 如何營造學校的文化，博大精深，如何讓教職員、家長及同學均認同相同的理念，對學校產生歸屬感從而以校自傲，並共同為學生的福祉作出貢獻，其中需一點一滴的積累，而校長作為領導人的堅持胸懷、耐性及規劃固然重要，而能感染到同工、家長，這種感染力亦必不可少，這亦是我們在執行校務工作需要學習、留意的。
- 善用校園每一角提升學生學習的機會，讓學生感覺學習不只是局限於課堂，而是時時學、處處學。
- 讓家長認識學校更多，提供機會讓家長也有機會學習，從而物色一些積極份子推學校與家長的合作空間，讓家長扮演更重要的角色協助校務發展，爭取更多人力及財力推行各種學習活動。
- 善用老師的能力，建立和諧的校園文化，鼓勵教學相長，讓老師有機會多接觸外界作交流和分享，提升教師的專業能力。

## 編後語 ----學校變革與知識管理

處在一個改革的時代，學校連續不斷地被要求改革，在以往的教育改革過程中，學校往往是改革的對象，由政府提出目標和要求，自上而下地進行改革，忽視學校的文化傳統、現實情況及具體存在的問題，這使大家都厭惡及憎恨改革。此外，學校組織變革除了有形的行政與組織、課程與教學、規章與制度變革之外，無形的觀念與文化的變革也是相當重要的；在一個有關本港 25 所學校的研究中發現大多數學校的組織學習能力趨向中等。如要學校要進一步提升改革能量，大家除了要多讓由下而上的改革多發生外，也要考慮組織學習的文化因素。

中文大學李子建教授曾指出：不少學者開始重視知識管理的觀念，並把知識管理的理論應用於教育改革和教師專業發展中。所謂知識管理，將知識分為內隱和外顯知識，當中內隱知識是主觀和不易口語化的，透過個人的經驗、印象和習慣等方式表現出來；而外顯知識則是可以客觀地加以捕捉的概念，可透過文字寫在報告書和手冊中。主張要對知識管理感到興趣的學者認為組織需要從事知識創造，及對本身存在的知識有較聰明的使用，才能促進組織的學習，激活組織的學習文化，從而推動組織的變革與發展。

所謂知識轉化過程是隱性和顯性知識互動的螺旋過程，當中包括有：隱性對隱性---從社會化導致的想法分享、隱性對顯性---由隱喻和類比出現的新想法、顯性到顯性---組合知識來檢驗想法和顯性到隱性---發展新的想法和做中學等四種知識轉換的方式。為了使更多的人共同分享組織的內隱知識，要將內隱知識有形化，也就是將內隱知識社會化和外部化。這個計劃安排參與校長去看友校的管理經驗和提交觀後感，目的是讓參與校長反思受訪學校的內隱知識。正如蘇新寧等指出：積累、共享和交流是以最小的成本進行最為有效的知識轉換，同工間想法的分享，是隱性對隱性的互動，也是創造跨組織新想法的有力途徑。這種學習活動是有助隱性知識的社會化。

當參觀校長整理自己的觀後感時，將自己的隱性知識外部化，過程使校長從參觀中產生了概念性知識；這種學習合乎成人學習的理論，讓校長學習從傳統的被動聽理論變為主動和有意義的探索和建構。正如李榮安、麥肖玲的分析：實踐的質素是優是劣，成效如何，關鍵在於當事人的不言而喻的知識及當時的取捨。學習者的主動是發生學習不可缺少的因素，參與校長可從友校參觀中，學習到對自己有用的知識，提昇了自己的領導能力，從而更好地管理學校的變革。

《小學校長校本計劃的學習》

主編：胡少偉

二零零七年九月