



小學校長 的經驗 分享

實踐學習

小學校長實踐學習的經驗分享

目錄

主席的話	2
李少鶴	
計劃的理念與經驗	3
李少鶴、胡少偉	
校長行動學習系統培訓	
領導團隊與中層人員發展	8
李少鶴、吳玉瑩	
校長行動學習的理念與實踐	13
李傑江	
與校長談中層人員	19
胡少偉	
學校領導	27
張永明	
學校情境分析	29
張志鴻	
遷校個案分享	32
馮文正	
領導團隊與中層管理	33
葉祖賢	
從校董角度看校長的表現	34
黃景波	
實踐學習的經驗分享	
如何建立我的領導力	35
洪之龍	
校本發展計劃的分享	41
金國強	
問題為本的校本計劃	46
區淑翎	
實踐學習的分享	50
麥天賜	
參觀友校的啟示	52
郭金蓮	
發展校本課程計劃的反思	56
鍾淑嫻	
校本德育及公民教育計劃的分享	61
聖公會油塘基顯小學	
戲劇教育	72
廣悅堂基悅小學 劉美群	
計劃活動花絮	77
鳴謝	82
編後語	
胡少偉	84

主席的話

隨著校本管理、校本課程發展及建立學校特色越來越被肯定，現今校長的行為對學校效能和發展日益重要，校長的角色也愈加複雜，校長需具備自我反思、自我分析、自我發展及自我更新的能力或特質；因此，校長持續進修也成為必不可少的環節，當中最重要的一部分可說是實踐學習。香港特區教育當局於二零零二年開始要求各在職校長在三年內參加不少於150小時的專業發展活動，包括最少有30小時的實踐學習。有見及此，香港初等教育研究學會主辦了「小學校長實踐學習網絡計劃」，並得到優質教育基金撥款贊助，利用本會多年來進行小學校長和中層人員培訓的經驗，於06-07年度向參加計劃的小學校長提供實踐學習的機會。

本計劃的特色是理論、分享與實踐結合。計劃中包括兩次六堂的系統培訓課程、友校參觀、撰寫報告及參加經驗分享會。系統課程分別以“校長行動學習”及“校本計劃設計”為主題，邀請了師訓機構學者和經驗校長作課程導師，講解理論之餘更有不少學校個案的分享，參與課程的校長們可邊聽邊提問及討論，加強分享與交流。而友校參觀則由校長們在數間學校中自由選擇參觀一至兩間小學，直接到友校與同工交流和觀摩，實效最大。在完成系統課程及友校參觀後，參與的校長們須向計劃提交一份校長行動學習報告，並參加經驗分享會。與此同時，計劃中還建構了一個「小學校長實踐學習」的內聯網，將系統課程和計劃的內容放於網上；並開設了校長論壇，讓校長們可通過這個平台進行分享和交流。

感謝數位學者及資深校長在系統課程中擔任主講，他們巧妙地將理念與實踐相結合，講解透徹。李傑江先生將行動學習的理念詳細道來，還設定題目安排參與校長進行分組討論和當場實踐；張永明博士以自己多年來的研究心得和學校管理經驗，將學校領導的課題演繹得精彩非常；張志鴻校長講授的學校情境分析，引用不少親身經歷，令聽者有茅塞頓開之感；葉祖賢先生以講故事為開場白，將精辟的分析娓娓道來，帶給大家幽默笑聲之餘，也發人深省；黃景波博士的主講安排在分享會上，他帶給校長們一個較新的分析角度，講述校董是如何看校長表現的……課程內容可謂精彩紛呈。

參與了計劃的校長們都有不少得著，很多校長都將心得以行動學習報告或校本計劃設計的形式撰寫繳交；但由於部份文章涉及校內的私隱，不便刊登，籌委會只揀選了部份輯錄其中。從校長分享中所見，有校長將系統課程中聽到的一些導師“金句”，作為日後行動的指引；有新任校長參與課程後，便利用行動學習去反思建立領導力；也有新任校長運用導師教授的「問題為本方法」整理校本計劃；有校長反思其校本課程計劃；而經驗校長則將校本發展計劃的實踐與同工分享……相信這些都能給閱讀本書的同工帶來啟發。此外，籌委會還邀約了友校分享其中成功經驗，包括聖公會油塘基顯小學分享德育及公民教育、廣悅堂基悅小學就戲劇教育作出分享。在此對不吝分享的同工及學校謹致謝意！

香港初等教育研究學會
主席 李少鶴
二零零七年九月

小學校長實踐學習網絡 計劃的理念與經驗

李少鶴、胡少偉

香港初等教育研究學會
小學校長實踐學習網絡計劃的理念及經驗

李少鶴、胡少偉
23-06-2007
香港教師中心

優質教育基金贊助

理念

- 在現今，校長的行為對學校效能的重要性日益增加，而校長的角色也愈加複雜，校長不得不具備自我反思、自我分析、自我發展及自我更新的能力或特質。而校長的持續發展中不可少的一部分就是實踐學習，在香港特區教育當局於二零零二年開始，要求各在職校長在三年內參加不少於150小時的專業發展活動，當中的一個環節就是要求校長要最少有30小時的實踐學習。

目的：

- 促進本港校長專業發展
- 建構小學校長實踐學習網絡

目標：

- 為小學校長提供“行動學習校本計劃”及“校本計劃”系統培訓課程。
- 建構小學校長實踐學習網絡，為參與的小學校長提供專業支援。
- 出版計劃專集，推動小學校長專業發展。
- 舉行經驗分享會。

校長行動學習系統課程 2006年10月14日至11月18日

日期	課題	主講
14/10	行動學習的理念與遷校個案分享	李傑江、馮文正
21/10	領導團隊與中層人員發展的分	葉祖賢、李少鶴
28/10	學校領導與情境分析的個案	張永明、張志鴻
4/11	設計行動計劃工作坊	小組導師
11/11	撰寫行動學習報告與校長學習的	胡少偉、王雲珠
18/11	行動學習計劃的匯報	小組導師

校長行動學習系統培訓課程 參與校長評價

---- “課程對你的工作是否有用？”

課題	很有用 %	有用 %	有點用 %	沒有用 %
行動學習的理念與遷校個案分享	35.7	64.3	0	0
領導團隊與中層人員發展的分	22.2	77.8	0	0
學校領導與情境分析的個案	77.8	22.2	0	0
設計行動計劃工作坊	45.5	45.5	9.1	0
撰寫行動學習報告與校長學習的	45.5	54.5	0	0
行動學習計劃的匯報	28.6	71.4	0	0

校長系統培訓課程（校本計劃）
2007年3月8日至4月19日

日期	課題	導師
8/3	校長領導與學習社群	李子建、李少鶴
15/3	學校文化與效能	鄧兆鴻、陳慕珍
22/3	校本計劃的推行 校本計劃的設計與推行 (小組導修)	陳超武 李少鶴、馮文正、胡少偉
29/3	學校組織的發展	余 焯、辛列有
12/4	校本課程發展的領導	徐國棟、呂麗青
19/4	校本計劃的分享：跨級編組 校本計劃的評估與報告撰寫 (小組導修)	侯純華 李少鶴、馮文正、胡少偉

校長系統培訓課程（校本計劃）
參與校長評價

----- “課程對你的工作是否有用？”

課題	很有用 %	有用 %	有點用 %	沒有用 %
校長領導與學習社群	30.8	58.4	15.4	0
學校文化與效能	75.0	25.0	0	0
校本計劃的推行及小組導修	50.0	50.0	0	0
學校組織的發展	54.5	45.5	0	0
校本課程發展的領導	42.9	42.9	14.3	0
校本計劃的分享：跨級編組，及 校本計劃的評估與報告撰寫（小 組導修）	50.0	50.0	0	0

友校參觀

- 友校參觀是為了讓參加課程的校長增加對其他學校的了解，及與同儕的交流機會。
- 第一階段聯絡了3間小學；第二階段聯絡了6間小學讓參與校長進行參觀。

校長行動學習系統課程
友校參觀

日期	參觀學校	分享主題
24/10	聖公會油塘基顯小學	學校管理與中層人員
2/11	油麻地天主教小學 (海泓道)	自評與外評
9/11	聖公會德田李兆強小學	學校轉變與中層人員

校長系統培訓課程（校本計劃）
友校參觀

日期	參觀學校	分享主題
28/3	中華基督教會基華小學 (九龍塘)	同儕觀課/ 共同備課的 實踐
18/4	香港教育學院賽馬會小學	學校發展與領導
25/4	聖公會何澤芸小學	教師專業持續發展
26/4	東華三院洗次雲小學	校本課程的發展
26/4	港澳信義會小學	學校組織與文化
27/4	馬頭涌官立小學 (紅磡灣)	學校組織與文化

參觀聖公會油塘基顯小學
最深刻的是

- 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。
- 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。

- 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。
- 中層人員之團隊合作精神及自覺性、自律性很強。
- 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。
- 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。

參觀聖公會油塘基顯小學後 對校務工作的啟發

- 與員工的溝通及互相體諒十分重要。
- 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。
- 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。

- 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。

參觀油麻地天主教小學（海泓道） 最深刻的是

- 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。
- 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。
- 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。

- 油天運用多方面的資源來提升學生的學習，策略新穎。
- 學校的存檔系統。
- 如何善用地方。
- 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---花園栽種。
- 學校內營造關愛及學習型的氣氛十分值得借鏡。

參觀油麻地天主教小學（海泓道）後 對校務工作的啟發

- 會嘗試實施強弱機危的策略，期能與同事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，啟發我也有動機將本校「現有的學生表現片段」整合。
- 校長有效的領導可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。
- 讓自己反思學校的特色，準備學校的自評報告，非常實用。
- 張校長的介紹能把握重點在短時間內令人留下深刻印象。

參觀中華基督教會基華小學（九龍塘） 最深刻的是

- 校長有教育熱忱、和藹可親。老師們工作態度認真。
- 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。

參觀中華基督教會基華小學（九龍塘）後對 校務的啟發

- 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。

參觀港澳信義會小學 最深刻的是

- 學校每一個角落都充滿學習氣氛，令兒童有歸屬感。
- 校長能夠創造一個自由信任的空間。
- 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。

- 當我步入港澳信義會小學的校門，給我第一個印象這里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。

參觀港澳信義會小學 後對校務的啟發

- 擴闊老師的視野，有助推動校務。
- 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。
- 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。
- 對教師多尊重、少指示，開放溝通空間。

參觀馬頭涌官立小學（紅磡灣） 最深刻的是

- 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。
- 善用地方，發展為學生的休息或學習區。
- 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。

參觀馬頭涌官立小學（紅磡灣） 後對校務的啟發

- 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。
- 校友會亦會對學校發展作正面積極的支持。
- 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。

校長的參與

- 每位參與計劃的校長將最少有30小時的實踐學習時間，當中包括：
 - 工作坊四節共12小時
 - 小組導修兩次共6小時
 - 撰寫報告一份約需9小時
 - 參加一次友校參觀約3小時
 - 至少參加一次3小時的經驗分享會

計劃籌委

- 計劃召集人：
李少鶴（聖公會油塘基顯小學總校長）
- 計劃副召集人：
胡少偉（香港教育學院教育政策與行政學系助理教授）
- 成員：（按姓氏筆劃序）
王雲珠（聖公會何澤芸小學校長）
余煊（香港教育學院教育政策與行政學系副教授）
李傑江（退休校長）
馮文正（中小學校董）
徐國棟（香港教育學院課程與教學學系副教授）
張志鴻（油麻地天主教小學（海泓道）校長）
梁贊榮（香港道教聯合會陳呂重德紀念學校校長）
顏明仁（香港教育學院課程與教學學系助理教授）

校長行動學習系統培訓 領導團隊與中層人員發展

李少鶴、吳玉瑩

校長行動學習系統課程 領導團隊與中層人員發展

李少鶴校長
聖公會油塘基顯小學

吳玉瑩主任
聖公會田灣始南小學

21-10-2006

中層人員模範領導的五大要領

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

以身作則

1. 釐清你的個人價值觀，找到自己的聲音。
2. 結合行動與共同價值觀，樹立榜樣。

喚起共同願景

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

向舊習挑戰

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

促使他人行動

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

鼓舞人心

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

中層人員的領導

- 是讓老師願意主動成就非常之事
- 領導是每個人的事

人人都是模範領導

- 領導是可以學習的
- 領導者的影響力
- 先領導自己
- 領導的問題
- 道德領導
- 對比與矛盾
- 人生成功的秘訣

領導是可以學習的

- 領導者是與生俱來的
- 還是靠後天培養
- 從媽媽肚子裏出來的
- 如何發揮自己天份(靠自己本事)

領導者的影響力

優秀的領導

- 能創造有績效的團隊
- 能擴大參與校務的層面
- 擁有很高的個人誠信
- . . .

先領導自己

- 莫里·絲帖克(Muriel Aparh) 的經典著作 (The Prime of miss Jean Brodie) 曾被改編成電影<春風不化雨>
- Education 這個字來自字根「ex」和「duco」
- ex意思是向外
- duco意思是我來帶領

領導的問題

- 我對自己所相信的願景和價值觀有多少把握？
- 我會如何處理失望和挫折？
- 我的優點和弱點是什麼？
- . . .

道德領導

- 積效的潛能
- 向個人灌輸樂觀進取的責任感
- . . .

對比與矛盾

- 多關心周遭世界
- 廣博興趣
- 保持謙卑
- 開放胸襟
- 凡事感恩
- 最佳學習者

人生成功的秘訣

- 相信他人的潛能
- 鞏固他人的決心
- 提供實踐的方法
- 樂觀面對未來的一切
- 積極、自信
- 永懷希望

如何培育中層人員

- 美國陸軍少將約翰史丹福 (John H. Stanford)
- 打過越戰
- 波斯灣戰事
- 陸軍運輸管理指揮部指揮官
- 富爾頓球場的監管人
- 亞特蘭大大市正籌辦1966年夏季奧林匹克運動會)
- 西雅圖公立學校家長

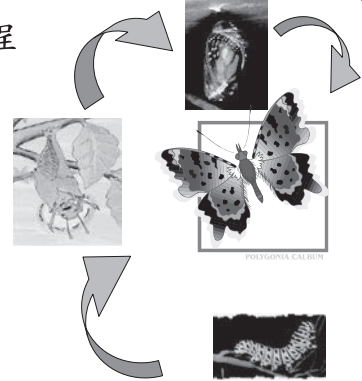
方法

- 心中有愛—振奮人心
 - 點燃別人的熱情
 - 看見別人的潛能
 - 努力做事
- 總結：愛老師、愛學生、愛學校

中層人員成長：個案分享

成長過程

班主任
↓
學術主任
↓
PSM(CD)



遇到的挑戰-

- Integrated English Language Programme (IELP in KS1)/ Learning to Learn English Language Project (LLELP in KS2)
- ELTAs' Programme
- NET's Programme
- 內地語文教師及本港中小學語文教師協作及交流計畫
- 課堂研究 (教育學院)
- 全港性系統評估
- 小一收生
- 重點視學/外評
- 教師進修/基準達標



如何發揮最高團體效能？

- 危機?
- 知己知彼
- 明確、共同目標
- 詳細、清晰指引
- 透明度
- 充分溝通
- 同理心
- 師徒制度
- 觀察力
- 機會 - 賦與權能
- 同心協力



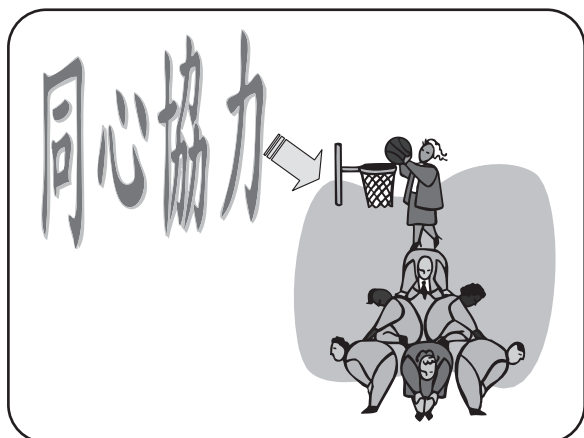
危 → 機

- 非典型肺炎~停課不停校
 - 認識網上資源及應用
 - 發展資訊科技及網上學習 (雛形)
- 質素保證視學
- 同區新學校
- 低出生率
- 全港系統性評估



回應：對比與矛盾

- 多關心周遭世界
- 廣博興趣
- 保持謙卑
- 開放胸襟
- 凡事感恩
- 最佳學習者



參考書目（一）

- 陳清溪主編（2004）：《辦學理念精髓 III》，台灣，教育研究院籌備處。
- 李德偉、田乃詩編（2006）：《你能為公司做什麼》，麥天出版社。
- 鄭燕祥（2004）：《教育領導與改革新範式》，上海，上海教育出版社。
- 德魯克（2005）：《卓有成效的管理者》，機械工業出版社。

參考書目（二）

- 李踐（2000）：《做自己想做人---行動成功學》，中信出版社。
- 何福田等著（2004）：《校長的通識素養》，台灣，教育研究院籌備處
- 杜育紅主編（2004）：《學習型學校與學習型系統》，中國輕工業出版社。
- 張南峭主編（2002）：《小學校長工作手冊》，中國和平出版社。

校長行動學習的理念與實踐

李傑江

香港初等教育研究學會 香港教師中心合辦

優質教育基金贊助

小學校長實踐學習網絡計劃

校長行動學習的理念與實踐

李傑江

2006-10-14

行動學習的精神

從學習中實踐到實踐中學習

2

教育改革浪潮下學校發展的必要性

組織與個人不能發展，
除非他們的學習速度等
於或大過他們經驗過的
改革速度

$$L \geq C$$

Reg Revans, 1983



3

從實踐中來 到實踐中去
行動中學習 學習中行動

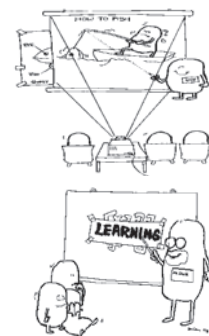
1 傳統式學習與反思學習

2 深入提問問題的洞察力，等於

學習公式：

$$L = P + Q$$

Reg Revans, 1983



Action Learning Formula

『行動學習』公式

$$L = P + Q$$

$$L = P + Q + A + R$$

P : Programmed Knowledge

Q : Questioning

A : Action

R : Reflection

Weinstein, 1999 p.38

5

• Action Learning involves a group of people (called a SET) working together for a concentrated period of time.

• 行動學習是一群在小組成員的支持下，致力於解決實際問題的學習和思考過程

McGill & Beaty, 2001 (p.12)

學習型組織的特質

繼續不斷 (continuous) 的學習
親密合作 (collaborative) 的關係
彼此聯繫 (connected) 的網路
集體共享 (collective) 的觀念
創新發展 (creative) 的精神
系統存取 (captured and codified) 的方法
建立能力 (capacity building) 的目的

Watkins & Marsick, 1993; (楊國德, 民83)

學習型組織的原則 Tobin,1993

組織中的每一個成員皆是學習者
(every one is a learner)
成員彼此相互學習
(people learn from each other)
學習能形成變革 (learning enables change)
學習是持續不斷的 (learning is continuous)
學習是一項投資, 而非消費
(learning is an investment, not an expense)

行動學習的功能

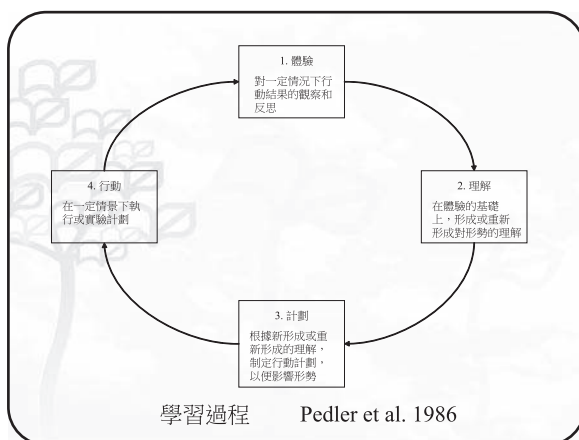
- 為了學校的發展提供有基礎的指導方向
- 為了提升校長專業發展的需要和要求
- 為了解決校內問題提供有基礎的行動
- 為了提升校長領導的延伸專業能力
- 為了更好地組織校內同工的工作
- 為了更好地提升學校教育的效能
- 為了提升教師和校長的專業地位

行動與學習的關係

沒有行動就沒有學習
沒有學習就沒有行動

There is no learning without action and
no (sober and deliberate) action
without learning

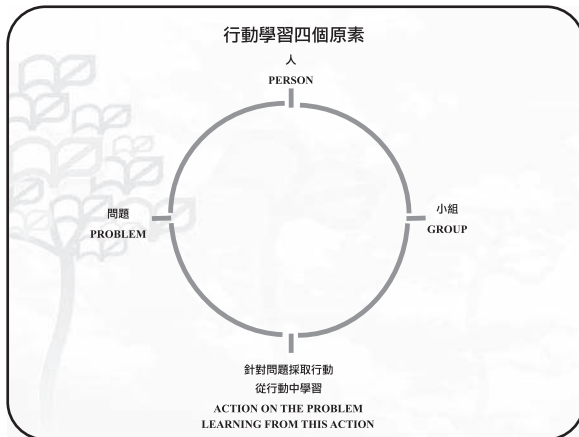
Reg Revans, 1983



我對校長持續專業發展模式「實踐學習」的理解:

實踐學習是校長個人發展的方法和歷程, 為了更好地解決和發展學校課題, 通過個人對問題的認識, 設計行動計劃, 將學習的經驗和反思過程; 以文字表達方式, 將行動範疇與學習範疇連繫一起。

李傑江, 2003



『行動學習』的 6 個重要原素

1. Problem : Learning Vehicle
2. Group : A “Set” to facilitate learning process
3. Q&R process
4. Commitment to take Action
5. Commitment to Learn
6. Facilitator : Set Advisor

Marquardt, 1999; Weinstein, 1999

14

你 (你學校) 是否準備好進行
『行動學習』?

15

活動(一)

- 個人評估在推行行動學習計劃時學校是否有足夠的準備
- 請你填寫：認識組織準備度
- 請簡略寫下你的：
 - 反思
 - 應付策略
 - 目標
 - 行動計劃

Organizational Readiness for Action Learning (Weinstein 1999, p.19)

score 1 (not much like us) to 5 (very much like us)

In this organization:

1. People are rewarded for asking good questions
2. People often come up with new ideas
3. There is a fairly free flow of communication
4. Conflict is surfaced and dealt with, rather than suppressed
5. We are encouraged to learn new skills
6. We take time out to reflect on experiences
7. There are plenty of books, films, packages and other resources for learning
8. We are flexible in our working patterns, and used to working on several jobs at once
9. Senior people never pull rank, and always encourage other to speak their minds
10. People help, encourage and constructively criticize each other

17

Organizational Readiness for Action Learning (Continued)

10 to 20 scores: Action Learning probably won't work in your organization

21 to 40 scores: Yes, action learning should be worked in your organization

Over 40: You don't need action learning

18

進行行動學習的考慮

- 需要 (學校、科組、個人/學生)
- 目標 (SMART)
- 方法 (可行的)
- 例證 (適切)
- 障礙及阻力 (預計及解決方法)

19

A Good ALP is ...

- Real & important problem or task
- Providing Learning opportunities through actions
- No prescribed solution (problem not a puzzle)
- Owned by the initiator (you & your set)
- Feasible

Marquardt, 1999; McGill & Beaty, 2001

21

A Good ALP is

- Something work-focused and important
- That You are responsible
- That You are able to do something about
- That You are able to implement

Weinstein, 1999

20

實踐學習課題舉隅

- 策略方向及政策環境
- 學與教及課程
- 教師的專業成長及發展
- 如何訂定能指導實際工作的學校發展計劃？
- 如何編訂訂定配合“一條龍”制度的校本課程？
- 如何訂定配合本港教育環境/學校情況/老師需要的校本教師發展計劃？

22

小組活動(一)

- 請在組內討論以下在某校發生的問題
- 情境: 校內課室失竊嚴重
- 提出三個解決方法
- 小組報告

校內嚴重失竊問題之行動學習

釐清問題	了解關注分析情勢 辨識目標	事件對學校的影響程度如何？ 依憑過往處理的經驗可以解決問題嗎？ 有沒有失竊地點、時間、人物、經過的資料？
設計行動方案	辨識成因 設定計劃 獲取資料	你對偷竊成因的認識如何？ 你有甚麼憑據使設定的方案得到校內同工認同？ 你在方案決策中有何資料支持？
執行計劃	執行行動 成果評估	有沒有不能預期之情況會在執行中出現？有何應變方案？ 如何知道行動計劃的成效？
跟進計劃	現況需要 配合條件 修訂計劃	如何確知問題得到解決？ 會否引入校外資源與學校互相配合嗎？ 如何得知原計劃之落差與成效？
檢討計劃	檢視價值 目的成就 成敗因素	如何知道學生對失竊/偷竊事件的價值觀轉變？ 比對原定之計劃目的，會否有進一步之延伸措施？ 你對此問題曾出現之困難、成敗經驗之重新思考？

24

實踐學習的歷程

1. 釐清行動目標 / 目的
2. 設計行動方案
3. 執行行動計劃
4. 跟進行動計劃
5. 檢討行動計劃

可進行之行動學習課題舉隅

1. 校內嚴重失竊問題
2. 學生欺凌問題
3. 學生欠交功課問題
4. 發展校內觀課文化
5. 發展學校自我評估
6. 推動學生自我寫作
7. 推動閱讀風氣
8.

小組活動 (二)

- 透過調查排列項目優次
- 將列舉的課題排列並給予次序 (Fist to Five)

小組活動 (三)

- 請從可進行之行動學習課題舉隅或全組商議，選出一個課題與組員討論如何在校內進行行動學習
- 統合組員意見，提交設計計劃
- 小組報告

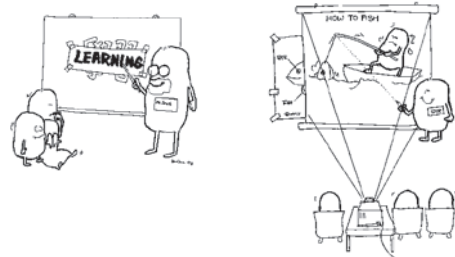
轉化專業理想的我驅動現實的我

- 專業能力發展有助於教育
- 從管理者到領導者
- 引領學校發展 創造特色學校
- 不斷自我增值，提升自我能力效能感
- 思索教育，找出問題，解決問題
- 反思、實踐、創新
- 按步發展成為研究型校長
- 道德倫理判斷的能力和勇氣
- 勇於參與教改
- 不怕挑戰，勇於面對失敗

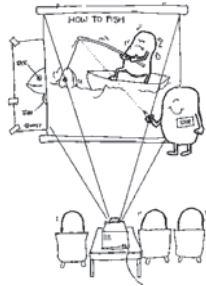
29

校長領導的成效:

學生學會學習 教師學會發展
從會教到會學 從發展到成長
從更新到創新 從專業到專家

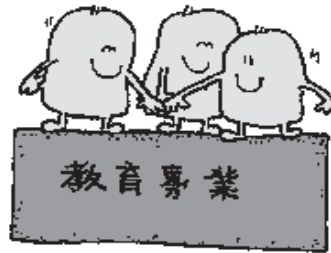


範式轉移：學生學會學習 教師學會教學
校長學會領導 從學習到行動



31

行動學習是個人與小組發展的學習過程
行動計劃是為完善學校持續發展的歷程



32

學生是教改的主體 教師是教改的核心
校長是教改的動力 發展是教改的歷程

謝謝!

33

與校長談中層人員

胡少偉

香港初等教育研究學會
小學校長實踐學習網絡計劃
與校長談中層人員

胡少偉博士
香港教育學院
4-11-06

主任的角色定位圖

1. 學校的單位主管與校長的高級幕僚
 2. 校長的部屬與校長的朋友
 3. 校長意志的宣導者與同仁意見的轉化者
 4. 校長與教職員間的橋樑
 5. 單位的管理者或領導者
 6. 同仁工作與生活的諮詢者
 7. 教師同仁的教學示範者
 8. 其他
- (何福田, 2004)

詹森信任模式

	高度接受支持與合作	低度接受支持與合作
高度開放和分享	信任別人也值得別人信任	信任別人但不值得別人信任
低度開放和分享	不信任別人但值得別人信任	不信任別人也不值得別人信任

資料來源：吳靜吉(民71)。組織中的人際關係(頁87)。台北市：遠流。

信任的意義

- 信任(trust)是一個相當複雜的社會與心理現象，牽涉到很多層面；關於人際信任，McAllister(1995)認為，是個人願意去相信他人，並且對此人所做的說明、行為和決定，產生信賴的程度。也有學者認為，信任是能完全仰賴一個人的品格、能力與力量(文林譯，民82)
- 在社會交換關係中，各方在不確定狀況下，仍願意相信對方的意圖或行為具有可預測性、可靠性，願意將自己置於風險中或自居劣勢；即使個人的所有會被使用，亦願意奉獻(許道然，民90)

- 由此可見，信任的發生不是片面的對他人信任，而是經由雙方互動，對他人產生可信與可靠的認知，並建立在人際互相關心及照顧的情感基礎上。它不只存在於兩個人之間，也是一種個體的心理概念或心理特質，例如預期、信念、信心等。以教師而言，教師必須試著去相信其他教師，才能進行真誠的對話；從事教學技能、專業成長及情感分享，並與其他的教師形成夥伴關係。

影響信任的因素

- 個人特質
- 成員間的關係
- 組織本身因素
- 情境脈絡

建立信任的策略

- 一. 培養開放自己和接納他人的態度
- 二. 表達和人合作的意願
- 三. 進行公開、誠懇的溝通
- 四. 訂定能讓成員參與、清楚而連貫的目標
- 五. 營造互信的環境

培養開放自己和接納他人的態度

- 要信任他人，也希望得到別人的信任，首先必須願意適度的表露自己，包含情感、思想、情緒、感覺和意見；同時具有和別人分享資源和觀念。主動伸出善意之手，才能在人際關係上破冰，打破人和人之間無形的那一道牆，為彼此的信任關係搭起一座橋。培養開放自己和接納他人的態度，便是與人合作的最佳策略。

表達和人合作的意願

- 要讓別人覺得自己靠得住，就必須先表達與人合作的意願，先尊重他人、接納他人，而且還能發掘對方的優點給予支持。這樣一來，通常較能取得別人的信任。

進行公開、誠懇的溝通

- 在一個資訊封閉、欠缺溝通的環境，由於成員彼此不了解別人的想法，也不清楚組織的目標與要求；在這種資訊不透明的情境下，較不易建立信任關係。因此團隊中若要建立互信，則需公開、誠懇的溝通，讓彼此有表達意見與整合歧異的機會。

訂定能讓成員參與、清楚而連貫的目標

- 想建立互信的關係，擬定一個能讓成員參與、清楚而連貫的目標是十分重要的。成員透過參與，較易產生認同感；目標清楚而連貫，就不會產生似是而非的情況。

營造互信的環境

- 一個工作環境，如果同仁間是互相猜忌的，想要建立彼此的信任便很困難。如果是一個互信的環境，同仁在安全的情境下，就容易表現出信任的行為。

建立合作的策略

- 一. 成立學習團隊，增進彼此認識
- 二. 運用「我」訊息
- 三. 提供選擇的策略
- 四. 運用人性效應

- 團隊合作可促進團隊成員的溝通和學習，合作過程中，透過不斷的溝通與討論，使成員間對問題有明確的了解；透過角色釋放的過程，習得及尊重彼此的專業，共同學習與支持(李重毅，民92)。

影響合作的因素

- 互惠原則
- 對別人行為的歸因
- 參與工作的人數
- 個人的傾向
- 溝通
- 信任
- 獎勵

合作的意義

- 合作(collaboration)就是與另一人或更多人一起工作或協調，以達成共同目標，是基於某種誘因而相互協助(徐西森、連廷嘉、陳仙子、劉雅瑩，民91)。Argyl認為合作是指，人在工作、閒暇或社會關係中，為了追求共同的目標、享受共同活動的快樂，或為了加深彼此的關係，而與別人以相互協調的方式一起行動(引自李茂興譯，民85)。Friend與Cook對合作提出的定義較為廣泛，認為合作是一種互動的風格，讓對等雙方自願分擔「做決定」的行動，以達成共同的目標。West將合作定義為互動規劃、做決定或問題解決的過程，涉及兩位或多位的團隊成員。團隊中的個人分別貢獻其知識和技巧，並且擁有平等的地位(引自Idol & West, 1991)。

成立學習團隊，增進彼此認識

- 促進人與人之間的認識，可以增加團體間的一致性與認同感。想要增進彼此認識，可先讓團隊成員知道，團隊合作對每個人都有正面且深遠的影響；同時要有開放、順暢的溝通管道，成員可在訂定計劃或解決問題時，與這個問題、計劃或行動方案有關的人，即時相互溝通。

運用「我」訊息

- 在與人溝通時，應儘量少用「你」訊息。「你怎樣」、「你如何」、「你應該」等用語，容易讓人有距離感，讓對方產生防衛的心理。如果多用「我」訊息，不僅能表達出自己的感受，也可能幫助對方了解你的想法；較能體認到彼此合作才能解決問題，而願意與人合作。

提供選擇的策略

- 允許的情況下，儘量提供解決問題或分配工作的多元方法，讓對方選擇，更易達到合作的目的。例如學校園遊會時，可以讓教師選擇要擺設攤位，還是要擔任接待工作；在當事人需要擔任工作而可以選擇時，他會感受到尊重，而較願意與人合作。

運用人性效應

- 通常一個人答應了別人的要求，就會趨向繼續接受其他的要求，這就是得寸進尺效應。此外，一個人如果連續拒絕別人幾個請求或提議後，通常會不好意思再拒絕而答應別人的提議。因此若要促進合作，可以在適合的情境與時機，針對個別差異運用此人性效應。例如先從比較容易合作的事項開始，之後較困難的任務就會因為先前的合作基礎而繼續合作。

團體動力的歷程

- 校園中存在著各種團體，這些團體各自具有動能與潛在的影響。團體成員若能了解團體動力的發展歷程，掌握不同時期的關鍵要素，不僅能建構一個優質團隊，更能促使團隊任務順利達成。以下即分述團體動力發展的歷程及其核心概念。

第一階段：建立關係期-人際覺察、了解、接納、交互作用

- 人與人之間因了解而更親近，學校中不論師生之間、親師之間或是同事之間，如果能彼此了解，氣氛一定會更和諧。要了解別人之前，要先了解自己的能力和個性與優缺點，才能合宜而負責的扮演好自己的角色；進而了解對方的需求，建立初步的人際關係。

第二階段：團體整合期-團體認同、相互信賴、默契、尊重、和諧

- 在初步建立人際關係後，團體中的每個人都要對團體產生認同感，並且學習信任及尊重別人。可善用學校的象徵性活動，如教唱校歌或共同設計學校慶典活動等，增進親、師、生愛校及同為一體的情誼，以整合團體的共同意識。

第三階段：動力發展期-團隊目標、合作、凝聚力、規範、適度犧牲

- 在建立團體認同的過程中，要訂定明確的行事原則、制度，以凝聚共同行為的規範與模式，達成明確的團隊目標。如籍由校慶、認識學校、探究學校的歷史、找尋老校友等活動，或邀請老校友、退休師長現身說法，以闡揚學校優良傳統，增進督、師、生相互溝通、討論和合作的機會；並讓成員透過逆向思考，了解權力來自貢獻，而能適度犧牲，發揮「全校一家」的共同情感。

第四階段：成長爆發期-團隊激勵、問題解決、自我超越、追求卓越

- 要將學校經營成學習型組織，教師要和同儕發展出夥伴關係(partnership)；行政人員要以教學領導促使教師專業成長及學生有效學習；家長則要關心校務，努力協助學校解決問題。大家發揮各自最佳的角色任務，齊心努力把學校打造成人人可以發展潛能、追求卓越的地方，共享高峰經驗和成就。

- 綜合言之，面對多元化的教育改革，學校團體就是一個專業團體，需要多元的教學技能、明確的判斷及豐富的經驗。在教師專業成長方面，而強調合作學習(collaborative learning)；行政與家長方面，更需要以團隊的型態幫助教師提升教學績效。

破冰技巧

- 破冰其實是一種隱喻，是為了解除人際關係開始時的冷漠和緊張，帶來溫暖的團體氣氛，也就是暖身活動。其步驟為：打開話匣；以口語或非口語之活動帶動氣氛，增進團體互動；團體氣氛熱烈後，隨即切入主題，進行正式活動。事實上，破冰活動並不限於開始時，每當活動氣氛出現冷場都可使用。

覺察技巧

- 「自我覺察」、「人際覺察」是團體建立的重要步驟；覺察的面向包含言語、表情、肢體動作、情緒、個性、態度等。應用「覺察技巧」的步驟為：覺察自己內在真實的感受；正確評估與表達自己的感覺；察言觀色，敏察他人的感覺；能理解別人的感受，有感同身受的真實感。在校園中，校長如能覺察教師的情緒狀態，適時提出關懷；對家長的意見也要敏於覺察，如此必能凝聚學校向心力。

溝通協調技巧

- 溝通協調是個人及群我發展不可或缺的部分，其模式與個人過去人際交流的經驗密切相關。溝通的體驗是要幫助個體探索、釐清問題背後的深層(意義)問題；協調則是指言語、肢體與觀念上的分享，使團體步調一致、達成和諧的過程。其步驟如下：表達自己內在真實的感受與想法；傾聽團體成員的感受；討論協商，使成員間的步調一致；檢視個體與團體互動的品質與狀況。

合作信任技巧

- 二十一世紀是屬於團隊的世紀，如何整合各個有能力、有主見的人，以團隊方式共同合作，將是一大考驗。合作的基礎來自彼此的信任，其步驟如下：破除人際藩籬；成員間的了解與被了解，真誠分享；成員間互相配合與互相幫助；檢視成員與團隊之間領導與被領導的關係。

問題解決技巧

- 所謂「問題解決」是指面對問題情境時，能理解問題的性質，運用既有的知識思考推理，找到適當方法解決問題。團隊中所謂的問題，常指現實狀態與理想有所差距，因此問題解決就是把不理想的情況變為理想。其步驟為：進入狀況，坦然接受問題；界定問題，確定目的；集思廣益，提出策略；全員參與，體驗團隊動力；建構團隊解決問題的模式。

團體契約技巧

- 所謂「團體契約」是指個人與團體都有各自的價值，設法將這些價值融合為團體的行為指導方針與規範。
- 團體契約形成的步驟為：確立個人角色的認知與期待，個人願景與使命感的建立；建構群我關係，彼此欣賞、接納，加深信任程度；消除差異性，訂定團體制度與規範；確立團體目標，塑造團隊願景。團體形成時，每個人均須對團體所訂定的價值契約給予承諾。

衝突的過程

- 第一階段：潛在衝突
- 第二階段：認知和感受衝突
- 第三階段：衝突管理
- 第四階段：呈現衝突
- 第五階段：衝突善後、結果

資料來源：Robbins, S.T.(2003). Organizational behavior(p.398).
Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall.

第一階段：潛在衝突

先前要件

- ★ 溝通
- ★ 結構
- ★ 個人變項

第二階段：認知和感受衝突

- 意識到的衝突
- 感覺到的衝突

第三階段：衝突管理

衝突管理的措施

- ★ 競爭
- ★ 合作
- ★ 妥協
- ★ 逃避
- ★ 適應

第四階段：呈現衝突

衝突的公開

- ★ 當事人的行為
- ★ 其他的反應

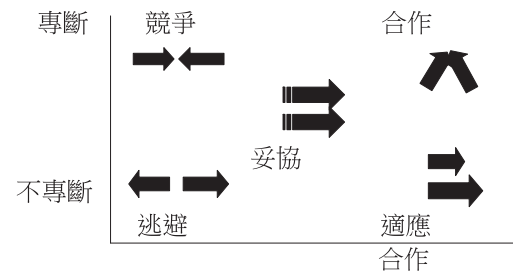
第五階段：衝突善後、結果

- 增進團體的表現
- 降低團體的表現

人際衝突管理的模式

- Robbins(2003)參考Thomas的理論，補充說明五種衝突處理方式，其分為兩個向度，即：合作(滿足對方所有關注事項的程度)、專斷(滿足自己關注事項的程度)。依據上述兩個向度，計有下列五種衝突處理方式，即：(1)競爭(專斷、不合作)；(2)合作(專斷、合作)；(3)逃避(不專斷、不合作)；(4)適應(不專斷、合作)；(5)妥協(中度專斷、中度合作)。

資料來源：張德銳(民82)。消弭敵意、解決問題——談學校衝突管理。初等教育學刊，2，158-159。



競爭

1. 快速、決定性的行為：緊急事件。
2. 重要但不受歡迎的行為。
3. 有關大眾福利的重要議題。
4. 有人會利用我們的非競爭行為，以取得個人利益時。

合作

1. 雙方所關心的事件十分重要，且無法妥協時。
2. 當目前明確時。
3. 為整合不同的看法。
4. 為整合不同的關係。

妥協

1. 雖然目標明確，但不值得努力，或存有潛在的瓦解危機時。
2. 對手勢均力敵時。
3. 議題複製，先求暫時的安定。
4. 時間及成本具有相當壓力時。
5. 合作與競爭都不成功時。

逃避

1. 議題微不足道，或有更重要的議題時。
2. 無機會可滿足所關心的事物時。
3. 潛在的分裂超過解決問題所帶來的利益時。
4. 使人冷靜下來時。
5. 蒐集資料比立刻決定來得重要時。
6. 別人能更有效率解決問題時。
7. 議題與其他議責無關或已有徵兆時。

適應

1. 發現自己錯誤以顯示自己的理性時。
2. 議題對別人比自己重要，保持合作態度以滿足別人。
3. 將損失減到最低。
4. 當和諧與安定更形重要時。
5. 允許屬下從錯誤中學習、發展自我

高績效表現者的七種特質

- 一. 主動積極(個人觀點)
 - 二. 以終為始、全力以赴(個人領導)
 - 三. 要事第一(個人管理)
 - 四. 雙贏思維(人際關係領導)
 - 五. 先了解對方，再求被了解(雙向溝通)
 - 六. 協力合作(創造性合作)
 - 七. 磨利鋸子(自我更新)
- (林怡君 譯，2005)

- 何福田(2004)。《學校主任的定位》。台北：師大書苑有限公司，頁50。
- 彼得·杜拉克等，(林怡君 譯，2005)。《領導人世紀對話》。台北：寶鼎出版有限公司，頁296，369。
- 張德銳等(2005)。《人際關係與溝通——促進教師專業發展》。台北：高等教育文化事業有限公司。
- 約翰·巴多尼 著(王曉伯、林宜萱 譯，2005)。《向領導大師學激勵：12位當代名人親授激勵技巧的9大課題》。美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司。

學校領導

張永明

學校領導

張永明

日期：2006年10月28日
地點：九龍塘教育服務中心

廿一世紀的挑戰

在教育方面不能逆轉的巨變

- (1) 科技融入教育
- (2) 校本管理
- (3) 全球化 — 知識、價值、文化、科技、資訊流
- (4) 人權
- (5) 問責

2

廿一世紀的挑戰

- (6) 持份者不斷提高的要求, 包括參與決策
- (7) 知識型社會 — 強調知識, 輕視信念與價值
- (8) 重視全人發展
- (9) 資源有限, 工作無限
- (10) 環境急劇轉變 — 不能預期

3

廿一世紀學校領導的特性

- (1) 有遠見
 - 建立願景及發展方向
 - 建立文化

4

(2) 從行動中學習

- 反應力
- 適應力
- 預見力
- 著重自我評估及回饋管理
- 創建以行動為動力的學習機構

5

廿一世紀學校領導的特性

- (3) 專業領導
 - 著重專業實務
 - 靈性
 - 認知
 - 美育
 - 群性
 - 德育
 - 體育
 - 情意
 - 重視學與教的品質保證

6

廿一世紀學校領導的特性

(4) 策略性

- 了解學校所處境況
- 建立行動方向與策略
- 有效運用學校資源, 尤其人力資源(賦權予教師與學生)

7

(5) 問責

- 創建學校的問責架構
- 授權與指導

8

廿一世紀學校領導的特性

(6) 建立團隊

- 信任
- 同儕互助

(7) 以原則主導行動

- 對人性的尊重
- 價值的培養
- 學生利益

9

(8) 行動以學校的基本信念與價值為本

(9) 以多元媒體及科技支援學習

(10) 建立本地與區外的專業網絡

10

學校情境分析

張志鴻

學校情境分析

張志鴻校長
油麻地天主教小學（海泓道）

28-10-2006



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

- ❖ 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

TEMPLATE (範本)

	內在因素	內在 強	內在 弱
		強 1 : 強 2 : 強 3 :	弱 1 : 弱 2 : 弱 3 :
外在因素	外在 機	(SO) 強機：高 - 高	(WO) 弱機：低 - 高
		機 1 : 機 2 : 機 3 :	
	外在 危	(ST) 強危：高 - 低	(WT) 弱危：低 - 低
		危 1 : 危 2 : 危 3 :	

TEMPLATE (範本)

外在因素	內在因素	內在 強	內在 弱
		強 1 : 強 2 : 強 3 :	弱 1 : 弱 2 : 弱 3 :
外在 機	(SO)	強機：高 - 高 如虎添翼 錦上添花	(WO)
			弱機：低 - 高 乘風破浪 順水推舟
外在 危	(ST)	強危：高 - 低 兵來將擋 水來土掩	(WT)
			弱危：低 - 低 壯士斷臂 固本培元
機 1 :			
機 2 :			
機 3 :			
危 1 :			
危 2 :			
危 3 :			

學校情境分析

金句

化危為機

轉弱為強

SWOT Analysis

- Understanding Strengths, Weaknesses,
Opportunities and Threats

by James Manktelow

遷校個案分享

馮文正

「小學校長實踐學習網絡」劃
校長行動學習系統培訓課程

遷校個案分享

馮文正
14-10-06

一. 申請校舍
➤ (計劃書)

二. 配合辦學理念的校舍設計

三. 遷校前的準備工作

- 硬件 (建築、購置)
- 軟件 (全日制課程設計)
- 人力資源
- 學校與家長的改變
- 社區的改變

四. 一個特殊個案
➤ (三贏方案)

五. 遷校時的工作
➤ 時間
➤ 空間
➤ 人力
➤ 財力

六. 遷校後的工作

- 籌款
- 裝修
- 添置
- 課程計劃

七. 校舍空間與教學安排

八. 學習與啟示

領導團隊與中層管理 (撮要)

葉祖賢

一. 團隊領導的重要

從水滸傳和太平天國的故事，反映出團隊的重要。而要領導團隊，在廿一世紀的CEO，首先是要懂講故事，將事變成故事，從故事中散播機構的理念和價值，推動組織的發展方向。

二. 當今學校團隊的工作大環境

在三三四學制改革的情況下，今天香港學校改革的特點是：以學生為主體、教師為主導、知識為基礎、能力為導向、經歷是關鍵；當中知識是指必備知識，能力以應變為最重要。而學校變革與發展的三大困難是：學生學習興趣要提高；教師難於照顧學生的學習差異；以及校長要以領導學與教為核心去建設中層團隊。

三. 學校中層的分析

做校長首先要界定校內中層，不一定以職級來界定，要適當發揮對基層同工有影響力的隱性中層。要對中層人員有分析和應對策略：對有心有力的中層要放手；對有心無力的要加以栽培，如進修；對無心有力的要創造參觀交流的機會，激發他們的教育熱誠；對無心無力者要包容，以揚長避短的心態去發展學校。

四. 要認識學校領導層的局限

反思各教師成長的局限。現時教改要求學生要全面發展，但不少資深學校領導的成長卻在分科應試文化中經歷，這妨礙他們建構新的學教文化；另一方面，學校領導要經常為學校做決定，但有些人卻不喜歡做決策的角色，故此，這些學校領導要嘗試改變自己的性格和學習去為學校和學生的利益去作決定。

五. 校長領導團隊的經驗分享

1. 要明白通山容易、通心難，要中層與校長甘苦與共，校長首先要放下身段，願意花心思放時間做人的工作。
2. 校長要敢於讓人學習，做校長要自覺地成為校內學習模範，自己要有自知自明，有自己的學習對象，常與同工分享學習的心得。
3. 從過來人的經驗，做中層人員經常都想了解校長的看法；做校長要多表達自己的辦學理念，讓同工容易感悟自己的取向，有利學校的發展和團隊的凝聚。
4. 在管理中層人員時，有幾點要留意：要明白“限米煮限飯”的事實；要承認及善用小圈子；要懂得聽所有人的意見，但卻只與少數人商量決策，要得到校董會的充份信任；為學校建立領導核心，但千萬不要放棄對學與教的發言權，假若在教與學中，校長沒有充分的威信，是很難得到專業同工的尊重，也很難帶領和指導學與教的變革與發展。
5. 最後，簡言之，校長其實只要做好兩件事：出主意、用幹部。多調查研究學校實況，有新意念時要“焗一焗”；為不同特點的同事安排工作，讓同事能做恰如其份的工作。

從校董角度看校長表現

黃景波

香港初等教育研究學會 小學校長實踐學習分享會

2007年6月23日

(從校董角度看校長的表現)-
學校運作的整體監察：
壹位校董的經驗分享

香港教育學院
持續專業教育學院院長
黃景波 副教授
(Dr. Edwin Wong)

1

6個重點：

1. 在“辦學團體、政府政策、家長訴求、學生培育”各方面的大環境下：
校長如何
 - (a) 內外兼顧 (strategic management)
 - (b) 統整課程 (learning curriculum)
 - (c) 更生保養各項軟硬件 (facilities management)
 - 及
 - (d) 帶領老師 (leadership)

2

2. 各項評估(evaluation)的推行：
 - (a) 學生的學習(students' learning)
(文行兼修)
 - (b) 老師的表現(teachers' performance)
(投入、真誠)
3. 學校資源的運用及各項財務的安排
(financial management)

3

4. 全方位(360°)的內外上下各方面的
溝通 (communication)
5. 良好價值觀的培養
(nurturing of good values) &
公正及高透明度的行政運作
(fair & transparent)
6. 外交, 校譽的提升, 收生的效果

(2007) Adapted from USA : Interstate School Leaders Licensure Consortium : Standards for School Leaders

4

建議

1. 多溝通 (主動的):
各方面的資訊, 如刊物、會議記錄、網頁;
大大小小的活動。
2. 各方面的評估資料, 數據等; 學生、老師等
(定期)。
3. 先提行動方案 (向前): 收集意見, 修訂後才推行。
4. 真誠行事: 如有危機, 必須儘快說出真實的情況,
及召開緊急會議。(快速的)

5

錯誤的假設：

1. 校董公事繁忙, 無時間閱讀學校的文件及
參與學校的活動。
2. 校董不會作出重大的決定 (底線?)。
3. 校董不會幫校長。

6

實踐學習的經驗分享 如何建立我的領導力

洪之龍

導言

目的

本行動學習是透過回顧筆者自上任以來(由2006年8月至2007年2月)所作的領導行動及同事的回饋，從而改進自己的領導力。

校情

筆者出任一所座落於屯門區公共屋邨基督教小學。筆者於接受任命之後，透過前任校長的介紹，對學校情況有了一個粗略的了解。現將其校情簡列如下：

1. 絕大部分學生均來自低收入家庭。
2. 小一收生不足，學校前景不明朗。
3. 教師對學生表現持低期望。
4. 大部分教師抗拒變革。

研究的意義

在學校行政架構中，校長可說是學校的行政總裁，是學校日常運作的主要決策者。但是校長要能真正領導學校，便需得到同事認定和接受其角色和能力。若要真正建立自己的領導，實踐、回饋和反思是不缺少的原素。而這次行動學習正是以實踐、回饋和反思的循環來進行。

理念

面對外在政治、社會、經濟及文化的新發展與及校本管理制度的新要求，筆者認為校長的領導風格和能力是一個學校發展的核心問題。過往的交易型的領導(Beare et al., 1997)再不可能適用於現今學校發展的需要。取而代之的領導模式應是轉化型領導。轉化型領導(Evans, 2000)要求領導者必須有誠信，並表現出價值、目標和行動的一致性。轉化型領導者必須能作出下列的表現：

- 辨識並清楚表達願景
- 促成組織成員接納團體目標
- 給予教職員個別的、精神上的支持
- 刺激教職員思考，使他們批判地反思本身的處事方式
- 提出適當的組織實踐模式和價值觀
- 對表現持高度的期望
- 建構充滿活力的學校文化，以利持續改進
- 重組組織結構，推動協作式的決策

不過，面對複雜多變的校內外環境，轉化型領導實是校長需具備的領導觀。然而，校長的領導實踐除受到其個人素質、教育價值觀和專業知識所影響著，Heifetz (1994)更提出，領導者不單是影響跟隨者，還會倒過來受跟隨者所影響。因此，適應工作(adaptive work)是領導者必須具備的能力。適應工作包含如何處理人與人之間的價值衝突與及如何縮窄價值與現實的差距。在這樣的理解無疑要求領導者調整其價值、信念或行為。

總的來說，個人認為轉化型領導與調適行動是領導者不可缺少的條件，在具體校情作出實踐，並不時收集持分者的回饋，然後作出反思和調適行動，建立自己的領導能力和認受性。

研究方法

本部分包括行動研究方法、研究設計、資料搜集及相關道德問題。鑒於是次研究的焦點是：我如何建立我的領導力？是以「我」作為整個行動研究的起點，故自我反思(self-reflection)是這次行動研究的核心(Mcniff, 2002:4)。行動研究的自我反思性質已經有充裕的討論(Barret and Whitehead, 1985; Kemmis, 1988; Bassey, 1998; Reason and Bradbury, 2001; Mcniff, 2002)。筆者想了解自己的行動對教師團隊領導的影響力何在。由於這次行動研究的對象是筆者自己，而研究者亦是筆者自己。故這次行動研究的重點是筆者的領導能力。並如何促進探究筆者作為校長的工作生活自身的能力，以致發展出自己的教育理論(Whitehead, 1993:68)。

Barret 和 Whitehead (1985)認為行動研究架構應以推動改變和提升專業學習的反思歷程為焦點。故此，筆者會採取以下的行動研究架構：

1. 我最關注甚麼東西？
2. 我為甚麼會關注這些東西？
3. 我想我可以採取甚麼相關行動？
4. 我可以收集甚麼資料來幫助我了解各項事件？
5. 我會如何搜集相關證據？
6. 我會如何檢視我對事件的判斷是否合理、公正和準確？

資料搜集

筆者會搜集與自己的領導有關的資料。這些資料會透過日誌及面談等途徑獲得。首先筆者回顧自上任以來一系列行動和教師的回饋。然後根據筆者的處理、和諍友的回饋，來對筆者的領導行動作出反思。

道德操守問題

雖然這次行動研究的對象是筆者自己，但是資料來源卻有不少來自同事，而且內容亦涉及同事。故此，筆者作為研究者是有責任隱匿同事的身份，將涉及本行動研究同事的身份保密。筆者作為校長是責無旁貸保護同事私隱。此外，不適當處理同事對筆者的領導表現的態度和觀察，更會破壞同事與筆者的關係。

分析

提出適當價值觀

筆者任職學校是一所由基督教團體開辦的小學。故學校的核心價值是以基督教信仰為基礎。在教師團隊中，基督徒老師人數只佔三分之一。筆者認為若有效帶領學校發展，明確提出適當價值觀是不可缺少的行動。除了在校長室和副校長室外張貼校訓和核心價值外，更作出下列行動：

行動一：教師專業發展日(2006年10月20日)

筆者在教師發展日以簡報向全體同事分享個人對學校前景問題的分析、出路、策略和教育工作價值基礎。筆者希望當中特別強調改進學校教育工作不單是為提升學校的競爭力，而是為基層學生創造脫貧機會。這為日後各項改革工作定下適當的價值基礎。

行動二：早會校長分享及教師團契

筆者於2006年10月爭取於每星期三早會親自領唱校歌、短講及領禱。除了可以向學生進行宗教和品德教育之外，亦是藉此機會將學校的核心價值不時傳遞給教師。

由於筆者主動參與早會的帶領工作，故其他負責同事亦較積極帶領早會，時間亦長了一點。另一方面，部分同事對早會時間的延長表示不滿。當中一位同事在校務會議提出早會佔用了班主任收功課的時間，從而減少了第一節課堂的教學時間，繼而影響教學進度。

筆者處理

筆者回應：「德育與宗教教育都是學校教育的重要元素。但是現行上課時間表的設計並未有作出相應的安排。故此，筆者本人及負責早會同事在往後的會盡力將早會內容精簡，以免影響班主任課。而早會時間須在下學年時間表內妥善安插。」

建立教學領導

學與教是學校的核心工作。筆者遂於教師進行同儕觀課時，到課室觀課或觀看課堂錄影帶，藉此了解教師的教學及學生的學習表現。看後筆者作出了三點教學改進建議：一是教師的提問技巧；二是學生課堂互動；三是課節時間太短。此外，筆者亦以問卷方式就課外活動與校隊訓練的安排原則徵詢同事意見。

對於學生課堂互動的建議，某科科主任在下學期分科會議，據其進修課程教授的專業意見，提出課堂互動往往只為活動而活動，未能有效讓學生掌握科目的概念和邏輯。

筆者處理

筆者於會議尾聲作出回應：「對於科主任提出有關課堂互動的意見，筆者本人十分贊同。課堂互動的目的是要讓學生透過活動有效地學習為要。期望同事在共同備課時多加探討如何透過活動讓學生有效地學習。」

對於延長每節課的時間的建議，部分同事提出兩個問題：一是學生的專注力是不能長時間保持。二是由於課時延長十五分鐘，學生會變得疲累。筆者指出：「學生專注力受多個因素影響。若教學設計得宜，學生的專注力自然可以保持，甚至有所提升。」

協調同事之間互相批評

在上學期校務會議，有同事質疑為何某個制服團隊的人數不多，已由一位本校教師帶領，還可以動用額外資源外聘導師，成本昂貴。其他組別成員較多亦沒有得到額外支援。

筆者處理

筆者指出：「原先負責的同事已經離職，而接任同事未受足夠訓練，故需外聘導師協助帶領工作。若有同事願意加入團隊，校方會資助全數費用。」

主動溝通與支援

由本學年教育統籌局推行中一自行分配學位的新安排，故需舉行六年級家長會。但部分六年級老師對於舉行家長會有不滿及有關工作表示疑慮。致使統籌是次家長會的同事深感壓力。

筆者主動約見有關同事，聽取他們疑慮和意見，並對於他們關注的問題給予澄清和相關支援。此外，筆者更親自協助有較大需要的同事。

為要讓同事明白筆者的立場及原則，筆者於2007年1月10日向同事派發校長工作承諾(附件一)。此舉有三個目的。一是讓同事明白筆者對同事的期望。二是讓同事了解筆者會如何領導及管理教師團隊。其三是以此承諾作為筆者對自己的提醒。

筆者處理

筆者會向同事發出問卷調查筆者是否能按此工作承諾的內容執行其職。問卷調查結果可以成為日後建構筆者領導實踐的參考資料。

諍友的回饋

首先，筆者透過早會、教師團契及教師發展日等機會提出形勢分析及適當價值觀。這對於促進持不同價值觀同事的改變作用不大。但是這些行動卻讓同事意識到筆者的改革意向和期望，為日後改革營造了氣氛，有助同事接受改革措施。

其次，在教學領導方面，筆者在起始階段步伐較快。繼後，筆者做了一些適應工作，調整改革步伐，致使同事較願意接納改革措施。

反 思 與 總 結

綜合上述的分析，筆者嘗試作出下列初步反思：

從問題尋找出路

作為學校領導者，往往會遇到同事提出大大小小的問題。這些問題每每成為拒絕改革的理由。不過，要解決這些問題的困難並非單是資源和人手的不足，而是對問題的掌握是否恰當。又或是否會從新角度去思考。正如Peavey(1997)所提議的策略性提問(strategic questioning)，便是一個很好的實踐取向。

主動溝通與回應

筆者透過不同機會和渠道向同事論述自己對學校形勢的理解和立場。雖未必能對同事的想法產生很大轉變，但向同事傳遞了改革訊息。這使同事較容易接受繼後的改革措施。

此外，筆者適時回應亦有助建立同事對校長領導的認受性。

適應工作的重要性

筆者作為學校領導者，自然會提出學校發展方向和出路。不過，在落實新措施的過程中，適應工作起著重要的角色。過度的適應工作可能會使革新措施失去應有的效果。不合民情的適應工作可能會使革新措施引起抗拒，破壞團隊合作關係。故適應工作可說是領導者不可不掌握的技術，甚至可說是藝術。

總括而言，領導力的建立是需要實踐和反思兩者互動，才能讓領導者成長和得到跟隨者認受。在不同的領導能力中，筆者認為溝通、解難和適應三者是所有領導者必須掌握。

參考資料

Beare, H, Caldwell, B., & Millikan, R. (1997) Dimensions of leadership. In M. Crawford et al. (Eds.), Leadership and teams in educational management. Buckingham: OUP.

Barret, J. & Whitehead, J. (1985). Supporting teachers in their classroom research. University of Bath, School of Education.

Bassey, M. (1998). Action research for improving educational practice. In Halsall, R (Ed), Teacher research and school improvement. Open University Press.

Evans, R. (2000). The authentic leader. In The Jossey-Bass reader on educational leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Peavey, Fran. (1997). Strategic Questioning. Located at <http://www.jobsletter.org.nz/pdf/stratq97.pdf>

Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.

Kemmis, S. (1988). Action research. In Keeves, J. (Ed) Educational research, methodology and measurement: an international handbook. Oxford: Pergamon.

McNiff, J. (2002), Action research for professional development: Concise advise for new action research. Third Edition. Located at <http://www.jeanmcniff.com>.

Reason, P. and Bradbury, H. (2001). Handbook of action research: participative inquiry and practice. London: Sage Publications.

Whitehead, J. (1993). The growth of educational knowledge: creating your own living educational theories. Dorset: Hyde Publications.

校長的工作承諾

我雖為團隊之首，但我不是聖人，我會犯錯。不過，我期望自己能作出好的決策和作為。故此，我願意努力執行下列的承諾：

1. 誠意為每一位同事向神禱告。
2. 相信每一位同事都是有能之士。
3. 相信每位同事都擁有值得珍視的才能和智慧。
4. 透過同事的參與，與同事共同努力解決困難。
5. 期望每一位同事都從工作中得到成功感和滿足感。
6. 切身處地聆聽同事的意見、憂慮、洞察、答辯、不滿、樂趣及成就。
7. 給予同事適當的角色和位置，以致各人得到成長和造就。
8. 讓同事認識新的教育理念、技術、政策及趨勢。
9. 推動同事學習新技術，以致能夠應付急速的轉變。
10. 讓同事有機會尋求專業發展及個人成長。
11. 讓同事明確了解各項指示和期望。
12. 給予同事建設性的回饋。
13. 不會公開批評同事的個人過失，並以坦誠、幫助和理解的態度來處理。
14. 當同事需要協助的時候，會給予支援。
15. 在可行的情況下，盡可能將重要事情知會同事。
16. 盡可能出席同事的典禮和活動。
17. 盡力關注同事的要求。
18. 盡力改善同事的工作環境。
19. 盡可能給予同事所需的行政支援。
20. 尋找空間給予同事休息和自我更新。
21. 盡力給予同事所需權力和資源去處理相關工作。
22. 盡可能多以解釋、輔導、辯護及建議來推展工作，少以指示或訓令。
23. 以謹慎、公正和尊重的態度來處理同事的紀律和解僱事宜。
24. 以尊重個別差異的態度來解決同事之間的紛爭。
25. 鼓勵同事以團隊合作方式工作，發揮協同效應的作用。
26. 向神祈求給予我幫助和能力，實踐上述承諾。

若果同事發現我未能執行上述某項承諾，誠懇同事給我提醒。因為你的提醒會變成我們團隊的祝福。

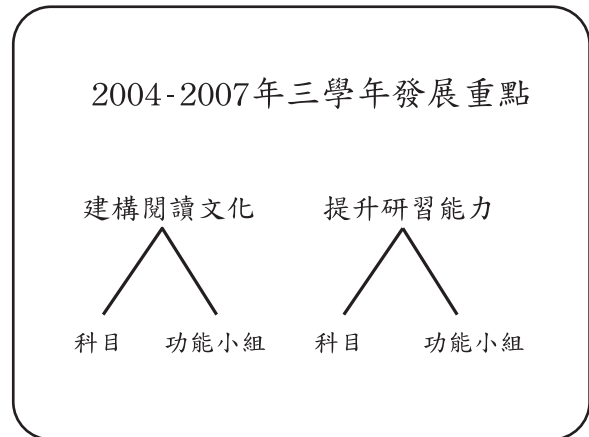
日期：2007年1月10

校本發展計劃的分享

金國強



校本發展計劃的分享
中華基督教青年會小學
金國強校長



發展重點建基於2003-2004年度學生、家長、教師的持份人問卷及學校辦學宗旨訓練學生兩『兩文三語』的能力

中華基督教青年會小學
2003-2004年度學生對學校的意見

	問題	百分率					平均分	標準差
		非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
學生學習	14 我對學習很有興趣。	20.66	28.73	35.84	8.89	5.88	3.49	1.19
	15 我經常在課堂上發問。	9.85	19.97	43.09	18.06	9.03	3.04	1.13
	16 我經常自動自覺地學習。	9.99	24.08	45.14	14.36	6.43	3.17	1.01
	17 除課本外，我經常參考其他的資料，幫助學習。	13.74	24.45	38.05	15.66	8.10	3.20	1.23
	18 我經常與同學互相討論，交流學習心得。	14.48	23.91	37.02	16.67	7.92	3.20	1.26
	19 我認真地完成課業。	26.16	36.58	28.36	6.30	2.60	3.77	0.98

	問題	百分率					平均分	標準差
		非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
學生閱讀習慣	20 我喜愛閱讀。	28.53	25.38	29.77	9.05	7.27	3.59	1.43
	21 我經常閱讀課外書籍。	23.32	25.51	29.36	13.58	8.23	3.42	1.48
	22 我經常上網瀏覽資訊。	32.60	23.66	21.60	13.07	9.08	3.58	1.70
	23 我經常到圖書館，包括學校圖書館或公共圖書館借閱書籍。	19.28	22.87	31.82	13.77	12.26	3.23	1.57
	24 我喜歡參加學校的閱讀活動，例如說故事比賽、閱讀獎勵計劃等。	19.70	17.10	27.22	22.02	13.95	3.07	1.73
	25 我喜愛與同學分享閱讀心得。	14.93	20.96	33.56	19.45	11.10	3.09	1.44

中華基督教青年會小學
2003-2004年度家長對學校的意見

	問題	百分率					平均分	標準差
		非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
學生閱讀習慣	6 我的子女喜愛閱讀。	8.62	34.59	37.90	16.41	2.48	3.30	0.86
	7 我的子女經常閱讀課外書籍。	8.98	30.02	37.94	20.21	2.84	3.22	0.93
	8 我的子女經常上網瀏覽資訊。	9.10	29.67	34.87	21.28	5.08	3.16	1.05
	9 我的子女經常借閱書籍回家閱讀。	7.47	35.23	38.20	16.01	3.08	3.28	0.86
	10 我的子女喜歡參加學校的閱讀活動，例如說故事比賽、閱讀獎勵計劃等。	5.68	26.15	36.09	26.86	5.21	3.00	0.97

	問題	百分率					平均分	標準差
		非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
學校合作	11 我有足夠渠道向學校表達意見。	5.44	29.47	40.47	16.92	7.69	3.08	0.98
	12 學校樂意聽取家長的意見。	8.42	36.89	37.96	10.32	6.41	3.31	0.97
	13 學校透過不同渠道，例如家長通告、家教會、學校網頁等，讓我知道學校的重要活動和最新發展。	15.40	50.83	27.61	4.50	1.66	3.74	0.69
	14 家教會能促進家長與學校的溝通。	8.73	40.09	38.44	9.43	3.30	3.42	0.80
	15 學校時常邀請家長參與學校活動。	9.23	45.33	37.28	6.15	2.01	3.54	0.68
	16 我積極參與學校的活動。	4.52	18.43	49.58	21.52	5.95	2.94	0.81
	17 我與學校的關係良好。	8.52	40.71	43.31	5.21	2.25	3.48	0.66

中華基督教青年會小學
2003-2004年度教師對學校的意見

	問題	百分率					平均分	標準差
		非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
學生學習	20 學生對學習有濃厚的興趣。	3.51	26.32	38.60	29.82	1.75	3.00	0.77
	21 學生對學習甚有自信。	1.75	17.54	31.58	49.12	0.00	2.72	0.66
	22 學生積極回應我的提問。	7.02	49.12	26.32	15.79	1.75	3.44	0.81
	23 學生懂得運用不同的資源學習，例如互聯網、圖書館等。	7.02	49.12	22.81	17.54	3.51	3.39	0.94
	24 學生經常互相討論，交流學習心得。	1.75	19.30	31.58	38.60	8.77	2.67	0.89
	25 學生認真地完成課業。	5.26	26.32	38.60	28.07	1.75	3.05	0.82

	問題	百分率					平均分	標準差
		非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
學生閱讀習慣	26 學生經常在校內閱讀課外書籍。	7.02	28.07	29.82	31.58	3.51	3.04	1.02
	27 學生經常在校內上網瀏覽資訊。	3.51	31.58	33.33	26.32	5.26	3.02	0.93
	28 學生經常到學校圖書館借閱書籍。	1.75	29.82	31.58	28.07	8.77	2.88	0.98
	29 學生喜歡參加學校的閱讀活動，例如說故事比賽、閱讀獎勵計劃等。	5.26	40.35	29.82	21.05	3.51	3.23	0.91
	30 學生喜愛互相分享閱讀心得。	1.75	21.05	31.58	33.33	12.28	2.67	0.99
	31 學生已養成閱讀習慣。	1.75	22.81	33.33	31.58	10.53	2.74	0.97

青小共設 13科


中文、英文、數學、常識、
視覺藝術、音樂、體育、
普通話、公民教育、聖經、
電腦、圖書、多元智能

青小共有8個功能小組

培育、常務、特別職務、
圖教、教務、學生發展、
資源拓展、
學校改善及學生支援

2004-2005年起配合科目 / 功能小組 (三年計劃)

中文、英文、電腦、圖書、
常務組及常識科



一至六年級曾完成的專題研習主題

小一：家居衛生知多少？

小二：我認識的天水圍

小三：美食在香港

一至六年級曾完成的專題研習主題

小四：植物的奧秘、電與生活、
不同國家的文化

小五：認識祖國

小六：天水圍的污染情況、
救救瀕危動物、
學生居住地區的中醫、西醫大比
拼

增設電腦網上學習資源

例如：中文每日一篇、

英文My English - Pal
Program、

學校網頁連結各個教育資訊網
址、網上閱讀大搜尋、訓練家
長義工擔任圖書館助理員及故
事姨姨

常識科推介發明家的故事(中央圖書館內牆
外壁報)

及小一至小六學生每學年做四份迷你
專題研習

常識科專題研習佔全科比重10%



2005-2006 年度起配合科目/功能小組
特別職務組、圖教組、教務組、
普通話、數學、視覺藝術、音樂



數學、聖經及公民教育專題研習佔全科比重10%

2006-2007 年度配合科目/ 功能小組

體育、公民教育、聖經、多元智能
培育組、學生發展組、資源拓展組
、學生改善及學生支援組

體育加設筆試，佔全科成績20%

反思點

2006年1月數學科重點視學

建議

午間廣播加入介紹數學家故事，推介數學邏輯推理書籍

回應

1. 立即施行，逢星期五午間廣播由圖書館老師的圖書推介改為小一至小六年級數學老師輪流主持數學科圖書推介。
2. 增設一塊數學板，設於地下傳達處，每月設多種文字題題型，鼓勵學生小心閱讀及思考，發展研習能力

中華基督教青年會小學

2003-2004年度學生對學校的意見

問題	百分率					平均分	標準差
	非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
14 我對學習很有興趣。	20.66 (26.32)	28.73 (23.68)	35.84 (31.58)	9.89 (11.84)	5.88 (6.88)	3.49 (3.51)	1.19 (1.41)
15 我經常在課堂上發問。	9.85 (19.87)	19.97 (21.19)	43.09 (32.45)	18.06 (15.89)	9.03 (10.60)	3.04 (3.24)	1.13 (1.53)
16 我經常自動自覺地學習。	9.89 (17.76)	24.08 (25.66)	45.14 (37.59)	14.36 (11.18)	6.43 (7.89)	3.17 (3.34)	1.01 (1.28)
17 除課本外，我經常參看其他的資料，幫助學習。	13.74 (21.85)	24.45 (30.46)	38.05 (28.49)	15.66 (13.91)	8.10 (7.28)	3.20 (3.46)	1.23 (1.40)
18 我經常與同學互相討論，交流學習心得。	14.48 (23.33)	23.01 (25.33)	37.02 (28.67)	16.67 (14.00)	7.82 (8.67)	3.20 (3.41)	1.26 (1.51)
19 我認真地完成課業。	26.16 (28.29)	36.58 (34.21)	28.36 (25.66)	6.30 (5.26)	2.60 (6.58)	3.77 (3.72)	0.98 (1.27)

() 為2006-2007年度數據

問題	百分率					平均分	標準差
	非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
20 我喜愛閱讀。	28.53 (37.50)	25.38 (26.97)	29.77 (20.39)	9.05 (9.21)	7.27 (5.92)	3.59 (3.81)	1.43 (1.44)
21 我經常閱讀課外書籍。	23.32 (31.79)	25.51 (24.50)	29.36 (25.83)	13.58 (10.60)	6.23 (7.28)	3.42 (3.63)	1.48 (1.52)
22 我經常上網瀏覽資訊。	32.60 (32.45)	23.66 (23.18)	21.60 (18.54)	13.07 (13.91)	8.08 (11.92)	3.58 (3.50)	1.70 (1.89)
23 我經常到圖書館，包括學校圖書館或公共圖書館。	19.28 (29.33)	22.87 (28.00)	31.82 (24.00)	13.77 (10.67)	12.26 (8.00)	3.23 (3.60)	1.57 (1.52)
24 我經常參加學校的閱讀活動，例如說故事比賽。	19.70 (28.00)	17.10 (21.33)	27.22 (25.33)	22.02 (16.67)	13.85 (8.67)	3.07 (3.43)	1.73 (1.66)
25 我對閱讀活動有濃厚興趣。	14.93 (21.19)	20.96 (25.17)	33.56 (31.79)	19.45 (11.26)	11.10 (10.60)	3.09 (3.35)	1.44 (1.51)

() 為2006-2007年度數據

中華基督教青年會小學

2003-2004年度家長對學校的意見

問題	百分率					平均分	標準差
	非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
6 我的子女需要閱讀。	8.62 (20.29)	34.59 (35.75)	37.90 (30.92)	16.41 (11.11)	2.48 (1.93)	3.30 (3.61)	0.86 (0.98)
7 我的子女經常閱讀課外書籍。	8.98 (19.14)	30.02 (36.84)	37.94 (31.58)	20.21 (11.48)	2.84 (0.96)	3.22 (3.62)	0.93 (0.91)
8 我的子女經常上網瀏覽資訊。	9.10 (16.43)	29.67 (34.78)	34.87 (33.82)	21.28 (13.04)	5.08 (1.93)	3.16 (3.51)	1.05 (0.96)
9 我的子女經常閱讀給家長閱讀。	7.47 (23.30)	35.23 (39.81)	38.20 (26.21)	16.01 (9.22)	3.08 (1.46)	3.28 (3.74)	0.86 (0.93)
10 我的子女喜歡參加學校的閱讀活動，例如說故事比賽、閱讀獎勵計劃等。	5.68 (13.53)	26.15 (30.92)	36.09 (30.43)	26.86 (19.81)	5.21 (5.31)	3.00 (3.28)	0.97 (1.19)

() 為2006-2007年度數據

問題	百分率					平均分	標準差
	非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
11 我有足夠渠道向學校表達意見。	5.44 (15.38)	29.47 (35.10)	40.47 (31.25)	16.92 (14.42)	7.69 (3.85)	3.08 (3.44)	0.98 (1.07)
12 學校樂意聽取家長的意見。	8.42 (17.87)	36.89 (40.10)	37.96 (30.92)	10.32 (7.25)	6.41 (3.86)	3.31 (3.61)	0.97 (0.97)
13 學校透過不同渠道，例如家長協會、家教育、學校網頁等，讓我知悉學校的重要活動和最新發展。	15.40 (21.36)	50.83 (52.43)	27.61 (20.87)	4.50 (5.34)	1.66 (0.00)	3.74 (3.90)	0.69 (0.63)
14 家教會促進家長與學校的溝通。	8.73 (13.59)	40.09 (47.57)	38.44 (33.98)	9.43 (3.88)	3.30 (0.97)	3.42 (3.69)	0.80 (0.62)
15 學校時常邀請家長參與學校活動。	9.23 (20.30)	45.33 (50.50)	37.28 (23.27)	6.15 (4.46)	2.01 (1.49)	3.54 (3.84)	0.68 (0.72)
16 我積極參與學校的活動。	4.52 (12.68)	18.43 (27.80)	49.58 (41.95)	21.52 (13.66)	5.95 (3.90)	2.94 (3.32)	0.81 (0.98)
17 我與學校的關係良好。	8.52 (16.10)	40.71 (48.78)	43.31 (29.76)	5.21 (5.37)	2.25 (0.00)	3.48 (3.76)	0.86 (0.81)

() 為2006-2007年度數據

中華基督教青年會小學
2003-2004年度教師對學校的意見

問題	百分率					平均分	標準差
	非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
20 學生對學習有濃厚的興趣。	3.51 (14.81)	26.32 (50.00)	38.60 (27.78)	29.82 (5.56)	1.75 (0.00)	3.00 (3.78)	0.77 (0.62)
21 學生對學習甚有自信。	1.75 (14.81)	17.54 (46.30)	31.58 (33.33)	49.12 (3.70)	0.00 (1.85)	2.72 (3.69)	0.66 (0.70)
22 學生積極回應我的提問。	7.02 (16.52)	49.12 (66.52)	26.32 (11.11)	15.79 (1.85)	1.75 (0.00)	3.44 (4.04)	0.81 (0.37)
23 學生懂得運用不同的資源學習，例如互聯網、圖書館等。	7.02 (14.81)	49.12 (66.52)	22.81 (9.26)	17.54 (7.41)	3.51 (0.00)	3.39 (3.91)	0.94 (0.53)
24 學生經常互相討論，交流學習心得。	1.75 (16.52)	19.30 (40.74)	31.58 (29.63)	38.60 (11.11)	8.77 (0.00)	2.67 (3.67)	0.89 (0.81)
25 學生認真地完成課業。	5.26 (16.67)	26.32 (62.96)	38.60 (14.81)	28.07 (3.70)	1.75 (1.85)	3.05 (3.89)	0.82 (0.62)

() 為2006-2007年度數據

問題	百分率					平均分	標準差
	非常同意	同意	中立	不同意	極不同意		
26 學生經常在校內閱讀課外書籍。	7.02 (33.33)	28.07 (50.00)	29.82 (11.11)	31.58 (3.70)	3.51 (1.85)	3.04 (4.09)	1.02 (0.75)
27 學生經常在校內上網瀏覽資訊。	3.51 (14.81)	31.58 (50.00)	33.33 (29.63)	26.32 (5.56)	5.26 (0.00)	3.02 (3.74)	0.93 (0.60)
28 學生經常到學校圖書館借閱書籍。	1.75 (29.63)	29.82 (51.85)	31.58 (16.67)	28.07 (1.85)	8.77 (0.00)	2.88 (4.09)	0.98 (0.53)
29 學生喜歡參加學校的閱讀活動，例如故事比賽、閱讀獎勵計劃等。	5.26 (24.07)	40.35 (55.56)	29.82 (16.67)	21.05 (3.70)	3.51 (0.00)	3.23 (4.00)	0.91 (0.56)
30 學生喜愛互相分享閱讀心得。	1.75 (20.37)	21.05 (38.89)	31.58 (33.33)	33.33 (7.41)	12.28 (0.00)	2.67 (3.72)	0.99 (0.76)
31 學生已養成閱讀習慣。	1.75 (22.22)	22.81 (59.26)	33.33 (11.11)	31.58 (5.56)	10.53 (1.85)	2.74 (3.94)	0.97 (0.72)

() 為2006-2007年度數據

總結三年計劃成果

1. 家長層面：

多鼓勵學生在星期六及放學後到中央圖書館使用電腦及借閱圖書，家長問卷數據的肯定

2. 學生層面：

能擴大閱讀範疇，嘗試閱讀不同類型的圖書，包括英文圖書、工具書及普通話拼音書籍，學生問卷數據的肯定

總結三年計劃成果

3. 教師層面：

認同學生有能力做各科的預習，閱讀興趣除了文字外，也包括電子課本、校內植物標柱、欣賞圖形規律及各樓層各科壁報和學生作品，教師問卷數據的肯定

4. 校方層面：

小三及小六中、英文科TSA閱讀範疇比全港水平優異

問題為本的校本計劃--如何使學生守紀律

區淑鈞

背景： 學校位於舊屋邨，兩年前已停辦一年級，現有九班學生，生源來自綜緩及單親家庭，學生多欠缺家人照顧，品德教育完全依賴學校。過往三年亦由於學校每年均更換訓育主任，以至學生在紀律上無所適從，現時學生上課秩序一般欠佳，有些同學經常過位，大叫大嚷，不聽從老師教導，對老師態度無禮，常擺出不尊敬對方和不合作的樣子，令老師感到困擾。由於區內受重建影響，一年後，學校將結束，剩餘的四班學生將轉往新校(即上午校前身)繼續學業。老師們都希望在這一年內，能盡最大的努力在秩序和紀律上作出救亡工作。

目的： 回應問題，共同訂立校本計劃，讓老師和學生能在有秩序的環境下實現學與教的活動。

理念： 透過計劃的推行，讓學生在愛與關懷的環境下，學習正面的價值觀和態度，學習了解良好行為的意義，懂得尊重別人，並嘗試從別人的角度去看事物，對於往後要轉到新的學習環境，也能做到克己和自律。

合作伙伴： 訓育主任、輔育主任、中層人員、班主任

經過接近兩個月的班主任會議、行政會議及訓輔組會議，老師們總結了學生違規和不守紀律的原因，並擬訂計劃。

原因：

1. 學生缺乏家庭溫暖，對學校又沒有歸屬感。
2. 學生的學習動機低，對學習提不起興趣，於是不專注聽課和擾亂課堂秩序。
3. 學生不明白為什麼要守紀律，亦不知道違規是不對的行為，而且認為無需對自己的行為負責。
4. 老師的課室管理方法不一致，令學生無所適從。
5. 老師多用處罰方式而少用獎勵，令師生關係緊張。

1. 德育篇

a. 聆聽德育故事

每天午膳時，各班派好飯盒後，班上之午膳管理員負責播放故事，學生一邊吃飯，一邊聆聽故事，久而久之，學生會接收到很多良好品德的訊息，從而改善自己的行為。

b. 故事分享

每星期的週訓，老師們以故事帶出主題，亦安排學生於早會上分享閱讀心得，介紹成功歷史人物。而校長也定期在早會上利用報章新聞或生活事件等，讓同學們學習分辨事件的對與錯。

c. 週五晨早音樂會

由音樂科老師揀選一些勵志，關懷、敬師、孝順的歌曲，輯成歌集，因應節令，逢週五一起唱歌，讓學生感受歌詞的內容，豐富生命，亦透過歌唱牢記美德於心。

2. 培養歸屬感

為了讓學生在學校有家的感覺，班主任搜集老師和學生的生活照和學生作品，貼於課室的壁報上，操場和走廊的牆壁將會貼上學生的視藝作品和好孩子標語創作句子。放學後學生可以留校使用校園設施進行活動，如籃球、乒乓球、羽毛球和電腦。

3. 常規訓練

老師們為了有一致的管教方法，根據《優秀是教出來的》一書的內容，把當中的55條基本概念，設計適合本校學生共同遵守的規條(附件)。

4. 關心一線

由於每學年只有一次家長會，老師與每位家長傾談的時間約五分鐘，於是班主任樂意每兩星期最少致電學生家長一次，讓家長能定期了解子女在學校的學習情況及行為表現。雖然老師要付出時間，但都認為這項新措施有助改善學校秩序。

5. 專業培訓和家長教育

邀請香港教育工作者聯會專業支援講座團到校為老師主講「課室管理10招」，並由東華三院越峰成長中心為家長主辦“溝通管教有妙法”家長証書課程，讓老師和家長能攜手合作處理學生的偏差行為。

總結

雖然這套計劃看似很平凡，甚至有些學校可能已實踐過，但對於我校來說，計劃的特別之處，在於隱藏了老師的自發精神：知道問題的存在，尋求解決辦法，共同擬訂計劃，而計劃內容是以學生需要和配合學校日常運作為原則。這種團隊的合作精神，實在是計劃成功的先決條件。雖然老師感到計劃內容有未盡善之處，但他們會加強學與教的工作互相配合。即使學校只有一年便結束，老師們都甘願把握這一刻，管好學生，讓他們把美善的心靈帶到新校去。

學校的清拆，亦衍生了一個現實的問題，老師們未必能順利過渡到新校，但這次計劃的編排過程中，令老師們得到一個積極的啟示：與其擔憂前路，倒不如想出一個誓要成功的計劃來，做好今天，以學生的發展放在第一位，就算在分道揚鑣之際，仍留下曾共同努力的回憶，能把努力過的經驗帶到其他學校去，才是計劃的精神所在，亦是值得令人驕傲之處。

一起遵守規則 (附件)

1. 為了要專心、有條理、有效率地上課，同學要遵守下列規矩：
 - ◆ 坐姿要直，上課時要保持最精神的狀態，不得伏在桌上
 - ◆ 未經許可，不要離開你的座位。
 - ◆ 不要發言，除非：
 - (1) 你有舉手，老師叫了你的名字。
 - (2) 老師問你問題，你回答。
 - (3) 老師說你可以說話的時候，例如分組討論。
2. 代課老師來代課時，要和平時一樣遵守規則。
3. 當有學生在課室但沒有老師在場時，課室門要打開。
4. 老師來上課時，要把書本放在桌面的左上角。
5. 課堂上，教完一科要換別科時，換的時候要迅速、安靜和有秩序。
6. 桌面要經常保持清潔，同一桌面在同一時間只可出現一個科目要用的書本，離開課室前要把桌面的所有東西收好或放進抽屜。
7. 每個學生每天都要交每一科目的家庭作業，沒有例外。
8. 每次上課都要帶齊用具，包括鉛筆、膠擦、間尺、藍色原子筆、紅色原子筆、塗改帶、漿糊筆和剪刀，並以筆袋或筆盒裝好。另外，可以多帶一部小型釘書機。
9. 為了要建造一個安全、舒適的學習環境，在課室裡、通道要保持暢通。書包要放在兩個座位的中間，其他物品掛在兩張桌子之間。
10. 為表示你對別人的尊重，跟大人談話時要面向對方，不要擺動身體或手腳。
11. 全校集會時，不要說話，不要東張西望，也不要試圖吸引別班同學的注意。我們所呈現出來的形象，就是自愛和自重！
12. 集隊或列隊進行時，要把雙手垂兩側，臉向前，絕對不要說話。
13. 見到每位老師時，都要說：「老師早晨/老師您好！」。如果是全班列隊前進，照規定不准說話的，所以這時只需要點頭示意，但是在上學、放學或小息時，你就應該和其他老師打招呼。
14. 如果有人撞到你，即使不是你的錯，也要說：「對不起」。
15. 別人送你任何東西，都要主動說：「多謝」。
16. 在學校或街上都不要大呼小叫，在公眾場所安安靜靜會令人覺得你有文化。
17. 在你的能力範圍內，做一個最棒、最棒的人。

實踐學習的分享

麥天賜

香港初等教育研究學會

香港教師中心

小學校長實踐學習分享會

23/06/2007

彩雲聖若瑟小學下午校

麥天賜校長

在職校長的持續專業發展活動應按
以下三大模式進行：

1. 有系統的學習
2. 實踐學習
3. 為教育界及社會服務

實踐學習

- ❖ 實踐研究
- ❖ 校本計劃
- ❖ 暫駐計劃
- ❖ 發展文章

講題

領導團隊與中層人員的發展
遷校個案分享
學校領導
學校情境分析
校長行動學習
與校長談中層人員
與領導者談激勵

個人分享

校長應做的是…

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

個人分享

- 學生為主體
- 教師為主導
- 知識為基礎
- 能力為導向
- 經驗為關鍵

個人分享

校長常要緊記的是…

- 有遠見—建立願景及發展方向
- 建立文化
- 從行動中學習，反思
- 重視價值觀
- 尊重、信任、樂觀
- 說話技巧
- 學校的一切工作都是為學生的學習
- 學與教為主體

個人分享

有心有力 → 放手
 有心無力 → 進修
 無心有力 → 交流
 無心無力 → 等待

SWOT ANALYSIS TABLE

	內在因素	內在 強(Strengths)	內在 弱(Weaknesses)
外在因素		強 1 : 強 2 : 強 3 :	弱 1 : 弱 2 : 弱 3 :
	外在 機(Opportunities)	(SO) 強機：高—高	(WO) 弱機：低—高
	外在 危(Threats)	(ST) 強危：高—低	(WT) 弱危：低—低
	機 1 : 機 2 : 機 3 :		危 1 : 危 2 : 危 3 :

以上各項分享取材
自課程中的導師，
特此鳴謝！

多謝各位
主佑

參觀友校的啟示

郭金蓮

社會迅速發展，教育工作者應意識到本身需要增強自己的實力，以應付工作上的需求，與時並進，發揮個人的潛能，為學校帶來效益。學校管理層必須重視學校內各教師的工作動機、心理與成長等發展需要，進一步運用環境資源和人力資源，創造機會，讓教師的潛能得到發揮。學校管理層應檢視管理模式，進行改革，為教師指引路向，讓教師在工作崗位內不斷改進，擴闊經驗，持續成長，並能與學校的脈搏相扣，為教育下一代作出貢獻。

於「校長實踐學習網絡計劃」的學習中，透過多次講座、參觀和與友校的專業交流中，獲得不少實踐經驗，啟發了一些具體及校本所需的改善方案，祈在我校實踐推動，並藉著在校本領導方面的反思，提升學校管理的效能，建立團隊新文化。

先與大家說個故事：森林中有一名伐木工人，為了砍一棵樹已辛苦工作了五小時，筋疲力竭卻進展有限，途人見到，向他建議：「何不暫停幾分鐘，先把鋸子磨利些？」但伐木工人卻回答說：「我哪有空閒時間，鋸樹都來不及，何來時間磨鋸子？」說罷，仍然很疲累地用著不太鋒利的鋸子繼續用力鋸樹。



(摘自與成功有約)

這個故事引來我的反思：“工欲善其事必先利其器”。小學校長實踐學習課程正好協助我磨利手上的鋸子。

我喜歡這系列的課程，有理論，亦有多位前輩分享他們的實踐經驗。在第一系列及第二系列期間，我共參觀了四間學校，從中學習到各校的獨特的行政實踐經驗。

第一間參觀的學校是聖公會油塘基顯小學，李校長分享的主題是：中層人員的管理與提升。其中，李校長以童軍精神比喻自己的學習及團隊的發展，重點在於以身作則，以育人為己任。該校的中層亦分享他們團隊的特色，如何與同事建立團隊關係，感受到他們對工作有著共同的使命與目標，並對教育事業充滿熱誠。

第二間參觀的學校是油麻地天主教小學（海泓道），張校長分享的主題是：自評與外評。張校長分享他在校內運用SWOT策略，構思化弱為強、轉危為機的部署。其中令我印象深刻的是觀看他與學生的校園生活片段，有「孺子牛」作為背景音樂，感受到張校長對教育下一代的執著和理想。

第三間參觀的學校是聖公會何澤芸小學，王校長分享的主題是：教職員的專業發展。王校長指出現今社會的教師要對自己的專業負責，教師的發展具持續性，並以終身學習為目的。校方大力鼓勵教師間同儕互動的專業發展，使教師的專業進修能與學校的發展相結合。

第四間參觀的學校是港澳信義會小學，韋校長分享的主題是：學校組織與文化的關係。韋校長分享她在校管的經驗，如何放權、問責和建立教學網絡。在介紹校舍時，我發覺到校舍環境得到充份使用，到處展示學生的學習與活動的相片，加上特色的佈置設計，令人感受到濃厚的學習氣氛。這是有效的資源管理。

胡少偉博士指出行動學習對學校改革起著啓導和推動的作用，學校管理層應善於運用。所謂行動學習，是指個人或團體（學校）通過不斷學習或計劃，有系統地掌握實踐的知識和資訊，不斷提高自己或團體的效能。

胡博士亦指出每間學校的發展歷程都有其獨特因素，在學習和引用友校成功例子時，要注意配合自己學校的具體情況、可行性和員工的接受程度，然後作出資源運用的診斷，內部人事情境分析等等，逐步引進和採用。學校的行政人員亦要與時並進，經常參考有關文獻，透過專業進修、參觀等活動，對校內現況進行反思，因時制宜地運用策略，進行實踐，然後對改革作出檢討。

配合學習，我把參觀的記錄和反思，與同事分享，並嘗試推行以下方案，令學校的管理更系統化：

- ▶ 整理進修講義筆記及儲存
- ▶ 強弱機危分析及處理策略
- ▶ 校內資源庫
- ▶ 行事曆
- ▶ 出外培訓表
- ▶ 教職員持續進修系統

整理進修學習筆記及儲存

實踐學習課程的講者為我們帶來豐富及有啓迪作用的內容，課後，我會用電腦將筆記整理儲存，有空時開啓參閱。我的感覺是在不同時段看會有不同的體會，溫故知新，時刻提醒自己；更可將資料互相對比，引發靈感。此外，有關的資料和學習心得亦可隨時與同事分享。

強弱機危分析及處理策略

以往每年均用「強弱機危分析表」分析學校現況。張校長認為可將該表修改，多加一個步驟，找出強強、強弱、弱弱..等處境，然後再對應處理。今年我校嘗試這策略，效果更為清晰，強弱分析瞭於紙上。經改良過的分析表可說是「強弱機危分析」的加強版，更能使參與者聚焦地構思來年度關注的事項，效果甚佳。

校內資源庫

每間學校均有很多教材、資料、簡報、圖片.....等，本校也不例外，現行模式是由科組各自儲存。在參觀友校的分手中，明白到系統的資源管理的重要性。回來後，設計了一個校本的內聯「資源庫」，將學校所有的文件、資料等用表現指標的四大範疇來分類，讓同事們一目了然，大家清楚儲存的位置、存取及更新程序的方法。

另外，也根據校內常用的資料，如：常用表格、學生資料、學校/學生相片、同事們個人分享檔案.....等，設計了一系列搜索按鈕，方便同事使用。自從設計了校本的內聯「資源庫」，統一了儲存及存取的程序後，同事能靈活儲存所做的教材，引發互動及共享。

行事曆

用試算表(Excel)軟件，輸入了學校每月的「行事曆」，包括整月的學生活動、學校運作等資料，同工如想舉辦額外活動，便可參照「行事曆」上所列的日期，考慮其他未有活動的日子，避免了活動之間的衝突。另外，同工外訪或進修也顯示在「行事曆」上，一目了然。同工如要報讀工作坊，可參照「行事曆」上的記錄，這樣，人手分配安排便更為順暢。

出外培訓表

每月的「行事曆」用超連結連往數據庫(access)系統，再輸入同工出外的詳細資料，如：日期、時間、講座/工作坊名稱、舉辦機構、科目/範疇.....等，讓學校更能掌握教職員出外參與工作坊的詳情，同工們亦能在內聯網看到，具透明度。

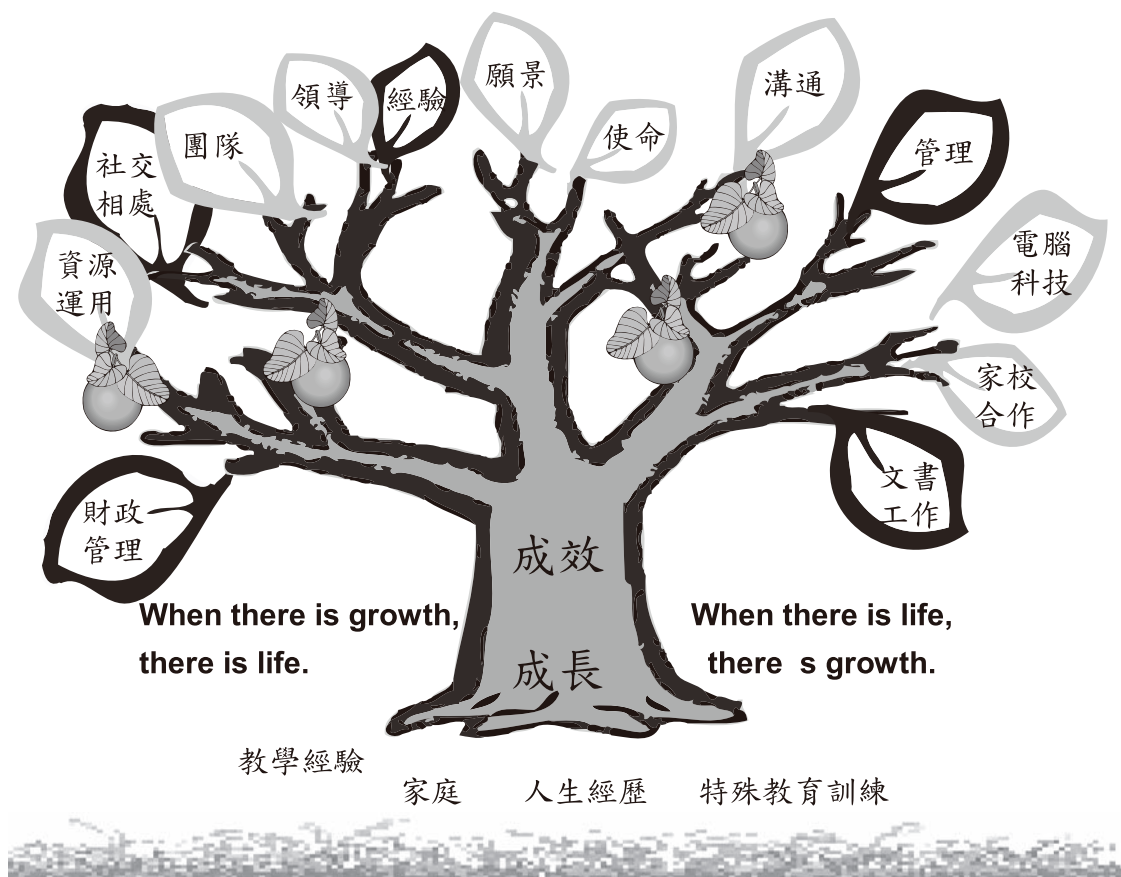
教職員持續進修系統

為配合教育局的教職員持續進修指引，讓個別教職員清楚自己的進修紀錄，並讓校方作全校性的檢視、計劃未來發展方向，本校與資訊科技公司商討，設計了一個校內的進修系統，同事們於輸入資料後，可依科目模式或系統學習模式，瀏覽自己個人的進修情況。

系統亦加入了教職員個人的全年進修計劃與反思，當中配合自評的元素。此系統可令校方瞭解全體教職員的進修情況，並整合資料，作出分析，以便策劃學校來年的發展方向。

個人感想及反思：

我想用「生命樹」來比喻自己在教育工作方面的成長發展過程。我這棵樹，樹下有很多枯葉，代表我過往的人生經歷。回顧這些枯葉，它們在我的生命中曾擔負起重要的使命；現在雖然落在樹底下，但他們卻變成養份，令樹幹更加粗壯，枝葉茂盛。枝上長出的綠葉代表我目前的情況，不久之後亦會落下，繼續成為養分；樹枝上亦會不斷長出更多新的綠葉、甚至果實，生生不息。陽光、水分、養料是外來的因素，好比同工們的支持、分享和教導，助我成長。倘若樹下的枯葉亦能成為鄰樹的養料，樹上的果實能滿足雛鳥的需求，那麼這棵「生命樹」便真的充滿生命力。



最後要說的是很高興能參與「小學校長實踐學習課程」，箇中體驗到“伴您左右 助您成長 與您同行”的雁群團隊文化，使我的實踐經驗又加深一層，我的「生命樹」又長多一片綠葉了！

發展校本課程計劃的反思

鍾淑嫻

學校推行校本課程發展的背景：

在2001年的學會學習 - 課程發展路向，所列出的八項主導原則，其中提到：課程發展的大前提是要幫助學生學會學習；只要符合中央課程架構的要求，學校可有彈性制訂校本課程，以切合學生的需要；課程發展是持續不斷的改進過程，幫助學生學得更好。

亦指出，在01/02至05/06的短期課程發展階段，應奠立基礎，教師和學校改善現有課程，過渡至新的課程架構，改善工作包括刪除不合時宜或非必要的內容、重整學科。在學習或教授現行科目時，加入批判性思考、創造力及溝通等能力的培養，以及開拓更大的學習空間。並鼓勵學校和教師把中央課程加以調適，發展個別的校本課程，幫助學生更有效地達到學習目標。

與此同時，在02/03學年，教統局在弱智兒童學校開始推行「延伸教育先導計劃」，透過兩年延伸課程，期望加強課程內容，包括語文、數學、溝通、科學、科技及正確的工作習慣和態度等，讓有需要的學生能更順利地進入成人的生活。

基於外圍環境的變化及學生學習的需要，我校遂於02-03學年開始籌備並推行校本課程發展。

校本計劃反思目的：

學校自03年初起，已籌備整理校本課程，經過多年的努力，校本課程發展的工作已大致完成，把各科的學習項目，重組為七個學習領域，配合課程內容，建構了四個學習階段的評估系統，並配合「個別化教育計劃」的推行系統，推動課程的執行。

經過了三年多的努力，課程內容已大致完成，而「個別化教育計劃」的推行系統亦已確立，目前適宜檢視學校的校本課程發展情況，是否能達到課程發展的目標，幫助學生學得更好，及檢討進一步的工作。

校本課程發展的理念：

在進行校本課程發展時，學校採用以下策略：全體教師參與；整校課程規劃，而非單個科目的發展；課程及評估系統配套；課程發展配合教學系統變革。

而這個發展，實基於以下的理念。

教師最了解學生的需要

教師了解學生的特質與需要，能因應學生的學習需求、學習差異、學習經驗，考慮要教什麼，如何教（歐用生 1999）。而在整理課程的過程中，透過全體教師的參與，以整體課程的規劃作考慮，教師能夠透過討論、合作、求証，把本身的經驗，對學生的了解等，重新思考、整理、建構，發展適合學生的課程，及發展適合的教學系統。

透過課程發展，引發教師對課程與教學之間的關注

透過課程發展，有助教師進行自我反省與批判，改變教師的心智模式，以新的方法來教學（張嘉育 1999）（歐用生 1999）（林文生）。所以在進行課程發展的時候，強調的是整體學校課程發展，而非教師的個人課程自主；另一方面，除了關注課程內容建構以外，亦關注學生的學習成效。所以在發展課程的同時，配合評估系統及「個別化教育計劃」的推行，促使教師對課程與教學及教學效能之間的關注，並引發教師對於照顧個別學習差異及提供適切課程的反思。期望以課程發展的基礎，在改革的過程中，引發教師的自我反思，改變教師的心智模式，思考新的、適合方法來教學。

透過課程發展，發展教師專業

在發展的過程中，學校成員需要進行課程決定；亦需要學習尋找問題、定義問題、進行課程研發、累積課程發展與課程探究的知能。（張嘉育1999）。而透過課程設計，不同科目間教師的合作，有助教師理解其專門科目知識與學校整體課程的聯結關係，統整相關學科知識，避免知識支離破碎（蔡清田 1999）。所以在整體學校課程發展的過程中，透過處理各項問題，從而進行各項課程決定，並統整各相關學科知識，有助整個教師團體的專業發展及提升教師的視野。而在整個過程中，教師更能明白學生整全學習的需要，從而推行考慮學生個人發展為主體的「個別學習計劃」。

發展校本課程的策略：

張嘉育曾提出數點可以有助學校本位課程發展的意見，包括：

1. 建立學校學習型組織的概念
2. 成立「學校課程發展委員會」
3. 發展行政支援系統
4. 推動「學校本位的成員發展」
5. 從較小及容易的方案入手
6. 結合各學科教育人員，成立各科專業團體。

檢視我校的發展情況，所推展的策略如下：

1. 建立學習型組織的概念
與友校合作，透過成立「聯校課程發展委員會」，對學校現有課程作出檢視，研讀政府所發佈的課程文件、其他學校的課程資料等，營造學習氣氛，協助教師理解校本課程發展的需要，做好觀念的準備。
2. 成立「聯校課程發展委員會」
組織兩校課程發展人員，一方面進行各項預備工作，另一方面，規劃課程發展工作的進程。
3. 發展行政支援
投放資源發展圖書館，一方面更新圖書館系統，方便教師搜尋資料，另一方面，蒐集相關參考資料。除此以外，亦更新學校電腦平台，讓教師能更容易地取得與課程相關資訊。
4. 推動「學校本位的成員發展」
成立教職發展組，由校長與老師組成，訂定全年教職培訓項目，並因應課程發展需要，安排各項講座、研討、分享等。
5. 從較小及容易的方案入手
學校先從課程內容建構入手，因應課程逐步發展，教師對課程的理解增加，再鼓勵教師建構相配合的學生評估系統，為進一步落實課程的理念，再推行「個別化教育計劃」。

課程發展成效：

經過三年的工作，有關課程發展的工作，已大致完成，有關其成效，略述如下：

課程系統

參考教統局訂定的八個學習領域，及其他智障學童的學習資料，訂定七個學習領域。配合學生的學習年齡，訂定七個學習領域的四個學習階段評估。學生每三年進行一次階段性評估，以總結其過往三年的學習成果並為規劃下一階段的學習作準備，有助教師加深對個別學生的整全認識，並檢視課程與教學效能之間的關係。

教學系統

建立「個別化教育計劃」系統，教師因應學生的上年度的學習資料，根據課程為學生編訂下一年度的學習目標，並透過電腦平台，建構學生個人學習資料庫，可協助教師追蹤學生學習進度，並定期檢視學習目標與學習成果，從中有助教師反思學生的學習情況及教學的修訂。

透過課程發展的工作，學校在課程及教學系統上，亦相應作出了不少改革，期望透過確立以上系統，一方面可以有效地跟進學生的學習情況，另一方面，亦可促進教師對於學生學習的反思，從而提升教學效能。而透過學校的自評問卷，在學生學習與教師教學部份，亦見有改善。

學習效能

透過05/06及06/07自評問卷，檢視家長及教師對「學生學習」的評價：老師及家長的評分均有上升及漸趨一致。而檢視「教師對課程管理」、「教學策略和技巧」的評分，均有上升，顯示老師認同自己的教學有進步。學校亦會透過家校茶聚，邀請家長面談，收集家長意見，家長對同學的學習及老師的教學均持正面意見。

發展

學校需要在這兩、三年內，確立了課程及教學系統的更新，而亦贏得了家長的認同及教職員自信心的提高，但是仍需要進一步從統計數據上，印證學生的學習成效。由於階段性評估系統為每三年為學生進行一次評測，所以學校在跟著來的學年，開始能較有系統地收集到學生的學習數據，這有助進一步確認學生的學習情況及課程發展的成效。

總結

課程發展不只是課程內容的轉變，亦包括組織和結構的改變、態度和信念的更新，是一個整體的變革（歐用生 1999）。反思這些年的課程發展經驗，課程發展是一個持續的過程，需要有教師的持續專業成長與自我反省，才能支持與帶動。所以我們不應滿足於目前的情況，應該持續地進行反思，如何能更有效地協助學生達到學習目標。

參考資料：

林文生。如何建構課程發展的機制。台北市大同區延平國民小學。2007年8月
<<http://www.rges.tpc.edu.tw/map2/01.htm>>。

張嘉育（1999）。學校本位課程發展。台北：師大書苑。

歐用生（1999）。落實學校本位的課程發展。國民教育，39（4），2~7

蔡清田（1999）。推動學校本位課程發展，進行學校課程總體營造。發表於新世紀中小學課程改革與創新教學學術研討會。國立高雄師範大學主辦。1999年12月16-18日

校本德育及公民教育計劃的分享

聖公會油塘基顯小學

(一) 背景：

學校於2005年度由牛頭角遷往油塘新校舍，2005年度是聖公會油塘基顯小學創建新景象的一年，由24班激增至33班，2006年度則增至35班，學生人數也增多了。小一新生及小二至小五的插班同學加入了這個大家庭。對於他們來說，既興奮又陌生。因此，我校的主題定為「關愛」，盼望透過師生的互相關懷、愛護，培植全校的關愛之情，培養學生懂得關愛別人的情操，營造關愛的氣氛，讓新同學盡快投入及享受校園生活。

(二) 目的：

依據課程發展議會於《基礎教育課程指引：各盡所能·發揮所長》的文件中，把德育及公民教育列為重點推行的四個關鍵項目之一，並建議三個發展新路向；

- 1) 著重培養學生五種價值觀和態度：堅毅、尊重他人、責任感、國民身份認同和承擔精神；
- 2 加強建立各價值教育範疇(如生命教育、環境教育、性教育、傳媒教育等)的連繫；
- 3) 以學生的生活經歷作為培養他們的價值觀及態度的策略。

本校之德育及公民教育依據課程發展議會之指引，與訓導組、輔導組發展德育及公民教育，目的是培訓學生的個人及群性發展，使他們勇於面對二十一世紀的挑戰。

(三) 方法：

德育及公民教育組與課程發展組、訓導組和輔導組緊密互相配合，共同訂定和發展德育及公民教育的各項工作。

(1) 校園關愛：

建立關愛文化：以「我愛人人，人人愛我」為目標，透過各項活動推廣校內校外之關愛文化。

A. 校內關愛行動：

i. 學生方面：

於九月至十月期間推行『關愛大行動』，由小六學生照顧小一新生；小二至小五學生：以『一對一』互相關顧及特別安排優異生照顧插班生。透過學生間之關愛，營造全校關愛之氣氛及文化，培養學生懂得關懷別人的情操，讓新同學盡快投入和享受校園生活，藉此培養學生懂得「尊重他人」。

小六舊生配戴藍色的襟章，小二至小五舊生配戴綠色的襟章，負起「關愛大使」的責任，小一新生及各級插班生則配戴橙色的襟章，以識別關愛及被關愛的同學。六年級的同學負責關愛一年級的學弟、學妹，他們在小息及午膳時，協助照顧及教導小一的同學；其餘各級就由老師編配關愛的伙伴，舊生幫助新同學認識學校的一般規則及運作，讓他們盡快適應新環境，建立和諧的人際關係。經過兩個月的關懷行動，新同學對校園慢慢地培養了一份親切感。

獎勵：每班選出6名傑出「關愛之星」每人可獲獎狀一張，表現好的同學可於手冊內記1美德行為，由訓導組簽名。並可參與跨科組(德育及公民教育、常識科和輔導組)服務計劃之『YKH守護星』，照顧全校有特別需要的低年級同學。

『YKH守護星』服務計劃：德育及公民教育、常識科和輔導組嘗試共同策劃，以2005年的「關愛行動」及「YKH守護星」計劃作為藍本，加入常識科的學習步驟：培訓、服務、反思及認同，設計以關愛為主題的跨科組聯繫學習活動。主題為關愛同學，目的乃提供學生助人機會及發展溝通能力在真實的環境中建立樂於助人的價值觀。透過觀察、學生服務紀錄、反思紀錄及問卷方法作評估。

ii) 教師方面：

學生透過不同的方式，向老師表達敬意和謝意，藉此建立良好的師生關係並培養學生懂得「尊重他人」。

- a) 敬師活動之「親親老師」：鼓勵同學以不同方式向老師表達謝意。
- b) 親子念師恩：由中文科老師指導小一同學，書寫明信片，寄給幼稚園的老師，以表謝意。
- c) 敬師展板：家教會設計展板，向老師表達謝意。
- d) 週會「親親老師表敬意」：邀請家教會代表、學生代表上台致送禮物給老師，台上台下，暖意無限，溫馨籠罩著整個校園。
- e) 照顧新同工：主任透過師徒制，協助新同工適應教學生活。
- f) 生日會：透過生日會及各科組之聯繫，建立教師間之和諧關係。

iii) 校園方面：

讓學生透過壁畫、小農夫種植，改善及美化校園環境，學習關愛校園。

iv) 健康方面：

一至六年級於開學禮依「健康承諾表」一起宣誓，舉行健康承諾日。並把「健康承諾表」張貼於各課室內，以作提示。

- a) 飲食方面：鼓勵小食部推介一些較健康的小食，依據衛生署編製的「小學小食營養指引」中列出的宜多選擇小食，擺放在當眼的位置售賣，並推行水果日。減少售賣高脂肪或高糖份的小食和飲品。推行『食得有營大巡禮』計劃：舉行五穀週、健骼週、水果週、高纖週、營養週。由老師及家長定期完成〈健康小食監察表〉，並與食物供應商就監察結果作出評估及監控，讓校園飲食文化更為健康。
- b) 運動方面：透過體育組安排每天緩步跑，跳繩強心運動及日行八千步計劃，讓學生參與以增強健康。
- c) 心靈方面：透過早禱短講、週會之主題分享、午膳之謝飯歌、早上之詩歌播放、每週團契及福音營，培養學生的屬靈生命的成長，學習愛人、愛神愛自己。

B. 校外關愛行動：

i) 『送暖顯愛心』行動：

- a) 探訪老人院，舉辦「捐送行動」由家長自行編織頸巾作禮物。讓學生學習敬愛和關懷長者，並參與服務行動。
- b) 於週會讓同學分享探訪老人中心之感受，鼓勵其他同學學習『愛老、敬老和護老』的精神，並於未來日子，積極參與有意義的關懷活動。

ii) 『關懷世界、不分國界』行動：「國際兒童同樂日」(亞洲區)

透過同樂日，讓學生對世界各民族(亞洲區)(包括中國、日本、韓國、泰國、越南和印度)有更深的認識，感受民族氣氛，激發他們「關愛世界，不分國界」。學生可多穿不同的民族服裝回校參加綜合表演、表演內容包括民族服裝表演、民族歌曲、民族舞蹈、話劇及以不同國家語言祝願同學。

(2) 國情教育：

- A. 以「迎奧運，賀回歸」為目標，培養學生之愛國情懷及提高師生之國民身份之認同，參與赤子情、中國心計劃，舉行「親親祖國---北京迎奧運」北京交流團。

(i) 總領隊：李少鶴總校長、陳曼華副校長

統籌：林惠嫦主任 節目：何月容老師 秩序：邱淑賢主任

錄影：徐文輝主任 攝影：黃紹堅老師

資訊：潘嘉齡主任 (小記者及視像會議)

(ii) 行程前活動：

- ☆ 家長簡介會
- ☆ 「奧運」講座
- ☆ 專題習作工作坊
- ☆ 普通話工作坊
- ☆ 展板：認識『奧運』、認識『北京』、綵排交流節目

(iii) 行程：31-3-07(六)至4-4-07(三)

- ☆ 第一天：香港 北京【頤和園、王府井大街】
- ☆ 第二天：北京【升旗典禮、天安門廣場、人民大會堂（香港廳）、天安門城樓、故宮】
- ☆ 第三天：北京【北京西城區長安小學、北京體育大學】
- ☆ 第四天：北京【北京首都博物館、奧運場館、萬里長城】
- ☆ 第五天：北京【軍事博物館】 香港

(iv) 跟進活動：

- ☆ 「北京迎奧運」之旅分享會暨頒獎禮
- ☆ 「北京迎奧運」親子問答比賽
- ☆ 「北京迎奧運」幼稚園填色比賽
- ☆ 展板：交流成果
- ☆ 校訊報導北京交流花絮
- ☆ 製作DVD北京交流花絮

B.成立升旗隊、舉行升旗禮：

透過參加升旗禮，讓學生認識升旗禮之意義，並提高國民身份之認同。

C.舉行文化活動：『喜氣洋洋迎新歲文娛匯演』

透過不同的中國傳統習俗、食物、遊戲，加深學生對祖國文化的認識，從而提高國民身份之認同。

D.舉辦國民教育日營

常識學會、公民教育組聯同升旗隊共五十多位學生到位於大埔的國民教育中心參加了一次國民教育日營。

F.基本法工作坊：

由樹仁學院基本法大使(30位)分組到六年級課室為六年級同學主持活動。

內容介紹：

第二章:中央和香港特別行政區的關係

第三章:香港特別行政區居民的權利與義務

G.成立『時事學會』，提高學生對「國事、家事、天下事」之關注。

以時事焦點為題材，教導學生學習剪報、分析和評論，並舉行時事工作坊。

☆ 協助學校推行公民教育，讓同學認識個人與社會、國家，以及與世界的關係。

☆ 藉不同活動，培養學生具備積極的態度和價值觀，提升他們對香港及中國的歸屬感。

☆ 訓練學生運用客觀的態度去分析社會及政治問題，作出合理的判斷，提升他們的批判性思考及解決問題的能力。

3. **分享媒介：**

A. 校園電視台：製作「公民台」之節目，培訓學生成為好公民。

B. 藝墟自由講：於星期三早上由同學發表對時事的看法與評論。

C. 公開分享學習：獲教師中心及教統局邀請公開分享本校之關愛活動：『關愛校園你我他』及北京交流計劃。

(四) 結果：

1. **校園關愛：**

關愛文化：以「我愛人人，人人愛我」為目標，透過各項活動推廣校內校外之關愛文化。

項目	報告	成效
1. 關愛行動	1. 小六：照顧小一新生 2. 小二至小五：『一對一』關愛行動，特別照顧插班生。 3. 每班選出6名傑出「關愛之星」每人可獲獎狀一張，表現好的同學可於手冊內記1美德行為，由訓導組簽名。 4. 表現較佳之傑出「關愛之星」被挑選參與由德育及公民教育、常識科和輔導組誇科組之服務計劃『YKH守護星』。	1. 透過學生間之關愛，營造全校關愛之氣氛及文化，培養學生懂得關懷別人的情操。 2. 讓新同學盡快投入和享受校園生活，藉此培養學生懂得「尊重他人」。

項目	報告	成效
2. 敬師活動之「親親老師」	<p>學生透過不同的方式，向老師表達敬意和謝意：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 親子念師恩 <ol style="list-style-type: none"> a) 小一寄名信片給幼稚園老師 b) 敬師展板(由家教會負責) 2. 週會「親親老師表敬意」，由輔導主任及家教會主席主領。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉此建立良好的師生關係並培養學生懂得「尊重他人」。 2. 約60%-80%小一學生寄名信片給幼稚園老師，以表敬意。 2. 透過敬師展板，提高學生敬師意識 3. 約100%學生參與週會，親身感受親親老師的溫馨。
3. 美化校園	順利舉行各項美化校園活動	透過參與美化校園活動，同學學習如何愛護校園。
4. 健康成長	<ol style="list-style-type: none"> a) 順利舉行健康承諾日 b) 成功舉行各項健康飲食計劃 c) 成功舉行各項運動計劃 d) 成功舉行各項心靈健康活動 	<ol style="list-style-type: none"> a) 約100%學生參與宣誓。學生了解健康的重要性並作出承諾，能培養學生的「責任感」。 b) 健康飲食計劃： <ul style="list-style-type: none"> ☆ 於06年度全港健康口號創作比賽獲優異獎 ☆ 成功製作一輯『宣傳健康在校園』之音樂短片，與全港九同學分享。 ☆ 透過水果日，培養同學吃水果的習慣，效果理想。 c) 運動計劃 <ul style="list-style-type: none"> ☆ 每天約有100位同學參與緩步跑，營造了晨早做運動的習慣與氣氛。 ☆ 透過跳繩強心運動讓師生認識心臟健康的重要性。 ☆ 日行八千里讓師生認識自己每天的運動量，為自己定下適當的運動。 d) 從各項宗教活動，培養了同學的敬虔態度。
5. 『送暖顯愛心』行動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 於探訪老人中心前舉行『頸巾編織班』，由老師及家長義工教授約100位同學編織頸巾，送給老人中心之長者。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生學習敬愛和關懷長者，並願意參與服務行動。 2. 提供親子機會，讓學生與家長一起編織或選購頸巾。

項目	報告	成效
5.『送暖顯愛心』行動	<p>2. 為使全校師生及家長有機會參與捐贈頸巾行動，將愛與溫暖傳送給老人中心之長者，特舉行『頸巾募捐行動』，約共收回800條頸巾。</p> <p>3. 由老師、家長義工及學生代表於農曆新年前共探訪了5間老人中心，送出了所有頸巾。</p> <p>4. 捐送頸巾的同學，可於手冊內記1美德行為，由訓導組簽名。</p>	
6.「國際兒童同樂日」(亞洲區)	成功舉行國際兒童同樂日，介紹了中國、日本、韓國、泰國、越南和印度六個國家的文化特色。	透過同樂日，激發學生學習「關愛世界，不分國界」接納不同文化及不同國籍的人。

2. 國情教育：

- A. 以「迎奧運，賀回歸」為目標，培養學生之愛國情懷及提高師生之國民身份之認同，參與赤子情、中國心計劃，舉行「親親祖國---北京迎奧運」北京交流團。

項目	報告	成效
1. 挑選學生代表	由教練或導師推薦學生代表(包括功夫隊、體操隊、羽毛球隊、乒乓球隊及表演隊)，最後經校長面見後選出32位同學。	可甄選精英代表前往北京交流。
2. 家長簡介會	<p>1. 介紹8位領隊及其崗位總領隊</p> <p>2. 簡介計劃目標、活動前的學習準備如舉行「奧運講座」、普通話工作坊等，讓學生操練好普通話。</p> <p>3. 向家長交待專題習作之要求、並鼓勵他們與子女一起設計製作富香港特色的紀念品致送國內小學同學。</p> <p>4. 由『香港教育工作者聯會』李家彬主任介紹行程路線及活動內容。</p> <p>5. 由陳曼華副校長分享買保險事宜。</p>	<p>1. 家長對『北京迎奧運』之旅有更深的了解，更放心讓子女前往北京。</p> <p>2. 家長可鼓勵子女積極裝備自己，練好普通話，並上網搜集資料，作充足的準備，更有信心代表學校前往北京作交流。</p>

項目	報告	成效
3. 「奧運」講座	由學友社主辦，參與「北京迎奧運」之旅的全體團員出席。由梁麗嬋小姐主講，利用奧運吉祥物，分享奧運歷史，奧運精神及北京迎接2008年奧運之情況，介紹奧運各類比賽項目。	學生對『北京奧運』及奧運歷史有更深認識，激發他們更有興趣參與『北京迎奧運』之旅。
4. 專題習作工作坊	介紹撰寫『北京之旅日誌』之目的及學生以分組形式完成三大任務： 1. 在網上搜集資料 2. 以YKH小記者準備問題進行訪問 3. 用任何形式作簡單匯報一	1. 學生更清楚自己擔當之角色及應盡之義務。透過分組撰寫『北京之旅日誌』，可增進學生之間的溝通，提高他們的協作力、表達力和創作力。 2. 學生能認識奧運精神、交流學校的特點、北京奧運會籌備工作的情况。
5. 「北京迎奧運」之旅	成功完成旅程，同學分組完成『北京之旅日誌』。	1. 加深同學對北京歷史文化之認識。 2. 與長安小學建立了京港兩地友誼。 3. 透過『北京之旅日誌』，同學分享及紀錄交流心得。 4. 透過視像會議可讓中港兩地學生於網上交流。
6. 「北京迎奧運」之旅分享會暨頒獎禮	1. 約20位家長參與，分享師生的交流經驗。 2. 各參與同學均獲嘉許狀及登上長城證書各一張。	1. 提供機會讓家長了解子女的交流生活。 2. 提高家長對本校安排交流活動之信心。
7. 親子「北京迎奧運」問答比賽	順利舉行網上『勇闖奧運第一站』約200位同學參加，其中16位同學成功答對所有問題，可進入『勇闖奧運第二站』，參與舊歌新詞比賽及YKH奧運標誌設計。	1. 提供機會讓家長與子女一起參與奧運活動。 2. 營造支持北京奧運盛事之氣氛。

項目	報告	成效
8.「北京迎奧運」 幼稚園填色 比賽	成功舉行比賽，約有1176位幼稚園學生參加填色比賽。	1. 提供機會讓幼稚園同學認識北京奧運盛事，從而提高國民身份之認同。

B. 以「迎奧運，賀回歸」為目標，培養學生之愛國情懷及提高師生之國民身份之認同，活動如下

項目	報告	成效
1. 升旗禮	<ol style="list-style-type: none"> 於22/9/06早禱介紹升旗禮之意義。 於1/9/06(開學禮)、28/9/06(國慶日)及26/6/07(慶祝回歸)舉行升旗禮 因天雨取消3/1/07(校慶)升旗禮 已於音樂課教授『國歌』 	透過早禱介紹升旗禮之意義，學生更明白升旗禮之重要性，從而懂得以莊嚴態度參加升旗禮，提高國民身份之認同。
2. 舉行文化活動	順利舉行『喜氣洋洋迎新歲文娛匯演』，內容由公民組及家教會策劃。	加強學生對中國文化的認識及加強家校合作的機會。
3. 國民教育日營	<p>於1-12-2006，公民教育組聯同升旗隊及常識學會共五十多位學生到位於大埔的國民教育中心參加國民教育日營。</p> <ol style="list-style-type: none"> 參加升旗禮 進行分組活動及透過不同遊戲學習祖國傳統中醫藥及祖國飲食文化。 	<ol style="list-style-type: none"> 學習升國旗的禮儀和了解祖國與香港的關係。 通過遊戲活動，認識祖國古代的運動項目及我國運動員的出色表現。 參觀了兩個展覽館後，各同學更對祖國當代的發展及成就、國防政策和軍事科技的演化有了更多的認識。 同學為祖國的悠久歷史文化和國力的迅速發展感到驕傲。
4. 基本法工作坊	順利舉行工作坊	同學對基本法有基本及初步的認識。
5. 時事學會	<ol style="list-style-type: none"> 已從4-6年級挑選了33名『時事小精英』協助更換時事展板，下學期於每週之『藝墟』分享時事新聞。 1-6年級共有90位同學參加時事學會，成為一般會員。 部份『時事小精英』到城大參與京奧運工作坊。 	<ol style="list-style-type: none"> 以時事焦點為題材，教導學生剪報、分析和評論。同學積極參與，喜愛閱報，提高他們的時事觸覺。 提供機會讓學生參與不同的工作坊，讓他們增廣見聞。 提供機會讓學生發表意見，增強他們說語的自信心。

3. 分享媒介：

項目	報告	成效
1. 校園電視台 『公民台』	由公民組、輔導組及訓導組負責拍攝及製作關愛校園之『校園事件』節目、輔導及訓導節目。	透過校園電視台，潛移默化培訓學生成為好公民。
2. 藝墟分享	順利於每週上課前進行一次藝墟聚會，由同學分享對世界新聞、社會時事的評論和感想。	培訓學生的表達能力和學習關心世界和社會。
3. 公開分享學習	<ol style="list-style-type: none"> 於10/3/07於尖沙咀博物館分享本校之關愛活動：『關愛校園你我他』。 於24/3/07於九龍塘教育服務中心分享本校之北京交流計劃。 獲香港教育城邀請，把本校之北京交流計劃上載於教育城的網上，與他校分享。 	<ol style="list-style-type: none"> 肯定了本校推行關愛活動之重要性及認同性。 加強本校於策劃交流活動上的週全。

(五) 反思：

1. 學生方面：

- ☆由於健康承諾日於學期初舉行，只是口頭承諾，但未有跟進學生所承諾的實況，若能於每班選出健康大使，協助宣傳健康訊息，紀錄學生參與各項健康活動的情況，成效更理想。
- ☆由於基本法工作坊只提供小六同學參與，所涉及的課題及參與人數有限，未能全面教育學生，若有系統安排基本法工作坊或講座讓全校同學參與，相信學習效果會更佳。
- ☆北京交流團已成功舉行，此次行程未有家長陪同，目的是訓練同學的獨立能力，但為確保同學於行程上出現健康問題時，有家長參與意見，將來再到外地交流時，宜邀請家長陪同。

2. 教師方面：

- ☆本校於建立教師之團隊精神及和諧關係不遺餘力，同事間合作無間，透過『同工生日會』，彼此互相祝賀，為加深同工間屬靈生命的分享，宜建立『教師團契』。
- ☆為順利推行基本法工作坊，若由本校教師主持各級的工作坊，效果會更成功。

(六) 改善建議：

1. 建議於下學年每班選出幾位健康大使，協助推行『至營特工倡健計劃』。
2. 建議於下學年成立『教師團契』，定期聚會，彼此分享與支持，分享信仰的經歷。
3. 建議多些老師參與有關基本法的培訓，從而在校主持基本法工作坊。

德育及公民教育組成員：

顧問：李少鶴總校長

統籌：林惠嫦主任

組員：劉可欣老師、繆佩詩老師、甄嘉麗老師、
何嘉麗老師、李鳳薇老師、劉小婷老師

戲劇教育

廣悅堂基悅小學 劉美群校長

背景：

本校創立於一九六八年，前身為廣悅堂魯班學校。本校秉承魯班先師建築藝術的創意，致力建立本校的特色，積極推動藝術教育，希望在校園裏建立一種戲劇文化——無論校長、老師及學生均熱愛戲劇，培養出一份對戲劇的熱忱。藉著藝術教育，促進多元智能的發展，讓學生學習相處之道，抒發感情，提升情緒智能及逆境智能。

戲劇教育的定義：

戲劇教育是把戲劇的元素融入課堂教學中，以創作性戲劇之即興表演、角色扮演、模仿、遊戲等方法進行，讓參與者在彼此互動的關係中充分的發揮想像，表達思想，在實作中學習；同時，以學生為中心，提供一個活發、互動及充滿想像力的空間，讓學生整理及表達自己的想法，對教學主題作出思考及回應。

推行戲劇教育的目的：

戲劇教育是教授語文科的一種手段，從而訓練學生的說話技巧，希望透過提供愉快的學習環境、發揮學生潛能及創意、促進學生溝通、合作及交流的機會、提升學生對戲劇的興趣，鼓勵學生主動學習，增強學生自信心，提昇教學效能。

推行戲劇教育的因由：

學校是除了家庭以外，另一個最重要讓兒童及青少年學習「德、智、體、群、美」五育並重的地方。戲劇是一樣好玩而有趣，能培養孩子的自信心，增強與團隊間的互動關係、提高學習上的專注力，並創造出具有特色的自我表達能力。戲劇透過角色扮演的遊戲，令孩子們有強烈的學習動機，學習過程也就更愉快。戲劇教育在香港亦開始受到重視，越來越多的劇團、戲劇藝術工作者、學校亦開始作嘗試。為了培育學生多元智能，我與校內負責同工積極嘗試將戲劇元素融入各科中，讓學生愉快學習。

本校推行戲劇教育的目的是藉著戲劇的感染力，燃亮學生的生命，提升學生的自信心，希望同學從參與戲劇活動的過程中，增加對學習的興趣，從而提升學生的語文能力、觀察能力、想像能力、創造能力，思維能力、分析能力及解難能力。

推行戲劇教育的動力：

本校一向注重學生身心的培育，致力建立本校的特色，於是在正規課程外，積極推行藝術教育，藉此促進多元智能發展，透過開展戲劇活動，提升學生的語文能力。從培訓、排練到演出，讓學生學習群體合作與相處之道，演繹不同角色，適當地抒發感情，得以提升情緒智能，培養恆心，增添自信，能訓練學生的應變能力，提高逆境智能及提升創意智能。

老師培訓：

為了讓全校老師認識戲劇，故此特別安排全校老師接受培訓，又特意安排赫墾坊劇團藝術總監吳家僖先生到校主持「創意學習的概念與活動」工作坊，讓老師學習戲劇的四個基本元素，包括觀察、想像、溝通及表達。吳先生配合多個不同的活動，令各老師從活動中學習，過程既輕鬆又愉快。同時間又安排中英劇團馬雪宜小姐到校主持戲劇工作坊，讓老師學習如何將戲劇運用於中文科的教學中。不同形式的培訓，讓老師對於戲劇教學能有基本的認識，嘗試在其課堂中運用。除了工作坊外，又邀請葉運強先生在學校推展薈藝教育計劃，嘗試把戲劇教學法引入中文科，並由庾春鳳小姐到校主持示範課。在示範課後，各中文老師對戲劇教學法有更深的認識，並嘗試運用，令戲劇能在本校發展。

推行活動及成效：

本校推行戲劇教育是循序漸進的，先在課外活動的戲劇組進行戲劇表演技巧的訓練，主要訓練學生的觀察力、想像力、表達能力，並讓學生參與比賽。在早會上，鼓勵學生以多元化的表達方式，以戲劇作為德育教材，學生自編、自導及自演，通過一個簡單的排練過程，讓戲劇與德育融合其中。

課程中的實踐：

在活動推展戲劇的同時，本校亦將戲劇引入正規課程，運用戲劇教學法於課堂中，在不同科目中運用不同的課題。在中文科運用了戲劇手法推行創意寫作；英文科運用了皮影戲及英文話劇，提升了學生學習英文的興趣；數學科及常識科加入了布偶元素，設定了不同的情景，讓學生與老師一同解難，使課堂顯得生動有趣。

老師運用了此新穎的教學方法，有利於學生學習，通過戲劇活動以理解課文，從而提高同學對課文及學科的興趣。這種課程結構的課堂是高參與及多表達，同學需運用身體及語言來表達字詞的意思，從中加強同學語言及身體的表達能力。加上同學需要扮演一些死物，能提高同學聯想、分析等思維能力。最後同學從小組合作商討表現手法，亦提升了同學間的協作能力及改善整體學習風氣。由此可見，在正規課程引入戲劇教學法的教學策略，對於學生學習是有很大的裨益，學生經歷這些寶貴的經驗後，提升了學生的學習興趣，而且學生可加入不同的創意於劇中，從而建立學生對戲劇的熱愛，亦建立了本校的戲劇文化。

戲劇向學生傳遞正面的價值觀：

戲劇可以讓小朋友暫時脫離現實的時間和空間，讓他們身處幻想的故事世界之中，這些故事能豐富孩子的想像力。運用戲劇能讓孩子自己親手動手操作，自己建構屬於自己的知識，學生需要一同思考，一同參與扮演，而避免了孩子枯坐課室。同時戲劇是一種團體活動，在活動的過程中，孩子必須與同伴溝通、協調及容納異見，共同找出有效方法達到目標。孩子在活動過程中遇到困難，亦不能依賴老師，必須自己想辦法去解決。因此，孩子能在戲劇活動中培養出獨立思考、解難和與人合作的能力，同時學生在參與戲劇，扮演角色中認識自我，在演繹時真情流露，潛移默化地建構學生正確的人生觀及價值觀。

老師方面：

運用戲劇教學法，學生與老師一同投入情景中，進行不同形式的活動，教師運用這個教學技巧，不但可提高學生的學習興趣、促進學生學習的主動性、還可以啟發學生的創造力、批判思考，加強學生對事件的分析能力。

把戲劇融入課堂，學生由被動變為主動，學生踴躍參與其中，學習變得非常愉快。老師看見學生不斷成長，有極大的滿足感，課堂已變成了學生表演的舞台、學生活動的天地，課堂不再是被動，而是主動活潑地學習，從活動中令學生思維靈活起來，課堂既愉快又有效果。教師改變教學模式，運用創新的教學法，豐富了教學經驗，提升教學的藝術性及教師的專業水平。不少老師積極在正規課程中滲入戲劇元素，設計不同的教學活動來提升學生聽、說、讀、寫等能力。

學生方面：

學生積極參與戲劇表演，從演出戲劇中建立自信心，而且不斷進步，學生亦嘗試進一步參與劇本的編寫及話劇排演。學生參與戲劇表演，主動嘗試演繹不同的角色。經過不同形式的戲劇演出及比賽中，學生的自信心不斷提升，亦學習互相合作。現在學生對戲劇已不再陌生，校園亦遍佈濃郁的戲劇氣氛，同學努力參與戲劇的演出亦獲外界肯定。

對外分享：

本校曾多次應邀對外分享，包括：二零零六年二月十二日，劉美群校長、鄔雪敏主任、張麗娟主任及鄭鴻鈞老師於荃灣天主教小學教統局小學校長及主任教學領導提升計畫分享會中分享戲劇教學；二零零七年三月二十四日分別獲香港初等教育研究學會邀請於教師專業交流月2007課程改革與教學實踐教育會議中，鄔雪敏主任、鄭鴻鈞老師及劉美群校長於「小學校本學與教計劃經驗」的分享講座中分享戲劇教學法應用於中文科及香港教育學院校友會邀請，由區永佳主任分享戲劇教學的基本理念，再由鄔雪敏主任分享本校推行文藝共融計劃戲劇教學經驗；同年五月二十五日，獲香港中文大學教育學院大學與學校夥伴協作中心邀請於兩岸四地教學理論研討會中分享戲劇教育；七月八日，獲香港教師戲劇會邀請於北區大會堂分享推行戲劇經驗，學生並演出國情教育話劇。

比賽得獎：

本校曾多次參與不同的公開比賽，榮獲多個獎項。例如同學們集體創作的劇本《太空夢》，在參加學校戲劇比賽中，廣東話組獲傑出整體演出獎，在普通話組更囊括了四個獎項，分別是傑出整體演出獎，傑出劇本獎、傑出合作獎及傑出舞台效果獎。又如《奇異風暴》一劇，參與由香港律師會主辦的法治戲劇比賽，在十隊參賽隊伍中脫穎而出，勇奪冠軍。此外，本校戲劇組創作戲劇《中國超人》和《黃土地》，參加由香港教師戲劇會主辦的國情戲劇匯演比賽，獲選參與初賽，其中參與演出《中國超人》的何智健同學獲演員獎，而參

與演出《黃土地》的余劍雄同學及何思娜同學亦獲演員獎，其中《黃土地》更參與全國藝術人才選拔比賽獲得銅獎，從參與戲劇比賽中建立信心，培養了老師及同學對戲劇的興趣。

本校為了推動戲劇發展，成功籌辦了《童心創劇本》兒童劇徵集大行動比賽，並出版《劇本創作心法》小冊子來教授劇本創作技巧，以及《童心創劇本》兒童劇徵集大行動比賽得獎小冊子。

成效：

在課堂方面，應用戲劇教學法於中文課後，學生對閱讀篇章的故事大綱有清晰的概念，認識「起、承、轉、合」的相互關係。同時，提高學生對文字的理解，老師能以活潑生動的手法演繹平板沉悶的文本內容來引起學生對故事續寫的興趣，從而加強學生在「聽、說、讀、寫」方面的能力。

在推行戲劇教育的過程中，增進了學生自我瞭解、激發學生主動探索及研究的精神、發展學生個人的潛能、培養獨立思考與解決問題能力，從而培養學生的欣賞、表現、審美及創作能力；從小組創作戲劇當中，建立團隊精神，增進規劃、組織與實踐能力及培養表達、溝通技巧。

老師運用戲劇手法教學，令課堂的教學氣氛變得活躍，從而提升學生對語言文字的興趣，增強他們的讀寫聽說和綜合知識的能力；透過協作交流，增強學生自信，建立群體關係，培養他們觀察分析及判斷解難的能力，啟發創意，培養鑑賞力，建立正確的價值觀和良好品德。

學生的戲劇表演技巧愈趨成熟，獲得外界認同和肯定，曾多次獲邀作公開演出，曾分別獲警區、民主黨、砵砵子、置富商場、教師戲劇會、南區民政事務處邀請演出。

難點：

在推行戲劇教學之初，有些老師對於戲劇教學缺乏認識，而學校亦推動不同的中文、英文、數學及常識校本課程，以致出現人手不足的情況。為了解決人手不足的問題，學校把老師重新分工和調配，又舉辦戲劇培訓班，深化老師運用戲劇教學的技巧及提升老師的信心。透過觀課、示範課，令全校老師漸漸接受戲劇教學法及願意作出嘗試。

而另一個困難是要這被動的一群學生演出戲劇，非常艱難，戲劇組學生懼怕於同學面前演出，其後老師需作出多方面鼓勵和讚賞，從而建立學生的自信心，當學校建立了戲劇文化後，全校學生竟不怕上台演出，真是意外的收穫。

而另一個困難是上戲劇課時，學生周圍走動及發出嘈吵聲音，其後校方安排特別室上戲劇課，令戲劇課得以繼續推行。安排課餘時間進行戲劇訓練，亦遇到場地問題。一個課室不足以讓多組同學同時進行討論及練習，致令戲劇教學難於在課堂中進行；幸而可借用中學的活動室及多用途室等，問題才得以解決。最後推動戲劇教育亦遇到金錢上的困難，幸好本校老師藉參賽而得到額外的資源，又善於尋找機構免費協助，於是令戲劇教學的推行得以成功。

總結：

戲劇教育推行，令學生得以改變，因此戲劇是能影響生命，讓生命得以成長，願教育界同工一同推行戲劇教育，讓學生各展所長，發揮潛能，學習處世之道。

參考書目

- (1) 王添強、鄭兆麟編著(2006)《小學戲劇課程手冊2006：戲劇推廣計劃，校園戲劇小樹曲計劃項目》香港：明日藝術教育機構。
- (2) 張曉華等著(2002)《「國民小學戲劇教育」國際學術研討會論文集》台灣：立立台灣藝術教育館。
- (3) 張曉華著(1999)《創作性戲劇原理與實作》台灣：財團法人成長文教基金會。
- (4) 張曉華著(2004)《教育戲劇理論與發展》台灣：心理出版社有限公司。
- (5) 陳恆輝、陳瑞如(2003)《戲劇教室—高小戲劇教育手冊》香港：熱文潮
- (6) 彭玉文等著(2001)《課室變法》香港：香港教育專業人員協會。
- (7) 趙自強、徐琬瑩著(2002)《戲法學校初級篇》台灣：幼獅文化事實股份有限公司。
- (8) 趙自強、徐琬瑩著(2004)《戲法學校高級篇》台灣：幼獅文化事實股份有限公司。
- (9) 張曉華(1996)《創作性戲劇原理與實作》台北：黎明文化事業公司。
- (10) 胡寶林(1994)《戲劇與行為表現力》遠流出版公司。
- (11) Judy herr & Yvonne R.Libby Larson(2003)《創新課堂兒童創造力開發主題活動62例》中國輕工業出版社。
- (12) 王添強(2003)《多感官教學策略的研習計劃》。
- (13) 《公路戲劇》—休作品選。
- (14) 浸會大學教育學系葉國洪博士統籌之「疑難為本學習」教研計劃教學資料。
- (15) 《啟思教學通訊》〈專題追蹤戲劇教學〉2003年第三期。
- (16) 《語文教學》雙月刊 朗文出版社(2004年2月及2003年10月)。

活動花絮剪輯



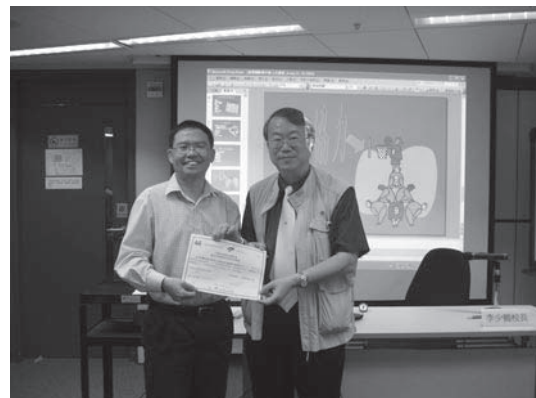
校長行動學習系統課程開課啦



李傑江先生主講行動學習的理論



李少鶴校長分享學校領導及中層團隊



向葉祖賢先生的精彩主講致謝



感謝張永明博士主講



張志鴻校長教授大家如何進行學校情境分析



參與校長行動學習系統課程的學員正在熱烈討論



參與校長行動學習系統課程的學員進行分組討論



參與校長行動學習系統課程的學員與導師合照



在油麻地天主教小學（海泓道）參觀的合照



參觀聖公會油塘基顯小學的校長留影



校長們專心致志地聽取友校的分享



參觀聖公會德田李兆強小學的校長合照



參觀聖公會德田李兆強小學校園設施



校長系統培訓課程（校本計劃）
一眾學員與導師、嘉賓合照



李煜輝首席助理秘書長為課程主禮



向鄧兆鴻先生致謝



余煊博士向大家推薦好書



李子建教授的精辟講解令校長們受益非淺



侯校長與大家分享在學校進行英文科跨級編組的經驗



辛列有校長分享學校組織的經驗



感謝陳慕珍校長分享學校校本輔導計劃的個案



感謝徐國棟博士為課程作主講



馮文正先生引導參與課程的校長們進行討論



參觀中華基督教會基華小學（九龍塘）的校長在門前合影



參觀者稱讚香港教育學院賽馬會小學的美麗校舍



與聖公會何澤芸小學校長合影



參觀港澳信義會小學的一眾校長



參觀東華三院冼次雲小學時與校長及小導遊合影



大家在馬頭涌官立小學（紅磡灣）的愛心種植園前合照

鳴謝

本計劃得到以下人士及學校、機構的支持，特致謝意！

優質教育基金 贊助

香港教師中心 協辦系統課程、分享會及借出場地

感謝以下人士擔任課程及分享會主禮嘉賓：

李煜輝首席助理秘書長（教育局專業發展及培訓部）

衛沛華首席教育主任（教育局專業發展及培訓部）

感謝以下人士擔任課程導師及分享主講：

王雲珠校長（聖公會何澤芸小學）

李子建教授（香港中文大學教育學院院長）

李少鶴校長（聖公會油塘基顯小學）

李傑江先生（退休校長）

呂麗青校長（聖公會德田李兆強小學）

吳玉瑩主任（聖公會田灣始南小學）

金國強校長（中華基督教青年會小學）

辛列有校長（中華基督教會基慧小學）

余煊博士（香港教育學院教育政策與行政學系副教授）

胡少偉博士（香港教育學院教育政策與行政學系助理教授）

洪之龍校長（中華基督教會基良小學）

麥天賜校長（彩雲聖若瑟小學下午校）

徐國棟博士（香港教育學院課程與教學學系副教授）

張永明博士（香港教育及評核局副秘書長）

張志鴻校長（油麻地天主教小學（海泓道））

區淑鋼校長（柏德學校）

郭金蓮校長（基督教中國佈道會聖道學校）

馮文正先生（中小學校董）

陳超武校長（香港道教聯合會小學）

陳慕珍校長（聖保羅書院小學）

侯純華校長（東莞同鄉會方樹泉小學）

葉祖賢先生（教育局副計劃總監（校本專業支援））

黃景波博士（香港教育學院持續專業教育學院院長）

黃嫣梨校長（中華基督教會基華小學（九龍塘））

鄧兆鴻先生（退休校長）

感謝以下學校協助接待友校參觀：

中華基督教會基華小學（九龍塘）
油麻地天主教小學（海泓道）
東華三院冼次雲小學
香港教育學院賽馬會小學
港澳信義會小學
馬頭涌官立小學（紅磡灣）
聖公會何澤芸小學
聖公會油塘基顯小學
聖公會德田李兆強小學

**「小學校長實踐學習網絡計劃」
籌委會名單**

召集人：李少鶴（聖公會油塘基顯小學總校長）
副召集人：胡少偉（香港教育學院教育政策與行政學系助理教授）
成員：王雲珠（聖公會何澤芸小學校長）
余煊（香港教育學院教育政策與行政學系副教授）
李傑江（退休校長）
辛列有（中華基督教會基慧小學校長）
馮文正（中小學校董）
徐國棟（香港教育學院課程與教學學系副教授）
張志鴻（油麻地天主教小學（海泓道）校長）
梁贊榮（香港道教聯合會陳呂重德紀念學校校長）
顏明仁（香港教育學院課程與教學學系助理教授）

編後語 ----校長實踐學習與專業成長

在此漸趨複雜、多元、快速改變的環境之下，今日與未來的校長將處於一種兩難的情境，一方面，校長的行為對於學校的效能與發展日益重要；另一方面校長的角色卻愈加複雜，亦沒有一套放諸四海皆準的法則可供遵循。因此，校長必須具備自我反省、自我發展與自我更新的能力，才能適應在不確定性日漸高漲的環境中辦好學校。校長要發展這些專業能力，唯一的方法便是從實踐學習中提高，透過觀摩、交流、分享和反思去加強自己領導和管理學校的能力；也可能是基於這個原因，香港特區教育當局於2002年要求各在職校長在三年內參加不少於150小時的專業發展活動時，其中一個要求要校長有最少有30小時的實踐學習。

在教育當局相關文件中指出：校長必須與時並進，不斷汲取最新的專業知識，為校內教學人員樹立持續專業發展的榜樣；持續專業發展有助校長提升專業水平和領導能力，使學生得益，並提高學生學習的成效。在這個不斷變革的年代，變化速度之快更甚以往，如果我們想要適應這些變革，就必須在學習上多下功夫，以期能敏捷地回應這些變革。也就是說，學校組織的學習必須超過社會變革的幅度，學校才可得到穩定的發展；而要得到真正的學習，Weinstein於上世紀末已指出：學習者需有行動和反思，不能再單靠傳統課程中的系統知識和提問，而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。

在考慮組織發展時，有學者指出行動學習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，學者Marquardt在分析為什麼行動學習能有效發展領導者時，指出行動學習創造環境，使管理者在現實問題中學習，其焦點在於學習者能在處理變革過程中學習，這種學習能使校長反思其假設和態度是如何影響學校的領導和決策。而台灣學者林志成也曾指出：行動知識因著重學習者解決問題的意識，故可有效減少教育行政理論與學校實務的落差，並可協助校長思考其習得的學術理論是否可行，亦有助校長反思在處理問題時所使用防衛性推理的必要性，進而協助校長發展專業能力，建構專業自我。

最後，正如幾位國際學者不約而同地指出：一些長期服務的校長較自信且樂觀，他們表示有許多事要做、有許多新的挑戰等待面對、還有充滿期待的感覺，他們仍舊將其工作的焦點放在孩子和其成就上，而且以熱烈的承諾談論校長的教學和生活。要成為這一類的資深校長，校長們必須多些參與交流、分享和學習，經常思考如何進一步提高自己專業能力和學校發展。這個校長實踐學習網絡計劃，除了讓校長們系統地認識實踐學習外，也要求校長進行實踐學習，誘發更多校長在實境中學習，這除可培養校長的學能外，也可令校內更多同工去學習和應變；從而促進學校的發展。

《小學校長實踐學習的經驗分享》

主編：胡少偉

二零零七年九月



出版：香港初等教育研究學會 (www.hkpera.org)

承印：高域廣告有限公司

版次：2007年9月香港初版

國際書號：978-988-99566-2-2