



小學同工對學校改善的 學習與分享



建構小學專業學習社群計劃專集一



贊助：優質教育基金



出版：香港初等教育研究學會

目錄

序	李少鶴	2
計劃簡介		3
系統學習		
學校改善與變革的分享	李少鶴	5
學校改善與組織變革	胡少偉	11
組織學習	余煊	19
近期小學教育發展	馮文正	23
學校發展與個案分享	辛列有	26
如何藉自評與外評推動學校發展	康陳翠華	30
學校情境分析	張志鴻	32
教師協作與團隊發展	黃仲基	35
友校參觀的分享		
中華基督教會基慧小學參觀分享		44
李志達紀念學校參觀分享		57
校本培訓		
學習型學校文化的建立	胡少偉	63
學校改善與組織變革	劉美群	70
學校表現與專業協作	胡少偉	76
小學專業學習社群分享會		
專業學習社群	黃景波	81
從學員回應看教師專業發展	胡少偉	83
學習與反思	中華基督教會基慧小學的分享	88
學校改善的分享	嘉諾撒培德學校的分享	93
學習的體會與後感	王志明	97
學習的反思	余澤濤	98
參加同工學習的分享		
參觀中華基督教會基慧小學後感	何麗君、劉玉芬、劉欽龍	99
參觀李志達紀念學校後感	胡俊秋、歐淑莊、梁潔貞	101
參觀嘉諾撒培德學校後感	王志明、陳建初	103
系統學習的反思	易嘉雯、胡淑芳	104
閱讀文章的心得	曾娜娜、陳志成	105
參與學校名單		106
鳴謝		107
籌委會名單		108
編後語	胡少偉	109
活動剪影		110
讀者評估表		115

序

在面對不斷轉變的教育改革，教育界同工認同不斷學習的需要。但如何學習才能促進教師專業的發展和學校效能的改善，從而令學生得益呢？國際和本地學者近年提出以專業學習社群的概念，提高教師專業的發展。專業學習社群對教師發展有何好處呢？首先，專業學習社群重視教師與同儕分享實踐知識，學習和建構個人及組織的專業知識和技能；其次，專業學習社群強調學校和教師利用不同策略，包括共同備課、同儕觀課、師徒督導和友校參觀等，協助教師反思和整理自己的實踐知識；最後，專業學習社群注重教師發展與工作環境的關係，教師從實踐中去解決問題，學校透過調整結構和人際關係創造教師的學習機會，並讓教師共同分享權責，以達致學校改善和提升學生學習質素。而一間學校形成了學習型的組織後，再與其他學校組成專業學習群，不僅使學校之間有互補，也能在交流和分享中，為各自帶來不少反思和啟迪，從而得到共同的發展。

本計劃正是上述理念的體現，計劃的特色之一是以學校為參與單位，每校要派出3-5位同工參加，參加的教師同工在任教學校就可以成為一個小的學習社群。所有參與計劃的同工需參加系統課程、友校參觀等學習活動，亦可不時瀏覽在內聯網的資料；而凡參加系統課程的同工需於課程中作課前閱讀和學習後感，並於課程完成後撰寫學習日誌或友校反思。而核心學校更要接待其他同工進行友校參觀，並在分享會中介紹學校的經驗或學習的心得。同時，計劃為核心學校安排了一次校本培訓，針對學校的特點作適切的培訓。

計劃中的系統課程是理論、分享與實踐相結合的，今期的主題為小學學校的改善，在零八年一月舉行了四堂系統課程。課程分別邀請了師訓機構學者、教育局同工、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；參與同工可邊聽邊提問及討論，加強分享與交流。在此，感謝數位學者及資深校長在系統課程中擔任主講，他們講解透徹，使參與同工獲益良多。當中，馮文正先生以年份為線索將香港小學教育的發展簡明地道出；余煊博士則以小組遊戲為同工們熱身，道出組織的重要性；康陳翠華總主任是教育局質素保證組的同工，她透過工作坊讓同工掌握利用專業學習社群，促進學校改善和發展的技巧；而黃仲基校長則利用影片使學員明白一個團隊的條件……課程內容可謂精彩紛呈。

從本專集中的學校分享、友校參觀後感、同工學習反思及閱讀心得中看到，參與了計劃的學校及同工都有不少得著，相信亦能給閱讀本書的同工帶來啟發。在此對不吝分享的同工及學校謹致謝意！最後，計劃籌委會亦十分感謝優質教育基金對這個計劃的贊助。

香港初等教育研究學會
「建構小學專業學習社群」計劃
籌委會主席 李少鶴
二零零八年八月

「建構小學專業學習社群」 計劃簡介

背景:

香港初等教育研究學會近年來一直促進小學教育專業學習社群的發展，分別在校長和中層方面做了不少的專業培訓，不同的培訓都同時邀請了大學的學者和前線的校長，介紹最新的教育理念和各學校的實踐經驗，對於建構小學專業學習社群積累了不少的經驗。為了進一步推動小學專業學習社群的發展，香港初等教育研究學會向優質教育基金申辦此計劃，由零七年十月至零九年三月進行。計劃有三個主題，分別是：小學學校的改善、領導小組與變革、教師專業社群的發展；並於零八年一至二月進行了第一期主題的培訓活動，內容如下：

計劃目的

- 協助參與計劃的小學在校內建立專業學習社群。
- 推動本港小學建構跨校的專業學習社群。

計劃目標

以校本培訓、系統課程、到校探訪交流、分享會及內聯網交流的形式協助參與小學同工建構小學專業學習社群。

圍繞小學學校的改善、領導小組與變革及教師專業社群的發展三大主題組成校內和跨校的專業學習社群。每一主題的內容包括：

- 由3間小學形成跨校學習社群的核心學校，再加入7間參與學習社群的學校。
 - 為10間學校就主題安排一個系統課程，每個課程分別有四堂（每堂三小時，由兩位導師主講）。每間核心學校派5位同工及每間參與學校派1-3位同工。凡參加系統課程的同工需作約1小時的課前閱讀和學習後感，並於課程完成後撰寫學習日誌。
 - 計劃將為3間核心學校，就主題分別提供1次的校本培訓。
 - 為10間學校提供3次的到校探訪交流，而核心學校需每校接待1次探訪。每位參加的同工需於交流後撰寫參觀學習反思。
 - 為10間學校提供一次分享會，每校參加人數不限，核心學校必須分享校本經驗。
- 建立小學專業學習社群內聯網，為參與計劃的小學同工提供網上交流學習及相互分享的專業平台。
- 以每一主題的學校分享為題材，分別編輯出版三本計劃專集，派發給全港小學同工作參考。

主題一 安排：小學學校的改善

系統課程

日期	課題	導師
05-01-2008	學校改善與組織變革	李少鶴校長、胡少偉博士
12-01-2008	小學教育發展與組織學習	余煊博士、馮文正先生
19-01-2008	學校發展與個案分享	康陳翠華總主任、辛列有校長
26-01-2008	學校情境分析與團隊領導	張志鴻校長、黃仲基校長

核心學校的校本培訓

日期	學校	主題
17-12-2007	李志達紀念學校	學與教的管理與發展
15-01-2008	嘉諾撒培德學校	學校改善與組織變革
30-01-2008	中華基督教會基慧小學	學習型學校文化的建立

友校參觀

日期	時間	學校
20-02-2008	上午	中華基督教會基慧小學
28-02-2008	上午	李志達紀念學校
28-02-2008	下午	嘉諾撒培德學校



S.K.H. Yautong Kei Hin Primary School

聖公會油塘基顯小學

學校改善與變革的分享

李少鶴

05-01-2008



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，由英國查理斯王子頒獎。

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

聖公會基顯小學

上午校 遷往油塘 下午校 牛頭角原校擴建

	發展歷程	上午校	下午校
半日制	1968年創校	20班	20班
	2004年9月	24班	24班
全日制	2005年9月	33班	24班

聖公會油塘基顯小學
九龍油塘油塘道23號

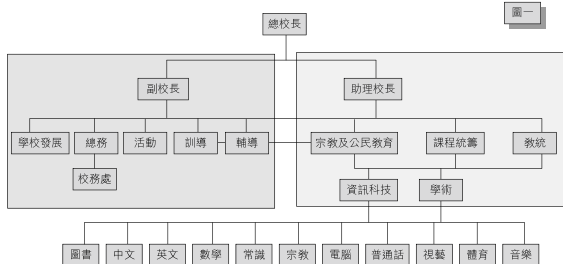
九龍牛頭角上邨安善道

油塘基顯新里程

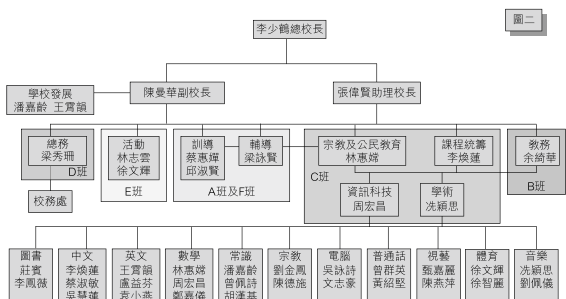
學校抱負
 「活用資訊科技 活用兩文三語」

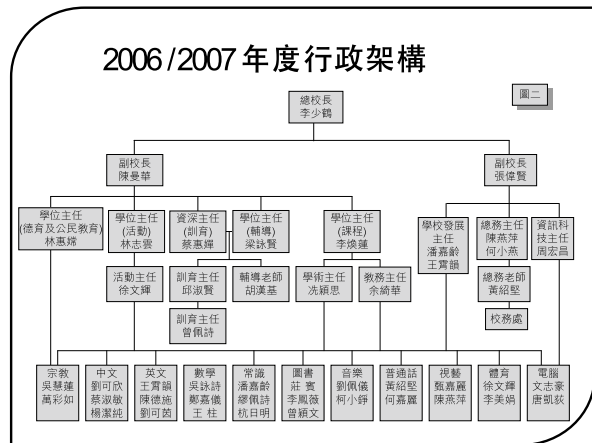
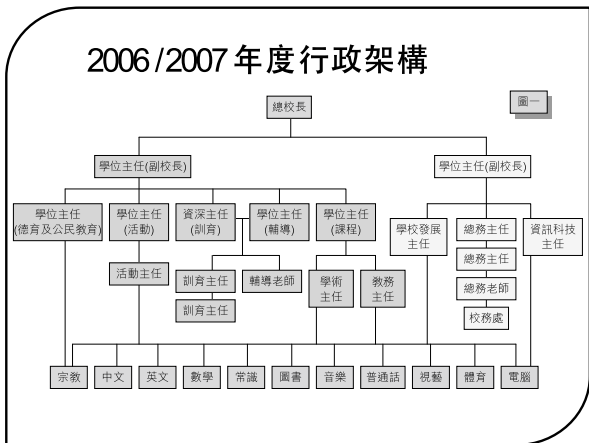
學校使命
 「弘揚祖國美德 傳承中華文化」

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。

回顧個人的反思

- 管理架構無一間完善，一間學校適合，到另一間未必適合，要因應校本。而存在的問題是行政人手增加，負擔減輕，好處是可增加效率，但有時架構多了，反而慢了，但多些主任處理問題，他們參與多了，又可發揮所長，互相幫助，工作量減了，壓力也輕了。

在田灣始南的訪問資料

管理架構的調整

- 多些同事參與，力量便會強，全校有42人，若他們全部都很努力，很愛學校，這間學校便很成功。每個主任都帶兩位老師，在今時今日競爭力大的教育環境下，需要團隊、士氣、效率和透明度。這樣的架構有好處，但也有不足。

同心協力

- 因應學校需要，校內有不同委員會組織，如有智囊團，若有不懂的地方便會問他們；聖公會有些同事或年資較高的校長可以找他們談；有些新老師也是顧問，他們在學院剛學會新知識，在他們身上可得到智慧，最重要是中層主任。家長方面，有時會主動打電話給他們，特別是有些家長是專業人士，一方面與他們談話，一方面可得到資料，這是智囊團。

- 每一年開會前幾位主任和學位主任先想想下學期做什麼，想好和計劃後才和全體主任討論，再落實。六年前已有集思，這是很重要的。中層管理人員各有各的範疇，幫助主任和老師的溝通，作橋樑。校長角色一直在變，由一個校長負責至很多人參與，參與人多果效好，力量強。

放權事例

- 以往學校所有的通告，由我簽名，校長簽名只為負責。當我為上午校校長，會與下午校校長一起簽名，大家一起負責。到新校時第一年我自己簽名，副校長也開始可以簽名，兩個人名，除副校長，幾位助理校長也簽名，表示負責。因通告是他們負責出，也讓家長知道學校的架構，由總校長、助理校長、副校長各自範疇。
- 到第二年，總校長不簽名，由其他老師代行，但出版一定由我過目，由助理辦公室主任負責，作校對。

- 經常配合學校發展需要，重整人事架構。
- 善用新增的職級，提升同工，使同工工作得到認同和工作滿足感。

親和力

- 真正的知禮節，是從對方的角度出發考慮的心理和行為，而不是語言。如果我們能做到這一點，人際會更和諧，世界會更美好，人和人之間會更容易被接納。一個人人都很容易並且很真心地接納和被接納的社會或者團體，就像上足了潤滑油的機器，會非常順暢地運轉。

劉磊(2005)，《親和力》

改革之情

- 前綫實踐者的智慧告訴我們：改革不能單單講理，也要講情，教育改革只有冷酷面而沒有溫柔面是不行的。「情」是改革成功的關鍵，「情」是改革成功不可或缺的要素。能夠推動師生、家長的參與之情，本身便是一種成效。
- 要成功地推行教育改革，對教師對學校的歸屬感及同事間的互相關心和支持尤其重要，校長作為變革的領導者，對個別老師和學生的支持不容忽視。

吳岩編著(2005)：《教育管理學基礎》

雁行文化

- 一個適宜組織學習的文化，必然也是一種雁行文化，而這種文化也是一種適合團隊合作與創新進步的文化。所謂雁行文化，具有以下五種內涵：

- (一)加速實現共同目標的文化
- (二)高度團隊凝聚力的文化
- (三)責任分擔與只享領導權的文化
- (四)彼此鼓勵支持的文化
- (五)相互關懷照顧的文化

吳明烈(2004)：《組織學習與學習型學校》

學校發展與雁行文化的反思

- 學校是人的架構，同事間的關顧、理解和信任是十分重要的。
- 學校發展要建立雁行文化，集群體的智慧與力量，共同面對社會要求和教育改革。

結語

- 學校行政領導者的角色不再是傳統高高在上的權威領導方式，也不是提供策略的理論提出者，一個有執行力的學校行政領導人必須做到能夠了解自己的組織與員工、實事求是、訂定明確的目標與優先順序、後續追蹤、論功行賞、傳授提升員工能力的經驗與了解自我等七個重要行為。

吳煥煥(2004)：《學校行政領導理論與實務》

參考書目

- 吳岩(2005)：《教育管理學基礎》，北京，清華大學出版社。頁205-206
- 吳明烈(2004)：塑造組織學習的雁行文化：願景、凝聚、責任、鼓勵與關懷，輯於《組織與學習型學校》，台北，高等教育出版社。頁10
- 吳煥煥(2004)：《學校行政領導理論與實務》，台北，五南圖書出版公司。頁538
- 劉磊(2005)：《親和力》，北京，機械工業出版社。頁3

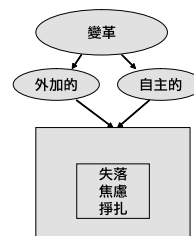
「建構小學專業學習社群」計劃

學校改善與組織變革

香港初等教育研究學會

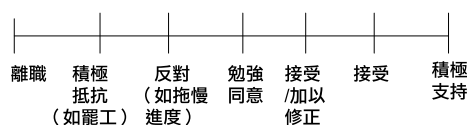
胡少偉
05-01-2008

變革的影響



員工對變革的反應

• 不論變革的內容如何，員工對變革的反應總是在積極支持與積極反對這連續線上



• 員工對變革的反應之所以有這樣大的差距，往往是基於

- (1)這些轉變對他們是帶來利益或損失
- (2)員工對這些轉變的了解程度
- (3)員工對轉變倡導者的信任
- (4)員工對轉變的適切性同意與否
- (5)員工的個人特性，價值觀及態度對轉變所產生的感受。

• Dunham & Pierce(1989)提供了多種技巧以增加員工對變更的支持，減少阻力，這些技巧包括：

1. 教育及溝通
2. 參與及投入
3. 操作上的支持
4. 情感上的支持
5. 誘因
6. 操縱及委任
7. 強制

各種變革技巧適用的情境

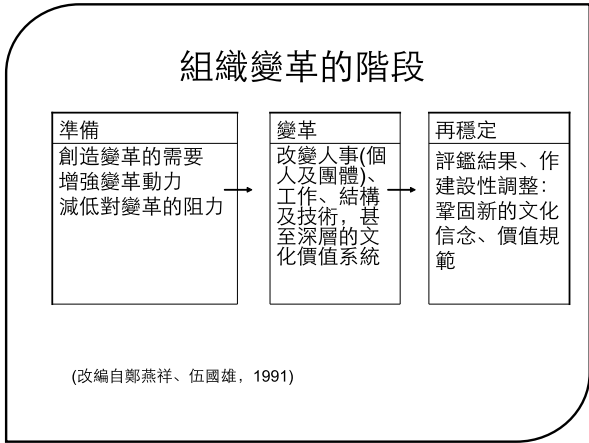
技巧	適用的情境
教育及溝通	有關變革的資料能除去因資料不足的和誤解所引致的恐懼和不安。
參與及投入	變革倡導者需要收集有關資料及預期遭受到較大的員工阻力。
操作支持	當員工缺乏執行有關變革的資源及技術時。

技巧	適用的情境
情感支持	當員工對變革所帶來的影響感到不安及認為對個人利益帶來損失時。
提供誘因	當有關員工將會阻礙變革，除非他獲得利益時。
操縱及委任	當變革非進行不可及其他技巧無效或成本十分高時。
強制	當變革需要在短時間內進行及變革的倡導者擁有比抗拒者更大的權力時。

各種變革技巧的優點及缺點

技巧	優點	缺點
教育及溝通	員工經說服後，往往能支持變革的執行。	需要較長時間及較高成本。
參與及投入	員工提供的資料十分有價值及往往得到員工的支持。	所需時間十分長；若員工只能提供較差的提議而又不被接納，將產生不滿。
操作支持	能擔保變革順利執行	所需要的時間較長及較高成本作為提供訓練與物資的支援。

技巧	優點	缺點
情感支持	相對地成本較低，解決個人適應的問題。	較難有系統地進行，所費的金錢和時間未必真能解決問題。
提供誘因	往往能在大問題發生前將它解決。	成本較高及鼓勵員工以阻力形式來換取補償。
操縱及委任	成本低及收效快	破壞員工的管理層的信任。
強制	往往是最快收效的方法，壓抑抵抗。	減少員工的滿足感，減弱其他技巧的果效。



變革的策略大致可分為三大類：

1. 力量 – 強制策略
2. 實徵 – 理性策略
3. 規範 – 再教育策略

力量 – 強制策略

- 力量 – 強制策略是利用法理及獎懲作為變革的導引，變革者單向地利用其法定人權大力推行，故變革效果是會隨法定權及獎罰機會之變化而消滅，成員只會暫時服從的。

實徵 – 理性策略

- 實徵 – 理性策略是利用專門知識及理性論說服成員進行變革，假設專家權足以說明變革的價值，動員人們支持。若變革成功，其效果將會內化，維持長的時期。

規範 – 再教育策略

- 規範 – 再教育策略建立起一些支持變革的重要基礎，如個人價值、團體規範、及共有目標等。變革者重視個人的參照 (Personal Reference)，容許成員在參與計劃及執行變革時分享權力。由於成員參選大，故策略效果較大而長遠。

組織發展

- 組織發展的總目的是提高學校效能，但具體的來說，亦可分為下列幾方面：

1.改進成員的效能	•改變工作態度、作業技術、人格特性等。
2.改進組織的情境	•提高各部門的工作效率，改善人際關係、溝通模式、團體規範、角色行為、權力結構等。
3.改進教與學的情境	•改進課程、教學時間、教學程序、班房運用、教學設施...等。
4.改進學校的目標	•有效地適應外在環境的需要和內部的營運。

組織的兩難困境

改變(change)與兩難困境(dilemmas)二者將永遠與我們同在，但是兩難困境不像改變一樣，它不一定會加速。Peter M. Blau與W. Richard Scott(1962)主張，兩難困境的概念，使我們更加瞭解內部改變的壓力。兩難困境起自於當一個人面對(多個)決定的替代方案，當選擇任何一個目標，將犧牲另外一個有價值的目標時。

Daniel Katz與Robert L. Kahn(1878)曾以區分「問題」與「兩難困境」的方式，詳細的加以討論此定義。他們認為，問題是能夠藉由以往的前例，或應用現有的理論或政策加以解決的困難，但是兩難困境是無法在現有架構加以解決的。(提出)解決方案與完美的調適是不可能的，因為兩難困境對組織而言是特定的，因此它們扮演著促使改變的持續來源。

正式組織所面對的根本兩難困境是秩序與自由(order versus freedom)。秩序與自由二者均為人們所想要的，而且是達成高度效能與品質的必需品，然而提升對某一個的重視，就降低另一個。在學校中，秩序與自由的緊張關係至少展現在四個實際存在的兩難困境：協調與溝通、科層體制的紀律與專業知識、行政計劃與個人創新，以及視學習為行為與認知。

組織維持的困境

- 協調與溝通(Coordination and Communication)
- 開放自己的溝通，有利於修正錯誤、推動參與、增強解難能力(Problem Solving)，但妨礙考調分工，並且過多意見，則難於統一，影響行動。
- 協調重層構分工、統一方向、限制溝通，有利於調配運作，但妨礙資料流通，影響解難能力。

- 科層紀律與專業知識(Bureaucratic Discipline and Professional Expertise)的兩難
- 科層紀律要求成員遵守規條、服從指揮，不利於專業人員的自主性和專門性。
- 專業性強調專門標準和規範，要求自我控制，不受外行干涉，不利於科層管理。

- 管理規劃與個人倡導(Managerial Planning and Individual Initiative)的兩難
- 管理規劃強調服從性，導引個人朝著組織方向而努力，不利於個別判斷、獨立倡導。
- 個人倡導重視成員的主動性和創造性，不利於服從和整體規劃。

香港地區校本改革的建構： 前線的智慧

- 從七所小學的經驗整理出香港地區校本教育改革實踐及背後的理念，發展為「香港地區校本改革的架構」。這種架構的意義在於它不是盲目地抄襲他人，而是源自本土的、前線的探索，以學校為中心，充滿了前線工作者的智慧。當然，在這探索的過程中也存在著困惑與不足。但他們成功以及失敗的經驗，同樣值得我們汲取教訓。

吳岩，(2005)：《教育管理學基礎》

自我檢視和強弱分析

- 所有的個案基本上包括了對學校現況和學生情況的自我檢視與強弱分析；醞釀、討論和尋求共識的過程；應探討實踐的可行性，進行內部檢視作為校本改革的起點是本書個案的共同特點。
- 但要說一間學校是強是弱是沒有意思的，強弱有其弔詭性，視乎我們如何「強」、「弱」特點，視乎我們處理的方法如何，任何一種特殊的情況都可以成為改革的原動力。弱中有強，因為它激發了改革的契機，強中有弱，任何現況最好的一面都有需要進一步改進之外。

前線工作者的智慧：可行性改革

- 個案充分展示了前線工作者的智慧。他們推動的改革均從學校本身的需要出發，所以對學校師生來說有內在的獨特意義，成為改革的內在原動力；改革也為他們的學校帶來了校本的特色。另外，他們所推動的改革大都從實踐和可行性著眼。教育前線人員在面對任何有關變革要求的時候，他們最關心的問題是：是否辦得到？能否完成任務？這種關注顯示了執行者的智慧。他們的取向是實踐性的、是踏實的；也可以說，他們最關心的，就是能否「成功」。最好的改革方案，如果不能執行的話，將會為前線人員帶來煩惱，而不是益處。

建立共識和認同

- 尋求共識和認同是本書個案的共同特點，而且是每一位校長的首要努力。
- 校長們各出其謀，用了各種的方法去贏取老師的認同和支持，包括集體檢討與討論、參加校外培訓、參加教育署的種子計劃、參加優質教育基金的計劃或師資培訓計劃、安排老師與國內學校交流等邀請校外專家講座。總而言之，校長盡力提供機會讓老師「向外望」借以開拓視野，「向內檢」務求對問題有共同理解，從而營造共同努力的方向與目標。

創造空間

- 創造空間也是每一位校長的努力方向。在現有的資源條件的限制下，重整教學編排、重整上課時間表是一個比較普遍而必要的做法。根據每一所學校的獨特情況和改革目標，進行校本改革的學校都採取了不同的教學重組和上課時間表重整的策略。
- 此外，值得注意的是「家長」開始成為創造空間、創造資源的一個重要元素。

改革對參與者有什麼好處

- 校長也照顧到參與者的心理因素。在改革的過程中，教師會問的其中一個問題是，我為什麼要這麼努力，這對我有什麼好處。校長們基本上都照顧了這一點。共同討論與共同備課，除了營造新的文化外，校長們更進一步指出，這是幫助老師提高自信心，感受到彼此支援的途徑。「專業成長」、「專業提升」、「專業發展」也是馱負們的關注點。他們希望老師可以在改革的路上，感受到自我成長，提高他們的滿足感。

改革的溫柔面——「情」

- 現在的教育改革和教育管理過分地偏向效率和成效的量化計算，太注重「理」的一面，有時甚至重視到一個近乎崇拜的地步，追求理性效率只顧強調改革的「必然」，而忘掉了執行者是否願意、是否心悅誠服。現代的教育改革和效能管理都因而變得無情，甚至非人化。但是，前線實踐者的智慧告訴我們：改革不能單單講理，也要講情。
- 「情」是改革成功的關鍵，「情」是改革成功不可缺的要素。能夠推動師生、家長的參與之情，本身便是一種成效。作為教育改革的實踐者，粗書的校長們都關注意到這一點。

校本發展是滿足內需的過程

- 而這些因素是不能由外人代為界定的，每所學校的改善，都只能基於這種內省與內需。從校本出發，也影響改革成功的定義。正如關李榮說：「成功與否並不重要，最重要的是能夠推動學生積極參與校園活動，盡自己的每分力做到最好，也希望學生透過參與活動培養他們對學校的歸屬感。」如果改革出自內省與內需，那麼，校本改革的基本精神就是滿足這種內需，或從內需出發而取得的發展與進步。

內省與外望要平衡

- 十年來香港地區教育改革經常為人所詬病的一個做法是過分抄襲順手拈來的外國模式，未經本地實驗便推行，往往在折騰一番之後，便以失敗告終。
- 內省與外望取得平衡；究竟教育改革是誰的需要，是前線同仁還是政策官員？不同的定位會帶來不同的目標及推行手法。說明了為何教育界普遍支持教改的目標，卻反對從上而下的外控手段。幸然，香港地區的一些學校擇善而不固執。

誰是學校發展的主人

- 本書的個案顯示了我們的前線仍然在默默耕耘，在那有限的資源及空間裡展示了他們的韌性與生命力。這份低調與堅持實在令人感動。我們並非說教育改革沒有決策者的份兒。剛好相反，決策當局的配合是教改成敗的關鍵，問題是如何配合。如上文循環圖所示，本書個案的經驗是決策當局可以作為輔助者，而非原動力。提供資源、資訊、空間等支援條件(enabling conditions)，退居舞台一隅，便是一種好的配合。

學校變革

- 變革學校文化是一件困難而且費時的任務。變革意味著需要提供一個新方向、新承諾以及變革學校文化不是一蹴而就的，對改革的要求受一系列因素影響。要想改革成功的可能性達到最大，需要對改革進行有效的時間安排。

L. David Weller Jr. Sylvia Weller著楊英、杜睿等譯
(2005), 《學校人力資源領導-中小學校長手冊》

- 變革型的領導者有非常強烈的內在價值感和觀念體系，他們能有效地激勵追隨者實現最大的利益。這類變革型領導者對組織以下四點影響：

➤ 理想化影響：

領導者給追隨者樹立榜樣，追隨者認同領導者，並願意仿效他們。

➤ 鼓舞幹勁：

是領導者對追隨者寄予很高的期望，通過動機激勵他們投身於實現組織遠景的事業中去。

➤ 智力激發：

領導激發追隨者創造和革新，對自己的和領導者的信念和價值觀提出質疑，對組織的信念和價值觀也提出質疑。

➤ 個別化關懷：

領導者創造一種支持性氛圍，仔細聆聽追隨者的個別需求。

彼得·諾思豪斯著，吳榮先等譯(2004), 《領導學：理論與實踐》

共同願景的需要

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

黃威博士、龍君偉博士主譯(2004), 頁67-70

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

決定願景和任務

- 今天，每所學校必須為質量而奮鬥。學校質量的提高，通常是因為學校有一個描繪質量的願景和制訂質量規劃的方向感。學校的方向感通過以下途徑形成，制訂明確陳述的理念(願景)，一系列目的(使命)，要完成的具體目標(結果)。

發展願景是一種歷程，而不是一種結果

- Senge(1990)在討論到人類的組織行為時，提到了學習型組織中的「願景即是歷程」的重要性。他強調組織願景是藉由「我們如何思考」和「我們如何互動」所建構和維持的。換句話說，願景歷程不是靜態的，不是發展出願景就了事，而是不斷重組的歷程，是永不終上的歷程。發展學校願景不能當成一種結果，而應該重視為一種歷程。發展學校願景是集思廣益的、是包容的、接納的和精益求精的。因此，學校每一位成員必須成為學習者，學習不斷地成長，不斷乎反省，不斷地創新，最後融合個人的願景成為學校的願景。

願景歷程是一種複雜、不斷革新且永無上盡的歷程

- Nanus(1992)將願景歷程分為發展願景與執行願景。在發展願景方面包含：1.瞭解組織現況；2.研訂願景範圍；3.將組織置放於未來的外在環境；4.界定和包裝新願景等四個步驟。
- 在執行願景方面包含：1.化願景為行動；2.願景內修改的歷程；3.發展願景領導，追求組織的未來等三個步驟。

願景歷程重視分享與成長

- Senge(1990)步更進一步認為學校猶如其他的學習組織，充滿許多不懂分享的人。雖然學校是由許多專業人員所組成，且這些專業人員充滿使命感，但久而久之，也和其他的組織一樣，漸漸地不懂與人分享。因此Senge特別強調建立信任、溝通和建立分享願景的重要性。

- Fullan(1995)也認為任何組織的變革都會帶來不安，因此更突顯願景歷程的重要性。他強調在組織的變革當中，透過領導者與組織成員的互動所產生的分享願景，是組織邁向成功的重要途徑。

學校情境的分析

學校發展的戰略構想

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

陳孝彬、吳風春(主編)(2002)，頁159-162

宏觀環境條件分析——把握教育大趨勢

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

中觀環境條件分析——認清社會情況

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

微觀環境條件分析——摸准學校家底

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

學校發展與革新

願景


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

計劃

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

學習

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



組織學習

香港初等教育研究學會
建構小學專業學習社群計劃

香港教育學院教育政策與行政學系
 余煊博士
 12.Jan., 2008

組織忽視不斷學習的後果

很多大型的企業平均壽命均不及四十年便要結業。其中大部份失敗的公司，事前雖然有徵兆顯示它們已經出現問題，但局內的人員沒有留意，他們處於危機中而不自覺，不懂得改善，忽視了不斷學習的重要性，到最後發覺組織出現問題或落後於人時，已為時太晚了。

學習型組織取決三個因素

- 個人學習
- 團隊學習
- 組織學習

Organizational Learning

- The ways in which members of an organization learn, individually and collectively, as they respond to demands for better organizational activity (p. 177).
- In essence, organizational learning leads to a change in how people behave toward their work, their organization, and one another (p. 177).

Mitchell, C., & Sackney, L. (1998). Learning about organizational learning. In K. Leithwood & K.S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools*. Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger Publishers.

組織的學習智障

The Seven Learning Disabilities (Peter Senge, 1990)

• "I'm my position."	• 局限思維
• "The enemy is out there!"	• 歸罪於外
• The illusion of taking charge.	• 缺乏整體思考的主動積極
• Fixation on events.	• 專注於個別事件
• The parable of boiled frogs.	• 煮青蛙的故事
• The delusion of learning from experience.	• 從經驗學習的錯覺
• The myths of the management team.	• 管理團隊的迷思

1. 局限思維

- 本身思維的闊度與深度不足，未到達某一層面思考問題，引致思維的局限性
- 本身不想聽、不願意接受別人的意見，引致思維的局限性
- 片面地、局部地、孤立地思考問題，會很容易導致失敗
- 現代組織功能導向的設計，將組織依功能設割分工，會加深這種學習智障 (Senge, 1994)

2. 歸罪於外

- 當問題發生了，我們往往會歸罪於外界
- 是局限思考的副產品（Senge, 1994）
- 歸罪於外界會使我們看不見自身行動到底怎樣影響組織，我們不去進行反思
- 我們誤以為這些問題是外在的，日後才發覺可能已經是太遲了

7

3. 缺乏整體思考的主動積極

- 世界很多事物都是有關聯的
- 它們可能是互相聯繫、互相產生作用、互相制衡、互相影響
- 主動積極=proactive
- 在問題未變得嚴重時，我們要能看見徵兆，加以解決
- 你以為組織運作得良好，其實有些問題你看不見，未解決！（Senge, 1994）

8

3. 缺乏整體思考的主動積極

- 世界很多事物都是有關聯的
- 它們可能是互相聯繫、互相產生作用、互相制衡、互相影響
- 主動積極=proactive
- 在問題未變得嚴重時，我們要能看見徵兆，加以解決
- 你以為組織運作得良好，其實有些問題你看不見，未解決！（Senge, 1994）

8

5. 煮青蛙的故事

- 60年代
- 1962
- 1967
- 1974
- 80年代初期
- 1989
- 美國汽車佔絕大部份北美市場
- 日本汽車佔低於4%
- 日本汽車佔接近10%
- 日本汽車佔稀低於15%
- 日本汽車佔21.3%
- 日本汽車佔接近30%

要學習觀察緩慢、漸進的過程，需特別注意那些細微而又不太尋常的變更（Senge, 1994）。

10

6. 從經驗學習的錯覺

- 最有力的學習出自直接的學習
- 但時空變化很快及很大
- 從經驗學習有其時空的限制，若時空的範疇有別於以前，便不可能直接運用以前的經驗（Senge, 1994）
- 有好的經驗需因時制宜、因地制宜

11

7. 管理團隊的迷思

- 迷思=貌合神離
- 企業中的管理團隊常把時間花在爭權奪利，或避免使自己掉面的事情發生（Senge, 1994）
- 為了團隊形象，大定會假裝、會妥協
- 每一個人勉強接受決定，或是某一個人強加於群體的決定（Senge, 1994）
- 大家為了保護自己，都不會講真說話，也不會露出無知的樣子，最後形成 Argyris 所稱的「熟練的無能」（skilled incompetence），團隊充滿擅於避免真正學習的人

12

「個人學習」與「組織學習」

組織是由很多「個人」組成的，若每個成員本身都願意學習而其能力又得以提升的話，對組織的效能是有很大的幫助的。除了「個人學習」外，「組織學習」更為重要。「組織學習」與學校鼓勵不斷學習的文化有關，例如：鼓勵成員進修，激勵成員創新及嘗試，提倡團隊精神與合作，重視成員坦誠溝通與信任，視難題為學習的機會，提供足夠資源支持資訊科技和教育研究，及鼓勵與外界聯繫和觀摩等。

13

ILs = OL?

OL always includes IL. Considerable IL can take place without any OL. OL is not simply the sum of each member's learning. Organizations do not have brains.

(Leithwood & Aitken, 1995, p. 31)

14

Organizational Learning Process

- Individuals: guided by their needs, goals, aspirations, and values. Organizations: guided by explicit mission statements, organizational goals, aspects of strategic plans, and formal statements of organizational values, ethics, and beliefs.
- Organizational learning centers on organizational routines based primarily on interpretations of past events... These routines include the norms, rules, procedures, conventions, and strategies around which organizations are built.

(Leithwood, & Aitken, 1995, pp. 34-35)

15

Fiol & Lyles (1985) suggest

“Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding.”

(Fiol & Lyles, 1985, p. 803).

16

Better Knowledge & Understanding → Changes in Action?

- These process are not highly interdependent.
- “Substantial additions to understanding may result in little or no behavioral change.”
- “Excessive behavioral change in turbulent environment causes the organization to lose its sense of direction and stimulates such complex feedback that learning from the experience becomes impossible.”
- “It is impossible to learn anything meaningful about cause-and-effect relationships when multiple causes are being tried simultaneously!”

(Leithwood & Aitken, 1995, p. 31)

17

Different Levels of Learning

- Single-loop learning & Double-loop learning
- “OL involves the detection and correction of error.”
- “Single-loop is like a thermostat that learns when it is too hot or too cold and turns the heat on or off.
- Double-loop learning occurs when error is detected and corrected in ways that involve the modification of an organization's underlying norms, policies, and objectives.

(Argyris & Schon, 1978, p. 2-3)

18

組織學習策略

- 反覆試驗從失敗中找出解決的方法
- 接受他人的經驗
- 模仿其他組織的做法
- 長期記憶系統：文件、檔案等

(Leithwood, & Aitken, 1995, pp. 34-35)

19

Conditions Fostering OL

- **Culture** 文化: norms, values, beliefs, and assumptions shared by its members. Also, symbols, artifacts, rituals, ceremonies, etc.
- **Strategy** 策略: determine the goals that will be pursued and the range of actions for pursuing them.
- **Structure** 結構: decentralized structures encourage learning and reflective action taking.
- **Environment** 環境: When environments remain too stable, there is little incentive to learn or change behavior. When environments become too turbulent, organizational members have difficulty understanding what is happening. The amount of turbulence has to be just right.

(Leithwood, & Aitken, 1995, pp. 35-40)

20

Leadership Practices Fostering OL

- Identifies & articulates a vision
- Fostering the acceptance of group goals
- Conveying high performance expectation
- Providing appropriate models
- Providing individualized support
- Providing intellectual stimulation
- Building a productive school culture
- Helping structure the school to enhance participation in decisions

(Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1998, pp. 80-86)

21

學習型組織

- 自我超越 Personal Mastery
- 改善心智模式 Mental Models
- 建立共同願景 Shared Vision
- 團隊學習 Team Learning
- 系統思考 Systems Thinking

(Peter Senge, 1990)

22

Schools that Learn

- These 5 disciplines are not “reforms” or “programs” imposed from outside, but ongoing bodies of study and practice that people adopt as individuals and groups.

Senge, P. (2000). *Schools that learn*. New York: Doubleday.

23

References

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Argyris, C. (1998). Teaching smart people how to learn. In *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 81-108.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Fullan, M. (1993). *Change forces*. London: The Falmer Press.
- Leithwood, K., & Aitken, R. (1995). *Making schools smarter*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, Inc.
- Leithwood, K., & Louis K. S. (1998). (Eds.). *Organizational learning in schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger Publishers.
- Leithwood, K., et al. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- Louis, K. S., & Leithwood, K. (1998). From organizational learning to professional learning communities. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger Publishers.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1994). From groupthink to teamthink. *Human Relations*, 47, 929-952.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Garden City, NY: Doubleday.
- 彼得聖吉 (2002)。《學習型學校》。台北·天下文化。

24

香港教師中心 與 香港初等教育研究學會

合辦

「建構小學專業學習社群」計劃

近期小學教育發展

馮文正
12-01-2008

重要階段分野

1. 1978年前後
2. 1997年
3. 2007年

促成/主導教育政策及教育改革的原因：

1. 對教育系統與制度的滿意度(年期、資助模式)
2. 對學校教育效能的滿意度(大學、中學、小學、幼稚園、官僚架構、教師群、家長、學生)
3. 全球化及對香港的價值重新定位

4. 增強競爭力
5. 長官意志：儒家、商人、嚴厲的執行官、和諧的締造者
6. 對回歸後當家作主的亢奮
7. 填補九七前改革的真空期

影響改革速度及成效的其他因素：

1. 財政狀態(金融風暴)
2. 出生率(縮班、殺校、內耗)
3. 突發事件(如教師壓力問題)

學校領導能力與認識教育發展的關係

1. 引領學校未來的發展(如學習成效)
2. 策略性思考 / 籌劃未來
3. 建立與整體學校策略及政策環境一致的個人專業發展優次目標
4. 增強了解別人觀點的能力
5. 強化專業領導的能力

附件(一)

九七年施政報告(1997年10月8日)教育範疇(不竭的寶藏)的重要內容：

1. 立即實施教統會第七號報告書(1997年10月7日)的內容(如學校質素檢定)
2. 成立50億元優質教育基金
3. 加強校本管理，加強評核學校及教師的工作表現，校長有更大權力運用資源
4. 兩年內成立教學專業議會
5. 所有新入職教師有學位及曾受訓
6. 定9月10日為敬師日
7. 培植兩文三語人才
8. 更廣泛使用母語教學
9. 外籍英語教師計劃(中學)
10. 為所有教師訂定語文基準
11. 推行小學全日制
12. 取消浮動班(中學)
13. 改善校舍設計
14. 校本支援新來港學童
15. 大學為畢業生設語文試
16. 大學增設宿位
17. 大學增加非本地生比率
18. 特教生融入普通學校(試驗計劃)
19. 改善幼師師資
20. 增加教育開支及推行資訊科技教育計劃(100段及46、47段)
21. 檢討教育行政機關和諮詢團體的架構
22. 檢討大學四年制
23. 檢討私立學校制度(使更活躍與多元)
24. 檢討考試制度(免一試定終生)
25. 檢討大學收生政策
26. 檢討現行課程

附件(二) 輯錄自中大文件

策略性導向及政策環境

校長為學校策劃未來，並確保整個學校社群能參與策劃過程。校長會因時制宜，融會社會、教育及政治環境中相關的政策範疇以促成學校及學生學習成效改善。

- 校長建立與整體學校策略及政策環境一致的個人專業發展優次和目標
- 校長以批判、創新的思維建構對學校未來發展的願景，並在配合學校改善的前題下貢獻所長。
- 校長與同工交流時採取積極聆聽的態度共同謀劃學校的未來。
- 校長釐定、整合並匯報與學校改善相關的意念、資料及論點。
- 校長與同工及其他學校社群成員以交談及書函往來有效溝通。
- 校長在確立學校發展方略時與同工協商有關發展項目的優次，並設定相關的目標。
- 校長聯結校內各相關部份，建立一致的發展方向以設計學校發展及相關計劃。
- 校長與同工共同決策，製訂發展方向的計劃。
- 校長確保同工參與訂定學校改善的願景。
- 校長激發各學校社群成員委身於學校發展方略。
- 校長與學校社群各成員協商達成對全校願景的共識，從而推動學校改善。

香港初等教育研究學會
「建構小學專業學習社群」
學校發展與個案分析

辛列有校長
中華基督教會基慧小學
19-1-2008 (星期六)

學校發展與個案分析

- 強弱機危現況分析
- 四項核心修煉
- 問題為本方案
- 採用3P3M模式
- 運用策略輔助推動

強弱機危現況分析

- 強項 - 80%以上的老師為勤勞的教師
 - 中層管理人員工作力強
 - 一班有愛心的基督徒老師
 - 平均各組均有專長老師
- 弱項 - 校舍設施有待發展
 - 科組之間需加緊聯系
 - 資源及文件欠整合存檔
- 機會 - 面對校董會的嚴格要求革新發展
- 危機 - 區內新校成威脅

四項核心修煉

- 自我超越
- 心智模式
- 共同願景
- 團隊精神

自我超越

- 以人為起點
- 只有透過人學習，
組織才能學習。
(Peter Senge, 1995)

心智模式

- 心智 **Vs** 行為
- 人是可以學習的 **Vs** 人是不可以學習的

共同願景

- 重視中、英、數成績
- 發展音樂及科學探究
- 發展資優教育及支援服務

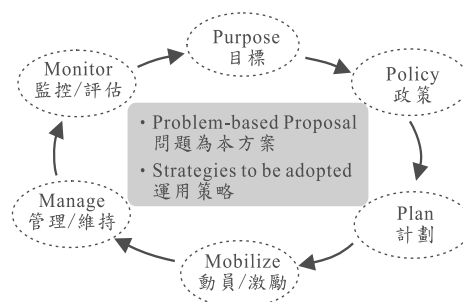
團隊精神

- 協作、合作
- 領導、跟隨
- 呼、應
- 齊、開、展、合

問題為本方案

- 長期目標
 - 教育局宗旨
 - 辦學團體的辦學願景
 - 校本教育目標
- 短期目標
 - 關注事項

3P 3M Model



一切從問題開始： 建基於3P 3M Model

我的工作目標是甚麼？(Purpose)

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

我有甚麼政策？(Policy)

- 與誰並肩培育豐盛生命？
 - 教師
 - 家長
 - 堂會
 - 社區組織 } 伙伴關係
- 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)

➤ 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，訓練守紀律
- 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羣的機會例：公益金捐款、探訪老人院、清潔活動
- 如何讓學生認識自己的長處，發展其潛質？例：照顧學習差異（上、下、左、右）
- 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)

➤ 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)

➤ 工作分配

(職責分配，常規工作及關注事項工作分配)

- 提供學生服務人羣的機會
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

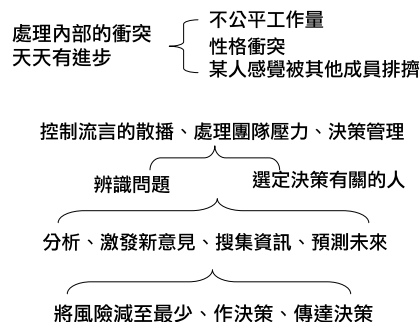
我如何動員人/激勵人參與工作？(Mobilize)

- 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
爭取團隊合作精神
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
協助同工解決困難/支持/認同

我如何管理/維持工作？(Manage)

- 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
從養人才，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)



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

中華基督教會香港區會

辦學願景

並肩培育豐盛生命，攜手見證基督大愛

使命宣言

我們願以基督愛心為動力，以人為本的信念，
積極進取的態度；提供優質教育，
啟發學生潛能，分享整全福音；
培育學生成為良好公民、回饋社會、貢獻國家。

核心價值

傳道服務、愛心關懷
有教無類、全人教育
積極進取、勇於承擔

辦學精神

中華基督教會香港區會相信培育下一代是上帝交託給我們的使命，也是回應社會的實際需要。本會的辦學目的是〔透過學校、傳道服務〕，以結合事奉上帝、見證主道、服侍人群、造福社會的信念去履行教育的神聖任務。又以基督教訓，有教無類的教育原則，使青少年都能享有平等機會接受優質教育。

本會奉行的教育哲學是〔全人教育〕，肯定教育的真正意義在於生命的造就及人格的建立。除培養青少年有優良品德、高雅情操與豐富學識外，更期望青少年有健康的人生態度，正確的價值觀，及強烈的社會意識；效法基督，嚮往公義，追求真理，得著豐盛的生命。

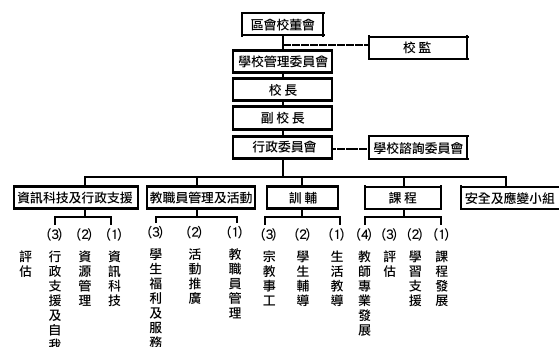
本會同意教育是一個不斷演變的過程，亦願意各屬校盡力自我提升，尋求革新，致力民主、開放，為這時代培養出勇於承擔、樂於服務、甘於委身的人。

學校教育目標

- 培養學生具備自信、自律、自我的認識和提升自我觀。
- 提供學生發展多元化智力的機會。
- 幫助學生不斷提高學習的興趣和學業的目標。
- 提供學生服務人群的機會。
- 讓學生認識自己的長處，發展其潛質。
- 引領學生認識基督，學習真理，實踐基督的愛。

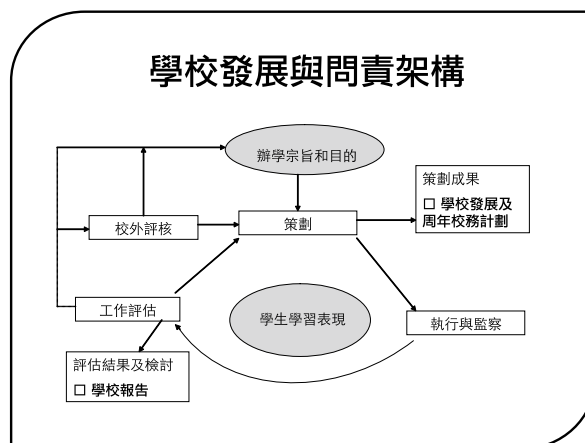
<http://kws.hkcampus.net/>

中華基督教會基慧小學行政架構圖



建構小學專業學習社群
如何藉自評與外評推動學校發展

質素保證分部
19.1.2008



第一周自評與外評的主要成果

- 孕育學校自我評估文化
- 推動實證為本的自評：學校運用數據和實證作為自我評估的依據
- 為學與教帶來正面影響
- 校外評核是促進學校改善的催化劑

目的

- 如何參考外評的結果，有系統地結合「策劃-推行-評估」的自評循環，聚焦地改善課堂教學，以提升學生學習表現
- 專業學習社群在推動上述改善的角色

常見課堂教學的問題

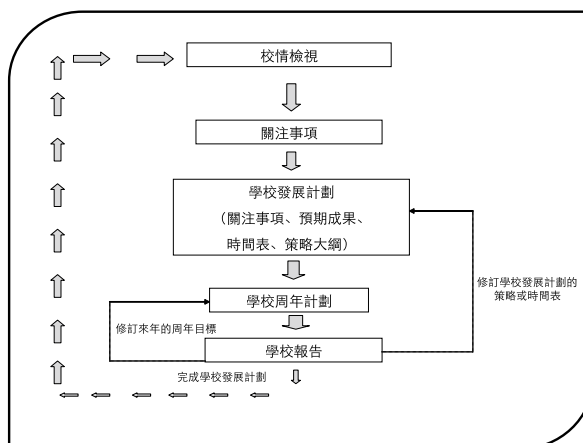
教學的策劃和組織 <ul style="list-style-type: none">• 活動須緊扣教學目標• 完善小組學習活動的設計和指導技巧• 照顧學生學習差異• 適量加入具啟發性或富挑戰性課業• 訓練學生運用共通能力（批判思考能力，創意）• 發展學生的溝通能力（高年級的普通話和英語口語能力）	傳意技巧 <ul style="list-style-type: none">• 注意問題的層次• 激發高層次思維• 適時/具體的回饋 課堂互動及管理 <ul style="list-style-type: none">• 時間管理/教學節奏• 增加互動交流• 管理課堂秩序的技巧
---	--

反思所學

- 如何知道課堂教學哪方面要改善？
- 如何了解和評估改善措施的成效？
- 如何建構學習社群以推動課堂教學的改善和提升學生的學習表現？
- 外評與自評如何相輔相承，推動學校改善學生的表現？
- 校外意見和經驗交流的重要性

制定關注事項的考慮

- 校內自評的結果
 - 學與教哪方面最要改善？
 - 學生表現哪方面最要改善？
 - 有何實證或客觀數據以作參考？
- 宏觀政策有沒有改變，需要回應？
- 外評隊意見



規劃第二周期校外評核的基本原則

- 以改善為本
- 強化學校自評和外評相輔相承的作用
- 把自評融入學校恒常的工作：
 - 藉有系統的自評制訂學校發展計劃和周年計劃的具體策略，以及周年報告
- 精簡學校發展與問責的程序及工具，進一步減輕教師的工作量
- 參考第一周期外評報告

第二周期校外評核

- 重點
 - 校情為本，對焦評估
 - 自評機制 ⇄ 內化自評
 - 加強數據的使用

學校情境分析

張志鴻校長
 油麻地天主教小學（海泓道）

26-01-2008



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的分析，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		競爭對手越來越強，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

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

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)

	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 如虎添翼 錦上添花	(WO) 弱機：低 - 高 乘風破浪 順水推舟
機 1 : 機 2 : 機 3 :			
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
危 1 : 危 2 : 危 3 :			

學校情境分析

金句

化危為機

轉弱為強

SWOT Analysis

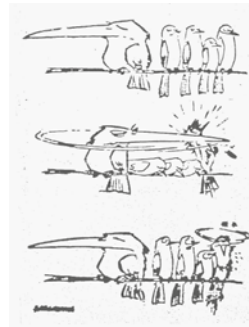
**-Understanding Strengths, Weaknesses,
 Opportunities and Threats**

by James Manktelow

教師協作與團隊發展



「建構小學專業學習社群」計劃
黃仲基
2008年1月26日



" You are new round here, aren't you? "

TEAM

Together
Everyone
Achieves
More

TEAM

- Trouble
- Enemy
- Agony
- Misunderstanding

四種類型的小組及其產生的結果

任務反射作用高	
D類：冷淡而有效的小組 任務效率高 心智健康中等或差 小組活力期短 社會反射作用低	A類：充分發揮作用的小組 任務效率高 心智健康良好 小組活力期長 社會反射作用高
任務反射作用低	
C類：功能失調的小組 任務效率差 心智健康差 小組活力期短	B類：親密的小組 任務效率差 心智健康中等 小組活力期短

4 Types of Instrumental Relationship

- Friendly Cooperation 友善合作
- Antagonistic Competition 敵對競爭
- Friendly Competition 友善競爭
- Antagonistic Cooperation 敵對合作

創建團隊

➤ 從何而起

- 原校晉升
- 空降舊校
- 全新學校



小組討論

『空降』/『原校升任』的校長，在領導學校團隊時，通常會遇到甚麼困難？應注意甚麼原則去處理？

What will you do as a new head if you want to change the culture of the school?



You - a new head to the school
 -implement change to the school



-Old, experienced teachers, retiring, resistant to change



The New School



-new, young teachers, hard working, support changes

強化團隊

- 學校整體的團隊
 - + 校董會(SMC)
 - + 家長
 - + 職員
 - + 庶務人員

強化團隊

- 中層領導的團隊
 - 小學學位教師、助理教席、助理小學學位教師、文憑教師
 - 物色合適教師協助
- 進行集體工作——共同目標
- 認同肯定——提升團隊士氣
 - 工作匯報會——同工分享、家長會
 - 傳媒報導
- 增聘教師及教學助理，予教師空間
- 情意激勵——尊重、滿足需求、讚賞、溝通、關心……

教師▲團隊

目標管理 Management by Objectives

- 有效結合組織成員，共同擬定目標，並按預定計劃，逐步執行任務，同時也予以追蹤、考核，以了解是否完成目標。
- 把客觀的需求變為個人的目標，以確保績效。
- 有系統的目標導向管理，藉組織成員的參與，以訂立組織的整體目標及各單位各成員之分目標，使彼此的目標相互配合，行動一致；並激發成員自發自律努力工作之動機，以便有效達成組織的任務，並充分發展成員的潛能。

謝文全(1989)



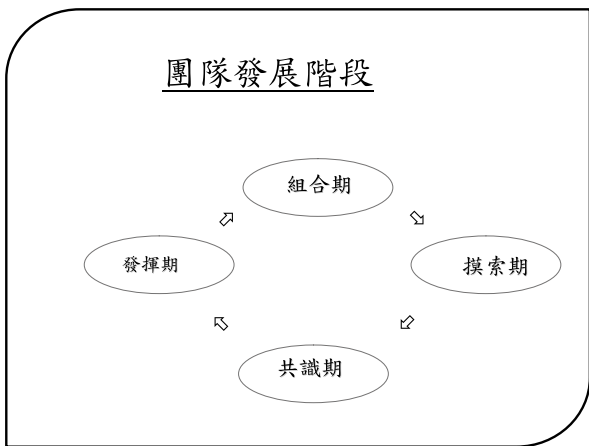
A Little Story

This is a story about four people: *Everybody, Somebody, Anybody and Nobody.*

There was an important job to be done and *Everybody* thought that *Somebody* would do it. *Anybody* could have done it but *Nobody* did it. *Somebody* got angry about that because it was *Everybody's* job. *Everybody* thought that *Anybody* could do it but *Nobody* realized that *Everybody* wouldn't do it. It ended up that *Everybody* blamed *Somebody* when *Nobody* did what *Anybody* could have done!

一個小小的故事

這是個有關四個人的故事：每個人、某個人、任何人、沒有人。有件重要事要某個人去做，每個人也都某個人能做，任何人都可以，但沒有人做了。某個人因此火冒三丈，因為那該每個人的任務，每個人以為任何人都可以做到，但沒有人想到每個人都不做，結果，每個人都怪於某個人，其實沒有人知道任何人都！



組合期 (Forming)

團隊最初成立 ⇨ 嘗試創造形象，互相測試，非常依賴領袖

摸索期 (Storming)

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

共識期 (Norming)

- 發展出可接受的行為規範 ⇨
- 開始發展對團隊的歸屬感
- 習慣各成員不同的待人處事作風
- 建設性地表達不同的意見及批評

發揮期 (Performing)

• 團隊最高成效表現的時期

- 隊員間懂得取長補短
- ⇒ • 工作上的得失，視為團隊的成就或問題



在團隊不同發展階段領袖應注意之處

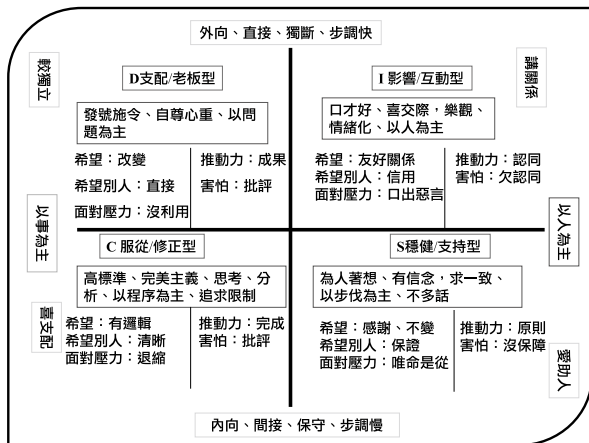
階段	領袖應注意之處
組合期	- 促進認識及互信 - 提供清晰的方向及目標
摸索期	- 鼓勵有效的溝通 - 幫助成員在錯誤中學習而非互相指責
共識期	- 讓團隊有更大的自主權及自發性 - 注意團隊與其他單位的合作及團隊較長遠的目標
發揮期	- 鼓勵團隊不斷進步

學校團隊角色的分析

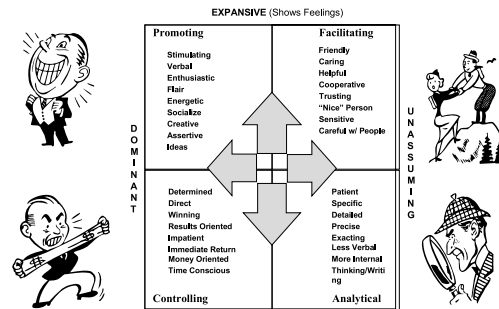


Dr. Maston (四項性格因子) DISC

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



Communication Style Matrix



CONTAINED (Does Not Show © 1980 Persona, Inc. All rights Feelings) reserved.

Communication Style Matrix

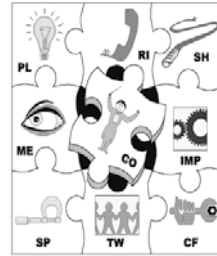
EXPANSIVE (Shows Feelings)		CONTAINED (Does Not Show Feelings)	
DOMINANT		UNASSUMING	
Promoting	Facilitating	Promoting	Facilitating
Stimulating Verbal Enthusiastic Fair Energetic Socialize Creative Assertive Ideas	Friendly Caring Helpful Cooperative Trusting "Nice" Person Sensitive Careful w/ People	Stimulating Verbal Enthusiastic Fair Energetic Socialize Creative Assertive Ideas	Friendly Caring Helpful Cooperative Trusting "Nice" Person Sensitive Careful w/ People
Basic Need: Personal	Basic Need: Acceptance by Others	Basic Need: Personal	Basic Need: Acceptance by Others
Dominant & Emotional	Unassuming & Emotional	Dominant & Emotional	Unassuming & Emotional
Determined Direct Winning Results Oriented Impatient Immediate Return Money Oriented Time Conscious Controlling	Patient Specific Detailed Precise Exact Less Verbal More Internal Thinking/Writing Analytical	Determined Direct Winning Results Oriented Impatient Immediate Return Money Oriented Time Conscious Controlling	Patient Specific Detailed Precise Exact Less Verbal More Internal Thinking/Writing Analytical
Basic Need: Achievement, Show Results	Basic Need: Security in being Right w/ correct Information	Basic Need: Achievement, Show Results	Basic Need: Security in being Right w/ correct Information
Dominant & Non-emotional	Unassuming & Non-emotional	Dominant & Non-emotional	Unassuming & Non-emotional

CONTAINED (Does Not Show Feelings) © 1980 Persona, Inc. All rights reserved.

25

白禮賓 (Belbin) 高效能團隊 「團隊角色」 Team Role

- 智多星 PLANTS (PL)
- 審議員 MONITOR EVALUATORS (ME)
- 專業師 SPECIALISTS (SP)
- 外交家 RESOURCE INVESTIGATORS (RI)
- 統領者 CO-ORDINATORS (CO)
- 和事老 TEAM WORKERS (TW)
- 鞭策者 SHAPERS (SH)
- 執行者 IMPLEMENTERS (IMP)
- 完成者 COMPLETER FINISHERS (CF)



智多星 PLANTS (PL)

性格

- 獨立、聰明及有自發性。
- 充滿創意，富幻想力、不會默守成規。
- 喜歡獨斷獨行，並跟其他隊員保持距離。

作用

- 提供意見帶動重要的發展。
- 解決疑難。
(特別是在計劃初階或計劃停滯不前時)



智多星 PLANTS (PL)

可容許的弱點

- 天馬行空，不受約束的工作態度。
- 傾向自我中心，對批評及讚賞皆有強烈反應。
- 跟自己思路不同的人溝通顯得有困難。

問題

- 在一個機構或小組內有太多智多星會有甚麼問題?



審議員 MONITOR EVALUATORS (ME)

性格

- 頭腦清醒、洞悉策略、識別力強。
- 嚴肅及謹慎，能自我控制免於過份熱誠。
- 周詳考慮，準確判斷，喜三思而行，作決定較為漫長。
- 擁有高的批判能力，善於就有爭論的事情反覆思考。

作用

- 適合分析問題及評估各方意見，衡量及平衡正反雙方意見。



審議員 MONITOR EVALUATORS (ME)

可容許的弱點

- 個性沉悶、枯燥及略嫌挑剔

問題

- 很多審議員會出任擁有決策力的職位，並有潛力晉升更高的職位，原因何在?

專業師 SPECIALISTS (SP)



性格

- 專心致意、主動自覺、全情投入。
- 對自己的專業技能和知識引以為傲。

作用

- 提供意見帶動重要的發展。
- 解決疑難。（特別是在計劃初階或計劃停滯不前時）能提供不易掌握的專門知識和技能。
- 因擁有別人缺乏的專業知識而得到支持，並會依賴他們就其擁有的專業知識範疇內作決策。

專業師 SPECIALISTS (SP)



可容許的弱點

- 因只專注自己的專業，對別人的工作不感興趣。
- 過份糾纏於技術細節。
- 大多數的專業師只會在狹窄的道路下發展自己的專業。

問題

- 為甚麼只有少數的專業師會成為一流的領袖？

外交家 RESOURCE INVESTIGATORS (RI)



性格

- 熱誠外向、善於溝通。平易近人、觸角敏銳。易於接受新事物。
- 天生的談判家，精於發掘新機會及發展網絡。
- 善於尋找資源及發展空間。
- 外向的性格使他們很受歡迎。

作用

- 開拓發掘外間意見，對外聯系談判的最佳人選。
- 計劃及找尋資源，並能準確及妥善回應。
- 一方面站在自己的立場，另一方面向外界尋求更多資訊。

外交家 RESOURCE INVESTIGATORS (RI)

可容許的弱點

- 過份樂觀，沒有太多原創意見，但能有效地處理及推動別人的意見。
- 如果沒有別人帶來新的刺激，很快便會失去熱誠。

問題

- 一個沒有外交家的小組會有甚麼後果？



統領者 CO-ORDINATORS (CO)



性格

- 有能力推動其他人。
- 成熟、令人信任及自信。
- 善於澄清目標、促進決策、委任授權。
- 能知人善任，亦受人尊重。
- 處理同級或相近職級同事的人際關係，比統領下屬有較佳表現。
- 「諮詢跟管制並重」，理性地處理問題。

作用

- 領導及協調團隊，發揮其最大的作用。

統領者 CO-ORDINATORS (CO)



可容許的弱點

- 或會被視為玩弄手段或推卸責任。
- 較易與同一機構的觀策者(Shaper)發生衝突，因為二者的管理作風是完全炯異的。

問題

- 如果團隊的統領者並不具有統領者的角色，會有甚麼問題？

和事老 TEAM WORKERS (TW)

性格

- 講求合作、溫和、敏銳，關心別人待人圓滑。
- 處事有彈性易於適應不同環境及不同性格的人。
- 是出色的聆聽者，在團隊中很受歡迎。
- 和事老不喜歡衝突，所以會避而遠之。

作用

- 是最支持團隊的成員。
- 能避免團隊中出現人際關係的問題。
- 令各成員能有效地作出貢獻。
- 不會被視作競爭者，最易被人接受及受歡迎。
- 起著緩衝作用，帶動士氣及加強隊員間的合作。



和事老 TEAM WORKERS (TW)

可容許的弱點

- 在關鍵時刻會較優柔寡斷。
- 缺乏主見。

問題

團隊缺乏了和事老會有甚麼問題？
為甚麼他們往往會較易晉升？



鞭策者 SHAPERS (SH)

性格

- 善於推動、充滿活力。喜歡挑戰及追求勝利。
- 很有自發性、擁有無限精力及追求成功感。
- 有野心並有強大原動力。在壓力下表現出眾。

作用

- 為團隊提供克服障礙的動力和勇氣。
- 通常是位出色的領導人。
- 在進度緩慢政治環境複雜情況更能發揮作用。
- 適合帶動變革，不介意執行不受欢迎的決定。
- 會嘗試引入一些主觀規劃及模式。
- 是團隊中最有效率及能帶動積極行動的人。



鞭策者 SHAPERS (SH)

可容許的弱點

- 鞭策者是個「面皮厚」及喜歡爭論的人。但卻不善於了解別人，他們在團隊中扮演了最喜歡競爭之角色。
- 易於觸怒及冒犯他人。
- 經常催促他人。

問題

如果一個鞭策者未獲適當任用，只處於一個投閒置散的地位，他會怎樣？



執行者 IMPLEMENTERS (IMP)

性格

- 嚴於自律、可堪信賴、保守穩重、效率極高。
- 善於把意念變成實際行動。
- 具有實用常識、良好情緒控制能力。
- 他們喜歡勤奮地工作，有系統地解決問題。

作用

- 對機構極為忠心。
- 會以機構的利益為依歸。



執行者 IMPLEMENTERS (IMP)

可容許的弱點

- 缺少自發性，往往顯得比較僵化。
- 不夠靈活。
- 面對新機會，反應遲緩。

問題

- 執行者最適合在那一個時間加入策劃小組？



完成者 COMPLETER FINISHERS (CF)

性格

- 勤勉苦幹、忠誠盡責、焦慮不安。
- 細心，能留心細節，善於發現錯失。
- 有能耐去完成工作，亦能準時把事情辦妥。
- 內向，動力來自憂慮，但外表卻顯得很平靜。

作用

- 因能專心和準繩地工作，可以引起別人醒覺工作的逼切性，並能在既定的時間內完成任務。
- 在管理方面，他們優勝之處是在整個工作過程中均能保持水準、專注及留心細節。

完成者 COMPLETER FINISHERS (CF)

可容許的弱點

- 不會嘗試任何預計不能完成的任務。
- 傾向過份擔憂。
- 不願委派授權，寧願獨自應付整個任務。
- 他們不能容忍別人做事隨便的態度。

問題

- 那些工作最適合完成者進行？

九個團隊角色

- 行動為本的角色 (Action-oriented Roles)
- 以人為本的角色 (People-oriented Roles)
- 智慧型的角色 (Cerebral Roles)

白禮賓博士團隊角色
Dr. Belbin's Team Roles

Shaper 鞭策者	Vision 王	Coordinator 統領者
Monitor Evaluator 審議員	Thought 智	Plant 智多星
Team Worker 和事佬	Relationship 仁	Resource Investigator 外交家
Completer Finisher 完成者	Result 勇	Implementer 執行者
	Specialist 專業師	

As projects progress, different team roles are required

KEY STAGES FOR SUCCESS

Needs	SH	CO
Ideas	PL	RI
Plans	ME	SP
Contacts	RI	TW
Organisation	IMP	CO
Follow Through	CF	IMP

© BELBIN ASSOCIATES, Cambridge, UK, 1999

Action-oriented roles - SHAPER, IMPLEMENTER & COMPLETER FINISHER
 Social-oriented roles - CO-ORDINATOR, TEAMWORKER & RESOURCE INVESTIGATOR
 Thinking roles - PLANT, MONITOR EVALUATOR & SPECIALIST

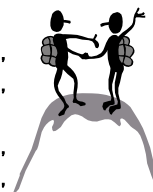
TEAM ROLE POSITES

© BELBIN ASSOCIATES, Cambridge, UK, 1999

一所學校的個案

	第一期	第二期	第三期	第四期
學校	謹遵聖旨	大躍進	內戰期	戰後重建
校長	眾人仰賴 的強勢領導 CO/Sh	強勢領導 Sh	眾矢之的	退出
領導層教師	欽點接班人 IMP→CF	向外發展 RI	和平使者 TW	得道者 SP/PL
前線教師	信徒 IMP	有反思能力的實踐者 ME	自由戰士 ME/PL	獨立自主 SP/PL

獅子山下



人生中有歡喜，難免亦常有淚，
我地大家，在獅子山下相遇上，
總算是歡笑多於唏噓，
人生不免崎嶇，難以絕無掛慮，
既是同舟在獅子山下，且共濟，
拋棄區分，求共對，
放開彼此心中矛盾，理想一起去追，
同舟人，誓相隨，無畏更無懼。
同處海角天邊，攜手踏平崎嶇，
我地大家用艱辛努力寫下那，
不朽香江名句。



「合作的根本，即在情誼雙通；必彼此以對方為重；唯有情誼才可促進人類的好生活。」

梁漱溟(1936)

觸動 需要

友校參觀的分享 中華基督教會基慧小學參觀分享

香港初等教育研究學會
「建構小學專業學習社群」計劃

主題：小學學校的改善

中華基督教會基慧小學

分享：關鳳意

繆慧德

林偉基

20-2-2008（星期三）

程序

1. 9:00 – 9:15 報到
2. 9:15 – 10:00 學校簡介
3. 10:00 – 10:20 答問時間
4. 10:20 – 10:30 茶點及小休
5. 10:30 – 10:50 參觀校舍
6. 10:50 – 11:20 分組觀課
7. 11:30 – 11:45 提問/回饋
8. 11:45 – 12:00 大合照
9. 12:00 再會

參觀校舍及分組觀課安排

時間	活動	地點	負責人
10:30-- 10:45	分組參觀菜園、 斜坡種植及太陽 能板	跳飛機 場	胡月華老師 易嘉雯老師 葉靜儀老師
10:45-- 10:50	前往各課室觀課	/	/
10:50-- 11:20	觀課： 1.音樂課 2.英文課 3.圖書課	禮堂 207室 圖書館	廖富德老師 溫綺華老師 鄭恩好老師
11:20-- 11:50	教學分享	107室	辛列有校長

基慧小學簡介

- 簡介基慧小學概況
- 介紹課程特色
 - 靈育及德育的培訓
 - 核心課程
 - 拓展性課程
 - 照顧學習差異
 - 探究性課程

辦學精神

中華基督教會香港區會相信培育下一代是上帝交託給我們的使命，也是回應社會的實際需要。本會的辦學目的是「透過學校、傳道服務」，以結合事奉上帝、見證主道、服侍人群、造福社會的信念去履行教育的神聖任務。又以基督教訓，有教無類的教育原則，使青少年都能享有平等機會接受優質教育。

辦學精神

本會奉行的教育哲學是「全人教育」，肯定教育的真正意義在於生命的造就及人格的建立。除培養青少年有優良品德、高雅情操與豐富學識外，更期望青少年有健康的人生態度，正確的價值觀，及強烈的社會意識；效法基督，嚮往公義，追求真理，得著豐盛的生命。

辦學精神

本會同意教育是一個不斷演變的過程，亦願意各屬校盡力自我提升，尋求革新，致力民主、開放，為這時代培養出勇於承擔、樂於服務、甘於委身的人。

辦學願景

並肩培育豐盛生命，
攜手見證基督大愛。

使命宣言

我們願以基督愛心為動力，以人為本的信念，積極進取的態度；提供優質教育，啟發學生潛能，分享整全福音；培育學生成為良好公民、回饋社會、貢獻國家。

核心價值

傳道服務、愛心關懷
有教無類、全人教育
積極進取、勇於承擔

學校教育目標

- 引領學生認識基督，學習真理，實踐基督的愛。
- 培養學生具備自信、自律、自我的認識和提升自我觀。
- 提供學生發展多元化智力的機會。
- 幫助學生不斷提高學習的興趣和學業的目標。
- 提供學生服務人群的機會。
- 讓學生認識自己的長處，發展其潛質。

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



基慧小學校歌



基慧學校，基督是宗，
中華教會，道一風同。
鑄人興學，揚愛教忠，
五育齊進，兩經景從。
真理啟發，人格陶融。
絃歌和樂，詩禮雍容。
如沾化雨，如坐春風，
桃李競秀，頌主恩鴻。



校訓

敬慧耶和華，是智慧的開端。

校徽



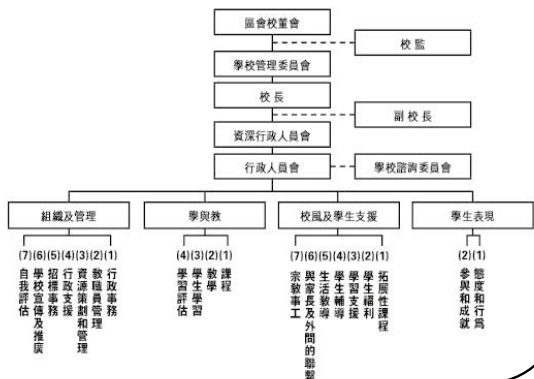
學校簡史

本校由中華基督教會香港區會所創辦，校舍由政府興建，在1983年2月1日正式開課。學校開校時只得4班，分別為一、二、三、四年級各1班。全校計有校長1人，教師4人，工友1人共6人運作整間學校，設備簡單，只有基本的書桌、黑板等設備。

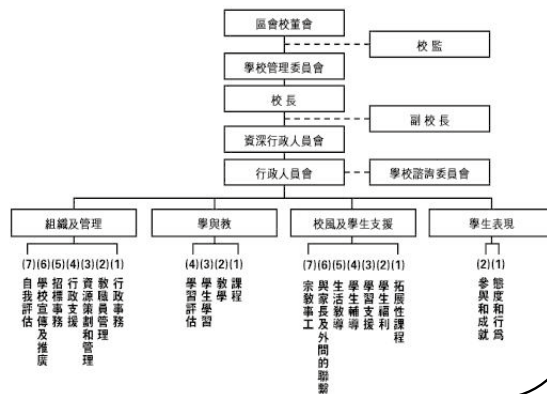
學校簡史

- 第一任校長為岑國康校長
 - 奠下根基，發展良好。
- 第二任校長為王玉棠校長
 - 秉承基慧傳統，繼續領導基慧同人，
 - 成立家長教師會，加強家校合作。
- 第三任校長為陳自端校長
 - 發展資訊科技教學
- 現任校長為辛列有校長
 - 致力校政系統化，
 - 學校網頁多元化；
 - 改善學校環境，修葺校園

中華基督教會基慧小學行政架構圖



中華基督教會基慧小學行政架構圖



班級結構

班級	一年級	二年級	三年級	四年級	五年級	六年級
班數	4	4	4	4	4	4
人數	130	134	149	147	147	145

合共：852人

2007-2008年度教師合照



2007-2008年度中華基督教會基慧小學全體教師合照

教師團隊

編制以內人數：39人

學歷	碩士以上	學士學位	專上非學位
2007-2008	3人	32人	4人

教師團隊

已達英語及普通話語文能力要求的教師

科目	英語	普通話
2007-2008	16人	9人

教師團隊

教師教學年資

年資	0至2年	3至5年	6至10年	超過10年
2007-2008	2人	4人	9人	24人

中學派位概況

學校名稱	取錄人數
可風中學(畝色園主辦)	15
荃灣官立中學	4
荃灣公立何傳耀紀念中學	7
順德聯誼會李兆基中學	2
聖公會林護紀念中學	1
中華傳道會安柱中學	3
天主教母佑會蕭明中學	4
保祿六世書院	2
沙田培英中學	1
賽馬會體藝中學	2
基督教崇真中學	2
東華三院黃笏南	1
聖瑪加利	1
香港神託會培基書院	1

中學派位概況

寶安商會王少清中學	19
保良局李城璧中學	17
荃灣聖芳濟中學	3
博愛醫院屈臣氏總理聯誼會梁省德中學	12
仁濟醫院林百欣中學	20
廖寶珊紀念書院	5
保良局姚達生中學	4
紡織學會美國商會胡漢輝中學	6
葵涌循道中學	3
路德會呂明才中學	1
中華基督教會燕京書院	2
樂善堂顧超文中學	1
裘錦秋中學(葵涌)	2
保良局八三總理中學	1
東華三院伍若瑜夫人紀念中學	1
明愛聖約瑟中學	1
東華三院李求恩紀念中學	1
中聖書院	1
合共：	146

獎項



2007 香港科學青苗獎



2007 香港應用可再生能源設計暨競技大賽



全港中小學中英文硬筆書法比賽



2007 香港青年音樂匯演管樂團(小學組)比賽銅獎

獎項



「我心目中的廉政公署」
短文創作比賽



第七屆全港小學英文民歌
組合歌唱比賽



漢語聖經科獎勵計劃



香港小學數學挑戰賽2007

獎項

荃灣區跆拳道春季比賽(2007-2008)
春季B組 亞軍 6A 方址允

荃灣區田徑比賽(2007-2008)
6D班 唐智健
男子D組 跳遠 冠軍

第五十九屆香港學校音樂節：
榮獲冠軍(共4人)：

班別	姓名	參賽項目
2D	林炯智	一級鋼琴
3A	何卓藍	二級鋼琴
6D	鄭瑜璋	七級鋼琴
6D	梁俊燊	五級鋼琴

時間表

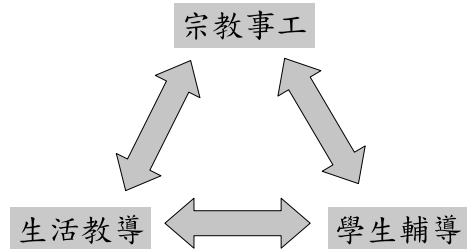
課節	科目	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
1	8:00-8:15	早會	早會	早會	早會	早會	8:00-8:15 特別
2	8:15-8:30	早會/班務	(操場)	早會/班務	(操場)	早會/班務	8:15-8:30
3	8:30-9:00						8:30-9:00
4	9:00-9:30						9:00-9:30
5	9:30-10:00						9:30-10:00
6	10:00-10:20	小息(一)	10:00-10:20				
7	10:20-10:50						10:20-10:50
8	10:50-11:20						10:50-11:20
9	11:20-11:50						11:20-11:50
10	11:50-12:50	午膳	11:50-12:50				
11	12:50-1:30					周會/生活教導	12:50-1:30
12	1:30-1:50					周會/生活教導	1:30-1:50
13	1:50-2:10	小息(二)	1:50-2:10				
14	2:10-2:40			聯活(低)		聯活(高)	2:10-2:40
15	2:40-3:10			聯活(低)		聯活(高)	2:40-3:10

設施

- 地下
- 一樓
- 二樓
- 三樓
- 四樓
- 天台

靈育及德育的培訓

靈育及德育的培訓



靈育的培訓

宗教事工

- 宗教事工組
- 聖經科
- 與中華基督教會全完堂的聯繫

宗教小組/活動

- 學生團契
- 基督女少年軍
- 宗教節期崇拜
- 佈道會
- 早禱、周會
- 午間點唱
- 好人好事
- 教師福音聚會
- 祈禱會
- 基督徒教師聚會



德育的培訓

生活教導

- 德育及公民教育
 - 籌款活動
 - 探訪活動
 - 美化校園活動
 - 我的行動承諾——助人為快樂之本行動紀錄
 - 國民教育



德育的培訓

生活教導

- 德育及公民教育
 - 周會、講座及生活教導課
 - 秩序及整潔比賽
 - 本月之星選舉
 - 區會模範生選舉
 - 領袖生及服務生的訓練



德育的培訓

- 環保教育
 - 廢紙回收
 - 綠化校園及一人一花計劃
 - 環保大使活動
 - 校外的環保活動



德育的培訓

- 學生輔導
 - 全方位學生輔導服務
 - 成長課
 - 成長的天空
 - 學生個案處理
 - 新來港學童班
 - 小一及小六升中適應講座
 - 青春期講座
 - 家長支援活動
 - 教師支援活動



德育的培訓

基慧小學的訓輔特色：

- 訓輔合一
- 建立關愛文化，師生關係融洽
- 從服務中建立自我
- 着重正面鼓勵及嘉許
- 強調給予改過及自我完善的機會

本校課程介紹



核心課程

中、英、數、常、音、體、視藝、普通話、聖經、電腦、圖書

1. 強化兩文三語：

提供不同形式的學習活動，增強讀、寫、聽、說能力，提升學習素質。

核心課程

中、英、數、常、音、體、視藝、普通話、聖經、電腦、圖書

2. 把所學結合日常生活：

營造真實學習環境，讓學生親身經歷，實踐所學。

核心課程

中、英、數、常、音、體、視藝、普通話、聖經、電腦、圖書

3. 多元化活動，愉快學習：

透過全方位學習、遊戲、問答比賽、資訊科技互動學習等，提升學習興趣。

核心課程

中、英、數、常、音、體、視藝、普通話、聖經、電腦、圖書

4. 發展高層次思維，提升創意：

引入思維課、主題學習、跨科學習、科技活動等。

核心課程

中、英、數、常、音、體、視藝、普通話、聖經、電腦、圖書

5. 照顧學習需要，啟發多元智能：

以學生為中心設計活動，讓學生發揮個人潛能。

中、英、數、常各科特色發展項目

中文科：單元教學設計

英文科：PLP-R計劃

數學科：自擬題目、解難

常識科：中電創新能源基金計劃、
網絡探索課程

中文科特色發展項目

單元教學設計

以「能力」為主導，以寫作為目的，透過閱讀、說話、聆聽技巧的訓練，最終達至不同能力的培養。

中文單元教學設計 (五年級)



英文科特色發展項目

小學識字計劃(閱讀)PLP-R

1. 由小一開始
2. 每週有三個教節進行英語閱讀課
3. 讓學生在豐富的語言環境中進行閱讀



小學識字計劃PLP-R (KS1)

Shared Reading

- Video 12/11 14:05 - 15:52



數學科特色發展項目

自擬題目、解難訓練



高思維訓練冊



3 個橙變 4 個橙

把 3 個橙平放在右圖中的 8 個碟上，可見同一碟內最多只能放 2 個橙。



創作題



常識科特色發展項目

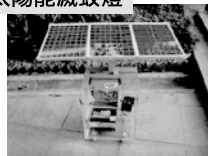
中電創新能源基金計劃

計劃名稱：節能家族齊創新

- 紫外線指數顯示器、滅蚊燈
- 水力探究工作坊

中電創新能源基金計劃

太陽能滅蚊燈



製作小型水力發電機



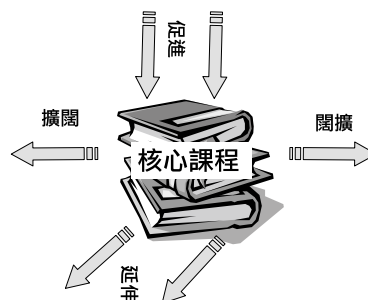
測試水車屋

拓展性課程

目標：

1. 支援核心課程。
2. 把學習的空間拓展到其他學習環境。
3. 讓學生獲得在課堂上難以體會的經驗---發展學生多元智能。

拓展性課程與核心課程的關係



拓展性課程

- ❖ 服務團隊---透過服務學習
- ❖ 宗教教育及德育培訓課程
- ❖ 支援課程
- ❖ 精英培訓
- ❖ 聯課活動
- ❖ 午息活動

❖ 服務團隊---透過服務學習



❖ 精英培訓



❖ 聯課活動



❖ 午息活動

電腦活動 聽故事

圖書館活動

做手工 棋藝

❖ 其他活動

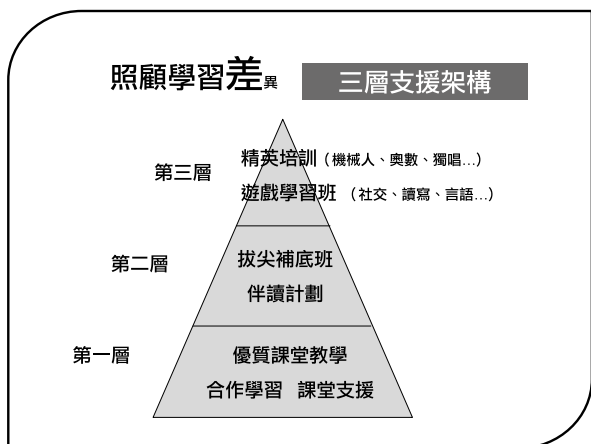
種植活動

華服日

❖ 其他活動

小記者訪問

照顧學習差異



照顧學習差異 第一層

合作學習：

- 異質分組模式學習

課堂支援：

- 支援老師入課室協助及照顧有個別需要的學生

優化教學：

- 共同備課、同儕觀課

照顧學習差異 第二層

拔尖補底班：

- 1) 朝陽班、彩虹班
- 2) 鞏固學習班
- 3) 拔尖班

伴讀計劃：

- 1) 小老師培訓
- 2) 小同學/朋輩學習



照顧學習差異 第三層

精英培訓：

- 1) 體藝
- 2) 數理
- 3) 領袖、司儀
- 4) 資訊科技

午息遊戲學習班：

- 1) 社交學習
- 2) 讀寫訓練
- 3) 言語治療

資訊科技教學及探究性課程

資訊科技教學

- 硬件配套
- 軟件配套
- 教師製作
- 學生活動

硬件配套

- 電腦室
- 語言實驗室
- 課室電腦
- 投影機
- 實物投影機
- 電子琴
- 無線網絡
- etc



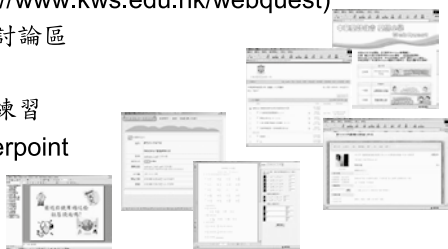
軟件配套

- 電子書
- ETV
- 網上學習平台
- 學校網頁、學科網頁、校外連結
- 校外網上學習活動
- etc



教師製作

- WebQuest
(<http://www.kws.edu.hk/webquest>)
- 網上討論區
- 網誌
- 網上練習
- Powerpoint
- etc



學生活動

- 資訊科技挑戰獎勵計劃
- 電腦特工隊
- 攤位遊戲、嘉年華
- etc



探究性課程

- 全校參與活動
- 小組參與活動

全校參與活動

- 常識科科學探究活動
- 科學探究大使計劃
- 發展課堂科學探究學習
- etc



小組參與活動

- 科學DIY
- 趣味實驗
- 綠孩兒
- 機械人隊
- etc



背後理念

- 迎接21世紀的挑戰
- 讓學生掌握資訊
- 打穩科學根基
- 培養學生科學探究精神
- 普及與拔尖
- 放眼世界

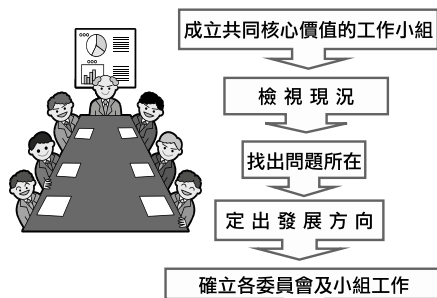
一所傳統學校邁步 往學習型團隊之路

李志達紀念學校
28-2-08 友校交流

我們的學校是這樣的一條船

- 創校 16 年
- 2003年9月轉全日制學校
- 教師年齡中位數是 35
- 一直是 30 班狀態
- 在區內頗受歡迎

2006-07改善工程展開



教師資歷

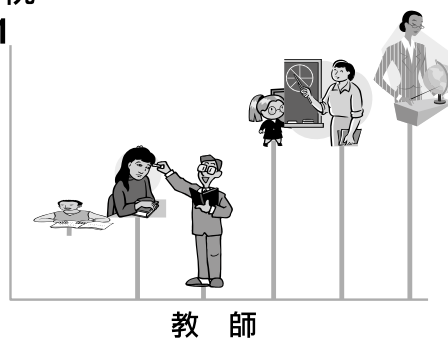
資歷	百分率
教育文憑	100%
英語基準	100%
普通話基準	100%
學位	100%
碩士	42.9%

教師團隊

- 高質素
- 充滿自信

檢視

1
教學表現



檢視

2

在同一級別，同一課題上，
各班出現不同的教學重點。



檢視

3

為事務性工作而忙碌
成效一般



檢視 4

我們的
孩子
將會是

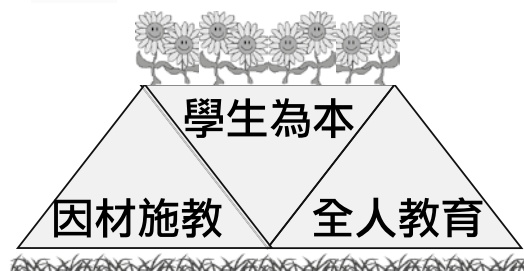
改善工作

- ① 行政支援
- ② 教師發展
- ③ 優化學與教
- ④ 學生發展
- ⑤ 家長教育

行政支援

- ① 確立核心價值
- ② 重整行政架構
- ③ 推行級本協作
- ④ 編班機制
- ⑤ 時間表編配

陽光教育



行政支援

- 行政與教學的關係
- 行政服務教學



教師資歷

資歷	百分率
教育文憑	100%
英語基準	100%
普通話基準	100%
學位	100%
碩士	42.9%



級本專科優教 以七至九位教師

任教該級的主要科目
(包括中、英、數)

編班機制

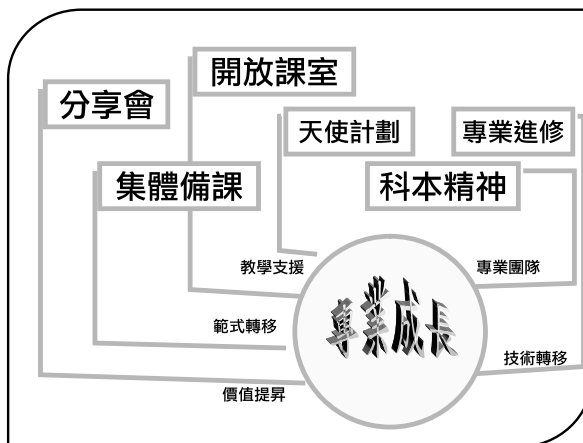
P. 1-2	平均分班
P. 3-5	1. 高能力的平均分C班 2. 中能力的平均分A班
P. 5升 P. 6	原班升上P. 6

核心老師時間表	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
8:20-8:35	早讀課 / 健體操				
8:35-9:10	觀課			數學	數學
9:10-9:45	觀課	數學	觀課		數學
9:45-10:20	觀課(同儕)	數學	觀課	觀課	
10:20-10:40	小息				
10:40-11:15	數學	數學	數學	數學	數學
11:15-11:50			數學	觀課	數學
11:50-12:25	數學	觀課	數學		觀課
12:25-1:15	午膳				
1:15-1:30	小息				
1:30-2:10		課程會議/ 校政會議		行政會議	
2:10-2:45	備課會	課程會議/ 校政會議		行政會議	
2:45-3:30			數學補課	數學補課	多元消閒站/ 一人一隊
3:30-4:30	分科會議		級會(隔週)		分享會

核心老師時間表	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
8:20-8:35	早讀課 / 健體操				
8:35-9:10	觀課			數學	數學
9:10-9:45	觀課	數學	觀課		數學
9:45-10:20	觀課(同儕)	數學	觀課	觀課	
10:20-10:40	小息				
10:40-11:15	數學	數學	數學	數學	數學
11:15-11:50			數學	觀課	數學
11:50-12:25	數學	觀課	數學		觀課
12:25-1:15	午膳				
1:15-1:30	小息				
1:30-2:10		課程會議/ 校政會議		行政會議	
2:10-2:45	備課會	課程會議/ 校政會議		行政會議	
2:45-3:30			數學補課	數學補課	多元消閒站/ 一人一隊
3:30-4:30	分科會議		級會(隔週)		分享會

教師發展

- ① 校本培訓
- ② 專業進修
- ③ 教學支援
- ④ 校外交流
- ⑤ 其他



教學支援——開放課堂



校長、主任



同儕



科主任



優化學與教

- ① 發展科本精神
- ② 推行合作學習
- ③ 整合學習平台
- ④ 優化備課效能

科本精神

中文科	英文科	數學科
<ol style="list-style-type: none"> 1. 有感情朗讀 2. 完整句子作答 3. 字正腔圓 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Answer all questions with complete sentences. (both verbal and written form) 2. Speak English and read aloud texts with appropriate intonation. 3. Four English skills (Listening, Speaking, Reading and writing) are integrated in every G. E. lesson. There must be group activities for enhancing cooperative learning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 數學語言的運用 2. 解難(應用題理解) 3. 提升基本能力

學生時間表	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
8:20-8:35	早讀課 / 健體操				
8:35-9:10	中文	數學	常識	英文	數學
9:10-9:45	中文	數學	中文	數學	英文
9:45-10:20	音樂	中文	中文	體育	英文
10:20-10:40	小 息				
10:40-11:15	數學	智能課	數學	中文	音樂
11:15-11:50	數學	英文	視藝	中文	生活教育課
11:50-12:25	常識(P.4-6) /拼音(P.1-3)	英文	視藝	電腦	普通話
12:25-1:15	午 膳				
1:15-1:30	小 息				
1:30-2:10	英文	圖書	英文	常識	常識
2:10-2:45	體育	普通話	英文	常識	中文
2:45-3:30	中文(P.3-6) (P.1-2輔導)	英文(P.3-6) (P.1-2輔導)	英文(P.3-6) (P.1-2輔導)	數學(P.3-6) (P.1-2輔導)	多元消閒站/ 一人一隊

學生時間表	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
8:20-8:35	早讀課 / 健體操				
8:35-9:10	中文	數學	常識	英文	數學
9:10-9:45	中文	數學	中文	數學	英文
9:45-10:20	音樂	中文	中文	體育	英文
10:20-10:40	小 息				
10:40-11:15	數學	智能課	數學	中文	音樂
11:15-11:50	數學	英文	視藝	中文	生活教育課
11:50-12:25	常識(P.4-6) /拼音(P.1-3)	英文	視藝	電腦	普通話
12:25-1:15	午 膳				
1:15-1:30	小 息				
1:30-2:10	英文	圖書	英閱	常識	常識
2:10-2:45	體育	普通話	英閱	常識	中文
2:45-3:30	中文(P.3-6) (P.1-2輔導)	英文(P.3-6) (P.1-2輔導)	英文(P.3-6) (P.1-2輔導)	數學(P.3-6) (P.1-2輔導)	多元消閒站/ 一人一隊

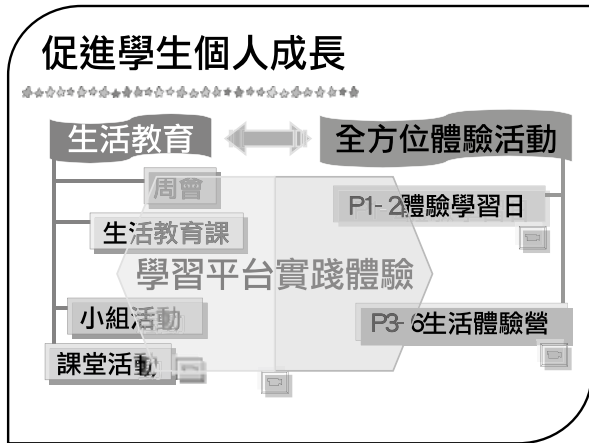
優化備課效能

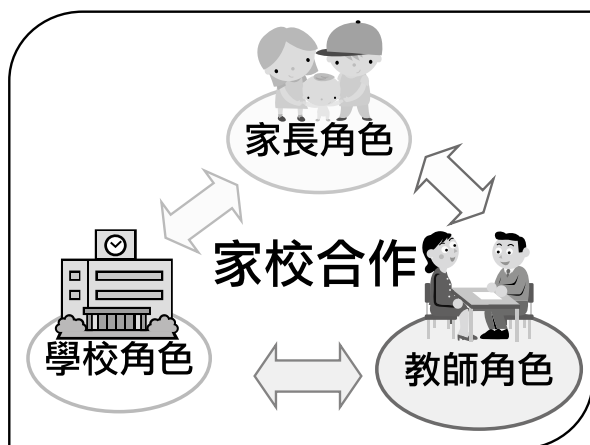


促進學生個人成長

SMART 孩子

S elf - disciplined
M oral
A ccountable
R esilience
T houghtful





不斷優化
讓我們的孩子
在陽光教育的氛圍下
愉快地成長

香港初等教育研究學會
「建構小學專業學習社群」計劃
第一期：小學學校的改善
中華基督教會基慧小學
30-01-2008

學習型學校文化的建立
胡少偉博士

學校組織發展與行動研究

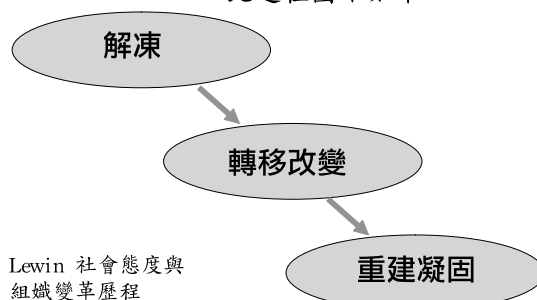
- 行動研究一向被認為是教師專業發展的模式。事實上當前有關學校組織發展的應用與研究也愈來愈重視行動研究的策略。

- 所謂「組織發展」係指運用社會行為科學的原理與技術，設計成和種介入組織運作的方法，進行長期而有計劃的努力，藉以促進組織解決問題，進而增進組織效能，達成組織目的之歷程。

- 澳洲的教育學者 Baker 和 Proudford (1989) 特注意到學校整體的教改動力，認為教育進步並不任何學校組織的次級系統可單獨達成的。

- 學校組織如果要能自我引導、自我更新與自我發展，則除了師個別的發展外，所有教師與學校組織必須統整起來，在各校獨特的背景因素與發展條件中，發揮相加相乘的效果。

Lewin以社會態度改變的團體歷程說明組織變革的過程，而此過程圖示如下：



實際應用於規劃組織發展方案的步驟：

1. 擬定契約，建立工作團隊。
2. 參與定義並診斷組織的問題。
3. 計劃、設計組織發展方案。
4. 強化進修與領導能力之訓練，執行組織發展方案。
5. 評估設計並監控進步情形。
6. 結束諮詢，依據評估結果建立制度。

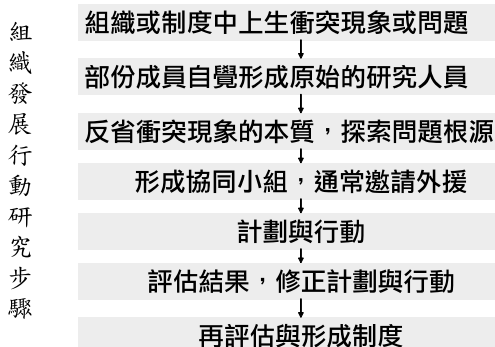
組織發展的行動研究模式

- 組織發展的行動研究模式強調組織成員從原始設計、行動的意義和內容釐清到實踐都應共同參與研究、管理與做決定 (Wiyte, 1991; Fullan, 1993)，同時並強調組織成員的自我評監與自我反省。

- 參與式行動研究讓成員從對組織與組織目標的承諾，主動尋找問題與探求資訊，並在組織資源與組織氣氛的支持下付諸實踐，藉以達成組織目標。

強調以下的原則：

- (一) 團體動力的運用，合作學習
- (二) 團結合作，追求變革與創新的組織氣氛
- (三) 強調計劃、行動、觀察、反省的循環歷程
- (四) 結合個人生涯發與組織目標，用以解決員工生涯發展的困境
- (五) 以行動參與激發承諾與實踐



- 解放行動研究重視的是開放性的論辯、溝通與對話，參與者都在自由平等的立足點上，經反覆協商與論辯而獲得共同的願景，與對行動策略和專業工作的共識。而來自不同背景的組織成員，也以其各自擁有的權力資源與專業知能，共同貢獻於專業理想的實踐。

行動學習與學校發展

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

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

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

自我發展著重於這種循環的學習過程，此將會激勵我們去培養擔當的能力，以及主動的精神；亦即積極的行動 (action)，而非消極的回應 (reaction)。

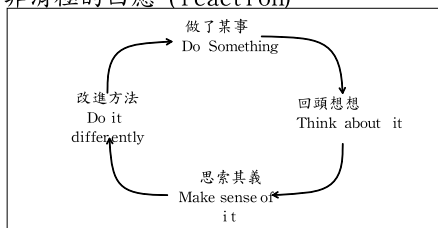


圖. 學習循環
(Magginson, D., & Whitaker, V. 著, 黃鴻程、廖勇凱譯, 2003, 頁12-13)

Weinstein (1999) 提出行動學習的公式是：

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

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

雙圈學習

- 根據 Argyris & Schon(1974, 1978) 及 Yuen & Cheng(1997) 的研究，行動學習循環 (Action Learning Cycle) 用以闡明在行動當中教師的學習過程。它的組成要素有以下四項：思維模式、行動、監察和反思四個步驟。在反思後，出現兩種行動學習上的可能性：單環學習和雙環學習。
- 單環學習指教師改變行動的設計以糾正不配合的情況，而原有的思維模式則保持不變。雙環學習則指教師對其思維模式進行重組構建或創造新的思維模式，以解釋及糾正所發生的錯失或不配。
(鄭燕祥, 2003, 頁199-212)

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

(譯自頁123)。

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

(譯自Weinstein, 1999, p. 42)

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

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

(譯自McGill, I & Beaty, L, 2001,頁179)

反思性思維的重要

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

(畢田增、趙敬春，2003，頁8-11)

隱性知識與顯性知識的差別：

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

Nonaka & Takeuchi 的知識管理在學校組織的實踐

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

蔡進雄(2003)：〈知識管理在學校組織的實踐〉，轉於《學校行政與教學研究》，高雄，高雄復文，頁54。

內隱知識的公開

- 知識管理，一個越來越多人談論的新課題，正如香港中文大學李子建教授(2004)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(頁15)。

• 所謂知識管理，一般而言，將知識分為內隱和外顯知識。當中內隱知識是主觀的，不易口語化與形式化，並在個人、集團、組織等各個層級之中，透過個人的經驗、印象、熟練的技術、文化、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，而且是具有語言性與結構性的，例如：報告書、手冊、電腦程式等（劉京偉譯，2000，頁34）。近年，不少中外學者主張組織要對知識管理感到興趣，其原因是在於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。

• 組織除需要認清知識創造是動態的外，也要明白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”（Sallis, E, & Jones, G 著，王如哲、黃月純譯，2002，頁27）。

• 通過這四種知識轉換的方式，“隱性知識與顯性知識產生不同的互動，衍生不同類型的知識：社會化過程產生不同人士的共鳴性知識，外部化過程產生概念性知識，組合過程產生系統性知識，內化過程產生操作性知識”（李子建，2004，頁21）。

• 一個人的腦海雖然擁有許多有價值的知識，但他並沒有將內隱知識以口授、寫下來或直接移轉給需要這種知識的接收者，這種情形表示個人的內隱知識沒有分享（陳柏村，2005，頁41）。為了使更多的人共同分享，將知識化為有形予以視覺化，好比用文字記錄建立資料，這種將默認認知（即內隱知識）表現於外的方式就叫做知識公開（森田松太郎、高梨智弘著，吳承芬譯，2000，頁24）。

• 安排參與進修的中層人員去看別校的管理經驗，就是要把該校的內隱知識公開化，使該校寶貴的專業內隱知識得以保存和散播。

• 筆者作為上述優化中層管理計劃的校務小組導師，於當年曾帶領參與學員先後參觀了聖公會田灣始南小學及聖公會嘉福榮真小學，並分別由當時的李少鶴總校長和王誌堅總校長作悉心的接待和分享。

• 在對比學員在參觀兩校最深印象的差異時，筆者發現，學員在聖公會田灣始南的參觀較多的留意該校的行政結構和人員制度；而在聖公會嘉福榮真小學的探訪，學員則較多地被該校的組織文化所吸引。

• 中層管理人員在參觀後所寫出印象最深刻之處，正好將兩校的優點顯露，亦把這兩所學校在校務管理的內隱知識公開。與此同時，計劃籌備小組還要求學員在反思中也寫出值得分享和對校務工作的啟示，正如蘇新寧等（2004）指出：為了以最小的成本進行最為有效的知識轉換，需要把握積累、共享和交流三個原則；知識積累是實施知識轉換的基礎，知識共享是使組織的每個成員都能接觸和使用組織的知識和信息，知識交流則是使知識現其價值的關鍵環節（頁60）。

- 而當中同工間想法的分享，是隱性對隱性的互動。“人員談及對本身重要的是什麼，相互取得他人的想法；而分享知識的經驗也是創造新想法的有力途徑，這種社會性學習是助長隱性對隱性知識的轉化” (Sallis, E, & Jones, G 著，王如哲、黃月純譯，2002，頁25)。在這兩校的參觀反思中，學員認為聖公會田灣始南學校起碼以下兩個措施值得分享：

- 由學員在參觀中經過類比，認定可行的辦事策略，這種外部化過程使參觀的校務組學員從內隱知識中產生了概念性知識，明白到充份溝通和凡事蘊釀對校務工作是重要的。正如李榮安（2001）指出：在一個不確定的社會當中，知識的產生應該由參與者共同制定；如果參與者感覺到自己在變遷中有著重要的角色，過程就自然充滿動力和發現喜悅（頁18）。

- 台灣學者陳美玉（1999）亦曾指出：教師認知由低層次發展為高層次，會傾向將學習視作被動的接受，改變為主動的建構；為了促進教師的不斷學習與成長，必須讓教師參與持續性的合作與反省的活動，發展批判思考能力（頁267）。而這個優化中層管理計劃安排學員到別校參觀，使受訪學校和學員自己的隱性知識得到共鳴和社會化，有利參與培訓的中層管理人員提昇管理的能力，使他們得到適切的專業成長。

學習重點 Modes of learning	知識形式 Forms of knowledge	
	外顯 Explicit	默許 Tacit
理論 Theory	概念化 Conceptualization	實驗 Experimentation
實踐 Practice	反思 Reflection	經驗 Experience

(Raelin, J.A. Bosph, 2000,p.55)

教師成長與學習

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

(譯自: James A Bank, , 2000, 頁59)

教師需具備的知識

- 理論的知識：從文獻中得到的學術知識和理論
- 實踐的知識：在教學實踐經驗中潛藏的實際知識
- 建構的新知識：當教師進行探究、驗證，並對顯證進行反思，特別是與別人協作，後建構起來的知識

- 教師專業發展是持續不斷的過程，而非零散的學習。
- 教師個人專業進修應與學校群體組織的學習互相結合。
- 培養信心、建立文化與灌輸知識、訓練技能，同樣重要。
- 教師的專業發展應在校內落地、生根，並持續發展。

教師專業發展與課改

- 要提升教師的專業能力是改革動力的基礎。世界各地的研究結果指出，教師的專業發展，並非只是提供一些短期或因應需要而增設的在職培訓課程，而是要與學校課程緊密連繫，同步發展。
- 我們因此必須以新的角度，看待教師專業發展及課程發展之間積極的互動關係。

課程發展議會(2002)：專業發展及校本課程發展《基礎教育課程指引》，香港，教育署

行動研究

- 以協作行動研究模式作為教師專業發展及校本課程發展的轉變策略。但是，要強調的是，學校不應把行動研究當為附加的活動，而是要把它融入到日常課堂教學及教師專業發展這個協作式循環系統內。進行行動研究的主要目的，在於改善實際教，並通過教師的合作，衍生出以實證為依據的知識。

在實際環境中進行研究

- 許多有用的資料，可以通過觀察，以實地記錄、錄像帶、錄音帶及相片等形式搜集得來。
- 應盡量使用學生的功課，而不是特別設計的前測或後測作分析。
- 教師可利用筆記方式作為搜集研究資料的起步點，把進行研究時所見所聞，記錄下來，作日後分析之用，而無須利用複雜的電腦分析軟件。
- 行動研究不單是用來驗證一些構想及改善實際教學，更強調共同協作中的批判性及有系統的探究。教師以小組形式進行行動研究，並與校內同事共同協作，是相當值得鼓勵的。

教師專業發展

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

師資與師訓諮詢委員會(2003)，《學習的專業 專業的學習》

「建構小學專業學習社群」計劃

嘉諾撒培德學校
校本教師培訓

學校改善與組織變革



劉美群校長

15-01-2008



❓ 學校背景 ❓

任職校長前的基悅：

校舍較為殘舊

學校資源較少

課程沒有深入發展

學生少有發揮空間



❓ 學校背景 ❓

任職校長後的基悅：

學校改善工程完成，煥然一新

以橫幅美化校園、綠化校園及種植蘭花

增加資源：申請計劃書

各科課程深入發展

按老師專長及學生潛能增加活動空間

❓ 學校的改動 ❓

空降校長

• 人事變更，進行變革，帶進
新思維及新動力

• 新舊同事成功磨合，共同改革及
優化學校

• 善用教育局及社區資源發展學校



❓ 推動學校發展信念 ❓

成功經驗：信心

勇於嘗試：創新

勤奮熱心：堅持

以身作則：榜樣

同工期望：果效

信仰支持：天父

❓ 策略 ❓

按學校發展需要聘選老師，
讓老師有空間去嘗試發揮

專科專教發揮老師強項

策略

培訓老師

校內：
專業發展日

校外：
參加工作坊，鼓勵進修

如藝術教育、戲劇教學、引探教育、
疑難為本教學、可持續教育

鼓勵老師參與一些教學設計比賽

策略

利用網絡去發展學校

尋找外界不同的專業支援：
內地專家
大學學者
不同機構

認識→嘗試→專業支援→發展

策略

結集老師的成功經驗以作分享

- 1.教育局
- 2.中大、浸大
- 3.香港初等教育研究學會
- 4.教育學院校友會
- 5.國民教育中心

策略

加強與內地學校接觸

內地交流：在重點小學進行中、英、數、常
的示範教學及歷奇活動：

- 1.華僑外國語學校
- 2.南通市實驗小學
- 3.番禺石碁中心小學
- 4.三灶市中心小學

前往甘肅省涇村縣培訓農村老師

學校之新發展

建立學校的新特色：國民教育、藝術教育、戲劇教育

美化學校的環境及改善空間：令師生增加對學校的歸屬感

爭取資源及外界專業人士：支援學校發展

加強老師培訓工作：提升其教學能力

建立共同備課、觀課及評課文化

與內地交流頻繁：優化教學

老師參與教學比賽：獲獎無數

讓學生參加比賽獲獎

學校的近年活動發展

國民教育的發展

--舉行中國文化嘉年華

--太空種子種植活動

--出版創意學魯班一書，分享推行
國民教育成功經驗

學校的近年活動發展

藝術教育的發展

- 強化音樂及藝術科目，
舉行慶祝香港回歸10周年
暨內地助學籌款音樂會



學校的近年發展

戲劇教育的發展

- 把戲劇元素融入各科
- 推展不同形式的戲劇計劃
 - 推動藝術培訓計劃
 - 推動兒童權利教育劇本徵集大行動
- 出版劇本創作心法一書

學校的課程發展

中文：

05-06年度推動創意寫作：建立十種寫作模式

- 實地考察，積累素材
- 重組圖序，訓練思維
- 看圖寫作，發揮聯想
- 播放音樂，聯想故事
- 提供母題，自編子題
- 詩歌改寫，注入新意
- 遊戲串卡，巧編故事
- 讀寫結合，續編故事
- 利用腦圖，拓展內容
- 廣告設計，發揮創意

學校的課程發展

06-07度文藝共融計劃：

1. 創意解難寫作
2. 戲劇教學
3. 五感、六感寫作教學
4. 六帽子教學
5. 辯論及影評

學校的課程發展

07-08度閱讀計劃

發展「以讀引思，以思帶讀」，優化中文課程並成功進行行動研究

學校的課程發展

英文：

- 引入閱讀媽媽提升學生對學習英文的興趣
- 配合節日加強英文學習
- 外籍老師支援英文課程設計
- 嘗試及運用不同的教學法，進行示範課
(本地及內地)

🔍 學校的課程發展 🔍

數學：

- 內地數學專家到校支援，優化教學，共同備課、觀課及評課
- 發展引探教學法
- 在數學課堂引入戲劇教學元素

🔍 學校的課程發展 🔍

常識：

- 推動及發展國民教育
- 發展疑難為本教學
- 推動戲劇教學
- 引入服務學習
- 參加可持續發展教育

🔍 家長層面 🔍

得到家長支持及信任

籌辦親子大旅行、親子遊戲日、聖誕報佳音及家長會

與家長建立良好關係

家長投入學校活動

家長參與服務、協助帶隊

🔍 學生層面 🔍

一生一體藝

安排全方位參觀活動

參與國內交流

學生作多方面的嘗試，參與比賽

🔍 同工在學校轉變的感受 🔍

新舊同事融洽相處

校園變得美麗，有家的感覺

各老師均願意學習

同事的工作能力得以提升

累積了不少寶貴的經驗

教學專業得以成長

🔍 同工在學校轉變的感受 🔍

學生少，活動多

人數少，獲獎多

人緣好，網絡大

課程強，出書多

要求高，較辛苦

傳媒多次採訪及報導

🔍 同工在學校轉變的感受 🔍

校長律己以嚴，待人以寬

校長性格開朗，積極行事

校長可以接納不同處事作風的同事

在短時間內籌備很多活動，需要適應。

🔍 困難 🔍

1. 資源減少：

- 租借學校作人口普查及歷奇活動等以增加資源

2. 人手短缺：

- 申請保留課程主任
- 老師流失率高，需經常聘請新老師
- 老師愈來愈少，工作量增多，但敢於承擔，再創高峰

🔍 困難 🔍

3. 書記離職：

- 人手調配
- 由曾修讀會計學位的教師助理填補書記空缺
- 新書記願意承擔，有情有義

4. 校工人手緊絀：

- 全校只得兩名校工，但工作勤奮
- 校舍寬大，但清潔整齊
- 工作態度獲外界一致好評，能力高、態度好

🔍 困難 🔍

5. 老師中途離職

- 為其覓得理想工作而感恩
- 重新安排專科老師任教
- 重新調動教學時間表
- 新老師需時適應學校運作
- 學生需要適應新老師的教學方法
- 校內同事職位調動(升職、實缺)

🔍 在新崗位的學習 🔍

以身作則，積極進取

促進他人做到最好

激勵人心投入工作

有遠見及發展方向

從學習中反思

切身處地了解及聆聽老師的憂慮

給予同事適當的角色，以致各人得到成長

🔍 在新崗位的學習 🔍

與家長建立良好關係

學會隨機應變和危機處理

理解老師需要及感受

學習聽取不同意見

接受批評，勇於改善

在新崗位的得益

學校的一切工作都是為了學生的學習

校董會方面:

校監及校董對本人的信任及支持，提供專家
教老師跳舞減壓，資助老師及學生交流費用

家長方面:

致信教育局局長讚揚本人

致送感謝咭、信件、電話、電郵給本人

在新崗位的得益

老師方面:

透過課程發展，提升教師專業，同心團結，
勤奮努力，優化教學

學生方面:

透過心意咭、感謝咭及信件表達心聲

在新崗位的得益

公眾人士及傳媒方面:

教育局官員的鼓勵和友校校長的支持

文匯報社長張國良贈送太空種子給予本校

大公報、兒童快報、砵砵子、黃巴士、
南區新聞、明報、星島日報、都市日報及語
文教學等，都對本校作出各方報導

成果

出版文集：

1. 創意學魯班
2. 創意寫作學生文集
3. 推行國民教育成功經驗及劇本的寫作方法

成果

老師獲獎：

1. 連續兩年共有三位老師獲兩岸四地十優
2. 教聯優秀老師獎
3. 關愛老師獎
4. 兩名老師獲上海說課及講課二等獎
5. 代表香港到北京示範教學

成果

教師多次獲邀對外分享，推廣成功經驗

學生多次獲邀作公開表演：民歌、舞龍、戲劇等

學生獲獎無數：

堆沙、戲劇、民歌、園藝、蘭花、基本法問
答、短片製作、田徑、舞龍等活動

家長參與服務及投入學校活動

傳媒多次就不同主題報導學校，讓公眾認識學校

香港初等教育研究學會
「建構小學專業學習社群」計劃

李志達紀念學校

校本培訓

17-12-2007

學教表現與專業協作

香港初等教育研究學會
胡少偉

2.3 教學策略和技巧的表現指標

- 教學的策劃和組織
- 學習差異的照顧
- 傳意技巧
- 課堂互動
- 課堂管理

教學的策劃和組織

- 教師訂定清晰的學習目標和重點，採用合適的教學策略，為學生提供所需的學習機會和環境，協助他們掌握所學、啟發思考，並引發和維持他們的學習動機和興趣。
- 教師安排適量和有意義的全方位學習活動，選取恰當的學習材料和內容，妥善布置環境和運用適當的資源（例如教科書和資訊科技等），給予學生真實而豐富的學習經歷。

學習差異的照顧

- 教師能按學生的學習能力、興趣和需要，調適學習內容和活動，並適當地安排富挑戰性的課業，採用多樣化的教學策略和學習材料（例如分組學習活動、運用資訊科技和合作學習等），誘發學生的學習潛能。
- 教師能因應學生的能力調節教學步伐，並給予明確的回饋，促使學生改善。教師能讓學生在學習中體驗成功感，建立自信。

傳意技巧

- 教師能熟練和準確地運用適當的教學語言。
- 教師講解流暢生動、有條理，指示和示範清楚，能加深學生對課堂內容的理解。
- 教師善用提問提高學生的專注力，啟發思考和引導他們表達意見。師生均能透過提問取得回饋，改善學與教的效果。
- 教師能適當地讚賞和鼓勵學生，強化學生的良好行為，增加他們的成功感和自信心。

課堂互動

- 教師積極鼓勵學生回應、發問和參與學習活動。師生關係良好，能營造愉快及開放的學習氣氛。
- 教師採用有效的教學方法（例如提問、聆聽、討論、分享等）和教學資源，鼓勵學生主動學習，互相尊重和合作，分享意見。

課堂管理

- 教師有效地組織學習活動,靈活而適當地調整教學時間和節奏,充分切合學生的需要和實際學習環境,並達成教學目標。
- 教師妥善處理紀律問題及突發事件,使學習環境秩序井然。
- 教師提供合適的安全指引和設施,並確保學生能在安全的環境下學習。

2.4 教學知識和態度的表現指標

專業知識

- 教師認識有關學習領域的發展和教學趨勢,並熟悉整體教學的發展。
- 教師透徹掌握有關學習領域的內容和教學技巧。他們能聯繫不同學習經歷和滲入德育及公民教育元素以策劃教學,豐富學生的學習經歷。

專業態度

- 教師教學態度認真,有教育抱負,能反思和自我評鑑,且重視專業發展和跨專業協作,積極進取,責任感強。
- 教師有耐性,親切友善,關懷和鼓勵學生,且有民主開放的胸襟,處事公正,能尊重學生不同的觀點和重視他們的感受。

- 教師對學生抱有期望,認同和重視學生的成就和潛能,鼓勵他們在已有的強項繼續發展,並在學習上探索冒險,追求卓越。

2.5 學習過程中的表現和進展 表現指標

- 學習態度
- 學習策略
- 學習表現

學習態度

- 學生有濃厚的學習興趣和動機,能愉快地學習,對學習甚有信心。
- 學生能主動和獨立地進行學習活動,有自學精神。他們敢於在學習上探索冒險,拓展學習空間。

- 學生上課專注, 積極學習, 勇於發問, 樂於表達意見及回應教師的提問。經常與教師和同學討論, 學習氣氛濃厚
- 學生積極地參與各種全方位學習活動, 樂於與同學互享學習成果。
- 學生認真完成學習活動的課業, 勇於承擔責任, 不斷進取。

學習策略

- 學生能因應學習目標, 主動運用適當的學習策略, 並善用各種資源增強學習效果。
- 學生能善用多元化的方式 (例如: 廣泛閱讀、瀏覽網頁、小組學習、專題研習、學生互評等) 促進學習, 並懂得與同學交流分享, 協作學習。

學習表現

- 學生善用不同的學習機會, 積極提升共通能力和語文水平。
- 學生按時繳交習作。習作質素高、具創意
- 學生能持續地藉著各類回饋肯定自己的優點, 辨識弱項, 作出改善, 穩步進展。

上海中學優秀教師能力形成的時間分佈表

各種特殊能力	形成時間		
	大學前 %	大學期間 %	職後 %
對教學內容的處理能力	18.95	12.63	68.42
運用教學方法和手段的能力	21.65	12.37	65.98
教學組織和管理能力	19.59	11.34	69.08
教學科研能力	18.18	11.11	70.71
教育機智	19.19	11.11	69.70
與學生交往能力	21.43	10.21	68.37

- 上表是根據葉瀾等人 (2001) 所引述的一個優秀教師研查查究調查的結果, 當中反映出大部分優秀教師不同能力的成長時間, 並不是在入大學之前或大學期間的學習, 而是在職後實踐教學中獲得。除了語言表達能力外, 近七成優秀教師認為其餘六種專業能力的成長在職後形成, 相信這個研究結果, 亦可借用到本港學校, 故此寄望各教師不要過份依賴職前的培訓, 而應在職後的教學活動中繼續虛心學習和提高自己的教學能力。

- 下表是亦是葉瀾等人 (2001) 所引述的同一研究指出, 上海優秀中學教師的回應中, 顯示出對教師七項教學能力影響最大的是教研活動, 過半優秀教師認為教研活動對處理教學內容的能力和教學科研能力有明顯影響。其次, 自學和同事等兩方面因素也對優秀教師能力的提高有一定影響。這個研究結果可讓教師更了解提高職後能力的因素, 從而讓本港新教師更重視自己專業能力的提高。至於有關的學習方法則可歸納為自學、與同事交流分享及報讀培訓課程等途徑。

影響優秀教師能力的職後因素

能力因素	職後影響因素(%)				
	教研活動	自學	同事	班主任工作	進修
處理教學內容的能力	54.68	37.87	27.02	*	20.43
運用教學方法和手段的能力	43.62	27.39	26.06	*	*
組織和管理能力	32.98	22.61	27.13	29.52	*
語言表達能力	26.06	22.87	24.47	*	*
教學科研能力	52.13	28.72	*	*	20.74
教育機智	20.21	*	22.34	44.95	*
與學生交往能力	*	*	*	51.33	*

附注：*表示受訪教師回應率低於20%

教師同儕學習的形式

- 成員針對特定主題書寫一篇短文，相互評論，指出優缺點及其啟示；
- 成員針對教育時勢，發表觀點，共同討論，達成共識；
- 成員共同閱讀報紙的報導，雜誌上的論文，或一本書，共同討論，並與自己的教學實際關聯起來；
- 成員進行同儕教學，由一位學習者教導其他同儕，然後共同討論。

加強伙伴關係

- 最簡單的伙伴關係是，教師和另一同事（如隔壁班教師）形成伙伴。較正式的伙伴關係則有：資淺教師和資深教師的伙伴，或實習教師和實習輔導教師的伙伴。
- 透過伙伴關係，教師們形成合作的、團隊的情誼，共同計劃教學，相互觀察、討論，並彼此回饋，彼此開放，願意被質疑，並且檢討或改變自己的教學決定。

同事交往

- 當教師互相觀察並提供有意義的回饋時，他們促進了校內的同事之間的聯繫。當教師共同設計和分享教學材料時，他們就擴大了學校同事之間的合作。通過這些交往活動，教師就形成了對於教學的共同語言，並就教與學進行了深入而有意義的交談。

教師伴侶式協作的活動

- 共同備課
- 共同教學
- 教練示範教學
- 教練觀課
- 教練作為顧問或專家
- 正規式非正規式的交流和討論

伴侶式協作的五個步驟

- 提出觀察
- 觀察
- 觀察紀錄
- 觀察作討論
- 過程的檢討



伴侶協助時應注意的事

- 集中所紀錄的觀察重點
- 讓受觀者說出感受並主動聆聽
- 中性問題促進反思
- 適當停頓以供思考
- 讓受觀者感到有寧靜片刻
- 不標榜自己作為例子
- 不應使受觀者感到沒有選擇餘地
- 引領下次觀察及交流

與人協作的技能

- 自我揭露
- 與人溝通並能建立及維持信任
- 傾聽和回應
- 接納自己以及接納別人
- 解決人際衝突
- 面質和協商
- 憤怒控制以及管理壓力

學校層面建立小組的思考

- 小組的工作目的
- 小組的運作程序
- 組內成員的溝通
- 有效小組的特質
- 各題間的差異
- 各小組的角色
- 不同組之間的溝通

小組討論及參與的規則

- 組員平等及專注討論
- 組員自由表達但不批評
- 意見能開放地表達
- 組員表達不受干擾
- 討論能聚焦於重點
- 組員能了解不同的觀點
- 組員能表達其真正感受

支持性的小組參與

- 組員自願主動參與會議
- 組員能聆聽他人發言
- 各組員皆有發言機會
- 組員尊重差異及欣賞他人特質
- 只在小組評論他人工作表現
- 支持公平的決策去解決爭論
- 尋找組員的共力及支持組員的創意

學校改變與團隊協作

- 所有參與者間相互信賴。
- 學校的文化課程、教學、學生和評量。
- 經常探究學校的教學和學習行為。
- 有互助的願景, 一同解決問題及一起作決定。
- 有根據實務以及關懷而生的共享專業。
- 參與者能說出他們認為對於學生最好的意見。

The Hong Kong Primary
Education Research Association

Professional Learning
Organisations/Communities

Dr Edwin K P WONG

12 April 2008

Professional Learning Organisations/Communities

- Value-added Assessment of Teaching Effectiveness
- Teacher Professional Learning
- Building a Learning Organisation
- Is Yours a Learning Organisation



Value-added Assessment of Teaching Effectiveness

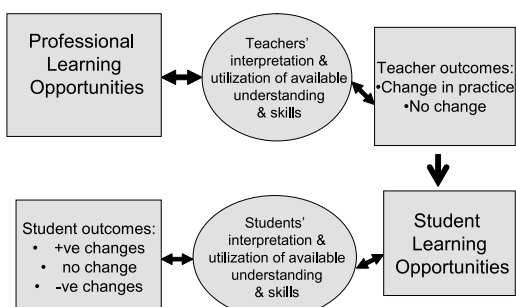
- "Groups of students are followed to examine and assess their learning trajectories as they progress over time through different classrooms taught by different teachers in different schools and districts." (Amrein-Beardsley, 2008: 65)
- Effectiveness of "Professional Development of Teachers" should be accountable to the teaching effectiveness of teachers. Similarly, the effectiveness of schools/community should be related to their learning capabilities.
- Teacher Impact matters (quoted by Timperley & Alton-Lee, 2008: 330-331):
 - Impact of schools on student learning: 8 to 19 %
 - Impact of teachers on student learning within schools: up to 55%
 - Around 40% of variance being due to variation associated with students themselves and/or to random influences

Teacher Professional Learning

- Content of professional knowledge that makes a difference:
 1. Discipline knowledge
 2. Curriculum knowledge
 3. Pedagogical content knowledge (curriculum content knowledge + particular teaching approaches)
 4. Pedagogical knowledge & practice (new approaches to teaching alone)
 5. Assessment of student learning
 6. Teachers' knowledge of (their) students
 7. Teachers' expectation of students
 8.
 9.

Teacher Professional Learning

Timperley & Alton-Lee (2008: 341).



Building a Learning Organisation

To transform your school into a learning organisation:

1. Solving problems systematically
2. Experimenting with new approaches to work
3. Learning from past experience
4. Learning from other schools and other available resources (e.g. universities, communities)
5. Transferring knowledge throughout your school

David A. Garvin (2007)

Is Yours a Learning Organisation?

Building Blocks:

1. A supportive learning environment
 - Psychological safety
 - Appreciation of differences
 - Openness to new ideas
 - Time for reflection

Is Yours a Learning Organisation?

Building Blocks:

2. Concrete learning processes and practices
 - Experimentation
 - Information collection
 - Analysis
 - Education and training
 - Information transfer
3. Leadership behaviour that provides reinforcement

Is Yours a Learning Organisation?

- Online measurement:
- visit learning.tools.hbr.org (short version)
- visit los.hbs.edu (complete version)

- **Learning Organization Survey**
- Thank you for completing the Learning Organization Survey. The following charts present your individual scores on every learning building block as well as graphs of the corresponding benchmark scores from our article. To learn more about these results, please refer to the *Harvard Business Review* article "[Is Yours a Learning Organization?](#)"
- [Learning Organization Survey \(2\)](#)

Professional Learning Organisations/Communities

References:

- Amrein-Beardsley, A. (2008). Methodological Concerns About the Education Value-Added Assessment System. *Educational Researcher*, 37(2), 65-67.
- Garvin, D. A. (2007). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* (HBR in brief). (<http://www.harvardbusiness.com>).
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, March, 109-117.
- Timperley, H., & Alton-Lee, A. (2008). Reframing Teacher Professional Learning: An Alternative Policy Approach to Strengthening Valued Outcomes for Diverse Learners. *Review of Research in Education*, 32, 328-369.

Online resources:

- Learning Organization Survey (short version): learning.tools.hbr.org
- Assess the Depth of Learning in Your Organization (complete interactive tool): los.hbs.edu

香港初等教育研究學會
與
香教師中心合辦

「小學專業學習社群」分享會

從學員回應看教師專業發展

香港初等教育研究學會
胡少偉博士
12-4-08

專業學習社群

- 面對教育改革，課程發展議會(2002)在《基礎教育課程指引》指出：在職教師的專業發展，不能單以參加培訓課程汲取有關理論知識和學習有關技能，而是要同時在各層面接受不同形式的在職專業培訓活動，如：種籽計劃、經驗分享、進行行動研究、工作坊、網上課程和到校支援校本課程調適等，以提高教師在課程改革的專業表現。

- 為了推動香港教師的專業交流，教統局於00年在香港賽馬會的協助下成立了地區教師專業交流計劃，透過資助相關教學經驗項目去建立教師同儕互助支援網絡，讓不同學校的教師有更多互相交流的機會；同時，自02年起，優質教育基金於每年3月均與香港教師中心及多個教育團體合辦教師專業交流月，為各參與團體造就合作和交流機會，促進教育界協作文化的建立。

- 正如師訓會(2006)在報告書指出：與同校或他校教師交流，可以擴闊教師的專業知識基礎；設立跨校網絡和教師持續專業發展統籌主任的社群，有助鞏固個別學校實施持續專業發展計劃的成果，這些均值得大力支持和鼓勵。正如中國教育學會郭永福(2003)指出：教師通過學術交流，掌握大量信息，從各種不同意見的比較中，認真思考，攝取有價值的思想。

- 而黃麗鏗(2006)亦曾指出：在專業學習共同體內，教師們能夠通過日常工作發展出協作性和反思性的文化，以打破教師的孤立；這種文化也引領著成員成為學習者，以共同探究的精神來處理他們的共同學習。所以，建立更多的教師專業交流網絡，可有效地創造機會讓教師在交流中觀摩和反思，從而共同提高教師的教學能力和專業表現。

友校參觀

- 友校參觀的安排妥善，引發自己學校可套用這次參觀的流程，轉變為：
 - 邀請其他學校參觀自己學校，在準備接待友校參觀的安排工作上，發掘自己學校的優點，並檢討學校的弱處，從而作出改善，是一個自我評估的工作。透過不斷改進，學校效能自會完善，更有助教師的專業發展。
 - 邀請小一家長參觀學校，增加家長對學校的認識，了解子女在校的學習情況，有宣傳學校的作用。

- 課程中提到注重學生的探究、批判性思維，反思自己學校，可在數學科的正規課程外，加入一「解難課程」（逢星期六長週推行），讓學生有機會接觸，從而提升學生的解難技巧。
- 體會到拓展課程的重要，讓學生透過體會，豐富生活經驗的學習是最寶貴而深刻的。
- 不是千禧校舍，學校硬件的配套十分重要。

- 學校的架構圖以四大範疇劃分十分清晰，辛校長提到：刪除不必要的組別 / 工作是十分重要的，所以自己學校要再精簡架構，以減少教師的工作。
- 提議：學校可每年訓練一批學生擔任禮儀大使，負責帶領嘉賓參觀學校。

- 當參觀完了這所學校，給我第一個印象就是一片綠化的環境，處處都有不同的植物裝飾，加上校外一片綠樹林陰，學生有一個舒適的環境上課。
- 除此之外，學校進行「合作教學」，同學的分組活動、座位安排都是由學校刻意的經營，老師給學生四人一組分組，當中的分配也有特別的安排，一位同學是高程度、一位是中等、兩位程度稍遜，目的是要使同學間互相幫助、互相補足。

- 在觀課過程中，發覺效果不錯，同時，該校學生在常規方面亦訓練有素。雖然他們有很多口號，但卻很有系統，老師拍拍拍手，所有同學跟隨老師的口號馬上停下來留心老師的講解。收到抓回學生注意力之效。同學豎起手指公，齊齊讚賞同學，同學之間形成互勉的氣氛，故此，課堂氣氛很好。

- 在行政上，很欣賞學校能推行「級本計劃」，顧名思義就是以「級」為本，在課程上，中、英、數老師都被安排教授同級同科兩班，老師負擔不同科目及年級減少，那麼老師就能集中能力關顧學生在課程上的拔尖或補底的工作。在學生成長上，「級本」亦有好處，各級老師組成一聯繫，對於該級學生的訓育及輔導都落手參與策劃，此舉能使各級學生得到最貼身、最合用的照顧。

- 在時間表編制方面，校方也能編排同科老師有一同的空節，讓他們進行集體備課，放學的時間可以讓老師有時間發展與學生的關係，足以表現出學校都是以學生為本的策劃方針。
- 對於新老師方面，又有「天使計劃」，新入職同事不用當班主任，跟隨同事學習怎樣做班主任，例如擔任副班主任，加上對新入職同事的各項支援，此舉實有助使新同事盡快適應新環境。

- 最後，令筆者最有感的，就是從校長、主任以及老師，都給我一個感覺，學校辦得那麼成功，他們都是擁有同一個理念，以共同的使命，在策劃校政上能達到一致的目標。故此在他們的介紹中，參觀者都感受到那份真誠和行政與老師間的默契。

公開內隱知識

- 知識管理中的兩個關鍵的知識，就是外顯知識和內隱知識。一般而言，個人知識屬於內隱知識，組織知識屬於外顯知識。知識管理的重要課題之一，就是如何將隱藏知識轉化成外顯知識或公開知識。(陳義明，2005，頁270)

- 想法的分享，是隱性對隱性的互動。人員談及對本身重要的是什麼。他們相互取得他人的想法，而且分享知識的具體經驗是創造新的想法之有力途徑。這必然是一學習過程，而且社會性學習是助長隱性對隱性知識轉化的重要途徑。(Sallis, E., & Jones, G. 著，王如哲、黃月純譯，2002，頁15-27)

- 根據舍恩(Schon)的研究，專業知識不能與專業經驗分離。實際情境中所面臨的問題往往都非常複雜，而理論知識則往往是單純的、概括的、簡化的。這兩者之間無法直接一一對應，教育實踐工作者無法把先前所學的知識直接拿來一一應用。因此，任何教師專業化過程的首要任務是密切結合「教育理論」與「教育實踐」(教育部師範師編，2001，頁182)。

- 教師經驗是建構專業實踐知識的主要成分，故教師個人經驗對於教學實踐的價值應得到重視。因為教師在獲取經驗的過程，同時亦在形塑其獨特的個人實踐知識，換句話說，教師是一個有經驗、有知識的專業者。惟經驗及知識的成長並不會主動發生，教師經驗是否能轉換為實踐知識，實踐知識是否足夠精緻，皆有待教師個人持續進行經驗的更新與反省。(陳美玉，1999，頁22)

學習分享

- 參加了「建構小學專業學習社群」計劃，有機會分享了五位現任或退休校長的寶貴經驗，深深感受到一位校長對學校發展有着十分重要的影響。一個有遠見、有領導才能的校長，就是一間學校發展的總舵。一個積極進取，不斷學習求進的校長，才能帶領教師學習，建立一個學習型的組織，一個有共同願景的團隊，學校才能不斷地自我完善。
- 從他們的工作經驗分享中，不約而同都有一些共同的特質，值得我們參考和借鏡的。

1. 對學校的背景及現況作清楚而又全面的分析和檢視
2. 訂定一個明確的學校發展目標和方向
3. 積極培訓教師，使他們有專業的發展，從而帶動學校的發展
4. 必須與老師有充份的溝通，建立一個開放及互相信任的關係
5. 而作為一個領導人，必須要身先士卒，樹立一個勤奮的良好榜樣
6. 懂得欣賞、接納及與老師分享成果

- 而在這些重點的背後，我亦感受到每一位校長都是用一份「情」把一切改變，因為我們不容否認學校是一個培育「人」的地方。學生需要老師的關懷、感化，而老師亦需要同樣的模式。但當然在情的背後，亦要有一份對教育理想、信念的堅持、熱誠和執着。

- 就一連四周的課程學習中，八位對香港小學教育充滿熱誠的前輩，他們所主講的每一個課題，都為我帶來不同角度的思維與觀點，並讓我對「學校的需要」這概念帶來新的衝擊。最重要的是，我學會「遠見」和「願景」的重要性，也嘗試學習如何不把眼光只停留於目前所見到的事物。

- 無疑，這對於身為前線教育工作者的我來說是有相當程度的困難，但現在的我，會學習如何學像一把「拉尺」般，時而把尺子拉短一點，量度短的距離並細微的目標；時而把尺子拉得稍長一點，量度當中可發揮的空間……「我」不再只是一把小學生放在筆盒裡的12厘米長直尺，而是具有靈活度的材料……

- 其次，本人有幸於二月二十八日參觀位於上水的李志達紀念學校。友校的軟硬件配套系統，例如：課程的安排、老師教節的彈性處理、學校環境的配置、學生校園生活的自主等，令本人讚嘆不已，並體會到「互相關力」的需要及影響力。

- 訪校期間，友校校長、副校長及課程主任分別為不同的範疇及特色主題作簡介，從中，本人領略到若要在內推行新的構思、落實新的政策的話，必須要先關顧到全體老師們的感受及看法，斷不能操之過急，「讓老師們具備足夠的心理準備。」出自友校成員的口中，令本人感受良多：既有種被了解的舒暢；也有著往前走的指路明燈。

學習意義

- 增強學習與發展的針對性。教師學習的好壞，不在於表面形式，不單純在於量的多少，而在於能否幫助教師提高自己，解決工作和發展中存在的問題。(鍾祖榮主編，2002，頁290)

- 把教師看做成人學習者意味著，我們要集中關注他們在行動中如何做出批判反思判斷，關注在這些判斷之後如何改變隨後的實踐行動。用成人學習的眼光來看，評價這種獨特的成人學習方式應成為任何職業培訓活動最重要的焦點。(Brookfield,S.D. 著，張偉譯，2002，頁272)

閱讀反思

- 踏入二十一世紀，社會瞬息萬變，教育方面尤其有重大之改變。課程發展議會在「學會學習」文件中提出：課程架構是由三個互有關連部分組成：學習領域、共通能力及價值觀和態度。學生除了透過學習領域汲取知識外，還要培養獨立及終身學習所具備的共通能力和正確的價值觀和態度。為了有效地推動課程改革，學校組織也必須作出改變，學校的文化、教師的教學模式、思想與行為模式及學生的學習模式等。

- 現時有些學校都開始發現組織學習的重要性，如領導層與教師們共同訂定目標及建立願景、鼓勵教職員進修、設立常規性的校內分享會、參加不同教育團體或機構的學習圈或社群、與其他學校作專業交流、設立同儕觀課及共同備課機制等，增加教師的溝通和合作的機會。這些安排都是有助推動組織學習，亦是邁向學習型學校的好開始。邁向學習型學校是一個漫長過程，我期望學校都能營造出支持、共享、及鼓勵學習的文化，從而提升教育效能。

專業成長

- 教師專業發展的概念已產生了重大轉向——由專業「角色」的客觀要求，到關注專業「自我」的建構；由規約式知能的強調，到個人經驗與價值的重視。當代專業主義強調，真正的專業發展應能結合教師的需求、興趣、知識，能幫助教師發現、分享他們的聲音，讓他們有權力也有能力決定其未來的學習。(周淑卿，2004，頁181)

- 在一個「不確定的社會當中」，知識的產生應該由教育的參與者共同制定，社會的發展方向也應該由教育的參與者共同開發。如果教育的參與者感覺到自己在社會變遷中有著重要的角色，教育的過程就自然充滿動力和發現的喜悅。(李榮安，2001，頁18)

香港初等教育研究學會
「建構小學專業學習社群」計劃

分享題目: 學習與反思

中華基督教會基慧小學

12-4-2008 (星期六)

參與計劃的目的

1. 教育工作者需要透過不同的學習經驗，持續進修，不斷更新，以面對不同的變革。

參與計劃的目的

2. 校方希望同工參與是項計劃後，成為學校發展的種籽，將習得的寶貴經驗帶回學校，繼續發展，藉以建立學習型學校的文化，提升學校的效能。

計劃的內容

1. 系統課程
2. 校本培訓
3. 到校探訪交流
4. 分享會
5. 內聯網交流

系統課程

第一期主題:

1. 學校改善與組織變革。
2. 小學教育發展與組織學習。
3. 學校發展與個案分享。
4. 學校情境分析與團隊領導。

系統課程

反思:

1. 讓我們對教育發展的趨勢有進一步的了解，使學校的發展方向能加以配合。

系統課程

反思：

2. 讓我們掌握一些關於學校改善的理論，在進行變革前做好準備。

系統課程

反思：

3. 透過不同學校的經驗分享，及情境分析的事例，讓我們汲取他人的成功經驗，更具體地學會一些實際的策略與技巧。

校本培訓

於30-1-2008，胡少偉博士到校進行了一次校本培訓，主題為「學習型學校文化的建立」，讓全體同工一起參與，對該課題作進一步的探討。

到校探訪交流

於20-2-2008，「建構小學專業學習社群」計劃成員到我校探訪，而我們的同工亦於28-2-2008分別探訪了其他兩所核心學校。

到校探訪交流

反思：

1. 到校探訪交流是我們最欣賞的一環，因為這是學習內隱知識的最佳途徑。

到校探訪交流

反思：

2. 不同學校的實戰經驗，就好像一面鏡子，能讓我們借鏡，檢視現況，取長補短。

到校探訪交流

反思：

3. 在這裏，我們可以看到「理論」是如何得到「實踐」，這些都是難得而又寶貴的經驗。

分享會

反思：

這是一個分享學習成果的機會，讓大家彼此學習，互相交流，總結經驗。

內聯網交流

反思：

1. 能提供一個平台，讓同工在網上討論，分享資訊，交流心得。

內聯網交流

反思：

2. 因教學工作實在繁忙，同工未能有太多時間進行網上交流。

總結經驗

要提升學校的效能，學校需要：

1. 建立學校文化，成為一個學習型的群體，與時並進。

總結經驗

2. 持續的自我檢視及反思。

總結經驗

3. 「聚焦」。

總結經驗

4. 有效的策略。

總結經驗

5. 引入外界的支援。

總結經驗

6. 理論與實踐並重。

總結經驗

7. 發揮團隊精神。

組員的分享

我覺得參加這課程讓我得益良多，因為當中有不同的主題講座和校長的分享，讓我在管理和教育發展等學問上充實不少。對我來說，最特別的要算是觀校這活動，同工們在課程上完整的設計和有效的統整給我深刻的印象。總括來說，這是一個難得的機會。

—葉靜儀—

組員的分享

四星期共12小時的密集式課程，包括理論的學習、校長的分享、自我的反思、閱讀資料，每次都讓我「滿載而歸」；至於參觀友校更令課程錦上添花，在欣賞與羨慕之餘，更清晰了個人及組織改善的方向。

— 胡月華 —

組員的分享

1. 課程編排緊密，內容亦甚為切身。
2. 理論與實踐並重，提供的閱讀材料亦易於理解，惟工作繁忙未能一一閱讀。
3. 講者對有關內容有透徹的了解，加上在課堂上分享他們的經驗，令學員更易於明白有關理念。
4. 本課程使我在學校行政工作方面有更豐富的理解，以不同的角度思考。
5. 只有數堂略嫌不足，如有更多課堂，學員應可對相關理論有更深入的討論。
6. 觀校活動令我重新分析自己學校的「強、弱、機、危」。

組員的分享

7. 如觀校日期不是在同一日舉行，便可參觀更多學校。
8. 建立學校互相觀摩、欣賞、學習的文化，令各參與學校一同進步。
9. 觀察到若學校目標清晰，同工有著共同的願景，令各項學校事務都朝著相同的方向進發。
10. 各科各組有著互助協作和配合的關係，單打獨鬥已不能應付現今不斷改變及要求的教育環境。
11. 重心領導人物的重要性與外界的支援，能令學校在課程發展上收得事半功倍之效。

— 林偉基 —

組員的分享

這個課程，內容相當充實，每位講者的分享都很實用，且讓我學習到如何在學校裡，以點、線、面的構思，推行校本政策、提昇教學質素。我開始學到不單從教學的角度出發，應以全校發展架構及藍圖作考慮。

一所學校的發展，決策者及各領導同工的智慧是重要的，然而，如何掌握政策的精髓，拿捏當中的平衡及帶領全體同工一同向著標竿直跑，卻是一門大學問。沒有上下一心的合作關係，各人做得再好，也不見其顯著的果效。

總括而言，這是一門長遠的課題，作為教育工作者的我，實應邊做邊學，力求上進。

— 易嘉雯 —

組員的分享

第一期的課程，使我的視野擴闊了許多，四個課題悉心安排，讓我從理論至實踐方面皆有所得着。幾位校長分享他們的親身經驗，使我印象深刻，我明白到作為一所學校的決策者，對於學校內外存在因素的了解確實重要，但怎樣抓緊這些因素，繼而為學校訂定發展或改善的大方向實在需要無窮的智慧；然而，還要配合中層同工的領導及全體同工的執行，學校發展得理想殊不簡單！

另外，我亦很喜歡友校參觀的安排，使我不致局限於自己思維的框框，有「取長補短」的刺激，這部份真的很實用。藉此向友校的細心安排及熱烈招待說聲：「多謝！」

— 繆慧德 —

組員的分享

這個課程為我提供了一次學習與反思的機會。系統課程不但讓我認識到一些理論的基礎，校長們的經驗分享，具體而實際，讓我明白到他們如何將理論應用出來。到校探訪交流，更是不可多得的一環，友校的經驗使我從中獲得不少啟迪，獲益良多。如果學校之間都能持這種開放的態度，建立彼此學習、互相交流的文化，將大大提升學校發展的效能。

— 關鳳意 —



建構小學專業學社群計劃
分享會

學校改善的分享

嘉諾撒培德學校
4月12日



A. 學校改善的需求

- 管理文化轉型 – 校本管理
- 課程改革
- 外評



- 改革初期
計劃較短期，多且欠整合
欠缺評估準則

- 現況
長期及短期目標
採用不同評估工具
資源的規劃



B. 重點改善項目

1. 教師專業培訓
2. 課程發展



(一) 教師專業培訓

- 外間機構培訓課程
- 辦學團體
- 校本
- 引入外間資源



(二) 課程發展

校本課程的發展

中文科



讀寫結合的寫作課程

背景資料



- 2005-2006年度及2006-2007年度成功申請內地老師交流及協作計畫
- 李春桂老師每週註校一天進行與本校三及五年級老師交流
- 以創意寫作為重點發展計畫

教學策略



1. 以讀帶寫(讀寫結合)
 - 從讀文教學的內容上發展
 - 帶出不同知識點

2. 寫作三步曲



- 聯繫生活，選定題目
- 學習範文，模仿結構
- 教寫作法，豐富內含

3. 作文修改四步法



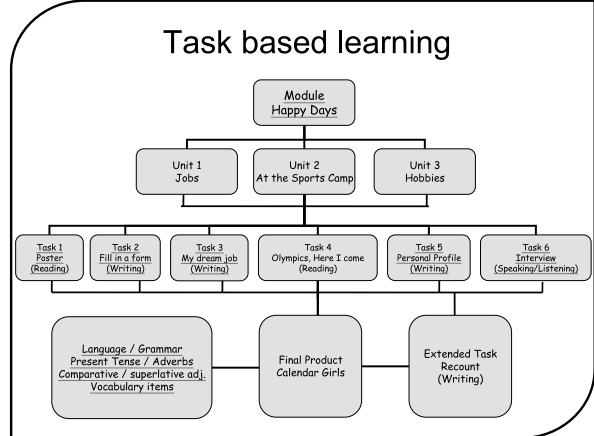
- 教師評改: 明確方向，指導方法。
- 學生自改: 對照審視，斟字酌句。
- 學生互改: 交流鑒賞，取長補短。
- 老師總評: 整體評價，激勵提高。

English



Task-based learning

- Why do we use task-based learning?
- Arouse students' interest and can motivate their learning
- Provide an authentic situation for students to learn
- Integrate the 4 skills
- Teach both the form and use of the language
- Co-relate the mini tasks and get to the final task




數學科 校本課程特色

- ### 校本課程架構
- 提升學生思維能力
 - 增加課程的縱向連貫
 - 提升學生自主學習能力

年級	數	圖形與空間	度量	數據處理	代數	解題步驟/解題策略	評測課程
五上	5N1 多位數 (近似值)	5S1 八個方向	5M 面積(二) (平行四邊形、三角形、梯形、多邊形)	5D 表形圖 (一個圓形代表10,或100個單位)	5A 代數的初步認識 (代數符號)	解題 1. 以圖律代表資料的關係 圖、分析法、以圖表代表數量的多少 2. 列表 3. 分數繪圖 (不同款式)	100以內的質數
	5N2 分數 (三) (異分母分數 加減計算)		測評			選擇: 數量及失數量的運算	
	5N3 分數 (四) (除法)					自擬題目 解題步驟	
五下	5N4 小數 (加減計算)	5S2 立體圖形 (立方、長方體、球體和球體的特性)	5M 體積(一) (立方厘米、立方分米、立方分米、立方分米)	5D 表形圖 (二) (複合圖形)	5A 簡易方程 (一步計算的方程)		
	5N5 小數 (三) (除法)						
	5N6 分數 (五) (除法)						

- ### 進展性評估計劃
- 改善學與教
 - 自評及老師回饋
 - 家長評估


評估計劃



香港教育學院評估研究及發展中心

- 05-06
- 06-07
- 07-08

自主學習能力



我的學習記錄

我的學習計劃

姓名：____ 日期：____年____月____日

為了達到我的目標：

- 我計劃每天多花____小時____分鐘完成教學以課
- 我計劃每天用____分鐘____分鐘溫習數學或解設計題
- 我計劃專心上每一課堂
- 為了更明白已明白數學的概念，我計劃溫習數學時常筆記
- 為了更明白已學過課程，我計劃使用最後最後有操演步驟
- 為了更集中小心的上課請發生，我計劃認真每一條題目
- 當我對課堂上講或這課時，有感到不懂的教學內容，我會請教：
 - _____老師
 - 父母/母親
 - 兄弟/姊
 - 同學
 - 輔導老師
 - 其他人
- 我的其他計劃：
 - _____
 - _____

我的學習心得


日期：____年____月____日

1. 課題：

2. 在這課程中，我最喜歡的地方是：

3. 在這課程中，我覺得最難的地方是：

C. 感想




期望：

- 個人的專業提升
- 組織學習

成效：

- 溫故知新
- 珍貴的經驗分享
- 建立學習社群

D. 建議



- 增加核心學校
- 重點交流



謝謝!

「建構小學專業學習社群」
參與學校學員的分享
學習的體會與後感

白田天主教小學
王志明
12-4-2008

(一) 整體課程的體會

- 1.1 課程內四個課題內容切合主題
- 1.2 課題參考資料充足完備
 - * 學校改善
 - * 團隊協作
 - * 情境分析
 - * 個案分享

⇒溫故知新，擴闊視野

1.3 課程活動

- * 課堂小組討論
- * 參觀學校

⇒交流分享，取長補短

1.4 課題內容的體會

- (A) 訂立願景
 - 宏觀環境條件分析(教育趨勢)
 - 中觀環境條件分析(社區情況)
 - 微觀環境條件分析(校本情況)

⇒避免「假、大、空」，脫離實際情況

⇒切勿盲目模仿、抄襲

(B) 訂立關注事項

- 可行性、可量度

⇒避免理想化、口號化

(二) 參觀學校後感

參觀學校：嘉諾撒培德學校

- * 關愛文化
- * 團隊精神
- * 全人教育

⇒共同願景、上下一心

⇒身體力行，以身作則

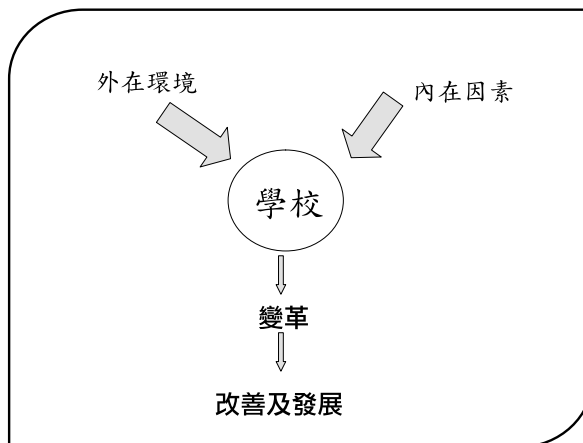
學習的反思

余澤濤

「建立小學專業學習社群」
 參與學校學員的分享
學習的反思

中華基督教會基法小學
 余澤濤主任

12-4-2008

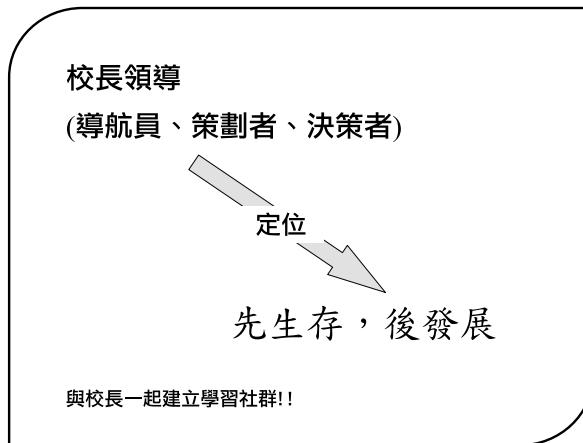
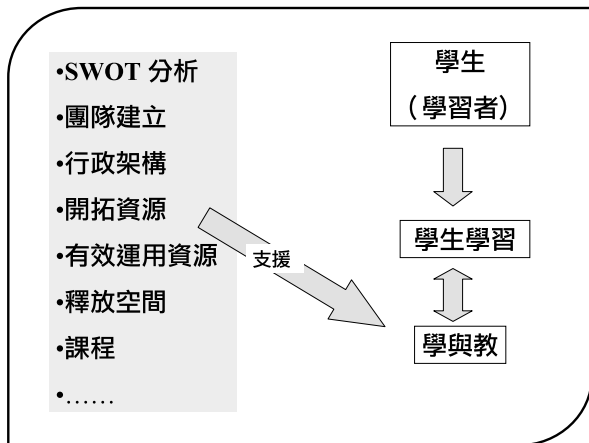
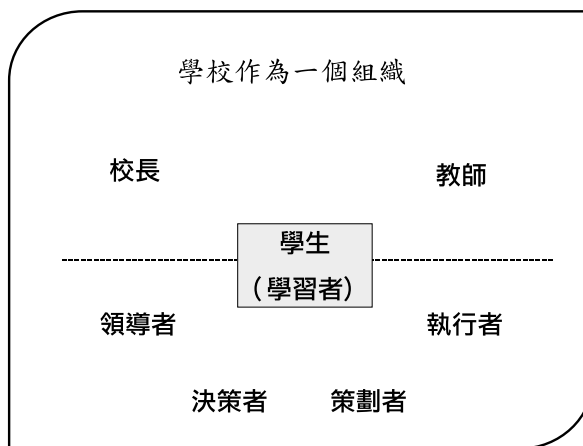


學校作為一個專業團體

↓

如何有效組織?

- 領導
- 良好溝通 → 共識
- 共同參與/承擔



參加同工學習的分享 參觀中華基督教會基慧小學後感

從本人今天的參觀所得，有著以下的心得：

取長補短

就基慧小學的各項發展，按本校的情況，盡可能引進回校。例如圖書館的模型擺設，花園的設計，團隊精神的建立等等。

資源共享

特別欣賞學校設計的 WebQuest，並願意開放給公眾，讓業界共同分享，善用資源，令我留下深刻印象。

縱向發展

以學校的辦學精神、願景、宣言及核心價值為基礎，由上而下，清晰的行政架構，再推展各項任務，確實是學校系統化的證明。

橫向發展

學校涵蓋面極之廣泛，發展種類均衡，懂得以試點方式開始，嘗試不同的新項目，時機成熟便確定為核心項目，此舉值得學習。

(何麗君)

一踏進中華基督教會基慧小學的校門，便被校園內的太陽能接收器及周遭綠化的環境所吸引，這所校舍完全不像一所已歷二十五載的學校，在辛校長的帶領下，學校不斷改進校園及課室設施，綠化的校園及清潔的校舍，令這所學校變得 很舒適及充滿學習的地方，相信在這所學校讀書的小朋友也定會喜歡自己的校園。

在這次參觀活動中，讓我感受到如何善用及改善學校的環境。雖然此校並不是什麼千禧校舍，但各樣設備齊全，像小小的圖書館，設有多部電腦供學生上網學習，亦有投影機及上課角。由於學校建於山上，校園內周圍有不少斜坡，學校便利用這些斜坡來種植不同植物，不但可以美化環境，亦可讓學生在種植中得到學習機會。學校亦在課室外較大的走廊空間設置學習天地，學校大門外亦放置了多部太陽能接收器，讓學生在不同的環境學習。

員工是學校一個寶貴的資源，在這短短三小時的參觀中，已讓我感受到老師和校長的親切，在參觀的不同環節中，有不同的主任、老師作介紹或帶領參觀，讓我感受到他們的團隊精神，在介紹學校中，亦得知此校老師與學生的關係很好，學校要辦得好，我相信並不是一個人的力量可以做到，一班積極、願意付出、有共同目標及愛心的同工是非常重要的。

透過是次參觀活動，讓我得到很多有關此校課程發展的寶貴資料。此校對學生的培育很全面，例如德育方面，本年度他們推行了 "我的行動承諾"，每位學生都有一本助人為快樂之本行動紀錄冊，培養學生關心學校、關心社會和服務他人。在核心課程中，學校亦為學生提供多元化學習活動，例如全方位學習、遊戲、跨學科學習、戶外參觀..... 最讓我感興趣是他們的探究課程，例如 探索網站 (WebQuest) 課程，讓學生從互聯網上把搜尋得來的資料進行分析和綜合。

最後很衷心多謝中華基督教會基慧小學的辛校長及老師們對是次參觀的悉心安排及款待，讓我得到很多寶貴的資料及啟發，日後很希望能再有機會參與此類活動。

(劉玉芬)

- (1) 友校參觀的安排妥善，引發自己學校可套用這次參觀的流程，轉變為：
 - (a) 邀請其他學校參觀自己學校，在準備接待友校參觀的安排工作上，發掘自己學校的優點，並檢討學校的弱處，從而作出改善，是一個自我評估的工作。透過不斷改進，學校效能自會完善，更有助教師的專業發展。
 - (b) 邀請小一家長參觀學校，增加家長對學校的認識，了解子女在校的學習情況，有宣傳學校的作用。
- (2) 課程中提到注重學生的探究、批判性思維，反思自己學校，可在數學科的正規課程外，加入一「解難課程」（逢星期六長週推行），讓學生有機會接觸，從而提升學生的解難技巧。
- (3) 體會到拓展課程的重要，讓學生透過體會，豐富生活經驗的學習是最寶貴而深刻的。
- (4) 不是千禧校舍，學校硬件的配套十分重要。
- (5) 學校的架構圖以四大範疇劃分十分清晰，幸校長提到：刪除不必要的組別 / 工作是十分重要的，所以自己學校要再精簡架構，以減少教師的工作。
- (6) 提議：學校可每年訓練一批學生擔任禮儀大使，負責帶領嘉賓參觀學校。

觀課意見：

- (1) 讓學生分享閱書心得非常之好，可訓練學生的說話能力。
- (2) 老師在一堂內要完成的工作太多，使教學速度太快，學生未必吸收到。教學的重點是學生能學到多少，而不是老師教得多少。
- (3) 回饋是教學最重要的部分，因為學生是從老師的回饋中學習、改善，沒有回饋的課堂是失敗的，因為沒有回饋，等同於學生自學，那老師有何用處？
- (4) 教授比較報章的方法應展示不同報章在同一件事件的不同報導方式，讓學生透過觀察而找出好的報導，不要只用注入式教學。
- (5) 學生分組時，教師的工作是：巡視各組是否如老師指示般進行討論及參與其中一組的討論，給予老師的意見，在可能情況下多與學生進行互動，而不只是等待。
- (6) 老師常強調閱報要多看數份報紙，只是實際生活中是不可行的：花金錢買報紙的是家長，小朋友何來買幾份比較；現今都市人人忙碌，成人有成人忙個不停，小朋友亦忙於學業或其他校外學習，那有時間在同一件新聞上看多份報章？

(劉欽龍)

參觀李志達紀念學校後感

當參觀完了這所學校，給我第一個印象就是一片綠化的環境，處處都有不同的植物裝飾，加上校外一片綠樹林陰，學生有一個舒適的環境上課。

除此之外，學校進行「合作教學」，同學的分組活動、座位安排都是由學校刻意的經營，老師給學生四人一組分組，當中的分配也有特別的安排，一位同學是高程度、兩位是中等、一位程度稍遜，目的是要使同學間互相幫助、互相補足。在觀課過程中，發覺效果不錯，同時，該校學生在常規方面亦訓練有素。雖然他們有很多口號，但卻很有系統，老師拍拍拍手，所有同學跟隨老師的口號馬上停下來留心老師的講解。收到抓回學生注意力之效。同學豎起手指公，齊齊讚賞同學，同學之間形成互勉的氣氛，故此，課堂氣氛很好。

在行政上，很欣賞學校能推行「級本計劃」，顧名思義就是以「級」為本，在課程上，中、英、數老師都被安排教授同級同科兩班，老師負擔不同科目及年級減少，那麼老師就能集中能力關顧學生在課程上的拔尖或補底的工作。在學生成長上，「級本」亦有好處，各級老師組成一聯繫，對於該級學生的訓育及輔導都落手參與策劃，此舉能使各級學生得到最貼身、最合用的照顧。

在時間表編制方面，校方也能編排同科老師有一同的空節，讓他們進行集體備課，放學的時間可以讓老師有時間發展與學生的關係，足以表現出學校都是以學生為本的策劃方針。

對於新老師方面，又有「天使計劃」，新入職同事不用當班主任，跟隨同事學習怎樣做班主任，例如擔任副班主任，加上對新入職同事的各項支援，此舉實有助使新同事盡快適應新環。

最後，令筆者最有感的，就是從校長、主任以及老師，都給我一個感覺，學校辦得那麼成功，他們都是擁有同一個理念，以共同的使命，在策劃校政上能達到一致的目標。故在他們的介紹中，參觀者都感受到那份真誠和行政與老師間的默契。

(胡俊秋)

~~~~~

友校參觀的安排妥善，先由校長及各主任介紹學校，然後帶領參觀老師到不同班別觀課，再參觀校園。觀課後校方安排教師與觀課者面對面討論教學，非常有利教師與觀課者的討論；參觀校園時，主任帶領一眾老師參觀園有特色的地方。

本人進入三年級觀數學解難課，教師態度和藹可親，吸引到所有學生的注意力。期間教師能引導小朋友作熱烈的回應，小組討論亦進行順利，學習氣氛濃厚，學生訓練有方，在討論時很投入，而且嚴守課室規則，是非常好的合作學習。此外，學生能就解難上提出反對意見，顯示其批判性思維，非常難得！

學校全年編製了很多通訊，令家長更了解學校的運作，盡心盡力！

編堂方面，教師以級為本，堂數方面，高年級的較少課節，低年級的較多，從教師口中得知，這種編排更有利溝通，方便教學，本校擬作出相同的編排，並將徵詢教師意見。

校園清潔，設計井井有條，提供不少地方讓學生活動，更有讓學生表演的地方，有利學生團體生活的進行。而校長與教師處處顯示出團隊精神，令人留下非常好的印象！

(歐淑莊)

平日甚少機會到其他學校參觀、觀課及交流，是次參觀給我一次很好的觀摩及反思機會。李志達紀念學校給我的印象除了校舍環境優美和寬敞外，還有熱心教育的校長及教師。胡校長表示要將資源及老師所花的時間盡量用於學與教方面，減省教師的非教學工作，這正是各學校需要努力的方向。

一般老師常常會傾向於各自工作或太忙於工作，除了共同備課外，實在沒有太多的時間與同事交流分享，而該校老師會定期進行分享會（印象中是已編入時間表內），可讓老師有機會互相交流，對教學有很大的幫助。此外，該校的觀課文化是老師可隨時讓同事或家長觀課，相信在很多學校都較難實行，該校可多與其他學校分享營造觀課文化的心得。

至於課堂觀察方面，學生在課堂的表現非常積極，相信主要與全校均推行以合作學習的模式上課有關，就算是能力稍遜的學生在組中都有參與的機會，而表現好的組別可得到獎勵，相信亦對學生於堂上的表現有正面的影響，此上課的形式值得借鏡。

而課擔編排方面，實行專科專教，老師集中教一級的主科，雖然可減少開會或備課的時間，但相信任教高年級語文科的老師會較吃力。

總括而言，此次學校參觀是一次很好的學習經驗，希望日後可以有更多機會作友校參觀及交流。

（梁潔貞）

## 參觀嘉諾撒培德學校後感

嘉諾撒培德學校由嘉諾撒仁愛會主辦，成立至今已逾110年。2008年2月28日下午到訪該校，甫一進校門，即感受到充滿關愛的校園文化。上至校長，下至職工，每人面上均展露親切的笑容，態度謙恭有禮，並熱切接待到訪客人，貫徹實踐主耶穌基督愛人如己的精神。

該校為一所十二班全日制小學，學校規模雖小，惟教學設施齊備，每個課室皆設有投映機、電視機、擴音系統及電腦等。

學校行政架構清晰明確，各中層人員分工仔細，透過「學校簡介」環節，除了充分顯現出各老師非常熟知各自負責範疇內的工作外，更表現出上下一心，互助互勉的團隊精神。

就觀課（圖書課）所見，圖書館主任除了具備豐富的專業知識外，對學生更關懷備至；學生表現自律守規，足見學校品德教育的成功，建立了純樸的校風。

在課程設計方面，著重加強發展學生的創意及批判性能力和照顧學生的個別學習差異，並透過跨科專題研習、全方位學習，讓學生認識中國文化，增加學生不同的學習經歷，以提升學生共通能力。除正規課程外，學校亦提供多項課外活動，如舞蹈組、話劇組、籃球組、奧數組等，以發掘及培養學生的多元智能，讓學生接受全面均衡的全人教育。

除此之外，學校亦建立了多個服務團隊，如小女童軍、交通安全隊、公益少年團、基督小先鋒等，以培養學生關心他人，服務社會及與人合作的團隊精神，讓學生體驗實踐主耶穌基督所說「我來不是受服侍，而是來服侍人」這種 牲及服務他人的精神。

培德學校雖位處香港仔鬧市中心，惟校內環境寧靜，祥和關愛氣份洋溢校園，學生在這氛中成長，必能實踐「立己立人，愛主愛世」的校訓精神。

（王志明）

~~~~~

嘉諾撒培德學校座落於香港仔大道，雖然校舍的硬件不及千禧校舍，但在這裡你會感到在鬧市中的寧靜，學生的校風良好，給人一種文靜的觀感，對外校的賓客亦十分有禮。校長對我們的熱情款待，並撥出大量人手與我們作交流，顯得對是次活動的支持不遺餘力。

學校老師給我的印象很好，她們的班數不多，人手有限，但對各類活動的參與性也很強，「電腦行政化」減輕教師工作量、課程的推動改革、對學生宗教品德的培養都十分著意，在剛過去的「一百一十周年校慶」活動亦見證了她們的成就。能屹立多年，學校的辦學宗旨和理念確有其優勝之處，但好們卻沒固步自封，還如此積極求進，實是現今教學人員的借鏡。

希望自己回到學校能帶出這個積極的想法，讓更多的同工分享不斷求進的樂趣，使工作得更有力。

（陳建初）

系統學習的反思

本人有機會參加是次由香港初等教育研究學會主辦，優質教育基金資助協辦的「建構小學專業學習社群」計劃，實在獲益良多。

首先，就一連四周的課程學習中，八位對香港小學教育充滿熱誠的前輩，他們所主講的每一個課題，都為我帶來不同角度的思維與觀點，並讓我對「學校的需要」這概念帶來新的衝擊。最重要的是，我學會「遠見」和「願景」的重要性，也嘗試學習如何不把眼光只停留於目前所見到的事物。無疑，這對於身為前線教育工作者的我來說是有相當程度的困難，但現在的我，會學習如何學像一把「拉尺」般，時而把尺子拉短一點，量度短的距離並細微的目標；時而把尺子拉得稍長一點，量度當中可發揮的空間……「我」不再只是一把小學生放在筆盒裡的12厘米長直尺，而是具有靈活度的材料……

其次，本人有幸於二月二十八日參觀位於上水的李志達紀念學校。友校的軟硬件配套系統，例如：課程的安排、老師教節的彈性處理、學校環境的配置、學生校園生活的自主等，令本人讚嘆不已，並體會到「互相效力」的需要及影響力。

訪校期間，友校校長、副校長及課程主任分別為不同的範疇及特色主題作簡介，從中，本人領略到若要在校內推行新的構思、落實新的政策的話，必須要先關顧到全體老師們的感受及看法，斷不能操之過急，「讓老師們具備足夠的心理準備。」出自友校成員的口中，令本人感受良多：既有種被了解的舒暢；也有著往前走的指路明燈。

這一次課程，是一個很好的學習機會。完成第一期課程後，本人盼望日後能為學生、為學校多出一分綿力！

(易嘉雯)

~~~~~

參加了「建構小學專業學習社群」計劃，有機會分享了五位現任或退休校長的寶貴經驗，深深感受到一位校長對學校發展有着十分重要的影響。一個有遠見、有領導才能的校長，就是一間學校發展的總舵。一個積極進取，不斷學習求進的校長，才能帶領教師學習，建立一個學習型的組織，一個有共同願景的團隊，學校才能不斷地自我完善。從他們的工作經驗分享中，不約而同都有一些共同的特質，值得我們參考和借鏡的，總結六點如下：

- 一、 對學校的背景及現況作清楚而又全面的分析和檢視
- 二、 訂定一個明確的學校發展目標和方向
- 三、 積極培訓教師，使他們有專業的發展，從而帶動學校的發展
- 四、 必須與老師有充份的溝通，建立一個開放及互相信任的關係
- 五、 而作為一個領導人，必須要身先士卒，樹立一個勤奮的良好榜樣
- 六、 懂得欣賞、接納及與老師分享成果

而在這些重點的背後，我亦感受到每一位校長都是用一份「情」把一切改變，因為我們不容否認學校是一個培育「人」的地方。學生需要老師的關懷、感化，而老師亦需要同樣的模式。但當然在情的背後，亦要有一份對教育理想、信念的堅持、熱誠和執着。

(胡淑芳)

## 閱讀文章的心得

### 課題二「小學教育發展與組織學習」（推動組織學習邁向學習型學校）

踏入二十一世紀，社會瞬息萬變，教育方面尤其有重大之改變。課程發展議會在「學會學習」文件中提出：課程架構是由三個互有關連部分組成：學習領域、共通能力及價值觀和態度。學生除了透過學習領域汲取知識外，還要培養獨立及終身學習所具備的共通能力和正確的價值觀和態度。為了有效地推動課程改革，學校組織也必須作出改變，學校的文化、教師的教學模式、思想與行為模式及學生的學習模式等。

現時有些學校都開始發現組織學習的重要性，如領導層與教師們共同訂定目標及建立願景、鼓勵教職員進修、設立常規性的校內分享會、參加不同教育團體或機構的學習圈或社群、與其他學校作專業交流、設立同儕觀課及共同備課機制等，增加教師的溝通和合作的機會。這些安排都是有助推動組織學習，亦是邁向學習型學校的好開始。邁向學習型學校是一個漫長過程，我期望學校都能營造出支持、共享、及鼓勵學習的文化，從而提升教育效能。

(曾娜娜)

~~~~~

全球教育正腹背受敵，受著種種的挑戰。各地學校紛紛進行教育改革，以配合社會的發展。既然教育改革是當代社會不爭的事實，現在我們可想的，就是如何去改變我們的教育，使我們的教育有新前景，使香港更能應付日後的挑戰。回顧過去，香港的教育改革並沒有停滯不前，相反，改革項目天天出爐。那為何在改革之風大盛下，香港教育改革的成效仍被人猛烈批評呢？個人認為，問題不全歸咎於教育的政策上，而是教育的執行者 --- 學校，未能扮演應有的角色。

學校本身就是一個組織，這個組織如何，我們的學生也如何。究竟我們需要一間怎樣的學校？似乎「學習型組織」的學校是最好的。在這個組織中，它們強調的是教學品質與效能，強調創新改變。在這樣的情況下，「改革」自自然然就是它們的一種文化，即使將來的社會環境如何，我相信它們都能夠輕易地適應，及解決當前的難題，而我們常提及的教育問題亦能迎刃而解。但是，要說很容易，到真正實行時卻是難巨非常的。在香港，我們大部份的學校仍「傳統學校組織」，它們充斥著保守、冷漠、沉悶，甚至一些極力反對改革的聲音，固步自封下，孩子們自然失去了一個理想的學習環境。事實上，要使學校變成「學習型組織」是很難的，因為組織須強調開放、民主、支持與鼓勵，校內的成員不再是個體，而是集體，彼此互有承擔。

良好的溝通是成為「學習型組織」學校的一個重要因素。無論學校有多傳統，只要在溝通上有一定的渠道，老師願意付出及力求改變，它們最後都會成功。

(陳志成)

參與學校名單 第一期主題:小學學校的改善

核心學校:

中華基督教會基慧小學

李志達紀念學校

嘉諾撒培德學校

參與學校:

中華基督教會基法小學

中華基督教會基華小學 (九龍塘)

白田天主教小學

香海正覺蓮社佛教陳式宏學校

胡素貞博士紀念學校上午校

馬鞍山靈糧學校

聖公會錦田聖約瑟小學

鳴謝

本計劃得到以下人士及機構的支持，特致謝意！

優質教育基金 贊助
香港教師中心 協辦系統課程及分享會

感謝以下人士擔任系統課程、校本培訓導師及分享主講：

王志明副校長（白田天主教小學）
李少鶴校長（聖公會油塘基顯小學）
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）
余澤濤主任（中華基督教會基法小學）
林靜華主任（嘉諾撒培德學校）
胡少偉博士（香港教育學院教育政策與行政學系助理教授）
張志鴻校長（油麻地天主教小學（海泓道））
馮文正先生（中小學校董）
康陳翠華總主任（教育局質素保證）
黃景波博士（香港教育學院持續專業教育學院院長）
黃仲基校長（英皇書院同學會小學）
黃雪銀主任（李志達紀念學校）
劉美群校長（廣悅堂基悅小學）
關鳳意主任（中華基督教會基慧小學）

* 排名按姓氏筆劃序

建構小學專業學習社群計劃 籌委會名單

召集人：李少鶴

聖公會油塘基顯學校校長

副召集人：胡少偉

香港教育學院教育政策及行政學系助理教授

籌委成員：

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及行政學系副教授

辛列有

中華基督教會基慧小學校長

呂麗青

聖公會德田李兆強小學校長

李傑江

退休校長

卓少媚

聖公會嘉福榮真小學

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

黃仲基

英皇書院同學會小學校長

劉美群

廣悅堂基悅小學校長

編後語

面對教育改革，課程發展議會（2002）在《基礎教育課程指引》指出：在職教師的專業發展，不能單以參加培訓課程汲取有關理論知識和學習有關技能，而是要同時在各層面接受不同形式的在職專業培訓活動，如：種籽計劃、經驗分享、進行行動研究、工作坊、網上課程和到校支援校本課程調適等，以提高教師在課程改革的專業表現。而這個建構小學專業學習社群計劃，就是透過香港初等教育研究學會組織跨校專業學習社群，透過系統培訓、友校參觀、校本培訓、網上自學和反思日誌等個人和小組學習，以促進小學同工的專業發展，從而改善自己學校的工作。

師訓會（2006）在報告書指出：與同校或他校教師交流，可以擴闊教師的專業知識基礎；設立跨校網絡和教師持續專業發展統籌主任的社群，有助鞏固個別學校實施持續專業發展計劃的成果，這些均值得大力支持和鼓勵。而黃麗鏗（2006）亦曾指出：在專業學習共同體內，教師們能夠通過日常工作發展出協作性和反思性的文化，以打破教師的孤立；這種文化也引領著成員成為學習者，以共同探究的精神來處理他們的共同學習。所以，建立更多的教師專業交流網絡，可有效地創造機會讓教師在交流中觀摩和反思，從而共同提高教師的教學能力和專業表現。

在計劃的系統課程中，李少鶴校長分享了自己如何帶領學校遷校，當中行政架構的調適要按學校發展的需要。而辛列有校長的分享則介紹了他如何將理論結合實踐，利用3P3M的模式去帶領學校的改善，這兩位資深校長的分享，皆值得小學同工在思考學校改善時作參考。與此同時，余煊博士在課程中介紹了學習型組織是取決個人、團隊和組織三個層次的因素，今天作為學校的領導一定要聚焦於推動學校成為一個學習型的組織；而黃景波博士則分享了最新近的學術文獻，指出成為一個學習型組織要有三大基石：一個支持學習的環境，對學習的過程與實踐具體化，領導能為學習提供增強性的回饋。這兩位學者的分享亦十分值得讀者細心閱讀。

這本小學同工對學校改善的學習與分享專集，整理了在系統學習課程中每個導師的主講，也包括了三所核心學校的校本培訓和其中兩間友校參觀的資料。而可讀的是不同學員就計劃各個環節所作的學習分享和反思，當中可見學員認同計劃促進了他們反思和整理自己的專業經驗。正如中國教育學會郭永福（2003）指出：教師通過學術交流，掌握大量信息，從各種不同意見的比較中，認真思考，攝取有價值的思想。最後，感謝各位主講導師和參與學校同工提供分享稿件；而因時間和能力所限，書內定必有錯漏之處，歡迎各讀者對本書的編印不吝賜教。

《小學同工對學校改善的學習與分享 ---- 建構小學專業學習社群計劃專集一》

主編：胡少偉

二零零八年八月

活動剪輯



李少鶴校長分享學校改善與組織變革



參與同工聽課認真



余煊博士講述組織學習的理念



透過小組遊戲進行學習



康陳翠華總主任講解
自評與外評的關係



分組討論激發反思



辛校長以學校個案分析學校的發展



張志鴻校長教授大家如何進行學校情境分析



感謝黃仲基校長的精彩主講



到李志達紀念學校進行校本培訓



參與校本培訓的同工進行分組討論



在中華基督教會基慧小學的校本培訓



聽取基慧小學同工的簡介



大家對太陽能裝置十分感興趣



同工在基慧小學觀英文課前交流



參觀基慧小學的同工合影



黃主任向前來參觀的同工介紹李志達
紀念學校的概況



走進課堂觀課



觀課後與李志達紀念學校的同工交流



來張大合照吧



在嘉諾撒培德學校觀圖書課



同工了解培德學校的課程特色



黃修女介紹培德學校概況



在培德學校的校園內合照



計劃核心學校的同工作分享



黃景波博士的主講風趣精彩



中華基督教會基慧小學接受紀念旗



李志達紀念學校接受紀念旗



嘉諾撒培德學校接受紀念旗



參與計劃同工的個人分享

香港初等教育研究學會
《小學同工對學校改善的學習與分享---建構小學專業學習社群計劃專集一》
讀者評估表

請評估以下的陳述，並✓出適當的數值	滿意程度				
	很高		很低		
整體評價	5	4	3	2	1
1. 總的來說，我閱讀後對這書感到滿意。					
2. 閱讀這書後對我的工作有所幫助。					
3. 這書的內容能促進我的專業成長。					
4. 我認為這書的內容編排合適。					
篇章內容評價	參考價值				
1. 系統學習					
2. 友校參觀的分享					
3. 校本培訓					
4. 小學專業學習社群分享會					
5. 參加同工學習的分享					

在此書中，我最喜愛的部份是：_____

原因是：_____

對於此書，我有如下的改善建議：_____

感謝閣下閱讀此書，煩請填寫以下評估表格，讓本會了解讀者的反饋，以便日後在進行類似計劃時可更完善。有關表格請於2008年9月30日前傳真給：胡少偉博士（29487619）。

香港初等教育研究學會
 《小學同工對學校改善的學習與分享---建構小學專業學習社群計劃專集一》
 編委會 致意



出版：香港初等教育研究學會 (<http://www.hkpera.org>)

承印：高域廣告有限公司

版次：二零零八年八月初版

國際書號：978-988-99566-3-9