



# 小學同工

## 談領導小組與變革

建構小學專業學習社群計劃專集二



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		
領導團隊的角色與責任	余煊	6
領導團隊角色與責任的分享	呂麗青	11
小學變革與領導的經驗分享	黃嬌梨	20
小組的領導與其技巧	徐國棟	24
談小組領導與其技巧的經驗	李少鶴	28
看變革的困難與策略	胡少偉	32
變革的困難與策略	黃仲基	39
友校參觀的分享		
校園經營與學生生活	中華基督教會基慧小學（馬灣）	45
學校變革和從閱讀中學習	鮮魚行學校	47
資優教學分享	聖公會油塘基顯小學	51
校本培訓		
中層人員的策劃與發展	香港初等教育研究學會	55
中層人員的團隊與領導	香港初等教育研究學會	60
在課堂照顧學習差異的策略	香港初等教育研究學會	65
小學同工談領導小組與變革分享會		
建構和諧校園經驗分享	何漢權	75
以知識管理看學員的回應	胡少偉	82
從實踐及經驗看高效能團隊建立的成效	中華基督教會基慧小學（馬灣）的分享	87
學校領導變革的經驗分享	鮮魚行學校的分享	89
後感與分享	聖公會油塘基顯小學的分享	92
學習的反思	中華基督教會灣仔堂基道小學（九龍城）的分享	96
心得與體會	秀明小學的分享	98
參加同工學習的分享		
參觀中華基督教會基慧小學（馬灣）後感	杭日明、吳詠詩、曾麗娟、劉可欣	100
參觀鮮魚行學校後感	布佩茵、伍淑玲、謝潔清	102
參觀聖公會油塘基顯小學後感	梁澤民、蘇世豪	103
參觀油麻地天主教小學（海泓道）後感	阮美霞、梁麗賢	104
系統學習的反思	杭日明、蘇世豪	105
閱讀文章的心得	蘇世豪、劉可欣	106
參與學校名單		107
鳴謝		108
籌委會名單		109
編後語	胡少偉	110
讀者評估表		111

# 序

面對萬變的社會環境，學校作為知識傳授者的角色也不斷轉變，因此，如今學習型的學校、學習社群等說法在教育界已蔚然成風。在建立學習型學校或學習社群的過程中，除了大家有共同的願景，達成一定的共識外，一個好的領導架構也是必不可少的。「建構小學專業學習社群」第二期的主題正正是領導小組與變革，為參與學校的同工闡述何謂「領導」、如何「領導」及面對「變革」時，學習社群怎樣發揮其作用。

計劃的第二期依然有理論、分享與實踐相結合的系統課程，分別邀請了師訓機構學者和經驗小學校長擔任導師。今期課程主題包括：領導團隊的角色與責任、小學變革與領導的經驗分享、小組的領導與其技巧、變革的困難與策略。當中，由余煊博士主講的「領導團隊的角色與責任」一堂，將團隊、領導、領導團隊的理念逐層由淺入深地剖析，使參與的同工對這一課題有了清晰的概念，對學習系統課程餘下的課題十分有幫助。至於，李子建教授則旁徵博引了不少近期的國際文獻作介紹，並即場提出問題，讓同工進行分組討論。徐國棟博士和胡少偉博士對小組領導和如何面對變革作了學理上的介紹。此外，呂麗青校長、黃媽梨校長、李少鶴校長及黃仲基校長都以各自學校的經歷為藍本，分享學校在領導小組與變革方面的心得和經驗。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。

這次計劃的分享會除邀請三間核心學校的同工分享外，中華基督教會灣仔堂基道小學（九龍城）、秀明小學的同工也分享了參與計劃的得著。此外，還邀請了風采中學的何漢權副校長作「建構和諧校園」的專題主講；雖然何副校介紹的是中學的經驗，但當中也有很多理念和具體做法值得小學同工參考和思量。除系統課程和分享會外，參與計劃的同工還進行了收益顯著的友校參觀，以及反思自己學習過程的撰寫學習分享短文及參加計劃分享會等活動。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，參與了計劃的學校同工都有不少得著，相信亦可供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，感謝各位主講導師和參與學校同工提供分享稿件；希望各位日後繼續支持香港初等教育研究學會的計劃和活動。

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

## 「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；並於零八年五至八月進行了第二期主題的培訓活動，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专业學習社群。

### 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专业學習社群。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位同工參加。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。

## 主題二安排:領導小組與變革

### 系統課程

日期	課題	導師
03-05-2008	領導團隊的角色與責任	余煊博士、呂麗青校長
10-05-2008	小學變革與領導的經驗分享	李子建教授、黃嫣梨校長
24-05-2008	小組的領導與其技巧	徐國棟博士、李少鶴校長
31-05-2008	變革的困難與策略	胡少偉博士、黃仲基校長

### 核心學校的校本培訓

日期	學校	主題
11-06-2008	鮮魚行學校	專業領導與中層管理實務
23-06-2008	中華基督教會基慧小學（馬灣）	中層培訓（素質、領導、策劃及發展）
10-07-2008	聖公會油塘基顯小學	照顧學習差異的課堂技巧

### 友校參觀

日期	時間	學校	分享主題
04-06-2008	下午	鮮魚行學校	學校變革與從閱讀中學習
17-06-2008	上午	油麻地天主教小學（海泓道）	中層領導與專題研習
24-06-2008	上午	中華基督教會基慧小學（馬灣）	校園經營與學生生活
27-06-2008	上午	聖公會油塘基顯小學	資優教育與照顧學習差異

## 分享會

日期:2008年8月23日(星期六)

時間:上午九時三十分至十二時三十分

地點:教育局九龍塘教育服務中心西座423室

主持:香港初等教育研究學會 辛列有校長

### 程序:

- 一· 建構小學專業學習社群籌委會李少鶴主席致歡迎辭
- 二· 主禮嘉賓致辭:優質教育基金督導委員會秘書梁兆強先生
- 三· 專題主講:「建構和諧校園經驗分享」  
何漢權副校長(風采中學)
  
- 四· 「建構小學專業學習社群」核心學校分享  
中華基督教會基慧小學(馬灣)  
蘇世豪主任、狄荷芳主任  
聖公會油塘基顯小學  
劉可欣老師、繆佩詩老師  
鮮魚行學校  
施志勁副校長
  
- 五· 「建構小學專業學習社群」參與同工分享  
中華基督教會灣仔堂基道小學(九龍城)  
謝婉貞校長、梁永強主任  
秀明小學  
陳俊敏老師、梁澤民老師、柯雅麗老師
  
- 六· 從學員回應看教師專業發展  
香港初等教育研究學會 李少鶴校長、胡少偉博士

香港初等教育研究學會  
建構小學專業學習社群計劃  
第二期主題：領導小組與變革

第一堂課題：  
「領導團隊的角色與責任」

余煊博士  
香港教育學院教育政策與行政學系

3-5-2008

1

## 中層人員的角色

- 請向你旁邊的朋友介紹你在學校的工作和責任。
- 請與別人分享你作為中層人員在學校的角色。

2

### Roles of a Middle Manager

Visionary	Learner
Initiator	Coordinator
Planner	Leader
Facilitator	Manager
Organizer	Change Agent
Motivator	Bridge
Evaluator	Thinker
Supporter	...

3

## 為何需要團隊？

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

4

### Leaders Building Teams & People

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

(Harvey & Drolet, 1994)

5

## TEAM

Together  
Everyone  
Achieves  
More

6

## “Better Leaders, Better World”

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

7

## 5 Levels of Leadership

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

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

8

## Jack Welch:

- Then ...you're a management. ... Suddenly, everything feels different – because it is different. Leadership requires distinct behaviors and attitudes, ... Before you become a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others.

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

9

## Leading a Team

10

## 成立團隊的目的？

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

11

## Good Followers

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

(Macroff, 1993).

12

# Selection & Upgrading

13

# Hire Character, Train Skills.

(Peter Schutz)

14

## 白禮賓(Belbin's)的團隊角色

思考取向	智多星(plant)
	審察員(monitor evaluator)
	專業者(specialist)
	協調者(coordinator)
	團隊工作者(team worker)
	調查者(investigator)

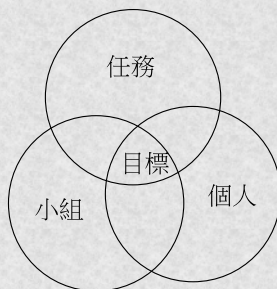
15

## 男女有別

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

潘正德 (1995)。《團體動力學》，台北，心理。

16



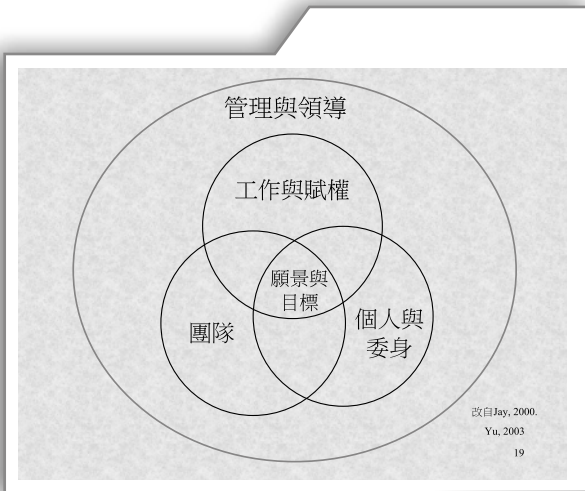
Jay, R. (2000). *Build a great team*, London: Prentice Hall

17

## 小組 VS 團隊

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

18



## Commitment 委身

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

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

20

## 最常見的團隊失敗原因

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

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

21

## 高效能團隊

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

22

## Building Spirit Team

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

(Yu, 2000)

23

## 團隊發展階段

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

\* 需要時間及好的領導人

(prepared by Yu, 2000)

24

Peter Drucker's

## Effective Leader

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

25

## 「高效能領袖」清楚明白四點

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

26

## 「高效能領袖」之六項行為的共通點

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

27

## Jack Welch: Leaders Upgrade Their Team

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

Jack Welch with Suzy Welch (2005, April 4). How to be a good leader. In *Newsweek*, p.46. 28

## Other Leadership Types

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

29

謝謝

30

## 領導團隊角色與責任的分享

呂麗青

### 領導團隊角色與責任的分享

日期:2008年5月3日

聖公會德田李兆強小學



### 全校教師共同訂定: 學校宗旨

本校秉承校訓「非以役人，乃役於人」，除注重學生學業方面的培養外，更注重學生在德、智、體、群、美、靈六育上得到均衡發展，培養學生具有完美的人格，將來對社會有所貢獻。



### 學校抱負

本著基督愛人的精神，提供優質教育，悉心栽培學生，在德、智、體、群、美、靈六育上得以均衡發展。



### 學校使命

優質教學 師生為學更進取  
家校合作 學生潛能盡發展  
言傳身教 培養六育全人現



### 學校使命

德：謙遜自愛，勇於承擔  
智：啟發創意，訓練思維  
體：鍛鍊體能，強健身心  
群：互助互愛，服務社群  
美：欣賞藝術，樂於創作  
靈：傳揚福音，愛主愛人





## 學習主題

### 堅毅 承擔 創高峰

### 奧運精神在校園



## 主題學習

愛在校園  
(2005-2006)

愛家 愛校 愛社區  
(2006-2007)

堅毅 承擔 創高峰  
奧運精神在校園  
(2007-2008)



## 主題學習

2007-2008主題學習一「堅毅 承擔 創高峰奧運精神在校園」  
奧運會將在我們的祖國舉行。今年學校主題學習課程訂為「堅毅 承擔 創高峰 奧運精神在校園」。我們希望透過不同科目的學習活動，將奧運精神帶進校園，並融入同學的學習生活中。各科在學年內都安排了呼應主題學習的課程和學習活動。

<b>德育及公民教育科</b> 國情教育日 國民身份認同	<b>宗教科</b> 奧運海報設計、 標文創作、 標半行動、 生命教育週	<b>數學科</b> 應節食品買、計算、 找換、折扣、餐單、地 圖及旅行團行程設計	<b>英文科</b> 「我們喜歡的活動」、 「節日慶典」、設計節日 海報、香港四日遊行程、 小冊子 及筆記寫作活動
<b>音樂科</b> 「奧運比賽項目」 「中國傳統節日」 「衣食足」 「中國民俗禮節」 「神州大地」 「文明的觸度」	<b>體育科</b> 「與奧運運動員大比拼」 「奧運全接觸」 「中國傑出運動員」	<b>中文科</b> 說說奧運英雄（ 為北京奧運打氣 奧運名將與我（	<b>資訊科</b> 奧運項目圖章、海 報、電子賀卡及書籤 設計、奧運會場介紹 簡報、 我最喜歡的運動項目
<b>音樂科</b> 奧運歌曲全面體 學習奧運精神、 齊唱勵志歌 培養 積極人生	<b>視覺藝術科</b> 繪畫 我最喜歡的奧運項 目、奧運吉祥物大創 新、奧運服飾、吉祥 物、奧運獎牌及奧運郵 票設計	<b>普通話科</b> 口號創作、 故事廣播站、 跨科活動 數學	

## 學習目標

善用「兩文三語」

提升溝通能力

開拓創意思維

展現解難探究精神

推廣閱讀風氣及文化

利用資訊科技  
發展學習的共通能力

## 啟發學生體藝潛能

推行制服團體活動

培養服務精神

透過全方位學習  
擴闊學生視野

## 校本改革的前奏：環境掃描

- 重點科目
- 發展的試點



### 環境掃描之一： 外部環境的檢視

- 家長
- 幼稚園校長
- 中學校長
- 老師



### 環境掃描之二： 內部環境的檢視

### 制定策略與執行策略

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



### 個案

### 全日制「學校行政安排」



### 行政工作分配：

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



### 收集各方面意見：

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



## 購置傢俱分工表：

1	電腦室 Computer Room			
2	電腦科技室 Preparation Room for Computer Aided Learning			
3	語言室 Language Room			
4	會議室 Conference Room- 特別休息室 Staff Common Room			
5	課室/特別室/房 Classroom/Activity Room			
6	公共休息室 Public Rest Room			
7	輔導室及課後活動室及面試室 Guidance Activity and Interview Room			
8	探訪室 (VOC) Interview Room(K2)			
9	多用途活動室 Multi-purpose Area- 學生活動中心 SAC			
10	空室			
11	圖書館 School Library			
12	美術室 Art and Craft			
13	聖公會德田兆強小學 Audio Visual A/V			
14	國際教育 International Education			
15	一般用途 General Storage			
16	音樂室 General Studies			
17	音樂室 Music			
18	體育室 Physical Education			



## 驗樓分工表：



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

## 驗樓分工表：



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

## 第一次驗樓資料表：

聖公會德田兆強小學  
第一次驗樓資料表:

日期: \_\_\_\_\_ 負責人: \_\_\_\_\_

	1. 門
	2. 窗
	3. 牆壁
	4. 天花版
	5. 電掣、電燈、風扇、冷氣
	6. 地板、地腳線
	7. 雲板
	8. 雲板板
	9. 電腦
	10. 其他



## 新校培訓日程表：

日期	系統應用培訓	負責主任或老師	時間
9/7	Lift Installation 電梯		
10/7	Security & ELV 保安		
11/7	Plumbing, pump&drainage 泵、水喉及渠		
14/7	Fire services Installaion 消防		
15/7	Electrical 電燈電掣		
	MVAC 冷氣		
	Stage Lighting 燈		
17/7	Assembly Hall Window Remote Control Gear, Venetian Blind and Vertical Blind		



## 行政小組

- 校務組
- 教務組
- 學術組
- 活動組
- 課程統籌組
- 課程發展組
- 學生總務組
- 學校發展組
- 資訊科技組
- 訓育學生輔導組



學校行政組—所有老師  
學校改善小組  
科組



科務  
科主任  
科組長  
每級科聯絡人



中層分工

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



校本課改計劃  
種籽計劃—跨學科課程

```

    graph TD
      A[2001-2002] --- B[中文大學，教統局課程發展處（英文組）  
種籽計劃，四年級（英、常跨科課程）]
      B --- C[2002-2003] --- D[英、常跨科課程推擴至五年級]
      D --- E[2003-2004] --- F[四、五、六年級  
英常跨科課程]
    
```

共同備課

“Reading Workshop” 英文閱讀工作坊

```

    graph TD
      A[2002-2003] --- B[先導學校（四年級）]
      B --- C[2003-2004] --- D[種籽學校（五年級）]
      D --- E[小學英文科課程指引（2004年10月）]
      E --- F[2004-2005] --- G[一、二年級英文閱讀工作坊]
      G --- H[2005-2006] --- I[一至六年級英文閱讀工作坊]
    
```



「小學資優教育發展模式」計劃

```

    graph TD
      A[2001-2002] --- B[教師培訓工作坊  
學生夏令營]
      B --- C[2002-2003] --- D[課程旅行]
      D --- E[2003-2005] --- F[校本延續課程]
    
```



### 「小學創意教育遞進發展模式」計劃



## 本年度發展項目

### 教師專業發展

- 進修時數
- 經驗分享
- 教學交流



### 教師專業發展

- 校本工作坊
- 地區交流工作坊
- 教學開放



### 校本課程發展

- 教育學院的「伙伴協作計劃」：
  - 籌劃中文科新課程的教學計劃



#### 推「普」行動：


- 在二、三年級進行以普通話上中文課

#### 延續教育局「內地與香港教師交流及協作計劃」

- 中文科
- 數學科



- 延續「內地與香港教師交流及協作計畫」
- 「語文教學支援計畫」
- 五六年級推行「提高閱讀能力的探究」計劃



### 推廣閱讀文化

- 閱讀樹



### 推廣閱讀文化 - 專題研習

- 專題研習
- 好書分享
- 圖書館活動
- 專題匯報



### 推廣閱讀文化

- 圖書角
- 午間故事



### 推廣閱讀文化

- 閱讀活動



### 延續內地教師交流計畫之中文及數學課程



配合教育局課程指引  
發展以學生為本的英文校本課程

- Reading Workshops
- NET Scheme
- 英語拼音課程
- 跨學科學習課程 及
- 六年級升中面試技巧訓練班等



- 英語學校開放日 “SimCity”
- 「資優教育學校網絡計劃」(QEF)
- 推動本校資優教育的發展



### SimCity模擬城市 英語活動



延續與浸會大學合作的

- 「小學創意教育遞進發展模式」計劃及
- 「小學資優教育發展模式」計劃



- 「英數拔尖課程」
- 以普通話上中文課
- 加強普通話拼音教學
- 提前在一、二年級教授簡單拼音

- 推行國情教育
- 音樂欣賞
- 表演和學習音樂的機會
- 擴闊學生對音樂的體驗
- 安排各校隊到不同社區演奏音樂



### 本年度發展項目

- 鼓勵學生每人學一樂器



### 本年度發展項目

- 多元化的音樂活動



- 設立體育獎勵計劃
- 校本課後學習及支援計劃
- 致力提升校內閱讀文化



### 本年度發展項目

- 早操



### 本年度發展項目

- 韻律操



### 學校網頁

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



小學變革與領導的經驗分享

日期：10-5-2008

黃嫣梨 P.1

學校背景

- 1964年創校於舊型屋邨
- 辦學團體背景：基督教
- 1997年下午校開23 + 2 班
- 學校的升中派位理想
- 教師教學年資20年以上的佔65%

P.2

我的信念

- 變革需要有全面策略
- 師生需要終身學習
- 社會遍佈學習機會

P.3

了解學校情況

人 主任、老師、學生、家長

事 行政管理辦事方式

物 學校環境資源

P.4

人

- 副校長—能力高、處事公正、忠心服務
- 主任—各司其職
- 助理學位教師—迷惘、年青
- 老師—富經驗、盡本份

事

- 工作方式無要求，傳統

物

- 可用地方非常缺乏，下午校處於不利位置

P.5

(一) 建立關係

與副校長坦誠以取得信任

與主任、教師、家長和學生加強溝通

為師生爭取合理的資源

P.6

## (二) 改變文化

行政領導

校長

課程領導

提供支援、資源

P.7

## (二) 改變文化

行政領導：建立制度

```

    graph TD
      A[校長] --- B[副校長]
      A --- C[主任]
      C --- D[助理學位教師]
      C --- E[教師]
    
```

家長備忘：每月學校活動  
行政手冊：教師守則、辦事程序

P.8

## (二) 改變文化

行政領導：制度 透明度

行政小組：校長+、  
主任(6)+、  
助理學位教師代表(1)、  
教師代表(2)  
家長教師會  
學校管理委員會(校本管理)

P.9

## (二) 改變文化

行政領導：主任培訓

- 透過行政小組例會讓主任認識各人的工作彼此互助建立團隊精神
- 分析學校前景誘發危機感
- 逐步賦權予各主任、小組領導策劃執行各項職責和活動

P.10

## (二) 改變文化

課程領導：鼓勵老師進修

教育學士學位

資訊科技能力

專科進修

P.11

## (二) 改變文化

提供支援資源

教師 運用製造空間減低工作不便  
展示通告讓教師的資訊得傳達  
訂立使用公共設施時間和原則

學生 安排課前集隊和休憩地方及秩序

家長 感受體驗學校的努力和轉變

P.12

## ◀影響本校的教育改革項目▶

1999-2000 成立學校管理委員會  
周年校務報告及計劃書

取消小學升中學能測驗  
多元教學全方位學習

P.13

## ◀影響本校的教育改革項目▶

2000/01 加速推行小學全日制  
資訊科技進校園五年計劃  
設立圖書館主任

2001/02 小學課程改革  
學會學習 終身學習全人發展  
基礎教育課程指引

P.14

## ◀影響本校的教育改革項目▶

2002/03 設立課程發展主任  
小學外籍英語教師計劃  
香港學校表現指標

2003/04 透過學校自評及校外評核促進學校發展

2004/05 學校改善工程計劃獲批校舍

2005/06 資訊科技學習中心(小學英文)

2006/07 以普教中

P.15

## 外評帶來的沖激(一)

學校改善小組 → 學校發展小組



P.16

## 外評帶來的沖激(二)

建立校本課程 KWLA

英文科IELP + LLELP → Centre of excellence

公民德育+成長課+聖經 → 生命教育課

常識科 → 專題研習 課程統整

體育

中文 詩文薈萃+閱讀方程式 → 以普教中

數學 情境教學 → 解難課程

視藝 (P.1,2)

音樂 (P.1,2)

P.17

## 外評帶來的沖激(三)

建立自評機制

中、英、數、常：  
共同備課、同儕觀課

生命教育、專題研習、課程統整

P.18

## 共同願景—致目標

凝聚辦學團體、學校、教師、  
家長力量爭取新校舍：

一個都不能少  
再見彩虹再現彩虹  
學位化  
語文全基準化  
課堂優化

P.19

## 跨區遷校(2005/06)

提昇歸屬感和滿足感

班主任—設計班房

科組—設計特別室

專責小組—校服設計

修訂校規

校園設施(音響 燈光 校園電視)

籌款宣傳

課程策劃

P.20

## 全日制辦學

管理與組織行政管理電子化

合約制外判服務

學與教：建立電子學習平台  
優化課堂教學以普教中

校風及學生支援：照顧學生個別差異  
健康校園

P.21

## 配合學校發展的QEF計劃

1999-2000 校本管理的推行：高效能團隊的建立  
改善學校環境：空調裝置

2000-2001 優質學校教育：校本教師評鑑制度的確立  
家長義工滿校園

2001-2002 親子伴讀計劃

2001-2003 創意教學

P.22

## 配合學校發展的QEF計劃

2003-2004 優化中層管理

2004-2005 生命教育之正面紀律訓練

2005-2006 健康生命樹：種植大行動

2006-2007 培育科學探究大使  
成長路上情意揚

2007-2008 優質科學教育：發展課堂探究學習

P.23

順應時勢 持續學習

坦誠信任 妥協合作

與時並進 自強不息

共同承擔 分享成果

P.24

香港初等教育研究學會  
『建構小學專業學習社群』計劃  
第二期主題：領導小組與變革

『小組的領導與其技巧』

徐國棟  
香港教育學院  
課程與教學學系  
ktsui@icd.edu.hk

2008.5.24

1

為何學校需要  
高效能的小組領導？

2

學校發展要配合教改

- 不斷提升教學質素
- 不斷發展新課程
- 不斷照顧學生的不同需要
- 不斷回應各持份者的訴求
- 不斷提升全體員工的效能
- 不斷快速回應及推動改革

3

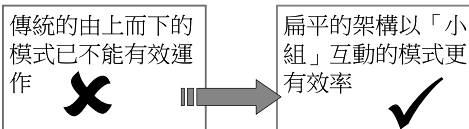
教育改革和發展

- 對學校的挑戰
- 對教師的挑戰

對學校領導的挑戰  
對中層人員及小組的挑戰

4

學校管理架構要變得更靈活有效率



Blandford, S. (1997, chapter 1)

Tsui, KT & Cheng, YC (1995). [鄭燕祥 (2003:337-347)]

5

中層及小組領導的出現

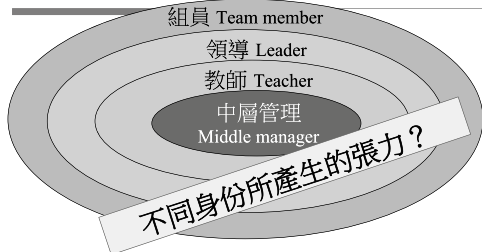
課程改革及校本管理需要更多的老師參與

- 專責及科層領導
- 科組領導
- 級組領導
- 其他小組領導

你屬於那一類？

6

## 教師的多重身份



Blandford, S. (1997). *Middle Management in Schools*. London: Pitman. (chapter 1, p.4)

7

## 科組領導的角色 (1)

- 支援
- 引領
- 促動

Dean, J. (2003), *Subject Leadership in the Primary School*. London: David Fulton. p.1

8

## 科組領導的角色 (2)

- 上下溝通
- 領導決策
- 監察改進
- 察覺形勢

Busher, H and Harris, A (2000) *Subject Leadership and School Improvement*. London: Paul Chapman Publishing Ltd. , p.106.

9

## 科組領導的工作

Areas of Subject Leadership (National Standards for Subject Leaders)

- 策略與發展
- 學與教
- 領導與管理
- 資源運用

Neil, P. & Morgan, C. (2003). *Continuing professional Development for Teachers*. Great Britain: Kogan Page, p.124.

10

## 了解中層管理和小組領導的處境

- 職責 Tasks & Responsibilities
- 和其他人員/小組的關係 Relationships (to be led and to lead)
- 工作環境 Working conditions
- 外界影響 External influences
- 自己 Oneself

Blandford, S. (1997, p.11); Busher, H and Harris, A (2000, p.107)

11

## 成為高效的中層管理和小組領導

知己知彼

- 辨識你的角色
- 認識你的小組
- 認識你的管理層
- 認識你自己

Blandford, S. (1997)

12

## 權力來源及運用

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

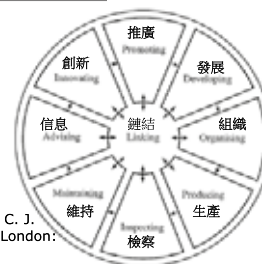
French and Raven, 1968

13

## 認識你的小組

### Team Management Wheel

#### Margerison McCann Team Wheel



Adapted from Margerison, C. J. (2002). *Team leadership*. London: Thomson, p. 8.

14

## 提高小組的表現

1. 小組技術表現 Technical
2. 小組人際表現 Human
3. 小組政治表現 Political
4. 小組文化表現 Cultural
5. 小組更新表現 Renewal

Tsui, K.T. & Cheng, Y.C. (2000); 鄭燕祥(2003 : 337-347)

15

### 下列問題有助提升教師小組的技術表現：

- 何種小組結構及組織可在工作過程中推動協同共力 (Synergy)，並減少內部浪費，迎接不斷湧現的挑戰？
- 應如何發展明確的政策及適合的結構，促進團隊工作及協作？
- 如何就空間、安排及資源方面，創造支持的環境以推動團隊工作？
- 應該安排何種教職員發展方案給教師進修，使他們得到所需的專業能力及態度，尤其在溝通、計劃、調動、資源管理及監管等方面有認識及技術，以促進小組在技術運作上的表現？

鄭燕祥(2003 : 337-347)

16

### 提高小組人際表現的驅動力可參考以下問題：

- 工作環境及安排應如何檢討及改進，以幫助成員間發展親密的工作關係及信任？
- 領導如何為良好社群關係及團隊工作，樹立良好的角色模範？
- 有適當的獎賞制度，表揚團隊精神及小組成就嗎？
- 如何提供成員發展，培養彼此支持、社群氣氛及團隊士氣所需的意識、知識及技巧，尤其在如此高要求、高挑戰的工作環境？

鄭燕祥(2003 : 337-347)

17

### 提高小組層面的政治表現，下列問題可提供一些指引：

- 如何發展適合的政策及結構，推動以參與決策過程、共享共行的思維及雙贏方法，以解決成員間的矛盾及爭鬥？
- 如何在學校使命、目標及相關的策略計劃上，建立共識，以減低小組內外潛在的矛盾衝突？
- 何種教職員發展方案可幫助教師以擴闊觀點，考慮不同層面的利益，並擁有所需的能力和技巧，以正面態度解決在小組及學校潛在的衝突及微觀政治(Micro-Politics)問題？

鄭燕祥(2003 : 337-347)

18

下列問題可以提高小組的文化表現：

- 檢討現時學校管理及工作條件的強弱處，看看它們如何有助於小組的文化表現？
- 如何建立教師協作共同奮鬥的目標及價值？
- 領導者如何以身作則，倡導同儕支持及團隊工作的協作文化？
- 應如何組織各機會，幫助成員學習一起工作、享受團隊合力的樂趣和意義？

鄭燕祥(2003 : 337-347)

19

下列問題也帶來一些啟示以幫助提高小組的更新表現：

- 如何建立適合的政策，幫助小組發展成為學習組織？
- 如何分配足夠資源，透過教職員發展活動，支持小組的持續自我學習及同儕學習？
- 可如何利用評估及報告系統，提供所需資料及回饋，促成小組的持續學習及發展？
- 可舉辦何種類的教職員發展活動，使成員能反思及評估小組的表現，並以小組形式實踐行動學習？

鄭燕祥(2003 : 337-347)

20



梁兆強先生為分享會主禮



中華基督教會基道小學（九龍城）的分享



在鮮魚行學校進行中層人員培訓



何漢權副校長在分享會上主講和諧校園



「建構小學專業學習社群」  
第二期：領導小組與變革

談小組領導與其技巧的經驗

李少鶴校長  
香港初等教育研究學會

24-05-2008

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
- ...

人人都是領導

- 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

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

中層人員領導的五大要領

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

### 以身作則

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

### 喚起共同願景

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

### 向舊習挑戰

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

### 促使他人行動

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

### 鼓舞人心

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

### 策略領導與學校革新： 學科和學科領導者的貢獻

- 確立學科在課程裡的目標與位置
- 設定教育學目標
- 發展一項策略計劃
- 策略性的監督、評鑑與檢核

陳儒晰譯(2003):《有效的學科領導》，台北，華伯文化。

- 確立學科在課程裡的目標與位置
  - 第一階段：確立學科目標
  - 第二階段：形塑你想要實現的願景
- 設定教學目標
  - 第三階段：學科最終結果的陳述
  - 第四階段：界定學生會達到的程度
  - 第五階段：教職員與其他人的工作

- 發展一項策略計劃
  - 第六階段：策略分析（一）
  - 第七階段：策略分析（二）
  - 第八階段：變革計劃
- 策略性的監督、評鑑與檢核
  - 第九階段：監督、評鑑與檢核
  - 第十階段：向「利害關係人」報告

### Conducting a SWOT Analysis

- Conduct a SWOT Analysis of your subject area, or an aspect of it that you wish to develop. (NB: Ensure it is concerned with the achievement of your vision.) You may wish to do this jointly with your subject team.

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

### Force Field Analysis

- Force Field Analysis is another tool that is commonly used to support strategic analysis. Its basis is two fairly straightforward questions:
  1. What and who will help us to achieve our targets? (Driving forces)
  2. What and who might prevent us or slow us down? (Restraining forces)

### Creating the conditions for improvement

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

(Busher & Harris, 2000, P.188)

### 一個科組領導

1. 要懂計劃
2. 情境分析
3. 監督實施
4. 維繫團隊
5. 評估修訂
6. 重視學教
7. 正面積極

### 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

### 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

### 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

### 方法

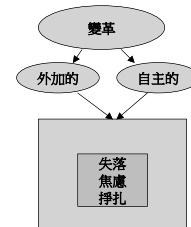
- 心中有愛—振奮人心
  - 點燃別人的熱情
  - 看見別人的潛能
  - 努力做事
- 總結、愛老師、愛學生、愛學校

「建構小學專業學習社群」計劃  
第二期

看變革的困難與策略

胡少偉  
31-05-2008

變革的影響



員工對變革的反應

- 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。

員工抵制改革的原因

員工抵制改革的原因	減少變革的阻力
變革對員工需要滿足的阻礙	讓員工參考變革
變革對員工權力和地位的威脅	獲得上級的支持
部門間的討價還價	有計劃地實施變革
員工對變革的無名恐懼	與員工進行溝通
變革使員工的知識和技能過時	對員工進行獎勵
有限的資源	強制實施變革

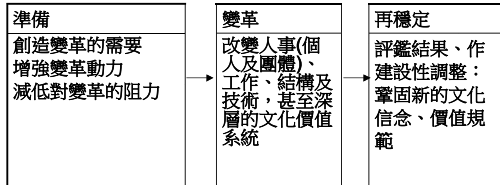
變革本質

- Morrison (1998) 共同話題(theme) :
1. 變革是有規劃和有全面的一
  2. 變革是一個過程並經常發生一
  3. 變革有多向度一
  4. 變革人說人云，反應也各異一
  5. 變革管理要求在技術資源、人力資源，和管理過程中投資一
  6. 變革策略要經常出現，要有彈性和適應能力一

Fullan's Implementation Dip

- At the beginning of implementation, the cost is large, but the reward is small.
- A period of time to attempt, feel and find out the appropriate way for success is needed.

## 組織變革的階段



(改編自鄭燕祥、伍國雄, 1991)

## 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。

## 變革方向

踏入二十一世紀，新經濟的影響，如陳坤耀教授所言，猶如水銀瀉地，無孔不入地滲透香港社會每一個角落。而近年教育變革亦以提升香港在全球經濟的整體競爭力為目標，所用的手法也轉趨商業化和重視成本效益。

## 人文本質

學校本質上是一個植根於本土文化及以大眾需要為依歸的保守公共機構。現代商業機構則是以追逐利潤為目標的私有組織。在全球一體化經濟下，它的股東和服務對象遍佈全世界，因此它不可能也不需要為任何一個地域作出社會和道德承擔。

## 純商業的不理性

現代商業機構的營運方式也跟學校大大不同，為了擴大市場佔有率和邊際利潤，它必須持續地破壞本身的穩定性來驅動創新，藉此在減低生產成本的同时開拓新產品和市場。教育變革者卻無視這些組織任務和文化差異，並且透過撥款和問責制度的改革，把學校推向商業機構的營運模式。

## 揉合是關鍵

對學校教育工作者而言，目前教育變革最大的挑戰莫過於決定如何把傳統學校和現代商業機構這兩個組織文化的優點揉合起來。

## 優化學校管理

一方面，學校必須堅持和緊守它對社會的傳統承擔。另外一方面，也要放膽摒棄所有阻礙它為每一名學生提供全人教育的陋習，以『去蕪存菁，精益求精』作為教育變革的主導思想。

## 吸收商業技巧

在其更新過程中，學校可根據其需要從商業機構挑選一些合適的營運策略和技術作參考，例如商業機構在長遠規劃、財政及人事管理等。

## 堅持教育的使命

但在這個文化轉移的過程中，學校應時刻緊記自己的使命，並且在篩選外來知識時，同時從學校教育的宏觀和校本的微觀角度去分析和審核它的可用性。祇有這樣，學校才能擺脫過份倚賴商業模式來辦學這「致命誘惑」。

## Cuban 變革及成敗標準

### ■ 成敗準則

政策精英(policy-making elites)角度出發：

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

從實踐者(practitioners)角度出發：

1. 適合性(adaptability)
2. 長命(longevity)

### 以關注為基礎的採納模式(CBAM)

- 霍爾等人(Hall et al 1979)研制的以關注為基礎採納模式(CBAM)是關注在學校層面影響個人的變革。

1 信息的	對創新的總體意識和了解更多關於創新細節的興趣得以表現。個人似乎不擔憂他/她自己與創新相關聯。他/她對創新的實質性方面，比如一般特徵、影響和利用的要求，以無私的方式感興趣。
0 意識	表明對創新很少的關注和參與。

3 管理	注意集中於利用變革的過程與任務和信息與資源的最佳運用。與效率、組織、管理、計劃和時間要求相關的問題最重要。
2 個人的	個人對創新的需求、在滿足創新要求方面的不足，他/她在創新中的作用等不確定。這包括他/她在組織的回報結構、決策和與現存結構以及個人使命相關的潛在衝突方面的作用。項目給自己和同事帶來的經濟和地位意義也得到了反映

6 重新調整中心	中心是探究創新所帶來的更廣泛的益處，包括主要創新或以更有力的選擇進行替換的可能性。個人對於提議的或現存的變革具有明確的觀念。
5 合作	中心是在創新運用方面與他人的協調與合作。
4 結果	注意集中於在他/她的及時影響下創新對於學生的影響。重心是為了學生創新的相關性，學習結果的評價，包括表現、能力及增強學習結果所必需的變革。

### 管理轉變的成功因素

- 願景建立
- 承擔風險
- 團隊工作
- 員工發展
- 推動解難
- 重建文化

### 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。

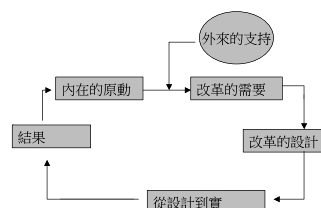
正式組織所面對的根本兩難困境是秩序與自由(order versus freedom)。秩序與自由二者均為人們所想要的，而且是達成高度效能與品質的必需品，然而提升對某一個的重視，就降低另一個。在學校中，秩序與自由的緊張關係至少展現在四個實際存在的兩難困境：協調與溝通、科層體制的紀律與專業知識、行政計劃與個人創新，以及視學習為行為與認知。

## 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。



香港地區校本改革循環圖

## 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

- 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。

### 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」也是駭負們的關注點。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，校長們都注意到這一點。

### 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。

### 願景的需要

- 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，是永不終止的歷程。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。



同工們在鮮魚行學校交流



參與同工聚精會神聽主講分享



分組討論激發思考



參觀基慧馬灣的同工合照

## 變革的困難與策略

黃仲基

### 「建構小學專業學習社群」計劃 第二期

#### 變革的困難與策略

黃仲基  
31-05-2008

### 為什麼人們抵制變革

- 失去控制
- 太多的不確定因素
- 驚訝
- 變革太多
- 對過去產生懷疑
- 害怕失敗
- 連續的影響
- 更多的工作
- 過去的怨恨
- 現實的危險

### Fear to the unknown

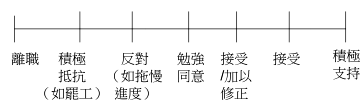


### Fear to leave the comfortable Zone



### 員工對變革的反應

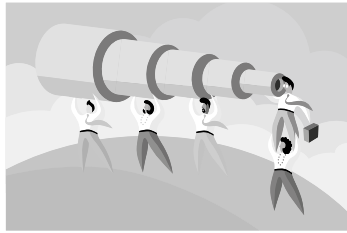
■ 不論變革的內容如何，員工對變革的反應總是在積極支持與積極反對這連續線上



### Big Success upon small success



Start Small , think **Big**



### Fullan's Implementation Dip

- At the beginning of implementation, the cost is large, but the reward is small.
- A period of time to attempt, feel and find out the appropriate way for success is needed.

### The cycling analogy



### The Roller Coaster Analogy



### 推行滑落的啟示 (Implication of Implementation Dip)

- 有要求，無苛求
- Start small, think big!
- Emotional support and guidance
- Careful resource plan, don't waste it all in one blow!



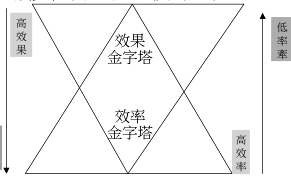
### Fullan (2000)

#### 8 點啟示(經驗和教訓)

- 啟示1：你不能強制決定甚麼是重要的
- 啟示2：變革是一項旅程，而不是一張藍圖
- 啟示3：問題是我們的朋友
- 啟示4：見解和策略計劃稍後形成
- 啟示5：個人主義和集體主體必然有同等力量
- 啟示6：集權和分權都行不通
- 啟示7：與更好的環境保持聯系對成功必不可少
- 啟示8：每個人都是變革的力量

■ 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 未操縱及委任
- ⑦ 強制



### 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	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

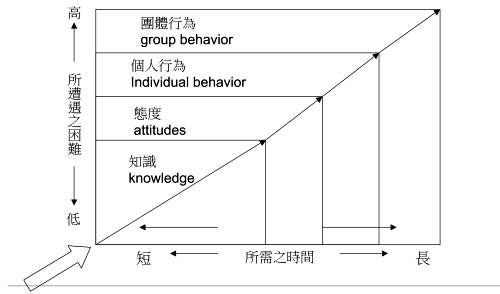
技巧	適用的情境
教育及溝通	有關變革的資料能除去因資料不足的和誤解所引致的恐懼和不安。
參與及投入	變革倡導者需要收集有關資料及預期遭受到較大的員工阻力。
操作支持	當員工缺乏執行有關變革的資源及技術時。

技巧	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能真切解決問題。
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。

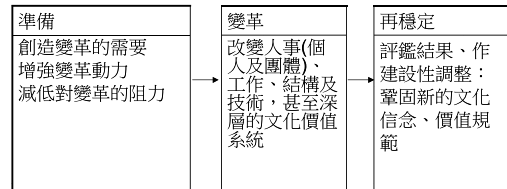
### Strategic Consideration

■ Efficiency  
VS  
■ Effectiveness

## 改變不同變項所需時間與難度的變化



## 組織變革的階段



(改編自鄭燕祥、伍國雄, 1991)

## The Change Sequence

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

Mondy, R. W. et al. (1980)

## Five Ingredients for Successful Change: The VISAR

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

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

## 管理轉變的成功因素

- 願景建立
- 承擔風險
- 團隊工作
- 員工發展
- 推動解難
- 重建文化

## Risk Taking

- Calculated risk



### The Firing Analogy

- Ready, Fire, Aim !
- Ready, Aim, Fire !
- Aim, Ready, Fire !
- Fire, Ready, Aim !
- Aim, Fire, Ready !
- Fire, Fire, Fire !
- Ready! Ready! Ready!
- Aim, Aim, Aim !



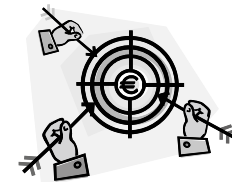
### Ready !



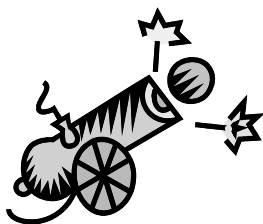
### Fire !



### Aim!



### Fire !



### 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、龐君偉博士主譯(2004) · 頁67-70

去蕪存青！



■ Thank You!!



在油塘基顯的合照



參觀油天的同工大合照



油塘基顯的學生大使在介紹校園設施



同工聽取油天的課程主任介紹開展  
專題研習的經驗



參觀鮮魚行學校同工的大合照

## 校園經營與學生生活

中華基督教會  
基慧小學(馬灣)

### 校園經營與學生生活 基慧小學(馬灣)

#### 辦學宗旨

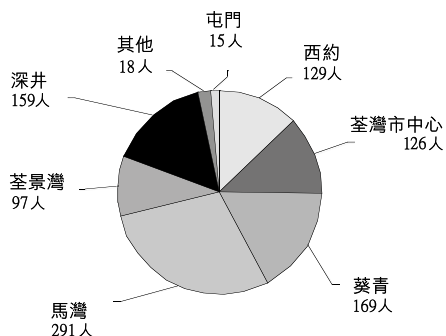
本校乃中華基督教會直屬小學之一。一向秉承區會辦學目標，透過學校傳道服務。為貫徹上述目標，本校積極營造和諧氣氛，使全校教職員工發揮團隊精神，全心全力為學童提供優質教育。務使彼等在愉快學習環境下，發揮潛能，養成自信、自律和自學精神，從而建立健全人格，積極人生觀、良好公民意識及辨別是非的能力，配合區會「全人教育」辦學理想。深切盼望藉著聖經教訓，造就學生成為一個愛主、愛己、愛人的上帝兒女，榮神益人。

### 願景

在基慧小學(馬灣)……

- ♥ 我們尊重和關懷每一位孩子。
- ♥ 我們善用資源，和孩子在這良好的環境中一起學習。
- ♥ 各人盡展所長，共創美好校園。

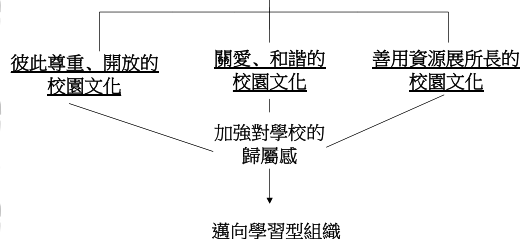
### 學生來源



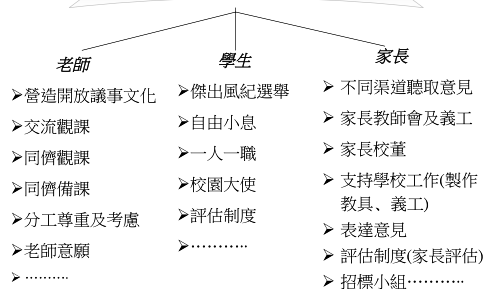
### 困難

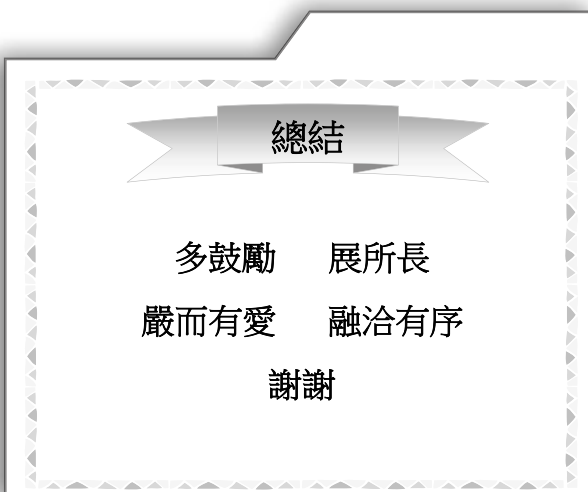
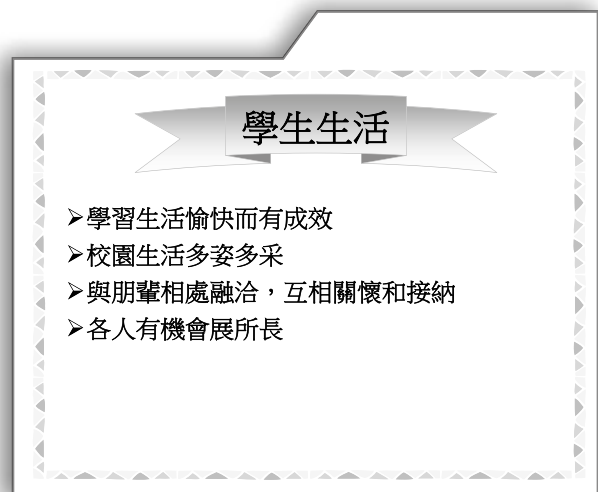
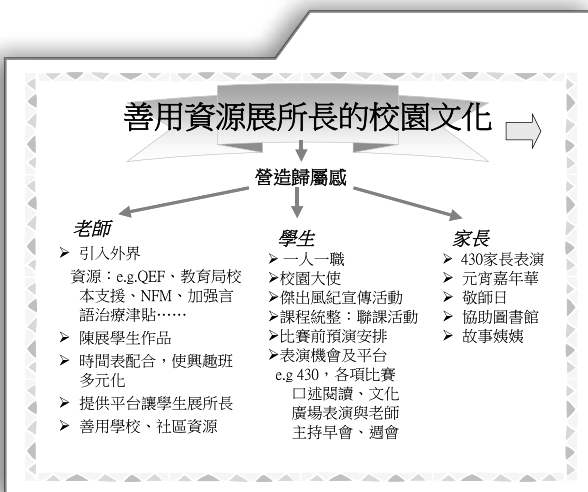
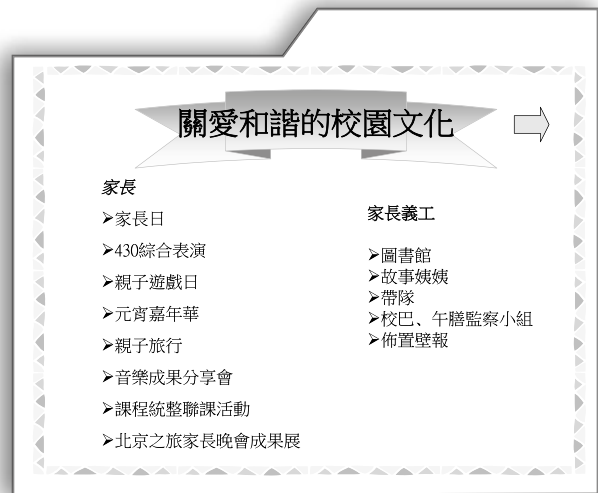
1. 學生來源
2. 地方偏遠：
  - 交通受限制，受封橋的影響
  - 凝聚家長到校參與有困難
  - 興趣班發展
  - 家長對安全的關注(封橋、天氣)
  - 提昇學校的競爭力

### 校園經營



### 彼此尊重、開放的校園文化 ⇨





自評/反思 (e.g. 學與教、活動、行政工作等)未能完成原先的進修計劃之原因

---

來年工作展望(e.g.期望任教的科目、級別、希望參與/帶領的科組/活動等)。配合學校發展方向、個人發展等，請具體寫出你的進修計劃。

---

校長意見/回應

## 學校變革和從閱讀中學習

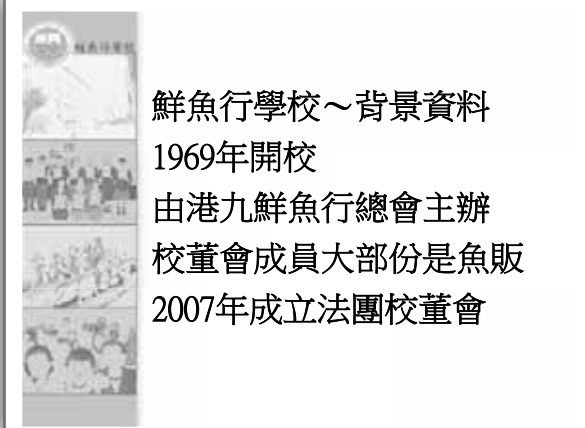
鮮魚行學校



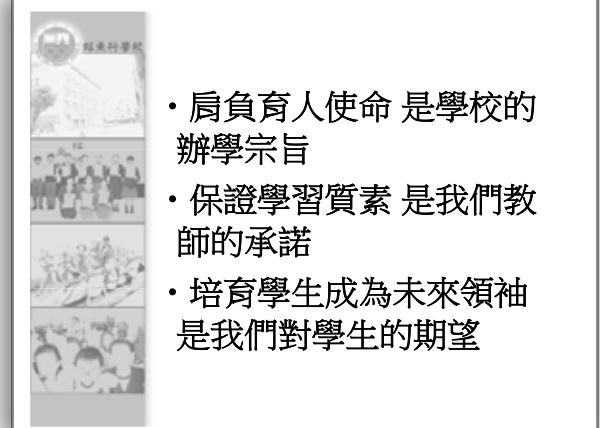
### 香港初等教育研究學會 主題：學校變革和從閱讀中學習

程 序	時 間
集合	1 : 00 - 1 : 15
參觀校舍	1 : 15 - 1 : 40
小休	1 : 40 - 1 : 45
校長簡報分享	1 : 45 - 2 : 45
答問時間	2 : 45 - 2 : 55
分組反思訪談	2 : 55 - 3 : 25
拍照	3 : 25 - 3 : 30

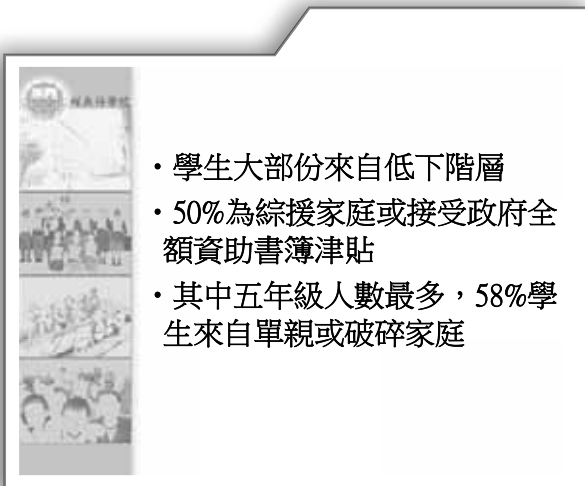
二零零八年六月四日



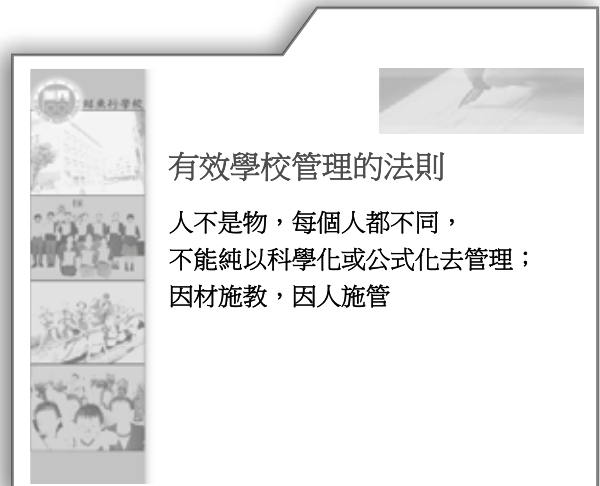
鮮魚行學校~背景資料  
1969年開校  
由港九鮮魚行總會主辦  
校董會成員大部份是魚販  
2007年成立法團校董會



- 肩負育人使命 是學校的辦學宗旨
- 保證學習質素 是我們教師的承諾
- 培育學生成為未來領袖 是我們對學生的期望



- 學生大部份來自低下階層
- 50%為綜援家庭或接受政府全額資助書簿津貼
- 其中五年級人數最多，58%學生來自單親或破碎家庭



有效學校管理的法則  
人不是物，每個人都不同，  
不能純以科學化或公式化去管理；  
因材施教，因人施管



### 有效學校管理原則一

與時並進，引用科技，提升效率

- 危機感(抵抗外敵)
- 願景(富國強兵，擴展版圖)
- 合適人選
- 嚴格執行



### 有效學校管理原則二

有效管理與校長領導能力有關：

- 先要教育思想領導，然後才是行政上的領導，再加上強大的執行力
- 校長的思路決定學校發展方向，最終影響學校生存與命運
- 領導人要有魄力、膽量
- 振興教育希望在教師，辦好學校在校長



### 校長的領導信念

- 領導者的角色/抱負：管理好學校/打造好學校
- 領導者的作風：以身作則(勇氣) 並肩作戰(承擔) 尊重互信(誠實) 量才為用(賦權) 激勵人心(毅力)



### 學校領導變革措施

1. 第一間學校與小一家長簽約，保證學習質素
2. 第一間學校以「坐直升機遊香港」獎勵學生閱讀
3. 第一間通過特別視學，被教統局評為優質學校
4. 第一間學校自行推行英文小班教學
5. 第一間平民化學校獲得一百萬元捐款



### 變革理念

- 服務/產品質素
- 形象包裝
- 市場推廣



### 變革步驟

- 質素保證：保證小一主科合格(保用)，有保用證書
  - 重建品牌：改變保守落伍形象，美化外牆，安裝電子儀器
  - 產品改造：進行思想教育，利用早會，校長茶聚，校長通訊
  - 提供優質服務：別人不願意去做或做不到的，我們就去做；別人沒有的，我們有；別人有的，我們比他做得更好。
- 例如：全面家訪  
全面開放校園，包括校長室  
營養早餐  
一日一水果  
派送麩飽



### 市場推廣

- 利用傳媒：傳媒競爭激烈，只要有新聞價值，活動有創意及特色便可吸引傳媒採訪-直升機遊
- 教育版
- 教育專輯
- 周刊
- 電視特輯
- 教育新聞



### 獎勵計劃

- 直升機遊香港(特色)-震撼性宣傳(徒木立信)
- 交齊功課迪士尼之旅---時事觸覺，了解兒童心理，賞罰分明



### 辦學特色

#### 一). 開放校園

- 學校全面開放，家長可隨時到訪學校
- 學生每日可留校至六時，周六和周日(包括學校假期)也可回校使用學校設備，包括電腦室和圖書館，朝九晚五



### 配套措施

#### 1.安全網

- 全校安裝了48支閉路電視，包括每個課室
- 確保每個學生在安全的環境下成長，免受欺凌



### 2.健康化

- 學校推行營養早餐計劃
- 午膳水果計劃
- 下午麵包計劃
- 優質食水ISO5667計劃，確保學生身體健康



### 3.衛生化

- 學校引入多種清潔器材，確保校園清潔衛生
- 例如洗地機、吸水吸塵機、高壓水槍清洗機等



## 二). 愉快校園

- 每個課室門漆上不同顏色，貼上學生喜愛的卡通圖案
- 學校外牆和走廊繪上學生作品美化校園
- 學生進入校園，仿如進入樂園
- 達至「學生樂學，教師樂教」的目的



## 配套措施

### 1. 數碼化

- 全校無線上網
- 每個課室裝有兩台可上網電腦、一台實物投影機及一部投影機
- 學校購置多項網上學習軟件和平台
- 提升學生學習興趣及培養學生自學能力
- 方便教師及家長隨時評估學生進度



## 2. 閱書樂

- 全校上至校長，下至學生皆喜愛閱讀
- 閱書量由四年前的每年五百本提升至每年二萬多本
- 校長每年搜羅停辦學校的圖書以豐富藏書量，或轉贈有需要的學生
- 校長每年必定帶領學生參觀書展



## 三). 希望校園

- 學校不斷提供機會，發掘不同潛質的學生
- 參加外間不同類型的公開比賽和測試，擴闊學生的視野和培育遠大的理想
- 我們的學生「雖不是富人的後代，但學校希望培育他們成為富人的祖先」
- 學校的教育理想是培育學生「熱愛生命、熱愛學習、做個未來領袖、共創美好環境」



## 1. 優化教育

- 與大專和社福界專家合作
- 包括教育學院、浸會大學和楊震社會服務社等
- 培訓及支援教師和家長，推行創意教育和英語課程改革
- 另特別設立科研(學科研究)主任和溫家堡家長支援中心
- 推動教師和家長(家長學堂)持續進修和學習



## 2. 提升學生英語成就

- 學生英文程度最弱
- 邀請富經費的英文教師協助推行英文科小班課程
- 每堂必定包含拼音、常用字、及趣味閱讀
- 與外間團體(暢言教育基金會)合作，調動更多外籍英語教師協助原任老師對學生進行英語支援訓練

## 資優教學分享

## 聖公會油塘基顯小學

### 聖公會油塘基顯小學

資優教學分享 (27-06-2008)

### 背景

- 建校於1968年
- 以「活動教學」作教學模式
- 於2005年遷到位於油塘新校舍
- 由原來24班增至現今36班，「拔尖補底」的需求隨之增加

### 發展目標

- 多元化的學生發展
- 拓展學生視野
- 盡展學生獨特潛能

### 資優組的成立

- 人才庫
- Smartland
- 校本資優培訓系統

### 人才庫

- 學術成績
- 創造力特質
- 領導才能
- 數理能力
- 具藝術天份
- 已接受評估



### Smartland

- 活動室
- 資源室



## 校本資優培訓系統

Level III 校外支援	IIIE 簡潔處理機費社會服務處資優教育計劃(QEF) 高漢柱資優教育中心 香港理工大學資優培訓課程 香港中文大學兒童成長中心課程 資優教育學校網絡計劃 全港「為藍天打氣」創意話劇劇本創作大賽指導課程 香港中文大學專業進修學院及平衡智能合辦「小傑傑計劃」 香港賽馬會社會服務處四龍龍航第一資優領袖培訓計劃 (OEF) 香港中文大學專業進修學院及平衡智能小傑傑計劃 港漢信義會新禧中學、香港資優兒童家長會東九龍資優學童培育計劃 教育局學生大使—領袖生命計劃 香港青年協會—香港兒童飛龍大使選舉及培訓	
Level II 抽離式	IIC 領袖小先鋒訓練計劃 新學期開學活動(小女童軍、幼小童軍、交通安全隊、公益少年團、基督女少年軍) 書友會、新華學會、環球大使、YKH守護星 記憶力訓練	IID 中文學會 英文學會 數學學會 奧數培訓 普通話學會 音樂學會 智慧學會 舞蹈學會 電腦學會 IT大使 機械人學會 英文話劇 資訊科技挑戰獎勵計劃 粵劇活動 中、英、普通話訓練 港漢地區中小學普通話水平考試訓練 校隊培訓(足球、籃球、游泳、羽毛球、乒乓球、田徑) 語言章 網絡機械人訓練課程
Level I 全班式	IA 成長課	IB 專題研習(各學科) 創意數算(中、英文科) 思考題(數學科) 數學日(數學科) 科技日(常識科) 英語日(英文科) 普通話日(普通話)

## 全校模式

- 把多種不同智能融入科目及活動之中  
(例：中文科—戲劇表演、漫畫製作、創意結局改寫)



## 全校模式

- 專題研習日
- 精英班與支援班的調合



## 抽離模式 (領導才能)

- 「領袖小先鋒」訓練計劃



## 抽離模式 (學術成績)

- 記憶力培訓
- 學會制、語言章



## 抽離模式 (具藝術天份)

- 視藝精英訓練



## 抽離模式

- 體育才能—校隊訓練  
(球類、田徑、舞蹈等)



### 抽離模式（數理能力）

- 網絡機械人訓練課程
- 奧林匹克數學訓練



### 抽離模式（多元智能）

- 思維能力訓練（專注力、記憶力、協作能力、創造力）（2006）
- 音樂劇（2006）
- 多元智能音樂劇（2007）



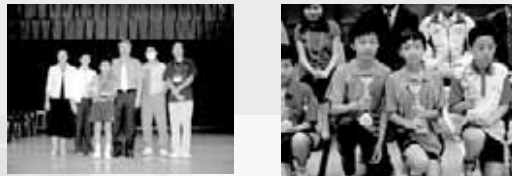
### 校外支援模式

- 全港「為藍天打氣」專題研習及創意話劇劇本創作大賽指導課程
- 循道衛理楊震社會服務處資優情意教育計劃(QEF)
- 香港青年商會—香港兒童飛龍大使選舉及訓練營



### 學習成效

- 07-08九龍東區小學校際羽毛球賽—男子組冠軍及女子組季軍
- 2006-2007、2007-2008年度 全港精英羽毛球比賽 一單打、雙打冠軍



### 學習成效

- 全港七百多所小學中，本校5位同學被挑選為本年度「香港兒童飛龍大使」
- 澳洲國際聯校學科評估
- 2007全港記憶力錦標賽—A組（小學組）全港季軍
- 2007-08九龍東區小學田徑錦標賽—男子甲組60米冠軍、男子甲組100米冠軍、男子甲組4X100接力冠軍
- 2007-08年度九龍東區男子組體育運動銀獎學校



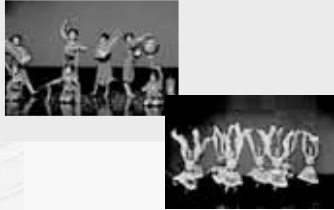
### 學習成效

- 全港「為藍天打氣」創意話劇劇本創作大賽（一等獎、二等獎）



## 學習成效

- 第四十四屆學校舞蹈節 中國舞—低年級組 甲級獎、高年級組優等獎



## 發展方向

- 以「語文」、「數學」、「科學」及「思維」範疇設計校本訓練課程
- 成立「個人發展歷程檔案」



關校長代表馬灣基慧小學感謝胡少偉博士的到校培訓



馬灣基慧小學的同工在校本培訓中進行小組分享



徐國棟博士的主講精彩生動



基慧馬灣的校園大使介紹校內種植園



張校長帶同工在油天校園參觀

## 「建構小學專業學習社群」計劃

### 校本培訓

#### 中華基督教會基慧小學（馬灣）

#### 中層人員的策劃與發展

香港初等教育研究學會  
23-06-2008

學校教育的發展，中層人員的素質影響很大。從前線教師走進管理階層，成為學校的中層人員，他們大都會參與學校的決策，當中既要兼顧學科教育的發展，又要承擔學校的行政管理工作；可以說每位中層人員對學校的作用都是舉足輕重的。



- 正如Fullan（2000）分析教師的背景沒有培養他們承擔這種協作領導的角色。一旦教師處在領導地位，他們缺乏這些角色的準備就是不言而喻的了。
- Donaldson（2001）提出教師領袖是信念的培育者，他作為教師群的一員，他對組員同工有巨大的非正規影響，能將自己的意見建議和實踐，不常規地傳給他的同事。故中層人員對學校的歸屬感和工作的滿意度，是會在日常的教學和工作中，自覺或不自覺地影響基層教師。假若中層人員明白自己作為學校領導層的一份子，有責任積極地推動校務工作，這將會使各項校務的管理和推行有較佳的效果。

## 團隊發展

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

- 在小組訪談中有中層人員指出：「作為中層人士須處理和普通老師，處理人際關係是很難的事，但都要做到最好，把磨擦減至最低，並把大家的理念作調適。」
- 而另一位中層人員也指出：「很多時做中層人員要執行校長定下來的目標，還要統領下面的老師去做，所以中層人員壓力比基層老師為大。」

可見今天中層人員在領導及管理基層教師時感到不少的難度，故這個校本培訓活動十分注重中層人員對團隊發展的認識和提高，以便中層人員更好地領導基層教師及促進學校團隊的協作。

## 團隊的難題

## 解難者

- 誰有好的意念
- 誰能選取最好的意念
- 誰去統籌團隊成員
- 誰有效推行工作
- 誰能聯繫外界資源
- 誰推動團隊向前發展
- 誰能終止爭論改善團隊關係
- 誰有專業知識
- 誰能產生高質的表現

- 智多星
- 審察者
- 統領者
- 執行者
- 外交家
- 鞭策者
- 和事佬
- 專業者
- 完成者

## 不同階段中最有效的角色

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

## 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。

- 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。

### 校本改革三階段

- 辨認、建立及宣傳改革的需要
- 透過校本機制，計劃改革目標及政策
- 分析力場及發展策略
- 增強推動力
- 減弱抗阻力
- 藉教職員發展有關成員作好心理（即認知及情意）及技術上的準備
- 準備改革所需的資源

### 改革階段

- 在管理/教學/學習實施科技改革
- 實施在管理/教育/道德公民方面，有關價值信念之文化改革
- 對有關成員個人/小組/學校層面的情意、行為及認知方面，作出改變行動
- 監察改革過程及確保向目標進展
- 澄清焦慮的心理及技術不明朗因素，減低對改革的潛在損害
- 學習新意念及技術，發展新目標

### 再穩定階段

- 辨認改革的外顯及內在優點
- 找出並除去不利的效應
- 估計改革之各類代價
- 評估改革效能
- 推薦做以後改革參考
- 修正有關的科技改革
- 將成功的科技改革制度化
- 將成功的文化改革內化
- 澄清因失敗經驗而生的不明朗情況及困惑，鼓勵持續學習

### 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。學校行政革新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。

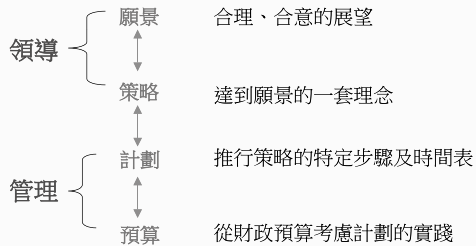
#### 計劃

- 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，則更能有助於達成學生行政革新的目標。

#### 學習

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

## 願景、策略、計劃、預算的關係



## 學校發展計劃的理念基礎

- 美國學者Reynolds(1997)也提出良好的學校管理必須有一份周年策略計劃書，以展示學校來年的行動和遠景。Caldwell & Spinks(1998)認為，優質而自我管理合中央教育政策和每年的校務計劃，而所包括的內容項目有六項：訂好優先次序、設計課程、實施課程、分配資源、學與教，和檢討等。

李子健、馬慶堂、張月茜(2002)，頁30-33,53,54。

- 大體而言，學校發展計劃的過程宜把改善學校的部分原則付諸實踐：
  - 把規劃和檢視序列(sequence)變為機構的運作常規；
  - 訂立目標，重新調配校內資源；
  - 宜建立基於先前檢視所得資訊的評估；
  - 宜觸及機構各層次的成員及其對教與學產生的效果；
  - 集體建構和檢視計劃。

## 制定學校發展計劃和週年校務計劃的注意事項

### 1、應能反映最新的教育發展和政策

在制定學校工作的優次時，應充分考慮教育／課程改革所提出的新措施，例如課程發展議會建議的四個關鍵項目，即德育及公民教育、從閱讀中學習、專題研習和資訊科技互動學習。

### 2．訂立目標及關注事項

建議學校每年的關注事項不多於三項，主要視乎有關策略／工作所涉及的範圍、學校文化和學校是否已作好準備而定。學校自評應著眼於學校本身的發展，同時亦充分考慮教師和學校整體的學習能力。

學校所訂定的長遠教育目標應配合香港的教育目標、辦學團體的辦學使命、地區需求、以及教師、家長和校友等的意願和期望。

曾接受質素保證視學的學校，應把在視學中確定需要跟進的事項納入計劃內。

如「學校發展津貼」的有關計劃亦涉及該學年某關注事項，則應在學校發展計劃和週年校務計劃內一併反映。

為配合員工的專業發展及學校的發展，學校須制訂和推行正式的員工(包括校長)考績制度，亦應不斷改善有關制度。同時，亦應把校長持續專業發展計劃列為教職員專業發展計劃的一項重要元素。

學校應分析本身的現況，並參考本學年的策略或工作評估結果，以決定未來發展的路向和工作的優次，並應學校的環境和需要，制訂計劃。

學校的關注事項，應覆蓋全校的計劃／活動。以專題研習為例，各科組的工作應緊密配合全校層面的關注事項。因此，專題研習的有關工作應涵蓋各科組的工作。若非必要，學校毋須把個別科目的計劃納入週年校務計劃內。

### 3. 制訂工作／策略

須以目標為本，並列明成功準則和時間表等施行細節。

應訂定明確、具挑戰性、且是可行和校本的成功準則，以便評估有關工作／策略的成效。成功準則則有助於評估和判斷活動的成效、進展和質素。例如：xx%的教師參與至少15小時的專業發展活動。

#### ■ 學校計劃工作一般包括以下步驟：

- 📁 環境分析，即對學校所處的周邊環境進行分析，預測未來可能出現情況以及提供的機會；
- 📁 建立目標；
- 📁 明確前提條件，即明確計劃將在什麼情況下實施；

- 📁 編制和確定方案，有必要的話可制訂幾套備選方案，然後分析其優缺點，經過比較選出最優方案；
- 📁 制定實施細則，最優方案的選定並不意味著計劃工作的終結，接下來的任務是制定各種輔助計劃，以支持總計劃的貫徹落實。

### 計劃的控制

- 📁 標準合理，制定的工作標準經過努力是能夠達到的；
- 📁 信息準確，信息溝通渠道所提供的信息是準確可靠的；
- 📁 反應及時，控制系統能夠及時作出反應，糾正偏差；
- 📁 層次分明，不同層次的管理人員都能參與控制活動，做好自己職責範圍內的工作；
- 📁 運行靈活，整個控制系統能夠適應環境的變化，運轉自如。

### 在學校管理中實施有效的控制

- 第一步，制定工作標準，標準是人們所期望的業績水準，它是進行比較的基礎，也是實現控制的必要條件。
- 第二步，比較實際工作與預定標準之間的偏差。在此，首先要確定各項工作實際所取得的業績，然後將它與標準進行對照，以便了解二者之間的偏差。
- 第三步，採取糾偏措施，在分析偏差產生原因的基礎上，採取有針對性的措施改進工作。

「建構小學專業學習社群」計劃  
校本培訓  
鮮魚行學校

中層人員的團隊與領導

香港初等教育研究學會

中層人員對角色的理解

有關中層人員對自己角色的理解，在香港初等教育研究學會的2002年調查中，有超過九成認同中層人員要熟悉校務及學校發展方向、要有管理及組織能力、要懂得聆聽基層教師的意見、要能從多角度考慮問題、要懂得自我減壓和是學校的潤滑劑。但卻有43.1%的中層人員不認同中層比一般教師有成功感；看來，本港教育當局、辦學團體和學校均應設法去提高中層人員的工作成功感。



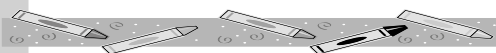
八所小學中層人員經過了培訓後，大都能加深對「中層人員的角色與成長」的了解，其總平均滿意度為3.69，比整體評價的3.62為高，可見這課題受參與同工的肯定，當中有五位同工在校本培訓的評估表中，指出自己在工作坊後有下列的新了解：



- \* 更了解中層人員的角色。
- \* 中層人員對組織的運作有一定的影響。
- \* 自己所扮演角色，釐定清楚執行、管理和領導三個角色。
- \* 了解中層人員的責任及如何配合校方發展。
- \* 人際關係是重要的及如何與基層同事協調。

- 可見這計劃內校本中層人員的培訓，確實能促進參與者的成長和反思，使他們不單對自己角色有所理解，亦啟發到他們要為自己的成長盡責，以提升自己的能力去做好學校的工作。

- 正如教育部師範教育司（2003）指出，高「自我」的教師，傾向於以積極的方式看待自己，能夠準確地、現實地領悟他們自己和所處的世界，對他人有深切的認同感，具有自我滿足感、自我信賴感、自我價值感。只要學校中層人員明白工作自我觀的重要性，就懂得整理和珍惜自己成功的工作經驗，從實務中改善學校工作和提升自己中層管理的能力。



在培訓過程中，令筆者詫異的是，有受訓中層人員原來並不認識團隊發展是有一個歷程的，正如彭懷真(1999)指出團隊的發展通常分五個階段：形成、激盪及整合、增強凝聚力、有效率地執行和團隊建立。作一個團隊領袖，各中層人員應珍惜團隊內不同成員的專長，至於工作坊對他們的新啟發，下列五點值得與大家分享。

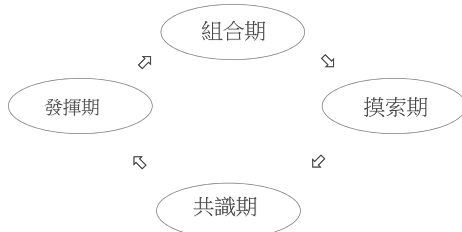
- 本校的團隊發展仍有很多空間去改善。另明白「群體」和「團隊」分別。
- 凡事應多角度思考，領導時以「協」助為主，團隊精神才可發揮。
- 團隊必須針對實際優點設計策略，共同思考對學校有利建議。
- 「實踐」、「經驗」在團隊中有很重要的作用，有些知識不能從書本學習。
- 個人的投入和團隊的精神均對事件成敗有關。

團隊發展的五個階段

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

王麗娟(2000)譯，〈團隊發展的五個階段〉輯於《活力領導》，頁161

## 團隊發展階段



## 組合期 (Forming)

團隊最初成立 嘗試創造形象，互相測試  
非常依賴領袖



## 摸索期 (Storming)

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



## 共識期 (Norming)

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



## 發揮期 (Performing)

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



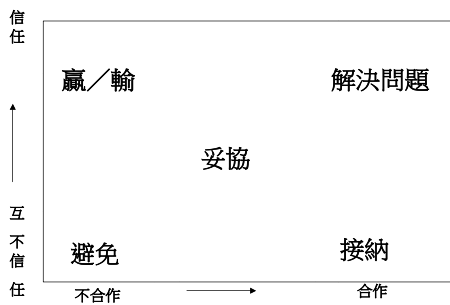
## 在團隊不同發展階段領袖應注意之處

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

## 白禮賓(Belbin's)的團隊角色

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

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



文林(1993)譯：〈解決衝突的方法〉，輯於《建立團隊》，頁116-118

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

文林(1993)譯：〈解決衝突的方法〉，輯於《建立團隊》，頁116-118

領域	協作類型	基本要求
校內協作關係	與個別同工協作	與同事保持友好關係，以履行學校指派的職務；敬業樂業，在學校發揮團隊精神，作出貢獻；對校內各科組及團隊的分工、職務及責任具一般認識。
	與不同組別協作	
	在建制內與不同組別協作	

定期表達  
要發自內心  
要指名道姓  
有時不妨公開讚揚  
讚美內容要明確  
表情要愉悅



### 管理人員的能力

- 宏觀思維能力
- 計劃決策能力
- 組織指揮能力
- 管理調控能力
- 思想工作能力
- 口頭和書面表達能力

(尚遠軍等，1999)

### 具有科學的管理行為

- 正確製定目標，堅定實現目標
- 實現以人為中心的科學管理
- 構築良好的工作環境和育人環境
- 具有顯著的工作業績

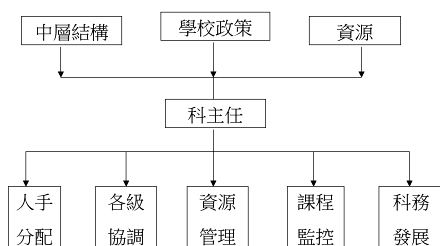
(尚遠軍等，1999)

### 行政人員的專業修練

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

(林海清，2003)

### 中層管理概念圖



(Neil & Morgan, 2003, p.127)

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

(Middlewood & Burton, 2001, p.127)

## 學科領導者的職責

- 確立學科在課程裡的目標與位置
- 設定教育學目標
- 發展一項策略計劃
- 策略性的監督、評鑑與檢核

陳儒晰譯(2003):《有效的學科領導》,台北,韋伯文化。

## 教學領導者的角色及心理準備

- 有遠見的挑戰者
- 策略計畫者
- 革新行動者
- 角色規範
- 環境塑造者
- 未雨綢繆者
- 應提出教學遠景、理想及價值觀
- 應具備良好的專業及溝通能力
- 領導者要能權力下放
- 領導者要有堅決投入的態度

(張德統等, 2002)

1. 要懂計劃
2. 情境分析
3. 監督實施
4. 維繫團隊
5. 評估修訂
6. 重視學教
7. 正面積極

## 群體凝聚力的概念

- 群體凝聚力是指群體對個體成員的吸引力,或使群體成員願意留在群體內的力量;也指成員之間的相互吸引力。它表現為認同感、歸屬感和力量感。如果這種吸引力達到一定強度,而且成員賦予群體成員資格以一定價值時,這個群體就具有較高的凝聚力。

(程正方, 2000)

## 領導集體關係協調的方法

- 心理認同
- 心理相容與個性互補
- 情感和諧
- 心理置換
- 行動一致
- 校長的作用

(程正方, 2000)

## 成功的領導秘訣

- 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

「建構小學專業學習社群」第二期  
校本培訓

聖公會油塘基顯小學

在課堂照顧學習差異的策略

香港初等教育研究學會

10-7-08

學生的個別差異

- 學生個別差異可包括多種性質，個別差異構成要素可分為三類：智力及前備知識；成就動機及相應的個性特徵；認知風格(cognitive style)及學習風格(learning style)。這三類構成能向的要素，大致反映了一個人在認知(cognition)、情感(affection)和意動(意志行動)(conation)三個既有明顯的區別，又有一定的重疊。下文嘗試從課程要素的角色對學生個別差異的處理作分析。

黃顯華，2002，頁168-174

- 一 課程目的
- 二 學習內容和活動
- 三 學習進度
- 四 學習手段和空間
- 五 班級結構
- 六 學習評估

- 個別差異的性質，有些是先天的(即nature)，如智力、高度等，學校教育對這些性質的改變可說是無能為力；但部分是後天形成的(即nurture)，如家境、前備知識、學習動機等。「家境」亦是學校教育無能為力可即時改變的因素。「前備知識」是學習結果，至少在初級小學階段，並不是形成個別差異的因素。至於「學習動機」因素，屬先天賦予人類，除少數天生即生理有缺陷外，人們都是喜愛學習的，這是香港教育改革主要目的之二：終身學習和學會學習的重要條件。

- 人們的社會生活有不同的工作崗位，要求的能力各有不同。有些長於語言，有精於數理……因此學校教育如要求消除個別差異，是不應該，亦不可能。筆者認為，應該做而可能做是，減少學生學習動機的個別差異，使學生在普及國民教育階段期間，天賦的學習動機不會因學校教育的過程而減少。

照顧差異的教學設計

- 在教學設計方面，通達學習(mastery learning)、合作學習(cooperative learning)和個別化教學(individualized instruction)，都突破了傳統教學方法，有助於使教學適應學生的個別差異。

## 通達學習

- Bloom發現影響學生學習成果的最主要因素，不是學生的先天能力，而是後天的學習基礎，學習基礎是可以改變的個別差異，學習時間是可以操控的教學變素。因此，通達學習的基本信念是「人人能學習，人人學得好」。只要能夠提供恰當的課程和有效的教學，幫助學生打穩每個階段的學習基礎，大部分學生都能夠通達所學。

- 時間是決定學習成果的重要因素。教師一是給予學生較多的學習機會，讓學生增加「實際的學習時間」，二是改善教學質素，減短學生的「必要學習時間」，即提升學習時間的質。
- 通達學習的實際運作，是透過學習目標的敘寫、目標層次的安排、回饋訂正及增潤強化的提供，保證學生的學習成果和照顧學生的個別差異。

## 合作學習

- Johnson兄弟從教育社會心理學角度，致力於在學習中競爭與合作的研究，發現學生的學習關係，可以分為三種目標取向：

	求學目標	成就評估	同學關係
競爭取向	與人比較，互爭雄長	常模參照	負面互動
個人取向	自我比較，自求進步	標準參照	互不相干
合作取向	互幫互學，共同促進	標準參照	正面互動

- Johnson & Johnson為合作學習訂出五項要素 (Johnson, Johnson & Holubec, 1994)：
  - 互相依靠：共同目標，小組成員彼此分擔角色、分配資源和分享獎賞。
  - 積極互動：小組成員互相講解、互相討論，共同完成學習任務。
  - 個人問責：每個成員均需完成本身工作，其表現將計入全組表現。
  - 人際技巧：全體組員都要學習領導、溝通、決策和排解紛爭的技巧。
  - 集體檢核：小組要定期查核目前進度，並檢討成員間的相處關係。

## 個別化教學

- 個別化教學，不等同於個別教學。個別教學，是指一對一的教學型態；個別化教學，則指調節目標、教材、學校資源、學習方法、時限和管理等因素，以適應學習者的個別差異。從這個定義看，個別化教學等同調適教學。不過，一般又會把個別化程度高的教學，如下表(鄭肇楨, 1985, p.114)所列的第(5)至第(8)類，才歸為個別化教學。

類型	學習變素						個別化程度
	目標	教材	學校資源	學習方法	時限	管理	
1	X	X	X	X	X	X	無
2	X	X	X	X	X	X	極低，只以時間調節
3	X	✓	X	X	X	X	低，只以教材適應
4	✓	X	X	X	X	X	普通，目標為最重要的個別化因素
5	✓	✓	X	X	X	X	高，目標與教材均個別化
6	✓	✓	X	X	✓	X	高，控制三個最重要變素
7	✓	✓	✓	X	X	X	極高，可以調撥資源以助
8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	最高，達到理想的個別化

## 個別差異的相關研究

### 基本差異

- 年齡 (Sutherland, 1997)
- 文化 (McNamara and Harris, 1997)
- 能力 (Wong *et al.*, 1995)
- 性別 (Hayes and Richardson, 1995)
- 內向/外向 (Eysenck and Eysenck, 1985)
- 動機 (Abouserir, 1995)
- 焦慮 (Zeidner, 1996)

## 認知型態和思考方式

- 聚斂式/擴散式 (Hartley and Greggs, 1997)
- 深思熟慮型/情感驅使型 (Goldman and Flake, 1996)
- 場地依賴型/獨立型 (Liu and Reed, 1994)
- 視覺型/語言型 (Kirby, 1993)
- 抽象型/具體型/主動型/反射型 (Willcoxson and Prosser, 1996)
- 控制位置 (Millar and Lving, 1995)

## 學習策略

- 深度/表面的閱讀方式 (Sadler-Smith, 1996)
- 序列型/整體型 (Paterson and Rosbottom, 1995)
- 焦點者/瀏覽者 (Santostefano, 1985)
- 多樣學習方法 (Chalmers and Fuller, 1996)

## 偏好

- 基礎知識與興趣 (Tobias, 1994)
- 早睡早起者/夜貓子 (Greenwood, 1995)
- 就座位置 (Burda and Brooks, 1996)

## 認知風格

### 場獨立型

喜好分析性的活動  
不喜歡與人互動  
愛好自然科學  
受內在動機支配  
喜歡以自己方式學習

### 場依賴型

喜好綜合性的活動  
喜歡接近人群  
愛好社會學科  
受外在動機支配  
視學習活動的特質來學習

## 學習風格

- 他們在描述個體在學習情境中採用的典型學習方式時，區分出三個雙極維度。這些「學習風格」維度包括：
  - 參與—回避；
  - 協作—競爭；
  - 獨立—依賴。
- 里奇曼和格拉沙斷定，學習者的每一種風格，都會表現出一系列相對穩定的特徵，他們把這些特徵描述如下：

## 學習中互動的差異

- 參與
  - 希望知道課程內容
  - 喜歡上課
  - 想學習
  - 服從並且遵循指導
- 回避
  - 不希望知道課程內容
  - 不喜歡上課
  - 對學習不感興趣
  - 不願服從，抗拒指導

## 學習中互動的差異

- 合作
  - 喜歡與別人分擔活動
  - 合作
  - 喜歡協作
  - 喜歡交往
  - 喜歡團體工作
- 競爭
  - 競爭並且以自我為中心
  - 自私並且以獲勝為動機
  - 喜歡遊戲或競賽
  - 喜歡參與分勝敗的活動
  - 喜歡團體遊戲

## 學習中互動的差異

- 獨立
  - 獨立學習
  - 完成任務
  - 敏感
  - 自由思考
- 依賴
  - 依賴教師的引導
  - 需要支持和外部動機
  - 不敏感，很少有好奇心
  - 做最低限度的事，服從領導

教學策略	對視覺偏好者	對聽覺偏好者	對動覺偏好者
■ 匹配策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 閱讀</li> <li>■ 放映</li> <li>■ 演示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 講授</li> <li>■ 討論</li> <li>■ 談論</li> <li>■ 播音</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 作筆記</li> <li>■ 實驗</li> <li>■ 遊戲</li> <li>■ 角色扮演</li> </ul>
■ 有意失配策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 作筆記</li> <li>■ 聽錄音帶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 講授</li> <li>■ 閱讀</li> <li>■ 放映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 講授</li> <li>■ 閱讀</li> <li>■ 放映</li> <li>■ 播音</li> </ul>

## 學習態度的四種型態

- 有很多小朋友在學習上都具有相同的能力，但是表現出來的成績卻各有不同，你知道差別在哪裡嗎？
- 現在，如果我們把學習態度分成四類的話，想一想哪種學習效果最好？為什麼？

## 想想看，你是哪一類型的學習態度？

- 我自認為沒有能力去做，所以根本不想去試試看。
- 如果我願意做，我能夠做好，但是我偏不想去做。
- 假如那件事不會太多，我才能做好它，而且也願意去做。
- 我認為我能做而且願意做，甚至用盡我所有的能力確實去做好。

林建平(1997)，頁359-360。

### 學業成敗與動機

- 兒童學業失敗有許多因素，包括內在和外在的各種原因。其中，外在的因素往往是學習者所不能控制的，而內在因素則是學習者較可掌握的，故在低成就兒童個人本身的學習輔導上，往往針對其內在因素著手。

- 在影響個人學習的內在因素中，「能不能學」的因素是生理狀況使然，亦非學習者或教師所易改變；而「會不會學」及「願不願學」的內在因素才是學習者所能掌握的，故在對個人的學習輔導上，常從此兩個方向著手。

- 學習動機是學習的原動力，沒有學習的動力、「不願學習」，就如同失去馬達的機器，永遠無法啟動學習行為，其重要性可見一斑。動機因素和個人人格特徵有關，包括：個人對學習的價值觀和興趣、個人的成敗歸因特徵、個人的自信心、個人的自我概念、個人的制握信念等，故學習動機輔導多採小團體諮商方式。

- 曾端真(民74)認為學習態度、自信心、成就動機和自我概念等，均是影響個體學習成敗的重要因素。故他設計一「成績低落學生之團體輔導」課程，以協助成績低落學生培養積極的學習態度與自我概念。

林建平(1997)，頁355-356。

### 成績低落學生之團體輔導課程

單元	主題	目標
壹	我的特質	探索自我特質，藉以促進自我瞭解，並分析自我特質與行為之間的關係
貳	最倒楣的一天	幫助成員養成面對事物的積極態度及安排時間的能力
參	踏腳石？絆腳石	引導成員以理性的態度面對挫折(成功者於困境中成長)
肆	IQ與座號	幫助成員明瞭自我期許與行為結果之關係，並引導其提升自我期許
伍	為什麼我不能開始	幫助成員明瞭個人心態與行為結果之關係

### 成績低落學生之團體輔導課程（續表）

單元	主題	目標
陸	鏡子與我	幫助成員明瞭「他人」是自我的鏡子；並引導成員建立理想的自我
柒	秘密武器	協助成員明瞭掌握成功的秘密武器是「周全的準備工夫」
捌	請讓我覺得是個VIP	引導成員培養尊重他人的態度，以建立較佳的人際關係
玖	最大的自由	引導成員體會個體最大的自由是在於掌握自己，並從而協助其做自己的主人
拾	有志者事竟成	協助成員訂定計畫與力行

## 快樂學習團體方案

- 孫中瑜(民79)曾設計一「快樂學習團體方案」，針對國小五、六年級低成就學生，進行學習輔導。此方案的課程包括：

- (1)基本策略——學習技巧方法
- (2)支持策略——團體諮商形式
- (3)雙重的介入方法——融合成就動機訓練及動機技巧訓練課程。

林建平(1997)，頁359。

- 此課程的目標是協助兒童認識良好的動機行為，養成良好的學習態度和習慣，能擬定學習目標、處理負向的自我問話，以面對問題，並且能運用記憶學習方法、做筆記、SQ3R的讀書方法、時間計畫表、考試技巧、集中注意力等學習技巧。

- 此方案共十個單元，每單元80分鐘，採用小團體輔導形式(約9人)進行。茲舉其中第四單元的名稱、目標、活動內容，及學生手冊中部分內容供大家參考。

## 「學習態度與習慣」單元

### ■ 目標

- 能認識自己的學習態度。
- 能辨別良好的及不良的學習習慣。
- 能發現自己平日的聽講習慣及態度。
- 瞭解如何從聽講中學習。
- 知道不良「聽力」的成因。

### ■ 活動內容

- 分享家庭作業。
- 介紹學習態度的四種型態。
- 看圖說話。
- 自問自答
- 暗藏玄機
- 聽力遊戲。

## 一般教室的診斷與補救教學流程

- 普通班教師在教學過程中宜充分利用預備性評量、形成性評量(平常考)、診斷性評量和補救教學，以減少學生的學習困難。精熟學習(mastery learning)教學策略最適合一般教室，而其成效頗受國內外肯定。精熟學習策略之流程如圖7-2。

何英奇等合著，2001，頁233-239

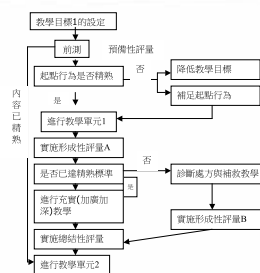


圖7-2 一般教室教學評量歷程

### 普通班教師的學習輔導

- 導師的補救教學
- 班級小老師
- 義工媽媽
- 合作學習
- 電腦運作

林建平(1997)，頁336-342

### 學習困難資源之診斷與補救流程

- 當學生的學習困難無法在一般教室內的診斷與補救教學加以改善時，可能須藉助資源班的考助；其診斷與補助教學共分六個步驟。

#### (一) 篩選或轉介

- 學校可主動將全校學業成就最差的20%作為初選標準，或用團體智力測驗與成就測驗之差距標準，或用認知歷程障礙等標準來篩選。此外，教師可依平日觀察、晤談、作業分析和非正式評量等資料推薦有學習困難的學生。再者，家長也可自行提供推介單，再進行晤談、搜集各種資料進行初鑑。然後將其中可能的個案轉介「鑑定委員會」作進一步鑑定的是否適合資源班，其餘的建議回原班。

#### (二) 鑑定

- 鑑定委員會小組成員包括學校行政人員、學校心理學家、輔導教師、資源班教師、普通班教師及其他相關專業人員如醫生等。鑑定小組會議針對個案的學習困難狀況，依學業低成就、學習障礙、性格或行為異常等標準加以鑑定分類。

#### (三) 安置

- 鑑定小組鑑定後，合於標準者安置在資源班，未達入班標準者回原班或轉介相關機構。

#### (四) 診斷

- 進入資源班的學習困難學生，鑑定小組必須進一步作更深入之教育診斷與評量，包括現有智能、成就的評量、工作分析(task analysis)、課程本位評量(curriculum-based evaluation)、檔案評量(portfolio assessment)、動態評量(dynamic assessment)、生態評量(ecological assessment)、學習策略評量等。然後據以編製符合個別教育需求之「個別化教育方案」(Individualized educational plan, IEP)。

### (五)評量

- 依照個別化教育方案實施補救教學，並以課程本位的教學評量方式評估補救教學的成效。

### (六)再安置

- 依據學生學習成果，決定是否回歸原班或繼續安置在資源班。

## 補救教學的模式

- 一 資源教室
- 二 學習站或教學中心
- 三 學習實驗模式
- 四 套裝學習模式
- 五 電腦輔助教學模式

何英奇等合著，2001，頁257-261

## 補救教學方案類型

- 一 基本技巧方案
- 二 私導性方案
- 三 功能性課程
- 四 工作研習方案
- 五 學習策略方案
- 六 補償性方案
- 七 諮詢方案

## 補救教學的策略

- 一 過程訓練模式
- 二 行為學派
  - 代幣制
  - 直接教學
  - 精準教學

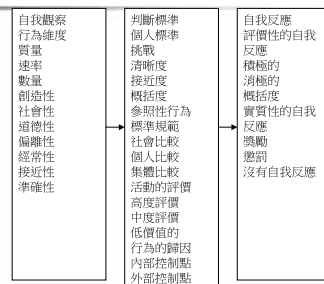
### 三 認知學派

- 認知行為改變
- 學習策略的訓練

### 四 人際互動模式

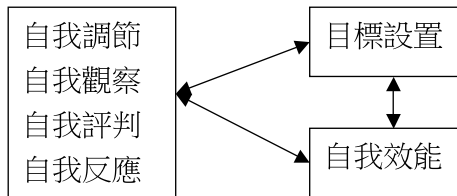
- 同儕教導
- 合作學習

## 通過內部標準和自我激勵進行行為自我調節的過程



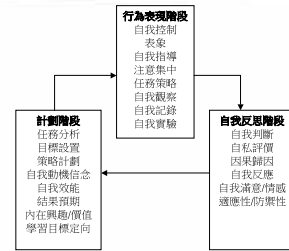
資料來源：班杜拉(1986)：《思想和行動的社會基礎：社會認知論》(中譯本，林穎等譯，皮連生審校)。

### 自主學習中的社會認知過程



資料來源：D. Schunk(1990). Goal setting and self-efficacy during self-regulated Learning. Educational Psychologist, 25(1), p.71-86.

### 齊莫曼提出的自主學習過程

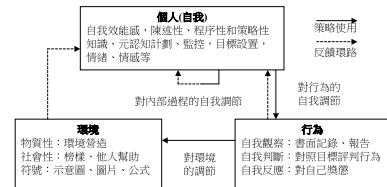


資料來源：Zimmerman(2002). Become a self-regulated learner: An overview. Theory Practice. Vol. 41, No.2, p.67

計劃階段	行為或意志控制階段	自我反思階段
任務分析	自我控制	自我判斷
目標設置	自我指導	自我評價
策略計劃	心理表象	因果歸因
自我動機性信念	集中注意	自我反應
自我效能	任務策略	自我滿意/情感適應/ 防禦性反應
結果預期	自我觀察	
內在興趣或價值	自我記錄	
目標定向	自我實驗	

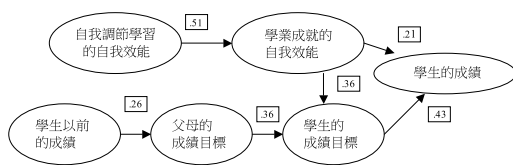
資料來源：Zimmerman(2002). Become a self-regulated learner: An overview. Theory Practice. Vol. 41, No.2, p.62

### 齊莫曼的自主學習模型



資料來源：Zimmerman(1989). A social cognitive view of self-regulated academic Learning. Journal of Educational Psychology, 81, p.330.

### 自我調節的路徑分析



資料來源：Bandura(1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

### 自我調節學習的研究框架

學習議題	心理维度	學習者條件	自我調節屬性	自我調節過程
為什麼學	動機	選擇參與	內在的或自我激發	自我目標 自的效能 價值觀、歸因等
如何學	方法	選擇方法	有計劃的或自動化的	策略運用或習慣化的操作
合時學	時間	選擇時間	定時而有效	時間計劃和管理
學什麼	結果	控制學習結果	對學習結果的自我意識	自我觀察、自我監控、自我判斷、行為控制、意志等
在哪裡學	社會性	選擇環境	對物理環境的敏感和隨機應變、資源的充分利用	選擇、組織學習環境
與誰一起學	環境	選擇伙伴、榜樣或教師	對社會環境的敏感和隨機應變、資源的充分利用	選擇榜樣、尋求幫助

遵玉芳，2004，150-164

## 學到的經驗

- 開展「學會學習」的項目後，我們得出了七點經驗。

這些經驗關係到學校如何發展：

- 網絡學習社區
- 學習的導向性
- 作為學習者和研究者的教師
- 學習中的領導關係
- 學生的促進學習
- 追蹤學生的學習、進步與成績的方法
- 嚴格的自我評價

鄭莉、劉大鵬譯，2006，頁223,227,230。

我們認識到可以通過以下方法促進學生的學習：

- 認識到促進學習是一個漸進的過程而不是件成品。
- 檢查不利於學習的組織性要素或制度。
- 高期望值。

- 對學生的學習給出嚴格的反饋。
- 敏感於阻礙學生學習的個人和情感障礙。
- 與學生及其家長長期反思和回顧學生所取得的進步。
- 保持和促進廣泛而平衡的課程所提供的全納教育。
- 創造性地因材施教，促進全納。

## 變革與教學關鍵

- 「能 - 做」的校園環境。
- 領導與管理的變革。
- 學習環境。
- 通過評價確保課程發展得廣泛而平衡。
- 使學生對其學習與學校管理產生良好的評價。
- 認真培養情緒智力。
- 對學習的評價。
- 增進學生、教師與家長之間的對話。
- 通過終結性評價與形成性評價促進學習。

## 參考書目

- 林建平(1997)：〈普考班教師的學習輔導〉，輯於《學習輔導——理論與實務》，台北，五南圖書出版社，頁336-342,359-360。
- 韓孝述(1997)：頁42〈個別差異與教學適應〉，輯於《篩選教育與普及教育下：師生教與學本質的初步分析》，香港，香港教育研究所，頁20-23,34-44。
- R. 賴丁 & S. 雷納(著) 龐維國譯(2003)：《認知風格與學習策略》，上海，華東師範大學出版社，頁22-23,27-28,63
- James Hartley 著，吳哲良譯(1998)，《學習與研究》，台北，五南圖書出版社，頁46,53,55-56。

- 黃顯華(2002)：個別差異、學習動機與學習模式三者間的關係，輯於黃顯華、朱嘉穎編著《一個都不能少：個別差異的處理》，台北，師大書苑，167-174。
- 何英奇等著(2001)：《學習輔導》，台北心理出版社。
- MacGilchrist, B., Buttress, M. 著，鄭莉、劉大鵬譯(2002)：《教與學的變革》，北京，中國輕工業出版社。
- 邊玉芳(2004)：《學習的自我效能》，杭州，浙江教育出版社。

## 建構和諧校園經驗分享

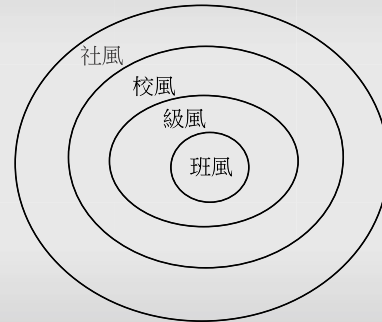
何漢權

### 建構和諧校園

(經驗分享)

何漢權  
23-08-08

#### 建構和諧校園



#### 問題探討

1. 社會價值
2. 學校營運
  - ◆ 辦學理念
  - ◆ 教學原則
  - ◆ 工作架構
  - ◆ 工作開展
3. 級班經營
  - ◆ 級聯絡角色定位
  - ◆ 班主任角色定位
  - ◆ 課室管理

### 社會價值

### 社會現象

- 什麼也不確定  
(政治、經濟、社會變化極速)
- 傳媒生態  
(要快樂、要feel、要墮落、要市場，卻不要承擔)
- 價值觀  
(難見“典範”不易尋找“榜樣”)
- 語言及行為變軌

### 學校營運

### 辦學理念

## 教育理念

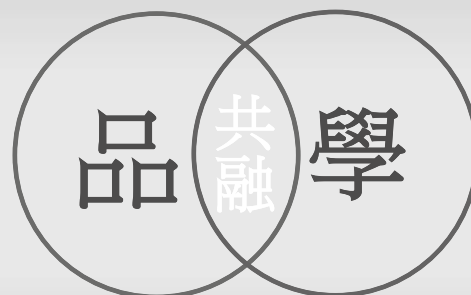
教育工作具有獨特的高尚情操。必須讓學生先安頓，再釋放，繼而建立自我，以及多元發展。

### Education Ideas

Education is a career of unique and dignified qualities, of which the success lies with stabilization as a foundation for liberation, self-actualisation and diversified development.



## 教學原則



### 什麼叫做有品學的公民？

1. 認同亙古不變的做人價值  
例：誠實、關懷、勤勞、進取、勇敢、自律、責任.....。
2. 對知識熱切追求  
例：緊張學業，喜愛課外活動
3. 與別人(德)產生對流關係。  
例：\* 熱愛生命---顧己及人、愛家愛國  
\* 愛公正、愛和平.....  
\* 愛自然 .....

給學生成長  
說過困難、  
下個定義

IQ、EQ、AQ

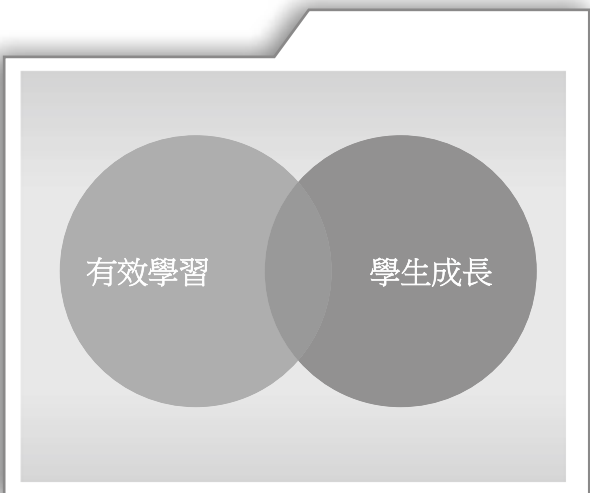
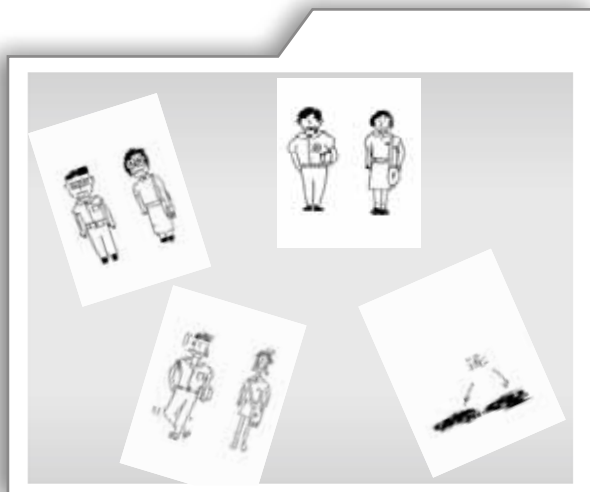
學會選擇、懂得選擇、  
善於選擇、欣賞選擇  
↓  
價值教育

親朋友、親家庭、  
親師長、親學校、  
親社會、親國家、親世界  
發揚「民胞物與」精神



工作開展





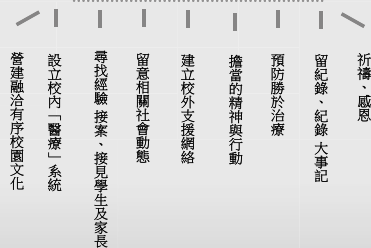
## 角色定位、分工合作

- a) 訓導組：政策的宣示，要清晰，要一綫到底，儘量讓老師明白以作配合(如學生服飾儀容要求、停課原則等)
- b) 輔導組：重視個人關係與關懷，尋找成功輔導個案，向老師推介經驗，開展生涯輔導
- c) 德育組：突出品格及生命價值教育，開展公民活動及義工服務
- d) 聯課活動組：著重參與，檢視現存活動組別，尋找多元，去蕪存菁
- e) 家教會：家教會成立、家長通訊發行，發展隱蔽教育效能

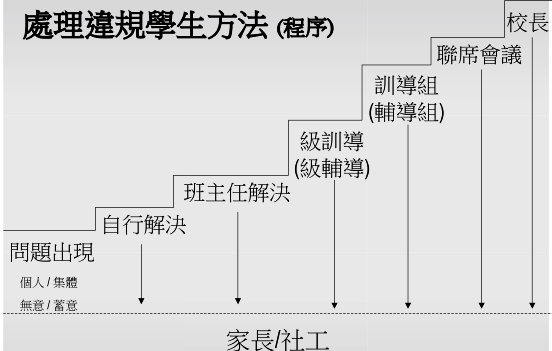
## 如何處理學生行為變異問題

指導思想

最好準備 + 最壞打算



## 處理違規學生方法 (程序)



## 級班經營

### 級統籌(08-09)

目標	1.掌握學校總體發展方向 2.關注該級學習的普遍與獨特狀況 3.作為科組部門、班主任以及家長溝通的橋樑，吸納並反映意見。 4.班風、級風及校風的協調						
	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	F.7
工作內容	1.級會主持，訂定議題並帶領討論。						
	2.搜集各級關注之事項交予何副校長，再整合科組意見，以便在每月一節之早讀時段，讓班主任向同學提出。						
	3.儘量出席全級活動。						
	4.提議如何運用校方撥備之班費。						
	1. ....	1. ....	1. ....	1. ....	1. ....	1. ....	1. ....
	2. ....	2. ....	2. ....	2. ....	2. ....	2. ....	2. ....
	3. ....	3. ....	3. ....	3. ....	3. ....	3. ....	3. ....

## 級聯絡角色定位

### 中一級聯絡

- 主持級會會議
- 與班主任保持緊密聯繫(正式/非正式)
- 壁報設計比賽
- 旅行日
- 家長會

### 中一級聯絡

- 建立常規(級會節/班主任節ppt)
- 午膳/班主任節時間到各班，巡視學生表現
- 跟進個別問題學生

## 班主任角色定位

(中學) 班主任工作規劃

### (1) 掌握青少年與父母關係

- 0-10歲 (孩子最依賴父母時期)
- 10-15歲 (尷尬期，對父母若即若離)
- 15歲以上 (有明確離開家庭的慾望)
- 25歲以上 (有較明確的道德觀及人生方向)

### (2) 瞭解青少年行為發展(焦慮)的特徵

- ◆ 崇拜偶像
- ◆ 小題會大做
- ◆ 喜歡自作主張
- ◆ 交朋結友、向外發展、自我意識逐漸加強
- ◆ 腦筋轉數快、卻未有清晰目標
- ◆ 遇有挫折、容易沮喪

### (3) 班主任角色發揮

- 師長(嚴而有愛)
- 家人(父母、兄姊、玩伴)
- 掌握學生背景資料
- 瞭解各級特質
  - 中一：適應
  - 中二、三：目標
  - 中四、五：會考壓力
  - 中六、七：升大學準備

- ▣ 學生行為季節性變異  
10月- 11月  
3月- 4月  
聖誕、農曆、復活、暑假
- ▣ 與各科組部門配合
- ▣ 照顧學生五感  
(聯繫感、安全感、方向感、責任感、成功感)
- ▣ 人微言不輕
- ▣ 理解差異點，尋找共同點

#### (4) 班主任教育的使命

##### ▣ 教育 變的過程

變幻原是永恆?  
春去秋來，世道無常的變?  
花開花落的變?  
成人成才的變!



感謝呂校長與同工分享



感謝黃嫣梨校長的分享



李子建教授的主講引起不少同工反思



校園大使向到訪老師介紹基慧馬灣的圖書館



李少鶴校長與同工分享

香港初等教育研究學會  
香港教師中心 合辦

「小學同工談領導小組與變革」分享會

以知識管理看學員的學習反思

胡少偉博士

23-08-2008

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)。

友校參觀去看別校的管理經驗，就是要把該校的內隱知識公開化，使該校寶貴的专业內隱知識得以保存和散播。

## 鮮魚行學校

- 」參觀鮮魚行學校，令我有所感亦有所得。
- 」此行通過「專業學習社群」計劃進行友校參觀，令我反思學校的領導人—校長，他的角色的重要性，亦佩服梁校長超卓的領導，令到學校發展與進步，真是有目共睹。

- 」參觀鮮魚行學校的校舍，由剛入校門到整個校舍各樓層及至校舍的設施，可想像到梁校長所施展的“魔法”，將鮮魚行學校在他到任前的規劃及變革後的學校，來一個整體上的改變。這種改變都有賴領導人本身的領導才幹與影響力。眼見一所資源匱乏及殘舊的校舍，在校長的籌劃下，善用社區的不同資源及不同層面的捐助，令到校舍外觀賦予新生命，並富色彩及活力。
- 」此外，在參觀的過程中，接觸學校的老師及學生，感受到一群有幹勁的老師及有禮、活潑且愛校的學生，都在領導人悉心經營下，發揮果效。

- 」友校參觀後，再結合課堂所學，反思到無論高中層的領導，領導者本身於變革當中，必須能有領導者的智慧，能綜觀規劃，理解強弱機危的同時，在變革中，清楚自己的立場、方向與目標。同時領導者需要果斷，有效運用及調動資源，配合自己的發展。儘管處於資源不足的弱勢，亦須沉着探索未被開發使用的資源，加以運用，令到轉危為機。
- 」在用人方面，善於識別所領導的人員不同的優缺點，能適當選配適合的人才，進行不同的計劃，授之以權。同時，領導者須在責任方面有承擔，使選用者能有發揮的機會，再從後給予支援及監察，令計劃的推行更有成效。

## 油麻地天主教小學(海泓道)

- 」久聞油麻地天主教小學（海泓道）的大名，這天有幸來到參觀，真是名不虛傳。
- 」第一個環節是由張主任（該校課程發展主任）為我們介紹該校的專題研習的進行；當中有不少值得借鏡的地方。第一，全校老師需擔任不同組別的顧問老師，這編排可有效地指導學生進行專題研習，可控制進度之餘學生從中亦當然獲益良多成效自然更理想。第二，學校安排學生在三個不同的階段中各匯報一次，讓學生能透過其他同學的提問及/或建議作出反思和加以改善，有助學生發展批判性思考。

- 」第三，學校利用專題研習的形式為資優學生提供課外拔尖課程，盡量發展學生潛能。以上種種均可見該校相當重視專題研習，並能著實地實踐專題研習的精神—以發展學生的共通能力為本。
- 」第二個環節是由張校長為我們分享一些作為領導人員的要訣及實例。張校長讓我們清楚了解到知人善任和堅守原則的重要，同時我們也體會到張校長既嚴謹又幽默的處事作風，難怪在他的領導下，油麻地天主教小學的校務能蒸蒸日上。

最後，張校長帶我們參觀校園。偌大的校舍設計得很有心思，特別室的設施也一應俱全。我們尤對設於飯堂側的獨立播音室感興趣，因為那裏不但有十分專業的錄音設備，更特別僱用了一位專責職員負責各種廣播、剪接、錄音等工作，故此油麻地天主教小學的校園電視台及其他有關的活動也做得相當出色。

從這次的參觀，讓我深深體會到一間學校的成功真非偶然，看到張校長的英明領導及一群對工作熱誠投入的老師，再加上設備完善的校舍，油麻地天主教小學確實有很多地方值得對教育有理想、有抱負的同工借鏡。

### 中華基督教會基慧小學(馬灣)

是次友校參觀是主題是「校園經營與學生生活」，學校透過建立開放文化和關愛文化，建立學生、家長及老師對學校的歸屬感。

學生生活方面，我最欣賞一人一職的安排，就是在同一個學年中，每個學生可以分擔不同的工作崗位，讓學生各展所長，發揮潛能。同學可以輪流擔任班長，曾任班長的同學也當班長顧問。此外，同學能以一人一票的方式，選出傑出風紀，風紀們可以互相提名，又會進行宣傳及拉票活動，這種開放的文化，除了能建立學生的公民意識外，亦可培育學生面對得失的正確態度。

學校鼓勵學生自由報告參加守護天使計劃，關懷學習能力略遜的同學或新同學。在各班課室外，可以看見同學們的班口號、學習照片和大量學生作品，這樣能提昇學生對學校的歸屬感。

家長方面，有機會在當日聽到家長們在早會中分享欣賞校長和老師的地方，原來他們每年下學期會舉行敬師活動，想出有創意的活動，如製作敬師襟花和愛心曲奇。對我來說，家長們主領早會和在試後舉行敬師日是特別的，有意義的。此外，在參觀圖書館時見到家長義工熱心幫忙清點圖書，就算當日圖書館主任請了假，運作依然暢順，家長們的努力和效率是值得嘉許的。

老師方面，任何新同事，包括新入職老師及已有教學經驗的老師，都有兩位同事成為他們的合作伙伴，這是學校關愛文化之一。新老師還收到教師指引和老師示範教學光碟，這是我校值得仿效的。另外，學校著重對新上任的中層老師支援，對學校持續發展是非常重要的。

關愛和開放的文化是該校成功的元素。學校的設計、四周的環境和同學的導賞同樣令我印象深刻。

### 聖公會油塘基顯小學

本人在六月二十七日參觀了油塘基顯小學，主題是資優教學。是次參觀活動令我獲益良多，透過互相觀摩和欣賞，令本人不但在發展資優教育上有幫助，在其他學校事務或工作上也有新的領悟。

根據教育局內資優教育的指引，資優教育的任務是有系統、有方向地發掘和培育資賦優異的學生，為他們提供適切的教育機會，使他們能夠在富彈性的教學方法和環境下，充分發揮個別潛能。本人認為基顯小學能達到以上目標。

首先，該校設立人才庫，分各個範疇透過這項工具，老師在推行各種活動或比賽時，更能發掘有關項目的專才，甚至讓學校開拓新的活動及比賽。

Smartland的設立也是一個培育資優學生的方法，學生在這個地方，透過一些自學工具，提昇他們各項才能，也能集中資源。

至於資優培訓系統，則提供一個校本資優課程，透過抽離式及全班式等策略，培訓資優生，而他們在這個系統中特別推行戲劇訓練，是我十分欣賞的，原來這種訓練並不是製作一齣話劇，而是利用戲劇元素在語文教學，十分有趣。

很多老師認為資優教育的推行十分困難，但我認為它只是把現在學校進行的各項計劃活動重新調整，集中資源發掘優異的學生，正如基顯小學李校長所說，他們推行資優教育，也是逐年推行，不是一下子就能成功的。

### 學者看法

在參觀後學員所寫出印象最深刻之處，正好將學校的優點顯露，亦把這些學校在校務管理的內隱知識公開。與此同時，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。

### 課堂反思：領導團隊的角色與責任

透過余煊博士的「領導團隊的角色與責任」，令我對「領導」有更深的認識。我十分同意余博士提到香港的中層人員面對的困難，包括自己、所領導的人、上司及環境，教改至今，中層人員面對的壓力實在不少，因我們都需領導個別不同的小組。

余博士提到Peter Drucker(1996)的一番話：「天生出來便懂得領導的人太少了，我們不能依賴他們。我們需要靠自己努力地學習，因為領導是可以學習得到的。」相信中層人員讀了這番說話，信心增強了不少。我體會到「管理者」和「領導者」不同，余博士認為中層人員一向以管理為主，我們執行、維持、控制，接受慣常做法，著重完成任務，而領導者會用影響力帶領同事向著目標工作，著重工作效能。

余博士提到「領導」和如何與人相處有很大關係，因為領導者需影響別人。Dale Carnegie(1993)的「The Leader in You」提到的十五點教我們如何培訓成領袖，我覺得很有用，特別是Building up your confidence及Motivating People，相信透過不斷的培訓及進修，每一個中層人員都善用自已的強項，有效地影響他人，明智地定下決策，帶領別人一起成功。相信只要我們仍有熱誠，必能成為高效的領導者。

### 課堂反思：小學變革與領導的經驗分享

小學教育於架構及模式上在這數十年不斷的變化，無論對於教育團體、學校、老師、家長，甚至學生也逼得透不過氣來。不停的變革真正體現了「終身教育」的成果。無論學生在課堂學習，老師和家長也需不斷進修，迎合教育制度的變遷。為了成功地經營小學教育，學校的架構也變得更系統化。老師再不只是一位老師，每個角色及崗位上也需領導著自己一隊團隊。

近這數十年，小學經歷過「教改」、「BCA」、「TSA」、「中一分班試」、「縮班」、「小班教學」、「活動教學」、「專科專教」等一連串災難性的改革。因此，作為一隊團隊的領袖，重點不在自己的能力及成效。於這課的專家分享中，一位領袖需要把一個體擴展成一整體。成效及能力需放於整個團隊，作為一位出色的領袖不但需提升自己的能力，最重要是發展整體的潛能。

在課堂後的反思中，發揮小組中不同同工的能能力、把他們不同特質的同工融合比自己個人承擔更難。自己作為一個個體，我們可以控制很多事，但發揮其他同工的才能未必能做得到。

### 閱文反思：領導與團隊的角色與責任

本文開宗明義已說明團隊成員是互相依存，嚴重的可說是唇亡齒寒。文中指出團隊「必須依賴成員組成團隊，尊重多元分歧的文化背景，匯聚團隊中成員的特色與能力，發揮群策群力的團隊力量才能因應時代的需要，使組織在競爭與變遷的洪流中屹立不搖。」（Nyatanga, 2003轉引自吳煥烘著（2004）：《學校行政領導理論與實務》，台北，五南圖書出版有限公司，P.343）文章言簡意賅便指出了團隊精神是事務能否成功完成的關鍵因素。

我相能發揮團隊最佳的效能，以及取得美好的成績，主要是團員之間能坦誠相處，全心貢獻，只為事不對人，這樣才可達成團隊目標。團隊的領導者當然要大公無私，有廣闊胸襟，能接納他人意見。領導者需磨練溝通技巧，確實傳遞訊息，並且成立監測機制，看看訊息是如何被理解的。團員之間亦需專心傾聽別人的意見，理性地說明自己的論點。領導者與團員之間必須清楚明白大家擔任的角色及職責雖有不同，但是大家的目標是一致的。因此，在計畫進行時，大家都應盡一己職責，而不是互相推卸責任，正如大前研一所說：「問題之前人人平等，鏗而不捨的探究問題核心，是所有會議出席者的義務。」（大前研一著 呂美女譯（2006）：《專業 你的唯一生存之道》，台灣：天下遠見出版股份有限公司，P.156）

我認為領導者有承擔精神是最能使團員心悅誠服。在一項事務或計畫進行時，領導者當然要授權給團員以方便他們進行任務，但授權不是把自己的責任全部推給團員。「有很多人觀念錯誤，曾把將工作全部推給部屬當作授權。這樣的人，也是會臉不紅氣不喘和部下搶功勞的人。」（大前研一著 呂美女譯（2006）：《專業 你的唯一生存之道》，台灣：天下遠見出版股份有限公司，P.38）說明了領導者要對團員公平，以及獎罰分明。他不能只分配工作給團員便了事，而是在整個計畫過程中，他應肩負協助團員完成工作的責任，為團員提供支援，並監測團員有否盡責，適時作出指導。

綜合而言，無論何時，校長或是教師都要不斷地提升自己的專業知識，追求專業成長，以助組織的發展。此外，領導者要有廣闊的襟懷，接受不同意見；組員必須坦誠、團結、樂於貢獻，才能以大家的「小我」來完成「大我」，團隊才可以健康地成長，結出美滿的果子。

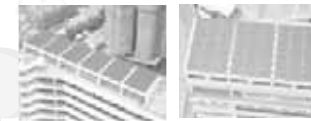
## 從實踐及經驗看高效能 團隊建立的成效

中華基督教會  
基慧小學(馬灣) 的分享

香港初等教育研究學會  
建構小學專業學習社群計劃

### 從實踐及經驗看 高效能團隊建立的成效

基慧小學(馬灣)  
23-8-2008(星期六)



- 創校25年
- 2003年遷入馬灣轉全日刺
- 首間引入太陽能設施學校
- 2004-05年開始推行跨學科課程統整

### 2007-08課程統整—情繫祖國

各級以其中一科為骨幹，配合主題，各級設立分題，再結合其他科一起施教，建構學生的知識。

中 數 藝 體 電  
英 常 音 普 宗

進行過程

成立課統小組

全體老師設定主題及各級子題

分配工作

進行各種活動

工作檢討

帶領專題

帶領跨境參觀

進行聯課活動

製作特刊

宣傳

### 跨學科活動



一年級:親親動物顯「龍」情  
常識科

### 全方位學習



四年級:滋味人生在中國  
品嘗盤菜

### 聯課活動



二年級:親親國寶顯童心

### 跨境學習活動

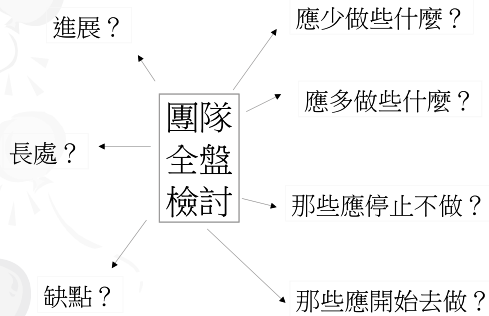


五年級:多元民族多姿采  
北京交流

## 反思

- 1.進行活動的時間緊迫
- 2.各科的協調仍有進步空間

## 高效能團隊的特質



## 總結

「萬眾一心，其利斷金」

## 學校領導變革的經驗分享

## 鮮魚行學校的分享



### 建構小學專業學習社群計劃

第二期主題：領導小組與變革

簡報分享主題：學校領導變革經驗分享

分享單位：鮮魚行學校

負責同工：施志勁副校長

日期：



### 背景資料～

鮮魚行學校：1969年開校  
由港九鮮魚行總會主辦  
校董會成員大部份是魚販  
2007年成立法團校董會



### 學校辦學宗旨～

肩負育人使命 是學校的辦學宗旨

保證學習質素～是我們教師的承諾

培育學生為未來領袖～是我們對學生的期望



學生大部份來自低下階層

50%為綜援家庭或接受政府全額資助書簿津貼

58%學生來自單親或破碎家庭  
家長社經地位低，缺乏支援



### 鮮魚行學校

---校名奇怪、差劣品牌

- ◆殘舊的小型校舍
- ◆混亂的行政管理
- ◆複雜的人事關係
- ◆差劣的學生表現



### 變革必然帶來的震盪(阻力)

內在因素：員工的心態

外在因素：危機感



如何推動變革以扭轉形勢  
學校策略：天時、地利、人和

天時：讓教職員知道大環境形勢  
加強同工的危機感

「今天不努力工作，明天努力找工作」



地利~  
改革即時好處，立竿見影  
◆內在方面

- 硬件：提供員工良好便利的工作環境  
設備現代化  
校園環境彩色化  
掛橫額增加透明度
- 軟件：建立層級人事管理制度  
破除特權、以身作則



人和(1)~重新界定權責和分工

建立檔案系統、考績制度、五常法，掃除特權和不合理制度。  
量才而用，打破章規限制，職位能者居之。  
製造機會，發揮員工潛能。  
勾劃美好遠景，令員工對前景充滿信心和希望。  
以身作則，不外膳，不遲到，不早退，假期當值。



人和(2)~爭取家長 學生支持  
改革即時好處，立竿見影

- 學業質素保證機制
- 全面家訪/陽光電話政策
- 返、放學必然可以見到校長
- 主持早會、出通訊、家長座談會
- 全面開放學校、營養早餐
- 開放校長室
- 定期及震撼性獎勵




變革及管理原則：

- 與時並進，引用科技，提升效率
- 危機感(抵抗外敵)，願景(富國強兵，擴展版圖)
- 合適人選、嚴格執行
- 目標 建立一個獨特品牌



變革 校長的領導信念

- 領導者的角色/抱負：管理好學校/打造好學校
- 領導者的作風： 以身作則(勇氣) 並肩作戰(承擔) 尊重互信(誠實) 量才為用(賦權) 激勵人心(毅力)



### 變革理念

- 服務/產品質素為本
- 注重形象包裝
- 市場推廣策略
- 營造與傳媒雙贏關係
- 創造、發掘及善用不同資源
- 培養創新文化與鼓勵及支援嘗試



## 多謝各位



梁校長介紹鮮魚行學校概況



梁校長介紹鮮魚行學校課室



油天的學生食堂



油塘基顯的學生大使向參觀同工介紹學校



油塘基顯小學的資優示範教學

「建構小學專業學習社群計劃」第二期  
 「小學同工談領導小組與變革」分享會



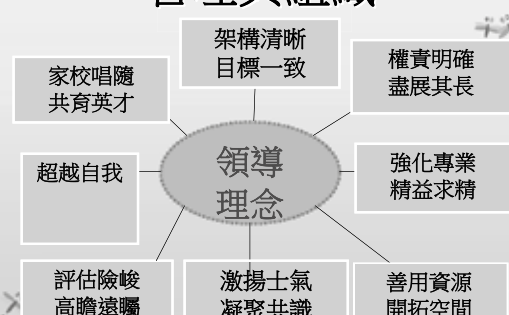
公會油塘基顯小學  
 繆佩詩、劉可欣  
 23/8/2008

(一) 專業領導  
 (二) 參觀學校後感想  
 (三) 反思與展望

(一) 專業領導

- 理論 → 實踐
- 衝擊 → 反思
- 教師的角色
- 有效溝通

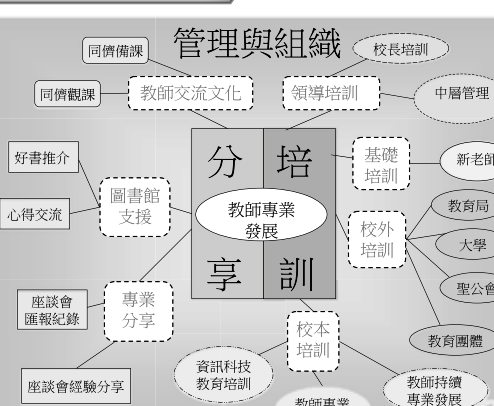
管理與組織



家校唱隨 共育英才  
 超越自我  
 評估險峻 高瞻遠矚  
 架構清晰 目標一致  
 權責明確 盡展其長  
 強化專業 精益求精  
 激揚士氣 凝聚共識  
 善用資源 開拓空間

領導理念

管理與組織



同儕觀課  
 同儕觀課  
 好書推介  
 心得交流  
 座談會 匯報紀錄  
 座談會 經驗分享  
 圖書館 支援  
 專業 分享  
 資訊科技 教育培訓  
 教師專業 發展日

分 培 享 訓  
 教師專業 發展

校長培訓  
 中層管理  
 基礎 培訓  
 新老師  
 教育局  
 大學  
 聖公會  
 教育團體  
 校本 培訓  
 教師持續 專業發展

召開危機小組會議  
 各項應變機制措施修  
 葺、維修工作救傷急救早  
 退、疫症應變

活動及場地的守則  
 定期巡查設備  
 清晰的指示牌  
 消防、防盜工作  
 有關緊急放學名單



針對性  
 預防性  
 發展性

安全及 危機處理

設立危機小組  
 邀請認可機構到訪給予意見

學校安全委員會

## 學校的現況



- 1968年創辦
- 現任校長：李少鶴總校長
- 校訓：非以役人，乃役於人。
- 使命：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。

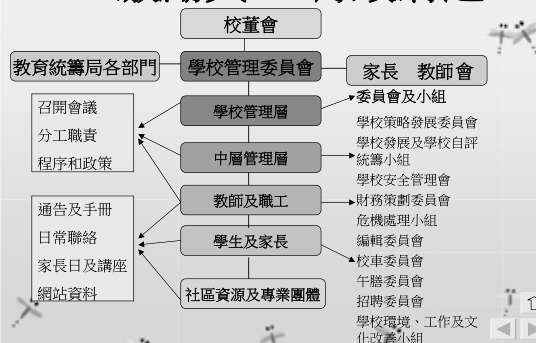
- 全日制小學，學生約1300人(36班)，老師63人
- 設施：36課室、9特別室、1禮堂、2操場、2籃球場、1溫室、1遊樂設施、1空中花園



## 教師的角色

- 世界各地的教育政策
- 學校在社區的定位
- 檢視學校的現況
- 配合學校發展目標
- 制定合適的行政及教學政策
- 推行有關的政策
- 實踐有關的政策

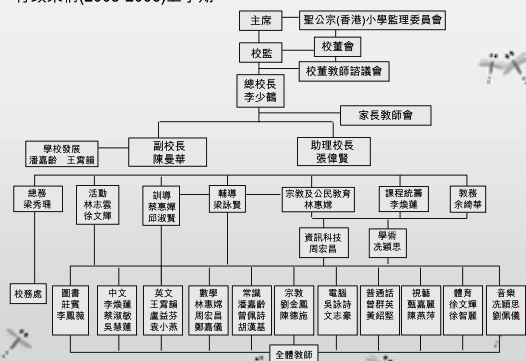
## 激勵員工 有效溝通

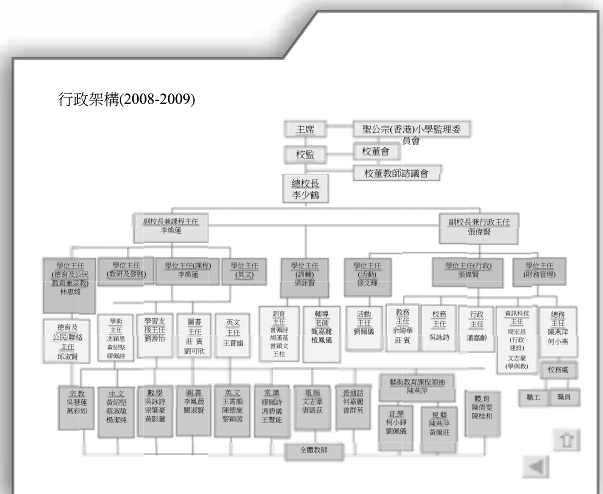
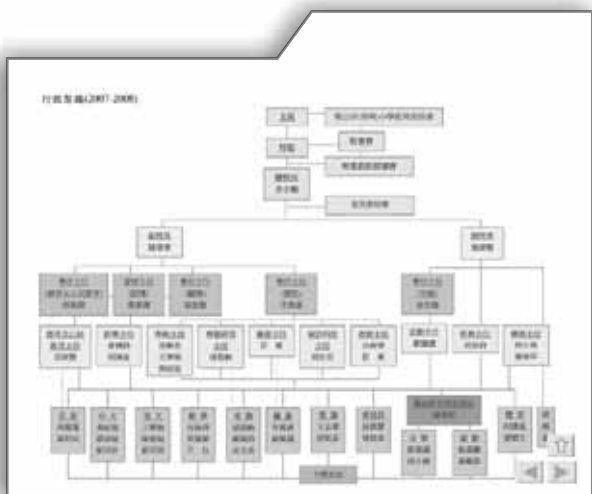
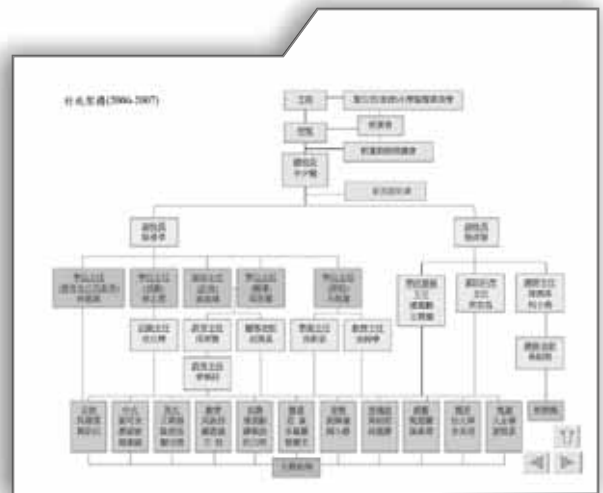
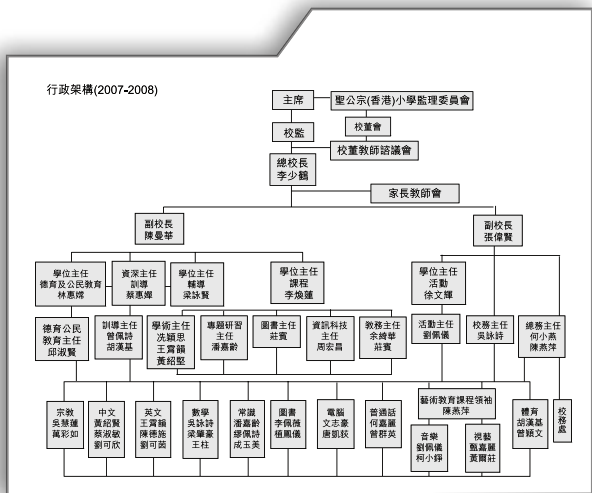


## 溝通

- 縱向
  - 2位副校長
  - 主任領導小組
  - 師徒制
  - 正副班主任 (P.1 & P.6)
  - 主席、副科主席
  - 班主任
- 橫向
  - 各級科組聯絡人
  - 訓導級聯絡人
  - 同儕互觀
  - 同儕備課

## 行政架構(2005-2006)上學期





### (三) 參觀學校後感想

- 以人為本
  - 學生方面
  - 教師方面
- 行政架構分明
- 大公無私，聽取意見

### 以人為本

學生方面：

- 小組學習
- 提升學生的學習能力
- 培養學生的學習興趣
- 建立學生的自信心

每人一職

- 啟發學生潛能
- 提高自我形象
- 增強學生對學校的歸屬感
- 明白人人平等的意義

## 以人為本

教師方面：

導修課及活動課安排 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 創造教師工作空間</li> <li>• 善用資源</li> </ul>	緊密聯系 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 互相支持</li> <li>• 互相了解</li> </ul>
---	--

## 行政架構分明

權責分明

↓

增權授能  
(empowerment)

## 大公無私，聽取意見

大前研一所說：「問題之前人人平等，鏗而不捨的探究問題核心，是所有會議出席者的義務。」

(大前研一著 呂美女譯 (2006) :  
《專業你的唯一生存之道》，台灣：  
天下遠見出版股份有限公司，P.156)

## (四) 續反思與展望

- 坦誠、團結、樂於貢獻

「小我」來完成「大我」

團隊才可以健康地  
成長，結出美滿的果子

## (四) 反思與展望

- 以人為本的效用

「萬事互有效力，叫愛神的人得益處。」

## 總結

- Stephen Covey 在第四代管理學提倡燃點「心靈的火」的管理：
  - 物體上 (Physical)
  - 思想上 (Mental)
  - 社交上 (Social)
  - 精神上 (Spiritual)

四方面真正有「火」，才可繼續點燃，越燃越旺。  
「心中有火」的人才能夠實踐「全人教育」。

香港初等教育研究學會  
「建構小學專業學習社群計劃」  
分享會  
中華基督教會灣仔堂基道小學(九龍城)  
23-8-2008  
謝婉貞校長、梁永強主任

參與計劃的原因

\*\*提升學校的效能

- 已推行共同備課、同儕觀課及舉辦教師專業發展活動，然而建立校內專業學習社群及跨校專業學習社群概念仍需積極推動
- 期望：先由校長及中層人員參與是項計劃，為校內同工樹立良好榜樣，並從中提升學校領導層的专业，掌握改善學校的方法

系統課程課題

1. 領導團隊的角色與責任
2. 小學變革與領導的經驗分享
3. 小組的領導與其技巧
4. 變革的困難與策略

友校參觀

學習及反思

1. 教師專業發展方向

感謝聖公會德田李兆強小學校長分享：

- \*在進修時數方面對老師有清晰的要求
- \*積極推動教師作經驗分享及教學交流(推行小組教學觀摩，訂立觀課重點目標)
- \*按校本的需求舉辦教師工作坊，邀請外界人士或教育局官員蒞臨主持，並積極參與地區交流工作坊及境外交流活動
- \*教學開放，邀請同區及跨區學校教師蒞臨觀課

學習及反思

2. 認清團隊的概念及團隊的重要

\*資深講者的分享及文獻的提供，幫助我們認識匯聚團隊力量的重要，從而使我們更重視彼此的合作，尊重每人的意見及珍惜大家的貢獻。

\*了解團隊領導者的七個主要角色

1. 促進者
2. 對問題或抉擇的建議
3. 提供資源
4. 指導如何解決問題
5. 協助執行
6. 提供正式和非正式肯定
7. 外部聯絡者

學習及反思

3. 了解學校組織變革的策略

- a. 強化學校成員專業成長動力，不斷吸收教育新知
- b. 做好變革溝通與宣傳工作，化解人員變革疑慮
- c. 採取漸進式學校組織變革，減少學校動盪不安
- d. 發展學校為學習型學校，強化學校自我更新能力
- e. 鼓勵教師敢於嘗試，建立創新與革新文化
- f. 提供所需的各項資源，全力支援學校組織變革
- g. 組織變革評估，了解變革成效與缺失

## 學習及反思

### 4. 感謝中華基督教會基華小學(九龍塘)黃嫣梨校長的分享

- \*親身經歷令人印象深刻
- \*推行變革過程縱然遇上阻力，仍然抱著「妥協合作、坦誠信任、自強不息、共同承擔等」精神克服難關，最終達成學校變革的目標。
- \*校長就像學校發展的總舵手，需要有遠見、有魄力，並且具備積極進取，不斷求進的精神，才能帶動教師學習，共同成長。

## 學習及反思

### 5. 感謝聖公會油塘基顯小學校長予以參觀

- \*了解資優教學的發展目標及策略
- \*認識校本資優教育課程特色
- \*學習關顧個別差異措施
- \*觀摩教師教授資優學生的過程
- \*參觀學校環境及設施，加深參觀者的印象

## 學校中層應採取哪些策略去面對改革?

### 1. 友校的寶貴經驗

- 例：引入"Reading mums"協助學生增加聽講英語的機會。
- 例：學習應多集中於「師生互動」而不是「生生互動」。除非部分學生的水平頗高，便可以發展「同輩合作學習」。

## 學校中層應採取哪些策略去面對改革?

### 2. 除了培訓教師在顯性學養上素質外，亦要強調調整他們的隱性狀況。

- 例：教師發展日(同事分享一件學年內十分窩心、令人鼓舞及自己做得好的事)
- 例：「有加必須有減!」調整新舊策略的引入及淡出

公民及德育教育

基道靈德課程

基督教信仰

基道靈德課程

德育課程

•課本  
•經驗教材  
•心智教育

跨學科潛在課程

•學校的環境  
•訓輔制度  
•教師的言行  
•師生的互動

文化滲透模式

•「啓發潛能教育計劃」  
•「全方位校本輔導計劃」  
•「主題探討活動」  
•「班級經營活動」  
•「獎勵計劃」

基督教信仰

•聖經課  
•福音活動

學生

「小學同工談領導小組與變革」  
分享會

秀明小學

陳俊敏主任、柯雅麗主任、梁澤民老師  
2008年8月23日

為何決定參加這項計劃?



實際需要?

系統課程

- 領導團隊的角色與責任；
- 小學變革與領導的經驗分享；
- 小組的領導與其技巧；
- 變革的困難與策略。

到校探訪交流

油蔴地天主教小學(海泓道)  
(中層領導與專題研習)  
聖公會油塘基顯小學  
(資優教育與照顧學習差異)

參觀後的感想



Yaumati Catholic Primary School

參觀後的感想

- 專題研習

能力架構



定清目標，循序漸進  
配合課程，縱橫組合  
善用評估，回饋教學

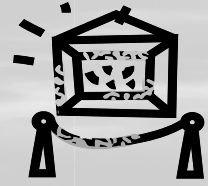
### 參觀後的感想

- 中層管理
- Vision and Mission
- Leading Style
- 情境分析
- 磨鍊自己  
磨鍊同事



### 參觀後的感想

- 校舍牆壁上的畢業照
- 師生間感情融洽
- 「以學生為本」



### 參觀後的感想

- 建立人才庫，提供多元化的培訓
- 學生考取「語言章」
- 學生充滿自豪感



### 參觀後的感想

- 「語文」、「數學」、「科學」和「思維」
- 專注力、記憶力、創造力
- 校本培訓課程、抽離模式



### 參觀後的感想

- 校本資優課程示範教學
- 學生投入
- 想像力豐富
- 教學上的一些啟發



### 衷心感謝



## 參加同工學習的分享 參觀中華基督教會基慧小學（馬灣）後感

在友校參觀的選擇中，本人最有興趣是中華基督教會基慧小學（馬灣）。無論在於參觀主題或學校生活本身也很有欣賞的價值。

友校參觀中連結上「學校經營」作為主題。由於現代的不斷變遷，小學經營變得更複雜。「建立」及「發展」不再是「各家自掃門前雪」，互相參考、學習、展示更是大勢所趨。加上本人發展的項目更是本校的起步階段，所以有意參考一下友校在「建立」及「發展」中的經驗。中華基督教會基慧小學（馬灣）跟本校一樣是由半日制學校分拆而成，所有東西由「零」開始。中華基督教會基慧小學（馬灣）目標在於「承擔」及歸屬感，其中校內推行的所有制度及政策由主題出發。經營一所有特色的學校，發展目標是非常重要的，所有的決定由中心出發。本校亦正於發展過程中找尋那一點特色。甚至縮小於本組的發展，目標及特點亦相當重要，這次的參觀對此獲益良多。

除了發展的系統及政策的經營上有獨特的地方外，校舍本身，加上學校生活更是與別不同。學校由舊校遷至新校，建立一個獨立的小島中，無論交通及設施也配合著社區發展，藉以此「環保」為發展方向，是發展中的一個非常重大的優勢。

（杭日明）

~~~~~

溫馨校園，家校融洽，師生有愛，學生主動學習，愉快成長。這都是教師工作者對教育的願景。如何達到以上的目標？必須要有一群對學校有歸屬感的經營者，共同建設一個理想的校園。

位於馬灣的基慧小學，踏進校園，正進行敬師活動。家長、老師和學生聚首一堂。家長別具心思的活動，感到這一所學校的家長對老師的關愛和信任。

聽到校長簡介學校的時，我很欣賞學校的領導階層很仔細，清楚了解學校的強弱機危。每個可能發生的問題都會想到最壞的打算，定下各種解決方法，並願意將最壞的打算告知家長。雖然學校位於馬灣，對於家長來說，學校的距離並不是很遠，因為學校會用手機短訊來通知家長很多突發的事情。為了讓學生可以在學校參與活動，校方更在時間表上作了安排，令家長可以放心讓同學在校內學習。

參觀校舍也令我們眼界大開，校方給予學生很多自主的空間，例如：領袖生、學生大使、圖書館管理員，都是由學生自己決定，報名參與，學生得到職位時，比經由老師甄選出來更加珍惜，更努力做好。學校每一個角落都有學生的足跡，課室的窗戶好像大壁報，學生的點點滴滴都掛在上面，其中一些樓層花卉的地方是學生種的蔬菜。校園各處都是學生學習及分享成果的地方。學生自律、有信心並對學校有歸屬感。

學校本身是一所以環保為主題的學校，校方更利用馬灣的歷史及週遭的環境融入課程，讓學生了解學校所處的地方。透過今次的經歷，豐富了我們經營校園的經驗，希望能把一些經驗帶回學校，塑造一個理想的校園。

（吳詠詩）

當我一踏進那所學校的校門，那個「家長也敬師」的活動已深深感動了我。我覺得在今天的社會，教師這一職業不太被人尊重，面對家長的無理要求和指摘，學生的反叛和頂撞，真教老師們覺得不是味兒。但看見該校的家長們，卻一個一個在學生面前流著淚向老師們致謝，這不但使教師們感到安慰，也同時教育了下一代要尊師重道的精神。

我覺得學生不尊敬老師，大部份原因是長大也不太懂尊重別人。所以家長的角色十分重要，家校的合作也是叫學生成長的重要因素。

第二個該校使我印象深刻的地方是那些「校園大使」，他們年紀小小就能認真的、大方得體的介紹自己的學校。從他們的導賞中，看見他們對自己學校的喜愛和歸宿感是何等的大。

第三，學校的地理位置也增加學校的運作難度。雖然如此，但他們也能順暢的運作至今。我不單欣賞他們有很高的危機意識，也敬佩他們對家長們和學生們有那麼大的責任感和承擔精神。

(曾麗娟)

~~~~~

這次友校參觀真的使我獲益不少，我深深感受到中華基督教會基慧小學(馬灣)是一所以人為本的學校，無論是對老師、學生或是家長，他們所做的一切都是從人出發。

我欣賞學校在課程上的安排，學校以學生的利益為先，在課後興趣小組作出特別安排，以及輔導組為特別需要的學生安排分組學習，使學習能力比較遜色的學生得到更全面的照顧，這不單能提升學生的學習能力，最重要是培養他們的學習興趣，以及建立他們的自信心。

Stephen Covey 在第四代管理學提倡燃點「心靈的火」的管理。他認為要在物體上 (Physical)、思想上 (Mental)、社交上 (Social)及精神上(Spiritual) 四方面真正有「火」，才可繼續點燃，越燃越旺。「心中有火」的人才能夠實踐「全人教育」。這次參觀，重新提醒我們老師是需要依靠這點火，樂意奉獻，善導學子，勇於創新，敢作改革，才可以征服不少困難及挑戰。這種精益求精的誠摯，使我們清楚知道教育的步伐是永遠向前，永不停步的。

(劉可欣)

## 參觀鮮魚行學校後感

選擇參觀鮮魚行學校，主要因為對它很好奇，很想知道它有甚麼優點，能成功逃過殺校一劫。

參觀過後，最大的感受是「情」。不論校長對家長師生，老師對學生等都有情。我看見校長會為學生的學業成績、家庭貧困等需要而動腦筋，但凡對學生好的，他都不辭勞苦、不計較面子去做；我看見校長會為發展老師潛能而花心思，但凡能幫助老師的，他都不計較付出、不怕預鍋的去訂定及執行；我看見老師會為提升學生能力而花時間，但凡對學生好的，他們都不計工時，不分你我的去做。

有多少學校會為學生提供便宜的早餐及免費的下午茶？有多少學校會為幫助貧困家庭而要求飯商聘請家長做散工，協助派飯？有多少沒有宗教信仰的學校會主動聯絡及邀請教會進到學校辦團契搞聚會？有多少學校會安排老師和行政主任每兩年調職一次，以提拔他們成為未來的校長？這都是「情」。

人間沒有「情」，生命便難以維持下去；學校沒有「情」，教育便難以辦下去。校長沒有「情」，沒有人願意為他賣命；老師沒有「情」，沒有人願意成為他的學生。到底是教育變革，還是「情」，才能教好學生，才能提升老師質素？我想我已從鮮魚行學校內找到答案。

盼望鮮魚行學校的「情」能發揚光大，讓更多學生和家長蒙福。

(布佩茵)



黃仲基校長的主講



鮮魚行學校利用僅有的空間營造綠色天地



鮮魚行學校同工在進行校本培訓



鮮魚行學校的學生作品



關校長向同工介紹基慧馬灣的概況



鮮魚行學校的圖書館

參觀鮮魚行學校，令我有所感亦有所得。

此行通過「專業學習社群」計劃進行友校參觀，令我反思學校的領導人——校長，他的角色的重要性，亦佩服梁校長超卓的領導，令到學校發展與進步，真是有目共睹。

參觀鮮魚行學校的校舍，由剛入校門到整個校舍各樓層及至校舍的設施，可想像到梁校長所施展的“魔法”，將鮮魚行學校在他到任前的規劃及變革後的學校，來一個整體上的改變。這種改變都有賴領導人本身的領導才幹與影響力。眼見一所資源匱乏及殘舊的校舍，在校長的籌劃下，善用社區的不同資源及不同層面的捐助，令到校舍外觀賦予新生命，並富色彩及活力。此外，在參觀的過程中，接觸學校的老師及學生，感受到一群有幹勁的老師及有禮、活潑且愛校的學生，都在領導人悉心經營下，發揮果效。

友校參觀後，再結合課堂所學，反思到無論高中層的領導，領導者本身於變革當中，必須能有領導者的智慧，能綜觀規劃，理解強弱機危的同時，在變革中，清楚自己的立場、方向與目標。同時領導者需要果斷，有效運用及調動資源，配合自己的發展。儘管處於資源不足的弱勢，亦須沉著探索未被開發使用的資源，加以運用，令到轉危為機。

在用人方面，善於識別所領導的人員不同的優缺點，能適當選配適合的人才，進行不同的計劃，授之以權。同時，領導者須在責任方面有承擔，使選用者能有發揮的機會，再從後給予支援及監察，令計劃的推行更有成效。

當然學校的發展，老師的角色非常重要，要使得學生有效學習，一所學校的老師是否有共同理念，發揮團隊的精神，領導者如果能促使老師們的使命感，更能收事半功倍之效。

(伍淑玲)

~~~~~

另類學校，另類校長——記「鮮魚行學校」觀後感：當我步出這所「著名」的學府，最鮮明的一個概念是「能源再生」。

「能源再生」表現在三個方面：學校設施、學生質素、教職員及學生的精神面貌。你有沒有辦法想像在石屎剝落、校舍陳舊的舊貌中，引入不同機構捐贈要捨棄的物資，在色彩斑斕，不同顏色的門板上，在整齊有緻的書櫃、雜物櫃、禮物櫃上，在校長室的書桌、梳化、教員桌上的每一台電腦上，還有那天台頂「美麗的花園」盆栽上，真是化腐朽為神奇！

學校還聘用已退休教師、外籍訪港人士、志願機構在學生學業、品德、活動上嚴加培育，務要提升學生質素，加強基礎培訓，為被社會遺棄的低下層學童，邁向提升社會階層作好準備。梁校長成功將瀕臨殺校的學校起死回生，並透過活動、宣傳將學校轉為成功學校，令師生以為該校一分子而驕傲。步出校園，心中說話——謝謝，這次收穫太多！

(謝潔清)

## 參觀聖公會油塘基顯小學後感

在參觀前閱讀過一些有關學生學習支援的文章，因此對學生輔導服務及一般的推行模式均有初步了解。但理論終歸是理論，始終不及參與這次參觀活動及教師的分享來得清晰透徹。

基顯小學具有發展資優教育的經驗，無論軟件—人力資源和硬件—設備均很完善，而且配合得宜。例如成立了資優組主責發掘一些具有潛能的學生，透過有系統的選拔建立人才庫。這樣能提供多元化的培訓，達致以人為本的理念。此外，校內設施(Smartland)對集中尖子學生培訓有很大幫助，我認為學生擁有這專室進行活動，能加強學生的歸屬感和成就感。另一方面，在校本資優培訓方面也很有系統，如推行全校性的學科活動，亦提供抽離式的訓練，甚至與校外機構合作，能夠給予全面的照顧。其中我對學生考取「語言章」的資格甚感興趣。我從學生向我講述考獲「語言章」的經過，感受到他們的自豪感，而這正是一股很大的學習原動力。基顯小學以「語文」、「數學」、「科學」和「思維」作為校本培訓的主要範疇，我十分同意思維訓練的重要，因為在一般的教材和教學目標，往往對此忽略，然而學生的思維能力卻直接影響潛能的發揮。

總括來說，這次參觀讓我了解學校如何實踐不同模式的學習支援。在此感謝基顯小學的款待及老師詳盡的講解，特別感激學生大使的介紹。

(梁澤民)

~~~~~

本人在六月二十七日參觀了油塘基顯小學，主題為資優教學。是次參觀活動令我獲益良多，透過互相觀摩和欣賞，令本人不但在發展資優教育上有幫助，在其他學校事務或工作上也有新的領悟。

根據教育局內資優教育的指引，資優教育的任務是有系統、有方向地發掘和培育資賦優異的學生，為他們提供適切的教育機會，使他們能夠在富彈性的教學方法和環境下，充分發揮個別潛能。本人認為基顯小學能達到以上的目標。首先，該校設立人才庫，分各個範疇，透過這項工具，老師在推行各種活動或比賽時，更能發掘有關項目的專才，甚至讓學校開拓新的活動及比賽。Smartland的設立也是一個培育資賦優異學生的方法。學生在這個地方，透過一些自學工具，提昇他們各項才能，也能集中資源。至於資優培訓系統，則提供一個校本資優課程，透過抽離式及全班式等策略，培訓資優學生，而他們在這個系統中特別推行戲劇訓練，是我十分欣賞的，原來這種訓練並不是製作一齣話劇，而是利用戲劇元素在語文教學，十分有趣。

很多老師認為資優教育的推行十分困難，但我認為它只是把現在學校進行的各項計劃活動重新調整，集中資源發掘優異的學生，正如基顯小學李校長所說，他們推行資優教育，也是逐年推行，不是一下子就能成功的。

(蘇世豪)

## 參觀油麻地天主教小學（海泓道）後感

久聞油麻地天主教小學（海泓道）的大名，這天有幸來到參觀，真是名不虛傳。

第一個環節是由張主任（該校課程發展主任）為我們介紹該校的專題研習的進行；當中有不少值得借鏡的地方。第一，全校老師需擔任不同組別的顧問老師，這編排可有效地指導學生進行專題研習，可控制進度之餘學生從中亦當然獲益良多成效自然更理想。第二，學校安排學生在三個不同的階段中各匯報一次，讓學生能透過其他同學的提問及/或建議作出反思和加以改善，有助學生發展批判性思考。第三，學校利用專題研習的形式為資優學生提供課外拔尖課程，盡量發展學生潛能。以上種種均可見該校相當重視專題研習，並能著實地實踐專題研習的精神—以發展學生的共通能力為本。

第二個環節是由張校長為我們分享一些作為領導人員的要訣及實例。張校長讓我們清楚了解到知人善任和堅守原則的重要，同時我們也體會到張校長既嚴謹又幽默的處事作風，難怪在他的領導下，油麻地天主教小學的校務能蒸蒸日上。

最後，張校長帶我們參觀校園。偌大的校舍設計得很有心思，特別室的設施也一應俱全。我們尤對設於飯堂側的獨立播音室感興趣，因為那裏不但有十分專業的錄音設備，更特別僱用了一位專責職員負責各種廣播、剪接、錄音等工作，故此油麻地天主教小學的校園電視台及其他有關的活動也做得相當出色。

從這次的參觀，讓我深深體會到一間學校的成功真非偶然，看到張校長的英明領導及一群對工作熱誠投入的老師，再加上設備完善的校舍，油麻地天主教小學確實有很多地方值得對教育有理想、有抱負的同工借鏡。

（阮美霞）

~~~~~

是次參觀油麻地天主教小學（海泓道）的主題是一中層領導與專題研習，參觀後令筆者印象最深的是整所學校的每一處地方均是經過悉心的設計和佈置。校舍的建設不但美觀，而且具有教育價值，例如有蓋操場的「閱讀城」、圖書館的研習角、校園電視台的製作室、操場地上的七巧版圖形、聖母山等。從不同的設施和各科的壁報板，可反映出該校的高層及中層管理所發揮的功能頗佳。

從張校長分享其如何提點及鼓勵中層領導者發揮其能力，令筆者敬佩張校長有讓中層領導者學習和成長的機會，更讓中層領導者有足夠的自主空間。

該校的課程發展主任分享在校推行專題研習的心得，詳細地展示了在帶領學生作專題研習時的「學生指引」、注意事項，並介紹不同的評估方式：學生自評、學生互評及教師評核，更提醒教師要多顧及學生在互評時的感受。從該校學生眾多各具特色及有深度的專題研習作品當中，可窺見教師確實用了很多的心思和心血去帶領學生按自己的能力進行專題研習探究。該校的老師更不惜利用小息、午膳及課餘的時間去指導學生作專題探究，特別是對資優的學生有更高的要求，務求讓不同能力的學生也可有充分的學習和發揮機會。

從張校長對中層領導者的培育、從中層領導者及教師對推行專題研習的專業、從學生對專題研習探究的專注，可見該校在不同層面也實為一學習社群，所有成員從社群中均有正向成長的機會。

（梁麗賢）

## 系統學習的反思

### 課題二:小學變革與領導的經驗分享

小學教育於架構及模式上在這數十年不斷的變化，無論對於教育團體、學校、老師、家長，甚至學生也逼得透不過氣來。不停的變革真正體現了「終身教育」的成果。無論學生在課堂學習，老師和家長也需不斷進修，迎合教育制度的變遷。為了成功地經營小學教育，學校的架構也變得更系統化。老師再不只是一位老師，每個角色及崗位上也需領導著自己一隊團隊。

近這數十年，小學經歷過「教改」、「BCA」、「TSA」、「中一分班試」、「縮班」、「小班教學」、「活動教學」、「專科專教」等一連串災難性的改革。因此，作為一隊團隊的領袖，重點不在自己的能力及成效。於這課的專家分享中，一位領袖需要把一個體擴展成一整體。成效及能力需放於整個團隊，作為一位出色的領袖不但需提昇自己的能力，最重要是發展整體的潛能。

在課堂後的反思中，發揮小組中不同同工的能力、把他們不同特質的同工融合比自己個人承擔更難。自己作為一個個體，我們可以控制很多事，但發揮其他同工的才能未必能做得到。

(杭日明)

---

### 課題一:領導團隊的角色與責任

本人來自中華基督教會學校，早在一九九九年，本校區會與教育學院合作開展一個名為「校本管理的推行---高效能團隊的建立」培訓計劃。當時，本人雖未成為中層人員，但對有關培訓計劃很感興趣，直至現在，透過余煊博士講解高效能團隊的建立，不禁令我勾起有關片段。

任何高效能團隊都是由不同的隊員組成的，每一個成員都有不同的行為模式、技能和想法，因此，在進行任何工作或計劃，先要有共同的目標，正如余博士所說，要達到高效能團隊，其中一項元素就是清晰目標；第二項就是角色分配清楚。正如前文所述，每一個成員的行為模式、想法有不同，大家扮演著不同的角色。白禮賓的角色界定共有九種，可想而知，若角色分配不清楚，團隊的功能就會大打折扣。

除了以上的兩項要素，我認為積極處理異見最為重要，每項事情進行時，總有令人爭論的地方，大家的意見不一，就要尋求共識，對於別人獨特的見解，或反對的訊息，要冷靜尋求解決的辦法，不要互相發生衝突，令對方對自己的意見信服，若對方的意見是有錯誤的，要友善指正對方，這不但能提高彼此的合作，也能改變對方，令他明白錯誤，改善自己的缺點，這才是高效能團隊應有的態度。

(蘇世豪)

## 閱讀文章的心得

### 課題一：「領導團隊的角色與責任」的閱讀資料 (團隊領導理論在學校行政領導的應用) 讀後感

本人在這篇閱讀資料中，深深體會成立團隊不是一件容易的事，何況是高效能團隊。很多學校在推行各項工作或政策上，都會以不同的團隊進行工作。只靠個人力量去完成，實在是沒有效能，除非那項工作是日常性的工作，一人的力量已可應付。正如文章最後提到：三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮，現在教育不斷改革，團隊的力量實為重要。

在閱讀有關資料後，本人認為要讓團隊邁向高效能，坦誠開放的溝通尤為重要，若要團隊發揮成效，隊員必須感到可以暢所欲言，毫無顧忌講出自己的觀感、判斷、感受和直覺，而不會有尷尬或被其他隊員輕視的情況。此外，團隊的領導人也是關鍵，根據閱讀資料，領導者在激起成員的熱誠，激勵成員朝向目標努力是團隊領導成功與否很重要的因素。領導者也要控制自己的情緒，及建立良好的社群關係。此外，我認為一位高效能團隊的領導人，最重要取得成員的信任。例如他必須言而有物、言出必行、行動保持一貫作風、主動分享資訊、願意向他人求助、維持誠實及誠懇態度、稱讚他人成就，以及向外保持自己團隊的透明度。

所謂「萬眾一心 其利斷金」，只要我們確保自己與隊員及隊員與隊員之間的合作，身為領導人，要有動力、信心、誠信、公正及以身作則的態度，則團隊必為有效及高效，令目標成功。

(蘇世豪)

### 課題一：「領導團隊的角色與責任」的閱讀資料 (團隊領導理論在學校行政領導的應用) 讀後感

本文開宗明義已說明團隊成員是互相依存，嚴重的可說是唇亡齒寒。文中指出團隊「必須依賴成員組成團隊，尊重多元分歧的文化背景，匯聚團隊中成員的特色與能力，發揮群策群力的團隊力量才能因應時代的需要，使組織在競爭與變遷的洪流中屹立不搖。」(Nyatanga, 2003轉引自吳煥烘著(2004)：《學校行政領導理論與實務》，台北，五南圖書出版有限公司，P.343) 文章言簡意賅便指出了團隊精神是事務能否成功完成的關鍵因素。

我相能發揮團隊最佳的效能，以及取得美好的成績，主要是團員之間能坦誠相處，全心貢獻，只為事不對人，這樣才可達成團隊目標。團隊的領導者當然要大公無私，有廣闊胸襟，能接納他人意見。領導者需磨練溝通技巧，確實傳遞訊息，並且成立監測機制，看看訊息是如何被理解的。團員之間亦需專心傾聽別人的意見，理性地說明自己的論點。領導者與團員之間必須清楚明白大家擔任的角色及職責雖有不同，但是大家的目標是一致的。因此，在計畫進行時，大家都應盡一己職責，而不是互相推卸責任，正如大前研一所說：「問題之前人人平等，鍥而不捨的探究問題核心，是所有會議出席者的義務。」(大前研一著 呂美女譯(2006)：《專業 你的唯一生存之道》，台灣：天下遠見出版股份有限公司，P.156)

我認為領導者有承擔精神是最能使團員心悅誠服。在一項事務或計畫進行時，領導者當然要授權給團員以方便他們進行任務，但授權不是把自己的責任全部推給團員。「有很多人觀念錯誤，曾把將工作全部推給部屬當作授權。這樣的人，也是會臉不紅氣不喘和部下搶功勞的人。」(大前研一著 呂美女譯(2006)：《專業 你的唯一生存之道》，台灣：天下遠見出版股份有限公司，P.38) 說明了領導者要對團員公平，以及獎罰分明。他不能只分配工作給團員便了事，而是在整個計畫過程中，他應肩負協助團員完成工作的責任，為團員提供支援，並監測團員有否盡責，適時作出指導。

綜合而言，無論何時，校長或是教師都要不斷地提升自己的專業知識，追求專業成長，以助組織的發展。此外，領導者要有廣闊的襟懷，接受不同意見；組員必須坦誠、團結、樂於貢獻，才能以大家的「小我」來完成「大我」，團隊才可以健康地成長，結出美滿的果子。

(劉可欣)

# 建構小學專業學習社群計劃 第二期:領導小組與變革 參與學校名單

## 核心學校:

中華基督教會基慧小學 (馬灣)

鮮魚行學校

聖公會油塘基顯小學

## 參與學校:

天主教柏德小學

五旬節于良發小學

中華基督教會基慧小學

中華基督教會灣仔堂基道小學 (九龍城)

秀明小學

胡素貞博士紀念學校上午校

香港普通話研習社科技創意小學

馬鞍山靈糧學校

## 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：

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）  
余 煊博士（香港教育學院教育政策與行政學系副教授）  
呂麗青校長（聖公會德田李兆強小學）  
何漢權副校長（風采中學）  
狄荷芳主任（中華基督教會基慧小學（馬灣））  
胡少偉博士（香港教育學院教育政策與行政學系助理教授）  
施志勁副校長（鮮魚行學校）  
柯雅麗主任（秀明小學）  
徐國棟博士（香港教育學院課程與教學學系副教授）  
梁永強主任（中華基督教會灣仔堂基道小學（九龍城））  
梁澤民老師（秀明小學）  
陳俊敏主任（秀明小學）  
黃仲基校長（英皇書院同學會小學）  
黃嫣梨校長（中華基督教會基華小學（九龍塘））  
蘇世豪主任（中華基督教會基慧小學（馬灣））  
劉可欣老師（聖公會油塘基顯小學）  
謝婉貞校長（中華基督教會灣仔堂基道小學（九龍城））  
繆佩詩老師（聖公會油塘基顯小學）

\* 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

在「建構小學專業學習社群」第一期的基礎上，計劃的第二期得到了十一間小學的支持，於零八年五月至八月舉行。第二期計劃中，除三間計劃核心學校外，籌委會特別邀請多一間學校給同工前往參觀，而且每間參觀的學校都有不同的分享主題，讓參觀同工更深入了解友校的優點和其做法，各參觀主題包括：學校變革與從閱讀中學習、中層領導與專題研習、校園經營與學生生活、資優教育與照顧學習差異。

今期研習的主題是「領導小組與變革」，到友校進行參觀時則由學校分享在這一核心主題下不同層面的經驗心得。中華基督教會基慧小學（馬灣）與同工分享其校園經營的理念和心得，學校的校園大使帶領大家參觀校園時有板有眼，參觀者都稱許有加；聖公會油塘基顯小學則與同工分享學校在資優教學的心得，還請了數位學校資優組同學進行以戲劇教育方法進行示範教學，無論是老師還是同學的表現都令人眼前一亮；由籌委會特別邀請的油麻地天主教小學（海泓道），則由經驗豐富的課程主任分享學校如何推動專題研習，為學生做了許多細緻的準備工作，讓學生體驗不同的學習歷程；尤其是在資優組內推動「才俊飛昇」計劃，讓資優生透過專題研習提昇各方面的潛能，學生的學習成果令人稱讚。

而在友校參觀當中，給同工印象最深的可能是鮮魚行學校。這間學校曾經兩次逃過被「殺校」的命運，不少同工都在新聞媒體中聽到過這間學校的名字，究竟這間學校有什麼特別之處呢？這從同工們的參觀反思中可見一斑：「參觀鮮魚行學校的校舍，由剛入校門到整個校舍各樓層及至校舍的設施，可想像到梁校長所施展的“魔法”，將鮮魚行學校在他到任前的規劃及變革後的學校，來一個整體上的改變。」。「參觀過後，最大的感受是“情”。不論校長對家長師生，老師對學生等都有情。我看見校長會為學生的學業成績、家庭貧困等需要而動腦筋，但凡對學生好的，他都不辭勞苦、不計較面子去做；我看見校長會為發展老師潛能而花心思，但凡能幫助老師的，他都不計較付出、不怕預鍋的去訂定及執行；我看見老師會為提升學生能力而花時間，但凡對學生好的，他們都不計工時，不分你我的去做」。正如該校的施副校長在分享會上曾提到相信面對香港教育界不斷變革的環境，鮮魚行學校面對著不少的衝擊，但能堅持到今天，是因為學校有一位勇於面對改變的校長和一群有情有心的誠熱的同工。看到鮮魚行學校的經歷，真能給埋首事務堆中的同工帶來不少反思。

雖然參加這個計劃的同工大都是在學期中才加插這個學習活動，但看到不少小學同工在忙碌的工作中，仍肯抽出幾個周末下午到香港教師中心專心聽講；而在友校參觀中亦不斷提問，這反映了同工好學和改善教務之心。作為一個離開前線十多年的人，在此，筆者十分敬佩他們的敬業和學習精神。最後，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。

《小學同工談領導小組與變革 ---- 建構小學專業學習社群計劃專集二》

主編：胡少偉

二零零八年十二月

**香港初等教育研究學會**  
**《小學同工談領導小組與變革---建構小學專業學習社群計劃專集二》**  
**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2009年2月28日前傳真給：胡少偉博士（29487619）。

香港初等教育研究學會  
 《小學同工談領導小組與變革---建構小學專業學習社群計劃專集二》  
 編委會 致意  
 胡少偉博士收





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：二零零八年十二月初版

國際書號：978-988-99566-4-6