

優化小學的學校行政

計劃專集

二零一零年九月



優化小學的學校行政 計劃專集

目錄

序.....	3
李子建	
初研主席的話.....	4
李少鶴	
籌委會主席的話.....	5
辛列有	
計劃簡介.....	6
系統學習	
學校自我完善的策略與經驗.....	11
王雲珠	
中層管理人員的領導.....	18
余煊	
中層人員的角色與成長.....	23
李少鶴	
課程規劃與行政改善的實踐.....	33
辛列有	
副校長的角色與領導反思.....	49
李煥蓮	
學校形象與營銷策略.....	52
李錦昌	
學校組織的變革.....	60
胡少偉	
重整學校架構的功能.....	70
胡鳳群	
課程規劃與行政的改善.....	68
徐國棟	
促進學校自我完善的策略與經驗.....	74
張月茜	
副校長的角色與領導層的協作.....	77
陳惠玲	
學校內部溝通的優化.....	81
馮文正	
學校形象與營銷策略的經驗.....	85
梁紀昌	
參與學校計劃報告	
校情檢視.....	87
天主教伍華小學	
學校架構重整的實踐與反思.....	90
五旬節于良發小學	
針對學校「強、弱、機、危」樹立學校的形象.....	95
中華基督教會拔臣小學	
從架構重整邁向優化學校.....	97
佛教慈敬學校	
建立高效能團隊.....	100
宣道會陳元喜小學	

優化小學的學校行政 計劃專集

目錄

八個範圍的自評.....	103
胡素貞博士紀念學校上午校	
三年發展計劃.....	113
香港普通話研習社科技創意小學	
學校定位與形象推廣.....	117
救世軍田家炳學校	
學校現況的分析.....	120
國民學校	
學校檢視與發展策略.....	122
聖公會何澤芸小學	
發揮科主任在推動「學與教」計劃的職能.....	125
聖安當小學	
情境分析的學習.....	128
閩僑小學	
分享會	
學校發展與架構重整.....	130
五旬節于良發小學	
高效能學校團隊的反思.....	140
宣道會陳元喜小學	
情境分析與學校發展.....	143
佛教榮茵學校	
架構重整促進學校效能.....	146
香港教育學院賽馬會小學	
強化科組領導的思考和實踐.....	152
聖公會何澤芸小學	
校本教師培訓的經驗.....	157
胡少偉	
水杯滿溢的啟示.....	162
黃玉嬋（天主教伍華小學）	
參與學員的分享.....	163
黃鳳鳴（佛教慈敬學校）	
擬寫學校計劃的經歷.....	166
黎德貞（香港普通話研習社科技創意小學）	
學習分享	
參觀後感.....	168
吳佳宜、梁卓賢、梁偉文、 梁振業、譚慧珍、綜合學員	
閱讀心得.....	174
連淑娟、張錦欣、梁振業	
學習反思.....	177
江佩玲、朱慕賢	
鳴謝.....	181
編後語.....	183
籌委會名單.....	184
讀者評估表.....	185

序

在急速的社會發展和連串教育改革的洪流下，大眾對學校和教師的期望不斷提高，而兩者所承受的壓力也越來越大。香港初等教育研究學會與教育評議會於二零零六年合作進行的「香港教師壓力調查研究」顯示，教師壓力的其中一個源頭來自學校的行政與管理。

有見及此，香港初等教育研究學會於二零零九至一零學年推行獲優質教育基金資助的「優化小學的學校行政計劃」，透過計劃向參與小學提供校本顧問培訓及服務，以支援小學教師面對轉變的環境，鼓勵學校發展為學習型組織，並與其他學校組成專業學習社群，從而打破教師孤軍作戰的文化，並發揮他們的專業分享精神。計劃亦提倡教師與行政人員聯合起來解決問題，優化校務，促進校務的可持續發展。

本書除了介紹「優化小學的學校行政計劃」的各項策略外，還輯錄了參與學校的計劃報告、學校和學員的分享等，對學校教師和行政人員甚具參考價值，定能為教育專業社群帶來莫大裨益。

「他山之石，可以攻玉」，我期望大家能把握這個機會，從彼此的寶貴經驗中互相學習，根據個別學校的實際情況，靈活地推行優化校務計劃，同心協力，與時並進，造福莘莘學子。

香港教育學院副校長(學術)
課程與教學講座教授
李子建
二零一零年八月





初研主席的話

香港初等教育研究會多年來一直都致力促進香港的小學教育發展，希望提昇社會對小學教育的關注。本會除了密切留意教育政策的最新動態，及時作出回應和提供意見外，亦注重開展不同專題的研究，例如近年進行的「小學教師對特區教育改革」問卷調查、「小學校長看教育政策」問卷調查、「小學教師家長看小六生公開考試」問卷調查及「香港小學副校長的現況與發展」研究等，希望透過這些研究掌握前線同工對不同教育政策和專業發展的看法，以提昇香港小學教育和造福學生。

本會亦十分著重教師的專業培訓，以促進學校的發展。於本世紀初，本會曾多次舉辦小學校長實務課程、區本的中層人員培訓及到校的校本顧問服務，積累了相當的培訓經驗；近幾年來，在優質教育基金的撥款支持下，本會進行了多個支援小學教育專業發展的計劃：小學中層人員的專業培訓計劃、小學校長實踐網絡學習計劃和建構小學專業學習社群計劃。基於本會在推動小學專業學習社群建構的經驗，本會於零九年向優質育基金申請撥款並獲支持推行這個優化小學的學校行政計劃（2009.3-2010.9）。

這些計劃涵蓋了不同的範疇，針對不同的對象，並安排多項不同的環節，包括：有較學術理論的系統課程—邀請了大學學者、教育局官員、資深校長及副校長等，介紹有關學術理念和各學校的實踐經驗。有適切性強的校本培訓—讓參與計劃學校自我選擇適切的主題，由計劃籌委會派員到學校進行培訓。有感性較強的學校互訪—每次計劃中最受歡迎的環節，參與同工可通過到友校進行參觀、交流，實地了解其他學校的長處，或是處理同類事件的經驗，這些都讓參觀者深有啟發。有實踐例證較多的經驗分享會—每個計劃都設有分享會，使計劃的成果得以與其他同工共享。有計劃專集的出版—每次計劃即將完成之際都會編輯出版專集，將計劃過程中導師的主講、同工的分享、主講嘉賓的訓勉都收錄其中；最令人欣慰的是當中也有不少是參與學校的計劃報告或學員的學習反思，他們通過參與計劃，重新對學校校情或自己的專業發展進行檢視，從而寫出自己的學習心得。

本會有幸得到不少小學同工的支持，踴躍參與歷年獲優質教育基金贊助的專業計劃；在此，特別感謝參與學校的信賴和支持，亦非常感激所有為計劃擔任主禮嘉賓、主講嘉賓的各界翹楚、接待過本會進行參觀的友校以及合辦系統課程和分享會的香港教師中心借出場地。當然，亦十分感激優質教育基金同工的信任和撥款，讓本會同工可以在工餘時間繼續服務本港小學教育同工。



香港初等教育研究學會
主席 李少鶴
二零一零年九月

籌委會主席的話

隨著社會和經濟環境的轉變，家長及社會人士對學校和教師的要求也不斷的改變和提升，加上教育改革的推行，各項新政策帶來的變革使學校及教師承擔的壓力越來越大。改善教師工作壓力、增加行政支援和學校領導、優化學校的行政工作……這些對小學教育的發展都是十分重要的。這個「優化小學的學校行政」計劃舉辦下列四個分享專題：校本自評與改善規劃、副校長角色與行政流程的檢視、架構重整與中層人員職責、學校形象與校內溝通，使參與的小學同工透過系統課程和參與友校參觀，反思和優化各校的校本運作，以嘗試在自己學校開展優化學校行政的工作。

初研主辦這個計劃歷時18個月，分2期進行，共有17間小學，近700位小學教師參加。計劃包含多個環節：系統課程，每個主題各有2堂，主講的導師既有學者也有資深校長，還有前線同工；參與的同工從中能了解最新學術理論和實踐經驗之餘，又可反思和分享自己的實踐經驗，令學員收獲頗豐。校本培訓是受到不少參與學校負責同工歡迎的，籌委會代表會先到學校進行訪談，詳細了解學校的情況，與學校一起選擇適合校情的課題，以及安排程序，使校本培訓能配合校本的需要。



此外，計劃當中備受同工歡迎的乃是「友校參觀」環節。這個計劃共安排了7間學校予參與計劃同工參觀，接待參觀的學校除了向同工介紹學校概況外，有的派出校園學生大使引領同工參觀校園、有的專門請中層同工與參觀同工交流……每一間接待學校都十分熱情，令參觀的同工留下深刻的印象。本會對在此計劃中不吝教導和分享的各位和各間學校，致以衷心的感謝，正是有了你們的熱誠和經驗，才使這個計劃得以圓滿。

計劃內聯網開設用戶人數近100人；這本專集則印刷了600本，免費派發給參與計劃的同工和全港小學。此外，為整個計劃擔任系統課程、校本培訓及分享會導師、主禮嘉賓、主講嘉賓或分享的學者、資深校長及前線同工近三十人，可謂陣容鼎盛。導師們的分析往往一矢中的；校長和中層人員的實踐經驗則引發同工多次提問，以了解詳情；主禮嘉賓及主講嘉賓的發言，除了勉勵和肯定之外，也啟發了大家的思考；同工們在學習後的分享則足見反思的重要性……在此實在未能一一贅述。

最後，這計劃亦出版這本總結專集《優化小學的學校行政》，派發給全港各小學，以作支援和參考。在計劃進行的十八個月中，計劃籌委會的成員多次舉行會議，商討計劃的推廣、完善，務求令更多的學校、同工受惠，在此，本人特向各位計劃籌委致謝，集思廣益使計劃得以順利完成。最後，感謝優質教育基金的撥款贊助，各位主講導師和參與學校同工提供分享稿件；希望各位繼續支持香港初等教育研究學會的專業發展計劃和活動。

香港初等教育研究學會
「優化小學的學校行政」計劃
籌委會主席 辛列有
二零一零年九月

「優化小學的學校行政」 計劃簡介

背景：

隨著社會和經濟環境的轉變，家長及社會人士對學校和教師的要求也不斷的改變和提升，加上教育改革的推行，各項新政策帶來的變革使學校及教師承擔的壓力越來越大。根據香港初等教育研究學會與教育評議會於二零零六年合作進行的「香港教師壓力調查研究」顯示，教師壓力的其中一個來源是學校行政與管理的壓力。故此，優質教育基金把檢討學校行政工作列為優先考慮的申請主題之一。教師工作委員會在06年12月發表的總結報告所提出的改善教師工作壓力的建議，包括了增加行政支援和學校領導等兩方面，可見促進優化學校的行政工作對小學教育的發展是十分重要的。

一所學校要改善行政和優化校務，便應作一個適切的情境分析，檢視現有行政架構和 workflow，看一看學校的對外形象和校內溝通，可否有改善之處，從而籌劃校本的變革與學習。為了推動小學學校行政的優化，香港初等教育研究學會向優質教育基金申辦此計劃，由零九年三月至一零年九月進行。計劃共分兩期，每期都各有兩個主題。計劃共有17間參與學校，而當中舉行的各項課程及活動，有超過一千人次的小學同工受惠。

計劃目的

透過計劃向參與小學提供校本顧問培訓及服務，以支援小學教師面對轉變的環境。

計劃目標

1. 為計劃參與小學提供校本顧問服務，進行適切的情境分析、診斷和支援、培訓，使參與小學能優化其行政工作，從而促進其發展和改善。
2. 為計劃參與小學的同工提供6小時的系統培訓。
3. 建構小學教育的學習社群，在第一期及第二期計劃中，各安排4次友校參觀給計劃參與學校的同工，每次3小時。
4. 舉行兩個專題分享講座供全港小學同工參與，每個分享講座為3小時。
5. 向參與計劃的小學提供相關的參考文獻，以供閱讀，參加的同工需就閱讀資料撰寫閱讀後感；每間參與計劃的學校需在計劃完成後向籌委會邀交一份行動學習計劃/報告。並建立優化小學學校行政內聯網，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。
6. 出版《優化小學的學校行政》專集。

計劃內容詳情

一. 計劃參與學校

第一期參與學校

參與主題	學校名稱
副校長角色與行政流程的檢視	香港普通話研習社科技創意小學
	道教青松小學
	聖公會何澤芸小學
校本自評與改善規劃	天主教伍華小學
	中華基督教會基慧小學
	佛教榮茵學校
	胡素貞博士紀念學校上午校
	閩僑小學
	國民學校

第二期參與學校

參與主題	學校名稱
學校形象與校內溝通	中華基督教會拔臣小學
	保良局志豪小學
	救世軍田家炳學校
架構重整與中層人員職責	五旬節于良發小學
	宣道會陳元喜小學
	佛教慈敬小學
	香港教育學院賽馬會小學
	聖安當小學

* 計劃原定每一主題由3間小學參與，但由於學校報名踴躍，經籌委會商議後，決定「校本自評與改善規劃」主題增加3間參與學校；「架構重整與中層人員職責」主題增加2間參與學校。

二. 系統課程

第一期系統課程

主題:校本自評與改善規劃

日期	課題	主講
13-06-2009	校務計劃的決策和執行	呂麗青、余煊
20-06-2009	促進學校自我完善的策略與經驗	王雲珠、張月茜

主題:副校長角色與行政流程的檢視

日期	課題	主講
27-06-2009	副校長的角色與領導層的協作	李煥蓮、陳惠玲、胡少偉
04-07-2009	課程規劃與行政的改善	辛列有、徐國棟

第二期系統課程

主題:架構重整與中層人員職責

日期	課題	主講
09-01-2010	中層人員的角色與成長	余煊、李少鶴
16-01-2010	重整學校架構的功能	胡少偉、胡鳳群

主題:學校形象與校內溝通

日期	課題	主講
23-01-2010	學校形象與營銷策略	李錦昌、梁紀昌
30-01-2010	學校內部溝通的優化	馮文正、甘艷梅

三. 校本培訓

第一期校本培訓

學校名稱	校本培訓主題	培訓日期
天主教伍華小學	校本學習社群的發展與分享	23-10-09 9:00-12:00 23-10-09 2:00-5:00
中華基督教會基慧小學	教師減壓與情境分析	25-06-09 10:00-12:00 03-09-09 2:00-5:00
佛教榮茵學校	團隊領導與教師專業成長	17-07-09 9:00-12:00 28-08-09 9:00-12:00
胡素貞博士紀念學校上午校	外評與回饋跟進	10-07-09 9:00-12:00 02-10-09 9:00-12:00
香港普通話研習社科技創意小學	團隊領導與教師專業成長	26-08-09 2:00-5:00 04-09-09 2:00-5:00
國民學校	團隊領導與教師專業成長	06-07-09 1:30-4:30 08-07-09 2:00-5:00
道教青松小學	教師減壓與校園文化	16-10-09 9:00-12:00 16-10-09 2:00-5:00
聖公會何澤芸小學	教師減壓與校園文化	29-06-09 9:00-12:00 26-08-09 2:00-5:00
閩僑小學	三年發展計劃與團隊領導	07-07-09 9:00-12:00 07-07-09 1:30-4:30

優化小學的學校行政計劃專集

計劃簡介

第二期校本培訓

學校名稱	校本培訓主題	培訓日期
中華基督教會拔臣小學	校內溝通與情境分析及學校變革與學校形象	13-04-2010 9:00-12:00 13-04-2010 2:00-5:00
五旬節于良發小學	團隊領導與架構重整	03-03-2010 2:30-5:30 14-04-2010 2:30-5:30
佛教慈敬學校	教師減壓與精簡架構	20-03-2010 9:00-12:00 27-03-2010 9:00-12:00
保良局志豪小學	學校變革與學校形象	12-04-2010 9:00-12:30 12-04-2010 2:00-4:30
宣道會陳元喜小學	中層人員角色與成長及團隊溝通與變革管理	24-03-2010 2:00-5:00 26-03-2010 12:00-3:00
香港教育學院賽馬會小學	專業發展與學校發展及團隊領導	09-04-2010 9:00-12:00 09-04-2010 1:30-4:30
救世軍田家炳學校	學校形象與校內溝通	19-03-2010 2:00-5:00 23-04-2010 1:30-4:30
聖安當小學	學校架構與變革（團隊）及中層人員職責	10-02-2010 9:00-12:00 10-02-2010 1:00-4:00

四. 友校參觀

第一期友校參觀

日期	時間	參觀學校	主題
30-06-2009	9:00-12:00	聖公會油塘基顯小學	副校長角色與行政流程的檢視
10-07-2009	2:00-5:00	中華基督教會基灣小學	副校長角色與行政流程的檢視
14-07-2009	9:00-12:00	保良局何壽南小學	校本自評與改善規劃

* 因2009年6月學校因流感停課，故其中一間已聯絡好的學校未能接待參觀

第二期友校參觀

日期	時間	參觀學校	主題
17-03-2010	10:00-1:00	聖公會德田李兆強小學	學校內部溝通的優化
23-03-2010	2:00-5:00	大埔舊墟公立學校（寶湖道）	中層人員的角色與成長
20-04-2010	2:00-5:00	聖公會油塘基顯小學	重整學校架構的功能
28-04-2010	9:00-12:00	浸信會沙田圍呂明才小學	學校形象與營銷策略

五. 計劃分享會

第一期計劃分享會

日期:2009年12月12日(星期六)

時間:上午9:00-12:00

地點:教育局九龍塘教育服務中心西座425室

程序:

- 一. 「優化小學的學校行政」計劃簡介
香港初等教育研究學會 李少鶴副主席
- 二. 參與學校分享
強化科組領導的思考和實踐
聖公會何澤芸小學
情境分析與學校發展
佛教榮茵學校
- 三. 參與學員分享
水杯滿溢的啟示
黃玉嬋副校長(天主教伍華小學)
擬寫學校計劃的經歷
黎德貞副校長(香港普通話研習社科技創意小學)
- 四. 校本培訓的啟示
香港教育學院 胡少偉博士

第二期計劃分享會

日期:2010年6月26日(星期六)

時間:上午九時至十二時

地點:教育局九龍塘教育服務中心西座423室

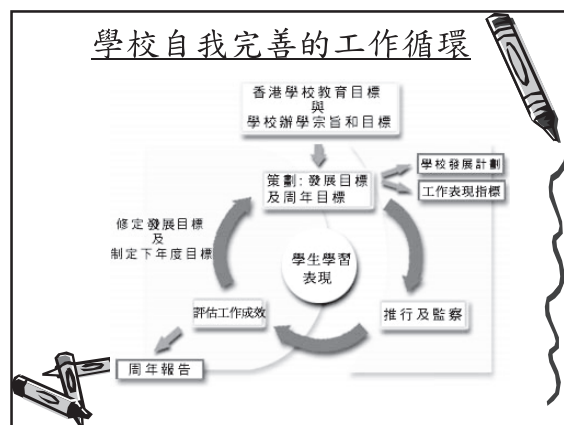
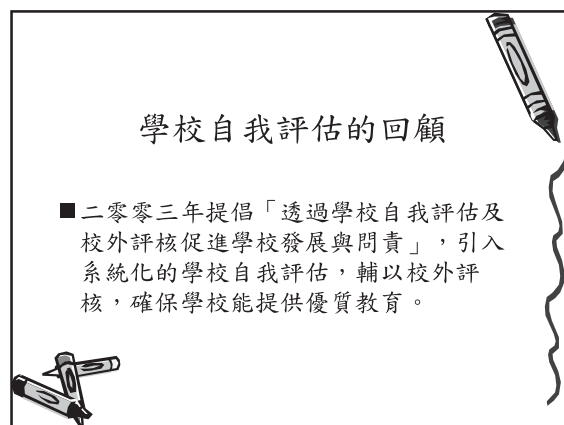
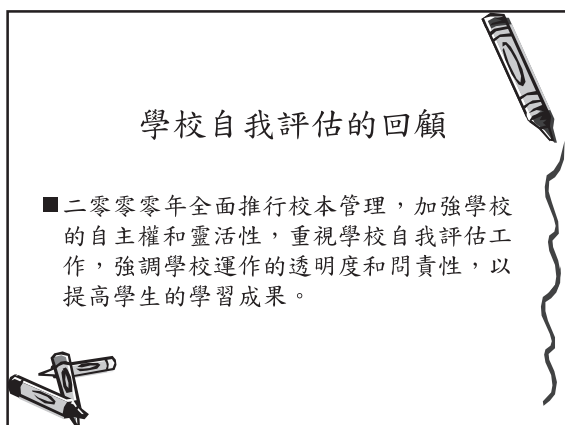
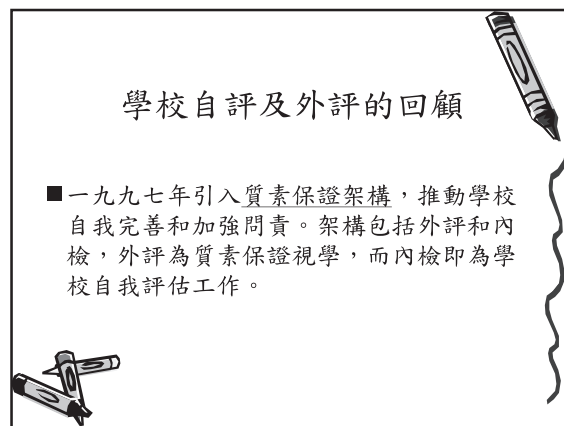
程序:

- 一. 「優化小學的學校行政」計劃簡介
香港初等教育研究學會 李少鶴主席
- 二. 參與學校分享
學校發展與架構重整
五旬節于良發小學
建立高效能團隊
宣道會陳元喜小學
架構重整提升學校效能
香港教育學院賽馬會小學
- 三. 參與學員分享
黃鳳鳴副校長(佛教慈敬學校)
梁慧盈副校長(救世軍田家炳學校)
- 四. 優化學校行政經驗的分享
香港教育學院 胡少偉博士

六. 計劃內聯網: www.hkpear.org

學校自我完善的策略與經驗

王雲珠



學校自我評估理念：

- 學生為重，全校參與；
- 策略性發展，為學校建立發展能量；
- 系統性策劃，「由上而下」推動科組配合；
- 以學校表現評量為本的質素管理，運用數據及實證，增加透明度及加強問責。

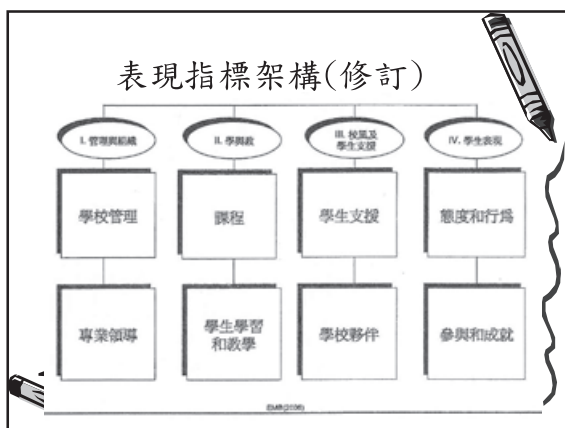
新階段校外評核計劃概述

新階段校外評核

- 第一部分：對焦評估
外評報告如何反映校情、突顯焦點？
- 第二部分：彈性規劃
如何因應外評焦點，彈性規劃外評工作？

新階段校外評核計劃的施行

- 教育局於2008年2月25日向立法會提交了第二周期的外評計劃，要點包括：
- 由14個學校表現指標範圍簡化至8個
- 修訂學校表現評量和持分者問卷
- 學校無須為外評提交自我評核報告
- 無須為外評進行持分者問卷調查和預備學校表現評量(KPM)



表現指標概覽(修訂)

範疇	範圍	表現指標
I. 管理與組織	1. 學校管理	1.1 培訓
		1.2 評核
		1.3 評鑑
II. 學與教	2. 專業領導	2.1 領導和監察
		2.2 協作和支援
		2.3 專業發展
	3. 課程	3.1 課程組織
		3.2 課程實踐
4. 學生學習和教學	3.3 學習評估	
	3.4 課程評核	
	4.1 學習過程	
	4.2 學習表現	
	4.3 教學組織	
III. 校風及學生支援	5. 學生支援	4.4 教學策略
		4.5 回饋課程
		5.1 學生成長支援
6. 學校夥伴	5.2 學校氣氛	
	6.1 家長合作	
IV. 學生表現	7. 態度和行為	6.2 對外聯繫
		7.1 情意參與和學風
		7.2 習性發展
8. 參與和成就	8.1 學業表現	
	8.2 學業以外表現	

活用指標

- 以校情為本
- 判斷學校表現應從整體角度，注意各指標範圍「環環相扣、互為影響」的特點
- 認清各指標範圍的評估重點
- 判斷應從成效出發，避免細碎檢算
- 以「策劃--推行--評估」理念檢視學校的工作，尤重評估回饋策劃

指標2008

《指標2008》特別強調「策劃-推行-評估」這自評循環的理念。學校透過自我評估，以制定發展方向及策劃未來，又透過付諸實踐及評估，將所得的經驗總結以回饋下一發展周期的策劃，這循環不息和周而復始的過程，使學校能持續發展和自我完善。

「校情為本，對焦評估」

- 反映校情，特別是從上次外評至今的重大轉變。
- 反映學校工作/計劃的特色，突顯「個性」。
- 呼應上次外評報告，評論學校有否跟進建議及跟進工作的成效。
- 跟進/發掘「亮點」，予以肯定。
- 以「策劃--推行--評估」理念檢視學校的工作，尤重評估回饋策劃。
- 重視成效，尤重學與教效能及學生全人發展。

- 重視成效，尤重學與教效能

- 以學生學習成效為前提
- 教學和學生學習互為影響。
- 一個評分，融合評論。

因應校情、外評焦點 彈性規劃外評工作

- 透過DOD的方法蒐集顯證：
 - Discussion 討論
 - Observation 觀察
 - Document 審閱文件

特別安排



新階段校外評核計劃的施行

學校只須為外評提交：

- 學校發展計劃
- 周年校務計劃
- 校務報告





在「學與教」範疇中
新舊外評方式之異同





在「學與教」範疇中
新舊外評方式相同之處

舊	新
■ 關注各科目標如何配合學校的關注事項	■ 關注各科目標如何配合學校的關注事項
■ 影隨學生上課及活動	■ 影隨學生上課及活動



在「學與教」範疇中
新舊外評方式不同之處

舊	新
■ 關注四個關鍵項目的發展	■ 關注學校如何針對上次外評的建議來改善學與教
	■ 關注對學生在自學能力的培養
	■ 關注校本課程的發展





在「學與教」範疇中
新舊外評方式不同之處

舊	新
■ 與科主任詳細檢視學生課業	■ 沒有跟科主任檢視學生課業
■ 全部老師均須接受觀課	■ 約70%教師被觀課，於每天早上通知；必定包括科主任及有關學與教的行政人員
■ 科主任只須參加科主任會議	■ 除參加科務會議外，科主任亦須與外評員個別傾談，以探討各科主任對學校課程目標的了解是否一致



外評對「學與教」的回饋



外評對「學與教」的回饋
學校及課程領導層面

- 檢視及引證學校的發展路向和方法是否正確。
- 整合和肯定成功的經驗。
- 認清弱點，致力於改善工作。
- 聚焦於關注事項：釐清科組的恆常性及發展性項目。

外評對「學與教」的回饋 學校及課程領導層面

- 因應外評的建議，修訂學校的整體規劃及改善計劃內容，並由行政組指示各科組執行工作。
- 學校的整體規劃與科組的計劃更加一致，並與全校的目標及方向緊密聯繫在一起。

外評對「學與教」的回饋 學校及課程領導層面

- 數據收集和分析工作更具系統性，並運用校內評估數據回饋學與教。
- 策劃將課堂的學與教、學校文化及領導融入持續的探究及評估過程。
- 聚焦觀課的目標，例如：留意教師的分組技巧及在課堂上照顧學生的個別差異。讓每次觀課的目標更清晰，一方面可集中改善，同時亦可減低教師的壓力。

外評對「學與教」的回饋 學校及課程領導層面

- 聚焦教師專業培訓的方向，安排更多的課堂研究及課堂展示，讓同工們分享做得好的地方；集中舉辦最切合教師須要的专业發展活動，針對教學弱點，以提高教師的教學質素。
- 在學校發展一個更具反思的文化，以實證為基礎，能坦然面對有待改善的地方，並加以糾正。
- 讓學校改善小組發揮其有效職能

外評對「學與教」的回饋 教師層面

- 學校的亮點被外評隊肯定和讚揚，建立起教師更強大的團隊精神和榮譽感。
- 縮窄校內教師在教育理念上的差異。
- 教師對學校的學與教目標更加清晰。
- 教師更注重自我反思，認清弱點，致力於改善工作。

外評對「學與教」的回饋 教師層面


- 共同備課較過往更聚焦，教師有更多的專業交流
- 以更聚焦及具批判性的方式進行同儕觀課，提出具建設性的意見。
- 教師更主動參與改革和分享經驗。
- 在對學與教進行更多深入討論後，教師對課程的擁有感和參與感亦得到加強。

外評對「學與教」的回饋 教師層面

- 教師的數據分析技巧亦見有所提升，更能藉評估數據及其他憑證去提出意見和作出決定。
- 教師注意到提問技巧須作改善，致力嘗試在課堂上採用更多開放式問題。
- 教師注意到須對學習差異有更深的了解，以在課堂內關注個別學生的需要。





須作進一步思考的問題





須作進一步思考的問題 (一)

- 學生的家庭社經地位會直接影響學生的參與和成就。
- 對生源來自家庭社經地位較低的學校，加強「學生支援」才是提升學生「參與和成就」的方法。
- 「表現指標概念圖」未能對此有所反映。





須作進一步思考的問題 (二)

- 應詳加考慮學校實際的情況。
- 學校班數較多，人手亦會較為充裕，舉辦的計劃及活動也自然較多。
- 不能單以學校舉辦的計劃及活動數量而推說學校教師的工作量是否適中





追求卓越 持續發展

- 學校不應把外評只視作一次考試，考試過後，便把書本和知識拋諸腦後。
- 在學校建立自評文化及制度，才是促進學校不斷增值的關鍵。





追求卓越 持續發展

- 建構學校網絡互相支援學習，促進交流。
- 實踐學習社群精神，提升專業素質，終身學習，持續發展。



世界最佳表現的學校系統
McKinsey & Co 報告 (Sept. 2007)

- 根據OECD的PISA國際學生評估計劃(閱讀、科學、數學)
- 25國家/地區:
- 最佳學校系統: 香港、日本、星加坡、芬蘭、南韓、澳洲



三大成功的指導性原則：

- 1. 找合適人士做教師
- 2. 栽培他們成為高效能教育工作者
- 3. 確保學校系統能將教學發揮至最好，讓每個兒童得益

McKinsey & Co Report (2007)

- 教師質素是教育質素的上限、成功的關鍵。
- 對香港學校教育的未來發展，有何啟示？



領導與組織齊學習
從自評中尋求進步




中層管理人員的領導

余煊

初等教育研究學會主辦
優化小學的學校行政計劃

中層管理人員的領導

余煊博士
教育政策與行政學系
9 Jan., 2010



1

「中層」的概念

- 「是一個比較性及浮動性的概念。有「中層」，當然會有高層和低層，但有時誰是中層人員亦很難說。譬如在學校裡，有校長、主任、教師和職工等，主任可說是中層而校長是高層；但是在校董會或學校管理委員會的架構裡，有校監、校董、校長及其他持份者代表等，而校長可能是中層人員。」（頁12）

余煊（2008）：學校中層人員的領導。輯錄自余煊主編《學校的領導與變革》（頁11-30）。香港：中華基督教會香港區會。

2

「學校的中層」的角色

- 統籌角色**：「有時教育當局為推行某些教育措施，會特別開設一些職位統籌這些事工，例如課程統籌主任、學生輔導主任等。」（頁12）
- 骨幹、領袖、典範、橋樑、完成校務等角色**：「中層人員是學校的骨幹教師、教師團隊的領袖、教師專業的典範、校長和教師之橋樑，需要協助校長完成校務。在學校裡，校長的領導固然重要，但是，若沒有高質素的中層人員的協助和配合，要達致優質學校教育的目標是很難成功的。」（頁12）

余煊（2008）：學校中層人員的領導。輯錄自余煊主編《學校的領導與變革》（頁11-30）。香港：中華基督教會香港區會。

3

「學校的中層」的角色

- 協助和配合校長的角色**：「在學校裡，校長的領導固然重要，但是，若沒有高質素的中層人員的協助和配合，要達致優質學校教育的目標是很難成功的。」（頁12）
- 推展組織願景的角色**：「此外中層人員另一個重要的任務就是需要將組織的願景推展，實際傳遞至課堂及學校的活動中（Bennett, 1995）。」（頁12）

余煊（2008）：學校中層人員的領導。輯錄自余煊主編《學校的領導與變革》（頁11-30）。香港：中華基督教會香港區會。

4

為何需要領導角色？

- 管理太被動及消極，難以提高人的積極性
- 同工的質素相若，用影響較高壓佳
- 人的資源越來越受重視，用領導較適合
- 變革來得太快，無時間管，要大家協作
- 學校是Loosely-coupled Organization，難管
- 一筆過的薪金制度下，增添工作較難
- 其他

5

管理者 vs 領導者

<ul style="list-style-type: none"> 將交託的事做妥 (who do things right) 日常運作與物質 (routine & material) 監管、督導 (controlling, managing) 注重效率 (efficiency) 	<ul style="list-style-type: none"> 主動做合宜的事 (who do the right things) 處人與反思 (human & reflection) 影響、導引 (influencing, leading) 注重效能 (effectiveness)
---	---

6

領導 vs 管理

Effective leaders should:

- lead by pulling吸引 rather than by pushing施以壓力;
- by inspiring啓示鼓舞 rather than ordering命令;
- by creating創造 achievable, through challenging, expectations期望 and rewarding獎賞 progress進展 toward them rather than by manipulating操縱;
- by enabling使能 people to use their own initiative自發性 and experiences經驗 rather than by denying否定 or constraining強迫 their experiences and actions.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row. (p.225)

7

Organizations with too much Management & too little Leadership is difficult to adapt to a Changing World

- “They (Bryman, 1992; House, 1995) argues that the inability of North American corporations to adapt to a changing world could be traced back largely to organizations directed by too much management and too little leadership. A severe shortage of leadership talent, it was thought, was at the heart of the problem (Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1988)” (p. 148).

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

8

同工的能力是否相若

- 傳統的概念是假設其他人是無能力 “powerlessness”，缺乏個人願景及無能力應付變革的力量。

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

9

「人作為資源」越來越受重視

「現代新科技的發展，使人在生產中發生了質的改變（董克用，2001），不論是知識的創新或高科技的應用，在在都需要人的努力和配合才能成功的，人成為組織或機構增值的主要泉源，這迅速提升了人作為資源的地位。」（頁1）

董克用（2001）：《人力資源管理譯叢的總序》。在J. W. Walker著，吳文芳譯：《人力資源戰略》，北京，中國人民大學出版社。

10

「人作為資源」越來越受重視

「很多學者均指出，組織或機構的體制轉型中，最深層的變革是要達至人的改變，或人的價值觀的改變，制度的變革若缺乏了人的變革是不能持久的。」（頁1）

董克用（2001）：《人力資源管理譯叢的總序》。在J. W. Walker著，吳文芳譯：《人力資源戰略》，北京，中國人民大學出版社。

11

行政人員的成長

• 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)

12

The Phases of Leadership Growth

- I don't know what I don't know.
- I know that I need to know.
- I know what I don't know.
- I know and grow, and it starts to show.
- I simply go because of what I know.

Maxwell, J.C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson: Nashville.

13

定義

- 領導是一些行動的發起，使成為持續方式的團體互動，朝向共同問題的解決。
- Leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems. (John K. Hemphill)
- 領導是力量，這力量主要建基於個人特質，這特質通常是合於規範性的。
- Leadership is power based predominantly on personal characteristics, usually normative in nature. (Amitai Etzion)

(Chinese version translated by Yu, H.)

14

定義

- 領導是行使權力及作出決定。
- Leadership is the exercise of authority and the making of decisions. (Robert Dubin)
- 領導是影響團體活動的過程，使其朝向目標的訂定及目標的完成。
- Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement. (Ralph M. Stogdill)

(Chinese version translated by Yu, H.)

15

定義

- 領導發生在兩個或多於兩個人的團體，並且很多時牽涉影響團體成員的行為，因領導與追求團體目標有關聯的。
- Leadership takes place in groups of two or more people and most frequently involves influencing group member behavior as it relates to the pursuit of group goals. (Robert J. House and Mary L. Baetz)

(Chinese version translated by Yu, H.)

16

定義

- 領導是為了完成或改變組織的目標和目的所倡導的一種新結構和程序。
- Leadership is the initiation of a new structure or procedure for accomplishing on organization's goals and objectives or for changing an organization's goals and objectives. (James Lipham)

(Chinese version translated by Yu, H.)

17

定義

- 組織領導的本質，是在組織例行指令的機械式順從之上，影響力的增加。
- The essence of organizational leadership is the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization. (Daniel Katz and Robert L. Kahn)

(Chinese version translated by Yu, H.)

18

領導是藝術

Leadership Secrets of Colin Powell 鮑維爾

領導是做到管理科學所認為不可能的藝術

Harari, O. (2002). *Leadership secrets of Colin Powell*. New York: McGraw-Hill.

19

中層在領導方面的成長 要發展隊員

- 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."
- 「領導需要截然不同的行為和態度。在你成為領袖之前，你的成功在於你能夠發展自己；但是在你成為領袖之後，你的成功在於你能夠發展別人。」

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

20

中層在領導方面的成長 要知道隊員對你觀感的重要性

Perception of a Leader

If a person is perceived as a "leader," he or she can exert more influence than if he or she is not labelled a leader by others.

(Lord and Maher, 1991, p. 11)

21

中層在領導方面的成長 要不斷增強自己

The Law of Respect
敬佩法則

People Naturally Follow Leaders Stronger Than Themselves

人們只跟隨比自己強的領袖

(Maxwell, 2007)

22

中層在領導方面的成長 要保持自己有活力和動力

The Law of the Big Mo
動能法則

Momentum Is a Leader's Best Friend
動能是領袖最好的朋友

(Maxwell, 2007)

23

中層在領導方面的成長 要累積功力

The Law of Process
過程法則

Leadership Develops Daily, Not in a Day
領導力來自日積月累，而非一日之功

(Maxwell, 2007)

24



中層在領導方面的成長
要從心開始

The Law of Connection
親和力法則

Leaders Touch a Heart Before They Ask for a Hand
領袖知道，得人之前必先得其心

(Maxwell, 2007)

25

發展你裡頭的領導

1. Find the strengths in you	13. Respecting the dignity of others*
2. Start to communicate*	14. Recognition, praise & rewards*
3. Express genuine interest in others*	15. Handling mistakes, complaints and criticism*
4. Motivating people*	16. Setting goals*
5. Seeing things from the other person's point of view*	17. Focus and Discipline*
6. Listening to learn*	18. Achieving balance*
7. Be likable	19. Creating a positive mental attitude*
8. Be humorous	20. The power of enthusiasm*
9. Be prepared	21. Don't mind to do a bit more
10. Be generous	22. Be positive
11. Seize the opportunity to speak out in public	23. Be proactive
12. Teaming up for tomorrow*	24. With passion
	25. Build up your confidence

Adapted by Yu from: Carnegie, D. (1993). *The leader in you*. New York: Dale Carnegie & Associates, Inc.
余焯 (2008)：學校中層人員的領導。輯錄自余焯主編《學校的領導與變革》(頁11-30)。香港：中華基督教會香港區會。

26

領導才能

- 對領導才能的了解程度
- 溝通能力
- 說話技巧
- 決策技巧
- 小組互動技巧
- 解決問題能力
- 計劃技巧
- 領袖素質

27

學校領導人需具備下列領導才能

- 教學領導 (Instructional Leadership)
- 轉化領導 (Transformational Leadership)
- 道德領導 (Moral Leadership)
- 參與領導 (Participative Leadership)
- 管理領導 (Managerial Leadership)
- 權變領導 (Contingent Leadership)

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.

28

Leadership 領導

- Change Leadership 變革領導
- Transformational Leadership 轉變領導
- Emotional Leadership 情緒領導
- Distributed Leadership 分佈式領導
- Team Leadership 團隊領導
- Crisis Leadership 危機領導
- Women Leadership 女性領導
- Servant Leadership 僕人領導
- Sustainable Leadership 可持續領導

29

References

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. London: Simon & Schuster UK Ltd.

Carnegie, D. (1993). *The leader in you*. New York: Dale Carnegie & Associates, Inc.

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

Maxwell, J.C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson: Nashville.

Welch, J., & Welch, S. (2005, April 4). How to be a good leader. In *Newsweek*, pp. 45-48.

余焯 (2008)：學校中層人員的領導。輯錄自余焯主編《學校的領導與變革》(頁11-30)。香港：中華基督教會香港區會。

30

中層人員的角色與成長

李少鶴

初等教育研究學會主辦
優質教育基金資助
「優化小學的學校行政」計劃

中層人員的角色與成長

李少鶴校長
初等教育研究學會副主席 / 前主席
聖公會油塘基顯小學總校長
9/1/2010

1

有一位好的校長，
就有一所好的學校？！

這句話已追不上劇變的時代？

缺少了一位好的校長，
不容易有一所好的學校？

陳建熙(2006)·《學校如何發揮·中層管理人員的領導效能》·荃葵青區中學校長會·
2

培訓學校行政人員

是學校改進與效能的基礎

3
陳建熙(2006)·《學校如何發揮·中層管理人員的領導效能》·荃葵青區中學校長會·

現代學校的效能決定於
學校中層管理者的素質

一所深具效能的學校，
需要擁有一群
幹練的中層行政人員！

4
陳建熙(2006)·《學校如何發揮·中層管理人員的領導效能》·荃葵青區中學校長會·

學校中層管理者

學校效能的關鍵族群

5
陳建熙(2006)·《學校如何發揮·中層管理人員的領導效能》·荃葵青區中學校長會·

學校中層管理人員

副校長、主任、
科、組內各層次領導人
班主任

6
陳建熙(2006)·《學校如何發揮·中層管理人員的領導效能》·荃葵青區中學校長會·



中層人員做人的四大關鍵

- 人情
- 人緣
- 人品
- 人脈

7

中層人員領導的四大技能

- 公關
- 口才
- 演講
- 寫作

8

中層人員領導的三大能力

- 做人
- 做官
- 做事

9

中層人員領導的三大本領

- 識人
- 用人
- 管人

10

中層人員領導的三大藝術

- 掌權
- 用權
- 放權

11

中層人員做事能成功的16個關鍵

把每一件簡單的事做好就是不簡單
把每一件平凡的事做好就是不平凡

12

中層人員做事能成功的16個關鍵(一)

- 目標 - 找到做事的方向
- 計劃 - 規劃做事的步驟
- 專注 - 每件事都需要全身心投入
- 思考 - 思考方式決定所有作為

13

中層人員做事能成功的16個關鍵(二)

- 敢想 - 要做事就不是躲在別人的背後
- 創新 - 一切成功與財富源於創造力
- 行動 - 做事的關鍵是有效執行
- 合作 - 在合作中獲得雙贏

14

中層人員做事能成功的16個關鍵(三)

- 借腦 - 借別人的財智為我所用
- 人脈 - 建立和諧的人際關係
- 機遇 - 機不可失，時不再來
- 潛意識 - 輕鬆釋放無限潛能

15

中層人員做事能成功的16個關鍵(四)

- 時間 - 無法管理時間便無法做事
- 細節 - 細節決定成敗
- 識人 - 別人是自己的一面鏡子
- 用人 - 找到人才與工作的最佳結合點

16

全球表現最佳學校的共同特點

- ❖ 環球管理顧問—麥肯錫 (McKinsey & Company)研究全球25個學校體制。(2007)
- ❖ 表現最佳的學校體制中最重要三個因素:
 1. 學校聘用合適的教師
 2. 學校協助教師發展，使他們發揮最高的技能
 3. 確保學校為每位學生提供最好的教育

學生學習的環境因素中，最重要的就是教師

17

理念

❖ 學校是

教師和學生共同學習與成長的地方。
教師是教學過程中的靈魂

中層人員 / 好教師

一位出色的中層人員**必須**是一位好教師，
一位好教師未必是一位出色的中層人員。

18

理念

- ❖ 一位好老師能成就孩子的一生
- ❖ 一支強而優秀的教師隊伍是學校成功與否的重要關鍵
- ❖ 一隊良好的中層，是校長與教師間溝通的橋樑，是推行校務的帶領者，更是校長的智囊團。

19

二十一世紀好老師的特質

- (1) 富有責任感
- (2) 清楚解釋課文
- (3) 公平對待學生
- (4) 熟悉所教科目
- (5) 教學生動有趣
- (6) 有新理念
- (7) 有新知識
- (8) 有新能力

➢ 有新理念

- ❖ 即現代教育觀、教師觀、教學觀、學生觀、學習觀、課程觀、法制觀、評價觀；

➢ 有新知識

- ❖ 即教育教學理論知識，實踐經驗知識；

➢ 有新能力

- ❖ 現代信息技術能力，教育教學的創新能力和實踐能力，與他人共處，交往能力；批評反思、行動研究、自我發展能力；教育科研能力。(Siu & Lo, 1987)²⁰

出色的中層人員，還要……

負責任、重承諾、
領導力、感召力、
肯付出、可信任、
懷真誠、有愛心、
情商高、人平和…
……

21

中層人員在領導方面所面對的困難

- ❖ 1. 在個人方面
- ❖ 2. 在領導同事方面
- ❖ 3. 與校長相處方面
- ❖ 4. 在學校方面

余煊〔2004〕：香港小學中層人員在領導方面所面對的困難，
《教育曙光》49期，頁78-83。

22

校長如何協助中層人員的成長

校長是教師的指導者，而教師是為學校立下學習風格的人。

校長是「領導教師及領導學習的人」，負責監督及管理整個學習過程。

不去啟發他人的領導者，正如一條沒有水的河流。

Lance Secretan

23

教師專業發展整體規劃的原則

1. 著重個人、團隊和組織效能的提升。
2. 有助提升教師之學科知識、教學策略、資訊科技的使用和其他達致高質素教學的相關知能。
3. 透過學校日常工作，促進持續探究和改善。
4. 全校員工參與（包括目標制訂、執行策略和評估）。
5. 有足夠的時間和其他資源的投入。
6. 以學校的辦學宗旨、願景和長期目標為依歸。

24

教師專業發展整體規劃的方向

- ❖ 配合學校的發展方向
 - 將教師專業發展放進學校發展內
- ❖ 配合教師個人專業發展需要
- ❖ 配合教師個人身心健康需要

25

配合本校的發展方向

1. 提升學與教的果效

- 策略：
- 同工專業分享
 - 共同備課
 - 觀課(考績、同儕觀摩、交流)訪問、參觀(小學、幼稚園)
 - 拍攝課堂教學(全體教師評核)

26

配合本校的發展方向

2. 全校參與照顧學生個別學習差異

- 策略：
- 認識—在校內舉辦有關的講座、工作坊，教師出外帶薪進修，教師分享成功經驗。
 - 認同—全體教師共同商討策略，擬訂同工認同的方案
 - 協作—共同努力實踐、落實方案
(優化課堂教學、「星光行動」、抽離式學習支援、專家支援)
 - 全校參與—全體同工持續更新有關的知識，並在實踐的過程中不斷反思、改進。

27

配合本校的發展方向

3. 發展校本資優教育

- 策略：
- 教師參與有關培訓
 - 加入學校支援網絡 - 本校為全港十所「資優教育網絡學校(QTN)」之一
 - 擔任交流會的股份講者
 - 設計校本課程
 - 與大專院校及教育局人員協作

28

配合本校的發展方向

4. 以普通話教授中國語文

- 策略：
- 積極爭取校外資源
 - 善用委派到校的「國內交流人員」，擴闊同工視野，帶動轉變和提升
 - 同工到友校觀摩
 - 同工到國內觀課
 - 拍攝同工優質課堂讓全體同工評鑑，以起示範作用

5. 爭取外間資源

- 策略：
- 參與教育局的校本支援計劃
 - 成功申請優質教育基金設立「遠程教室」，本校同工與內地教師透過視像會議交流教學心得。
 - 邀請大專院校教師到校分享

29

配合教師個人專業發展需要

- ❖ 為整體及個別教師策劃短期及長期的專業發展方案，以加強教師的專業能力和增強他們的信心。
 - ❖ 要求教師為自己做一個大膽假設，想像希望自己在十年後會是一個怎樣的教師，從而規劃自己的專業發展。
- 策略：
- 與校長面談，共同商議
 - 透過行政主任及科主任的帶領，安排相關的專業學習機會
 - 教師撰寫文章，作專業成長反思
 - 教師參與專業學習、專業活動和進修

30

配合教師個人專業發展需要

- ❖ 專業進修時數統計 (三年內不少於150小時)
 - 課程、演講、著作、服務、表演、交流.....
 - 時數只是一個「軟指標」，著重的是教師持續發展的「質」
- ❖ 學校積極配合，讓教師參加給假制進修
 - 聘請代課、時間表調配.....
 - 讓教師培養多方面、多範疇的能力

31

配合教師個人專業發展需要

- ❖ 教師全人發展
- ❖ 教師有新思維，做到一些以前做不到的
- ❖ 校長因應教師的發展、能力，回饋學校
- ❖ 讓教師專業發展的文化植根於校內

32

配合教師個人身心健康需要

- ❖ 「輕鬆交心半個鐘」
- ❖ 減壓工作坊
- ❖ 促進團隊關懷、協作精神，同工互相支持、鼓勵
- ❖ 境外交流
- ❖ 教師團契
- ❖ 提升教師的師德與個人操守

33

其他策略

- ❖ 每學年的三天的教師專業發展日
(辦學團體主辦、校本安排)
- ❖ 教師例會分享
- ❖ 參加研討會
- ❖ 共同備課、同儕觀課
- ❖ 師徒制
- ❖ 大專院校專家到校支援
- ❖ 行動研究
- ❖ 給假進修
- ❖ 課餘進修
- ❖ 協作教學
- ❖ 電郵分享佳文章
- ❖ 閱讀分享

34

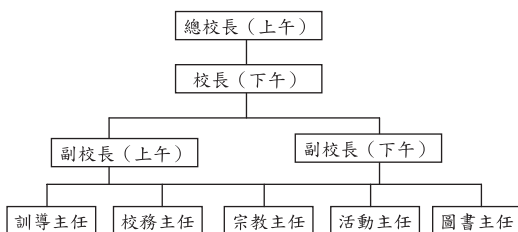
因應學校環境變遷及教育改革

- ❖ 學校行政架構的演變
- ❖ 不同的階段有不同的行政架構：

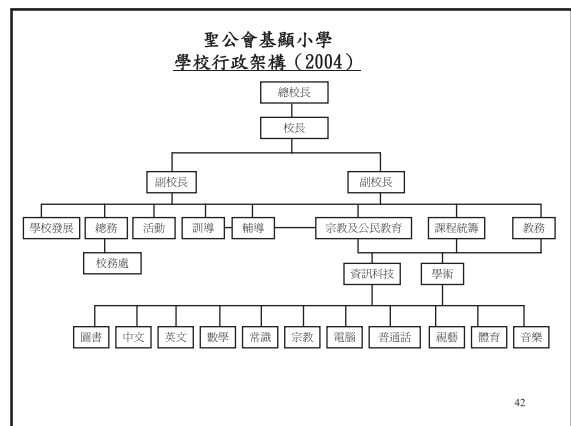
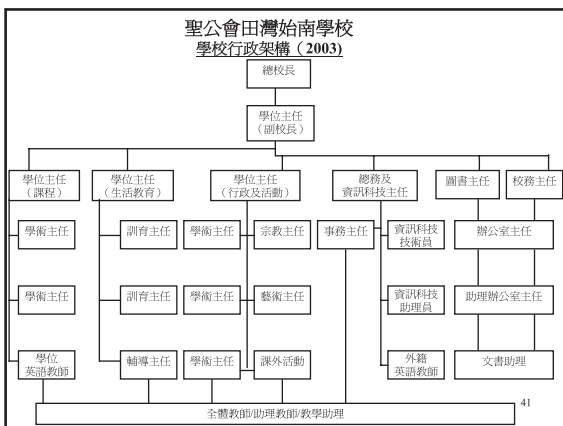
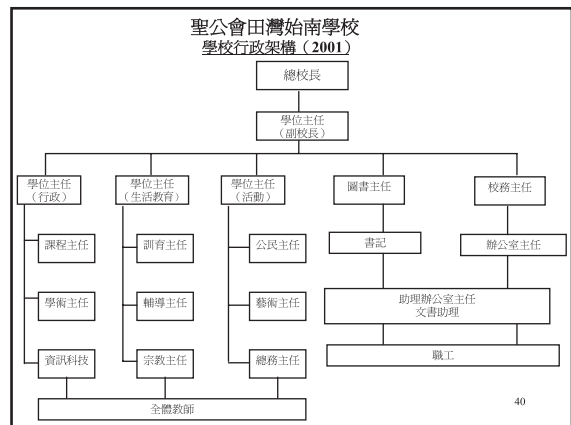
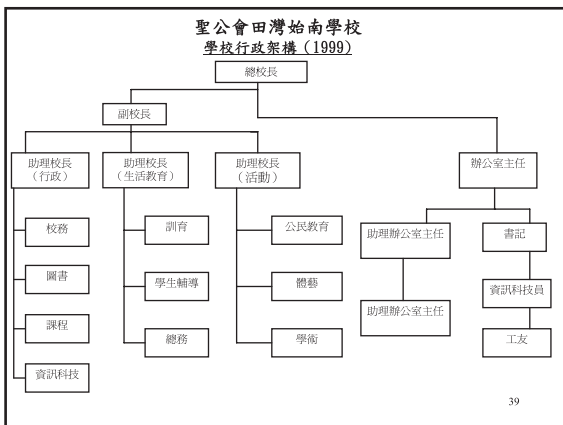
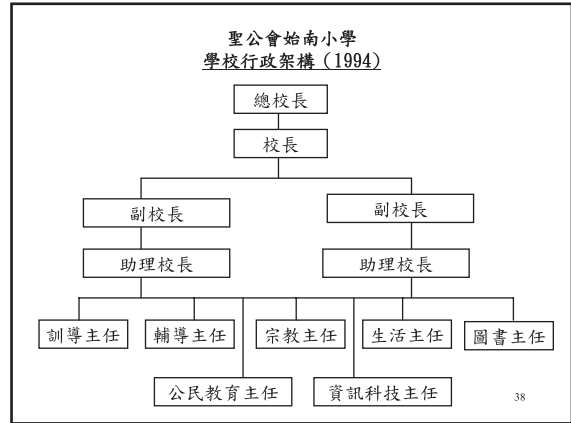
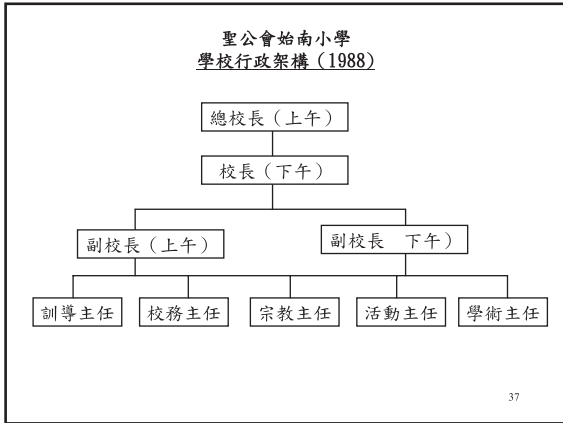
年份	階段	行政架構
1957-1982	第一階段	單元行政架構
1982-1993	第二階段	多元行政架構
1994-1996	第三階段	增設多元行政架構
1997-2004	第四階段	團隊式行政架構
2004-現在	第五階段	學習型團隊架構

35

聖公會蒙思小學
學校行政架構 (1986)



36



(一) 最新中層管理架構

1. 校政委員會---

成員：校長、副校長和學位主任
功能：討論學校政策

2. 行政委員會---

成員：校長、副校、PSM、AM、
APSM、圖書主任
功能：商討推行校政方案
(逢星期三開會)

49

(二) 中層角色

1. 校長權力下放

1.1 招聘教師

副校長 → 校長 → 校監

1.2 財政委員會

主席：副校長
成員：校長及其他老師

1.3 簽發通告

除校長簽名外，副校長及其他主任亦就有關工作範疇賦權簽名

50

2. 主任分工

2.1 與一般學校相似

2.2 特色：每年會將各主任行政工作互調

目的：了解學校不同範疇的發展，讓主任發揮不同的潛能

3. 溝通

- ❖ 作為校長及老師橋樑
- ❖ 校方認為要多些主任處理問題
- ❖ 讓多些同事參與
- ❖ 處事具透明度，給予信心和支持
- ❖ 目的是建立團隊精神和提高工作效率

51

(三) 中層分享成長感受

吳主任： 班主任 → APSM → PSM(CD)

這是她個人在短時間內晉升的經歷，表示學校按老師能力表現給年青的老師有機會發揮及晉升

- 感受：
- ❖ 有處事要有明確和共同目標
 - ❖ 透明度
 - ❖ 有同理心
 - ❖ 要多協助同事
 - ❖ 要多觀察
 - ❖ 欣賞同事的優點
 - ❖ 感謝校長賦權及信任

52

(四) 中層談同事的溝通

馮主任：

- ❖ 中層要有承擔
- ❖ 中層要有遠景及擴闊視野
- ❖ 多表達意見
- ❖ 多與同事溝通建立伙伴關係
- ❖ 發揮團隊精神。

例如：※舉辦運動會，校長不但信任體育老師，自己還邊學邊做

※學習「從教室到辦公室」，即教學到行政的工作

※要終生學習

53

(五) 提問與回應

1. 調動主任的工作，會否影響學校運作的效能？

李校長：※每項工作必身先士卒

- ※按層階指導進行及給與信任
- ※做顧問，但不是顧而不問
- ※包容不積極者
- ※輪換工作，旨在培育新人

2. 胡少偉：※每間學校都各有所長

- ※只因老師沒有時間從另一角度看自己工作

李校長：※鼓勵每人要建立自己的平台

- ※增加校外資源

54

(六) 印象深刻的地方

1. 校長能掌握放權、用人、更有創新的頭腦，不時調動主任的崗位，累積主任工作經驗
2. 學校的校訓，教學目標和遠景及行政架構學校歷史及教會背景，都在校舍入口清楚顯示
3. 中層職銜上的up-grade，使人充滿希望
4. 學校有5個電腦室，而設計亦有利學生溝通

(七) 值得分享的要點

1. 校長精明能幹，知人善任，賦權增能，重視團隊精神的領導風格
2. 校長對外的溝通和網絡工作十分出色

55

(八) 對校務的啟發

1. 進行新任「APSM」、「AM」等培訓工作
2. 校務工作需要充分溝通、體諒、合作和在和諧氣氛下有共識
3. 中層職責互調，增長知識
4. 上網找資料擴闊中層視野

56

(九) 總結

強化中層人員促進教學省思

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

57

參考書目

1. 余煊博士、李少鵬總校長(2006)。《「中層領導、橫向協作」》，第二屆香港校長研討會2006。
2. 陳建熊(2006)。《學校如何發揮·中層管理人員的領導效能》，荃葵青區中學校長會。
3. 穆子青編(2006)。《做事成功的16個關鍵》。海潮出版社。
4. 李少鵬(2009)。《學校行政發展與中層人員成長》。小學教育國際研討會2009，香港小學中層人員培訓的經驗論壇。
5. 王雲珠(2009)。《一個校長看中層人員的成長》。小學教育國際研討會2009，香港小學中層人員培訓的經驗論壇。
6. 史麗編(2004)。《領導的三大能力：做人·做官·做事》。中國百文出版社。
7. 史麗編(2004)。《領導的三大本領：識人·用人·管人》。中國百文出版社。
8. 史麗編(2004)。《領導的三大藝術：掌權·用權·放權》。中國百文出版社。

58

李少鵬先生

- 聖公會蒙恩小學首任校長
- 聖公會始南小學校長/總校長
- 聖公會田灣始南小學創校總校長
- 聖公會基顯小學總校長
- 聖公會油塘基顯小學創校總校長
- 香港中文大學校友校長會顧問(前主席)
- 香港初等教育研究學會院士 / 主席
- 香港教育行政學會院士 / 副主席
- 行政長官卓越教學獎督導委員會前任委員
- 行政長官卓越教學獎評審小組前任委員
- 優質教育基金評審及監察委員會前任委員
- 中文大學校友會聯會顧問 / 前任會長



-完-

59



課程規劃與行政改善的實踐

辛列有

香港初等教育研究學會主辦
「優化小學的學校行政」系統課程(一)

課程規劃與行政改善的實踐

辛列有校長
中華基督教會基慧小學
4-7-2009

大綱簡介

- ✧ 簡介基慧小學概況
- ✧ 介紹課程特色
 - 核心課程
 - 拓展性課程
 - ✓ 靈育及德育的培訓
 - ✓ 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/>



本校對學生的期望

1. 認識真理、認識主耶穌，效法基督精神，以愛見證主。
2. 遵守本校一切學生守則。
3. 關愛別人，包括：
 - ↪ 尊敬師長
 - ↪ 友愛同學
 - ↪ 時常以：
 - * 互相幫助
 - * 互相關懷
 - * 彼此諒解
 - ↪ 體恤的心應待人。
4. 建立自我，包括：
 - ↪ 學會自學
 - ↪ 學會自省
 - ↪ 學會自律
 - ↪ 學會自創
 - ↪ 學會自立
 - ↪ 多閱讀、多聆聽
 - ↪ 多實踐、多思考
 - ↪ 對所有學習，都抱認真態度看待。
5. 熱心服務，積極投入，持正面欣賞態度面對每一事物。
6. 注重公德，愛護公物，保持校舍整潔、衛生，共同維持良好的學習環境。

基慧小學校歌

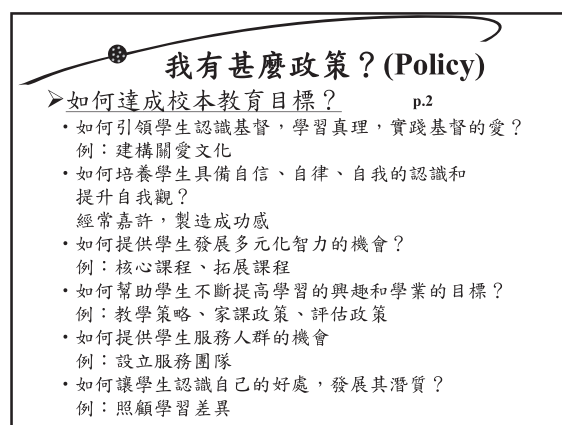
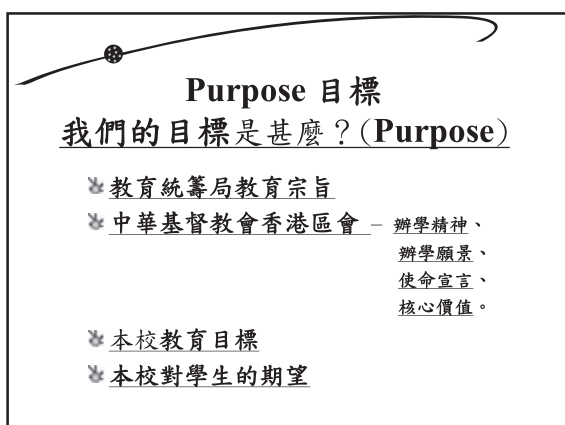
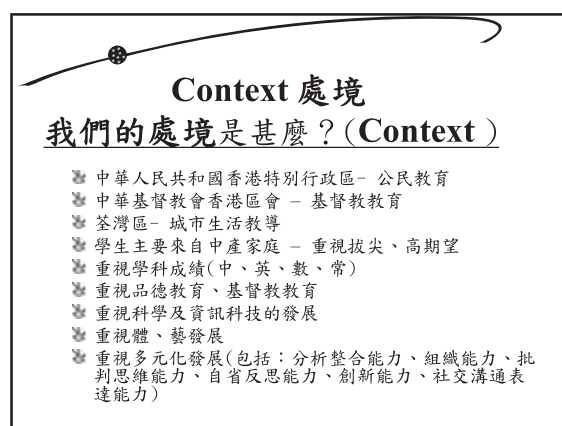
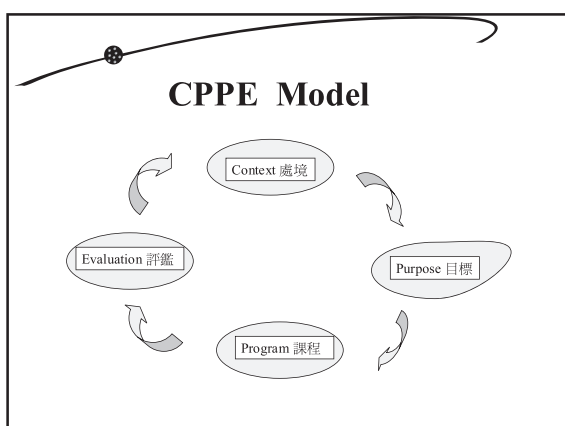
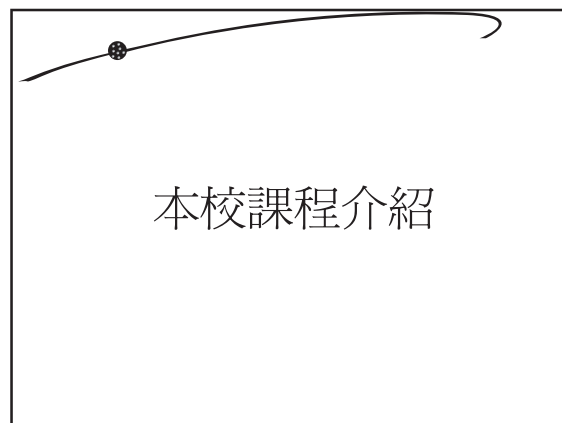
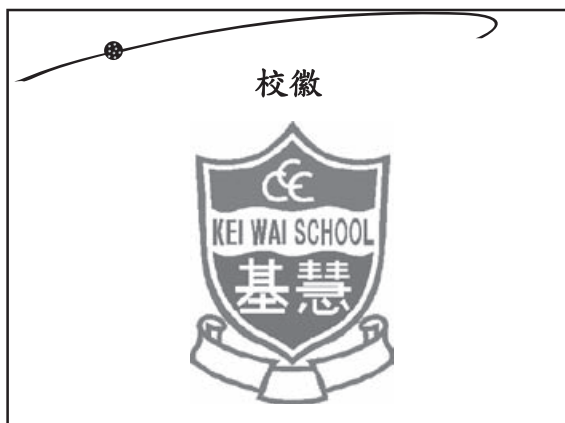


基慧學校，基督是宗，
中華教會，道一風同。
鑄人興學，揚愛教忠，
五育齊進，兩經景從。
真理啟發，人格陶融。
絃歌和樂，詩禮雍容。
如沾化雨，如坐春風，
桃李競秀，頌主恩鴻。



校訓

敬慧耶和華，是智慧的開端。





我有甚麼計劃？(Plan) p.1

➤ 工作分配

(職責分配，常規工作及關注事項工作分配)

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

我有甚麼計劃？(Plan) p.2

➤ 工作分配

(職責分配，常規工作及關注事項工作分配)

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

Program 課程

- 1 基督教教育
- 2 公民教育
- 3 生活教育
- 4 品德教育
- 5 語文教育
- 6 邏輯推理及
運算教育
- 7 資訊科技教育
及科學教育
- 8 人文科學教育
- 9 體藝教育

A 溝通技能
B 探究技能
C 批判思考
D 自省能力
E 推理運算能力
F 科技能力
G 解難及創新能力
H 分析及整合能力
I 其他能力

Program 課程

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

本校課程介紹

核心課程

探究性
課程

拓展性
課程

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。



早上普通話/英語大課

中文科戲劇活動

英語話劇表演



英文講故事活動

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。



參觀超級市場

升旗禮

參觀圖書館



數學遊蹤

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。

問答比賽



參觀活動



體操、跳繩





中文科活動日



跨學科活動日



英語學習日營



「秒」的活動



網上學習




核心課程

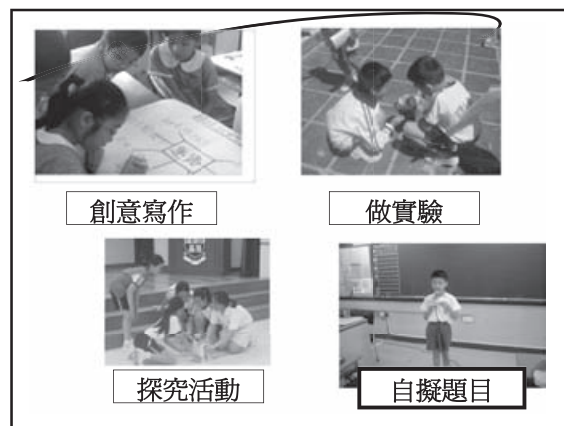
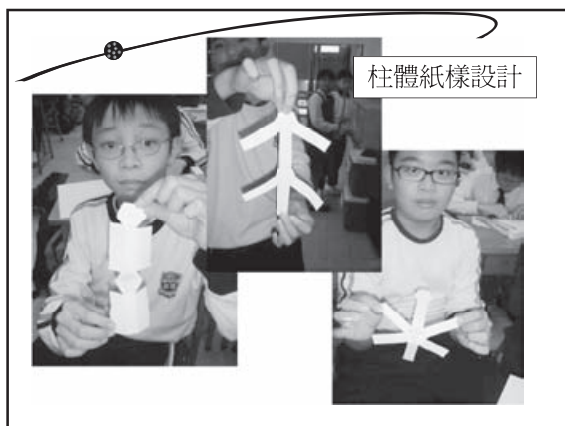
中、英、數、常、音、體、視藝、普通話、聖經、電腦、圖書

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。

分組解難活動





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，啓發多元智能：

以學生為中心設計活動，讓學生發揮個人潛能。



合作學習

組員角色：

組員角色

- (組長)帶領小組進行活動
- (秩序管理員)管理紀律
- (計時員)控制時間
- (監察員)提醒組員要專心聆聽別人





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、英語戲劇
數學科：自擬題目、解難
常識科：科學探究、網絡探索課程、

中電創新能源基金計劃

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)

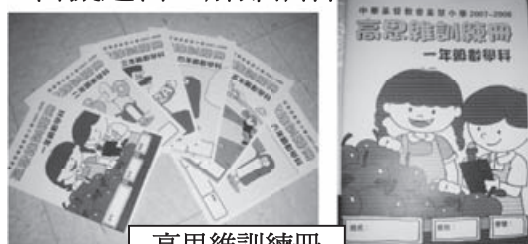
Shared Reading

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

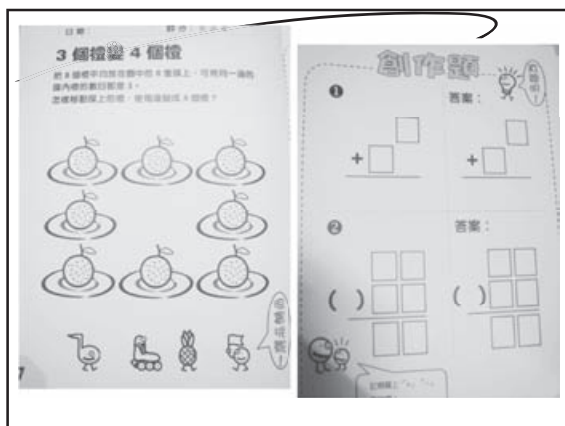


數學科特色發展項目

自擬題目、解難訓練



高思維訓練冊



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

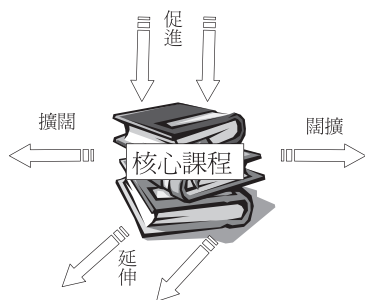


拓展性課程

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

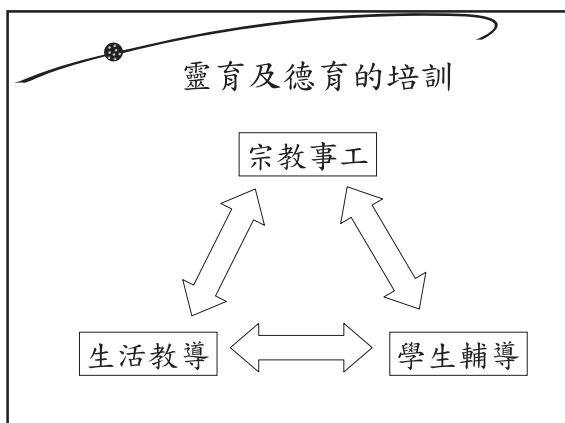
- ❖ 靈育及德育培訓課程
- ❖ 服務團隊---透過服務學習
- ❖ 支援課程
- ❖ 精英培訓
- ❖ 聯課活動
- ❖ 午息活動



拓展性課程

- ✧ 中華基督教會基慧小學08-09年度週三—聯課活動編排
- ✧ 中華基督教會基慧小學06-07年度08-09年度上學期興趣班
- ✧ 校園小記者、司儀訓練：「跨學科活動日展覽暨嘉年華會」
- ✧ 學生閱讀大使：故事分享(早會時段)
- ✧ 服務團隊經歷：女童軍、幼童軍、基督女少年軍、公益少年團
- ✧ 環保大使：推廣「校本環保措施」(早會時段)
- ✧ 學生團契生活營：宿營活動—麥理浩夫人度假村
 - 主題：「愛與包容」
- ✧ 公民教育：
 - 校本學習主題：「秩序好易守、禮貌人人有」
 - 升旗禮

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——秩序好易守、禮貌人人有
 - 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
 - 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
- ✧ 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

❖ 服務團隊---透過服務學習

公益少年團團員探訪老人院



❖ 服務團隊---透過服務學習





❖ 精英培訓




「精靈一族」
領袖訓練營

❖ 精英培訓




音樂興趣班

❖ 精英培訓



籃球隊
田徑隊
羽毛球隊

❖ 聯課活動




音樂活動
球類活動

❖ 聯課活動




英語話劇
趣味實驗
編織

❖ 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

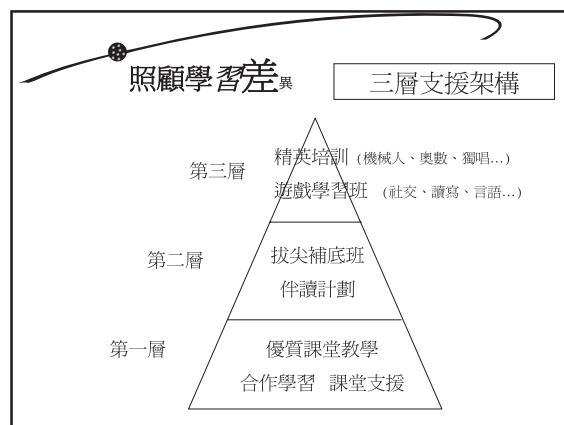
華服日

❖ 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

優化教學：

- 共同備課、同儕觀課

課堂支援：

- 支援老師入課室協助及照顧有個別需要的學生


照顧學習差異 第二層

拔尖補底班：

- 1) 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： 午息遊戲學習班：

1) 體藝	1) 社交學習
2) 數理	2) 讀寫訓練
3) 領袖、司儀	3) 言語治療
4) 資訊科技	


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

- ✧ 中華基督教會基慧小學
機械人隊
- ✧ 探索網站(Webquest) – 「地球拯救隊」
- ✧ 專題研習
- ✧ 「科學探究大使」計劃
 - 科學探究簡介：隔音耳罩 (六年級)
 - 科學探究簡介：黏貼力的真相 (五年級)
 - 科學探究簡介：風帆的形狀和大小與它的速度是否有關 (四年級)

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



專題研習

	例如：二年級 我喜愛的玩具
1. 認識和理解	認識玩具和不同類型的玩具
2. 探索和發現	實驗：利用乾電池，展示如何操作玩具
3. 運用和應用	討論選擇玩具的原則
4. 想像和創造	自製玩具
5. 感覺和評價	享用玩具

Evaluation 評鑑

- ✧ 中文科
- ✧ 英文科
- ✧ 數學科
- ✧ 常識科(1)、常識科(2)

Evaluation 評鑑

- ✧ 教師評核
- ✧ 學生自評
- ✧ 同儕互評
- ✧ 家長評核
- ✧ 學習歷程檔案
- ✧ 學習日誌

**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

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



副校長的角色與領導反思


李煥蓮

副校長的角色與領導反思

李煥蓮
27-6-2009

副校長之難


- 管家
- 談判專家
- 室內設計家
- 心理專家
- 兒童教育專家
- 課程專家
- 公關—與有關人士建立網絡關係
 - 懂得應付其他專業人士
 - 懂得與傳媒協作



副校長的職責

高級小學學位教師(副校長)
除負責課堂教學外，小學副校長主要協助校長處理下列工作：


1. 課程發展與管理，學與教及學生評估
2. 全校參與的關顧輔導與學生支援(包括融合教育)
3. 人力資源管理
4. 學校管理、評估及發展



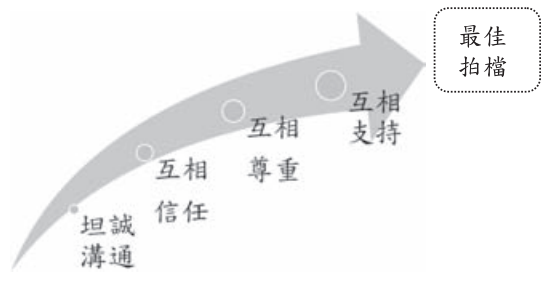
(教育局, 2008)

校長與副校長的協作關係

1. 從屬關係
2. 師徒關係
3. 伙伴關係
 - ☺ 理念 ▶▶ 實踐
 - ☺ 後盾 ▶▶ 把關
 - ☺ 主外 ▶▶ 主內




副校長與管理層的協作關係



副校長在中層人員中擔當的角色

1. 訊息發放者
2. 促進者
3. 教導者
4. 監察者
5. 聆聽者
6. 解難者
7. 排難者
8. 緩衝者
9. 領導者



Collins 的五個層次領導

層次	領導	特徵
1	能力出色的個人	天賦、知識、技巧及良好的工作習慣
2	團隊中的貢獻者	為實現集體目標而貢獻
3	稱職的管理者	組織人力、物力以實現目標
4	有效的領導者	承擔、遠見
5	行政領導	以謙虛的個性、專業的堅持，實現真正卓越的領導

Collins, J. (2001) Good to Great

• 五個層次領導的特徵

1. 能力出色的個人
2. 團隊中的貢獻者
3. 稱職的管理者

知識、能力

4. 有效的領導
5. 行政領導

承擔、遠見、謙遜及專業堅持等道德質素

道德領導

- 一般領導者缺乏的素質
- 當前學校的領導工作，普遍忽略對道德價值的考慮
- 要成為一個勝任的管理者，單以考評結果衡量成就不足夠
- 需要考慮到工作的道德價值



Fullan, M. (2003) The Moral Imperative of School Leadership

道德領導的重要性

- 道德權威源自社會廣泛認同的價值觀、觀點和理想發展而來的責任和職責。在道德權威中，學校是專業學習社區，這些社區按共同的價值觀、信念和承諾作為分野。其領導策略是把共同的價值觀和信念，進行清楚闡明，並將其轉化為非正式的規範。
- 道德權威建立在專業價值、經驗和道德標準等內在因素的基礎上。
- 因道德承諾而感覺有責任去做的，就必定能辦妥。
- 不僅能把事情辦妥，且能無需嚴密監督或其它監控措施下，出色地完成任務。

(Sergiovanni, 1992)



卓越領導者的特質

- 優秀到卓越的領導者，都是混合了人性化和專業堅持的矛盾體——謙虛、安靜、拘謹、及靦腆，他們類似林肯和蘇格拉底，有別於凱撒等領導。我們預期優秀到卓越的領導者，會從設定新願景和策略著手。相反，我們發現他們首先會讓合適的人上車、讓錯誤的人下車，並安排合適的人坐在正確的位置，然後讓他們自己決定目的地。

(Fullan, 2003)

卓越領導者的特質

- 凡事的成敗和領導力有關，而領導力的培育是由內而外。如果你能從內在培養出領袖的特質，也就能從內而外流露出你的領袖風範，人們會自然地想要跟隨你。
- 領袖的品格是領導的基石，品格的培育勝於一切。
(Maxwell, 2000)
- 品格的培育是一位個終生過程，而領袖的內在素質比外在作為更為重要。
(Jeff Lorg, 2007)

道德領導的實踐

1. 現時的學校改革中，改革策略，一般包括提出新一套學校管治措施、大量課程設計方案、複雜的考評制度、大量教師培訓專案，以及組織學校教育的新方案等大刀闊斧的改革。
 - 忽略了情感、自我犧牲、職責和責任等價值的考慮和培育。
2. 現時領導的實踐，依賴知識或技巧和研究技術的合理性。
 - 忽略了價值、信念等道德層面，影響了自我發揮的動力。

道德領導的反思

1. 作為領導者，我的角色是甚麼？
2. 我的職責是甚麼？
3. 我工作的目的是甚麼？
4. 我是否真正關心我的學生？
5. 我是否竭盡所能，為學生、家長和其他教育工作者服務？
6. 我是否具備道德素養和權威而非權力，吸引他人工作？



學校形象與營銷策略

李錦昌

形象 (image) 是一個機構的重要資產，需要配合適當的營銷方法，以助機構有效地達成目標。能夠藉學校營銷 (school marketing) 樹立、提升和鞏固形象的學校，不但能廣受校內外持分者的支持，而且容易獲得所需資源，讓學校順利發展。現代學校已經不可能盲目地抱持自以為是或「有麝自然香」的心態，需要有策略地推行學校營銷，確保學校有適切的形象。

學校的行政人員須掌握基本的形象和營銷管理知識，有策略和有步驟地推行各種營銷活動。本文嘗試就一般學校的需要，扼要地介紹與學校形象及學校營銷相關的基本概念，以及打造和維護形象的常用方法。

學校形象

簡單而言，學校形象是學生、家長及社會公眾對學校總體的印象和整體評價。良好的學校形象，可確立學生和家長對學校的信心，增強他們的就讀榮譽感；激發教職員的教學積極性，使他們保持積極進取，亦有助學校保留人才；並且，可讓學校得到社區的信賴和支持。就一般學校而言，形象需要長時間建立，愈優越的知名度和美譽度，愈需要長時間樹立和鞏固。然而，形象可在短時間裡受破壞，甚至毀於一旦。

學校形象有顯特徵和潛特徵。顯特徵包括學校名稱、校舍外觀、規模（如學生人數）、考試成績、畢業生出路（如獲派升讀學校類別）和成就、廣告、“包裝”（學校強調個別的優勢或強項）等。潛特徵包括校風、積極的價值觀、教育理念、人文環境、創新和開拓精神、服務品質、學校管理者能力、學校教職員工的能力、學校表現、學生表現等。學校能藉自己的強項營造良好的品牌特性 (brand attributes) 及提高其品牌價值 (brand values)。

在建立形象的工作中，宜多用事例，多用數據，有根據地持續進行；又可把握時機，藉接觸相關持分者的機會，向他們傳達合適的信息。所用信息內容須符合高尚道德規範，並以學生和家長利益為本。不應硬銷、用粗俗詞句、誤導或使用虛假資料，也不要以為對象可藉一次機會取得多個自己所傳遞的資訊，每次向目標對象傳遞的信息皆應簡單清楚。

學校營銷

學校營銷就是計劃和執行適切的活動，以獲取家長及社區支持學校，使學生樂於就讀、教職員甘於積極履行職務，以利學校達成其使命。學校管理層不但要保障學校做得好，也要讓各持份者認識了解學校做得怎樣好，讓他們對學校有高的滿意度。

行政人員須充分掌握學校在社區和目標學生／家長心中的位置，認清學校及其它競爭者各自的強項、弱項，以能知己知彼，為學校定位。又應就所提供的教育服務，分析地區、人口、心理或以其他因素劃分的具體需求情況，了解自己要進行營銷工作的目標對象。

不少學校忽略對內營銷，其實，學校營銷要內外兼顧。對外營銷前要先注重對內營銷的工作，建立和維持教職員團隊的共同價值觀，培訓各級教職員，為他們制訂學校的樣式指南。進行對外營銷，須因應不同的對象設計切合他們需要的訊息，並要重視口碑。

對外營銷的渠道多種多樣，以針對社區層面的為例，包括郵寄刊物、發放新聞稿、舉辦開放日或嘉年華會活動、提供講座（如健康講座、教導孩子方法講座）、探訪家長或社會服務機構、參與在公眾場所表演等。當然不可忽略學生在社區的日常行為表現也是渠道之一。針對家長及學生層面和相關學校的，都有很多渠道，如舉辦觀課開放日、親子活動（旅行、運動會等）、以及平日和教職員的接觸溝通等等。

簡報

下頁開始為講座用的簡報檔內容，供讀者參考。

參考資料

李錦昌(2008)〈學校營銷：五非五是與十誠〉，《學校的領導與管理》香港，中華基督教會香港區會，75 - 85頁

李錦昌(2007)〈學校營銷——理念與策略〉，《香港教師中心學報》第6期，102 - 107頁



學校形象與營銷策略

學校形象與營銷策略

李錦昌博士

香港公開大學 遙距及成人教育研究中心署理總監

港學術及職業資歷評審局學科專家

國商業技師協會全國市場行銷職業人員資格培訓認證專家團專家

太市場行銷聯盟認許市場行銷師（亞太區）

講題重點

- * 學校形象
- * 市場營銷



2

做得好並不足夠

- * 學校做得好並不足夠 — 要別人知道你學校做得好
- * 別人知道你學校做得好仍不足夠 — 要獲所屬社區認同為較佳學校
- * 獲所屬社區認同為較佳學校仍不足夠 — 要獲附近社區認同為較佳學校

3

©李錦昌, 2010

學校形象

- * 學校的重要無形財富，競爭中取勝的法寶
- * 學生、家長及社會公眾對學校的綜合印象和整體評價



4

©李錦昌, 2010

良好形象所帶來的好處：

- * 社區的支持和信賴（外部信譽）
- * 激發教職員的積極性，使他們保持積極進取，學校保留人才
- * 確立學生和家長對學校的信心，增強他們的就讀榮譽感



5

©李錦昌, 2010

相關概念

- * 教育市場
- * 教育市場化
- * 品牌
- * 品牌文化
- * 價值
- * 學校核心價值
- * 營銷、市場營銷
- * 策略 與 戰略

6

©李錦昌, 2010

形象

- * 看法（客體 — 學校）
- * 主體接收了訊息，將其內化後形成對客體的態度、感覺、印象
- * 知名度
- * 美譽度
- * 建立需長年努力
- * 可毀於一旦



7

©李麗昌, 2010

形象「顯特徵」

- * 學校名稱
- * 校舍外觀
- * 規模（班級數目／學生人數）
- * 考試成績
- * 畢業生獲派學校類別
- * 廣告
- * “包裝”



8

©李麗昌, 2010

形象「潛特徵」

- * 校風
- * 積極價值觀
- * 教育理念
- * 人文環境
- * 創新和開拓精神



9

©李麗昌, 2010

形象「潛特徵」

- * 服務品質
- * 學校管理者能力
- * 學校教職員工的能力
- * 學校表現
- * 學生表現



10

©李麗昌, 2010

個案分析：

北角街坊會陳維周夫人紀念學校

因收生不足，面臨殺校而獲准開辦自資（私立）小一的，新學年全面改革，除了改名為「啟基學校（港島）」，更耗資五百萬元增聘新教師、翻新校舍及改建多個特別室，並於今日舉辦開放日，希望為學校樹立新形象，吸引區內中產家庭報讀，力求下學年取錄足夠學生，重獲政府資助。



創校逾四十年的北角街坊會陳維周夫人紀念學校，今年三月因收生不足接獲當局的「殺校令」，其後獲准開辦自資（私立）小一。該校法團校董會早前改組，邀請資深幼兒教育家陸趙鈞鴻加入，重新構思發展藍圖，並聘請前大埔浸信會公立學校校長鄭慧琪接任新校長。

除聘請新校長外，學校在暑假期間，耗資五百萬元提升軟、硬件，包括聘請四位分別任教英文、美術及音樂科的新教師，並把六個課室改建為親子閱讀室、演藝室，以及中文、英文、數學及常識科特別教室，讓學生寓戲於學。

資料摘自：星島日報2009年9月19日
<http://www.singtao.com/archive/fullstory.asp?andor=or&year1=2009&month1=9&day1=19&year2=2009&month2=9&day2=19&category=all&id=20090919g01&keyword1=&keyword2=>>

12



市場營銷

- * 如何為學校營銷？
- * 有何需要注意？
- * 營銷理念的掌握？
- * 行政配套？

13 ©李錦昌, 2010

定位

- * 認清學校及其它競爭者各自的強項、弱項
- * 可反映學校於市場中的競爭優勢
- * 知己知彼，確立學校定位

14 ©李錦昌, 2010

市場營銷

<ul style="list-style-type: none"> * 需求 * 市場分析 * 環境／形勢 * 市場細分 		<ul style="list-style-type: none"> * 目標市場 * 市場機會 * 服務表現 * 能力水平
---	--	--

15 ©李錦昌, 2010

市場營銷

- * 需求
- * 着眼於顧客所需
- * 市場分析
- * 於眾多競爭者中能中選的資格、程度和比率，以分析市場佔有率
- * 環境／形勢
- * 地區劃分、人口劃分、心理因素劃分……

16 ©李錦昌, 2010

市場營銷

- * 市場細分
 - * 產品階層劃分、忠於品牌程度、利益劃分……
- * 目標市場
 - * 縮窄特定對象範圍，確定目標對象
 - * 設定優先考慮因素，非全面地滿足所有顧客的需要
 - * 找出家長選擇學校有何條件（切忌假設所有家長都以相同條件作選擇）

17 ©李錦昌, 2010

市場營銷

- * 市場機會
 - * 認清學校的關鍵時刻(Moment of Truth)
 - * 服務對象與學校代表（第一次）接觸所形成的印象
 - * 李錦昌(2008)〈學校營銷：五非、五是與十誠〉，余煊主編《學校的領導與管理》，香港，75-85頁
- * 服務表現
- * 能力水平

18 ©李錦昌, 2010

市場營銷

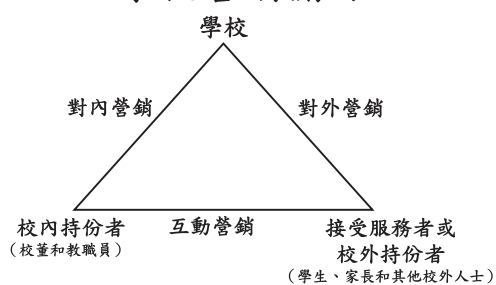
- * 利基市場 (niche market)
- * 看準市場需要及時機，在未有競爭者前為對象提供他們所需的服務／產品



19

©李錦昌, 2010

學校營銷關係



來源：李錦昌 (2007) <學校營銷——理念與策略>，
《香港教師中心學報》第6期，102-107頁

對內營銷

- * 對外營銷前先注重對內營銷工作
- * 共同價值觀的形成和維持
- * 培訓員工，提供顧客服務
- * 制訂學校的樣式指南



21

©李錦昌, 2010

對外營銷

- * 因應不同的對象設計切合他們需要的訊息
- * 建立並維持良好形象，以營造好的品牌特性 (brand attributes) 及提高其品牌價值 (brand values)
- * 重視口碑



22

©李錦昌, 2010

營銷推廣訊息

- * 媒介
 - * 網站／學生行為／校長教師言談舉止……
- * 內容
 - * 強項 (已有成就，抱持態度／能力水平)
 - * 哪類持份者的信息



23

©李錦昌, 2010

營銷推廣訊息

- * 適宜
 - * 多用事例
 - * 多用數據
 - * 持續進行
 - * 把握時機
 - * 符合高尚道德規範
 - * 以學生／家長利益為本



24

©李錦昌, 2010



營銷推廣訊息

- * 不應
 - * 硬銷
 - * 用粗俗詞句
 - * 誤導
 - * 用假資料
 - * 以為對象可於一次推廣中便取得多項資訊



25

©李麗昌, 2010

訊息傳遞渠道

- * 家長及學生
 - * 日常與教職員接觸
 - * 刊物／文件
 - * 分享／會議
 - * 親子活動（旅行、運動會）
 - * 開放日活動



26

©李麗昌, 2010

訊息傳遞渠道

- * 家長及學生
 - * 觀課開放日
 - * 邀請家長出席其他團體訪問本校之活動
 - * 校務報告
 - * 學校簡介光碟
 - * 校內環境及設施



27

©李麗昌, 2010

訊息傳遞渠道

- * 社區
 - * 學生行為
 - * 郵寄刊物
 - * 開放日（如嘉年華會）
 - * 講座（如健康講座、教導孩子方法講座）
 - * 觀課開放日
 - * 探訪（如探訪老人院等）
 - * 發放新聞稿



28

©李麗昌, 2010

訊息傳遞渠道

- * 社區
 - * 公眾場所表演
 - * 公眾地方張貼活動海報
 - * 新聞報道／專刊或電視專輯
 - * 與區內團體建立關係，加強合作
 - * 校服樣式
 - * 校名



29

©李麗昌, 2010

訊息傳遞渠道

- * 幼稚園
 - * 探訪幼稚園，介紹學校
 - * 畢業生得獎賀函
 - * 家長講座
 - * 與幼稚園合辦學校活動



30

©李麗昌, 2010

訊息傳遞渠道

* 幼稚園

- * 幼稚園參與學校比賽（如運動會）
- * 幼稚園參與學校活動（如遊戲日）
- * 邀請幼稚園作表演嘉賓
- * 邀請幼稚園校長教師參與學校活動



© 李麗儀, 2010

謝謝！

32



學校組織的變革

胡少偉



組織定義

- 「組織」一詞的中文原義，是將絲麻製成布帛，如《遼史·食貨志》上曰「仲父飭國人樹桑麻，習組織」。組織(organization)的英文係由器官(organ)一詞衍生而來的，器官(organ)指由多數形質不同而各具特殊功能的細胞所合成的體系。由此可知就中、英文字義而言，均指將一些各自獨立的物體加以適當組合，使其發揮更大功能或達成特定共同目標而言。

胡文全(2005)：《教育行政學》，台北，高等教育文化事業有限公司，頁123-127。

- 人類在生存過程中，體會到只憑個人力量是無法生存的，也難以改善生活品質，因此聯合起來組成群體，藉共同的力量來達成生存、改善生活或其他目的。這種由多數人組成的群體也稱之為「組織」，就如將絲麻織成布帛，或將細胞組成器官一樣，都旨在藉群體力量達成共同目標。

- 組織是人們為達成特定共同目標所結合而成的有機體，透過人員、結構與環境的互動調適來完成其任務。此一定義包括下列四項要點：

- 組織是有目標導向的體系；
- 組織是由人員及結構兩基本要素構成；
- 組織是由構成要素交互作用所成的整體；
- 組織透過與環境交互調適來生存與發展

組織是有目標導向的體系

- 組織是人們為達成共同目標所組成的團體。如為達成共同的教育目標，乃組成教育組織；為達成共同的經濟目標，乃組成經濟組織；為達成共同的政治目標，乃組成政治組織等。故不管是什麼組織，它都是具有其目標的。

組織是由人員及結構兩基本要素構成

- 組織設有若干職位，每個職位均有其權力與責任，這些職位與權責的配置，通稱為「結構」，形成了組織的骨架。但骨架是死的，要使它具有靈魂或活力，就需要有「人」來運作它，故組織的每個職位均須有「人」來行使該職位的權責。「結構」規範了「人員」的行為，而「人員」則賦「結構」予生命或活力。兩者缺一，便無法構成健全的組織。

組織是由構成要素交互作用所成的整體

- 組織係由多個職位及人員構成的。這些職位或人員之間彼此會產生交互作用，發揮整體的力量來達成共同的目標。組織的成員如果各自獨立，則其功能是十分有限的。只有彼此之間相輔相成，才能發揮「整體大於部分之總和」的組織效果。

組織透過與環境交互調適來生存與發展

- 組織必有其環境，而且與其環境相輔相成。組織自環境取得投入才能生存，環境亦賴組織的產生出來活動其生命。組織與環境相調適，兩者才能共存共榮，既能生存，也能發展。組織與環境如果徹底隔離，就都無法生存發展。

組織結構的原則

- 目標明確：訂定明確、良好的組織目標，作為建構組織的依據。
- 專業分工：將組織業務依專長分配給適才的成員與單位負責，讓成員與單位均適才適所。
- 層級節制：適度分設層級，各層級及其成員均有明確的權責與隸屬，以利命令的貫徹。

- 控制幅度適當：各級主管控制成員的幅度大小適宜，才能有效監督所屬的運作。
- 權責相稱：組織成員與部門所享有的權力與責任應相稱。
- 法規與檔案：制定法規作為行事的基準，並建立檔案制度，讓組織運作制度化。

- 協調統整：組織各單位與人員雖分工，但透過溝通協調成一整體，合作成事。
- 績效原則：組織的運作應以能達成效果與效率為最高指導原則。
- 彈性調適：隨著情境的改變適當的調適組織結構與運作，不能永久一成不變。

組織變革的類型

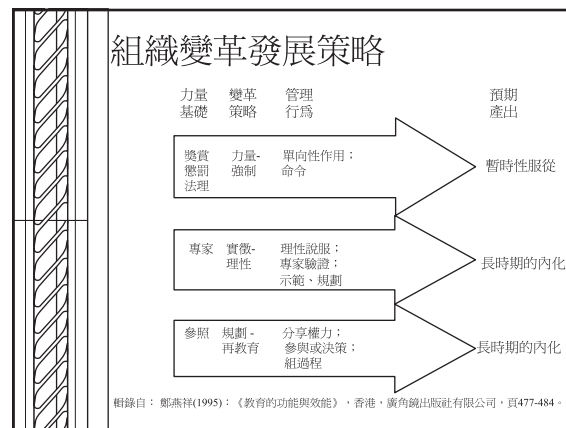
就變革發動者而言

- 由上而下的變革(top-down change)：係由教育行政機關倡導，要求學校配合辦理，例如：九年一貫課程、國民中小學組織再造及人力規劃試辦方案，以及多元入學方案等均屬之。
- 由下而上的變革(bottom-up change)：又稱草根式變革，係由學校人員主動提出，教育行政機關樂觀其成，並配合辦理。在歐美分權制國家較為常見，而國內則較為少見，大都偏重於高等教育，例如：大學課程規劃的變革。

—吳清山(2005)：《學校行政研究》，台北，高等教育文化事業有限公司，頁56-63。

就變革型態而言

- 漸進式變革(Incremental change)：又稱演化式變革，採取較為溫和手段進行變革，屬於局部式改變，例如：建立學習型組織及全面品質管理等，均可視為漸進式變革。
- 激進式變革(Radical change)：又稱革命式變革，採取較為激烈手段進行變革，屬於全面式改變，企圖變更現行體制，例如：九年一貫課程、多元入學方案及中小學校長遴選制度等，均可視為激進式變革。



- 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
 - 理性策略是利用專門知識及理性論點說服成員進行變革，假設專家權威足以說服明變革的價值，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。由於成員參與大，故策略效果較大而長遠。

變革的阻力

- 在變革過程中，無可避免要遇到一些阻力。這些阻力可分為三大類：一是反對變革本身，二是反對變革的策略，及三是反對變革推行者。一般阻力的來源是對無知的恐懼、對安定的需求、對改變需要的失覺、對既得利率的憂慮、不同的解釋、執行時間不利、及缺乏資源等。若不能及時正確處理這些阻力，就會危及組織的變革發展。變革者應怎樣解決這些阻力呢？Schermerhorn等(1982)提出各種之辦法，應針對變革的阻力，以達成改進組織效能的目標。

變革阻力及其對應法

阻力來源	對應法
● 對無知的恐懼	● 提供資料、解釋及鼓勵
● 對安定的需求	● 澄清變革目的及方法
● 對改變需要的失覺	● 顯示存在之難題或機會
● 對既得利益的憂慮	● 徵求關鍵人物參與計劃
● 不同的解釋	● 發散有效的消息，鼓勵小組討論
● 執行時間不利	● 等待較佳時間
● 缺乏資源	● 提供支援，減低績效期望

組織變革與學校變革

- 「變革或改革」(innovation)即改變革新之意。廣義而言，凡是對組織任何措施之改變，包括改善、改進以至改革都是。實際上，不一定就是大刀闊斧的整頓或全面的更新才算是變革，對組織有幫助的任何改變措施都是變革——小至辦公室機具的更新、場所的改善，以至人員的更動、進一步再教育、辦法的修訂等皆屬之。因此，談到組織變革就不宜光指前面的革新。

輯錄自：陳義明(2005)：《學校經營管理與領導》，台北，心理圖書出版社股份有限公司。(頁255-265)

- 尚且，許多組織的小改進都有助於組織的大改革。例如：學校提供每一個辦公室一部新型的電腦供教師使用，就有助於行政效率的改進、教學輔導的改善，甚至能增進學校全面的溝通；一項廁所整潔衛生的改進，就會提升工作效率及團體士氣。

- 再者，有關「組織變革」的定義，專家學者George和Tones(2002)界定為：「是一個組織從目前狀態朝向未來可欲的狀態，以增加組織效能。」而Certo(2002)亦將組織變革定義為：「修正一個現存的組織，來強化組織效能(組織達成其目標的程度)。」(引自《教師天地》，2003)

- 有關「學校組織變革」，吳清山教授界定為：「學校將目前的狀態加以修正和調整，並朝向未來所想要的狀態發展，以提高學校效能。」(引自《教師天地》，2003)
- 以上學者專家對變革都採取比較廣泛的意義，都指改變現在狀態，或者是修正調整組織。不過，大家都強調變革最終的目的就是要提高組織效能。

組織需要變革的徵兆

1. 在決策方面：決策形成過於緩慢，以致無法把握良好時機；或者時常製造錯誤的決策。
2. 在溝通方面：組織內溝通不良，各單位間或者成員之間，常因溝通不良造成糾紛、衝突等嚴重的後果。
3. 在效率方面：常沒有按照計劃進度進行，未達到計劃的目標。
4. 在效能方面：組織常沒有達到原定的計劃目標。

5. 在創新措施方面：組織墨守成規，沒有創新的作法。
6. 在士氣方面：組織成員士氣低落、萎靡不振、或常缺席、遲到。
7. 在意外事件方面：常發生意外事件，如中毒、傷害等意外事件。
8. 在組織形象方面：常聽到對組織不利的諷評或報導。

組織變革的六個提示

- **why**——改造的目標方面：組織改造首要認清目標，根據目標才能確定改革的策略與方法。
- **what**——改造的內容方面：組織改造要發覺問題，掌握改造的內容，認明輕重緩急，依循推展。
- **who**——改造所牽涉到的人：組織改造要認明所牽涉的人，誰受影響，誰要承擔。

- **when**——改造的時間、進度：組織改造應考慮時間因素，何時推展，推展所需的時間等。
- **how**——改造的方法、策略：組織改造時，應採取何種策略、何種方法，以利推展。
- **which**——改造所選擇的方案：組織改造應就各種可行方案中，加以作抉擇。

變革應把握的原則

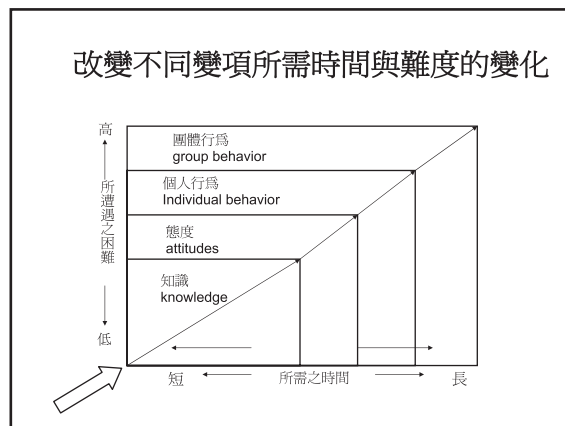
基於上述變革的缺失，學者專家提出許多變革應把握的策略或原則，茲綜合提出下列原則：

1. 循序漸進：變革不宜採取躁進式的變革，以免遭遇挫敗，因此應採穩扎穩打，循序漸進方為上策。
2. 持續改進原因：學校組織的變革不是一張藍圖，而是一種持續改進的旅程，它也是一連串問題解決的過程，也是向更高品質邁進的過程，它是永無止境的。

3. 彈性適應原則：學校變革一方面要因應社會的變遷，一方面要考量學校獨特的發展，保留一些彈性，容許學校依其特性做彈性的措施。
 - 變革應循序漸進，勿操之過急。
 - 變革應分輕重緩急，逐步推展。
 - 變革應把握步驟，依序進行。
 - 變革應充分溝通，增進了解。
 - 變革應制定配套措施，輔助推展。
 - 變革應把握適當時機，以利推展。
 - 變革應認明事項性質，選擇進行。
 - 變革應考慮後果，謹慎行之。

- 組織變革應把握循序漸進原則，茲以改變知識、態度、個人行為與團體行為為例，由圖可知，要改變個人之知識較為容易，其次則為態度之改變。改變個人之行為較改變個人之知識與態度，顯然更為困難，更需時間。然而要改變由二人以上所組織之團體的行為，可能最為困難，最費時間。

- 因此，推展任何變革時，應先對成員作相關知識的灌輸或講解，然後進一步改變其觀念態度，讓成員對新的措施不畏懼或反感。如改變涉及太多人時，可以先改變少數人，再進而推展至整體。



重整學校架構的功能

胡鳳群

重整學校架構的功能

李志達紀念學校
胡鳳群

家家有本難念的經

校本需要

開展

- 尋找四肢(核心團隊)
- 領班
- 第2/3梯隊
- 配對(合作學習_個別差異)

實施策略

- (1)與教職員確立共同理念及核心價值，建立團隊合作精神
- (2)以民主及專業領導學校
- (3)培養專業領導團隊，帶領全校成為學習型學校
- (4)建立和諧校園，照顧學習差異
- (5)在不同的學習平台上，提供多元化及學以致用的課程
- (6)提供充足及適切資源
- (7)成立專責隊伍，提升學校競爭力及檢視教學效能
- (8)與家長及社區建立良好伙伴關係，共享資源。
- (9)設立多元溝通渠道，連繫校內社群及校外合作社群

(1)與教職員確立共同理念及核心價值，建立團隊合作精神

- 確立 校本 的核心價值，建立團隊精神。
- 尊重兒童教育權利，以學生的利益為依歸。

(2)以民主及專業領導學校

- 加強與教師溝通，推動教師議事文化，讓教師參與行政及策劃工作。
- 加強共識及歸屬感，投放最大資源於教學範疇。

(3) 培養專業領導團隊，帶領全校成為學習型學校

- 培養領導團隊
- 拓闊教師組織視野開展觀課文化
- 培養教師的教研習慣
- 鼓勵及推動教師持續學習

教師發展

- | | |
|--------|----------|
| ● 全校性 | ● 專項性 |
| ➢ 團隊精神 | ➢ 中層管理 |
| ➢ 教學法 | ➢ 科主席培訓 |
| ➢ 教學啟導 | ➢ 新教師 |
| ➢ 資訊科技 | ➢ 專科技能 |
| ➢ 學生輔導 | ➢ 特殊學習需要 |

(4) 建立和諧校園，照顧學習差異

- 營造和諧的校園文化，師生互相尊重、關心、欣賞、包容、互助的氛圍內愉快地學習。
- 定期檢視學生之學習成果及表現，檢討教學效能。
- 在不同的學習平台上，提供多元化的課程及照顧學生的學習差異；能力稍遜的學生，亦應享有參與比賽及表演的機會。
- 培養學生的自學能力、良好學習習慣及閱讀習慣。

(5) 在不同的學習平台上，提供多元化及學以致用的課程

- 正規課程(科本、基礎)
- 非正規課程/隱蔽課程(培訓→展示)
- 全方位學習_五感幹線
- 自學(閱讀_多媒体)

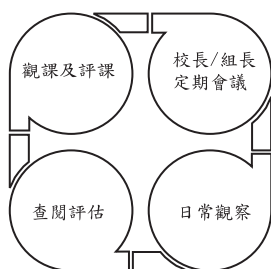
(6) 提供充足及適切資源

- 完善的財政預算
- 調撥資源，支援教師教輕非教學性工作。
- 有效地應用電腦科技管理學校財政及資源。
- 制訂教職員工作守則或指引。
- 提升全校教職員的能量。
- 培訓職工溝通技巧。
- 讓全校教職員，對教育則例及相關法例有基本的認知。

(7) 成立專責隊伍，提升學校競爭力及檢視教學效能

- 成立專責自評小組，制定校本的評估政策。
- 確立教職員考績制度，賦權問責，發展具質素保證及對持份者負責的優質學校。

具促導性的考績制度



(8)與家長及社區建立良好伙伴關係，共享資源。

- 吸納家長為學校固定的人力資源。
- 指導家長從管治子女轉型為親子啟導
- 推行家長教育
- 與區內的社群多聯繫及溝通

(9)設立多元溝通渠道，連繫校內社群及校外合作社群

- 利用內聯網及網頁
- 利用資訊科技推廣學校

學校發展

(1)校本需要

(2)特色

背後

事前準備

心理 + 規劃 + 培訓進行

(檢視 + 改動 + 監察)



課程規劃與行政的改善

徐國棟

香港初等教育研究學會
「優化小學的學校行政」計劃
系統課程（二）：副校長角色與行政流程的檢視

課程規劃與行政的改善

徐國棟 香港教育學院

2009年7月4日

1

高級小學學位教師-副校長的職責

除負責課堂教學外，小學副校長主要協助校長處理下列工作：

1. 課程發展與管理，學與教及學生評估
2. 全校參與的關顧輔導與學生支援(包括融合教育)
3. 人力資源管理
4. 學校管理、評估及發展

(教育局通告第8/2008號)

2

課程是甚麼？



3

課程觀點

- 課程即 科目與教材
- 課程即 成果 (目標、目的)
- 課程即 過程

對課程領導及決策者有什麼影響？

4

課程領導的概念

誰領導課程及教學？

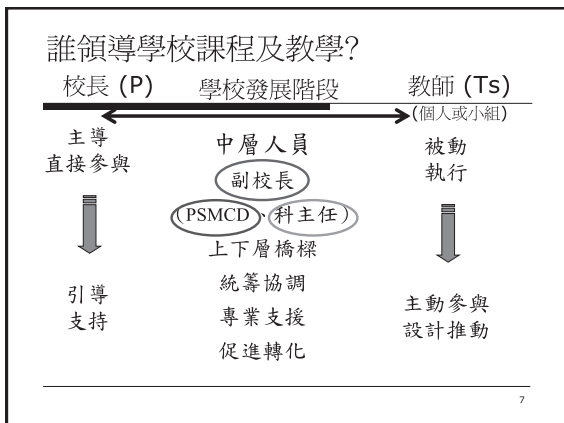
1. Who are, and who should be the curriculum leaders and manager? (West-Burnham, 1996: 54)
2. Who should be, and how should they be involved in curriculum management and leadership? (Lee & Dimmock, 1999:457)

5

課程領導的層面

國家及社會 官員、政客、利益集團 •••	• 理想課程 • 正式課程 (官方)
學校 校長、副校長、PSMCD、科主任 •••	• 校本課程 • 執行課程
課室 教師、教師小組、學生 •••	• 班本課程 • 經驗課程

6



小學課程統籌主任的主要職責

(資料來源：教育統籌局通告第4/2006號《減輕教師工作量的措施》
http://www.edb.gov.hk/FileManager/EN/Content_3085/embe4_2006+update_annex_on_cl_c.pdf 瀏覽日期：31-5-2008)

- 協助校長領導學校的整體課程策劃及推行有關計劃；
- 輔助校長策劃和統籌評估政策和推行評估工作；
- 領導教師或專責人員改善學與教的策略；
- 推廣專業交流文化；及
- 負責適量的教學工作(約相等於校內教師平均教擔的50%)，以試行各項策略，從而進一步推行課程發展。

8

領導與管理的關係

領導 Leaders “Do the Right Thing” Bennis W. (1990) <input type="checkbox"/> 學校願景 Vision <input type="checkbox"/> 策略規劃 Strategic Planning <input type="checkbox"/> 建構文化 Culture <input type="checkbox"/> 學習與發展 Learning & Development Bennis, W. (1990). How to be the leader they'll follow. <i>Working Woman</i> , 15(3), 75-78.	管理 Managers “Do the Thing Right” <input type="checkbox"/> 策劃 Planning <input type="checkbox"/> 組織 Organizing <input type="checkbox"/> 監察 Monitoring <input type="checkbox"/> 評鑑 Reviewing
---	---

9

學校課程領導的任務

1. Developing School's Vision 發展學校願景
2. Strategic Planning 策略規劃
3. Culture Building 建立文化
4. Developing a Learning Organization 建立學習型機構
5. Managing Curriculum 課程管理
6. Managing Teaching (teachers) 教學管理
7. Managing Learning (students) 學習管理
8. Managing Student Assessment and Programme Evaluation 學生評估和課程評鑑

10

1. 發展學校願景 School's Vision

- 學校的定位
- 辦學團體的辦學宗旨和教育理念
- 教師的教育信念和期望
- 學校的發展方向 (情境分析)

11

學校情境分析 - SWOT 的應用

		外界	
		機	危
內部	強	優先	???
	弱	???	救亡

12

KISS 的運用

- 保留 (keep)
- 改革 (improve)
- 開工 (start)
- 停工 (stop)



13

2. 策略規劃 Strategic Planning

長遠目標，例如你希望貴校未來10年可以達成甚麼目標和現在有何分別？

中期目標 (5-6年)？

短期目標 (1-3年)？



教職員

組織架構

資源



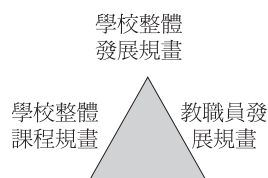
14

學校整體課程規畫要配合其他規畫

- 學校整體課程規畫(5年計劃、周年計劃)
 - 科組計畫
 - 跨學科計畫
 - 特別項目計畫

- 學校整體發展規畫
 - 學校策略規劃
 - 學校發展計畫
 - 周年計畫(關注事項)

- 教職員發展規畫



15

3. 建立文化 Culture Building

對教師和學生的期望

High expectation - on both teachers and students

- 學習導向 Focused on Learning – a learning organization

- 專業導向 Professional teams – professional dialogues, sharing, exchange, collaboration and commitment

- 追求卓越 Pursuit of excellence and value-added-ness

16

4. 課程管理 Managing Curriculum

- 架構

- 副校長、PSMCD 和課程發展委員會/組的定位

- 政策及指引

- 課程整體目、標教育信念、辦學理念
- 教育政策 - 學會學習、全方位學習、照顧個別需要、拔尖保底

- 課程發展計劃

- 學校發展計劃、關注事項
- 策略、教材、教學活動、評估、成功準則及時間表

17

4. 課程管理 (續)

- 制定相關學校政策配合課程革新

- 促進學習的評估、資源重新調配、教師聘用及發展

- 課程架構

- 科目/學習領域的設置及時間分配 ▶▶
- 科目之間的垂直和水平關聯 ▶▶
- 時間表設計 ▶▶
- 正規課程、聯課學習、潛在課程、全方位學習、課程銜接

18

4. 課程管理 (續)

統籌及監察

- 執行方案
- 收集顯証
- 評估進度及質量
- 匯報及跟進

課程實施

- 學校層面
- 科組層面
- 課室層面

課程和教學質素保證 QA

19

5. 建立學習型機構

Developing a Learning Organization

行動學習 AL

專業發展 CPD

學習及發展

校長 教師
學生 家長 ...

組織學習 OL

校本課程發展
SBCD

20

6. 教學管理 Managing Teaching

- 科組發展、教與學的策劃和組織
- 科組的管理和運作
- 教師的工作安排 - 能力、專業、經驗、興趣
- 教師協作
- 教師表現及評估 - 觀課、分享、報告、進度、學生表現、課業設計和批改
- 教師專業發展* ←

21

教學管理 Manage teaching (續)

促進校本教師專業發展

- 進修
- 同儕觀課*
- 教學分享及反思
- 校本計劃
- 行動研究*
- 實踐學習 ...

建立教育新文化

學習型學校

22

7. 學習管理

- 學習態度
- 學習策略
- 學習過程
- 學習表現及評估



自我學習 主動學習 終生學習

23

8. 學生評估和課程評鑑

- 學生評估政策及方法
- 校內和校外評估資料的管理和運用

- 課程評鑑機制
- 評鑑結果的運用

改進教與學

調整策略、修訂方案
(例如照顧個別需要、拔尖保底)

24

課程及教學領導的實踐

- ☐ 願景 Vision
- ☐ 賦能 Empowerment
- ☐ 溝通 Communication
- ☐ 文化 Culture
- ☐ 發展 Development
- ☐ 支持 Support
- ☐ 委任 Delegation
- ☐ 協調 Coordination
- ☐ 結構 Structure

校本課程發展
及專業發展



25

謝謝！

26

2008年全港學生在中、英、數三科達到基本水平的成績
(考評局 2008: 12)

科目及級別		達到基本水平的學生百分率				
		2004	2005	2006	2007	2008
中國語文 (聆聽、閱讀和寫作)	小三	81.7	84.7	85.2	84.9	85.4
	小六	—	78.8	79.3	76.7	78.4
	中三*	—	—	75.8	76.2	76.5
英語語文 (聆聽、閱讀和寫作)	小三	75.9	74.8	79.4	79.5	79.3
	小六	—	70.5	71.3	71.3	71.9
	中三	—	—	68.8	69.2	69.9
數學	小三	84.9	86.8	86.9	86.9	86.9
	小六	—	83.0	83.3	83.8	84.1
	中三	—	—	78.4	79.9	79.8

備註：由 2007 學年起，中三級中國語文科的成績首次評核已納入為計算達成基本水平的其中一個標準。

7

2004 與 2007 年達到或不達到基本水平的學生 [小三和小六] 人數及百分率 (考評局, 2007: 29)

科目	中國語文科	英語語文科	數學科
2004 年及 2007 年均達到基本水平	47,735 (72.5%)	45,046 (68.0%)	53,004 (80.4%)
2004 年達到而 2007 年達不到基本水平	7,866 (11.9%)	6,358 (9.6%)	4,149 (6.3%)
2007 年達到而 2004 年達不到基本水平	3,385 (5.1%)	3,363 (5.1%)	3,107 (4.7%)
在 2004 及 2007 年於相同學校參與全港性系統評估的學生人數	65,877	66,226	65,948

28

2005 與 2008 年達到或不達到基本水平的學生人數及百分率 (考評局, 2008: 14)

科目	中國語文科		英語語文科		數學科	
	小六	中三	小六	中三	小六	中三
2005 年及 2008 年均達到基本水平	74.0%	69.5%	67.9%	64.4%	82.0%	77.1%
2005 年達到而 2008 年未就達到基本水平	11.9%	9.1%	11.3%	7.8%	6.8%	8.8%
2008 年達到而 2005 年未就達到基本水平	3.8%	8.5%	4.7%	6.4%	3.7%	4.0%

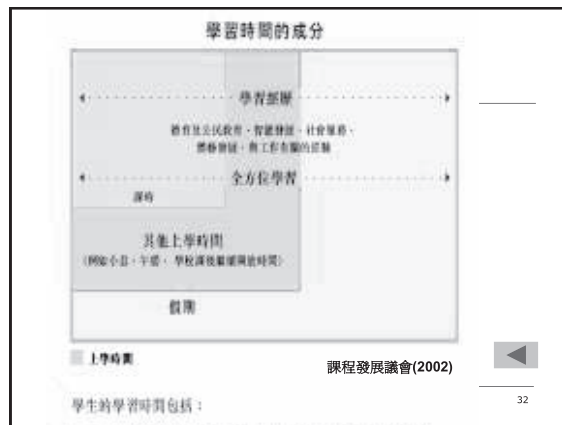
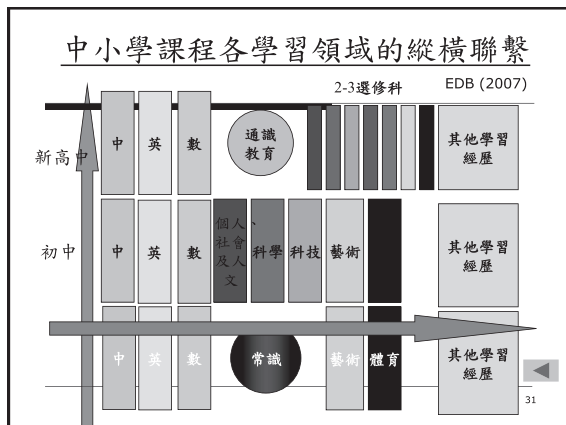
29

課程發展議會(2002)

學習領域	課程 (二年期)		
	小一至小二 (第一學習階段)	中一至小六 (第二學習階段)	中一至中三 (第三學習階段)
中國語文教育	684-711 小時 (25-30%)	594-715 小時 (25-30%)	468-576 小時 (17-23%)
英語語文教育	304-408 小時 (17-21%)	404-499 小時 (17-21%)	488-576 小時 (17-21%)
數學教育	280-356 小時 (12-55%)	285-356 小時 (12-19%)	331-413 小時 (12-18%)
科學教育	25%-41% 小時 (10-11%)*	25%-35% 小時 (12-13%)	41%-55% 小時 (13-20%)*
人文教育	285-356 小時 (12-19%)	312-378 小時	230-413 小時 (8-13%)*
藝術教育	238-356 小時 (10-15%)	238-356 小時 (10-15%)	230-276 小時 (8-10%)*
體育	179-190 小時 (5-8%)	179-190 小時 (5-8%)	179-225 小時 (5-9%)*
三年內課程下開	1923 小時 (81%)	1923 小時 (81%)	2534 小時 (92%)

可供彈性處理
的時間 19%

30



Key readings

- 高新建 (2000)。《課程管理》。台北市：師大書苑有限公司。
- Brian Hardie (1996). Managing monitoring of the curriculum. In John O'Neill and Neil Kitson, (Ed), Effective curriculum management : co-ordinating learning in the primary school. (pp70-88). New York : Routledge. (see Reading Pack)
- David Middlewood and Neil Burton (2001) (Eds.). Managing the curriculum. London : Paul Chapman, 2001.

網上資源 Website materials

- 江書良。課程發展委員會運作經驗分享 (ppt) 瀏覽日期：15-4-2009
<http://www.isst.edu.tw/s2/lecture/data1/data.ppt>
- 陳錦蓮。學校本位課程評鑑—以福林國民小學為例 (doc) 瀏覽日期：15-4-2009
<http://vschool.scu.edu.tw/Class02/papers/15.doc>
- 台北縣政府教育局學校課程計畫 (網頁) · 瀏覽日期：15-4-2009
<http://src.tpc.edu.tw/iplan/>
- Chapel Hill-Carrboro City Schools. Curriculum Management Plan (Framework) (pdf). Retrieved on 15-4-2009 <http://www.chccs.k12.nc.us/Curriculum/cmp.pdf> .
- 教育統籌局課程發展處 (2004)。參考資料，《制訂校本課程發展五年計劃的建議》。瀏覽日期：15-4-2009
http://resources.edb.gov.hk/cd/basic_cd/psmcd0405/present/download/el_smallsch_guide1mes.doc

33




促進學校自我完善的策略與經驗

張月茜

促進學校自我完善的策略與經驗

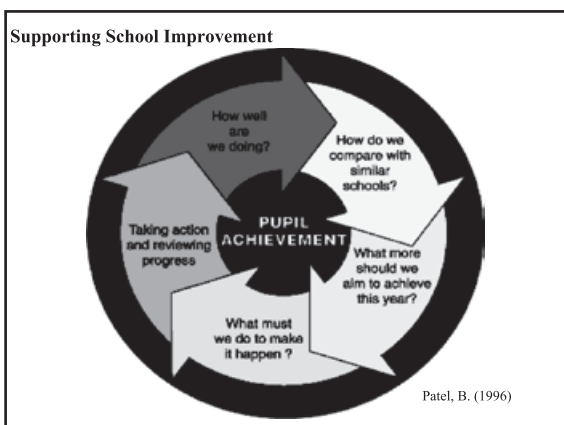
香港中文大學教育學院
張月茜

學校自我完善



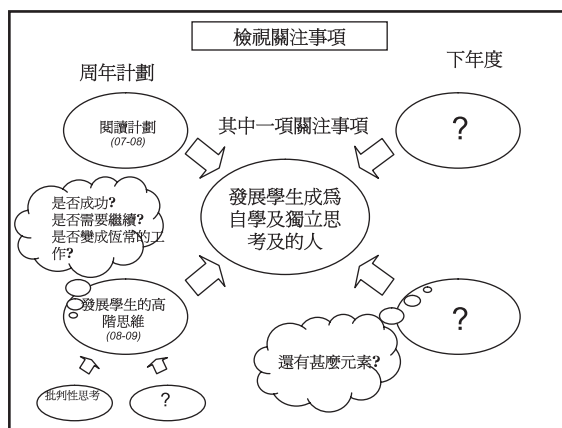
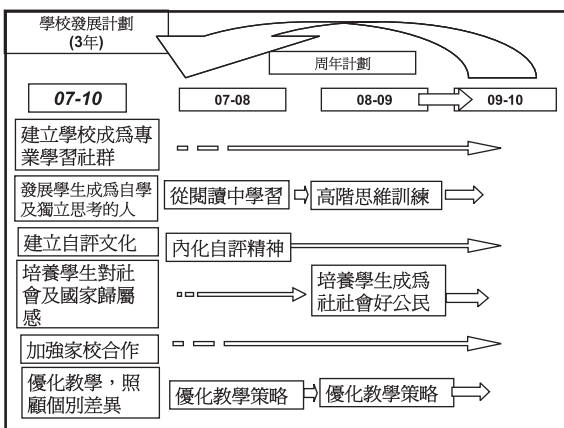
- “Self-evaluation not as a regular and onerous event but built into school’s way of thinking , infusing the day-to-day life of school, classroom and administrative office.”

(John MacBeath · Who’s Top In the World Class? 2000)



個案分析

- * 從個案看關注事項的數目是否適切
- * 發展工作在三年的鋪排是否恰當
- * 關注事項的討論是否足夠，對某些發展的概念是否達成共識



School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching

School level

- clear leadership;
- efficient management;
- policy formation which involves, where appropriate, the whole school community;
- an environment both safe and intellectually stimulating;
- a school-wide curriculum and assessment process;
- effective staffing policies;
- adequate levels of resource;
- the capacity to cope with, and benefit from change.

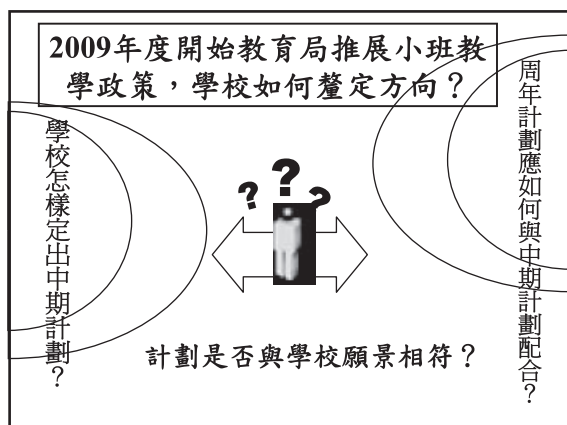
Mortimore, P. (1993).

School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching

Classroom level

- high and sustained expectation;
- fair classroom management which rewards rather than punishes;
- well-planned teaching with positive feedback and supplementary support for those who need it;
- a balanced curriculum;
- flexible ways of working.

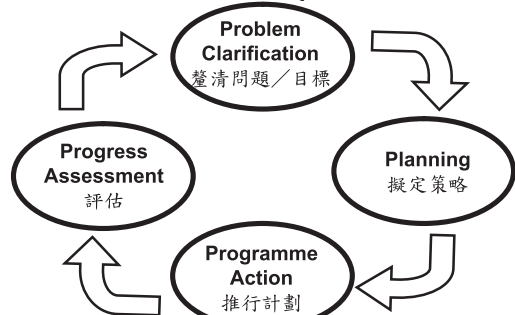
Mortimore, P. (1993).



透過行動研究推動學校自我完善



4-P 反思模式



Prepared by Prof. John C.K Lee

1st P：釐清小班教學達到的目標

小班教學 ≠ 目的

小班教學 = 提升教學效能有利的條件
 加強師生關係
 增加學生互動機會
 學生有更多表達機會
 更能照顧學生學習的差異
 能即時回饋，促進教學



香港小班教學的目標

善用人數相對地少的條件及環境

- 學生在教師因材施教下，每個人均有進步
- 學生在多元化教學策略下，加強學習興趣
- 學生在分組的活動中，學會承擔責任
- 學生在小組合作中，學會社交及溝通技巧
- 學生在教師的關心下，減少行為偏差
- 學生在情意教育下，學會關心他人

張月茜 (2009)

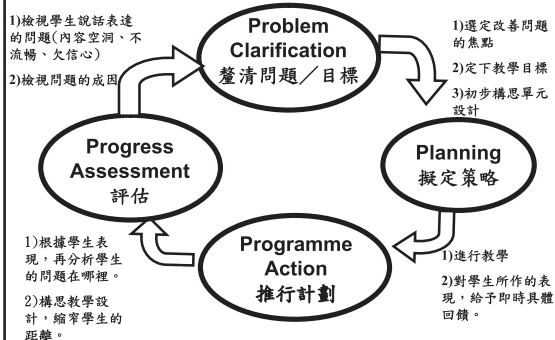
「小班教學」需要思考的問題

小班教學並非單純技術上的改變/處理而是學校深層文化的重構及教學的改革：

- 學校願景的重塑
- 教師教學觀及價值觀的改變
- 教學行為的改變



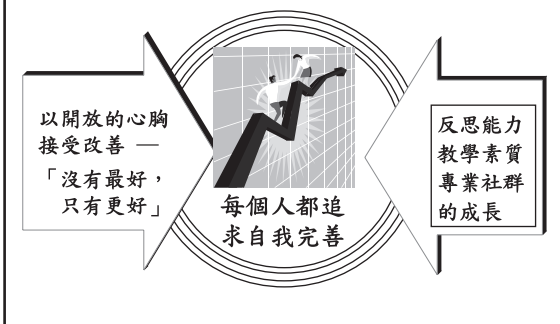
從教學說起 4P—問、想、做、評 (中文科例子)



引致學生說話能力弱的可能因素

- 觀察力弱
- 觀察不細心
- 欠足夠的詞彙表達
- 組織力弱，難以說出完整的句子
- 未能掌握說出事情的先後序列
- 說話技巧不足
- 性格害羞

促進學校自我完善的基本原則



休止符

- 發展的計畫中，容許一些休止符的空間是非常重要的。根據研究，進步和改善不會在線性的模式中發生，若學校的領導層只視這評鑑為純技術性的工序，則後果未必理想。教師需要享受發展過程中的成果，而不是把這自我檢視看成為一件規律化的事工。因此，刻意地留下「休止符」將會為學校自我完善帶來更大的推動力

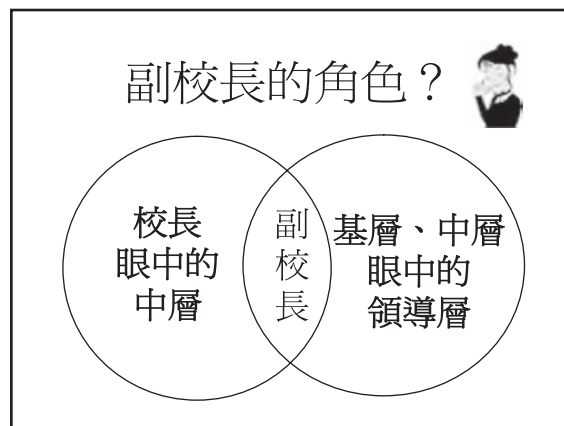
副校長的角色與領導層的協作

陳惠玲

副校長的角色 與領導層的協作


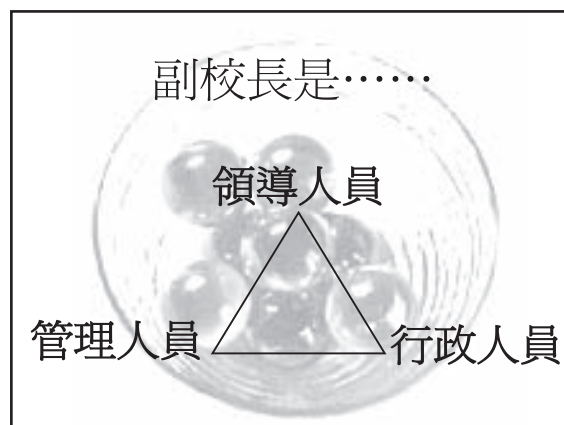
日期：2009年6月27日(星期六)
時間：下午2時至5時
地點：九龍塘教育服務中心

陳惠玲副校長
天水圍官立小學

副校長是……



- ☞ 骨幹教師
- ☞ 教師團隊的領袖
- ☞ 教師專業的典範
- ☞ 校長和教師的橋樑

領導人員……


成為領袖前：
你的成功在於你能發展自己

成為領袖後：
你的成功在於你能發展他人

管理人員……

通過人，有效地利用現存所有的資源，去成就一件事。



行政人員……

- 預先計劃
- 考慮優次緩急
- 工作的安排
- 分配任務
- 溝通



- * 工作地點整齊
- * 有效的文件存檔系統

副校長與校長的協作關鍵

校長  教師

橋樑 及 團隊精神



有效的溝通

訊息及決定：
均有效及快捷地傳到有關人仕

至於如何做：
則視乎學校的文化及傳統



溝通的方式

- 正式的渠道
- 非正式的渠道
- 上/下/平衡的溝通
- 口頭溝通
- 紙筆溝通

良好的溝通



- 是否所有人均以最少的時間及精力得知有關事項或決定？
- 是否所有人均覺得自己不會被遺漏？(能敏感於別人的需要)
- 處理工作時與人相處之道：正面申述
- 溝通渠道開放及坦白，以解決問題的方法管理矛盾及衝突

團隊

團隊 (Team)：

一班人為達到相同的目標
一起工作



團隊的建立

團隊

- 是不會自自然然地產生
- 是需要刻意經營建立



有效團隊的特徵

- 彼此分享同一目標
- 有清晰的工作程序
- 經常檢討工作進度
- 有適當的領導
- 開放的溝通渠道
- 有互相支援及信任的氣氛
- 矛盾是不可避免，但可以有建設性
- 關注組員的個人及事業成就



五月二日紅衣日



四月三日「龍堡」自助晚餐



副校長如何與校長協作

- 體恤校長的難處
- 適當地「隱惡揚善」
- 切勿「功高蓋主」



有利協作的因素

- ✓ 中層領袖的風采
 - ✧ 懂得感謝與欣賞 (Gratitude)
 - ✧ 處事守規有秩序 (Order-keeping)
 - ✧ 擁有承擔精神 (Obligatory)
 - ✧ 持守與重視尊嚴 (Dignity)



© GOOD 好領袖

有利協作的因素

- ✓ 身先士卒、以身作則
- ✓ 花時間認識你要管治的人
- ✓ 優次緩急輕重的判斷力
- ✓ 經常考慮他人的需要
- ✓ 寬容，經常鼓勵組員
- ✓ 適當賦權
- ✓ 矛盾衝突的管理



有利協作的因素

- ✓ 經常保持冷靜處事
- ✓ 廣闊的胸襟
- ✓ 良好的人際網絡
- ✓ 公平、公正(忌造成有偏心的感覺)
- ✓ 學會說「不」
- ✓ 幽默感



不利協作的因素



- ✗ 獨立的工作間
- ✗ 小圈子文化
- ✗ 對校長的負面批評



Peter Drucker (1909-2005) (Father of Modern Management)

“**Management** is doing things right;
Leadership is doing the right things.”



- QAI視學報告
- 2003年11月25日-12月1日
- 2. 管理與組織/2.2 專業領導
 - 校長俱行政經驗，清楚校務運作，有責任感，事事親力親為。.....校長與教師的工作關係尚算融洽，也願意聽取教師的意見。
 - 副校長九月上任，努力適應新環境，並協助校長執行各樣職務。
- ESR 校外評核報告
- 2009年3月23、26、27、30日及4月1日
- 管理與組織
 - 校長知人善任，致力提高教師團隊精神，與中層管理人員緊密溝通，並能以身作則，鼓勵教師多作嘗試，讓教師發揮專長。
 - 兩位副校長積極面對改革，與教師關係良好，能協助校長推動學校持續發展，並促進領導層與教職員之間的溝通和教職員之間的協作。

- 訴心事家庭
- 家庭治療師 羅偉豪博士 認知行為治療
- 五種最難自憐人的伴侶：
- 情緒主導(只靠feel)
- 主觀自我自私(無role taking)
- 兩極化思想(All or None, 非黑即白)
- 操控型/固執
- 過敏多疑(樣樣想 樣樣講後面 詮釋 演講)
- 同悲 負擔減半
- 同樂 快樂倍增
- IDEA 校長接受及支持 功勞去校長
- 好 個層拍手掌
- 差 校長要問責 咩護
- 西方社會講求的是個人主義
- 儒家學說卻不談個人 講求責任 律己及為人
- 從現代觀點來看 雖然不受歡迎 可是深入細想 要是人人都為了自己而活 誰為國家做事

學校內部溝通的優化

馮文正

香港初等教育研究學會
優化小學的學校行政計劃

學校內部溝通的優化

馮文正
30-01-2010

高效能副校長必須具備的知識與能力
(按照重要性排列)

- 人際關係的技能
- 良好的溝通技能
- 領導理論知識
- 改善課程與教學的技能
- 團隊合作能力
- 與社區、市政機關、企業領導人共同工作的能力

- 了解學校的非正式組織的領導和人際網絡
- 召開高效率的會議
- 時間管理
- 靈活性
- 知道怎樣成為「外交家」
- 有耐性、充滿熱情
- 能達成共識
- 與同事保持良好工作關係的能力

資料來源：2000年對農村、市區和郊區學校100位在職副校長的調查。

作為教師和校長之間的聯絡員，中層人員必須是溝通和傾聽的能手。

有效溝通

- 明確表述需要
- 激勵他人
- 說服別人合作以實現共同目標

有效溝通

- 維繫校園文化
- 建立積極的工作關係
- 減少潛在的危險和衝突



有效溝通

決定人際管理的質量，
是學校成功的奠基石。

傾聽的技巧

- 包括眼神接觸、面部表情、肢體語言和聲音高低。

影響傾聽的最大障礙

自己

大多數人喜歡說而不是聽

- 無效的傾聽浪費組織的時間、精力和資源。

操練傾聽技能

- 持積極態度
- 過濾噪音（消除干擾）
- 目光接觸

操練傾聽技能

- 不要過早下定論
- 適當回饋
- 透過理解、建立聯繫

說服和影響的關鍵

聆聽者可以從改變中得到甚麼益處

- 直接的益處
- 新觀念的優點
- 試驗的時間

非語言的溝通

- 表情
- 沈默
- 體態的改變
- 距離
- 時間管理：遲到或有準備

處理批評與謠言

- 正確的步驟：不躲避、不忽視
- 良好的人際關係（尤其是關鍵人物）
- 召開批評者會議、公開討論
- 必要時進行第二次會議
- 澄清與公佈

非正式群體、小道消息和謠言

前者對組織效率有可能產生障礙

後二者肯定會削弱組織效能

有效的會議

- 會議前徵集議題
- 會議前明確表述議程
- 提前閱讀資料
- 遵循議程

有效的會議

- 介紹議題，說明討論背景和原因
- 討論議題，控制時間
- 適當時結束討論或付諸投票，也可以押後討論



中層應堅持

- 與下層建立信任和忠誠關係
- 對新觀點持開放態度
- 運用有益的溝通技巧

中層應堅持

- 運用非權威領導方式
- 在個體層面上，滿足成員的專業需要和期望
- 實行集體決議和團隊合作

你若主持下列工作，哪一些事情你必須做，哪一些事情是你不能做的？

- 考績面談
- 處理家長對教師的投訴
- 招聘面談

- 學校面對傳媒的質詢（危機處理）
- 解決同事間的衝突
- 分享願景

參考文獻

- 大衛·韋勒、西爾維亞·韋勒著，楊海燕等譯(2007)：《副校長：有效學校領導的關鍵要素》。重慶，重慶大學出版社。

學校形象與營銷策略的經驗

梁紀昌

優化小學的學校行政

學校形象與校內溝通系統課程
「學校形象與營銷策略的經驗」



梁紀昌校長 (鮮魚行學校)



23 - 1 - 2010

鮮魚行學校
一奇怪、老套、低品的校名

- 殘舊的校舍
- 複雜的人事
- 混亂的管理
- 差劣的成績



電影「桃李滿門」

- 從學生需要入手
- 了解學生的需要
- 打破課堂和教科書的限制
- 帶領學生從生活中學習
- 恢復學生的好奇心和求知慾
- 重燃對學習的興趣



書本「愛心教育」

- 在缺乏資源下營運學校
- 經常與學生接觸
- 著重身教



兩次旅行的啟發

- 絲綢之路
- 西藏之旅



做人方向

- 人生要有意義
- 不要誤人子弟
- 愛孩子，為自己積點陰德





提供良好工作環境

- 理順人事管理
- 建立有系統的管理制度
- 提升學業質素



形象工程—外表

- 安裝閉路電視、智能卡系統、電子告示板
- 懸掛課室電視
- 添置對講機
- 引入現代化清潔機械
- 懸掛海報：四大發展方向



內部改變

- 發揮領袖魅力
- 校長每早在校門迎接學生、主持早會
- 全面家訪
- 隔周出校長通訊或校長茶聚
- 全面開放校園
- 接受傳媒訪問



建立品牌

- 要有特色，
一想起扶貧便想起鮮魚行學校
- 要有膽色，敢言
- 要有出色，經常有新意念



利用傳媒推廣

面對傳媒要：

- 有回應，不要避
- 要尊重記者的專業，予人方便
- 敢言、有個人意見
- 熟悉教育的沿革和了解社會趨勢
- 有個人的價值觀
- 敢於創新，做別人不敢做，做得比別人更好
- (物資回收、三免計劃)



學校計劃報告

校情檢視

天主教伍華小學

(1) 校情檢視：2005-2008學校發展計劃成效

關注事項	達標程度	跟進方法
<p>以基督精神為主體，配合正面文化，強化國民身份認同，推行全校參與學生支援工作，提高學生的自理能力，好能積極面對挑戰。</p>	<p>完全達標： 1. 關愛的氣氛有顯著改善，持分者問卷數據顯示教師士氣三年均有增長，各人對各項政策都抱正面態度，學生亦感受到學校充滿關愛氣氛，持分者問卷內的「老師關懷我」佔81.69% 部份達標： 1. 塔冷通獎勵計畫，已實施計有歷奇訓練、活出彩虹、成長的天空等，分班教學等措施都見成效，來年並會繼續。 2. 加強學生服務學習方面，P.5一人一服務計畫、賣旗、探訪老人、大哥哥大姐姐計劃等，推行的活動頗多，但人數不夠廣泛，來年會加強參與度。 3. 灌輸正面文化方面：學校透過正規及非正規活動進行，成效亦理想。然而，學生責任感、個人衛生及禮貌等態度仍有待改善，而且亦要關注學生飲食健康問題，需要推行有關飲食健康計畫。 4. 國民身份認同方面，數據顯示大部份學生都認同自己是中國人，然而在主動認識中國歷史方面需要加強。 未達標： 1. 曾進行全校性的交齊功課活動，但由於計劃欠跟進及宣傳推廣，所以欠交功課的問題仍嚴重 2. 在培訓學生自我挑戰方面，塔冷通獎勵計劃起一定作用，但成效不顯著，所以仍要加強校本輔導計畫。</p>	<p>1. 需要發展功課調適、評估調適等措施。 2. 在各科加入服務學習的計劃，讓更多學生參與。 3. 在下周期加強校本輔導計劃，有系統地培養學生責任感。 4. 加強對飲食健康的宣傳及教育，推行水果日及纖體班等措施。 5. 繼續推行國內考察團，以及因應中國發生的事件而舉行相應的活動，例如神州七號成功發射等事件。 1. 計劃於下周期推行交齊功課校本輔導計劃。 2. 計劃於下周期推行自我挑戰校本輔導計劃。</p>

關注事項	達標程度	跟進方法
<p>提升學生的學習表現</p>	<p>完全達標： 1. 學生能運用不同的資源(課本以外)完成學習任務，包括：自學角材料、主題網站、語境佈置、校園環境及/社區資源等。 2. 學生能運用課堂以外的空間進行學習，包括：拔尖課程、保底課程、服務學習及國內交流。 3. 學生能運用不同的學習策略學習，包括：恆常閱讀、小組研習、登錄閱讀筆記、語音拼讀、運用工具書、Proof reading、scoring rubrics及自我檢視等。 4. 學生能透過特定課業發展思維能力，包括：解難策略、圖像思考(數學科)、「六頂思考帽」(常識科)、六層次提問(中文科)及創意思維(英文科)。</p> <p>部份達標： 1. 四至六年級學生未有積極參與《普通話》及《英語護照》等活動。 2. 現有的課程未能有效提昇有特殊學習需要學生的學習動機及改善他們的情緒表現。 3. 部份學生在《每日一篇》仍是零紀錄，未有善用學校購買的服務。 4. 學生未能建立恆常的自學習慣，仍是倚重老師的輸入。 5. 持份者數據顯示部份學生的學習態度仍然鬆散，未能認真完成課業。 6. 持份者數據顯示學生課餘時未有充分使用資訊科技進行互動學習。 7. 課堂教學可見師生互動，但學生與學生的互動交流不足。</p> <p>未達標： 1. 未能安排五常法(組織/整頓/清潔/規範/自律)講座，未有就學生的自理能力進行強化教育。</p>	<p>1. 建議計劃加強普通話大使及英語大使的形象，並增加有關活動的獎勵。 2. 建議為有嚴重閱讀障礙及情緒問題的學生安排小組訓練或抽離輔導。 3. 建議由語文科老師定時監控學生的閱讀進度。 4. 建議加強自學態度的培養及能力的建立。 5. 建議透過發展性的普校輔導活動強化學生正確的學習態度。 6. 建議由資訊科技教育發展小組訂定發展計劃，各科組橫向及縱向配合。 7. 建議推廣合作學習的部份策略，加強學生的交流及互賴。</p> <p>1, 建議除繼續聯絡講者外，亦可嘗試透過校本訓輔活動進行輸入。</p>

優質學校計劃報告

關注事項	達標程度	跟進方法
<p>提升教師專業發展，增加教師對自身職業發展及學校發展的關注</p>	<p>完全達標：</p> <ol style="list-style-type: none"> 曾進行兩次的國內交流活動，包括「中國情、赤子心」計劃及與深圳梅園小學視藝創作的交流，無論老師及學生都覺得活動十分有意義，教師能汲取國內教學的優點，而大部份老師都認為來年應繼續有關活動，並以普教中作為交流重點。 本校亦針對關注事項而探訪了多間學校，例如深圳梅園小學、大角咀天主教小學、崇真小學及真鐸小學、聖母聖心小學及梁省德小學等。 老師會進行定期的共同備課，而各科都能妥善保存共同備課成果。 本校已成立教師專業發小組，定期開會推動教師專業發事宜。 <p>部份達標：</p> <ol style="list-style-type: none"> 學校曾舉辦多項有關SEN(針對自閉/行為偏差/提升學習動機)等工作坊，教師反應理想，而問卷顯示教師認同學校專業發展配合學校發展需要。 學校亦針對關注事項而進行評估調適、戲劇教育工作坊，教師反應正面。隨參與培訓外，學校亦進行多次教學分享，及表揚突出的老師。大部分老師對上述措施都感到有幫助，然而在提升教學技巧，建立學習型文化上，仍有改善空間。 同儕觀課的文化已漸趨成熟。 <p>未達標：</p> <p>網上資源共享方面工作未如理想，因為未有理想的內聯網及平台。</p>	<p>1. 預計每年一次與深圳梅園小學進行不同範疇的交流活動，暫訂以普教中及專題研集作為擬題。</p> <ol style="list-style-type: none"> 然而，課程調適未能配合學生需要，所以建議來年老師要參照基本能力剪裁課程。此外，建議來年集中推動老師深入地認識，並把層面逐步推展至全體老師。 建議引入課研文化，推動課研發展，以提升老師的專業水平，持續改善教學技巧。 建議針對特定教學技巧或班級經營技巧作為觀課重點。 <p>建議以E-Class作為內聯網平台，並鼓勵老師使用。</p>

* 因版面所限，原報告略有刪減。

學校架構重整的實踐與反思

五旬節于良發小學

（一）研究背景：

本校是一所北區全日制小學，多年來在各方共同努力下，已建立良好的校譽，收生理想；而為學生提供基督化全人教育和優質教學，以啟發學生潛能及培養良好的品格更是學校的教育目標。

隨著教育改革及創校校長的退休，2004年新校長到任，加上同年重點視學，發現在良好的基礎下，危機漸露—學校的「自評文化」及「課程與教學」未能追上教育發展需要。新校長透過視學，進一步掌握校情，了解到必須調整行政架構，才能賦權增能，開展學校改進工作。故於2005年組織改善小組，籌組骨幹份子策劃並推動有關工作。隨之幾年，因應發展階段和需要增加(如支援學與教增設科研小組)、刪卻(如功能不足的學術支援組)、合併不同科組(如功能相近的資源組和總務組、加強訓輔組及學生支援組的聯繫)，一方面為教師創造空間；一方面加強科組聯繫；同時亦在改進過程中，進一步明確決策模式，以便機制的釐訂和政策的推行。

另於2006年學校科組按3大範疇(管理與組織、學與教、校風及學生支援)劃分，以便加強科組協作與溝通。從而可見，學校持續調較組織架構，以回應教育政策和校本發展需要。

2009年，學校接受校外評核，了解到近年發展歷程，建議調較學校發展組成員組合，為科組協作和溝通提供有利的空間；另又建議將功能和性質相近的組別作出調較。

此外，隨著職系結構的轉變，學校於來年將開設2個副校長職位，加上助理學位教師的增設，重整架構是本年度學校行政所關注的項目。

（二）研究目的：

我們希望透過這個行動學習來重建一個層級和權責分明，有利跨範疇協作和學習型組織建立的行政架構；同時，亦從中了解在重整架構過程中所遇到的困難和解決方法。

（三）研究問題：

1. 重整的架構能否給予更清晰的權責分佈，加強溝通和行政效率？
2. 重整的架構能否有助推進達成學校願景？有利學習型組織的建立？
3. 重整的架構能否為跨範疇和科組協作創造有利的空間？
4. 重整架構過程中將遇到什麼困難？如何解決？

(四) 研究設計/流程：

- 3-3-10中層人員培訓工作坊-認識團隊建立的歷程及中層人員的職責
- 14-4-10中層人員培訓工作坊-認識架構重整的需要，核心成員專業對話
- 7-5-10教師諮詢-了解個人專長和抱負
- 5月-釐訂2010-2011組織架構、分佈科組權責
- 6月-會晤溝通、修訂調較
- 7月-確立和發佈

(五) 研究方法：

量化研究：每年6-7月透過教師問卷調查了解教師在其中的參與度和適應度，重整架構對行政效率和學習型組織建立，如專業分工、分權領導、科組協作和溝通的推進效能。

質性研究：於不同層級教師抽樣訪談，了解組織架構內團隊協作、溝通和專業發展的現況和效能。

(六) 預期困難和問題：

• 進行架構重整，當中複雜的地方，是行政架構圖背後所牽連著的人事互動、資源分配、權力分佈...等問題。因此，在重整過程中，我們要對校情和現況有相當的了解和掌握，考慮過種種環境和條件的制肘後，才發展出一個組織架構來。因此，它本身也可能存在著限制和缺憾，是要按時進行適度的調整才能貼近所需，不能一躍即就；因此，在過程中，我們只有秉持著“沒有最好，只有更好”的信念。就本校發展歷程而言，我們努力將職務與職級聯繫，但由於教師專業成長需時，加上職系結構的限制，所以未能清晰地劃一，如個別中層人員承擔質量仍不足，所以我們了解到在持續改進的同時也需接受當中的不完美。

• 於中層培訓工作坊中，我們了解到部份同事對“架構重整”的疑惑主要來自職務調動，他們對未來有機會調任的工作存在很多未知之數，憂慮能否適應和勝任。另外，他們亦關注分工的公平性，因此，期望校方能有更多的溝通。此外，過往經驗告訴我們，在調整過程中，或有教師感到權力被剝奪，控制力和權威被減弱；或有教師感到工作承擔多了、重了，覺得不公平，因此，教師的心理狀態也要顧及，重整過程的透明度要高，提供諮商機會，以免造成陽奉陰違，情緒上的抗拒，破壞了團隊。

• 由於架構重整要能支援跨範疇/科組協作，這意味著學校科組要更著力打破獨立的運作模式，而有關策劃工作和行政思維，也要由科組轉為整個範疇，由個別轉為整體，這都是學校在組織文化和領導思維上需要作出調整的；而由一個組別擴展為多個組別或一個範疇，教師需要突破以“協作來分工”的概念，如於專題研習學習活動和“3關”重點項目上，同工要關注的，並非安排多少活動，由哪個科組負責，而是由學習目標作出發，從整體規劃，範疇主管或負責人需對學校發展有更闊的視野和更好的掌握，才能於有關協調項目上，做得更豐富和深入，否則只是徒具形式而失卻功能。

• 要發展專業型群體，教師需要更多發揮專業自主，積極學習和反思，而學校文化也需鼓勵創新，教師要脫離依賴指引、程序等規範。我們在推動教與學範式轉向的早期階段，會較多為教師提供藍本，如備課紀錄、評課指引等，但隨著教學發展，更要在既定的基礎上進行多元化發展，如教學策略，隨之而來的，學與教的管理與評鑑制度也需要作出調較，去除學習型組織所帶來的種種障礙。

（七）行動實踐和反思：

• 近年在學校發展及重整的過程中，我們深體會組織架構所包含的，絕不只是一個圖表和框架，更重要的，是它的內涵，因此，除非其配合其他元素和配套，否則難起作用。

a. 把握時機，創造機會

我們了解到任何變革均對團隊既有文化帶來衝擊，故為了讓團隊容易接受，尋求切入點相當重要。過往，本校順應著新校長到任重點視學建議，於2005-2006開始籌組學校改進事宜，理解到原有之架構不足以應付所需，故進行重整是理所當然的；此外，為了讓團隊，尤其中層人員認識到其於組織架構應發揮的角色任務，我們依次推出〈共同規範與期望〉，透過全體同事的交流討論，重新界定各人的位份與職責；又藉〈教職員考績制度〉及〈教師資歷架構〉，讓團隊了解學校的期望，同時提供和鼓勵參與培訓，好讓教師在變革過程中掌握和提升相關專業能力和表現。透過這個歷程，不論中層人員或整體老師，也明白職務調配的需要，對隨之而來，逐年的微調也作好了準備，易於接受。

2009-2010年，回應外評建議，調較學校發展委員會組合，於〈校風及學生支援〉範疇加入新成員，以利跨範疇協作和溝通，以及調較個別科組功能，刪卻功能不足的學術支援組，適逢本年度人事變動較多，再配合準備10-11年度學校職系的增設，是最佳時機進行架構重整和相應較大幅度的人力資源調配。

b. 加強溝通，釋放疑慮

正如陳義明(2005)所說，“改變個人行為較改變個人知識與態度顯然更為困難，更需要時間”，為了舒緩團隊的疑惑和憂慮，溝通及共識仍相當重要。因此，我們於3月及4月安排了中層人員培訓工作坊，認識中層人員於團隊領導角色和架構重整的重要性。同時透過討論交流，了解他們的需要和憂慮，以便在重整過程中處理得更好和更順暢。

因此，在推行時，我們也十分重視相關理念的釐清、安排討論平台，交流意見，一方面凝聚共識，另一方面也可藉此收集意見，為實施工作作好準備。5

月份，我們開始收集全體老師於來年科組工作的抱負和發展方向，同時進行個別接見會晤，進行諮商交流，盼能在職務調配方面作出更適切的安排。透過會晤，教師更清晰學校需要和期望，有助促進內省與反思及明白變更的需要，較有效改變教師行為。

此外，行政架構初步釐訂後，又於校務會議向全體教師闡釋，收集回應，作出修訂，有助凝聚團隊共識。

c. 以取代機制，加強行政效率

至於促進跨科組/範疇協作溝通方面，我們曾構思過委員會制，但由於各範疇所屬科組是以其於學校組織架構所發揮功能劃分，彼此工作未必有聯繫，如以委員會制方式運作，不單失卻意義，還徒令團隊增加會議的負擔。因此，我們會以其他機制取代，以作為不同部門員工間的協作保障體系：

再次調較和強化學校發展委員會的組合，讓其成員組合更具代表性，涉及各大範疇及配合學校發展計劃關注項目，讓其權責相當，認受性及公信力提升。

由於學校發展委員會成員包括正副校長及各範疇主管，他們可發揮領導角色，將相關議題帶出討論，進行溝通與協調。

沿用現時的質素保證機制，每年透過科組中期及年終檢討，2-3次由校方接見及召開科組自我完善會議，邀請科組匯報工作進展，進而提出改善、補救或優化建議，以確保科組能按既定目標前進。

此外，為了加強相關科組溝通，於專題項目上，如“三關”，籌組科組統整，該以教育目標為主導，從而進行整體規劃，並讓科組明白和承擔所肩負的角色和責任。學與教方面，透過“專題研習”和“主題教學”等為著眼點，科組聯繫要重視協作的內容和討論的內涵，注意如何豐富和深化有關主題的學習，為學習產生“新覺識”才是重點。

小結：隨著教育發展和校本需要，我們近年持續調較學校組織架構；過程中，我們以促進跨範疇協作、賦權問責等為主要方向，同時亦重視團隊共識和質素保證。在多年的努力下，喜見於專業領導方面，包括校長、科組主管、科研等，有明顯的成效。我們深體會到行政架構背後所牽連的複雜問題，須審慎處理和作整體規劃；在重組架構的同時，亦是文化再生和再造的時間，並依次以達願景。

附：〈教師問卷組織架構〉

1. 學校在推行重要決策時，通常會諮詢教師意見，讓教師參與。(參與度)
 2. 學校應按發展需要，每年適度調適組織(行政)架構。(認同、適應度)
 3. 學校每年宜採用微調方式，以適當幅度調整架構。(認同、適應度)
 4. 對於個人的職務調動，我明白需要。(認同、適應度)
 5. 我樂意接受職務調動上的安排。(適應度)
 6. 我有信心能掌握所負責和承擔的職務。(適應度)
 7. 學校儘量按教師專長分工。(專業分工)
 8. 在推行新教育/教學措施時，我有機會獲得有關範疇的專業支援。(專業分工)
 9. 學校分派領導的責任，由老師分擔不同的職責。(分權領導)
 10. 整體而言，我清楚學校科組的權責。(分權領導)
 11. 我明白個人於所屬科組所承擔的責任。(行政效率、溝通)
 12. 整體而言，我了解科組間的從屬和聯繫。(行政效率、溝通)
 13. 整體而言，遇到困難時，我清楚溝通和支援途徑。(行政效率、溝通)
 14. 我所屬的科組:成員樂於參與討論和決策，溝通良好。(行政效率、溝通)
 15. 整體而言，科組之組長、副組長及成員分工合理。(專業領導)
 16. 大體上，我所屬的領導層級(科組主管、項目統籌主管...)具工作熱誠，掌握相關專業知識及技能，能起模範作用。(專業領導)
 17. 我有機會參與校情檢視及科組工作成效檢討。(參與度)
 18. 整體而言，學校鼓勵我不斷反思和學習，自我完善和持續發展>(*學習型組織)
 19. 在跨科組活動/項目上，我有途徑表達意見，參與決策和規劃。(參與度)
 20. 在跨科組活動/項目上，我清楚個人/科組所肩負的職責。(行政效率、溝通)
- *學習型組織：參與及積極性、反饋機制、信息傳遞
- *另輔以持分者問卷——教師問卷作分析

策劃：陳美英校長 李小娟主任
委員：江佩玲副校長 連淑娟主任 朱慕賢老師
撰寫報告：李小娟主任
日期：2010年5月-7月



針對學校的「強、弱、機、危」樹立學校的形象

中華基督教會拔臣小學

學校現況

3.1 強項

- 3.1.1 學校在屯門區歷史悠久，創校近一世紀，校譽載道。
- 3.1.2 辦學團體有卓越的辦學理念，培育學生學以明道，見證基督大愛。
- 3.1.3 管理組織嚴謹，專業支援充足，重團體精神。
- 3.1.4 教師對學生親切友善，教學經驗豐富，引導學生積極學習。
- 3.1.5 課程架構清晰，提供多元化的學習活動，擴闊學生學習經。
- 3.1.6 學生敦品力學，歷年獲派第一志願中學者達九成以上。
- 3.1.7 家長關心子女學習，熱心參與家長義工隊，家教會積極配合校務推行。
- 3.1.8 校友熱心回饋母校，設立多項獎學金及發展基金，栽培學弟。

3.2 弱項

- 3.2.1 校舍空間不足。
- 3.2.2 個別學生家庭支援薄弱，偏重倚賴學校服務，教師照顧壓力漸重。

3.3 契機

- 3.3.1 外評報告專業，促進學校發展。
- 3.3.2 已成立法團校董會，管理組織更趨完善。
- 3.3.3 近年配合教改，取消半日制，全日制模式讓師生關係更融洽。
- 3.3.4 屬會積極推展社區服務及引入外間資源，產生協同效應。

3.4 危機

- 3.4.1 屯門區人口老化，出生率下降，縮班情況嚴竣。





對象	時間	項目	配合項目
在校生家長	4月-5月	■ 發全校家長通訊	■ 3.1.3 ■ 3.1.7
全校學生+ K2家長+校友	5月-7月	■ 最新學校簡介	■ 3.1.1 ■ 3.1.2 ■ 3.1.6
全校學生+ K2家長+校友	7月	■ 發校訊	■ 3.1.4 ■ 3.1.5 ■ 3.1.6
K2家長	5月-7月	■ 科技活動數理日	■ 3.1.4 ■ 3.1.5
K3家長（第一階段）	8月-9月	■ 開放課堂	■ 3.1.4 ■ 3.1.5 ■ 3.1.6
K3家長（第二階段）	10月-1月	■ 英語日	■ 3.1.4 ■ 3.1.5 ■ 3.1.7
K2+K3家長	1月	■ 陸運會	■ 3.1.4 ■ 3.1.5 ■ 3.1.7
K2+K3家長	4月	■ 復活節攤位	■ 3.1.2 ■ 3.1.4 ■ 3.1.5
校友	2月-3月	■ 發校友通訊 ■ 校友敘餐	■ 3.1.1 ■ 3.1.6 ■ 3.1.8

除了以上項目後，於適當時候亦會推展以下三年的關注事項：

10-13關注事項

1. 推動自學文化，學生學會學習。
 - 第1年：培養學生自主學習能力，學生學會學習
 - 第2年：延展學生自主學習精神，學生積極學習
 - 第3年：拓展學生自主學習精神，學生樂於學習
2. 建立欣賞的校園文化。
 - 第1年：建立肯定自我的價值觀，營造尊重和欣賞別人的校園文化
 - 第2年：建立推己及人的價值觀，營造互相接納和合作的校園文化
 - 第3年：分享互諒互讓的價值觀，鞏固學校共融並進的校園文化
3. 為教師創造空間，優化教學效能。
 - 第一年：簡化會議程序，為教師創造空間
 - 第二年：持續創造教師空間，優化教學效能
 - 第三年：優化考績制度，提升教師專業素養



從架構重整邁向優化學校

佛教慈敬學校

(一) 中層人員工作相關的行動研究課題：

本校五名中層人員完成香港初等教育研究學會「優化小學的學校行政」計劃(第二期)的系統培訓後，全體中層人員繼續參加校本培訓及分組參觀友校。於2010年四月份的學校改善委員會會議上，共商提交報告的模式。全體與會的中層人員(當中包括PSM/AM/APSM的同工)商議時，經投票一致決定嘗試設計一個行動計劃，以改善目前學校在中層組織上出現的問題，並訂出題目：『從架構重整邁向優化學校』。各人分為三小組，分別搜集資料和進行研討，再共商可行的建議。參與此行動計劃的中層人員都表示，假如將來條件許可，希望學校的領導層可推行此『中層架構重組的行動計劃』。

(二) 檢視校內中層架構中現存的問題及解決方法：

中層各同工希望透過此行動計劃，可解決各種校內現存的問題及困難；並希望重整中層架構後，可幫助學校邁向優化學校。大家經多次討論，發現校內中層組織出現以下各項問題，並建議解決方法：

1. 學生事務的工作過度分散 ~ 分別由7位不同的主任兼理零碎的學生事務，要是家長查詢學生相關的事務時需要聯絡不同的主任，而不能集中由一至兩位主任重點主理，甚至校務處同工亦要支援7位不同主任的工作，經常重覆又瑣碎。

入校/離校	午膳	校車	資助/津貼	書簿	校服	全方位基金
甲/乙/丙	甲	丁	戊/其他老師	乙	己	庚

建議方法：設立一至兩位學務主任統辦較長期又耗人力的主要學生事務，例如：校車及午膳，將來甚至納入其他學生事務並集中於一至兩位學生事務主任統辦。

2. 部份中層人員的行政職稱及功能十分模糊 ~ 兩位助理主任(APSM)的行政功能不明顯，例：嬋、石二人的角色及其專業發展的路向並不明顯。

建議方法：將前者重組其職務為學務主任；後者可將其發展為訓輔主任或活動主任或其他專責功能。

3. 部份中層人員的行政功能過多且過重 ~ 同一位主任(AM)身兼多項繁重的行政職務，例：包括：閱讀推廣、佛化教育、活動、幼小銜接等及長期午膳事務的跟進。

建議方法：將其職務精簡為專責兩項，例如佛化教育及閱讀推廣；其餘職務分拆於其他中層擔任。

4. 歷年來的海外交流活動十分頻繁，甚至一年出現兩至三次的境外交流，而每次的交流後需要耗時製作特刊，不但學校未有設立專注海外交流的行政組別，亦未定下一組恆常的編輯組，使煩重的編輯工作過度集中於一位基層同工身上，工作壓力過重。

建議方法：架構重整後設立編輯組、境外交流組，並發展相關的專業發展培訓；並定由其中一至兩位中層擔任管理。

5. 經本學年核數組訪校後，發現財務工作的監察未盡完善。
建議方法：成立一組核心成員支援領導層監察財務運作的流程，成員包括：副校長/助理校長及兩名專責主任及財務主任。
6. 部份中層的領導能力可進一步加強發揮~
建議方法：建議強化PSM主任的職能，提升為校本的助理校長。

(三) 對中、高層領導的檢視與建議：

1. 發揮各層級的領導和職能：
重整及簡化行政架構後，使行政架構及工作更能清晰的劃分，釐清職能、權責及從屬關係。在校長之下為副校長，另設立助理校長以加強PSM的職能。副校長主要負責學校的行政規劃及管理，包括：校務處、校內職員、職工、資源管理等；以及價值教育/教訓輔、學生活動等方面，加強學生的態度、行為、品德的教育發展。助理校長(PSM)主要負責學校的學與教、學生的課程發展，統籌校內教師專業發展、課程評估等。副校長及助理校長兩者並不存在從屬關係，兩者各自發揮其範疇的管理，透過溝通、協作，聯手處理校內的重要事項。

校長、副校長及助理校長共同訂定了明確清晰的關注事項目標：推行校本管理、開發外間資源、引入新計劃。三者合力提高共同參與、問責和自我完善的意識，開放校政與增加透明度。副校長大力推動教訓輔工作；助理校長積極發展教師專業能力，實施自我評估，加強監察和評估。校長為校政的系統化和民主化奠定良好的基礎，為學校注入動力和開創了新局面。

2. 推動行政及學生支援的優化：

副校長擔任校內教職員的協調者，聯同其下主任合力優化學校資源運用，以更有系統的五常法作管理，使日常學校事務更能運作暢順。無論在招標、審計、人事任命、校內活動人手安排，均作出更有系統的安排。而學生的品德培育、價值教育，與校風更是息息相關。副校長將聯同其下的價值教育及教訓輔組，透過價值教育、佛化生命教育來營造優良的校風，建立學生的正向人生觀。

3. 透過中層培訓和考績制度提升專業發展：

強化PSM助理校長的職能，發揮中層領導技巧，策劃校內/外培訓、經驗交流，透過考績制度和政策，提升同事的工作能力、態度及效能。為中層及基層同事共同訂定和跟進個人發展計劃。助理校長加強校內團隊的溝通，展開科組內的自評與學習，由中層人員帶領，善用原有的組織和集體備課會議，促進教職員的專業成長。同時建立科組及功能組別的評估機制，落實「策劃→推行→評估」的自評循環。各科組長均與學術、學習支援、閱讀推廣、活動、資訊科技等主任共同協作，按學生每年的發展目標，共同設計合適的教學活動。

增加基層教師擔任領導的機會，促進教師專業的全面發展。培訓中層管理接班人，又能減輕部分工作過勞教師的工作負擔，有助加強溝通和協作。助理校長適當地精簡自我評估工作，並突出學生培育工作重點；鼓勵跨委員會及跨科協作，加強專業交流、分享和溝通，以取得更佳的教學成效，以及增強學校的協作文化和團隊精神。



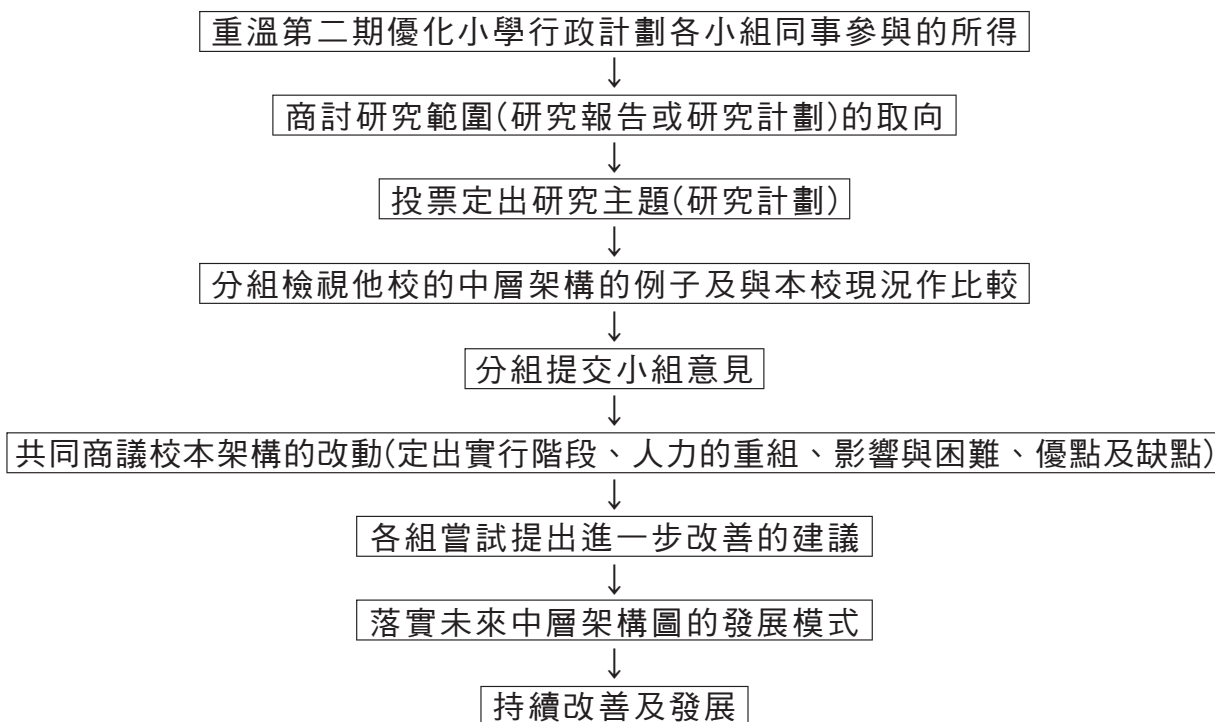
(四) 確立中層管理架構，設立：

1. 校政核心委員會
 成員：校長、副校長、助理校長(PSM)
 功能：討論學校政策(不定時、因應需要開會)
2. 校務發展委員會
 成員：校長、副校、助理校長(PSM)、AM、APSM、學習支援專責老師
 功能：商討推行校政方案(每月第3個星期三開會)

(五) 『推行中層架構重組的行動計劃』-- 參閱「中層架構重組建議圖」

- 過往發展： 2008-2009 校長 + 副校 + 中層
 2009-2010 校長 + 副校 + 1名助理校長 + 中層
- 建議未來發展： 2010-2011 校長 + 副校 + 1名助理校長
 [再加入第2名助理校長 及 將中層人員的職務重整]
- 更長遠的未來發展： 當學校的班額達到24班，再提升當中的人材為第2名副校長及將中層人員的職務持續優化與重整。

(六) 設計推行這個行動研究的流程：



(七) 對行動研究的期望與成果：

這次行動計劃最重要是造就全體中層同事朝著共同的目標，各人在小組內都發揮功能，合力完成計劃並希望幫助學校邁向優化。從參與行動計劃的學習過程中，大家都有得著：明白學校制度優化後，將能夠減少無效的工作；讓學校同工在正面激勵的環境下工作，能將壓力鬆減和更團結齊心，並相信「齊心事成-果效圓滿」！

參與學員：佛教慈敬學校中層 顧問：莊聖謙校長 提交日期：2010年7月15日

* 因版面所限，原報告略有刪減。

建立高效能團隊

宣道會陳元喜小學

參與計劃的目的：

學校於2007年成功轉為一所全日制津貼小學，行政同工的人數相應增加，加上2009-2012的關注事項為「建立關愛融洽的團隊及高效能的行政隊工，促進學校的發展。」時代不斷轉變，作為中層管理人員需要突破自己，自我增值，回應時代的需求。因此，本校希望透過「優化小學的學校行政」計劃所提供的培訓活動，包括：講座、參考資料、友校參觀、校本中層培訓等，幫助本校中層同工認識自己在學校變革中的角色和提升領導及溝通的技巧，達致建立高效能的團隊。

要提高學校教育的質素，除了優秀的前線教師及投入充足的資源外，更重要的是擁有一群高效能的學校行政人員。以下將參考李子健(2002)《課程、教學與學校改革》中建立高效能團隊的重要因素來檢視本校的現況。

1. 反思學校的管理

1.1 參與式專業領導

「學校成為一個學習型組織」這是學校過去三年的發展目標之一。學習型學校持續尋求學校革新，而其中「學校組織的轉型領導」則與學校革新有著密切的關聯。校長是學校的領導者，採取激勵和引導的角色，帶領全體教職員一起發展學校共同願景（vision）及學校特色，以作為學校所有成員努力的方向。本校已建立了完整又清晰的行政架構及職能分配，例如：校長、副校長、主任、學位教席的科組長，也設有副組長作為培訓新行政人員的一個機會。

校長經常鼓勵同工不斷學習、不斷思考，並讓行政同工共策校政及給予嘗試解決問題的機會，以增進組織的適應及革新的能力。校長由參與各組和各科的會議中提供意見，過渡至科組長在會議前先討論重要的決策，校長已可選擇性出席；目的是賦權展能。校長要知人善用及向行政同工問責，實在不是容易的事情。

此外，學校行政人員是學校的「夾心人」，既要為科/組內同工向學校爭取資源，也要履行學校行政管理監察的任務，他們是學校與老師之間的重要「橋樑」。從問卷調查中得悉行政同工認同自我增值的重要性，但學校需要給予足夠的資源及空間，使行政人員能有信心及有效地引導老師參與決策及落實學校發展的措施，如教學交流、課研及嘗試新教學策略等，才能提升學校的效能。

1.2 團隊工作及夥伴與支援

本校所有老師都是基督徒，故此很認同學校的辦學理念——「辦學傳福音，發揚基督的愛，營造關愛文化」。本校每月都有兩次教師團契，同工彼此分享工作及生活的苦與樂。雖然教學工作非常忙碌，但同工們彼此很樂意互相幫助，這有助舒緩同工的工作壓力。2009-2010年是本校25周年校慶年，學校舉行了一連串校慶活動，如步行籌款、綜合晚會、

教育薈萃、嘉年華等，這些校慶活動能圓滿完成及大獲好評，是引證學校同工在關鍵時刻能放下己見，上下一心，表現出對學校有強烈的歸屬感，學校的團隊精神也曾獲外評人員讚賞。

行政同工也洞悉引進外援的重要，故此與家教會及校友會建立了良好的夥伴關係，為學校提供寶貴的人力及物力支援，也經常提供家長教育，以凝聚家長的力量。所謂「學校社區化」、「社區學校化」，本校於2007-2009年成功申請「學校社區聯網計劃」，使學校建立與社區良好的互動關係，有助提升學校的名聲。行政同工積極引入外間的資源，如優質教育基金、國情教育津貼、全方位學習津貼、校本課後支援、制服團體津貼、資優教育網絡計劃等，增加學校發展的經費。還適當運用社區資源，聯絡區內非牟利機構、本地友校及國內姊妹學校，為學生提供適當的服務及盡展才藝的機會。行政同工更不遺餘力，經常獲邀傳媒撰稿及訪問，如報章、週刊、電台等，介紹學生在學習及才藝卓越的表現，這給予師生共同努力成果正面的評價。

總括而言，建立學校、家庭與社區良好的夥伴關係是學校行政重要發展趨勢之一，高效能的行政人員需配合學校組織的變革，重視校內外多元化的公共關係。

2. 反思學與教的發展

2.1 以學生為本，營造良好的學習的環境

學校積極為學生提供良好的學習環境，如更新電腦設備、興建新活動室，如科學探究室及新彩虹天地等。為配合「合作學習」的教學模式，全校有一致的紀律口號，並推行班級經營、雙班主任制及風紀隊伍，制定明確的校規及班規；還有不同的獎勵計劃，如SUPERKID、自我挑戰計劃等，藉此起正面的鼓勵作用及為學生營造正面的氛圍，使學生在有秩序和安全的學習環境下，培養良好的行為。組織學生服務團隊和兒童議會等，加強學生的責任感；教師以身作則，準時當值和入課室，說話合宜，和諧相處，也是學生的良好楷模。

2.2 教學的質素

課改落實於教學實踐中，老師的角色是相當重要。學校每學年透過教師發展日，行政同工引領老師一起分析學校的強弱機危，然後共同訂定來年學與教的發展重點，讓老師認同為校本課程發展，如以普教中、生本教育、常識科之濃縮課程及創意思維教學等。由於是共同商議及策劃的，因此大部份教師都樂於推動及落實於課堂教學中。少部分同工可能很難面對教學範式的轉移，行政同工必須致力營造融洽和互助的教學環境，如「設立老師夥伴計劃」，協助新同事或教學有困難的同工；更安排同儕觀課及共同備課，希望老師在集思廣益及匯聚心得下，提升學與教的質素。行政同工為加強老師的信心，積極邀請校外專業人士為老師團隊提供學與教的支援和教學經驗交流，還邀請校內教學優秀的同工開放教室，可讓同工親自在教學示範中具體領悟新教學法，這也是對優秀教師一份肯定及讚許。有效的教學分享文化的確讓老師不斷反思和革新；在循環教學及觀察下，也可改善課堂教學的質素。

3. 反思監察與評估

學與教是學校發展的重點，為了確保教學的質素及提昇學生的學習水平，除了總結性評估外，老師經常進行進展性評估，包括：日常課業、課堂表現、學生個人學習歷程檔案、學生自評、家長評估及同儕互評等。此外，老師經進行集備及分析校外評估的數據，包括：全港系統評估報告、升中派位結果及學生校外比賽成績，學校希望經過詳盡的分析，瞭解學生強弱，進行拔尖保底的策略，令每個學生都得到適切而全面的教育。本校鼓勵老師同儕觀課，校長、科長及中層管理亦進行考核性觀課及檢閱簿冊等課業，以確保及提升學與教的質素。

學校雖然有良好的自評機制，但在執行上還存在少許困難，如查簿，部分老師不滿查簿員給分太嚴謹，查簿員對給分感到很大壓力，這一點是學校新一年將探討的問題。不過，在問卷調查結果顯示同工認同考核觀課及查簿的措施，是有效提升教學質素及個人專業的發展。

最後，學校除了校長擔當領導角色外，還需行政人員互相配合，方可提高學校運作的效率和效能。作為行政人員，是肩負起教師和校長之間的溝通橋樑，也是資訊傳遞者，向上需協助決策，向下需實際執行。從2007年外評報告中：「校務委員會成員積極參與轄下工作小組的檢討工作，並就跟進工作及發展計劃，給予意見，態度嚴謹，有效帶領及推展科組的自評工作，促進學校的自評文化。學校以自評作為持續發展這方面的態度及努力，值得肯定。」在此可見建立全校參與模式自我評估政策是被肯定，也確定了同工彼此協作，共同溝通的重要性。因此，學校需要培訓高質素的行政人員，他們需具備領導力、分析力、溝通能力等，才能協助學校發展邁步向前，成為高效能的學校。

高效能學校的願景：

「有效能的課室的學生在各方面較有正面的態度，而課室環境質素較佳，教師較為關心學生，較多使用專家權及參照權，而少用強制權，在課室氣氛方面，同學相處友好，秩序穩定，規則明確，師生皆能任務取向，在學業上，同學力爭上游，投入學習，老師獎罰嚴明而教學亦時有新意。」

參考資料：

李子健編著(2002)《課程、教學與學校改革》中文大學出版社

撰寫報告小組成員

顧問：楊潤玲校長
 成員：莊素妹副校長
 林燕如副校長
 王惠瑛姑娘
 李耀華主任
 陳秀珍主任
 馮智鵬主任

* 因版面所限，原報告略有刪減。



八個範圍的自評

胡素貞博士紀念學校上午校

檢討學校整體表現 管理與組織

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
1 學校管理	<ul style="list-style-type: none"> • 本校有清晰的發展方向，按辦學宗旨、學生需要及自評結果，制訂適切的發展優次。（見持分者教師問卷項目1, 2） • 學校周年計劃及科組周年工作計劃能配合關注事項，訂定清晰的成功準則和評估方法。 • 行政組及科組每年均舉行會議，商議來年的工作計劃，並每半年舉行一次檢討會議，檢討各項工作計劃進展，學校領導層會列席會議，監察各組的工作進展。 • 學校決策具透明度，教師有參與決策的機會，除全體教職員會議，亦有主任會議、教導會議及逢星期四的短會，商討校務。此外，學校亦會發家長及學生問卷調查，考慮其他持分者的意見。 • 根據持分者問卷調查數據，教師對學校管理持正面的觀感，得分是4，全港參考數據是3.9。 • 行政事務方面，本校備有程序手冊及教師手冊，訂立清晰的行政指引，供各教師依循，日常事務運作暢順。本校設有危機處理機制，指引清晰，確保於危機發生時，能有效和適時處理。 • 本校的自評機制涵蓋全面，包括學校、科組和個人層面。利用教育局及其他校本評估工具蒐集資料，如學校表現評量數據、各科會議紀錄、各科分級會議紀錄、問卷調查等，有系統地分析學校整體表現，從而作出改善。 • 各科組透過觀課、檢查課業、試題分析和分級檢討會議等措施，評鑑學與教及學生成長支援工作的成效。 • 每次學校舉行全校師生的活動（如全校旅行、陸運會等）都會於主任會議及教導會議作出檢討及跟進。 	<ul style="list-style-type: none"> • 重新整理工作分配，令各中層管理人員的權責更清晰，教師更清楚自己的職責。 • 加強利用數據，深入分析學校的工作成效及學生的強弱表現（例如可將兩年的數據作比較）。

管理與組織

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
2 專業領導	<ul style="list-style-type: none"> • 校長重視教師質素和專業發展，為提升本校學與教效能，致力開拓校外資源，推動課程發展及改善學生學習效能。領導層和中層管理人員具專業知識，積極參與專業進修（優化學校行政計劃及建構小學專業學校社群計劃等） 	<ul style="list-style-type: none"> • 鼓勵中層管理人員參與學校管理的課程，以提升學專業知識。
	<ul style="list-style-type: none"> • 領導層與中層管理人員互相支援，與教職員的溝通良好，相處融洽，能適時支援組員及有效地領導及監察他們的工作，科組工作運作順暢，團隊精神良好。根據持分者問卷調查數據，教師對學校氣氛的觀感平均數為4.2，較參考數據4.0為高。 	<ul style="list-style-type: none"> • 可以嘗試由下而上的考績
	<ul style="list-style-type: none"> • 本校盡量按教師的學歷、經驗、能力及學科訓練及意願，恰當地分配教學、課外活動及非教學工作。 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 全體教師已接受專業訓練，中、英文科及音樂、體育、視覺藝術等術科已實施專科專教，以達致更佳的教學效果。 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 每科每級安排級代表，協助統籌及推動各科活動或計劃，此外，所有教師加入不同的行政組別，以助政策的推行，亦藉此增加對學校的歸屬感。 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 學校善用校內校外的資源，根據學校發展重點，舉辦不同形式的專業發展活動，亦安排教師分享時段，增加教師專業交流的機會。 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 透過教師自評及考績面談，促進教師與領導層的溝通，讓教師了解學校的要求及個人的強弱，促進他們自我反思工作表現和專業發展。 	
<ul style="list-style-type: none"> • 本校教師的專業發展時數三年共13687.76小時，平均每位教師每年進修達126.67小時，遠超過每年平均50小時進修的時數。 		

參與學校計劃報告

學與教

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
3.課程和評估	<ul style="list-style-type: none"> • 本校的辦學宗旨配合香港的整體教育目標(本校辦學團體為香港德育勵進會)，以終身學習、全人發展的原則，制訂課程發展方案，使學生在德、智、體、群、美、五育都能平均發展。(見周年校務計劃) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 本校在策劃課程時，以課程發展議會制訂的中央課程為基礎，使學生可以掌握各個學習領域的知識，更配合現有資源(學校及社區資源)和優勢(教師團隊對課程發展的熱誠及投入，見持分者問卷)，由課程主任統籌工作，制定靈活而開放的課程架構，設立關鍵項目小組(見學校行政架構及分工表)，有策略地引入四個關鍵項目。 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 本校適當地編排學習時間(成長課、綜合課及閱讀課均編入正規課時)，彈性地發展多項切合本校學生興趣、能力及需要的校本課程，為學生提供均衡而寬廣的課程和全人發展的機會(如跨學科的德育及校本輔導活動、挑戰無限Fun歷史課程、幼小銜接課程、校園小记者、網上討論、全方位學習及專題研習等)，以培養他們的知識、共通能力、正確的價值觀及態度，為學生提供多元化的學習經歷(詳見周年校務計劃)。 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 於中文、英文、常識及視藝科，均設相連教節，以方便進行一些「專題研習匯報」、「科技學習」及「合作學習」等活動(見時間表)。 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 課程及各學習領域計劃均能緊扣「發展健康學校」、「強化學生英語能力」及「提升學生自學能力」三個關注事項，並能有效地落實課堂教學中，成效顯著(見周年校務報告)。 	<ul style="list-style-type: none"> • 可再進一步優化英語語境
	<ul style="list-style-type: none"> • 本校在課程管理方面有清晰的指引及紀錄(見課程學習活動總覽)，課程主任、關鍵項目組長及科主任均會適時而有效地跟進各課程的落實。課程組、各關鍵項目小組及各科組每年最少舉行三次會議，讓教師參與討論、共同決策及建立彼此協作文化，並適時作出調節及進行課程評估(見課程組會議紀錄及各科組會議紀錄)。 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 課程管理方面，本校設有機制監察和檢討課程的推行；校長賦權課程主任觀課、科主任查閱習作及試卷，加強科主任的監察職能，讓他們了解各級的課程設計及實施，以及學生的學習情況及成效，從而進行檢討及跟進，提升學與教的質素。 	

學與教

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
<p>3.課程和評估</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 本校已成功建立了教師共同備課的文化，中英數三科教師按備課時間表，定時舉行會議，根據學生的能力及興趣，設計合適的課程及課業，鞏固及延展學生所學。此外，更會討論學生學習難點，並交流教學經驗及檢視教學情況，作出評估及跟進，回饋學與教策略。此外，於常識科也按需要進行不定時之備課及課展會議，如「專題研習」及「科技學習活動」備課會議等(見各科備課時間表及備課會議紀錄)。 • 為了進行課程評鑑，教師在設計課程時，已針對課程目標，訂定有效的評估方案，在各課程計劃結束後，教師都會進行評估及檢討，並將所有計劃設計、推行情況、學生作品、課堂錄像(如有)及教師回饋等妥善存檔，以供來年度教師參考及使用(見有關備課會議紀錄、課程檔案及光碟)。 • 學習評估方面，本校評估政策清晰，頻次適中。本校制訂清晰的課業及考試政策，並向教師、學生和家長闡釋有關政策(詳見家長手冊)。各學習領域更能具體落實及執行所制定的評估政策，掌握促進學習評估的概念。本校能按教學目標，採用不同的評估方式促進學習，以涵蓋學生的知識、態度和能力在不同階段的表現。專題研習引入學生自評、小組互評及家長評估部分，讓家長更清楚知道子女的學習進度。此外，各科均制訂清晰的家課政策，課業種類、份量、頻次、深淺程度及批改指引(詳見教師手冊)，並得到家長和教師認同。習作內容多樣化，例如於中文科的網上日記、英文科的creative writing，數學科的「自擬應用題」及常識科的「創意天地」等，均能提升學生的共通能力；這些多元化的評估模式，能提升學生的學習興趣，並樂於進行評估，教師批改習作認真，能適時給予分數、等級或評語作為回饋，糾正錯誤，讓學生了解自己的強弱，恰當地反映學生在各方面的成就及能力(詳見有關課業及習作批改紀錄)，持分者問卷調查顯示學生同意教師經常給予清楚的提示，幫助改正錯誤。考試政策方面，各科均編訂清晰而具體的測考擬題及批改指引，各科試卷具備清晰的評分準則，供教師在擬題和批改時參考，準確評估學生的表現。 	<ul style="list-style-type: none"> • 可於備課會共擬一些較高層次的問題，引發學生思維。 • 加強課堂互動
		<ul style="list-style-type: none"> • 各科可進一步加強進展性評估的運用

參與學校計劃報告

學與教

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
3.課程和評估	<ul style="list-style-type: none"> 學校按需要於主任行政會上，全面檢討學校整體的評估政策，並作出修訂；於每學年的分科會議中均有檢討各科的評估政策及制度，以臻完善(詳見主任會議紀錄) 「全港性系統評估」的學校報告分析詳盡，能有效評估小三及小六學生的基本能力；透過科主任老師進行題目分析，能準確了解整體學生在中英數三科的學習問題，從而對症下藥，作出有效的教學策略及跟進(詳見分科會議紀錄)。除參加「全港性系統評估」外，本校更安排學生參加校外評核，如「澳洲新南威爾斯大學國際學科評估」，以肯定學生學科水平(詳見學生得獎紀錄)。 本校有系統地記錄學生的評估資料，方便日後查察。在評估資料的運用方面，教師會於試後派發試卷予學生核對，指出學生的強弱項，給予讚賞和提出改善的建議。學生同意教師經常給予他們意見，以了解自己的學習進度(詳見試題分析紀錄)。 	<ul style="list-style-type: none"> 擬減少考試以騰出更多時間教學
4.學生學習和教學	<ul style="list-style-type: none"> 本校學生的學習態度良好，能專心聆聽教師講解，勇於發問，對學習甚感興趣，積極投入課堂活動(持分者問卷)。大部份學生能主動及積極學習，經常使用多媒體自學中心及圖書館自學，並且懂得運用適當的資源自學，例如自行完成自學卡或進行網上閱讀(詳見閱讀紀錄冊及網上平台評估紀錄)。學生有自學探究的精神，能認真完成學習活動的課業，(見常識科科學探究學習紀錄)，而且願意主動完成相當耗時及費力的習作(例如專題報告、讀書報告)。學生互相欣賞及觀摩同學的作品，並能作出善意的批評，分享學習的成果(見常識科專題研習互評表及視覺藝術科同儕評估表)。 本校銳意培養學生良好的閱讀習慣，除安排「晨讀」時段及推行多項閱讀計劃外，更透過閱讀課及語文教學有系統地教授閱讀策略，使學生掌握閱讀技巧，從閱讀中學習。綜合過去兩年持分者問卷調查、圖書借閱統計及閱讀課中的教師觀察，學生的閱讀興趣及閱讀量已顯著提升。 	<ul style="list-style-type: none"> 少部分學生自信心較低，未能主動學習或提問，課堂參與不足。教師課堂策略亦應予以配合，多給他們鼓勵及讚賞，以提升學生學習的自信及主動性。

學與教

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
<p>4. 學生學習和教學</p>	<ul style="list-style-type: none"> 學生能利用不同的學習方式促進學習，在分組進行探究活動時，學生表現投入，樂於與同學交換心得，一起解決問題，發揮互相協作的精神，又在過程中，通過討論、搜集資料、匯報等活動，建構知識。此外，學生樂於接受意見，更能藉老師給予的回饋(如「英文創意寫作」及「專題報告」教師給予的評語)促進學習，發展強處，改善弱項。 本校教師具豐富的教學經驗，大部份任教主修科目(見學校報告)，掌握相關學習領域的內容和教學法。不斷追求自我完善，全情投入各課程協作計劃(中大優化數學教學計劃、語文教育支援組英文科共同備課計劃、內地教師評課技巧交流計劃等)，在專業導師支援及指導下(周年校務計劃書、學校報告及各協作課程會議紀錄)，不斷對教學作反思及自我評鑑，提升專業發展及學科素養。 教學方面，教師教學態度認真，富責任心和耐心(見持分者表現問卷)，能按學生的能力，針對學生的弱點、需要，安排合適的學習內容、活動及評估方法。課堂教學目標清晰，重點明確，配合學生需要及能力的差異，採用合適的教學策略，如善用資訊科技融入各科的教學，引發學習動機，以提升學與教的效能。教師採用多元化的教學方法以加強課堂的互動，協助學生掌握所學，啟發學生思考，以發揮他們的潛能；教師提供機會讓學生參與課堂活動，分享意見，以落實溝通、批判性思考及創造等共通能力的發展(見共同備課紀錄、教學錄像、觀課評估表等)。 教師講解流暢、有條理，能運用提問技巧引發學生思維，積極鼓勵學生回答問題，並能適時讚賞和鼓勵學生，增強學生自信心。教師能經常利用課室內資訊科技設施及電腦輔助學習室為學生提供互動學習機會。教師能妥善處理學生問題，維持良好課堂秩序。此外，教師配合學習目標，安排適當的全方位學習活動，以豐富學生學習經歷，有效提升學生的共通能力，培養學生的自學精神。 	<ul style="list-style-type: none"> 優化課堂提問技巧，發展學生高層次思維。 加強課堂正面回饋及適時讚賞學生的表現，強化學生表現。

參與學校計劃報告

校風及學生支援

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
5. 學生支援	<ul style="list-style-type: none"> 學校能有系統地識別學生在成長支援上的各項需要，透過活動檢討及工作匯報，有效評鑑校本學生支援服務的效能，適時作出靈活調配和跟進。 	<ul style="list-style-type: none"> 成立SEN支援小組，成員包括訓導主任、輔導主任、課程主任、教務主任及學校社工。 訂立整體工作政策，為每項工作制訂指引。
	<ul style="list-style-type: none"> 學校能為學生提供不同類型的支援服務及計劃，如：小先鋒、super kid、比比和朋友等。並適時利用生活事件及時事新聞素材引導學生自我反思，如汶川地震悼念活動、淫照事件學生講座等，幫助學生增強自信、自尊、自我保護及抗逆能力。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校設立具不同挑戰性的服務崗位，如風紀、車長、班長等，培養學生的自我管理能力，有系統地培訓學生的領導能力。(持分者問卷學生項目9、17及教師項目47) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校的發展性、預防性及補救性學生輔導服務，能有效地幫助不同成長階段的學生克服所遇到的困難，如成長課、學生講座、小組活動及學生個案等。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校有策略地營造關顧和互助的校園，如大哥哥大姐姐計劃、小一適應親子課程等，透過正面鼓勵、獎懲制度、訓練活動及有系統的德育課程，培養學生建立積極的態度及七項首要價值觀。(持分者問卷教師項目49) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校透過群體活動(如義勇「貞」英)幫助學生發展個人潛能和建立良好的人際關係(持分者問卷學生項目18、19)，學校的專題研習及全方位學習讓學生跑出課室，擴闊視野，豐富學習經歷。(持分者問卷學生項目21及教師項目51) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校教職員能合力推動和營造積極進取的學校氣氛(持分者問卷教師項目52-55)，教師對學生抱有適切期望，鼓勵學生追求卓越，師生關係融洽。(持分者問卷學生項目25及教師項目54) 	
<ul style="list-style-type: none"> 學生自律守規，勤奮力學，尊重教職員(持分者問卷學生項目16及22)，對人有禮，同學相處融洽，積極投入學校活動和服務。 		
<ul style="list-style-type: none"> 師生熱愛校園生活，凝聚力強，能貫徹學校的辦學宗旨和目標(持分者問卷學生項目23及教師項目56)。教師積極推動教研工作，如參與種籽計劃、中大協作計劃、示範教學及分享會等，以專業態度提升學與教的效能，持續地建構學習型組織的文化。 		

校風及學生支援

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
6. 學校夥伴	<ul style="list-style-type: none"> 學校視家長為學校發展夥伴，建立方便而多元化的渠道與家長保持密切的聯繫，例如家長日、校網資訊、電郵通訊、學校問卷、家訪和電話訪談、家教會的溝通等。(持分者問卷家長項目17及18) 	<ul style="list-style-type: none"> 校董會加入家長代表，參與制訂學校政策。
	<ul style="list-style-type: none"> 家教會能有效蒐集和跟進家長對學校的意見(持分者問卷家長項目20)，家教會委員熱心積極、信任學校，認同和支持學校發展方向。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校視家長為支援學生成長的夥伴，透過多元化的家長教育活動，如家長講座(包括有：6A品格教育、青春期、性教育、網絡天地、教子方程式及藝術教育無價寶等)，提升家長教育子女的知識和技巧。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校積極與校外社區及外間機構聯繫，如參加有心計劃、義勇「貞」英等，除支援學校發展外，更擴闊學生視野和豐富學生的學習經歷。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校有策略地安排師生參與不同的交流活動及計劃，如廣州歷史考察、新加坡網上交流、愛心送暖到清遠等，促進師生的專業成長。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 畢業生經常回校探望老師，關心及支持學校發展。 	<ul style="list-style-type: none"> 盡快成立校友會。



參與學校計劃報告

學生表現

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
7.態度和行為	<ul style="list-style-type: none"> 學生有自尊感，對於學校有認同感，師生及社群關係良好，對學校生活感滿足，有歸屬感。(見APASO評估結果總表)(見持分者問卷調查—學生對學校的意見第22-25題) 	<ul style="list-style-type: none"> 少部分學生，尤其高年級同學害怕答錯問題而較不積極作答，故仍要增強學生的自我形象。
	<ul style="list-style-type: none"> 學生普遍能主動學習。(見持分者問卷調查—學生對學校的意見第8題) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學生普遍能認真地做功課。(見持分者問卷調查—學生對學校的意見第10題) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學生能自律守規，尊師重道。(見持分者問卷調查—學生對學校的意見第16, 22題) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學生積極參與社區服務及義務工作，如參與制服團隊，參觀老人院、賣旗等活動，學生亦積極參與籌款活動，更獲得相關獎勵。(見各服務活動的檢討及獲獎信) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校積極培養學生的國民身份認同，除了在各科中滲透外，還通過設立升旗隊、參觀國民教育中心、每月唱國歌等活動，培養學生的國民身份認同。而在四川地震心意咭及一周年心意活動中反映出同學對國民身份認同感高，例如學生寫心意咭時，寫上大家是同一國家，血濃於水，稱災民為同胞等。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學生能準時完成及交齊功課，交齊功課獲獎人數多，遲到的學生人數少，足見學生自我管理能力的提升。學生健康意識不斷提升，亦逐漸養成健康生活習慣，例如於小息時吃水果及健康小食。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學生的負面情感少，普遍低於香港常模，顯示學生能保持情緒穩定，整體滿足感遠高於香港常模。(見APASO評估結果總表) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學生之間相處融洽，社群及師生關係良好，同學與老師亦相處融洽。(見持分者問卷調查—學生對學校的意見第22-25及27題)(見APASO評估結果總表) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學校致力培養同學的領導才能，因此設有不同職位。學生喜歡參與學校的事務，學生普遍盡責，表現優異，參與人數亦多，不少學生獲獎。(見持分者問卷調查—學生對學校的意見第17題)(見各組獎勵紀錄) 	
<ul style="list-style-type: none"> 本校同學普遍遵守紀律、受教、有良好的行為。(見持分者問卷調查—學生對學校的意見第16題、訓輔組紀錄及家長問卷調查第19題) 		

學生表現

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
8. 參與和成就	<ul style="list-style-type: none"> 在校內評估方面，中、英、數各主科成績優良，升中派位優良，於2008-09學年，共88位同學升讀英中。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學生在TSA中表現優良，中、英、數各科成績遠超於全港水平。六年級已達基本水平的學生超過90%，三年級更超過95%。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 學生在中、英文寫作比賽，數學比賽（包括奧數比賽），菁英計劃中經常獲獎，表現優異。（見校際比賽成績） 	
	<ul style="list-style-type: none"> 本校設有60項課外活動，涵蓋各個學習領域，學生參與率高，參加體育或藝術活動的同學超過85%。 	<ul style="list-style-type: none"> 少部分學生出現超重問題，故要加強他們在飲食及體適能方面的發展。
	<ul style="list-style-type: none"> 在校外比賽方面，學生表現出色（冠軍：82項、亞軍：67項、季軍：73項、殿軍：12項；一等獎：16項、二等獎：29項、三等獎：32項；優良獎：226項、優異獎：183項、良好獎：155項），共：875項。學生在校際朗誦、音樂、舞蹈、視藝、體育各方面，均有傑出的表現。 	

* 因版面所限，原報告略有刪減。



參與學校計劃報告

三年發展計劃

香港普通話研習社科技創意小學

根據分析，建議學校於未來三年的發展重點目標；並訂出推行策略的大綱。
2009至2012三年期的關注事項

- 關注事項 (一)：實踐生態校園計劃
- 關注事項 (二)：關愛校園社區
- 關注事項 (三)：優化教師持續專業發展

2009至2012學校發展計劃 (三年期)

關注事項	目標	時間表 (請加上✓號)			策略大綱
		09-10	10-11	11-12	
關注事項(一)： 實踐生態校園計劃	課程發展組： • 提升校內教師推行可持續”生態環境教育的知識及能力。	✓			• 教師培訓講座、工作坊及考察活動。 • 主題式課堂 • 戶外研習 • 推行生態環境專題研習 • 「生態導賞小領袖培訓」
	• 提升學生對生態環境的認識和關注。	✓	✓		• 生態教育活動，包括展覽、生態導賞、聯校觀、蝴蝶普查等。
	• 透過「生態導賞小領袖培訓」及「聯校生態活動」，提升學生對環境保護的關注。	✓			

關注事項	目標	時間表 (請加上 ✓ 號)			策略大綱
		09-10	10-11	11-12	
關注事項(一): 實踐生態校園計劃	中文及普通話科: 提升學生對生態校園的認識和關注。	✓	✓	✓	• 藉命名比賽，提高學生對生態校園的關注。 • 藉寫作活動，加深學生對生態校園的認識。 • 藉詩歌創作，表達對生態校園的感受。
	General English: • Arouse students' awareness of the environment	✓	✓		• Assign reading materials on the topic of nature or environmental protection
	數學科: • 提升學生對“可持續”生態環境的認識和關注。	✓			• 運用算術方式量度校園生態水池及園圃的面積。 • 統計生態校園不同種類的動/植物數量，並製作統計圖。
	常識科: • 培養學生對自然世界的興趣和好奇心，並加強學生對環境保護的責任感。	✓	✓	✓	• 透過課堂的教學及實地考察、參觀等活動讓學生能親身接觸、觀察自然生態環境，引導學生反思環境保護的重要性，知悉自己在環境保護上亦具責任。
	視覺藝術科: • 培養學生對自然生態的認識及興趣。	✓	✓	✓	• 每級加設一項與自然生態環境有關的課題，以不同的藝術創作手法培養學生對自然生態的興趣。
	音樂科: • 透過歌唱提升學生對環境保護的關注。 • 透過創作提升學生對環境保護的關注。	✓	✓	✓	• 透過教授學生歌唱以大自然或環境保護為題材的歌曲，提升學生對環境保護的關注。 • 透過以生態校園為題材的聲響創作設計，培養學生音樂創作能力，啟發其創意，並提升學生對環境保護的關注。

優質學校計劃報告

關注事項	目標	時間表 (請加上 ✓ 號)			策略大綱
		09-10	10-11	11-12	
關注事項(一): 實踐生態校園計劃	創意空間課:				<ul style="list-style-type: none"> 設計專題習作，加強學生對生態校園的認識。 透過校內生態觀察網絡鏡頭，讓學生在網上觀察校園的生態環境，提高學生的興趣。 建設“元生態研習資源網站”。 增設校內生態觀察網絡鏡頭。 建立網上生態資源庫。 以「關愛天水圍社區」為全年品德教育的主題，擬定全年推廣活動。 與環保組合作舉辦「一班一盆栽」活動。 與德育及生活教育組合作舉辦清潔比賽。 透過建立義工隊培養學生關愛社區的精神。 通過寫作與自由創作抒發對天水圍社區感受。
	<ul style="list-style-type: none"> 培養學生對生態校園的認識。 	✓	✓	✓	
	電腦科:				
	<ul style="list-style-type: none"> 透過資訊科技發展生態。 	✓	✓	✓	
關注事項(二): 關愛天水圍社區	資訊科技組:				
	<ul style="list-style-type: none"> 透過資訊科技發展生態。 	✓	✓	✓	
	德育及生活教育:				
	<ul style="list-style-type: none"> 加強學生對社區的自然環境認識和歸屬感。 	✓	✓	✓	
關注事項(二): 關愛天水圍社區	訓輔組:				
	<ul style="list-style-type: none"> 提升學生對學校生態環境的認識和關注。 培養學生關愛天水圍社區的精神。 	✓	✓	✓	
	中文及普通話科:				
	<ul style="list-style-type: none"> 培養學生關愛天水圍社區。 	✓	✓	✓	

關注事項	目標	時間表 (請加上 ✓ 號)			策略大綱
		09-10	10-11	11-12	
關注事項(二): 關愛天水圍社區	General English: • Arouse students' awareness of Tin Shui Wai		✓	✓	• Study the names of the facilities in Tin Shui Wai
	常識科: • 培養學生關愛天水圍社區。		✓	✓	• 通過搜集有關社區報導, 關心社區發展。
	視覺藝術科: • 培養學生欣賞社區環境。		✓	✓	• 通過美術設計, 創作理想社區環境。
關注事項(三): 優化教師持續專業發展	• 透過教師持續專業進修, 以配合學校發展。		✓		• 運用考績資料與教師訂定個人專業發展計劃。
	• 訂立長遠小班教學發展計劃。	✓	✓	✓	• 成立專責工作小組, 統籌及策劃小班教學推行計劃。
	• 提升教師小班教學之課堂教學技巧。				• 透過培訓及觀課, 監察小班教學推行情況。

* 因版面所限, 原報告略有刪減。

學校定位與形象推廣

救世軍田家炳學校

形象管理包含形象建立與形象行銷，蔡培村（民87）曾指出形象管理，首先要建立組織形象，然後透過行銷以及公共關係策略，讓組織形象為公眾了解，並獲取支持，進而促進組織的進步與發展。首先學校要建立自我的形象，再透過推廣組（行銷組）訂定的策略，讓學生、家長以及社區了解學校教學的專業化，進而相信、支持以及參與校務。蔡培村（民87）提出四項可行的形象管理策略：

- 一、高優質的產品：有效學習的學生、專業成長的老師以及有特色的校園環境。
- 二、適度的宣傳管道：溫馨的親師懇談、溝通的學校刊物以及良好的公共關係。
- 三、合理的經費運用：制度化的零基預算、詳實的計畫預算以及合法的內部審計。
- 四、多元有趣的促銷活動：活潑適性的學校課程、有吸引力個別差異的獎勵措施以及融入社區的親師合作。

形象推廣的目的

1. 讓學生及其家長更瞭解學校
2. 建立和維持良好的形象
3. 學校全體教職員一同配合的工程
4. 學校運作的一個組成部分
5. 需要管理的過程

了解學校需要

從兩次學校行政小組會談、兩次系統課程一學校形象與校內溝通及一次全體教師的專業講座後，本校的行政同工開展了本校形象定位的討論。從行政同工的初步探討以及全體教師的分組討論後，學校訂定以下的關注事項。

一. 關注事項

- 1.1 建立學校形象，把學校的傳統與信譽加以推廣宣傳。
- 1.2 與社區保持良好關係，拓展資源。
- 1.3 加強家長與學校之聯繫。
- 1.4 定期舉行校友會，以提高母校聲譽。
- 1.5 編輯及發行學校刊物。



二. 現況分析

校風及學生支援	主要優點	可發展的地方
<ul style="list-style-type: none"> • 學生成長支援 	<ul style="list-style-type: none"> • 建校二十七年，有良好信譽。 • 部分校友對母校有很大的歸屬感，他們亦樂於為母校服務。 	<ul style="list-style-type: none"> • 校友會的推廣，仍有很大的空間發展。建議擴大網絡，籌辦一些不定期的活動，如旅行。 • 建議多用電郵聯絡，並盡量簡化各項活動程序。
<ul style="list-style-type: none"> • 學校氣氛 	<ul style="list-style-type: none"> • 學校外圍的社區設施不錯，如新球場，對推展學校的形象有良好幫助。 • 師資優良的老師及不少默默耕耘的好老師。 • 本校教會以本校作為基址，可多合作及支援。 	<ul style="list-style-type: none"> • 本校已有一定知名度，卻欠缺有效推廣。可更新學校網頁以收宣傳果效。
<ul style="list-style-type: none"> • 學生表現 	<ul style="list-style-type: none"> • 外出活動時，同學們有禮貌及有秩序。 • 同學們普遍樂意參課外活動。 	<ul style="list-style-type: none"> • 提供機會給予學生於就近商場表演，以提昇同學的自信心及提昇學校形象。 • 舉辦「我們這一班」活動」以增強學生對學校之歸屬感。
<ul style="list-style-type: none"> • 學校形象 	<ul style="list-style-type: none"> • 建立學校對外形象 	<ul style="list-style-type: none"> • 成立「學校推廣小組」 • 組織學生代表學校積極參與社區服務、回饋社區。

推廣的方向

1. 選出推廣的優點
2. 為何要推廣
3. 如何推廣
4. 怎樣評價推廣成效
5. 何時檢討，以改善對未來的推廣

在建立學校形象方面，本校有以下安排：

一. 透過家長教師會活動，加強聯繫

家長教師會透過不同類別的活動、工作坊，加強學校與家長的聯繫；又透過家長協助學校舉辦活動，增加家長對學校的聯繫。

二. 周會講座/活動

由駐校社工制定全年周會的講座及活動，因應不同年級學生的需要，邀請有關政府部門、志願團體、非牟利機構等組織派員到校主講，以增廣學生的認知。

三. 探訪區內的福利慈善機構

透過不同的學會及課外活動小組組織或舉辦參觀活動及服務，以了解區內社康服務及有關設施，讓學生認識社區、服務社區、建立正確的人生觀，如探訪老人中心及為長者服務等。

四. 擴闊師生學習和交流空間

安排教師到國內學校參觀和交流，藉以促進教師的專業發展。另外，本校亦為學生舉辦「國民身份認同的考察團」，到國內小學觀課、進行家庭探訪、參觀具歷史文化價值的景點等，令學生擴闊視野，增廣見聞，進行學習反思。

推行措施時需注意的事項

- 一. 學校有明確的教育目標，令全體老師認同。
- 二. 在校內建立互相關懷、服務社區、關心國家的文化。
- 三. 學校因應客觀有利條件，如社區環境、教師強項、家長教師會的支持等，設計符合學校發展的計劃。

總結

與學校其他主要功能一樣，學校的主要業務功能都應該有配套的行政機制，學校把推廣編訂為行政架構的一個組成部分，設立專責的組織，來為學校營銷制定和推行計劃。「學校推廣小組」屬於學校重要行政組織一部，除統籌宣傳學校之工作外，更主動探訪區內幼稚園，詳細介紹本校的課程特色。



學校現況的分析

國民學校

(1) 寫出辦學團體的宗旨及校內同工對學校願景的看法。

本校以「禮、義、勤、誠」為校訓，培養學生良好品格，樹立淳樸校風。本校致力提供優質教育予長洲兒童，使他們能愉快地、積極地學習；在德、智、體、群、美各方面均衡發展。本校透過教學及課外活動的學習機會，開發學生潛能，並鼓勵學生積極參與社區活動，培養學生服務社會的精神。

校內同工對學校願景的看法是希望學生能在學術上的水平與全港水平相等，學生在德、智、體、群、美各方面均衡發展。

(2) 列出上一次外評、質素保證視學或重點視學的建議。

上一次質素保證視學的建議有四項：

- ◇ 為教師創造空間
- ◇ 照顧學習差異
- ◇ 精簡行政架構
- ◇ 學校自評

(3) 就學校的現況，作一個全面和深入的情境分析。

	優勢 (S)	劣勢 (W)
內部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校歷史悠久，辦學團體亦為長洲歷史悠久之團體，有些家長，校董或教師都是本校畢業生，因此大家對學校的歸屬感很強； 2. 學校有一隊對教育工作熱誠和專業的教師，他們勇於承擔，積極投入工作； 3. 學校已配合近年教改的政策，開展四個關鍵項目：專題研習、從閱讀中學習、德育及公民教育、運用資科技進行互動教學，並取得一定成績；及 4. 學校與整個社區關係密切，加上學生居所鄰近學校，家校關係良好。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 補充學校發展津貼停止發放，致令輔助教學人員的數目減少； 2. 不同年齡教師對教育發展持不同的觀點； 3. 教師未有充足預備迎接融合教育的推行。 4. 教研／課研尚在起步階段，未能充分有效地提升教學質素；

	機會 (O)	威脅 (T)
內部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推行校本管理，並已成立法團校董會，管理與策劃得到強力支援； 2. 適齡學童人口下降有緩和的趨勢； 3. 推行課程改革，有利校本課程發展，照顧學生學習差異； 4. 推行專科專教，教學人手比例得以改善； 5. 教統局推出校本課後學習支援計劃，有效協助有需要學生學習；及 6. 積極與不同團體及專上學府合作，透過不同計劃提升學校質素。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生學習差異大，教師難於針對學生的學習困難進行輔導； 2. 家長要求及期望略低於其他地區，影響學生的學習動機； 3. 學生自我形象不鮮明，學習信心及動機不足； 4. 學生對資訊科技的正確運用未甚掌握，影響學生學習；及 5. 交通不便，窒礙教師持續專業發展。

(4)根據以上的分析，建議學校於未來三年的發展重點目標；並訂出推行策略的大綱。

建議學校於未來三年的發展重點目標

- ◇ 提升學生基礎學習能力。
(雖然學生的學術水平有一定的進步，但在語文科方面的基礎能力不足，故建議重點在中英兩科發展。由課程組帶領各科組進行。)
- ◇ 建立學生正確價值觀。
(學生已培養出在校園內有愛關的精神，故建議重點發展學生個人的正確價值觀，由個人出發。經校務會議內，獲教師的建議再由訓輔組統籌及策劃。)
- ◇ 以教師為本位的教師持續專業發展。
(學校已為教師設立教師持續專業發展紀錄，為了讓教師除了在個人發展有所進步，亦推行教師在個人發展的同時亦能配合學校的發展項，使其發展更全面。由管理與組織組別先草擬紀錄模式，再與教師討論而推行。)

* 因版面所限，原報告略有刪減。



學校檢視與發展策略

聖公會何澤芸小學

(1) 辦學團體的宗旨及校內同工對學校願景的看法。

<p>1. 秉承本校校訓「非以役人、乃役於人」的精神，提供基督化的全人教育；培養學童以德、智、體、群、美、靈六育作為基礎的全面發展。</p> <p>➤ 本校的同工已建立了共同的目標，為着共同的目標而努力。</p> <p>➤ 本校的校長及中層管理人員與各同工均能保持和諧的關係，同工表示清楚學校的發展方向；並以積極的態度努力，配合學校的發展，以祈目標的達成。</p>
--

(2) 檢討學校整體表現

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
1. 學校管理	<p>➤ 本校具有清晰的行政架構，讓同工認清學校整體的工作分配和決策的流程，使在問題發生時能確認問題背後所涉及之真正原因，找出癥結，及早根治。</p>	<p>➤ 按老師的意見，學校管理層在監察工作上力度有待加大。</p>
2. 專業領導	<p>➤ 管理層積極鼓勵本校的教師不斷追求專業上的提升，亦安排教師專業發展日及邀請專家、學者及教育局人員到校為本校教師提供講座及工作坊。學校在鼓勵同工持續進修上不遺餘力，務求透過組織成員不斷的自我超越，促使整個組織成長及發展。</p> <p>➤ 全面推展「科長觀課計劃」，科召集人到任教該科目的每位教師的課堂內觀課，觀課後科主任及科任老師透過面談，討論課堂的質素，商討改善的策略，老師均認為這些具體的意見和支援，有效提升教學的效能。</p>	<p>➤ 宜優化各學科中層領導（APSM），並賦權。</p>
3. 課程和評估	<p>➤ 於一至六年級均具一套完備的校本資優課程。</p> <p>➤ 在英文教育方面，本校在一至三年級繼續推展閱讀計劃（Primary Literacy Programme-Reading）。</p>	<p>➤ 評估更多元化</p> <p>➤ 照顧學習差異</p>

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
4. 學生學習和教學	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 各科增設了不同的活動和服務崗位來培養學生積極進取的學習態度。 ➢ 推展了「課堂教學改善計劃」，教師進行共同備課，商討教學的策略，分享教學的心得，接着便進行同儕觀課，讓教師檢視設計的教學策略在真正施教時的成效，亦可促進教師的互相觀摩、交流，進一步提升學與教的果效。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 有一部分同學未能參與，也有部分同學同時擔任多個崗位。 ➢ 推展上欠缺評估效能。
5. 學生支援	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 為有特殊需要的學生提供全面支援：以校內（中、英、數期考）及學習程度測量卷成績作評估，為有需要接受學習支援學生提供輔導，採取多元化的輔導模式。 ➢ 學校能為學生盡快提供及早識別及幫助有學習困難的小一學生。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建議由課程發展主任帶領老師進行調適課程、檢討校本課程的發展方向和訂立適切目標。 ➢ 教師欠缺在特殊教育方面的專業知識。
6. 學校夥伴	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 學校舉辦多元化活動： 例如有： 親子運動會 親子聯誼活動 ➢ 推廣家長教育工作 舉辦家長講座 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建議來年續辦並加插抽獎活動。 ➢ 建議來年舉辦不同主題的講座。
7. 態度和行為	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 學校舉辦以「建立健康生活，活出積極人生」為題的校本活動，以建立學生的積極的態度和行為。校內更設多元化活動，加以配合： 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 可改善表格，加入應試計劃及成效檢討。
8. 參與和成就	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 學生不論參與校內、校外活動均有一定的數量。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 參與和成就掛鉤

(3) 就學校的現況，作一個全面和深入的情境分析。根據以上的分析，建議學校於未來三年的發展重點目標；並訂出推行策略的大綱。

1. 以基督的關愛精神為根基，推動嚴而有愛的校園文化。
2. 培育學生掌握有效的學習策略，為終身學習奠定良好根基。
3. 釐訂適切的教學策略，運用多元的教學模式，進行有效小班化教學，照顧學生學習差異。
4. 凝聚領導力量，提升團隊工作效能，促進教師間相互關懷及分享文化。

經全體老師商討，亦根據以上的分析，建議學校未來三年的發展重點目標；並訂出推行策略的大綱。如下：

1. 以基督的關愛精神為根基，推動嚴而有愛的校園文化。以深化以往優良的傳統，繼續與聖公會基督顯現堂保持密切的聯繫，使學校能建立較濃的宗教氣氛。訓輔組亦加強合作，用愛心但嚴謹地執行校規。
2. 培育學生掌握有效的學習策略，為終身學習奠定良好根基。讓學生能掌握有效的學習策略，是學校一向的宗旨。科組長聯同課程發展主任將按此目標，為學生設計能為終身學習奠定良好根基的課程。
3. 釐訂適切的教學策略，運用多元的教學模式，進行有效小班化教學，照顧學生學習差異。學生支援組、資優課程組、課程發展組努力為學生設計校本課程，使學生學習差異能得到全面的照顧。
4. 凝聚領導力量，提升團隊工作效能，促進教師間相互關懷及分享文化。共同備課、教師培訓及教師團契活動等，均是有效的途徑，使所定的目標得以達到。

上述推行重點，為要使學校推行的活動更貼題及聚焦，去達到預期的目標，亦使所執行的工作更有成效，也能獲教師所認同。

組員：

陳淑慈主任

何麗霞主任

林美霞副校長

* 因版面所限，原報告略有刪減。



發揮科主任在推動「學與教」計劃的職能

聖安當小學

前言：

校本管理的精神在於使學校可靈活運用資源，因應自身的需要制定政策以提升教學的質素。其中，「學與教」是教學工作的核心，因此，學校協助教師在「學與教」方面建立自我評估的能力是非常重要的。教師能透過自我評估了解自己在「學與教」的強弱項，從而訂定其專業的發展方向與目標。另外，「學與教」既是教學工作的核心，教師的專業成長更應朝着這個方向發展和優化。綜合以上所說，建立有效的集體備課、同儕觀課和教學啟導制度等是協助教師在「學與教」的專業發展的有效方法和不二法門。科主任作為課程的領導者，在協助同工提升「學與教」的專業成長的角色更是非常重要。

中文科

1. 優化教學技巧及策略：提昇教師運用不同學習策略的能力，提高學與教效能。
 - 透過共同備課會議，優化「合作學習」科本教學模式，令教師能掌握及靈活運用合作學習策略。
 - 透過工作坊或專業交流，培訓及優化教師高層次提問技巧及理答技巧。
 - 透過考績觀課檢視及促進教師提問技巧及理答技巧。
2. 強化發展性觀課，鼓勵教師們交流教學心得及經驗，提升教學效能。
 - 透過同儕微觀觀課、開放教室及課堂錄影自評，藉以提昇教學效能
 - 建立教學經驗分享機制，以提昇教師專業水平。
3. 持續利用評估回饋，調適教學內容，以促進學與教。
 - 科主任帶領各級進行共同備課，透過共同備課，分析學生學習問題，檢視教學策略，並利用數據追蹤成績，跟進學生的學習表現。
4. 持續發展多元化評估模式，評估學習過程與成效，促進學與教。
 - 優化多元化評估方法（包括紙筆評估及非紙筆評估），設計針對不同評估目標的評估表格，讓家長、學生清晰了解評估目標及重點，更有效評估學生學習過程與成效。

5. 提昇學生自學能力及興趣。
 - 科組透過優化課業設計，為學生加設自學活動及延伸學習活動，以提昇其自學能力及興趣。
 - 推展網上自學獎勵計劃，以提昇學生學習動機。
6. 學生能透過「合作學習」，提昇其學習動機。
 - 透過合作學習的學習策略和技巧，提昇學生學習動機和同學間的協作能力
 - 推行中文「夥伴學習」計劃：以二人一組互相背誦篇章佳句、篇章段落或古詩，並以蓋印形式獎勵。
7. 學生能掌握自我評估的知識、態度和技能。
 - 於課業及進展性評估加入學生自我評估項目，讓學生積極參與學習過程及成果。
 - 按科組計畫，設定難點前後測學生自我評估問卷，讓學生瞭解自己的學習強弱項。
8. 為資優學生及高能力班學生提供適切的學習機會，發揮其潛能，豐富他們的學習經歷。
 - 為高能力班學生安排校本增益課程及活動，以發揮其潛能，豐富他們的學習經歷：
 - 提供寫作精英訓練班，供資優學生參加。
 - 與常識科及公民教育組合作，挑選資優生成為「中華文化大使」，並提供培訓課程。
 - 挑選資優生成為「伴讀小天使」，並提供培訓課程。
 - 為高能力班學生安排校本增益課程及活動，以發揮其潛能，豐富他們的學習經歷。
9. 為普通能力班學生提高適切的課程，以達推中之效。
 - 舉辦推中課程：中文特訓班及假期增潤班。

數學科

1. 透過共同備課會議，優化「合作學習」科本教學模式，令教師能掌握及靈活運用以下合作學習策略：
 - 透過同儕微觀觀課、開放教室及課堂錄影自評，藉以提昇教學效能
 - 建立教學經驗分享機制，以提昇教師專業水平。
 - 安排工作坊或專業交流，培訓教師觀課及評課技巧，以評促教。
 - 持續透過共同備課，分析學生學習問題，檢視教學策略，並利用數據追蹤成績，跟進學生的學習表現。

2. 優化多元化評估方法（包括紙筆評估及非紙筆評估），設計針對不同評估目標的評估表格，讓家長、學生清晰了解評估目標及重點，更有效評估學生學習過程與成效：
 - 課業設有學生自評、同儕互評及家長評等。
 - 設計專題研習課業以提昇學生學習表現。
 - 老師運用網上練習系統，於假期及評估前設置假期功課或評估，讓學生自我考核學習內容

3. 科組透過優化課業設計，加設自學活動及延伸學習活動，以提昇學生自學能力及興趣：
 - 透過預習、學生自設問題及資料搜集等活動讓學生自學及延伸課堂上學習的知識。
 - 配合合作學習，於課堂著學生用口述方式回答數學問題，並解釋其計算的方法，藉以訓練學生的口語表達能力及了解學生對該數學課題之概念掌握的程度。
 - 工作紙增加自擬題目、挑戰題或溫習題等題目，鞏固學生學習。

總結：

「學與教」是本校教學工作的核心，是我們所希望優化的，除了建立有效的集體備課、同儕觀課和教學啟導制度外，透過是次參觀學習活動，使我們明白到要優化以上的學校行政，首先要校內同工抱持相同的願景，大家持開放的態度去共事，才能發揮彼所長，貢獻自己。感謝是次活動團體的悉心安排，我校同工均獲益良多，謝謝。

組員：梁偉文、何仲欣、張文恩、李妙琮、蘇政瑞

註：因版面所限，原報告中部分科目內容未能刊登。



情境分析的學習

閩僑小學

1) 源起：

每當學年的終結時，各校的教師會對各科的周年計劃進行檢討，然後訂定各科的新周年計劃。本校的教師也不例外，也要進行相同的工作。可是，由於上一周期的三年計劃已結束，在這個新的學年，我們也要協助編定新的三年學校發展計劃及定立關注事項。再者，第二周期的校外評核快要來臨，雖然本校已有一次的校外評核經驗，但是也要為第二周期的校外評核作好準備。因此，在編寫新的三年學校發展計劃時，希望能編寫出一個能配合外評要求的新計劃。

剛巧，香港初等教育研究學會舉辦了「優化小學的學校行政」計劃，校長和我們幾位主任便參加了這個計劃；希望從中吸取更多和更新的知識來編寫新的三年學校發展計劃及為校外評核的到來作準備。

2) 計劃的過程及目的：

在這個計劃中，我們參加了在2009年6月13日和20日舉行的兩次培訓課程，主題是「校本自評與改善規劃」；而兩次的課題分別是「校務計劃的決策和執行」和「促進學校自我完善的策略與經驗」；還有，我們在7月14日也進行了一次友校的參觀。希望藉著以上的培訓及參觀，來加強我們對自評理念的認識和了解，使本校在進行自評時更為完善和有效。

此外，胡少偉博士亦安排了在6月23日到本校與我們進行訪談和在7月7日為全校教師進行校本的培訓，題目是「校本情境分析與三年發展計劃」。胡博士透過訪談先了解本校的情況，繼而向全體教師講解有關分析校情的方法，以期教師們對校情進行分析後，能更有效能地訂定關注事項及編寫出新的三年學校發展計劃。

3) 反思：

在兩次的培訓課程中，我們得知外評核實及支援自評以促進學校持續改善是效能研究的主要目的。所帶來的影響主要歸納為下列五方面：(一)推動學校孕育自評文化；(二)推動學校運用數據和實證作為自評的依據；(三)在校內建立更開放、透明及協作文化；(四)促進認同感及提升團隊精神及(五)為學與教帶來正面的影響。學校透過自我評估，以制定發展方向及策劃未來，又透過付諸實踐及評估，將所得的經驗總結以回饋下一發展周期的策劃，這循環不息和周而復始的過程，使學校能持續發展和自我完善。而《表現指標2008》不但在「學校管理」指標範圍下明確列出，「策劃」、「推行」及「評估」三項表現指標，還在「課程和評估」、「學生學習和教學」及「學生支援」等指標範圍將此理念貫徹體現，使學校將自評與學校的恆常工作結合。

因此，在編寫新的三年學校發展計劃時，要先從學校的「校情」為出發點，包括辦學團體的特色；學校的願景、歷史和文化；學生的質素和需要；教育發展的趨勢；家長期望和教師團隊等各方面，。並透過自評的結果、檢視上週期外評的跟進建議及檢討學校整體表現的資料和配合持分

者問卷的期望，從而進行校情的「強、弱、機、危」分析。這樣才可訂定三年期的關注事項。而學校的關注事項盡可能包含「學校管理」的三個主要元素作為基礎(策劃、推行、評估)，並且是可評核的及要定優次的。還有，要配合校本管理的理念，如權力下放、加強教師的參與、徵詢意見、鼓勵集體決策和提升問責等。亦要配合學習型組織的概念，鼓勵教師之間的溝通、加入師生學習的反思、以彼此服事的態度去互動和加強系統思考。當定立了關注事項後，便能編寫三年學校發展計劃及周年計劃；在學校發展計劃的策略中，應以「策劃—推行與監察—評估」的運作模式來進行，使學校得以持續發展及自我完善。

此外，胡博士在校本培訓以「團隊領導」為講題，要讓我們知道僅僅把一群人湊在一起並不代表他們是一個團隊，只能稱之為一個群體。群體中的互動主要在於分享資訊，以及做出有助於各自執行職責的決定。相反的，團隊強調分享領導權、共同的使命感、及群體責任。且團隊會透過群體共同努力，以產生的表現，會大於個人努力的加總。而我們身為教師的，在學校內應是以團隊的形式來在推動學校的發展，因為要進行校內各任務時是不可獨自去完成，是各人互相緊扣的，才能達致目標。同時，亦讓各人認識不同角色在團隊中的作用與弱點；這樣，教師才能在學校內發揮出團隊的功效。

最後，我們在7月14日到保良局何壽南小學探訪，甘艷梅校長分享其「校本自評與改善規劃」的經驗。在這次參觀中，不單看到甘校長透過不同的計劃或資助等的方法來改善校園的設施，為學生提供多元化的學習環境。更重要的是，其校的自評經驗使我們對自評時的基本考慮更清晰。甘校長強調我們在校本自評時，要有了明確的目的，才考慮怎樣自我完善和尋求突破及發展，亦要增強各方的共識和擁有感及體現問責精神等，為校外評核作好準備。此外，在自評時亦要有清晰的原則、流程、工具及時間表。自評時要多方參與(持分者)，可取得更準確的資料來進行分析；要持續檢視自評的結果及建立有系統的自評機制；自評時要對標評估及運用評估的結果來進行改善；改善規劃的目標由大帶動小、由小呼應大及以實證為本。以「策劃—推行與監察—評估」的運作模式來進行自評。運用香港學校表現指標、學校表現評量及其他主要學校數據作為自評的工具。還要定立非發展週期和發展週期，安排非恆常性及恆常性的評估。最終，通過自評來促進學校自我完善、著重學與教，以及學生的全人發展，並提升管理透明度，體現問責精神。

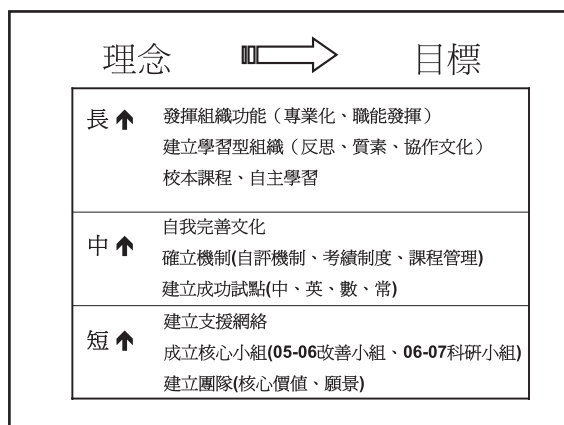
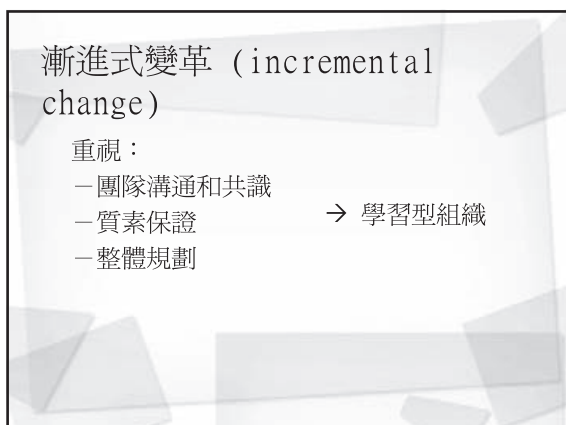
4) 總結：

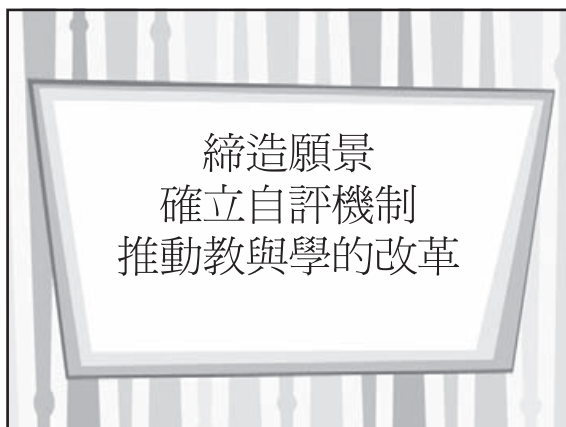
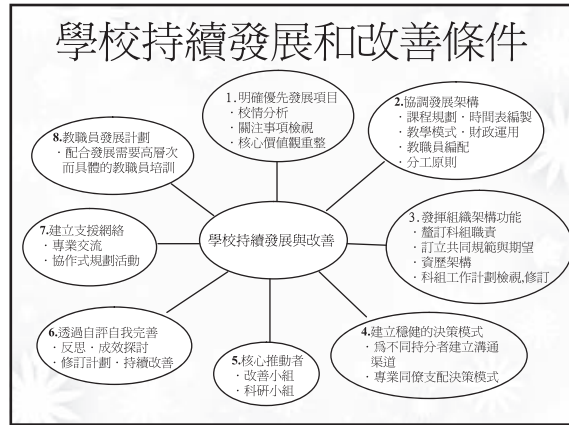
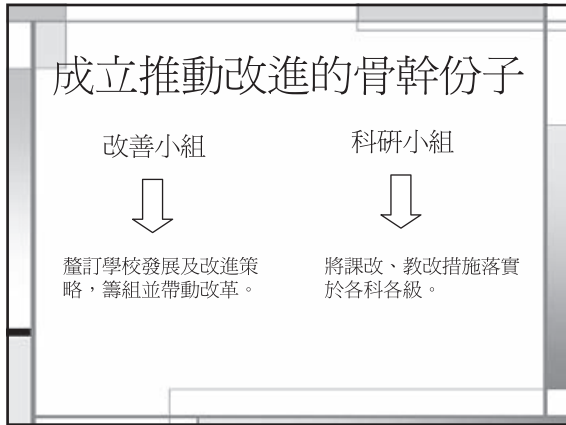
學校要自我完善，必須有自我評估的理念：要以學生為重，全校參與；有策略性的發展，為學生建立發展能量；有系統性的策劃，「由上而下」推動科組的配合；以學校表現評量為本的質素管理，運用數據及實證，增加透明度及加強問責。因此，建立有系統的自評機制及以「策劃—推行與監察—評估」的運作模式來進行自評是十分重要的；這樣，學校才能不斷地自我完善及持續發展下去。



學校發展與架構重整

五旬節于良發小學







自願校情檢視及學校發展計劃之行事曆

- 校情檢視一年行政計劃對學校發展及關注項目之成效
- 每年11月，舉開四大職層聯席工作，5-6月進行小組會議，7月進行校情分析，檢閱學校整體表現，了解形勢。
- 每年7月檢閱學校發展計劃工作，了解成效、進展，並繼續策劃，努力達成既定目標。
- 每年9月及6月進行科組中期及年終檢討，了解成效，藉以調校工作計劃，持續發展完善。

日期	工作項目	負責組別	備註
17/12-07	(2008-2011學校發展計劃) 初議	改善小組	•擬辦初階校情視察計劃之工作安插
24/12-07	(2008-2011學校發展計劃) 再議	改善小組	
14/1-07	校情分析意見收集(1) (2008-2011學校發展計劃) 全體諮詢	改善小組	•校務會議進行 •參考思考方向：1. 辦學宗旨2. 校情分析3. 教育發展趨勢4. 專家意見 (本校2008校學報告)
1-2-08	(2008-2011學校發展計劃) 全體討論、共識	改善小組	•特別會議，全體教師參與
132 - 252 - 194	(2008-2011學校發展計劃) 專業交流	改善小組	•與學系系督辦、教育學院、原初小學
4/3-18/3	(2008-2011學校發展計劃) 核心小組會議	各核心小組	•APSM, AM, PSM
3-5月 26/5-08	數據、意見收集 校情分析意見收集(2)	各小組	•持分者問卷 •APASO •科組問卷
4-5月	(2008-2011學校發展計劃) 協助檢討	改善小組	•16S組員會議
10/6-25/6	(2008-2011學校發展計劃) 成效檢視	各小組	•各科組檢討會議進行
25/6-18/7	(2008-2011學校發展計劃) 調整與發佈	改善小組	•參考發展檢討表或檢視表進行調整 •科組諮詢、協調 •科組依賴項目進行工作規劃

校情檢視 (了解成效、進展)

願景、方向 (審視環境、教育政策)

校情檢視 (廣泛諮詢)

團隊討論、共識

專家意見

核心小組

校情檢視 (實證為本)

校情檢視

- 總結成效
- 協同修訂
- 周朗發展
- 科組統整1、2

- 2008-2009
- 3關檢視
- 課程發展“保改開停”
- 建立團隊-集思廣益

締造願景

- 家長方面-參與、分享
- 各級家長意見及回應
- 家長日講座
- 學與教政策與措施簡介

測考安排、星期三教研時段、能力分班

2008-2010年度家長問卷調查結果 (一) 年級表 (29 A)

五句節于良發小學

8-5-2010 家長日講座

主 題：良好品格創造
——作個「有情有義」的人

時 間：10:00-11:00

地 點：禮堂

講 員：陳瑞漢長老

學與教政策與措施簡介

按能力分班

本校的教學方針為「以學生發展為中心，以老師為引導，以家長為配合，以社會為服務」。本校的課程設計以「全人發展」為宗旨，以「學以致用」為原則，以「生活化、實踐化、探究化」為特色。本校的教學活動以「生活化、實踐化、探究化」為特色，以「生活化、實踐化、探究化」為特色。

按能力分班：本校根據學生的學習能力，將學生分為不同組別，以便因材施教。此舉旨在提高教學效率，讓每位學生都能獲得適宜的教育。

學生全人成長

自律 積極 尊重 關愛

- 成長課
- 周會主題信息
- 時事論壇
- 心靈小故事
- 訓育措施
- 香港情 中國心
- 基督小精兵獎勵計劃

整體規劃

科組職能、專業領導

- 共同規範與期望05-06
- 教職員考績制度05-06
- 教師資歷架構05-06



質素保證機制

- 3 個層面
- 4 大脈絡
- 1 個循環

05-08四大範疇重點自評

概念釐清
檢視與質疑
共同判斷
改善措施
教與學改善機制



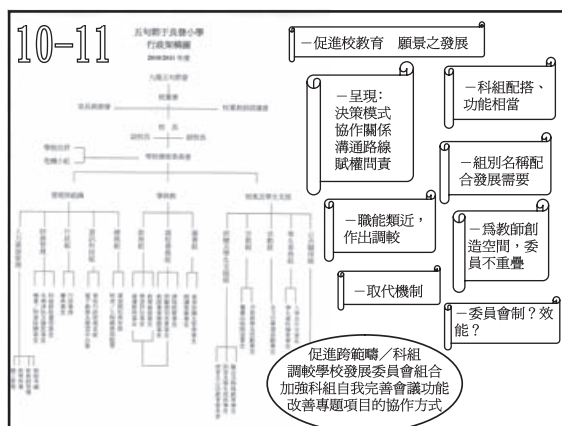
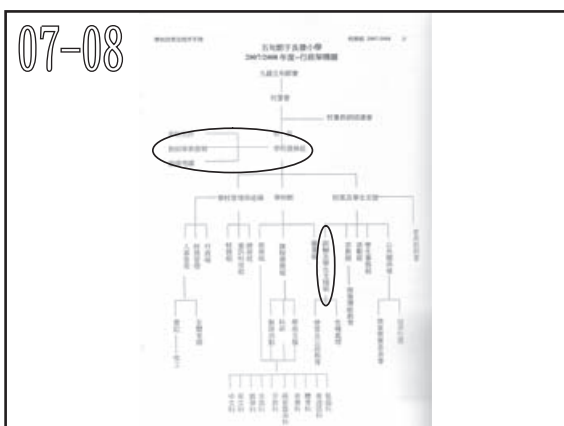
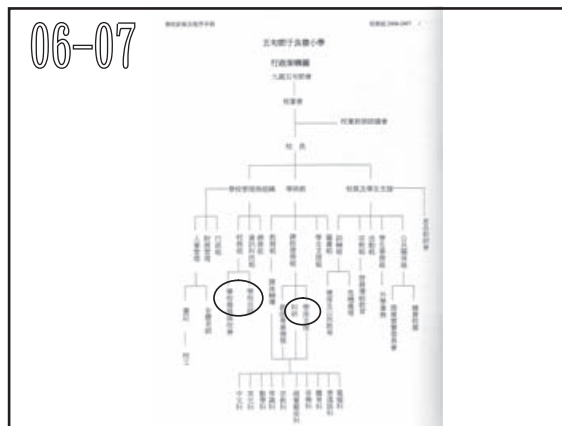
質素保證機制

- 中期檢討
- 科組自我完善
(加強過程的監控與支援)



學校管理與專業領導

	07-08	08-09	09-10
•我認同學校的發展方向	80%	86.2%	94%
•我認同學校有策略地制定計劃	/	76.4%	91.8%
•我認同校長有效領導學校發展	68%	68.6%	91.8%
•我認同科組主管有效領導科組發展	68%	76%	83.3%
•我認同科研小組能促進專業交流及課程縱向發展	64%	56.8%	82%



流程：

- 3-3-10中層人員培訓工作坊-認識團隊建立的歷程及中層人員的職責
- 14-4-10中層人員培訓工作坊-認識架構重整的需要，核心成員專業對話
- 7-5-10教師諮詢-了解個人專長和抱負
- 5月-釐訂2010-2011組織架構、分佈科組權責
- 6月-會唔溝通、修訂調較
- 7月-確立和發佈

➢溝通諮商

➢個人抱負——學校發展需要

成效檢視

組織架構

1. 學校在推行重要決策時，通常會諮詢教師意見，讓教師參與。(參與度)
2. 學校裡拉發展需要，每年透過調適組織行政架構。(認同、適應)
3. 學校每年會採用徵詢方式，以適當編配實際職務。(認同、適應)
4. 對於個人的職務調動，我認同需要。(認同、適應)
5. 我樂意接受職務調動上的安排。(適應)
6. 我有信心能掌握所負責和承擔的職務。(適應度)
7. 學校儘量採取專長分工。(專業分工)
8. 在推行新教育教學策略時，我有機會發揮有關專長。(專業分工)
9. 學校分派領導的責任，由老師分擔的職務。(分層領導)
10. 整體而言，我清楚學校科組的權責。(分層領導)
11. 我明白個人於所屬科組所承擔的責任。(專業分工)
12. 整體而言，我了解科組間的互屬和聯繫。(行政效率、溝通)
13. 整體而言，遇到困難時，我清楚溝通和支援途徑。(行政效率、溝通)
14. 我所屬的科組，成員樂於參與討論和決策，溝通良好。(行政效率、溝通)
15. 整體而言，科組之組員，能組長及成員分工合理。(專業分工)

大體上，我所屬的領導層級(科組主管、項目統籌主管...)員工作熱誠，掌握相關專業知識及技能，能起帶動作用。(專業領導)

我有機會參與校務檢視及科組工作成效檢討。(參與度)

整體而言，學校鼓勵我不斷反思和學習，自我完善和持續發展。(學習型組織)

16. 在跨科組活動項目上，我有途徑表達意見，參與決策和規劃。(參與度)
17. 在跨科組活動項目上，我清楚個人科組所肩負的職責。(行政效率、溝通)

★學習型組織：參與及積極性、反饋機制、信息傳遞

〈持分者問卷〉

- 科組主管帶領工作
- 檢視工作成效
- 推動專業交流協作
- 工作關係和諧

老師訪談題目

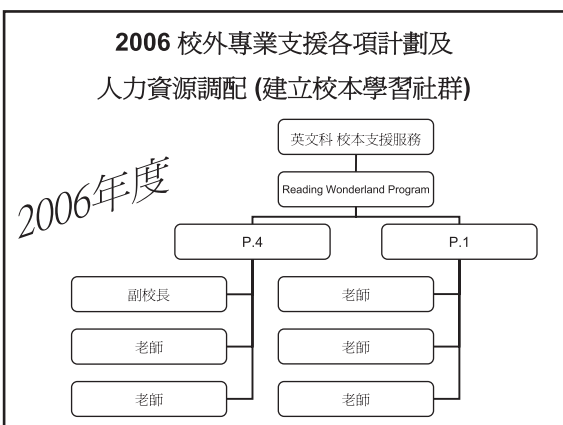
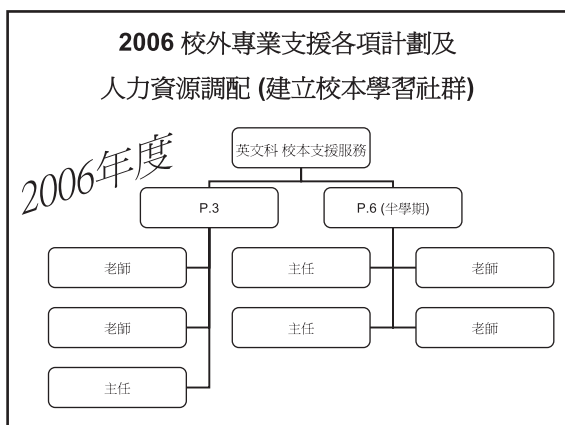
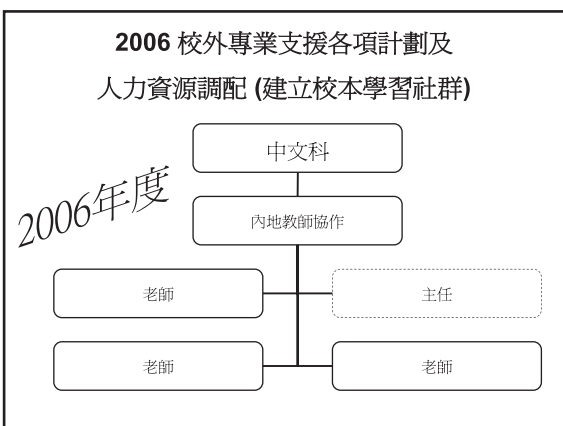
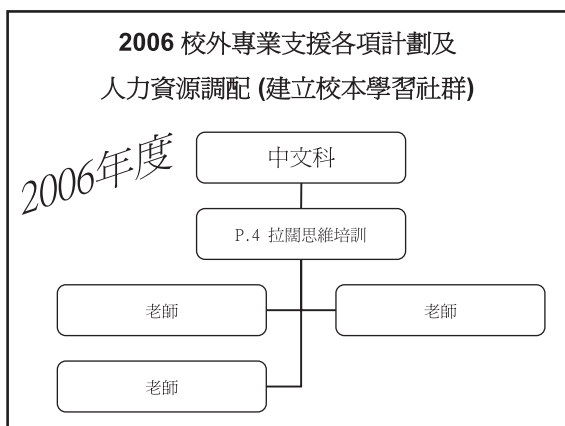
1. 在本年度, 作為 _____ 科 / 組主管, 你覺得與其他科組在一些協作項目上有何困難?
2. 作為 _____ 科老師(科研), 在你所屬科組, 有沒有積極發表意見, 為什麼? 如果發現科務發展上呈現問題或有其他意見時, 你會如何處理? 你會透過甚麼途徑表達意見? 溝通渠道是否足夠? 有何建議?
3. 就現時學校組織, 大體上, 你對科組的權責有所認識嗎?
4. 在你負責的專項範疇, 是否具備足夠的專業能力? 如何提升個人專業能力? 有何途徑? 你認為在這組織裏, 你有責任促進自己的專業成長嗎?
5. 在你負責的相關項目上, 領導層有否提供足夠支援?
6. 本年度, 學校安排了很多專業發展, 你覺得成效如何? 有何建議?

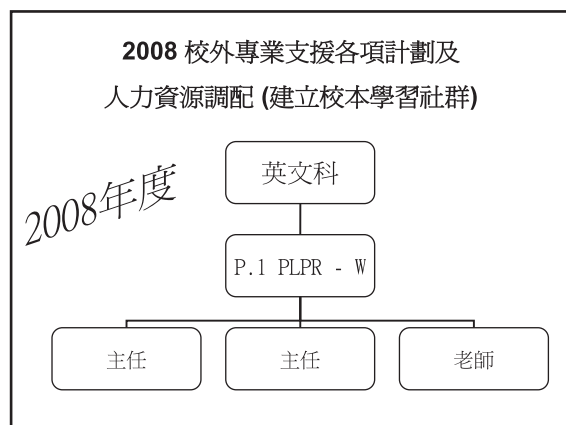
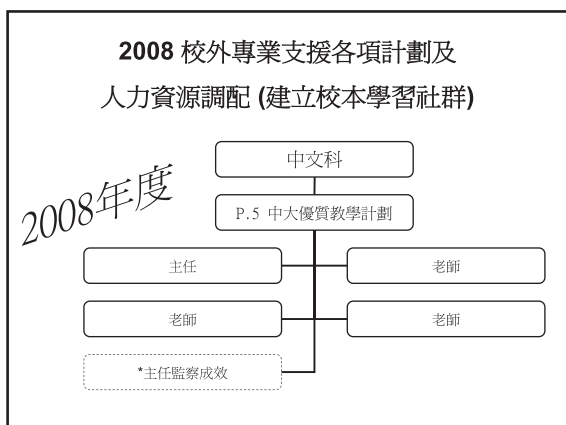
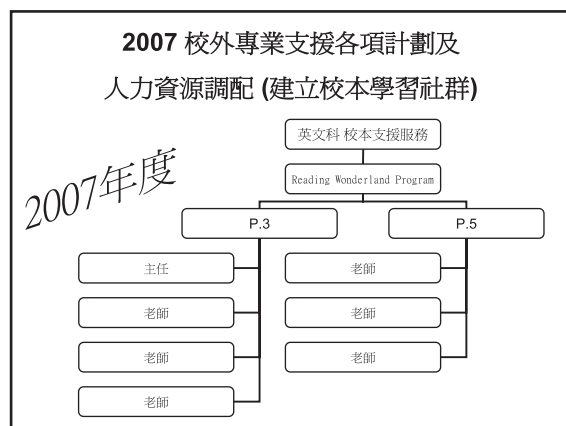
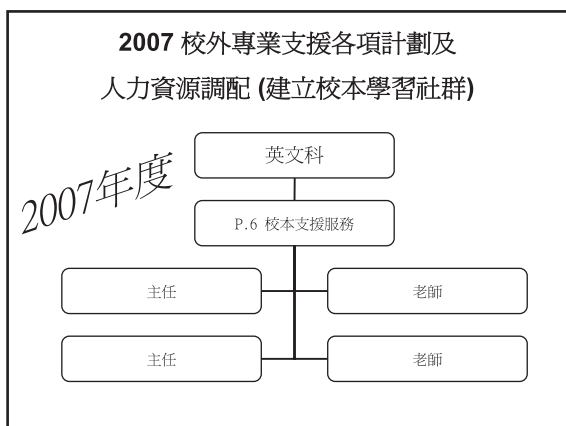
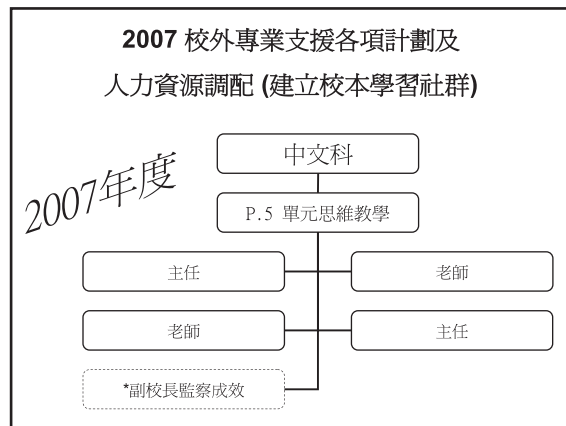
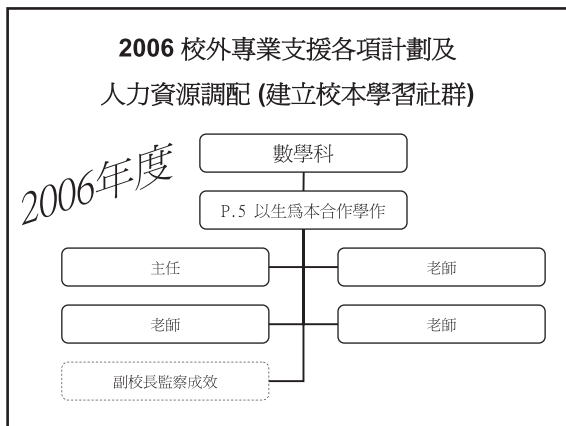
五旬節于良發小學

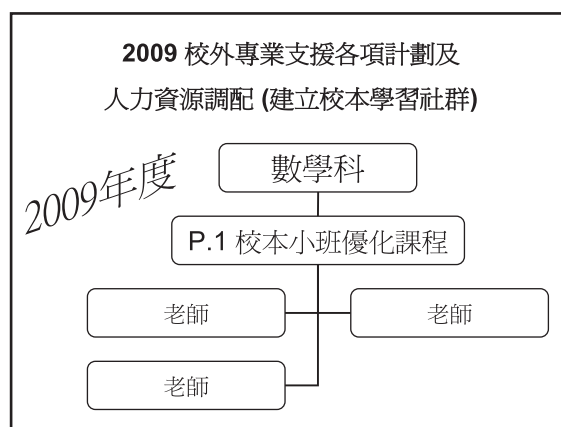
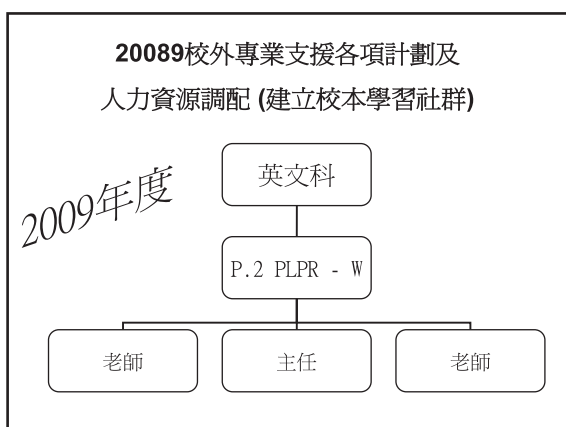
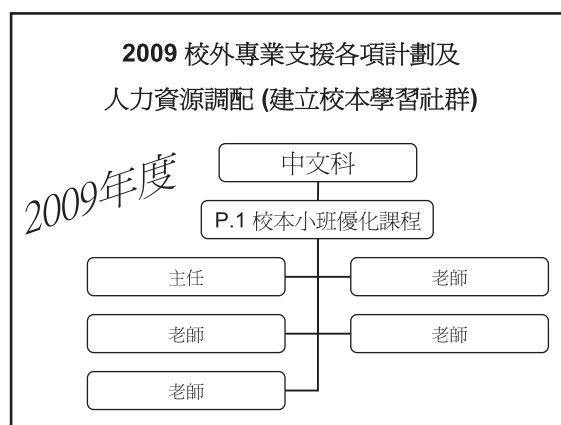
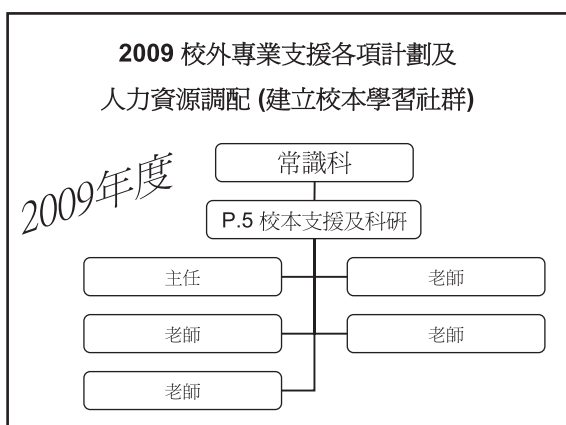
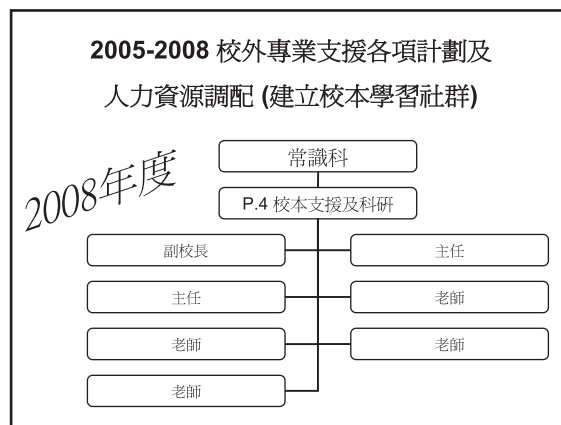
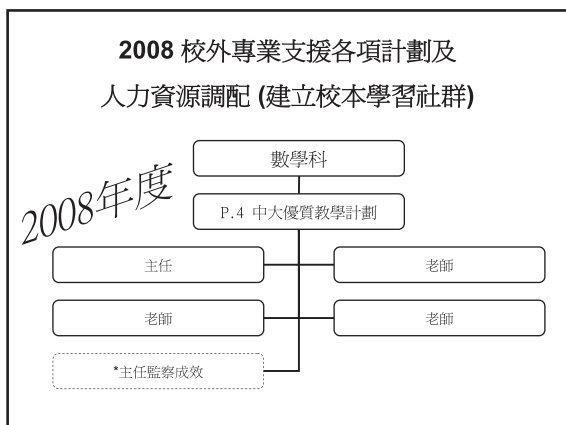
課程領導及管理

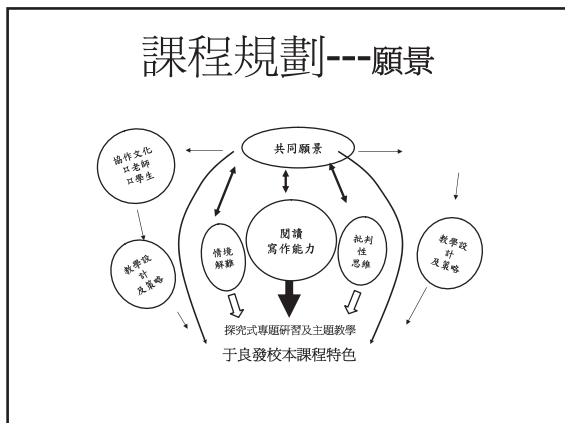
高效能小組領導模式

(2006 - 2010)



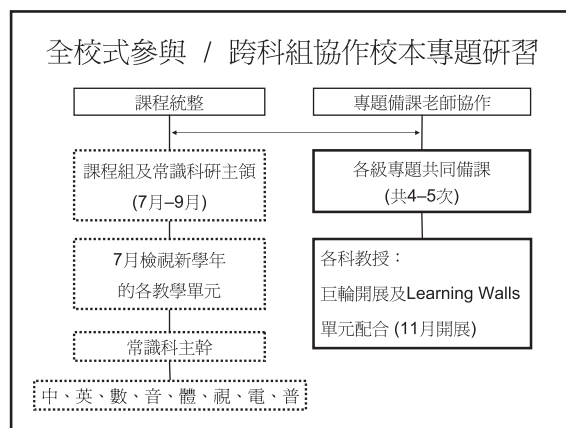
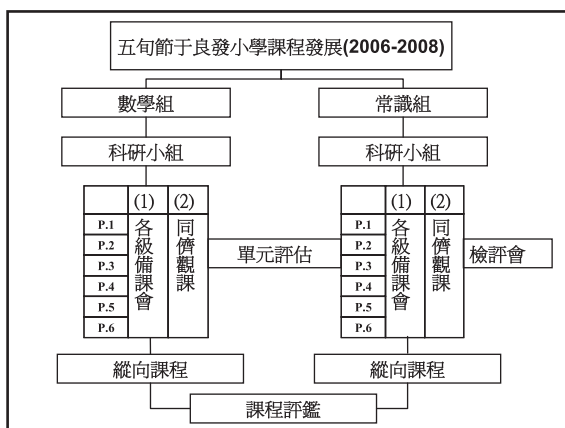
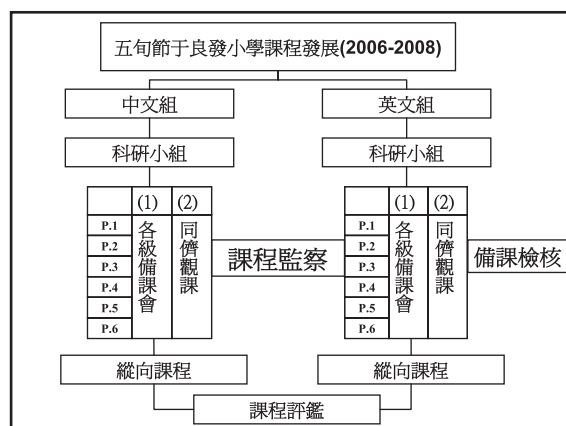


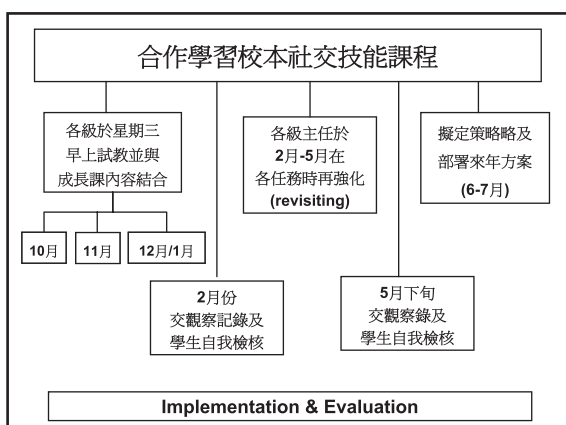
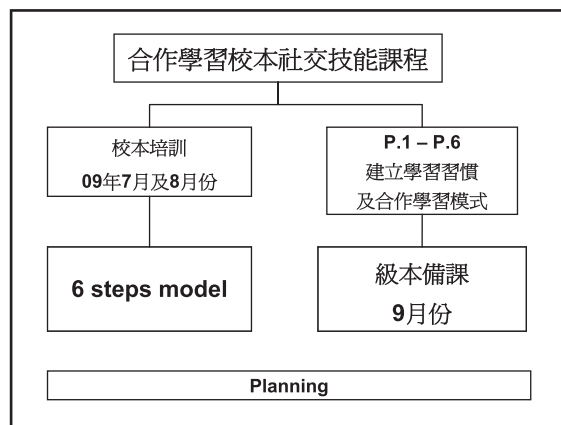
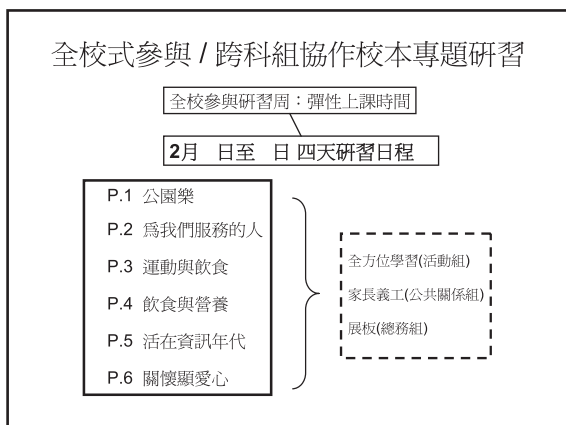




- ### 校本課程整體發展規劃流程
- 四大部署
 - 學校願景
 - 校長、改善組及課程發展組
 - 科主任（課程組）+ 科研小組 (mind sets)
 - 老師（校本專業發展培訓）
 - 學生表現（提升學習效能）
 - 改善教學，提昇學生的學習效能

- ### 高效能小組領導模式(2006-2010)
- | A) 校本課程推展 | B) 跨科協作課程 |
|-----------|-------------|
| - 備課 | - 專題研習 |
| - 觀課 | - 主題教學 |
| - 評課 | - 合作學習社交技能課 |
| - 回饋學與教 | |





檢視/反思

- 整體上是持續進步的(科目教學設計及課業質素 e.g.....)
- 承認部份科目/級別因人事組合有爭拗的現象2-3科/10科; 3-4組/24組(中、英、數、常), 積極尋求專業支援.....。
- 牽涉科vs組是否具承擔精神及專業能力。
- 承認部份科組策劃(計劃書mind set)及監察的職(mid-evaluation)仍有待改善。
- 溝通和協作有待完善。
- 要強化跨科組協作。
- 各學習領域能透過有效的溝通和協作, 善用學與教討論和觀摩的機會, 加強教師協作交流的機會(行政支援), 提升學與教的質素。
- 衷誠合作、各盡其力、各司其職 -- 誠



高效能學校團隊的反思

宣道會陳元喜小學

高效能學校團隊的反思


宣道會陳元喜小學

2010.06.26



高效能學校團隊

- ※ 學校由很多人、科和組互扣成為一個團隊。
- ※ 人人有份，有責任為孩童的健康成長作出貢獻。



高效團隊的十個特質

1. 有使命感（投入）
2. 工作有優次（效率）
3. 角色分明（專業）
4. 權責有序（問責）
5. 正視矛盾（解難、成長）

高效團隊的十個特質


6. 尊重個性（知人善任）
7. 富冒險精神（勇於表達）
8. 重視效能（有意義的會議）
9. 共享成就（以校為榮）
10. 不斷學習（不斷更新和得益）

Continuity
承襲陳元喜優良的傳統，確保其延續性

Connection
包括人神之間和人與人之間的溝通和聯繫


Cultivation
培育一種學習型組織文化和建立一個和諧共融的團隊協作氣氛

Change
敢於面對時代的轉變



No organization today – large or small, local or global is immune to change.

In the field of education, we as leaders play a key role in preparing ourselves to face the challenges that lie ahead.



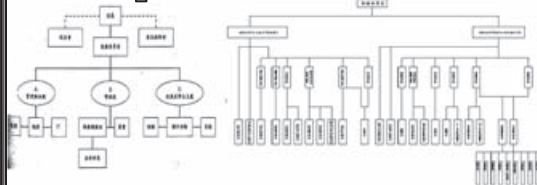
Learn

- * Listen
- * Empathize
- * Apologize
- * React to resolve
- * Notify

欣賞他人的長處，接納他人的短處
寬恕他人的錯處，分擔他人的難處

參與計劃的目的

行政架構的轉變



- ※行政同工的人數相應增加。
- ※「關愛融洽的團隊及高效能的行政隊工，促進學校的發展。」
- ※中層管理人員需要突破自己，自我增值，回應時代的需求。

建立高效能團隊：
培訓一群幹練的中層行政人員
及優秀的前線教師



反思學校的管理

1. 參與式專業領導

- 「學校成為一個學習型組織」
- 校長是學校的領導者，採取激勵和引導的角色
- 賦權展能→知人善用及問責
- 學校行政人員是學校的「夾心人」及重要「橋樑」

2. 中層行政人員如何提升團隊合作

- 教師團契
- 25周年校慶活動：
步行籌款、綜合晚會、教育薈萃、嘉年華、特刊等



3. 中層行政人員如何建立良好的夥伴及尋求支援

- 教職員、家教會、家長網絡、校友會
- 「學校社區聯網計劃」、優質教育基金、國情教育津貼、全方位學習津貼、校本課後支援、制服團體津貼、資優教育網絡計劃等



反思學與教的發展

1. 中層行政人員如何協助師生提升學與教的效能

- 改善學習環境
- 推介新教學模式或趨勢:如合作學習、戲劇教育、高階思維、適異性課程等
- 建立良好校風:推行班級經營、雙班主任制、風紀隊伍、兒童議員等
- 設立獎勵計劃: SUPERKID、自我挑戰計劃等



- 營造融洽和互助的教學環境: 同儕觀課、共同備課、專題講座、「設立老師夥伴計劃」、交流活動等



教師發展日

共同檢視
共策學校的發展
建立共學校共同的願景



2. 中層行政人員如何推行監察與評估

學生學習方面:

- 進展性評估: 日常課業、課堂表現、學生個人學習歷程檔案、學生自評、家長評估及同儕互評等。
- 總結性評估: 各科各級試後檢視學生作答的表現
- 學務課程組檢視校內外學生的學業表現: 總結性評估、港系統評估報告、升中派位結果及學生校外比賽成績等

老師教學方面:

- 同儕觀課及查簿
- 老師自我評核
- 考績: 校長及中層行政人員進行考核性觀課及查簿

高效能學校行政人員

鄭燕祥(1991)
十四點人格素養
天賦方面

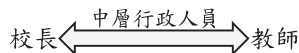
1. 判斷
2. 主動
3. 正直
4. 遠見
5. 幹勁
6. 堅決
7. 人際關係
8. 可信賴
9. 情緒穩定
10. 公平
11. 獻身工作
12. 雄心
13. 客觀
14. 合作

Chris Argris (1953)

九項外顯的行為特質

- 後天方面
1. 在困難的環境下，仍能有效工作。
 2. 能讓他人參與解決難題。
 3. 客觀反省自己的判斷和行動。
 4. 調查研究時能不引致他人的敵視及抱怨。
 5. 有婉轉表達不滿的技巧。
 6. 「勝」不驕，「敗」不餒。
 7. 適當地應付上級相反之決定。
 8. 認同於工作或專業團體。
 9. 能確立切合實際之目標。

高效能團隊 → 高效能學校



從2007年外評報告中:「校務委員會成員積極參與轄下工作小組的檢討工作，並就跟進工作及發展計劃，給予意見，態度嚴謹，有效帶領及推展科組的自評工作，促進學校的自評文化。學校以自評作為持續發展這方面的態度及努力，值得肯定。」

情境分析與學校發展

佛教榮茵學校

情境分析與學校發展



佛教榮茵學校

二零零九年十二月十二日

壹、宏觀整體佈局，調控計劃

1. 回應 QAI
2. 跟進改善建議
3. 擬定問卷搜集意見(新三年周年計劃)
4. 共同參與制定關注事項，加強透明度及認受性

貳、學校情境分析

1. 地理環境
2. 學校規模
3. 硬件設備
4. 教師資源
5. 行政人員
6. 學生狀況
7. 家長配合
8. 社區參與
9. 地方資源
10. 專家領導



參、學校SWOT分析

因素	S (強勢)	W (弱勢)	O (機會)	T (危機)
1. 周邊環境				
2. 學校規模				
3. 硬件設備				
4. 教師資源				
5. 行政人員				
6. 學生狀況				
7. 家長配合				
8. 社區參與				
9. 地方資源				
10. 專家領導				

範例 (本校)

因素	S (強勢)	W (弱勢)	O (機會)	T (危機)
1. 周邊環境	1. 私人屋邨圍繞。 2. 近市中心，交通方便。 3. 附近有三間口碑好中學。	1. 人口開始老化。 2. 本校較同區學校遲轉為全日制，影響家長選校意願。	1. 附近陸續有私人大廈落成。	1. 有三間千禧校舍在附近。 2. 有數間幼稚園相繼停辦。
2. 學校規模	1. 傳統24班校舍。 2. 全校25班，人數約800人。	1. 經費缺乏。 2. 學生人數不是很穩定。 3. 校舍有20年歷史	1. 開始推行小班教學。	1. 家長為生計繁忙，無暇照顧子女，教育責任以教師為主
6. 學生狀況	1. 樸實。 2. 單純。	1. 學生視野狹窄。 2. 缺乏自信。	1. 學生可塑性高。 2. 學校提供主動探索機會。	1. 學生素質下降，影響學習成效。 2. 學習動機不高，學習意願不強。

範例 (本校)

因素	S (強勢)	W (弱勢)	O (機會)	T (危機)
7. 家長配合	1. 背景單純，大多來自基層。 2. 與學校關係良好。	1. 忙於生計，無暇照顧子女學習。 2. 家長教育程度較低，缺乏正確教育理念。	1. 辦理親職教育活動，加強溝通管道。 2. 辦理家長研習活動，提高家長教育水準。	1. 家庭經濟問題影響學生教育
8. 社區參與	1. 社區人士參與協助校務發展。 2. 學校與社區關係良好。	1. 社區人口老化，參與教育意願不高。 2. 教育變革大，無法跟進潮流	1. 社區尊重學校發展運作。 2. 學校成為社區研習進修場所，互動好。	1. 資源較為缺乏。

肆、擬定關注事項

關注事項	達標程度	跟進方法	評鑑/反思
1. 培養學生的自學能力，提升學習效能。			
2. 照顧個別差異，提升學生的學習能力。			
3. 建立關愛文化，締造「友兒學校」。			

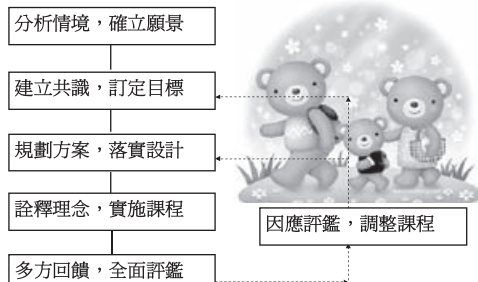
伍、計劃未來3部曲

1. 編寫三年計劃
(校情為本，聚焦評估)
2. 周年計劃
(連環緊扣計劃重點—策劃及策略並重)
3. 適時審視/反思，調節有度



柒、本校銳意發展校本課程，規劃及實施的步驟...

學校發展校本課程，須根據學校現況按部就班，循序漸進。



陸、規劃課程需要

學校總體課程發展並非任由學校自行發展課程，而是在符合校情及辦學團體的理念下，根據學校情境來發展課程。因此，在規劃學校總體課程之初，對學校周遭條件要先行了解，以瞭解學校辦理的優劣條件與契機。換言之，情境分析的主要目的在於深入了解學校的現況與問題，以作為發展學校課程方案的起點。

1. 貫徹課程改革的理想

香港課程發展的大方向是使學生「學會學習」，以達至全人發展及終身學習的願景。學校整體課程規畫因此非常重要，可確保學校能充分利用現有優勢，配合學校課程發展的目標及策略性步驟，幫助學生達到課程宗旨和學習目標，以貫徹課程改革的理想。

2. 配合學校的需要

每間學校都有其獨特性，以「劃一」的概念推行課程發展並不適當。因應學校的傳統、文化、發展方向、步伐，以及學生的需要、興趣、能力以發展校本課程，能為學生提供一個更適切、更寬廣而均衡的課程。

3. 給學校提供更大的發展空間

校本課程發展容許學生有更多的學習空間、彈性和機會，讓教師可以發揮所長，學校可以靈活運用時間、善用空間、環境，提高學習效果。



參與專業培訓，作好準備

- 1. 安排教師參與工作坊，提昇專業領導技能。
- 2. 細閱三年及周年計劃是否配合，作出適時調適，優化計劃。
- 3. 審視各科組計劃能否達標。
- 4. 利用KPM及各項評估數據，反思計劃成效。
- 5. 探訪友校汲取經驗。
- 6. 引入專家，協助發展。

香港初等教育研究學會
「優化小學的學校行政」計劃第一期
校本培訓
佛教榮茵學校

指標範圍	主要優點	尚需改善的地方
1. 管理與組織		
2. 學與教		
3. 校風及學生支援		
4. 學生表現		

專家指導—胡少偉博士

1. 在「優化小學的學校行政」計劃校本培訓中作出支援指導。
2. 詳閱及審視各計劃書，並作出優化意見。
3. 釐清ESR及自評理念，有助提高教師對P.I.E.機制運作，對外評計劃加深了解。

胡少偉博士在本校外評前替本校提供專業培訓，令ESR工作得以順利完成，在此表示衷心謝意！

總結

變革本身就是一個無休止的循環，因此變幻才是永恆，別期望有一天會無需變革。

學校發展—校本課程已接近完成的階段，但教材完成了，仍需要定期檢視，因應時代改變而修訂；學生不同了，教學方法亦須作出調節；老師團隊轉變了，教師培訓仍須繼續；而世界也在不停地變，外界的變動亦在影響課程的內容，時代有新要求，社會有新呼喚，我們便要變。所以，學校發展之校本課程並沒有終止的一天。

ESR後的感想：

以學生學習為宗；以學校自我完善為本，務求在推行自評和外評的同時，能做到不斷自我完善。

Thank you!

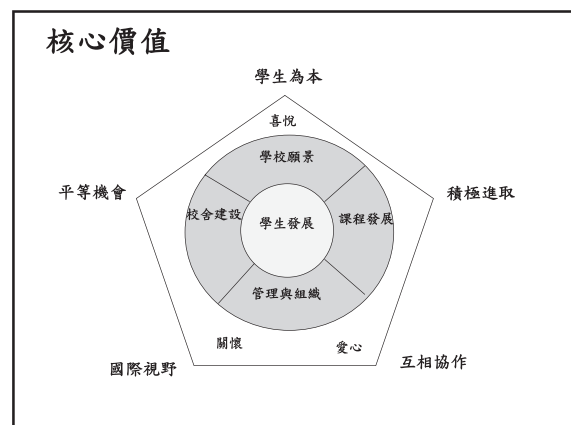
架構重整促進學校效能

香港教育學院賽馬會小學



背景資料

- 本校於2002年9月正式成立
- 全港第一所附設於大專院校的全日制小學
- 教師資歷優良，全校教師100%擁有教育文憑及學士學位，約55%擁有碩士學位。



學校使命

共享學教喜悅
盡展赤子潛能

背景資料

- 2005-06 杜莊莎妮校長到任
- 2005-07 中層架構
2005-06 2位行政主任、課程主任和1位助理學位教師
- 2006-07 2位行政主任、課程主任和1位助理學位教師

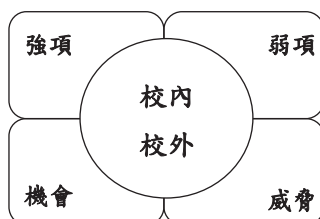
背景資料

- 2006-07 校外評核
- * 3位主任分別統領三個行政組別，校內行政架構簡明。
- * 校長能掌握教師的專長，有策略地安排基層教師出任科主任或小組組長，以培養第二梯隊的管理人材。
- * 學校只得三位主任，中層管理架構並未發展成熟，學校極需加速中層人員的培訓，讓各行政組別及早作有系統性的發展。

背景資料

中層管理的推展

- 2007-08 三位主任
(2位行政主任、課程主任和5位助理學位教師)
- 2008-09 五位主任
(4位行政主任、課程主任和6位助理學位教師)
- 2009-10 五位主任
(4位行政主任、課程主任和8位助理學位教師)



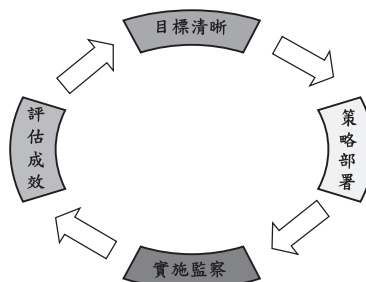
在一浪接一浪的學校改革中，中層人員有着很吃重的角色，缺乏他們的投入與委身，是很難成功推行改革的。(余煊，2004)

莫禮時、盧敏玲(2003)提出，學校要主動回應出現的問題，修訂改革方案，以盡量減少問題的出現，所以學校需要有按校本需要而訂定優次的的能力。

中層人員的角色與成長

重整學校架構的功能

重整學校架構的步署



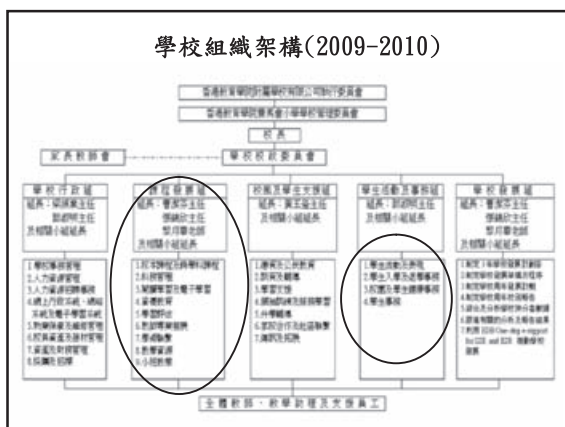
目標清晰

- 學校層面：發展持續性
 聚焦發展
 培養人才
- 中層層面：建立團隊
 分工細緻
 建立溝通文化
- 個人層面：提昇教師專業成長

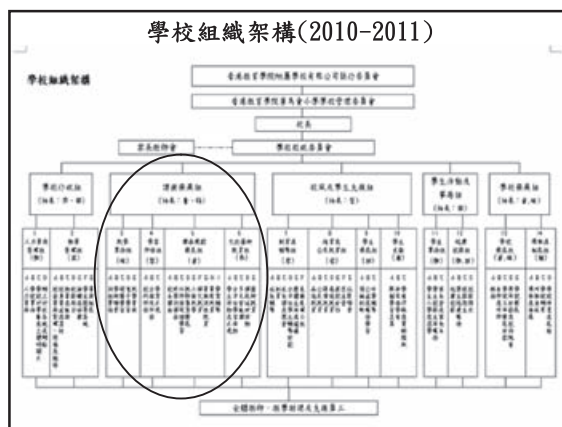
策略部署

第一階段 10月-2月(構思)	• 檢視08-09和09-10年度行政架構表
第二階段 3月-4月 (參考與揣摩)	• 參觀學校 • 校本專業發展日 • 邀請中學副校長分享 • 行政會議商議學校發展方向
第三階段 5月-6月(落實)	• 探討行政架構的改動細則

學校組織架構(2009-2010)



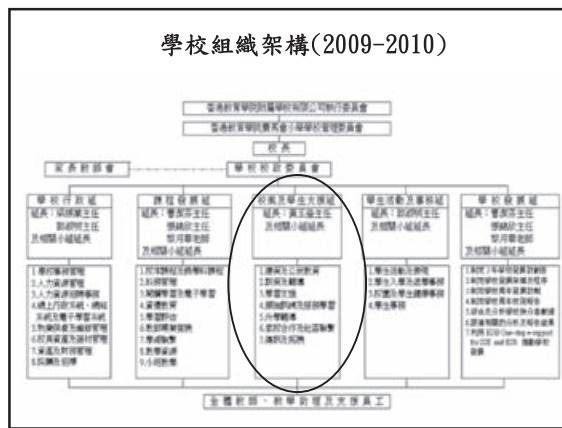
學校組織架構(2010-2011)



課程發展組

2009-2010	2010-2011
課程發展組	課程規劃發展組
	學習評估組
	教學事務組
	文化藝術教育組
九個項目	二十二個項目

學校組織架構(2009-2010)





預期困難

面對改變的心理調節
監察的效能
反思文化

初步反思

學校層面
中層層面
個人層面

學校層面

前瞻性發展
架構更完善
分工更細緻和清晰
有助人才培養

中層層面

團隊建立
溝通和協調
學習社群
互相激勵



個人層面

擴闊視野
專業交流
教師專業成長
(知識、技能、態度)
共通能力提升
(解難、批判性思考、溝通、創意)
自我推動
成功感

發揮期



共識期



摸索期



組合期

教師專業成長之路

探索
找出方向，認清目標
掌握技巧
分享交流

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

學習 + 激勵
制度 + 控制

我們不僅要求人更勤奮地工作，
而是使人更聰明地工作。

金維明、陳建華(2007)



強化科組領導的思考和實踐

聖公會何澤芸小學

強化科組領導的思考和實踐

聖公會何澤芸小學

12 - 12 - 2009

高效能的學校

學校是

- 學生學習的地方
- 學生和老師成長的搖籃
- 學與教的場地

高效能的學校

- 培養傑出的學生
- 培養優秀的老師
- 出色的學與教

優秀的老師

- 學養高
- 教學認真
- 關心學生
- 靈活而有效的教學
- 讓學生喜歡學習

.....

學校的中層人員

- 主任及高級教師
- 助理學位教師的在校的比例增加
- APSM成為重要的中層人員

學校的中層人員

- 學校的骨幹教師
 - 教師團隊的領袖
 - 教師專業的典範
 - 校長和教師的溝通橋樑
 - 協助校長完成優質教育目標的任務
- (余煊)

學校的中層人員

- 優秀的老師一般會晉升為學校的中層人員同意否？
- 能晉升為中層人員一定是有其過人之處

管理與領導

- 一般學校的中層人員的職責都以「管理」為主，被稱為「中層管理人員」

管理的定義

- "控制和指示、使人服從、小心處理及執行職務，以達成目標。"

(吳清山)

- "管理乃是計畫、組織、指引和控制組織資源的過程、以達到組織的目標。"

(R.B.Dunham & J.L.Pierce)

管理能滿足現時的发展需要嗎？

- 由「管理」發展至「領導」

成為領袖的前後

"領導需要截然不同的行為和態度。在你成為領袖之前，你的成功在於你能夠發展自己；但是在你成為領袖之後，你的成功在於你能夠發展其他人。"

(Jack Welch 及 Suzy Welch 2005)

領導的定義

"領導是一個過程，讓一群共事的人認為工作有意義，以致他們明白所做的事，並對其工作作出承擔"

(Drath & Palus)

領導的定義

"領導是個人的才能，它能影響和激勵別人，使他們為機構的效能與成功作出貢獻。"

(House et al)

領導模式

- 團隊領導
發揮團隊力量，為共同目標努力
- 轉化領導
魅力領導 / 願景領導
- 僕人領導
僕人領袖有具有甘願先為他人服務的
感覺，領袖的感覺隨之而來。

校本安排

- 2003年9月以前
- 擔任行政工作及科務工作AM
- 只有少數的APSM
- 2003年9月以後
- 主任(AM)~行政
- 助理學位教師(APSM)~學科

科主任管理各科

- 十科分別由十位APSM擔任科主任
- 更能專注管理本科事務
- 該科能持續發展
- 維持 / 提高學與教的質素
觀課、查閱簿冊...
- 指導成員
- 提出建議

科主任領導該組組員

- 領導成員朝着學校的發展方向完成目標
- 發展本科
- 發掘具潛質的組員委以任務
- 培訓

學校、科組的溝通

- 未安排參與行政會議
- 課程發展主任召開會議
- 校長召開助理學位教師會議
- 非正式會議

學校、科組的溝通

- 獲取校方信息
- 報告工作概況
- 向校方提意見
- 科與科的聯繫

校方的行政支援

- 設支援主任
- 鼓勵校外培訓
- 賦權
教學自主 / 課程發展 / 資源運用 / 決策
- 清晰的科組架構

校方的行政支援

- 安排科組長
分擔科務 / 培訓接班人
- 非班主任
- 調節上課節數
- 不斷反思制度~雙科主任制?!

分享

由教師擢升為數學科主任的心路歷程

張惠芳老師

個人的背景

- 由 2001年9月開始成為小學助理學位教師(APSM)
- 由 2003年9月開始擔任數學科主任的工作
- 約有10年教學經驗
- 大學主修數學

科組的情況

- 科組成員包括一位科主任及三位科組長
- 一位科組長也是一位小學助理學位教師(APSM)
- 一位科組長是一位資深的老師
- 一位科組長是一位合約的老師

其他數學科老師

- 一位副校長
- 三位主任
- 一位助理小學學位教師
- 三位常額教師

合共有12位數學科教師

作為數學科科主任的困難

- 個人教學經驗淺
- 個人不夠成熟
- 行政經驗不足

如何強化科組的領導

- 校方的信任
- 校方的賦權
- 轉化領導的理念

科組建立及同工合作的重要性

- 基本日常要處理的事務
- 課程、教育改革的壓力
- 個人和時間的限制

提問

總結

- 教學工作是學校的主要任務
- 科務工作須更專注
- 學校要讓科主任專業起來
- 讓科主任成為領導
- 具優秀素質領導能把學校發展成高效能的學校

總結

"中層人員需要學習領導的理念、知識和技巧，再加以練習和反思，才能有效提升個人自己的領導才能。"

(余煊)



校本教師培訓的經驗

胡少偉

香港初等教育研究學會
「優化小學的學校行政」計劃
分享會
校本教師培訓的經驗

胡少偉博士
12-12-2009

校本培訓的發展

- 爲了推動香港教師專業的發展，師訓及師資諮詢委員會於二零零三年發表了《學習的專業 專業的學習》文件，爲本港教師專業能力提供理念架構，並明確指出校長應確保教師的專業需要和學校的發展需要互相配合；這進一步推動本港學校的校本教師培訓。

- 在翻查校本教師培訓的文獻時，筆者發覺本港有關校本教師培訓的文章不多；而根據筆者所知，香港有不少跨校校本教師培訓的計劃，當中香港教育學院近年大力推動的教學啓導計劃，是透過教師教育培訓機構與學校專業力量的結合，通過以校本培訓及集中培訓的模式去支援學校發展課堂研究，以推動學校專業社群的建立。

- 根據黃冬柏(2004)在香港教師中心傳真的文章指出：教師專業發展的概念最早是在引入學校管理新措施時爲人所認識，上世紀九十年代初教育署提供了三天額外培訓假期，供學校進行教師培訓；到了教統會五號報告書發表時，教師專業發展更成爲其中一個主題。

- 其後香港政府推行的校本管理、策略性規劃、資訊科技教育和課程改革等教育政策，都依賴在職教師的培訓去解決學校所面對的改革要求；而隨著更多教育政策的校本化，校本教師培訓亦相應地由單一模式：嘉賓講座，逐步發展成爲多元化及立體化的規劃。

- 零四年香港教師中心問卷調查，三千多位中小學教師回應校本培訓模式中首四分分別是：
 - 邀請校外人士主持專題講座所佔百分比最多，是89.2%
 - 其次爲安排校內教師報告或分享從校外研討會/課程所得的知識和體驗，佔百分比是71.2%
 - 安排教師到本港學校參觀、考察、交流所佔百分比是42.1%
 - 安排教師到內地參觀、考察、交流則只佔百分比是24.1%。

- 「師訓會研究2005」及「師訓會研究2007」同時反映，雖然教師認為校外舉辦的持續專業發展活動有助於他們認識新的教育思維和措施，但在過去數年間，校本持續專業發展也愈來愈受到重視，因為校本的專業發展活動能針對個別學校特定的發展優次及學生的學習需要。

(師訓及師資諮詢委員會，2009)

- 以學校為本位的專業發展可以凝聚校內教師，就學校共同關注的議題，一起探討應對的方法，這有助於營造整體的學習文化。
- 師訓會認為學校是教師持續專業發展的重要基地，故此必須強調校本持續專業發展的重要性。

內地校本教師培訓的發展

- 20世紀90年代，西方國家中小學教師在職培訓回到校園所形成的校本培訓概念，即美國的「學校本位」及歐美的校本在職教育的做法和經驗為我們所借鑒，正順應了我國中小學教師繼續教育的宗旨：一切為了教師的發展，培訓在學校中，基於學校的教師，因而形成了中小學教師繼續教育主要在學校的組織下，立足於本校、本職、本崗的校本培訓定位。

- 經濟全球化伴隨信息時代的到來，一方面是知識更新加快，打破了教師專業知識一次性學習的格局，教師職員特色社會因素不可能為每一個教師創造均等外出進修的機率和頻繁集中培訓的機會，因而校內培訓不愧為最經濟、最實惠、最有效的學習方式。

(劉堤仿，2004，頁235-236)

- 在內地，蔡奕生 (2004) 指出：校本課程的蓬勃興起，是校本培訓實踐模式產生的最直接原因之一，越來越多內地學者關心和研究校本培訓的推行，正如張祖春 (2004) 指出：校本培訓有下列四點優勢：緩解工學矛盾、避免培訓脫節、減少培訓成本及促進學生和教師共同發展。

- 校本培訓分成四類：
 - 接受學習方式為主的學習與培訓，包括：講座、觀摩教學、案例教學和讀書活動。
 - 指導參與學習方式為主的學習與培訓，包括微格培訓、參與式培訓、參與式模仿、非指導性教學、教學診斷及師帶「徒」活動。
 - 探究學習方式為主的學習與培訓，包括合作探究類型和個體探究類型。
 - 課題研究學習方式為主的學習與培訓，包括：教育行動研究、科研體會交流與課題成果交流。

(姜平，2004，頁89)

- 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)

- 何華偉 (2004) 亦指出：校本培訓改變了以往以學科知識為基點的教師培訓模式，突出了「怎樣教」的實踐技能，關注教師在工作中遇到的典型案例或教學過程中出現的問題，能在動機上滿足不同教師的需要，使教師的專業化走上由外控發展到內控發展的道路。

「優化小學的學校行政」計劃第一期 校本培訓

學校	培訓日期	培訓主題
中華基督教會基 慧小學	25-06-2009上午	校本情境分析
	03-09-2009下午	校園文化與減壓
天主教伍華小學	23-10-2009上午	照顧個別差異的 學與教
	23-10-2009下午	組織學習與教師 成長
胡素貞博士紀念 學校上午校	10-07-2009上午	外評與三年發展 計劃
	02-10-2009上午	觀課與回饋跟進

「優化小學的學校行政」計劃第一期 校本培訓

學校	培訓日期	培訓主題
香港普通話研習社 科技創意小學	26-08-2009下午	團隊領導
	04-09-2009下午	教師專業成長
道教青松小學	16-10-2009上午	教師減壓、從外評要 求談學校行政檢視
	16-10-2009下午	校園文化
佛教榮茵學校	17-07-2009上午	本年度關注事項的成 就與反思
	28-08-2009上午	學與教的反思：自 學、照顧差異、提問 與回饋

「優化小學的學校行政」計劃第一期 校本培訓

學校	培訓日期	培訓主題
聖公會何澤芸小學	29-06-2009上午	校園文化
	28-06-2009上午	教師壓力與減壓
閩僑小學	07-07-2009上午	情境分析及三年發 展計劃
	07-07-2009下午	團隊領導與教師專 業發展
國民學校	06-07-2009下午	團隊領導
	08-07-2009下午	教師專業發展

「優化小學的學校行政」計劃第一期 校本培訓之學員回饋

- 老師以小組形式商討和檢視學校現況的優勢和劣勢，並進行分組匯報，讓校方或負責擬定三年發展計劃的同事能有所參考，而集思廣益的方法有助學校發展。
- 這次培訓能讓所有老師參與討論計劃書的內容，而過程中有反思的作用。
- 外評時應注意的地方；提醒寫新的三年計劃要relate上周期的evaluation。

- 因應校情結合理論為老師提供反思的空間。
- 讓我們反思我們學校的文化及哪些可保留或加強。
- 提醒了我在家長教育中，不要忽略那些未能到校參與的家長。

- 釐定領導者的角色，更掌握對team的理解。
- 合作在「團隊領導」是重要，而人際關係最重要。
- “Do the right things” VS “Do the things right”

校本培訓的反思

- 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)

- 周健秋（2006）指出：校本培訓為教師的學習交流研討提供了思維互動的平台，在新理念下轉變觀念和教學行為互促互動，在互動中獲得新的感受，從而發揮教師的主動性；分享成功的經驗和獨特的體會，又使教師儲存了自己的教學能量，提高了專業素質。而為了進一步開拓教師的專業視野。

- 孔慶(2006)指出：構建一個讓教師能有效地進行相互溝通和合作的開放學習氣氛，對於教師合作文化的建設是至關重要的；這種合作學習的文化能使教師突破孤單的教學環境與同儕一起發展專業。最有效令教師在課改中提高專業校本的培訓方法，就是在校內提供共同備課和同儕觀課等專業交流的平台。

師訓會2009年的建議

- 學校應盡量安排任教同一科目或級別、或屬同一行政組別的教師共同參與持續專業發展活動，透過組織架構，為教師進行協作學習提供方便；及
- 更多利用同儕觀課來推動教師彼此學習、反思求進。學校在推廣同儕觀課時，應考慮教師是否已準備就緒，並應釐定適當的推行步伐。

- 李崇德提出了「教師教學監控能力」的概念，強調教師的教育工作，多一分反思與監控，就多一分提高，在教學過程不同階段的表現形式的不同，教學監控主要分為對課前的計劃與準備、課堂的反饋與評價、課堂的調控與調節、課後的反省。
- 如何提高教師的教學監控能力？建立說課、聽課和評課制度，是提高教師教學監控能力的有效方法。

(周勇、趙憲宇主編，2006，頁17)

- 要強調教師之間的專業切磋、協商、交流和合作，分享經驗，互相學習，彼此支持，共同成長。要防止和克服教師各自為戰和孤立無援的現象，倡導科學精神，營造求真務實、科學嚴謹的教研氣氛，提高教學研究的質量和水平。

(陳鵬飛，2005，頁134-135)

- 教師對教育的各種看法、各種主張，教師所接受的各種理論和學說，只有在與實踐的結合中，特別是在實踐的反思中才能轉化為自己的思想。離開了與實踐的結合，最多只能說我們掌握了教育學知識，而不能說它已經轉化為我們的思想，上升成了一種智慧。

(刁培萼、吳也顯，2005，頁14)

- 儘管教師對教育理論缺乏興趣，但他們對自己的經驗與個人實踐知識是非常眷念的。每一位用心去「教」的教師都有豐富的個人實踐知識，他們習以為常地運用這些個人實踐知識成功地解決了一個個的教育困境和問題。
- 通過有效反思，可以使教師的緘默性個人實踐知識顯性化，使經驗型教師從他們的那種「反應的」而非「反思的」、「例行的」而非「自覺的」、「直覺的」而非「理性的」實踐狀態中超越出來，從而打開一條走向教育理論之路，使教師的教育實踐從自發的有效走向了自覺的深刻。

(易凌雲，2007，頁16)

參考文獻

- Brookfield, S.D. 著，張偉譯(2002)：《批判反思型教師ABC》，北京，中國輕工業出版社。
- 鍾祖榮主編(2002)：《現代教師學導論：教師專業發展指導》，北京，中央廣播電視大學出版社。
- 刁培萼、吳也顯(2005)：《智慧型教師素質探索》，北京，教育科學出版社。
- 師訓與師資諮詢委員會(2003)：《學習的專業，專業的學習》，頁12,36-37，香港，師訓與師資諮詢委員會。
- 師訓與師資諮詢委員會(2009)：《學習的專業，專業的學習---教師持續專業發展第三份報告》，頁29-30,32，香港，師訓與師資諮詢委員會。
- 黃冬柏(2004)：〈談校本教師培訓的規劃〉，輯於《教師中心傳真》第50期。
- 何華偉(2004)：校本培訓理論述評，《揚州大學學報》8(1)，頁91-93。
- 周健秋(2006)：實施校本培訓提升教師素質，《全球教育展望》，2006年第7期，頁75-77。

- 師訓與師資諮詢委員會(2006)：《學習的專業，專業的學習---教師持續專業發展中期報告》，香港，師訓與師資諮詢委員會。
- 張祖春(主編)(2004)：《校本培訓實施指南》，北京，首都師範大學出版社。
- 蔡奕生(2004)：關於中小學教師繼續教育校本培訓管理的思考，《廣州師訓》(83)，廣州師訓，頁5。
- 易凌雲(2007)：論教師的教育理論意識，《教師教育研究》，19(4)，頁16。
- 教育部師範教育司組織(2003)：《教育專業化的理論與實踐(修訂版)》，北京，人民教育出版社。
- 劉堤仿(2004)：《教師校本培訓學》，杭州，浙江大學出版社。
- 陳鵬飛(2005)：《走向校本教研》，合肥，合肥工作大學出版社。
- 姜平(2004)：《解讀校本：怎樣做校本培訓》，北京，首都師範大學出版社。
- 周勇、趙憲宇主編(2006)：《新課程說課、聽課與評價》，北京，教育科學出版社。

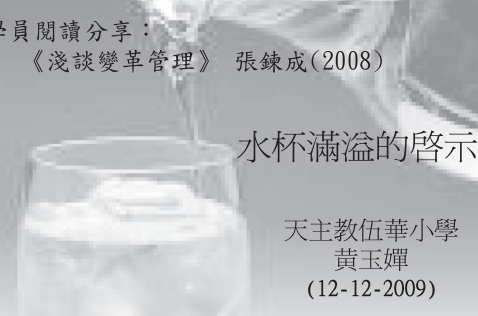
水杯滿溢的啟示

黃玉嬋 (天主教伍華小學)

香港初等教育研究學會
「優化小學的學校行政」計劃第一期
學員閱讀分享：
《淺談變革管理》 張鍊成(2008)


水杯滿溢的啟示

天主教伍華小學
黃玉嬋
(12-12-2009)




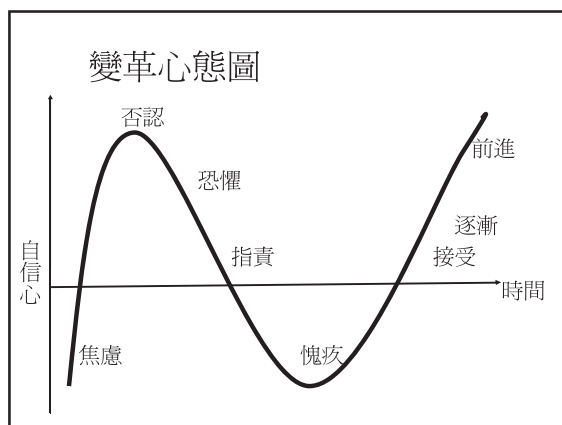
變革=?

Complicated
Horrified
Anxious
Neurotic
Grieving
Exhausted



變革=??

Celebration
Hope
Actualisation
Nourishment
Growth
Enabling

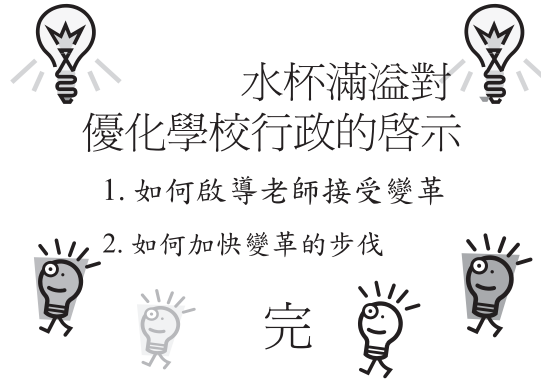
廿一世紀成功的組織管理

- 要管理每一個任務(Task)和整個組織向前運行的流程(Process)關係
- 要營造一個適應型的組織
- 要營造共同分享的價值觀
- 要把工作定為改變的引導者

水杯滿溢對
優化學校行政的啟示

1. 如何啟導老師接受變革
2. 如何加快變革的步伐

完



參與學員的分享

黃鳳鳴 (佛教慈敬學校)

香港初等教育研究學會
「優化小學的學校行政計劃(第二期)」
計劃分享會 - 參與學員分享

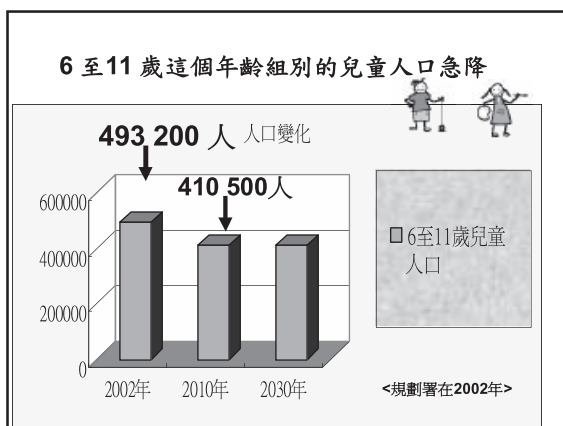
系統課程~ 重整學校架構的功能
校本培訓~ 教師減壓與精簡架構

佛教慈敬學校 (黃鳳鳴)
26-6-2010



同心合力撰寫遷校計劃書
2001-2002

•SH / DH + 5主任 (M+L+W+Y+H)



1969 — 2002 — 2010

- 外在環境 - 縮班 減校
- 內在環境
- 校舍
- 人事衝突
- 學生
- 家長
- 如何分配工作
- 如何協作

各種問題的錯綜複雜關係

衝擊 & 矛盾

中層由6位增至12位



從衝擊 & 矛盾中



**Be Mindful
Be Reflective**

Mirror Test 鏡子檢視(Peter Drucker, 1996)


衝擊(1) – 人事衝突

是發展團隊過程中常見的困難


- 人與人的不同價值觀，有不同的意見，引發互相的競爭，是學校改進的障礙。

解難的秘訣是：

- 處理衝突，只能尋求雙贏方案，而衝突亦有其積極正面的意義(吳金香, 2000)。
- 不要將問題的原因歸咎於任何個人。
- 面對困難是社群中所有成員的責任，要共同謀取解決方案(Lambert, 1998)。
- 利用持續的溝通建立共融文化。



矛盾(2) 領導事務 ≠ 領導



- 中文大學培訓學校教育領導者的課程，指出領導者需在六個主要領導範疇有深入的認識和掌握，包括：
 - 策略方向及政策環境
 - 學與教及課程
 - 教師專業成長
 - 員工及資源管理
 - 質素保證及問責
 - 對外溝通及聯繫。

以上的基本技能，正是 Sergiovanni 在文獻中所指的「割裂式學校管理等種種領導事務……」並不存在通往學校改善的享樂之路。」

啓示就是：
學校的領導不單是技能或技術，更是一種包含道德的藝術。

落實與落差(3) – 對領導的觀感 (事例)

2000年前爭取設立的副校長職位

若根據資助學校則例 (CODE OF AID) 的指引，

職責範圍包括有：

- 一般行政工作
 - 分配及指導主任及教師工
 - 管理書記及工友和協助工友解決工作上的困難
 - 統籌財政管理及計劃
 - 協調校長與教師之間的聯繫
- 教學工作
 - 編排時間表
 - 策劃學校活動，如：開放日、學校畢業禮
 - 與家長聯繫及推動家長教師會工作
 - 安排代課/聘請代課教師
 - 培訓新入職教師
 - 協助實習老師

與其他主任級老師屬同一職級，未能清楚顯示其功能和職責，容易引起行政紊亂的情況；

設立職級後，可明確地界定副校長與主任的層級關係；

符合上述「分層管理、分層督導、分層問責」的理想。

落實與落差(3) – SPSM 的職責 (校本角色)(事例)

2009EDB指引

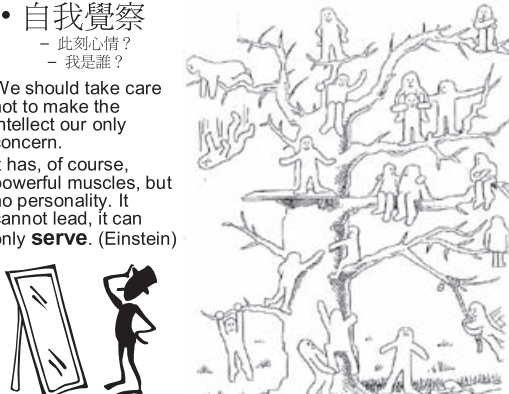
<p>(a) 課程發展與管理，學與教及學生評估</p> <p>(i) 領導小學學位教師(課程發展及各學科主任發展校本課程，以配合學生的需要，促進全人發展及終身學習；</p> <p>(ii) 進行有效的評估工作，並透過專業分享與觀課，提升學與教的質素；</p>	<p>(b) 全校參與的關顧輔導與學生支援(包括融合教育)</p> <p>(i) 領導學校輔導組及輔導教師 / 輔導主任，制定全校參與的關顧輔導政策及工作計劃；</p> <p>(ii) 監察全校參與的融合教育計劃，確保有特殊教育需要的學生獲得適當支援；</p>
<p>(c) 人力資源管理</p> <p>(i) 協調教師持續專業發展活動；指導及監督主任級教師的工作表現，撰寫或加簽考績報告；</p>	<p>(d) 學校管理、評估及發展</p> <p>(i) 協助校長落實學校發展計劃，監察工作進度及每年進行學校自評；</p> <p>(ii) 根據學校自評結果，協助校長促進學校持續發展，藉此在學校建立追求卓越的文化。</p>

KPM 落實與落差(3) – 持份者問卷的信度? 效度?

II. 我對學校專業領導的觀感

	非常同意	同意	中立	不同意	非常不同意	不知道 / 不適用
1. 校長能有效帶領學校持續發展。	○	○	○	○	○	○
1. 校長能有效發揮監察職能。	○	○	○	○	○	○
1. 校長能有效調配資源。	○	○	○	○	○	○
1. 校長能賦權展能，使教師發揮所長。	○	○	○	○	○	○
1. 校長與教師建立和諧關係。	○	○	○	○	○	○
1. 副校長能有效統籌各科組工作。	○	○	○	○	○	○
1. 副校長能有效監察各科組工作。	○	○	○	○	○	○
1. 副校長能促進科組間的協作和溝通。	○	○	○	○	○	○
1. 副校長能有效促進管理層與教師的溝通。	○	○	○	○	○	○
1. 科組主管能有效帶領科組工作。	○	○	○	○	○	○
1. 科組主管能有效檢視科組工作成效。	○	○	○	○	○	○
1. 科組主管能推動教師專業交流及協作。	○	○	○	○	○	○
1. 科組主管與科組教師的工作關係和諧。	○	○	○	○	○	○


- **自我覺察**
 - 此刻心情？
 - 我是誰？
- We should take care not to make the intellect our only concern. It has, of course, powerful muscles, but no personality. It cannot lead, it can only **serve**. (Einstein)



僕人領導 (Spears, 2003)

不是訴諸權力(Power)，而是基於威信(Authority)，建立在人際關係、服務(serve)和犧牲的基礎上： [10種特色]


- 聆聽
- 同理心
- 治癒
- 洞察
- 遊說
- 構想
- 先見
- 管家
- 委身於人的成長
- 建立社群



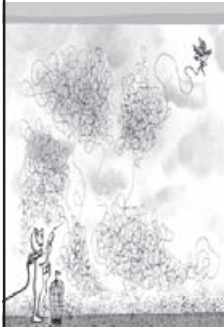
The Leader in You (Dale Carnegie, 1933)

~ 教我們如何培養自己成爲一個領袖 (節錄其中的8項)：

- 開始溝通
- 激勵別人
- 從別人的角度看事物
- 從聆聽中學習
- 承認、稱讚及獎賞
- 處理錯誤、投訴及批評
- 達至平衡
- 創造一個正面的精神態度




要去處理衝突，就需要掌握溝通技巧，以下的啓示語希望有建立人與人之間的溝通關係：



- 1. 在任務的實踐中體現及傳遞領導者的價值，而非用言語及指令。
- 2. 有效的溝通語言中，應蘊含人性、溫暖及一點幽默感。
- 3. 越是对你的工作構成障礙的人，越要和他/她溝通。
- 4. 非語言的溝通(關係)，比語言(內容)的溝通更重要。
- 5. 在開始溝通時，必須確定彼此指涉的是同一件事。

自我增值·與人共享

- **多走** 到外面看世界
 - > 香港以外(模式近似/相異)的學校
 - > 澳門 / 中國 / 台灣 / 新加坡的學校
- **多看** 香港不同特色的學校
 - > 大/中/小型校、村校、主題校
 - > 不同宗教背景
 - > 學習圈 / 分享會
- **多閱** 讀不同文獻



Reference

- 余煊(2008)。《學校的領導與變革：中層人員的挑戰》，中華基督教會香區會教育系列(三)。
- Sergiovanni, T.J.(1992)。Moral leadership: Getting to the heart of school improvement. San Francisco: Jossey-Bass (道德領導：抵及學校改善的核心)
- 譚萬鈞、汪雅量(2005)。《策略方向與政策環境》。擬任校長課程，單元一。香港：香港中文大學香港教育研究所，香港教育領導發展中心。
- 湯才偉(2003)。《中層教師在學校改進過程中的領導和參與》，學校教育改革系列之12，香港：香港中文大學香港教育研究所。

擬寫學校計劃的經歷

黎德貞 (香港普通話研習社科技創意小學)

「優化小學的學校行政」分享會
學員分享

擬寫學校計劃的經歷
香港普通話研習社科技創意小學
黎德貞

2009年12月12日



起步(2001)

- 以學校表現指標之四大範疇為架構
- 參考辦學計劃書與以往任教學校模式



起步(2001)

- 同時擬寫五年發展計劃與週年計劃
- 在做中學學習與修訂計劃
- 多以百分比為成功準則



變化(2003)

- 放棄五年計劃而重訂三年發展計劃
- 週年計劃書從三年發展計劃中產生



變化(2003)

- 配合當年學校變化作適度修訂
- 以學與教為主體
- 科組擬訂供組員通過



確立(2006)

- 根據外評建議擬定發展重點
- 科組以完善發展重點為首要目標

確立(2006)

- 較早擬定報告書及下學年計劃書
- 分工以互相提醒並減低工作壓力
- 堅持前線同工的參與

支持(2009)

-參與計劃

- 發現問題



支持(2009)

-虛心求教

- 重新編寫

- 明燈指點



反思

- 參與教育團體活動，掌握業界最新發展的消息。



反思

- 加強內部溝通，以利資訊流轉。
- 留意教育局的最新方向(例如：電子學習)，早作準備。





參觀後感

參觀浸信會沙田圍呂明才小學後感

吳佳宜

參觀完浸信會沙田圍呂明才小學後，本人發現該校有以下數點十分值得學習：

1. 學校形象鮮明，只取「第一」的計劃推行，以更集中資源去聚焦推展該些「第一」計劃。
2. 能善用外界資源，協助學校發展。
3. 學校領導具承擔，使團隊精神高昂可嘉，達至全校（包括學生、家長及教師）均願意為學校願景努力及付出。
4. 能避免內耗及工作重疊，讓教師能騰出更多空間為學校增值。
5. 能取捨計畫執行及清晰定立學校發展的優次。

從以上五項優點，本人認為第四及第五點最能使本人得到啟發，因為學校的管理層最難做到的往往就是避免內耗及取捨計畫執行，常常只會作捆綁式的「集團問責」及採取只「取」不「捨」的態度，所以本人對於沙田圍呂明才小學的管理層實在相當欽佩，亦希望日後我校亦能逐漸調整及修正以上兩點的迷思，讓校務更蒸蒸日上。



參觀中華基督教會基灣小學感後

梁卓賢

因本人是新晉升之副校長，也是學校第二位副校長，故本人今次參觀，最期望看看其他學校，兩位副校長如何分工及配合，和當中的「相處之道」。雖覺得基灣小學兩位副校長的「分工」方式不全是符合了教育局為SPSM職責所訂定的四大關注項目，然而，能就第二位副校長之所長（即本來專責於訓導工作）而作兩位副校長的分工界線，亦是一個可取的辦法，相信日後各自能收事半功倍之效。

本人向來（即使是未獲晉升之前）覺得副校長之工作實不易為，集兩位副校長之力，才足以應付日常校務上的大小事情。而有幸見到基灣小學校長對兩位副校長的支持和信任，亦回想自己學校的校長亦對本人非常信賴，深感能在此上下溝通無間的環境下工作，方能工作愉快，增進效率，最終令學生受益。

最後值得一提，是基灣小學「麻雀雖小」（只比起眾多「千禧小學」而言；其實她比本校此等屋邨小學已大得多了），但「應有盡有」，極欣賞該校能善用「新翼」的空間，去創設不同的特別室（電腦室的寬敞尤其令本人羨慕），有利教學，發揮了「擴建」的最大意義。



參觀大埔舊墟公立學校（寶湖道）後感

梁偉文

校舍內教學設備齊全，能照顧學生的需要。學校的行政架構完善且有系統，能按實際需要作出分工，讓各人能各司其職，發揮效能。

除主任外，各中層人員皆為副主任，職責分明，有助同事之間的合作，以提昇學校的整體效能。有助其他學校在分配中層人員的工作及職責時作為參考。



參觀聖公會油塘基顯小學後感

梁振業

參觀過聖公會油塘基顯小學之後，我對管理和組織的概念，有更深一層的認識。基顯小學隨著學校的擴展，新入職老師及學生的人數不斷增加，學校的管理層面對校內人數突然增加的問題，就改動了中層架構以作出對應。

基顯小學在管理方面，他們用了「治眾如治寡」的智慧去處理這個突變的環境。《孫子兵法·勢篇》曰：「治眾如治寡，分數是也」，意思是在一個機構裏，如果有一個良好組織及架構，人數眾多也可以當作人數稀少般作有效管理。明顯地，基顯小學將他們的架構組織不斷更新改良，最後，設計了一套適合學校的架構和系統，將學校的行政處理得井井有條。

此外，基顯小學對界定團隊及組織的目標亦非常明確，不但將學校的形勢分析得非常透徹，而且學校領導層更懂得對老師運用「保存」的概念，學校「保存」了老師的精力、幹勁，更將老師的工作界定得非常清晰，老師的支援又充足，因此，學校可以成功地造就了一個富有活力的工作團隊。



參觀保良局何壽南小學後感

譚慧珍

位於新蒲崗的保良局何壽南小學給我們一種印象是穿上了時款新衣的一所學校。第一眼看見它是很熟悉的官校課室外牆，但是簇新的鋼閘，鑲上落地玻璃的鋼門讓人感覺這是一所很貼近時代的學府，有很高的透明度。內裏的格局是固有官校格式，樓梯分左右兩邊上落，中間是一道扶手，每層樓的洗手間都在相同的位置。

在甘艷梅校長的帶領和一眾同事的積極配合下，上下同工都很用心地籌劃學校的三年計劃，周年計劃以至各科組的計劃亦是周詳的三年工作，很值得我們這些來訪的學校參考。

由於進行了改善工程，令這所二十四班的傳統校舍亦增加了不少空間，最吸引本人的地方是校園電視台、實時遠程教室、閱覽室和演講室。從這些設施可見，學校努力地爭取資源，充實教學活動和美化校園，令人感到置身一個很舒適的地方。學校不單盡用校舍內的空間，亦利用校園的每一角落。除了校園內遍植花草，在大閘旁建設了太陽能溫室。總括而言，這所學校真是應有盡有，不失是與時並進地提供最貼近時代的教育。從這些設備，我可想像到甘校長有一隊很勤奮的團隊。從申請、建設、使用、跟進，在在都不會單是甘校長一個人的事，而是團隊內各人在課堂教學以外所付出的時間與心力。我深信這是全校上下均向著同一願景所踏出的步子，所創設的成果，這是一所優質的學校。



參觀聖公會德田李兆強小學後感

綜合參觀學員

這次參觀實在令我獲益良多，特別欣賞呂校長及各主任坦誠的分享。很欣賞他們別出心裁的SimCity活動。此活動不但幫助學生提升他們的英語水平，增添他們的自信心，更加強了學生對學校的歸屬感。此活動不但對學生有正面的影響，亦凝聚了教師的力量及向心力。

聖公會德田李兆強小學是一所優質的學校，以下幾點值得分享：

1. 為了培養學生良好品格，聖公會德田李兆強小學讓學生多承擔學校的工作，其中學校便有百多位學生擔任風紀工作。
2. 學校的教育目標重點提升學生學術水平，故此在定立學校工作是以此為優先次序。學校透過良好的內部溝通與同工建立共識，以達到學校的教育目標。
3. 學校每年都有不同的目標，學校同工聚焦地就學校關注事項發展工作，以有效地推動學校發展。

(註:多位提交後感學員皆不同意具名發表後感，故由編委成員綜合整理。)



閱讀心得

課題：「重整學校架構的功能」的閱讀資料：學習型學校管理實踐

連淑娟

隨著教育改革、課程改革，傳統的教學模式已不合時宜；一些自以為優勢學校如只是按兵不動，最終會衰落。學校需創新、改革，追上教改、課改的步伐，才能保持優勢。

建構學習型組織是學校的更新再造的契機，才能使學校與時並進、持續成長。學校需要成為「學習型組織」才能裝備學生面對二十一世紀知識型社會的挑戰及競爭劇烈的世界。學校要成為一所有效能的學校，校長擔當的角色十分重要。校長作為學校的領導，宜與一群高中層改變領導方式，以尊重、溝通、協調、匯集成員的意見，鼓勵同工接納不同意見。全體同工宜以彼得·聖吉的五項修煉深入探討，體會學習型組織之精要。彼得·聖吉提出的五項修煉：人應是能有系統思考的、不斷自我超越、不斷改善心智模式的、積極參與組織學習的、能在共同願景下努力發展的。

在發揮教師積極性而言，校長須具教育抱負、以身作則、樹立榜樣，經常反思自己的工作，要讓校內全體員工清楚學校的目標、教學理念及信念。作為學校領導層，需滿足同工的需要，激勵教師，關愛滿校園。大家如能在關愛、互信的氛圍下，必能達至共同願景。在團隊工作中，同工應互相勉勵“三不三多”：不抱怨、不批評、不指責、多讚美、多表揚、多激勵。觀乎學校全體同工能以此為標，加上講求團隊協作、個人思考和合作關係，想必能共同建立學校發展目標，建立一所學習型學校，發揮團隊精神，促進彼此專業成長。

**課題：「中層人員的角色與成長」的閱讀資料：
小學中層人員在教育變革中的專業發展需要**

張錦欣

近年香港小學教育急促地發展，當中包括課程改革的落實、外評視學的推行與及人口出生率下降而致學校縮班的壓力，大部份小學都是處於急劇的變革中。在教育變革的情況下，校長帶領中層老師按校本需要而訂定策略的優次。

從基層教師進入學校的管理階層，在學校的角色處於決策層及基層教師之間，以往的師資培訓未能足以準備擔負領導的角色，故此中層人員有需要進行持續專業發展，提升其管理技巧及領導能力。

很多學者指出，組織或機構的體制轉型中，最深層的變革是要達至人的改變或人的價值觀的改變，制度的變革若缺乏了人的變革是不能持久的。教師是教育改革的關鍵人物，任何教育改革最終都要依靠教師才能得以施行。

從閱讀有關資料，使我領悟到一個有效能的團隊，是有清晰的使命和共同的目標，著重成員之間的溝通，各盡所長。此外，此系統課程給予我反思的機會，重申學校中層人員的定義和角色，「一位領導者主動做合宜的事(who do the right things)及嘗試影響別人(influencing, leading)。在你成為領袖之前，你的成功在於你能夠發展自己；但是在你成為領袖之後，你的成功在於你能夠發展別人。」我期望日後都能把以上的技巧應用到日常的工作上，協助學校成為一個高效能的團隊，使學校在變革中繼續發展。

課題：「重整學校架構的功能」的閱讀資料:學習型學校管理實踐

梁振業

閱讀《學習型學校建設的實踐研究》後，我開始思考一所學校需要重整架構的原因：是組織氣氛冷漠，缺乏共同願景？是專業理念模糊，團隊精神不足？是團隊機制鬆散，員工勞逸不均？是學校的制度過於僵化？還是學校市場化，學校的效能不高呢？如果出現這些問題，學校適宜將行政架構重新整理。

我認為學校管架構功能重整，目標是提昇管理的效能，增加管理的績效。在組織架構上進行變革，要因應內在和外在的環境而進行組織規劃。透過組織結構改變，整個行政的流程也會改變。學校運作的方式改變，學校的文化也會改變，學校的效能也會提昇。

再細心思考重整架構成功的因素，該是在進行架構重整前，有一個周詳的計劃，而計劃本身亦要得到上級的支持。當推行架構重整時，須要兼顧滿足老師的基本需求及他們在工作上自我實現的滿足感。形成共識後，架構重整可發揮具大的威力，它會促使學校的團隊共同努力，實現學校的願景。

文本中提及「尊重個人願景(目標)，引導個人願景(目標)，使個人願景(目標)逐漸靠近組織願景(目標)，並與之融合，形成組織的共同願景。」這一個觀點，我非常同意。作為中層管理人員，我同樣盼望可以了解各同事工作上的願景，從而磨合眾人的想法，實踐學校的願景。

學習反思

建立學習型組織——課程領導的反思

江佩玲

本校為北區一所聲譽良好的小學，收生理想，大部分老師都具良好教學資歷；惟老師對課改仍處之泰然，危機意識不足。2006年本人接任課程發展職務，以下是我從四方面規劃和部署課程變革理念。

1. 要從變動教學策略入手，引發成功點

能促進學生的學習成效是最有力的實證，以落實課程改革，要一改傳統學習模式，我先從提升互動中學習開始，本校以異質分組之模式，推行『合作學習』。07年度開始已將「合作學習法」定為未來數年課程發展重點，08年度已在合習學習常規方面奠下基礎，08年中期，部份教師已開始於課堂內引用有關方法，並於共同備課時策略性引入校本十三種合作學習之模式以改善教學效能。全校已舉行多個工作坊，加強教師專業能力和素養，藉以提高教學成效及學生之學業水平。與此同時，亦致力加強學生之情意及社交技巧培訓，以配合相關之學習模式。近年，喜見大部分老師喜見學生學習有改進，並有一定成效。

2. 發展科本特色，加強專業交流

我們透過成立科研策略，各科銳意發展其科本特色，如：中英文科聚焦讀寫結合；近年，中文科更以單元理念築建語文能力，數學科以『解難』為發展之路向；常識科則以批判性思考為發展之關注點。經四年大力推動，奠定四大主科發展藍本，備課效能及觀課持續提升。雖然部分備課會成效因人力資源組合有迥異，但借助外力引動變革也是有效的方法，讓教師能在專業協作下有信心地開始工作。

3. 為跨科組協作創造空間，邁向專業，建立校本課程

本校透過跨科專題研習及主題學習兩大支柱，讓學生在不同學習領域中發展溝通力、創造力及批判性思維能力。透過跨學科專題研習，貫串其他課程改革之關鍵項目：包括『運用資訊科技能力』、『從閱讀中學習』及培養學生『德育及公民』意識。以跨科專題研習及主題教學進行課程統整，建立適切之校本課程，提升教學專業並反思能力，持續自我完善，共建學習型組織。高年級專題研習以問題為本，配合新高中課程發展為學生長遠學習作好銜接和準備。



4. **強化專業發展，推展示範角色**

學校每年於同儕觀課及校長觀課後，將部分表現較佳之課堂公開作示範，讓同工思考及評論優劣，促進專業成長及專業交流。本校更致力推動公開課，讓本區同工一起成長，校長更邀請內地同工到校觀課，務求帶動“學與教”範式轉移，促進教學效能提升。

總結而言，本人多年發展課程的經驗，“人”和“資源分配”乃成就課程變革的重要因素，各方配合及有效能團隊方能成就變革。

學科領導——科主任的反思

朱慕賢

踏入科主任工作第二年，透過參閱職權相關的文件和參與不同的工種，個人對職權有進一步認識，未來發展方向亦見清晰，並相信建立教師共同合作的文化是落實科務發展的一個關鍵。

過去，科主任大多專注事務性工作，對於領導和發展校本課程動力不大。我認為科本發展單靠參與一些校外課程計劃和硬性參照友校的課程發展，不但令教師疲於奔命，教師間難以建立共同信念，課程亦欠缺活力和校本特色。更甚是，部份老師或學科領導成員只在期待他人，如課程發展主任的領導，彼此角色和責任未釐清，難免產生許多矛盾和誤解，這對課程發展是百害而無一利。以下是我近年開展學科領導的策略和反思：

1. 積極反思，自我審視

參考Whiteside對課程統籌員擬備的問卷中，部份對科主任是積極的提醒，如透過檢視自己的角色，擬定發展項目，幫助制定行動的優次。

以下自我檢視題目，對我有很大的啟發：

- 科主任的職權，我有清晰的概念嗎？
- 校本課程發展方向，我能掌握到當中的精要嗎？
- 我們這科過去已有的優勢是甚麼？缺失是甚麼？
- 我用甚麼準則界定本科發展的主要優次？
- 要在負責的科本教學上發揮一定的影響力，我本身要具備甚麼知識？溝通技巧？
- 我如何主動與教師一起工作，讓他們熟悉新推的課程呢？
- 要解決以上的問題，我要具備哪些知識和能力？哪些人可作我的諮詢者和同路人？

當我分析自己所處的情勢、了解自身和客觀條件後，問題便逐步清晰，並漸漸調較和解決。

2. 分析同工的固有文化，角色調較

人方面，我想如果教師沒感到已有做法不妥，又有誰願意付上心力和時間去改革呢？加上教師過去依賴心態，要怎樣讓老師明白過去的優缺點，繼而發現有改革的需要。於是，我把科主任過去較事務性工作的重點轉移到質量上的討論和肯定，把支配的形象轉為支援、協助、商討和彼此學習的角色。雖是彼此學習，但背後總有些領導的理念支持著我，好讓我在決策時提出關鍵性的意見和決定。我是激發下屬而不是支配他們。

3. 善用困難製造契機

適逢本年度推展「元認知」寫作計劃，本人便先參閱相關文獻，思考此概念的意義和精神。與此同時，個人亦作多方反思，如哪些需要科研同工掌握的共同信念？不同級別會遇到哪些困難？哪些人參與討論能對計劃推展得有效？於是，在跟本科顧問和科研的多次交流下，我便制備了一份政策文件，作為計劃、組織和管理的指引，以便與同工一起工作。過程中會遇上許多困難和問題，但學生們的學習表現往往是催化劑，令同工們在看見計劃的成效同時，亦逐步認同此計劃的意義。我們透過多次科研會的交流 and 修訂，一步步建立共同信念，互補不足，互相學習，令計劃得以順利開展。此外，我們也給予老師足夠的自主權，透過單元設計，令他們對教材教法有更具體的擁有感和成功感。

4. 知識、信念和實踐的關係

我相信形成共同合作的教師文化以推動課程發展很重要，教師間對學習的性質、教學方法及校本課程發展的方向等，要有較相近的共識，才能產生一種共力，有利共同面對及解決困難。同時，科主任亦要考慮教師是否具備足夠知識把課程落實到課堂，故需在過程中了解教師的個別性，適時提出不同的支援或提醒，幫助教師專業成長。這個由知識到實踐的過程，都需要信念作強力的維繫。

5. 持續溝通建立共融文化

我認為有效的溝通除了技巧外，語言也是非常重要，表達的用詞需具備人性、溫暖，甚至帶點幽默感也是可以的。未來，我將發展普教中的課程和優化已有課程，期望保持專業範疇的閱讀，勇於分享和接納，能建立教師的共融文化。

鳴謝

本計劃得到以下人士、機構及學校的支持，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

鳴謝：

教育局李沙崙首席助理秘書長（專業發展及培訓）

擔任計劃第二期系統課程主禮嘉賓

香港教育學院李子建副校長（學術）

為本書作序



感謝以下人士擔任系統課程、校本培訓導師及分享會的主講：

王雲珠校長（聖公會何澤芸小學）

江佩玲副校長（五旬節于良發小學）

余煊博士（香港教育學院教育政策與領導學系）

呂麗青校長（聖公會德田李兆強小學）

李小娟主任（五旬節于良發小學）

李少鶴校長（聖公會油塘基顯小學）

李煥蓮副校長（聖公會油塘基顯小學）

李錦昌博士（香港公開大學工商專業傳播中心）

杜家慶校長（佛教榮茵學校）

辛列有校長（中華基督教會基慧小學）

林美霞副校長（聖公會何澤芸小學）

胡少偉博士（香港教育學院教育國際教育與終身學習學系）

胡鳳群校長（李志達紀念學校）

徐國棟博士（香港教育學院課程與教學學系）

張月茜行政主任（香港中文大學教育學院大學與學校夥伴協作中心）

張惠芳主任（聖公會何澤芸小學）

曹潔芬主任（香港教育學院賽馬會小學）



港初等教育研究學會
香港教師中心
優化小學的學校行政



- 梁紀昌校長 (鮮魚行學校)
梁慧盈副校長 (救世軍田家炳學校)
莊素妹副校長 (宣道會陳元喜小學)
陳美英校長 (五旬節于良發小學)
陳惠玲副校長 (天水圍官立學校)
陳滿林副校長 (佛教榮茵學校)
馮文正先生 (中小學校校董)
黃玉嬋副校長 (天主教伍華小學)
黃鳳鳴副校長 (佛教慈敬學校)
楊潤玲校長 (宣道會陳元喜小學)
趙玉萍副校長 (聖公會德田李兆強小學)
黎德貞副校長 (香港普通話研習社科技創意小學)

* 排名按姓氏筆劃序

感謝以下學校協助接待參觀：

大埔舊墟公立學校 (寶湖道)

中華基督教會基灣小學

保良局何壽南小學

浸信會沙田圍呂明才小學

聖公會油塘基顯小學

聖公會德田李兆強小學

* 排名按學校筆劃序



編後語

由初研主辦、優質教育基金贊助的「優化小學的學校行政」計劃進行了十八個月，終於順利完成。筆者在整理這本專集的歷程中，發現了有一批專業和努力的教育同工，樂於持續學習去推動香港小學教育的發展。

此計劃共有17間小學參與，每所學校都付出了不少，參加的同工更是不辭勞苦：要在忙碌過後的周六下午參加系統課程、要到友校進行參觀、要撰寫學習反思，有的同工更加要為在分享會上發言而作準備……而為了使每次的校本培訓更加切合校情，籌委會會在培訓前到校與負責同工進行訪談，而這些在校內身兼重任的同工也在繁忙的工作中抽空分享。同工們為了提升自己專業和優化學校行政而付出了時間和精力，實屬不易，精神可嘉！

計劃共分兩期進行，每次報名都十分踴躍，有見及此，籌委會亦將計劃服務的學校間數由原定的12間增至17間；而各參與學校都承諾在計劃完成後向籌委會提交計劃報告。雖然各校同工能根據校情而撰寫報告，但因版面所限，編委會對一些學校報告進行了刪減，只刊印出各校校本報告的部份內容，為此望各參與學校相關同工多多包涵。

按計劃原意，學員只能參加一次友校參觀，但也有的學員為了多向友校學習，參與了兩次友校參觀，對比不同學校的特色，然後將所學嘗試在自己學校推行；其中的成效從學員們的友校參觀後感可見一斑。這些參觀後感，加上閱讀心得和學習反思，見證了參與計劃同工的得著和成長；過程中，籌委會收到不少學習分享是高質素的體會，但由於部分學員未有同意刊登。再者，因專集版面有限，只能節選部份同工的分享給大家參考，希望讀者能在字裏行間領悟同工的學習心得。

與此同時，籌委會亦曾安排7間學校進行友校參觀，各校在接待同工時無私地提供了不少寶貴的經驗，也因專集頁數太多而未能將其一一羅列，實乃有點可惜。最後，筆者要向所有參與此計劃的學校和同工作致敬：十分敬佩他們的敬業和學習精神。此外，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。

主編：胡少偉
二零一零年九月



「優化小學的學校行政」計劃

籌委會名單

召集人：辛列有

中華基督教會協和小學下午校校長

副召集人：李少鶴

聖公會油塘基顯學校校長

胡少偉

香港教育學院 國際教育及終身學習學系助理教授

籌委成員：

王雲珠

聖公會何澤芸小學校長

甘艷梅

保良局何壽南小學校長

余 煊

香港教育學院 教育政策與領導學系副教授

呂麗青

聖公會德田李兆強小學校長

莊聖謙

佛教慈敬學校校長

馮文正

中小學校董

黃仲基

退休校長

蔡 昌

香港教育學院幼兒教育學系助理教授

劉美群

退休校長

胡少偉博士收

香港初等教育研究學會
《優化小學的學校行政計劃專集》
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。					
篇章內容的評價	參考價值				
1. 系統學習					
2. 參與學校計劃報告					
3. 分享會					
4. 學習分享					

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2010年10月30日前傳真給：胡少偉博士（29488877）。

香港初等教育研究學會
《優化小學的學校行政計劃專集》編委會
致意



出版：香港初等教育研究學會 (www.hkpera.org)
承印：高域廣告有限公司
版次：2010年9月香港初版
國際書號：978-988-99566-2-2

