卓越教育行政

心得彙編

目錄

主席的話 P.4
題辭 P.6

一、卓越領導

做個精明的教育行政人員 陳曾建樂 P.16
求新 求變 求進步 盧巧藍 P.20
僕人領導 郭超群 P.23
成功的鑰匙 李小娟 P.26
學習愛．愛學習 黃偉東 P.30

二、學校管理

建立校本管理及學校發展 梁淑儀 P.33
學校對社會責任的承擔 林碧珠 P.36
一所好學校 從良好工作氛圍開始 孔偉成 P.40
教育管理新思維 傳統與創新雙結合 徐區懿華 P.43
香港校本管理政策之檢討及建議 余 煊 P.48

三、學校特色

創新教育 教育創新 杜莊莎妮 P.58
不一樣的學習之旅：全校英語音樂劇 張翠儀 P.63
在小學創建辯論文化 洪細君 P.66
發揮創意，打破學英語的沈悶框框 陳美儀 P.69
特色學校文化創建 朱偉林 P.73

四、專業學習

具效能的學校：卓越的中層領導 林日豐 P.78
因勢利導：借小班推人本 鄭麗娟 P.81
建立智慧學校與創新教學 李嘉濤 P.84
行政領導由引發團隊意識開始 程衛權 P.87
教師專業持續發展 賀國強 P.91

五、學生為本

孩子幸福快樂始於家校教育 李少鶴 陶均雄 P.96
以正向心理學改變學校 朱國強 P.104
愉快校園 學藝俱全 吳永雄 P.108
不忘初心 方得始終 馮禮遜 P.112
盡其在我「愛」育幼苗 黃安媚 P.115

編後語：教育行政人員要懂説故事 胡少偉 P.121
應屆執委會成員 胡少偉 P.123
歷屆卓越教育行政獎勵計劃剪影 胡少偉 P.124
第四屆卓越教育行政人員獎勵計劃 胡少偉 P.125

主席的話

學校領導和管理是一項極富挑戰的工程，從建構願景到凝聚共識、從制定目標到策略規劃、從發展人才到組織再造、從管理教學到策略聯盟、從績效控制到創新經營，範圍廣泛，但極為重要。為了向香港教育界推廣卓越教育行政的重要性，以及推動香港教育行政的發展，本學會一直善用不同的機會來接觸優秀的教育行政人員，亦經常透過講座、報章等媒介作出分享。

為了發掘、鼓勵和分享優秀的教育行政經驗，本學會於 2012 年首辦「卓越教育行政人員獎勵計劃」，兩年一屆，至今已舉辦了三屆的獎勵計劃，向全港中、小、幼、特殊學校推廣卓越教育行政的理念，甄選卓越教育行政人員作獎勵，並提供機會讓得獎人分享其豐富的行政經驗和優秀的心得。十分榮幸有關計劃得到大公報的認可，並在其教育版中開設專欄「教學新主意」，讓「第三屆卓越教育行政人員獎勵計劃」得獎者及本學會執委撰文分享心得。有關文章都是非常寶貴的經驗分享，因此本執委會一致通過將之結集成書，出版「卓越教育行政一心得彙編」一書，與全港學校領導分享，大家互勵共勉！

本書得以成功出版，實有賴各界有心人士和機構的支持，本學會十分感謝各位得獎者的無私分享！感謝大公報提供專欄！特別感謝香港福建希望工程基金會撥款贊助！更感謝本學會執委的全力協助，特別是胡少偉副主席義不容辭地擔任本書的編輯！同時，感謝各界尤其是各題辭嘉賓對本學會的大力支持！願我們繼續同心協力一同推動香港教育行政的分享，共同促進香港教育的優質發展。

香港教育行政學會
陳曾建樂主席

祝賀：香港教育行政學會

《卓越教育行政—心得彙編》

圓滿成功！

同儕策勉　匯智育羣

教育局局長楊潤雄

祝賀：香港教育行政學會

《卓越教育行政—心得彙編》

圓滿成功！

追求卓越　共鑄輝煌

譚鐵牛院士

祝賀：香港教育行政學會

《卓越教育行政—心得彙編》

圓滿成功！

發揚專業精神
提倡卓越文化

曾鈺成教授 GBM，GBS，JP

祝賀：香港教育行政學會

《卓越教育行政—心得彙編》

圓滿成功！

用心施教　卓越典範

王葛鳴博士

祝賀：香港教育行政學會

《卓越教育行政—心得彙編》

圓滿成功！

竭誠傳學　以愛育才

黃玉山校長

祝賀：香港教育行政學會

《卓越教育行政—心得彙編》

圓滿成功！

學生為主

學習為重

程介明教授

祝賀：香港教育行政學會

《卓越教育行政—心得彙編》

圓滿成功！

無為而無不為

彭新強教授

祝賀：香港教育行政學會

《卓越教育行政—心得彙編》

圓滿成功！

術德兼修　宏揚教育

申龐得玲

祝賀：香港教育行政學會

《卓越教育行政—心得彙編》

圓滿成功！

卓越教育行政
成就桃李菁莪

瑪歌瑞特教育基金會有限公司
謝燕川主席恭賀

卓越教育行政—心得彙編出版誌慶

桃李不言
下自成蹊

香港大學教育領導研究中心
吳浩明敬賀

做個精明的教育行政人員

陳曾建樂主席
(香港教育行政學會)

從事教育行政工作三十八年，擔任幼稚園校長愈二十年，經驗告訴我，要做一名精明的教育行政人員，除了要花心思、花時間外，更重要的是讓自己跳出傳統的框架、勇於嘗試與改變、善於把握每一次的機會。十分感恩在這二十多年擔任校長的期間，我任職的學校進行了多次大型裝修，並開辦了六所分校，因此我有許多機會能把握，在裝修上發揮自己的創意，充份利用資源，將學校的硬件最大價值化。

首先，我問自己在價錢一樣的前提上，我為什麼要買一模一樣的水龍頭呢？就為了方便？它們對孩子們有什麼益處呢？於是我拿水龍頭「開刀」，為學校安裝了數十支不同款式、不同操作方式的水龍頭，希望讓孩子透過操作水龍頭去經歷「探索問題 — 發現問題 — 解決問題」的過程，從而獲得成功的滿足感。此項設計包含著四個方面的教育理念：「第一是培養幼兒的探索與實踐能力；第二是培養幼兒解決問題的能力；第三是培養幼兒的創造力；第四是培養幼兒選擇和安排的能力」。而此項設計，不但在1998年獲美國建築師學會香港分會頒發「設計優異獎」，更讓我任職的學校換來「水龍頭學校」的美譽，近年本港及國內幼教機構也爭先仿傚。

然後，我又拿洗手盆「開刀」，因為我又問自己，洗手為什麼一定要面壁，不可以讓孩子在洗手時也可以交流呢？於是，我將洗水盆設計成一個大鵝蛋，讓孩子可以面對面洗手和交談，而且每個洗手間都養了不同的小動物，例如小魚、小龜，讓孩子在不同時間都可以靜下心，來欣賞世界上美好的事物。然後，我又改動了牆壁，讓其中一道牆呈現彎曲的曲線，牆身用不同花紋的石磚拼砌而成，除了寓意每個孩子都是獨特的個體，提醒學校每位同工要尊重、愛護每一位孩子之外，還方便老師佈置，因為油漆牆身不利於不斷變換佈置，但為滿足孩子的好奇心，鼓勵他們探索，幼稚園就應該不斷變化，而這道牆就大大幫助老師不斷去改變佈置。

除了硬件外，軟件也是如此，例如在搬遷校舍、開辦

新校時，這麼好的機會，怎麼能不好好利用？於是我們專為此事進行全校的專題研習，讓孩子有份參與，發表對新校舍的期望、設計的意見等。在裝修期間，也安排他們到校舍考察，幫忙清潔、上油漆，一起完成這份報告，而且也利用我們原有的陶泥活動，已有的窯，為新校舍燒製可愛的瓷磚。這些孩子參與創作的瓷磚，現在正牢牢的貼在新校舍洗手間的牆壁上，成為永遠的紀念，我們的孩子，也為自己有份參與而感到驕傲。還有我們的「閱讀計劃」和「自由寫字計劃」等，也是充份花心思，將事情最大價值化，讓孩子在遊戲活動中，不知不覺地達到有關計劃的目的。

可能不是每所學校都會遇到大裝修的機會，但每位教育行政人員的身邊都肯定機遇處處，可以讓你去發揮，只要你願意，也有信念做一名精明的教育行政人員，凡事跳出框架，多想一點，多踏一步，你會發現這一小步，竟有這麼大的價值。

陳曾建樂主席與應屆執委於第三屆卓越行政人員獎勵計劃頒獎典禮和各主禮嘉賓合照

求新、求變、求進步

盧巧藍校長
(深水埗浸信會幼稚園)

今年是我踏入幼兒教育第20個年頭，期間當了10年的行政工作，最難的是什麼呢?我認為是激發同工，讓她們能夠發揮最大的潛能，如何令她們在安穩的日子能夠接受轉變，願意改變呢?回想幾年前，到任這間學校後，我便開展「求新、求變、求進步」的里程碑。

我想起一次親身帶領一位有豐富教學經驗而又是一位新入職的老師擔任主任職位的經歷。新入職的陳主任從來沒有擔任過主任的角色，在她當老師的時候，也很少接觸及參與行政管理工作。她上任後，便需協助校長籌備學校不同類型的大小活動，也要負責編寫通告、計劃書、人手安排等等，因當時有太多不確定的資訊，例如：她未有相關行政工作經驗、未熟習學校本身

盧巧藍校長（中間）

盧巧藍校長與同工在專業培訓後合照

文化及架構、未曾與我共事過，所以未能了解我對學校的抱負、發展目標及做事模式，因此，在學校推行每個大小活動之前，我們會先「結盟」。有一次，學校要進行一個「親子中秋嘉年華」的活動，我和她先進行共同討論，同時讓她了解這個活動的目標、推行的方向、活動的安排及詳細情況，亦會在商討過程中提出可遇見的問題，例如：這個活動會否公開予附近社區居民當作學校開放日？如當作是學校開放日的話，學校如何控制人流？如何計算出席人數及禮物的數量？如只開放予學校學生的話，會否白白浪費了一個宣傳學校的最佳時機?

於是，我和陳主任各自分享了自己的意見後，然後把問題於老師會議中提出，與全體老師一同進行簡單的討論，列出每個決策的利與弊。在討論的過程中，當然會有

老師執著於自己的意見，而每當老師們未能達到一致的共識，我和陳主任就會利用以少數服從多數的方式，舉手投票表達所支持的方案，尋求解決的方法，達致「眾贏」的局面。

經過十多次的嘗試和經歷，陳主任已慢慢掌握如何成為中層領導的角色，有效地策劃學校活動及帶領同工持續發展。正所謂「萬事起頭難」，接受轉變，願意改變並非一朝一夕。我透過運用「卡內基模式」來提升陳主任在決策方面的領導能力，激發同工接受最滿意的方案，這是學校每個同工都願意接受改變的成果，也證明了「求新、求變、求進步」是能夠成就學校每一個奇蹟!

僕人領導

郭超群校長
(德信學校)

五年前，我有幸獲校董會認同在原校接任校長一職，在一所八十八年歷史悠久的學校成為領導，我面對兩大挑戰，一是如何團結老、中、青三代的同工；二是怎樣與資深的同工磨合和服眾。首先，我先審視自己的性格，以謙誠的態度採用「僕人領導」管治學校。Robert K. Greenleaf，1904-1990提出的僕人式領導（Servant-Leadership），是領導者以身作則、樂意成為僕人，以「服侍」的態度來領導。僕人式領導鼓勵合作、信任、先見、聆聽以及權力的

男孩為本的學生培育、學習模式及學習機會（郭超群校長）

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

道德用途。基於互相尊重的宗旨，我願意主動聆聽每位同事的需要，關心他們在工作上遇到的困難，並主動提供協助，成為同事與同事之間溝通的橋樑。我也會和同事一起分享和承擔得失與起跌，隨著時間的經歷，我和同事之間建立了一份互信的關係和歸屬感。其中，不少同事反映喜歡我設立的Casual Talk時光，可以盡訴心中情。此外，我會身體力行支持每一位帶隊的同事，出席他們的校外活動，讓他們感受到被重視。

對於學校領導而言，我倡導學校同工重新思考一所小學男校的使命；經深入討論後，眾志成城建構了共同的願景：蘊育愛的氛圍為莘莘學子提供最優秀的教育。作為領導者，我以自身的信念影響組織成員及發展組織成員的能力、凝聚組織向心力、栽培和鼓舞同工工作熱情都是我所重視的。為了重燃服務教育界多年的同事埋藏於心中的一團火，我積極提名不同資歷的同事參與教育界不同的比賽，例如優秀教師選舉、行政長官卓越教學獎等。雖然他們當中有些會即時推卻，謙稱自己沒有機會可以勝出，但經我多番鼓勵下，並用肯定的語氣告知同事：每一個人都對教育界有貢獻。及後，他們全力以赴，最後獲得一份肯定時，大家都隆重其事，悉心打扮，並扶老攜幼出席頒獎典禮，真令我十分感動。我一向不認同要求同工花太多時間去改正弱點，相反我認為生命最大的成功與情緒最深的滿足，是來自建立及發揮你的個人長處。

與此同時，資深的同工是學校珍貴的人力資源，若得到他們心悅誠服的支持，資深同工對於學校政策的推行有著舉足輕重的影響力。每一次校務會議中，當遇上不同的聲音時，我願意先聆聽大家的苦衷，並尊重各人的立場，互相協商和體諒，尋求共識，以德服人。曾經在一次會議中，有位年青老師提出一項要求，希望可以自由在校務處拿取所需的文具，我未作回應，已有資深老師即時表示:「校長已尊重我們讓大家可以自由進出校務處，不應再有上述這種要求。」因而化解了該提問。

我感恩生命中所有的遇見。我感動擁有一班向心又團結的優秀團隊，更感恩在上下一心的努力下，德信學校在外評報告各方面中皆獲得高度的評價。領袖要以德服眾才是最重要的！我會繼續努力去建立影響力，而非只運用從職位而來的權力，我要用自己的行為來感染同工。

郭超群校長與同工合照

成功的鑰匙

李小娟校長
(迦密梁省德學校)

2014年9月，我到任迦密梁省德學校校長一職，這是我首次踏足「火柴盒」校舍及觀塘四順區。校舍只有一座大樓，總面積3232平方米，可謂是「火柴盒」校舍中的小中之小。學校處於老化社區，老人院多幼稚園少，要維持6級24班需要相當努力。

前任校長於學校任職34年，光榮退休、男性，熟悉社區環境，經驗豐富，形象深入民心。作為空降校長的我、女性、年青、首次任校長，因此如何與不同的教育夥伴建立關係，凝聚力量承接發展，是我首要關注的工作。

成功，從一條鑰匙開始……

一天，家教會主席向我投訴家長資源室常堆滿了雜物，諸如掃帚、地拖等。我了解情況後，請校務處同事給她一條鑰匙，除安排工友清潔外，資源室就讓家教會自行管理。家長頓時感到受寵若驚，高興不已。另外，我在列席家教會會議時，發現不論是教師或是家長，均有出席不足、遲到早退的情況。至於校友會的情況也是類近，統籌主任似在勉強維持。

我在想：家長和校友是學校最「親」的人，應是最「出力」支持學校的。因此，我尋找策略，要將他們的能量引發出來。首先，我重視他們：

學校家教會旅行大合照（李小娟校長）

安排兩位副校長專責統籌和聯繫，校長列席會議；全體老師均須出席兩會的周年大會；學校重要慶典，如頒獎禮、開學禮、畢業禮、校運會等，邀請他們為必然頒獎嘉賓。其次，利用狹窄的校園環境，增加接觸機會：每天早上和放學，我定必於校門處與家長問安招呼，了解所需，協助解決困難；另又籌組早讀會和家長團契，彼此有更坦誠和深入的認識，建立友誼和關係。最後，為家長塑造形象，開拓具意義和價值的任務：包括籌募「家庭支援基金」、「獎助學金」等。想不到，只消一年的時間，家長的力量就被凝聚起來，家教會旅行由“一呼百應”，到“一呼數百應”。

在龐大的家庭力量承托下，學校不少活動就能大步躍進。如接待國內學生住宿計劃由過往的5、6個家庭，增加至25個家庭；交流團由30人增加至100人，家長協助百人團年飯，舉辦中華文化日和義賣活動等，又在學校推廣活動中積極參與，義無反顧地支持學校，建立了良好的家校互動模式和文化，成為學校發展的一大助力。

校友會方面，為校友開拓回饋學校的途徑，去年籌辦獎助學金，校友會就給我送來了「第一桶金」。

至於與友校的聯繫，則是一步步走出來的。我在到任第2個月裏，親到學生較多升上的6、7所中學拜訪、交流，各按他們的特色和資源，發展升中銜接課程，範疇包括科學科創、語文、數學和藝術等，去年更攜手舉辦觀塘區教學交流活動，建立學校的專業形象。

另又於鄰近的長者中心、盲人中心及幼稚園安排服務學習，讓區內人士從學生服務的表現中了解我們培育學生品格成長的果效，建立校譽。

成功的鑰匙，不只於開啟家長資源室的門，還開啟了不少教育夥伴的心，給在小小的火柴盒校舍成長的孩子帶來廣闊和龐大的培育力量。

李小娟校長（左三）與家長手牽手

學習愛・愛學習

黃偉東校長
(靈糧堂怡文中學)

香港教育行政學會舉辦了第三屆卓越行政人員獎勵計劃，感謝各遴選委員肯定本人在教育行政工作所付出的努力，讓我有機會和大家分享過往十多年作為中學校長領導學校的心得，希望透過這個機會拋磚引玉，互相切磋，彼此激勵，提升學校的成效，祝福更多年輕人。

身先士卒建立團隊

一個成功的學校領導有良好的榜樣，願意身先士卒，更重要的是建立團隊，群策群力，推動同事朝着同一目標邁進。校長不但是一個領導人，也是一個出色的教練，認識同工們的恩賜及才幹，提供機會給他們發揮所長。要善於聆聽不同意見，了解同事的感受，才能發揮團隊精神。

黃偉東校長

老師有如古代士人，他們唯有感到被信任和尊重，才會毫無保留的盡心盡力地工作，「士為知己者死」，因此校長必須「禮賢下士」，重視同工的意見，尊重不同的觀點。校長可增加校政決策的透明度，將權力下放，多讓教師明白政策背後的理念及參與決策，從而增加同工的歸屬感，多讚賞及公開表揚同工的表現也有助提升教師的士氣。

黃偉東校長在建立團隊的活動

校長需要建構學校的文化，將學校發展為學習型組織並建立正面的文化，為學校的變革締造了清晰的焦點，使

學校的變革不至於左搖右擺。透過成功的經驗，消除同工對改革的抗拒，也有助加強團隊協作，提升同工對學校的歸屬感，減少人才流失。

最重要的，校長需要凝聚老師、家長、學生和社區人士，一起努力，幫助學校成為一個能回應家長、社會和國家的期望、為未來的需要提供人才的群體，更是一個充滿關懷，一起愉快地成長的家。

作為一位卓越教育行政人員需要幫助自己、同工、學生和家長終身學習去愛（Learn to love），愛去學習（Love to learn）。

建立校本管理及學校發展

梁淑儀校長

（中華基督教會基法小學（油塘））

梁淑儀校長

我在學校工作已有三十多年，就任校長也有十八年了，期間見證了教育改革和很多新的教育政策推行，而我認為眾多改革中，對學校發展最有成效的是「校本管理」。

「校本管理」的精髓，學校除了自己擁有校管會或法團校董會外，最重要的學校可按校本發展情況及學生需要而自行決定本身的教育模式，並可靈活調配資源，使資源更能適切運用。

校本管理的第一個重點是設定學校願景，校長、各校董、老師們為學校建立願景，學校有了願景就有了定位。接著老師們每三年 / 周年商討學校之關注事項，在建立過程中參考各項校內、校外數據，老師須根據學生需要及學校願景定下關注事項，當然與提高教學效能及改善學生的表現有關。關注事項一經落實，各科各組便按照關注事項

一一於科組中落實執行及持續評估。這過程中，每一位老師都是學校的擁有者，他們可針對目標，發揮他們的專業，學校在資源及培訓上儘量支援配合。最後關注事項及各執行策略成為校務計劃書，學校發展便更有方向、更有遠象及生氣。

而在校務計劃推行時，學校必須與各持分者通力合作，包括與校董、家長、校友、學生溝通及廣納意見，讓各持分者充分參與及支持，校務計劃方能順利推行。

梁淑儀校長

在校務計劃實行時，各老師每年會於三次科組會議中評估及跟進，務求各項策略及工作一一如期進行，必要時作出調適，精益求精，務求行之有效。一年計劃完成後，學校加以檢討轉化成校務報告向公眾交代。

我在管理學校的經驗中，深深感受到校本管理不是表面的工作，是要確保學校發展更有方向，學校工作更有緩急次序，與此同時，各持份者要有更緊密夥伴關係。教師更具專業能力與時並進，校長更要有高瞻遠高矚及和衷共濟的領導能力，彼此要作出更大的承擔。而最終學校持續自我完善及發展，學生得到更大的造就。

學校對社會責任的承擔

林碧珠校長
(潮陽百欣小學)

學校的功能除了策劃及推動各項教學活動，給學生一個愉快的學習環境以滿足學習和成長的需要外，亦有應負的社會責任。

貫徹辦學理念，讓學生實踐所學

我們以「篤行力學」為校訓，讓孩子在德、智、體、群、美五育得到均衡的發展。我們採用「以人為本」的教育理念，為孩子創設不同的學習經歷，及實踐的機會，貫徹「知行合一」的精神。我們透過多元化的活動，讓學生有「閃耀」的人生。

對學生、家長及社會的聯繫，促進社會和諧共融

我們相信通過「家」「社」互補與互助，才能營造充滿愛的社區。因此，我們與友校促成「晴天計劃」的誕生及持續發展，成功建立「家、校、社」的網絡，為天水圍北的社區帶來和諧與融洽的鄰里關係，發放關愛的正能量。

組織「親子義工服務計劃」，在「愛建共融樂繽紛」活動中，讓學生學習服務弱能人士，以及探訪獨居長者。

在「濕地公園學校伙伴計劃」中，小導遊透過參與義務工作，學習關懷別人，發揮以愛傳愛，把愛心送到社區的精神。

社區服務——組織義工隊，服務社群

透過「一生一服務」計劃，我們鼓勵學生由家庭開始，以致學校、社區，進行義工服務。

本校家長教師會及家長義工隊以「關愛影響生命，服務燃亮人生」為座右銘，經常參與服務，致力推行「家、校、

林碧珠校長(左2)

社」的合作模式，貢獻社會。

上年度，時任本校家長教師會主席張麗儀女士榮獲元朗區成人組義工金獎，家長教師會義工隊榮獲元朗區義工團隊季軍。本校學生義工服務時數達 26,140 小時，獲社會福利署頒發義務工作金嘉許狀，可見學生及家長都是服務社群的實踐者。

「童心樂園」的「快樂大使」計劃，促進家庭成員的關係。另外，童心樂園在學校及社區提供「快樂堡壘」時間，提供遊戲及圖書館服務，超過 300 位社區兒童及家長參與。

我們推展「晴天計劃 —— 愛傳承」關顧家庭及支援計劃，提升他們的抗逆力，藉「家校醫福社商」協作模式，提供預防性的心理教育服務，提倡積極正向生活。在過程中，喚醒社區人士對個人及家庭的身－心－靈的意識，鼓勵受助者轉化為參與者及起動者的角色，誘發社區持續發放正能量。

推動環保教育及承擔

我們致力將環保理念融入校園生活中，培養學生保護環境的責任感，讓他們學習分享資源，建立綠色思想，確立環保價值觀，以盡世界公民的責任。

我們的努力獲得各界的肯定和鼓勵：

近年，本校榮獲「2017『香港環保卓越計劃』界別卓越獎（小學）銅獎」、「2016 及 2017『惜福學校金獎』」及「2015 年及 2014 年『綠色學校金獎』」。

結語

我們經歷十二年的發展，已由一所地區小學，蛻變成社區樞紐、區內居民的聚腳地、是一道連繫社區人士的橋。我們願意和區內居民手牽手，一同促進社區的發展，攜手邁向未來，共建和諧、繁榮的天水圍社區。

林碧珠校長（後排左）與獲獎家長合照

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

一所好學校
從良好工作氛圍開始

孔偉成校長
(聖公會天水圍靈愛小學)

孔偉成校長

自 1999 年起我晉升校長，先後出任 3 所小學的校長，前後空降兩間發展中的小學，中間又創立一所新小學。無論空降還是開創，舊校或是新校，我的首要任務都是建立一個良好的工作氣氛，一個同事可以互相信任、互相鼓勵和互相切磋的工作環境。我相信每一個老師都有其優點，只要有一個良好的環境，彼此互相配搭，有共同理念和目標，就能發揮長處，令學校持續進步，走向卓越。

1999 年，正值政府大力推動資訊科技教育，然而當時絕大多數的小學的員室只有兩三部電腦供全體老師輪流使用，由那時開始，我深信要老師發揮體驗到資訊科技教育的優點，就要讓老師方便使用電腦，於是我致力為老師添置 1 人 1 部電腦，方便溝通及工作。起初有資深校長質疑老師會因此便利上網而不專心工作，然而我選擇信任老師！結果學校的資訊科技教育迅速成長！

孔偉成校長與同工合照

到準備開辦另一所新校，原本按政府的標準是有兩個教員室，一個團隊分開兩個工作空間是不利溝通合作，更容易形成建立各自的群體，於是我努力向建築師游說修改圖則，改為 1 個可容納全體老師的大教員室，他們就一起打拼，並肩作戰，共同創建新校，成績斐然。

當我轉到現時服務的小學，縱使是 1 個大教員室，但教師工作桌子的編排是在長形的教員室按較短的闊度橫分成多個小行排列，也是不利較多教師一起溝通，於是我重新按教員室的長度分成 3 個直行，教師們更方便交流分享。教師不再是孤立的，教師間互相依存，彼此協作，形成對所屬學校的歸屬感，而通過彼此的互相支持和鼓勵，就形成對教學工作的集體承擔感，結果學校從谷底反彈，從新出發，班數屢創新高，重新得到認同和欣賞。

硬件的設備及佈置也可以促進軟件的文化價值建構，教師與教師之間應互相依存，成為一個緊密結合的羣體，教師可以聯結起來，互相支持，不斷學習，為共同的目標求取進步。

教育管理新思維 傳統與創新雙結合

徐區懿華校長
（福建中學附屬學校）

（本文節錄自「『新時代的教育願景』首屆兩地青年校長論壇」徐區懿華校長一等獎論文：「帶領 Y 世代團隊，迎接 Z 世代 /App 世代的考驗」實踐分享）

如果說廿一世紀的社會價值取向是商業為主、功利至上，相信一點也不為過。我們的教師隊伍，既加入了大量 Y 世代，即是八十至零零年代出生、被形容為適應力強、敢於嘗試而又務實的理想主義者，他們大多工作態度自我、講求靈活、甚至不計回報只問快樂；而又緊接着 Z 世代，即是網絡世代的加入，他們熱血、衝勁、不懼挑戰、打破成規、表現自我、敢於撼動社會。有人說，Z 世代將顛覆我們對職場及工作的想像和認知。

徐區懿華校長（右 3 有領巾）與同工合照

一般來說，已發展若干年的學校，教師團隊以 X 世代為主。他們大部份人於六十至七十年代出生，這世代的價值觀以工作為重，相對穩定及實幹，也可說是相對平庸的一代。而學校裡 Y 世代只屬少數，且每年只有數位新老師，對原本的團隊文化衝擊並不十分大。

不過我所領導的學校，歷史就較短，我加入時校齡只有五年；加上學校曾經歷一次香港教育史上的大事 -《臻美事件》，財政及教學問題之繁複，令學校工作之艱鉅難以想像，以致接辦學初期教師流失率極高。（在我加入的一年，新加入學校老師佔全體老師約 50%）。大量空缺，而招聘人手的確不容易，因而教師團隊的過半數都是新畢業老師（就是 Y 世代）。他們沒有在其他學校任職的經驗，沒有跟前輩學師的經驗 ，也沒有教學經驗。學校較有經驗的老師（即 X 世代），只佔約 15%，平均每 1 位略有經驗的老師就要照顧近 6 位同事的成長。

徐區懿華校長與全同工合照

關鍵的三年：師德及學校文化的建立

加入學校的第二年，隨着前任校長退休，我接任校長一職，至今一共三年時間。要把這樣的一個團隊建立起來，確保老師能在德育及智育方面關顧、幫助學生，師德及教學技巧的培養極其重要。在福建中學附屬學校，我們相信「學校希望老師如何教育學生，領導層就必須用同樣方法管理老師，以使其價值及行為得以內化。」

培養老師所使用的方法，又必須能顧及 Y 世代老師對快樂的追求，他們需要被重視、要有彈性和選擇、有理想主義。要達致成功，校方要回應他們對工作環境的訴求，使他們的潛力充份發揮，獲得成就感。

透過「價值澄清、尋找及提倡共同價值」、「尊重差異、鼓勵創意、給予多元的選擇」、「把培訓結合到日常工作中」等不同策略。三年下來，教師團隊成長迅速，團結合作，互相支援，不少老師從中不斷研習，在教學方法及效能上已經獨當一面；學生的成績亦猛進，互助友愛，並於校際賽事中獲得出眾的成績，家長支持度亦大大提升，報讀人數以倍數上升，教師流失率亦從 50% 下跌至 5%。

不論在什麼年代，人與人之間的相處貴乎互相尊重：「克己復禮」。車品覺先生（人工智能大師，紅杉資本中國合夥人）曾在一場合分享過，不論科技如何進步，人的品德情感、對是非對錯的判斷，是人工智能無法可取代的。不論任何年代，老師都須要有高尚的情操和人格，把品德教化一代一代傳下去，這些都是千古不變的定律。在功利至上的廿一世紀，時刻透過不同的策略，提醒老師維持良好的師德，以中西文化的聖賢為學習對象，乃作為學校之領導不可推卸之責任。

香港校本管理政策之檢討及建議

余煊博士

香港實施校本管理政策

香港特別行政區行政長官於 2017 年 10 月發表施政報告，並宣布就多項政策進行研究，其中一項是「校本管理政策」。此政策在港推行多年，實有需要作出檢討。查本港校本管理的構想，最先由教育統籌科與教育署於 1991 年 3 月發表「學校管理新措施」開始，然後於 1997 年 9 月由「教育統籌委員會第七號報告書」建議，到 2000 年全港學校必須根據「學校管理新措施」的精神推行校本管理。至 2002 年政府發表《2002 年教育（修訂）條例草案》，就「由法團校董會管理資助學校、直資學校及獲政府津貼的非資助學校」諮詢公眾。最後於 2004 年 7 月 8 日立法會通過《2004 年教育（修訂）條例》，校本管理有關條例遂於 2005 年 1 月 1 日起實施。屈指一算，已逾 13 年了。

余煊副教授

西方學者對校本管理的一些觀點

校本管理的學校管理模式於八十年代開始，加拿大 (Brown， 1990)、澳洲 (Caldwell， 1994)、新西蘭 (Wylie，1995)、及一些歐洲國家 (Meuret & Scheerens， 1995) 如英國 (Levacic， 1995），和美國的多個州 (Herman & Herman， 1993) 都採納這種管理模式。雖說校本管理在世界很多國家都有推行，惟各地推行校本管理以來，多名享譽國際的著名學者撰文對推行校本管理的成效存疑，其中包括著名專業學習社群學者 DuFour 教授，DuFour 及 Eaker (1998) 對推行校本管理表示失望，他們指出學校的改善學校議程傾向轉移至非學術及行政議題（ “tend to drift to non-academic and administrative issues” (p. 8).）；著名教育變革大師 Fullan 教授 (1999) 亦指出有多項研究 (Taylor & Teddie， 1992；Hallinger， Murphy， & Hausman， 1991；Weiss， 1992 ）說明推行校本管理，未能對教與學有幫助。著名教育領導大師 Leithwood 教授及其同事 (1999) 在加拿大安大略省做了與校本管理相關的研究，並發表了一篇名為〈Do school councils matter ？（究竟學校議會有沒有作用？）的文章，他們的結論是學校議會對班級的運作及學校整體的決策充其量只有弱正面的影響（a weak positive influence）。換言之，在很多地方所推行的校本管理成效甚少，學校議會的設立和運作只能有限度地改善學生的學習效果。

既然香港已立法推行校本管理，若能研究國際學者們的意見及找出推行此政策成功的要素，定能將本港的校本管理政策發展成為獨特及有效能的政策。教育局在網上所說明推行校本管理的目的正確，內容與國際所公認的內容重點相同：「校本管理是一套以校為本，以學生為中心，以質素為主的學校管理制度，令學校更具自主性和問責性，締造一個有利不斷進步的環境。其最終目標，在提升教學水平及改善學生的學習成果。」若這是教育局訂定的定義，那麼推行校本管理最終的目標，應該是提升教學的水平及改善學生的學習成果。若這真的是最終目的，那麼我們在檢討校本管理時，便需要檢視在這政策下，學校的教學水平是否有所提升及學生的學習成果是否有改善？

建議校本管理與學生學習成果進行探討和研究

很多學者都指出校本管理效能的準則，是要檢視在推行這校本管理政策後，學生是否有所得益？如何去進行呢？就是要觀察課堂的運作有沒有好的改變？長期來說，是要評鑑學生的學習效果是否有所改善？推行校本管理的最終目的是要使學生的學習可以有好的成果。很多學者的研究指出，絕大部分的校董會會議的議題，都是傾向於行政議題，而非學術和教與學的議題。筆者曾做過研究，蒐集了 50 多間的中小學校三年的法團校董會的議程，也發現相似的情況，就是絕大部分的法團校董會會議的議題，都是傾向於行政方面，很少直接討論關於學與教提升的問題。若這是香港學校的普遍情況，那麼我們又怎能有信心地說，我們所推行的校本管理政策能達致最終提升教學水平及改善學生的學習成果的目的呢！因此筆者建議教育局在校本管理與學生學習成果方面進行探討和研究，找出校本管理的推行能否達致提升教學水平及改善學生的學習成果。

建議特別為校監設計領導課程

甚麼是校本管理？它是一種以個別學校為本的管理方式，是一種下放權力模式，它認定個別學校為改善的基本個體，而改善的主要手段就是決策權的重新分配（Malen，Ogawa & Kranz， 1990）。決策權重新分配的意思，是指把權力由中央官僚架構下放至學校的層面，一般的做法是成立一個校本議會或學校管理委員會（Leithwood & Menzies， 1998）。在香港現況而言，就是在每間政府津助學校成立法團校董會，然後在會議中匯集辦學團體人士、教師、家長、校友及獨立人士等的意見，最後做一個好的決定。至於在法團校董會會議中能否作出好的決定，作為主席之校監的能力是很重要的（Yu， 2005）。校監要負責很多工作，他需要有效地行使決策權，帶領眾校董在法團校董會會議中一起作出正確的決定。因此校監作為一校的最高領導者及法團校董會會議的主席，除了《2004 年教育（修訂）條例》40AK 所列出的職能外，其對教育的視野、辦學的理念與熱誠、主持會議的方法及技巧、及團結其他

持份者的能力等也是很值得裝備的。由於他的領導能力直接影響學校的效能，所以筆者建議教育局或辦學團體應該為校監特別設計及提供相關的培訓課程，校監必須修畢此等課程。

建議加強辦學團體間之互動與合作

Wong (2000) 發表的一篇批判性的文章，說明了美國芝加哥於 1988 年所推行的地方學校議會下放權力至以個別學校為本的議會。但是最終研究發現，以個別學校為本的層面未能收到預期效果去改善學校，因為個別學校未能有足夠條件可以做得到改善學生的學習成果，他們朝著綜合管治（Integrated Governance）方向邁進。Wong(2000) 解釋綜合管治能創造機構的壓力及支持（Institutional Pressure and Support）幫助學校改善。當然香港現況不會走向芝加哥式的綜合管治之路，但香港需要探討「是否個別學校為本的層面未能收到預期效果去改善學校」的問題。實際上，可能有些學校的效能較低，個別法團校董會亦未必知道如何去提升改善該學校，若孤立無援下去，確實會產生很大的問題的，這就是推行校本管理個別學校條件不足之處。其實香港有得天獨厚的辦學團體協助政府開辦中小學校的制度，況且很多辦學團體營辦的學校，在教與學和管理學校等方面都有很傑出的表現。若能加強辦學團體之間的互動和合作，相信可以避免校本管理條件不足的難題。因此筆者建議加強辦學團體間之互動和合作。

總結

檢視推行校本管理的成效是複雜的問題，由於篇幅所限，筆者在上文只提出了三點建議，就是進行探討和研究，找出校本管理的推行能否達致提升教學水平及改善學生的學習成果；為校監特別設計及提供相關的培訓課程，校監必須修畢此等課程；加強辦學團體間之互動和合作等，希望建議獲得當局的參考，將來能提升本港推行校本管理的效能。

參考資料：

Brown， D. J. (1990). Decentralization and school-based management. Bristol， PA: Falmer.

Caldwell， B. (1994). Australian perspectives on leadership: The principal’s role in radical decentralization Victoria’s schools of the future. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association， New Orleans.

DuFour， R.， & Eaker， R. (1998). Professional Learning Communities at work: Best practices for enhancing student achievement. Bloomington， Indiana: National Educational Service.

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

Fullan， M. (1999). School-based management: Reconceptualizing to improve learning outcomes. Final paper prepared for The World Bank: "Improving Learning Outcomes in the Caribbean."

Hallinger， P.， Murphy， J.， & Hausman， C. (1991). Conceptualizing school restructuring: Principals' and teachers' perceptions. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association， Chicago.

Herman， J. J.， & Herman， J. L. (1993). School-based management: Current thinking and practice. Springfield， IL: Thomas.

Hui， P.， & Chan， M. (2004， July 9). Education chief under attack as school bill is passed. South China Morning Post， p. C1.

Leithwood， K.， & Menzies， T. (1998). A review of research concerning the implementation of site-based management. School effectiveness and School Improvement， 9(3)， 233-285.

Leithwood， K.， Jantzi， D. & Steinbach R. (1999). Do school councils matter ? Educational Policy， 13(4)， 467-493.

Levacic， R. (1995). Local management of schools. Bristol， PA: Open University Press.

Malen， B.， Ogawa， R. T.， & Kranz， J. (1990). What do you know about school-based management ? A case study of the literature: A call for research. In W. H. Clune & J. F. Witte (Eds.)， Choice and control in American education: Vol. 2. The practice of choice， decentralization， and school restructuring (pp. 289-342). London: Falmer.

Meuret， D.， & Scheerens， J. (1995). An international comparison of functional and territorial decentralization of public educational systems. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association， San Francisco.

Taylor， D.， & Teddlie， C. (1992). Restructuring and the classroom: A review from a reform district. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association， San Francisco.

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

Weiss， C. (1992). Shared decision making about what ？ A comparison of schools with and without teacher participation. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association， San Francisco.

Wong， K. K. (2000). Big change questions. Chicago school reform: From decentralization to integrated governance. Journal of Educational Change， 1， 97-105.

Wylie， C. (1995). School-site management: Some lessons from New Zealand. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association， San Francisco.

Yu， H. (2005). Implementation of school-based management in Hong Kong: Recent development and future challenges. Journal of Educational Change， 6， 253-275.

教育統籌科及教育署（1991 年 3 月）：《學校管理新措施》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1997 年）。《第七號報告書》。香港：政府印務局。

香港特別行政區（2002）。《2002 年教育（修訂）條例草案》。香港：政府物流服務處。

香港特別行政區（2004）。《2004 年教育（修訂）條例》。香港：政府物流服務處。

香港教育大學客席副教授余煊博士主講校本管理與僕人領導

作者簡介

余煊博士現為香港教育大學客席副教授，曾任香港教育學院教育政策與領導學系副教授，並曾擔任中華基督教會香港區會學務總監。余博士獲加拿大多倫多大學哲學博士學位，專攻校長領導、學校管理及教育變革。余博士的多篇論文在國際和本港研討會及學術期刊發表。余博士曾任教育統籌局校長持續專業發展工作委員會顧問、教育局學校發展及問責顧問小組委員和校長專業發展小組委員。

創新教育 教育創新

杜莊莎妮校長
(香港教育大學賽馬會小學)

香港特別行政區政府在 2000 年以「樂善勇敢」為教育目標，開展了教育改革，矢志培養學生成為樂於學習、善於溝通、勇於承擔及敢於創新的新一代。

香港教育大學前校長許美德教授 (Prof. Ruth Hayhoe) 及一班學者於 1997 年萌生在大學校園內建立一所附屬小學意念。眾志成城，本校 - 香港教育大學賽馬會小學終在 2002 年開校，是全港唯一一所位於大學校園內的附小。由於在教改的浪潮中成立，故此學校的學教願景及使命便是成為一所充滿動力和創新的學校，能透過有教育研究為依據的創新教育理念，展示創新的教學方法，以促進香港教育的發展。

我有幸作為學校的第二任校長，於創校後的第四年加入學校作領導，面對前人所立下的宏願，當然不敢怠慢，更恐有負所托。奈何上任初期，我的任務都落在建立系統、強化內部行政、穩定團隊、鞏固各科課程基礎上。轉眼 5 年，學校各方面大體均衡發展，我開始思考、蘊釀及步署學校第二個 10 年的發展方向 – 以「創新」體現辦學願景與使命。

二十一世紀是全球化、知識型經濟的年代。新科技發展迅速、互聯網帶來新機遇及新挑戰。要迎接二十一世紀，學生的學習模式也不能一成不變。學校教育如何能令學生透過個別化及個性化的學習，加強溝通、互動、協作而變得自主、自律，從而強化終身學習的意願，並獲取相關能力？

我看到了新科技，尤其是流動裝置及各種可行方案多元、互動、實時，不斷更新的特性。它不但能引發學生的學習動機及興趣，亦能提升專注。大量的數據收集更具備

杜莊莎妮校長與學習編程教育同學合照

追蹤、研究及分析的優點。我於是確立了以「電子學習」作為教學創新的大方向，鼓勵教師團隊研發及學習，以創新方法利用新科技作教學用途。為了達到目的，作為領導的我需不斷創設有利條件及環境，讓一切發生。我們在高小設立電子書包班，讓學生一人一機自携手提電腦上課，又於全校進行翻轉課堂，有效利用學生的第二課時，延伸學生的學習。為玉成其事，我採取了以下的策略：

1. 進行情境分析
2. 與各持分者建立發展方向的共識
3. 把「電子學習」納入學校 3 年發展計劃
4. 爭取撥款及尋求大學及專業機構成協作伙伴

杜莊莎妮校長與學生合照

5. 搭建數碼基建及環境
6. 招聘人才
7. 成立創新及教研組，組織教師學習社群
8. 開創教師發展基金，促教師團隊本地及海外的專業發展
9. 以試行方式探究各種學習方案
10. 加強家長教育
11. 參與行動研究及撰寫論文
12. 推動經驗分享及交流，共享成果

香港教育局於 2015 年為學校進行校外評核，當中對學校推動電子學習的成效有以下的結語：「學校已成為發展電子學習的成功例子，不時參與研討會及與外界分享經驗和成果，帶動其他學校發展電子教學。」學校更自 2014 年起成為微軟國際 (Microsoft Global) 示範學校 (Showcase School)。

由於學校自 2011 年起已開始積累電子學習的經驗，故此，當香港賽馬會撥款把美國麻省理工學院 (MIT) 的編程教育 (Coding Education) 引入本港高小時，本校便被挑選作為 32 所網絡學校 (Coolthink@JC Networking School) 之一，令學生成為全港首批得到 3 年培養運算思維能力 (Computational Thinking) 的受惠者。與此同時，全球教育也受著 STEM(科學、科研、工程及數學) 的熱潮帶動，學校的教師團隊更在教育局未頒布有關課程前便自發率先結合

Coding 及 STEM 編寫了一套 Coding-in-STEM 的高小校本課程，可說是把教師的專業成長推至高峰。

總括而言，我個人認為創新是可有的大想頭，但開始還需小步子；可由夢想出發，但必以數據為成效依歸；創新重視勇於嘗試，但不能指望一促即蹴；創新也重視經驗共享，方能達致共同建構新知識，趨向完善。

有說「創新」是永續的不歸路。世界向前走，教育也不應走回頭路吧！

不一樣的學習之旅
——全校英語音樂劇

張翠儀校長
（聖公會李福慶中學）

香港的中學，多年來強調兩文三語的重要性，在課程、在課堂、也在學校的語境氛圍。筆者現校的師生，堅持每年舉行英語音樂劇，今年是第十三個劇目，多年來已成為了學校的特色。

聖公會李福慶中學全校英語音樂劇

雖然一連串的準備工序也頗繁複，包括由校長、中層管理、英文科、課外活動組、音樂科及視藝科一起負責，還要聘請導演、舞蹈導師、租用燈光及音響，最後更要邀請嘉賓、宣傳、安排票務及接待等工作；但是，核心仍是在於學生的英語學習經歷。

選定的角色包括中一至中五的學生，還有台前幕後的工作人員，要在學年的 11 月至 2 月期間，逢星期五放學後進行定期排練，以準備 3 月份共四場的公演。當中包括由外藉英語老師訓練學生發音及台詞讀白，英文老師負責司儀訓練；學生在背誦台詞的同時，不單練得一口流利的英語發音，加上表情和動作的角色演譯，又要載歌載舞，對學生來說，不只是挑戰，也是一個十分深刻的學習經歷。很多畢業多年曾擔任演員的校友，每次回到母校欣賞音樂劇時，都會告訴我們，他們還能標準地背誦當年的音樂劇台詞呢！

除了演員、合唱團、司儀及幕後的工作人員約有一百人須經常練習劇目外，全校師生也一起在這英語氛圍之中。以今年為例，我們演出 The Wizard of Oz（綠野仙蹤），我們會透過早會分享，由老師或學生以英語向全校師生介紹故事、人物角色或劇中的歌曲歌詞。初中學生在英文課時，老師會引導學生閱讀故事內容；而高中學生在英文課時，老師會鼓勵學生就著故事人物，進行角色演繹及英文創意寫作。此外，在準備印製場刊時，負責的老師、演員和工作人員也要用英文撰寫心聲，以親身的經歷表達，對他們的英文寫作有一定的裨益。演出當日，我們會邀請蒞臨的各界嘉賓、友校的中小學校長、校內師生、演員及工作人員錄影花絮，用英語表達對彼此的欣賞和鼓勵；又在演出後，邀請觀眾以英文寫上回饋咭，實行全校互動參與。

The Wizard of Oz 是筆者很喜歡的經典兒童故事，在 1900 年由 L. Frank Baum（李曼 . 法蘭克 . 鮑姆）寫成。更在 1939 年成為一部膾炙人口的歌舞電影，當中的 "Over The Rainbow "（彩虹深處）更是大家耳熟能詳之歌曲，其中的一句：「只要敢於夢想，就能實現。」筆者學校每次演出大型英語音樂劇，均能凝聚師生、家長和校友一起，讓學生發揮潛能，展現亮點。

最重要的，是透過多元化的學習平台，讓學生感到有趣而有效地在聽、講、讀、寫各方面學好英文。不是侷限於課室，而是一個能讓大家站上舞台發光發亮的英語學習之旅。學生每每在演出之後，均雀躍地表示對英語學習很有成功感和充滿自信心呢！

張翠儀校長獲特區政府頒嘉許狀

在小學創建辯論文化

洪細君校長
(沙田崇真學校)

九年前來到沙田崇真學校擔任校長 ， 希望推動辯論以培養同學思辨能力。當時沙崇並無辯論隊，小學界亦未有大型辯論比賽，知道一報章每年舉辦全港 170 多間中學的粵語及英語辯論比賽，最後 4 強賽在伊利沙伯體育館舉行，每兩張報頭可到指定便利店換一張入場券，便發動全校師生家長收集報頭，集齊入場券帶百多位同學去觀賽。

和老師一起帶著小學生去伊館觀賽完回到沙田已是晚上 10 時多，看完比賽，同學的觀感是大哥哥大姐姐吵架技術超群。後來那報章見竟有一所小學亦是一唯一一所小學年年去捧場，主動聯絡送我們入場券。

洪細君校長與學生一起破浪遠眺

其實校內師生對辯論比賽仍所知有限，在比賽頒獎禮中知道鄰旁的呂明才中學及培英中學辯論成績非常優異，曾是全港第三第四名，便請呂中讓我們去觀摩其校內辯論賽，鄭校長温校長每年邀請我們全級五年級去觀賽，更讓我們的同學台下發言，老師初期擔心影響同學正常學習時光，我告訴老師同學觀賽後眼睛發亮，啟發了求學的心。又請培中陳德南老師為我們師生舉辦辯論工作坊，之後沙田崇真開始了第一場校內辯論比賽，師生也慢慢認識了辯論。

後來保良局主辦全港小學辯論比賽，便鼓勵老師帶領學生參加，初期每到 16 強止步，見同學比賽時皆手執多張提示卡，重背誦多於即時反應，緊張兮兮，就請老師多由同學自己預備內容，即使要用筆記卡也越少越好，告訴老師寧願輸也要訓練同學自己搜集資料，培養同學說話能力外，亦需著意訓練其聆聽能力，師生皆說難度非常高，我鼓勵他們說這才是真正的辯論。

試後請老師相約友校小學和我們互訪比賽，每年最少二場，有沙田區的，有遠至屯門區的，甚至曾到港島和聖保羅男女子小學作賽，目的是增加同學比實經驗，建立辯論文化。

心中一直有一個中小辯論比賽的夢，聽電台節目知道主持的黃永先生讀書時代是辯論高手，一次他到校主辦活動，和他談起，他也有興趣，便一起研究一個中小同學組

合成一隊的比賽，每年五月第一個星期六舉行，由黃永先生和他的言論自由行團隊設計新頴有趣辯題，當天才公佈，我們開放課室提供平板及電腦給抽籤正反方的中小同學，他們聯同智囊團一起準備，老師不作現場指導，同學體現自主學習精神。中小同學合作在有限時間搜集和組織資料並商議分工，決定誰是主辯副辯結辯，早上準備好，中午立即比賽。比賽由黃永先生主持及點撥，他說話幽默到位，中小同學同場合作和較量，火花四濺。這「拍住上」中小辯論比賽由早期 8 間中小學參加，發展到今天 32 間中小學對壘，促進了中小交流。

本年度沙崇同學在全港文化盃辯論比賽奪冠，最近也打入保良局全港辯論比賽 56 間比賽隊伍中的最後 2 強，目前尚未知勝負，但沙崇的辯論氛圍已形建立，老師和同學不斷成長進步，在一場又一場比賽中愛上了辯論。

洪細君校長與辯論隊同學一起

發揮創意，打破學習英語的沈悶框框

陳美儀校長

（中華基督教會基道中學）

陳美儀校長曾任馬錦明慈善基金馬陳端喜紀念中學副校長

就如成年人學習外語般一樣，英語對於第三組別的學生恍如「外星語言」。事實上，說筆者前服務學校（下稱「馬中」）的學生好像患有 " 英語學習障礙 "，不失為過。學生的英語詞彙貧乏。例如：中三學生竟連 "cow" 也不懂，中四學生不知道甚麼是 "post office"。面對這個難題，英文老師有點兒束手無策，多年來學生的英語成績未有突破。

職事之故，2009 年 11 月筆者開始進行資料搜集及意念整理，策劃一個命名為 V-Power Scheme 的英文生詞學習計劃。目的是讓學生每天學習日常英語用語及生詞。此計劃概念獲得當時馬中李校長支持，成立工作小組，成員有校長、筆者、英文科科主任及資深英文老師。V-Power

Scheme 在全校老師參與、家長支持下，每名學生在三個月內，最少學會一百二十個英語生字。半個學期後進行計劃檢討，實踐「計劃 - 推行 - 評估」。大家一致認同計劃應繼續推行才能更見成果。於是分別 2010/11 及 2011/12 學年展開第二及第三階段計劃，最終將 V-Power Scheme 發展至中一至中四。筆者策動 V-Power Scheme，做到全校老師及家長參與，並認同計劃的果效，更帶來了以下的正面作用：

1. 老師樂意教導學生，有助師生建立良好的關係。
2. 老師從聆聽學生讀音時，隨即把握機會教導學生學習拼音。當學生掌握了拼音技巧，日後遇上陌生的字詞，也會嘗試拼讀，對英語聆聽帶來幫助。
3. 學生忙於小息及午膳時間找老師誦讀生詞，減少了違規的頻次。
4. 學生經常手持 V-Power 小冊子，排隊等候老師誦讀生詞，令校園增添了學習的氣氛。
5. 有些學生因為進度比別人快、獲得校長的讚賞，令他們產生優越感，提升學習自信。

自此之後，V-Power Scheme 成為馬中恆常的英語學習計劃。

自 2012 起，馬中連續 5 屆入圍 “English Radio Drama Competition” (SMART Education Charitable Foundation) 總決賽最後 6 強或 7 強，其中兩次獲得銅獎。每年超過 200 隊參賽隊伍，馬中學生能取得佳績。這是學校致力改善英語學習的成果。

中華基督教會基道中學陳美儀校長主講

透過這項英語學習計劃，學生的英語成績漸見進步，校園學習氣氛提升，更讓全校老師，還有家長有著共同目標及信念去幫助學生的學習自信，這是筆者作為學校領導的願景及使命。

白日依山盡，黃河入海流。
欲窮千里目，更上一層樓。

~ 王之渙：登鸛雀樓 ~

唐朝詩人王之渙的廣濶胸襟，一語道出了我這位新任校長對教育工作的願望：能有更廣闊的目光，讓自己的才能在更大的空間得以發揮，回報上天賜予我教導恩賜的承諾。我也冀盼學生都能像王之渙一樣，那怕人生會偶遇挫敗的挑戰，卻仍能高瞻遠矚；在學習成長最重要的時刻，身體力行，有探求無窮知識的宏願；在學業成績，真箇做到「更上一層樓」。

1. 2009 年本人為教務主任，負責教與學行政事務。2011 年晉升為副校長。
2. V-Power Scheme 此名由英文科老師構思。

特色學校文化創建

朱偉林先校長
(鳳溪第一小學)

鳳溪第一小學已八十六年，具有悠久的歷史與傳統中華文化色彩。近十年銳意發展創新科技、教學研究及經常作專業分享，因此形成了創意文化、研習文化及分享文化，成為本校的特色，亦是讓本校持續進步的原動力。

朱偉林校長

學校文化的重要性

學校文化是學校的靈魂，是學校整體發展的重要標誌。

它具指導性的力量，導引學校持份者實踐願景與辦學宗旨。

它具凝聚與激勵的力量，能融和各人，產生團隊精神，讓持份者與校共榮辱，願為學校付出追求卓越。

它具規範性的功能，讓持份者遵守共同接受的規章制度，對學校的傳承具積極作用。

學校文化建立的策略

鳳一小的特色學校文化是以「具個性化的團隊精神管理」策略、「進出有度 合作共贏」策略及「表揚策略」建構而成。

學校管理一般着重科學理性的制度規章，難免給人有點「冰冷」的感覺，缺乏人性關顧！然而學校文化的建設與學校管理的關鍵在「人」，「人」才是文化傳承的核心載體！故此我們必須考慮人的個性化因素，這樣才可以讓人更有「心」地創建特色學校文化及建立具人情味而又獲全體遵從的規章制度。

「具個性化的團隊精神管理」策略的核心是團隊精神營造。我們讓各持份者積極參與全校各項活動，以「鳳溪人」為號召，全是鳳一小大家庭成員，讓自己與學校連成一線，不分彼此，建構命運共同體，分享榮辱與共的感覺。

強烈的團隊精神既是驅動個人投入團隊，同時亦可規範個人自己在發展中要顧及學校整體的團隊需要，產生相互凝聚、激勵及制衡作用，既可帶來活力生氣，同時推動平穩的進步。

我校以「積極參與　共同決策」及「承權承責　賦權展能」的策略來營造團隊精神。我們讓同事在團隊中擔任「主角」，具發言權、領導權及參與權等，能肯定自己的存在價值，是隊中重要一員，與同事組成命運共同體。

我校按照同事個人專長及興趣安排負責的工作，就如數理科的冼主任，憑着他數學、科學探究、電子教學及電腦編程的才能和興趣，組成及領導本校 STEAM 組，策動跨學科的發展，開拓本校特色，對推動本校創意文化起着關鍵作用。

「進出有度　合作共贏」策略

我校鼓勵同事多走出校外，與不同機構接觸，從而引進外間資源，既可發展個人興趣與專長，更可借助他們促進學校發展，創造特色學校文化。

各科組同事分別與教育局、香港大學、香港中文大學、香港教育大學、香港城市大學，多個出版商、電子科普公司、體育會等合作，從事不同的學與教研習及活動，讓鳳一小團隊保持邁向「學習型組織 學術型機構」願景的動力外，亦讓同事發揮領導才能，開創特色項目，營造創意、

研習等文化。

其中體育科成功聯同教育局、中大、Wifi 商、教育平台商等開拓了體育教學電子化這個創意文化項目。

此外，同事們每年均會聯同不同大學教授參與香港教師中心的行動研究計劃，進行不同科目的研究，十多年來已形成我校「教學研習」特色，教師亦獲眾多教學獎項，讓我校研習文化繼續傳承。

表揚策略

我校鼓勵同事積極參與校內外活動與聯繫，目的是讓學生的學習更豐盛。同事的努力付出我們應多加讚賞表揚，既可給予同事肯定，建立個人專業形象外，更能營造相互激勵，携手共進的氣氛。

鳳溪第一小學朱偉林校長

同事在校內或校外作專業分享，除私下讚賞外，更在全體教師會、家教會會議、法團校董會會議及辦學團體的會議上作表揚，讓同事更具自信地主動分享，從而形成了本校的分享文化。近年每年平均作數十次不同範疇的專業分享。

同事除經常獲邀外出分享外，本校已連續六年舉辦全港性的專業分享活動，有公開示範課堂，有專題講座，亦有多元化的工作坊，與會者近 900 人。透過持續專業分享既促進學與教水平，亦讓分享文化繼續傳承。

本校會透過校網、電郵、面書、WhatsApp、WeChat 等途經把分享訊息公布，讓同業、家長、社區人士等知道本校的發展及教師的專業成長。

小結

本校以三大策略創建了傳統中華文化、創意文化、研習文化及分享文化等特色學校文化，讓鳳一小能「創意與傳統並重」地逐步實現「學習型組織 學術型機構」的願景。

具效能的學校：卓越的中層領導

林日豐校長
(獅子會中學)

早在 2000 年時，不少人說：「有一位好的校長，就有一所好的學校」。然而，筆者相信仍可有空間改進！當今學校的效能應取決於學校中層老師的素質。故此，一所具效能的學校，校長必須培育一群卓越的中層行政人員，發揮其領導效能，迎接各項艱鉅的挑戰。

林日豐校長與獲獎中層同工合照

面對多次課程變革

筆者服務的獅子會中學創校時為一所職業先修學校，課程偏向科技教育、學生學科能力略遜！因此，各個科組領導主動編寫其相關課程，冀能切合學生能力，讓學生感自信下健康成長。然而，教育局於 2000 年為工業中學和職業先修學校推行「新工藝科」課程改革。一眾科組領導要重新編寫或修編課程，同時要領導前線老師教授新課程。到 2005 年，政府宣告 2009 年實施「新高中課程」，並在 2012 年進行「文憑試」第一屆考試。科組領導在該 10 年間不斷應付課程翻天覆地的變動，但他們仍然表現組員之間互相關懷，自我完善、忠於學生和同事，更能持沉着應戰的精神。他們所做的正是非凡卓越的領袖，一如 Robert Bruce Shaw 在《Trust in the Balance》一書中所述領袖來自提高績效、行為正直和表達關懷的內涵。

建立學生自信

獅子會中學服務對象大多來自社經地位薄弱的家庭子女、他們學術水平不高，自信心不足，雙親雙職無暇照顧同學等等。社區設施及

林日豐校長與教育局前局長孫明揚合照

資源缺乏。同學容易受到次文化影響，甚至誤入歧途！學生事務組領導團隊，在過去 10 多年，建構不同活動組織，包括導師制度（即現時兒童發展基金：友師計劃的雛型），由老師關顧學生所需；籌組以學習領域為主題的境外交流團，擴闊學生視野，提升自尊感；積極參與社區及辦學團體籌辦的義工服務，讓學生有機會各展所能回饋社會；推行雙班主任制、班級經營，建構學校是學生第二個家；留校午飯及參與午間挑戰活動，挑戰自我，增強自信心等等。所有活動旨讓學生得到多元化的照顧，增強其溝通能力；建構自信心，讓他們重拾學習興趣、追求自我完善的態度。筆者見証着中層同事們正發揮着「責任領導」(Edward & Ellen， 2011 的 Responsible Leadership)，就是重視的不僅學校本身，而包括同事、學生、家長和社區，讓學生找到永續發展。

卓越中層領導顯成效

獅子會中學這 20 年不單經歷多次課改和教改，關顧弱勢社群學生的需要，更要面對適齡學童下降的衝擊等等。迄今，學校仍受區內家長歡迎。在此，筆者感恩能與一群充滿幹勁、活力和具卓越領導的中層同事們一起共事。

因勢利導：借小班推人本

鄭麗娟副校長
（五邑鄒振猷學校）

學校經常都會遇到大大小小的風浪，世界發展趨勢、社會風氣、改革浪潮，都會影響學校的運作及發展，如何因勢利導，就得運用行政智慧。香港由 2009 年開始分階段實施小班教學，至 2014 年已經涵蓋小學所有班級。眾所周知，如果教學模式沒有改變的話，單純調低人數並不會帶來任何教學的改變；但人數的減少卻創造了一個有利的發展條件，讓我們可以重新思考教育的本質，更關顧孩子個人的發展。

鄭麗娟副校長與同學一起在不用上課節彈吉他

筆者借小班的契機，利用三個三年學校發展計劃，逐步改變學校的教育文化，推動人本教育的發展，著力培養孩子的自尊感、愉悅感和能力感。

自尊感，是要讓孩子覺得自己被重視，一個感覺被重視的人較容易發掘到自己的價值。每年的家長日，我們都會舉辦「我的驕傲 －－ 學生成果展」，每一位學生都會展示個人成就，這些成就不一定是獲得甚麼獎項呀，或者是成績很好呀，而是令他們感到自豪的表現，例如有學生會彈吉他，有學生會烤曲奇，他們都會展示出來，給全校老師、家長和學生參觀，告訴大家也告訴自己：「我是一個有價值的人」。今年，我們更在每個課室的壁報上為每個學生安排一個專屬角落，給他們展示及分享個人的生活。

愉悅感，是要孩子享受校園生活、享受學習過程，關愛接納的校園氛圍、多姿多采的校園生活、間中來個意想不到的驚喜，都會令孩子充滿期待。我們每個月最少有一天學生要上學但不用上課，老師會佈置不同的學習活動，孩子邊玩邊學，令校園生活充滿期待，而且顯得更多姿彩。要喜愛上學，歸屬感是很重要的，而班就是學生在學校的家，我們十分重視班級經營的工作，全年都有不同活動，就以生日為例，學生生日那天，班主任會為他們別上一個生日襟章，全班送上祝福；而校內所有人見到別上襟章的學生，都會送上生日祝福。

能力感，是指「我做得到」的感覺。真正的愉快學習應該是享受學習的樂趣，享受學到的暢態，所以我們要盡力令孩子覺得自己有能力學得到，而且相信自己可以學得好，只有享受才會自己去學。在香港繁重而緊迫的學習進度之下，這點最難做得到，我們由校本課程開始，先為孩子選取生活化而有趣的教材，然後再設計配合學生能力而又富挑戰性的任務，讓孩子既覺得有難度，但又能夠達成。在這個過程中，小組協作是重要的，在小組中設定分層任務，讓每個孩子都能按自己能力作出貢獻，當然，對於老師來說，這是一項極具挑戰的工作，不容易但十分重要。

小班教學已經推展了 8 年，它讓我們重新思考教育的本質——不單是學術的拓展，而是「人」的培育，我希望能夠從人本出發，培育出享受生命，並對生命充滿熱情的人。

小組任務（鄭麗娟副校長）

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

建立智慧學校與創新教學

李嘉濤副校長

(香港學生輔助會小學)

杜威 (John Dewey) 曾說：「今天的教育和老師不生活在未來，未來的學生將生活在過去。」隨著時代的進步，整個世界正處於一個資訊爆炸的年代，知識的增長達到了一個前所未有的新境界。教師的身份也從直接傳授者變成知識促進者。學校如何透過發揮資訊科技的潛能，提升學與教效能，更是學校領導層面對的挑戰。

香港學生輔助會小學李嘉濤副校長

凝聚共識，以身作則，帶領老師團隊

2014 年 11 月本校引進了第一間「智慧教室」，但要開始推動智慧教室的理念，一點都不易，唯有從自己做起。記得那時，只要不是上課的時間，我就每天都在「智慧教室」裏，誓要把課室裏的技術都掌握好，以便能在課堂上熟練地運用，更要找出適合學校和自己的智慧教學模式。那時有老師取笑我，那個課室是我的「蝸居」。作為一個教育行政領導，不是要老師按我們的想法去做，而是要讓老師覺得這是他們的需求，逐步帶領學校走向智慧學校。從點、線、面，推向全校，現時本校每一個課室都是「智慧教室」。

「共備、共學、共研」

要讓全校老師改變過往以老師為中心的教學模式，變成以學生為中心的智慧教學模式，一點也不易。在編排時間表初期，已定立了全年的「教研課」，刻意編定每組老師在時間表內有一節共同的空堂，以便於進行每三周為一個循環的「共備、共學、共研」。

遠距智慧教室聯盟

2016 年 12 月，香港學生輔助會小學與臺北市志清小學、成都師範銀都紫藤小學及廈門同安區陽翟小學正式成立兩岸四地醍摩豆 (TEAM Model) 遠距智慧教室聯盟；2017 年，香港學生輔助會小學與臺北市志清小學及福州台江第三中心成立遠距智慧教室強校聯盟，透過無線網路的傳輸及雲端技術，搭建起跨地區 (臺北、香港、成都、廈門、福州) 的優質教育資源互惠、共用平臺，加速推動兩岸三地智慧教育服務模式和學習方式新變革。

我們已進入到數字時代，整個教與學的環境都出現了極大的變化和挑戰，正如「智慧教室」創辦人之一王緒溢博士所說：「少才是多，無才能有，慢才會快。」將繼續引領着我走智慧教育的道路，為我們的下一代努力。

李嘉濤副校長與學生群在智慧教室

行政領導由引發團隊意識開始

程衞權
(中聖書院)

對於現況的不滿意和不甘心，往往是推進的動力，亦是新點子產生的啟機。本校通識教育科由新高中至今，不少的事工開展，均是團隊中有同工洞悉問題，團隊內分享觀點，共識那份「不安感」，然後共同踏上改革的路。

事工開展背景：考察的需要和難處

說起通識教育，實地考察這教學方法毫不陌生，自第一屆新高中開始，本校通識科已嘗試不同機構及不同形式的考察活動，粗略估計，頭三年已有接近一百次規模不同的考察活動。面對全球化的局面，境外考察的經驗，對於學生學習也相應重要，唯礙於成本考慮，阻力不少。另一方面，一般外判活動予機構負責，在本校的經驗而言，效果有不少可進步的空間，例如可減去展板抄寫活動，轉而更多探索；以當地市民生活的經驗或角度去感受這個城市，所以要離開旅行團的配套（旅遊巴、團餐）；擴闊考察的思維，不一定博物館才有價值，相反一間最平庸的超級市場已經是不錯的考察點；考察內容更應連繫於本校的教學內容上，自主空間少不得……

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

籌組新模式

基於以上種種，第三屆新高中開始，本校境外考察開始作出改變，以自遊行的形式，由老師 1:6 的比例，帶領學生在外地作考察探究。

改變過程，有不少需要思索，第一是安全問題，減省導遊、領隊之後，學生的安全問題則由老師負責，是否能駕駑或是否令家長安心，以致校方同意改變，都是重要關鍵。故此，作為領導同工，早在首兩屆的活動中，已不斷與團隊在茶餘飯後討論，分享理念，探索可行方案，尋求共識，此刻，同工已願意擔任不同的角色支援。帶隊的四位同工當中，兩位在半年之內考取領隊牌（其後每年兩位，直至全團隊）、兩位負責考取急救資格；期間，由熟悉台灣的同工，就考察主題訂出可能的相關考察點（路線則由老師和參與同學決定），並求助資訊、費用等。簡單而言，進行了一次與投標文件相若的計劃書給校董會批核。

中聖書院學生在台北進行城市定向活動

作為科主任，身先士卒責任旁貸，故此，除境外考察的參與，本地的事前訓練和籌備的行政工作（包括路線規劃、家長會、考察體驗訓練、工具使用、教材設計、檢討會等）均與團隊共同探索實踐，即或不是首批參與同工，亦在事工當中付出，因此，每個同工在事工中均有不同的位置，為事工的完善、後續發展都作了安排。

事工成果的展現

總言之，事工的資源用得其所，所有成本用在學生身上（不用花導遊費、領隊費、中介費），而且以較平宜的價格，享用多元化更地道的體驗，例如餐飲、住宿方面，概括而言，每團平均每人可減少 1000-2000 元（約 1/4）支出。

與此同時，學生能實現自我，透過共同規劃，考察的學習不單單是既定的知識內容，而每個片段都變成學習部分，他們要學習定位、規劃路線、計算成本、檢討、串連景點與學習目標的關係，從學生的回饋身上，可見他們整個人都有所發展。

在行政考慮，基於全部工作均由自家安排，行程的時間、規劃、教學等都貼近學生需要和校本情況。雖然功夫上是複雜的，但同工得見事工果效的彰顯，理念共識所驅使，團隊願意繼續事工，開發新路線。而這種工作模式，亦見於不同的科組事工內，故一群年資不深的團隊，能夠有不少發展及新的可能。

最多的意念產生，不是在於會議當中，而是在同工們的生活閒談之中先發酵、蘊釀，圖中是程衛權在同工家中的聚會，同工們更攜同家人出席分享。

1. 詳見本人的另一份教學研究報告：〈「自主學習」的校本實踐：通識教育科的校本探究經驗〉，《教育研究報告匯編》(15/16)，香港教師中心，http://www.edb.org.hk/HKTC/download/eras/15-16/ERAS1516_R03.pdf。

教師專業持續發展

賀國強博士
(香港教育行政學會執委)

賀國強博士

教師是學校的最重要骨幹，能招聘得好的老師固然重要，惟怎樣能維持其積極性及歸屬感，卻是學校穩定及持續發展的基礎。進入廿一世紀， 世界改變的步伐比前急速， 香港教育改革，要求教師每三年進修一百五十小時，以便能追上時代的需要，至於怎樣去進修達標，帶薪抑無薪？在職抑脫產？並沒有嚴格規定。

1. 帶薪進修

現今教育改革頻繁，教師工作壓力沉重，每學年從九月開課工作至十一月時，很多已筋疲力竭，還要求在職進修，那又談何容易？周日晚上或週末的進修無疑是百上加斤，年輕的老師也許尚能應付；入行多年的老師若年年如是，很快便會耗盡。

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

教師帶薪脫產進修應要多少時間？最理想的是一學期或甚至整個學年，但若是涉及所有教師，巨額的經費從何而來？教育局在三十多年前，已與師資培訓院校合作，推行一套五星期脫產進修課程，似乎有點成效；缺點是影響了脫產老師任教班級的學業，要是同校多位老師同期參與某些進修課程，學校的行政定會吃不消！

雖然有些老師質疑這種課程的成效：例如筆者以前一位在校已任教十多年的文憑教師，日常工作消極，對出外進修持半公開的反對態度，筆者當年在半強迫的情況下，送他參加了這種進修課程，回來時他仍口硬說課程沒有用，惟學生的反應卻說他的教學脫胎換骨，判若兩人！故此這種課程的成效是無可置疑的。

十多年前，教育局試圖推出另一模式的脫產進修：計劃容許教師將四年薪酬分五年發還，令教師在脫產進修的一年仍可獲得薪酬，變相是那五年期間八折支薪。初步調查本已得到不少老師的支持，惟當年有些教育專業團體遲疑未肯立刻接受這建議，反覆要求更多的相關福利，拖延計劃的落實，怎知鼓吹這方案的局長在一年後離任，繼任者沒有跟進， 整個計劃變成胎死腹中。若要重新啓動這方案， 也許個別積極的學校，可探索這計劃能否從校本的角度去推動？

賀國強博士（左 2）於「提昇學校行政人員的領導力」研討會與主講者及執委合照

2. 停薪留職

現今實任教職難求，離職後復職不易，且失去的年資和公積金很難追回，故此不少老師雖已筋疲力竭，入行數年後已有欲罷不能的感受，但只能勉強捱下去！若是容許教師停薪留職休息或進修，或可減少教師出現耗盡的現像。

筆者在第一所任職的學校服務了十一年，在那年代能取得帶薪進修極為困難，就是停薪留職進修也不容易。筆者感謝該校的首任校長給予三次共兩年半停薪留職的時間，以致能分別完成了學士、碩士及博士三個學位；筆者到如今四十多年後，還與該校的舊同事及畢業生保持聯系，參與該校的周年慶典，有很強的歸屬感。筆者在第二所任職的學校服務了十三年，感謝該校的校董會先後給予兩次停薪留職進修（各四個月），使筆者能在適當的時間停下來，對學校及教育各方面作反思及重新規劃，復職後對工作有很大的幫助。

3. 全職轉為兼任

年過五十或已近退休年限的教師，有些在體力上也許已不能應付沉重的全職教學工作，若容許他們轉為兼職，可以減慢其健康的惡化或耗盡，預備他們適應快將來臨的退休生活，甚至能延長其職業生涯。另外有些沒有經濟負擔或家庭有特別需要的老師，也樂意轉為兼職，免受全職工作壓力的煎熬。

筆者任職校長時，一位已升任高級學位教師多年的老師，因健康及家庭需要，在 1985 年轉為半職的高級學位教師，一直服務至 2000 年才退休，期間還有多位部份時間的兼任老師在校內共事，學校的行政並沒有因此變得繁複，反而更富彈性和生命力。

4. 延任退休

現今香港人的平均壽命，已較半世紀前訂立的資助則例退休年限增長了很多，政府正考慮將全職的退休年齡加至六十五歲，而半職或兼任者或可加至七十歲。惟為免這些延任的老師阻礙後進者升遷，在六十歲延任後的職級（或薪酬）應較其退休前職位低。

在 1983 年，筆者校內一位已年屆六十五歲（辦學機構訂立的退休年齡）的總務主任，原本是教師，在六十歲時已轉至非教師職系，當時在校已服務了廿一年，惟身體健康情況良好，學校亦有需要，故進一步轉為半職，繼續留校再服務五年，至 1988 年滿七十歲時才正式離開。

總括來說，現今學校已推行校本管理多年，校長工作的自由度遠勝往昔，若能善待教師，彈性處理帶薪進修、停薪留職、全職轉為兼任及延任退休等策略，對保持或活化校內教師的士氣和活力，將有莫大的幫助。

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

孩子幸福快樂 始於家校教育

撰文：李少鶴校長 (香港教育行政學會 會長)、陶均雄先生 (香港佛教聯合會 學務主任)

1. 引言

李少鶴校長

生命誠可貴，輕生與被虐，一宗也嫌多。教育生態越趨多樣，教育工作者便需隨時應對不同挑戰。學校危機往往源於對學童微細事情的忽略，如時刻保有敏感度並順勝摸瓜，從家庭端倪處著手，往往可化危為機。教育當局就「家長教育及家校合作」議題成立專責小組，可見其重要及迫切性。優化「家長教育及家校合作」，不應是走程序式的例行活動，亦不只是一次性蜻蜓點水式的研討會、講座、親子嘉年華會或電影會，要落實優化措施知易行難，需投入巨大資源及心力，要深思「家長教育」與「家校合作」兩者當中的優次，從相對容易成功的細項入手，例如委託院校進行本地研究。而政策上亦需作出相應配合，讓各持分者不能置身事外，只有各方同行，才能帶動參與及改變。

2. 各方同行推動「家校合作」

陶均雄先生

優化建議林林種種，惟「對焦」及「同行」才是關鍵。「隱閉」家庭多來自少數族裔、跨境及有特殊學習需要，現時主要透過家長間之人脈被發現和接觸，而非透過電子學習平台。所謂「家醜不出外傳」，即使家長間亦會因私隱而不便將問題作直接轉介，可謂愛莫能助，而校內社工及特殊教育統籌員亦往往因家長婉拒而難以跟進。在社區開設中心是有效的方式，讓不同專家如教育心理學家及社工進駐，並協調學校、區內具經驗的非政府機構及各家教組織之間的協作，產生協同效應，亦讓家長在校外環境，安心取得支援。此外，家教組織是重要的持分者，資源問題一直困擾各家長教師會聯會，包括：租用活動場地及講者費的財政負擔，以及會址問題等。當局早年酌情默許個別聯會借用學校角落，用作註冊地址及信件往來，惟時日及人事變遷，出現了人在情在，人不在亦情不再的窘境，更曾因此遭審計處問責，會址問題實在值得正視。當局在提供資源之餘，還需要整合各分區人員對相關政策理解及詮釋的一致性，並應適時派員為家教組織提供專業支援，將有助各方推動家校活動。

3. 善用各方經驗推動「家、校、區活動」

家長的參與至為重要，我們應首要了解其所思所想。家長有不同類型，一類是極具求知慾，經常積極參與活動，但亦可能因此忽略子女而成了家庭問題，宜在活動中設立孩子專區，讓家長安心參與；另一類會因應題材或時間選擇性地參與，亦有完全不出席的「隱閉」家長，為此，相關活動宜透過與外間機構協作，減少在校內被標籤的效應。家長教育還涉及其他生活層面，需跨部門協作才有效，例如：社署、衛生署及醫管局等機構。在家教活動經驗承傳方面，礙於資源所限，家教組織只能以口傳心授來承傳，欠缺有系統性的交接及安排。再者，一般家長義工非來自教育專業，影響籌辦能力及活動水平，難以長期吸引家長興趣，因此各方也需投放「專業」支援，不能置身事外。筆者對一些由外間機構主辦的家教活動印象深刻，家長親身參與角色扮演遊戲，在與人互動中達到活動目的。「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，教師宜專注於校內家教活動，非校內之活動則引入具創新經驗的外間機構，在各方經驗的配合下，定能提升家長參與的積極性。

4. 推動「家長教育」的挑戰

推動「家長教育」的目標，不應只停留於減低讀書壓力及探索多元升學途徑等與讀書相關事宜，「品性教育」及相關解難性的題材，都需要透過「家長教育」以獲得解決良方。對中學家長來說，問題更可能來自子女的人生態度、網上言論所帶來的衝擊，及其對朋輩關係的破壞，並影響身心靈的健康，這亦正是普遍家長不懂如何處理的難題。歷久常新的難題是到底哪些事情需要管？哪些不需要管？如何管？管的程度為何？如何評估因此而對孩子的影響？由於不同教養風格因人而異，家長難以拿捏，並引致父母間之分岐，繼而影響學校推行家長教育。學校如何協調父母間之差異，亦是推動「家長教育」不能忽略的。除傳統的講座形式外，亦可以採取軟性方式如電影會，探討不同的教養觀，讓家長反思凡事有得必有失，從而思考教養的平衡點。「千里之行，始於足下」，以幼稚園為優化家校合作及家長教育是最佳起點，因為家長相對年輕，對別人意見普遍持開放態度，只要子女能受惠就樂意參與。而幼稚園面對的最大挑戰是人手編制相對較少，當局應增撥資源讓學校應付為此而增加的額外工作量。

5.「家長教育」的資源考量

「工欲善其事，必先利其器」，短期培訓是否就足以應付？除了考慮教師增加的工作量外，家教會在當中的角色如何微調？其所分擔的工作量所需資源要多少？以及其需要何種專業或行政支援？推展「家長教育」是一項持之以恆的工作，相關資源務必要有長遠規劃。處於水深火熱的家長，最關心求助或轉介途徑，「隱閉」家長因情緒困擾而沒主動參與家校活動，需要各資深專業人員長期跟進。儘管學校設有校本教育心理服務，惟服務時數有待改善，

現時教育心理學家與學校的數目比例，普遍與教育當局所設 1:4 的原定目標相差甚遠。再者，在家庭輔導支援方面，現時學校社工普遍有較為年輕的現象，欠缺人生歷練及教養子女經驗，難以處理一些較複雜的家庭個案。當局宜投放更多資源，容許學校在津貼運用上有彈性，例如：善用「熟齡」概念的人力資源，聘用具閱歷並已退休的資深社工，提升家校信心，或聘請兼職聯絡員，以處理一些非核心工作，減輕教師壓力。學校亦應把握每年家長日的契機，舉辦相關教育活動。

6. 推動幸福快樂孩子

香港在「2018 全球快樂報告」中排名很低，且趨勢仍在下降，不快樂的父母與孩子漸成常態，對 TSA 理解的扭曲正是一例。望子成龍人皆有之，想法雖不切實際，惟受「贏在起跑線」的社會思潮影響，琴棋書畫樣樣皆精，先求入大學機會，繼而夢想八大，三大（港大、中大、科大）更被視為人生勝利組，家長實無奈而不懂如何自處，隨波逐流下身心靈不得安穩，談何教養出快樂孩子？「快樂孩子運動」是改變家長對傳統學習的既定觀念，認同孩子健康快樂成長才是最重要，避免過度競爭致家庭問題。思潮改變非一朝一夕，宜細水長流且潤物無聲進行，並釐清箇中的哲理。何謂「快樂」？何謂「過度競爭」？有競爭是否代表不快樂？舉例來說，有「野心」才有「競爭」，「野心」可被視為性格優勢，屬好屬壞言人人殊，可被解讀為讓人進步的原動力，但也可以被解讀為破壞人際與樂趣的元兇。從精神專科角度而言，快樂有不同定義，每個人所表達和理解不盡相同，快樂是一種感受的狀態，很多時是一種個人選擇，也受其他因素如性格影響，樂觀與悲觀的人感受的快樂相比便很不同。快樂的相對是擔心、無意義、孤獨及煩惱，不快樂誘發的身心病會影響認知能力、身心和腦等。

因此，「家長教育」最需要帶出的重要訊息，是讓家長認識孩子潛能及獨特天賦，以「成長型思維模式」(Growth mindset) 取代「固定型思維模式」(Fixed mindset)，「成長型心態」是一個令孩子自我成長的思維，相信自己和能力本身可以經由努力改變和塑造，更能提升其學習成果，是孩子終生成長導航的工具，同時改變入大學是成功唯一指標的固定想法，將「好」學校定義為能讓孩子按既有潛能找到出路，而非入大學率。子女有出路，家庭生活便能幸福美滿。先有「幸福」才有「快樂」，「幸福感」是身、心、靈平衡的狀態，與其難以量度抽象的快樂，不如教導家庭，以小步子具體方式邁向快樂，當中離不開以下：淡泊、放下、知足、慈悲、施予、細味人生喜悅、表達敬意與關懷、學會寬恕、把時間獻給親朋、照顧好自己、學懂應對壓力、為未來留白，以及多做運動，以上都是「快樂孩子運動」的要素。

7. 結語

優化「家長教育及家校合作」知易行難，需投入巨大資源及心力，各持分者不能置身事外，只有各方同行，包括：教育當局、學校、家教組織、家長、非政府社區組織及其他專業人員，才能帶動參與及改變。除了在社區開設中心整合相關人力資源，以及為家教組織提供資源減輕財政負擔外，當局還需要整合各分區人員對相關政策理解及詮釋的一致性，並應適時派員為家教組織提供專業支援，更可牽頭將現時學校與外間機構合作的一些有益身心家長康體活動作進一步發展，又或參照世衛標準定出每星期運動時數，同時要有宏觀的思路及清晰方向；學校要有長遠而具體的策略配合，包括擬定全學期的相關活動，並制訂數年包括社區教育及校本教育在內的計劃才見效用。

8. 參考文獻

《家校合作及家長教育專責小組建議諮詢文件》，（7/2018），教育統籌委員會。

《校本教育心理服務指引》，（2016），教育局。

《【審計報告】27 校教育心理學家探訪日數少於規定》，（25/4/2018），明報。

《社署指虐兒案去年新增 947 宗三分一屬性侵六成施虐者是父母》，（7/9/2018），星島日報。

社署 2018 新呈報虐待兒童個案 https://www.swd.gov.hk/vs/chinese/stat.html

品德教育資源網 http://ce.naer.edu.tw/weblink.php

Garibaldi, P., J.O. Martins, and J. von Ours, (2010), Ageing, Health, and Productivity: The Economics of Increased Life Expectancy, Oxford: Oxford Univ. Press. Chapter 8.

Sharpe, A. (2011), Is Ageing a drag on productivity growth? A review article on ageing,health, and productivity: the economics of increased life expectancy, International Productivity Monitor, 21, pp.82 – 94.

侯鈞翔，9/2018，《誰偷走了香港人的快樂？》，信報月刊第 498 期。

Carol S. Dweck 著；李芳齡譯（2017）《心態致勝：全新成功心理學》，台北：天下文化。

以正向心理學改變學校

朱國強校長

（打鼓嶺嶺英公立學校做校長）

朱國強校長

八年前，我「空降」來到打鼓嶺嶺英公立學校做校長，當時全校 6 班，全校有 13 個老師。當時學校的設備簡陋，廁所連沖水設備都沒有，收生不足，學生成績低落（英文 TSA 合格率得不足 2 成）。因為學校接收了很多附近村校被殺後，沒學校肯收的學生，所以校風變得很差，學生有很多嚴重的違規行為。上任首兩個月，我曾三次報警處理我的學生。而我認為最大問題是老師的教學方式，他們責罰學生的情況十分嚴重，學校氣氛很不開心。當時的禁區帶來了很多壓力，交通不便，在艱難的時期，我和主任都曾做了一年司機，每天開車接送學生上學。

學校的改變，是透過三年計畫推行正面文化和生命教育而帶來的。我是 NLP 身心語言程式學的高級執行師，我邀請請了專家到校培訓全校的老師後，他們大部分也成為了這門正向心理學的執行師，從此，老師很理解學生的內心世界。我經常對老師分享價值觀，我們提倡欣賞、感恩、關愛及正面的文化。很多老師很快就變得正面和有愛心，教學時不再處於作戰的狀態，而是把每個學生當成很寶貴的人來看待。我們積極運用正面的教學語言跟學生溝通，集中注意學生的優點，經常鼓勵和讚賞，不出兩個月，整間學校的氣氛也改變，學生變得守秩序，老師變得和藹可親，大家都充滿笑容，實在令人感動。

我們推行了正面文化一年，教育局外評就開始了，我們在校風及學生支援方面，竟然獲得優異的成績。我們更獲得和諧校園獎和卓越關愛校園獎。接下來的三年，我們全校參與設計校本生命教育課程，有系統地去塑造學生的品德，還獲得關愛校園推動生命教育的優異獎。

因為老師正面，注重學生的學習狀態及課堂質素，學生的成績亦突飛猛進，三年前，教育局首席助理秘書長訪校，說我們 TSA 的成績，是全港學校中進步得最多和最快的（連續幾年各科都高於全港平均水平），教育局還多次邀請我們分享教學的成果。

我用我的真誠，打動到很多優秀又有愛心的老師，他們放棄在有名氣的學校工作，來到村校任教，默默付出，教學追求卓越。我真的好欣賞和感謝我校的老師。而我亦十分關注老師的身心健康，全校師生比例是 11:1（跟幼稚園

差不多），工作量盡量減輕，老師們每天 5 點之前可以放工，我認為這才是正常的教學工作量。

校監和我，甚至員工都很積極尋找資源去改善學校設施，例如經常申請教育基金，以發展學生潛能及學校特色。我們又邀請熱心人士支援學校，捐贈校車，贊助冷氣，送贈全校電子白板，甚至是極多極珍貴的植物，使校園變得更美好。多謝教育局為我們擴建新校舍，隨著禁區開放，下學年學校便有 18 班了。以前招生不足，面臨殺校，現在學校變得很受家長歡迎，2017 年 9 月的招生，甚至是 4 個人爭一個小一學位。

朱國強校長分享以正向心理學改變學校的經驗

嶺英可以說是弱勢學校的佼佼者，弱勢學校有很多先天不足的地方，但只要有心，爭取資源，一樣可以辦得好好！我認為「天國」的價值觀及道德的領導，會影響老師的身教。如果令每位老師的價值觀都跟校方一致，加上教師身心健康，狀態良好，思維正面，目標清晰，學校的發展必定會一日千里的。

愉快校園　學藝俱全

吳永雄校長
(前佛教中華康山學校)

我從事小學教育工作至今二十多年，一直覺得在小朋友的成長階段中要給他們多點留白，讓他們有足夠的時間及空間靜下、沉澱與反思；我更深信每一個小朋友均是獨一無二的，每人的學藝潛能也各有不同，故一直致力發掘及發揮每一個小朋友的學藝多元智能，更要營造一個愉快校園，因為只有讓小朋友愛上學校，他們才會愛上學習。

吳永雄校長與佛教中華康山學校學合照

基於以上信念，在我擔任佛教中華康山學校校長這四年間，我與教師團隊決意將學校打造成一所學藝兼擅的愉快校園。

我們的校本特色：「校本資優教育」及「一生多體藝」。我們引入了資優教育專家，從小一開始，便為每一個小朋友找出他們在學業及體藝上的不同潛能，並為每一位製訂了「個人資優學習歷程檔案」及「多元智能活動報告」：因應各人不同的學術潛能，給予不同層次的工作紙；另在每天午休 (12:55-1:30) 及放學後 (3:00-4:00) 開設了多元智能活動時段，為學生提供廣泛而多元的學藝培訓，學術方面包括：中文寫作拔尖班、劍橋英語班、奧數班、資優培訓課程等；體藝方面包括：英語欖球、中國舞、拉丁舞、龍獅隊、手鐘、古箏、十鼓、球類校隊等，目的就是要因應每一個學生的學藝潛能給予相關的培訓機會與充足資源，予以悉心的栽培。

特別值得一提的是擔任這些多元智能活動的導師並非別人，正正就是我們的老師。我們的老師除了關愛小朋友及具備本科專科知識外，更同時身懷絕技，或是中國舞教練、或是古箏導師、或是籃球教練等。他們每天早上 8 時至下午 3 時是學校的老師；下午 3 時後卻搖身一變，化身成為同學們的多元智能培訓專業導師。由於這些專項技能都是老師們的獨門專技，故在培訓小朋友時份外投入，也特別得心應手；小朋友學習起來也自然加倍愉悅，學習效

吳永雄校長頒獎

能事半功倍。

另外，我在兩年前設立了「快樂星期三（無功課日）」，讓全體同學及教師釋放空間，增加了小朋友與家長、老師與家人的親子溝通時間與空間，因為教育從來都是「人」的事業，沒有了「人」的元素，什麼也不是。本學年學校更喜獲九龍巴士有限公司慨捐一輛退役巴士永久進駐校園，我們將它改裝成為「中華康山 1945-- 學生多元智能活動中心」，當中包括：英語學習室、圖書館、視藝作品展覽館及 STEM 教室等，讓全體學生擁有嶄新的多元學習體驗，全面提升學藝效能。

總括而言，我覺得小朋友都應該是開心積極及樂於學習的，我們必須熱心關愛及悉心栽培每一位小朋友，因為這是我們作為教育工作者的基本初衷。

吳永雄校長

佛教中華康山學校校長，中國古代文學碩士，獲第二屆卓越教育行政人員獎，香港教育行政學會會籍副秘書、東區學校聯絡委員會委員。一直深信每一個小朋友均有學習潛能（學術及體藝），多年來積極推行「校本資優教育計劃」、「一生多體藝」及「快樂星期三（無功課日）」，成功將學校塑造成一所學術與體藝並重的快樂校園，深受家長歡迎。

不忘初心　方得始終

馮禮遜校長
（香港教育行政學會執委）

年前，筆者放下從事多年的幼教行政工作，回歸到大學繼續未竟的教育博士課程。這次的轉變正好給筆者一個機會，重新檢視教育行政人員的角色。

馮禮遜校長

教育行政人員需權衡輕重

翻開文獻一看，對教育行政人員角色的描述及要求是頗全面的。既要維護機構理念及規則；亦要對課程、人事、財務、評估、設施等學校運作內容有一定的認識及了解。角色揉合了領導者、服務者及監督者的職能。教育行政人員的智慧能力、個性風格及價值觀對所管理的學校無論在績效表現、人才培養、風險管理、學校持續發展以至社會責任上都發揮重大影響。當作出決定時，教育行政人員需考慮各方關注點，以求盡量在不同持份者的利益之間取得平衡，最終達到計劃的目的及體現機構的理念。談到這裏，大家不禁問一句，“在決策時，面對云云需考慮的因素，以孰為重？”

馮禮遜校長（穿綠衣者）與老師們參與 Kimochis 情智教育課程的培訓工作坊。

以「孩子」為核心的思維

根據觀察及經驗所得，教育行政人員在學校管理要取得績效，首要是能顧及員工的感受、激勵員工及與他們同行成長。教育是人的事業，難以只作量化管理。舉例說：教育行政人員在推動學校計劃或課程發展中，如果未能凝聚共識，也不宜強行。這使筆者想起曾在校推行一項源自美國名為 Kimochis 的情智教育課程。該課程是透過教材中不

同造型的情緒感覺布偶，幫助孩子辨識及了解自我的內心感受；從而培養出正面的社交行為及有效的情緒管理。學校推行這套教材是需要老師作有系統的培訓。在課程主任安排下，透過簡介會讓老師加深對課程認識及了解，並得到同事的認同。但當工作小組著手策劃之際，卻有一些老師反映對培訓所可能引致增加之工作量及未能適應新課程之憂慮。有見及此，筆者馬上與小組同事商量跟進，並親自為老師講解培訓之安排及流程，以釋疑慮。另一方面，家長對推行新課程所作出的正面回應亦為同工注入強心針。有了這“一切以孩子出發”的共同願景，課程便在新學年得以順利開展試行。

西諺有云：”A good teacher is also a good student”。其實，不單是老師，教育行政人員也應時刻保持謙虛、開明、求知求真的態度來處事待人。教育行政最終的意義在於學生。有了這份初心，才會找對方向，堅定步伐，往標竿直跑。

盡其在我「愛」育幼苗

黃安媚校長
(明我幼稚園 (奧運校))

光陰似箭，轉眼間，明我幼稚園已辦學超過 40 年了，時代不斷轉變，在良好的校譽與根基下，明我幼稚園 (奧運校) 亦於 2000 年開辦，本人有幸於 2001 年加入明我這個大家庭，由老師、課程主任、副校長至晉升為校長，在不同的崗位上都讓我有不同體會和發揮。

黃安媚校長認為教育中常存「愛」的十足心意，定能為孩子帶來歡樂的童年

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

作為校長，我堅守著本校校訓「沐爾光明 盡其在我」的「明我」精神，除了要積極與盡力做好自己，更要將這份基督精神帶給我的團隊，以至學生和家長，讓他們感受到愛與關懷，得到平安與喜悅。然而，我深信教育是「愛」的事業，「愛」是教育中必要的元素，每天在校園生活中的點滴，每天看著孩子們的成長，聽著孩子們的歡笑聲，為我們作為幼兒教育工作者帶來不倦的動力，這種氛圍在團隊中十分重要。

社會普遍人士均認為作為幼兒教育工作者，一定要很有「愛心」。在我從事二十多年幼兒教育工作的教育生涯中，就結合出「愛」的「十足心意」，不管是老師或是家長，相信如能常存這「十足心意」，定能給孩子「愛」的教育和「愛」的照顧，讓孩子在友愛、感溫暖、有安全感的氛圍下心靈富足地成長，建立鞏固的「知識」、「技能」與「態度」的良好基礎。

黃安媚校長（後排右 5）

今天，也在這與大家分享這「愛」的「十足心意」：

1. 愛心——以愛心去包容及接納孩子的長短之處，不計較付出與得失，以維繫親密的關係，彼此尊重，彼此關愛，彼此信賴。

2. 關心——以關心的態度去了解孩子生活中的喜與怒，讓孩子習慣向你表達，不要以試探和懷疑的態度去盤問孩子，引起反感。

3. 耐心——以耐心去教導孩子不懂的事情，不要在孩子面前顯得不耐煩，否則孩子也變得沒耐性。

4. 童心——以童心去感受孩子的世界和角度，讓孩子覺得成人了解自己，是自己成長中的好伴侶，而不是權威的巨人。

5. 恆心——以恆心去推動孩子建立不同的興趣或專長，要與孩子一起堅持，奮鬥，與孩子建立目標，讓孩子學習成功需苦幹，不要半途而廢。

6. 熱心——要熱心參與孩子的活動，適時給予回應，成人的積極態度，能引發孩子對不同事情的投入感和主動性。

7. 開心：要開心面對孩子，不要把自己的情緒發洩在孩子身上，多營造開心的氣氛，幫助孩子在對人對事上，都建立樂觀、積極的態度。

8. 小心：要小心自己的言行，成人是孩子的模仿對象，要言教、身教並重，才是一個有助孩子建立良好習慣與良好行為的好榜樣。

9. 信心：要有信心自己是可以教好孩子的，亦要相信孩子的潛能是會發揮的，讓孩子從成人的信任中建立正面的自我形象及自信。

10. 忍心：要適時忍心地放手，讓孩子有機會面對失敗，嘗試自己承擔，學習面對困難，學習去解決事情，學習去控制及調節自己的情緒。

教育孩子的路途漫長，充滿挑戰，盼望這「十足心意」能常伴著大家，成為教育孩子時之「愛的泉源」，不管是老師或是家長，都能從自身出發，「盡其在我」，以「愛」育幼苗，以讓每一位孩子活出精彩豐盛的人生。

卓越領導
學校管理
學校特色
專業學習
學生為本

黃安媚校長

明我幼稚園（奧運校）校長

香港教育大學幼兒教育榮譽學士

香港中文大學幼兒教育文學碩士

香港中文大學校長證書

油尖旺西分區委員會委員 2014-2016,2016-2018,2018-2020

油尖旺撲滅罪行委員會委員 2015-2016,2016-2017,2017-2018,2018-2019

油尖旺公教育委員會委員 2016-2017,2017-2018

教育局家校合作家長教育專責小組成員 2018

油尖旺區校長會增選委員 2017-2019

曾於獲香港交通安全隊於 2015 年頒發「特別獎勵獎章」及 2017 年頒發「優良服務獎章」

編後語：教育行政人員要懂說故事

胡少偉

莫言說：「我是一個講故事的人。因為講故事我獲得了諾貝爾文學獎。」原來懂說故事可以很有用。作為一個教育行政人員，你有什麼故事？你是誰？你來自何方？你要做的是什麼？…當你試圖影響他人時，就會首先思考清楚以上一些與自己相關的問題；這是美國西蒙斯於 2000 年編寫《說故事的力量》的核心概念。她提醒讀者最古老的影響力工具也是最有力的是經由姿態、音調和節奏所展述出來的故事；說故事的人可以抓住一個心存疑慮、抗拒和否定的聽眾，同時亦製造一個可信的形象。

近年，不時主持教育行政人員的專業分享，每次在聽同工的分享時，就好像在了解一位教育行政人員的成長故事；這些故事有同工在談領導同工，有的同工在說學校特色，也有談學校的轉變…。在這些教育行政人員的分享故事中，有些令筆者印象深刻，有些好像記不清曾說什麼；其中可能受筆者與其關係或聽時狀態所影響，但筆者認為最重要的是當事人說故事的能力。古今中外，無論是傑出的政治家、成功的企業家，還是傳世的、學者，很多都是會講故事的人。

柏拉圖話：「誰會講故事，誰就擁有世界。」可是，刻不少領導像父母用大道理去說服人。有的人在當上父母或領導之前，少有講大道理，但當上了就開始講道理，好像不講大道理就沒有多少威信。同樣一件事，以理論形式跟你講或以故事形式跟你講，作為聽者你願意聽哪一個呢？大多數人都喜歡聽故事，不喜歡聽道理；即

使有領導講的道理都是對的，別人不一定願意聽。「教訓人」會使人有居高臨下的感覺，講大道理過多也就在催眠別人。再者，愛講大道理的容易陷入講道理的陷阱，越講道理越感覺自己沒有說透，越沒有說透就越說得不清，還以為聽者是「不可教」呢！

亞里斯多德曾說：「我們無法通過智力去影響別人，情感卻能做到這一點。」西蒙斯 2007 年出版的《你的團隊需要一個會講故事的人》，也指出講一個好故事你可以打動任何人：「講道理不如講故事，有資料的時候要會講故事，沒有資料的時候要會講好故事」；「從講一個好故事到講好一個故事，找到適合自己的故事，逐步成為會講故事的人」。這本連美國太空總署、微軟都推薦管理層學習的故事思維，值得香港教育行政人員抽空看一看。

回想小時候，我們在聽到老師講故事時都變得認真！故事的魅力就在於能吸引人們專注的傾聽。把要表達的想法用故事展現出來，不管是勵志的，還是諷刺的，較能傳達深意和感染他人；若能把深刻的思想、抽象的理論，轉化為生動的故事和鮮活的案例，更具有直抵人心的力量。這本「卓越教育行政—心得彙編」是 25 個教育行政人員說的故事。為了更好地整理這 25 篇卓越教育行政的心得，編者把這彙編分成「卓越領導」、「學校管理」、「學校特色」、「專業學習」和「學生為本」等五個部份；當中首四部份大都是第三屆獲獎的卓越行政人員，他們把自己的行政心得用說故事形式寫出來。鑒於首四部份提及與學生的較少，編者刻意多邀請幾位資深教育行政人員以「學生為本」去談學校經驗，希望能使這彙編更完整和豐富。最後，若各讀者發現這書內有改善之處，請賜教！

香港教育行政學會
應屆執委會成員（2018-2020）

永遠榮譽會長：黃景波教授
永遠榮譽會長：申龐得玲博士
永遠榮譽會長：英汝興校長
會　　長：李少鶴校長
主　　席：陳曾建樂總校長
副 主 席：梁淑儀校長、胡少偉博士
義 務 秘 書：張翠儀校長
義務副秘書：鄒秉恩校長
義 務 司 庫：劉美莊校長
義務副司庫：吳永雄校長
公 關 秘 書：余　煊博士
公關副秘書：馮禮遜總校長、杜莊莎妮校長
會 籍 秘 書：朱偉林校長
會籍副秘書：李志成校長、方子蘅校長
學 術 秘 書：黃兆雄校長
學術副秘書：賀國強博士、林志鴻博士
義務法律顧問：林錫光律師

歷屆卓越教育行政獎勵計劃剪影

中聯辦教科部李魯部長於 2018 年 1 月 13 日接受感謝狀

首屆卓越教育行政人員獎勵計劃頒獎典禮得獎者與執委和嘉賓合照

香港教育行政學會主辦
第四屆卓越教育行政人員獎勵計劃 (2018-20)

贊助機構：瑪歌瑞特兒童教育協會

計劃簡介：為了向香港教育界推廣卓越教育行政的重要性，香港教育行政學會於 2012 年首辦卓越教育行政人員獎勵計劃，兩年一屆。

參選資格：1. 現任中、小、幼和特殊學校的行政人員，包括：校長、副校長及科組主任等學校行政人員。
2. 需經兩位教育行政人員提名。

評審準則：1. 參加者的教育行政理念和學習經歷，及其在機構的表現。
2. 參加者卓越表現的成就必須具持續性及廣泛性。
3. 個案具獨特性、值得向業界推介及借鏡。
4. 參加者在同一崗位有持續卓越表現又或在兩個行政崗位表現卓越。

獲獎名額：卓越行政人員 (上限十名) ; 優異行政人員 (多名)

獎　　項：每位獲獎者均可獲頒證書乙張、獎杯乙座及本會永久會籍 ($1500)。

義　　務：凡獲獎行政人員需出席由本會安排之分享會與業界同工交流心得，並同意將其個人心得資料供本會出版及推廣用途。

初選評審：2019 年 6-8 月
初選評審團由香港教育行政學會執委會 (2018-2020) 成立跟進，經初選評審團推薦者獲安排與終選評審團進行會見。

終選評審：2019 年 9 月 -11 月
終選評審成員：**李子建教授**　香港教育大學副校長
李少鶴校長　香港教育行政學會會長
陳曾建樂校長　香港教育行政學會主席
陳馮富珍太平紳士　前世界衛生組織總幹事
黃錦樟博士　香港大學教育學系前系主任

(排名按筆劃序)

參加辦法：填妥計劃報名表格 (含提名人表格) 連同相關資料 (全部不超過 10 頁) ，於提名截止日期 2019 年 4 月 15 日前，寄至香港柴灣翠灣街翠灣邨聖公會李福慶中學轉香港教育行政學會收或電郵至 cmsg@lfh.edu.hk

本會網址：www.hkcea.edu.hk