卓越教育行政
心得彙編
(2021)

HKCEA

卓越教育行政

心得彙編

(2021)

目錄

主席的話 P.4

題辭 P.6

一、社會變革與學校領導

「疫」能管理：兒童為本 膽大心細 陳曾建樂 P.16

學校面對疫情停課的應變 梁淑儀 P.20

教學新常態 · 行政勤省身 吳永雄 P.23

帶領變革：提升考入大學的畢業生人數 梁健文 P.27

教師積極創新 學校持續成長 杜莊莎妮 P.30

如何釀製大師級領導 曾民發 P.35

我還能撐得住嗎？—— 今日學校領導的迷思 黃兆雄 P.38

二、教育行政的心得

疫情下丶智慧校園的行政挑戰及機遇 李少鶴 P.43

教育行政沒有金科玉律 羅燦輝 P.47

行政心得分享 陳小燕 P.50

教育行政隨筆 潘淑嫻 P.54

非華語學童教育的行政心得 樂凱欣 P.57

愛的行政 —— 無為而治 黃佩蓮 P.60

服侍孩童的教育行政 郭玉蓮 P.65

三、學校的管理

學校人事管理心得分享 李志成 P.68

如何加強中學的英語語境和氛圍 張翠儀 P.73

學校領導與課程管理 陳慧嫻 P.77

學與教的盲點：
有效課時及「發展教師」的實踐　劉餘權 P.80
管理、創新與承傳　司徒瑞萍 P.85
在學前教育中培育幼兒科創的興趣　劉美莊 P.88
家校攜手 以愛育苗　蔡曼筠 P.95
校外夥伴促發展增校譽　朱偉林 P.98

四、專業發展

學校行政人員需學習三大專業領導能力　余　煊 P.105
學校可持續發展與建構專業能量　韓佩儀 P.114
疫情下的校本教師發展　蔡世鴻 P.117
教育專業　葉淑婷 P.120
學校領導如何推動教師專業成長的發展　區詠恩 P.123
香港幼兒教育人員專業化 —— 現況與省思　馮禮遜 P.127
科組主任以事後檢討提高反思和行政能力　胡少偉 P.133

編後語：外顯教育行政人員的內隱知識　胡少偉 P.139
第四屆卓越教育行政人員獎勵計劃剪影 P.141
歷屆卓越教育行政人員獎勵計劃剪影 P.144
第五屆卓越教育行政人員獎勵計劃 P.147
應屆執委會名單 P.148
本屆執委會活動 P.149

主席的話

主席於第一屆得獎時與現任會長陳曾建樂校長合照

香港教育界每年都會舉行優秀教師選舉，也曾有傑出學校獎勵計劃，甚至有不同形式嘉許教師、學校的活動，卻缺少了對教育行政人員的鼓勵。然而，組織教師為學校作出貢獻，發揮各人力量，推動學校朝着辦學願景前進等，就要靠學校的行政人員；因此香港教育行政學會於二零一二年起舉辦「卓越教育行政人員獎勵計劃」，以嘉許教育界表現卓越的行政人員，至今已完成了四屆，獲獎的卓越優異行政人員分佈於中、小、幼、特殊學校共五十四人。本學會透過講座、報章、分享會及出版特刊等將得獎者的卓越行政經驗向業界推廣分享，並於二零一九年出版了「卓越教育行政 —— 心得彙編」一書，輯錄心得文章共二十五篇；本年更再接再厲，出版「卓越教育行政 —— 心得彙編 (2021)」。

學校行政涉及檢視或重整學校行政工作、願景建構、學校發展、人事管理、財務管理、資源管理、科組領導與管理、危機管理、社區服務團隊協作等各範圍，範圍間環環緊扣，獲獎者在以上的多個範圍均有傑出的表現，現把心得向大家分享，本年度輯錄文章共二十九篇，我們以「社會變革與學校領導」、「教育行政的心得」、「學校的管理」、「專業發展」作出篇章分類，各文章均表達出作者歷年卓越行政心得，很具啟發性及前瞻性，值得大家細看及反思。

本年度的《心得彙編 (2021)》出版期間剛巧是全港學校受到新冠疫情影響而停課，更需全面展開網上教學，從中令我最有共鳴的是學校向來的行政思維是要想得遠、想得深、政策要歷久不衰；但在疫情反覆萬變的情況下，現今的行政思維改為想要快、回應廣、方案多、毋須想得太遠，太深，凡事要多至三、五手準備，更要「想定而靜待，靜待而後動」。在疫情的不同變化下，配合不同時機精準地推出配合校情的方案；這就是在疫情下與時並進卻又反傳統的行政新經驗，值得大家參考及共勉。

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！特別感謝瑪歌瑞特教育基金會撥款贊助！更感謝本學會執委的全力協助，特別是胡少偉博士義不容辭地擔任本書的主編！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
梁淑儀主席

本學會三任主席合照，支持「善亮人生（在生命的順流或逆流中成為更好的自己）」多媒體教材套

《卓越教育行政——心得彙編二零二一》

交流互勉 育才一心

教育局局長楊潤雄

香港教育行政學會
「卓越教育行政——心得彙編」（2021）

立德樹人
守正出新

中央人民政府駐香港聯絡辦公室副主任譚鐵牛院士

香港教育行政學會
「卓越教育行政——心得彙編」（2021）

教澤廣被
作育功高

香港教育大學學術及首席副校長
李子建教授
敬題

《卓越教育行政．心得彙編二零二一》

教育行政不外是把人與事的工作做好

黃錦樟教授

香港教育行政學會
卓越教育行政——心得彙編

領導志未來
桃李開滿門

香港中文大學 教育行政與政策學系 客座教授 前系主任
上海華東師範大學 教育學部 教育學系 高峰講席教授
彭新強 敬賀

領導專業團隊 共創卓越佳績

余 煊 副教授

卓越教育行政——心得彙編出版誌慶

碩果纍纍

香港大學教育領導研究中心

吳浩明

敬賀

《卓越教育行政・心得彙編二零二一》

卓越教育行政
成就桃李菁莪

瑪歌瑞特教育基金會　謝燕川　主席

恭賀香港教育行政學會
「卓越教育行政——心得彙編」特刊題詞

卓越行政師表心得
教育羣英精萃彙編

香港公開大學教育及語文學院院長　張國華　敬題

《卓越教育行政・心得彙編二零二一》

追求卓越行政典範

永遠榮譽會長　李少鶴

校長

「疫」能管理 兒童為本　膽大心細

陳曾建樂

香港教育行政學會會長 / 香港靈糧堂幼稚園總校長

當今的教育行政人員，除了須具備領導才能之外，更需要膽大心細，靈活變通，才能在「疫市」有效管理學校。相信經過2019-20 年度的疫情考驗後，學校的行政人員都有深刻的體會。作為管理者，做任何決定除了要以學生為本外，還需要與時間競賽，當機立斷作決策，因為意料之外的事情太多，許多事都必須在瞬間作出決定。

猶記得在 2020 年 1 月底教育局發出了停課指示，當時真是人心惶惶，我和屬下幼稚園的三位校長立即召開會議商討安排。我們首先考慮到員工的風險，因此實行輪值制，每個工作日不同崗位大約只有一成員工上班，其他教職員在家支援，以減低員工上班路途或同事之間交叉感染的風險，有關政策推行至 4 月份。學生方面，為讓學生停課但不停學，我們於 2 月展開網上學習，

在疫境中，香港靈糧堂幼稚園於 7 月 11 日上午及下午分批舉辦共 9 場的畢業典禮

推行「靈糧寶貝網上學習階梯」，每星期透過「校園電視台」及「內聯網佈告板」，按課程進度上載學習片段及工作紙。 網上學習涵蓋各個範疇，包括中文、英文、普通話、科數遊戲、體能活動、創意藝術活動、音樂活動、故事時間、烹調活動，以及早午會時間、童心敬拜、「輕輕聽」聖經故事時間等。為鼓勵學生持續參與學校的閱讀獎勵計劃，養成閱讀習慣，我們同步推行「請聽我電話讀」。同時，考慮到學生對同學及老師的思念，因此於 3 月開始安排班本視像學習時間。此外，於復活節期間，我們在英國兒童書作家 Michael Rosen 發起的「尋找小熊」活動中得到啟發，舉辦了「靈糧小熊互祝福．彩虹送暖展希望」活動，透過穿著彩虹校服的小熊，宣揚神的愛，並鼓勵靈糧孩子和家長將「希望」和「祝福」帶給鄰里。

及至 6 月幼稚園高班復課，我們為高班學生舉辦了盛大的歡迎儀式，並為每個孩子預備了一個寓意「平安、健康」的紅蘋果，以及一個由工友姐姐親手縫製，寄語「大雨過後，必有彩虹；為社會打氣，為孩子祝福」的靈糧彩虹口罩套。而為協助高班學生適應升讀小學的生活，我們也設計了一系列銜接小一的活動，模擬小學上課的日程，協助孩子做好成為小學生的心理準備。最考驗管理層應變能力的事情，莫過於 7 月 10 日（星期五）教育局宣佈 7 月 13 日（星期一）全港學校提早放暑假。當時，靈糧六所幼稚園的畢業典禮，原訂於一、兩週後才舉行，因此我們面臨一個重大的抉擇考驗，星期一便停課，如果不想違反教育局的指引，我們須取消畢業典禮，但想到孩子會錯失人生中的第一場畢業典禮，是多麼大的遺憾，因此我大膽帶領三位校長即時決定於第二天 7 月 11 日（星期六）上午及下午分批舉辦共 9 場的畢業典禮。為此，即時同步安排及佈置場地、發通告通知家長等，回想起來真是非常刺激，但也十分感恩當時做了這個英明的決定，對無論是之前努力練習的學生，還是盡力排練的老師，做了許多準備的學校，以及充滿期待的家長，都是最好的安排。雖然

當天家長無法到現場觀看，但是學校當機立斷，在典禮開始前 10 分鐘決定安排現場直播，讓家長可以在家中觀看，家長都紛紛讚揚及感謝學校的安排。

本園幼師以 teams 實時視像課堂向學生施教

2020 年 9 月底，全港學校復課了，新一輪的挑戰又開始了，當時幼稚園又面臨一個重大的難題，為了讓孩子們可以在一個健康、安全且具高效益的情況下重返校園，靈糧根據教育局分批上課的建議，討論了多個方案。最後歸納了兩個最可行的方案，兩個方案同是把全班孩子分為A、B兩組，「方案一」是每組每周上學3天，每天上課2.5小時。「方案二」是每組每周上課5天，每天上課1.5小時，兩組每周上課時數相同，都是 7.5 小時。「方案一」有以下優點：

（1）衞生方面可以做得更好，因「方案二」基於兩組幼兒上下課時間太近，工友缺乏足夠時間去進行清潔及消毒，加上校車安排會出現很多行政及技術上的困難，例如司機叔叔有機會由早上至黃昏時段均馬不停蹄地駕駛，安全上令人擔憂。

（2）部分孩子可能花費在交通上的時間比上課時間更長，還未適應，便要放學，為減少孩子每天舟車勞頓，「方案一」對孩子身心健康更為有利。

（3）減輕家長頻繁接送子女的時間。

在以學生利益為大前提的考量下，靈糧徵求家長教師會及教育局的同意，採用了「方案一」，並採用家長教師會的意見以A B 組輪流依雙單日上課的安排，以確保公平性。誠然，每個決定都未必能得到所有人的認同，我也曾聽到一些反對的聲音，特

別因為靈糧為體恤老師每星期舟車勞頓之不便，以及讓他們可多享受家庭樂，因此於多年前推行了 Happy Friday 政策，每年只有 8 次週六全天工作，其餘每週六半天的工時，會在 Happy Friday 政策下，安排在週一至五其中一天加班抵銷，因此老師已習慣大部分週六不用上班的安排，因此得悉有 5 個週六要上班，部分老師難以接受。其實我們行政人員在安排時已考慮到老師情況，因此首先我們不會增加同事額外的上班時數，此 5 個週六的上班日，乃與原定的工作日互相抵銷，即會由老師原定之全日工作天或 Happy Friday 中扣減。其次，學校在定日子的時候也特別編排，讓老師需要連返六天的星期只有 3 星期。 同時，於這段共渡時艱的日子，學校有「遲返早放」的安排，讓全體員工每天均有 45 分鐘的工作時數豁免。明白有關安排並不能得到百份百老師及家長的認同，但感激大部分老師都能以無私大愛、以孩子的福祉為念，與我們共渡時艱，也感謝大部分家長理解學校相關安排的原意和用心，並能以感恩的心欣賞校方的一切安排。

本人從事幼兒教育工作已經幾十年，坦白說現今的學校管理比起以往都來得艱難，要關顧的人很多，要兼顧的事無數，要做的決定也要特別快，但我希望能勉勵各位具愛心和專業的教育行政人員，只要我們堅守以孩子為本的教育理念，凡事大膽地去想，細心地去做，就算在疫情下、在逆境中，我們都必定能好好管理我們的學校，給予我們至愛的孩子一個健康、安全且愉快的校園學習生活。

香港靈糧堂幼稚園學生和家長參與 i-bless 分享

學校面對疫情停課的應變

梁淑儀校長
中華基督教會基法小學（油塘）

學校於二零二零年一月下旬開始，受「2019 冠狀病毒」疫情影響，學生停課四個多月，大家的生活也起了很大的變化。在疫情初期，大家徬徨於購買口罩及防疫用品；在疫情最嚴竣時，很多家長都要「在家工作」，學生們也要「在家學習」。家長在家工作及做家務之餘，又要照顧子女，更需跟進子女的網上學習，實在分身不暇。而老師在停課期間也一點沒有閒着，每天要準備教材上載，要利用 Zoom 進行視像教學，更要透過 E-class 及 Google Classroom 等網上平台安排學生功課，學校也忙於利用 Parent App 即時通訊應用程式與家長保持溝通。雖然，網上教學的效果不及面授教學的有效，幸而得到家長的支援，我校有九成以上學生均能跟貼網上教學的內容，達到「停課不停學」的效果。

中華基督教會基法小學（油塘）的大姐姐正指導同學開展網上自學

梁校長主持香港教育行政學會的網上會議

在整個停課期間，最重要是學校迅速應變，雖然大家不能見面接觸，但可利用即時通訊應用程式如 WhatsApp 及其他的 Apps、電話及內聯網，與教師、家長及學生等不同持份者保持緊密溝通，了解他們的狀況，藉此制定對應策略以關顧學生的學習及發展需要。

與此同時，校長帶領由副校長、課程統籌主任及科主任組成的課程核心小組，利用 Zoom 開會議決，以統籌課程調適及網上教學事宜，讓學生維持學習及照顧學生的身心發展，幸而教師團隊以正面態度迎接挑戰，發揮互助精神，例如部分熟習有關軟件及內聯網應用的教師，自發攝製短片，亦有運用即時通訊應用程式與其他教師分享心得。通過學校安排的培訓活動及教師間互相支援，教師普遍均能妥善解決技術問題，順利推展網上實時 Zoom 教學。

當然學校教學除了中文、英文、數學及常識科外，其後增設了圖書課及成長課。與此同時，各科由教師搜集或自行製作有趣及生活化的短片等多元自學材料，均上載於內聯網供學生按其興趣及能力選擇，有助學生在家自學，培養他們的自主學習的習慣。

此外，教師通過網上實時教學了解學生的學習情況，課後以視像會議輔導個別進度較落後的學生。教師批改學生課業後上載於 E-class 及 Google Classroom，點出學生的優點及可改善之處，並提供具體回饋，以助學生改善學習。學校更安排學生參加校外舉辦的活動，例如制服團隊總部舉辦的網上集會，以及安排田徑及球類運動校隊的網上實時訓練，這些都有助維持學生的身心及社交發展。學校與提供有關服務的校外機構商議後，運用視像會議提供遊戲治療、社交小組等，為有特殊教育需要的學生安排適切的支援服務。

停課期間，學校與家長通過不同渠道緊密聯繫，保持溝通良好，於協助學生學習及成長方面為家長提供適切的支援，讓家長支持學校於停課期間的應變措施及安排，積極協助學生在家持續學習。

學校雖已於二零二零年六月復課，復課時所有的教育和行政工作都要有幾手準備，以防疫情轉差又需再次停課。學校在復課後亦總結停課期間所得經驗，探討以網上教學、延展學生課堂學習和運用電子平台的效用，期望在再遇停課時可加強培養學生正面價值觀，延展學生的學習經歷，從而進一步提升學與教效能，促進學生身心全面發展，持續學校的自我完善。

梁淑儀校長網上直播

教學新常態．行政勤省身

吳永雄校長
佛教林金殿紀念小學

吳永雄校長

我從事小學教育及學校行政工作至今二十多年，期間服務過三所佛聯會會屬小學，並擔任了其中兩所小學的校長，一直自詡教育行政經驗相當豐富，然而，2019-2020這個不一樣的學年充滿了挑戰與不確定性，而過往的行政經驗又未必應用得上，我才發現自己也會有猶豫不決的時候。這學年的上學期，香港充斥著社會運動；下學期則是新型冠狀病毒肆虐全球，當中對我們固有的學校行政決策、思維方式及教學模式等均起著很大的衝擊；而口罩的質量、消毒公司的防疫效果、防飛沫隔板的設計……這一切均非我們最熟悉的教育專業，也不是我們過往的經驗可以駕馭，但卻又是在這非常時期，我們每天必須及急切要處理的事情。

作為一校之長，要下一個決定從不容易；在這非常時期，要下決定更是難上加難。當教育局宣布全港學校於 2020 年 2 月 3 日起因應疫情停課，本校旋即成立了「學校停課特別行政小組」（下稱特別行政小組），當中由各行政組及科組核心成員：校長、副校長、課程主任、中英數常科主任、圖書館主任、全方位學習活動組組長、學生支援組組長、資訊科技組組長及學校行政主任

吳永雄校長與佛教林金殿紀念小學同學合照

(EO）組成，引領全體教職員各司其職，並與不同持分者（學生、家長、教師）在疫情下保持著緊密的溝通及協調。特別行政小組每兩周定期召開會議，從「管理與組織」、「學與教」、「師生及家長支援」等範疇規劃施行，原先設想是經過我們的通盤謀劃，期望算無遺策；然而實際施行起來卻每每因為疫情發展的反覆變化，即使疏理了千頭萬緒才定下的方案，卻往往因為疫情的發展，甫推出的決策卻又要即時變更，並要有相應的一籃子政策作出迅速配套與跟進，這實在是每天都試煉著學校領導者的智慧與情商。

經過今次疫情，給予我很大的啟發。我改變了一貫的行政思維模式：以往領導同工為學校的發展方向審時度勢，我總希望團隊可以想得遠、想得廣；現在由於疫情瞬息萬變，我們要學會新的思維方式：思考要快、向度要廣、方案要更多及更全面，但卻毋須想得太遠，因為在疫情下的一切發展來得太快、變得太急，有時想得多遠亦是徒然，故千萬不要將當刻認為最好的方案立即宣之於口，否則政策朝令夕改，甚至朝令朝改，只會予人思量不

周、行政失當之嫌，更會破壞了持分者與學校的互信關係。因此，我們必須學會「停一停、想多想」，先沉澱，靜待著最佳時刻，才在眾多預定的方案中挑選跟當下情勢最為適切配合的方案公布出來。「謀定而靜待，靜待而後動」，我覺得是較為穩妥的做法。

如上所述，2019-2020 是一個充滿著逆境與變革的年度，我在這年度恰獲大學邀請擔任「擬任校長課程」導師。回想起當年自己就讀這個課程時是 2004 年，轉眼已十多年了，現在有幸獲邀擔任課程導師一職，實在是很難得的體驗。我認為在任教的過程中最少有三大得著：第一，讓我將自己過去二十多年的教育行政經驗作一次全面而整體的疏理、統整及反思，因為在日復日、年復年的繁重工作中，我們或會漸漸變得慣性、麻目；現在正好給我一個重塑及理順的良機，讓我做好個人知識管理，把教育行政心得系統化，甚至傳承開去，意義殊深；第二，通過教學，我同時也是一個學習者，我從三十多位學員（擬任校長）身上，看到了自己當年的影子，在與他們互動及經驗分享時，會受不同學校的校本特色啟迪，為自己及領導的學校注入了新的思維與啟發，也加添了活力與生氣，從而回饋自己的教育行政領導效能，達致教學相長；第三，因應疫情，我任教的課堂須改以視像形式進行，而教學內容及策略亦須適時修訂，這既使我重拾了教學的樂趣，同時也體會到學校前線老師面對教學新常態時所遇到的困難及挑戰。慶幸我可以易地而處，親身感受，與全體老師一起面對挑戰、迎難而上！學校團隊的凝聚力及協調性更因為是次疫情而增強，達致同氣連枝、同心同德，這確實是在無情疫境下所帶來的滿載溫馨的意外收穫！

總括而言，我認為無論面對著疫情與否，作為學校領導，本該就要時刻反思，不斷優化。教學新常態及範式，不應因為恢復學校面授課程而將停課期間視為「珍寶」的視像及電子教學模式捨棄；平心而論，這些「新」教學方式其實從來不是什麼稀世奇珍，更不是靈丹妙藥，它們只是眾多教學範式之一。在現今世代，我們應將不同的教學範式靈活調節及交融運用，當中最核心的價值始終還是倚仗著每位教師樹德育人的一顆丹心，我想這才是教學新範式的深層底蘊及真正意義。

作為學校領導，我們絕不可以因循苟且、固步自封。我常說，校長就是「老師的老師」，任重道遠，是老師身教言教的模範，故必須時刻警惕及反思自己。《論語》中孔子的弟子曾子曰：「吾日三省吾身」；《易經》：「君子以自強不息」，這些確實是蘊藏了千年智慧的修身名言，故我們每天必須把自己視作積極臻善、持續精進的學習者，並須身先士卒，領導學校全體同工自強自省，因應情勢，因人制宜，悉心真誠地教導好每一個學生，如此，才毋負我們擔任老師的天職，願共勉之。

疫情中的師生照

帶領變革：提升考入大學的畢業生人數

梁健文校長
葵涌蘇浙公學

感謝香港教育行政學會的朋友們鼓勵，本人現分享近年的其中一項改革成果，希望拋磚引玉。

以下分享是葵涌蘇浙公學全體師生的實踐成果。本人在 2014 年 9 月開始，在葵涌蘇浙公學擔任校長。第一年，大約只有十位學生考入學位課程。新文憑試實施後，高中同學對大學課程及自資院校不大認識。本校於是加強生涯規劃教育，並進行改革課程，提升學術氛圍。經過多年努力，直至 2019 年，本校每年都約有 40 位學生考入各種的學士學位課程，而且持續上升。這有賴師生的努力和校董會的支持。總括而言，本校提升大學升學率的策略有三方面：學生方面、教師方面和課程方面。

第一，學生方面。由於本區學生大多來自基層家庭，很多學生都未接觸過大學畢業的親友。他們大都不期望自己能考進大學。學術上，他們的升學抱負 (aspiration) 十分低。本校於是加強生涯規劃教育。除了繼承首創的「卓育菁莪」生涯規劃

同學在課餘積極參與校本語文活動

葵涌蘇浙公學師生在英語音樂劇表演後大合照

工作坊外，本校參加了「賽馬會鼓掌．創你程計劃」，把生涯規劃融入班主任課中，開展校友會師友計劃，邀請畢業生回校向師弟妹分享大學生活，在 OLE 日舉行大學參觀，介紹大學課程。另外，本校開創「自我了解—目標訂定」計劃，於中五上學期開始，把學生和老師分組，每位老師帶十位學生，定期見面，分享人生計劃和理想。這擴闊了學生的眼界，提升他們的升學意向，甚至加強了他們的學習動力。

第二，教師方面。教育心理學家指出教師的期望（teacher expectancy effect）對學生的成績有正面影響。以往，本校升讀大學的畢業生人數不顯著，且每年的差異大，大部份教師對學生升讀大學都沒有具體的預測。但近年隨著升讀大學的畢業生人數不斷上升，老師對學生的表現有一定的期望，相信精英班學生都能考入心儀的大學課程。老師這積極的態度對學生也有「傳染」的作用。於是，加上自證預言的效應（self fulfilling prophecy）下，學術氛圍亦改善了。

此外，由於文憑試實施不久，升讀大學的資訊不廣泛，教師和學生都未能深入瞭解。六年前，本校成立教師專業發展組。教師專業發展組聯同升學及就業輔導組舉辦升學數據分析講座及

介紹最新課程。加上任教高中的教師需要在「自我了解—目標訂定」計劃中擔任學生的「生命師傅」，每個教師都成為了升學輔導的專家。

第三，課程方面。由於學生人口下降。學位課程的學額比文憑試「33222」的人數為多，所以只要考生達至「33222」的成績，便能獲其中一個學位課程取錄。有見及此，所以本校十分重視學生的中文和英文成績。本校在數年前，分階段作以下課程改革。首先，行政會檢視各科的學習時數比例，對當時在初中及高中稍為偏低的中文和英文課時作調整。另外，中文科和英文科主任帶領科本的課程改革，例如：加強學生寫作、會話的培訓，重整校本教材，舉辦科本教師評改工作坊，統籌聯校模擬口語考試，優化觀課和查簿安排等等，這些措施使本校語文科考獲 3 級的學生人數持續上升。聯同全體教師的努力，中、英、數、通四大主科多年持續正增值，位列本區統計的首 5%，這反映師生努力的成果。此外，學校增撥資源聘請外籍英語教師，舉辦語文活動，例如：境外交流團、英語音樂劇等，能有效提升學生對語文的興趣。學生知道文憑試五科合格絕不困難，最難是在文憑試中語文取得 3 級或以上的成績，所以學生亦主動參加語文活動和拔尖補底班。

總括而言，本校透過輔導學生生涯計劃、教師發展和課程改善三方面，提升了學生的升學志向、學習中英文的信心和能力。最終，考入大學的畢業生人數增加。這全有賴於全體同事的合作和努力。

梁健文博士

教師積極創新 學校持續成長

杜莊莎妮
香港教育大學賽馬會小學校長

教育的核心是學生的學習，教育最終目的是為了學生的未來。教育得回應時代所需，帶有時代性。廿一世紀是以科技創新為主的世紀，而科技創新也為教育帶來無限可能。

香港教育大學賽馬會小學同學參與中國傳統文化活動與杜莊莎妮校長合照

全球化是廿一世紀發展的另一大趨勢。VUCA 時代已臨，我們得以 VUCA 四個不同的維度，包括：Volatility（易變性）、Uncertainly（不確定性）、Complexity（複雜性）及 Ambiguity（模糊性）理解世界。

香港教育大學賽馬會小學在 2002 年開校。學校的願景是成為一所充滿動力和創新的學校。在廿一世紀，學生的學習及老師的教學得有所變革。2010 學年，作為校長筆者着手規劃學校第二個 10 年的發展藍圖，確立以「電子學習」作為「教育創新」的大方向，鼓勵教師團隊以創新方法利用新科技以提升學教效能，藉以體現辦學願景。2012 學年，我們把「電子學習」納入學校 3 年發展計劃，成立創新及教研組，開創教師發展基金，組織教師學習社群；在高小設立每級一班電子書包班，讓學生一人

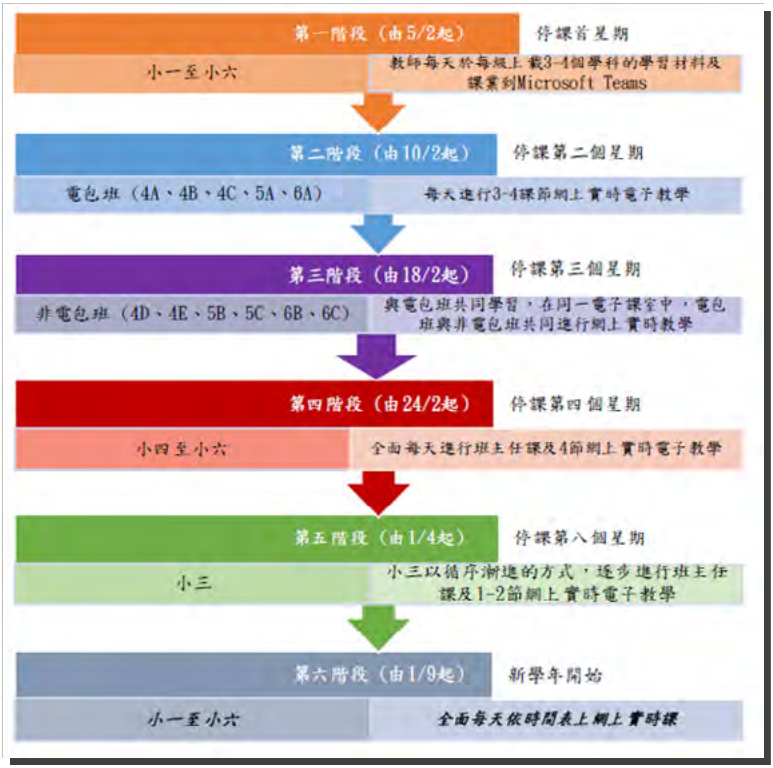
一機自携手提電腦 (BYOD) 上課。往後數年，又於全校推行翻轉課堂，利用第二課時，讓學生進行預習及延伸學習。

香港教育局於 2015 年為本校進行校外評核，肯定學校已成為發展電子學習的成功例子，並帶動其他學校發展電子教學。學校亦自 2014 年起每年都被選為微軟國際（Microsoft Global） 示範學校（Showcase School） 至今。由於學校積累電子學習的經驗，故此，學校全部高小學生有幸於 2016 年成為全港首批受惠 CoolThink@JC 3 年培養運算思維能力（Computational Thinking）的學生。與此同時，STEM（科學、科研、工程及數學） 熱潮席捲全球，教師團隊也試行結合 Coding 及 STEM 於科技教學中。雖然引入電子學習，締造不少發展學教新猷的機遇，但在「電子學習」滲入各科每級的進程及幅度上，當時仍未有太大的突破。

2019 年冬新冠肺炎肆虐全球，香港也不能倖免，到了 2020 年 1 月下旬，教育局宣佈全港學校延長農曆新年假期至 2 月中旬，直至 5 月 27 日，學校才分階段逐步復課。暑假過後，全港學校於 9 月下旬分階段開學，進行半天面授課。至 11 月下旬，教育局再宣佈 12 月 2 日全面暫停面授課至聖誕假期。假期結束，疫情依然反覆，何時進行面授課可說是難以估計。據統計，新冠疫情致全球停課，受影響國家最少有 28 個，學生人數超過三十一萬之多。

圖一：混合式學習模式的概念

全港學校停課，為減低停課對學生學習的負面影響，學校需協助學生在家學習，做到「停課不停學」。面對突如其來的轉變，對已有 8 年推展電子學習經驗的我們來說，可說是一個難得機遇 - 透過推展「停課不停學」的實際經驗，發展一套校本混合式學習模式 (Blended Learning），使學生的學習不受課時及所在空間影響，迎接線上線下無縫接軌的教育新常態。



圖二：停課期間的網上實時電子教學各階段安排

停課後，本校以網上實時的形式，持續進行「教師電子學習專業發展」，並以一帶一的方式，讓有經驗任教電子書包班的教師協助未有經驗的老師，務求讓不同起步點的教師均能掌握電子學習工具的運用、教學設計與流程及授課技巧。據統計，在停課前任教電子書包班主科的教師人數百分比為 29%，在停課期

疫境中的校本教師會議

間實行網上實時電子教學的教師人數百分比為 86%，至新學年，已是全面 100% 教師均能進行電子教學。筆者鼓勵教師團隊於 4 月下旬分科呈交多份教學設計，參加香港大學主辦的「國際傑出電子教學獎」比賽。結果，本校中、英、常三科均獲得不俗的成績及獲得獎項，教師的專業成長獲得了專家的認同。

有説學校的理想、志氣與魄力，決定他們在疫情下的狀態與成果。有研究顯示，許多比較成功的學校皆屬成長型學校，在疫情之前已有教育願景，同時亦積極地把校外的資源與機會納入到教育藍圖內，甚或擴展了校本的發展藍圖。疫情的到來，對於成長型學校來説，該是學校師生成長的一個契機。

香港教育大學賽馬會小學的教師團隊是主動的學習者，我們以學生學習為先，義無反顧地從作為科技的侍從，銳變為科技的主人。面對 VUCA 世界的教與學環境，我們的教師努力學習成為「積極創新型」老師，成為學生學習的設計師，以專業知識、經驗及判斷，用身教引領學生成為主動的學習者。

香港的學教模式，從去年宣布停課一刻，已經歷翻天覆地改變。雖然全港所有學校都推行了電子學習，但「做了」又是否代表「做到」？如何「做好」？怎樣才「做得卓越」？也許教師可考慮成為創客，善用「設計思維」於教學設計及過程中，透過不斷循環修正，優化學生學習的過程及經歷，讓學生更主動、更自主，成為學習的真正主人翁。

香港特區政府由 1998 年推出第一個資訊科技教育策略文件，至今推展至第四個策略，經歷逾 20 年，共投入 140 億元，惟在學界，電子學習發展始終未做到全面普及。一場突如其來的新冠肺炎疫情，促使全港學校史無前例地一起推行電子教學，瞬間把香港的電子學習帶入一個新紀元。這不是教育政策的驅使，而是教育界「由下而上」的專業動力。政府或可把握契機，凝聚共力，構建平台，整合資源配套，更新學校設備，把香港的電子學習推向區域的最前端。

學校於疫情期間不知不覺進入了新的形態及範式，即網上學習、傳統教學、校園生活三方並存的新常態。教育新常態是現實的需要，是回應時代的訴求，是工業時代教育邁向智能時代教育的催化器，也是教育的未來。新冠疫情突顯了身處 VUCA 時代的困境，也彰顯了全球性的挑戰必須靠全球性合作來解決。寄望全球教育工作者在教育新常態下展開更廣泛，更深入的交流、互動與合作，為擁抱智能時代教育的來臨而共同努力。

杜莊莎妮校長與初小同學笑迎聖誕

如何釀製大師級領導

曾民發助理校長
福建中學附屬學校

福建中學附屬學校正推行一個校本領導力課程，透過培訓，協助中層領導發掘自己，從而帶領團隊，最終達致科組改革。課程的其中一個目的是要科組領導明白「在成為出色領導者前，成功就在於成長；但當成為領導者時，成功就在於栽培他人。」(Jack Welch)

福建中學附屬學校以七個高效能習慣培育學生

培訓大師級領導就像釀製葡萄美酒一樣，我們明白法國波爾多(Bordeaux)的葡萄和勃艮第(Bourgogne)的葡萄產出的都是不同種類、不同品質和不同特性的酒，沒可能以波爾多的葡萄釀製出具備勃艮第酒的特性。

培養一位領導者，和釀酒有一個很相似的程序，就是最終領導者的特質其實很依賴一開始那顆葡萄的質素和釀製的方法。如要釀製一位大師級領導，可參考以下程序：

第一階段：收穫葡萄

領導者的原材料就相等於釀酒的葡萄，在整個領導力上擔當一個非常重要的角色，而這些領導者的原材料是包括個人本身擁有的特質：領導思維、適應性強、懂得人與人之間連繫的重要性、開放性思維、聚焦未來、聚焦受者……如果沒有一些好的原材料，對於作為一位領導者而言，其實最終只會帶來負面影響。

第二階段：壓碎

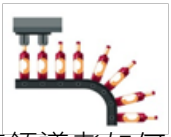
將領導者的原材料不斷壓碎，便得出精純的領導者葡萄汁。在整個過程當中，領導者必須要放下自己的職級身份、具備開放性思維虛心學習，摒棄過去的壞習慣，從而慢慢建立領導者獨有的思維方式。

第三階段：發酵

發酵是比喻領導者去發展他的領導力思維過程，當中要不斷自我體會、反思，並透過學習、實踐和領悟，幫助領導者植入領導力思維。這在整個領導力信念上是一個很重要的過程，沒有發酵，是不會產出一個好結果。

第四階段：淨化

在發展領導力過程中滲入輔導元素，去幫助領導者純化領導力思維。過程中不是要去改變領導者的性格，就好像不是要去改變葡萄產出地的葡萄一樣，而是引導領導者透過自我反思去除自己的盲點。

第五階段：裝瓶 

裝瓶階段是指教導領導者如何去包裝領導力形象。領導者要思考如何於日常工作中用言行去展現已經精純了的領導力。當中

可以透過 360 回饋去持續反思、改進，到最終領導者會自行調節，選擇如何展現自己的領導力特質。

繼續嗎？

整個領導力發展過程幾乎是無止境的，因領導力會因應環境的變化而持續地優化，令領導者一直改善自己的領導力行為。

曾民發助理校長

我還能撐得住嗎？— 今日學校領導的迷思

黃兆雄博士
前任葵涌循道中學校長（2006-2016）
現任香港教育大學及嶺南大學客席講師

記得 2015 年曾經在兩岸三地校長論壇發表過「我還撐得住嗎？－明日學校領導的迷思」這篇文章。五年後的今天，學校發生很多衝擊和變化，現重整文章和思緒，將「明日」換成「今日」，與業界同工分享。

令人體會迷思的黃兆雄

（一）你現時的心境

以下有兩首歌：A：蔡楓華 -「絕對空虛」B：Michael Jackson 米高積臣 -「You're not alone 你不是孤獨」，哪首歌能代表你現時作為一校之長的心境？答案相信不一樣，好視乎你的學校年資、經歷、價值取向、辦學團體的指引支援程度、領導模式等等。

（二）管理和領導

管理是什麼？有人說：「管理是什麼都管，什麼都理！」著名的領導理論大師 Warren Bennis & Burt Nanus[1] 則作個這樣的區分：管理者是那些把事情做對的人，領導者則是那些做對事情的人。隨著時代和政策要求演變，你是何者？哪一個較易做？

（三）四種領導方式

賴志峰 (2008) [2] 簡單分類領導方式為獨裁式（autocratic）、家長式（paternalistic）、個人式（individualistic）和參與式（participative）。你的領導方式取向，將決定了學校的方向、轉變和未來，包括校園文化氛圍、課程結構、行政管理決策模式、衝突危機處理等。事實上，今時今日，成功的領導建基於感染力，而非權力 [3]。好的領袖不僅知道往哪裏走，而是能激發別人跟他一起走。現時的學校領導，必須是一種責任的分享：主動與尋找機會，共同承擔持續改善和自強不息之責任，讓學校的文化、亮點能有效承傳下去！

（四）學校面對的挑戰和困擾

筆者自 1977 年從事教育工作，當中經歷不少教育變遷：如中三淘汰試到十五年免費教育、校本管理到質素保證視學、傳統教學到資訊科技教育、文理商分科到新學制、通識教育、融合教育、國民教育、生命教育、生涯規劃……。誠言，教育變革都是因時制宜，因全球化引致國際競爭需要而作出調整。教育的功能除了是傳授知識，最重要當然是培養未來的人才。可是很多改革對於學校領導來講是新事物，在大學或教育學院時亦未接觸過，需要抽身或派員去出席相關會議，回校匯報溝通及安排相關對策，當中可能涉及單科單組、跨科跨組或全校參與，心力付出不用多說，加上投訴文化的衝擊、融合教育的挑戰、生源下降引起之自保策略或競爭、社會事件等，皆為學校領導帶來不少挑戰和困擾！

（五）學校領導的關鍵素質

邱霜梅博士 [4] 曾在香港津中議會以「明日領袖」提出六個重點：（I）在應用上：需有核心知識和明辯性思巧能力（II）在目標 / 夥伴上：需具創造力、創新能力、靈活性（III）在決

策 / 解難上：需有道德性、協作性（IV）在分析數據上：需掌握科技能力（V）在與人溝通上：需有正向人際關系（VI）在與人同工上：需展示領導力和啟發力。此外，作為學校領導，亦需留意以下三個短期及長期範疇：包括新老師入職培訓和督導 （Teacher induction & mentoring）、老師生涯發展計劃（Career development）和接班人培訓計劃（Succession planning）。

退休後的黃兆雄校長

（六）現今學校領導的類型

之前提過四種領導方式，若仔細再分，可分為（I）魅力領導 Charimatic leadership（張奕華、顏弘欽（2012）[5]（II）變革型領導 Transformational leadership（Burns, 1978）[6]（III）服務式領導 / 僕人領導 Servant leadership（Greenleaf, 1977）[7]（IV）教學領導 Instructional leadership（Leithwood et al, 2006）[8]（VI）

認識及尋找合適人才 / 團隊		
行動為本角色 Action-oriented Roles	行動為本角色 Action-oriented Roles	智慧角色 Cerebral Roles
鞭策者 Shaper	統領者 / 協調人 Co-ordinator	智多星 Plant
執行者 Implementer	和事老 / 凝聚者 Team Worker	審事員 / 監督評論員 Monitor/Evaluator
完成者 / 善後者 Completer/Finisher (Adapted from Belbin 2011)	外交家 / 訊息員 Resource/Investigator	專業師 Specialist

分布式領導 Distributed leadership（Spillane, 2006）[9]，學校領導所採用的類型，主要來自本身的性格、價值取向等，但是否能順利及成功地領導，依我個人的經驗所得，最重要是獲得辦學團體的支持（如堅守辦學團體的辦學理念），其次是懂得運用自己的領導方式，去建立團隊、共創願景、激發潛能等。

（七）白禮賓團隊角色

無疑現今的學校領導正面對很多新挑戰，是以前未見過或學過的。這也屬正常，因為日新月異，教育須要配合世界所需而引入新知識、新技能和學習態度。因此，管理和領導亦須更新變化，尤其是要做好人力資源管理，包括人手編配和善用安排，有助達成最佳教育效果和期望。白禮賓團隊角色[10]，有助學校領導明白及了解員工的性格及能力，從而給予最適合的工作崗位和最恰當的合作伙伴，發揮他們的個人專長和潛能。

（八）結語

最後，好想與大家分享教育家陶行知先生的金句：「教育是什麼？教人變！教人變好的是好教育，教人變壞的是壞教育。活教育教人變活，死教育教人變死，不教人變，教人不變的不是教育。」無論教育工作前路如何，希望這金句能激勵大家，讓大家能堅守學校的領導崗位，努力及健康地撐住。

參考資料：

[1] Bennis Warren and Burt Nanus（1985）. Leaders: The Strategies for Taking Change. Harper and Row. p. 21

[2] 賴志峰 (2008）。《分佈式領導理論之探究—學校領導者、追隨者和情境的交互作用》。國民教育研究學報，第 20 期：87-113

[3] 摘自《我是他們的領袖 – 他們往哪裡去了》，〈雋語三：高效能學校領導〉，在職校長專業發展需要分析課程，頁一。

[4] Dr Carrie Willis(2015). Leadership for Tomorrow, 22 May 2015.

[5] 張奕華、顏弘欽（2012）。《學校分散式領導構面之探析：領導者、追隨者與情境三元互動之檢證》。 教育實踐與研究。 第 25 卷第 2 期，225-254。

退而不休的黃博士現任
香港教育大學及嶺南大
學客席講師

[6] Burns, J.M,（1978。Leadership, N.Y, Harper and Row.

[7] Greenleaf, R. K.（1977）. Servant leadership. Mahwah: Paulist Press.Hallinger,2003.

[8] Leithwood et al（2006） Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham, England: National College of School Leadership.

[9] Spillane, J. P.（2006）. Distributed leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

[10] https://www.belbin.com/media/1512/jo-pink-self-perception-only-report.pdf

疫情下、智慧校園的行政挑戰及機遇

李少鶴校長
明我教育機構學務總監

1. 引言

疫情下世界劇變；對教育帶來挑戰更甚。但學生隔離在家；利用網上平台學習，教師則要將平日的教材整理和重新包裝，拍攝教學片段，或使用五花八門的教學平台；進行即時網上視像教學。

幼兒也利用網絡進行實時學習

網上教學瞬間普及化；令智慧校園概念踏出具體化的一步。在此之前，不少學校行政仍在摸索階段；2011 年推行「電子學習計劃」，大部分教師及家長對電子學習支援及配套評價不高。教學以傳統課堂為主，電子學習為輔。家長及教師在學生健康、監督學生及教學配套方面有所憂慮。

2. 智慧校園的挑戰

智慧校園的行政挑戰是網上教學軟件種類繁多，針對不同教學對象、教學功能差異性大、質量參差不齊。而教育局沒有統一標準或方向，學校需自行篩選合宜的電子教學工具。

此外部份教師未具備相關信息技能，教師面對的困難，是重

新規劃課程，製作電子教材，應用遠程教學技能，可能影響教學質素，局限教師的教學效能等

幼兒透過網絡學習

智慧校園最大的挑戰是學生之間的數碼鴻溝；網上教學愈趨普遍；加深學生學習之間的差異。數碼鴻溝主要是硬件設備與網絡支援，例如清貧基層學生未必有電腦或網絡服務，成為學習的「門檻」。

除了硬件配套，學生之間的資訊素養能力，從基本的打字、收集與整理網上資料，以及判斷資訊真偽等，均影響能否自主學習，而家長的資訊科技知識和運用能力參差，對子女的支援程度不同，都影響學習效果。

而私隱問題亦是學校行政一大挑戰；網上平台操作簡單；發起人只要把連結發布，便可同時容納多人參與，功能如「舉手」、「按讚」、以「語音或文字」發問，雖與實體課類似，卻可能引致黑客入侵電腦系統、盜取師生私隱等網絡安全問題。早前就曾有網課的師生對話在不知情下遭外人竊聽。

3. 智慧校園的機遇

儘管如此，電子學習在疫情下開風氣之先，電子學習成為新常態；可成為日後優化自主學習的參考。本港推動電子學習雖已多年，無論學校、學生及家長均需時間適應，本人認為學校行政應重新檢視教材內容，提供多元學習活動，並作出更適切支持，

如提供家長培訓。網上授課有其優點，但須有周詳考慮，網上授課毋須依照平日的學校時間表進行，每節課亦應較正常課堂為短，而且年級愈低，課時應愈短，以保持學童的學習興趣。

事實上，電子學習能提升教學的效率和彈性，學生可以隨時隨地通過網上觀看教學影片自學，在不明白的地方能夠再三查看，鞏固所學，某程度上拉近學習差異。對老師而言，網上的電子資料可以共享，提升教學質素，虛擬實境（VR）和擴增實境（AR）技 術將使 網上教學做到如實體課室般。隨着直播技術、雲端技術、視訊會議軟件和教學軟件等技術進步，推動了智慧校園的發展，有助收集學生網上學習過程的數據，了解學生的進度，甚至是每位學生上課時的筆記、作業、考試、參加活動等記錄都可轉化為教育大數據。透過分析，了解學生的不足及學習難點；能為每位學生提供更適切的學習內容與進度，令學習過程由「以老師為中心」轉向貼近「以學生為中心」。當然，要發展得更好，資源亦必須到位，例如增加恆常資訊科技津貼，以及增聘常額技術員等。

疫情下智慧校園的行政

疫情中教師參與智慧校園的培訓

4. 小結

總括而言，有危便有機，電子教學的發展已逾十多年，卻始終未能全面推行。疫情下有不同的挑戰，同時帶來不同的機遇；疫情下的電子教學實踐，卻讓師生有機會面對及認真思考發展智慧校園的具體意義，提升教師電子教學的技術水平，加強學生的自學能力；改變固有教學模式；加速智慧校園的建設；正面來看，也未嘗不是好事。

教育行政沒有金科玉律

羅燦輝校長

羅燦輝校長的郊遊照

對於很多新任校長或空降校長而言，他們最多收到的忠告是「不要在出任校長的首年便進行改革。」相信這金科玉律主要是考慮到新任校長不熟識新校的文化、人脈，亦不知法團校董會對新校長有多支持，加上這些改革可能反照前任校長的不足，故「按兵不動」是為上策，讓當事人有多些時間部署和考慮，甚至是權力的認受性穩定了，才適宜大展拳腳。

多年前當筆者首次出任校長時，時任副校長的同工就曾作出如此提議，他建議先觀察一年，讓筆者先熟識校情，免走冤枉路甚至走錯路。當時筆者有一些掙扎，其中一點是如果觀察一年，那豈不是浪費了一年改革的時間，辜負了校董會的期望，雖有忐忑，惟仍按副校長建議，先作觀察，再伺機而動。一年下來，學校雖無大進，倒也算平安。惟同事也開始期望學校有改變，等待著新的發展謀略。這時如新校長尚未有任何改善良方，一切仍蕭規曹隨，那麼同事可能開始懷疑新校長的能力；惟如新校長大肆改革，同工們倘承受不起，那也是事倍功半，甚至「怨聲四起。」

其實帶領學校有如烹小鮮，要「心靈手巧。」心靈者是指要

用心去做，要為學生、老師的整體成長謀最大發展，其中最重要的仍是學生的好處，亦即是一份充滿熱忱的教育心、教育理想。手巧者自是指技巧，不急進、不滯延，知所進退，恰如其份，兼顧人和，適當地調動資源，皆屬手巧的範疇。有了以上的內蘊，自能水到渠成。聰明的讀者可能也會發現，以上的內蘊，與時間或經驗只有相關性，而非必然性。亦即縱使是首次擔任校長或空降校長，以到任首年為觀察年並非必然，亦非必要，一年的觀察期或適應期並非「金科玉律。」

筆者曾因身體不適而辭任校長，後來被另一所中學重新委任，很多朋友也提醒筆者要觀察一年才改進學校，否則同工們未必適應。但因筆者受聘時已年屆 55，亦即只有 5 年時間來改進學校，加上已有一定經驗，故不願用一年時間來讓自己與同工們彼此適應，把適應期壓縮至半年，於半年後便開始推行一些變革。

這些變革包括為學生提供儲物櫃、把學校的上課時間表由週日改為循環日、把不同級別以不同時間的放學安排劃一為全校相同的放學時間、加強與家長的聯絡及對外的聯繫、增加學校的透明度、進行課堂觀課與考績等。起初老師也有疑慮，認為老師的主業是教導學生，那些宣傳、聯繫的工作，不應是他們需花心思的地方。也有老師反對為學生安排儲物櫃，認為這會影響學生的學習，學生不把書本帶回家，如何溫習及做功課，學生甚至可能用儲物櫃來儲存違規東西，亦有可能影響衛生。

惟因在推行改變之先，筆者已打聽誰人有可能反對，並其反對理由，故在提出改革之前，便先與有關同事溝通，化解他們的疑慮，並承諾作檢討，故在會議上，多項同事以為難以推行的改

革均一一過關。筆者亦按承諾為各改革作出檢討。當同事們看見這些改變沒有帶來不良影響，反而為學校帶來新氣象，大家便開始感覺到學校的更新。一年下來，老師的意識開始改變，大家對教學有了更高的要求，對同學也有恰當的期望。這樣看來，觀察期或適應期是可按時、人、地等不同處境而改變。

筆者並不是反對新校長或空降校長要一年時間來觀察學校，筆者是想提出這不是必然。只要新校長或空降校長「心靈手巧」，他們也可以自身的特色來鼓動同工，只要你是以學生、老師、學校的好處出發，配以恰當的技巧，到任首年也可帶來改變。行政本來就是要處理人的工作，教育行政更是！人事是沒有必然的金科玉律，這是一門藝術，亦是生活的智慧。

羅燦輝校長照

行政心得分享

陳小燕校長
聖公會李兆強小學

時刻裝備自己，迎接任何挑戰

在教育專業上，學校的領導必須不斷突破，不斷成長。作為學校行政人員，經常對同事的工作有所要求，但在要求他人工作達標之前，我們必須了解要發展的項目該如何開展，了解同事工作的難點並適時提供諮商與支援。假如我們對同事工作只得一知半解，我們便不能站在人前作一個好領導。為學校發展做好行政工作安排，便能便利各同事工作；適時與校外機構聯繫，爭取外間資源及支援，亦能為學校建立良好形象。

校長作為學校的課程領導之一，一定要努力認識及理解小學教育整體教育目標，以及各學科配合的方向，並監察學校的教學成效。有系統的教學對於孩子學習相當重要，學科領導要製造不一樣的學習經歷予學生，也要為學校的課程發展奠定基礎。課程領導需要動員教師作各樣新嘗試，解釋各樣改革的原因及進程，逐步帶領同事認識課程改革下的新課程和教學

校長與聖公會李兆強小學風紀隊代表合照

要求。

疫情下陳小燕校長笑臉與同學的合照

優化科組領導與管理

課程發展工作需要分工合作，讓科組同事各展所長。學校需要設立專責的學教組管理科組工作，並推行教學改革；如增加教師教學交流，建立及帶動各項優化教學措施，提升教師的教學及學生的學習表現。下列是本人在學生、教師和學校層面的行政心得分享。

・學生層面：

1. 推行班級經營，要求學生做到尊重課堂，尊重學科，積極主動學習。

2. 推動合作學習，加強師生及生生課堂互動，達至「高動機、高參與、高展示、高回饋」的課堂教學。

3. 增強學生學習技能的訓練，如學會學習中的閱讀策略、運用資訊科技學習、筆記摘錄等。

・教師層面：

1. 建立科本共同備課時間，於上課時間表內編排固定時間讓教師交流，討論學生學習難點，並商討針對性的教學策略，幫助學生學習。

2. 成立學教組，由校長及主任直接指導科主任如何管理學科。中央課程及發展方向由有心志的同事同共協商，按學校發展需要推展，增加同事的歸屬感和擁有感。

3. 適時引入校外支援，借助教育局校本支援計劃、大學學校支援計劃，讓其中的一個科組、其中一級同事先成為學習圈，再按年把經驗擴散。積極參與支援計劃後的大型分享會，更能增加同工的信心，肯定自己也能為友校分享經驗。

・ 學校層面：

1. 增加學生運用兩文三語的語境，推行普通話日、英語活動日及早會。

2. 組織跨課程的學習日，如中華文化日、數理科技學習日，全方位戶外參觀學習日等。

帶領同工以愛育人

「小改變，大改善」我們能為孩子建設不一樣的將來，教師所作的每個舉動，所說的每句話，若能對孩子起正面作用，孩子將有不一樣的心態去面對挑戰與人生。故此，建立優秀的學校團隊相當重要。為教育孩子營造最佳的學習環境，為扶持他們成長營造關愛校園，為強壯他們的身心靈，給予孩子成長中所需的支持和鼓勵，相當重要。我們可以為孩子的未來和社會帶來改變。只要用心看待每個孩子的成長需要，用愛心，溫柔，忍耐，栽培孩子按其個性與潛質，提供嘗試和發揮機會，孩子必能獲得不一樣的成長經歷。

重視家長教育

不少家長均對學校的工作認識不多，難以對學校工作產生認同感。學校教師團隊極需與家長建立良好的家校合作關係，提供家長參與學校活動的機會，可增加家長對學校的支持和信任。反之，家長對學校工作一知半解，教師與家長缺乏溝通，結果只會花費大量時間處理家長投訴，更加大大打擊同工的工作士氣。

作為校長，我明白到自己可為學生及學校帶來的改變很多，故此，我會努力設想辦法，協助教師團隊成長，把教育的原則、宗旨以及育人的理念教育自己的團隊，使團隊協作合一，為學生的成長需要而努力。

大家要成為學校的領導，必須確立自己的教育使命，肯定自我價值，相信自己能造就每個學生，強壯他們心靈，讓他們擁有自信心、堅毅和勇氣去面對將來的任何挑戰，健康正直地成長。

陳校長與同學共迎中秋

教育行政隨筆

潘淑嫻
孔教學院大成小學

潘校長與孔教學院大成小學同學在圖書館合照

今天教育界面對前所未有的大挑戰。校本管理、課程改革、問責制度、適齡學童減少、和教師專業差異等等。政府推出的教育政策一浪接一浪，又急又多；家長對學校和老師的期望及要求也日益提高。這一切都讓學校領導層和老師們為此而疲於奔命。作為學校領導層，一方面要體恤員工的工作和辛勞，但另一方面也很清楚不進則退的道理。學校要保持優勢，不滑坡，不落後於人，甚至要有所進步，就要「穩中求變」，就要根據學校自身的獨特性，創造一個屬於老師、學生和家長都可以高度參與的樂土。

（一）審時度勢：深入瞭解全球、香港及社區的變化對教育的衝擊及要求。今天社會需要的人才比起十年前已經大大不同，現在的某些工種在十年前都是前所未聞的。學校是培養學生建立正確價值觀及貢獻社會的搖籃，我們除了要自身編織好這個搖籃，提供一個良好及健康的環境供學生茁壯成長外，作為掌舵的領導者也要對時代變化有一定的觸覺。

（二）共同願景：辦學團體有她的理念、老師有他們的期望，家長有他們的要求，學生也有他們的需要，如果能把這些都綜合且統一，求同存異，再配合實際之需要，相信學校在推行各種政策時必事半功倍。特別是老師們，他們是教學的靈魂人物，也是走在教學的最前線，所以讓老師們所付出的被認同，使他們擁有共同願景是相當重要的。

（三）團隊協作：作為領航的管理者要具備導航和決策能力。我們要根據自身的優勢和環境的變化制訂相關的策略及計畫，團結上下，勇往直前。「聆聽自省，縮小自己，看到別人」是領導者之基本要求。每一所學校的硬體大同小異，硬體是死的，而活在硬體裡的人卻是生的，他們才是建構和支撐整個硬體的支柱。學校並不是附屬於某一個人或一小群人，她是全體所共有的。她會成為一所怎樣的學校，是取決於在裏面的每一成員的共同參與和決策，並願在自己的崗位上盡忠職守。學校的施政若然能透過民主參與，讓她的每一個成員都有機會表達意見，這樣才能讓持份者產生歸屬感。學校要強調團隊協作，領導者要與同事保持良好的夥伴關係，一個相互尊重、民主、包容的關係。管理層在編配職務時，除了要和同事們做好充分的溝通外，還要配合各同事的強弱，讓他們都能在自己的崗位上有充分發揮，並有所收穫，從而得到認同及滿足感。讓老師熱愛工作，才是成功的

秘訣，讓老師將教育工作當作是志業，最終受益者除了老師自身外，還有我們的學生。

作為學校領導層，我們必須有清晰的理念和決心，居安思危，帶領學校不斷進步。大家秉持對教育的熱誠，對理想的堅持，來面對各種困難和挑戰，營造一個讓人人都可以自我實現的樂土。教育是「始於愛，行於仁，終於善的工作。」唯有讓人人都感受到愛和關懷，學習才會真正發生，良好的行為才會出現。對學生如此，對同工也是如此。領導層的工作就是要善用有的優勢和影響力，把每個人的心都靠緊，朝著相同的目標和理念，讓生命影響生命，這就是我們教育行政工作者的使命了！

孔教學院大成小學潘淑嫻校長

非華語學童教育的行政心得

樂凱欣副校長
寶覺小學

師生一起參與慶祝少數族裔的節日

若果大家走在街頭，看見一些非華語小朋友在公園裏嬉戲，你對他們的第一個印象會是什麼呢？頑皮？活潑？開朗？

今年是我教學的第 20 年頭，因緣際會，這 20 年我也是服務非華語學生。服務非華語學生的經驗令我深深體會到每個人也應該有平等的待遇。非華語學生性格活潑開朗，品性單純，有很多學生也勤奮好學、尊敬師長，他們有很多美好的特點待我們發掘。如果我們努力栽培他們，將來他們在社會上也可以承擔市民的義務及責任，為香港和國家作出貢獻。所以我的教育願景就是致力協助香港的弱勢社群，特別是非華語學童融入香港社會，令他們能成為社會的一分子。

記得有一次到非華語學生的家裏家訪，該名學生居住在一個劏房內，只能在床上做功課，不懂中文的媽媽整天留在家裏照顧他們，爸爸則是晚間工作。遇到功課上不明白的地方，特別是中文功課，他們根本沒有人能協助。他媽媽告訴我，他的志願是成為一個警察，但擔心他中文能力較弱，可能不能完成他的夢想。這件事令我深深反思應如何因應他們在學習上的需要及特性，例如他們的中文能力較弱，在學校的行政工作上進行更適切的規劃及優化。於是，本人與校長重新制定學校發展計劃；在課程改革上，學校特別制訂校本中文課程及校本德育課程，提升他們的學習動機及增加他們認識香港及中國文化的機會。中文課程方面，我們引入電子學習平台及使用點讀筆，令學生可以回到家裏利用點讀筆重溫課文及自習。德育課程方面，我們利用非華語生在香港及在學校內可能遇到的文化差別問題而製作卡通繪本，教導他們尊重不同國家的文化，使他們更容易融入香港社會。在校園生活方面，學校亦以「種族融和、寶覺愛我」為主題，積極推動學校的關愛文化。

為了讓非華語學童融入香港社會，老師需要裝備自己，了解他們的生活和文化。本人在學校的人事管理及團隊協作方面亦作出了新規劃，讓老師親身了解少數族裔的文化。學校每年均慶祝少數族

寶覺小學同學充滿自信

裔的節日，例如：印度侯麗節 (Holi)、尼泊爾提卡節 (Tika) 等，老師及學生一同穿着民族服飾慶祝節日、分享節慶食物及送上祝福，加深老師認識少數族裔的獨特文化。

經過這些與非華語學童一起成長的年頭，我深深感受到每一個學生都是有價值及可以培育成材。我希望憑着這個信念，去繼續塑造和接觸我的非華語學生，令他們成為一個能為香港及國家貢獻的良好公民。讓我們為此而共同奮鬥吧！

樂凱欣副校長與同學合照

愛的行政 — 無為而治

黃佩蓮校長
基督教香港信義會祥華幼稚園

從事幼兒教育工作已超過 36 年，過去曾任職育嬰院、幼兒學校、特殊幼兒中心及幼稚園，於 2000 年升任為校長。現職基督教香港信義會祥華幼稚園校長，感恩有此平台與大家分享我的經驗：

過去的經驗令我深深感受到一個良好的管理文化，若能培養同事自律，積極主動去工作，便能達到最理想的「無為而治」管理效果。

若要達到這個理想，管理人要抱著「以心為心」的管理態度去處理行政工作，明白同事的需要而作出管理安排，便能活出「真善美」的管理人生。

在施行管理之前，我會先行了解學校的人物事的特質，之後才作出管理的策略。正如我在 2010 年入職位於粉嶺基督教香港信義會祥華幼稚園前，我便花了不少時間，透過網上資

黃校長帶領同學參與社區競技活動

料；實地考察及探訪北區的校長朋友，以了解北區幼兒教育的情況；此外，亦積極建立人物網絡，在入職不久，便加入大埔及北區幼兒教育校長會，成為委員。同時更掃讀學校 20 多年的文件，以了解學校的文化、校情的發展及已有的資源，之後，才開始展開配合自己特質的行政理念及策略。

「管理」是一個很專門的學問，但是「學問」是需要經過消化，才能靈活實踐及運用。

基督教香港信義會祥華幼稚園
黃佩蓮校長領獎

經過多年的經驗累積，我覺得「管理」主要是人物事方面的管理，可分為硬件與軟件的管理；硬件方面就是學校的事和物的管理，而軟件方面就是人的管理。現在我嘗試就這兩方面作出管理經驗分享:

・ 硬件的管理

學校的事務工作是周而復始地運作，所以只要建立一個互為關連，互相緊扣的系統，便能夠令事情順利推展，當中包括人事的職責分工，工作計劃等等，有清楚的指引後，只要大家各善其職，各儘其分便可以按時完成。

就如每次面對教育局的質素評核，我總是處之泰然，因為學校保持優質是本份，我們早已視之為恆常工作；其實教育局外評隊伍是檢視學校真實現況，學校團隊只要以平常心面對便可以了，而過去我校的兩次的外評報告也是有正面的讚賞及適切的鼓勵。

在管理物資方面，學校要有清楚的組織、定期整頓，常保清潔；要有清晰的規範，並且要建立自律的習慣。簡單的說，物件應該要有清潔整齊的家，配合用者的需要（常用或少用，重或輕）安放在一個適合的位置，並且要有清楚的視覺提示，幫助大家物歸原主。這樣，學校的環境便會整齊清潔，井然有序。

・ 軟件的管理

至於人的管理方面，所謂十年樹木，百年樹人，我願意花較多的時間去栽培及建立同事，因為「人的質素」才是整個管理的靈魂。

正如聖經所言：「你要保守你的心勝過保守一切，因為一切果效由心出發。」所以我會用心去建立同事的心。

「心」就是我們內在的觀念、期望、渴想及自我價值，因著這些內在思想及需求，令我們對工作會有不同的表現，不同態度。

我經常提醒自己要接受人是有限制的，但更要相信人是有發展的潛力，只要有機會有空間，便能激發其內在動力，盡展所長，自我實現。

我要擔任「伯樂」的角色，建立每一位同事，期望透過「生命影響生命」，令大家按自己的步伐邁步向前，表現卓越。

在過去的日子裡，我會經常留意同事的表現，並多作真誠具體的鼓勵讚賞；我亦積極進修，致力提升學校的素質，期望透過身體力行，建立同事的積極主動的態度。

我明白學校的工作很繁瑣及繁重，故必須培養同事有良好的處事技巧，我會鼓勵同事建立一個高效的工作習慣，就是手上恒常的工作應該是重要而不緊急的，這樣才有空間去處理突然其來的事情。同事只要懂得權衡輕重，便能緩急有序地完成一件一件的工作。

為了培養同事主動積極、有方向、有策略及團隊協作的工作態度，在人事架構上，我會安排老師輪流担任級組長；只要在校任職 2 年或以上，便會有機會被委派為級組長。在級長協助下，帶領同級老師去完成級務的工作，目的是讓同事有不同的工作體驗，才能以同理心去明白大家工作的需要及限制，便會建立協作、雙贏的思維。團體協作要有雙贏的思維，榮辱與共的態度，才會事半功倍，否則，若是你爭我鬥，做成不同的小圈子，就會虛耗學校不少的精神及氣力，做事便事倍功半了。在學校的大小工作分工上，有分工更需要有合作，同事除了要知道自己的工作外，還要知道其他人的工作內容，以便隨時支援及協助。因此，每位同事也會被委派不同崗位的工作，甚至三位主任的工作，每兩年也會更替工作職責，以便承傳及注入新思維。

在團隊裡若要有好的協作，便要有好的溝通，與人溝通重要是要「互通」，要用心明白對方的需要及想法，更要真誠及勇

敢地反映自己看法，尋求共識及雙贏方案去實踐及推行學校的計劃。

當然，任何一個計劃及系統，也有臻善的空間，故我們要與時並進，要有策略推行檢討的工作模式，不斷更「生」，令到學校成為活水江河，充滿活力，打造一個成為同事實踐使命，家長信賴支持及學生成長的樂土。

總結以上的分享，我覺得一個理想的行政管理，除了重視系統、制度及策略外，更重要是以人為本，以愛為先。管理沒有愛，充其量只是一座生產機器；再者，教育機構的行政更加需要愛，讓同事感受到愛，他們才能活出「愛的教育」。

「愛」就是行政運作機器的油，所以雖說管理系統好像一部機器一樣，各齒輪是環環相扣，一開機便會互相帶動，完成一件一件的工作，但還要注意一項重要的工作，就是適時加油！支持及鼓勵同事向著標桿直跑，為自己創造真善美的人生而努力，為教育工作多行一里。

黃佩蓮校長

服侍孩童的教育行政

郭玉蓮校長
宣道幼稚園

服侍孩童是一種喜樂和福份，感恩曾經擔當前線、行政和課程領導的工作，體會到幼教是一種以人為本、以愛承傳的專業，即使面對多變的香港教育生態時，也能擁抱挑戰，自強不息。

以 Zoom 進行家長會

2010 年，本人空降到現職幼稚園擔任校長，校董會期望新校長能為學校帶來新景象，無論行政和課程需有創新思維，以能回應教育改革和不同持分者的要求。學校歷史悠久，教師團隊穩定，由上而下的溝通模式造成教學出現各自為政的思維和文化。

陪同園內老師於 2014 年領取
行政長官卓越教學獎

若要帶領老師離開安舒區，首要穩中求變，既要尊重已有的教學傳統，也要探索課程改革的進路。我抱持謙卑的態度走進團隊中，與員工建立互信關係，為學校建立共同願景，經常帶動同工思考課程有什麼可能性？團隊有什麼

宣道幼稚園 60 周年家校字型

可行性？ 並在自我完善的「計劃 - 實踐 - 評估」的循環機制下推行校本課程。

為了課改的要求，重整人事架構和工作分配，建立校本課程發展的藍圖，同時積極聆聽老師遇到的教學難點，營造專業對話的氛圍，激勵創新的教學點子，按部就班地推行共同備課和同儕觀課有助交流。上層了解老師的專長才可知人善任，恰當地給老師培訓和賦權增能，以擴散性的領導方式，共同參與學校決策及承擔責任，積極發揮老師的專業自主能力，「讓老師成功」令行政領導者有莫大的滿足感。十年過後，老師已在不同的教學範疇各展所長，團隊注入了生命力，能將個人的學習推展為團隊學習；令課程使用者轉化為課程發展者，學校成為學習型團隊，敢於創新求變，學校協作文化得到更新。

隨著學校落實自我完善的機制後，校長為學校培訓接棒梯隊是責無旁貸的。當學校的資深老師奮進成熟，也有年輕老師加入

學校尋找幼教夢想時，學校便要思考如何營造友師關係，給予幼教價值的承傳，繼往開來，成功建立下一梯隊，才有利學校持續發展。去年疫情催生了視像教學的新常態，新舊年代的老師本有不同的強項，如何彼此尊重及接納地結連一起，以能薪火相傳，也是值得思考的一環。

香港是一個急速轉變和高度競爭的社會，今天的幼教不再被人視為「揍仔」的行業，而是一門專業。面對不同持分者的要求和期望，幼稚園校長同時扮演行政、課程領導、財務總監和啟導後輩的角色，且要以快打慢地去應變不同突發的事情，確保學校有良好的運作。若校長單靠個人力量總會感到孤單及身心俱疲的，因此堅持信念，持開放的態度接觸新事物，在校內凝聚團隊達成工作目標外，校外也需凝聚專業學習的社群，不斷充實和裝備自己，才有更佳能耐和素養實踐專業，為學生的福祉作出最大的貢獻。

支持同工領取教聯會優秀教師獎

學校人事管理心得分享

李志成校長
第一屆「卓越行政人員獎勵計劃」獲獎人

教職員是教育機構中最有價值的資產，一定要善用。獲得中、基層教職員的認同和積極參與、全心全意朝共同願景進發，才能發揮機構的本身優勢，成為高效能的學校。

動態管理

一般人視機構人事管理為靜態的管理，屬於具體的行政工作，主要是處理機構內各部門人員的招聘、調配、考核、培訓、人事檔案、勞資關係的管理和薪酬制訂等工作。

學校機構的人事管理有其獨特性，我視機構人事管理為動態的管理，為學校的未來發展做好準備，訂立人力規劃及員工培訓計劃，並透過有系統的員工管理，提高人的士氣及質素、制訂發展方針、提高工作效率、加強溝通及改善工作質素，使學校教職員能更有效的發揮其積極性及潛力，令他們各展所長，從而實現學校的共同願景。這種動態的人事管理創造出尊重人力資源的組織文化，使學校全體員工都樂於鞠躬盡瘁，竭盡所長，為達成共同願景而努力，自然漸變蛻變而為高效能的學校。

在共建學校願景和機構發展時，難以避免地會觸及部份我這種動態的人事管理，如讓學校教職員參與學校願景的訂立、闡述和施行，讓他們覺得於這共同願景是「有份」的，樂意參與和推動，使願景能夠易於成功；透過學校三年發展方向和學校周年發展計劃，規範科組把全年工作計劃都朝著學校願景進發，集結資源，事半而功倍；行政架構改組和工作重整，使工作易於互相配合，令工作更有果效；制定清晰而全面又廣為學校管理層和前線員工接受的學校財務政策及程序手冊、行政手冊和考績評核機制，給予機構員工清晰及全面的質素要求、專業發展方向和提升工作質素的指標；課堂和課業常規、科本手冊、共同備課、同儕觀課及課堂研究等要求，既協助教師發展，亦能管理教師教學的質素。

鯰魚效應，激勵求進

學校創建日久後易致制度因循，加上員工流動率低，教職員都習慣以舊有思維和固有模式去處理問題，漸次因未能隨時代進步而日漸退步。我建議刻意引入外來的思維和支援以帶來鯰魚效應，激發舊有員工的危機感，引導他們莊敬自強。有時，只得一條「大鯰魚」的外來衝擊力度可能不足，我會藉教職員工作職務重整及職級增設之便，如向外招聘一位資深高級學位

李校長為領行政長官卓越教學獎團隊打氣

李志成校長與全校同工參與專業培訓

教師出任科主任及 SEN 協調主任等內部調配，通過這些「內置鯰魚」的介入，對學校的群體起產生競爭作用，刺激舊有員工努力求進。藉着「鯰魚」的介入，我結集了中層管理人員和有志的基層老師成為學校改革自強的核心小組，把我的本科英文科轉變成為學校改革自強的先導單位，慢慢把成功的改革於核心推廣至全校各科組，效果較顯著的有校本課程調適、分組照顧學習差異、網上閱讀、英語音樂劇和合作學習等。藉着「外來的和內置的鯰魚們」的介入，加快和加大學校改革自強的進程和成效。

人力規劃

既然教職員是學校這類教育機構中最有價值的資產，人事管理的人力規劃及員工培訓至為重要。面對教育持續改革和社會要求的不斷挑戰，學校要有足夠的財力儲備去增聘人手應付所需，故我善用政府賦以法團校董會的自由和空間，於教師申請晉升和調任職務結果塵埃落定後，向政府申請凍結未填滿的職級，把差額款項儲起，供學校有需要時增聘編制以外的教職員。故此，自二零零八年起，我每年都會運用差額款項來增聘有需要的教師、副教師和助理員，藉着共事合作和近距離觀察，於年中面談和年

終考績會談時帶領他們作生涯規劃，協助他們整理出自己的工作目標，把切合學校發展需要而又有承擔的員工納合學校的正規人手編制，為學校預留人才和將來的人力交替作準備。

員工培訓，栽培人才

機構內管理層人力交替是自然不過的事，但如不早作過渡安排，會窒礙學校的正常發展。這數年間，我刻意加設可供發揮的新職位，如四個新高中核心科目的副科主任及初高中統籌主任、副課餘活動主任、校本成長課統籌主任等，並開放予以願意參與學校管理事務的基層教師。這安排既可培訓基層教師，幫助他們發展專業，亦可讓學校管理層作出最好的交替安排，數年間學校成功地晉升了基層教師為中文科、英文科和通識科的科主任、數學科的副科主任、輔導主任、聯課活動主任和副主任、升學擇業主任和副訓導主任，豐富和充實了機構的人才庫。

知人善任，激發潛能

因着優化行政和科組重組的需要，我必須激發資深管理人員的活力和貢獻。按着他們的性格特質和才能專長，我將某些中層管理人員進行行政組別的調配，例如我將喜如慈母般循循善誘，但又能如嚴父般厲言疾聲直斥其非的原訓導主任調遷為協調訓輔工作的訓輔主任；把日趨成熟的副訓導主任擢升為訓導主任；增設兩位教務聯絡主任協助兩位教務主任分擔日漸繁重的教務工作。以轉換工作崗位來培訓合適資深管理人員，既擴大機構人才的深度和廣度，亦加快機構發展的步伐。

結語

我透過與同工一起共同處理學校事務和鼓勵並安排教職員作專業進修，擴闊他們的視野、提高他們的識見和自我要求，讓他們力求進步，尋求卓越。我讓機構的制度和程序規則來規範教職員的表現和管理自己的行為，不須事事監管而達到管理的效果，同事們做事都力求臻美，以達至「不管」的最高管理景界。

如何加強中學的英語語境和氛圍

張翠儀校長
沙田循道衞理中學

「兩文三語、中英兼擅」，一直是香港中學教育所推崇、推動和推展的。在微調教學語言政策下的過往十年多，不同的中學會按著學生的能力和需要，採取不同的教學語言模式、強化英語環境、增加學生運用和接觸英語的機會。

筆者在過往十年擔任校長的時候，已與不同科組老師一起推動多項課堂以外的英語計劃，例如英語跨科活動、英語音樂劇，與及英、美、澳等地的海外交流等，見證著以母語為教學主要語

張校長與校園刊物編輯組同學合照

言的中學，一樣可以讓學生在英語方面學得到、學得好、學得有自信。

這個學年筆者轉到一所以英語為主要教學語言的學校擔任校長。雖然在課堂內的教學語言比較來說，一所是以母語為主，而另一所是以英語為主，但是兩所學校均十分重視英語語境和氛圍。學校鼓勵師生有時走出課室、跳出課本的框架，在聽、講、讀、寫四個向度的英語氛圍之中，讓學生潛移默化地、有樂趣地，活用英語、享受英語，這也是學習的重要一環。以下是一些強化學校英語語境和氛圍的向度措施，與大家分享：

1. 耳「聽」八方

每個循環週，學校定期安排兩天以英語全校廣播宣佈。英文科負責統籌，由外籍老師或英文科老師分享，讓學生多聽地道而標準的英語發音，有時由同學宣佈活動、讀出時事報章、經文或金句，偶爾也會在早會播放一些英文歌曲。學校舉行英文週，由英語學生大使擔任午間英文點唱節目主持，全校一起聽歌學英文呢！

2.「講」和朗讀

學生英語大使由老師指導訓練，除了擔任校內日常的英語宣佈、朗讀報章或讀經外，亦會以英語接待來校探訪的嘉賓，介紹學校歷史和學校特色。學校的英文閣，定期由外籍老師、英文老師和學生大使當值，同學在午間或放學時進入英文閣可以輕鬆地以英語交流，一起玩遊戲、吃小食、看電影。當然，在不同典禮：學生領袖就職典禮、開學禮、散學禮、畢業禮，亦會讓同學以英語簡介和擔任司儀。說到聯課活動，同學經常參加英文朗誦比賽、演講比賽、辯論比賽，這些活動可以增加互相觀摩和彼此

學習英文的機會。

3. 眼「讀」心到

課室外牆、走廊、樓梯間、壁報、活動展板均是展示英文學習成果的平台，以英語張貼名人雋語、資優生學習心得、新老師介紹、各樣活動推介等，有時在文字以外，加些圖案設計或是校園相片，瞬間已變成校園一角的亮點了。

英文科佈告板經常展示學生的英文佳作，同學在小息、午膳或放學時會駐足欣賞。此外，學校圖書館著力推動英文閱讀，在推介書架放置熱書推介榜的書籍，亦會在書背以不同顏色的標示貼，表示英文書本的類型和適合那個年級的學生閱讀。

4. 手「寫」我情

短短的一段的英文禱文或是讀書心得，可以由學生撰寫並與同學分享。而優秀的文章寫作，可以張貼在壁報，更可匯集成編，輯成校報或英文文集，讓學生輕嚐成為作家的滋味。初中的班主任定期收集學生的英文週記，讓學生自由寫、輕鬆寫、談談生活軼事和校園點滴，這樣的英文寫作題材不是更豐富多元，而又來得自然自在嗎？

5. 「跨科組」合作

強化校園英語語境，從而建立學校的英語學習特色。學校可舉行英語音樂劇，讓學生在其他學習經歷之中，豐富地活用英語的聽、講、讀、

學校積極推動學生英文廣泛閱讀

寫，更可結合不同的表演形式，例如歌唱、舞蹈和對白等，讓學生建立自信、展現才能。跨科組的活動，可讓學生走出校園、亦可讓科組發揮團隊精神，例如英文科、生物科、環境保育組一起與學生到澳洲考察；又例如英文科、世界歷史科、文學組一起與學生到英國，深入認識大文豪沙士比亞的作品和當時的英國歷史。

要強化學校英語語境及氛圍，學校行政要承擔帶領和策劃的角色，首先是要認定和認同英語教與學的重要性，然後帶動全校師生參與其中。在資源調撥和人手安排方面，學校應多支持和支援英文科或是跨科組的老師。要有效地推動校園英語語境，並不是什麼擲地有聲的政策，而是貼地落實、潤物無聲地，刻意地營造一種學習英語的氛圍。

筆者在過往的十年，走訪了不同的中學，見證著校長們、老師們在微調教學語言政策下，如何因應著學生的潛能和特質，有效地加強校園的英語語境和氛圍，讓學生發現自我對英語的興趣和自信、發掘自我在英文的聽、講、讀、寫四方面的能力，從而發揮自我在英文的所長，並展現亮點。

以人為本，以學生的能力、興趣和需要為本，讓莘莘學子學到英文、學好英文，這不就是回應到「兩文三語、中英兼擅」的初心嗎？

張翠儀校長積極推動校園英語語境及氛圍

學校領導與課程管理

陳慧嫻校長
第四屆AEEA獲獎者

教育事業之美麗，在於以生命影響生命。作為教育工作者，我們不單要給予孩子生命的高度，還要給予自己寬闊的勇氣 - 勇於探索，勇於反思、勇於改變。

掌握時代的脈搏

面對時代衝擊，香港不能坐以待斃，同樣教育也不能獨善其身。未來教育什麼樣？誰也說不清楚，未來學校要學的不僅僅是知識，最重要的是學習能力、面對挑戰和適應變化的能力。所以老師要從「教」轉向「育」，要讓孩子透過探索成為最好的自己。

校長要做的事情很多，校長首要的在於對未來的判斷，用對明天的判斷來做今天的事情。學校要看到未來 20 年、30 年，因為孩子的成長不在於一時一事，而是在未來 20 年 30 年甚至一輩子，如果學校沒有未來的眼光，孩子怎麼可能面對未來。

第四屆 AEEA 獲獎者
陳慧嫻

學校課程的質素，作為學校領導，當然責無旁貸。校長主要有兩個角色：第一就是學校行政的經營

管理者，第二就是教學的專業發展者。沒有教學領導的學校行政是盲的，就正如有人打拳沒有方向，就好像打空氣一樣。同樣，沒有教學內涵的行政領導是空的。就正如我們只有一副骨格，卻沒有肌肉，以致我們沒有實際的行動力。我們需要以行政領導支援教與學，校長行政領導的核心在於支持、帶動、引導教與學、幫助教師有效教學，提高學習效果。所以學校行政運作是支援服務，教學成效才是核心目的。

平衡個人心態

今天的學校確實很難，學校推動任何事情都要擔心很多問題，要應付家長的各種要求，應對上層的各種考核。作為校長，無疑壓力非常之大，然而要記着我們可以思慮但不要焦慮。教育就是讓孩子學會生活，我們每一個人都需要有自己的生活，所以我們須建立自己的興趣，需要有留白獨處空間，讓自己能夠看得透、身心得力，以走得更遠。人是需要感情上的支援，我們需要有一個支持網絡，彼此分擔；也要拓展我們的網絡，透過不同人脈和資源，彼此分享。每天我們總會遇上大大小小的問題，在面對問題時，我們需要有勇氣去堅持。堅持和固執是有差別的，固執的人是以過去為中心，而堅持的人是而未來為中心，望着目標前進。

建立專業社群

首先，調動老師的積極性，主要靠學校領導。校長最主要的工作是吸引老師、激勵老師，激發出老師的潛力。學校有不同類型的老師，我們需要按教師不同特性作出栽培。但同樣地，我們也要設置教學指標，要告訴老師我們對教學有高的期望，讓老師知道自己要問責，也要盡責。

我們首要確保教師的教學時間不受干擾，要平衡教學活動

和上課時間，也要觀察教學活動裏面成效，隨時給予協助。我們可彈性安排在學校的時間，創造空間讓老師可以進行專業發展活動，也可以整合學校假期，讓老師能夠密集地進行自主的專業發展計劃，然後在學校裏分享、展示成果。最後，我們要以營運者的思維，靈活地動用資源，讓每一個人都有活力、有幹勁、有增長。當我們過度強調管理的時候，成果固然是可以達標的，但未必能夠展示到學校的活力，以及創新的魅力。只要有空間，老師才可自主先行，只要有視野，老師就能夠有啟動的方向，只要有支持，老師就有信心去發展，建立自主互動心通的組織文化，大家就會追求更有效益的課程設計和實施策略。

教育工作任重道遠，更是始於足下。期望我們有一個共同願景，就是激發學生學習的渴望、散發他們生命的喜悅，展現生活的自信，促進創造的勇氣、發揮即興的美學、表現共好的智慧。作為學校領導，我們並不是孤單的，讓我們彼此扶持、彼此勉勵、為下一代開創新的路向。

陳慧嫻校長

學與教的盲點：有效課時及「發展老師」的實踐

劉餘權校長

筆者在教育界服務已超過 40 年，曾擔任科主席、訓導主任、副校長兼課程發展，及後晉升為校長。余一直持續進修，並按校本情況，實踐所習得的教育理論，從經驗中建構了自己的一套教育理念。

教育統籌局於 2002/2003 學年起，在小學增設課程發展主任（下稱 PSMCD）一職，以輔助校長領導課程發展的工作；在接近 20 年的實踐中，校本課程發展確實有若干成效，可是 PSMCD 並非無所不知、無所不懂的「百曉生」，而客觀現實是學與教是以學科劃分的，如何帶領各學習領域（包括跨學科課程）達致課程的意向（宗旨、目標與目的），將學科知識及價值教育落實在課堂內或課堂外，在策劃、組織、領導及控制的每個環節上，均存在一定的限制。

筆者深信教育的運作核心是學與教。質素保證的關注點便是從問責過程中保證學與教的成效；建立可持續發展的教學團隊，便是研究及優化學與教，當中更要關

全校同工一起參與知識管理工作坊及分享會

注團隊的心理層面及組織的生命周期；學校行政及領導的本質，應是如何提升學與教的成效而非政治操弄，即學校、老師及學生均可以達致最大限度的發展。提升學與教的效能，其中的策略有：1）增加有質素學與教的課時；2）增加學生專注學習的時間（與年齡、高階專注力、興趣有關）；3）提升學與教的質素；4）培育學生成為一位自主學習者（與元認知有關）等。本文嘗試透過實踐經驗，在策略規劃方面，探討提升學與教效能的可行方法，供同儕參考。

同學們興致勃勃地參與校本 STEM 課程活動

筆者在擔任副校長期間，編代課的策略及行政安排稱為「有效課時」。每當有老師請假或因公外出時，例如 3A 班中文科老師外出 / 請假，代課老師「必然」是 3A 班的科任老師，結果是 3A 班在該天便多了數學及英文課，稱為有效課時。而盲點便是當天沒有了中文課；科任可以進行教學、輔導或加設增潤課程，根據每年的統計，有效課時均超過 1000 節，即平均每班學生多了一星期的「有質素學與教的課時」。

在我擔任拔臣小學校長的第二年，我將有效課時的概念轉化，在架構上新增了「發展老師」的校本項目，中、英、數及常各科設有 2 位「發展老師」，學校發出意願讓具 5 年教學年資的常額老師申請，「發展老師」須是負責 3 級的課程發展工作。學校調撥資源，為每位「發展老師」創造了空間，每星期的課節約為 13 節至 20 節（學生每星期上 42 節課），讓他們騰出空間

校本「發展老師」與科任老師同進一班進行共教

參與共同備課、課堂學習研究、共教、觀課及評課等；其次，當有老師外出 / 請假時，當然的代課老師便是該科的「發展老師」，是經常參與共教的老師，故代課的科目及進度基本上是沒有改變，而此安排亦可以減輕了其他老師的代課壓力。

筆者認為「發展老師」的確立，是有效促進學校可持續發展的策略：

1）促進專業發展及交流、建立可持續發展的教學團隊——年資較淺及資深的老師，在互動過程中，達致共同理解，大家都有付出及貢獻，互有裨益；「發展老師」一方面是功能性的，而另一方面亦是可塑造性的，成為可持續發展的動力，建構學校自我完善的文化。

2）增加組織的領導密度——在共同備課、觀課及評課、領導課程發展及課堂學習研究（可以是行動研究）的過程中，可以培養未來中、高層的接班人；而確立分散式領導，共享決策權，便可以增加領導密度，優化組織效能。

3）促進校本課程發展——在課堂學習研究中，可以將教學科技、學與教的新思維、以往老師的學習經歷及教學模式，互相

融貫磨合，這些元素的輸入是革命性及創新性的，可以增加校本課程的深度與廣度，從而提升學與教的質素及效益。

4）知識管理——社會化的互動過程促使知識轉換及創新，將老師的內隱知識外顯化；學校有系統地將這些學習成果儲存及擷取，從而提升整體老師的學科教學知識，豐富了學校的智慧資產（理論架構請參考 SECI model）。

5）提升課程發展的果效及共同承擔——「發展老師」乃專科專教老師，有別於 PSMCD，他對本科知識更熟悉，減少課程設計及實施的盲點，其次是分擔了科主席及 PSMCD 的工作量；他與科主席共同承擔科務發展工作，與老師沒有上下級之分，發展的源頭是自發的專業交流及互補，有利實踐「落地及到位」、「具生命力」的課程變革，具敏銳度作出靈活調適，增加變革的成功率及果效。

6）增加學生專注學習的時間——「發展老師」經常入班觀課及共教，從觀察及紀錄中，當 2 位老師共教時，整班學生秩序井然，老師可以即時協助學生處理難點，增加了學生專注學習時間，而高階專注力亦有提升。

跨課程閱讀：
故事爸媽講故事

7）擔任代課老師的認受性強——聘請外間的臨時代課老師，教學質素參差不齊，經常為家長詬病，每每轉化成投訴事件。「發展老師」

參與了備課、觀課、評課及共教，他是當然的代課老師，他對學生的特質、課程的進度及教學難點有充分的掌握，他的代課課節便是「有質素學與教的課時」，亦為家長 / 學生所接受。

在這幾年的學校改進與變革工程中，本校大幅提升了學與教的質素與效益，BAND 1 學生多了 50% 或以上，BAND 3 學生減少了很多，最重要的是學生的學習氣氛濃厚，自信心增強，成果得到校董會及辦學團體的肯定。

基於校情不同，每間學校的架構及文化有異，在實施轉變管理時，需要將他校的成功經驗轉化，絕不可以硬搬假冒，這是基本概念。如大家欲參考以上變革模式，便需要處理及考慮校內政治問題（例如分配資源 / 人事安排等）、PSMCD 及科主席的工作分配及角色、培訓的優次、團隊文化的成熟程度及配合等，並需要有彈性，摸著石子過河，不可以一蹴而就。本人及教學團隊曾多次與他校分享成功的實踐經驗，若讀者有興趣交流可聯絡本會，本人樂意與大家分享，謝謝！

劉餘權校長當年與拔臣小學的故事爸媽合照

管理、創新與承傳

司徒瑞萍校長
東華三院洪王家琪幼兒園

東華三院屬下幼兒園一直致力配合幼兒的年齡發展及個別特質範疇，提供全面和優質的幼兒教育，至今，已經服務幼兒超過五十載。除訂立出一套清晰的管理程序系統及運作規則，隨着優質免費幼稚園教育計劃的實施，學校管理者更需努力，進行創新與承傳的基制，配合社會變化，調適管理方針和計劃，以切合幼兒多元的需要，積極求變、求進步。

司徒瑞萍校長

知識管理

面對現今科技日新月異，學校管理者亦需追上時代的步伐，善用電子資源，進行知識管理。而筆者的學校則設立了網上教師共同協作平台，讓教師互相分享實用、優質的教學資源用，共同探討教學方法，亦方便教師參考、完善及改良已有的教學方法，提升教學質素。同時，平台可以起記錄的作用，透過把教學資料電子化，再分類妥善存放，除了方便保存，亦方便查閱，新入職老師亦可以更快了解學校的教學工作，達致經驗傳承。

行政管理

面對社會急劇變化，學校管理者亦需要掌握資訊數據和實務檢視，好讓對服務現象擁有前瞻性的分析，了解社會的需要，進行預測，調適措施執行和資源運用的方針，積極面對變化。筆者於活動前會先了解社會動態和資源，對幼兒計劃進行調適，以幼兒的安全健康為優先考量，取消行程或安排其他活動，彈性處理。管理者亦可在一定的範圍基礎下賦權於教師，鼓勵教師發揮所長，帶領幼兒在不同的領域進行探索，協助幼兒的茁壯成長。

人文管理

教學人員向來是學校最寶貴的財富。如何用心凝聚及維繫這一群優秀的教學人員則成為管理者最重要的事。對此，筆者會持開放的態度，與教學團隊保持良好溝通，務求讓每位教職員了解學校每個決定背後的含意，引起正面的作用，增強他們對推動政策的積極性。

司徒瑞萍校長積極參與教育交流活動

司徒瑞萍校長

再者，筆者重視教學人員的需要，努力建立愛與關懷的團隊文化，亦致力於讓學校成為學習型組織，鼓勵同事透過不同的渠道進修，自我增值，再把所學回饋於幼兒。早前，筆者了解到同事希望對大自然有更多了解，增潤有關的教學知識，故安排教師發展日去親親大自然。而教師事後亦將所學與幼兒分享，共同學習，共同進步。

隨着優質免費幼稚園教育計劃的實行，行政人員在規劃、推行和檢討上會有更多的變化，迎來更多的挑戰。但筆者相信我們可以跨過變化，把已有的經驗改良、創新，承傳下去。

共勉之。

在學前教育中培育幼兒科創的興趣

劉美莊校長
香港小童群益會樂緻幼兒園暨幼稚園（灣仔）

香港小童群益會樂緻幼兒園暨
幼稚園（灣仔）同學動手採果

「老師，我在學校園圃很多天都找不到綠青蛙了，牠會不會餓死？牠會不會……」

「老師，點解這些菜不用泥土就種到呢？又點解唔駛淋水都種到？」

「不再吹啦，這個氣球咁細，再吹就會爆啦！」

大自然是萬物生存的空間，千變萬化的環境正好讓幼兒認知四周環境，同時讓他們學會在日常生活環境中學習，透過一段

段不同的經歷與探索，增加刺激，引發其內在學習動機和探究意欲。

中國近代著名的人民教育家陶行知曾提出很多教育思想，如生活教育思想、科學教育思想、終身教育思想等，其中貢獻最深的就是生活教育思想和科學教育思想的融合，主要是科學教育思想在生活教育思想的基礎上提出。由此可見，生活和科學是息息相關，生活就是幼兒科學探究的源泉。學前教育老師可充分利用生活、挖掘生活，為幼兒提供觀察、操作、試驗的機會去學習科學，讓幼兒在自然角、科學區、日常生活、戶外、社區、大自然中探究科學世界的秘密；調動幼兒的各種感官，讓幼兒親歷探究活動，包括從觀察、提問、猜想、實驗、表達、交流中動手動腦，獲得基礎性的科學知識和初步的科學探究能力。簡言之，大自然是最好的老師，幼教老師應該充分利用大自然、社會、家庭等教育資源，讓幼兒在接觸大自然、在社會中去感受、去體悟、去探尋，以發揮幼兒內在的創造力。

幼兒的科學教育是啟蒙的科學教育，重在激發幼兒的認識、興趣和探究意欲，幫助幼兒學習運用觀察、比較、分析、推論等方法進行探索。教育局於 2017 年修訂的《幼稚園教育課程指引》指出幼兒天生對事物充滿好奇，其中「大自然與生活」學習範疇著重發展和延續幼兒的好奇心和探索精神，幫助幼兒掌握尋找知識的方法，並培育尊重、欣賞和珍惜身邊環境和大自然的價值觀和態度。故此，學前教育老師應營造安全的環境，讓幼兒有機會透過觀察、預測與比較的歷程，說出自己對大自然和周遭事物的看法，體會大自然、科技與日常生活的關係。科技發展一日千里，改變了我們的生活，學前教育老師要引導幼兒多留意日常生活中的科技產品，認識它們的用途和演變，並學會善用科技。

隨著課程文件對幼兒科創教育的表述，「大自然與生活」學習範疇內指出由探索精神出發的教育目標就是讓幼稚園得到以下明確肯定；幼兒科學教育的價值取向不再是注重老師傳授知識，而是注重幼兒的情感態度、探究能力的培育，及他們與人和環境的積極交流及和諧相處。科學教育首先是精心呵護和培植幼兒對周圍事物的好奇心和探究意欲；而幼稚園的科學教育更應從對象、目標、內容、場所和方式方法等五方面作出原則的設計和組織，使幼稚園科學教育能更加符合幼兒的發展水平和特色，從而促進幼兒的全面、協調的發展。在學前教育中培育幼兒科創的興趣，下列七個要點值得學前教育同工作參考：

幼兒們好奇地進行科學探索活動

目標主題和內容要與幼兒的生活緊密聯繫

科學就在幼兒的身邊，幼稚園科學探究活動的選擇要與幼兒的生活緊密聯繫。只有生活化的內容才是幼兒最容易理解的、最想探索的。科學活動安排要緊密結合幼兒的生活，在各種活動中引導幼兒運用多種感官探索周圍的事物與現象。學前教育老師要善於利用提問喚起幼兒已有的生活經驗，使科學知識、經驗與幼兒的生活經驗緊密聯繫起來。

內容要符合幼兒的年齡特點和經驗水平

每年齡層的幼兒具有差異，學習內容的難易度要適合其年齡特點，太容易的內容令幼兒能力得不到提昇，失去了教育的價值；太難的內容，幼兒在探索中多次失敗，會失去探索的興趣和信心。幼兒班幼兒在觀察事物時，僅能關注事物的表面現象；幼低班幼兒則能逐漸認識和了解事物間的簡單關係；而幼高班幼兒已能在老師的啟發、引導下發現事物變化的原因。因此，學前教育老師在引導幼兒進行科學探索活動時，必須注意幼兒的年齡差異。

讓幼兒運用各種感官、動手動腦及易於操作

對幼兒來說，最有效的學習是發生在幼兒與環境中的人和物相互作用。因此學前教育老師不是把知識灌輸給幼兒，而是創設幼兒動手操作、動腦思考的條件，讓幼兒在操作和探索中學習。在幼兒科學探究活動中，幼兒探索和思考的過程比結果更為重要，老師要引導幼兒像科學家一樣，經歷科學發現的過程，讓幼兒在不斷動手操作與思考中發展能力。故此，學習活動材料的可操作性就顯得更為重要。作為老師要引導幼兒接觸自然環境，使之感受自然界的美與奧妙，激發幼兒的好奇心和認識的興趣，同時培養幼兒發現周圍環境中有趣的事情。老師的角色十分重要，教學時要思考怎樣讓幼兒透過日常生活環境之中愉快地學習科學。

有意識地引導幼兒觀察周圍事物，學習觀察的基本方法，培養觀察與分類能力

以下的觀察活動，值得學前教育老師安排給幼兒參與，以培育其科創的潛能：

安排幼兒到公園 / 花圃，讓他們自發的觀察，並對其發現表示讚賞；

通過提問等方式引導幼兒思考並對觀察到的事物進行比較；

引導幼兒在觀察和探索的基礎上，嘗試根據其特徵進行簡單的分類或分析。

支持和鼓勵幼兒在探究過程中積極動手動腦尋找答案或解決問題

學前教育老師要支持和鼓勵幼兒根據觀察或發現提出值得繼續探究的問題，或提出有探究意義且能激發幼兒興趣的問題，支持幼兒大膽聯想、鼓勵猜測問題的答案，並引導他們用適宜的方法探究和解決問題，或為自己的想法收集證據。

幼兒在自由遊戲時分工
合作地進行操作

如：玩具車滑不同長度和斜度的滑梯，究竟那條滑梯是最快的呢？

毛毛蟲是怎樣走到花葉上面的呢？

玩風車時，鼓勵幼兒猜測風車轉動方向及速度快慢的原因和條件，並實際去驗證；

想知道田園的菜葉為什麼有孔，可以進行實地觀察調查；

想知道球在平地上還是在斜坡上滾得快，可以動手試一試；

想證明影子的方向與太陽的位置有關，便要進行驗證。

鼓勵和引導幼兒學習做簡單的計劃和記錄，並與他人交流分享

學前教育老師要鼓勵幼兒用繪畫、照相、做標本等方法記錄觀察和探究的過程與結果，注意要讓記錄有意義，通過記錄幫助幼兒豐富觀察經驗、建立事物之間的聯繫和分享發現。有需要時或在學習初期，由老師帶領或協助幼兒進行。支持幼兒與同伴合作探究與分享交流，引導他們在交流中嘗試整理、概括自己探究的成果，體驗合作探究和發現的樂趣。讓幼兒學習一起討論和分享自己的問題與發現，一起想辦法收集資料和驗證猜測。如：和幼兒共同制定調查計劃，討論調查對象、步驟和方法等，也可和幼兒一起嘗試用圖畫、蜘蛛圖等標識呈現計劃。

幫助幼兒回顧自己的探究過程

學前教育老師要帶領幼兒一起討論做了什麼，他們自己是怎麼做探究的，探究結果與計劃目標是否一致，分析一下原因以及下一步要怎樣做等。

幼兒在科學活動的過程中需要運用邏輯思維、解難能力，其

間既鍛煉思考能力，又能學習，組織能力和創意。科學一直融入日常生活，分別只在於幼兒的潛能有否適時培養，而我們學前教育老師要善於發現和保護幼兒的好奇心，充分利用自然和實際生活機會，引導幼兒通過觀察，比較、操作、實驗等方法，學習發現問題，分析問題和解決問題；幫助幼兒不斷積累經驗，並運用於新的探索活動，可形成幼兒終身受益的學習科學態度和能力。

同學們在專題學習中用
放大鏡觀察魚鰓

家校攜手 以愛育苗

蔡曼筠校長
保良局雨川小學

尤記得在天水圍當校長時，經歷了教育生涯中最具挑戰又別具意義的時期。那時天水圍北區被冠以「悲情城市」之名，學校也是剛起步，教職員生和家長都在適應新環境，人人的心情都較為繃緊。當時，我過半的工作時間都用於應對家長或處理學生的家庭事，讓我體會甚深，自此確立了「家校同行」的信念。

蔡曼筠校長

沒有解決不了的事

學校和家長同樣希望孩子能健康、快樂地成長，兩者在本質上就該是合作無間的組合。然而，家庭與學校之間有時出現不協調，主要因為大家見到的分別是孩子在學校或是在家裡的一面，而巧妙之處又在於許多時這情景是截然不同的。加上兩者對孩子的期望或處理手法會有不同，矛盾便因而產生。

大家需要明白學校是個大社群，家庭是個小單位，基於結構上的不同，自有其局限，處事方法也自然有別。所謂「萬事可商量」，家校之間若能保持良好的溝通，大家明白對方多一些，問題自會迎刃而解。進一步想，正因結構上的不同，學校教育與家庭教育若能結合，便可互展所長，互補不足，孩子的培育就更

有把握了。十年前，我轉到馬鞍山擔任校長，承學校原來的良好基礎，致力推動「家校同行」的理念，十分慶幸至今未遇過談不下去的家長，亦沒發生過不歡而散的事。除了依靠彼此的坦誠溝通，還有一些其他的，在此與大家分享一二。

一．尋找情投意合的伙伴

家長為子女追尋理念一致的心儀學校，學校又何嘗不想找到志同道合的家長呢？我常打趣說我校的簡介會是「招親會」，希望從家長選校開始，就能撮合情投意合、互相信任的好伙伴，日後，家校雙方便能攜手灌溉我們的小樹苗。

故事爸媽親子閱讀工作坊，家校攜手培養孩子閱讀習慣

小一家長學堂，陪伴家長一起走過小一適應期

二．陪伴家長一起走過小一適應期

家長看著懷抱中的孩子轉眼升讀小一，是最開心又最憂心，最陌生又最容易猜疑，最希望參與又不知如何參與的時期。當孩子和家長同樣也要適應新的校園生活時，學校如能貼心又貼身地扶助家長一起走過這段日子，順利完成小一適應期，不單可強化雙方互信、互諒的關係，也能體驗「同行」的樂趣，一起分享美好的成果。

三．建立良好的師生關係

家長的訊息主要來自孩子，如果孩子明白老師的心意，願意合作，家長又何來誤會？保持良好的師生關係，可讓孩子感受愛和溫暖，促進孩子在心靈和學術上有更好的發展。因此，有效的班級經營工作，不單能促進師生與生生的情誼，也能促成良好的家校合作關係，最終達致理想的教學成果。

總括而言，學校和家庭對小學階段的孩子影響至深，如能發揮彼此相輔相承的力量，「家校同行」便成賞心樂事，孩子也定能在此階段茁壯成長。

家長義工悉心為孩子籌辦中華文化日活動，與蔡校長（圖中）拍照留念

校外夥伴促發展增校譽

朱偉林校長
鳳溪第一小學

前言：

學校營運有賴不同持份者的共同努力，配合辦學團體宗旨、學校發展願景、目標及關注事項，為學生提供優質的全人教育，為他們日後升學及事業發展奠下堅實的基礎。

朱偉林校長

學校的持續進步，建基於教職員工、家長、學生的通力合作，以及法團校董會的鼎力支持。而如欲讓學校快速成長進步，進一步提升校譽，獲取更多資源，則需要借助校外合作伙伴的力量。

【校外夥伴】

與學校息息相關的校外機構眾多，涵蓋學校管理、學與教、課程、德育、訓輔等各個方面。

例如，在學校管理方面：教育局為學校提供指導性的協助；獨立校董直接參與學校管理。

在學與教、課程方面：教師團體、組織及校長會促進了學校間的經驗交流；各大學及教育機構、出版社的研究或教材亦提升了教學果效。而一些商業機構在協助學校發展科創、STEAM 等範疇上，更是功不可沒。

而在德育、訓輔及其他方面：全港性或社區性組織（文藝協進會、體育會、非政府組織 [NGO] 等）、政府各部門（康樂及文化事務署、消防署等）均對學生的多元發展有全面的幫助，而本區的家長教師會聯會與學校的家教會關係密切，有效地加強區內家校間的聯繫。以上都是我們時常接觸的合作夥伴。

除此之外，雖然合作機會相對較少，但各種媒體（包括：紙媒、網媒、電視台及電台等）對於讓公眾了解學校情況，也起到十分重要的作用。

若學校能與上述各機構發展為緊密的合作夥伴，在促進學校發展，提升校譽方面，定能收事半功倍之效！

【夥伴關係與功能】

教育局：

教育局是與學校關係最為密切的夥伴，其屬下各個部門所策劃的多項學與教計劃，很值得學校參與。

例如，參與由課程發展處各支援組、德育、公民及國民教育組舉辦的支援計劃，以支援學校的身份支援他校發展校本課程（如：發展基本法課程），並於年終分享會中參與分享，不但能提升教師的教學水平，亦可增加業界對學校的認識，獲得當局及各界的肯定，提升校譽。

獨立校董：

在法團校董會中，獨立校董一般是在某個領域的專業人士。他們能以「第三身」角度審視學校發展，以專業知識向學校提供思考方向，讓校政能更均衡地發展，持續進步。

教師團體、組織及校長會：

校長除了代表學校，積極參與不同的教育組織及校長會外，亦可鼓勵教師們加入不同的教師團體，加強同工之間的聯繫，分享教學經驗及最新資訊，為學校發展添加新的原動力。

而擔任組織幹事，參與內部行政工作，不但可為學界作出貢獻，更可提升個人專業能力，擴展人脈，加強學校、同工之間的互動，使教師本人和學校皆可獲得更多機會和資源，開拓學校發展空間，推動學校面向全港，提升專業地位。

朱偉林校長在鳳溪第一小學開學典禮中致訓

各大學及教育機構、出版社：

學校可與各大學、教育機構及出版社合作進行校本課程研發及行動研究等，引入新的教學法，編制新課程，並藉著舉行公開課讓同工觀摩，獲得反饋、總結經驗，達持續優化課程之效。

近年本校與香港大學電子工程學院及牛津出版社合作，舉行了多次電子與英文科的教學示範及分享。不但讓本校教師在不斷實踐中，獲得顯著提升，同時亦讓業界認識到，本校在電子教學的前瞻性。

此外，本校與香港教育大學、美國麻省理工學院、香港城市大學及香港賽馬會合作，在 CoolThink@JC 計劃中，擔任全港四所資源學校之一，支援十多所學校發展編程課程。不但為學校爭取到有用的教學資源，更讓本校同事有機會成為導師，對個人及學校發展均有良好積極的影響。

商業機構：

學校除了與出版社合作外，亦可與不同的商業機構（如：I.T. 及 STEAM 的相關公司）合作，引進學習課程，舉辦活動、比賽。

本校連續六年與商業機構和大學合辦全港性大型公開課或 STEAM 教育研討會，參與其中的 I.T. 及 STEAM 公司多達數十家。各機構在公開課或研討會上所進行的工作坊、講座，不但為本校及業界引進了新的思維概念和課程，亦促進了全港在創科方面的發展。

可見與商業機構合作，既可促進學校本身發展，讓學校在各個領域上，獲得業界、同工乃至各界持份者的認同和肯定，亦可

加深外界對學校的認識，建立正面形象，提高學校在同儕及家長間的地位。

全港性或社區性組織：

文藝協進會、體育會、非政府組織 (NGO) 等，每年均會撥出資源供學校申請，以發展學校項目。而且這些組織所發起的活動、表演及比賽，也使學生得到更多才藝展示機會，達至多元智能均衡發展，也讓社區及坊眾認識學校。

此外，學校也可與各組織合作舉辦活動或比賽，如情況許可學校更可借出校舍，增加社會人士（準家長及學生）走進校園、了解學校的機會。令學校在履行社會責任的同時，提升校譽，增加家長對學校的好感，對將來收生亦有積極而正面幫助。

政府部門：

政府各個部門每年均會透過不同計劃及津貼，讓合資格的學校申請，進行推展活動或改善學校環境。

與各部門維持良好的合作關係，對學校申請資源及推廣活動有極大幫助。例如，當舉辦大型活動時，學校可邀請相關部門提供協助和資源，以便吸引更多坊眾及業界參加，建立學校在社會各界的聲譽。

家長教師聯會：

每校均設有家教會，進行推展校內家校合作及家長義工服務。至於家教會是否常與本區的家長教師聯會聯繫合作，藉此擴大規模，推動學校進一步發展，則各校情況不同，不能一概而論。

校方可透過鼓勵及推薦家教會出任聯會職務，以提升學校的區內知名度，又可發動家教會執委及領袖積極參與聯會活動，吸引更多家長入會。藉此強化學校家教會，凝聚力量，增加家長對學校的歸屬感。

同時，透過強陣出席聯會活動，顯示家校同心，展示團隊實力，亦可提升家教會和學校名聲。

各種媒體：

一般而言，學校與傳媒的關係並不密切，很多時候是發生負面事件時才會「見報」，逐漸令學校對媒體「敬而遠之」。

然而，若學校妥善運用媒體在公眾間的影響力，爭取與傳媒接觸的機會，主動分享學校發展情況，或以專業角度對某些議題發表意見，便有助於提升公眾對學校的印象。

例如，當學校舉辦大型學與教活動時，可主動邀請報章教育版到校採訪，增加學界和家長對學校的好感。

另外，亦可在出席公開活動時，為媒體提供專業意見，加深彼此交流，製造互相合作的契機。

如此一來，日後媒體需要報導與學界或學校相關的資訊時（如：時事、升學等），便會樂於主動聯絡學校，甚至到校進行專訪。增加學校「曝光率」，以便走進公眾的視野，增加學校聲望

小結：

學校的持續進步既有賴於向心力強的教師團隊，不斷優化學校內部，亦需一直與各方持份者保持溝通、聯繫，一方面照顧持份者的需要，另一方面將他們的優勢發揮至極限，讓學校發展更上層樓。

而與校外夥伴緊密合作，舉辦各項專業活動，不但有助於教學團隊的個人專業發展，更能提升校譽，使學校名聲擴展至社區甚至全港！

在疫情中進行校長的話

學校行政人員需學習三大專業領導能力

余煊博士

引言

余煊副教授

為使香港學校有效地推行校本管理和面對權力下放的挑戰，余煊 (Yu, 2005) 早於十多年前已提出多項建議。其中一項就是要提高學校行政人員包括校長、副校長、中層教師等在領導、管理及處變等三方面的能力。教育局亦關注學校行政人員的領導問題，除於 2002 年提出校長須持續專業發展理念架構外，同年教育局質素保證分部發出了《香港學校表現指標 2002》的文件及於 2008 年更新為《香港學校表現指標 2008》。

教育局質素保證分部《香港學校表現指標 2008》

這教育局文件非常重要，可以看到教育局對學校行政人員的期望和要求。內容說明了學校表現指標有四個範疇，包括管理與組織、學與教、校風及學生支援、學生表現等。這四個範疇之下分為八個範圍，包括學校管理、專業領導、課程和評估、學生學習和教學、學生支援、學校夥伴、態度和行為、參與和成就等。當教育局育評核人員到學校進行質素保證視學 (Quality Assurance

Inspection) 或校外評核 (External School Review) 時，學校需要向教育局評核人員提供一些要點問題的答案。本文集中分析第二個範圍，即「專業領導」。這範圍有三個表現指標及十一個要點問題。三個表現指標是領導與監察、協作與支援、專業發展。十一個要點問題如下：

1. 領導層如何帶領教職員就學校發展方向建立共同願景？
2. 領導層如何以學生成效和全人發展中心，提升學校效能？
3. 領導層和中層管理人員是否具備足夠的專業知識，能否掌握教育發展趨勢及與時並進？
4. 領導層和中層管理人員是否具承擔精神，並以推動學校持續進步為己任？
5. 領導層和中層管理人員能否發揮策劃、統籌和監察的職能？
6. 領導層和中層管理人員能否促進教職員的溝通和協作，以及提升士氣和團隊精神？
7. 領導層和中層管理人員如何為基層教師提供有效的支援？
8. 領導層能否知人善任，發揮教職員的專長？
9. 學校如何訂定和安排適當的專業發展計劃，以提升學生學習和成長支援的效能？
10. 領導層如何帶動專業交流的風氣，以確保邁向學習型組織？
11. 學校如何運用考績、識別教職員的強弱項和培訓需要，以持續提升他們的工作表現？

學校行政人員之三大專業領導能力

若細心閱讀，不難發現很多要點問題都可以說與領導力、變革力和執行力等三種專業能力有關的。換句話說，若能幫助學校

領導層和中層管理人員提升這三方面的能力，那麼學校行政人員在專業領導方面的表現便會更加優秀。讓我們首先看看這三種能力是甚麼。現說明如下：

與 3 位第四屆卓越教育行政人員獲獎者合照

（一）領導力：甚麼是領導力？簡單來說，就是具備帶領員工完成組織的使命及邁向組織的願景之能力。 隨著社會不斷地轉變，領導方式亦需與時並進，始能發揮最好的效果。近代領導學學者提出了多種領導的模式，在不同的情況行使，例如課程領導、文化領導、道德領導、策略領導、團隊領導、轉化領導、魅力領導、僕人領導、分佈式領導、情緒領導、回響領導、危機領導、女性領導、持續領導、心靈領導等等。余煊（2008）認為有三種近代的領導模式是很值得學校行政人員參考及使用的，就是團隊領導 (Team Leadership)、轉化領導 (Transformational Leadership)、僕人領導 (Servant Leadership)。上列的第 1、4、6 和 8 的要點問題很明顯與領導力有關：

- 「1. 如何帶領教職員就學校發展方向建立共同願景？」：可採用願景領導（Visionary Leadership）、轉化領導（Transformational Leadership）、魅力領導（Charismatic Leadership）及策略領導（Strategic Leadership）的方式，因為這幾種領導模式的理念，都強調共同願景的重要性及建立的方法。

- 「4. 是否具承擔精神，並以推動學校持續進步為己任？」：

教師的承擔（Commitment）可以運用轉化領導（Transformational Leadership）去提升。員工的承擔與轉化領導（Transformational Leadership）有很高的相關性。根據 Yu, Leithwood 及 Jantzi（2002），若願景負載了價值（value-laden），而有人能共享這有價值的願景（shared vision），他便會無條件地承擔起與願景有關的工作，這就是轉化領導的力量了。

・「6. 能否促進教職員的溝通和協作，以及提升士氣和團隊精神？」：提升士氣和團隊精神均與團隊領導 (Team Leadership) 有關。Adair's Venn Diagram（温氏圖）提供了團隊領導的四個向度；而 John Maxwell（2007）的領導團隊十七法則很實用，有些很特別的比喻，令你很容易明白，例如壞蘋果法則、鏈條法則、指南針法則等。

・「8. 能否知人善任，發揮教職員的專長？」：校本管理其中一個推行要素就是要下放權力，讓更多的人獲得賦權才能成功。知人善任和選賢與能這課題是非常重要，可以深究有關分佈式領導（Distributed Leadership）、持續領導（Sustainable Leadership）及團隊領導（Team Leadership）的理念。

（二）變革力：享譽國際的變革大師 Michael Fullan（1993）指出「變化是無處不在及不停的，它會在每個轉變點迫著我們而來（頁 vii）」。在轉變的時候，我們要不斷成長及發展，學習如何應付這些轉變，提升自己積極的力量，同時減低負面的影響，使我們得著益處，這就是我們要學習的變革力。國際企業管理之父 Peter Drucker（2002）在其著作“Managing in The Next Society”，認為下一個社會在很多方面會有很大的改變，例如人口結構、全球化、新科技發展、人的壽命增加、組織的壽命減少、

知識工作者的崛起、世界競爭日趨激烈等。過去香港在教育方面亦有多項變革，如 2000 年校本管理的推行及 2005 年校本條例的實施；在 2000 年校本課程改革方面有融合教育、語文政策及基本能力測試；而近年則有課改 2.0、STEM 教育、小學教師職位全面學位化、通識教育的改革等等。上列第 3 的要點問題，很明顯與變革力有關：

・「3. 能否掌握教育發展趨勢及帶領與時並進的變革？」：可採用變革方面的理念，包括管理變革（Management of Change）及領導變革（Leading Change）。Michael Fullan （1993）認為複雜的變革不能以訓令硬碰硬；變革是一個旅程，會有很多不確定的因素；難題是我們的朋友，我們要去面對這些難題而從中學習；需要與外界有連繫；由上而下及由下而上的動力均需要的；組織內每個人都是變革者。商界變革大師 Kotter 及 Cohen （2002） 亦指出應付變革採用八種變革策略，例如增強緊迫感（Increase urgency）、建立指導團隊 （Build the guiding team）、確立變革願景 （Get the vision right）、有效溝通願景（Communicate for buy-in）、加權行動（Empower action）、創造短期成果 （Create short-term wins）、不要放鬆 （Don’t let up）、及鞏固變革成果（Make changes stick）。上述提點很多都能提升學校行政人員的變革力，值得深究與學習。

（三）執行力：執行力是一種實踐能力，亦可被視為一種紀律，它應與組織的美好願景互相呼應，可填補了管理學較為被動的缺點。執行力與管理有密切的關係，但執行力是在管理之上加多一種力量，就是要堅持、集中注意、紀律、貫徹和實踐。國際企業管理之父 Peter Drucker（1996）強調作為高效能的領導人都是“Doers”，是實踐者，他明確指出實幹和執行的重要性。對

學校行政人員尤其重要，若要落實教育政策，一定要靠執行力。Peter Drucker（2002）在其名著“The effective executive: The definitive guide to getting the right things done”，認為要養成高效能的習慣，才能有執行力。作為機構的執行領袖，他認為必需要有五種習慣：1. 了解你的時間；2. 問「我可以有甚麼貢獻？」3. 善用人之所長；4. 先做最重要的事；5. 做有效的決策。執行力也需要注意策略管理、策略評估、法例和法律問題等。若指導執行的過程明確，大家更清楚工作的細節，工作效率會大大提升。Larry Bossidy 及 Ram Charan (2007，頁 4) 說得好，「偉大的想法除非能轉換為具體的行動步驟，否則毫無意義可言。少了執行，突破性思考沒有用，學習不會帶來價值，員工無法達成延展性目標，改革也會半途而廢。」上列第 5、7、及 10 的要點問題與執行力有關：

余煊副教授為辦學團體主講校董培訓課程

・「5. 能否發揮策劃、統籌和監察的職能？」：策劃、統籌和監察都是管理系統的一部分。若要事工成功，學校的行政人員需要加上足夠的注意力、堅持和實踐等的執行能力，使這個系統可以發揮其應有的職能。

・「7. 如何為基層教師提供有效的支援？」：提供資源是必須要的支援措施，資源主要包括人力、物力、財力、時間和能量。學校的行政人員需要盡量提供基層教師足夠的資源，好讓他

們得到支援，使事工能獲得好的成果。

・「10. 學校如何運用考績、識別教職員的強弱項和培訓需要，以持續提升他們的工作表現？」：學校行政人員需要在適當時候給與教師在工作方面的回饋，有時甚至需要責備，才能使教師成為高質素的團隊。此外，考績面談也是其中一個好的方法。學校行政人員若能給予教師日常工作的回饋，這些可能對他們來說是「及時雨」和更有俾益。

結語

教育局質素保證分部「香港學校表現指標 2008」的十一個要點問題，本文討論了其中的八個，餘下三個要點問題，可以運用組織效能、專業學習社群及學習型組織等理念去解釋及運用，但本文不會處理。

香港教育局在學校不斷推出教育變革，增加了學校的工作，也加添了校長、副校長及中層教師的工作量和壓力。他們所擔任的工作種類越來越多樣化，所肩負的責任越來越重大，所扮演的角色日見重要。此外，香港學校的校舍越來越大，班數也越來越多。為數不少的教職人員要做好教與學的工作，為學童提供優質教育，而學校行政人員需要領導教師團隊及面對教育改革，大家的挑戰亦越來越大。學校行政人員需要提升三大專業領導能力，就是領導力、變革力和執行力。這三種能力可以幫助他們把學校辦理得更臻完善。

至於學校行政人員能否領導得宜，除了與他們是否掌握學校專業領導方面的知識和技巧有關外，還與他們是否願意主動發展自己有關。學者 Easton（2008）指出「發展意味著發展某人或某

物；被別人發展是不夠的，教師必須能夠自我發展。為了變革，他們必須知道得越足夠越好；為了獲得不同的結果，他們必須改變自我——變成學習者」（頁 756）。學校行政人員作為教師團隊的領導者，學校的領航人，不宜只在等待被發展，而應主動學習，不斷裝備和持續發展自己。

參考文獻

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

Drucker, P. (2002). Managing in the next society. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. F. (2002). The effective executive: The definitive guide to getting the right things done. N.Y.: HarperBusiness Essentials.

Easton, L. B. (2008). From Professional Development to Professional Learning. Phi Delta Kappan, 89(10), 755-761.

Fullan, M. (1993). Change forces: Probing the depths of educational reform. London: The Falmer Press.

Kotter, J., & Cohen, D. (2002). The heart of change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Larry Bossidy & Ram Charan著，李明譯（2007）。《執行力》。

台北：天下遠見出版社。

Maxwell, J. C. (2001). The 17 indisputable laws of teamwork: Embrace them and empower your team. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.

Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. Journal of Educational Administration, 40(4), 368-389.

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

余煊〔 2008 〕：〈學校中層人員的領導〉。載於余煊（主編），《學校的領導與變革：中層人員的挑戰》（頁 11-30）。香港：中華基督教會香港區會。

教育署〔 2002 年 2 月〕。《持續發展，以臻卓越：校長持續專業發展諮詢文件》，香港，政府印務局。

教育署質素保證科〔 2002 〕。《香港學校表現指標 2002》，香港，政府印務局。

教育局質素保證分部〔 2008 〕。《香港學校表現指標 2008》，香港，政府物流服務署。

學校可持續發展與建構專業能量

韓佩儀校長
九龍塘學校（中學部）

建立可持續發展的制度　增強教師能量

韓佩儀校長

作為一校之長，教育行政當然是最重要的任務。但是，校長絕對不可能單憑個人之力量就足以達成目標，必須要通過實施有效而符合經濟效益的管理方法，才可以推動校內教師（包括參與共同制定政策的中層主管或是主導「學與教」質素的前線老師）一起共同協作，將教育行政工作的最終成果切實地在我們的學生身上顯現，同時帶動學校可持續發展。所謂有效而符合經濟效益的管理方法，就正正是在於建立以人為本的制度，帶動校內最寶貴的人力資源 —— 教師，進行在職專業發展，以增強他們的專業能量。下文將簡述相關的兩項重點工作。

重塑集體負責的中層行政架構及議會文化

透過重整中層行政架構，學校為主管級的教師建立了正式的、恆常的及嵌入在既定上課時間表內的溝通渠道，共同解決專責部門的問題。如在學與教會議上，科主任可就相關的科務或教學議題，分享組內的教學法及成功例子，實行多角度支援；在跨部門處理或支援學生的事務時，行政組主管亦能了解其他組別所

校長與九龍塘學校（中學部）制服團隊學生領袖合照

校長參與中一級訓練營，找到校長在哪？

關注的重點、面對的掣肘、預計的困難，實行多方面考量，從而互相配合，共謀跨組協作的良策。

重塑集體負責的行政架構後，中層教師之間的溝通更為緊密；領導的形象更鮮明；教師工作的熱誠、責任感及士氣亦有所提升。重整架構後，中層教師須考慮個別部門單一政策對學校整體的影響，在培育其系統性思維的同時，亦體現了集體負責的管理原則。政策理念的透明度得以提升，推行政策時，行政效率也相應提高。對校長來說，整個架構重整程序可更新中層領導的思維，從而進行分權管理及賦權；亦是從建立會議常規至重塑不斷求進文化理念的實踐。

建構前線教師專業對話平台，促進教學交流

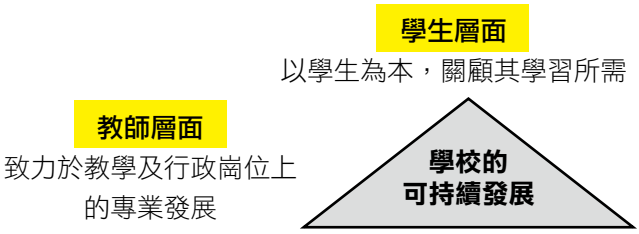
「學與教」乃學校最為核心的工作，要提升學生學習效能，

韓校長與學校合作伙伴家長們合照

必須透過改善教師的教學技巧；要改善教師的教學技巧，就必須借助恆常與日常教學結合的系統式教師發展安排。透過推行「質素保證觀課」計劃，學校能按步就班地建立「專業對話」的平台，培育教師掌握嶄新的課堂教學策略，從而激活課堂教學，提升學生學習能力，促進學校發展。

建立校本新的觀課制度，目的是促進「專業交流」，藉此令教師這個學習群體當中塑造不斷求進的文化。

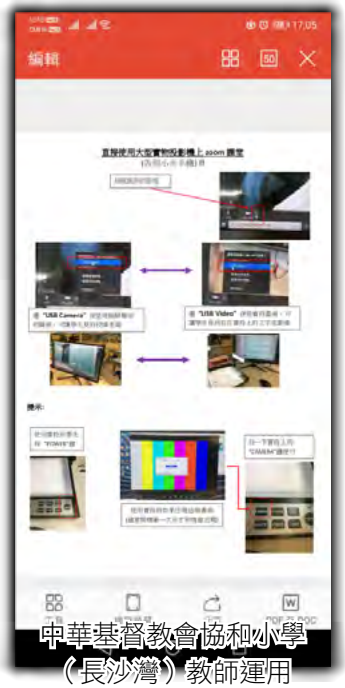
教育是百年樹人的大業，也是「教人成人」希望工程。教育不是灌輸，而是點燃火焰。本人深信：教師是學校最重要的資產，只有透過在職專業發展不斷求進，才能回應學生學習所需，帶動學校的持續進步。



疫情下的校本教師發展

蔡世鴻校長
中華基督教會協和小學（長沙灣）

在一年前，大家都沒想過這次新冠狀病毒比起 2003 年的沙士會影響更大、更廣和深遠。2020 年年初疫情一到，全港小學大都沒多大的準備，大家都是請家長到校網下載工作紙，其後又以反轉教室的模式，拍片以「聲音導航」來學習，但發覺最有效的還是使用網上實教。教育局一句「停課不停學」，要學的不止是學生，老師也逼着在疫情中邊做邊學邊教，工作量遠比正常教學辛苦得多。在此分享一下我校在疫情下的教師專業發展吧！



中華基督教會協和小學（長沙灣）教師運用 ZOOM 實時網課的指引

押注

筆者的碩士學位是修讀資訊科技教育的，多年來在校內推動了不少的資訊科技創新項目，深明在 IT 世界的法則：你行得快，試新科技、新產品，起初可能會很威，但也可能會死得很快。所以在決定網教的形式時，作為學校的領導，我必須要押注，要從「Zoom」、「Meets 」、「Google Classroom 」等選擇一個適合自己學校的平台，然後讓要家長、學生和老師一起學。我先跟學校的課程主任和 IT 主任商討，各自探討不同軟件的好壞，我也走訪一些從事 IT 的朋友，最後發覺商界在很早之前已使用「Zoom 」，它的

糧草先行，學校為同事準備進行 ZOOM 教學的器材一覽

互動性強，容易操作，十分適合實時網教，至於收家課、課堂上的互動練習、如何配合反轉教室和自學，那只是旁支，可逐步發展，於是我校最後押注用「Zoom 」。

決定了主線後，便要推行。根據以往改革的經驗，首先要做的是找「死士」行頭，又可叫找「小明星」，他們負責先學習、推廣和支援老師。我們商量過後，決定由其中一位副校、課程主任、中英文主任和 IT 主任一起帶領是次校本的教師專業發展。

教師培訓

我們兵分幾路，副校出外報讀 Zoom 課程，上了兩天課，學習了正統的用法。另外課程主任負責 Zoom 課堂的設計和教學元素，而 IT 主任到黃金商場買三十個班房的鏡頭和耳機。在短短的幾日間，我們已準備好所有設備和教材，將全校班房變身為直播室。從事資訊科技教學多年，我深知要老師試用新科技，有三個先決的條件：易用、唾手可得和有足夠的支援。

跟着我們安排了三場試教，數學科由副校示範，中文科由課程主任示範，而英文科科長則展示了一課英文 Zoom 課，效果很

好，頓時多了十多個老師有信心使用。為了統一上課的要求，副校還編製了一個老師版的使用指引和一個學生版的使用需知。

支援與監管

到了全面推行網教，我們安排了副校、課程主任等四位「小明星」及 IT 同工分批在校輪值，支援有需要的老師，所以不時看到同事在 What's app 中求救，同事便跑到班房支援。過了約兩個星期的網教，同事開始熟練，我們便開展「觀課」，由我、副校、課程主任及科主任分批進入 Zoom 課堂，看看同工和學生在課堂上的情況，再加以檢討。是次 Zoom 實時觀課不作考績，純粹作支援和檢討之用。九月中，教育局外評組到校評核「停課不停學」，我們欣然接受，而外評的結果也令人滿意。

雖然我校很多老師之前從沒試過用 Zoom 教學，但他們從使用中學習，我們最近更編製了 Zoom 教學的課堂要求，以準備下學期的同儕觀課。我們希望老師做得更好，符合學校的期望，因可能在未來的一年，我們仍需網教。疫情下，大家只好努力求進，裝備自己，做到最好。

三年級同學運用 ZOOM 實時學習教師的教學內容

教育專業

葉淑婷校長
閩僑小學

哈佛大學教育研究生院 Richard F. Elmore 提出「教育是一個沒有實踐規準的專業。」不過教育確是一門專業，亦是大家渴求成為專業的行業，只是沒有制定一套實際規準；正因如此，我們的專業會視乎個人的領導風格、校情、文化等等因素而變，亦沒有一套用於四海的行政心得。故此，本人的分享談不上甚麼心得，因為「天外有天，人外有人」，領導的強人比比皆是，只可說是小小的經驗分享。

本人於 2015 年空降閩僑小學成為校長，在九月前多次到學校觀察，先了解學校的制度及環境，觀察學生的面容，與教師面

葉淑婷校長在開放日與學生合照

葉校長與師生聚餐

談，及後才制定新的三年的計劃及願景。本校自 2002 年起收非華籍學生，一般人士對非華籍學生或許有一些偏見，認為他們會較頑皮，當接觸後發覺這些學生是非常單純的一群。而學校藉此機會可以讓大家認識不同文化，於是本人大膽推行「津校國際化」，華籍及非華籍學生混合上課，令大家學會欣賞、尊重及共融。其實，香港珍貴之處就是我們擁有國際視野，現在我們可於小學階段已經可以擁有這種文化交流機會，實是契機。而三年計劃目標之一就是「尊重多元文化，開拓國際視野」。當然我們亦進行了課程改革、增加活動，安排不少海外交流、香港國際學校交流等活動，讓津貼學校也可以變得國際化。

訂定新三年計劃，就是希望團隊目標一致，亦要把理念內化於團隊內，除了加強教師本地專業培訓外，每年鼓勵教師到海外交流，如：中國、紐西蘭、澳洲、台灣、韓國、芬蘭等，開拓教師的國際視野，多吸收不同的教育方式，有助教師專業發展。此外，作為領導，在實踐方面要身先士卒外，也一定要明白前線教師的困苦，多一些體諒，給予他們空間；教師團隊健康發展，學校才能建立正向文化。

至於，三年計劃另一個目標是「推行正向教育，建立正向文

化。」正向教育的重點是建立全校的校園文化，因此我們先由教師開始，校內正向團隊先到澳洲參加「正向教育國際會議」。之後，教師再舉辦不同專業培訓包括：Responsive Classroom、品德強項教育等；學生則到中文大學及嶺南大學參與「陽光青少年訓練營」，培訓他們成為正向大使。此外，優化校園佈置，把正向觀念滲入課堂、班主任課，務求營造正向氛圍。我們慶幸這幾年播下正向種子，學生、家長於抗疫期間也變得正面一點，共同抗逆。

其實，這幾年的學校改革，由願景開始到實行都一定要身先士卒，由校長自己開始，才能推動團隊努力；而學生、家長也感受到學校團隊的努力和付出，從而一起走向同一目標。而作為領導者的態度，必須要謙卑、好學、創新、嘗試、永不放棄，當然本人仍在學習中。最後，最重要的是以學生為本，因為我們從事教育，學生就是主角，要時刻提醒自己「當官為辦事，還是為辦事當官呢？」要謹記教育不是為自己謀利，而為學生謀利，相信這樣才能做到真正的教育專業。

閩僑小學同學參與生命教育營

學校領導如何推動教師專業成長的發展

區詠恩校長
基督教宣道會宣基小學（坪石）

了解團隊專長、謀求共識、加強推動個人化的專業發展，共同實踐學校願景。

學校領導在新常態下推動教師個人及引領整個教學團隊的專業發展之前，宜先與老師多溝通，了解教師的教學能量，在推動新常態的學與教下，彼此先謀求共識，也要讓教師有足夠空間和時間去轉化及適應；讓教師在一個安全的教學環境下，踏出安舒區，透過有效的培訓、勇於嘗試、無懼課堂實踐的失敗，營造「學習型」團隊文化，共同實踐學校在新常態下教學模式，以達學與教雙贏局面。

區詠恩校長與同學合照

教師及校長專業發展委員會推行「T- 卓越 @hk」計畫

筆者以「教師及校長專業發展委員會」大力推行「T- 卓越 @hk」計畫為藍本，當中 T- 卓越 @hk 涵蓋八個重點項目，清晰展示教師和學校領導人員在專業成長的各範疇及能力，這有助學校領導全盤檢視校本情況及設計具體的教師專業成長與發展計劃，建立一隊學習型團隊，起動全體教師以助學校實踐共同願景、使命、目標及策略。

參照 T- 卓越 @hk 涵蓋八個重點項目，學校可按校情及教師的能量排優列次分階段、分向度發展不同的項目。具體為教學團隊訂定「專業標準」重點項目，當中發展在新常態下的專業知識、技能、價值觀和態度；另外，亦把最新的領導能力範疇納入其中。接著，為教師發展設「優化專業學習社群」項目，幫助教師之間或與跨校同工建立聯繫網絡、分享最新資訊、進行互動交流和協作，以提升教學效能和教師質素。

教師能力的提升有助教師與校方、同事、學生及家長在新常

態下仍能維持共同願景及使命：教師於「優化專業學習社群」的成長加強了科任之間的緊密聯係與協調，營造群策群力的文化，學校可在和諧的氣氛及文化下與時並進。

因時制宜，因材施教，幫助每位教師提昇教師專業發展，共建學習型團隊文化。

根據以往觀察和經驗，發現有不少學科領導與科任進行共同備課時著重分工安排，或祇著重教師是否「教了」和「完成了」，而忽略教師「如何教」，學生是否「已學會」。作為學校領導，透過專業支援、具體指引、清晰標準及考績制度，去建立含金量高的校本共同備課及同儕觀課文化。首先安排科長（科主任）主持各級共同備課會，在會上淡化分工及工種，強調在新常態的學與教層面上作專業交流，鼓勵老師訴說在新常態教學下所面對的挑戰和困難；同時鼓勵當中有教學能力較強或較具自信的老師為教與學提供適切的策略，使共同備課會議的效用能盡量發揮。在商討完教學難點和施教策略後，著科長（科主任）身先士卒，邀請同工觀課，然後再陸續安排同儕觀課，讓同級同科的老師互相觀摩課堂教學，集思廣益，並在下一次的共同備課會上進行交流。

作為學科領導，可按照之前共識的教學策略，各自為學科定立一個簡而清的觀課指標，透過「一個欣賞，一個建議」，以小步子逐步給予教師肯定及改進的機會；讓教師間可以建立正面的互評態度，更易接受他人專業意見，避免互相批評或客氣了事。

短期而言，先從教師專業培訓入手，並透過種子教師、同儕觀課及評課，增進技巧。觀課時著重觀察學生表現以收集客觀的

數據，作為評課的理據；於評課時，由觀課者以提問方式引領授課者進行自我反思，這樣，一來可改變以往授課者被動地接收觀課者提出的批評或意見，又可鼓勵授課者有自我反思的空間。

若施行新的教學模式效果理想，長遠可將此計劃推展各科至全校教師，並納入觀課及評課活動成為考績的其中一項，使全校教師無論於課研觀課或考績觀課及評課時逐漸養成自我反思的能力及態度，不斷自我完善。

此外，可先物色教學能量強大或較積極的老師，編排他們擔任該年級的統籌人，讓他們帶領老師進行有效的共同備課會議。由他們開始做觀課互評，並安排示範教學，評課活動，優化共同備課指引，列明「教學成效反思」項目，讓教師逐步培養自行反思的專業態度，促進「學習型」團隊的文化在校內建立。

區詠恩校長

香港幼兒教育人員專業化——現況與省思

馮禮遜校長
香港浸會大學持續教育學院
基礎及幼兒教育部兼任講師

發展概況

馮校長參加與內地幼稚園的學術交流活動

幼兒教育人員專業化一直是業內的重要議題。隨著幼稚園教育計畫的落實執行和幼師學歷的提升，社會大眾對幼師的工作也越加關注。筆者翻看文獻，發現有不少探討有關教育人員專業化的文章。但論及香港幼教專業化的卻不多。學者 Stephanie Feeney 在 Professionalism in Early Childhood Education （2012） 一書中綜合出八項特點來界定專業人士。因篇幅所限，筆者嘗試以當中的三項：入職需經嚴格訓練及學歷要求（Rigorous requirements for entry to training and eligibility to practice）；專業自主 （Autonomy）以及以服務社會為任 （Commitment to serving a significant social value）作概括分析。期望透過對這議題的初探找出香港幼師專業化的未來方向與出路。

專業化的特點

學者 Feeney 在書中綜合的八項專業人士定義。分別是：擁有特定專才知識的行業（A specialized body of knowledge and

expertise）；長期的學習與訓練（Prolonged training）；入職需經嚴格訓練及學歷要求（Rigorous requirements for entry to training and eligibility to practice）；從業實踐守則（Standards of practice）；以服務社會為任（Commitment to serving a significant social value）；被認定在社會上擁有特定知識及功能的少數一群（Recognition as the only group in the society who can perform a function）；專業自主（Autonomy）和職業倫理規範（Code of ethics）。其他特點也包括受到社會人士尊重和不俗的收入地位等。就筆者觀察，現選擇當中與幼師的特質較相關的三項作簡述。需強調一點，未談及的其他特點不影響它的重要性。只是篇幅所限，只好留待日後再作探討。

香港幼師專業化的情況

（一）入職需經嚴格訓練與學歷要求

2000 年教育統籌委員會發表《終身學習全人教育：香港教育制度改革建議》（教統會，2000）；當中內容提及關於幼師的入職要求，由中學會考兩科及格增至五科及格。此外，又確立了職前培訓，要求新任幼師須修畢一年職前合格幼稚園教師課程。自 2007/08 學年起，香港推行學前教育學券計畫（學券計畫）；當中進修款項用於資助在職幼稚園校長與教師的專業發展，從而提升幼稚園教育質素。學

香港童軍總會總監木章高級訓練班的野外先鋒工程訓練

券計畫實行至 2011/12 學年完結前，幼師須在五年間獲取幼稚園教育證書（C（ECE））；幼稚園校長則須取得幼兒教育學位（Bed（ECE））。與此同時，各類在職進修、校本專業發展培訓課程在業界推陳出新。由 2017/18 學年起實施的免費優質幼稚園教育計畫（現稱幼稚園教育計畫），向參加計畫的幼稚園直接提供資助。在這政策下，教育局繼續舉辦多元的培訓課程和綜合不同領域知識及經驗的持續專業進修項目；以幫助幼兒教師深化知識與專業學養。

幼師持續的學習進修，這正好反映出教育事業是終身學習的論述。近年來，幼教同工在學歷上的提升是有目共睹的。幼兒教育專業是一門需要專門選修的學科。而報讀的人數近年亦持續攀升。既然學歷已大有提升，那麼幼教行業是否已成為社會公認的專業呢？ 幼師又是否得到專業人士的地位與待遇呢？按筆者觀察，香港幼師的專業地位仍遠比不上已確立的專業人士例如醫生、律師 （Established professionals）。正如一些學者指稱幼兒老師充其量只被視為半專業人士 （Semi-professionals）。引用學者 Cathy Nutbrown 在文章中表述她認為單靠資格是不足夠的 —— 因為在學習過程中沒有可能教導每項專業化所需的品質（ “Qualifications alone are not enough – because it is not possible to teach every quality that is needed…（Nutbrown, 2018: p.5）” ）。專業不能單靠學歷，而是需要一套揉合了知識、技能和對事情理解的態度與持續訓練。所以如果只偏重幼師的學歷而忽略她 / 他們個人品格和價值觀，幼教老師要成為社會上被公認的專業人士還有一段路程。

（二）專業自主

已確立的專業 （Established profession）例如醫生、律師等

職業，具備了以上八項的特點。他們的社會地位早已受到公認。以醫生為例，在應診和斷症過程中，會與病人和家屬討論治療方案，聽取他們的意見。不過，很多時候最終的決定還是以醫生的專業判斷為主。在幼稚園裡，除了教師同工外，家長、學生、行政人員和社區人士對於學校的運作、課程、教學方法、甚至人事安排都發揮著不同程度的影響力。根據幼稚園教育計畫的資助模式，學校的主要收入來自學費。如果收生人數不理想，便直接影響教師的薪酬待遇。再加上市場化運作和問責機制，很多時候持份者比較著重“看得見”的表現指標和教學效能。幼師在這種生態環境下，雖然是課程的主要詮釋者和教學的實踐者，有時候也只能儘量迎合“市場需要”。如何在市場機制與教師專業自主兩者中取得平衡？需要各持份者互相尊重和理解。事實上，幼兒教育工作者除了需要良好的學歷外，個人的品德與工作價值觀也有重要的影響。幼師教育孩子不單需要學理上的知識，更需要持續的耐心教導與關懷照顧。教顧合一的教育模式正是幼兒教育其中一項重要的特質。這些“看不見”的人格品質是難以用數據來量度的。幼師的專業自主除了靠自身努力提升學養外，獲得社會人士的全面肯定與認同也同樣重要。可惜在專業自主這方面，香港幼師與其他大中小學的老師比較，還是有所不及，更遑論與其他專業相提並論了。

（三）以服務社會為任

環顧今天，社會上已普遍認同幼兒教育的重要性。經過這些年來的努力與學習，幼師本身也擁有對自我專業身份的價值認同。正如 Feeney 書中（2012）提到大部分幼師皆具有利他的性格特點（“There is no doubt in anyone's mind that most early childhood educators are altruistic”.（p.22））。所謂利他的特性是指幼師總是把孩子的利益與需要置於她們自身的需要之上。

毫無疑問，這種態度與專業精神是絕對符合專業人士的定義。（“There is no doubt that to this area, ECE shines”.（p.22））。不過，雖然幼兒教育逐漸得到家長和社會大眾的重視，但幼師的薪酬與待遇仍比不上其他專業。其中一個原因可能是由於幼兒教育所包含的服務涵蓋面寬廣，致使幼師未能確立一個很清晰的專業形象。孩子從出生到幼稚園上學，幾年間經過了嬰兒（Infant）、幼兒（Toddler）、和幼稚園學童（Kindergartener）不同年齡的階段。當中涉及育嬰園、幼兒園、幼稚園等不同服務單位；及不同幼教人員包括教育行政人員、幼兒工作員和幼稚園教師。在這樣一個角色和環境多變的情況下，外界容易對幼兒教育人員產生模糊的形象，同時對幼兒教育專業亦難以下一個清晰的定義。

另一影響幼師專業地位的原因反映在幼師的工作價值觀。在張瑞村等一文中（2013，p.171）以「幼兒園教師工作價值觀調查問卷」，比較了六個因素：利人利己、社會評價、自主性、經濟穩定、生活方式和工作環境；抽取台中市 551 位幼兒園老師為預試對象。研究結果發現「利人利己」是幼兒園教師工作價值觀最重要的內涵。其餘依次是自主性、生活方式、工作環境、經濟穩定和社會評價。對於這個結果，筆者並不感到意外。據筆者長年的觀察，這種以孩子為優先的態度普遍存在於幼兒教育界。當幼師把心思和精力都用在與孩子相處與教學生活中時，哪裏再有多出的時間爭取自身的專業地位和物質上的回報呢？這裡順帶一提，幼教同工一直努力希望政府能建立一個幼師薪酬表，可是至今願望仍是落空。總

馮禮遜為好時光國際幼兒園／幼兒學校前校監兼總校長

的來說，幼師懷有理想投身幼教行業，抱負著以教顧孩子、服務家庭為己任。就這一點正符合專業人士的特質。

結語

就上文所述，參照 Feeney（2012）所界定的八項專業特點中的其中三項，香港的幼兒教育工作者除了在“以服務社會為任”符合專業的特質外，其他的兩項“入職需經嚴格訓練與學歷要求”和“專業自主”仍有待改進。 幼師以教養孩子為職志，符合了大眾的期望與專業精神。但因種種原因，香港幼教至今仍未能獲得已確立的專業人士的地位待遇。因篇幅所限，本文只選擇其中以筆者觀察與幼教較相關的三項作簡要討論。至於其他幾項和具體改善建議只好留待下回再作分析探討。

參考資料：

Feeney, S. （2012）. Professionalism in Early Childhood Education: Doing Our Best for Young Children. Boston: Pearson.

Nutbrown, Cathy. （2018）. Early Childhood Educational Research: International Perspectives. Chapter 10, Los Angeles: SAGE. Print.

張瑞村、李佳佩、劉月儀（2013）。《幼兒園教師工作價值觀之分析》。台北： 朝陽人文社會學刊。11（1）。（頁137-184）

科組主任以事後檢討提高反思和行政能力

胡少偉博士
香港教育大學 國際教育學系

本人現為教師專業進修課程：「科組主任的入門」的講師，為提高在職修讀「科組主任的入門」學員的反思能力；這課程由教育局委託香港教育大學主辦，課程其中一個習作是科組主任學員要對一項管理或領導事件作出行動後的檢討，以提高科組主任的反思和行政能力。各地文獻均把反思作為教師專業流行術語之一，「學會反思」、「反思型教師」、「成為反思的實踐者」已成為現職教師必不可少要求之一。從教師專業發展來看，反思既是教師專業能力的組成部份，又是促進教師專業發展的重要途徑。有內地學者指出：「實踐智慧是緘默的，隱含於實踐過程之中，更多地與個體的思想和行動過程保持著一種共生關係」（王潔、顧泠沅，2007），可見反思可助教師整理其實踐經驗並有助其專業能力的提高。而教育局在《香港學校表現指標 2008》中，亦強調要將自評文化內化；一位科組主任要持續改善和優化科組的行政工作，必須反思和檢討科組的規劃工作。在進行自評的內化時，

胡博士為教師專業進修課程：
科組主任的入門的講師

科組主任可得到以下三點的功能。

1. 自評能讓科組同工了解本身的現況，辨識優點和不足之處；

2. 營造重視自我反思的工作文化，使科組改善有一個系統化過程；

3. 科組內化自評，有助加強同工對科組工作的熟悉和認同感。

國際學者 Easton(2008）指出「發展 (develop）意味著發展某人或某物 (develop sb. or sth.）；被別人發展是不夠的，教師必須能夠自我發展。為了變革，他們必須知道得足夠多；為了獲得不同的結果，他們必須改變自我——變成學習者」(頁 756）。有內地專家亦指出「轉向教師學習的首要意義在於強調教師的主動性；其次也意味著突出教師學習的日常性和內生性」(肖正德、張素琪，2011，頁 56）。在這個教師專業發展強調終身學習的趨勢下，香港教師在職培訓也出現了相應的變化，越來越重視教師的主動參與和成為學習者，從而使訓科組主任能學以致用提高日常工作。科組主任必須負責整理科組的共有知識，將相關資訊和知識放入學

胡博士參加世界教育研究會會議分享香港教育行政人員研究的心得

校的知識地圖內，讓這些科組內的知識成為學校的組織知識，可供其他人利用和改良，從而有益於校內團隊推行各項工作和任務（余煊、李少鶴，2012）。

在知識管理系統中，一個常見的應用策略就是事後檢討（AAR，After Action Review）；這是一種從實際行動反思及學習的方法，目標是讓人們在行動後透過檢討進行學習，從而提升日後處理同一或相近專項計劃的效能。只要處理得當，事後檢討所花時間不多，三十分鐘或一小時就可學到很多；因而所獲得的洞察力及改善策略，亦可很快就能在實際行動上運用。故此，科組主任每年應就科組內重要的管理或領導事件作事後檢討，以提高自己的行政能力。要有效學習事後檢討方法，科組主任個人及 / 或其團隊可按下列五個問題對特定事件進行反思，從而得到學習和專業成長，經整理後並可儲存在校內知識管理系統之內，供團隊成員分享和組織學習之用：

1. 原意為何？

行動的目的何在？想要達成的目標為何？在描述及評估動機時，盡可能具體。

2. 發生甚麼事？

到底發生了甚麼事？為甚麼發生？為甚麼有些事不發生？結果如何？回想到底發生了甚麼事，請簡單描述過程。

3. 學到甚麼？

以計劃做的事以及實際發生的事作對比，當中學到甚麼？比剛開始的時候多知道了甚麼？如果別人想步上我們的後塵，會給他甚麼忠告？

4. 接著該做甚麼？

以目前所知為基礎，往後該如何做？由於 AAR 的重點在於行動，所以專注於可付諸行動的學習，這是非常重要的。

5. 應該告訴誰？

還有誰應該知道事件的學習心得？他們應該知道甚麼？不同持份者所知有何重要？如何利用所知，去推動科組日後工作的表現？

每個人都會照鏡子，通過照鏡我們可審視自己的儀表，得以發現自己可能存在的問題，並在條件許可的範圍內及時加以修正；專業反思猶如照鏡子。一個人的腦海雖然擁有許多有價值的知識，但因並沒有將內隱知識以口授、寫下來或直接移轉給需要接收者，這種情形表示個人的內隱知識沒有分享（陳柏村，

QEF 專業交流月分享的合照

2005，頁 41）。為了使更多的人共同分享科組管理和領導的知識，將相關內隱知識化為有形並予以視覺化，好比用文字記錄建立資料；這種將內隱知識表現於外的方式就叫做知識公開（森田松太郎、高梨智弘著，吳承芬譯，2000，頁 24）。利用事後檢討作專業反思，可把科組主任個人及其團隊的內隱知識外顯，從而讓相關持份者去了解和掌握這些實踐智慧。正如王凱（2011）在《教師學習：專業發展的替代性概念》提出「教師是在具體的工作場景中通過真實地嘗試使用知識獲得收效後，才產生真正的學習和改變的內在需要 」（頁 60）。這個事後檢討的專業反思，讓科組主任的學習與學校行政工作結合，原理與國際學者研究心得不謀而合；「假如學習能改善實踐的話，這學習應是在實境中發生或與其相關的」(Spillane, Healey & Parise，2009，p410）。

參考文獻：

Easton, L. B.（2008）. From Professional Development to Professional Learning. Phi Delta Kappan, 89(10）, 755-761.

Spillane, J. P., Healey, K. & Parise, L. M.（2009）. School leaders' opportunities to learn: a descriptive analysis from a distributed perspective, Journal of Educational Review, 61(4）, 407-432.

王凱(2011）。〈教師學習：專業發展的替代性概念〉。《教育發展研究》，(2），58-60,75。

王潔、顧泠沅(2007）。《行動教育：教師在職學習的範式革新》。上海：華東師範大學出版社，頁 15-16。

余煊、李少鶴 (2012）：實踐學習與行動檢討，輯錄自《應用知識管理教師手冊》，香港：香港初等教育研究學會。

肖正德、張素琪 (2011）。〈近年來國內教師學習研究：盤點與梳理〉。《全球教育展望》，(7），54-59。

教育局 (2008）：《香港學校表現指標 2008》，香港：教育局質素保證分部。

陳柏村 (2005）：《知識管理：正確概念與企業實務》，台北，五南圖書出版有限公司，頁 17-18。

森田松太郎、高梨智弘著，吳承芬譯 (2000）：《知識管理的基礎與實例》，台北，小知堂文化事業有限公司，頁 22-24。

編後語：外顯教育行政人員的內隱知識

胡少偉

學校教育行政人員日常工作繁多，不少行政人員都忙於事務中，大多說不清自己在哪些方面做得卓越，並值得向同行分享。這個問題不單是學校行政人員的所困，也是我們作為教師教育培訓者的難題。學校行政和教師教學均是過程知識，是一種個人內隱（又稱緘默）知識，其特點是不易被知識擁有者所察覺。

知識管理將知識分為內隱和外顯兩類；一個人的腦海雖擁有許多有價值的知識，但並沒有將其內隱知識以口授或寫下來給需要這知識者接收，這表示個人的內隱知識沒有分享（陳柏村，2005）。而內隱知識有兩個特點，其一是極大的頑固性，其二是不易被自己所察覺；「頑固性是因為它是教師個性化的知識，與教師的整體意識聯繫在一起；不易覺察性是因為它是隱性的知識，隱性知識是難以琢磨的、不自覺的」（畢田增、趙敬春，2003）。要使學校行政人員在校務的隱性知識外顯，成為可予人分享的外顯知識，就需要行政人員反思和檢視自己的經驗。

內地學者韓繼偉、馬雲鵬 (2008) 指出：「在重新解讀舒爾曼的教師知識理論之後，我們更清楚地意識到，應當從多個角度來研究教師知識，不僅要研究顯性知識，也要研究隱性知識；不僅要研究教師的知道是甚麼的知識，也要研究知道怎樣做的知識」。每個學校行政人員都有其過程性內隱知識，行政人員工作「智慧是緘默的，隱含於實踐過程之中，與個體的思想和行動過程保持著一種共生關係」（王潔、顧冷沅，2007）。學校

行政人員要透過反思將其內隱知識外顯化，以累積教育行政的實踐知識；教育行政人員要經常對自己工作實際採取反思和分析，透過了解學校工作的情境和意義去提昇自己的管理和領導能力。

學校行政人員是一個團隊的領袖，在學校與同工一起工作的過程中，按不同任務產生與實踐經驗相關的共有知識。易凌峰、楊向誼（2006）指出「知識管理有效地將隱性知識在反思的基礎上，轉化為可以共享的、系統的知識」。行政人員整理學校共有的行政知識後，可將相關外顯知識和智慧放入學校知識地圖內；讓這些行政內隱知識成為組織的共享知識，供其他行政人員利用和改良，從而有益於校內團隊發展管理和領導能力。

這本《卓越教育行政—心得彙編（2021）》是 29 個教育行政人員反思工作經驗的心得。為了更好地整理這 29 篇卓越教育行政心得的文章，編者把這彙編分成「社會變革與學校領導」、「教育行政的心得」、「學校的管理」和「專業的發展」等四個篇章，每章各有七至八篇行政人得的分享；當中有 15 位作者是第四屆獲獎的卓越行政人員把行政心得外顯，同時分別有 5 位歷屆獲獎者及 8 位本學會新舊執委的分享。希望這《心得彙編（2021）》能促進香港學校領導多些分享教育行政經驗，大家互勵共勉！

最後，希望各讀者可在其中得到點子和啟發，從而在各自的學校行政崗位發光發熱，帶領校內團隊有更專業的成長，校務管理和發展持續卓越，校內學生得到與時並進的優質教育！讀者若發現這書內編輯有未善之處，請賜教提示筆者！

第四屆卓越教育行政人員獎勵計劃剪影

2019 年 9 月 21 日終審評審香港教育大學副校長李子建教授
與本學會參與終審執委合照

二百多名獲獎者親友及教育界友好參與 2020 年 1 月 11 日
下午的頒獎典禮

22傑出教育工作者獲嘉許

【大公報訊】記者唐曉明報道：為嘉許教育行政工作者過去一年的表現，香港教育行政學會昨日舉行第四屆「卓越教育行政人員獎勵計劃」，表彰22位中、小、幼校長、副校長以及主任。其中，閩僑小學校長葉淑婷利用五年時間，將被稱為「火柴盒學校」的破舊校舍變為「國際化津校」。

「卓越教育行政人員獎勵計劃」昨日在香港會議展覽中心舉行，一眾獲獎者連同其親友及學界人士逾百人出席。主禮嘉賓、香港公開大學教育及語文學院院長張國華致辭時表示，在爭論不息的社會環境，教育行政人員要為學校做好掌舵工作，令學校在相對穩定的環境下，教師能安排有意義的學習機會，學生能學到相應的知識、技能和態度，並不容易。他相信不少教育行政人員掌舵得好，讓社會人士對下一代、對教育、對將來多一份信心。

香港教育行政學會舉辦

得獎者之一、閩僑小學校長葉淑婷表示，她五年前首次在津貼小學當校長、更接手「火柴盒學校」，面對殘破的校舍，校政混亂，學生欠歸屬感、收生欠理想等諸多問題。她先逐一與同工面談，了解學校和學生實況，之後透過修改課程，引入更多活潑及體驗式的學習。葉淑婷還利用該校多非華裔學生的特點，推行「津校國際化」，在傳統津校教育路上另創出路，慢慢令學校在發展上軌道。

該項獎勵計劃由香港教育行政學會舉辦，參選校長需經執委會初選和終審委員會以面試方式遴選。終審委員會有香港教育大學副校長李子建、香港大學教育學系前系主任黃錦樟、前世界衛生組織總幹事陳馮富珍、香港教育行政學會會長李少鐵及主席陳曾建樂。

本屆共22人獲獎，獲卓越教育行政人員獎共10人，分別是李健廉、區詠恩、陳小燕、郭玉蓮、張佩嫻、梁健文、董雅詩、蔡曼筠、劉餘權和羅燦輝；獲優異教育行政人員獎共12人，分別是文詩詠、司徒瑞萍、徐君韻、陳慧嫻、曾民發、黃佩蓮、黃煒鍠、彭潔嫻、葉淑婷、潘淑嫻、樂凱欣和韓佩儀。

大公報報導本學會第四屆 AEEA 頒獎典禮

第四屆 AEEA 獲獎者與時任執委在香港會議展覽中心舉行的頒獎典禮合照

第四屆終審評審代表黃錦樟教授在典禮上致勉辭

歷屆評審和嘉賓參與晚宴支持第四屆 AEEA 獲獎人

歷屆卓越教育行政人員獎勵計劃剪影

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
嘉賓在香港友好協進會合照

王葛鳴博士及程介明教授等終審評委聆聽首屆參選行政人員的分享

范徐麗泰大紫荊勳賢於 2013 年 11 月 2 日致勉詞指卓越行政人員的領導對學校發展有關鍵作用

第二屆「卓越教育行政人員獎勵計劃」獲獎者與教育局吳克儉局長及學會負責人於 2016 年 2 月 20 日合照

2018 年 1 月 13 日第三屆卓越教育行政人員獲獎者與各嘉賓及時任執委合照

第三屆卓越教育行政人員獎勵計劃終審曾鈺成大紫荊勳賢、彭新強教授與參與執委合照

第五屆卓越教育行政人員獎勵計劃

計劃簡介：為了向香港教育界推廣卓越教育行政的重要性，本學會於 2012 年首辦卓越教育行政人員獎勵計劃，兩年一屆，至今已踏入了第五屆。

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：2021 年 6 月 -8 月

香港教育行政學會執委會 (2020-2022) 成立 5 人初選評審團，經初選評審團推薦者並獲執委會通過，將安排與終選評審團進行會見。

終選評審：2021 年 9 月 -10 月

終選評審團成員：**徐國棟教授** 香港教育大學教育及人類發展學院署理院長

馮兆滔先生 中大逸夫書院校董會主席

蔡加讚先生 香港各界扶貧促進會會長

李少鶴校長 香港教育行政學會永遠榮譽會長

曾建樂校長 香港教育行政學會會長

梁淑儀校長 香港教育行政學會主席

(排名不分先後)

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 2021 年 4 月 15 日前，寄至新界葵涌葵芳村第五期佛教林金殿紀念小學轉第五屆 AEEA 計劃收或電郵至 info@lkt.edu.hk。如有任何查詢，歡迎致電 2422 1747 與本會秘書處黃靜雯小姐聯絡。

香港教育行政學會 有限公司（慈善團體）
Hong Kong Council for Educational Administration Limited (charitable organization)
https://www.hkcea.edu.hk/

香港教育行政學會
應屆執委會（2020-2022）

永遠榮譽會長：黃景波博士、申龐得玲博士、英汝興校長、李少鶴校長

會　　長：陳曾建樂總校長

主　　席：梁淑儀校長

副 主 席：張翠儀校長　朱偉林校長

義 務 秘 書：吳永雄校長

義務副秘書：李健廉主任

義 務 司 庫：劉美莊校長

義務副司庫：劉餘權校長

會 籍 秘 書：杜莊莎妮校長　梁健文博士

公 關 秘 書：黃兆雄博士　蔡世鴻校長

學 術 秘 書：胡少偉博士　馮禮遜校監

義務法律顧問：林錫光律師　駱健華律師

九龍油塘油塘道 25 號 中華基督教會基法小學（油塘）梁淑儀校長轉
電話： 2389 5458　　傳真： 2342 4459
CCC Kei Faat Primary School (Yau Tong), 25,Yau Tong Road,Yau Tong, Kowloon, Hong Kong. Principal Leung
Tel : 2389 5458　　Fax : 2342 4459

本屆執委會活動

2020 年 12 月 15 日應屆執委在葵涌蘇浙公學校園合照

2020 年 6 月 27 日中午行政學會周年會員聚餐合照

李少鶴永遠榮譽會長於 2020 年周年專題講座總結發言

梁淑儀校長於 10 月 5 日向學會執委介紹中華基督教會基法小學（油塘）的走廊壁畫

參與 2020 年會員大會的會員除下口罩片刻的大合照

應屆執委會做足防疫措施進行執委會議

書　　名：卓越教育行政：心得彙編 (2021)
主　　編：胡少偉
編輯委員：梁淑儀、曾建樂、張翠儀、朱偉林、馮禮遜、吳永雄
編　　撰：何富祥
承　　印：信雅達印製公司
出版及發行：香港教育行政學會有限公司
網　　址：www.hkcea.edu.hk
出版日期：2021 年 3 月
ISBN：978-988-98280-3-5
印刷數量：2,500 本
贊助機構：瑪歌瑞特教育基金會

香港出版：免費贈閱
版權所有：翻印必究

MAGART

瑪歌瑞特國際幼稚園

MAGART INTERNATIONAL KINDERGARTEN

Book a School Tour / Trial Class

小學派位 Primary Placement :

- 弘立書院 ISF Academy
- 宣道國際學校 Christian Alliance Int'l School of Hong Kong
- 香港國際學校學 Hong Kong Int'l School
- 德萃小學 St. Hilary's Primary School
- 聖若望英文書院 St. Johannes College
- 德信學校 Tak Sun School
- 九龍塘官立小學 Kowloon Tong Gov't Primary School
- 黃埔宣道小學 Alliance Primary School - Whampoa

and more ...

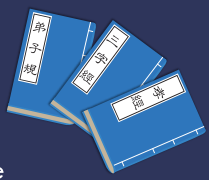
RSVP

Mr. Liam Murphy
Director of Learning & Development

崇禮尚教 全人發展
Character Education & Academic Excellence

英國EYFS課程
UK EYFS Curriculum

中華儒家文化
Confucian Culture



MAGART Learning Path - Natural Transitions from 6 months to 6 years old

Curious Crawlers (6-12 mos)	Little Explorers (1-2 yrs)	Young Discoverers (2-3 yrs)	Pre-Nursery (2-3 yrs)	Nursery (3-4 yrs)	Lower Kinder (4-5 yrs)	Upper Kinder (5-6 yrs)

黃埔 Whampoa
九龍紅磡黃埔花園第7期地下G3A號舖
(黃埔站D2出口)
T: 2786-9314 9879 1509

太古 Tai Koo
香港英皇道1060號柏蕙苑高層地下B舖
(太古站B出口)
T: 2786-9189 6717 3175

粉嶺 Fanling
新界粉嶺中心1期A及B座地下
(粉嶺站A出口)
T: 2677-8109 9445 8322

HKCEA