



經驗與實踐 —
為擔任學校行政工作的教師提供導師支援
粉嶺救恩書院
邱潔瑩校長

學校需要中層領導



- 和校長一起領導學校
- 共同制定政策、實踐學校使命
- 發展合而為一的團隊

中層領導 的思維

- 和校長一起帶領學校發展
- 學校需要、學生需要為優先考慮
- 一間學校、一個團隊
- 身先士卒、僕人領導

中層領導的共同使命

- 守護學校核心理念
- 經營正面學校文化
- 洞察學校發展需要
- 實踐學校領導管理



學校發展的限制

- 晉升階梯不太多
- 升職容易降職難
- 晉升過後效能降
- 一範工作做到老
- 追逐資源視成敗
- 科組利益山頭現



中層領導需要校本培訓

校本培訓

建立制度

提升專業領導能力

建構中層團隊文化

培訓目標

1. 建立擁用共同使命的中層團隊
2. 認識中層領導功能及角色
3. 培養中層領導素質

衝破學校
發展限制

建立制度



- 學校採用「分權領導」(distributed leadership)，中層老師領導學校發展
- 提供平台，設立「學校行政發展議會」，讓中層老師共同承擔學校發展，參與領導及管理
- 成員按照「學校行政發展議會」制定的學校發展方向及政策，領導及管理不同範疇事務

學校行政發展議會

法團校董會會議

校長

危機及緊急事件管理會

學校行政發展議會

副校長

全體教師會議





學校行政發展議會

職銜：

「學校發展主任」
School
Development
Officer (SDO)

名正則言順：

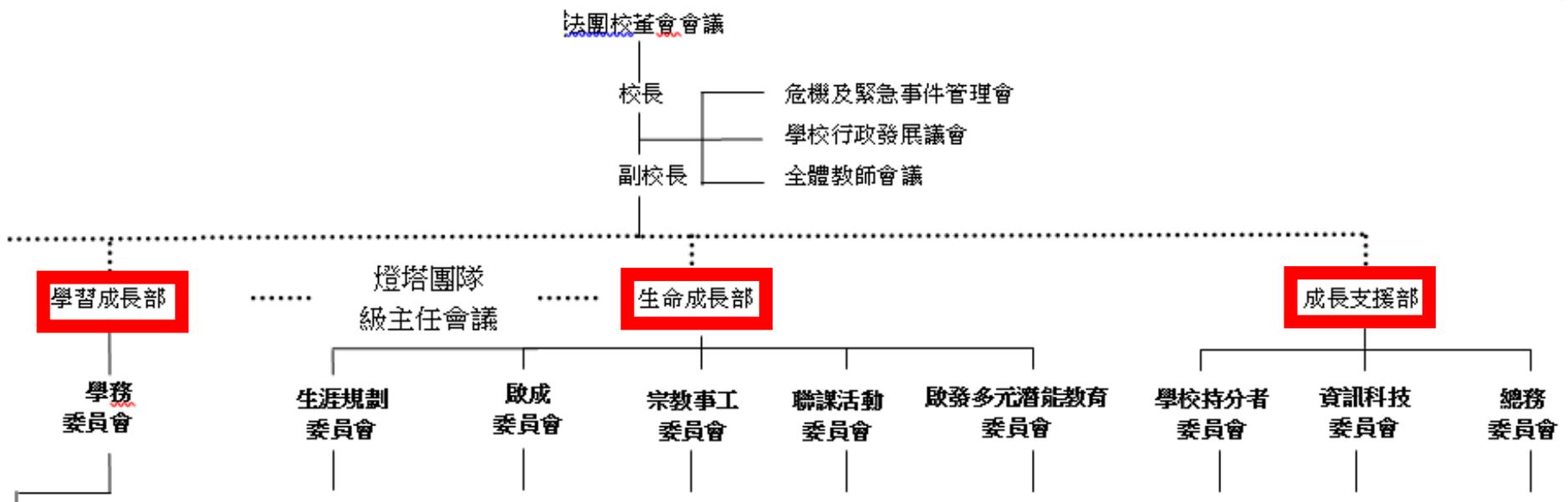
從學校發展角度討論事項，
規劃學校未來發展

學校發展主任

- 本校中層團隊分為三層領導：
 - 學校發展主任SDO (新任中層領導，帶領科組、委員會及工作小組)
 - 高級學校發展主任SSDO (支援及監察跨科組工作)
 - 總學校發展主任CSDO (領導生命成長部、學業成長部及成長支援部)

KLA	SSDO	Subject Convener	Assistant Subject Convener	Officer Assistant	Members	
Chinese	CPC	ACY	CPC	ACY, WSP	KWK	CLT, CYT, FSK, LLC, LSF, LSP, WCY, WTK, WWY
English	PSK	TPW, YCS	WYH	PKY		AC, AG, CTK, LCY2, LDY, LWM, MKY, WWC
Maths	CHY	PSK	WKY	LKY		CMB, LKH, LKL, LKS, NSF, SCH, TWL, WWK
Liberal Studies	WWC	TOM	CWY, LSW	CW		CKW, COY, CPC, FSK, HCC, LSH, MKH, TKM, WTS, YCH
Science	CHH	CHY, LKK, WTS	CPH	YYC		HKH, LKK, SCH, YYC
Physics		CHY				LKH, YMW
Chemistry		LKK				WTS
Biology		CPH				YYC
Humanities	IHC	LSH	ACY	COY		LTN, LYC
History		ACY				LTN
Chinese History						
Geography	CWY	HMH		HCC		YCH
Business	LSH	CKY				
BAF		TCH				
Economics		CKY				
Education		CKY				CLT, TCH
CAS	WWC	CWY		TKM		CKW, CW, TLC, WKY2
Physical Education		CWY				CHK, WCY, CCY
Visual Arts		IHC				
Music		MKH				HTY
IT	CHY	CHH	LKS			CHK, HKH, LCY, LKH, YMW
RS	ACY	ACY	LCY			CMB, HTY, LKH, LKL, LKY, LLM, MKH, TKM, TOM, TPW, TWL, WWK, WWC, WKY2

學校發展主任



學校發展主任

學校發展主任
(學位教師)

高級學校發展主任
(高級學位教師)

總學校發展主任
(高級學位教師)

晉升前進行面談，了解想法，作好心理準備及期望管理

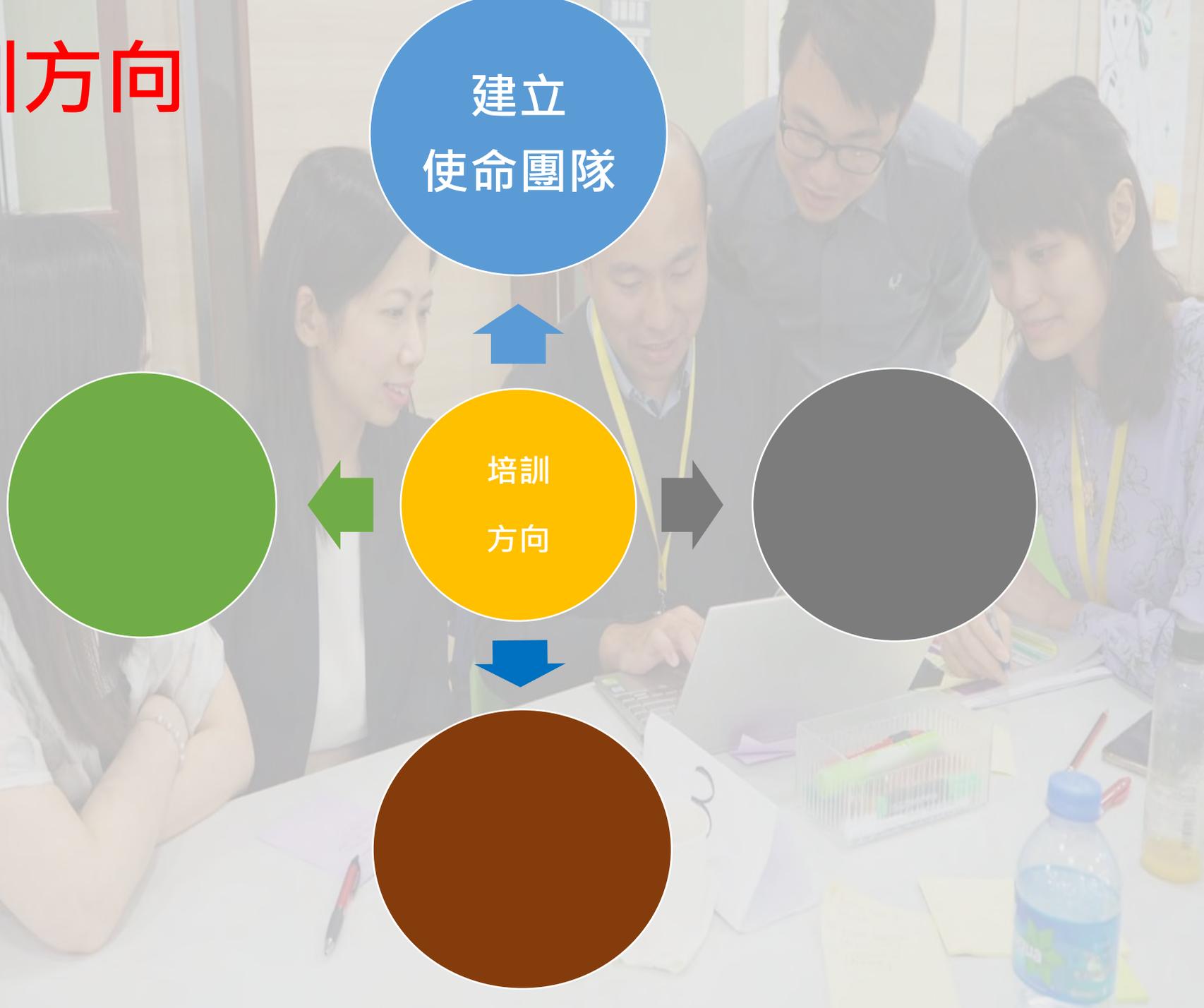


校本培訓

培訓方向



培訓方向



建立使命團隊

- 辦學使命
- 學校教育特色
- 個人及團隊使命

- 活動：
 - 德瑞教育團
 - 美國啟發潛能教育考察
 - 台灣生命教育團



建立使命團隊

德瑞教育團

- 兩位學校發展主任前往德國及瑞士，認識辦學團體發源地
- 從教會參觀及與宣教士後人交流，讓我們更深入認識辦學團體歷史
- 透過交流，老師能夠了解創立教會、開辦學校背後理念





台灣生命教育團

建立使命團隊

- 校長及學校發展主任前往台灣，透過講座、工作坊及參觀，了解教師使命及如何建立學生生命
- 從中層老師分享及反思，共同建立使命團隊



1. 工作分配

團務聯絡人 : WKY

組長 : WWC, TOM, MKH

自費餐一 : PSK, LKK

考察分享集 : LSH, IHC

Padlet 資源管理 : LSH

攝影 : WYH, CHY, CHH

自費餐二 : CWY, ACY

團護 : CKW

2. 分組安排

	GROUP 1	GROUP 2	GROUP 3
組長	WWC	TOM	MKH
副組長	IHC	CWY	ACY
記錄	CKW	LKK	LSH
	PSK	CHY	CHH
	WKY	WYH	VY



莫忘初心 張詠欣

是次五日四夜的台灣生命教育及創新教育教育交流團使我獲益良多，回港後在回味各重量級學者的分享時仍然發出回心的微笑。行程中的第二天，分別有葉丙成教授的「如何培養21世紀的新世代」及黃國珍先生的「從閱讀中建立能力」的分享，最深刻是葉教授提及現在47%工作將來會消失，我們現在孩子長大後有65%工作類別還未出現。此句說話令我難忘，不禁反思每天在學校應該教同學什麼呢？當然，沒有任何



從「身」開始，從「心」出發

林娟娟老師

聖經上說：「但那等候耶和華的必從新得力。他們必如鷹展翅上騰。」。

五天的教育交流學習當中，感覺就如老師跑得「疲倦」時，一敞奇妙的旅程，再次讓老師們重新得力，能在「小休」後，再次站起來，繼續往前路跑。從不同的學者及教育工作者身上，我看見了他們在孩子身上作出了很多由不可能變成可能的任務。

彭川耘老師透過桌遊活動，引導孩子建立正向價值、推動生命教育；葉丙成教授運用對未來改變的洞察力，積極推動及培養學生面對未來世界的的能力；打破已有的傳統思想，不再只是打模式的成為操練考試的機械人，而是幫助學生透過遊戲學習，讓他們學會表達、思考、自主及學習新知識，建立信心面對未知的變局。同時黃國珍先生在閱讀分享會中，提及很多時候，老師應教育孩子可知的領域，但實際上學生最需要的其實是

心靈更新 反璞歸真 區俊英

這次行程的主題是「生命教育之旅」，但對我來說「心靈更新之旅」更加貼切。5日4夜的行程，有觸動的時刻、有質疑的時候，但的，是自問自答的時候，以下我把一部行程之中的自我對話和大家分享。

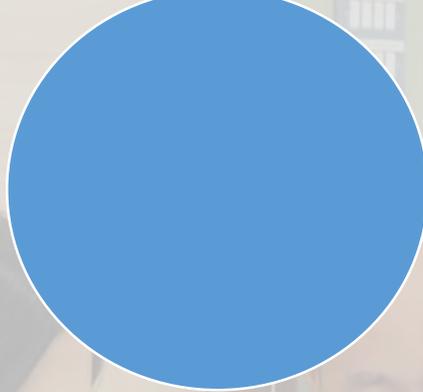
最前：你為什麼教書？

14年，這次行程當再被人挑戰這條問題候，忽然一片空白。劉桂光老師的一張片給了我很大的震撼和提醒：

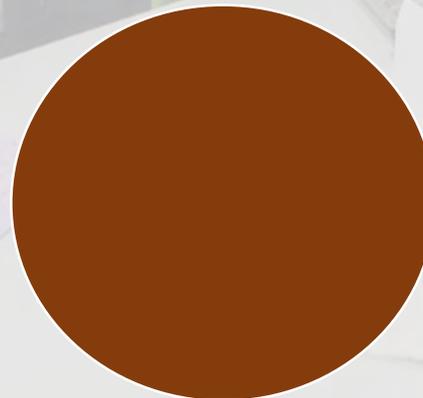


培訓方向

開拓領導
新視野



培訓
方向



開拓領導新視野

- 走出校園，參觀不同行業
- 跨界別交流，開拓視野，尋找領導共通點，提升領導能力
- 活動：
 - L plus H社會企業
 - 寶血會兒童之家



開拓領導新視野

- L plus H社會企業
- 參觀社會企業，與前線員工及管理層交流
- 與前線員工對話，認識社會企業文化及使命，並反思如何在學校建立使命團隊及文化
- 與管理層交流，中層團隊學習如何執行「企業紀律」、「源頭管理」、「信任與認證」等多項管理原則



開拓領導新視野



- 寶血會兒童之家
- 參觀兒童之家，與受助青少年及管理層交流
- 與受助青少年對話，了解她們需要及面對挑戰
- 與管理層交流，中層團隊學習如何領導前線員工洞悉及解決青少年問題

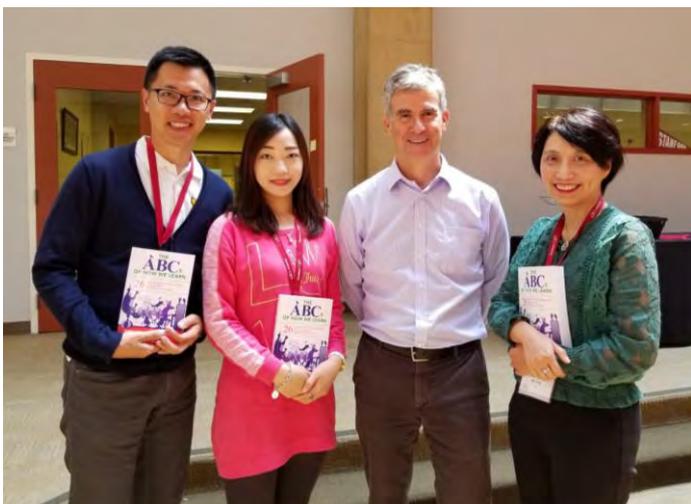
培訓方向





了解教育新趨勢

- 認識不同國家教育情況
- 結識不同教育學者幫助自己成長
- 閱讀不同書籍促進學科發展，設計課程、發展教學法
- 活動：
 - 海外教學考察團
 - 課程領導工作坊



了解教育新趨勢

- 出席國際教育研討會、探訪學校及參加課程，了解全球教育發展

2018-2019

北京 WALS Conference

挪威 ICSEI 2019

兩岸四地數學教育改革研討會



了解教育新趨勢

課程領導工作坊

- 安排中層老師參加校本、大專院校或海外學者舉辦的課程領導工作坊



- 史丹福大學舉辦的課程領導培訓
- 邀請著名教育學者 Andrew Hargreaves 進行工作坊



培訓方向



提升管理能力

- 中層團隊領導不同科組，需要管理思維、知識及技能，提升工作效能
- 思維：
 - 源頭管理 (upstream management)
 - 信而驗證 (trust and verify)
 - 企業紀律 (corporate discipline)
 - 管理上司 (managing your boss)
- 活動：
 - 有系統課程
 - 探訪學校
 - 校本工作坊及講座
 - 閱讀管理書籍



提升管理能力

有系統課程

- 安排資深中層老師參加聯校副校長課程，透過工作坊、參觀學校、日營等活動，建立使命，學習管理技巧等
- 定期安排同事參加大專院校或教育局舉辦的管理課程，提升領導及管理 ability



提升管理能力



課程資料



網上入學申請

BWP067	教師專業進修課程證書〈學校的中層領導〉	P S
BWP082	為非華語學生而設的中國語文教學專業進修課程證書	P S
BWP088	教師專業進修課程證書〈預防及處理青少年校內違規與違法行為〉	P S
BWP089	教師專業進修課程證書〈學校的實用法律知識〉	P S
BWP090	教師專業進修課程證書〈知識管理與學校發展〉	P S
BWP092	教師專業進修課程證書〈體育學與教之新發展範例〉	P S
BWP120	教師專業進修課程證書〈溝通、調解與投訴管理〉	P S
BWP122	教師專業進修課程證書〈學校改進與領導〉	P S

提升管理能力



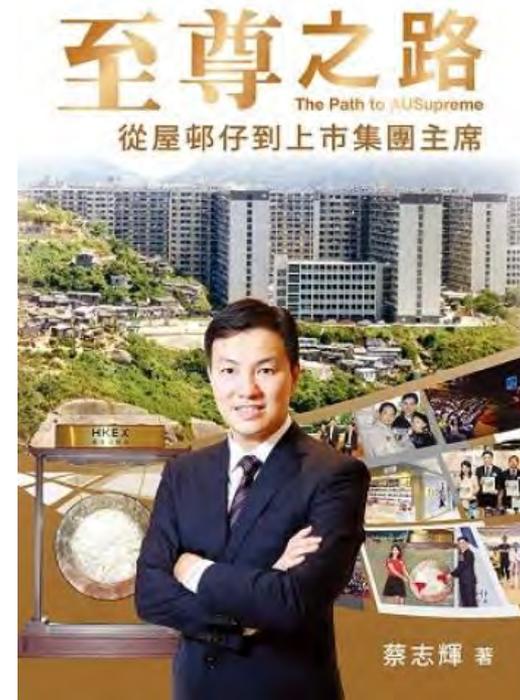
探訪學校

- 中層團隊參觀中學，與學校管理層交流
- 從參觀過程中，了解學校特色及建設
- 反思過程中，中層團隊學習主動洞悉學校需要，領導學校持續進步

提升管理能力

閱讀分享

- 閱讀不同類型書籍，培養團隊的領導及管理素養
- 閱讀企業家何靜瑩女士書籍《自我演逆》，從書中提及的不同個案，學習如何實踐「適應性領導」(Adaptive leadership)
- 閱讀企業家蔡志輝先生書籍《至尊之路》，從書中了解他如何堅守信念及對企業管理的看法





提升管理能力

- 學校管理工作坊及講座
- 舉辦校本工作坊及講座，適時邀請嘉賓按團隊需要進行專題分享
- 例子：
 - 邀請香港大學法律系為中層老師提供法律講座
 - 邀請資深校長葉祖賢先生分享教育使命及中層老師的角色
 - 於會議分析教育新聞，學習危機管理

舉辦校本財務工作坊

練習四

生涯規劃委員會舉辦中五生涯規劃營，全級130學生及 20位老師參與。營地收取每位參加者\$480 (包括歷奇、膳食及訂場地)，生涯規劃委員會計劃向學生收取營費。講員、模擬放榜活動及旅遊巴由學校支付。

經濟有需要的學生分佈(綜援/ 全津/ 半津)：30+40+28

營費每位 \$480 (所有學生津貼\$100,經濟有需要者津貼為
\$100+\$140=\$240)

請講員2位 共\$1600

模擬放榜活動由工福負責 \$5000

旅遊巴3部 共\$4000

活動總費是多少？請提出分賬安排建議

活動總費用 = $150 \times 480 + 1600 + 5000 + 4000 = \$82,600$

LWL = $(20 \text{ 老師} \times \$480) + (130 \times \$100) + \$1,600 + \$5,000 + \$4,000 = \$33,200$

SAS = $(30 + 40 + 28) \times \$140 = \$13,720$

學生付費 = $(30 + 40 + 28) \times \$240 + 32 \times \$380 = \$35,680$



建構中層團隊文化



學校理念為先 的文化

如何建構共同理念、
共同語言？

每循環周兩次會議時段

- 分享教育新聞
- 規劃學校發展
- 檢討及優化學校活動/
政策
- 處理學校問題/危機

植根學校共同理念
建立合作互信關係





輪任行政工作的文化

委員會/ 學科領導輪任

- 中層教師輪流領導不同委員會/ 學科，以培養中層教師宏觀視野及共通能力，及多以學校整體角度出發制定政策
- 當新任中層教師帶領委員會/ 學科，曾擔任該委員會/ 學科領導的總/ 高級學校發展主任可擔任導師





共同商議、共同承擔的文化

示例：撰寫學校周年報告及計劃

- 中層團隊分成三組，每組主責檢討/計劃一個關注事項
- 組內副校長/ 總學校發展主任觀察及支援
- 組長負責撰寫學校周年報告及計劃
- 兩、三年轉換組長
- 各組彼此補充、修正





反思分享的文化

反思及分享



讓我們從閱讀中建立與學生對話和思考 黎淑嫻老師

旅程中彷彿讓我在腦海中看見未來教學，我從不同優秀教育工作者身上找到他們的共通點，重視閱讀與思考，留下在我心中是他們對個人素養的追求和以成為老師為榮。

教學是一門藝術，每個老師都需要探索出適合自己風格、適合自己學生、適合自己本科的教學方式。這刺激我去思考如何優化自己的自主學習課堂，自主學習不是流於形式上讓學生自己在小組報告和互相點評中學習，精粹在於老師能否掌握學科知識的重要概念和相關知識版圖，然後選取合適的文本作教材，並設計由淺入深的探索性問題，讓學生能在在課堂中從師生或同學間的不斷對話中建構知識、技能和態度。

黃國珍老師重視培養孩子的閱讀素養，他採用文本建構層次方法，提出在不同類型文本中包括：文字/數據/圖片等要學會提取重要的訊息，然後找出文本中相關的脈絡，思考其深層次的意義，從而建立自己的觀點。這模式正和 Stanford Education (Centre to Support Excellent in Teaching) 提出的 Conceptual Flow Model 一樣，我體會到各地教學共通性。而王政忠老師中文課堂讓我親身體驗到如何實踐黃國珍老師的文本建構層次，這激勵我思考如何實踐在歷史教學中。歷史中有很多不同類型的文本，或許一張有意義的歷史相片已可以給予學生很多想像空間或對話展開，一篇好歷史演講詞或一篇短篇人物傳記已可以誘發學生理解該時代人文的價值觀和生活面貌，問題是我如何把不同的文本透過提問有組織地連貫起來，令本文中更具故事性，訓練學生學會答案沒有對錯，只是理解層次有所不同。

- 培訓活動完成後，分享經驗及撰寫反思
- 可以總結經驗，讓學習更深刻
- 與他人分享，共同學習
- 了解同工所學如何幫助學校發展

除了教出成績出眾的學生外，還要教出有愛、有信心的年輕人

在是次交流團中，我們拜訪了不少生命教育的專家，他們跟我們分享了一些點子和想法如何去教育、建立我們的學生，照顧他們心理上的需要。

運用電影作生命教育

陳健榮老師示範了如何運用電影或短片作生命教育課，一邊聽他的分享，腦袋不斷地回想起不同的電影片段，其實簡單的短片、甚至廣告，已經能帶出很好的效果。特別欣賞老師的提問法，以不同程度的提問，由對電影的觀察轉化成情意教育，透過電影片段，刺激學生思考，相信學生定會印象深刻。建議可使用Pixar的電影或短片作試點，一來學生對電影已有一定的認識，可省卻播放整套電影的時間，二來電影所表達的訊息正面，十分合適作為班主任課之用。

反思示例

- 反思所見所聞，提出具體建議，發展學校

反思示例

- 從所學檢討學校政策，提出建議，優化現行做法

履身題

十位個人創意題 每題 10 點，而以個人紅利相對 姓名： 班內夾件

【總結自學情況】

1. 決定自學時間(約九點半) 半點或自備 打卷八點 其他

【進行自學閱讀或思考】→ 不看資料回答

1. 閱讀此書的七九頁 高品水，與中何處說到學業大，怎樣做的印象，你曾如何實踐過？
大約在甚麼時候？

2. 從上圖，請你試著用你學過或高品水一年中學的經歷？

3. 你從書上閱讀到甚麼，你對甚麼有興趣，這一個學的文憑，內容是否適合你現在在讀的？

4. 在寫「高品水」，有讀到甚麼新發現？請至少列出三條名稱

備課是粉嶺救恩的特色，可是以這種方式備課，對我來說是新鮮的，是具啟發性的。除了有自評元素外，還有結合生活的問題，當然大家是否同意這樣備課可能還有值得商榷的地方，可是觀察學生在課堂上的表現，他們那份投入、那份享受、那份熱情.....我真的



薪火相傳的文化

建立學習社群 分享經驗 薪火相傳

2名學校發展主任與2至3名新老師組成一個學習社群，於每循環週兩節課堂閱讀、觀課、分享學校理念

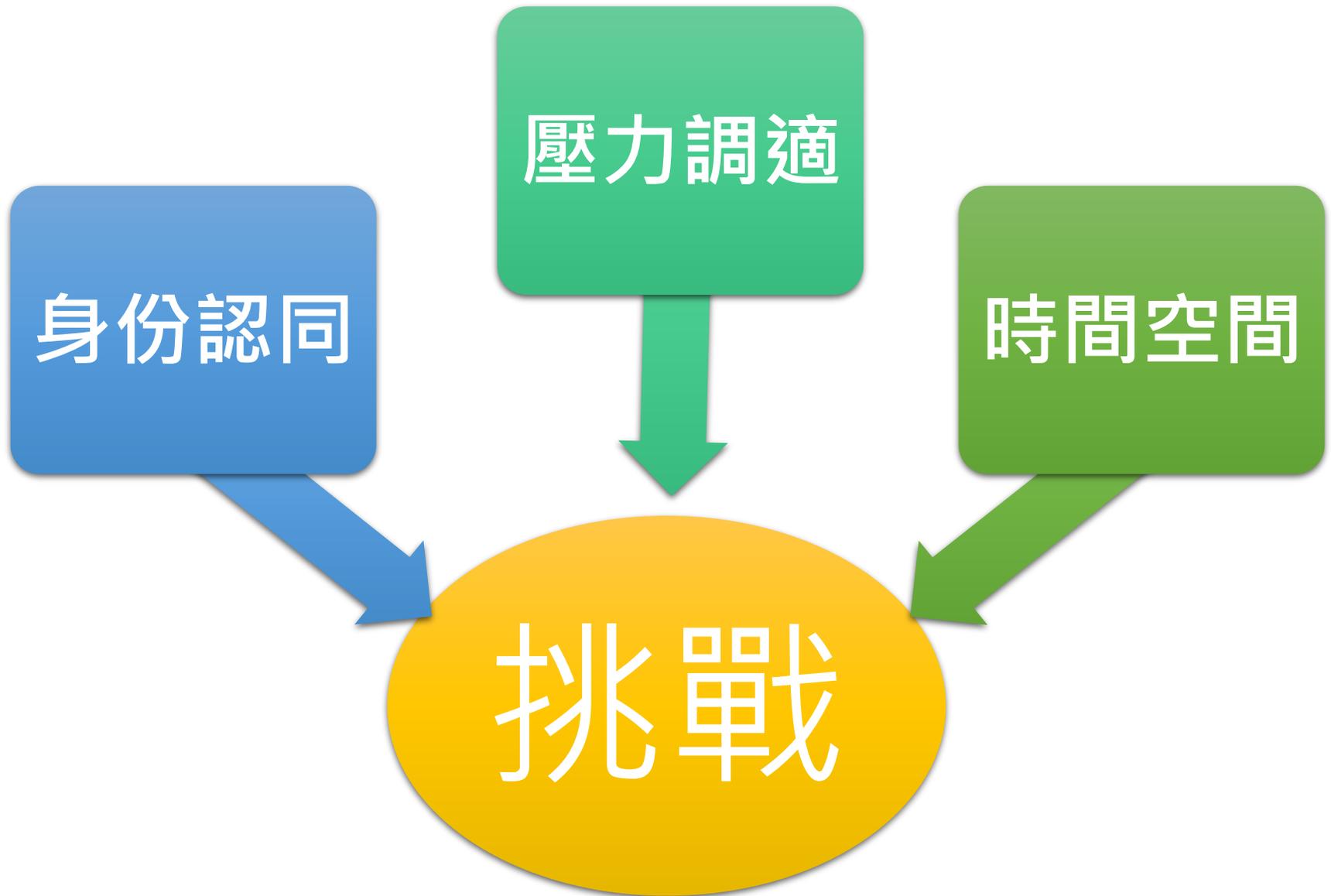
學校發展主任在啟導新老師過程中，亦能互相分享，彼此承傳經驗

Cycle	Focus	Contents
1	FKYC SRL	Our belief of SRL; Lesson Elements; Important Concepts:課前備課、課堂展示、課後反思;自學、互學、共學;重點及難點
1	Learning Habits and Homework Habits	SRL Habits, Exercise book review
2	Reading 1	
2	Setting Lesson Objectives	Why A-S-K? SMART Principles; Linkage of Objectives and lesson activities
3	Reading 2	
3	Strategies of Group work	think-pair-share; gallery tour; Stray and Stay; Jigsaw work
4	Lesson Observation 1	
4	Discussion	
5	Preparation for Open Class	Sharing the lesson plan
5	Preparation for Open Class	Sharing the amended plan



中層培訓及提供 導師支援的挑戰

新任中層領導的挑戰



新任中層領導的挑戰



總結

- 制定新任中層教師培訓系統時，必需從制度、專業能力及學校文化提供支援

制度

- 設立學校行政發展議會，充份發揮集體專業能力
- 劃分三層領導，讓中層教師了解專業成長階梯

專業能力

- 舉辦多元化發展活動，全方位建立中層教師
- 提供多向度培訓方向，提升中層教師專業能力

學校文化

- 建構團隊、輪任行政崗位及共議工作，共同領導學校
- 建立反思及分享文化，讓經驗薪火相傳

與老師一起管理學校
持初心一起成就夢想

謝謝

