



國際教育學系教學分享(2020)
Teaching Seminar of IE(2020)

分享新任科組主任的成長故事
Sharing of development stories form Novice
Functional/Subject Heads

胡少偉博士

香港教育大學國際教育學系 高級講師I [助理教授 (教學)]

2020年12月2日

摘要

- ▶ 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。本人藉這個「分享新任科組主任的成長故事」，介紹4位曾在職修讀「科組主任的入門」學員的成長故事。

科組主任的入門(教師專業進修課程證書)

課程目標

在完成此計劃後，預計參與者將：

- ▶ 從校本、本地和國際的角度批判性地分析新任科組負責人在學校中的角色和期望;
- ▶ 具備能力處理科組年度的規劃、實施和報告，並具預算管理和會計基本概念;
- ▶ 運用適當的策略，在科組中建立一個積極的文化和專業學習社群，發展他們在團隊管理、領導力和協調能力，以及與不同利益相關者的溝通技巧;和
- ▶ 展現對校內帶領變革的理解，能以科組負責人角度去面對變化的學校情景並進行專業的反思。



課程結構

本課程將為參與者準備以下幾個方面：

- ▶ 了解新任科組負責人的角色，並為參與者在學校擔任新領導的角色和責任做好準備;
- ▶ 檢視與香港學校發展有關的課題，例如課程發展及其他新教育措施;
- ▶ 有效地規劃、實施和報告年度科組計劃的能力;
- ▶ 具預算管理和會計基本概念，以及組內人力資源;
- ▶ 學會運用適當的策略，以團體方式建構積極文化和專業學習社群，發展他們的團隊管理能力;
- ▶ 展示團隊領導能力和協調能力，以及與不同利益相關者的溝通技巧;
- ▶ 顯示對校內帶動變革的理解，了解自發學習、行動後反思、知識管理及行動學習等教師專業發展去提升領導力，並反思作為終身學習者在不斷變化學校情境中的領導角色。



Programme Handbook
課程手冊
2018-2019



Certificate in Professional Development Programme
on Induction for Novice Functional/Subject Heads

教師專業進修課程證書 (科組主任的人門)
[Programme Code: 課程編號: CWP014]



- ▶ 本課程為三十九小時（包括九小時自修）的課程，其內容等同三學分的課程。
- ▶ 由胡少偉博士統籌，他為新任校長和有抱負的校長服務，並為學校董和中層管理層人員開辦專業發展和培訓計劃方面擁有豐富的經驗。經驗豐富的科組主任將被邀請分享其實踐知識。

申請人須：

- ▶ 為現職小學或中學的執行/科目負責人;及
- ▶ 獲任教學學校校長推薦
- ▶ 填妥 “申請者資料及個人期望表格”
- ▶ 將到任及出任科組主任不足三年優先



科組主任的入門單元進度(2020-2021)

課節	日期	題目
1	6/2/21(上午)	科組主任的角色與職責
2	6/2/21(下午)	學校發展與推行科組務
3	27/2/21(上午)	科組規劃、檢查與督導
4	27/2/21(下午)	教師領袖與行動後學習
5	6/3/21(上午)	科組溝通與處理人事
6	6/3/21(下午)	管理領導與建立團隊
7	27/3/21(上午)	科組領導的成長個案
8	27/3/21(下午)	帶領變革與專業成長
9	17/4/21(上午)	科組紀錄與財務工作
10	17/4/21(下午)	科組管理與發展的異同

個人習作(70%，3360字)

- 1.回顧近兩年科組的報告和財務，反思有何正反面的感受？找出最感滿意或不滿意的安排，並展述未來帶領相關工作規劃時需注意之處。
- 2.作為一個新任科組主任，在執行、管理與領導方面，你認為三者比例應如何？在科組推動新措施時，若遇到阻力或同事的反對，新任科組領導應如何處理？
- 3.你最欣賞哪位校內同工的溝通技巧，他有哪些優點值得學習呢？在科組內，誰要為改善科組內溝通負責呢？組內同事工作忙碌，沒有空間加添新的工作；作為新任科組主任，個人心明科組有不足之處並需作出改善，應如何解決？
- 4.組員間出現意見分歧，在維護和諧的關係及持平的裁決下，作為科組主任，怎樣才有效地調解？再者，如何監察科組成員的工作效能呢？
- 5.什麼議程應列入科組會議中？有什麼資料應系統存檔？要成功地領導和管理科組，科組主任要具備什麼能力？作為新任科組主任，你對培育同工有何看法？
- 6.作為新任科組主任，選1個科組工作進行新的行動學習，規劃時需思考下列問題：為甚麼要進行這個行動學習，影響這課題的因素及學習的要點是什麼？期望在是次行動學習會得到哪些成果，預期推行這個行動學習將會面對哪些困難或問題？設計推行這個行動學習的流程？應搜集哪些資料以了解學習的推行和其果效，這個行動學習有那些伙伴，各人有何角色呢？
- 7.請選單元一課節、一個主題或一個新任科組主任個案，作學習心得的分享。
- 8.其他題目(需與導師事前商討)

教育行政人員要懂說故事

- ▶ 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。

- ▶ 反思是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。正如有學者指出：「**實踐智慧是緘默的，隱含於實踐過程之中，更多地與個體의思想和行動過程保持著一種共生關係**」(王潔、顧泠沅，2007)。
- ▶ 教育局在《香港學校表現指標2008》中，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，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。

新任科組主任的故事(1)

- ▶ **第2題**：作為一個新任科組主任，在執行、管理與領導方面，你認為三者比例應如何？在科組推動新措拖時，若遇到阻力或同事的反對，新任科組領導應如何處理？
- ▶ 本人為一所津貼英文中學的英文科主任，至今已有四年經驗。在初接任時，在執行、管理與領導方面比例大概是**7 : 2.5 : 0.5**。當時，我主要專注在執行方面，以確保科務暢順，同時亦作適度管理，讓同事有例可循，改善過往「冇王管」的狀況。另一方面，因經驗尚淺，我較多希望尋求同事間的共識及向資深的同工求教，因此科主任的領導形象有欠鮮明。
- ▶ **隨著經驗的累積，三者的比例已大約調節至現在的5.5: 3: 1.5**，有時甚至會著眼更多在領導方面。本校英文科教師大多經驗豐富，在恆常運作上並無重大問題，但要發展及推動改革則非易事。在過往數年，**我逐步推動改革，令同事相對易於接受，同時亦廢除了不必要的政策，以減省同事的工作及心理負擔**，詳情列舉如下：

- ▶ 首先，我會從細微的事情著手，例如先統一各級作文評分標準，以免學生升班時感到混淆。所有決定均經過諮詢及投票決定，即使並非全票通過也有過半數支持。如果政策牽連甚廣，我亦會預先徵詢副校長或校長的意見，並平衡各方利益。
- ▶ 隨後數年，在同事的協助下，我分別微調了校內口試及校本評核的分數兌換表及考核方式，務求更準確反映學生的水準及讓學生追蹤自己於三年間的進步。英文科分卷內的分數比例、組合及考卷長度也作出了數次修改，以貼近中學文憑試的模式。例如中一、二閱讀卷內的閱讀及文法部分過往比例為5:5，後來改為6:4，本年度再檢討後決定維持。過去中三聆聽卷時間不足，難作全面考核，因此延長了考試時間，隨後一年亦加長中二聆聽卷的時間，令初中三級考時按比例合理增長。除此以外，我亦整理了英文科恆常使用的文件，建立資源庫和試題庫，方便同事使用。

- ▶ 在科務會議中，我亦作出了數項改革。全年共有三次科務會議，分別在八月、二月下旬及六月下旬。在上一任科主任在任時，每次主要測考後並沒有正式檢討，同事只須在會議上隨意討論，欠缺系統。因此，**我邀請級聯絡在參與第二及三次會議前先與同級同事召開考試檢討會議，集中討論試題深淺、學生表現及改善建議，並遞交簡單報告。**然後，在科務會議上，每位同事手上已有相關資料，各級只須作提綱挈領式的匯報，剩下更多時間討論教學策略及擬卷時須如何修改，令會議更省時及具效能。雖然在表面上同事有額外的工作，但只要讓她們明白到最後的好處，她們也會欣然合作，同時我也會提醒級聯絡控制級會的時間，避免增加彼此的負擔。
- ▶ 過往我傾向照舊執行去年的科務計劃，但亦逐漸發現某些政策已不合時宜或需要優化。因此，作為管理者，我會聽取多方的意見，包括同事及學生的回饋，正是達達(2017)所說的用耳朵提供管理決策的方向，而非盲從高層的指示。通常在召開會議之前，我已經鎖定需要處理的議題，並預先諮詢各持分者的意見。

- ▶ 在這個時刻，我常提醒自己避免把同事標籤，因為有時個別同事會表現得推搪卸責。我會就各人提出的原因，對事不對人。在會議上，我也嘗試聆聽不同聲音，藉眾人的力量尋求共識。英文科一向舉辦十一月份的初中學習嘉年華及六月試後活動的表演。以往我們經常請中一負責第一項活動，而試後活動則由中一、二、三輪流進行，但我並未留意到中一級在某學年須同時負責兩項，可謂雪上加霜。因此，我建議初中學習嘉年華交由外籍老師及英文學習帶領一眾初中同學負責，一方面不用全面傾斜某一級，同時又免卻各班均要設置一個攤位的苦況。
- ▶ 試後表演方面，我原意是只保留中二、三級輪流表演，但亦考慮到兩級仍有其他試後活動同時進行，根本沒有時間準備，質量亦欠佳，於是我在會議上提出問題，集思廣益。結果同事提議向校方反映，我才了解到當初活動的原意是配合當年課程某一部份，唯現時已不適用，最後副校長同意取消試後表演。我既做到不獨裁專制，同事亦感到自己的意見受到尊重。

- ▶ 有時，個別改動並不能立即得以落實。當同事有不同聲音時，我會將議案暫放一旁，並告知同事於下次開會作決定。這種「預告式」決策算是權宜之計，也給予同事空間緩衝、反思和討論。**我明白到無論推行任何新政策，必須預留充足的時間，不能急於推行新政策。**正所謂事緩則圓。另外，同事大多數不願意提出意見，所以我會先制訂數個可行方案供同事選擇，並且接納優化方案的建議，在開會之前也會放風和探聽口風，增加成功機會。
- ▶ 在推行政策時遇到的阻力通常源於事不關己的心態。因此，要順利成事，人始終是最重要的因素。**科主任的個人情商至關緊要，而九型人格也可作參考。**只要明白同事反對聲音背後的原委和焦慮，便能抽絲剝繭，順勢而行。我對不同性格的同事採取的用詞語氣都會有所不同，盡量避免指責，反而針對事情本身，婉轉地陳述利害，給她們下台階，才不致爭持不下。英文科內有默默耕耘者、傳統派、死硬派，也有力有不逮者，或有能力而不願努力者，不合群者等等，有時除了自己出馬外，也要理清同事間的關係，借助同事的好朋友「幫口」，從旁勸導才能成事。如能肯定各人的價值，知人善任，同事亦會作出正面的態度改變。以上乃任多多(2018)為新任領導提到的兩個要點：認同員工的價值及建立責任共享關係。

- ▶ 在過去四年，我需要制定年度計劃及逐步轉換學生用書。在選訂教科書時，我會先與書商接洽，了解各出版社課本之利弊，作初步篩選，再剩下兩至三個選擇給同事作決定。選書過程分幾個階段進行，第一輪是傳閱給各位同事，第二輪是邀請書商分別作講解，第三輪是級會，第四輪才是投票表決。**雖然投票結果並非大比數勝出，但因為整個過程透明、公開，同事必須尊重集體決定。**在本學年，同事在用新書方面遇到一定困難，也有抱怨的聲音，不過轉書乃大事，不能貿然再轉，我只能盡量向書商反映及向同事提供實際協助，希望能順利過渡。這亦讓我明白到即使早作準備，有時亦難盡如人意，但作為領導者便應積極承擔，做個好的促進者(Facilitator)。
- ▶ 另外，科組同事本身大多抗拒運用電子教學，主要因為她們年資較長，習慣傳統教學法，又不熟習各類應用軟件。**為了身先士卒，我在本年度報讀了教育大學五星期的英文科電子教學複修課程，不但在科會上作出分享，亦整理所學資料製作成樣本，放在教學博客網站(blog)讓同事參詳。**當然，我們不能期望一步登天，所以在未來學年只會有限度及分階段引入某些教學軟件。

- ▶ 有數名同事本身已有應用數款教學軟件，也有同事出席了教育局的進修課程，對一些軟件有基本認識。因此，我選取了一些比較容易掌握的軟件供同事試用。我會安排將現有的讀本閱讀測驗(Reader quiz)加入Socrative版本，同事既可使用電子版，也可選用傳統紙筆版本。當部份同事試行後，獲得成功經驗，其他同事自然樂於嘗試。另外，Quizlet對改善學生生字有明顯幫助，所以我邀請了我們的外籍英語教師在科會上作示範，同時亦介紹另一更適合高年級的TEDICT，先給同事一些心理準備，來年才試行。**當同事明白到這些軟件能有效提昇課堂效率及質素，又不太費時準備，便會有較高動機試用。**即使部份同事會感到抗拒，她們亦只須在每學期甚至每學年最少使用一次，相信不會造成太大負擔。
- ▶ 科主任的領導除了涵蓋推動變革，更包括建立和促進團隊的發展。根據李惠森(2012)的說法，**人才和團隊兩者相輔相成，有好人才就能建立穩健的團隊，而團隊又能激發人才成長。**

- ▶ 在過去兩年，因同事退休及離職，我先後聘請了三位老師，當中包括一位外籍老師。兩位本地老師分別是剛畢業及有十年經驗的老師，而外籍老師亦曾在不同學校任教。這樣一來，既能為團隊注入新血和朝氣，亦能引進個別老師在其他學校的成功經驗，在無形間塑造團隊的新形態面貌，帶來衝擊和契機。對全新的同事，我會較貼心照顧，親自講解及分享經驗，多鼓勵及加以肯定；而對經驗老到的新同事，我特別為她們預備了科務手冊，先讓她們掌握綱領再加以闡釋。此舉能給她們多些自主權，但又不會視規矩如無物，她們自然較易適應新環境。當然，新舊同事磨合需時，也少不免會有意見不合的地方。此時，我便要好好擔當管理及領導的角色，以Maxwell(2007)提及的親和力法則(The Law of Connection)在當中開導、調解、作溝通橋樑，令同事都感到備受尊重，同時也放開心懷，欣賞他人的優點，達至雙贏。
- ▶ 科主任每天都在進行多工處理(Multitasking)，既面對人亦面對事，因此必須靈活應變。在我看來，執行、管理與領導都各有其獨特的作用，只要明白身為科主任的初心，與同事攜手前進，必能一起成長，造福莘莘學子。

參考書目：

- ▶ 達達(2017)：如何順利完成從員工到管理者的角色轉變？擷取自：<https://36kr.com/p/5103663>，瀏覽日期：2019.7.24。
- ▶ 李惠森(2012)：帶誰都能帶到心坎裡，輯錄自《自動波領導模式》，北京：中信出版社，頁44-46, 55, 57, 69-71。
- ▶ 任多多(2018)：新任領導，如何搞定混吃等死的老油條？，擷取自：http://www.sohu.com/a/249858786_100178666，瀏覽日期：2019.7.24。
- ▶ Maxwell, J. C. (2007). The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Thomas Nelson: Nashville.

參考文獻：

- ▶ 余煊(2010)：中層人員的角色與職責，輯錄自《小學中層人員學習指引》，香港：香港初等教育研究學會。

主動參與和成為學習者

- ▶ 有關在職教師專業發展的理念，美國學者芬韋克(Fenwick)於2004年發現「在過去十年以來，出現了兩個對於教師發展產生重要影響的趨勢：一是越來越試圖以教師終身學習來代替教師專業發展；二是從注重個體學習轉向通過實踐共同體來促進教師學習」。正如學者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」(尚正德、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，從而使受訓者能學以致用提高日常工作。

- ▶ 《科領袖的角色 (The role of subject leader) 》一書指出：「作為一個管理者，要維持日常運作，保證工作完成，監督成果和結果，與及要有效率；而作為領袖，要懂得個人與人際行為、重視未來、關心轉變和發展、重視質素和有成效的」(Kirkham, 2004)；**每位科組主任要懂得領導和管理科組的人與事。**
- ▶ 由陳儒晰譯(2003)的《有效的學科領導》亦提及「**學科領導者無法單獨工作，他們必須密切地與校長、高階管理者和其他中階管理者緊密聯繫。學科目的與目標受到學校願景和策略方向的引導與界定，學科領導者及其小組成員將致力於這些規劃工作**」(Field, Holden & Lawlor著，陳儒晰譯，2003，頁12)。

- ▶ 作為專注小學教育發展的專業團體，香港初等教育研究學會在《小學中層人員學習指引》中指出「新晉升的中層人員要透過系統學習、崗位培訓或自學進行專業發展，使自己掌握中層人員的技巧和相關崗位的技能，才可有效完成推動科組和學校的發展工作」（余煊，2010，頁9）。
- ▶ 「學校作為一種特殊的社會組織形式，存在著眾多複雜的子系統，它們在很大程度上影響並制約著學校組織整體的運轉」（蔣園園，2011，頁28）。科組主任既是學校領導團隊的一員，亦是個別科組的領導人和管理者，平衡科組發展和全校協作是每位科組主任需處理的兩難。
- ▶ 教師學習是一種不同於學生學習的成人學習活動，這種學習是教師在內外部環境發展需要及自我發展需要激勵下，以自身的可持續發展為目標，以參與式學習為主的多樣化實踐方式，既包含正式學習也包含非正式學習的教師個人發展過程，這種學習多發生於教師個人學習領域和人際互動學習領域。（孫翠香，2014，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，從而使受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中反思及學習的方法，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，科組主任應學習每年對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，經整理後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：

科組工作事後檢討

新任科組主任應對管理或領導事件作出行動後的檢討，以提高自己的反思和專業能力；請按下列五個方面對某事件進行反思和分析，以作分享或供他人學習：

1. **原意為何？** 管理、領導的目的何在？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？為甚麼不發生？結果如何？請簡單描述過程。
3. **學到甚麼？** 以想做的事及實際發生的事為準，從中學到甚麼？比剛開始的時候多知道了甚麼？如果別人想步上後塵，會給他甚麼忠告？
4. **接著該做甚麼？** 以目前所知為基礎，日後該如何做？請專注於可付諸行動的學習，並寫出來。
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？如何利用所知去推動組織的發展？

行動後檢討(新任科組主任的故事2)

- ▶ 筆者在2018-19年度新任小學中文科科主任。「當一位學校中層人員，要對自己負責的工作和領導的團隊有一個全局觀念」余煊(2010)，故筆者上任初期審視了本科以往的文件及計劃。本著何福田(2004)的理念：「作為學校部門主管，不僅應該對部門內的業務要盡心盡力，還要進一步研究創新。」故筆者嘗試為本科加入一些創新的元素，推動本科更全面的發展。
- ▶ 根據Simkins et al.(2009)：中層人員需要在工作中抱持一種「在行動中反思」的精神，要抱着研究精神工作，以解決實際問題及決定採用哪些新行動。筆者在推行新計劃期間不斷反思及調整計劃，本文會以行動後檢討的方式，反思本年度推行計劃的成效及不足，並把經驗傳承下去。

原意為何？我們的目標：

- ▶ 科主任的職責包括行政和策劃，其中包含了統籌及推動與本科有關的課外活動。余煊(2010)提出四個學校中層的角色，其中一項是「推展組織願景的角色：將組織的願景推展，實際傳遞至課室及學校的活動中。
- ▶ Drucker(1996)認為所有高效能領袖都是實踐者(Doers)，作為實踐者，筆者需要思考「有些甚麼需要做？」、「有些甚麼我可以或應該做，讓事情與眾不同？」及「組織的使命是甚麼？」經過審視，本校中文科活動不足，只集中在全學年結束前的試後活動，包括寫作比賽和語文遊戲工作紙，趣味性不足，難以透過活動讓學生提升學習中文的興趣。
- ▶ 中文科恒常舉行的活動還有逢星期五小息時段，學生向領袖生背誦唐詩的「齊來誦詩」活動。根據**2017-2018**年度本校中文科統計數據，曾經主動參加「齊來誦詩」活動的學生只達到全校學生的百份之十。筆者有感這些活動對提升學生學習中文的興趣方面成效不高，於是產生了一個「舉辦有趣的恆常中文活動」的念頭，這正是本計劃的目標。

發生甚麼事？我們的計劃：

1 設計理念

筆者對科組活動進行自我診斷，發現本科以往的中文恒常活動沒有完善的規劃，

第一、向學生宣傳時只表示「今天有誦詩活動，請同學來參加」，學生對此活動的定性沒有清晰的概念。

第二、活動是自願參與性質，學生每每為了爭取時間小息而放棄參加。

第三、活動內容純粹是向學生領袖背誦唐詩，領取貼紙，一來學生不感趣味，二來學生對獎勵的「誦詩貼紙」不感興趣。

第四、對於能力稍遜的學生來說，背誦唐詩是超出他們的能力或屬較後的學習優次，故較少主動參加。

基於以上評估，筆者興起「舉辦有趣的恒常中文活動」，盡量吸引全校學生參加，提升學生對語文學習的興趣和學習經歷。

1.1 設立「中文日」：

有見及此，筆者首先決定把以往舉行活動的日期(逢週五)定名為「中文日」，並把以往舉行活動的地點(地下A房)定名為「語境室」，把語境室大門重新佈置，吸引在操場小息的學生的注意。筆者就以上兩項轉變，在開學初期向全體教師和學生宣傳，讓他們預先建立「中文日」的概念。

1.2 成立「中文大使」：

以往「齊來誦詩」活動由一位老師負責(前中文科主任)，由於她身兼「愛心大使」的負責老師，所以每一次活動，該老師都會連同2名愛心大使協助當值，有參加的同學會誤會活動是由愛心大使舉辦。由於活動需要學生領袖協助，而筆者沒有負責的團隊，故興起成立一支「中文大使」團隊的念頭。根據師訓與師資諮詢委員會(2003)的「教師專業能力理念架構」，作為一個教師，應該在學生發展範疇內與學生建立互信關係，並協助建立學生的多元學習經歷。筆者兼任小五拔尖班的導師，每星期會定期上課，故最後決定以小五拔尖班的學生為班底，成立「中文大使」團隊，並創新地把拔尖班的自訂課程更改為「中文大使計劃」，為他們建立服務學習的經歷。

2事前準備

設計中文日活動：為了配合本科三年計劃中「加強學生對中華文化及經典文學的認識」一項，新的中文日活動仍然以唐詩為主題，但**活動形式由背誦改為較活潑的拼砌遊戲**，而能力較低的學生亦可根據提示拼砌，提升信心及參與度。

筆者事前召集中文大使，講解遊戲理念、方法、當值編配等事宜，讓他們對活動形式、流程和理念有更深入了解，提升他們參與服務時的投入度。此外，筆者透過中央廣播和示範，向全校學生宣傳遊戲規則、玩法和獎品，鼓勵全校學生按編定的指定日期參與活動，而非隨機參與。

3實際運作

由於事前準備充足，到活動實際運作時過程十分順暢，唯一不足是高年級學生出席人數較少，在學期末的活動問卷調查可見，他們缺席的原因多是需要執行領袖生職務。

學到甚麼？

- ▶ 在這次籌辦中文日活動中，筆者學到要有足夠時間作籌備工作，包括構思、設定流程和指引、向教師和學生宣傳、報價購買物資等。
- ▶ 此外，學生和老師之間的良好溝通可以令事情更順利地推展。過程中，筆者緊密的監察和跟進，以及臨時應變亦不可缺少。

接著該做甚麼？

- ▶ Maxwell(2007)在分析領導的法則時，曾提出了不少的法則，其中一項是「過程法則」(The Law of Process)：領導力來自日積月累，而非一日之功。
- ▶ 本年度的中文日活動已經圓滿結束，筆者安排中文大使在在拔尖課程「中文大使計劃」中學習製作網上問卷，然後以平板電腦進行了一次流動問卷調查，訪問一至六年級同學對中文日活動的意見和建議。經過筆者和中文大使分析調查結果和學生的回饋，發現大部份受訪者滿意本年度的中文日活動(包括舉辦日期、地點、時間、難度、形式、禮物等)。筆者會檢討本年度的活動，並設計來年的中文日活動，以更符合學生的興趣和要求。

應該告訴誰？

- ▶ 本年度的中文日活動能順利舉行，筆者將會總結經驗，在學期末的中文科會議向校長、課程主任及全體中文科老師分享。

反思

- ▶ 筆者同意余煊(2010)表示「現今作為一個學校人員不容易，一位中層人員可能是一位管理者或是一位領導者，也可能要兼備管理和領導的角色。」同時，「領導是影響團體活動過程，使其朝向目標的訂定及完成。」
- ▶ 筆者在這次推行中文日活動這個計劃中，除了以「管理者」的視覺，檢視本科不足，力求改善外，也身兼「領導者」的角色，在推行計劃時領導中文大使團隊的工作。在領導的過程，慢慢實現最初「舉辦有趣的恆常中文活動，讓更多學生參與和發掘學習中文的樂趣」的目標。
- ▶ 根據隆恩·阿胥肯那斯等(2018)，領導人的基本技能包括：
 - 1.為自己的團隊塑造令人興奮且具有挑戰性的願景。
 - 2.把願景轉化為明確的策略
 - 3.招募、培養和獎勵由優秀成員組成的團隊，以實施那項策略。
 - 4.專注在可衡量的結果上。
 - 5.促進創新和學習，以維持團隊持續發展，並培養新的領導人。

- ▶ 筆者在進行是工作事後檢討時，檢視上述五點，認為是次中文日計劃的推行確實能體現到「領導人的基本技能」。
- ▶ 是次籌辦中文日活動的過程中，筆者能為自己的團隊塑造一個具體的行動，並付諸實行，感覺甚有使命感和成功感。
- ▶ 筆者認為作為一個中層管理者，絕不能因循舊有的模式，應該多主動思考，發掘團體中可改善的空間，從中促進創新和學習。
- ▶ 是項計劃得以順利舉行亦要感謝中文大使的全力配合，這亦使筆者反思以學生作為本科的人力資源是可行的，一方面可減輕老師們的工作，另一方面可以提升學生各方面的能力，包括組織、協作、溝通、解難和分析能力等，對於學生的領袖訓練和服務學習亦起到作用。

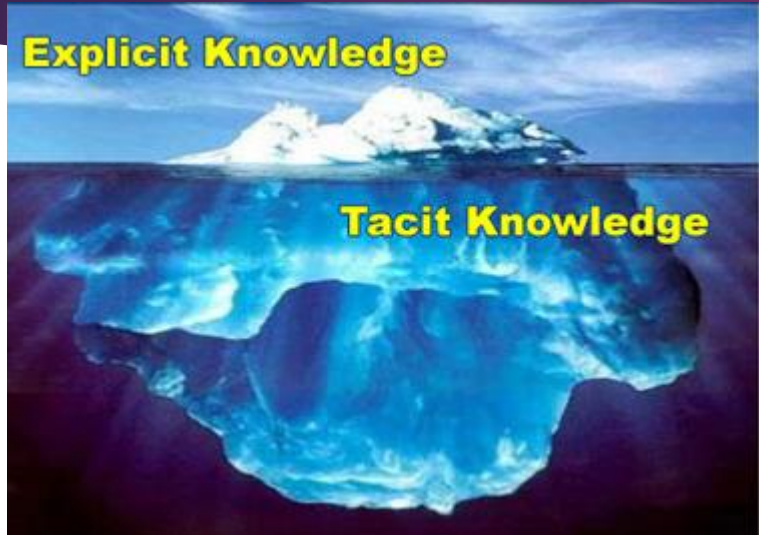
- ▶ 法蘭西絲卡·吉諾(Francesca Gino)和布萊德利·史泰茲(Bradley Staats)(1988)在《哈佛商業評論》發表的研究，讓我們知道這種反思對個人的改進有多麼重要：他們發現工作者在每天工作結束時花**15分鐘**自省，寫下自己做對哪些事情、做錯哪些事情和得到的經驗教訓，能夠提升個人績效**20%**。
- ▶ 筆者希望從這次工作事後檢討中獲得更多經驗，提高本人日後在本科工作上作個人反思的意識，使反思能力漸漸敏銳，提升判斷水平和決策質量，而實踐的能力亦能逐漸上升，以更勝任日後科主任的工作。

參考資料

1. Drucker,P.(1996).Foreword.In F.Hesselbein,M.Goldsmith & R.Beckhard(Eds.),The Leaders of the Future.San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
2. Maxwell,J.C.(2007).The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Thomas Nelson:Nashville.
3. 何福田(2004)。《學校主任的定位》。台北：師大書苑發行。
4. 辛列有(2008)。<反思「優化中層管理」計劃的成效>。載於余煊(主編)《學校的領導與變革：中層人員的挑戰》(頁114-130)。香港：中華基督教會香港區會。
5. Simkins,T.,et al(2009).Outcomes of in-school leadership development work a study of three NCSL programmes. Educational Management, Administration & Leadership,37(1),29-50.
6. 余煊(2010)：中層人員的角色與職責，輯錄自《小學中層人員學習指引》，香港：香港初等教育研究學會。
7. 胡少偉(2010)：專業成長與行動學習，輯錄自《小學中層人員學習指引》，香港：香港初等教育研究學會。
8. 辛列有(2010)：科組計劃與管理，輯錄自《小學中層人員學習指引》，香港：香港初等教育研究學會。
9. 隆恩·阿胥肯那斯、布魯克·曼維爾(2018)：領導人都該練習的六個基本技能，擷取自：
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0008506.html，瀏覽日期：2019.6.25

- ▶ 這個事後檢討的專業學習，讓科組主任學習與學校實踐結合，其原理與國際學者指倡不謀而合；「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)。
- ▶ 科組主任除了兼顧課堂教學外，也要應付日常的行政管理和規劃未來的發展。在國際教育研究界有學者關注科組主任領導的課題，Busher & Harris (2000) 在《學科領導與學校發展》(Subject Leadership and School Improvement) 指出「科組主任要有五方面的能力，包括課程與教學、日常運作和資源管理、人事關係、決策及政治環境」(頁109)。

隱性知識(Tacit Knowledge)



Source :
<http://www.vettech.ku.ac.th/wordpress/archives/17/explicit-tacit-knowledge>

t a c i t
knowledge



The "Iceberg" metaphor describes the relationship between Explicit & Tacit Knowledge

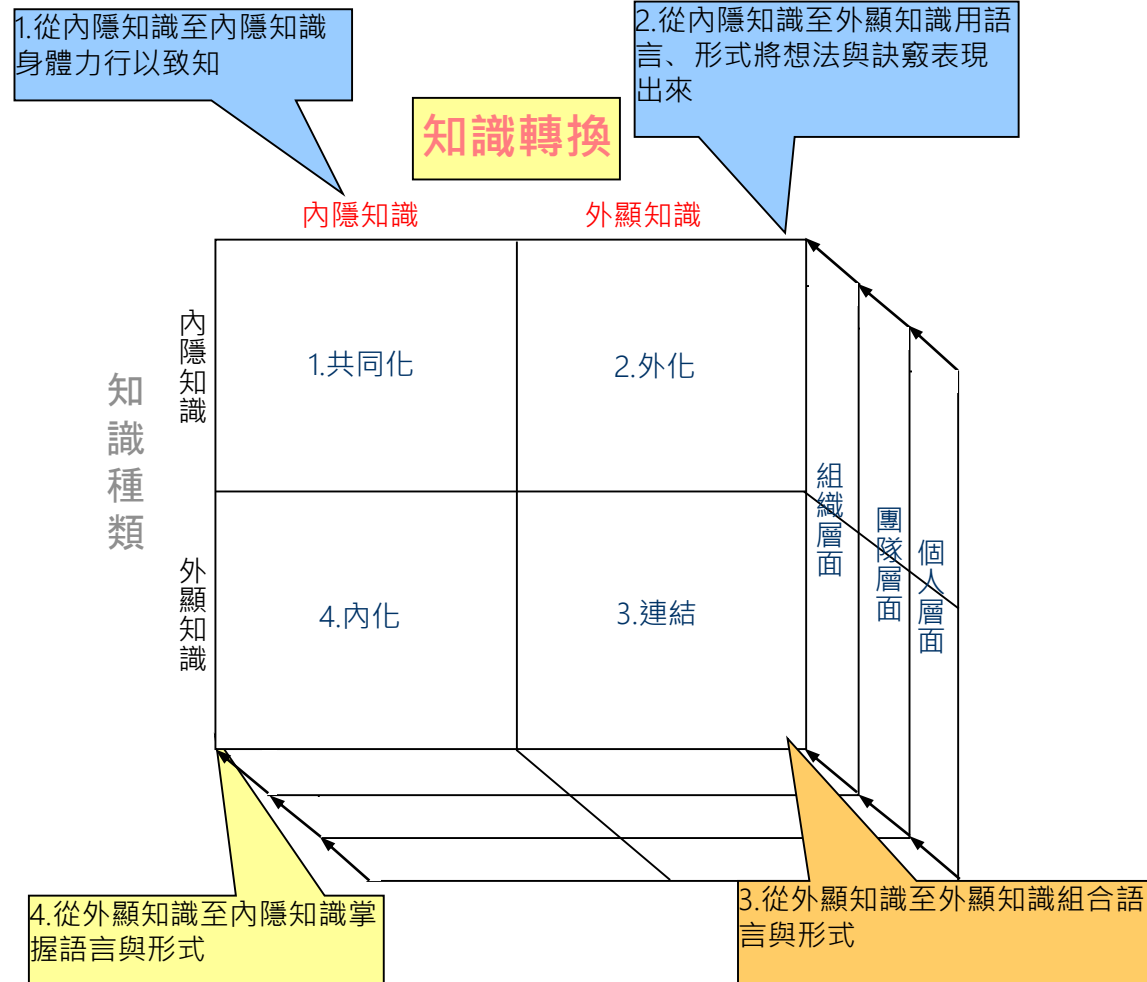
Source : <http://www.cognitivedesignsolutions.com/KM/ExplicitTacit.htm>

顯性知識特徵	隱性知識特徵
規範、系統	尚未或難以規範，零星
背後已建立科學和實証的基地	背後的科學原理不甚明確
穩定明確	非正式、難捉摸
經過編碼、格式化、結構化	尚未編碼、非格式化、非結構化
用公式、軟件程序、規律、法則、原則和說明書等方式表述	用訣竅、習慣、信念、個人特技等形式呈現
運用者對所用顯性知識有明確認識	運用者對所用隱性知識可能不甚了解
易於儲存、理解、溝通、分享、傳遞	不易保存、傳遞、掌握、分享

	學問知識	實踐知識
功能	理解世界	完成任務
內容性質	普遍性	情境性
	簡單性	複雜性
存在形態	命題性	過程性
	內在邏輯組織	任務邏輯
思維載體	語言邏輯思維	多種形態的思維
獲得方式	言傳式	做中學

把實踐性知識歸結為「做中學」，實踐性知識大多是隱性知識(有人稱為緘默知識)。

內隱知識與外顯知識



Nonaka & Takeuchi的知識管理在學校組織的實踐

由內隱知識到內隱知識 (共同化)	由內隱知識到外顯知識 (外部化)
<p>學校行政：校外參觀績優學校、資深優良行政人員的帶領</p> <p>教學方面：校內外教學觀摩、資深優良教師的帶領</p>	<p>學校行政：成立讀書會、參加研討會</p> <p>教學方面：教師分享教學心得、成立讀書會、參加教師進修</p>
由外顯知識到內隱知識 (內化)	由外顯知識到外顯知識 (組合)
<p>學校行政：將習得知識實踐於行政工作</p> <p>教學方面：將習得知識實踐於教學過程</p>	<p>學校行政：編印校務章程及各類手冊</p> <p>教學方面：編印學報及刊物、利用網站傳播好文章</p>

蔡進雄
(2003)：〈知識管理在學校組織的實踐〉，輯於《學校行政與教學研究》，高雄，高雄復文，頁54。

- ▶ 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，但他並沒有將內隱知識以口授、寫下來或直接移轉給需要這種知識的接收者，這種情形表示個人的內隱知識沒有分享 (陳柏村，2005，頁41)。
- ▶ 為了使更多的人共同分享，將知識化為有形予以視覺化，好比用文字記錄建立資料，這種將默認認知（即內隱知識）表現於外的方式就叫做知識公開(森田松太郎、高梨智弘著，吳承芬譯，2000，頁24)。故此要利用事後檢討作專業反思，把科組主任個人及其團隊的內隱知識外顯。

新任科組主任的科務人事管理與領導(故事3)

- ▶ 在這學年完結的時間，正剛好讓我這一年初擔任科主任這崗任作一個回顧及整理，好讓我可以為新學年的挑戰有更好的準備。
- ▶ 回首這一個學年，喜樂與辛勞參半，縱然過程中不少困難與挑戰，但慶幸有一班願意通力合作的科組團隊共同面對，才能使困難迎刃而解，亦深切的明白到科組內的人事管理對於科組順利運作的重要性，故此此篇會將**重點**放在新任科組主任面對人事管理的挑戰及其解決方法。

1. 建立互信關係、避免產生猜忌

- ▶ 在這個課程與其他新任科組主任分享經驗的過程中，不難發現當中的共通困難大多數是與人事關係有關，例如有同工分享他到新校任職便已經是科組主任，因此引起科組內的同事不信任，繼而引起一連串的糾紛，甚至是各種的不合作舉動或不願意承擔部分科組內的工作，使該同工面對極大的困擾。
- ▶ 這個情況亦是我上年七月剛收到校長消息我要接替剛離職的同事成為科組主任時的顧慮，因為當時科組內有另外兩位比我更資深的同事，雖然已經共事了五年，但是亦會擔心這個升遷的安排會引起兩位同事的不滿。因此在正式公佈升遷的安排之前，我亦先個別與兩位同事面談，坦白說明我的憂慮，亦同時了解他們的想法，在新一個學年安排科務工作時能夠更有效因應他們的需要作出安排，例如有一位同事下一個學年需要教中六的課程，因此在科務工作上會多安排他於二月之後幫忙，此舉動能有效令兩位同事感受到我的同理心，亦都願意對我投下信任的一票，願意支持我成為科主任。坦白溝通能夠讓雙方加深互相了解，減少兩者的隔閡，在這基礎上比較容易能夠建立互信關係。

- ▶ 然而，我相信這種方法需考慮到不同學校內的實際操作情況，例如在我的個案中，因為建基於之前五年的合作基礎，同事對我的工作能力和溝通技巧亦有一定認識，因此他們會比較容易接受我成為科組主任。然而在前述同工的個案中，**空降的課組主任比較難在短時間內爭取到科組同工的完全信任**，因此我建議應該先準備好科務工作，**建立一定威信之後，才逐一與科組成員進行溝通**，這種循序漸進的溝通方法應該會比較容易被人接受，亦避免了因過於急進而令部分科組同事感到困擾及有所猜忌。
- ▶ 另外，由於前任科主任的離開，科組在這學年有新的成員加入，**如何令到新成員能夠盡快適應新的工作環境也是需要考慮的因素之一**。因此，為了讓生成員能夠更快地認識科組內各位成員，我們在學期初的科組大會前會一同午膳，讓新成員在一個比較輕鬆的環境下了解各位同事，以及學校的運作。同時間，亦可以讓我作為科主任對於這位新同事有更深入的了解，例如知道他在教學上有什麼專長，令我在日後安排課務工作時，**能夠更有效根據新同事的經驗及專長加以考慮**，避免新同事在短時間內既要適應新的工作環境，亦要學習新的教學法。

2. 共同決策、建立歸屬感

- ▶ 過往曾經聽過不少學校的同工分享，科組內的發展方向多由科組主任決定，然後由科組同事負責執行，但這種模式可能會引起不少糾紛，原因是可能有科組同事其實不認同科組的發展方向，但礙於科組主任的要求而勉強完成所負責的工作。然而，在這種為做而做的心態下所完成的工作，往往未能夠達到預期效果，並未能為我們的教學帶來裨益，只會浪費人力及時間。
- ▶ 有見及此，我在學期初的科組大會時，會先根據學校來年的發展計劃構思一些科組的發展大方向，例如加強電子學習的元素、以及加以鼓勵有能力的學生參與校際比賽以增加他們的效能感等，在科組大會中，科組同事能夠就以上的發展方向作出修訂及提出意見，以及根據發展的方向提出有什麼科務工作可以進行，例如我們會討論電子教學的方向，會將重點放在課前自主學習還是課堂內的討論活動中，以及有關細節如有什麼電子學習工具可以使用。在討論的過程中尋求大家的共識，仍能夠讓同事加深了解科務工作背後的目的，在這種模式底下，同時能夠有份參與決策，在執行相關的科務工作時，能夠有更大的動機去盡力完成，以及能夠更準確地符合工作的要求。

3. 組內專業分享、教學相長

- ▶ 在這個課程中，同工亦曾經分享過很難說服科組同事接受新的教學法，因為同事認為這會增加他們的工作量，因此感到非常抗拒，而我本學年亦在這部分遇上了一點挑戰。由於我校在這一個學年其中一個關注事項是在科組中推行電子教學，但由於科組內四位成員中的其中兩位年資較深的成員對電子教學比較陌生，要即時這兩位同事學習如何純熟運用電子學習的教學法會有一定難度，亦有可能大大阻礙他們的教學進度。因此，我與另外一位比較熟悉電子學習的新科組同事會在這一個學年負責進行先導計劃，會設計不同的電子學習教材，並在自己的班內進行時試教，試教時會邀請各位科組同事觀課，並於課堂完畢之後作共同檢討。
- ▶ 這種運作方法有兩個好處，其一是能夠讓新同事在設計及介紹電子教學方法時能夠發揮他的長處，建立他的成功經驗，從而建構他對科組的歸屬感。其二是能夠以小步子的方法在科組內成功推行電子學習，讓尚未準備好的科組同事先從觀課的過程中學習如何使用有關的電子教學工具，然後再進一步在他們自己的課堂中使用。

- ▶ 最後期望能夠推而廣之，不同的科組同事除了有信心使用電子學習的教學法外，更能夠設計自己最合用的電子學習教材，讓電子教學能夠真誠地融合到他們的教學中。**這種先導計劃能夠讓對電子教學比較陌生的科組同事明白電子教學的好處以及慢慢建立他們運用電子教學工具的信心，在這個模式底下，能夠有效減少他們對新教學法的抗拒。**
- ▶ 在課程中，聽過導師講解、前線老師經驗分享、同儕的討論，雖然不同學校會有不同的環境，但在同工中最常遇到的問題仍然是**人事關係的問題**。正如古語有云，**人不和則政不通**，縱然新任的科組主任自身的工作能力超凡，仍沒可能將科組內的所有工作全扛在自己的身上，往往也要與其他科組同事參與及分擔，要不然很難可以可持續地在崗位工作。

- ▶ 在過往一年作為科組主任的經驗來說，在開始時建立互信關係是十分重要的，因為如果沒有對方的信任，科任老師可能對科組主任抱有質疑，長此下去可能會引起不合作的行動，因此會大大影響課務工作的成效。相反，科組主任對科任老師欠缺信任，會令科務工作過於集中在某些人身上，同時間亦令到部分科組成員欠缺發揮所長的機會，長遠而言會影響這些科組成員力求進步、積極尋找專業發展的動機，最終令科務發展有所阻礙。
- ▶ 此外，能夠增強科組成員的歸屬感亦是非常重要，因為這樣才能夠讓科組同事積極為科組發展提出正面的意見，這樣才能有效推動科作出新的嘗試。總括而言，雖然科組成員可能會因為時間變遷而有所變動，可能是退休，可能是轉教其他科目，可能是離校，但是假若作為科組主任能夠建立一個積極愉快的工作氛圍，讓同事能夠積極及放心地表達自己對科務工作的意見，我相信這樣的科組仍能夠有效地繼續進步、繼續向前發展。

► 參考資料：

1. 馮文正(2010)：學校溝通與人際技巧，輯錄自《小學中層人員學習指引》。香港：香港初等教育研究學會。
2. 林虹君：淺談學校人力資源管理，擷自：
<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/64/64-42.htm>，瀏覽日期：
2019.7.20。
3. 達達(2017)：為什麼優秀的員工總是離你而去？如何留住他們？
<https://36kr.com/p/5103663.html>，瀏覽日期：2019.7.20。
4. 胡少偉(2010)：專業成長與行動學習，輯錄自《小學中層人員學習指引》，香港：香港初等教育研究學會。

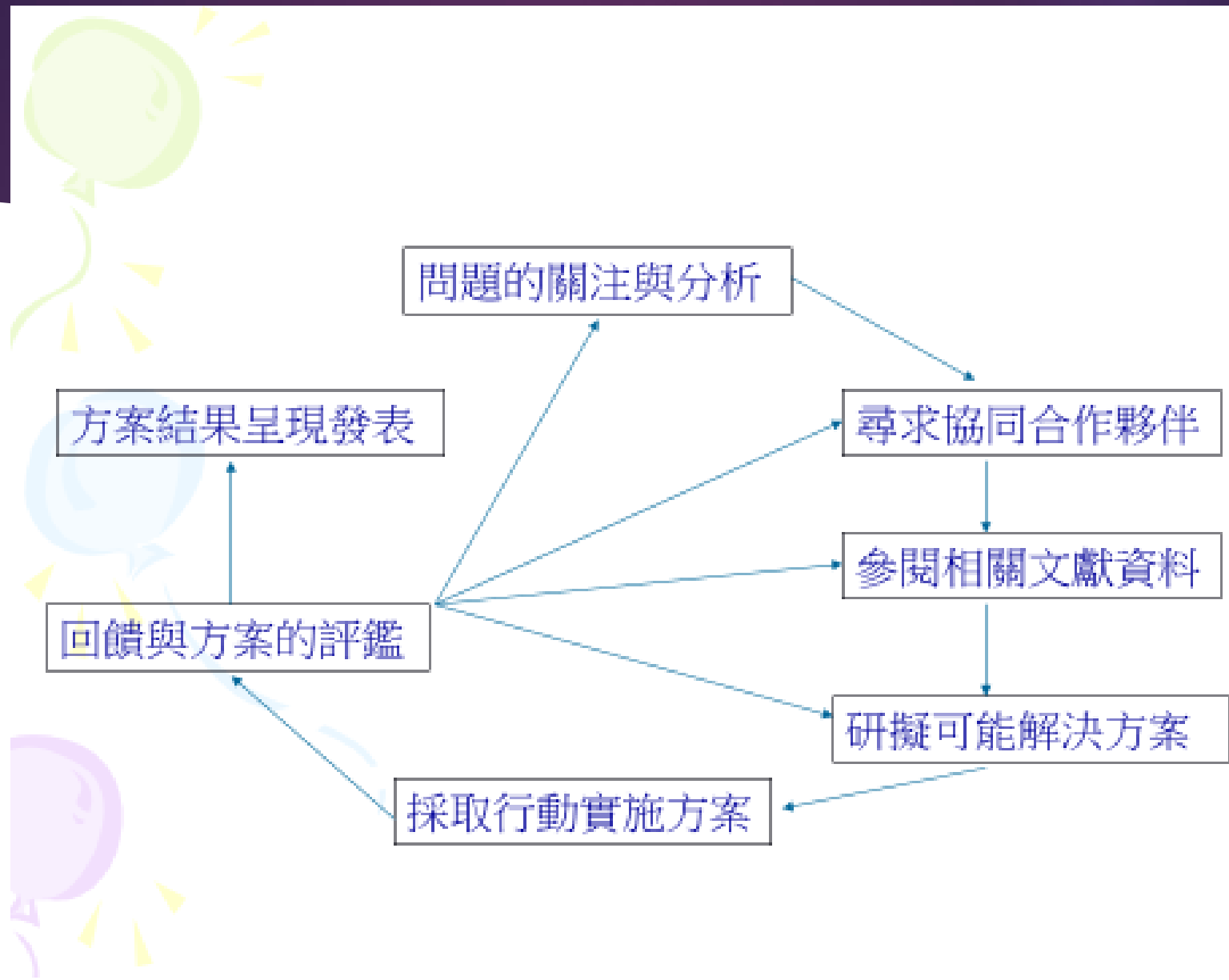
行動學習

Weinstein (1999)提出行動學習的公式是：

學習 (L) = 系統知識 (P) + 提問 (Q) + 行動 (A) + 反思 (R)

故此，要得到真正的學習，學習者需有行動和反思，而不能單靠傳統課程中的系統知識和提問，只要透過行動的實踐和不斷的反思，學習者才可能得到有效的學習去面對不斷轉變的環境。

- ▶ 國際行動學習協會全球首席執行官接受訪問時指出：「行動學習法是一個能夠為個人、團隊、領導者和組織成功適應、學習和創新提供多種可能的強力的管理工具；對於組織而言，它是一個能夠幫助組織改進績效，促進成員潛力挖掘的有效培訓方法」(編輯部，2010，頁34)。
- ▶ 在推動校本行動學習的過程中，參與培訓科組主任要反思和檢視校本行動，從而累積了校內團體和個人的專業智慧；正如內地學者指出：「實踐智慧是緘默的，隱含於實踐過程之中，更多地與個體의思想和行動過程保持著一種共生關係」(王潔、顧泠沅，2007)。



數學科科組行動學習(新任科組主任的故事4)

一. 行動學習目的

- ▶ 在18-19年度，本人是新任數學科組長，並準備在學校推行一些新的行動學習，其中一項為電子教學。何志恒(2011)認為「教師所需要的，已不單是教學理論、講授技巧，更需具備反思、研究的能力；行動研究是一種教師用以檢視自己的教學實踐的研究形式。」(頁35)。因此，推行是次行動學習是十分重要的。推行電子教學的目的有三個。
- ▶ 其一，透過生動及有趣的電子教學活動，提升學生對數學科的興趣。
- ▶ 其二，學生在使用特別設計的平版電腦學習應用程式時，能透過具體操作，掌握抽象的數學概念。
- ▶ 其三，此舉能使教師與時並進，嘗試接觸電子教學的模式，提升教師的教學效能。
- ▶ 此計劃目標是教師先在同級同儕會議時，選擇該學段所使用的學習應用程式，並在每個學段進行至少一次的電子教學活動，及拍片作顯證。

二. 影響課題的因素及學習要點

- ▶ 影響是次行動學習的因素有三點。第一個影響因素是時間，老師在平日的教學及行政工作已經繁重，因此能投效在此行動學習上的時間十分有限。在推行此行動學習時，務必要顧及老師整體的工作量，達至一種合適的平衡。
- ▶ **第二個影響因素是教學的硬件設備**，包括：學校的無線網絡設備及平版電腦設備。正所謂「工欲善其事，必先利其器」，要達至有效率的電子教學，必須配備快速的無線網絡及良好的平版電腦。可幸的是，本校在此硬件配套上早已安排妥當。
- ▶ **第三個影響因素是老師的心態及能力**。老師對於接受新事物的心態及其學習新技巧的能力也是至關重要。兩者相比之下，**心態更為關鍵**。只有積極的心態才能夠推動自身進步，並有效地完成此行動學習。是此行動的學習要點是幫助老師認識不同的電子教學方法，並加以在課堂實踐。在實踐過後，教師需要進行反思及檢討，並日後繼續在電子教學上精益求精。

三. 行動學習的期望成果

- ▶ 行動學習的構想是希望每一位數學科教師都能保持積極心態，在電子教學這方面進行自我完善，在教學上做到與時並進。同時，能幫助學生在有趣味的課堂活動內，有效掌握一些抽象及複雜的數學概念，特別是一些有關「圖形與空間」及「度量」範疇的課題。鄭燕祥(2003)指出「在單環學習中，教師不會改變現有思維模式，但會學到設計不同的行動，以圖糾正行動上的錯配；但在雙環學習中，教師學到了改變其思維模式及相應的行動設計，以應付新環境的挑戰和需要」。
- ▶ 是次行動學習期望能夠幫助老師反省其舊有在教學上的思維模式，並在其教學上的設計有所改善。此外，老師所做的電子學習教案會儲存下來，並編輯為一本教案小冊子供老師日後作參考及優化。

四. 預期困難

- ▶ 在計劃實行時，預期會遇到三個問題。其一，有少部分老師在初期未能掌握如何操作相關的應用程式，這需要科組長對個別教師進行指導。
- ▶ 其二，有極少部分老師在進行電子教學時只作表面功夫，並未能夠針對學生的學習需要而設計課堂內容，未能達到預期中的教學效果。
- ▶ 其三，有極少部分老師對電子教學的成效表示質疑，他們在電子教學上經驗不足，也不願意積極嘗試，他們持保守態度，認為只用傳統的紙筆教學便足夠了。
- ▶ 陳義明(2005)認為「組織變革應循序漸進，要改變個人的知識是較為容易，其次則是個人態度的改變；改變個人的行為較改變個人的知識與態度，顯得更為困難，更需時間」。預計在推行此行動學習時，**最難的不是技術操作層面，而是要應對少部分教師的保守態度**。因此，我們會多聆聽教師的意見，並作出良好的溝通及提供適當的支援。

五. 行動學習的流程

- ▶ 本校老師在每個學段就著其中一個課題選取合適的學習應用程式，並設計相關的教學計劃，進行電子教學活動。**第一步，科組長先拍攝一節電子教學課堂給教師作參考。**同時，邀請部分同事分享其心得，使大家明白到電子教學的效益及其可取之處，並藉此調整部分教師的心態。「隱性知識是尚未書面化及外顯化之知識，因此不易於利用與控制。關於教師知道如何的教學知識，有相當多是屬於隱性知識。」(王如哲，2000，頁236)。因此，邀請同事分享心得是十分關鍵的。
- ▶ **第二步，我與另一位科組長會提供更多技術支援給未掌握到實際操作的同事**，希望他們不會因為技術上的困難而卻步。
- ▶ **第三步，每位數學科科任都需要拍攝一段電子教學片段作顯證**，這才能了解教師在課堂上的教學成效及遇到的困難。拍攝課堂教學片段比拍攝照片更具參考價值，因為這能夠清楚了解教師的教學過程。
- ▶ 除此之外，數學科組長會每月密切跟進各級的進度，檢視老師設計的教案的質量，並作出回饋。我們更會進行觀課，了解實施電子教學時的真實情況。在學期中段，我們會與各級級長召開會議，了解各級的情況，並作出相應的調整。

六. 了解學習的推行及其果效的資料搜集

- ▶ 為了解學習的推行及其果效，進行資料搜集是十分重要的。科組長會為是次行動學習設計兩份問卷，一份是給學生，而另一份則是給老師的。**我們希望透過學生的問卷調查，了解電子教學的成效。**我們希望了解學生對教學內容的掌握程度、課堂的趣味性及電子教學活動與教學課題的配合性。我們期望學生能透過電子教學活動，掌握抽象的數學概念及提升其對數學科的興趣。
- ▶ **我們希望透過老師的問卷調查，了解科任對這行動學習的看法。**科組長會分析問卷的結果，並根據老師的意見作出修正及改善，期望能在將來推行相關行動學習時更加有效益。
- ▶ 除了問卷調查之外，科組長更會收集老師的教案，並檢視其質量，若發現錯誤地方，我們會給予建議作更正。同時，我們更會透過觀課，了解老師在實踐電子教學時預到的困難及其成效。在是次行動學習中，了解學習的推行及其果效也相當關鍵，我們會根據所收集的資料作出適當的回饋，讓老師在教學上能夠繼續進步，精益求精。

七. 各人的角色

- ▶ 在是次行動學習，不同老師擔當不同的重要角色。課程發展主任負責監察整個行動學習，並適時給予意見及協助。
- ▶ 我與另一位科組長負責統籌整個行動學習，當中包括準備開會文件、制定整個流程及提供支援給科任。
- ▶ 各級級長負責召開該級的同儕會議，並跟進該級科任的進度。每位數學科任則負責設計教案及實踐電子教學活動。
- ▶ 技術支援人員負責無線網絡及平版電腦的管理，並為老師的課堂進行拍攝。每個崗位的同事各司其職，務求達到最佳的效果。
- ▶ 除此之外，科組長會把整件事的學習心得分享給課程發展主任及教務主任。這能讓他們了解此行動學習在推行時所遇到的困難，從而給予我們更多時間及空間。我們更會告知他們此計劃的改善方案，讓他們可以給予寶貴的意見。根據師訓會2005年的研究「教師傾向注重計劃持續專業發展活動的自主性，而校長則著重學校的需要；角色不同而想法各異，實為必然」。透過分享及交流，我們希望能夠與校方高層有更良好的溝通，並在將來更有效地繼續推行相關的行動學習。

參考資料：

1. 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。
2. 張寶誠(2018)：為什麼變革這麼難？以CPC領導與變革為例，擷取自：<https://mymkc.com/column/content/561>，瀏覽日期：2019.1.9。
3. 余煊、李少鶴(2012)：共同備課與同儕觀課，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。
4. 李少鶴、黃仲基(2012)。〈發展專業能力與教學資源的儲存〉。載於《應用知識管理教師手冊》。香港：香港初等教育研究學會。

反思性思考對教師的益處

1. 對學習經驗進行反思能促進自我的學習。
2. 反思性思考提高了分析和理解班級事件的能力。
3. 通過幫助教學建立一個富有魅力的、有預見性和思考性的學習環境，反思增強了教師所在班級的生命力。
4. 反思性教師具有自我調控的特徵，這意味著他們能引導自己的個體成長。
5. 反思引導個體成長和職業成長，使教師對教學和教育文化進行重新設計。

- ▶ 學者認為：「行動學習的項目或任務必須是真實的、鮮活的、來自實踐的，學習的原始意義是為適應外界的變化和未來的生活，不斷地練習，從而積累生存的本領」(張旭華，2012，頁18)。
- ▶ 而王凱（2011）在《教師學習：專業發展的替代性概念》亦提出「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)。

- ▶ 柏拉圖話：「誰會講故事，誰就擁有世界。」可是，刻下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。



▶ 謝謝聆聽！

▶ 歡迎提問！

- ▶ 胡少偉博士現職為香港教育大學國際教育學系助理教授(教學)，先後獲柏立基教育學院教師證書(1983)、香港中文大學兼讀學士(小學教育，1993)、香港大學教育碩士(教育社會學，1996)及北京師範大學博士(比較教育，2001)。
- ▶ 早年任教於香港小學，1995年起入職香港教育學院講師。現任香港教育工作者聯會副主席、香港教育行政學會學術秘書、香港初等教育研究學會義務秘書、香港教師中心學報副主編等專業職務。廿多年來曾任校董培訓班、擬任校長課程及中層領導培訓課程的導師，曾發表過百篇期刊和專書的學術文章；現為教師專業進修課程：「科組主任的入門」的講師。
- ▶ 主要研究興趣包括：香港教育政策、比較教育與全球在地化發展、教師專業發展與中層人員培訓、公民教育與生命教育、及中國文化與哲學思想。
- ▶ 胡少偉的學術連結為 <https://orcid.org/0000-0002-6191-7272?lang=en>