



特殊學校

多階層教育領導的培訓與發展

簡介

匡智會（前香港弱智人士服務協進會）於1965年成立，初期只為四名智障學童提供特殊教育服務。1997年，本會易名為「匡智會」。「匡」是匡扶、幫助的意思，而「智」則是指智力。我們服務的焦點放在智障人士的能力上，而非著眼於他們先天的缺陷。我們會按智障人士的能力協助他們盡展潛能。

作為本港一所專為智障人士服務的非牟利機構，匡智會目前開設了共八十一個服務單位，致力為約七千名不同年齡及不同智障程度的人士及他們的家庭提供全面的服務，包括學前訓練、特殊教育、職業訓練、庇護工場及輔助就業服務、成人教育、展能中心及院舍服務、社交及康樂服務和專業治療等。

使命宣言

匡智會本著「匡扶智障」的精神，竭誠為智障人士及他們的家庭提供優質教育、適切的培訓及其他賦權的機會，使其得以發展。本會將持續優化服務，力臻完善。

匡智會重視捐款者及納稅人的合理權益，致力提供具效益、效率及有成效的服務，確保有關資源運用得宜。

我們相信

- 智障人士應與其他社會人士一樣享有同等的權利、自由及責任。
- 智障人士應獲得各種機會，在德、智、體、群、情感及心靈等領域上盡展所能。
- 鼓勵和協助智障人士全面融入家庭及社區生活。
- 任何歧視智障人士的行為和態度都是不能接納的。

因此，我們會

- 聆聽智障人士及其家人的心聲，了解他們的需要。
- 透過培訓、教育及聘用，協助智障人士發展潛能，從而協助他們盡量獨立地生活。
- 維護智障人士權益，在本土及地區層面上為他們表達訴求。
- 促進社會人士對智障人士的了解和接納。

目錄

序		2
前言		4
計劃撮要及活動一覽表		6
鞏固期－培訓活動簡介		10
核心培訓	價值與管理：匡智會的信念與價值	13
	香港特殊教育的發展	20
	管理的智慧與運用	22
前線教職員講座	教師領導：概念與應用	26
中層教職員的實務管理系列	中層的角色與功能	32
	知識型機構與知識管理：理念與實務	36
	PIE落實計劃的技巧：監察評量＋心態與人際技巧	38
	課程領導：課程／教學／評量（促進學習的評量）	41
	校園裡的情理法：法律、責任與保險	55
	營建學校常規與文化	60
校護專業培訓		63
校長專業支援	剪影法	66
	剪影法簡介	69
	校長的訪談安排	70
	剪影法總結	71
擴闊期－培訓活動簡介		72
參觀及借調學習	參觀匡智會服務單位	75
	參觀商業機構	86
	借調學習	92
行動學習期－培訓活動簡介		96
反思、討論及校本的行動計劃	顧問到校訪談	99
	分組匯報討論會	101
	學校間學習網絡平台	106
	行動計劃	108
計劃總結		110
參與活動機構／人士名錄		112
附頁－參考文件、參考文獻		114

文化傳承 勇於創新

本會於1965年成立，一直本著「以孩子的需要為先」的宗旨，轉眼在香港已服務了近半個世紀。回望這幾十年，社會不斷變遷，特殊教育亦然。我們的學校經歷了興建、拆卸、搬遷、重建的工程；見證了智障孩子由以往賦閒在家、到步入校園、再跨出課堂，面向世界；也體驗了他們由不被大眾了解慢慢融入社區；箇中有喜有悲，是得來不易的成長烙印，也深切體會到已故前南非總統曼德拉所說：「教育是改變世界最強勁的武器。」雖然經過歲月的洗禮，但唯一不變的是，我們的教學團隊時刻都將孩子的需要放在首位，為我們的學生作最好的準備。

學校是文化承傳的搖籃，也是價值灌輸的地方。我們明白教學的質素與學生的成長有著重要的聯繫，因此我們更加著重教學團隊的專業成長和發展。

承蒙優質教育基金的慷慨贊助，本會成功推行了為期兩年的「特殊學校多階層教育領導的培訓與發展計劃」（下稱「計劃」）。透過多元化的「會本」培訓活動，為不同工作崗位的學校同工建立一個相互交流和分享的學習網絡平台，以促進學校的發展及同工的專業成長。同工藉著認識會方的理念、核心價值及服務特色，可更理解服務智障人士的意義，凝聚共識，增強歸屬感。

「計劃」舉辦了多個不同主題的專業培訓和發展活動，當中包括超過七十小時的多階層講座和工作坊、逾一百六十小時的校長剪影法與專業支援、近二十小時的參觀單位及商業機構活動、近二百位學校同工參與的屬校交流及借調學習、以及長達四十小時的顧問到校訪談和支援等等。這些活動全面提升不同梯隊的同工在「管理」及「領導」方面的能力，讓他們掌握更多最新的知識和技能，以應付未來的挑戰。

能夠構建這個學習網絡平台，本會要非常感謝優質教育基金對「計劃」的鼎力支持，並資助製作匯編，使整個計劃成果得以向外推展，與其他學校、辦學團體及從事教育事業的同工一同分享。

我要特別向本「計劃」的三位顧問——黃炳文教授、陳德恆先生及程溫月如女士致謝，你們不單悉心設計培訓內容，拓闊了同工的視野；更無私地與同工分享經驗，協助他們從不同角度剖析當前的教學形勢和思考未來的發展方向。

另外，我亦要非常感謝所有為學校同工進行培訓的專業人士，當中包括遠道由英國來港的大學教授 Mike Bottery、多位本地教育學者和專家，也感激讓學校同工參觀取經的希慎興業有限公司和匡智粉嶺綜合復康中心。有賴你們的支持，大大豐富了培訓活動的涵蓋範圍，使「計劃」得以達到預期的目標和成效。

翻閱匯編，看到同工的積極參與、反思和回饋，相信「計劃」的種子已植根於學校，假以時日，學校會因著其土壤和不同的栽種方法而長出豐碩的果實，最終為我們的學生創造更理想的學習環境。我們會繼續抱著與時並進、追求卓越的態度，以專業力量走在香港特殊教育的前線！

郭富佳

匡智會總幹事



本會向優質教育基金申辦此培訓計劃的目的是配合會務的持續發展，為屬下十三間特殊學校共三百三十名教員，全面提供有關學校管理的培訓計劃。計劃書參考了「學習型組織」和「分散式領導」的概念，培訓的對象以包括副校長在內的中層教師為主，旁及校長和前線教師，所以此計劃以「特殊學校多階層教育領導的培訓與發展」命名。

本會希望透過這個獨特及以會為本的培訓計劃，可以優化各屬校的多層領導，使校長、中層和前線教師，更能凝聚共識及增強歸屬，運用「管理」及「領導」等傳統與近期發展的概念和技能，提升個人能量和教育效能，並以「校本管理」的精神，落實匡智會的辦學理念。此外，也為特殊學校裝備領導人才，為香港的教育作出貢獻。

本會教育部統籌整個培訓計劃，教育顧問團則由三位資深的教育工作者：黃炳文教授、程溫月如女士和陳德恆先生組成，他們對學校的領導培訓工作極具經驗。黃炳文教授為前香港教育學院教育政策與行政學系系主任，現為澳門大學教育學院教授。程溫月如女士曾服務匡智會特殊學校多年，陳德恆先生則具有長期任職香港津貼中學的經驗。三人在不同的層面上，也曾為政府教育當局擔任過公職。

整個培訓計劃，除了邀請不少本地學者、知名人士分享外，更獲得英國大學教授Mike Bottery多次遠道來港，協助主持講座和參與剪影法的校長支援活動。Mike Bottery教授為英國赫爾大學（University of Hull）教授，自2005至2006年開始，一直與黃炳文教授和倪紹強博士在香港一起帶動著以「剪影法」支援校長的研究工作。

這個培訓計劃獨特的地方，在於：

- (一) 以本會整體的信念、價值和需要為本
- (二) 以學習型組織和分散式領導的概念，給予屬校多階層領導培訓
- (三) 以「剪影法」（Portrait Methodology Approach）支援校長
- (四) 以「三階段」作為學習模式，兼顧理論與實踐


在計劃起初的預備期即2012年12月間，本計劃顧問進行會議，製定並展開校長和教師需求分析的問卷調查，向本會十三所屬校的教職員，包括校長、中層同工、前線教師及專職人員派發問卷，了解他們對特殊教育、領導與管理、教職員培訓的態度和期望，以及在課程、教學與評量上遇到的困難等。在調查中，各同工踴躍提出想法及建議，特別在進修及培訓形式上，給予相當多的啟示。獲得這些資料後，本會可設計更符合同工需要的專業發展活動。

這個計劃的設計，在給予本會不同階層的學校領導一個「三階段」的學習歷程。第一階段是基礎理論的研討和鞏固。第二階段是理論的驗證和擴闊，學員參與因應所屬的階層而特別安排的活動，如參觀本會其他服務單位、友校配屬借調、參觀各類商業組織等，目的在擴闊視野，使學員明白和掌握管理與領導的多元應用。第三階段是行動學習，學員需要因應著第一和第二階段的學習作反思和討論，並為學校制定一些校本的行動計劃。

本會希望能藉此計劃，透過開放講座、發布會予本會屬校所有法團校董會的成員、香港教育同工，及與其他具相同理念的辦學團體交流等，繼續為香港的教育，特別是特殊教育，共同作出貢獻。

因此，在整個計劃完結之後，本會製作了這匯編，目的是將這計劃走過的歷程和舉辦過的活動紀錄下來，為日後與關心這方面議題的教育同工，可以作進一步的討論和分享。





計劃撮要及 活動一覽表

計劃撮要

計劃名稱：特殊學校多階層教育領導的培訓與發展	計劃編號：2011/0183
機構名稱：匡智會教育部	
目的	匡智會教育部撰寫此計劃的目的，是配合會方教育服務持續發展，為屬下十三間特殊學校共三百三十名教員，全面提供有關學校管理的培訓計劃。透過這個獨特而以匡智會為本的培訓計劃，可以優化各屬校的多層領導，使校長、中層和前線教師，更能凝聚共識，提升個人能量和教育效能，並以「校本管理」的精神，落實匡智會的辦學理念。此外，也為整體特殊學校裝備領導人才，為香港的教育作出貢獻。
目標	多層目標： <ol style="list-style-type: none">1. 所有學員：能夠理解智障特殊教育的意義和使命與匡智會的辦學理念；掌握和運用有關學校管理及領導的基本知識、技能和態度，並在本身的工作崗位上予以配合。2. 校長領導：明白個人領導學校的風格和特點，及認識如何有效領導學校和作反思3. 中層領導：明白新世紀香港特殊教育所面對的挑戰；掌握中層教師領導的知識和技巧；在日常負責的職務上有效運用校本和PIE（Planning策劃、Implementation推行、Evaluation評鑑）的概念以提升工作及學校效能；及透過不同的學習活動，提升對特殊學校管理和領導能力的反思和應用。4. 前線教師：明白及有效運用教師領導的概念
對象	直接受惠對象：匡智會十三所特殊學校校長、十位副校長、約一百二十位中層教師及約一百九十位前線教師，合共人數約三百三十人。 其他受惠對象：出席培訓講座及發佈會人士，包括匡智會屬校法團校董會的成員及香港教育同工。另外，計劃匯篇派發至各學校、機構及學院，惠及其他教師、專職人員、師訓學生、家長及學生逾千。
推行方案	進行時期：2012年12月至2014年12月 過程： <ol style="list-style-type: none">1. 預備期：校長和教師需求分析（2012年12月）2. 鞏固期：全會屬校教師核心培訓、中層教職員實務工作坊、前線教職員講座及校長專業支援。（2013年1月至2014年10月）3. 擴闊期：參觀匡智會其他單位、社福及商業機構。同時為中層教師和副校長安排配屬學習。（2013年9月至2014年8月）4. 行動學習期：顧問到校訪談，學員進行反思、分組討論，然後作總匯報，並製作匯篇。（2013年9月至2014年12月） 與其他機構／伙伴協作：匡智會十三間屬校
產品	<ol style="list-style-type: none">1. 產品／成果：出版計劃匯篇、剪影法簡介手冊和建立教師學習網絡平台2. 產品／成果的推介：計劃不同的階段將會設有簡報會和分享會，向匡智會十三間屬校及全港學校分享成果。另外，以匯篇推廣有關計劃，亦會安排參與計劃的學校在其校刊及網頁刊登有關計劃內容。3. 產品／成果商品化的潛力：計劃匯篇具參考價值，成為學校領導培訓發展的基礎
評鑑	本計劃三個階段內每一階段的培訓活動，都會進行評估。計劃分別在培訓前和培訓後以問卷、評估表、小組／焦點討論和訪談等形式進行： <ol style="list-style-type: none">1. 量度學員對整個課程所提供的每個培訓環境／活動是否感到滿意2. 量度學員（包括校長、中層、教師）個人在對管理和領導方面的知識、技能、態度和應用方面，是否有所提升或正面的改變。

活動一覽表

	鞏固期	
	核心培訓	前線教職員講座
2013年1月11日 匡智會屬校教職員專業發展日2013 ——「孩子·我·匡智」	價值與管理：匡智會的信念與價值、香港特殊教育的發展、管理的智慧與運用	教師領導：概念與應用
3月21日 抖一抖、聚一聚		
5月4日 中層培訓講座		
6月15日 前線培訓講座		教師領導：概念與應用
9月16至18日 剪影法		
9月17日 中層培訓工作坊		
11月22日 匡智會學校新入職員工培訓日2013	價值與管理：匡智會的信念與價值	
12月6日 參觀希慎興業有限公司		
2014年1月10日 匡智會屬校教職員專業發展日2014 ——「專業·領導·我的反思」	管理的智慧與運用	
1月18日、2月15日、3月1日 參觀匡智粉嶺綜合復康中心		
3月15及29日 PIE工作坊I及II		
5月26至6月3日 剪影法		
6月28日 調解工作坊		
9月13日 匡智會學校新入職員工培訓日2014	價值與管理：匡智會的信念與價值	
10月6至10日 剪影法		
10月18日 分組匯報討論會		
10月25日 中層培訓講座		
12月13日 總匯報		

鞏固期		擴闊期	行動學習期
中層教職員的實務管理系列	校長專業支援	參觀及借調學習	反思、討論及校本的行動計劃
中層的角色與功能	剪影法簡介		
			學校間學習網絡平台
知識型機構與知識管理：理念與實務			
	剪影法訪談		
校園裡的情理法：法律、責任與保險			
		參觀商業機構	
課程領導：課程／教學／評量（促進學習的評量）、營建學校常規與文化			
		參觀匡智單位	
PIE落實計劃的技巧：監察評量＋心態與人際技巧			
	剪影法訪談		
校園裡的情理法：法律、責任與保險			
課程領導：課程／教學／評量（促進學習的評量）、營建學校常規與文化			
	剪影法訪談		
	剪影法總結		
校護專業培訓			

鞏固期 | 培訓活動簡介

這個計劃的特點是分層培訓，旨在本會學校上下各層級員工都有機會受到某種程度的增益，故在《鞏固期》間，安排了三類培訓。

第一類：核心培訓

培訓活動旨在給予全體員工深化認識辦學團體的使命，重探特殊教育的發展，從而明白當前的任務和焦點。故安排了本會負責人和元老回顧並重申匡智會數十年來走過的路，總結得來的珍貴心得，並向全體同工彰顯本會的信念。

第二類：前線教職員和中層教師的管理和實務培訓

本計劃的主題重點關乎學校行政和管理，安排了教育行政專家以連串講座，介紹教育行政的理念和實踐心得，特別是前線教師也要分擔「分享領導」的權力（Distributed Leadership），配合全局的發展。教師的成長經歷中，多是專科教學出身，也即是以教學為主，基本上缺乏系統性的學校行政訓練。肩負著學校重要任務的中層主任，多數是跟著前輩，通過觀察和體驗，摸索工作的約略範疇和工作方式。日久，當前輩退休或轉職，前線教師便走馬上任擔當中層主任的職務。他們絕大多數既沒有修讀過學校行政課程，也沒有校內的專業培訓經歷。

這種狀況的缺點顯而易見。整體而言，其成效視乎「師傅」的水平和學校的文化傳統。多數接任者，多是蕭規曹隨，照辦煮碗；且不說創新，就是依樣畫葫蘆，學得七八成便算好，青出於藍則是異數。當教育改革風起雲湧，要創設新局面、要解決新問題、要帶領新人攻堅新課程、要與校長斟酌新政策、要處理複雜的人事矛盾、要面對日益敏感微妙的社區關係和家校關係，學校的中層主任們，任務繁重不在話下，更要協助學校建立平日運作常規、要克服突發危機，壓力真的不輕。

學校行政的實踐和理論，不能硬搬工商管理的一套。香港大專院校的教育學院，僅少數有相關課程。更重要是能結合香港特殊學校實踐經驗的，更付諸闕如。而中層主任的功能職種多種多樣，訓導主任的需要，跟中英數科主任的需要不同；一般主流學校的關注和技能知識系統，跟特殊教育系統迥異；例如總務主任管理的財務校產工友職員範疇所需的，又非一個專科教師接受專業培訓時有甚麼相關。要一間學校單門獨戶地培訓校內各職種的中層主任，談何容易。

本會作為本港最大的特殊教育辦學團體，條件較豐，可以發揮規模經濟的優勢，應該做得較好。故特別安排了一連串的培訓活動，以期提升匡智會內各校的中層主任工作效能。高效的中層主任，要對自己的職務角色有適當的意識和相關的技能知識，故首先安排了「中層的角色與功能」工作坊。

知識型社會中，學校機構能不斷進步，其中一項重要特徵是：學校不斷學習成長。即是學校能夠與時並進，適應急變的社會發展和學生需要。而學校的學習，首先是教師的知識持續增長。學校中最珍貴的資產是人力資源，是存在於各個人腦中的知識和聰明智慧，多年累積的經驗。然而，這等珍貴資源，倘若未能由個人的智慧轉化成機構集體的智慧，則容易隨著資深員工退休離職而流失和湮沒。尤其是特殊學校，社區中或公開市場上提供的知識經驗極為有限，各學校的知識管理（Knowledge Management）便顯得極為重要，故安排了「知識型機構與知識管理：理念與實務」講座。

學校發展亦有賴各員工對機構發展有共識，對當前的工作能清晰聚焦。故各校都要按時作出長中短期發展計劃，並在執行期間不時檢視修訂。各科組的主任肩負了實際的操作和監察職能，各中層主任對PIE（Planning策劃、Implementation推行、Evaluation評鑑）須有深切的認識。同時，科組主任要帶領同工解決並落實課程評量等日常工作，乃應有之義，但為提升教學效能，更須能夠領導教師同工踐行「促進學習的評量」。故這計劃安排了相關的工作坊，期望能達到目標。

在日益複雜和講求問責的社會風氣下，教師校長們感到面對法律議題的陷阱和壓力。對於敏感的家校關係和傳媒關係，學校各成員有必要掌握若干基本的法律常識和有危機意識。倘能妥善處理投訴事宜，消弭各方矛盾於萌芽期，既減少了日後對簿公堂的機會，更減少學校各成員不必要的壓力，可以更專注於照顧學童。故安排了兩個工作坊，既用實例澄清了校園裡常見的法律議題，又用互動的方式，讓校長和中層主任明白「調解」的特點和功能，希望在處理各持分者間的矛盾時，有更佳果效。

所有行政管理學者都強調機構文化對機構效能有著決定性的作用。但學校文化乃由各成員在長期中互動營建，更多是不自覺，潛移默化中強化或鞏固，在日常行為習慣中添加或弱化其中各項元素。作為資深的中層主任，其作用在承先啟後，影響尤為深遠。故安排了講座，讓各員工明瞭機構文化的重要性，從而省思日常的工作常規和習慣有否值得堅持或改革。

第三類：校長專業支援

本計劃特別邀得本地學者引介英國學者發展的「剪影法」協助各校長，更深入明白自己的特點和領導風格。



核心培訓

價值與管理：匡智會的信念與價值
香港特殊教育的發展
管理的智慧與運用

價值與管理：匡智會的信念與價值

活動簡介

本會於屬校教職員專業發展日及新入職員工培訓日中進行了多個有關「價值與管理」的講座，分別邀請了本會主席潘展聰先生、教育執行委員會主席黃張靜儀女士、管理人員林偉珊女士和陳家立先生、資深校長曾志虹女士和黃志敏女士、高級廉政教育主任黃國威先生及計劃顧問主講。目的是介紹本會匡扶智障的信念，及以孩子為先的價值觀。期望通過講座，使新入職的同工了解並認同會方的理念，進而根植於心，同時對已入職的同工提供一個機會，帶領他們再探索本會的價值觀，使他們將這些理念得以在工作上加以發揚。

講座活動詳情

日期及時間	2013年1月11日 上午9時至10時	2013年11月22日 上午9時至下午1時	2014年9月13日 上午9時至下午1時
活動	匡智會屬校教職員 專業發展日2013 ——「孩子·我· 匡智」	匡智會學校新入職員工培訓日 2013	匡智會學校新入職員工培訓日 2014
參與人數/ 類別	558/全體教職員	30/新入職員工	96/新入職員工
地點	沙田石門鄉議局 大樓	匡智松嶺學校禮堂及松嶺村各服務單位	
講者	潘展聰先生 (匡智會主席)	<ul style="list-style-type: none"> 潘展聰先生 (匡智會主席) 程溫月如女士 (前匡智翠林 晨崗學校校長及資深特殊教育 顧問) 林偉珊女士 (前匡智會助理 總幹事) 黃國威先生 (高級廉政教育 主任) 	<ul style="list-style-type: none"> 黃張靜儀女士 (匡智會教育執 行委員會主席) 程溫月如女士 (前匡智翠林晨 崗學校校長及資深特殊教育 顧問) 陳家立先生 (匡智會助理總幹 事 (教育)) 曾志虹女士 (前香港西區扶輪 社匡智晨輝學校校長) 黃志敏女士 (前匡智屯門晨曦 學校校長)
講座主題及 內容	與匡智同行	<ul style="list-style-type: none"> 本會教育服務的發展歷史 學校主要政策簡介 防止貪污賄賂條例 參觀松嶺村服務單位 	<ul style="list-style-type: none"> 本會教育服務的發展歷史 學校主要政策簡介 悠悠綠葉共成長——教學助理/ 文員的角色、職責及溝通 參觀松嶺村服務單位

活動簡介

「與匡智同行」為本會屬校教職員專業發展日的講座之一，由潘展聰先生主講。在講座中，潘先生與學校同工回顧本會的發展，並闡述本會的價值信念，讓學校同工更明白「以孩子的需要為先」的重要性。同時，潘先生說明不同階層的學校同工都是智障學童的同行者，也是本會及社會的寶貴資源，為香港的特殊教育作出貢獻，希望同行者與會方秉持相同的信念：

智障人士應與其他社會人士一樣享有同等的權利、自由及責任。

透過培訓、教育及聘用，鼓勵和協助智障人士全面融入家庭及社區生活。

智障人士應在德、智、體、群、情感及心靈等領域上，獲得機會盡展所能。

聆聽智障人士及其家人的心聲，了解他們的需要，促進社會對他們的接納。

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有83%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工亦十分欣賞講者的用心分享，認為講座使他們對會方的價值及理念有更深入認識及認同，增強共識及歸屬感，了解自己崗位與學校的關聯。他們表示有決心於特殊教育發展，及對服務智障學童更有承擔，建立團隊肩負使命及裝備自己為孩子護航。



講者：潘展聰先生

本會舉辦了兩次的新入職員工培訓日，讓屬校新入職員工認識及交流。在活動中，程溫月如女士向同工介紹本會教育服務的歷史發展和學校的變遷，以互動方式帶動同工投入氣氛，並以自我了解工作紙的環節，讓同工反思加入特殊教育工作的原因，及分享在工作上感到困難和希望得到支援的地方。

當中，程溫女士提出起初加入特殊學校工作必定會遇上不同困惑，例如：教學知識、技巧和管理課堂秩序的經驗不足，甚至會遇上心理或情緒問題，例如：教學工作的壓力及與家長的溝通問題，以下解困方法及正向思想值得參考：

解困方法：

- 主動學習，例如閱讀書本、課程資料
- 請教同事及前輩，互相交流經驗
- 參與觀課、培訓課程
- 定期檢討及反思現行教學策略
- 積極面對挑戰，視作成長的動力

正向思想：

- 對學童，應用愛去教導他們走正確的道路
- 對家長，應以同理心去包容及耐心聆聽
- 對同事，應關懷、主動地時常問候對方
- 對校長，應以伙伴、愛惜的心去關懷
- 對學校，應建立團隊的精神



講者：程溫月如女士

在兩次培訓日中，分別由林偉珊女士和陳家立先生，以事例及文件檢閱方式與新入職員工講解學校主要政策，包括利益收受及申報、知識產權、個人資料私隱、處理投訴、傳媒查詢、防止性騷擾、處理學生行為問題的方法等等。從實際學校工作中，體現本會把持的價值觀和態度。



講者：林偉珊女士（左）



講者：陳家立先生

首次的培訓日邀請了黃國威先生主持防貪講座，講解有關貪污的定義及廉政的工作架構，輔以案例分析，讓同工從專業道德、法例及機構規則方面作反思，進一步鞏固學校廉潔及誠信的文化。



講者：黃國威先生



講者黃志敏女士與學校文員進行培訓

於第二次的培訓日中，黃志敏女士和曾志虹女士分別為學校文員和教學助理，主持以「悠悠綠葉共成長」為題的分組講座。在學校文員的培訓中，黃女士講解有關文員的工作角色及內容，更通過角色扮演來認識接待工作的方法，例如：接聽電話、接待嘉賓等，尤其深入介紹與學生、家長及同工的相處技巧。同時，講述了其他行政工作的注意事項及職業操守，最後以小組討論帶出團隊合作的重要性。

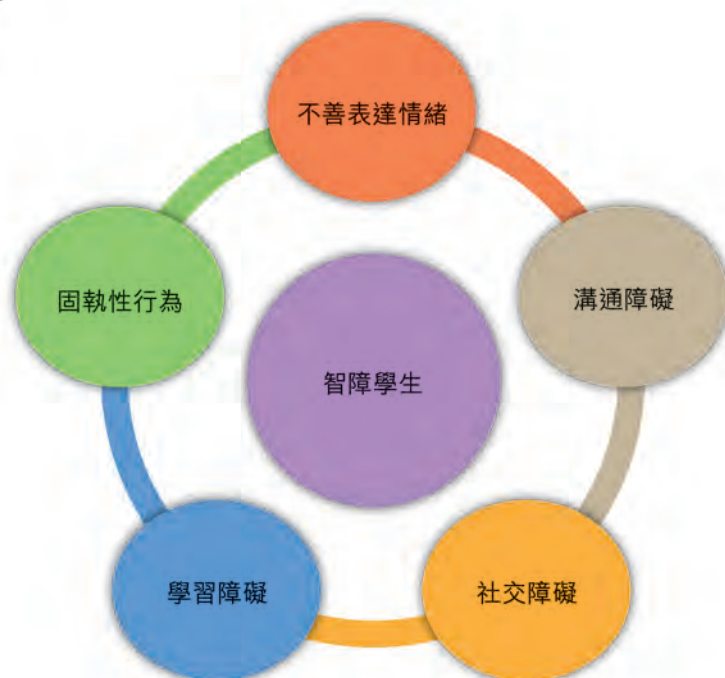
■ 如何建立融洽而有效的工作團隊？



融洽而有效的工作團隊

在教學助理的培訓中，曾女士講解有關教學助理的角色與職責、日常工作、與學生及家長的相處、智障學生的特性、如何面對學生的行為問題及其注意事項，並以「一切從心開始」的意念作總結，鼓勵同工以「接納、承擔、讚賞」的態度去投入工作，以下內容值得留意：

■ 智障學生的特性

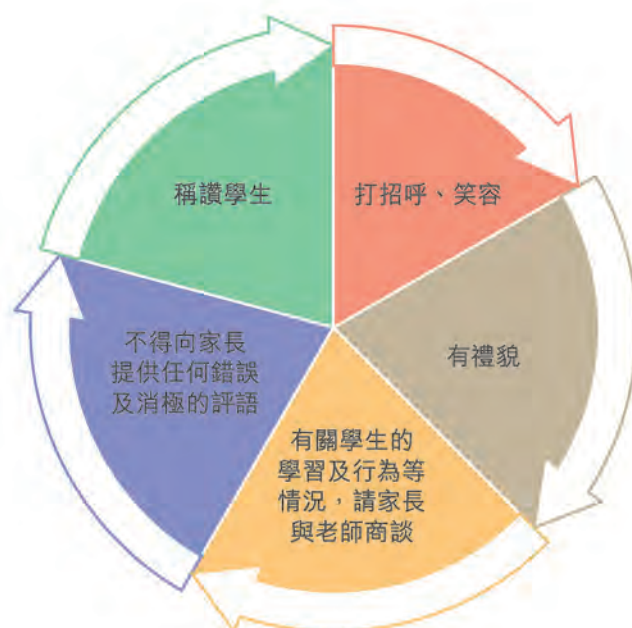


■ 如何協助智障學生學習？

了解他們的特性	使用簡單明白而一致的指示	將活動分成簡單步驟來教導	讓他們在實際環境中學習
適時的給予鼓勵	處理行為及情緒	以耐心和諒解的態度來教導	管教態度要一致

17

■ 與家長的相處





講者：曾志虹女士



同工參與分組討論，互相交流多元化的教學設計

最後，在兩次培訓日中，新入職同工有機會到各松嶺村服務單位進行參觀，包括學前兒童中心、匡智之家、綜合職業訓練中心及松嶺三間特殊學校等等，以了解本會其他學校及單位的服務和特色。



同工參觀匡智松嶺第三校



服務單位同工介紹學前兒童中心的服務特色

在兩次的新入職員工培訓日中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對在學校工作的幫助，結果顯示：有近90%參與同工對培訓日的整體安排感到滿意，同工認為培訓日加深了他們對會方教育服務和其他服務單位的認識。除了更明白會方的辦學理念和學校政策，他們亦能藉此機會思考加入特殊學校的意義，學習如何面對工作崗位上的困難及解決問題的有效方法，以及增強他們對會方的歸屬感。同時，更有同工期望將來有更多相關的訓練和學習機會，例如有關自閉症人士溝通技巧的講座，以促進持續的專業發展。

總結

本計劃希望透過有關「價值與管理：匡智會的信念與價值」的核心培訓講座，讓本會十三所屬校不同階層的同工深入了解特殊教育的重要性，為特殊教育界別裝備人才。

是次的核心培訓講座成效顯著，評估結果顯示講座均能帶出學校同工多角度的反思，並增加彼此間的交流 and 互相學習，反映本計劃能夠實踐預期之目標，講座的啟發及同工的反思值得關注。

■ 同工回饋

能感受講者對特殊教育的熱誠，更深入了解本會的價值及理念，在以後的教育路上要時刻記著一切以孩子為中心的信念！

只要想法正面，在特殊學校工作會很有意義、很快樂、很有成就感。

講者的真情分享帶出學校中每個同工的角色都十分重要，應把基層、中層及高層的同工連成一線，互相支持及協作去幫助智障學童。

感受到會方為學生的種種心意及投放，榮幸成為匡智的一份子。

特殊教育的工作並不是孤單困苦，而是有團隊支持的，因而充滿信心堅守信念，繼續有意義的工作。

透過講座能了解特殊教育需要的重要成份，包括愛、同理心、熱誠、技巧、知識及經驗。

期望學生在校的黃金十二年，可以學到自理能力，畢業後可以工作，相信天生我材必有用，不要放棄！

香港特殊教育的發展

活動簡介

本會於屬校教職員專業發展日中進行了以「香港特殊教育的發展」為主題的講座，邀請了本會辦學團體校董及前特殊學校議會主席文區熙倫女士主講，講座的主題內容及活動細節均由本計劃的顧問與講者進行會議作深入探討及策劃，參與同工需要於講座結束後完成評估問卷。

■ 講座活動詳情

日期及時間	2013年1月11日 上午9時至11時
活動	匡智會屬校教職員專業發展日2013 —— 「孩子·我·匡智」
參與人數／類別	558／全體教職員
地點	沙田石門鄉議局大樓
講者	文區熙倫女士（匡智會辦學團體校董及前特殊學校議會主席）
講座主題	香港特殊教育的發展

20



講者：文區熙倫女士

活動內容

在「香港特殊教育的發展」的講座中，文區熙倫女士分別從政策及學校兩個層面，深入介紹香港特殊教育的歷史演變，特殊教育的對象包括智障、自閉症、視障、聽障、肢體傷殘、過度活躍症、語言障礙及特殊學習困難。隨著社會對「弱能」的理解由「醫療型」轉為「社會型」，香港特殊教育及復康服務緊隨發展趨勢，因應弱能人士的需要而提供融入主流的服務與設施。在融合教育政策下，主流學校與特殊學校互相共存。同時，文女士亦提醒同工需要裝備自己以配合特殊教育的發展趨勢，以繼續優化學校的資源及服務，讓學童有更好的成長與發展。

■ 社會對「弱能」的理解轉變

「醫療型」 → 「社會型」

- 缺憾 → 需要、權利
- 個人問題 → 全面相關因素問題
- 輔導 → 學習支援
- 融合 → 融納／全納，最終目標是消除所有環境及態度上的障礙

■ 講者對主流學校及特殊學校的現況觀察

學校類別	現況觀察
主流學校「全校參與模式」	<ul style="list-style-type: none">• 學校準備及專業培訓不足夠• 財力及人力資源不足• 一般人對有特殊學習需要／傷殘的學童仍存有負面的態度
特殊學校	<ul style="list-style-type: none">• 與主流學校的學制相同• 學校班級數目增加、離校年齡放寬• 有教師及專職人員為學童提供學習支援• 引入先進科技及設施，多元化學習活動，增廣學童視野• 教學不斷創新以配合學童需要• 建立家長及義工參與網絡• 教院獲資源為教師開辦培訓課程

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有83%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工認為講座使他們獲得更多有關香港特殊教育發展的認識，並更認同特殊教育工作的意義，更有決心於特殊教育發展。

21

總結

本計劃希望透過有關「香港特殊教育的發展」的核心培訓講座，讓本會十三所屬校的同工深入了解香港特殊教育的發展，增加使命感，並反思現時工作中可改進的地方，以推動學校有更完善的發展。在講座中，學校同工明白特殊教育需要因應社會的發展趨勢而改進，以追求更專業及優質的服務及設施。此外，學校同工認為講座有助了解主流及特殊學校的共存角色，而且能帶出學校同工多角度的反思。總結講座成效顯著，學校同工就特殊教育及學校領導角色等主題互相分享經驗與心得，反映本計劃能夠實踐預期之目標。

■ 同工回饋

隨著時代進步，香港特殊教育政策及環境得以改進，特殊學校要更完善，同工也要更進一步，同時加深對本會的信念及工作價值的認識。

講座主題及內容切合學校各階層同工的需要及情況，講者的觀點分享刺激思考，對正在崗位上迷失了的同工有警醒及啟發的作用！

管理的智慧與運用

活動簡介

本會共進行了兩個以「管理的智慧與運用」為主題的核心培訓講座，邀請了本計劃的顧問主講。兩位顧問根據學校同工的需要，以深入探討講座的內容並策劃活動細節。講座中設有討論及反思環節，參與同工需要於講座結束後完成評估問卷。

講座活動詳情

日期及時間	2013年1月11日 上午9時至11時	2014年1月10日 下午2時至6時
活動	匡智會屬校教職員專業發展日2013 ——「孩子·我·匡智」	匡智會屬校教職員專業發展日2014 ——「專業·領導·我的反思」
參與人數／類別	558／全體教職員	120／校長、副校長、中層同工、前線教師、專職人員
地點	沙田石門鄉議局大樓	
講者	陳德恆先生（資深教育工作者及顧問）	黃炳文教授（澳門大學教育學院教授及香港教育學院教育政策與領導學系客席教授）
講座主題	安樂舒暢地被領導	管理的智慧與運用：從激勵到考績

活動內容

在「安樂舒暢地被領導」的講座中，陳德恆先生說明學校領導的角色隨著特殊教育的變革而有所轉變。在教學方面，教師從知識的傳授者轉變為學童建構知識的啟蒙及促進者。在課程方面，教師從被動的執行者轉變為校本課程發展的積極參與者。在行政方面，教師從政策的執行者轉變為反省的實踐者及改革的主導者。同時，學校的領導層亦作出配合及協作，包括制定工作常規、加強微觀工作、多元化發展、管理危機及體諒前線工作的困難等。這些改進有助學校的不同階層有更全面及專業的發展。整體而言，講者強調機構中各人固然要盡其所能，各司其職；又要明白彼此的職務和困難，互相體諒配合，共負一轆，方有所成。特別是特殊學校中教師不算多，然而職種複雜，而組織多是扁平結構，更需各人多行一步，不斤斤計較職級薪津，方能做好服務智障學童的工作。

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有83%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工亦十分欣賞講者生動的演說，認為講座使他們獲得更多有關學校領導的概念，並更了解特殊學校中各個崗位角色的轉變，有助專業發展與成長。



講者：陳德恆先生



講者：黃炳文教授

在「管理的智慧與運用：從激勵到考績」的講座中，黃炳文教授與學校同工細說激勵與考績在學校管理中所擔當的重要角色，包括滿足感與工作表現、激勵理論、領導風範、處理衝突及考績制度，讓同工明白如何在學校環境中應用合適的激勵方法，以達致有效的領導及管理，以下理論及觀點值得留意及參考：

激勵教師的建議方法：

- 認識每位教師的不同之處，安排適當工作
- 運用設合實際的目標，使教師切實地感受到自己勞動的成果
- 提升工作的多樣性，使教師不感到單調
- 建立及實踐公平機制，把獎賞與工作表現掛鉤，增加教師的滿足感和責任感

處理衝突的方法：

- 競爭：不利於解決問題，而且會傷感情
- 退避：順應對方的要求作出退避
- 順應：跟著對方的反應和方法
- 統合：這是最好的雙贏法，想出一個彼此可接受的方案，同時能建立領導風範

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有96%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工亦十分欣賞講者的專業知識及經驗分享，認為講座有助提升學校管理的知識及技能，增加在學校團隊角色上的反思，更認同特殊教育工作的意義及團隊使命，並更有興趣嘗試學校管理及領導工作。

總結

本計劃希望透過有關「管理的智慧與運用」的核心培訓講座，讓本會十三所屬校不同階層的同工深入了解學校管理的重要性，掌握運用領導的基本知識、技巧及態度，以加強團隊協作，落實「校本管理」的精神。評估結果顯示講座均能夠實踐本計劃之目標，而且能帶出學校同工多角度的反思。

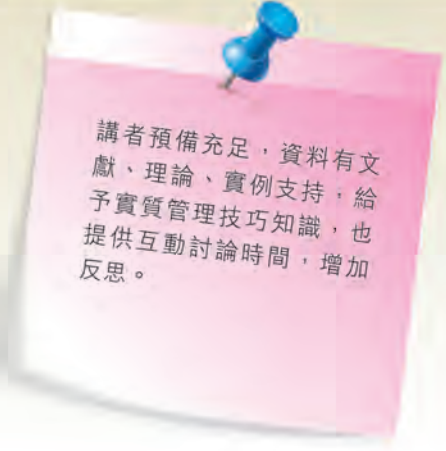
在「安樂舒暢地被領導」為題的講座中，學校同工進一步認識特殊教育的變革與學校工作的關聯，尤其了解教師在教學、課程及行政工作方面都由被動轉變為主動的角色。同時，學校的領導層亦需要作出適當的配合及協作，例如制定多元化發展及體恤前線工作的困難。

在「管理的智慧與運用：從激勵到考績」為題的講座中，學校同工深入了解如何在學校環境中應用考績制度，並學習激勵教師及處理衝突的有效方法。同時，學校同工十分欣賞講者的專業經驗，認為講座有助增加在學校團隊角色上的反思，更有興趣成為學校管理及領導的一份子。

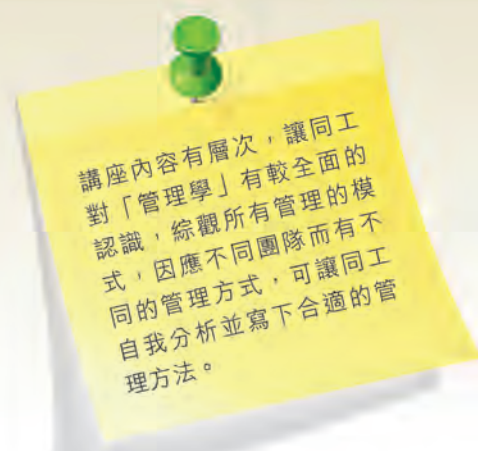
總結有關「管理的智慧與運用」的核心培訓講座成效顯著，促進不同屬校同工的聯繫，互相分享意見及經驗，就學校管理及領導方面作深入了解，並提升對學校工作的效能及歸屬感，反映本計劃能夠實踐預期之目標。

■ 同工回饋

24



講者預備充足，資料有文獻、理論、實例支持，給予實質管理技巧知識，也提供互動討論時間，增加反思。



講座內容有層次，讓同工對「管理學」有較全面的認識，綜觀所有管理的模式，因應不同團隊而有不同的管理方式，可讓同工自我分析並寫下合適的管理方法。



前線教職員講座

教師領導：概念與應用

教師領導：概念與應用

活動簡介

本會共進行了三個有關「教師領導」的講座，邀請了本計劃的顧問黃炳文教授、資深校長徐學齡女士及院長黃紹基先生就不同主題作演講，黃教授深入淺出地介紹管理與領導的理論，同時通過實際的領導例子，帶出在學校中領導的技巧和解難方法，徐校長及黃院長則以日常工作中，如何實踐會方的理念及各工作者在單位中的角色作專業分享。

講座活動詳情

日期及時間	2013年1月11日 上午10時半至11時半	2013年1月11日 下午2時至6時	2013年6月15日 上午9時至中午12時
活動	匡智會屬校教職員專業發展日2013 ——「孩子·我·匡智」		前線培訓講座
參與人數／類別	558／全體教職員	329／前線教師、專職人員	102／校長、副校長、中層同工、前線教師、專職人員
地點	沙田石門鄉議局大樓		顯理中學禮堂
講者	黃炳文教授（澳門大學教育學院教授及香港教育學院教育政策與領導學系客席教授）	<ul style="list-style-type: none">徐學齡女士（前匡智獅子會晨崗學校校長及資深顧問）黃紹基先生（前匡智松嶺綜合職業訓練中心院長及資深顧問）	黃炳文教授（澳門大學教育學院教授及香港教育學院教育政策與領導學系客席教授）
講座主題	教師領導	活出特殊教育的精采	管理的智慧與運用：從管理到領導

活動內容

在「教師領導」的講座中，黃炳文教授分析不同階層的同工在學校領導中的角色和責任，以及教師如何與校長和中層同工互相配合及協作。要達到成功的領導，教師需要有良好的個人及學校網絡，主動學習並把握參與領導發展的機會，學校的支援和鼓勵亦十分重要。黃教授亦詳細地講解教師領導的特色和技巧，並配合例子深入淺出地說明教師領導對於學校及教育界的發展與成長都擔當了重要的角色。

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有83%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工認為講座使他們獲得更多領導理論的知識，並增強了他們對教師領導的概念，有助校長及中層同工配合教師在工作上實踐所學的領導知識及技巧，提升教師參與學校領導的信心。



講者：黃紹基先生



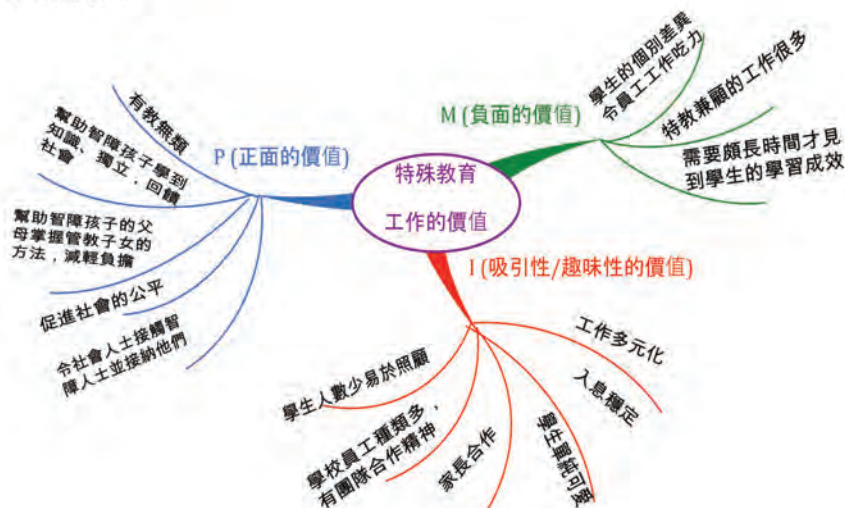
講者：徐學齡女士

在「活出特殊教育的精采」的講座中，徐學齡女士和黃紹基先生以生動的演說及互動環節，帶領前線同工和專職人員一起思考特殊教育工作的價值，如何讓個人的價值觀與性格特質配合機構的信念及使命，從而取得平衡並增加對工作的熱忱，達到教育的五心及五到，為學童謀取更大福祉，活出特殊教育工作的精采。兩位講者亦說明前線教師應有多樣化的角色功能，包括教導、引導、協作、執行、領導、策劃、設計及管理。在學校工作中難免會遇上不同的困惑和難題，靈活地運用各種角色功能有助解決困難。同時，在面對逆境及時代轉變時，應勇於引入新思維和創意，尋找不同的支援及出路，例如接受培訓、提升團隊文化和士氣、改善現有資源及設施的發展、主動與外界社會協作等。

■ 教育五心及五到



■ 特殊教育工作的價值



在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有88%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工亦十分欣賞講者的經驗分享，認為講座充滿啟發性，使他們更明白及認同本會的信念與教學理念，而且更有信心成為學校領導的一份子。在講座的互動環節中，參與同工需要填寫一份反思工作紙，以對個人及特殊教育工作的關係進行深入的自我了解，結果值得留意：

反思問題	同工回饋
1. 當年投身特殊教育的原因是甚麼？	<ul style="list-style-type: none"> • 照顧有需要的孩子 • 對特殊教育工作感興趣 • 匡扶智障學童，推動共融社會
2. 現在對特殊教育的信念是甚麼？	<ul style="list-style-type: none"> • 堅持、有教無類、團隊合作 • 幫助智障學童發展潛能、融入社會 • 只要找到對的方法及給予足夠時間，每個孩子都能教 • 為了孩子的一切，為了一切的孩子，一切為了孩子
3. 為特殊教育、為學生、為本會，還可以多做些甚麼？	<ul style="list-style-type: none"> • 以愛為先、努力工作、緊守崗位 • 反思現行教學方法以提升學校的專業 • 多接受特殊教育訓練 • 向不同階層的前輩及同工學習 • 勇於接受時代挑戰，留意社會轉變

在「管理的智慧與運用：從管理到領導」的講座中，黃炳文教授與學校同工講解管理學及不同組織學派，分析教育系統與學校組織，讓同工學習從管理到領導的技巧，認識不同的領導才能和領導風格，並反思本會的價值和信念，以下理論及觀點值得留意及參考。

■ 管理者與領導者的分別

管理者：

- 將交托的事做妥
- 監管、督導
- 注重效率

領導者：

- 主動做合宜的事
- 影響、導引
- 注重效能

■ 成功的領導者需俱備以下三個方面的特質

性格方面：

- 靈活、適應力、創造力
- 自信、自我肯定
- 進取心、有操守
- 獨立、情緒平衡

才能方面：

- 智慧、知識淵博
- 語言流利
- 行政能力
- 決斷及決定能力

社交方面：

- 能與部屬合作
- 良好人際關係
- 參與社交事務
- 細心及圓滑

■ 對不同類型的人的管理方向

類型	特質	管理方向
經濟型	須給與金錢及穩定的經濟回報	依賴經濟因素作吸引及激勵
社會型	須給與正面的社會關係和互動	創造愉快「家」的氣氛
自我完成型	須獲成就	提供能獲成就的環境和機會
複雜型	複雜	不能依賴單一的管理方向

■ 領導風格及參與模式

領導風格	參與模式
專制式I	利用當時方便有效的訊息，自行解決問題和作決策
專制式II	由部屬取得必須的訊息，然後自行解決問題和作決策
諮詢式I	個別地和部屬分擔問題，諮詢其意見和建議，然後自行作決策
諮詢式II	將部屬組成團體，和他們一起分擔問題，收集他們的意見和建議，然後自行作決策
團體式	將部屬組成團體，和他們一起分擔問題，大家共同提供和評估各項方案，試圖達成共識以解決問題。

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，結果顯示：有92%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工認為講座有助增加學校管理的知識，明白管理學對各個工作崗位的重要性，進一步提升在工作上可應用的管理及領導技巧，並鞏固匡智會的信念與價值。此外，同工亦表示希望再有機會進一步了解如何有效地處理工作中的衝突。



學校同工參與「管理的智慧與運用：從管理到領導」講座

總結

本計劃希望透過有關「教師領導：概念與應用」的前線教職員講座，讓本會十三所屬校的前線同工提升教學知識和技巧，更深入了解前線工作與學校管理的關聯，增加對特殊教育工作的認同，有助推動學校的發展。評估結果顯示講座能實踐本計劃之目標，而且能帶出學校同工多角度的反思。

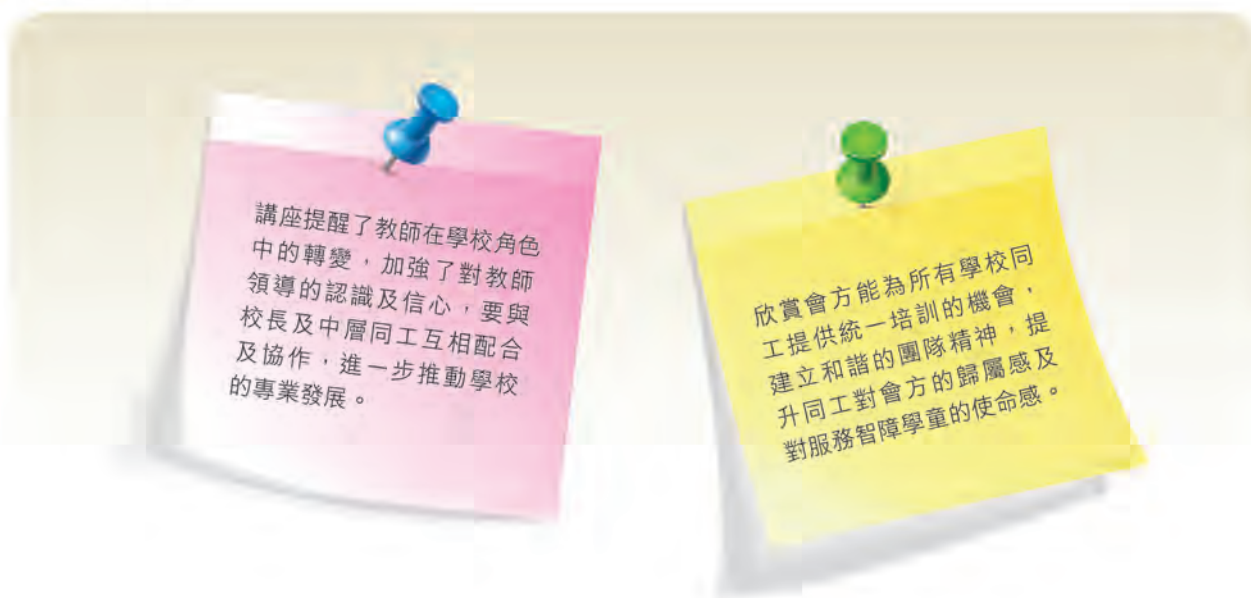
在「管理的智慧與運用：從管理到領導」的講座中，學校同工認識管理學及組織學理論，反思成功領導者需要具備的才能，並學習有效的管理方法。同工認為講座有助提升在工作上可應用的管理知識及領導技巧，並希望能進一步學習學校領導的經驗及處理衝突的方法。

在「教師領導」的講座中，學校同工明白不同工作階層在學校領導中的角色及責任，了解校長、中層及前線教師如何互相協作。同工認為講座增強了教師對領導的信心，在工作中運用所學的領導知識及技巧。

在「活出特殊教育的精采」的講座中，學校同工學習如何從個人價值觀和特殊教育工作中取得平衡，並有效地處理在工作中遇到的逆境及適應社會轉變。同工認為講座使他們更明白本會的信念與教學理念，更有信心成為學校領導的一份子。

總結有關「教師領導：概念與應用」的前線教職員講座成效顯著，讓不同屬校的同工就特殊教育及教師領導等主題互相分享資訊與心得，反映本計劃能夠實踐預期之目標，講者的回饋和同工的反思值得關注。

■ 同工回饋





中層教職員的實務管理系列

中層的角色與功能

知識型機構與知識管理：理念與實務

PIE落實計劃的技巧：監察評量＋心態與人際技巧

課程領導：課程／教學／評量（促進學習的評量）

校園裡的情理法：法律、責任與保險

營建學校常規與文化

校護專業培訓

中層的角色與功能

活動簡介

本會於屬校教職員專業發展日「孩子·我·匡智」中進行了有關「中層的角色與功能」的講座，邀請了本計劃的顧問程溫月如女士、本會的資深校長陳國寧先生和院長黃紹基先生，通過各人的實踐經驗，帶出中層角色及功能。講座中設有討論及反思環節，參與同工需要於講座結束後完成評估問卷。

講座活動詳情

日期及時間	2013年1月11日 下午2時至6時
活動	匡智會屬校教職員專業發展日2013——「孩子·我·匡智」
參與人數／類別	139／中層同工
地點	沙田石門鄉議局大樓
講者	<ul style="list-style-type: none">程溫月如女士（前匡智翠林晨崗學校校長及資深特殊教育顧問）黃紹基先生（前匡智松嶺綜合職業訓練中心院長及資深顧問）陳國寧先生（前匡智元朗晨曦學校校長及資深顧問）
講座主題	停一停，想一想

32

活動內容

在「停一停，想一想」的講座中，三位講者與中層同工分享團隊的重要性、優良團隊的元素及中層之角色。同時亦提醒各人工作視野的提升策略，當中更以主講者面對轉型的實戰經歷來啟導各中層同工。最重要是在工作中實踐本會的辦學理念，帶領全體同工反思「為孩子的一切，為了一切的孩子，一切為了孩子。」

就有關團隊而言，運用了G.M.Parker的理念，說明「一組人」並不等如一隊「團隊」，一隊「團隊」是由一群有條件的隊員組成，包括能高度獨立工作、認同共同目標、努力達成共同目標、完成任務為己任、及同意能達至目標之唯一途徑是與其他隊員合作。而有關優良團隊的八大元素包括：

支持：

隊員能互相幫助，而不是存有私心。

承擔：

隊員能承擔責任，維持團隊的正常溝通及運作。

信任：

隊員能自由地表達不同意見，而不會感到顧慮。

正面解決衝突：

隊員不會壓制衝突的出現，而會以開放態度解決問題。

溝通：

在互信基礎中，隊員能暢所欲言。

和諧氣氛：

隊員間能開放、互相尊重。

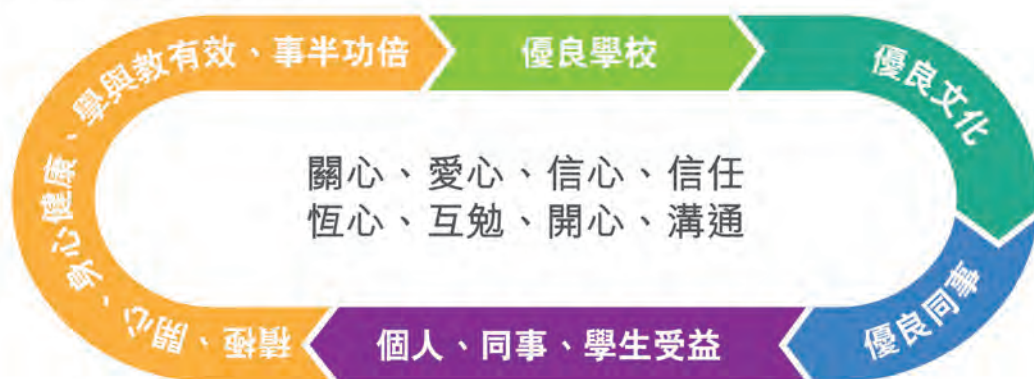
各盡所能：

每個隊員的能力、知識及經驗都得到充份發揮。

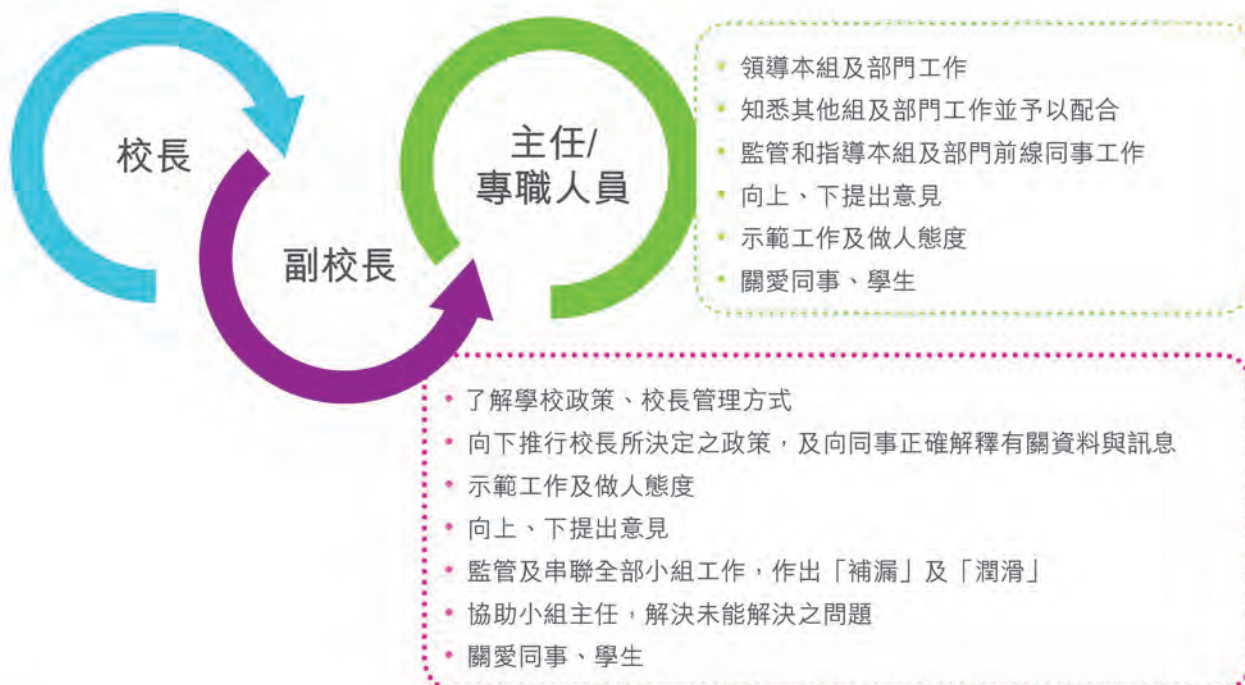
共同團隊目標：

隊員能坦誠共處，尋求達成團隊目標的方法。

■ 優良學校的因素及相互影響

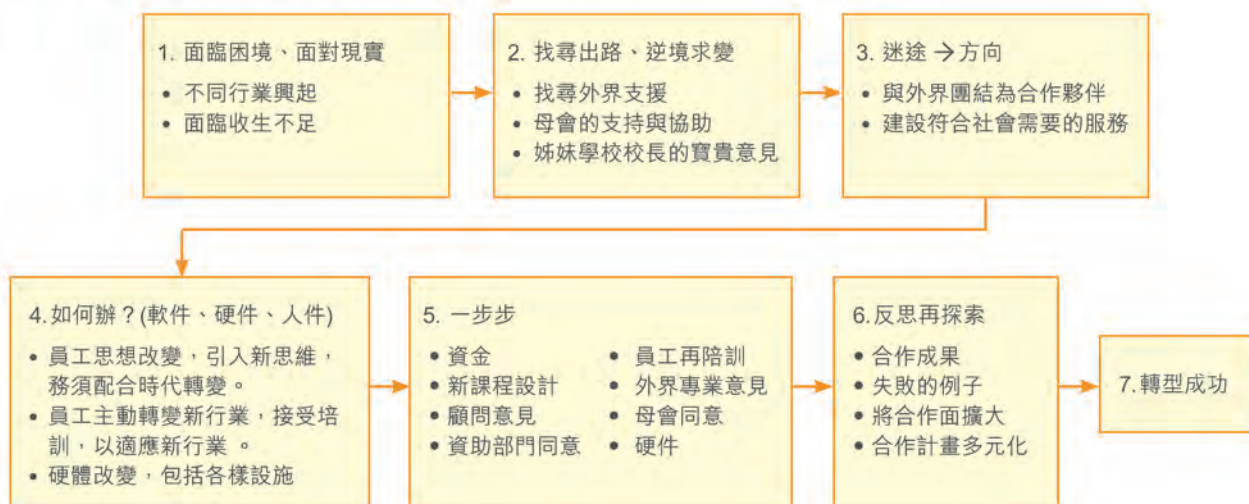


■ 團隊中層之角色



33

■ 面對改變／轉型時可採取的步驟



■ 面對變化的成功因素



此外，提升中層的視野正是本計劃其中一項十分重要的目標，對中層而言，提升視野策略包括經歷及資訊兩方面，例如校本及校外的借調學習、培訓及閱讀中吸取知識、保持虛心和開放的態度、建立良好的人際網絡等。最後，於活動完結前，同工把全天的得着沈澱，並通過以下提示作深切的反思：

提示	同工的啟思
1. 匡智會最珍貴的是…	<ul style="list-style-type: none"> 以孩子為先，對智障兒童的知識和愛心 會的信念、價值、歷史、龐大人脈網絡、學校平台、學習資源庫 有心、委身、實幹、熱誠及優質的領導和同工
2. 我當年投入特殊教育的原因是…	<ul style="list-style-type: none"> 喜歡智障兒童可愛、純真及他們的笑臉 好奇、嘗試、接受挑戰，感同身受和心存使命感，想教人而非教書 有彈性、自由度高、較佳的升職機會，因為機遇，遇到一位好校長
3. 我現在對特殊教育的信念是…	<ul style="list-style-type: none"> 愛的體驗，愛的包容，以學生為先，永不放棄，一切為孩子 尊重學生的身份、尊嚴及需要，盡己之力，燃點他人，發揮潛能 創作及完成有意義的教育工程，盡心育人，不介意付出更多 委身服務，精益求精，沒有困難是解決不來，只有齊心合力 因生活需要而教，不要被學生的能力而限制了學習內容 為特教發光發熱，為特教提供優質教育，有教無淚，有教無累
4. 我如何在學校工作中配合會方的理念？	<ul style="list-style-type: none"> 秉承會方方向，嘗試反思、分享、改善，以具體計劃實踐會方理念 留意會方資訊，加以配合，在態度及教學目標上滲入會方理念 守本份，積極配合及投入學校活動 尊重別人，接納各方意見，與各部門溝通、互相扶持 愛學生、愛同事，維護學生權益，以學生利益及需要為中心
5. 匡智會應如何利用得來不易的優勢？	<ul style="list-style-type: none"> 知識管理，資源共享，凝聚各單位的寶藏，加強人際網絡 珍惜人才，跨校合作發展，利用借調作好網絡，建立平台交流意見 重視會方的歷史及有貢獻的領導並永傳 持續宣傳及推廣，為特教界先鋒，讓社會知道會方的工作，為香港、亞洲及世界創建特教的專業品牌。
6. 為特教、為學生、為匡智，我還可以多做些甚麼？	<ul style="list-style-type: none"> 存著謙卑的心，為學生而多學、多做、多分享、多反思、多改善 委身、投入、實踐、進修、自我增值、站高一點自我反思 增加人際脈絡，對社會大氣候掌握，並提出建設性方向 將寶貴知識和技術傳授予新同事，培育他們對智障學生多些愛、關懷、扶持及領導。 於管理層推行有利於學生的政策方案，尋找特教資訊以擴闊視野 多站在學生角度，了解他們的困難和需要，發展學生潛能，讓社區認識、了解及接納他們，提升他們融入社會的技能及生活質素。 多心思、多耐性、多表達愛，表揚及肯定學生的成就，扶助家長

總結

透過「中層的角色與功能」的講座，本會十三所屬校的中層同工能深入了解其在學校團隊中所擔當的角色與責任，了解學校管理的概念，並反思可改進的地方，以裝備自己面對在教學及管理工作中挑戰。

總結評估結果，講座的成效顯著，增加了不同屬校的中層同工的互相交流，反映本計劃能夠實踐預期之目標，而且講座的啟發能帶出學校同工多角度反思。在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有83%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工亦十分欣賞講者的觀點及經驗分享。參與同工認為講座有助增加團隊運作的技巧，使他們更認同特殊教育工作的價值與信念，更有決心於特殊教育發展，為智障學童作出貢獻。

■ 同工回饋



知識型機構與知識管理：理念與實務

活動簡介

本會進行了以「知識型機構與知識管理：理念與實務」為主題的中層培訓講座，邀請了本計劃的顧問主講。本計劃的顧問經深入探討學校同工的需要，並策劃講座的主題內容及活動細節，參與同工需要於講座結束後完成評估問卷。

■ 講座活動詳情

日期及時間	2013年5月4日 上午9時至下午1時
活動	中層培訓講座
參與人數／類別	73／校長、中層同工
地點	賽馬會匡智學校禮堂
講者	陳德恆先生（資深教育工作者及顧問）
講座主題	知識型機構與知識管理：理論與實踐

36

活動內容

在「知識型機構與知識管理：理論與實踐」的講座中，陳德恆先生配合日常化的例子，與學校同工講解知識管理對特殊學校的重要性，以及中層科組主任在其中擔當的角色。知識管理的核心精粹，是將機構中個人的知識轉化成機構集體的知識；將個人腦海中的內隱知識（Tacit Knowledge）轉化成外顯知識（Explicit Knowledge）。因為只有轉化成外顯知識後，才可以有效儲存、分享、轉移、重新擷取。多年來機構成員的聰明智慧，其實是機構中最珍貴的資產。

特殊學校的知識經驗尤其珍貴，值得妥為承傳和發揚。這些資料，更有利與家長溝通和成為家長教育的好教材。同時，知識管理不單是知識的儲存，更要把原有的知識不斷更新，繼而建立分享平台，例如設立電子數碼教材庫，以促進同工的資訊交流並優化監察系統，進一步提升學校的資產。以下有關知識管理的三大方向值得學校參考：

積累知識：

- 提升學校的記憶庫
- 珍惜已有的知識數據
- 向同工收集有關學校的新知識，例如政策制度及教學方案等。

整理知識：

- 創建學校的知識地圖
- 構建共用平台存取資訊
- 建立知識權限系統及保證知識安全，例如按級別開放不同知識庫。

應用知識：

- 定期更新、補足知識庫中缺少的資訊。
- 善用平台交流資訊
- 依據知識庫，構建學習培訓計劃。

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，結果顯示：有94%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工亦十分欣賞講者生動活潑的演說，認為講座有助專業發展與成長，尤其增加學校專業發展的知識，並提升知識管理的技巧。



講者陳德恆先生與參與講座的校長和中層同工互相交流有關知識管理的專業意見

總結

本計劃希望透過有關「知識型機構與知識管理：理論與實踐」的中層培訓講座，讓本會十三所屬校的校長及中層同工深入了解知識管理對學校發展及教學工作的重要性，並認識如何運用適合學校環境的技巧建立交流平台，以達到更有效能的知識儲存、整理及應用。

總結評估結果，講座的成效顯著，反映本計劃能夠實踐預期之目標，並加強對中層同工的工作交流及支援，使學校同工提升對知識管理的理念和實踐技巧，並作出深入反思。

■ 同工回饋

講者講解生動有趣，內容由淺入深，運用例子清晰易明及印象深刻，有助了解中層在學校知識管理上的重要角色。

講座能提供整理校本知識的方向，認識優化學校的一些可行做法，啟發學校來年計劃。

PIE落實計劃的技巧：監察評量+心態與人際技巧

活動簡介

本會進行了兩次有關「PIE（Planning策劃、Implementation推行、Evaluation評鑑）落實計劃的技巧：監察評量+心態與人際技巧」的培訓工作坊，邀請了本地資深特殊教育專家蘇建群先生主講。講者根據特殊學校的情況，通過務實的手法，帶領同工探究PIE在學校進行的步驟，從宏觀的整校檢討，引申至學校未來計劃的訂定，更落實至四大範疇的運用細節上，與同工利用工作紙及不同的提問，發掘該範疇推行的各個要項。工作坊中設有分組討論及反思環節，參與同工需要於講座結束後完成評估問卷。

工作坊詳情

日期及時間	2014年3月15日 上午9時半至下午12時半	2014年3月29日 上午9時半至下午12時半
活動	PIE工作坊I	PIE工作坊II
參與人數 / 類別	53 / 校長、副校長、中層同工、前線教師	57 / 校長、副校長、中層同工、前線教師
地點	賽馬會匡智學校多用途室	
講者	蘇建群先生（資深特殊教育專家）	
講座主題	PIE與學校發展	



學校同工展開專業的分組討論及反思



講者：蘇建群先生

活動內容

PIE工作坊I及II均以「PIE與學校發展」為主題，蘇建群先生分享有關PIE的概念與組織、質素的評鑑及對學校發展的影響，並提出多個反思問題及實質例子讓學校同工作小組討論。同時，蘇先生透過文件檢閱及實踐技巧練習，讓同工深入反思如何撰寫學校周年計劃及訂定關注事項，並在問與答環節中分享外評要點及經驗，帶出正面訊息。以下有關PIE與學校發展的四大工作範疇值得關注：

範疇	運用PIE的好處
1. 組織管理	<ul style="list-style-type: none"> • 清晰管理架構，職能及分工清楚，賦權讓同工展能 • 分層諮詢及增加透明度，凝聚共識文化及議事氣氛 • 建立自評意識文化，定期檢討及作針對性的跟進 • 善用資料及數據分析，對內及對外分享 • 帶動切合學校專業發展需要的培訓，與時並進，善用資源以完成關注事項
2. 學與教	<ul style="list-style-type: none"> • 學習領域達到縱橫整合的涵蓋面，提升高中選科的寬廣度 • 課程特色以用家為本，符合不同學生群組的需要，同時聆聽家長的聲音 • 實踐貫徹的評估及監察機制，作出適當的批改及回饋，確保課業質素 • 優化教學策略，加強對學生差異的照顧，應用電子及多感官教材，提升提問與回饋技巧，以鼓勵及引發學生的學習思維。
3. 學生支援	<ul style="list-style-type: none"> • 跨科層面協作，設立目標清晰的訓輔措施和評估成效 • 針對不同學生群組而安排有層次的訓輔策略：補救性、預防性、發展性 • 把價值及品德教育引入課外活動，培養學生的關愛文化、團隊紀律及健康生活 • 建立夥伴關係，家校合作，並善用校內及校外的專業支援
4. 學生表現	<ul style="list-style-type: none"> • 提升學生參與校外活動的積極性，例如校際音樂節、特殊奧運會及境外交流等 • 建立學生個人能力的評估紀錄，包括自理、溝通、語文及獨立生活等 • 肯定學生的成就，及表揚同工的努力

周年報告的書寫要點



■ 關注事項訂定要點

如何訂定？

- 強弱危機分析
- 周年問卷
- 表現指標
- 任何與學校發展相關文件
- 校長及會方要求

訂定甚麼？

- 必須為學校學與教的主要教育工作為目標

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對工作坊安排的滿意程度，及反思工作坊對專業發展的幫助，結果顯示：有超過90%參與同工對兩次工作坊的整體安排感到滿意，同工亦認為工作坊有助提升PIE的知識與運用，了解其對學校工作範疇的影響，學習多元化的課堂教學策略及提升學校發展的技巧。同工亦十分欣賞講者的經驗回饋，對有關外評的正面態度尤其深刻，認為講者能提供足夠參考資料及互動討論的氣氛，有助刺激反思及專業成長。

總結

本計劃希望透過有關「PIE落實計劃的技巧：監察評量+心態與人際技巧」的培訓工作坊，讓本會十三所屬校的同工深入認識PIE的概念，學習在日常負責的職務上運用校本及PIE的技巧，以提升學校發展及工作效能，同時加強同工對特殊教育工作的價值與信念。

在兩次以「PIE與學校發展」為題的工作坊中，學校同工認識PIE與學校工作的關聯，並十分欣賞講者的豐富經驗，能提供適切的反思問題及分享具體建議，有助提升運用PIE的技巧及參與管理工作的信心。此外，同工更希望日後能有機會再參與類同的工作坊，集中主講PIE對每一個工作範疇的影響，並提議以外評經驗、多元化教學策略及數據運用作分享主題。總結有關「PIE落實計劃的技巧：監察評量+心態與人際技巧」的工作坊成效顯著，增加了學校同工之間的交流，反映本計劃能夠實踐預期之目標，當中的啟發能帶出學校同工多角度的反思，非常值得關注。

■ 同工回饋

最深刻是講者分享對外評的態度，認為外評在專業交流、團隊檢視、針對性改善及回饋上擔當了重要的角色，給予同工正面的提醒。

工作坊實用，互動及實踐性的討論能加強PIE的知識及技巧，分組活動有足夠資料參考，講者的回饋很有效，能刺激思考。

在四大學校工作範疇中，能帶出需要留意的關鍵重點，針對各範疇提供適切例子，更了解PIE的理念及如何落實執行。

工作坊有助認識關注事項及如何撰寫周年計劃，包括訂立目標、策略、成功準則和評估方法。

課程領導：課程／教學／評量（促進學習的評量）

活動簡介

本會進行了多次有關「課程領導：課程／教學／評量（促進學習的評量）」的培訓講座，邀請了本地專家鍾國棟先生、黃宗顯先生、及本會教育心理學家梁少安先生和劉思汶女士主講，內容包括課程設計、智障兒童教育及自閉症兒童的支援等。

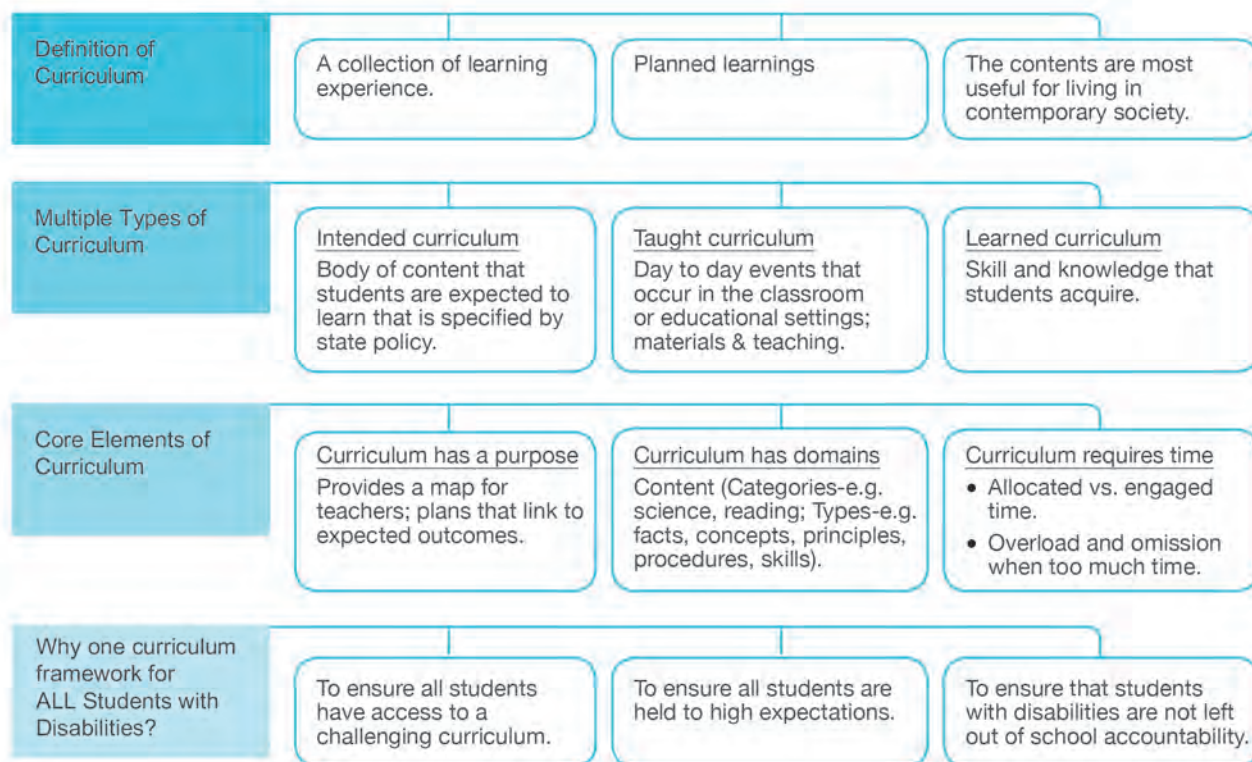
講座活動詳情

日期及時間	2014年1月10日 下午2時至6時			2014年9月13日 上午10時半至11時半
活動	匡智會屬校教職員專業發展日2014 ——「專業•領導•我的反思」			匡智會新入職學校員工導向發展日2014
參與人數／類別	64／校長、中層同工、前線教師、專職人員	62／校長、中層同工、前線教師、專職人員	252／校長、副校長、中層同工、前線教師、專職人員	46／前線教師、專職人員
地點	沙田石門鄉議局大樓			匡智松嶺第三校禮堂
講者	鍾國棟先生（教育局高級督學——特殊教育支援）	梁少安先生、劉思汶女士（匡智會教育心理學家）	黃宗顯先生（葵涌醫院精神科專科醫生）	梁少安先生、劉思汶女士（匡智會教育心理學家）
講座主題	教導有特殊學習需要學生——課程	如何促進智障學生的性健康	重新認識自閉症	淺談智障和自閉症譜系障礙

活動內容

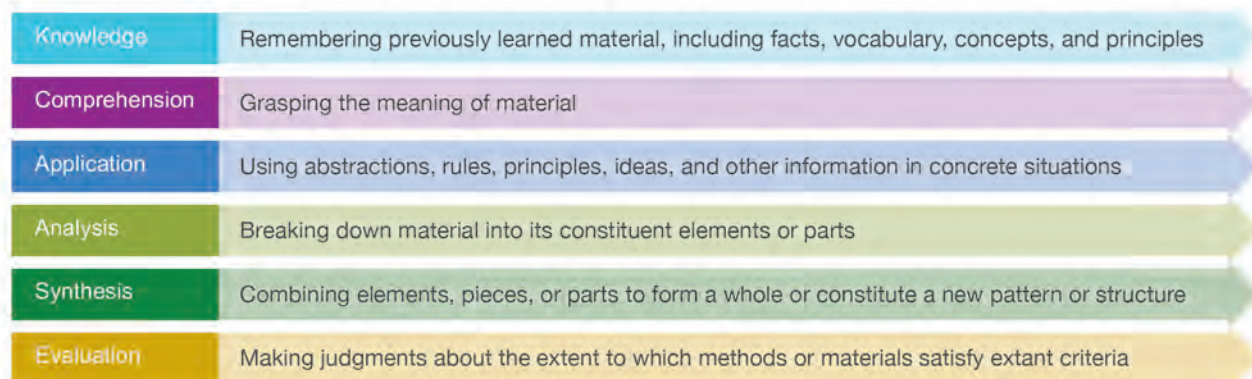
在「教導有特殊學習需要學生——課程」的講座中，鍾國棟先生帶出多個實質例子及問題予同工反思，從最基本的課程定義開始，延伸至課程種類，以至近年本港推行，特殊學習需要學生同一課程架構的原因。特殊學校課程的目的包括發展性課程、功能性課程、環境性課程及生態性課程。當中美國學者Bloom's Taxonomy的理念，亦廣為特殊學校所採用。建基於以上思維，本港特殊學校各組別課程設有不同重點範疇。落實至學校教學時，大家也探討了課程推展的不同方向，內容豐富，包括單元課程的結構、課程策略、個別學習計劃、生活流程教學及生涯規劃，並以課程資料的搜集與分析（Curriculum Mapping）作深入的講述。教學策略中更以有效和愉快學習為目的，整校各階層的角色亦明確顯示，而課程監管更是清晰。當中主講者更以同一主題的工作紙示範了不同層次的調適與不同班別的設計、課程評估的種類、課業分析的元素和比重、對不同學習能力學生的支援及課程調適，最後以改變誕生的元素作為講座總結。以下重點內容值得關注：

課程的概念與架構

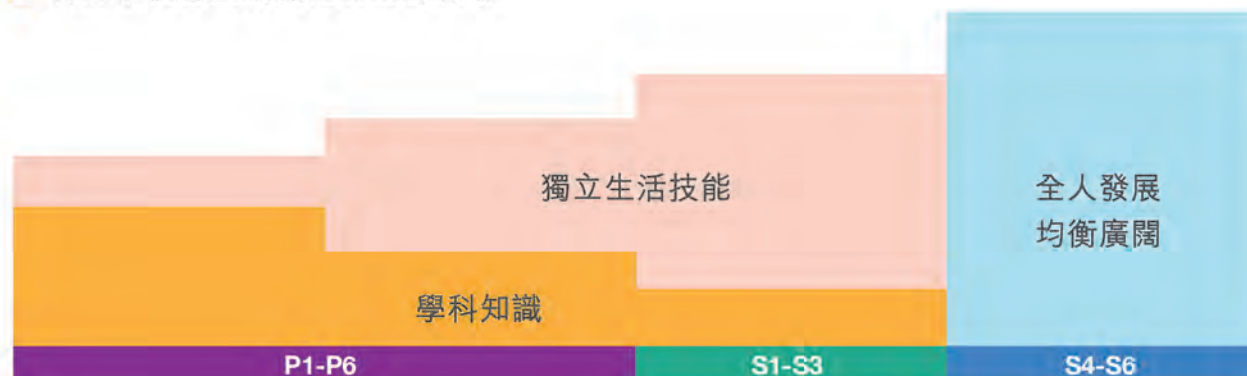


42

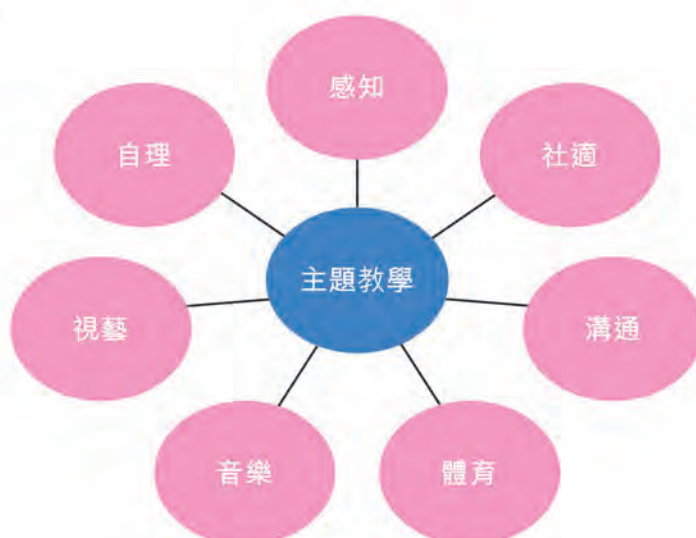
美國學者Bloom's Taxonomy的認知學習目標分類理念



特殊學校各組別課程的重點範疇



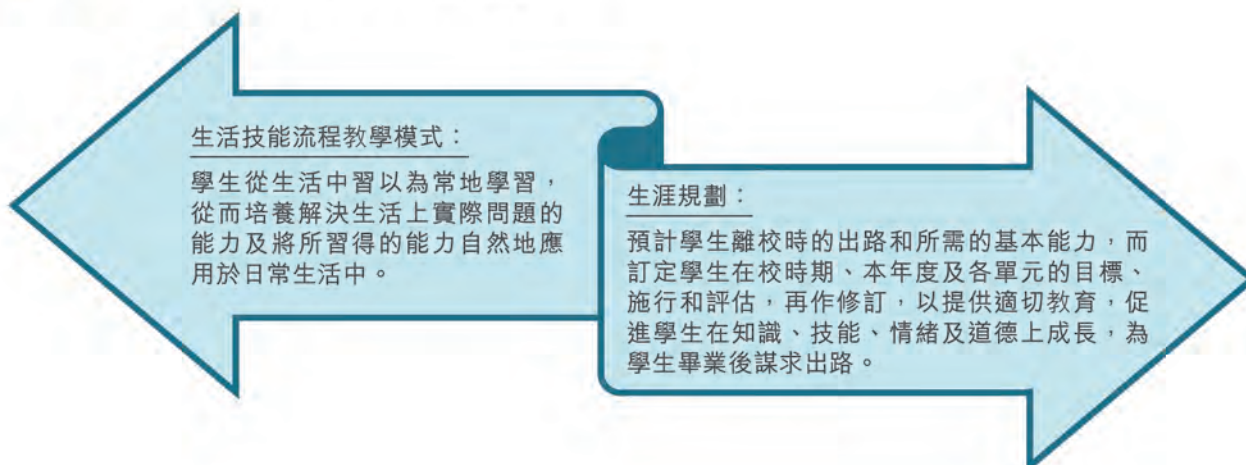
■ 單元課程的結構



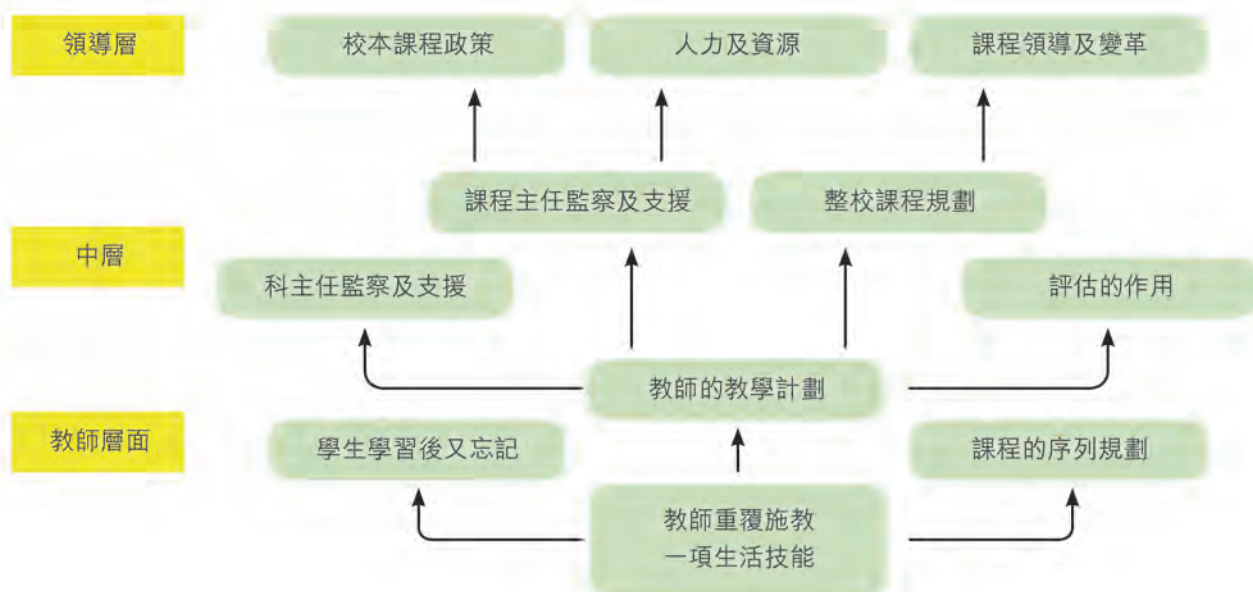
■ 個別學習計劃 (IEP) 的特色



■ 生活流程教學模式及生涯規劃的特色



學校各階層的角色

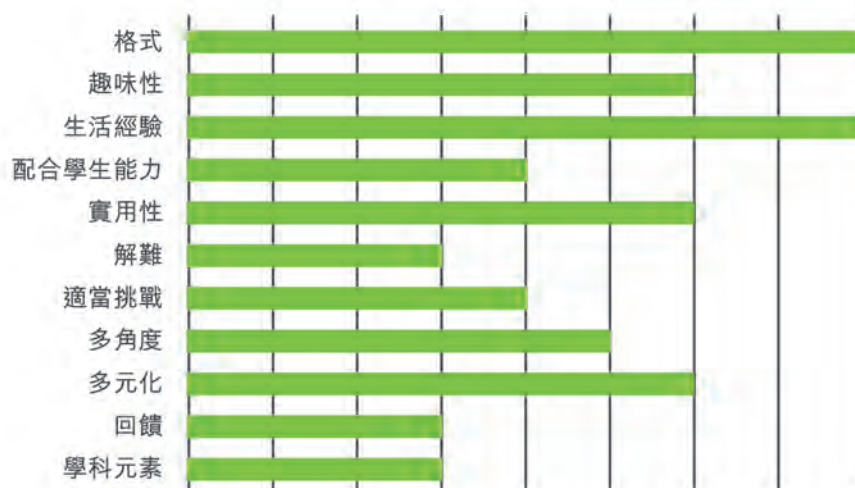


課程監察的目的與焦點

44

校長	科主任	教務組／課程主任
<ul style="list-style-type: none"> 教職員培訓 資源運用 課程政策 了解工作進展 	<ul style="list-style-type: none"> 課程的連貫及序列 課程的廣度 課程理念的落實 課程目標的達成程度 課程推行的困難 	<ul style="list-style-type: none"> 修正／補充內容 修繕語文 科目課程的落實 科目課程的組織 科目課程的成效 教學內容切合學生需要及能力

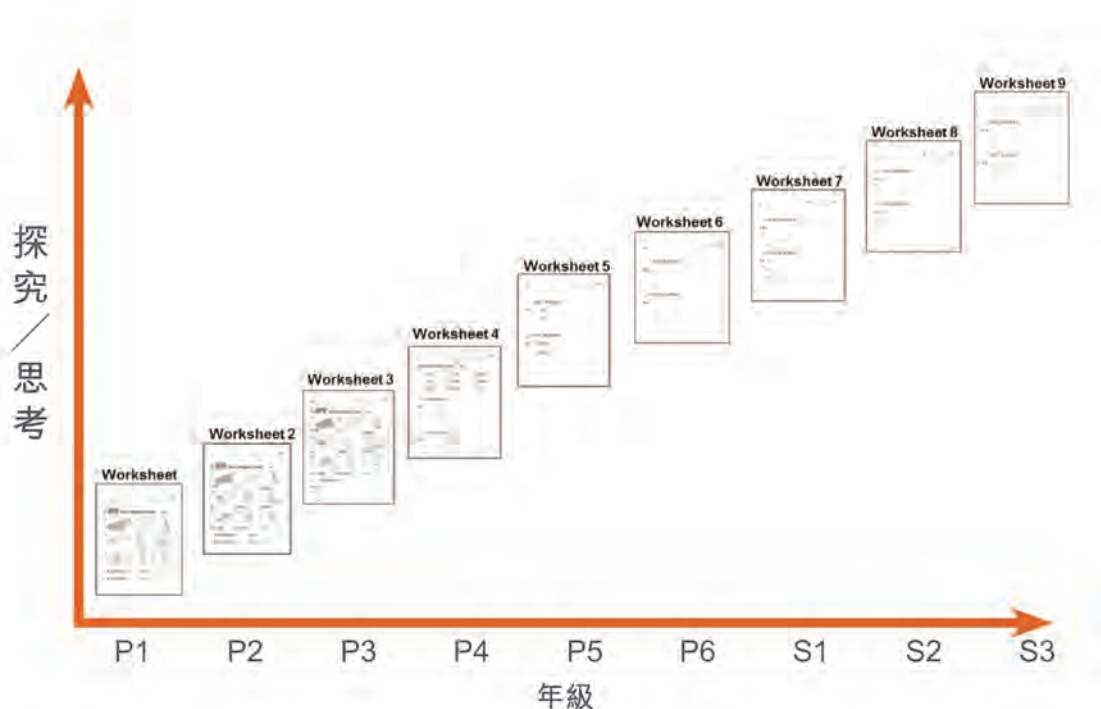
課業分析的元素和比重



■ 對不同學習能力學生的課程調適

<p>Accommodation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Change in processes of teaching and assessment • Format of instructional presentations • Test practice • Preparation activities
<p>Modification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Change in content or standards • Teachers are more willing to consider accommodation, whereas they express more reluctance to implement modification

■ 同一主題的工作紙展示出不同班別與層次的調適設計



■ 改變的所需元素

遠景	技巧	鼓勵	資源	計劃	=	改變
	技巧	鼓勵	資源	計劃	=	混亂
遠景		鼓勵	資源	計劃	=	緊張
遠景	技巧		資源	計劃	=	抗拒
遠景	技巧	鼓勵		計劃	=	挫折
遠景	技巧	鼓勵	資源		=	閒置

■ 如何為智障學童計劃更有效的學習方案

範疇	適異教學策略
1. 課程及學習模式的設計	<ul style="list-style-type: none"> 課程必需有次序性、連貫性、目的性、應用性及功能性，甚至包括治療作用 清晰的科目架構，避免內容重覆，留意學生的興趣，培養學習動機 協助學生找到合適的學習方式，例如圖像、記憶、動感、角色扮演學習等等 手腳協調問題：影響學生接觸課程的機會 準備能力：低能力的學生需要以較簡單的內容作開始，逐步學習
2. 課堂準備	<ul style="list-style-type: none"> 彈性座位或分組學習，增加多樣化的課堂材料及支援人員 調整內容至更佳水平，選擇較能處理的工作紙，給予較多時間或圖卡作協助 為活動分層次，讓不同能力的學生完成不同層次的課業

■ 評估目的

Attainment (Cronin reference):

It refers to the level of attainment which shows your competence, e.g. P Scale; What pupils and students know?

Standard (mean reference):

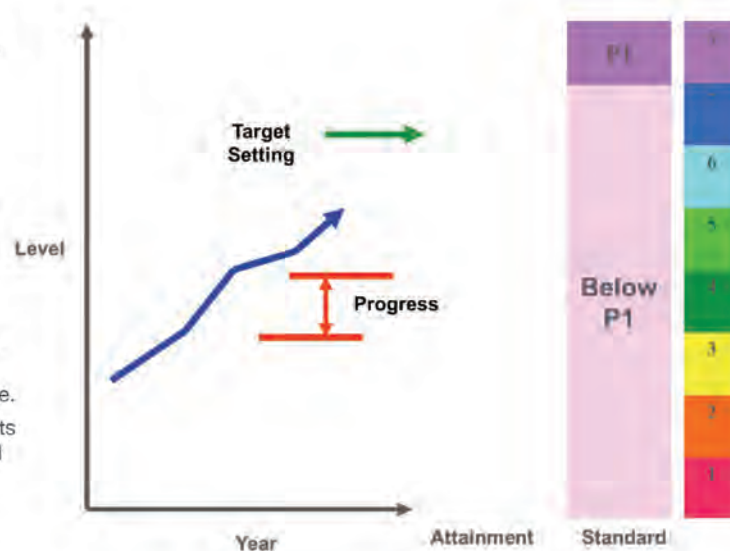
Reach at the level compare with same cohort of students, age related expectations. This is a measurement of what pupils know, understand and can do against benchmarks.

Progress: value-addedness

Measurement of the change in what pupils and students know and understand over a period of time.

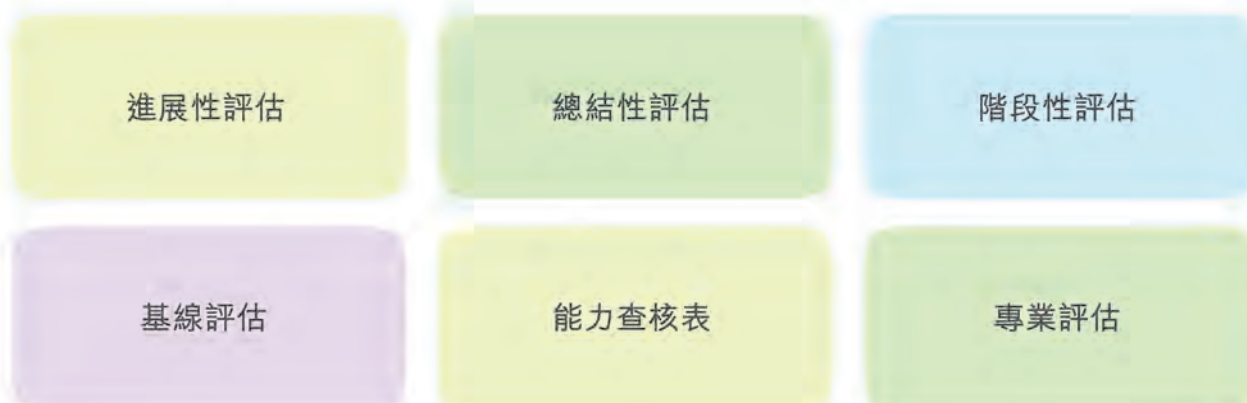
Achievement: Achieve a target within a period of time.

A judgment as whether the progress pupils or students made and their current attainment is appropriate, and adequate taking account of their starting point and capability, e.g. Are they doing as well as they can?

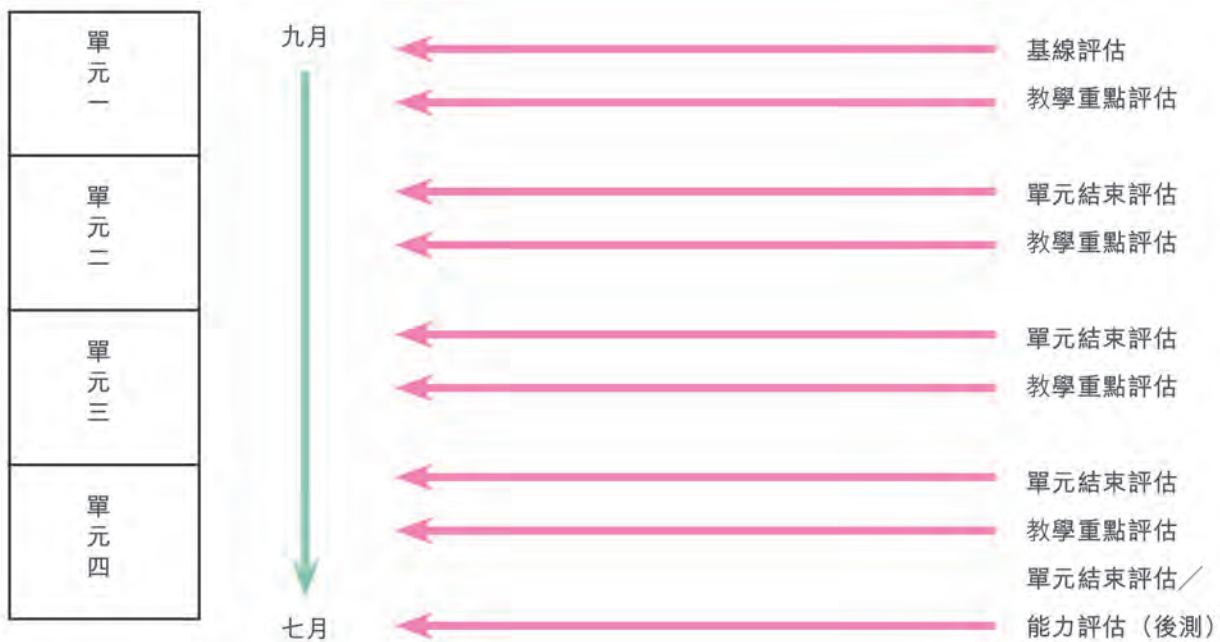


46

■ 課程評估的種類



■ 評估流程



在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有90%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工認為講座使他們更認同特殊教育工作的意義及使命，更有信心把所學有關課程及教學的知識及技巧運用在日常工作上。同時，同工認為講者能提供正面觀念及反思，尤其讓執行課程工作的同工加深了解其在學校團隊上所擔當的角色。



講者鍾國棟先生以生活化的故事及例子引領同工多角度反思

在「如何促進智障學童的性健康」的講座中，本會教育心理學家梁少安先生及劉思汶女士從心理及生理角度分析性健康，探討性教育方面的疑慮，讓同工反思其對智障學童的重要性。講者以性的價值觀作為例子，帶動同工深切了解何為性教育。性 (Sex) 通常指涉及生理的層面，例如身體發展、生殖能力等。而性 (Sexuality) 意涵很廣泛，包括了生理、心理、社會和文化等各層面，例如性別角色、兩性關係、親密程度等等。科學可以提供有關性的知識，而價值觀影響有關性的決定，價值觀同時亦受到文化傳統及信念的影響。講者通過大量的反思問題，引導同工從不同角度中反思，衝擊各人對性的觀念和思維。

通過教師及專職同工的深層反思，期望日後於學校生活中，教導學生們能有正確認知及做負責任的決定。正確認知是指了解自己的身體、權利及責任。負責任的決定是以宏觀的角度去看，不只考慮應否有戀愛或性行為，更進一步的是深入了解學生的想法和感受，與家長合作以灌輸正確知識及正面觀念給他們，例如與人接觸的親密程度、健康正面的戀愛關係及避免墮入網絡性陷阱等。

■ 性教育是甚麼？



■ 何謂性健康？



■ 講者以下例有關性教育的問題引領同工反思

1. 學校有需要教導智障學童性教育嗎？
2. 不教導智障學童有關性的知識，是否表示他們接收不到呢？
3. 教導智障學童有關性的知識及避孕方法，會變相鼓勵他們進行性行為嗎？
4. 學校應容許智障學童自慰嗎？
5. 如何處理沉迷自慰？
6. 無論家長或照顧者容許與否，部分學童可能會在公眾場所自慰，怎辦？
7. 學校有否需要教導智障學童如何自慰？這是誰的職責？教職員有甚麼可以參與？
8. 現代科技日新月異，智障學童對互聯網及應用程式等所帶來的性陷阱未必有警覺性，如何教？
9. 在提升智障學童的自尊、歸屬感、能力感、獲得關心與愛護等心理需要上，學校可以做些甚麼呢？
10. 智障學童可否拍拖？若可以，如何教？拍拖時可否有性行為？
11. 健康關係包括了分享及互動。當一方是智障而另一方不是時，智障者被利用或剝削的風險就大大增加了？

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有95%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工認為講座使他們更了解智障學童的需要，重新反思性教育的方向，並建立信心及正面的態度去執行有關工作。同時，同工亦表示講者的觀點能擴闊他們的視野及啟發，以多角度分析及學習如何為學生提供最適切的性教育。



學校同工在講座中分享對性教育的看法及感受

在「重新認識自閉症」的講座中，黃宗顯醫生詳細地講解自閉症的診斷評估、教育方式及藥物治療，並介紹不同學者的理論，從多方面探討自閉症的發展障礙及評估工具，包括發展與認知、適應行為、溝通能力、感覺及運動能力。黃醫生亦分享經驗及深刻故事，認為學校需要按學童的全面評估包括日常觀察及詢問家人，以計劃一個整體的教育方案。除了教育學童知識外，教師亦要訓練他們的生活技能及適應能力，按需要及階段性調教及增加訓練。在講座中，同工提出學校常遇到家長不讓學童服藥的困難，黃醫生說明學校、家長及醫生三方面的互相協作十分重要，建議學校可主動聯絡醫生，讓醫護人員協助說服家長，幫助學童得到合適的治療，從而有更好的成長發展。以下重點內容值得關注：

■ 自閉症的合併病



■ 自閉症的藥物治療

自閉症譜系障礙的核心症狀的治療

- 限制重複的行為和興趣
- 社交和溝通障礙

合併病態行為問題的處理

- 注意力不集中，過度活躍和衝動
- 煩躁（攻擊、自傷行為、發脾氣）
- 睡眠障礙
- 病態攻擊

■ 施行治療注意事項

藥物治療前

- 不良適應行為的臨床評估
- 評估行為問題的嚴重性和模式
- 識別環境因素
- 考慮健康問題或醫療疾病
- 確定病人和家庭的需求
- 同意個人的治療目標

藥物治療期間

- 使用有足夠證據為療效基礎的藥物
- 使用最低有效劑量的藥物
- 避免藥物可能導致更糟核心症狀，或有消極的認知效果。
- 監測常見和不尋常的效果
- 重新評估病人的需要，定期重新審視治療計劃

識別早期徵兆

- 醫生和家長應及早識別早期徵狀和介入治療，可達到較理想的進展
- 奇怪的行為模式：過度哭泣、尖叫、出奇地安靜、被動
- 缺乏或不喜歡社交：不望別人的眼睛、不指向東西、不與他人分享興趣
- 言語溝通發展前問題：缺乏咿呀學語、別人對他說話或叫他名字時缺乏反應
- 興趣是有限和特定的：著迷於燈光和某些聲音

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有88%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工認為講座使他們獲得更多自閉症理論的新知識及特殊教育的技能，了解更多自閉症學童的特點及需要，並在學校團隊中所擔當的角色上獲得更多啟發，有興趣嘗試學校管理及領導的工作。同時，前線教師提出建議，希望日後能舉辦教學策略的實戰工作坊，以加強對自閉症學童的行為處理及教學技巧。



講者：黃宗顯醫生

在「淺談智障和自閉症譜系障礙」講座中，本會教育心理學家梁少安先生及劉思汶女士簡介了智障和自閉症學生的情況，使新入職的教師和專職同工，更容易掌握學生的問題，以便能快速投入學校的新環境。由於對象是新入職同工，故講座內容以基本介紹為主，配合適切的注意事項。在講座中，除了知識和技巧介紹外，為使同工有易地而處，更能體驗自閉症學生面對的困境，講者安排了活動及錄影片段，背景是在繁囂街道上，自閉症學童對嘈吵聲音、快速變幻的畫面、加上閃動的燈光等的刺激實況，帶領同工產生類同的厭煩感受，從而誘發各人感同身受的同理心。最後，更強調智障人士與其他人一樣，有情感、成就感的需要，他們均需要被重視及尊重。以下重點內容值得關注：

■ 智力障礙的定義、成因及程度分類

診斷的三大定義

- 一般智能缺損：推理能力、解難能力、組織能力、抽象思維、判斷能力、學習能力
- 生活適應能力缺損：溝通、社交技巧、家居生活、自我照顧、工作技能
- 上述兩種徵狀需於發展階段出現

先天性因素

- 遺傳、染色體病變、新陳代謝系統出現問題

後天性因素

- 懷孕及生產因素：孕婦服用不當藥物或飲用過量酒精、難產或早產嬰兒併發症
- 幼兒及兒童時期染病、中毒或腦部受損：腦炎或腦部創傷
- 環境因素：缺乏適當的社交或語言的啟發

程度分類

- 基於實際及運作上的原因，香港一般會用智商把智障人士分為「輕度」、「中度」及「嚴重」(包括嚴重及極嚴重)，為兒童提供特殊訓練及服務。
- 輕度：智商50 — 69；中度：智商25 — 49；嚴重：智商24或以下

■ 智障學生的特點

記憶方面

- 短暫、儲存資料較具體及較少。
- 較難有系統地回憶

社交能力方面

- 人際交往、責任心、分辨是非、自我保障能力較弱。

專注力方面

- 短暫、有限
- 難持久專注於一件事情
- 注意範圍狹窄、容易分心

言語方面

- 語言發展較遲緩
- 理解及表達能力弱、詞彙有限、句式簡短、語法不依常規、發音不清。

感知肌能方面

- 肌能發展遲緩，影響身體四肢動作的靈巧與手眼協調。
- 如執筆、抄寫、平衡、上落樓梯都會受影響。

思維方面

- 概括、類化、聯想、策劃、抽象思考及應用方面有困難。
- 未能靈活地運用所學的知識和技能。

■ 自閉症譜系障礙的定義及程度分類

自閉症光譜的嚴重程度	社交溝通	侷限的興趣及重複性的行為
程度三 需要非常大量的協助	語言及非語言能力的社交溝通技巧嚴重缺損，嚴重影響社交互動；在起始社交互動較少有回應。	過度的專注，固定的儀式或重覆性的行為明顯的影響各領域的功能。當儀式或常規被打斷，會顯得非常沮喪。很難打斷固著的情形，即使被打斷了也會很快地的再回復固著的行為。
程度二 需大量的協助	語言及非語言能力的社交溝通技巧明顯的缺損，即使在支持的環境下也會出現社交互動的缺損；在起始社交互動方面有困難，對於他人起始的社交互動回應較少，或可能出現異常的互動反應。	固定儀式、重覆性行為或過度專注的情形明顯，影響不同情境的功能；當儀式或常規被打斷，會顯得失落或沮喪，很難打斷固著的情形。
程度一 需要協助	在沒有他人協助的情形下，在社交互動上會出現，顯而易見的缺損；在起始社交互動方面有困難，回應他人起始的社交互動時，會出現異常的情形；可能會出現對於社交互動不感興趣的情形。	在一種或多種情境下，固定的儀式、重覆性的行為明顯的干擾功能，若要打斷其固著，會出現抗拒的情形。

■ 自閉症學生常遇到的問題和學習困難

52



講者：梁少安先生、劉思汶女士



新入職同工在講座中參與體驗遊戲，易地而處地感受自閉症學生面對的困境

■ 校本支援措施

範疇	例子
1. 環境安排	<ul style="list-style-type: none"> 調動座位：安排學生坐在前方，靠近教師桌，減少分散注意力的干擾 保持桌面整潔：具體向低年級的學生說明課堂需要的用具及數量 提供穩定而有規律的環境：減少因噪音、室溫、光線等影響行為情緒 建立明確的課堂規則： <ul style="list-style-type: none"> 容許學生提出意見，共同訂定規則 正面闡述及列明應該做甚麼，而不是不應做甚麼，例如「上課時安坐」 解釋新規則時，利用具體的例子及示範，把規則化成口號和圖卡 將規則圖和文字貼於課室當眼處，並定時重溫
2. 清晰指示	<ul style="list-style-type: none"> 發出指示前，可輕聲叫喚學生的名字並直視他們 給予明確、精簡的指示，正面闡述，例如「說話前，先舉手」 給予簡短指示後便進行活動，讓學生不用等太久
3. 活動設計	<ul style="list-style-type: none"> 視乎學生可專注工作的時間長短而設計 將原本要完成的工作項目分拆為若干小步驟，逐一交予學生完成 要求學生完成堂課時，著重說明／寫出頁數、題號、题目的關鍵字眼等 利用多感觀的教材、腦圖、概念圖去刺激學生的聯想力，把事物有意義地聯繫 配合學生的喜好及學習模式，設計與學習有關連的活動，誘發學習興趣
4. 學習動機／自我調控	<ul style="list-style-type: none"> 明確說明工作的目標，提醒學生剩餘的完成時間 給予即時的回饋，當學生達到目標時，讚賞他的工作效率及態度 增加課堂的參與機會 好行為合約 <ul style="list-style-type: none"> 針對某些行為訂立，與學生一同討論，若問題太多，可先選一至兩項 老師講解後，學生要在約章上簽名並承諾遵守規則 可在每天上課前與學生溫習約章內容，記錄學生的表現，並定下獎勵目標

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有超過90%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工認為講座擴闊了他們對智障學生及其學習需要的了解，並增進了他們對自閉症學生及學校支援工作的認識。

總結

本計劃希望透過有關「課程領導：課程／教學／評量（促進學習的評量）」的培訓講座，讓本會十三所屬校的同工深入認識課程發展的概念，學習在工作上運用有效教學策略、課程設計及監察的技巧，以提升學生的學習水平及效能，同時加強同工對特殊教育工作的信心及支援。

在「教導有特殊學習需要學生」為題的講座中，學校同工認識有關課程的組織理念、學與教的領導及適異教學策略，當中包括深入探討課堂準備、課程設計及學習模式的重要性。同工亦認為講座能讓同工反思及學習如何為不同程度的智障學生計劃適切的教學方案。

在「如何促進智障學童的性健康」為題的講座中，學校同工反思如何為智障學生計劃適切的性教育資訊，以保護他們在心理及生理方面的性健康。同工亦認為講座有助釐清性教育方面的疑慮，更了解學生的需要，對日後執行有關工作獲得啟發。

在「重新認識自閉症」為題的講座中，學校同工對自閉症的診斷評估、教育方式、藥物治療等方面獲得更多的新知識，並學習計劃全面的教育方案去改善學童的發展障礙和訓練生活技能。同工亦希望本會日後能舉辦有關教學策略及行為處理的前線實戰工作坊。

在「淺談智障和自閉症譜系障礙」為題的講座中，新入職同工易地而處地體驗自閉症學生的學習困難，認識智力障礙及自閉症譜系障礙的定義、成因及程度分類，並學習如何以實在的校本支援措施去提升學生的學習動機及調控能力。

總結有關「課程領導：課程／教學／評量（促進學習的評量）」的講座成效顯著，增加了不同屬校同工的交流及多角度反思，反映本計劃能夠實踐預期之目標，講座當中的啟發同樣值得關注。

■ 同工回饋



校園裡的情理法：法律、責任與保險

活動簡介

本會進行了兩次有關「校園裡的情理法：法律、責任與保險」的培訓工作坊，分別邀請了數位資深本港律師包括羅潔兒律師、馮敬德律師和吳曙廣律師，及本計劃的顧問主講，以學校背景為依據，詳盡講說學校法律責任、處理賠償、私隱及調解技巧。同工需要於工作坊中參與案例討論、角色演繹、匯報及反思環節，結束後完成評估問卷。

活動詳情

日期及時間	2013年9月17日 下午2時至5時	2014年6月28日 上午9時至下午4時半
活動	中層培訓工作坊	調解工作坊
參與人數 / 類別	40 / 校長、副校長、中層同工	40 / 校長、副校長、中層同工、前線教師、專職人員
地點	賽馬會匡智學校多用途室	
講者	<ul style="list-style-type: none">陳德恆先生（資深教育工作者及顧問）羅潔兒律師（匡智會辦學團體校董）	<ul style="list-style-type: none">馮敬德律師（安睿國際律師事務所合夥人兼亞洲區銀行及融資部主管）吳曙廣律師（安睿國際律師事務所合夥人兼亞洲區訴訟及糾紛管理部主管）
講座主題	校園裡的情理法	調解原則及技巧



「校園裡的情理法」工作坊，講者：羅潔兒律師



學校同工就不同案例以專業角度展開討論

活動內容

在「校園裡的情理法」工作坊中，陳德恆先生及羅潔兒律師以七個校園常見案例帶領學校同工展開小組討論，讓同工透過互動形式學習在工作上處理有關法律問題的技巧，以下節錄了同工的討論：

案例類型	討論內容
<p><u>學生受傷：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 家長投訴其子在校遭同學欺凌受傷，要求學校懲處該同學。根據學校調查，兩位學生共處時均有教職員在場亦不察覺有爭執或受傷情況。 2. 家長投訴其子身體無故出現瘀傷，堅稱是在校被虐打造成，要求學校找出肇事者並作出賠償。根據學校調查，沒有證據顯示校方疏忽，醫生亦表示從傷痕不能百分百斷定起因。 3. 某學生情緒失控而打同學，幸好老師及時制止。被打學生的家長要求學校指令失控學生看醫生及服藥控制情緒，而失控學生的家長則認為其子無病並堅拒學校的建議。 4. 家長投訴其子乘校巴時被同學打。根據學校調查，該同學表示沒有出手，而同車的其他同學及司機亦沒有目擊事件。家長堅持要與該同學家長當面對質，但對方認為其子無錯並拒絕其要求。 	<p><u>問題：學校是否有法律責任？該如何處理？是否需要向家長賠償？是否有權強制學生服藥？</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 學校在法律上合理的謹慎責任，需要為所有學生提供一個安全的環境，當發現有學生行為不當，要評估危險情況而採取相應措施，若察覺學生受傷，應立刻主動聯絡家長。 • 成立危機處理小組調查事件，包括向有關學生及曾接觸學生的所有同工了解情況，同時應向同工解釋調查目的，以免發生誤會或爭拗。 • 先了解清楚情況、收集有關資料及達到共識後，再親身約見家長，有需要可尋求調解幫助。 • 以平和態度與家長說明實際情況，包括法律責任、訴訟程序及保險問題，要關心家長的感受，避免引起誤解的用詞，討論日後可改善的地方，例如加強培訓、輔導工作及安全措施等。 • 學校無權強逼學生服藥，需透過社工、心理學家及專業的醫護人員作進一步觀察及提供建議。
<p><u>個人資料私穩：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 警方懷疑某學生被家長虐打，向學校搜集證據。學校表示曾留意學生身上偶有傷痕，家長稱其子因跑跳而碰傷。校護為學生檢查身體時曾把傷痕情況拍攝存檔，校方於是把照片交給警方。家長投訴學校未經同意拍下其子身體。 2. 私隱專員公署公佈有學校網站公開學生及家長的個人資料，數名家長於是聯署去信投訴學校。學校表示檔案原本只供教職員內部查閱，惟網站管理員忘記為檔案加密導致資料外洩。 3. 家長致電學校表示知道某家長把聯誼活動的照片放到互聯網上，當中有其子的正面照。學校回應活動於公眾地方舉行，並無權力干涉家長的網上行為。但該家長認為活動由學校主辦，因此有責任保護學生的私穩不被公開。 	<p><u>問題：學校該如何處理？是否有人需為事件負上法律責任？是否可為學生拍攝身上傷痕？</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 根據個人資料條例，學校有責任保護學生的資料，當出現問題時，應調查有關的程序指引，是否出現問題或漏洞而導致資料外洩。 • 預先與家長達成共識並簽署作實，有需要時以護士專業判斷，為受傷學生作文字或相片紀錄。 • 學校在拍攝及公開學生照片前，需取得家長同意，可在家教會勸籲家長拍照時避免拍到其他學生，當舉辦活動時，負責同工亦可多加留意。 • 先就事件向校內同工解釋，讓他們明白會有同工應付傳媒，其他同工不宜對外發表私人意見。 • 召開家長會解釋事件，討論如何跟進及改善問題，並以書面回覆有關家長，讓他們重拾對學校的信心，有需要可尋求調解及家教會的幫助。

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對工作坊安排的滿意程度，及反思工作坊對專業發展的幫助，結果顯示：有97%參與同工對工作坊的整體安排感到滿意，同工認為工作坊有助增加對校園相關的法律原則的認識，釐清一些以往對法律知識的誤解，並提升處理工作上遇到有關法律問題的技巧，同時更有信心成為學校領導的一份子。同工更表示希望有機會了解有關調解專題，有見及此，本計劃再次舉辦有關調解的法律工作坊。



每組同工分別扮演學校代表及投訴人兩個角色，實踐調解技巧



本會嘉賓與調解工作坊的講者作專業交流，講者：吳曙廣律師 (左二)、馮敬德律師 (左三)

在「調解工作坊」中，馮敬德律師及吳曙廣律師以六個校園常見案例帶領學校同工展開角色扮演及分組討論，以互動形式讓同工學習處理投訴的基本原則及調解的流程和技巧，以下內容值得反思。

■ 處理投訴的基本原則

目標：以學童的最大利益為依歸，平衡情、理、法，以「三贏」方式解決問題。

立場：不偏不倚、對事不對人、不先入為主。

態度：親切誠懇、不亢不卑，投訴可給學校檢討及改進的機會。

語調：正面、積極、向前看，盡量避免「但是」及「不可以」等負面字眼。

身體語言：使用與對方相同的動作及言語，留意眼神、聲線及速度，不要交叉雙臂。

投訴種類：學生、家長及老師之間問題，受傷、公平及身體接觸等問題。

■ 節錄自參與同工的案例討論

案例類型	討論內容
<p><u>受傷事件：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 某學生的親戚投訴學校沒有就學生的情況與他聯絡，以致該學生患有智力問題的家長受傷。學校翻查紀錄，家長是該學生的合法監護人，而該親戚的資料只列在附註上。 2. 老師帶領學生經過安全島時，發現尾隨同學被撞傷，即時送院治療。有途人目睹意外因司機不小心駕駛所致，但家長認為老師疏忽照顧，堅決追究學校責任及賠償。 3. 有同工在工作期間被學生咬傷，其親屬投訴學校沒有提供足夠的訓練及措施阻止事件發生。由於事件已公開，傳媒的介入使壓力上升。 	<p><u>問題：學校與家長進行會面時有甚麼需要注意？意外是否全屬老師責任？是否需要賠償？應如何面對傳媒？</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 界定投訴人身份，與學生的關係是否疏遠 • 合理期望以內的法律責任：學生在校內受傷 • 進行會面時，學校應作主導角色，先簡要歸納事件，再代入家長處境，表示理解、體諒及關心，找出彼此的共同點以商討解決方案，並把重點移向將來，予以適當協助。 • 學校應拒絕傳媒對事件渲染，視乎事情的嚴重性及需要，學校可以視像紀錄增加說服力及呈現客觀事實。 • 如有需要，學校可協助索償保險
<p><u>事件處理：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 某學生在參加境外活動前頻密感到身體不適，家長投訴學校以安全問題為理由拒絕讓其子出發，並認為學校要求她支付費用不合理。 5. 某老師因晉升申請失敗而投訴校長處理不公，讓年資較輕的老師晉升，校長表示晉升評審是以老師的日常工作表現作為考慮因素。 6. 家長投訴學校對其子的離校安排處理不公。經學校評估，認為該學生適合畢業，故拒絕其延讀的申請，並可轉介他到成人訓練中心。 	<p><u>問題：學校應如何向家長解釋？家長拒絕支付費用是否合理？處理晉升申請及延讀準則時有甚麼需要注意？如何平息投訴人的不滿？</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 評估意外風險，並以學生安全為依歸，經商討後與家長簽訂同意書，決定學生的健康狀況是否適合參與活動，並承擔責任。 • 向投訴人解釋評估機制及原則，了解其想法及關注的事項，避免預設固定立場或只作單方考慮，應聆聽對方心聲，切忌停留在問題中糾纏，應以共同權益為大原則，提供建議及協助。

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對工作坊安排的滿意程度，及反思工作坊對專業發展的幫助，結果顯示：有98%參與同工對工作坊的整體安排感到滿意，同工認為工作坊內容豐富實用，有助增加對調解的認識，以校園個案及角色扮演加深了解處理投訴的基本原則，明白當中的各項細節、態度及技巧，並帶出多角度思考，有助日後在工作中處理相關事宜。此外，同工更表示希望學習更多處理校外個案的調解技巧，同時建議學校可舉行類似的工作坊，教導同工與家長相處的技巧。

總結

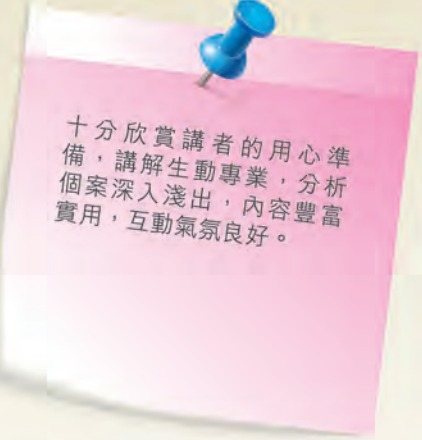
本計劃希望透過有關「校園裡的情理法：法律、責任與保險」的培訓工作坊，讓本會十三所屬校的同工深入探討與學校相關的法律個案，學習在工作上處理投訴的技巧，同時讓同工反思如何平衡情、理、法，以正面態度解決投訴事宜，藉以協助學校建立和諧文化。

在「校園裡的情理法」為題的工作坊中，學校同工以校園常見案例展開小組討論，反思如何有效地處理有關學生受傷及個人資料私穩的法律問題。同工亦十分欣賞講者的專業講解及經驗分享，認為工作坊有助提升處理投訴的技巧，並表示希望日後有機會了解有關調解專題。

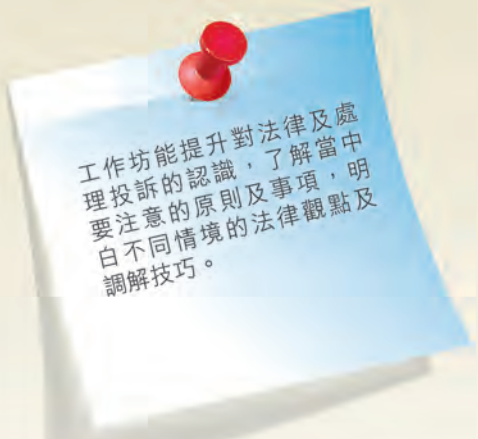
在調解工作坊中，學校同工以校園常見案例展開角色扮演及分組討論，學習正面處理投訴的基本原則，並深入認識調解的流程和技巧。同工亦十分欣賞講者的用心準備及敏捷思維，並表示希望日後有機會了解更多校外個案的調解技巧，同時建議學校舉行有關同工與家長相處的技巧工作坊。

總結有關「校園裡的情理法：法律、責任與保險」的工作坊成效顯著，增加了不同屬校同工的交流及反思，反映本計劃能夠實踐預期之目標，講者的回饋及工作坊中的啟發亦非常值得關注。

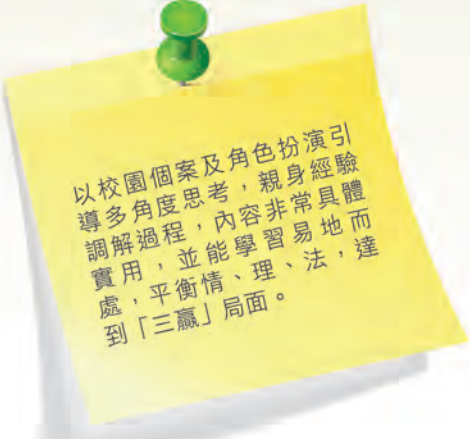
■ 同工回饋



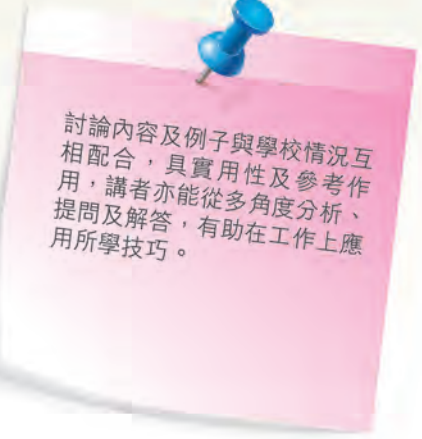
十分欣賞講者的用心準備，講解生動專業，分析個案深入淺出，內容豐富實用，互動氣氛良好。



工作坊能提升對法律及處理投訴的認識，了解當中要注意的原則及事項，明白不同情境的法律觀點及調解技巧。



以校園個案及角色扮演引導多角度思考，親身經驗調解過程，內容非常具體實用，並能學習易地而處，平衡情、理、法，達到「三贏」局面。



討論內容及例子與學校情況互相配合，具實用性及參考作用，講者亦能從多角度分析、提問及解答，有助在工作上應用所學技巧。

營建學校常規與文化

活動簡介

本會進行了兩個有關「營建學校常規與文化」的培訓講座，邀請了本港商界執行董事司徒永富博士及本計劃的顧問主講。講座內容以學校文化理論及實踐為始，配合商界團隊文化的實際經驗來擴闊本會同工的視野，參與同工需要於講座結束後完成評估問卷。

講座活動詳情

日期及時間	2014年1月10日 上午9時至下午1時	
活動	匡智會屬校教職員專業發展日2014——「專業・領導・我的反思」	
參與人數 / 類別	503 / 全體教職員	
地點	沙田石門鄉議局大樓	
講者	陳德恆先生（資深教育工作者及顧問）	司徒永富博士（鴻福堂集團執行董事）
講座主題	學校文化：形與神	打造優秀團隊，引領變革創新

50

活動內容

第一，在「學校文化：形與神」的講座中，陳德恆先生以國際性評估作例子，講述香港整體教育制度的成果變化，帶出影響學習文化的因素及如何營建學校組織文化，讓學校同工以正面態度省思和面對內部矛盾，並借助以下組織文化架構以檢視學校的長短優缺，學校需要因時制宜來調整組織策略：

文化類型	特徵及優劣之處
1. 工廠型	特徵：結構性分析（目標明確、規章制度、系統性、理性、效率、層級分工） • 優點：分工清晰、高效率、易管理、量化、問責 • 缺點：因循、冰冷、機械化、創造力少、壓力大、自發少
2. 家庭型	特徵：政治性分析（以人為本、和諧體諒、分享感受、扶持、避免矛盾） • 優點：重情、健康、有默契、有彈性、融洽、包容、輕鬆 • 缺點：無競爭少進步、無規矩、欠理性、新人較難融入、受家長影響較深
3. 叢林型	特徵：人資性分析（權力競爭、爭奪資訊、權變利益、適者生存、警覺敏銳） • 優點：目標性、生態互利、多元化、協作自由、有序 • 缺點：各自為政、鬥爭、自保、衝突、無共同信念、弱者無聲、不公平
4. 廟宇型	特徵：文化性分析（重視傳統、講求文化、禮儀、故事、信念、意義） • 優點：重視組織價值、依靠共同信念和默契工作、追求願景 • 缺點：堅持無私、演譯不同、難保證出產

同時，陳先生更以校內常見的情景和人際互動的實例，說明平日不經意的閒談和行為，都會強化或削弱已有的文化傳統，讓同工們省思，要注意平日的言行。

在「打造優秀團隊，引領變革創新」的講座中，司徒永富博士分享管理商業機構的模式和成效，以機構的關鍵時刻講述員工齊心協力的成果，機構管理層與員工一起互相了解和建立共同目標，例如舉辦早餐大會、員工分享論壇、參與探訪、歷奇、攀山及馬拉松等健康活動，帶出處理危機及建立團隊精神的重要性，讓學校同工加強正面思想與正能量，以凝聚力量教導和關愛智障學童，進一步提升學校的推動力。以下觀點值得關注：

■ 正向性格與心理的元素



在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，及反思講座對專業發展的幫助，結果顯示：有91%參與同工對講座的整體安排感到滿意，同工認為講座輕鬆實用，有助提升學校管理的知識及技巧，使他們更認同特殊教育工作的意義和使命。同時，講座給予同工有正面反思的機會，了解香港教育制度的優缺、商業機構的管理模式與成功因素、如何提升價值觀等等，並明白建立關愛文化及團隊精神的重要性，學習以健康正面的態度投入特殊教育工作的。



本會嘉賓與講者難得聚首一堂，並互相分享專業經驗，
講者：陳德恆先生 (右三)、司徒永富博士 (左三)

總結

本計劃希望透過有關「營建學校常規與文化」的培訓講座，讓本會十三所屬校的同工深入認識如何建立學校組織及維持團隊文化，並反思香港特殊教育所面對的挑戰，加上商界打造團隊文化的技巧，更能衝擊學校在這主題上的思維。

在「學校文化：形與神」為題的講座中，學校同工學習如何營建學校文化及正面省思學校組織的優缺，認為講座有助提升學校管理的技巧，並深感特殊教育的重要性，提升投入工作的熱誠。

在「打造優秀團隊，引領變革創新」為題的講座中，學校同工學習商業機構如何建立與維持團隊精神，並反思營商模式與學校管理的共通之處，有助提升對特殊教育工作的正面思想。

總結有關「營建學校常規與文化」的講座成效顯著，增加了不同屬校同工的交流及共鳴，反映本計劃能夠實踐預期之目標，講座當中的啟發及同工的反思亦非常值得關注。

■ 同工回饋

62

十分欣賞講者生動有趣的演說，內容豐富，鼓勵學校建立有共鳴的故事以提升歸屬感，深深感受到特殊教育的重要性，並增加投入工作的熱誠。

講座有助重新反省特殊教育的本質，透過輕鬆的氣氛加強正面思考及正能量，明白要喜歡工作才會精投入，投入工作才會精彩，將快樂帶給學童及同工。

講者能扼要地帶出建立和維持團隊文化的方法，最深刻的是管理層對前線員工的支持及鼓勵，有助以商業機構的管理作借鏡應用在特殊教育上。

學校成功有賴整個團隊的努力合作，團隊中每位成員都是重要的，領導者與前線同工的溝通非常重要。

校護專業培訓

活動簡介

本會進行了以「校護專業培訓：昨天、今天、明天」為主題的中層培訓講座，邀請了資深護士教師梁婉貞女士主講。在進行講座前，梁女士透過到校探訪，了解學校實況及同工的需要，以策劃講座的主題內容及活動細節。於講座結束後，參與同工需要完成評估問卷。

■ 講座活動詳情

日期及時間	2014年10月25日 上午9時至中午12時
活動	中層培訓講座
參與人數／類別	21／護士、與護士合作的中層同工、專職人員
地點	賽馬會匡智學校多用途室
講者	梁婉貞女士（資深護士教師）
講座主題	校護專業培訓：昨天、今天、明天

63

活動內容

在「校護專業培訓：昨天、今天、明天」的講座中，梁婉貞女士以美國、英國及香港的校護發展歷史和故事例子開始，逐步帶領學校同工認識校護的角色及責任，重溫護理工作的基本知識、實務技巧和指引守則，尤其分享在特殊學校環境中常遇到的困難和注意事項，例如感染控制、健康篩檢和紀錄、消毒方法、五色清潔布、傳染病呈報機制、給藥法和藥物儲存、傷口處理等。當中，梁女士透過大量的提問讓同工反思校護工作與學生的心靈健康的關聯，並提醒同工要不斷自我增值，以及家校合作的重要性。以下內容值得關注：

■ 校護的角色及責任

Health provider	First aid, chronic care
Health assessor	Hearing, visual, psychosocial and environment safety
Health screener	Fever, communicate diseases and referral
Health counselor/educator	Colleagues and parents
Health monitor	Case management to chronic disease
Health collaborator	Health promotion and prevention program



講者：梁婉貞女士



講者與參與同工互相交流有關校護的新資訊

在活動中，評估問卷調查了所有參與同工對講座安排的滿意程度，結果顯示：有90%參與同工對講座的整體安排感到滿意。此外，同工認為講座使他們更了解學校護理工作的發展，增加了對校護角色及職責的認識，提升了對智障學生的護理知識及技巧，並深入反思護理工作在特殊學校中的重要性，更有信心繼續在學校擔任有關工作。

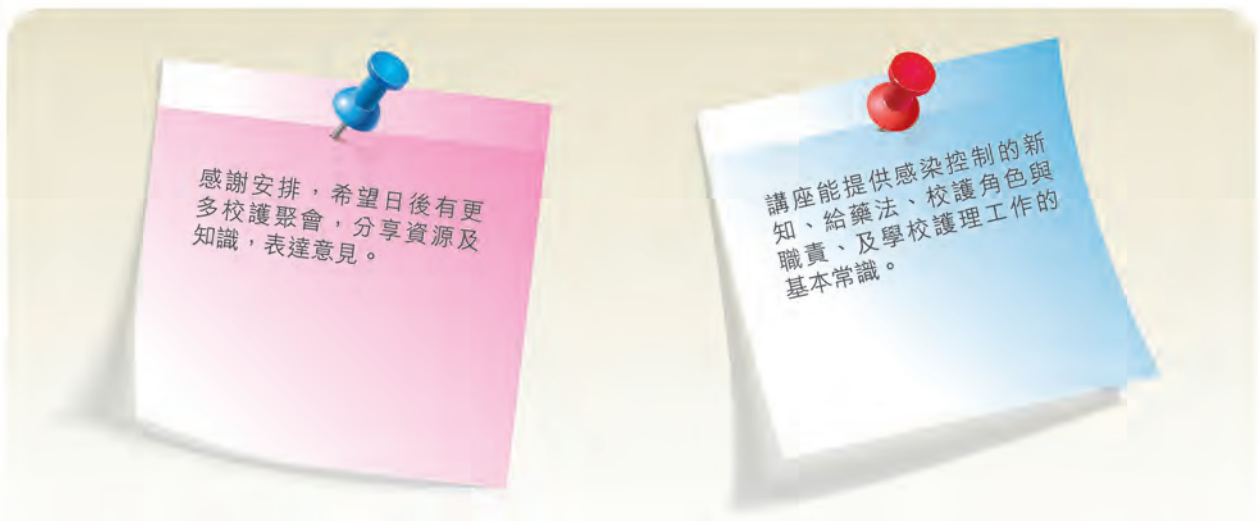
總結

64

本計劃希望透過有關「校護專業培訓：昨天、今天、明天」的中層培訓講座，為本會十三所屬校的校護、在日常工作中與校護合作的中層同工及專職人員進行專業培訓，以促進經驗交流與分享，進一步建立同工間的協作及支援平台。

總結評估結果，講座的成效顯著，加強了校護的專業知識和技巧，同時讓中層同工及專職人員更認識校護的工作，作出深入反思，有助建立信心及提升日後的工作效能。

■ 同工回饋





校長專業支援

剪影法

剪影法簡介

校長的訪談安排

剪影法總結

剪影法

「剪影法」是英國大學教授Mike Bottery和香港學者黃炳文教授及倪紹強博士，在共同研究英國和香港兩地校長，如何面對和回應教育改革時，提出支援校長的一個建議（Bottery, Wong Ping Man and others 2009; Wong 2010b）。

「剪影法」是透過與校長會談，以文字描繪校長的管理和領導風格，讓校長有機會在專家輔助下，作專業的反思，從而提升領導的能力。「剪影」是給予“Portrait”一辭的翻譯。「剪影法」在2009年先後在英國和香港完成了試驗，效果良好。本會嘗試在這培訓計劃中引入「剪影法」，除了幫助本會十三位特殊學校的校長之外，亦希望擴闊支援校長方面的發展領域，甚或進一步將它延伸，應用於支援中層、教師和其他非教育行業的領導身上。

校長的專業發展

上世紀自1990年代開始，全球世界各地，在學校管治方面逐步由中央集權走向校本管理，傾向不同程度的權力下放（Caldwell and Spink 1988），權力下放的同時，亦意味著對學校／校長專業問責的要求。

校本管理的主要概念，是教育當局將決策權力下放，使到學校可以透過自我管理的過程，達到既定的教育目標。這個自我管理的過程，在目標制定（Goal setting）外，還包括PIE三個步驟，也就是策劃（Planning）、推行（Implementing）和評估（Evaluating）。不過，要成功落實校本管理，傳統由上而下的層級性領導模式，亦已不合時宜。只有透過適切的專業培訓，提升學校校長和中層老師的管理能力，擴大和分散學校的「領導層」和「領導權」，再裝備前線老師相關的認識，予以配合，使學校無論在組織層面、小組層面和老師個人層面，都熟悉和靈活運用這個目標制定和策劃、推行和評估的管理過程，才能奏效。近期有關學習型組織、分散領導、教師領導等方面的研究，如學校行政領導者掌握和運用得宜，再配合傳統管理學的智慧，應該有助提升校本管理管治模式下的學校效能。可惜的是，由於校長和老師在這方面的裝備不足，或培訓的內容和模式不到位，不少文獻和報告都指出，面對教育改革和嶄新的學校管治模式，校長和教師都感到困難重重，校長方面出現了倦怠、提早退休、流失問題（Sachs 2004; Penqilly 2010; Kwan and Walker 2010）；教師方面則對學校要求的行政工作感到厭煩、焦躁不安和缺乏進升的意欲（Wong 2005, 2009a, 2009b, 2010a, 2010b）。這種情況，在香港也不例外。近年，不少校長因年齡和其他問題相繼離職，所屬的辦學團體，都遇上接班的問題，在找尋合適人選方面，相當困難。

順應全球的校本管理和教育改革浪潮，香港教育當局早在1997年教統局第七號報告書已表示，將全面以校長／教師專業發展作為配套，使這些政策和改動得以順利推行。在眾多有關教育改革的諮詢文件或政策文獻中，和校長有關的，包括了：教統局（1997）、教育署（2002），和教師有關的包括了：教統局（1997）和師訓與師資諮詢委員會（2003, 2006）等。至於提升校長／教師管理和領導能力的形式也很多，包括了安排講座、訪談、培訓課程、遊學交流、研討會等等，這些培訓活期，有些是教育局辦的，也有委託大專院校辦的，至於費用方面，從免費、津貼和自費的都有，不一而足。此外，政府又撥款與公營和津貼學校，容許學校使用正常的上課日，為學校老師作專業培訓。香港政府以上的努力，雖然已取得一定的成果（Tang 2007; Wong 2009b, 2010a），但在支援校長方面，仍可不時借助教育理論的新思維，謀求進一步的突破。

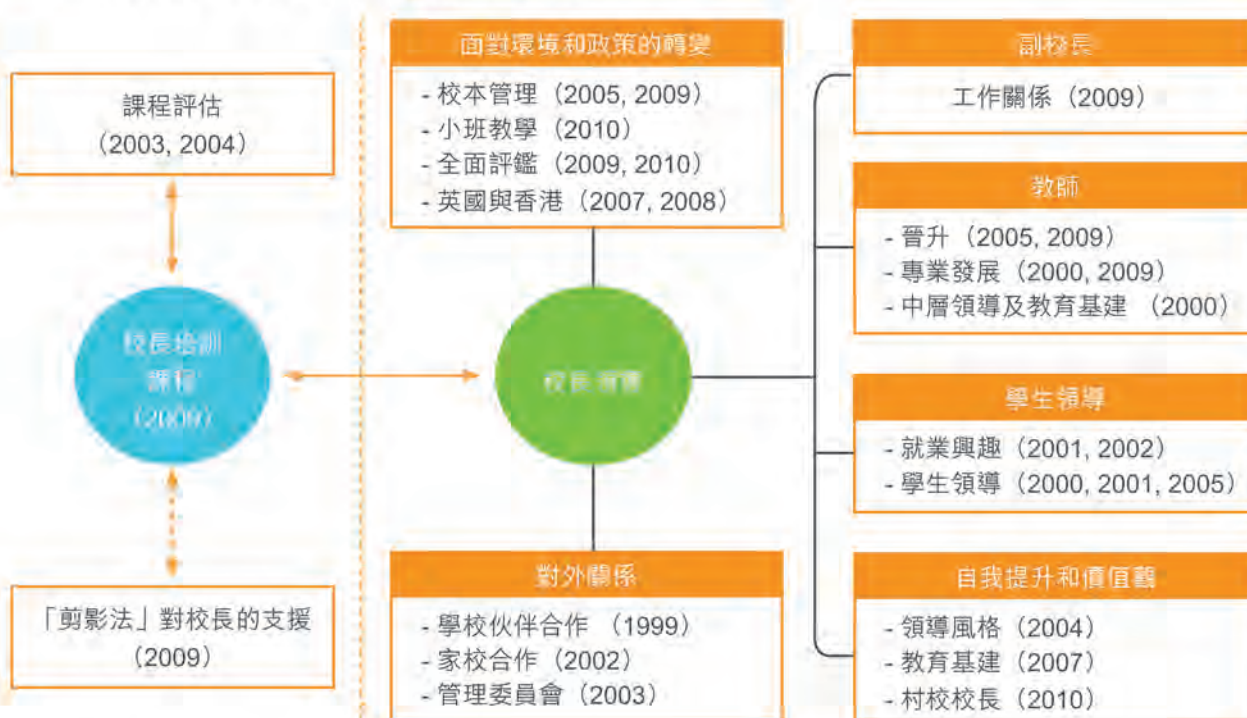
剪影法的角色和功能

現時主流的校長培訓，仍依賴為在職或擬任校長提供正規的培訓課程，而由於教育局委託了大專院校籌辦，課程除了較為專業之外，不同的大專院校，也能各自辦出了特色。但現時的情況是：大部份的校長培訓課程，重點只在應付學校的管治效能，卻沒有關注校長的「個人」、「自助」和「自我反思」的需要，所以無論校長培訓課程有多好，它所可以提供到的，只能是一般而廣泛的經驗，不可能滿足到學員個別的、較深層次的需要，或切合所服務學校的特殊情境。它更不能照顧到因種種原因不能出席上課的學員。因此對部份校長而言，他們需要的，是另類的支援，而「剪影法」正好可以在就這方面作為補充。

現以下圖，在2000至2010年由當時的香港教育學院教育政策與行政學系發展出來的學校領導培訓模式作一些說明。經過多年提供校長培訓課程的經驗，反覆的與領導研究、課程評估驗證，學系的學校領導培訓，已具備了完整的理論架構和特色，總結出：在香港，一個校長培訓課程在內容上應有的元素。這些元素，包括了（1）面對環境和政策的轉變、（2）與副校長的工作關係、（3）教師的專業發展、（4）學生領導、（5）校長的自我提升和價值觀、（6）對外關係等。這個培訓課程，結合了理論、研究和實踐，雖然已行之有效，也深受參與培訓學員的認同，但面對學校個別的情境、而又不能或不願出席上課的學員而言，更有效的正規培訓課程對他們始終還是無能為力，愛莫能助。對這些學員而言，我們相信，他們需要的，應該是「剪影法」這類方式的支援。

當然，在香港的校長培訓中，也有一些「協作制」或「導師制」等模式的，不過，這類支援模式，多以經驗校長作為導師，照顧校長學員的個別需要，所以較適合新任的校長學員。對有經驗的校長學員來說，這類支援，並不一定合適。而就新任校長的學員來說，據經驗所及，也有部份學員基於不同的原因，不太願意與友校朋輩或導師分享個人及學校問題的。亦有些初任的校長學員，甚至不認同他們校長導師的領導風格或學校的管理模式。這也是「剪影法」將學校的領導和管理，交回與校長本人作專業反思的意思和理據。

「剪影法」在校長培訓及支援上的角色



以剪影法支援校長的步驟

1. 剪影法主要是透過支援者與校長進行訪談，支援者以具備訪談及教育行政經驗的學者／人士擔任較為合適。支援者透過訪談的技巧，引發校長思考／分享在工作上的焦慮、壓力和個人問題。訪談是用開放而半結構方式進行，分享的內容也反映了當時校長經反思後的一些看法。
2. 訪談的內容由「逐字稿」再整理成「剪影」，並將校長提供的議題和關注點，提綱挈領地整理出來，以顯示校長如何面對和處理相關的議題。
3. 當完成「剪影」的寫作後，整篇「剪影」會由另一學者過目，以比對「剪影」的論說，得自「逐字稿」的堅實支持，並就「剪影」的內容，在定稿前，提出補充或修正。
4. 受訪的校長，在相隔一段時間之後，會有第二次的訪談。訪談前，受訪的校長，先有機會閱讀有關個人的「逐字稿」和「剪影」。這次訪談，同樣是半結構的，分享的問題，包括（1）你對個人「剪影」的內容，有甚麼意見？（2）自從上次訪談之後，你在甚麼看法／做法方面有了改變？（3）有甚麼是沒有改變？
5. 在整個訪談過程，支援者都採用著一個3-P原則。P1是個人 (Personal)、P2是朋輩 (Peer-based) 支援者與受訪者沒有從屬的關係，P3是私隱 (Privacy)。意思是說，整個訪談過程，尊重受訪者，以他／她為中心，內容絕對保密，讓受訪者暢所欲言。
6. 整個訪談過程，支援者為受訪者提供專業回饋的步驟，為受訪者提供一個自我反思的機會，而有所得著。

所以，整個以剪影法支援校長的訪談，每位校長共有兩次。

剪影法的未來發展

剪影法是一個寓研究於實踐的支援校長的新模式，以校長的「個人」、「自助」和「自我反思」促進校長的專業成長。未來仍待進一步完善的空間包括：

1. 誰是最適當的訪問員，同儕校長？熟知校長的同事？學者？
2. 剪影是詳盡的還是較簡短的好？
3. 在校長的專業發展過程中，那一階段適合做剪影訪談？相隔多久需要重做？
4. 工具中那些應該是最核心的問題？

剪影法簡介

英國大學教授Mike Bottery 於2013年1月9至12日到港，為本計劃進行有關校長剪影法的活動。於訪港四天期間，與本會管理層會面兩天，以討論剪影法於支援校長方面的效用，以及雙方推行計劃的配合措施。

為更了解本會屬下學校的教師的專業發展概況，以設計符合校長需要的剪影法研究，大學教授Mike Bottery於1月9日分別到訪賽馬會匡智學校及匡智翠林晨崗學校，就剪影法的安排及推行作實地視察及交流。兩所學校的校長及教職員向大學教授Mike Bottery介紹學校的特色，並熱烈討論對於「剪影法」的看法及期望。

其後，大學教授Mike Bottery更為本計劃進行以下培訓活動：

日期及時間	2013年1月11日 下午2時至6時
活動	匡智會屬校教職員專業發展日2013——「孩子·我·匡智」
參與同工	13所屬校的校長
地點	沙田石門鄉議局大樓
內容	剪影法簡介講座

「剪影法簡介講座」為本會屬校教職員專業發展日的活動之一，在講座中，大學教授Mike Bottery向本會十三所屬校的校長介紹剪影法的內容及特色，以及其如何協助及促進教育工作者的專業發展與成長，當中包括分享其在英國及香港的研究、3-P 原則、剪影法技巧、訪談問題及個案探討，讓校長為日後進行的剪影法訪談作好準備。



大學教授Mike Bottery與校長講解剪影法的理念及技巧



校長在講座中展開專業討論

校長的訪談安排

本計劃為每位校長安排共兩次的剪影法訪談，均由英國大學教授Mike Bottery到校進行，訪談過程並由黃炳文教授及倪紹強博士作支援。所有訪談共分了三段時間完成，分別在2013年9月、2014年5月及2014年10月，詳情如下：

學校	校長	第一次會談	第二次會談
		日期及時間	日期及時間
賽馬會匡智學校	何傲天先生	2014年5月29日下午2時	2014年10月8日下午2時
匡智獅子會晨崗學校	梁淑嫻女士	2014年5月27日上午10時	2014年10月7日下午2時
匡智松嶺學校	姚麗珍女士	2014年5月28日下午2時	2014年10月6日下午2時
匡智松嶺第二校	林梓源先生	2013年9月16日下午2時	2014年5月26日下午2時
匡智松嶺第三校	張蕾女士	2014年5月26日上午10時	2014年10月6日上午10時
香港西區扶輪社匡智晨輝學校	梁蕙卿女士	2014年5月27日下午2時	2014年10月8日上午10時
匡智屯門晨崗學校	石偉強先生	2013年9月17日上午11時	2014年5月30日上午11時
匡智屯門晨輝學校	源學森先生	2013年9月18日下午2時	2014年6月3日上午10時
匡智屯門晨曦學校	黃志敏女士	2013年9月17日上午9時	2014年5月30日上午9時
匡智翠林晨崗學校	霍俊榮博士	2013年9月16日上午10時	2014年5月28日上午10時
匡智張玉瓊晨輝學校	周璜鋁先生	2014年5月29日上午10時	2014年10月9日上午10時
匡智元朗晨樂學校	何詠素女士	2014年5月30日下午2時	2014年10月9日下午2時
匡智元朗晨曦學校	李淑秋女士	2013年9月18日上午10時	2014年6月3日下午2時



大學教授Mike Bottery與校長進行剪影訪談

剪影法總結

因著本會的安排和校長的配合，剪影法的訪談進行得十分順利。每位校長前後接受了兩次訪談，而在第一次訪談後，校長都獲得了針對其個人與學校管理有關的「剪影」稿件，作為第二次訪談交流的根據。該「剪影」稿件的長度約為三千字，內容分析了校長的領導哲學和風格、學校情境和挑戰等。這份「剪影」稿件，成為了校長的私人物件，除了有助反思之外，也記載著校長在自我專業發展歷程中的一個片段，一個「剪影」。

為回顧及總結整個剪影法對校長的專業支援，黃炳文教授與本會屬校的十三位校長進行剪影法總結，詳情如下：

日期及時間	2014年10月18日 上午9時至下午1時
活動	分組匯報討論會
參與同工	13所屬校的校長
地點	賽馬會匡智學校
內容	剪影法總結

令人鼓舞的是，大多接受過訪談的校長，對剪影法都抱有正面的看法和評價，也肯定了它在眾多校長培訓、支援校長模式中可扮演的角色。此外，剪影法也為研究員提供了數據，幫助進一步了解校長當前在學校的管治和挑戰。



黃炳文教授與校長進一步探討剪影法的成效


擴闊期 | 培訓活動簡介

成人的學習，除了閱讀書本文獻外，更重要的是在生活中的觀察和體驗。學習的模式，除了正規、結構嚴謹和系統性的課程之外，也重視日常生活中潛移默化的非正規學習。非正規學習的特點，似乎較多隨機性和傾向各取所需，然而其印象往往卻更深刻，引起的省思和改變可能更大。因為這種學習是通過實際環境中真人示範和以實物說明，以人際間真實的、互動的感性衝擊，往往比千言萬語更具說服力。

所以本計劃安排了連串參觀和借調活動，企圖通過實地的觀察和人際互動，拓闊員工的心靈空間，眼界和視野。

本計劃選擇了參觀與匡智會學校密切相關的其他匡智會服務單位。這些單位除了相當程度上會是學生離校後的出路或生活場所，教師們有必要認識外，也適宜參照與特殊教育密切相關和相似的機構，從而省思學校中平日的操作理念和實效。

我們知道並相信商界企業的運作有其特點，值得教育界同工參考，例如：面對激烈的競爭、反應迅速、重視公眾形象和講求實效等。對於長期生活於單一環境的教師來說，是會有一定的刺激。本計劃邀請商界翹楚為員工介紹其機構文化，也是同一原理。



在過去多年的培訓經驗中，見到不少教師因為得以在其他學校作深入的觀察和交流後，發生了深刻的變化，提升了工作效能外，更會改變一些長期固有的思維範式。故這個計劃特別由匡智會中央鼓勵並統籌各校間員工互相借調的安排，希望使到員工們通過深入「蹲校」的經歷，甚至實際參與友校的會議、課堂和活動、細緻參閱友校的文件檔案，方知道其中奧妙，才明白細節中的精巧關鍵與竅門。事實上，這個環節，得到各校長寬宏的氣魄和胸襟，無私的分享意識，給予大力支持和實際的調動安排，方能有成。

可見一個計劃的成敗，不單是計劃的前瞻性設計，也要講求周詳實際的操作配套、學校領導層和當事人的識見和胸襟，都起著決定性的作用。



參觀及借調學習

參觀匡智會服務單位

參觀商業機構

借調學習

參觀匡智會服務單位

活動簡介

本計劃安排學校同工參觀匡智粉嶺綜合復康中心，是本會第一所以綜合模式營辦的成人服務單位，為智障人士提供一站式的訓練及住宿服務，其發展全面及多元化，值得同工觀摩學習。為了切合不同階層同工的工作需要，讓他們從中心的文化及成功例子中借鏡學習，本計劃安排同工以三個不同身份角度去了解服務單位的三個主要範疇：

範疇	身份角度
1. 職安健文化	• 同業
	• 家長
2. 多功能組織的管理	• 同業
	• 政府部門
3. 資源運用	• 同業
	• 家長



匡智粉嶺綜合復康中心的環境及設施



匡智粉嶺綜合復康中心院長嚴日強先生及本計劃的顧問進行多次會議，深入探討並策劃參觀的主題、內容及活動細節。參觀活動分三次以三個不同主題進行，活動均由中心院長、經理、行政人員、前線同工和學員主持，而每次均由本計劃的顧問作領隊。

各屬校亦悉心安排不同階層的同工參加不同主題的參觀活動，以配合其工作崗位的需要。同工需要透過單位主管的主題分享及參觀過程中作出反思，完成評估習作，並以不同角色進行小組個案研習，包括以同業、家長及政府部門的角度去思考中心的成功例子及學校可借鏡的地方，例如怎樣把服務單位的集中管理系統具體地應用及實踐至學校的管理上。

■ 參觀活動詳情

日期及時間	2014年1月18日 上午9時至下午1時	2014年2月15日 上午9時至下午1時	2014年3月1日 上午9時至下午1時
參與人數 類別	21 / 副校長、中層同工、 護士、文員	20 / 校長、副校長、中層 同工	23 / 中層同工、前線教 師、護士、文員
參觀主題	職安健文化	多功能組織的管理	資源運用
內容特點	<ul style="list-style-type: none"> • 五常法 • 環境管理 • 團隊建立 • 文化承傳 • 獎賞制 	<ul style="list-style-type: none"> • 資源共享 • 知識管理 • 集中管理系統 • 價值與關係 	<ul style="list-style-type: none"> • 資金及捐款 • 家長資源 • 人際網絡 • 新舊員工銜接
活動流程	<ul style="list-style-type: none"> • 十週年服務介紹短片 • 主題分享及參觀單位 • 小組討論及匯報 • 顧問作總結 		

活動 剪影



主題一：職安健文化

職安健是良好工作場所管理的重要元素，透過不同有效的管理程序及措施，以建立同工及服務使用者的正面行動和態度，達到持續改善中心的安全、衛生、品質、效率及形象。職安健中最常見的是五常法的運用，當中的五常包括：



五常分類指引



院舍設備整潔

常組織／整理：
只留下有需要的東西。

常整頓／存放：
合適的貯存方法及容器。

常清潔／潔淨：
工作場所乾淨無垢。

常規範／標準：
把中心的優良工作方式或理念標準化。

常自律／修養：
培養同工自律守規及自發改善的習慣。



節約能源標示



職安健報告板

匡智粉嶺綜合復康中心藉著推行五常法以建立安全整潔的工作場所，增加生產力及提供優質環境和服務，並以「實踐院舍零意外」為中心目標。中心透過六個重要方針成功地實踐五常法及職安健管理，值得參考：

主要方針	具體應用及實踐方法
1. 管理層的領導、承諾及推廣	<ul style="list-style-type: none"> • 簽署職業衛生約章 • 各部門主管共同簽訂協議 • 找出需要改善的地方，定下方針及時限 • 制定安全健康政策 • 制定緊急事件、傳染病預防及控制系統 • 評核、挑選及管控承建商
2. 成立推動架構／小組委員會	<ul style="list-style-type: none"> • 「由上而下」的文化建立，「由下而上」的推動實踐 • 制定安全職責架構，培養同工的工作安全知識及責任 • 職業安全管理督導委員會：制定守則及持續評估 • 成立良好工作場所清潔及整理督導小組 • 定期舉行跟進會議、維修檢查及清潔
3. 前線員工參與	<ul style="list-style-type: none"> • 各部門分別選出一位「五常先鋒」 • 跨部門內部巡查，清除潛在的危險情況 • 建立工作安全行為文化 • 同工主動匯報機制：閃失事件報告
4. 制訂標示及實務執行手冊	<ul style="list-style-type: none"> • 職安健報告板 • 責任標籤、節約能源標示、分類指引 • 安全使用手冊、管理及控制手冊 • 個人防護計劃 • 意外／事故調查及跟進改善工作指引
5. 持續培訓	<ul style="list-style-type: none"> • 安全訓練：每年同工必修的職安健相關培訓課程 • 工作坊及分享會：脫身法、餵食技巧、保健講座 • 中心五常整理日、五常賣物會、對外活動及比賽 • 智障人士參與整理家居生活
6. 公眾教育及推廣	<ul style="list-style-type: none"> • 出版「工作場所整理及職安健特刊」 • 與其他機構協作：參觀及分享活動

在參觀活動中，評估問卷調查了所有參與同工對參觀安排的滿意程度，及對中心的職安健文化有何感想，結果顯示：有86%參與同工對參觀活動的整體安排感到滿意。大部分同工是第一次到訪中心，對中心的職安健文化十分欣賞，認為中心有很多值得學習的地方，例如完善的職安健環境及文化、成功落實五常法、良好的團隊精神、清晰的管理架構、多元化的服務範疇等等。此外，所有參與同工分成兩組，分別以不同角色（同業／家長）去進行個案研習，討論有關中心的文化承傳和職安健的實踐方式，以及本會學校可從中借鏡學習的地方，結果值得留意及反思：

匡智會價值、文化承傳	<p>角色：同業</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立使命及團隊，知人善任，給予回饋及讚賞 2. 裝備同工接受挑戰，給予合適的訓練，發揮所長 3. 切合學員個別需要（安靜居、多感官室），幫助學員融入社會
	<p>角色：家長</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 家長未必重視文件性資料，但重視中心能否提供切合學員需要的照顧及服務 2. 設備及支援充足，人手比例合適（起重機、過床、訓練器材） 3. 學員日間生活多元化，良好復康訓練（魚池、寵物治療、休閒按摩）
職安健文化	<p>角色：同業</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 職安健系統及五常法的實踐 2. 訂立手冊及守則，定期檢討及更新，五常指引及標示清晰 3. 清晰管理及溝通架構： 管理層「由上而下」的領導及前線員工「由下而上」的實行 4. 環境佈置切合學員需要，對所有員工和學員有健康保障 5. 閃失事件報告及跨部門巡查互評，應付問題而非問責性質
	<p>角色：家長</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 職安健培訓、五常法管理及環境設備做到「零意外」令家長放心 2. 清楚標貼及分類指示（手套及毛巾分顏色、藥物擺放整齊） 3. 細心的起居照顧，不同設計的餐具可切合學員的不同需要 4. 在學員生活滲入環保教育（燈、冷氣有節省能源標籤）



切合學員需要的餐具設計



起重機及過床設備

主題二：多功能組織的管理

匡智粉嶺綜合復康中心有超過二百名員工，共分為八個部門，提供二十四種不同服務，服務使用者人數超過一千四百人，服務包括日間展能及護理、住宿照顧、綜合職業復康訓練、專業治療、成人教育學院、地區支援中心及玻璃樽回收計劃。為了讓中心能有系統地分配人手及運用資源，以提供及監管各樣服務，中心院長在組織及管理擔當了以下重要的角色：

領導中心建立使命及承傳文化：

訂定員工一起努力的理念及目標「傷健共融、人間有情」，營造強大的團隊力量。

把績效及成就回饋員工：

珍惜及關注每一位員工，增加獎賞及肯定，提升他們在工作上的成就感和滿足感。

制定工作手冊及規範準則：

中心法規、危機管理手冊、職業安全手冊

為新入職員工提供工作上的支援及培訓：

導向及技巧課程、五常法工作坊

運用知識管理策略：

建立網上分享平台及資料庫，部份內容設立權限使用。

重視人才的栽培及發展：

把員工的長處與職務接軌，予以發揮機會和合適的培訓，有助專業發展及實現夢想。

此外，中心亦舉辦了多個能有效建立團隊和諧與尊重的計劃，包括「真情茶軒」員工面見、「互助、關懷及尊重」訊息及「新同工配對支援天使」等。中心在服務方面亦有不少協作成果，例如「玻璃樽回收計劃」、「學員潛能發展計劃」、「龍騰虎躍舞龍隊」及「Love Garden」等。這些計劃與成果是透過中心團隊的協作，留意員工及使用者的需要，配合與時並進的發展而達成的。總結中心的管理發展，以下各要點值得留意：

培訓的意義：

培訓者與參加者互長思維，達致雙贏

茶聚文化：

從易到難，找新人起步去做，軟性帶動，公平輪流接見員工，可以小組方式接見，注意不要忽略中層員工。

培養接班人：

對外介紹中心／學校可由中層代表（副校、主任）或學員負責，以提升同工及學員的成就感和滿足感。

創新意念：

發展過程中需要勇於嘗試及作出突破，全面認識及了解員工，認同他們的想法及能力，並給予發展空間，把員工的興趣及專長與其工作連繫起來。

成功故事：

對決定要做的計劃必須全力以赴去完成，可由員工自我帶頭做起，以帶動其他學員及人士。

在參觀活動中，評估問卷調查了所有參與同工對參觀安排的滿意程度，及對中心的文化有何感想，結果顯示：有89%參與同工對參觀活動的整體安排感到滿意。同工對中心的管理文化十分欣賞，認為中心在組織管理方面有很多值得學習的地方，有系統的領導管理能協調多部門的發展，中心更十分重視及關注員工，使他們擁有共同理念及形成良好和諧的工作氣氛。

此外，所有參與同工分兩組分別以不同角色（同業／政府部門）去進行個案研習，討論有關中心的文化承傳和多功能組織管理的實踐方式，本會學校可從中借鏡學習的地方，以及建議中心可進一步優化的項目或範疇，結果值得留意及反思：

匡智會價值、文化承傳	角色：同業 <ol style="list-style-type: none"> 1. 中心能承傳使命，建立關愛文化，重視員工專長並給予發揮機會，多獎勵，習慣主動向員工說關心親切的說話。 2. 跨部門協作，有系統地管理及協調多個部門發展，建立良好和諧團隊
	角色：政府部門 <ol style="list-style-type: none"> 1. 中心上下一心為學員服務，達至「傷健一家、人間有情」的理念，締造「家」的感覺，亦聘請學員，回饋社會。 2. 舉辦多元化的聯誼活動、茶聚，使員工有良好服務態度和團隊精神
多功能組織的管理	角色：同業 <ol style="list-style-type: none"> 1. 有系統管理，提供多元化服務及訓練，更勇於創新，配合市場與時並進的需要，融入環保議題（玻璃樽回收計劃、剪髮訓練、製作人奶皂）。 2. 落實執行五常法，工作手冊細緻，中心標示清晰 3. 提供員工必修的培訓課程，支援新入職員工工作
	角色：政府部門 <ol style="list-style-type: none"> 1. 中心擁有政通人和的管理藝術（跨部門工作巡查、工作手冊的規範） 2. 制定員工必修培訓，針對不同層級的需要 3. 善用五常法，善用科技平台，提高工作效率，推動資訊交流 4. 善用學員及員工的專長，產生協同效應 5. 訓練課程多元化，為學員提供合適的支援，例如認證課程／獎狀
優化的項目／範疇	角色：同業 <ol style="list-style-type: none"> 1. 為學員增加視覺策略訓練 2. 加強對家長的支援，以家長作中心資源，連繫家長與中心的關係
	角色：政府部門 <ol style="list-style-type: none"> 1. 擴闊網絡，增加人手及資源，包括社區人士、家長及員工等資源 2. 申請更多基金，優化機構，舒緩壓力 3. 訂定發展優次，優化現有計劃，探討與其他機構合作機會 4. 兼顧及平衡員工的工作量

主題三：資源運用

使機構要順利發展，資源運用是相當重要的一環。匡智粉嶺綜合復康中心能有效地善用多方面的資源，推動中心不斷邁步向前。中心全面及廣泛地把資源運用在服務使用者及員工的身上，當中包括以下兩方面的資源：

內部資源的運用：

- 人才的發掘與栽培
- 多部門協作、互通文化
- 中心地方及設施的綜合運用
- 家長和義工的互助網絡
- 現任及離任員工的個人網絡

外部資源的運用（社會資本）：

- 建立伙伴關係與地區義工網絡
 - 專業團體
 - 政府組織
 - 商業機構
- 申請基金／捐款

在服務方面，中心更實行「一人有一個夢想」服務使用者夢想成真計劃，當中包括義工資源的運用、員工「友共情」支援及商界的支持與協助。此外，「良好工作場所整理及職安健」、「匡智賽馬會玻璃樽回收計劃」、「Love Garden」及「陽光茶座」等實例，亦展示出中心的內部及外部資源的互相融合運用。總結中心在資源運用方面的發展，以下各要點值得留意：

多角度作反思（服務使用者及家長）：

重視員工的專業、工作熱誠及對學員關愛，中心能提供良好設施及多元化訓練，以令人接受的方式去推銷，提升家長對選擇中心或學校的信心。

保持良好的工作心態：

開朗、積極、熱誠

保持良好的對外關係：

主動建立個人網絡，多與外界工作伙伴溝通

善用互聯網資源：

定期更新工作指引及安全手冊等資料，並為部分內容設定權限，員工可透過網絡平台協作及交流，設定分工及工作時間表，有系統地以目錄分類資料並可同步處理，以提升工作效率及減少爭拗。

在參觀活動中，評估問卷調查了所有參與同工對參觀安排的滿意程度，及對中心的文化有何感想，結果顯示：有93%參與同工對參觀活動的整體安排感到滿意。此外，同工對中心的資源運用十分欣賞，認為中心系統完善，領導用心出色地帶領部門間協作，中心資源運用靈活有效，主動建立良好的個人及社區網絡，積極為學員提供全面而優質的多元訓練，實踐匡智會的文化價值與匡扶智障的信念，值得本會學校學習。此外，所有參與同工分兩組分別以不同角色（同業／家長）去進行個案研習，討論有關中心的文化承傳和資源運用的實踐方式、本會學校可從中借鏡學習的地方，以及建議中心可進一步優化的項目或範疇，結果值得留意及反思：

匡智會價值、文化承傳	角色：同業 <ol style="list-style-type: none"> 1. 積極聯繫社會人士，尋求資源，協助學員成長，達致匡扶智障精神 2. 培養學員一技之長，把潛能發揮及回饋社會 3. 員工清楚自己的工作崗位，共同理念清晰 4. 尋找中心／學校的成功故事
	角色：家長 <ol style="list-style-type: none"> 1. 中心一條龍的服務，除提供訓練外，亦關注學員整體成長的需要 2. 按學員需要而設計優質的訓練，引入剪髮、動物治療、玻璃樽回收、舞龍隊等活動，讓學員與社會拉近，與義工一起參與，回饋社會。
資源運用	角色：同業 <ol style="list-style-type: none"> 1. 五常法的標示及網上系統可加速部門間共通的管理時間 2. 中心對員工高度信任，員工積極尋求外界資源帶入中心 3. 工場能善用宿舍部剩餘的物資，貫通環保的概念 4. 學校可參考中心的實務訓練，也可推行學校間的資源運用
	角色：家長 <ol style="list-style-type: none"> 1. 中心以學員整體角度出發，讓學員有不同訓練（動物治療、魚池、人奶皂） 2. 跨部門聯繫及專業協作建立統一理念，有效運用五常法及創新資源
優化的項目／範疇	角色：同業 <ol style="list-style-type: none"> 1. 資訊科技：可以提供電子產品讓學員作餘暇活動
	角色：家長 <ol style="list-style-type: none"> 1. 多與學校交流及分享成功經驗，創造並實現更多不同的夢想 2. 進一步擴展中心地方及空間

總結

參觀匡智會服務單位屬於本計劃中擴闊期的重要一環，在三次不同主題的參觀活動中，評估結果顯示活動均能夠實踐本計劃之目標，而且小組個案研習能帶出學校同工多角度的反思。透過這些參觀活動，不同階層的同工得以擴闊視野，更加明白本會的核心價值及文化承傳，了解如何建立獨特的團隊文化，認識有關「職安健」、「多功能組織的管理」及「資源運用」的知識及技能，繼而把這些知識及技能學以致用，實踐在學校的工作崗位上。

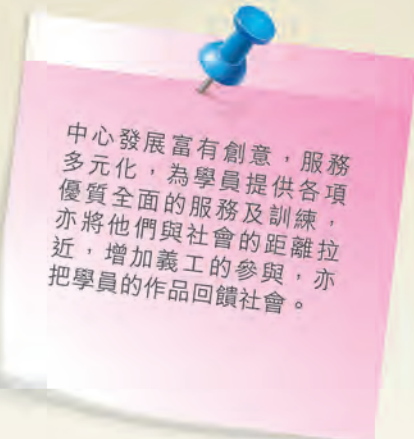
在「職安健文化」為題的參觀活動中，參與同工提升了對五常法的認識及運用技巧，明白良好工作場所管理的重要元素，包括制訂實務執行手冊及清晰標示、舉辦安全訓練及職安健相關培訓課程、跨部門內部巡查互評及閃失事件報告。當中，中心領導層「由上而下」的文化建立及管理，及前線員工「由下而上」的推動實踐，十分值得本會學校借鏡學習。

在「多功能組織的管理」為題的參觀活動中，參與同工深入了解領導層在組織及管理上擔當了重要的角色，包括建立團隊使命及承傳文化、重視人才的栽培及發展、善用學員及員工的專長、把績效及成就回饋員工及為新入職員工提供工作上的支援與培訓。中心良好的管理系統及團隊協作精神令同工敬佩，值得本會學校學習。


在「資源運用」為題的參觀活動中，參與同工均認同中心能有效地把內部及外部資源互相融合運用，全面及廣泛地把不同資源運用在服務使用者及員工的身上。當中，中心跨部門協作、善用家長及義工的互助網絡、建立互聯網的資源平台及良好的對外關係，均十分值得本會學校借鏡學習。

同時，透過觀摩中心的服務及運作，加強了學校同工對服務智障人士的使命感，並建立良好態度服務特殊學校。總括而言，參觀匡智會服務單位活動的成效顯著，反映本計劃能夠實踐預期之目標，學校同工的反思及學以致用值得關注。

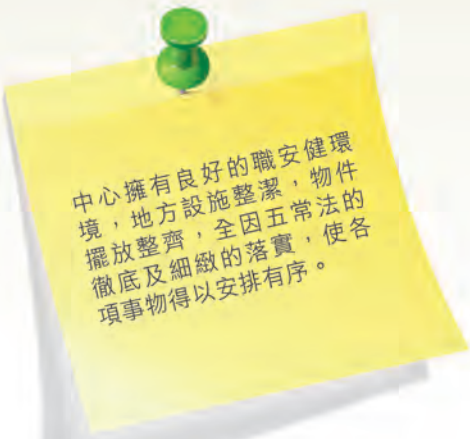
■ 同工回饋



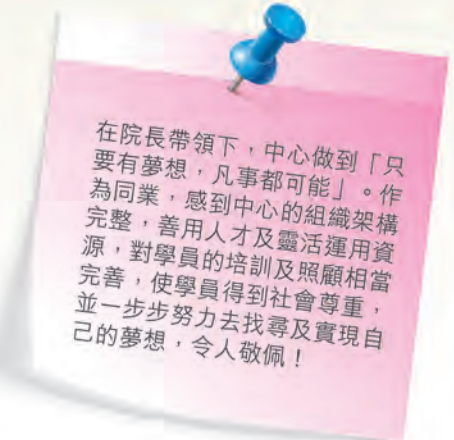
中心發展富有創意，服務多元化，為學員提供各項優質全面的服務及訓練，亦將他們與社會的距離拉近，增加義工的參與，亦把學員的作品回饋社會。



欣賞中心努力締造「家」的感覺，欣賞中心同工上下一齊心的服務態度和精神，一隊抱有使命感的團隊，承傳共融文化，學員主動問候來訪者展示中心生活快樂自在，令人感動！



中心擁有良好的職安健環境，地方設施整潔，物件擺放整齊，全因五常法的徹底及細緻的落實，使各項事物得以安排有序。



在院長帶領下，中心做到「只要有夢想，凡事都可能」。作為同業，感到中心的組織架構完整，善用人才及靈活運用資源，對學員的培訓及照顧相當完善，使學員得到社會尊重，並一步步努力去找尋及實現自己的夢想，令人敬佩！

參觀商業機構

活動簡介

本計劃安排學校同工參觀希慎興業有限公司旗下的希慎廣場。希慎建基於銅鑼灣已超過八十年，成為本港主要的物業投資、管理及發展公司。希慎廣場貫徹了機構可持續發展和環保的特色，獲得多個綠化環保的認證與獎項。希慎的核心價值和高瞻遠矚的發展理念，值得同工觀摩學習。

本計劃的顧問進行多次會議，深入探討並策劃參觀的主題內容和活動細節，並於舉行參觀活動前與希慎的管理代表會面，到希慎廣場作預先實地觀察。各屬校亦悉心安排領導層及中層同工參加，以配合其工作崗位的需要。參與同工需於活動前閱讀有關希慎集團的基本資料，參觀活動由希慎的企業傳訊助理總經理董彥鈞先生帶領及講解，參觀結束後由本計劃的顧問主持分享會，進行小組個案研習。

同工需要透過希慎管理代表的分享和參觀過程中作出反思，完成評估習作，並思考希慎的成功例子及學校可借鏡的地方，例如怎樣把現代商業理念應用於學校發展和特殊教育上。為了切合學校管理階層同工的工作需要，讓他們從希慎的文化及成功例子中借鏡學習，本計劃安排學校的領導層及中層同工從四個主要範疇去思考並了解希慎的發展：

範疇	反思方向
1. 希慎的發展歷史與本會的教育理念	<ul style="list-style-type: none">• 希慎成立的歷史及核心理念• 反思本會教育及服務的演變發展• 社會轉變怎樣影響希慎的發展？• 怎樣在傳統與新時代之間取得平衡的發展？
2. 商業機構的管理特色與學校的管理發展	<ul style="list-style-type: none">• 希慎的管理文化及服務態度• 商業與零售之間的配合和營運• 怎樣把現代商業理念應用於特殊教育上？• 本會學校如何建立獨有的形象及亮點？
3. 環保概念	<ul style="list-style-type: none">• 商業機構怎樣與非牟利團體合作？• 怎樣以綠色及環保概念去營造一個溝通交流的平台？• 本會學生的參與機會及學校的借鏡學習
4. 團隊精神	<ul style="list-style-type: none">• 商業機構如何建立團隊？• 僱主與僱員之間的良好關係• 如何以本會的感人故事增加同工的歸屬感及建立共同理念？

參觀活動詳情

日期及時間	2013年12月6日 上午10時至下午4時
參與人數／類別	28／ 校長、副校長、舍監、主任
地點	參觀：利園辦公室大樓、希慎廣場 分享會：賽馬會匡智學校多用途室
活動流程	<ul style="list-style-type: none">• 參觀希慎興業物業• 高級管理人員分享企業資料• 小組個案研習及匯報• 顧問作總結

活動剪影



希慎的企業理念

希慎興業有限公司致力發展銅鑼灣利園一帶的土地成為別具特色的社區，隨著香港經濟及社會的轉變，希慎不斷創新求進，把利園演變成現今的大型商業及零售區。希慎的團隊充滿熱誠和高瞻遠矚的思維，以與時並進的態度去進行策略性的規劃與管理，獲得全球多項知名可持續發展指數的肯定。作為商業機構，希慎在致力達到業務目標的同時，亦關注其營運對社區及環境的影響，抱住企業責任的使命，堅守機構的核心價值，值得參考：



88

希慎自成立以來不斷發揮創建精神，希慎團隊致力與客戶建立長遠的伙伴合作關係，並積極了解社會的需求及轉變，以成為負責任企業為目標。希慎每年獲頒發「商界展關懷」標誌以表揚企業對社會責任的努力，並透過舉辦不同的社區項目去擴闊青年的視野，幫助青年發掘學業和工作的興趣，及推廣可持續發展的訊息。同時，希慎致力推廣健康與綠色生活，舉辦多項運動賽事，並成立希慎員工康樂會鼓勵僱員和家屬參與與公益活動。希慎義工隊亦投入慈善機構的社區服務，幫助弱勢兒童、長者及少數族裔家庭。在環保方面，希慎廣場把天台打造成鬧市綠洲，以農莊把商業與環保意識聯繫起來，秉持可持續發展的理念，與其他商戶及非牟利團體合作，加深在市區進行有機耕作的認識。此外，希慎亦致力減少營運對環境的影響，於希慎廣場及旗下物業就能源效益、室內環境質素和廢物管理方面作出努力，獲得多個環保建築的國際獎項。



利園歷史展覽

從商業管理應用到學校發展

參與同工透過參觀活動後的分享會進行反思及討論，在本計劃的顧問帶領下，根據個案研習深入探討希慎的商業管理文化與學校發展的關係。評估習作顯示所有參與的學校同工均認為是次的參觀商業機構活動非常值得，並對希慎的管理文化十分欣賞，例如可持續發展的理念、富前瞻性的思維、團隊熱誠、負責任的服務態度及與時並進的創新精神。在個案研習中，所有參與同工進行分組討論，以希慎的四項主要成功範疇出發，深入反思本會學校可從中借鏡學習的地方，探討如何把現代商業運作的理念有效地應用在學校發展及特殊教育上，結果值得留意及參考：

範疇	實質例子	價值及理念	學校可借鏡的地方
1. 希慎的發展歷史與本會的教育理念	<ul style="list-style-type: none"> 利園歷史展覽：銅鑼灣、利舞臺、利園遊樂場等發展歷史，展品包括珍貴的照片、模型、戲票、海報、文物等。 希慎廣場建築的設計特色。 	<ul style="list-style-type: none"> 可持續發展理念 以長遠視野去達致企業與顧客的雙贏。 把利園團結凝聚，建設大型消遣商業區。 留意社會轉變和大眾需要，多角度求進。 運用創新思維，把歷史文化與建設結合。 	<ul style="list-style-type: none"> 學校發展有清晰定位，隨著社會轉變作出適當的調整。 注重服務承諾及質素，以服務對象為主，用心追求卓越服務。 重視核心價值，堅守信念，秉承歷史文化。 以人為本、重視員工 以本會成立歷史與背後故事，提升機構的凝聚力。
2. 商業機構的管理特色（危機處理、物業管理、客戶服務、設計特色）與學校的管理發展	<ul style="list-style-type: none"> 時裝舞臺展覽：珍藏旗袍、華麗時裝設計。 希慎企業傳人珍藏家俱展覽。 商業與零售：誠品書店。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理文化：熱誠、社會責任、團隊精神、良好服務態度。 傳統與新時代展覽：提升文化保育及情緒增值。 商業與零售之間的配合和營運：有層次和連繫性的建設。 建立整體形象，找出獨有的亮點：緊扣香港文化和集體回憶，吸引本地人喜愛。 誠品特點：精益求精、培養文化。 	<ul style="list-style-type: none"> 從客戶及服務對象的角度出發，達致雙贏的管理策略。 前瞻性的持續發展思維，接受轉變，與時並進，有心思的創新設計。 以學生需要為先，建立社會責任，例如環保觀念。 強化每間學校獨有優點和特色 加強校內視覺藝術的運用，於壁報展出學生的作品。 學生畢業後的持續支援，保持機構及學校口碑。



時裝舞臺及珍藏家俱展覽

範疇	實質例子	價值及理念	學校可借鏡的地方
3. 環保概念	<ul style="list-style-type: none"> 商場外大型LED螢幕。 空間通風的建築設計。 都市農莊 街道上種植歷史悠久的樹木。 獲得多個環保建築的國際獎項。 	<ul style="list-style-type: none"> 努力善用能源，提升室內環境質素。 推動綠色概念，減少對環境的影響。 與非牟利團體合作、商戶健康生活體驗。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用個別的校內特色活動：天台農莊提供一個溝通、聯繫及互相交流的平台。 學校可利用農莊教導學生種植。例如每班一棵樹，收成品可用作煮食或創造勞作，提升歸屬感。 帶領學生參與健康活動，關懷社區環境，回饋社會。
4. 團隊精神	<ul style="list-style-type: none"> 希慎義工隊 舉辦興趣班及健康活動。 	<ul style="list-style-type: none"> 肯定和關懷員工，建立團隊 僱傭關係反映僱主關懷僱員的哲學。 支持多個慈善機構的社區服務 服務弱勢兒童、長者及少數族裔家庭。 員工善用餘暇造福社群 	<ul style="list-style-type: none"> 重視及關懷同工，讚賞及肯定同工的工作熱誠、對學生和教學的用心。 提供良好的工作環境，讓同工喜愛工作，融入機構。 聘請有心和有共同信念的同工，建立團隊精神。 以本會背後的感人故事，增加同工對機構的歸屬感。

此外，在本計劃的顧問帶領下，參與同工在分享會中就「學校有甚麼賣點？」的問題進行反思，探討如何找出學校的優勝之處，繼而切實地對外分享，討論有關介紹學校的有效策略，以建立學校的整體形象，強化每間學校獨有的亮點，推動學校的對外發展，以下各要點值得留意及參考：

學校優勝之處／賣點	介紹學校的策略
<ul style="list-style-type: none"> 良好的教學系統和策略 完善的建設，例如資訊科技系統設計及多感官訓練室。 老師經驗豐富、充滿熱誠，能發掘學生的潛能。 老師與學生的互相關愛 	<ul style="list-style-type: none"> 運用例子、實物去介紹學校 <ul style="list-style-type: none"> - 背後故事：歷史來源、文化承傳、期盼 - 特別符號：會徽（顏色、形狀）、口號 - 英雄人物：學校同工 - 展品：學生作品 留意有甚麼是外界想知道更多的，例如本會／學校的感人故事、發展過程中的轉變、細微事情、抉擇與放棄的經歷等。

總結

參觀商業機構屬於本計劃擴闊期中重要及別具特色的一環，透過參觀希慎興業有限公司旗下的希慎廣場，擴闊視野和工作圈子，了解商業機構的團隊文化及管理特色，並以反思和應用學習為目標，探究其如何運用可持續發展與創建理念將機構的使命延續承傳。同時，透過分享會和個案研習，讓同工進一步探究如何從希慎的文化及成功例子中借鏡學習，並從四個主要範疇出發，把現代商業運作的理念有效地應用在學校發展和特殊教育上。

第一，希慎的發展理念值得本會學校學習。學校同工十分欣賞希慎企業管理人員重視核心價值、秉承歷史文化、身體力行、用心關注客戶需要、努力為員工提供良好的工作環境、致力於機構的社會責任及可持續發展。同工明白學校管理應以此為借鏡，以長遠視野達致機構與服務使用者的雙贏，並留意社會需要及轉變，進一步運用創新思維推動學校發展及多角度求進。

第二，希慎的管理文化值得本會學校借鏡學習。學校同工深入反思學校在管理發展上可借鑒商業機構的地方，明白他們在學校管理及組織上擔當了重要的角色，要以學生需要為先，建立團隊使命及社會責任。同時，學校同工從希慎的管理文化、服務態度及商業與零售之間的配合上得到啟發，了解學校如何建立獨有的形象及亮點，強化獨有的優點和特色，並學習有效地對外介紹學校的策略。

第三，希慎的環保概念值得本會學校借鏡學習。學校同工非常欣賞希慎的企業責任精神，樂於與非牟利團體合作及推動商戶健康生活體驗，亦致力善用能源和提升室內環境質素，並運用環保概念建設天台農莊。同工均認同學校可向希慎的成功學習，利用農莊營造一個溝通交流的平台，教導學生種植，增加關懷及回饋社會的意識。

第四，希慎的團隊精神值得本會學校學習，包括讚賞及肯定員工的工作熱誠，提供良好的工作環境，並著重聘請有心和共同信念的員工。希慎的團隊精神亦擴展到社會服務的層面，成立了義工隊及舉辦不同的健康活動，支持多個慈善機構的社區服務以幫助弱勢社群。同工更明白建立團隊和維繫僱主與僱員間良好關係的重要性，並認識如何以本會故事提升同工的歸屬感及建立共同理念。

此外，學校同工有機會在參觀活動後的分享會作深入探討，評估結果顯示參觀活動能優化各屬校的多層領導，更能凝聚共識及增強服務智障人士的使命感，提升個人能量和教育效能，掌握和應用有關學校管理與領導的多元知識、技能和態度，並把現代商業理念應用於學校發展和特殊教育上，為香港的特殊教育作出貢獻。總結參觀商業機構希慎興業有限公司活動的成效顯著，反映本計劃能夠實踐預期之目標，同工的反思與學以致用值得關注。

■ 同工回饋

非常欣賞機構尊重歷史，專注核心價值，對社會有責任感，能做到商業利潤與企業責任之間的平衡。

參觀後的最深感受是機構的發展及管理意念，均是由心出發、重人情，能維繫內部的凝聚力，令員工願意為機構付出。

人是最寶貴的資源，希慎關顧員工的需要，肯定員工價值，建立團隊的凝聚力，維繫共同理想及核心價值。

能清楚向內部人員及外界傳達機構的信念，善用本身有利的條件，持着確定方向專注發展，服務香港。

借調學習

活動簡介

本計劃於2013年11月至2014年5月期間進行多次屬校交流及借調學習活動，以不同主題的借調、參觀、觀課等形式，提升同工多方面的專業知識，增進屬校間的協作和互相學習。本計劃的顧問透過了解各校需要，互相提議及策劃每次交流活動的主題，並安排合適的學校參與並制定交流時間表。各校亦悉心安排同工參與，以配合其工作崗位的需要，學校需要於每次活動結束後完成評估習作，就有關主題反思學校可借鏡的地方，提議日後學校可推展的事項，並擬定實行步驟及例子。

交流活動詳情

日期及時數	參與學校及同工	主題	類別
2013年11月22日 (3小時)	香港西區扶輪社匡智晨輝學校的校長、中層及前線教師、專職人員到匡智屯門晨崗學校。	資訊科技發展、英文科教學、TEACCH觀課、常識科課程。	參觀
2013年11月22日 (3.5小時)	香港西區扶輪社匡智晨輝學校的中層及前線教師、專職人員到匡智元朗晨曦學校。	中文科課程與教學、評級協調、校本護理安排。	參觀
2013年11月29日 (8小時)	匡智松嶺第二校的前線教師到匡智屯門晨崗學校	資訊科技的應用	借調
2013年12月3及4日 (8小時)	匡智元朗晨樂學校的校長、副校長及舍監到匡智松嶺第二校。	宿舍運作	借調
2013年12月12日 (7小時)	賽馬會匡智學校的中層及前線教師到匡智屯門晨崗學校。	電腦軟件及硬件的管理應用、資訊科技的資源運用。	參觀
2013年12月16日 (1.5小時)	匡智松嶺第二校的校長、前線教師、及匡智松嶺第三校的前線教師到匡智松嶺學校。	數字及數量學習，包括觀看教學片段、分組討論及回饋。	觀課
2014年2月11及12日 (14小時)	匡智翠林晨崗學校的校長及中層教師到匡智獅子會晨崗學校。	學生科目學習表現的指標、鋪排及紀錄。	借調
2014年2月13日 (3小時)	匡智松嶺學校的數學及課程統籌教師、匡智松嶺第二校的校長及前線教師到匡智松嶺第三校。	數學	觀課
2014年3月5日 (2小時)	匡智屯門晨輝學校的校長到匡智翠林晨崗學校	與資深社工作專業交流。	借調
2014年3月6日 (2小時)	匡智松嶺學校及匡智松嶺第三校的校長、課程統籌及數學科教師到匡智松嶺第二校。	數學課視像、說課及說評。	觀課
2014年3月10日 (2.5小時)	匡智元朗晨樂學校的校長、副校長、中層及前線教師到匡智翠林晨崗學校。	課程設計、教學特色及IEP計劃。	參觀
2014年3月19日 (2小時)	匡智屯門晨崗學校、匡智屯門晨輝學校、匡智屯門晨曦學校、匡智張玉瓊晨輝學校、匡智元朗晨樂學校及匡智元朗晨曦學校的各校校長、副校長、資訊科技主任及前線教師。	資訊科技	參觀

日期及時數	參與學校及同工	主題	類別
2014年3月20及21日 (16小時)	匡智獅子會晨崗學校的校長、行政、課程及資訊科技主任到匡智翠林晨崗學校。	校本課程、IEP及RTP的學習策略。	借調
2014年3月24及27日 (5小時)	匡智松嶺學校校長及中層教師到匡智屯門晨曦學校	數學課程、學校推廣、行政架構及中層工作分享。	借調
2014年3月25日 (2小時)	匡智翠林晨崗學校的體育科主任及教師到匡智獅子會晨崗學校。	早晨綜合時段的運作	參觀
2014年4月1日 (6小時)	匡智獅子會晨崗學校、匡智松嶺第三校、香港西區扶輪社匡智晨輝學校、匡智翠林晨崗學校及匡智元朗晨樂學校的中層及前線教師到匡智張玉瓊晨輝學校。	照顧個別差異學生的多元教學策略。	參觀
2014年4月1及2日 (6小時)	匡智屯門晨曦學校及匡智元朗晨曦學校的中層教師到匡智張玉瓊晨輝學校。	中層工作、課程及教學策略。	借調
2014年4月3及4日 (14小時)	賽馬會匡智學校的副校長及課程主任到匡智元朗晨曦學校。	照顧能力稍遜學生教學模式及學校外評經驗。	借調
2014年4月3及4日 (14小時)	匡智松嶺學校的校長、課程統籌及語文科老師到匡智元朗晨曦學校。	語文的課程及教學	參觀
2014年4月7日 (6小時)	匡智張玉瓊晨輝學校的中層教師到匡智松嶺學校	教學策略的觀課	參觀
2014年4月8日 (3小時)	匡智松嶺學校的校長及推廣組同工到匡智翠林晨崗學校。	推廣策略	參觀
2014年4月9及10日 (16小時)	匡智屯門晨輝學校的校長、課程主任、資訊科技主任及前線教師到香港西區扶輪社匡智晨輝學校。	與資訊科技組老師作深度交流。	參觀
2014年4月10及11日 (16小時)	匡智松嶺第三校的副校長到匡智元朗晨曦學校	領導與行政管理的計劃與實踐。	借調
2014年4月29及30日 (6小時)	匡智屯門晨崗學校的校長、中層教師、前線教師及專職人員到匡智翠林晨崗學校。	訓輔及自閉症	參觀
2014年5月5日 (6小時)	匡智張玉瓊晨輝學校的中層教師到匡智翠林晨崗學校。	自閉症兒童音樂教育計劃及IEP的觀課。	借調
2014年5月12日 (8小時)	匡智獅子會晨崗學校的資訊科技主任到匡智翠林晨崗學校。	生涯規劃及RTP評估工具設計。	參觀
2014年5月13及23日 (16小時)	匡智屯門晨崗學校的校長、中層教師及前線教師到香港西區扶輪社匡智晨輝學校。	視藝及評估	借調
2014年5月28日 (7小時)	匡智屯門晨崗學校的視藝教師到香港西區扶輪社匡智晨輝學校。	視藝校本課程及教學策略、如何為學生選擇合適的創作方式。	參觀
2014年5月30日 (3小時)	匡智獅子會晨崗學校的主任及前線教師到香港西區扶輪社匡智晨輝學校。	學與教、評鑑、重整及精簡整體課程。	參觀

活動評估

評估習作調查了參與學校對每次交流活動的感受、提議及反思，結果顯示：有超過90%參與學校認為借調及參觀活動十分有用，有80%參與學校認為活動有助增加學校行政及領導的知識與技能，並就每次交流活動的主題深入探討學校可借鏡的地方，就十三所由輕度以至嚴重智障學童學校的個別情況，有以下值得關注的建議：


範疇	建議優化事項
1. 課程設計及教學策略	<ul style="list-style-type: none">發展完善的正式及非正式課程，將部分主科及術科進行統整，為學生提供系統性及更全面的學習，例如提供針對性的音樂訓練及視藝活動。分析學生的「個別差異」和「學習風格」，推行分層課業設計以照顧學習差異。引入多型態教學法，配合視、聽、觸覺的多感官學習，提高學生的學習動機以小組進行學習活動，讓不同能力的學生一同參與課堂總結、增潤和評估對初級組的學生可多用視覺、歌曲提示，以辨別不同的時段及不同的工作統一課室規則圖及課堂指令，全校使用一致的讚賞模式，鼓勵學生互相讚賞使用電子溝通工具鼓勵沒有口語能力的學生在課堂上表達及與同學溝通，例如把學生互動的常用說話及圖片內容或答案預先錄音。使用投票機、回應板、說話盒子及匡智溝通易等工具提高學生在課堂上運用口語表達及即時回饋。
2. 資訊科技	<ul style="list-style-type: none">設立有系統的電腦資料庫，透過電子平台加強數據運用以發揮學校PIE功能調整資訊科技的資源運用及平板電腦的採購策略在課堂上推動資訊科技學習，使用平板電腦及探索不同的應用程式向教職員分享使用平板電腦的教學經驗，定期檢視成效，安排資訊科技同工提供協課或技術支援。
3. 課程及教學的評鑑	<ul style="list-style-type: none">學期初由新舊班主任及社工參與班級會議交接學生個案，各自存檔一份紀錄完善社工與教師的合作模式、個案處理流程及分工制度，定期與社工組面談分析強弱危機及就優化制度提出建議。檢視現有課程與教育局的指引在規劃及範疇上的關聯與友校合作，檢視現行教育計劃的成效，分析友校的優勢及借鏡學習，設計與時並進的新課程，優化計劃及實施模式，推動同工參與進深發展。
4. 學校管理及推廣	<ul style="list-style-type: none">靈活運用不同資源，重整行政架構以提高效率重新編制完善的學校教職員手冊，並按年度定期修定內容，派發給新入職同工。設計一個方便整合及分析資料的平台，有助同工規劃課程目標及教學內容整理歷屆專業發展成果，向校外及校內展示精華在醫療室增設宿生病歷及健康關注事宜的一覽表，確保同工掌握宿生情況新生入學時的家長日，由新生擔任部份表演，向家長展示學生在課後活動和宿舍訓練的學習成果，並建立家校合作模式的課後活動，定期檢討和跟進。

總結

為了讓本會十三所屬校的同工有更多元化的交流機會，本計劃將原定的副校長借調及教師配屬的形式作出修改，使各校的參與人數大幅增加並超過二百位同工，當中包括校長、副校長、舍監、中層同工、前線教師和專職人員。

隨著本計劃安排的屬校交流及借調學習活動，各校亦主動地設計並進行了其他多元化的交流，有機會分享觀點和意見，藉此擴大專業的學習網絡。這些活動既能使不同階層的同工提升「管理」及「領導」的知識和技巧，亦能在課程設計、教學策略、資訊科技、課程與教學的評鑑、學校管理、推廣等方面作深入反思，更促進各校同工的聯繫和歸屬感，總的來說，屬校交流與借調學習活動對於學校不同階層同工的專業成長有極大的幫助和提升。

同工回饋



能配合學校發展的需要，增進學校間了解，親身觀察和感受，跳出既定框架及擴闊眼界，了解友校的發展方向及推行的管理措施，反省及完善各項工作。

當現行的教學策略用多了，學生的學習興趣亦會放緩，透過觀課活動，學習新的教學策略，為已有的教學技巧注入新的衝擊。

建議安排定期的聯校性交流及支援，參觀學校新發展項目，分享曾遇到的困難及解決方法，按不同發展階段給予意見，有利學校設計來年計劃及達成目標。

感謝會方及友校的悉心安排及無私分享，交流活動安排創新，能與友校作深入交流，內容適切及多元化，有參觀、講解、教具展示、觀課、試教和互相討論。

行動學習期 | 培訓活動簡介

培訓計劃最終是希望各校員工有所增益進步，反映在他們日後工作比以前更有效益。故在計劃的較後部份設計了行動學習，主要是通過反思、討論，檢視計劃的進度和實施，並希望各校有些改進的行動計劃。

計劃顧問們在設計制訂這個計劃外，更與匡智會中央全程監控計劃的實踐和推行。

計劃的成功，有賴校長領導的配合。故各顧問安排探訪各校長和主任，一方面聽取意見，明瞭他們的焦慮和困難，並作出必要的修訂，以期更適切學校前線的實際需要。

計劃亦安排了各校主任和校長在計劃後期，作分組匯報和討論會。這類探訪和討論，可掌握前線的情緒，並作出即時適切的簡釋（Debriefing）。

計劃的特點之一是希望建立學校間的交流及學習平台，擴闊知識管理系統的面，使匡智會的知識建設有更堅實的基礎。故本計劃刻意推動各校的互訪和合作活動。

千里之行，始於足下。至於各校因應這計劃而作的省思和行動，不論其大小或長短，最重要是起動。我們期盼這些行動能夠持續，與時並進，從而造福香港智障人士，造福香港特殊教育。



反思、討論及校本的行動計劃

顧問到校訪談
分組匯報討論會
學校間學習網絡平台
行動計劃

顧問到校訪談

活動簡介

本計劃因應計劃的階段性評估，而提前展開行動學習與反思的活動，於2013年9月至2014年6月期間進行多次顧問到校訪談活動，由本計劃的兩位顧問，程溫月如女士及陳德恆先生，分別為本會十三所屬校的校長提供多元化的支援，並以到校訪談及會面訪談的形式為主。

顧問程溫女士於2013年9月至2014年2月期間分別與賽馬會匡智學校、匡智獅子會晨崗學校、匡智松嶺第三校、匡智屯門晨輝學校、匡智張玉瓊晨輝學校及匡智元朗晨樂學校的六位校長，合共進行十三次和長達二十八小時的到校訪談與會面訪談。

顧問陳先生於2013年11月至2014年6月期間分別與匡智松嶺學校、匡智松嶺第二校、匡智屯門晨崗學校、匡智屯門晨曦學校及匡智元朗晨曦學校的五位校長，合共進行五次和長達十小時的到校訪談與會面訪談。

同時，兩位顧問2013年11月至12月期間分別與香港西區扶輪社匡智晨輝學校及匡智翠林晨崗學校的兩位校長，進行了兩次和長達六小時的會面訪談。除此之外，兩位顧問亦因應需要與學校進行頻密不一的電話和電郵溝通。

活動評估


在顧問到校訪談活動中，兩位顧問以「學校行政與人事管理」為主題，與校長展開多方面的深入探討及作專業交流，例如分享作為一間優質特殊學校校長的經驗與心得、預防與解決問題出現的方法、人事和財務管理、資源運用與發展、對外溝通、新工作崗位的適應、學生的校外及校內學習經歷、課程領導的甄選、成長與接班等等。

每位校長需要於顧問到校訪談活動結束後完成評估問卷，就有關主題和討論事宜作反思，並為日後顧問到校訪談的安排與模式提出建議。評估調查結果顯示所有校長均認為顧問到校訪談活動十分有用，並表示有需要於日後繼續進行有關支援，以下有關校長對顧問到校訪談活動的感受、回饋及建議值得關注：

建議安排定期訪談，可包括中層的訪談，再給予校長對學校現況的建議，進一步加強對校長支援。

顧問經驗豐富，讓新舊校長也獲益良多，特別對新校長來說是一個點到點的支援。

十分贊成以此較輕鬆簡單的模式作交流分享，是一種非常有效的隱性知識管理方法。



建議安排多元化形式的訪談，
例如個別或小組、正式與非正式等，
可因應校長的個別需要採用不同的形
式和訂立不同主題。

現在個人每當遇到行政或
人事管理上的難題需要求助，
我會主動與顧問聯絡，
諮詢其寶貴意見，並很快得到支援，
效果理想。

總結

顧問到校訪談活動以「學校行政與人事管理」為主題，為本會十三所屬校的校長提供多元化的支援。兩位顧問從「會本」到「校本」，因應校長的需要及困難，而作即時提議並跟進，並協助校長掌握學校「管理」及「領導」的知識、技能和態度，提升個人能量和教育效能，並協助學校加強團隊運作，為智障學童計劃更有效的課程及教學策略，以「校本管理」的精神落實匡智會的辦學理念。

總括來說，顧問到校訪談活動對於學校及校長的專業成長與發展有極大的幫助，進一步強化於鞏固期及擴闊期的培訓活動中獲得的知識及啟發，並因應校內情況而配合訪談主題，有助校本發展計劃，在管理領導及教與學等範疇上得以更完善。

分組匯報討論會

活動簡介

在計劃期間，本會舉辦了多個不同主題的專業培訓與發展活動，當中包括多階層的講座和工作坊、不同主題的參觀本會單位及商業機構活動、校長剪影法、顧問到校訪談、屬校交流及借調學習等。目標是透過多元化「會本」的培訓活動，為不同工作崗位的學校同工建立一個互相交流和分享的學習網絡平台。在計劃接近尾聲的階段，本會舉行了「分組匯報討論會」，並邀請了計劃的三位顧問黃炳文教授、程溫月如女士及陳德恆先生主持，與學校同工檢視計劃整體的成效，並進一步了解學校透過參與培訓計劃而制定的學校推展工作。

日期及時間	2014年10月18日 上午9時至下午1時
活動	分組匯報討論會
參與人數／類別	47／校長、中層同工、前線教師
地點	賽馬會匡智學校
講者	<ul style="list-style-type: none">黃炳文教授（澳門大學教育學院副院長）程溫月如女士（前匡智翠林農崗學校校長及資深特殊教育顧問）陳德恆先生（資深教育工作者及顧問）
內容	<ul style="list-style-type: none">剪影法總結計劃回顧成效評估（填寫問卷）教育新知校本計劃分享同工感受總結

活動評估

在活動中，黃炳文教授與本會屬校的十三位校長作剪影法的總結，回顧早前已完成的剪影法訪談，並探討其專業成效與未來發展，讓校長反思在過程中的體會和得着，舒暢地表達對剪影法的感受。程溫月如女士帶領校長及曾參與計劃培訓活動的中層和前線同工，一起回顧整個計劃的理念、目標、活動歷程和數據統計，並派發問題予各參與同工以評估計劃的整體成效。完成評估問題後，陳德恆先生以「教育新知」為題展開講座，向參與同工分享有關「自主學習」（Self-Directed Learning）的教育理念，說明把課堂還給學生的重要性，即講課和解答學生問題由學生作主導，而教師在課堂中只擔當組織和點撥的角色，以下是「自主學習」的三大模組：

預習：依教師的導學案預習，初步達成學習目標，並提出課題的重點及困難。

展示：在堂上展示和交流預習成果，把知識遷移運用，提升情意感悟。

回饋：反思和總結課堂，檢測預設的教學目標，關顧能力較弱的學生是否達標。

隨後，為了解培訓計劃如何提升學校的專業發展，各校參與同工在活動中以「學校推展工作」的主題作簡單匯報及分享。當中，同工以借調及參觀友校、有關中層管理及校園法律的工作坊、參觀商業及本會服務單位的感受最深，認為培訓計劃增進了跨校協作及交流，有機會參考其他學校和機構的發展模式、方向及推行措施，為教學注入新的衝擊，有利學校規劃來年甚至是未來的發展方向。

最後，陳家立先生為當天活動作總結，重申計劃的培訓特色和多層目標，並向參與同工介紹計劃的評鑑及推廣，包括出版計劃匯篇及剪影法簡介手冊，並在2014年12月13日舉行計劃的總匯報，向本會屬校及全港學校分享成果。



總結

是次「分組匯報討論會」提供了一個良好的交流平台，讓本會屬校的校長、中層及前線同工匯聚一起，綜觀整個計劃，分享透過參與多元化的培訓活動而獲得的專業提升和深刻感受。從活動中的評估問卷結果顯示：所有參與同工認為培訓計劃有助擴闊視野，有93%同工認為培訓計劃促進了反思，更有89%同工認為培訓計劃增加了各級教職員對特殊教育的委身、提升了領導和管理知識，以及加強了同工間的學習網絡平台。此外，不同階層的同工在評估問卷中亦作出了深入的思考及回饋，寫下了從培訓計劃所獲得的新知識、最印象深刻／感受最深的地方、不足／需要改善的事項、及將會推行／實踐的新事項，有關分析總結如下：

從培訓計劃所獲得的新知識

校長	<ul style="list-style-type: none">• 剪影法的理念、定位及實踐，提供一個專業層面的反思平台，幫助檢視個人工作發展的路向。• 如何在學校應用校園法理情的法律知識、案例分析及處理手法• 學習友校的長處，例如課程規劃、教學策略、推廣策略、資源管理、知識承傳、外評新趨勢及準備工作、人力資源與宿舍之緊密聯繫、運用電子學習軟件等。• 從匡智會歷史中體驗「承傳」的意義，學習如何處理學校的承傳問題• 對學校同工有更深了解，以新思維去設計未來的培訓• 商業機構的管理理念及模式，如何將信念與未來發展結合，推廣至社會• 重新肯定匡智會宗旨的重要性，增強管理文化和技巧
中層	<ul style="list-style-type: none">• 從借調中了解友校的運作，吸取優點，例如運用電子平台、社交故事、多元教學策略、高參與的課堂安排、異質及同質分組、工作紙設計、數據運用、課室秩序管理、外評準備、協作教學、危機處理技巧、推廣策略、行政系統等。• 擴闊視野，了解商業機構管理風格，對品質的要求，對顧客的態度，其新思維及文化值得學校借鑒。• 反思自己的工作角色，中層領導需配備創新思維、良好的溝通及管理技巧，以帶領前線同工• 建構有效的人際網絡，探求社會資源，與外間機構合作推動校本活動，促進學校發展• 中層管理的理念、職安健、危機管理、中層角色、知識管理、法律知識• 如何為學生設計課餘活動，發掘潛能
前線	<ul style="list-style-type: none">• 在借調及參觀友校中，作多元化的主題學習，例如教學策略、課程策劃、調適課業、學與教的評估、高參與課堂、評級協調、運用電子平台、視覺策略、讚賞模式、關顧新入學學生等。• 認識中層領導的元素及技能重要，了解其角色職責和使命，學習商業機構的管理模式• 認識特殊學育的新方向，更了解匡智會的歷史、方向及價值• 學與教的知識、應用及評鑑，如何編寫周年計劃，以及分層課業設計的重要性• 增加了對自閉症學生的認識，學習如何處理學生問題• 明白團隊的重要，提高同工士氣

■ 最印象深刻／感受最深的地方

<p>校長</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 商業機構的經營文化及特色，如何承傳機構歷史及信念 • 與友校無私的交流，同工參與交流後在校內主動地推動新計劃 • 整個計劃從「校本」為中心，多階層同工之間的延展交流，建構網絡 • 講者的熱誠，參與者的投入，有助開拓視野 • 中層能力獨當一面，獨立自決，校長可安心下放權力 • 被友校同工的努力所觸動，用盡所能予學生一切 • 匡智粉嶺綜合復康中心的員工培訓
<p>中層</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 透過觀摩本會成人單位及其他學校的教學環境設計，能有效檢視校內環境是否備有學習元素和切合學生的需要。 • 到友校參觀時的熱情招待，毫無保留地分享其特色及解困經驗，同工敬業的工作態度 • 觀課時教師的態度從容不迫，對學生的關愛，營造輕鬆學習氣氛 • 了解不同學校的課程特色，多角度思考，集思廣益，有助審視及完善教學 • 認識校園法理情、溝通技巧、商業機構對員工的重視、資源運用 • 會方用心設計及推行如此有系統、全面及實用的培訓，鞏固同工的工作理念，為學生的夢想而進發。
<p>前線</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 到不同友校參觀，在過程中的互動及交流獲益不少，取長補短，欣賞友校的專業態度 • 參觀商業機構、知識管理、PIE與學校發展及建立團隊的培訓講座 • 各校不同階層同工都能有機會一同學習與反思，讓學校帶來新發展 • 提升對嚴重智障學生的特徵和學習需要的認識

104

■ 不足／需要改善的事項

<p>校長</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 可進一步加強友校間的交流機會，成立及統籌學校發展共同關注的項目，進一步提供交流平台。 • 可增加每次培訓的參與名額、時間及深度，每校派出具潛質的員工出席所有培訓，作重點拔尖。 • 可加強對前線同事的關顧，例如有關人際關係、情緒管理、資源運用、推廣策略等講題
<p>中層</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 希望進一步學習人事管理技巧、中層同工如何與校長緊密連系推動學校改革、宿生嚴峻的行為處理、如何優化結構性教學策略、促進學習的環境佈置、有效的學校推廣方法等。 • 參觀友校後可建立學習圈以彼此交流意見，並與校內同工共同商討可落實的方案 • 可增加借調及參觀不同機構及學校的機會，安排更多同工參與
<p>前線</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 為不同科目建立學習團，多作校本支援，到校為各校教職員進行相關培訓 • 可多作基層教師的培訓，增加與不同學校同工的交流及分享

■ 將會推行／實踐的新事項

<p>校長</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 設置歷史展板，分享匡智會及學校的發展歷程及信念 • 發展電子學習、生涯規劃、推廣工作 • 優化教職員培訓架構，營造校園文化及氣氛 • 強制中層培訓，從日常工作遇到的挑戰出發，以個案討論形式探討解決方法 • 培訓教師以學生的不同學習需要來安排適合的教學策略及課堂環境 • 安排更多友校間的交流機會，推動及鼓勵同工的反思
<p>中層</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 為新入學學生製作紀錄冊，讓家長了解子女在校情況 • 鼓勵同工積極參觀其他學校的開放日 • 透過中層培訓共同推動教學改革，加強溝通 • 觀課回饋，與同工一起修訂現有的校本課程，將借調學習應用在工作崗位及帶領校內同工反思。 • 運用課堂常規卡、職安管理、生涯規劃、照顧學習差異的教學策略、改善各科的校本課程、加強數據整合、落實使用溝通輔助工具與學生溝通。
<p>前線</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 推行故事教學、使用回應板 • 運用PIE去訂定科本周年計劃 • 發展學生的生涯規劃 • 分層課業設計，配合學生需要 • 依據友校經驗，修繕校本語文課程

■ 同工回饋



學校間學習網絡平台

活動簡介

本計劃首先於2013年3月21日在金鐘廊展開共三小時的「抖一抖，聚一聚」活動，以培訓本會十三所屬校的校長和中層管理人員為主，參與同工為二十五人。此聚會由本計劃的顧問程溫月如女士主持，為同工講解教職員專業發展的重點，並簡介本會將會舉辦的培訓活動，同時作為推展學校間學習網絡平台的第一步。在聚會中，各校同工在輕鬆及舒適的環境下互相認識及交流，了解本會教職員專業發展的目的、內容及運作，並就行政組織等議題進行深入討論與分享。從評估結果所得，參與同工均認同活動有助提升對學校專業發展的知識及策劃技巧，並增加本會屬校教職員之間的聯繫，以坦誠及開放態度分享各校寶藏。



校長及中層同工參與「抖一抖，聚一聚」活動，並作專業交流

其後，本計劃的顧問陳德恆先生於2013年10月11日為匡智屯門晨崗學校及匡智屯門晨曦學校的校長和中層同工進行共三小時的到校培訓，主講有關中層工作的講座和分享。本計劃的顧問程溫月如女士亦於11月18日為賽馬會匡智學校、匡智松嶺學校及匡智屯門晨曦學校的校長、副校長和中層同工進行共三小時的到校培訓，與同工互動分享有關中層管理、較少班數學校的運作和推廣經驗。

及後，本會屬校已主動因應主題組合各自的平台，以達至坦誠分享和互相學習的目標，當中包括本會三所屬校，賽馬會匡智學校、匡智獅子會晨崗學校及香港西區扶輪社匡智晨輝學校，於2014年自行展開港島區學校高中選修科聯課活動計劃，包括輕度和中度組的視藝、資訊及通訊科技課程。各屬校的中層和前線教師於2月至6月期間進行定期的工作小組會議，以策劃、檢討及跟進有關活動。此計劃並於6月13日舉行大型分享會，邀請本會其他屬校及教育界人士參與並分享其計劃成果。同時，本會九所屬校，包括賽馬會匡智學校、匡智獅子會晨崗學校、香港西區扶輪社匡智晨輝學校、匡智屯門晨崗學校、匡智屯門晨輝學校、匡智屯門晨曦學校、匡智翠林晨崗學校、匡智元朗晨樂學校及匡智元朗晨曦學校，更於2014年展開學生境外學習交流活動計劃。各屬校的校長、中層和前線教師於5月至7月期間進行定期的工作小組會議，以籌辦與評鑑有關活動。此計劃並於7月9日舉行大型分享會，邀請本會其他屬校和教育界人士參與，與他們分享計劃經驗。

營建交流平台

除了以上列出的活動，本會各屬校亦主動互相聯絡及作多元化的交流，並在校長會議中不定期地分享計劃推行進度及活動成果等事項。藉著這些交流及聯校活動，本計劃營建了一個「匡智學校間學習網絡平台」，分享各校在學校管理、教職員專業發展、課程與教學等方面的資訊、特色及經驗。

於2013至2014年間屬校互相交流的活動超過二百多小時，使這學習平台更為鞏固。出席者更包括校長、中層教師、專職人員、基層教師，以致校內文員，進行的形式包括個別單位的互相學習、學校自行組合形式學習，最後推展至組合學生到友校的學習交流。長期及緊密的交流平台對學校及同工的專業發展有很大的幫助，能讓同工互相參考及借鏡學習其他學校的長處及心得，並推動同工對本會辦學理念的共識及歸屬感，進一步加強從多階層培訓、參觀及交流活動所得的知識和技能，以組織專業的匡智特殊教育團隊，進而落實至學生身上。

■ 匡智學校間學習網絡平台的分享主題



行動計劃

透過參與本計劃的多元化培訓活動，經反思及討論，本會十三所由輕度至嚴重智障程度的學校，按校本需要，由宏觀的角度以至微觀的細項，而制定了不同主題的跟進事項，並落實有關「行動計劃」，對學校持續而長遠的專業發展有很大而正面的影響，同時有助本會進一步優化教職員培訓工作。

以下為各學校已實行或將會實行的主題事項：

範疇	主題事項
1. 課程設計	<ul style="list-style-type: none">檢視現有課程與教育局指引的關聯，發展完善的正式及非正式課程，將部分主科及術科進行課程統整，為學生提供系統性及更全面的學習。分層課業設計：擬定多種框架，如基礎版、進階版、挑戰版，以照顧個別學習差異多型態教學法：分析學生的「個別差異」和「學習風格」，配合視、聽、觸覺的多感官學習而設計活動和教具，以提高學生的課堂參與度和學習動機。於集體備課環節中培訓科主任和進行分享和研討，引入適用於本校學生情況的課堂流程及高參與課堂設計。實施及優化個別化教育計劃，檢視現行課程的結構及成效，調整實施模式透過電子平台加強數據運用以發揮PIE功能，規劃課程、學習目標及教學內容改善校本的中文課本，豐富其中的語文知識，讓學生在家中也可多作溫習
2. 教學策略	<ul style="list-style-type: none">同質分組及異質分組，透過小組進行活動或個人活動，然後共同進行匯報，讓不同能力的學生一同參與課堂總結、增潤和評估。使用投票機、回應板、電子溝通機、說話盒子等工具，提高學生參與課堂及運用口語表達作即時回饋。初級組學生可多用視覺和歌曲提示，讓他們辨別不同的時段及不同的工作優化提示策略，統一課室規則及課堂指令，鼓勵學生在課堂上表達和互相讚賞推動資訊科技學習，例如使用平板電腦、探索不同的應用程式（匡智溝通易）向教職員分享使用平板電腦於教學的成效及經驗，定期安排資訊科技組同工提供協課或技術支援。
3. 多元訓練	<ul style="list-style-type: none">音樂訓練：為有潛質的學童提供針對性的音樂訓練藝術日：在學藝週內讓學生嘗試體驗不同的藝術活動視藝週記：教師每週給予畫題讓學生在畫簿上完成一幅畫作，於課堂運用藝術評估工作紙對自己及同學的畫作作簡單評賞，如表象描述、形式描述等，挑選十本最佳的視藝週記於學生作品展中展覽。

範疇	主題事項
4. 訓輔工作	<ul style="list-style-type: none"> • 新學期的準備：由新舊班主任及社工交接學生的個案，紀錄分兩組存檔 • 經驗承傳：有經驗的教師在場指導及協助新入職教師，例如維持學生的排隊紀律 • 完善社工與教員的合作模式、個案處理流程及分工制度 • 學生可以金句銘記好行為的準則，並運用影片講解恆常性的校規及程序 • 長假前審視有行為問題學生，以作防禦工作
5. 評估系統	<ul style="list-style-type: none"> • 檢討現況，優化評估系統、內容、工具及準則，制定時間表 • 參照協調評級的表格，推展協調評級的方式、程序及行政安排，宜多採用單元的內容或就地取材，讓學生知識用於生活，又可省卻老師額外編寫的工作。
6. 新生支援	<ul style="list-style-type: none"> • 新生入學前安排適應班及入學後服務 • 安排新生在家長參觀時擔任部份表演
7. 校舍設備	<ul style="list-style-type: none"> • 在醫療室增設白板以記錄學生入院及健康關注事宜的資料 • 設計宿生個人資料一覽表，包括個人、父母、病歷 (例如長期病患記錄) • 課室設置支援鐘，應付突發事故
8. 行政管理	<ul style="list-style-type: none"> • 編制完善的學校教職員手冊，並按年度定期修定內容，派發給新入職同工 • 重整行政架構以提高效率，優化行政支援系統 • 透過多元化活動進行學校推廣，整理歷屆專業發展成果，展示精華
9. 家校合作	<ul style="list-style-type: none"> • 組織家長義工隊，邀請家長按自己的興趣和能力負責部分課後和午休活動 • 在家長日向家長展示學生在課後活動和宿舍訓練的學習成果，邀請家長分享參與課後活動的感受。 • 與教職員共同商討小組活動的內容和策略，定期檢討和跟進，邀請更多家長加入
10. 資源運用	<ul style="list-style-type: none"> • 設立有系統的電腦資料庫，設計一個能方便整合及分析資料的平台 • 調整資訊科技的運用策略，發展互動教學資源 • 靈活運用不同的資源，因應校本不同的情況而運用有效方法來跟進個案，尋求不同資源及服務配合學生喜好。





計劃總結

本計劃源於2011年3月顧問為本會十三所屬校的中層領導人員作培訓時的一份意見調查問卷。問卷設計目的在：瞭解本會屬下學校的副校長及中層主任對於其領導能力和擔負更重職務的心態和看法。本會領導據此作出有針對性的措施，提升培訓活動的效能。

報告顯示：儘管中層骨幹們都認同辦學團體的理念，勤力工作並願意額外付出；然而過百位中層主任和副校長們，卻喜歡課堂教學多於處理行政管理工作。作為副校長／科組主任／行政主任，他們感到校長給予足夠的自主發展空間，然而卻期望校長給予更清晰的行政工作指引，說明中層同工不習慣獨立處理其份內職務。在特殊教育改革風起雲湧的關鍵時刻，問卷結果顯示了不少中層同工不願意擔負更多更重的新任務，也弱於宏觀大局及高瞻遠矚地提出創新意見。

當考慮到接著的幾年有不少資深校長和骨幹教師退休，本會有必要作出因應對策。特別是培訓新的中層骨幹，解決各校青黃不接的難題。

本會對於這項培訓工作，並不是採取傳統頭痛醫頭的方式，或隨機分散的培訓策略，而是以實証為本，參照了上述問卷調查的資料，作出全面規劃。針對各層級骨幹的實際需要，而作出具體整全的培訓活動。內容和形式又採取了引入特殊教育界以外的思維與資源作衝擊，加上友校間豐富的知識資源互相補足，亦借助了本會多年積累的社區關係，調動了豐富的退休員工對愛護匡智會的積極性，充份結合會內外的人力資源，從而產生了這個嶄新的培訓項目。

這個計劃有多成功，固然要視未來幾年各校的成長而定，這就留待日後社會各界朋友評議。不過，這計劃卻彰顯了，辦學團體和校董會不單要帶領、支援和協助各校解決日常的難題，更須對應將要迫近的難題而及早預備。本會借助和凝聚多方力量和資源而玉成這項計劃，顯示了一個辦學團體領導層的識見、氣魄和對教育的熱誠。



左至右：匡智會助理總幹事（教育）陳家立先生及三位顧問：陳德恆先生、黃炳文教授、程溫月如女士

參與活動機構／人士名單

輕度

匡智獅子會晨崗學校

🏠 香港跑馬地藍塘道159號
👤 梁淑嫻 校長
☎ / 📠 2575 4789 / 2574 1943
✉ lions@hongchi.org.hk

匡智翠林晨崗學校

🏠 新界將軍澳翠林邨
👤 霍俊榮 校長
☎ / 📠 2706 1881 / 2706 1991
✉ tsuilam@hongchi.org.hk

匡智屯門晨崗學校

🏠 新界屯門育青里2號
👤 石偉強 校長
☎ / 📠 2455 3038 / 2453 2392
✉ tmhill@hongchi.org.hk

中度

匡智屯門晨輝學校

🏠 新界屯門青麟路2號
👤 源學森 校長
☎ / 📠 2462 0850 / 2464 2911
✉ tmhope@hongchi.org.hk

匡智張玉瓊晨輝學校

🏠 新界葵涌荔景山路220號
👤 周璜鋸 校長
☎ / 📠 2785 5623 / 2370 0672
✉ wmc@hongchi.org.hk

香港西區扶輪社匡智晨輝學校

🏠 香港柴灣興華邨第二期校舍第一座
👤 梁蕙卿 校長
☎ / 📠 2558 8302 / 2515 0940
✉ rotary@hongchi.org.hk

中度

匡智元朗晨樂學校

🏠 新界元朗體育路11號 (連住宿部)
👤 何詠素 校長
☎ / 📠 2551 1588 / 2551 2109
✉ yljoy@hongchi.org.hk

匡智屯門晨曦學校

🏠 新界屯門育青里2號
👤 林莉玲 署任校長
☎ / 📠 2455 1615 / 2466 6355
✉ tmlight@hongchi.org.hk

匡智元朗晨曦學校

🏠 新界元朗錦繡花園荔枝北路133號
👤 李淑秋 校長
☎ / 📠 2482 2820 / 2482 0718
✉ yuenlong@hongchi.org.hk

匡智松嶺學校

🏠 新界大埔南坑頌雅路松嶺村
👤 姚麗珍 校長
☎ / 📠 2664 7437 / 2144 0647
✉ phv1@hongchi.org.hk

賽馬會匡智學校

🏠 香港灣仔活道29號
👤 何傲天 校長
☎ / 📠 2574 1134 / 2574 2561
✉ jockey@hongchi.org.hk

嚴重

匡智松嶺第二校

🏠 新界大埔南坑頌雅路松嶺村 (連住宿部)
👤 林梓源 校長
☎ / 📠 2667 0911 / 2664 4703
✉ phv2@hongchi.org.hk

匡智松嶺第三校

🏠 新界大埔南坑頌雅路松嶺村 (連住宿部)
👤 張蕾 校長
☎ / 📠 2665 5189 / 2662 1190
✉ phv3@hongchi.org.hk

鳴謝

各項培訓活動講者

Professor Mike Bottery

文區熙倫女士

司徒永富博士

吳曙廣先生

倪紹強博士

徐學齡女士

梁少安先生

梁婉貞女士

陳國寧先生

陳慧恩女士

曾志虹女士

馮敬德先生

黃志敏女士

黃宗顯先生

黃國威先生

黃張靜儀女士

黃紹基先生

董彥鈞先生

劉思汶女士

潘展聰先生

鄧世璋先生

黎錦棠先生

鍾國棟先生

鄺慧欣女士

羅潔兒女士

嚴日強先生

蘇建群先生

113

機構／單位

匡智松嶺綜合職業訓練中心

匡智松嶺學前兒童中心

匡智粉嶺綜合復康中心

匡智會教育心理服務部

希慎興業有限公司

會德豐有限公司——Wheelock Gallery

顯理中學

特別鳴謝：



優質教育基金
Quality Education Fund

(按姓名／機構名稱的筆劃排序)

(I) 個案研習及其他指引

(一) 參觀商業機構個案研習指引

目的

1. 認識商業機構運作
2. 了解希慎興業成立、歷史及因應社會轉變的發展，反思匡智會教育及服務的演變
3. 認識都市農圃和希慎義工隊，了解商業機構及非牟利團體合作模式，商業機構如何建立團隊
4. 參觀希慎廣場，找出在管理上可借鏡的點子

方式

以個案研習模式來探討以上問題，通過以下各步驟：

1. 事前閱讀有關希慎集團基本資料
2. 實地觀察、反思，聆聽希慎員工講解及進行訪談
3. 填寫個案研習表格
4. 在往後的分享會上分組研討後取得結論，各自作匯報，領隊顧問作總結

個案研習表格

現世代商業理念及運作應用於教育之上：

事項	校本可借鏡的地方
1. 了解希慎興業成立、歷史及因應社會轉變的發展階段，我對匡智會教育及服務的演變反思。	
2. 希慎都市農圃作為商業機構及非牟利團體合作模式	
3. 希慎義工隊：商業機構如何建立團隊	
4. 希慎廣場的管理，例如危機處理、物業管理、客戶服務、設計特色等。	

總結：參觀希慎興業後，使我感受最深的是：_____

(二) 參觀匡智會服務單位個案研習指引

目的

1. 了解會內單位如何把匡智會的價值觀實踐於工作上
2. 認識會內機構運作
3. 了解會內機構如何建立其獨特職安健文化／多功能的組織管理／資源運用
4. 找出可借鏡的點子
5. 體驗從不同角度（家長／同業／政府部門）去了解一個機構

方式

以個案研習模式來探討以上問題，通過以下各步驟：

1. 事前閱讀該中心基本資料
2. 實地觀察，單位主管講解，同工訪談，參閱文件等，以了解為何有以上各項特質及其經歷
3. 填寫個案研習表格以組織獲取資訊
4. 分組研討後取得結論，各自作匯報，領隊顧問作總結

實地觀察進行步驟：

1. 每校兩位代表，根據該天參觀主題作研習，分別進入不同組別
2. 每組由一位組長帶領，組長可自行安排組員分工，包括收集資訊、紀錄、匯報等

3. 組長利用二十分鐘帶領組員研討，把結論及校本可借鏡點子書寫好，再以五分鐘匯報

4. 領隊顧問綜合兩組匯報作總結

個案研習表格

事項 (匡智會價值觀；職安健文化/ 多功能組織的管理／資源運用)	實踐方式——針對左列事項 (例如：軟件：文化推動、領導方式、管理架構、人力 運用、同工培訓、推行主題策略、支援提供等；硬件： 空間運用、環境佈置、文字／圖片指示、文件紀錄、 檔案、流程等)	校本可借鏡的 地方
1. 匡智會價值、文化承傳	中心同工的態度和感受：	
2. 職安健文化／多功能組織的 管理／資源運用	中心同工的態度和感受：	
3. 試列出兩個可以優化的項目/ 範疇		

總結：作為家長／同業／政府部門，進入這中心後，使我感受最深的是：_____

(三) 屬校借調／參觀指引

怎樣看	看甚麼				
1. 竟有此事（開眼界） 2. 原來如此（求知） 3. 果然如此（印証） 4. 由此及彼（聯想）	四範疇 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>行政及管理</td> <td>學與教</td> <td>學生支援</td> <td>學生表現</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">↓</p> 發展過程為主，結果為副，細節亦不能遺漏	行政及管理	學與教	學生支援	學生表現
行政及管理	學與教	學生支援	學生表現		

目的

通過借調／參觀友校活動，與友校前線同工的分享及交流，達到：

1. 提昇個人能量和教育效能，並對自我價值觀作反思
2. 加深理解於不同範疇的領導知識和技巧
3. 擴闊視野，更能裝備自我，以面對教育的挑戰
4. 在日常負責的職務上提昇對特殊學校管理和領導能力的反思和應用

借調／參觀學校運作流程提議

1. 擬定參觀主題（約二至三項）（見主題建議）
2. 與友校商討日期（10／2013至6／2014）及主題的實際內容或副題。為免接待學校未能配合，全部借調／參觀之安排日期必須於十月完成安排（表格一）。
3. 挑選適切同工參與及分工
 - a. 借調人數：新校長／副校長／中層同工兩位（年資不足三年之新校長可參與借調）
借調時間／次數：兩天／全年一次
 - b. 參觀人數／次數：以接待學校能接待數目為準／全年不多於兩次
 備註：為平均各校工作量，接待學校全年最多接待三所借調學校及三所參觀學校。為減輕接待學校的工作量，不同的學校借調可同期進行。
4. 於借調／參觀時，提議到訪學校以十五至三十分鐘，分享校本的新發展新事項（此主題亦可事前與接待學校商議），如適合可攜同相關資料／光碟送贈。
5. 借調的第二天下午，安排與接待學校作提問及總結。於該天下午四時至五時，借調同工則自行反思是次活動，並填寫匡智會借調檢討表（表格二），並於完成借調後三星期內交教育部。

借調／參觀期間活動提議

1. 入班觀摩或協助教學
2. 主題簡介／研討
3. 出席該校相關會議
4. 文件閱覽
5. 與該校同工一同午膳（如適合）
6. 出席學生於校內／校外活動（如適合）

備註：留意尊重接待學校的家長、學生私隱；亦要遵從接待學校的其他要求

接待學校注意事項

1. 事前與來訪學校商討主題及日期（數量請參考以上運行流程備註事項）
2. 員工分工及擬定接待日程，當中安排十五至三十分鐘以分享來訪學校主題
3. 預備相關資料供覽閱或相贈
4. 如有適要，對來訪者可提出校本要求，例如：拍照、攝錄等

借調／參觀友校事前安排（表格一）

學校名稱：_____

借調（一所友校）	參觀（可多於一所友校）
日期：	日期：
主題：	主題：
出席者及其職級：	出席者及其職級：
借調學校名稱：	借調學校名稱：

116

借調／參觀檢討問卷（表格二）

請以✓表示同意程度： 1（最低） 2 3 4 5（最高）

1. 是次活動對我十分有用 1 2 3 4 5
2. 從這次活動中增加了我對學校行政、領導的知識 1 2 3 4 5
3. 從這次活動中增加了我對學校行政、領導的技能 1 2 3 4 5

4. 我對是次活動有以下感受：_____

5. 日後如再次進行是項活動，我有以下提議：_____

6a. （適用於參觀）請列出三項日後可考慮校本進行的事項：_____

6b. （適用於借調）請列出兩項日後可考慮校本進行的事項，並選其中一項擬定推展步驟：_____

借調／參觀的主題建議

1. 管理與組織	<ul style="list-style-type: none">• 學校如何訂定及落實願景／總目標、三年關注事項、年度關注事項？• 如何把PIE（策劃、推行、評估）的概念於整體的管理上推行？• 如何調配有限的人力／其他資源（特別是班級少的學校）？• 行政架構有何特色？• 如何統籌及監察三年計劃的事項，推行與落實中落差的處理？• 遇有新發展事項，學校如何推行，如何評估該計劃的成效？• 如何處理影響整校的突發事件？• 如何安排學校部及宿舍部教職員的協作，遇有類同工種而行政安排有別的处理？• 如何建立和諧、合作的團隊？如何處理同工相處的矛盾？
----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • 如何培育中層管理人員的管理技巧？如何安排／發揮中層領導以支援基層教職員？ • 如何培育表現優良的基層教職員？ • 校方如何善用教職的專長？如何為教職員減壓？ • 帶動學校邁向學習型組織的策略 • 遇有不稱職教職員，有何處理方法（適合校長分享）？ • 資訊科技（IT）於管理學校的角色和運用 • 學生檔案的種類、內容、目的，資料的內部交流和運用
2. 學與教	<p><u>課程和評估：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 整體課程有何理念，發展歷程遇到的困難 • 如何評鑑、重整／精簡整體課程？ • 課程的架構和安排原則，科組的分配 • 各級組的課程有何聯繫，如何確保落實這些聯繫？ • 教師的安排原則，人力資源分配的原則 • 科目內容與學校目標（總目標／願景和關注事項）的關係 • 課程與新措施（例如：LPF、POAS的配合） • 課程統整／整簡的原則 • 特別課程或組別的安排（例如：自閉症教學、輔導教學，包括該組目標、組織、內容、推行方法、校本特色、人力資源的安排、檢討、與其他科目的聯繫等）。 • 教材要點、編訂原則、如何落實及監管、內容是否適合學生需要和表現、存放安排 • 學生學習的評估方法，能否評鑑學生的知識、技能及態度？ <p><u>教學與學習：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 採用那些多元教學法，教法能否啟發學生潛能及思維？ • 校本的教學特色、教師的教學技巧水平、教學態度 • 因應個別差異及整體教學採用的傳意技巧、校內／班或組內就個別差異的教學處理 • 學校如何推動同工與時並進，探求新方法，以提升教學成效？ • 課堂中教師採用那些有效的管理策略？學生參與度如何？課堂氣氛與成效有否掛鉤？ • 學生能力與學習表現的吻合度，學生能否掌握所學的內容及技巧，學生如何學以致用？ • 對具備相配能力的學生，能掌握及運用那些共通能力？ • 校方如何監管教學以確保其水平？ • 個別學生的學習評估方式為何，如何運用這些成績來顯示學習成效？ • 個別學生的成績與學校整體「學生表現」有何關連？ • 學校的整體評估系統，如何安排及推行政程？ • 其他學習經歷的安排
3. 學生支援	<ul style="list-style-type: none"> • 如何營造家校的良好關係、處理及跟進家長的意見和投訴？ • 如何支援能力偏弱的學生？ • 如何處理有行為、情緒問題的學生？遇有挑戰性行為發生，如何即場處理及跟進？ • 課餘活動的策略和安排、個別學習計劃的推行策略、訓輔理念和策略 • 校方如何協助學生建立正面的價值觀、積極的態度、自我管理和責任感等？ • 學校有何顯著的文化？學校有何友校／社區網絡以支援學校發展？
4. 學生表現	<ul style="list-style-type: none"> • 學生整體的自律和品德水平如何？ • 如何向有適切能力的學生推展公民義務和國民角色？ • 學生於全人發展中有何表現，整體的表現與同類型學校是否有所超越／偏差？

其他：個別借調／參觀學校亦可因應校本情況來訂定適合的主題

(II) 講座工作紙

(一) 匡智會新入職員工培訓日

自我了解

1. 我加入特殊學校的工作，原因是：_____
2. 加入特殊學校後，在工作上我感到困難和希望支援的是：（請✓有關內容）
 - 知識上的協助
 - 技術上的協助
 - 心理／心情上的協助
 - 其他：_____

(二) 匡智會屬校教職員專業發展日2013——「孩子·我·匡智」

停一停，想一想（沉澱、反思）

1. 匡智會最珍貴的是：_____
2. 我當年投入特殊教育的原因是：_____
3. 我現在對特殊教育的信念是：_____
4. 我如何在學校工作中配合會方的理念：_____
5. 匡智會應如何利用得來不易的優勢：_____
6. 為特教、為學生、為匡智，我還可以多做些什麼：_____

停一停，想一想（機構文化）

就下列各點，自我反思認識匡智會的情況：

內在	外顯
▪ 價值、理念、期望、經驗	▪ 環境、成效、表現、形象（硬／軟）
▪ 員工對目標承擔、決策、運作、習性、規條、管理、內外人際相處、權力分配	▪ 最重要的是甚麼

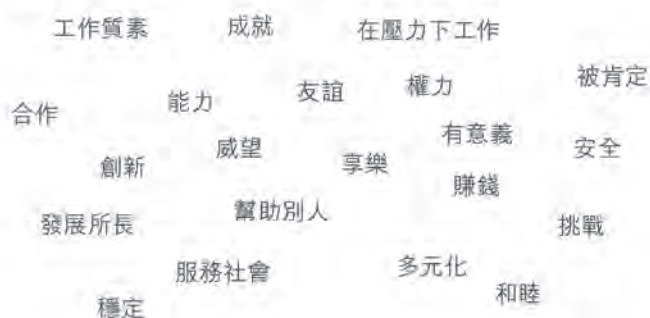
停一停，想一想（面對變化）

把面對變化的經歷簡列於以下的步驟中：

1. 視野、醒覺：_____
2. 尋找資料及支持：_____
3. 分析情況：_____
4. 決定目標：_____
5. 訂定策略（思維、文化、能力、情緒、架構、發展、培訓、推廣、社區支援）：_____
6. 推展、檢視及修訂：_____

活出特殊教育的精彩

1. 價值分析（請圈出你對工作的期望）



2. SWOT 特教達人

強處 (Strength) 例如：你的能力／性格適合特教工作	弱處 (Weakness) 例如：你比其他人費力氣的地方／可改善的地方
機會 (Opportunity) 例如：甚麼內在和外在的東西／資源可幫助你適應特教工作	危機 (Threat) 例如：障礙／困難影響你特教這份工作

3. 人格行李箱

想要但尚未擁有的性格：	想要並已經擁有的性格：
沒有也不想要的性格：	已擁有但不想要的性格：

4. 自我反思

- 我如何看自己現時的工作情況？我認為理想情況是甚麼？
- 我個人的學歷、能力、技能達到什麼水平？可應付現時工作嗎？我的工作成效如何？
- 我和同事、上司和家長間的關係如何？有否值得欣賞地方？有否需改善地方？
- 在我工作中，列出三個值得欣賞的工作及人物，應如何增進完善？
- 在我工作中，列出三個感有壓力的工作及人物，應如何改善？
- 當遇到不是你認同的轉變，如何增進個人的適應能力以應付轉變？
- 整體而言，我的工作生涯是向上升？還是向下沉？

5. 人格特質表

- 外傾性或伶俐性 (健談、自信、活潑)
- 宜人性 (善良、合作、可信)
- 責任性 (有條理、負責任、可靠)
- 情緒穩定 (平靜、非神經質、不易心煩意亂、耐性)
- 才智 (明智、富想像、獨立思考)

(三) PIE工作坊

學校周年計劃 (關注事項)：

目標	策略	成功準則	評估方法	時間表	負責人	所需資源

(四) 調解工作坊

處理投訴的基本原則

態度	立場	目標	語調	投訴種類	身體語言

(III) 評估問卷

(一) 需求分析

匡智會為了更清楚瞭解同工的想法，並參照各同工的意見制定本會的培訓計劃，而發出這份問卷。

	是	否
1. 我覺得本校過半同事能說出學校的共同願景和發展目標		
2. 我覺得本校過半同事認同學校的共同願景和發展目標		
3. 我喜歡課堂教學／專業治療／專業服務多於行政管理的工作		
4. 學校提供足夠的培訓機會		
5. 我清楚知悉本港特殊教育界內，當今主要的爭議矛盾和難題		

6. 對於界內爭議和矛盾，我自己有基本的看法和主張		
7. 校長（校方）曾清晰說明我的工作範圍和期望		
8. 當我肩負活動／科組負責人時，校長給予我足夠的自主發展空間		
9. 我期望校長（校方）給予更清晰的行政工作指引		
10. 在學校PIE（計劃／施行／評估）工作方面，我的參與起重要作用		
11. 我期望能擔負更多更重的新任務		
12. 我認為我很合適在特殊學校的環境工作		
13. 為了個人未來的發展，我考慮於三兩年內會離開特殊教育行業		

非教師職系的專職同工（社工／治療師／舍監／校護），請回答以下各項：

1. 我期望校方／會方提供以下的專業培訓或進修機會：_____
2. 我期望校方／會方提供以下的行政管理培訓：_____
3. 作為專職同工，與教師協作上的主要困難是：_____
4. 我期望校方／會方提供特殊教育相關課程、教學與評估的培訓，例如：_____

教師職系的同工，請回答以下各項：

1. 課程、教學與評量上，我最感焦慮困擾的是：_____
2. 學校整體發展方面，我最感焦慮困擾的是：_____

120

請全體同工回答以下各部，按照其重要性排列次序：（1最重要…10最不重要，每項一個序號，不可重複）

甲) 下列是一般學校科組負責人獲安排為領導崗位的原因。我覺得自己獲安排為科組負責人的原因是：	排序
• 我的工作／教學 表現出色	
• 我和同事之間關係良好	
• 我有卓越資歷和學養	
• 我努力工作和肯付出，不斤斤計較	
• 我支持並切實執行學校的方針政策	
• 我高瞻遠矚，宏觀大局，通達學校發展需要	
• 我有不斷創新的性格，常提新意	
• 我能承受較大的工作壓力	
• 我年資長，經驗豐富，熟悉業務	
• 我有良好的行政／管理知識	
乙) 撇開個人特點不談，我覺得要做好學校管理的工作，需要的素質的重要性序列如下：	排序
• 工作或教學表現出色	
• 與同事、家長之間關係良好	
• 有卓越資歷和學養	
• 努力工作和肯付出，不斤斤計較	
• 支持並切實執行學校的方針政策	
• 高瞻遠矚，宏觀大局，通達學校發展需要	
• 有不斷創新的性格，常提新意	

• 能承受較大的工作壓力	
• 年資長，經驗豐富，熟悉業務	
• 良好的行政／管理知識	
丙) 我願意接受委任擔任學校的科組負責人的崗位，是因為我知道：	排序
• 我的資歷較深，經驗豐富，能協助學校發展	
• 我重視將會得到業界朋友和同事的尊重	
• 我比其他同事更勝任這個職務，當仁不讓	
• 我因此有更大影響力，為學生締造更好學習環境	
• 預計會得到領導層和同工們的支持和鼓勵	
• 有機會學習到另一種職位崗位的知識和技巧	
• 我喜歡擔負更多責任和面對挑戰	
• 我將得到更高的薪酬、福利待遇	
• 我會得到更多校外的專業發展及培訓機會	
• 這會使我增加接觸其他部分的工作	
丁) 若要提升科組部門領導的能力，我個人覺得最不足而需要培訓的優次是：	排序
• 關於教育的法例和規章	
• 分析學校和業界發展的宏觀政策	
• 智慧資產管理（營建學校文化／制度／人才／聲譽）	
• 財物資源管理的概念與技巧	
• 特殊教育課程發展及評估的專業知識	
• 處理危機和風險管理	
• 組織和行政的管理技能	
• 表達和溝通才能	
• 個人心理健康及減壓方法	
戊) 以下各項進修培訓的形式方面，個人覺得較為適合自己的優先次序如下：	排序
• 離港7-10日參觀學習	
• 影隨友校資深同工學習一周	
• 到主流學校或機構工作一周	
• 每年於刊物或研討會發表心得	
• 財政津貼到大學修讀課程	
• 每年參觀友校運作三整天	
• 每年設三日兩夜的宿營培訓	
• 借調去友校工作半年至一年	
• 參加外界專業支援的計劃	
• 每周或每月定時與友校探討專題	

(二) 匡智會教職員專業發展日2013「孩子·我·匡智」

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 一般安排

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 舉行講座的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 講座之時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 對於是次講座的安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 專業發展

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 發展日有助我的專業發展／成長 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 發展日令我更明白匡智會的價值與教學理念 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 發展日令我更能運用匡智會的理念在日常工作上 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 發展日令我更希望為匡智會的學童作出貢獻 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 發展日令我增加領導的知識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 發展日有助我提升領導技巧 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 發展日令我更信心成為學校領導 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 發展日令我更認同我在特殊教育的工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 發展日使我更有決心於特殊教育發展 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. 我最欣賞是次講座的地方：_____

14. 講座需要改善的地方：_____

15. 其他意見及建議：_____

(三) 學校間學習網絡平台「抖一抖、聚一聚」

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 一般安排

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 舉行活動的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 活動之時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 對於是次活動的安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 專業發展

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 是次活動有助我的專業發展／成長 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 是次活動令我增加學校專業發展的知識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 是次活動有助我提升策劃學校專業發展的技巧 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 是次活動有助我與屬校作教職員專業發展的交流 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 日後分享活動可於不同會校進行 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 主題可集中校內其他（非教學）行政管理內容 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 每兩至三個月進行一次 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 非匡智會校資料的參考價值 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. 我最欣賞是次活動的地方：_____

13. 是次活動需要改善的地方：_____

14. 對於未來教職員專業發展活動的期望：_____

15. 請列出最少五個希望日後分享的主題：_____

(四) 中層培訓講座「知識型機構與知識管理：理論與實踐」

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 一般安排

- | | | | | | |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 舉行講座的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2. 講座之時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 對於是次講座的安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 專業發展

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 是次講座有助我的專業發展／成長 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 是次講座令我增加學校專業發展的知識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 是次講座有助我掌握知識型機構的特點 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 是次講座有助我提升知識管理的技巧 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. 我最欣賞是次講座的地方：_____

9. 是次講座需要改善的地方：_____

10. 其他意見及建議：_____

(五) 前線培訓講座「管理的智慧與應用：從管理到領導」

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 一般安排

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 舉行講座的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 講座之時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 對於是次講座的安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 專業發展

- | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 是次講座有助我的專業發展／成長 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 是次講座有助我增加學校管理的知識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 在是次講座我學習到在工作上可應用的管理技巧 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 是次講座令我明白對各個崗位及職級的員工來說，管理都是必需的。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. 我最欣賞是次講座的地方：_____

9. 是次講座需要改善的地方：_____

10. 其他意見及建議：_____

(六) 中層培訓工作坊「校園裡的情理法」

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 一般安排

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 舉行講座的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 講座之時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 對於是次講座的安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 專業發展

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 是次講座增加了我對校園相關法律原則的認識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 是次講座內容有助我釐清一些以往對法律知識的誤解 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 是次講座讓我學習到在工作上可應用的法律知識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 是次講座令我提升處理工作上遇到有關法律問題的技巧 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 是次講座有助我增加信心成為學校領導的一分子 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. 我最欣賞是次講座的地方：_____

10. 是次講座需要改善的地方：_____

11. 其他意見及建議：_____

(七) 匡智會學校新入職員工培訓日2013

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 專業發展

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 培訓增加我對匡智會的認識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 培訓使我反思加入特殊教育的意義 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 培訓使我更了解學校主要政策，更好的處理有關工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 培訓使我更有信心繼續在匡智會學校工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 一般安排

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. 培訓的場地非常合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 培訓的時間非常合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 整體來說，我對培訓非常滿意 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. 我覺得是次培訓令我最感興趣/最有得著的地方是：_____

9. 其他意見/建議：_____

(八) 匡智會屬校教職員專業發展日2014「專業·領導·我的反思」

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 在匡智會特殊教育中角色的反思

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我更掌握匡智會的核心價值與教學理念 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我更認同特殊教育工作的意義及使命 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我了解更多智障學童的特點及需要 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我更有決心於特殊教育發展，為智障學童作出更多貢獻 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 在專業發展及成長的反思

- | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. 我了解特殊教育界的新知識和技能 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我更有信心把特殊教育的知識及技能運用在工作上 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 發展日有助我的整體專業發展與成長 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

丙) 在學校領導中角色的反思

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. 有助我反思在學校團隊上所擔當的角色，獲得更多啟發 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 提升了我的學校管理的知識及技能 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 提升我的學校團隊領導技巧，並應用在日常工作上 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我有興趣嘗試學校管理及領導工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我更有信心成為學校領導的一份子 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

丁) 一般安排

- | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. 舉行講座的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 講座之時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 對於是次發展日的安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. 總結是次發展日的講座，使我感受最深/最欣賞的是：_____

17. 是次發展日需要改善的地方/其他意見及建議：_____

(九) 參觀匡智會服務單位

甲) 參觀後的感想

1. 在是次參觀前，你有否曾經到訪匡智粉嶺綜合復康中心？（請於下列方格以3表示）

有（請到a項） 沒有（請到b項）

(a) 如已曾到訪中心，在是次參觀後，你對該中心的印象／文化上有甚麼轉變？

(b) 如屬首次到訪中心，你對該中心的印象／文化有甚麼感想？

2. 是次參觀後，你是否感興趣再次參觀其他匡智會的服務單位？
-

乙) 一般安排（請以3表示同意程度）

	1 (最低)	2	3	4	5 (最高)
3. 是次參觀的主題合適	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 舉行參觀的場地合適	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 參觀之時間合適	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 對於是次參觀的整體安排滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 對於不滿意的事項，有以下改善建議：	<hr/>				

(十) PIE工作坊

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 專業發展

1. 是次工作坊提升了我對策劃、推行及評估（PIE）的知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 是次工作坊提升了我對學校發展的技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 是次工作坊讓我更有效地運用PIE技巧在日常工作上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 是次工作坊讓我反思在學校團隊上所擔當的角色，提升學校效能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 是次工作坊有助我的整體專業發展與成長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

乙) 一般安排

6. 工作坊的主題合適	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 工作坊的場地合適	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 工作坊的時間合適	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 對於工作坊的整體安排滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 對於不滿意的事項，有以下改善建議：	<hr/>				
11. 總結是次工作坊，使我感受最深／最欣賞的是：	<hr/>				

(十一) PIE工作坊II

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 專業發展

1. 是次工作坊讓我更認識PIE與學校發展的關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 是次工作坊讓我更了解PIE對學校四大工作範疇的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 是次工作坊讓我進一步提升運用PIE的知識及技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 是次工作坊有助我執行學校發展工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

乙) 一般安排

- | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. 工作坊的主題合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 工作坊的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 工作坊的時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 對於工作坊的整體安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
9. 對於不滿意的事項，有以下改善建議：_____
10. 如有機會再安排類同的講座，提議主題為：_____
11. 總結是次工作坊，使我感受最深／最欣賞的是：_____

(十二) 調解工作坊

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 專業發展

- | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 是次講座及工作坊增加了我對調解及處理投訴的認識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 是次講座及工作坊有助我掌握多些調解及處理投訴的方法 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 是次講座及工作坊讓我更有信心去進行調解 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 是次講座及工作坊有助我的整體專業發展與成長 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 一般安排

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. 講座及工作坊的主題合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 講座及工作坊的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 講座及工作坊的時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 對於講座及工作坊的整體安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
9. 對於不滿意的事項，有以下改善建議：_____
10. 總結是次講座及工作坊，使我感受最深／最欣賞的是：_____

(十三) 匡智會學校新入職員工培訓日2014

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 專業發展

- | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 發展日增加了我對匡智會的認識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 發展日使我反思加入特殊教育的意義 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 發展日使我對學校主要政策、守則和規定加深認識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 發展日擴闊我對智障學生的了解及其學習需要 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 發展日增進我對自閉症學生的認識及學校的支援工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 發展日使我更了解教學助理／學校文員的工作角色與職責 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 發展日有助提升我的溝通技巧 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 參觀環節有助我擴闊眼界，了解其他學校及服務單位的特色 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 發展日使我更有信心繼續在匡智會學校工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 一般安排

- | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. 發展日的主題合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 發展日的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 發展日的時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 對於發展日的整體安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
14. 我覺得是次發展日令我最感興趣／最有得著的地方是：_____
15. 其他意見／建議：_____

(十四) 分組匯報討論會

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 綜觀整個計劃，透過參與多元化的培訓活動，我認為：

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 培訓計劃增加了學校各級教員對智障特殊教育的委身 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 培訓計劃提升了學校同工的領導及管理知識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 培訓計劃擴闊了學校同工的視野 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 培訓計劃促進了學校同工的反思 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 培訓計劃加強了學校同工間的學習網絡平台 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 經過整個培訓計劃：

6. 請例出四項我從培訓活動中獲得的新知識：_____
7. 請例出三項使我最印象深刻／感受最深的地方：_____
8. 請例出二項我認為不足／需要改善的事項：_____
9. 請例出一項我將會推行／實踐的新事項：_____

(十五) 中層培訓講座「校護專業培訓：昨天、今天、明天」

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

甲) 專業發展

- | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 講座使我更了解學校護理工作的發展 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 講座增加了我對校護角色及責任的認識 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 講座使我反思護理工作在特殊學校中的重要性 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 講座增進了我對智障學生的護理知識及技巧 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 講座使我更有信心繼續在匡智會學校擔任有關工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

乙) 一般安排

- | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. 講座的主題合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 講座的場地合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 講座的時間合適 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 對於講座的整體安排滿意程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我覺得是次講座令我最感興趣／最有得著的地方是：_____ | | | | | |
| 11. 其他意見／建議：_____ | | | | | |

(十六) 顧問到校訪談

請以✓表示同意程度： 1 (最低) 2 3 4 5 (最高)

- | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我認為顧問到校訪談及支援十分有效 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 如有機會，我認為將來有需要繼續進行顧問到校訪談及支援 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 對於顧問到校訪談及支援的安排或模式，有以下建議：_____ | | | | | |

- 校本管理諮詢委員會 (2000) : 《日新求進, 問損承擔; 為學校創建專業新文化》, 香港: 校本管理諮詢委員會。
- 師訓會 (2003) : 《學習的專業, 專業的學習: 「教師專業能力理念架構」及「教師持續專業發展」》, 香港: 政府印務局。
- 師訓會 (2006) : 《學習的專業, 專業的學習: 教師持續專業發展之中期報告》, 香港: 政府印務局。
- 教育署 (2002) : 《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。
- 教育統籌委員會 (1997) : 《教育統籌委員會第七號報告書: 優質學校教育》, 香港: 政府印務局。
- 教育統籌委員會 (2000) : 《終身學習, 全人發展: 香港教育制度改革建議》, 香港: 政府印務局。
- 黃炳文、李榮安、陳斐 (2007) : 《教育改革與校長之行政、教學及品德領導: 香港小學校長研修班報告》, 香港教育局、津小議會、國家教育部小學校長培訓中心暨北京師範大學及香港教育學院教育政策與行政學系合辦。
- 黃炳文 (2009) : 「校長的專業領導與學校文化」, 載於黃炳文、吳迅榮、許明輝《校長專業發展: 理論與探索》, 廣東: 翁源縣科技教育局。
- Bottery, M., Wong, P.M. Wright, N. and Ngai, G. (2009) . Portrait Methodology and educational leadership: putting the person first. *International Studies in Educational Administration*, Vol.37 no 3, pp.82-96.
- Caldwell, B.J. and Spinks, J.M. (1988) . *The Self-managing school*. London, New York: Falmer Press.
- Kwan, Y.K.P and Walker, A. (2010) . Secondary School Vice-principals: Commitment, Challenges, Efficacy and Synchrony. *British Educational Research Journal*, Vol.36 no 4, pp.531-548.
- Penjilly, M.M. (2010) . *An Examination of Principal Job Satisfaction*. ProQuest LLC, EdD Dissertation, University of California, Davis.
- Sachs, J. (2004) . The problem of principalship: attracting people to difficult jobs. In *Principalship and School Management*. Kuala Lumpur. Principal Institute, Faculty of Education, University of Malaya.
- Tang, Y.F.S. (2007) . Teachers' professional lives and continuing professional development in changing times, paper presented at the research seminar of Educational Policy and Administration Department, HKIEd on 17 October, 2007.
- Wong, P.M and Wong, C.S. (2003) . The Evaluation of a Teacher Training Programme in School Management: The case of Hong Kong. *Educational Management and Administration*, Vol.31 (4) , pp.385-401.
- Wong, P.M. (2004) . Professional Development of School Principals: Insights from Evaluating a Programme in Hong Kong. *School Leadership and Management*, Vol.24 no.2, pp.139-162 .
- Wong, P.M. and Wong, C.S. (2005) . Promotion Criteria and Satisfaction of School Teachers in Hong Kong. *Educational Management, Administration and Leadership*, Vol.33 (4) . October, 2005. pp.423-447.
- Wong, P.M. (2009a) , A conceptual framework for understanding the working relationship between school principals and vice-principals. *School Leadership and Management*, Vol.29 no.2, pp.157-179.
- Wong, P.M. (2009b) . Principals' training programmes in Hong Kong. *Asian Journal of Educational Research and Synergy* 1 (1) , pp142-155.
- Wong, P.M. (2010a) . The impact of centralized reform-oriented initiatives on teachers' professional development in Hong Kong. *Asian Journal of Educational research and Synergy*, 2 (2) , pp.33-51.
- Wong, P.M. (2010b) . Hong Kong' s principal training programmes and the development of a "Portrait methodology" approach to facilitate principal support. 載於國立臺南大學教育經營與管理研究所第九屆教育經營與管理學術研討會會議手冊暨論文集, 2010年11月27日。



特殊學校多階層教育領導的培訓與發展

出版：匡智會

地址：香港新界大埔南坑頌雅路松嶺村

電話：(852) 2689 1105

傳真：(852) 2661 4620

網址：<http://www.hongchi.org.hk>

鳴謝：優質教育基金

出版日期：2014年12月

版權所有 不得翻印

計劃統籌： 匡智會教育部

計劃人員：

郭富佳先生

陳家立先生

林偉珊女士

黃炳文教授

陳德恆先生

程溫月如女士

黃嘉賢女士

〈匡智會總幹事〉

〈匡智會助理總幹事（教育）〉

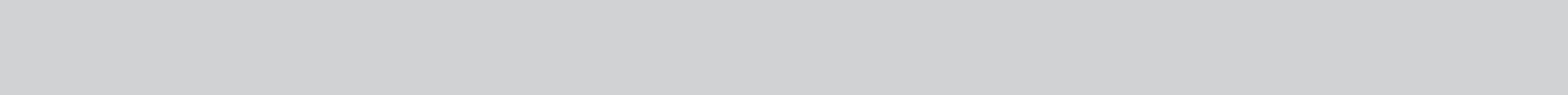
〈前匡智會助理總幹事〉

〈計劃顧問〉

〈計劃顧問〉

〈計劃顧問〉

〈執行編輯〉



ISBN 978-988-16068-8-4



9 789881 606884