

分章三

持續專業發展 與學習型組織

小學教育課程指引

課程發展議會編訂
香港特別行政區政府教育局公布，供學校採用
二零二四年

目錄

持續專業發展與學習型組織	頁數
本章是《小學教育課程指引》的其中一章，內容如下：	
3.1 本章目的	3-2
3.2 教師的專業素質與持續專業發展	3-2
3.3 整體課程規劃與持續專業發展	3-7
3.4 專業發展的不同模式	3-11
3.5 持續發展學校實踐社群	3-16
附錄一 與教師專業發展相關的政策措施	3-21
附錄二 教師專業發展模式舉隅	3-22
參考資料	3-23

3

持續專業發展與學習型組織

3.1 本章目的

- 闡明教師具備正確價值觀和良好品德的重要性
- 闡明學校持續專業發展應配合課程更新重點
- 建議持續學校實踐社群，並進一步發展學校成為學習型組織



思考問題

- 學校應如何規劃教師持續專業發展，以配合推展課程更新重點的發展？
- 學校課程領導如何能有效推動教學反思的文化？
- 如何持續發展實踐社群以提升學校成為學習型組織？

3.2 教師的專業素質與持續專業發展

我們的社會一直重視師德，對教師的品德、操守和言行有相當高的期望。學校不但是傳授知識的地方，更是「育人」之所，教師的一言一行，是學生學習的楷模，也為學生的成長帶來關鍵的影響。教師肩負著培育年輕一代的重任，不僅要向學生傳授學科知識與技能，更重要的是透過日常接觸，通過言傳身教，在課堂內外培育學生正確的價值觀和態度，並鼓勵他們實踐良好的行為。因此，教師具備良好的品德、正確積極的價值觀和言行態度，對於學校營造有利的學習氛圍、推行適切的課程及培養學生的品格素質極為重要。

教育局於 2022 年公布《教師專業操守指引》，清晰說明教師應有的專業操守及行為規範，當中歸納「專業信念」、「恪守法治」、「以身作則」、「廉潔公正」、「盡忠職守」、「關愛學生」、「尊重私隱」和「維護專業」共八項教師專業操守準則，各項準則之下列舉「應該」和「不應」做的行為例子，讓教師有所依循。《教師專業操守指引》的詳細內容可瀏覽：

https://www.edb.gov.hk/tc/teacher/guidelines_tpc/index.html



隨著中華人民共和國第十四屆全國人民代表大會通過《中華人民共和國愛國主義教育法》，並由 2024 年 1 月 1 日起施行，香港社會各界都高度關注及支持推動愛國主義教育。「國民身份認同」是小學教育的學習宗旨及首要培育的價值觀之一，從小建立學生的國家觀念，是教育界理應肩負的責任。教育局一直以「多重進路、互相配合」方式推展國民教育，學校亦持續透過校本價值觀教育課程規劃，在課堂內外積極弘揚中華傳統文化和美德，以提升學生的國民身份認同。為香港未來的福祉，教師應同心同德，積極參與國民教育課程系列教師培訓及內地學習團，充實個人對國家歷史、文化、國情、《憲法》、《基本法》和國家安全的認識，以加強培育學生優良品德及對國家民族的歸屬感、自豪感和責任感，並懂得維護國旗、國歌、國徽的尊嚴，使學生成為有承擔、有質素、富愛國精神的新一代，日後可堪大任，團結推動國家和香港繁榮進步。與國民教育相關的教師專業發展課程系列，可參閱教育局培訓行事曆系統 (<https://tcs.edb.gov.hk/tcs/publicCalendar/>) 或國民教育一站通：

國民教育一站通—教師專業發展課程 / 活動

<https://cbleportal.edb.edcity.hk/index.php?class=index&func=cate&cateid=171&motype=0&page=1>



由 2023/24 學年起，教育局要求所有公營學校教師須在其獲實任晉升更高職級的首兩年內參加教育局舉辦的指定內地學習團。

詳情可參閱教育局通告第 10/2023 號：

<https://applications.edb.gov.hk/circular/upload/EDBC/EDBC23010C.pdf>



現今的社會和教育環境瞬息萬變，學校和教師正面對前所未有的挑戰，當中包括學與教的範式轉移、學生的多樣性、網絡世界和媒體的影響等。為對應上述轉變，教師更需要展現正確的價值觀、良好的品德素養和專業操守，樹立良好的榜樣，持續提升教學專業能力，積極擔當學生學習經歷的促進者，才能幫助他們學會學習，達至全人發展及終身學習。為培育德才兼備的學生，專業的教師應具有以下教育信念：

- 抱持以學生的福祉為先的初心，在複雜多變的環境下堅守崗位；
- 協助學生建立正面、積極的人生觀，讓他們明白生命的意義，學習堅毅的精神，敢於面對挑戰和困難，懂得律己愛人；
- 了解自己在推動價值觀教育的角色和使命，加強培育學生良好的品德與國民身份認同；
- 樂意與其他教師同心協力，持續完善學校課程，讓學生有效學習；
- 相信每個學生都有能力自主學習，讓學生明白自我價值並不限於考試成績；
- 打破課時及課室的局限，為學生提供更多學習空間和機會，開拓他們的視野；
- 由過往偏重學生短期的學習成果，轉化為長遠上著眼於設計學生學會如何學習的過程，以及有意義的多元學習經歷；及
- 培育學生從綜合應用到靈活適應、解難以至創造的實力，協助學生真正為自己準備好迎向未來。

事實上，大部分教師都敬業樂業，能夠靈活變通，為學生設計了不少具創意和有效的學習活動，並按學生的需要專業地選擇和優化學與教資源。當我們強調學生必須養成終身學習的能力的時候，教師應同樣體現持續專業學習的精神，每位教師都應該是終身學習者。教學工作本質上要求教師經常反思如何善用學、教、評策略，因材施教；而富專業精神的教師應為了配合課程發展不斷探究新知識和教學策略、參與專業網絡、汲取經驗，從而為學生及學校帶來正面和積極的轉變，持續推動學校發展成為一個有效的學習型組織。

儘管社會各界對教師有上述的高度期望，一直以來，香港教師都能充分發揮專業精神，以提供優質教育為目的裝備自己，協力發展專業分享和學習文化，當中既有值得參考的良好實踐經驗，也有需要反思的地方，現歸納如下：

值得參考的措施

- 教師專業發展被視為長遠的人力資源策略，學校能夠根據發展需要，訂定校本專業發展計劃，教師亦普遍積極參與專業發展活動；
- 學校能按關注事項（如：加強價值觀教育）訂定每年教師發展活動的主題及目標，鼓勵教師參與有關策劃工作，以符合教師的需要和增強其擁有感；
- 學校能根據教師不同需要（如：新入職、工作崗位的轉換），訂定個人化的專業發展計劃，以適切支援教師執行相關工作；
- 教師善用資訊科技，如：在雲端平台上載學與教資源、簡報、優質課業設計、校外培訓筆記等，推動知識共享及協作文化，促進校本課程發展；
- 學校善用校外資源，組織多元化的教師專業發展活動，如：專業支援計劃、學習圈、境外考察團等，有助營造團隊學習氣氛，促進專業成長；
- 引入實證為本的觀課文化，訂定清晰的觀課重點，透過同儕觀課、公開 / 示範課或課堂研究等，讓教師聚焦研討教學難點，進一步提升教學效能；及
- 建立跨校專業交流網絡，學校之間積極分享專業知識、課程發展策略和成功經驗，並互相支援。

需要反思的地方

- 專業發展活動的效能如何？有何實證？如何針對性地改善學與教效能？
- 專業發展活動與學校關注事項 / 課程發展重點是否緊密連繫？如何避免活動流於形式化？
- 推行教師專業發展活動後，能否適切檢討其成效，以及訂定跟進策略？
- 學校是否設有機制檢視與協調科組的專業發展活動？有否善用教育局提供的培訓資源？
- 引入校外專業支援，或參與專業網絡後，能否有系統地將良好經驗持續和深化？
- 專業發展活動或措施，能否照顧教師身心靈健康的需要？
- 如何提升教師的創意思維？如何鼓勵他們走出舒適地帶，嘗試創新的學與教策略？

教師是實現學校課程目標的關鍵

為協助學生學會學習、盡展潛能和健康成長，教師的專業能力，至為重要。過去十多年，我們致力促進持續專業發展的文化，旨在建立能夠與時並進、追求卓越的教學專業團隊，以提升香港的教育質素，一系列相關的政策措施可參閱附錄一。

為促進教師專業成長及提升教師專業地位，教育局為香港教師建立專業階梯。專業階梯以「T-標準⁺」描述的教師及校長專業角色作為專業發展的目標，並以三個核心元素為基礎，包括教學專業能力、專業操守和價值觀、反思求進以達自我完善的精神。「T-標準⁺」包括「香港校長專業標準參照」及「香港教師專業標準參照」，描述校長及教師的專業角色¹及應具備的專業表現，為職前教師培訓、在職持續專業發展及學校領導能力發展，提供實用的參考。

有關詳情請瀏覽：

- 教育局：教師持續專業發展

<https://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-teachers/index.html>



- 教師及校長專業發展委員會

<https://www.cotap.hk/index.php/tc/>



- 「T-標準⁺」：「香港校長專業標準參照」及「香港教師專業標準參照」

<https://www.cotap.hk/index.php/tc/t-standard>



¹ 校長的專業角色：以德潤才的躬行者（貫徹全人成長及均衡發展的理念）；博學啟思的建策者（塑造好學敏求的學習型組織）；及高瞻遠矚的創建者（推動教育變革及學校持續進步）。

教師的專業角色：關愛學生的育才者（支援全人成長）；啟發學生的共建者（結伴建構知識）；及敬業樂群的典範（彰顯專業精神）。



反思問題

- 學校現時的教師專業發展活動由誰主導和規劃？學校有否定期檢視教師參與專業發展活動的情況？相關安排能平衡個人和學校的需要嗎？
- 學校如何推動教師實踐及反思教師專業角色，展現專業操守和正確的價值觀？

3.3 整體課程規劃與持續專業發展

教師專業發展是學校整體發展不可或缺的部分，學校應妥善規劃教師的專業培訓安排。學校領導的效能和教師的專業能力，對於整體課程的規劃與實施至為關鍵；專業發展更可視為課程持續更新的切入點和推動力，透過提升課程與教學質素，最終令學生得益。因此，學校的專業發展計劃必須因應課程發展方向而適時調整。若要提升學生學習的質素；必先要提升教師的專業發展，包括提升學校領導層規劃課程的專業能力，並進一步加強其他方面包括價值觀教育、STEAM 教育、評估素養、課業設計和生涯規劃教育等的教師專業發展，以助學校更有策略地規劃課程，為學生的全人發展和終身學習創造空間和機會。

提升學校課程領導

作為學校的領導，校長需要把教育願景推展並體現在學校的課程及課堂內外，在提升學習效能及教學質素方面擔當非常重要的角色。因此，校長應具有敏銳的觸覺，對課程更新重點 [可參閱分章一：學校課程持續更新——深化成果 迎變求進] 有充分的認識，並能訂定清晰的發展方向和緊扣更新重點的課程規劃。成功的領導亦在於能夠讓組織中的每位成員得以發展，因此，校長應著力提供教師發展空間和協作機會，摒棄無效或不必要的工作，並運用其影響力帶領教師持續學習、建立信任、解決問題、激勵創新與發展，以達至共同的目標和願景。

在優化學校整體課程規劃方面，校長應帶領校內中層人員及教師進行專業反思，共同思考：

- 學校目前的整體課程規劃是否合乎學生的能力和需要，以協助他們達至小學教育的七個學習宗旨？
- 各科組對於課程更新重點的詮釋是否一致？推行方案及步伐是否互相配合？
- 教師目前採用的學、教、評策略是否切合課程發展的方向，以及關注學生身心均衡的發展？
- 如何運用課程發展的各種資源和支援措施，以提升課程更新重點（如：價值觀教育）的成效？
- 如何善用學時空間加強學生對學習的積極性和主動性？

校長的領導固然非常重要，中層人員（如：主任、統籌小組負責人及科主席）在學校亦扮演關鍵的角色，他們既要協助校長管理學校，也是校長與其他教師之間的溝通橋樑，以及作為教師的楷模。成為中層人員應能夠貢獻個人才能，並有效地組織人力和資源，與團隊成員通力合作，達成學校的發展目標。現時學校普遍著重發展中層領導，大多能按校本情況及中層人員的培訓需要，採用多元化方式，如：培訓課程、導師支援 (Mentoring)、集思會、訪校交流、海外學習、借調計劃或跨界別體驗計劃等，以培養中層人員的領導能力，並擴闊他們的專業視野。

我們相信，通過持續及具深度的專業發展，富有專業能力的領導將能夠：

- 透徹了解、掌握及組織大量學科知識及教學法；
- 在大量學與教資訊當中洞悉有意義的範式和特色，作為參考；
- 善於擷取專業知識的重要部分和相關連繫；
- 靈活運用知識技能於適切的情境；及
- 有信心和能力在上述各方面帶領教師進行專業討論，並給予教師建設性回饋。

校長和中層人員除了個人需要積極提升專業領導能力外，應同時加強前綫教師主動學習的能力和態度，協助他們準確掌握課程理念和課程發展趨勢，並致力促進校內教師團隊的專業成長及其承傳：

- 平衡學校不同範疇的發展需要，帶領教師參與課程規劃及訂定適切的發展優次，建立共同願景及團隊互信；
- 務求校本課程的發展策略與教師專業發展活動的內容符合課程指引中的課程宗旨和目標 [可參閱分章一：學校課程持續更新—深化成果 迎變求進]；
- 適時檢視與正面回饋校內教師專業發展的進展情況，向有需要的教師提供建設性的意見或支援；
- 營造有利條件 (例如：資源、空間、行政支援等) 和氛圍，讓教師掌握最新的教育趨勢和學與教策略 [可參閱分章二：學校整體課程規劃—有機結合 自然連繫 多元策略 互相配合 課堂內外 全校參與]，並積極帶領他們參與課堂實踐和反思，以傳承實踐經驗和專業知識；及
- 塑造教師團隊的成長型思維 (Growth Mindset)²，把問題視作學習的契機，運用所學，鼓勵他們自我超越，以優化教學質素為專業發展動力。



反思問題

- 學校如何結合學校發展和學生學習的需要，訂定校本的教師專業發展計劃？
- 學校有否部署策略以提升中層人員規劃課程的能力？

² 心理學學者 Carol Dweck 提出，抱持「成長型思維」的人，認為自己只要付出努力，就可以改變自己的能力和成就。成長型思維的人相信從挑戰可以獲得學習機會和成長，也會找出別人值得學習之處，因此會努力接受挑戰及鼓勵自己繼續堅持。Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House Inc.

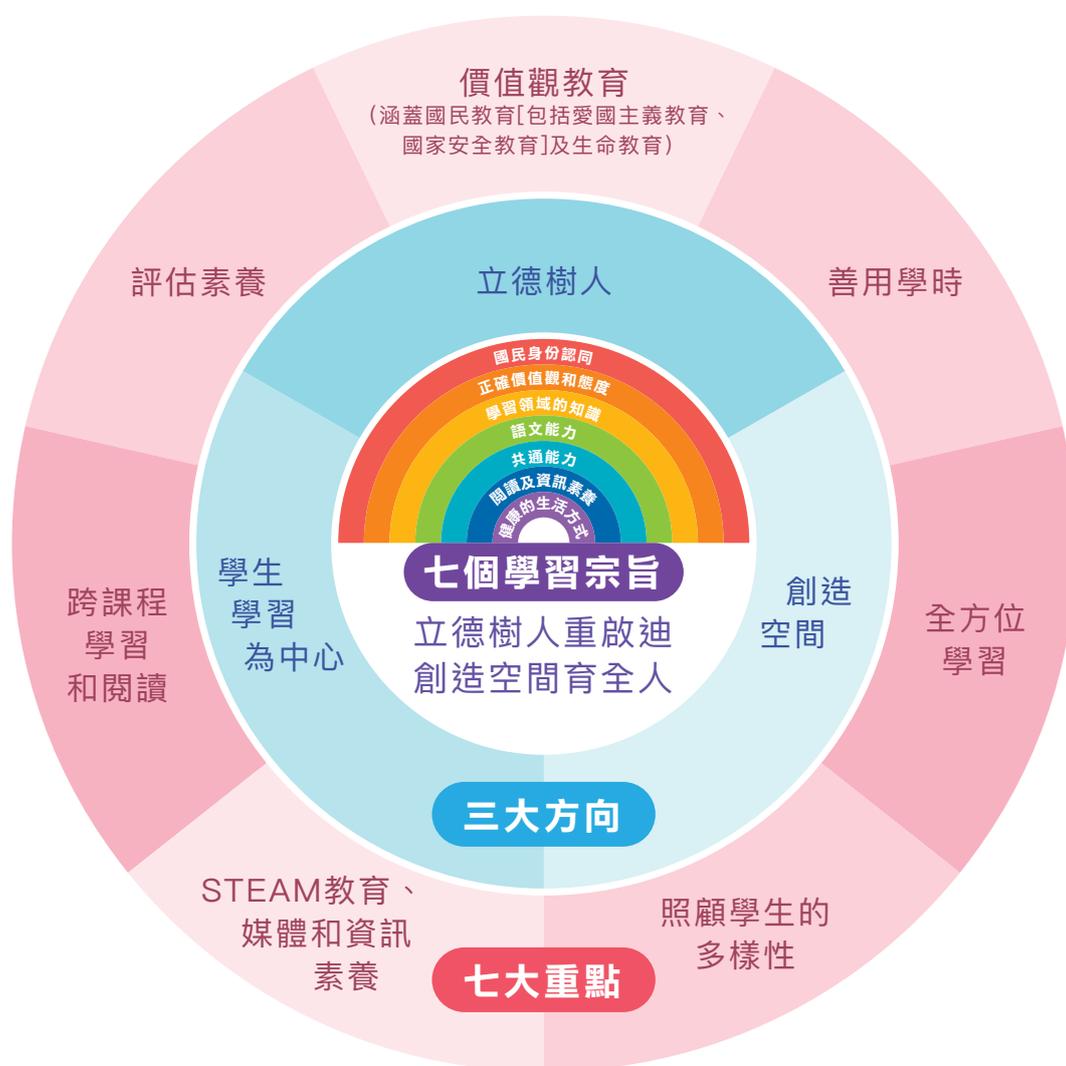


圖 3.1：小學課程持續更新的三大方向及七大重點

由於整體課程規劃與教學效能有着密切的關係，學校在規劃教師專業發展活動時，必須聚焦配合最新的課程更新重點 [可參閱分章一：學校課程持續更新—深化成果 迎變求進]，周詳地考慮和部署不同層級教師的專業發展模式和具體安排，促進開放及反思性的學習文化，以本課程指引列明的七大重點及學校的發展優次規劃教師的專業發展，為教育使命強化教師能量。

學校可參考圖 3.2 規劃持續專業發展：

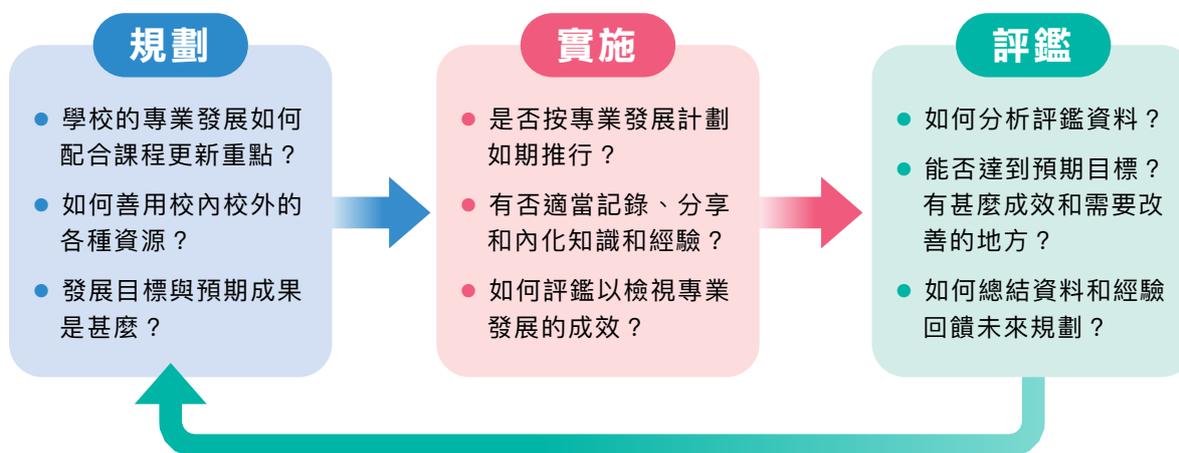


圖 3.2：「規劃—實施—評鑑—規劃」

3.4 專業發展的不同模式

教育局一直重視香港教師的專業發展，為學校提供多元化的教師專業發展活動，亦鼓勵學校因應教師需要安排不同的學習模式，例如：舉辦講座、研討會、工作坊、學校探訪等專業活動，豐富他們的專業知識。有關教師專業發展模式舉隅，詳見附錄二。教師可透過多種方式學習，以切合他們在不同發展階段的學習需要，而學校應在教學工作安排上作出適當的配合，提供充足機會讓教師參加教育局舉辦的培訓課程或專業發展計劃，以掌握課程發展重點和創新的學、教、評策略，與時並進。學校亦應參考教育局專業發展架構，照顧不同教師的發展需要。

- 有關融合教育教師專業發展架構，請瀏覽：

<https://sense.edb.gov.hk/tc/professional-development-of-teachers/teacher-professional-development-framework-on-integrated-education.html>



學校領導與教師也可積極參加香港與內地建構的多元化交流合作，透過專業研修、教育論壇、參訪學校、參觀企業和文化設施等活動，了解內地的教育、文化和科技等方面的最新發展，對照與反思兩地學校的實踐經驗，深入探討，互學互鑒，回港後把所學所思應用於提升校本課程設計及教學質素，促進個人的專業成長。

此外，教育局及大專院校均為學校及教師提供專業發展計劃及校本支援服務，以匯集和推廣有效的學與教策略和經驗。學校可積極蒐集相關的資訊，選擇和善用不同的服務，以提升校內中層人員及教師的專業知識和能力，並與支援人員緊密協作，優化校本課程。

- 協作研究及發展（「種籽」）計劃，詳情請瀏覽：

<https://www.edb.gov.hk/tc/curriculum-development/major-level-of-edu/seed/index.html>



- 「校本支援服務」包括以下項目：

- 到校專業支援服務
- 語文教學支援服務
- 內地與香港教師交流及協作計劃
- 為錄取非華語學生的學校提供的校本支援服務
- 優質教育基金主題網絡計劃
- 資訊科技教育卓越中心計劃

有關「校本支援服務」，詳情請瀏覽：

<https://www.edb.gov.hk/tc/edu-system/primary-secondary/applicable-to-primary-secondary/sbss/>



培養協作文化是增進教師專業知識、改善學生學習、推動學校不斷完善的有效策略。以上由教育局提供的多元化專業學習社群或跨校聯繫網絡，讓參與教師及學校領導人員通過分享經驗和專業知識，以及互相協作學習，從中獲益 [詳見示例一及二]。即使每位教師都可能有其個人教學風格，但提升教學水平卻需要教師之間透過專業對話和協作，就分析學生表現、評鑑教學準則和建議策略等達到共識。此外，學校應適時檢視和優化共同備課時段、正式和非正式課研會議、討論小組、師友計劃、入職啟導計劃、讀書會等安排，以助教師有充分機會互動交流和協作，進一步完善學校課程。

示例一：教學相長—專業發展學校協助推動 STEAM 教育

近年來學校都積極發展 STEAM 教育，然而發展基礎、進程、策略及特色各有不同，有學校已初步取得成功經驗；亦有部分學校可能需要從校外引入支援或建立教師專業網絡，透過開放的協作文化加強裝備教師，以提升 STEAM 教學效能。

學校 A 一直持續優化小學常識科課程，與時並進，因此多年來獲邀為常識科專業發展學校。至上學年，該專業發展學校進一步配合 STEAM 教育的發展，致力支援其他學校發展校本 STEAM 教育和推介成功經驗，以助提升同工的專業知識和能力。



第一個階段：專業培訓

- 統籌人員及支援教師先了解個別參與學校發展 STEAM 教育的進程、需要及困難；
- 邀請 STEAM 範疇的專家和校外機構舉辦聯校專題研討會；
- 專業發展學校分享規劃 STEAM 教育的策略和經驗；及
- 透過工作坊及製作活動，加強參加教師與 STEAM 教育相關的知識和技能。

第二個階段：跨校協作及評課

- 定期進行共同備課會議，支援參與學校教師規劃校本 STEAM 課程，按學生的需要及興趣，從現有課程中選取合適的學習課題；
- 共同設計學習活動，內容包含預測、探究、觀察、總結及公平測試，讓學生能應用與 STEAM 相關的知識、技能來解決日常生活問題；
- 安排公開課及評課，讓教師交流學習難點及教學心得，從而掌握教授 STEAM 學習活動的技巧；及

示例一：教學相長—專業發展學校協助推動 STEAM 教育

- 共同設計校本學習歷程檔案，加入學生自評部分，以記錄和檢視學生的學習過程。

第三個階段：檢討及分享計劃成果

- 共同檢視校本 STEAM 教育計劃的成效，並提出改善方案，以繼續發展具特色的校本 STEAM 課程；及
- 藉成果分享會及聯校 STEAM 比賽，互相觀摩課程設計和教學成果，並提升參加學生對 STEAM 的學習興趣。

透過教師之間有系統的連繫協作及緊密的互動討論，彼此都加深了對 STEAM 教育和學生學習的了解。學校 A 的教師看到計劃使參加教師對改進 STEAM 教學顯得更有信心，也體會到自己從支援其他學校同工的過程中得益，提升了本身的反思教學、協作和溝通等能力。由此可見，專業發展學校與參加學校的教師經過實踐團隊學習，教學相長，實在有助他們進一步帶領學校課程持續發展。

示例二：善用校外資源建立跨校網絡 提升評估素養



學校 B 參加「優質教育基金主題網絡計劃」，於課堂內實踐「作為學習的評估」，以提升教師的評估素養。參加計劃的教師除加深對評估理念和策略的認識，擴闊了專業視野，還通過有系統的教研、公開課、工作坊等培訓活動，逐步由參加者成長為支援者，製作教師培訓手冊及協助支援其他學校的教師，發展成為一個提升評估素養的學校網絡。

統籌學校在計劃首年會派員到校與參加教師進行共同備課、觀課和評課，並分析評估數據和學習顯證，繼而優化教學、課業及評估的設計，以提升學習成效。同時，參加教師會出席工作坊及公開課，深化掌握相關的理論和策略。參加教師在計劃

示例二：善用校外資源建立跨校網絡 提升評估素養

第二年會繼續與統籌學校進行教研交流，並透過舉行公開課、協助主持工作坊和分享經驗，通過互相借鑑和觀摩，進一步反思和實踐所學。參加教師在第三年便會擔任支援者角色，參與支援下一周期的計劃學校。

一群專業教師隊伍通過上述「導師培訓、教學相長」模式建立，參加教師本身的專業能力不單得以提升，亦可應用延伸於領導和支援其他教師，有效持續學校之間的專業交流，各展所長，互相砥礪。



教師的自我反思

同儕間互相學習是持續教師專業成長的最佳途徑之一，來自於專業學習歷程中不斷互動所產生的知識，對於教師特別具有意義。有效的專業發展應讓教師採用共同語言、主動參與，將觀課、評課視為團隊學習的必要部分，共同透過教學或評估實踐、觀察、自我反思和轉化，以進一步改善教學質素。因此，教師參與不同模式的專業發展活動後應進行自我反思及分析，以促進個人的專業成長，如：

- 活動能否協助你掌握最新的教育和課程發展趨勢 / 政策措施？重點是甚麼？
- 活動與學校課程哪方面有密切的關係？
- 你在活動中有甚麼得着，能否給你提供一些點子促進學生學習？
- 你會如何調整自己的教學計劃，把活動中所學到的新知識和技能（例如：學與教策略、管理技巧、評估分析策略等）在課堂上實踐？
- 你會如何與同儕分享活動中的得着，回饋學校課程發展？

3.5 持續發展學校實踐社群

學校作為學習型組織

正如前述，我們已步入 VUCA 時代，積累的知識需要通過不斷學習而修正更新。教師肩負推動終身學習之重要角色，所以教師自己亦應成為終身學習者，透過身教影響學生，不斷探究新知識，運用所學，使學校發展成為一個「學習型組織」。

「學習型組織」(Learning Organisation) 是指組織成員擁有共同願景，並經由持續的團隊學習以達至創新成長。學習型組織透過「五項修鍊」³ 等策略，促使成員的潛能不斷發展，並運用系統思考的方式解決問題，從而強化組織適應環境、自我完善及創新的能力。因此，營造一個教師積極參與、緊密協作，朝着共同願景而不斷學習求進的組織文化被認為是學校變革成功的重要關鍵。

知識管理導向的組織文化

知識管理 (Knowledge Management) 即指將組織內的知識和資訊有效地選取、分類、儲存、傳遞、更新及共享的過程。為促進學習型組織的發展，教師個人的知識及技能須轉化為組織 (即學校) 的知識。例如：

- 開展新課程所遇到的困難？解決的方法？
- 如何有效分析學生的學習顯證，以回饋教學策略？
- 如何評鑑創新教學策略的效能？
- 如何建立知識管理系統，以延續和深化良好的實踐經驗？

早期學者把知識分為顯性知識 (Explicit Knowledge) 和隱性知識 (Tacit Knowledge)⁴ 兩大類。有系統條理的顯性知識可利用正式途徑和具體資料傳遞分享；隱性知識則較難形式化地記錄和溝通。一般學校會透過系統化機制 (如：教師手冊、電子教材庫、會議)，將顯性知識整合和分享給校內其他成員；而教師之間的互動協作和專業對話，就是分享隱性知識的常見方式。應用知識管理概念的學校比較關注如何把隱性知識有策略和有系統地遷移到組織中的不同層面，讓教師互助學習，然後把所獲得的知識和經驗心得轉移、深化及應用於其他情境，以提升整體學與教成效。

³ 「五項修鍊」包括自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習及系統思考。

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

⁴ Collins, H. (2010). *Tacit and Explicit Knowledge*. United States: University of Chicago Press.

示例三：促進教學反思文化 發展學習型學校

學校 C 為建立優質教師專業社群，不單設置共同備課、同儕觀課與評課、定期專業分享會，還成立教研組，推動教師反思、創新和自我完善的文化，以提升專業教學效能。學校更把教師的教研成果整合編輯成刊物，凝聚教師團隊學習所得的智慧，與校內校外其他同工分享，有效打造出學習型學校。

從知識管理角度來說，把教師在教研積累的經驗、專業反思和隱性知識，屬學校組織內最有價值的資產，有系統地整合、記錄和分享，使其成為顯性知識交流承傳，讓所有教師都能參考運用、優化以至再創新，持續自主地提升專業知識和素養。

促進學習型組織文化的實踐社群

學校成為學習型組織是一個持續發展的過程，而由教師組成的「實踐社群」就是實現學習型組織的基礎和主要途徑。「實踐社群」(Community of Practice)⁵ 即「一群具共同信念的人，關注並熱情投入某個領域的工作。他們透過經常的互動協作，直接參與和學習如何將其領域做得更好」(見圖 3.3)。在實踐社群中，每一位成員都是學習者，他們透過互相學習、彼此支持、分享經驗及實踐所學，可激發其他教師一起學習，追求專業成長，從而整體提升學校教學團隊的能力。

近年我們見證不少學校的教師為實踐創新教學，由以往默默耕耘，轉化為努力不懈地推動共享教學資訊、資源與心得，積極發揮實踐社群的協作精神和力量，不但提升了專業水平和素養，亦大大改進教學工作的效能，帶來「一加一大於二」的效益。教師的努力值得學校管理層的肯定。

⁵ Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

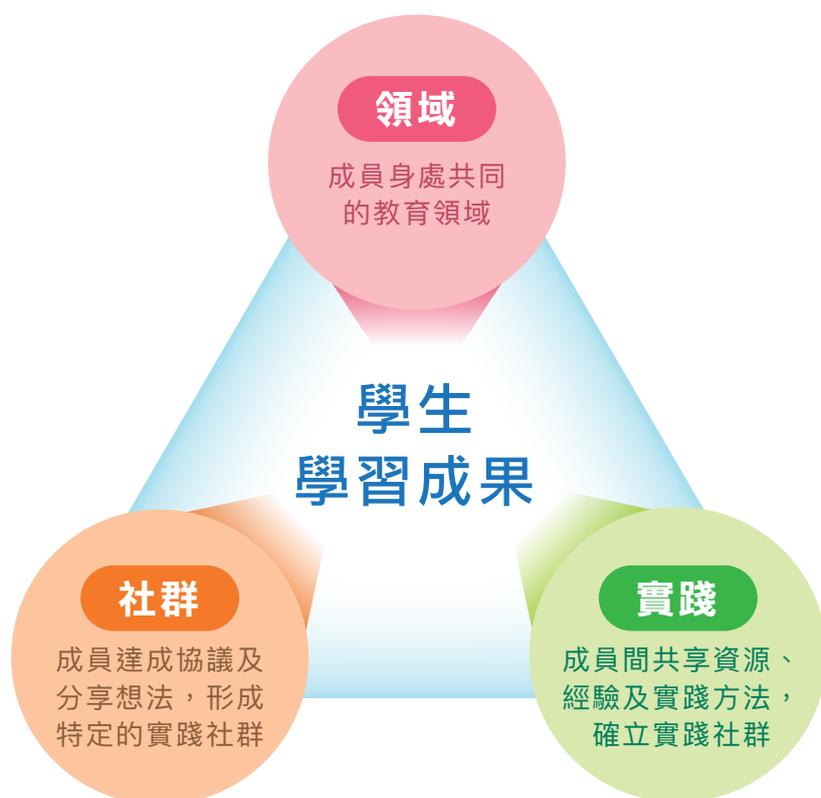


圖 3.3：學校實踐社群

大體上，很多學校已累積相當經驗建構實踐社群，例如：有學校善用跨校網絡及靈活編排時間表，令教師有共同空間參與恆常化的備課、觀課與評課活動，並聚焦於反思教學，從而有效持續與傳承教研文化，促進教師的專業成長（詳見示例四）。

示例四：學校實踐社群—「一課多講」

學校 D 的學生不少有特殊教育需要。為推動發展實踐社群，校長自創校已把所有教師劃分為「級組」及「科組」，安排每個同事只任教一級；各級分中、英、數及常約三至五位科任一組，同科分級每星期一次在編定時間內進行共同備課，聚焦探究如何運用多元策略，共同設計適合不同能力學生的校本課程，從而確立恆常化的觀課、協作和分享機制。級組長由課程組的成員擔任，帶領該級的課程發展，校長及課程統籌主任亦會適時提供建議或協助。

示例四：學校實踐社群—「一課多講」

學校 D 的實踐社群現時已發展成熟，每學年讓校內教師定期進行專業課研活動，各級各科嘗試優化一個單元的教學設計，透過「一課多講」循環—即備課會、分享會、試教及公開課，與同儕以實體課堂作為討論教學成效的平台，持續深化教師的反思能力。除了在校內建構實踐社群，學校 D 亦成為專業發展學校，透過工作坊、共同備課及觀課活動，協助網絡內的學校發展照顧學習多樣性的策略。學校 D 與友校結成觀摩及協作夥伴後，不單啟發了教師的創新教學意念，亦能有效擴闊教師的課程視野。

分佈式領導

要持續上述學校實踐社群的有利條件，學者都認為學校需要有一種教師合作參與領導的概念—「分佈式領導」(Distributed Leadership)⁶。所有教師都擁有前線的課堂實踐及教學專門知識，因此，讓不同層級的教師都能在自己的崗位中發揮影響力，肯定有利於學校整體課程的發展。學校組織內扮演領導者角色的不應只是校長，若果學校能實踐分佈式領導，既有利於賦權與中層人員及教師，亦能成就他們的專業成長。

分佈式領導強調組織中的成員都有機會參與領導工作—規劃、執行和做決定，而個別成員亦能夠從彼此互動的過程中，分享有價值的知識、經驗和成就感。不少研究都發現分佈式領導能夠讓教師在參與課程發展的過程中發揮其自覺性和自主性，形成一種主動積極與鼓勵創新的學校文化，促進教師間互相學習，更有助學校發展成為學習型組織，合力達成學校願景與教育目標。

學校在持續發展實踐社群時，可考慮以下措施：

- 回應學校對培育學生的共同願景，教師與學校領導協力營造學習文化；
- 聚焦正確的發展方向以凝聚動力，對於有效課堂及學生學習應有一致性和深入的理解；
- 賦能與賦權給中層人員及教師，共同透過團隊學習持續專業成長，而非單純從管理角度監察進度或成效；

⁶ Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

3

- 教師與學校領導人員對以學生學習為中心的課程設計應有共同的理解 [可參閱分章四：有效益的學與教] ；
- 在鼓勵教師積極參與實踐社群，邁向卓越的同時，需適時肯定其表現或提供支援以解決問題；
- 信任教師，為教師提供空間，建立平等、分享和協作文化，鼓勵教師參與試行計劃或行動研究等，加強教師對課程發展的擁有感；
- 根據專業的理論架構、文獻、研究、學習的評估數據 [可參閱分章五：評估求進] 等進行共同探究，以提升學生學習成效作為實踐社群的共同目標；
- 課程發展較為成熟的學校可考慮如何從發展個別優秀教師層面，進一步延伸至課程發展團隊的持續性；及
- 善用資訊科技優化學校的知識管理系統，有助提升分享文化及推廣良好的實踐經驗。

學校實踐社群發展至今，已經歷「起始階段」、「發展階段」而進入「持續階段」。我們若要繼續求進，必須聚焦和持續地增強教師的專業能力，堅持有效令教師保持動力的校內政策。學校領導也需要有敏銳的觸覺，了解教育發展的新趨勢和教師需要的新知識，適時檢視教師團隊的能力，鼓勵教師成為善於協作及樂於反思的學習者，繼續透過教學反思和積極實踐，提升學生學習的質素，以對應未來的挑戰的同時，亦需為教師創造空間，留意並鼓勵教師在工作與休息間取得平衡，適時安排支援措施，以照顧教師身心靈健康。

附錄一 與教師專業發展相關的政策措施

- 2003/04 學年 設立「行政長官卓越教學獎」，表揚卓越的教學表現，並透過培育協作和分享良好實踐經驗的文化，加強教師專業發展。
- 2013 師訓與師資諮詢委員會重組，重新命名為「教師及校長專業發展委員會」(COTAP)，就教師和校長專業發展的整體方向及長遠策略向政府提供意見。
- 2015 教師及校長專業發展委員會 (COTAP) 提出首份報告書，闡述其願景、使命及目標，並提出一項涵蓋八個重點項目的「T-卓越@hk」大型計劃，協助教師和校長反思其專業角色，並落實專業發展與學校作為學習型組織計劃。
- 2017 教師專業發展專責小組成立，負責檢視本地教師專業發展情況，研究建立教師專業階梯、中小學及特殊學校管理層的職級安排、教師職位學位化時間表等課題。專責小組經廣泛諮詢、深入研究及討論，於 2019 年 3 月向政府提交報告，就提升和促進教師專業發展提出共 18 項建議。
- 2018/19 學年 政府提供五億非經常撥款，每年撥出約五千萬元，支援「教師及校長專業發展委員會」(COTAP) 在未來十年推行「T-卓越@hk」大型計劃內的合適項目，撥款也會用作實施各項加強教師及校長專業發展的措施及相關工作。
- 2019/20 學年 政府接納教師專業發展專責小組的建議，公營中小學全面落實教師職位學位化，以提升教師專業地位。
- 2020/21 學年 政府接納教師專業發展專責小組的建議，建立教師專業階梯，為新入職教師及擬晉升教師提供核心培訓課程，並為在職教師提供培訓課程和資源，以及優化符合教師晉升要求的培訓，為教師提供更有系統和更聚焦的專業發展機會。
- 2022/23 學年 公布《教師專業操守指引》，說明教師專業操守及行為的準則。
- 2023/24 學年 公營學校晉升教師須參加內地學習團，親身體驗國家的發展。

附錄二 教師專業發展模式舉隅

層面	教師		學校		社區	
模式	個人成長	學科教學知識 / 科技內容教學知識	全校	學習領域 / 科目	教育局	其他
有系統的學習	課程、會議、研討會、講座、工作坊		教師發展日	科組會議， 例如：共擬課程	「培訓行事曆」：課程、研討會、講座	課程、會議、研討會、講座、工作坊
	網上研討會 / 網上課程， 例如：大規模開放在線課程 MOOC		退修日			
	大專課程、與教學資歷相關課程		聯校活動			
其他學習模式	網絡、 社交媒體	成為學科團體會員	計劃、先導計劃， 例如：優質教育基金		協作研究及發展（「種籽」）計劃	探訪 其他學校
	入職啟導或 師友計劃	擔任他校 演講嘉賓	離岸或海外 學習訪問	共同備課	校本專業 支援計劃	學校或地區 網絡
	閱讀 / 自學	閱讀專業文章、 期刊等	探訪其他 學校、交流	同儕觀課	借調、跨職 系員工調配 計劃	校本支援
	發表文章、 報告、 書冊等	專業對話	學習社群	共同分析 學生課業 / 數據	課程發展 探訪	大學－學校 支援計劃
	反思日誌	同儕學習		行動學習	同儕參與 校外評核	商校合作
	休假進修			學習圈、 實踐社群		跨界別體驗 計劃
	服務教育界或社區， 例如：擔任演講嘉賓、 工作小組成員			個別指導		

參考資料

- 教師及校長專業發展委員會 (2003)。學習的專業 專業的學習。香港：教師及校長專業發展委員會。
- 教師及校長專業發展委員會 (2006)。學習的專業 專業的學習：教師持續專業發展中期報告。香港：教師及校長專業發展委員會。
- 教師及校長專業發展委員會 (2009)。學習的專業 專業的學習：教師持續專業發展第三份報告。香港：教師及校長專業發展委員會。
- 教師及校長專業發展委員會 (2015)。揚帆啟航 邁向卓越——好學敏求，更上層樓；教學專業，精英卓越：進度報告。香港：教師及校長專業發展委員會。
- 課程發展議會 (2014)。基礎教育課程指引—聚焦·深化·持續(小一至小六)。香港：課程發展議會。
- 課程發展議會 (2017)。中學教育課程指引。香港：課程發展議會。

相關網址

行政長官卓越教育獎

<https://www.ate.gov.hk/tchinese/index.html>

教育局：校本專業支援服務

<https://www.edb.gov.hk/tc/edu-system/primary-secondary/applicable-to-primary-secondary/sbss/>

教育局：教師持續專業發展

<https://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-teachers/index.html>

教育局：教師專業操守指引

https://www.edb.gov.hk/tc/teacher/guidelines_tpc/

教育局：教師專業發展專責小組報告

https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/teacher/report-tftpd/TF%20Final%20Report_tc_final.pdf

教育局：協作研究及發展(「種籽」)計劃

<https://www.edb.gov.hk/tc/curriculum-development/major-level-of-edu/seed/index.html>

教育局：國民教育一站通—教師專業發展課程 / 活動

<https://cbleportal.edb.edcity.hk/index.php?class=index&func=cate&caid=171&motype=0&page=1>

教育局：資助學校教師晉升前須符合的培訓要求

<https://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/training-requirements-teacher-promotion-in-aided-sch.html>

教育局：資訊科技教育卓越中心計劃

<http://www.edb.gov.hk/ited/coes>

教育局：學校課程持續更新

<https://www.edb.gov.hk/tc/curriculum-development/renewal/guides.html>

教育局：學校課程檢討專責小組

https://www.edb.gov.hk/tc/curriculum-development/renewal/taskforce_cur.html

教育局：融合教育教師專業發展架構

<https://sense.edb.gov.hk/tc/professional-development-of-teachers/teacher-professional-development-framework-on-integrated-education.html>

教師及校長專業發展委員會

<http://www.cotap.hk>

「T - 標準⁺」：「香港校長專業標準參照」及「香港教師專業標準參照」

<https://www.cotap.hk/index.php/tc/t-standard>

教育局：培訓行事曆系統

<https://tcs.edb.gov.hk/tcs/publicCalendar/start.htm>

教育局：教育多媒體

<https://emm.edcity.hk/>

香港教育城

<https://www.edcity.hk/home/zh-hant/>

所列參考資料非遍舉無遺，以上只列出部分，以供讀者參考。