

# 「深港校長論壇」2014

## 孩子成才之道

香港教育學院 國際教育與終身學習學系 胡少偉博士

30-10-2014

# 孩子成才之道

- 社會轉變與教育改革
- 什麼孩子可以成才？
- 港孩與親子對話
- 改變教師的已有觀念
- 帶領學校發展
- 管理與溝通
- 知識管理與教導同工

# 人類第三波變革

變革波動	農業的	工業的	信息的
家庭：	大家庭	核心家庭	雙職父母家庭
商業：	家庭式	科層組織	團隊
運輸：	馬畜	火車	飛機和汽車
教育：	書塾	現行制度	？

# 社會的轉變

<u>工業時代</u>	<u>資訊時代</u>
科層組織	團隊組織
集中式領導	共用領導
中央控制	自治問責
競爭關係	合作關係
大量生產	定做生產
順從	主動
求一致	差異
單向溝通	網路溝通
分工分隔	整體任務

# 知識經濟時代

- 今天計算器、互聯網已經把我們從工業經濟時代帶入知識經濟時代，知識經濟時代已經對工業經濟時代的各行各業、方方面面產生了很大改變：
  - 電子郵件☐郵局
  - 電子圖書☐圖書館
  - 電子資訊☐報紙
  - 網上銀行☐銀行
  - 電子商務☐中間店、代理、批發商、有形產品的直銷
  - 網上保險☐保險
  - 網路電話、網路視頻☐電話
  - 電子政務☐政府

# 終身學習

廿一世紀國際教育委員會(1996)所提出：

- 學會知識
- 學會做事
- 學會與人相處
- 學會自我發展
- 學會應變(2003)

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 教育改革的願景

## 建立終身學習的社會體系

- 普遍提升全體學生的素質
- 建立多元化學校體系
- 塑造開髮型的學習環境
- 確認德育在教育體系中的重要使命
- 建設一個具國際性、具民族傳統及相容多元文化的教育體系

教育統籌委員會2000年9月

# 課程改革

為協助學生迎接下列各項挑戰：

- ⇒ 知識型的社會
- ⇒ 全球一體化
- ⇒ 資訊科技的衝擊
- ⇒ 事務的急促變化
- ⇒ 日益殷切的德育需要
- ⇒ 市民參與政府事務不斷增加
- ⇒ 相互依存而又互相競爭的世界

**IELL**

Intern  
Intercult  
Interdisciplinary  
Intergenerational



# 廿十一世紀教育目標

讓每個人在德、智、體、群、美各方面都全面而具個性的發展，能夠一生不斷自學、思考、探索、創新和應變，有充分的自信和合群的精神，願意為社會的繁榮、進步、自由和民主不斷努力，為國家和世界的前途作出貢獻。

教育統籌委員會2000年發表《香港教育改革建議》

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# Greater Expectations: Desired Student Outcomes

## *The empowered Learner.*

The intellectual and practical skills that students need are extensive, sophisticated, and expanding with the explosion of new technologies. As they progress through grades K-12 **and the undergraduate years**, and at successively more challenging levels, students should learn to:

- effectively communicate orally, visually, in writing, and in a second language
- understand and employ quantitative and qualitative analysis to solve problems
- interpret and evaluate information from a variety of sources
- understand and work within complex systems and with diverse groups
- demonstrate intellectual agility and the ability to manage change
- transform information into knowledge and knowledge into judgment and action

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

## ***The informed learner.***

While intellectual and practical skills are essential, so is a deeper understanding of the world students inherit, as human beings and as contributing citizens. This knowledge extends beyond core concepts to include ways of investigating human society and the natural world. Both in school and college, students should have sustained opportunities to learn about:

- the human imagination, expression, and the products of many cultures
- the interrelations within and among global and cross-cultural communities
- means of modeling the natural, social, and technical worlds
- the values and histories underlying U.S. democracy

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

## ***The responsible learner.***

The integrity of a democratic society depends on citizens' sense of social responsibility and ethical judgment. To develop these qualities, education should foster:

- intellectual honesty
- responsibility for society's moral health and for social justice
- active participation as a citizen of a diverse democracy
- discernment of the ethical consequences of decisions and actions
- deep understanding of one's self and respect for the complex identities of others, their histories, and their cultures.

Source: Greater Expectational National Panel(2002)

(Keeling, R.P.,2006, p21)

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 時代的改變

- 我們可以把過去的150年看作一場三幕劇。
- 第一幕是工業時代，推動經濟發展的是無數的工廠和高效的流水線工作。這一幕的主角是從事大規模生產的工作，基本特徵是體力和個人毅力。
- 第二幕是資訊時代，美國和其他國家逐步發展起來。大規模生產退居幕後，資訊和知識成為驅動發達國家經濟發展的主要力量。這一幕的主角是知識工作者，其特徵是擅長左腦思維。
- 丹尼爾·平克著，高芳譯(2013)：《全新思維：決勝未來的6大能力》，杭州：浙江人民出版社，頁51-54。

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 概念時代

- 第三幕是概念時代，當今，物質財富的充裕、亞洲的崛起和自動化的影響在不斷深化，其影響力越來越大，第三幕正漸漸拉開帷幕。我們把這一幕稱為概念時代。這一幕的主角是創造者和共情者，其特徵是擅長右腦思維。
- 隨著時間的推移，一步步從農業時代走向工業時代，進而走向資訊時代的。這一模式的最新階段是當今從資訊時代向概念時代的過渡，而推動力量依然是充裕的物質財富(這是西方生活的典型特徵)、技術進步(某些白領工作的自動化)和全球化(某些知識工作轉移到了亞洲)。



# 知識工作者社會

- 人類從農民社會發展到工人社會，又從工人社會發展到知識工作者社會。現在，我們又在向另一個社會邁進，這個社會的標誌是創造者和共情者，以及能夠識別模式和創造意義的人。經濟從以人類的體力勞動為基礎發展到以人類左腦為基礎，現在正逐步邁向一個新時代：在這個時代，經濟和社會的發展將越來越取決於人類的右腦。

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 右腦思維

- 在經濟和社會發展取決於工廠和大規模生產的時代，右腦思維幾乎無關緊要。複來，隨著我們越來越重視知識工作，人們開始可右腦思維，但還是比較偏愛左腦思維模式，右腦思維依然處於次要地位。現在，隨著北美、西歐、澳大利亞和日本的崛起，右腦思維開始獲得同等的社會和經濟地位，很多時候甚至躍居首位。21世紀，右腦思維已成為最重要的因素。是獲得職業成功和個人滿足的關鍵。



# 全新思維的六大能力

- 設計感： 人人都是設計大師
- 故事力： 做生活的策劃者
- 交響力： 發現系統與整合之美
- 共情力： 與他人產生共鳴
- 娛樂感： 擁有快樂的競爭力
- 意義感： 探尋人生的終極幸福

# 孩子成才之道

- 讓校內每個孩子成為有用之才，是大多數校長的心願。惟面對升學壓力，校內師生、家長卻側重了學生的學業表現。在教育的大環境未變的情況下，校長在校內可以做些什麼？鼓勵學生參與課外活動、落實照顧差異的教學、推行學生一人一職.....都是可行之法。

# 哪種性格孩子可成才？

1. 對世界的好奇和興趣
2. 喜愛學習
3. 判斷力、批判性的思考和開朗的思想
4. 創造力、靈巧性和獨創性
5. 洞察力
6. 勇氣、勇敢
7. 勤奮、用功和堅毅
8. 誠實、真摯和真誠

9. 興致、熱情和幹勁
10. 仁慈和寬宏
11. 去愛和被愛能力
12. 社交智慧
13. 公民感、團隊精神和忠心
14. 不偏不倚、公平和公正
15. 領導才能
16. 寬恕和慈悲

17. 謙恭和謙遜
18. 小心、審慎和慎重
19. 自我控制與自我規範
20. 對美麗和卓越的欣賞
21. 感恩
22. 希望、樂觀感和未來意識
23. 靈修性、對目的的觀念和信念
24. 幽默感和調皮

# 懂感恩的孩子是幸福的

- 知足常樂。
- 感恩的人能察覺及欣賞身邊的人和事物。
- 感恩的人也懂得欣賞自己的能力。
- 感恩是我們能以緬懷過去和現在的美好事物，並在細味時變得動人心弦。
- 用心欣賞、細味生活、感恩自然。
- 有一顆感恩的心，你就是一個能得到幸福的人。

# 「正向心理學」對人生的看法

愉快人生：可以成功維持過去、現在和將來的正面情緒。

美好人生：在人生中善用自己的展處去尋求最豐盛的滿足感。

有意義的人生：發揮自己所長和德行，超越自己，為自己更大的理想而努力。

整體的人生：包含上述的各項正面情緒，發揮所長，過有意義和享受努力成果所帶來的人生。



# 「正向心理學」的三大中心

正面的主觀經歷—以時間劃分為：

過去：滿意、滿足和幸福

現在：快樂、全情投入、忘我和快感

將來：樂觀和希望



## 正面的特性和德行

制定優質的分類和評核准則

發掘個人潛能和德行，藉此對抗各樣問題

## 正面的社群和機制

面對社會問題，放下對立和攻擊

以不同的單位如學校和民主建制等，研究、推動和建立正面的社會環境。

# 不教豬唱歌

- 美國南方有句俗諺：不要嘗試教豬唱歌！因為豬會不高興，你也會很累！在真實世界我們當然不會去教豬唱歌，但是我們幾乎每天都在做同樣的事。明明我們知道這時候跟孩子講這些話沒用，我們還是要說；明明我們講了又講，每次都沒用，結果我們還是用一樣的方式在罵！有沒有覺得，我們就是那個諺語所說的人嗎？

# 孩子有自己的性格

- 每個孩子都有自己的特殊性格，也就是說，在成長過程中，他可能會特別專注於某一方面的發展，
- 或許是「情感」(關係)，
- 或者「思考」(理智)，
- 或者「意志」(行動)，
- 並把它變成自己的特色，發展出許多相應能力。

- 我們通常會認為，只要孩子具備這些能力、掌握住自的特長後，就足以應付生活中所有問題了。其實錯了。只有當生活加諸于孩子的挑戰，剛好跟孩子所擁有的「基本配備」(即「基礎能力」)吻合時，他們才能順利過關。
- 也就是說，唯有當善於與人交往的孩子只被要求具備親和力，意志堅強的孩子只被要求積極、認真負責、貫徹始終，善於思考的孩子只被要求要細心思考時，他們才能表現得很好。

# 孩子受制于性格

- 雖然每個孩子碰到自己不擅長的問題時，都會很努力克服，但做法通常不正確：他們不會想到改變自己去遵循另一個領域的「遊戲規則」各而會想更強化自己原有的基本長處。如此一來：
- **關係類型**的孩子在處理人際關係時能力更強。
- **理智類型**的孩子在思考時更敏捷。
- **行動類型**的孩子在執行工作時更能幹。

說得更清晰一點：

- 因為關係類型的人遇到問題時，運用的永遠是他的交際天分，
- 理智類型的人永遠是他的思考長才，
- 行動類型的人永遠是他的動動力，

所以就很少有機會利用或鍛煉到其他的人格特質：

- 關係類型者欠缺鍛煉的，是思考和行動力。
- 理智類型者欠缺鍛煉的，是行動力和人際關係。
- 行動類型者欠缺鍛煉的，是人際關係和思考。

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational



# 孩子的關鍵能力

- 不論哪一種性格類型的人，只要願意勇敢面對自己不熟悉的領域，就能從己身發拙強大的發展潛能與成功潛力。如此一來，他的能力將可獲得關鍵性的成長，我們稱這些能力為「**關鍵能力**」。
- **關係類型者**(不請大小或小孩)必須向前邁進，努力以「**思考**」為目標。如此還能強化他的行動力，讓個性更沈穩，不再一味強調情感。

- **理智類型者**必須跨出去實際行動，把自己的動機和想法付諸實現。如此，就能對生活、自己和別人的關係更具責任感。
- **行動類型者**必須更誠實的面對自己的人際關係，如此，人格才能進一步發展，思考方式也會更溫馨更人性。



# 讚美強化孩子的能力

□可以透過讚美，來強化孩子的關鍵能力：

- 對**關係類型者**要儘量讚美他的想法和創意。
- 對**理智類型者**要儘量讚美他的成就和成果。
- 對**行動類型者**要儘量強調他的熱情、同情心，以及他對別人的關懷愛心。

# 「港孩」有什麼特徵？

三少

抗逆力 ↓

意志力 ↓

自理能力 ↓

怪獸家長

「港孩」是從何而起？



# 「港孩」概況

## 三多

- 功課多、補習多、興趣班多



## 三少

- 睡眠少、遊戲少、空間少



## 三低

- 自理能力低、意志力低、抗逆力低

(太陽報，2007；星島日報，2011)

# 怪獸家長的近親

- 除了父母的主導學習外，現在還有更新的名詞「直升機父母」(Helicopter Parents)，來形容父母的照顧已經到了寸步不離的嚴重情況。何謂「直升機父母」？美國《時代》雜誌曾刊載了一些直升機父母的事例：在孩子才五歲，還不太會拿筆的時候，就請了家教；在孩子遊玩用的樹屋上，裝上寬頻網路；孩子膝蓋摔兩次，就把家中的秋千撤除了.....。這些情形，不僅在家裡，在學校、遊樂場、農場等，只要有孩子的地方都會出現。

# 常見的親子對話

- 「上學囉，快起床。」  
「五分鐘，再讓我睡五分鐘。」  
「還不快點起來！」  
「你怎麼還不起床，媽媽要生氣囉！」  
「起來了啦。」
- 朴美真著，彭尊聖譯（2011）：《改變孩子人生的10分鐘對話法——喚醒孩子的無限可能》，臺北：朱雀文化事業有限公司。

- 雖然這種威脅、囉唆、體罰，也許能獲得一時的效果，但根本的問題並沒有解決。等到了孩子進入青春期的時候，能脫離父母的控制領域後，這些未解決的部分可能又會冒出來引起更大的問題。因此責備，也要在不傷害孩子自我尊重感的範圍內，要稍微更有智慧地去施行，這也是需要的。



# 認識自尊感

- 馬斯洛將人類的需求分作五個階段：第一階段和第二階段是，生理需求和對安全的需求；第三階段是，關愛和歸屬感的需求；**第四階段是自我尊重的需求**；最高階也是最最後一項的第五階段，是自我實現的需求。
- 馬斯洛所謂的需求，是引發未來行為的動機要因。也就是說，前一階段的需求要充足後，下一階段的需求才會發生。

# 孩子的自尊與自我

- 在提高孩子「自我尊重感」前，得先厘清「自我尊重感」與「自我中心的行為」之間的差異。我身旁有非常多父母，分不清這兩者之間的差異，以為讓孩子做他想做的事、想說什麼就說什麼的孩子、無論在哪裡都要以他為主等，這些要命的「以自我中心」行為，就是孩子所謂的自我尊重感，真是天大的錯誤，為人父母的我們，千萬要小心謹慎才是。



# 提高自尊感的方法

- 為了要提高孩子的自我尊重感，第一，**稱贊要具體**。像「我的女兒真棒！」這種盲目的稱讚，當然時常還是需要的。
- 但是想透過稱讚，引導孩子行為有所變化的話，就要用「哇！我們賢芝籃球比賽沒有和對手相差很懸殊，打得真好。我女兒運動方面表現不輸男孩，媽媽覺得真高興。」這種，對具體的行為作稱讚。
- 這樣孩子才容易掌握，做什麼行為時，媽媽會覺得高興，下次就也會這樣做了。

- 第二，在對行為說出稱讚以後，還要加上媽媽的感覺和心情。像前面那個例子，比起「哇！我們賢芝籃球比賽並沒有和對手相差很懸殊，打得真好」這句話，「我女兒運動方面表現不輸男生，媽媽覺得真高興」這句，更能讓孩子和媽媽的感情產生共鳴。

- 第三，稱讚要即時。當姊姊和弟弟兩個人玩得很好時，當場給予稱讚，和過了好一段時間後才給予稱讚，兩者的感受是不同的。

- 第四，**父母的期待值要低**。父母會有把孩子的行為以大人的標準來期望的傾向，這樣，當然，孩子值得稱讚的事，父母無論把眼睛擦得再亮，也找不到了。所以即使是很瑣碎的事、很小的事，父母也可以把它們找出來稱讚。受到稱讚的孩子，一定會認為自己是個有價值的人的。

# 對話與溝通

- 讓我們再回顧一下，剛才孩子跟媽媽之間的對話。「起床」、「再睡一下」、「為什麼都沒有叫我」，這些話也都是一來一往的對話，但是以這種方式做的對話，不是前面所講的真正的對話。雖然是某人和某人在說話，但是對話基本的目的是要彼此「有共鳴和有溝通」的。早上起床後的這些對話，沒有共鳴處，也沒有溝通。

# 有效的親子對話

- 原則一：所有對話的開始都是「聽」。
- 一說到「對話法」，大部分人心中浮現的就是「說話的方法」。也正因為如此，默默的才能，才會變成「無人能及的特殊才能」。
- 對話的開始，其實不是說話，而是聽話。對話的黃金比率是七比三，也就是聽占七，說占三。所以有句話說，「對話的開始到結尾，都是傾聽」。



- 原則二：要讀孩子的心
- 其實當父母想對孩子開始真摯地對話前，要先作一次建立互信的「基礎對話」才行。所謂的「基礎對話」，就是跨越熱心聆聽的階段，讀懂隱藏在話語後面的孩子的心，甚至產生共鳴。誰都會對能和自己產生共鳴的人、產生同感的人，打開心門的。聆聽孩子的話，並連他的「心」都能讀懂的話，那對話幾乎就算完成。



- 原則三：該「如何說」是很重要的
- 我曾聽一位元認識的媽媽，說過一個令人哭笑不得的事。一位外出處理事情的媽媽，在外面接到女兒打來的電話，女兒問：「媽媽，我可以去一下廁所，再回來繼續寫功課嗎？」聽完了這個故事，身邊其他的媽媽都笑了。不過這笑中，卻含著令人不可思議的、覺得荒謬的成分。事實上，這樣的孩子出人意料之外得多，這是因為他們已經習慣接受「做這個、做那個」的指示了。

# 在信任中長大的人充滿自信

- 梁女士有一個十分可愛的女兒，名叫寶兒，剛上一年級。姥姥說她挺懂事，可就是有個壞毛病，每天早上不愛起床，得媽媽叫上好幾遍。
- “愛她不一定要管她。”一位兒童心理專家對寶兒的姥姥說，“有空帶寶兒去買一個她喜歡的小鬧鐘，讓小鬧鐘叫她起床就行了。告訴她，早上遲到了她自己負責。”

蘇隸東（2010）：《學會信任》，哈爾濱，哈爾濱出版社，頁113- 115。

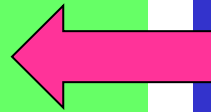
- 專家把寶兒叫到身邊：“早上自己起床，你行嗎？”
- “我想我行。”寶兒說。
- “你願意每天讓媽媽叫你起床，還是願意讓鬧鐘叫你起床？”專家問道。
- “鬧鐘叫好，多有意思呀！”寶兒不假思索地說。
- “我相信寶兒能管理好自己。那我們從甚麼時候開始呢？”專家接著問。
- “有了鬧鐘就開始吧！”寶兒興高采烈地說。

- 第二天，姥姥帶寶兒買了鬧鐘。梁女士後來告訴兒童心理專家，寶兒像變了一個人似的，不用大人管了，還說她能自己管好自己。
- 給孩子一個自由的空間去發揮，孩子反而學會了管理自己。其實，不是孩子不行，而是自己要豁出去，要從心裡信任孩子。
- 管教要有一個充滿愛與信任的結尾。如果孩子犯了錯誤，老師和家長在批評和懲罰之後，施以溫情是必要的，這樣等於告訴孩子，大人否定的不是孩子本人，而是孩子的錯誤行為。

# 教學工作的範式轉變

## 21世紀的範式趨向

- 多元智能教師
- 個別化教學方式
- 協作教學、網路教學
- 引發及協助學習
- 發展課程



## 傳統範式

- 專才教師
- 標準教學方式
- 各自教學
- 傳遞知識
- 執行課程

# 課程發展和教師效能

## 教師效能會直接影響課程效能

### 傳統模式

- 教師去適應新課程
- 短期針對性訓練
- 依賴外界專家

### 專業發展模式

- 教師參與發展課程
- 透過實踐學習
- 校本教師為主導

修訂自 Cheng YC & Tsui KT (1996:11)

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 創造一個學習社群

## 促進校本專業發展

- 進修
- 同儕觀課
- 教學分享及反思
- 校本計畫
- 行動研究
- 實踐學習 ...

## 學習型學校

- 建構知識
- 知識管理
- 持續發展



# 我們學校的學生是

- 無心向學的?
- 不願學的?
- 易才學的?
- 有心情是會學的?
- 肯學的?
- 好學的?
- 善學的?
- 樂學的?

# 改變教師的已有觀念

- 最難的是要改變教師的已有觀念，怎樣可令多些教師認同每個孩子都是可成為有用之才？首先要讓教師瞭解社會的發展，明白**教師需要改變評價學生的習慣**，提倡同工找出每個學生的閃光點，和對每個學生給予信任、讚賞和期望，這些都是值得深港兩地教育同工一試的。

# 違紀管理，怎樣說才有效

1. 用「空杯心態」瞭解事實真相
2. 違紀行為的定性
3. 該用怎樣的心態來看待學生的錯誤
4. 批評要指向學生的信念，要有利於學生的反思和成長
5. 感知位置，讓學生多角度地觀察自己的行為
6. 優化語言梗式，少問why(為什麼)，多問what(是什麼)和how(怎樣做)
7. 儘量不當面批評
8. 做好善好工作

李進成著（2012）：《教師怎樣說話才有效》。北京，中國輕工業出版社。

# 焦點在解決並不是在問題

NPL(神經語言程式學)強調談話的焦點應在「解決」上，而不是在「問題」上。「對症弄下藥」的思維梗式讓老師們習慣于追根究底，不斷追問學生「為什麼」。其實，每個人都有一種自我保護的潛意識，這種意識會讓學生把事情進行主觀扭曲，把焦點放在不重要的地方，而把這些根本性的原因隱藏或淡化。

## 「為什麼」語言模式

「為什麼」是把學生的思維引導到犯錯誤的狀態，直接引發的學生思維反應就昤對自己行為的解釋或辯護，這是一個人思維的本能反應。但解釋或辯護的結果會激發老師更大的怒火，於是我們常見的現象就是由瞭解情況的交談變成相互指責或者人身攻擊。又因為「為什麼」帶有責備的意味，所以引起對方的情緒反應也往往是負面的，這些情緒反應往往成為雙方交流的阻礙。

## 「是什麼」語言模式

「你想要什麼？」這可以把學生的思維引向他關注的目標，而關注目標確定了談話的正確方向；「什麼對你是重要的？」這個問題可以讓我們瞭解學生的價值觀，同時引發學生更理性的思考；「什麼讓你停止實現目標？」這個問題有利於我們找到影響學生努力的原因；「什麼樣的資源可以說明你實現目標？」這個問題可以引導學生積極找尋有利的資訊，提升學生的自信心；



# 讓學生反思自己行為的意義

「**這個目標能給你帶來什麼？**」這個問題既能探索學生目標背後的價值觀，又能調動學生的想像在內心體驗實現目標之後的成就感，有利於增強學生的內地動機；「**你從中能學到什麼？**」這個問題讓學生認識到與其分析錯誤，不如冷靜下來，挖掘行為的積極因素，從而把錯誤變成成長的財富。這些就是有力量的提問。



## 「怎麼做」的語言模式

「怎麼做」的語言模式是指向未來的思維，會讓學生從過去的「問題狀態」抽離出來，擺脫「問題」帶來的負面情緒，也容易讓學生有安全感。

學生會積極地思考改變的方法，力圖證明自己是有能力的，這是指向教育目標的語言。

# 對話為促進成長

老師和學生談話的目的就是促進學生成長和提高，所以不能把談話的注意力放在過去，而應該放在現在和未來。優秀的老師會引導學生向精彩的未來前進，而不是沉溺於過去的問題。因此，有力的語言就是讓學生暢想未來，而不是尋找對過去的解釋。這就好象自來水漏水，只需要考慮如何修補，而不一定非要弄清楚漏水的原因。

# 全球教育的目的

- 關心全人類的生存
- 跨國界問題與議題的學習、拓展世界觀
- 培養世界公民素養
- 學習與世界其他社群相互合作協調
- 瞭解世界其他不同觀點、管理衝突與促進和平的能力
- 瞭解世界議題系統性與互為依賴的特質
- **瞭解與尊重不同文化的差異**
- 本土關鍵與全球課題關係的平衡等
- 促使學生能全球思考、地區行動
- 促進和平的能力

顏佩如(2007)：《全球教育課程發展》，臺北，冠學文化出版，81-83。

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 21<sup>st</sup> Century Skills: The Four Cs

The 21<sup>st</sup> century requires us to create a generation of thinkers, learners who think creatively to solve problems and who collaborate with others at home and in the workplace. The ability to learn and create new ideas is essential for the 21<sup>st</sup> century.

The 21<sup>st</sup> century skills that the Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills outlines—the four Cs.

**Creativity and Innovation**  
**Critical Thinking and Problem Solving**  
**Communication**  
**Collaboration**

Beers, S.Z.(2011). *Teaching 21<sup>st</sup> century skills: an ASCD action tool*.  
Alexandria: ASCD. ,p5-7

# Creativity and Innovation

## **Think Creatively**

Use a wide range of idea creation techniques (such as brainstorming). Create new and worthwhile ideas (both incremental and radical concepts).

Elaborate, refine, analyze and evaluate their own ideas to improve and maximize creative efforts.

## **Work Creatively with others**

Develop, implement, and communicate new ideas to others effectively. Be open and responsive to new and diverse perspectives, incorporate group input and feedback into the work.

Demonstrate originality and inventiveness in work and understand the real world limits to adopting new ideas.

View failure as an opportunity to learn; understand that creativity and innovation is a long-term, cyclical process of small successes and frequent mistakes.

## **Implement Innovation**

Act on creative ideas to make a tangible and useful contribution to the field in which the innovation will occur.

# Critical Thinking and Problem Solving

## **Reason Effectively**

Use various types of reasoning (inductive, deductive, etc.) that are appropriate to the situation.

## **Use Systems Thinking**

Analyze how parts of a whole interact with each other to produce overall outcomes in complex systems.

## **Make Judgments and Decisions**

Effectively analyze and evidence, arguments, claims and beliefs.

Analyze and evaluate major alternative points of view.

Synthesize and make connections between information and arguments.

Reflect critically on learning experiences and processes.

Interpret information and draw conclusions based on the best analysis.

# Communication

Articulate thoughts and ideas effectively using oral, written and nonverbal communication skills in a variety of forms and contexts.

Listen effectively to decipher meaning, including knowledge, values, attitudes and intentions.

Use communication for a wide range of purposes(e.g. to inform, instruct, motivate and persuade).

Utilize multiple media and technologies, and know how to judge their effectiveness a priori as well as assess their impact.

Communicate effectively in diverse environments(including multilingual).



# Collaboration

Demonstrate ability to work effectively and respectfully with diverse teams.

Exercise flexibility and willingness to be helpful in making necessary compromises to accomplish a common goal.

Assume shared responsibility for collaborative work, and value the individual contributions made by each team member.

Source: From P21 Framework Definitions (p.3-4), by the Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2009. Copyright 2009 by Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, Reprinted with permission.

# 同學磨擦

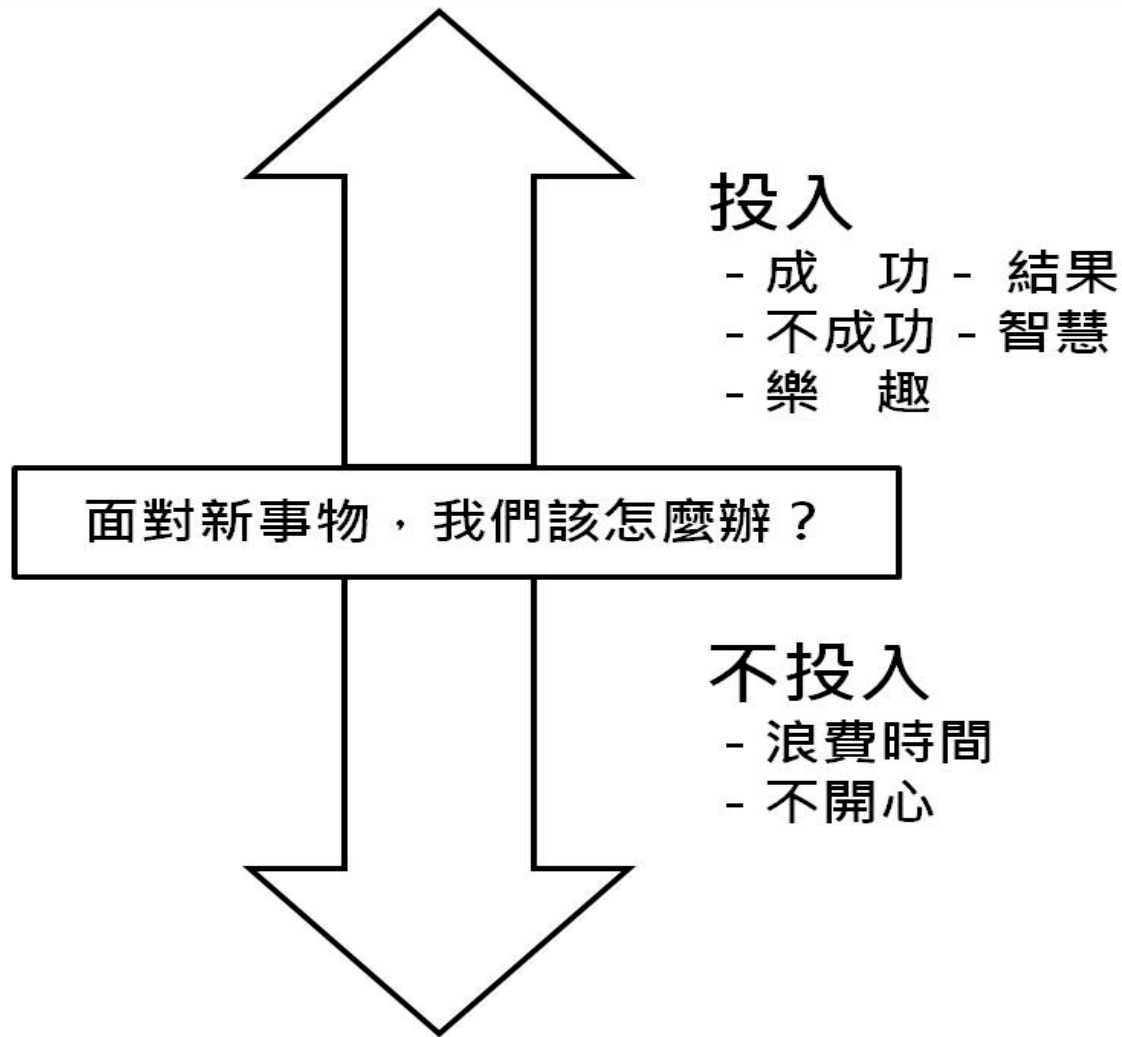
- 有些孩子從小生活在集體中，彼此之間難免會發生一些磕磕碰碰的小事。
- 當出現衝突時，有的孩子會“怒髮衝冠”不管有沒有理由就出口傷人。
- 在生活中，人們相互之間發生一些磕碰是難免的。其中，有不少往往是始於一些雞毛蒜皮的事，諸如：騎車不留神碰到他人；走路不小心踩了別人的腳等等。

# 有認錯的責任

- 面對這些情景，有的人便大聲訓斥、謾罵、爭吵，甚至大打出手；而有的人卻能說聲“對不起”！表示個歉意
- 人犯錯後第一反應就是辯解，幾乎沒有人會認錯，很少人會說一句“對不起”！
- 錯了就是錯了，要有敢於承認錯誤的勇氣。同學一聲“對不起”！就可以握手言和，重新成為好朋友。
- “對不起”包含了勇氣、尊重和責任。

# 讓學生尋找興趣

- 興趣（**interesting**），來源於拉丁文詞根「**inter**」，在.....之間，後面加上了代表最高級的「**est**」和代表當下的「**ing**」。
- 興趣就是你以最高級（**est**）的形式投入到當下（**ing**）的事情之中（**inter**）去。
- 興趣就是讓你完全身在事物其中，你能感受到無窮的樂趣。



# 亞太地區四個層次的教育改革

宏觀層面	<ul style="list-style-type: none"><li>□趨向於重設新的教育目標和國家願景</li><li>□趨向于重建各級教育體系</li><li>□趨向於市場驅動、私營化、多元化的教育</li></ul>
中觀層面	<ul style="list-style-type: none"><li>□趨向于家長和社區參與教育</li></ul>

鄭燕祥，2006，教育範式轉變：效能保證，臺北市，高等教育。

## 機構層面

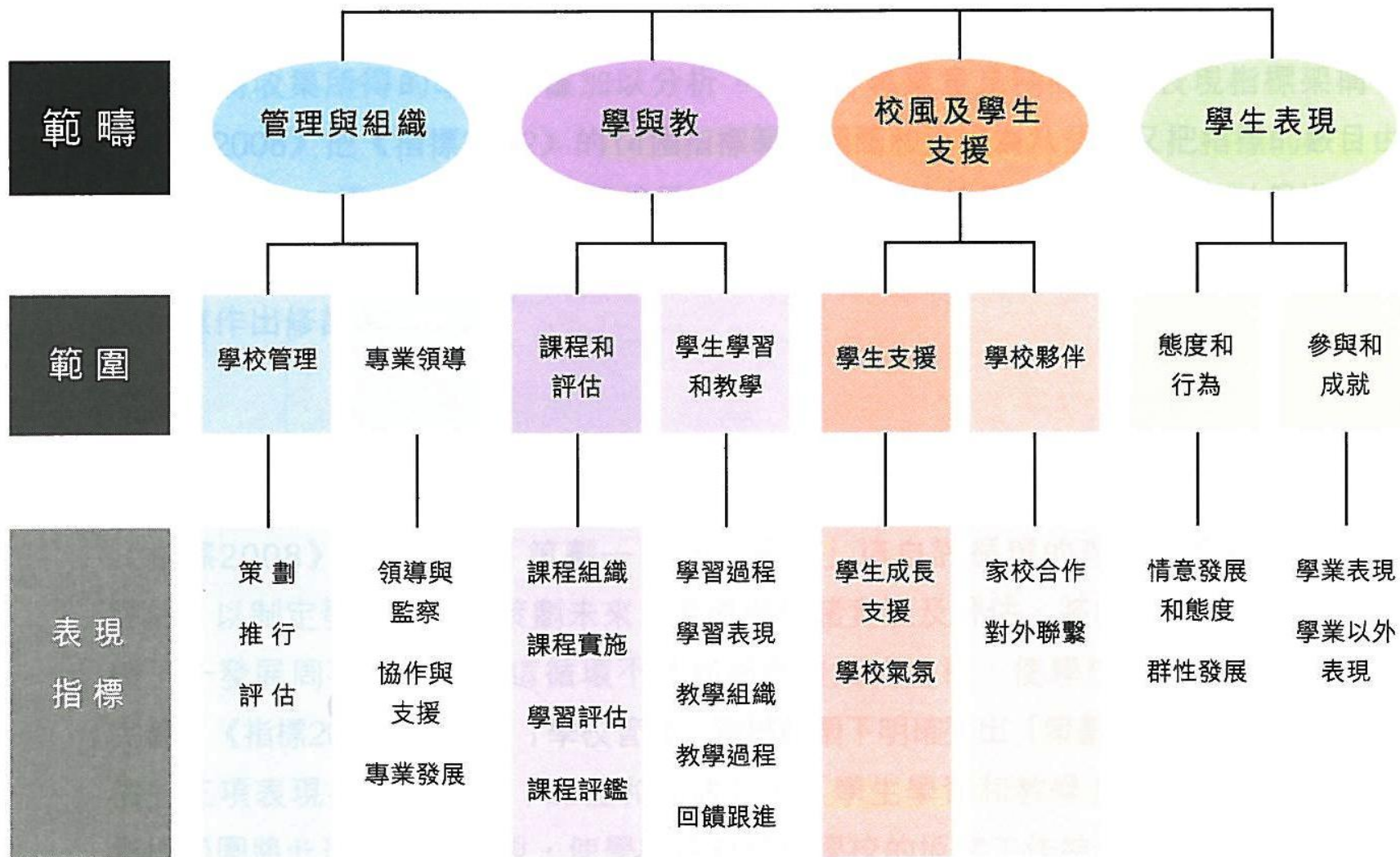
- 趨向於確保教育質素、標準和問責
- 趨向于放權和校本管理
- 趨向于提升教師質素、教師和校長持續終身的專業發展

## 操作層面

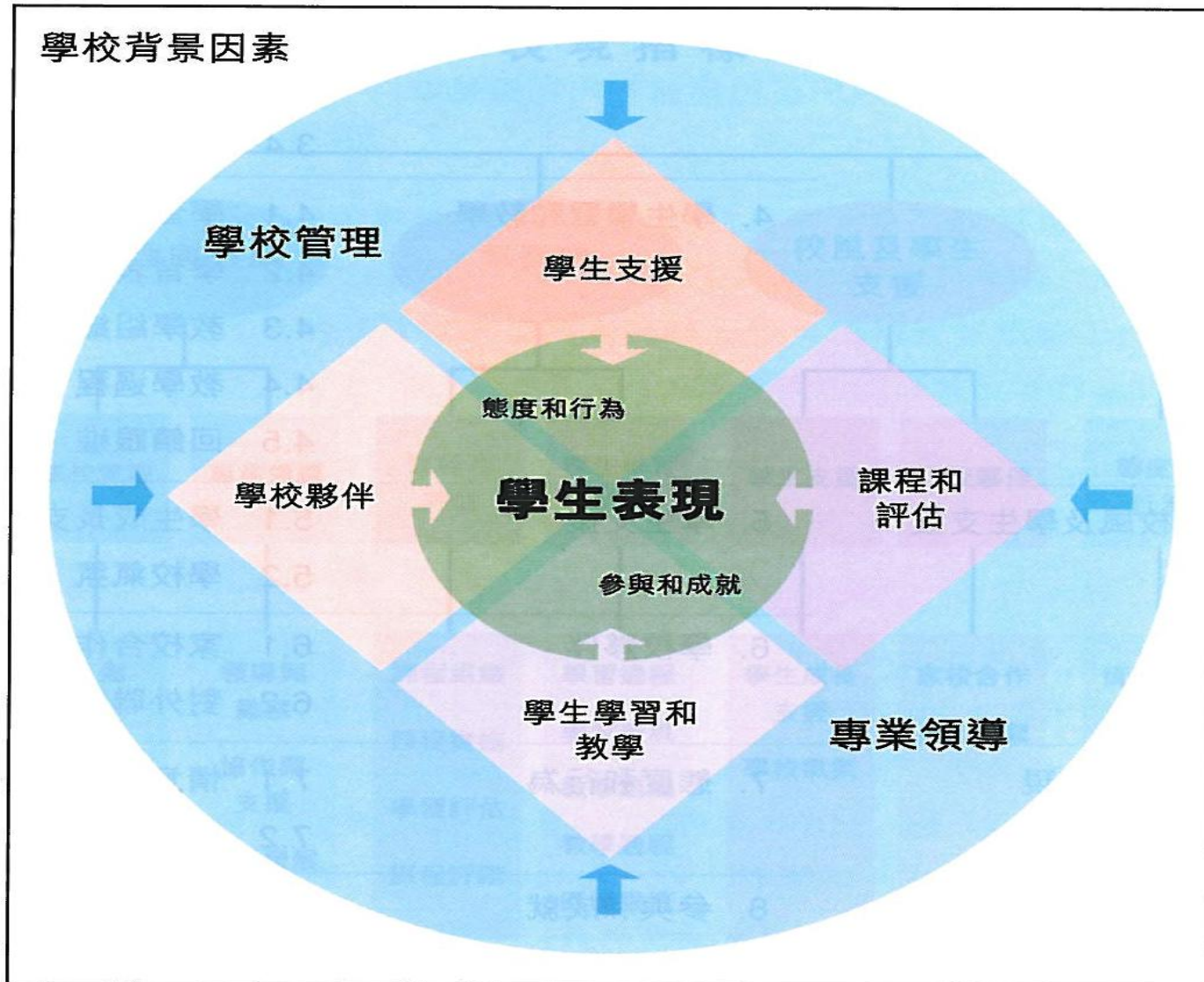
- 趨向於在教育中使用IT和新技術
- 趨向於實作學習、教學和評價的範式轉換



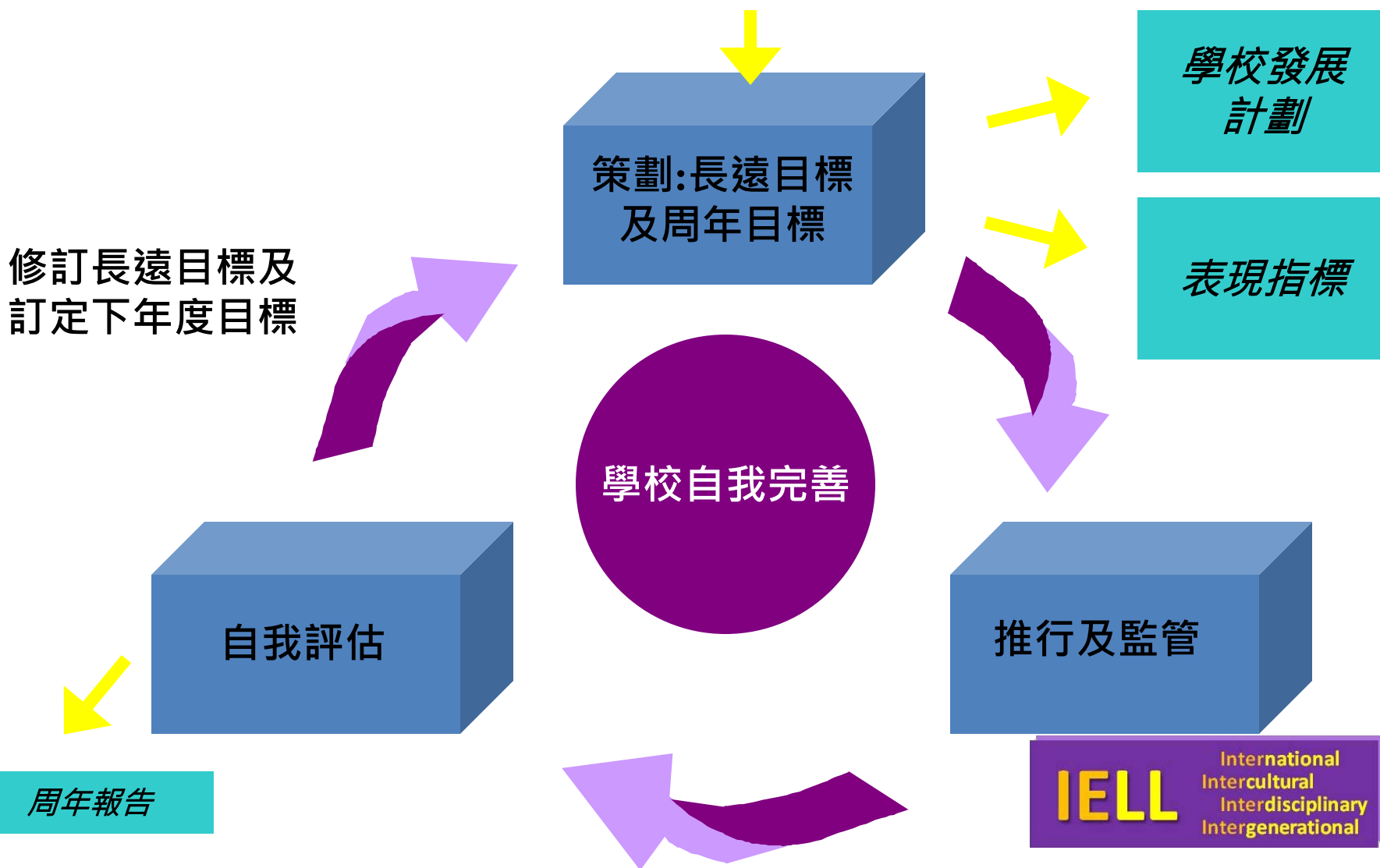
圖一：表現指標架構



圖二：表現指標的理念



# 香港學校教育目標與 學校的辦學宗旨和目標



# 共同願景的需要

- 第一、學校有了共同的願景，師生會產生凝聚力，而這股凝聚力是締造卓越學校所不可或缺的力量；
- 第二、共同願景是發展學校特色的利器，亦即學校可將其特色融入在願景中，借著願景來彰顯學校所欲發展的特色。
- 反過來說，一所沒有願景的學校，其學校行政運作就容易落入例行交易處理，而無法有更為卓越的表現，也就是說，只能維持校務正常運作而無法有更為創新及卓越的發展。

黃威博士、龍君偉博士主譯(2004)，頁67-70

IELL

Intern  
Intercult  
Interdisciplinary  
Intergenerational



# 如何建立學校的共同願景

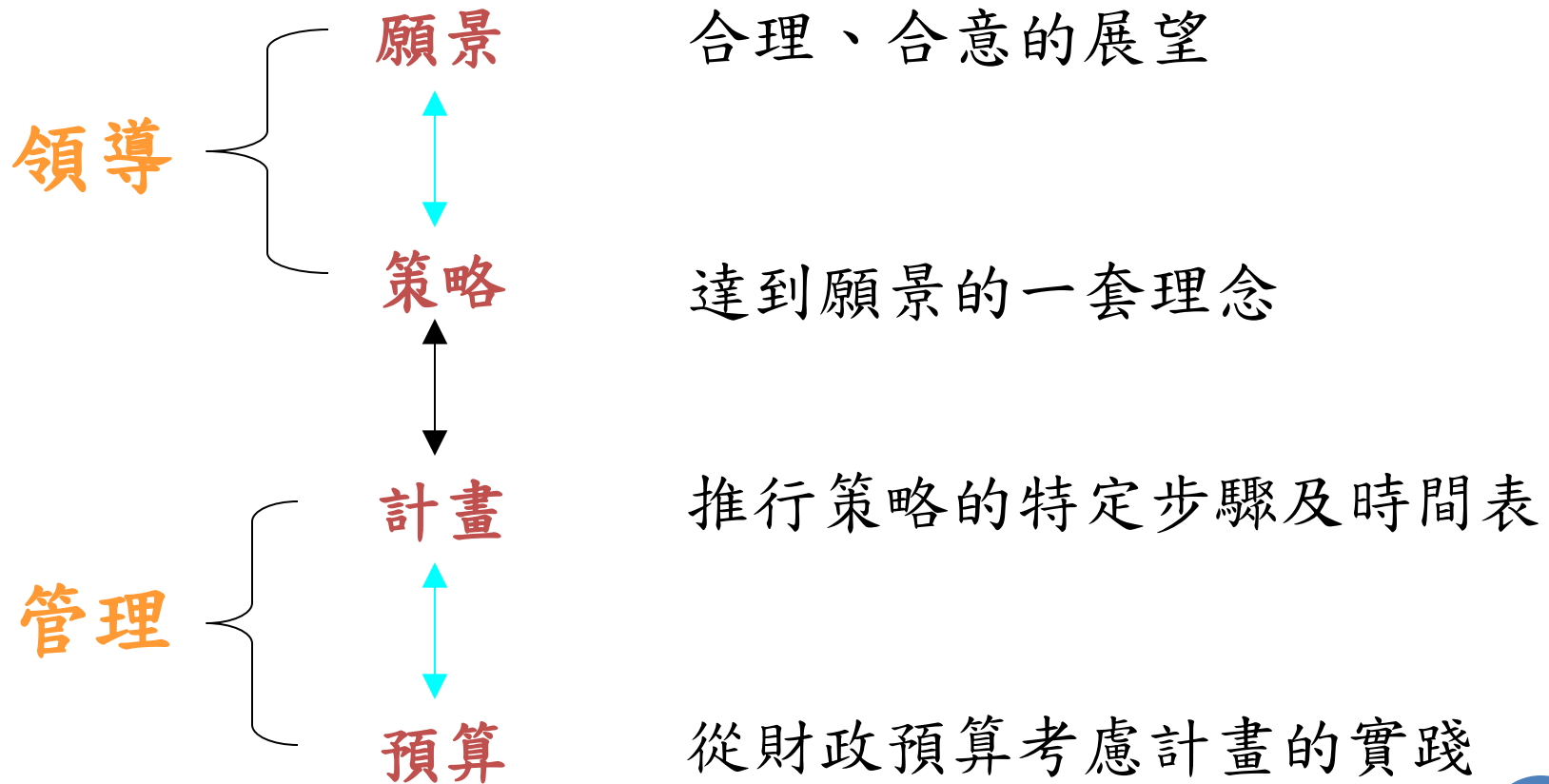
- 由下而上的建立過程
- 校長是「共同願景的僕人」而非「英雄式的獨裁」
- 激發教師的組織承諾感
- 願景要符合教育的規准
- 學校共同願景的描述要簡單、中肯、具體
- 營造良好、開放的學校氣氛
- 建立彈性化的學校組織

蔡進雄(2003)，頁25-27。

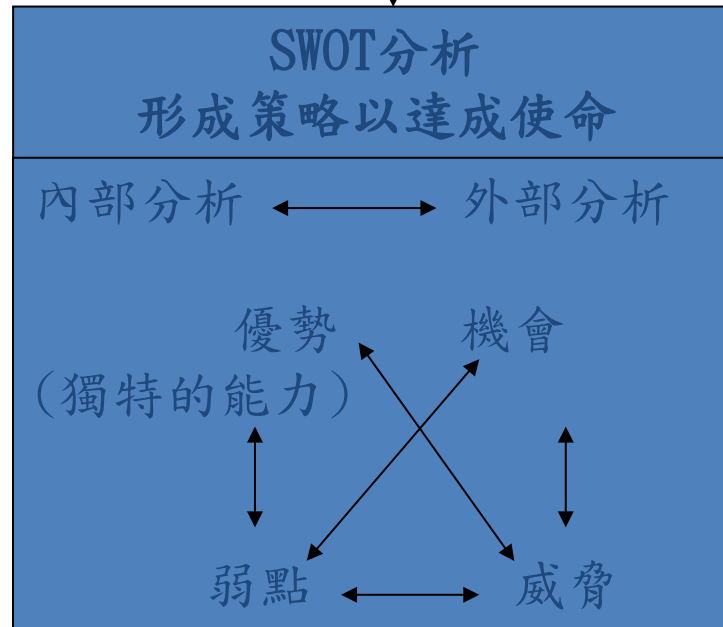
**IELL**

Intern  
Intercult  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 願景、策略和計畫的關係與溝通



使命  
組織基本的目標宗旨



好的策略  
能達成使命者，且

1. 善用機會與優勢
2. 化解威脅
3. 趨避弱點



# 學校發展的關鍵問題

- 什麼應該被做？
- 誰負有責任確保此行動的發生？
- 需要什麼樣的資源與支持？
- 時間表為何？

馮豐儀譯(2003) ，頁213-216

**IELL**

Intern  
Intercult  
Interdisciplinary  
Intergenerational

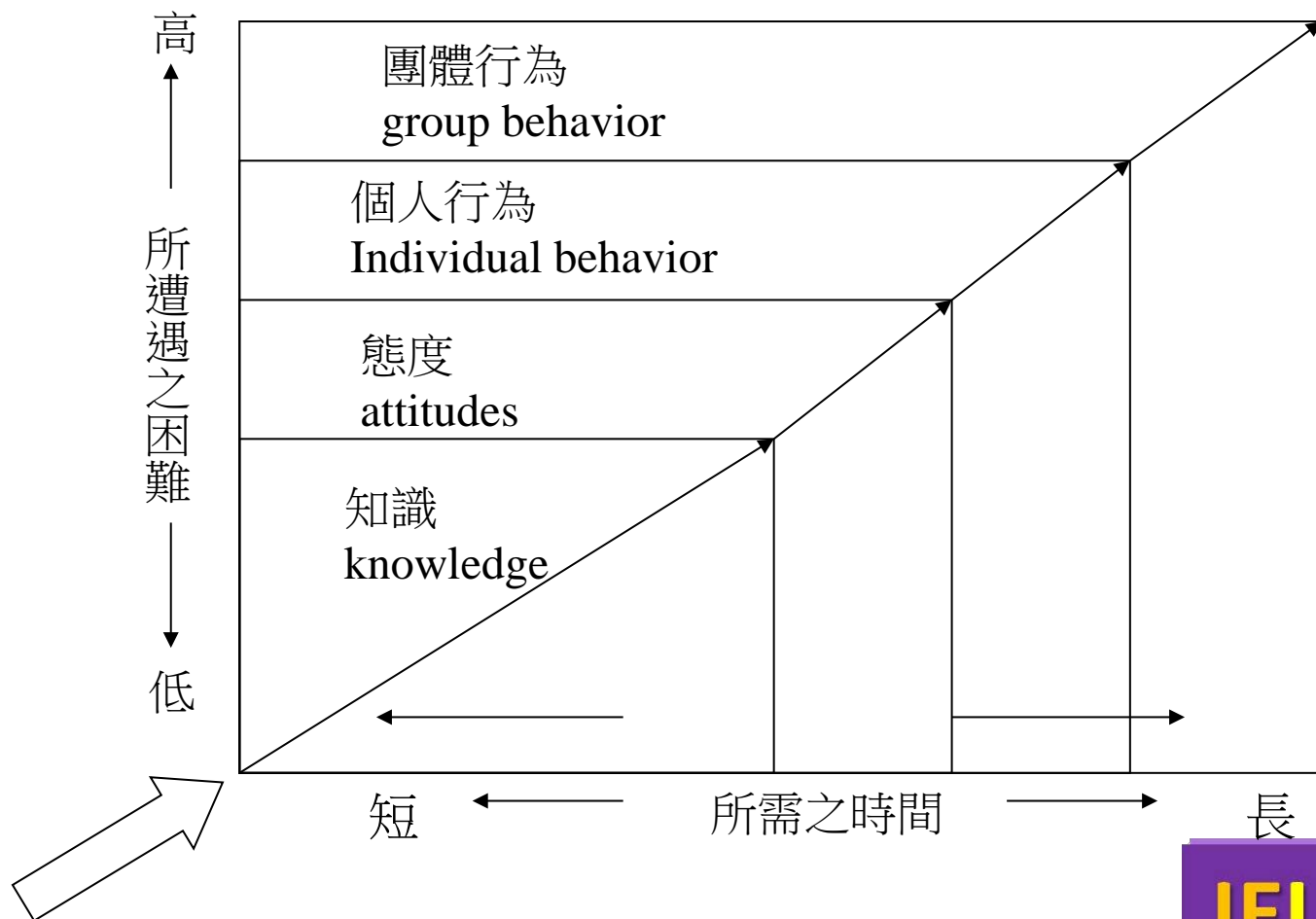
# 論課程改革中的教師改變

- ▶ 教師改變與課程改革密切相關，是課程改革取得成功的內在動力。然而，教師對課程改革會表現出抵制和自願改變兩種傾向，這使教師改變具有了悖論性質。作者認為教師都是被穩定性所吸引而進入教職領域，所以都傾向回避風險。加上教師的長期經驗形成了他們自己的“舒適地帶”，令教師不理外界變遷。最後，教師還會計算成本收益來決定是否改變。而自願改變，其實就是教師在日常教學中的改變、微調，都是教師的自願改變，只是幅度少，所以常被忽視。

- 教師改變是一個多維度、多階段過程，並且各維度之間存在著複雜的相互作用。教師改變有三個改變的要素，分別是課程材料、教學實淺及教師對改革的信念和理解。而通常教師不能出現改變都是因為缺乏足夠強烈的動機，亦顯示出改革受教師的情意因素影響，也是破壞改革的元素。教師改變的過程可分為三個階段：**忍痛割愛期**、**衝擊適應期**、**專業再生期**。第一是指教師拋棄一些曾為他帶來輝煌成就；第二是教師帶來逃戰和衝擊；第三為專業再生期，是指老師具備新的素質。

▶ 在課程實施中，既要妥善管理實施的步伐，處理好教師漸進性改變和根本性改變的關係，又要從專業、資源、制度和文化入手為教師提供必要的支援，引領教師改變的方向。作者提出了一些進行改革的建議。第一是進行“小步子快跑”，即把改革分成一系列的小改革，以漸進的方式取得具效率的改變。至於在給予教師的支持方面。學校宜從專業、資源、制度和文化各方面入手為教師提供必要的支持，讓教師好好裝備自己，隨時迎接各種改變及挑戰。

# 改變不同變項所需時間與難度的變化



**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# Five Ingredients for Successful Change: The VISAR

Vision	Incentives	Skills	Action Plan	Resources	=	Change
	I	S	AP	R	=	confusion
V		S	AP	R	=	Change too Gradual
V	I		AP	R	=	Anxiety
V	I	S		R	=	False Start
V	I	S	AP		=	Frustration



# 變革清單

- 領導支持 - 該專案是否能獲得領導的支持？
- 需求清晰 - 領導者對該專案的需求是否清晰？
- 目標明確 - 變革的目標是否明確？
- 利益相關者認可 - 變革涉及的人員是否接受這一方案，並且願意為之努力？
- 決策流程 - 是否知道在最近90天內要做出的決策，以推動該專案？
- 投入資源 - 要投入多少資訊、資本和人力資源以實現變革的制度化？
- 監控和學習 - 是否有取得持續和進步的衡量標準？



# Cuban 變革及成敗標準

## 成敗準則

政策精英(polycymaking elites)角度出發：

1. 效能(effectiveness)
2. 普及(popularity)
3. 忠實(fidelity)

從實踐者(practitioners)角度出發：

1. 適合性(adaptability)
2. 長命(longevity)

# 管理者要懂溝通

- 管理者通常得不到任何協助以決定「什麼應被執行？」
- 這些議題很難解決，因為必須想出建立在學校組織、個體和社會心理學，以及學校管理、教室實務與學習之因果連結理論上的答案。
- 有效的改變是非常脈絡化的。故教師需要發展自己的理論，以理解為何特定的實踐會成功。
- 在處理學校發展時，行政人員需有效地溝通相關的訊息。

# 管理人員的溝通與協作

- 溝通帶來人與人之間的理解，理解帶來合作。如果不能很好地溝通，就無法準確地理解對方的意圖；而不理解對方的意圖，就不可能進行有效的合作。
- 張賢軍(2010)認為：在團隊裡，要進行有效溝通，必須明確目標；對於團隊領導而言，目標管理是進行有效溝通的一種解決辦法。在目標管理中，團隊領導和團隊成員討論目標、計畫、物件、問題和解決方案；基於整個團隊都著眼于達成目標，這就令溝通有了一個共同的基礎，彼此可以更好地瞭解對方。
- 即使團隊領導不能接受下屬成員的建議，他也能理解其觀點；下屬對上司的要求也會有進一步的瞭解，溝通的結果自然可以得到改善。

- 溝通對於建設團隊來說也是很重要的；如果缺乏有效溝通，組織內部就不可能達成共識。沒有共識，就不可能協調一致，就不可能有默契；沒有默契，就不能發揮團隊績效，也就失去了建立團隊的基礎。
- 所以，有效溝通是建立高效團隊的前提。如何才能做到團隊成員之間有效溝通呢？
- 首先，要明確自己想告訴對方什麼，需要解決什麼問題，表述需清晰，以便對方接受。
- 其次就是找誰溝通的問題，溝通物件如果不是你真正要找的那個人，問題依然得不到解決。
- 最後，要創造溝通的環境，這個環境不一定是嚴肅的會議室，要注意的是平時在工作間與屬下的對話，可能更容易瞭解他們的需要。

# 團隊發展的五個階段

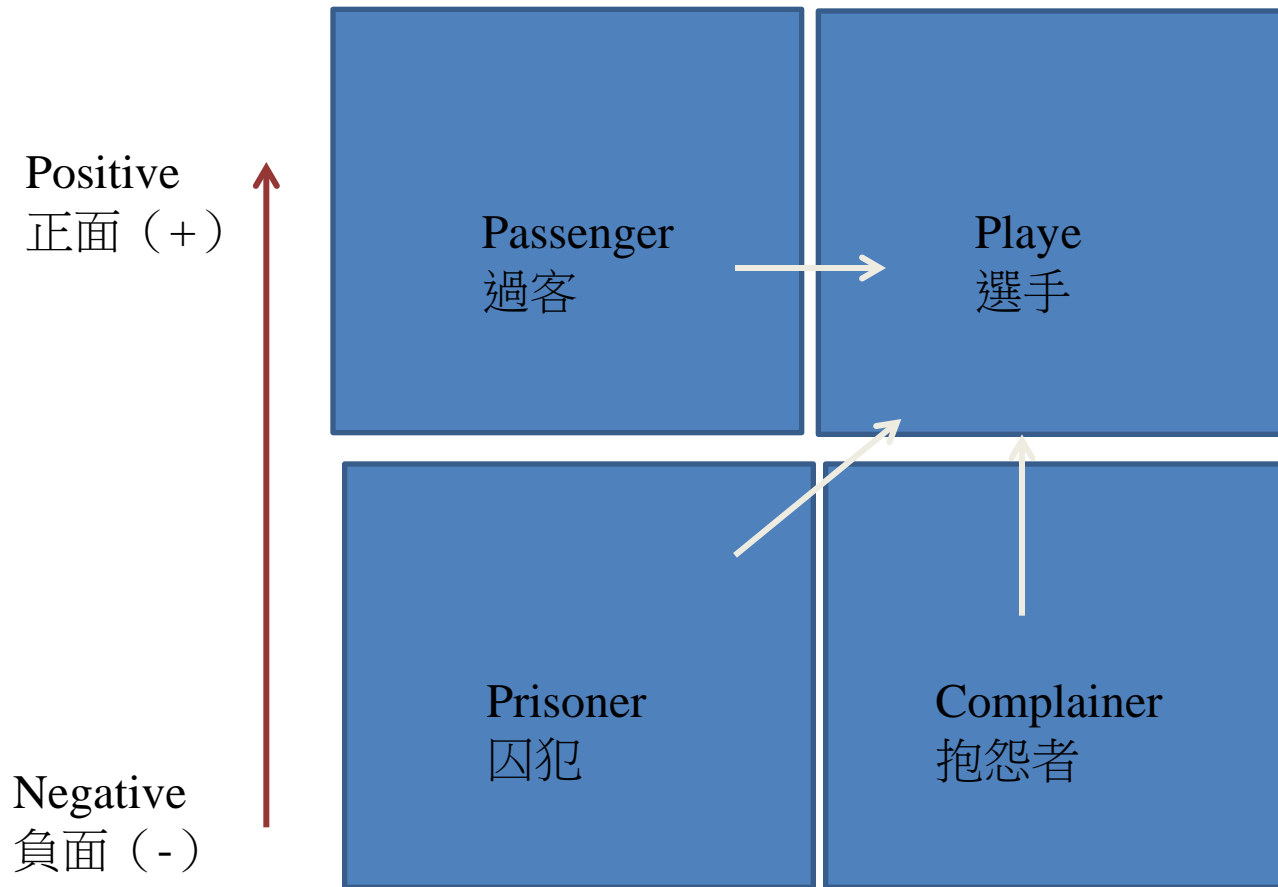
	組成	次團體	衝突	歧見	充分合作
瞭解及接受目標	對所有人而言不是十分清楚	有些錯誤的認知，但其較明確	互相爭執	多數同意	承諾可達成願景
對團隊過程的注意力	忽視	有所注意，但只在會議外與分組討論	以它為武器攻擊敵人	有時讓任務無法進行、有時未受挑戰的被接受	為有助於工作，不時進行討論，人人都可採取主動

王麗娟(2000)譯，〈團隊發展的五個階段〉輯於《活力領導》，頁161

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 四種常見團隊中員工的角色



Passive  
(被動)

Active  
(主動)



# 同事間合作

- 中國人的人際關係比較複雜，性格多含蓄，有的真合，有的真不合，有的面合心不合，有的心合面不合，這些人的人際關係在工作中有時甚至起到了決定性的作用。
- **同事之間有競爭、有摩擦，這是不可避免的。**但作為一個基層管理者，應當懂得如何把這種摩擦降到最低限度，應當學會如何把這種相互拆臺的現象處理好，這就需要以誠相待。

鄭一群（2012）：《怎樣當好基層管理者》北京：中國社會出版社，頁186-192。



# 不拆臺

- 你可曾遇到過這樣的情形：來到新的工作崗位上，你感到戰戰兢兢，可是，卻有一些資深的同事，對你並不答理，在很多事情上，故意跟你作對甚至拆你的台，讓你覺得無所適從。
- 與同事相處應該坦誠相待，當他需要你的意見時，你不要使勁給他戴高帽，發出無意義的稱讚；當他遇到任何工作上的疑難時，你要盡心盡力予以援手，而不是冷眼旁觀，甚至拆臺，當他無意中冒犯了你，又忘記跟你說聲對不起時，你要抱著“大人不記小人過”的心情，真心真意原諒他，日後他有求於你，要毫不猶豫地幫助他。

# 挖苦的言語

- 苛刻的語言可以使受傷者心理壓力增大，精神緊張，甚至會出現心理障礙。諷刺挖苦不利於團結，造成人與人之間的矛盾加劇，甚至會生成仇恨，長此下去，人也會變本加厲起來，容易偏激，造成自己心理異常。喜歡諷刺挖苦的人，本身很難意識到自己的言語不當，往往在慣性的作用下，會逐漸加重，所以要及時控制。
- 基層管理者要引導教育部門成員養成相互尊重、相互團結、互敬互讓、舉止文明、以禮相待的習慣，形成互相關心、互幫互學、自我批評的風氣。基層管理者要留心、細心地處理好自己與成員、成員與成員之間的關係。

# 處理批評與謠言

- 在關注學校溝通時，也要留意非正式群體、小道批評和謠言對學校的影響；前者對組織效率有可能產生障礙，後二者卻肯定會削弱組織效能。作為校長，要對小道批評和謠言有敏感度；除了自己不發出這些負面的訊息外，若聽到同工有小道批評與謠言時，應如實地反映，以便跟進，而處理時則可參考下列的建議：
  1. 正確的步驟：不躲避、不忽視
  2. 與關鍵人物保持良好的人際關係
  3. 召開會議公開討論批評意見或謠言
  4. 必要時進行第二次會議跟進
  5. 澄清事實與公佈相關訊息

# 處理團隊的衝突

- 衝突對群體來說常常是有利的。它可能帶來新的觀念並促生新的議題。衝突很自然，**關鍵在于要把衝突轉變成一種創造性的力量。**
- 儘管團隊的力量之一在於成員的觀點和經驗的多樣性，但有時這會失去控制。批評變為人身攻擊，個人被群體中其他成員指責，時間都花在翻舊帳而不是處理手頭的工作上。
- 這會導致不健康的衝擊——影響團隊業績的最大障礙之一。如果出現這樣的問題，一定要採取積極的行動。

# 處理團隊的衝突

果斷的	競爭(贏-輸)	合作(雙贏)
	折中(雙贏)	
不果斷的	回避(輸-輸)	妥協(輸-贏)
果斷程度	不合作	合作
	(合作程度)	

基於湯瑪斯-基爾曼恩衝突模型工具

競爭(贏-輸) -通過堅持自己的立場拒絕別人的觀念來處理面臨的衝突

合作(雙贏) -採納雙方的觀點，找到使雙方都有所發展的方法

折中(雙贏) -雙贏的談判藝術

回避(輸-輸) -不介入衝突

妥協(輸-贏) -接受現狀，放棄原來的主張

**IELL**

Intern  
Intercult  
Interdisciplinary  
Intergenerational



- 為了取得雙贏的結果，要在你的工作中引入其他人
- 明晰”我”是什麼觀點
- 搞清楚你對衝突的理解以及你預期的結果
- 一次討論一個議題
- 相互觀確保你們之間能相互理解
- 挑選一個大家都方便的時間和地點來進行討論
- 相互承認，相互欣賞



# 衝突的過程

第一階段：潛在衝突

第二階段：認知和感受衝突

第三階段：衝突管理

第四階段：呈現衝突

第五階段：衝突善後、結果

資料來源：Robbins, S.T.(2003). Organizational behavior(p.398).

Upper Saddle River, NJ;Prentice-Hall.

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 詹森信任模式

	高度接受支持與合作	低度接受支持與合作
高度開放和分享	信任別人也值得別人信任	信任別人但不值得別人信任
低度開放和分享	不信任別人但值得別人信任	不信任別人也不值得別人信任

資料來源：吳靜吉(民71)。組織中的人際關係(頁87)。臺北市：遠流。

# 建立信任的策略

- 一. 培養開放自己和接納他人的態度
- 二. 表達和人合作的意願
- 三. 進行公開、誠懇的溝通
- 四. 訂定能讓成員參與、清楚而連貫的目標
- 五. 營造互信的環境

# 建立合作的策略

- 一. 成立學習團隊，增進彼此認識
- 二. 運用「我」訊息
- 三. 提供選擇的策略
- 四. 運用人性效應

# 雙向的溝通

- 所謂雙向溝通必定要伴隨回饋，發送訊息者瞭解到資訊在溝通中是如何被理解、接收；如接受訊息者表達出接受時有困難的話，發訊息者便要說明和解決，以求接受者收到真實意義的訊息。
- 但當資訊對雙方都是熟悉的和例行的，或者是資訊所反映的客觀物件是清晰的，且斷定資訊的準確性是有保證的，或者是必須迅速傳遞的，在上述情況下採用單向溝通也算是合適的，否則就應當採取雙向溝通。

# 影響溝通的因素

項因素均會影響溝通的歷程及其效果。

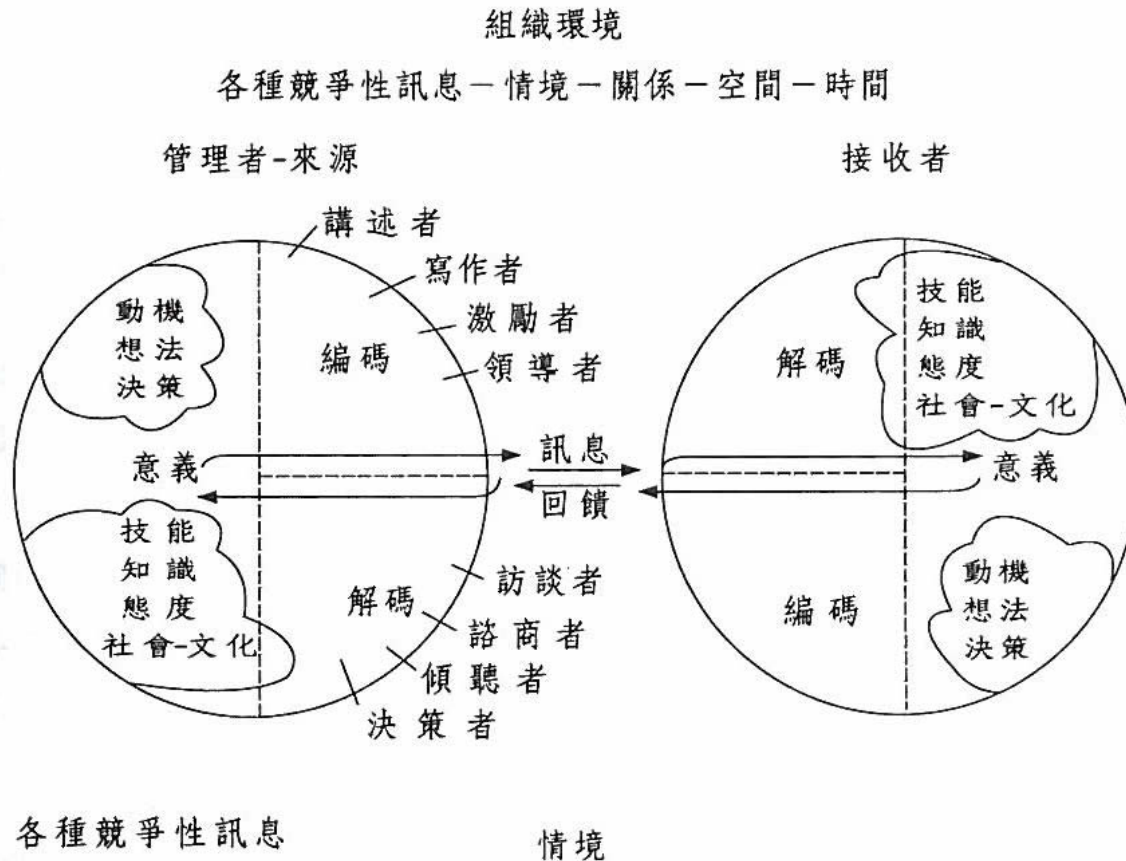


圖 8.1 有效的溝通模式

資料來源：Riches, 1994: 250



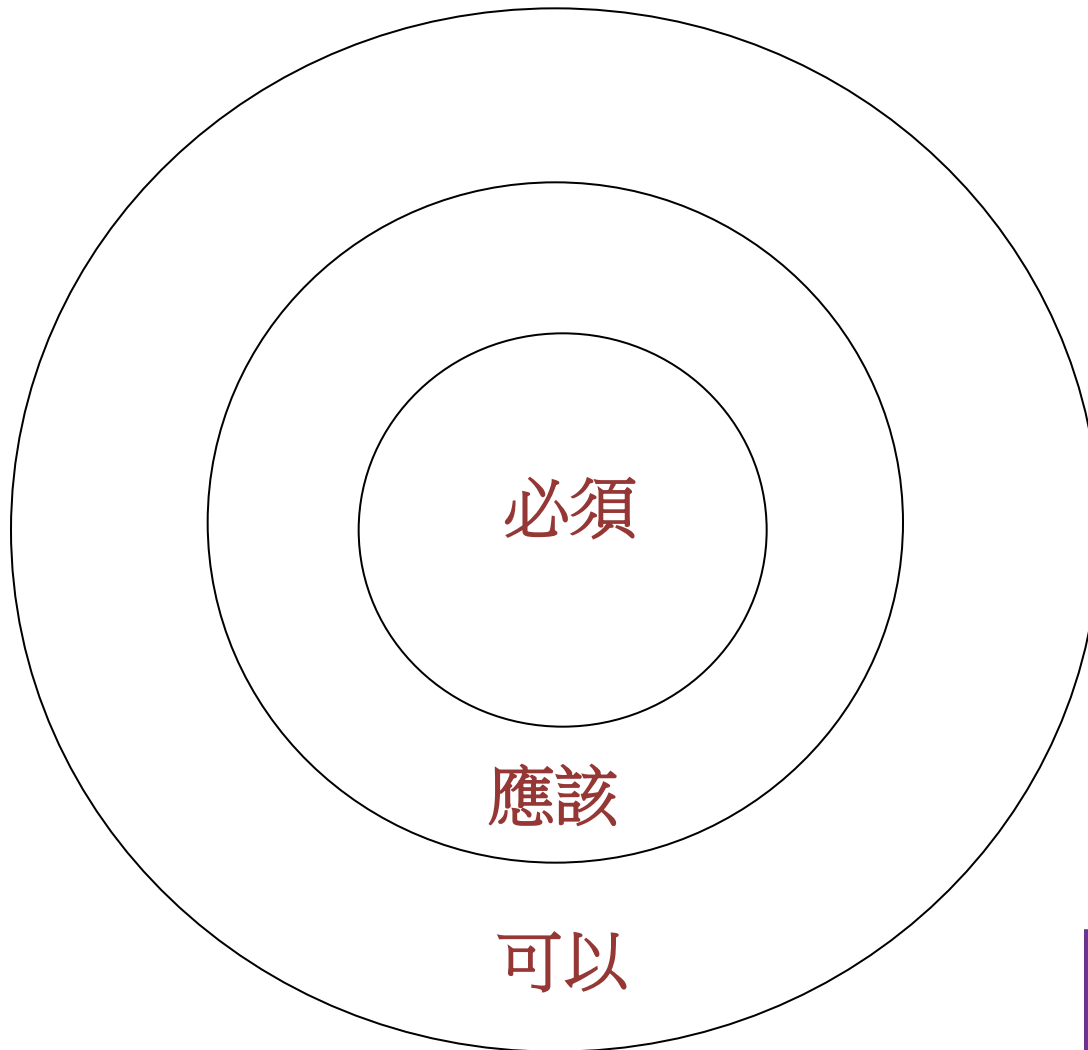
# 做好「有效地說」的準備

關鍵問題	注釋
誰	你準備和誰進行溝通？想像他們的樣子，是一個人，幾個人，還是一群聽眾？他們的興趣、期望和價值觀如何？他們和普通人相同的地方在哪？他們又有哪些個性？
什麼？	你想溝通的是什麼？回答此問題的一種方法是問自己判斷溝通是否成功的標準是什麼？你怎麼能知道自己是否達到了原來期望的溝通目的？如果已經達到這一目的，那麼是什麼時候達到的？
怎樣	你怎樣傳達資訊才是最合適的？在這個環節中語言很重要。在頭腦中選擇你要與聽眾溝通時使用的語言。設想出開頭、中間和結尾。如果時間和地點允許的話，可以考慮並準備一些視聽材料。



關鍵問題	注釋
何時	所有溝通過程中，時間都是很重要的因素。樹立嚴格的時間觀念，這樣你對手頭事情處理的成果才能顯而易見。有時候要開口說話，有時候卻要保持沉默。保持沉默要比傳達錯誤資訊好得多。
哪裡	在你腦中溝通的場景是什麼樣的？如果時間允許的話，你可以視察一下那個房間，佈置一下場景，檢查一下那些視聽設備是否能用。
為什麼	為了讓聽眾變成傾聽者，你得知道他們為什麼非得聽你講話---有必要的話也讓他們清楚，是什麼驅使他們來聽你講話，這樣才能表示你已經知道了為什麼要溝通---你所表達內容的價值和吸引力所在。

# 講述優先權



**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

- 必須：你講述內容的核心，應該在給定時間內首先講述。
- 應該：重要性居第二位。取決於講話時間及討論次序的要求。有些內容可以省略。
- 可以：距離實質內容更遠，如果時間短可以省略或者以文字形式說明。

# 多用指向我的表達

- 在溝通中常犯的錯誤是以“指向你的表達”作為習慣，有些人溝通時常常指責、辱罵、批判或控告別人，總之要給對方的自尊狠狠地來一刀，激起他們的叛逆和反抗；這種指責或貶低他人的言語叫做“指向你的表達”；這樣說把責任從自己身上轉移給了別人。當別人傷害我們的時候，這是一種容易和衝動的響應方式。相反，一個“指向我的表達”是一個關於你自己的感受和經驗的表達；它不關乎對別人的評價、論斷和解釋，更不易激起叛逆和反抗。而且“指向我的表達”是誠實的，也會影響他人用同樣誠實的態度對待我們，這樣就促進了雙方關係的建立和發展。

# 兩種不同指向的表達

指向你的表達	指向我的表達
“你真魯莽！”	“我不喜歡被打擾”
“你告訴我你已經是個高中生了，難道你就不能拼寫得再好一點嗎？”	“我希望你能修改你文章中的拼寫錯誤。”
“你真要把我逼瘋了！你這麼不負責任，不體諒別人，自私鬼！”	“當你沒有按時放學回家的時候，我就開始擔心你的安全。”
“你真是個文盲。”	“我看不清你寫的字。”
“只有搗蛋的男孩才會踢別人。再這麼做，就對你不客氣了！”	“啊！好疼啊——我討厭被踢到。”

# 以影響為目的的溝通

- English(1994)指出語言和知識都有影響的力量，有效地使用語言或非語言行為能將知識運用到實踐中，並能讓管理人員在不行使其行政權力的情況下達到最終目的。
- English還提出了「情境法則」，是指權威不僅僅可能由行政管理的層級來確定，還可以由情境以及那些在情境中成功地行使了領導職能的人來確定。
- 成功的領導具備淵博的理論知識和豐富的語言表達能力，他們更多地依賴溝通來影響他人，而不是借助自己的權利去達到目的。

IELL

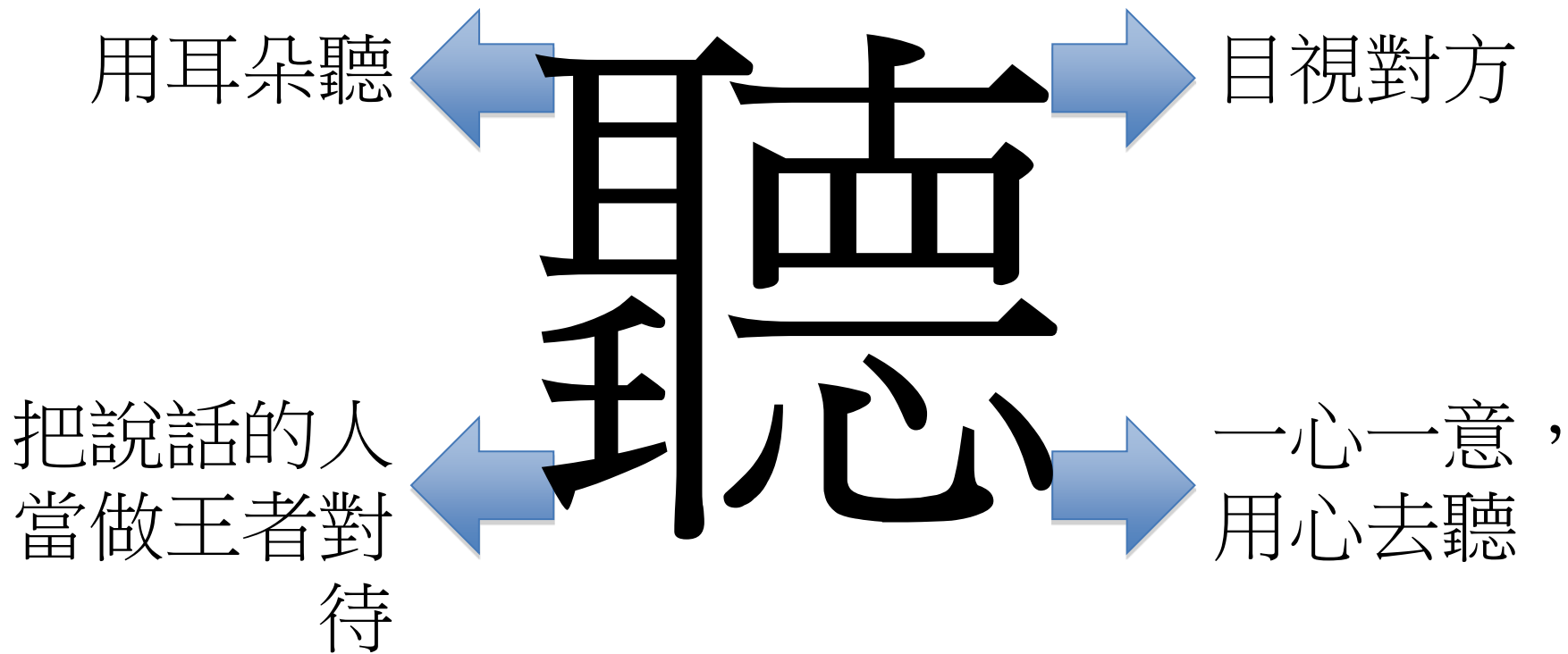
Intern  
Intercult  
Interdisciplinary  
Intergenerational



- 按English的說法，權威會對他人造成威懾感，這會使下屬產生怨恨。無論權威多麼恰當地運用權力，下屬還是會出現負面情緒。
- 因此，校長應更多地通過說服和影響來領導教職工。「讓他人做自己本不想做的事，並漸漸喜歡做這上事」(Harry)，「讓他人因為信任而願為領導完成任務」(Dwight)，這些觀點都更多地強調運用影響和說服，而不是用權力。

# 學習聆聽

- 每一個人都有一對耳朵，有耳朵能聽到聲音，卻不表示懂得聆聽；一個有效的聆聽不單要收到發言者的聲音，還是要理解他的溝通意義。
- 影響聆聽的最大障礙是溝通者本身，大多數人皆喜歡說而卻不肯認真地聆聽；無效的聆聽浪費組織的時間、精力和資源，影響學校工作的效能。



**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 傾聽技能

- ▶ 願意傾聽：首先是傾聽的意願，即你願意去傾聽。在許多場合裡，傾聽也需要開放性的思維，需要原則上樂音去換一種思維方式想和做。
- ▶ 聽取信息：絲毫不差地聽清實際講話的內容是第二重要的因素。可能會存在生理上的聽力問題，如果是這樣的話，必須想辦法克服。這一階段的問題不在於你是否同意講話者的觀點，而在於你是否能聽清楚他講了些什麼？
- ▶ 理解意思：這裡的意思是指講話人的意思。它可能是清晰睿智的。你可以這樣測試：用自己的話把講話人的意思講給另一個人聽，看他們是否認為你形容得準確。

- 認真評價：你可能不想對講話內容進行評價，這樣你可以創造性地利用這些資訊或主意。但是有些時候，卻需要你對所聽到內容的價值進行評價。它真實嗎？有用嗎？
- 適當回應：溝通是雙向的，它需要回應。也許是掌聲，甚至也許只是沉默。確定你做出了適當的回答。

# 知識管理

獲取、儲存、共用、應用和創造知識的流程

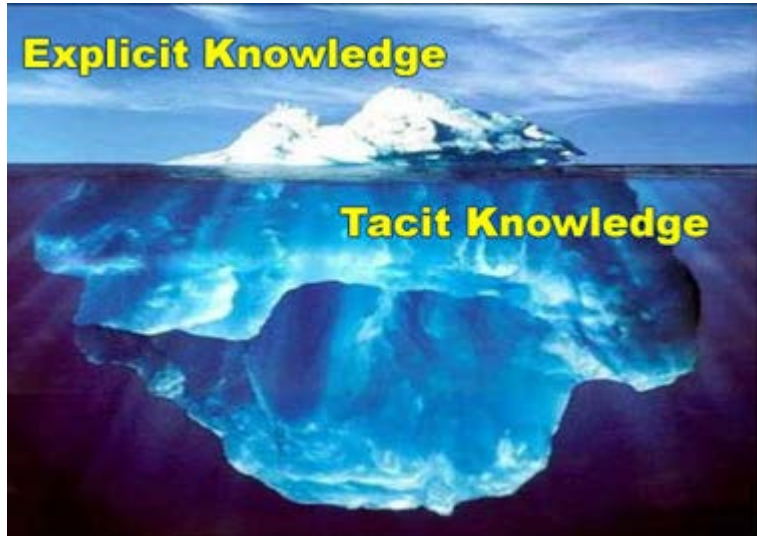


**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

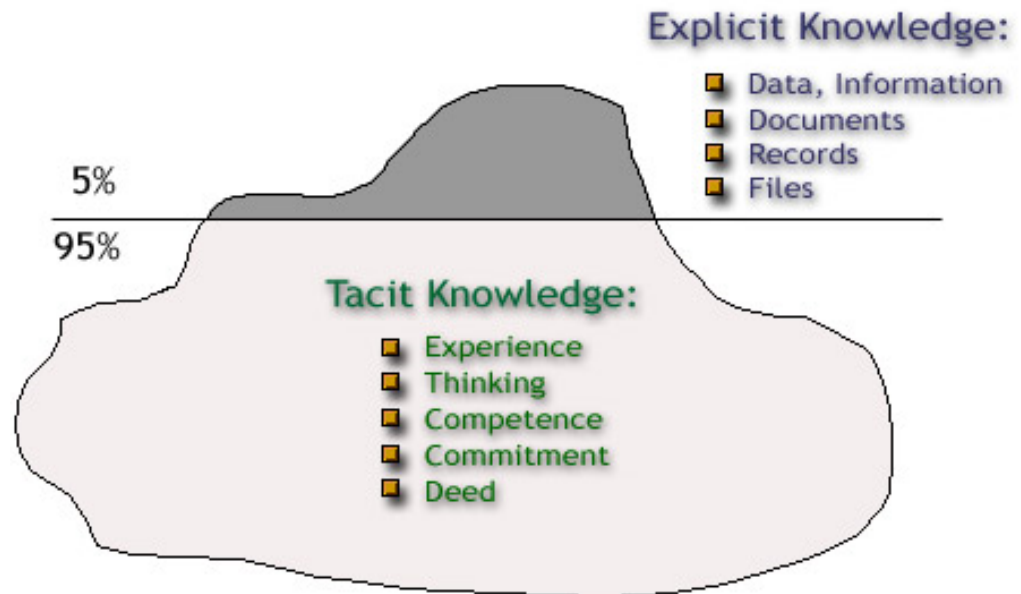


# Tacit Knowledge



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

t a c i t  
knowledge

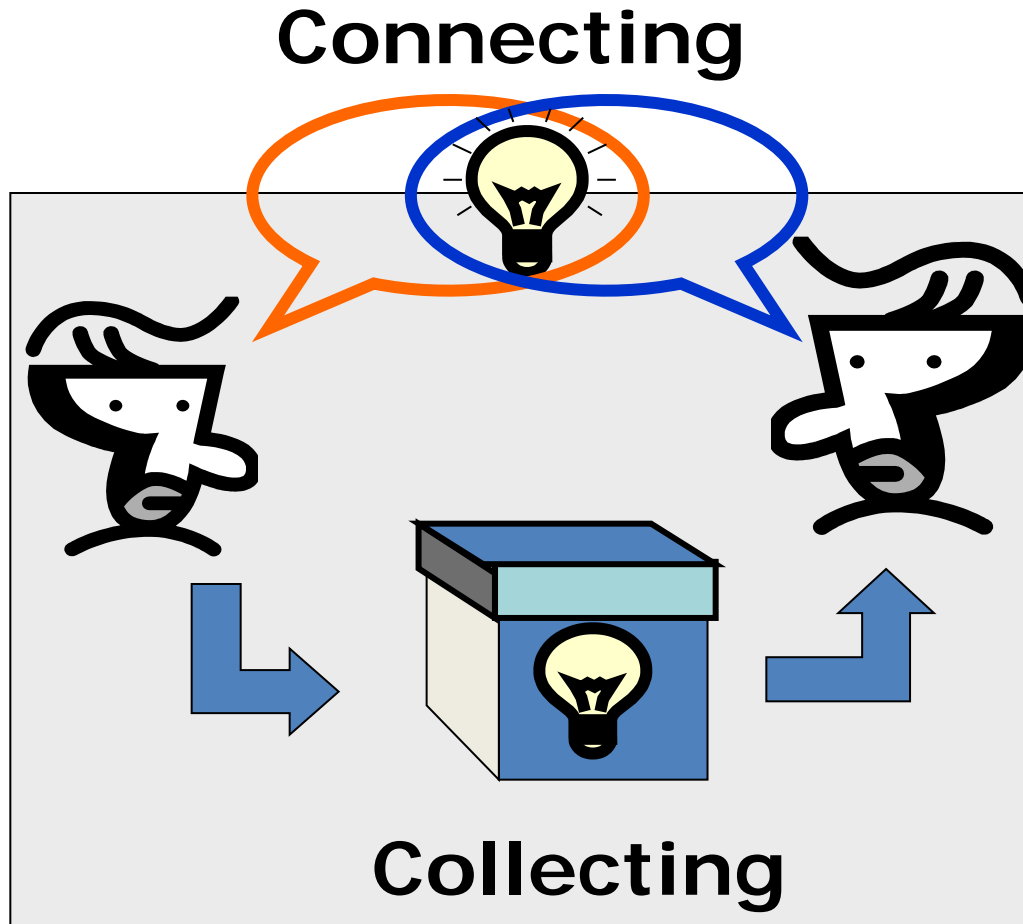


The "Iceberg" metaphor describes the relationship between Explicit & Tacit Knowledge

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

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

# The flow of Knowledge



There are two ways to exchange knowledge. You need both, for different types of knowledge

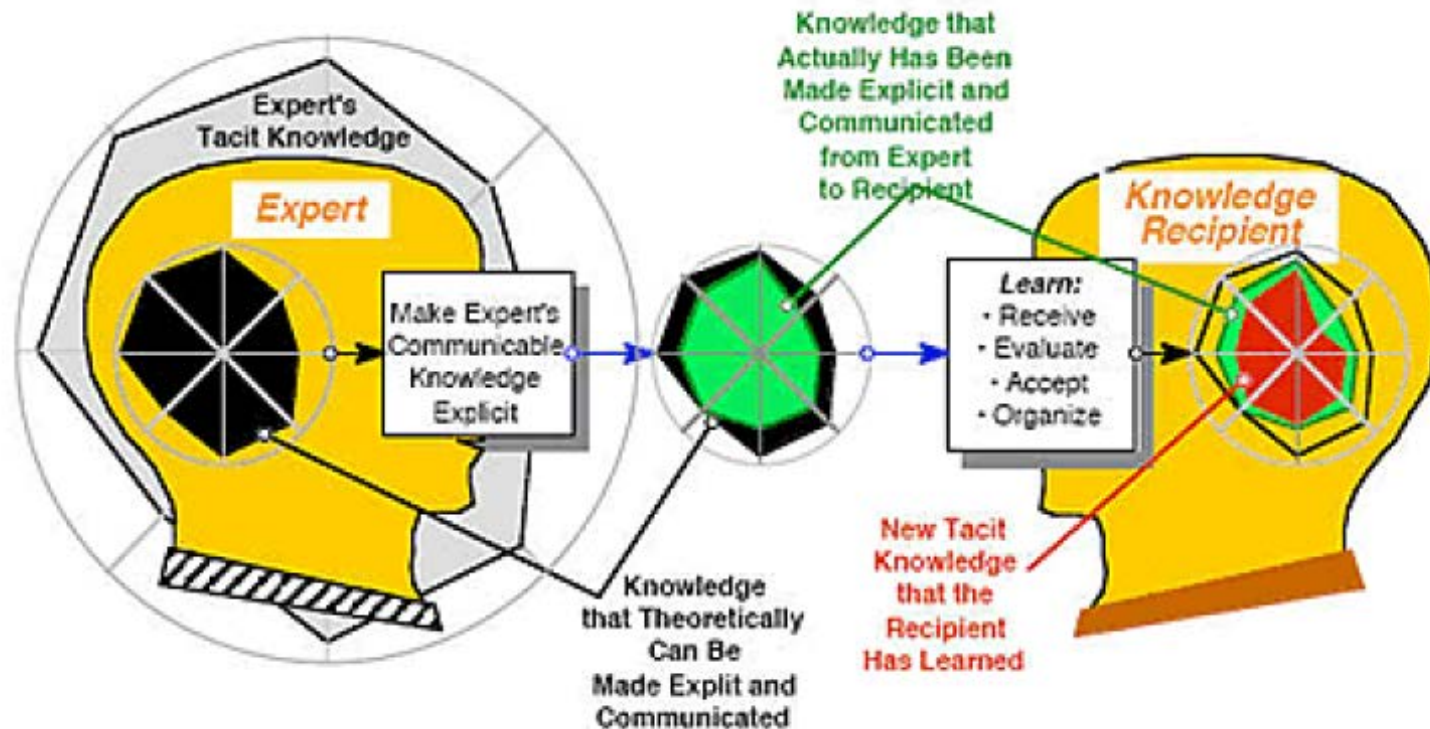
Knowledge can be exchanged through **dialogue** (the CONNECT route)

Knowledge can be exchanged in **written or recorded form** (the COLLECT route)

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# Knowledge Sharing and Transfer





# Nonaka & Takeuchi的知識管理在學校組織的實踐

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

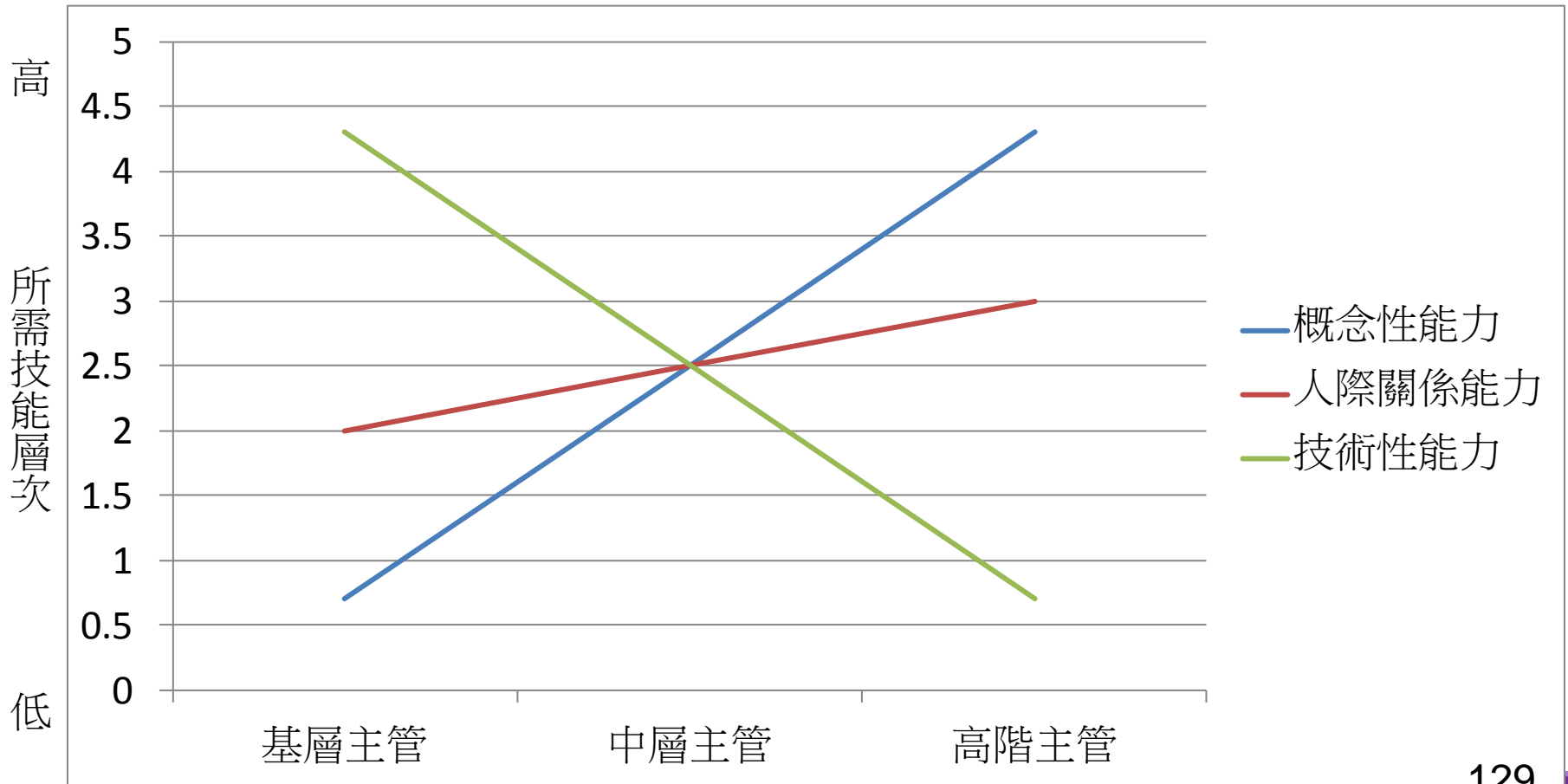
蔡進雄(2003)：〈知識管理在學校組織的實踐〉，輯於《學校行政與教學研究》，高雄，高雄複文，頁54。

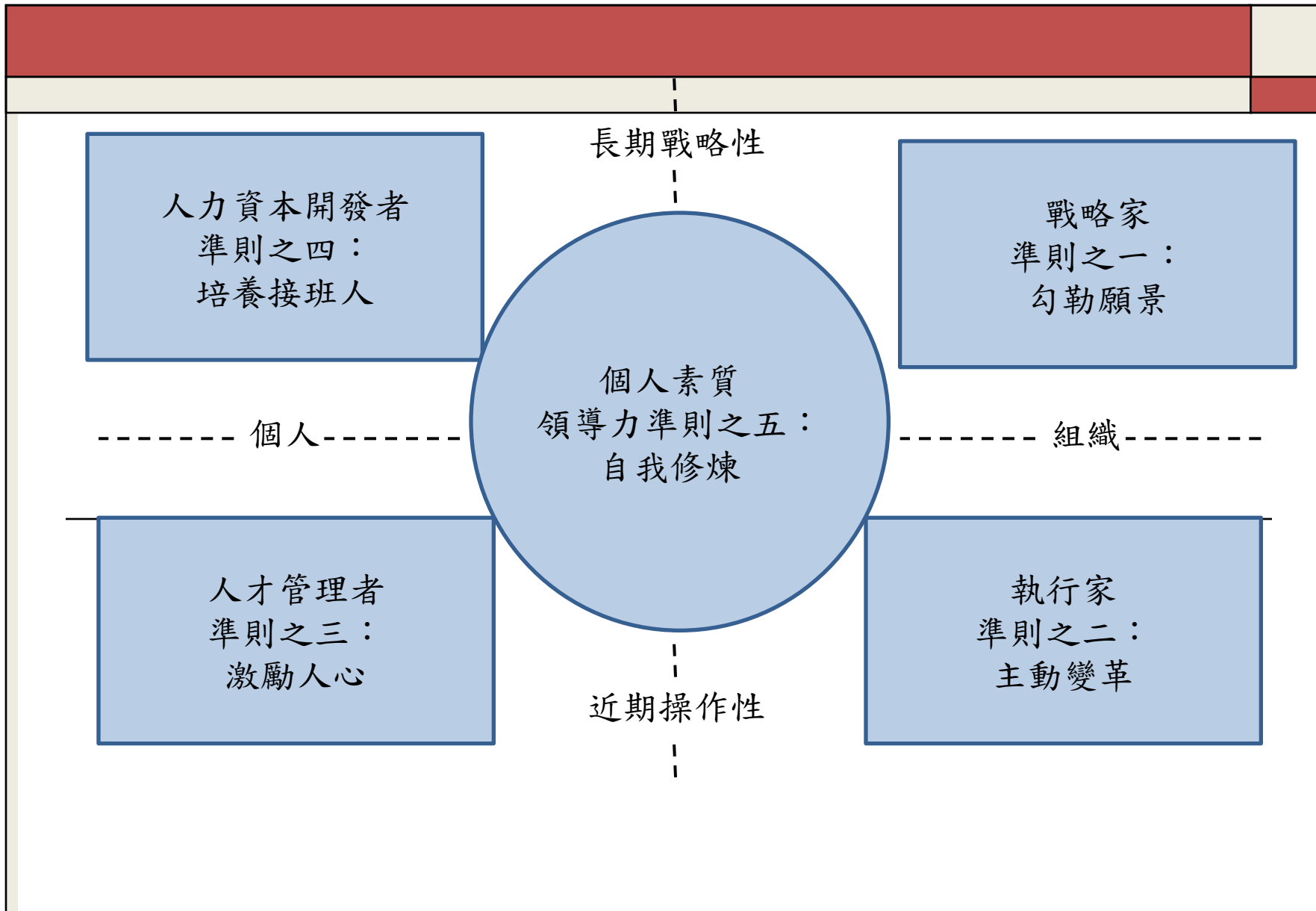
# 反思自己的管與領

- 管多領少
- 領多管少
- 領管各半
- 按需領管



# 主管所需的三大核心能力





Dave Ulrich、Norm Smallwood、Kate Sweetman著，陶娟譯（2011）：《領導力密碼》，北京：中國人民大學出版社，頁15-27。

# 領導力自我估評

## 個人素質

## 得分範圍

我思維清晰

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我瞭解自己

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我能承受住壓力

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我善於學習

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我為人正直

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我善待自己

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我精力充沛

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

人才管理者 總分：\_\_\_\_\_ / 7 = \_\_\_\_\_


戰略家	得分範圍									
我對未來有構想	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我確立了以顧客為中心的戰略	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我會激動組織來執行戰略	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我在組織內部創造了戰略牽引力	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
戰略部份 總分：_____ / 4 = _____										

執行者	得分範圍									
我主動變革	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我遵循決策流程	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我確保問責到位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我建立團隊	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我掌推了嫻熟的技巧	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
執行部份 總分：_____ / 5 = _____										

## 人才管理者

## 得分範圍

我善於溝通	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我使眾人協同	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我提升組織能力	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我提供資源以滿足需求	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我營造積極的工作氛圍	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

人才管理者 總分：\_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

## 人力資本開發者

## 得分範圍

我合理規劃員工隊伍	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我將公司與員工品牌聯繫起來	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我幫助他人管理自己的職業生涯	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我發現並培養下一代人才	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
我鼓勵組織內部建立社交網路和人際關係	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

人力資本開發者 總分：\_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

# 授人以漁

- 授人以魚，不如授人以漁。對於個體來說，要想學到完整的知識絕不可能，一者，知識之海博大精深，永遠取之不盡；二者，我們之前曾經提到，當今世界正處於“知識爆炸”的時代，如果不隨時對知識進行更新，再多的知識也會成為無用的垃圾，被扔進時代的垃圾桶。
- 由此，我們知道，最主要的是要學會思考問題和解決問題的方法，能夠觸類旁通，舉一反三，靈活地進行變通。要知道，“魚”只能滿足一時之需，而“漁”卻是人們餓不死的本錢。

楊立軍（2012）：《像麥肯錫顧問一樣思考》，  
上海：上海世界出版股份有限公司



# 深究“為甚麼”和“怎麼樣”

- 如果僅僅將累積知識作為學習的最終目的，只知道一味地接納“甚麼是甚麼”，那麼他必然不懂得如何變通，也不會去深究“為甚麼”和“怎麼樣”，則他所擁有的知識就是“死”的，只會解決單一的表面的問題，不會融會貫通，舉一反三，遲早會被淘汰。懂得如何去學習，也就是去領悟學習的方法，探究學習的策略，人的生存空間才會越來越開闊。

# 領導成長的階段

- 我不知道我不懂甚麼  
(I don't know what I don't know)
- 我知道我需要知的  
(I know that I need to know)
- 我知道我所不知的  
(I know what I don't know)
- 我知道和成長，並開始表現出來  
(I know and grow, and it starts to show)
- 我隨心所欲而行，因為我知我知道甚麼  
(I simply go because of what I know)

# 領導模式與員工成熟度

領導模式	S4 Delegating 發揮員工 自治力	S3 Participating 主動聆聽 引導決定	S2 Selling 雙向溝通 控制管理	S1 Telling 清楚指示 密切督導
成熟度	M4 高能力者 高自約者	M3 高能力者， 不確定能自約 者	M2 能力普通者 不確定能自 約者	M1 低能力者 高自約者
使用物件 及時機	對有自信及 機動性高的 人	對有自信但缺 乏工作動機性 的人	對有能力但 需要再約束 其接受責任 的人	新進員工或 缺乏自動力 和工作指標 的人

# OJT三大重要步驟

第二步驟	第三步驟	第四步驟
我說給你聽	我做給你看	讓你做做看
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 說明「學習主題」及其「重要性」</li><li>2. 簡略說明整體概念及流程</li><li>3. 「專業術語」寫下來，用口語方式解釋說明</li><li>4. 說明每步驟「背後的理由」</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 主管示範</li><li>2. 過程中隨時詢問教過的內容</li><li>3. 複雜過程「少量多餐」，分段講解</li><li>4. 引導員工做筆記，不懂的要會問</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 要求員工演練並驗收，多觀察，過程中多給予鼓勵。</li></ol>

# 教導的層次

- 有教：確實說明新人應該知道的工作範圍
- 教完：確實把作業流程每個步驟都教完
- 教會：確實確認新人完全都學會了
- 教好：新人不但學會了，還能自行運用，舉一反三。

# 工作教導的基本流程與層次

工作教導的  
四個層次



層次	流程
	5. 成效追蹤
做好	4. 讓你做做看
做對	3. 我做給你看
做完	2. 我說給你聽
有做	1. 學習前準備

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational



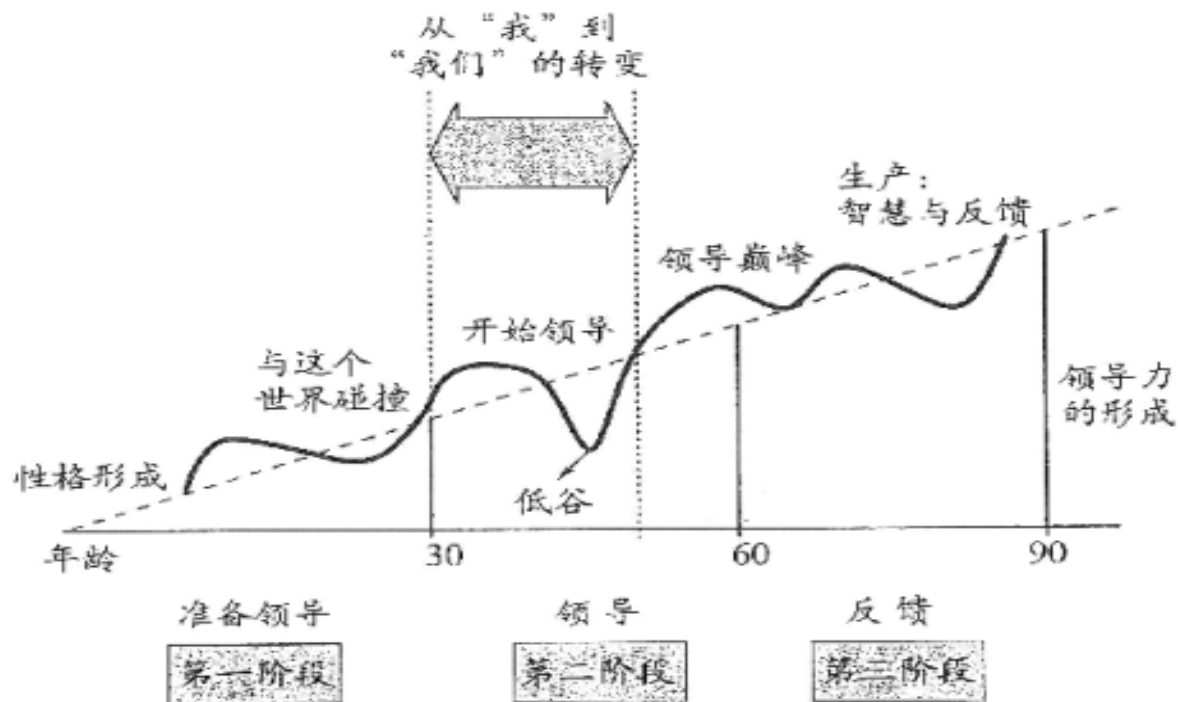


图 3.1 从“我”到“我们”的转变

# 與副校長的關係

- 主音和音
- 黑臉白臉
- 傳聲筒
- 師徒
- 副機師
- 冤情大使
- 查案與主審
- 談判對手

.....

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational

# 我的心態

- 我要變嗎？
- 我要學嗎？
- 我信我的團隊成員嗎？
- 我會令學校和同工成長嗎？

謝謝聆聽  
歡迎提問

**IELL**

International  
Intercultural  
Interdisciplinary  
Intergenerational