獅子會中學
LIONS COLLEGE

運用「分佈式領導」及「知識管理」建構學習型社群行動研究
Action Research – How to Use Distributed Leadership and Knowledge Management to Establish a Learning Community

優質教育基金贊助

	頁數
第一章 導言	1
第二章 背景	2
第三章 研究目的	4
第四章 依據	6
第五章 計劃	9
5.1 起始階段 (2001 年-2002 年) 5.2 執行階段 (2002 年-2005 年) 5.3 發展階段 (2006 年起)	
第六章 研究方法及日程	12
6.1 評估方法 6.2 研究對象 6.3 研究工具 6.4 研究限制 6.5 研究工作內容、目標及進行時間	
第七章 研究結果及建議	15
7.1 科務資料 7.2 問卷調查 7.3 觀察 7.4 訪談	
第八章 結論	22
參考書目	24
參考附件一 「分佈式領導」、「時間管理」及「知識管理」活動項目一覽表	26
參考附件二 問卷調查	27
參考附件三 時間管理檢查清單	28
參考附件四 時間日誌表格	29

第一章　導言

在知識經濟發展蓬勃的年代中，學習已經成為增加個人競爭力不可或缺的要素，是以終身學習已經成為一種新趨勢。為此企業都需要每日不斷的創造、更新，故建立以知識經濟為主的終身學習社會自然亦成為目前學校教育工作的重要任務。既然學校肩負起如此重要的任務，如何建構學校成為「學習型社群」以提升學校教育品質與效能，便成為學校教育改革的重要訴求之一。

要建構學校成為「學習型社群」，如何進行「分佈式領導」及「知識管理」便是不容忽視的問題。因為一個學習型社群若要發揮影響力是不能只靠某些人作主導，而是要讓社群的成員自願承擔，明白個人的權責所在，更需要自己身體力行。而知識型學校亦需建構一個有效的知識系統，讓學校組織中的知識能夠有效的創造、流通與增值，進而不斷的產生創新性教育專業知識，藉此營造內部組織學習的氛圍。

第二章　背景

本校明白到要建立學校成為學習型社群，是必須由每個教師自己建立學習的能力與態度開始，因為一個機構的改變絕不會大規模的出現，必定是由個人的開始，由內至外將個人的改變帶至機構層面。所以，學校管理人的工作不再像以往般，只是集中於「管」和「教」兩方面，而是要建立一個環境，讓教師在其中學習。是以本校早於2001-2002年度推行8個學習領域的管理模式，由各學習領域總科主任領導課程的發展。有關管理模式推行至今已有8年，總科主任在課程領導的能力已得到教師的認同。是以學校課程領導的發展亦開始從中層管理，再引申至教師層面。因為加入教師領導有以下四種好處：

(1) 增加教師的參與；

(2) 進一步發展教師教與學的專業；

(3) 認同及獎勵有成就的教師；

(4) 學生能向教師學習不同的領導模式。

然而建構學習型社群，除了進行「分佈式領導」外，教師亦要懂得「知識管理」。「知識管理」是一種流程，藉由蒐集並分享智慧資產來獲得生產力與創新上的突破，它涉及了創新、萃取與組合知識，以產出更聰明、更富競爭力的社群。而知識管理大致可以歸類為下列五

大領域：（1）個人人脈資源庫管理（2）個人行動通訊管理（3）個人文件知識庫管理（4）個人時間管理（5）個人網路資源管理。而在學校層面，可從個人文件知識庫、網路管理及時間管理等三方面，協助教師如何做好知識管理，這對教師而言，確實是一大挑戰。不過，本校一向都鼓勵分享、信任、開放與學習的組織文化，同時透過資訊系統發展知識介面平台，以利分享、學習，藉以建構共同的目標、願景，這有助促進集體學習和學習社群的建立。

第三章　研究目的

本校近年一直有計劃地進行「分佈式領導」及「知識管理」，目的在於促進教師的成長及學習，最後轉化到教學技巧中，從而提升學生學習的能力、學習技巧及態度。故是次行動研究旨在檢視本校在這兩方面的工作是否能達致以下的目標：

- ✧ 能透過「分佈式領導」，讓教師明白學校的領導必須是一種責任的承擔；
- ✧ 能透過架構重組、月會、權責下放、參與度及團隊建立等，有效地建構「分佈式領導」的文化；
- ✧ 在「分佈式領導」下，同時進行「知識管理」(主要集中於其中三大領域：個人文件知識庫管理、個人時間管理及個人網路資源管理)，有效發揮校內個別教師的知識能力與開發潛能，形成有利於知識創新的學校文化與價值觀；
- ✧ 能透過教學資源冊、教案編寫、行動研究、建立 t-drive及e-class自學資源庫等，推動教師終身學習與專業發展，從而提升教學效能；
- ✧ 能透過教師終身學習與專業發展，激發學生繼續學習的動機與熱

誠，進而營造學校的個人學習、團隊學習與整體學校學習的愉快環境與氣氛，促使人人從學習中獲益、改變與發展。

而行動研究最終的目的是與其他學校同工作出分享，推動組織學習，使其他學校一同邁向學習型社群。

第四章　依據

教育署（即現時教育局）於 2001 年推行「校本管理」，其目的就是要把更多權責下放給學校，讓學校有更大的自主權，更靈活地管理校務，運用資源和發展學校計劃，並同時加強對學校的問責性。透過校本管理，學校可發展一套管理方法，保證學與教的質素。可見教育署（即現時教育局）亦充份授權並尊重學校自主決定的方法，學校則由校董會、校長、副校長、中層管理教師、教師、家長、學生共同參與決定，並擔負成敗之責。故此校本管理的目的在於增加對教師的授權，其專業取向模式是基於分權化的理念，是將學校經營轉化為分享式決策系統。教師可運用自己的知識技能和專長積極參與校務，提出意見，以促進學校校務的發展。

基於「校本管理」分權化的理念，再加上課程發展議會於 2001 年發表的《學會學習－課程發展路向》，本校在該年度 (2001-2002年) 便已將各科納入 8 個學習領域的範疇內，由學習領域總科主任統領所屬領域科目的課程發展規劃及發展路向，以及如何推動 4 個關鍵項目，令學生從中建構 9 種共通能力。本校將課程領導權力下放予8個學習領域總科主任，讓他們在其專業領域能更獨立自主地發揮其教育理念。而本校更於 2004 年成功向優質教育基金申請撥款進行有關中

層管理研究，以提升8個學習領域總科主任及科主任在課程管理上的效能。因為本校明白到學校中層管理教師若能了解學校行政領導工作的要求，便能協助學校應付環境轉變帶來的困難，並同時能促使學校沿既定方向發展已有課程，令學校的教學效能得以提升。

而隨著新高中課程的改革，學校亦要逐步賦權予教師進行課程領導。根據教育局「高中課程指引 – 立足現在‧創建未來」(中四至中六)指出，在「分散式領導」(分佈式領導又稱為分散式領導)的理念下，每位教師都應該有權和有責任了解高中的課程改革，並擔當領導變革的角色。有關指引亦提出了4個例子予學校作參考，分別是

例1：校長、副校長、新高中統籌主任及高級管理層人員可採用的「切入點」

例2：學習領域主任及圖書館主任可採用的「切入點」

例3：非科目範疇的課程領導或策劃主任可採用的「切入點」

例4：教師可採用的「切入點」

故學校面對新高中課程，可嘗試透過不同的切入點進行改革，這亦充份反映出課程導領可透過賦權予每位教師，讓他們能積極參與課

程的發展。

至於「知識管理」方面，陳美玉(2002，頁5)指出：「教師個人的知識管理同樣要在學校支持系統的協助下，在一個鼓勵個人持續進行動態的學習，並且不斷將知識外顯化、檔案化與書面化，助長知識分享、交互流動與移轉的環境中，才能將教師個人具高度脈絡性與經驗性的內隱知識與實踐智慧具體化出來，並有效的回饋到學校組織的發展上。」而教育局小學校本課程發展組總課程發展主任羅鄧艷文更認為，知識管理對於教育界並非甚麼新奇事物，因為學校一直是知識重地。她指出，教育界的知識管理包括軟件及硬件兩個範疇，所謂軟件當然是被視作「人件」的教師，而硬件則是文件管理。不過，羅太認為文件的管理、記錄及儲存，不應該單純為了問責，以便視學檢查，更重要是提取累積的經驗，然後反思，不斷在原有知識上建構(knowledge of practice)，而非單是做記錄。

由此可見，分佈式領導和知識管理能促進學校的發展，使學校機構邁向一個學習型社群。

第五章 計劃

本校先從中層管理開始進行「分佈式領導」，然後逐步將權力下放予科主任及科任老師，而當中亦同時配合進行「知識管理」，為新高中課程作出準備。以下為本校「分佈式領導」及「知識管理」發展的各個階段：

5.1 起始階段 (2001 年-2002 年)

本校於 2001/2002 年度同時開始推行長時段排課方式-75 分鐘授課時間表，其中一個目的是配合高中靈活選科機制，這亦涉及課程規劃及領導，故本校於該年度同時將學校科目納入 8 個學習領域內，由學習領域統籌老師管理轄下科目的課程發展及活動安排。此外，8 個學習領域統籌老師及圖書館主任組成了「課程發展及評估組」，透過定期會議，共同商討有關課程策劃及評估事宜。

5.2 執行階段 (2002 年-2005 年)

本校於 2002 年-2005 年度更持續推行長時段排課，並透過教師發展的強化，鼓勵教師採用不同的知識管理方法，例如編寫「教學資源冊」、教案及進行行動研究。此外，建立 t-drive 及 e-class 電子化系統，

使各科許許多多繁雜的資料，慢慢的系統化、整理出來。本校於2003/2004年度更成功獲得「地區教師專業交流計劃」的撥款，進行「『長時段排課方式』有助學與教的成效」的研究計劃。研究結果顯示學校藉此加強了知識管理，包括進度表、教案、教材及教學示範等資源的開拓和存放。而於2004-2005年度起，本校亦將學習領域統籌老師的職銜提升為學習領域總科主任。為了檢視有關中層管理的成效，於2004年8月成功獲優質教育基金撥款進行「穩定現在・追求卓越」的研究。研究結果反映出推行8個學習領域的中層管理後，各總科主任無論在課程的認知、管理的技巧、財務、評審及人力上管理等各方面均是較全面及果斷的，他們的前瞻性都是比一般的科主任為強。至於在教學表現方面，總科主任也有自己一套的方向及理念，以引領屬下領域同工提升學與教的成效。相比以前，只由校長及副校長帶領二十多個科主任的情況，8個學習領域的推行有助易於歸納一個大家認同的方向及目標。

5.3 發展性階段 (2006年起)

2006年8月1日本校正式成立法團校董會，提高了學校運作的透明度及問責性。再加上面對334學制轉變，促使本校進一步進行分權化的管理。而本校經過有關中層管理的研究後，已確切認定領導和管

理對變革的重要性。本校透過不斷改善8個學習領域管理模式，促進課程變革，以作出更佳的課程安排。在總科主任的帶領下，科主任更有系統地規管及發展科務，科務管理漸趨成熟。故面對新高中課程的改革，校方亦重視科主任對課程規劃變革實施的知識和技能，以及科任老師如何適應新課程的轉變和要求。並藉此契機逐漸將課程領導權力下放予科任老師，由他們領導新課程的發展。

為了進一步檢視有關工作的成效，故本校向優質教育基金申請撥款進行相關的行動研究，並同時提供專業培訓課程及分享會，讓教師明白個人權責的重要性，以及如何進一步掌握「知識管理」的技能，以提升工作效益、應付節奏急促的工作環境，及以有限資源取得更大成果。

第六章 研究方法及日程

6.1 評估方法

研究員採用了 4 種評估方法：現有科務資料分析、問卷調查、觀察及訪談。第一種方法主要分析各科現存資料包括會議紀錄、教學資源冊、月報、教案及行動研究，以及 t-drive及e-class 的電子化系統檔案，以了解各科進行「分佈式領導」及「知識管理」的現況；第二種方法旨在了解教師對培訓課程內容的意見；第三種方法則旨在透過研究員的觀察，了解各科在權責下放、決策權、參與度及團隊建立等情況；第四種方法則旨在探討教師是否能有效運用「知識管理」。

6.2 研究對象

參與問卷調查及訪談的對象為學校全體教師，而觀察的對象則為部分科主任及科任老師。

6.3 研究工具

<u>科務資料</u>

由於未能列席所有科的會議及月會，故亦會透過科務及月會會議紀錄，了解科任老師是否能積極參與科務發展。而從檢視教學資源冊、月報、教案、行動研究、t-drive及e-class 自學資源庫等，則能清

楚知悉各科在文件、網絡管理的情況。

問卷調查

問卷調查主要針對分享會及培訓課程的內容及安排，以了解教師對有關安排的滿意程度。

觀察

至於觀察，則主要透過列席科務會議、月會及觀課，以了解科主任及科任老師如何引導課程發展，特別是新高中課程的規劃。

訪談

至於訪談則以小組形式進行，教師與顧問及研究助理員會面，每小組一般為 3~4 人(盡量把同一學科的教師編為同一小組)。每小組半小時，前後共進行了 3 次面談，目的在於進一步了解在教師個人層面的知識管理所面對的問題。

6.4 研究限制

由於經費、時間及研究人員的學養所限，是次研究的評鑑方法存有不少限制：

- 分享會及培訓課程由校外人士及機構所提供，故問卷的設計只能針對相關安排，未能有效反映參與者對各項內容的意見；
- 研究對象方面，因經費及時間因素，以致未能進行更全面及深

入的分佈式領導及知識管理方面之反思。

6.5 研究工作內容、目標及進行時間

工作內容	目標	進行時間
資訊科技統籌員協助各教師充份運用 t-drive及e-class 進行「知識管理」。	自行建立資源庫能加強老師及學生在學與教的成效	1/2009 至 6/2009
各教師就教學上的問題進行行動研究，以提升學與教的成效。	從解難中提升學與教的成效	1/2009 至 8/2009
各教師編寫教案作為教學資源共享	透過教學資源共享，增進教師對學科教學的知識	1/2009 至 6/2009
邀請梁家傑議員出席分享會	透過政府及政黨的架構組織，明白「分佈式領導」及「知識管理」的重要性	6/2009
各教師分工合作，編寫各科各級整學年的教學資源。	教師能掌握全學年的教學安排，從而提升教與學的成效	7/2009 至 8/2009
聘請校外機構為學校提供有關「知識管理」的培訓課程。	教師明白並同時進一步掌握知識管理中，個人時間管理、文件及網絡知識管理的技巧，並作出自我檢視	10/2009
聘請校外專業導師從旁加以協助，讓老師除了更能掌握所學，而且亦能減輕老師因實踐所學而帶來的壓力。	透過校外導師的支援，減輕教師因實踐所學而帶來的壓力	10/2009 至 11/2009
由中層管理教師負責進行有關工作崗位的指導工作。	教師懂得在個人的工作崗位上，發揮「分佈式領導」及「知識管理」的效能	10/2009 至 12/2009
計劃研究員及研究助理就是次計劃進行行動研究。	透過行動研究，檢視學校進行「分佈式領導」和「知識管理」的成效	1/2009 至 12/2009

(有關「分佈式領導」、「時間管理」及「知識管理」活動項目安排可參看附件一)

第七章 研究結果及建議

7.1 科務資料

從科務會議紀錄中，可見教師人數較多的科組，很多時在檢視教學成效時，會就課程規劃及教學策略作出經驗分享，並提出相關建議。但教師人數較少的科組，則只能透過學習領域會議進行經驗分享。至於各科的文件、網絡知識管理方面，則大都能將科務資料妥善儲存。但各科的資料檔案名稱欠統一管理，跨科檢索資料會有一定困難。顧問亦因此而作出一些建議，詳情可看訪談部分。

7.2 問卷調查

本校先後安排了一次分享會、兩次培訓課程及三次崗位指導工作坊。第一次分享會，校方邀請了立法會議員梁家傑先生到校分享個人在「分佈式領導」及「知識管理」兩方面的經驗，讓本校教師能初步掌握政府及政黨如何發揮分佈式領導及進行「知識管理」的效能。而培訓課程及崗位指導工作坊，則聘請了香港管理顧問公司為本校教師提供有關「知識管理」培訓課程，當中包括時間管理及文件、網絡知識管理，以及跟進指導工作。基於分享會及培訓課程由校外人士及機構所提供，故由本校擬定的問卷題目未能針對內容細項作出提問，只能收集一些整體意見(可參看附件二)，例如有關問卷數據顯示 70% 或

以上教師表示分享會及培訓課程均能達到既定的目標，並認同有關主題是適合的。

7.3 觀察

研究員透過列席科務會議及月會，觀察到科任老師大多能運用自己的知識技能和專業，積極參與科務，為課程規劃及教學策略提出意見。而從觀課(特別是新高中課程)中，亦見教師能因應課程改革，調整教學策略，充份擔當領導課程變革的角色。

7.4 訪談

本校邀請了香港管理顧問有限公司為是次研究提供培訓課程，並從旁加以協助，讓教師除了更能掌握所學外，亦能減輕教師因實踐所學而帶來的壓力。該公司的顧問與研究助理員與教師進行了 *3* 次工作坊連訪談，了解教師個人在文件、網絡知識管理及時間管理所面對的困難，從而逐步教導教師如何能發揮知識管理的效能。

7.4.1 文件及網絡知識管理的現況

✧ 顯性知識管理

學校在進行本計劃前，早年已進行了若干知識管理的項目，包括有：

- 教案編寫：從 02/03 年度起，每位教師一年交最少完成 4 個教案，並儲存於內聯網予各教師參考。現職同一科目的教師、不同科目的教師、新入職的教師均可因應個人需要而參閱，有助分享教學心得。
- 公共盤 (t-drive) 上的教材/教案分享、各科工作紙、試題、相同科目教師之間教材分享、各社運動會、比賽紀錄等，都能一一分享。
- 現時學校已建立工作程序，如課外活動的程序，能對新同事起基本指導作用，同時也可作為標準化流程，確保項目的質量。
- 部份科組能夠在備課、改簿、出試卷等方面都做到知識分享/知識管理。
- 資訊科技也可以大大促進知識管理。例如現時的 WiseNews 系統，可輕易讓教師得到網上資訊，輕易下載新聞剪報到自己的資料夾。由科任教師負責剪存 WiseNews，並儲存到各課題的檔案內予其他教師取用。不僅提升知識管理也提升了報紙資料搜尋的效率。
- e-class 系統：例如 e-class 問題庫，教師可上載習作、過往試題或小測，讓學生可回家上網完成。而教師可透過網上紀錄

知道學生的學習進度，相關資訊同時也得到恰當保存。

- 透過SAMS 系統，記錄了學生的過往記錄(包括獎懲記錄、個別同學的問題等)，令每學年的班主任較容易掌握學生的過往情況。

由此可見，學校在顯性知識管理方面已相當有系統及組織。但顧問針對教師的反映有以下的建議：

- t-drive上沒有定期刪去過時或不合用的文件，以致 t-drive 越來越慢。學校在做好資料備份的同時，亦宜持續監督 t-drive 容量，做好容量需求管理。
- 而知識檢索是知識管理的重要部份。現時的資料以電腦檔案的形式存放的佔絕大多數，檔案名稱的管理便成了有效檢索資料/知識的重要因素。建議學校為各類別的資料文件設定檔案名稱的標準關鍵字庫(可以每個科組提供關於其科組的關鍵字)，使不同科組之間均可輕易地搜尋其他科組的資料。
- 檔案名稱的設定一般應遵從以下原則：

1	盡量利用學校提供的關鍵字構成文件的標題
2	檔案名稱應盡量與文件標題一致
3	檔案名稱應顯示文件建立/更新的日期年份
4	檔案名稱應可以辯識檔案的版次(如加上 v1, v2, 或 r1, r2 作尾)

- 儲存資料時應考慮檔案/資料夾的開首字母(如使用數字順序

編號按檔案課題（如1.1, 1.2 等），以便於分類和搜索。

- t-drive 設定清楚的 index，使文件擺放規範化。
- 現時學校會議上往往會派發資料，個別教師會在會上即時分類整理有關資料，使有關資料成為個人容易翻查的資料/個人知識。此做法值得其他教師參考。因為即時整理資料，一方面會使資料得到妥善保存和整理；另一方面也使到下一次翻查有關資料更具效率。
- 建議每科由特定人選去做 WiseNews 剪報，有關人選應對時事較敏銳。部份教師可能較喜歡自己進行剪報，但知識管理講求標準化，由最擅長該事項的同事去做(其他同事也可以加以補充，但並非由頭開始做)，再進行分享。不但提升效率，也提升剪報質素。

✧ 隱性知識管理

除了顯性知識管理外，學校亦重視隱性知識管理。

- 同事間日常非正式的知識分享如教學心得、課堂管理及與家長相處之法的分享，班主任向去年班主任請教心得，以及個別同學情況等。
- 學校推行導師制，由現職教師協助新教師。
- 透過同儕觀課、初中各級月會交流教學心得及經驗。

7.4.2 時間管理的現況

校外機構的顧問分析了各教師所填寫的「時間管理檢查清單」及「時間日誌表格」(可參看附件三及四)，結果顯示大部份教師現時的工作效率已達高水平，他們大都能發揮時間管理的成效。然而有小部分教師的時間管理意識仍有待提升，他們以為個人時間不敷應用，是基於除了教學外，要花時間出席會議及各學會/學生活動上，以及需應付突發事件/非預期事件，而不知道問題重點在於個人的時間管理不善。他們透過這次培訓課程，正正能了解時間管理的意義以及相關工具。

顧問曾為此針對性進行更仔細的調查和訪問，發現學校各種會議均有其實際的需要，因其對於知識管理、學校文化建立、領導力實施、解決問題等是重要的，而會議時間及次數亦是恰當的。而校方就召開會議方面亦有清晰的指引，會議主持者需於開會日期前最少三天，將有關會議議程派發給相關與會者，讓與會者知悉有關資料並作出準備，以提升會議效率並縮短會議時間。至於學會活動方面，學校一向強調各學會的活動，宜嘗試多以學生作主導，由學會幹事負責籌劃及帶領活動。只是有小部分教師對學生主持學會活動的信心不足，才會認為需花時間於學會活動上。顧問建議這些教師需要學習多讓學生承擔責任，重新考慮教師和學生的參與程度和相對比例。

此外，根據顧問的分析，這小部分教師認為時間不足，主要是基於個人在時間管理上出現了 80/20 定律(即是用了 80%時間做不是非常重要的事，而只用了 20% 時間做非常重要的事)而不自知，以及不懂得處理突發事件(如家長致電查詢、書商來電，以及外來機構要求的活動如賣旗、徵文比賽等)，這正正反映其個人時間管理出現問題。顧問認為有些事件雖然是突發，但有不少事件是可預計的，而過往也曾發生類似的事件。學校很多時亦提供了相關的知識分享，例如訓輔組教師會在教職員會議內分享處理某些突發事件的技巧，只是他們未能多加留心。而是次培訓課程及跟進協助能有助他們掌握時間管理的技巧，教導他們如要避免在個人時間管理上出現 80/20 定律，便必須先清楚自己工作的目標，並依據事物的重要性來行事。顧問建議可列出工作清單及時間日誌，能有助對工作進行良好計劃和準備。

由於分享文化對知識管理的進行極為重要，而顧問在訪談過程中，亦發現大部份教師都是願意分享的，故學校可持續地進行分享文化的建立和加強。而現時科內部知識分享相對較多，建議學校可逐步增加科和科之間的知識分享和資源共享。

第八章 結論

總括而言，是次行動研究結果顯示本校的教師具有專門知識，再加上有不少教師也是具有較高的自主性和領導力，這是本校能成功推行分佈式領導的條件之一。而本校能有效地推行「分佈式領導」，主要是著力於以下 4 方面的發展：

1. 透過明確的制度規劃，由校董會、校長、副校長、教務主任、總科主任、科主任，以致科任老師的工作，均能劃分清楚，落實分層負責的文化；
2. 由學校教師專業發展組因應校本所需，安排提升行政工作的訓練與專業發展，例如「知識管理」；
3. 學校能充份且必要的授權予次級領導者；
4. 讓不同領導層知悉個人的權責。

至於「知識管理」方面，學校在個人文件知識庫管理及網路資源管理兩方面已有完善的系統管理，唯小部分教師在個人時間管理方面仍有改善的空間。

由此可見，要建立學習型社群並非可以一蹴而就，這需要由校長、

學校管理層、各科組負責開始。若學校能落實分層負責的文化，即工作項目劃分清楚，再加上有清晰的制度作指引，則學校的行政領導者，甚至中、基層的執行者，都能按制度進行，各項工作的進行都會更為順暢。不過，無論進行哪一種管理，有一點是必須具備的，那就是學校必須創造一種願意接受改變和持續改變的文化，同時令各老師具有創新能力。否則，任何好的管理工具都難以實施。而本校正正具有此種文化，故能有效地進行「分佈式領導」及「知識管理」，從而逐步建構學校成為學習型社群。

參考書目

(1) 陳美玉 (2002)。《教師個人知識管理與專業發展》。台北：學富文化事業有限公司。

(2) 鄭燕祥 (2005)。教育領導與改革新範式 。上海：上海教育出版社。

(3) 張明輝 (2005)。永續領導與學校經營。臺灣教育 635 期。

(4) 教育局 (2007)。「高中課程指引 -立足現在 ・ 創建未來 」(中四至中六)。

(5) 李子健 (2004)。課程領導與教師專業發展：知識管理的觀點。香港教師中心學報第三期。

(6) 李洁芳 陳春花 (2007)。論分佈式領導的動態網絡關係及其應用。2007 管理科學與工程全國博士生學術論壇。

(7) 黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、商永齡 合著 (2008)。學校領導：新理論與實踐 五南文化事業機構。

(8) 楊欣龍。教育行政領導理論與實際研究閱讀心得報告 3。

(9) ALMA, H. (2004) Distributed leadership and school improvement(J). Educational Management Administration & Leadership, 2004, 32(1): 11-24.

(10) Hargreaves, A. (2003) Sustainable leadership. In Davies B. (Ed) The essentials of school leadership.(pp.173-189). Thousand Oaks, CA: Stage.

(11) Larry, L. Trend in School Leadership. ERIC Digest, 162.

參考附件一：「分佈式領導」、「時間管理」及「知識管理」活動項目一覽表

	項目	日期及時間
1.	「分佈式領導」及「知識管理」分享會	22/6/2009 2:30pm~4:30pm
2.	「時間管理」培訓工作坊	2/10/2009 1:30pm~3:00pm 3:15pm~4:45pm
3.	「知識管理」培訓工作坊	2/10/2009 1:30pm~4:45pm 3:15pm~4:45pm
4.	「時間管理」及「知識管理」跟進工作坊及訪談	29/10/2009 9:00am~3:25pm 2/11/2009 9:00am~3:25pm 5/11/2009 9:00am~3:25pm 12/11/2009 9:00am~3:25pm 6/11/2009 9:00am~3:25pm 13/11/2009 9:00am~3:25pm

參考附件二：問卷調查

	極同意	同意	無意見	不同意	極不同意
	5	4	3	2	1
1. 我感到主題合適	○	○	○	○	○
2. 我對講者人選滿意	○	○	○	○	○
3. 內容程度合適	○	○	○	○	○
4. 達到主題目標	○	○	○	○	○
5. 工作坊時間長度合適	○	○	○	○	○
6. 工作坊整體安排良好	○	○	○	○	○

7. 其他意見：

_____

_____

_____

參考附件三：時間管理檢查清單

填表日期：_____ 填表人：_____

序號	問題	是/否	備註
1	是否已立下工作目標? 目標是否需調整？		
2	今天做的事情是否有助實現我的工作目標?		
3	做事是否按事情的重要性來做？		
4	是否沒有犯下按事情的緊迫程度來做事的壞習慣？		
5	是否沒有犯下學生現象(把事情留到最後才開展)的壞習慣？		
6	我的工作是否沒有因為還未到完成日期，所以令工作無限期膨脹(帕金森定律)？		
7	每週和每天的工作計劃是否恰當、科學地安排？		
8	是否能夠完成每天/每週的工作計劃？		
9	如果未完成，是什麼原因，如能夠完成，能否再做多一點？		
10	工作是否已做到不拖延，按計劃完成？		
11	為了完成當天的計劃，會否加班？		
12	是否經常把工作帶回家中？ 工作和生活是否和諧？		
13	我能夠有效舒緩壓力嗎？		
14	每天返工的交通是否花很多時間？ 是否已充分利用這些時間作有意義安排？		
15	我是否有應付危機和突發事件的能力？ 有沒有作出預防？		
16	工作之餘有沒有進行鍛鍊身體等對身心有益的活動？		
17	有沒有適當拒絕他人要求(猴子)的技巧？		
18	瑣碎事情是否已安排定時集中處理？		
19	是否已有效地防止干擾行為(電話、訪客等)？		
20	為了不受他人干擾，能否將自己封閉起來？		
21	我的工作效率能否有空間進一步提升？		
22	我是否熟悉工作所必須各種工具(如電腦科技、溝通工具)？		
23	會議的數量是否恰當？ 所花時間是否合理？		
24	我是否能夠恰當地對工作進行有效授權？		
25	我的工作環境是否整理恰當，有助工作的開展和資料保存？		
26	我是否有經常反思自己的時間管理，並進行改善？		

資料提供：香港管理顧問有限公司

參考附件四：時間日誌表格

填表日期：_____　　填表人：_____

序號	起始時間 (以分鐘顯示)	完成時間 (以分鐘顯示)	活動內容
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

資料提供：香港管理顧問有限公司

研究顧問：林日豐校長

研究統籌及研究員：莫迪明副校長

助理研究員：林泳熙

鳴謝：郭銳涵副校長、駱小薇主任、梁永勤主任、

陳智偉主任、紀麗蓮主任、譚鳳琼主任

承印：彩美印刷設計公司