

教師 工作表現 管理

教育統籌局
二零零三年二月

前言

教育統籌委員會第七號報告書建議，到二零零零年全港學校應已推行校本管理。校本管理應包含若干主要元素，其中一項是根據教師的需要，訂立正式的考績制度，以及提供所需資源，照顧教師的專業發展。所有學校都知道須於 2001/02 學年完結或之前，設立教師考績制度，而事實上全部學校均承諾設立有關制度。

教師考績制度是改善教與學的機制。我們都同意，學校能否提供優質教育，有賴教師的專業能力和責任感。完善的員工考績制度所採用的方法及程序實為教師專業發展的重要環節，有助學校管理階層評核教師的工作表現。此外，考績制度可表揚和獎勵教師良好的表現，以及提出有待發展的地方，提高整體專業水平。

一九九二年及一九九七年出版的《學校的員工考績制度》及《教師考績制度》中文版，有助參加「學校管理新措施」計劃的學校，建立正式的員工考績制度。由於所有公營學校自二零零零年起都已推行校本管理，教育統籌局根據首先試行考績制度的學校所得經驗，修訂《教師考績制度》，編寫成本指引。本指引的目的是協助學校進一步制定教師工作表現管理制度，因此定名為《教師工作表現管理》，以便更準確反映其目標及涵蓋更多範疇。

校本管理組

目錄

	<u>頁數</u>
I. 引言	1
II. 教師工作表現管理的目的	1
III. 考師考績制度的結構	4
1. 考績周期	5
2. 挑選和培訓評核人員	5
3. 考績範圍和準則	6
4. 評核方法	8
5. 考績報告	10
6. 申訴程序	10
7. 跟進階段	10
IV. 建立考績制度的步驟	12
V. 教師考績制度的模式例子	12
1. 模式 1 (問責模式)	13
2. 模式 2 (專業發展模式)	14
3. 模式 3 (問責及專業發展聯繫模式)	15

附錄 1：為新入職及資深教師提供的表現例證建議(例子)

例錄 2：建立教師工作表現管理制度的步驟

(I) 引言

為方便推行校本管理，公營學校在教學及資源調配方面享有更多自主權。校本管理的最終目的是給予學校權力，讓他們發展本身的特色，提供優質教育，以配合學生的需要，改善他們的表現及增進他們的學習成果。推行校本管理的學校需要制訂目標、訂定人事、資源及教學政策，以及進行自我評估。圖一摘錄自二零零零年二月發表，名為《日新求進·問責承擔：為學校創建專業新文化》的校本管理諮詢文件，闡示校本管理各項主要元素對學習成果的重大影響。

如圖一所強調，校本管理其中一項主要元素是涵蓋工作表現管理的人事政策。有關工作表現管理的若干主要元素，例如：員工考績制度、教師的入職輔導及專業發展，所有學校應已落實推行。

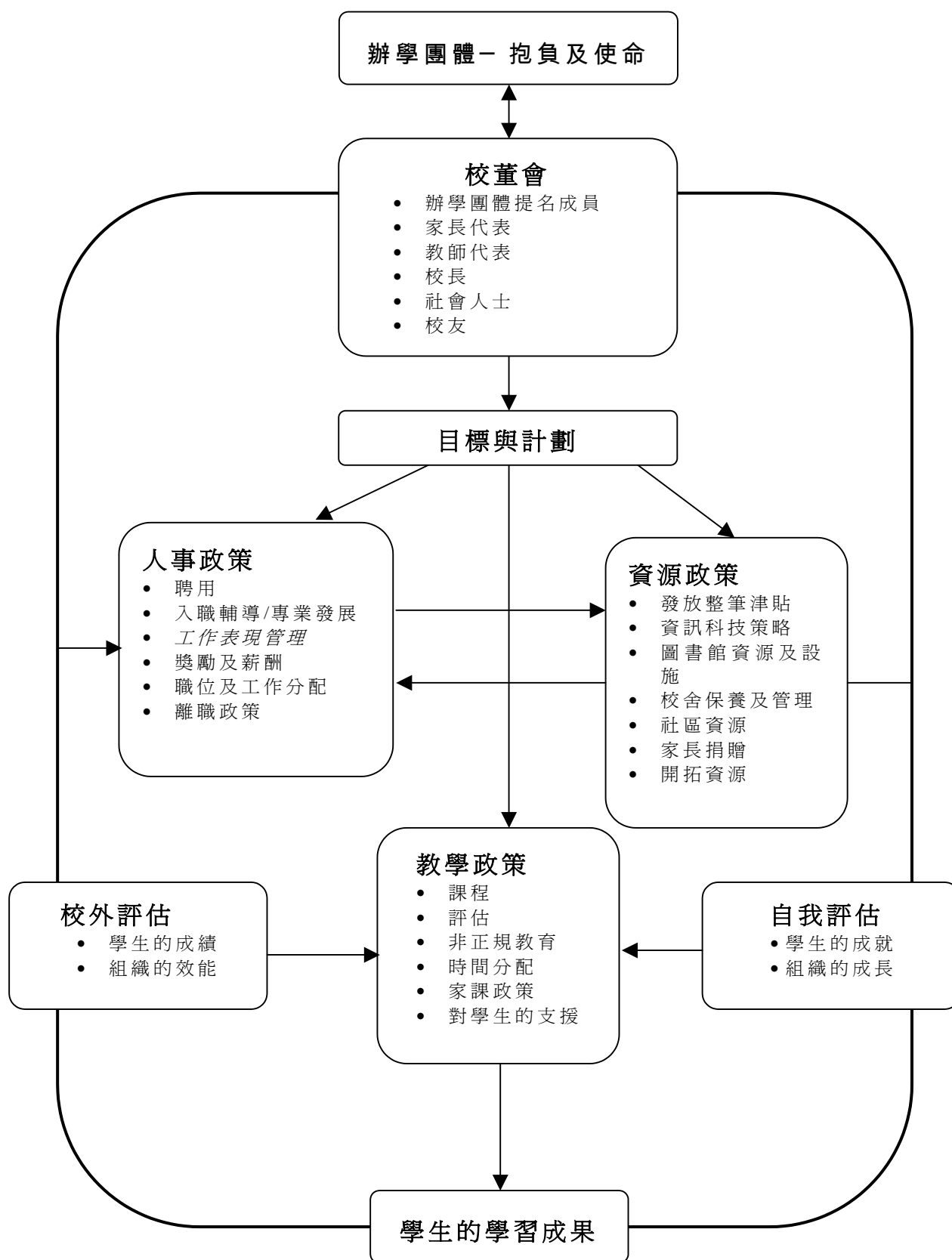
決定考績目的，是建立考績制度的首要和最重要步驟。考績目的會影響所採用的考績準則和評核程序。

某間學校的考績制度，未必適用於另一間學校。學校在制訂教師考績制度前，須先了解本身的學校文化、教育目標和各方面(學校、教師和學生)的需要，從而決定在校內推行教師考績的方式和準則。

(II) 教師工作表現管理的目的

教師工作表現管理是鑑定、評估及發展教師工作表現的持續過程，以便更有效地達致學校所訂的目標，同時讓教師的工作表現獲得肯定，照顧他們在專業發展和事業輔導方面的需要。

圖一：校本管理對學習成果的影響



在校本管理架構內，人事政策所涵蓋的工作表現管理，是人力資源管理不可或缺的一環。人力資源管理的主要功能包括：

- 聘用
- 入職輔導/職位分配
- 專業發展
 - 培訓及發展
 - 職位調派及晉升
- 工作表現管理
 - 督導及指引
 - 考績
 - 管理工作表現欠佳的教師及紀律處分

一般而言，實施教師工作表現管理制度的目的如下：

問責

- 制訂經協議的工作表現目標，以衡量實際工作表現及監察進度
- 協助學校管理階層評估教師的工作表現，確保教師承擔應有的責任和發揮教學效能，藉此提供優質教育
- 協助鑑定及處理工作表現欠佳的個案
- 為管理階層提供正式記錄，以便選拔教師晉升，以及協助表現稍遜的教師時用作參考

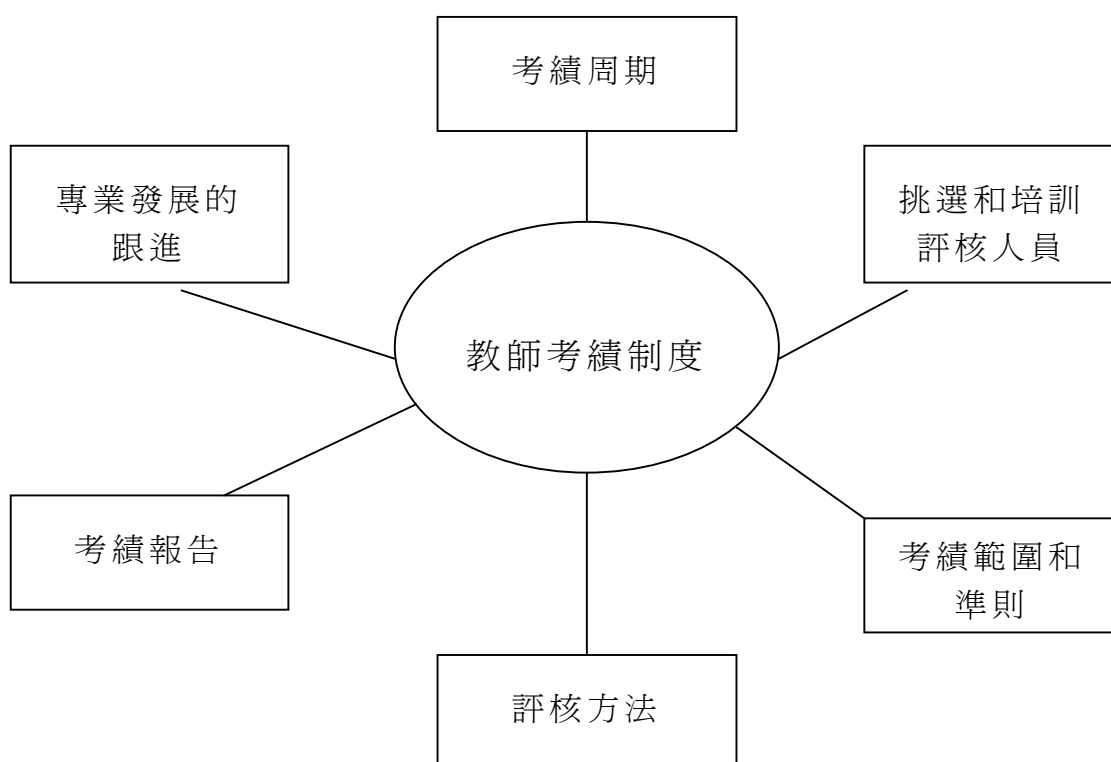
激勵員工

- 確認教師的成就、表揚有效的教學法及鼓勵他們發展優質教學
- 為個別教師提供有建設性的意見

專業發展

- 協助教師明白本身的潛質、尚待改善的地方和改善方法，從而提高他們的專業水平和團隊精神，配合學校整體的發展
- 通過輔導、諮詢和培訓，幫助在工作上遇到困難的教師
- 提供人力資源發展的資料，使校方能籌劃合適的教師培訓活動

(III) 教師考績制度的結構



學校設計教師考績制度時，可因應本身的考績目的，去訂定評核方式和程序。

此外，在制訂評核方式和程序時，應顧及以下各要項：

1. 考績周期

學校可決定以一年或連續兩年為評估周期。為減輕工作量，學校可選擇在每個學年交替安排半數教師接受一年周期的評估。新聘教師在試用期內的考績周期須另作考慮。至於資深教師，學校可採用混合的評估周期，以一年或兩年的周期作進展性考績，再以一年的周期作考核性考績，輪流採用兩種考績周期。有關建議載於第 15 頁模式 III。

2. 挑選和培訓評核人員

以下是若干學校選擇評核人員的方式：

- 着重問責的考績制度，評核人員的職級應比受評人的職級高。例如：
 - ◆ 小學文憑教師由副校長及助理教席評核；副校長及助理教席則由校長評核。
 - ◆ 中學學位教師由高級學位教師評核；高級學位教師則由首席學位教師或校長評核。
- 着重專業發展的考績制度，挑選評核人員時，主要視乎評核的內容和範圍而定。若評核的重點是教學工作，便應由科主任或該科較資深的教師作評核人員；若評核的重點是專責職務(如輔導)，則由有關職務的主任負責評核，但評核人員不一定是較高職級的人員。若考績目的只為促進教學方法和技巧，學校可讓教師自由配對，互相觀課，並擔任對方的評核人員。
- 學校可按實際需要、本身的發展階段及個別教師的職責，混合使用上述方法。

3. 考績範圍和準則

評核人員與受評人應在評核會晤前，預先議定評核的範圍、準則和方式。

(a) 考績範圍

評核教師時，應集中於與職責有關的工作表現，而非個人性格。一般而言，考績範圍應集中於下列事項：

- 教學和有關教學的職責
- 非教學的職責
- 專業及個人能力

每位教師都應有一份職責說明書，列明工作責任和範圍。訂定考績範圍時可參考該說明書。

評核的範圍應與學校的教育目標、該年的主要關注事項和各科的工作計劃配合。例如：

- 若學校該年其中一項關注事項，是「通過各種德育學習活動，提高學生的品德水平」，便應把教師在推行德育工作的表現，列入該年評核範圍內。
- 若學校中文科的其中一項工作目標，是「提高學生的閱讀興趣」，教師在這方面的工作表現，亦應列為該年其中一項評核項目。

(b) 評核準則

評核準則應盡可能列舉具體的表現指標。評核時所用的客觀標準應明確界定，並為有關的教師所接受。

制訂表現指標時可參考下列要點：

- 指標只是協助評核的工具，校長和有關教師可定期按實際情況作出檢討和修訂。
- 評核不同職級、科目或組別的教師時，可使用不同指標，以反映實際工作。因此，表現指標可包括一些適用於全校教師的核心指標，以及一些因應不同工作範圍或科組而制訂的指標。此外，不同職位的教師若採用同一指標，則應按照有關職位而調整比重。例如：「工作策劃及組織能力」在科主任的工作評核中，所佔比重應較有關科目教師為高。
- 工作表現標準應清楚、準確，並應參考教學的所有重要範疇，而不僅局限於教師工作的一部分。至於學校擬備統一表格的表現標準及評核項目時，可參考教育署〔(教署)，現為教育統籌局(教統局)]所公布的表現指標。有關指標首先於一九九八年公布，最新修訂本於二零零二年十月發出，該修訂本附有表現例證。有關表現指標及例證，是根據質素保證視學所得經驗及教育專業人員的意見而制訂的。該等指標及例證已經過廣泛諮詢，並按照本地學校的情況而編製，涵蓋學校所有主要工作範圍。
- 由於每所學校的抱負、使命、歷史、背景、特色及發展步伐各有不同，學校應根據教署所訂的表現指標，從中挑選或加入適用的項目，發展本身的一套標準。我們根據教署公布的表現指標及例證，為完成試用期的新入職教師和資深教師，選取某些重點，擬備預期的表現例證一覽表，並載於附錄 1。該一覽表只用作示例說明，並未能把所有情況一一盡列。
- 很多學校已為工作表現管理程序設計統一表格，一些學校所採用的表格亦已上載教統局網頁供其他學校參考。學校可參考或修改有關樣本，以切合個別需要及情況。學校可從例證中作出取捨，又或加入試用期教師基本表現的核心元素。至於資深教師，則可根據議定的發展目標或執行的實際職務，加入如課程策劃及組織，以及課程管理等範疇的工作表現指標。
- 評核準則亦會因個別學校的考績目的而異。例如：

- ◆ 着重總結和問責的考績制度，會較多採用評級基準，但這些評級應附有具體和客觀的描述，例如怎樣的「課室秩序管理」表現才評為「滿意」。
- ◆ 着重專業發展的考績制度則較少採用評級基準，而多用文字描述所得觀察。

4. 評核方法

評核方法包括收集有關表現的資料和評核會晤。

(a) 收集資料

(i) 自我評核

自我評核是檢討自己的教學表現，反思自己的工作表現、成果和需要。這種方法能鼓勵教師主動參與評核過程，以及分擔自我改進和成長的責任，亦能為評核人員提供額外資料。

(ii) 觀課

觀課是在課室內直接觀察教與學的過程。觀課對了解教師的教學效能，是非常重要和必須的。這項活動可在整年內分開多次進行。

觀課前，受評人應向評核人員解釋教學目標和計劃，並議定觀察重點和評核準則。

觀課時，評核人員應將觀察所得填於觀課報告表上。

每次觀課後，評核人員應盡快與受評人討論其表現，並集中於：

- ◆ 工作表現，而非個人性格
- ◆ 其他可行的教學方法，而非一些指定的方式

學科小組可就其科目和學校的情況，制訂合適的指標和觀課報告表。

(iii) 審核教學計劃、教案和習作/試卷的評閱

(iv) 個人教學資料匣

個人教學資料匣蒐集有關教師工作的資料，包括學術著作、行動研究計劃、專業培訓活動的記錄、有系統的教學工作反思和教學製作材料(例如課業、工作紙、學生作業和專題習作指示等)。教學資料匣顯示教師在一段時間內各方面的工作成就。

(v) 其他表現的資料

- ◆ 正式的會議或非正式的會談和討論
- ◆ 日常觀察
- ◆ 持份者意見調查，例如學生意見調查、家長意見調查和教師意見調查
- ◆ 非教學工作的記錄
- ◆ 學生的成績和進度
- ◆ 學生的獎懲記錄、課外活動記錄

(b) 進行評核會晤

評核會晤能為接見人員(通常是評核人員)和受評人，提供真誠對話的機會，讓雙方就受評人在評核期間內的工作表現交換意見。

以下是一些評核會晤的內容：

- 接見人員協助受評人檢討在考績周期內的工作表現，讚揚和肯定表現良好的地方。
- 協助受評人明白自己的潛質、教學風格，以及在專業發展方面的需要，並幫助受評人制定個人專業發展計劃，擬定專業發展的目標和預期的成果。
- 了解受評人在工作上的感受、困難和期望。
- 與受評人一起檢討不足之處，擬定改進方案，並提供實際可行的建議和所需的指導，或在專業發展方面的培訓；同時亦應訂明改進的時間表。

然而，會晤的內容亦會因不同的考績目的而出現差異，例如：

- 著重專業發展的評核會晤，評核人員應根據受評人的表現，與受評人交換意見，引發受評人反思和改進表現。
- 著重問責的評核會晤，評核人員應檢討受評人所擔當的角色和作出的貢獻，以及在工作上的需要和限制。如有需要，評核人員亦會檢討受評人的職責範圍。

5. 考績報告

考績報告有系統地記錄受評人的工作表現，一般包括受評人的：

- 個人學歷、從事教育工作的經驗及過往進修的記錄
- 考績期內所擔當的職責和考績範圍
- 評核記錄(如觀課記錄、工作表現評核記錄)
- 評核會晤記錄

考績報告有助：

- 受評人訂定改進或發展的目標
- 學校籌劃教師發展所需的培訓活動

考績報告所載的資料，例如教師在工作上的表現和個人能力的評核，是私隱而且是敏感的。因此，學校收集、使用和保存該等資料，須遵照香港法例第 486 章《個人資料(私隱)條例》，詳情可參閱教育署行政通告九七年第五十六號。

6. 申訴程序

含有考核或問責成分的考績制度，通常都會設有申訴程序。教師可於評核會晤後的指定期間(例如四星期)內，就考績結果進行申訴。申訴的程序應由校董會在徵詢教師的意見後，以書面的方式列明。

7. 跟進階段

跟進階段是考績制度的其中一環。在這階段，受評人按評核會晤時所協定的目標(改進或發展目標)和方案，進行專業發展的活動。這些活動應能：

- 促進教師專業發展

學校宜設有一套完整的教師專業發展政策。考績制度只是該政策的一部分，藉此提高教師對其角色、職責和專業能力的意識和了解。該政策應能讓學校就評核會晤時所協定的目標和方案，以及其個人的興趣和需要，為受評人提供適當的培訓和支援，以配合教師的專業發展。

- 協助表現欠佳的教師改進

如考績報告顯示教師的表現未符理想或低於附錄 1所建議的新教師需達到的水準，學校須即時採取跟進行動。學校應協助教師了解其職責、工作上的不足之處，以及未符理想的教學成果，以便制定改進方案。學校亦應為教師提供適當的協助和指導，並須定期檢討和跟進視導教師的工作，幫助他們提高教學效能。

如學校認為需要正式介入個別教師的工作表現管理過程，可在下一個考績周期籌劃階段，把具體的改進要求納入協定工作表現目標內；亦可另行在跟進行動計劃或介入計劃內列明。如有關個案須交由學校高層管理人員特別處理，或涉及紀律處分，則學校宜另行訂定跟進行動計劃或介入計劃。

下列是一些跟進活動的例子：

- ◆ 參加在職進修或研討會
- ◆ 進行校內的教育研究，分析校內的教學問題
- ◆ 進行旁觀學習和接受輔導
- ◆ 職位調動
- ◆ 參與校內專責小組
- ◆ 主持一些校內會議
- ◆ 探訪鄰校或教育機構，觀摩學習
- ◆ 擬定報告/文件
- ◆ 接受指導性的視導

- 考績與獎懲

人力資源管理功能各部分之間的聯繫是緊密還是寬鬆，這方面會由學校作出決定。部分學校主要根據工作表現評核結果來進行晉升選拔工作和作出紀律處分，其他學校則僅會把工作表現評核結果視為參考資料。無論兩者的聯繫是緊密還是寬鬆，有關的制度須能確保表現出色的員工獲獎勵，而表現欠佳的員工則獲適當處理。

學校應容許表現欠佳的教師在一段合理的時間內作出改善。如有關的教師在介入計劃或跟進行動後，仍未能改善其工作，則學校應考慮向該教師發出警告及/或拒發每年增薪。倘情況依舊，校董會應考慮終止聘用該教師。有關的資助則例已列明學校解僱或終止聘用員工，以及拒發每年增薪所須遵守的程序，供學校參考。學校應設立一個獨立制度來執行紀律處分工作，並成立特別小組，由熟悉利益衝突和保密事宜的職員負責。

(IV) 建立教師工作表現管理制度的步驟

絕大多數公營學校已設立正式的教師考績制度，而這些學校在建立制度時應已採取大部分工作表現管理的步驟。學校如計劃進一步發展或改善教師工作表現管理制度，可參考附錄 2 所載的建議步驟。

(V) 教師考績制度的模式

下列的教師考績制度模式，只供作示例和啓發之用，學校不應盲目採用有關的模式。學校如要選用這些模式，須仔細研究其是否適用，並配合本身的需要加以剪裁。

模式 1 (問責模式)

特點：

- 着重問責和考核的功能。
- 考績報告有助於人事上的決策，如推薦升級、分配工作、處理表現欠佳的教師。
- 評核人員的職級較受評人為高。
- 通常評核的範圍、指標和表格都是劃一或指定的，彈性較少。
- 評核記錄較多用評級基準。

學年初

初次會面

評核人員(由較高職級的人員擔任)與受評人會面，根據受評人的工作職責，商議評核的範圍。



收集表現的資料

透過：

- 審閱學生習作/進度
- 觀課
- 其他工作記錄(例如家課管理、擬定和評閱試卷、非教學工作)



評核會晤

- 評核人員與受評人檢討評核結果(回饋、確定表現出色的地方、建議改善)。
- 如有需要，定下改善的方案和跟進行動。
- 雙方簽署考績報告。如有需要，稍後進行跟進工作，並定時檢討進度。



學年尾

覆核/申訴

- 校長覆核評核的結果。
- 如有需要，校董會/校長會作出相應的行政或人事決定。
- 學校設有申訴機制，受評人可循適當途徑向校長/校董會申訴。

模式 2 (專業發展模式)

特點：

- 着重專業發展/改進。
- 通常由科主任負責教學評核，專責小組的主任負責評核有關的工作表現。但評核人員不一定是較高職級的教師。
- 評核的範圍由評核人員及受評人自行協議，考績報告的格式有較大的彈性。
- 各學科或專責小組就其工作性質界定評核準則。
- 記錄評核時多用文字，少用評級基準。

學年初

初次會面

評核人員(通常是科主任或專責小組的主任)，與受評人會面，商議評核範圍。



收集表現的資料

透過：

- 自我評核
- 觀課/同儕觀課
- 個人教學資料匣
- 其他工作記錄(例如家課管理、擬定和評閱試卷、非教學工作)



評核會晤

- 評核人員與受評人討論評核結果(回饋、確定表現出色的地方、建議改善)。
- 通過反思、討論，互相學習。
- 如有需要，定下改進的方案和跟進行動，配合個人專業發展的目標。
- 雙方簽署考績報告。如有需要，稍後進行跟進工作，並定時檢討進度。



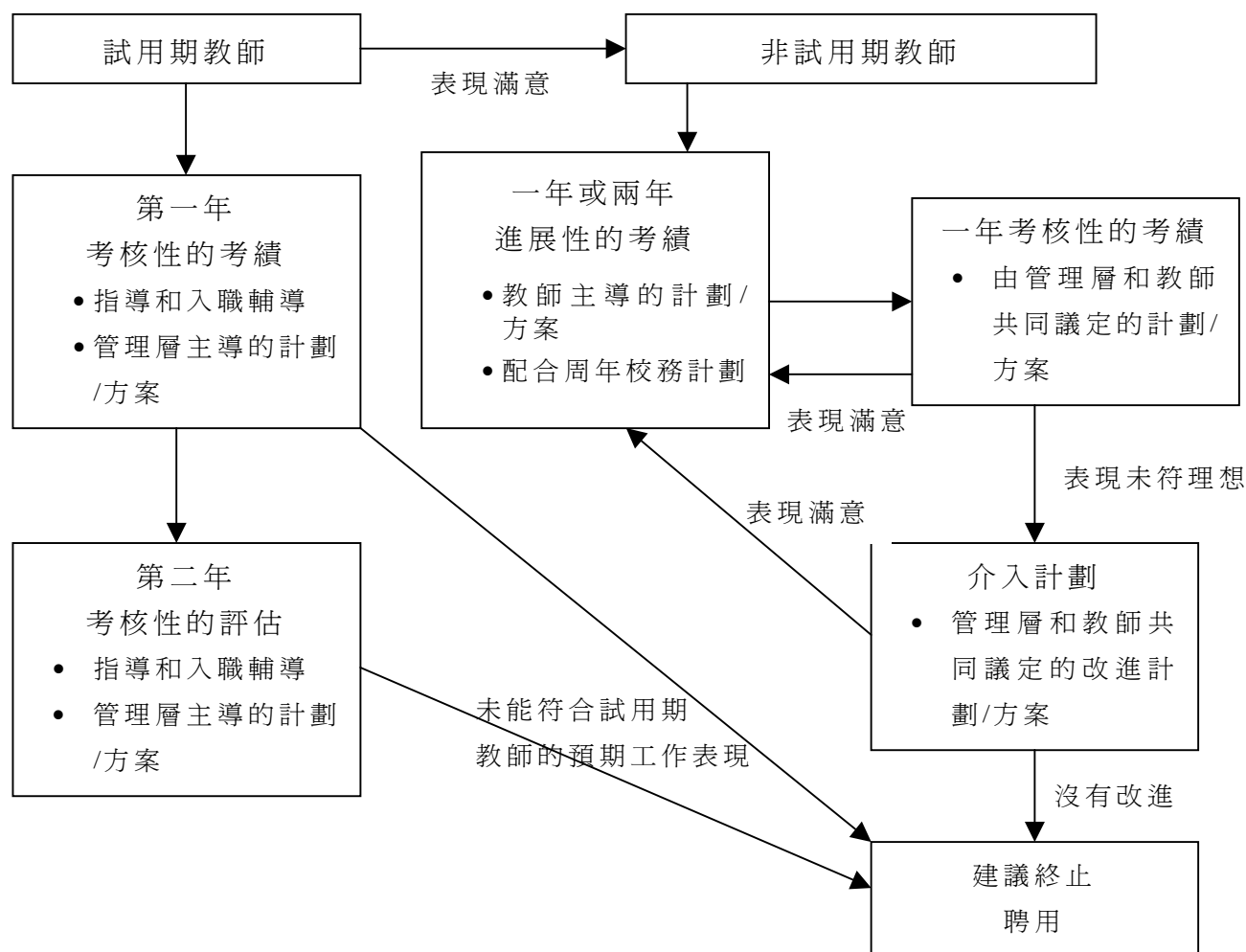
學年尾

覆核/申訴

- 校長覆核評核的結果。
- 學校設有申訴機制，受評人可循適當途徑向校長/校董會申訴。

模式 3 (問責及專業發展聯繫模式)

工作表現管理制度有多種模式或方案。根據本港和海外推行工作表現管理制度的經驗，有效的考績制度須訂立不同的步驟和要求，以配合員工的專業發展需要和專業周期的不同階段。下圖為教師工作表現管理制度的簡化模式，此模式已兼顧質素保證和教師專業發展的要求。當中的考核性考績過程是依循模式 I 的過程，而進展性的考績過程則採用模式 II 的過程。



上述模式有以下的好處：

- 制度能為不同類別教師訂立重點，例如試用期教師、具有三至五年教學經驗的教師和資深教師(學科主任)；
- 已兼顧到質素保證和專業發展的要求；
- 主任級教師可分配更多時間，負責試用期教師和表現未符理想或不稱職教師的工作表現管理；以及
- 資深教師之間可建立專業學習文化，追求卓越表現。

為新入職教師和資深教師
提供的表現例證建議

根據二零零二年出版的《香港學校表現指標—表現例證》，本一覽表開列新入職教師在試用期完結時和資深教師在教學和支援學生發展方面的預期表現例證。本一覽表沒有涵蓋所有表現例證，而旨在說明學校可如何利用表現指標和表現例證，以評估教師的表現。由於教師或會負責其他範疇的職務，故學校須選取合適的表現指標，加以剪裁或修訂，以配合個別教師的需要。學校對具不同工作經驗和職責教師的期望應有所不同。評核人員與教師在制訂表現指標時，應作出調整。

	<i>預期的表現例證</i>	
<i>表現指標</i>	<i>新入職教師在試用期 完結時的表現</i>	<i>資深教師的表現</i>
課程策劃及 組織	<u>課程目標及政策</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • 在制訂課程目標及政策時，留意課程發展議會和教育統籌局發出的課程指引及政策和香港教育目標 	<ul style="list-style-type: none"> • 配合香港教育目標及其宗旨，並根據終身學習和全人發展的原則，制訂課程目標、合適的政策和具策略性的課程發展計劃

<i>預期的表現例證</i>		
<i>表現指標</i>	<i>新入職教師在試用期 完結時的表現</i>	<i>資深教師的表現</i>
	<ul style="list-style-type: none"> 協助制訂校本課程，並關注關鍵項目的發展，共通能力、態度和正面價值觀的培養 	<ul style="list-style-type: none"> 靈活地制訂校本課程，以照顧學生的需要和推廣關鍵項目，為學生提供所需的學習經歷，培養他們的共通能力、態度和正面的價值觀，使能貫串各學習階段，讓學生有全面而均衡的發展。
<u>課程策劃</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> 顧及各學習領域的內容和聯繫相關的學習經歷，以幫助學生學習 	<ul style="list-style-type: none"> 適當和靈活地編排課程，以配合社會和學生的需要，並照顧不同學生的興趣和能力
<u>學習時間的編排</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> 按照課程目標，妥善地編排學習時間，以協助課程的推行 	<ul style="list-style-type: none"> 適當和靈活地編排學習時間，以照顧學生的學習需要，使他們的學習經歷更廣和更為豐富，以及更有效地運用設施和調配資源

		<i>預期的表現例證</i>	
<i>表現指標</i>	<i>新入職教師在試用期 完結時的表現</i>	<i>資深教師的表現</i>	
教學策略 及技巧	<u>策劃和組織教學</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> • 採用配合學習重點和內容的教學策略 • 回應教學需要以安排學習活動，選取學習材料和運用學習資源 • 按一般學生的水平，設計學習課業和內容 	<ul style="list-style-type: none"> • 採用明確和配合學習重點及內容的教學策略，並顧及學生不同的學習能力和以往的學習經歷 • 設計和籌辦合適的學習活動，使學生的學習經歷更為豐富 • 能照顧學習差異，例如採用多元化的教學策略和學習材料，以照顧學生不同程度的學習能力、需要和興趣 	
	<u>溝通技巧</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> • 能運用適當的教學語言 • 講解、指示和示範均清楚和有條理 • 教師能配合課題提問，幫助學生學習和專心上課 • 糾正學生的錯誤，並間中鼓勵和讚賞學生 	<ul style="list-style-type: none"> • 能準確地運用適當的教學語言 • 講解、指示和示範均清楚、有條理，而且流暢生動 • 善用提問以提高學生的專注力，啟發思考和引導他們表達意見 • 適當地讚賞和鼓勵學生，並增強他們的自信心 	

<i>預期的表現例證</i>		
<i>表現指標</i>	<i>新入職教師在試用期 完結時的表現</i>	<i>資深教師的表現</i>
	<u>課程管理及互動</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • 恰當運用教學時間和達到教學目標 • 能管理課堂秩序，使學生專心上課 • 提醒學生在學習時注意安全 • 提供機會，讓學生回應和發問，互相合作和分享意見 	<ul style="list-style-type: none"> • 能靈活而適當地調整教學時間和節奏 • 使學習環境秩序井然，並建立一股自律和獨立的風氣 • 確保學生能在安全的環境下學習，教師則在安全的環境下教學 • 積極鼓勵學生回應、發問和參與學習活動，並促進學生積極學習
知識及 態度	<u>專業知識</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • 認識有關學習領域的發展 • 掌握有關學習領域的內容和教學法 • 對教育新措施有概括的了解 	<ul style="list-style-type: none"> • 在有關的學習領域具有豐富和穩固的知識基礎 • 透徹掌握有關學習領域的內容和教學技巧 • 掌握教育新措施，以改善他們的教學法

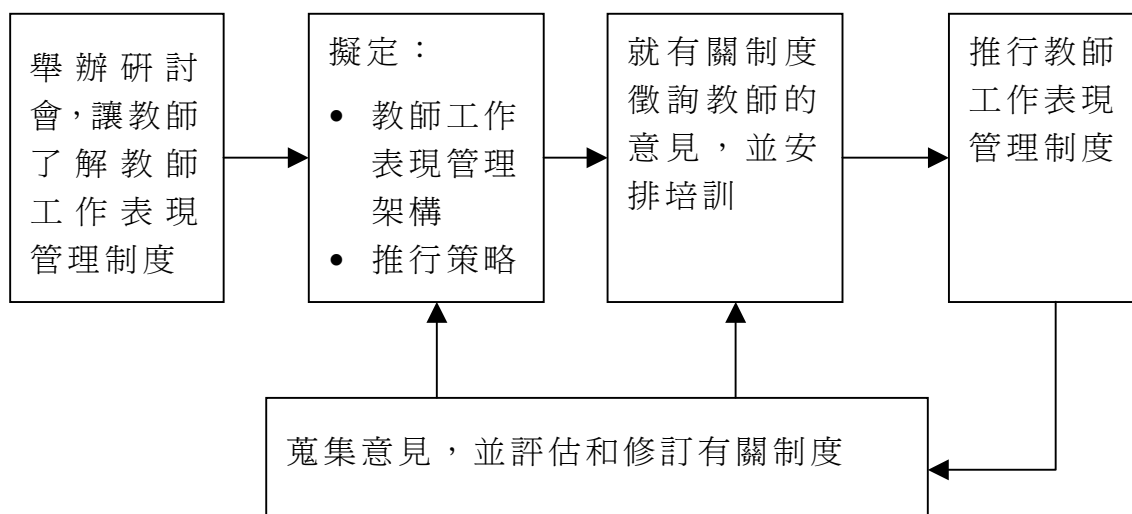
		<i>預期的表現例證</i>	
<i>表現指標</i>	<i>新入職教師在試用期 完結時的表現</i>	<i>資深教師的表現</i>	
	<u>專業態度</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> • 教學態度認真，有責任感 • 關懷和鼓勵學生，並容許學生表達不同的觀點和意見 • 對學生抱有期望，鼓勵他們努力學習 	<ul style="list-style-type: none"> • 教學態度嚴謹和認真 • 有耐性、關懷和鼓勵學生，尊重學生不同的觀點和重視他們的感受 • 對學生抱有期望，鼓勵學生在已有的強項繼續發展，追求卓越 	
評估的策劃 和推行	<u>評估的實施方式</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> • 採用適當的評估方法，以反映學生的學習成果，並讓家長了解子女的學習進度 • 採用適當的評估內容、形式和程度，以配合一般學生的能力和需要 	<ul style="list-style-type: none"> • 研究不同的評估方法，以反映學生在知識、技能和態度方面的表現 • 研究不同的評估內容、形式和程度，以照顧學生的能力和需要，並能照顧學生的學習差異 	
	<u>評分、批改和回饋</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> • 按照評分標準以評估學生的表現 	<ul style="list-style-type: none"> • 擬備清楚而全面的評分標準，準確地評估學生的表現 	

<i>預期的表現例證</i>		
<i>表現指標</i>	<i>新入職教師在試用期 完結時的表現</i>	<i>資深教師的表現</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • 批改能指出學生的弱點 • 對學生給予足夠和大致有用的回饋 	<ul style="list-style-type: none"> • 指出學生的強項和弱項，並提出改善建議 • 給予學生適時和有用的回饋，幫助他們作出改善
	<u>評估資料的運用</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • 能運用評估資料診斷學生的學習 • 讓家長得知子女的評估結果和學習進度 	<ul style="list-style-type: none"> • 利用評估資料診斷學與教的成效，作甄選和改善用途 • 讓家長得知子女的評估結果，並協助家長了解子女的學習需要，從而支援子女學習
支援學生發展	<u>紀律及輔導</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • 貫徹執行校規和獎懲制度 • 為需要受助的學生安排合適的輔導服務，並予以跟進 • 能幫助學生培養自律精神、責任感和服務他人的精神 	<ul style="list-style-type: none"> • 明智和合理地執行校規和獎懲制度 • 及早識別需要受助的學生，並及時採取行動 • 幫助學生建立領導才能、正面的價值觀以及培養自律、自主精神和責任感

		<i>預期的表現例證</i>	
<i>表現指標</i>	<i>新入職教師在試用期 完結時的表現</i>	<i>資深教師的表現</i>	
	<u>課外活動</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> • 付出時間和努力籌辦課外活動 • 遵行有關進行課外活動的指引、程序和安全守則 • 為學生參與課外活動提供意見、指導和協助 	<ul style="list-style-type: none"> • 付出時間和努力，策劃和籌辦課外活動，培養學生的多元智能，並使他們的生活體驗更為豐富 • 熟悉有關進行課外活動的指引、程序和安全守則 • 在策劃和進行課外活動時，為學生提供適當的意見、指導和協助 	
	<u>德育及公民教育</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> • 就有關公民教育、德育、健康教育和環境教育等價值觀教育提供協助 	<ul style="list-style-type: none"> • 就有關公民教育、德育、健康教育和環境教育等價值觀教育提供恰當的意見、指導和協助 	
與家長及外間機構的聯繫	<u>家校合作</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> • 確認家長在促進學生學習方面擔當的角色，並與家長保持溝通 • 參與學校或家教會所舉辦的家長教師活動 	<ul style="list-style-type: none"> • 確認家校合作的重要性，並促進家長與學校之間的溝通和合作 • 積極參與家長教師活動，以加強家長與學校之間的溝通和合作 	

<i>預期的表現例證</i>		
<i>表現指標</i>	<i>新入職教師在試用期 完結時的表現</i>	<i>資深教師的表現</i>
	<ul style="list-style-type: none"> 適時地讓家長得知子女的表现 	<ul style="list-style-type: none"> 讓家長透徹地得知子女的學業成績和學習進度，並嘗試讓他們參與子女的學習
	<u>與外間機構的聯繫</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> 確認社會資源對支持學校活動和服務方面的益處 利用外界資源支持學校活動和服務 	<ul style="list-style-type: none"> 與社會和志願機構、政府部門和商業機構等各類機構保持適當聯繫 利用外界資源有效地支持學校活動和服務。鼓勵學生積極參與社會服務
人際關係	<u>師生關係</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> 平易近人，關心學生 容許學生表達不同的觀點和意見 	<ul style="list-style-type: none"> 親切友善，關心學生，對學生給予適當的鼓勵和讚賞 接納學生不同的觀點，重視他們的經驗和感受
	<u>教職員之間的關係</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> 與同事合作，和睦相處 在校內表現合群，並與同事保持協作關係 	<ul style="list-style-type: none"> 與同事互信互重，彼此接納，群策群力 在校內積極合群，並在有需要時為同事提供支援

建立教師工作表現管理制度的步驟



建議的步驟：

1. 學校委任召集人，負責制訂或改善教師工作表現管理制度的工作。
2. 在校內舉行研討會，讓教師初步認識考績制度的理念和好處。學校可向教統局課程資源中心借用有關資料/錄影帶，或參考其他學校推行考績制度的經驗，並鼓勵教師發表意見，這些意見對擬定或修訂考績制度有幫助。
3. 按學校的文化，特色和情況，擬定教師考績制度的大綱和推行策略：
 - (a) 擬定大綱：
 - 教師考績制度的目的及重點
 - 考績周期
 - 挑選評核人員
 - 評核範圍/準則
 - 評核方法
 - 跟進階段

- (b) 推行策略：學校可按實際情況決定起步點和推行時間表。例如
- 先醞釀開放溝通的文化，鼓勵教師發表意見、討論和尊重不同的觀點，然後引入觀課，鼓勵教師互相觀摩交流。觀課時可使用簡單和描述性(非評級式)的表格。待教師適應後，考績便可逐步配合專業發展的需要。
 - 在實行初期，可採用較簡單的考績表格，着重溝通交流，避免過量的文書工作。
 - 先物色部分教師試行有關制度，推行先導計劃，繼而逐步擴展至全校。
4. 讓教師討論擬訂的考績制度大綱和實施方案，收集教師的意見，然後加以修訂，使考績制度為教師所接受。
 5. 邀請其他學校的人員分享推行教師考績制度的經驗、籌辦校本培訓活動，讓教師參加大學、教育團體或教統局所舉辦的研討會/培訓活動，使教師了解考績的理念以及掌握觀課和考績會晤等所需的技巧。
 6. 評估達標的進度、有關制度對教師士氣的影響和教師對有關制度的意見，以便作出修訂。