

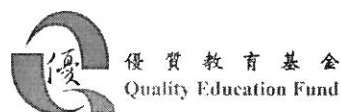
香港教育學院教育政策與領導學系 與
聖公宗(香港)小學監理委員會 合辦
優質教育基金 贊助

《提升副校長領導才能 促進學校運作效能》

香港聖公會小學副校長培訓計劃

總結報告

2012年9月



目錄

頁數

引言	2
第一部分：課程介紹	
一、課程目的及理念架構	
1.1 課程目的	4
1.2 課程概念	4
二、學習模式及課程內容	5-7
2.1 學習模式	
2.2 課程內容	
2.2.1 第一階段「理論學習期」簡介	8-10
2.2.2 第二階段「學校探訪：影子學習及附訓」及 「機構拜訪」簡介	11-13
2.2.3 第三階段「問題為本行動學習」簡介	14-15
2.3 「白禮賓團隊角色分析」簡介	16
三、課程工作人員	17-18
四、參與課程之學校名單	19
五、參與學員及分組名單	20-22
六、課程活動剪影	
6.1 開學禮活動剪影	23
6.2.1 專題講座及工作坊活動剪影	24
6.2.2 住宿訓練活動剪影	25
6.3.1 影子學習：學校探訪活動剪影	26-27
6.3.2 影子學習：機構探訪活動剪影	28-29
6.4 「問題為本」行動學習活動剪影	30
6.5 結業禮活動剪影	31
第二部分：重點敘述	
重點一、目標達成	33-35
重點二、課程對學習成效、專業發展及學校發展的影響	36
重點三、自我評鑑計劃成本效益	37-45
重點四、成品及推廣模式及外界的反應	46-47
重點五、活動一覽表	48
重點六、課程實施時所遇到的困難及解決方法	49
附件一、理論學習期專題講座內容	50-53
附件一、課程統籌主任、專業顧問及特邀講員簡介	53-28

引言

現根據優質教育基金之規定及指引，就以下項目作出總結報告：

這總結報告第一部分首先介紹本計劃的培訓內容，讓閱讀者對計劃有初步的了解，然後第二部分則依照下列各點次序逐一解答 1 至 6 的重點。

第一部分的計劃的培訓內容包括下：

1. 理念架構
2. 學習模式及課程內容
3. 課程工作人員
4. 參與課程之學校名單
5. 參與學員及分組名單
6. 課程活動剪影

第二部分主要依照優質教育基金之內容重點敘述：

1. 達成目標
2. 計劃對學習成效、專業發展及學校發展的影響
3. 自我評鑑計劃的成本效益，需清楚列出有關指標及衡量準則
4. 成品及推廣模式，及外間對那些推廣活動的反應
5. 活動一覽表
6. 計劃實施時所遇到的困難及解決方法

香港教育學院教育政策與領導學系 與
聖公宗(香港)小學監理委員會 合辦
優質教育基金 贊助

《提升副校長領導才能，促進學校運作效能》

香港聖公會小學副校長培訓計劃

總結報告

第一部分：計劃介紹

一、計劃目的及理念架構

1.1 計劃目的

為配合近年香港教育制度的發展及對學校質素提升的要求，香港教育學院教育政策與領導學系與聖公宗(香港)小學監理委員會，獲優質教育基金撥款贊助，合辦為期一年的小學副校長培訓計劃。本計劃目標如下：

1. 為小學副校長提供一系列與工作有關的實務技能培訓；
2. 透過認同辦學團體的辦學理念與宗旨，培育成具有世界觀的能力、有使命感的小學副校長團隊。

1.2 計劃概念

主要目標

計劃之目標主要有三項：

- (一) 培訓小學副校長的行政技巧及領導策略，從而提升學員個人的管理及領導能力，進而促進各屬校的行政管理效能，並間接促進學校優質教育。
- (二) 透過「行動學習」(Action Learning)方式，增強副校長處理問題的能力。
- (三) 透過各項活動，提供更多交流及溝通的機會予各參與的副校長，從而在營造互相學習及支援的文化。

二、學習模式及計劃內容

2.1 學習模式

本計劃由2011年10月開始至2012年7月完成，一共舉辦兩班，每班內容相若。兩班共邀得52間小學共100位副校長或資深主任參加。

培訓的四個階段

本計劃的培訓工作分四個階段：「理論學習期」、「觀摩學習期」、「實踐期」及「匯報分享期」。此外，又為學校的行政小組進行團隊分析，採用「白禮賓團隊角色分析」的系統。

理論學習期：

「理論學習期」是本計劃很重要的學習階段，其目標主要為充實副校長的理念知識，刺激他們反思。理論學習第一部分歷時6天，每天6小時，共36小時課堂學習，分別在10至11月的星期五、六舉行，開學禮及第一天課堂則兩期一起在聖公會聖保羅堂舉行，其餘課節主要在聖公會基福小學及聖公會聖多馬小學上課。每天上課時間為上午9時至下午4時30分。理論學習的第二部分是一個兩日一夜退修形式的住宿訓練；日期為2012年3月2日及3日(星期五及六)在馬灣挪亞方舟度假酒店舉行。

此階段內容包括認識香港聖公會的辦學理念和宗旨，加深副校長對自己的角色及職能的認識，介紹各種新時代的領導概念，以增強他們的領導能力和技巧。此外，亦探討與領導及管理相關的課題如領導才能、教育與法律、人事管理、財務管理等。這些講座的主講嘉賓包括香港教育學院教授及導師、專業人士、商業管理專才及友校校長等。

觀摩學習期：

除以講座形式增強副校長的理論知識外，每組學員被安排於今年1月至6月間作4天的學習觀摩，每天5小時。他們會到其他學校、社區服務機構和商業機構作學習觀摩，實際瞭解一些學校和機構特別成功之處、運作流程及行政工作的特色，以擴闊學員們的視野。至於參觀學校之名單，則由學員及導師共議。參觀學校活動完畢後，在今年6月間，每組作匯報及分享所獲心得。

實踐期：

第三階段為「實踐期」，為鼓勵學員將所學習到的在其工作崗位實在地實行出來，計劃要求學員進行一項行動學習活動，可以個人或兩人小組完成，每組有3小時由導師安排的指導。學員可在下列方面作出嘗試：每位學員自行找出一項在校內領導、管理及帶領變革方面所遇到的難題，透過「行動學習」(Action Learning)方式進行分析及學習。學員需要完成兩部份的功課。第一部份為建議書，學員需界定所遇之問題，然後作出分析，並訂定解決問題的計劃。第二部份為報告書，學員需要將建議的計劃實踐，並將解決問題的經過記錄下來，然後作出評估及反思。最後交小組導師閱覽，再由導師給予意見。這階段在今年1月至6月間進行。

匯報分享期：

最後於6月9日舉行結業禮，透過小組分享及集體匯報將其經驗與其他學員分享。

「白禮賓團隊角色分析」：

除了以上幾個階段外，因應有關「團隊建立」課節的安排，本計劃為所有參與的學校提供一項名為「白禮賓團隊角色」(Belbin Team Role)及副校長「工作角色」(Job Role)分析及解說服務，希望為參與學校及學員提供一項針對團隊合作、具有參考價值的客觀系統分析，並提供改善意見。

系統針對學校行政核心小組的成員作分析，校長亦建議包括在其中(人數定為8人)。每名成員填寫團隊角色「自我評估問卷」及有關副校長職位「工作要求」問卷。問卷分析後得出「小組團隊」、成員的「個人報告」及工作評估報告包括「白禮賓團工作角色」適合性及兼容性分析報告。

分析報告則由已獲「白禮賓」認證的人員到校作約3小時的報告解說，此環節於今年5月至7月期間中進行。

結業證書

結業禮於2012年6月9日舉行。成功完成計劃者將獲由香港教育學院教育政策與領導學系聯同聖公宗(香港)小學監理委員會發出的結業證書；出席不足80%課時或未能完成行動學習研習報告者將獲發聽講證書。

培訓課程一覽

	甲班	乙班
第一階段 (專題講座)	2011年 10月28, 29日 11月11, 12, 26, 28日	2011年 10月28日 11月05, 18, 19, 26, 29日
第二階段 (住宿訓練)	2012年3月2至3日	
第三階段 (附訓)	2012年3月至6月	
第四階段 (行動學習)	2012年1月至6月	
白禮賓團隊角色 分析	2012年5月至7月	
結業禮	2012年6月9日	

2.2 課程內容

2.2.1 第一階段「理論學習期」

「理論學習期」是本計劃很重要的學習階段，理論學習第一部分甲班及乙班學員各歷時6天，每天6小時，共36小時課堂學習，分別在上年10至11月的星期五及六舉行。

甲班學員上課時間表

項目	日期	地點	主題
1	28-10-2011 (星期五)	上午	P 開學禮 / 大主教勉言 課程簡介 參觀聖公會主教山
2		下午	M 認識香港聖公會 及 聖公會辦學理念
3	29-10-2011 (星期六)	上午	K 危機處理
4		下午	
5	11-11-2011 (星期五)	上午	K 面對改變與學校應變力
6		下午	
7	12-11-2011 (星期六)	上午	K 教育與法律
8		下午	
9	26-11-2011 (星期六)	上午	K 知識管理與學校發展
10		下午	
11	28-11-2011 (星期一)	上午	K 創建積極的學校形象
12		下午	
13	02-03-2012 (星期五)	上午	R 家長與學校的橋樑 建立健康有效能的團隊 (各間參與學校的管理團 隊共八人的白禮賓團隊角 色分析)
14		下午 及 晚上	
15	03-03-2012 (星期六)	上午	R 投訴處理與和諧關係
16		下午	
17	09-06-2012 (星期六)	上午	K 結業禮

乙班學員上課時間表

項目	日期	地點	主題
1	28-10-2011 (星期五)	上午	P 開學禮 / 大主教勉言 課程簡介 參觀聖公會主要機構
2		下午	M 認識香港聖公會 及 聖公會辦學理念
3	05-11-2011 (星期六)	上午	S 領導才能與領導形象
4		下午	財務管理
5	18-11-2011 (星期五)	上午	S 面對改變與學校應變力
6		下午	危機處理
7	19-11-2011 (星期六)	上午	S 教育與法律
8		下午	人力資源與表現管理
9	26-11-2011 (星期六)	上午	K 知識管理與學校發展
10		下午	面對傳媒
11	29-11-2011 (星期二)	上午	S 教育趨勢與世界觀
12		下午	創建積極的學校形象
13	02-03-2012 (星期五)	上午	R (家長與學校的橋樑)
14		下午 及 晚上	建立健康有效能的團隊 (各間參與學校的管理團 隊共八人的白禮賓團隊角 色分析)
15	03-03-2012 (星期六)	上午	R (投訴處理與和諧關係)
16		下午	歷奇—團隊建立
17	09-06-2012 (星期六)	上午	K 結業禮

時間: 上午時間【上午 9:00 – 中午 12:00】; 下午時間【下午 1:30 – 4:30】; 晚上時間【晚上 7:30 – 10:30】

地點: (P) 聖公會聖保羅堂 (M) 聖公會明華神學院

(K) 聖公會基福小學 (S) 聖公會聖多馬小學

(R) 馬灣挪亞方舟度假酒店

各班嘉賓講員及主題日期

主題	甲班	乙班
認識香港聖公會 及 聖公會辦學理念	28-10-2011	28-10-2011
危機處理	29-10-2011	18-11-2011
領導才能與領導形象	29-10-2011	05-11-2011
面對改變與學校應變力	11-11-2011	18-11-2011
財務管理	11-11-2011	05-11-2011
教育與法律	12-11-2011	19-11-2011
人力資源與表現管理	12-11-2011	19-11-2011
知識管理與學校發展	26-11-2011	
面對傳媒	26-11-2011	
創建積極的學校形象	28-11-2011	29-11-2011
教育趨勢與世界觀	28-11-2011	29-11-2011
家長與學校的橋樑	02-03-2012	
建立有效能的團隊	02-03-2012	
投訴處理與調解復和	03-03-2012	

有關理論學習期以上的講座及工作坊內容，請參閱附件一。

2.2.2 第二階段「觀摩學習期」

「學校探訪：影子學習及附訓」及「機構拜訪」簡介

「學校探訪：影子學習及附訓」

這階段主要安排學員探訪一些資深校長，透過影子學習及附訓等兩方面的活動，使副校長實際在那些學校能觀察與其職能有關的活動，並能與參觀學校的副校長及校長討論、學習及反思。

這階段邀請了24位資深校長作附訓的導師，每位導師接待兩組學員(大約4至5位學員一組)到其學校參加5小時的影子學習及附訓活動。透過向校長影子學習及接受附訓，在學校管理(management)、教師團隊領導(leadership)及帶領變革(leading change)等主題，進行探討及學習，使副校長實際在那些學校能觀察與其職能有關的活動，使副校長的視野更廣闊及提升他們的管理及領導質素。

附訓導師事前亦參加了3小時的培訓工作坊，內容包括了解副校長面對的領導難題、學習領導附訓(Leadership Coaching)的理念及技巧，及邀請校長分享他們在領導附訓的經驗，最後討論如何安排學員5小時的活動。另外，我們就著100位學員的教學年資及所屬學校地區將分成24組，他們在第一階段的工作坊中已將其期望聆聽的重點寫下，及後交給所拜訪學校的校長。

在5小時的影子學習及附訓活動中，約有一小時安排導師和學員互相認識及參觀學校，從中了解學員的背景及到校的期望。另外，約有兩小時學員跟著校長走，作為影子學習；可以是校長看學生返學的時間或放學的時間；可以是校長巡堂的時間；可以是校長開小組會議、行政會議、校務會議的時間；可以是校長見家長的時間等等；最後，約有兩小時附訓時間，就學員在學校管理、領導教師團隊及帶領變革等主題，提出問題，進行探討。最後校長就自己的經驗給學員在學校管理、領導教師團隊及帶領變革等主題作出分享，讓學員學習。

參與影子學習及附訓之校長名單

	學校名稱	到校日期 1	到校日期 2
1	保良局香港道教聯合會圓玄小學	26/3/2012(一)	27/3/2012(二)
2	黃埔宣道小學	16/4/2012(一)	23/4/2012(一)
3	五旬節于良發小學	26/4/2012(四)	27/4/2012(五)
4	鮮魚行學校	21/3/2012(三)	27/4/2012(五)
5	藍田循道衛理小學	26/4/2012(四)	17/4/2012(二)
6	中華基督教會基華小學(九龍塘)	13/3/2012(二)	15/3/2012(四)
7	中華基督教會基慈小學	19/4/2012(四)	26/4/2012(四)
8	中華基督教會基慧小學(馬灣)	13/3/2012(三)	14/3/2012(三)
9	英華小學	09/5/2012(三)	10/5/2012(四)
10	中華基督教會協和小學	23/3/2012(五)	18/5/2012(五)
11	中華基督教會基法小學(油塘)	14/3/2012(三)	28/3/2012(三)
12	東華三院馬錦燦紀念小學	28/3/2012(三)	12/3/2012(一)
13	港澳信義會小學	22/5/2012(二)	26/3/2012(一)
14	天水圍循道衛理小學	12/3/2012(一)	14/3/2012(三)
15	順德聯誼總會李金小學	28/3/2012(三)	17/4/2012(二)
16	五邑鄒振猷學校	18/4/2012(三)	27/4/2012(五)
17	救恩學校	22/3/2012(四)	23/3/2012(五)
18	大埔循道衛理小學	16/3/2012(五)	20/4/2012(五)
19	港大同學會小學	13/3/2012(二)	19/4/2012(四)
20	天主教明德學校	14/3/2012(三)	21/3/2012(三)
21	天主教石鐘山紀念小學	07/5/2012(一)	21/5/2012(一)
22	培僑小學	08/5/2012(二)	15/5/2012(二)
23	馬鞍山靈糧小學	19/3/2012(一)	16/4/2012(一)
24	聖伯多祿天主教小學	09/5/2012(三)	10/5/2012(四)

「機構拜訪」

在觀摩學習期中，學員除了探訪資深的校長外，本計劃亦安排學員拜訪一些非牟利機構或商業公司，他們大約以20-30人為單位，拜訪香港青年協會、香港經濟日報、胡百全律師事務所、愛德基金會及香港童軍總會。他們到不同機構作學習觀摩，了解其創立宗旨、運作流程、管理策略及培訓安排等，從中實際瞭解一些學校和機構特別成功之處及行政工作的特色，使副校長的視野更廣闊及提升他們的管理質素。

機構拜訪的名單及探討日期

到訪機構	日期及時間 1	日期及時間 2
香港青年協會	3月20日 (14:30-17:30)	/
胡百全律師事務所	3月27日 (15:00-18:00)	3月30日 (15:00-18:00)
香港經濟日報	5月05日 (14:00-17:00)	5月12日 (14:00-17:00)
香港童軍總會	5月07日 (14:00-17:00)	5月14日 (14:00-17:00)
愛德基金會	5月15日 (14:30-17:30)	5月17日 (14:30-17:30)

2.2.3 第三階段「問題為本」行動學習簡介

在「實踐期」中，為鼓勵學員將所學習到的，在其工作崗位實在地試行出來，計劃要求學員進行一項「問題為本」行動學習活動。學員在日常工作中找出所遇到有關學校管理、團隊領導及帶領變革等問題，並嘗試計劃及實踐解決的方法，最後能作出反思及提升自己作為副校長的領導能力。

學員可以以個人或兩人一小組完成，小組組合模式可以是同校的學員或以跨校學員的模式進行行動學習，每組有3小時由導師安排的指導。學員先找出一項在校內管理及領導方面所遇到的難題並撰寫計劃書，學員需界定所遇之問題，然後作出分析，並訂定解決問題的計劃。然後交予導師審閱，導師閱後再個別約見學員作課業指導，學員在日常工作中嘗試實踐解決的方法，他們需將解決問題的經過記錄下來；最後提交整份報告，評估及總結實踐成效及作出檢討，再約見導師給予意見。本課業將會交與香港教育學院導師審閱，導師閱覽後再個別約見給予意見。

行動學習課題題目

學校管理

- ◇ 提升教學助理支援有特殊教育需要學生的效能
- ◇ 教職員衝突之處理及預防
- ◇ 了解書記工作之需要及副校長對書記的期望
- ◇ 如何有效地挑選合適的教師
- ◇ 新入職教師支援計劃
- ◇ 重建學校工友團隊精神，增強歸屬感
- ◇ 激勵體育科主任在發展科務上的領導能力
- ◇ 管理層與教師之間的溝通
- ◇ 改善教師對推行護脊操的技巧與態度
- ◇ 老師的在職培訓
- ◇ 協助工友提高其工作水平，以提升工友間的合作性
- ◇ 協助新任老師反思個人的課堂教學的素質，以提升教學成效
- ◇ 如何運用良好的溝通和激勵技巧，以提升學校的人力資源管理
- ◇ 探討如何排解本校工友互生積怨、消極怠工的態度及調動他們積極工作
- ◇ 學校人事管理及提昇教師專業發展
- ◇ 建立懂得微笑的校工
- ◇ 處理補課安排與提升老師士氣
- ◇ 績效提升 - 促使部份教師提昇效能
- ◇ 如何協助老師解決問題
- ◇ 幫助校工培養積極的工作態度
- ◇ 協助老師處理問題學生

◇ 如何調解同工之間之衝突

◇ 人事管理

◇ 橋樑

團隊領導

◇ 提升教師的工作效能

◇ 向新教師進行教學領導

◇ 協助同工投入於學校的團隊中

◇ 如何提升新入職老師的歸屬感

◇ 如何提升員工對工作的投入感

◇ 以僕人領導方法帶領行政主任

◇ 如何提升科主任發展本科之動力

◇ 提昇培育組首席助手的效能

◇ 如何提昇學校中層管理人員的領導能力

◇ 與教師分享願景，感染其實踐同一的目標

◇ 如何推動「有力無心」的教師進行「專業發展」計劃

◇ 透過轉化領導的策略，協助有心無力的新同事提升自身的專業發展及能力

◇ 如何提昇科主任的工作效能及投入感，從而強化科本的領導工作

◇ 提升工作動機低、人際關係不好、工作果效低員工表現的嘗試

◇ 使中文科教師改變態度，投入參與，自主開發普教中教學策略，改善課堂教學成效

◇ 僕人領導

◇ 如何提升領導能力及技巧

◇ 提升英文核心小組士氣

◇ 應用轉化領導的概念推行新的午飯派發措施

◇ 以轉化領導帶領學校「適異性教學」的變革

◇ 透過「僕人領導」建立有效能的團隊

◇ 增強危機小組的團隊效能

◇ 提升科主任工作效能

帶領變革

◇ 如何提升教師的專業發展：由共同備課發展成專業學習社群

◇ 如何優化校本的啟導夥伴計劃

◇ 以副校長/高級主任角色推動學校的教育計劃

◇ 從中層管理的任務中，推動「社會中心」課程教學策略的成效

◇ 如何帶領同工發展具校本特色的資優課程

◇ 如何帶領同工進行變革

◇ 提升學校形象：促進校務處職工對外及對內的溝通效能

◇ 有關發展本校視覺藝術科的行動學習計劃

◇ 指引教師為學生提供有效的回饋

◇ 建立學校關愛的形象

◇ 在數學科發展電子學習校本課程

2.3 「白禮賓團隊角色分析」簡介

除了以上幾個階段外，因應有關建立團隊課節的安排，本計劃為所有參與的學校提供一項名為「白禮賓團隊角色」(Belbin Team Role)及副校長「工作角色」(Job Role)分析及解說服務，希望為參與學校及學員提供一項針對團隊合作、具有參考價值的客觀系統分析，並提供改善意見。

學校需提供一份行政核心小組教職員名單，系統只會針對此組成員作分析，即包括正修讀本計劃的學員及其他核心小組成員，校長亦建議包括在其中。每校行政小組人數初步定為 8 人，相關學校可因應學校實際決策小組而調整數目。每名成員(即上述行政小組各成員)需填寫兩份個人問卷，分別是團隊角色「自我評估問卷」及有關副校長職位「工作要求」問卷。每名成員另外需邀請四至五位熟悉該人員的工作夥伴(可以是上司、同事或/及下屬，亦可以同是學校行政小組內的成員)為該人員填寫一份有關該成員的團隊角色「觀察評估問卷」，另外亦需填寫一份有關副校長職位的「工作觀察」問卷。

問卷分析後會得出以下不同報告：

- 小組團隊，每校一份
- 個人報告，每名成員一份(只針對行政核心成員名單上的教職員，即共 8 份)
- 工作評估報告包括「白禮賓團工作角色」適合性及兼容性分析報告，每名成員一份(即參加本計劃的 100 名副校長或資深主任)

分析報告則由已獲「白禮賓」認證的人員到校作約 3 小時的報告解說，此環節已於 2012 年 5 月至 7 月期中進行，並在 9 月 1 日的重聚日中向參與此分析的學員及校長分享「白禮賓團隊角色」所得出的數據。

四、參與課程之學校名單

參與課程之學校

聖公會聖馬太小學	聖公會基樂小學	聖公會仁立小學
聖公會聖彼得小學	聖公會九龍灣基樂小學	聖公會仁立紀念小學
聖公會聖米迦勒小學	聖公會阮鄭夢芹小學	聖公會蒙恩小學
聖公會柴灣聖米迦勒小學	聖公會奉基小學	聖公會何澤芸小學
聖公會基恩小學	聖公會奉基千禧小學	聖公會主愛小學 (梨木樹)
聖公會置富始南小學	聖公會榮真小學	聖公會基愛小學
聖公會田灣始南小學	聖公會嘉福榮真小學	聖公會聖紀文小學
聖公會呂明才紀念小學	聖公會李兆強小學	聖公會基福小學
聖公會聖雅各小學	聖公會德田李兆強小學	聖馬可小學
聖公會聖提摩太小學	聖公會聖多馬小學	聖士提反女子中學附屬小學
聖公會將軍澳基德小學	聖公會基榮小學	拔萃男書院附屬小學
聖公會靜山小學	聖公會聖安德烈小學	牧愛小學
聖公會日修小學	聖公會靈愛小學	聖三一堂小學
聖公會基顯小學	聖公會天水圍靈愛小學	天保民學校
聖公會油塘基顯小學	聖公會錦田聖約瑟小學	聖匠小學
聖公會聖約翰小學	聖公會主恩小學	聖保羅書院小學
聖公會主風小學	聖公會青衣主恩小學	
聖公會馬鞍山主風小學	聖公會主愛小學	

香港教育學院教育政策與領導學系 與
聖公宗(香港)小學監理委員會 合辦
優質教育基金 贊助

《提升副校長領導才能，促進學校運作效能》

香港聖公會小學副校長培訓計劃

總結報告

第二部分 重點敘述

重點一、 目標達成

目標陳述

本計劃目標在於通過有效的培訓，提升參與學員的領導技巧、增強處理學校行政工作的能力、擴闊視野，並配合香港聖公會的辦學理念與宗旨，最終達致學校運作效能的整體提升。

學員在完成本計劃之課程後能達到以下幾點：

1. 提升管理技巧及領導策略，從而提升個人的管理及領導力，進而促進各屬校的行政管理效能，並間接促進學校優質教育。
2. 透過「問題為本」行動學習(Problem-based Action Learning)方式，增強副校長處理問題的能力。
3. 透過各項活動，增加各參與課程的副校長更多交流及溝通的機會，從而在營造了互相學習及支援的文化。

表一：目標達成

訂定目標	與目標相關的活動	目標達成的程度	達成目標的證據或指標	不能達成目標的理
<p>目標一： 提升副校長管理技巧及領導策略，從而提升個人的管理及領導能力，進而促進各屬校的行政管理效能，並間接促進學校優質教育。</p>	<p>理論學習期、觀摩學習期及實踐期的活動皆與此目標有關。</p> <p>第一階段的理論學習期，尤其是專題講座「領導才能與領導形象」及「人力資源與表現管理」，講座中讓學員認識不同的領導模式，和如何對於同工的表現作出有效的管理及指導，運用不同的策略，提升同工的表現及達到組織的期望和目的。</p> <p>第二階段的「影子學習及附訓」和機構拜訪，學員透過拜訪一些資深校長，使副校長實際在那些學校能觀察與其職能有關的活動，並能與參觀學校的副校長及校長討論、學習及反思。</p> <p>第三階段「問題為本」行動學習，學員在日常工作中找出所遇到有關學校管理、團隊領導及帶領變革的問題，並嘗試計劃及實踐解決的方法，最後能作出反思及提升自己作為副校長的管理及領導能力。</p>	全部達成	見上文 2.1, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3	

<p><u>目標二：</u> 增強副校長處理問題的能力。</p>	<p>第一及三個階段的活動皆與此目標有相關。</p> <p>第一階段的理論學習期，尤其是專題講座「危機處理」及「投訴處理與和諧關係」，從中提升學員在校園危機處理的能力及增強有關同工們及家長的投訴處理及調解能力。</p> <p>第三階段「問題為本」行動學習，學員在日常工作中找出所遇到有關學校管理、團隊領導及帶領變革的問題，並嘗試計劃及實踐解決的方法，最後能作出反思及提升自己作為副校長處理問題的能力。</p>	<p>全部達成</p>	<p>見上文 2.1, 2.2.1, 2.2.3</p>
<p><u>目標三：</u> 透過各項活動，增加各參與計劃的副校長更多交流及溝通的機會，從而在營造了互相學習及支援的文化。</p>	<p>理論學習期、觀摩學習期及實踐期的活動皆與此目標有相關。在理論學習期中，學員在講座及工作坊互相討論交流。此外，學員在兩日一夜的住宿訓練中，一起聚餐、傾談及演話劇等等，加強了學員之間彼此交流，從而在營造了互相學習及支援的文化。另外，在第二階段「學校探訪：影子學習及附訓」的活動，學員以小組單位拜訪一些資深校長，並能與參觀學校的副校長及校長討論、學習及反思。</p>	<p>全部達成</p>	<p>見上文 2.1, 2.2.1, 2.2.3</p>

重點二、課程對學習成效、專業發展及學校發展的影響

本計劃透過第一階段「課程講座及工作坊」去聽，第二階段「學校探訪：影子學習及附訓」和「機構拜訪」去看，及第三階段「行動學習」去做等培訓程序，對學習成效、專業發展及學校發展，均有很正面的影響。茲簡述如下：

(a) 學習成效

- 參與計劃的副校長更透徹地理解知識型社會對學校領導的挑戰
- 發展副校長所需的領導能力及管理技巧，從而加強學校之效能
- 從學員的行動學習報告，得知學員具備對教育探究的能力
- 已增強了學員與不同學校副校長及中層的關係網絡，讓學員深化共同的專業，並能在學校工作中發揮最大的效益

(b) 專業發展

- 增強學員對行動學習的掌握能力及推動行動學習在學校實施的成功感
- 提供培訓課程，促進副校長在學校領導、管理及帶領變革的專業發展
- 在參與計劃過程中，提升副校長的專業水平，在「問題為本」行動學習中實現他們的自我提升
- 拓寬副校長對學校領導、管理及帶領變革的視野

(c) 學校發展

- 參與計劃的副校長通過行動學習計劃的推行，能提升學校整體形象及提升副校長的學習氣氛
- 通過「白禮賓團隊角色分析」，加強參與學校及學員對自己團隊的認識，從而加強團隊合作
- 通過學校探訪：影子學習及附訓，激勵不同學校及崗位的同工互相學習的動機
- 通過學校探訪的影子學習及附訓和「問題為本」行動學習，促進不同學校的副校長合作機會，提升學校及辦學團體的團隊精神

- 通過學校網絡，提升學校間的交流及協作機會

重點三、自我評鑑計劃成本效益

課程的評鑑之資料，主要以量性方式為主，以問卷調查進行。問卷調查分三部分：

1. 第一階段「專題講座及工作坊」（包括住宿訓練）的效能評估，
 - ◆ 副校長問卷：每一講座/工作坊完成時，均向所有學員派發評估問卷；
 - ◆ 副校長問卷：住宿訓練完成時，向所有學員派發評估問卷；
2. 第二階段「學校探訪：影子學習及附訓」的效能評估，此活動完成時，
 - ◆ 校長導師問卷：參與「學校探訪：影子學習及附訓」的導師需接受大約三小時的培訓，而學員探訪後，校長導師亦需填寫問卷，評估影子學習及附訓效能及學員的表現。
 - ◆ 副校長問卷：此階段完成後，向所有學員發出評估問卷，評估此「學校探訪：影子學習及附訓」活動之效能；
3. 第二階段「機構拜訪」的效能評估，活動完成時，
 - 副校長問卷：此階段完成後，向所有學員發出評估問卷，評估此「機構拜訪」活動之效能；
4. 完成整個計劃後，學員於結業禮當日再填答一次計劃總結評估表。

讓學員就不同項目，包括講座和講員的質素、專題的可應用程度、行政安排和對講座/工作坊的其他建議，發表他們的意見，有關各項問卷數據，詳列於後。所有問卷調查都是採用六分量表。

課程總結評估

1. 專題講座及工作坊評鑑

專題講座題目	提供資料		講者對講題的認識		講者的表達技巧		課程內容的可應用程度		是次課程對我		對是次課程感到		講座時間	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
	6-非常充足		6-了解極深		6-極佳		6-非常實用		6-非常有用		6-非常滿意		6-太長	
	5-十分充足		5-十分了解		5-良好		5-十分實用		5-十分有用		5-十分滿意		5-略嫌過長	
	4-頗充足		4-了解		4-一般		4-尚算實用		4-有用		4-滿意		4-適中	
	3-頗不足		3-了解不深		3-尚可		3-略欠實用		3-尚算有用		3-尚算滿意		3-大致適中	
	2-十分不足		2-不了解		2-欠佳		2-不實用		2-無用		2-不滿意		2-略嫌過短	
	1-非常不足		1-完全不了解		1-差劣		1-完全不實用		1-完成無用		1-完全不滿意		1-太短	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
理念與實踐	4.97	0.53	5.30	0.67	5.36	0.53	4.89	0.61	4.90	0.64	4.94	0.58	4.21	0.54
財務管理	5.59	0.54	5.65	0.57	5.63	0.51	5.68	0.49	5.60	0.54	5.58	0.56	4.47	0.65
領導才能與領導形象	5.19	0.60	5.30	0.61	5.24	0.58	5.17	0.63	5.17	0.62	5.16	0.64	4.18	0.65
危機處理	5.19	0.61	5.30	0.63	5.43	0.58	5.35	0.58	5.25	0.62	5.28	0.58	4.43	0.86
教育與法律	5.76	0.47	5.84	0.35	5.81	0.39	5.84	0.36	5.85	0.35	5.83	0.37	4.13	1.02
人力資源與表現管理	5.26	0.62	5.28	0.63	5.22	0.61	5.22	0.64	5.19	0.67	5.17	0.67	4.10	0.66
面對改變及學校應變力	5.46	0.60	5.56	0.56	5.46	0.58	5.53	0.61	5.54	0.64	5.61	0.64	4.14	0.90
知識管理與學校發展	5.33	0.6	5.27	0.63	5.23	0.68	5.14	0.64	5.09	0.68	5.10	0.73	4.01	0.75
面對傳媒	5.31	0.56	5.33	0.61	5.34	0.55	5.44	0.61	5.43	0.63	5.35	0.64	4.35	0.66
教育趨勢與世界觀	5.62	0.52	5.67	0.50	5.64	0.49	5.58	0.56	5.58	0.58	5.62	0.53	4.18	0.82
創建積極的學校形象	5.29	0.62	5.34	0.61	5.30	0.58	5.28	0.59	5.25	0.63	5.27	0.62	4.21	0.72
家長與學校的橋樑	5.17	0.61	5.38	0.62	5.59	0.5	5.34	0.65	5.22	0.67	5.22	0.66	4.19	0.71
投訴處理與和諧關係	5.79	0.41	5.88	0.33	5.90	0.31	5.85	0.36	5.83	0.38	5.90	0.31	4.08	1.4
	4.97 - 5.79		5.27 - 5.84		5.22 - 5.90		4.89 - 5.85		4.90 - 5.85		4.94 - 5.90		4.01 - 4.47	

評估結果：上列各項平均值由最低的4.90至最高的5.90。一般而言，學員十分滿意講者的表達技巧及講者對相關課題的了解。另外，學員對課程內容的可應用程度評分亦很高，亦認為內容對他們十分有用，對此感到十分滿意。至於講座時間的一項，學員評分為4.01-4.47，反應課程時間適中。

2. 住宿訓練評鑑

參與住宿訓練的學員共100位，成功收回問卷92份。數據經統計後綜述如下：

達到在個人及學校領導層次上，有助我獲得思想上的刺激及啟發		有助我發展與其他學員的友誼及網絡關係的建立		時間表安排		住宿安排		交通安排		餐飲安排		整體評價	
Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
5.38	0.59	5.40	0.67	5.09	0.78	5.12	0.77	5.27	0.74	4.68	0.99	5.14	0.70

註：6-非常滿意，5-十分滿意，4-滿意，3-不滿意，2-十分不滿意，1-非常不滿意

評估結果：上列各項平均值由最低的4.68至最高5.38。整體來說，學員都十分滿意住宿訓練的安排，尤其在「有助我發展與其他學員的友誼及網絡關係的建立」的評分更為七項中之最高(5.40)，反應學員都認為透過參加住宿訓練的活動，給予他們有更多互相交流和溝通的機會，從中營造互相學習及支援的文化。

3. 影子學習及附訓評鑑

參與是次活動的學員共100位，成功收回問卷87份。學員對活動評分的數據經統計後綜述如下：

內容具啟發性		有助我的專業發展		內容有實用價值		對本環節感到滿意		導師樂意回答學員提問		導師分享有助反思	
Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
5.35	0.68	5.25	0.74	5.33	0.72	5.30	0.73	5.35	0.50	5.33	0.57

註：6-非常同意，5-十分同意，4-同意，3-不同意，2-十分不同意，1-非常不同意

評估結果：上列各項平均值由最低的5.25至最高5.35。學員對是次活動之評分甚為理想，各項評分都達到5分以上。學員普遍都認為是次活動「內容具啟發性」(5.35)、「內容有實用價值」(5.33)、「有助我的專業發展」(5.25)，而「導師分享有助反思」(5.33)及「導師樂意回答學員提問」(5.35)，顯示活動成效理想，內容切合學員的工作所需及對他們有一定的啟示等。

4. 機構拜訪評鑑

參與是次活動的學員共100位，成功收回問卷87份。數據經統計後綜述如下：

內容具啟發性		有助我的專業發展		內容有實用價值		對這環節感到滿意	
Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
4.84	0.72	4.71	0.67	4.65	0.76	4.75	0.65

註：6-非常同意，5-十分同意，4-同意，3-不同意，2-十分不同意，1-非常不同意

評估結果：上列各項平均值由最低的4.65至最高4.84。整體來說，學員都滿意機構拜訪的活動，普遍學員都認為活動「內容具啟發性」，拜訪機構也讓學員在管理上有所反思。

5. 課程總結評鑑

於結業禮當日，我們再向所有學員派發「計劃總結評估表」，是次發出評估表90份，成功收回問卷72份。數據經統計後綜述如下：

第一部份： 本課程達到以下目標...	個人管理技巧		個人領導能力		促進學校的行政管理效能		處理問題的能力		營造互相學習和支援的文化	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
	4.58	0.67	4.61	0.66	4.63	0.64	4.71	0.64	4.79	0.58

註：6-完全達到，5-非常達到，4-達到，3-尚可達到，2-未能達到，1-完全未達到

評估結果：上列各項平均值由最低的 4.58 至最高 4.79。

第二部份： 回顧各環節學員得益...	專題講座及工作坊		住宿訓練		影子學習及附訓		機構探訪		白禮賓「團體角色」分析及解說		「問題為本行動學習」報告及指導	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
	5.00	0.63	4.83	0.73	5.24	0.74	4.76	0.81	4.85	0.74	4.44	0.67

註：6-非常同意，5-十分同意，4-同意，3-不同意，2-十分不同意，1-非常不同意

評估結果：上列各項平均值由最低的 4.83 至最高 5.24。

第三部份：	對本計劃整體內容的評價				整個計劃行政安排的評價			
	Mean		SD		Mean		SD	
	5.00		0.58		5.00		0.61	

註：6-非常滿意，5-十分滿意，4-滿意，3-不滿意，2-十分不滿意，1-非常不滿意

評估結果：上列各項平均值為 5.00。

總結學員意見：

對專題講座及工作坊的意見

1. 講者能帶領我們反思。
2. 梁博士的分享令人深省。
3. 講座的部分可加長時間。
4. 欣賞黃成榮博士的演說。
5. 謝謝講者的付出。
6. 有實戰經驗，非常精彩。
7. 黃成榮博士的講座可長些及更可實用些(Role Play)。
8. 因講員不易邀請到單一學校分享，可否由聖公會小監安排於教師道修會中主講，讓其他老師都可得益。2/3梁天明博士的講座亦如是。
9. 對聖公會辦學有更深入的了解及認識。
10. 獲益良多，更了解委身的使命。

11. 對聖公會認識加深，對在聖公會學校工作的員工是很有用。
12. 感謝給我對聖公會有較全面的認識。
13. 許俊炎先生對課題極了解，以深入淺出形式表達，令人欣賞。
14. 財務管理的內容非常實用！謝謝！
15. 領導才能的講座訊息十分具啟發性。
16. 余煊博士很有熱誠(對教育)，對學員有很大鼓舞，給予我們精神上的支持。
17. 謝謝校長們悉心教導、愛我們，願我們不負所托，振展高飛。
18. 教育與法律為很有用的知識，應安排全日！
19. 如有更多此類課程則更佳。
20. 講題(教育與法律)內容很有用，講者的講解十分精彩，很受用，希望可以下一次再有機會進行。
21. 講者常生動有趣，引起我很多求知慾。
22. 內容充實，有建設性。對法律認識加深，好！
23. (教育與法律)一) 講者充滿熱誠，能鼓舞老師。 二) 因題目比較廣泛，宜建議改為全日講座。
24. (教育與法律)內容非常合適，謝謝！若有發問時間會更理想。
25. 講者能介紹了許多書籍給我們參考，好！
26. 湯啟康校監見識廣博，嚴志成校監幽默風趣。
27. 很多謝湯校監和嚴校監充滿熱誠和啟發性的分享，但願可以有實際的建議如何將理想在學校實踐出來，讓孩子為未來做好準備。
28. 兩位嘉賓皆知識淵博，態度謙遜，且以傳福音為己任，甚是欣賞！
29. 知識管理對學校的老師比較新，使我們提升對知識管理的認識，此外講者除給予我們知識外，更給予我們很大的鼓舞。

學員對住宿訓練的意見

1. 同工投入，內容充實，校長回應有建設性，校長的支持令人感動。
2. 各位同工都非常投入活動，校長的意見亦很有啟發作用。
3. 想多一點自由時間。
4. 請在將來為其他院校或行政人員舉辦此類活動，well done!
5. 雖然很疲倦，但很開心，學到很多!
6. 如逐步推廣到其他中層訓練更佳，因課程設計十分有效。
7. 可把講座轉在學校禮堂(市區)，濃縮時間，改為日營一天，免卻舟車勞頓。
8. 建議早點搞這個camp，讓同組同工早點相熟，有助協作工作、建立網絡，因為有點相逢恨晚。
9. 宿營活動可改於課程前期進行。
10. 謝謝你們的悉心安排，我很高興自己有機會參加該次活動!Thanks!
11. 最好不用住宿，分兩日Day camp。
12. 2/3活動安排太緊湊，可考慮取消晚上活動。
13. 內容編排得很好。
14. 多謝你們的安排，非常好玩！最重要是學到團隊精神的重要。

學員對影子學習及附訓的意見

1. 校長都很樂意與我們分享其校的政策。
2. 能被安排到兩位具豐富實戰經驗的校長探訪, 對學員來說實在獲益良多。
3. 定期課程, 與其他辦學團體的中層分享。
4. 可一年兩次到其他機構參觀學習及知悉其他學校的運作。
5. 校長們準備充足, 樂於與學員分享學校的訓導與管理, 而校本文件亦樂於借閱, 令學員獲益良多。
6. 校長對學校管理很有經驗, 本人在是次學習中得到不少寶貴的經驗。
7. 校長的經驗實在使個人得益不淺, 希望附訓的日期能長一點。
8. 每年舉辦影子學習予學員, 令學員更認識其他辦學團體的運作。
9. 能向有經驗之前輩學習, 很有價值。
10. 附訓課程安排認真, 配合到副校長領導的一些需要, 所以除了提升領導能力外, 最難得是能與一群副校長組成網絡, 持續交流。

導師對影子學習及附訓的意見

1. 學員願意學習, 交流坦誠, 樂於表達意見。
2. 組長之校情與本校近似, 話題易有共鳴。其他學員願意聆聽, 但發表意見時較被動。
3. 過程暢順, 學員整體態度極佳。
4. 部份學員不是副校長, 可能未能達到其期望。如預早知道其職級, 很可以在準備材料時會有所調節, 但整體上學員的表現良好。
5. 學員態度認真誠懇, 樂於分享, 亦善於提問。整個交流過程氣氛愉快融洽, 亦爭取學習機會, 基本上學員均具備豐富行政及教學經驗, 且富教育熱誠, 隨時準備好更進一步服務社會。
6. 學員具豐富行政及教學經驗, 富教育熱誠, 學習態度積極投入, 除發問外, 亦能坦誠分享各校的情況, 互動很強, 分享交流具成效, 氣氛愉快融洽。
7. 附訓聯絡之組長盡責, 一星期前已聯絡及查詢訪校安排。組員積極學習, 樂於分享屬校的經驗。學員提出聆聽重點, 有助校長準備分享心得及交流, 同時亦以重點帶動組內討論, 促進彼此了解。擬獲取的資料, 亦可由各組員預備自己校內一些文件, 互相交換, 作彼此間的參考用途。
8. 是次組員討論熱烈, 更主動發言及回應, 促進五校經驗分享。一切順暢, 亦能就各聆聽重點交換意見, 另各人觀察細緻, 積極提問, 互動很強。
9. 到校學員態度認真, 事前有充足準備, 交流時用心聆聽, 仔細記錄所見所聞, 並不時聯想自己學校遇見的問題而提出發問, 尋求解決的辦法, 真正為辦好教育而努力, 故達到附訓真正交流的目的。建議方面, 因附訓時間短, 且只涉及副校長一人, 若能將交流項目與全校同工分享, 可達更佳效果。建議附訓學校與本校作進一步之交流, 或作教師事業發展, 讓計劃更有效益。
10. 學員專心聆聽和留心, 唯反應比較靜和被動, 很少提出問題和討論。雖然他們對學校有正面的回饋, 若能更積極和主動, 交流會更流暢。建議方面, 因發現部份學員為PSM或PSM-CD, 並非擔當副校長職位, 不同的身份, 可能會影響到此課程的學習效果。

對課程整體的意見

1. 住宿訓練時間太緊迫, 提議第二天的活動取消下午時段, 讓學員獲得足夠休息時間。
2. 住宿訓練如可以安排在較早時間進行, 可有助學員更早建立關係, 有助之後課程內互相學習及支援的效能。
3. 十分影響平日上課時間, 而且大多行政人員也任教校內的五、六年級, 經常外出上課十分影響教學, 最好能整個課程也有代課。
4. 如果可以安排任課程有代課會更理想, 因大部份副校長都任教高年級主科, 影響學生學習。與同事調堂未必一定能安排到。
5. 薛小姐對學員的支援十分充足, 為學員解答了很多問題。
6. 本計劃內容除適合副校長及資深行政人員外, 大部份內容其他行政人員及老師亦很合適, 並可以學以致用。

總結：

參與學員都給予我們這課程高度的評價, 肯定了我們的工作, 在上列計劃總評估的六點量表中, 反應學員對整體課程亦感到十分滿意。其實, 能夠得到這樣好的效果, 除有賴各方面的協作和支持外, 學員積極參與的態度是十分重要的。

自我評鑑課程成本效益

本計劃其中一項較大的開支為職員薪酬，佔計劃總開支約三分之一(33.38%)，因行政的工作甚多，而本計劃只聘請了一名全職行政助理，故此由緊急開支多撥發大約 20% 至聘用時薪助理戶口，增加聘用時薪助理的時數，以應付繁忙的行政工作。而實際聘用時薪助理比預時的多出大約 20%。

在服務方面的開支，與預算約有一成多的差距，實際支出約為預算的 87%，主要原因是在預算本計劃時，就著教育局的代課教師(學位教師)日薪\$911 去計算學員代課支出，但最終獲批的代課教師資助只為\$840，這資助額並不足以一天的代課教師薪金，由於部份學校行政上未能安排，故此沒有申請是次的\$840 代課教師資助津貼，所以實際在代課上的支出減少了。另外，預算時「機構拜訪」的模式與「影子學習及附訓」一樣——以 4-5 人的小組為單位探訪，但在實際的行政安排上只可能以 20-30 人為單位拜訪機構，所以實際在「機構拜訪」的支出亦有所減少，以上兩個原因令服務方面的開支大大減少，故此在這部分出現較大幅度的盈餘。

本計劃最終支出約為預算的 90%，雖然與預算有大約 10%的差距，但亦反映到本計劃負責人員對開支的嚴格監控，從而提升本計劃帶來的成本效益。

參與本計劃的副校長或資深主任人數為 100 人，總開支約為\$1,750,000，即個人單位成本為\$17500，學員的訓練時數為 36 小時講座及工作坊、20 小時影子學習及附訓和機構拜訪、3 小時的白禮賓團隊角色分析解說服務和 3 小時與個別導師會面的行動學習，即每老師每小時的粗略成本為\$282.26。

從本計劃學員的評鑑數據及單位成本中清楚反映，學員對本計劃的認受性非常之高，從當中的受歡迎程度，均顯示本計劃對在職小學副校長有著實際需要，而計劃較為核心部分是課程的設計及策劃，明顯地，如果計劃再次推行，此等開支將會明顯再一步減低，有助進一步提高成本效益。根據教統局網頁數據，全港 2011/2012 年度共有 528 間本地小學，如果按照資助則例的大約平均值，即以每間學校有 2 名副校長或助理副校長計算，2011/2012 年度共約有 1,056 名副校長或助理副校長，現計劃只訓練了 100 人，

要時加上為天主教教區小學訓練的 99 位副校長或助理副校長，亦只佔全港不足兩成，加上每年教師的流動與升遷，足見計劃大有延續的需要。

表二：預算核對表

預算項目	批核預算 (甲)	實際支出 (乙)	變更 (乙-甲)/甲 x100%
	HK\$	HK\$	HK\$
職員薪酬	659,730.00	659,730.00	0%
服務	*1,033,000.00	941,882.00	-8.82%
一般開支	128,015.00	131,787.34	2.95%
緊急開支	36,255.00	0.00	-100%
合共	1,857,000.00	1,733,399.34	-6.66%

*「服務」收入中有\$200,000 為學員的課程費用支付

利息收入：_____

優質教育基金批款：\$1,657,000.00

學員的課程費用：\$200,000.00

餘款：優質教育基金批款(甲)+課程費用 - 實際總支出(乙)

\$1,657,000.00 + \$200,000.00 - \$1,733,399.34 = \$123,600.66

(以上預算核對表或會因應最終開支而略有修訂)

此外，直接受惠：參與培訓之副校長及資深主任共100位，而當中的98位學員都完成培訓及達到課程的要求。間接受惠：參與附訓及影子學習之校長共24位。參與學校共52所，本計劃服務之學校共76所。故間接受惠校長共76人，教師大約3,600人，學生約76,000人。

重點四、成品及推廣模式及外界的反應

小學副校長培訓計劃分享會

日期：2012年9月1日(星期六)

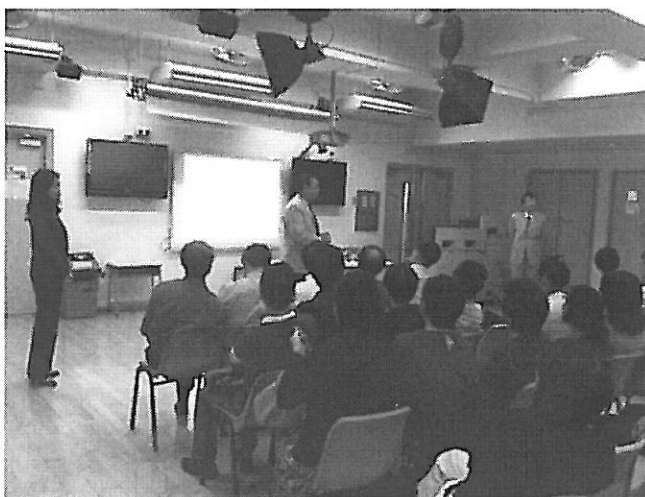
時間：上午10時30分至中午12時

地點：聖公會基福小學

對象：參與本計劃之學員及所屬學校的校長

參加人數：70人

時間	內容
10:30-10:40	歡迎
10:40-11:00	副校長問卷調查報告
11:00-11:20	白禮賓團隊角色分析報告
11:20-11:40	問題為本行動學習報告
11:40-12:00	答問時間
12:00-13:30	中午聚餐



總結：

本計劃的課程推行及成效評估簡報會在2012年9月1日（星期六）上午在聖公會基福小學舉行，參加人數約70人。先由關譽綱博士副校長問卷調查報告，之後由陳湛明博士介紹「白禮賓團隊角色分析」在香港聖公會小學的整體分析結果，最後由余煊博士報告在本計劃的「問題為本行動學習」個案分析及展示有關的數據，最後是問答及分享環節。

有參與的學員表示喜歡這課程，覺得內容十分實用及具啟發性，對身為副校長的她有很大的幫助，亦表示希望類似的計劃有機會再推行至中層的教師，擴闊視野。是次合作的辦學團體亦表示這計劃十分適合繼續推行，令更多教師可以受惠。另有學員亦十分欣賞影子學習及附訓的部分，從中了解不同的辦學團體學校之特色及與多位具經驗豐富的校長交流及分享，學習他們成功之處，此環節終身受用。在到訪商業或非牟利的機構中，部份機構平日較難接觸及不太了解他們的架構及管理模式，此環節令他們大開眼界，反思如何將一些商業機構的管理模式運用在學校日常管理之中。

附訓及影子學習是整個計劃得分最高的部分，因為教育界較少有此機會讓學校公開讓其他同工認識和交流。有參與是次附訓導師的校長表示很欣賞及樂意推介這類學習模式，對導師來說用自身的實況工作與學員分享，實是樂事。讓副校長多解校長的繁瑣的日常工作，促使彼此之間的良好溝通及使工作上的配合得更暢順，實是難得機會，加上可互相交流分享工作經驗，及後結成聯網，互相扶持及鼓勵，值得推廣。

重點五、活動一覽表

四階段培訓基本資料

	甲班	乙班
第一階段 (專題講座)	2011年 10月28, 29日 11月11, 12, 26, 28日	2011年 10月28日 11月05, 18, 19, 26, 29日
第二階段 (住宿訓練)	2012年3月2至3日	
第三階段 (附訓)	2012年3月至6月	
第四階段 (行動學習)	2012年1月至6月	
白禮賓團隊角色 分析	2012年5月至6月	
結業禮	2012年6月9日	

小學副校長培訓計劃分享會

日期：2012年9月1日(星期六)

時間：上午10時30分至中午12時

地點：聖公會基福小學

內容：成效評估報告、白禮賓團隊角色分析報告、副校長問卷調查報告、問題為本行動
學習報告學員分享、答問時間

對象：參與本計劃之學員及所屬學校的校長

參加人數：70人

重點六、課程實施時所遇到的困難及解決方法

基本上計劃的推行遇到特別的困難不多，現略述如下：

1. 在安排機構拜訪時，機構較難安排多次如4-5小組單位到機構參觀，最後只能安排以20-30人為單位，到5間機構作拜訪，各到訪一至兩次。
2. 在請協助「影子學習及附訓」工作的附訓校長需時，並需通過不同途徑方能讓校長在繁重的工作中撥出時間讓參與的學員進行附訓及影子學習。
3. 由於我們直接向英國的「白禮賓團隊角色分析」公司購入其網上版分析系統，需要好一段時間才了解其網上操作，再安排分派問卷到52間參與學校，而填寫問卷繁複及需要填寫的人數亦較多(總共大約2000人)，故此安排資料輸入需要大量人手及其行政工作非常需時，所以需由緊急開支多撥大約20%至聘用時薪助理戶口，增加聘用時薪助理作資料輸入的工作。另外，合資格到校作解說的導師亦不多，只有5位，每位導師大約要到12-13間學校作解說，限於人手短缺及需與學校配合時間，此環節進行至7月底才完成。

理論學習期—專題講座內容

茲將有關理論學習期的講座及工作坊內容敘述如下：

主題：聖公會的辦學理念

1. 香港聖公會的辦學歷史
2. 香港聖公會的辦學模式
3. 香港聖公會的辦學理念
4. 如何落實「香港聖公會教育政策文件」

主題：危機處理

現今香港學校經常會面對不同程度的突發危機，需要恰當地處理才能保障學生及員工之安全。教育局雖然已經在學校行政手冊中詳列了針對不同事件的處理及應對方法，然而，學校人員因為不同原因，在執行起來時卻又往往強差人意，而且，危機事件本身卻又來得突然，又經常會超越常規，令人措手不及。近年，社會亦不斷提倡職業安全及健康，學校工作環境雖然不及工廠或建築地盤等危機四伏，但潛在的安全問題仍然不容忽視，例如食物安全、電腦工作台安排、防止疾病感染以至重物提舉等等。不過，有為學校環境進行安全評估的相信絕無僅有。

本課節旨在與各學員分享學校當前所面對的危機，加以系統化分析，並重溫處理危機的方法，特別集中在領導人員的工作層面，如何化危為機，課節亦會簡介香港現時對職安健的法例要求，並介紹如何進行安全評估。內容著重體驗學習，包括策略分享，檢視學校處理危機的方法，引導學員分享感受及作出反思，並希望能在任職學校內實踐相關工作，營造一個關愛的校園(A Caring School)。

目標

1. 認識香港勞工法例對職業安全及健康的要求及解釋與學校的關係；
2. 實踐執行工作環境安全評估的策略；
3. 闡釋校園危機處理的優先工作及作為高層領導人員的任務。

主題：領導才能及領導形象

香港推行校本管理後，權力及責任也大量地下放到學校。副校長作為中層人員之首，所負起的職務僅次於校長。他們需要學習如何領導，才能有效提升自己及其他同工的能力。他們需要辨別領導和管理的不同之處，也需要知道如何開始領導。此外，他們要認識不同的領導模式，從而在不同的情況選用不同的領導模式去影響同工，達到組織的期望與目的。

目標

1. 了解領導和管理的分別；
2. 如何開始你裡頭的領導；
3. 闡述幾種領導模式：轉化領導、僕人領導及心靈領導。

主題：財務管理

本講座之目的為使副校長認識有關「學校財務管理」的概念，以及作為副校長在財務管理上的職責。本講座就天主教教區學校的實際情況，重點介紹有關政府津貼的運用、學校財政有效管理的要素及副校長在財政管理上的職責。

目標

1. 認識副校長在運用和財務管理上應有的職責；
2. 認識副校長如何協助學校做好財務管理的工作；
3. 透過「個案討論」掌握學校財務管理的知識和技巧。

主題：投訴處理與調解復和

由於社會的開放，教師、家長及學生往往均渴望學校的政策具高透明度。而且，個人權利亦越來越受社會人士所重視。作為學校之管理層，我們亦應在這方面做好準備，學習如何處理投訴及調解糾紛。本工作坊之重點在於學習有關衝突的起源及處理方法，掌握調解的理念和技術，明白共創雙贏之道理。

主題：人力資源與表現管理

學校的資源可分為幾類，有人力、財務及物質等資源。現代新科技的發展，使人在生產中發生了質的改變，不論是知識的創新或高科技的應用，都需要人的努力和配合才能成功的。人成為組織或機構增值的主要泉源，這迅速提升了人力資源的地位。副校長除了要具備領導技巧外，還需要對於同工的表現作出有效的管理及指導。因此，他們需要運用不同的策略，提升教師的表現。

目標

1. 了解人力資源的理念；
2. 闡述幾種管理策略：激勵、處事公平、減低同工負面情緒；
3. 提供附訓（Coaching）提升教師表現。

主題：知識管理與學校發展

面對教改及社會轉變的衝擊，學校需迎接無數的挑戰，學校也需創新求變，探索學校自身的強弱機危，發展出校本的辦學特色。十多年來，世界及本港的商界及公共服務界已利用「知識管理」來促進機構內員工的團隊學習（Team Learning），甚至整體組織學習（Organizational Learning）。其實，學校也需要「知識管理」來促進學校內教師及員工的組織學習。

學校實蘊藏著大量的知識資本，可是這些寶貴的資源往往被校長及校內眾同工忽略，而這些知識資本不知不覺地漸漸溜走，尤其是員工間的隱性知識（Tacit Knowledge）（即是同工多年累積的寶貴實踐經驗及技巧，不容易言傳），令學校失去了競爭力及優勢，使學校發展受阻。學校如能從世界及本港的商界及公共服務界吸取「知識管理」的經驗，透過「知識管理」策略保存這些珍貴的員工間的隱性知識。學校同工如能對「知識管理」的理念及其在校內實踐的經驗和策略有更多認識，定能協助學校持續發展及提升教師的專業水平。

主題：面對傳媒

1. 認識香港傳媒的特點、種類及其工作流程；
2. 如何向傳媒「講故事」以達致理想的效果；
3. 舉辦媒體活動應注意之重點；
4. 如何準備好去接受媒體訪問；
5. 包含各項「應該」與「不應該」提示之應對守則。

Topic : The Creation of an Appealing School Image (創建積極的學校形象)

The creation of an appealing school image in the community is a key element in relating to parents the unique features of our schools. This information is particularly important when parents are in the process of choosing a suitable school for their children. This talk introduces to participants the basic concept of image building for a school. The link between image building and school planning is also addressed. The strategies to build an appealing school image rest more on the creation of a collaborative school culture than on using hard-selling tactics.

主題：建立健康有效能的團隊

通過認識白禮賓 (Belbin) 高效能團隊九個團隊角色，瞭解自己在團隊中的角色及自己在團隊中的作用；從而分析學校團隊的組合及學校團隊的運作情況，對學校團隊作一個全面的檢討。通過行動為本的角色、以人為本的角色及智慧型的角色分析學校團隊的發展方向及對學校團隊提供可持續的策畧和建議。

目標

1. 認識團隊角色的重要性；
2. 認識自己在團隊所擔任的角色及作用；
3. 對學校團隊提供可持續的建議。