



「提昇小學科組主任的領導力」計劃 (2010/0508)

計劃總結報告

乙部.

一. 達成目標

1. 目標陳述

- (1.1) 為 30 位小學科組主任提供共 12 堂系統培訓課程和 2 次友校參觀；同時提供學習文獻，以供學員自學。
- (1.2) 為 6 間小學提供每校 7 小時的校本服務，並安排 2 次友校參觀，讓校內所有科組主任和管理層同工參與。服務包括 6 小時的校本培訓及 1 小時的校本診斷。
- (1.3) 舉行 1 次計劃發佈會和 2 次分享會供全港小學同工參與以促進香港小學教育學習社群的建構。
- (1.4) 建立「提昇小學科組主任的領導力」內聯網，讓兩階段參與同工作專業交流和分享平台。
- (1.5) 出版《提昇小學科組主任的領導力》專集，以分享和推廣計劃內成功的經驗。

2. 與目標相關的活動

- (2.1) 籌委會在計劃進行期間共舉行了六次會議，為設計及修訂課題、訂定系統培訓內容、校本培訓內容、邀約導師、安排友校參觀、分享會的安排、「提昇小學科組主任的領導力」內聯網的版面及內容、出版《提昇小學科組主任的領導力》專集等各項活動進行了商討及籌備。

(2.2) 在計劃進行期間分別於 2012 年 10 月及 2013 年 3 月向優質教育基金提交了計劃進度報告。

(2.3) 多個培訓及分享活動（詳情可見第五部份的活動一覽表，摘要如下）

(2.3.1) 系統培訓課程：將 12 節系統培訓課程分為 3 個系列開放報名；

(2.3.2) 校本培訓：為 8 所參與學校提供 7 小時的校本服務，包括 1 小時的校本診斷或支援行動學

此表格／指引可於優質教育基金網頁 <http://www.info.gov.hk/qef/> 下載。



習及 6 小時的校本培訓；

- (2.3.3) 友校參觀：分別在 2012 年 10 月 8 日、2012 年 10 月 18 日、2013 年 4 月 9 日及 2013 年 4 月 11 日安排了 4 間不同小學讓參與計劃的同工進行參觀，每次參觀為 3 小時；
- (2.3.4) 發佈會：在 2012 年 4 月舉行了計劃發佈會，發佈會時間為 3 小時；
- (2.3.5) 分享會：在 2013 年 6 月舉行了計劃分享會，分享會時間為 3 小時。

3. 目標達成程度

- 目標 (1) 達成程度：100%
- 目標 (2) 達成程度：100%
- 目標 (3) 達成程度：90%
- 目標 (4) 達成程度：100%
- 目標 (5) 達成程度：100%

4. 目標達成的證據或指標

(4.1) 目標 (1) 達成的證據/指標：

按原計劃，第一階段為 30 位小學科組主任提供共 12 堂系統培訓課程，及後因應方便同工報名及教育局九龍塘教育服務中心的借場規則，經籌委會商議後，決定將 12 節課堂分為 3 個系列開放報名。最終，3 系列課程共有 214 人報名，12 節課堂共計有 562 人次參與，平均每節課堂有 47 人出席，受惠同工總人數超過計劃的預期。而 2 次友校參觀則分別在 2012 年 10 月 8 日及 2012 年 10 月 18 日舉行，共計參與的同工有 28 人。

(4.2) 目標 (2) 達成的證據/指標：

按原計劃，第二階段為 6 間小學提供每校 7 小時的校本服務，結果第二階段共收到十一所學校報名表示有意參加，經計劃籌委討論後，最終決定取錄 8 所學校，包括九龍塘天主教華德學校、中華基督教全完第二小學、仁濟醫院何式南小學、保良局何壽南小學、保良局兩川小學、基督教宣道會宣基小學、聖公會基愛小學及聖公會錦田聖約瑟小學；而原定為各參與學校提供的 7 小時的校本診斷及培訓，實際執行時與則原計劃無異。而 2 次友校參觀則分別在 2013 年 4 月 9 日及 2013 年 4 月 11 日舉行，共計參與的同工有 55 人。

(4.3) 目標 (4) 達成的證據/指標：

聘請專業公司建立了「提昇小學科組主任的領導力」內聯網，並將此網站鏈接在香港初等教育研究學會網站內，除將計劃資料、課程筆記、校本培訓資料、友校參觀介紹等上網外，亦為參加計劃第二階段的學校同工、相關導師和計劃籌委提供交流及分享的機會

(4.4) 目標 (5) 達成的證據/指標：

在計劃完成後，籌委已將計劃的經驗、參與同工的學習反思、友校的股份導師的筆記，輯印成《「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集》出版。此書除派發給參與計劃的同工外，亦將此表格／指引可於優質教育基金網頁 <http://www.info.gov.hk/qef/> 下載。



透過香港教師中心向全港小學免費派發。

5. 未能達成目標的原因

(5.1) 目標 (3) 未能達成的原因：

計劃原定 1 次計劃發佈會和 2 次分享會。唯因第一階段系統培訓課程因應借場規則有所修改，固原定於第一階段系統培訓課程後舉行的分享會亦隨之取消。雖然是次分享會沒有舉辦，但絕不影響第 2 階段參與學校的報名；而因應有意參與學校數量比預期多，籌委會最終決定增加兩所參與學校。再者，籌委會亦已分別在 2012 年 4 月 21 日及 2013 年 6 月 29 日舉行了計劃發佈會及分享會，在分享會中更邀請了參與學校同工分享參與計劃的成果，而參與分享會同工的反應亦相常不俗。綜合而言，這個目標的達成率應是 90%。

二. 計劃影響

計劃的影響主要表現在教師專業發展及學校改善方面：

- (2.1) 為教師提供更多培訓機會，促進教師的專業發展：計劃提供了三個系統課程。每個系統課程都是 4 堂 12 小時，每堂課都邀請一至兩位學者或前線校長/同工為學員講解有關理念或分享經驗。這一安排可讓參與的同工了解專業發展的最新理論，也可讓同工們了解不同學校的實踐，從中作出個人專業的反思。而給予 8 間計劃參與學校提供的各 7 小時校本診斷和培訓，則是按校方的要求進行的不同主題的培訓。在每間學校進行校本培訓前，籌委會還會派出代表到校與校長/參與計劃的同工先進行 1 小時的焦點訪談，對學校現況進行分析及診斷，深入了解學校的需要和同工對培訓的期望，使每次的校本培訓都能有效針對各校的需要，促進教師的專業發展。計劃先後安排了 4 間學校，讓參與計劃的同工作友校參觀；而從收到的參觀後感中，反映出這一環節令參與者獲益良多。由於是親身到友校參觀，所以在實境參觀及面對面的交流過程中，可以發現面對同一課題或問題，不同的學校有不同的處理方法，給參與的同工帶來不少的反思，同時也拓寬了同工們的視野。
- (2.2) 加強教師的反思和成功感：參與了計劃的同工，不少都在系統課程、校本培訓、友校參觀中及分享會中得到學習、交流及分享的機會。與此同時，計劃也要求參加計劃的同工撰寫學習反思或友校參觀後感，讓同工在學習的過程中，除了吸收最新的學術理念和實踐經驗外，也能反思學習的成效。
- (2.3) 學校的改善：在分享會及不同的場合，可發現有些同工還將課程所學或友校參觀的啟發帶回自己的學校，進行校務改善、建構校本知識管理系統或完善教師專業發展模式……而且初見成效，可見計劃鼓勵參與學校及同工進行了不少成功的嘗試。

三. 計劃的成本效益

(3.1) 資源的運用：

本計劃由於獲得贊助金額有限，只能聘請一位計劃助理和時薪助理，因此部份工作由本計劃此表格／指引可於優質教育基金網頁 <http://www.info.gov.hk/qef/> 下載。

籌委及本會執委義務地進行。同時，在計劃進行的過程中，籌委會也盡量控制成本，因此計劃最後還剩餘\$77,952.50交還優質教育基金，退款率為15.51%。

(3.2) 直接受惠人士的單價：

所有參與計劃的學校及同工都是免費參加系統培訓課程、校本培訓、友校參觀、經驗分享會。計劃最後在這些方面的實際開支是\$80,254.00，如只按第二階段共有8間小學受惠計算，即服務每間小學的單價約是\$10,065.50，如再計算第一階段參與了系統課程的200多位同工，則直接受惠人士的單價將更低。

(3.3) 計劃所建構的學習課程及資料的延續性：

本計劃包括3個系統培訓課程、8間學校的校本診斷及培訓、4次友校參觀、1次簡介會及1次分享會。每個系統課程均有4堂，共為參與的同工提供了12個不同課題的學習及分享；每次校本培訓則各有6小時；每次友校參觀各有3小時；每次經驗分享會有3小時。計劃完成後，籌委會已將這些課程、培訓、友校簡介、經驗分享及同工反思的資料收錄在計劃專集內，並向全港小學免費派發，藉此將有關的資料及成果延續使用，使更多全港小學同工受惠。

預算項目 (根據協議書附件二)	批核預算 (甲)	實際支出 (乙)	變更 [(乙)-(甲)] / (甲) +/- 百分率
職員薪酬	281,250.00	281,875.00	+0.2%
一般開支	80,000.00	48,618.50	-39.2%
服務	141,400.00	94,254.00	-33.3%
應急	00.00	00.00	+0%
器材	00.00	00.00	+0%

四. 成品及推廣模式

(4.1) 成品說明

成品包括《「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集》及「提昇小學科組主任的領導力」內聯網。

(4.2) 成品的質素及推廣價值

《「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集》收錄了計劃過程中學者的主講和前線資深同工的分享，更輯有參與學校的計劃報告與學員的學習反思，相信定能讓同工對「科組領導」產生一定的啟發，以提高領導和執行科組工作的能力，從而優化科組管理和促進校務發展。

「提昇小學科組主任的領導力」內聯網則提供了一個網上的交流平台，參與計劃的學校及同工除可在此搜索到有關計劃的資料外，更可在進行討論、分享。上述兩項成品對參與學校改此表格／指引可於優質教育基金網頁 <http://www.info.gov.hk/qef/> 下載。



善學校的行政具有實用的推廣價值。

(4.3) 已舉辦的成品推廣活動

為了推廣本計劃的成果，本會於2013年6月29日舉行了計劃分享會，除邀約主講嘉賓外，亦邀請了參與計劃學校的同工分享計劃的得著，或利用此次學習所得在校務上的實踐，而他們的分享亦收錄了在《「提昇小學科組主任的領導力」計劃專集》之內。

此外，本月亦將於10月自費舉辦「小學科組主任領導力培訓課程」，並將於其中推廣「提昇小學科組主任的領導力」計劃的經驗及精華。

(4.4) 有關由優質教育基金加以推廣的成品的價值及其可行性，以及建議的推廣模式

暫無建議

五. 活動一覽表

1. 「提昇小學科組主任的領導力」計劃發佈會

日期：2012年4月21日

時間：下午二時至五時

地點：教育局九龍塘教育服務中心

報名人數：30人

程序：計劃簡介

專題主講：科組主任的領導力

專題主講：提昇科組主任領導力的經驗

培訓分享：培訓科組主任的思考

2. 「提昇小學科組主任的領導力」系統課程 系列一

是次課程共有103人報名，四節課程出席人次合共約為354人，平均每節課堂有約89人出席。
是次課程開幕更邀請了教育局專業發展及培訓分部 首席助理秘書長擔任主禮嘉賓；有關課程詳情如下：

日期：2012年5月26日、2012年6月2日

時間：上午九時三十分至十二時三十分、下午二時至五時

地點：佛教林金殿紀念小學（新界葵涌葵芳邨第五期）

課題及講師：

日期	課題	
26-05-2012 上午	科組領袖與建立團隊	
26-05-2012 下午	外評機制與自評文化	



02-06-2012 上午	管理資源與知識管理	
02-06-2012 下午	學校溝通與人事管理	

3. 「提昇小學科組主任的領導力」系統課程 系列二

是次課程共有 63 人報名，四節課堂出席人次合共約為 132 人，平均每節課堂有約 33 人出席。有關課程詳情如下：

日期：2012 年 7 月 7 日、2012 年 7 月 14 日

時間：上午九時三十分至十二時三十分、下午二時至五時

地點：教育局九龍塘教育服務中心

日期	課題	
07-07-2012 上午	同儕觀課與校本教師專業發展	
07-07-2012 下午	教學試驗與校本課程的評鑑	
14-07-2012 上午	科組計劃、管理與監督	
14-07-2012 下午	學習評估與學校評核制度	

4. 「提昇小學科組主任的領導力」系統課程 系列三

是次課程共有 48 人報名，四節課堂出席人次合共約為 76 人，平均每節課堂有約 19 人出席。有關課程詳情如下：

日期：2012 年 8 月 25 日、2012 年 9 月 1 日

時間：上午九時三十分至十二時三十分、下午二時至五時

地點：教育局九龍塘教育服務中心

日期	課題	
25-08-2012 上午	教育法例與危機管理	
25-08-2012 下午	個人專業成長與行動學習	
01-09-2012 上午	課程領導與執行	
01-09-2012 下午	自我減壓與時間管理	

5. 友校參觀

「提昇小學科組主任的領導力」計劃第一階段安排到 2 間學校參觀，詳情如下：

日期	時間	學校	參觀人數
08-10-2012 (一)	下午 2:00-5:00	保良局雨川小學	17 人
18-10-2012 (四)	上午 9:00-12:00	天水圍循道衛理小學	11 人

6. 校本診斷

此表格／指引可於優質教育基金網頁 <http://www.info.gov.hk/qef/> 下載。

是次計劃中的大部份參與學校選擇透過電話進行診斷；而其中三所參與學校我們則透過親身到校進行訪談以作診斷，並根據校情設計其後的培訓服務，各參與學校進行校本診斷的詳情如下：

學校	校本診斷日期
基督教宣道會宣基小學	2012年11月01日(四) 16:00-17:00
中華基督教全完第二小學	2012年12月12日(三) 14:00-15:10
保良局兩川小學	2012年12月12日(三) 16:00-17:00
仁濟醫院何式南小學	電話診斷
九龍塘天主教華德學校	電話診斷
保良局何壽南小學	電話診斷
聖公會基愛小學	電話診斷
聖公會錦田聖約瑟小學	電話診斷

7. 校本培訓

在為各校進行診斷以了解各校的校情和需要後，截至2013年3月為止，8所學校共已進行了14次校本培訓，各參與學校校本培訓的詳情如下：

九龍塘天主教華德學校	2012年09月06日(四) 下午	學校情境分析與科組領導	全校教師：39人
	2012年10月22日(一) 下午	校本生命教育課程的分享	生命教育組老師：9人
保良局何壽南小學	2012年11月06日(二) 上午	科組協作與團隊領導	中層人員：21人
	2012年12月07日(五) 下午		中層人員：20人
聖公會基愛小學	2013年12月14日(五) 上午	教師專業成長與知識管理	教師：34人
	2013年01月10日(四) 下午	科組主任的領導力	中層人員：26人
聖公會錦田聖約瑟小學	2012年12月15日(六) 下午	學校情境分析與科組領導	中層人員：13人
	2013年06月11日(二) 下午	如何撰寫周年計劃	中層人員：6人
中華基督教全完第二小學	2013年01月02日(三) 下午	知識管理在數學科的應用	中層人員：10人
	2013年05月14日(二) 下午	中層人員角色與科組領導	中層人員：8人
保良局兩川小學	2013年01月24日(四) 下午	科組協作與團隊領導	中層人員：9人
	2013年01月30日(三) 上午	促進高階思維發展的觀課	參與教師：6人
基督教宣道會宣基小學	2013年01月25日(五) 上午	學校溝通與教師專業成長	全校教師：55人
	2013年01月25日(五) 下午	中層人員角色與團隊領導	中層人員：22人
仁濟醫院何式南小學	2013年03月16日(六) 上午	科組協作與團隊領導	中層人員：15人
	2013年03月16日(六) 下午		中層人員：15人

8. 友校參觀

「提昇小學科組主任的領導力」計劃第二階段安排到2間學校參觀，詳情如下：

此表格／指引可於優質教育基金網頁 <http://www.info.gov.hk/qef/> 下載。

日期	時間	學校	參觀人數
09-04-2013 (二)	下午 2:00-5:00	中華基督教會協和小學 (長沙灣)	29 人
11-04-2013 (四)	下午 1:30-4:30	胡素貞博士紀念學校	26 人

9. 「提昇小學科組主任的領導力」分享會

日期：2013 年 6 月 29 日

時間：上午九時三十分至中午十二時三十分

地點：教育局九龍塘教育服務中心

報名人數：50 人

程序：計劃簡介

1. 致詞 (約 5 分鐘) 並頒發八所參與計劃學校證書及致送講者感謝狀 (約 5 分鐘)
2. 計劃經驗分享 (約 20 分鐘):
3. 校本科組主任成長的分享 (約 20 分鐘):
4. 計劃活動構思與成果剖析 (約 20 分鐘):
5. 參與學員學習成果分享 (每校約 10 分鐘)
6. 對科組領袖培訓的看法和感受 (約 20 分鐘)

六. 困難及解決方法

- (6.1) 計劃內聯網討論欠活躍：為了方便讓參與計劃的學校及同工有一交流及討論的平台，計劃特別設計了內聯網。該內聯網附設在香港初等教育研究學會的網站內，凡參與是次計劃的同工、學校及導師等均可登入內聯網。內聯網內除上載了各次系統課程、校本培訓及友校參觀的筆記及簡介外，更開設了「交流討論區」，旨在讓參與計劃的同工可在網上進行討論及交流；也可在



網上與導師進行諮詢或討論，從而達至建立校內及跨校專業學習社群的目的。惟可能因參加者的校務繁忙，此「交流討論區」使用率未如理想，因此，籌委會較多地以電郵或電話與有需要的學員進行直接溝通。

- (6.2) 學習心態不一：計劃是以學校為單位報名參與的，每間參加學校都會有三至五位同工參加計劃不同的環節。大部份同工對於系統課程、友校參觀、分享會，以及撰寫學習反思等，都很投入；但也有少部份同工似非自願參與，或只作為任務式參與。因這培訓計劃的對象是成年人，成人學習需出於自我內在的動力才能有所獲益。籌委會對於參與學校某些同工的學習心態不一當然不會強求，寄望同工在專業進修過程中不斷學習和促進自我提昇。



香港初等教育研究學會

「提昇小學科組主任的領導力」分享會 (共收回 32 份)

主題：提昇小學科組主任的領導力

日期：2013 年 6 月 29 日(星期六)

時間：上午9:30 至 12:30

請於各位於課程完畢時立即填妥此意見調查表，交回本會工作人員。收集到的資料和意見，祇作統計用途，有助我們改進上述課程及其他籌辦的活動。

滿意程度 (✓)			
4 (最高)	3	2	1 (最低)
13 (41%)	18 (56%)	/	/
13 (41%)	19 (60%)	/	/
11 (%)	18 (%)	3 (9%)	/
15 (47%)	15 (47%)	2 (6%)	/
15 (47%)	16 (50%)	/	/
21 (66%)	10 (31%)	/	/
13 (41%)	17 (53%)	1 (%)	/
7 (22%)	21 (66%)	2 (6%)	1 (%)
4 (13%)	18 (56%)	8 (25%)	/
5 (16%)	21 (66%)	2 (6%)	/
14 (44%)	12 (39%)	1 (3%)	/
13 (41%)	18 (56%)	/	/
15 (47%)	15 (47%)	/	/

一. 這個分享會達到我報名時的期望

二. 這個分享會對我的學校工作有幫助

三. 分享會中派發的資料、講義等是足夠及有用的

四. _____ 主講

五. _____ 分享

六. _____ 的主講

七. _____

八. _____)

九. _____

十. _____

十一. _____

十二. 各部份主講及分享能引起我的反思。

十三. 這個計劃值得向同工推薦。

十四. 你對活動的舉行時間及長短有何意見？

剛好適當 (30, 94%)

不甚適當 (0, 0%)



十五. 你認為今天的分享會使你對「知識管理在小學的應用」這一課題什麼反思或啟迪?

- 一切的果效是由心出發。令科組向前，每個崗位都好重要，重點是怎樣燃點各人心中對教育的熱誠
- 知識有效管理及承傳
- 如何在校帶領科組
- 協助日後的承傳
- 能提供資訊，反映在校情上，有助反思
- 宜將各組／科的檢討及可行建議分類，作為新計劃的依據及優化，並作承傳
- 領導考要關心自己的情緒、健康及自己的領導力，要不斷反思、要有遠景、要懂得 say no（向校長說自己不懂，表達自己的工作情況）
- 領導者要用例子清晰給同事（用他人的角度思想）
- 對科主任的角色及職責加深了不同方面的思考

十六. 其他意見或建議：

- 這分享中我很欣賞有很多實用的資料及有很多實際的例子

~ 謝謝 ~