

<p>計劃名稱： 「提升幼稚園中層教師之人力資源管理、課程領導、團隊領導及處變解難等能力，建立高效能教師團隊與加強組織效能」</p>	<p>計劃編號: 2014/0087 (由「網上計劃管理系統」編配)</p>
<p>機構名稱： 中華基督教會香港區會學務部</p> <p>(1) 目的：此計劃的目的在為約 100 名幼稚園中層教師提供有效的培訓，使他們能為幼稚園的整體效能作出貢獻。他們在人力資源管理、課程領導、團隊領導及處變解難等方面的能力有所提升，高效能的教師團隊得以建立，組織的效能得以加強及中層教師的網絡得以擴展。(100 名幼稚園中層教師大部份來自中華基督教會香港區會的幼稚園及小部份來自幾個非區會辦學團體的幼稚園。)</p> <p>目標：</p> <p>(i) 認識中層教師的角色和職責；</p> <p>(ii) 明白作為中層教師需掌握人力資源管理及財務資源管理的概念及方法；</p> <p>(iii) 知道作為中層教師應如何領導課程的策劃及改善學與教的策略；</p> <p>(iv) 理解作為中層教師應如何建立及領導團隊；</p> <p>(v) 到小學參訪，優化「幼稚園與小學的銜接」的實踐；</p> <p>(vi) 在完成問題為本的行動學習課業後，能增強其對校本問題的探究及解難能力；</p> <p>(vii) 了解校本白禮賓團隊角色分析〔Belbin Team Role Analysis〕後，使能掌握學校教師之團隊特色；</p> <p>(viii) 建立中層教師間之網絡，加深專業社群的協作及互動。</p> <p>(2) 對象：區會幼稚園的中層教師 70 多名及非區會幼稚園的中層教師 20 多名共 100 人 預期受惠人數：預期直接受惠人數有 100 位。至於間接受惠人數，估計每所學校有 1 至 3 位中層人員參加此計劃，非直接受惠者為參加的幼稚園，包括約 40 位校長、約 600 位教師及 11,200 名學生。</p> <p>(3) 推行方案：</p> <p>(i) 進行時期：2015 年 9 月 1 日至 2016 年 8 月 31 日〔若批出日期與上述時段不同，會作適當調動〕</p> <p>(ii) 過程/時間表：</p> <p>2015 年 10 至 12 月其中星期五及六：進行 6 天「專題講座及分組討論」</p> <p>2015 年 12 月至 2016 年 2 月：進行「課程及團隊領導團隊學習」之高效能幼稚園校長導師培訓</p> <p>2015 年 12 月至 2016 年 2 月其中一星期五及星期六舉行：進行兩日一夜「退修營」</p> <p>2016 年 2 月至 4 月：學員前往高效能幼稚園學習「課程及團隊領導」</p> <p>2016 年 3 月至 5 月：進行學員「問題為本行動學習」</p> <p>2016 年 6 月至 7 月：舉行結業禮及分享會</p> <p>2016 年 6 月至 7 月：進行「Belbin 校本團隊角色分析」向學校報告</p> <p>2016 年 7 月至 8 月：進行計劃成效總評估及舉行成果發佈會</p> <p>(iii) 與其他機構／伙伴協作：(不適用)</p> <p>(4) 產品：</p> <p>(i) 產品／成果：中層教師感到賦權去擔任更有效的人力資源管理、課程領袖、團隊領導及處變解難等角色；參與學校可以組成一隊更強的領導隊伍，並發展成專業社群以加速學校效能發展；學員能組成跨學校中層教師網絡，以實踐專業學習社群之功能，整體提升香港幼稚園之改進效果及聯繫；編印課程總結報告</p> <p>(ii) 產品／成果的推介：舉行成果發佈會讓教育界人士參加，印製幼稚園中層手冊。</p> <p>(iii) 產品／成果商品化潛力：(不適用)</p> <p>(5) 預算： 4 個主要組別 (a) 員工開支：\$1,054,200；(b) 服務開支：\$737,480； (c)一般開支：\$225,000；(d)緊急應變：\$40,920。總計：\$2,057,600</p> <p>(6) 評鑑：</p> <p>(i) 表現指標： 成功招募 100 名中層教師參加此計劃；此計劃之推行，取得學員的正面評價；計劃之高效能幼稚園課程及團隊領導學習、問題為本行動學習等環節，取得校長及導師的正面評價。</p> <p>(ii) 成效衡量： 由學員填寫各階段之成效評估表。由導師填寫學員在高效能幼稚園「課程及團隊領導學習」的表現。最後由學員完成課程總評估表，評估每個階段的成效，在公開成效發佈會收集校友同工的意見。</p>	

丙部 計劃詳情

計劃名稱： 「提升幼稚園中層教師之人力資源管理、課程領導、團隊領導及處變解難等能力，建立高效能教師團隊與加強組織效能」	計劃編號： 2014/0087
----------------------------------------------------------------	--------------------

機構名稱：中華基督教會香港區會學務部

(1) 計劃目的及目標：

計劃目的

此計劃的目的在為約 100 名幼稚園中層教師提供有效的培訓，使他們能為幼稚園的整體效能作出貢獻。他們在人力資源管理、課程領導、團隊領導及處變解難等方面的能力有所提升，高效能的教師團隊得以建立，組織的效能得以加強及中層教師的網絡得以擴展。100 名幼稚園中層教師大部份來自中華基督教會香港區會〔下稱「區會」〕的幼稚園及小部份來自幾個非區會辦學團體的幼稚園。

區會轄下有 6 所直屬幼稚園、1 所有關幼稚園及 18 所堂會幼稚園共 70 多位中層教師；餘下的名額供其他的辦學團體包括崇真會、靈糧堂、聖公會及深水埗浸信會等選派屬下幼稚園中層教師合共 20 多位參加。學員目標人數為 100 名。整個計劃將分兩組進行，每組 50 名，以加強學員的互動與學習。

計劃目標

此培訓計劃的目標為使幼稚園中層教師學員能：

- (i) 認識中層教師的角色和職責；
- (ii) 明白作為中層教師需掌握人力資源管理及財務資源管理的概念及方法；
- (iii) 知道作為中層教師應如何領導課程的策劃及改善學與教的策略；
- (iv) 理解作為中層教師應如何建立及領導團隊；
- (v) 到小學參訪，優化「幼稚園與小學的銜接」的實踐；
- (vi) 在完成問題為本的行動學習〔problem-based action learning〕課業後，能增強其對校本問題的探究及解難能力；
- (vii) 了解校本白禮賓團隊角色分析〔Belbin Team Role Analysis〕後，使能掌握學校教師之團隊特色；
- (viii) 建立中層教師間之網絡，加深專業社群的協作及互動。

(2) 對計劃的需要及申請人的能力

(2.1) 制訂計劃的需要

過程悠長的香港學前教育發展

回顧香港學前教育的發展，其過程是很悠長。對學前教育來說，英國政府統治香港 150 多年的殖民地政府一直採取一種放任及漠不關心的態度。在廿世紀末，香港的學前教育仍大大落後於發達國家（程介明，1995）。到廿一世紀初，香港的中小學的教育變革推行頻密；但在學前教育方面，政府仍未落實具體的發展方案和政策。最近，香港市民現已強烈要求政府盡快推行 15 年免費教育，發展幼兒教育。

香港學前教育五個發展階段與教師專業發展

劉慧中及賀國強（2010）在《優質學校教育學報》發表了他們對香港學前教育及幼師培訓發展的回顧，將這段發展分為五期，分別為史前期（1842-1949）、放任期（1950-1979）、過渡期（1980-1996）、質保期（1997-2006）、學券期（2006-2010）。茲就學前教育教師專業發展方面作一些資料分析。（一）史前期（1842-1949），只有教會開辦幼稚園，難以尋覓受訓練的教師任教。1915 年英華女學校辦幼師訓練班，為最早期私人辦學團體所開辦的幼師培訓課程。（二）放任期（1950-1979），當時香港政府大規模發展小學教育，無暇兼顧學前教育的發

展。1950年羅富師範學院開辦幼稚教師訓練班；1956年教育局設立二年制幼師訓練課程，1958年有及格的幼稚園教師。(三)至於過渡期(1980-1996)，於1981年政府發表的《小學教育及學前服務白皮書》顯示估計有84%的在職幼稚園教師沒受訓，而幼稚園教師的學歷只需中三程度便可受聘。由於大部分的幼師的薪酬偏低，晉升機會少，受訓後的合格幼師大量流失。1992年教育統籌委員會第五號報告書提出從1995年起，幼師學歷提升至中五。而中三程度的合格助理幼稚園教師(QAKT)需受訓成為及格幼稚園教師(QKT)，及格幼稚園教師再進修兩年部分時間制的證書課程(CKT)。香港教育學院於1995年開辦了首屆在職幼稚園教育證書課程CE(KT)。(四)質保期(1997-2006)：回歸後，政府要求每間幼稚園於1999年9月前要聘請不少於50%的及格幼稚園教師，而2000年9月前要聘請不少於60%的及格幼稚園教師。所有新聘的幼稚園校長必修畢幼稚園教育證書課程(CE)。(五)學券期：政府於2006年10月的施政報告宣佈以20億推行學券制。學券制資助每名幼稚園生13000元，其中10000元作為學費，3000元供該名幼稚園生入讀之幼稚園教師作為在職培訓之用。至於學券制推行後的情況，有學者(香港教育學院新聞稿，2010年8月17日)認為應將專業發展津貼與學券計劃脫鉤。縱觀上述五個階段，政府正在逐步改善學前教育的質素。

行政長官及教育局局長非常重視幼稚園的質素

行政長官於2013年1月16日在立法會上宣讀其施政報告，他明言會在9年強迫教育及12年免費教育的基礎上，推行15年免費教育(中華人民共和國香港特別行政區，2013，頁33)。行政長官指出要「優化幼稚園教育」，並提及教育局局長就任以來已與幼稚園界別會面和探訪幼稚園20多次，足見行政長官及教育局局長對幼稚園教育的重視程度。此外，教育界和家長十分關注如何優化幼稚園教育，因此對提高幼稚園的效能是刻不容緩的。

香港幼稚園中層人員的角色和職能

從前線教師走進管理階層成為學校的中層人員，他們大都會參與學校的決策和行政管理的工作，亦要兼顧校本課程的發展，每位中層人員對學校的運作和發展的影響是不少。近幾年，本港教育界對中層人員的培訓日漸關注，而中層人員的能力和承擔，對於一所學校的管理和發展有重要的影響。香港幼稚園中層管理人員的職務是協助校長以處理、監察及協助日常校務或協調課程發展工作為主，其角色是在學校決策層和基層教師之間，他們需要了解自己在學校架構的角色，並要關注自己是負責領導團隊；讓團隊能有一個清晰的使命和共享的目標。作為一個校長，要領導員工建立健全的學校組織是責無旁貸的，但如要加強學校的管理，就不能只靠校長一人，管理層要懂得權力下放，讓員工能分擔校長的工作，成為互補的角色。

教育局幼稚園視學組提出培訓中層的重要性

教育局幼稚園視學組於2012年10月發表之質素評核五年報2007-2012中指出：「為配合教育改革的大方向，幼稚園的管理策略也要與時並進，有效能的管理更是優質學校必備的條件。」「隨著管理文化的轉變，主張權力下放，學校對中層管理人員的栽培更加重視，會以賦權問責的方式讓教師參與策劃的工作而發展他們的領導能力，中層人員亦需要明白自己作為學校領導層的一份子，有責任積極地推動校務工作，使各項校務的管理和推行至較佳的效果。儘管在日常工作上，校長常以啓導或師徒的方式分享或灌輸管理經驗及知識予有潛質的教師或中層人員，從校本需要出發，積極建立知識型的團隊以推動學校發展。但因應校長日常的工作已經繁多，為了配合學校發展，鼓勵及建議學校管理層提供適切性的培訓予一些中層人員，以提升其個人管理及領導能力，是十分需要的。」不少的學校中層人員都是教而優則行政的情況下產生的，以致他們未能在短時間成為一位全面學校專業團隊的領導者，如要做到內外兼備；管理及領導能力；以至個人素質均達到應有水平；與及在面臨高品質，高效率的工作挑戰下，相信提供適切的培訓，讓他們裝備自己；成為更加專業的領導者是必需的。期望透過培訓，提高和改善員工的知識、技能和態度，令學校的組織與結構更趨完善，最後能邁向優質教育的理想境界。

質性研究焦點小組所探究的結果：幼稚園中層教師工作的需要及校長對中層教師的期望

為更加清楚幼稚園中層教師的需要和幼稚園校長對中層教師的期望，申請人採用了質性研究方法，特安排於2013年5月23日及5月27日分別召開了兩次焦點小組會議。焦點小組的對象是校長及中層教師。校長是最了解中層人員的工作及學校的需要的，對中層教師亦有一定的期望，他們的意見是很有參考價值的。校長的焦點小組共有十位，來自本會直屬或堂辦的幼稚園校長，他們擔任校長的年資由2年至20多年，來自4班至14班的幼稚園；幼稚園的座落地區包括九龍、新界及離島。而中層教師的焦點小組共有11位本會直屬或堂辦的

幼稚園主任參加。他們擔任中層的年資為1年至24年，來自5班至18班的幼稚園；幼稚園的座落地區包括九龍、新界、香港及離島。主要的問題有：

- (一) 中層教師所面對的困難是甚麼？(校長及中層教師答)(二) 中層教師有何的需要？(中層教師答)
(三) 校長對中層教師有何期望？(校長答)(四) 對中層教師有何培訓方面的建議？(校長及中層教師答)

幼稚園中層教師的困難和需要：

我們的發現中層教師的困難和需要有以下幾方面：

1. 中層教師面對很大壓力：K主任：「當校長不在校時，主任便需要處理學校大大小小的事務，關於家長、工友、或是小朋友等等。我也想知道自己的位置，而且我也擔心我的決定是否做錯了，這個壓力其實是很大的。」D主任亦有同感：「很多時候同事會說「你這樣做很不公平」，當聽到不公平的時候便會想是不是自己做得不夠好呢，這反而令我有更大的壓力。」
2. 中層教師的角色及職責不清晰：I主任表示：「我覺得中層人員的困難是角色的界定。」G主任：「期望可以知道自己中層人員在學校的定位是甚麼，即是自己的職權和職責是甚麼。因為很多時候都會十分混淆，這樣的做法是否正確。有時，同事們會認為我們「踩過界」，老師認為我們過於進取，校長也會說我們做得太多。但是不做時，校長也會怪責我不夠盡力細心。如果能夠清晰界定中層人員的職責，便會成為老師與校長之間的橋樑。」D校長有相同的意見：「我發覺學校兩位主任都對自己行政管理人員的角色不太清晰。」
3. 中層教師缺乏足夠的自信心：G主任指出：「我認為最大問題是校長不在校的時間，經常出現突發事件、衝突事件等等。因為我自己未經過相關的培訓，也沒有一個明確指引應如何處理突發事件，所以很擔心自己的決定做錯了。」A校長說：「我發現主任對自己的決斷信心缺乏，在很多事情都要求詢問校長意見，而忘記了自己也是一位中層管理。」C校長說：「我發覺學校的中層人員比較害怕解決問題或面對問題。」
4. 中層教師缺乏足夠的培訓：H主任說：「一般來說，我們中層管理人員未曾受過專業的訓練，通常是內部的資深老師調升，所以在各方面的技能都未有專業的訓練。」H校長說：「主任面對的困難是很多時候是領導下屬時便不知應該怎樣領導。」

幼稚園校長對中層教師的期望

從校長的焦點小組的意見中，可以知道校長對中層教師的期望：

1. 清楚和持守自己的角色和責任：H校長：「可以建立他們的責任感和清楚自己中層的角色。」B校長：「我期望中層能夠清楚自己的角色和崗位。」
2. 有前瞻性及認同學校的辦學理念和宗旨：H校長：「我期望我的中層領袖會較有前瞻性。」D校長：「要與校長相處融洽，認同學校的辦學理念和宗旨，一同推行學校的發展事工。」
3. 具備行政、管理等能力，承擔行政的管理及與人事有關的工作：D校長：「而且具備行政、管理等等一定的能力。」E校長：「我期望學校的主任能夠承擔更多的行政的管理，例如與人事有關的工作。」
4. 明白怎樣領導及了解怎樣領導學校：H校長：「我想中層明白甚麼是領導。我想他們知道自己是哪一個人格的領導，了解學校現在所使用的是怎樣的領導模式。」B校長：「當他們認定了自己的角色後，我期望他們的工作不單在於管理層面，甚至可以做到領導層。」
5. 有責任感及教育的抱負，對學校有承擔、使命感：D校長：「希望他有使命感，願望承擔和積極貢獻。」H校長：「中層人員應該有一種責任感或對教育的抱負。」
6. 建立團隊，令團隊得以提升和更加進取，需要團隊學習共同解決：G校長：「由於現在都趨向知識型團隊，所以中層人員需要建立一隊知識型的團隊。」I校長：「能夠令團隊得以提升和更加進取。」F校長：「根據我們學校的情況，擴班由一百多人增至四百人，我們期望是能夠建立一個領導的團隊。」
7. 學習創新或面對變革，以適應時代的改變：A校長：「當學校發生突發事情時他懂得應變。」C校長：我希望中層明白問題是每天都會發生，是需要團隊學習共同解決上，也需要學習創新或面對變革，需要慢慢適應時代的改變。」I校長：「希望他們有一個良好的自省能力和一個能夠改變的能力。」
8. 要與校長相處融洽，與校長對學校的發展方向是相同的，能夠輔助校長：D校長：「要與校長相處融洽，認同學校的辦學理念和宗旨，一同推行學校的發展事工。」E校長：「需要與校長有共同的發展理念。」J校長：「我期望主任跟我對學校的發展方向是相同的，即是有共同理念。」H校長：「他們真的能夠輔助校長。」

幼稚園校長認為那些主題適合中層管理人員？現簡要引述略他們的意見如下：

A校長：中層人員能具備解決問題的能力，題目就是如何面對或應對社會的變化和改革。

B校長：我期望中層人員學習了基本的領導知識。根據我學校的兩位主任，他們真的沒有聽過基本的行政理論，

例如時間管理、全面優質管理等。

- C 校長：中層人員需要清楚知道自己的角色和定位，如何配合校長。第二，在學校的現有基礎上，如何創新和變革。第三，是個人修養方面，包括個人情緒管理，及著重身心靈健康，及培養正面思考。
- D 校長：中層人員能夠做到知己知彼，和怎樣能夠和別人有一個良好的溝通。別人除了是學校的老師和員工，我相信小朋友和家長也是的。
- E 校長：中層人員能夠學習如何處理突發事件的能力，和如何建立一個和諧的校園，特別是在人事方面的工作。
- F 校長：因本校正在擴張，故期望新來的主任能夠與舊主任和合，使級組長也發揮到其作用。我們學校漸漸成為大校，我期望領導團隊能夠先磨合，及後才是整間團隊的建立。
- G 校長：在人際關係、課程領導、個人專業操守上，也可以讓他們認識。另外，我認為情緒管理也是重要的一環。最後，課程應包含管理模式的理論，特別是關於中層領導的好像較少，和認識自己屬於那一類型的領導，看到自己的弱點再作補救。如果可以邀請非教育機構的行政者作分享，會令我們的中層領導大開眼界。
- I 校長：當中寫了六個項目，其中包括對團隊發展的認識。第二是領導模式和特質第三是溝通的技巧。第四是衝突處理和投訴處理。第五是壓力處理，提升 AQ 和 EQ。第六就是人事管理的技巧和帶領會議技巧等，有助團隊進入更成熟的階段。
- J 校長：他們也明白到在甚麼時候能夠幫助到校長。另外，在團隊上也能帶領小組的統籌老師，使學校進行的活動都能順暢進行，人與人之間也能和諧相處。

幼稚園校長認為適合中層教師的主題：總括上述的意見，適合中層教師的主題有中層角色；領導團隊、課程領導；創新和變革、應對變革；行政理論、人事管理、時間管理、解難能力、良好的溝通、人際關係、處理突發事件、衝突處理、投訴處理、主持會議技巧；身心靈健康、情緒管理、正面思考、壓力處理；與校長合作等。

幼稚園中層教師認為那些主題適合他們？現簡要引述他們的意見如下：

- A 主任：我想學多一點關於管理方面的知識，管理和溝通其實也是差不多的東西。性別關係，特別是管理女士方面。我相信中層人員與校長的溝通需要比同事間緊密，和校長需要默契，以方便處理事情。另外，資源管理和溝通也是重要的。
- B 主任：需要提升中層人員領導的敏銳度，可能有些突發事情應該怎樣做第一步。我們需要學習人事管理的技巧、課程領導、推動老師和學習人際關係的技巧，特別是面對突發事件和課程變化的敏銳度。
- D 主任：主任應該也有課程關於學校管理、人際溝通、財務及資源管理等一系列的課程令我們能夠掌握更多管理的技巧。另外，很多時候都會覺得自己做了夾心人，也是很大壓力，故此希望在課程中可以學校如何舒緩壓力。
- E 主任：我們在學校擔任了重要的角色，包括大打雜、調解員、擋箭牌、領航員等。
- F 主任：人事領導也很重要，即是我怎樣能夠發揮同事之間的團體精神，和怎樣與校長能夠有更良好的溝通和得到彼此的信任。
- G 主任：我期望可以知道自己中層人員在學校的定位為甚麼，即是自己的職權和職責是甚麼。如果能夠清晰界定中層人員的職責，便會成為老師與校長之間的橋樑。
- H 主任：我們中層人員在人際關係、資源管理、危機處理等各方面均有基本的概念。另外，我亦覺得需要界定校長的職分 and 主任的職分是甚麼，令我們的工作更清晰。中層領導是透過團隊發揮出來，所以掌握團隊管理的秘訣或方法是最為重要的。另外，溝通技巧也頗為重要。
- I 主任：家長的投訴、同事的衝突等等，當中感到不少壓力。我們期望透過課程能夠使中層人員在遇到問題時不要膽怯情緒或負擔。
- J 主任：我覺得中層人員也需要全方位學習，因此培訓是需要的，我覺得因為我們缺乏培訓，所以在做事時的信心不太足夠，覺得自己會經常出錯。培訓能夠好好裝備自己，在往後能更有信心處理學校的事務。
- K 主任：我認為在資源及財務管理也是需要學習的。

幼稚園中層教師認為適合他們的主題：總括上述的意見，適合中層教師的主題有中層人員在學校的定位、清晰界定中層人員的職責；課程領導；團體精神；學校管理、人事管理；人際關係的技巧，人際溝通；財務管理、資源管理；突發事件處理、衝突處理、投訴處理；教師與校長之間的橋樑、中層人員與校長的溝通。

幼小銜接：幼稚園中層教師探訪小學以加強幼小連繫及幼稚園生適應入讀小一

教育統籌局在 2006 年發表了「學前教育課程指引」，在第六章提出了「入學適應與幼小銜接」的建議，指出幼稚園生在初入小學時，或許會有焦慮、抗拒上學或行為倒退的現象出現；不過，若處理合宜，能從中建立面對環境改變的信心。其實，幼稚園和小學的學習模式不同，環境生態亦相異，為了協助幼兒有較佳的適應，幼稚園和小學要有足夠的聯繫，教導幼兒盡快適應小學的環境及學習模式。此外，教育統籌委員會發表的「廿一世

紀教育藍圖」亦鼓勵有相同辦學理念的學校加強合作，使教育連成一氣，為學生提供連貫的學習經歷，以及做到真正的不放棄任何一個學生」〔教育統籌委員會，2000〕。這個理念是好的。中華基督教會香港區會屬下的直屬及堂辦的幼稚園 20 多間、直屬及堂辦的小學 20 多間，有相同辦學理念和教育目標，理應加強聯繫與合作，使幼稚園和小學的同工有更多交流和互相學習的機會。本計劃將安排中層幼稚園教師分區（港島、九龍、新界等）到區會十間小學參觀，並可獲進入小一課室觀課了解小學學習的模式，還會透過參訪，有效地建立起幼稚園與小學更強的交流和聯繫網絡。

參考資料

- 中華人民共和國特別行政區（2013）：《行政長官梁振英施政報告：二零一三年一月十六日立法會席上》。香港：香港特別行政區政府物流服務署。
- 中華人民共和國特別行政區教育統籌委員會（2000）：《廿一世紀教育藍圖：香港教育制度改革建議》。香港：政府印務局。
- 袁慧筠、黎國燦及羅家儀（2010年8月17日）：《學者認為幼兒教師專業發展必須和學券計劃脫鉤》。新聞稿，香港教育學院。
- 香港特別行政區政府教育統籌局課程發展議會（2006）：《學前教育課程指引》。香港：香港特別行政區政府物流服務署。
- 程介明（1995）：《政治變動的香港教育》。香港：牛津。
- 劉慧中及賀國強（2010）：香港學前教育及幼師培訓發展的回顧，《優質學校教育學報》6期，頁77-88。
- 香港教育局（2009）：《香港幼稚園教育》，瀏覽日期：26-7-2013，
<http://www.edb.gov.hk/index.aspx?nodeID=916&langno=2>
- 香港教育局：《學前教育學券計劃》，瀏覽日期：26-7-2013，
<http://www.edb.gov.hk/tc/edu-system/preprimary-kindergarten/preprimary-voucher/index.html>
- 教育局幼稚園視學組於2012年10月發表之質素評核五年報告2007-2012，
<http://www.edb.gov.hk/attachment/tc/edu-system/preprimary-kindergarten/quality-assurance-framework/qr/qr-report/5YrReport07-12.pdf>

(2.2) 申請人的能力

申請機構為中華基督教會香港區會（下稱區會）學務部。主要申請人為由2012年9月1日起擔任「區會」學務總監的余煊博士。余博士獲多倫多大學及安大略省教育研究學院碩士及哲學博士學位，師承世界知名教育領導大師 Professor Leithwood，專攻校長領導、轉化領導、教育變革、人力資源管理及學校管理。近年更對校本管理、副校長及中層人員領導、學習型組織、團隊領導、僕人領導等課題進行探究。多篇著作在國際期刊及研討會登載，其中一篇著作被評為當時最多人引用的文獻之一。此外，申請人編著了兩本中文書籍有「我們的願景」及「學校的領導與變革：中層人員的挑戰」等，為本地讀者分享其願景領導及中層領導的心得。余博士曾任小學校長達16年之久，並曾兼任幼稚園名譽校長多年，有豐富的學校行政管理經驗。余博士曾在加拿大多倫多中、小學及幼兒班任教，對當地學制及學校情況熟悉。余博士曾任香港教育學院講師、高級講師及副教授15年之久，主要任教教育行政科目，有堅實的理論知識基礎。他亦曾設計及任教中學、小學、幼稚園等校長及中層人員領導課程。此外，回港後曾任教育統籌局校長持續專業發展工作委員會顧問、教育局學校發展及問責顧問小組委員及校長專業發展小組委員。余博士積極參與教授多個海外及本港校長領導培訓課程，近年更發展培訓中層及副校長領導課程。

QEF 贊助中華基督教會香港區會小學中層培訓計劃（2003-04）：余博士及其教院同工於2002年冬，偕同「中華基督教會香港區會小學校長會」，為區會屬下之小學設計及推行學校中層教師領導培訓計劃，並向優質教育基金申請撥款，更成功獲贊助約\$300,000之資助。余博士領導及支援團隊負責整個計劃的運作，於2003年8月至2004年6月期間培訓了來自15間中華基督教會小學的90位資深教師。課程成效評估顯示，無論是學員或是學員所屬學校之校長，均給予正面及令人鼓舞的評價。

QEF 贊助香港循道衛理聯合教會小學中層培訓計劃（2004-05）：於2003年9月，在余博士及其教院同工獲香港循道衛理聯合教會小學校監及校長委員會邀請，協助為計劃向優質教育基金提出申請，並再次成功獲得\$457,000之贊助，余博士及楊善錦高級講師亦獲委託設計及帶領課程。該計劃於2004年8月開始，至2005年6月結束，共有130位資深教師參與，他們分別來自11所「循道衛理聯合教會」屬下之小學。所有課程成效評估顯示，無論校長或參與學員均認為課程能切合他們預期的目標。

「天主教教區小學校長會」贊助小學中層培訓計劃（2004）：很多辦學團體認為培訓中層管理人員有其迫切需要，「天主教教區小學校長會」教師發展小組於2004年5月委託余博士及其教院同工為該辦學團體屬校中層管理人員度身訂造一個為期5天的密集式培訓課程，課程於2004年7月14至20日進行，有90位教師參加，經費\$220,000由學員及辦學團體承擔。參與課程的中層教師均認為這是一個高質素的課程，切合他們的需要。

QEF 贊助小學中層培訓計劃（2005-06）：余博士及其教院同工成功申請「優質教育基金」\$1,337,900之贊助（Ref. No.: 2004/0562），在2005年7月至2006年12月期間舉辦了三期的小學中層領導培訓課程，計劃名稱為「提升中層領導能力，加速學校效能發展」。第一期邀請一辦學團體共80位中層人員參與；第二期以學校為單位，邀請了76位中層人員參與；第三期以個人為申請單位，共111位中層人員參加。每期分三階段進行。

EDB 贊助中學中層培訓計劃 (2006、2007)：至於中學教師的培訓，余博士與其教院同工曾得到教育局委託，於 2006 年 7 月及 12 月主辦了兩期中學中層人員領導培訓課程，成果令人十分滿意，後再於 2007 年 3 月，第二次得到教統局之邀請，舉辦同類之課程，成效評估亦是正面和令人鼓舞的。該三期課程共培訓了 220 位中學中層教師。

QEF 贊助中華基督教會香港區會中學中層培訓計劃 (2007)：余博士又於 2007 年與區會前學務總監許俊炎先生合作，成功為該會所屬下中學申請「優質教育基金」，獲贊助 \$376,300。計劃名稱為「提升中層領導能力，加強中學效能發揮」。學員的評估結果亦非常滿意。

幼兒教育行政經驗：余博士在香港教育學院任教近 15 年之久，曾設計及任教「幼兒教育行政專業管理課程」多年。申請人在 80 年代任職小學校長時，被辦學團體委任為義務校長（基法幼稚園）幾年，而自 90 年代至去年亦有擔任幼稚園校董（協和幼稚園），因此對幼稚園的運作熟識。此外，本計劃邀請了香港教育學院幼兒教育系副教授藍美容博士為督導委員會委員，參與指導整個計劃的進行。

若本計劃獲得「優質教育基金」撥款，申請人有能力和經驗完成此項計劃。此外，區會將成立「督導委員會」及「籌備委員會」監督與推行此計劃。「中華基督教會幼兒教育行政主管聯會」將參與及協助此事，確保此計劃能順利地在四十多間幼稚園內推展，並承諾給予獲校方推薦的中層教師有足夠空間和支持去接受有關培訓。

(2.3) 總結

總括而言，從上述資料顯示，教育當局及很多辦學團體均在這幾年間進行多項學校中層人員的培訓，是很值得鼓舞的。區會學務總監余煊博士亦為熱心的發展及推動者。現在為要加強區會屬下各幼稚園的整體效能，為幼稚園中層教師提供有相互觀摩學習和交流機會的培訓實有其迫切性。從最近進行過的兩次焦點小組校長和中層教師的意見可知，香港的教育體系對培訓幼稚園中層教師有很大的需求。余博士的學識與經驗均有能力完成此項有意義的培訓計劃，提升他們在人力資源管理、團隊領導及帶領變革等才能，並加強幼稚園的聯繫與合作。申請此計劃已作的準備包括：(1) 清楚瞭解《中層管理人員》的需要、(2) 《參與幼稚園校長》對中層行政管理人員的期望、(3) 參考教育學者的專家意見、(4) 組織專責委員會處理及跟進有關計劃事宜、及(5) 準備儲備金供計劃營運應急用。倘蒙「優質教育基金」贊助，日後能將經驗與成果與大家分享。

(3) 對象及預計受惠人數：

本計劃設名額 100 人。對象主要為區會的 6 間直屬幼稚園、1 間有關幼稚園及 18 間堂會幼稚園的中層教師，及一些有興趣參與的辦學團體如崇真會、靈糧堂、聖公會及深水埗浸信會等的幼稚園中層教師。預期計劃的直接受惠人數有 100 位。至於間接受惠人數，估計每所學校有 1 至 3 位中層人員參加此計劃，非直接受惠者為參加的幼稚園，包括約 40 位校長、約 600 位教師及 11,200 名學生¹。

(4) 理念架構：

學者認為中層人員的培訓很重要

國際著名教育領導大師 Leithwood 及 Menzies (1998) 指出校本管理的權力下放模式中，最能使學生得益的要算是「專業控制」(professional control)，即是說權力下放到專業教師層面對學生的得益最大，因為他們最了解學生的需要及學生的學習進程。但是若有些教師或中層管理人員都稱不上專業，將權力下放給他們，豈不是很冒險嗎？其實，學校需要透過適當的培訓，令他們更加專業。因此如何使教師及中層管理人員成為專業的隊伍是很重要的課題。學校如要辦理得更臻完善，校長的領導固然重要，擁有一群高質素的中層教師是不可缺少的，沒有他們襄助校長，學校是難以達至預期的目標的。余煊 (2004) 指出中層教師在領導方面的困難有四方面：個人的信心、所要領導的同工、上司校長及學校環境文化。很多學者都認為中層管理人員的培訓是很重要的 (Blandford, 1997; Bennett, 1995; Fleming & Amesbury, 2001; 余煊, 2004; 余煊, 2008)。中層人員的管理及領導通常是透過團隊去發揮出來的 (Blandford, 1997)，因此領導團隊是不能忽視的，很多學者亦明言團隊的重要性 (Haldar, 2010; Jay, 2000; Kayser, 2011; Maeroff, 1993; Harvey & Drolet, 1994; Spaulding & Smith, 2012, Woodcock & Francis, 1994;)。

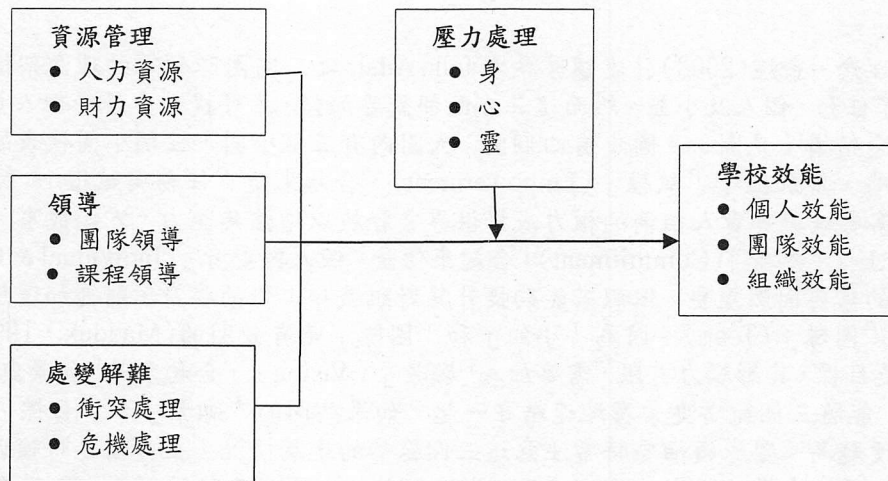
參考資料

¹以每所幼稚園 15 名教師及 10 班每班平均 28 名學生計算。

- Blandford, S. (1997). *Middle management in school*. London: Pitman Publishing.
- Bennett, N. (1995). *Managing professional teachers: Middle management in primary and secondary schools*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fleming, P., & Amesbury, M. (2001). *The art of middle management in primary schools*. London: David Fulton Publishers.
- Haldar, U. K. (2010). *Leadership and team building*. New York: Oxford University Press.
- Havey, T. R., & Drolet, B. (1994). *Building teams, building people*. Pennsylvania: Technomic Publishing Co. Inc.
- Kayser, T. A. (2011). *Building team power*. New York: McGraw-Hill.
- Jay, R. (2000). *Build a great team*. London: Prentice Hall.
- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). A review of research concerning the implementation of site-based management. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(3), 233-285.
- Maeroff, G. I. (1993). *Team building for school change*. New York: Teachers College.
- Spaulding, D. T., & Smith, G. (2012). *Instructional coaches and the instructional leadership team*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1994). *Teambuilding strategy*. Aldershot: Gower.
- 余煊 (2004)：香港小學中層管理人員在領導方面所面對的困難，《教育曙光》49期，頁78-83。
- 余煊 (2008)：學校中層人員的領導，載於余煊 (主編)，《學校的領導與變革：中層人員的挑戰》頁11-30。香港：中華基督教會香港區會。

本計劃的理念架構

從兩次焦點小組的質性研究，即幼稚園中層教師工作的需要及校長對中層教師的期望，所搜集到的資料來看，主要應在三方面培養中層教師的能力、最終可達致學校各方面的效能：



1. 資源管理方面：人力資源（包括人際溝通）、財力資源
2. 領導方面：課程領導、團隊領導（包括團隊成員角色的分析）
3. 處變解難方面：衝突處理、危機處理（包括問題為本的校本解難）

資源管理的理念

Drucker (2002)認為人力資源管理及財務資源是組織兩大重要資源，組織高層管理人員應該要掌握的。根據董克用 (2001)：「人力資源管理將成為廿一世紀管理學的核心。」人力資源管理的定義就是「利用人力資源實現組織的目標。」現代新科技的發展，使人在生產中發生了質的改變〔董，2001〕，不論是知識的創新或高科技的應用，在在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。時代快速地轉變及全球化不斷地擴展，為人力資源帶來了融合與衝突，組織或機構內不同年齡的成員有著不一樣的價值觀，成員也可能來自社會不同的階層，他們有著不同的文化背境，有著獨特的做事方式，所以很多組織或機構都難以運用單一的管理理念及模式去管理成員，因此人力資源管理理念及模式的研究和發展越顯示其必要性。很多學者均指出，組織或機構的體制轉型中，最深層的變革是要達至人的改變，或人的價值觀的改變，制度的變革若缺乏了人的變革是不能持久的，如何激勵成員的工作態度及改變其價值觀，使他們能完成組織或機構的工作及達至組織或機構的目的，那正是人力資源管理的目的，因此人力資源管理是非常重要的。Fullan (1999)指出很多長壽的公司都是活著的組織，它們都很注重公司內部人與人的關係及化學作用。幼稚園中層教師應學習如何與人溝通及如何能激勵不同的員工，使他們能完成幼稚園的工作。幼稚園中層人員會負責財務的預算及計劃，因此財務資源的運用及知識亦需要學習的。

參考資料：

- 董克用 (2001)：〈人力資源管理譯叢的總序〉。在 J. W. Walker 著，吳文芳譯：《人力資源戰略》，北京，中國人民大學出版社。
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. Philadelphia: Falmer Press.

學前教育的課程領導

香港在 2000 年大力推行學與教及課程改革，其幅度之大和改革時間之長，是歷年來所罕見的，可見政府實施課程改革的決心。學前教育課程的基本原則要注意：幼兒各有自己的成長時間、速度、興趣及能力，教師要認識和尊重；他們要從做中學，從遊戲中學習，成就感是強化劑；教師需要熟識兒童發展和兒童學習（教育統籌局課程發展議會，2006）。學前的課程設計要有三項原則：1. 以學生為本；2. 要全面和均衡；3. 遊戲為策略（教育統籌局課程發展議會，2006）。課程改革的成效是要看變革者及推行者的領導能力，因此課程領導的能力尤其重要。作為幼稚園的中層教師是有責任提升自己及教師在這方面的能力。Tsui (2014) 認為課程領導有七個元素：1. 訂定學校的教育目標；2. 建立課程發展架構和步驟；3. 指導、輔導、監督課程計劃及設計活動；4. 建立校本課程發展文化；5. 發展教師在課程發展過程的能力；6. 推行課程評估及質素保證，務求學生學習質素得以保證；7. 強化及調配資源支持課程發展等。在這個中層教師培訓計劃，除了在專題演講方面專家會提供知識和經驗外，學員還可以參訪一些高效能的幼稚園，了解它們在課程設計及課程領導的經驗和造法。

參考資料

Tsui, K.K. (2014). Curriculum leadership developments: Lessons learned and achievements made: The case of Hong Kong. In C. Marsh & J.C.K. Lee (Eds.), *Asia's high performing education systems* (pp. 175-191). New York: Routledge.

香港特別行政區政府教育統籌局課程發展議會 (2006):《學前教育課程指引》。香港：香港特別行政區政府物流服務署。

團隊領導的理念架構

在此一提有關團隊領導的理念，余煊(2008)引述領導專才 John Adair 之三圓團隊領導的理念架構，是中層教師必需熟悉的。這三圓代表了任務、個人及小組。然而這三方面都需要加強，才可提升中層管理人員的領導才能，因此余煊發展出另一個理念架構〔見圖〕。圖中有四個圓：大圓內有三個小圓，三個小圓代表的範疇增加了。原本是代表「任務」的範疇，現加上了「賦權」(Empowerment)，合起來是「任務與賦權」。因為單是給與任務和責任是不足夠的，還需要賦與負責人相稱的權力或提供專業發展以增強其能力，方能成事。另一個原本是代表「個人」的範疇，現加上了「委身」(Commitment)，合起來便是「個人與委身」(Individual & Commitment)。因為尊重個人及滿足個人的需要固然重要，但假若能夠提升其對組織和工作的委身，則更加理想。而另一個代表「小組」的範疇則轉為「團隊」(Team)。因為「小組」和「團隊」是有分別的(Maddux, 1994)。至於中間的重疊部份，余煊認為單是目標，其影響力有限，需要加入「願景」〔Vision〕，合起來是「願景與目標」〔Vision & Goal〕。「願景與目標」能將三個範疇更緊密地連結在一起。如果共同的「願景」和「目標」越清晰及越強烈，三個範疇的緊密程度便越高。團隊領袖要時常注意這三個範疇的進展情況，在有需要時強調共同「願景和目標」的重要性，使大家能同心合意地完成使命，達至理想。此外，大圓代表組織範圍，團隊領袖需要多掌握有效的管理和領導技巧，才能帶領團員，完成所訂定的目標。

參考資料

Maddux, R. B. (1994). *Team building: An exercise in leadership*. Los Altos, California: Crisp Publication.

余煊 (2008): 學校中層人員的領導，載於余煊 (主編)，《學校的領導與變革：中層人員的挑戰》頁 11-30。香港：中華基督教會香港區會。

處變解難

變革大師 Fullan (1993) 說「Problems are our friends. 難題是我們的朋友。」他的意思是叫我們不要迴避這些難題，要面對這些難題，然後解決它們，一來透過解難的過程可以使我們成長；二來在組織內，問題若不解決，只會越來越嚴重，所以應盡快解難為佳。在幼稚園教師和校長的焦點小組研究中，獲悉幼稚園內會有或多或少的衝突、危機和投訴，中層教師是需要去面對和解的。因此在這個培訓計劃中，除了在專題演講方面專家會提供知識和經驗外，學員還可以參訪一些高效能的幼稚園，請教被訪校長，讓她們分享解難的經驗。此外，這計劃還要求學員要完成一份「問題為本的行動研究」。透過探討校本的問題及找尋解決問題的方法，學員可以成長。他們可以將自己所學到的記憶及溫習一下，看看有沒有一些學過的理念可以幫他解決問題，亦會反思一下應該如何去處理。過程中有導師協助學員擬定計劃書和審閱將來完成的報告書。

參考資料

Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing depths of educational reform*. New York: Falmer Press.

Hallinger, P. (2007). *A problem-based approach for management education preparing managers for action*. Dordrecht: Springer.

(5) 創意

對幼稚園的中層教師來說，這是一次有系統及創新的培訓計劃，有專題講座及分組討論、退修營、參訪幼稚園及機構、「問題為本行動學習」、「校本團隊角色分析」、匯報及分享等。當我們透露將向優質教育基金申請有關這次計劃的設計時，無論幼稚園的校長或中層教師，他們都很雀躍，因為計劃內有幾個新的意念，例如進行團隊精神培訓及角色扮演難題個案解答的「退修營」、參訪高效能團隊的幼稚園及為優化「幼小銜接」而參觀小

學，還有能幫助校本行政小組合作的白禮賓團隊角色分析等。整個設計是引入新穎及有創意的意念，例如從理論到實踐，根據 Quinn, Anderson 及 Finkelstein〔1998〕在 Harvard Business School Press 之 Managing Professional Intellect: Making the most of the best 指出，要將學到的知識轉化為有效的實際行動才会有作用。上述策略在幼稚園的中層培訓計劃可能是首次嘗試，是創新的，深信是有一定的效果的。

(6) 教師及校長的參與計劃的程度

幼稚園中層教師將參與全部的 6 個階段，他們的角色是學習者、反思者、解難者、角色扮演者、探訪者、實踐者、管理者、領導者、分享者等。計劃還鼓勵中層教師建立網絡，使互相學習的文化得以持續。幼稚園校長擔任導師，扮演教導及鼓勵的角色。

(7) 推行方案及時間表

(7.1) 推行方案

計劃推行的時段由 2015 年 9 月 1 日至 2016 年 8 月 31 日止，若批出日期與上述時段不同，會作適當調動便可，對計劃質素不會有影響。設計時曾參考了以前參舉辦成功的計劃，及曾參考最新的研究結果及其他領導培訓之楷模，並舉行了焦點小組會議，蒐集幼稚園中層教師之工作需求及校長之期望。計劃主要元素如下：

1. 專題講座及分組討論：幼稚園中層教師學員約 100 人，參與 6 天（每天 6 小時，共 36 小時）。
2. 退修營：培訓計劃的幼稚園中層教師均須參加，兩日一夜入退修營地，互相認識，發掘優點，並藉分組以角色扮演方式，將學校問題及文化反映，然後在導師帶領下作出反思及檢討。
3. 分小組到兩間高效能幼稚園參訪：以學習促進幼稚園教師的課程領導及團隊領導的方法。每 5 人一組分為 20 小組，安排每組到兩間幼稚園進行一次 5 小時之培訓，以觀察與其職能有關之活動及學習團隊領導的技巧。
4. 優化「幼小銜接」而參觀小學：安排幼稚園中層教師分區參觀不同的小學，約 10 位幼稚園中層教師一組，10 組幼稚園中層教師參觀 10 間小學，每組參觀一間小學。邀請小學校長及該校的中層教師負責講解，並進入小一課室觀課，使幼稚園中層教師更能了解小學課程的內容、學與教的方法、及小學的文化，使幼稚園及小學能加強連繫，幼稚園中層教師能幫助幼稚園畢業生更快適應小學的生活。
5. 「問題為本行動學習」〔problem-based action learning〕：每校的中層教師以個人或兩人一組方式提交一份「問題為本行動學習計劃及報告」，焦點在如何提升中層教師在人力資源管理、課程領導、團隊領導及處變解難的能力，其學習成果報告將於結業禮上作出匯報及分享。
6. 高效能團隊的幼稚園校長導師課程（short course for coaches）：將有 20 位校長獲邀成為導師，每位校長導師需向一個小組（約 5 名學員）提供 5 小時「高效能團隊學習」的時間。每位校長導師亦需於事前參與一個「3 小時之導師培訓課程」，使他們能了解「高效能團隊學習」之目的、理念及技巧，以達致最有效指導教師學員之學習效果。
7. 「校本團隊角色分析」：在校內進行，本計劃將向各校的行政小組約 4 至 10 位成員作問卷調查，採用劍橋大學白禮賓博士 Dr. Belbin 之〔Professional Service for Belbin Team Role Analysis〕的團隊角色分析軟件，幫助校長及中層教師理解學校行政小組之團隊特色，以便更有效領導行政小組及加強組員的互動及協作效能。本計劃將邀請白禮賓團隊角色認可的分析員到個別學校講解分析結果及帶領討論。

此培訓計劃包含七個階段：

階段一：為期 6 天的專題講座及分組討論：包括 12 次每次 3 個小時的專題講座及分組討論，旨在提供於近年有關中層教師領導的最新理論並認識所帶來的挑戰。計劃亦會向中層教師提供如何在學校裡有效地運用不同的人力資源管理、課程領導、團隊領導及處變解難等知識，藉以凝聚教學團隊的力量，提升學校的效能。有關之主題列下，這些主題為從舉行了兩次焦點小組的討論經綜合整理後所得，並會按需要加以選擇。當中因應題目對學校的適切性、專家顧問的意見及能否邀請到適合的講者作最後決定：

1	近年世界幼兒教育的發展趨勢	2	幼稚園中層教師的角色與責任
3	幼稚園的教師團隊的特性及如何建立與領	4	幼稚園中層教師如何激勵教師及善用幼稚

	導幼稚園的教師團隊		園的人力資源
5	幼稚園中層教師如何提升良好的溝通技巧	6	幼稚園的財務管理須知
7	學前教育課程改革與幼稚園的課程領導	8	如何帶領幼稚園教師進行新變革
9	幼稚園中層教師應如何處理園內突發事件與危機	10	幼稚園中層教師應如何處理來自家長及校外人士的投訴
11	幼稚園中層教師如何與校長及其他中層教師相處	12	幼稚園中層教師如何保持身、心及靈等健康及正面思考

我們根據從焦點小組晤談所得的資料，制定了一個為期六天共 12 個主題的密集課程。來自約 50 所區會及其他辦學團體幼稚園的 100 名學員將分為兩班上課，每班 50 名。每個主題都分別在兩班各講一次。在計劃開始的開學禮，我們會安排合班一起舉行，其他時間會分兩組上課。專題講座每次三小時，前兩小時是專題演講時間；餘下一小時的分組討論，由小組導師帶領組員討論專題內容及作出反思。此外，講員或導師將預備個案，讓學員分組時討論。由於本計劃亦希望加強中層教師學員現任之職能角色，他們將會按其職能分組，例如組織管理、學與教、學生支援及家長聯繫等，分組之目的是為學員提供合適的指導及建立人際網絡。分組討論時，讓學員提出他們的意見，並分享成功例子等。同時期望此計劃能幫助中層教師建立網絡，並於課程完結後亦能彼此維繫，最後發展更多達致成功的跨校協作關係。

階段二：為期一天的退修營：兩日一夜入住退修營地，此階段主要目的有二：一、提供機會讓來自五十多間區會及其他辦學團體幼稚園的 100 位中層教師學員互相認識，發掘彼此優點，並分組以角色扮演方式，將學校問題及文化反映，然後大家作出反思及檢討。二、在此階段，將會介紹及導引全體中層教師學員認識「問題為本行動學習」的進行方法。學員需提出一個有關中層教師在人力資源管理及領導的行動學習計劃。

階段三：藉參訪高效能幼稚園學習課程及團隊領導又藉參訪小學加強「幼小銜接」：在中層教師參加了 6 天的專題講座及分組討論之後，本計劃將加強實踐經驗之做法，加入參訪幼稚園及經驗交流之元素，讓他們到一些幼稚園去看看成功的例子，對他們當會有很大的幫助。參訪幼稚園及經驗交流至少能讓中層教師學員將知識與實際做法結合起來。此計劃的安排是讓每組的 5 名學員到兩間幼稚園學習。該小組跟隨一位作為指導者的校長，學員將會於指導者的學校逗留不少於 5 小時。主要焦點在學習該校如何進行課程領導及建立教師的團隊精神。本計劃的課程統籌委員會將為指導者的校長提供培訓工作坊，以確保指導者能為中層教師提供有效的學習經驗。另外，第三次的參訪集中在區會的小學，將安排約 10 人一組，分 10 組前往這些小學並觀察其上課及運作情況，以加強優化「幼小銜接」的效能。

階段四：「問題為本行動學習」：Hills (1996) 提出人們對行政人員實習比以往表現出前所未有的重視，因為只有在實習的情景裡才可影響到行政人員的信念、態度及價值，這些觀念是「一般行政」與「出色的行政」的最大分別。行動學習是一種有效的學習活動，並已被認為對於領導培訓及組織學習十分有效。其中一位先導者認為：在轉變的時代，明天必定不同於昨天，新的思維必會湧現，新的問題必須於得到解決方法前提出。行動學習的最基本目標是學習如何在危機之中提出適當的問題，並非為已被別人定義的問題提出答案。我們必須為新思維而行動，而非思考如何作出新的行動 (Reginald W. Revans, 1985, p. 65)。基於上述的意念，每校參加計劃的一至二位中層教師需從校內找出問題去試行解決，需提交一份「問題為本行動學習計劃及報告」，焦點在提升他們在人力資源管理、課程領導、團隊領導及處變解難等才能，並作出反思。從擬定計劃、進行計劃內容至作出報告，均有導師帶領。最後，其學習成果將於結業禮上作出匯報及分享。

階段五：匯報及分享：本計劃安排匯報及分享會，讓學員分享他們的學習所得，包括其在進行前往高效能幼稚園「課程及團隊領導學習」，以及「問題為本行動學習」等所學到的。

階段六：「Belbin 校本團隊角色分析」：在中層教師所屬學校內進行問卷調查，採用劍橋大學白禮賓博士 (Dr. Belbin) 的團隊角色分析軟件，幫助校長及中層教師理解學校之團隊特色，以便更有效領導行政小組，及加強組員的互動及協作效能。本計劃邀請白禮賓團隊角色認可的分析員到個別學校講解分析結果及帶領討

論。

階段七：「撰寫報告及發佈成效」：「統籌委員會」研究計劃數據，並作出分析與評估，對成效檢討後撰寫總結報告。最後向督導委員會提交總結報告及舉行成效發報會。

7.2 時間表

	年分	2015				2016								
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	聘請員工；設立辦公室；準備課程	✓	✓	✓										
2	進行6天「專題講座及分組討論」		✓	✓	✓									
3	「專題講座及分組討論」成效評估				✓	✓								
4	邀請20間高效能幼稚園校長協助「課程及團隊領導學習」			✓	✓	✓								
5	派發「Belbin校本團隊角色分析」之問卷			✓	✓	✓								
6	收回及分析「Belbin校本團隊角色分析」之問卷				✓	✓	✓							
7	為校長導師提供「課程及團隊領導學習」培訓課程				✓	✓	✓							
8	進行兩天一夜的「退修營」				✓	✓	✓	✓						
9	學員探訪高效能幼稚園（課程及團隊領導學習）及小學（幼小銜接）						✓	✓	✓					
10	進行學員「問題為本行動學習」							✓	✓	✓				
11	學員提交「問題為本行動學習」報告								✓	✓	✓			
12	舉行「結業禮」及學員分享經驗											✓	✓	
13	「Belbin校本團隊角色分析」向學校報告											✓	✓	
14	統籌委員會研究計劃收集之數據，並作出分析與評估，對成效檢討後撰寫總結報告											✓	✓	✓
15	向督導委員會提交總結報告及籌辦成效發報會												✓	✓
16	向公眾報告計劃成效及成品												✓	✓

課程時間表(日期暫定)

		進行時段
1	6天「專題講座及分組討論」	2015年10至12月其中五個星期五/六
2	高效能幼稚園「課程及團隊領導學習」之校長導師培訓	2015年12月至2016年2月
3	兩日一夜「退修營」	2015年12月至2016年2月其中一星期五及星期六舉行
4	學員前往高效能幼稚園作「課程及團隊領導學習」	2016年2月至4月
5	學員「問題為本行動學習」	2016年3月至5月
6	結業禮及分享會	2016年6月至7月
7	「Belbin校本團隊角色分析」向學校報告	2016年6月至7月
8	課程成效總評估及舉行成果發佈會	2016年7月至8月

註：本計劃的起始推行日期須視乎優質教育基金的最後批款而定，整個計劃推行時段為十二個月。若批出日期與上述時間不同，時段會作適當調動便可，對計劃質素不會有影響。

(8) 預期產品及成果

i. 成果

- 中層教師感到賦權去擔任更有效的人力資源管理、課程領袖、團隊領導及處變解難等角色
- 參與學校可以組成一隊更強的領導隊伍，並發展成專業社群以加速學校效能發展
- 學員能組成跨學校中層教師網絡，以實踐專業學習社群之功能，整體提升香港幼稚園之改進效果及聯繫
- 編印總結報告

ii. 推廣/宣傳方法

- 舉行成果發佈會讓教育界人士參加

(9) 預算

1. 員工開支(Staff Cost)

本計劃的工作，要求質、量兼備。量的方面：需要培訓的幼稚園中層教師多達 100 名，他們來自 10 多個辦學團體的 40 餘間幼稚園；專題講座分成兩組，每組 50 人，共 24 次講座；學員分成 20 小組參觀 40 間次的高效能幼稚園，學員分成 10 大組參觀 10 間小學，及安排兩日一夜退修營等，所需要聯繫幼稚園和小學的人力及時間不會少。質的方面：本計劃的員工要負責主講部份專題，亦要培訓高效能幼稚園「課程及團隊領導學習」之校長導師；並要招募優秀的導師指導學員完成「問題為本」行動學習，及招募具資格的導師負責 Belbin 的團員角色的分析和報告等，計劃完成後還會將數據分析和寶貴經驗綜合等編印成報告手冊。要做好這計劃，非一兩位員工有足夠能力和專業程度可以成事。實在需要三位專業員工分工合作，始可完成。

三位員工建議包括一位半職「計劃專業顧問」、一位半職「計劃統籌主任」、及全職或兩位兼職「助理計劃統籌主任」。他們的分工包括：「計劃專業顧問」主要負責講座及課程的質素，監管和領導整個計劃；「計劃統籌主任」主要負責統籌整個計劃的進行，包括行政、聯絡幼稚園和小學及各導師、分析數據、評鑑及研究工作，發佈成果，編製報告手冊等。至於「助理計劃統籌主任」則負責本計劃的所有實際的落實工作，需大學畢業，有行政及研究的經驗便可。由於本計劃當中對專業的要求有高期望，半職「計劃專業顧問」需要主講三分一的專題講座及領導整個課程，為使計劃有高水平及質素，這職位需要具博士學位又有教授專上學院管理及領導等課題之經驗。至於「計劃統籌主任」則需要有良好的學校網絡，對幼稚園及小學的運作熟悉，還有對評鑑及研究方面有專業知識和經驗，因此亦要求具博士學位學歷。由於首兩職位（半職）需博士擔任，其每人每月薪金在港幣三萬三千元，而「助理計劃統籌主任」每月薪金在港幣一萬八千元，其實不高，員工的薪金為全部支出的 51%，計劃是符合成本效益的。

開支	詳情	數量/單價	共
1 一位半職「計劃專業顧問」，任期 12 個月，薪酬及經驗要求以博士學位及具教授專上學院管理及領導等課題之經驗計算	<ul style="list-style-type: none"> • 監管及領導計劃整體之進行情況 • 管理及指導計劃統籌主任完成工作 • 向督導委員會負責及協助籌備委員會工作 • 講授三分一的專題講座及分組討論 • 擔任專題講座及分組討論之分組導師 	HK\$33,000 x 12 個月 = \$396,000 MPF 5%: HK\$1,500 x 12 個月 = \$18,000	\$414,000.00
2 一位半職「計劃統籌主任」，任期 12 個月，薪酬及經驗要求以博士學位學歷及具行政經驗及研究。	<ul style="list-style-type: none"> • 計劃統籌整體之進行情況 • 與各校及有關單位聯絡(信函、文件) • 邀請各講座及工作坊講員 • 邀請各校長擔任參訪日之課程領導及團隊領導的導師 • 邀請導師執行 Belbin 校本團隊分析及討論 • 分析及評估工作，負責課程評鑑 • 向督導委員會負責及協助籌備委員會工作 	HK\$33,000 x 12 個月 = \$396,000 MPF 5%: HK\$1,500 x 12 個月 = \$18,000	\$414,000.00
3 一位全職或兩位兼職「助理計劃統籌主任」	<ul style="list-style-type: none"> • 計劃及監察計劃整體之進行情況 • 協助課程統籌工作 	HK\$18,000 x 12 個月 = \$216,000	\$226,200.00

任」，任期 12 個月，薪酬及經驗要求以大學學位或專上學歷，具行政經驗及研究較佳	<ul style="list-style-type: none"> 協助工作坊及培訓活動之運作 對課程不同的培訓模式之有效程度進行研究 撰寫課程報告及有關之分派物品 	MPF 5%: HK\$850 x 12 個月 = \$10,200	
			小計：\$1,054,200.00

2. 服務開支(導師/講師費用)(Services)

開支	詳情	數量/單價	共
1 學生或事務助理	<ul style="list-style-type: none"> 協助退修營、講座及工作坊、開學禮及散學禮等之進行，及事前事後的工作 協助整理資料，例如調查報告資料輸入及騰錄訪問、校對報告書等 Belbin 校本團隊角色分析之輸入數據 	HK\$50 /小時 x 700 小時	\$35,000.00
2 專題講座及分組討論之講授費用 (每期 24 小時的培訓，共兩期)	<ul style="list-style-type: none"> 培訓課程之講員費，兩期共有 16 小時由專業顧問講授，其餘 32 小時請外來講員講授 	HK\$960 /小時 x 16 小時 x 2 期	\$30,720.00
3 專題講座及分組討論之分組導師費用 (每期 12 小時，共兩期)	<ul style="list-style-type: none"> 專題講座及分組討論之分組導師費用，兩期共 24 小時，每次講座的第 3 小時作分組討論。分 3 組，每組 1 名導師，其中 1 組導師由專業顧問擔任 	HK\$760 /小時 x 2 名導師 x 12 小時 x 2 期	\$36,480.00
4 退修營導師費	A. 歷奇團隊建立導師 <ul style="list-style-type: none"> 1 位專業人仕 3 位講師 	專業人仕: HK\$960 /小時 x 3 小時 = \$2,880 講師: HK\$760 /小時 x 3 人 x 3 小時 = \$6,840	\$9,720.00
	B. 問題討論解難導師 <ul style="list-style-type: none"> 10 位 (3 段時間) 	HK\$760 /小時 x 10 人 x 6 小時 = \$45,600	\$45,600.00
5 學員參訪「高效能幼稚園」2 間共 10 小時之校長導師費	<ul style="list-style-type: none"> 給予負責「高效能幼稚園」校長導師費。學員將會分成 20 個小組 (每組 5 人，每組探訪 2 間學校) 	HK\$760 /小時 x 5 小時 x 2 學校 x 20 組 = \$152,000	\$152,000.00
6 學員參訪小學以優化「幼小銜接」之費用	<ul style="list-style-type: none"> 給予 10 間小學校長之招待及講解費用。學員將會分成 10 個小組，每組 10 人，每組探訪 1 間機構) 	HK\$960 x 2 小時 x 10 組 = \$192,000	\$19,200.00
7 培訓「高效能團隊學習」幼稚園校長導師之費用	<ul style="list-style-type: none"> 培訓「高效能團隊學習」幼稚園校長導師費用。(每位擔任「高效能團隊學習」之幼稚園校長導師將接受 3 小時培訓，分兩段時間舉行) 	HK\$960 x 3 小時 x 2 次	\$5,760.00
8 Belbin 校本團角色分析及到校解說服務	<ul style="list-style-type: none"> 每名額需 GBP12 購買 Belbin 校本團隊角色分析之 400 分析名額費用 	GBP4800 1GPB ~ HK\$12.5 HK\$60,000	\$60,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> 導師分析及解說費用：\$760 x 3 小時 x 50 學校 	HK\$760 /小時 x 3 小時 x 50 學校 = \$114,000	\$114,000.00
9 問題為本行動學習導師費用	<ul style="list-style-type: none"> 學員以學校為單位分組，50 間學校 2 小時之培訓 	HK\$760 /小時 x 2 小時 x 50 間學校 = \$76,000	\$76,000.00
10 代課	<ul style="list-style-type: none"> 100 名學員 x 3 天 	HK\$510 /日 x 3 日 x 100 人	\$153,000.00
			小計：\$737,480.00

4. 一般開支(General Expenses)

開支	詳情	數量/單價	共
1 租用退修營地	租營地或渡假村及住宿 (2日1夜)		\$60,000.00
2 租借場地	租用演講室及4至5間討論室及音響 (6日講座及工作坊、開學禮及散學禮)	HK\$500 /小時 x 36 小時 x 2 期	\$36,000.00
3 租借辦公室		HK\$2000 /月 x 12 個月	\$24,000.00
4 消耗品及雜項用品	文具、消耗品、郵費、茶點、紀念品、 交通費及雜項用品		\$40,000.00
5 印刷	印製課程手冊、講義及報告 將所製成的報告小冊子在發佈會派發		\$50,000.00
6 審計費用	聘請註冊會計師審核帳目		\$15,000.00
		小計：	\$225,000.00
緊急應變	緊急突發事故開支	大約是以上4大項目總和 的2%	\$40,920.00
		總和：	\$2,057,600.00

[註：預計學員〔或學校津助〕將會支付平日的飲品及入退修營的膳食費用每位\$500，共\$50,000及預計學校津助將會支付課程及活動費用每位\$1,000，共\$100,000]

(10) 評鑑參數及方法

(i) 表現指標

- 成功招募100名中層教師(中層教師及/或資深主任)參加此計劃
- 此計劃之推行，取得學員的正面評價
- 計劃之「高效能團隊學習」、「問題為本行動學習」等環節，取得校長及導師的正面評價

(ii) 成效量度

- 有關6天講座及工作坊，課程成效評估表格將於每課節後分發給每位學員填寫
- 由所有中層教師學員填寫退修營活動評估表
- 由所有之中層教師學員填寫高效能幼稚園「課程及團隊領導團隊學習」活動評估表
- 由所有負責高效能幼稚園「課程及團隊領導團隊學習」之校長導師填寫「高效能幼稚園「課程及團隊領導團隊學習」活動評估表
- 由校長導師填寫有關問題為本行動學習之評估表
- 由學員填寫課程總評估表，評估每個元素，包括6天專題講座及分組討論、退修營、高效能幼稚園「課程及團隊領導團隊學習」及「問題為本行動學習」。在公開發佈會收集其他友校的意見。

(11) 計劃之成效延續

(i) 計劃整體能帶給教育界的影響

正如前述，此計劃書建議之培訓內容針對培訓香港幼稚園中層教師之人力資源管理、課程領導、團隊領導及處變解難等才能，而這些方面的需求現在是很殷切的。如果能按照建議推行的話，將能滿足中層教師的需求。計劃統籌委員會相信這個培訓計劃將能整體提升香港幼稚園中層教師的能力。

(ii) 計劃成效的持續發展

計劃的成功將有以下長遠的影響，第一，我們相信學員能將所學應用於日常學校組織事務之中。第二，我們亦期望學員能作為其他同事的角色模範，將學習到的人力資源管理、課程領導、團隊領導及處變解難等才能在校內實踐。第三，中層教師將建立起一個網絡，有助成效加強及延伸。最後，計劃統籌委員會將透過發表文章及其他顧問及教師發展工作把計劃之成效持續並發揚開去。

(12) 推廣/宣傳方法

計劃統籌委員會將以下列方法將計劃成效發佈：

- 籌辦研討會或座談會並邀請有關校長、教育工作者及教育局人員，以發表計劃之研究成果及成效
- 將計劃得到的研究數據於教育刊物或業界刊物或區會刊物發表
- 出版幼稚園中層教師手冊

(13) 計劃統籌

- 督導委員會：1. 中華基督教會香港區會教育事工部主席〔主席〕
 2. 中華基督教會香港區會學務總監
 3. 中華基督教會香港區會直屬幼稚園校董會主席兼校監
 4. 中華基督教會香港區會直屬幼稚園校董會校董
 5. 香港教育學院幼兒教育系副教授藍美容博士（嘉賓委員）

- 籌備委員會：1. 中華基督教會香港區會學務總監〔主席〕
 2. 中華基督教會香港區會直屬幼稚園校董會校董
 3. 中華基督教會幼兒教育行政主管聯會主席
 4. 中華基督教會幼兒教育行政主管聯會副主席
 5. 中華基督教會幼稚園校長兩名代表
 6. 其他辦學團體幼稚園校長兩名代表

(14) 制訂質素保證措施

計劃的質素需要有所保證是必需的。本計劃的質素得到保證的措施如下：首先要尋覓具專業及富經驗的人負責籌劃及推動這計劃，因此本計劃的「計劃專業顧問」和「計劃統籌主任」要求達博士學位及在有關方面具經驗。其次，在每階段完成後，皆有量性或質性的評鑑形式收集參加學員及導師的意見（見 10 ii），以評估有關成效。此外，本計劃將成立督導委員會及籌備委員會（見 13），而委員會的成員為本會教育範疇的領導層及專業人士，包括教育事工部主席、學務總監、直屬幼稚園校董會主席，還有大學副教授及幼兒教育行政主管聯會主席等人士，他們所提的意見一定是專業和有建設性的。籌備委員會平均每兩個月開會一次，委員會在會議中將審視計劃的籌備（planning）及推行（implementation）情況，最後作出檢討（evaluation）。督導委員會將開會兩次。整個計劃完畢後，會舉行課程成效總評估及成果發佈會。向外界公開評估數據和成果亦是一種質素保證的方法，使有份參與及推動的人員，將計劃做到最好。

(15) 參與計劃之學校舉例

1	中華基督教會基法幼稚園	2	中華基督教會基真幼稚園
3	中華基督教會基華幼稚園	4	中華基督教會全完幼稚園
5	中華基督教會福幼幼稚園/幼兒中心	6	中華基督教會福幼第二幼稚園
7	中華基督教會香港區會協和學校(幼稚園)	8	中華基督教會元朗堂有限公司真光幼稚園
9	中華基督教會元朗堂真光幼稚園二校	10	中華基督教會元朗堂朗屏邨真光幼稚園
11	中華基督教會元朗堂周宋主愛幼兒園	12	中華基督教會屯門堂何福堂幼稚園/幼兒園
13	全完堂幼稚園	14	合一堂陳伯宏紀念幼稚園
15	合一堂單家傳紀念幼稚園	16	中華基督教會長洲堂錦江幼稚園/幼兒園
17	香港志道堂基博幼稚園(將軍澳)	18	中華基督教會深愛堂幼稚園
19	中華基督教會沙田堂博康幼稚園	20	上水堂主蔭幼稚園
21	上水堂幼稚園	22	中華基督教會屯門堂幼稚園/幼兒園
23	中華基督教會柴灣堂幼兒園	24	中華基督教會望覺堂賢貞幼稚園
25	中華基督教會灣仔堂幼稚園/幼兒園	26	救恩學校(幼稚園部)
27	崇真小學暨幼稚園(幼稚園部)	28	崇真美善幼稚園
29	崇真白田美善幼稚園	30	崇真美善幼稚園暨幼兒園(馬鞍山)
31	香港靈糧堂幼稚園	32	馬鞍山靈糧幼稚園
33	藍田靈糧幼稚園	34	鑽石山靈糧幼稚園
35	聖保羅堂幼稚園(北角)	36	聖公會荊冕堂葵涌幼稚園
37	聖公會深水埗基愛堂幼稚園	38	聖公會深水埗基愛堂幼稚園
39	深水埗浸信會幼稚園	40	荃灣救世軍幼稚園
41	田景邨浸信會呂郭碧鳳幼稚園		

(16) 遞交報告時間表

本機構承諾準時按以下日期遞交合規格的報告：

計劃管理		財政管理	
報告類別及涵蓋時間	報告到期日	報告類別及涵蓋時間	報告到期日
計劃進度報告 1/9/2015 - 28/2/2016	31/3/2016	中期財政報告 1/9/2015 - 28/2/2016	31/3/2016
計劃總結報告 1/9/2015 - 31/8/2016	30/11/2016	財政總結報告 1/9/2015 - 31/8/2016	30/11/2016