



計劃總結報告

計劃編號：2013/0103

甲部

計劃名稱：聯合辦學團體學校副校長培訓及網絡計劃：有效學校管理領導及專業承傳

機構/學校名稱：基督教香港崇真會

計劃進行時間：由 07/2014 (月/年) 至 8/2015 (月/年)

乙部

填寫此部份報告前，請先詳閱讀「優質教育基金計劃總結報告填寫指引」。

請另頁(A4 紙)書寫，就以下項目作出總結報告：

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

計劃負責人姓名：

受款人姓名*：

簽名：

簽名：

日期：

25 NOV 2015

日期：

25 NOV 2015

*計劃總結報告須經「網上計劃管理系統」提交。一經提交，報告將被視為已經由校監/機構主管或代表機構簽署優質教育基金撥款協議書的人士確認。



優質教育基金
Quality Education Fund

基督教香港崇真會 主辦

**基督教香港信義會、
中華基督教禮賢會香港區會、
香港基督教循道衛理聯合教會、
香港九龍塘基督教中華宣道會 協辦**

優質教育基金 贊助

**「聯合辦學團體學校副校長培訓及網絡計劃」
有效學校管理領導及專業承傳**

總結報告

2015年8月



目錄

頁數

引言	P.3
第一部分：課程介紹	
一、計劃目的及理念架構	
1.1 計劃概念	P.5
1.2 計劃目的	P.5
二、學習模式及計劃內容	
2.1 學習模式	P.6-8
2.2 課程內容	
2.2.1 階段一及階段二	P.9-10
2.2.2 階段三	P.11-13
2.2.3 階段四	P.14-15
2.2.4 階段六	P.16
三、計劃顧問、委員會及專題講員介紹	
3.1 名譽顧問	P.17
3.2 督導委員會	P.17
3.3 籌備委員會	P.17
3.4 計劃召集人、計劃統籌主任及計劃專業顧問簡介	P.18-19
3.5 嘉賓講者	P.20
3.6 專題講員介紹	P.20-23
四、參與課程之學校名單	P.24-25
五、參與課程之學員名單	P.26-29
六、課程活動剪影	P.30-38
第二部分：重點敘述	
重點一、目標達成	P.40-42
重點二、課程對學習成效、專業發展及學校發展的影響	P.43
重點三、自我評鑑計劃成本效益	P.44-57
重點四、成品及推廣模式及外界的反應	P.58-59
重點五、活動一覽表	P.60
重點六、課程實施時所遇到的困難及解決方法	P.61
 附件一、專題講座內容	 P.62-65



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



優質教育基金
Quality Education Fund

基督教香港崇真會 主辦

基督教香港信義會、
中華基督教禮賢會香港區會、
香港基督教循道衛理聯合教會、
香港九龍塘基督教中華宣道會 協辦

優質教育基金 贊助

「聯合辦學團體學校副校長培訓及網絡計劃」
有效學校管理領導及專業承傳

總結報告

第一部分：計劃介紹



一、計劃目的及理念架構

1.1 計劃概念

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，為各來自該五個辦學團體(包括基督教香港崇真會、基督教香港信義會、中華基督教禮賢會香港區會、香港基督教循道衛理聯合教會及香港九龍塘基督教中華宣道會)獲優質教育基金贊助，舉辦為期一年的「聯合辦學團體學校副校長培訓及網絡計劃」，此計劃為中小學副校長或資深主任提供一系列不同主題和形式的在職培訓，藉此提升參與學員處理學校行政工作的能力、人力資源管理、領導技巧及擴闊其視野，令中小學校聯繫能夠得以加強及學校效能更臻完善，最終達致學校運作效能的整體提升。

1.2 計劃目的

此培訓計劃的目標為使副校長學員：

- (i) 認識教育局、辦學團體與學校對副校長角色和職責的期望及要求；
- (ii) 明白作為副校長如何能參與學校人力資源管理及應付複雜的人際關係；
- (iii) 理解作為副校長如何擔任其督導及領導的角色，日後能發揮其有關能力；
- (iv) 到其他學校作影隨學習〔shadowing〕及接受領導輔訓〔leadership coaching〕，參考成功做法，提升其能力；
- (v) 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；
- (vi) 了解白禮賓團隊角色分析〔Belbin Team Role Analysis〕後，使能掌握校本學校行政小組之團隊特色；
- (vii) 建立該五個辦學團體屬下中、小學副校長間之網絡，加深專業社群的協作及互動。



二、學習模式及計劃內容

2.1 學習模式

本計劃由2014年7月開始至2015年8月完成，一共舉辦兩班(小學副校長班及中學副校長班)，每班內容相若。兩班共邀得26間小學及21間中學共104位副校長或資深主任參加。

此培訓計劃包含七個階段：

階段一：為期6天的密集課程：包括12次每次3個小時的講座及工作坊，旨在提供於資訊年代有關教師領導的最新理論並認識所帶來的挑戰。課程亦會向副校長學員提供如何在學校裡有效地運用不同的人力資源管理及領導方法等知識，藉以凝聚教學團隊的力量，提升學校的效能。有關之課程主題是從舉行了四次之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。在6天的課程之中，將舉辦12次座談會及工作坊，讓學員於座談會及工作坊之外能提出他們關於人力資源管理及領導等方面的意見，並分享有關的成功例子、有用資料及資源等。期望課程能幫助中、小學副校長建立網絡，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：為期兩天一夜的退修營：兩日一夜入退修營地，此階段主要目的有二。一、提供機會讓來自四十多間中、小學副校長學員互相認識，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副校長學員認識第四階段的「問題為本 行動學習」(Problem-based Action Learning) 進行。學員將分組，可與同校或其他學校的學員一組，並兩人一組提出一個有關副校長在人力資源管理及領導的行動學習計劃。

階段三：藉學校參觀進行影子學習及領導附訓：在副校長學員參加了6天的認知座談會及工作坊之後，本計劃將加強實踐經驗之做法，加入影隨學習及經驗交流之元素。影隨學習及經驗交流至少能讓副校長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名學員到兩間學校學習，即小學副校長/資深主任會參觀兩所小學以「影隨學習及領導輔訓」方式培訓他們在小學方面的管理及領導能力。同樣，中學的副校長亦會參觀兩所中學，亦以「影隨學習及領導



輔訓」方式學習在中學方面副校長的管理及領導能力。該小組會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 6 小時，作為指導者的影隨及觀察指導者的管理及領導等方法。本計劃的課程統籌委員會將為指導者的校長提供度身訂造的培訓工作坊，以確保指導者能為副校長學員提供有效的學習經驗。

階段四：「問題為本行動學習」 (problem-based action learning)：副校長學員須以個人方式「行動學習計劃及報告」，焦點在提升他們在人力資源管理、團隊領導及帶領變革等才能及/或中、英、數課程和教學策略的調適，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「影隨學習及領導輔訓」，以及「問題為本之行動學習」等。

階段六：「校本團隊角色分析」：在副校長學員所屬學校內進行行政小組成員作出問卷調查，採用劍橋大學白禮賓博士 (Dr. Belbin) 的團隊角色分析軟件，幫助校長及副校長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。



課程時間表

	小學副校長班	中學副校長班
階段一 (專題講座)	2014年11月7, 8, 14, 15, 21, 22日	2014年11月7日 2015年1月9, 10, 16, 17, 22日
階段二 (退修營)	2015年3月6至7日	
第三階段 (影子學習及領導附訓)	2015年3月至5月	
第四階段(行動學習)	2015年3月至6月	
第五階段 (結業禮及分享會)	2015年7月16日	
第六階段 「白禮賓隊角色分析」	2015年5月至7月	
階段七 (撰寫報告及發佈成效)	2015年8月22日	



2.2 課程內容

2.2.1 階段一及階段二

階段一及二是本計劃很重要的學習階段，階段一分小學副校長班及中學副校長班學員各歷時6天，每天6小時，共36小時課堂學習，分別在2014年11及2015年1月的星期五及六舉行。而於階段二，中小學副校長班學員則一起上課。

小學副校長班

主題	日期	地點	嘉賓講員	回應校長
開學禮 基督教辦學團體如何落實基督教辦學理念	7/11/2014 (星期五) 上午	A	盧龍光牧師	--
香港的教育發展趨勢	7/11/2014 (星期五) 下午	A	戴希立校長	--
溝通技巧 (與家長)	8/11/2014 (星期六) 上午	B	梁天明博士	蕭偉樂校長
學校危機的處理(媒體)	8/11/2014 (星期六) 下午	B	梁天明博士	蕭偉樂校長
人力資源管理與運用	14-11-2014 (星期五) 上午	C	張勇邦校長	朱錦恩校長
法律與教育	14-11-2014 (星期五) 下午	C	梅浩洲律師	--
如何擔任監察及督導的角色	15-11-2014 (星期六) 上午	D	陳翠珍校長	朱敏娟校長
調解、衝突與投訴	15-11-2014 (星期六) 下午	D	梁天明博士	梁麗麗校長
財務管理	21-11-2014 (星期五) 上午	E	許俊炎先生	蔡婉英校長
道德領導及僕人領導	21-11-2014 (星期五) 下午	E	張文彪長老	楊潤玲校長
如何帶領教師推行變革	22-11-2014 (星期六) 上午	F	蘇炳輝校長	顏偉亮校長
自我減壓與時間管理	22-11-2014 (星期六) 下午	F	梁天明博士	蘇炳輝校長

時間：上午時間【上午 9:30 - 中午 12:30】； 下午時間【下午 2:00 - 5:00】；

地點：

- (A) 沙田崇真中學 (新界沙田大圍美田路一號)
- (B) 禾峯信義學校 (沙田禾峯邨學校第3座)
- (C) 筲箕灣崇真學校 (筲箕灣巴色道3號)
- (D) 丹拿山循道學校 (香港北角百福道4號)
- (E) 黃埔宣道小學 (紅磡黃埔花園德豐街21號)
- (F) 將軍澳循道衛理小學 (新界將軍澳65區唐俊街15號)



中學副校長班

主題	日期	地點	嘉賓講員	回應校長
開學禮 基督教辦學團體如何落實基督教辦學理念	7/11/2014 (星期五) 上午	A	盧龍光牧師	--
香港的教育發展趨勢	7/11/2014 (星期五) 下午	A	戴希立校長	--
溝通技巧 (與家長)	9/1/2015 (星期五) 上午	B	梁天明博士	潘詠棠校長
學校危機的處理(媒體)	9/1/2015 (星期五) 下午	B	梁天明博士	何振傑校長
人力資源管理與運用	10/1/2015 (星期六) 上午	C	林日豐校長	黃順琪校長
如何擔任監察及督導的角色	10/1/2015 (星期六) 下午	C	張文偉校長	陳嘉麗校長
調解、衝突與投訴	16-01-2015 (星期五) 上午	D	梁天明博士	黃珮儀校長
法律與教育	16-01-2015 (星期五) 下午	D	梅浩洲律師	張欽龍校長
財務管理	17-01-2015 (星期六) 上午	E	許俊炎先生	尹浩然校長
自我減壓與時間管理	17-01-2015 (星期六) 下午	E	梁天明博士	梁冠芬校長
如何帶領教師推行變革	23-01-2015 (星期五) 上午	F	潘淑嫻校長	邱潔瑩校長
道德領導及僕人領導	23-01-2015 (星期五) 下午	F	張文彪長老	郭啟明校長

時間：上午時間【上午 9:30 - 中午 12:30】； 下午時間【下午 2:00 - 5:00】；

地點：

- (A) 沙田崇真中學 (新界沙田大圍美田路一號)
- (B) 粉嶺禮賢會中學 (粉嶺聯和墟聯益街 1 號)
- (C) 鄭榮之中學 (沙田大圍積運街 12-14 號)
- (D) 循道衛理聯合教會九龍堂禮堂 (九龍油麻地加士居道 40 號)
- (E) 信義中學 (油麻地窩打老道 52 號)
- (F) 基督教崇真中學 (九龍長沙灣荔康街 8 號)

有關專題講座內容，請參閱附件一。



2.2.2 階段三

「影子學習及領導附訓」

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，使學員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25位資深校長(12位小學校長及13位中學校長)作附訓的導師，每位導師接待一或兩組學員(大約5學員一組)到其學校參加6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，使學員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6小時的活動。另外，我們就著104位學員的教學年資及所屬學校地區將分成21組，他們在第一階段的專題講座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6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，約有三小時附訓時間，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。



2.2.3 階段四

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。

此階段學員以學校為單位(個人或兩人一組)提交一份「行動學習計劃及報告」，每組有 2 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。本計劃邀請了 9 位退休校長(5 位小學退休校長及 4 位中學退休校長)作此階段之導師，學員之課業將會交與導師審閱，導師閱覽後再個別約見給予意見。

「問題為本」行動學習題目：

- 為新晉升行政同工提供較全面的支援，以提升工作成效
- 協助一位年資尚淺的行政人員提升其管理能力，促進專業成長
- 新入職教師的專業發展
- 優化中層管理與溝通以提升行政運作的效能
- 中層同事個人專業發展及取向
- 新入職同事啟導及培訓
- 提升新入職教師的教學及班級經營技巧，以配合學校的需要，促進其教學專業成長
- 如何領導學校中層同工發揮所長，落實賦權展能
- 增強教師的凝聚力
- 如何有效運用學校資源來優化體育科課程發展及在校園建構健康活力文化
- 僕人領導方式協助老師成長
- 優化學校教師考績系統
- 如何在校內推行電子書包計劃
- 如何協助老師個人成長及專業發展
- 建立新同工彩虹計劃
- 協助一名校工提升工作效能
- 建立學校「新一代」領導團隊
- 提升工友工作效能
- 在現有學校危機處理手冊內更新資料
- 透過正向思想和活動提升工作動機及士氣
- 校務處人事及管理
- 人事管理——教師專業提升計劃
- 透過 3F 理論提升中層人員的工作動機
- 建立電子學習專業學習社群



- 優化學生於校內走失的處理措施
- 推動 WIFI900
- Lead the subject team with skills and confidence
- 就學校人事問題個案探討學校人力資源管理和團隊領導的技巧
- 提升新老師在「學生發展」範疇的專業能力
- 如何帶領同事成為僕人領袖
- 如何借「伴讀計劃」提升一位教學年資豐富的同事士氣
- 如何帶領老師進行英文校本課程改革
- 有效提升英文科科主席推行科務之效能
- 有效提升英文科學科小組成員推行科務之效能
- 新教師課堂管理研習
- 優化現行的教師新入職啟導計劃
- 實踐「僕人領導」的理念，服務合約老師
- 如何協調校內學務組與活動組之間的矛盾
- 新教師啟導計劃
- 以學務身份帶領數學科小組進行中四級課程改革
- 透過課堂研究計劃，提升中一學生學習英語「現在進行式」的成效
- 數學科 M1/M2 課程規劃安排
- 處理學科內同事間的糾紛
- 重新起步，再創高峰
- 如何優化本校高中的拔尖計劃
- 如何帶領商科團隊推行自主學習的教學模式以提升教學效能？
- 如何於通識科 IES 課堂應用「翻轉課堂」？
- 提升老師的領導心態及處事效能
- 完善教師出席紀錄的試驗計劃
- 知識管理及傳承
- 從個別指導到團隊的建立
- Leading change in IS panel
- 從檢視現行班主任課，探討如何優化班主任課的推行
- 提升通識科科主任管理能力及效能
- 處理合約老師續約安排
- 中三數學躍升計畫
- 推行“行動學習”先導計劃
- 提昇一位中層教師的領導力
- 從數碼改卷至數據運用以推動促進學習評估
- 以僕人式領導協助組員策劃課程大綱
- 檢討上課時間表
- 生命導師計劃(Life Mentor) 啟導新老師
- Cultural Diversity in a school community
- 資深高級學位中層管理老師的問題



2.2.4 階段六

「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)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)需填寫個人問卷(團隊角色「自我評估問卷」)。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」。

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)

分析報告則由已獲「白禮賓」認證的人員到校作約 4 小時的報告解說，此環節已於 2015 年 5 月至 7 月期中進行。



三、計劃顧問、委員會及專題講員介紹

3.1 名譽顧問

王福義會長	(基督教香港崇真會)
張振華監督	(基督教香港信義會)
陳啟元長老	(中華基督教禮賢會香港區會)
袁天佑會長	(香港基督教循道衛理聯合教會)
陳世昌長老	(香港九龍塘基督教中華宣道會)

3.2 督導委員會

蕭壽澄長老	(基督教香港崇真會教育部部長)
張文彪長老	(基督教香港崇真會教育部顧問)
余瑞堯先生	(基督教香港信義會學務總監)
李兆明長老	(中華基督教禮賢會香港區會教育部部長)
簡祺標牧師	(香港基督教循道衛理聯合教會學校教育部部長)
余毓繁先生	(香港九龍塘基督教中華宣道會教育部部長)

3.3 籌備委員會

蕭壽澄長老	(基督教香港崇真會教育部部長)
張文彪長老	(基督教香港崇真會教育部顧問)
余瑞堯先生	(基督教香港信義會學務總監)
梁冠芬校長	(基督教香港信義會信義中學)
謝慶生校長	(中華基督教禮賢會香港區會禮賢會恩慈學校)
于文華先生	(中華基督教禮賢會香港區會教育部同工)
張欽龍校長	(香港基督教循道衛理聯合教會李惠利中學)
陳錦輝校長	(香港基督教循道衛理聯合教會馬鞍山循道衛理小學)
余毓繁先生	(香港九龍塘基督教中華宣道會教育部部長)
蔡婉英校長	(香港九龍塘基督教中華宣道會黃埔宣道小學)
余煊博士	(計劃統籌主任)
梁天明博士	(計劃專業顧問)



3.5 嘉賓講者

講題

認識辦學團體的理念與期望
法律與教育
財務管理
人力資源管理與運用
溝通技巧(與家長)
如何擔任監察及督導的角色
如何帶領教師推行變革
道德領導及僕人領導
香港教育發展趨勢
學校危機的處理(媒體)
調解、衝突與投訴
自我減壓與時間管理

講者

盧龍光牧師
梅浩洲律師
許俊炎先生
張勇邦校長 / 林日豐校長
梁天明博士
陳翠珍校長 / 張文偉校長
蘇炳輝校長 / 潘淑嫻校長
張文彪博士 長老
戴希立校長
梁天明博士
梁天明博士
梁天明博士

四、參與課程之學校名單

參與課程之學校

參與學校(合共)	46 間
小學	25 間
中學	21 間
參與人數(合共)	104 人
小學參與人數	54 人
中學參與人數	50 人

辦學團體		參與學校	參與人數
基督教香港崇真會	小學	4	9
	中學	6	17
基督教香港信義會	小學	6	10
	中學	4	8
中華基督教禮賢會香港區會	小學	2	3
	中學	2	3
循道衛理聯合教會	小學	10	24
	中學	6	16
香港九龍塘基督教中華宣道會	小學	3	8
	中學	3	6



小學副校長班

馬鞍山信義學校	筲箕灣崇真學校	藍田循道衛理小學
信愛學校	崇真小學暨幼稚園	馬鞍山循道衛理小學
禾輦信義學校	沙田崇真學校	北角衛理小學
深信學校	禮賢會恩慈學校	丹拿山循道學校
葵盛信義學校	九龍禮賢學校	大埔循道衛理小學
紅磡信義學校	亞斯理衛理小學	沙田循道衛理小學
救恩學校	循道學校	天水圍循道衛理小學
將軍澳循道衛理小學	宣道會陳元喜小學	宣道會台山陳元喜小學
黃埔宣道小學		

中學副校長班

信義中學	崇真書院	沙田循道衛理中學
元朗信義中學	粉嶺救恩書院	天水圍循道衛理中學
心誠中學	基督教崇真中學	衛理中學
宏信書院	粉嶺禮賢會中學	循道中學
救恩書院	禮賢會彭學高紀念中學	宣道會陳瑞芝紀念中學
馬鞍山崇真中學	李惠利中學	宣道會鄭榮之中學
沙田崇真中學	葵涌循道中學	宣道會陳朱素華紀念中學



優質教育基金
Quality Education Fund

基督教香港崇真會 主辦

**基督教香港信義會、
中華基督教禮賢會香港區會、
香港基督教循道衛理聯合教會、
香港九龍塘基督教中華宣道會 協辦**

優質教育基金 贊助

**「聯合辦學團體學校副校長培訓及網絡計劃」
有效學校管理領導及專業承傳**

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，並配合基督教辦學團體辦學理念與宗旨，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. 認識教育局、辦學團體與學校對副校長角色和職責的期望及要求；
2. 明白作為副校長如何能參與學校人力資源管理及應付複雜的人際關係；
3. 理解作為副校長如何擔任其督導及領導的角色，日後能發揮其有關能力；
4. 到其他學校作影隨學習（shadowing）及接受領導輔訓（leadership coaching），參考成功做法，提升其能力；
5. 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；
6. 了解白禮賓團隊角色分析（Belbin Team Role Analysis）後，使能掌握校本學校行政小組之團隊特色；
7. 建立該五個辦學團體屬下中、小學副校長間之網絡，加深專業社群的協作及互動。



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	不能達成目標的理由
<p><u>目標一：</u> 認識教育局、辦學團體與學校對副校長角色和職責的期望及要求。</p> <p><u>目標二：</u> 明白作為副校長如何能參與學校人力資源管理及應付複雜的人際關係。</p> <p><u>目標三：</u> 理解作為副校長如何擔任其督導及領導的角色，日後能發揮其有關能力。</p>	<p>在第一、二階段尤其是專題講座「基督教辦學團體如何落實基督教辦學理念」、「道德領導及僕人領導」、「如何擔任監督及督導的角色」、「人力資源管理與運用」及「調解、衝突與投訴」，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>第三階段的「影子學習及領導附訓」，學員透過拜訪一些資深校長，在學校管理、領導教師團隊及帶領學校變革等三個主題，進行探討及學習，使副校長的視野更廣闊及提升他們的管理及領導質素。</p> <p>第四階段「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>目標四：</u> 到其他學校作影隨學習〔shadowing〕及接受領導輔訓〔leadership coaching〕，參考成功做法，提升其能力。</p>	<p>第三階段的「影子學習及附訓」，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>	全部達成	見上文 2.1, 2.2.1, 2.2.2,	



<p>目標五： 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。</p>	<p>第四階段「問題為本」行動學習，學員會就個案中所描述有關學校管理、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>	<p>全部達成</p>	<p>見上文 2.1, 2.2.1, 2.2.3</p>	
<p>目標六： 了解白禮賓團隊角色分析 (Belbin Team Role Analysis) 後，使能掌握校本學校行政小組之團隊特色。</p>	<p>第六階段「校本團隊角色分析」，學員透過導師的分析及解說幫助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。</p>	<p>全部達成</p>	<p>見上文 2.1, 2.2.4</p>	
<p>目標七： 建立該五個辦學團體屬下中、小學副校長間之網絡，加深專業社群的協作及互動。</p>	<p>在整個課程當中，學員首先在講座及工作坊互相討論交流。此外，在退修營中，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，在第三階段「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。最後學員在結業禮中組成副校長網絡以便日後聯絡及支援之用。</p>	<p>全部達成</p>	<p>見上文 2.1, 2.2.1, 2.2.2, 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

透過第一、二階段的「專題講座」及「退修營」去聽，第三階段「影子學習及附訓」去看，及第四階段「問題為本行動學習」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

- 發展各學員的領導能力、管理及帶領變革的技巧，從而加強學校之效能
- 已增強了學員與學員之間的關係網絡，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
- 從學員的行動學習報告，得知學員具備對教育探究的能力
- 參與計劃的學員更透徹地理解知識型社會對學校領導的挑戰

(b) 專業發展

- 提供培訓課程，促進各學員在學校領導、管理及帶領變革的專業發展
- 拓寬各學員對學校領導、管理及帶領變革的視野
- 在參與計劃過程中，提升各學員的專業水平，在「問題為本」行動學習中實現他們的自我提升
- 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

(c) 學校發展

- 通過影子學習及領導附訓，激勵不同學校及崗位的同工互相學習的動機
- 通過影子學習及領導附訓和「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，並增強學校間的交流及協作機會
- 參與計劃的學員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



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。

1. 第一、二階段的「專題講座」及「退修營」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；

2. 第三階段「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「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「影子學習及附訓」活動之效能；

3. 第四階段「問題為本行動學習」的效能評估，活動完成時，

- ◆ 校長導師問卷：學員探訪後，校長導師需填寫問卷，評估影子區會中小學互訪學習及學員的表現。
- ◆ 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「問題為本行動學習」活動之效能；

4. 完成整個計劃後，學員於結業禮當日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、專題的可應用程度和對講座的其他建議，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. 專題講座及退修營評鑑

開學禮- 專題講座統計數字

主題	1. 內容適切		2. 內容具啟發性		3. 內容有助專業發展		4. 講者認識		5. 講者表達		6. 講座時間	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
	6-非常同意 --- 1-非常不同意											6-太長 5-略嫌過長 4-適中 3-大致適中 2-略嫌過短 1-太短
基督教辦學團體如何落實基督教辦學理念 2014年11月7日上午	5.06	0.60	5.08	0.69	4.97	0.71	5.23	0.64	5.27	0.62	4.23	0.61
香港的教育發展趨勢 2014年11月7日下午	5.38	0.57	5.53	0.60	5.29	0.67	5.67	0.53	5.64	0.50	4.21	0.97

評估結果：上列各項平均值由最低的 4.97 至最高 5.67。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 4.22，反應課程時間適中。

小學副校長班 - 專題講座統計數字

主題	1. 內容適切		2. 內容具啟發性		3. 內容有助專業發展		4. 講者認識		5. 講者表達		6. 講座時間	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	平均數	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
	6-非常同意 --- 1-非常不同意										6-太長	5-略嫌過長
											4-適中	3-大致適中
											2-略嫌過短	1-太短
溝通技巧 (與家長) 2014年11月8日上午	5.57	0.57	5.65	0.56	5.65	0.52	5.78	0.42	5.75	0.44	4.27	0.87
學校危機的處理(媒體) 2014年11月8日下午	5.56	0.58	5.56	0.65	5.58	0.54	5.85	0.36	5.69	0.47	4.06	1.16
人力資源管理與運用 2014年11月14日上午	5.35	0.65	5.21	0.78	5.23	0.76	5.56	0.61	5.44	0.70	4.15	0.78
法律與教育 2014年11月14日下午	5.64	0.53	5.56	0.54	5.52	0.54	5.80	0.40	5.76	0.43	4.12	0.82
如何擔任監察及督導的角色 2014年11月15日上午	5.22	0.68	5.32	0.71	5.28	0.70	5.50	0.61	5.34	0.66	4.06	0.51
調解、衝突與投訴 2014年11月15日下午	5.44	0.54	5.54	0.58	5.54	0.58	5.64	0.56	5.56	0.58	4.02	0.47
財務管理 2014年11月21日上午	5.61	0.53	5.56	0.60	5.61	0.56	5.72	0.49	5.65	0.52	4.04	0.76
道德領導及僕人領導 2014年11月21日下午	5.57	0.53	5.61	0.59	5.63	0.52	5.77	0.47	5.64	0.55	3.96	0.74
如何帶領教師推行變革 2014年11月22日上午	5.52	0.54	5.56	0.54	5.56	0.54	5.62	0.53	5.68	0.51	3.92	0.40
自我減壓與時間管理 2014年11月22日下午	5.70	0.46	5.64	0.56	5.64	0.53	5.78	0.42	5.78	0.42	3.94	0.59

評估結果：上列各項平均值由最低的 5.21 至最高 5.85。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 3.92-4.27，反應課程時間適中。

中學副校長班 - 專題講座統計數字

主題	1. 內容適切		2. 內容具啟發性		3. 內容有助專業發展		4. 講者認識		5. 講者表達		6. 講座時間	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	SD
	6-非常同意 --- 1-非常不同意											6-太長 5-略嫌過長 4-適中 3-大致適中 2-略嫌過短 1-太短
溝通技巧 (與家長) 2015年1月9日上午	5.21	0.59	5.30	0.66	5.15	0.62	5.66	0.48	5.62	0.53	3.85	0.66
學校危機的處理(媒體) 2015年1月9日下午	5.44	0.64	5.34	0.63	5.42	0.64	5.70	0.51	5.54	0.58	3.64	1.31
人力資源管理與運用 2015年1月10日上午	5.52	0.55	5.57	0.50	5.59	0.50	5.82	0.39	5.61	0.54	3.73	0.87
如何擔任監察及督導的角色 2015年1月10日下午	5.40	0.69	5.44	0.72	5.38	0.83	5.56	0.72	5.49	0.69	3.76	0.83
調解、衝突與投訴 2015年1月16日上午	5.09	0.90	5.02	0.94	5.04	0.95	5.32	0.86	5.17	0.89	3.94	0.73
法律與教育 2015年1月16日下午	5.60	0.49	5.54	0.54	5.58	0.54	5.77	0.42	5.65	0.56	3.83	0.66
財務管理 2015年1月17日上午	5.71	0.51	5.58	0.58	5.78	0.47	5.84	0.37	5.78	0.42	3.60	0.99
自我減壓與時間管理 2015年1月17日下午	5.44	0.70	5.44	0.67	5.42	0.70	5.70	0.51	5.68	0.55	3.92	0.70
如何帶領教師推行變革 2015年1月23日上午	5.65	0.52	5.65	0.52	5.51	0.58	5.69	0.51	5.63	0.60	3.88	0.84
道德領導及僕人領導 2015年1月23日下午	5.39	0.75	5.48	0.76	5.24	0.90	5.67	0.54	5.52	0.71	3.94	0.24

評估結果：上列各項平均值由最低的 5.02 至最高 5.84。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 3.60-3.94，反應課程時間適中。

兩日一夜退修營回應評鑑

主題	1. 內容適切		2. 內容具啟發性		3. 內容有助專業發展		4. 內容有高的實用價值		6. 講座時間	
	平均數	SD	平均數	SD	平均數	SD	平均數	SD	平均數	SD
	6-非常同意 --- 1-非常不同意								6-太長 5-略嫌過長 4-適中 3-大致適中 2-略嫌過短 1-太短	
1 歷奇團隊建立	5.13	0.68	5.10	0.77	5.00	0.73	4.94	0.77	4.23	0.63
2 問題討論解難：管理、領導或變革(一)及(二)	5.22	0.56	5.31	0.56	5.27	0.61	5.28	0.59	4.58	0.68
3 管理、領導及變革理論的實踐	4.97	0.69	4.87	0.76	4.95	0.78	4.91	0.81	4.04	0.55

退修營總結問卷	1a. 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		1b. 有助我發展與其他學員的友誼及網絡關係的建立		2. 對時間表安排的整體評價		3. 對住宿安排的整體評價		4. 對餐飲安排的整體評價		5. 整體而言，我對退修營的評價	
	平均數	SD	平均數	SD	平均數	SD	平均數	SD	平均數	SD	平均數	SD
	6-非常同意/滿意 --- 1-非常不同意/滿意											
	5.19	0.65	5.26	0.61	4.89	0.77	5.09	0.77	4.87	0.85	5.05	0.60

註：參與住宿訓練的學員共 104 位，成功收回問卷 92 份。



2. 影子學習及附訓評鑑

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	
平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
6-非常同意 5-十分同意 4-頗同意 3-頗不同意 2-十分不同意 1-非常不同意							
5.39	0.59	5.35	0.62	5.32	0.62	5.39	0.61

評估結果：參與是次活動的學員共104位，成功收回問卷77份。上列各項平均值由最低的5.32至最高5.39。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」(5.39)、「有助我的專業發展」(5.35)、「內容有實用價值」(5.32)，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。

3. 問題為本行動學習評鑑

內容有助提升我解決問題的能力		內容有助提升我管理及領導的能力		內容有實用價值		對本環節感到滿意	
平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
6-非常同意 5-十分同意 4-頗同意 3-頗不同意 2-十分不同意 1-非常不同意							
4.76	0.59	4.78	0.64	4.75	0.59	4.78	0.61

評估結果：參與是次活動的學員共104位，成功收回問卷77份。上列各項平均值由最低的4.75至最高4.78。學員對是次活動之評分甚為理想，各項評分都達到4.7分以上。學員普遍都認為是次活動「內容具啟發性」(4.76)、「有助我的專業發展」(4.78)、「內容有實用價值」(4.75)，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. 白禮賓「團隊角色」分析及解說

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	
平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
6-非常同意 5-十分同意 4-頗同意 3-頗不同意 2-十分不同意 1-非常不同意							
4.81	0.76	4.87	0.78	4.83	0.75	4.81	0.86

評估結果：參與是次活動的學員共104位，成功收回問卷77份。上列各項平均值由最低的4.81至最高4.87。學員對是次活動之評分理想。學員普遍都認為是次活動「內容具啟發性」(4.81)、「有助我的專業發展」(4.87)、「內容有實用價值」(4.83)，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。

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」，數據經統計後綜述如下：

題目	平均數	標準差
1. 本計劃達到以下目標...	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	
a. 提升學員理解學校人力資源管理	4.93	0.62
b. 提升學員理解擔任領導的角色	5.21	0.59
c. 提升學員對帶領變革的認識	5.07	0.65
d. 增強學員對處理問題的解難能力	5.12	0.60
e. 有助促進學校的行政管理效能	5.10	0.61
f. 能建立中小學副校長間之網絡	5.17	0.68
2. 回顧各項環節，你對各項的評價是：	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	
a. 專題講座 - 學校管理、團隊領導、帶領變革	5.14	0.48
b. 退修營 - 歷奇：團隊建立	5.13	0.66
c. 退修營 - 問題討論解難角色扮演活動	5.05	0.70
d. 影子學習及領導附訓	5.48	0.60
e. 白禮賓「團隊角色」分析及解說	4.98	0.72
f. 「問題為本」行動學習課業及指導	4.91	0.66
3. 對本計劃整體內容的評價	5.24	0.60
4. 對整個計劃行政安排的評價	5.28	0.59



總結學員意見：

對專題講座的意見

<<開學禮>>

專題講座：基督教辦學團體如何落實基督教辦學理念

- ✦ 「對辦學的福音有更多的反思。」
- ✦ 「能令我反思運用辦學團體理念於處事中。」

專題講座：香港的教育發展趨勢

- ✦ 「很享受戴校長宏觀教育的分享。」
- ✦ 「感謝講員，分享的內容令我大開眼界，刺激我思維。」
- ✦ 「宏觀地看教育，甚有啟示。」

<<小學副校長班>>

專題講座：溝通技巧（與家長）

- ✦ 「謝謝講者給了我新的眼界去看溝通。」
- ✦ 「能有效分析有效的溝通技巧，協助教師處理家長及同事的溝通。」
- ✦ 「活動好玩，配合主題！內容貼題，有啟發性。」
- ✦ 「互動環節讓我們有很好的體驗與反思，亦能套用在同事之間的溝通中。」
- ✦ 「學會了最重要的是與家長建立關係，在互信的關係中讓問題得以解決，好！」

專題講座：學校危機的處理（媒體）

- ✦ 「多謝分享，希望能有更多相關的訓練，怕經驗不足。」
- ✦ 「很多啟發，雖然在知識層面還有很多學習，但明白過程的重要性。」
- ✦ 「精彩的分享，認識到很多要留心的小節。」
- ✦ 「分享的事例很有意義，也讓人反思。」
- ✦ 「很喜歡聽講者及校長真誠的分享，使我獲益良多。」

專題講座：人力資源管理與運用

- ✦ 「感謝講者能就著人力資源管理提供不少實際經驗。」
- ✦ 「能兵能將真很難，亦是我的目標。」
- ✦ 「講者的提醒很好，「人和政通，政通效強」，這句給我很大的啟示。」
- ✦ 「謝謝你的提醒，今年轉行政範疇，仍未適應！我會努力，學習讚賞同事！」

專題講座：法律與教育

- ✦ 「普通法的認識，較正面，不太擔心法律或被告。」
- ✦ 「梅律師善用簡單的比喻解釋法律的知識！勁！」
- ✦ 「教師工作危機四伏：（愈聽愈擔心）」
- ✦ 「非常精彩的講座，值得所有老師也參與。」

專題講座：如何擔任監察及督導的角色

- ✦ 「很好的實踐機會和了解中層的角色。」



- ✦ 「感謝陳校長的提醒，明白監察工作實在有難處，陳校長為我們分享的例子及經驗實在是很大的提醒及為我們打了強心針。」
- ✦ 「多謝陳校長的有系統地分享，讓我在領導和課程監察有多方反思，十分感謝。」
- ✦ 「陳翠珍校長分享内容具啟發性，內容精闢！」
- ✦ 「生動表達，充滿活力，實用，內容適切。是一位充滿熱誠的教育工作者。」
- ✦ 「每次聽校長分享都很有得著，多謝校長！最深刻是校長分享「說之以理、動之以情、堅持、堅毅。」

專題講座：調解、衝突與投訴

- ✦ 「如何調解、減輕衝突是技巧，感謝講者的啟發。」
- ✦ 「對我十分有激勵。感謝梁博士及朱校長真誠地分享！我也會為所有參與者禱告，求主教我們有溫柔虛己的心，以及處理衝突的智慧。」
- ✦ 「「以身作則」，Dr. Leung 的專業做到了！願主讓我們好好學習，當一個有智慧的中層。謝謝 Dr. Leung 為我們製造了反思的機會。」
- ✦ 「可預留時間給各組分享各校經歷。」

專題講座：財務管理

- ✦ 「明白這是我最少機會學習的一環。」
- ✦ 「很想學如何有效地寫 budget plan，另外也很想討論 powerpoint 內的 case study。」
- ✦ 「許校長經驗豐富，深入淺出，獲益良多。」
- ✦ 「宜留時間作個案分享。」

專題講座：道德領導及僕人領導

- ✦ 「重新再定位自己在學校領導的角色。」
- ✦ 「今天的分享令我心靈獲得釋放。」
- ✦ 「使我更有心去做好領袖的角色。」
- ✦ 「用愛心說誠實話。」

專題講座：如何帶領教師推行變革

- ✦ 「轉危為機，團隊的重要性。」
- ✦ 「實戰經驗十分寶貴！」
- ✦ 「顏校長的回應精彩，真實到肉！」

專題講座：自我減壓與時間管理

- ✦ 「認識了自己原來也背負了很多壓力，聽到了面對壓力的方法。」
- ✦ 「很大的啟發，明白壓力的存在及如何處理。」
- ✦ 「分享内容值得我們反思，也加深了我們對自己的認識。」
- ✦ 「生動有趣，滲透學習！」
- ✦ 「學習放鬆自己，減壓。」



<<中學副校長班>>

專題講座：溝通技巧（與家長）

- ✱ 「時間不足，可多些。」
- ✱ 「欣賞工作坊的活動內容，若時間許可，望可深化講解與家長的溝通技巧及設 Q&A，謝謝梁博士。」
- ✱ 「感謝 Dr. Leung 的課程設計，讓我們能從不同角度明白溝通的真義。」
- ✱ 「此課堂中重新提醒我有效溝通，要聽到說話背後的訊息。I will solve the problem with you, not for you, 對我來說是當頭棒喝。」
- ✱ 「如果可以詳述與家長溝通的注意地方更佳(但時間不足)但因為已點出聆聽背後信息，所以都明白最重要之處」
- ✱ 「可否有些個案分析和討論；如何處理與家長溝通。」

專題講座：學校危機的處理(媒體)

- ✱ 「不夠時間講解該課題。」
- ✱ 「增加有關學後對危機處理的經驗。」
- ✱ 「同日舉行兩個 workshop 較影響吸收！」
- ✱ 「經驗分享有幫助。」

專題講座：人力資源管理與運用

- ✱ 「林日豐校長能深入淺出帶出重點，非常欣賞及感謝。」
- ✱ 「林校長是情理兼備的星級校長，以個案分析討論人事管理，令我更明白人事管理的重要性。」
- ✱ 「生動，令人投入。」
- ✱ 「希望有更多個案分享。」

專題講座：如何擔任監察及督導的角色

- ✱ 「每次講座的校長回應可改為 Q&A 時間，可以促進學員與講員的互動及更能厘清學員的概念。」
- ✱ 「欣賞校長重視給提醒我們領袖的質素。」
- ✱ 「可以將理論層面帶至個案討論，利用多幾個個案有監察時遇到的困難及解決方法。」
- ✱ 「校長分享很多實戰經驗，分享具體細緻，亦給我們很多提醒，獲益良多。」

專題講座：調解、衝突與投訴

- ✱ 「其實講員的講解已經十分清晰，建議無須加入校長回應的環節。」
- ✱ 「教師討論活動很有啟發性。」
- ✱ 「Q&A 可以長些，更多實例。」

專題講座：法律與教育

- ✱ 「若許可，可給學員多些時間提問。」
- ✱ 「Very interesting and helpful。」



專題講座：財務管理

- ✦ 「印了有關通告，十分方便我們再進一步查閱，十分細心。」
- ✦ 「許校長講解清晰及仔細，若可以增加時間，可多作個案分享及討論。」

專題講座：自我減壓與時間管理

- ✦ 「莊諧並重，輕鬆地讓學員明白如何處理壓力。」
- ✦ 「The test is very useful。」
- ✦ 「重新認清如何面對及處理壓力的法門。」
- ✦ 「很熟悉的題目，但能激發我新思考：增壓。」

專題講座：如何帶領教師推行變革

- ✦ 「Very interesting and inspiring!」
- ✦ 「非常有激勵性，Good job!」
- ✦ 「講者的生命力很強，對我有感染及反思。」

專題講座：道德領導及僕人領導

- ✦ 「Very encouraging and enlightening!」
- ✦ 「很感動。」

學員對兩日一夜退修營的意見

歷奇團隊建立

- ✦ 「非常享受」
- ✦ 「美好的經驗和體驗」
- ✦ 「可提醒留意安全」
- ✦ 「細心及有合適安排，值得欣賞」
- ✦ 「如何中間加插分組（已有大組）之 TEAM BUILDING 活動更好，可識組員。」
- ✦ 「如於每個活動後有時間讓同組同工分享下，再作大分享，效果將更佳。」
- ✦ 「三個活動已足夠。謝謝！」
- ✦ 「謝謝安排！不過真的要提醒同工需量力而為：)」
- ✦ 「建議做熱身運才開始」
- ✦ 「謝謝團隊的投入帶領，教導及 IMPROVE。」
- ✦ 「我可以投入活動，並有深刻的反思。」

問題討論解難：管理、領導或變革(一) 及 (二)

- ✦ 「以生動活潑的方法讓所有人都參考活動及討論問題，集思廣益、互相交流。」
- ✦ 「個案具參考。實質可應用日常工作。」
- ✦ 「同工演譯精彩，但晚上較疲累，體力應付不支啊！」
- ✦ 「可先提交現象，避免重覆」
- ✦ 「活動設計有意思，除了好玩、刺激，對團體的建立提供了不少反思機會。」
- ✦ 「如有休息時間更好。」



管理、領導及變革理論的實踐

✦ 「有助副校長建立中層團隊的能力」

✦ 「比較單向，可考慮加入討論」

✦ 「希望交功課日期可延至4月尾，好讓我們在Easter假期中可預備。」

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

在服務方面的開支，與預算約有一成半的差距，實際支出約為預算的 85%，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)日薪小學為\$1,063、中學為\$1,292 去計算學員代課支出，但最終獲批時教育局的代課教師(學位教師)日薪已調升至小學\$1,165、中學為\$1,416，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代課教師資助津貼，所以實際在代課上的支出減少了。

本計劃最終支出約為預算的 92%，雖然與預算有大約 8%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 104 人，總開支約為\$1,909,000，即個人單位成本為\$18,356，學員的訓練時數為 36 小時講座及工作坊、12 小時影子學習及領導附訓、4 小時的白禮賓團隊角色分析解說服務和 2 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\$340。

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中小學副校長有著實際需要。



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\$
員工開支	828,120.00	828,060.00	-0.01%
服務開支	1,154,720.00	981,283.30	-15.02%
設備支出	10,000.00	9,532.00	-4.68%
一般開支	90,560.00	90,123.90	-0.48%
合共	2,083,400.00	1,908,999.20	-8.37%

優質教育基金批款：\$2,083,400

餘款：優質教育基金批款(甲) - 實際總支出(乙)

\$2,083,400.00 - \$1,908,999.20 = \$174,400.80

(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104位。間接受惠：參與附訓及影子學習之校長共25位。參與學校共46所，本計劃服務之學校共62所。故間接受惠校長共62人，教師大約3,100人，學生約45,000人。(以每所學校50名教師及24班每班平均30名學生計算)



重點四、成品及推廣模式及外界的反應

副校長培訓計劃發佈及分享會

日期：2015年8月22日(星期六)

時間：下午3時至5時30分

地點：丹拿山循道學校【地址：香港北角百福道4號】

時間	程序	主講 / 主持
14:45-15:00	報到	
15:00-15:30	副校長問卷調查報告及「副校長手冊」簡介	計劃專業顧問 梁天明博士
15:30-16:00	副校長學員分享	梁佩汶女士、何遠勝先生
16:00-16:30	專題短講： 「從白禮賓團隊角色分析的理念去看校長及副校長之合作」	計劃統籌主任 余煊博士
16:30-17:00	茶聚	

總結：

本計劃的發佈及分享會在2015年8月22日(星期六)下午在丹拿山循道學校舉行。先由梁天明博士報告副校長問卷調查報告及簡介「副校長手冊」，之後由副校長學員分享，最後由余煊博士主講之專題短講「從白禮賓團隊角色分析的概念去看校長及副校長之合作」。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他們享，學習他們成功之處，此環節終身受用。亦可讓學員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。



表三：計劃成果的推廣價值

項目詳情 (例如 種類、名稱、 數量等)	成果的質素 及推廣價值評鑑	舉辦的推廣活動 (例如 模式、日期等) 及反應	是否值得優質教育基金推介及可供推 介的可行性？如值得，請建議推廣模式
「副校長手冊」	編製及出版<<副校長 手冊>>，能夠延續本 計劃之成果，長遠的 影響，學員能將所學 應用於日常學校組織 事務之中，協助各中 小學提升人事管理、 團隊領導及帶領改革 等能力，使更多的學 校一同受惠。	於 2015 年 8 月 22 日 的發佈及分享會中派 發	



重點五、活動一覽表

	小學副校長班	中學副校長班
階段一 (專題講座)	2014年11月7, 8, 14, 15, 21, 22日	2014年11月7日 2015年1月9, 10, 16, 17, 22日
階段二 (退修營)	2015年3月6至7日	
第三階段 (影子學習及領導附訓)	2015年3月至5月	
第四階段(行動學習)	2015年3月至6月	
第五階段 (結業禮及分享會)	2015年7月16日	
第六階段 「白禮賓隊角色分析」	2015年5月至7月	
階段七 (撰寫報告及發佈成效)	2015年8月22日	



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. 因考慮到7月仍是暑假期間，參與學校將有可能在新一學年有人事調動，而計劃參與者將可能並不在港。除此之外，如在暑假期間開始本計劃，在邀請影子學習及領導附訓之導師時間上亦會遲緩，因導師們有可能在暑假期間出門遠行，未能即時聯絡得上。另外，因聘任團隊需於9月才能上任。故此因上述所有原因，於2014年7月上旬經電郵詢問督委會意見，一致同意接納整項一年培訓計劃順延兩個月，由2014年9月1日至2015年8月31日。
2. 在請協助「影子學習及領導附訓」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45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。另外，合資格到校作解說的導師亦不多，只有3位，每位導師要到15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。



專題講座內容簡介

附件一

主題：香港的教育發展趨勢 (小學及中學副校長班)
專題講員：戴希立校長 (香港仁愛堂田家炳中學)

專題講座內容

1. 世界變了；
2. 教育基本功能；
3. 發展的里程；
4. 管治的演變；
5. 優勢與特色；
6. 國際評價；
7. 抉擇或平衡；
8. 存在的問題。

主題：溝通技巧 (與家長) (小學及中學副校長班)
專題講員：梁天明博士 (註冊心理學家)

專題講座內容

這講座將會討論有效的溝通元素，包括說話、聆聽、觀察。另有關與家長溝通的五部曲，考慮家長的期望、澄清會面的目的、制訂會面目標、確保會面目標適合家長及確保自己及家長負起責任。

主題：學校危機的處理 (媒體) (小學及中學副校長班)
專題講員：梁天明博士 (註冊心理學家)

專題講座內容

這講座主要討論學校危機的一些正確概念及誤解。內容亦包括學校危機處理的一些有關的考慮及其理論背景。學校危機處理包括：意外傷亡、兇案、風化案、貪污案、與家長（或同事、校工）衝突、自殺、或傳媒關注的事項等。這講座將會提出不同的個案以作小組討論及學習。

主題：人力資源管理與運用 (小學副校長班)
專題講員：張勇邦校長 (聖公會聖雅各小學)

專題講座內容

以校長的角度分享學校實戰經驗。先從影响學校發展的各類資源看人力資源的獨特性。再從聘任程序、分工安排、晉升制度、培訓工作、團隊建立、士氣激勵……各方面分析人力資源管理，以及有效的管理及領導的重要性。同時亦探討如何有效地運用人力資源達成學校既定目標，以至推動學校的發展。



主題：人力資源管理與運用 (中學副校長班)

專題講員：林日豐校長 (獅子會中學)

專題講座內容

1. 學校教學人員與非教學人員的編制(包括基本和補足規定)。
2. 教學人員管理(包括聘任、晉升、改編職系、處理超額教師等)
3. 人事管理相關法例的基本知識，如教育條例、資助則例、勞工法例等。
4. 靈活而有效運用人力資源配合學校校情所需。
5. 教師專業發展與評鑑。
6. 建立良好合作與積極發展的學校文化。

主題：法律與教育 (小學及中學副校長班)

專題講員：梅浩洲律師 (施文律師行合夥人)

專題講座內容

「教育」與「法律」息息相關，本專題講座旨在與學員探討與教育行業相關的法律議題，讓學員從多方面了解學校日常運作、行政管理、教育工作等有機會涉及的法律問題，亦從學生、教職員、學校管理層等多角度認識其法律權益及責任。講座內容大致分為三部分，包括合約法、香港憲法及侵權法，講者亦會引用過往的案例，使學員更容易理解及掌握相關的法律條文及概念。

主題：如何擔任監察及督導的角色 (小學副校長班)

專題講員：陳翠珍校長 (藍田循道衛理小學)

專題講座內容

講者將以其二十多年的學校領導及管理實踐經驗，分享「如何擔任監察及督導的角色」，旨在加強及提升副校長對本課題的認知、相關的技巧和實踐行動的重要性，以發揮副校長領導之職能，及提升學校的效能。

主題：如何擔任監察及督導的角色 (中學副校長班)

專題講員：張文偉校長 (沙田崇真中學)

專題講座內容

本人會嘗試從兩個角度探討上述的課題。首先是作為一個督導者應有的態度及原則；其次是督導的方法/途徑。在探討有關方法/途徑時，會指出有關方法的好處與壞處及如何確保有關方法能發揮督促及導引的功能，同時，本人會嘗試分享如何確保有關方 不會僵化。



主題：調解、衝突與投訴 (小學及中學副校長班)

專題講員：梁天明博士 (註冊心理學家)

專題講座內容

這講座主要討論衝突的起源及處理及作為學校管理層，如何做好準備，掌握調解的理念和技巧，處理各種不同的衝突與投訴以達致雙贏的局面。

主題：財務管理 (小學及中學副校長班)

專題講員：許俊炎先生 (中華基督教會香港區會前學務總監)

專題講座內容

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。本講座就一般資助學校的實際情況，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。此專題講座之目標為：

1. 認識副校長在財政資源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：道德領導及僕人領導 (小學及中學副校長班)

專題講員：張文彪博士長老 (基督教香港崇真會教育部顧問)

專題講座內容

近年教育改革頻仍，校內推動新政不易，加上學校又常受縮班殺校等生存問題困擾，令到同工之間的關係常出現矛盾，團隊精神亦容易受挫。學校的領導在這個形勢下，如何樹立個人的威信及榜樣，並且如何動員各個同工及維繫整個團隊，合力去建立學校，完成願景使命，成了一個重要的課題。

這個講座提出兩個領導模式供學員參考：道德領導 (moral leadership) 及僕人領導 (servant leadership)，當中會探討二者在當今教育環境的重要性、領導的關注點、實踐的方式及希望見到的成效，亦會試從校長副手的角度去看如何協助校長在校發揮這兩方面的領導。顧名思義，這兩個模式都仗賴領袖的道德感召力及服務精神來領導教職團隊及推動學校工作，進路是先談素養和為人 (being)，再談技巧和工作 (doing)，其內涵盼能在課程中探研。

主題：如何帶領教師推行變革 (小學副校長班)

專題講員：蘇炳輝校長 (天水圍循道衛理小學)

專題講座內容

余煊博士曾指出：在學校裏，中層管理人員是學校的骨幹，亦是校長和教師的橋樑，他們在學校扮演著很重要的角色。由於多項教育變革正在學校推行，例如「校本管理」、「全方位輔導」、「校本課程改革」等，使學校增添了很多的工作，自然大大增加了中層管理人員的工作量和壓力。此課節嘗試分享實際例子以配合中層人員的角色及應有的素質。



主題：主題：如何帶領教師推行變革 (中學副校長班)
專題講員：潘淑嫻校長, MH (基督教宣道會宣基中學)

專題講座內容

「學校進行變革的方式，比變革方案的內容本身，對變革結果更具影響力」(Dalin, 1998)；
「學校引入革新方案是很簡單的事，但如何落實實施則不是簡單的事」(Hargreaves, Earl, Moore, & Manning, 2001)。教師作為變革的能動者 (change agent) 對學校改革及領導舉足輕重，如何有效帶領教師推行變革更是學校領導者必須深思與學習的課題。
講者嘗試結合理論與經驗與與會者分享如何啟動變革覺察 (awareness)、開展變革準備 (readiness)、實踐變革領導作為 (doings)、建構變革結果 (outcome)、形塑變革回饋 (feedback) 等，透過學校組織文化的診斷、策略、系統與評鑑，帶領教師迎向永續發展的教育路。

主題：自我減壓與時間管理 (小學及中學副校長班)
專題講員：梁天明博士 (註冊心理學家)

專題講座內容

這講座內容包括：1. 認識壓力、體會壓力、壓力綜合模式、壓力測試、壓力超荷之徵兆及一些抗壓的方法。 2. 「時間管理」的迷思，「時間管理」與價值觀、行為習慣的關係及實踐「時間表」的技巧。