

丙部 計劃詳情

計劃名稱： 聯合辦學團體幼稚園中層教師培訓計劃：有效管理領導及建立專業學習社群	計劃編號：2016/1084
--	----------------

機構名稱：香港基督教循道衛理聯合教會學校教育部

(1) 計劃目的及目標：

計劃目的

此計劃的目的在為約 140 名幼稚園中層教師提供有效的培訓，使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，他們的聯繫網絡得以建立，並能夠凝聚他們成為專業學習社群，使幼稚園辦理得更臻完善。140 名幼稚園中層教師來自 19 個辦學團體的 65 間幼稚園，除由香港基督教循道衛理聯合教會主辦及九個辦學團體（包括陸趙鈞鴻教育基金有限公司、香港浸信會聯會、香港浸信會幼稚園教育協會、基督教香港信義會、基督教香港崇真會、香港九龍塘基督教中華宣道會、神召會禮拜堂、九龍靈糧堂有限公司、香港神託會）協辦外，還邀請了香港基督教幼稚園教師會在專業方面協辦。學員目標人數為 140 名。整個計劃將分兩組進行，每組 70 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) 理解作為中層教師如何建立及領導團隊；
- (v) 到高效能幼稚園學習領導課程和團隊的良好實踐方法；
- (vi) 到小學參訪，優化「幼稚園與小學的銜接」的實踐；
- (vii) 完成問題為本的行動學習〔problem-based action learning〕增強其對校本問題的探究及解難能力；
- (viii) 了解校本白禮賓團隊角色分析〔Belbin Team Role Analysis〕後，能掌握學校教師之團隊特色；
- (ix) 建立中層教師間之網絡，加深其在專業方面的協作及互動，凝聚他們成為專業學習社群。

(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

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。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。喜見政府已回應香港學前教育發展的訴求，逐步落實其 15 年免費教育的政策，與很多西方國家的政策看齊。

香港學前教育五個發展階段與教師專業發展

香港學前教育及幼師培訓發展的回顧，其發展分為五期，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）（劉慧中及賀國強，2010）：（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。（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）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。縱觀上述五個階段，政府正在逐步改善學前教育的質素。行政長官非常重視幼稚園的質素

前任及現任的行政長官皆非常重視幼稚園的質素和發展，梁特首於 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）。梁特首指出要「優化幼稚園教育」，足見行政長官對幼稚園教育的重視程度；而新特首林鄭月娥女士於履新前，於 2017 年 5 月與不同的教育團體代表會面，會議中亦提及香港幼兒教育的發展及幼稚園教師的薪級與專業發展事宜。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的。近年，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管理幼稚園，以處理、監察及協助日常校務或協調課程發展的工作為主。其角色是在學校決策層和基層教師之間的橋樑，他們需要了解自己在學校架構的角色，並要負責領導團隊，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，領導層要懂得將權力下放，讓中層教師能分擔校長的工作，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

教育局幼稚園質素評核五年報告（2007-2012）中指出中層人員培訓至為需要：「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」（教育局幼稚園視學組，2012年10月）。不少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，讓中層教師裝備自己；成為更加專業的領導者是有需要的。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，申請機構採用了質性研究方法聚焦小組（focus group）去蒐集他們的意見。聚焦小組的對象是中層教師及校長，已安排於 2017 年 5 月 23 日上午及下午分別召開了各兩次小組會議，兩組為校長小組，兩組為中層教師。中層教師的聚焦小組共有 14 位來自不同辦學團體的幼稚園主任參加。他們擔任中層的年資為 3 至 20 年，來自 4 班至 20 班的幼稚園；幼稚園的坐落地區包括香港、九龍、新界及離島。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 14 位來自不同辦學團體的幼稚園校長，他們擔任校長的年資由 3 至 29 年，來自 4 班至 32 班的幼稚園；幼稚園的坐落地區包括香港、九龍、新界及離島。聚焦小組主要的問題有：（1）中層教師所面對的困難是甚麼？（中層及校長作答）（2a）中層教師有何需要？（中層作答）

（2b）校長對中層教師有何期望？（校長作答）（3）對中層教師培訓方面有何建議？（校長及中層作答）幼

稚園中層教師的困難和需要：

中層教師聚焦小組的探究發現他們的困難和需要有多方面，茲舉例及簡要引述如下：

1. **不懂法例**：「譬如我們可能遇到版權、勞工法例等方面的問題，抑或突發處理，碰到衛生署或食環署突然前來，我們不懂如何處理」（第 1 組中層 C）。
2. **難應付年資高的同工**：「面對年資較長的老師時，無論是原校或外聘回來的，跟他們相處又是另一功課，有時年資高的老師自持經驗豐富，以為知識及技巧較中層優勝，在工作上較易出現不服氣的情況。雖說原校老師是跟我並肩作戰已久的戰友，可能因未能升職而成為敵人，形成阻礙合作的夥伴關係」（第 1 組中層 A）。
3. **不知如何推行教育變革**：「現今教育趨勢不斷變改，中層要有敏銳度去洞悉怎樣推行，並配合校長在校內實施，在此深感困難」（第 1 組中層 B）。
4. **不懂如何溝通化解衝突**：「我發現最困難的是情緒方面，譬如大家提及如何面對校長，當其後發現彼此理念稍有不同，怎去溝通呢？在溝通當中可能有衝突，衝突是好，可講出大家的需要，但溝通技巧……」（第 1 組中層 D）。
5. **帶領教師困難重重**：「作為中間橋樑的我們把校方指示轉達老師時，一眾老師未必接受，或隨即聯想到日後在實際推行時遇到的重重困難」（第 2 組中層 D）。
6. **不曉得如何領導團隊**：「外界過往指中層過於側重課程方面，但這兩年卻讓我發現困難根源並非由課程叢生，而是來自團隊及教師培訓，這兩方面使中層感到頭痛」（第 2 組中層 E）。

7. **定位不清**：「我的困難是工作分配及自身定位。身為中間夾心人，我希望可幫助校長解決問題，妥善地分配工作」(第2組中層B)。
8. **工作太多太散**：「我校只設一名主任，既要管理工友「姐姐」，又需帶領老師，更要替校長推行課程，還兼顧校內的資訊科技小組」(第2組中層G)。
9. **面對危機處處**：「每日我們也面對危機處理，無分大小，每樣事情也可能是我們的危機，也是我們反思的機遇」(第2組中層E)。

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，茲舉例及簡要引述如下：

1. **清晰自己的角色和持守自己的責任**：「中層需清晰理解其角色，即是他站在老師面前，背着校長的中間位置，理應如何說話，抑或他最低限度要清楚校長的想、運作及整個過程的目的。當中層知悉校長的想後，他要去思考一下，當中與校長之間是否已有共識，然後權充校長的代言人，與老師商量」(第2組校長G)。
2. **對行政和課程的帶領有承擔**：「我期望主任的角色是協調者及典範，具備責任感，讓人以他為目標去做，所以他在行政和課程工作上要有足夠的承擔感」(第1組校長E)。
3. **帶領教師推行課程及改進教學**：「我期望中層管理成為校長的左右手，能幫助校長處理行政等校務，亦能帶領旗下老師推行課程」(第1組校長A)。「我希望他們做到一個帶領、改進教學的角色」(第1組A校長)。「怎樣帶領學校課程或發展，需要多點計劃及貢獻」(第2組校長C)。
4. **有能力管理教師**：「我覺得中層教師需上情下達，要跟校長交代其工作，又需管理一班老師，因現今老師的資歷挺高，中層如何管理老師，與他們溝通及處理問題時均需技巧，否則易生衝突」。(第2組校長E)
5. **擔任領導角色**：「期望他們可以擔任領導角色，因中層亦屬其中一名領導者，希望他們擁有相關的專業知識，即是運作一間學校、協調、領導及培訓等」(第1組校長C)。
6. **開放和接受新事物，帶領同事創新**：「我期望中層同事在工作上持開放態度，需接受新事物，有利他領導同事進行每項工作，而自己亦需學習」(第1組校長C)。「我覺得做中層需要創新，具備新思維，如果他固步自封或守舊，試問如何帶領同事創新，畢竟現今教學有很多創新，或需突破學校的限制框框」(第2組校長H)。
7. **具危機意識**：「身為中層主任要有強烈的危機意識」(第1組校長F)。「藉着這次培訓可否令中層教師面對一些危機處理或突發事情，尤其經過傳媒報道後，他們可能是第一個面對家長或傳媒的人，理應怎樣處理？」(第2組校長F)。
8. **有基督精神及服事人的心**：「希望他們有基督精神，在這裏所指的並非犧牲，而是擁有一顆侍奉人的心」(第1組校長B)。「在基督教教育觀裏面如何審視中層，我們怎樣服侍小朋友、學校及機構，如果能讓中層建立使命感」(第2組校長D)。「希望中層教師要認同(辦學)機構的理念」(第2組校長A)。
9. **衝突及投訴處理**：「希望想知道中層老師如何有效處理衝突及投訴，無分家長或老師之間」(第2組校長F)。

幼稚園中層教師認為哪些主題適合他們？現舉例及簡要引述他們的意見如下：

1. **人際關係**：「覺得需要處理人際關係，因我覺得一間學校來說，認知是需要的，但當人際關係處理得好，能使學校變得和諧團結，專心向目標出發，勢必事半功倍」(第1組主任E)。
2. **人際溝通**：「人際關係的溝通，包括同事、家長、工友、校長等問題的解決方法」(第1組主任C)。「覺得需要處理人際關係，因我覺得一間學校來說，認知是需要的，但當人際關係處理得好，能使學校變得和諧團結，專心向目標出發，勢必事半功倍」(第1組主任E)。
3. **團隊領導及推展課程**：「提升團隊士氣」(第2組主任C)「若我能學懂使團隊更緊密的知識及技巧，這就是一大功德」(第2組主任F)。「我們若能凝聚同工，使他們對學校產生歸屬感和建立團隊精神，老師自然樂意去做，譬如配合校方主辦的活動或課程的推展」(第2組主任A)。
4. **專業學習社群**：「如果我們這個中層角色遇到任何問題時，在解難時可能獨力難支，定時舉辦聯誼會及會議，就像校長會般的團隊，勢能從溝通當中得悉解決方法或建議」(第1組主任C)。「若果未來有機會有主任團契，大家在交流中勢必能收穫更多，從而藉着分享舒緩一下情緒」(第1組主任E)。「原來有同等職級的團隊來討論，縱使工作職責未必完全相同，當大家互相交流時能知道工作上的不同層面、需要或面對的壓力，現時放鬆了」(第1組主任G)。
5. **帶領變革**：「有關怎樣帶動下屬，中層要有前瞻性，無論是教育改革、課程或新科技，我們可能要比老師早一點知道，才能勝任校長的得力助手，且能領導老師」(第2組主任C)。
6. **情緒和壓力處理**：「由於社會變遷和壓力較大，需要舒緩老師和中層的壓力」(第1組主任F)。「因我們是夾心人，周旋於前線老師及校長之間，情緒和壓力難免起伏較大！因為健康很重要，心靈健康很重要」(第1組主任F)。
7. **處理衝突和調解**：「如何處理衝突」(第2組主任C)。「在任何時候遇到的一些問題，包括家長、同事或校內校外等方面的調解、認知能力及解決技巧，甚至方法」(第1組主任C)。「還有來自家長方面的壓力，我們需要學習的正是調解技巧，有助及早處理家長的問題」(第2組主任D)。
8. **危機處理及面對傳媒**：「我覺得有需要在危機處理這範疇認知更多」(第2組主任A)。「我首先認同危機處理，有關危機意識方面，我覺得中層需擴闊自身的認知，以及現今經常面對傳媒，中層亦有機會遇上傳媒，所以危機意識及應變能力是很重要」(第2組主任G)。
9. **處理突發事件**：「在突發事情的處理」(第1組主任C)。
10. **法律和則例**：「在法律問題上的處理」(第1組主任C)。

幼稚園校長認為哪些主題適合中層管理人員？現舉例簡要引述他們的意見如下：

1. **角色和定位**：「我覺得可讓中層知道自身角色」(第1組校長F)。「學員需要清楚其工作範疇、角色定位和權限」(第2

- 組校長 A)。
2. **領導角色**：「主任好像沒有相對的培訓課程可讀，所以我期望他們可以有領導角色，因中層亦屬其中一名領導者，希望他們擁有相關的專業知識」（第 1 組校長 F）。「要認識何謂領導，理解領導跟管理和執行之間的分野。中層身為領導或執行時的角色如何？以及理應採用哪種策略？亦需一一學習及掌握模式及技巧。」（第 1 組校長 D）。
 3. **課程領導**：「在課程方面，他需對課程有一定掌握，懂得怎樣帶領老師」（第 1 組校長 D）。「希望增強主任對教育局課程發展的了解，以及評估技巧的實質方法」（第 2 組校長 F）。
 4. **人力及財務資源管理**：「我覺得在中層培訓方面，需針對在管理人、事、物等幾方面。需學習怎樣管理財務、物資或人力資源的分配，如何公平、公正、有系統地管理」（第 1 組校長 D）。「我想主任能了解學校資源管理的概念，包括人手調配、設施管理等技巧」（第 2 組校長 F）。
 5. **溝通能力**：「綜觀我聽了諸位校長的意見，彼此共識是中層教師的溝通能力非常重要，從上至下，甚至在家長之間」（第 1 組校長 A）。
 6. **決策能力**：「有時太過懦弱或自信不足，亦會影響工作表現及決策能力」（第 1 組校長 A）。
 7. **法律及法例知識**：「中層對一些法律知識及常識也要知曉，特別是《教育條例》和《教育則例》等要有基本認識」（第 1 組校長 D）。
 8. **衝突處理**：「人事衝突等亦需要學習」（第 1 組校長 D）。
 9. **危機處理**：「中層也需理解一下危機處理，深化內裏概念，知道怎樣可以替學校化解一些危機」（第 2 組校長 D）。
 10. **投訴處理**：「投訴大多在家長層面，家長對學校有不同的投訴或要求，中層如何向他們解析及溝通呢？除了家長之外，老師與老師之間也會投訴同儕或校方，中層該怎樣處理呢？」（第 2 組校長 C）。
 11. **減壓及情緒管理、身心靈健康**：「中層同事管理的壓力頗大，我覺得心靈上要給予他們關顧，特別是他們也會遇到情緒、壓力的事，我覺得要關顧其心靈，或情緒管理各方面等」（第 1 組校長 C）。「在生活上怎平衡心靈及工作，擁有健康的生活才是重要。」（第 1 組校長 B）。「可讓主任了解其個人心理質素，助他們提升心理質素的健康，以至自我減壓的方法」（第 2 組校長 F）。「我想中層亦需要減壓，壓力紓緩後才能做好工作。雖說中層屢次受同事氣，當然他們身處這位置，有時在某些情況下亦不自覺發了別人脾氣，我想情緒管理都是同樣重要」（第 2 組校長 E）。
 12. **正向思維**：「加一項正向思想的培訓，因他作為中間人，其情緒較易被人牽動，觀其牽動者分別為校長、家長及教職員，甚至小朋友。怎樣替中層去紓緩？如何積極面對呢？因中層一遇到這情況，甫會鑽牛角尖或聯想到負面事情。若中層認識相關技巧後會較易面對其職位」（第 2 組校長 B）。甚認同需提倡正向思維，我覺得主任面對家長嘮嘮嘈嘈的投訴而感到害怕和退縮，這對於解決問題也於事無補。要先理解家長投訴背後的原因，譬如愛錫小朋友，抑或對事情不太了解，當你先釐清後才逐步與他溝通，這樣就不難拆解問題。老師或主任頗怕家長巴巴閉閉、似找人晦氣，已被打亂陣腳而退縮。首先要有正向思維，只要想到家長投訴背後的因由，然後才慢慢進行拆解，可處理得更好。正向思維對辦事、解難及危機處理均有莫大幫助」（第 2 組校長 H）。
 13. **專業學習社群**：「希望同事透過這培訓擴闊自己視野及圈子，這圈子可望成為其中一部份的支援，給予不同觀點。」（第 1 組校長 D）。「我期望這個中層培訓計劃裏，能讓相關中層建立平台，讓他們有機會抒發自己。若中層跟相同崗位者相處平等，可安心地互訴心聲，彼此支持、交流應對及解決方法，知悉大家的運作等。當中層知曉自己的盲點，會從同儕中獲得借鑑」（第 1 組校長 C）。

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。這次參加辦學團體有 19 個，幼稚園達 65 間，大多有相同的基督教背景，辦學理念和教育目標相約，可加強聯繫與合作，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）到不同的基督教小學參觀，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。
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）：香港學前教育及幼兒培訓發展的回顧，《優質學校教育學報》6 期，頁 77-88。
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

申請機構為香港基督教循道衛理聯合教會（下稱「本會」）。自 1951 年在九龍開辦第一所循道小學及幼稚園以

來，在本港辦學 60 多載，至今辦有 19 所中、小學及 12 所幼稚園幼兒園，學生人數達 16000 多人（其中幼稚園幼兒園學生約 2180 人）、教師人數近 1200 人（其中幼稚園幼兒園教師約 210 人）。本會秉持「本基督精神，發展全人教育，藉宣講福音，培育學生活出豐盛生命」之辦學宗旨，在不同地區為廣泛階層提供優質教育服務。信念為「敬畏耶和華，是智慧的開端；認識至聖者，便是聰明」（箴言九：10）及「教養孩童，使他走當行的道，就是到老，他也不偏離」（箴言廿二：6）。因此，本會樂意承擔教育的責任。我們相信：1. 每一個學生，都是上帝所愛，並有上帝所賦予不同的恩賜。所以，我們尊重每一個學生，幫助他們發揮潛能，各展所長。2. 藉著德、智、體、群、美、靈的全人教育，每一個學生都可效法耶穌基督的榜樣，就是「智慧和身量，並上帝和人喜愛祂的心，都一齊增長」（路加福音二：52）。3. 生命的意義，不在乎物質生活的富裕，而是生命的質素。主耶穌基督的福音是培育整全生命的基礎：「我來了，是要叫人得生命，並且得的更豐盛」（約翰福音十：10）。4. 教育是以生命影響生命，正如主耶穌在教導門徒時所作的榜樣。我們期望：我們的學校是學習信、望、愛，實踐基督精神的地方；是一個愉快、積極、進取、充滿創意的學習環境；是一個學生、老師、家長彼此尊重，互相建立，不斷學習的群體。我們的校長是重視終身學習，使學校成為一個不斷學習的組織；不但提高自己的領導質素，更盡力協助老師提高專業意識，幫助學生發展內在潛能，成為神人共賞的生命。我們的老師是持守教育專業精神，以學生為本，並在專業上終生學習，不斷成長，發揚師道；建立團隊精神，在愉快的工作氣氛下，彼此鼓勵，共同實現學校的教育目標。

本會歷年獲「優質教育基金」撥款之項目：

1. 主辦「建立內聯網系統，以提高校本管理效能及行政效率」計劃(2000/1302)：為提高校本管理效能及行政效率，建立網絡系統，使本會學校教育部、屬下學校及校董三者間有更緊密的聯繫，於 2000 年向優質教育基金提出申請，並成功獲得\$745,000 之贊助，該計劃於 2001 年 7 月開始，至 2002 年 10 月結束。從計劃之成效評估顯示，通過網絡系統，增進了本辦學團體和學校雙方的行政效率，提高了學校教育人員（特別是校董）的管理水平，亦讓教師在教學過程中採取適切的資料，所有與學校有關人士均能透過網絡分享寶貴經驗，藉此提升整體教育質素。

2. QEF 贊助香港循道衛理聯合教會小學中層培訓計劃（2003/0229）：於 2003 年 9 月向優質教育基金申請本會小學中層培訓計劃，並獲得\$457,000 之贊助。該計劃於 2004 年 8 月開始，至 2005 年 6 月結束，共有 130 位中層及資深教師參與，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。

3. 主辦「同心同行」身心健康支援計劃（2006/0028）：為提升本會幼稚園幼兒園教師的心理健康素質，並建立一個有聯繫、可持續的支援網絡，本會於 2006 年向優質教育基金提出申請，並成功獲得\$45,000 之贊助，以舉辦教師專題講座：NLP 心理健康篇及 FUN FUN FUN 減壓坊。該計劃於 2007 年 3 月開始，至 2007 年 5 月結束，共本會十二所幼稚園幼兒園校董、校長及教師參與。從計劃之成效評估顯示，透過運用 NLP 的技巧，教師們可以迅速改變自己的思想模式、消除負面情緒、提升自信及加強個人的溝通能力，使教學更見成效。另，老師能將減壓坊之經驗帶返工作中，在校園內發揮互助精神，有助紓緩工作壓力，同時亦啟發老師在校設計一些相關的遊戲予幼兒參與，有助提升教學質素。

4. 協辦「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」（2013/0103）：為提升本會屬下中、小學副校長及資深教師提升學校管理領導及專業承傳之素質，本會聯同其他四個辦學團體向優質教育基金提出申請，並成功獲得\$2,083,400 之贊助。該計劃於 2014 年 7 月開始，至 2015 年 6 月結束，作為協辦單位，本會屬下 6 所中學及 10 所小學共 40 位副校長及資深主任參與。多方面的課程成效評估顯示，參與學員均認為課程多元化，能切合他們的需要和對他們有很大的幫助。

5. 主辦「賞『析』電影·探索人生」以電影為媒介傳遞價值教育、推動新穎教學法、促進創意藝術及文化教育(2014/0725)：為透過電影欣賞，讓學生置身於「情境教學」中，反思生命的意義和價值，從而建構正確的人生觀及價值觀；推動新穎的電影教學法、促進創意藝術及文化教育；聯合社會各界推廣生命教育，本會於 2015 年向優質教育基金提出申請，並成功獲得\$2,625,000 之贊助。該計劃於 2016 年 3 月開始，至 2018 年 8 月結束，參與者包括本會十九所中、小學及十所友校之學生、教師及家長。該計劃仍在進行中，預期除在學校、學生及老師層面均有得著外，本會亦透過不同平台，向全港學界宣傳及推廣計劃成果，持續推動生命教育發展，並促進兩岸四地在生命教育推廣方面的交流，藉以優化本地的生命教育課。

「香港基督教幼稚園教師會 Hong Kong Christian Kindergarten Teachers' Association」該教師會將參與及協助推動此計劃，確保此計劃能順利地推展。香港基督教幼稚園教師會於 1967 年成立，是香港首個基督教幼稚園教師團體，集結共同信念，以基督教教育精神和使命，致力於以愛教育，追求優質的教學，促進幼兒教育工作者的專業發展的社團組織。該教師會的宗旨是本著基督精神，以愛存心，以愛立校，以愛育幼，以愛心去實施心中堅定的幼兒教育理念，為幼兒教育作出貢獻。當初，該會創會會長，香港首屆傑出教育家陸趙鈞鴻博士內心有個夢想，認為假如其他基督教辦學團體，能夠團結起來，相互切磋，當能收到集思廣益之效。於是，她在

50 年前就號召各個基督教幼稚園辦學團體成立「香港基督教幼稚園教師會」。香港基督教幼稚園教師會眾執行委員，除了把愛心灌注到每位教師心中，也要讓教師能從愛心感染中，把愛心體現於教學上。因此，該會致力為教師舉辦教學講座、研討會，廣邀專業學者把幼兒教育專業知識，實施方法等，介紹予幼師，至今已達 119 次。為打破地域思想規限，作為亞洲基督教幼兒教育會議成員，會積極與各亞洲國家及地區交流幼兒教育發展趨勢及基督教教育信念，包括台灣、韓國、日本、菲律賓等國家的幼兒教育團體聯繫，在本港及各地開辦幼兒教育研討會，目的在擴闊幼師的視野，藉收取長補短之效。最近亦於 2016 年 10 月 19 至 22 日前往東京參加由日本主辦之第十三屆亞洲基督教幼兒教育會議，該會帶領 31 位香港幼教同工代表出席。五十年來，該會不遺餘力地為幼教工作，作為教育局幼稚園教育諮詢委員會成員，為幼兒教育表達意見，為在職、新入職幼稚園教師提供進修空間，使幼兒教育能臻善達美，使幼師成為受人尊敬的專業翹楚，使幼兒能在充滿愛心的校園中，快樂和輕鬆地接受到優良的幼年教育，並為他日升學建立起磐基。

(2.3) 總結

從上述資料顯示，教育當局及很多辦學團體均在這幾年間在中小學進行多項中層人員的培訓，是很值得鼓舞的，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兩次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。本會及協辦團體的學校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、課程領導、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業界分享。

(3) 對象及預計受惠人數：

本計劃設名額 140 人。主要對象來自 19 個辦學團體的 65 間幼稚園中層教師，預期計劃的直接受惠人數有 140 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 65 位校長、約 1100 位教師及約 16,000 名學生（見本計劃書第 15 頁）。為確保本計劃的參與者未曾參加同類型計劃，本申請機構會向有意推薦中層教師參加計劃之學校校長闡釋有關「曾參加同類計劃之學員不得參與是次計劃」之規定，亦會於報名表註明有關資料，讓曾參加同類計劃之學員明白不能參與是次計劃。最後本申請機構亦會自行注意，當發現有上述情況，立即終止其參加計劃。

(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; Yemm, 2012)。

參考資料

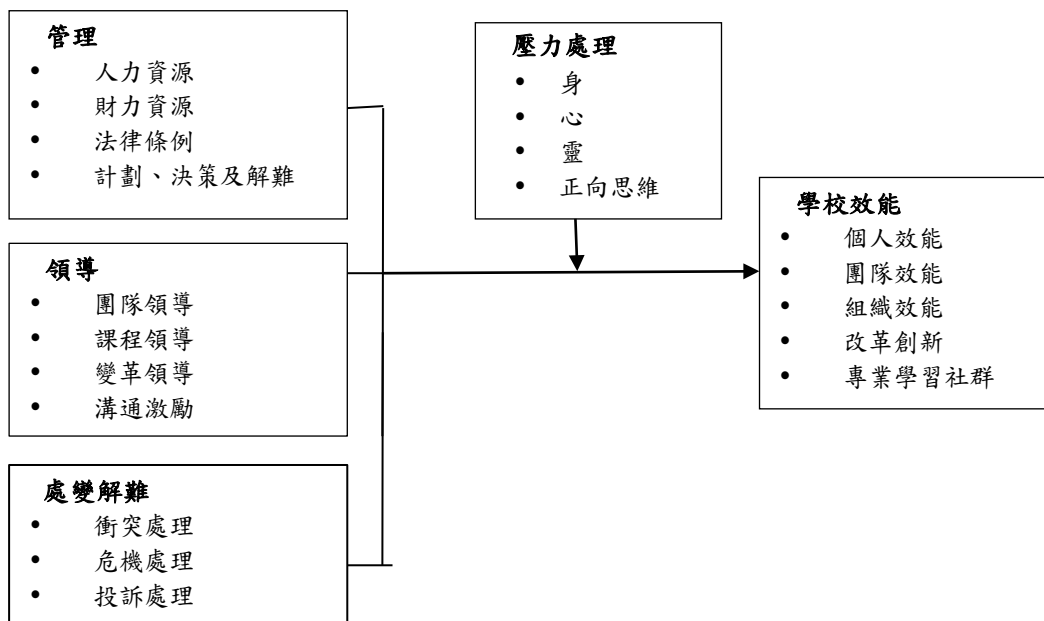
- Blandford, S. (1997). *Middle management in school*. London: Pitman Publishing.
- Bennett, N. (1995). *Managing professional teachers: Middle management in primary and secondary schools*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fleming, P., & Amesbury, M. (2001). *The art of middle management in primary 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.
- Yemm, G. (2012). *Essential guides to leading your team*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- 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

從四次聚焦小組的質性研究，即幼稚園中層教師工作的需要及校長對中層教師的期望，所蒐集到的資料來看，

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、法律條例、計劃和決策及解難
2. 領導方面：課程領導、團隊領導（包括團隊成員角色的分析）、變革領導、溝通激勵
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）、投訴處理



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。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做法。

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。圖中有四個圓：大圓內有三個小圓，三個小圓代表的範疇加增了。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決的。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，學員還可以到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.

專業學習社群

學者 Dufour 及 Eaker (1998) 提醒我們，建立專業學習社群的重要性，其目的在於實際地改善學校。他們認為最有作為的策略去實際改善學校，是發展學校人員成為專業學習社群。Sergiovanni〔1985〕指出社群是由不同的人結合起來，是由一組的共享的意念和理想維繫起來。我們的學員來自區會不同的學校，若能結合成為專業學習社群，對他們本身和學校都有莫大的幫助的。根據 Louis 及 Leithwood〔1998〕，專業社群是可以由教育網絡推動的。不但校長的層面能夠互相連繫，副校長及資深主任的層面亦可以形成網絡，增加專業的活動，提升專業對話〔dialogue〕的密度。Dufour 及 Eaker (1998) 指出專業學習社群的一些特質包括：共享使命、願景及價值觀 (shared mission, vision and values)、集體探究 (collective inquiry)、協作團隊 (collaborative teams)、行動為本及實驗 (action orientation and experimentation)、不斷改進 (continuous improvement) 及效益為本 (results orientation) 等，本計劃將設計活動，加強中層教師間的互動交往，但與網絡配合和持續，將來可以組成龐大的幼稚園中層教師專業學習社群。

參考資料

Dufour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, Indiana: National Educational Service.

Louis, K. S., & Leithwood, K. (1998). From organizational learning to professional learning communities. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger Publishers.

Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

(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，有專題講座及分組個案討論、學習營、到高效能幼稚園及小學學習、「問題為本行動學習」、「校本團隊角色分析」、建立專業學習社群、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「學習營」、到高效能團隊的幼稚園學習及為優化「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，更有與其他學校合作的專業學習社群等。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。

參考資料

Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1998). Managing professional intellect: Making the most of the best. In *Harvard Business Review on Knowledge Management* (pp. 181-205). Boston, MA: Harvard Business School Press.

(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九個階段中的八個階段，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 2018 年 2 月 1 日至 2019 年 1 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。設計時參考了以前參舉辦成功的計劃、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. **專題講座及分組個案討論**：幼稚園中層教師學員約 140 人，參與 15 個專題講座及分組個案討論（7 天（每天 6 小時，共 42 小時）及有一專題講座及分組個案討論在學習營中進行。
2. **學習營**：培訓計劃的幼稚園中層教師均須參加，兩日一夜入學習營地，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學習**：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 28 小組，安排每組到兩間幼稚園進行一次 4 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。將有 28 位校長獲邀成為導師，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，以達最有效指導學員之學習效果。
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，14 組幼稚園中層教師參觀 14 間小學，每學員可參觀兩間小學。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. **「校本團隊角色分析」**：在校內進行，本計劃將向各幼稚園的行政小組約 8 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。
7. **建立「專業學習社群」**：分 140 位學員分為 7 個社群，例如：課程領導、團隊領導、變革領導、人力資源管理、法例條例、處理危機衝突、處理投訴等。學員盡量以興趣加入其中一個社群，會選出組長負責，有導師指導有關活動。

此計劃包含九個階段：

階段一、為期 7 天的專題講座及分組個案討論：包括 15 次每次 3 個小時的專題講座及分組個案討論（7 天（每天 6 小時，共 42 小時）及有一專題講座及分組個案討論將安排在學習營中進行。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，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。有關專題講座之特色是理論及實務兼具，配以幼稚園業界提供與主題有關的個案分組討論。教學法是多元化的，包括講授、工作坊、播放電影、powerpoint 簡報、角色扮演等。內容的深度視乎學生對該主題的認識程度而決定，亦會將教育局《幼稚園行政手冊》之內容適切地融滲於相關專題講座之中。

1	基督教教育理念與服務精神	2	世界的幼兒教育的發展趨勢及香港幼兒教育的發展重點
3	幼稚園中層教師的定位、角色與責任	4	幼稚園中層教師如何帶領團隊及與校長共事
5	幼稚園中層教師如何帶領新變革及以新思維領導	6	幼稚園教育有關的法例、教育條例及財務管理的認知
7	學前教育課程改革與幼稚園的課程領導	8	幼稚園中層教師如何激勵教師努力學校工作
9	提升幼稚園中層教師的良好溝通技巧	10	幼稚園中層教師應如何處理校園內突發事件與危機
11	幼稚園中層教師如何減壓和處理負面情緒	12	幼稚園中層教師如何保持身、心及靈等健康及正面思考
13	幼稚園中層教師應如何處理來自家長及校外人士的投訴	14	幼稚園中層教師應如何處理衝突及調解

15 幼稚園中層教師如何計劃、決策及解難（此專題講座及分組個案討論將在學習營中進行）

根據從焦點小組晤談所得的資料，制定了 15 個專題（7 天共 14 個主題的密集課程及有一專題講座及分組個案討論在學習營中進行。）來自 19 個辦學團體幼稚園的 140 名學員將分為兩班上課，每班 70 名。每個主題都分別在兩班各講一次。專題講座每次 3 小時，前兩小時是專題演講時間；餘下 1 小時的分組個案討論，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。分組之目的是為學員提供合適的指導及建立人際網絡。分組個案討論時，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、為期兩日一夜的學習營：兩日一夜入住學習營地。主要目的有：一、提供機會讓來自不同的 19 個辦學團體 65 間幼稚園的 140 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、到高效能幼稚園學習課程領導及團隊領導：在中層教師參加了 15 個專題講座及分組個案討論之後，本計劃將加強實踐經驗之做法，加入往幼稚園及經驗交流之元素，讓學員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 140 位分成 28 小組，前往 28 間「高效能幼稚園」學習（即每組 5 名學員到兩間幼稚園學習）。這些幼稚園在課程領導和團隊領導兩方面，受業界所推薦做得好及有成功經驗的幼稚園，簡稱為「高效能幼稚園」。有關高效能幼稚園之揀選由本計劃之籌備委員會及協辦之專業團體（香港基督教幼稚園教師會）負責訂定，最後由計劃之督導委員會通過。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 4 小時。主要焦點在學習該校如何進行課程領導及建立教師團隊。至於活動重點，並非限於「探訪」，而是「知道如何做」（know-how）在實地的一種「學習」方法，是哈佛大學著名學者所推介培訓專業人士的一種方式（Quinn, Anderson & Finkelstein, 1998, Harvard Business School Press）。本計劃將為指導者的校長導師提供培訓 3 小時的工作坊，以確保他們能為中層教師提供有效的學習經驗。

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 (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、團隊領導及處理變難等才能，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。每位擔任問題為本行動學習之導師將要接受 3 小時的培訓。最後，其學習成果將於結業禮上作出匯報及分享。

階段五、「Belbin 校本團隊角色分析」：在中層教師所屬 65 間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。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。

階段六、參訪小學加強「幼小銜接」：另外，每位學員參訪小學 2 間，將安排約 10 人一組，前往 28 間小學並觀察小一學生上課，及邀請小一的班主任老師、中英數科老師與參觀的中層教師討論小一學生在校的適應情況，藉著雙方的互相交流，使「幼小銜接」的效能得以加強優化。

階段七、加強網絡聯繫「建立專業學習社群」：將 140 位學員分為七個專業社群，例如：課程領導、團隊領導、變革領導、人力資源管理、法例條例、處理危機衝突、處理投訴等。舉行專業學習活動，每次活動均需有學習的目標及內容，邀請專業導師指導跟進。

階段八、匯報及分享：本計劃安排學員匯報及分享會，讓學員互相分享他們的學習所得，包括其在進行前往高效能幼稚園「課程領導及團隊領導學習」、參訪小學、及「問題為本行動學習」等所學到的。

階段九、「撰寫報告及發佈成效」：「籌備委員會」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佈會。

7.2 時間表

年份	2018							2019						
月份	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1		

1	聘請員工；設立辦公室；準備課程	✓	✓																
2	進行 7 天「專題講座及分組個案討論」		✓	✓															
3	「專題講座及分組個案討論」成效評估		✓	✓	✓														
4	進行兩天一夜的「學習營」		✓	✓															
5	籌劃高效能幼稚園校長協助「課程及團隊領導學習」		✓	✓															
6	派發「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	收回及分析「Belbin 校本團隊角色分析」之問卷			✓	✓														
9	學員到高效能幼稚園「課程領導及團隊領導學習」			✓	✓	✓	✓												
10	學員進行「問題為本行動學習」課業				✓	✓	✓	✓											
11	為「問題為本行動學習」導師提供培訓課程				✓	✓													
12	「Belbin 校本團隊角色分析」向學校報告					✓	✓	✓											
13	學員提交「問題為本行動學習」課業報告							✓	✓	✓									
14	學員參訪小學進行「幼稚園與小學銜接」活動								✓	✓									
15	舉行學員分享經驗及「結業禮」										✓	✓							
16	舉行建立「專業學習社群」活動											✓	✓						
17	籌備委員會收集研究數據，並作出分析與評估，對成效檢討後撰寫總結報告向督導委員會提交總結報告及籌辦成效發佈會，公開計劃成效及成品。																✓	✓	

課程時間表(日期暫定)

	培訓內容	進行時段
1	7 天「專題講座及分組個案討論」(兩組)	2018 年 3 月至 4 月其中七個星期二及四
2	兩日一夜「學習營」	2018 年 3 月至 4 月其中一個星期五及六
3	學員前往高效能幼稚園作「課程領導及團隊領導學習」	2018 年 4 月至 7 月
4	學員全程進行「問題為本行動學習」	2018 年 5 月至 10 月
5	「Belbin 校本團隊角色分析」向學校報告	2018 年 6 月至 8 月
6	學員參訪小學進行「幼小銜接」活動	2018 年 9 月至 10 月
7	分享會及結業禮	2018 年 10 月至 11 月
8	「建立專業學習社群」活動	2018 年 11 月至 12 月
9	課程成效總評估及舉行成果發佈會	2018 年 12 月至 2019 年 1 月

註：1. 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 12 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。2. 本機構在進行幼稚園校長及中層教師焦點小組討論後，已謹慎考慮講座時間與學員的需要，時間表的安排合適。

(8) 預期產品及成果

i. 成果：

1. 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者等角色
2. 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
3. 學員能組成跨學校中層教師網絡，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
4. 編印總結報告或幼稚園中層教師課程手冊

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與量兼備。量的方面：需要培訓的幼稚園中層教師多達 140 名，他們來自 19 個辦學團體的 65 間幼稚園；專題講座分成兩組，每組 70 人，共 28 次講座；學員分成 28 小組到 56 間次的高效能幼稚園學習，學員分成 14 大組參觀 28 間小學。要安排兩日一夜學習營等，所需要聯繫幼稚園和小學的人力及時間不少。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「課程領導及團隊領導學習」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，及招募具資格的分析員負責 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」、及一位全職或兩位兼職「助理計劃統籌主任」。就優質教育基金對預算開支的關注，他們的分工修訂為：「計劃專業顧問」主要監管和負責整個計劃的專業質素，包括主講三分之一的專題，負責「專題講座和分組個案討論」、「學習營」的建立團隊及角色扮演處變解難、及「專業學習社群」等活動的內容。「計劃統籌主任」主要負責統籌整個計劃的進行，包括行政、聯絡辦學團體及其 65 間幼稚園校長和中層教師、28 間高效能幼稚園校長、28 間小學校長；聯繫各類導師包括分組個案討論 14 位導師、學習營 10 位分組導師、白禮賓團隊角色分析導師、問題為本行動學習指導導師等；還需負責分析數據、評鑑及研究工作；發佈成果，編製報告手冊等。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，計劃統籌主任之每月薪金在港幣 40,000 元，而專業顧問每月薪金為每月港幣 19,761 元。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，而「助理計劃統籌主任」每月薪金在港幣 21,000 元，三位薪津佔總支出的 42.86%，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"> • 監管及負責計劃整體之專業質素 • 協助籌備委員會工作 • 講授三分一的專題講座 • 主持分組個案討論之匯報 • 帶領學習營建立團隊及處變解難的活動 • 負責專題業學習社群之活動 • 向督導委員會、籌備委員會及計劃統籌主任負責 	HK\$19,761 x 12 個月 =\$237,132 MPF 5%: HK\$988 x 12 個月 =\$11,856	\$249,000.00
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"> • 統籌整體計劃之進行情況 • 與各辦學團體及其 65 間幼稚園之校長、中層教師及有關單位聯絡（信函、文件） • 聯絡各講座講員，負責安排適合場地 • 負責 28 間高效能幼稚園之課程領導及團隊領導活動及聯絡各校長導師 • 負責聯絡 28 間小學之校長及學習營 10 位分組導師 • 負責執行 Belbin 校本團隊角色的分析及聯絡有關導師 • 負責「問題為本行動學習」課業解說及聯絡有關導師，負責分析及評估工作，課程評鑑 • 出版負責教師手冊的編印及出版 • 協助籌備委員會工作 • 向督導委員會及籌備委員會負責 	HK\$40,000 x 12 個月 =\$480,000 MPF 5%: HK\$1,500 x 12 個月 =\$18,000	\$498,000.00
3 一位全職或兩位兼職「助理計劃統籌主任」，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"> • 計劃及監察計劃整體之進行情況 • 協助課程統籌工作 • 協助所有培訓活動、講座之運作 • 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 • 協助籌備委員會、計劃統籌主任及計劃專業顧問 • 向督導委員會、籌備委員會、計劃統籌主任及計劃專業顧問負責 	HK\$21,000 x 12 個月 =\$252,000 MPF 5%: HK\$1050 x 12 個月 =\$12,600	\$264,600.00
小計：			\$1,011,600.00

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"> 協助學習營、講座及小組個案討論、開學禮及結業禮等之進行，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\$60 /小時 x 800 小時	\$48,000.00
2	專題講座之講授費用 (每班有 15 次講座，兩班共 30 次講座)	專題講座階段，140 學員分兩班進行，每班 70 人。每班講座 15 次，兩班共 30 次，三分之一由之計劃專業顧問負責主講，餘下 20 次邀請外來講員講授。每次 2 小時。	HK\$1,560 /小時 x 2 小時 x 10 次 x 2 期	\$62,400.00
3	專題講座後之分組個案討論小組導師費用 (每班 15 小時，兩班共 30 小時)	每次專題講座後將安排分組個案討論，每 10 學員 1 組，每班 70 人分為 7 小組，每組 1 名導師帶領學員討論。每班 15 小時，兩班共 30 小時。	HK\$800 /小時 x 7 名導師 x 15 小時 x 2 班	\$168,000.00
4	學習營導師費	A. 歷奇團隊建立導師 1 位專業人仕 3 位講師	專業人仕: HK\$1000 /小時 x 3 小時 =\$3000 講師: HK\$800 /小時 x 3 人 x 3 小時 =\$7,200	\$10,200.00
		B. 問題討論解難導師費 14 位 (3 段時間)	HK\$800 /小時 x 14 人 x 6 小時	\$67,200.00
5	學員前往「高效能幼稚園」學習之校長導師費	給予「高效能幼稚園」校長導師費。140 學員將分成 28 組，每組 5 人，每次前往高效能幼稚園學習 4 小時。每組去兩間不同幼稚園學習，共 8 小時。	HK\$800 /小時 x 4 小時 x 2 幼稚園 x 28 組	\$0
6	學員參訪小學以優化「幼小銜接」之費用	給予 28 間小學校長之招待及講解費用，原則上每小學接待 10 位學員。即 140 學員有兩次機會參訪不同的小學。(每間小學約有 2 至 3 小時招待學員)	HK\$1000 x 28 間小學	\$0
7	培訓「高效能幼稚園校長導師」之費用	培訓「高效能幼稚園」校長導師之費用。(每位擔任「高效能幼稚園」校長導師將接受 3 小時培訓，設兩段時間供他們選擇)	HK\$1000 x 3 小時 x 2 次	\$6,000.00
8	Belbin 校本團隊角色分析及到校解說服務	每名額需港幣\$200	\$200 x 8 人 x 65 間幼稚園	\$104,000.00
		購買 Belbin 校本團隊角色分析之 520 分析名額費用 導師分析及解說費用：\$800 x 3 小時 x 65 學校	HK\$800 /小時 x 3 小時 x 65 學校	\$156,000.00
9	問題為本行動學習導師費用	導師將閱讀學員的行動學習建議書，並到校給予學員意見。學員完成行動學習後，導師將閱覽學員的報告書，並且給予意見。每學員接受 2 小時教導。	HK\$800 /小時 x 2 小時 x 140 學員	\$224,000.00
10	培訓「問題為本行動學習導師」費用	每位擔任問題為本行動學習之導師將要接受 3 小時的培訓	HK\$1000x3 小時	\$3,000.00
11	專業學習社群分組導師費用	為推行專業學習社群的活動，140 學員將分成 7 組，由 7 位導師帶領組織活動	HK\$800/小時x3 小時 x7 小組	\$16,800.00
12	代課	140 名學員 x 3 天	HK\$560 /日 x 3 日 x 140 人	\$235,200.00
小計：				\$1,100,800.00

3. 設備支出 (Equipment)

開支	詳情	數量/單價	共
----	----	-------	---

1	電腦及電腦有關開支	一部電腦連 OS		\$6,500.00
		所有與電腦有關的產品、錄音筆、手指、Laser Pointer 等		\$3,000.00
2	印表機	A4 格式		\$1,000.00
			小計：	\$10,500.00

4. 一般開支(General Expenses)

	開支	詳情	數量/單價	共
1	租用學習營地	租營地或渡假村及住宿 (2 日 1 夜)		\$80,000.00
2	租借場地	租用演講室及 4 至 5 間討論室及音響 (7 日講座及分組、開學禮及結業禮)	HK\$500 /小時 x 42 小時 x 2 班	\$42,000.00
3	消耗品及雜項用品	文具、消耗品、郵費、茶點、記念品、交通費及雜項用品		\$40,000.00
4	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		\$60,000.00
5	審計費用	聘請註冊會計師審核帳目		\$15,000.00
			小計：	\$237,000.00
			總和：	\$2,359,900.00

(10) 評鑑參數及方法

(i) 表現指標

- 成功招募 140 名中層教師(副校長/主任/資深教師)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 15 講座及小組個案討論,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學習營活動評估表
- 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 15 專題講座及分組個案討論、學習營、高效能幼稚園「課程領導及團隊領導學習」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。本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,本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) 計劃籌備及督導

- 顧問：
- 香港基督教循道衛理聯合教會會長 [REDACTED]
 - 香港浸信會聯會會長 [REDACTED]
 - 基督教香港信義會監督 [REDACTED]
 - 基督教香港崇真會會長 [REDACTED]
 - 香港九龍塘基督教中華宣道會主席 [REDACTED]
- 督導委員會：
- 香港基督教循道衛理聯合教會學校教育部部長 [REDACTED]

2. 香港基督教循道衛理聯合教會學校教育部副部長(幼稚園幼兒園)
3. 香港教育大學幼兒教育學系副系主任
4. 香港教育大學幼兒教育學系助理教授
5. 陸趙鈞鴻教育基金有限公司創校校監
6. 香港基督教幼稚園教師會會長
7. 香港浸信會聯會幼兒教育部部長
8. 香港浸信會幼稚園教育協會會長
9. 香港九龍塘基督教中華宣道會教育總幹事
10. 基督教香港信義會學務總監
11. 基督教香港崇真會副會長及教育部顧問
12. 計劃統籌主任
13. 計劃專業顧問

- 籌備委員會：
1. 香港基督教循道衛理聯合教會學校教育部部長
 2. 香港基督教循道衛理聯合教會學校教育部副部長(幼稚園幼兒園)
 3. 香港基督教循道衛理聯合教會幼稚園幼兒園校監校長座談會主席
 4. 香港基督教循道衛理聯合教會幼稚園幼兒園校監校長座談會書記
 5. 陸趙鈞鴻教育基金有限公司啟思幼稚園馬灣分校
 6. 香港基督教幼稚園教師會會長
 7. 香港基督教幼稚園教師會副會長
 8. 香港基督教幼稚園教師會司庫
 9. 香港浸信會聯會幼兒教育部部員
 10. 香港浸信會幼稚園教育協會深水埗浸信會幼稚園
 11. 香港九龍塘基督教中華宣道會宣道會陳李詠貞紀念幼稚園
 12. 九龍靈糧堂幼兒園
 13. 計劃統籌主任
 14. 計劃專業顧問

(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 14），而委員會的成員皆為本會教育範疇的領導層及專業人士，包括辦學團體負責教育事務的主管、還有幼兒教育的專業學者及人士，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，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）。督導委員會將開會三次，監察計劃之進程和質素。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

	學校名稱	校長姓名	2017-2018 年度				學校名稱	校長姓名	2017-2018 年度		
			中層	教師	學生				中層	教師	學生
1	觀塘循道幼稚園		2	15	253	34	鑽石山浸信會美欣幼稚園		2	13	128
2	鯉魚門循道衛理幼稚園		2	18	250	35	九龍城浸信會幼稚園		2	13	200
3	筲箕灣循道衛理幼稚園		1	13	217	36	九龍城浸信會慈愛幼稚園		1	7	70
4	將軍澳循道衛理幼稚園		2	15	268	37	九龍城浸信會禧年幼稚園		2	12	200
5	大埔循道衛理幼稚園		2	23	282	38	九龍城浸信會嘉福幼稚園		1	11	180
6	亞斯理幼稚園幼兒園		1	19	188	39	九龍靈糧堂幼稚園		2	16	267
7	愛華村堂幼稚園幼兒園		1	9	125	40	九龍靈糧堂幼兒園		2	21	232
8	主恩堂幼稚園幼兒園		1	17	170	41	宣道幼稚園		3	17	380
9	何文田循道衛理楊震幼兒學校		1	13	112	42	宣道會陳李詠貞紀念幼稚園		2	23	416
10	北角衛理堂幼稚園幼兒園		5	23	514	43	宣道會秀茂坪陳李詠貞幼稚園		1	8	138
11				14	200	44	宣道會雷蔡群樂幼稚園		2	22	240
12	循道衛理田灣幼稚園幼兒園		1	9	112	45	香港神託會培真幼稚園		1	14	145
13	油麻地循道衛理楊震幼兒學校		1	13	112	46	香港神託會培恩幼稚園		2	14	150
14	啟思幼稚園(匯景)		2	24	312	47	南昌幼稚園		1	17	140
15	啟思幼兒園(匯景)		2	19	356	48	將軍澳幼稚園		4	16	195
16	啟思幼稚園幼兒園(青衣)		3	30	459	49	祥華幼稚園		4	24	409
17	啟思幼稚園幼兒園(愛琴)		2	15	247	50	沙田信義幼稚園		3	18	150
18	啟思幼稚園幼兒園(杏花)		1	18	282	51	崇真小學暨幼稚園		12	70	750
19	神召會禮拜堂天澤幼兒園		2	12	124	52	救恩學校(幼稚園部)		3	33	450

20	神召第一幼稚園		2	17	250	53	香港真光幼稚園(堅道)		1	20	254
21	香港浸信會聯會利安幼兒園		2	11	118	54	香港真光中學幼稚園		1	20	408
22	香港浸信會聯會香港西北扶輪社幼稚園		2	15	144	55	聖馬提亞堂肖珍幼稚園		4	43	784
23	富亨浸信會呂郭碧鳳幼稚園		3	17	270	56	聖公會牧愛幼稚園		1	8	220
24	浸信會愛羣社會服務處培股幼兒學校		1	11	144	57	北角聖彼得堂幼稚園		1	12	185
25	何文田浸信會幼稚園		2	15	165	58	聖公會聖彼得堂幼稚園(赤柱分校)		3	13	187
26	愛群道浸信會呂郭碧鳳幼稚園		6	26	360	59	合一堂陳伯宏紀念幼稚園幼兒園		3	21	250
27	荃浸石籬幼稚園		2	16	249	60	中華基督教會福幼第二幼稚園暨育嬰園		1	13	106
28	香港仔浸信會白光幼稚園		4	11	125	61	神召會麥嘉倫紀念幼稚園		1	11	122
29	大埔浸信會幼稚園天澤邨分校		1	13	170	62	新界神召會懷恩幼稚園		3	16	418
30	大埔浸信會幼稚園		2	26	500	63	偉思幼稚園幼兒園		1	31	430
31	深水埗浸信會幼稚園		2	15	220	64	路德會沙崙堂幼稚園(慈愛分校)		2	15	190
32	柴灣浸信會學前教育中心呂明才幼稚園		1	10	120	65	嘉福浸信會幼兒園		3	13	125
33	柴灣浸信會學前教育中心呂明才幼稚園(小西灣)		1	9	120	合共			138	1136	16057

(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 1/2/2018 - 31/7/2018	31/8/2018	中期財政報告 1/2/2018 - 31/7/2018	31/8/2018
計劃總結報告 1/2/2018 - 31/1/2019	30/4/2019	財政總結報告 1/2/2018 - 31/1/2019	30/4/2019

(17) 資產運用計劃

類別	項目/說明	數量	總值	建議的調配計劃
電腦硬件及軟件	電腦連 OS	1	\$6,500	供香港基督教循道衛理聯合教會使用
	印表機	1	\$1,000	
	錄音筆	2	\$3,000	
	USB 手指	3		
	Laser Pointer	1		
	外置硬碟機	1		
	其他與電腦有關的產品			