

丙部計劃詳情

計劃名稱： 新任科組主任課程領導的系統培訓：領導力、課改力和執行力	計劃編號：
--------------------------------------	-------

機構名稱：香港初等教育研究學會

(1)對計劃的需要及申請人的能力

(1.1)對計劃的需要

1.1.1 培訓新任科組主任領導能力的需要

學校要辦理得完善，校長和副校長的領導固然重要，但一群有質素中層管理人員是不可或缺的，沒有科組主任的幫助，學校是難以達至預期目標的；很多學者認為中層管理人員的培訓是很重要的(Fleming & Amesbury, 2001; Maxwell, 2005; Blandford, 2006)。科組主任等教師領袖是一個多角色的混合體，既要負責課堂教學，又要管理科組和領導同工，但卻得不到相關的在職培訓，故過往有些香港學校科組主任感到力不從心。國際教改專家Fullan(2000)曾提出警示：「因教師的背景沒有培養他們承擔協作領導的角色，一旦教師處在領導地位，他們缺乏這些角色的準備就是不言而喻的」(頁152)。香港學者余煊(2004)研究亦發現很多中層管理人員都面對著或多或少的困難，包括領導同工、與校長的合拍、作為團隊領袖的自信心和校內外文化環境的影響，提升科組主任的領導及管理能力的確是有切實需要的。

為配合教師專業階梯的建立，教育局優化了學校管理層的職級安排，以鼓勵教學團隊持續發展。教育局由2020/21學年起引入優化的晉升培訓課程，內容包括核心及選修兩部分，總時數要求與以往相同，修讀期限為五年。核心部分屬於必修的指定課程，由教育局提供，共30小時，內容聚焦學校領導必備的素養，重點包括專業操守及價值觀、國家及國際發展、教育議題探討，以及領導能力和反思。選修部分共60小時(晉升小學學位教師/高級學位教師)或100小時(晉升高級小學學位教師/首席學位教師)，教師按晉升崗位所需的專業知識選讀合適的課程，並經校董會/法團校董會確認/符合晉升需要。可見不少將升任及新任的科組主任對領導力培訓課程需求甚殷；而因應很多學校每年都有新晉升的科組主任，提供有效培訓以支援科組主任的管理和領導力成長，已成為香港教育界持續關注的內容。

與此同時，以教師網絡促進教師在職學習成為國際趨勢。學者Lieberman(2008)指出：「在美國有不少教師網絡和協作計劃去幫助教師學習，讓教師增加在公眾分享實踐經驗和與同工一起工作中改善教學」(頁229)。教師網絡對在職教師學習的成效得到肯定：「參與網絡成員為領袖帶來更強的新影響，而因自己的管理風格得到學校社區的認同，產生了一個合法化的作用」(Jopling & Spender, 2006, 頁22)。故本會向優質教育基金申辦這個跨校專業發展計劃，以支援小學新任科組主任(就職不多於三年的)，妥善面對小學新近的挑戰。

1.1.2 新任科組主任需要三種領導能力

在這個不斷變革的年代，若要適應這些變革就必須在學習上多下功夫，以期能敏捷地回應這些變革。新任科組主任有些會領導學校某些行政工作，有些則會負責校本課程或優質教育基金的計劃，與當基層教師只專注教學和照顧學生不同，一個科組主任要帶領同工去處理學校的工作，不得不去學習提高自己領導的效率；再者，不少校務和科組工作是與實務操作有關，卻又未能在本地或國際文獻中直接找到解決方法，提供多些系統學習給本地小學新任科組主任是當前的要務。參考「香港學校表現指標2016」之「專業領導」11個問題的重點，包含了很多領導理念及技巧：第1題、建立共同願景；第2題、提升學校效能；第3題、帶領與時並進的變革；第4題、具承擔精神及推動學校持續進步；第5題、發揮「策劃、統籌和監察」的職能；第6題、促進教職員的溝通和協作，及提升士氣和團隊精神；第7題、為基層教師提供有效的支援；第8題、知人善任及發揮教職員的專長；第9題、學校如何訂定和安排適當的專業發展計劃；第10題、帶動專業交流的風氣，使學校邁向學習型組織。第11題、學校如何運用考績、以持續提升他們的工作表現。

以上11個重點與學校中層管理者(科組主任)的領導力、變革力(包括課程改革能力)和執行力有關，分析如後。

(一)領導力：「1. 建立共同願景」可採用領導力方面的理念，如願景領導 (Visionary Leadership)、轉化領導 (Transformational Leadership) 及策略領導 (Strategic Leadership)，達成建立共同願景的目標。「4. 推動學校持續進步為己任」與持續性領導 (Sustainable Leadership) 有關。「6. 能否促進教職員的溝通和協作，以及提升士氣和團隊精神？」與團隊領導 (Team Leadership) 有關。

(二)變革力：新任科組主任要「3. 帶領與時並進的變革」，可採用變革力方面的理念，包括管理變革 (Management of Change) 及領導變革 (Leading Change)，在科組層面，相關的變革力也就是帶領課程變革的能力 (以下簡稱「課改力」)。

(三)執行力：若要達致「5. 發揮策劃、統籌和監察的職能」、「7. 如何為基層教師提供有效的支援？」、「11. 學校如何運用考績、識別教職員的強弱項和培訓需要，以持續提升他們的工作表現？」等目標，需要學習執行力，這方面包括人力資源管理 (Human Resources Management)。

至於「10. 如何帶動專業交流的風氣，以確保邁向學習型組織」，及「2. 如何以學生成效和全人發展中心，提升學校效能？」、「9. 學校如何訂定和安排適當的專業發展計劃，以提升學生學習和成長支援的效能？」等3個重點則是新任科組主任需要有組織學習及系統思考的知識和能力。以上領導力內容都會在這專業培訓計劃中讓新任科組主任有系統地學習。

與此同時，香港自2001年起推行「學會學習」課程改革，一直推動課程和教學變革，以促進學生全人發展和提升其學會學習的能力。過去十多年來，學校在課程改革中已取得一定成就。為了要保持香港的競爭優勢，裝備學生面對本地和世界各種轉變，教育局明確要優化課程改革，既持續、深化已取得的成果，同時定出課程發展的新焦點，邁向課程持續更新的新里程：聚焦、深化、持續，以回應環境的轉變。因應《幼稚園教育課程指引》和《中學教育課程指引》於2017年的更新，2014年的《基礎教育課程指引—聚焦·深化·持續 (小一至小六)》也要有相應更新，以優化香港小學生的學習。加上，要呼應學校課程檢討專責小組提出的方向性建議，教育局於2022年9月公布課程發展議會編訂的《小學教育課程指引》(試行版)(2022)，期望所有小學繼續建基十多年來取得的進展和優勢，聚焦課程更新重點，持續推動「學會學習2+」。

在這個香港小學教育課程的大環境下，各小學新任科組主任需要學習提升三大專業領導能力：首先就是領導力，就是如何領導教師團隊，過程包括使用願景領導、團隊領導、僕人領導等；第二方面是變革力(包括課程改革能力)，包括帶領和管理改革、課程發展與變革、處理危機和投訴等。第三方面是執行力，就是如何在行政事務上使學校所做的事能夠成功，包括清晰角色與責任、適當的賦權和監督，重要法例和條例的認識、人力資源的激勵等，從而更好地帶領校本科組課程變革，以照顧校內小學生的學習需要。

(1.2) 申請人的能力：「香港初等教育研究學會」

香港初等教育研究學會於1994年成立，廿多年來對香港初等教育的研究和發展貢獻良多；尤其在培訓校長、中層管理人員及教師等方面，不遺餘力。香港初等教育研究學會自成立起，便以促進社會人士對小學教育關注、提高小學研究質素、增廣會員對教育問題的認識及推廣小學教育研究發現，從而提高香港的小學教育質素為宗旨。近年教育研究包括：「香港小學副校長的人事管理」、「香港應否實行十五年免費教育」幼師調查、和「小學校長面對的挑戰」和「教師全面學位化後小學中層架構的焦點訪談」。在優質教育基金支持下，本會曾進行支援小學教師專業發展計劃，包括：「小學中層人員的專業培訓計劃」、「優化小學的學校行政」及「支援小學推行校本價值教育」。本會曾出版8期《優質學校教育學報》；亦與香港小學教育領導學會合辦了9屆小學新到任校長的經驗分享會。本會多年來與香港教師中心合辦培訓課程，並參與每年「課程發展與教學實踐」教育會議和「新教師研習課程」。為了慶祝銀禧會慶，本會與香港中文大學教育學院於2019年11月30日在中華基督教會協和小學(長沙灣)合辦學會銀禧會慶學術研討會暨院士頒授典禮，其中教育論壇主題為：「香港小學教育四分一世紀以來的變遷」。

為了解同工對開展高小學生生涯規劃教育的看法，本會於2021年1月發出「香港高小學生生涯規劃教育」問卷調查，以了解同工對高小階段生涯規劃的教育內容、推行形式、起動需要、培訓期望及家長教育等方面的看法。而研究經數據分析、跟進聚焦訪談及總結建議後，執委會於2021年6月8日記者會公佈「幼小銜接」的四點建議。再者，為了解香港小學教師和家長對新常態教學對其學生/子女學習和成長的影響，香港初等教育研究學會於2021年11月成立研究小組，經調查問卷、三角對照量資料的聚焦訪談和執委會分析與討論，於2022年3月17日線上向各傳媒機構發表「新常態對香港小學生學習和成長的影響」研究報告。應屆執委會現正開展「香港學校媒體、資訊及數碼素養調查」和「幼小學童的運動習慣與健康生活」研究。

1.2.2 本會成功申請優質教育基金計劃具多元特色。

本學會的專業發展計劃具多元特色，有理論的系統課程、有感性的友校參觀、有實踐例證的經驗分享等。各專業發展活動皆重視支援，務求使受訓者與培訓人員商議和落實專業培訓；過程中，本會善用培訓在職教師的經驗和學者的研究心得，向參與同工提供系統課程和實踐性培訓，這些皆有助同工了解本地學校發展和教師專業成長的趨勢，有利各校制定校本發展計劃，善用教師專業學習去促進發展。再者，本會曾於2010年及2012年分別出版《小學中層人員學習指引》和《應用知識管理》教師手冊，足證本會在培訓教師專業學習的經驗，而當中多位的成員，也在這計劃中擔任不同的角色。本會曾成功申請及完成優質教育基金培訓學校中層管理人員，受到教育小學的讚賞和好評，例如：

計劃名稱：「知識管理與小學發展」、計劃編號：2009/0315、獲批款：\$561,700

計劃名稱：「提升小學科組主任的領導力」、計劃編號：2010/0508、獲批款：\$598,000

計劃名稱：「小學副校長及中層管理人員的領導能力系統培訓：提升其領導力、課改力及執行力」、計劃編號：2020/0909、獲批款：\$1,607,000.00

(2) 目的及目標

2.1 目的

「新任科組主任課程領導的系統培訓：領導力、課改力和執行力」計劃目的在為 100 名小學來自不同辦學團體就職不多於三年的新任科組主任提供有效的培訓，使他們在領導力、課改力和執行力等技巧獲得提升。這專業培訓計劃同時讓他們對組織學習與系統思考有認識，這些來自不同辦學團體的新任科組主任透過互訪彼此學習，形成品質圈互相觀摩與學習，建立專業學習社群，以迎接新時代對香港教育的挑戰。

2.2 目標

- (i) 提升新任科組主任的領導力、課改力及執行力；
- (ii) 使新任科組主任認識學校組織的系統思考，了解學校的深層運作及妥善面對新近推行的小學教育改革；
- (iii) 使新任科組主任推動學校教師建立專業學習社群，提升教師團隊的專業能力；
- (iv) 使不同辦學團體的新任科組主任形成品質圈，加強互相間之觀摩與學習；
- (v) 透過校本行動學習/行動後檢討(AAR, After Action Review)提升新任科組主任的反思及學習能力。

(3) 對象及預期受惠人數

本計劃設名額 100 人。對象為香港小學的新任科組主任 100 名。預期直接受惠人數有 100 位。計劃間接受惠人數為約 50 間小學約 2,200 位教師及約 32,000 名學生。

(4) 創意

本計劃將教育局在「香港學校表現指標 2016」內「專業領導」的整套要求，用心配合及剪裁成一系統培訓的計劃，用 14 個月時間去幫助新任科組主任去理解及深究要求，並透過不同的學習活動，如個案分組討論和互訪學校彼此觀摩來進行，這是一個創新的在職教師學習模式。對小學新任科組主任來說，這是一個有系統的培訓計劃，有專題講座學習三大專業領導能力及個案討論、認識專業學習社群的運作、以品質圈方式觀摩不同辦學團體小學的特色、使學員在其工作崗位嘗試校本行動學習/行動後檢討、最後是學員匯報及分享等。當本會透露將向優質教育基金申請這次計劃時，幾十間小學雀躍參加；計劃內有很多新意念，是他們未曾學習和經歷過的，他們都很期盼此計劃可以成功獲得批准。整個設計是引入新穎及有創意的意念，相信上述策略會帶給新任科組主任培訓有創新的嘗試，亦深信是有一定的效果的。

(5) 理念架構

國際學者 Easton(2008)指出「發展(develop)意味著發展某人或某物(develop somebody or something)；被別人發展是不夠的，教師必須能夠自我發展。為了變革，他們必須知道得足夠多；為了獲得不同的結果，他們必須改變自我——變成學習者」(頁 756)。在這個教師專業發展強調終身學習的國際趨勢下，香港教師在職培訓也出現了相應的變化，越來越重視教師的主動參與和成為學習者，從而使受學員能學以致用提高日常工作(胡少偉，2021)。這個新任科組主任領導能力系統培訓計劃的信念是受訓者主動學習。

5.1 計劃的理念

本計劃的理念包括領導力、課改力和執行力等三大專業領導能力、學習型的組織、品質圈學員互訪等，當中領導力元素是根據教育局頒布的《香港學校表現指標 2016 (附表現例證)》專業領導範圍所提出的，本計劃以

此作為培訓學理的基礎，而這些學理也是新任科組主任應該學習和掌握的。為了讓參加的新任科組主任學習得更好，此計劃的理念是理論和實踐結合，並以五個階段推行。本計劃的特別地方是培訓形式是多樣化的，能吸引學員的學習興趣。同時，本計劃提供循序漸進的學習，由開始的密集課程、個案討論及工作坊，讓學員認識最新的教育領導理論和知識。然後以品質圈的形式讓學員互訪去發掘各校特點，學員反思後需將改善自己或學校的意念付諸行動，嘗試實踐出來。再者，此計劃強調從實踐中學習，不論實踐成功或失敗都是一種學習。

此計劃還有一個重要的元素，無論在品質圈的學校互訪或「事後檢討(AAR)學習」，有眾多專家及資深校長擔任導師，一路在旁指導新任科組主任。最後，本計劃鼓勵學員彼此分享及建立支持和溝通的網絡，在計劃完畢後也能互相溝通和學習，使學校校務能做得更好。學校領導和管理「智慧是緘默的，隱含於實踐過程之中，與個體思想和行動過程保持著一種共生關係」(王潔、顧冷沅, 2007)，新任科組主任要透過反思將其內隱知識外顯化，以累積其實踐知識。本計劃受訓學員有機會對課程領導和管理採取反思和分析，透過了解學校工作的情境去提昇自己管理和領導能力，並在與不同學校同工一起學習過程中，促進香港小學專業學習社群的建立。

5.2 深究各課題的學理

本計劃培訓課題包括：領導力、課改力及執行力，專業學習社群、品質圈、校本行動學習、行動後檢討等。

5.2.1 領導力

在香港學校近年面對多項教育變革，如《小學教育課程指引》(試行版)、校本管理、融合教育、系統評估、STEAM教育、國安教育、高小生涯教育、幼小銜接、校本教師發展、家長教育、投訴處理、正向教育、生命教育……等。這些教育變革增加了學校的工作，同時加添了校長及中層人員的工作量和壓力，隨之而來亦增加了中層人員領導同工的機會及在領導方面的需求 (Yu, 2005)。再者，香港小學學校校務繁多，教職人員為數不少，新任科組主任需要協助管理校務及領導教師團隊，做好教與學的工作，為學童提供優質教育，他們所面對的挑戰實在越來越大。新任科組主任能否領導得宜，與他掌握的學校領導知識及技巧有很大的關係。

隨著社會不斷地轉變，領導方式需與時並進，始能發揮最好的效果。領導力包括很多種領導能力，在不同的情況要使用不同的領導方式。近代領導學學者建議了多種模式的領導，本港學者余煊 (2008) 認為有三種領導模式是很值得學校的新任科組主任參考及使用的：團隊領導 (Team Leadership)、轉化領導 (Transformational Leadership)、僕人領導 (Servant Leadership)。本課題將讓學員理解近代教育領導的發展及不同的領導模式，特別是以下三種模式：團隊領導能促進教師們的溝通和協作，提升他們的士氣和團隊精神；轉化領導著重共同願景的建立及提升教師的承擔精神，推動持續進步；僕人領導讓學員學習聆聽、同理心、知人善任及發揮教師專長等。

5.2.2 課改力 (課程改革能力)

本港教育有多項變革，如校本管理及融合教育的推行，近年則有課改 2.0+、STEAM 教育、小學教師職位全面學位化、國安教育、高小生涯規劃教育、重視幼小銜接、新常態的教與學、學童運動習慣和媒體、資訊及數碼素養。在《論課程改革中的教師改變》一文中，學者尹弘飈、李子建 (2007) 指出「教師的改變促進或阻礙著課程實施的進程；與此同時，課程實施中的諸多環節也都在影響著教師是否以及如何進行自我改變。若二者的目標一致，改革自然會得到順利的實施」(頁 27)。吸收十多年來的課改經驗後，課程發展議會於 2014 年發表《基礎教育課程指引——聚焦、深化、持續 (小一至小六)》，在「持續專業發展」章節中，提出「透過經常的互動協作，直接參與和學習如何將其領域做得更好。實踐社群有三個基本元素，包括領域、社群和實踐，套用於學校，則形成一個以促進學生學習成果為中心的學校實踐社群」(教育局, 2014)。可見，提升教師專業成長和建立校內實踐社群可促進校本課程改革的深化。

為提高新任科組主任的課改力 (課程改革能力)，本培訓將向學員說明 Michael Fullan (1993) 的多種變革啟示：變革不能以訓令硬碰硬；變革是一個旅程，會好很多不確定的因素；難題是我們的朋友，我們可以從中學習；需要與外界有連繫；由上而下及由下而上的動力均需要的；組織內每個人都是變革者。課題亦會教導學員有關商界變革大師 Kotter 及 Cohen (2002) 所指出應付變革採用的八種變革策略：增強緊迫感 (Increase urgency)、建立指導團隊 (Build the guiding team)、確立變革願景 (Get the vision right)、有效溝通願景 (Communicate for buy-in)、加權行動 (Empower action)、創造短期成果 (Create short-term wins)、不要放鬆 (Don't let up) 及鞏固變革成果 (Make changes stick)。此課改力的學習還包括如何帶領校本課程改革；如何處理因學校推行課程改革而引致危機、衝突與投訴等。

5.2.3 執行力

執行力是領導人最重要的工作，對新任科組主任尤其重要。若要落實政策，一定要靠執行力。Peter Drucker (2002)認為要養成高效能的習慣，才能有執行力。執行力方面要注意策略管理、策略評估、教育法例和教育則例、法律問題等，均是新任科組主任需要學習的。若指導執行的過程明確，大家清楚工作的細節，工作效率會大大提升。執行力應該和共同願景互相呼應，才可以達致預期效果。Larry Bossidy 及 Ram Charan (2007, 頁4)說得好，「偉大的想法除非能轉換為具體的行動步驟，否則毫無意義可言。少了執行，突破性思考沒有用，學習不會帶來價值，員工無法達成延展性目標，改革也會半途而廢。」他們更提出負責執行的領導人需要有三重要基石：一、改變組織被動文化，使機構動起來；二、持續慎選員工，知人善任。三、七種重要行為，包括1. 了解機構與員工，多與員工互動；2. 以務實眼光，與其他機構比較，衡量進步程度；3. 訂定明確目標與優先次序；4. 安排後續追蹤方法；5. 論功行賞；6. 分享經驗，以提升員工能力；7. 擁抱「情緒韌性」，以容納員工的多元觀點。國際企業管理之父 Peter Drucker (2002)在名著 “The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done” 認為作為機構的執行領袖，必需要有五種習慣：1. 了解你的時間；2. 問「我可以有甚麼貢獻？」3. 善用人之所長；4. 先做最重要的事；5. 做有效的決策。上列方面的理念能提升新任科組主任的執行力，均值得學習。

5.2.4 建立專業學習社群 (Professional Learning Community)

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成為專業學習社群。Sergiovanni (1994)指出社群是由不同的人結合起來，是由一組共享的意念和理想維繫起來。我們的學員來自不同的學校，若能結合成為專業學習社群，對他們本身和其學校都有莫大的幫助。根據 Louis 及 Leithwood (1998)，專業社群是可由教育網絡推動的。不但校長的層面能夠互相連繫，新任科組主任亦可以形成網絡，增加專業的活動，提升專業對話的密度。新任科組主任在培訓計劃雖是斷斷續續的交往，但他們的網絡可以持續，將來組成龐大的專業學習社群。Dufour 及 Eaker(1998)指出專業學習社群的六項特質包括：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，有很多特質在這培訓計劃可找到。近年，著名教師發展學者 Hargreaves 及 O'Connor (2018)也認為教師團隊應朝著協作專業方向繼續發展。

5.2.5 品質圈 (Quality Circle)

品質管源於美國早期著名管理學家 W. Edwards Deming，後來日本公司成立一些學習圈，由一位受過訓的工頭，帶領著八位未受訓的工人。當學習圈轉為解決問題的目的時，1962年後便稱為品質圈 (Quality Circles)。品質圈的活動的基本概念是有一群人在組織內：1. 他們互相尊重，建立愉快的工作場合；2. 大家都意欲做一些具品質的工作；3. 他們希望得到尊重，並且獲得成長；4. 得到工作上的最高知識；4. 有團隊工作的態度；5. 能發掘大家的潛能；6. 大家的貢獻能得到認同；7. 可以得到培訓等。品質圈成員高度參與者的表現包括積極態度及樂意承擔工作、好的工作關係、清晰的角色及觀點、高度運用技巧及能力、低心理壓力及高工作滿足感。本計劃的第四階段，將 100 名組員分成 20 小組，每組 5 位組員，來自不同的辦學團體。分組學習採用品質圈的概念。主要是認識來自不同辦學團體學校的特色及文化，互相學習彼此的好做法。來自不同辦學團體的 5 人組成品質圈，然後選出最值得參觀的組員學校兩間，小組組員前往參觀。全程之交流學習，由校長導師負責。

5.2.6 校本行動學習 (Action Learning)

新任科組主任完成上述各課題的學習活動後，需要認真地反思將所學的轉化為自己的行動經驗，才可以提高自己的管理和領導能力。正如 Simkins et al. (2009) 在總結 NCSL (National College for School Leadership) 所舉辦的領導培訓課程時，認為不論在調查及個案中皆需要顯示出在校內的領袖發展活動是能產生顯著的正面影響的。要令受訓者獲得培訓的益處，新任科組主任便需在工作中以一種「在行動中反思」去解決實際問題；也就是說，一個受訓中層要抱著研究精神工作，以解決實際問題及決定採用哪些新行動。Bennett 等(2007)曾指出：「創建新知識能力並不是將已知的中層人員理念和價值傳遞，而是需要由下而上去發現和創造新的工作方法」。本計劃要求每個學員要做一個校本行動學習 (Action Learning)，新任科組主任設計一個校本行動學習，從反思實務中創建個人的實踐知識。行動學習的精髓是要新任科組主任進行雙環學習，讓自己進行深度的反思，以改變自己工作的思維模式和行動設計。

5.2.7 行動後檢討 (AAR, After Action Review)

在 2022 年 9 月公佈的《小學教育課程指引》(試行版)中，強調每位教師都應該是終身學習者；富專業精神的教師應為了配合課程發展不斷探究新知識和教學策略、參與專業網絡、汲取經驗，從而為學生、教師以及全校帶來正面和積極的轉變，持續推動學校發展成為一個有效的學習組織。而在知識管理系統中，一個常見的應用策略就是行動後檢討；這是一種從實際行動反思及學習的方法，目標是讓人們在行動後透過檢討進行學習，從

而提升日後處理同一或相近專項計劃的效能；因而所獲得的洞察力及改善策略，亦可能在實際行動上運用。故此，科組主任應經常就科組內重要的管理或領導事件作行動後檢討，以提高行政能力。

要有效學習行動後檢討，新任科組主任個人及/或其團隊可按下列五個問題對特定事件進行反思，從而得到學習和專業成長，經整理後並可儲存在校內知識管理系統之內，供團隊成員分享和組織學習之用：

1. **原意為何？**行動的目的何在？想要達成的目標為何？在描述及評估動機時，盡可能具體。
2. **發生甚麼事？**到底發生了甚麼事？為甚麼發生？為甚麼事有些不發生？結果如何？回想到底發生了甚麼事，請簡單描述過程。
3. **學到甚麼？**以計劃做的事以及實際發生的事作對比，當中學到甚麼？比剛開始的時候多知道了甚麼？如果別人想步上我們的後塵，會給他甚麼忠告？
4. **接著該做甚麼？**以目前所知為基礎，往後該如何做？由於 AAR 的重點在於行動，所以專注於可付諸行動的學習，這是非常重要的。
5. **應該告訴誰？**還有誰應該知道事件的學習心得？他們應該知道甚麼？不同持份者所知有何重要？如何利用所知，去推動科組日後工作的表現？

(*上述引用的文獻見頁 14, 15)

(6) 推行方案及時間表

(6.1) 推行方案

這專業培訓計劃在籌備階段已徵得來自港九新界不同辦學團體 57 所小學支持及答允參與，若計劃成功獲批後，會即時通知參與小學提交參與培訓新任科組主任名單(每校約 2 人)。計劃推行的時段由 2023 年 5 月 1 日至 2024 年 6 月底止，時間為 14 個月，若批出日期與上述時段不同，會作適當調動，這對計劃質素不會有很大影響。階段一是專題演講及分組個案討論，階段三是專題演講及工作坊，這兩期間 100 位參加者會分成兩班 (A, B)，每班約 50 人，暫定分別在星期三及星期六時段上課，講授內容是相同的。分兩班 50 人一班的好處在於人數不會太多；另一個好處是若有學員在某一天學校工作不能出席，他仍然可以在另一相同的講授內容的時間出席，不會有所損失。計劃主要分七個階段，現說明如下：

階段一、三大領導能力專題講座及分組個案討論：新任科組主任應裝備「學校專業領導」的三大專業領導能力，有領導力、課改力及執行力。這計劃根據教育局「專業領導」範圍的 11 要點問題而劃分這階段的時間，三大專業領導能力的專題講座有 10 個主題，需用 5 天完成，每半天作 1 節，每節為 3 小時，內容見表一(各講座內容見下表及其補充)。每節 3 小時的設計，前 2 小時為專題講座，邀請專家作專題演講；餘下 1 小時為工作坊，主要是分組校長導師主持分組討論，以實際的個案討論為主。分組之目的是讓學員提出他們的觀點和意見，可以分享他們成功的例子等；小組討論由導師帶領，為學員提供合適的指導，分組導師需為具備有至少十年教育行政經驗的校長或資深的退休校長擔任。每組以 10 人為原則，50 人分為 5 組。

每組有一位分組導師帶領小組討論，5 組由 5 位小組導師帶領組員討論專題講座的內容及有關專題的個案，並作出反思。最後有集體匯報和分享。分組討論的個案由籌備委員會委員負責撰寫，背景內容可多元化：領導團隊、學校或科組計劃與報告、《小學教育課程指引》(試行版)、校本課程發展與評估、國安教育、STEAM 教育、高小生涯教育、融合教育、幼小銜接、校本教師發展、家長教育、教師考績、投訴處理、正向教育、生命教育等。此外，分組個案討論時，同時期望此計劃能拉近參加者的距離，幫助他們建立網絡，並於計劃完結後亦能彼此維繫，日後發展更多的跨校協作關係。這階段的 100 名學員將分為 A 及 B 兩班上課，每班 50 名。每個專題和工作坊分別在兩班各進行一次。

表一、學校專業領導三大領導能力之專題學習內容

1	香港教育發展趨勢及與時並進。(課改力:香港教育近年變革,校本管理下新任科組主任在變革的角色與職責、認識變革和變革策略)
2	如何帶領教師推行教育變革及校本課程改革?(課改力:《小學教育課程指引》(試行版)(2022),推行校本變革,帶領校本課改如媒體、資訊及數碼素養、STEAM 教育、國安教育、高小生涯規劃教育)
3	如何處理推行課程改革引致學校的危機、衝突與投訴?(課改力:推行課程改革引致的處理危機、衝突與投訴,新任科組主任的變革關注)
4	近代教育領導的發展。(領導力:領導力定義,領導科組務的發展,領導模式如團隊領導、轉化領導和僕人領導)

5	如何知人善任，發揮教職員的專長？（領導力：新任科組主任的領導關注，教師領袖與處理人事，用人與授權，辨識同工的性情和專長）
6	如何帶領教職員建立共同願景，提升教師的承擔精神，推動學校持續進步？（領導力：建立學校願景，參與決策與承擔精神，同工專業成長與發展，同工專業成長與發展）
7	如何促進教職員的溝通和協作，提升教師士氣和團隊精神？（領導力：聆聽同工，同工溝通和協作，建立團隊與團隊成長，提升教師士氣）
8	如何發揮策劃、統籌和監察的職能？（執行力：新任科組主任的高效能習慣，科組策劃、統籌和監察，科組紀錄與財務管理）
9	如何運用考績、識別教師的強弱項和培訓需要，以持續提升他們的工作表現？（執行力：認識執行的三基石及七種重要行為、識別教師強弱能力、運用考績面談提升同工的工作表現、持續提升專業表現）
10	如何處理有問題的員工？（執行力：認識教育則例及條例有關處理程序及準則、查找問題所在、指導員工改善過程和方法）

階段二、參訪專業學習社群與著重課程領導的學校

階段二是為階段三作準備的，這計劃將學習「專業學習社群與課程領導」課題。在階段二，此計劃將安排學員前往參觀二至四所在建立專業學習社群和校本課程領導有傑出的表現的學校；如天水圍循道衛理小學，學校的教師團隊均很優秀和專業。這計劃將安排100名學員參觀二至四間在這兩方面表現很強的學校，以作好進入第三階段的學習。

階段三、專業學習社群專題講座及工作坊：除了三大專業領導能力的學習外，教育局「專業領導」範圍期望學校能建立專業學習社群，而學校可以邁向學習型組織或機構。這階段主題對新任科組主任是很重要的。教師專業發展大師 Hargreaves 及 O' Connor (2018) 在著作 Collaborative Professionalism 介紹了多種建立專業學習社群的方式，值得學員參考。這計劃讓學員了解專業學習社群的理念和明白如何實踐和運作。第三階段有 6 個講題（見表二），需用 3 天時間完成。每半天作 1 節，每節為 3 小時（各講座具體內容見下表及其補充）；會以專題講座及工作坊形式進行。工作坊約以 10 人為 1 組，每組有一位導師協助工作坊的進行，導師需為具備有至少十年教育行政經驗的校長或資深的退休校長擔任。分組目的是讓學員從工作坊中體會如何進行組織學習和系統思考，校長導師為學員提供合適的指導，最後有集體匯報和分享。這分組時間亦能同時幫助參加者建立網絡，並於計劃完結後能彼此維繫，最後發展更多達致成功的跨校協作關係。100 名學員將分為 A 及 B 兩班上課，每班 50 名。每個專題和工作坊分別在兩班各進行一次。

表二、專業學習社群學習內容及相關範圍

1	體驗及反思學習歷程，深化專業學習社群的理念。（新任科組主任的經驗學習、品質圈學習與實踐智慧、深化專業學習社群的理念、訂定專業發展計劃）
2	如何為基層教師提供有效的支援？（專業學習社群的特質、建立專業學習社群的策略、科組主任專業交流、科組主任為基層提供有效支援）
3	深化知識管理，運用校本行動學習/行動後檢視。（了解知識管理、校本行動學習、行動後檢視、教練式指導、成長型思維）
4	如何建立共同願景及鼓勵團隊學習？（建立共同願景的重要性的方法，改善心智模式及辨析跳躍式的推論、團隊學習的面向與深度滙談、及個人、團隊與組織的三層學習關係）
5	如何領導校本課程發展及善用評估，帶動專業交流的風氣，以確保團隊的學習？（學校課程檢討專責小組提出的方向性建議、校本課程領導、共同備課、同儕觀課、評估策略、課程領導與專業學習社群）
6	如何提升系統思考能力及學校效能？（提升學校效能的系統思考、找出效能槓桿點及認識系統中的發展基模、新任科組主任學習以提升學校效能）

階段四、品質圈學員互訪：在這階段，100 名組員將分成 20 小組，每組 5 位組員，盡量編配來自不同辦學團體學員在一組。由一位導師帶領 5 位學員去其中 2 間小學參訪。分組學習採用品質圈的概念。品質圈成立的目的，主要是互相學習小學的好做法（good practices），並認識來自不同辦學團體小學的特色及文化。前文曾說明了採用品質圈形式的理念在於一起學習和解決問題；亦提出了在品質圈內每一位學員應持有積極及樂意承擔的態度，並且有好的工作關係。每次參訪小學的時間為 3 小時，前 1.5 小時為參觀校舍及由該校學員介紹該小學的特色，分享好做法如：帶領校本課程變革、提升教師團隊精神、好的考績面談、進行組織學習的良法等。

亦可根據該校之強弱機危作介紹的開始；隨後之 1.5 小時由導師帶領大家問問題及回應，大家亦可分享他們學校的情況，或就某一些難題作出討論及提出意見。這樣便可以進入較深層一點的匯談，各人會從中得著益處。帶領深度匯談的技巧是需要學習的，所以帶領品質圈的導師需要有 3 小時的專業學習，才能掌握品質圈帶組的重點和要訣。本計劃將安排一天，學員聚集一起，每一組進行匯報，以將好的做法與其他學員分享。

階段五、校本行動學習/行動後檢討：本計劃安排每位學員做一個校本行動學習/行動後檢討。

根據 Hallinger (2007)，以問題為本的方法可幫助學校管理人員以行動去解決校本發展的需要。在解決問題的行動中，可採用 Reg Revans (1982)的行動學習 (action learning) 概念幫助新任科組主任以新思維不斷學習。學員需要完成一份行動學習的功課，議題以學員在工作崗位所遇到問題或擬改善的工作為主，以解決學員面對的專業領導難題及挑戰。各學員的行動學習分前半部的建議書及後半部的反思，共有 6 個步驟：1.設定問題、2.搜集資料及理念去分析問題、3.計劃行動、4.實踐計劃的過程、5.評估效果及討論、6.反思及建議等。可選擇本計劃的活動作為主題，例如：如何提升自己的領導力、課改力或執行力？如何在學校建立專業學習社群？如何與不同學校建立專業學習網絡等。這功課將會有導師指導他們草擬建議書，學員草擬建議書後，導師閱覽並到校與學員討論建議書內容，然後給予意見。之後學員將試行計劃。行動完畢後學員的反思報告交導師閱覽，導師再與學員討論其學習的成果。導師需為具備有至少十年教育行政經驗的校長或資深的退休校長擔任。

另一方面，新任科組主任可以個人及/或其團隊選一科組特定工作項目，按下列五個問題對事件進行反思：原意為何？發生甚麼事？學到甚麼？接著該做甚麼？應該告訴誰？從而得到學習和專業成長，經整理後並可儲存在校內知識管理系統之內，供團隊成員分享和組織學習之用。這功課將會有導師指導他們草擬行動後檢討學習建議，學員草擬學習建議後，導師會閱覽並到校與學員討論學員學習建議內容，然後給予意見。之後學員按學習建議進行個人反思/組內討論和分析。完畢後，學員學習報告和匯報分享初稿交導師閱覽，導師與學員討論學習成果及整理匯報分享。導師需為具備有至少十年教育行政經驗的校長或資深的退休校長擔任。

階段六、匯報及分享：本計劃安排一個 3 小時的活動，借用一間學校禮堂集合全體學員參加，作出匯報及分享。每組和每位學員將所學到的，例如以小組進行的品質圈的成果、校本行動學習、個人/團隊的行動後檢討之成果，以分五大組匯報形式進行。此外，個別學員的校本行動學習/行動後檢討簡報（將刪除校名和學員姓名），亦會展出供學員及出席的校長閱覽。

階段七、撰寫報告及發佈成效：籌備委員會將研究計劃數據作出分析與評估，對成效檢討後撰寫總結報告。最後向督導委員會提交資源套及計劃分享，並舉行成效發報會，向外界公報此計劃的成果。

6.2 時間表 (表三)

	年份	2023										2024								
		月份												1	2	3	4	5	6	
1	聘請員工、設立辦公室	✓	✓																	
2	籌備委員會及督導委員會會議	✓	✓																	
3	準備課程、邀請講員、招生		✓	✓																
4	三大專業領導能力專題講座及個案討論 (5 天)			✓	✓															
5	評估「三大專業領導能力專題講座及個案討論」成效				✓															
6	參觀二至四所專業學習社群學校						✓	✓												
7	專業學習社群專題講座及工作坊 (3 天)									✓	✓									
8	評估專業學習社群專題講座及工作坊成效											✓								
9	培訓「品質圈學員互訪學習」導師											✓								
10	進行「品質圈學員互訪學習」活動 (每組 2 次)												✓	✓						
11	「品質圈學員互訪學習」成果匯報													✓						
12	培訓校本行動學習/行動後檢討導師												✓							
13	學員提交校本行動學習/行動後檢討建議書												✓	✓						
14	學員進行校本行動學習/行動後檢討活動												✓	✓	✓	✓	✓			
15	呈交校本行動學習/行動後檢討學習報告															✓	✓			

悉，還有對評鑑及研究方面有專業知識和經驗。至於「助理計劃統籌主任」則需要配合「計劃專業發展及統籌主任」，負責本計劃的所有實際的落實工作，需大學畢業，有行政經驗較佳。

I. 員工開支(Staff Cost)				
開支	詳情	數量/單價	共	
1	一位半職「計劃專業發展及統籌主任」，任期14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，並具至少十年的教育行政經驗及研究經驗。	<p>「計劃專業發展主任」需負責兩大方面的工作，包括專業發展及計劃統籌兩方面。</p> <p>一、專業發展方面：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 監管及負責計劃整體之專業質素。 • 負責講授給兩班學員「三大專業領導能力專題講座」及「專業學習社群專題講座」四分之一的講座（每班16個專題講座，兩班共32次，其四分之一就是主講四個專題，每個專題講兩次就是8次）。 • 負責培訓擔任「品質圈學員互訪學習」活動之校長導師，該講座為3小時。 • 負責培訓擔任「校本行動學習/行動後檢討」導師費用，該講座為3小時。 • 主持分組討論之匯報 • 帶隊前往小學參觀 • 在新任科組主任學習資源套及計劃分享出版前審閱其內容 • 向統籌委員會及督導委員會負責 <p>二、計劃統籌方面：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 協助統籌備委員會工作 • 統籌計劃各階段的推行 • 與小學校長、中層管理人員及有關單位聯絡（信函、文件）安排適合場地 • 聯絡各專題講座講員、聯絡各校長導師擔任分組個案討論導師、工作坊導師、「品質圈學員互訪學習」的導師及「校本行動學習/行動後檢討建議書」導師 • 負責分析及評估工作，課程評鑑 • 負責編印課程手冊、探訪學校小冊子、「品質圈學員互訪學習」小冊子、「事後檢討學習」小冊子。 • 負責「新任科組主任學習資源套及計劃分享」的編印及出版。 • 負責結業禮、分享會及成效發報會。 	<p>HK\$40,000 x 14個月 =\$560,000</p> <p>MPF 5%: HK\$1,500 x 14個月 =\$21,000</p>	\$581,000.00
2	一位全職「助理計劃統籌主任」，任期14個月，薪酬及經驗要求以大學學位或專上學歷，具行政經驗較佳	<ul style="list-style-type: none"> • 計劃及推行計劃實際進行的工作。 • 協助統籌委員會及督導委員會會議準備 • 協助所有工作坊及培訓活動之運作 • 對不同培訓模式之有效程度進行研究 • 撰寫計劃報告及有關物品 • 協助計劃專業發展及統籌主任完成所有計劃之工作 • 向督導委員會、籌備委員會、計劃專業發展及統籌主任負責 	<p>HK\$15,500 x 14個月 =\$217,000</p> <p>MPF 5%: HK\$775 x 14個月 =\$10,850</p>	\$227,850.00
		小計：	\$808,850.00	
II. 服務開支(導師/講師費用)(Services)				
開支	詳情	數量/單價	共	
1	5天「三大專業領導能力專題講座及個案討論」專題	100學員，分2班，每班50名學員。這部分有10個講題，2班有20次講。「計劃專	\$1200x 3小時 x 16次講	\$57,600.00

	講員講授費用	業發展及統籌主任」在這範疇負責講2個講題，即4次；餘下16次需嘉賓講員(師訓學者或資深校長)主講，負責介紹相關學理與專業經驗，並提供個案作分組討論。每小時\$1200。主講2小時及主持分組1小時共3小時。		
2	「三大專業領導能力專題講座及個案討論」之分組導師費用。導師具10年教育行政經驗或退休校長。	• 10個講題，每班10節，2班共20節。每節有1小時的分組時間。100學員分2班，每班50人，分5組，請5位分組校長導師，每位導師每小時\$600，帶組1小時。	\$600 x 1小時 x 5組 x 2 x 10節	\$60,000.00
3	「專業學習社群專題講座及工作坊」專題講員講授費用	100學員，分兩班學習，每班50人。這部份有6個專題講座。「計劃專業發展及統籌主任」在這範疇負責講2個講題，即4次。餘下4個專題講座兩班8次需嘉賓講員(師訓學者或資深校長)主講，負責介紹相關學理與專業經驗，並提供工作坊活動。每節主講和主持工作坊共3小時，8次即24小時。每小時\$1200。	\$1200x 3小時 x 8次	\$28,800.00
4	「專業學習社群專題講座/工作坊」分組導師費用。導師具10年教育行政經驗或退休校長。	• 6個講題，每班6節，2班共12節。每節有1小時的工作坊分組活動時間。100學員分2班，每班50人，分5組，請5位分組校長導師，每位導師每小時\$600，帶組1小時。	\$600 x 1小時 x 5組 x 12節	\$36,000.00
5	「品質圈學員互訪學習」活動之分組品質圈導師指導費用。導師具10年教育行政經驗或退休校長。	• 100名學員，5人1組，共分20組，每組在5間組員的小學選出2間不同辦學團體的小學參訪。導師帶領組員參訪兩間小學，每次3小時，然後與學員討論互訪後的得益或改善措施，稍後作匯報。	\$800 x 3小時 x 20組 x 2次	\$96,000.00
6	「校本行動學習/行動後檢討」導師費用。導師需具至少10年教育行政經驗或資深退休校長。	• 校長導師將閱讀學員的校本行動學習/行動後檢討建議書，校長導師到校給予學員意見，共同商討可行的計劃。(審閱及給意見共2小時)在學員完成行動學習後，導師將閱覽學員的學習報告，並且給予意見。每學員接受教導。(審閱及給意見共1.5小時)	HK\$800 x 3.5小時 x 100學員	\$280,000.00
			小計：	\$558,400.00

IV. 一般開支(General Expenses)

開支		詳情	數量/單價	共
1	租借禮堂用作講座、結業禮、品質圈匯報會及發佈會	租用演講室及音響(16天)、開學禮、結業禮、品質圈匯報會及發佈會	\$1890x 2段時間 x 20天	\$75,600.00
2	禮堂冷氣費		\$275x 8小時 x 20天	\$44,000.00
3	租借課室用作分組討論及培訓校長導師室(連空調)	租用課室(32小時 x 5組)；培訓校長導師室(3小時 x 4次)	\$185x(160小時 + 12小時)	\$31,820.00
4	消耗品及雜項用品	文具、消耗品、郵費、交通費、開學禮及結業禮雜項用品等。		\$39,330.00
5	印刷	印製課程手冊、講義及報告 將製成500本《香港小學新任科組主任之學習資源套及計劃分享》派發。		\$65,000.00

6	網絡平台	在現有網頁建立內聯網上載資料及分享		\$30,000.00
7	審計費用	聘請註冊會計師審核帳目		\$15,000.00
			小計：	\$300,750.00
			總和：	\$1,668,000.00

(9) 計劃的預期成果

i. 預期產品及成果

- 新任科組主任感到在領導力、課改力及執行力等三大領導能力更有信心去發揮出來，使能更有效能成為高效能的領袖、變革者及執行者。
- 新任科組主任更加清楚小學的整體系統的運作，從而在個人、團隊及組織的學習做得更好，漸漸將教師團隊成為專業學習社群持續學習。
- 學員能組成跨辦學團體的新任科組主任網絡，實踐品質圈互相支援的功能。
- 編印《香港小學新任科組主任之學習資源套及計劃分享》。

ii. 推廣/宣傳方法

出版及派發《香港小學新任科組主任之學習資源套及計劃分享》，舉行計劃成果發佈會，讓更多教育界人士得益。

iii. 產品/成果商品化潛力：修改《香港小學新任科組主任之學習資源套及計劃分享》後，為《小學新任科組主任領導力手冊》。

(10) 計劃評鑑

(i) 表現指標

- 計劃各階段的培訓學習設獨立的學員評估表，了解學員對各課題的學習和講員的表現作回饋；各課題要取得學員的正面評價。
- 計劃之品質圈學員互訪學習、校本問題行動學習環節的培訓也要同時取得校長、導師和學員對培訓學習有正面的評價。

(ii) 成效量度

- 「三大領導能力專題講座及個案討論」及「專業學習社群專題講座及工作坊」課程成效評估表格於每課節後分發給各學員填寫，了解他們對培訓效度的評價。
- 由受訓新任科組主任學員填寫「品質圈學員互訪學習」活動評估表。
- 由校長和培訓導師填寫「品質圈學員互訪學習」活動評估表及「校本行動學習/行動後檢討」之評估表，了解學員的學習效度。
- 由學員填寫課程總評估表，評估每個階段的效能，包括「三大專業領導能力專題講座及個案討論」、「專業學習社群專題講座及工作坊」及「品質圈學員互訪學習」活動，了解其培訓成效；而各學員亦需完成「校本行動學習/行動後檢討」，從學員的報告可看到其學習的成效。

「成功指標」方面，各活動皆有學員評估表，評估表採用 Likert 尺度法的四級量表（1 代表非常不同意，4 代表非常同意）。評估細節包括（活動或講座）內容適切性、內容啟發性、內容有助專業發展、講者對專題的認識、講者表達清晰等。並以大部分評估結果皆在三級或以上（即同意和非常同意）為成功目標。

(11) 計劃成果的延續

(i) 計劃整體能帶給教育界的影響

正如前述，此計劃培訓內容針對培訓新任科組主任之三大專業領導能力，就是領導力、課改力和執行力，而這些方面的需求現在是很殷切的。另外，因香港學校中層人員近來出現移民潮，很多新任科組主任質素參差，需要在個人、團隊及組織等方面培養學習的文化。如果能按照計劃推行的話，將能滿足新任科組主任的需求，以提升香港小學新任科組主任的能力。

(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，本會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，將學習到的領導力、課改力及執行力等三大領導能力在校內實

踐。第三，鼓勵學員在個人、團隊及組織推動學習，使學校成為學習型組織。第四，新任科組主任將建立起一個跨辦學團體的專業學習社群，有助成效加強及延伸。最後，本會將透過上載本會網站，發表文章、將計劃成效持續發展於其他研究和校本專業培訓之內。

(12) 推廣/宣傳計劃成果

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、有興趣的教育人士及教育局同工，以了解計劃成果及成效。
- 將計劃得到的研究數據上載本會網頁及於教育刊物或業界刊物發表。
- 出版及發放《小學新任科組主任學習資源套及計劃分享》，內容將包括三大專業領導能力、專業學習社群及品質圈等資料，與業界分享成果。

(13) 計劃統籌

本計劃設「統籌委員會」，以計劃和組織活動的進行，以確保能完成計劃的承諾。成員皆為本會之執行委員會委員，他們皆為有經驗和熱愛教育之小學校長或學者。統籌委員會平均每季開會一次，跟進每一個階段之活動，委員在會議中將審視計劃的籌備及推行情況，確保各階段的工作順利推展。

統籌委員會：

1. 香港初等教育研究學會 [REDACTED]
2. 香港初等教育研究學會 [REDACTED]
3. 香港初等教育研究學會 [REDACTED]
4. 香港初等教育研究學會 [REDACTED]
5. 計劃專業發展及統籌主任

(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「計劃專業發展及統籌主任」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，以評估有關成效。

本計劃除了成立統籌委員會外，還會成立「督導委員會」。成員皆為具有教育名聲的資深的大學教授及校長，其中一位為香港教育大學署理院長，為課程領導及改革方面的專家；另一位曾擔任津小議會主席多年，是學校管理和領導的專家。委員會的成員亦為本初等教育研究學會以前或現任的領導層，他們負責監督計劃的進行，在需要時會提出專業和有建設性的意見。督導委員會開會最少三次，在每階段有督導委員會成員出席，以檢視及監察質素。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是質素保證的方法，使有份參與及推動的人員，將計劃做到最好。

督導委員會成員：

1. 香港初等教育研究學會 [REDACTED]
2. 香港初等教育研究學會 [REDACTED]
3. 香港初等教育研究學會 [REDACTED]
4. 香港初等教育研究學會 [REDACTED]
5. 香港初等教育研究學會 [REDACTED]

(15) 參與計劃之小學名單：(已於 2022 年 10 月報名, 最少 50 間小學)

	學校名稱		學校名稱
1	聖公會聖十架小學	2	胡素貞博士紀念學校
3	北角衛理小學	4	中華基督教會基法小學(油塘)
5	浸信會沙田圍呂明才小學	6	鳳溪第一小學
7	大埔舊墟公立學校	8	保良局馮晴紀念小學
9	中華基督教會協和小學	10	佛教林炳炎紀念學校
11	沙田崇真學校	12	三水同鄉會禰景榮學校
13	中華基督教會協和小學(長沙灣)	14	中華基督教會灣仔堂基道小學(九龍城)
15	嘉諾撒聖家學校	16	中華基督教會基法小學

17	中華基督教會基灣小學(愛蝶灣)	18	荃灣商會學校
19	嘉諾撒小學	20	真鐸小學
21	中華基督教會全完第二小學	22	佛教慈敬學校
23	馬鞍山聖若瑟小學	24	馬鞍山循道衛理小學
25	保良局雨川小學	26	沙田公立學校
27	沙田圍胡素貞博士紀念學校	28	佛教黃焯蒼小學
29	循理會白普理基金循理小學	30	佛教中華康山學校
31	保良局黃永樹小學	32	中華基督教會何福堂小學
33	聖公會阮夢芹銀禧小學	34	中華基督教會灣仔堂基道小學
35	救世軍林拔中紀念學校	36	聖公會聖紀文小學
37	東華三院周演森小學	38	道教青松小學
39	中華基督教會方潤華小學	40	中華基督教會全完第一小學
41	基督教聖約教會堅樂第二小學	42	中華傳道會呂明才小學
43	九龍塘宣道小學	44	樂善堂梁蕙芳紀念學校
45	基督教銘恩小學	46	打鼓嶺嶺英公立學校
47	英皇書院同學會小學	48	聖公會聖提摩太小學
49	獅子會何德心小學	50	中華基督教會基金小學
51	鮮魚行學校	52	聖公會基樂小學
53	順德聯誼總會梁潔華小學	54	聖公會主風小學
55	香港道教聯合會圓玄學院石圍角小學	56	基督教香港信義會葵盛信義學校
57	塘尾道官立小學	58	柏立基教育學院校友會盧光輝紀念學校

(16) 參考文獻

- Bennett, N. et al. (2007). Understandings of middle leadership in secondary schools: a review of empirical research. *School Leadership and Management*, 27, 453-470.
- Blandford, S. (2006). *Middle management in school*. London: Pitman Publishing.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dufour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, Indiana: National Educational Service.
- McLaughlin, C., & Davidson, G. (1994). *Spiritual politics: Changing the world from the inside out*. New York: Ballantine Books.
- Easton, L. B. (2008). From professional development to professional learning. *Phi Delta Kappan*, 89(10), 755-761.
- Fleming, P., & Amesbury, M. (2001). *The art of middle management in primary schools*. London: David Fulton Publishers.
- Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing the depths of educational reform*. London: The Falmer Press.
- Fullan, M. 著 (2000)。〈師範教育 3/4 社會錯過的機會〉。載於《變革的力量：透視教育改革》(頁 152)。北京：教育科學出版社。
- Hallinger, P. (2007). *A problem-based approach for management education preparing managers for action*. Dordrecht: Springer.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M.T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Thousand Oaks, California: Corwin, SAGE Company.
- Jopling, M. & Spender, B. (2006). Leadership in school Networks: findings from the Networked Learning Communities programme, *Journal of MiE*. 20(3), 20-23.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The heart of change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Larry Bossidy & Ram Charan 著，李明譯 (2007)。《執行力》。台北：天下遠見出版社。
- Lieberman, A. (2008). Teacher learning: The key to education reform. *American Association of Colleges for Teacher Education*, 59, 226-234.
- 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.
- Maxwell, J. (2005). *The 360 leadership: Developing your influence from anywhere in the organization*. Nashville, Tennessee: Nelson Business.
- Revens, R. W. (1982). What is action learning? *Journal of Management Development*, 1(3), 64-75.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Simkins, T., et al (2009). Outcomes of in-school leadership development work a study of three NCSL programmes. *Educational Management, Administration & Leadership*, 37(1), 29-50.
- Yu, H. (2005). Implementation of school-based management in Hong Kong: Recent development and future

challenges. *Journal of Educational Change*, 6, 253-275.

尹弘飈、李子建 (2007)：論課程改革中的教師改變，輯錄自《教育研究》，2007 年第 3 期，27。

王潔、顧泠沅(2007)。《行動教育：教師在職學習的範式革新》。上海：華東師範大學出版社。

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》，49，78-83。

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。

胡少偉 (2021)。〈科組主任以事後檢討提高反思和行政能力〉。載於胡少偉 (主編)，《卓越教育行政：心得彙編 (2021)》，頁 133-138。香港，香港教育行政學會。

教育局(2014)：可以進一步提升或完善的地方《基礎教育課程指引---聚焦、深化、持續(小一至小六)》，擷取於：

<https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/curriculum-development/doc-reports/guide-basic-edu-curriculum/BECG-P1-P6-Summary.pdf>。

教育局質素保證分部〔2016〕。《香港學校表現指標 2016》，香港，政府物流服務署。

教育局(2020)：〈落實教師專業發展專責小組的建議〉。《教育局通告第 6/2020 號》，擷取於：

<https://applications.edb.gov.hk/circular/upload/edbc/EDBC20006C.pdf>。

教育局(2022)：《小學教育課程指引》(試行版)，擷取於：

https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/curriculum-development/major-level-of-edu/primary/curriculum-documents/Primary_Education_Curriculum_Guide/pecg_full.pdf

學校課程檢討專責小組(2020)：《學校課程檢討專責小組最後報告》，擷取於：

https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/curriculum-development/renewal/taskforce_cur/TF_CurriculumReview_FinalReport_c.pdf

(17) 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 1/5/2023 - 31/10/2023	30/11/2023	中期財政報告 1/5/2023 - 31/10/2023	30/11/2023
計劃進度報告 1/11/2023 - 30/4/2024	31/5/2024	中期財政報告 1/11/2023 - 30/4/2024	31/4/2024
計劃總結報告 1/5/2024 - 30/6/2024	30/9/2024	財政總結報告 1/5/2024 - 30/6/2024	30/9/2024

(18) 備註

1. 本機構選擇服務供應商時，須遵照優質教育基金〈人事管理及採購指引〉進行報價或投標，確保採購程序是以公開、公平及具競爭性的方式進行。
2. 基金資助的項目屬一次過性質。本機構應負責有關的經常開支，包括維修費用，日常營運開支等，以及因而產生的可能後果。
3. 本機構須確認遵守優質教育基金知識產權政策，確保計劃成品不會侵犯任何一方的版權或其他知識產權，並確認計劃成品的版權屬優質教育基金所有；嚴禁服務供應商複製、改編、分發、發布或向公眾提供成品作商業用途。
4. 本機構在聘用計劃員工時，必須嚴格遵守現行的相關條例和法例中，有關僱傭事宜的規則和規例，並確保為確保所聘用的人員為適合及適當人選。