

計劃詳情

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、變革力及執行力。	計劃編號： 2020/0909 (修訂版)
--	--------------------------

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 副校長的角色及中層管理人員日益重要

本港學者余煊博士早於 2005 年(Yu, 2005)已提出多項建議，促使香港學校有效地推行校本管理和面對的挑戰；其中一項建議就是要提高學校副校長、主任及科主任等中層人員在領導、管理及變革等方面的能力。十多年來，教育局及各辦學團體都培訓副校長及中層管理人員，使他們的領導及管理能力的提升。綜合優質教育基金近來建議的「有效的領導和管理」，香港初等教育研究學會（以下稱本會）成立小組申請這計劃，以支援小學副校長及中層管理人員（以擔任職務至少兩年為佳），妥善面對小學新近的新挑戰。

環顧各地文獻，不少學者提及學校的副校長及中層管理人員都是教而優則管的情況下產生的，以致他們未能在短時間成為一位全面的專業團隊領導者，例如要做到內外兼備；具管理及領導能力；以達到應有的素質水平。在面臨高質素、高效率的學校工作挑戰下，提供適切的培訓，相信讓他們裝備成為更加專業的人事及科組領導是必須的。期望透過適切的領導能力系統培訓，提高和改善香港小學副校長及中層管理人員的知識、技能和態度，令香港小學的組織更趨完善，並使他們成為專業學習社群和學習型組織的積極參與者。

1.1.2 香港小學副校長的專業發展重點

副校長的角色和職能與中層管理人員是有分別的。副校長為中層管理人員之首，是眾中層管理人員的典範，他需要小心言行，以便立下榜樣。在學校，副校長是校長與中層管理人員互通意見的中間人，擔任橋樑的角色。很多時候，校長會較關注校外的聯繫工作；校內通常會倚重副校長的管理與督導。當校長不在學校時，副校長便要署理校長的職務，應付校內突發的事件或家長的投訴等。本地學者黃炳文博士(Wong,2009)指出在推行校本管理政策時，副校長與校長的關係對學校管理效能的影響是非常重要的。學者關譽鋼博士(Kwan, 2009)亦指出當學校推行新措施而教師有反對意見時，校長希望副校長可作為緩衝。學者胡少偉博士等於 2019 年 12 月第三屆粵港澳大灣區教育創新論壇，根據本會所做的相關研究，以「香港小學副校長培訓的創新」為題發表並作出精要的建議。胡少偉等學者發現「小學副校長在人事管理方面有多種職責和面對不少的困難；縱使調查中大部份副校長自評其人事管理有不俗的表現，但仍有超過半數小學副校長指出需要在多方面持續進修。面對各方持份者對小學副校長有更高期望，無論現任或新任小學副校長要對其在校內角色多作反思，關顧自己在人事管理的專業成長，並提升自己在學校的領導與管理的能力，以優化學校管理和帶領中基層同工，從而為香港小學生提供更佳的教育服務。(頁 7)」至於怎樣的培訓對副校長是有效的？國際學者 Marshall 和 Hooley (2006)提出了多個建議，其中較重要的兩點是：校長須鼓勵有效的對話、批評和反思，以及要為副校長建立專業學習社群、提供共同的語言、浸潤、示範、參與、回饋、從錯誤中學習的機會和有時間讓他們去學習相關技巧。在新加坡，有學者分析和檢討學校領袖提供領導力培訓後，提出：「正面改善依靠有計劃的接班，留下遺產，輔導新領袖及創造高密度和能力的領導」(Jayapragas, 2016, 頁 103)，均是培育和提升副校長領導能力之策。

1.1.3 香港小學中層管理人員的專業發展

學校如要辦理得更臻完善，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也是不可或缺的，沒有他們的幫助，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 (Blandford,1997; Bennett,1995;Fleming & Amesbury,2001)。學校中層管理人員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，故過往有中層教師會感到力不從心。本地學者余煊(2004)的研究發現很多小學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，增強及提升中層人員的領導及管理技巧是有般切需要的。國際教育改革專家 Fullan (2000)亦提出警示：「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)。2016 年發表的「小學校長面對的挑戰」研究報告內，本會及三個教育團體研究小組提出面對學校人事糾紛、各類投訴的增加和要處理有情緒者，其一建議是期望教育局、辦學團體和培訓機構提供多些相關的進修和分享機會，讓小學領導層和中層管理人員多加學習和了解人事管理和人力資源，以分擔相關工作。

與此同時，以教師網絡促進教師在職學習成為一個國際趨勢。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，讓教師們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)。本會在優質教育基金的撥款支持下，十多年來推行多個跨校專業發展計劃，包括：「小學中層人員的專業培訓

計劃」、「小學校長實踐網絡學習計劃」、「建構小學專業學習社群計劃」、「優化小學的學校行政計劃」和「知識管理與小學發展計劃」；這些計劃均十分重視在職教師的專業學習。教師網絡對在職教師學習的成效亦得到國際學者肯定：「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)。本會申請這計劃支援小學副校長及中層管理人員學習，促進相關教師領袖的專業成長，以強化香港小學專業社群的學習。為配合教師專業階梯的建立，教育局會正優化學校管理層的職級安排，以鼓勵教學團隊持續發展，肯定教師和學校領導的貢獻，提升專業地位，改善教育質素。由 2020/21 學年起，教育局將會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小學副校長及中層管理人員對領導力培訓課程需求甚殷。

1.1.4 副校長及中層管理人員需要三種領導能力

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。新任的小學副校長及中層管理人員，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，一個中層人員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，提供多些本地小學副校長及中層管理人員系統學習是當前要務。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 個重點與學校中高層管理者(副校長和中層管理人員)的領導力、變革力和執行力有關，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)，達致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：「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)。(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？」、「10.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 重點則是副校長及中層管理人員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副校長及中層管理人員有系統地學習。歸納上述的分析，副校長及中層管理人員需要學習的課程內容是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，包括帶領和管理改革、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。

(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。2019 年本會銀禧會慶，與香港中文大學教育學院於當年 11 月 30 日合辦初研銀禧會慶學術研討會暨院士頒授典禮，讓同工回顧與反思香港初等教育的發展。本會銀禧會慶學術研討會主題為：「香港教育的傳承與發展」，分別邀請了三位重量級講者作大會主講，包括：香港中文大學教育學院 [] 院長主講：「香港教師專業發展的變遷與未來發展」、香港教育大學 [] 副校長主講：「回歸後香港教育的傳承與發展：個人的反思」和香港中文大學教育學院 [] 教授主講：「全人教育的實踐：從學童健康說起」。初研銀禧活動教育論壇的主題為「香港小學教育四分之一世紀以來的變遷」，第一節是從宏觀角度作分享，講者和講題有初研榮譽會長 [] 分享「回顧香港初等教育的發展」、第一屆院士 [] 分享「香港初等教育面對的挑戰」和第四屆院士 [] 分享：「教育政策」。第二節是「從行政角度作分享四分之一世紀以來的教育發展」，第二屆院士 [] 主講：「校本管理的理念與推行法團校董會的進程」，第三屆院士 [] 則分享「教師專業發展」。研討會吸引 200 位同工參與，與會者獲益良多！

1.2.1 本學會熱心培養本港教育人才不遺餘力。本學會一直促進本地小學教育專業學習社群的發展，在小學校

長和中層人員方面做了不少的專業培訓，當中的培訓分別邀請了大學的學者和前線的校長，介紹有關學術理念和各學校的實踐經驗。得到優質教育基金的撥款支持，本會曾分別主辦幾個專業培訓計劃，包括小學中層人員專業培訓計劃、小學校長實踐學習計劃、建構小學專業學習社群計劃、優化小學的學校行政計劃、知識管理與小學發展計劃、提升小學科組主任的領導力計劃和支援小學推行校本價值教育計劃等，這些計劃都廣受香港小學同工歡迎，報名和受惠學校的人數皆超額完成。

1.2.2 本會專業發展計劃具多元特色。本學會的專業發展計劃具多元特色，有理論的系統課程、有適切性校本培訓、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校本支援，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。

1.2.3 歷年周年專題講座邀請有影響力主講分享。本會每年周年大會皆邀請有影響力嘉賓從不同角度主講香港教育發展。2017年周年專題講座邀請了時任香港浸會大學教育學系 [REDACTED] 以「校園內外的政治氛圍：現況與出路」為題作主講，2018年周年專題講座 [REDACTED] 「香港中文教育的發展與挑戰」為題作主講，2019年則邀請香港中文大學教育學院課程與教學學系 [REDACTED] 教授以「對終身學習的理解」為題作主講，2020年周年專題講座 [REDACTED] 「香港基礎教育課程的回顧與發展」，2021年 [REDACTED] 「香港教師專業發展的前路」為題作主講。歷年周年專題講座均使參加者專業獲益不淺！

1.2.4 本學會近年舉辦新任小學校長分享會。本學會自2013年起與香港小學教育領導學校合辦小學新到任校長經驗分享，每年分享會均邀請4至6位知名小學校長分享，將其個人寶貴的內隱知識外顯，使參與的小學校長、候任小學校長和副校長得到實務反思與專業學習。 [REDACTED]

1.2.5 本會成功申請優質教育基金做培訓工作

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及教學人員，受到教育同工的讚賞和好評，例如：

- 計劃名稱：「優化小學的學校行政」、計劃編號：2007/0665、獲批款：499,750
- 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

(2) 目的及目標

2.1 目的

「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、變革力及執行力」計劃目的在為100名小學來自不同辦學團體的副校長及中層管理人員提供有效的培訓，使他們在領導力、執行力及變革力等技巧獲得提升。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，使學校能邁向成為學習型組織。這些來自不同辦學團體的副校長及中層管理人員透過互訪彼此學習，形成品質圈加強互相觀摩與學習，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

- 提升小學副校長及中層管理人員的領導力、變革力及執行力；
- 使副校長及中層管理人員認識學校組織的系統思考，了解學校組織的深層運作；
- 使副校長及中層管理人員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；
- 使副校長及中層管理人員推動學校成為學習型組織，以妥善面對新近推行的小學教育改革；
- 使不同辦學團體的副校長及中層管理人員形成品質圈，加強互相間之觀摩與學習；
- 透過「行動學習」(Action Learning)提升副校長及中層管理人員的反思及學習能力。

(3) 對象及預期受惠人數

本計劃設名額100人。對象為香港小學的副校長及中層管理人員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13個月時間去幫助小學副校長及中層管理人員去理解及深究要求，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。對小學副校長及中層管理人員來說，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、認識學習型組織和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「校本問題行動學習」、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，數十間小學雀躍參加；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小學副校長及中層培訓有創新的嘗試，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)。這個小學副校長及中層管理人員的領導能力系統培訓計劃的信念是受訓者主動學習。

5.1 計劃的理念架構

本計劃的理念包括領導力、變革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，而這些學理也是副校長和中層管理人員應該學習和掌握的。為了讓參加的副校長和中層管理人員學習得更好，此計劃的理念是理論和實踐結合，並以七個階段推行。茲將有關理念架構說明於下：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校本問題的行動學習，有眾多專家及資深校長擔任導師，一路在旁指導副校長及中層管理人員。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。(理念架構圖說明見頁 15、圖一)。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의思想和行動過程保持著一種共生關係」(王潔、顧冷沅，2007)，副校長及中層管理人員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學校工作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

本計劃培訓領導能力的各課題學理包括領導力、變革力及執行力，專業學習社群、學習型組織、品質圈等方面。

5.2.1 領導力

在香港學校近年面對多項教育變革，如校本管理、融合教育、系統評估、課改 2.0、STEM 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、教師考績、投訴處理、正向教育……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學校同工的機會及在領導方面的需求 (Yu, 2005)。再者，學校校務繁多，教職人員為數不少，中層人員需要協助校長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。學校副校長及中層管理人員能否領導得宜，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，領導方式亦需與時並進，始能發揮最好的效果。領導力有很多定義，Stephen Covey (1999) 說明領導力可作全方位經營遠見，足見共享願景的重要。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副校長及中層管理人員參考及使用的：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 變革力

享譽國際的變革大師 Michael Fullan (1993) 指出「變化是無處不在及不停的，它會在每個轉變點迫著我們而來 (vii)」。在轉變的時候，我們要不斷成長及發展，學習如何應付這些轉變，提升自己積極的力量，同時減低負面的影響，使我們得著益處。這就是我們要學習的變革力。國際企業管理之父 Peter Drucker (2002) 在他的著作 “Managing in The Next Society” 認為「下一個社會」在很多方面會有改變，例如人口結構、全球化、新科技發展、人的壽命增加、組織的壽命減少、知識工作者的崛起、世界競爭日趨激烈等。本港教育亦有多項變革，例如在學校管理方面校本管理的推行及校本條例的實施；在校本課程改革方面有融合教育、語文政策及基本能力測試；而香港教育近年則有課改 2.0、STEM 教育、小學教師職位全面學位化和國安教育等發展。Michael Fullan (1993) 是著名的教育機構變革者，在北美曾負責多次教育改革。本課題學員將說明 Fullan 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)。此課題的學習還包括如何帶領校本課程改革；如何處理危機、衝突與投訴等。上列各課題能提升學校副校長及中層管理人員的變革力，均值得學習。

5.2.3 執行力

執行力是領導人最重要的工作，對副校長及中層管理人員尤其重要。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，均是副校長及中層管理人員需要學習的。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學校副校長及中層管理人員的執行力，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，副校長及中層人員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。副校長及中層管理人員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 邁向學習型組織 (Learning Organization)

學習型組織源於 Argyris & Schon (1978) 及 Senge(1990) 的著作，前者討論組織學習的單環與雙環理論；後者討論學習型組織的第五項修練系統思考。彼得聖吉為學習型組織下定義，就是「在其中大家得以不斷突破自己的能力上限，創造真心嚮往的結果，培養全新，前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負，以及不斷一起學習如何共同學習」(彼得聖吉, 1994, 頁 5)。根據 Leithwood 及 Aitken 學習型組織是一群人追求共同的目標，以集體承擔的心志，經常地量度這些目標的價值，修改它們使之有意義，不斷發展有效率及有效能的方法達成他們共同的目標(Leithwood & Aitken, 1995)。而 Watkins 及 Marsick (1993) 解釋學習型組織不是官僚制度，因官僚制度是封閉式的，其設計是為了出產而不為學習」綜合上述學者的意見，學習型組織不是官僚組織而是指一群人，在不斷地學習及增強他們的能力，以集體承擔的心志，有效率及有效能地達至共同目標及嚮往願景。其實，一個機構能否成為「學習型的組織」取決於三個層次的學習：第一是個人學習 (individual learning)、第二是團隊學習(team learning)、第三是組織學習(organizational learning)。要建構學習型組織，三個層次缺一不可。彼得聖吉(1994)認為建立學習型組織需要五項修練：自我超越、改變心智模式、建立共同願景、團隊學習及系統思考等，本課題將讓學員認識此五項修練。據 Joseph O'Connor 及 Ian McDermott (1999, 頁 9) 指出，「系統思考的方式是超越所有看似不相關而且獨立的事件，直接探索其深層結構的思考。...人的身體就是一個最好的例子。」這些知識可幫助學員思考得更全面。本課題也將說明七種組織智障及教導學員系統思考的十一個法則。

5.2.6 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。

5.2.7 校本問題行動學習(Action Learning)

小學副校長及中層人員在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，副校長及中層人員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問題行動學習(Action Learning)，副校長及中層管理人員檢視一個校本問題，從反思實務中創建個人的實踐知識。行動學習的精髓是要副校長及中層管理人員進行雙環學習，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。

(*上述引用的文獻見頁 13,14)

(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 53 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小學副校長及中層人員的名單(每校 2-3 人)。計劃推行的時段由 2022 年 4 月 1 日至 2023 年 4 月底止，時間為 13 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、「學校專業領導」三大領導能力之專題講座及分組個案討論：小學行政人員（包括副校長及中層管理人員）應裝備「學校專業領導」的三大專業領導能力，有領導力、變革力及執行力。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(各講座具體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、校本課程發展與評估、國安教育、STEM 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。每個專題和工作坊都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(變革力:香港教育近年變革,校本管理下副校長及中層管理人員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?(變革力:推行學校變革,帶領校本課改,如 Stem 教育、國安教育)
3	如何處理學校的危機、衝突與投訴?(變革力:處理危機、衝突與投訴,副校長及中層管理人員的變革關注)
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:副校長及中層管理人員的領導關注,教師領袖與處理人

	事，用人與授權，辨識同工的性格和專長)
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：副校長及中層管理人員的高效能習慣，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、參訪以專業學習社群及學習型組織為目標的學校

階段二可以說是為階段三作準備的，這計劃將學習兩個很重要的課題，就是「專業學習社群」與「學習型組織」。在階段二，此計劃將安排學員前往參觀二至四所學校，兩所學校在建立專業學習社群有傑出的表現的學校；另外，參觀兩所學校以學習型組織為願景的學校。前者如天水圍循道衛理小學，學校的教師團隊均很優秀和專業；後者如仁濟醫院羅陳楚思中學，學校以學習型組織的理念去發展學校。這計劃將安排100名學員參觀二至四間在這方面表現很強的學校，以作好進入第三階段的學習。學員可至少選擇兩間學校參觀：一間為「專業學習社群」的學校；一間為「學習型組織」學校。

階段三、專業學習社群與學習型組織專題講座及工作坊：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。這階段的主題對小學副校長及中層管理人員是很重要的。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。學習型組織大師 Peter Senge(2000)提倡的五項修練，就是自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、及系統思考。他在新加坡學校實踐得到正面的效果，並且寫了兩本書講解學習型學校的，值得香港學校行政人員學習。這計劃讓學員了解專業學習社群及學習型組織的理念和明白如何實踐和運作。第二階段有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。工作坊有分組，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。每個專題和工作坊都分別在兩班各進行一次。

表二、專業學習社群與學習型組織專題學習內容及相關範圍

1	如何為基層教師提供有效的支援？(專業學習社群：專業學習社群的特質、建立專業學習社群的策略、副校長及中層管理人員為基層提供有效支援、教練式指導)
2	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？(專業學習社群：專業學習社群：訂定專業發展計劃、成長型思維和提升學生的學習效能、知識管理及校本問題行動學習)
3	了解組織智障與學習型組織(學習型組織：組織智障的產生原因、五項修練的整體理念、組織的三層學習：自我、團隊及組織學習的關係)
4	如何改善心智模式及鼓勵團隊學習？(學習型組織：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匯談)
5	如何提升學校效能及系統思考能力？(學習型組織：系統思考、找出效能的槓桿點、認識系統中的發展基模、副校長及中層管理人員提升學校組織效能)
6	如何帶動專業交流的風氣，以確保邁向學習型組織？(專業學習社群與學習型組織：品質圈學習與實踐智慧、副校長及中層管理人員的經驗學習、行動後檢視及教師專業交流、專業學習社群與學習型組織的互相配合)

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、校本問題行動學習：根據 Hallinger (2007)，以問題為本的方法可以幫助學校管理人員去以行動去解決校本發展問題。在解決問題的行動中，可以採用 Reg Revans (1982)的行動學習（action learning）的概念幫助學校管理人員以新的思維不斷學習。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的問題或擬改善的方法為主，以解決學員面對的專業領導難題及挑戰。各學員的行動學習主要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、變革力或執行力？如何在學校建立專業學習社群？如何推動學校邁向學習型組織？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，導師會閱覽並到校與學員討論學員草擬建議書的內容，然後給予意見。之後學員將試行建議書的計劃。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。若未能做一個完整行動學習報告，學員也要提交一個將於下學年開展的行動學習計劃作替代。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、個人的行動學習之成果，以分五大組匯報形式進行。此外，個別學員的行動學習報告（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	2022										2023						
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4				
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及學習型學校				✓	✓												
7	專業學習社群及學習型組織專題講座及工作坊（3天）							✓	✓									
8	評估專業學習社群、學習型組織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「校本問題行動學習」導師								✓									
13	學員提交「校本問題行動學習」建議書									✓	✓							
14	學員進行「校本問題行動學習」活動										✓	✓	✓	✓				
15	學員呈交「校本問題行動學習」報告書/新計劃														✓	✓		
16	舉行「結業禮」及學員分享經驗															✓		
17	收集數據，作出分析與評估，撰寫總結報告															✓	✓	
18	向督導委員會提交總結報告及籌辦成效發報會																	✓
19	向公眾報告計劃成效及成品																	✓

課程時間表(日期暫定)(表四)

	項目	進行時段
1	「三大專業領導能力專題講座及個案討論」	2022年6至7月之5個星期三/星期六
2	參觀二至四所專業學習社群及學習型組織之學校	2022年7至8月
3	「專業學習社群及學習型組織專題講座及工作坊」	2022年8至9月之3個星期三/星期六
4	培訓「品質圈學員互訪學習」導師	2022年9月
5	「品質圈學員互訪學習」活動(每組2次)	2022年10至11月
6	「品質圈學員互訪學習」成果匯報	2022年11月
7	培訓「校本問題行動學習」導師	2022年10月
8	學員提交「校本問題行動學習」建議書	2022年10月
9	學員進行「校本問題行動學習」活動	2022年11月至2023年2月
10	學員呈交「問題為本行動學習」報告書	2023年2-3月
11	結業禮及分享會	2023年3月
12	籌辦成效發報會及向公眾報告計劃成效及成品	2023年4月

註：計劃起始日期視優質教育基金批款而定，若批出日期與上述不同，時段會作調動，對計劃質素不會有影響。

(7) 教師及校長在計劃的參與

小學副校長及中層管理人員將參與全部的階段，他們的角色是學習者、反思者、解難者、探訪者、實踐者、管理者、領導者及分享者。這計劃還鼓勵他們彼此建立網絡，使互相學習的文化得以持續。資深小學校長在計劃中擔任導師，扮演教導、支持及鼓勵的角色。

(8) 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：需要培訓的小學副校長及中層管理人員多達100名，他們來自不同的辦學團體。第一階段之「三大專業領導能力專題講座及個案討論」將會分5天時間的課程學習，將100人分成兩班，每班50人，共5天10次講座及個案討論。第二階段安排四次「參訪專業學習社群及學習型組織優秀的學校」，每次學員100人，於不同時間參觀。第三階段之「專業學習社群及學習型組織專題講座及工作坊」，將100人分成兩班，每班50人，共3天6次講座及工作坊。還有第四階段之「品質圈學員互訪學習」活動分成20小組，組成5人小組的品質圈彼此互訪學習。在第五階段，學員需要完成「校本問題行動學習」的反思功課，所需要組織及聯繫小學的人力及時間實在很多。質的方面：本計劃的員工要負責主講部份專題，亦要培訓「品質圈學員互訪學習」之校長導師；並要招募優秀的導師指導學員完成「校本問題行動學習」等，計劃完成後還會將數據分析和寶貴經驗綜合等編印成資源套及計劃分享。若要做好這計劃，需要一位具有專業程度、足夠學校行政經驗及行政能力強的人士方可成事。

兩位員工建議包括一位半職「計劃專業發展及統籌主任」及一位全職或兩位兼職「助理計劃統籌主任」。他們的分工包括：「計劃專業發展及統籌主任」主要負責兩方面的工作。專業發展方面，負責講座、工作坊、品質圈，監管和領導整個計劃學術方面的質素。由於本計劃當中對專業的要求有高期望，「計劃專業發展及統籌主任」需要主講四分一的專題講座(每班4講，兩班8講)、領導及監察整個專業有關的課程，使計劃有高水平及質素。統籌計劃方面，他要負責統籌整個計劃的進行，包括行政、招募及聯絡講員、聯繫小學、聯絡品質圈導師和校本問題行動學習導師、分析數據、評鑑及研究工作，發佈成果，編製報告手冊等。這職位需要具博士學位又在專上學院有任教學校管理及領導課題之經驗，他亦需要有良好的學校網絡，對小學的運作熟悉，還有對評鑑及研究方面有專業知識和經驗。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「 <u>計劃專業發展及統籌主任</u> 」，任期13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「專業學習社群及學習型組織專題講座」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「校本問題行動學習」校長導師費用，該講座為3小時。 • 主持分組討論之匯報 • 帶隊前往小學參觀 • 在副校長及中層管理人員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「問題為本行動學習建議書」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、「問題為本行動學習」小冊子。 • 負責「副校長及中層管理人員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 13個月 =\$520,000</p> <p>MPF 5%: HK\$1,500 x 13個月 =\$19,500</p>	\$539,500.00
2	一位全職「 <u>助理計劃統籌主任</u> 」，任期13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\$14,500 x 13個月 =\$188,500</p> <p>MPF 5%: HK\$725 x 13個月 =\$9,425</p>	\$197,925.00
			小計：	\$737,425.00

II. 服務開支(導師/講師費用)(Services)

	開支	詳情	數量/單價	共
1	6天「三大專業領導能力專題講座及個案討論」專題講員講授費用	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。	\$1200x 3小時 x 16次講	\$57,600.00

		每小時\$1200。主講 2 小時出席 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，出席 1 小時。	\$600 x 1 小時 x 5 組 x 20 節	\$60,000.00
3	「專業學習社群及學習型組織專題講座及工作坊」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，並提供個案作分組討論。每節講 3 小時，即 24 小時。每小時\$1200。	\$1200x 3 小時 x 8 次	\$28,800.00
4	「專業學習社群及學習型組織專題講座/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，出席 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	「校本問題行動學習」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行動學習建議書，校長導師到校給予學員意見，共同商討可行的行動計劃。(審閱及給意見共 2 小時)在學員完成行動學習後，導師將閱讀學員的報告書，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

III. 設備支出 (Equipment)

開支		詳情	數量/單價	共
1	電腦	手提電腦連		\$5,300.00
	電腦周邊用品	與電腦有關的產品，包括錄音筆、手指、Laser Pointer		\$3,000.00
2	印表機			\$2,700.00
			小計：	\$11,000.00

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。		\$38,755.00
5	印刷	印製課程手冊、講義及報告 將製成 500 本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以上載資料及分享		\$30,000.00

7	審計費用	聘請註冊會計師審核帳目		\$15,000.00
			小計：	\$300,175.00
			總和：	\$1,607,000.00

(9) 計劃的預期成果

i. 預期產品及成果

- 副校長及小學行政人員感到在領導力、變革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。
- 副校長及小學行政人員會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，促進學校邁向學習型的組織。
- 學員能組成跨辦學團體的副校長及中層管理人員網絡，實踐品質圈互相支援的功能。
- 編印《香港小學副校長、中層管理人員之學習資源套及計劃分享》。

ii. 推廣/宣傳方法

- 出版及派發《香港小學副校長、中層管理人員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《香港小學副校長、中層管理人員之學習資源套及計劃分享》後，為《小學副校長中層管理人員領導力手冊》。

(10) 計劃評鑑

(i) 表現指標

- 計劃各階段的培訓學習均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；各課題均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「專業學習社群及學習型組織專題講座及工作坊」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。
- 由受訓副校長及中層管理人員學員填寫「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「校本問題行動學習」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」、「專業學習社群及學習型組織專題講座及工作坊」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「校本問題行動學習」，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 尺度法的六級量表（1 代表非常不同意，6 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四級或以上（即滿意、很滿意和非常滿意）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香港小學副校長及中層管理人員之三大領導能力，就是領導力、執行力和變革力，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，很多新任副校長及中層管理人員質素參差，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，將能滿足副校長及中層管理人員的需求，以提升香港小學副校長及中層管理人員的能力。

(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、執行力及變革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，副校長及中層管理人員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《小學副校長及中層管理人員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、學習型學校及品質圈等資料，與業界分享成果。

(13) 計劃統籌

本計劃設「統籌委員會」，以計劃和組織活動和事工的進行，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。統籌委員會平均每兩個月開會一次，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執行委員會主席 [REDACTED]
2. 香港初等教育研究學會義務秘書長 [REDACTED]
3. 計劃專業發展及統籌主任
4. 香港初等教育研究學會執行委員會委員 [REDACTED]
5. 香港初等教育研究學會執行委員會委員 [REDACTED]

(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。此外，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，在每一個階段(共六個階段)均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榮譽會長 [REDACTED] (主席)
2. 香港初等教育研究學會會長 [REDACTED] (副主席)
3. 香港初等教育研究學會榮譽會長 [REDACTED]
4. 香港初等教育研究學會前執行委員會委員 [REDACTED]
5. 香港初等教育研究學會義務秘書長 [REDACTED]

(15) 參與計劃之小學名單：(已於 2020 年 11 月中報名, 最少 50 間小學)

學校名稱	學校名稱
1 聖公會聖匠小學	2 天主教柏德學校
3 中華基督教會基灣小學(愛蝶灣)	4 中華基督教會協和小學(長沙灣)
5 中華基督教會基華小學	6 中華基督教會基全小學
7 中華基督教會方潤華小學	8 沙田圍呂明才小學
9 沙田崇真小學	10 馬鞍山聖若瑟小學
11 沙田圍胡素貞博士紀念學校	12 胡素貞博士紀念學校
13 合一堂學校	14 聖公會奉基小學
15 聖母無玷聖心小學	16 中華基督教會基法小學(油塘)
17 葛量洪校友會黃埔學校	18 CCC 灣仔堂基道小學(九龍城)
19 佛教中華康山學校	20 佛教黃焯菴小學
21 佛教慈敬學校	22 佛教林炳炎紀念學校
23 佛教林金殿紀念小學	24 佛教榮茵學校
25 佛教陳榮根紀念學校	26 聖公會聖十架小學
27 中華基督教會基法小學	28 中華基督教會全完第一小學
29 聖博德天主教小學(蒲崗村道)	30 保良局雨川小學
31 保良局黃永樹小學	32 中華基督教會基真小學

33	香海正覺蓮社佛教陳式宏學校	34	伊利沙伯中學舊生會小學
35	英皇書院同學會小學第二校	36	光明英來學校
37	伊利沙伯中學舊生會小學分校	38	英皇書院同學會小學
39	循理會白普理基金循理小學	40	中華傳道會呂明才小學
41	聖公會聖提摩太小學	42	聖公會牧愛小學
43	陳瑞祺（喇沙）小學	44	聖羅撒學校
45	中華基督教會何福堂小學	46	沙田公立學校
47	天神嘉諾撒學校	48	基督教香港信義會啟信學校
49	九龍塘學校	50	聖公會聖三一堂小學
51	嘉諾撒聖家學校	52	九龍塘宣道小學
53	大埔舊墟公立學校		

(16) 資產運用表

類別	項目詳情	數量	支出	資產處理部署
手提電腦	手提電腦連 OS	1	\$5,300.00	留在初研秘書處作推廣小學教師專業學習之用
印表機	印表機	1	\$2,700.00	留在初研秘書處作推廣小學教師專業學習之用

(17)

參考文獻

- Argyris, C., & Schon, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bennett, N. (1995). *Managing professional teachers: Middle management in primary and secondary schools*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- 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. (1997). *Middle management in school*. London: Pitman Publishing.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 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.
- 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.
- Jay, R. (2000). *Build a great team*. London: Prentice Hall.
- Jayapragas, P. (2016). Leader in education program: The Singapore model for developing effective principalship capability. *Current Issues in Comparative Education* 19(1), 92-108.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The heart of change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kwan, P. (2009). The vice-principal's dilemma – career advancement or harmonious working relationships. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 203-216.
- Kwan, P., & Walker, A. (2012). Linking Vice-Principals' Perceptions of Responsibilities, Job Satisfaction and Career Aspirations. *Journal of ISEA*, 40(1), 3-17.
- Lieberman, A. (2008). Teacher learning: The key to education reform. *American Association of Colleges for Teacher Education*, 59, 226-234.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1994). Transformational leadership and teachers' commitment to change. In J. Murphy & K. Louis (Eds.), *Reshaping the principalship*. Corwin Press.
- Leithwood, K., & Aitken, R. (1995). *Making schools smarter*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, Inc.
- 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.
- Marshall, C., & Hooley, R. M. (2006). *The assistant principal: Leader choices and challenges*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Revans, R. W. (1982). What is action learning? *Journal of Management Development*, 1(3), 64-75.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- 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.
- Spears, L. C. (2003). Understanding the growing impact of servant leadership. In H. Beazley, J. Beggs, & L. C. Spears (Eds.), *The servant leader within: A transformative path* (pp. 13-27). New York: Paulist Press.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wong, P. M. (2009). A conceptual framework for understanding the working relationship between school principals and vice-principals. *School Leadership and Management*, 29(2), 157-179.
- Yu, H. (2005). Implementation of school-based management in Hong Kong: Recent development and future challenges. *Journal of Educational Change*, 6, 253-275.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- 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、李少鶴及余煊 (2019)。〈香港小學副校長培訓的創新〉。《第三屆粵港澳大灣區教育創新論壇論文集》，頁 2-9。深圳：第三屆粵港澳大灣區教育創新論壇組委會。
- 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(2019)。《教師專業發展專責小組報告》。擷取於：
https://www.edb.gov.hk/attachment/tc/teacher/report-tftpd/TF%20Final%20Report_tc_final.pdf。
- 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>。
- 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。
- John Maxwell 著，嬰寧譯 (2005)。《領導團隊 17 法則》。台北：道聲出版社。
- Joseph O' Connor & Ian McDermott 著，王承豪譯 (1999)。系統思考實用手冊。台北：世茂出版社。
- Larry Bossidy & Ram Charan 著，李明譯 (2007)。《執行力》。台北：天下遠見出版社。

(17) 本機構承諾準時按以下日期遞交合規格的報告

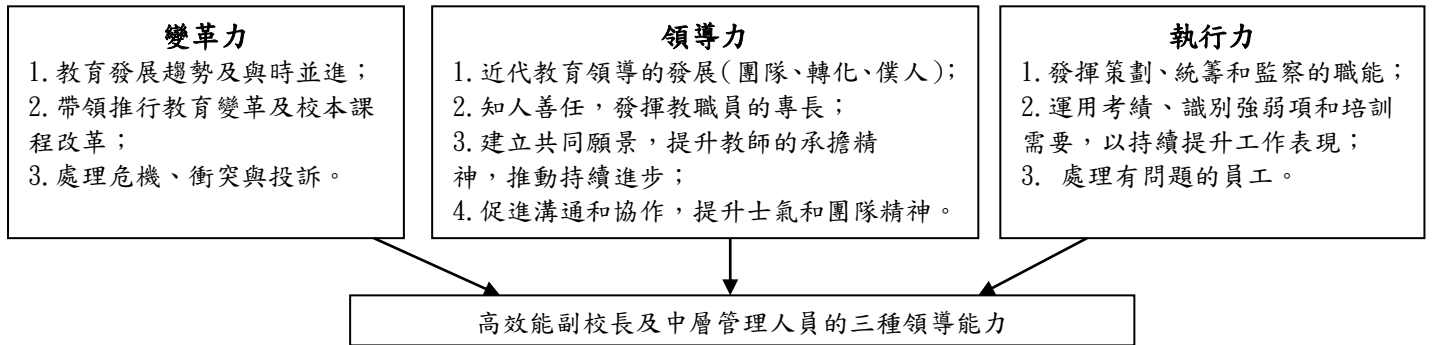
計劃管理		財政管理	
報告類別及涵蓋時間	報告到期日	報告類別及涵蓋時間	報告到期日
計劃進度報告 1/4/2022 – 30/9/2022	31/10/2022	中期財政報告 1/4/2022 – 30/9/2022	31/10/2022
計劃進度報告 1/10/2022 – 31/3/2023	30/4/2023	中期財政報告 1/10/2022 – 31/3/2023	30/4/2023
計劃總結報告 1/4/2022 – 30/4/2023	31/7/2023	財政總結報告 1/4/2023 – 30/4/2023	31/7/2023

(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。

本計劃理念架構圖（圖一）

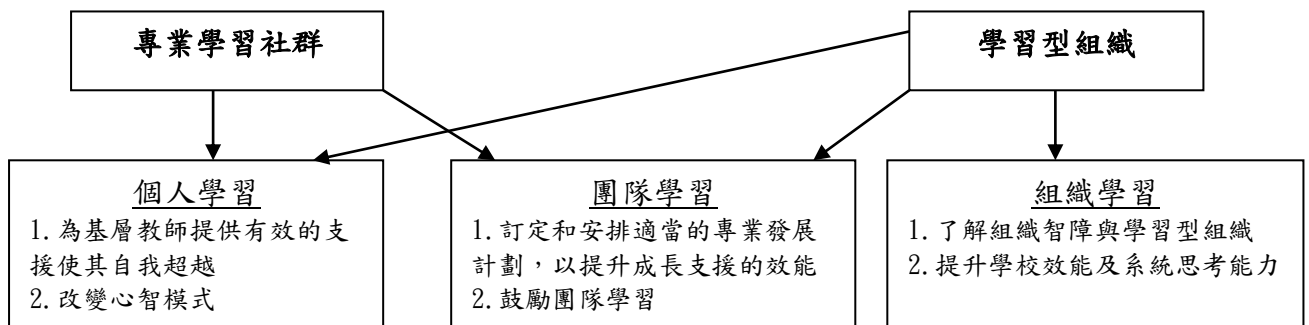
階段一、三大領導能力之專題講座及個案討論（五天）



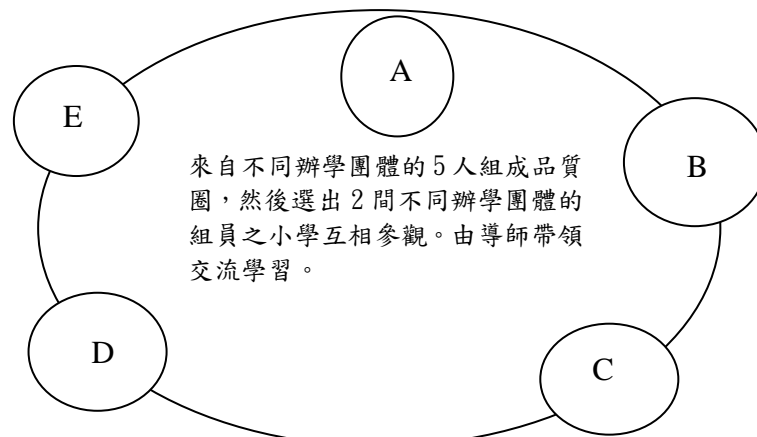
階段二、參觀專業學習社群及學習型組織之學校

學校在建立專業學習社群有傑出的表現的學校，如 [redacted]，學校的教師團隊均優秀和專業；以學習型組織為願景去發展的學校，如 [redacted]。

階段三、專業學習社群及學習型組織之專題講座及工作坊（三天）



階段四、品質圈學員互訪：不同辦學團體之副校長及中層管理人員（每小組 5 人）



階段五、校本問題行動學習：(過程有導師帶引)

