



**Final Report of Project**

Project No. : 2009 / 0258

**Part A**

Project Title: Training for Effective Primary School Vice-Principal for the New Era

Name of Organization/School: Department of Education Policy and Leadership, The Hong Kong Institute of Education

Project Period: From Sep.2010 (month/year) to Aug 2011 (month/year)

**Part B**

*Please read the Guidelines to Completion of Final Report of Quality Education Fund Projects before completing this part of the report.*

Please use separate A4-size sheets to provide an overall report with regard to the following aspects:

1. Attainment of objectives
2. Project impact on learning effectiveness, professional development and school development
3. Cost-effectiveness – a self-evaluation against clear indicators and measures
4. Deliverables and modes of dissemination; responses to dissemination
5. Activity list
6. Difficulties encountered and solutions adopted

*\* Final Report of Project prior to the 8<sup>th</sup> call should be signed by the supervisor of the school/the head of the organization or the one who signed the Quality Education Fund Agreement for allocation of grant on behalf of the organization.*

*\* Final Report of Project under the 8<sup>th</sup> and subsequent calls should be submitted via "Electronic Project Management System" (EPMS). Once submitted, these reports are regarded as already endorsed by the supervisor of the school/the head of the organization or the one who signed the Quality Education Fund Agreement for allocation of grant on behalf of the organization.*

優質教育基金贊助  
天主教香港教區學校中央校董會 與  
香港教育學院教育政策與領導學系 合辦

「優化副校長領導能力 提升學校運作果效」

天主教香港教區學校小學副校長培訓課程

總結報告

# 目錄

引言	3
第一部分：課程介紹	
一、課程目的及理念架構	
1.1 課程目的	5
1.2 課程概念	5
二、學習模式及課程內容	
2.1 學習模式	6
2.2 課程內容	8
2.2.1 第一階段「理論學習期」簡介	8
2.2.2 第二階段「學校探訪：影子學習及附訓」及 「機構拜訪」簡介	11
2.2.3 第三階段「問題為本行動學習」簡介	14
2.3 「白禮賓團隊角色分析」簡介	16
三、課程工作人員	17
四、參與課程之學校名單	19
五、參與學員及分組名單	20
六、課程活動剪影	
6.1 開學禮活動剪影	23
6.2.1 專題講座及工作坊活動剪影	24
6.2.2 住宿訓練活動剪影	25
6.3.1 影子學習：學校探訪活動剪影	26
6.3.2 影子學習：機構探訪活動剪影	28
6.4 「問題為本」行動學習活動剪影	30
6.5 結業禮活動剪影	31
第二部分：重點敘述	
重點一、目標達成	33
重點二、課程對學習成效、專業發展及學校發展的影響	36
重點三、自我評鑑計劃成本效益	37
重點四、成品及推廣模式及外界的反應	46
重點五、活動一覽表	48
重點六、課程實施時所遇到的困難及解決方法	49
附件一、理論學習期專題講座內容	50
附件一、課程統籌主任、專業顧問及特邀講員簡介	56

# 引言

---

---

現根據優質教育基金之規定及指引，以 A4 紙另頁書寫，就以下項目作出總結報告：

這總結報告第一部分首先介紹本課程的培訓內容，讓閱讀者對課程有初步的了解，然後第二部分才依照上列各點次序逐一解答上述 1 至 6 的重點。

第一部分課程的培訓內容包括下：

1. 理念架構
2. 學習模式及課程內容
3. 課程工作人員
4. 參與課程之學校名單
5. 參與學員及分組名單
6. 課程活動剪影

第二部分主要依照優質教育基金之內容重點敘述：

1. 達成目標
2. 計劃對學習成效、專業發展及學校發展的影響
3. 自我評鑑計劃的成本效益，需清楚列出有關指標及衡量準則
4. 成品及推廣模式，及外間對那些推廣活動的反應
5. 活動一覽表
6. 計劃實施時所遇到的困難及解決方法

「優化副校長領導能力 提升學校運作果效」

天主教香港教區學校小學副校長培訓課程

總結報告

第一部分：課程介紹

# 一、課程目的及理念架構

---

---

## 1.1 課程目的

為配合近年香港教育制度的發展及對學校質素提升的要求，天主教香港教區學校中央校董會與香港教育學院政策與領導學系，獲優質教育基金撥款贊助，合辦為期一年的小學副校長培訓課程。本課程目標如下：

1. 為小學副校長提供一系列與工作有關的實務技能培訓；
2. 透過認同辦學團體的辦學理念與宗旨，培育成具有世界觀的能力、有使命感的小學副校長團隊。

## 1.2 課程概念

### 主要目標

計劃之目標主要共有三項：

- (一) 培訓小學副校長的**管理技巧及領導策略**，從而提升學員個人的**管理及領導能力**，進而促進各屬校的**行政管理效能**，並間接促進學校**優質教育**。
- (二) 透過「**行動學習**」(Action Learning)方式，增強副校長處理問題的能力。
- (三) 透過各項活動，提供更多交流及溝通的機會予各參與課程的副校長，從而在營造**互相學習及支援的文化**。

## 二、學習模式及課程內容

---

### 2.1 學習模式

本課程由2010年10月開始至2011年6月完成，一共舉辦兩期，每期內容相若。兩期共邀得58間小學共99位副校長或高層教師參加。

#### 培訓的四個階段

此課程的培訓工作分四個階段：「理論學習期」、「觀摩學習期」、「實踐期」及「匯報分享期」。

#### 理論學習期：

「理論學習期」是本課程很重要的學習階段，其目標主要為充實副校長的理論知識，刺激他們的反思。理論學習第一部分歷時六天，每天六小時，共36小時課堂學習，分別在兩個星期的星期四、五及六舉行，開學禮及第一天課程則兩期一起在中區恩主教書院舉行，其餘課節主要在大角咀海帆道浪澄灣教育學院市區分校及大角嘴天主教小學上課。每天上課時間為上午九時至下午四時半。理論學習的第二部分是一個兩日一夜退修形式的住宿訓練；日期為2011年2月25日及26日(星期五及六)在馬灣挪亞方舟渡假酒店舉行。

此階段內容包括認識香港天主教教區的辦學理念和宗旨，加深副校長對自己的角色及職能的認識，介紹各種新時代的領導概念，以增強他們的領導能力和技巧。此外，這階段亦探討與領導及管理相關的課題如領導才能、教育與法律、人事管理、財務管理等。這些講座的主講嘉賓包括大學教授、香港教育學院教授及導師、專業人士、與及商業管理專才、友校校長等。

#### 觀摩學習期：

除以講座形式增強副校長的理論知識外，每組學員被安排於一至六月間作四天的學習觀摩，每天五小時，他們到其他學校、社區服務機構和商業機構作學習觀摩，實際瞭解一些學校和機構特別成功之處及行政工作的特色，以擴闊學員們的視野。至於參觀學校之名單，則由學員及導師共議。參觀學校活動完畢後，在六月期間，每組作匯報及分享所獲心得。

### 實踐期：

第三階段為「實踐期」，於2011年1月至6月期間進行四次小組影子學習及附訓，安排到教區學校、其他辦學團體學校、社會服務團體或商業機構附訓，每次五小時，共20小時。為鼓勵學員將所學習到的，在其工作崗位實在地實行出來，課程要求學員進行一項行動學習活動，可以個人或二人小組完成，每組有3小時由導師安排的指導。建議學員在下列方面作出嘗試：每位學員自行找出一項在校內管理及領導方面所遇到的難題，透過「行動學習」方式進行分析及學習。學員需要完成兩部份的功課。第一部份為建議書，學員需界定所遇之問題，然後作出分析，並訂定解決問題的計劃。第二部份為報告書，學員需要將建議的計劃實踐，並將解決問題的經過記錄下來，然後作出評估及反思。最後交小組導師閱覽，再由導師給予意見。這階段在一月至六月間進行。

### 匯報分享期：

最後於六月十八日舉行結業典禮，學員透過小組分享及集體匯報將其經驗與其他學員分享。

#### 培訓課程一覽

	第一期	第二期
第一階段 (專題講座)	2010年 10月21, 22, 23日 11月4, 5, 13日	2010年 10月21, 29, 30日 11月11, 12, 13日
第二階段 (住宿訓練)	2011年2月25至26日	
第三階段 (附訓)	2011年1月至6月	
第四階段 (行動學習)	2011年1月至6月	
結業禮	2011年6月18日	

### 結業證書

結業禮在2011年6月18日舉行。成功完成課程者獲由香港天主教教區中央校董會與香港教育學院教育政策與領導學系發出的結業證書；出席不足80%課時或未能完成行動學習研習報告者獲發聽講證書。



## 2.2 課程內容

### 2.2.1 第一階段「理論學習期」

「理論學習期」是本課程很重要的學習階段，理論學習第一部分第一期及第二期學員各歷時6天，每天6小時，共36小時課堂學習，分別在兩個星期的星期四、五及六舉行。

第一期學員上課時間表

日期		地點	主題
21-10-2010 (星期四)	上午	B	主教代表勉言及課程簡介 參觀主教座堂及教區主要機構
	下午		天主教辦學：理念與實踐
22-10-2010 (星期五)	上午	I	領導才能
	下午		創建積極的學校形象
23-10-2010 (星期六)	上午	C	與外界機構的協作
	下午	I	人力資源與表現管理
4-11-2010 (星期四)	上午	I	面對改變與學校文化
	下午		財務管理
5-11-2010 (星期五)	上午	I	行動學習
	下午		危機處理與介入
13-11-2010 (星期六)	上午	C	現代學校與世界觀
	下午		面對傳媒
25-2-2011 (星期五)	上午	R	與人一起工作與面對壓力
	下午		教育與法律
	晚上		團隊建立(各間參與學校的管理團隊共八人的白禮賓團隊角色分析)
26-2-2011 (星期六)	上午	R	投訴處理與調解復和
	下午		方舟教育探索
18-6-2011 (星期六)	上午	S	結業禮

## 第二期學員上課時間表

日期		地點	主題
21-10-2010 (星期四)	上午	B	開學祈禱 / 主教代表勉言 課程簡介 參觀主教座堂及教區主要機構
	下午		天主教辦學：理念與實踐
29-10-2010 (星期五)	上午	I	領導才能
	下午		危機處理與介入
30-10-2010 (星期六)	上午	C	與外界機構的協作
	下午	I	人力資源與表現管理
11-11-2010 (星期四)	上午	I	面對改變與學校文化
	下午		財務管理
12-11-2010 (星期五)	上午	I	行動學習
	下午		創建積極的學校形象
13-11-2010 (星期六)	上午	C	現代學校與世界觀
	下午		面對傳媒
25-2-2011 (星期五)	上午	R	與人一起工作與面對壓力
	下午		教育與法律
	晚上		團隊建立(各間參與學校的管理 團隊共八人的白禮賓團隊角色 分析)
26-2-2011 (星期六)	上午	R	投訴處理與調解復和
	下午		方舟教育探索
18-6-2011 (星期六)	上午	S	結業禮

時間：上午時間【上午 9:00 - 中午 12:00】； 下午時間【下午 1:30 - 4:30】； 晚上時間【晚上 7:30 - 10:30】

地點：(B) 中區堅道高主教書院

(I) 香港教育學院市區分校

(C) 大角嘴天主教小學(海帆道)

(R) 馬灣挪亞方舟度假酒店

(S) 聖博德天主教小學(蒲崗村道)

## 各期講者及主題日期

主題	第一期	第三期
天主教辦學：理念與實踐	21-10-2010	21-10-2010
領導才能	22-10-2010	29-10-2010
創建積極的學校形象	22-10-2010	12-11-2010
人力資源與表現管理	23-10-2010	30-10-2010
面對改變與學校文化	4-11-2010	11-11-2010
危機處理與介入	5-11-2010	29-10-2010
財務管理	4-11-2010	11-11-2010
行動學習	5-11-2010	12-11-2010
團隊建立	25-2-2011	25-2-2011
投訴處理與調解復和	26-2-2011	26-2-2011
面對傳媒	13-11-2010	13-11-2010

有關理論學習期以上的講座及工作坊內容，請參閱附件一

## 2.2.2 第二階段「學校探訪：影子學習及附訓」及「機構拜訪」簡介

### 「學校探訪：影子學習及附訓」

這階段主要安排學員探訪一些資深校長，透過影子學習及附訓等兩方面的活動，使副校長實際在那些學校能觀察與其職能有關的活動，並能與參觀學校的副校長及校長討論、學習及反思。

這階段邀請了24位資深校長作附訓的導師，每位導師接待兩組學員(大約4至5位學員一組)到其學校參加5小時的影子學習及附訓活動。透過向校長影子學習及接受附訓，在學校管理(management)、教師團隊領導(leadership)及帶領變革(leading change)等三個主題，進行探討及學習，使副校長實際在那些學校能觀察與其職能有關的活動，使副校長的視野更廣闊及提升他們的管理及領導質素。

附訓導師事前亦參加了3小時的培訓工作坊，內容包括了解副校長面對的領導難題、學習領導附訓(Leadership Coaching)的理念及技巧，而及邀請校長分享他們在領導附訓的經驗，最後討論如何安排學員5小時的活動。另外，我們就著99名學員的教學年資及所屬學校地區將分成24組，他們在第一階段的工作坊中已將期望聆聽的重點寫下，及後交給所拜訪學校的校長。

在5小時的影子學習及附訓活動中，約有一小時安排導師和學員互相認識及參觀學校，從中了解學員的背景及到校的期望。另外，約有兩小時學員跟著校長走，作為影子學習；可以是校長看學生返學的時間或放學的時間；可以是校長巡堂的時間；可以是校長開小組會議、行政會議、校務會議的時間；可以是校長見家長的時間等等；最後，約有兩小時附訓時間，就學員在學校管理、領導教師團隊及帶領變革等主題，提出問題，進行探討。最後校長就自己的經驗給學員在學校管理、領導教師團隊及帶領變革等主題作出分享，讓學員學習。

## 「機構拜訪」

在觀摩學習期中，學員除了探訪資深的校長外，本課程亦安排了學員拜訪一些非牟利機構或商業公司，他們大約以30人為單位，拜訪香港警察學院、香港經濟日報、協青社及香港童軍總會。他們到不同機構作學習觀摩，了解其創立宗旨、運作流程、管理策略及培訓安排等，從中實際瞭解一些學校和機構特別成功之處及行政工作的特色，使副校長的視野更廣闊及提升他們的管理質素。

### 機構拜訪的名單及探討日期

到訪機構	日期及時間1	日期及時間2
協青社	3月8日 (14:00-17:00)	3月22日 (14:00-17:00)
香港童軍總會	3月9日 (10:00-13:00)	3月22日 (10:00-13:00)
香港經濟日報	3月12日 (11:00-13:00)	3月19日 (11:00-13:00)
香港警察學院	3月14日 (09:30-12:30)	5月4日 (09:30-12:30)

### 2.2.3 第三階段「問題為本」行動學習簡介

在「實踐期」中，為鼓勵學員將所學習到的，在其工作崗位實在地實行出來，課程要求學員進行一項「問題為本」行動學習活動。學員在日常工作中找出所遇到有關領導、管理及帶領變革的問題，並嘗試計劃及實踐解決的方法，最後能作出反思及提升自己作為副校長的領導能力。

學員可以以個人或兩人一小組完成，小組組合模式可以是同校的學員或以跨校學員的模式進行行動學習，每組有3小時由導師安排的指導。學員先找出一項在校內管理及領導方面所遇到的難題並撰寫計劃書，學員需界定所遇之問題，然後作出分析，並訂定解決問題的計劃。然後交予導師審閱，導師閱後再個別約見學員作課業指導，學員在日常工作中嘗試實踐解決的方法，他們需將解決問題的經過記錄下來；最後提交整份報告，評估及總結實踐成效及作出檢討，再約見導師給予意見。本課業將會交與香港教育學院導師審閱，導師閱覽後再個別約見給予意見。

#### 行動學習課題題目

- ◇ 長時間開會文化解決方案
- ◇ 具效能的校本查閱簿作政策
- ◇ 利用現代管理學「人力資源管理」方式，促進校務處員工團隊合作精神
- ◇ 訂立一個明確的代課準則及向老師定期總結代課資料
- ◇ 評估分數登錄覆核計劃
- ◇ 優化行政會議計劃
- ◇ 重組學校工友架構
- ◇ 「同儕互評制度」的信度與效度研究計劃
- ◇ 解決科主任工作量過重問題
- ◇ 老師在午膳時間的當值安排
- ◇ 訂立外籍英文老師(NET)的工作指引
- ◇ 建立有系統及明確的校務處理指引並改善職員工作態度
- ◇ 優化學校行政效率方案
- ◇ 調停因分工不清帶來的紛爭
- ◇ 加派非班主任老師助教成長課計劃
- ◇ 改變學校管理文化計劃
- ◇ 讓老師盡快利用普通話進行中文科教學
- ◇ 如何培訓新入職同事
- ◇ 新老師入職輔導計劃
- ◇ 副校長在推動「教師持續專業發展」的領導行動研究

- ◇ 校本的學校安全與保險的教師培訓計劃
- ◇ 透過調解復和協助師生重新建立關係，從而改進課堂學習氣氛
- ◇ 從舉辦戶外教育營的過程中，提升本人的領導決策能力
- ◇ 新入職教師的支援計劃
- ◇ 如何提升小學學位老師的專業成長
- ◇ 改善個別老師的工作效率方案
- ◇ 提升校務處職員的團體溝通與協作精神
- ◇ 以師徒計劃協助新老師管理課室
- ◇ 加強個別老師的團隊精神，建立和諧氣氛
- ◇ 協助個別老師建立歸屬感
- ◇ 改善教師的工作素質
- ◇ 提升老師工作上的成就感及認同感，改變對觀課的看法
- ◇ 運用轉化領導理念改善教師的工作態度和效率
- ◇ 引導教職員發揮專長、建立夥伴關係
- ◇ 改善老師之間的團隊關係
- ◇ 如何發揮副校長的橋樑和協調者角色
- ◇ 新入職教師的培訓和適應計劃
- ◇ 提升主任的自信以應付新工作
- ◇ 提升校務員工的專業知識、促進合作及建立團隊精神
- ◇ 提升老師的工作能力及內在發展計劃
- ◇ 幫助主任建立自信及積極面對各種工作
- ◇ 領導老師補課改善學生成績計劃
- ◇ 改善校務員的工作表現
- ◇ 改善個別老師的問題，建立團隊間互信的精神
- ◇ 透過轉化領導模式定立小班教學發展方向
- ◇ 提升行政人員的專業聲譽及其對行政領導的敏感度
- ◇ 培訓學校老師執行領導及行政工作
- ◇ 改善本校小六學生派位成績
- ◇ 應用「問題為本學習」策略，「心靈領導」及「應變理論」，帶領小二英文科老師進行教學範式變革(實施小班教學)的行動學習，以提升副校長的變革領導能力
- ◇ 如何提升副校長變革領導能力
- ◇ 適應新校長領導方法變更的策略
- ◇ 豐富教師在行政和科務的領導經驗
- ◇ 校內人事變革的應變方案
- ◇ 支援教師推行小班教學計劃
- ◇ 面對遷校及校內改革的應變計劃
- ◇ 加強家長對學校的信任及歸屬感
- ◇ 改善失物處理方法及培養學生的自理能力及責任感
- ◇ 改善新老師和學生的惡劣關係
- ◇ 教師不願晉升為行政人員的研究

## 2.3 「白禮賓團隊角色分析」簡介

除了以上幾個階段外，因應有關建立團隊課節的安排，本課程為所有參與的學校提供一項名為「白禮賓團隊角色」(Belbin Team Role)及副校長「工作角色」(Job Role)分析及解說服務，希望為參與學校及學員提供一項針對團隊合作、具有參考價值的客觀系統分析，並提供改善意見。

學校需提供一份行政核心小組教職員名單，系統只會針對此組成員作分析，即包括正修讀本課程的學員及其他核心小組成，校長亦建議包括在其中。每校行政小組人數初步定為八人，相關學校可因應學校實際決策小組而調整數目。每名成員(即上述行政小組各成員)需填寫兩份個人問卷，分別是團隊角色「自我評估問卷」及有關副校長職位「工作要求」問卷。每名成員另外需邀請四至五位熟悉該人員的工作夥伴(可以是上司、同事或/及下屬，亦可以同是學校行政小組內的成員)為該人員填寫一份有關該成員的團隊角色「觀察評估問卷」，另外亦需填寫一份有關副校長職位的「工作觀察」問卷。

問卷分析後會得出以下不同報告：

- 小組團隊，每校一份
- 個人報告，每名成員一份(只針對行政核心成員名單上的教職員，即共八份)
- 工作評估報告包括「白禮賓團工作角色」適合性及兼容性分析報告，每名成員一份(即參加本課程的共九十九名教師)

分析報告則由已獲「白禮賓」認證的人員到校作約三小時的報告解說，此環節已於2011年5月至6月期中進行。



「優化副校長領導能力 提升學校運作果效」

天主教香港教區學校小學副校長培訓課程

總結報告

第二部分 重點敘述

# 重點一、 目標達成

---

## 目標陳述

本計劃目標在於通過有效的培訓，提升參與學員的領導技巧、增強處理學校行政工作的能力、擴闊視野，並配合香港天主教教區的辦學理念與宗旨，最終達致學校運作效能的整體提升。

學員在完成本計劃之課程後能：

1. 提升管理技巧及領導策略，從而提升個人的管理及領導力，進而促進各屬校的行政管理效能，並間接促進學校優質教育。
2. 透過「行動學習」(Action Learning)方式，增強副校長處理問題的能力。
3. 透過各項活動，增加各參與課程的副校長更多交流及溝通的機會，從而在營造了互相學習及支援的文化。

表一：目標達成

訂定目標	與目標相關的活動	目標達成的程度	達成目標的證據或指標	不能達成目標的理
<p>目標一： 提升副校長管理技巧及領導策略，從而提升個人的管理及領導能力，進而促進各屬校的行政管理效能，並間接促進學校優質教育。</p>	<p>理論學習期、觀摩學習期及實踐期的活動皆與此目標有相關。</p> <p>第一階段的理論學習期，尤其是專題講座「領導才能」及「人力資源與表現管理」，講座中讓學員認識不同的領導模式，和如何對於同工的表現作出有效的管理及指導，運用不同的策略，提升同工的表現及達到組織的期望和目的。</p> <p>第二階段的「影子學習及附訓」和機構拜訪，學員透過探訪一些資深校長，使副校長實際在那些學校能觀察與其職能有關的活動，並能與參觀學校的副校長及校長討論、學習及反思。</p> <p>第三階段「行動學習」，學員在日常工作中找出所遇到有關領導、管理及帶領變革的問題，並嘗試計劃及實踐解決的方法，最後能作出反思及提升自己作為副校長的領導能力。</p>	<p>全部達成</p>	<p>見上文 1.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3</p>	

<p><u>目標二：</u></p> <p>增強副校長處理問題的能力。</p>	<p>第一及三個階段的活動皆與此目標有相關。</p> <p>第一階段的理論學習期，尤其是專題講座「危機處理與介入」及「投訴處理與調解復和」，從中提升學員在校園危機處理的能力及增強有關同工們及家長的投訴處理及調解能力。</p> <p>第三階段「行動學習」，學員在日常工作中找出所遇到有關領導、管理及帶領變革的問題，並嘗試計劃及實踐解決的方法，最後能作出反思及提升自己作為副校長處理問題的能力。</p>	<p>全部達成</p>	<p>見上文</p> <p>1.2, 2.2.1, 2.2.3</p>	
<p><u>目標三：</u></p> <p>透過各項活動，增加各參與課程的副校長更多交流及溝通的機會，從而在營造了互相學習及支援的文化。</p>	<p>理論學習期、觀摩學習期及實踐期的活動皆與此目標有相關。在理論學習期中，學員在講座及工作坊互相討論交流。此外，學員在兩日一夜的住宿訓練中，一起聚餐、傾談及演話劇等等，加強了學員之間彼此交流，從而在營造了互相學習及支援的文化。另外，在第二階段「學校探訪：影子學習及附訓」的活動，學員以小組單位探訪一些資深校長，並能與參觀學校的副校長及校長討論、學習及反思。</p>	<p>全部達成</p>	<p>見上文</p> <p>2.1, 2.2.1, 2.2.3</p>	

## 重點二、課程對學習成效、專業發展及學校發展的影響

---

本課程透過第一階段「課程講座及工作坊」去聽，第二階段「學校探訪：影子學習及附訓」和「機構拜訪」去看，及第三階段「行動學習」去做等培訓程序，對學習成效、專業發展及學校發展，均有很正面的影響。茲簡述如下：

### (a) 學習成效

- 參與課程的副校長更透徹地理解知識型社會對學校領導的挑戰。
- 發展副校長所需的領導能力及管理技巧，從而加強學校之效能。
- 從學員的行動學習研究報告，得知學員具備對教育探究的能力。
- 已增強了學員與不同學校副校長及中層的關係網絡，讓學員深化共同的專業，並能在學校工作中發揮最大的效益

### (b) 專業發展

- 增強學員對行動學習的掌握能力及推動行動學習在學校實施的成功感
- 提供培訓課程，促進副校長在學校領導、管理及帶領變革的專業發展
- 在參與計劃過程中，提升副校長的專業水平，在行動學習中實現他們的自我提升
- 拓寬副校長對學校領導、管理及帶領變革的視野

### (c) 學校發展

- 參與課程的副校長通過行動學習計劃的推行，能提升學校整體形象及提升副校長的學習氣氛。
- 通過「白禮賓團隊角色分析」，加強參與學校及學員對自己團隊的認識，從而加強團隊合作。
- 通過學校探訪：影子學習及附訓，激勵不同學校及崗位的同工互相學習的動機。
- 通過學校探訪的影子學習及附訓和行動學習，促進不同學校的副校長合作機會，提升學校及辦學團體的團隊精神。
- 通過學校網絡，提升學校間的交流及協作機會。

## 重點三、自我評鑑計劃成本效益

---

---

課程的評鑑之資料，主要以量性方式為主，以問卷調查進行。問卷調查分三部分：

1. 第一階段「專題講座及工作坊」(包括住宿訓練)的效能評估，
  - ◆ 副校長問卷：每一講座/工作坊完成時，均向所有學員派發評估問卷；
  - ◆ 副校長問卷：住宿訓練完成時，向所有學員派發評估問卷；
  
2. 第二階段「學校探訪：影子學習及附訓」的效能評估，此活動完成時，
  - ◆ 校長導師問卷：參與「學校探訪：影子學習及附訓」的導師需接受大約三小時的培訓，而學員探訪後，校長導師亦需填寫問卷，評估影子學習及附訓效能及學員的表現。
  - ◆ 副校長問卷：此階段完成後，向所有學員發出評估問卷，評估此「學校探訪：影子學習及附訓」活動之效能；
  
3. 第二階段「機構拜訪」的效能評估，活動完成時，
  - 副校長問卷：此階段完成後，向所有學員發出評估問卷，評估此「機構拜訪」活動之效能；
  
4. 完成整個課程後，學員於結業禮當日再填答一次整體課程總評估。

讓學員就不同項目，包括講座和講員的質素、專題的可應用程度、行政安排和對講座/工作坊的其他建議，發表他們的意見，有關各項問卷數據，詳列於後。所有問卷調查都是採用六分量表。

# 課程總結評估

## 1. 專題講座及工作坊評鑑

專題講座題目	提供資料		講者對講題的認識		講者的表達技巧		課程內容的可應用程度		是次課程對我		對是次課程感到		課程時間																													
	6-非常充足	5-十分充足	4-頗充足	3-頗不足	2-十分不足	1-非常不足	6-了解極深	5-十分了解	4-了解	3-了解不深	2-不了解	1-完全不了解	6-極佳	5-良好	4-一般	3-尚可	2-欠佳	1-差劣	6-非常實用	5-十分實用	4-尚算實用	3-略欠實用	2-不實用	1-完全不實用	6-非常有用	5-十分有用	4-有用	3-尚算有用	2-無用	1-完成無用	6-非常滿意	5-十分滿意	4-滿意	3-尚算滿意	2-不滿意	1-完全不滿意	6-太長	5-略嫌過長	4-適中	3-大致適中	2-略嫌過短	1-太短
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD				
理念與實踐	4.78	1.04	4.35	0.76	5.15	0.74	5.26	0.65	4.93	0.58	5.01	0.65	4.82	0.76																												
領導才能	4.97	0.67	4.39	0.70	5.25	0.72	5.28	0.74	5.11	0.82	5.06	0.77	5.12	0.76																												
創建積極的學校形象	5.4	0.59	5.42	0.57	5.40	0.57	5.43	0.54	5.42	0.57	5.42	0.57	4.18	0.72																												
與外界機構的協作	5.33	0.50	5.2	0.62	5.37	0.53	5.33	0.50	5.33	0.50	5.43	0.49	4.17	0.42																												
人力資源與表現管理	5.15	0.56	5.11	0.65	5.17	0.61	5.19	0.59	5.18	0.59	5.17	0.62	4.20	0.51																												
危機處理與介入	4.29	0.56	5.21	0.70	5.40	0.55	5.35	0.54	5.17	0.60	5.35	0.57	4.24	0.78																												
面對改變與學校文化	5.2	0.56	5.12	0.69	5.11	0.56	5.22	0.55	5.20	0.61	5.18	0.65	4.20	0.72																												
財務管理	5.27	0.64	5.26	0.73	5.18	0.67	5.32	0.63	5.29	0.68	5.30	0.68	4.17	0.53																												
現代學校與世界觀	5.6	0.52	5.53	0.68	5.66	0.53	5.49	0.58	5.49	0.55	5.58	0.57	3.86	1.05																												
面對傳媒	4.89	0.82	4.88	0.80	4.78	0.79	4.72	0.77	4.63	0.83	4.59	0.95	4.02	0.61																												
與人一起工作面對壓力	4.99	0.61	5.03	0.68	4.03	0.57	4.99	0.57	4.81	0.72	4.98	0.65	4.12	0.39																												
教育與法律	5.32	0.54	5.1	0.70	5.28	0.60	5.38	0.57	5.2	0.58	5.21	0.57	4	0.56																												
投訴處理與調解復和	5.9	0.31	5.62	0.51	5.87	0.33	5.82	0.38	5.79	0.41	5.86	0.34	3.86	1.02																												
	4.29 - 5.33		4.35 - 5.62		4.03 - 5.87		4.72 - 5.82		4.63 - 5.79		4.59 - 5.86		3.86 - 5.12																													

評估結果：上列各項平均值由最低的3.86至最高5.87。一般而言，學員十分滿意講者的表達技巧及講者對相關課題的了解。另外，學員對課程內容的可應用程度評分亦很高，亦認為內容對他們有用，對此感到十分滿意。至於課程時間的一項，學員評分為適中至略嫌過長之間，反應課程時間亦尚算適切。

## 2. 住宿訓練評鑑

參與住宿訓練的學員共99位，成功收回問卷95份。數據經統計後綜述如下：

達到思想上的刺激啟發的目的		達到網絡關係的建立的目的		時間表安排		住宿安排		交通安排		餐飲安排		整體評價	
Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
5.15	0.61	5.05	0.68	4.85	0.66	5.00	0.74	5.20	0.55	5.02	0.71	5.08	0.60

註：6-非常同意，5-十分同意，4-同意，3-不同意，2-十分不同意，1-非常不同意

**評估結果：**上列各項平均值由最低的4.85至最高5.15。整體來說，學員都十分滿意住宿訓練的安排，尤其在「達到思想上的刺激啟發的目的」的評分更為七項中之最高(5.15)，反應學員都認為住宿訓練的活動具啟發性及從中有所反思。

## 3. 影子學習及附訓評鑑

參與是次活動的學員共99位，成功收回問卷93份。學員對活動評分的數據經統計後綜述如下：

內容具啟發性		有助我的專業發展		內容有實用價值		導師分享有助反思		導師樂意回答學員提問		對是次課程感到	
Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
5.30	0.59	5.20	0.61	5.25	0.57	5.38	0.54	5.39	0.56	5.28	0.57

註：6-非常同意，5-十分同意，4-同意，3-不同意，2-十分不同意，1-非常不同意

**評估結果：**上列各項平均值由最低的5.20至最高5.39。學員對是次活動都評分都甚為理想，各項評分都達到5分以上。學員普遍都認為是次活動「內容具啟發性」(5.30)、「內容有實用價值」(5.25)、「有助我的專業發展」(5.20)，而「導師分享有助反思」(5.38)及「導師樂意回答學員提問」(5.39)，顯示活動成效理想，內容切合學員的工作所需及對他們有一定的啟示等。

參與是次活動的導師共24位，成功收回問卷20份。導師對活動評分的數據經統計後綜述如下：

參與學員的學習態度		參與學員的投入度		參與學員的反思能力		參與學員的整體表現		附訓及影子學習過程的順暢度	
Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
5.82	0.39	5.79	0.48	5.21	0.55	5.64	0.49	5.67	0.48

註：6-極佳，5-良好，4-不錯，3-一般，2-欠佳，1-差劣

**評估結果：**上列各項平均值由最低的5.21至最高5.82。導師對學員的表現都非常滿意，尤其是「參與學員的學習態度」(5.82)及「參與學員的投入度」(5.79)，反應學員均認真地參與及非常投入。



#### 4. 機構拜訪評鑑

參與是次活動的學員共99位，成功收回問卷95份。數據經統計後綜述如下：

	內容具啟發性		有助我的專業發展		內容有實用價值		整體而言	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
香港警察學校	5	0.49	4.89	0.68	4.78	0.43	4.94	0.42
香港經濟日報	5.13	0.57	5.10	0.64	4.95	0.65	5.21	0.61
協青社	4.86	0.59	4.81	0.71	4.86	0.71	4.84	0.77
香港童軍總會	4.86	0.71	4.81	0.70	4.81	0.68	4.83	0.73
	4.86 - 5.13		4.81 - 5.10		4.78 - 4.95		4.83 - 5.21	

註：6-非常同意，5-十分同意，4-同意，3-不同意，2-十分不同意，1-非常不同意

評估結果：上列各項平均值由最低的4.78至最高5.21。整體來說，學員都頗滿意機構拜訪的活動，普遍學員都認為活動「內容具啟發性」，拜訪機構對學員有一定的啟示。

#### 5. 課程總結評鑑

於課程結業禮當日，我們再向所有學員派發「課程總結評估表」，是次發出評估表99份，成功收回問卷97份。數據經統計後綜述如下：

第一部份： 本課程達到以下目標...	個人管理技巧		個人領導能力		促進學校的行政管理效能		處理問題的能力		營造互相學習和支援的文化	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
	4.86	0.61	4.88	0.66	4.95	0.63	4.90	0.65	4.99	0.58

註：6-完全達到，5-非常達到，4-達到，3-尚可達到，2-未能達到，1-完全未達到

評估結果：上列各項平均值由最低的4.86至最高4.99。

第二部份： 回顧各環節學員得益...	專題講座及工作坊		住宿訓練		影子學習及附訓		機構探訪		白禮賓「團體角色」分析及解說		「問題為本行動學習」報告及指導	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
	5.21	0.61	4.91	0.66	5.39	0.65	5.06	0.70	5.06	0.62	4.88	0.72

註：6-非常同意，5-十分同意，4-同意，3-不同意，2-十分不同意，1-非常不同意

評估結果：上列各項平均值由最低的4.88至最高5.39。

第三部份：	對本課程整體內容的評價		整個課程行政安排的評價	
	Mean	SD	Mean	SD
	5.19	0.60	5.21	0.59

註：6-非常滿意，5-十分滿意，4-滿意，3-不滿意，2-十分不滿意，1-非常不滿意

## 總結學員意見：

### 對專題講座及工作坊的意見

1. 講者嘉賓質素高，本人對行政領導方面有得著。
2. 有更多教師得益，專業知識、管理技巧都有所提升。
3. 課程設計具深度，講座都是名人及學識豐富，具啟發性。
4. 因為講座式的分享可在教院進行，設備、場地都較好。
5. 整體的安排、課程內容都有讓本人得益，特別是部分的專講，然而管理的技巧基於每校的文化不同，理論與實際環境有時會與工作不符。
6. 期望平衡知識與理論的分享。講者是資深教育工作者，富在不同學校和不同崗位工作，學員很希望聆聽你的實踐經驗，以作借鏡。
7. 程教授的豐富經歷使分享更有說服力，加上教授的預備充足，內容更見真實，謝謝。
8. 講者博覽群書，提供豐富的資料給我們，十分感謝！
9. 內容充滿，講者表達真摯，十分感謝！
10. 內容充滿，令我對建立學校形象有更新的概念。

### 學員對影子學習及附訓的意見

1. 學校探訪得著最大，期望日後仍有些機會，探訪教區以外的學校。
2. 感謝天主教教區，希望有更多參觀其他辦學團體。
3. 定期課程，與其他辦學團體的中層分享。
4. 可一年兩次到其他機構參觀學習及知悉其他學校的運作。
5. 校長們準備充足，樂於與學員分享學校的訓導與管理，而校本文件亦樂於借閱，令學員獲益良多。
6. 是次副教長課程效果良好，延續是重要的。
7. 是次影子學習與附訓能讓我們到了不同的學校背景/辦學團體的學習進行附訓，使我們更能了解不同學校的做法，此外參觀學校以外的團體，亦可以令我們知道他們對教育的期望，以及擔當教育的使命，這一切均可擴闊我們的眼光。
8. 校長們很有魄力，對學校管理很有經驗，本人在是次學習中得到不少寶貴的經驗。
9. 附訓的校長的經驗實在使個人得益不淺，希望附訓的日期能長一點，如一整日。
10. 能夠有機會體驗到其他辦學團體及其他機構，非常難得，而且甚有意義，能擴闊學員的視野，引發深層的反思。
11. 參與天主教團隊外的學校，使我可以學習其他辦學團體的精神，值得每天都安排1-2次的參觀活動。
12. 如能於附訓學校多些時間更好。
13. 此安排實具跨事業，超專業的水準交流，令學員能探訪其他辦學團體所屬的小學前經學習，非常難得。建議未來可再安排予中層的同事參加。
14. 希望能參觀更多不同的辦學團體。
15. 能走出教區學校，認識不同的辦學團體，擴闊學員視野，十分欣賞。
16. 每年舉辦影子學習予學員，令學員更認識其他辦學團體的運作。
17. 能向有經驗之前輩學習，很有價值。
18. 到友校進行影子學習加深對其他辦學團體的辦學方向。
19. 感謝各項細心的安排。

20. 能增廣見識, 在過程中若能與學校的副校長及中層接觸交流會更理想。
21. 到訪其他辦學團體學校很好嘗試, 應多繼續。
22. 能與富經驗的校長了解不同學校的領導及管理方法, 獲益良多。
23. 感謝你們針對學員的需要, 安排一些弱勢學校, 了解如何運用有限資源發展學校, 令我獲益良多。
24. 安排非教區學校參觀, 從友校校長得到的寶貴經驗向我們分享, 獲益良多。
25. 是次附訓課程安排認真, 配合到副校長領導的一些需要, 所以除了提升領導能力外, 最難得是能與一群副校長組成網絡, 持續交流。

### 導師對影子學習及附訓的意見

1. 本人很欣賞及樂意推介這類學習模式。對於導師來說用自身的實況工作與學員分享, 實是「易辦事」及樂事, 讓副校長多解校長的繁瑣及繁重工作, 促使彼此之間的良好溝通及使工作上的配合更暢順。對於五位來自不同學校背景的副校長來說, 亦能趁此機會到訪他校, 了解不同學校的運作, 實是難得機會, 加上可互相交流分享工作經驗, 及後結成聯網, 互相扶支及鼓勵。安排組員先預備的關注問題有助導師準備資料, 使學習更有成效, 值得保留。
2. As a Principal mentor, I found the experience valuable and enjoyable. All the Vice-principals were eager learners. They possessed very positive and respectful attitudes, asking relevant questions and showing good responses throughout the whole day. We had adequate and in-depth sharing of vision, missions, practices, leadership roles, challenges and possibilities in education. I hope the day is fruitful for all the participants who seem to think of instilling my school's good practices into theirs.
3. 教區舉辦是次訓練是很聰明的做法。副校長為學校最重要的人力資源, 協助推動學校發展。今次的安排能使他們對別校規模, 運作以及(校長)行政工作經驗有更多的認識, 能擴闊視野, 亦能為教區培訓有潛質之副校長及校長。
4. 是次訓練及影子學習涉及內容較多, 參加的副校長都積極投入, 引發不少討論議題, 五小時的交流, 仍感不足, 對副校長和校長來說均獲取寶貴經驗。
5. 四位學員準時到校, 整個過程相當順利。學員的學習態度投入認真, 提問直接和有深度。不論是聆聽學校變革的故事, 建立團隊的關鍵, 以及團隊溝通的方法, 學員都表現出莫大的興趣, 樂於提問和回應。他們的跟進問題證明他們對實務有經驗, 對阻力有認識, 對尋找出路有期望。相信這是十分有用的學習方式, 當然時間若可以多一天, 可能更有意思和深入。

### 對白禮賓團隊角色分析及解說的意見

1. 「白禮賓」的效度非常高, 甚有意義, 能清楚分析各人的強弱, 很值得採用, 對日後工作安排及態度有極高的參考作用。
2. 「白禮賓」的分析準成, 對日後促進團體之合作有幫助

### 對行動學習的意見

1. 如有「手牽手」的計劃會更好---本來行動學習需要是一手牽手活動, 但整個行動只見導師半個小時, 且開始較遲(指2月才開始), 使計劃的實質效益不大

2. 學員獲益最多的地方是行動學習中與導師討論及學習的時間，導師知識及經驗豐富，能有效啟發學員反思及落實開始有關之行動學習。此外，導師亦樂意分享個人的文章(經驗與心得)讓學員對管理與領導有層次的認識

#### 對課程整體的意見

1. 希望可再舉辦, 整個課程安排用心, 細心。「問」的指導老師誘發反思, 促進專業發展
2. 讓學員在課程後仍然能結成網聯繫, 及製作網上平台, 可互相交流
3. 以小組形式一年有2-3次在星期五下午時段進行: 行政工作/學校工作有關傾談, 互相交流
4. 以後可多些副校長聚會, 如專題講座, 講座後可有分享時間
5. 定期聚會, 每校發佈/分享一年的特別發展計劃
6. 可每年舉辦2次的「增值」課程, 及附訓——探訪不同的學校, 認識不同的機構
7. 能與教區學校副校長增加認識和了解的機會, 互相交流及分享, 非常好
8. 行動研究報告增加SPSM工作量
9. 分享聚會, 組織活動學習社群
10. 課程內容極切合現今副校長面對工作的需要, 其他環節安排貼心, 令學員擴闊視野
11. 可繼續組織網絡活動, 讓學員保持聯絡, 多交流, 互相支持
12. 內容充實, 並能配合到副校長的學習需要。當中的機構探訪及行政院學習令學員有機會應用課程所學, 對學員如何在日常工作中發揮管理與領導的角色甚有幫助

#### **總結：**

參與學員都給予我們這課程高度的評價, 肯定了我們的工作, 在上列課程總評估的六點量表中, 平均值由最低的4.86至最高的5.39, 反應學員對整體課程亦感到十分滿意。其實, 能夠得到這樣好的效果, 除有賴各方面的協作和支持外, 學員積極參與的態度是十分重要的。

## 自我評鑑課程成本效益

本計劃其中一項較大的開支為職員薪酬，佔計劃總開支的約三成，課程專業顧問及行政助理的實際薪酬比預算薪酬少，只佔預算薪酬的九成。其實，他們的薪酬可調整至與預算薪酬一樣，但礙於優質教育基金之條例，未獲允准調整，故建議優質教育基金重新檢討此條款。

因行政的工作甚多，而本計劃只聘請了一名全職行政助理，故此由緊急開支多撥發大約 15% 至聘用時薪助理戶口，增加聘用時薪助理的時數，以應付繁忙的行政工作。所以實際聘用時薪助理比預時的多出大約 25%。

至於在服務方面的開支，與預算的差距則較大，實際支出只為預算的 83%，主要原因是在預算時本課程根據教育局的代課教師(學位教師)日薪\$999 去計算學員代課支出，但去年 10 月教育局調整了代課教師日薪(學位教師為\$911，非學位教師為\$867)，參與本課程的學校亦多以非學位教師代課(\$867)，所以實際在代課上的支出大大減少；另外，預算時「機構拜訪」的模式與「影子學習及附訓」一樣——以 4-5 人的小組為單位探訪，但在實際的行政安排上只可能以 30 人為單位拜訪機構，所以實際在「機構拜訪」的支出亦有所減少，以上兩個原因令服務方面的開支大大減少，故此在這部分出現較大幅度的盈餘。

在器材方面，計劃購置了一部手提電腦，因應在硬件方面的要求而有少許超支(14.96%)。一般開支亦約是預算的 98%。因應實際需要及在計劃負責人的密切監察下，日常消耗品，如郵遞、文具及影印等開支，均能有所節省。最後並不需要動用緊急開支。故此，本計劃最終支出為預算的 85%，雖然與預算有大約 15% 的差距，但亦反映到本計劃負責人員對開支的嚴格監控，從而提升本計劃帶來的成本效益。

參與本計劃課程的副校長或資深主任人數為 99 人，總開支為\$1,926,388.99，即個人單位成本約為\$19,458.50，個別教師的訓練時數為 36 小時講座及工作坊、20 小時影子學習及附訓和機構拜訪、3 小時的白禮賓團隊角色分析解說服務和 3 小時與個別導師會面的行動學習，即每老師每小時的成本約為\$313.85。

從本計劃學員的評鑑數據及單位成本中清楚反映，學員對本計劃的認受性非常之高，(在六分量表中為 4.68-5.39)，本計劃的受歡迎程度，均顯示本計劃對在職小學副校長有著實際的需要。本計劃較為核心的部分是課程的設計及策劃。明顯地，如果計劃再次推行，此等開支將會明顯減低，有助進一步提高成本效益。全港 2010/2011 年度共有 532 間本地小學 (教統局網頁數據#1)，如果按照資助則例的大約平均值，即以每間學校有 2 名副校長或助理副校長計算，2010/2011 年度共約有 1,064 名副校長或助理副校長，現計劃只訓練了 99 人，只佔全港的 9%，再加上每年教師的流動與升遷，足見計劃大有延續的需要。

表二：預算核對表

預算項目	批核預算 (甲)	實際支出 (乙)	扣除由學員的 課程費用所支 付的實際支出 (乙*)	變更 (乙-甲)/甲 x100%	變更 *扣除由學員的課 程費用支付開支 (乙-乙*-甲)/甲 x100%
	HK\$	HK\$	HK\$	HK\$	HK\$
職員薪酬	614,520.00	539,960.00	539,960.00	-12.13%	-12.13%
服務	1,253,800.00	*1,250,596.87	1,048,336.87	-0.26%	-16.39%
器材	8,500.00	9,772.00	9,772.00	14.96%	14.96%
一般開支	94,523.00	**100,011.12	92,333.62	5.81%	-2.32%
租用場地	21,497.00	26,049.00	26,049.00	21.18%	21.18%
緊急開支	41,460.00	0.00	0.00	-100%	-100%
合共	2,034,300.00	***1,926,388.09	1,716,450.59	-5.30%	-15.62%

\*當中有\$202,260 由學員的課程費用支付

\*\*當中有\$7,677.50 由學員的課程費用支付

\*\*\*扣除以上「服務」及「一般開支」中\$209,937.50 由學員的課程費用支付，實際支出為\$1,716,451.40  
利息收入：2,214.43

優質教育基金批款：\$2,034,300.00

學員的課程費用：\$227,700.00

餘款：優質教育基金批款(甲)+課程費用 - 實際總支出(乙) \*預算核對表或會因最終開支而略有修訂  
\$2,034,300.00 + \$227,700.00 - \$1,926,388.09 = \$335,611.91

此外，在本計劃中直接受惠的是參與培訓之副校長及資深主任共99位，而所有的學員都完成培訓及達到課程的要求。而間接受惠的有參與附訓及影子學習之校長共24位。參與學校共56所，本計劃服務之學校共80所。故間接受惠校長共80人，教師大約4000人，學生約72000人。

## 重點四、成品及推廣模式及外界的反應

---

### 小學副校長培訓課程分享會

日期：2011年10月20日(星期四)

時間：下午2時30分至5時

地點：聖方濟愛德小學

內容：成效評估報告、白禮賓團隊角色分析報告、副校長問卷調查報告、問題為本行動  
學習報告學員分享、答問時間

參加人數：80人

## 總結：

本課程的課程推行及成效評估簡報會在2011年10月20日（星期四）下午在聖方濟愛德小學舉行，參加人數約80人。先由陳湛明博士介紹「白禮賓團隊角色分析」在香港天主教小學的整體分析結果，及後由關譽綱博士副校長問卷調查報告及余煊博士報告在本課程的問題為本行動學習個案分析及展示各數據，最後是問答及分享環節。

有參與本課程的學員表示喜歡這課程，覺得對身為副校長的他有很大的幫助及值得參與。是次合作的辦學團體亦表示這個課程十分適合繼續推行，希望課程有機會再推行，令更多人可以受惠。另一位學員很欣賞影子學習及附訓的部分，她覺得此環節，覺得終身受用，擴闊眼界，因為可以到外界的機構及天主教教區以外的辦學團體學校觀摩，學習他們成功之處，讓自己知道哪方面做得不好，從而改善。

附訓及影子學習是整個課程得分最高的部分，因為教育界較少有此機會讓學校公開讓其他同工認識和交流。有參與是次附訓導師的校長表示很欣賞及樂意推介這類學習模式，對導師來說用自身的實況工作與學員分享，實是樂事。讓副校長多解校長的繁瑣及繁重工作，促使彼此之間的良好溝通及使工作上的配合更暢順。對於不同學校背景的副校長來說，亦能趁此機會到訪他校，了解不同學校的運作，實是難得機會，加上可互相交流分享工作經驗，及後結成聯網，互相扶持及鼓勵，值得推廣。

此外，學員表示是次很適時及適當，他們亦希望可深化本課程某些環節，讓此課程繼續發展及延續。



## 重點五、活動一覽表

### 基本資料

	第一期	第二期
第一階段(甲部分) 專題講座及工作坊	2010年 10月21,22,23日 11月4,5,13日	2010年 10月21,29,30日 11月11,12,13日
第一階段(乙部分) 住宿訓練	2011年 2月25至26日	
附訓及影子學習導師培訓 工作坊	2011年 1月19及25日	
第二階段(甲部分) 學校參觀:影子學習及附訓	2011年3月至5月	
第二階段(乙部分) 機構拜訪	2011年3月至5月	
第三階段 行動學習	2011年4月至6月	
白禮實團隊角色分析	2011年4月至7月	
畢業禮	2011年6月18日	
課程分享會	2011年10月20日	

## 重點六、課程實施時所遇到 的困難及解決方法

---

---

基本上計劃的推行遇到特別的困難不多，現略述如下：

1. 在請協助「影子學習及附訓」工作的附訓校長需時，並需通過不同途徑方能讓校長在繁重的工作中撥出時間讓課程的參與者進行附訓及影子學習。
2. 在安排機構拜訪時，機構較難安排多次以4-5人的小組單位到機構參觀。最後採用權宜之策，安排以30人為單位，到4間機構作拜訪，每位學員有兩次到訪機構的機會。
3. 由於我們首次直接由「白禮賓團隊角色分析」公司購入其網上版，需要好一段時間了解其網上操作，再安排分派問卷到56間參與學校，而填寫問卷繁複及需要填寫的人數亦較多(總共大約2500人)，故此安排資料輸入需要大量人手及其行政工作非常需時。另外，由於合資格到校作解說的導師亦不多，只有3至4位，每位導師大約要到15間學校作解說，限於人手短缺及需與學校配合時間，此環節由4月至7月才可完成。

## 附件一：理論學習期—專題講座內容

茲將有關理論學習期的講座及工作坊內容敘述如下：

### 主題：天主教辦學：理念與實踐

香港教區對一些重大教育議題或政策所發表的意見中，可以較清楚檢視它所堅持的教育理念是什麼，也可以看到它實踐其教育理念的情況。這次講座從過去約二十年，選了六項事件來檢視。第一，看它如何在教育方面部署香港九七回歸（1980年代中至1997），「推動母語教學」、「編寫公民、倫理教育課程」和「接收無證兒童入學」三事項可以分析其背後的教育理念。第二，從第二次香港教區會議（2000-01）對天主教教育的反思，「設立牧民工作者」和「強化宗教及道德教育」二項議題透露出教區的教育抱負。第三，從回歸後特區政府推出的教育新政（2000年至今），「《校本條例》事件」一項教區的反應，可以展析其教育理念。

從以上六件教育事件或事項中，我們可以看到香港教區展示了幾項教育理念。第一，在「母語教學」事件中，教區教育當局肯定了兩項理念：「母語是教與學的最佳媒介」和「天主教教育需要結合當地的文化特色」；第二，在「公民、倫理教育」的事項中，教區間接地表示「以人為本」和「愛國愛民」是兩項可以並存不悖的理念，而「尊重生命」及「愛的實踐」則是核心的教育理念；第三，在「無證兒童入學」的事件中，教區以行動宣稱：「接受教育是基本人權」和「服務以貧為先」是天主教會的基本教育立場；第四，在「設置牧民工作者」的舉措中，教區清楚表明了「牧民與福傳」是教會辦學的重要目的；第五，在推動「宗教及道德教育」的努力中，教區帶出三項重要的教育理念：「宗教教育是全人教育不可或缺的內容」、「培育天主教的價值觀是天主教學校最重要目的」及「教育必須結合生活」；最後，在《校本條例》事件中，教區高調地堅持了「教育多元主義」的教育理念。

#### 目標

致力促使社會大眾珍重和發揚基督的博愛與服務精神，也珍重和發揚固有文化裏的處世規範及對生命的熱愛，並平衡發展物質生活質素及精神生命質素。

以基督為整個教育事業的根基，這是基於基督提昇人性，使人類生命獲得意義，也是全人類的楷模。介紹福音啟示的基督人生觀，和中華文化的瑰麗精髓，藉以指導生活取向，並與各界人士，尤其與家長攜手合作，協助青少年及學生培育智慧、修身養性、追求真理、印證價值。

## 主題：領導才能

香港推行校本管理後，權力及責任也大量地下放到學校。副校長作為中層人員之首，所負起的職務僅次於校長。他們需要學習如何領導，才能有效提升自己及其他同工的能力。他們需要辨別領導和管理的不同之處，也需要知道如何開始領導。此外，他們要認識不同的領導模式，從而在不同的情況選用不同的領導模式去影響同工，達到組織的期望與目的。

### 目標

1. 了解領導和管理的分別；
2. 如何開始你裡頭的領導；
3. 闡述幾種領導模式：轉化領導、僕人領導及心靈領導。

## 主題：人力資源與表現管理

學校的資源可分為幾類，有人力、財務及物質等資源。現代新科技的發展，使人在生產中發生了質的改變，不論是知識的創新或高科技的應用，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。副校長除了要具備領導技巧外，還需要對於同工的表現作出有效的管理及指導。因此，他們需要運用不同的策略，提升教師的表現。

### 目標

1. 了解人力資源的理念；
2. 闡述幾種管理策略：激勵、處事公平、減低同工負面情緒；
3. 提供附訓（Coaching）提升教師表現。

## 主題：面對改變與學校文化

時代不斷轉變，教育當局亦會在不同時期推行不同的教育變革，學校作為組織亦需作出相應的變革，才能生存及進步。面對變革，很多時員工都不願改變，領導者如副校長需設法改變學校固有的文化，帶領同工變革，使學校由平凡變為良好，在良好的情況能更上一層樓，達致傑出的層次。Kotter 及 Fullan 在這課題上給了很多寶貴意見，值得學員參考。

### 目標

1. 了解變革的不同理念；
2. 指出組織改革成功及失敗的要素；
3. 面對難以改變的文化，應如何帶領同工改善。

## Topic : The Creation of an Appealing School Image (創建積極的學校形象)

The creation of an appealing school image in the community is a key element in relating to parents the unique features of our schools. This information is particular important when parents are in the process of choosing a suitable school for their children. This talk introduces to participants the basic concept of image building for a school. The link between image building and school planning is also addressed. The strategies to build an appealing school image rest more on the creation of a collaborative school culture than on using hard-selling tactics.

## 主題：危機處理與介入

現今香港學校經常會面對不同程度的突發危機，需要恰當地處理才能保障學生及員工之安全。教育局雖然已經在學校行政手冊中詳列了針對不同事件的處理及應對方法，然而，學校人員因為不同原因，在執行起來時卻又往往強差人意，而且，危機事件本身卻又來得突然，又經常會超越常規，令人措手不及。近年，社會亦不斷提倡職業安全及健康，學校工作環境雖然不及工廠或建築地盤等危機四伏，但潛在的安全問題仍然不容忽視，例如食物安全、電腦工作台安排、防止疾病感染以至重物提舉等等。不過，有為學校環境進行安全評估的相信絕無僅有。

本課節旨在與各學員分享學校當前所面對的危機，加以系統化分析，並重溫處理危機的方法，特別集中在領導人員的工作層面，如何化危為機，課節亦會簡介香港現時對職安健的法例要求，並介紹如何進行安全評估。內容著重體驗學習，包括策略分享，檢視學校處理危機的方法，引導學員分享感受及作出反思，並希望能在任職學校內實踐相關工作，營造一個關愛的校園(A Caring School)。

### 目標

1. 認識香港勞工法例對職業安全及健康的要求及解釋與學校的關係；
2. 實踐執行工作環境安全評估的策略；
3. 闡釋校園危機處理的優先工作及作為高層領導人員的任務。

## 主題：財務管理

本講座之目的為使副校長認識有關「學校財務管理」的概念，以及作為副校長在財務管理上的職責。本講座就天主教教區學校的實際情況，重點介紹有關政府津貼的運用、學校財政有效管理的要素及副校長在財政管理上的職責。

### 目標

1. 認識副校長在運用和財務管理上應有的職責；
2. 認識副校長如何協助學校做好財務管理的工作；
3. 透過「個案討論」掌握學校財務管理的知識和技巧。

## 主題：行動學習

行動學習是一種策略，可以幫助組織中的員工去接受挑戰，將計劃以行動方式實踐出來，並且從過程中得以學習。很多時行動學習可作為解決問題的一種方法。學員需於一月底前提交行動學習的計劃書及將有關計劃於二至五月期間嘗試在校內實踐，並將實踐結果於五月底寫成報告，於六月舉行散學禮當日匯報及展出。

### 目標

1. 藉著行動學習的過程進行反思；
2. 藉著行動學習的過程去解決問題；
3. 藉著行動學習的過程互相學習。

## 主題：團隊建立

(各間參與學校的管理團隊共八人的白禮賓團隊角色分析)

通過認識白禮賓 (Belbin) 高效能團隊九個團隊角色，瞭解自己在團隊中的角色及自己在團隊中的作用；從而分析學校團隊的組合及學校團隊的運作情況，對學校團隊作一個全面的檢討。通過行動為本的角色、以人為本的角色及智慧型的角色分析學校團隊的發展方向及對學校團隊提供可持續的策畧和建議。

### 目標

1. 認識團隊角色的重要性；
2. 認識自己在團隊所擔任的角色及作用；
3. 對學校團隊提供可持續的建議。

## 主題：投訴處理與調解復和

由於社會的開放，教師、家長及學生往往均渴望學校的政策具高透明度。而且，個人權利亦越來越受社會人士所重視。作為學校之管理層，我們亦應在這方面做好準備，學習如何處理投訴及調解糾紛。本工作坊之重點在於學習有關衝突的起源及處理方法，掌握調解的理念和技術，明白共創雙贏之道理。

## 主題：面對傳媒

講者以現身說法綜合報導多年來與傳播界之交往，然後討論教會領袖對新聞媒體的看法：由對付到應付、由敵對到磨合共舞。最後建議現代教育行政人員必須有的思維及實務的準備。講座內容包括：

- 一、“與傳媒周旋的經驗”；
- 二、“教會面對傳媒的策略”；
- 三、“學校行政人員面對新聞界須知”