



培訓質素保證

目錄

引言	1
學院的 質素保證架構	1
質素保證機制	2
質素保證審計	4
警察學院院長 常務訓令	4

引言

警察學院致力成為卓越的警察培訓中心，非常著重培訓質素的保證和提升。警隊《培訓大綱2006/08》中計劃第3.2.1項訂明，學院須「繼續加強培訓質素保證機制，包括培訓需要分析、課程發展與記錄、訓練講授及訓練評估等元素，並在所有主要培訓課程中實施該機制。」

學院實施培訓課程質素保證機制前，維持培訓質素的責任落在個別課程主辦人身上，他們各自制定本身的評核方法。因而產生了各種不同的課程評核制度，雖亦屬有效，但標準不一，難以監控。

設立質素保證機制的目的旨在提供一個固定機制，以提升學院培訓的質素，確保所有培訓課程均符合警隊及社會的要求，並且質素優良，能夠持之以恆地、有效率和效益地推行。

學院實施培訓質素保證並不是一次性的工作，而是一個建立和培育優質文化的過程。質素保證機制提供標準的培訓程序和範本，不過，成功的關鍵之一在於培訓人員對優質培訓的承擔。

學院的質素保證架構

學院內設立了一個質素保證委員會，通過每半年召開一次會議，以監察質素保證機制的實施情況，並不斷改善該機制。

培訓課程的質素保證需要各培訓單位內部人員之間、個別培訓單位之間，以及培訓單位與專項服務及才能訓練中心之間的緊密合作。為加強協作，每個培訓單位均有一名由單位主管任命的質素保證代表，負責統籌其單位內部質素保證措施的實施及有關聯繫協調事宜，並與其他培訓單位及專項服務及才能訓練中心保持聯繫。此外，質素保證代表亦須負責其所屬培訓單位各個質素保證項目的協調安排。

在質素保證的事宜上，專項服務及才能訓練中心擔任顧問的角色，在有需要時向各有關培訓單位提供意見及協助。為確保學院內所有培訓人員均明白有關質素保證程序，中心為所有新任教官而設的教官訓練課程，及為現役教官而設的教官持續專業發展課程中，提供質素保證方面的培訓。

專項服務及才能訓練中心亦與學院培訓人員分享良好的培訓方法。中心製備了一系列指引¹，包括培訓需要分析報告、調查問卷及課程手冊等範本，人員可到警察內聯網的學習資訊網上取用。

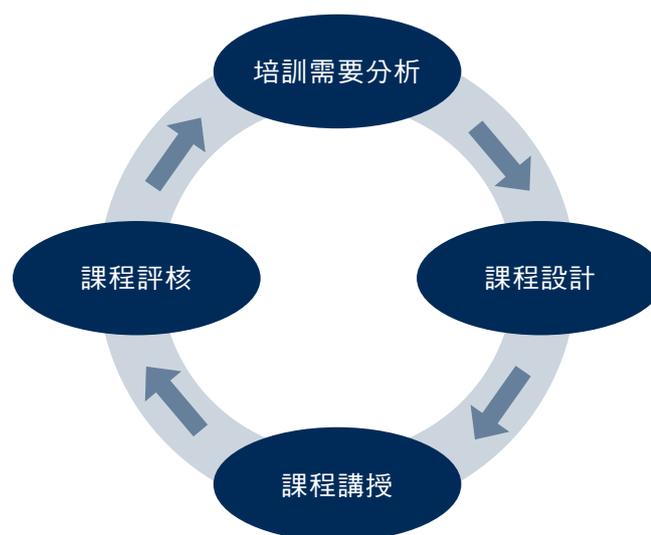
各培訓單位主管有責任確保屬下人員遵從有關質素保證程序。此外，他們亦須每年向質素保證委員會匯報實施質素保證措施的進展情況。

¹ 這些指引分別是 A Guide to Training Needs Analysis、A Guide to the Preparation of a Curriculum Handbook、A Guide to Effective Training，以及 A Guide to Training Evaluation。

質素保證機制

質素保證機制的建立跟歐洲品質管理協會（EFQM）的理念架構相配合，警隊的質素管理制度（程序手冊58-03）亦是以其作為藍本。警察學院從歐洲品質管理協會卓越模式的九項評估準則中，選取了「流程」作為進入點²。

要了解警察學院的質素保證機制，須以學院的培訓流程開始。基本上，學院的培訓過程包含四個階段：即培訓需要分析、課程設計、課程講授和課程評核。



圖一：學院的培訓流程

培訓需要分析

進行培訓需要分析的目的，是找出有關培訓需要，從而確定所需提供的培訓課程的性質、範圍和深廣程度。在進行培訓需要分析時，會透過調查問卷、焦點小組、面談及審閱有關文件等方法，收集相關人士的意見。

培訓工作肩負發展人員的新才能、彌合表現差距，或改善工作運轉方式的作用。但由於培訓資源有限，進行培訓需要分析有助決策者確定是否有需要開設該課程，及這課程能否確切提高工作效率或個人效能。

為新課程進行培訓需要分析前，人員須擬備一份簡短的初步計劃書，交由警察學院院長審批³。這份計劃書有助課程設計者仔細考慮一些重要的問題，例如為何需要開辦該項培訓、課程將會涵蓋哪些範圍，以及最佳的實施方法等。初步計劃書是一個藍圖，有助課程設計者根據相關人士的實際需要設計擬開辦的培訓課程。

培訓需要分析已成為現有課程檢討程序中一個組成部分，是項安排是為了確定有關培訓需要是否仍然存在、或有關培訓課程是否須予重整，以配合新的不同需要。現有課程的培訓需要分析會在有關詳細檢討中予以綜合處理。

新培訓課程的培訓需要分析報告須交由相關的中心主管批核；而現有課程的培訓需要分析結果，則須綜合在有關詳細檢討報告中，並由相關的中心主管予以批核。

課程設計

這個階段會根據培訓需要分析所確定的有關培訓需要，制訂有關培訓內容及講授方法。

課程主辦人須為其每個主要培訓課程擬備課程手冊。手冊包含三個主要部分：(a)概要；(b)課程簡介；以及(c)各單元／課題的說明。課程手冊須交由相關的中心主管審批。往後的手冊修訂則由相關的單

位主管審批。專項服務及才能訓練中心亦會協助審閱相關的課程手冊及把手冊上載至警察內聯網的學習資訊網。

培訓教材及培訓方法

培訓教材例如課程講義及教具等均足以反映培訓課程的質素，因此，必須確保所有教材均已更新和達致優質。

有關程序及法律作出修訂時，研究中心會透過警察內聯網向學院所有教官發出通知，教官會負責更新其課程講義。課程主辦人須確保教材會按照其所屬培訓中心的更新機制妥為更新，而所有培訓教材均須交由所屬單位主管審批。

專項服務及才能訓練中心將從其他培訓機構、教官交流計劃，以及海內、外培訓會議等途徑所獲知的最佳培訓方法適時地與各培訓單位分享，使學院的培訓方法得以不斷更新。

² 歐洲品質管理協會卓越模式是一種非強制規定的全面品質管理模式。其九項評估準則是：領導統御表現、人員招募與培育、政策與策略執行、合夥與資源的運用、營運過程、人員訓練成果、顧客滿意成果、社會貢獻成果，以及綜合營運績效表現等。

³ 初步建議須包括有關課程的簡介，例如課程的名稱、背景、目標、內容、範圍及培訓模式等。

課程講授

這階段主要探討如何實施經已設計的培訓內容和講授方法。課程開辦人須確保所有授課導師均曾接受恰當的培訓技巧訓練。相關的單位主管須為其轄下的課程擔當監控的角色。

導師的專業發展

培訓課程及其質素保證機制是否有效，主要視乎有關導師是否具備相關資格及能否克盡己職。

學院內並非所有培訓人員均屬授課人員。舉例來說，培訓經理如中心或單位主管等，便沒有直接參與課堂教學。他們會負責管理各項培訓活動，以及指導其轄下培訓課程的發展方向。

隸屬專項服務及才能訓練中心的一些培訓專家，即警察訓練主任小組或公務員培訓處的高級訓練主任小組，會與培訓經理及授課人員一同工作，並給予支援。這小組由專業的培訓人員組成，就全警隊所有培訓問題提供諮詢服務及專業意

見。警察訓練主任小組／公務員培訓處的高級訓練主任小組的角色是在培訓方面提供支援，一般不會經常參與課堂講授。

在培訓經理方面，他們須具備有關警察訓練和整體培訓發展的最新知識。在適當時候，專項服務及才能訓練中心會與這組培訓人員分享這些知識。

授課人員站在培訓最前線，他們是負責管理並參與整個培訓過程的導師，或是在某專科範疇提供技術培訓的教官。前者包括一些課程主任，而後者則是一些授課人員例如槍械或駕駛訓練的教官等。

儘管培訓人員所須具備的各項有關才能或會因應其在學院中所肩負的職責有所差別，他們都必須具備培訓職能上所需要的才能。

大部分學院的導師是從前線單位招募而來，他們均擁有豐富的實踐經驗。然而，他們或許會欠缺培訓方面的經驗。由於他們會直接參與整個培訓過程，他們必須掌握基

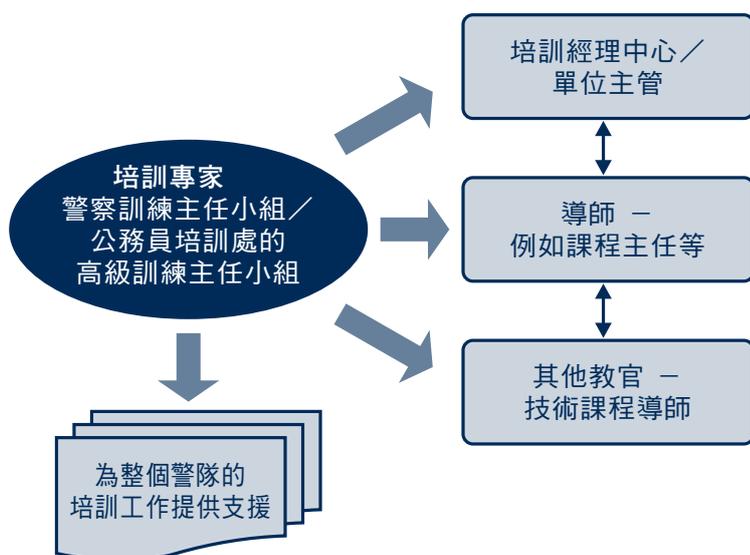
本的培訓概念，例如質素保證、培訓理論、培訓操守及培訓流程等，以便發揮最佳教學效果。

學院導師的專業發展分為兩個層級。在第一個層級，教官訓練課程為所有教官提供基礎訓練；而在第二個層級，教官持續專業發展課程則為已修畢教官訓練課程的導師提供持續發展的機會。

所有導師須於接掌學院導師職責的六個月內修畢為期四週的教官訓練課程；並於其在學院的任期內每年至少參加一個教官持續專業發展課程。專項服務及才能訓練中心會負責數個相關學習單元⁴。另外，學院導師亦可參加由公務員培訓處或警隊其他單位主辦的培訓課程，以提高其專業知識及能力。此外，在同儕觀課制度下，他們須於學院的任期內每年至少觀摩一位相同職級教官同事授課一次。

由於其他教官主要從事某專科範疇的技術培訓，其所須具備的培訓技術亦僅限於面對面的講授技巧，包括口頭溝通（例如給予正面回應、講解及解說）、示範及基本促導技巧，以及基本的培訓概念等。他們須於接掌學院導師職責的六個月內修畢一些講授技巧的課程，例如為期四天的有效講解課程等。

警察訓練主任小組／公務員培訓處的高級訓練主任小組是培訓方面的專家，他們須完全熟悉整套培訓知識和技術，包括最新的培訓策略及模式、質素保證程序、學習模式（例如電子學習）、培訓課程評核、培訓科技（例如學習管理系統），以及學術評審的程序等。因此，他們每年須至少參加一項為期



圖二：學院的培訓人員

⁴ 專項服務及才能訓練中心舉辦的教官持續專業發展課程，包括以下單元：質素保證機制、體驗式學習及解說技巧、學習科技、訓練遊戲、領導培訓、聲線的運用與保護及遊說技巧等。

一天的培訓課程／活動（包括到海外參加與職業訓練有關的課程或進行考察，或在本地參加與職業訓練有關的課程或前往某個有聲譽的機構進行考察）、客席講座或最佳培訓方法的分享活動。

學院鼓勵培訓人員在增進個人培訓知識上作出承擔。人員須參加公務員培訓處或其他專業培訓機構等所提供的有關課程、透過電子學習或學習資訊網中的導師園地和知識管理系統進行自學，以及在工餘時作個人進修，與時並進。

為提供知識上的支援，警隊圖書館藏有各類與學習及發展有關的參考書、期刊及錄像，內容包括管理及領導才能訓練、電子學習、學習心理學、培訓需要分析、課程設計、培訓實施及課程評核等。

課程評核

課程評核用以評定培訓課程的成效，進而評估為有關培訓所作投資的價值。進行評核時可採用不同的方法，例如學員在課程結束時填寫評估課程的問卷、訪問學員、測驗／考試／專題研習、同儕間互相評核，以及主管人員意見等。

課程評核分為三個層級。第一個層級是課程結束時所進行的評核，當中概括了學員在課程結束後所給予的評價。第二個層級是每年進行一次的年度課程檢討，是項檢討不單綜合課程年內的評估結果，並且會檢視年內培訓上遇到的問題及培訓的趨勢。

至於第三個層級，則是每三年進行一次的詳細課程檢討。是項檢

討會涵蓋各種不同的培訓問題（例如有關課程的未來需求，以及課程的目標、長度、內容及結構的恰當性等），以及其他一些與培訓相關的問題，例如學員修畢培訓課程後入讀有關大學課程獲豁免部分學分的可能性等。

課後評核報告和年度課程檢討報告須交由相關的單位主管審批，而詳細課程檢討報告則須交由相關的中心主管審批。

課程評核可提供一些以實證為基礎的資料，作提升培訓質素之用。培訓人員在進行課程評核時，應訂定明確目標，而不應僅視作例行程序。舉例來說，若為了年度或詳細課程檢討報告的目的，要求一些經常開辦而學員人數相對較多的培訓課程內所有學員填寫評估課程問卷，並不符合成本效益，課程評核可抽樣進行。同樣地，一些較長的培訓課程（例如六個月或以上的課程）的課後評核，亦可留待進行年度課程檢討時予以綜合處理。

主要課程

警察學院所提供的主要課程必須符合所有質素保證機制的要求如果一個課程符合以下五項條件，便被界定為主要課程：

- (一) 擁有權：該課程是否由警察學院擁有
- (二) 必修：該課程是否一個必修課程
- (三) 課程日數：三天或以上
- (四) 學員人數：每年最少三十名學員
- (五) 課程次數：每年最少兩班

質素保證審計

為進一步加強質素保證機制的公信力及向各培訓單位提供技術支援，警察學院推出了質素保證審計措施，每季度為一個培訓單位進行審計。其主要目的是確保學院的質素保證機制得以持續改善。

警察學院院長常務訓令

警察學院院長於二零一二年初發出常務訓令第十九號，以確保學院各培訓單位均遵從質素保證機制的相關規定。

參考書目／資料

- 1 D HKPC Standing Order No.19 - Quality Assurance Mechanism
- 2 Canadian Police College (2007). *Programme Development and Evaluation*. Ottawa: Canadian Police College. (<http://www.cpc.gc.ca>)
- 3 Centrex (2005). *A Model Approach to Managing the Quality of Learning and Development*. London: Centrex [now National Policing Improvement Agency]. (<http://www.npia.police.uk>)
- 4 Centrex (2004). *Quality Assurance Framework*. London: Centrex [now National Policing Improvement Agency]. (<http://www.npia.police.uk>)
- 5 The European Foundation for Quality Management (2003). *EFQM - Introducing Excellence, the European Foundation for Quality Management*. Brussels: Brussels Representative Office. (<http://www.efqm.org>)