



提升人才管理的學習與發展

目錄

引言	1
第一部分： 二零一零年代的人才管理	1
第二部分： 培訓發展作為 解決問題的方案	2
第三部分： 理論依據	6
第四部分： 總結	8

引言

本文件¹旨在申明警隊在面對大量人員退休更替時，如何以多元的訓練方案，來應對在人才培育及挽留方面所遇到的挑戰。

本文件只限於討論警察學院為應付人口結構的調整所帶來的問題而提出的培訓發展解決方案。至於整個警隊的職位接任計劃或人才管理／挽留措施，並不在論述之列。此外，有關專門訓練課程會另行撰文闡釋²，故亦不在下文討論範圍內。

第一部分：二零一零年代的人才管理

背景

本港公務員退休的人數，預計在二零一三及二零一四這兩年間會達到高峰³。這批行將退休的公務員皆受聘於上世紀八十年代公務員編制膨脹時期；他們在現時的管理層的人數中，佔了很大的份額。

警隊在未來數年將會有不少管理人員離開，情況與其他政府部門雷同。涉及如何培育和挽留人才的問題亦同樣困擾許多自二次大戰後人口急速膨脹的現代經濟體系。目前香港的勞動人口，亦因為近年出生率偏低而大為減少，導致勞工市場大幅萎縮，故警隊必須加強競爭力，在市場上設法吸引優質的人才加入。

再者，由於現今八十後新一代的教育水平較佳，其就業流動性亦比以往人員高。按二零一一年度環境審視報告顯示，年資較淺並持有學位的初級警務人員辭職數字近年持續上升。針對這狀況，警隊在加大招聘人手的同時，亦需盡力挽留人才，而其中一個有效方法就是向人員提供更佳和更多學習和發展機會。

面對的挑戰

知識及經驗的傳承

隨着高層管理人員退休，其擁有的重要知識及領導經驗將有流失之虞。此外，前線人員的離開，亦會令部分寶貴但難以言詮作廣泛分享的警務工作知識，包括街頭應變、實況處理的經驗無法傳承 (Rubinstein, 1973)。因此，警隊必須在退休浪潮中，加強內部警務知識及經驗的傳承，藉此儘量減少因知識流失而產生的負面影響。

¹ 本論文已於二零一一年十月在第六屆海峽兩岸暨香港、澳門警學研討會上發表。

² 有關專門訓練課程的詳細討論，請參閱警察培訓系列三「心理才能訓練」和警察培訓系列四「刑事調查訓練的學習理論」。

³ 根據新聞報道，在二零一三年及二零一四年，每年將有大約6,000至6,500公務員退休。警隊在二零一三至二零一四年度將會流失10%的首長級人員。公務員事務局局長俞宗怡對此表示，公務員職位在接任方面並無問題。(《明報》2011年3月22日；<http://news.mingpao.com/20110322/gsk2.htm>, accessed 2011-03-22.)

培育人才

從人力策劃的角度來看，大量高層管理人員的離開，會造成經驗尚淺的人員的晉升加快。面對此特殊環境，警隊須確保接任人員能勝任新的崗位。完善的培訓發展安排，便是確保人員的領導才能得以薪火相傳的關鍵。

挽留人才

警隊不單要在就業市場保持競爭力，亦要致力留住經驗豐富的人員。根據有關研究所得，人員欠缺事業發展的機會和所需的訓練，往往是構成人員辭職的導火線。假如人員獲提供訓練和教育等誘因，此舉除了可增加他們的工作滿足感和歸屬感外，亦會令警隊的專業才能得以提升，有助應付各項更艱巨的挑戰 (Terra, 2009)。故此，妥善而全面的培訓發展被視為能有效挽留人才的因素，同時也為警隊在招攬人才和發展警隊專業才能方面創造有利條件。

管理層是影響人才去留的另一項因素。美國喬治亞洲科迪萊市 (Cordele, Georgia) 的公眾安全局局長 Dwayne Orrick 認為，直屬上司對於「一個人員的去留，是最大的單一影響因素」(Wilson and Grammich, 2009:19)。和其他機構一樣，警隊內有生於不同世代的人員。他們的價值觀、需要及期望均各有不同，如何讓他們整合起來，建立高效能團隊，正是警隊當前所面對的挑戰。

今後十年，年輕的人員將陸續接掌高層及中層管理職位，緊隨其後

的從屬人員和日後新入職的人員的晉升機會，或會變得十分有限。對於這些人員及其他未具備晉升條件的人員，警隊也許應為他們在警隊內尋求其他工作發展途徑一事上，提供專業發展的機會。

第二部分：培訓發展作為解決問題的方案

鑑於人口變化帶來的問題相當迫切，警察學院必須及早確立未來的培訓發展計劃，從而實踐以下各項工作：

- (a) 透過知識管理，善用退休人員所具備的知識和經驗；
- (b) 透過專業發展改革，培育人才以填補人員退休後所騰出的空缺；以及
- (c) 利用訓練誘因去挽留人才。

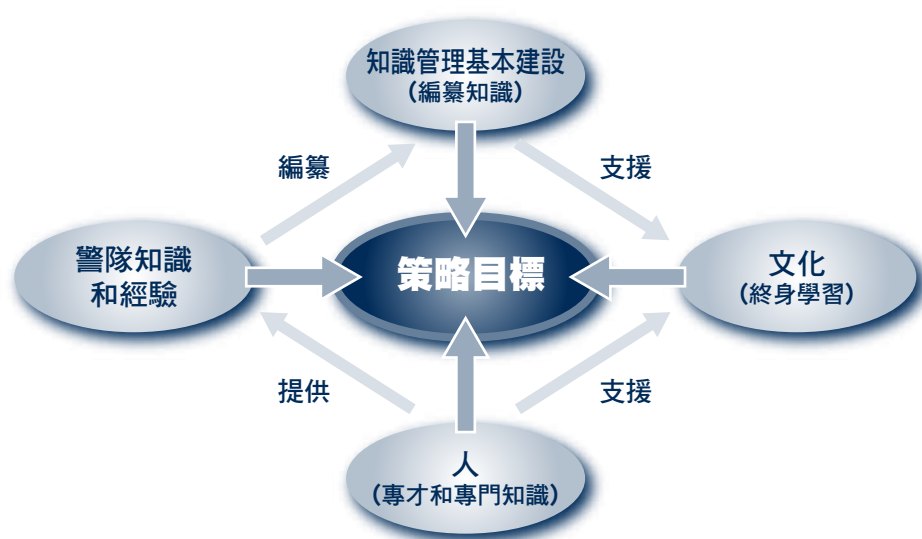
相關研究顯示，預計這十年內出現的退休潮，將對一些擁有管理人員及專業人員數目較多的機構影響較深。為應付這情況，這些機構必須採

取三管齊下的策略，包括：致力吸引／挽留人才；實行知識管理；以及推行專業發展改革 (Dwyer and Dwyer, 2010)。由於警隊的成功建基於其人員的專業性，故當有管理人員或擔任主要職位的人員離任時，警隊必須確保人員所具備的有關知識仍得以保留。

本研究的第二部分闡述警察學院在人才管理方面的培訓發展方案，第三部分則就如何實現此等方案，討論若干學習方法的理論依據。

知識管理

警隊的知識管理被界定為「通過系統性地建立、收集、分享及使用警隊所需知識」⁴。警隊通過《策略行動計劃》方案，在二零零一年分五個階段推行知識管理：第一至第三階段是編纂顯性知識，已在二零零六年完成；第四至第五階段是加上個人的元素，便是通過人與人互相接觸，分享隱性知識⁵。



圖一：警隊知識管理架構

⁴ 香港警務處在二零一一年四月公布的《檢討警隊知識管理的推行情況》，研究中心 (2011年版)。

⁵ 第一階段是編纂機構知識 (例如手冊)；第二階段是編纂地區工作知識 (例如審查報告和備忘錄)；第三階段是把較難取得的知識 (例如法律意見) 上載到知識管理入門網站；第四階段是分享經驗 (例如海外受訓後的心得)；以及第五階段是應用最佳工作方式 (例如把本地和海外的最佳工作方式應用在工作上)。

警隊的知識管理系統結合基本建設、人及文化三項元素，與系統、專才的專門知識及終身學習的文化的範疇相對應，藉此推行知識管理為策略目標（圖一）。

知識管理基本建設

警隊知識管理的基本建設以收集和分享知識為基礎。「知識管理入門網站」（「智庫」網站）設有「警隊內容管理系統」和搜尋器，分別把資料納入適當的類別／子類別，方便檢索最新資料。

人

現時，警隊在推動及引導策略下，採用多項措施推廣知識分享。「警務實踐借鑑庫」屬推動策略，設有公開資料庫，包括「警務實踐借鑑庫（良好工作方式）」，收集審查報告及單位指揮官提交的警務實踐借鑑；以及「警務實踐借鑑庫（經驗教訓）」，儲存警務行動及工作的總結筆記。可供查閱的其他公開資料庫包括法律意見告示欄和行動後檢討報告。

警隊知識管理系統亦設有限閱專用資料庫，供個別組別／單位的人員瀏覽，或因應要求作指定用途。

在引導策略方面，警隊已推出多項分享知識的措施。「同儕指導計劃」是讓參加者與專才／有經驗的人員「直接」交談；「知識茶座」活動，讓人員以開放和創新的對話形式定期分享專門知識及見解；而「故事分享」活動，則通過錄音、視像和講故事等方式分享知識和經驗。

此外，警隊委派「知識管理先鋒」、「同儕指導員」和「知識管理員」協助推廣知識分享。四名「知識管理先鋒」運用本身的影響力提高同儕對知識管理的認識，鼓勵同儕善用「同儕指導計劃」實踐社群、「故事分享」活動、「警務實踐借鑑庫（良好工作方式）」和「警務實踐借鑑庫（經驗教訓）」。「同儕指導員」提供其專業知識範疇的專家意見。「知識管理員」協助宣傳知識管理及推行有關措施。

圖二概述警隊推動／引導知識管理的策略。

文化

終身學習和鼓勵個人承擔學習責任，是警察學院其中一項重要的學習宗旨。「知識管理入門網站」是警隊內學習和分享知識的平台，協助人員提升自我學習潛力，並在工作上協助其他人員學習。「智庫」網站亦支援警察學院推行其他終身學習措施，上載於「學習資訊網」，供警務人員瀏覽的「管理人員發展計劃」視像資料和警察學院訓練材料，便是一明例。

目前，警隊以自願方式收集和分享知識，警察學院研究中心負責整體統籌及顧問工作。自願分享知識建基於互相了解和信任，有助加強團隊精神。

各單位已把知識管理應用到警務行動中，例子包括進行行動後檢討及個別人員積極分享知識。日後，警隊計劃引入新技術和更多以人為本的措施，例如在未來數年，當退休人員的數目達至頂峰時，知識管理在收集、整合和提供知識方面將擔當重要角色。警隊實施新技術和以人為本的措施後，各單位與職務人員分享知識的範疇將會擴大。

專業發展改革

警察學院開辦指揮課程，培育中層管理人員，好讓他們在未來十至二十年間擔當高級管理人員的職務。這些中層管理人員大部分在1990年代獲聘，即世代研究所指的「X 世代」⁶。

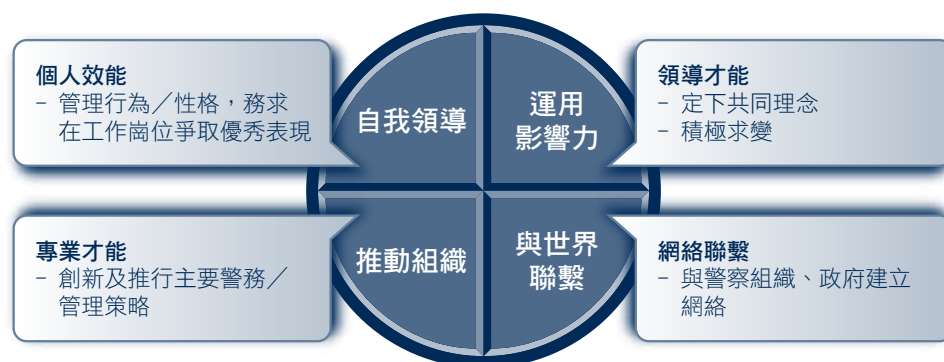


圖二：推動／引導知識管理的策略

⁶ 世代研究按年進行多項計劃，普遍認為嬰兒潮一代指1946至1964年出生的人士，「X 世代」指1965至1980年出生的人士，「Y 世代」（「千禧世代」）指1981至2000年出生的人士。

才能

才能方面，警察學院認為世界不斷變遷，難以預料，而且互相連繫，將來的警察領袖需學會自我領導，運用影響力，推動組織改善，並與世界聯繫。這四項主要領導才能是維持優秀表現的要素，警察學院亦以此作為指揮課程的學習模式（圖三）。〔註：警察學院現正檢討指揮課程，以正式確認採用行動學習法〕。



圖三：指揮課程的領導才能學習模式

〔改寫自指揮課程手冊〕

目的

在提高個人效能方面，指揮課程會加強學員的自我領導能力，使他們在工作崗位上發揮潛能，維持工作高效。領導才能的培育旨在鼓勵人員訂下共同的理念和策略或戰略目標，與眾人一同邁進，並要積極求變，持續改善。人員的專業知識水平的提升促使他們提出創新方案及推行警務或管理策略，推動組織發展。至於建立聯繫網絡，則有助人員與其他執法機構和政府部門保持有效聯繫⁷。

培育領導才能

為培育未來警察領袖，有需要讓學員直接分享第一手知識和經驗，以解決他們在行動和管理上的問題。專題研習的培訓模式讓學員協作探究研習某個主題 (Bransford and Stein, 1993)，同時是學員在警察學院學習中的一種重要體驗。

專題研習的培訓模式是以團隊形式進行的。當中，學員以涉及警隊實務的問題為探究對象，透過資料搜集和尋找解困辦法的過程，相互協作，從而啟思慎考，發掘出實際可行的解決方法。

利用這培訓模式的整體目標，是讓未來領袖體驗現時和將來他們在行動和管理上可能遇到的問題，了解社區關注的事宜，在國際間和組織內建立領導人員網絡，訂下共同目標，使他們明白警隊所擁有的強項和面對的挑戰，以及外來（及內部）的風險和機遇。專題研習模式亦同時能培育學員的個人潛能和領導才能，加強其前瞻性的思維，以推動組織的未來發展。

學員通過層疊式的研究、探索和重點分析的學習體會，最終找出解決方案⁸，然後在課堂上匯報，接受其他學員、課程導師及政策部人員評審。如方案適用，政策部或會使用或再研究有關資料，亦可能在日後制定決策時採用學員建議的方案。

課程導師和政策部人員一同負責指導學員學習。導師扮演促進

者，以理論或研究方式啟導學員思考。在探究其間，導師和負責人員會就探索方向給予提示，鼓勵反思，並經常提出意見。

在評審方面，導師會從多角度分析學員的想法和解決方案，包括對事件的了解、解決方案的實用性、探索技巧，以及學員的創新精神、批判分析能力、影響和溝通能力。

提供訓練以挽留人才

建立高效能團隊

於二零零九年，人事部曾進行人員流失研究，結果發現三項影響人員招募／挽留的關鍵因素，包括社會經濟狀況、警務工作的吸引力和Y世代文化。研究指出，在經濟不景、私人機構的薪酬福利欠吸引力、警務工作環境或能配合Y世代的期望及憧憬三個情況下，警隊可較成功地招募／挽留人員。

儘管經濟狀況和就業市場並不在警隊的控制範圍內，但警隊仍可向人員提供學習和發展的機會，以助滿足Y世代（在香港，他們或稱八十後）的期望。

⁷ 詳情請參閱指揮課程的課程手冊。

⁸ 請參閱第三部分有關解釋學習理論的討論內容。

八十後成長於瞬息萬變的環境。根據人事部的研究，八十後熟悉現代科技，注重團隊合作和實際成果，對他們的長官抱有很高的期望 [2009年，附件第4(c)段]。他們亦重視誠信，服膺價值觀主導的管理模式，並且希望與其長官緊密合作、共同進退，被視為竭誠付出的一員⁹。

與此同時，警隊的研究指出，有部分八十後人員難於適應警隊的紀律制度，亦為市民的要求愈來愈高而苦惱。這正是近年來年輕人員請辭個案增加的原因¹⁰。

總括而言，八十後有需要學習適應警隊的紀律工作。然而，警隊的督導和管理人員應致力發展價值觀主導的領導才能，提倡誠信和誠信管理是必不可少的。

學習適應

對很多八十後的新入職人員來說，投身警界等於踏足一個全新的世界。他們或會把個人（及社區）的價值觀帶進其中，這些觀念未必能配合警務工作的環境以至現存的警務文化。同時，X 世代的在職人員長期受警務文化薰陶，對八十後的人員自然產生了一些個人見解，未能全面顧及新一代的需要和期望。因此，推動不同世代的人員積極參與，是建立高效能團隊的必要措施。

二零一零年 HeadlineJobs.hk 一項調查認為，為減少不同世代之間

的分歧和挽留人才，應為八十後的員工推出學長計劃，並採取其他種種管理策略，例如表揚優異工作表現、設立溝通渠道、加強企業文化及提高員工士氣¹¹。

為此，警察學院所舉辦的課程均相當注重溝通與分享。基礎訓練課程進行期間，會安排分享環節，讓學員與在職人員分享交流。警察學院亦致力強化學長計劃，例如重新推出訓導警員計劃和舉辦警佐級學長計劃。另外，也會促請管理層正式確立訓導警員的職能，將之納入周年表現報告中需評核之範疇。

同時，警察學院現正研究在思維發展方面的長遠方案，當中包括培養個人信念、價值觀、操守等特質，也涵蓋批判推理、分析及解決問題的能力，以及如何詮釋和回應周遭環境及事故。最終目標是就各層面的警務工作，為人員發展應有的態度和特質。

價值與誠信主導的領導模式

價值主導的領導模式，是具使命感的機構特有的標記。在一定程度上，這種領導模式是由 Y 世代（或稱後八十）推動的 (Blanchard, 引用自 Training Journal, 2011)。

警隊致力奉行誠實正直的價值觀，為此訂有妥善周全的誠信管理綜合綱領。該綱領列明警隊誠信操守的四大支柱，它們是教育及培養

誠信文化、管治及監察、懲治及阻嚇、輔導及支援。有關警隊誠信操守的綱領和措施，詳情請參閱警察內聯網上的誠信管理專欄。(http://point.hpf.gov.hk:8088/english/sqw/ciib/ethics.htm)

促進學習與發展，有助鞏固人員的誠信操守。自一九九六年至今，警隊已為全體人員推出多項關於誠信操守的學習計劃，包括實踐價值觀工作坊，藉此增進人員對警隊價值觀的認識，以及宣揚公正、公平、公開的原則。警隊亦在訓練日與前線人員討論現今誠信問題。

警察學院向管理及督導人員提供的課程，全部均包含誠信操守的內容。而一些專為警隊管理人員而設的單元，焦點在於探討價值主導的決策方法，使人員得以掌握決策時的價值考慮。這些課程的學習目標，是透過批判地分析富爭議性的誠信觀念問題，凸顯建立誠信和維持誠信在工作崗位上的重要性。

為中層人員而設的學習單元，警察學院會介紹誠信管理的發展、綱領和策略，目的是闡明人員在誠信管理方面所擔當的角色。至於前線督導人員，誠信操守的環節是發展訓練及晉升課程的組成部分之一。

專業發展

專業發展是挽留人才的一大要素，這一點在許多人才管理文獻

⁹ Ken Blanchard 在一次接受 Training Journal 訪問時，提出誠信是領導才能的重要元素，並談及未來的可持續發展領導才能，關鍵在於目的清晰、以人為本、維持繁榮（非指利潤），以及保護地球。（“Once more, with feeling”. Training Journal, January 2011 pp 12-14.）

¹⁰ 香港警務處人事部為應付這問題，於二零一零年四月推出心理評估，以便在招募人員時能夠識別具有所需心理質素的人選。（Environmental Scan Report 2011, pp 111）

¹¹ 該調查由香港大學民意研究計劃進行。

中已有詳盡說明。常言道，人員在事業前景不明，便會另謀出路。因此，一個良好的個人發展計劃如能切實執行，不但能鍛鍊人員的技能和發揮其潛能，還有助挽留技能良好的員工。

現時警隊的工作表現管理制度已提供了專業發展計劃。訓練管理系統直接向人員發布有關警隊及公務員學習機會最新消息的電郵，以便人員自行籌劃、執行和檢討學習計劃。另外，警隊如收到本港各大學的學習資訊，亦會經警察內聯網向人員發布。

警察學院現正籌劃推出學習管理系統，把過去的學習記錄、電子學習課程以至學習資訊管理，整合到一個平台上。此舉可進一步協助人員妥善管理和發展其個人才能及專業才能。

結論

在人才管理上，警察學院從知識及經驗的傳承、培育人才及挽留人才三方面入手，促進學習與發展。這模式已推行多時¹²。預計這些措施應可發揮效用，在警隊受到人口變化影響時，可保留專門知識和技術；並在留住人才的同時，協助培育警隊未來的領袖。

第三部分：理論依據

我們今天所處的時代瞬息萬變，未來變得無法預測；加上資訊和數據氾濫、新事物包括新的社會關係、新興的技術以至多媒體通訊猶如雨後春筍，面對四方八面而來的挑戰，終身學習已成為現代人的個人責任。

X 世代能幹機智，獨立可靠，在學習上專心致志追求成果。他們偏愛體驗式的學習，希望靈活變通，以及在輕鬆的學習環境中自我主導學習 (Thielfoldt and Scheef, 2004)。一如 X 世代，八十後同樣珍惜學習機會，希望多與來自不同文化及不同世代的人合作，分享知識¹³。

傳統的課室講授模式，不僅缺乏靈活性和互動元素，亦非透過體驗而學習，所以難以吸引務實、崇尚個人自主的 X 世代，也無法令科技知識豐富、習慣互動的八十後產生興趣。其實，這兩代人都喜歡透過互動與體驗模式，學習有用的知識和技能，並且期待加入寓教於樂的元素（即教育性與娛樂性兼備的學習模式）。

學習重點

布魯姆分類系統 (Bloom's taxonomy) 於一九五六年發表，提出了認知（知識）、精神運動（技

能）和情感（態度）等範疇，對培訓行業及企業培訓影響至深。時至今日，雖然這些理念與學習的關係依然密切，但由於現代社會的知識和互聯網資訊增長迅速，故實在有需要加以改良，引入「發展自學能力」。

學習理論

建構主義 (constructivism) 和建造論 (constructionism) 是影響警察學院最廣泛的兩種學習理論。

建構主義

建構主義理論由 Jean Piaget (1967) 提出¹⁴。該理論認為每一個都有不同的學習模式及學習需要，他透過與世界的互動，建構新的知識。Piaget 的建構主義學習理論強調融合（即把新的經驗融入本身既有的知識）與順應（即重新界定既有知識，以切合新的經驗）。

就以警察學院為新入職人員提供的價值觀念發展課程為例，按照建構主義學習理論的說法，上課並不是導師在直接灌輸知識、態度或價值觀，而是學員在主動創造該等知識——他們從本身的價值觀、以往接觸警察、及接觸警察在社區工作的經驗出發，重新界定導師所教授的一切。

¹² 詳情請參閱第一部分有關「面對的挑戰」的內容。

¹³ 林煥光在二零一零年的促進員工參與高峰會上致辭，其間提及 Johnson Control 二零一零年有關 Y 世代的周年報告。("Shared Vision: Equal Opportunities and Successful Employee Engagement Strategy in the Workplace" 2010/11/30, <http://www.eoc.org.hk/eoc/GraphicsFolder/SpeechContent.aspx?itemid=9087>, accessed 2011-02-10.)

¹⁴ 瑞士發展心理學家 Jean Piaget (1896-1980) 以兒童認識論的研究知名於世。Piaget (1967) 認為，每個個體都根據既有的知識去建構意義，此舉涉及兩個程序：將新經驗融入既有的知識架構；以及調整或改動既有的知識架構，以配合新的經驗。

建造論

建造論是由建構主義發展出來的，惟該理論認為學習會因應情況進行：

「建造論與建構主義的一個共通點，是認為不論在何種學習環境下，學習都是在『建造知識架構』。建造論繼而作出補充：學習者是有意識地建造知識。」(Papert, 1991:1)¹⁵。

建構主義與建造論的不同之處，在於前者強調精神上的內在知識建構，而建造論則指明須建造可與別人共享的外在實體¹⁶。

Papert (1991) 亦把建造論與教學上的認識論作區分。按照傳統的認識論，知識是抽象的、非個人的。建造論不同於認識論的地方，在於前者偏重較具體和較為個人化的知識。

警務工作須配合實際情況，並以行動為主，故警務知識也是具體而實際的，有別於抽象的科學推理。事實上，採納建造論，可提供真實世界的體驗，有助學員提升實用的智慧，應付實際的情況。因此，這模式適用於配合周圍環境、活用知識與技能的警察學習活動。

警察學院學習過程

建構主義與建造論並非不能並存的理論。學員在學習時，會把「部分（自身）經驗向外投射，再把自己抽離，接着將之概括，然後重新吸收該等經驗」(Ackermann, 2002:10)。警察學院的學習活動就是建基於此等理念，並側重於按真實生活體驗設計促導互動式的探究學習，製作可與他人分享的方案作總結。

根據建造論透過多種處境去學習，發展自學能力，意即「有能力去自行學習和持之以恆，並能組織自己的學習活動，包括懂得有效管理時間及資訊」（歐洲理事會，2006年）¹⁷，目的是「使學生能夠在課室以外的地方自行學習」（教育局，2001年）¹⁸。這種學習能力亦使學習者得以終身學習。

探究學習

探究學習的其中一種形式，是以團隊形式完成任務。這種學習方式相當重視協作、研究、反思、辯論和溝通，鼓勵學員發揮創意和創新求變，並讓學員置身不同情境之中。

探究學習有助發展自學能力。學員在進行探究的過程中，會逐漸掌握自行學習的能力，他們可學習到多種自學技能，例如如何解決問題、自

我評估和釐定表現基準等，同時又學懂以開放的態度看待別人的觀點，以及堅定不移地向目標進發。

輔導學習

這種學習由學員自己作主，導師只擔當促導者的角色，負責統籌學習活動和提供支援。輔導學習的模式讓學員自行釐定學習目標和成果。在這模式下，雖然導師減少了直接監控，但學員反而更加積極投入，不但應用綜合推理及分析等不同技巧，還會在模擬環境下互相砥礪切磋 (Crockett and Foster, 2007)。

互動學習

在各種警察學習模式當中，最接近真實工作的體驗應是模擬學習。現時警察學院充分利用了先進科技，以模擬方式進行本來耗資龐大的警務工作演練，例如在模擬學習環境中應付劫機情況。

用科技模擬學習的一個例子，是警隊屢獲殊榮¹⁹的 SIMS 互動模擬系統。這是一套一應俱全的電腦網絡訓練系統。以處境為本作培訓，供多人在線學習²⁰，人員於不同地點以桌面電腦進行演練；同時，透過電子同步通訊設施，讓人員進行互動協作的學習。SIMS 系統也是一套

¹⁵ Seymour Papert (1928-) 是數學家 and 人工智能的先驅，其建造論由 Piaget 的建構主義發展出來。他被公認為學習技術上的權威。

¹⁶ 同上。

¹⁷ 這項才能包括意識到自己的學習過程和需要，找尋學習機會，以及克服障礙，使能順利學習。這項才能不僅代表能夠掌握、處理和融會新知識及新技能，也代表懂得尋求指引並加以運用。「學會學習」令學習者得以將過去的學習經驗和生活體驗視作基礎，從而在不同的情況下，包括家中、工作崗位、教育及培訓上，將知識和技巧學以致用。(Directorate-General for Education and Culture, European Commission (2007) "Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework" pp 8, accessed on 2011-11-02, http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf)

¹⁸ 「學會學習」是課程發展議會向全港學校推廣的一項指導原則。

¹⁹ SIMS 系統曾贏得多個國際獎項，包括二零零八年的美國 Brandon Hall 卓越學習技術大獎 (Brandon Hall Excellence in Learning Awards)。

²⁰ 這套演練方法已引入指揮課程和用以培訓政務主任。

開放的系統，容許促進者另行製作不同的處境。另外，SIMS 系統在設計上，可用以培訓領導才能和管理技巧，例如情報分析、風險管理和決策技能。

警察學院現正研發其他模擬系統，例如水警和駕駛訓練的模擬系統。

警察學院還提供其他電子課程資源，包括自行開發軟件的範本，例如 Digital Presentation System 數碼系統（行動及訓練兩用的數碼繪圖系統），方便各相關範疇的專家自行製作和開發電子課程。

寓教於樂

鑑於八十後的一代均在數碼年代成長，電腦遊戲自然是有效的學習工具。警察學院的一些電子學習軟件，亦加入了豐富的遊戲元素。舉例來說，e-Quiz 網上問答遊戲的設計意念，便來自廣受歡迎的電視遊戲節目《百萬富翁》。

有專家指出，遊戲對於培養分析能力和領導才能，具有積極的作用。在遊戲過程中，學員可發展以下的技巧：

「……主動尋找新資訊；
吸納新資訊；運用多項數據以評估情況；組織資料並將之分門別類；持續有效的工作模式；對本身所知充滿信心；敢於冒險；在有需要時採取補救行動；考慮接納來自各方的意見；能識別種種模式；

運用全方位思維方法；能夠將資訊融入行動之中；運用歸納法思考；制定策略；懂得批判思考；以及認清現存的局限和錯誤的資訊 (Vandenventer and White, 2002:46 引用自 Reeves, 2006:15)」。

第四部分：總結

在退休潮臨近之際，警察學院的培訓及發展策略是致力保留和發展領袖必要的領導知識／經驗，以及挽留年輕的人員，從而確保警隊具備所需的專業才能。

參考書目／資料

- 1 Ackermann, Edith (2002). "Piaget's Constructivism, Papert's Constructionism: What's the difference?" Massachusetts Institute of Technology, 04 Dec. 2002, <http://learning.media.mit.edu/content/publications/EA.Piaget%20-%20Papert.pdf>, accessed 2011-02-16.
- 2 Bransford, John and Barry Stein (1993). *The Ideal Problem Solver: A Guide to Improving Thinking, Learning, and Creativity*. Worth Publishers.
- 3 Crockett, Margaret and Janet Foster (2007). "Train-the-Trainer Resource Pack – Methods of delivery: Facilitated learning". International Council on Archives, <http://www.ica-sae.org/trainer/english/p13.htm>, accessed 2011-02-10.
- 4 Dwyer, Kevin and Ngoc Luong Dwyer (2010). "Managing the Baby Boomer Brain Drain: The Impact of Generational Change on Human Resource Management, A Change Factory White Paper", <http://www.changefactory.com.au/assets/Downloads/babyboomerbraindrain.pdf>, accessed 2011-02-09.
- 5 Education Bureau (2001). "Learning to Learn – the Way Forward in Curriculum", September 2001, http://cd1.edb.hkedcity.net/cd/EN/Content_2908/e00/chairman.pdf, accessed 2011-02-18.

- 6 Hoskins, Bryony and Ulf Fredriksson (2008). "Learning to Learn: What is it and can it be measured?" European Communities: Italy, http://active-citizenship.jrc.it/Documents/learning%20to%20learn/learning%20to%20learn%20what%20is%20it%20and%20can%20it%20be%20measured_ver5.pdf, accessed 2011-02-18.
- 7 HeadlineJobs.hk (2010). "Quality Workplace Index 2010 Second Half-Year Reports", 22 November 2010, http://www.headlinejobs.hk/about/pdf/HIJ2010_H2_PressRelease_Eng.pdf, accessed 2011.
- 8 Hong Kong Police Force (2011). *Environmental Scan Report 2011*.
- 9 Personnel Wing (2009). "Consultation Paper on Reducing Wastage of Officers in the Force". Hong Kong Police Force, June 2009.
- 10 Piaget, Jean and Barbel Inhelder (1967). *A Child's Conception of Space*. New York: Norton, 1967.
- 11 Papert, Seymour (1991). "Situating Constructionism" in *Constructionism*. Ed. Seymour Papert and Idit Harel Ablex Publishing Corporation, 1991, <http://www.papert.org/articles/SituatingConstructionism.html>, accessed 2011-02-15.
- 12 Reeves, Thomas C (2006). "Do Generational Differences Matter in Instructional Design?" University of Georgia, <http://it.coe.uga.edu/itforum/Paper104/ReevesITForumJan08.pdf>, accessed 2011-02-10.
- 13 Rubinstein, Jonathan (1973). City Police. Hill and Wang (1 September 1980).
- 14 Terra, Mark J (2009). "Increasing Officer Retention Through Educational Incentives". *FBI Law Enforcement Bulletin*, Volume 78 No 2, February 2009, <http://www2.fbi.gov/publications/leb/2009/february2009/february2009leb.htm#page11>, accessed 2011-02-08.
- 15 Thielholdt, Diane and Devon Scheef (2004). "Generation X and The Millennials: What You Need to Know About Mentoring the New Generations", August 2004, <http://apps.americanbar.org/lpm/lpt/articles/mgt08044.html>, accessed 2011-02-10.
- 16 Wilson, Jeremy M and Clifford A Grammich (2009). "Police Recruitment and Retention in the Urban Environment: A National Discussion of Personnel Experiences and Promising Practices from the Front Lines", RAND Corporation, http://www.rand.org/pubs/conf_proceedings/2009/RAND-CF261.pdf, accessed 2011-02-08.