

# 在職副校長領導培訓課程 (2022/23) 企業學習體驗匯報

學員： 張錦燕副校長 (僑港伍氏宗親會伍時暢紀念學校)

柯雅麗副校長 (秀明小學)

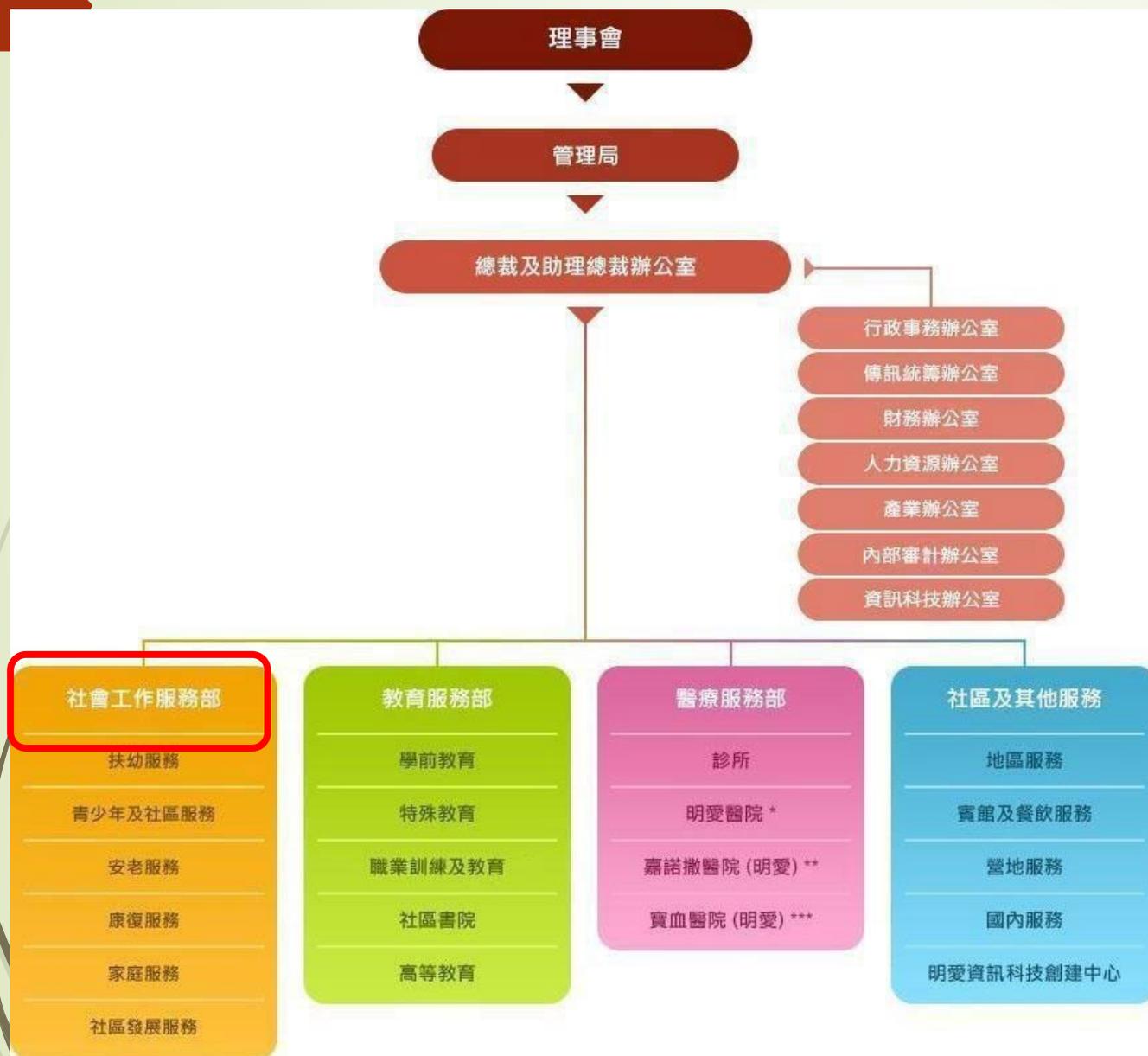
孟榮祖副校長 (寶覺中學)

導師： 沈耀光校長 (五邑鄒振猷學校)

## 參訪機構簡介

項目	內容
背景與發展	香港明愛 (明愛) 於1953年7月由天主教香港教區創立。目標是為貧苦大眾提供救濟及康復服務。明愛因應戰後初期動盪的社會，向弱勢社群提供援助，解燃眉之急。明愛一直致力協助那些尋求自我發展及自力更生的市民大眾。作為一個提供多元化社會服務的機構，明愛與時並進，發展及優化各項服務，主要包括社會工作、教育、醫療護理、社區發展與賓館及餐飲服務等。
願景	提供優質全人服務      實現友愛關顧社會
使命	<b>機構口號 -- 「以愛服務，締造希望」</b> 扶助弱勢社群                  發展人的才能 致力溝通和解                  建立回饋精神
核心價值	植根基督信仰傳承      展現人性尊嚴 重視及持守倫理道德價值

# 《機構架構圖》



香港明愛提供多元化社會服務，是次參訪將聚焦了解社會工作服務部的各項服務。

# 參訪活動概況

日期	參訪地點	主要交流項目
2023年2月27日	香港明愛總部	<ul style="list-style-type: none"><li>與香港明愛助理總裁盧伯榮神父及青少年及社區服務總主任陳偉良先生(Charlie)會面</li><li>瞭解機構的願景、組織、架構及發展</li></ul>
2023年3月29日	明愛青少年及社區服務九龍社區中心	<ul style="list-style-type: none"><li>明愛連線Teen地 - 網上青年支援隊</li><li>馬會青少年情緒健康網上支援平台 - 「Open嘢」</li></ul>
2023年4月18日	明愛賽馬會黃大仙青少年綜合服務	<ul style="list-style-type: none"><li>明愛賽馬會「兒」動藝術館計劃</li><li>幸福「童」學會- 友伴童行義工計劃</li></ul>
2023年5月12日	西營盤「三房兩廳開檯食飯」計劃會址	<ul style="list-style-type: none"><li>機構創新策略介紹</li><li>賽馬會「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃</li></ul>

第一次參訪



第二次參訪



第三次參訪



第四次參訪



# 機構如何由核心價值，探索社會需要，從而發展出具特色的項目？

香港明愛的機構口號是「以愛服務，締造希望」，特別關注社會上最末後無靠(*the Last*)、最卑微無助(*the Least*)和最失落無救(*the Lost*)的一群[簡稱「3L」]。

據盧伯榮神父在第一次面談時表示，他們選擇發展項目時，不會選取其他機構已提供的內容，而是著力探索一些被人忽略而有需要(即「3L」)的服務。

陳偉良總主任在第三次參訪時，亦分享他們會以「3L」為探射燈，結合各前線工作者的觀察，並鼓勵同工發展創新項目(INNOPOWER) 找出社會需要，繼而成功發展出多個具特色的項目，包括網上青年支援隊、「兒」動藝術館、幸福「童」學會、賽馬會「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃等。

“ Its special attention is directed to the needs and aspirations of the **Last**, the **Least** and the **Lost** within the community. ”

# 重點介紹：賽馬會「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃

這是針對劏房住戶先導計劃，通過建立劏房住戶共享的「延展生活空間」，使劏房戶能在接納與信任的環境中與同路人相遇，並支持劏房住戶建立應對惡劣環境的能力與經驗。

計劃由醫護行者和香港明愛主辦，團隊以社醫「貫專業」進行跨界別協作，結合社工和醫護團隊，成員包括護士、藥劑師、物理治療師、營養學家及公共衛生學家，夥拍劏房街坊共同開拓一個舒適的三房兩廳「屋企」，建立健康生活。

參考計劃的成功經驗，特區政府與扶貧委員會今年內將在部分劏房集中地，如油尖旺、深水埗、九龍城、荃灣等設置數個「社區大廳」，為劏房戶提供一個共用空間，以減輕他們生活上的難處。



社區  
健身房

賽馬會「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃  
Jockey Club Healthy Neighbourhood Kitchen Project



鄰里社區  
藥房

賽馬會「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃  
Jockey Club Healthy Neighbourhood Kitchen Project



家庭  
保健房

賽馬會「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃  
Jockey Club Healthy Neighbourhood Kitchen Project



鄰里飯廳

賽馬會「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃  
Jockey Club Healthy Neighbourhood Kitchen Project



鄰里客廳

賽馬會「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃  
Jockey Club Healthy Neighbourhood Kitchen Project

# 香港校長專業標準參照 (標準一)

## 以德潤才的躬行者 -- 貫徹全人成長及均衡發展的理念

根據香港校長專業標準參照，校長須倡導教育價值觀和專業誠信，展現崇高道德修養。他們對教育的奉獻，獲得社會人士對教學專業的尊重。

香港明愛的領導者，除堅守機構核心價值，更處處展現躬身力行的精神。他們不單對工作充滿熱誠，更重視團隊的建立，尊重及聆聽前線員工的意見，並鼓勵同工創新，為社會上最受忽略的一群提供適切的服務。

作為學校領導，我們須展現對辦學理念的充分掌握，了解學生及社會的最新需要，並與同工分享願景，建立良好高效的學習型團隊。

## 香港校長專業標準參照 (標準二)

### 博學啟思的建策者 -- 塑造好學敏求的學習型組織

根據香港校長專業標準參照，校長須締造機構文化及條件，以塑造學校成為追求卓越敬業樂群及好學敏求的學習型組織，促使教師成為知識共建者，積極推動變革，培育多元人才，成就明日棟樑。

香港明愛的領導者，建構了良好的機構文化，他們重視每一位前線員工的意見，每年開辦集思會，既強化員工對機構核心價值的了解，又鼓勵前線員工在崗位上進行創新，他們行政上配合員工進行創新活動，如創立了「SEED FUND」資助員工推展新的服務及計劃，建立了「Toolbook」\_工具書，讓創新的項目得以承傳。明愛還鼓勵員工參與不同的創新活動，組織成創新團隊，帶領機構內的員工積極參與變革，培育多元人才。

作為學校領導，我體會到「創新」的重要性，學校的發展以及學生的需要也需要不斷更新，令我反思到政策的配合才令學校的團隊注入新的動力，以及須組織校內創新的團隊，才能帶領學校發展。

# 香港校長專業標準參照 (標準三)

## 高瞻遠矚的創建者 -- 推動教育變革及學校持續進步

根據香港校長專業標準參照，校長須成為高瞻遠矚的創建者，體現全球視野，前瞻未來路向；敢於以創新精神積極面對變革，致力推動學校與時並進，以促進香港的未來發展。

香港明愛一直在不斷進行革新，以適應不斷變化的社會需求。參訪明愛後發現他們有不少革新：

1. 推出最新形式的線上服務：隨著互聯網技術的飛速發展及受疫情的影響，明愛推出不同平台的線上服務，包括在線諮詢、網絡社工等，緊貼滿足年輕人和社會大眾的需求。
2. 提供多元化及創新服務：明愛不僅提供傳統的福利服務，如老人院、殘疾人士服務等，還積極開展青少年發展、家庭服務、心理健康輔導等多元化服務，以更全面地關注社會各個層面的需求。例如「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃就是一項非常創新的意念，領導層更看準疫情的時機積極拓展，令受惠對象更廣泛。

未來教育面對不同的挑戰，作為學校領導層，我們要了解全球教育的趨勢及實踐成效，思考如何因時制宜，以學生為本不斷開拓及創建，跟上時代的步伐，帶領學校持續進步。

# 領導及工作的反思 (孟榮祖副校長)

以本課程包括學習了領導的各種理論、多位資深校長無私地分享他們的領導經驗；同時亦包括參訪外間機構 (香港明愛)，當中學習到機構如何實踐核心價值，機構領導如何有效地帶領團隊、推動創新，並發展出具特色的服務，都給予本人很深的印象。

在學習旅程中，亦令我反思自己的領導方式。本人希望以可持續領導 (Sustainable Leadership) 的方式，包括重視團隊發展、分享願景、重視人才的培育、並能持續發展。但本人仍有很多進步的空間，例如雖明白聆聽及分享的重要性，但有時都會「貪快」而以個人見解作決定。

未來會致力改善有關情況，重視每位教師及學生意見，分享學校願景，鼓勵同工創新，將學校發展成「學習型組織」。另外，個人亦會繼續在不同範疇學習，擴闊自己的視野，以提升領導能力。

## 領導及工作的反思 (張錦燕副校長)

本課程讓我了解不同的管理風格及影響，課程中透過多位資深校長的經驗分享，令我對學校的行政管理加深了認識。透過參訪明愛機構，與他們的機構領導人接觸，更令我學習到如何在團隊中建立共同願景和信念，如何在機構/學校內實踐。此外，本人對於明愛在機構內如何推動「創新」的服務也深感獲益，從參訪中，了解在行政層面如何協助團隊內的成員進行創新，更重要的是帶領團隊時刻反思對服務者需求的應對，這些都是我日後在學校內改善團隊的良方。

在這個課程中，我不時反思自己的領導方式，我希望未來的日子能以協商型領導模式帶領學校發展成「學習型組織」，也期望如明愛這機構一樣領導者和全體員工對教育持續充滿熱誠，並把學校建成互相支持的社群，在各自的崗位上發熱發光，並在發展急促的現代社會，與時並進，推動學校創新，同時要為教育變革及學校的發展注入新動力。

# 領導及工作的反思 (柯雅麗副校長)

本課程讓我了解不同的管理風格及影響，透過參訪香港明愛，令我深入了解他們的領導層如何以核心價值建立團隊文化。領導層有效制定和實施機構的計劃，妥善進行資源、服務管理及監督，更難得的是在過程中不斷變革及創新，從中讓團隊發揮所長及藉此培育人才。

反思自己在學校管理中的領導角色，我是屬於協商型領導，重視團隊共建(我們)，此領導風格下同事的意見得到尊重，也能發揮所長，增加團隊的投入度及歸屬感。如何以此為基礎，帶領團隊有更開闊的視野，不斷求變，持續創新以應對教育的新挑戰，將是我未來需要加強學習及實踐的。

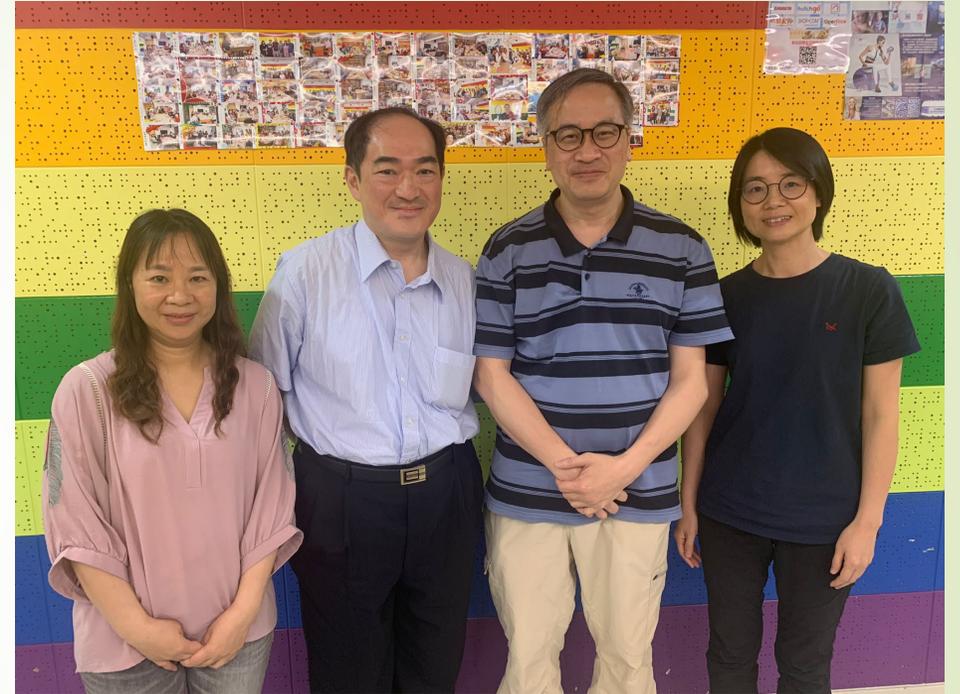
# 感謝

- 指導導師
- 香港明愛助理總裁
- 青少年及社區服務總主任
- 與我們分享及協助參訪的各位明愛同工

沈耀光校長

盧伯榮神父

陳偉良先生



參考資料 / 照片來源(部分) :

T-標準：香港校長專業標準參照網頁

香港明愛網頁

賽馬會「三房兩廳開檯食飯」社醫共生計劃Facebook 專頁