



在職副校長領導培訓課程 (2022/23)

周凱銘- 迦密愛禮信中學

賴詠琴- 佛教沈香林紀念中學

冼偉源- 梁文燕紀念中學

The Seven Principles of Sustainable Leadership

(Hargreaves & Fink, 2003)

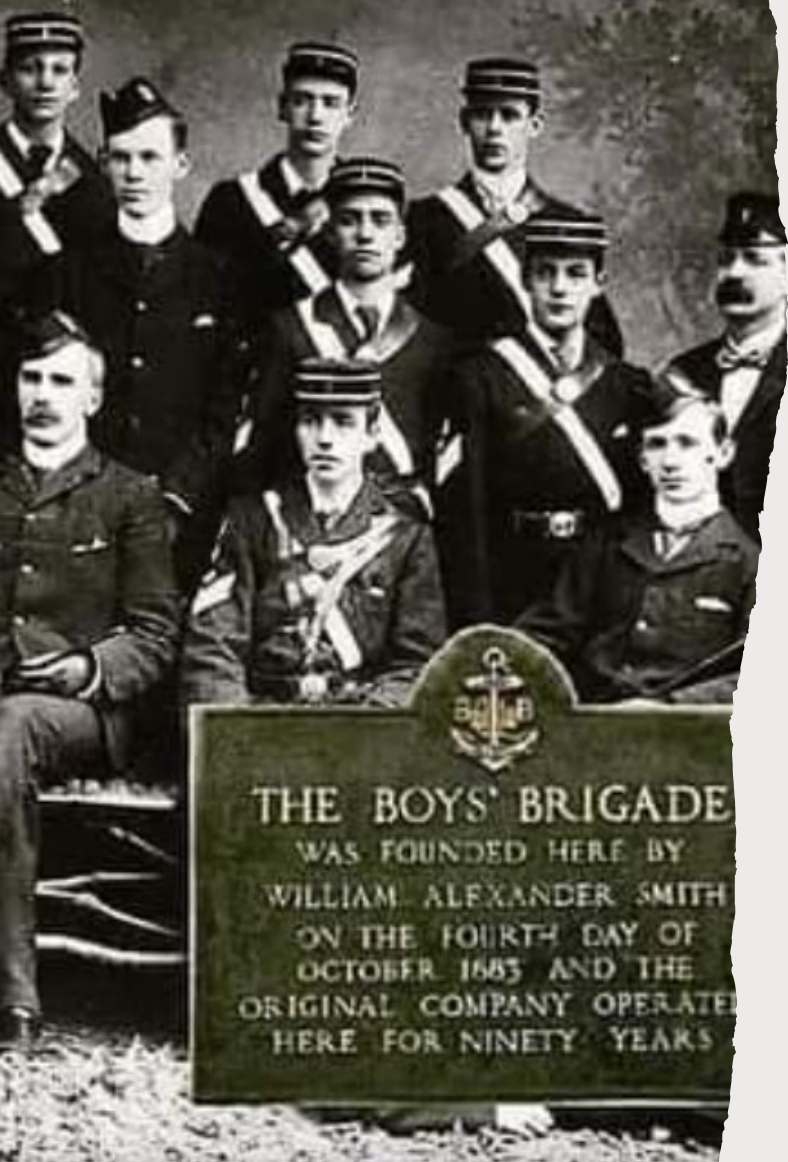
- It lasts (Succession)
- It spreads (Vision)
- It is socially just (Benefit all)
- It is resourceful (Talent cultivation)
- It promotes diversity & capacity (Adaptive and responsive to environment)
- It creates sustaining learning (Generating change & improvement)
- It undertakes activist engagement with the environment (Diverse approaches to school reforms, and activism, leaders develop sustainability)



參訪機構



October 1883



機構簡介

成立於1959年

基督教制服團體

致力培育3-21歲之兒童及青少年

透過基督教教育和領袖培訓，

栽培青少年從小建立正面思想和良好品格，

以整全訓練栽培他們建立僕人領袖的心志，

期望他們能各展所長，

共建充滿活力、和諧友愛的社會。

宗旨

於青少年人之間，擴展基督的國度，
促進服從、虔誠、紀律及自愛等良好行為，
以達成基督化的人格。

使命

1. 以基督教教育為理念，
幫助青少年建立良好的價值觀及品格。
2. 發掘領袖潛能，培訓青少年成為教會和
社會上的領袖，訓練服侍青少年的生命良師。
3. 藉制服團隊的訓練模式，
致力全面發展青少年的成長。
4. 帶領青少年認識和接受耶穌基督，
讓基督成為他們生命的主人。



核心價值

基督為首

以青少年宣教運動為目標，
裝備青少年人成為基督的精兵。

青年為本

持守重點服務兒童及青少年，
並關顧其重要影響系統如家庭、學校。

專注品格

以基督教信仰教導為基礎，
以鍛鍊青少年各種技能為教導平台，
進行品格教育。





基督少年軍近年 面對的挑戰

- 1 疫情下活動停止舉辦
- 2 分隊停辦及會員流失問題
3. 新舊職員的磨合

解決方法

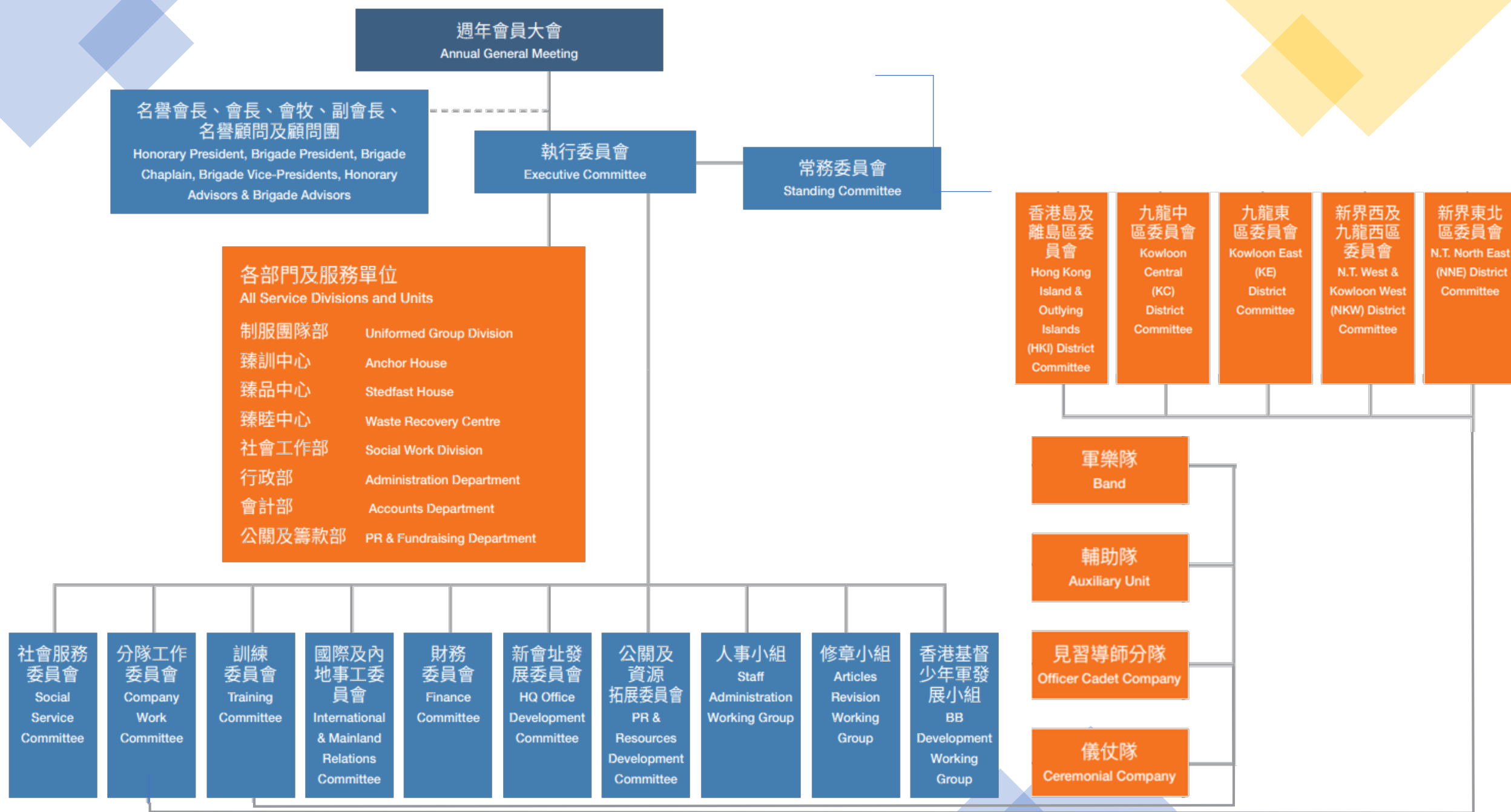
1. 檢討及優化使用多年的章則，全面提昇會方的管理質素
2. 提昇導師及隊員訓練制度，加強對分隊的支援及幫助
3. 鞏固部門的財務管理和能力
4. 變更訓練及集隊模式
5. 優化中級組，檢視訓練考核制度
6. 開拓資源，協助分隊
7. 建立學校夥伴





解決方法

- 以人為本，着重溝通、凝聚力和歸屬感
- 有重大變動，會預早和持分者溝通，避免持分者在會員大會上才知悉事件
- 定期作分組交流：分享經驗及如何和學校合作
- 分享工作、計劃，如何優化，例如如何吸引隊員考章。
- 教會和學校合作，培育下一代，融入教會，參加團契
- 教會及學校服務全參與，一代代傳承
- 行政，集隊，時間所限，每次完成2個目標，通過活動以作交流分享經驗。



參訪機構活動簡介

日期	活動地點	活動內容
1/3/2023	基督少年軍總部	總幹事講解機構資訊 (歷史、願景、行政架構及服務)
6/4/2023	馬灣活動中心	副總幹事講解訓練服務
14/4/2023	循道衛理聯合教會北角堂 (第5分隊)	制服團隊部主管講解制服團隊的架構及運作 實地考察制服團隊集會的情況
26/4/2023	基督少年軍總部	與執行委員會董事對談，了解委員會的運作、限制及發展方向
11/5/2023	順寧道平安福音堂 (第312分隊)	與分隊工作委員會主席及指揮官進行交流

香港基督少年軍 - 執行委員會

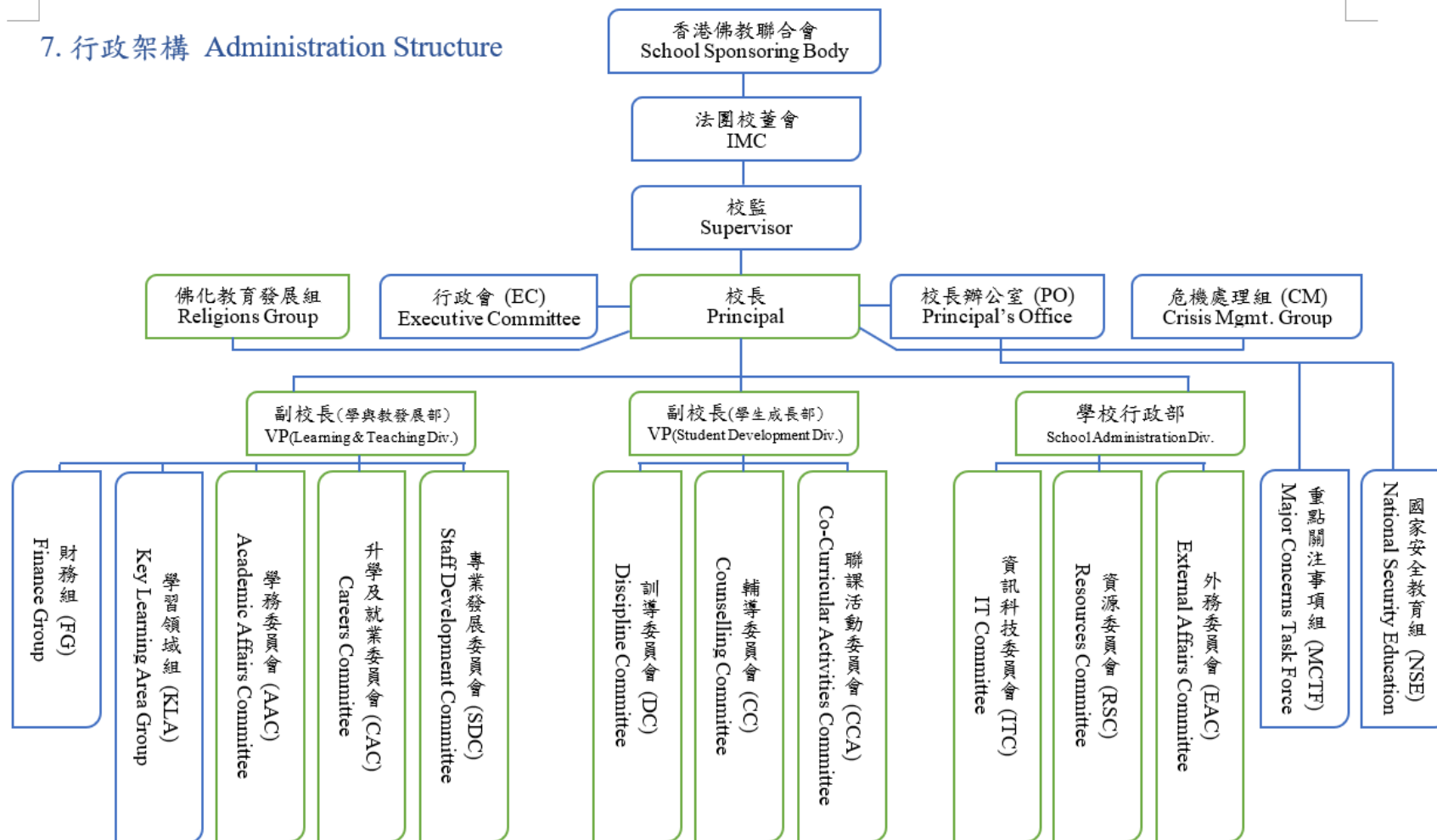
- 由15位委員組成，於周年會員大會選出
- 每年更換5位委員(1/3成員)：保持穩定性及政策的延續性，同時亦可加入創新意念及思維
- 任期最多可連續6年，必須歇息1年才可再選
- 每名會員均有選舉權及被選權
- 全部為義務性質
- 委員會成員背景不同：各人從事不同職業，專長均不同
- 推動專業進修，以應付崗位的專業要求;引入外力推動改革
- 全部為基督徒，同感一靈，減少分歧

學校架構

6. 學校校董 Incorporated Management Committee

職位	姓名	任期(至)
校監	釋衍空法師	/
辦學團體校董	釋寬運法師	/
辦學團體校董	釋圓慈法師	/
辦學團體校董	釋提輪法師	/
辦學團體校董	釋慈榮法師	/
辦學團體校董	莊學山先生	/
辦學團體校董	羅志恒先生	/
當然校董	呂恒森校長	/
獨立校董	沈田立先生	26/06/2024
教員校董	賴詠琴老師	09/06/2024
替代教員校董	張定邦老師	09/06/2024
家長校董	陳家興先生	11/10/2024
替代家長校董	梁宝堯女士 周月英女士	11/10/2022 11/10/2024
校友校董	梁文基先生	12/11/2022

7. 行政架構 Administration Structure



執行委員會 Vs 法團校董會

執行委員會	法團校董會
全部委員均被選出	部份校董屬委任，只有部份校董屬民選 (教員校董、家長校董及校友校董)
每年更換5位委員(1/3成員)	每兩年選出新任教員校董、家長校董及校友校董
任期最多可連續6年	教員校董、家長校董及校友校董任期最多可連4年，其他的任期不限
由全體會員選出	教員校董、家長校董及校友校董由相關團體選出
全屬義務性質	部份校董的職務與其工作相關 (辦學團體校董、當然校董及教員校董)
委員會成員背景不同： 各從事不同職業，專長不同	部份校董會成員背景相似:均從事教育界，其他的從事不同職業，專長均不同
推動專業進修，以應付崗位的專業要求	需達教育局的專業進修要求，以應付崗位的專業需要
全部為基督徒，同感一靈，減少分歧	辦學團體校董均為佛教徒，其他的未必
每月開會最少一次	每年開會最少三次

個人反思：法團校董會的功能（優點）

對學校有一定的監察作用

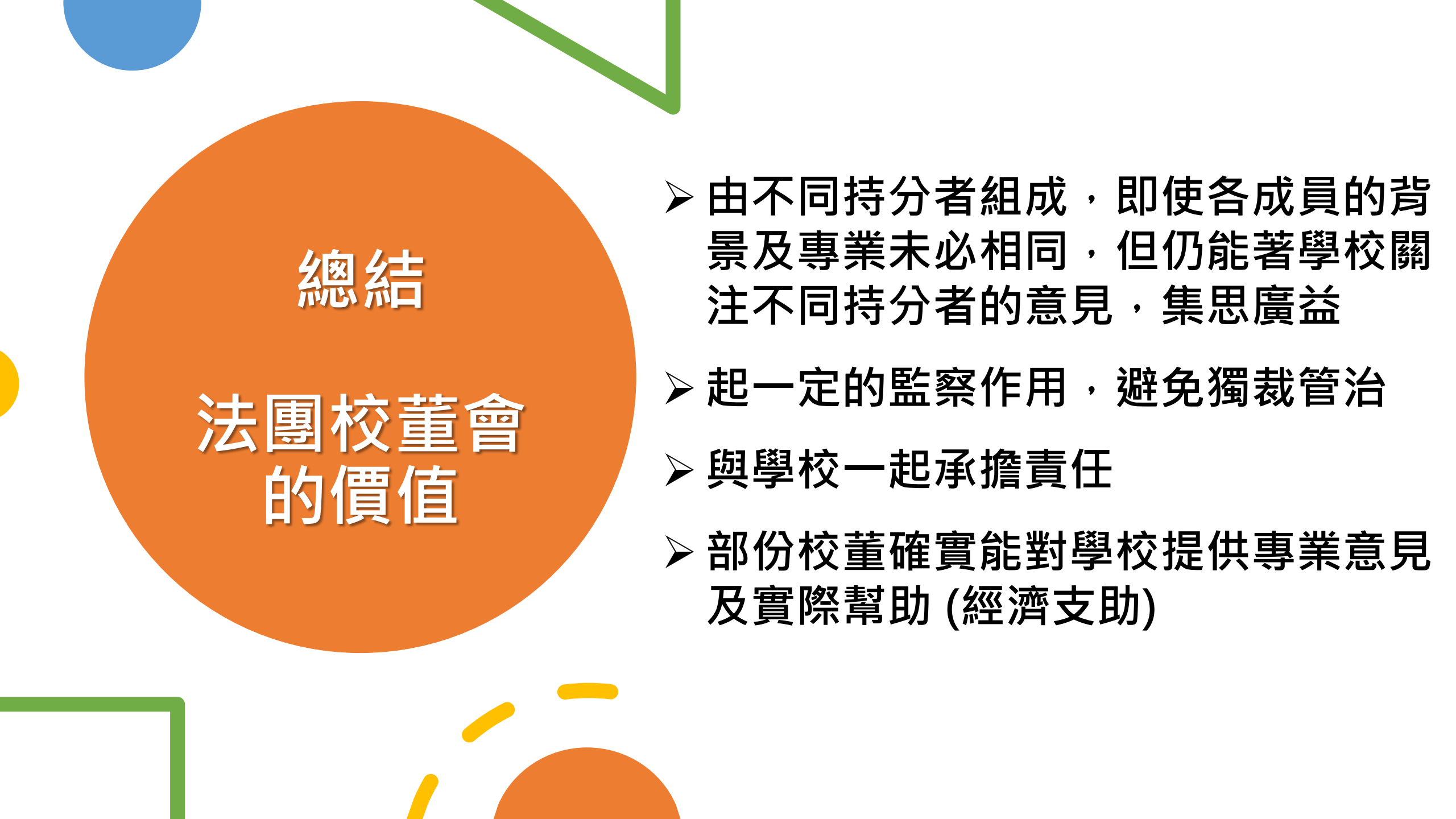
每年部分成員的更替，能讓機構保持穩定性及政策的延續性，同時亦為機構加入創新意念及思維，帶動改革，以應對環境的變化及社會的要求

民選成員的任期均有限制，避免成員組合長期不變，減低墨守成規的情況

法團校董會主要成員均由辦學團體委任，已讓機構的政策符合辦學團體的理念(執行委員會成員雖全為民選，但全部均為基督徒，同感一靈，也能確保機構政策符合基督教的信念)

個人反思：法團校董會的功能 (限制)

- 大部分成員的背景及專長均不同，未必每一個成員都能有相關專業知識，以勝任其崗位，因此需透過專業進修，以裝備成員來擔任相關崗位
- 部分屬義務性質的成員，工作投入感較低
- 不是每一位成員都擁有相關專業知識來作出專業、合適的決定，法團校董會開會時主要仍由校長作主導，以讓學校政策及工作能順利推行
 - 監察效能因而降低
 - 對於部分議程，校長需花費額外時間，於開會前與個別校董溝通，以讓會議能順利進行及避免尷尬情況



總結

法團校董會的價值

- 由不同持分者組成，即使各成員的背景及專業未必相同，但仍能著學校關注不同持分者的意見，集思廣益
- 起一定的監察作用，避免獨裁管治
- 與學校一起承擔責任
- 部份校董確實能對學校提供專業意見及實際幫助（經濟支助）



基督少年軍 vs 新少年時代 & COVID衝擊

- 現代青少年
活動多元豐富
電玩、新媒體、社交平台佔據青少年時間
中學生週六課外活動、補課頻繁
- COVID 疫後
中學級青少年習慣了停止聚會，參與人數減少
- 幼少級增長
早年開拓的幼少級有所增長，至2022年其佔有比率
已與中級組相約

基督少年軍 vs
新少年時代 &
COVID 衝擊

續...

- 制服團隊以外
社會服務
學校社工服務
臻培中心(團隊、領袖訓練)
- 在全港制服團隊參與人數下降的大形勢下
多元發展，避過單一發展而步入死胡同
機構保持動力
- 持守使命及核心價值
在多元發展的同時，不會失去焦點
讓不同部門/單位協調的重要元素

制服團隊(傳統) vs 多元發展 (新服務)

- 沒有制服也不步操是否仍是基督少年軍？
- 沒經歷制服團隊訓練的會員增多，在全民議決的制度下能否保持基督少年軍使命和信念？
- 制服團隊與多元發展新服務的資源配問題如何平衡？



制服團隊(傳統) vs 多元發展 (新服務) 續...

- 強調基督少年軍的使命和核心價值
- 傳統和新服務皆按核心價值來達至共同使命
- 在落實形式上，兩者確實有所不同或有難以共存的地方。
領導正考慮將兩者分拆為獨立組織
- 已有類似的參考，「基督少年軍之友」非現役少年軍，
但卻積極為基督少年軍的事工而努力。



總結

- 學校在保留原有的優勢下，必須放眼社會或世界
- 當環境或要求有轉變時，隨時準備接受新挑戰或迅速作出應對
- 除被動回應形勢的變化，也須積極探索創新的元素或發展空間
- 在創新和傳統之間總會有矛盾的時候，領導者必須讓同工清楚學校的宗旨和核心價值，讓大家在這前題下作出協調
- 學校領導必須用人為才，否則學校只會停滯不前。然而目前學校的升任制度是較難落實這建議，特別是年資深的同事佔多數。