

「僕人式領導」管治學校



君子之道

文：郭超群（德信學校校長）

深信僕人領導能吸納一班願意和你乘風破浪的團隊，而非你想你「是」，永遠懷着一顆善良的心持續做對的事，犯罪心理學、管理學等不同的領域。「你是你理想，求知慾強，徜徉於教育、英國文學、藝術、正向心理學、

大家好，很榮幸能夠在這個專欄跟大家分享我在教育生涯的點滴。本年一月，我有幸獲得香港教育行政協會頒發「教育行政人員獎」，非常感恩和感動。這份殊榮既是對我這五年作為校長工作的一份認同，也是教育界對於我採用「僕人式領導」方針團結我的團隊的一份肯定。

回想五年前初到校長的崗位，我先審視自己的性格，發現自己是「聆聽型」的人，由上而下的「頒布式」極權統治絕不符合我的管治理念，遂決定以謙誠的態度採用「僕人式領導」的方式管治學校。

美國 Robert K. Greenleaf 提出的僕人式領導 (Servant-Leadership)，是領導者以身作則，樂意成為僕人，以「服侍」的態度來領導。僕人式領導鼓勵合作、信任、聆聽及釋放權力。每一位老師都是學校珍貴的人力資源，他們對於學校政策的推行有着舉足輕重的影響力，若得到他們心悅誠服的支持，工作就容易展開。

先聆聽不同的聲音

因此，在每一次校務會議中，當遇上不同的聲音時，我都願意先聆聽大家的苦衷，並尊重各人的立場，互相協商和體諒，尋求共識，以德服人。曾經在一次會議中，有位年輕老師提出一項要求，希望可以自由在校務處拿取所需的文具，我未作回應，已有資深老師即時表示：「校長已尊

重我們讓大家可以自由進出校務處，不應再有上述這種要求。」因而化解了該提問。

我希望成為老師的同行者。基於互相尊重的宗旨，我願意主動聆聽每一位同事的需要，關心他們在工作上遇到的困難，並主動提供協助，成為同事與同事之間的溝通橋樑。我也會和同工一起分享和承擔得失與起跌，隨着時間和不同的經歷，我和同事之間已建立了一份互信的關係和歸屬感。

過去五年，不少同事反映喜歡我設立的「自由暢談」時光，可以盡訴心中情，除了公事，他們很多時都會當我是好朋友跟我分享私事。此外，我更會身體力行支持每一位帶隊的同事，出席他們的校外活動，讓他們感受到被重視。今年閒逛書展時，我翻閱一本由教育界同工所寫的關於教學生涯的「辛酸史」，當中作者提及遇到不同的難題時，有冤無路訴、有苦自己知的不快經歷，更加堅定了我要對同事有同理心的信念。每一位進入教育界的都是充滿教學熱誠的好老師，若能與他們同行，他們才會有正能量傳遞予學生，最終受益的也是學生。

與其克服弱點 不如發揮長處

作為學校的領導者，我着重栽培同事的個人潛能和以正面態度肯定每一位同事的付出，適時把功勞歸於下屬，並在團隊

中加以表揚。這不但能為同事建立自信，更鼓勵同事更努力工作。我以自身的信念影響組織成員及發展組織成員的能力、凝聚組織向心力、栽培和鼓舞其工作熱情，這些都是我所重視的。

為了重燃服務教育界多年的同事埋藏於心中的一團火，我積極提名不同資歷的同事參與教育界不同的比賽，例如優秀教師選舉、行政長官卓越教學獎等。雖然他們當中有些會即時推卻，謙稱自己沒有機會勝出，但經我多番鼓勵下，並用肯定的語氣告知他們：每一個人對教育界都有貢獻！及後，他們全力以赴，最後獲得一份肯定時，大家都隆重其事，悉心打扮，並扶老攜幼出席頒獎典禮，真令我十分感動。我一向不認同要求同工花太多時間去改正弱點，相反我認為生命最大的成功與情緒最深的滿足，是來自建立及發揮個人長處。若遇到同事犯錯，我會團結眾人的力量共同面對和一起拆解危機，而不會以問責的態度讓他們孤軍作戰。

從歷史可見，民心的向背是德政能否成功推行的關鍵。我感恩生命中所有的遇見，感動擁有一班向心又團結的優秀團隊，更感恩德信學校在外評報告各方面中皆獲得高度的評價。領袖要以德服眾才最重要！我會繼續努力去建立影響力，而非只運用從職位而來的權力，我要用自己的行為來感染同工。