

聖匠中學

營建關愛校園文化：

《建立一支有效的關愛教職員團隊》

人才是一個機構的寶貴資產，善用人才和團隊協作是學校改進(school improvement) (鄒秉恩, 2010)的成功關鍵！本校有幸於過去幾年，在眾志成城的努力下，透過發展學校內部的「改革執行力」(internal capacity building) (Harris, 2002; Hopkins, 2001, 2002; Meyers, 1996; Stoll, 1999)，營建了一支具有共同遠象、有勇氣、肯承擔、有愛心、有耐性、並能互相協作的高效能教職員團隊，最終為學校改進帶來新的一頁：建立了一個關愛協作的學校文化！為鼓勵更多學校能有效改進現有效能及作為持續改進的學習型組織，我們樂意將學校過去幾年的一些粗淺學校變革經驗與大家分享，期望能將建造「改革執行力」的概念讓更多教育界有心人士認識，希望將來通過更多弱勢學校的努力而得著改善，從而獲得業界的認同、表揚！以下是本校按「信念、領導、環境、支援和分享」(BLESS)的次序展示本校營建一支關愛教職員團隊的具體經驗。

學校背景：

本校是一所具 45 年歷史、包括初中與高中部共 18 個班約有 600 名學生和 60 多位教學與專業支援人員的市區中型男女校。學校前身是一所職業訓練學校，專負責為當時社會培育需用的勞動人才。隨著社會發展和人才需求改變，今天學校已轉變為一間與一般中學無異的中文為教學語言的文法中學，生員主要是來自第三成績組別(即全港小學升中三個成績組別最低的一組)的學生，學業成績比較薄弱、起步點較低；近年由於推行融合教育關係，有部分學生更是在新學期開始或學期中段才經由教育局轉介而來的「復學生」，此外亦有一少撮有特殊學習需要¹的融合教育學生，因此本校生員問題比較複雜²。

因此在本校任職的教職員同工每天都需要面對不同的挑戰，有時更會因一些學生由於生理、心理或突如其來的情緒與行為問題而疲於奔命，教職員每天都在警備狀態中，壓力很大！事情處理恰當的，也不一定得到正面的稱許或聽到肯定和感謝的聲音；反之，當處理偶有閃失或交代需時而未有即時行動的話，可能得到的是誤會、責備、惡罵甚至投訴！在處理這些問題時，經常遇到不同的困難、阻滯甚至由於學生和家長的不合作，引來粗言穢語，令場面尷尬，亦影響同工心情！而類似情況，屢見不鮮！所以在本校服務的校長、教師、工友、社工、輔導員、職員和其他支援人員，其愛心、耐性、情緒智商與抗逆能力等，都要比其他學校的同工強，否則很難堅持下去！

數年前，學校的工作氣氛比較緊張，同事間比較喜歡各自為政，關係略疏離，士氣較消極，因學校並不屬於受家長歡迎系列，以致所收生員大多能力較薄弱，部分學生更有行為偏差情況，成績強差人意，學校曾一度因收生不足而縮減班級。據悉有老師曾患焦慮症而不敢上班

¹ 例如輕微殘障，包括肢體、視聽、語言、智能和情緒，及其他學習障礙等。

² 雖然近年多收錄了一批大陸新移民和高年級插班生，使整體成績和學習風氣都有所改善，但在初中班級中，許多學生的自尊感、自我形象較低，學習動機薄弱，容易產生情緒問題，以致經常出現行為問題；此外，他們愛吃喝玩樂、愛打扮、經常在外流連、與家庭關係惡劣；愛打遊戲機、時常遲到、曠課、在課室睡眠、擾亂秩序、抽煙甚或有個別學生出現吸食毒品情況等。

或進入課室施行教學，亦有老師因不滿升級結果而作出投訴。習慣上，學校的管理傾向行政主導，決策多屬中央集權，由上而下處理，教師參與較少，引致部分教職員因工作滿足感不高，流動性較大。由於學校恐防學生失控，盡量以嚴懲方式管治，成績嚴重不逮者，不是被勸喻離校，便是不得參加公開考試；行為嚴重違規者，會以離校處分，加上學校沒有開放校園政策，也不鼓勵學生參與課外活動，因此學生對學校的歸屬感不大。除少數學生外，大部分同學一放學後即離開學校，有的做兼職，有的流連遊戲機中心，有的則連群結隊在街外徘徊生事，直至深夜也不回家。家校未能緊密合作，難收共同管理之效。

信念：

聖匠中學的教職員們相信教育可改變未來，可啟發人的良知與潛能；我們深信學生是可教導、可改變的；他們需要被愛與關懷，也需要機會與成功經歷。我們認為教育是生命的塑造，教育的工作是神聖和別具意義的。我們深信：

- 人需要夢想才會有動力，才會明白自己的需要；
- 人需要有健康的自尊感才能建立自我；
- 人需要立志，有明確的人生目標才會活得精彩；
- 人需要不斷努力才能持續成就奔向卓越；
- 人需要鼓勵和被寬恕才能突破自己，勇於改進；
- 人需要有自由、自主和自律，才能掌握自己的命運，盡展潛能；
- 人需要虛己，才能從錯誤或失敗中學習；
- 人需要經常反思，才能踏實求進；
- 人需要以客觀、務實和勇於探究與實踐的精神去投入學習，才能突破挑戰，超越自我...

我們認為學校是改革的中心(center of change)，焦點應放在改進教與學(teaching and learning)的成效上，而老師是執行改革工程的靈魂；改革必須針對學校的獨特背景和特性，最終才能促進學校文化(school culture)的改變(Harris, 2001；Hopkins, 2001; 2002)。

如何才可以將學校的改進理念落實，不同學者亦有不同的實施策略。Stoll(1999)認為關鍵在於‘capacity building’，特別是‘internal capacity’的創造，即「改革執行力量」建立的問題，是關乎人的質素及如何改進他們的能力和表現；Meyers (1996)認為改革執行力量是關於教職員的準備度(readiness)問題；Senge (1990)和 Leithwood, Leonard & Sharratt (2000)則歸因於「學習型組織」(organizational learning)和「專業學習社群」(professional learning community)的因素；而 Davis & Davis (2005) 則認為關鍵在於如何執行「策略性領導」(strategic leadership)的問題，怎樣策動人的動機(motivation)、建立策略執行力量(strategic capacity)、鼓勵參與(participation)與及建立共同語言和願景(strategic conversations)。

對我們來說，要建立改革執行力量即是要善用團隊裡每一位執行者的執行力。但若沒有一個良好的工作環境、賦權領導、支援協作的關愛文化和有利團隊協作的相關政策等，就算學校已有一套獎罰分明的獎勵員工制度也好，其成效也成疑！所以，我們過去數年，用一個整全的系統概念去看待團隊建設和學校永續改善的問題！同工為甚麼仍喜歡留在一個如此不利、弱勢、甚至有縮班殺校危機而且成功感偏低、學生問題嚴峻的地方服務呢？原因是：他們認

為自己是這個團隊的一份子，他們找到自己的位置、找到自己的存在價值、在工作中找到意義和滿足感！當有困難時，他們可以即時取得支援；可以互相依靠、互相支持，得到安慰，以重獲對工作及學校的信心！他們喜歡這個工作，因為他們有共同的語言、有共同的願景！

領導：

今日的學校正面對許多挑戰，如：教育改革、出生率偏低、學生行為偏差和學校被迫停辦等帶來的種種問題。不同單位的領導者不能只是科層結構管理系統下的行政人員，只懂執行上級的指令。他們需要擁有作為道德領導(moral leader)的遠見 (Fullan, 2001)、有洞察力、勇於創新、有冒險精神和轉化領導(transformational leadership)的能力(Leithwood and Jantzi, 2005)。在建立關愛教職員團隊方面，領導者需要採取主動，除帶領學校適應社會的變遷，關顧教師的身心健康與就業穩定性外，更需要發掘並盡情展現每一位教職員的內在潛能，訓練他們成為學校改進的分層領導人才(dispersed leadership) (Harris, 2002; Davis & Davis, 2005)；領導者應以身作則，帶領及鼓勵同工們維持專業水平的持續發展以滿足各人的自尊感和自我實現的需要，發展成為一支有效的教學團隊。

基於學校的所處背景與生員特性，學生需要、班本與個別學習差異的問題，學校實在有必要重新評估現況、可用資源與變革力量，以應付因新高中學制、教育改革與人口下降所帶來的衝擊及挑戰。現任校長在上任不久便與員工一起參閱、分析實際資料數據，審視學校形勢，並帶領同工一起思考和訂定學校未來的發展計劃，建立共識和學校發展的遠象。結果，我們建立的共同信念是：

我們相信教育可改變未來，可啟發人的良知與潛能；我們深信學生是可教導、可改變的；他們需要被愛與關懷，也需要機會與成功經歷。作為教師的我們皆樂意奉「栽培敬業樂群生命，創建和諧關愛校園」使命為我們的價值取向。

為要落實上述的信念，同工們認同學校必須先要提升校內的「改革執行力量」(internal capacity)，我們利用學校的英文字母‘HCSS’串成‘Healthy Capacity Specialist School’作為我們計劃的口號，並以「創建‘HCSS’健康改革力量」作為學校發展的主題。我們看這個「力量」並非單指學生而言，而是建立一個整校的真正變革「力量」、一支「有效管理及執行團隊」(effective team)，是所有持份者的「力量」總和(synergy)；包括學校管理層的參與，由校董會領導，到校長、教師、職員與校內所有支援人員和家長。

以 2009-2010 年度由校長領導而創立的「彩虹教室」計劃為例，計劃是一個具針對性、有明確目標及聚焦的全校參與校本輔導活動；主要針對的輔導對象是一班缺乏學習動力、低自尊、情緒不穩定和嚴重學習行為的初中學生。計劃開始前，校長訓練了一個教職員團隊執行整項任務。由草擬計劃、課程設計、到招攬教師人手、選擇學生、聯絡家長、成立協作隊伍、計劃實施、檢討、撰擬及執行下一層次深化的相類的計劃等，都以行動計劃與行動學習的方式進行。計劃中教職員團隊的學習與個人及小組成長發展等運作過程，讓所有參與的同工，包括負責策劃的副校長、訓輔人員、任教老師與校內的其他後勤支援人員(如校董、牧者、傳道人、家教會成員、其他教師、職員、教學助理、技術支援人員和工友)等，都擁有一份滿足感、榮譽感與擁有感。此外，計劃更得到多間社服團體的社工、警務處的警察義工、教育局的學

校發展主任及訓輔組的督導人員等的參與及支援，凝聚各方面的專業力量，改造了一批迷途的社會邊緣青少年。他們在短短三個月的抽離式小組學習後，行為及學習意識已回到正軌，亦重新立志改過遷善，「彩虹教室」計劃更因受助學生的顯著改變而得到社會各界的認同。有關的教職員團隊更在校長的鼓勵及安排下，就此計劃的設計、實施及成效與教育界同工分享，使整個團隊的努力備受各方欣賞和肯定。

另外，為了完善學校人才的持續培育，特別是分層領導的訓練、正規的在職培訓與專業支援，學校更提供機會和空間讓受訓者從做中學。在鼓勵教師維持專業發展方面，過去三年，校長邀請了多位教育界的學者作為本校的教育顧問，擔負各科組的專業領導及監察工作，他們協助各科組發揮教育專業的作用，持續提升教師的專業發展。本校的教育顧問如下：

- 黃景波博士(教師發展)
- 李啟明助理教授(課程與教學)
- 康寶文教授(中國語文教育)
- 何國祥博士(中文科教學與普通話)
- Professor Phil Benson (English Language Teaching)
- 江紹祥副教授(數學教育)
- 黎鄭美紅教授(科學教育)
- 李芳樂教授(資訊科技教育)
- 張志明博士(宗教及生命教育)
- 王偉儀副教授(藝術教育)
- 李宗副教授(體育教育)
- 蘇詠梅副教授(通識教育與專題研習)
- 文玉清助理教授(學生輔導與諮商)
- 袁文得副教授(才華發展及升學輔導)
- 陳茂釗副教授(共融教育)

三年後的今天，每一位老師都在不同的領域上擔當領導的職責。在學科上，我們有科主席、科副主席或統籌老師的角色；在活動工作上，每一位老師都是某一個活動的統籌者，也是個別課外活動活動的領導人或組別的導師，如：水運會、陸運會的統籌老師及各分組項目的負責人。在改進運動中，學校設立了一個學校改進小組，成員來自不同年齡、不同職級及不同科目的代表，職責是策劃、帶領及執行未來學校的改進計劃。傳統的領導概念外，分層領導的種子已植根於學校，而且也逐步在學校實現了！

環境

要員工做得樂意，一個穩定、安全、持續改善與愉快的健康校園環境是十分重要的。因此，學校無論在硬件設置到軟件的學校文化與工作氛圍等都需要加強。由於學校前身是一所以技能訓練為主要任務的職業訓練學校，學校的校舍設計與設施相對於政府一般文法中學規格頗有不如：校舍空間與活動場地較小，課室數量也不多，設備也略為簡陋，連一個標準籃球場、正規禮堂與教員休息室也沒有！學校在人煙稠密、面對主要行車道的市區興建，鄰近則是街

市、工廈，學校的發展空間極為有限，也備受空氣、聲音污染影響；若再加上人口出生率下降而引致工作不穩定，學生行為表現差劣，在如此狹隘、資源不足和精神緊張、有壓力的工作環境下工作，實在打擊了我們的同工的士氣！

為了提升教職員的士氣，學校決定先將資源集中放在結構性的改變上，我們一面提升學校層面的條件，如：改善工作與學習環境、改善校舍設備、增加課時、增加教師人手比例、引進校外資源、改善行政架構與訂定清晰工作流程等；一面是積極改善課室層面的條件；如：給予空間及自由度讓教師調整課程與教學策略、增加師生互動、建立緊密融洽的師生關係、增加獎賞和表現積極表現的老師和學生、改進學生學習策略與自學能力、增加學生學習機會和提供多元化課外活動、改善課室環境設備、開放校園與及減少不必要的測考和工作程序等。這兩層面的變，使學校的短期發展目標收到了預期的成效。

校長在收集了同工和學生對改善校舍的訴求後，於 2007-08 年度，在校本管理小組和校舍設置與維修保養的同工協助下，逐步進行校舍改善工程。過去三年，學校重新髹過校舍外牆和課室牆壁、重鋪了籃球場地面、在校園內加添了四色印有校訓「忠誠勤勞」的彩帶。在有蓋操場(即學校禮堂)的窗框加上色彩鮮艷奪目的宗教故事壁畫和在校牆外加添電子告示板與宣傳校訊的佈告板等，使校舍外貌添上新姿彩、新氣象。我們為每一個課室更換了百葉窗、修理破損的壁報板、按時維修或更新冷氣機、裝置了具上網功能的電腦化教學設備、為每一個學生購置了色彩繽紛的儲物櫃，讓師生感到學校對他們在教學需要方面的關顧。學校重新整修圖書館的佈置，除增購若干圖書外，亦加添了一個展覽角，按時以專題形式將學校或社會最新資訊供學生閱覽。有鑑於校舍過於石屎森林化和欠缺生氣，在過去兩年，學校鼓勵友校及各方協作機構在送贈畢業禮或其他慶典花籃時，改送盆栽花草植物，結果今天校園到處都增添了綠色植物，綠化校園！

基於學校的活動空間較小，課外活動的籌劃也充滿限制，學校利用所有可供發展的空間實物盡其用。我們把校舍僅有的外牆改裝成攀石牆，成為攀爬訓練與挑戰個人毅力的訓練場地；利用新校舍二樓平台改建成香草園，供學生學習園藝及種植；在有蓋操場內加添射箭設備與划艇機等設施，增加了可供射箭與划艇的訓練場地；在新校舍二樓走廊空間擺放了若干健身用設施，並改裝該地變為健身室，供健身學會與運動員體能訓練之用。

看見老師們每天營營役役，連一個休息間稍事休息都沒有，學校於 2009-2010 年間為老師們增設了教員休息室、健身室，讓教師有足夠的空間作休閒的活動。教員休息室備有雪櫃、微波爐等設施供教師校內用膳。在滿足教學的需要方面，校方又為教師設立特別專室供教師使用，包括製作教材的空間、英語角及語文角。

如何令到教職員做事盡心、工作負責而又樂意和享受地在學校提供優質的服務，提供一個健康和諧的工作環境這因素便顯得十分重要。學校必需有一套完整的問責與考績評估機制，讓同工清楚知道，只要凡事盡力，不存私心，全力與其他同工一起協作便能達到學校的基本要求。教學與非教學人員的職責在教職員手冊或合約中清楚列明，評鑑標準要清晰，透明度要高，管理機制與分工要明確；多用獎勵代替懲罰，還要在適當時候作表揚；個別員工犯錯時

要即時跟進，在可行情況下，盡量包容，避免嚴厲譴責。過去三年，除短期合約制與試用期的員工外，沒有常額員工因嚴重犯錯失職而遭遣退。反之，學校用了許多鼓勵方式嘉許表現理想的員工。

為推動教職員持續專業發展而鼓勵員工進修，校長向校董會申請額外資助津貼以供教師或職員在職進修及參加各項與提升專業水平的研習活動(例如進行科研、探究、比賽等)；又鼓勵及資助教師出國交流，使師生交流活動的數量不斷提升，照顧了教師自我增值的需要。除進修津貼外，更設獎項鼓勵教職員同工，例如：「優秀員工獎」教學組(參與的教師須提交教案及專題文章作評審)、「優秀員工選舉」非教學組(由同儕互選)及考勤獎(獎勵考勤表現理想的教職員，除設紀念獎狀外，亦有小額現金獎勵)。過去三年，每年均有為數不少的教職員獲獎。透過公開的表揚，肯定教職員的努力，是一種鼓勵，也建立了同工的歸屬感！

支援

過去三年，校長成功引入不同的校外資源，包括人力、財力與物力資源等。在人力方面，上文所列舉的教育顧問便是一例。該等顧問並非只掛虛銜，實質上，他們每人會按其專長，在時間和空間的許可情況下，為學校發展提供支援。年中，亦有許多尊貴的嘉賓親臨探訪學校，他們帶來支持、鼓勵的訊息，令全校師生、家長均感到萬分鼓舞(例如教育局常任秘書長黃鴻超先生剛於本年十一月來校探訪，並聆聽學生、老師和校長意見，並於離校時答允學校請求，承諾考慮為學生改善洗手間設施。廣州姊妹學校校長及老師於本年七月及九月來訪及出席學校校慶典禮，另舉行兩地老師教學交流會。教育局副秘書長葉曾翠馨女士得悉本校為復學生和學習動機薄弱學生推出的「彩虹教室課程」後，親來學校了解並到課室觀課，直接為老師、同學打氣)。

此外，不少校外專家來校為我們主持教師發展活動或擔任講者嘉賓，包括：中東書院副校長黃景波博士、前戒毒會總幹事麥偉強博士、香港教育學院文玉清博士、教育局徐啟祥首席學校發展主任及一些友校校長和教師等。也有進入教室為教師作教學示範的，如前中文大學中文系康寶文教授及前城市大學馬志偉教授等。有審閱學校發展文件，給予意見的，如前香港教育學院中文系系主任何國祥博士、香港浸會大學陳茂釗教授、香港大學袁文得教授及浸會大學王偉儀教授等。有來校進行科研與和老師交換意見的，如康寶文教授、香港教育學院英文系系主任 Professor Phil Benson 等。亦有的來校擔任主禮嘉賓的，如考評局秘書長張永明博士、教育局副局長陳維安先生、香港教育學院副校長李子建教授及教院體育系李宗教授等，亦有出席學校活動以表支持的各方友好、專家。

為強化學校的未來發展而推出學校改善計劃，本年度特別邀請香港中文大學學校改進計劃組的成員與我們一起合作發展，針對學校現況進行教與學的改革並進行教職員專業成長活動，本校員工在中大的同工帶領及支援下，工作信心和動力都提昇了！

此外，校方繼續擴大支援網絡，由校內延伸至家長、教會、教育局、大專院校及社區等，使

本校教師不再有孤軍作戰的感覺。在校內推動政策時得到家長們的支持及協助，使教師的工作更見效率。中一的午膳，就深得家長的支援，除了協助校方進行篩選供應商外，更協助監察食物質素，更全力支持校方推行中一學生留校午膳計劃。每年的攤位活動日，家長們除了積極參加外，更參與製作及主持攤位遊戲，協助學校籌款。家長教師會亦不時舉辦聯誼活動及專題講座，促進家校合作，推動關愛校園文化。每年的綜合晚會，家長們為了支持及鼓勵同學們各老師們的落力演出，津貼晚飯，使學校洋溢著家校一家親的氣氛。

學校是教堂的直屬單位，除了財務上的支援外，更協助教師推動福傳事工，定期派員工協助校內的福傳工作，大大減低教師們的工作量。此外，每年的重要節慶、學校慶典或活動，主任牧師均出席參與，使教會與學校有一家的感覺，亦把基督的愛廣泛地滲透全校。

教育局方面，自局長、副局長、常任秘書長、副秘書長、首席助理秘書長至九龍城區學校發展組的所有教育局同工及其他科組的督學等都曾分別到來學校，除了給予專業意見外，亦經常以具體行動予以支持。教育局訓輔組的督學同工連續數年都到校協助同工，一起籌劃該年度的全校參與的校本輔導計劃。2007-08 年度曾特別安排一個「樂學工程訓練營」讓有嚴重缺課的學生參加；2008-09 學年，安排我校學生在全港的教師訓輔研討會上擔任義工及作經驗分享的專題報告；2009-10 學年，除了支持「彩虹教室」課程的推行，更安排本校與天主教南華中學聯繫，讓本校全體教師參觀該校及出席教師交流會議，親身體驗生本教育能如何提升學生的學習動機，這項活動對本校教師有著正面的鼓勵，亦讓我們的教師掌握了不少反思的課題。

社區資源方面，我們得到了多個社服機構、大專院校及警務處的支援，除了與我們一起設計及籌辦創新的特別課程(例如彩虹教室、無煙大使、防止校園欺凌計劃)外，更時常提供即時的援助及專業意見，讓學校可以快速地處理學生的嚴重違規或轉介服務等問題。在短短的幾年間，學校由一個獨立自行工作的個體漸漸演變成一個與大環境協作、互動的綜合體。將社區資源與學校內部資源結合，這正是推動關愛校園文化下的成果。

至於校內為同工提供的支援方面，對需要支援的教職員，學校均能提供實際的支持，如除了為新入職的教師設計的個別新入職輔導計劃外，更會安排一位相關科目的資深教師作為新入職者的啟導老師，協助他們盡快適應新環境，投入本校的大家庭。

在處理教師有薪假期的安排方面，學校原規定除了紅、白二事可以申請事假外，是沒有任何法定的事假的。這導致教師的許多不便，甚或在迫不得已時做出有違良心的欺詐行為(如裝病請假)。校方有見及此，在徵得校董會同意下，決定通過每位同事在一年內可向校方申請兩天的合理特別事假，如家有急事、需照顧入院家人等，此舉使教師感到校方溫馨的關愛，也解決了同工因急事而不知所措的情況。

校方亦理解到教師的工作量日益繁重，除了要應付新高中的新課程外，又要面對日趨嚴重的學生行為問題及融合教育帶來的困擾。故在資源調配時，也關心教師的工作量，在教育局所批准的常額教師外，額外聘請了兩位訓育助理及一位輔導員，協助教師處理學生各式各樣的

行為問題，支援有特殊需要學習的學生等。在教學方面，學校撥出額外資源增聘了三名非常額教師及三名教學助理，除了減輕一般教師的教擔外，在製作教材及處理行政工作方面也帶來更多的方便和幫助。

在行政管理方面，領導層考慮個別教師的需要而作出相應的行政配合，如在暑假期間編排值日及下年度的教擔時，校方也會因應各同工的身體狀態、他們的專長來考慮工作的安排，務求關顧到每位教師的不同需要，希望能激發教職員的潛能，發揮最佳的表現。

在員工續約方面，學校也本著關愛的文化行事，一般表現滿意者，如經濟條件許可和學校班級結構穩定情況下，一般都會予以留任。遇到特別情況，如約滿或政府撥款政策改變時，在可能的情況下，校方會盡早通知有關員工續任的情況，好讓員工及早策劃，有足夠的時間準備另尋出路。不難估計，過去幾年，在這滿有支持及處處為員工著想的學校裡，近年除了滿約離職及退休教師外，我們學校團隊的流失率很低，團隊相對十分穩定，這對推學校的中、長期計劃，提供穩固的人力基礎。

分享

聖匠中學近年積極推行關愛的校園文化，校內設有教職員聯誼小組，主責統籌及推動同工間的關愛福利事宜。學年中舉行各式各樣的聯誼活動，如聖誕團契、團年飯、旅遊和慶祝會等以增加同事間的情誼，推動真正的和諧關愛的概念。如遇有同事的喜事、白事、退休或因病入院等，聯誼小組的同工便會發揮關愛的功能，聯繫及組織同事作不同的關顧活動，務求使有關教職員感受到學校大家庭的關懷和溫暖。

去年，校方有感於流感盛行，主動資助及鼓勵全校師生注射疫苗，以表關心教職員及學生的身心健康。此種關愛文化，近年更延伸開來，希望在校內能推廣關心社會、推己及人和哀憐、同情在困苦中出現軟弱的人，讓學生懂得在自己豐裕安逸時，能與人分享自己的所有。因此，每當遇到世界各地或社會上發生嚴重災難事故、有需要我們提供經濟援助時，學校都會主動發起關愛的行動，鼓勵師生員工一起參與救災籌款募捐活動。此外，我們每年亦會定時舉行籌款活動，例如公益金便服日、慈善花卉義賣及一人一花運動等。亦會安排學生參與公益活動，擔任義工(本校學生每年均參加由社會福利署九龍城及油尖旺區義工服務分區辦事處舉辦的義工計劃，成績表現優異，09-10 年度共取得 2 金、7 銀、33 銅及 15 優異(共 57 項)證書)，協助社區建設或參加賣旗活動等，以行動把學校的關愛文化推廣到社區去。

學校每年都會舉辦多項募捐行動和義工服務活動，我們於 2008 年參加了「川流不息，以校助校計劃」，承諾每年捐助善款約港幣二萬元，支援國內的薄弱學校。籌款活動包括便服日及攤位遊戲日，除金錢外，學生更身體力行貢獻社會。2008-09 年度起，學校與聖匠小學合作，參與由「教融易」、「香港教育局」及「香港教育學院」合辦的「今日公益、明日領袖」活動，一同進行了多次的社會服務活動。去年，公民德育組亦因海地的災情，籌辦了海地籌款及公民教育展覽，共得善款\$7072.40；學校亦鼓勵學生為善不甘後人的精神，所以每年都進行捐血行動，去年參加捐血的師生人數達 40 人。

近年，學校收錄了較多的新來港學童，為讓他們更好地適應本港生活、認識社區和學習環境，學校持續為他們舉辦新來港學生支援服務計劃，目的是讓他們在認識本地社區之餘，更教導他們懂得感恩，他日能回饋社區，亦鼓勵他們參與義工服務，讓他們能一盡公民的社會責任。

當然愛心分享不能只局限於金錢或服務，知識與經驗的分享也是學校所大力鼓吹的。例如：在 2008 年的樂學工程中，本校學生取得優異的成績，因此教育局訓輔組邀請我們的學生代表在該年的全港訓輔教師研討會中作經驗分享；在 2009-2010 年，我們推行了「良師啟導計劃」和彩虹教室計劃，因效果理想，分別被邀在教師中心舉辦的教師交流月研討會和 2009-2010 年度的全港訓輔教師研討會中分享有關計劃的成果！所以，在關愛文化的建立中，我們認為知識和經驗的分享也是十分重要的！

上述各項的活動推行，讓本校的關愛精神和分享文化能建立及植根於師生的日常生活裡，並不斷擴展，使更多人受到感染，並配合更多的公益團體，推動社區的關愛文化。

總結

聖匠中學是一所基督教學校，本著基督仁愛的精神辦學，我們尊重每一個體的獨特性，按人盡其才和人本精神辦學，實踐有教無類的教育使命。我們深信，在校園以至整個社會建立關愛文化，定能促進個人以至整個組織、社會的健康成長。在 2009-10 學年，我們相信我們在建立關愛教職員團隊的五大條件中，包括：推動關愛校園的信念；領導人才的培育和發展；設置有利孕育關愛校園文化的環境設施與營運條件；實質支援推動關愛文化和將愛心善行與人分享等，都有傑出的表現！我們樂意將我們的經驗與人分享！也願意繼續本著「非以役人，乃役於人」的精神，發揚這種關愛與服務精神，推展至身邊的每一個人、校內的每一個家庭、社區、國家以至世界，促進人類的健康與和平。

參考文獻

- 鄒秉恩 (2010):《學校改進理念的探討:透過提昇改革力量去營建進步學校》(有關論文於 2010 年 12 月 11 日在臺灣國立臺北教育大學舉辦的第二屆「兩岸三地校長學論壇」教育研討會內發表)。
- Davies, B. and Davies, B. J. (2005) 'Strategic leadership', in B. Davies (ed.), *The essentials of school leadership*, pp. 10-30.
- Fullan, M. (2001) *The new meaning of educational change* (3rd edn), London: Cassell.
- Harris, A. (2001) 'Contemporary perspectives on school effectiveness and school improvement', in A. Harris & N. Bennett (eds), *School effectiveness and school improvement: alternative perspectives*. London: Continuum. pp. 7-25.
- Harris, A. (2002) *School improvement: what's init for schools*. London: Routledge.
- Hopkins, D. (2001) *School improvement for real*, London: RoutledgeFalmer.
- Hopkins, D. (2002) *Improving the quality of education for all: A handbook of staff development activities*, 2nd edn. London: David Fulton.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2005) 'Transformational leadership', in B. Davis (ed.), *The essentials of school leadership*, pp. 31-43.
- Leithwood, K., Leonard, L., and Sharratt, L. (1998) 'Conditions fostering organizational learning in schools'. *Educational Administration Quarterly* 34 (2): 243-276.
- Meyers, K. (1996). *School improvement in practice: schools make a difference project*, London: Falmer Press.
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L. and Russ, J. (2005) 'Improving schools in socio-economically disadvantaged areas: a review of research evidence', in P. Clarke (ed) *Improving schools in difficulty*, London: Continuum. pp. 94-114.
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline (The art and practice of the learning organization)*, New York: Doubleday-Currency.
- Stoll, L. (1999) 'Realizing our potential: understanding and developing capacity for lasting improvement', *School Effectiveness and School Improvement*, 10 (4):503-532.