

## 第四屆《僕人領袖之十二項修練》課程 (僕人領袖進深研習) 2026年4-5月 學員課後學習反思

古志超  
新會商會中學

感謝神讓我能夠參與這次《僕人領袖之十二項修練》課程，記得自己早於七年前已修讀《僕人怎樣領導學校課程》，當時已十分認同作為領袖，要有學效耶穌基督服侍他人作僕的心，及後工作繁忙，一直未有深究。今次課程剛好能給自己空間，停下來反思自己的工作。十二項修練中，按格林里夫所提出有關為人及作事，我十分認同先要從個人內在開始 (**from the inside out**)。你的為人處 (**being**)，正正影響你所做的事 (**doing**)，當動機不純正，出來的效果可以有很大的反差。

在十二項的僕人領袖素質中，我選取了「以同理心聆聽及溝通」作為起此點修練，在忙亂的工作環境中，每天有不少機會接觸不同的人，不論是聽他們的報告，又或是要向他們傳遞信息，完成工作，其實很少會留意這些溝通是否有效？我希望在工作崗位中能夠多以「同理心」，除了運用頭腦去分析，亦能感受多一些同事說話時真正表達的意思，掌握清楚他們的想法和感受，減少誤判。而溝通方面能夠做到「先聽後說」，有效傳遞信息。尤其是能準確扼要表達訊息，帶領同事一起完成各項學校的計劃或活動。其實要做到「先聽後說」已絕不容易，作為老師最容易是先有立場，所謂「同理心」，是真正願意聆聽對方分享的訊息，既要「聽其言」，也要「察其色」，不先加任何立場或偏見，才能真正明白對方所表達的訊息。尤其對於一些較難溝通，甚或一些工作態度與你不同的同事，真是要謙卑學習。我覺得正如格林里夫所講的半面人(**half people**)，其實我們每個人也有兩面，究竟他有什麼原因而未達要求，其實我們不盡知道，透過這種聆聽，其實最大收穫是能夠給予對方肯定，亦有助大家日後再作溝通，這種互相尊重的態度，確實要由自己內在做起 (**being before doing**)。

因此，我的修練計劃會如下：

1. 有安靜、內省的時間。
2. 能夠專心聆聽同事的分享，用同理心去聽和感受對方。
3. 多用重複、扼要簡述對方的分享。
4. 溝通時採用「先聽後說」的策略。

個人亦會定期檢視自己是否能按計劃執行，尤其希望自己會分別時間出來作安靜反省、整理內在的生命。由於自己有修讀神學，曾學習了有關一些「屬靈導引」的技巧，這也是學習聆聽別人說話的一些訓練，希望能有助聆聽、溝通時使用。我希望在新學年時能評估這個素質培養的成效？是否能改善與同事溝通的果效，而自己亦希望學習另一項「勸說」的修練，在平等、尊重和以理服人的情況下，讓對方明白及接受所提出的觀點及做法，平衡了領袖「關顧」及「感言」兩方面的需要。

在此要特別感謝張博士，每堂用心的分享；岑牧師及師母每次課堂殷勤的服事；也特別感謝所有學員，原來大家不是孤單的，有很多有心在學校擔當僕人領袖的夥伴。記得最後一課各人的分享，讓我聽到很多生命的故事，擴闊了我對教育的眼界，亦增強了我在學校服事的心志，神給予我們在教育不同的崗位中作僕人，與所服侍的學生、家長、同事一同同行，想必一定有祂的心意，讓我們可以以生命去回應神的召命。

我有幸參與了《僕人領袖之十二項修煉》的進深修煉課程。經歷了密集的理論梳理、同工實踐個案拆解與靈性反思後，內心的震撼與感悟依然熾熱。

作為生物科主任、教務助理，同時在工餘時間擔任校友校董，25 歲的我常自省：如何在繁重的教學實務與宏觀的教育理論之間尋找平衡？我內心便萌生了一份召命感，教育領袖不應是高高在上的指揮者或制度的控權者，而應是成全他人專業成長的支援者。我帶着港大教育碩士與中大文學碩士課程所賦予的理性分析框架走進這進深修煉課程，本渴望尋求一套高效的運作工具；然而，課程卻深刻地敲醒了我：真正的領導力，無法單靠學術理論或常規行政手段來堆砌，它是一場內在生命的靈性鍛鍊，是關乎為人、做事、到蛻變的漫長修煉。

課堂中有一段話深深烙印在我腦海：「如果你只是一味因循地用舊有的方法來管理和領導，你可能永遠應對不到那些潛藏已久的深層問題。領袖的責任是建立創新型的美好秩序去替代不理想的現狀。」在日常的校園行政或科組協作中，我們常被僵化、由上而下的官僚常規或階級張力所消耗，甚至在面對職場的控制與分化時陷入倦怠。這課程解開了我的迷思，僕人領袖必須具備「遠見」。我們不能只做一個麻木的行政操作員，而是要敢於走出安舒區，抱持冒險精神去推動教育創新。

課堂中提到一個非常人性化且令人動容的視角：「許多人在職場中，心靈往往是被扭曲、受傷且靈魂破碎的，導致他們只能發揮一半的能力；而僕人領袖與傳統領導最本質的分別，在於領袖相信自己是屬員的守護者，以『醫治與建立他人』為己任。」這段話直擊我當下在校園溝通和中層協作中所經歷的體會與張力。老師們在面對排山倒海的指標與體制壓力時，往往累積了許多無形的心靈耗損。一個真正的僕人領袖，需要修煉同理聆聽的精確度，先聽後說，卸下防衛，在團隊中營造一個互信、無威脅的「心理安全感平台」。唯有領袖自己先在經歷中得到轉化與醫治，才能成為一個「受傷的醫治者」。我期盼日後能將這種醫治心志陪伴同工們走過教育改革的陣痛期，讓學校不僅是工作的場所，更是一個有機相連、互相扶持的生態系統。

最後，是關於「管家」的身份覺醒。不論是科主任抑或是校董，職位的本質不等於領導。權力與崗位只是社群對我們的「受信託」。管家的核心在於：隨時準備好交帳，並將手上的資源與賦權、賦能、賦榮毫無保留地回饋給身邊的人。我常跟自己說，我對待同工，應當如同引領學生一般循循善誘。每位老師都有其獨特的亮點與專業熱忱，僕人領袖的最高境界，是讓自己退到鎂光燈後，用我們的籌算與肩膀，去搭建讓同工發光發熱的舞台。我的存在，不是為了證明自己比別人卓越，而是為了成就你們的卓越。

未來的日子裡，無論校園環境如何瞬息萬變，我承諾會以謙誠、僕人之心沉著應戰。當我們在職場遇到挑戰、疲憊甚至面臨迷茫沉沒的時刻，願我們都能「回轉個心」，由內而外在我們彼此之間建立起一份充滿愛與尊重的美好秩序。再次感謝一路上給予我提攜、指導與信任的每一位前輩。

## 一、 最大的收穫：從「心」出發的勇氣與主動

參與這門課程，對我而言是一次靈性與實踐能力的深刻洗禮。我深刻體會到，僕人領袖的核心在於「殷勤作事」——我們不僅要有一顆願意服侍的「心」，更要在專業與生命上培養相應的「能力」。這份服侍不是被動的應付，而是出於對上帝的愛，主動去看見需要、承擔責任，正如聖經所教導的，要學習「在主裏作事」，**from being to doing and becoming**，接受召命用心實踐成為僕人領袖。這召命慢慢地從日復日的工作歲月中流逝，上帝卻藉着過去工作的經歷，轉職到呂中服侍，今次的僕人領袖課程再一次帶我回到祂的懷中，提醒我走到今天絕不是偶然是祂奇妙的引領拖帶，我不知未來如何，但在主裏凡事都能，我相信在基督徒教師這召命中祂會再陶造及使用我。

更重要的是，課程給予了我**鼓起勇氣的動力**。過去，我常落入「身居要職才具有影響力」的迷思中；但現在我明白，僕人領袖的權柄不在於職位的高低，而在於服侍的深度。即便我現在不是學校裡的重要主管，只要是用心服侍、以愛相待，每一個微小的行動都是信仰實踐、作見證和領袖風範的展現。

## 二、 自我期許與內心掙扎：在軟弱中見證主恩

對於自己要成為一個僕人領袖，這不僅是一份期許，更是我在基督徒老師這召命中**實踐信仰**的具體路徑。在當今世俗文化中，領袖常與權力、金錢和地位掛鉤，而僕人領袖的修煉提醒我，必須時刻警醒，**避開權力、金錢與性的迷思**，保持內心的純潔與對上帝的專注。

然而，這條路上伴隨著真實的內心掙扎。坦白說，我時常會看輕自己，覺得自己能力不足、恩賜有限，甚至會懷疑：「像我這樣的人，上帝真的會使用我嗎？」但透過課程的反省，我學習到將焦點從「自己的無能」轉移到「上帝的全能」上。我願意將自己的心志集中於**基督教教育**，堅信只要用心服侍，上帝必會在我的軟弱上顯出祂的剛強。

## 三、 學校處境的挑戰與克服之道：活出真實的見證

要在目前的學校處境中認真落實僕人領道，我知道這將是殊不簡單。我所面對的真實挑戰包括：

- **世俗價值與基督價值的張力：**  
學校的評價體系往往看重成效、名利與競爭，而我所渴望堅持的基督價值（如恩慈、公義、誠實與捨己）在非基督徒同工與同學眼中，可能顯得不切實際。
- **非基督徒群體的眼光：**

在非基督徒的同工與同學面前，我們的價值觀（如捨己、服侍）未必能得到每個人的認同，在校宣講，也要讓大家看信仰的真實。

- **資歷與能力的質疑：**

作為在校年資尚淺、經驗可能還不夠豐富的後輩，很容易會聽到質疑的聲音，認為我不配、也沒有能力去作一個領袖。

### 我的克服與回應策略：

1. 以生命影響生命（Living Testimony）：

面對不認同與質疑，我選擇用「無聲的見證」來回應。透過每天在小事上的忠心、對人的真誠關懷、以及面對繁重工作時的殷勤與不抱怨，讓非基督徒同工與同學在日常中看見基督徒的生命本色。

2. 用謙卑與刻苦贏得尊重：

認清自己在校「年資尚淺」的現實，但不因此自卑和自棄。相反地，我要以此保持謙卑學習的心態，主動向資歷深的同工請教。當眾人看見一個年輕人既願意承擔最基層的服侍（僕人），又在專業上不斷精進、主動積極（領袖），質疑聲自然會轉化為信任。

3. 錨定於神，不求人的讚賞：

克服內心對「配不配」的恐懼。我的價值與呼召來自於上帝，而非旁人的掌聲。當我把專注力放在如何透過基督教教育來造就學生、服侍同工時，深信只要動機純正，神必保守。

## 一生的修煉

「僕人領袖」不是一個讀完課程就能拿到的頭銜，而是一生的修煉。回到學校，雖然前路有挑戰、內心有掙扎，但我帶著從課程中汲取的勇氣與方向，願意立定心志：主動、殷勤、用心服侍，在凡事上堅持基督的價值。祂必親自成就這工。

何樞熾  
五旬節林漢光中學

要認真在學校處境中實踐「僕人領導」，其中一個困難是，「僕人」及「領導」的平衡是很難拿捏的。過份強調「僕人」，會較難展現領導決心，尤其是在改革或處理人事問題上；相反，過份強調「領導」，或會失卻服務他人的心，失卻透過團隊與他人一起成長的機會。我相信要透過實踐、反思、再試、再反思的循環，在兩者中探索、游走，期望愈來愈接近理想的平衡。領袖只要有心，願意倚靠上帝，在「僕人領導」的修煉上必然有所提升。

很感恩，有幸成為第四屆《僕人領袖之十二項修煉》的學員。

坦白說，學生時期我也經常聽到「僕人領袖」這個詞，但當時的我對這個概念其實一知半解。直到這次拜讀張文彪博士的書籍，才開始明白當中的智慧；繼而透過課堂上張博士親身的講解與互動，在經歷沉澱後，才對這個宏大的概念有了更深切的體會。

「僕人」與「領袖」聽起來是多麼的矛盾：領袖代表著方向與能力，僕人則代表著謙卑與服事。究竟我們要如何同時實踐這兩種身份？

這正是僕人領袖最動人的生命弔詭——「卓越」讓我們有能力成為領袖，而「謙卑」則決定了我們能走多遠。這正是課程所強調「有心」與「有力」的結合：卓越的 **Competence**（能力）固然重要，但驅動我們前行的，更是內在的 **Vision**（異象）與 **Entheos**（精誠）。擁權領袖的出發點是先求權力，以領導作為獲取利益的手段；而僕人領袖的出發點則是先作僕人，因渴望服務而選擇領導，目標是透過領導的過程去服務他人、造福他人。

在十二項修煉中，最令我深刻的是第一項「服務心態」以及第六項「以建立人及醫治人為己任」。我們以求別人的好處或福祉為念，效法耶穌愛人如己的教導，以善勝惡，實踐仁愛，並培養「有容乃大」的胸襟。世俗的觀念常將成功定義為贏過他人、獲取權力；但真正的領袖卻是「服務為先」。我們的聰明才智，不是用來築起與他人競爭的壁壘，而是去照亮與成就他人。正如基督「非以役人，乃役於人」的洗腳典範，甘願為服務而放下傲慢的人，反而最能贏得人心。

然而，我也深知這條修煉之路絕非坦途，實踐僕人領導往往伴隨著內在與外在的痛苦——內在要與自私、驕傲和對權力的渴望不斷拉扯；外在則可能要面對不被理解的冷漠、甚至是挑戰。有時為了大眾的福祉，甚至需要冒點險去挑戰體制的平庸。這是一場長期的生命操練，但正如《聖經·詩篇》126 篇 5 節所言：「流淚撒種的，必歡呼收割。」只要內心保持 **Entheos**（精誠），靠著那加給我力量的，凡事都能作。

展望未來，我會持續思考與自省：因著我的服務，能否成為神家中合用的器皿？身邊的人是否因我而變得更健康、更有智慧、更自由？這個社會是否也同樣受益？

繼 2025 年 12 月完成第十七期《僕人怎能領導學校》研習小組後，今年（2026 年 5 月）亦有幸完成第四屆《僕人領袖之十二項修煉》課程，這一切全是天父的恩典與帶領。要全面培養十二項僕人領袖的質素，實在並不容易。以下我嘗試就其中四項素質作出反思。

### 服務心態

在任職的機構中，不乏強調權勢、重視地位的同事。雖然我立志以服務他人為本，但有時這種態度卻容易讓人誤以為軟弱，甚至變成替人承擔他們本應負責的工作，令自己感到被佔便宜，甚至被欺壓。我的善意亦似乎被濫用。因此，我需要學習設立適當的界線，並非事事親力親為。服務的目的，是讓機構得益、促進他人成長，而非縱容他人推卸責任，或為他們提供逃避的藉口。

### 作管家

我開始更深體會自己乃天父所託付的管家，需要正確而合宜地運用權力。我當謹慎管理各樣資源，包括自己與他人的時間與精力，不可隨意耗費，而應善加運用，使其發揮最大效益。同時，我亦要警惕自己不要將下屬視為個人的侍從。我要提醒自己以公平、公正的態度對待同事，合理分配工作，最終使整個機構得益。

### 勸說

當推動新措施或籌辦新活動時，我有時過於急進，忽略了他人的意見與感受，從而引起同事的反感。格林里夫提倡以「一對一」的方式進行勸說與交流。我亦反思，曾與一位教學經驗豐富但較為固執的同事多次討論，氣氛往往不甚融洽，顯然不適合在大會中公開發論。因此，我需要學習放下對他的畏懼與逃避，主動以私下溝通的方式與他交流，盼望他能理解並認同我的想法，願意配合政策的推行。同時，也讓他明白最終受益的是學生，這亦符合學校的使命與願景。

### 冒險精神

我發現自己其實願意嘗試新事物。為回應辦學團體「服務他人」的使命，我於本學年推行了「生命教育日」。當日各級均需參與服務活動：中一學生於校內清理校園，其餘級別則外出服務有需要的人士或機構，透過親身參與，實踐服務他人的精神。這個活動是創校以來首次舉辦，我在籌備過程中亦感到戰戰兢兢。整個計劃歷時近一年，從聯絡服務機構、設計活動內容，到撰寫家長通告，大部分工作均由我主導完成。期間亦曾面對同事的質疑，但我深信，只要活動符合辦學團體的教育使命，並妥善預備及防範可能出現的風險，為培養學生服務社會的精神，是值得努力的。

感謝神的帶領，「生命教育日」最終順利完成。學生的回饋正面，亦有法團校董會（IMC）成員支持來年繼續舉辦此活動，令我深受鼓舞。我衷心盼望辦學團體「服務他人」的使命能夠持續傳承，並在校園中扎根結果。

### 總結

在修煉成為僕人領袖的過程中，我經歷了不少眼淚與掙扎。然而，我深信主耶穌的軛是容易的，祂的擔子是輕省的。感恩天父透過張博士的教導與分享、僕人領袖團契的支持，以及聖經話語的滋養，使我在這段操練中信心得以堅固，並更有力量繼續前行。

## 學習反思

許峻喬  
基督教中國佈道會聖道迦南書院

我參加僕人領袖課程，是我知道自己不是一個出色的領導者，我想學習如何成為一個領袖，去帶領我的組員去前進。適逢學校有一個升職機會，我覺得天父選擇在此時間去為我開一片窗，是容讓我去正視問題，想我學習如何可以做得更好，教導我如何去成就他人，幫助學校發展。

在這間學校不知不覺已經做了四年訓導主任，在這四年間我最大的挑戰，是如何克服從一個 Operator 變成 Conceptualiser。過去十多年，我習慣親力親為解決問題，自己掌控處理程序，好像消防員一樣，不知道如何作出預防，只懂得救火。但當我就任訓導主任後，我必須學會退後一步，從整間學校情況去制定政策，這一點正正就是我的限制。我需要學習如何將不同的小塊拼合成一幅幅有意思的圖案，並最後砌出整塊圖畫。但可惜的是，我對自己未有足夠的信心，經常落入自我懷疑。

所以，當我聽到張老師講述，現在還未有相關能力是可以改變的，我是感覺到出路。因為我其中一個強項是喜歡和同事分享我的想法，我亦喜歡聆聽他們的想法，雖然現在我是一個強的執行者，但我懂得去找去聆聽同事的意見，我是有一定的想法，但我不會視我的看法是唯一看法，我會就着同事看法做調整，海納百川，去成就事情。同時我會訓練自己多角度思考，從不同持份者的視覺，學習如何平衡老師，學生及家長的利益上作出選擇，去決定政策的執行。

在未來，我知道自己將會面對巨大的挑戰，我會祈禱求助天父保守，亦期望通過幫助同工成長，以達致成就他人，成全自己。

吳露露  
深圳香港培僑書院龍華信義學校

上這門課時，我發現自己在許多項僕人領導的修煉上都需要提升，因此接下來我會選擇一強一弱來開始操練。

我的強項是同理心，屬於向內特質。我能敏銳察覺學生或同事的情緒與需要，願意傾聽陪伴，這讓我能建立信任、關懷孩子或同事。我會繼續用這份恩賜去服侍。

相對較弱的是預知力，屬於向外特質。我容易專注在當下的教學與學生互動，而較容易忽略對未來政策走向的觀察。我認為這和我目前只有兩年多的教學年資有關，因為經驗尚淺，我容易先專注在眼前的教學，還沒有培養出對政策變化的敏感度。為了操練預知力，老師提到可以透過閱讀、參加專題會議或課程來了解社會變化和需要及專業的趨向。我計劃：第一，定期閱讀教育政策文件與趨勢報告；第二，主動參加專題課程；第三，向資深老師請教，請他們分享過去政策變動的經驗，並提醒我可能忽略的風險與機會。

我不求一夜之間變得有遠見，但願意在一次次的調整中成長。這是一生的修煉。

## 學習反思

呂頌恩  
香港仔浸信會呂明才書院

記得有位年資較我淺的同工問我：「常常說起要想回自己的初心，但如果入行時並沒有任何初心，怎樣尋回？」當時，我靜默了。似乎，於我來說是理所當然的初心，原來對其他人並非如此。

這課程，最重要是再次提醒我能夠成為老師，正正是神對我的召命；也讓我領略到除了一顆服務的心外，也要有智慧。

我在一間溫馨愛心校園的學校成長，校長、老師的言教與身教，深深地影響我；更重要是，讓我認識神，以祂作為生命的主宰。「教養孩童，使他走當行的道，就是到老他也不偏離。」這是神對我的呼召。無論擔任老師或成為中層同工，也要為神作美好的見證。精誠是十分重要，如果沒有承擔，很難在當中發揮得好。有熱誠，才會努力求進，不會墨守成規。

單憑一顆心是不足夠，也要加上智慧。在課程中，提醒我直覺力與冒險精神的重要。對我來說，這絕非容易，因為這牽涉判斷力，如何確保自己的判斷是正確？此外，在很多的未知之數下，如何說服同工接受轉變，一同冒險？只是若不嘗試，怎能知道會否成功？我相信要以所做的是否為學生的福祉著想為大前提，從小步子去嘗試，找一些有相似價值觀的同工合作，自己也參與其中，相信這是踏出第一步的方法。此外，各人也有不同的恩賜，只要找出同工的強項，給予機會讓他們發揮，我深信這份冒險精神也是重要。這可令同工感受到我對他們的信任，也可藉此增加同工的滿足感。

感謝神讓我有機會參加這課程，也很感謝張博士、岑牧師與師母的教導與安排。希望自己可運用課堂所學，成為良善又忠心的僕人；縱會遇上困難，願靠著天父，求祂加能賜力。同時，在繁重的工作中，要多給予時間安靜下來，與主親近。願能藉着老師這尊貴的身份，如父母為我改的名字般，向學生與同工歌頌神在我生命中的恩典。

## A. 參與這課程最大的收穫是什麼？對自己有什麼影響？

參與這門課程最大的收穫，是讓我對「僕人領袖」有了具體且清晰的藍圖。過去，「僕人領袖」對我而言似乎只是一個高尚但遙不可及的理想，總覺得在教育現場難以實踐。

然而，透過這五節課——特別是張博士豐富的自身經驗分享與深入的理論探討，我開始掌握了具體的修煉方向。我深刻體會到，領導不應是權力的操控，而是從「心」出發的召命。對我影響最深的是，我明白了這是一場「由內而外」的長期修煉之旅，必須先從改變自己開始，然後才向外擴散。雖然才剛起步，但現在對於如何在日常生活中落實各項素質，我已「有點眉目」，不再感到迷惘。

課程結束後，我開始嘗試操練「精誠」與「以建立人和醫治人為己任」，並具體落實於以下五個面向：

1. 忠於召命與敏銳覺察：接受並忠於上帝賦予我的獨特性與生命意義（這也是近來祈禱中的深刻領受），同時保持對內在聲音與外界需求的敏銳度。
2. 以服務引發內在熱忱：不追求地位與名利，而是透過全然的服務，激發內在的生命熱忱（Aliveness）。
3. 三「E」培育屬員：在團隊中透過賦權（Empower）、賦能（Enable）及賦榮（Ennoble），盡力扶持並成就屬員。
4. 以憐憫之心聆聽：積極學習輔導技巧，學習以憐憫與同理心，去聆聽他人受傷的故事。
5. 先醫治自己：在醫治他人之前先醫治自己，擁抱自身的限制與軟弱，努力成為一個「受傷的醫治者」（Wounded Healer）。

## B. 對自己（矢志）成為一個學校「僕人領袖」有什麼看法？

我認為在目前的學校環境中，擔任領袖本身已極具挑戰，而要成為一名「僕人領袖」則更是一項艱巨的工程。這不僅需要具備專業能力，更需要強大的內在品格與勇氣，去抗拒名利、地位等「假神」的誘惑。

然而，我深信對於學校及教育界的長遠發展來說，僕人領導是最合適的模式。其核心價值與我的信念深深共鳴：

1. 回歸教育本心：它強調「建立人」、「醫治人」以及「追求群體的福祉」，這正符合培育生命的教育初衷。

2. 成就他人的召命：雖然這是一條捨己的窄路，但正如課程所言——「成就他人，其實也是在成就自己」。

### C. 要認真在學校處境中實踐「僕人領導」，可能會面對什麼困難？會如何克服？

在專業發展之路上，我曾接觸過不同類型的領導模式。有學者在整理教育行政領導研究時指出，回顧 1990 年至 2010 年間 ERIC 資料庫中以英文為媒介的學位論文及學術期刊，在出現率最高的 25 個教育領導理論中，前 5 位依序為：轉化型領導（Transformational Leadership）、教學領導（Instructional Leadership）、服務/僕人領導（Servant Leadership）、交易/互易領導（Transactional Leadership）以及分布領導（Distributed Leadership）。<sup>1</sup>

其中，僕人領導高居第三位。這項數據令我深信，雖然在學校現場實踐此模式極具挑戰，但其價值無庸置疑，且在實踐過程中，必然有相應的克服之道：

1. 成效非立竿見影：僕人領導注重同工的「內在成長」與「關係建立」，其果效往往需要時間沉澱，難以像轉化型領導（Transformational Leadership）般，在短期內迅速交出亮眼的數據或 KPI。

克服方法：我會操練「預視力」的素質。保持長遠的教育眼光，不被短期行政壓力左右，堅持在日常校務中留下「有溫度的措施」，靜待生命成長。

2. 傳統校園文化與同僚接受度的落差：身邊的同工（甚至上司）可能長期習慣了傳統「由上而下」的科層權威領導，未必能立即理解或全盤接受這種注重服侍與賦權的新取向。

克服方法：我會學習運用「勸說」而非脅迫或權術。坦白說，我一直深感自己拙口笨舌，這對我而言是最具挑戰的部分。然而，我深信「勸說」的威力不在於口才，而在於「精誠」。我期望透過具同理心的聆聽去理解同工的實質需求，在校內逐步建立彼此信任的文化，並以身作則地發揮正面影響力，用生命的感召替代權力的要求。

3. 個人修煉的持續性與自律：平日校務繁忙，修煉需要極高的自律與系統性的反思時間。

克服方法：我會善用「有系統的忽略」來聚焦核心，並按照「僕人領袖素質修煉計劃表」有目的地記錄與檢視自己的進度。同時，我希望可以更多參與在「香港學界僕人領袖團契」，與志同道合的同行者互相支持與問責，也會結連學校內有志同工，一同推廣僕人領導。

---

<sup>1</sup> 秦夢群：《教育領導理論與應用》（台灣：五南，2010）

作為一位中學副校長，完成「僕人領袖 12 項修煉」課程後，我重新凝視自己的角色：我不應只是一位坐在辦公室發號施令的行政主管，而是被託付去陪伴老師與學生成長的僕人與管家。這不單是一套領導技巧，而是一種以人成長為本、以服侍為先的生命態度，重新塑造我看待權柄、關係和學校文化的方式。

在課程眾多觀念之中，「服務心態」和「作管家」對我特別深刻。過去在繁忙的行政事務中，我有時會不自覺地把同工視為流程上的一環：人手安排、填表交數、完成程序，彷彿只是確保運作暢順的資源。如今，我更刻意提醒自己，每位老師都是上帝託付給我的同工，是有故事、有掙扎、有恩賜的人，需要被欣賞、被裝備、被陪伴，而不只是被催促和評核。「管家」的身份亦提醒我，手上的職權和資源並不屬於我個人，而是暫時交託在我手中的託付，要被善用去祝福學校和社群，而不是單純追逐成績或排名。

「精誠」與「預視力」推動我重新檢視個人召命與時間分配。教育工作很容易令人長期處於「救火」模式，我也曾在疲於奔命中，忽略靜下來思考學校長遠方向。透過閱讀僕人領導相關書籍，我學習在每一項行政決策前，多問自己一句：「這決定是否真正有利於師生生命的成長？」而不只是考慮執行是否方便、數據是否亮麗。這個簡單的提問，慢慢成為我面對繁重工作時的一道屬靈與專業界線，提醒自己不要偏離教育的初心。

在學校具體實踐上，我首先希望更新與同工的互動方式。「十二項修煉」強調以同理心聆聽、建立信任，並以勸說代替命令，這對一位慣於「解決問題」的副校長是一個重要而具挑戰性的提醒。因此，我刻意在級務及科務會議中多聽少說，讓前線同工先分享第一線的觀察和憂慮，再一起辨識問題、探討出路。討論時間也許因此延長，但老師更感到被尊重和被看見，亦更願意承擔方案，對學校共同異象的投入感明顯提升。

同時，我希望在學生領袖培訓和服務學習中，有意識地融入僕人領導的理念。僕人領袖以建立人、醫治人為己任，着眼的是群體的長遠成長，這讓我重新思考學生領袖計劃的核心：我們是在訓練「有權力的幹事」，還是在培育「願意服侍的領袖」？為此，我預備由輔導大使訓練及宗教委員會／團契職員開始，加入具體的反思問題，例如：「我如何主動留意身邊同學的需要？」「我如何善用權柄去保護而不是操控？」等。同時，把現有服務學習計劃提升為生命教育的平台，讓學生不只為完成時數而參與，而是在反省中學習「為群體着想」，把服侍視為一種持續的生命姿態。

然而，在現實校園中實踐僕人領導並不容易。首先，是文化與期望的張力：香港教育環境高度重視成績和效率，家長和社會往往期望副校長「硬朗果斷、說一不二」。當我選擇花時間聆聽、關顧和與團隊商量時，難免有人質疑我是否「缺乏魄力」。面對這種張力，我一方面堅守紀律及學術標準，另一方面主動向家長和同工解釋背後的教育理念，並在匯報及學校文件中加入品格成長、師生關係和校園氣氛等指標，嘗試把「看不見的果效」具體化，讓持份者明白學校追求的是「有人味的卓越」，而非單一的分數競賽。

其次，是組織慣性與同工疲累。有些老師已習慣「上級拍板、前線執行」的模式，對參與決策反而感到多一重負擔。因此，我不打算一開始就全面改革，而是從小範圍試點做起，例如在某個學習計劃中邀請一小組老師共同設計，再在成果分享會上刻意肯定他們的洞見與貢獻。當其他同工看見「共享領導」能帶來更貼地的方案和更高的投入感，他們對參與的抗拒也會逐步降低，組織慣性便有機會慢慢被鬆動。

最後，是我個人有限與軟弱的現實。「十二項修煉」對領袖的內在生命和外在實踐都有很高的要求，若沒有合適的守望與支持，我很容易再次陷入「忙而混亂」的循環。因此，我需要在屬靈與專業層面建立穩定的支持圈子，與校內外的教育同工彼此代禱、分享與反省，同時更有意識地授權，培育中層領袖與我一同承擔，讓學校發展不依賴個別領袖，而是建立在團隊的共同委身上。這既是減壓，也是實踐「建立群體」和「培育新一代僕人領袖」的重要一步。

總括而言，「僕人領袖 12 項修煉」再一次提醒我：副校長真正的權威，不在於職銜或辦公室大小，而在於是否願意謙卑服侍、勇於反省，並甘心成就別人。若我能在忙亂的教育現場中，仍選擇成為老師和學生翅膀下那陣溫柔卻堅定的風，我相信，這就是我對僕人領袖召命最真實的回應。

黃凱欣  
德望學校

記得去年上了僕人領袖研習小組後，我為自己訂立了一些目標，其中一個為對自己的工作有 **entheos** 精誠，熱心教學。

在這個課程中，感恩能深入了解何謂精誠。它不只是指對所做的有熱誠，而且是在逆境中，仍然忠於上帝託付自己的使命。這種精誠是可以由認識自己開始，更能加以練習鍛鍊出來。原來做一個僕人領袖，是一個自我修煉的漫長過程，就如基督徒經歷成聖旅程一樣，是一生的功課，會經歷起起跌跌。一個領袖能否面對外在環境的挑戰，視乎他有沒有足夠的精誠。

我希望自己能從小事上做起，累積智慧，一步一步成為僕人領袖。

## 一、課程的最大收穫與自我變革

參與 Robert Greenleaf 僕人領袖學課程，對即將接任宗教主任的我而言，是一次及時且深刻的心靈洗禮。在探討的十二項素質中，我最大的收穫是重新定義了「領導」的本質，並確立了自己以「以建立人和醫治人為己任」作為核心的領導和牧養方向。

課程讓我更深刻體會到，宗教教育和福音工作不是冷冰冰的行政項目，而是「以生命影響生命」的旅程。沒有健全的身心靈，沒有對上帝的堅定信靠，我們就無法有力地傳福音、作見證。成為宗教科組團隊的領導，我有一個願景——讓大家感受到團結（togetherness）和歸屬感（belongingness），因着上帝的愛而同心服侍。

雖然已經活到中年，但我自問還是一個「小孩」，喜歡與牧者和靈修導師聊天，需要引導和勸勉。因為成長以來，我感受到被醫治、被建立的美好，我明白每個人都是破碎的，需要上帝的愛和師友的同行。所以，我對「以建立人和醫治人為己任」特別共鳴。在工作、靈性上都曾經軟弱跌倒，但有牧者、主內前輩勉勵、守望，真的特別不同。我感受過這種美好，所以我也希望陪伴年輕的團隊成長。

對自己的影響：

過去在面對緊湊的校園節奏時，我往往容易陷入「把事情做好」的任務導向思維。這課程輕輕敲醒了我，提醒我必須將「以同理心聆聽及溝通」放在首位。這不單是技能，更是一種生命的修煉。處於交接期間，面對排山倒海的工作和指令，有時我都感到慌亂，又或者在學校管理層和團隊之間陷於兩難。但這項修煉提醒我——學會在推動事工的同時，停下腳步，先去關顧同工、學生的感受與需要，這讓我內心的牧養火熱被重新點燃，也更懂得依靠上帝去承載他人的生命。

## 二、對於在學校成為「僕人領袖」的看法

在學校處境中，我認為「僕人領袖」不是一個高高在上的指揮官，而是一個「站在前線的服侍者」，更是「團隊的守望者」。

1. 僕人先於領袖：作為候任宗教主任，校長邀請我一同進修，這份信任讓我有更深的感悟。我的職位不是為了彰顯權力，而是為了服務。我需要具備「服務心態」與「作管家」的自覺，將學校的宗教事工、同工的成長以及學生的靈命，視為上帝託付給我的神聖使命。
2. 重視關係過於任務：學校是一個極度重視團隊合作的環境。我深信，一個健康的宗教團隊，其凝聚力來自於彼此的信任與接納。當每位同工的感受和想法被尊重、身心靈得到「醫治」與「建立」，團隊自然會產生強大的能量去作福音的見證。

### 三、 實踐「僕人領導」的困難與克服方法

有時總覺得理論歸理論，實踐歸實踐，知易行難，在理想與現實的碰撞中，要在學校處境中認真落實僕人領導，我預期會面對以下具體困難，並已思考了相應的克服策略：

#### 困難 1：行政效率與同理聆聽之間的「兩難局面」

學校生活節奏極快，往往要在緊迫的時間內規劃並執行大量事工。在面對死線與決策時，很容易為了追求效率而「忘記了聆聽大家的感受」，導致主觀推動，忽略了同工的兩難或壓力。

可以刻意留白與聆聽，在會議與日常溝通中，有意識地運用「同理心聆聽」，不急於給予解決方案，而是先確認同工的難處。同時，建立「安全表達」的文化，容讓團隊有表達反對或憂慮的空間，運用課程中學到的「勸說」而非強迫，在凝聚共識中前行。

#### 困難 2：同工的靈性疲態與事工期望的落差

老師們日常教學與行政工作已極其繁重，面對宗教事工有時會感到心有餘而力不足。若只一味推動福音「任務」，可能會加重同工的靈性疲態。

首先，要實踐「醫治與建立」，容讓宗教主任的職能從「事工分配者」轉化為「靈性支持者」。在推動事工的同時，先關心同工的靈命與身心靈狀態。此外，特別提醒自己和團隊，我們是倚靠上帝而非單憑己力。簡化不必要的項目，聚焦於能真正觸動生命的活動，讓同工在服侍中不是被消耗，而是被餵養。

#### 困難 3：未知轉變中的焦慮與信任重建

接任新崗位、規劃未來事工，必然會帶來改變，而改變往往伴隨著不確定性與團隊的焦慮。

宗教主任有必要展現預視力與直覺力，善用課程所學，敏銳地觀察學校大環境的轉變，提前做好規劃，並坦誠地與團隊分享願景，減低未知帶來的恐慌。為了建立及維持信任：用公開透明、言行一致的態度面對同工，透過共同面對困難來建立群體（Building Community），讓大家知道我們是一個團隊。

### 結語

僕人領袖的道路是一條「向下移動」的道路，學像耶穌基督柔和謙遜，與人同行。這次進修讓我明白，未來的宗教主任工作，挑戰不在於我能辦多少場大型聚會，多少學生歸信、侍奉，又或廣結多少牧者、友好，為福音工作更多元，而在於我能帶領團隊走多遠、走多深。我願將這十二項素質轉化為日常的修煉，在上帝的帶領下，以同理心去聆聽，以僕人的心志去服侍，與校長、同工們一同建立一個有愛、有醫治、能見證主的校園群體。