

第三屆校牧培訓課程

日期：3-6-2021

主題：學校文化與校牧實務守則

講員：吳浩然校長
(顯理中學)

內容摘要

引言

- 堂會與學校的關係組合有很多種類，各有特別之處。
- 校牧在學校內的身份、認受，與其服侍的果效互有關連。
- 校園有各種需要。校牧要定位栽培牧養對象的優次為何？是老師？是學生？要「一擊即中」？關係建立要細水長流。
- 校牧服侍大抵上以學生為先，但不能抽離校園內其他「人」，特別是老師。
- 學校文化由「人」組成，我們都受一個組織的文化影響。
- 無論校牧角色如何？總不能脫離校園文化，所以要認識老師，進入老師群體之中，否則在校內仍是「外人」。

以 PEST 分析模型來了解學校及老師當下面對的挑戰：¹

1. 政治上 (Politically)

- 近年老師的內心掙扎外化突顯了；
- 老師一般都認同國家身份，仍有相當的責任感；
- 但社會運動下，老師在自我形象和價值觀上都有很大衝擊。

2. 經濟上 (Economically)

- 疫情下，老師經濟生活相對穩定。
- 老師比較關心社會意識形態的變化對教學的影響。
- 老師的工作焦點是為預備學生面對將來。

3. 社會文化上 (Socio-culturally)

- 世代交替，教師群體在溝通和合作上會出現問題。
- 面對社會動盪不安，老師的價值觀的分歧會突顯。

4. 科技上 (Technologically)

- 老師自願與不情願都已習慣教學科技的改變。
- 隨之而來發現網上言論的空間也改變了。

社會文化整體上不斷改變，而每間學校亦有自己的「機構文化」。

¹ PEST 分析是利用環境掃描分析總體環境中的政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 與科技 (Technological) 等四種因素的一種模型。這也是在作市場研究時，外部分析的一部份，能給予公司一個針對總體環境中不同因素的概述。這個策略工具也能有效的了解市場的成長或衰退、企業所處的情況、潛力與營運方向。(註為筆者所加：<https://zh.wikipedia.org/wiki/PEST> 分析)

校牧也必須認識以下幾項中國人的文化：

1. 合羣

- 是近乎一種道德觀念：會將人分為「外人」和「自己人」。
- 是以一個空降的「高層」在學校會艱難。
- 工作上的合作重視協商、權力角色，做「細的」應為「少出聲」為妙。所以年資淺的「做細的」老師需要被聆聽。
- 群體中會有怨氣，對有權力的老師可能潛藏不滿。出現埋堆文化（山頭主義）。

2. 中庸

- 習慣將個人意見隱藏，認為這是有禮貌的表現。
- 大家很容易變成表面和諧，但有很多暗湧。

3. 面子

- 要給有經驗的同事「面子」。
- 心底上要別人尊重，做事最好有之前充分的諮詢。凡事留意是否要先「打個招呼」。

4. 關係

- 有話「識人好過識字」，Hard work or smart work?
- 要小心理解「學校是個大家庭」這論述，容易墮入有很多「關係」陷阱。

5. 人情

- 人情可能是「債」。
- 對你「過份」的禮待，要留意是幫你還是想「收納」你？

學校作為一個社群，其文化有不同層次

1. 結構指引分明，行政主導，一切「白紙黑字」。
2. 有清晰的校風，多為「眼所能見」的行為表徵。有其潛規則，要靠觀察才能獲悉。
3. 有清晰的文化（校風背後），看不見，是行為背後的一套價值。要花很多時間才能掌握。例如何謂「嚴而有愛」。
4. 有清晰的關係式領導。
 - 校牧要建立人與人的關係，是必要的，no tricky way，只能花時間去聆聽。
 - 個別地去了解認識每個人，「搵人去傾計」。
 - 校牧能在最困難的處境下仍能給予老師盼望。
 - 老師要做人的工作，要懂得分析機構文化。了解學校能幫助學校文化上的變革，但只能漸漸改變。

校牧實務守則建議

- 與老師建立關係
- 進入群體中，陪伴成長。成為學校一分子，讓自己的角色被老師認同。
- 認識學校文化：多聽、觀察。
- 校牧希望以福音、真理和愛來建立人的生命。
- 學校面對社會給予的壓力，校牧亦可能面對教會給予的壓力，就是以表現和成效為本。縱然如此，校牧仍應為其領受的異象和召命來服侍。

（以上由岑樹基牧師筆錄，內容經吳浩然校長審閱。）