

社會服務與廿一世紀領袖素質的培養

葉蔭榮

「通過社會服務，可培養學生對不同社會階層人士的同感同情、關注和尊重，從而發展德育及公民教育中的價值觀和態度。透過接觸不同界別，學生會對某些社會服務產生興趣，或發展成日後的專長，進而投身於幫助社會，改善這些服務，例如：醫療、旅遊業、房屋、社會福利。因此，這往往是**培育未來社會領袖的苗圃**。」(課程發展議會 基礎教育課程指引 2002；第六冊 P9)

今天，在內容均衡而廣闊的基礎教育課程(小一至中三)之上，「社會服務」已被納入在五種的基要學習經歷中，並延伸為新高中課程內「其他學習經歷」的組成部分，以提升學生的社會責任感和關顧意識 (課程發展議會 2009)。

課程改革內的「社會服務」，有別於一般的義工服務。它除了是一些透過群體或以個人身份，以義務性質服務他人以滿足社會上的不同需要的行動外，它另外的目的是讓學生在組織活動時和在參與過程中，獲得學習和個人發展的機會。有見及此，很多學校為學生安排多元化的「社會服務」，除了協助需要支援的社群(例如：長者和幼童)，學生亦可投入保護環境和自然生態的義務工作(例如：植樹或清除野草、美化社區活動)，以及文化藝術的推廣工作(例如：在博物館或文物徑任「小導遊」)等。透過參與這些「社會服務」和活動後的反思，學生不但可獲得課堂上難以獲得的知識，學校亦可有效地培養學生對不同社會階層人士的同理心，以及德育及公民教育中的核心價值觀和態度(例如：關愛、尊重及關心他人、社會責任等)。「社會服務」不單可以給「服務對象」或社區帶來喜悅及和諧氣氛，也可以給學生自己帶來滿足感，透過參與和體驗，學生學會更珍惜自己所擁有的一切，明白幸福並非必然的道理。這些良好的體驗，亦往往是驅動學生在日後成為積極和負責任的公民的動力。

此外，從世界各地推行「社會服務」的成功經驗中，我們亦可清晰地看出「社會服務」和培育學生的領袖素質是有莫大關連的。教育局一個名為「優質全方位學習網絡」的「種籽」計畫，曾向三千三百名中、小學生作一個小規模的追蹤調查，發現經常參與全方位學習(如社會服務)的學生的情意及社交表現都顯著地高於那些較少參與的學生¹；其中亦發現參與「社會服務」和提升領導能力有顯著而正面的關係。此外，美國亦有研究發現中學生參與一些社會服務活動之後，若能

¹ 參閱教育局“「優質全方位學習網絡」種籽計畫：全方位學習果效研究摘要(2004-06)” 網址 (http://cd1.edb.hkedcity.net/cd/lwl/impact_study/chi/index.htm)

給予即時而適當的解說，以鼓勵學生的反思，這批學生的領袖技能和發展將會有顯著的提昇 (Stafford et al 2003)。

究竟「社會服務」與廿一世紀的領袖素質培育有甚麼緊密的關係？

有別於傳統的領袖觀，「領袖」這角色不再只局限於社會上的一小撮人，現今每一個人都會有機會在不同範疇、階層和社羣/社交網絡中，擔當起程度不同的領導角色。不少近代研究「領導學」的學者都指出，我們已經(或將會)進入一個「嚴重缺乏領袖」的廿一世紀 (e.g. Gardner 1995; Evans et al, 2002; Goleman 2002; Covey 2004; Charan 2008)。這羣學者更異口同聲澄清，「嚴重缺乏領袖」的現象並不因為廿一世紀社會缺乏「領導人」，而是缺乏領袖素質的培育。

什麼是廿一世紀的領袖素質呢？這些素質與「社會服務」有甚麼關聯？這課題已有很多人作出深入研究，我們可以將一些與「社會服務」相關的領袖素質籠統地歸納成以下四方面：

(一)心 - 悲憫弱者之心 (Compassion for the needy)

跟據「突破機構」總幹事梁永泰博士的分析，雖然社會上「誰是貧窮」或「誰是弱者」確有不同層次和角度的看法，悲憫的心畢竟能够使人與人互相聯結，醫治「社羣的傷痕」(梁永泰 2005)。這種「發自靈魂深處」的心態，是可以透過經歷孕育出來的。儘管參與公益及義務工作，未必一定會令人即時產生出悲憫弱者的心腸，參與者更可能帶着不同的心態和隱性目的(如「逞英雄」、「肯定自我」、被逼參加)；畢竟，在某程度上，參與有良好規劃的「社會服務」活動和作出反思，委實能够使學生透過體驗和親身接觸，認識社會的「弱者」或其需要，從而自我反省和正視自己的「幽暗面」，誘發出一顆真誠而可持續發展的同理心。這份坦誠的悲憫之心誠然是廿一世紀社會不同階層、不同界別所需要的領袖素質，深層地將人與人聯在一起 (Gobillot 2007)；而「社會服務」這種學習經歷，可謂是培育這顆心及增加社會連結的其中一種有效的催化劑 (葉蔭榮 2002)。

(二)觸覺 - 對社會 (包括民族/世界)的觸覺 (Sensitization on social issues)

「何不食肉糜？」乃是出自晉惠帝的「名句」。話說晉惠帝執政時，天災人禍不斷，很多百姓沒飯吃，活活餓死。惠帝聽見臣下報告這件事，同情之餘也大惑不解，問道：「何不食肉糜？」意即那些飢民沒飯吃，為甚麼不用碎肉煮粥來吃呢？姑且不談他個人的智商和理解能力，大家應注意到這位「人民領袖」或許還有一點「悲憫弱者之心」，但是，他只依靠一些文字及口頭報告，在對社會時事缺乏近距離的情感認知下，而妄作愚蠢的評論，這樣就成了千古的笑柄，到頭來還是苦了當時的老百姓。

或許有人會認為，增強學生對社會議題的觸覺的最佳方法是設立有系統的必修科目 (如通識教育等)，但從眾多的經驗說明，如果沒有輔以一些親身的接觸和感

受(如「社會服務」、社區體驗及解說),這些純學科學習和討論大有可能是紙上談兵,停滯在表面的層面,更嚴重的是社會很有可能出現更多對社會的議題及不公義冷感的「晉惠帝」。其實「社會服務」可謂是將社會議題活現於學生面前的「投影機」,一種多元感官的學習機會。從全人發展的角度去看,這觸覺的訓練²是需要多元的切入點:認知(Cognition)、認信(Beliefs)及行動(Actions)(Perkins 1995),換言之,我們應為青少年開設有系統的學科學習,從認知層面打好一個批判性思維能力的基礎,同時亦利用學校的環境和生活(如早會、德育及公民課的深入而切身的討論或分享),在個人認信層面上,讓師生間互動地建構這種「事事關心」的觸覺。最後,學校亦應同時製造一些優質的學習機會容讓學生透過實際行動(如「社會服務」)去發展及鞏固這種觸覺。這種極富情感的觸覺是任何界別的未來領袖都需要的素質,包括商界。

(三)角色 – 以僕人為角色的領導 (Servant Leadership)

現今社會所需要的領袖不再只是一批能夠「指揮別人」的精英,而是曉得怎樣服侍「被帶領者」,以達羣體的共同目的(Greenleaf 1997)。這種「以僕人為角色的領導」對於在公司、機構或社區內建立「信任度充沛」(trust-abundant)的社羣(community)尤其重要(Sergiovanni 2000)。決意擔負這種角色的領袖大多懂得適當地在自己的機構或社羣內提昇「正能量」或加強心理學大師Carl Rogers所倡的「無條件積極關注」(unconditional positive regards³)。與其經常將「你有否做完這些?有否準備好那些?工作進度如何?」等提問掛在口邊,這批「僕人領袖」卻曉得適時地關心下屬:「我有什麼方面可以幫助你?」,然後按需要和實情施以援手。根據研究,這種「以人為本」的領導模式最能發展高層次的信任,例如「認同為本的信任⁴」(Identification-based trust)和「知識為本的信任」(Knowledge-based trust),相反地低層次的信任如「威懾為本的信任」(Deterrence-based trust)就會在團體中大大減少了(Fairholm 1994)。正如Stephen Covey在最近新作「信任的速率」內覆述了金寶湯集團行政總裁Doug Conan所說的一句話:「任何一個領袖首要的事就是要喚起信任(inspire trust)」(Covey 2006)。

可是,怎樣才能培養現今年青人們成為可以增強信任的領導角色呢?難道單靠考核為本的課堂教學嗎?其實答案很簡單,就是從做中學習,透過活動(如「社會服務」、領導訓練),讓學生養成一個「非以役人,乃役於人」的心態及公民角色,促進他們在社會不同崗位上發揮這領袖特質,漸漸領悟到「以僕人為角色的領導」

² 注意:這裏所提倡的並不是說要求學生就每個社會議題作實地的體驗,而是「觸覺的訓練」如服務等,以發展青少年對社會/國家的議題關注上的敏感度和習慣。

³ Carl Rogers的「無條件積極關注」泛指一種不帶批判性的待人態度,及主動去接納、關懷別人(包括下屬、子女和弱勢社羣)的思想常態。此專有名詞原本用於心理治療範疇上(Rogers 1961)。

⁴ 「知識為本的信任」(knowledge-based trust)指人際信任建基於某人在過去的表现紀錄;而有別於「認知為本的信任」,「認同為本的信任」(Identification-based trust)卻是更高層次的信任,它建基於彼此的認同和「同心同行」的關懷。相反,「威懾為本的信任」(Deterrence-based trust)泛指一些因體制、規條而產生的信任,這種低層次的信任通常是在沒有太多選擇的情形下產生的。

的奇妙力量⁵ (William 2004)。

(四)能力 – 反思和說故事的能力 (Reflection and ‘story-telling’ ability)

「一個領袖必須要有一個中心故事或信息」(Gardner 1995, p290)。迦納 (Howard Gardner) 在《領導大師風雲錄》(“*Leading Minds*”) 中強調領袖需要懂得從個人生活經驗的反思和體會，轉化為信息，以說故事的形式感染別人。除了基本語文及溝通技巧外，優良的領袖亦應特別精通將自己帶來的信息或「故事」(story)，和自己的生活體現 (embodiment)有機地聯在一起。「言行合一」的故事永遠是最有說服力的故事。所以「社會服務」，作為一個重要的學習經歷，亦應包含有以下元素，幫助學生成為一個懂得反思和說故事的未來領袖：

- 導入的預工活動和服務的安排 – 調校學生的動機和學習意圖；
- 將服務付諸行動，超越口號、「口頭服務」(lip service)和理論的階段；
- 透過優質的解說 (Debriefing) (麥淑華、鄧淑英 2006)，反思是次經驗的意義和個人未來的參與；
- 以不同方式⁶去表達以上的反思，嘗試說出自己的「服務故事」和從社會發出來的「故事」；
- 如許可的話，鼓勵學生在不同場合或媒體形式用這些故事去感染別人，促進義工服務的文化。

這種將服務行動、反思和個人表達串連起來的「說故事」過程，可謂是一個優質服務學習的標記，亦是培訓青少年領袖能力不可缺少的一課。

總結：

此文嘗試透過整合近代世界學者對社會服務和領袖素質的認知及研究，強調「社會服務」不單可以令學生體會到「什麼是服務」，和鼓勵他們在日後繼續參與義工服務，它還能間接或直接地幫助學生培養廿一世紀所渴求的領袖素質。當然，我們亦不應將「社會服務」視作「萬應靈丹」，畢竟教師怎樣為自己學生去規劃一個優質的「社會服務」學習經歷，仍然是最重要的成敗因素。再者，從宏觀角度看，學校在**整體領導及推行**其他學習經歷的「社會服務」上，亦需要注意上述的四大方面：

(一)心 - 悲憫弱者之心：

學生是否亦看出校方和教師提供服務學習機會的真誠動機呢？

(二)觸覺 – 對社會問題的觸覺：

學校怎樣增強教師們對各社會議題的敏感度及情感觸覺？

(三)角色 – 以僕人為角色的領導：

在校園內有否適當地崇尚「以僕人為角色的領導」模式及服務文化？如果

⁵ 近年香港青年協會青年領袖發展中心的「卓越學生領袖培訓課程」亦以透過社會服務，促進中學生領袖/ 資優生成為服務型領袖 (香港青年協會 2009)。

⁶ 梁永泰博士在「新領袖DNA」(2005)一書內，提倡以多角度、多視點講故事。

「否」，有什麼方法幫助學校建立「以人為本、服務為本」的領導風氣？
(四)能力 – 反思和說故事的能力：
教師有否與學生一同建構真實的「社會服務故事」，去感染更多持份者(如其他教師及學生、家長...)？

有一位前線老師曾如此說：「學生很容易看得出學校對推行社會服務所抱的態度和熱忱。」學校誠然是一個學習的羣體，教師的學習風氣和學生的學習文化是互相影響的，如果我們用一種因循的心去推行社會服務的話，可能會衍生出意料之外的「反教育」(葉蔭榮 2008)。正如嶺南大學許寶強指出，在推行教育改革的大前題底下，教師很容易墮入一個「虛無心態」，導致一種為做而做、「只求交差了事」的文化⁷(許寶強 2009)。姑勿論這現象會否廣泛出現，我們總是不想看到這類「負能量」瀰漫在「社會服務」的推動上，因為這種獨特的學習經歷壓根兒是一種「人本培育」，與我們的下一代領袖文化息息相關，亦是一項以生命影響生命的「情感勞動」(何玉芬、蔡寶瓊 2009)。所以，從實踐的角度來看，新高中「社會服務」的「希望」，除了在乎於怎樣培訓教師規劃服務活動，亦在於我們教師專業團隊對服務的取向，並且極有可能取決於領導老師及校長們的一念之間。

教育局總課程發展主任(全方位學習及圖書館)
葉蔭榮
二〇〇九年八月

參考書目及文獻

Chanan, R. (2008) *Leadership in the era of Economic Uncertainty – The New Rules for getting the right things done in difficult times*. USA: McGraw Hill.

Evans, P. et al (2002) *The Global Challenge*. New York: McGraw Hill.

Fairholm, G.W. (1994) *Leadership & the Culture of Trust*, USA: Praeger Publishing.

Gardner, H. (1995) *Leading Minds: An anatomy of Leadership*, BasicBooks: New York. (中文版本譯作「領導大師風雲錄」，譚天譯，遠流出版社出版)

Goleman, D. (2002) *The New Leaders: Transforming the art of leadership into the*

⁷ 許寶強亦指出，「要有效改變教改造成的虛無主義和犬儒心態，必須在既有的狀態下尋找另類實踐的可能性」，有效地「真做」出來。這是他倡議的「希望的政治」(politics of hope)。

science of results, London: Time Warner.

Covey, S. (2006) *The Speed of Trust*, Simon & Schuster: London.

Greenleaf, R.K. (1997) *Servant Leadership*, Paulist Press: New York.

Gobillot, E. (2007) *The Connected Leader: Creating agile organizations for people, performance and profit*. London: Kogan Page.

Perkins, D. (1995) *Outsmarting IQ: The Emerging Science of Learnable Intelligence*. New York: Free Press.

Rogers C. (1961) *On Becoming a Person: A therapist's View of Psychotherapy*. London: Constable.

Sergiovanni, T. J. (2000) *The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community, and Personal Meaning*, San Francisco: Jossey-Bass.

Stafford J.R. et al (2003) *The Effects of Service Learning on Leadership life skills of 4-H Members*, *Journal of Agricultural Education*, Vol 44, Number 1, p10-21.

William, B.N. et al (2004) "Civic Learning via Service Learning: a proposed framework and methodology to linking servant leadership theory to the Contemporary practice of community policing." in *Global Virtue Ethics Review*, July 2004.

梁永泰 (2005) *新領袖 DNA (第二版)*。香港：突破出版社。

麥淑華、鄧淑英 (2006) *成長體驗 Debriefing*。香港：突破出版社。

許寶強 (2009) 告別犬儒的文化政治：從中學通識的設計和教學看教改的局限和希望，刊於馬傑偉、吳俊雄、呂大樂 (2009) *香港文化政治*。香港：香港大學出版社。

何玉芬、蔡寶瓊 (2009) 教育改革與新「陽剛氣」霸權，刊於馬傑偉、吳俊雄、呂大樂 (2009) *香港文化政治*。香港：香港大學出版社。

葉蔭榮 (2002) 全方位學習：延伸、擴闊、促進。轉載於曾永康、洪楚英及朱惠玲合編 (2006) *課外活動：探究與管理*，香港：中文大學香港教育研究所。

葉蔭榮 (2008) 「其他學習經歷」和「學生學習概覽」的八大誤區。(載於 http://cd1.edb.hkedcity.net/cd/lwl/ole/ole_articles.asp)

香港課程發展議會 (2002) 基礎教育課程指引第六冊：「全方位學習 - 切身體驗、豐富學習」。香港：香港課程發展議會。

香港課程發展議會 (2009) 高中課程指引第五 A 冊，「其他學習經歷：為每一個學生提供機會」。香港：香港課程發展議會。

香港青年協會 (2009) 資優學生領袖培訓——理念與實踐。香港：香港青年協會。