

4Cs 學生領袖發展計劃*

鄭堅義(dkycheng@sldnetwork.org)

香港中文大學 教育學院 大學與學校夥伴協作中心 學生領袖發展網絡

引言

面對著二十一世紀的各種挑戰與轉變，社會對領袖的渴求日益迫切，領袖發展也彷彿成為教育領域的重要課題之一。香港的中小學較少以領袖發展作為學校遠景，學生領袖發展的受惠對象也多集中在少數精英學生，如風紀、領袖生及學生會幹事等。學生領袖發展亦多以技巧訓練為主，領袖訓練活動有時也會交由校外的社會及青少年服務團體負責，學校較少將領袖發展的素材與正規課程結合。然而，若我們視領袖才能(leadership)為一種個人品格(character strength and virtue) (Peterson & Seligman, 2004)，那麼只要提供培育及發揮機會，每個人都有可能在不同的領域、團體、層次或時間展現其領袖潛質。

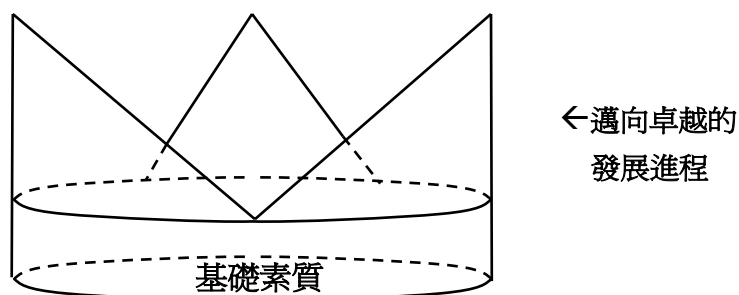
有見及此，於二零零四年香港中文大學教育學院課程與教學學系李子建教授、教育心理學系陳維鄂教授、體育運動科學學系夏秀禎教授、教育行政與政策學系鄭漢文博士和大學與學校夥伴協作中心等五個單位的同事組織了一個研究與發展團隊，並獲優質教育基金資助進行為期一年的「學生領袖發展計劃——創意批判、關愛承擔」(下稱「計劃」)(Project 4Cs)，與六十所參與學校，探索如何在課程、課堂教學和教師專業發展等方面引入領袖發展的元素。

學生領袖發展架構

因應各人的領袖潛能、發展形態及卓越領域皆有不同，我們採用了皇冠模式的學生領袖發展架構(圖一)。皇冠模式肯定了基層素質的培育在學生領袖發展的重要性，又勾畫出領袖邁向卓越的可能性進程。

圖一 皇冠模式的學生領袖發展架構

皇冠的頂尖(全人發展的多元性及卓越性)



Gardner, Csikszentmihalyi, & Damon (2001)在他們的著作《良工》(Good Work)中表示一個人的發展是需要兼顧才能及品格兩方面；才能是以智能和技能為主，而品格則以內在的價值觀及信念為重。因此，在培育領袖時亦必須同樣兼備才能及品格這兩方面，而表一顯示「創意批判、關愛承擔」與品德和才能的關係。

*修訂自李子建、陳維鄂、鄭漢文、夏秀禎、鄭堅義(2006)，「學生領袖發展計劃——創意批判、關愛承擔」的概念與內容，*基礎教育學報*，14(2)，頁 29-38。

表一 皇冠模式下的學生領袖才能及品格的發展

框架及倡議者	學生領袖的品格	學生領袖的才能
良工 “Good Work” (Gardner, Csikszentmihalyi and Damon, 2001)	Character (Ethics) 品格	Competence (Excellence) 才能
學生領袖發展計劃的 4 Cs 基礎素質	Caring 樂於關顧 Commitment 勇於承擔	Critical Thinking 善於批判 Creativity 敢於創新

透過教材套，我們希望：

1. 鼓勵學生接納自己，關心及愛護他人，進而留意不同人的需要及關注社會上的不同事情；
2. 協助學生建立對生命、學校、社會、國家、人類的承擔和使命感；
3. 增強學生的批判性思維能力，培養學生嚴謹公正思考的習慣；
4. 增強學生的創造性思維能力，發展學生成為敢於創新的領袖；
5. 認識奧林匹克精神，使學生成為一個追求卓越、公平和尊重別人的領袖。

為了培育學生的創意、批判、關愛及承擔等基礎素質，又兼顧學生領袖的卓越進程，我們設計了兩個階段的發展工作。在第一階段，集中在領袖發展課程的開發及教師的專業培訓，並期望計劃學校的教師能在課堂中應用「計劃」的教材套，讓目標班級的學生能獲得領袖基層素質的培育。在第二階段，透過培訓工作坊、講座、參觀、行動學習及學生領袖峰會，讓學校推薦或選拔的學生領袖能經歷一次領袖發展之旅。

「計劃」的主要內容

一、「學生領袖發展教材套」

透過開發「學生領袖發展教材套」，闡述 4 Cs 領袖基層素質對領袖發展的意義，並為計劃學校提供有助學生學習這些基層素質的策略、活動和材料。我們為高小及初中學生分別設計了兩套結構及重點相同，教學活動因應學生能力略有不同的教材套。

綜合不同領袖發展計劃的經驗和我們相信領袖發展應有的核心價值，在領袖發展過程中，我們採用多元化的策略讓學生認識、掌握及應用 4 Cs 領袖基層素質，當中可包括個人及小組的學習活動，思維策略與工具的運用和行動學習等不同策略（鄭堅義，2005）。個人學習活動包括閱讀、反思和領袖日誌（Bennis, 1989；S. R. Covey, 1999; S. Covey, 1998；H. Gardner, 1997；Karnes & Bean, 1995）。小組學習活動則採用不同的形式進行（Bennis, 1989; Bennis & Goldsmith, 2003; Jacobs, Power, & Loh, 2002; Karnes & Bean, 1995）：較靜態的活動包括閱讀心得分享、小組討論等；較動態的包括模擬活動、分聚學習法（jigsaw learning）、解難活動、創意活動等。同時，為了幫助學生掌握和應用思維能力，我們透過教材套教導學生運用包括語言性和圖像性的思維工具（de Bono, 1992; Riding & Rayner, 1998）。另外，我們亦鼓勵老師讓學生把握校內外的不少良機，透過行動學習將他們對學校和社區的承擔和計劃付諸實行，因為領袖培育的最後過程是學習者將所學的一切身體力行起來（Bennis & Goldsmith, 2003; H. Gardner, 1995；Yudelowitz, Koch, & Field, 2002），領袖的真正學堂是在教室之外（J. Gardner, 1990）。

表二 「學生領袖發展教材套」的單元及主題

單元	課節	主題
1. 認識領袖· 典範與個人	3	<ul style="list-style-type: none"> · 尋找領袖 · 領袖與我
2. 與人共事· 關顧別人	3	<ul style="list-style-type: none"> · 互相合作，互補不足
3. 理性分析· 認真的思考	4-5	<ul style="list-style-type: none"> · 何謂公平的「輪流」？ · 讓座的理由？ · 打尖嫌疑犯？
4. 思想開闊· 創意與解難	3	<ul style="list-style-type: none"> · 全方位推廣 · 精明至叻星
5. 表達自己· 了解別人	3	<ul style="list-style-type: none"> · 建立有價值的對話
6. 誠心關注· 悉力承擔	4	<ul style="list-style-type: none"> · 關心社區、服務社區
7. 奧林匹克精神	4-6	<ul style="list-style-type: none"> · 多元文化主義 · 建立積極及健康生活模式

透過十七場的教師專業培訓工作坊，我們跟參與學校的老師一同探討領袖發展的理念和教材套的內容，並親身體驗教學活動的流程。同時，我們也會到校探訪，與教師進行會議，有時亦會進行課堂觀察，以了解教材套在學校的應用情況（表三），探討推行的困難和構思解決辦法。我們鼓勵老師能靈活地採用這些教材，更期望老師能一起開發校本的領袖發展課程。

表三 「學生領袖發展教材套」在不同計劃學校或情境的應用情況

課堂／情境	小學	中學
1. 一般課堂教學	<ul style="list-style-type: none"> · 中文科 · 常識科 · 英文科 	<ul style="list-style-type: none"> · 生活教育課 · 全人教育課 · 班主任課 · 公民教育課
2. 校內其他情境	<ul style="list-style-type: none"> · 德育課 · 中文科 · 英文科 · 體育科 	<ul style="list-style-type: none"> · 領袖訓練 · 聯課活動 · 試後活動 · 放學後，增撥課節進行
3. 非學校教育情境	<ul style="list-style-type: none"> · 學生組織的培訓活動 · 不固定（老師自行配合課堂需要而使用） 	<ul style="list-style-type: none"> · 教會活動 · 教師的朋友聚會

二、學生領袖的培訓工作

1. 學生領袖的遴選

為進一步培養學生的領袖才能及素質，計劃學校推薦了一至兩組（小學一組，中學兩組），每組約十名學生參加學生領袖培訓工作坊，並需完成一項行動學習計劃。各計劃學校遴選學生領袖的方法都不同：有些學生領袖需要經過提名或自薦階段、宣傳階段、面試階段及學生公開選舉階段才能當選學生領袖；另一些則由學校老師提名。三十所計劃學校共推薦近五百名學生領袖，參加學生領袖的培訓工作。

2. 培訓工作坊

我們為不同年級的學生領袖設計主題相近，活動不同的培訓工作坊，主要內容包括反思領袖素質及學習領導技巧、建立有效的團隊、檢視行動學習計劃進度、學習如何自我評鑑行動學習的進程和成效，並分享行動學習成果。在工作坊裏，每所學校的學生領袖小組將由一或兩名曾接受計劃培訓的香港中文大學學生擔任小組導師；小組導師會協助工作坊主持人帶領小組完成任務，並會全程觀察學生表現。在活動總結時，小組導師會協助學生反思個人及小組的表現，以及幫助學生解說活動的啟示。

同時，為了讓學生領袖能進一步掌握如何透過攝錄工具，在行動學習中作視像記錄，以便檢視計劃的進程和更生動活潑地報告學習的成果，我們舉辦了「行動學習視像記錄培訓工作坊」。工作坊的主要目的是讓學生領袖學習如何有系統地進行視像記錄、相關的攝錄與錄影剪接技巧。計劃學校可按學校實際需要，派出每組兩名學生領袖參加該工作坊。

3. 講座及參觀

為了讓學生領袖進一步認識領袖的角色和經歷，我們安排了在不同領域有傑出成就的人士主持講座，根據他們的專長和經驗，與學生領袖分享他們的領袖心得和人生體會。為配合不同學習階段的學生領袖的特性和需要，講座分小學及中學組進行。

另外，為了擴闊學生領袖的視野，我們帶領學生領袖參觀不同的服務團體或組織，讓學生領袖了解不同機構的領袖在實際環境中的角色和功能。基於參觀時人數的限制，我們鼓勵計劃學校在不同參觀中，派出不同的學生領袖參加，並在參觀後安排參觀者與未能出席參觀的同學進行匯報，分享參觀心得。同時，我們亦預備了工作紙讓學生領袖在參觀前作準備，以及在參觀後能總結參觀感想。參觀活動分中小學兩大組別進行，學生分別曾到八個機構，進行了十次參觀。

4. 學生領袖的行動學習

為提供機會讓學生展示其領袖才能及透過實際經驗學習領導技巧，每所計劃學校之學生領袖小組，會在學校老師、計劃導師及學生導師協助下，進行一項行動學習計劃，例如社會服務、組織校內活動等。在學生領袖培訓工作坊，各校的學生領袖小組對行動學習的概念、流程及評鑑已有一定程度的認識；同時，亦在工作坊上對行動學習對象進行初步的構思。在2005年1月開始，我們到訪學校，與學生領袖小組見面，討論行動學習的意

義和對象。而在培訓工作坊一完成後，學校發展主任、計劃發展主任聯同學生導師亦到訪學校與學生領袖小組進一步商討行動學習的內容，並將會支援學生領袖完成任務。

不同的學生領袖小組的行動學習的性質並不一樣。有些學生領袖小組以社會上有需要的人士，如老人、孤兒、新來港學童及貧窮人士等作為服務對象，期望能更深入的認識這些社群和了解他們的需要，亦會針對他們的需要為他們提供一次或數次的服務。有些學生領袖小組則以年紀較他們為輕的同學作為服務對象，如中小學生服務幼稚園或幼兒院的學生，中學生服務小學生，高中學生服務初中學生等。他們的服務內容各有不同，例如：有些會為準備入讀小學的幼童提供認識小學生活的適應課程或活動，有些會延續自己學校的教育重點向幼稚園學生推廣中國文化，亦有學生領袖小組為小學生或初中生提供領袖發展活動，將自己學到的知識與他人分享。此外，亦有學生領袖針對本校的需要，構思行動學習，以服務學校為目標。例如：有一所小學的學生領袖在農夫叔叔的支援下，培訓學校農地的「田園小特工」，進行愛心耕種計劃；另有一所中學的高中學生領袖則以創作歌曲及錄製校園音樂短片，以慶祝學校的週年紀念。

三、學生領袖峰會

為了讓各學校的學生領袖能交流彼此的行動學習成果和領袖心得，在計劃的尾聲，我們在九龍灣國際展貿中心舉辦了學生領袖峰會。在地下展覽廳分別進行以學校為單位的展覽，讓各學生領袖小組展示他們的領袖歷程及行動學習成果；同時，亦會進行學生領袖高峰會議，讓各學生領袖代表圍繞本身的行動學習主題，分「領袖接班人：看少年領袖的培訓」、「關懷兒童：小學及幼兒服務」、「關懷老弱社群：從了解到行動」、「愛護學校：支援學校多元發展」等四個主題，總結行動學習的經驗及展望未來領袖發展的路向。此外，在三樓展覽廳，我們安排了嘉許典禮，讓學生領袖代表以話劇形式回顧整個學生領袖發展之旅，與家長分享領袖培訓的心得，並接受培訓證書。

為了善用每個機會讓學生領袖進一步發揮他們的領袖才能，我們邀請學生領袖代表參與籌備學生領袖峰會等事宜，如負責學校展覽攤位的設計及導賞、構思和演出峰會典禮上的節目、擔任會議主持及討論者、負責場地分配與管理，以及負責峰會前的宣傳工作及期間的接待工作，以期學生領袖能在峰會中擔任各種職責，盡展所長。

「計劃」的展望

在一年的時間內，「計劃」取得一些初步成果；然而，這種在香港學校進行有系統並滲透課程的學生領袖發展工作只是剛剛起步。我們雖然設計了兩套關於四個領袖基層素質（創意、批判、關愛、承擔）的教材套，但仍需要注意下列事項：（一）如何有機地和有效益地將這些領袖培育的元素與正規課程接軌，（二）如何幫助教師更得心應手地使用有助領袖發展的個人及小組學習策略，（三）如何幫助教師在課室層面掌握及發揮帶領領袖發展活動時所需有別於一般教學的技巧，例如總結體驗式學習經歷的解說技巧(debriefing skill)。另外，領袖所需的品格與才能遠超這四種基層素質，更全面的領袖發展課程尚需時日建構。

附註：「計劃」完結後，作者在大學與學校夥伴協作中心繼續開展個學生領袖發展網絡，從成功經驗中延伸及發展，與數十所中小學合作，持續培訓學生及教師，並為領袖培育帶來更清晰、豐富及創新意念。作者又構思了「LeaderSEA 領袖天地」作為領袖發展的架構，並主張以欣賞與肯定(A-eye)作為取長式領袖培訓的關鍵策略。