

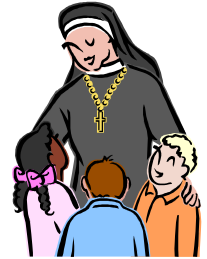


## 陳德恆校長《德叔周遊散記》

原載明報副刊《教育心語》2009. 4. 17

### 學習謙卑

艾力絲是德叔大學的同班同學。畢業後當了修女。最近有機會在修院工作晚餐後，跟她談起我在智障學校的見聞，她告訴我一個故事：



畢業後加入修院受訓，老修女安排我到澳門一間由修院運作的嚴重弱智院舍工作。每天就是替那些多重殘障的宿友抹身沐浴，此外就是安排並協助他們進食一天三餐。所謂進餐，其實是「餵飼」食物給他們；具體一點：就是以小匙將食物抹入他們的口中。因為他們不少口肌發育不良，不懂進食和咀嚼，部份人甚至連吞咽都有困難。食物從左面口角抹入，約有一半從右口角流出。餵了幾匙，便要用濕毛巾將口角流出的食物連同口水等抹走，清潔一下掛在頸項的硬膠圍兜（口水肩），然後又再餵抹食物進其口腔。如是者，過了三四個月。我每天都詛咒天主：為何要安排這些無意識的可憐的生命在世上，為何要安排我做這些無意義的工夫。我是大學畢業生，知識豐富，大可為教會和修院做更有意義的事業。

四個月後，我很高興，因為修會通知我將會調到另外的工作單位。在最後的一個晚上，我跟那些無知無覺的宿友抹身時，並自言自語地道別說：我走了，你們以後好好生活，希望天主保佑你。我發現，他們竟然流出眼淚。他們這批無知無覺的人原來竟然聽得懂我的說話。

原來上主安排了這批天下間似乎最沒有智力的人教導我這個自以為聰明的人：「天下間有一種語言，人人都聽得懂，都明白，那就是愛的語言。……從此，我懂得謙卑……」



## 課室管理

針對學生上課時不守課室秩序，有校長問，有何課程或請甚麼人到學校開壇說法，搞個「教師專業發展」講座或工作坊之類，讓老師學得課室管理的一招兩式，以應付學生的違規行為，以遏止學生無禮越軌和失控的行為。



如果當今真的有如此能人，搞個甚麼工作坊或講座，便可使老師好好管理課室，學生們都會乖乖坐定，專心學習……那必定是神仙降世。

其實，多數教師在師範或教育學院裡，都修讀過「課室管理」的課程，一般相關的理論都知曉，經考試合格甚至拿個甲等優良之類了。但在校園實踐時，卻似乎用不上，對於學生的違規案件，不知從何入手，或覺得種種努力都如泥牛入海，化作無形。

然而我們同時見到，不少教師儘管面對無心向學的學生，卻又能使頑石點頭，能遵守課堂的規範，甚至會盡力交齊功課而有寸進。以德叔看來，這批老師的能力，主要不是多讀了甚麼文章，多出席了甚麼工作坊，而來自他們在課室內外，跟學生建立了良好的關係，使班級內同學養成了基本的課室規範。這裡講的「關係」和「規範」絕非三時兩日便可竟事，而是長期細水長流的成果。所以單學些即食麵式的止咳散手，不犯某些明顯錯誤而致局面惡化，固然有必要，但關鍵是長久的校風營建，校內教師間互相支持的文化。非洲有諺語：要整條村的人才教得好一個孩子。

所以應該重視的，是班級經營 class management，其所花心力雖較多而果效常滯後，卻是管教學生的根柢；有此根基，課室管理 classroom management 事半功倍。



## Hardware, Heartware & Software

梁偉鴻老師在關顧學生成長方面，無疑是出色的。但要我評論他的演講技巧，大致上應是「平淡尚可」而已。

他的「湊仔」故事，本來極為動人，若由一個演講專家細心鋪排經營一下，甚至煽情一點，保證可以講得天花亂墜，扣人心弦。但他的演講，總是以平淡無奇語調出之，閒話家常地講一些殘編斷章式的生活瑣事。

但就是這等課堂內外的點點滴滴，就是這些師生間細水長流、見縫插針的精緻交往，使得孩子們頑石點頭。聽過他經驗分享的教師同業過千，不少都深深被他平實而深情的故事感染落淚。

在教師同行中，像偉鴻的教師也許不少。努力地為弱勢學生的福祉盡力盡心者，德叔也認識很多。就是這些教育界的有心人，一直成為我在心力疲累時的參照和鼓勵，在軟弱氣餒時給我打氣與支持。當挑燈苦戰時，彷彿聽到在山頭的另一邊，有同志們隱約輕輕的祝福，相濡以沫而重新得力。



然而，即使有心有力的好老師，卻未必都能取得成功的效果。因為教導弱勢學生，不是一人之力可以竟事，而須有同儕的支援、制度和資源的配合，方有所成。也就是說，協助弱勢學生，靠的不單是硬件 hardware，也要有心件 heartware，更要有軟件 software。

學校的軟件是指學校的整體文化和氛圍、同事間的協作默契、學生間同儕的互相支持、基本的集體生活規範。以上各點，都不是一個人單打獨鬥可以建立，非有集體的協同作業，不可以成功。學校的軟件是人的有機組合，絕不可以任意解散，將其中組件搬遷到另一學校環境組裝而運作。因為這個有效軟件賴以成功的合作文化和制度，不是到處都有，也要時間建立。

由此觀之，能有效協助弱勢學生在學行成績持續進步、有效增值的學校是一種珍稀資源，宜加保護。將其中的「好老師」抽調安插到另一環境去，不單未必可以發揮；更可惜的是：破壞了得來不易的無形資產——學校的文化軟件。



## 負面文化

學校行政 ABC：不少失效的學校，皆因形成了負面文化。

例如：在工作上遇到矛盾或不順暢的時候，當事人首先出現在腦中的是指責他人，找個人搵錢。或者是首先猜度他人的出發點是不良的：是由於他人或領導人的不公平和偏私！又或是人家不給面子、輕視我！存心整蠱我！有人為了私利而不顧他人利益等，不一而足。

總之，就是將一些工作上的不方便和困阻歸因於人家的不良動機。

其實學校工作上出現矛盾，甚至紕漏錯誤，其出發點往往都是做好工作，只是由於思慮未周、掛一漏萬、溝通不足、甚或是能力不足而已。大可體諒人家一時不慎，忙中有錯，百密一疏或未能及時提早通知以致出現了矛盾和引致不便。又或者是：解決方法不會只得一個，彼此處事習慣取向不同而已。

多從正面思考，往往便會即時包抄「補鑊」，體諒地一笑置之，也可以主動向對方反映提點，好讓對方善後跟進。

負面文化裡，同事彼此猜疑，將點滴的不便和不愉快經驗，記掛七年五載。積累下來，成了糾纏不清的恩怨情仇死結。不開心之餘，更阻礙了學校的進展。

學校文化經歷長時間才形成，要改變也要時日。除非遇到生死存亡的大難式震蕩治療，否則也只能耐性地由成員從小處做起。

我認識有幾間學校，這種現象已經到了失控的地步。但由於位處生源充足的區分，故學校再差，士氣再低，同事們再多爭執，年復年地負增值下去也未致收生不足，成績再下滑都不會因缺少生源而倒閉。

