



## 教育漫談系列



# 我的足印——

## 與中層老師分享的一個故事

岑安邦

不知不覺間加入QSIP團隊已經幾年了，期間處理比較多的是以中層培育為主題的支援工作。在了解校情及分析學校發展的需要後，一般先以全體教師工作坊及中層領導工作坊為主要切入點，建立共識及共同語言，以便繼後在協作科組開展不同的專業發展活動。因為工作坊時間有限，很多時主要分享一些硬知識，很難有機會與教師詳述自己的經歷和當中得到的軟知識，因此期望藉着此文與教師分享一下自己以往的成長歷程，試從另一個角度談中層心法。

在協作的過程中，向學校的領導層了解中層教師的狀況時，較常聽到的是科主任十分年輕或者經驗尚淺，要處理科內比較有經驗的教師，似乎欠缺信心及感到十分困難。另一方面，有些選修科目，科主任是科組唯一的成員，在單打獨鬥的情況底下，似乎欠缺支援及指導，科務運作及教學上亦發現不少問題。其實，我亦曾經面對上述困難。

回想大學剛剛畢業便計劃投入教師的行列，為了裝備自己而選讀了一年全日制教育文憑課程。當時正值很多新學校在新發展區域成立，慶幸獲得當年學校校董會及校長的垂青，讓我這個年青而欠缺經驗的新教師，出任物理科的科主任。

大家的第一個想法可能是「甚麼！一個未有教學經驗，剛剛畢業的大學生，只是受過師範訓練，就可以當上科主任！怎麼行？你真大膽！或許，你的校長膽量更大！」當真作為一個科學科的教師或者科主任，當中要顧及的不單止是教學問題，還要面對管理實驗室、培養實驗技巧等，記得當時還有高級程度及中學會考兩個課程，當中要求教師處理實驗及示範上的要求，比現時文憑試課程要求高得多。

仔細想來，為何自己有信心出任物理科科主任的崗位？首要感謝修讀教育文憑時導師的教導及訓練，但最重要的還是在實習期間所學到的東西。記得當年在其中一個實習期間，我被派到一所學生成績不錯的學校，學生大多數來自附近的公共屋邨，我只需要教幾班中三學生。與校長及科主任會面後，除了指示要教甚麼課題外，就讓我自己決定如何設計筆記及教學內容。咦！似乎與其他實習教師的情況沒有甚麼分別呢！對我來說，那段深刻經歷是源於校長為我安排的座位，那座位臨時設置在實驗室技術員的預備室內，是兩張並排的學生枱，當年電腦仍未普及，所以座位沒有電腦，也沒有其他教具，大家可能會覺得我有被發配邊疆的感覺。當年入世未深，當然沒有這樣的想法，但那一間預備室為我帶來不少啟發，亦影響我對未來工作的態度及看法。



當年該校有兩位物理科教師，其中一位剛剛開始任教高級程度物理科，當中有不少實驗及示範要在課堂中進行，部分實驗需要不少技巧，難度亦相當高，好不容易才可達至理想效果。當年的實驗室技術員是一位十分認真的工作人員，他會在教師上課前預備好實驗材料外，還一定親自測試一次是否成功，嘗試設定各項器材到最佳狀態，若遇到困難，亦會想辦法去一一解決。就在這種環境下，我從不放棄任何一個與他一同預備實驗的機會，當然我可以從中偷師學習，從閒談間了解如何運作一個實驗室、如何管理及保養不同儀器。

當中的一個特別情景令我至今仍然記憶猶新，那就是一個實驗室技術員，加上一個實習教師以及一位在實驗室當值的工友，一同研究為甚麼書中的實驗結果並不如實際所得。大家或會奇怪工友何解會參與其中，原來那位工友是從內地來港的新移民，她是內地一所大學的應用物理系講師，所以才會出現以上奇景。我從她身上學會很多，她從不自怨自艾，並不會自恃學識高，明白自己在新環境裏的職責及角色，即使要負責製作射印的模版，面對機器操作時產生極厭惡的臭味，她都會將工作做到最好，不會認為自己懷才不遇，只能幹着粗活而敷衍塞責。空閒時，她會提到以往的學校生活，包括她在學及教學的時候，從她的眼神及語氣，明白到她何等嚮往及懷緬以往的生活。

看似順順利利完成了教學實習，臨走前向科主任提交在課堂上派給學生的筆記及已經評改的測驗卷及功課等，正感到洋洋得意的時候，敗筆就出現了！

因為不少學生要求與我錢行要開大食會，我竟然向科主任提出借用物理實驗室來開大食會，當年這位科主任出名是「好好先生」，他竟然應承了我，那為他帶來不少麻煩，可能要應付其他人的投訴，因為實驗室雖然比較清潔乾淨，但規則訂明不准在實驗室內進食，及後當我為實驗室訂定守則時才猛然醒覺自己的胡作非為！舊事說完了，當年那一位初出茅廬的教師獲得甚麼啟示呢？整理下來有以下的得着。

## 責任感及做事認真

新上任的科主任當然明白自己的經驗不足，在短期內難有立竿見影的改變，面對及管理比自己更資深的教師時，必然要步步為營。當然人心必向有能力的科主任，但同時人心亦向有責任感的科主任，組員當然會明白你的經驗尚淺，但是若你的責任感能令他們相信你能在不久的將來，成為一位能帶領科組發展的領袖，相信教師亦會明白及包容。因此，除了負上作為科主任的教學及行政管理的責任外，亦要作為其他同事的模範，不會迴避問題及走捷徑。若科主任未能以身作則，時常遲交文件、呈交考試分數，擬定考試卷又錯誤百出等，自然很難成為科組的領袖。

## 不要放棄任何一個讓自己成長的學習機會

作為科主任，要透徹了解科務運作，自己亦要親身體驗，例如特別室的管理及非教學人員的培訓等，若自己有親身經驗，對改進科組內的運作及資源的管理，必然大有幫助。因此，若學校委派你負責或加入不同的行政組別工作，當中的經驗及知識，必定會累積成為你的個人資本，從而提升自己的能力及影響力。

作者  岑安邦先生

香港中文大學QSIP學校發展主任，曾任中學副校長、物理科主任、通識科主任、直資學校學校發展主任及行政總監，長期參與本地物理科課程發展，於推動STEM課程發展具豐富經驗。



## 出任新崗位，須一面做一面學

出任科主任或中層教師，難以界定最低的要求。在現實生活上有不少例子，未有經驗但依然要擔當起不同的角色，包括做人妻子、丈夫及父母等，即使你從未做過，總不能退縮。為何一定要在實踐中成長？因為不同學校有不同的文化、不同的人事關係，不同科主任有不同的性格，不同科組亦有不同的發展需要，因此沒有一條解難的方程式給大家參考，教師要在實踐的過程中找尋解決問題的方法，過程中必定有錯失及要改進的地方，若從反思中學習，必定會不斷進步。在面對不同的難題下，通過磨練而成長，似乎是不二法門。

## 須了解學校的文化及運作

多了解學校的運作，當自己作出決定時，不能只考慮自己科目的需要，同時要考慮對其他科組、同事工作或學校運作的影響，因此要多理解不同組別的工作情況，予以配合。財務管理尤其重要，因為學校須依照一定規則進行採購及處理不同的庫存紀錄等，因此，對學校不同的規範要清楚了解是十分重要的。

以上數點便是出任中層教師的心法？當然這只不過是一鱗半爪！期待下一回再與大家分享。



QSIP網頁  
<https://www.fed.cuhk.edu.hk/qsip/>



訂閱QSIP通訊



<https://www.facebook.com/QSIPCUHK>