

澳門杏壇常青樹

專訪聖若瑟教區中學校務顧問

採訪・整理 | 余巍 黃馥紅

陳既詒老師現任聖若瑟教區中學校務顧問，曾任教育委員會委員，在澳門教育界服務近七十載，廣受師生愛戴，深獲社會人士敬重。陳老師獲澳門政府頒發專業功績勳章和教育功績勳章，以表示對陳老師多年來貢獻的肯定。

今期《教師雜誌》有幸專訪這位澳門杏壇常青樹，談談對師德的體會和見解。

您如何定義“師德”？

陳既詒校務顧問：“師德”就是教師修養。教師的修養應包括內潛和外顯兩方面，內潛應以北宋教育家張載說的話“為天地立心，為生民立命，為往聖繼絕學，為萬世開太平。”為根據，所謂有諸內而形諸外，藉着良好的“師德”內在因素，自然發揮到非常良好的“師德”外在表現。

“師德”應包括哪些方面？一位澳門教師應具備哪些條件才能稱得上具備“師德”？

陳既詒校務顧問：教師是社會的一份子，所以

廣義來說“師德”可以泛指市民應遵守的公民道德。可是，教師又是一種專業，所以“師德”更要兼顧到他們專業範疇內的認知和操守。北京師範大學校訓“學為人師，行為世範”八個字就概括了“師德”的涵義。

澳門有長期中西文化交流的歷史，“師德”的要求，也會因尊重外來的宗教信仰或風俗習慣而引入一些新元素。至於一位澳門教師應具備那些條件才能稱得上具備“師德”？我認為有以下六點：

1. 了解中國與澳門的關係，關心國家的發展。



2. 了解澳門中西多元文化演進歷史及其特色。
3. 熟習本澳教育法如《非高等教育制度綱要法》、《非高等教育私立學校教學人員制度框架》、《正規教育課程框架》、《私立學校通則》草案等。
4. 了解澳門現行重要法律的內容。
5. 關心澳門的經濟發展與社會現象。
6. 了解澳門的國際地位，擴闊個人國際視野。

多年從事教育工作，請您分享一下與師德有關的例子。

陳既詒校務顧問：良好的“師德”要明辨大是大非，最重要的地方有三，一是愛國，二是愛校，三是愛護學生。現在舉兩例和大家分享。

其一是遠在1937年抗日戰爭初期，日軍空襲

廣州，執信學校遷澳，其後校長楊道儀投靠敵偽及繼任校長金曾澄遭日寇追殺的事件中，教務主任陳道根老師兩次護校，留澳保護校產。陳老師在困苦的環境當中，仍不畏艱辛，不辭勞苦，在抗戰期間積極投入戰時教育，或辦理民眾教育，或辦理難童夜校，其堅持愛國愛澳的立場，令人感動。¹

其二是1966年“一二三事件”時期，有不願透露姓名的教師在動亂時不顧個人安危，直至親自護送班內每一位學生安全返回家中後，才想起忘了回家為自己剛出生的嬰兒餵奶。而這名嬰兒幸好得到鄰居照顧而不用挨餓。我們當然不會鼓勵教師忽視對家人的照顧，但這名教師在關鍵時刻把學生的安危放在個人和家人利益之前，這也是一種“師德”的具體表現。

現時的年青教師可以怎樣提升“師德”素養？

陳既詒校務顧問：總的來說，他們必須掌握以下十二個字的涵意：“明事理、辨是非、負責任、守紀律。”具體地說，有以下各點：

1. 了解自我
2. 了解學校辦學理念
3. 明瞭團隊精神
4. 持續專業發展
5. 確定生涯與財務計劃
6. 明瞭公民意識、履行公民責任
7. 培育自主、自律、誠實、守信、尊重、寬容、理性、合作等優良品格。

透過政府、教育專業團體來規範以自律或他律的方式訂定職業操守規範，能有效提升師德嗎？

陳既詒校務顧問：打個比喻，教育機構與人體相似，人體包含五臟六腑，四肢百骸，中醫喻為陰陽五行，有病必須疏導調和，方可收到固本培元之效。西醫則以特效藥治病，頭痛醫頭，腳痛醫腳，立竿見影，即時生效。如果中西醫結合，醫療效果更大。學校是人、事、物構成的組織，一如人體需要保育，可以透過“順從理論”（Compliance Theory）去磨合分歧以培養“師德”，使團體健全穩固，但也可以單從“科層體制”（Bureaucracy）透過政府、教育專業團體以自律或他律的方式規範員工職業操守以提升“師德”。前者可收融和之效，後

者則立懲戒之功。

但要注意的是：立法須嚴，執法則防偏頗，否則難免惹來對立，反收提升“師德”的負面效果。當然，世事無絕對，社團自訂守則、公約，所列條文可以豐富“師德”核心價值內容，熟讀之，對提升“師德”不無裨益。以下是吳清山著《學校校能研究》所載韋伯（Max Weber）科層模式功能與反功能表：

當我們知道了科層體制功能的同時，又知道了科層體制的反功能，那麼我們就要尋找出有效的管理方法，以補救其不足，這就需要順從理論了。順從理論是艾齊厄尼（Amitai Etzioni）倡



科層體制特徵	功能	反功能
分工	專門技能	厭煩
非個人取向	合理性	士氣低落
權威層級節制	服從與協調	溝通障礙
法令與規章	一貫與統一	僵化與目標置換
終身事業取向	激勵	成就與年資衝突

議在組織中運用權力使部屬參與。順從乃是一種融合權力運用與成員心態的交互關係，是相向的協調而非單向的服從，可以促進師生、家校、同儕、領導與教職的親和力，從而發揮“師德”效能。論語說：“道之以政，齊之以刑，民免而無恥。道之以德，齊之以禮，有恥且格。”為政以德，中西理論，是同出一轍的。

在提升“師德”方面，特區政府和學校層面能做些什麼？

陳既詒校務顧問：政府公布的《私框》，其主要內容如：教學人員的任職條件、工作時間的規定、報酬及福利、職級的確定、晉級的條件、工作表現的評核都可以幫助師德的提升。實施時必須輔導學校運用“動機論”（Motivation Theory）的“平等理論”（Equality Theory）與“期待理論”（Expectancy Theory）

對待員工，使到他們自動自覺地提升“師德”素養。《尚書·大禹謨》：“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允執厥中。”就是這個道理。

以下是本人十多年前閱讀一冊《教育行政原理》研究動機論時附錄題為《困厄頓挫》的個案（載該書頁493至499），個案作者是美國教育學者瓊斯（Jerry A. F. Jones）和希爾韋（Paula F. Silver），內容敘述美國甘迺迪中學一件因“教師不和”而牽連到校長、教育當局以及家長社群、教師工會間矛盾的事件，主角是兩位教師蒲蓮坦（以下稱教師甲）及瑪麗（以下稱教師乙），其餘人物包括校長史提爾太太（以下簡稱校長）、黑人家長代表符麗斯（以下簡稱黑人社區）、教師工會代表邁克（以下簡稱教師工會）等等，整個情節簡述如下：

教師甲和教師乙同一學年進入甘迺迪中學為特教教師，乙比甲累積年資多了兩個月。兩人都已結婚且有子女，甲為黑人，個性好動、健談、喜歡成群結伴，愛開玩笑，因而與不專心向學的黑人學生關係最好，得到黑人社區的支持。甲做事雖然不負責，甚至在上課時離開課室走到校長室與校長閒話家庭瑣事，交換美味食譜，開一些只有她兩人才懂的玩笑，但十分得到校長歡心和賞識，被

委任為特教組長。教師乙個性沉默，在較少人的聚會中顯得親切友善，能誘導特殊學生專心學習，但因參加原校的送別會引致出席甘迺迪中學開學聚餐而遲到，深為校長不滿，即時遭到校長面斥，從此便盡可能避開校長，更沒參與校長的無聊戲謔，為了教師甲常常無故缺勤要她兼管而加重了她的工作負擔，影響了教學效果，甚至放棄了只須再修一年就會完成的研究生課程。一學年過去了，學校面臨縮班裁員危機，教師甲或教師乙只能一人得以續任，學校裡面眾多教師同情教師乙的遭遇，認為校長偏袒徇私，是違反專業道德的行為，力求校長續聘教師乙，但黑人社區則力挺教師甲，利用家長諮詢會向校長施壓。教育局則明確表示學校應注意教職員種族均衡問題的改進。在學年終結前兩週，教師甲在上課時又無故離開教室，不知去向，這時候班內一個黑人學生A自行離開課室，湊巧教師乙班的一個白人學生B取得外出通行單而離開課室時在走廊和A相遇，不知何故，兩人發生爭執而毆打起來。據說是B先動手打人而引至A受傷的。最後黑人家長會會長帶領着一群黑人家長到校要求校長次學年不要續聘教師乙，而校內教師工會又召來一批同事要求校長續聘教師乙。在重重矛盾下，最

後教師甲得到勝利而受到續聘。

這宗個案，說明了教師甲的師德修養遠不如教師乙，但她的際遇遠比教師甲好。教師乙得到學生愛戴，同事支持，個人持續進修等等已達到自我發展的最高層次，但卻被迫調校，尊嚴受損，使我們感覺到馬斯洛需求層次出現了異常情況。教師乙教學成績和責任心都比對手強，但到達去留關頭上卻輸給對手，使我們感覺到平等理論和期待理論有時只是空談，規章法制難敵權勢。

在美國的公立學校制度下，調校不過是“此處不留人，自有留人處”，無礙於“自我發展”。可是，澳門卻大大不然，若教師乙的遭遇發生在澳門私校時，他們不會是“調校”而是“炒魷”。記得十多年前，澳門也有類似事件發生，這位不幸的教師遭到“不再續聘”。她徬徨，她失業，因為那年頭所有學校都縮班裁員，要重新找一份教席，談何容易？

您如何總結這次以“師德”為主題的訪問。

陳既詒校務顧問：政府實施《私框》，學校層面就要接受監督和指導，他們在實施科層體制之餘，更應兼顧順從理論，營造環境，激勵上進，提升師德。《學記》有云：“道而弗牽則

和，強而弗抑則易，開而弗達則思，和易以思可謂善喻矣！”原文的“喻”字本指師生關係，若引伸為領導者與被領導者的關係，則“師德”彰顯，指日可待了。《私框》規定的“報酬及福利”、“職級的確定”是“和”，“教學人員的任職條件”、“晉級的條件”、“工作表現的評核”是“易”，“工作時間的規定”是“思”。《私框》規定教學人員每週工作最低16課時，正好給他們使用更多時間去反思：如何促進個人專業發展、如何加強領導與教職的親和力、如何改善同儕關係等以增進“師德”修養，發揮師德效能，達至西哲笛卡爾（René Descartes）所說“我思故我在”的境界。因此，為了掃除一切足以造成提升“師德”的障礙，除了希望學校能自律之外，也冀望教育行政當局可以加強監督，令“師德”在校園內得到更好的體驗和落實。

後記

陳既詒老師自1949年返回澳門，即在聖若瑟中學任教，至2005年退出原任職務至今仍在該校擔任校務顧問兼主管部分行政，若連他讀大學前在該校任教的時間也計算在內，陳老師已從事教育工作近七十年。

雖然只是短短一個多小時的訪問，但我們在陳老師身上獲益良多。首先是陳老師學貫古今中外，輕描淡寫之間已可引經據典，可見先生平時孜孜不倦十分重視自身專業素養的提升，更能做到以身作則，鼓勵年青教師自我增值。其次是陳先生的言談舉措，字裡行間之中，無不處處流露出對教學工作的熱誠以及對澳門和祖國的無限愛慕。而更加難能可貴的是，陳老師溫文儒雅，品性溫厚，但對於目睹的不當教育問題，勇於站在教師的角度提出自己的獨特見解和真知灼見，不怕得失權貴，只求無愧於心。以上這些，都是社會人士和師生們敬重陳老師的原因。🍵

【註釋】

1. 詳見單文經著〈穗澳教育先賢陳道根先生傳述稿〉一文，載於張偉保主編的《澳門教育史論文集》（第一輯），中國社會科學出版社2009年出版。又見於劉羨冰著《澳門教育史》，人民教育出版社1999年出版。