

1

師生緣起

當每個人緬懷自己的受業經驗時，懷念的都是
老師，而不是方法或技巧。

— 悉尼·胡克
美國哲學家

香港的大學教育制度在過去十多年來經歷了很多改變。隨着學生人數的增加和學生來源的擴大，過往的精英教育日漸趨向普及化；加上為了令大學畢業生在國際市場上具備競爭能力，所以對他們在專業知識和全人發展各方面都有較高的要求；這些改變都令教育的焦點從老師的教學轉移到學生的學習方面。

學生的學習自然不局限於書本上的學習，亦不局限於課堂內的學習。要支持大學生多元化的學習和成長，及培養他們終身學習的信心、能力和興趣，這些都帶給教育工作者莫大的挑戰。老師的角色由傳統的「教師」(teacher)，變成「學習促進者」(learning facilitator)，再變成「啟導者」(mentor)。

許多於大學任教的老師都沒有受過正式的教師專業培訓，因此接受這些角色上的轉變對他們來說可能並不容易。我寫這本書的主要目的，就是希望與讀者分享一些個人的見解和經驗，及與一些有共同興趣的老師一起探討作為「啟導者」所涉及的有關問題。

國際上的教育文獻，都多次顯示了良好的師生關係對學生

的學業成績及個人發展有着正面的影響。當老師樂意而有效率地去做「啟導者」時，受益的當然是被啟導的學生。因此在大學就讀的同學亦是本書的主要對象。由於青年人之間的溝通較為親切，我特地邀請了一批以前我曾啟導的學生在本書分享他們的心聲。我希望能透過我們的共同努力來促進讀者美好的師生關係。

現在，先讓我給幾個名詞下個定義。「Mentor」這個字本來是古希臘的一個人物名字，現在當作一個名詞來用，通常是譯為顧問，老師或啟導者。但「mentor」本身的涵義比較廣泛，簡單來說，「mentor」是指在某些專業領域內富有智慧、才幹和經驗的人，願意鼓勵及照顧新人或經驗淺的人的學習和成長，並提供專業的諮詢和個人的啟導。我認為中國人的所謂「人師」是「mentor」的一個較為貼切的譯名。

至於由「mentor」衍生出來的字「mentoring」和「mentee」，我覺得應分別譯為「啟導」和「門生」。「門生」亦可以代表另一個字「protégé」，通常是指被有學養或權勢地位的人所照顧保護及關懷的人；也有人稱「mentee」為「門徒」、「徒弟」、「弟子」、或甚至「入室弟子」；這些不同的稱謂，無非是想表示人師與門生之間那種特殊的關係。

由於「mentee」這個字不常用，「mentor-mentee relationship」很多時候都被寫為「mentor-protégé relationship」，而中文可翻譯為「人師與門生的關係」，或簡稱「師生關係」。不過用這簡稱時我們得要小心，因為師生關係亦可以表示一般老師和學生的關係。本書內的其他文章，將會進一步解釋老師和人師，及學生和門生之間的區別。

2

尋覓人師

一位偉大的老師不用刻意解釋他的理念——
他只需讓你在他身旁觀摩。

— 英民牧師
美國牧師

我在《與青年人談全人教育》一書中有一篇同樣題目的文章，而其中的某些內容亦會在這裏複述。

首先，我們認同一位「人師」的角色是多元化的，包括了老師、朋友、教練、顧問、啟導者及楷模等。一位好的人師，是不能只擔當其中的一個角色，重要的是能夠在不同的環境和時間下擔當適當的角色。

舉一個實際的例子：一位人師可以是一個教練，但不能只是一個教練。通常一個教練所注意的是一些短期內技術上的改進，提出明確的建議，令受訓者在該方面能有所進步。但一個人師該注意的是門生整體的長期發展，鼓勵他們為自己的學習作出決定。

因此，一個足球教練儘管不能改良一個羽毛球手的球技，但卻能幫助他培養優良的比賽心理素質。同樣地，我的專業是化學工程，但是香港城市大學（城大）沒有這一個學科並不表示我就不能成為城大同學的人師。事實上，我絕大部份在城大的門生都不是唸理工科的。人師之有別於老師，正是能夠提供專業知識以外的支援。

總括來說，同學們要尋覓一位人師，系內及系外的老師，甚至是校內的行政人員，或校外的學長或長輩都可以。重要的是要找到一位閱歷比自己深、品格高尚而又樂於扶掖後進的人。在很多商業機構內的啟導計劃，大都鼓勵員工尋找其他部門的人師，主要原因就是避免人師和門生之間同時存在上司與下屬的關係。

目前很多大學都有一套有系統的啟導計劃，它們會邀請一批知名校友和專業人士作為學生的人師。我鼓勵同學們應好好地把握成為門生的機會，但同時亦提醒大家人師和門生的關係，就如其他人與人的關係，要雙方共同努力作長期的灌溉來培養，絕對不能強求。而一個優秀的人師和門生的關係，是要有以下的幾個元素作為基礎：

- 一、 互相尊重和信任——門生尊重人師的學養和成就，而人師亦尊重門生的學習目標，並相信他*是可造之材。
- 二、 互相關懷和樂於溝通——雙方都能夠坦誠相向，樂於互動和交談。
- 三、 門生有學習的熱誠，而人師亦有幫助他們達到學習目標的熱誠。
- 四、 門生和人師的性格和處事作風相若——這點和中國人所說的「投契」或「緣份」有些關係。
- 五、 人師和門生都視門生的成長為共同目標，並願意為此付出時間和精神。

* 在本書「他」是同時代表「他 / 她」。

由於同時擁有這些元素並不容易，很多在機制下安排的人師門生的關係並不理想。我鼓勵同學們應積極地與不同背景的人溝通，希望從中能遇到一位人師。當然，找不到人師的同學亦毋須氣餒。因在大學及社會裏，成功的人士比比皆是，而他們都是可以作為楷模。大家只要留心周圍的人，細心觀察他們的優點及處事待人的方法，便能培養出從他人身上學習的習慣。

3

朋輩人師

令自己先成為別人的朋友，是交友的唯一方法。

— 愛默生
美國作家、詩人和哲學家

我在上文曾建議同學們要養成在他人身上學習的習慣，在這裏我想補充說的是這些人包括同學和朋友。因此當大家在尋覓人師時，別忘記「朋輩人師」(peer mentor) 的可能性。

「朋輩人師」這個名詞驟聽起來好像有些矛盾。若人師是一個閱歷和經驗都比自己深的人，又怎可能是朋輩呢？

當我們想深一層，便會明白由於每個人的成長歷程都有不同的地方，因此年齡相若的人，也會有不同的閱歷和經驗，以及多方面不同的發展。朋輩互相學習的機會實在很多；一個很簡單而在大學校園常見的例子，就是內地來的同學跟本地的同學學習講廣東話，而本地的同學則跟他們學習講普通話。

互相學習正是「朋輩啟導」(peer mentoring) 的特色。雖然，互相學習是任何師生關係中的一個重要元素，但假若師生的年齡差異較大，學習無疑會比較單向。同學朋輩之間，由於年齡及輩份的區分很少，比較容易明白彼此的問題和易於溝通。舉例來說一個新同學在適應大學生活的過程中所遇到的問題，可能亦是其他高年級同學的親身經歷，並且記憶猶新，因此高年級的同學是能夠為新同學提供具體的意見和協助。

基於這個原因，城大在過去幾年實施了一個「學長啟導計劃」（Student Mentoring Scheme），旨在培訓高年級同學作為新生的學長，即是「朋輩人師」。直至現在，這個計劃已經成為校園的一個優良傳統，每年都有數百名高年級同學自願參與。他們參與的主要原因是他們在入學第一年曾獲得學長的幫助，所以便想薪火相傳地去幫助來屆的新生。同時，在接受培訓和擔任朋輩人師的過程中，他們學習到領導才能、溝通技巧和團隊精神這些立身處世的素質，並增添了對學校的歸屬感。

綜觀過去幾年的經驗，「學長啟導計劃」的整體效果是很好的，但亦有不少的失敗個案。失敗的因素，通常都是雙方（或其中一方）沒有正面和積極地把握機會，沒有立下確切的學習目標和不肯認真地為學習去下功夫。由此可見，「朋輩啟導」的成功因素是和一般師生關係的成功因素都很相同。

由於「朋輩啟導」是注重互相學習，它的另一個優點是可以促進「團隊學習」（group learning），培養互相砥礪的隊際精神。同學之間組成的「學習小組」或為某項活動而成立的「籌備委員會」都是這方面的例子。如果你是這類隊伍的成員，你應該盡自己的責任，大方地和隊員分享你的知識，虛心地向他人學習。當每一個成員都樂於付出的話，整個隊伍的學習成果必然更佳。

從朋輩身上學習是大學生活中一個非常重要的環節，因此同學們該積極尋找這些機會。但「近朱者赤，近墨者黑」，大家該選擇一些志同道合，願意和你一起學習成長的人作為朋輩人師。若在這過程中能找到一位老師或長輩從旁啟導，那就更加理想了。

一生中選擇多聆聽，不說話，換來的回報是睿智

— 德•賴信

美國人文科學學者

有些人是天生的人師——樂於與後輩溝通，容易明白他們的需要，並能提供高質素的啟導。但對大多數人來說，啟導是需要假以時日來培養的獨特的技巧。我在上文已提及任何良好的師生關係所應具備的元素（如互相尊重、信任和關懷等），在這裏我再深入探討作為人師所應當注意的十件事。這十件事再分為：

人師五件應該做的事

- 一、 細心聆聽——這在第一、二次的會面中尤其重要，因你希望你的門生得到一個信息，就是在你面前能夠無所不談。透過細心聆聽，你對門生的認識會逐漸加深。在聆聽之餘，你亦應該提出適當的問題，從而製造機會讓門生與你分享他的心路歷程和學習目標。
- 二、 願意付出時間——有效的啟導是需要時間上的投資。你應該在每次與門生會面時都預留充份的時間來與他們溝通，別讓他們感到你有其他更重要的事情要辦。你亦應讓門生知道若有急事時你是樂於在任何時候提供支援，即使未必每次都能夠立刻安排見面。

- 三、 協助門生訂立明確而實際的學習目標——你該鼓勵門生去挑戰自己，選擇一些難度高、但卻在其能力範圍所在的學習目標。在這過程中你可以提出有建設性的意見，不過最後要讓門生選擇和確定自己的目標。
- 四、 給予清晰可行的信息——「回應」(feedback) 是啟導過程中不可或缺的一環。但你的「回應」應該是確實的建議，而不是一些空泛的鼓勵說話。例如當你的門生遇到困難時，你該引導他分析問題的所在和具體的改進方法，而不是單說：「你一定會成功的」。
- 五、 樂於分享自己的經驗——當你願意分享個人的工作經驗和成長過程時，門生除了能從中學習外，更會增強對你的信任。

人師五件不應該做的事

- 一、 不要提供答案——由於你閱歷較深，往往很快便會看到門生所面對問題的答案。不過你的責任是培養門生獨立尋找答案的能力，同時你亦要尊重他們下決定的權利。因此你只需從旁鼓勵門生去細心思考每一個問題，從而找出一個對他最合適的答案。
- 二、 不要令門生過份倚賴你——這是上一點的延續，因為你若培養出門生解決問題的能力，他便會日趨自主和獨立，不會事無大小都找你幫忙。能夠為自己所下的決定負上責任是成熟的表現。