

第 1 課

教育的掙扎

 何振聲*

When a man acts involuntarily he acts neither justly nor unjustly except incidentally.

Aristotle

當一個人非自願地行事時，他的行為既不公正，也不是不公正，除非偶然。

亞里士多德

大家有沒有留意到，現在的學校校刊及網站都設計精美，內容充滿孩子愉快學習的笑臉？更甚者，作為家長的你，到學校參觀時，會有一批精通兩文三語的學生代表迎賓，並為你送上精美的學校紀念品，如文件夾、鎖匙扣或學生作品等。說實在，無微不至的招待令人受寵若驚。我們不禁要問，學校究竟花了多少人力物力在這些事情上？這樣使用教育經費，是否恰當？

傳媒大眾把以上學校的行為歸咎於學生人數大幅下降，以致學校需要以宣傳來吸引學生。但請大家停一停，想一想，是否我們把原因複雜簡單化？如果真的單純是學生人數下降的問題，那麼為甚麼屬於受歡迎的名校，都要出盡全力去籌劃以上這些事情？到底是甚麼推動校長教師們「不務正業」？讓我從學校、家長、學生及教師的掙扎說起。

* 香港教育大學教育政策與領導學系助理教授、亞太領導與變革研究中心研究員

學校的掙扎

的確，人口下降對學校而言是一個大問題。自 1970 年代引入資助學校制度以來，學校的撥款和資源分配一直與學生入學率掛鉤。在 2004 年以前，社會教育的資源分配從來都不是問題。部分原因是適齡學童太多，即使學校教學表現一般，學生不願報讀，政府也會加派學生入學。然而，1993 年至 2003 年出生率急劇下降，這意味着對學校的需求減少，嚴重影響弱勢學校的穩定性。

與此同時，政府在 1997 年就香港教育體系引入「優質學校教育」問責與期望指標。該政策要求學校每年進行學校自我評估，每六年進行一次外部學校審查（教育局，2003 年）。當時，因為內外部評審的結果會向外公佈，外部審查報告也成為家長查看學校表現的開放渠道，變相進一步加劇了學校之間的競爭。一些學校因報告不達標，在公佈其指標後，許多家長避免為他們的孩子報讀這些學校，導致這些學校關閉。

更甚者，直接資助計劃除允許計劃下的學校向學生收取學費外，還可獲得政府的年度補貼，並賦予直資學校在決定課程和學生入學要求方面享有更多的財政資源和更大的自主權。直資學校除了可以更有效地回應家長期望外，還為家長提供了另類的教育選擇。由此可見，直資學校變相再加劇了學校之間的競爭。

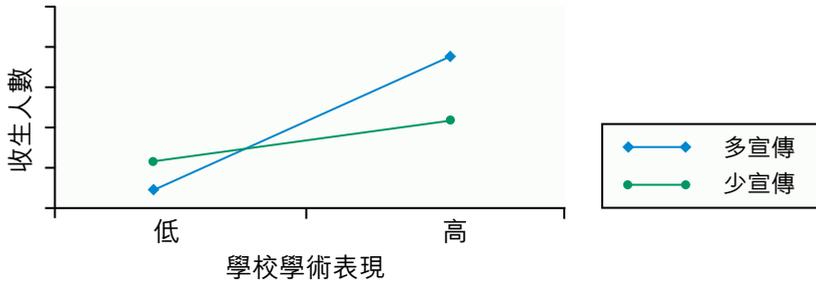
在人口下降、學校問責及教育選擇三方面的影響下，學校必須對學生和家長的需求做出更積極的回應。面對過去二十年，課改、教改、全

人發展不絕於耳，弱勢學校要改革，為的是生存；強勢學校要改革，為的是吸納精英分子。學校為迎合大眾，經歷有血有淚的過程，完成大大小小的改革更新。而他們做了這麼多事情，當然要大事宣傳一番，增加學校的聲勢，以便學校在生存與繁榮的戰場中獲勝。至今，學校的市場行銷已成為大多數學校營運的常規做法。而且香港絕非小數，在歐美等地亦因為相似原因（對，歐美也有類似的問題），令學校營銷十分普遍（Lukosius and Festervand, 2013; Wilson and Carlsen, 2016）。

家長的掙扎

雖然人口下降增加了學校的辦學困難，但學校種類（直資、私立、國際學校）同時越來越多，令家長選到心儀學校的機會大增。驟眼看來，家長是此制度下的大贏家。但實情是，家長也有掙扎。坊間常說，現今家長比以往開通，着重孩子的全人發展，所以在選擇學校時，會平衡學術與個人成長。但現實是，每年小一及中一派位，我們不難看到家長帶同孩子上門「叩門」，但家長普遍都是選擇着重學業成績的學校。到底，是甚麼原因令家長口不對心？

為此，我在數年前就全香港中學收生人數及學校宣傳展開了研究（Ho et al., 2019）。結果顯示，家長原來對學校的全人發展課程完全不感興趣，即使學校推出不同的策略，表現出對孩子的關愛與成長的承諾，家長都不為所動。相反，要是學校主動公佈學生優秀的考試成績，家長便會更積極報讀（見下圖）。這反映了家長嘴裏說一套，心裏卻有另一把尺。平時把重視孩子的健康成長掛在口邊，但到選校關頭，卻往往以成績為先。



從上圖可見，成績好的學校只要努力宣傳，學生人數上就會有很大的增幅。而成績弱的學校，宣傳會帶來反效果，人數不升反降。這發現表明，家長總體上仍然青睞學業成績較好的學校，這肯定偏離了政府對培養學生終身學習和全人發展的期望。

當得出這研究結果時，我感到很納悶。身為人父，我想我為孩子選校的經驗，或能為這個問題提供初步的答案。雖因工作關係未必能與孩子朝夕相對，但自問自己絕對清楚了解孩子本質上的需要。我的孩子明顯是運動出眾、學術稍遜的類型。在為孩子選擇小學時，我最初也是心想選擇一所 **happy school**。但自己的學習經歷及工作經驗告訴我，讀書至上，成績才是「王道」。為此，我內心多次爭鬥，想說服自己別看成績，愉快學習才是孩子需要的。可是在升學前景、公開考試表現及家長羣的壓力下，我（作為教育學者）也不得不向現實低頭，為孩子揀選了以成績為先的傳統名校。即使是從事教育專業的我，都會出現表裏不一，這不就是家長的掙扎嗎？我們（作為家長）真的有選擇嗎？

學生的掙扎

即使學校或家長有再多的掙扎，最掙扎的必然是學生，因為他們不論資質如何，都要一同應付這以學術為先的挑戰。在中六公開考試時，以一份試卷決定高下。在此先要說明，我當然明白一個考試不代表人生的成敗。加上，我認為現今的考核制度是公平、公正及開明的。在考試制度

第 7 課

是您——成就無限可能

邱春燕*

老師，其實你昔日教了我甚麼，或許我早已忘記，但我不會忘記你在生命中曾經與我同行……

不一樣的教學

天水圍——大家會聯想到貧窮、偏遠、悲情嗎？而我初執教鞭，便是在天水圍一所中學任教。記得二十多年前面試那天，我由九龍去到這個從未踏足的地方，需要一個多小時，感覺好像很遠很遠，而令我吃驚的是下車時竟然看到一羣牛悠然地吃着草，心想：「這是一個怎樣的地方？為甚麼如此落後？」穿着高跟鞋的我越過了鋪滿沙石的臨時停車場，好不容易才到達學校。作為一名教學新丁，要在這個好像還未開發、交通不便的新市鎮開展教學生涯，我真的千萬個不願意，腦海中更浮現出《逃學威龍》的畫面——學生無心向學、上課睡覺、掉粉刷、同學打架……可是上帝是幽默的，當天的面試過程十分順利，校長很快便聘請了我。當我還在掙扎的時候，心中的聲音告訴我：「你要去教這班天水圍的孩子，他們需要你，你願意為我去嗎？不要怕！我必與你同在！」就是這樣，我便開展了一條不一樣的教學之路。

* 東華三院甲寅年總理中學校長



邱校長在校門前留影

第一年教學，由於未掌握課堂管理技巧，上課時學生總會在課室四處走動，或是伏在桌上睡覺。還記得有一次我罰學生留堂做功課，他二話不說背起書包就走，我嘗試跟他講道理，得到的回應是：「Miss. 你好煩呀，講夠未呀？我走了，睬你都傻……」不知有多少次，我伏在桌上大哭，心中甚是委屈，不斷想：「為何我這麼用心教學，學生也沒有心機上課？每天像拉牛上樹的教學生活真的很辛苦，學生的能力和學習動機太弱了，我真的要快點離開這個地方！」可是，心中的聲音告訴我：「你甘心這樣就放棄嗎？你的教學初心是甚麼？不要怕！我必與你同在！」

原來，教學不是你想教甚麼，而是學生需要學甚麼，怎樣令學生學得到、學得好才是老師的專業。

我嘗試了解學生的特點和學習困難，聽聽他們背後的故事。在天水圍，不少學生來自單親家庭或是中港婚姻，導致家人聚少離多，缺乏家庭溫暖；就算一家人同住，由於兄弟姐妹多，父母為了生活，每天也要早出晚歸到市區上班，手停口停，沒有太多時間照顧子女，他們的管教

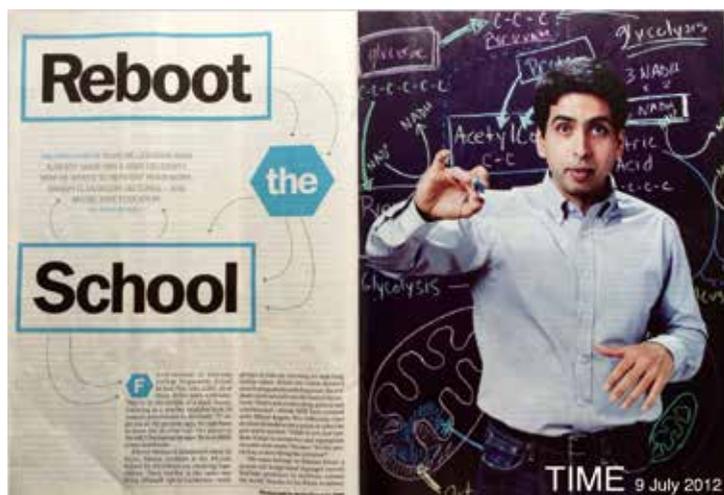
第 9 課

捉緊每一個「翻轉學習」的機會

✈ 夏志雄*

一個報道，改變十年教學方向

2012 年 7 月的《時代雜誌》(Time Magazine)，報道了 Salman Khan 利用 YouTube 進行網上教學，並得到 Bill Gates 的贊助，建立了可汗學院 (Khan Academy)。他用簡單的科技工具，自行製作數千條影片，涵蓋不同科目，造福大量學生。報道提及一個嶄新教學概念：翻轉課堂 (Flipping Classroom)，就是學生晚上在家觀看短片自學，翌日返校在課堂做功課。換句話說，就是把以往的教學模式：日間上課聽書，晚上在家做功課，徹底顛覆過來。



《時代雜誌》有關 Salman Khan 的專題報道

* 香港真光中學主任

我看到這個報道，極為震撼，心想：為何人可以這樣聰明？巧妙利用科技，翻轉了數百年來的教學法！同時我發現，原來我們的教學法，已經落後於外國近六至七年。然後我想到：這個方法在美國行得通，但我們的教育生態環境這麼重視考試，翻轉課堂在香港行得通嗎？我一向喜歡作新嘗試，如果決定去試，我們也可以有一個港版的 **Khan Academy** 嗎？最後，在沒有任何支援之下，我大膽地嘗試翻轉教學，結果一試就做了十年，翻轉徹底改變了我的教學方向。

“Why” 與 “Why not” 是一念之差

Robert F. Kennedy 曾有一句說話：Some men see things as they are and ask, "Why?" I dream things that never were and ask, "Why not?" 當我在社交媒體提及自己有意嘗試翻轉時，不少學界電子教學好友都提出意見，有鼓勵，也有問為甚麼要 **reinvent the wheel**？香港以前也有人做過，卻沒有成功。其實對我來說，與其問 **why**？不如問 **why not**？即使是 **reinvent the wheel**，但在不同的教學環境嘗試應會有新發現。在香港，翻轉教學那部分會湊巧？那個部分不湊巧？這些問題都需要有人去做先鋒，找出答案。而且，萬一嘗試成功，我們的學生豈不是能夠享受到翻轉學習的好處？那將會是一件多麼美妙的事情。

在初中數學課找到嘗試翻轉的勇氣

我本身任教數學科及電腦科已廿多年，一直都在尋找方法突破教學樽頸，只是一直未能找到有效的新方法。教了這麼多年，總有一種滯留

第 14 課

人盡其才 百事俱舉

何振聲*

To teach is to touch a life forever.

教學觸動一生。

恰如其分——靜候合理的機遇

從九位創建型領袖身上看到的，都是成功的故事。他們在適當的時候，遇上適當的困難，碰上適當的機會，想出適當的方法，作出適當的決定，建立適當的團隊。我不斷提到「適當」一詞，是要強調世上沒有特定的創建公式，只有大致的創建原則與步調。因為創見的出現及創建的成敗，會受到當時的時勢所影響，當中包括學校文化、校長風格及個人經驗等等。教師能做的，就只有平日韜光養晦裝備自己，並把注意力放在同儕教師成長之上，然後等待創建時機的到來。

不過，等待創建的機會，是既漫長又痛苦的過程，加上繁重的日常教學，真的會磨蝕教師的創建意志。由於我負責學校領袖培訓，所以遇過不同形式的教師：有的不知為何教書，每日只想完成課堂及文件就下班；有的滿懷熱誠，但欠缺經驗，結果處處碰壁；有的經驗老到，但欠缺機會，感到不受重視；有的有熱誠有經驗又有機會，卻被高層「用到盡」，被迫放棄自己想做的事情。不過，每次培訓到達中後期時段（約第六次見面），就會發現他們很久以前就對教育有一定的「創見」。他們擁

* 香港教育大學教育政策與領導學系助理教授、亞太領導與變革研究中心研究員

抱教育大理想，想在教育上以不同的形式觸動學生心靈或啟發他們知識。但是「不適當的經歷」令他們對實踐創新教學卻步，甚至有老師向我表達想離開教育界。

怎樣的機遇，才算得上合適？想成為創建型領袖的「你」，需要像九位作者走一樣的路嗎？

在這裏，我想以「合理的機遇」來解釋作為校長的你，如何令教師成長為創建型領袖並達到期望，以免揠苗助長；亦希望作為教師的你，認清自己的位分（合理期望），在適當的時候以適當的身份做適當的事情，切勿過急。就像我的第一任校長潘鎮球先生對我的提醒，讓我畢生受用。

在我第一年的教學生涯，我甚麼事都想學想試，寫下無數不太可行的創建計劃。直到有一天校長跟我說：「做人做事要恰如其分」。他解釋，我還年輕，所以別急於求成。要在現有崗位累積經驗，希望我將來做人做事都會符合分寸，能多從同事的角度出發。當時的我年少氣盛，只想到做事急不得。到今時今日，經過不斷地磨練教學技巧及研究啟發，終於明白到他向我提到的「恰如其分」，是在為我定下合理期望。他希望我在現有的崗位好好裝備自己，待我具備成為創建型領袖的能力與特質時，就會遇上「合理的機遇」，一展所長。

緊守位分

要做到恰如其分，「其分」的標準就成為關鍵。為此，大家可先回想