

【學校教育改革系列】

學校改進行動：用「心」的班級經營

江哲光

何碧愉

香港中文大學
教育學院 香港教育研究所

作者簡介

江哲光

香港中文大學香港教育研究所優質學校改進計劃
學校發展主任

何碧愉

香港中文大學香港教育研究所優質學校改進計劃
助理計劃主任

鳴謝

本文根據一所中學的改進經驗整理而成。筆者衷心感謝該校的校長、老師、學生和家長，他們非常坦誠和真摯地分享其寶貴經驗。筆者亦衷心感謝協助該校改進的「優質學校行動」計劃學校發展主任林灶平先生，他的積極支持和鼓勵，使本文得以順利完成，謹此致意。

© 江哲光、何碧愉 2006

版權所有 不得翻印

ISBN-13: 978-962-8077-96-0

ISBN-10: 962-8077-96-1

學校教育改革系列

學校教育已成為現代人類社會一個不可或缺的制度。每個現代社會均在學校教育方面投放大量資源，同時又以法律規定下一代要接受較長時期的學校教育。因此，學校教育的效能與效率，成為了社會發展及進步的必要條件。隨著全球化及資訊化的經濟體系迅速發展，社會若要維持以至增強競爭能力，就必須不斷改善學校教育制度，甚至要進行改革。

香港社會如何裝備下一代，以迎接二十一世紀的挑戰呢？改革香港學校教育自然就是其中一個重要的課題。香港學校教育的改革應朝甚麼方向走？應實行甚麼改革方案及措施？怎樣歸納、總結及評估改革方案的成效？怎樣分享、傳播及推廣有成效的改革措施？

香港中文大學香港教育研究所出版「學校教育改革系列」，旨在針對以上各種學校教育改革的問題，抱著集思廣益的態度，以期為香港教育工作者提供一片研討的園地。本系列將陸續出版多種與學校教育改革有關的著作，包括研究報告、方案設計、實踐經驗總結，及成效評估報告等。

學校改進行動：用「心」的班級經營

摘要

一所接收第三組別學生，而且面臨縮班危機的中學，在新任校長領導和老師要求變革的情況下，希望從中一級起著手變革，改變學生和家長對學校的觀感和態度。學校邀得香港中文大學「優質學校行動」計劃（一個學校改進計劃）協助，由學校發展主任培訓中一班主任並協助老師策劃「中一導入活動」和「班級經營策略」。校長、老師和學校發展主任本著「為孩子好！」、「對孩子有期望！」和「孩子做得到！」的共同信念，為學生安排了多姿多采的「中一導入活動」，以及多種積極、正面、充滿鼓勵和關愛的「班級經營」活動。經過接近一年細緻、綿密和艱辛的經營後，老師感到學生及其家長有下列的轉變：（1）學生對自己班和學校有強烈歸屬感；（2）學生與老師關係良好，願意接受老師規勸和教導；（3）學生對自己有較高要求（如求學態度、責任感等）；及（4）學生家長與學校有較良好的溝通和關係，並對學校有正面評價。另一方面，老師亦感到：（1）同事間（特別是中一班主任）有種為共同目標一起奮鬥的精神和士氣；（2）同事間有強烈的同儕感和互相支援感；及（3）老師處理學生問題的能力和自我效能感有所提高。本文詳細報告上述轉變的過程，探討促成這些轉變的關鍵因素和條件，並討論上述經驗對香港教育改革和學校改進的意義和啟示。

引言

教導學能為全港最低百分之二十（Bottom 20%，以下簡稱B20）的學童是一項非常艱巨的工作。據一項研究顯示，本港B20的中一學生，其平均學業水平只達小學四、五年級

程度 (Yung, 1997)，有些甚至連 26 個英文字母亦不能順序默寫出來。可見，B20 學生的學業基礎非常薄弱，要令這批學生適應中學繁重的課程，其實很不容易！再者，研究指出許多 B20 學生其實在小三、小四時已經追趕不上課程要求 (Sub-committee on Review of School Education, 1997)，這些學生長期落後於課業要求，加上社會和學校文化非常強調互相競爭，容易令 B20 學童感到自己是學校競爭的失敗者而變得更加逃避課堂學習 (Covington, 1992; Glasser, 1969)。當中，亦有不少 B20 學童對自己有頗為負面的評價 (Hirsch & DuBois, 1991)。

B20 學童由於長期缺乏成功經歷，常會感到無力和無助，缺乏學習動機 (Peterson, Maier, & Seligman, 1993)，有些甚至自暴自棄，成為一些學者所說學業成就低於其能力預期的學習者 (underachievers) (Griffin, 1988)。再者，B20 學童多來自社會低下階層，家庭的社經地位不高，家長的支援相對較弱，於是亦較難從劣勢中扭轉過來 (孫中欣, 1999)。

學生基礎薄弱，缺乏學習動力，對許多教育工作者來說，仍是可以有所作為的。但更嚴重的是，由於種種原因，包括個人成長、家庭關係及社會風氣的影響，B20 學生很多時無論行為或態度都非常惡劣，令不少教育工作者感到懊惱、沮喪，無力和無助 (Ho & Leung, 2002; Ho, Leung, & Fung, 2003)。因此，教導 B20 學生不單艱巨，而且亦要面對極大的挑戰 (Muijs, Harris, Chapman, Stoll, & Russ, 2004; West, Ainscow, & Stanford 2005)。

本研究探討一所主要收取 B20 學童的中學，如何嘗試從中一級開始變革，透過「中一導入活動」及「班級經營」，讓老師與學生建立良好的師生關係，從而協助學生改進。在詳細描述學校改進經驗之前，我們回顧有關「學校改進」及「班級經營」的文獻資料。

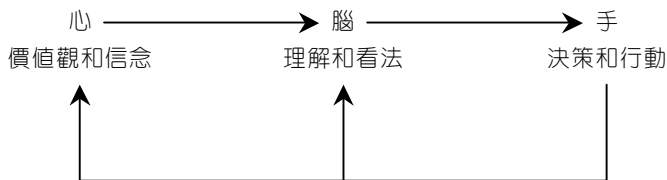
學校改進

近二、三十年，「學校改進」成爲世界各地教育系統極爲重視的研究課題（Fullan, 1992; Hopkins, 2001）。部分原因是因爲資訊科技的高速發展和全球一體化的衝擊，各國都感到如果要在未來知識型的經濟體系中脫穎而出，學校必須能夠培養出高質素的人才。爲此，各地的教育系統都積極推行改革，以期發展成爲優秀的教育體系，爲未來全球化競爭培養優秀的本土人才（Gray et al., 1999; Hoy, Bayne-Jardine, & Wood, 2000）。

有些學者認爲，學校改進至爲關鍵的地方是學校價值觀的轉變。Sergiovanni（1992）用喻意的方法，以三個H爲首的英文字——Heart（心：價值觀）、Head（腦：思想）和Hand（手：行動），說明價值觀、思想和行動三者的關係（圖一）。

簡單而言，校長和老師所信奉的核心價值和信念，規範了他們對於學校應如何運作的理解和看法，而這些理解和看法又影響了他們的決策和行動。然而在另一方面，校長和老師亦反思決策和行動所造成的後果，透過評估和檢討，校長和老師又會修訂他們原先的看法和理解，甚至改變他們既有

圖一：Sergiovanni 的 Heart（心）、Head（腦）、Hand（手）模式



資料來源：Sergiovanni（1992），p. 8。

的價值觀和信念。故此，Sergiovanni（1992）的模式不單描繪了價值觀、思想和行動三者間的互動關係，更重要的是突出了「心」在學校改進的關鍵意義。

有些學者批評過去二、三十年的學校改進和變革，例如「教學法改革」和「課程改革」，都偏重於單從技術改良層面看變革和改進（例見Fullan, 2001）。在改革方向上，亦偏向「追求學業成績」而忽略了學生的個人成長和品德發展（Fullan, 2001; Goodlad, Soder, & Sirotnik, 1990）。加上頻繁的教育改革常常令教師疲於奔命，有點忘卻了教育工作者渴求「看見學生成長和進步」的那份情懷。為此，不少學者重申道德意志（moral purpose）在教育方面的意義和重要性——強調教育工作者要讓每一位學生都有正面的轉變和發展，並使他們對社會有所貢獻（Fullan, 1992, 1993, 2001; Sergiovanni, 1992, 1993, 1996, 2001）。

要令學校重視道德使命感和關顧學生成長，Sergiovanni（1992, 1993, 1996, 2001）認為提升教育工作者的熱誠和內在動機至為重要。Sergiovanni（1992）將動機籠統地分為三種狀況。第一種情況，當事人理解自己是在「做有酬勞的事」（“What gets rewarded”）；這屬於外在動機，當事人傾向計算得失多少而決定投入程度。第二種情況，當事人理解自己是在「做值得做的事」（“What is rewarding”），從工作中獲得心理上的滿足；這屬於內在動機，當事人不太計較付出多少。第三種情況，當事人理解自己是在「做有意義和美好的事」（“What is good”），覺得自己有責任和義務去完成這些事，有內在動機和道德投入感。從Sergiovanni（1992）的理論架構來看，學校改進的關鍵策略，是建構共同承擔、互相支援和具有道德使命感的學校文化，讓同工感到自己是在第二及第三種情況下工作。

有關「班級經營」的理論很多（例見郭明德，2001；Manning & Bucher, 2003）。在本研究中，學校所用的方法和理念較接近人本主義，強調「人性善良」、「學生可教」等價值理念，為此，學校最重要的使命是建構關懷學生的課堂環境。正如 Brandes & Ginnis（1990）在《學生為本的學校》（*The Student-centred School*）一書中，提出「無條件關愛」（unconditional positive regard）是班級經營的核心思想，指出尊重、關愛、溝通、支持和合作等是課堂上促進學生成長和發揮天賦的基本條件。Ridley & Walther（1995）則強調學校必須照顧和滿足學生在課堂上的多種心理需要，包括「安全感」、「有樂趣」、「自信」、「歸屬」和「權力和自決」等。有些學者則直指良好的班級經營等同具備最佳教學效能的課堂環境，所以 Hopkins, West, et al.（1997）提出真誠關係（authentic relationships）、規範及期望（boundaries and expectation）、教學策劃（planning for teaching）、多元化的教學策略（teaching repertoire）、教學夥伴協作（pedagogic partnerships）及教學反思（reflection teaching）為有效學習課堂中老師必須具備的條件。

另一方面，Beresford（2003）則指出在有效學習課堂中，學生亦需具備六個基本條件，並與 Hopkins, West, et al.（1997）所述者一一對應。這些條件包括喜愛老師（affinity to teachers）、適應學校（adjustment to school）、獨立學習（independent learning）、多元化的學習策略（learning repertoire）、學習導向（orientation to learning）及自省能力（self-assessment）。總括而言，雖然各家說法的重點有點不同，然而大抵都強調「關愛」、「聆聽（溝通）」、「鼓勵」和「支持」等各項正面因素是班級經營的根本。以下報導香港一所主要接收 B20 學生的中學，在「優質學校行動」（Quality Schools in Action, QSA）計劃支援下進行班級經營的改進過程。

研究方法

本研究採用個案研究法，研究一所中學在學校改革的第一年（2003–2004 年度），進行「中一導入活動」和「班級經營」的實況，並且探討在改革過程中老師、學生和家長的觀感和看法。

本研究從多種途徑搜集資料，包括學校檔案、會議文件、活動紀錄、「優質學校行動」學校發展主任扎記、教師分享及訪談紀錄等。為了保障個人私隱和學校利益，在報導時，我們將學校、老師、學生和家長的名字都用假名替代。

吳碧心中學是一所接近二十年歷史的新區男女子中學，全校共有 27 班，校長及老師共 59 人。學校獲派位分配進校的中一學生絕大部分屬第三組別，當中約有近三成屬最低的 10%。因全港適齡學童人口下降，學校正面對收生不足以致縮班的情況。

參加「優質學校行動」計劃時，義如山校長（男）剛上任，在就任吳碧心中學校長前，他曾在其他學校任教約三十年。校長擬採用一校兩制的發展策略（趙志成，2003a），先從中一級著手，嘗試改變學生和家長對學校的觀感和態度。學校發展主任在初步情勢檢討的訪談中，覺得校長十分正面看待學校的問題和挑戰，而老師亦非常有幹勁。學校對改革有很好的心理準備（學校發展主任訪校扎記，2003 年 5 月 16 日）。

結果

下文以敘事方式，簡述吳碧心中學改進的經過。

徵召中一班主任

義校長在2003年5月上任，立即引進「優質學校行動」計劃協助學校改進。學校發展主任林灶平先生和義校長皆明白「人選」是學校變革成敗的關鍵因素（例見Collins, 2001），因此義校長從尋找合適人選（擔任中一班主任）開始。在教職員會議，義校長簡述變革的想法，先從中一班級經營著手，逐年遞升。他亦預計首年的工作將會十分繁重，於是公開徵召「10位死士」（這是校長用語）參與首年工作。

其後，有十二、三位老師報名參加。以下是其中三位老師事後憶述當初參與時的想法（2005年7月7日訪問）。

陸詩韻老師是一位年輕女教師，在進入吳碧心中學工作前在他校已有兩年教學經驗，以下是她的說法：

我記得第一年來這所學校時，是要接手一班中五。那時與學生不熟絡，與學生的關係只是一般，有些〔學生〕也「攞唔掂」〔處理不了〕，那是因為時間太短了，中五學生在幾個月後便要離開。那之後，我的想法是，如果來年要做班主任，便想試試做低年級的班主任，〔把學生〕「由細湊大」〔由中一開始逐年教導〕。高年級〔學生〕有時太「大個」，「細個」好像易教一點，我想試試。

男老師林榮生，已有多年教學經驗，他抱著試試新方法的心情加入。他說：

教了幾年，看見其實沒甚麼出路，學生仍是反反覆覆的，最後都是不開心地收場。……所以，雖然不知道〔班級經營〕行不行得通，也想試一試。

男老師徐展鵬，在原校已有十年教齡，是一位負責訓導工作的老師。他憶述當時的想法如下：

當校長明言會辛苦很多，我本以為沒有甚麼人會「玩」〔參與〕的。我覺得自己在这所學校已教了這麼多年，便當是幫幫學校，看看可不可以做點甚麼。其實〔我對學校〕也有感情的。譬如那時剛剛開始縮班，知道要cut人〔裁員〕，覺得學校有危機了，而且自己也在這學校教了這麼多年，也有感情的，加上也覺得沒甚麼人會「玩」〔參與〕了，所以便去認頭〔主動參與〕。

可以說，參與的老師都是主動和自願，而且是明知辛苦兼沒有甚麼補償的情況下參與的。

教師培訓：「中一導入活動」和「班級經營」的理念

2003年7月及8月，學校發展主任林灶平先生特別為吳碧心中學的準中一班主任，開辦「班級經營」的培訓活動。除了與中一班主任交流輔導技巧外，更重要的是分享帶班的信念和價值觀。學校發展主任林灶平（2003）認為：

學校是讓生命變得更有意義的地方，
人師的價值在於培養更有價值的生命。

孩子是學飛的雛鷹，早已具備萬里翱翔的潛能和本領，騰飛前需要的是多點時間和耐性、更需要的是長輩無償的關愛、鼓勵與扶持。我們認為自己的孩子好，他就會好，我們認為孩子壞，他就會壞。我們掌管了孩子生活中很大部分的成功和愉快、失敗和痛苦，我們所思所想、所說所做的，都在創造孩子生命中的未來！如果我們夢想孩子可以在天上面飛的時候，他又怎會甘心在地上面爬呢？

學校的成功要建基於教師的能量，當全校老師都認為學生可教，並明白自己是學生成長中的「重要他人」時，自然會了解到自己的一言一行、一個注意愛護的

眼神、一個不經意的關心行動和一句隨口而出的鼓勵，都有可能及足以影響和塑造別人的一生。當老師認同自己作為「人類靈魂工程師」的重要性時，教師的專業精神和學校的轉化和提昇才算是站在希望的起跑線上。而眾多老師當中，站在最前線而且對學生影響最大的，則非班主任老師莫屬了。班級經營是孩子學飛的平台，自尊感的培育及雛鷹的翅膀更需要以愛心去舒展。（頁1）

林灶平（2003，頁1）提出班主任須有下列信念：

1. 相信每位學生都有成功的可能和機會，教育的目的在於發揮每個人的潛力。
2. 相信人的品性，能力、自尊及生活習慣可透過教育而改變、發展和成長。
3. 青少年學生具有很高的可塑性，應盡力關顧，特別是那些需要接受輔導的學生。
4. 以仁愛為根本，以慈悲作動力，確認「有教無類」及「因材施教」的精神。
5. 相信改變人的核心力量就是真誠的投入，以及無條件的愛和身體力行。
6. 教育及輔導工作應當以學生為中心，並以學生的利益和前途為首要的考慮。
7. 堅持每一學生皆擁有自尊及自身的價值，因此應獲得個別的尊重及關愛。
8. 以生命影響生命，化腐朽為神奇，老師的價值就是培養更有價值的生命。

簡單來說，是從「心」開始，老師要有「愛心」，付出「關心」，再配合適當的方法，才能感染學生，令他們懂得「自愛」和追求更高層次的心理需要。除了理念探究外，老師和學長（中六及中四的帶組學生）亦參與了一整天歷奇為本的訓練活動（adventure-based counseling）

(內容詳見林灶平，2003，頁18-51)。老師對有關培訓活動有十分正面的評價。例如，陸詩韻老師事後說：

我覺得那些東西很好玩，如果將這些帶進迎新活動，我相信學生會開心，也可以和他們建立關係。另外，我們當時雖然十個人一起來，但其實我那時與林sir、趙sir、徐sir都是不熟絡的。但我們幾個一起報名〔參加班級經營〕、一起玩過那些活動之後，便覺得容易相處了。(2005年7月7日訪問)

又如徐展鵬老師，他有以下的體會：

我覺得是「I Can Fly」之前的籌備功夫令我們有默契。……當時由零開始去做，我們一起商量、商量誰負責些甚麼，其實是在互相溝通和「夾」〔取得默契〕。到了進行「I Can Fly」時，當所有東西都齊備了，便感覺到所有東西都是我們一手一腳做出來的，而那對自己而言，也是一種光榮。(2005年7月7日訪問)

「中一導入活動」

吳碧心中學最關注的事項是令中一學生對學校產生歸屬感，並令家長「放心」其子女在吳碧心中學就讀。對中一學生及其家長，學校安排了一系列的迎新和導入活動(表一)。

以下是兩位家長對學校「中一導入活動」安排的觀感：

回想去年七月，當我知道兒子被派入這所學校，我是哭著四處去找學校，因為這所學校有很多負面新聞。但因為一定要去註冊的，所以即使很不願意，我也去了註冊。不過，在註冊日，我發覺每位老師都用熱誠的態度向我講解學校的資料，令我即時對學校有點改觀。我還記得兒子離開學校前對我說：「原來這所學校的教學方針是這樣的」，登時令我放心一點。(家長一，2004年6月19日校外分享會)

表一：吳碧心中學 2003–2004 年度中一導入活動（學生及家長）

活動名稱（日期）	設計理念和目標	內容簡介
1. 中一註冊日 （03 年 7 月）	<ul style="list-style-type: none"> 吳碧心中學主要收取弱勢學生。在學生入學前，家長對學校可能已有負面印象，充滿著疑慮和困惑。學校希望家長了解學校的辦學方針，對學校產生良好印象。 	<ul style="list-style-type: none"> 學校實行「全校總動員」：不單安排老師負責收生註冊，更安排老師與家長和學生面談，讓家長和學生了解學校的辦學理念，紓解家長和學生對學校的疑慮和擔憂。
2. 多元學習活動 （03 年 7 月）	<ul style="list-style-type: none"> 讓學生體驗中學生活。並鼓勵學生回家後與家長分享學習經歷和體驗，增進親子溝通和讓家長了解學校。 	<ul style="list-style-type: none"> 安排了很多富有趣味的學習活動，例如石膏倒模（美術科）、赫蓉包製作（家政科）、萬花筒製作及鎖匙扣製作等（科學科）。
3. 「童心日」 （「Top-teen 日營」）：又名 「振翅高飛」 （「I Can Fly」） （03 年 7 月及 8 月）	<ul style="list-style-type: none"> 透過富有挑戰的歷奇活動，讓學生反思個人成長和學習的課題（例如：守紀和團隊協作等）。 	<ul style="list-style-type: none"> 「童心日」（「Top-teen 日營」）是一個歷時 12 小時的日營，由 24 個體驗性活動環扣而成。活動由學校發展主任、中一班主任及學長一起主持。
4. 中英數銜接課程 （03 年 8 月）	<ul style="list-style-type: none"> 在學業方面幫助學生盡快適應中學生活。 	<ul style="list-style-type: none"> 除了為學生解答暑期作業的難題外，亦安排了不少活動和遊戲，以提高學生對學習的興趣。
5. 中一新生家長日 （03 年 9 月 7 日）	<ul style="list-style-type: none"> 希望盡早與家長建立良好的伙伴關係。 	<ul style="list-style-type: none"> 家長日安排了頒獎禮，表揚在迎新週裏表現良好的學生，將學生的「閃光點」放大，向老師和家長展示學生的成功經驗，加強學生的自信心。

回想去年七月升中派位的時候，我們收到派位通知書，知道被派到這所學校，感到有點不開心，然後便四處為兒子找學校。因為我們之前收到很多有關學校的負面新聞，所以不太想讓兒子入讀這所學校，擔心兒子會「讀書唔成」〔讀書不成〕、很容易學壞。到了註冊那天，是父親和兒子一起去註冊的，他們回來後告訴我，其實這所學校也不是這麼差的，令我感到很奇怪。原來他們來註冊時，覺得老師都很耐心地向他們解釋學校的情形，讓他們清楚了解學校，所以覺得學校其實不是那麼差的。到了後來，我知道學校原來加入了中文大學的「優質學校行動」計劃，又舉辦了「I can fly 振翅高飛」……日營，這活動可以增強我兒子的自信心，而且可以與同學和老師過一些群體生活。我覺得這活動很好。（家長二，2004年6月19日校外分享會）

對中一學生來說，最難忘的相信是連續 12 個小時，充滿歷奇經歷，與班主任老師、學長和同學一起度過的「Top-teen 日營」（「振翅高飛」）。以下是一些中一學生和中四及中六學長對「Top-teen 日營」的一些感言（原文照錄，2003年8月）。

中一學生：

今日好開心，玩了很多 game [s]。姐姐好，老師好，未試過咁 happy！

很開心，要有合作性和團結才能夠完成遊戲！

我很開心！我特別喜歡「過懸崖」和「拋絲巾」及寫「人形紙」。

今天我覺得很高興，因為學到了「變魔術」所以很高興！

我今日很開心，今日所有游〔遊〕戲都好好玩，多謝各位老師和哥哥、姐姐！

我今天很開心！雖然不能拿到〔拋〕絲巾冠軍，但我已很滿足！

中四及中六學長：

今天的迎新活動，令我回想起升上中一時的生活。迎新活動比以往的多很多，我也想讀回中一呢！（中六學長）

親身感受到每位小朋友都有他們的特點，我們應該就他們的性格與他們溝通。（中六學長）

〔我〕從未嘗試帶過同學去玩遊戲，感覺很成功，很開心，更有了很多經驗。（中四學長）

〔我〕從來都未做過一整天義工，雖然好辛苦，但「得著」好多！學到好多從前未識嘅「嘢」〔東西〕！（中六學長）

我覺得今日過得好開♥，學到好多「嘢」〔東西〕，可以幫到啲低年班嘅同學，好有意義！（中四學長）

負責學生培育的張樹人老師，亦認為新做法遠勝舊方法。他這樣說：

以前我們做註冊，註冊了便算。那主要是班主任在課室做的，從來都是一些事務性的工作。那時只有一、兩個人去做，很辛苦！……但現在做完〔導入課程〕後，學生仍然很記得，開學後還會說說在「I Can Fly」時的情況是怎樣、老師與學生之間是怎樣、學生之間又怎樣。我們看到，當我們用「心」對學生，學生也會用「心」對我們。雙方的關係在未「入場」〔未開學〕時便已培養了。（2005年7月7日訪問）

簡言之，「中一導入活動」十分成功，達到幾個預設目標：（1）讓學生了解學校的情況；（2）營造學校關愛氣氛；（3）讓學生體驗愉快的學校生活，盡快融入中學生生活；和（4）建構家校合作、朋輩支持、師生互信的良好基礎。而且師生間建立了非常良好的關係，為日後班主任工作奠定良好的基礎。

中一班級經營：目標和方法

班級經營的關鍵是讓學生感受「被愛」、「受關顧」和「被尊重」。林灶平（2003）整理諸家的說法，重申班級經營的主要目標如下：

1. 建立平等、尊重、寬容接納、互勵互助及關懷愛護的文化。
2. 提升學生的自尊感，幫助學生了解及接納自己，使他們有正面的自我形象。
3. 因應學生的情況，協助學生持續不斷地發揮潛能。
4. 培養學生良好的學習態度及生活習慣，提升終生學習及其他各種共通能力。
5. 幫助學生建立正確的待人處事態度和良好的溝通技巧。
6. 培養學生在家庭、學校、社會的群體中有融和關係，懂得承擔責任。
7. 教導學生面對及解決各類本身的成長、學習、情緒及行為問題。
8. 訓練學生為個人的生活作選擇，自我負責，過積極進取的生活。
9. 培育學生健康樂觀的人生態度、正確的價值取向及公義的道德觀念。
10. 為學生成年後進入社會後的工作生活及所需的群體適應作準備。
11. 讓學生將來可以服務人群，做個有良心的地球公民。

為達上述目標，吳碧心中學中一班主任採用多種班級經營策略。然而，由於各班學生有頗大差異，而老師亦有不同的個人風格，故此每位班主任所用的方法和技巧亦有點不同，不過在理念和精神上則非常接近。彼此相似的做法有：（1）透過佈置班房，營造溫馨、互相分享、互相支持的課室環境和氣氛；（2）著重鼓勵和讚賞，培養學生自尊自重；（3）透過籌劃和舉辦（課後）生日會，讓學生感到「被愛」和「受重視」，並藉此增進師生及同學間的感情；（4）主動接觸家長，分享學生在校的情況和談論學生的「好轉變」，令家長能夠更積極和有效地發揮家長角色，促進學生成長和發展；和（5）留意和關心個別學生，適時地介入及輔導。以下試從一些實例說明上述做法的特色和果效。由於吳碧心中學老師曾在校內及校外分享「班級經營」的理念和做法，為了讓讀者感受老師的經營實況和他們的思緒，這裏盡量摘錄老師原來的說法以供參考。以下老師說話的片段，摘錄自2004年6月19日的校外分享會。

一同佈置班房，營造溫馨和有歸屬感的課室環境

以下是1C班班主任徐展鵬老師和陳慧靈老師所說的例子：為了使學生感受到溫暖和愉快的氣氛，他們與學生一起佈置班房，努力使課室變成一個像「家」的地方。且「聽」他們怎樣說：

我們班的做法是「學校是我家」，我們思考的是如何可以給他們「家」的感覺。先由課室開始，我們的課室設計是有相片、鐘等。那些相片其實是在中一註冊後的導入課程時，著他們帶回來的，當中有一些是童年照，有些則是他們當時的相片。他們帶回相片後，我們會替他們做相框，然後由他們自己裝飾那個相框，之後再替他們貼在牆上。另外，我會去想想家裏有些甚麼東西呢？我家裏是有魚缸的，所以我很著

意做的是，真的買一個魚缸回來、養一些魚。另外還有 CD 機、紙巾、牙籤、公仔等，全部都希望營造家的感覺。

順帶說說的是，剛才提到的相框、魚缸等，其實在註冊後、9月1日前已做好了，當同學一進入課室、第一眼看到我們的課室時，已看到這樣的佈置。怎樣可以做到這些東西呢？我的班裏除了 B10〔即學能最低的百分之十〕學生外，也有一些 repeaters〔重讀生〕，他們都是問題較大的學生。我希望用暑假的那段時間，幫助他們盡快融入這一班。……於是我們請留班同學一起出去〔買佈置的材料〕，以下幾張相片是我們去買魚和預備魚缸時的情形（展示相片），全部過程都是他們落手落腳幫手去做的。另外，相框其實也是他們做的。這一點的好處是讓 repeaters 很快覺得自己是屬於這一班的，然後當新同學進入這一班時，repeaters 可以很自豪地告訴他們魚缸和相框都是他們做的。（徐展鵬，2004年6月19日校外分享會）

多鼓勵、多讚賞，培養學生自尊自重和自愛

1B 班班主任洛芷淇和張美儀老師，將課室壁報開墾成爲一些鼓勵、讚賞、嘉許和與學生溝通的小園地（如「健康生活，活出彩虹」、「『乙』讀『乙』出色」、「本月之星」、「本週之星」和「同學相片」等）。以下是較具體的說明：

1B 班有兩位班主任，是我和 Miss Cheung，我們首先商量的是如何「攪掂」〔整理〕課室，因為學生每天都在課室裏。我們有「健康生活，活出彩虹」的壁報板，你會看到壁報板佈置得像小學生的一樣。那是學生自己構思的，彩虹代表他們對生活很有理想、很有夢想，他們在上面也寫下了自己的理想。

還有「『乙』讀『乙』出色」——課室的另一邊有個「龍虎榜」，展示了學生的佳作和成績，課室裏也貼出了不同的嘉許狀和證書。這是較為上進和勤奮的一班。而且學校也有很多不同類型的比賽，例如「自備刀叉比賽」、「全方位定向」。而今年很特別，有一個守時和勤到的獎勵計劃，我們班是全級之冠，經常得到守時和勤到獎，差不多每個月都有一張〔嘉許狀〕，他們也感到很驕傲，覺得自己是全級最「乖」的。

另一個壁報板是「本月之星」，是配合學校的公民教育小組，每個月都有一個不同的主題，每個月都選出一些較特別的學生。這個月選出的是躍進之星，選出由學期初至學期尾進步最大的學生。另外還有禮貌、關愛和整潔之星，每月表揚學生不同的特性，學生也很開心。

除此之外，我們班還有「本週之星」，這是從導入課程和中大〔香港中文大學〕的一些資料中「偷師」的。由學期初開始，順著學號，每星期有一位同學〔成為「本週之星」〕。……我請同學寫下對該位同學的感覺，〔主要〕是想他們讚揚同學的。……藉著這塊壁報，一來可以教他們中文——我們的另一位班主任是中文老師，另外也可以教他們怎樣讚賞別人、欣賞別人。〔例如〕，有位同學說「唔知點解呢幾排你好似變咗，希望你可以變返好」，原來他們是看到同學的改變的，也會說一些正面的說話，這也是不錯的。

另外，課室的佈置還包括了同學的相片，因為學期初時不想課室太冷清，也想同學可以互相了解。課室裏有他們的童年照和現在的相片，可以作對比，希望他們清楚了解大家。除了相片之外，課室裏有一些仿真的植物，令課室有清新的感覺，同學也很喜歡，像在公園裏上課一樣。

班級經營首先是要「攪好」〔整理好〕課室，課室是〔令〕同學開心的地方，和表揚他們成就的地方。（洛芷淇，2004年6月19日校外分享會）

徐展鵬老師和陳慧靈老師是一班（1C）全班都是B10學生的班主任，他們覺得教導B10學生，如果單用「硬」（嚴厲）的一套未必能夠湊效，反而多鼓勵、多讚賞和多關心也許會有更佳效果。他們是這樣看的：

當我和Miss Chan知道我們要接手一班B10學生時，我們便去想想要用甚麼策略「帶」他們。在我們舊有的思想裏，「曳」的學生當然要「管得嚴」〔管教嚴厲〕，有問題時一定要責罵和懲罰。但對於這方法，我和Miss Chan的感覺都是在起初的時候還可以管理到他們，或者是「克制」他們；當然，當他們慢慢熟習了我們的情況和程度、適應了後便會慢慢故態復萌。所以我們的策略改變了，我們會作主動的接觸，與他們傾談、吃飯，主要是希望更了解他們的背景。……另外是要多鼓勵，少嚴責。即使是很小的東西，也要多讚賞他。反而責備方面，有時會提點他，而先不要懲罰他，希望他們覺得回到學校就像回到家裏一樣。（徐展鵬，2004年6月19日校外分享會）

籌劃和舉辦生日會，讓學生感受「愛」

為學生籌備和慶祝生日，各班的處理稍有不同，真是「各師各法」。這裏由1C班班主任徐展鵬老師介紹他的做法。

我們會為每位學生開生日會，是在每位同學的生日正日舉行的，除非是遇著星期六、日，或者當兩位同學是在相連的兩日生日，我們才會一併舉行，否則的話都會在正日舉行。我們兩位班主任會〔為生日的同學〕

買一些小小的禮物，例如朱古力等；而生日的同學也會為每位同學預備一份小禮物，例如是一罐可樂。雖然只是小小的東西，但生日的同學會覺得自己生日時能請同學吃東西，感覺會很開心。反過來，他們也會為我辦生日會，所以其實也有回報的！（徐展鵬，2004年6月19日校外分享會）

主動接觸家長，發揮家校溝通 和合作的積極意義

這裏摘錄了四個片段以供參考。1C班班主任徐展鵬老師和1D班班主任程樂兒老師講述他們如何看待「家長日」，並嘗試採用較溫馨和帶有鼓勵的方法處理家長日。1A班班主任趙蔚映老師則以主動出擊的方法，邀約學生家長在晚上聚會，分享其子女在學校的生活片段和剪影。而1B班班主任洛芷淇老師則以個案方式，講述1B班學生任婉君的故事。

在一般情況，我們覺得在家長日一定是「數臭」〔數落〕小朋友的，很多時都會這樣。但我們不是這樣的，我們希望每位同學都感覺到家長日不是「講衰嘢」〔說錯處〕的，而是將他們做得好的事告訴家長，也將不好的事通知家長，希望他們可以改過。所以首先要讓他們感覺到的是，家人在家長日來學校是開心的。我著他們做了一些紙花，每位同學做一朵，紙花上有一張紙，上面說了他們在上學期得到甚麼成功、有甚麼是做得好的，用這方法告訴家長——因為那枝花是會送給家長的。……除了將花掛出來，我們也會貼在課室外面，讓家長在課室外等候時可以看到。當家長來到時，首先會給家長送上那朵紙花，然後才會慢慢傾談，這樣感覺便會好得多！（徐展鵬，2004年6月19日校外分享會）

你們可以從以下幾張相片（展示相片），猜猜那是甚麼事情。其實那是自我上班以來，留在學校最長時間的一天，我從未試過留在學校至晚上十二點多。其實這只為一樣東西，就是家長日。為甚麼我們要這樣佈置呢？在走廊上，我們特意在每科中選出同學較好表現的作品，其實每位同學都有一份習作放在課室外面，目的是希望同學知道自己也有成功、做得好的一面，我們也讚賞他的。而家長在外面等候時，也會看看他們的習作，發現原來自己的子女在學校也有這麼大的成就。另外我們也會送花和卡給家長，建立良好的關係。（程樂兒，2004年6月19日校外分享會）

我們也做了一件頗特別的事。在學期尾的時候，我們約了家長在一個晚上聚聚，聚會上大致是與他們重溫我手上的片段〔學生學校生活照片〕，例如旅行時有位學生釣了一條魚，我為他拍了一張相片；也有行山的相片、在學校參加日營的相片。……很多家長其實都不知道這些片段的。……那次的效果不錯，大家也很開心，家長發現原來自己的小朋友做過這些、那些東西！（趙蔚映，2004年6月19日校外分享會）

以下是一位女學生名叫任婉君——是反叛的婉君。這個女同學初時是很文靜、斯斯文文的，我覺得她也沒甚麼問題。但我在甚麼時候發現她有問題呢？是當她的母親打電話給我的時候，她很多時都會「夜媽媽」〔夜晚〕打電話來「搵女」〔找女兒〕，副校長也替我接了不少電話。我問她的母親是怎麼一回事，為甚麼婉君會「夜返屋企」〔夜歸家〕、不願回家？原來她的母親十分著緊她，因為她只得她一個女兒，不過卻錯用了方法，常常都責罵她。我與〔婉君的〕母親談過，也與婉君談過，發覺婉君不願與母親溝通是因為覺得她一開口，母親便責罵她，所以根本「唔駛傾」

〔不用談〕。母親也不懂管教女兒，只會責罵，不懂如何表達。後來我與她母親多傾談，也與婉君疏導一下，告訴她母親責罵她只是因為著緊她。我眼見的是似乎仍沒甚麼改變，但母親已經少了打電話來「搵女」〔找女兒〕。後來在家長日，她的母親來了，我們首先依著一般程序，說說成績和學生在學校的狀況。其實我們兩位班主任之前請婉君準備一些感謝卡，她寫了一些感謝母親的句語。當母親收到這張卡時便哭了，且不停向女兒道歉。她對女兒說「對不起，我不應該……」……（洛老師聲音哽咽）那一刻是很感動的，我也忍不住哭了出來。她們兩個抱在一起哭了五分鐘，其實我也不懂處理，只是由得她們一直哭一直哭，之後她們便走了。我是想說甚麼呢？我是想說家校合作〔的重要性〕，有些時候家人是未必能「攞得掂」〔處理好〕的，老師也可以作為橋樑去幫助他們。（洛芷淇，2004年6月19日校外分享會）

關心和輔導個別學生

吳碧心中學的老師分享了多個學生個案，但因篇幅所限，這裏只選錄了其中一個，由1D班林榮生老師講述1D班學生天天的故事。讀者可以特別注意林老師是怎樣留意到天天的特殊情況，他如何介入，用甚麼方法輔導，遇到甚麼困難和問題，如何解決，以及其效果如何等。

我想說說其中一個同學，就是相中圈出的這位（展示1D班班相），他是天天。拍照當時同學在課室玩遊戲。通常「曳」的同學未必喜歡讀書，但在玩遊戲時通常也願意參與的。在相中你可以看到其他同學在玩耍，但天天參與時則是這樣子的〔相中的天天把頭轉過一邊〕。可以怎樣形容天天呢？首先我覺得他是「難得一見」的，即你很難可以見他一面（眾笑）。為甚麼這麼說呢？當你對著他說話時，他會把頭90度轉

開，當你再轉過去望著他，他又再轉90度。當他轉到270度時，我通常便會放棄了。這是他的一個情況。第二個情況是他不喜歡說話，「十問九唔應」〔問十次九次不回答〕。你問他一句，他會東張西望。第三點是「難得一笑」。學期初的時候，有一個月是沒有看到他笑過的。即很難看到他說話，也很難看到他笑。

後來我開始與他的家長接觸，了解他的情況。原來他的父母都要上班，夜晚的時候家裏沒有人，到了八時多九時，父母才回來。在六時至七時的那段時間，天天是自己一個人留在家裏看電視。他不會出去和其他人玩，他是沒有甚麼朋友的，所以他有類似自閉的性格其實也是正常的，因為他沒有朋友，家人也沒有時間與他傾談或陪伴他。

我們在想，有甚麼方法可以幫助天天呢？我們在放學的時候把他留下來，陪他做功課、教他做功課，一起溫習。他和剛才一班的某位同學的情況差不多，花兩、三個小時也做不好一頁或半頁功課。這會令你覺得很氣餒、很辛苦，不過卻沒有辦法，因為他就是這樣子的，要改變他的話，自己便先要作一些調整、先去付出。之後，我們一起著手，我會陪伴著他至六時、七時、八時，甚至九時。在陪著他的過程中，我們看到他開始願意做〔功課〕了，然後便借這機會和他一起玩。怎樣一起玩呢？我自己是很喜歡打籃球的，我便對他說：「做得這麼辛苦，不如出去打籃球吧」。他起初是很不願意的，要我「踢他」、「又哎又西又叕」〔不斷推動〕，他才肯出去，我便教他打籃球。情況慢慢便出現改善，他開始喜歡打球了，放學後會留下來，留下來的目的可能是為了打球，我便借這個機會「引」〔鼓勵〕他：「不如你先做做〔功課〕吧，我也很忙呢，不如你先做一會兒吧」，他也願意

合作。當然，他偶爾也會發點小脾氣，和我作對。有時到了七時、八時，大家都累了，我便請他吃東西、喝東西，感覺慢慢便開始轉變了，我和他建立了一個關係。開始時我是不可以接觸他的，但兩、三個月之後，我可以搭著他的肩膀和他傾談，雖然他還是會把面轉過另一邊，但問題已不大了，因為他有時也會回應我一兩句、偶爾回應一兩句，而且有時也看到他笑了。

其實他一直都反反覆覆的有很多行為問題。到了後期，大概是兩個月之前，有次他犯的問題比較嚴重，所以我到了他的家去做家訪。當時是晚上九時多，我帶著他回家，之後和他的母親傾談。其實我與他母親的關係也不錯，因為我們經常保持聯絡，我覺得她也很信任我，她會說：「林 sir，你幫我『搞掂』他吧」（眾笑）。為甚麼她會這樣說呢？因為她發覺現在天天回家後，在母親面前多說話了，而且很多時也會提起我們兩位班主任，所以她覺得天天是信任我們的，我們應該可以幫到他的，所以她對我那樣說。那晚家訪，母親更說從未見過天天和家人以外的人說這麼多東西。那晚我本來是想去責備他的，但結果大家卻像是閒話家常。

另外，有一件事是令我很感動的，是我對天天說：「已經九時多了，我還未吃飯，你可以煮個麵給我吃嗎？」於是天天第一次煮麵，而我則是第一次吃學生給我煮的麵。我還記得那碗麵是煮得不太熟的（眾笑），但我也很感動，因為他媽媽留了豬扒給他，但他自己只要了一塊，而給了我兩塊，我還有兩條腸仔（眾笑）。之後我與他的父母很開心地傾談，還看了他嬰兒時的相片、小時候的 video，很開心。最後，我離開的時候，我對天天說：「你送我吧，我很害怕。」

(眾笑)，在我的要求下，他雖然「拉拉扯扯」〔拖拖拉拉〕的，但也願意陪我到樓下、送我到車站。我很開心，也很感動。一直走的時候，剛巧路上也沒甚麼人，我便拖著他的手，對他說：「不如我們一起唱我們的班歌吧」。雖然他只是偶爾唱一、兩句，但給我的感覺是很溫馨的，他雖然給了我很多麻煩，要我付出很多時間和心力，但能見到他改變，我很開心。而且……(老師很感慨)，對不起，接下來不知應該說些甚麼……，我不是想哭……(眾笑)。

其實天天現在還是有很多問題的，但與以前不同的是，我以前會「難得」見他一面，現在則多見他很多面，因為他有時是不願意離開〔課室〕的，他會拉拉扯扯。記得他有時沒有做〔功課〕，我叫了他很多遍也不願做，我便說：「你走吧，不要煩了」，他卻不離開(眾笑)，仍然坐在那裏。他給我的感覺是，他是依戀課室的，他是記掛著我們、不想我們失望的，所以他不離開課室。另外，他多笑了，其實他現在笑得比我多。(展示相片，相中的天天是望著鏡頭的)現在可以看到他的正面了，他的正面其實是這樣的。其實他的改變是正面的，而且他還在繼續改變的。當中一級老師面對類似的同學時，可能是需要多點關懷和照顧。希望他可以沿著這條道路繼續改變，然後有一天可以有所成就，這是我們的希望！(林榮生，2004年6月19日校外分享會)

整體而言，上述各段其實只描繪了吳碧心中學中一班主任其中一部分的「班級經營」方法，尚有一些做法(例如週記、「智慧小語」、「午間聚會」等)，因篇幅所限，沒有一一盡錄。大抵而言，班主任老師是按學生的特點和需要，找出較切合的帶班方法。

以上報告了吳碧心中學老師幾種常用的班級經營方法。從言語間，可以感受到貫穿著這些做法的背後是老師對孩子的「愛」，對教育的「承擔」，以及對專業的「獻身精神」。老師的做法，究竟對學生有甚麼影響？而學生家長又有甚麼看法？這些都是非常有趣和重要的問題。在校外分享時，老師亦從他們的角度描繪了一些學生和家長的轉變。我們試從老師的說話中，窺探學生和家長的觀感。

學生迴響

以下是數位老師描畫學生的迴響。洛芷淇老師從學生的作文（「給小學老師的一封信」）看中一學生對學校生活的感受，而徐展鵬老師則描述四位學生對個人學業的看法。有關片段摘錄自2004年6月19日校外分享會。

以下這封信，是在學期中時著學生寫信給他們的小學老師，說說他們在中學的情形，這是其中一個學生寫的〔見信件一〕。他說升上吳碧心中學後認識了很多新朋友，請小學老師不用擔心，又說他以前英文很差，常常不合格，現在則努力學習英文。

另一位同學很記得參加了「I can fly」日營〔見信件二〕。……他也覺得認識了很多朋友、很開心。他也告訴我們，原來老師和家長都知道他有進步，他以前數學小測成績不好，這次則有90分，感到很開心，而且英文也有進步，很開心；媽媽也讚賞他，令他覺得很驚奇，可能是因為他媽媽以前從未見過他取得那麼高分。另外，有一句較特別的，他說「俗語有話『舊的不去，新的怎來？』」，我覺得很有趣。這代表他在中學的生活是開心和愉快的。其實我們幾位班主任所做的，學生是知道的。（洛芷淇，2004年6月19日校外分享會）

任老師，還記得我嗎？我是妳的舊學生，李樂群。妳現在身體好嗎？

我從母校畢業後，升上了吳碧心中學。在這裏，我認識了很多新朋友，妳不用擔心。

我在這間中學已經一個月了，由於中學的科目比小學多，所以我要加倍努力地學習，特別是英文科，因為我的英文最差。在小學英文考試、測驗時，我常常不合格，所以我現在特別努力學習英文。我現在的班主任是洛老師和張老師，他們都是女老師，對我很好。

在學校的安排下，我們一星期有一次可以在午飯後的小休上電腦室玩。我和新同學們必定玩足小休的四十五分鐘才離開。有時我和新同學一起玩同一隻網上的電腦遊戲，我們都玩得很開心。好了，就此閣〔擱〕筆，下次再談。

敬祝

身體健康！

2002-2003 學生

李樂群敬上

其實我們做了這麼多，就是希望他們會感覺好一點、舒服一點，令他們不會覺得學校每個老師都不喜歡他們、覺得他們「曳」。學生有甚麼改變呢？有幾個個案可以與大家分享一下。

何老師：

你好！近來怎樣呢？你現在教甚麼班？你的工作忙嗎？

我現在就讀吳碧心中學，雖然不是名校，但我仍會珍惜在此就讀的機會。入學前，學校為我們舉辦了一個名為「I can fly」的活動，目的是讓我們在開學前認識本班同學，並培養我們的學習信心。我們一齊參與活動，從中認識到很多新朋友，很是高興。

我在第一次的數學小測有 90 分，高興極了。到了英文小測，又得到 100 分，我高興極了，媽媽也讚賞我，真是令我驚奇。升上中學後，雖然要和小學的同學分開，但是也很高興。俗語有話「舊的不去，新的怎來？」這句話我終於明白了。所以我要努力讀書，長大後，做個有用的人。

祝你

身體健康

余懷恩敬上

第一個是俊傑。這個案是很特別的，他來註冊時，註冊老師都嚇了一跳——當註冊老師給他暑期作業時，他對老師說：「我不會做的，我一定不會交的，小學所有功課我都沒有做過，全部都是我媽媽做的」。他是這樣回應我們的，所以我們很早便察覺這個學生的情況。我們怎樣做呢？我們的策略當然不會是逼他做，當我們看到他有一點進步或有小小的東西做得好

時——例如他雖然說不會做暑期作業，但他其實也有做、也交了回來——我們便在學期初的中一家長日裏，頒發了學習態度進步獎給他。值不值得頒發呢？見仁見智吧。但頒發之後的效果是顯著的，由學期初至學期尾，他的欠交功課情況不太嚴重，甚至可以說他是經常準時交功課。他同時的另一改變，是在能力上有進步。學期初時著他作一篇一百字的文，他坐在那裏三小時，只寫了兩句。但是——也是中文老師的功勞，中文老師要他們不停做日記、作文——最近看見他作文，他可以寫五十至一百字，而且那是天天做的日記，所以他的進步是很顯著的。

另外有兩位同學，仲文和劍雄，他們看上去是沒有問題的，在全班考頭三名，他們的樣子也很純很乖。但與他們的家人談過之後，才發現他們在小學時有相似的問題，都是完全不交功課、完全不做，要做、要交的東西全部都不交，而且也會與老師「頂頸」、「鬧交」，或者有一些違規的行為。但升上中學後，我們是完全看不到他們有這些問題的，直至與家長傾談後才發現。他們為甚麼會有這些轉變呢？我們剛巧錄了一段仲文的片段，可以讓大家聽聽她怎麼說：

我由小學到中學，有一些改變。我在小學時不做功課，也不溫習，令成績很差。但我現在可以交齊功課，和得到頭三名，就是多得兩位班主任每天放學後要我們留下來溫習功課，做齊功課才可以走。因為這樣，我才可以交齊功課，成績又這麼好。我覺得我要向班主任 Miss Chan 和徐 sir 說聲 thank you，因為多得他們兩位，我才可以進步得這麼快。

至於另一位同學浩岸，他的情況曾有改善，也有轉壞，兩位班主任在他身上花了很多力，做了很多，但

成效不算很大。到了下學期的中或尾段，他已見了十多次家長，到達的情況是父親會來接他放學或送他上學，但情況也改善得不太好。到了最後，……這位同學明年也可能要留讀中一，家長也知道情況可能真的會這樣。在四、五月時，浩岸的家長突然找我，說有一個朋友想見見我、和我談談。……我當時心裏想，他可能是想我看看可以怎樣幫他升班吧。……之後卻發現原來是另外一回事，……其實家長和浩岸向那位先生說過他在學校的情況和我們做過些甚麼，那位先生便認為見見我、和我談談會〔有〕幫助。……〔他〕其實是想勸浩岸到外國讀書。因為浩岸是很不想去的，更說如果一定要他去，他便會怎樣怎樣，例如要去打人，令自己有案底。……當然，家長不想這樣，浩岸那位uncle 其實也很痛錫他的，所以希望與我、浩岸和家長可以一起討論出一個方法。……到了最後，也可以讓浩岸知道去外國對他來說是一條出路，留在〔這所〕學校或留在香港其實是一條死路。他在七月中至七月尾便會去澳洲了。我覺得雖然未必一定能幫到他，但在家長方面，我們也可以做點東西。

其實剛才提到的三、四位同學給了我一些啟發。譬如俊傑，很明顯，對他的影響是可以很快看到的。所以給我的感覺是，千萬不要介意自己做了多少，也不要計較自己做了很多卻完全沒有回報。有些回報可能在學期初已可以看到，是這樣快；有些回報可能是出現了，但我們卻不知道，要到某個情況下才知道；又或像最後的個案，我們做的可能影響不到他，但可能他身邊的人，例如家長或其他人，是看到我們做了些甚麼的，我們是可以影響到身邊的人的。就算到了最後，我們做了很多也完全影響不到同學或其他人，也起碼可以問心無愧。自己真的做了很多去幫他，但可

能在某些情況下真的幫不到他。（徐展鵬，2004年6月19日校外分享會）

家長迴響

前文在「中一導入課程」和「班級經營」部分，已有提及家長對學校和老師的印象，這裏再補充另一位家長的看法，並摘錄1A班學生家長謝太給班主任的信（由陸詩韻老師提供）以資參考。

到了學期初，我覺得兒子上學時很開心，放學回家還會自動溫習功課。兒子小學時每星期都有中、英文默書，但那時時常都是我叫他溫習，他才去溫習。現在卻不會了，回家後會自己溫習。雖然他不是每次都拿到100分，但我覺得起碼他改變了、會自己溫習，也很不錯。學校每個學期有三次成績評估，我覺得這個制度能幫助剛升上中學的學生適應中學生活。

至於班主任方面，我覺得他們對這一班很有愛心，而且對他們很關懷。記得有次兒子放學回來後對我說：「媽咪，入讀這所學校後，我覺這所學校也很好，我不太想轉校了，我想在這所學校完成中七。」兒子問我這樣好不好，還說如果老師告訴他要如何努力讀書，他一定可以做到的。我聽到這番話後感到很開心。……

另外，中學學生的大部分生活都在學校裏度過，我們做家長的，看見子女去了上學，卻不知道他們在學校做了甚麼。很幸運，我們的班主任如果發現小朋友有甚麼特別問題，都會打電話給我們，還會約我們見面，讓我們了解兒子在學校的情形。而且學校的老師和校長都很鼓勵我們多到學校與老師見面、傾談，以了解子女在學校的情況。（家長三，2004年6月19日校外分享會）

我們覺得與家長的聯繫是很重要的。以下我想給大家看一封信〔見信件三〕——有位學生在一月時已移了民，他的媽媽寫了一封信給我們的老師。我覺得較值得與大家分享的是，她在信裏提到她的兒子在我們的學校裏是愉快的、喜歡上學的，不會像以前般害怕上學，甚至假期時也會想上學。我覺得令學生喜歡上學這點是很重要的，而學生喜歡上學也表示家長和學生認同老師和學校所做的。就是這點認同，給我們支持和鼓勵，讓我們知道所做的都是值得的。我覺得這種力量可以推動我們繼續與家長有良好聯繫。（陸詩韻，2004年6月19日校外分享會）

總括而言，就本節各段落所提供的證據顯示，老師感到中一的學生和家長都十分欣賞和讚許老師：對學生循循善誘，不辭勞苦，具備細心關顧的情懷和操守。

反思：老師看自己的工作

本研究亦嘗試藉訪談探討老師的心路歷程。爲了讓讀者容易跟進討論的焦點，在某些地方，我們將訪問員林灶平先生的問題亦列寫出來。首先，老師分享他們對「班級經營」教師培訓的觀感。有關片段摘錄自2005年7月7日訪談。

林灶平：第一次來中大〔香港中文大學〕與SDO〔學校發展主任〕見面有甚麼作用？那次見面給你甚麼感覺？

林榮生：你問我們在中大見面那天有沒有用，我覺得是有用的。其中一個感覺是發現有「有心人」在做些東西，而且是有一些方法的。除此之外，我更深的感覺是發現要用「心」。……以前我是較計較的，覺得我只是「打份工」罷了，有甚麼理由要我花錢？為甚麼我要請學生喝汽水、請學生吃飯？我覺得這些都不是我應該做的。

家長給老師的信

趙老師、陸老師：

你們好！

小兒謝志遠就讀於貴班。我很高興兒子能夠在貴校接受教育。在中一迎新日那天，我親自感受到一班真心為教育而教育的校長及老師們（這在 Band 1 學校感受不同的）。當我走在你們中間，我就像回到童年時在天台小學的日子。我深深感受到你們的誠意，我已認定了這是我孩子受教育的地方，可是我們舉家將於下月十六日遷居澳洲，因此不得已才退學。

志遠非常捨不得離開這學校、老師及同學。短短數月的學校生活，已為志遠留下無限的回憶。老師們的愛心、耐性，令他覺得學習並非苦悶，甚至認為上學比假期更開心。這學校的老師及同學將會留住我和我兒子的心，並在他的人生旅途上，填寫了難忘的一頁。

由於一直都很欣賞貴校有教無類的精神，所以特別撰信勉勵校長及老師，希望貴校幫助這 Band 3 孩子找到自己的曙光。我深信你們的努力不會白費。感謝你們對孩子的愛心！我們的社會很需要像你們這樣不離不棄的老師及校長，為我們培育下一代。努力吧！我會默默的支持你們！

謝太

另外，我很容易會用自己的成長經歷來做比較。以前老師獎我一本簿，我已經很開心，幾乎開心得哭出來，甚至到了現在還保存著。但現在獎東西給學生——不論是我買的，還是學校買的——他們不一會便把簿撕爛、把筆折斷，根本就不在乎那些東西。在這情況下，我更加覺得沒理由要「把錢掉到鹹水海」〔浪費金錢〕，因為他們根本不珍惜我們送給他們的東西。

我覺得這只是一份工作，……總之我只要盡了力便可以。但那次見面，聽到你說請學生吃飯、吃自助餐等等，便想：「咁重皮〔要花那麼多錢嗎〕？」，那一刻是對我有刺激的。回到學校後，我們商量〔迎新活動〕有甚麼活動，大家都很多建議，但要做那些東西的話，錢從哪裏來呢？學校是沒有〔提供金錢〕的。……但既然自己已決定要做了，而且覺得做了某些東西會令效果好一點，加上學校現在給予了很多空間和彈性，在這情況下，能做到多少便做多少。於是，在很多事上便不再這麼計較了，無論是時間上、精神上或金錢上的付出，也不會再計較。

林灶平：雖然說來容易，但一個人的固有價值觀實在很難改變，例如視教師為一種職業，給我半斤、還你八兩，總之盡了責任便可以了。你突然從這想法跳出來，其實是與你固有的價值觀有抵觸的，例如你要自掏腰包、付出時間等，又例如你認為現在的學生不懂感恩。當中你要調節的東西很多，包括如何看自己、如何看待工作等。當中的變化是來自哪裏？另外，改變之後，要維持也不易，難免會有反覆，因為別人是無需這樣付出的。在反覆時又如何堅持？是甚麼給你力量？

林榮生：我自己很喜歡看書，甚麼書也會看，有時也會看有關教育的書，覺得有些方法很神奇，有些人又會怎樣怎樣。〔改變〕就是從這裏而來。而那個〔中一班班主任的〕組合也刺激我，令我有機會實踐〔那些方法〕。

林灶平：是甚麼刺激你？是那種有十個人結伴同行、不孤單的感覺？還是甚麼？

林榮生：〔兩者〕都有……，即在工作上有好的伙伴，而且不是一個、兩個，而是有一班。另外，大家很多時都會有共同的信念。當大家向著同一個信念去做時，雖然也很辛苦，但那種合作方式是很開心的，好像有很多知音，可以結伴同行，很開心。

當林榮生老師提到他非常高興中一班班主任都有共同信念，彼此間能夠互相信任、欣賞、體諒和支持時，其他班主任老師立即和應：

林灶平：請其他老師補充一下，那些「開心」是些甚麼？你們有同感嗎？林榮生老師說有了你們，他會感到開心，你們可以補充、多說一點嗎？

徐展鵬：其實那些是一些感覺，我覺得在去年中一時，所有人的想法會一樣。即我一說，他們已能說出我想他們回答的東西。即一個人說完之後，第二、三、四、五、六個已不用說，然後又可以說說自己的做法，感覺是那一班真的是志同道合的人。

林灶平：是同聲同氣、心靈相通、有默契的，有時是盡在不言中。你想表達的東西，其實所有人都能明白。還有其他感受嗎？

林榮生：有人會主動幫你，這是以往很難做到的。

程樂兒：另外，當決定做某些東西後，便會一起去做。如果有人沒有時間，其他人便會自動自覺幫忙，不用去求別人，大家都不會計較。

林灶平：你不單是指自己的 partner？其他人也是這樣？

程樂兒：所有人都是這樣的。如果安排了，但那段時間很忙，即使是其他〔中一〕班的老師，也會很願意幫忙，說：「你快點去〔忙自己的事〕吧，沒問題，去多久也可以！」

林灶平：那個信任是自然建立的？

林榮生：其實是因為知道對方的辛苦。因為自己做時也很辛苦，所以明白對方有時是需要幫忙的，能體會到對方的辛苦。

林灶平：更有同理心。

林榮生老師補充，「和一班不計較、一起工作的伙伴是開心的」，而且要在困惑和反覆中堅持信念，伙伴之間的互相扶持是極為重要的：

我在教書的這些年以來，深深體會到有一個好拍檔，和一班不計較、一起工作的伙伴是開心的。這些都不能用錢買。學生固然是有一些 effect，但正如你剛才問過的問題，過程中一定會有反覆的，那如何可以堅持呢？當然，自己會有一些信念，但我覺得即使有信念，如果只有自己一個，是很難「撐」〔堅持〕的。我開心的是，當你很 down〔失落〕的時候，可以對 partner「呻」〔訴苦〕，而或者原來他也是這麼想，又或者大家「呻」過〔訴過苦〕，便會覺得舒服一點。又或者當你很 down〔失落〕的時候，旁邊那個〔工作伙伴〕卻做得興高采烈、很投入，便覺得應該是有效的，於是信心便回來了。

年輕的陳慧靈老師亦有相似的看法，她說：

我覺得能堅持，是因為互相影響。……我覺得這是一個小團隊，而一個人是很難走的。……但如果堅持下去，有人與你一起做，大家一起花心機，便會互相影響。

跟著，老師分享他們對新做法（指「中一導入活動」和「班級經營」）的觀感，資深老師（至少有十年教齡）徐展鵬有以下看法：

徐展鵬：要說的話，可能要追到很久以前。如果是十五年前的話，便可能和你們〔指在場其他較年輕班主任〕現在差不多了。其實一直教書以來，也覺得自己沒有問題，覺得自己是ok、是「掂」〔沒問題〕的，可以控制學生。

程樂兒：現在呢？

徐展鵬：現在更加沒問題啦！但是，其實之前有幾個學生令我有一些感覺。那些學生其實主要是有一些訓導問題——我是訓導老師。以往訓導老師一站出來，學生已經害怕了。但慢慢下來，我發現有些學生是不受這套的。到了再後期，甚至有學生會和你對抗。我記得有次幾個學生在打架，我拉開他們後，有個學生在「嘩哩巴啦」〔不停〕地說粗口。我對那學生說：「你知道我是誰嗎？還在吵？」，他答我：「我知道你是徐sir，那又如何？」。那一刻我呆了一下，因為那是以往沒有發生過的，以往學生是會「收聲」〔閉上嘴〕的，但這個學生卻沒有。那時我真的不知怎辦，我想，如果學生再這樣下去，應該怎辦？接下來，我做班主任時，我也有幾個學生是這樣的。

張樹人：徐sir通常是做差班〔學生較差班級〕的班主任。

徐展鵬：我其實是沒有做過好班的班主任。那些學生的情況是在課室「粗口爛舌」〔講粗口〕、對老師「粗口爛舌」，或者指著老師大罵。我做過這些學生的班主任。那時我想，如果我手上有這些學生，應該怎樣辦？其實從那時起，我開始有改變，會把學生拉到一邊，坐下再說，而不會以訓導老師的身分「壓」〔壓制〕他。但我覺得這樣做的成效不大，雖然我可以安撫他……。那之後的情況是，我發覺那隻可以壓制學生一會兒，他可能下一次又會做出相同的事。我便想，這樣下去怎麼辦呢，如果再有很多學生是這樣又怎辦？其實有幾個talk是令我有感覺的，〔其中一次〕是分享，那次給我的感覺是「曳」的學生〔差生〕也可以這樣的……

林灶平：啟發潛能教育？

徐展鵬：對，他們是這樣做。另一個是陳漢森，他分享的時候，亦讓我有很大的感覺，知道原來可以這樣做。

林灶平：可以怎樣做？

徐展鵬：相反來說，我之前的方法是出事發生時才去壓制學生。但其實我們應該是在未發生事情前，令它根本不會發生。

林灶平：即透過和學生建立關係。

徐展鵬：對。回想起來，如果我們在幾年前可以用我們現在的方法，那批學生根本不會變成那個模樣。

林灶平：是「有得攞」〔有救和可教的〕？

徐展鵬：我覺得「有得攞」。說得難聽一點，是我們學校令他們變成這樣子的。我覺得是這樣。

林灶平：即當時不懂得回應，或者回應得不太有效。

徐展鵬：對。於是，情況是我們學校製造了一些我們無法應付的學生。我的感覺是這樣。所以我覺得是需要改變的，如果我們學校早一點改變，學生便不會變成這樣，也不會有之後的事情發生——學校控制不到，而要他停課，不讓他上學。其實到了最後，他要……〔指離校〕

林灶平：總之是淒涼啦。

徐展鵬：是，總之很〔淒〕慘。這是我的感覺。我覺得我們的方法要改變，尤其是我們這些教了很多年的，很多時都已建立了一套自己的方法，且覺得自己的一套沒有問題，而不接受別人的方法。對別人的新方法，便……

林灶平：嗤之以鼻。

徐展鵬：對。其實我們現在在學校裏也有這種情況。即有些舊的老師會說：「我不 buy 班級經營這一套，不要找我」。我不相信會由「唔得」〔不理想〕突然變成「得」〔理想〕，但我的經歷是，有些東西刺激我、令我認為有需要改變，也有些東西給了我一些啟發。我最初來這裏時〔指初見 SDO 時〕，也不期望會有很大的得益，但後來發現原來可以這樣做後，便落手落腳去做。而到了最後，怎樣可以持續下去呢？其實是因為學生和家長的反應。

林灶平：學生變了？

徐展鵬：是。

林灶平：學生變了，你有甚麼感覺？

徐展鵬：那是對比的問題。如果是十年前或者是五年前，學生是不會這樣對我的，但現在則每個學生都是這樣對我。

林灶平：怎樣對你？

徐展鵬：怎麼說呢？可能自己也有子女吧，我覺得學生把我當作父親，有時〔甚至〕家長也會這樣覺得。我們剛剛見過家長，家長對學生說——雖然是誇張了一點——我才是他的父親，他自己不是。為甚麼呢？因為那位家長每天回家只有兩、三個小時見到那個學生，但我則是全日——上午八時至下午六時——都在看著學生。學生有事的時侯，父親要來問我自己的子女發生了甚麼事。他是這樣說。我聽到後很感動，因為所做的是有效的。

教齡較短（少於五年）的陸詩韻老師，則這樣看：

陸詩韻：我想補充一下。我剛才說過我剛來到這所學校時，教了中五學生幾個月，但做不到任何東西。我當時想，有甚麼方法呢？參加了你們的program後，那次來到中大上課，我很深刻的是，你在powerpoint上寫著：「如果學生夢想自己能在天上面飛，他不會甘心在地下面爬」。我很記得這句話。你還有一本手冊派給我們，其實我看著它很開心，因為裏面有很多〔點子〕。你在powerpoint裏介紹了很多camp、〔訓練〕營等，〔我的反應是：〕「原來可以做這麼多的嗎？」。這些活動在其他學校已經做過了，我雖然沒有

〔機會〕看到、感受到那些轉變，但我相信是有成效的。……其實我是想得很簡單的，我相信我對別人好，別人也會對我好，這放在學生身上也一樣。

你又問到為甚麼我們有默契，我覺得是因為我們大家有同一個目標，我們都想學生好。例如在剛開學時，我們和部分老師都不熟絡，只是我們幾個因為同時加入這所學校，所以才較熟絡。譬如第一年我和趙sir做partner時，其實並不熟絡。因為我們在不同的教員室，所以在半年後才知道他的存在。

有時我看到別的班的佈置，覺得：「咦？班主任很好啊，甚至把自己的Hi-Fi帶回來，很『大手筆』〔花很多錢〕呢」。這令我更落力佈置和設計自己的課室。加上看到鄰班的Miss Lok買了很多東西回來，便令我覺得有良性競爭，要把自己的課室佈置得更漂亮。所以我覺得有共同目標是很重要的。

負責學校學生培育的張樹人老師，則認為現在的做法，對學生的幫助較大，他的看法如下：

林灶平：張樹人呢？你說說吧。你不是直接做〔班級經營〕，而是支援他們的，在另一個角度又看到甚麼？

張樹人：學生是真的有轉變的。我一直是做訓導的，前幾年做訓導主任，我發現我們雖然放了很多資源〔在學生身上〕，但有些學生最後也要離開。無論家長或學生都很怨〔恨〕學校，很憎〔恨〕學校，很憎〔恨〕老師。為甚麼會這樣呢？

今早有個同學專程來交退學信給我，原因是他在考試時沒有回來等等。但今天他要離開的時候，感覺是不同了，他仍然覺得學校、老師很關懷他，只是他做不到自己的要求，所以他才離開。我覺得我們能做到這點，其實對學生是有影響力。雖然他今天在我們學校不能有好的發展，但如果他知道仍然會有人關心他，他到了外面仍有機會改過。我覺得我們大家能令學生這樣想，是很好的。……這個學生說他以前從沒有對著老師哭，他由小到大都不哭的，但他說有次曾對著我哭，不過其實我已經忘記了。他說從小到大，別人都都不相信他、都罵他，他問我信不信他，我說他是我的學生，為甚麼不相信他？我做老師，為甚麼不相信學生？……

我覺得大家建立關係這一套是行得通的，尤其是對於我們這些自我能量〔自信〕較少的學生。他們其實真的需要別人在背後支持，而「相信他行」其實也是支持的一種。相信他和關心他是很重要的。

林灶平：其實我已說了很多年了——當學生要離開學校，無論是因為行為或其他原因，我常會給學校或同事一個 guideline，如果可以做到的話，已經可以很安然了。那個 guideline 是，學生離開的時候，不會怨你，還要多謝你。……學生甚至會來對你說：「對不起，浪費了你的心機，我知道你對我好，只是我自己不爭氣」。家長也會來多謝你的，說「只是我的孩子不生性」。

張樹人：這一兩年是多了這類家長和學生，以前是不會有的。以前是大家幾乎「鬧晒交」〔吵架〕，他們會說：「我的孩子以前不是這樣的，來到你們學

校後才變成這樣」，意思很明顯，是說我們把他們的孩子教壞了。現在已沒有聽到家長這樣說了，是少之又少。

綜合而言，老師分享的內容，大致可歸納為三點。第一，老師認為學校發展主任在培訓時所提出的「班級經營」理念和方法，與他們的期望十分接近，能夠達到凝聚共識，建立共同目標的效果。在改進過程中，有些老師更調整個人想法和價值觀，以配合彼此認定的共同目標。第二，因為同事間有共同理念和目標，中一班主任老師的看法相當接近，能夠互相支持，彼此信任，大家有強烈的同儕感。第三，同事間並不斤斤計較，為了學生，他們願意付出心力、努力和個人時間，看見學生成長和進步，大家都感到安慰和開心！

討論與結語

吳碧心中學「中一導入課程」和「班級經營」的經驗是非常感人的。老師付出很多很多，而且非常辛勤地工作。他們的熱誠、關懷和努力，感動孩子。因為老師有「情」，令一群原先缺乏自尊的孩子感到自己的個人價值，從而要求自己改進，要求自己在行為上改善，甚至要求自己在學業上有長進。這些無疑是非常有意義的轉變，更是一項驕人的成就，這是真真正正的「增值」，亦是學校教育的真義！

吳碧心中學的多位老師都指出，同事間的共同理念和同儕支援給予他們很大的動力和支持。中一級十位班主任老師、校長、副校長和負責訓導和輔導的同事，以及「優質學校行動」計劃的學校發展主任，都有相同的目標和信念。大家都對孩子有信心和期望，大家都要求「孩子做好！」，大家都相信老師的愛能感動孩子。於是大家就非常用「心」工作。而且，在「班主任培訓」和籌劃「中一導入課程」

的過程中，同事間亦建立了良好的關係和互信。及後，在班主任工作和輔導學生的過程中，同事間亦能互相支持，互補不足。多位班主任老師都說這種同儕關係非常珍貴，亦是驅動他們不斷努力的一項關鍵因素。

吳碧心中學的改進經驗顯示，校長、老師和學校發展主任都有強烈的道德意志——「要為學生做最好的事」——並且一起實踐。同事間的共同信念和目標，以及對學生的正面看法，令他們不那麼計較個人得失和付出，而積極地「做那些對學生最好的事」。這是一種非常高尚的情操。在2004年6月19日的校外分享會，義校長是這樣總結的：

我用一個字 round up [總結]——「心」。沒有這個字，我們做不到。當我去年有 [班級經營] 這個 idea [想法] 時，我便徵求十個「死士」。他們是沒有暑假的，由7月15日起便要帶領各班至學期尾，沒有假期。我聽同事做這個工作時，我哭了很多次，因為他們在做的工作是燃亮心火的工作，而不是一個教資料的工作 [眼泛淚光]。有個老人家曾教過我一句說話，我一直都放在心裏。他說學生不關心老師懂多少——老師一定是懂得很多的——直到一天，當他知道你關心他的時候，他便會介意你。因為他介意你，他才會覺得你「鬧」[責備]他、不理睬他。在這路上走著時，我覺得要學生向前走，是一點也不容易的，我們同事做了很多工夫，我衷心以我們的同事為榮。這條路是很難走、未來的路是很崎嶇，我也很明白我們這次的工作成果，其實只是其中一些路，但我想我們還要過很多路、過很多關。要令學校不「死」[指縮班]、要令學校繼續向前走，是要花很多工夫。我知道所有工夫 [指成果] 都是我們的老師和學生一起努力得到的，我盼望我們的學校如以往一樣，在將來的路上更豐盛。

誠如吳碧心中學老師和校長所說，他們的工作是十分艱辛的，但的確是開拓了一條學校改進之路。雖然，每所學校的情況和條件有別，學校改進的方式和途徑也許會有所不同（趙志成，2003a，2003b；Hopkins, Harris, & Jackson, 1997; Muijs et al., 2004; West et al., 2005）。但吳碧心中學的奮鬥精神及其改進經驗有很多值得借鏡的地方。

首先，「關顧學生」可以說是每所學校都必須重視的課題。特別是像吳碧心中學一般以接收第三組別學生為主的學校來說，能否做好「關顧學生」的工作可以說是生死攸關，是決定學校成敗的關鍵。不少學校改進的經驗顯示，在接收第三組別學生為主的學校，如果未能成功令學生歸「心」，學校是很難更上一層樓的，例如要求學生在學業成績方面有進一步的提升（趙志成，2003a，2003b；林智中，2000；Muijs et al., 2004; West et al., 2005）。吳碧心中學的改進經驗恰巧從另一角度演繹上述的說法——學生在感受到「關愛」，確立「自尊」和「自我價值」後，便會更進一步，追求「學業成績」和「個人發展」。

第二，吳碧心中學的改進經驗亦清楚顯示，有效的「班級經營」並不單是形式上的安排，不是說學校安排了「班主任課」或「班主任時段」，又或者有「德育課」和「公民教育課」等等與學生培育有關的教節，學生就會很自然地改善。最關鍵的因素仍然是老師的心態和教態——老師是否用「心」對待小孩子，學校是否對教育具有道德承擔感——學校存在的目的不單是教「好學生」，而是「教好」所有學生。故此，在策略上，「班級經營」其實是由學校的「使命」和老師的「心」開始的。

第三，吳碧心中學在「中一導入活動」和「班級經營」的一些做法，其實亦可刺激學校反思各種不同的做事方式和

取向。例如吳碧心中學在中一註冊日刻意安排額外人力〔教師〕與家長詳談，爭取在第一時間與家長接觸，紓緩學生家長對學校的疑慮和擔憂，對於接受較低學能組別學童的學校甚至其他類型學校，未嘗不是一項值得參考的策略。又如吳碧心中學的「中一新生輔導日」（「童心日」）不採用很多學校常用的「讓學生齊坐禮堂聆聽校長、老師和社工說話」的模式（因日後會有很多機會作這種方式的聚會），而以學生為本位，投放大量人力資源和時間，讓學生有歷奇的體驗，並且善用青少年喜歡遊戲和群體活動的特性，令學生有非常快樂和正面的經歷，讓他們留下美好的回憶和印象。這種不同的做法，無疑亦很值得其他學校參考。

第四，吳碧心中學的改進經驗顯示，老師在學校適當的支援下，其實是可以靈活發揮專業自主的精神，達到更佳的效果。例如上文提及有幾位老師有時有點兒不按「成規」辦事，而採用他們相信是較有成效的做法。比方說，有班主任嘗試改變在家長日接見家長的方式，使老師、學生和學生家長有較佳的溝通（見徐展鵬、趙蔚映、程樂兒、洛芷淇等老師的例子）。又如吳碧心中學過往採用下午五時全校清場的管理措施，但有中一班主任希望要求學生超時留校〔下午五時後〕以便協助學生補做功課，校方在解決技術安排後便給予支持等等。

在討論吳碧心中學的改進經驗時，必須指出一些有利於吳碧心中學改進的客觀因素：（1）義校長在 2003–2004 年度新上任，學校老師對新校長有新冀盼，渴望校長能夠領導學校產生新氣象，在政策上容易互相配合；（2）校長在上任時，立即引進「優質學校行動」計劃，從該計劃中獲得理論和技術支援，令「中一導入活動」和「班級經營」得以順利開展；（3）派往吳碧心中學的中一人數較少，五班合計約共 120 人，平均每班約 20 多人，加上學校調撥資源，在中一實施雙班主任制，故此在師生比例方面（特別在中一

級)有較優厚的條件;和(4)義校長強調學校的道德使命感,以及一批熱心老師的迴響和支持,在中一級集合了多位非常熱心積極的老師,使改革工作易於推展。

總括而言,吳碧心中學透過從「導入活動」和「班級經營」著手,在中一級開展學校改進計劃,在首年(2003–2004年度)來說是十分成功和令人欣慰的。明顯的證據是(1)在學校和不同場合,許多中一學生都說老師關心他們;(2)不少中一學生家長稱讚學校對學生很好;(3)中一班主任感到學生在品行和學習上都有進步;(4)中一班主任老師雖然付出很多,但他們覺得所做的工作對學生好和十分有意義,亦帶來工作滿足感和成就感;和(5)學校發展主任覺得學校在學生培育方面有明顯進步,而且感到很多老師有個人成長。

當前,學校面對的挑戰是能否深化改革,能否將成功的經驗和做法推廣至學校的其他班級。按照學校的原來計劃,是逐年推進,在2004–2005年度在中一至中二推行,在2005–2006年度時推展至中一至中三。也許,我們需要再跟進幾年,才能夠明白這些變革的長遠成效及持續性。

參考文獻

- 林灶平(編)(2003)。《班級經營參考手冊》(參考資料)。香港:香港中文大學優質學校行動。
- 林智中(2000)。《如此也可教:Band 5學校個案研究》。香港:進一步多媒體。
- 孫中欣(1999)。《學業失敗的社會學研究》。台北,台灣:揚智文化。
- 郭明德(2001)。《班級經營:理論、實務、策略與研究》。台北,台灣:五南圖書。

- 趙志成 (2003a)。《香港學校改進的關鍵因素及策略》(學校教育改革系列之11)。香港：香港中文大學教育學院、香港教育研究所。
- 趙志成 (2003b)。《優質學校計劃：學校改進的知識基礎》(學校教育改革系列之10)。香港：香港中文大學教育學院、香港教育研究所。
- Beresford, J. (2003). Developing students as effective learners: The student conditions for school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(2), 121–158.
- Brandes, D., & Ginnis, P. (1990). *The student-centred school: Ideas for practical visionaries*. Oxford: Blackwell Education.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't*. New York: HarperBusiness.
- Covington, M. V. (1992). *Making the grade: A self-worth perspective on motivation and school reform*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Fullan, M. G. (1992). *Successful school improvement: The implementation perspective and beyond*. Buckingham: Open University Press.
- Fullan, M. G. (1993). *Change forces: Probing the depth of educational reform*. London: Falmer Press.
- Fullan, M. G. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.
- Glasser, W. (1969). *Schools without failure*. New York: Harper & Row.
- Goodlad, J. L., Soder, R., & Sirotnik, K. A. (1990). *The moral dimensions of teaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gray, J., Hopkins, D., Reynolds, D., Wilcox, B., Farrell, S., & Jesson, D. (1999). *Improving schools: Performance and potential*. Buckingham; Philadelphia, PA: Open University Press.

- Griffin, R. S. (1988). *Underachievers in secondary school: Education off the mark*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hirsch, B. J., & DuBois, D. L. (1991). Self-esteem in early adolescence: The identification and prediction of contrasting longitudinal trajectories. *Journal of Youth and Adolescence*, 20(1), 53–72
- Ho, C. L., & Leung, J. P. (2002). Disruptive classroom behaviors of secondary and primary students. *Educational Research Journal*, 17(2), 219–233.
- Ho, C. L., Leung, J. P., & Fung, H. H. (2003). Teacher expectation of higher disciplinary problems and stress among Hong Kong secondary school teachers. *Educational Research Journal*, 18(1), 41–55.
- Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. London; New York: Routledge/Falmer.
- Hopkins, D., Harris, A., & Jackson, D. (1997). Understanding the school's capacity for development: Growth states and strategies. *School Leadership and Management*, 17(3), 401–411.
- Hopkins, D., West, M., Ainscow, M., Harris, A., & Beresford, J. (1997). *Creating the conditions for classroom improvement: A handbook of staff development activities*. London: David Fulton.
- Hoy, C., Bayne-Jardine, C., & Wood, M. (2000). *Improving quality in education*. London; New York: Falmer Press.
- Manning, M. L., & Bucher, K. T. (2003). *Classroom management: Models, applications, and cases*. Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., & Russ, J. (2004). Improving schools in socioeconomically disadvantaged areas: A review of research evidence. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), 149–175.

- Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1993). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. New York: Oxford University Press.
- Ridley, D. S., & Walther, B. (1995). *Creating responsible learners: The role of a positive classroom environment*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1993). Frames of leadership. *International Journal of Educational Reform*, 2(1), 19–26.
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Leadership for the schoolhouse: How is it different? Why is it important?* San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Sub-committee on Review of School Education, Board of Education. (1997). *Report on review of 9-year compulsory education* (revised version). Hong Kong: Printing Department.
- West, M., Ainscow, M., & Stanford, J. (2005). Sustaining improvement in schools in challenging circumstances: A study of successful practice. *School Leadership and Management*, 25(1), 77–93.
- Yung, K. K. (1997). What happens to the attainment of our bottom 20% of students at the end of their nine-year compulsory education? *Educational Research Journal*, 12(2), 159–173.

School Improvement in Action: Classroom Management with “Heart”

KONG Chit-Kwong & HO Bik-Yue

Abstract

Under the leadership of a new principal and a strong plea for reform from teachers, a secondary school that mainly receives Band 3 students and is facing the challenge of insufficient student-intake in Secondary One plans to reform. The school attempted to improve students' and parents' perceptions and attitudes toward the school, with Secondary One as the starting point. The School Development Officer (SDO) of the “Quality Schools in Action” Project (a school improvement project in Hong Kong) assisted the training of Secondary One class teachers. The SDO, together with those teachers, also designed and launched a series of enriched “Secondary One orientation” programs as well as many other “classroom management strategies.” The teachers, the principal, and the SDO share very similar core values and common goal, such as “for the sake of the children,” “having high expectations to the children,” and “the children can accomplish it,” and they worked collaboratively. After almost a year of intense hard work, the teachers found significant attitudinal and perceptual changes in the students and their parents: (a) the students had developed a stronger sense of belongings to their class as well as to the school; (b) the students had developed better relationships with their teachers and a willingness to accept advice from their teachers; (c) the students had developed higher expectations to themselves (e.g., learning attitudes and personal responsibility); and (d) the parents had developed better relationships and communication with the teachers and the school. In addition, the teachers also found

significant changes among colleagues. The teachers had developed: (a) a spirit in striving for a shared vision and common goal (especially among the Secondary One class teachers; (b) a strong sense of collegiality and mutual support; and (c) skills, capacity and self-efficacy in handling student problems. This paper described and discussed the course of the change, the facilitating factors, the required conditions for improvement, and the significance and implications for education reform and school improvement in Hong Kong.