

馬賢慧 (Jennifer Ma) 創辦的教育中心牆上掛了不少學生的群體照片，她向我介紹教育理念時，指着照片說：「這個學生考進了牛津，這個學生考進了劍橋，這個入了Ivy League大學……」她如數家珍，連學生的名字都記得一清二楚。教育中心創辦了十多年，她已成功協助千多名學生進入英美著名大學，極之有滿足感。除此之外，她亦是Benenden School 信託基金會長期信託人，並於2019 年獲委任為香港青年協會理事會委員。去年，她更獲委任為周大福教育集團首席策略官。雖然身兼多職，她卻從未言倦，因為教育是她的passion，她樂於再進步再創新再嘗試。



馬賢慧 「永遠要有未做完的事情」

TEXT BY JOYCE MOK PHOTOGRAPHY BY BEN TAM

跳出投行 投身教育

馬賢慧 (Jennifer Ma) 擁有一張漂亮的履歷表。她就讀於香港聖保羅男女中學及英國著名寄宿學校Benenden School，然後順利考進牛津大學以一級榮譽畢業。回港後，她投身投資銀行任職專業投資員7年，金融風暴期間，她與柏檔負責招聘和培訓新畢業生，觀察到新畢業生欠缺獨立批判思考、欠缺世界觀：「他們可能擁有亮麗的CV，但溝通能力、世界觀有所欠缺。」因此，他們想到要去大學演講講解投資銀行需要怎樣的人才，以及這些技能怎可以幫到學生將來就業。跟學校接觸後，他們發現自己對教育深感興趣，於是毅然離開投資銀行。這期間，Jennifer曾經到本地中學任教，接觸各個年級的同學後，觀察到學生的主動性好像隨年紀的長大而減少：「中一的同學仍會問很多問題，也常舉手發問，但到中二中三時突然變得很靜，不願開口發問。到中五中六，我要教授他們面試技巧。」

Jennifer與柏檔樂意與同學分享自己在學習之路上所累積的經驗，於是在2009年創立ARCH Education，訓練學生的思維、世界觀，以及給學生建議升學之路。

當時的教育大環境轉變了很多，他們希望可給予學生幫助面對挑戰：「當時DSE已實行了幾年，也有通識科，學生要多關注世界時事。IB課程(The International Baccalaureate國際文憑課程)已開始普及，其理念是以技能為本(skill based)，所以我們看到有這個需要，開設了批判思維(critical thinking)的課程。」

批判思維 放眼世界

訓練思維的課程從學生的角度出發，選取他們感興趣的世界大事作切入點，然後去討論更深層次的問題。Jennifer以「世界杯怎衍生人口販賣」這題目去說明課程特點：「我們以有趣的事件引起，然後告訴他們一些基本資料，例如，以他們的年齡在人口世界值多少錢。有了同理心後，我們再引導他們討論不同國家對販賣人口有沒有特別的偏好，跟地理、是否屬於發展中國家息息相關的議題。這個Socrates課程完全是自己編寫，以問問題的模式去啟發思維。我們有幾千題相類似的題目。我們培訓老師時也提醒他們不要答學生問題，而是要引導學生，因為答問題是教，引導是facilitate，後者學生才會有成功感，這樣才可令學生愛上思考。」



Jennifer著重發掘學生的興趣，並以啟發和訓練批判思維為本。

Jennifer認為學習可以透過三部曲去實踐：「第一步是觀察，對世界的觀察能力，中學生普遍的日程編排是返學去補習社回家看電視、看電話，很多時較少觀察身邊事物。第二步是發問，懂發問問題，才會自我啟發去思考。例如在課堂上，我們會示範問問題，然後就到學生問問題。為什麼手提電腦、門都是長方形，令到他們覺得很多習以為常的東西，其實都有原因或解釋，所以要問。思考是最後一步，因為要得到啟發。思考有很多不同的模式，如果他們不是natural thinker，你便要用框架輔導他們。」

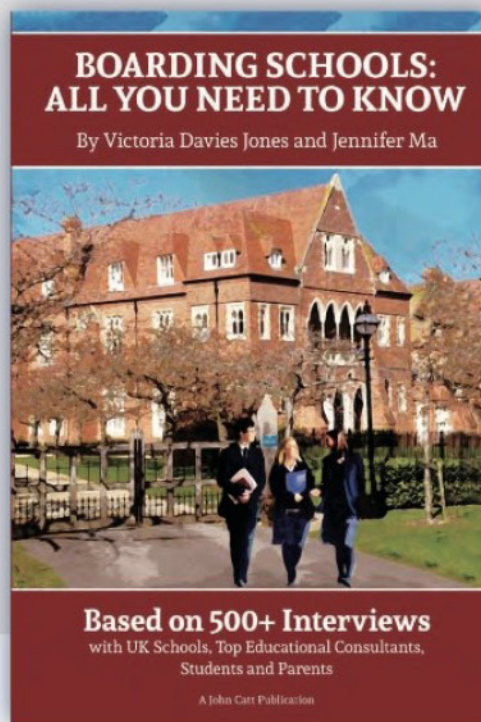
精雕細琢 咬文嚼字

啟發和訓練學生的思維，是Jennifer認為最重要的事情。接下來，閱讀Reading也是十分重要的技能。他們主張慢讀 (slow reading)，Jennifer分析當中原因：「你不學習人家優美的文章，你怎也寫不出來。小朋友學習是模仿。

我們著重是slow reading，學習欣賞語言。每幾個章節停下來，教他們詞彙，例如用cried、shrieked、shouted有什麼分別。這幾個詞語都是大叫，但就表達了故事人物的不同個性或當時他們的感受。另外，我們要學習作者的文筆和技巧，如果他們的cognitive知道了這些技巧，之後便會運用。」打好了這個基礎，學生更易領略寫作的要求，寫作便會得心應手。此外，他們亦重視公開演講的技巧，自信演講通事半功倍。

教育企業 vs 非牟利教育服務

ARCH Education開業12年，發展不俗。過往十年，他們已協助數千名學生考入牛劍、常春藤聯盟等著名大學，究竟他們是如何結合教育和企業呢？「優質教育沒有免費午餐，一定要投放資源。資金來源有兩個途徑——接受捐款和自己賺錢。哪樣具備可持續性呢？當然



2014 年，她聯著了暢銷書《Boarding Schools: What You Need to Know》(《打開英國寄宿學校之門》)，盡錄英國頂級寄宿學府代表、教育專家、家長及學生的實用資訊和建議。



是後者，不用年年籌款。我們開辦教育中心時，一直都想做非牟利，但要先generate收入。因為你要證明你的產品有價值才可收費，而且如果有商業價值可投放在教學資源、老師培訓和課程發展上，我們便有這個自由做research & development (研究與開發)。再者，企業化才有動力，動力不僅來自領導，而是全公司，大家一起見證公司在成長。全部同事也有這個企業化思維，如何突顯自己優勝之處，因為錢要賺回來，得來不易。」

教育中心做出成績，他們也不忘回饋社會，免費為學生提供諮詢或資助，協助他們報讀英美最頂尖的大學。他們與新界十多間學校成為合作夥伴(partner school)，邀請他們的學生報名，亦有跟企業聯盟為這些學生提供工作經驗。他們透過這個非牟利計劃幫助了不少學生，讓Jennifer十分自豪，她特別跟我們分享了一些個案：「有個混血女學生，有非洲人及中國人的血統。由於家庭發生一些狀況，所以她要轉讀本地中學。如果在香港讀大學，你中文成績欠佳，基本入不到大學。我們認識她時，她讀中四，發覺她很聰明，英文也很好，但她很沮喪，因她知道自己中文成績欠佳，入不到香港大學。於是，我決定幫助她，以她的個性、興趣、profile，幫她報讀英美大學。不過英國也會看DSE成績，相對來說，美國著重全人發展，過人之處，所以重點幫她報美國。她喜歡古代文學，我們引導她選取適合她的教育制度，幫她包裝。她報讀了美國Top 4的芝加哥大學，但拒絕了她的申請。原來是因為中學寫的推薦信不夠好，因為只是例行公事講述她在學校讀了多久。美國文化要講很多性格上的東西，學校聽從我們的建議，補寫另一份推薦信，結果收了，她拿了presidential scholarship。最後，大學來香港做roadshow時，也用了她做個例子。」

精采人生

除了教育中心的工作，Jennifer還身兼多職。2014 年，她聯著了暢銷書《Boarding Schools: What You Need to Know》(《打開英國寄宿學校之門》)，盡錄英國頂級寄宿學府代表、教育專家、家長及學生的實用資訊和建議。去年，她獲委任為周大福教育集團首席策略官一職，為集團制定及實踐高層次教育發展策略，其中一個重要項目是策劃Benenden School寄宿學校在大灣區建分校。私人生活方面，她擁有兩名子女，甜蜜幸福。這個成功女性有什麼座右銘呢？「成功這字很ironic，你完成一份工作就成功，其實你永遠要有未做完的事，即是aspirations。很多成功人士都有做不做的工作，有aspiration很正面，再進步再創新再嘗試。」Jennifer認為無論我們多忙，都要發掘自己的興趣，有passion的人生才是精采人生。她的passion是教育，而她也為很多人帶來了精采人生。