

保良局蔡繼有學校總校長

劉筱玲： 其實我想做小孩



為了讓孩子有個漂亮的成長舞台，劉筱玲要求燈光、音效、座椅都要有專業水平。

教育是

幫助孩子做個快樂的人；不求第一，但求優秀。

乍聽郝德傑道，我還以為在港島半山，原來在九龍的琵琶山，聽說附近的猴子經常造訪。由深水埗坐計程車拐進這條街，感覺一份遠離塵囂的寧靜，踏進校園，發現校舍出奇的大，還能俯瞰九龍區的景色。

初見總校長劉筱玲博士，她那份雍容的氣質，我突然感到自己很晚輩而結巴起來，自覺一問一答有點拘謹，心裡暗叫不妙，可一聊到愉快默書及圖書教學，氣氛就活起來，劉校長滔滔不絕，我也進入狀態。兩度造訪，大家都聊得不亦樂乎，笑聲不絕。眼前的劉筱玲教學雖已趨近50年，但她滿腔的熱誠仍繼續在添溫。

撰文 | 馬鎮梅 攝影 | 何端兒、陸呈



「劉黎民演藝廳」以她母親名字命名，那代表著一種「認真」。

校長小時候

肯投身教育長達半個世紀，一定是自小立下的志願吧。

劉筱玲想了想，這麼說：「基本上我們那個年代，女同學都離不開做護士、空姐和教師三種職業。」話雖如此，當她提到兒時的玩意時，仍巨細無遺，隱約已透露出她的教學天分和熱情。

劉筱玲的父母在國內是中學同學，婚後父親事業有成，開辦輪船公司，一度成為當地首富，坐擁戲院、泳棚等。因為打仗動亂，避走香港。父親在港的生意不太成功，母親經朋友介紹進入電影圈工作，分擔家庭開支。雖然母親只飾演一些配搭角色，但經常會跟同樣熱愛話劇的父親，一起檢討每場戲如何做得更好。母親這種認真的態度影響了她一生。

那年代治安很好，劉筱玲經常在街上跟鄰居友伴排著小椅子，扮演老師和學生，輪流講故事，又會向收賣佬要些爛玻璃，用毛筆在上面畫公仔，然後拿著手電筒在玻璃後面打光映照在牆上，用口述方式為「電影」配音，她們叫這作「電影晚會」。不曉得是否這個遊戲的需要，驅使她大量閱讀，好儲備更多的橋段。

劉筱玲告訴我，她兒時唸的學校，所謂圖書館只是一個房間，裡面有許多高櫃，每個高櫃的層架都放滿圖書，她下課就走進去翻，到了小學五年級，已把學校所有書籍都看完。那真是一個紀錄！

在家庭文化的氛圍下，不知不覺孕育出小姑娘對閱讀的熱情及講故事的創意，這些都應用在她日後的工作上了。



女兒的三個錦囊

劉筱玲喜歡小孩，熱中教學，又愛設計教案，所以當老師接近 20 年也不厭倦，卻從沒想過要做校長，她說的坦白：「我其實只想做小孩，好怕進入『成人世界』，怕是非，不習慣指出別人做得不好的地方，所以校長花了好幾年才能說服我轉當主任。」

她那最終又因為甚麼，肯接受高難度的校長崗位呢？

「那是因為女兒的一番話，那時她在唸中學。」有趣呢，「她跟我說，『媽咪，你都四字頭了，應該考慮做校長啦，到了五字頭就沒人肯請你了。』」那時劉筱玲剛完成一個為期 16 星期的進修計劃，以優異成績畢業，導師們都鼓勵她考慮當校長，好實踐自己的教育理念。女兒這麼直率的諫言，終於使她踏出勇敢的一步。

之後看見保良局招聘校長，就即管一試。面試那天，女兒為表支持，主動陪她前去。女兒陪著去見工，是多麼的溫馨。

經過幾輪見面，劉筱玲在數十人中脫穎而出。一知道好消息，女兒忙不迭正色囑咐她：「媽，你現在要當校長了，一定要記住三件事。首先，你不能再躲在別人背後，要伸出手來，跟人握手！」回憶的片子播放至此，我們都不禁笑了好一陣子，「第二，你要化妝，塗口紅；第三，你不要看見垃圾就彎腰去拾，看見地面有水就急著拿地拖，這些有校工幫你，你要去做其他事。」我們笑作一團，幸虧攝影師經驗老到，否則照相機不丟在地上才怪。

不曉得劉筱玲有沒有用女兒的第三個錦囊，但頭兩個我肯定她都用上。

裝修開了 100 個會議！

女兒叫媽媽不要執垃圾，可沒想到媽媽要去管裝修。劉筱玲初到屋邨學校陳南昌夫人小學履新，首個工作就是趁復活節假期，把破舊的校舍重新漆上新顏色，又換掉一些舊磚瓦，樓梯、天花、廁所煥然一新，每層色彩都不同。孩子放假回來，開心得四處蹦跳。

2000 年保良局決定開辦一條龍私立學校，找來劉筱玲

當籌備委員會的顧問，幫忙設計課程、開家長講座等，萬事俱備，卻物色不到合適的校長，只好游說劉筱玲轉過來幫忙。

蔡繼有學校 2002 年開辦，至 2007 年獲批獨立校舍，把前柏立基教育學院拆卸重建，工程長達兩年，有關校舍設計的會議前後上百次，劉筱玲回想也覺不可思議。她事事親力親為，學校就像懷胎十月的嬰兒那般親。問她最滿意那部分的设计，她真的答不上，只說她最重視的是圖書館，因為裡面有各式各樣孩子所需的養分。當我走進去時，禁不住「嘩」了一聲，好好好美，中間那個大理石的哲人頭像最觸目，閱讀帶動思考的精神不說自明；圖書館外再設閱讀天地，讓同學有看書的地方。另外，全校更設有十多個讀書走廊——在課室與課室之間設圖書櫃和檯椅，讓學生在校內隨時可以接觸到書本，以推動閱讀，培養學生自學能力。

除了圖書館，劉筱玲亦悉力建造了一個有千多個座位的演藝廳。她認為孩子在成長過程中，許多素質都在舞台或運動場上生發滋長。為了推行一生一樂器，她請來近 40 名音樂導師到校，在常規課堂教授各類樂器，孩子既可在小組中互相觀摩，又可上台演出，更希望藉此減省學生課餘還要跑興趣班的時間。

無可否認，蔡繼有的資源相比許多學校是勝出幾籌的，但觸動我心的，是劉筱玲提到屋邨小學陳南昌小學的同學時，是這麼形容：「每個孩子的笑容都一樣甜美。」她在兩所截然不同的學校，都同樣全力地推動以下幾項她認為美好的教育種子。

撒播革命的種子

劉筱玲在教育界默默推動了好幾個先導改革，她不是那種轟烈型，而是以細水長流、鏗而不捨的方式進行，就像她說話的神態，和婉敦厚，卻有一份溫柔的力量。

1. 快快樂樂地默書

20 多年前，劉筱玲還是個老師，她深知孩子都怕默書，就設計出變化多端的形式，讓默書變成愉快的一回事，例如砌字、配詞、填充，默書內容亦不限於課文，可以默歌名、明星姓名、生活的流行事物，「默書主要是識字，何必要學生死記一大堆課文？我有時甚至抽取同學作文的某小段給他們默。」那對學生是莫大的肯定呢！更有趣的是，



環境是帶動文化的一個重要因素，一生致力推廣閱讀的劉筱玲，對圖書館的設計要求最嚴格。她甚至把這文化延伸至家長層面，每逢週六都舉辦「家長聊書會」。



家長愈加自發，每年起碼一次集體逛書店，購買合適的書籍。

2. 衝破一本書的束縛

在學界還未推行普及閱讀之先，劉筱玲已在課室設立圖書角，教學時串連各式圖書及報章，每天給孩子講不同的故事，又用針筆把好文章（如朱自清、冰心、三毛等）一筆一筆的抄錄在蠟紙上，油印分發予學生，如是，語文學習變得更豐富立體、更有生活感。劉筱玲看見效果不錯，主動向校長申請，把某些圖書一式購買 40 本，不同班別輪替交換；換句話說，家長只須付一本書的價錢，孩子就有機會讀到不同的好書。劉筱玲還設計各樣點子，好把圖書代替課本，她更倒過來叫學生出題，配對、是非，甚麼都可以，她會挑好的放進考卷。於是，整個教室馬上動起來，學生都樂翻了，卯勁的要難倒同學，把書摸得透徹，務求自己出的題目被選上。當時許多家長不明所以，來投訴她影響孩子不顧功課，不肯「讀書」。

不過，短短幾個月之間，學生的語文水平大大提升，提問能力和想像力明顯躍進，在街上看見甚麼字都懂，家長驚喜萬分，才察覺這種學習的威力。

劉筱玲不設扣分制，沒有人會默書不及格，然後她多設一道獎賞題，於是優異的同學得分會超過 100！「同學拿著 103 分的成績回家，多威風。」她得意洋洋，分享時「肉緊」得很，彷彿拿高分的就是她自己，孩子般的心就在那幾秒間流露。

劉筱玲開始大著膽子，力主用圖書教授語文，棄用傳統教科書。這對前線教師來說，無疑有點自討苦吃，教科書有出版社編製好的教師手冊，但拿起圖書就要自己動手從頭做起，剪裁內容、設計教學流程及鞏固練習等等，可劉筱玲深信圖書比課本內容更吸引，要學好語文，必須由閱讀開始。

「語文不光是語文，它更是一把鑰匙，是所有學習的基礎。故事書有人物，有情節，主角的遭遇蘊含各種做人道理，我叫孩子選段角色扮演，那不就是品格教育的最佳教材麼？」

難怪她當時提出的口號是「衝破一本書的束縛」、「打破一本書的年代」，這在 20 多年前來說，真是一場閱讀和教學的革命，而她往後在學界一直都是閱讀教育的舵手。

3. 普通話教中文

因為滲進了政治因素，近日社會對普通話教授中文（簡稱「普教中」）的討論沸沸揚揚，但劉筱玲卻為此認真地做了一個長達五年的追蹤和比較研究。她邀請校內幾位中文老師各教兩班中文，連續任教五年，一班用普通話施教，一班用廣東話。期間一直跟進比較，五年的研究發現：成績最優秀的三分之一，教學語言對他們沒影響；成績位處中游的三分之一，用普通話學習中文的一班語感較佳；至於成績最不理想的三分之一，普通話班的中文進步相當明顯。有了客觀的研究支持，就在校內全面推動普通話教中文。

不說不知，劉筱玲並非自小就懂普通話，她是參加語文教師進修計劃時，才正式有系統地學習，但一學她就愛上了，當然也讀得出色，還逕自鑽研出一套小學教材，合共 30 本！「普教中」討論仍熾熱，劉的經驗，可堪借鏡。

不排名次 做人品格至重要

劉筱玲認為教師對孩子要有信心，每個孩子都有他的亮點，教學就是要確保不要製造失敗者，老師眼中不能只有成績優越的學生，所以她花更多心思去拉拔中下游的同學，不是催谷成績，而是培養他們的學習態度和習慣。

蔡繼有學校開辦至今 12 年，從來不排名次、沒有精英班、不默不測不簽名，但每科都設獎項，學科術科統統都有，甚至體育科也有獎學金。劉筱玲認為學生的品格比成績更為重要，鼓勵特多，包括我從未聽聞的「最佳人緣獎」、



校園 café 由修讀 Business 的同學打理，包括入貨及營運，咖啡最受歡迎。

「每月禮貌之星」等；一般學科拿的是獎狀，但品行獎拿的是漂亮獎座；成績表一打開就看到老師對同學的操行評語。凡此種種，都讓家長和同學明白校方對品格的重視。

數十年來，劉筱玲見證著新一代孩子愈來愈懂得考試，卻愈來愈不懂做人處事；加上父母主意出得太多，孩子連基本的生活自理和決定能力都沒有，所以她特闢一個房間進行「生活教育」，教學生收拾床鋪、摺疊衣物、家居清潔、招待客人和常規禮儀等。

眼見焦慮家長愈來愈多，劉筱玲把更多時間放在家長教育上，希望家長別對子女的學業成績緊張兮兮，反而要著眼培育他們的品格，「有時家長埋怨子女『叫極都唔睬』，但我目睹學生喊了十幾聲『媽咪、媽咪』都無人理。好多問題其實都要由家長做起。」所以她不斷辦家長講座，千方百計替父母鬆綁，請他們「相信自己，也相信孩子」，齊齊學做快樂的家長。

雖然劉筱玲說她其實有點怕面對成人世界，寧願做小孩，但一旦踏上，那種承傳自父母認真的工作態度，由捲起衣袖挑磚揀瓦，到設計全校課程，招呼學生一起 Lunch with Principal Lau，皆親力親為；一步一步走來，她開拓了溫柔而堅韌的的領導風範，領導著這間有 60 班的私立學校，為每個孩子尋找他們的舞台，做個優秀而快樂的人。📍



靠攏著校長的孩子，開心得像中了頭獎。