

林浣心：

撰文 | 馬鎮梅 攝影 | Boney

沉悶是我天敵

我十多年前認識林浣心校長，
那絕對是個很好玩的相識經驗。

那天她厚顏跟著我的中學老師（她的老友）來我辦公室，嚷著要看看她老友的學生到底長甚麼樣子。甫見面她就問我：

「潘老師教你甚麼科目？上她的課悶不悶？」我還來不及回答，另一個問題又來了：「編輯每天都在幹甚麼？整天都是坐的嗎？」然後就是清脆響亮的招牌笑聲。

她就是這麼直率搞笑；她的溫柔在微處。

Principal Profile

當了19年教師，21年校長。鍾情史諾比，人人暱稱她「Snoopy校長」。

先後在協恩小學和英華小學創下多次翻轉校園的精彩紀錄。



Transformation。每個孩子經過教育的過程，都一定有所更新，有所改變。這些改變未必即時看得見，這些更新往往都在細微之處。每位教育者都要確信自己在建立社會未來的棟樑。

就是不能悶

我認識的林浣心好怕悶，怕重複做同一件事，可她 在教育界待了足足40個年頭，難道她一分鐘也沒覺得悶嗎？她的答案超簡單：「皆因我對人有興趣，有強烈的好奇心。人是立體的，你總猜不透對方在想甚麼、他還有多少本領，即使我在小學教了40年，都不敢說自己很了解孩子，尤其是時代不斷在改變。」

「我好想知道每個人的內心世界，這種『好想知道』成為我的動力來源，每天都要在孩子身上尋寶。」

說時有幾個學生走進校長室，看見我和攝影師，有少許拘謹，但不消一分鐘，局面全改變。校長室處處都是玩具，林浣心隨便拿起兩隻公仔，故弄玄虛的幾部曲，孩子就樂翻了，然後大人孩子齊齊趴在地上，一起進入校長啟導的幻想世界。我看傻了眼，她身上的衣服可不便宜啊！多聲道的「哈哈哈」引來秘書小姐在門口張頭探看，然後搖頭笑道：「又來了。」

一定要all-round

眼前這個快將「登陸」的老頑童，原來小時候有段頗壓抑的日子。她唸的是傳統小學，老師很重視記律，她經常冒著被罰的危險，在校園奔跑大叫，換來的當然就是老師的責備。小學6年，沒甚麼好回憶，記得的都是罰企的陰影。

幸虧上了中學，有許多不同類型的課外活動，林浣心馬上就「活」過來了。其中兩樣是她的至愛，一是打籃球，二是做話劇。「我找到了自己，找到一個安放自己的好位置。否則一股腦兒讀書，我一定會悶死。」每天早上醒來，她腦海彈出的都是：「今天可以打籃球，正！」「今天放學演話劇，正！」這些活動平衡了刻板的讀書溫習，所以她很喜歡上學。無怪乎她今天常常強調：學生一定要all-round。

「一隻鼎要有三隻腳才站立得穩，就是這種全面發展，我才取得成功感和成就感。中學階段，我簡直有放監

重生的感覺。」她和同學的感情非常好，每逢星期五，她們一大幫同學就會買大瓶可樂和大包花生，清談幾小時，說個飽才回家。到了考試，她們又會輪流扮演老師，教導各科

內容，其他人就飾演學生，聽書發問，這種像玩一般的溫習方式，讀書變得無難度。教學的基因，相信那時已在蠢動。

男女大不同

早在去年三月，我們找她談過「釋放男孩」這個話題，深入了解男孩女生學習的特性。她在這方面的見解，傳媒也報道過不少。原來，這個性別差異在她的校長生涯也是個重要轉折點。

林浣心真情剖白，要是10年前她沒轉到英華，說不定會悶壞而提早退休。我覺得很奇怪，她在協恩不是很開心嗎？她的點子層出不窮，把學校搞得有聲有色，對於「月黑風高尋狗夜」，我還記憶猶新呢。

「協恩是很好的學校，班數少、學生乖，其實是份優差；副校長又能幹，所有事都上了軌道，沒甚麼好擔心的，但慢慢我覺得有點悶，好像每天都在重複。」講到這裏，林浣心少有的蹙起眉頭，似乎流露當年的點點苦惱。

到了英華，她終於解開疑團，明白自己「作悶」的因由。協恩幾乎都是女教師，但英華的教師團隊有三分一是男性，有男校工，還有男校友！

「我不是性別歧視，但一所學校能有若干比例的男教師，討論過程會有更豐富的角度。雖然我自問不乏創意，但始終由女性角度出發，再置身清一色的女性群體中，對我這種人，沒有撞擊的火花，連本來的那些也會熄滅。」她這種人，要經常有新點子去驅動。

高手過招 點子重燃

換了新場景，有許多新刺激，林浣心的好奇心又來了，能量源源不絕。

由陰性世界步進陽性社群，其中最意想不到的，是每個月要和幾十名男性一起開會，電郵更不計其數，那就是「英華校友會」。這是個神奇組織，幾十年來每月開會，風雨不改，校友對母校忠心不渝，當中臥虎藏龍，甚麼職業都有，法官、總裁、醫生、律師……，直讓林浣心眼界大開。這班男人在商界及不同專業領域叱吒風雲，開會方式和效率跟教育界大不同，許多決定都在會前早已協商好，「永遠no surprise on the table」。

她形容自己彷彿去了另外一個星球，別人可能早已嚇破膽，但她則喜滋滋的說：「我長了好多新見識。」男士處理問題的方法，對她有頗多啟發。加入了男性，整個團隊的工作模式跟以往完全不同。雖然困難排山倒海而至，但有那麼多新鮮養分，反而使她充滿動力，絕不退縮。「悶」，才是她的天敵。

其實不難明白，香港女性一般婚後要照顧家庭，很難恆常地參與校友會，所以男校的校友會一般比較成功。男性不會打電話聊天，但喜歡定期一起「吹水」。林浣心更說，男人搞活動「話做就做」，捐款也相對爽快。轉到英華當校長，這一步她自覺走對了。

360度立體記認學生

林浣心是個圖像記憶的人。每年開學，她都會拿起每一班附了照片的學生名單，用不同的貼紙、顏色筆，幫自己記認全校每一個學生的特色。例如她會問音樂老師，3D班有哪些同學是學管樂的，她就用某種顏色標註；運動出色的，就黏一張貼紙……她又會把每個學生跟一些事件聯想，然後畫上公仔。

奇怪的是，這些紀錄裏完全沒寫任何學業成績。她說那只是數據，要多仔細她都知道，但每個孩子都是個立體的人，絕不能用數據去衡量他的價值。教師往往只記得成績最好和最壞的學生，其餘都是隱形人。林浣心不忍，她強調要逐個認識孩子，不能光知道學生哪科好與不好。

她隨便舉了個例子。有一個學障孩子，因為留班而自信低落，體育老師發現他有爆炸性的短跑天分，找他參加4x100，他整個人馬上有了光彩，滿臉生氣，結果連奪兩金。「他衝線那刻，好像羚羊般躍起，多美！」林浣心手舞足蹈的比畫，我竟瞥見她漾開一個母愛般的笑容。校長在運動場上鑽過人群跟那孩子握手，他興奮地轉告老師：「校長同我握手，我好開心。」她加強了語氣，「所以我說，教師要著意了解學生的方方面面，幫他們找出亮點，而且要做到像呼吸那麼自然。」

把一個人360度的成長放在心裏面，並要做到呼吸那樣

• 她跟孩子一樣，玩得盡情。



自然，這種造詣到底如何練就？「當你重複練習，那就成為你的性格，Excellence is not an act but a habit！像我習慣了打開校長室的大門，孩子自然會走進來。只要他們肯說，有問題時你自然能幫助他。」

盲拳打死老師傅

做校長要有管理智慧，林浣心卻連副校長也沒當過，就空降名校協恩做校長，以她這張「神經刀」，到底如何逐步走來，掌握管理的心法和技法？

「我好幸運，前任校長管理得宜，校政樣樣井井有條，且班數不多，所有老師都很有責任感。副校把文件遞到我眼前，我問要怎樣處理？她說已搞定了，我只消簽個名字就成。『原來做校長有啲做』，好得閒，於是集中精神發展學生。」

可能林浣心潛意識仍存留唸小學時那份壓迫感，經常想出各樣點子去「解放」學生。不知不覺就在推動革命，破格的活動一波又一波。對林浣心這種「搞亂檔」的人，老師起初很不習慣，常說：「你來了，學生頑皮多了。」、「你放信箱在門口，要是學生投訴老師該怎辦？」雖然老師相對傳統，但都是好老師，對她的建議都會服從。過了英華，副校同樣出色，於是她就進一步「誤會」校長工作本該如此，因著這美麗的誤會，她21年來做了大量的學生工作。

如今回頭再審視一遍，她覺得「錯有錯著」。套用今天的講法，她其實掌握了全校每一個client的喜好和學習進度，那是百利而無一害的。



「只要我了解學生，哪管是課程設計或硬件設置，拆掉課室改裝甚麼，都不是憑空想像，背後有我的action research作基石。」

「師奶文章」變「拳譜」

林浣心翻轉學校的一套盲拳，吸引了大學教授的眼球，主動要來認識研究。學者有的是理論，林浣心有的是革命實驗；她像塊海綿，在交流中汲取了適切和相關的學理，把自己的「師奶文章」建構出框架來，修成一套獨特的拳譜。

「有些人要先學會理論，然後按著指引去做；我剛好相反，喜歡先試先做，重複多次後自行理出頭緒，再翻些教育理論書籍，竟發現自己原來做對了，『叮』的一聲，經脈就打通。你可說我有點天分，但我知道自己耍的是套盲拳。」

「你這套盲拳打死不少老師傅吧？」我逗她。「不，各司各法而已。但有了理論根據，盲拳的說服力就強多了。」她得意洋洋的樣子跑出來啦。

Major in major

美國教育家Steven Covey在*The Seven Habits of Highly Effective People*一書中提出要major in major，千萬別major in minor，對林浣心頗有啟發。對一般校政管理人員，major自然是先處理桌面和電郵信箱內的各類行政文件，但對林浣心而言，major則是面對學生，所以她每天急不及待要做的是拆閱和回覆孩子的信。這些年來，林浣心反省到自己的major好可能是別人的minor，從校政管理的角度來說，她簡直是本末倒置。不說不知，她當了21年校長，居然連一封通告也未寫過！林浣心再說，這是她的運氣，她身邊一直有很能幹的副校長和校務團隊，甚麼都做得妥妥當當，實在寵壞和放縱了她。

以她這麼極端的性格，到底如何能管理一班這麼優秀的教學團隊？「我唔做佢地做的事囉」，說罷又哈哈大笑，「說認真的，我有想過是否要改變自己的做法，但我的副校長愈來愈叻噃，所以我乾脆『放手』。」再追問她如何判斷他們做得到、做得好？她說一點不難，因為副校長要處理的都是實務，好壞一目了然，所以她安於其分，花心思為老師製造增廣見聞的海外交流機會，拉闊團隊思



校公

成功的女人背後有老公支持，林浣心喊他作「校公」。他倆的性格完全相反。她心急，他隨和；她力求完美，他卻沒所謂。他愛做菜，用吃的招呼她的朋友回家吃飯，主動融入她的社交圈子。

旅行的態度，能反映人的性格。許多人去旅行，很少會不停轉換地方，但林浣心渴望每一站都是截然不同的地方，見到不同的人和事，她就會興奮莫名，創意湧動。

旅行



考的寬度，並鼓勵他們放膽嘗試。Let go，背後其實須要更敏銳的觀察，才能孕育出這個具實力、創造力和魅力的團隊吧。

街外家長 一視同仁

「學校是個大家庭」這句老話，自小烙印於林浣心的內心，所以打從第一天執起教鞭，她已主動接觸每一位家長，逐家探訪，make it personal。當上校長，接見家長就更理所當然。

她在協恩的11年間，各大傳媒爭相追訪，差不多隔週就會見報。她發現校長的作風和風骨，能塑造整間學校的校風，既然做校長能夠影響公眾，何不把信念擴滲至更大的層面？於是，那時候她幾乎是「歌影視三棲」，不管是報章、電台、電視，只要信念沒矛盾的，她都去分享，忙得不亦樂乎。

她一直以為是協恩的名校效應，才有人來找她；直至過了英華，傳媒還是愛找她談。她才發覺原來自己已建立了一種教育理念，而且具說服力。

2008年，英華轉為直資，每年有起碼4,000個家庭前來報名。看著殷切的家長，林浣心靈機一觸，為了孩子的未來，不能浪費寶貴機會，向這批父母分享自己的經驗、信念和價值觀——即使這裏頭有許多人當不成自己的家長。於是，「可怕」的事情就發生啦！

算式是這樣的。每一個小時教師團隊會接見120個孩子，4,000個孩子即合共33場。大部分都是父母一起來，有些祖父母也同行，那麼每一場就大約有250位家長。於是，林浣心每年都親自主持33場講座，接觸超過8,000位家長！這項家長教育的工程殊不簡單，但我認識的林浣心，從不停步，永不喊倦，由始至終都是個快樂的校長。

後記

她這麼說：老師的薪水是「擔驚費」，每天背負著924個家庭的問題。孩子出外比賽呀交流呀，甚麼都好，學校都要承擔沉重的責任。那麼，遇上壓力時她如何面對？她說壓力讓她知道那些事情都是真的，然後相信自己一定有能力面對，因為上帝容許它臨到，那就不過是場解難遊戲而已。FB