



協和小學(長沙灣)

校長蔡世鴻

最重要留住有質素家長！

資深校長
教路

中華基督教會協和小學(長沙灣)校長蔡世鴻自1990年開始教書，任職副校長五年後，擔任校長19年至今；他說，2003年沙士是教育生涯的難關。「那時，首次『縮班殺校』，大家都沒有心理準備。小學先『殺』；現在，可能都開始『縮班殺校』，氣氛卻差很遠；昔日殺了一批收生不足、村校；現在剩下的都有競爭力，這十多年來都不斷改革。」

蔡世鴻在同一辦學團體，由屋村校做到地區名校，指就算基層家長，要求不及中產家長高，都想學校照顧更好。「譬如說，最好做完功課才回家，所以，學校要變革，不時要有新意。現在學校開放日，家長不是很簡單參觀，而是不住了解學校課程，功課量如何，現在家長『訴求』殊不簡單，有一半想多功課、另一半又想少功課，happy但又不能成績差，很高難度的。」

**校長「上位」易
更需拓寬眼界**

他任教教育局校長班，數年來已成為十多位新校長 Mentor(導師)，隸屬的辦學團體亦帶領幾位。「歷史很有趣。我是受惠於1997年(移民潮)，以前的主任，位位做到退休，而主任位的確很少。當97年很多主任退休，我出道兩年便做 PSM 主任，做了幾年便當副校長。」八年後升任校長，他看現時這批新任校長「上位」與昔日無異。「很多因為資深校長移民走，便容易上位。從未做過副校，我覺得是有欠缺甚麼——副校長是『大總管』，學校一草一木都要經對方手。只做過課程，未必知道學校維修，編老師的課堂如何。不過升做校長，都是『叻人』，摸索一兩年便可以，而對方可能做課程很專門，本身是英文課程主任，那麼，辦英文課程可能很專。」

他建議新校長，穩住校政後便要往外觀摩。「不單只看課程，現在新出的課程，加入國民教育、性教育、健康生活等，不單學校可以做到，是要與社區配合，因此要與社區有一定聯繫，學校未必可以搞到這麼多活動，有些可以參與坊間，快捷方便。」而新推出的外評指標，學生表現加入健康、有否參與全港性比賽等。「現在的校長，不是只顧學校。老師在校默默耕耘，要靠校長引入外界資源，定下主線參加甚麼比賽，不能脫節。否則，會給外界覺得學校很舊、『離地』。」

了解學校危機

他有接近20位校長「徒弟」。「大都轉數快，很會變通，我時常教他們要認清學校定位。去年九月，教育局請我為新入職校長演講，以往教新校長，去了一間新學校，不要做甚麼，只須觀察。現在不是，九月至一月，甚麼都不用做，先搞好收生，有收生問題？即刻做宣傳，沒有收生問題，都要吸引有質素的家長。」

他直指，協和沒有收生問題，便多辦參觀，與家長溝通，好好介紹學校，吸納有質素的家長。「已經走了一批有質素的家長。是面試(叩門)已看出，對方肯花時間教育子女。不是父母叻，子女一定叻！誰教得好？一定是肯花時間陪伴的家長。」



●副校長黃子茵(右)
是蔡世鴻的得力副手，
蔡校長最常對記者說的一句：「她才是最清楚那位，你問她補充資料啦！」

為學校定主線

他強調，新校長一定要清楚學校的主線，了解強項加以發展。至於如何做一位好校長？「跟性格有關。近年接觸的校長，每年都有一兩個『落台』，有否包容性，肯接納同事的『甩漏』，特別是疫情下，那少不免的。有些是適應不到，因為壓力大。不時形容校長很孤獨，不是沒有朋友那種，而是當遇上問題，只係一個人『預鑊』……」那位，正是校長。

大環境使然，不少學校積弱已久，新校長難扭轉乾坤難。「碰上移民潮，老師大量離職，家長會覺得，是否新校長問題……亦有些校長不夠運，甫上任即面對學校發生大件事、意外。沒有行政經驗倒不用太擔心，可以累積，識拆彈才關鍵。」

資深校監
指點迷津

「下次沙呂小上港聞，
必然是傑出學生！」

校監何鏡煌

自2019年沙呂小被揭遊學團帳目混亂，時任校長薛鳳鳴辭職，創校校董兼浸會大學前輔導長何鏡煌重返校董會。他謙說，沙呂小非地區名校。「那是外界給予評價，我們的標準，是發揮學生的潛能，『少為自己，多為人』……自小學已有團隊合作精神，將來上中學，出來社會做事，團隊最重要。」恰巧尹紹光自評正向教育內24個品格強項中，是具團隊精神，問他對新校長期望，他說：「他很重視團隊，可讓學生學習團隊的重要性。」重返執掌校董會，正是穩住軍心。「很多資深老師識我，我又識他們……若可發揮老師優勢，其崗位感到受重視，自己的貢獻可幫到學校、學生，相信彼此合作愉快，便不會出現問題。」

該校沒有收生壓力，他笑道，並不希望「穩守」。「尹校長很年輕，我都不想他穩守，不進則退，可以慢慢來，我當校監，不會逼團隊做甚麼，但團隊都要有內在動力……很難用一個人的意志去做很多事情，校監可以平衡、提點一下，如果校監『Chur』，校長又『Chur』，團隊應付不來。」

自創校以來，歷任校長不時有新聞，何鏡煌如是說：「有新聞，表示大家關心學校，藉機會改善自己，做得不足便鞏固。神的恩典，可以幫助過度，如香港社會一樣……下一回，沙呂小上港聞，必然是傑出學生！」



「我問一位新校長，其學校特色是甚麼，他說『關愛』……那是必須，再標榜『關愛校園』沒用的，一定要有學校特色。」他續指，今日校長形象都重要。「來學校參觀，看校舍、課程，都看校長談吐，思路如何。我建議新校長，開放日要多些發言。」並在短期內將優點強化，有新校長音樂造詣高，他肯定的說：「我叫對方搞隊『仙樂飄飄』跟學生一齊唱！你說，家長會否覺得開心？唱廣、普、英文歌，將多些音樂元素放進課程。」

不愁收生的名校又如何？「接手名校的，難道要百年基業毀在自己手？」起步點高，對自己要求亦高。」既要維持名校傳統文化，還要注入新元素。「今次移民潮，走最多的是名校學生，直資走學生，不用『跑成績』，只要吸納官津名校的學生便可；官津，港島區名校可以走近一半，你確保B2學生可填補B1？一定填補不到。」因此，此類名校校長，必須為學生補底。「就是走了大批B1學生，剩下的真的不是昔日那批B1質素，網課學少很多，我做的『補底』，必定是一至六年級。」

他續指，地區名校與傳統名校一併「大洗牌」。「兩年後 Pre-S1出來便知道。」有屋村校校長跟他透露，其校不過「兩個 Band 1 學生退學」，「人家仍有不少 Band 1，你的學校卻走了大批 Band 1 學生，那批 Band 2 學生能勝過人家的 Band 1？那無疑是大洗牌。」