

人人可教，皆可成才

——訪教育家譚萬鈞

畢生貢獻於教育事業的譚萬鈞，由他一手創辦的三間中學，營運得很出色，成功背後全憑他對「人」的承擔及付出。事實上，學校是人的機構，最基本的根源就是人。

正如教育統籌局局長李國章所言，普及教育是希望多些人接受教育，令人人機會平等，但因每個人的強項不同，不是個個是十優狀元，我們要給小朋友發展潛能的機會，譚萬鈞辦學差不多四十年，正正是以「人人可教」的精神，去體現「皆可成才」的目標。所謂「人人可教，皆可成才」的教育理念，就是相信「人皆有能」，只要給予足夠的學習機會和恰當的發展空間，每一個學生都可以成才。

一個承諾加一個決定 造就一生的教育事業

譚萬鈞，一個學界無人不知的名字，他是伯裘書院校長，滙知中學及賽馬會毅智書院校監，最特別的是他被推選擔任了二十多年香港私立學校聯會會長，從這點就知道他春風化雨之心，獲得業界認同。

春風化雨，譚萬鈞夫婦一條心。

嘉賓簡介

譚萬鈞教授從事教育事業差不多四十年，孜孜不倦地興辦學校，參與公職及著作教學，現為伯裘書院校長、滙知中學及賽馬會毅智書院校監。他亦是香港學校評議會主席及香港私立學校聯會會長，在教育政策、專業管理學校及教學工作各方面都有傑出的創見及成就。

譚萬鈞的教育事業源自四十年前一個承諾，當時他在元朗錦田的伯裘書院任教了兩年，剛接任做校長，其實在六、七十年代很少經濟系畢業的大學生選擇教書，更何況掌舵一間學校，而譚萬鈞答應當校長的條件是「全權管理」校政。

「剛剛任教的時候，抱有一股熱誠去做，當時有一個好強的意識，就是對學生有責任，其實在做了一年校長時已有兩個工作等我去做，一間津貼，一間私校，但我想如果我做了一年就走出去，好像會對不起老師及學生們，所



以我決定繼續做下去。」

別以為他是校長，只須負責學校的行政工作，他一星期還要教二十四堂課，包括中四、中五的英文科及經濟與公共事務科。

過了幾年，正值1967年暴動，引發第一個移民潮。該校的負責人（校主）也在1973年移民，當時他已經找人看校舍，這時候譚萬鈞才知道「校主」想把學校賣給別人，這時他心裏有點不是味兒。

「我知道他想將學校賣給人，這樣的話誰人會聘請我？我由1967年至1973年已做了好幾年校長，出來誰會再請我，怎會請做過校長的我做教書？這樣我便與校主商量，叫他不如將學校賣給我。」

他於是四出籌集資金，與校主商討部分的錢稍後才繳付，最後他成功接了學校來做。他的果敢決定，造就了他一生的教育事業，一直做到現在。

全心辦學，盡職盡責

「之後，我經營學校的動力來自想要改善學生的學習環境、老師的教學環境，向着這兩個方向來做。」

他的理想不會是停留在「想」的階段，而是身體力行。由於校舍在元朗錦田，比較偏遠，他很希望為學校尋找新校舍，另外，他亦要忙着改善學校的制度，在管理、教育及行政等方面，並希望可以搜集更多的資源去協助老師及學生。

譚萬鈞不想學費太貴，因為當時元朗、屯門區的學生生活水準不太好，他惟有盡量將成本壓低，但老師的薪金就絕不可下調。他認為要將學校營運得好，老師就等於學校的命脈，要讓他們工作得愉快及願意留下，薪酬必須與津貼學校看齊，甚至更高，亦要改善工作環境，這樣才可以減少老師的流失。儘管學校面對財政問題，但他仍很堅持準時發薪金。

為了節省開支，譚萬鈞更視力親為負責學校維修及裝修，為學校省了很大的開支。他以支薪水的方式聘請「管工」做裝修，免卻他們再把工程判出去，他自己買材料及器材，如有需要他會再請兼職工人，這樣便可省回原本「管工」所抽取的三至四成利潤。所以，一項工程原本要十多萬，現在只須萬多元已可「埋單」。所以到現在為止，譚萬鈞經營的三間中學



一股熱誠加一個承諾，造就了譚萬鈞的教育事業。

· 都有聘請駐校「維修技工」，以最低的成本，不斷更新校內設施。

不過，有時譚校長也會被學校的會計同事「責怪」，說他不懂得用錢。

「他們說我花在學校的錢太多，我用於學校、學生身上的，都不會吝嗇，我沒有量入為出這個想法，但我會看大數。」

辦學不易 辦私校的路更艱辛

1974年，由於他的「不吝嗇」，一眼看中了一間有六層高的校舍，結果讓他陷入財政困局，用了三年時間才捱得過。他向業主說明他要「拖租」，會遲多久才可還給他們，計二十二厘息，租金當貸款一樣，慢慢清還。

當年稅局更要查他的賬目，因為不相信他蝕本辦校，當時好像是查家宅，問他的家庭、錢銀怎樣運用，又問他怎樣解決現金流。他笑言稅務局足足查了他三年，要跟進三年才可 close file（結案）。

「其實我的賬目好簡單，之前是有盈餘，但我將每班的人數減少，所以班數開多了，即是我要多交一間學校的租，要多付老師、職員的薪酬及燈油火燭等……所以出現了赤字，但學校有一樣好處是可先收未來錢，例如：1號收學費，3號交租，月尾交雜費、出糧等……而且當時在7月可收到9月的留位費，所以可以捱得過8月，同時幸運的是，這幾年有人主動找我做夜校，所以又有一些收入，雖然做夜校賺不到錢，但可以幫我解決現金流的問題，當時真是一額汗。」

雖然是「一額汗」，他仍深信自己的決定是正確的，因為學校環境不好，即硬件不全，怎能讓學生喜歡上學？怎能讓老師覺得工作環

境舒適？譚萬鈞強調辦學要有方向，要給老師及學生空間及支援，明確未來一至兩年的計劃。他們來到新環境，要讓學生感到校園是可取，喜歡上學的。與此同時，亦要改善老師的教學方法，提升學生水平。

要將學校辦好，不是校長一

人之力，老師的崗位非常重要。若學校的老師經常變動，對老師之間的士氣及對同學都有很大的影響，他們都會有不同程度的揣測，尤其老師在學期中段離開，部分同學更會認為是自己出了問題，老師要放棄他們。所以譚萬鈞每次在聘請老師時都相當嚴格，除了要對教育有熱誠，亦要了解老師對學生的心態，當然希望老師與自己的教學理念相同。

贏 不是一個人的事

「我們的學校薪酬就算達到津貼一樣，也會有老師離開，沒有辦法。但我只求他們一日仍在我的學校任教，都要盡心盡力教學生。」

譚萬鈞利用很好的方法給予老師支援，實行「伙頭與伙仔」制度。

「我們有些資深的老師，每位資深老師（伙頭）要帶着一批經驗較淺的老師（伙仔），他們不但要照顧伙仔的教學情況，也要照顧他們的情緒。我希望他們可真正建立親密關係的小組，讓新舊老師都有支援。」

他強調學校行政要給老師支援，老師跟老師也要有支援，同事之間可商量問題，有問題要提出，讓學校跟進解決。老師之間與學校之間發揮團隊精神，針對問題一齊解決，這是十分重要的。

不難發覺譚萬鈞與老師的關係非常融合，儼如一家人。譚萬鈞的太太也在學校工作，他倆強調要讓老師知道，學校是支持他們的，無論在教學、技術、工作環境及生活上都會給老師有情有義的支援。他笑言有老師結婚，他們



譚萬鈞多年來身兼多項教育公職

都會第一時間告訴譚太太，她亦一定會出席。另外，每天早上收到老師缺課的名單後，譚太太也會以電話短訊或電郵問候缺席老師的情況，所以他倆與老師的關係都做得很好、很密切，他直言只有這種環境才可以培養大家的互信，保持老師們的

熱誠。

Happy to stay Able to leave

譚萬鈞很著重老師的培訓，他認為培訓除了可提升老師的素質，最重要是更能把老師的「心」留下，讓他們的教育熱誠繼續維持。

譚萬鈞率先引入國際教育評鑑會（CITA）的培訓，是要讓老師放眼世界，派老師到中國及其他國家了解當地學校的管理、營運方式及教學模式等，交流觀摩。他的目的只有一個，就是讓老師增值，讓老師知道他們的使命不只是單純教學，也有機會參與國際評審機構的工作，讓老師看高一線去了解學校的運作，以什麼標準評定這間學校是好是壞。

伯裘有好幾位老師便曾遠赴泰國、上海、北京等地參與學校評審工作。去年他們亦曾派出一隊五人小組遠赴北京，去評審一項為培訓幹部而開設的英語課程。

他甚至鼓勵老師修讀碩士課程，他更慷慨地給予每位修畢的老師一萬元作獎勵，亦會鼓勵他們多到外面開會，之後回來分享他們的收穫。

「我不只讓他們在香港培訓，也希望帶他們去看遠一些、闊一些，因為happy to stay（開心留下）是很重要，但是留下來的都是庸才，這個機構亦會衰落，所以培訓可以令他們able to leave，令周遭的人都搶着用他們，而他們又肯樂於留下，這樣兩者配合，於兩種拉力中取得平衡。」

「我常常提醒老師，如你只是對着自己學

校，不了解校外的環境，這樣很難帶領學校，我們必須配合整個社會的發展，所以要前行多一步。」

譚萬鈞辦學成功，他的高瞻遠足及抱著「要較其他人快行一步」的心態都有很大的關係。他先後獲政府委任多項與教育有關的公職，包括教育委員會，負責提供教育意見給署長；又參與中小學的課程發展、考試評核及教育政策。他坦然政府在宣布政策之前，他的學校已開始實施，只要認為是值得去做，他就會把資訊帶給老師，在校內提早施行，別的學校於兩年後才實行，但他們就比其他先行。

大膽營新 適時求變

他學「觀課」為例，很多學校時至今日也未推行，也不敢一試，但他們於十多年前已開始實行，他希望透過「觀課」可讓老師與老師之間有互相學習的機會，他深信學習型的組織才不會停止進步。

「我們的高層、老師及學生都要『觀課』，目的不是要找他們的錯處，而是希望大家可以互相學習。」

譚萬鈞是學者，絕對尊重歷史、尊重傳統及主流，但他卻不是盲目遵從，他深信每件事都須要因應當時環境及情況去處理，即因應老師、學生當時的環境而作出改變。

「我不會盲目地接受權威及主流，我們可以參考別人的成功，由於人與人活在不同的時空，就算要模仿也要作出一些改變，因為一模一樣也未必適合你。」

所以當譚萬鈞接觸到可行及值得做的項目時，他首先想怎樣配合才令老師們、學生們接受。例如，九十年代中期，譚萬鈞曾到訪華盛頓克林頓女兒所讀的中學，得知他們有一個制度，是每位學生須有三十小時的服務令作為畢業的要求。

「我覺得很好，因為我想我的學生能夠融入社會，要他們有親身的感受，所以我帶了這個概念回來，與主任商討，用兩年的時間給他們醞釀，第一年試做五個小時，第二年十個小時。」

但當到達發動全校的規模時，就不能靠老師教完書的時間去組織，因為老師本身的公務已經有很多，如果還要加大他們的工作量，他們定必抗拒。譚萬鈞於是聘請了一位全職人員

去負責聯繫外界的機構，組織學生，而且做之前會給學生一個培訓，服務項目完結後亦會有一個分享，讓他們在這些活動中取得更大的效果。」

每年青年協會選出八位二十五歲以下傑出義工，譚萬鈞轄下的學校多年來都有學生當選。

譚萬鈞重視啟發老師及學生，擴闊視野和經驗，繼而由他們自發性去參與校際及公益事務活動，這才能達至教育的最佳效果。他不認為將學校包裝成「名校」才是重要，也不認同學生考取多少個「A」才是最棒。

「楊利偉來港的時候，教統局安排了校長、老師、學生於大會堂一同午膳，同坐的全是九優學生，我看見他們都好心痛，因為有一半



伯視的「元朗古蹟」導賞員培訓計劃勇奪香港文物榮譽大獎

的學生沒精打采，我說現在才中午十二點，我的精神還比你們好，我給他們卡片，叫他們不要只知讀書，有問題可來找我。」

櫻梅桃李 各展所長

「其實每一位老師及學生都是獨立個體，他們各有特質，我們應怎樣發揮老師及學生的長處，然後找出他們的弱點，希望他們能夠改善，這才是教學最終的成效。」

他的信念是人人可教，要針對學生的專長及弱點，提供多元化的課程，這才讓他們有發展的空間，如果只顧催谷成績，學生就沒有辦法發揮他們的強項。

譚萬鈞對兒子的教導方法跟教學生都是一

樣，從來不會強迫兒子追求學業成績，他慢述在兒子中學時曾有老師提醒參加活動可能會影響成績，但他說：「不怕！讓他參加吧！」後來兒子去了外國讀書，譚萬鈞跟他們通電話，也不會過問讀書成績，只會問他們有否打波，因為他認為身體健康才是最重要，他關心的反而是兒子結識的朋友及參加的活動，尖端成績不是人生所最需要的。

「我會把眼光放遠一些，社會其實是『楔角形』，中間的部分要最多，你如果一早就走到上或下的尖端位置，都不是一件好事，這倒不如放他們到主流的部分，當然亦要帶他們到兩邊的尖端部分看一下，讓他們知道就已經足夠。」

所以早於八十年代譚萬鈞已主張中、小學要與外界交流，讓老師及學生們有出外見識的機會。他們的學生每年都會到日本、中國做交流，「萬鈞教育基金」設立的目的，就是鼓勵他們走出課室，走出香港。

學生貢獻於教育事業的譚萬鈞，由他一手創辦的三間中學，營運得很出色，成功背後全憑他對「人」的承擔及付出。事實上，學校是人的機構，最基本的根源就是人，像譚萬鈞一樣：

- 一、以熱誠彰顯能力
- 二、結果一群理念相同的合作夥伴
- 三、群策群力，有商有量

譚萬鈞常鼓勵學生走出課室，走出香港，滲透經驗，擴展視野。

- 四、互諒互信，互相支援
- 五、成就雙贏共堪的團隊事業

伯樂仕深信這也是放諸四海皆通的成功法門。

後記

與譚萬鈞會面期間，伯樂仕也有參觀伯裘書院及滙知中學，看見譚氏伉儷與老師們對學生的關顧，深感他們對「人人可教，皆可成才」這個信念的堅持。在政府宣傳「求學不是求分數」及通識教育的方向之下，譚校長已率先以活潑新穎、生活化、社會化及思考化的教學手法，提升同學的學習興趣及令同學獲得更全面的發展。例如伯裘書院所主辦的「元朗古蹟」導賞員培訓計劃，學生藉着介紹文物，不但可充分吸收香港文物有關的知識，還可培訓他們的領導及組織才能，讓他們自信地踏出校園，為社區為社會帶來活力，令學生也同樣「Happy to stay and able to live」。



伯樂仕成員是一群來自英國保誠的財務策劃精英，他們除了在財務領域上發揮專業外，還定期邀請有分量的嘉賓作客，分享個人經歷及所感，所識。「經商談論」是主要活動之一，亦會舉辦公開研討會，與有意開展財策事業的人士交流意見。

伯樂仕歡迎各界查詢經商會談或研討會有關資料，請附上簡短個人介紹電郵至864heros@gmail.com

