

## 學校領導管理與創新經營法則

### — 以「一不四沒有」法則為例

郭雄軍／台北縣漁光國小校長

#### 壹、一個教育改革的場景紀實

自從市場導向的教育改革浪潮以來，各學校不斷追求經營上的創新點子。在行政作為方面，通常提出一大堆概念性、空洞化的願景口號，或是像曇花一現的舉辦若干所謂創意性活動，很難窺見行政管理或校園文化的革新風貌。

台灣地區有將近六百所國民中小學，全校學生總人數百人以下，每年人事經費高達五十幾億，連同資本門、經常門的經費，總共投入上百億元，卻只能服務三萬名左右學生。這種高單位成本的教育投資將逐年嚴重惡化！因為台灣社會少子化的趨勢，除了都會區的大型學校之外，其他鄉村型或小鎮地區的學校，可能因為人數逐年遞減而趨向迷你化。於是，監察院九十三年正式提議裁併這些小型學校，以節省教育部門的經費支出；教育部委託學術單位進行這項研究，研究結果提出「分階段、逐年裁併」的建議。

各縣市的偏遠小型學校，大多存在豐富的自然環境與

社會人文資源，而這些珍貴的學習資源，卻是都會區學生最難擁有和迫切需要的。「學校是為學生服務」，當服務對象減少到一定程度時候，學校的存在價值，甚至教師個人的教育生命價值，都必須面對反省和檢討。全國近六百位迷你學校的新銳校長，以及六千位年輕教師，可能像龍困淺灘一樣，被制約在行政體制之中，教育專業的武功將逐漸衰減，因而失去挑戰力、執行力和競爭力。

以漁光國小為例。這所學校已有八十五年歷史，位於台北縣坪林鄉的偏遠山區，地處翡翠水庫水源管制區內，學生人數逐年遞減，僅有社經弱勢的茶農子弟，目前為全台灣最迷你的小學。全校總共「三個班、八位學生、五位老師」，每位學生成本高達一百萬元，政府部門表示不再投入任何資本門的經費。可以預見到一旦輕言裁併，則學校和社區的文化，寶貴的環境資源可能走入荒煙漫草之中……。

一般人都認為「學生變少，不敷成本，只好關門」；「學生人數太少，同儕互動不足，不利群性學習」……。這種論點看起來頗為正當合理，卻是一種僵化而消極的思考，漁光這所眾目所矚的超迷你小學，積極籌劃轉型經營，企圖顛覆體制內學校的慣性思考。於是，就在 2003 年 1 月「漁光一假日學校」啓航，同年月「天下文化」出版一本名叫〈執行力〉的中文書；另外，早在 1998 年「大塊文化」出版的〈80/20 法則〉一書。就憑這兩本企業經營的教科書，漁光國小參考產業界的思考和概念，並且堅守「教育本質」和「課程發展」核心價值，進行體制內學校的行政

管理革新。以「創造力」和「執行力」為主軸帶動教師團隊進行一連串的校園新運動，2004 年推出「漁光－漂流教室」，2005 推出「漁光－遊學牧場」等。兩、三年來深受全國各縣市學校，甚至國際的學者和友人的矚目，讓漁光走出另一片天空。

## 貳、一所迷你小學的美麗故事

台北縣漁光國小是一所「三個班、八位學生、五位老師」的超迷你的偏遠小學，外界經常討論或猜測這所學校何時被裁併？她卻在現行體制內的學校情境中存活下來，除了兼顧「八人正常教學」，更締造「創意遊學－全年無休－每年萬人」奇蹟，還要接待每年約三萬名的參訪人潮，包括來自全國各縣市的教育團體、家長團體、還有學術團體和企業團體，甚至海外參訪人士。漁光到底有何魅力？如何發展設計課程？如何配置人力？教師為何願意配合？在行政管理和營運模式方面有什麼祕招？讓很多教育界和企業界人士，感到不可思議和好奇！似乎這學校所藏著許多秘密……。

漁光國小首創體制內學校的遊學型態，起初並未獲得長官的同意，而必須放棄「以計畫爭取經費」的慣例思維，改採「以成果贏得肯定」的迂迴策略。於是，展開一連串艱辛的團隊改造過程：「喚起危機意識－建立領導團隊－提出構想願景－進行溝通程序－分項授權執行－搶攻近程戰果－鞏固與持續－形成組織新文化」。後來，漸漸得到教育

局長官的鼓勵和支持，雖然沒有額外人力和經費補助，但也真正考驗漁光實踐「教育產業化」的概念和執行能力。

漁光遊學牧場開辦三年以來，總共指導三萬名來自各地的遊學生，接待近十萬名各界訪客和貴賓，獲得兩百餘則的媒體報導，寫下許多動人的教育故事，創下多項榮譽的紀錄。2003 年師友月刊稱爲「創新價值的學校」；2004 年今週刊稱爲「五星級學習旅館」；2005 年商業週刊稱爲：「遊學名校」。

事實上，漁光就是以「一不四沒有」的經營法則，企圖走出一條救亡圖存的改革之路。所謂「一不」就是不讓學校走入歷史。所謂「四沒有」就是一、「沒有冗員的角色」—貫徹執行力。二、「沒有閒置的角落」—開發環境力。三、「沒有虛擲的角銀」—整合資源力。四、「沒有失敗的角逐」—提升競爭力。目前，漁光展現創意能力和卓越執行力，兼顧正常教學與創意遊學，研發四大系列 20 項主題課程，建構 SOP 運作流程、異業策略聯盟、率先實施教師評鑑分級制度，將本校與外聘遊學教師分「特級、優級、良級」三級給予差別待遇。

現在，有人說：漁光遊學牧場的點點滴滴……………

不只是一次遊學活動；更是一段教育**故事**。

不只是一堆紀錄資料；更是一份研究**文本**。

不只是一項例行作業；更是一件行政**作品**。

## 參、師法企業精神－運用經營法則

### 一、「一不」－不讓學校走入歷史－展現生命力。

在產業界的經營法則，如果「製造業沒有市場，服務業沒有客戶」，就只有關門一途。學校是為學生服務，當全校學生剩下個位數的時候，「漁光即將廢校」的傳言甚囂塵上，全校教師和家長充滿不確定感和惶恐難安，教學情緒深受影響，整個學校氣氛十分低迷……。

於是，喊出「先打造豐富的今天，再期待亮麗的明天」；「果真沒有明天，尤須珍惜今天」。用以喚醒全員的危機意識，提出美麗的發展願景，溝通具體可行的方案，逐步展開轉型經營的系列行動，嘗試透過全新的行政管理和執行，充分運用既有人力效能和環境資源效益，企圖營造卓越的教學情境，建立一套明確規範，一套合理期待，一套象徵系統，激勵全員的思維與行動，建構優質校園文化，尋找漁光的春天。希望以漁光的特色成果，建立品牌和口碑，以創造學校的「存在價值」為指導原則，贏得外界的肯定和支持，爭取「漁光生存的契機與空間」。

### 二、「四沒有」－

#### (一)沒有冗員的角色－貫徹執行力。

首先，針對本校編制教職同仁和約僱人員 12 人，進行一連串的遊說和心理重建，希望達成「每人對學校都有貢獻」的認知，並且建立「教學或工作管

制表」的制度，讓成員發揮個別的角色功能，每半個月提出「個人貢獻績效表」，以擺脫外界質疑「十二人領薪水，卻只服務八個學生」的嘲諷。

另外，以「貢獻績效表」來檢視全校每位工作夥伴在教學表現、行政工作、勤務工作的進度成果和疏忽盲點，逐步提升服務熱誠和專業能力，讓校園「沒有冗員的角色」。

## (二)沒有閒置的角落－開發環境力。

漁光堅持維護「多樣化生物」的校園特色，調查全校上千種的動植物生態資訊，一一拍攝存檔，再選擇歸類編製成教材，對於「動物明星」、「百年老樹」、「樹上旅館」、「螢火蟲棲息區」、「異樹同體」……等賦予教育意涵。除了生態學習，還將全校所有的硬體設施與空間設備，重新整理應用，設置學習步道，生態英語教學牆，童話故事牆，學生彩繪與陶魚藝術牆……等。幾乎，全校各個角落都是環境學習的素材。

另外，規劃學校週邊觀光茶園步道課程，稱爲：「第一個五千公尺操場」，沿途觀察野鳥蹤跡，探訪實習茶園生態，學生體驗製茶場，遠眺美麗山川，走訪當地文史傳奇等。

爲了延伸場域學習的平台，充分應用環境資源，積極開發學習基地的特色課程，將學校通往大舌湖的山林古道和溪谷景觀步道，設計成一系列的走讀課

程，稱爲：「第二個五千公尺操場」，沿途觀察古道風情，探索山林各種動植物生態，包括繁多保育類的物種，並且踏察溪流地形吊橋景觀等，讓漁光成爲全國最大的校園和學習牧場。

### (三)沒有虛擲的角銀－整合資源力。

「一角銀」就是一毛錢，台灣俗諺：「一角銀勿使浪費」。外界人士曾經對漁光兩個問題感到興趣。一是政府未補助經費，學校如何籌錢開辦遊學？；二是漁光遊學產業興盛，是否爲學校帶來滾滾財源？我們的答案是：「一角一銀得來不易，千萬不可虛擲，務必花在刀口上」。

起初，我們創辦遊學的目的，在於吸引外地學生能夠轉學到漁光就讀，希望增加學生人數。因此，由教師團隊自掏腰包，配合若干民間募款，才籌足二十萬元的開辦經費。「教師捐款辦學」恐怕是現行體制內學校的奇蹟，也因爲這樣的教育情懷，對於任何經費和物力，就格外珍惜與講究效益。

基於「學校乃非營利」的立場，漁光遊學報名係以「成本價收費」。所有經費均納入學校公庫，依會計程序收支。除了支付外包伙食費和門票費，印製精美的教材專書；其餘優先支應教師鐘點費，藉以吸引優質的教師投入遊學帶團的行列。長期累積若干款項，則建置生態展示屋、教學展覽室、教學情境佈置、添購相關器材設備等。因此，漁光不須倚賴政府經費

補助，能夠經營遊學活動，充實教學各項設施。

#### (四)沒有失敗的角逐－提升競爭力。

台灣俗諺說：「輸人不輸陣」，小小的漁光小學，所有師生樂以接受各種挑戰與競爭。例如，行政團隊和教師團隊參加「全國學校經營創新獎」、「教育部教學卓越獎」等各項評比和競賽；學生參加「全縣語文能力大會考」、「全國教育博覽會」等競試和展演。由於充分規劃和準備，均能榮獲佳績和好評，充分表現教師專業的知能和學生多元的展能。

漁光團隊有一種信念：每月每年都要看到「蛻變和成長」，「參加角逐的結果可以不得獎，但是不可以失敗。」因為角逐的過程就是一種動力、一種檢視、一種激勵，更是一種自我的競爭力。角逐的結果也可能是一種分享，透過媒體傳播分享全世界。

### 肆、學校領導新策略

#### 一、發展學校特色

##### (一)向大地學知識

一般而言，孩子從教科書得到知識，但是我們期待讓知識走出書本，建立孩子與大地景物的新關係，欣賞山水景觀的奧秘，漁光的大地就像一本有趣的教科書，學生可以在這本書中學習各種不一樣的知識。



## (二)與萬物交朋友

漁光課程是介於學校、家庭和補習班的學習，期盼培養孩子與自然萬物的新友誼，讓學生認識多樣化生物的生態，讓校園中上千種的動植物都成爲學生最好的朋友，教師指導孩童與牠們密切的互動。例如，大家都知道漁光校園的果樹，都是鳥朋友的食物。

## 二、運用兩項組織

### (一)以「教導型組織」啟航

漁光教師年資尙淺，教學經驗不足，初期的行政規劃，遊學課程的執行，必須擬定妥善規範，透過不斷遊說說明，亦步亦趨的跟隨示範和指導督促；甚至以「管制追蹤表」，密切檢視工作流程。

### (二)以「學習型組織」續航

當團隊成員累積新經驗，必須讓他察覺到自我超越，肯定個人的角色功能，未來可能是「遊學名師」，並且互相交換「自我提升」的心得。接著喚醒「遊學事業夥伴」的熱誠，慢慢展開教師團隊的同儕討論和成長。目前，已有較成熟的課程發展機制，以及系統化的運作模式。

## 三、倡導三化哲學：

### (一)活動故事化

「活動不只是活動，應該可以讓人感動」。一般學校辦完活動，只是一齣戲的落幕。漁光辦理每梯次的遊學活動，或是學校例行性活動，包括交流參訪，校慶運動會、畢業旅行、畢業典禮等。對學生而言，都是一段有趣而難忘的故事，這個故事可以讓孩子記憶久遠，甚至廣為傳述。

## (二)資料文本化

「資料不只是資料，應該是可以被研究」。一般學校經營和課程發展等皆建立許多檔案，甚至各項教學資料，遊學或參訪團體的互動文件，都是最有價值的文本，應妥為收存列管，可以提供學術研究或行動研究之用。

## (三)行政作品化

「作業不只是作業，應該是創意智慧的作品」，做為體制內的學校，難免被要求處理諸多行政業務，配合辦理各項行政作業，例如各種計畫、表格、執行成果與評鑑作業等。我們跳脫應付敷衍或作假抄襲的作業思考，選擇朝向「創意智慧、精雕細琢、值得典藏」的作品化風格。

# 四、參考四種思維

## (一)成本效益

執行一項新的計畫或發展一套新的課程，應該評

估投入人力和物力的全部成本，期能發揮最大的教育效益，包含受益人數與品質，並且重視機會成本和持續效益。例如遊學課程的設計、遊學平台的開發，都事先估計成本，盼能延伸出更多教育的效益。

## (二)課程品牌

如果將學校比喻成製造業，學校生產的產品就叫做「課程」，漁光的學校基地可以開發出特有的「茶葉課程」、「水源溪流課程」、「自然生態課程」等品牌課程。這些課程有獨到的配方，內容精采有趣，深受學習者歡迎，可以分享很多人。

## (三)專業品質

任何產品均應該重視品質，漁光課程更必須合乎教育專業的三規準－「價值性、認知性、意願性」，我們鼓勵教師團隊從課程設計到帶團解說，均需自我要求所謂的「教學品質」，讓解說教學的過程，散發出名師般的魅力，深深吸引住學生。

## (四)市場行銷

產品上市之後，就面臨市場的考驗。因此，漁光課程必須接受消費者的檢驗，以及市場的口碑反應，隨時調整課程內容和教學方式。另一方面，則透過課程競賽得獎、教學經驗分享和媒體傳播等方式來行銷，讓「休閒旅遊與專業學習」能夠相得益彰。

## 五、堅持六要守則

### (一)要漁光優先

學校的人力與資源運用，應該以漁光學童為優先，避免辦理遊學活動，產生教師人力或教學資源排擠作用，務必維持正常化和優質化教學，以確保原有學童受教權益；並透過外校遊學交流程序，增進學童人際關係與群性學習，同時加強建置各項教學措施，嘉惠本校學童。

### (二)要兼顧本務

維持體制內學校的特性，參與遊學的編制人員，必須兼顧本職業務和課務，確保行政與教學的運作順暢，對於例行性的行政作業，應該充分兼顧，讓正常校務與創意遊學相互為用，達到相輔相成的效果，達成學校本位管理與經營的目標。

### (三)要熱誠接待

創辦遊學帶來參訪人潮，包括各界人士、教育專業團體和媒體朋友蒞訪學校，本校同仁要展現教育專業和友善態度，親切而熱誠接待。讓漁光「成爲一所好客的學校」，對於電話洽詢禮貌和接待簡介流程，都應該展現「服務業」的格局和要領。

### (四)要課程精采

本校自行研發設計的主題課程，除了合乎教學的

專業規準，必須講究遊學課程的實質內涵與學習效益，充分應用學習場域特色和課程平台，發揮「漁光課程產業化」的市場吸引力。

### (五)要教學有趣

本校規劃四大系列二十項主題課程，每項主題都是一則有趣的故事，透過教師傳神的導覽解說，力求教學活潑有趣，讓孩子在真實情境中，從事快樂而充實的學習，在學習熱忱之中，獲得直接體驗和分享啓示，讓遊學成爲有趣教學過程。

### (六)要環境優雅

漁光打造美麗而豐富的環境，包括生態資訊的呈現，校園整理佈置，食宿的設施條件，必須維持清潔雅致，並且創造處處可學習的空間，實現「休閒生活與專業學習」二合一的目標。

## 六、善用 20/80 定律

秉持「有效整合、精準運用」的原則，務期將關鍵 20% 的量能，充分發揮 80% 的效能。漁光迷你小學以微薄的人力和資源，掙脫體制化的行政束縛，以本位化經營管理的概念，極力推展企業界最樂道的「80/20」法則。例如：

- 1、我們以 20% 的人力－發揮 80% 的工作能量。
- 2、我們以 20% 的環境－營造 80% 的學習資源。
- 3、我們以 20% 的經費－產生 80% 的實質效益。
- 4、我們以 20% 的事蹟－行銷 80% 的榮譽聲望。

- 5、我們以 20%的溝通－達成 80%的改革共識。
- 6、我們以 20%的規劃－產出 80%的運作績效。
- 7、我們以 20%的管理－掌控 80%的校務執行。
- 8、我們以 20%的課程－提供 80%的顧客滿意。
- 9、我們以 20%的時間－接待 80%的訪客貴賓。
- 10、我們以 20%的經營－改變 80%的學校文化。

## 七、建置 SOP 流程

漁光將有限的人員，以複合式的配置和自動補位，對於電話洽詢、受理報名、食宿安排，接待遊學訪客，經費收支作業，環境復原整理，遊學課程的帶團教學等等龐雜的執行細節。以及危機處理和反應機制，均建置一套書面化的『標準作業』流程。

## 八、推展異業結盟

創辦遊學曾經引起附近休閒旅遊業者的大力反彈，隨即進行一連串的遊說工作，導正「同業競爭」的誤解，進而擴大遊學平台，推展「異業結盟」的策略，將附近觀光茶園、溪谷景觀步道、民間休閒渡假山莊、露營旅遊區、茶葉博物館等，甚至相關學術文化機構、私人企業等列為結盟對象。

## 九、首創教師分級

目前各縣市展開試辦「教學評鑑」，引起不同的聲音。漁光遊學團隊率先推出「教學評鑑與教師分級」制度，以自我評鑑和同儕評鑑的原則，根據「接待熱誠、解說教學、

專業進修、服務口碑」四個項度和八項指標，分為「特級、優級、良級」三級，比照大學「副教授、助理教授、講師」的標準，分別給予不同待遇的鐘點費，藉以鼓舞教師的專業發展。

## 伍、創新經營－卓越績效

### 一、拼創意

『創意遊學－全年無休－每年 10000 人』，漁光效法台華陶瓷名言－「勇於開創，才能突破現狀；不斷創新，才能無畏摹仿」，當各校紛紛援引漁光的招牌和標語；漁光每年推出全新的遊學套餐來區隔市場。包括 2003「漁光－假日學校」；2004「漁光－漂流教室」；2005「漁光－遊學牧場」等。

### 二、拼人氣

漁光雖為全國最迷你的小學，卻可每年招收 10000 人次的外校遊學生，接待 30000 人次教育人士和各界貴賓參訪。2003－2005 三年內共計 3 萬人次遊學、10 萬人次參訪；全國各大平面媒體和電子媒體報導超過 200 則。漁光教師團隊合力編撰出版「細遊坪林」、「大舌湖掠影」、「遊學手札」、「漂流教室」、「遊學牧場」等專書。不但獲得家長和社區人士的讚賞與支持，並深獲「遊學顧客」的熱烈迴響。

本校經常應邀到各縣市、各學校，分享「遊學經營與

行政運作」的經驗，總計達 100 場次。各縣市教育局、偏遠小學；各學術機構包括台灣大學、台北大學、台灣師大、師範院校等相關系所，紛紛到校參訪，期盼吸取或複製漁光經驗，並將漁光視為品牌學校。

### 三、拼榮譽

漁光勇於接受挑戰，參加各項競賽和展演，爭取各項榮譽，曾經獲得諸多獎項，包括—

2003 年 08 月獲「全國學校經營創新獎—資源應用」特優。

2003 年 12 月獲「全國學校創意領導獎—人力運作」首獎。

2004 年 07 月獲「全國學校經營創新獎—課程貢獻」特優。

2004 年 09 月獲「教育部教學卓越—探索教學」金質獎。

2005 年 01 月獲教育部邀請參加「全國教育博覽會」動態展演。

### 四、拼生命力

我們深知漁光的生命力在「創造力」與「執行力」。因此，不斷以創新價值的思維，執行各項計畫，獲得具體成果。並且結合民間企業的經營概念與經驗，以實踐產業的精神，運用方圓十公里的自然生態、文化遺產、人文景觀等環境資源，獨創四大系列 20 項主題課程。「發現漁光生命力」的驚奇，被全國各大學和師範院校研究所學生，列為學位論文的研究對象，總計達十篇左右。



漁光教師團隊展現出高度「熱誠、專業、自信、卓越」，頗獲各界一致的好評和稱頌。漁光學童與外校遊學生的交流互動，促進群性發展和信心表現，曾多次應邀至各校參訪展演。學校的聲望提升之後，也形塑了校園的新文化和新生命力。

## 五、期刊推薦

漁光以行政管理和轉型經營的方式，深受媒體界的矚目，獲得多家期刊雜誌的青睞，包括教育專業和商業財經雜誌，均以專題的方式報導－

2003 年 05 月師友月刊：「漁光假日學校－啓動思惟・創新價值」。

2003 年 09 月台灣教育雙月刊：「漁光遊學之轉型經營」。

2004 年 02 月今週刊：「永續台灣－漁光成爲五星級學習旅館」。

2004 年 03 月北縣月刊：「漁光迷你小學－創意遊學大有看頭」。

2004 年 05 月國際廣播雜誌：「郭雄軍創造漁光國小新價值」。

2005 年 03 月商業週刊：「郭雄軍把該關閉的學校變成遊學名校」。

## 陸、結語

國內統一企業總經理言：「領導人應將整個靈魂沉浸於企業經營，進而將執行力視為一種紀律，使深植於企業中的執行力與美好的願景相呼應。」而所謂執行力就是：「設定了對的目標，建構達成的方向和流程。不只是一種管理的原則，更是一種達成績效的原則。任用對的人才，採取對的策略，完成對的營運。」

學校組織體的行政管理與企業體的本質，雖有所區別卻可相互為用，而教育界經常倡導「創新的教學能力」和「卓越的執行力」，也是援引產業界的概念。最近，教育部遴選產業界人士出任國立師範大學校長職務，雖該校長因為資格認定問題而去職，但足見「企業管理概念」已經走入「學校行政管理」的範疇。

自從推動九年一貫課程以來，「學校願景」變成了流行的口號，但是，缺乏「執行力」的實踐系統，願景就像天邊的彩霞一樣。漁光的行政管理運作，根據「執行力」的精髓，企圖發展一套系統化的流程，嚴謹管控「如何」和「為何」，持續追蹤進度，並確保權責分明。讓「執行力」成為組織文化的核心成分，全校的每個成員能夠了解並執行例行的紀律。

漁光只是教育體系的一個小點，就像汪洋大海裡的一條小魚，就像廣闊牧場上的一頭小牛，期盼漁光是一頭「小紫牛」，帶動學校行政管理經營的全新意識，能夠引發各界

熱烈討論。如此一來，「漁光效應」就不只是天邊的彩霞，而是腳邊「滿園春色」的玫瑰……。

### 【後續討論】

- 一、校長如何領導教師團隊「深耕學校基地課程、實踐生活場域教學」？
- 二、面對現行教育體制規範，校長如何展開「老鷹視野」追求校務發展？
- 三、假如有一本書叫做：「校長總裁學」，這本書的內容應該包含那些項？
- 四、優質學校經營如何運用「80/20」法則，如何規避其中潛在陷阱？
- 五、「公共關係」和「危機處理」佔去校長大部分的心力和時間，優質學校如何運用「紫牛效應」與「牛糞哲學」？
- 六、優質學校應有專屬 Logo & Slogan，假如某校以「願景 創意 執行力◆榮譽 卓越 競爭力」作為 Slogan，您如何解讀和評論？
- 七、成功的企業界名言，對校長的領導與經營，產生何種發想？例如：

台華陶瓷—「勇於開創，才能突破現狀；不斷創新，才能無畏摹仿。」

統一企業—「領導人應視執行力為一種紀律，讓它與美好願景相呼應。」

王品牛排—「只要你認真，別人就會當真。」

