

為自己出征～做個乘法校長

張裕明／花蓮縣稻香國小校長

「為自己出征」(原書名 *The knight in Rusty Armor*)(作者是美國 Robert Fisher)這本書在高中、大學以上可算是流傳極廣且討論極為普遍的一本智性的書。書中描寫英勇、輝煌的戰士為追求「更善的我」拾級而上，通過沉默、知識以及志勇三個城堡，最後脫落身上笨重、生鏽的盔甲而獲得自由與重生。中西文書名都非常好，本文擬借此書名，闡述我與實習校長學習成長的經驗以及心目中理想校長的典型。

教育是行／做出來的

證嚴上人說：「佛法三萬六千法門，我選擇行門。」這看起來容易，做起來卻很不簡單。而其力量，又何其沛然莫之能禦焉！看看慈濟由 30 人每天省下 5 毛錢開始創造出來的世界，多麼令人感佩、令人覺得不可思議！在教育圈打滾 30 年，我一直覺得默默耕耘的夥伴是台灣教育的磐石。他們的確是了不起的無名英雄，相對的，現場充斥的官話和空話（含政策、口號和理念），卻是一堆芒刺，不但於事無補而且令人難以忍受。因此，如何讓同仁覺得你沒有官話與空話，真心真意、同甘共苦就顯得特別重要了。

把校長看大、做大

全台灣二千多個校長，你的位置在那裏？如果我們不把自己的價值、校長的位置的力量揮灑出來，多一個你又如何？換個李四還不是一樣？如果你只是 So-So 的校長，人人可取而代之以的校長，那麼，容我直言相告：你不是新世紀時代師生、家長期待的校長。多一個、少一個您，世界都一樣（好！？爛！？）。

站上校長的位置，雖然說上有教育局、旁有家長會等督導校務，細察之，仍各有其侷限，要把校長職位做得好，個人以為：根本源頭在自我。我們必須站在更高、更大的位置看自己、看教育以及看學校。我是 Time 和 New York Times 的長期讀者，全球的衝擊日夜在我的心底衝撞。戮力與大家同站在全球化的位置，淬鍊自己，是我的大願。

其次，釐清自己教育理念，慎定學校教育彩虹。

不同區域，不同族群，學生學習需求的 Priority 不盡相同。此正是校本課程的本旨。如何訂呢？不管是誰，它的過程/系統十分重要。依據我的養成、經驗與風格，我認為論辯是十分重要的。我是黑格爾 Dialectic(辯證法)的信徒，校務完全開放論辯，並從中使學校、個人智性受益。對學校發展或學生學習言，學校提供的學習菜單當然重要。借用人類學的概念來說、理情治療學派等說法，均認為一個人怎樣看待自己極為重要，也常是泉源不絕能量的根源。因此，把自己看「大」、看「能」，益顯重要。甚至可說是

企業、學校品管最重要的部分，如果在一切有為法～如研習、討論、激發等最後把新校長的「能我、大我與品質我」引發出來，台灣學校力量豈能丈量？反之，不必細說，簷前水滴已道十分。

正面思考

每天面對紛至沓來的校務，時代的腳步快速、家長的要求日高，學童應具備的學習或未來能力永遠不夠的情境，如何理出一條生路、好路是很重要的。其中，練就自己的凡事正面思考的習慣，並鼓勵學校夥伴也加入陣容，其產生的效能，實在驚人。日本甚至有蠻多學者以植物、水的結晶來做讚美鼓勵的效果，實驗結論發現：以正向的鼓勵語言讚賞幼苗或歌唱給他們聽，幼苗長得特別漂亮、強壯；冰的結晶看起來特別明亮、美麗。因此，正向思考、正向言語，百分百體現明快、積極與欣欣向榮的愉悅能量，時刻在流動、在匯聚，十分神妙！身為校長，宜力圖身體力行，並形成組織文化。

知識彩虹圖

在時間的縱軸上，我們可以把學校課程概分：過去、現在與未來三部分。走進學校，眼觀耳聞，只須一會兒功夫，你將發現該校學習重心偏向何端，以本縣為例，蠻多學校重心擺在過去居多，如木雕、編織、舞蹈等，對錯與

否、適切與否，一時難以論斷，深層 Dialectics（辯證法或論辯）卻也十分迫切與必需。

三百多年前，斯賓塞（Herbert Spencer 1820-1903）提出生活預備說：把學習分成：與自我生存直接有關、間接有關、維持社會與政治有關以及休閒生活有關之知識等等，即便是現在，此立論仍很值得我們繼續深思。我主持的學校（已第三個），課程重心都是和同仁必定討論的主軸，並把重點放在未來能力的學習上。

雖然，不見得討好，但卻最利孩子未來的發展。一旦學校知識彩虹圖確立，學童的學習權才能進一步獲得保障；學生為主體的教育觀才能進一步落實。

道可道

學校文化的形塑，當然是校長責無旁貸的大任。學理上探討眾多，如何實踐，才是功力與真心。其中，師生關係甚至大至人際關係的處理，尤其關鍵。人際要好，禮貌、仁愛、諒解、公平、同理、濫語…等等，無一不重要，在眾多要件中，道理應為其中樞紐，特別是在一向「天地君親師」位階權力的中國社會，把道理的位階拉至最高點，重新樹立新世紀人際價值與關係，極為迫切。如果，道不道，人際關係不易穩固、常陷入表面困境，不利教育發展以及義高情長師生關係的建立。願意講道理、把道理擺置校務中心、人群關係中心，極具清新魔力，大家不妨一試。

萬端具足

受到社會各種思潮的影響，教育學說、政策接踵而至，學校的變與不變，回應的方式、力道與比重都是很值深思的課題。如果學校夠好，外在的措施將相對不足輕重。這非關權力挑戰，卻是學校自足／主目標應有行動，並適時使用國小教育檢核表，省思、策勵、忽略與需強化項目（請參閱附件）。學校可經營出這般狀況，亦宜為新校長努力以赴的目標。一旦學校萬端關注、具足，外在的政策轉而為提醒、自我檢核。此種內在省思、行動與具足學校，比較容易在專業走向的教育思潮中廣為同仁接受，並逐步遠離頭痛醫頭、腳痛醫腳的傳統教育巢穴/困境，迎向自足自在、天地大的教育新局。

做好品管

在千緯萬端的校務上，線頭的功夫～品管，應屬最需留意。管理大師，現年九十五歲高齡的彼得杜拉克（Peter Drucker）言：「Get good-or get out」（拿出表現，不然，請便），這句話，看起來有點赤目，可是對企業體來說，要生存、要發展，這卻是不二法門。學校，宜適度引入此理念，迎合新世紀的挑戰。

隨著九年一貫課程的改革，原先許多很好的課程標準，如一學期作文 8 至 10 篇，在五顏六色教育新潮中淹沒

殆盡，殊為可惜！近日學童作文能力低落，再度成為媒體討論焦點。從課程的規劃、課程高/低標準則以及校務品管系統，我們可以看出問題的關鍵。從此事件，可以看出品管，有時不需高妙學理，Common Sense 即能適時抓住問題的核心，進而維繫相當水平之品管。

市面上，品管的書刊，在任何場域，品管的概念、措施與策略，汗牛充棟，不可謂不多。在實務面，卻經不起細看，實在可惜與諷刺。品管可概分：外部品管、內部品管與自我品管。三種方式，各有其功能、用意與限制。在主客觀未獲具體改善前，個人較傾向從自我品管切入，最快見效能。聘用自我要求/品管高的工作夥伴，校務已成功一半，更重要的是：訓練自己是自我品管型的校長，把學校經營出內外兼修、真金不怕火煉的好學校。

永遠有夢 品調定位

夢，就是希望、就是活力、就是年輕。身為學校經營人，懷抱教育大夢，不只是一種期待，更是必須。如何整合團隊的梦想，使成學校的共識甚或信念，極為重要。而校長不斷散發個人或學校整合後的夢之行動、功夫、策略與意志，本身即為學校優美文化的一部分。把夢做大、做成日常菜餚，人性光輝面即汨汨溢出。這也是學校經營人吹什麼風很關鍵的元素。孔老夫子云：「風行草偃」。在學校教育系統中，校長並非最大，但會吹什麼風，校長仍然是樞紐，應多費心思、時間去處理，這也是一般人評斷學

校好不好、校長好不好最重要的分野。Michael Polany (1891-1976) 博蘭尼認為一個人在世間做人做事，Tacit knowledge〔未言明或默會的知識，個人較傾向譯成「默明」的知識，較 Cute，也易記憶〕影響既深且大。因此，道德之類，學校當然要重視，但不宜像現在花太多時數去講授，把時間省下來看些書，師生共同討論、分享與實踐，可能其教育效益會更好，九年一貫輕鬆學的目標也易達成。簡言之，有些事，行比言更重要，即便稚嫩幼童，天生即從大人身上心領神會，不必大費周章在道德文章／言語上耗損，這是新世代校長應有的認知與行動綱領。

趣味經營

不管領導、簡單的生活或學童生命的開發，樂趣經營也是十分重要的課題。領導的最高境界是：「談笑用兵」，對校長言，如何在柔言談笑間處理校務，激勵士氣、做出績效，需相當火候的淬鍊。在從學習目標和老師們生活品質的取向來看，趣味地生活、面對生命的各種挑戰，非常值得學習，也是高 EQ 的表現，終生受用。

再從本文一起頭的 Rober Fisher 的英文書名(The knight in Rusty Armor)來說，現今學校的 rusty armors 是什麼？舉凡：形式主義、追求短效成果、績效模糊、大鍋飯、僵化、小格局、斤斤計較、教育資本化、表面成效、守舊心理、安逸文化…不一而足。為追求更好教育新氣象，把學校品質做出來，這些盔甲必須一一脫卸。

從正面看，除了上述要項外，好校長在公關的建立、維繫；專業成長與領導；倡導、關懷與激勵；趣味、魅力領導；廣結善緣；情緒管理、正直、不受利誘……等都是成就好校長，必須全面顧及、修持的。

總之，新世代新思潮，當然要有新作為。校長的位置，就是為小朋友多謀取學習的利益，千斤萬擔也要學習甘之如飴的挑起來。把學校團隊帶出來，把品質打造出來，把生命的尊榮提出來。讓人覺得您的確擺對位置，少了您，世界會缺一角，也就是說：有您這位校長，真好！

讓我們握個手，打個勾，在山海見證下立誓：我會是好校長。不管現在、三十年後；眾人心裏以及獨居暗室中都是。

附 件

花蓮縣國民小學教育階段檢核表

張裕明 90.11.30~94.08.05

序號	Level 1 類別	面 向	備 註	檢 核
	目標／ 產品輸出	情意	人文 versus 物化	
		圓滿(all-aspects/all round are good or even best)		
		競爭力 (competitiveness)		
		自主		
		清明		
		品質		
	文化	理法情邏輯位階		
		事人分離		
		氣和		
		討論協調論辯		
		腹有詩書氣自華		
	人間 (師生) 關係	人格尊榮性的同品		
		人格領導、心服領導		

		授業以外		
		彼此為生命中美好的重要部分		
教學		樂趣經營		
		放空 (emptying)		
		再放 (re-input)		
		模範、實踐 (One ounce of practice is worth a pound of precept)		
		討論、發表與分享		
		團隊 (teamwork)		
		創造性		
		批判性思考		
		時代性、引領性		
		自律-自發-自主		
		赤子之心-好奇、探索...		

此表設計初衷，即設定以簡駛繁，一張 A4 搞定。

歡迎同道，談經論道，隨時指教、增修。謝謝。