

兼容理想與實際的 教育實踐家

——黃昆輝

(訪問及資料整理：鄭玉卿、吳美玲、梁淑惠)

壹、生平簡介

黃昆輝先生，出生於民國二十五年，台灣省雲林縣人。自幼勤奮向學，並憑其堅持與努力，完成初中學業，旋後進入台中師範學校就讀，每一階段皆有優異的成績表現。早年畢業於國立台灣師範大學教育研究所，並獲美國北科羅拉多大學教育學博士。自民國六十年學成歸國以來，先後於教育學術與教學、教育行政領域，以及政治界，歷經要職，功勳卓越。曾任國立師範大學教授、教育系系主任，以及教育研究所所長，潛心於教學與研究。而在擔任台北市教育局長、台灣省教育廳長期間，對於各項教育政策之推動，竭智盡慮，建樹良多。其後，更貢獻所能於國家政務崗位上，歷任國民黨中央文化工作會副主任、行政院青年輔導委員會副主任委員、國民黨中央青年工作會主任、政務委員、行政院大陸委員會主任委員、內政部部长，以及總統府秘書長。現任總統府資政、台灣師範大學兼任教授、李連教育基金會董事長，繼續為國家及教育奉獻心力。

學歷

國立台灣師範大學教育研究所碩士
美國北科羅拉多大學教育學博士

經歷

中小學教師

國立師範大學教育學系教授、系主任
國立師範大學教育研究所教授、所長
國家安全會議國家建設研究委員會研究委員
台灣省政府委員
台北市政府教育局局長
台灣省政府教育廳廳長
國民黨中央文化工作會副主任
行政院青年輔導委員會副主任委員
國民黨中央青年工作會主任
政務委員
行政院大陸委員會主任委員
內政部部長
國策顧問
總統府秘書長

現職

總統府資政
李連教育基金會董事長
國立師範大學教育研究所兼任教授

座右銘

~誠為上策，盡其在我；堅守原則，廣結善緣~

黃昆輝先生的平易親切、央央氣度，是我們初見他時的第一個感受。與他深談之後，更發現自己是何其有幸，能聆聽這樣一位睿智的長者分享他的人生體驗、他的豐富識見。

貳、奮鬥的求學生涯與人生觀

.....

黃昆輝先生與我們分享他的生活、求學以及工作經驗時說道，他人生中的每一段經歷，常是出乎意料外的決定或結果。他認為「生涯規劃」的確有其必要性，但未來的不確定性，也往往增加了規劃時的困難，不過，倒也增添了生命的風趣，考

驗了人們的智慧。

一、奮發向上的求學生涯

聽黃昆輝先生娓娓道來他年少時代的求學過程，我們感受到的，是一位勤勉向學的少年力爭上游的故事：

「我小學畢業，因為當時家庭經濟不好，所以家父勸我說：『因為你是老大，所以不要升學，留下來幫忙家計、耕田。』但那個時候，因為小學老師認為我功課還不錯，鼓勵我考初中，父親於是答應我，後來便上了虎尾中學。……我初中畢業了以後，家境當時愈來愈困難，所以家父也一再地勸說我，雖然他很疼我，但是他覺得，既然沒有辦法上大學，初中畢業後就幫忙家裡務農、種田。當時我就跟家父要求，請他讓我到台中考兩間學校，如果沒考上，我就種田。這兩間學校，一間是台中師範，一間是台中高工。因為師範是公費的，出來有事做，當時農村子弟能夠考上師範，大家都引以為榮；而考台中高工，是因為當時它跟台電建教合作，有獎學金，出來也可以到台電工作。當時還沒有什麼聯合招生，……，後來這兩間學校都考上了，家父還是覺得念師範好，所以就選了師範。」

黃昆輝先生展現的是一股對讀書求學的堅持，憑著這股堅持，他排除了生命的逆境，完成初中學業，其後進入台中師範學院就讀，從此便與教育結了終生之緣。

師範學院畢業後，黃昆輝先生進入小學擔任教職，並樂在其中，在四年的教書生涯裡，也完成了終身大事，過著自足而愉快的生活。黃昆輝先生回憶起後來萌生繼續求學的意念，進入師範大學完成大學、研究所學業，而後出國深造的經過，他談道：

「後來有些同學，過去在師範學院唸書的時候，功課都不是比我好，都個個考上大學，就跟我講說：『你為什麼不上大學？』後來想一想，跟太太商量好了，就決定念大學。因為是師範學校第一名畢業，所以不用考試保送師大，不是靠自己的本事考的。師大畢業了以後，打算考高考，可以在教育局作教育行政官員。師大畢業成績也不錯，所以分發在台北市當時的萬華女中教書，準備高考，在台北市找資料容易。但是有位學長來看我說：『高考跟研究所一起考，一舉兩得！將來除非是研究所畢業，否則在社會上，如果你要做行政、要做公職，大概要研究所才夠用。』後來，高考、研究所都考上了，就決定念研究所，因為高考隨時可以去行政機關服務，研究所不唸的話，好像會覺得知識各方面都有一定的限度。後來上了研究所，又被系主任找去當助教，邊當助教邊唸研究所。研究所畢業了以後，系主任覺得我不錯，把我聘做講師，那時在教育學系當講師，在師大是大家都很嚮往的一條路。當了兩年的講師，留學美國，也是國家國科會公費出去的。當時出去的機會

不太多，太太孩子都要留在國內，一定得完全念完了才能回來，連畢業典禮頒授博士學位時，要接太太去觀禮都不行，那是那個時代的環境。回國之後，就繼續在師大研究所教書。」

黃昆輝先生無論在求學的任何階段，皆有優異出色的表現，也贏得了師長們的讚許與賞識。其後，無論是在教學研究上，或是在職場歷練上，他所展現的優越實力，不僅使他在教育界備受讚譽，也在其他領域有傑出的成就。

二、奮鬥的人生觀

黃昆輝先生認為人生是奮鬥的過程，因此，在他的求學生涯中，一直秉持著努力奮鬥的態度，使他能贏得師長的鼓勵，受到同學的信賴。這樣的一種態度，分開來講，即是「實在」、「勤勉」以及強烈「追求成就的動機」三種信念，由先生的一席話中，可以清楚的瞭解他對人生的積極理念：

「我覺得在我的求學過程當中，我讓老師感覺到我這個人是非常誠實、實在，可以取得老師跟同學的信任。在求學過程當中，還是一句老話：『業精於勤，而荒於嬉。』說得更貼切一點，就是『勤能補拙』，還是要勤勞。我一直抱持著一種信念，就是今天希望做得比昨天好，明天希望做得比今天好，能夠一天一天有所進步，有所成長。這在社會心理學講的，就是「追求成就的動機」(desire for achievement)，特別是 strong desire for achievement，強烈地追求成就的動機，就是一個人進步力量的泉源。一個社會也是一樣，一個社會之所以能夠現代化，固然是技術面、制度面，特別是在心理層面，關係最大。這個心理層面的意義就是說，這個社會的成員、這個國家的人民，具有一種強烈的追求成就的動機，這才是國家、社會之所以現代化的動力，推到個人也是一樣。所以，你想要好、你實在、你勤勉，這三個因素加在一起，你會得到同學的信賴，得到老師的鼓勵，愈有鼓勵，你愈有動力去往前進，慢慢地形成奮鬥的人生。我覺得人生是奮鬥的，人就是要追求真善美、追求生活的改善、追求人格的提升，都是在追求奮鬥的過程。」

從黃昆輝先生睿智而堅定的語氣與眼神當中，我們更加堅信成功絕非偶然的道理。成功需要披荊斬棘的勇氣，更需要懂得披荊斬棘的智慧，這些，我們都在黃昆輝先生身上見到了。

參、豐富的教育行政歷練

.....

黃昆輝先生對於教育領域的貢獻，不僅只於從事學術研究與著述方面，他在擔

任教育行政職務方面，更是有許多令人津津樂道的作為。他與我們分享了他在擔任台北市教育局局長，以及台灣省教育廳廳長任內的一些施政經驗與心得，我們認為「學以致用」的道理，在黃昆輝先生身上有了最好的驗證。

一、擔任教育局長期間

民國六十年黃昆輝先生由美學成歸國，在一次國內舉辦教授之國家建設參觀活動中，黃昆輝先生被推選為團長；後來，國建會邀請海外國人回國參觀國家建設，在教育文化建設方面，由黃昆輝先生擔任教育組的隊長及召集人，時值蔣彥士先生擔任教育部長。黃昆輝先生謙虛地表示，他於這兩次活動當中，在座談會時皆對於當前教育問題提出看法，或許因為如此，而在知名度方面有所提昇，日後有機會為國效力。

「當時林洋港先生要到省府做省主席，邀我做省府委員。省府委員做了之後，後來李市長登輝先生邀我擔任台北市的教育局長。」

黃昆輝先生回憶起這段機緣，語氣裡充滿虛心與感恩。筆者認為，黃昆輝先生所獲得的肯定，應是來自他秉持「誠為上策」、「廣結善緣」的態度，以及努力與堅持的結果。接著，他與我們分享了他擔任台北市教育局局長期間的政策推動、理念與感想。

初踏入公職時的想法，黃昆輝先生回憶道：

「台北市政府教育局局長這樣的一個職務，是我踏入行政界第一份工作。所以，那個時候老實講，還是一個抱持著一種將學術上所學的、學理上的東西，應用到行政上試驗的階段：我們教育的理念是什麼？這個理念行得通嗎？就把它放在行政上去試驗；行政的方法是這樣，行得通嗎？有效嗎？就把它放到教育行政上去試試看。」

過去所積累的學理知識，如何將其踐行於實際，並有所成效，對黃昆輝先生而言，是磨練，也是考驗。這樣的一種思考方式，也同時提醒了我們，學理與實務並不是相互分離的，而是能相輔相成的，所謂「學以致用」，即是如此。黃昆輝先生接著以他在任內所推動的相關政策，進一步地與我們暢談將理念付諸實踐後的成果，首先是他所創辦的「家長參觀教學日」：

「舉個例子來講，像我們學的：父母親要跟學校老師多聯繫，這樣對一個孩子的教育才可以相輔相成。但是，在都市的話，家長忙家長的，學校忙學校的，所以學校跟家庭間的聯繫，好像斷了線的風箏。除了少數較熱心的家長有主動的聯繫以外，家長、老師要開個母姐會，有些該來的人總是沒來。尤其是孩子特別有問題

的，該來的家長沒來，來的都是那幾位熱心的。所以孩子一早離開了家門，卻沒有到學校，學校認為他是在家裡，家人認為他是在學校，像這樣兩方不接頭。

家庭跟學校一定要密切聯繫、相輔相成，所以我就倡導『家長參觀教學日』，就是定一個週末，家長都有空，辦一個家長參觀教學日活動。這時家長都來，老師在課堂裡頭教孩子，家長就到課堂裡頭去坐、去看老師是怎樣教他的孩子，甚至還可以參與，幫助孩子學習，比如說做勞作、美術。家長到了學校以後，有共同的活動，邀請專家來演講家庭怎樣配合學校教育孩子、家庭教育要怎樣做、怎麼跟學校聯繫等，作親職教育。有親職教育的講演、有實際參觀教師的教學，還有之後跟班導師座談，還可以參觀自己孩子的作業、功課、作品，讓家長們有相當豐富的收穫。這樣的話，每一個學期應該至少作一、兩次，能夠做兩次最好，像這樣用一個週末，大家都有空，可以來。平常老師在教書，家長在做事，哪有時間？所以創造一個讓它能夠結合在一起的活動。這個活動到現在為止還有好多學校在做，……，就是從理念到實際。」

猶記得民國七〇年代，雙薪家庭帶來所謂「鑰匙兒」的問題，黃昆輝先生注意到了這樣的現象，也著手研擬對策，於是推行了「課後輔導」，他回憶起這段經過時說道：

「都市裡有『鑰匙兒』，就是低年級學生，在三、四點鐘放了學回到家，父母親還在上班，他就拿著鑰匙一層門一層門的打開，一個人待在家裡頭。這一方面不安全，二方面孩子在家裡是否作正當的事，或是不是他真的放了學就回了家，還是去電動玩具店、去賭博什麼的，都說不定。都市職業婦女多，尤其是年輕的父母親，孩子還小，還在上一、二年級，三、四點放了學，怎麼辦？所以做一個教育行政主管，就要替孩子考慮，就要替家長考慮，於是便推行了『課後輔導』。課後輔導不強迫，徵求家長同意。如果家長同意讓孩子留到下午五點鐘，這一段時間還有兩三個小時，我們按照學生的興趣來編班，有的是聽科學故事的，有的是專門打球的，還有的是學書法的，讓學生去參與，老師輪流來帶這幾個班。到了五點鐘左右，家長下了班，往學校來接自己的孩子回去。這都是一種理念，我們說教育三要素：孩子本人、學校、家長，怎樣把它結合在一起，這個教育才是好的。」

黃昆輝先生對於教育對象——學生——的關注還不僅於此，他也注意到了學校教育活動帶給學生的影響與觀感。他強調學校教育活動要力求活潑化，以符合學生的心理需求，這一點，從他對於傳統畢業典禮的改革上可以看出，他說：

「我們總希望教育、教學活潑化，教育的活動要活潑，舉個例子來講：畢業典禮。這以前就開始了，尤其是國中，畢業生畢業那一天常常把學校、教室的門窗、

課桌椅各方面都破壞，發洩怨氣，可是照理說，一個學校的畢業生愛護學校都來不及了！這種情況我們的教育就要檢討。所以我說，除了平常教學要懂得學生心理的輔導以外，要先革新畢業典禮。以前畢業典禮還都是威權的性質、還都是成人中心、訓話性質，所以學生一點參與感都沒有。在校生也只有一個人代表去背了一篇文章，畢業生感謝老師，也是一個人代表。這種畢業典禮的方式可以看出，就是成人中心，由上往下，是一種少數人的活動，其實這樣是不對的。

所以，我那個時候倡導革新畢業典禮——要生動活潑！沒有什麼外面貴賓來致詞、演講，就是學校自己，或是請一位老師臨別贈言。在校生送畢業班的學生，每一班至少都有一、二個講話，內容即便很短也無謂，例如：『各位學長、學姊你們離開了，要常回來哦！我們會想念你們的！』或者是：『學長、學姊！你們在學校表現得很好哦！我們將來要跟你們學習。』一班班此起彼落，不要上台，就在會場上，讓每一班都有代表講話，然後請學校的小樂隊出來，就彈起琴、唱起歌來，非常活潑。當然，畢業班也不是只有一個人講話，每一班都有代表講話，也能讓來觀禮的家長致詞。典禮結束了以後，有的學校弄一個好像辦喜事時所用的拱門，一直延伸到校門口，然後校長、老師一個個向他們祝福。如此一來，沒有學生會回來學校打破門窗。所以，只要我們肯動腦筋，誰都可以想得到的！畢竟畢業典禮是大家的畢業典禮，我畢業了，父母親來分享我的榮譽、來感謝學校；學校因為有學生要離開校門，會依依不捨，所以大家都重視這個畢業典禮。其實，這是一個非常好的教育場合，就看你用心不用心哪！」

黃昆輝先生對於教育、學生之用心由此可見！此外，對於站在教育第一線的教師，他也注意到了他們教學上的需求。他創辦了「台北市教師研習中心」，幫助教師們解決教學上的問題，提昇教學知能，他提到：

「因為我覺得，老師不成長，學生就不進步；老師的專業要隨知識的膨脹，不斷地日新月異，學生的學習也會因此而受益。所以有好的老師才有好的學校，有怎麼樣的老師就有怎麼樣的學生，老師非常重要。老師在學校那麼多年，一、二十年，根本沒有進修的機會。所謂進修，一種是到正規學校去念高一層的學位，一種是因為教學上的需要，教學上有困難想要獲得答案，教學的方法想要獲得更新，這個方面，就是一種行動性的、應用性的研習，這就是教師研習中心設立的主要宗旨。所以，教師研習中心現在一批批的，可以說是日復一日、月復一月、年復一年，都是不斷地在研討教育的專業知識、方法等諸如此類，我想對整個台北市的教育往後的幫助應該是很大的。」

此外，諸如文化、藝術活動的推動、台北市立美術館工程的發包、籌建動物園

的搬遷等，皆是黃昆輝先生在任內的重要成就。尤其是在文化活動、設施方面，由於黃昆輝先生認為有必要提昇現代人的精神境界，因此，在當時市長李登輝先生的倡導下，規劃了一系列包括音樂季、美術季、戲劇季，還有體育活動季等，在當時也受到了廣泛的重視。

二、擔任教育廳長期間

黃昆輝先生在台灣省政府擔任教育廳長期間，對於教育也多有建樹，尤其在這段期間內所秉持「教育第一，師資為先」的理念，一方面重視教師在教學各方面能力的提昇，拓展教師進修管道；一方面也注意到了教師心理與生活層面的需求，給予鼓勵與照顧。

在拓展教師進修管道，提昇教師教學能力方面，他提到：

「老師的進修太沒有給機會了！當時我在教育廳創辦『巡迴教育班』，所謂巡迴教育班是指：老師平常忙於教學，沒有時間和機會去進修，能進修的學校，北部有師大、政大，中部有彰化師範學院，南部有高雄師範學院，就只有這幾間，且還不一定有開這麼多班。於是我開始爭取設立四十學分碩士班，跟政大、彰化師大、高雄師大……等幾個師範學院合作，請教授到花蓮、台東、澎湖、新竹、嘉義開班，不然鄉下老師沒有機會進修啊！只有都市才有機會，那不是很不公平嗎？所以，老師課後可以去進修，師專畢業沒有機會拿到學士學位的老師，可以進修學士學位，也可以再進修碩士學位。我的觀念就是所謂的『直接受益原則』。老師進修事實上直接利益是在孩子，雖然看起來是老師來進修獲取學位，對老師有好處，其實主要還是回到孩子身上，所以要多鼓勵老師進修。因為過去沒有給機會，我做教育廳長的時候，就有推動老師進修的觀念，設置巡迴教學班。……第一個觀念就是師資最為重要，老師的素質要好。」

為了體恤教師在教學上的辛勞，鼓舞教師士氣，並藉此達到宏揚師道觀念，強化教育功能的目的，他於是創設了「師鐸獎」，以表揚在教育上有傑出表現的教師。但是隨著時代演變，「師鐸獎」當初舉辦的良善美意也逐漸褪色，黃昆輝先生在談到這一段經過時，帶了些許的無奈說：

「我是覺得，老師要受到尊敬，教育效果才會好。所以恢宏師道尊嚴，看起來好像在尊敬老師，事實上是在強化教育的功能，因此，我創辦師鐸獎。與台北市、高雄市輪流舉辦，三年輪辦一次。每年就辦得熱熱烈烈，感性溫馨，有一份激勵教師向上發展、向前進步的動力，能得這個獎，被認為是教育界最高的榮譽。可是，日子久了，慢慢辦得不是太認真，也不是太感性。後來有一次我被邀去頒獎，感觸

很多，覺得不動人沒感性，有點應付了事的味道。以前辦的時候，連當時的省主席、或是市長，都把自己的老師、校長扶著出來講話，且那時頒獎是請老教育家、或者是請教育工作者典範頒獎。教育工作者典範淡泊名利，學生也很多，有很多學生就因為他們當校長，才受了很好的教育，不像那天大多請做官的來頒獎。師鐸獎從民國七十一年才開始辦的，距今將近二十年，雖然後來就沒有那麼樣的感性，但基本上出發點還是在鼓勵老師啊！」

希望黃昆輝先生今日的一席話，能夠重振社會對於師道尊嚴的重視，給予這些為社會培育棟樑的師長們更多的敬重與肯定！

而除了提昇教師實力，崇高教師地位之外，黃昆輝先生認為教師工作既是任重而道遠，實質上的獎勵自然也不能少，他說：

「我接任教育廳長的第一天，那個時候省府改組，李前總統登輝先生接台灣省主席，我接教育廳長。……，他（李登輝先生）問我說我做了教育廳長，最想做的第一件事情是什麼？我答說：『老師考績獎金發放不平之甚也！一定要發與台北市、高雄市一樣的待遇！』老師這麼辛苦，台灣省各縣市的老師卻只發放半個月，非常不公平。以前我們台灣省經費拮据，老師的考績獎金只有發半個月，有錢的台北市、高雄市就發一個月。同樣是老師，在同一個島上，怎麼會這樣一國兩制？我是覺得再窮、再沒有錢，鼓勵老師就應該要統一發放一個月，且那時國家的財力也慢慢的好起來了。另外，當時規定老師考績甲等的人數不得超過一半，可是一間學校若甲等老師沒有超過一半，那學校就永遠也辦不好，所以我認為應該是核實考核才對呀！如果學校一百個教師中有九十個很認真的老師，那就九十個甲等吧！但這種考核如果做校長的沒有一個周延的辦法、零存整付的辦法、隨時考核的辦法，或者是抱持著不敢得罪人，統統有獎的心態，那就失去了它的意義，其實這應該要名符其實的去做，才能發揮鼓勵的效用。」

黃昆輝先生竭其所能的希望給予教師在各方面更多的鼓勵，雖然他也察覺這當中存在著些許隱憂，但是他不希望因此而本末倒置，對教師處處設限。此外，黃昆輝先生還在台中豐原，設立了台灣省中等學校教師研習會中心，對教師的重視可見一般。

從黃昆輝先生在台北市與台灣省所作的各項推動中，處處可見他的用心，對於最令人感到棘手的經費問題，他也展現了他積極而明快的處理方式。以教師考績獎金的經費爭取為例，他回憶起這段時說：

「……（增加老師考績獎金的經費）大約要再多三億多的樣子，如果我記得沒錯的話。經費這麼大，一方面向行政院長爭取，一方面教育廳的經費優先順序我來

調。後來李主席跟孫院長報告，同意了之後，教育廳跟著配合。我總覺得花要插在前面，不要等到省議會開會了，省議員又再強烈要求、批評、指責，然後我們才被迫去做。議會都還沒有提，我們就先解決，很短時間就將問題解決了，這樣差別很大。」

審慎思考，立定理念，積極執行，正是黃昆輝先生擔任教育行政職務的經驗中，所留予我們最深刻的印象。也正因為如此，所以能有如此豐碩的成績，打造更優質的教育環境。

肆、學而優則仕——吾道一以貫之

.....

黃昆輝先生在歷任教育行政職務之後，轉換跑道從政，對他而言，許多是未曾接觸過的領域，但他卻能處事得宜、遊刃有餘，相信許多人和筆者一樣，敬佩之餘，也想一窺黃昆輝先生在這一路上的心路歷程，他以謙和而懇切的態度回應我們的請教，言語中盡是啓迪我們智慧的寶藏。

黃昆輝先生教育廳長卸任之後，歷任了包括當時執政黨文工會副主任、行政院青輔會的副主委、國民黨青工會的主任，民國七十七年又開始踏入政界做政務委員，八十年兼任大陸委員會主任委員，後任內政部長、總統府秘書長等要職，離教育行政領域可說愈來愈遠了。儘管如此，黃昆輝先生認爲人追求學問，以及各種職位的歷練，到了一定程度以後，即便是轉換工作在不同崗位，亦能如孔夫子所謂「吾道一以貫之」，就他而言，很多事情的道理是相互融通的。他以自己擔任大陸委員會主任委員的經驗爲例說道：

「特別是做大陸委員會主任委員，那是新成立的部會，旨在推展兩岸的互動交流，其政務涉及範圍最廣、問題最敏感、共識最難建立、最需要協調的。所以那個時候做政務委員兼陸委會主任委員，都在做一種創造歷史的工作，也就是在創造歷史價值。我覺得做教育行政主管，跟做陸委會主任委員，這個中間的差別，論工作的內容相差的確很大，但論要協調、溝通、建立共識、要強化執行力、決策怎樣提高合理性、怎樣減少決策的冒險性、怎樣減少決策的不確定性……等，在這些方面其實就像孔夫子講的『吾道一以貫之』。只是你在做決策的內容、事情性質上有所差別，但是在行政的決策過程與執行要訣，事實上還是多所相通的。

做陸委會的主任委員跟我背景比較近的，就是教育文化的交流方面，經濟方面我不熟，我不是主修這方面，而法制方面，我也不太深入，我也不是學法律的。大陸委員會是委員制的，主席是主任委員，委員都是部會的部長、首長。要協調，要大家的意見能夠合而爲一，套用一個時髦的話叫做是『求最大公倍數』，這個蠻費

時的，但是這些行政的道理有許多是相通的。」

他認為，過去的學術與行政歷練，是幫助他能通曉這一層道理的因素，讓他能靈活運用各種行政策略於各個崗位上，他提道：

「我覺得自己在教育行政工作崗位一些粗淺的經驗，倒是對於我後來像是從事陸委會工作很有幫助。……我在師大曾當過教育研究所所長，以及教育學系系主任，那是學校行政，是著重在教學與研究，學術的領導，就比較單純。後來做了台北市教育局局長、台灣省政府教育廳廳長，那就可以說是一個政務官了，這時我原在教育行政領域一些體驗、一些經歷、一些教訓、一些心得，對往後在別的部門做政務或做行政，都產生相當的遷移、類化作用。」

他接著進一步說道：

「很多部門固然有它的專業，但作為政務官的，在政策的決定上，只要你掌握政策的形成，把握這個政策的價值、把握民意、提高決策的合理性，儘管你是學教育的，你一樣可以做得好。譬如，試問有那個科系畢業後就能負責全盤兩岸關係的政務？它包含法律、經濟、社會、教育、文化等等方面的專長，作為領導者，你至少要有一樣專精，可是，你一定要協調，要重視政策的形成，如何集思廣益、博採周諮，以為正確之判斷，所以要歷練。很多日本大公司有一種用人的哲學，叫做是『螺旋式的升遷』，……就是漸進地旋轉上升，歷練好多部門的工作，到時候公司要加以重用，他就是一個綜觀全局、瞭解通盤的人，國家的人才也就是這樣一代代培養出來了。」

黃昆輝先生肯定了在各方面歷練的重要性，也認為要透過這樣的晉升管道，才能培育出能真正為國效力的人才。此外，他也期勉每一位在任何工作崗位上的後進們，想要有所收穫、獲得成功，便要虛心學習，他說：

「人只有不斷學習，人生有涯，學海無涯，要多唸、多學，多借重大家的智慧，而不要只靠一個人的智慧。行政上的道理，差不了太多，只是你接觸的人會不一樣，但你誠懇、虛心、肯學、用心、耐心、鍥而不捨，慢慢就會創造你有利的工作條件。」

虛心學習、潛心問題研究、鍥而不捨，這樣一貫的堅持與態度，黃昆輝先生無論在教育或政治領域都未曾改變，以致於能在各方面皆有輝煌的成果表現，備受讚譽。

伍、教育行政理念分享

黃昆輝先生豐富的教育行政經歷，能有如此多的成就展現，其背後的理念，也

是我們這次訪談所欲瞭解的。黃昆輝先生所積累的深厚學術基礎，讓他對於教育總是有宏觀與全方位的考量，他的改革，總是從學生、教師、行政三方面著手，秉持著「學生為中心、教師為主體、行政即服務」的理念，目的在健全整體教育環境；他在教育行政方面，經過踏實的學術與行政歷練，逐漸形成能在各方面通達的智慧，幫助其理念能有效的落實。

一、學生為中心、教師為主體、行政即服務

黃昆輝先生表示，「學生為中心、教師為主體、行政即服務」是他經常跟各學校校長們所分享的一個教育理念，他希望藉由這樣一個理念的引導，透過校長主動的力量來建立優質的學校環境。他談到了自己常跟校長們分享的教育理念：

「校長的定位就是領導老師，但老師並不是你的部下，你是引導老師來從事教育工作的。所以，校長領導的方向是應以服務代替領導。我常講，要高倡導高關懷，一方面倡導我們要追求的目標、要達成的工作績效，要為學校、為學生做得更好。但是這些工作是人要做的，人是血肉之軀，是需要你肯定他、重視他、關心他、協助他，如此，他雖然工作很忙碌，但是很愉快，因為在這裡工作，校長重視我；若有困難，同仁會彼此關心。這是一個人性的領導方式，所以你可以倡導得多也可以關懷得多，不會說倡導得多關懷就少。第二個，……我都給他們一個觀念，辦學的基本觀念：學生是中心、教師是主體、行政是服務。因為學生是中心，學校的一些行政都是圍繞著學生的，學校的教學都是圍繞著學生的，都是為學生而來的。行政是在服務老師、服務學生的，讓學生有更好的學習環境，讓教師有更好的教學環境、教學條件，所以行政是在服務。學校是老師做主體，不然，若以學生作為主體的話，學生就不用學了！所以老師做主體，學生是中心，老師還是為了學生，這樣的一個基本觀念來辦學，一直到現在我還深信不移，不論中外，對於教育工作、基本的辦學理念，我是持這樣的一個看法。」

這樣的一個理念，至今還為我們所堅信著，也讓我們更加地佩服黃昆輝先生對於教育所展現的睿智與宏觀！

二、能力本位的職業與師範教育

黃昆輝先生認為，每一種教育都有它的教育目標，以師範教育與職業教育而言，師範教育要培養優良老師，職業教育則是要培養基層的技術人才。但是，在師資與技術人才的培育過程中，要如何確保學生於在學的年限內，真正學到應學的東西？如何能夠確實地瞭解學生學習的情形？是否學生應該有的知識、技能與態度，

都已在求學的各階段中獲得、養成？基於這些想法，能力本位的師範與職業教育政策因運而生。

他首先以法國的技術中學為例，闡明了他提倡能力本位職業教育的要旨：

「譬如說，我參觀過法國的技術中學，每個學生在四年當中，要經過十六個 workshop，學生由易而難，每個學生每學期都要會做二樣成品。比如說，要做螺絲釘，那要你自己真正能夠做得出來，做出來後，老師評鑑通過了，通知你的家人，然後進入第二個、第三個，都比原先的成品要複雜一點，一層層地來考核。四年到了，經過了十六個 workshop，十六件成品你都會做了，這叫做『零存整付』。這樣，高級技術中學畢業的學生，知識技能都有一定的水準，這就是能力本位 (competence-based) 的基本精神。……我們的職業學校也一樣，講求能力本位，三年的高職到底要讓學生會做什麼？國家花這麼多錢、資源在上面，我們講績效責任 (accountability)，就是每一塊錢要發揮最大的功能。政府花這麼多經費、人力在上面，來培養這些學生，那他們到底學到什麼？有沒有按照我們的課程標準或大綱都學到了？不要說三年高職畢業什麼都不會！國中畢業了連自己的名字斗大的三個字都寫不好，這怎麼行啊！所以基本上來講，職業的、就業的這種專業性質的工作，就是要能力本位。」

黃昆輝先生的教育理念，乃是以學生為中心，以提供他們最優良的教育環境為第一要務，而師資素質的良窳則是關鍵。他認為教師應具備專業能力，因此，有必要規劃完善制度以充實、強化教師在各方面的能力。他在這一方面有精湛的見解，他談到：

「拿師範教育來講，中、低年級大部分都包班制，所以老師的知識、技能一定要有專業水準，態度那就更重要了。譬如你會板書、會彈鋼琴、教低年級學生唱唱歌、會帶團體遊戲等這些，做老師的，要有些基本能力，不要說上了講台，寫起板書龍飛鳳舞的，學生看不懂，大學生、高中生無所謂，小學、初中學生就不一樣了。師資的養成，不能忽略這些嘛！所以我覺得老師應該有的，例如怎麼寫教案、教學過程怎麼把握、還要試教，……實習就是要他養成做老師的那些能力。」

黃昆輝先生最後與我們闡述了所謂「能力本位」教育的內涵要義，他說：

「我想，當時我在台灣省推動能力本位的師範教育、職業教育，就是回到最剛開始的一句話，實實在在的學，真正不虛此行。學生實實在在的學，真正能夠學到東西，將來在社會上能夠自己謀生，又貢獻國家、經濟各方面，說起來於公於私，對自己或社會，都是有好處的。所以我是覺得要秉持能力本位的精神，至於怎樣的作法，都不一定是千篇一律的。只要有能力本位的精神、行為目標 (behavioral

objectives) 可以評鑑教學成敗，將各級的、各年的、各學期的教育，各單元的教學，定好目標要怎樣來做，然後真正能夠評鑑它。……除了知識技能的評鑑以外，還有態度影響的評鑑。……我是覺得精神上，能力本位是一種教育精神、一種教育理念，但是怎麼樣達到這個目標呢？可說是八仙過海、各顯神通，可以有各種的辦法，沒有統一的一套模式。」

因此，倡導能力本位，目的是希望學生能夠實在的學習，習得應有的知能。另外，黃昆輝先生提到能力本位所指的「能力」，不僅包括知識技能層面，還包括了態度層面。由他的話中我們或許可以這樣理解，能力本位是一個精神，隨著時代的改變，每個人應有的能力是不一樣的。我們在不同的時代裡，可以先去瞭解這個時代中，或是一位老師、或是一個接受職業訓練的人，在符合社會分工的原則下需要什麼樣的能力，依此規劃課程，讓他達到目標。並且，要能針對能力本位來給予適當的評量，因此，評量不能夠只停留在細節、專門技術的層次，還要注意態度與信念方面。

儘管能力本位教育政策的立意良善，但是最後卻也無疾而終，黃昆輝先生感慨地表示：

「我覺得政策的推動，連貫、繼續是很要緊的。政策一旦決定了，那麼政策的推動，除非是發現有不可調整、或不可改變的缺點而放棄掉，否則的話，人存政舉，人亡政息，令人遺憾。但是，教育百年大計，是一棒接一棒的。常態的話，只要是對的政策，這不是某人的政策，而是教育行政部門、國家所執行的教育政策，是整個教育的政策，所以變來變去，在教育上來講，大家總覺得可惜了點。」

教育百年大計，應是一個永續發展的機制，因此，希冀黃昆輝先生今日的一席話，能給予國內教育界更深的反省與自覺。

三、Language Power

黃昆輝先生在擔任台灣省教育廳廳長期間，經過相當一段時間的研究，體察當時教育問題與需求，於是提出了「生動活潑的小學教育、適性發展的中學教育、能力本位的職業與師範教育、主動敏捷的教育行政」的施政藍圖，對於這樣一個教育總體目標的營造，黃昆輝先生簡要地闡述了當時的情形：

「這種總目標還形成了一個方案，提到省政府委員會議做簡報，讓省政府的委員、各廳、處長都聽了，讓整個省政府各部門建立了這樣的一種共識，然後再一步一步的，例如生動活潑的小學教育，怎麼做呢？所以當時就有國民教育五大革新措施，就是根據這個總目標來的。」

黃昆輝先生當初所持這樣的一個施政理念，他藉由自己最近所閱讀的書籍，做了更為深入的闡述，他談到：

「我最近看了一本書，叫做是『Leaders to Leaders』，意思就是領導者傳承給領導者。那本書是美國 Drucker Foundation（杜拉克基金會）出的，杜拉克基金會專門編領導管理方面的名著，他們邀請全美最有名的學者寫文章，裡頭就有一篇寫到美國的幾位總統的領導風格，怎麼領導，各有千秋。這裡頭提到甘迺迪總統藉助語言的力量，提出號召，引起共鳴，也就是你要提出理想、訴諸理想，用『Language Power』發揮影響，建立共識。在教育部的政策底下我們怎麼做？小學走那個方向？中學走那個方向？職業跟師範走那個方向？大目標先訂出來，並加以倡導，……。這個目標如果是對的，那要達到這個目標，殊途同歸，好多辦法都會達成。所以說採用『Language Power』，就是把我們明確的目標宣示出來。領導理論有一個叫做『途徑—目標理論』，行政領導要有效，就是要讓被領導的人知道目標在哪？要達成這個目標的途徑在哪裡？那麼領導效果就會好，不會讓被領導的人自己摸索，浪費時間。」

「我記得很清楚，當初的理念是生動活潑的小學教育、適性發展的中學教育、能力本位的職業教育、師範教育，行政方面則主動敏捷的教育行政。校長、教育廳、局行政人員更要主動敏捷，祇要那裡有需要，就不要拖泥帶水，要趕快去做，行政是服務，要主動而敏捷地來支援學校教學。所以生動活潑、適性發展、能力本位、主動敏捷這樣架構出去的話，就做不完了。」

黃昆輝先生當時的施政方法，即是將正確的總目標確立了，再進一步思考問題解決方案，由此架構起完善的教育政策，這樣的一種政策推行的方式，至今仍為學術與實務界所肯定。

四、相輔相成的理論與實際

黃昆輝先生認為，理論與實際之間或許存在落差，但是透過不斷反饋的修正機制，一方面能促進理論建構日臻完善，一方面改善現況漸趨理想之境，因此，理論與實務之間，不是對立的關係，而是相輔相成的，他說：

「只要有個教育理論基礎、有個教育理念在，你就會根據理念去衡量現況。跟你的理念與目標不合，就是有問題，接著再去思考，這個問題為什麼會這樣？有解無解？能不能合理改善？有沒有方法改善呢？沒有方法，那暫時不說，改革的時機還沒有成熟，這是決策的藝術。著名管理學者巴納德講的決定的藝術在於：第一、時機未成熟時不做決定，第二、沒有比較有效的辦法時不做決定，第三、多做一些

目標導向的決定，第四、不做別人應做的決定。」

「理論跟實際總會有落差，但好的理論沒有不合用的，不是說我們從事教育行政的都不用談理論。所以我常鼓勵我們學教育的，理論基礎是有，就怕你不會用，好的理論，一定是合用的。但是理論只是一組暫時的假設，我們要把這些理論用在教育行政實際上去試驗、去驗證，雖然它是一個暫時的假設，但是經過我們的驗證，如果是行得通的，實施的結果就會豐富這個理論的內容，然後再又根據驗證的理論觀點，去指引未來的行動。我於民國六十年自美國學成回師大教書，那個時候教育行政制度、教育法令的課都沒有講理論，於是我便開始把教育行政理論研究慢慢加以推廣。博士班、碩士班學生就拿理論觀點去作論文，驗證理論是否可行，慢慢發展出我們自己的教育行政理論。」

透過理論與實際的相互驗證，從而促進教育在各方面的進步，他以當初在台灣省就任教育廳長時，創立高中入學聯合命題為例，來闡述這樣的一個觀點，他說：

「升學競爭在這個時代既然是不可避免的，那麼怎麼考會影響怎麼教。如果學生們都認為：考物理化學不用做實驗，都可以作答了，那麼為什麼上物理化學課要做實驗呢？所以只要上補習班，就能考得很好。試問，這樣的教育正常嗎？那時補習班從來不作實驗，實驗器材都沒有，這就是有問題。我們教育改革有一種策略叫做『漸進』的策略，有人叫做『個別累增』，是個別累積增加的策略。也就是說，如果一下子沒有辦法打破升學競爭、升學主義的話，那麼，怎麼考就會影響怎麼教，所以，我就想辦法讓考試的方法、考試的內容變得更好，從而來帶動教得好。在這個情況下，命題應該結合一些懂得心理測量的心理學專家、學科專家、國中、高中職的各科的老師、各方面的專家，形成一個 team，入圍場，好好討論怎麼樣把試題命得難易適中，非常合理、靈活、非常好，還要找學生進去做試題鑑別度的試驗。」

「考試不要考學生死背的東西，應該是考觀念通不通。以前常考的例如：某文作者生於那一年、死於那一年。考這個有何用呢？像英語，一定要考單字愈長、難度愈高的，最常用的反而不考。所以要改善命題的技術，試題的功能要能測量學生的記憶、理解、分析、綜合、評鑑的能力，而記憶、理解及應用這三個最基本的層次要會。出題目不要說正好出自某一課，而是要課連課、上冊連下冊，觀念是要打通了的。所以只要學生上課好好聽，不用補習自然就會了，……這也是一個嘗試。這聯合命題的做法，還相當受到肯定。」

黃昆輝先生總是如此，體察教育現況的同時，也有將理論付諸於實務面去嘗試的決心與魄力，從而讓許多良善的教育理念能有機會在實際中踐實！

五、做決定與執行的藝術

黃昆輝先生認為，身為一個領導者，主要從事的活動有二，一類是作決定的活動，一類則是將所作的決定付諸實施的活動。這兩個活動要做得好，實是一門藝術，而透過黃昆輝先生精闢的言論，使我們能初步地去體會這當中所蘊藏的深奧道理。在做決定方面，他談到：

「這就談到了你怎樣能夠找到適當的人，能夠選對輕重緩急的問題，借重這些有經驗、有學識、有智慧的人來貢獻意見、凝聚共識、能夠擷取意見的精華，然後形成政策。你要做決定，要讓這個決定付諸實施，一定得讓將來要執行的人能有機會參與這個決定。這個決定為什麼要這樣做？目標宗旨在哪裡？緣由在哪裡？將來要達到什麼樣的目的？執行的人在執行上有沒有什麼困難？所以你在做決定，不單只為做決定而做決定，而是為它能夠改善教育，能夠有效執行來做決定，所以你在做決定的時候已經考慮到執行性，執行的可能性。因此，如果一個決定只是少數人關起門來閉門造車，然後一只公文下去，可能窒礙難行。一定要讓將來執行決定的人能參與作決定，考量到這個決定做了對現狀的改善會不會有幫助，能不能有效執行。」

接著，在執行方面，他談到：

「執行的要領之一，就是『鼓勵以方』，要鼓勵他們去執行，其次，協助他們解決問題，要想辦法提供資源、協助，減少他們在執行上的困難。第三，要盯得緊，follow-up，這樣三方面同時並進，在執行方面就較容易了。另外，執行最重要的，一個政策要付諸實施的話，一定要讓執行的人有充分的溝通機會。以前我在教育廳服務的時候，每一個學期都到各縣市去開中小學校長會議，一個縣市接著一個縣市，上午在彰化，下午在雲林，常常只能在車上吃便當。開會的時候，所有校長討論我們要做的事情：為什麼要做？怎麼做？大家做得來嗎？大家有這方面知識、能力、意願做嗎？這要溝通。這件工作不會增加你太多困難，只是改變一種作法，經過大家一起溝通，建立共識。大家有共識，覺得做起來有價值，做起來困難不會太大，將來做了遇到什麼困難，上面會幫忙。這就是我們常說的『做事一定要循阻力之最小』，阻力很大不行，而凝聚共識就是在化解你的阻力。」

因此，在做決定方面，絕不是由上而下的盲目進行，而是要有所有相關人員的共同參與，集思廣益，才能作出理念完善、具有可行性的決策。在執行方面，給予執行人員鼓勵、加以視察，並以協助增強執行力、以溝通建立共識，藉此尋求阻力之最小。

陸、對教育改革的省思

近年來，國內教育改革的腳步急劇加速，面對一連串的汰舊換新、政策更迭，黃昆輝先生由多年學術研究與行政經驗所累積的心得，對於教育改革在理念與做法上，都提供了我們更深入的思考層面。

一、改變不一定保證進步

對於改革，許多人視其為進步的象徵，因此未經通盤思考、審慎權衡，便以大刀闊斧之勢，求新、求變。黃昆輝先生對此提出了強烈的質疑，他語重心長地說道：

「無論是歐美任何一個國家，或是我們國家過去的文化演進，事實上，教育系統它是一個 supporting system，一個支持的系統，也是一個基礎。教育工作不單是涉及到制度面，還涉及到技術面，更涉及到價值觀念、心理層面，而且它涉及的範圍擴及每一個家庭，可以說是牽一髮而動全身，因此，這個系統要有所改變，那我們就要特別去認清這一點。第二，我們也相信，沒有改變就不會有進步 (No changes, no progress.)，但是，改變不一定保證進步，改變有改進，也有改退。教育改革有它的理想性，但也有它的現實面，因此有人說教育系統會不會保守了點，這個是由外人來看的，我們不予置評。不過，……我想這個涉及的是程度的問題，而不是類別的問題，這不是全有全無的問題。」

由此可知，教育改革的結果，可能帶來進步，也可能遭致更大的損失與傷害。他接著提到了進行教育改革的艱難處，他說：

「教育改革最難的，就是過猶不及的問題。比如，你覺得這裡做得不夠，然後要改，可是卻拉到另外一端，就變成『過』了。『過』猶『不及』，都沒有踩到正當的位置。就像鐘擺一樣，像過去的教育思想那樣，由成人中心的教育變到兒童本位，從一端又拉到另外一端了，就像鐘擺那樣擺來擺去，擺到左邊後，又擺到右邊，而沒有停在中間的位置上。所以，有人說，師範教育系統都是封閉的、保守的，我認為這句話不是事實，也不太公道。就拿師範教育來講吧！現在講師資培育多元化，這種倡導是一種開放的，廣開進才之路，可是如果沒有把專業化放在多元化的上面，就變得『人盡可師』了！教育改革要成功，就是老師要有熱誠、專業素養夠、具有愛心，師資水準不但是不要下降，而且要提高，教育改革才有效。所以，『教育第一，師資為先』，老師這一關都沒有辦法管制好的話，只有多元化而

沒有專業化，或把專業化放在多元化的底下，這個教育改革，我們沒有什麼理由抱持樂觀態度去看它。」

過猶不及的改革皆非教育之福，因此，教育改革實是一艱鉅之任務，由此也提醒了我們，對於教育改革，應為抱持更為謹慎的態度，力求更充分而切實的準備才是。

二、祇有綿延不斷的革新，沒有跳躍躁進的革命

國內以往教育改革或教育政策的推動，有許多是來自於他國經驗，但因國內外的國情差異，也使得政策或制度在轉移的過程中，往往面臨良法美意，卻落實不易的窘境。針對此一問題，黃昆輝先生表達了他的看法：

「我覺得，特別是教育文化的工作，要轉移是要經過一番相當的過程的。純粹像技術的轉移，待知識水準、技術水準到了，就容易轉移了；但是教育文化的改革，就會涉及到一個問題，就是教育的改革跟其他的改革不太一樣，教育的改革只有在自己的土壤、在自己的文化基礎上，綿延不斷的革新，而沒有跳躍躁進的革命。它是在既有的基礎上一步步地改革，而不是說自己的基礎不要，用跳躍的。移植一棵國外的蘋果樹，硬栽到我們熱帶的土壤上，是栽不活的！所以，沒有說外國一種制度，全然的可以移到我們國內，包括教育制度方面、文化方面，可以一成不變的移在我們的土壤上。田培林先生是一位相當有學問、有經驗的老師，他曾批評『中學為體，西學為用』的觀念。『中學為體』沒有什麼錯，但是『體』、『用』是一件事情的兩面，要根據這個『體』來『用』，所以若以中學為體了，西學要怎麼用呢？光講『西學為用』也沒有什麼錯，但把『中學為體』與『西學為用』這兩個連在一起就錯了。在自己的土壤、在自己的文化基礎上，我們有自己教育文化的特性，如果把外國東西搬來，就要馬上建立制度、立即付諸實施，這恐怕是不太瞭解教育文化的改革、革新的性質。」

透過黃昆輝先生精闢的言論，讓我們瞭解到雖「他山之石，可以攻錯」，但是更應避免盲目地引進國外的政策、制度，而忽略了自己本身的條件、特性。他更進一步地提醒我們：

「人家美國是這樣辦，所以我們為什麼不跟著那麼辦！這種比較研究無可厚非，但是人家那麼辦，有人家的條件跟背景，我們為什麼要那麼辦，有我們的條件和背景。但是如果人家的比較好，那麼我們應該要想辦法見賢思齊，要跟人家一樣好，甚至超越人家，但是至於怎麼個作法，這倒不一定，有哪兩個國家的做法是完全一樣的？沒有的。所以，自己就要有自己的制度，這種教育文化的改革，躁進的

話，難以成事，穩健比較容易成就事情。」

的確如此，黃昆輝先生的話讓我們體悟到，在廣開戰場的同時，我們更應該去考慮這些制度、政策之於我們的必要性、可行性，不一味地隨波逐流，而是要以穩健踏實的步伐，為我們自己規劃一條最適切的教改之路！

三、人生體驗與心得

從黃昆輝先生的言談中，處處能感受到他用「心」經營生命的認真與執著。尤其，對於教育事務，無論是從事學術研究與教學工作，或是擔任行政職務，都是全心投入，滿懷熱情，但求竭其所能，為教育貢獻心力，築構更好的教育環境。這樣的理念與態度，不僅讓他能順利度過每個人生的轉捩點，更讓我們看到了生命裡所蘊藏的豐饒與價值。

四、做人處事的原則——誠實、堅持、結善緣

黃昆輝先生在為人處事上對於自我的要求，支持著他在人生各個階段，無論求學或工作，皆能有傑出的表現。他以「誠實」、「堅守原則」以及「廣結善緣」作為自己的座右銘，並且身體力行。對於「誠實」，他這樣說道：

「我個人覺得，無論求學做事，還是『誠』為上策：『Honesty is the best policy』。因為一個人不管是在什麼崗位上，是唸書還是工作，只要你是誠誠懇懇地待人，實實在在地工作，就會立於不敗之地，就奠定了成功的基礎。任何一個人，如果能做到誠懇待人、實在做事，這就是『誠實』嘛！我想我自己過去在任何崗位上，都信守著先人這樣一個智慧的結晶。」

他接著談到了「堅守原則」與「廣結善緣」的重要性，並且闡明兩者間的關係，應是相輔相成的：

「同時，我也覺得在做人上，應該是相輔相成，中國人做事離不開做人，做人離不開做事。所以，做事要堅守原則，是對的原則就應該堅持，對人則要廣結善緣，而堅守原則應該要放在廣結善緣之上，不要為了人際關係而犧牲了做事的原則，而是要廣結善緣做好人際關係來支持你、幫助你堅持你的原則。只要合理的、可行的原則你就要堅守，做事情才不會隨風飄搖、朝秦暮楚、左顧右盼，你才會有一個堅確的方向、道理去做。」

從黃昆輝先生的言談中，可以見到他對於事理思維之清晰，也使我们更加肯定他對於這些道理的深切體察與奉行，因為唯有如此，才能得出這般智慧的箴言！

五、熱愛教育，樂在其中

黃昆輝先生有豐富的人生閱歷，也有傑出的成就表現。在教育界，他從事學術研究、著述以及教學的工作，也貢獻他在教育行政領域的專長，擔任教育局長與教育廳長職務；在政治界，他身居要職，也建設良多。這樣一路走來，黃昆輝先生認為，他最鐘愛的，依然是在教育工作方面。在教育崗位上，他最熱中的是從事教學與研究的工作，其次則是能有機會擔任教育廳長、教育局長職務，為教育界奉獻心力，他用開心而堅定的口吻向我們表示：

「因為教育的事情是利他的，沒有利害關係的，更沒有利害衝突的，因為都是為了人家孩子好！並不是說像商業界，這筆生意我搶到了，而你沒有，我得你失，這當中有怨。因為教育是國家建設的基礎工程，教師是無名英雄，所以它是非常清高的！你看政界，你在位的時候往往車水馬龍、門庭若市，但你一旦離開，門可羅雀，那是很現實的。但是做老師，教很多學生，尤其在我們文化裡頭，老師跟學生還比較有聯繫。我離開政界的時候，有學生講：『老師啊！你以前忙，我不敢來看你；現在你比較有空，我才來看你。』這就是不一樣，老師就是老師，學生就是學生，這個關係特別深刻。所以當你看到你的學生在社會上做事做得不錯，你心裡很安慰，雖是他有成就而不是你，可是心想：『我教過的學生，我對他的成長有影響。』這有多令人高興！其他的行業，你爭我奪，是非多、衝突多。教育呢？教育下一代，學生原先沒有價值觀念，讓他有價值觀念；原來沒有是非觀念，讓他有是非觀念；原來沒有知識，讓他有知識；原來沒有能力，讓他有能力，由未成熟慢慢走到成熟，讓他將來成為有用之才。我覺得教育非常有價值，能夠創造歷史的價值，這是教育的工作。」

正因為如此，黃昆輝先生認為，倘若來世還有機會，他依然會選擇教育工作，並樂此不疲！有這樣一位滿懷熱忱、充滿智慧的長者投入教育領域，對教育界而言，真是一大福氣！

六、對教育工作者的期勉——勤於耕耘，就會有收穫！

在黃昆輝先生眼中，教育是極具價值、有意義的一項工作。他認為教育是一個國家國力基礎的來源，國家興衰、社會振靡，關鍵就在教育。因此，他最後也藉此機會，向我們表達了他對於每一位從事教育工作者的期許與勉勵，他說：

「提供大家參考：我覺得，教育工作者是社會的工程師。我們人與其他動物不同，人能昇華人格，社會文明才會更進步。所以，教育工作是利他的，只要勤於耕

耘，必有收穫，只要勤於工作，必能創造歷史的價值！我覺得做這份工作，是最能夠心安而理得，我相信從事教育工作的人，好好體會這一點，就會非常喜歡教育工作！教育工作者就是淡泊名利，能很有尊嚴的、很有意義的，去從事很有價值的工作，這個就是最好的。」

勤於耕耘，創造教育的意義與價值。這是黃昆輝先生一生的堅持，也是他提供予我們最寶貴的體驗與心得，望大家一起共勉之！

柒、擇善固執，築夢踏實

.....

教育是塊築夢地，融匯了許多人的夢想，以及各種學理思潮的理念；教育亦是個粹鍊場，許多的夢想與理念，在此受到嚴酷的檢視與考驗。透過此番機制的運作，教育的理想與實際，因而不斷地去蕪存菁、豐碩內涵，黃昆輝先生深信，這是條通往教育至善境地的必經之路。他將這股信念化為實際行動，一方面窮究學理以擷取理念之精粹，一方面以穩健踏實的步伐將理念踐行於實際，黃昆輝先生用生命寫下了一頁頁不凡的成就，也為教育開啓了一條通往希望與美好的康莊大道。

主要著作

中外教育行政制度（合著）。台北市：中央文物供應社。

教育投資問題研究。

克伯屈的教育方法。台中縣：台灣省政府教育廳。

教育行政原理（主譯）。台北市：三民。

教育行政與教育問題。台北市：五南。

教育行政學。台北市：東華。