

教育

愛與績效的教育工作者

黃振球

1926~2012

國立臺灣師範大學附屬高級中學退休教師

王秀山

撰文



摘要

黃校長振球先生，字履端，西元 1926 年 1 月 1 日出生在文風鼎盛的安徽桐城；少入私塾博讀群經後再入學。1948 年春到臺灣謀職，半工半讀完成大學與研究所學業。在多位恩師啟迪提攜下，立下獻身教育的弘願。

1966 年回師大教育系專職，歷任校長室秘書、主任秘書、實習會主任。1973 年，奉派兼任附中校長，承擔艱鉅的新使命。全心投入附中校務，服務十四年半。堅持正常化教學與五育並重，常說成功為成功之母；秉持教育是良心工作、教育是百年大計的信念——前瞻教育樹立典範、突破瓶頸成就學生、循序漸進激勵僚屬；化理想為行動，以實現附中為『我國中等教育櫥窗』的心願。精華的人生歲月在附中；春風待人，秋霜律己，奉獻的精神與教育愛的執著，一新了附中校園的氣象，在教育界備受敬重。誠正勤樸立身，奉獻教育為志；新附中、啟後進，是標準的師大人，同時也是十足的附中人。本文謹就先生教育的理念，治校特色、辦學精神與事蹟，對附中的影響以及對社會與國家的貢獻，綜合簡述一二，以資紀念。



壹、堅苦求學的歷程

黃校長振球先生，字履端，安徽桐城人，西元 1926 年 1 月 1 日生。桐城文風鼎盛，先生少入私塾，博讀群經，再入小學、桐城中學初中。烽火下的中學生涯（中日戰爭延燒，學校遷至鄉下，教室用茅草建成，桌椅用長木條釘成，十分克難。）使得部分學科無法打好基礎，卻對先生日後堅苦自學、戮力辦學產生了深遠影響。



◎黃振球先生（資料來源：國立臺灣師範大學附屬高級中學提供）

抗戰勝利，高中畢業，家庭環境不允許再念大學，便在家鄉先謀一職；嗣後為求發展，束裝經南京於 1948 年春到臺灣，在高雄女中教務處當職員、繼調文書組長；後來校長異動，學校人事跟著調整。三個月後，先生獲悉臺灣新生報社有個校對的職缺，因與志趣更接近，先生隨即北上任職，由校對、校對長、助理編輯、編輯而主編以迄 1966 年（1949 年 11 月至 1966 年 8 月）。

報社工作，晚上忙碌、白天有暇；想到自身只受中學教育，上進之心，再度燃起；先生便利用空檔，到很重視英文的東吳補校（現今臺灣東吳大學的前身）先補英文；補習期間，意外發現自己的能力還可以，倍增信心；繼而加補數學、自己複習其他學科；1952年大學入學考試，一舉考上師範學院（現今臺灣師大）國文系，再轉教育系；四年時光雖半工半讀（晚間報社上班），結業後仍順利考上教育研究所。兩年半深造期間，在多位恩師啟迪提攜下，立下獻身教育的弘願。

貳、奉獻教育，投入教學

先生常言，教育是發展潛能，促進自我實現，帶動社會進步、國家富強的利器；每個教育工作者，面對此歷史負託，除了時時增益專業知能外，更要具備「服務的心態」、「創新的精神」、「奉獻的熱情」。

1966年回教育系當專任，1969年升任副教授；在教育系專職之前，曾在國立教育資料館實習任職、師大視聽教育館任職，對休閒教育、教學媒體有所接觸。60年代，休閒議題還是冷門，先生已在國科會的贊助下，完成了「休閒活動的理論與實施」的論著（1970年）。這些前瞻性議題的鑽研，為先生在經營附中時，開了另一扇窗。

先生一生受教於師大前校長孫侃爭教授的時間最長，孫校長治學嚴謹尤令其心儀。孫校長1966年接事，商請先生為秘書，未敢推辭；本學習與分勞心情任事，繼而主任秘書。存誠務實、任勞任怨，常為師友長官所激賞，也為先生從事學校行政奠定堅實的基礎。孫校長高壽105歲，在世時，先生每去拜望，就帶孫校長喜歡的詩詞類小冊，相與談論，師生相知之深不言可喻。

1971年，先生應張前校長宗良之邀出掌「實習會」。先生為使結業生到校後很快進入狀況，提升實習成果，乃爭取為應屆結業生辦理講習，如「如何做導師、兼行政、寫公文，與會計、總務接洽」等等，結業生受益匪淺。接著，先生又建請學校增列經費，能定期派人探隱，聽聽各該地區結業生的意見和困難，做為策進實習成效的參考；先生認為，實習有如產品出廠前的產品檢查，要重視品管；不稱職的教師，必遺害青年學子！這正是先生一直努力於實習輔導工作改善的初衷；之後，也得到各方重視實習、肯



◎黃振球先生首開先例辦理〈教學實習成果班展〉，教育系系主任雷國鼎先生及相關學科教授蒞臨指導，張校長宗良先生也到場嘉勉（資料來源：王秀山老師提供）

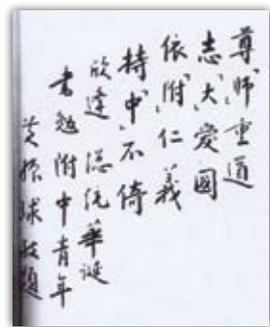
定第五年實習價值的回應。附中由師大派任校長的同時，報請增設「實習輔導組」即獲核准，亦是受到前項新議的支持。

1972年，先生在他擔任教學實習的班級，會同相關學科教授，提出辦理〈教學實習成果班展〉的要求；當時，這是開先例。透過這項設計，大大激勵了同學的合作學習，成果備受肯定；展出當天，教育系系主任雷國鼎先生及相關學科教授蒞臨指導，張校長也到場嘉勉（1973年5月23日）！奠定後來出任附中校長的契機。

參、行政服務，績效至上

先生出任校長後，對來附中行政實習的學生，會請實習輔導組加強觀察與輔導。先生對行政實習的學生曾這樣說——

擔任行政工作的人，應先確立：「能力本位、績效至上、服務第一」的信念；學校行政，除了講求績效與服務外，每項作業與過程，都要兼顧教育的意義。許多同學恐懼擔任行政工作，寧可當專任圖單純；但有機緣，還是不要規避，因為行政工作會擴大你的人際關係與增加辦事的能力；學校行政工作雖然繁瑣，但例行業務有明顯的週期性，只要用心，做一個週期，便能在摸索中適應；工作中要是帶著前瞻性、整體性的視野，發現問題、研究問題、試擬對策，你就會做得更有心得！行政工作，一般都涉及法令與規定，以及計劃、執行、考核流程，運作時這些方面環環相扣。關於計劃的擬訂，至少要編寫兩種形式：一是按執行時間為序，一是以工作性質排列，執行時，養成事事有記錄的習慣，便於自己隨時追蹤，與日後檢討策進。辦行政處理公務，必須以法為依據，精熟法令規定外，平時培養多聽、多觀察、多問的習慣，才能把事辦好、把人也處好！還有，接交時，一定要看有沒有移交清冊、記載與事實是否吻合、檔案是否完整、還有沒有未完成事項、有關印章是否交代清楚，俾使工作不至於中斷。接下了兼任行政的聘書，一定要全力以赴，思考與瞭解——能做什麼、必須做什麼、從何處著手、如何才能做得更好，更要把你的工作熱忱，謙虛胸懷，服務態度，讓人家能真正的感受到！



◎黃振球校長題字（資料來源：王秀山老師提供）

自1973年出任師大附中校長，先生即竭智盡慮、辛勤耕耘，成果逐漸顯現而備受肯定與讚譽。其後，先生曾數度請辭，均未獲允，一任十四年半才卸下重擔，重回師大

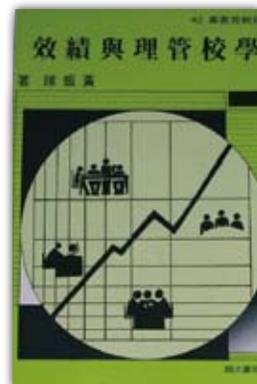
教育系專任教職。因而先生退休前還有餘裕將教育的精神、理論與實際的交融，對附中的深情與答謝，一篇一篇完成展布於冊。《學校管理與績效》（1990；1996 增訂一版，增加四篇），《績優學校》（1992）。

先生深信青少年充滿向上向善的潛能，營造促進成功的情境是教育工作者的責任；建立自信比聰明還重要，常說成功為成功之母，沒有成功經驗的人，是無法建立自信的。先生治校以五育並重、正常化教學為經，以多元措施、促進適性發展為緯，辦學則是追求卓越，兼顧發展特色；恪遵法令，反映策進方略。面對困境，展現尋求突破的擔當；發現需要，無畏開拓新局的險阻。學校事務，擴大參與，一本民主作風——理念要持續傳達、誤會要即時化解；堅持理想，精進落實，緩急適可，永不懈怠。

附中四十週年校慶（1987 年），先生延續過去的努力，提列八項願景，希望建設附中成為『全國中等教育的櫥窗』——

- 1、加強校園倫理，陶冶術德兼修之情操。
- 2、提高學業水準，培養勤學好學之風氣。
- 3、輔導適性發展，發揮因材施教之功能。
- 4、啟發創作才能，涵育科學態度與精神。
- 5、加強實驗研究，推動教育制度之革新。
- 6、擴大社團活動，涵育五育並重之青年。
- 7、鼓勵在職進修，提高學校人力之素質。
- 8、規劃硬體建設，充實校舍建築與設備。

先生全心投入附中校務，本著奉獻的精神與教育愛的執著，一新了校園的氣象，也很快吸引各方人士來參訪；先生對參訪的人總是謙恭大方不藏私，把系列的資料、經驗，均分享給大家。辭卸附中校長職務後，先生彙整他在附中的經驗——從校長的高度來探討中學教育的經營，推研績優學校的共同特徵，先後完成《學校管理與績效》、《績



◎黃振球先生著作
《學校管理與績效》



◎黃振球先生著作
《績優學校》

優學校》等書供教學與研究之參考；通篇以理論、使命為經，經驗、反省為緯，甚獲好評。作為一校之長的他，十四年半樹立了止貪、戒傲、無私、存誠、求新、力行的風範！

先生綜理附中校務，秉持一個信念：「教育是百年大計，教育是良心工作。」以期實現「締造附中為『我國中等教育櫥窗』」的心願。先生常日以繼夜環繞校園，信守參與管理、走動管理。體制上校長雖屬兼職，先生的付出，卻是比專職還專職。先公後私、甚而公而忘私；先人後己，甚而有人無己。先生身體力行「了解學生的需要、體恤家長的期望、洞察老師的心聲、發現行政的瓶頸」，常主動提出議題，請大家獻智獻策，以對「大家的附中」做最好的建樹，獲致全贏的附中為目標。縱使提出的理念與策略再好，在時機不成熟時，絕不冒然躁進，溝通再溝通一向是先生的強項，還責求行政同仁要奉為圭臬。先生靠毅力與耐心實現良好溝通協調的風範最為迷人。他常說：「不同意見，絕不是反對，而是要讓既有的方案更完美，更易行，能行得廣、行得遠。」

先生講求「行政績效」，常說：「教育即奉獻，行政是服務」，服務品質的好與壞又與行政運作的績效有密切的關聯，先生非常重視「行政會議」，許多的「努力」在歷年的行政會議記錄中可見其端倪：62（1973）學年度（接任的第一學年）召開了24次，之後每學年召開19次以上；先生要求記錄要完整、要公告到各單位、辦公室；每年要彙編成冊，還要附上期間通過的辦法，要追蹤執行成果與檢討策進。也常提醒，任何改變，切勿躁進；改變涉及的配套措施，一定要同時考慮周詳。處理學校事務，應注意輕重緩急。徒有理想，人家會說你無感；沒有計畫，則人家不相信有更美好的明天。

前任教育部長吳清基提及當年：——

1973年他隨先生到附中，擔任實驗研究組組長兼校長室機要秘書；每天看見先生自帶兩個便當到學校，中午拿著便當到日間部逐班用餐座談，聽取學生的意見，作為辦



◎黃振球校長（右一）與學生合影（資料來源：國立臺灣師範大學附屬高級中學提供）



◎黃振球校長（資料來源：國立臺灣師範大學附屬高級中學提供）

理校務行政的參考，晚上則再拿另一個便當，到夜間部與學生用餐逐班座談；先生辦學的用心與投入，今日很少有人可以比得上他，怎不令人感佩！

由於接任前，發現學生對學校行政常存有不滿情形……，先生知道師生間要有直接溝通的管道，除了每天與學生面對面的民主溝通外，也在校長室旁的川堂，設立了學生意見箱。他當機要秘書，每天早上六點半都會拿鑰匙打開信箱，整理學生投書，由行政人員先回覆，再由先生親自召見說明與開導。結果，一年後畢業班學生再也沒有怨聲之情事。可見先生之校園民主作風和對學生教育包容接納的胸襟素養；戒嚴時代，確有開校園民主化之先河，令人感動與折服。

先生是一位偉大的教育家，是大學生心目中的好教授，也是教育行政人員和師大附中師生心目中的好校長！先生專長於中等學校行政領導與管理，先生為國立臺灣師大附中建立了優質高中的好典範，讓全校師生永遠稱誇與懷念！是國內一位不可多得的中等教育行政權威的學者。



◎和藹可親的黃振球校長
(資料來源：國立臺灣師範大學附屬高級中學提供)

肆、五育並重，細心關懷

先生關心學生的需要，常說成功為成功之母：堅持正常化教學與五育並重，以營造促進成功的情境；提出直升師大辦法、推動全校〈班班做科展〉、興建學生宿舍均緣於此。先生期許附中多元面貌以迎接挑戰：數理實驗班、國中部、音樂班的設置，女生班的招生、美術班的籌辦都在先生任內一一完成與推動。年度經費遇有結餘，總是優先用在增購圖書或汰換學生課桌椅上；學生在學校生活安全、愉快、學習成功、有隸屬感，自然增加家長對學校的肯定與支持，進而提升社會的聲譽與廣獲資源的配分。學生或不成熟，看法或欠周全且不自知，先生依舊是耐心傾聽、說之以理，時時敞開溝通的大門。任教於附中多年的老師們及校友等，均對先生深為懷念，文繁不引。

先生關心同仁的需要：積極完成校園舊宿舍區的全面改建，讓許多同仁置產有個舒適的家；設置托兒班，讓年輕老師同仁更能安心教學；鼓勵教師進修，遇有進修後別處高就的同仁，他總是說：「我為附中育才也是為國家育才。」此外，還常常默默的照顧孤弱的同仁。

先生特別重視學生社團的多元發展，更鼓勵學生參加社團活動，增進書本以外的知識、技能以及做人處事的態度、精神及方法；社團活動，先生主張，應從教育與青少年心理的觀點出發，鼓勵學生自立、自主、自動、自發，學校只要從旁提供行政支援就好了；先生說，這並不是放任，而是從信任中來建立學生的自主與自信。同時為使學生減少不必要的挫折，還請訓導處編印《社團輔導手冊》、辦理社團幹部研習；期望走過的路，留給後來的人是條康莊大道。四十幾個社團，有學術性、科學性，還有藝術性、體育性、康樂性、服務性；放學後或週末下午（當時尚未實施週休二日），校園裡，這裡一群、那裡一堆，蔚為附中一景！為了社團績效提升，先生鼓勵用多元形式的成果展示來辦理社團評鑑。另外，對於社團負責人的產生，先生也有個獨到的見解，認為領導人以通才出任為宜，力避專才；因為一個技術好的人，未必能善理人際關係，領導人必須兼具各項才能始能勝任，若以一偏取用，則難免在決策時易生偏誤。社團活動點點，不僅成為許多附中人美麗的回憶，也孕育出服務、納異、自在等風範，更突顯在大學社團活動中！



◎附中校刊一附中人（資料來源：國立臺灣師範大學附屬高級中學提供）

伍、戮力校務，竭智盡忠

先生早在 60 年代，就意識到媒體對未來教育發展的影響，撰寫專文呼籲：操作各種教學器材、認識與利用各類教學媒體，實為現代教師不可或缺的要件。到了附中，在教育經費拮据的 70 年代，仍不遺餘力爭取經費充實教學設備；設置兩間英文科專用語言教室、推動在教室試辦電視教學。鼓勵教師多利用視聽器材、自製教具；辦理電腦基本素養研習，同時也輔導學生成立視聽教育服務社，協助教師使用視聽器材。另外，辦理教學觀摹或實習教師試教，還把教具準備是否適切、能否善於利用，列為重點要求之一。默默地將理論付諸實際、把理想化為行動，這就是先生的風格；為的就是提升教學效果、帶動教育的進步！



◎黃振球校長與學生餐敘（資料來源：國立臺灣師範大學附屬高級中學提供）

先生深感經驗傳承、經驗交流的重要，不但鼓勵教師進修、支持校內外觀摩活動，更歡迎大家到附中參觀指教，不吝惜分贈各類出版品，如校務章則、輔導工作專輯等等，以利交流切磋。

先生克服萬難，戮力完成了千餘坪校地的收回；力爭修改都市計劃、把穿過附中操場的巷道廢除，讓校園更完整、學生有更多活動的空間。積極爭取經費，完成中正大樓、圖書館、明德樓的增建，至善樓、新民樓的改建，以及樂教館的動工——結構的安全、疏散的動線、空間的寬敞、採光的充足，先生是不容馬虎的。先生常親自嚴格監工，施工品質不佳或有違合約，立即要求拆去重做，無懼任何壓力。由於確保政府財產，減少國家損失，校務績效卓著，1982年由時任師大校長郭為藩先生之推薦，教育部之核定，獲選為中央行政機關績優特保人員，成為當年教育部之唯一代表，榮膺行政院院長孫運璿頒贈獎章（1982年10月21日）。

先生從不疾言厲色，掛在嘴邊都是欣賞與讚美；從不居功，績效卓著享有聲名，都是感謝別人的支持與努力；碰到困難險阻總歸諸於自己的不是，其堅毅能忍的行止，足為典範。

「竭智盡忠」是先生工作的態度，「苦行僧」是先生生活的寫照。當有人對「教育」興起無力感時，先生總是說：「事情總是要有人做，只要確實盡心盡力去做就是，其他的我們就無須多憂心。」先生就是這樣的平實，沒有高調。

先生居家治校，克勤克儉；教學所需，從不吝惜；而個人生活，從不講究。樸實無華、不裝冷氣、永遠開門的辦公室，帶著便當到各班吃飯的場景，讓多少附中人深深印在心坎裡。更書勉學生要——尊「師」重道、志「大」愛國、依「附」仁義、持「中」不倚（附中青年76期第2頁，1974年10月31日出刊）。

陸、春風化雨，啟迪後進

先生春風待人，秋霜律己；有為有守，親切和藹，主動積極，利眾不怠。在附中的日子，投入的時間最多，耗用的心血最深、關注的發展最遠、影響的層面最廣。先生前瞻教育樹立典範，突破瓶頸成就學生，循序漸進激勵僚屬，福庇了許多學子與家庭。

先生在任時，全體老師嘗以「修道中和惟仁永壽 明心至樂其福承天」賀其六秩；辭兼附中校長時，全體同仁合贈屏風擺飾，鐫刻四語：「獻身教育出類拔萃 宅心仁厚克

己待人 建設附中規模宏遠 作育英才俊傑崢嶸」表達敬仰之心。學生也發行「給您 敬愛的校長」專刊，出版「感恩與祝福」專輯等等，同仁還把惜別茶會剪影，題「履踐校訓新附中 端正風氣啟後進」，送給先生表達恆久的懷念，都是先生備受感戴的明證。先生六十五歲師大退休，附中同仁為先生作壽；八十五歲生日，附中同仁再向先生賀壽祈禱健康。先生誠正勤樸立身，奉獻教育為志，是標準的師大人，同時也是十足的附中人。先生以愛和毅力燃燒自己，照亮了教育界，為教育工作者樹立典範，此等偉大的奉獻精神，還榮獲教育部頒贈〈教育文化專業獎章〉！



◎黃振球先生榮獲教育部頒贈教育文化專業獎章（資料來源：唐惠聆女士提供）

先生與德配唐惠聆女士，同窗四載，結婚 56 年，伉儷情深，教子有方；德配相夫教子，勤儉持家，默默支持公而忘私的先生。曾服務教育界卅三寒暑，目前已退休；2010 年元旦，看到附中退休老師借用附中場地，為卸下附中校長職務二十二年的先生舉行八五慶生會，滿堂溫馨，滿滿的推崇與感謝，她直說——與有榮焉！與有榮焉！先生隻身在臺，侍岳父母至孝；德配的母親說：先生比兒子還要兒子；德配的父親則稱讚先生是他最棒的女婿。岳母晚年患了老人癡呆症，病情嚴重時，半夜還在客廳木頭地板上燒金紙。德配歉然她的兄弟姐妹不能幫忙照顧，先生卻說：「把自己當成獨生女，日子會少些煩惱。」先生總是那樣的溫暖！

先生有子女五人，均已成家立業；分別在教育界、商與金融界、科技界、醫界，皆有傑出的貢獻。子女敬仰先生一生關心教育、熱愛教育的大愛，在家鄉桐城市，共同捐資興建「振聆愛心小學」，以父母名其校，其義可風。孫輩輩出，又有曾孫，四代同堂，後繼有人。誠德厚積善之家必有餘慶也！



◎黃振球先生賢伉儷（資料來源：唐惠聆女士提供）

柒、無盡的追思與感念

世事無常，2012 年 1 月 11 日，先生因器官多重功能衰竭，在家人陪侍下，平靜中與世長辭。親友師生同仁聞訊，莫不震驚哀悼。先生一生自奉極儉，不喜奢華鋪張；自

己樂於助人，卻極不願煩勞他人。其家人稟承先生遺願，不收花籃、奠儀，並以簡樸、儉約方式辦理喪事。其遺命如此，可以理解。然而少數附中同仁獲知此不幸消息，奔相走告。大家相聚一堂共同討論，一致認為：一代教育偉人不應任其寂寥故去，教育愛的偉大事蹟不應就此任令湮滅。

紀念一個人最好的方法之一，就是讓他的精神可以延續下去。——目前已出版「黃振球校長追思文集」，也完成在附中設立「黃振球校長紀念獎學金」，延續先生對附中學生的摯愛之心！

參考文獻

- 王秀山（1985）。當代教育家專訪—化理想為行動的黃振球先生。臺灣教育，415，31-40。（已收入黃振球，《學校管理與績效》，一書之附錄）
- 丘郎（1988年3月7日）。送別黃校長。中華日報，副刊。（已收入黃振球，《學校管理與績效》一書之附錄）
- 朱和之等（2002）。杜撰的城堡，附中野史（初版）。臺北市：商周。
- 附中校慶特刊編輯委員會（主編）（1977）。新附中——三十週年校慶特刊。臺北市：師大附中。
- 附中校慶特刊編輯委員會（主編）（1987）。新附中——四十週年校慶特刊。臺北市：師大附中。
- 師大附中任期最長的校長—黃振球（1988年1月21日）。新生報，16版。
- 國立臺灣師範大學附屬中學（主編）（1977）。國立臺灣師範大學附屬中學章則。臺北市：編者。
- 國立臺灣師範大學附屬高級中學（1988）。國立臺灣師範大學附屬高級中學行政會議記錄學年度合訂本——六十二學年度至七十六學年度。臺北市：師大附中。
- 國立臺灣師範大學附屬高級中學（主編）（1987）。國立臺灣師範大學附屬高級中學章則。臺北市：編者。
- 國立臺灣師範大學附屬高級中學，附中青年。
- 國立臺灣師範大學附屬高級中學，附友季刊。
- 國立臺灣師範大學附屬高級中學校史編纂小組（主編）（2002）。國立臺灣師範大學附屬高級中學校史。臺北市：編者。
- 國立臺灣師範大學附屬高級中學班聯會、附中人社（1988）。給您...敬愛的校長：歡送黃振球校長教育特刊。臺北市：作者。
- 國立臺灣師範大學附屬高級中學國中部031-048班（1988）。感謝與祝福—附中小小將，請校長回味您所擁有的一切：歡送黃振球校長特輯。臺北市：作者。
- 陳學漁（2005）。陳學漁之尋夢集（初版）。臺北市：作者。
- 黃振球（1962）。中小學休閒教育。臺北市：國立教育資料館。
- 黃振球（1970）。休閒活動的理論與實施。師大教育學報，1，545-694。
- 黃振球（1992）。績優學校（初版）。臺北市：師大書苑。
- 黃振球（1996）。學校管理與績效（增訂一版）。臺北市：師大書苑。
- 黃振球校長治喪委員會（主編）（2012）。履仁端禮 丕振寰球—黃振球校長追思文集。臺北市：編者。
- 楊國明（2012）。師資培育大學與其附屬高級中學關係之研究—以國立臺灣師範大學與其附屬中學為例（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。