

從系、院經營談學習新加坡精神

蕭景楷

台灣曾和韓國、新加坡、香港並列為亞洲四小龍，而且因為經濟表現優異，更位居龍頭寶座，動見觀瞻。不過，這已是多年的往事了，如今台灣不僅落居龍尾，在經濟上顯得無所適從，當年的意氣風發不再，而且陷入了國內嚴重對立、國際孤立無援、兩岸被動挨打的困境。反觀韓國和新加坡，一個是結合大財團和政府的強力支持，加上人民強烈的愛國心，已在國際市場上創造了不少紀錄，甚至在部分領域躍上世界第一；另一個則是透過高效率的政府規劃和推動，有效整合人力和資金，屢屢吸引全球的目光，創造出不可能的奇蹟。兩國各有所長，都有值得台灣學習和借鑑之處，不過從學校經營觀點視之，新加坡的發展機制和做法，有更多我們可以師法的地方。

如何學習新加坡的念頭，在我幾年前參加在新加坡舉行的亞洲地區會議時，即開始醞釀，只是尚不確定到底該學什麼，該從那裡著手。當飛機抵達樟宜機場的第三航站，我突然在腦海浮現一個想法，既然我在此只有短暫的停留，何不利用最直覺的感官，將所見所聞轉化為我們可以學習的內涵和精神？樟宜機場的第一航站係於1981年完工，比桃園機場的第一航站晚了2年；但是樟宜機場的第二航站則在1990年即已完工，而同年新加坡地鐵的東西線和南北線也正式通車，

比桃園機場第二航站和台北捷運木柵線分別早 10 和 6 年。我現在所處的第三航站，是在 2008 年 1 月啟用的，但桃園機場的第三航站却仍在規劃中。猶記得 1978 年我剛到交通部的運輸計劃委員會上班，偶而會碰到來協助台北地鐵(捷運)規劃的德籍顧問；除了羨慕他們住圓山飯店，日領津貼等於我一個月薪水外，也知道過去 10 年高薪聘請的各國顧問，他們所規劃的藍圖和報告已堆滿整個房間。缺乏決斷力和執行力一直是台灣的罩門，我們也因此失去了許多大好機會；而新加坡樟宜機場在 20 多年內陸續完成三個航站和連接市區的地鐵，不僅掌握了全世界最繁忙的空中轉運量，並且順勢帶動上千家跨國公司來此設立亞太地區營運總部，吸引全球各大銀行前來形成金融中心，也讓觀光產業蓬勃的發展起來。就像某知名球鞋的廣告詞" Just do it"，新加坡一旦規劃好目標和行動方案，就會切實加以執行，這是值得我們學習之處。

走出機場大門，配合新航安排住宿飯店的接送巴士已在等著，一位看來應是印度裔的司機協助我擺好行李，不久車子就往市區方向出發。到了飯店，幫我拿行李的人像是馬來人，而飯店內登記住宿資料的人又像是華人。事實上，新加坡於 1965 年脫離馬來西亞聯邦宣布獨立後，即劃分出四大歷史保留區，包括(1)匯聚市政府、高等法院、國會大廈、教堂、博物館的行政區，到處可見英倫殖民時期的古老建

築，(2)早期中國移民聚集的老街—牛車水區，這裡是傳統店屋的大本營，隨處可見古玩、藥草、肉乾、糕餅等店鋪，以及薄餅、蝦麵、炒粿條等在地小吃，(3)聚集印度人經營的金飾、沙麗、香料、花環、印度小吃的小印度區，滿街的沙麗裙將印度婦女的傳統服飾展露無遺，(4)由蘇丹回教堂、阿拉伯香水店和各種充滿伊斯蘭風味的商店餐館等形成的甘榜格南區，儼然是一個小型伊斯蘭世界。在新加坡的大街小巷穿梭，往往不經意間就會從回教世界走入多彩印度區，或是從殖民時期的氛圍中走向華人傳統店屋，這些不同民族文化各有其精彩特殊地方，但是却能和諧相容，真正是「異中求同，和而不同」，不僅不會阻礙國家進步，反而成了具觀光價值的人文景觀。我們常說：「海納百川有容乃大」，一個能容納差異的家庭，常用鼓勵的方式讓孩子發展自己的人格特質和才華；一個能容納差異的學校，一定會訂定適合每個學生依照自己獨特的個性去發展的目標；一個容納差異的國家/社會 (a nation/society of differences)，則能接納各種意見以及各式各樣的成功或發展形式。新加坡不僅容納差異，更善加利用每個人的特色，整合成一個成功的國家團隊，這是值得因各種差異而陷入困境的台灣深思並仿效之處。

兩天的會議期間，我參加了5個大會場次和3個分組場次，而令我印象最深刻的是其中一個分組場次—學習確保的旅程。首先登場

報告的是新加坡南洋理工大學一位年輕的認證專案經理 Hui-Teng Hoo，她以從容不迫的態度，有條不紊的將其學校如何建立制度，來確保學生學習成效的經驗娓娓道來。正如同我所觀察到的其他新加坡人，她對自己專業和工作所呈現出來的自信，絕對不亞於其他更資深、更高階的報告人。我想這應當是新加坡以一個土地面積和人口都只能算是小國，但却能在國際間和其他大國平起平坐的原因吧！反觀台灣，在兩岸交流互動的過程中，從最初的優越感，繼而在多次的交手中顯得進退失據，加上國際空間被刻意打壓所產生的失落感和邊緣化，原有的自信心也因此慢慢流失。如何師法新加坡人所擁有的自信，如何建立不受外在因素和環境影響的自信心，應是值得我們從事教育工作者正視的課題。

個人在新加坡三天的停留，大部分時間都在會議場內，因此有關該國的想法真正說起來只是走馬看花式的印象，談不上嚴謹而有系統的分析。不過，他山之石可以攻錯，新加坡以 400 多萬人口，面積不到 700 平方公里，各項自然資源異常缺乏的立國條件，却能不斷創造奇蹟；我認為，最主要原因就是國民的素質，包括他們的決斷力、執行力、容納差異並能整合成特色、自信心……等等。這些特質所構成的新加坡精神，其實已超過目前教育所能觸及的目標和內容，絕不是短期的學習成效可以衡量得到，但談到提升國民素質，却又不能不回

歸到教育的本質。典範可以被學習，却無法直接移轉，學習新加坡精神，我們還是從教育的根本做起吧！