



作者簡介

彭耀鈞，明愛莊月明中學校長、資深文史教師；樹仁學院中文系畢業，亦具公開大學文學士、北京大學古代文學碩士、中文大學教育行政及政策碩士等學歷。自80年代末開始學習詠春拳術，90年代中創辦香港科技大學詠春國術會。曾參與中文、中史教材、教科書的寫作，近年亦編有《雙劍樓·學步齋詩文合集》；武術著作則有《葉問·詠春》、《葉問·詠春2》。

文武亦修行—— 練詠春、當校長的同工異曲

練詠春，不為什麼，只為修行；就是在動作的琢磨、對練的互動中發展自己的肢體，開拓自己的心智，昇華自己的人生境界；這是一個無止境的過程，當校長，同工異曲。

坦誠面對實況

詠春是一門極為講求尺寸的功夫，就以基本拳「小念頭」來說，小小的基本動作，是對是錯，也有清晰的準則。一下中線直拳，打盡時微微下傾，就是不直；發動時略有扭動，也是不直；肩肘一緊，關節相左，不成槓杆結構，又是不直；直與不直，寸心自知，不直就是不直，無法自欺。要進步，就必須面對當下真正不足的所在，才知自己怎樣方可練好功夫。

當校長，也必定要持續的坦誠面對實況。訂定一項計劃，總有目標、策略、成功準則，量度方法。比方說，學校要「提升學生在課堂上的參與度」；如果計劃書所寫的成功準

則是「學生能認真聽講」，又或是「能安排互動的活動」，其實不一定能量度學生參與課堂的實況。面對現實的成功準則，應該是課堂中有多少學生在歷時多久中維持學習狀態，而實事求是的量度方法，應該是透過「做中學」的安排，讓學生在課堂中持續展現他們正學到哪裏。同事或許擔心做不成功，用了上述「認真聽講」、「互動活動」等相對模糊的準則；明白的，同事會避免對正現實，但作為一校領導的校長，就不能讓計劃牽強過去。

組織學習大師Peter Senge認為，願景與現實之間有個距離，這距離間的拉力，名為「創造性張力」；這是人類可以前進的動力，因此，要進步，要達到願景，認清現實是必須的。然而，怕失敗，怕盡力也做不好，是人之常情；反覆練拳，始終不直，也不免喪氣。Senge認為，當人有願景與現實之間的「創造性張力」時，同時會有擔憂、

焦慮、氣餒等「情緒張力」；我認為，當校長的修行，就在這裏；自己要面對「情緒張力」，同時又要面對同事們因「情緒張力」而造成的種種反應，並且要將它們與「創造性張力」區別開來，轉負為正。不斷面對學校的現實，有如練拳求直，同是修行。

力求整體互動

詠春強調對練，「鶴手」是經常的活動；彼此沒有特定的招式組合，也沒有先讓對手知道自己會做什麼，只有我做動作，對方因情勢而回應，一攻一防，就在互相應對方間而連綿不斷，手來手往。這活動名為「鶴手」，其實動起來不光是手，手是導航，但馬要配合，腰更要作為上下肢的連繫；一進，自成整勁，一退，形消失化。「鶴手」，就是一個達成整體，互相造就的修練過程。

在校本管理下，簡政放權，中央放權給學校，學校的校長放權給同事；最終要達成的，不是各自為政，各據山頭，而是全校有共同的目標，有集合起來會倍增的共力。當校長放下直接指令，讓大家以專業進行集體議決時，過程就殊不簡單了。有時討論到一些議題，因為利害關係，甲單位會不斷質疑乙單位的想法，會盡量指出漏洞所在；特別是校長，校長始終權力在手，如校長已經有些看法，討論起來，同事會你一言、我一語，不自覺的陷入以群力抗衡權力的反應。如果校長道行不夠，報以對抗式的爭辯，討論的效能便不足觀了。其實，集體的討論不在質疑，而在共同建立；發現同事的意見有不足處，指出之後幫忙作個補足建議，令整個議題在互動下漸見完足，而最終的議決，令個別單位的利益，包含在整所學校的利益之中。



「鶴手」，就是一個達成整體，互相造就的修練過程。（作者提供）

Senge認為，團隊的共同願景，是不同個人願景的延伸，整體中有個體；團隊學習，彼此要先暫停個人的主觀思維，用心聆聽對方，自己的成見，便有反思的機會。整體，令人不著於一；互動，藉以生生不息；這個修練過程，練功夫與經營團隊，也見一致。人容易在拳來腳往之中迷失，在對抗的處境中仍然要互相造就、顧及整體，我認為，就是修行。

正向心智模式

詠春的設計，就在對手比我高大、力猛、快速的前設下構思的；在這般的遜色下，還有匹敵的可能嗎？詠春告訴我們，掌握敵我之間的最短距離，手在哪裏，就在哪裏原位發力，要用力時才用力，這樣，運用起來便較經濟；對手一下攻擊，我擺出三角支架，或以槓杆結構回應，這樣，運用起來便較穩固；消與打同步，又或以打手為消手，兩個種作變成一個，運用起來便較便捷……前設條件吃虧，但因為應對方法的聰明，仍然可以解困。造就自己解難的正向思維，凡事尋求變換角度，製造可能，是一種修行。

在學校，很多時聽見：花了時間活動，便沒有時間讀書，因此學校要搞成績便不宜搞活動；又或聽見：學生思維能力不高，叫他們討論只會敷衍，他們基礎薄弱，叫他們學深入的只是徒然，不如安安份份的給他們少一點、淺一點的好了。對的，玩物足以喪志，施教亦當因材施教，然而，這些想法的背後，是不可能的心智模式。活動與讀書，除了會互相佔用時間外，其實亦可互相造就；多接

觸事物，腦袋的神經觸鬚就愈發達，理解時的聯繫能力便愈強；多做大肌肉運動，血清素便多，愈易對抗讀書壓力；消與打並非二分，其實可以同步。至於學生思維與基礎不足，換個角度看，其實更不應該減少，反而要比一般人作更多的討論，讀更多的內容，才可裨補匱乏；教深的，將內容與步驟拆得更細，令學生們有拾級而上的階梯，淺入而可以漸深……關鍵是，改變方法，就有可能。

Senge認為，人之所以不能提升，主要是因為他們認為自己沒有資格這樣，也沒有可能這樣；而應對起來，不是逃避，就是勉強為之，最終效果枉然；Senge認為，這是心智模式出了問題所致。當校長，經常就在這些心智的局限與可能中周旋，自己要在困難中保持正向的心智模式，尋求可能，也要在同事認為不可能之中，更新他們的心智模式，製造可能。強化與轉化心智模式，在拉力中自渡而渡人，我認為，是一種修行。

結語

談到當校長，自然會聚焦於如何影響他人，要完成帶領同事、為學校開創什麼什麼的使命，但其實，當校長，猶如習武一般，也是一個自我修行的歷程。習武最忌走火入魔，因為不了解身心的特質，未能理順練習的安排，結果，功夫練不成，還造成長期傷患。當校長這修行，自然也有弄傷自己而出偏的機會，不過，如果能在種種的拉力中正視現實，力求互相造就、達成整體，以至強化自己、轉化他人的心智，那麼，自身的身與心，以至人生境界，自會持續提升，止於至善。