

教育研究集刊

第五十六輯第三期 2010年9月 頁1-28

學校領導研究的新視域： 領導的美學實踐

黃宗顯

摘要

學校領導不僅要有科學思考，也要有美學的修為和實踐。這可以從領導是一種藝術的說法見其端倪。然而，臺灣學者以往對於與學校領導美學實踐有關的專門研究並不多，此種情形可能與多數學者受教背景較偏於管理科學有關。本文將學校領導的美學實踐界定為：「領導學校的作為，能融入運用美學的思考與原理，或展現出與其相符合的特徵」。本文首先從臺灣有關學校領導的專書、領導研究的整合性分析以及期刊論文資料，反省此一主題研究的不足狀況。接著，再舉述國內外學校領導美學實踐有關的立論及其啟示。最後，提出「修鍊美學素養」、「展現兼容並蓄、拿捏得宜的作為」、「感知與欣賞領導對象的美」、「具轉化、生成作用的文化與制度」、「領導作為之美學批判與超越」、「領導實踐的精神性」等十項學校領導的美學實踐作為以供參考。

關鍵字：學校領導、領導美學、領導美學實踐

黃宗顯，國立臺南大學教育經營與管理研究所教授

電子郵件為：hsien@mail.nutn.edu.tw

投稿日期：2010年6月30日；修改日期：2010年8月26日；採用日期：2010年8月30日

The New Research Horizon in School Leadership: Leaders' Aesthetic Practice

Tzung-Hsien Huang

Abstract

School leadership requires not only scientific thinking but also aesthetic practice. The claim leadership is a kind of art illustrates the concept. Leaders should pay attention to the aesthetic dimensions of their leadership activities. However, researches related to school leaders' aesthetic practice are lacking in Taiwan. This condition might be due to the dominant thinking of the scientific management of school administrative scholars' education. This article defines the aesthetic practice of school leadership as applying aesthetic thinking and rationales, or performing the characteristics of aesthetics in the school leadership process. The author examines the neglect of aesthetic inquiry in Taiwanese leadership literature, reviews some significant aesthetic discourses on school leadership, and provides ten suggestions for school leaders' aesthetic practice, including disciplining aesthetic capacity, inclusion and just-for-fit decision making, appreciating the targets of leadership, generative culture and regulations, critique and innovation, spiritual practice, etc..

Tzung-Hsien Huang, Professor, Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management, National University of Tainan

E-mail: hsien@mail.nutn.edu.tw

Manuscript received: June 30, 2010; Modified: Aug. 26, 2010; Accepted: Aug. 30, 2010.

期刊徵稿：<http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa>

高等教育出版：<http://www.edubook.com.tw/?f=oa>

高等教育知識庫：<http://www.ericdata.com/?f=oa>

黃宗顯

學校領導研究的新視域：領導的美學實踐 3

Keywords: school leadership, aesthetics of leadership, aesthetic practice

壹、前言：美學的思考與實踐是學校領導不可偏廢的一環，然而臺灣教育行政學者對於此一主題的研究頗不足，亟待耕耘

學校領導者必須能體察內、外在的環境狀況，帶領同仁採取適切的行動解決問題，並擘劃出前瞻性的願景，以做為共同努力的方向。在這些歷程中，需要發揮科學的精神，也需要有藝術性的涵養和美學實踐。因此，Deal 與 Peterson（1994）指出，學校領導者要兼顧管理技術工程師和精神性藝術家（spiritual artist）的角色。事實上，學校領導者需要美學的思考和實踐，此一論點尚可見諸於許多教育行政學者的著作中。例如，黃昆輝（1988：484）指出，做決策是教育領導者的核心工作，而

價值形成政策的來源，不但是道德的（moral）、美感的（aesthetic），而且是效用的（utility），因為這三者均與組織的目標，發展方向構成密切的關係。

蔡培村與武文瑛（2004：8）引用 J. Pfiffner 與 R. V. Presthus、N. Copeland，以及 R. B. Denhardt 等學者的說法分別指出，領導乃「增進協調，鼓舞個人與團體達到所期望目標的一種藝術」；領導乃「處理人際的一門藝術，以說服、以身作則的方式影響一群人，使其遵循某一行動路線的一門藝術」；領導乃是「藉激勵來達成目的的一種藝術」。此外，黃乃熒（2000）曾提出領導者運用「詩的語言」於行政歷程的觀點。Cohen（1989）以《領導者的藝術》（*The Art of The Leader*）一書討論如何成為一位成功的領導者。Klein 與 Diket（2006）將學校領導者比喻為建築藝術師（architect），認為學校領導者要能想像和建構有助於提升希望和可能性的教育作為。以上學者對於領導是一種藝術或一門藝術的強調，說明美學思考與作為是學校領導不可忽略的一環，因為美學即是探討藝術和美的事物的學問，是哲學思考的一支（Blocker & Jeffers, 1999; Levinson, 2005）。學校領導重視美學的思考與實踐，可以彌補領導技術未臻成熟的匠氣和粗陋，將領導的作為提升至一種諧和、恰到好處的美感境界，悅己悅人（吳明清，2009；黃

宗顯，2010）；此外，亦可發揮美的境教和陶冶功能（崔光宙，2000；馮朝霖，2000；趙天儀，2006），並有助於領導視域的突破和創造跨時界的領導效能（Bates, 2006; Milley, 2006）。

儘管學校領導需要美學的關懷與實踐，然而，臺灣有關學校領導理論與實踐的研究，主要係以科學性的管理理論為主，對於領導美學實踐的理論性研究和發表相對較少。這種現象可從以下三方面的資料得知其梗概：首先，臺灣教育行政和領導理論有關的專書多數未以專章或專題探討領導美學實踐的問題。例如，黃昆輝（1988）在《教育行政學》書中探討的領導理論，主要為「領導的性質功能、領導理論的歷史發展、領導素質理論、領導行為理論、領導權變理論」。秦夢群（1997）在《教育行政：理論部份》書上所談的領導主題為「特質論、行為論、權變論、領導的型態、領導的權力與階段」。林明地（2002）於《學校領導：理念與校長專業生涯》專書上探討的內容為「校長的培育、儲訓、證照、遴選、專業發展、兼重技術與藝術性角色的均衡領導、校長心目中的好校長領導實際、校長的領導力、學校行政的技藝性質、轉型領導與超越轉型領導、學校文化領導、校長領導教師評鑑、學校社區感的領導作為」。謝文全（2003）在《教育行政學》書中介紹的教育行政領導的核心內容為「領導的意義與類型、目標管理與全面品質管理、人力資源管理、參與管理與授權領導、領導行為與領導特質、交易領導與轉型領導、道德領導與反省實踐、權變領導與領導原則、向上領導與被領導之道」。黃宗顯等人（2008）於《學校領導：新理論與實踐》探討的內容為「領導理論研究概覽、自我領導、文化領導、分散式領導、火線領導、加值型領導、服務領導、家長式領導、混沌領導、第五級領導、創新領導、道德領導、教學與課程領導、賦權領導、轉型領導、競值領導、靈性領導」。從以上的析述可知，除林明地的專書外，其餘皆未能將領導美學實踐的主題納為專題探討，臺灣其他學校領導的專書大抵也類似此種情形。

其次，從針對臺灣有關學校領導之學位論文、期刊論文及專案研究等具整合性分析的研究結果亦可發現，領導的美學理論或實踐研究頗為缺乏。例如，王如哲（1997）針對過去 50 年來臺灣教育行政學術研究發展狀況進行探討，他蒐集行政院國家科學委員會專案研究報告 108 篇、學報論文 27 篇、碩士論文 216 篇、博士論文 24 篇，合計 375 篇進行分析，結果發現，有關

6 教育研究集刊 第 56 輯 第 3 期

組織與領導主題的研究約佔所有論文的 40%，研究的典範主要係以實證性之科學分析為主。該研究並建議教育行政知識的建構，宜反映出教育行政專業的技藝層面。黃宗顯（1999）分析 1990～1998 年間有關教育行政的「博碩士論文、期刊論文、國科會專案研究報告」共 759 篇，結果發現，有關領導的論文佔 84 篇，主要集中在「領導的特質、方式、效能、領導理論和領導權力運力」等主題。林明地（2000）針對近 30 年校長領導影響的研究進行分析，包括 95 篇學位論文、12 本專書或專案報告及 18 篇期刊論文，共 125 篇資料，研究顯示校長領導研究的主題大多集中在校長領導方式、權力運用、溝通、決定、教學視導、校長角色、衝突管理、行政工作表現等領導行為，以及這些行為分別對教師工作滿意、教師工作投入、人員關係、教師教學效能、學校組織氣氛、學校效能之影響。由此可知，在這些有關學校領導之學位論文、期刊論文及專案研究中，有關領導美學實踐的專題研究幾乎鱗如。黃哲彬（2008）針對臺灣近 10 年來校長領導文獻進行的綜合性分析亦顯示類似結果。

最後，從「臺灣期刊論文索引系統」進行檢索，發現以「領導美學或領導藝術」為主題或與此題目相關聯的學術性論文，除了在權力運用美學、領導美學關鍵能力（黃宗顯，2007，2010）、空間領導／美學領導（馮朝霖，2008）、領導藝術（陳昆仁，2003）、學校建築美學（萬新知，2008）等有少數零星篇章外，學者投入學校領導美學或領導美學實踐的研究發表並不多。究其原因，可能由於美學哲學家 and 藝術創作家無暇將其心力用於學校領導主題；而學校行政學者多數主要接受的是管理科學的教育（Samier, 2006），甚少為研究美學哲學和藝術理論者。

以上探討顯示，學校領導美學實踐的研究仍停留在類似崔光宙（1974：11）指出的「教育學上的未開墾地」狀況。學校領導既是一種藝術（黃昆輝，1988；蔡培村、武文瑛，2004；Cohen, 1989; Klein & Diket, 2006），領導的作為有必要納入美學的思維，以平衡管理技術與藝術性角色、拓展領導的視野和提升領導之美的層次及功效。故而學校領導的美學實踐可做為學校領導研究的新視域（Hatch & Cunliffe, 2006; Ladkin, 2008）。本文的目的除了反省臺灣學校領導美學實踐研究的不足外，以下擬進一步探討國內外領導美學實踐有關的立論和啟示，最後並將研思所得，提出學校領導美學實踐的做法，以為拋磚引玉之用。而為了便

於溝通，本文參考一些國內外學者的美學論著（周憲，2002；崔光宙，1974；Anderson, 1998; Blocker & Jeffers, 1999; Levinson, 2005），將學校領導的美學實踐界定為：「領導學校的作為，能融入運用美學的思考與原理，或展現出與其相符合的特徵」。

貳、國內外學校領導美學實踐有關的立論舉隅及其啟示

學校領導的美學實踐，涉及領導的美學思考、轉化、成果和改善諸要素，因此，其探究與實踐做法基本上是多元和開放的。例如，「從美學思想家的立論加以探究，找出其在學校領導可能的實踐途徑」（Ladkin, 2008）、「從領導美學的專論或實徵性研究，探究其值得萃取應用之處」（馮朝霖，2008；Deal & Peterson 1994; Samier, 2006）、「從既有領導理論或典型案例中分析其具有的美學特徵和實踐做法」（林思伶，2010）、「從學校領導的工作中，選取對象題材（如空間營造），探討如何進行美學的構作或創造」（萬新知，2008）等，皆是可以研究領導美學實踐做法的取向。學校領導美學實踐有關的立論來源，甚為廣泛、各有其貢獻且難於窮盡探討。本文以下謹就探究所得，從「美學思想家的立論」、「具有美學特徵的領導理論」和「領導美學專著」三方面，舉述國內外學校領導美學實踐有關的立論和啟示供參考，並做為本文後續提出領導美學實踐做法的立論基礎。

一、從美學思想家的立論探討其對學校領導美學實踐的啟示

中西美學思想家提出的各種觀點，可以提供學校領導美學實踐不同向度的啟示。以下先扼要舉述 Plato、Aristotle、I. Kant、G. W. F. Hegel、J. Dewey 以及 H. Marcuse 的美學觀點，再探討一些中國先賢和學者的論點。

Plato 曾提出美的本體論，他認為美是理念，具有普遍性、永恆性；各種事物之美，乃是美的理念之摹樣，亦即事物之所以美，是因為分有或摹仿了美的理念；美在本質上含有秩序、比例與和諧的形式（朱光潛譯，2005；李醒塵，1996；楊深坑，1996）。

有別於 Plato 的論點，Aristotle 批駁 Plato 對於美是脫離事物而獨立存在的理念論述，他認為美存在於具體事物之中，並取決於客觀事物的屬性，如體積大小適中及各種組成部分之間的有機、和諧與統一。他在《形上學》（*Metaphysics*）指出，美的主要形式是秩序、勻稱和明確（李醒塵，1996；凌繼堯，2003）。

Kant 在《判斷力批判》（*Critique of Judgment*）一書中則對審美判斷提出四種論點：（一）無利害關係，審美是一種不憑利害計較，而以快感和不快感對某一對象或其表現方法的判斷力；（二）無概念的普遍性，美是不憑藉概念而普遍令人愉快的；（三）無目的合目的性，美是一個對象符合其自身的目的性形式，但在感覺到這形式美時，並非憑藉對於某種特別目的之表現；（四）無概念的必然性，美是不依賴概念而被當作一種必然的愉快現象，審美的心意情狀在人類具有共通感。這四種論點，常被引申為審美的自由與自主特性（曹俊峰，2003；彭修銀，1993；鄧曉芒譯，2004；Allison, 2001）。

另一位德國著名的美學思想家 Hegel 在《美學》（*Aesthetics*）書上提出：「美是理念的感性顯現」的論點。他認為，美和藝術乃是理念和感性的辯證統一體。美是理念展現，但它必須藉著感性事物加以具體表現，成為可以為人觀賞的藝術品。他認為，藝術要把美的理念和感官型態調和成一自由的統一體（朱光潛，2001；李醒塵，1996）。

此外，Dewey（1934）曾提出「藝術即經驗」的論點。他認為藝術工作是建立在人類感官與環境互動的完整經驗上。經驗與日常生活密切關聯，藝術因而亦與生活經驗相結合。美並不是無用的奢侈品或由外注入的超驗理念，而是從正常和完整的經驗中淬鍊出來，因而藝術的表現也蘊含社會價值。而由於經驗隨環境和個人智慧發展而不斷改變，藝術創作乃是連續性的經驗改造歷程。

除了前述美學思想家外，社會批判學者 Marcuse 之藝術革命論亦具特色。

Marcuse 批評資本主義社會把人和藝術變成商品的異化現象，提出審美和藝術是對社會現實超越的觀點。審美和藝術活動是種想像和對現實否定的力量，審美和藝術活動以非壓抑為目標，使人從現實理性壓抑下解放。藝術具有革命性質，審美活動不依附於階級，不為特定階級服務，它具有自主性，是對既成社會現狀的超越和昇華（李醒塵，1996；陳昭瑛譯，1987）。

以上舉述的美學思想家立論顯示出美學哲學內涵的豐富性。各思想家的立論

雖有差異，甚至對立之處（如 Plato 和 Aristotle 對於美的事物之理念觀），但誠如劉文潭（1986）在《現代美學》一書中所言：各家美學理論各有其長處和不足，彼此可相輔相成。各思想家的立論在學校領導實踐上亦各有其啟示之處：

（一）Plato 和 Aristotle 的秩序、比例、適中、有機、和諧與統一之美的理念，提供學校領導者思考：如何使各種領導作為或因素，形成組合適當和發揮恰到好處的有機、和諧、統一之美。這與崔光宙（1974）提及的探究「恰當」表現的美學，以及莊雅州（2003）追求美學會通的和諧統一的論點相似。

（二）Aristotle 的美存在於具體事物之中的論點，可以啟迪學校領導者去細心體會存在於領導對象的美、領導者本身具有的美，以及思考透過何種具有美的事物來發揮領導的效用。

（三）Kant 的審美判斷論和 Hegel 的理念感性顯現說，可以啟發學校領導者思考如何引起領導對象之美感共鳴、領導理念與情感調和，以及領導做為跳脫個人利害關係的目的性、理想性與精神自由。

（四）Dewey 的經驗藝術論可以幫助領導者注意領導作為之美學經驗基礎、社會價值和連續改造的問題。Marcuse 的藝術革命論啟發領導者思考領導作為的解放和突破現狀的超越問題。

從以上析述可知，美學思想家的立論對於學校領導美學實踐確有其可應用之處。統觀 Plato、Aristotle、Kant、Hegel、Dewey 與 Marcuse 的美學立論，發現其在美的本質、載體、理性與感性調和、經驗改造、價值、解放和超越及自由與自主等方面的思想貢獻。而檢視中國先賢有關美學的立論，亦有頗多珍貴見解可供學校領導實踐參考。例如，孔子和孟子頗強調「居仁由義、舉止合宜、溫厚」的人格之美；荀子倡議「化性起偽」的成人之美；老子提出「陰陽相感相生」、「有、無；虛、實統合」、「道法自然、無為而無不為」的美學之道；莊子述及「游刃有餘」、「貌之美惡皆道」的美學境界（李澤厚，1989；葉朗，1996）。對於學校領導者注意「人格修為感召」、「成人之美」、「異質共生」、「法自然」、「知能精鍊」以及「主體珍視」等美學實踐作為具有啟示性。

再者，當代美學家蔣勳（2005）「天地有大美」和漢寶德（1993）「美俯拾皆是」的論點，則可以啟發學校領導者從日常生活中去探索和實踐美學。馮朝霖（2008）「解構框架、縱適大化」的美學觀，則與莊子的思想類似，可做為學校

領導者提升美學實踐精神自由層次的參考。

二、從具有美學特徵的領導理論探索其對學校領導美學實踐的啟示

既有的學校領導理論頗多，其中有些雖未以領導美學理論為名，但其內涵卻蘊含美學特徵，例如服務領導、轉型領導、靈性領導、競值領導等（林思伶，2010；黃宗顯，2010；Hansen, Ropo, & Sauer, 2007），只要細心加以探究，對於領導美學實踐便可以有所啟發。

Greenleaf（1977）指出，服務領導始於想為他人服務的自然感覺，此種感覺是有意識的選擇，鼓舞領導者去領導他人；因此服務領導者是把他人的需求、抱負及利益放在自己之上的領導者。服務領導者努力地影響其追隨者，使其變得更健康、更自由、更自主，而追隨者受其影響感動，因此更進一步成為去服務他人的人。林思伶（2010：392）認為此種服務領導是一種領導美學的展現：

服務領導之美，美在發自內心的愛與成人之美；美在領導者以謙沖自抑的人格展現其堅實的才能；也美在成就他人時，也成就自己的無私，更美在若水般而不著痕跡的溫和，卻又能完成組織目標的強力。

轉型領導亦被認為具有領導美學的質素，Hansen、Ropo 與 Sauer（2007）認為，轉型領導強調領導者透過智性刺激和魅力等方式，影響部屬對於未來願景的認同感，並把實踐達成願景的努力，轉化為部屬的道德和內在動機層次。在這種領導過程中，「領導者和部屬對願景產生認知和情感上的共鳴」、「部屬的行為提升至一種自主行動的狀態」，此兩種特徵體現了領導的美學。

Fry（2003）提出的靈性領導理論，強調領導者對於願景、利他的愛和達成希望的行動精神性（spirituality），亦是一種領導美學的展現。其美的特徵體現在領導者內在價值觀和領導作為的契合，及其透過熱誠和堅毅的行動力，去感染和引發部屬對於願景、利他的愛和追求希望的共鳴，形成一種內在價值和工作精神性。

另一種具有領導美學的例子是 Cameron、Quinn、Degraff 與 Thakor（2006）的「競值領導」理論（competing values leadership）。此種理論模式強調領導者

要能兼顧組織不同面向，配合組織的生命週期和發展狀況，調和其中存在的「內在一外在」、「規則—變化」、「理性—情性」、「組織目標—個人需求」等弔詭因素，以提升組織效能。領導者的這種作為，可視為達到一種「拿捏得宜、兼容並蓄和動態平衡」的美學狀態。這種狀態，乃是領導者之美的感受力、構作力和調和力之具體實踐。

分析以上四種具有美學特徵的領導理論，服務領導、轉型領導、靈性領導對於學校領導美學實踐的啟示為：對於領導的目的或使命，要能形成倫理和內在價值，要能運用各種影響方式（如熱誠、魅力、利他的愛、精神力）去引發成員的認知和情感共鳴，注意提升自主性的行動力。而競值領導的美學啟發則在於發揮拿捏得宜、兼容並蓄和動態平衡的作為。

三、從領導美學相關專著探究其對學校領導美學實踐的啟示

臺灣對於學校領導美學的研究尚處拓荒階段，僅有少數學者的領導著作論及領導藝術或領導美學。例如，黃昆輝（1988）、謝文全（1985）、蔡培村與武文瑛（2004）在探討領導理論時，皆曾提及領導具有藝術性質，可惜他們對於領導如何展現藝術性並未多做探討。較相關的論著則有黃乃熒（2000）、馮朝霖（2008）、黃宗顯（2007，2010）、萬新知（2008）等幾篇。黃乃熒（2000）指出，校長在學校行政歷程可以運用詩的語言來傳遞或建構領導作為的意義。他認為學校裡存在美的事物，學校組織成員期望享受學校生活的美感。運用詩的語言溝通，可以傳遞和讓人經驗到行政和校園的美感，加以詩的語言運用具有意義開放性，因此亦有利於成員的潛能開發、降低權力壓抑，以及有助於發揮行政革新的想像力。

馮朝霖（2008）認為，教育的正當性不在於使人適應與附和一個預設的世界，而在為學生開啟一切可能世界觀之窗。因此，美學領導的主旨在於解構框架和融入存有。他並指出，美學領導是一種新教育文化典範，其實際功能的發揮在於想像力釋放。

黃宗顯（2007）則指出，校長在領導歷程中，應能將權力運用發揮到美學的境界；亦即要思考如何降低權力威嚇、粗暴、壓制等不美的情況，而將權力運用提升到一種自然、恰到好處的美學境界。另者，黃宗顯（2010）主張，校長宜修

鍊美的感受力、想像力、傳遞力、構作力、調和力和超越力，以助益其提升學校領導的品質。

萬新知（2008）的著作則以學校建築美學為探討重點，提出校長宜從意象、具象和動象三個向度去營造學校建築之美，以發揮空間效用和美的陶冶功能。

臺灣相關領導美學專論的內涵概如上述。以下另舉述國外學者的專著。

首先，Deal 與 Peterson（1994）提出的學校領導者需平衡技術性和藝術性雙重角色的觀點值得關注。Deal 與 Peterson 根據學校現場的觀察和分析，認為學校領導者除需扮演好管理的技術性角色外，亦需成為精神藝術家（a spiritual artist），扮演好藝術性的角色。技術性的角色較偏重理性分析、工具性及目標性的行為表現；藝術性的角色則著眼於組織意義、價值與信念的了解與掌握，注重符號的象徵與傳遞。領導者對於技術性和藝術性這兩類角色，不能只採非彼即此的二分法思考，必須要能夠拿捏得宜，兼顧其均衡性。Deal 與 Peterson 指出，好的領導者會給予混合前述兩類行為的訊號（give mixed signals），會思考讓技術性質的例行活動，變成富含意義的儀式、慶典或文化活動，也會著力使具備象徵性意義的儀式及慶典活動，發揮助益學校組織目標的功能。例如，把計畫看成是文化事項、視聘人為倡導的儀式、將預算編製視為價值陳述、把視導當成文化增強、把調職和解雇當成是文化逐出（cultural excommunication）、藉協調行動建立組織文化網絡、把慶典視為溝通媒介、將英雄當作視導者、視便箋如詩篇、視儀式為規則，以及將目的視為體現價值等皆屬之。

Deal 與 Peterson（1994）重視領導者藝術性角色的論點，在 Klein 與 Diket（1999, 2006）的專論中亦有類似的主張。Klein 與 Diket（1999）引用 E. Eisner 的觀點，倡導藝術性領導，認為領導者即藝術家，領導的作為可以運用敏銳視角，如同進行藝術作品創作般，帶給人希望和組織的更新。Klein 與 Diket（2006）並以「建築藝術師」來比喻教育領導者。他們認為教育領導者的建築藝術師作為，除了創造具有美感、舒適的物理空間外，尚可創造心靈上具「希望」和「想像性」的空間，以及認知上的進步和超越性。

此外，Samier（2006）曾針對領導的魅力美學加以探討。他指出領導魅力美學展現的三種方式，包括：（一）建築的（architectural），即組織空間的形塑和人工器物的建置；（二）演示的（theatrical），即透過各種領導行動表現建立的

人際關係；（三）文藝的，係指運用詩和修辭的作為創造領導的魅力。**Samier** 認為建築事物與組織的形式具有關聯，它是權威和權力展現的一部分。建築事物象徵性地傳遞了領導者的價值觀及其所賦予的意義，其不僅影響組織教育環境的人性化、組織的文化氣氛和專業信任，也影響了組織中的社會關係品質、增強組織成員和教學關係的精神和價值觀。演示的向度則重視形成組織人際關係的要素，例如：角色、劇本和互動型態。領導者的行動演示具有情境性和開放性，需要注重和拿捏多方因素的統整功效。在文藝方面，領導者運用敘說、修辭、詩化的語言及其他具風格和戲劇性的方式，創造組織事物的意義與結構，使權力運作的各種關係、作為和組織傳統合法化，並傳遞領導者形塑的魅力化和價值化的願景與任務。

Samier（2006）並指出，美學是組織知識的一種形式，它提供做為一種工具，透過分析組織形成的基本原則，描述和了解組織生活的動態、角色扮演和形式。組織中的表達媒介、物質文化、社會行動和觀念的表述，服務了三種美學功能：（一）意義創造；（二）情感、存在和理性需求的滿足；（三）將組織生活隱含的部分（如倫理、權力和政治）顯現出來。因此，領導的美學分析，提供結構功能和系統理論之外的另類視鏡（*alternative lens*），以了解組織中有關美麗、規則、人性化和其他正面性意象，以及其形成的美學基本歷程。它有助於了解組織實體是建構和詮釋的特質，透過空間、表演和敘說的方式，組織的事物可以創造、管理和改變。美學的分析提供區別不同權威的形式，美學亦提供區別不同領導魅力的形式，例如，區別危機型魅力和形塑願景的魅力、區別有益社群的魅力和自我中心的魅力。最後，美學提供檢視倫理的管道，特別是揭露魅力的隱晦面（*dark side of charisma*），這些隱晦面大部分是受到來自意識和非意識的動機、信念或意識型態影響的結果。美學的分析也揭露科層運作體系壓制多元信念和價值的不道德問題，**Samier** 並批判地指出，組織學者由於養成過程受到實用取向意識型態宰制的影響，對於領導美學的分析與研究甚少著力。

除了前述學者外，**Ladkin**（2008）提出美妙地領導（*leading beautifully*），其論點亦具洞見和啟示。**Ladkin** 認為，美學的觀點提供了解領導關係本質及實踐的另一種珍貴視野，助益跳脫傳統功利取向領導思維的侷限。她透過個案研究及運用 **Plato** 的美學論點，指出美妙地領導具體展現在三方面：（一）精鍊（*mastery*），

即對於情境、領域及自我表現的精鍊。例如，領導者在某一專業領域或某一特殊技能上達到精鍊程度，足於影響他人或建立良好關係；又如領導者能精於依據情境狀況，拿捏多少行動、姿態及溝通是合適的，甚至運用最少的行動以達成效果。美妙地領導因而涉及專精；（二）諧和一致，即自我表達之形式與內容及目的間的一致。這促使領導者更注意說和做、意圖和行動間的連結關係，美妙地領導因而蘊含真實（*authenticity*）；（三）合目的，亦即注意領導作為之目的適切性。思考領導作為之「目的」對成員和社會的價值利益，也就是關注：「領導作為的目的本身『美』嗎？」的問題。美妙地領導因而將領導的作為帶入倫理向度，領導的美學實踐不僅重視美感問題，更強調內在智慧的展現，且與倫理相連結。

此外，Hatch 與 Cunliffe（2006）曾指出，領導者宜進行組織美學分析與探究，以拓展領導的新視野。兩位學者的核心論點如下：

（一）感官引導個人經驗做不同的欣賞，而欣賞為組織美學探究的起點。

（二）記憶和經驗為組織美學研究的焦點。美學探究組織如何被經驗為美麗、崇高、喜趣和高雅，或是醜的、怪異的、痛苦和厭惡的。它從工作的節奏中揭露美麗與喜悅，從同事日常生活互動中的笑談和故事中，呈現出組織的喜劇和嘲諷現象。

（三）組織美學的研究可以包含不同內容：1. 組織身分的意象；2. 組織的物理空間；3. 人工器物；4. 美學的了解，如組織中的美與喜；5. 管理者如何透過應用音樂、舞蹈、故事、繪畫或雕刻等藝術形式和內容進行學習和影響成員。

（四）組織文化是種感官地圖，由其成員對於組織物理和文化情境的美學反應建構而來。組織文化應當被研究，且不僅是針對其與價值、假定和風俗的關係做研究，也要針對組織生活的病態觀點（*pathos*）如何被感覺和形成經驗加以探討。美學是其他認知形式的基礎。

（五）美學勞動（*aesthetic labor*）也是研究的焦點，它不僅探討工作場域中表現的行為，也探討其如何被形成具體的感受（*embodied feelings*）。例如，探討組織領導者如何從人格特質、熱情和風格的考量中雇用意象對的人（*right image*），再施以訓練以轉化他們，使其工作行動形成美學的勞動，藉以創造受服務對象的美學體驗和感受。此種探討尚針對美學勞動的可能代價或問題加以分

析，例如，探討成員在工作中喪失自我和情感負荷的問題。

(六) 組織美學可以透過環境布置探討成員的情緒和感官經驗，有助於了解組織的美學經驗與權力間的關係，以及組織是否具有健康環境。

(七) 組織美學分析的另一個取向是探討藝術家、美學家、創意家和組織研究者如何在組織中實踐和創造美學經驗。例如，透過校園藝術表演、戲劇或其他藝術方式喚起美學反應或創造組織變革的美學情境。

(八) 美學的經驗可能是組織管理者用來達成其控制目的之精心設計。管理者會借用各種美學作為進行細緻的控制，且管理的控制可能透過有趣的美學活動加以包裝。

最後，Bates (2006) 提出的教育行政領導美學批判的觀點值得關注。Bates 批判 Deal 與 Peterson (1994) 有關學校文化及領導藝術的立論仍流於自我的美學表現 (the aesthetic performance of self)。領導的藝術成為一種組織戰鬥的「藝術」策略。理想的領導者，實際上被當成是自我的美學完成。他認為 Deal 與 Peterson 的領導美學文本和美學行動是工具性的，因為他們將組織認同和激勵的美學活動與道德目的結合的美學論述，使人受制於特定和諧的組織文化，而未能自由化自我。在他們的論述裡，教育領導者被要求成為願景的化身及願景實踐的管理者，他們接受的美學教育在於實踐特定合法化的文化和政治理想。

Bates (2006) 也指出，源自 Kant 的美學自主觀可能產生的問題。他認為 Kant 的美學自主觀可能被利用成為資產階級文化和政治意識型態霸權的偽裝。美學可能成為一種為特殊生活方式和存有，結合文化、政治欲望及道德形成的細緻宰制機制。而教育成為複製和分配此種霸權美學的重要機制，教育行政人員和領導者成為強化此種視野及其實踐的工具。在這種美學取向下，藝術和文學的合法性必然會與階級鬥爭有關。美學工作不僅在於學校文化願景及具體化的自我美學表現，同時也是一種區別高貴與世俗，以及為階級分類做出貢獻的行為。美學區別被看成為服務文化複製和社會差異之結構性和意識型態目的之機制。

Bates (2006) 認為前述美學的工具性特質宜被檢討和反省。美學覺醒在於應用想像於協調文化間的差異，美學的重要性因而不只是消極的鼓勵鑑賞，而是在於鼓勵主體的能動性。因此，美學的願景結合了想像和主體能動性，視美學的功能為一種對差異的欣賞，以及自我用以分配和協調差異的資源。Bates 並指出，

由於教育行政者及領導者受限於技術性和實用性思維，前述美學目標甚少受到關注和欣賞。

統合以上國內外領導美學專論，其對於學校領導美學實踐的啟示如下：

(一) 領導者宜修鍊美學感知、鑑賞、批判等基本知能，以利於領導的美學實踐（黃宗顯，2010；Hatch & Cunliffe, 2006）。

(二) 領導的美學實踐要能展現平衡邏輯、拿捏恰當和自然化特質（黃宗顯，2007；Deal & Peterson, 1994; Ladkin, 2008）。

(三) 領導者可透過建築、演示和文藝的各種媒介傳遞美學意義及影響（黃乃熒，2000；萬新知，2008；Deal & Peterson, 1994; Hatch & Cunliffe, 2006; Klein & Diket, 1999, 2006; Samier, 2006）。

(四) 領導的美學實踐宜注意目的、倫理與進步性（馮朝霖，2008；Bates, 2006; Ladkin, 2008; Hatch & Cunliffe, 2006; Klein & Diket, 1999, 2006; Samier, 2006）。

(五) 領導的美學實踐要能顧及日常生活中表象和隱晦的意義覺察，發揮美學批判、超越與異質欣賞的功能（馮朝霖，2008；Bates, 2006; Samier, 2006）。

參、學校領導的美學實踐作為

學校領導作為本身可以做為美學探討的對象，學校領導者也可以融攝和應用美學的觀點於自己日常的領導作為之中。領導的美學實踐基本上具有開放性、建構性和創造性。統合前面「美學思想家的立論」、「具有美學特徵的領導理論」和「領導美學專著」三方面的文獻探討結果發現，對於學校領導美學實踐有關的啟示，大抵環繞在「美的本質展現：恰當與和諧統一」、「美的修鍊」、「美的載體／媒介」、「美的共鳴」、「與生活經驗結合、自然化」、「目的、倫理、進步」、「批判、自主」、「異質欣賞」及「精神性、自由」等。由於臺灣此方面的研究尚少，有關學校領導美學實踐的完整理論架構體系尚待進一步建立。以下謹參酌前述文獻探討獲得的啟示，以及學校日常領導事項，針對美學修鍊、美的理念法則、領導對象、美學媒介、制度與文化、特色活動和成果、行動批判、精神性及創造跨時界意義等項，提出一套系統性的學校領導美學實踐做法，做為

思考、討論和行動的觸媒。其安排由美學修鍊起始，核心法則掌握為宗，再大致依循由易及難的原則臚列。

一、修鍊美學的素養，以利領導作為融入美學思維

學校領導的美學實踐，可以從修鍊美學的素養著手。學校領導者可以透過各種不同管道，例如，研閱美學思想的書籍文章、參加美學講演或研習、欣賞各種藝文展覽、從事藝術創作活動等，來擴展自己的美學視野和涵養，並將之應用於日常的領導作為。同時，藉著日常試煉，精進自己領導作為的美學層次。此種美學素養修鍊甚為重要。Ladkin（2008）的觀察研究即發現，領導者精熟美學知能，是使其展現良好領導美學作為的要件。領導者如缺乏美學的素養，則囿於認知、態度和技能，不利其於領導歷程中運用美學的思維和作為。Quinn（1990）的實證研究亦發現，缺乏弔詭思考和認知經驗的領導者，較無法有效處理組織中對立統一和動態平衡的問題，不利於組織效能之提升。Bates（2006）並指出，由於教育行政者及領導者受限於技術性和實用性思維，因而對於美學目標和作為甚少關注和欣賞。由此可知，修鍊美學素養是領導美學實踐的起步。

二、應用兼容並蓄、拿捏得宜的美學中心原理於日常各種領導作為

藝術創作的歷程著重開放各種思考、素材和表達方式的可能性。一件動人心弦的藝術作品，可能結合不同時期或地域的創作風格，也可能把原來不相容或性質不同的素材結合在一起。兼容並蓄、調和、拿捏得宜、恰到好處等特質，普遍見諸於各種藝術作品、中西方美學思想和領導美學專著（朱光潛譯，2005；李醒塵，1996；莊雅州，2003；Ladkin，2008），不僅可視為美的核心理念，亦是學校領導美學實踐的中心原理。領導者要思考將其應用於日常各種領導作為，例如，整合不同特質的教師，創造兼容異質卻調和的教師專業社群，即是此種美學實踐。又如 Deal 與 Peterson（1994）在多所學校現場觀察到的，校長平衡扮演技術性和藝術性角色的作為，也是這種兼容並蓄和拿捏得宜的領導美學實踐。領導者的這種功夫並非一蹴可幾，需要經過一番用心觀察和學習領悟的歷程。這種境界的修持，蔣勳在《天地有大美》一書中，曾以「庖丁解牛」的故事做了很好的

闡述：

莊子講美學，最動人的一段是「庖丁解牛」。「庖丁」是肢解牛的屠夫，在一般人的印象中，屠宰的工作，殺豬解牛，血淋淋的，似乎一無美感可言。可是「庖丁」認真專注，在肢解牛的動作中，使當時上層階級的文惠君震動了。……他發現「庖丁」在肢解牛隻時，乾淨俐落，有極美好的動作，可以比美「桑林之舞」；肢解牛隻時，也有極美的聲音，可以比美「咸池之樂」。（蔣勳，2005：序言）

蔣勳認為庖丁是真正的藝術家。庖丁「解牛」的功夫，能夠發揮到「以無厚入有間，遊刃有餘」的出神入化境界，是經過一番生澀、專注、磨練、從束縛中解放的經驗改造和修鍊而成，它是一種最純粹的美學經驗展現（蔣勳，2005）。

三、感知和欣賞存在於領導對象的美

學校領導的美學實踐的另一種做法，即是感知和欣賞存在於領導對象的美。領導者對於組織中的人、事、物和組織，要能用心觀察、感受和欣賞其已有的美好部分。此外，領導者要能體察感知和想像領導對象之未來發展的可能性，前者是一種對領導對象「素材」的感知和欣賞，後者則屬於一種領導對象之「發展性和成材」的預先感知及欣賞。這兩種對於學校領導的美學實踐皆至為重要。《汪洋中的一條船》之作者鄭豐喜（1976）述及他從小雙腳缺陷，無法行走，其之所以能不氣餒，奮進不懈，師長對其「潛能」肯定帶給的激勵，是一股很大的促進力。誠如漢寶德（1993：94）所言：「一個心有準備的人，也就是一個敏感的感受器，對於美的事物隨時都會發生感應」、「我們必須要有發現與體驗美感的能力」。G. Santayana 指出，「……美學（aesthetics），也即感知（perception）或感受（susceptibility）的理論」（杜若洲譯，1983：34）。Hatch 與 Cunliffe（2006）亦指出，感官引導個人經驗做不同的欣賞，而欣賞為組織美學探究的起點。因此，對於領導對象之美的感知與欣賞，是領導美學實踐的基本。它並不只侷限於已被一般人肯定或接受的美好事項，而是包含被世俗觀點或成見排斥之對象的美的感知與欣賞。這是學校領導者美學實踐的一種胸襟與視野，莊子的「貌之美惡皆道」（李澤厚，1989；葉朗，1996），即是類似此種看法。F. W. Nietzsche 的

一段話亦頗能道出這種美學觀點：

美的領域更廣闊——我們在自然中巡遊，機敏又快活，為了發現並彷彿當場捕獲萬物固有的美……同樣，我們也應如此巡遊於人中間，做他們的發現者和偵察者，顯示他們的善與惡，以此展現他們固有的美，這美的展現，在一人須在陽光下，在另一人須在暴風雨中，在第三人又須在暗夜和雨天裡。難道禁止把惡人當作有粗獷線條和配光效果的原始風景來欣賞嗎？……人們至今只知道在道德的善人身上尋找美——難怪他們所得甚少，總是尋找沒有軀體的虛幻的美！惡人身上肯定有百種幸福為道學家們所未想，也肯定有百種美，尚未被發現出來。（周國平譯，1998：104-105）

四、巧用各種文藝、演示和建築性媒介，傳遞令人感動的領導意涵和美學影響

學校領導者可以藉著語言、文字、音樂、歷史文物、繪畫、雕塑、空間營造、建築、甚至人格感召等各種符號媒介和形式，表達其領導意涵，以引起學校組織成員的感動和認同，進而推動學校的變革（湯志民，2008；萬新知，2008，2010；賈馥茗，2009；Hatch & Cunliffe, 2006; Samier, 2006）。Deal 與 Peterson（1994）的田野研究發現，學校領導者對於歷史學者、人類學偵探者、願景形塑者、符號家、陶藝者、詩人、演員及心靈療傷者等八種領導藝術性角色的扮演，係透過各種不同的媒介和表達形式，達成領導者對於組織意義、價值與信念的傳遞和影響。萬新知（2010）的調查結果指出，校長可以從意象、具象和動象三個向度去營造學校建築之美，以發揮空間賦意和美的陶冶功能。黃乃熒（2000）曾舉述課堂運用詩引導討論，引起學員熱烈迴響的事例。林明地（2002）研究發現，校長身先士卒，帶頭示範，可以感召教師推動教育改革。這些都是領導者巧用各種媒介，以發揮動人影響力的實例。

五、創造可以發揮轉化、生成效用之學校生活文化與制度

學校領導實踐臻於美學境界的另一種做法，即在組織中發展出一種能同時發

揮維持性和發展性功能的「自然」運轉機制。這種自然運轉機制，是指一種在領導者帶領下創造出的、在組織中持續運作、組織成員習以為常的無形和有形的規範體系。前者即組織中形成的文化，反映組織成員共同的價值、信念和倫理守則；後者即為組織中建立的制度。前者可用成功的轉型領導來說明（黃宗顯等，2008；Klein & Diket, 2006），即當領導者透過各種影響方式，讓組織成員把完成願景看成是自己具意義的使命和道德義務時，組織成員方能在日常生活中發揮「自發自主」性的功能。即使領導者不在場，他們也會自我要求和投入服務工作，慈濟志工之救災行動，即是其例。故而 Kotter 與 Cohen（2002）指出，領導學校變革的最後階段宜形成「變革文化」，藉由共享的價值觀和行為規範，使學校變革能夠持續地運轉和創造組織良好的績效。這種領導形成轉化和生成內在機制的美學理想境界，校長可以引為努力的南針。此外，校長可以集思廣益，研訂可以發揮轉化、生成之制度規章，以產生領導的美學效用。例如，校長可以透過討論，將學校同仁在教育上和行政上的共同理念，納入學校的制度規章，成為同仁工作的準則和依循，如此，學校行政事務的推動在日常生活便可以運作自如。而校長不必事事躬親，影響力卻也自然發生。此外，由於其制度規章中納入促進組織和成員發展的激勵與規範要素，因而制度規章在學校自然運作過程中，亦會促進、提升學校的組織發展與成效，如此，「道和合、而轉化、而生成」的狀況在組織中產生。組織成員各安其責、各盡其力，且共創其功。校長雍容自在，學校在動能累積和激發中持續發展，領導的權力運用和影響亦臻美學的自然化境界。

六、將美學創作、展演與教育活動當成學校的特色發展

誠如 Hatch 與 Cunliffe（2006）指出，組織美學分析的另一個取向是探討藝術家、美學家、創意家和組織研究者如何在組織中實踐和創造美學經驗。例如，藉由校園藝術表演、戲劇或其他藝術方式喚起美學反應或創造組織變革的美學情境。因此，在學校領導美學實踐的向度之中，可以考慮將美學創作、展演與教育活動當成學校的特色發展，例如，提供良好的支持環境和機會，包括：（一）鼓勵校內音樂、美術、文學及其他具有美學專長的教師投入鑽研和創作，並舉辦校內外的展演；（二）辦理美學有關的講座；（三）邀請校外之美學家或藝術創作家入校展演和提供教學；（四）開辦校內美學類師生社團或美學類科班；（五）

辦理師生校外美學參觀和欣賞活動；（六）推動系列性或主題式的美育教學措施；（七）鼓勵教師將美學觀念融入教學與工作中；（八）開創校園「美術場館／廊」或園地；（九）推動師生校園美學規劃與創作等。2004年高雄市加昌國小以「校園美術館」的行動方案獲得 InnoSchool 全國學校經營創新獎，即是此種具體案例（中華創意發展協會，2004）。

七、追求具吸引力和合教育目的、倫理的理想領導成果

美學家或藝術家對於創作有其思考、深層感受和理想追求，每件藝術創作都有其自我要求和執著的成果。這種精神特質，對於學校領導的美學實踐亦可適用。學校領導者在進行校務決策和推動教育改革時，其歷程如能展現美學家創作和對理想的執著精神，即是一種領導的美學實踐。此種歷程的美學實踐旨在結合成員心力，創造具吸引特色的教育成果，其猶如美學家或藝術家所創造出的作品。而基於教育的使命和本質，學校領導追求的成果不僅在於創造特色與吸引力，亦需符合教育的目的性和倫理（Ladkin, 2008; Maxcy, 2006）。Greenleaf（1977）之服務領導理論倡議，領導者應將他人的需求、抱負及利益放在自己之上，努力去為他人服務，使人因受其服務而感動，進而也成為去服務他人的人。此種領導成果即是符合教育的目的性和倫理的例子。誠如 Klein 與 Diket（2006: 106）所言：

教育領導者即變革的建築藝術師，不能喪失對領導對象應有的責任。……反思存在於藝術家、設計家和建築師的作品中，創作者會努力尋求改變。而領導者的反思必需包含不斷檢視倫理的事項和倫理弔詭的問題（a continuous review of ethical matters and dilemmas）。

八、實踐領導的美學批判與超越特質

美學創作的一種內在精神，即是持續地進行覺醒性的批判和追求對現狀的突破和超越，也就是透過對現狀的觀察、思考和分析，以及對於未來成品和可能性的想像，尋求在素材運用、形式、內容和精神上的突破。考諸藝術史，各種不同畫派的產生，如印象畫派、普普藝術等，皆是針對當時主流美學思想和表現手

法的批判和尋求超越（趙俊彥，2006）。這種美學批判和追求超越的精神，也是學校領導所需（馮朝霖，2008；Bates, 2006）。學校領導者要把日常學校的現象和領導作為納入美學觀察、思索和分析，進行覺醒性的批判和想像，藉以突破現狀和超越現有的視野。哈佛校長 C. W. Eliot 覺察當時校內各科領域形成的割裂現象，認為不利於學生完整人格養成，乃提出對選科制度的反省批判，推行博雅課程選修制度，即是其例（林玉体，2002）。Snowber 在討論領導的日常美學和詩化時指出：

用新鮮眼睛和耳朵再三觀察對領導是需要的。這不僅是為了孕育願景，也是為了維護自內部產生願景之所需。願景係從日常生活中連續性的美學行動被燃起，繼而我們才產生出對我們世界的新語彙。假如我們做為領導者採用新眼睛和耳朵於生活中，我們可以慢慢地瞥見美麗正開展在我們眼前。當然，那樣的美麗某些也許會有不調和的性質（a dissonant character），但它將是一個開啟深度之處和創始之見的起點。（Snowber, 2006: 156-157）

領導的美學批判和超越，不僅是針對外表現狀和作為，更針對支撐組織運作和領導的根本原則、意識型態進行反思。Milley（2006）即曾討論此種批判的美學觀，他在闡述批判理論學者的美學思想時，做了如下陳述：

Horkheimer、Adorno 與 Habermas 提供了對幽靈般光顧著西方啟蒙現代社會的病態傾向的相似分析。在每一個事例中，他們視經濟—行政理性的宰制形式為這些病態的主要原因和症狀。他們視特定藝術形式和美學經驗為抵抗此種宰制理性的場域及超越它的觸媒（as sites of resistance to dominative rationality and catalysts for transcending it）。（Milley, 2006: 92）

Harris（2006: 59）則倡議將行政視為美學批判的方案對象，他指出：

美學凝視和藝術想像力最自由的部分來自對日常了解的驚嚇、突擾和挑戰。如 Marcuse 所爭辯的，藝術界定在打破疆域，否則，它將不是藝術，因為對於所有它確認的意識型態特徵，藝術保留了一種異議的力量（art

remains a dissenting force.)。(Harris, 2006: 59)

學校領導能實踐此種美學的批判與追求超越的特質，才有機會超越日常生活的限制和突破習以為常的經驗，也才能從受限制的行動和可能性的意義網中突圍，獲取領導的自由空間。

九、堅持領導實踐的美學精神力量

美學家或藝術家在創作的歷程，展現了一種對理想的追求，希望能運用各種素材、形式，捕捉心中對於美的對象的感受和想像。在創作的歷程中，為了能恰當地表達心中的想望，其可能歷經許多的思考、嘗試、觀察、討論、失敗與再奮起的歷程，展現了鏗而不捨與追求突破、再突破的執著與精神力量。此種對於理想之追求與其過程中的嘗試和堅持精神，也是學校領導實踐之所需。為了教育的理想與意義感的實現，學校領導亦需具備類似的精神性。有些領導理論中已舉述此種領導實踐的精神力量。例如，服務領導中有關領導者服務他人的精神「召喚」(callings)及靈性領導強調的領導行動精神性(spirituality)即屬之(林思伶, 2010, 黃宗顯, 2010; Hansen, Ropo, & Sauer, 2007)。張慶勳(2005)的研究發現，個案校長在遇到校務推展困難時，會以入世傳教士自詡，展現出為教育理想付出和行動的精神性。

十、創造美學式跨越時空的領導感動與意義價值

H. Marcuse 指出：「偉大藝術的烏托邦絕不是對實在原則之單純否定，而是超越的保存」(陳昭瑛譯, 1987: 112)。偉大藝術創作帶給人的感動及意義價值，並不侷限於當時代及某一地域和特定的人群，它展現給人的感動與意義詮釋的豐富性和價值，往往是跨越時空的。學校領導者的作為，亦宜考量創造此種美學式跨越時空的感動與意義價值的創造。領導不能脫離學校現實的情境與需求，但領導的精力與資源投入，若能不受限於現實應付或即興式的思維型態，而用心於較長遠和富教育意義的作為，則其領導實踐將有可能創造跨越時空的感動與意義價值。哈佛校長 Eliot 覺察當時校內各學科領域形成割裂現象，不利於學生完整人格養成，毅然推行博雅課程選修制度(林玉体, 2002)。其重視學生人格陶冶及大學跨領域博雅課程選修的理念和做法，至今為世人所稱道。其理念和做法不僅

影響美國大學的選課和通識教育，亦為其他國家之大學所倣尤。Eliot 此種領導作為實已如偉大藝術作品般，帶給人的感動及意義價值，並不侷限於當時代及某一特定地域的人群，亦即是創造了美學式跨越時空的領導感動與意義價值。領導者如果可以參考應用 Deal 與 Peterson (1994) 的研究發現，將預算視為價值陳述、將計畫看成是文化事件，以及發揮其他美學式想像、構作與超越精神的作為，則將有助於其領導實踐發揮長遠的影響與教育意義價值。

肆、結語

美學是一種對於美的事物及其展現的探究與哲學思考，美學的探究與應用，並不侷限於文學、美術、音樂、建築、雕塑等藝術創作，日常之事物及行為皆可以是美學探究的對象。學校領導的作為，因而也可以做為美學分析的對象，學校領導的作為更可將美學的原理與特質予以創造性的應用。學校領導重視美學思考與實踐，可以彌補領導技術未臻成熟的匠氣和粗陋，將領導的作為提升至一種諧和、恰到好處的美感境界，悅己悅人，亦可發揮美的境教和陶冶功能，並有助於領導視域的突破和創造跨時界的領導效能。因此，學校領導需要具有美學的思維和實踐。

截至目前為止，臺灣學者對於學校領導美學實踐有關的學術性研究發表，仍甚為不足。此一「學術荒園」有待進一步開拓，以彌補學術研究和實務應用的罅漏。

由於臺灣有關學校領導美學實踐的研究仍在起步階段，本文僅屬拓荒性質。本文分別從「美學思想家的立論」、「具有美學特徵的領導理論」和「領導美學專著」三方面之國內外文獻加以探討，歸納出其對學校領導美學實踐有關的啟示，大抵環繞在「美的本質展現：恰當與和諧統一」、「美的修鍊」、「美的載體／媒介」、「美的共鳴」、「與生活經驗結合、自然化」、「目的、倫理、進步」、「批判、自主」、「異質欣賞」、「精神性、自由」等範圍。本文並參酌前述文獻探討獲得的結果以及學校日常領導事項，提出「修鍊美學素養」、「展現兼容並蓄、拿捏得宜的作為」、「感知與欣賞領導對象的美」、「巧用各種文藝、演示和建築的美學媒介」、「具轉化、生成作用的文化與制度」、「領導作

為之「美學批判與超越」、「領導實踐的精神性」等十項學校領導的美學實踐作為以供參考。

學校領導的美學實踐基本上是開放的、建構的和創造的。它可以做為學校領導研究的新視域。學校領導美學實踐的完整理論體系、研究面向、具體作為、典範案例，皆甚待再進一步探究建立。期盼本文是個開端，未來能有更多哲學家、學者及實務人員投入關注此一主題的研究。

參考文獻

- 王如哲（1997）。近五十年來台灣地區教育行政學術研究發展之反省與批判。嘉義縣：國立中正大學。
- 中華創意發展協會（2004）。**2004 全國學校經營創新方案集**。臺北市：作者。
- 李澤厚（1989）。**華夏美學**。臺北市：時報。
- 朱光潛（2001）。**西方美學史（下卷）**。臺北縣：頂淵。
- 朱光潛（譯）（2005）。Plato 著。**柏拉圖文藝對話錄（The collected dialogues of Plato）**。臺北縣：大和書報。
- 李醒塵（1996）。**西方美學史教程**。臺北市：淑馨。
- 杜若洲（譯）（1983）。G. Santayana 著。**美感（The sense of beauty）**。臺北市：晨鐘。
- 林明地（2000）。校長領導的影響：近三十年來研究結果的分析。**國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學**，**10**（2），232-254。
- 林明地（2002）。**學校領導：理念與校長專業生涯**。臺北市：五南。
- 林玉体（2002）。**哈佛大學史**。臺北市：高等教育。
- 林思伶（2010）。校園經營的領導美學——僕人／服務領導。載於林思伶、黃國柱（主編），**服務領導的理念與研究**（頁 383-394）。臺北市：梅霖文化。
- 吳明清（2009）。教育政策規劃的力與美：一個分析與實踐的概念架構。載於國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所、教育學系（主編），**「教育行政的力與美」國際學術研討會論文集**（頁 157-163）。臺北市：國立臺灣師範大學。
- 周國平（譯）（1998）。F. W. Nietzsche 著。**尼采美學文選（Aesthetics selected works of Nietzsche）**。臺北市：萬國圖書。
- 周憲（2002）。**美學是什麼？**。臺北市：揚智。
- 凌繼堯（2003）。**美學十五講**。北京市：北京大學。

26 教育研究集刊 第 56 輯 第 3 期

- 莊雅州（2003）。美學的會通——論和諧。載於國立歷史博物館（主編），第四屆東方美學學術研究會（頁 10-22）。臺北市：國立歷史博物館。
- 秦夢群（1997）。教育行政：理論部份。臺北市：五南。
- 張慶勳（2005）。校本文化領導的理念與實踐。高雄市：復文圖書
- 崔光宙（1974）。教育學上的未墾地：教育美學。今日教育，26，11-17。
- 崔光宙（2000）。美學中人的概念及其教育內涵。載於崔光宙、林逢祺（主編），教育美學（頁 179-224）。臺北市：五南。
- 曹俊峰（2003）。康德美學導論。臺北市：水牛。
- 彭修銀（1993）。美學範疇論。臺北市：文津。
- 馮朝霖（2000）。化混沌之情、原天地之美——從情意教育至教育美學。載於崔光宙、林逢祺（主編），教育美學（頁 1-31）。臺北市：五南。
- 馮朝霖（2008）。空間領導、氣氛營造與美學領導。教育研究月刊，174，49-60。
- 葉朗（1996）。中國美學史。臺北市：文津。
- 賈馥茗（2009）。教育美學。臺北市：五南。
- 湯志民（2008）。空間領導：理念與策略。教育研究月刊，174，18-38。
- 陳昭瑛（譯）（1987）。H. Marcuse 著。美學的面向：藝術與革命（The aesthetic dimension: Toward a critique of Marxist aesthetics）。臺北市：南方。
- 陳昆仁（2003）。推動九年一貫課程——校長領導的理念與藝術。學校行政，33，105-116。
- 黃昆輝（1988）。教育行政學。臺北市：東華。
- 黃乃燐（2000）。後現代教育行政哲學。臺北市：師大書苑。
- 黃宗顯（1999）。一九九〇年後台灣地區教育行政學術研究狀況之分析與展望。載於國立臺灣師範大學教育學系教育部國家教育講座（主編），教育科學的國際化與本土化（頁 385-422）。臺北市：揚智。
- 黃宗顯（2007）。校長權力運用的美學轉化。教育研究月刊，162，5-12。
- 黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘（2008）。學校領導：新理論與實踐。臺北市：五南。
- 黃宗顯（2010）。領導美學關鍵能力：校長提升領導品質與境界必要的修鍊。教育研究月刊，189，16-27。
- 黃哲彬（2008）。從 1995 年至 2007 年臺灣地區學校校長實施教學領導之研究分析與展望。載於國立臺南大學教育經營與管理研究所（主編），「第七屆臺灣學者暨博士生教育經營與管理學術研討會」論文集（頁 1-23）。臺南市：國立臺南大學。

- 楊深坑（1996）。柏拉圖美育思想研究。臺北市：水牛。
- 萬新知（2008）。國民小學學校建築美學內涵探究。《學校行政》，56，37-53。
- 萬新知（2010）。校園建築美學新趨勢。載於臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所（主編），2010「新紀元的教育行政發展」學術研討會論文集（上）（頁 109-137）。臺北市：臺北市立教育大學。
- 鄭豐喜（1976）。汪洋中的一條船。臺北市：地球。
- 劉文潭（1986）。現代美學。臺北市：臺灣商務印書館
- 漢寶德（1993）。美的發現與創造。載於臺北市立美術館（主編），生活美學（頁 85-100）。臺北市：臺北市立美術館。
- 趙天儀（2006）。台灣美學探求。臺北市：富春文化。
- 趙俊彥（2006）。藝術導論——中西藝術思想與導覽。臺北縣：新文京
- 鄧曉芒（譯）（2004）。I. Kant 著。判斷力批判（Kritik der urteilskraft）。臺北市：聯經。
- 蔣勳（2005）。天地有大美。臺北市：遠流。
- 謝文全（1985）。教育行政——理論與實務。臺北市：文景。
- 謝文全（2003）。教育行政學。臺北市：高等教育。
- 蔡培村、武文瑛（2004）。領導學：理論、實務與研究。高雄市：麗文。
- Allison, H. E. (2001). *Kant's theory of taste*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Anderson, R. L. (1998). From Calliope's sister. In C. Korsmeyer (Ed.), *Aesthetics: The big questions* (pp. 19-32). Oxford, UK: Blackwell.
- Bates, R. J. (2006). Toward an aesthetics for educational administration. In E. A. Samier & R. J. Bates (Eds.), *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership* (pp. 205-220). New York: Routledge.
- Blocker, H. G., & Jeffers, J. M. (1999). *Contextualizing aesthetics: From Plato to Lyotard*. Boston, MA: Wadsworth.
- Cohen, W. A. (1989). *The art of the leader*. New York: Prentice Hall.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dewey, J. (1934). *Art as experience*. New York: Minton, Balch & Company.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 544-560.
- Harris, C. E. (2006). Collingwood on imagination, expression and action: Advancing an aesthetically critical study of educational administration. In E. A. Samier & R. J. Bates (Eds.), *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership* (pp. 45-63). New York: Routledge.
- Klein, S., & Diket, R. (1999). Creating artful leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 2(1), 23-30.
- Klein, S., & Diket, R. (2006). Aesthetic leadership: Leaders as architects. In E. A. Samier & R. J. Bates (Eds.), *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership* (pp. 99-109). New York: Routledge.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business Press.
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19, 31-41.
- Levinson, J. (2005). *The Oxford handbook of aesthetics*. Oxford, UK: University Press.
- Maxcy, S. J. (2006). The metaphysical sources of a pragmatic artistic leadership. In E. A. Samier & R. J. Bates (Eds.), *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership* (pp. 64-78). New York: Routledge.
- Milley, P. (2006). Aesthetic experience as resistance to the 'iron cage' of dominative administrative rationality. In E. A. Samier & R. J. Bates (Eds.), *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership* (pp. 79-96). New York: Routledge.
- Quinn, R. (1990). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Samier, E. A. (2006). The aesthetics of charisma: Architectural, theatrical, and literary dimensions. In E. A. Samier & R. J. Bates (Eds.), *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership* (pp. 161-174). New York: Routledge.
- Snowber, C. (2006). Living aesthetically and the poetics of dailiness for leadership. In E. A. Samier & R. J. Bates (Eds.), *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership* (pp. 145-158). New York: Routledge.