



中庸式動態平衡的學校領導：理念初探

林明地／國立中正大學教育學研究所教授兼所長

一、前言

我國學術界許多領域一直都有「學術殖民」、「缺乏本土理論」的檢討聲浪，雖然各學術領域重視的程度不一，（因而）所採取的努力也不一樣，但是，努力追求能適合各領域專業情境需求，解釋我國教育現象，形成能夠理解的知識體系（理念），並能進一步落實在人才培育，藉以掌握實際教育現象的發展，卻是多數學術領域一致的努力目標。

追求建立「本土化的學校領導理論」的努力亦不例外。本文作者曾於《校長學：工作分析與角色研究取向》一書中提出「中庸式動態平衡的領導」一詞，強調學校領導者平衡邏輯與藝術（各種角色扮演）的重要性，以及校長必需同時兼顧管理與領導的理念，並概略地指出，學校校長因為需扮演多重角色，實踐多種行為，因此最好能在從事領導時，掌握「一、不走極端；二、同時兼顧發展；以及三、雖然同時兼重，但卻有重心（強調點）。」（林明地，2003，頁271）等理念與實踐方法，並曾依此理念描繪一位卓越校長實踐的理念與作為（林明地，2004）為我國學校領導研究本土化略盡初步努力的心力，可惜這些文章並未進一步詳細指出其內涵、理想狀態，與實踐方法。

由於校長的工作相當重要，又深具影響

力，近年來的教育改革更增加其工作的多元複雜性，因此校長必須以有限的時間完成多重任務，作者認為，實踐中庸式動態平衡的領導可以協助校長完成任務。本文將進一步闡述「中庸式動態平衡的學校領導」之理念，作者嘗試將中庸「執兩用中」的概念應用在學校領導理論與實際上，以做為未來進一步質化與量化研究、驗證之參考。

在結構上，以下本文主要分為三部分，首先簡要概述本文所指的本土化的概念；其次論述中庸式動態平衡學校領導的理念，分別從理論所涉及的內涵、追求的理想狀態，以及實踐方法等三方面加以闡述；最後結語作一綜合說明。

二、本文所指「本土化」的概念

在建構本土化的學校領導理論（理念）之努力中，釐清何謂「本土化」（localization）的概念相當重要，因為它牽涉到所建構理論之真確性、本土性（localibility）¹程度如何的問題。作者認為，「本土化」不應該是僵化的意識型態，或者是「排他」的價值觀念，引申此概念，本土化的學校領導理論應該有助於我國學校領導實際的發展，絕非自我封閉，排斥其他國家或地區所發展的理論，或試圖與任何區域所產生的理論劃清界限（參見網路資料，網址<http://www.linux.org.tw/CL>

¹ 本土性：指的是一項軟體產品（例如程式）本土化的能力（程度）。在翻譯的程式產品中，本土化的產品（例如程式）能把程式碼跟資料分開，在本地化後仍能適當的顯現翻譯的語言和功能（詳細內容請參考網路資料，網址：<http://www.linux.org.tw/CLDP/OLD/doc/i18n-concept.html>）



DP/OLD/doc/i18n-concept.html)。

針對本土化的概念，在文字翻譯程式設計的領域中，「本土化」指的是，修改或採用一項軟體產品（例如程式），使其能適合某種環境需求的程度，這種「本土化」的程序包含設法讓使用者界面加以融合、按使用者的要求進行產品測試，使其保證能像原始產品一樣在特定的情境中加以運用等努力與過程。與本土化相關的概念是國際化（internationalization），在翻譯程式設計中，國際化指的是，設計和發展一項軟體產品（例如程式）能適用於多種（多國、多語言）環境，且能在多語環境中有效執行的程度（參見網路資料，網址<http://www.linux.org.tw/CLDP/OLD/doc/i18n-concept.html>）。

本文作者認同這樣的概念，因此將本土化的學校領導理論定義為：「適用於我國學校情境，符合學校領導相關人員需求，並有助於學校領導成效之提升、現象之理解、分析與預測等的領導理論。」舉例而言，美國學者所發展的轉型領導理論若能經過轉化、測試、修正至適合我國學校校長的需求，提升我國高品質學校教育的核心任務，那麼這種轉型領導理論，就是本土化的學校領導理論。

基於這樣的觀念，本文融合平衡邏輯與藝術的學校領導，以及我國中庸思想的概念，以說明中庸式動態平衡學校領導的理念。

三、中庸式動態平衡學校領導的理念

在中庸讀本中（和裕出版社，1997），明確對中庸兩個字的意涵進行解釋的地方並不多，比較清楚的一處是：子程子曰：「不偏之謂中，不易之謂庸；中者，天下之正道，庸者，天下之定理。」可見它強調不偏不倚的理念。在中庸讀本的其他地方，多數是將中庸二字一併出現加以應用，用以說明

君子實踐中庸的情形，例如：

仲尼曰：「君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而時中；小人之反中庸也，小人無所忌憚也。」

子曰：「中庸其至矣乎！民鮮能久矣。」

子曰：「回之為人也，擇乎中庸，得一善，則拳拳服膺而弗失之矣。」

子曰：「天下國家可均也，爵祿可辭也，白刃可蹈也，中庸不可能也。」

子曰：「…君子依乎中庸，遯世不見知而不悔，唯聖者能之。」

可見《中庸》是相當實際的人生哲學，雖不易落實，但卻必須落實在日常生活中才算數。所謂「中」，就是不偏不倚、無過與不及的意思，所謂「庸」，就是以「中」為常道，是天下之定理。中庸，就是中用的常道。以誠心誠意為內發的原動力，以期達成君子的修養，成己、成物的人生終極目標。

（參見網路資料，網址：http://staff.whsh.tc.edu.tw/~huanyin/anfa/c/anfa_chung1.htm）

追求平衡的概念在相關的著作中也曾出現過。例如：王錫鏗（1997）就曾主張，「平衡」應該成為現代行政法的精神，行政法應適當平衡協調權利與義務、行政主體與相對人的主體、公共利益與個體利益、效率與公正等。王錫鏗進一步指出，平衡雖以現實世界中的不平衡為起點，但卻以追求平衡為目標理想。而張培耕（2002）在其《平衡的超越》乙書中，特別強調個人（內在）的平衡，以精神超越物質，能力超越欲望，追求平衡。

專門針對校長領導追求平衡的努力方面，作者（林明地，2004）曾描繪一位卓越的國小校長作為，發現這位校長「平衡地善用各種權力基礎、激勵力量，以及變革創新與傳統維護，成效良好。」Smulyan（2000）亦曾以多個案的方式研究三位女性校長，發現校長們幾乎是每天日常生活都在



個人與專業、外部要求與內部需求、朋友關係與權威關係、變革與安定、個人與機構、社會規範與個人需求之間持續的磋商，雖然不同的校長有不同的拉扯與磋商，但在這些追求平衡的行動（balancing acts）（p.1）中，校長完成其任務。與此類似的，Bragar（1990）發現，「有效能的領導者會被知覺成是（實踐）平衡自主的與相互依賴的（autonomous and interdependent）領導實際。」（p.ix）Patterson, Grenny, McMillan與Switzler等人（1996）則主張有效能的領導者會平衡來自各方的要求。

以上的敘述可以說明中庸式動態平衡學校領導理念的優勢，並隱約指出，這樣的理念可以區分出狀態、內涵與方法等不同面向加以剖析。為說明中庸式動態平衡學校領導的理論，本文以下依其所追求的理想狀態、所涉及的內涵，以及實踐方法加以說明。

（一）追求的理想狀態

理想的中庸式動態平衡的學校領導就像是隨時處於各種力量平衡的天平一樣，或者像是勢均力敵的拔河一般，動靜皆宜。張培耕（2002）曾指出，在物理界，平衡的意義（或理想）主要包括下列三項：「一是兩種以上的力量彼此制衡因而形成均衡安定和發展；一是力量的作用用在最適中的一點上；此外（第三），就是天平所表現的雙力均等狀態。」（頁40-41）依此概念，中庸式動態平衡的學校領導所追求的狀態可以下列概念加以形容，包括：動態性的暫時妥協與穩定、靜態的和諧調和、以及著力於適當的重心：

1. 動態性的暫時妥協與穩定：平衡的第一種理想狀態是：各種力量、內涵、角色、行為、理念之間的綜合、妥協，所呈現的一種暫時性的穩定狀態。而這種穩定狀態是隨時在更動的，必須動態地持續磋商、妥協。

2. 靜態的和諧調和：平衡的第二種理想狀態是：各種力量就像天平一般均等，所呈現的和諧調和的狀態。

3. 著力於適當的重心：平衡的第三種理想狀態是：能夠找到適當的著力點，並適當地施力在重心上的狀態。

以上三種理想狀態與張培耕（2002）的概念類似，三種狀態各有其重心。

（二）理論所涉及的內涵

中庸式動態平衡的學校領導所涉及的內涵主要與校長所從事的工作，與所需扮演的角色、所需完成的任務、所涉及人員的多元價值等有關。雖然從某種角度而言，任何事情都可以（且必須）平衡，但下列事物是校長必須特別注意的：

1. 行政與教學

校長必須做好學校行政工作，並提升學校的教與學。Boris-Schacter與Langer（2006）曾分析超過200位美國中小學校長的學校生活，描述這些校長如何在教學與行政之間取得平衡，結果發現：這些校長「努力使教學能成為其工作的核心，儘管來自…政府…社區與學區（教育局）越來越多（行政）命令與要求。」（p.1）可見這些校長能將教與學置於核心，並平衡運用行政力量，達成任務。

2. 邏輯與藝術

校長必須兼顧偏重技術性層面的管理工作，亦即做好計畫、分配經費、分工與協調、溝通傳遞訊息、檢視學校成員的表現並給予適當的獎懲、協助排除衝突、做好把關者的角色，並分析學校的進步情形等。另一方面校長應重視學校歷史傳統、學校文化更迭、學校符號塑造、學校英雄的影響力等較偏重藝術象徵意義的角色扮演（林明地，2003）。

3. 個人與專業

眾所周知的，就像其他教育工作者一



樣，校長必須平衡其個人生活與專業生活。一方面照顧自己的家庭、小孩、身體健康等，另一方面完成其對學生、老師、家長的專業責任。

4.訓練、專業發展、自我更新、與同僚專業互享

為扮演好校長的角色，校長必須兼顧訓練、專業發展、自我更新，以及同僚專業互享四個取向進行個人與專業上的成長與發展，因為這四取向同樣重要，各有利弊，且可適用於不同情境。校長在進行成長與發展，以及協助成員成長與發展時，必須兼顧這四種取向（林明地，2003）。

5.內部整合與外部調適

中庸式動態平衡領導的校長能同時扮演鼓勵內部成員領導，以及管理外部環境的角色，必須要一方面授權給成員並協助老師成長，另一方面必須要採取審慎的環境管理策略，做好外部調適工作。

6.權力基礎與關係型式

校長必須平衡使用強制權、獎賞權、法職權、專家權與參照權等各種權力，因為學校成員相當多樣，加上學校的任務相當複雜，從簡單的技術性工作，到學校願景、價值與信念等都包括在內，因此來自科層體制的、個人的、專業的以及道德的權力基礎或來源，都應加以重視。另外，校長在運用權力時也要兼重權力控制、權力激勵、權力合作三種與成員的權力關係型式。

7.外在動機、內在動機、責任與義務

有效能的校長領導學校、同仁時，必須同時採用內在動機、外在動機，以及責任與義務的激勵力量，激勵自己及相關成員。

8.心、頭、與手

校長必須兼顧領導的「心」（指的是校長的信念、價值、理想，以及校長所珍視、努力追求的願景）、領導的「頭」（指的是校長經年累月所發展的實際理論，以及基於

此理論，面對不同情境進行反省的能力）、領導的「手」（指的是校長所採取的行動、所作的決定，以及所推動的政策、措施、方案、計畫等）。

9.時間、熱情、與焦點

成功的領導實際的特徵是，他們能同時重視時間、焦點與熱情（林明地，2003）。亦即為其工作注入大量的時間，對於學校目的的達成有極強烈的熱情，並且將其注意力與能量著重在一些關鍵的議題上。

10.專業組織與關懷社區

校長應結合專業組織與關懷社區的概念，一方面讓學校像正式組織一樣，達成既定目標；另一方面，像關懷社區一樣，相互關懷，充實師生的生活。

11.優良傳統與革新理念

校長要能平衡「維持優良傳統」與「落實創新理念」二種力量，以及在「慶祝過去歷史成就」與「發展新的行動計畫」之間取得平衡。

12.個體與團隊

校長必須兼顧個體與團體。就像 Boris-Schacter 與 Langer（2006）所指出的，努力追求成為魅力型的領導者仍有不足，「現代社會的校長必須是（同時兼顧）同心協力的、團隊塑造的、教學中心的磋商者……。」（p.1）

作者必須強調的是，上述這些任務、角色、工作並無法窮盡，但學校校長可以從上述這些較具關鍵性的內涵優先進行。

（三）實踐方法

如何實踐中庸式動態平衡的學校領導是一個不容易明確闡述的議題，也是文獻上比較少探討的內容。「平衡」是理想，比較容易說出來；但「如何追求平衡」則是相當務實的任務，就比較難以具體的詞句加以描繪。

參酌相關文獻，作者幾經思索，並與國



立中正大學教育學研究所（許多是現職的校長、主任、老師）、師資培育中心上課的同學相互討論，結果發現下列幾個途徑有助於實踐中庸式動態平衡的學校領導：

1. 深入理解所需平衡的內涵：校長必須先深入理解所須兼顧、維持平衡的角色、行為、或任務等內涵，充分瞭解其核心概念，才有助於進一步落實。
2. 建立「勇敢嘗試」的心態：為完成多項任務，校長必須扮演多種角色，甚至有些角色、行為是校長不曾展現過的、或不習慣執行的（例如成為文化導師），為兼顧平衡功能，校長應在理解後，勇於嘗試。
3. 不走極端、拒絕「負面的」行為：中庸的概念是執兩用中，因此校長應避免極端行為，以免使自己落入「無法挽救」的地步。另外校長也應避免負面的行為，以免減損自己實踐中庸的可能性。
4. 面面俱到，一一檢核行為，提醒自己同時兼顧發展：為達成平衡，校長可以將所需落實的角色、行為、理念就像檢核表一樣一一列出，並分配時間比例、交替互補地加以實踐。
5. 將所需平衡的內涵相互結合：實踐中庸式動態平衡的學校領導的另一個思考方向是，設法結合所需兼顧的任務、角色與行為。例如結合個人與專業，將個人的理想融入學校領導的專業中，投入（甚至享受）學校領導的工作，同時實踐個人的理想與學校領導的責任與義務。
6. 找尋並著力於關鍵點：在諸多工作、任務中，校長可以找尋能夠協助追求

平衡的關鍵著力點，並設法使力。

7. 打好基礎，做好「上游」的工作：在所需平衡的工作、角色、任務中，有些是其他工作、角色與任務的基礎或上游任務，校長必須設法找尋並優先打好基礎。

四、結語

本文初步探討中庸式動態平衡的學校領導之理念，以追求本土化的學校領導理論（理念）。本文主張，本土化是適用於我國學校情境，符合學校領導相關人員需求，並有助於學校領導成效之提升、現象之理解、分析與預測等的領導理論。中庸式動態平衡的學校領導就是將中庸追求平衡、和諧、執兩用中的理念應用在學校領導的理論中，且適合我國學校領導者加以運用，因此是本土化的學校領導理論。

其次，中庸式動態平衡的學校領導所追求的狀態包括有：1. 暫時性的妥協與穩定；2. 和諧調和；以及3. 找尋到並著力於適當的重心。其所涉及的內容包括1. 行政與教學；2. 邏輯與藝術；3. 個人與專業；4. 訓練、專業發展、自我更新、與同僚專業互享；5. 內部整合與外部調適；6. 權力基礎與關係型式；7. 外在動機、內在動機、責任與義務；8. 心、頭、與手；9. 時間、熱情、與焦點；10. 專業組織與關懷社區；11. 優良傳統與革新理念；12. 個體與團隊等。

最後，實踐中庸式動態平衡的學校領導的方法包括：1. 深入理解所需平衡的內涵；2. 建立「勇敢嘗試」的心態；3. 不走極端、拒絕「負面的」行為；4. 面面俱到，一一檢核行為，提醒自己同時兼顧發展；5. 將所需平衡的內涵相互結合；6. 找尋並著力於關鍵點；以及7. 打好基礎，做好「上游」的工作。



參考文獻

- 王錫鏗（1997）。平衡：現代行政法的基本精神。載於：羅豪才主編，現代行政法的平衡理論（頁56-66）。北京：北京大學出版社。
- 林明地（2003）。校長學：工作分析與角色研究取向。台北：五南。
- 林明地（2004）。一位卓越國小校長的描繪。社教雙月刊，114，20-24。
- 和裕出版社（1997）。學庸論語。台南：和裕出版社。
- 張培耕（2002）。平衡的超越。台北：慈濟文化志業中心。
- Boris-Schacter, S., & Langer, S. (2006). *Balanced leadership: How effective principals manage their work?* New York, N.Y.: Teachers College Press.
- Bragar, J.L. (1990). *Effective leadership practice for managers: Balancing interdependence and autonomy*. Unpublished doctoral thesis of the Graduate School of Education of Harvard University.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (1996). *The balancing act: Mastering the competing demands of leadership*. Cincinnati, OH: Thomson Executive Press.
- Smulyan, L. (2000). *Balancing acts: Women principals at work*. Albany, NY: State University of New York.