

學校革新的另一扇窗：開創 「美」的學校文化

黃宗顯 *

摘 要

臺灣既有的學校文化研究，多數偏向於變項間的關係探討和現況描述，較少針對學校文化的理論內涵進行深究，更少將美的概念內涵加以融入應用。本文首先指出當前學校文化革新，宜研思納入美的概念內涵和實際，以彌補既有研究的缺漏。接著闡述美的核心概念與展現方式。最後提出開創「美」的學校文化之可行作為。作者倡議將美的「善」、「合內在目的」、「自由自主」、「超越」、「恰當」、「令人愉悅／感動」等概念內涵納為學校文化的價值系統，並體現在日常之制度規章、課程與教學、人際互動與器物等人為生活體系，以進行學校文化革新與創造美的文化氛圍與影響。

關鍵詞：學校文化、美、學校革新

*黃宗顯，國立臺南大學教育系教授兼教育學院院長

電子郵件：hsien@mail.nutn.edu.tw

來稿日期：2012 年 5 月 31 日；修訂日期：2012 年 7 月 27 日；採用日期：
2012 年 10 月 15 日

School Aesthetic Culture as an Alternative Perspective for School Innovation

Tzung-Hsien Huang*

Abstract

Most of the researches on school culture in Taiwan were focused on descriptions and exploring its relationships with other variables. There is notoriously a lack of study of school culture from the aesthetic perspective. This article argues for the need of aesthetics in shaping school culture. It discusses the key concepts and practices of aesthetics such as beauty; and suggests a way to build a school culture with beauty. The authors advocates that the concepts of beauty, goodness, immanent purpose, freedom, autonomy, creation, perfect-match and pleasure should be included in school culture. Such culture of beauty would be the basis for daily values, regulations, curricula, teaching activities, human interactions, and other artifacts.

Keywords: school culture, beauty, school innovation

*Tzung-Hsien Huang, Professor & Dean, College of Education, National University of Tainan

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

Manuscript received: May 31, 2012; Modified: July 27, 2012; Accepted: October 15, 2012

壹、前言

學校文化研究向來頗受臺灣教育行政學者所重視，因為學校文化涉及成員的價值觀與信念，而這些價值觀、信念及其轉化物會影響成員的行動與學校辦學成效，因此，學校文化的研究與發展，被視為學校經營與革新的重要課題。

一項針對臺灣地區學校文化有關的「博碩士論文」、「學報（刊）論文」和「國科會專案研究報告」共 143 篇論文進行的研究分析結果，大致證實學校文化與「學校效能」、「校長領導」、「組織變革」、「教師效能」、「專業發展」等具有正向關係。然而多數論文的目的取向旨在進行學校文化狀況的調查描述，及探討學校文化與其它變項間的關係。問卷調查的內容大多採用西方學者建構的組織文化類型和內容加以修訂，研究典範的應用則多數主要係以邏輯實徵論為基礎，較少採用批判詮釋和美學探究取向（黃宗顯，2008）。過去雖有學者倡導校本文化領導，提出校長宜領導學校成員去開創具特色的校本文化（張慶勳，2005）。但是檢視最近學校文化研究的文獻，有關開創學校文化概念內涵的研究仍究稀少，而運用較高深的統計方法去分析學校文化與其它變項間關係的研究則為新近發展趨勢（仲秀蓮，2010；林俊傑，2010；許陣興，2010）。這種發展趨勢顯示學校文化及其革新研究，仍舊停留在關係模式上的探討，對於學校文化概念內涵的研究和充實，則甚待進一步投入和開創，以注入學校文化研究與革新的新活水。

美的哲學思維與概念內涵，在中西方皆已累積許多豐富的成果，其中有些與學校教育頗有關連，且可應用於充實和提升學校文化的內涵。可惜臺灣教育行政學者在此方面的專門性探討甚為缺乏。美的哲學思考可以提升教育的視野，美的概念內涵可以作為學校文化發展的引領。而許多文獻亦指出：美可以美化環境、陶冶心靈、助益個人理性與情感調和，使成為健全的人、減低暴戾之氣、提升生活品味、突破思考的限制、助益培育精神自由（朱光潛，1983；崔光宙，2000；黃宗顯，2010，2012；馮朝霖，2008；漢寶德，2005；Hohr, 2002；Wilkinson & Willough, 1982）。因此，將美的概念內涵納入學校文化

的價值、信念系統，並將之轉化在學校日常的制度運作、課程與教學、人際互動與各種器物佈置和學習環境營造上，不僅有助於充實學校文化的內涵，形塑學校文化的特色，亦將有助於恢宏學校教育的器識，發揮學校文化之美的功效。

基於以上體察和思辨，本研究旨在倡議將美的概念內容納入學校文化思考和應用，以開創具有美學思維的學校文化內涵和實際。此種開拓學校文化美學思維與內涵的努力，可視為當前學校文化革新的另一扇窗。本文以下將探討可應用於學校文化之美的概念內涵及其展現方式，接著並提出開創美的學校文化內涵和實際之可行作為，提供有識之士思考學校文化內涵和革新之參考。

貳、美哲學思考中的重要概念內涵及其展現

中西思想家對於美的概念內涵進行哲學思考和提出見解的頗多。這些可見諸於中西美學思想有關的著作（李醒塵，1996；曹俊峰，2003；陳昭瑛譯，1987；蔣勳，2005；漢寶德，1993；劉文潭譯，2005；Allison, 2001; Hohr, 2002; Kant, 1928）。以下僅就文獻歸納所得，擇取與學校文化價值、信念體系較有關的部份加以陳述：

一、可應用於學校文化之美的概念內涵

哲學家提出之美的概念內涵，有些可以整合應用於學校文化之價值信念體系，其瑣瑣精要者如：「美是一理念形式，具有普遍性和永恆性」、「美是一種善和合內在目的性，體現於各種事物之中」、「美是一種自由自主與超越的表徵」、「美是一種和諧與恰當的展現，能引人愉悅／感動」。以下分別闡述之：

（一）美是一理念形式，具有普遍性和永恆性

Plato 曾提出美的本體論，他認為美是理念形式，具有普遍性，永恆性；其認為各種事物之美，乃是美理念形式的摹本，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、比例及和諧的形式（朱光潛，1983；李醒塵，1996；劉文潭譯，2005；

Plato, 1997)。因此，各種事物如能適當體現秩序、比例及和諧的理念形式，即能展現美的特徵。

（二）美是一種善和合內在目的性，體現於各種事物之中

Aristotle 在《修辭學》指出：美是一種善，美之所以能引起人的愉悅正因為它是善，凡是善又能引起愉悅的就是美（李醒塵，1996）。Plato 在〈饗宴〉篇（Symposium）亦指出美是善的概念（Plato, 1997）。另者，W. Tatarkiewicz 指出，美是一種完滿。美不僅存在合適的比例中，並且也存在事物與目的和本性之切合之中（劉文潭譯，2005）。Kant 在《判斷力批判》則提出「無目的合目的性」的看法，亦即美是一個對象符合其自身的目的性形式，但人在感覺到這形式美時並非憑藉對於某種特別目的的表現（曹俊峰，2003；Kant, 1928）。結合這些看法，美可以看成是一種善和合內在目的性。再者，美體現於各種事物之中，Aristotle 認為美存在於具體事物（李醒塵，1996）。當代美學家蔣勳（2005）指出：天地有大美。漢寶德（1993）亦認為：美俯拾皆是。因此學校日常生活中的各種事物都可以是美的載體，也可以是美的實踐對象。

（三）美是一種自由自主與超越的表徵

Hohr（2002）曾指出：美是自治的、自由的符號。凡是自給自足、自我約束，而非受制於外在目的的，就是美。Kant 在《判斷力批判》書中對審美判斷曾提出以下論點（Kant, 1928）：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式的判斷力；無概念的普遍性，美是不憑藉概念而普遍令人愉快的；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。這些論點亦常被引申為美的本質是自由自主與超越（曹俊峰，2003；Allison, 2001）。社會批判學者 H. Marcuse 之藝術革命論亦有類似的看法。Marcuse 認為：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（陳昭瑛譯，1987）。事實上，美的自由自主與超越的性質，在中國莊子之「庖丁解牛」故事中早已有提及（蔣勳，2005）。在此故事中莊子指出庖丁「解牛」展現的「以無

厚入有間，遊刃有餘」的神乎其技狀態，即是一種美的自由自主和超越。蔣勳認為這是一種最純粹的美。庖丁的「解牛」功夫，能夠達到美的自由自主和超越境界，並非一蹴而及，而是經過一番努力修鍊而來。庖丁剛開始到屠宰場肢解牛身體時，他是用砍用割的，弄得手地上滿是血淋淋的。但是日復一日，經由專注觀察，他發現牛的關節，看起來雖然盤根錯節，其實是可以理出頭緒來的。牛的骨節與骨節之間，有其空隙在，經由專心著力在局部的骨節，手中的刀刃，運用起來可以猶如薄到沒有厚度，而產生「以無厚入有間，遊刃有餘」的效果。這種展現出神入化，遊刃有餘的狀態，乃是經歷各種生澀、磨鍊與從束縛中解放出來的結果。蔣勳指出：

「遊刃有餘」是生命有了渾灑的自由，「遊刃有餘」是身體感覺到了空間的自由。「遊刃有餘」是使自己從許多牽絆與束縛中解放出來，還原到純粹的自我。「遊刃有餘」正是美的最純粹經驗。（蔣勳，2005：5）

此外，馮朝霖（2008：57）論及「解構框架」、「縱適大化」之美的思維，亦說明了美的自由自主和超越本質。解構框架是一種超越，縱適大化則達自由自主狀態。

（四）美是一種和諧與恰當的展現，能引起人感官和精神上的愉悅／感動

從 Tatarkiewicz 對於美的概念史闡述，可以看出美具有和諧和大小、節奏、部份與整體關係恰當組合的內涵，美能引起人感官與精神上的愉悅、感動（劉文潭譯，2005）。此種對於美概念內涵的看法，在朱光潛（1983）《西方美學家論美與美感》書中，亦可發現。例如，該書中指出：Aristotle 認為美存在於具體事物之中，美取決於客觀事物的屬性，如體積大小適中和各種組成部份之間的有機和諧統一。R. Descartes 認為：美是一種恰到好處的協調與適中；H. Wolff 認為：美是一種適宜於產生快感的性質，或是一種顯而易見的完善；Earl Shaftesbury 認為：美是和諧和比例合度，真善美的統一；D. Hume 認為：美是各部分之間的一種恰當的秩序和結構；G. W. F. Hegel 認為：美是

理念的感性顯現，美和藝術乃是理念和感性的辯證統一體；V. Hugo 認為：美是一種和諧完整的形式。

二、美的展現方式

對於美的展現方式，頗多文獻曾提及（李醒塵，1996；湯志民，2008；黃乃熒，2000；黃宗顯，2007、2010；蔣勳，2005；漢寶德，1993；Deal & Peterson, 1994; Hatch & Cunliffe, 2006; Ladkin, 2008; Kelehear, 2008; Samier, 2006），以下整理析述之：

（一）美無處不在，美可以在日常各種事物中展現

Aristotle 認為美存在於具體事物之中（李醒塵，1996）。蔣勳（2005）指出：天地有大美，日常中各種事物皆可體現美。漢寶德（1993）亦言：生活中到處都有美，美俯拾皆是。這些說明美可以透過日常各種事物加以顯現或實踐。依此而論，學校的各種教育作為和措施，如能以善做為出發，合乎教育的內在目的性，並展現拿捏得宜，恰到好處，使人產生愉悅的感覺，則其已能體現美的概念特質。

（二）美可以藉建築、表演、藝文的方式展現

Samier（2006, 2011）曾指出3種可以展現美的途徑，其中第一種是建築的（architectural），即透過組織建築、空間的佈置和人工器物來傳遞。湯志民（2008）亦有此種看法，他指出校長在空間領導上要應用美的思維，從建築、格局、空間安排到色彩裝飾、佈置都要注意和諧和美化。第二種展現途徑是表演的（theatrical），即在日常的各種人際互動、儀式或團體活動中表現出美的特質。第三種途徑是藝文的，即運用詩、修辭、故事、美術、音樂等媒介來加以表達。黃乃熒（2000）亦曾有類似的論述。他指出：學校行政歷程可以運用「詩的語言」來傳遞和建構意義。校園裡存在各種美的事物，且學校成員具有享受學校生活美感的期望。學校行政人員可以運用詩的語言進行溝通，讓成員經驗到行政和校園的美。他並認為運用詩的語言有利於成員潛能開發，可以降低學校中因權力產生的壓制現象，以及有助於發揮行政革新的想像力。

（三）美可以藉建立制度、作決定和權力運用顯現

黃宗顯（2010）指出學校成員可以創造具轉化、生成作用的制度

來實踐美的概念，也可以透過「兼容並蓄、拿捏得宜」的作決定方式來體現美。除外，他認為學校行政可以將美的和諧、圓滿、恰當、拿捏得宜、自然和生成等概念融入於權力應用，使權力運用朝向美學的方向轉化和提升（黃宗顯，2007）。他提到的一些權力應用之美的作為如：1. 透過參與，建立決策的周全性與穩定性。2. 敏銳體察師生需求，主動提供切合需要的協助。3. 發覺成員努力成果，適時給予肯定激勵。4. 利用危機事件，因勢推動轉機變革。5. 審度內外情勢，發展學校特色。6. 秀才人情，成人之美。7. 營造形勢，順水推舟。8. 你好我好大家好，三得化僵解。9. 行動貫徹理念，精神感人。10. 道法成形，運作自然。

（四）美可以藉精練、諧合一致和合目的加以呈現

Ladkin（2008）研究發現美可以從三方面顯現：1. 精練（mastery），即藉著在專業領域或特殊技能上的精練影響他人；或者善用情境，以拿捏合適的行動、姿態和溝通方式去發揮影響力；2. 諧合一致，即透過注意說和做、意圖和行動間的連結關係，來表達形式與內容、目的間的諧合一致；3. 合目的，亦即注意目的適切性。思考「目的」對組織成員以及社會的價值合適性。也就是關注目的之「美」的問題，如此可將美的作為與倫理連結在一起。這三種美的展現方式，在莊子〈庖丁解牛〉的故事中亦可發現（蔣勳，2005）。

（五）美可以運用平衡藝術與邏輯的作為實踐

Deal 和 Peterson（1994）曾提出學校行政作為平衡邏輯和藝術的做法，包括：1. 將編製預算視為價值的陳述；2. 將計畫看成是文化事件；3. 把視導當成是文化的增強；4. 視聘人為倡導的儀式；5. 藉協調建立文化網路；6. 視慶典為溝通媒介；7. 視英雄為視導者；8. 視便箋如詩；9. 視儀式為規則；10 視價值為目的。

（六）美可以透過領導者及成員的行為特徵傳遞

Kelehear（2008）曾提出學校領導的 10 種藝術性作為：1. 對於品質關係（qualitative relationships）做出良好的判斷；2. 看出問題解決的多元性和教學選擇的有效性；3. 愛好多元觀點；4. 可以在不一樣的情境和機會下專注於解決複雜的問題；5. 了解某些事實和成功是無法用量化來加以測量的；6. 認知微小的差異也可以產生偌大的效果；7. 能

夠專注於問題和進行貫穿性思考；8. 知道某些重要訊息和事實無法以言辭完全表達；9. 能夠體悟學校教育成功的美處和技術成熟帶給的喜悅；10. 能符號化（symbolize）藝術和不同學科同樣皆有價值。事實上，這 10 種美的行為展現，並不限於學校的領導者，學校其它成員都可以藉這些作為展現美的行為特徵。

（七）美可藉自主思考和反思超越來實踐

由於美具有自由自主與超越的概念內涵，因此藉由跳脫成規進行自主思考與反思超越，即是一種美的行為展現。Bates（2006）指出美的自由、自主概念可體現在組織日常生活事物的反思批判。組織中的文本和行動常被處理成工具性，組織認同和激勵的美學活動與道德目的相結合的論述，使人受制於特定和諧的組織文化，而未能自由化自我。另者，Samier（2011）指出：組織中外觀展現美的各種作為，也可能被巧妙應用為組織階級文化和特定政治意識的偽飾。組織中的藝術性作為，可能成為特定意識形態的細緻宰制。這種美學的工具性和控制性特質，應該要加以檢視和反省。美的自由和自主概念的應用及覺醒，在於想像和協調不同文化間的差異。將美的概念內涵應用於組織，不僅是在鼓勵鑑賞，更在於促進主體的能動性。將美的概念內涵應用於組織分析，有助於反省和解構不當意識型態的控制，並增進對異質的欣賞和創新的可能性。

Hatch 和 Cunliffe（2006）亦曾倡議進行組織美學分析與探究。兩位學者認為組織文化是種認知地圖。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。美學勞動（aesthetic labor）也要加以分析，它不僅探討工作場中的行為表現，且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美的體驗和感受。此種探討並宜針對美學勞動的可能代價或問題加以分析。美學的經驗可能是管理者用來達成其控制目的的精心設計。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。因此，進行組織日常事物自由自主

的思考與反思，以尋求突破超越，即是一種美的概念內涵之具體實踐。

（八）美可以藉內在的修持與成就他人來展現

藉由個人內在修持和展現，以及成就他人，也可以展現美。此種美的實踐，頗受儒家所重視。例如，孔子和孟子提倡「居仁由義、誠正溫厚」的人格之美；而荀子也有「化性起偽，成人之美」的看法（葉朗，1996）。由此可知，吾人可以透過內在的「人格修為及其行動感召」，以及「成人之美」來履行美的概念內涵。

參、開創「美」的學校文化之可行作為

由於美的哲學思考可以提升學校文化的視野，美的概念內涵也可以作為學校文化發展的引領。學校文化融入美，可以創造「與人為善」的校園氛圍，發揮美的陶冶、突破和促進功效（朱光潛，2008；崔光宙，2000；黃宗顯，2010；漢寶德，2005；Hohr, 2002; Wilkinson & Willough, 1982）。而目前臺灣教育行政學者對於美的學校文化內涵的專門研究乃極為稀少；故而，開創美的學校文化內涵及實際，乃是當前學校文化革新亟待努力的新方向。以下就前述美的概念內涵和展現方式探討所得，並參酌 Schein（1985）組織文化之「假定、價值信念和人工器物」內涵，整合提出開創美的學校文化的作為如下：

一、建立美的學校文化之基本假定

開展美的學校文化，首先可以先明確化一些基本假定，藉以強化其實踐的動力。美的學校文化之第一項基本假定即「人人愛美」。由於人人愛美，因此發展美的學校文化，可以帶給學校成員工作和學習上的喜悅。誠如黃乃熒（2000）所言：校園裡存在各種美的事物，且學校成員具有享受校園生活美感的期望。開創美的學校文化，可以讓成員經驗到美的愉悅和感動。

美的學校文化之第二項基本假定為「其可帶來和善的校園氛圍和陶冶功能」。Aristotle 指出：美是一種善，能引起人的愉悅（李醒塵，

1996）。在校園裡營造美的文化，可帶來和善的校園氛圍和心靈陶冶功能（崔光宙，2000；馮朝霖，2008）。

美的學校文化之第三項基本假定乃是「其有助於學校教育品質的提升和突破」。Tatarkiewicz 指出美具有和諧和大小、節奏、部份與整體關係恰當組合的內涵；美是一種完滿，美不僅存在合適的比例中，並且也存在事物與目的和本性之切合之中（劉文潭譯，2005）。R. Descartes 言：美是一種恰到好處的協調與適中；D. Hume 認為：美是各部分之間的一種恰當的秩序和結構（朱光潛，1983）。將美的這些「完滿、協調、恰當組合、切合目的和本性」的概念內涵應用於學校日常的教育實際，有助於學校行政服務和教學品質的提升。再者美具有「自由自主與超越」的概念內涵，將其應用於學校，可以使學校的教育措施突破既有窠臼的制限（Milley, 2006），朝向創新和開啓各種新的可能性發展。

美的學校文化之第四項基本假定是「其有助於潛能開發和建立主體性」。學校成員在美的創作與實踐過程中，可以促進個人敏感力、鑑賞力、整合力等各種潛能發展，亦有助其建立主體性。而誠如 Aristotle 所言：美存在於各種具體事物之中（李醒塵，1996）。蔣勳（2005）亦指出：天地有大美。學校文化若能融入此種美的觀點，則每個成員身上和組織中具有的美和發展可能性，將更受到珍視，其不僅有助於自我認同和開展所能，更有助於個人和組織主體性之建立。

美的學校文化之第五項基本假定即「其有助培育身心靈平衡和精神自由的人」。將美的「善、完滿、和諧、自由自主、愉悅」等概念內涵融入於學校日常生活中，可以淨化心靈，解構框架，因而其有助於培育身心靈平衡和精神自由的人（崔光宙，2000；馮朝霖，2008；Hohr, 2002）。

美的學校文化之第六項基本假定為「其具有不斷開展和精緻的可能性」。Dewey（1934）曾提出「藝術即經驗」的論點。他認為美的創作是建立在人類感官與環境互動的完整經驗上。經驗與日常生活息息相關，美的創作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，美的創造和表現因而也蘊含社會價值。而由於經驗會隨環境和個人智慧

發展不斷改變，美的創作故而是連續性的經驗改造歷程。準此而論，營造美的學校文化乃是一種組織成員經驗改造的歷程，其具有不斷開展、提升和精緻化的可能。

二、將美的概念內涵融入為學校文化的價值信念系統

開創美的學校文化之核心作為，在於將美的概念內涵，融入學校文化的價值信念系統。美的概念內涵如「善、合內在目的性、和諧與恰當、自由自主與超越、愉悅與感動」（朱光潛，1983；李醒塵，1996；崔光宙，2000；馮朝霖，2008；Hohr, 2002; Kant, 1928; Samier, 2006, 2011），宜融入學校文化的價值信念層次，形成學校文化靈魂的一部份。以作為學校日常各種教育作為的行動指南。美的學校文化展現在學校各種教育措施皆能以「善」和「合教育的內在目的性」做為考量；能注重教育各種作為因素間的和諧、完滿、秩序、節奏和部份與整體關係的恰當組合；能表現出創意、突破窠臼之自由自主與超越之精神；能珍視和開展個體具有的美；以及能傳遞美的感動與共鳴。

三、在學校日常人為的生活體系中注入美的質素

學校文化可以看成是師生校園生活的整體，其深層為成員對於人事物的基本假定和價值信念，其具體可知覺的外在部份，則展現在學校之各種人為措施上。學校中的各種人事物展現，皆屬學校文化的一環。而美無處不在，日常各種事物皆可展現美（李醒塵，1996；蔣勳，2005；漢寶德，1993）。因此，開創美的學校文化內涵與實際，除了將美的概念內涵融入為學校文化之價值信念系統外，宜在學校日常的各種人為教育措施上注入美的質素。亦即在教育目標、課程與教學、制度與行政運作、領導作為、人際互動、環境與資源應用、學生學習與活動展能、工作與教育績效、學校行銷等各層面上皆能納入美的思考與作為。以下扼要闡述之：

（一）在教育目標上納入美

學校宜將審美素養與情操納為教育目標。學校之課程教學、制度與資源應用亦宜與之相結合。誠如 Ladkin（2008）所指出：美的教育目的之實踐要留意諧合一致性，亦即注意說和做、目的和各種作為間

的緊密連結關係。

（二）在課程與教學活動中注入美

美的概念內涵宜融入學校各種課程與教學活動中。各種正式課程和潛在課程之內容與呈現，宜具有美的思維與實質。陳伯璋、張盈堃（2007）即倡議學校之課程與教學要納入美學的思維，並展現美的實質內容。歐用生亦主張課程與教學要能彰顯美的自由思考和創新突破特質，他指出：

教學是一種獨特的藝術，不是技術的、機械的或可控制的工作，需要賴有反省和想像力的、具實驗精神的實際工作者之詮釋，是最好的藝術家才能完成的。教學的解放是繼續的過程，要依據適合的知識和情境的理解，將這些知識和理解應用到教室的情境上，教師需要有創造力和想像力……。教師要從經常壓抑他們的社會、經濟和行政的限制中解放，從沒有想像的實際、政策、處方、原則和政治家解放，從更有藝術性（artistic）的視野來執行他的責任，藝術家不是毫無思想地遵循法則、規則或方向，而有形式和自由作他們想做的事（歐用生，2010：159）。

（三）在制度與行政運作中實踐美

美的善、合教育目的性與對主體關懷的內涵，在訂定各種學校制度規章時宜被納入考量。在學校行政運作的過程中，亦宜納入前述美學思維；而美的節奏、恰當組合、關係品質、精練、創新、超越等概念，在學校行政運作歷程中亦宜被關注和落實（Kelehear, 2008; Ladkin, 2008）。

（四）在領導上展現美

學校領導者的思維和作為，可以體現善、合教育目的性、主體關懷、超越、和諧等美的概念內涵和實質，如此對於開創美的學校文化甚有助益。領導者引導同仁建立融入美的概念內涵的教育決策，行政作為考量平衡邏輯與藝術的做法（Deal & Peterson, 1994），透過正式和非正式場合闡揚美的理念，以及自己的領導言行舉止，成為體

現美的符號象徵，不僅可以讓學校成員感受到領導作為的美，亦可發揮美的學校文化之引導效用（黃宗顯，2010；Kelehear, 2008; Samier, 2011）。

（五）在人際互動中呈現美

開創美的學校文化的另一個重要向度，即鼓勵人與人互動的真誠、關懷、彼此欣賞、尊重與合作行為（MacDonald, 2011）。孔孟提倡的「居仁由義、誠正溫厚」的人格之美，以及荀子提及的「成人之美」（崔光宙，2000；葉朗，1996），若能在校園中加以倡導和實踐，則美的善、完滿、愉悅等概念將會獲得體現，校園中亦將會處處展現美帶來的和善氛圍與感動事蹟。

（六）在環境資源應用上顯示美

Schein（1985）認為組織文化深層為假定與價值信念，其外在則顯現在人工器物或人為措施上。學校的建築與庭園規劃與使用方式，亦屬學校文化的一環。湯志民（2008）指出：學校的建築與庭園規劃，不僅要考量使用的功能，亦要能顧及美的教育功效。學校的建築與庭園規劃，不僅反映成員的價值信念，亦可以作為一種教材和美的教育文本。而學校的空間美學營造與賦意，乃是開創美的學校文化不可忽視的重要事項。除外，學校其它資源的規劃與應用，亦宜考量教育的目的性，及其切合使用者所需。如此，美的善、合目的性和恰當之概念即蘊含其中。

（七）在學生學習與活動展能上體現美

美的學校文化營造，亦宜關注學生學習與活動展能的面向。學校行政人員與教師在學生學習及活動展能方面，若能考量適性發展和潛能促進之目標，則其中便含有美的善、合目的性和成人之美的意涵。再者，學生的學習與活動進行，若能適當規劃，並讓不同潛能的學生可以參與和展現才華，則美的完滿與恰當的概念內涵，即已實現其中。而引導學生在學習過程，認識和肯定自己具有的美好之處，以及學得美的鑑賞能力與素養，亦是美的概念內涵的重要實踐。（李醒塵，1996；Hohr, 2002）。

（八）在工作與績效上表現美

學校成員的工作和教育績效表現亦屬於開創美的學校文化之範

圍。學校成員宜被鼓勵做好自己的工作職份，在工作上進行想像和創新，並留意自己服務事物呈現出美的品質。如此，則美的恰當、超越及令人愉悅的特質即含蘊在其中。如同 Ladkin（2008）所言：透過工作技能的精練（mastery），作為與目的間的諧合一致，以及注意目的適切性，可以展現專業工作表現上的美。而庖丁解牛「遊刃有餘」的上乘技術功夫，也是一種在工作上尋求突破和美的展現（蔣勳，2005）

再者，學校的教育成效，若能注意確保目的達成，考量不同學生發展需求的滿足，並注意品德及不同能力開展的成果，則其即是美的善、合目的性、主體性概念內涵的體現。

（九）在學校的行銷措施中履行美

學校行銷也可以顯示美。學校教育行銷若能抱持真誠傳遞訊息，不欺瞞，則其意圖已有美的善意。再者，其行銷內容的設計若能組合恰當，切合目的性和顯示出美的品質，則其即符合美的內涵，可以令人產生美的感動效用。故而，學校行銷措施亦屬於開創美的學校文化之一部份。

四、推展形塑美的學校文化之促進措施

學校文化可以加以引導，建立美的學校文化之亦具有可能。然而當前學校教育措施在升學主義和功利主義的影響下，美的哲學思考與素養相對並未受到足夠的重視。如何建立具有美的學校文化內涵與實際，亦缺少專門性之探討（黃宗顯，2008）。因此，學校領導者宜修鍊美的素養，鼓勵教師認識美、實踐美。學校領導者與教師宜共同討論與訂定「推展美的學校文化方案」，清楚建立美的學校文化之目標共識，並在經費編列、學校制度和行政運作、教師專業研習、社群互動、課程與教學、學生學習和活動展能、環境資源應用、工作與績效表現、學校行銷等日常生活體系，納入和實踐美的概念內涵。學校領導者除倡導美的理念與實踐外，宜透過肯定、獎勵、支持和協助等方式，增強師生美的學習與作為；學校領導者亦宜鼓勵師生感知和欣賞自己或團隊之美的表現，使從中獲得意義感、成就感（Kotter & Cohen, 2002），甚至從中獲得自我實現的喜悅。進而使師生熱愛美的

學習、美的作為，並自主追求美的理想。

五、建立美的學校文化之品管及永續發展機制

在發展美的學校文化過程中，對於建立美的學校文化之目標共識，經費編列、學校制度和行政運作、教師專業研習、社群互動、課程與教學、學生學習和活動展能、環境資源應用、工作與績效表現、學校行銷等日常生活體系，在認知、實踐與成果的展現上，爲了了解及維護其品質，宜建立行動中反省求知和改善的理念，並宜建立以學校爲基礎之自我檢核機制。透過反省與品質檢核結果，學校領導者與教師亦宜透過集思廣益的方式，研擬提升與改善的作為，形成一種永續發展的機制。美的學校文化具有不斷開展和精緻的可能性。誠如 Dewey（1934）所言：美的創作是建立在人類感官與環境互動的完整經驗上。經驗會隨環境和個人智慧發展不斷改變，開創美的學校文化故而是種連續性的經驗改造歷程。透過反省、品質檢核與改善，美的學校文化具有不斷開展、提升和精緻化的可能。

肆、結語

學校文化的研究與開創，是學校經營與革新的重要事項。針對學校文化研究進行的綜合性分析顯示：臺灣學校文化及其革新研究，仍舊停留在關係模式上的探討。對於學校文化概念內涵的研究，甚待進一步努力，以開啓學校文化研究的新視野。美的哲學思維與概念內涵，在中西方皆已累積許多豐富的成果，其中有些與學校教育頗有關連，且可應用於充實和提升學校文化的內涵。可惜臺灣教育行政學者在此方面的專門性探討甚爲缺乏，故而開創美的學校文化可做爲學校革新努力的方向。

由於人人愛美。發展美的學校文化，可以帶給學校成員喜悅，帶來和善的校園氛圍和陶冶功能。美的學校文化可以促進學校成員敏感力、鑑賞力、整合力等之潛能發展和建立主體性，有助於培育身心靈平衡和精神自由的人。因此，將美的概念內涵納入學校文化的價值

信念系統，並將之轉化在學校日常的制度運作、課程與教學、人際互動與各種器物佈置和學習環境營造上，不僅有助於充實學校文化的內涵，形塑學校文化的特色，亦將有助於恢復學校教育的氣勢，發揮學校文化之美的功效。

本研究倡議將美的概念內涵納入學校文化思考和應用，以開創具有美學思維的學校文化內涵和實際。此種開拓學校文化美學思維與內涵的努力，可視為當前學校文化革新的另一扇窗。開創美的學校文化之核心作為，除了建立美的學校文化之基本假定外，其重點在於將美的「善、合內在目的性、和諧與恰當、自由自主與超越、愉悅與感動」概念內涵，融入學校文化的價值信念層次，形成學校文化靈魂的一部份。以作為學校日常各種教育作為的行動指南。美的學校文化展現在學校各種教育措施皆能以「善」和「合教育的內在目的性」做為考量；能注重教育各種作為因素間的和諧、完滿、秩序、節奏、部份與整體關係的恰當組合；能表現出創意和突破窠臼之自由自主與超越精神；能珍視和開展個體具有的美；以及能傳遞美的感動與共鳴。

再者，學校文化可以看成是師生校園生活的整體，而美無處不在，日常各種事物皆可以展現美。因此，開創美的學校文化，除了將美的概念內涵融入為學校文化之價值信念系統外，宜在學校日常的各種人為教育措施上注入美的質素。亦即在教育目標、課程與教學、制度與行政運作、領導作為、人際互動、環境與資源應用、學生學習與活動展能、工作與教育績效、學校行銷等各層面上皆宜納入美的思考與作為，以形成美的學校文化之整全體系。此外，開創美的文化宜注意建立促進性措施和品管機制，以確保其永續發展和內涵的提升。

本文提出之研思所得，謹供作有識之士參考。期待每個學校皆能重視美的學校文化之開創，顯現美的學校文化帶來之校園和善氛圍和教育促進效益。

參考文獻

- 朱光潛（2008）。**西方美學家論美與美感**。臺北市：丹青。〔Tsu, K. C. (1983). *Western aesthetes' thoughts on beauty and sense of beauty*. Taipei: Tan-Ching.〕
- 李醒塵（1996）。**西方美學史教程**。臺北市：淑馨。〔Lee, H. C. (1996). *The teaching outline of western aesthetic history*. Taipei: Shu-Hsin.〕
- 仲秀蓮（2010）。**臺灣地區國民小學校長正向領導、學校文化對學校創新經營效能影響之研究**（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學教育經營與管理學系，臺北市。〔Chung, H. L. (2010). *The impact of elementary school principal's positive leadership and school culture on effectiveness of school innovation management in Taiwan*. (Unpublished doctoral dissertation). Department of Educational Management, National Taipei University of Education, Taipei.〕
- 林俊傑（2010）。**國民中學校長多元型模領導、教師領導、學校文化與學校效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。〔Lin, J. J. (2010). *A research on the relationships among principal's multi-frame leadership, teacher leadership, school culture and school effectiveness* (Unpublished doctoral dissertation). Department of Education, National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung.〕
- 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。〔Tsui, K. C. (2000). The concept of man in aesthetics and its educational content. In Tsui, K. C., & Lin, F. C. (Eds.), *Educational aesthetics* (pp. 179-224). Taipei: Wu-Nan.〕
- 許陣興（2010）。**高級職業學校校長知識領導、學校文化對學校創新經營效能影響**（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學教育經營與管理學系，臺北市。〔Hsu, C. H. (2010). *A study of principals' knowledge leadership, school culture on school effectiveness of*

- innovation management of vocational high schools in Taiwan.* (Unpublished doctoral dissertation). Department of Educational Management, National Taipei University of Education, Taipei.]
- 葉朗（1996）。**中國美學史**。臺北市：文津。〔Yeh, L. (1996). *The history of Chinese Aesthetics*. Taipei: Wen Chin.]
- 湯志民（2008）。空間領導：理念與實踐。**教育研究月刊**，174，18-38。〔Tang, C. M. (2008). Space leadership: Concepts and practices. *Journal of Educational Research*, 174, 18-38.]
- 黃乃熒（2000）。**後現代教育行政哲學**。臺北市：師大書苑。〔Huang, N. Y. (2000). *The philosophy of postmodern educational administration*. Taipei: ShtaBook.]
- 黃宗顯（2007）。校長權力運用的美學轉化。**教育研究月刊**，162，5-12。〔Huang, T. H. (2007). The aesthetic transformation of principals' power application. *Journal of Educational Research*, 162, 5-12.]
- 黃宗顯（2008）。1996~2007年臺灣地區學校文化研究的狀況與前瞻。**教育經營與管理研究集刊**，4，27-48。〔Huang, T. H. (2008). The research and prospect of school culture from 1996 to 2007 in Taiwan area. *Bulletin of Educational Entrepreneurship and Management*, 4, 27-48.]
- 黃宗顯（2010）。學校領導研究的新視域：領導的美學實踐。**教育研究集刊**，56（3），1-28。〔Huang, T. H. (2010). The new research horizon in school leadership: Leaders' aesthetic practice. *Bulletin of Educational Research*, 56 (3), 1-28.]
- 黃宗顯（2012）。美的定義、功能及其在學校領導的應用。**教育行政研究**，2（1），137-159。〔Huang, T. H. (2012). Applying the concepts and functions of beauty in school leadership. *Journal of Educational Administration Research*, 2 (1), 137-159.]
- 陳伯璋、張盈堃（2007）。來自日常生活的教育學院：社區、課程與美學的探究。**教育與社會研究**，12，41-72。〔Cheng, P. C., & Chang, Y. K. (2007). The school of education from everyday: The

- aesthetic inquiry in the community-based curriculum. *Journal of Education and Society*, 12, 41-72.]
- 陳昭瑛（譯）（1987）。**美學的面向：藝術與革命**（原作者：H. Marcuse）。臺北市：南方。〔Marcuse, H. (1977). *The aesthetic dimension: Toward a critique of marxist aesthetics* (C. Y. Chen, trans.). Taipei: Nanfang.]
- 曹俊峰（2003）。**康德美學導論**。臺北市：水牛。〔Tsao, C. F. (2003). *The introduction of E. Kant's aesthetics*. Taipei: Shui-Niu.]
- 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。〔Fong, C. L. (2008). Space leadership, climate shaping and aesthetic leadership. *Journal of Educational Research*, 174, 49-60.]
- 張慶勳（2005）。**校本文化領導的理念與實踐**。高雄市：復文。〔Chang, C. C. (2005). *The ideals and practices of school-based cultural leadership*. Kaohsiung: Fu-Wen.]
- 蔣勳（2005）。**天地有大美**。臺北市：遠流。〔Chiang, H. (2005). *The great beauty in earth*. Taipei: Yuan Liu.]
- 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。〔Han, B. D. (1993). The discovery and creation of beauty. In Taipei Municipal Art Museum (Ed.) *The aesthetics of daily life* (pp. 85-100). Taipei: Taipei Municipal Art Museum.]
- 漢寶德（2005）。**漢寶德談美**。臺北市：聯經。〔Han, B. D. (2005). *B. D. Han talking beauty*. Taipei: Linking.]
- 劉文潭（譯）（2005）。**西洋六大美學理念史**（原作者：W. Tatarkiewicz）。臺北市：聯經。〔Tatarkiewicz, W. (1980). *A history of six ideas* (W. T. Liu, Trans.). Taipei: Linking.]
- 歐用生（2010）。**課程研究新視野**。臺北市：師大書苑。〔Ou, Y. S. (2010). *The new horizon of curriculum research*. Taipei: Shtabook.]
- Allison, H. E. (2001). *Kant's theory of taste*. Cambridge: Cambridge University Press.

- 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.
- 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 and Co.
- English, F. W. (2008). *The art of educational leadership: Balancing performance and accountability*. London: SAGE.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University.
- Hohr, H. (2002). Does beauty matter in education? Friedrich Schiller's neo-humanistic approach. *Curriculum Studies*, 34 (1), 59-75.
- Kant, I. (1928). *The critique of judgment* (J. C. Meredith, Trans.). Oxford: Oxford University.
- Kelehear, Z. (2008). *Instructional leadership as art*. Maryland: Rowman & Littlefield Education.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School.
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19, 31-41.
- MacDonald, E. (2011). When nice won't suffice: Honest discourse is key to shifting school culture. *Journal of Staff Development*, 32 (3), 45-47.
- 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.
- Plato (1997). *The dialogue of Plato*. (B. Jowett, Trans.). Bristol: Thoemmes.

- 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.
- Samier, E. A. (2011). Exploring aesthetic dimension of leadership. In F. W. English (Ed.), *The Sage handbook of educational leadership* (pp. 273-286). London: SAGE.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. New York: Wiley & Sons.
- Wilkinson, E., & Willough, L. A. (Eds.) (1982). *On the aesthetic education of man in a series of letters*. Oxford: Clarendon.