

以美學領導之心 行空間領導之務

～型塑空間美學領導

林育婕

壹、前言

「『當你遠遠落後，必須急起直追，突破困境；想要走在前面，必須鼓起勇氣，堅持到底，並且知道孤獨的必然。』自101學年度起，甲國小在困境中急起直追。第一年，就一口氣減了四班，超額六位老師，對於上任僅八個月的新任校長的我而言，雖然很難，但有著不可推卸的責任。連續經歷了三年減班減師的嚴苛考驗，就在虎年那一年，開始逆勢翻轉，連續四年增班成長。」（甲國小A校長學校經營札記AJ-20190908）

經由甲國小A校長的學校經營札記，著實令研究者被校長經營學校的壓力與信念震撼，身為校長如何以一己之力，獲得校內同仁的支持，如何在掌握時機、運用適當的領導模式，發揮最大化的影響力，改善學校經營的困境與優化學校現況運作，才能爭取家長與社區的認可，讓學校得以永續經營。

校園空間與環境的營造攸關「空間領導－建築規劃－空間設計－美學情境」一系列的關聯性。如能連結課程安排、創意教學和創價學習，有利於達成學校教育願景和辦學績效，並形塑學校文化與特色品牌（林進山，2019）。學校空間營造是最具象能讓人感受到的改變，而美學領導重視對學校關係人的同理、觀察及尋求組織整體的和諧，進而對組織進行道德激勵，型塑組織文化與品牌。尤其因為少子化造成校園空間閒置如何加以活用、老舊校舍的耐震補強及空間美化，以及在新建或增建校舍時，系統性思考空間的整體規劃，均可以成為校長運用美學領導思維結合空間領導理念對校園空間營造賦予領導的意涵，讓學

校關係人皆可感受校園空間營造所帶來的改變。研究者彙整目前空間領導、美學領導及空間與美學領導關係之相關研究，並以臺中市一所國小針對老舊校舍改造為例，運用半結構式訪談，探討校長對空間美學領導的覺知？校長對空間美學領導之作為？及校長空間美學領導成效的自我評估，以期提供將美學領導的理念融入空間領導作為的經驗作為校長面對校園空間營造時進行空間美學領導之參考。

貳、文獻探討

本研究將分別針對空間領導、美學領導及空間領導與美學領導的關係進行探討：

一、空間領導

（一）看見空間

1. 少子女化－閒置空間的活化

因少子女化班級數減少所導致學校出現閒置空間的狀況，可促進學校教學活化及教育創新，並充分發揮校園空間價值，賦予學校新生命，教育部自96年起持續推動國民中小學發展特色學校相關方案及計畫。

2. 老舊校舍－改善及美化空間、耐震補強工程

921大地震造成許多中小學校舍不堪使用，有鑑於傳統學校建築不符合永續經營的理念，因此，教育

林育婕：國立暨南國際大學教育政策與行政學系/
博士班研究生

部開啓了以災區學校重建的主軸，於2000年開始以校園空間改造為基礎，「創意」、「合作」、「參與」、「突破」與「人性化」為核心價值，期能打造全新校園環境，提供學生多元的學習、讓學生潛能獲得充分發展的「新校園運動」。

另外，教育部自2006年度推動的老舊校舍重建計劃、加速國中小老舊校舍及相關設備補強整建計畫、國中小校舍耐震能力評估、補強及設施設備改善計畫、2017年度前瞻基礎建設「校園社區化改造計畫－活化校園空間擴大社區服務」，到2020至2022年度補助公立高級中等以下學校改善校舍耐震能力作業要點等各項計畫，主要目的正是想透過建立完善的制度與相關作業流程，打造安全樸實、健康友善、低碳節能與防災耐災的永續校園。

3. 新建及增建校舍－校園整體規劃

歷經教育部新校園運動的推展，我國的校園空間建築設施、校園環境與設備的規劃，隨著開放空間、無圍牆學校、創意校園、性別空間、優質校園營造、無障礙環境、友善校園、永續校園、健康校園、空間美學、特色學校、校園活化與閒置空間再利用等革新議題，開啓了臺灣學校建築的創新與變革（湯志民，2008a）。教育部在2017年訂定「補助推動精緻國教基礎設施建設計畫作業要點」、設置「補助學校工程計畫平台」（<https://schoolproject.tw/EngineeringPlan/Default.aspx>），也於2019年修正「國民小學及國民中學設施設備基準」，提供了新建及增建校舍校園整體規劃有相關的依據，並且縣市政府設置「校園規劃設計審議委員會」由專家委員協助提供專業建議，讓校園規劃設計既能符合法規更具有友善永續理念。

學校在上述情況下，必須面臨校園空間與環境的活化、再造及規劃設計，校園環境空間的規劃及硬體設施不僅會影響了學生的學習成效，對學生人格的塑造與發展、環境空間感受的敏銳度也有一定程度的影響。校園環境空間的規劃源自學校領導者的理念及辦學方針，十二年國教即將實施，校園空間也是校本條件重要的一項，如何結合校園空間亮點規劃與學校本位課程發展校訂課程，正是校長進行「空間領導」關鍵任務。除此之外，空間不只是空間，空間更是關係的載體，校長更可用空間領導增進與學校關係人的良好互動關係，提升學校經營成效，這正是校長空間領導的另一個核心任務。

（二）空間領導的意涵與重要性

「空間領導」乃領導者透過校舍、校園、運動場和附屬設施的規劃與運用，以建構對學校課程、教師教學、學生學習、行政管理和社區公關，具有實質影響力的「點、線、面、體」環境，以引領學校空間和

教育發展的歷程（湯志民，2008b）。校園是「潛在課程」的實踐場域，近年來興起一股翻轉教室的浪潮，師生的教學和學習方式可能隨著校園空間的改變而翻轉（黃祺惠，2018）。吳清山（2008）則從教育的觀點指出，空間領導是領導者營造一個優質的學校環境、設施或設備，來激發學校內所有的人員，包括教職員生，藉以達到教育的目標。林進山（2019）則歸納校長的「空間領導」須具有空間美學理念、空間規劃設計、美學情境布置等詩性智慧能力。校長對校園空間的規劃建置須做整體性、全面性、應用性、延續性和價值性的思考擊劃。

綜上所述，空間不該只是空間！空間是情感、認同與關係的載體！校園空間更是教育一切活動的載體，也是學校與社區、師生、師師、親師、行政與教學關係的載體。校長身為領導者針對校園空間規畫的思維，展現了本身的教育哲學、學校經營理念與校長對學校關係人間關係經營的看法。

二、美學領導

（一）美學領導的意涵

美國賓州大學（University of Pennsylvania）Christine Marme Thompson以及內布拉斯加大學（University of Nebraska）Margaret Macintyre Latta於2011年聯合在國際教育與藝術期刊（International Journal of Education & the Arts）中所提出的文章「How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership」，該文探討美學知識是否與領導能夠相結合，彙整歸類為一個美學領導架構。對於美學與領導實踐間的關係。強調的兩個重點：

1. 領導者的「領導準備」：深耕自己的美學素養，具體應用在領導統御上。
2. 領導者的「自我分析理解」：了解美學後，針對自己的領導統御進行調整。

因此，該文獻作者Katz（2011）認為美學領導可以定義為表現出「情感意識」的領導人，可以喚起感情和積極的感覺。

黃德祥（2014）也提及美學領導是將美學的概念、意識、原理原則、典範與精神運用於領導之中，以美的價值為優先，讓領導具有美感、美的涵養、美的意境與價值，圓滿地達成組織經營的目標。另外，黃宗顯（2012a）認為將美的概念融入學校的課程與教學、人際互動與學習環境營造上，有助於恢宏學校教育的器識，透過美學領導的理念與具體作為，不僅可以提昇學生美感素養，也可減緩校園中的暴戾之氣。黃宗顯（2012b）也提到：「美能引起人感官和精神上的愉悅及感動」，如果領導者將美的概念與精神融入領導行為與決策中，對整個組織的和諧度提升是

有正面的效果。綜而言之，所謂的美學並非狹義地僅與藝術及美學相關，而是回歸美的本質：美學是經由身體感官的體驗、情感的體驗、意義的感受，領導行為融入美學的概念與精神可令人產生愉悅，使領導行為具有吸引力與魅力。因此美學領導並非強調其優於其他領導，而是強調在各個領導派典裡融入美學概念，有別以往重視科學管理與績效的理論，美學領導更強調重視領導行為關係人的感受，讓領導行為能具有美感，讓被領導人感到和諧與愉悅。

（二）美學領導的要素

Katz（2011）舉出美學領導的四要素：情緒覺知與同理心（Emotional awareness and empathy）、感官和身體的注意（Sensory and somatic attentiveness）、對組織美學的興趣（Interest in organizational beauty）、道德目標的激勵（Promotion of moral purpose），將其分別說明如下：

1. 情緒的察覺與同理心

一般認知中認為領導人通常具有「強勢的」、「威權的」、「理性的」、「科學的」，因此產生了溝通的距離。美學領導的第一個要素提及領導者應具備「情緒的察覺與同理心」，在學校則可以是對「學生、家長、教職同仁、社區民眾」的同理。以更積極面來看，由同理為起點，領導者應用自己對學校關係人的感覺和利用他積極的感染力，可取得信任及加強情感聯繫，暢通與整個組織的溝通管道。領導者能具有同理心，便能擁有開放的心胸接受多元看法，同時也較能以正向積極的態度去面對溝通上的問題。

2. 感官與身體的注意

美學領導包含了透過感官與身體的覺察與自我控制進行溝通與協調。感官與身體注意大概可分為兩個層面：「個人對外的感知」，與「外部對個人的感知」。所謂「個人對外的感知」指因為生理的狀態受

心理的影響，領導者必須有敏銳得覺察力，藉由對他人的感官及身體的注意，進而去推斷他人的想法或生理與心理狀態。另一方面，面對各種情境，領導者的反應與給他人的感官，也影響他人對領導者的判斷，這就是「外部對個人的感知」。

在溝通互動中，領導者感官的敏感度，及對自己表現給他人看法的洞察力都深具領導的意義，一方面領導者「個人對外的感知」可充分掌握溝通上外部提供給自己的訊號，另一方面透過美學的陶冶，改變心智模式，進而可以控制感官，調整改善自己肢體語言與形象，領導者透過適當的感官展現，則可提升專家權及參照權。

3. 對組織美學有興趣

所謂組織的美學，可歸類為兩個重要的特性：一致性與和諧性。而此兩個特性不僅僅是展現在外人所看到的具象組織的硬體設備與制度的一致性，更重要的是組織氛圍的和諧與平衡。所以，落實組織美學，非常需要平衡感，讓組織成員感受自身的工作是積極正向、且對整個組織感覺舒適與愉悅的，如此才能讓組織成員對於組織具有向心力，並且能樂在工作中，因此，「對組織美感有興趣」常被視為美學領導的核心。

4. 道德目標的激勵

「道德」在此可解釋為「心靈之美」，因此，組織具有美感並能激勵組織道德意識的發展。組織功能的發揮需要有道德價值觀，例如：誠信、正義、理性、真理等（黃德祥，2014）。因此，所謂道德目標則包含了組織目標與領導者的倫理道德有關，同時這個組織目標超越組織利益還包含了社會責任。因此，有道德意識的組織更能凝聚組織的向心力，一起朝向更高貴與善良的目標前進（Katz, 2011）。

（三）美學領導的相關研究

國內有關學校領導的研究十分多元，但多著重「科學的」、「管理的」、「績效的」探討，但領導更需要美學的涵養與實踐，才能注入軟性的因子均衡領導。

國外Polat與Öztoprak-Kavak教授在2011年已發佈了「美學領導量表」（ALS），量表將美學領導分成七個因素：1. 美學溝通；2. 美學趨近；3. 美學支持；4. 美學應用；5. 美學敏銳；6. 美學誠實；7. 美學表現。但在國內有關美學領導相關研究為數不多，以美學領導為題的博碩士相關研究僅有九篇，且因以美學領導量表為基礎，多為量化研究，僅少數以個案研究的方式來探討校長於美學領導的實踐。美學實踐如何具體落實，有無具體的衡量標準？美學領導的研究不僅要闡述美學領導的正面影響，更應深入研究如何具體實踐美學領導，這正是本文想探討的面向。



三、空間美學領導－以美學領導之心行空間領導之務

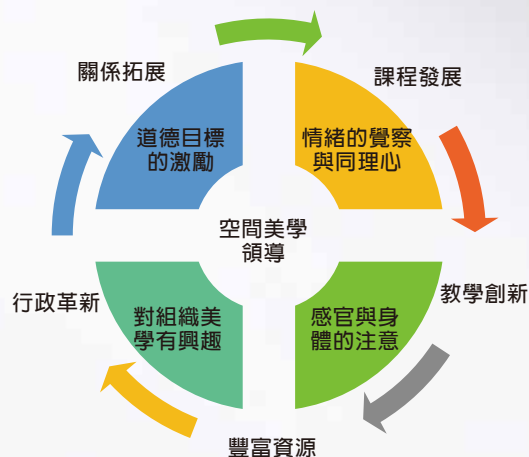
美學，成為台灣的新顯學，不管企業或個人，手上都要有一本「美感存摺」因為它是新競爭力，我們稱它為「美力」。美麗時代說明了情感觸動才能讓產品和服務升級，因此美學領導因應而生。但美學領導如何被具體實踐，並非將其獨立於其他領導之外，而是可以「從學校領導的工作中，選取對象題材（如空間營造），探討如何進行美學的構作或創造」（萬新知，2008）。

空間是情感、認同與關係的載體，更是任務型、一定期間內可具體呈現的成果，此應用在教育層面上，就是學校領導者或設計者，以其自身的審美及創造的經驗，指導或創造一個具有美感的教育環境，以提供學習者生活在其中並學習的一種社會實踐。所以說，「教育本質上是一種美學的實踐。」（Freire, 1987）；而黃宗顯（2010a）也說，學校領導者轉化美學的思維，作為學校的倡導與推動，可以美化校園學習環境，發揮美的陶冶功效；此也與陳木金（2004）所言，學校領導者可以從美感的角度切入，去創造學校空間的影響力相呼應，亦即美學領導與空間領導期盼形成空間美學領導的加乘效果，迎向校園美力新時代。

有學者認為建築本身就是一種藝術，必須注重美感與氣氛的創造（湯志民，1994；湯志民與廖文靜，2014；黃有良，1986；黃宗顯，2014）。校長的空間領導如能融入美學領導的思維，則正如彭彬（2014）研究發現：校長的空間美學領導力不僅具象呈現校園的美質空間，而空間美學領導以藝術形式為主的施為，可避免空間權力與意識型態的主宰性。另外，馮朝霖（2008）主張，言教、身教與境教都牽涉到教育中的「引導」或「領導」，只要涉及引導與領導又必然牽涉規範與價值，也就是「美好」（the good），當校長進行空間領導去營造校園環境與空間如融入美學領導的要素，領導過程中的言教、身教以至於最終呈現的境教，即美的權力之施為與影響。

Foucault（1978）認為，「權力是無所不在的」。因此，在學校環境與空間營造過程中處處充滿權力的運作，這些就是「美學權力」的展現。但各種的美感與價值的設定是由誰去選擇這個意識型態？誰去主宰這個空間權力？校長的空間美學領導將影響空間權力的決定權，當然更可運用來利用具象空間美感營造、相對短期且有具體化完成目標來做為組織變革的契機。所以，空間美學領導力的創價可以促進組織變革，正是，校長空間美學領導的運作模式與成效評估值得深入研究的原因。本文將以空間美學領導的概念以臺中市一所國小進行個案研究，探討校長對於空間美感領導的自我覺知與所採取的行動。

/圖1：空間美學概念圖



參、研究對象選擇與說明

一、學校背景分析

甲校為一所立校60多年的中型學校，位於臺中市區，由於少子化與新生人口數不足、校舍老舊及與鄰近學校相距不遠，且有部分學區為共同學區，導致減班減師，由原本18班學生人數銳減至101學年度的13班、285位學生。A校長於101學年度以初任校長身份到任甲校，帶領甲校團隊困境中急起直追，七年內翻轉第一年驟減四班的命運，直至108學年度成為23班、超過500位學生，並實施總量管制。在現在校長遴選制度競爭及多變數的情況下，A校長，以八年校務發展規劃為藍圖，於甲校完整兩任八年任期，於調任他校前完成階段性任務。

二、個案A校長學經歷背景

A校長為大台中藝術工作者資源庫之一員，對美感教育與空間美感營造有興趣並具備藝術相關涵養，目前並進行學校經營管理相關研究。因此，A校長有系統地規劃與撰寫學校經營札記，已提供期自我省思與經營歷程分享。

三、資料的三角校正

研究者自2020年1月在社群軟體閱讀到個案A校長之學校經營札記，發現個案校長敘述就任甲校之初，面對學校經營的困境及優劣勢與機會分析、校務發展計畫的理念配合學校空間營造的經過，及學校發展情況的轉變非常詳盡，引起研究者深入探討的興趣。故研究者透過社群軟體聯繫A校長，說明研究目的及方向與研究問題後，獲得A校長同意接受訪談，並依據A校長的學校經營札記內容擬定辦結構式訪談大綱。在2020年4月底起入校與A校長進行訪談，並由校長帶領現場參訪校園空間營造現況與配合課程執行情況。

本研究正期以深入探討個案校長對空間美學領導的覺知?校長對空間美學領導之作為?及校長空間美學領導成效的自我評估?來歸納校長空間美學領導的歷程以提供未來進行空間美學領導者參考之用,故採以個案校長學校經營札記(例:AJ-1090914來說明個案A校長2020年9月14日之學校經營札記),加上半結構式訪談(例:A-IR-1091028表示為2020年10月28日與個案校長之訪談紀錄)來深入了解個案校長空間美學領導的覺知與作為。

肆、研究結果與討論

一、情緒的察覺與同理心的空間美學領導

(一) 對家長與學生的情緒覺察與同理

個案校長認為改變的動機與起點在於系統性地了解問題的根源,對一個非新設校或非遷校的學校而言,除了大環境的少子化,如何創造一個契機,讓學生與家長感覺有吸引力是覺察與同理家長和學生情緒知空間美學領導的開端。個案校長於訪談中表示:

面對班級數驟減的困境,第一個想到的盤點目前最需要解決的問題,經過向戶政事務所調閱學區內新生兒人數,未來五年內的學齡兒童數是遞減的,加上學校校舍與設備相對老舊,沒有增班的需求,可以修繕的就是配合耐震補強計畫,加上沒有系統性學校本位課程及特色課程與鄰近學校競爭,家長難免會讓孩子到其他學校就讀。(A-IR-1090619)

危機激發改變的動機,學校經營第一個需要覺察與同理的便是對生源有絕對決定權的家長,硬體設施的改變應該是相對快速且具象的著眼點

(二) 對學校教職同仁的情緒與同理

面對減班減師的壓力,學校超額制度的訂定、學校人事的變動都會引發學校教職同仁的不安。為了提升學校的競爭力,對初到任的A校長而言,在少子化及鄰近皆是大型與開設特色課程的明星學校的環境下,如何穩住原學區的生源,甚至吸引共同學區及學區外的家長願意帶孩子到學校就讀,才能繼續維持班級數,也才能讓教職同仁避免繼續超額的面運,這樣的情緒覺察與同理的美學領導,加上想解決學校同仁超額困境的危機領導力,最直接可以進行改變的就是學校的老舊外觀。這更是校長進行空間美學領導的責任趨動力,個案校長在學校經營札記上記錄著:

記得就任第一年的八月,就希望能創造身為甲校人的尊榮感,以更好的品質型塑甲校教育品牌形象,而這個承諾正在進行式。期待美好甲,成為更好的自己,向前向上,大步邁進…。(AJ-20190908)

(三) 對社區觀感的同理

學校空間環境改變之前,個案學校的南側是超過3公尺的高聳灰色水泥牆,東面是淡紫色油漆的實體圍牆,以及大型牌樓式入口側門,學校和社區幾乎是區隔清楚的二個空間,而學校圍牆和建物之間,形成閒置的雜亂死角。這樣的分隔似乎阻隔了學校和社區的互動與對話,透過晨間巡視學校四周及拜訪里長才逐步理解社區對學校的觀感,……這個改變的歷程很長,而往往人們只看到最後的結果……。(A-IR-1090619)

個案校長說明著這七年多來的學校空間改造一路走來的心路歷程,除了看見可以被改變的空間,更重要的是深入走讀社區、了解社區的看法與需求,同理社區的觀感,這樣切要重點且具向的改變,才能以最快的速度被看見。

/圖2:學校四周空間與環境改變前社區的觀感-1



/圖3:學校四周空間與環境改變前社區的觀感-2



上面兩圖則是個案校長學校經營札記中的照片記錄,記下學校給社區最直覺的觀感,而高聳的圍牆內角落也堆置了學校教職同仁和學生不想見到的髒亂,這便值得領導者進行空間美學領導帶領學校教職員工生共同破除、改變的,就如同減班超額的困境面。深入走讀社區、走動式管理、正式與非正式場合對學校所有關係人的情緒覺察與同理,正可成空間美學領導的發想。

二、感官與身體的注意之空間美學領導

(一) 領導者對外部的感官與身體的注意

學校的改變很重要，想進行具象化的改變，學校的空間與環境的美感營造雖是最快可讓外部感受的選擇，卻也不該讓學校同仁義務地進行非教學相關工作，訪談時個案校長表示：

101年，一開始沒經費，幾乎是所有老師總動員，彩繪了將近一百多公尺南面內側；東側則是用大圖輸出佈置師生優良表現，貼貼補補，勉強美化。(A-IR-1090619)

因此，身為領導者必須有敏感度去注意外部的感官與身體，雖然適度的賦予學校目標任務可以凝聚向心力，但仍要避免讓同仁們從事與教學非相關的工作，以提升同仁對校長的信任感。因此，有敏感度與積極度去察覺外部的機會，才有可能爭取資源挹注學校的改變。

102年，偶而聽聞柳川整治工程即將開始規劃，工程是由水利局負責，隨即前往拜訪科長及承辦工程師，獲得應允納入規劃，並已繪製工程圖說，只是因為學校能參與的部分太少，以及最後柳川整治的方向改變，而暫時中止計畫。也因為這件事的積極，水利局的長官主動告訴我，可以進一步了解都發局的城鎮風貌型塑計畫，於是，103年去聽了說明會……。(AJ-20190923)

學校空間與環境的美感營造都應聚焦在學生學習的教育性及安全性，這更是身為學校領導者應特別注意的原則，唯有注意外部對學校可能的感官或身體的注意，包含了廣納學校教職同仁、社區、家長與學生的期待與建議，便能設計規劃營造出感動外部的學校空間與環境營造。在個案校長的學校經營札記便可以看見相關的反思與紀錄：

103年底到104年初，學校以「當東方遇上西方」的構想，提案爭取城鎮風貌型塑計畫補助，其中內容主要聚焦在學生學習的教育性，並以甲國小為中心，思考往東的東方美學環境，以及往西的西方美學氛圍，形塑成L型的帶狀美感學習步道。透過學校團隊集思廣益進行規劃設計，在施工期間，社區民眾覺得造型有礙，必須停下來協調解決。(AJ-20190923)

領導者對外部的感官與身體注意之空間美學領導，比情緒的覺察與同理更進一

步，包容關係人的看法與建議，並且進行說明與協調，讓關係人感受溫暖與受到重視。

(二) 外部對領導者的感官與身體的注意

在A校長的空間美學領導下，歷經甲學校團隊的努力，原本封閉老舊的圍牆成為了獲得國家卓越建設金質獎的「美感學習步道」。學校逐漸增班加上開設國際課後照顧班及多元社團課後照顧模式，讓參加課後照顧的學生增加至30班，班級教室必須要騰出空間與課後照顧班共享教室，因此，集思廣益打造多功能教室並設置教師個人置物櫃，溫馨的備課空間，讓班級教室順利開放共享。營造美感圖書館提升親師生及志工進圖書館的意願等。

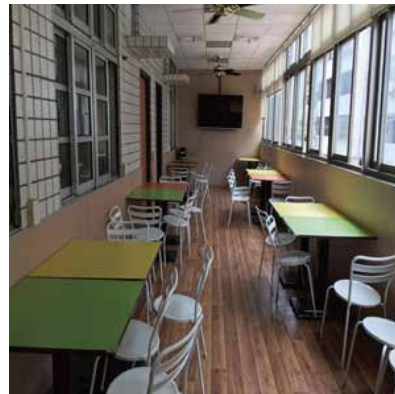
/圖4: 開放圍牆打造美感學習步道



/圖5: 退縮人行道與社區共享空間



/圖6: 改善空間為食農教育小食堂



/圖7: 好事書房教師共備空間



/圖8: 以莫內睡蓮為理念的生態池



/圖9: 家長接送與社區休憩步道



校長的空間美學領導因為對外部的感官與身體的注意，不僅在校學空間與環境美感營造成果呈現時，在所有執行歷程均同時受到外部隊領導者的感官與身體的注意：校長是否身體力行？各項協調會議與重大工程會議校長是否盡量參與並適時表達意見？實質獲獎對學校的肯定等都是校長空間美學領導的一部分，因此，校長的空間美學領導是持續不斷的歷程。以下則列舉部分個案校長的學校經營札記反思及訪談紀錄，說明在校園空間與環境的改變後，外部對領導者的注意：

每天早上巡走步道，看到社區的阿姨、叔叔們，坐在一旁聊天，很開心。偶而提起這段故事，他們會一直感謝學校的用心，有了這些鼓勵，儘管歷程艱辛，也就雲淡風輕了！（AJ-20190923）

訪談時個案校長有關空間美感領導的覺知時，個案校長分享：

就是看著家長和孩子，從步道的那一頭，或牽著手、或漫步聊天，緩緩往校門走來，真好！又有社區的民衆在步道上，或慢跑、或散步、或推著輪椅，真好；有路過的人，偶而坐著聊聊天，偶而欣賞東西方的美學構件，真好。夜裡，更美，整個環狀步道都有燈的映照，提供給我們的孩子、家長和社區民衆，一個「共享、共學、共好」的美感浸潤空間。（A-IR-1090619）

三、對組織美學有興趣的空間美學領導

（一）學校辨識系統的建置——凝聚學校共識追求一致性與組織認同

校園空間與環境的美感營造在空間美學領導的理念下，必須追求組織的認同與一致性，個案校長分享：

學校空間與環境整體的規劃必須要有個主軸，也就是學校的願景。工程進度會因為經費導致如同拼圖一樣，逐步進展完成拼圖，但拼圖完成時的圖像是我們一開始就該思考的！美感空間營造，必須要有想像力，『見樹』先要『見林』；更要有執行力，因為想要有美麗的城堡，就要一步一步的砌牆。（A-IR-1090619）

個案校長有意識地建置學校辨識系統進行學校品牌經營，其認為甲校的品牌策略包括美感空間創造的「分時共享教室使用」、「全校冷氣空調教室」、「閱讀行旅圖書館」、「太陽能光電系統回饋機制」；系統化課程的「STEAM英語課程」、「美感教育課程」、「資訊雙語課程」、「飲食教育課程」、「美術、音樂、體育課程」，資源系統的「策略聯盟」、「專長師資」、「學習平台」等。因此，當個案校長進行空間美學領導時，便以融入學校辨識系統的符號，

/圖10:轉角意象結合SIS



/圖11:校門口端景及精神指標



藉由空間的宣導凝聚學校共識，強化願景實踐力與組織美學。

（二）行政職務固定輪調制度——平衡教職同仁的工作負荷與追求公平與和諧學校進行工程，總務單位幾從申請計畫、招標、規劃設計、工程許多介面許要克服問題，包括電箱移置問題需要聯繫台電，樹木腐朽問題要行文農業局評估等。七年多來持續的校園空間與環境的美感再造工程，身為領導者如何平衡教職同仁的工作負荷與追求公平與和諧，絕對影響組織美學。個案校長訪談中說明其空間美學領導策略：

落實職務輪調是我主要的策略之一，唯有確立且確實執行職務輪調，行政同仁們都有心理準備，一定會有輪到總務工作的那天，甚至可推斷出何時會擔任該職務。另外，我們也經討論後有一致的共識，總務單位負責執行，但由輔導室協助彙整各處室的發想，徵求所有同仁的意見及徵詢美學專長教師協助以提供總務處發包需求參考。（A-IR-1090619）

個案校長運用討論後的共識落實職務輪調來平衡教職同仁的工作負荷與追求公平與和諧，組織成員在確知自己一定需要大家的協助，因此也更會樂於協助他人，有助於追求組織美學。

四、道德目標的激勵之空間美學領導

個案校長如何具體地覺察自己的空間美學領導作為，發揮道德目標激勵的空間美學領導，大致可由下列三方面說明：

（一）校長學校經營省思札記

個案校長在甲校擔任完整兩任共計八年的校長職務，在第七年因發現學校經過整個團隊七年的努力，雖成功翻轉了減班及教師超額的危機，且逆勢成長，讓學校必須實施總量管制，卻意外發現學校的改變，仍無法讓更多的人看見，加上其對自己對學校經營的省思，故以回顧的方式撰寫學校經營省思札記，並分享於網路社群平台。A校長於札記的源起這樣寫道：

這一週，有二件事，觸動了我的心，這才興起了

說說甲校故事的開始。或許，過去七年多的堅持，一步一腳印的耕耘，需要做出改變……。

其中一件事，是有一位長期在臺中市的教育人，提及我在甲校，便問到：「現在學校還好嗎？學生有多一些了嗎？」自己很訝異，原來可能有很多人對於甲校的認識，還停留在過去。另一件事，是參加了一位退休校長前輩的公祭，司儀誦讀了校長在過去服務期間，嘉惠學子，春風化雨，贏得了無數家長的肯定……。感念哀悼之餘，想到的是自己也有「校長」之名，最終到底做了什麼？影響了什麼？應該才會是教育人的價值。（AJ-20190908）

撰寫學校經營反思札記並且公開分享，除了在撰寫過程中可以覺知領導者空間美學領導的作為及進行反思，更重要的是看到每一篇札記的文末感謝該紀事共同努力的夥伴與協助的人士，確實對共同付出的夥伴受到鼓舞，對於身為教育前線的夥伴有其道德目標激勵的成效，並且亦可成為一種學校行銷。

（二）學校願景的確立與落實

價值論述與宣導是落實學校願景的一環，但透過校園空間與環境的美感營造搭配學校辨識系統更具象傳達學校的願景，同時也進行學校行銷，學校願景就如同學校建築的藍圖，每個空間和環境營造的空間美學領導歷程便可在藍圖下，賦予其教育性與意義。基於其教育性與意義變成道德目標的激勵。以個案校長為例，其對於每個任務的空間美學領導都檢視著學校願景的確立與落實，從他的學校經營反思札記可見：

可以思考一所急速減班的學校，未來發展的可能性。當然，時間的急迫性，緊緊地催促，要努力克服的，是公立學校的限制，在於做和不做，幾乎不會有工作權益的影響。只要方向與目標正確，一直走、一直走，就會看到希望，成就孩子的成功。（AJ-20190908）

不同的時空，就會有不同的說法，不同的政策思維。又要順勢而為，又要堅持到底，又要前瞻創新，其實不容易。但如果這件事，是以學校的最大利益來考量，它應該就是對的方向了。（AJ-20191014）

整個方案由總務主任進行願景描述及發想構思，再經由學校團隊與設計單位的對話，原本的創造，形成文案的故事，再轉化為設計。（AJ-20200424）

學校的很多地方，都能看見這句slogan，包括導護背心、信封、獎狀、名片、邀請卡及諸多文宣資料等。在林0路及柳川路口的端景意象，更有這11個字所串連的「微笑曲線」，期待所有浸潤式的教育意涵，都能讓幸福的美好，隨時都在。（AJ-20200417）

（三）激發教師雁行領導

訪談A校長時提及：學校從圍牆、校舍、還有許多裝修工程，知道校長本身也是一位藝術家，這些設計與構想是否都出自於校長學校經營的藍圖？

一個人走得快，但一群人走得遠。記得我當主任的時候，也跟著我的校長學習很多，才能讓我自己現在能帶領著我的同仁們一起努力。原則上，本校會兩年職務輪動一次，訂定設計發想的處室與執行工程的處室，而這個過程尋求共識的過程都是透明化，由大家一起討論的。身為校長的我，一來提供大方向，二來則是無法決議時的裁決。（A-IR-1090714）

本來學校減班超額沒有美術專長老師，就會由我帶領大家發想構思，經過多年深入美感教育課程發展及各項計畫申請，現在校內已經有四位美術專長教師，最新的圖書室燈箱就是源自我們美術老師的設計。（A-IR-1090714）

當空間營造任務已成為專長或創意的展能，校長的空間美學領導便同時達成了組織的活化與道德目標的激勵，運用道德目標的激勵實踐教師雁行領導，讓領導效能永續。

伍、結論

本文透過臺中市一所小學進行個案研究，探討當校長到任一個學校開始進行空間美學領導的歷程，個案校長運用系統思維運用空間美學領導，帶領學校團隊進行校園空間美感營造，並結合課程發展、教學創新、開設多元社團、國際課後照顧班、延伸社區特色美感課程，在如此高效利用校園空間下，提供教師開放、溫馨及舒適共備空間搭配個人化置物櫃的設置，成功打破班級教室的邊界，進行共享教室理念，更成功翻轉了學校減班超額的命運。

空間美學領導乃結合美學領導與空間領導的加乘作用，本文透過個案研究希望提供空間美學領導的相關策略。空間有其教育性意義，可以透過想像力，創造出兼具美感與生態的環境，久而久之，就會產生浸潤內化的氣質改變。本文著重在空間營造運用空間領導的歷程如果融入美學領導的理念：情緒的覺知與理解、感官及身體的注意、對組織美學的興趣及道德目標的激勵，可以讓空間不僅有教育意義更有溫度，更能感動他人。

參考文獻：

- 吳清山（2008）。空間領導的展望：兼談臺北市教育政策發展。《教育研究》，174，5-174。
- 林進山（2019）。校長空間領導對空間規劃與美學情境之實務探究。《中等教育》，7（2），66-75。
- 陳木金（2004）。學校領導研究：從混沌理論研究彩繪學校經營的天空。《高等教育》。
- 彭彬（2014）。國小校長空間美學領導之個案研究—以空間營造與空間賦意為例（未出版之博士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 湯志民（1994）。學校建築的人文教育環境規劃。《市北初等教育學刊》，3，237-264。
- 湯志民（2008a）。空間領導：理念與策略。《教育研究月刊》，174，18-38。
- 湯志民（2008b）。臺北市與新北市國民中小學空間領導方式之研究。《教育與心理研究》，35（1），1-28。
- 湯志民與廖文靜（2014）。校園建築美學。《教育資料與研究》，237，53-70。
- 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。
- 黃有良（1986）。大學校園規劃之過程與準則。《正揚》。
- 黃宗顯（2010a）。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。
- 黃宗顯（2012a）。學校革新的另一扇窗：開創「美」的學校文化。《教育資料與研究》，107，1-22。
- 黃宗顯（2012b）。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。
- 黃宗顯（2014）。校園空間美學營造的理念與實踐。《教育資料與研究》，237，5-19。
- 黃祺惠（2018）。校園環境空間規劃的新趨勢。https://epaper.naer.edu.tw/edm.php?grp_no=3&edm_no=171&content_no=2997。
- 黃德祥（2014）。美學領導的內涵與應用。《教育研究月刊》，237，31-41。
- 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。
- Foucault, M. (1978). *The history of sexuality*. Random House Press.
- Freire, P., & Macedo, D. P. (1987). *Literacy: Reading the word & the world*. Bergin & Garvey Press.
- Katz, B. J. (2011). How might aesthetic knowing relate to leadership? A review of the literature. *International Journal of Education & the Arts*, 12, 1-18.

校長的空間美學領導因為對外部的感官與身體的注意，不僅在校學空間與環境美感營造成果呈現時，在所有執行歷程均同時受到外部隊領導者的感官與身體的注意：校長是否身體力行？各項協調會議與重大工程會議校長是否盡量參與並適時表達意見？實質獲獎對學校的肯定等都是校長空間美學領導的一部分，因此，校長的空間美學領導是持續不斷的歷程。以下則列舉部分個案校長的學校經營札記反思及訪談紀錄，說明在校園空間與環境的改變後，外部對領導者的注意：

每天早上巡走步道，看到社區的阿姨、叔叔們，坐在一旁聊天，很開心。偶而提起這段故事，他們會一直感謝學校的用心，有了這些鼓勵，儘管歷程艱辛，也就雲淡風輕了！（AJ-20190923）

訪談時個案校長有關空間美感領導的覺知時，個案校長分享：

就是看著家長和孩子，從步道的那一頭，或牽著手、或漫步聊天，緩緩往校門走來，真好！又有社區的民衆在步道上，或慢跑、或散步、或推著輪椅，真好；有路過的人，偶而坐著聊聊天，偶而欣賞東西方的美學構件，真好。夜裡，更美，整個環狀步道都有燈的映照，提供給我們的孩子、家長和社區民衆，一個「共享、共學、共好」的美感浸潤空間。（A-IR-1090619）

三、對組織美學有興趣的空間美學領導

（一）學校辨識系統的建置——凝聚學校共識追求一致性與組織認同

校園空間與環境的美感營造在空間美學領導的理念下，必須追求組織的認同與一致性，個案校長分享：

學校空間與環境整體的規劃必須要有個主軸，也就是學校的願景。工程進度會因為經費導致如同拼圖一樣，逐步進展完成拼圖，但拼圖完成時的圖像是我們一開始就該思考的！美感空間營造，必須要有想像力，『見樹』先要『見林』；更要有執行力，因為想要有美麗的城堡，就要一步一步的砌牆。（A-IR-1090619）

個案校長有意識地建置學校辨識系統進行學校品牌經營，其認為甲校的品牌策略包括美感空間創造的「分時共享教室使用」、「全校冷氣空調教室」、「閱讀行旅圖書館」、「太陽能光電系統回饋機制」；系統化課程的「STEAM英語課程」、「美感教育課程」、「資訊雙語課程」、「飲食教育課程」、「美術、音樂、體育課程」，資源系統的「策略聯盟」、「

/圖4：開放圍牆打造美感學習步道



/圖5：退縮人行道與社區共享空間



專長師資」、「學習平台」等。因此，當個案校長進行空間美學領導時，便以融入學校辨識系統的符號，藉由空間的宣導凝聚學校共識，強化願景實踐力與組織美學。

（二）行政職務固定輪調制度——平衡教職同仁的工作負荷與追求公平與和諧學校進行工程，總務單位幾從申請計畫、招標、規劃設計、工程許多介面許要克服問題，包括電箱移置問題需要聯繫台電，樹木腐朽問題要行文農業局評估等。七年多來持續的校園空間與環境的美感再造工程，身為領導者如何平衡教職同仁的工作負荷與追求公平與和諧，絕對影響組織美學。個案校長訪談中說明其空間美學領導策略：

落實職務輪調是我主要的策略之一，唯有確立且確實執行職務輪調，行政同仁們都有心理準備，一定會有輪到總務工作的那天，甚至可推斷出何時會擔任該職務。另外，我們也經討論後有一致的共識，總務單位負責執行，但由輔導室協助彙整各處室的發想，徵求所有同仁的意見及徵詢美學專長教師協助以提供總務處發包需求參考。（A-IR-1090619）

個案校長運用討論後的共識落實職務輪調來平衡教職同仁的工作負荷與追求公平與和諧，組織成員在確知自己一定需要大家的協助，因此也更會樂於協助他人，有助於追求組織美學。

四、道德目標的激勵之空間美學領導

個案校長如何具體地覺察自己的空間美學領導作為，發揮道德目標激勵的空間美學領導，大致可由下列三方面說明：

（一）校長學校經營省思札記

個案校長在甲校擔任完整兩任共計八年的校長職務，在第七年因發現學校經過整個團隊七年的努力，雖成功翻轉了減班及教師超額的危機，且逆勢成長，讓學校必須實施總量管制，卻意外發現學校的改變，仍無法讓更多的人看見，加上其對自己對學校經營的