

為政在人 人存政舉——我對美術（博物）館館長應具條件的看法

Man Making Policy: Some Views on the Ability of a Museum Director / Chang, Jun-jieh

張俊傑

摘要

自古有明「為政在人」，任何一種行政工作，主持者在整個事業的發展和成就上，都佔有極為重要的地位。尤其是人的素質、經驗和學養，常常是促進事業成功的基本條件，近年來大專院校校長、系所主任、公私事業單位的主管出缺時，大都開出具體條件，公開徵求人才。實施以來，確有很多好處，一方面徵才的領域較廣，另一方面亦可減少上級單位人事上的壓力和困擾。但仍有些盲點。如學位、學科、考試等第、現職階級、年齡、工作經驗、專門著作等可以量化或具體衡酌的項目上易掌握，但像人生觀、價值觀、使命感、胸襟、忠誠度、專業素養等等，則頗難掌握。因此，本文多就難以掌握的部分提出五點看法：

（一）是正確的人生觀和價值觀。強調服務的人生觀和分享美感予大眾，促進文化建設的價值觀。

（二）是高度的使命感。強調善用國民納稅錢，回饋同胞，以提升國民生活品質，促進全民幸福為己任的重要性。

（三）是豐富的行政經驗。以現代行政管理的理念，提醒發揮組織功能，以合法、合理、合情和精益求精的持續性、務實性作為，提高工作效率。

（四）是寬宏的包容和謙誠的態度。面對目前多元發展和功利思想高漲的社會，應以寬宏胸襟和謙誠態度，展現教育家的風範，減少不必要的困擾。

（五）是專業的「學」與「養」。說明不但要專業學問好，而且要養身、養心、養量、養慧和養望。而其基本精神，仍在強調內在素養，為本文特色。

以此五端略加探討，謹供各主管機關選才用人之參考。

壹、正確的人生觀與價值觀

人的一切作為，都是根據個人對人生的看法，因此人生意義與價值的認定，就導引了人類努力的方向和奮鬥的歷程。曾有一個故事：我們去問工地裏的三個工人「在做什麼工作？」一個工人答在做搬運建材的工作，另一個工人說在做一天賺一千元的工作，第三個則說做蓋大樓的工作。顯然一個認知的重心在工作本身，一個思考的重點在報酬的多少，第三個則著重在整體的意義和理想的價值，也表現了他的信念和期望。由於觀點的不同，投入的心力與工作情緒是否愉快或愉快程度的高低也就不同。

我在這裡說正確的人生觀和價值觀，不是針對一個問題而是兩件相關的事情。具體的說，我認為一個美術（博物）館館長應具有「服務的人生觀」和「推行美感教育是人生最具意義」的價值觀，茲分述於次：

就生命而言，人生不過百年；在宇宙大生命中，何其短暫，何其渺小。百年之後，意義何在？倘以細胞和人體的生命關係為比喻，細胞應以成長人體生命為意義的所在。就個人對宇宙生命而言何嘗不然？所以先總統蔣公說：「生命的意義在創造宇宙繼起之生命」，國父孫中山先生說：「人生以服務為目的」，美術館對大眾的服務工作，其實就是增進人類精神生命的工作。當前是服務業發達的社會，也是服務概念深受歡迎的時代，李總統登輝先生要「以全民做頭家」，全國公民營機關、學校、團體，那一個不是在為人民服務呢？財經為國民生活服務，國防為國民安全服務，教育為增進國民知能修養服務，凡此等等莫不皆然。館長不可當「官」做！館長的職責是一種義務，是一種責任，也是一種樂趣，而不是權利。

再談價值觀。此處所言，係指擔任館長應對美術館推行美感教育提昇國民生活品質、提高大眾精神境界、充實其他四育的內涵，增進全民心靈的幸福，具有深入而正面的價值觀念。美育的功能是多方面的，高價值的。茲舉幾位專家的話語供作參考：

一、教育家蔡元培先生說：「人人都有感情，而並非都有偉大而高尚的行為，這由於感情推動力的薄弱。要轉弱為強，轉薄為厚，有待於陶養。陶養的工具為美的對象；陶養的作用，叫做美育。美的對象何以能陶養感情？因為他有兩種特性：『一是普遍，二是超越。』名山大川，人人得而遊覽；夕陽明月，人人得而賞玩；公園的造像，美術館的圖畫，人人得而暢觀。……都是美的普遍性的證明。……宮室，可以避風雨就好了，何以要雕刻與彩繪？器具，可以應用就好了，

何以要圖畫？語言，可達意就好了，何以要特別音調的詩歌？可以證明美的作用，是超乎利用的範圍的。既有普遍性以打破人我的成見，又有超越性以透出利害的關係，所以當著重要關頭，有富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈的氣慨！甚且有『殺身以成仁』，而不『求生以害仁』的勇敢；這是完全不由於知識的計較，而由於感情的陶養，就是不源於智育而源於美育。」¹因此他主張「以美育代宗教」，以陶養性情，「破人我之見，去利害得失之計較，」便可使德性日進於高尚。

二、哲學家朱光潛先生說：「世間事物有真、善、美三種不同的價值，人類心理有知、情、意三種不同的活動，這三種心理活動恰和三種事物價值相當，真關於知，善關於意，美關於情。……人能動情感就愛美，就歡喜創造藝術，欣賞人生自然中的美妙境界。……教育的功用就在順應人類求知、想好、愛美的天性，使一個人在這三方面得到最大限度的調和的發展，以達到完美的生活。」²

三、美育理論家王秀雄先生說：「美術的活動，無論創作與鑑賞，均包含了知覺+（加）感情+知識之活動，亦有感性+理性、聚斂性+擴散性、手+眼+腦、意識+潛意識等綜合活動。所以美育的最大價值與功能，就在這一種多元的教育功能，以及統合的教育性質上。換言之，美育的工具性價值與本質性教育價值的綜合追求與實現，才是它最大的功能與特色。」³

四、美術教育家豐子愷先生說：「我們用嘴巴吃食物，可以營養身體，我們用眼睛看美景，可以營養精神——營養這一點是相同的。譬如看一片美麗的風景，心裡覺得愉快；看見一張美麗的圖畫，心裏覺得歡喜，這都是營養精神的。所以我們可以說嘴巴是肉體的嘴巴，眼睛是精神的嘴巴——二者同是吸收營養的器官。」⁴他同時說：「嘴巴的味覺稱為下等的感覺，眼睛的視覺稱為高等感覺」，這就是大家共知的精神美感與肉體快感的不同之處。

五、古希臘哲學家柏拉圖說：「醫學之為人所喜愛，係因能使人健康；健康之為人所喜愛，係因能使人舒適，舒適之為人所喜愛，係因能促進人類的幸福。」他用這樣層層推演的理念，肯定「美感價值的永恆性，普遍性」也是所有教育動力所導向的目標。他主張「教育的過程，加以系統化、紀律化的方式訓練『心靈之眼』，俾以觀『至純至精之美。』」他認為「人類理性靈魂是和宇宙生命相通的，……

¹ 蔡元培，〈美育與人生〉，《全集》，台南王家出版社，民國 57 年，頁 57。

² 朱光潛先生，〈談美感教育〉，《談修養》，台北前衛出版社，民國 73 年，頁 211。

³ 王秀雄，〈繪畫與美感教育〉，《美感、教育》，台北市立美術館，頁 44。

⁴ 豐子愷〈圖畫與人生〉，《豐子愷漫畫文選集 下》，台北渤海堂文化公司，民國 76 年，頁 718。

這種導向理性美的理性魂，乃是宇宙靈魂精緻的部分之摹本。」因此，人類靈魂經美的淨化，便可達到最高最美的精神境界，而融入絕對美的境界之中，與宇宙生命契合為一。⁵

以上所舉數端，乃從不同角度說明美感教育價值被中西學者研究肯定的部分情形，美術（博物）館主要的功能是弘揚文化和傳播美感，促進全民生活與心靈的幸福，是故對美感教育有正確的價值觀，在推展相關業務時，心裏便想著「把美感分享大眾，把幸福送給同胞」，自己便會有「助人為快樂之本」的滿足感，而且也容易掌握正確方向，把民族文化藝術導向人類精神高層的領域。如此便掌握了社會美感教育的樞機，也提高了館務的職能。

貳、高度的使命感

美術館或博物館，尤其是公立的館所，比較沒有經費上盈虧的計較和負擔，（至少到目前為止尚無完全不靠政府預算支持的公立館所。）但主持者必須念念不忘的，是公家的每一分人力物力，都是來自全國同胞點點滴滴納稅的辛苦所得，如何把他們的辛苦所得，轉變成文化教育幸福甜美的果實，回饋分享給同胞們，是美術（博物）館所的责任。公家為文化建設，為國民生活品質的提昇，在經費極端困難的情形之下，興建這些館所，各依組織章程（條例或規程）載明任務與功能。一般說來，其主要的功能：

- 一、是保存文化、傳承文化、復興文化、弘揚文化及締造新的文化。
- 二、引進和吸收世界各國文化的精髓，促進國人的了解、研究和運用。
- 三、透過展演、討論等活動，深入淺出，將中外文化成就轉變成易懂、生動、有趣而富於美感的材料，廣為推展。

四、帶動國民生活的藝術化、精緻化、生動化、趣味化，提昇國民的生活品質和心靈境界。館所的主持人，接受了這個職位和任命，便同時接下這一份責任和使命。

今天是一個法治的時代，面對法治的社會，自然要承擔相關法令規章所賦予的任務，首先是館的組織法，重點皆在辦理美術（博物）文化教育的研究推廣和輔導等事宜。此外需加重視的很多，茲摘要一提：

- 一、憲法一五八條規定「教育文化應發展國民之民族精神、自治精神、國民道德、健全體格、科學及生活知能。」民族精神以民族文化為根底，自治精神與

⁵ 楊深坑，《柏拉圖的美育思想研究》，台北水牛出版公司，民國 72 年，頁 99-104。

國民道德有賴美育的陶冶，健身必先健心，美感教育是促進身心平衡最好的方法。生活品質更有賴美感教育的啟發、充實和提昇。

二、國民教育法第一條規定國民教育「以培養德、智、體、群、美五育均衡發展的健全國民為宗旨。」這不止對國民中小學學生如此，對全體國民均應具此教育概念。

三、教育部頒行藝術教育工作綱要，對象是「全國國民」，並說明「應力求使不同年齡、性別、地區及不同教育背景的民眾，都能夠分享。」其實施的原則有二：「1. 藝術教育活動要有多樣化及持續性，其內容包括大眾文化與精緻文化，中外兼顧，並能因應各地社會文化背景，以引導大眾認識藝術，進而熱愛藝術，達到身心和諧的境界。2. 社教機構應與當地藝術人士、學校、社團、社區、企業界合作，使全民參與藝術活動，以收終身教育之效。」該項工作綱要揭示的要點，正是美術（博物）館對全民實施終身藝術教育的指標，是各館主要職責所在。

四、藝術教育法：經教育部制訂呈行政院轉立法院審議中，在該法第五、六、十一、十二條中，特別強調社會藝術教育：以推廣全民藝術教育活動、增進國民藝術修養、改善社會風氣為目標；「社會藝術教育由各級社會教育機構及其他有關文教機構與社會團體推行之。」美術（博物）館當然是推行藝術教育的主要社教機構，因此主要承負了這項職責和使命。

五、「加強推行藝術教育與活動實施要點」於八十年六月修訂頒布後，為現階段推行社會藝術教育較為週延的法令。其目標有二：「1. 加強推行全民藝術教育，發揮社會教育功能，提昇國民生活素質。2. 發掘及培育各類藝術人才，策辦各類藝術展演，提倡全民正當休閒活動，改善社會風氣。」實施要點在「美術方面」規定七點：「1. 輔導各級教育機關、社團與學校，推廣美術教育與活動。2. 策辦全國、省市及地方美展與各項美術展覽。3. 舉辦教師、學生美展，及美術設計展覽。4. 策辦各項美術研習營、座談會、觀摩會、研討會及示範教學活動，提高美術風氣與水準。5. 鼓勵學者專家美術教師從事各項美術理論之研究與創作，輔助出版或發表。6. 輔導舉辦各項美術研習會，鼓勵民眾參加研習，提供正當娛樂活動。7. 配合美術節，策辦各項美術展覽，美術設計展及活動，表揚推展美術有功團體及優秀人員。」

另如文化資產保存法及施行細則、推動民族藝術藝師傳藝辦法、發展與改進藝術教育五年計畫、省（市）縣（市）推展藝術季辦法等等，均是各級美術（博

物)館推展美感教育的依據和職責所在。

一位美術(博物)館館長對這些法定的職責,都會有高度的使命感,他夜以繼日的努力,就是要使其館發揮最高的功能。

參、豐富的行政經驗

行政工作,是一種經常性組織動員的工作,主持行政者不僅要自己好,而且要大家好,不僅要人人發揮潛力,而且要事事物物都發揮功能,使機關內沒有閒人,沒有廢物,更無浪費的時間和金錢。行政管理是一個嚴謹推動(或掌控)的過程,它包括了策劃、組織、精確的行動、適切的規範、不斷的檢討改進和增強,它是經由全體人員共同有效的努力,把人、事、物、時、空、錢、方法、程序密切結合與配合,致力達成預期目標的持續性歷程。過去主持行政工作者所秉持最簡單的行政理念是研究→策劃→執行→檢討循環不息,不斷改進與發展,

所謂「嚴謹」,就是在策劃執行時就考慮到法、理、情各方位的角度與立場,尤其是「法」和「理」,要優先留意謹守,情與法理抵觸時,以法理為先,守法可「立於不敗之地」,合理可「心安理得」,不必顧東顧西。人多心亦多,事繁理亦繁,載舟覆舟宜審慎;要保護團體榮譽,同時要保持自身安全。至於「精確」可貫串策劃、組織和行動,如此不但可掌握時效,而且可節省時間、財物和人力的浪費。方法要考慮程序性、經濟性、靈活性和可行性,對待藝術家或一般民眾時重情理,與做事時重方法同樣重要。

美術(博物)館的行政工作,公設和私人企業性的有很大的區別,公立的是由政府出資興建,主持者和工作人員都是領公家薪水的,因此它要向全民負責,在法定範圍和核定預算內執行任務,以對全民作適切的文化服務。美術(博物)館主持人常有「快不得慢不得」的感嘆,想做、應做的事很多,但限於人力物力都是在額度內的限制,為使計畫更充實更完美,有時又怕影響預定的進度,無法「精益求精」,但仍應「盡心而為」。

行政工作是理論和實務互為表裏、相輔相成的,尤其實務上的經驗是任何理論專著或口頭傳授無法鉅細靡遺的,因為,行政是活的,是不斷成長發展的,不是一成不變的,有些事情,必須因時因地因人而制宜,其中甘苦,只有從實際經驗中多加體會。記得二十年前國立臺灣教育資料館館長熊先舉先生曾說過一個故事——以前有一個年輕人到山上寺廟中想拜師學武功,老師父指點說:「你化五塊錢買一頭小豬,每天在山下餵牠吃早餐,中午抱到山上來餵中餐,晚上又抱到

山下餵晚餐，等小豬長大了，我就教你武功」。結果等小豬長大後，老師父說「你的武功已經不錯了」。這故事雖好像笑話，但其中有很深的哲理——看重經驗的增進，因為小豬是活的，在抱著上山下山的路上是不能放手的，必須隨時應付小豬可能亂動的情況——放下可能跑掉了，亂動要「控制」。而小豬一天比一天長大，沉重的程度在增長，抱牠要用的力氣也一天比一天要大，於是小豬和人的力氣均與日俱增，而且雙手和臂力及其靈活性愈練習愈好。此種應變能力的成長多靠在成長過程中實際的體會。社會是進步的，民眾的要求和期望也是不斷增加的；任何一項行政工作，都不可滿足已有的成就，應隨著社會的脈動和文化生活發展的軌跡與趨向，不斷的調整和改進。如同各種法令規章要隨時依需要修訂，道理一樣。我們常說「學如逆水行舟，不進則退」，行政工作也是同理。四十年前台灣地區很多小學生赤著腳上學，能有一雙木拖鞋已經不錯，今天卻都是穿最好的球鞋，赤腳上學必得不到家長和師長的同意，自己也覺得羞恥。美術（博物）館的館長，必須經常檢視館內典藏、出版、展覽和維修等制度，適時修正和創新，以應館務進步的需要。

必要的時候，「借東風」是很好的辦法，國內外其他類似單位的類似工作及其運作的章則規範都可蒐集來參考，所謂「他山之石可以攻錯」，是很有道理的。例如：1. 美國在 1960 年代以前，藝術活動都是私人來辦，1958 年艾森豪總統批准在華盛頓市區十七英畝的國家公園用地，蓋一座國家文化中心（National Culture Center），1965 年，國會才通過設立「國家文藝及人文獎助會」（National Endowment for the Art, National he Endowment for the Humanities），國家法令規定獎助會主席可依職權設立和推動某些事情，如鼓舞和幫助藝術家，使其安心從事創作，並推廣其作品。⁶國內獨立運作的國家文藝基金會已正式成立並運作，國立故宮博物院、台灣藝術教育館、歷史博物館、自然科學博物館，台灣省、台北市、高雄市之省市立美術館都已建立了相當完備的運作制度，歐美的美術（博物）館更有很多值得參考之處，以目前日新月異的電腦資訊國際網路，隨時可以取得所需的參考資料，以補充行政經驗的不足。

一般說來，一個國立美術（博物）館館長應有十年以上的行政經驗，省市立館長應有五年以上行政經驗，縣市立館長至少應有三年以上的行政經驗，這些行政經驗應是擔任「主管」的經驗，能有單位「首長」的經驗，尤其美術（博物）相關的單位首長經驗，更切近實需，有助於辦好相關的工作。若無美術（博物）

⁶ 郭乃惇，《藝術行政管理》，台北樂韻出版社，民國 80 年，頁 216。

方面的行政經驗，能有縣市級以上的教育行政經驗也好，因為美術（博物）館是推行美感教育的機構。對於如何遴選和運用人才，如何組織動員，如何借重社會資源，如何邀請專家學者共同參與等等，都是行政工作的一部分。在一般情況下，美術（博物）館最感需要的是「人」和「錢」，而「人」的質比量重要。倘若館內一級單位主管都是學有專長而且經驗豐富的人，形成館內堅強的中堅陣容，對於各項工作的策劃與執行承擔百分之八十的行政功能，可為館長分擔不少的行政辛勞和分神雜項問題的負擔。同樣的一級單位主管之下，也要有幾位分掌各項工作的核心同仁，這些同仁便是各該項工作策劃執行的基礎和起點，自然也應是學有專精和經驗豐富的。而「錢」是完成任何一項工作不能缺少的，單位預算有經費固然很好，若無預算，借重民間（社會）財力（如基金會、企業單位）或向政府機關申請補助，亦可辦得很好。

肆、寬宏的包容和謙誠的態度

藝術家大都是追求心靈內在自由與解放的，習慣用真誠的心靈面對藝術、面對自然、面對一切的人、事、物。文學、藝術作品的精神價值，也往往以「真」建立最根本的基礎，真誠是一切藝術創作與欣賞的起點，正如王國維先生在所寫《人間詞話》中所引尼采的名言——「一切文學，余愛以血書者」。為了追求至真的生命，為了使心靈不受紅塵社會的侵擾，保持內心自在與恬適，古今多少藝術家、宗教家離群索居或遁入空門，石濤、八大是最明顯的例子。王維「身在百官之中，身超十地之上」；顏回「一簞食、一瓢飲，居陋巷，人不堪其憂，回也不改其樂」；鄭思肖為拒官宦向他索畫，表示「頭可得，蘭不可得」；齊白石為拒絕日本人的侵擾，在大門外貼上「齊璜已死」；佛祖釋迦牟尼放棄王子的榮華富貴，追求心靈的解脫和濟世的正道。這些固然是較具代表性的，一般情形也大都是不斤斤追求名利的，大抵三餐無慮，國稅不欠，既無違失，亦無貪求，然而這不是目的，而是保持欣賞和創作藝術之心靈單純的基礎，唯其能放下外務紛擾，始可以自在的真心面對美感，感受美感。美是一種形而上的境界，其本質是自由無限的，只有自由無限毫無滯礙的本心才能清楚的感覺到美，美所寄託的藝術形式無窮，形像、色彩、線條、音律乃至一片雲、一朵花、一輪明月、一陣清風，無不蘊含著美的境界，藝術家往往都是把一顆純真無邪的心投射到這些蘊含美感的萬物之中，去盡情的欣賞和發掘，於是往往忽略了一般社會的應酬作為，言談舉止表現得略顯率性、爽直。

作為一個美術（博物）館長，應能體諒和包容藝術家的真誠和坦率。其實藝術工作者、愛好者和藝術家都是非常敏銳而客觀的，他們所期望的行政也應是客觀而寬宏的。因此，美術（博物）館長，需要以宏觀而謙虛的態度表現光明而親切的寬待和愛護，切不可有族群的情結，或落入派系而失之偏頗。因為社教機構的主持者，是代表政府或文教單位照顧全民、教育全民的，永遠要站在中立不搖的超然立場去面對。間或碰到民眾不盡合理的要求，也要以冷靜而謙誠的態度酌予妥切的處理。謹提兩個實例俾供參考：

一、記得我在十三年前擔任教育廣播電台台長時，一位先生到電台，在會客室奉他一杯茶坐下後，開口便問：「我是民是不是？」我答：「是，我們都是好國民」，他又說：「現在實施民主是不是？」我答：「當然是」。他接著說：「民主以民為主，我是民，電台節目應以我為主是不是？」我說：「當然，你喜歡聽本台教育節目，便可說是本台主人之一，你的意見我們會重視。」他說：「那麼請把你們的節目統統依我的興趣和時間調整，以適應民意！」。至此，我看出他的心向和問題，乃婉轉回答：「我們不是不能接受你的意見，惟恐照你的期望改變後，又有人來希望照他的意思改怎麼辦呢？」他見達不到目的，於是口出惡言，聲色俱厲，而且拒絕離開。一旁的同仁極為氣憤，我勸他們不要氣，保持公務員寬宏的風度，並囑同仁打電話請派出所處理。警察先生請他到所裏後，始知他是一位退休的老師，顯然是受了刺激，心理失去平衡，是值得原諒的。

二、在國立台灣藝術教育館館長任內，也曾碰到要我邀請他參加全國美展的先生，我表示非常高興與歡迎，惟請原諒，依制度須按程序俟提請下屆委員會一併審議後邀請。他自知程度恐難通過，乃聯合五位畫友寫信給部長，部長交下「參處」，我誠懇而謙虛的函請他原諒本館必須維持制度，尊重評選委員的議決，希望等待結果。後來這幾位不知實情而聯名投訴的先生知道我們辦事的客觀原則後，大都變成好朋友。為政者應像陽光，讓大家漸次感到光明和溫暖。

這些小例子，說明作為一個單位首長應在堅守客觀公正原則下，同時以寬宏態度服務民眾，不可激情動氣，失卻公務員應有的良好形象。因此，凡事以行道和執教者的公正心與愛心面對，遇有特殊事故或困擾則思處之之方，予以適當處理即可。

伍、專業的學養

任何一個單位的首長，都是掌握這個單位發展大方向的舵手，負責美術（或

博物)館之社會教育的單位主持者，當然也不例外。學農的管農務，學商的管商事，學藝術的任藝術行政，此乃順理成章的事。由於知識爆炸的資訊時代來臨，學術研究與分化日益精細，隔行如隔山，事事均需以內行領導內行，才不致走錯方向，浪費時日，影響單位的工作效率。因此，專業學養成為近代行政工作者的基本要求。

先談「學」，係指學識、學問、學位等學術成就，重點不在那張證書，而在真正切合業務實需之相關的學問。目前尚無專門培養藝術行政人才的學系和研究所，能夠有美術（或博物）相關系所畢業，持有相當學位的人較為適宜，能有美術（或博物）博士學位的更好。如同目前大專院校系所主任，能有相關博士學位並有甲級以上實務證照者最為理想。舉幾項具體的科目為例：

一、行政學：不論藝術行政、教育行政、普通行政乃至人事行政、社會行政等等，對於行政的基本概念都應有所研究和認識，行政最重要的是一種計畫行為、組織行為、決定行為、激勵行為、領導行為、推動行為和溝通帶動的行為。對於相關的法規、人事、財政、視導、評鑑乃至於會議的主持，都有制度和常規，其次如何建立單位特色，選擇建設重點，弘揚文教精神，發揮推廣功能，都是行政學應予探討的範圍。因此，館長和各一級單位主管均宜有行政方面的學問。

二、藝術哲學與美學：哲學之基本含義是研究自然、人生及知識之現實與理想根本原理的學問，而藝術哲學即是研究藝術與自然、人生及知識之現實、本質與理想之根本原理的學問，藝術哲學對於美術（博物）館學術研究之功能著力者為美學；美學為哲學的一部分，為研究美之自然、人生及相關知識之現實與理想根本原理學問，恰如論理學之研究「真」，倫理學之研究「善」，因為一種規範科學。美學雖是從哲學中分出來的，如媽媽所生的寶寶，它畢竟和哲學有相異之處。如哲學與美學之心理的根據不同，表現的形式不同，材料亦不同，如就材料而言，哲學為理論的抽象的表現，除以文字語言發表外，毋需特殊的材料，而美學則為創造的事實之具體的表現，如繪畫：建築、雕刻、音樂、戲劇等，均需付諸實作的材料表現其理念。藝術、美術、博物之表現很多不同的形式，於是產生很多不同的價值觀念和論究的標準，倘無基本學養，則易失於偏頗。如蘇格拉底及其後人的觀念派美學思想，康德、克羅齊及其延續者的感覺派美學思想，費希納、涸林格一派的純粹心理學的美學思想，佛洛伊德、楊格等的潛意識美學思想，乃至馬克斯、車爾尼雪夫斯基等的唯物史觀的美學思想，對於美的認知理念和創作表現都有直接或間接的影響，若對這些美之根源性的學問無法深入洞悉，則形成概

念中的盲點。至少對於各類藝術形態，及其創作原理，如造型性、抽象性、原始性、結構性、超現實性等等宜有相當的了解。

三、教育學：美術（博物）館的基本功能是對大眾實施多元性的文化教育工作，是終身和全人的美感教育，因此必須掌握教育的原理和方法。諸如，教育哲學、教育原理、教育心理學、藝術教育史、教育行政、教育社會學、心理輔導、藝術治療、文藝心理學、情緒心理學等等，均宜有所涉獵，並能明瞭其理念，如此才易帶動和輔導藝術家的積極創作，以及民眾正確而深入的欣賞各種展品並熱烈參與相關活動。教育學的基本意義，從生物學的觀點言之，是幫助個人適應其生活環境，促進其生活的圓滿愉快；從心理學的觀點言之，是改變舊習染和養成良好的行為；從社會學的觀點言之，是促進人生良好的成長和發展的歷程；從教育哲學的觀點言之，教育乃是在促進個人身心良好發展，同時兼顧社會生活的良好適應。綜合起來，我們推行社會美術（博物）館教育工作，基本教育理念，應是引導和輔導社會大眾進入和享受知識性、美感性的生活領域，同時增進其欣賞與創作的的能力，進而貢獻其所學於社會，使社會的本質和風氣不斷的改善和提昇。一位稱職的美術（博物）館長，在學問方面，最少要在行政、藝術、教育三個領域有所研究，因為其所主持和營運的機構主要功能的發揮，是行政、藝術、教育三位一體的。

再談「養」。「養」與「學」是極相關的，讀聖賢書行聖賢道成就大善，反之不如無學。依張群先生的人生經驗，在他所著《談修養》一書中，認為一個人應注意的有五方面，那便是養身、養心、養慧、養量、養望。我覺得做一個美術（博物）館長，站在領導和服務社會教育的崗位，均應留意。因為你必須現身說法，使自己的表現成為一種楷模和表率，也可以享受人生更高的美的心境。

張群先生認為「養身」的要點有三，即是規律的生活、愉快的心情和勤勞的習慣。「養心」的要領有四，為虔誠的信仰、淡泊的胸襟，堅毅的意志、永恆的熱忱。「養慧」的要點亦有四項：（一）寧靜——要有冷靜的頭腦。（二）去蔽——要有客觀的態度。（三）求知——要有好學的精神。（四）實踐——要能力行力求貫徹。「養量」也有四點：謙抑以處世，寬恕以待人，忍耐以自制，和諧以客眾。「養望」的要點，是以公誠化憤怒；以負責樹眾信；以服務為領導；以犧牲求創新。⁷以上五養，深入淺出，句句珠璣，是做一個人面對現今社會修己待人的指標；尤其是處理民眾問題上，必須掌握的原則。以上是僅就一般性的涵養而

⁷ 張群，《談修養》，中央月刊社出版，民國 58 年，頁 1-90。

言，至於專業的涵養也極重要。論在美術（博物）的領域中，就業務性質所近，在理論或創作，或在理論及創作兩方面能有深入而專精的研究，對於業務的創新和帶動，必能提高其功能，則是不言而喻了。

陸、結語

以上謹就感念所及在美術（博物）館館長應具備的實質條件略陳五項，供作參考。一方面我們覺得應具備的條件很多，又怕條件限制愈多，人才愈難求，最後我想強調兩點：第一，「為政在人」的古訓，至今仍極重要，雖然不一定是「人存政舉，人亡政息」，但人的素質仍極重要，若用人不妥，可能造成行政上頗多困擾。第二，目前是一個組織動員的時代，雖然館務發展需要好的領導人才，各級單位主管也同樣重要，行政工作是一個群體功能，在單位整體組織完備、精密分工合作的情形下，可以發揮很好的功能。主持者縱然某一部分形式條件上略有不足，只要全心投入努力以赴，博採眾議，不斷研究改進，必會日臻完善。

國立台灣美術館
National Taiwan Museum of Fine Arts