

負責的多面向探究：Chester Barnard 理論 對教育行政人員選用與培育的啟示

吳新傑

國立東華大學教育行政與管理學系副教授

一、前言

Chester I. Barnard (1886-1961) 是 20 世紀初期著名的管理思想家和實踐家。他的經典著作《經理人員的職能》(1938) 在管理學領域中具有里程碑意義，對組織結構和動態過程進行了深入研究，提出了合作系統、權威、冷漠區、溝通等重要概念，為現代組織理論奠定了基礎。教育行政大師 Daniel Griffiths (1959) 曾建議所有學習行政管理的學生都應該閱讀 Barnard 的書，可見其學術影響力。

Barnard 最著名的觀點之一是對「權威 (authority)」的看法，與傳統觀點認為權威由組織賦予不同，他強調下屬接受權威的重要性，認為權威的有效性依賴於下屬的自願接受和領導者的溝通能力，這就是他著名的「權威接受論」。然而，在生命的最後階段，Barnard 在訪問中表示他認為「權威」在自己的書中被過分強調，而更為核心的「負責」觀念則被忽略了 (Wolf, 1973)。他指出「負責 (responsibility)」才是組織中更重要的主題，而「權威」反而才是次要的甚至是從屬的主題。

然而，綜觀國內教育行政關於 Barnard 的文獻，幾乎沒有學者在探討他對負責的觀點，殊為可惜。故本文旨在探討 Barnard 對負責的論述、並分析其對於當前教育行政人員選用與培育的啟示。

二、負責的相關概念

要探討 Barnard 關於「負責」的意涵，需理解以下幾個概念：道德準則狀態、責任感和一般能力。

(一) 道德準則狀態

Barnard 認為「道德 (moral)」是人的一種「內在的，普遍而穩定的力量或者習性，它會禁止，控制或修正同這種習性不一致的，當前的具體願望，衝動或興趣，而強化同這種習性相一致的具體願望、衝動或興趣。」(Barnard, 1938, p. 261) 這種會修正同習性不一致的或強化同習性一致的當前願望、衝動或興趣的傾向，儘管偶爾會受理性思考的影響，但在絕大多數下，是情緒、感覺、感情和內在強制力的結果，而不是基於理性或深思熟慮的結果。

關於這些「道德」的來源，Barnard 認為是「個人之外的各種力量所引起的，有些是透過教育和培訓灌輸給個體的，有些是從個體與情境的互動（社會、政治、經濟、組織）中所得來的」（Barnard, 1938, p. 262）。種類也不限於我們一般意義上社會所認可的道德價值，其他諸如態度、習性、對權威的認同程度、對於組織內的技術標準的要求等，其實都可以是道德準則（Barnard 特別提醒不要忽視組織中產生的準則的力量。因為其有時候會比社會所認可的道德準則更被個體所認可與遵守）。為了便於理解，我們可以把這種內在力量或一般習性看成是一種積極的或消極的指導行為的「私人準則」（private code）來理解。

由上可知，若道德準則的來源來自於個人外的各種力量，那一個人身上就可能同時存在著好幾套的個人準則。換句話說，就是每個人都在某種程度上會受到幾套個人道德準則的支配，而「一個人身上所有的個人道德準則的組合，稱之為這個人的道德準則狀態（moral status）」（Barnard, 1938, p. 262）。

每個人的道德準則狀態，會在其蘊含的道德數量與複雜性上有差異，通常來說，一個人身兼的社會角色越多，在組織內的管理職位越高，其道德準則通常就越多越複雜，也更有可能遇到道德衝突的問題。如身兼父母身分的老師，通常會比單身的老師的道德準則狀態更複雜、更可能遇到衝突（如班級事務與接小孩的衝突）。校長所肩負的道德準則通常會比組長更複雜，更可能遇到衝突（如校長會更常碰到校內外各方利益的衝突，而組長通常比較不會）。Barnard 直言，高位的管理職與低位的管理職真正的差別，是在所面對的道德準則的數量與複雜性差異。

（二）責任感

Barnard 將責任感（sense of responsibility）定義為「即使有強烈的反向行為的慾望或衝動，也能控制自己行為的力量」（Barnard, 1938, p. 263）。舉例來說，若兩個人擁有相同的道德準則，但一人在不利情況下仍遵守準則，而另一人卻無法遵守，那麼前者是有責任感的，而後者則沒有。

由於每個人都有多套準則，因此可能對某些準則有責任感，對其他則無。Barnard 認為，在重要問題上有責任感的人，通常在其他問題上也具備責任感。因此，責任感是一種特質，能使個人的道德準則有效地體現在行動中。我們「常以可靠性（dependability）來形容這種特質，意思是只要一個人有責任感，我們就能合理預測其行為」（Barnard, 1938, p. 274）。責任感決定了行動的品質。

當情境中的問題只是簡單地符合或不符合某一準則時，人們大多能展現責任感。然而，責任感的真正考驗在於面對多個準則之間的衝突，即一種慾望可能符

合一個準則，卻違背另一個準則。這時，責任感體現在「要使他違背任何準則都必須承受極大的壓力」，並且「當他面對這種壓力時，仍會努力尋找能夠符合所有準則的解決方案」（Barnard, 1938, p. 268）。換言之，只有在逆境中的行動才能真正反映一個人的責任感高低，在順境與言論中則難以判斷。

（三）一般能力

為了使責任感能真正應對道德準則狀態的複雜性並順利解決道德衝突，Barnard 認為個體的一般能力（general ability）至關重要。他提出兩種解決道德衝突的方法。第一種是行政解決方案（executive solution），即「通過分析環境，準確確定關鍵要素，找到不違反任何準則的正確行動」（Barnard, 1938, p. 276）。例如，一所學校希望增加科技課程，同時不影響其他學科。校長通過分析現有課程結構、資源和時間表，成功重新分配資源，滿足各方需求。這種方式考驗個體的識別力、分析力和才幹。

第二種是司法解決方案（judicial solution），即「創造解決道德衝突的新道德基礎」（Barnard, 1938, p. 279）。例如，一名學生因行為不當面臨學校的懲戒措施，根據校規應該記一大過，但考慮到該學生正在經歷父母離婚，校方決定酌情給予一個更人性化的處理方式，將原本的記過轉為輔導支持並輔以愛校服務，並提出完整的理由，使這一處理方式既維護了學校的紀律，也照顧到了學生特殊的狀況。這種方式考驗個體的想像力和創新力。

上述兩者綜合，構成了 Barnard 所說的「一般能力」，包括體格、技能、知識、智力、辨別力、想像力和記憶力等技術能力。

三、Barnard 理論中負責的意涵

探索以上幾個概念後，研究者認為對巴那德而言，個體是否能負責，取決於個體的一般能力、責任感、是否能匹配其道德準則狀態的複雜性。

如果是一般能力不足，與道德準則狀態複雜性不匹配，那個體在面對情境的道德衝突時，那怕他在有責任感，依然沒有能力想出正確的辦法來同時滿足情境中衝突的道德準則，因此負不起責任。

如果是責任感不足，與道德準則狀態複雜性不匹配，那就算此人具有高度的一般能力，在面對道德準則衝突時，也不會有勇氣或意願去運用其能力，變成隨便應付或是選擇把某些道德準則放掉不去遵守的狀態，因此變得不負責任。

簡而言之，只有當個體具備足夠的責任感和一般能力，才能在遇到道德準則衝突時擔起責任。「從一方面來看，如果缺乏強烈的責任感，即便擁有出色的綜合技術能力，也可能會產生不一致和隨意應對的混亂局面。從另一方面來看，如果有責任感但缺乏必要的一般能力，可能會陷入猶豫不決或衝動的決策中，最終導致道德準則的崩潰和責任感的喪失」（Barnard, 1938, p. 278）。

四、對教育行政人員選用與培育的啟示

根據 Barnard 對「負責」的觀點，本文對教育行政人員的選用與培育提出以下建議。

首先，在教育行政人員或領導的選用方面，Barnard 的觀點告訴我們，有責任感並不等於能夠負責，尤其是在管理職位上。組織通常期望選用能負責的管理者，但責任感只是其中一部分。真正負責還需要個人能處理和應對不斷出現的道德衝突，這需要匹配的道德準則狀態和一般能力。Barnard 強調，高層職位與低層職位的主要區別在於道德準則的複雜性，而非責任感的強弱。因此，責任感越強並不一定越好。

Barnard 觀察到，大多數管理人員失敗的原因是一般能力不足，而非責任感缺乏。這些人往往被提拔到超過其能力的職位，導致面對複雜情境時無法承擔相應責任，甚至破壞了其一般能力、責任感和道德準則狀態。Barnard 警告：「引誘或促使具有優良品格和強烈責任感的人去擔任超過其能力的職位是一件壞事，若不及時糾正，結果將會是毀滅性的」（Barnard, 1938, p. 272）。因此，在選用管理人員時，不能僅因其在前一職位表現良好就提拔，而需謹慎考慮其道德準則狀態、責任感與一般能力的匹配，才能確保其能夠勝任新職位。

其次，在教育行政人員的培育方面，除了傳統的道德思辨、價值觀教導及技術技能培訓，本文提出三種具體方法來提升教育行政人員的責任感、一般能力和道德準則狀態。

第一為「案例討論」（Case Discussion），在案例討論中，參與者被要求分析具體的管理情境，並且必須在面對道德準則衝突時做出決策，並與其他參與者一同討論。透過獨立思考解決方案、吸收共同討論者的想法、以及比對自身作法與案例中的人物的作法與其造成的後果，教育行政人員可以同時訓練到自身的一般能力與反思自身的道德準則狀態複雜度為何，進而更能看清出情境中的挑戰與不同應對情形所產生的可能後過，進而提高應對道德衝突情境的能力。

第二為「變革免疫分析法」（Immunity to Change）（Kegan & Lahey, 2009），此方法可用於幫助教育行政人員識別隱藏在自己身上、阻礙自己進行改變的私

人道德準則及其背後的重重大假設。例如，一名教育行政人員一直發現自己難以果斷地做出決策，且不論怎樣運用意志力，都難以真的改變。通過進行變革抗拒分析，他可能才發現原來自己內心隱藏著另外一個控制著自己的私人道德準則：「我想維持與所有人的良好關係」，這個隱藏的準則會下意識地使他不敢果斷地進行決策，害怕這麼做會讓他人覺得自己太武斷，進而破壞了他人與自己的關係。唯有當識別出內心有這一隱藏準則後，他才有可能對其進行測試與調整，打破變革免疫的狀態，逃出難以改變的循環。簡言之，透過變革免疫分析，可以幫助教育行政人員察覺阻礙自己的隱藏道德準則，提升對自身道德準則狀態的理解，從而使其能夠更好地理解自身的道德準則狀態和對不同準則的責任感之所在，進而調整與發展二者。

第三則是「退一步諮詢法」（Step-Back Consultation）（Jordan et. al., 2019），這是一種可以協助教育行政人員在面對道德衝突情境下，提升自身視角與思維層次的方式。其進行方式是藉由讓教育行政人員將自己當前碰到的具體案例呈現給一群同儕團體，這一群同儕團體要把這一個問題當成自己的問題來討論解決方法。而提問者則退一步到討論群體之外，過程中不能參與討論與發言，採一個旁觀者的角度來看整個討論的過程，最後才又回到群體中，總結與討論自己的觀察與反思。當採與旁觀者視角，看著一群人討論著自己碰到的問題時，這一過程能幫助教育行政人員跳出當局者迷的情況，看到自己沒想到過的道德視角與情境分析，沒想到過的解決思路與方法，進而拓寬教育行政人員的道德準則狀態與一般能力。

本文對於 Barnard 責任概念還只是初步探討，旨在闡明其內涵，以及在教育行政人員選用與培育上的應用價值，之後研究會更進一步探討責任概念與組織行為、領導力發展及道德決策之間的關聯，並分析 Barnard 的理論如何在當代複雜的教育環境中提供實際指導。隨著教育行政面臨越來越多的道德挑戰，Barnard 的理論或許能夠提供一種平衡多方利益與價值的有效框架，有助於教育行政人員在實踐中更好地履行其責任。

參考文獻

- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Griffiths, D. E. (1959). *Administrative Theory*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Jordan, J., Shah, K., Phillips, A. W., Hartman, N., Love, J., & Gottlieb, M. (2019). Use of the “Step-back” method for education research consultation at the national level:

A pilot study. *AEM Education and Training*, 3(4), 347-352.
<https://doi.org/10.1002/aet2.10349>

■ Kegan, R. & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

■ Wolf, W. B. (1973). *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

