

營造學校文化的特色

譚光鼎 / 國立臺灣師範大學教育學系教授

■ 專 論

一、學校文化的基本概念

文化是人類活動的整體現象，包括可見的物質事物、日常行為規則以及內在的心理現象（動機、情感、信仰）。文化也是人群與環境互動之後所產生的結果，不同的環境、不同的人群會產生不同的文化，這也就是文化何以多采多姿、各領風騷的主要原因。

管理學者Schein(1985:6)認為，文化層次分為三部分，最高一層為外顯表徵，第二層為價值觀念和信念，第三層為基本假定。第一層次是可見的，第二、三層次隱而不彰，但卻構成組織之自成一格的理解和觀點，是組織文化最重要的核心。對於一個組織文化的觀察，最容易者乃是外觀可見之事物，例如企業標章、建築物、旗幟制服、法令規章、行為規範等；第二層則是組織願景或信念，也就是學校的價值目標或願景圖像，它代表一個社會組織的核心價值。所有可見的物質現象、制度規章和行為規範，都由核心概念所產生。至於第三層文化，則是組織的哲學理念，它是一種抽象的思辨和價值判斷，構成組織文化最底層的基礎。對於企業而言，它是經營哲學；對於文教機構而言，它是教育哲學。例如，如果企業管理者的基本假定是「人性本惡」，則組織管理將採取「X型領導」；如果學校領導者認為「人是理性的」，則學校經營理念必然重視五育均衡發展。

對於一個社會組織而言，由於她有特定的功能與資源，因此組織之運作也產生它專屬的文化現象。例如，高級中學的教育目標以培養未來學術人才為主，教師專業自主性強。這種組織文化和「以培育國民基本能力為主」的國民中小學相比較，差別明顯。但同一類別的社會組織，也可能因為主客觀條件的不同，而產生對比鮮明的組織文化。因為組織之歷史、資源、成員、領導、制度、外在環境等各種條件，均可能在不同的時空中產生不同的文化特質。例如，歷史悠久的老學校和新成立的學校，無論在物質文化和心理文化上，都可能有明顯差別。文教社區和商業社區之家庭文化的不同，也可能造成學校文化的明顯差別。但是，也正因為文化具有這種變異性，賦予了組織改革的可能性。「組織變革」事實上就是一種「文化改造」(cultural reconstruction)，組織與組織之間文化特質的差別，不僅反映各種主客觀條件的不同，它更可能是一種有目的、有計畫之組織文化改造的結果。

二、學校文化的診斷

學校領導者經常面對的課題之一，便是如何突破學校現有文化的限制，除舊佈新。尤其對於一個新任校長而言，他（她）在一個陌生的情境當中，如何承繼既有的良好傳統，又能帶領團隊進行文化變革，開創新



局，確實是一個大的難題或挑戰。欲進行組織變革之前，領導者最重要的工作是先診斷組織文化的特質為何。

在診斷學校文化之前，領導者需先掌握學校文化的要素有哪些。依據Alkire(1995)、Deal與Kennedy(1982)、Hopkins等人(1994)的觀點，組織文化的要素包括：共同的價值觀和信念、典章儀式、溝通網路、故事傳說、行為規範、物質環境、情感氛圍等。Tagiuri(1968)則把學校文化區分為三種層面：生態層面（校園環境、設備、建築）、環境層面（學生和教師的人口特質）、社會系統（學校組織結構和行政運作流程）。在這些因素或層面之中，最重要的應是「共同的價值觀和信念」，也就是Schein(1985:6)所分析的第二層組織文化現象。用通俗的話說，「共同的價值觀和信念」就是一所學校的「願景圖像」。它是學校文化表象之下的核心要素，是學校文化的中心，塑造組織成員共同的觀點。

職是之故，欲診斷一所學校的組織文化，首先必須瞭解隱而不彰的共同價值和信念為何。例如，一所設備充實、建築華美的學校，很可能因為權威式領導，因而破壞人際關係的和諧，使得組織文化呈現冷漠、分離、不信任的氛圍，以致降低組織效能。如果領導者只知對外爭取資源，累積社會資本，卻忽略凝聚組織成員間的共識，則很難期望這一所學校的成員有高昂的士氣，以及為願景奉獻心力的承諾。再者，領導者欲進行學校文化的改造時，雖然物質與制度層面（如資訊溝通管道、建築設施、獎懲管理、行政程序）最容易展現成果，但是如果僅只在這些表面層次下功夫，忽略了去和組織成員拉近心理距離、建立友善的伙伴關係、溝通領導和管理信念、討論並建立共同願景，則學校文化改革必將事倍功半，組織成員亦容

易虛應故事，致使組織效能疲軟不振。因此，學校文化的改革，應該是從「心」開始，唯有先建立共同價值觀念，才能使組織成員憂戚與共、禍福相倚，從而對組織願景給予承諾，共同開創學校文化的新局。

三、2008年學校文化個案的綜合檢視

本年度進入優質學校文化競賽之複審的個案共有八所學校，經過評審委員逐一實地訪視之後，進入決審並順利通過者共有三所。茲參酌理論基礎以及各校的實際情況，綜合提出一些看法和經驗，提供各校參考。

（一）學校文化必須具有動人的特色

學校文化的表現首重特色，而特色的展現必須有明確的理念作基礎。影響學校文化發展的主客觀因素包括學校歷史、外在環境與內在環境等三方面。創校之初的價值理念固然重要，但隨著環境條件的變遷，學校也面臨更新和成長的壓力，必須對內、外在環境的挑戰加以回應。領導者可以選擇承繼優良的歷史傳統，亦可審度時勢，發展新的文化特色。例如，本年度得獎者之一的達人女中，提出「教育有愛，以愛經營」作為方案主題，此一主題不僅凸顯該校長期以來積極實踐天主教「博愛」的宗教情操，並且此一特色也實際地展現在學校文化的各個層面上。包括教師教學、課程發展、學生學習、社區關係等方面，都能以「愛」為基礎，體現「成己達人」的理想。再以另一得獎學校—南門國中—而言，其最重要的特色在於營造「和諧奮進」的學校氛圍，突破主客觀環境的限制與衝擊，充分呈現組織文化革新的成果。因此，「南門真好」的方案主題，無論在書面審查或實地訪視中，都給予評審委



員留下深刻的印象。

(二) 學校文化應重視核心理念的建立

學校文化特色和核心理念的建立有相當重要的關聯。領導者無論是進入一所新學校，或是續任而力圖有所精進時，必須經過文化診斷而嘗試建立一個核心理念。核心理念應該兼顧雙向溝通，一方面由領導者宣示並誠意溝通自己的價值觀與目標，另一方面則需運用各種溝通管道與溝通方式，瞭解組織成員的回饋與動機，並妥善將二者結合，建立組織共識，以發展組織願景圖像。優質的核心理念並不在於有漂亮的標語文字，而在於是否為組織成員所共享。前者可能流於響亮但不切實際的口號，後者則能紮實地貫穿在各個層面之中，成為學校文化的「靈魂」。例如，本年度得獎學校之一的日新國小，以「日新又新」做為學校文化的核心理念。該校雖有百年歷史，但主打「新」的概念，以突破「老」學校予人的刻板印象。從實際成果來看，日新又新的核心理念不僅展現在建築設備的更新、學習成果的精進、教師專業的成長上，而家長團體濃厚且親切的關愛和支持，更令人充分感受到社區資源之於學校文化向上提升的重要功能。

(三) 學校文化需要各層面的均衡發展

學校文化是一種多層面、多因素的現象，優質的學校文化應兼顧各層面均衡的發展。由於學校文化改革是一種「從心開始」的行動，領導者若能先擘劃出願景藍圖，則學校文化的各層面均可按圖施工，從行政程序、制度規章，到人際關係、士氣氛圍，乃至於充實設施、美化環境等，均能發展出一

套具有完整內在邏輯結構的文化模組。如果一所學校強調某一項體育運動成果作為特色，但這種文化卻專屬於少數人（校隊），並未發展為全校普及化的運動項目，這種特定的文化即非學校文化的特色。相同的情況，如果某一所學校強調生態教育的重要，但課程教學的融入以及教師專業發展卻都沒有充分和生態教育結合，這就顯示它並未在學校各層面均衡地發展。以今年得獎學校南門國中為例，該校在理念層面上強調「多元精進、堅持卓越」，在實踐層面上則一一從社區、家長、教師、學生、行政等方面舉證各種成果，成功地顯示「南門真好」並非局部的文化現象，而是該校普遍的特色。

(四) 學校文化需要領導者發動改革契機

從許多優質的學校事例來看，「校長」是學校文化的主要舵手，或是組織文化變革的觸媒。林清江教授(1981)曾說：「學校文化是可以經過設計而改變的，適當的領導可以改變學校文化。」改變或引導的主要關鍵，乃在於領導者的成就動機與企圖心。作為文化的領導者，校長有三項重要任務：「診斷文化、導引文化、管理文化」。他應該「瞭解並探索組織文化，領導組織文化革新」，並且「擘劃並開創組織文化，塑造組織文化新局」。優質學校的校長不僅是一個技術官僚或專家，熟練行政手腕和程序；他更要像一位哲學家或夢想家，勾勒宏大的藍圖，描述美好的願景。並且擬定策略與步驟，依照藍圖施工，推動學校文化的改革。以今年得獎的三所學校而言，她們都有一位優秀的領導者。從學校理念的塑造，到行政管理、課程教學、學校氛圍、社區關係等具體層面，無一不顯示校長領導的鑿刻痕跡。當我



們耙梳這些文化的內在結構時，「領導」其實是最重要的主軸。日新國小校長開朗圓融，有高度的成就動機，積極推動課程發展並提升學生學業成就；南門國中校長溫婉內斂而有毅力，尤其具備容易感動人的溝通能力；達人女中校長具有堅定的宗教信仰，積極而沉穩，有睿智的遠見和明確的成就目標。這三位校長其實是三所優質學校的文化工程師，見證這三個優質的文化模範乃是領導者高度企圖心與高成就目標所共同產生的結果。沒有優質的學校領導，就不可能有優質的學校文化；優質的領導乃是優質學校文化的發動機。

四、結語

從後現代的觀點而論，學校文化不是一個靜態的現象，它隨主客觀條件的改變而變動不居。一所學校可能有悠久歷史和輝煌紀錄，但社會思潮的變化可能使治校理念陳舊過時，如果組織成員再缺少共識與改革的熱情，則學校文化只能徒然擁抱傳統而趨於墮頹。一所學校可能缺少資源，組織成員經驗不足，但在領導者誠懇溝通、熱情鼓舞之下，能夠匯聚共識，產生改革的行動力，則該校亦可突破外在環境的限制而展現優異的文化特質。本年度的三個得獎學校樹立了三個成功的文化模式，也提供我們重要的參考典範。深盼這三所學校不以此為滿足，「苟日新、日日新、又日新」。唯其與時俱進，不斷自我革新成長，學校文化始能成為提升教學效能、增進學習成就、發展健全人格的肥沃土壤。