

從企業變革談學校組織文化的塑造

吳天方

國立彰化師範大學工業教育系教授

郭政源

國立彰化師範大學工業教育系研究生

摘要

本文旨在探討如何將企業文化改造經驗應用於學校組織文化形成過程上，經由組織文化相關理論的研究，有系統地分析影響學校文化形成的輸入、處理過程、輸出及回饋因素，並提出可行的組織文化變革程序，做為學校進行組織策略修正的參考依據。由於教育觀念的改變，學校正處於各項制度轉型的階段，學校文化是否重新再塑造，是需要全體學校成員來共同考量。從經營理念的確定及培養自我學習的成員開始做起，進而給予學校成員發展的空間及參與決策機會，並依據地區特性創造學校的特色，使學校成員對學校產生認同，進而達成學校的教育目標。人是組織中最為重要的資產，教育單位更是必須了解到組織中成員的需求，並非只求工作的成效，學校成員必須共同發展所屬學校特色及強力文化，提高成員的協同及向心力，以學校及成員間皆達成需求滿足為其最終目標。

關鍵字：組織文化、組織變革、學校文化

壹、前言

近年來新設立中學紛紛以多元化的教學及良好社區關係做為宣傳，傳統中學紛紛遭受新成立中學的排擠影響，使得學校舊有的生存型態面臨改變。面臨生存衝擊的中等學校，學校組織意識及文化須先進行變革，以配合其餘策略的施行。從西元1980年起，由於企業正如學校承受國際競爭壓力之下，企業組織文化開始受到管理者的重視，認為有效能的企業皆具有相當特色的企業文化。雖然，企業文化與學校文化不盡相同，基於借重企業的成功經驗，本文將由企業文化變革的經驗來談學校組織文化塑造的趨勢。

貳、學校組織文化的相關定義

各級學校都有其傳統及歷史背景，也因外在環境的影響不同，形成各學校特有的組織文化及特色，而不同學校的組織文化類別對於學校有何影響？以下先從組織文化的定義談起。

一、學校組織文化的定義：

組織文化是指組織成員經由社會化的過程，以使行為符合組織的常模，其中包含了信仰、期望、與價值觀等，是正式組織與非正式組織相結合後的產物(秦夢群，民 87)。學校組織文化可以視為解決組織內部統整與外在適應問題，對具有象徵性的行為或活動予以認同，形成共識並內化為成員的價值與假定，進而做為全體成員所遵循的道德規範。它是知與行之結合，目的在解決學校可能發生的問題(張慶勳，民 85)。換言之，學校組織文化是指學校成員抱持相同意識行為，足以影響學校外在效能的一種內在表現。

二、學校組織文化的功能：

組織文化之所以能夠影響成員的行為，是因為來自成員及環境兩者交互影響的團體模式力量(黃昆輝，民 78)。組織文化在學校中扮演著相當重要的角色，對於學校成員的感受及效能都有其影響，其正向功能約可分為下列五點(李茂興等，民 83)：

- 1.組織區別：可以有效地區別不同組織間的界線。
- 2.角色認同：組織成員被認同為組織中的一份子，使得組織成員產生團體歸屬感。
- 3.行為認同：成員對於組織共同事務行為較為重視，忽略個人利益的追求。
- 4.組織穩定：文化將使組織成員關係更加密切，形成組織的穩定性。
- 5.引導行為：提供組織成員行為的規範及標準，引導成員以組織文化為依歸。

三、學校組織文化的類型：

由於將組織文化分類的學者相當眾多，此將舉出其中較具代表性的分類方式。Sethia 與 Glinow(1985)將組織文化依照成員關懷及績效關懷的比例區分為四類：

- 1.關懷的文化(caring culture)：相對於組織成效的要求，其特性為較關懷組織成員的感覺。
- 2.冷淡的文化(apathetic culture)：組織成員間關係疏離，對於成員關懷及組織績效較為冷漠。
- 3.苛求的文化(exacting culture)：追求組織整體目標的達成，忽視組織成員的需求。
- 4.統整的文化(integrative culture)：對於成員的尊嚴給予適度尊重，但也高度要求工作績效。

目前中等學校組織文化趨近於苛求文化及冷淡文化之間，原因在於學校成員間產生一定程度的疏離感，使得彼此互動關係較為冷漠。而學校只求目標達成，無視於成員心理層面的需求，造成目前多數學校的組織文化較為冷淡。

參、學校組織文化與企業組織文化的差異比較

我國公立中等學校組織文化由於教育行政機關長久管理下，失去課程自主及行政變革的能力，多數學校也毫無學校特色可言，形成組織內成員行動分化，須基於

個人道德觀的影響從事組織行為。這與企業組織文化於具有相當差異，企業體本身為因應國際競爭、科技變遷、經濟發展的影響，企業成員需以快速變革、自我學習等做為個人適應企業變革的方式。由於組織文化是屬於團體對個人影響而內構的部分，較難以具體描述，因此本文就外在行為會影響學校及企業文化的差異性做一比較。

一、組織目標及需求不同

企業舊有管理方式是將成員視為機械般的運用，只求發揮最大的工作效能。而近代的企業則將成員的價值及激勵因素加入，強調與社會人文脈動相結合，將員工福祉與社會回饋列入企業目標之中(詹益郎，民 88)；學校目標則以教育國家所需的公民為主，強調個體適性發展，以學生的成就為組織需求，成果需要相當長一段時間才能呈現。

二、組織結構及組織變革能力不同

企業組織的結構及組織變革可以依企業實際需求進行立即改組，以配合社會競爭及顧客服務的需求，並可藉由地區性的不同給予各分設組織相當的彈性運作。台大工商管理學系洪明洲教授(民 86)曾提出「企業不改造，就必須面臨死亡」。可以瞭解企業的生存必須仰賴經營的狀況及成員的配合。相對的，學校組織結構受到法令規定，且因為組織成員自主意識較強，無法針對地區及學生需求做調整，只能在既有結構中強化組織發展，失去為達成目標而變革的能力。

三、組織成員關係不同

學校組織成員由學生、教師、行政人員所組成，由於組成層次間較為獨立，且教師教學時強調自主性，影響組織成員間有效地互動，組織相對地較為鬆散；企業的從屬關係較為明顯，除了上司與屬下的關係外，各單位間組織成員基於達成單位目標之原則，易產生組織共識及文化，凝聚相當的組織向心力。吳靜吉(民 83)認為企業員工不但追求個人的成長，更適切地明白團隊合作的重要性。在過份強調個人自主的校園中，似乎較難以達成。

四、決策模式不同

學校是屬於大眾事業，在決策過程中必須徵詢各相關團體的意見，如家長會、地區教師會等，其組織目標較為模糊，且無一定標準可以依循，使得意見容易產生分歧，而彼此又無任何約束力牽制，使得決策人員產生相當困擾(Morris, Crowson, Hurwitz, Gehrie, 1981)。反之，企業在決策過程中，基於目標一致的原則下，可以簡化決策的程序，並且對於參予決策人員及執行者皆具有相當的約束力量，可以有效的執行組織策略，提昇成員工作士氣。

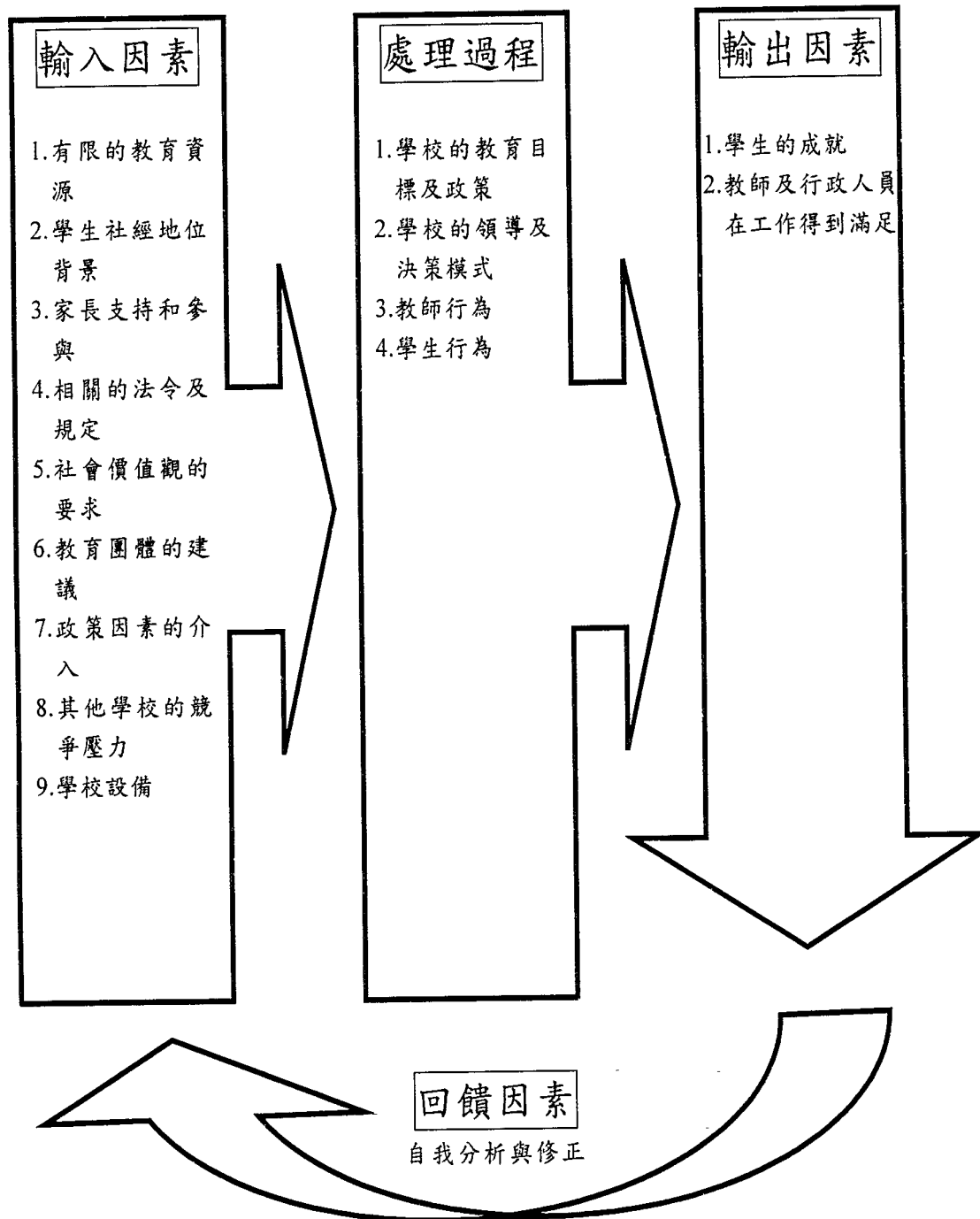
五、外在影響因素不同

教育組織極度複雜，其中各項系統交相影響，若欲變革成功，則天時、地利、人和皆需齊備(秦夢群，民 87)。以企業的觀點來看，學校最終的產品是學生，是必須符合國家、社會所需及自我發展期望的人力，且多數中等學校接受政府的經費補助及管理，必須接受教育行政機關的監督，再加上社會團體及家長會的介入等，使

得學校外在變數相當複雜，雖然校際間競爭壓力不若企業明顯，但在考量各種因素的影響下，學校要將原有文化實施變革，並非朝夕可以達成的目標。

肆、影響學校組織文化形成項目分析

學校組織文化是屬於內在層面的思考模式，和外在行為交叉作用，進而對學校產生影響。因此，必須有系統地探討影響學校組織文化形成的因素(吳清山，民 81)。將之分別為輸入因素、處理過程、輸出因素、回饋過程來探討，如圖一所示。



圖一 影響學校組織文化的形成因素

一、輸入因素

學校所處地區對於學校文化形成具有相當的影響，當處於學生高社經地位背景、家長參與並支持學校活動、教育資源豐富、教育政策及法令的支持，都會使得校園內組織成員充滿希望及向心力，不斷地自我約束以達成學校目標。以下列出可能影響學校文化的外在輸入因素：

1. 有限的教育資源
2. 學生社經地位背景
3. 家長支持和參與
4. 相關的法令及規定
5. 社會價值觀的要求
6. 教育團體的建議
7. 政策因素的介入
8. 其他學校的競爭壓力
9. 學校設備

二、處理過程：

學校內部的運作是影響組織文化形成最重要的關鍵，當學校的目標明確且具體可行、全體成員皆參與決策、學校設施完善、多數教師及學生行為積極，可以使得學校朝向正向組織文化發展。校園內部足以影響文化形成的因素如下：

1. 學校的教育目標及政策
2. 學校的領導及決策模式
3. 教師行為
4. 學生行為

三、輸出因素：

在教育活動歷程中，將學生的成就視為最終的輸出。但在探討學校文化的影響因素時，必須將教師及行政人員是否在工作得到滿足，列入考量的項目之中，必須是組織內所有成員都得到共識及滿足，才能避免學校疏離感的產生，其因素如下。

1. 學生的成就
2. 教師及行政人員在工作得到滿足

四、回饋因素：

影響學校的外在因素會因為時空的不同而有所改變，因此自我評鑑及修正學校的組織及策略，是必須被強調的。組織成員自我學習的態度，是一個組織文化能不斷進步的主因，因此培養自我分析與成長的組織成員，實是學校當急之務。

伍、學校組織文化的塑造

學校在進行組織文化變革方案時，應注意幾個執行要點：避免過多的變革、勿操之過急、有效傳達資訊、妥善處理非正式組織、不要期待奇蹟等(陳海鳴，民82)。切莫急於變革而導致反效果的產生，如何將企業理念融入學校，規劃學校組織文化的未來趨勢，其組織文化塑造可能的歷程如下所述：

一、融入以學生需求為導向的學校經營理念

企業改造是以顧客的需求為出發點，站在顧客的角度，來檢視作業流程，是否有不符合顧客期望的情況，因此，要「永遠把顧客放在第一位」，要從顧客的角度來觀察，在行銷、財務、人力資源、資訊科技、生產研發等機能上，那裡還沒做「顧客滿意」(衛南陽，民 86)。現在中等學校面臨學生來源的競爭壓力，必須以學生需求為導向，從教學及輔導兩方面去著手進行，檢視是否達成學生個體差異的教學態度及輔導策略，為組織整體成員帶來新的思考方向。

二、培養能自我分析與成長的組織成員

未來真正出色的企業，將是能夠設法使全體人員全心投入，並有能力不斷學習的組織，並基於自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考的理念，創造活出生命意義的組織文化(Peter M. Senge 原著；郭進隆譯，民 83)。學校需要導入學習型組織的概念，突破學校以往缺乏整體思考的主動積極，達成以團隊為主體進行自我分析及成長的組織概念。

三、建立彈性運作的小型組織

未來的組織型態將以小型、專業的工作小組為主，每一單位管理控制自己的決策，且經由蓬勃的組織文化而與整個組織緊密結合，以強調彈性運作的原子型組織為架構(鄭傑克，民 80)。未來的學校成員必須加入協同教學及學校活動的組織中，對於隸屬的學科或學校賦予的組織活動，自行調整單位的工作方針，並配合學校特色的發展。

四、有效運作且支援的管理機制：

彈性化的小型運作單位必須依賴有效的管理機制來進行溝通協調。而全體成員參與學校管理，共同經營學校行政事務則是行政管理方式的首要之務。唯有全員參與決策的過程，方能配合政策的執行，而行政單位更應秉持著服務教師及學生的理念，將學校的問題視為行政人員需要努力及改進的方向。使學校成員產生上下一體的情感，進而順利推行組織活動。

五、塑造具有特色的學校文化

杜邦公司(Dupond)強調「化學為美好的明天創造美好的事物」，這種源起化學的信念，正是杜邦公司的組織文化核心價值所在，全體企業成員認同公司的文化所在，提供成員工作所應遵循的方向，進而創造企業利潤。中等學校應依據地區特性尋找自己的特色所在，取得學校成員的認同，並進而將內在價值感覺轉為外在行動策略。

學校文化的塑造必須從經營理念的確定及培養自我學習的成員開始做起，進而給予學校成員發揮的空間及參與決策的機會，並依據地區特性創造學校特色，使學校成員對學校產生認同感，進而達成學校的教育目標。

陸、結論

人是組織中最為重要的資產，但使學校成員對所屬學校產生認同，並不是理性的管理制度，而是團體所共同擁有的特徵，督促全體成員關心學校的價值所在。

各學校應依據學校的特性，發展學校的特色，追求全體的認同，達成教育的目標。學校成員必須共同發展所屬學校特色及強力文化，提高成員的協同及向心力，不但求得學校目標的達成，更能提供成員間良好的關係及成就滿足。

參考書目

- 李茂興、李慕華、李宗鴻譯(民 83)。組織行為。原著者：P. R. Stephen。臺北市：揚智。
- 吳清山(民 81)。學校效能研究。臺北市：五南。
- 吳靜吉(民 83)。追求人際關係的成長。臺北市：遠流。
- 洪明洲(民 86)。創造組織學習。臺北市：桂冠。
- 秦夢群(民 87)。教育行政學—理論部分。臺北市：五南。
- 陳海鳴(民 82)。管理概論：理論與台灣實證。臺北市：華泰。
- 郭進隆譯(民 83)。第五項修練：學習型組織的藝術與實務。原著者 P M. Senge。臺北市：天下文化。
- 黃昆輝(民 78)。教育行政學。臺北市：東華書局。
- 張慶勳(民 85)。學校組織行為。臺北市：五南。
- 詹益郎(民 88)。綜論台灣國內外的企業文化。全球企業，6，17-29。
- 鄭傑克譯(民 80)。企業文化：成功的次級文化。(D. Terence 等著)。臺北市：桂冠。
- 衛南陽(民 86 年 6 月 2 日)。永遠將顧客放在第一位。工商時報，3 版。
- Sethia, N. K., & Glinow, M. A. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. In R. H. Kilman, M. J. Saxton, R. Serpa, et al.(1985). *Gaining control of the corporate culture*(pp.400-420). San Francisco: Jossey Bass.
- Van, C. M., Robert, L. C., Emanuel, H. J., & Cynthia, P. G. (1981). *The urban principal: Discretionary decision making in a large educational organization*. Unpublished manuscript, University of Illinois at Chicago.

(宋)

王崇慶

「言也者，德之華也，

不可偽也，故德偽而言傳者鮮矣！」