



再造學校文化以推動 學校組織革新

譚光鼎

摘 要

由於管理科學典範的轉變，帶動企業組織之變革。學校在企業改革趨勢以及後現代思潮推動之下，廿世紀晚期也全面展開組織管理的變革。學校組織革新是以學生學習為主體，以改善教育品質為目的的一種改革行動，包括信念價值的重塑、權力結構的重組、以及作業流程的重建。學校組織革新遍及理念、技術、心理與物質等層面，實際上乃是一種學校文化的再造。在改革過程中，校長應轉變其角色成為改革催化者或促進者，運用變革領導技巧以重新塑造學校文化，推動學校組織的革新。

關鍵詞：組織革新、學校文化、變革領導

譚光鼎，國立臺灣師範大學教育學系教授

收件日期：2006年11月28日；修訂日期：2007年2月6日；接受日期：2007年2月9日



Reengineering the Organizational Culture of Schools to Accelerate Innovation in School Organizations

Kuan-Ting Tang

Abstract

The conception of organizational management has changed after the paradigm shift in management science. Following the trend, driven by postmodernist thinking, toward the reconstruction of business organizations, schools were undergoing an extensive transformation in their organizational management in the late 20th century. The organizational innovation of schools began to be seen as a means of improving educational quality. The main dimensions of school innovation are now taken to be the reshaping of the beliefs and values, the reorganizing of the authority structure, and the reconstructing of various school processes. Basically, the innovation in school organization is also a restructuring of school culture on the conceptual, technical, psychological and material levels. Principals should act as facilitators to reshape school culture; they may use their innovative leadership skills to further promote innovation in the schools.

Keywords: organizational innovation, school culture, innovative leadership

Kuan-Ting Tang, Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University

Manuscript received: Nov. 28, 2006; Modified: Feb. 6, 2007; Accepted: Feb. 9, 2007



壹、前言

廿世紀晚期，由於管理科學典範的改變，帶動企業組織之變革。改革趨勢從組織結構、行政流程，擴及組織文化等面向，驅動企業組織產生各種變革，以更為彈性與民主的管理運作，強化組織效能，提高組織競爭力並提高生產品質。此一趨勢亦可廣見於教育制度。資訊科技突飛猛進以及全球化趨勢，已然使教育制度面臨許多內、外在挑戰與衝擊，如何改變科層體制僵化的運作、合理地分配權力與資源、塑造靈活而積極的文化氛圍，以呼應家長與社會的期待，改善課程教學，進而提高學校的競爭力，已經成為各國學校行政共同面臨的重要課題。

本文主要目的即在於釐清組織變革與學校文化之關係，並討論如何運用變革領導以有效推動學校組織管理之改革。全文分為三部分，首先分析學校組織革新之基本概念，次則分析校長領導與學校文化革新，第三部分則討論改造學校文化以促進組織革新的策略與作法。

貳、學校組織革新

一、學校組織革新的背景

一般而言，影響組織變革的因素頗

多，大致包括外在環境、組織願景、社會變遷、自然環境、科技發展、工作背景、個人認知、組織行為等。若就教育而言，九〇年代以來，促進臺灣之學校組織變革的因素，可以從外在、內在環境兩方面加以觀察。

就外在環境背景而言，資訊與通訊科技的新產品與技術，產生新的教學工具與技術，使傳統教學結構發生變化，甚至改變組織運作方式和社會人際關係。其次，全球化趨勢打破國家疆界，競爭遍及全球，學校教育必須培育能面對全球化、國際化的學生素質。再者，知識經濟的發展以及相關科技的發展，亦促使學校教育接受更多的挑戰，培養學生自我成長、創造發展、以適應快速變遷的能力。而政治環境的改變，社會開放、民主、法治化之後，傳統校園的人際關係與權力分配結構，已逐漸崩解，教師、家長、學生、社區與社會之間的關係有非常明顯的改變。在這些趨勢之中，社會對於學校教育品質的要求日益嚴苛，而各種法令規範的制訂與修正，使學校承接更多的社會責任、關注與義務（王亞萍，2005：27）。

再就教育制度內在環境而言，傳統科層體制的學校行政管理，面對社會大環境變遷之後，已然顯得落伍並且績效不彰。從宏觀的角度來看，秦夢群（1997）批評臺灣教育體系的負面特質包括：極度中央



集權、研究發展能力闕如、組織發展趨於靜態、組織型態趨於鬆散。從學校行政管理而言，張德銳（1998：206-208）指出，目前臺灣中小學學校行政的明顯缺失及困境為：教育行政機關行政管理主義盛行、基層學校缺乏專業自主空間、學校行政組織偏向科層體制、學校組織型態偏重養護型組織、學校人員工作安全過度保障。江愛華（1999）也提出相同的檢討，例如：層級式體制（嚴格的角色職責和監督，無充分授權，組織系統過於封閉，行政效率難以提昇）、權威式領導作風（組織缺乏合作文化和架構，組織成員無法學習溝通和解決問題能力，更無法建立願景）、分隔式的學校和教學文化（在個人主義的心智模式和行為裡，組織成員無法進行團隊合作與團隊學習）、強調競爭與反應式的心智模式（追求贏的哲學，凸顯個人主義，箝制進步）。

二、學校組織革新的概念

就一般企業組織而言，所謂「組織革新」，即是組織受到外在因素影響後，採用新穎的觀念、技術或行為，在有計畫或非計畫之下，從事個人、團體或組織相關層面的改變。其目的係在提升組織文化、品質與成員素質，以適應環境及競爭的變化，維持動態的平衡，進而達成維持生存、持續發展的調適過程（張慶勳，1996；

盧瑞陽，1993）。

在討論「組織革新」概念時，另有兩個相關概念值得參考。麻省理工學院（MIT）教授Michael Hammer與管理諮詢專家James Champy於1993年出版之《公司的再造——企業改革的宣言》（*Reengineering the Corporation- A Manifesto for Business Revolution*）一書中，提出企業再造（business process reengineering）的觀念（Hammer & Champy, 1993）。「企業再造」係指，從根本上重新思考，並劇烈地重新設計企業的程序，以求在重要的績效衡量上（例如成本、品質、服務與速度），達到極大的改善（轉引自：吳心恬，1996；林海清，2002）。隨後Hammer與Stanton（1995：3）也進一步指出，企業組織的「再造」（reengineering）是針對組織歷程所進行的一種根本的重新思考和激進的重新設計，以期獲得組織之明顯的改進。

從學校行政管理而論，學校改革（school reform）基本上是一種學校組織變革的歷程，包括組織結構、觀念與技術的改變。Cheng（1996）認為，學校組織變革是學校組織追求效能的一個動態過程，是學校成就不同目標而必要具備的表現和能力，以學生為主體對象，任何企圖改進學生學習結果的努力都可視之為學校組織革新。謝文全（2003）指出，學校組織革新是學校組織為求生存與發展，有計畫地從事組織



個人、團體或組織相關層面的改變過程。廖春文、林淑貞（2005）認為，學校組織為因應內外環境，有計畫性或非計畫性的從事學校組織中個人、團體或相關層面的改變，使學校組織結構從「穩定狀態」變成「不穩定狀態」，再轉成「穩定狀態」的過程，達到生存與發展目標的調整，以延續並加強學校組織的競爭力，建立新型態的學校組織文化。此一歷程稱之為學校組織革新。而吳清山與林天祐（2002）歸納國內外學者之觀點，指出「學校組織再造」（school restructuring）是學校內部權力的重新分配，不受過去傳統科層體制之束縛，強化教師和家長參與校務決定的權力，塑造學校成員新觀念、建立學校組織運作新機制，轉化學校新的經營型態，以提高學校組織的適應力和效能。

綜而言之，學校組織革新或組織再造的主要概念如下（吳清山，2003；吳清山與林天祐，2002；張明輝，1999）：

1. 學校組織革新是一種典範的轉變（paradigm shift），從權力控制走向權力分享，從封閉系統走向開放系統，從教師專業束縛走向專業自主。

2. 學校組織革新不僅是組織結構或權力結構的轉變，也包含深層意識型態的轉化；不僅是權力的分享，也包含成員心智模式的改變。

3. 學校組織革新是針對資訊時代、多變化之環境的回應，強調授權、合作關係，重視組織成員異質性、多元化的環境。

4. 學校組織革新著重校園民主化發展，以學生為教育主體，賦予教師更多彈性專業自主空間。

三、學校組織革新的主要層面

從上述基本定義可知，學校組織革新的內涵甚廣，從內在心理的觀念態度，到外在制度的權力結構和行政運作的程序。若具體區分其內涵，則可分為不同的層面。對此學者們有不同的看法，例如Robbins（1996）認為組織變革可以從四方面著手：結構變革、技術變革、實體擺設變革、人員變革。House與McQuillan（1998）認為，學校教育的全面改革要兼顧學校組織的技術系統（technological system）、政治系統（political system）、文化系統（cultural system）。技術系統是指學校組織的作業方式及效率，政治系統是指學校內部權力關係與衝突現象，文化系統係指學校成員對變革工作所持的價值觀。張明輝（1997）將組織變革區分為組織結構的改變、工作程序的改變、組織文化的改變、權力運作的轉化、資訊科技的融入等五方面，或更進一步合併簡化為「組織結構與運作的再造、組織工作與流程的變革、組織文化的創新」三層面（張明輝，1999）。



吳清山與林天祐（2002）則認為組織變革的重要層面是「教育鬆綁與權力下放、家長教育選擇權、教師專業自主、校務決定權力分享」。

綜合上述各位學者的看法，本文將學校組織革新之主要內涵區分為「技術、結構、物質、心理」四個層面。「技術層面」係指學校組織作業流程以及權力運作；「結構層面」係指學校角色結構與權力分配；「物質層面」係指校園環境與器物設施；「心理層面」係指組織成員之價值信念與動機態度。事實上，前二者亦可視為「制度」之一體兩面，包括靜態的結構以及動態的運作程序。整體而言，這四個層面構成了學校文化的實際內涵，學校組織革新也就是學校文化的改革，透過學校文化之有計畫、有目的的變遷，進行學校組織的革新。

參、學校組織文化

一、組織文化

文化是經由人群與環境之人、事、物互動後所產生的現象，任何型態的社會組織都有其特殊的文化。管理學者 Schein（1985：6）認為，文化依其層次可分為三部分，最高一層為外顯之表徵（如建築物、工具使用、成員語言），第二層為價

值觀念和信念（belief），第三層為基本假定（basic assumption）。第一層次是可見的，第二、三層次在組織的運作中隱而不彰，但卻構成這個組織對事物之自成一格的理解和觀點，是組織文化最重要的核心。Shein（1992：12）在隨後的著作中也指出，文化也可視為一個組織長久所累積的共同學習結果，包括行為、情感和認知等層面，是組織成員的「整體心理功能」（total psychological functioning）。組織成員共享這些經驗，並且形成穩定的相互關係。換言之，文化即是組織成員所共同持有的一套基本假定，目的是用來協助適應環境變遷並促進內部整合。

Alkire（1995）綜合參考Deal與Kennedy（1982）的觀點，認為組織文化可分為七項要素：

1. 共同的價值觀和信念：組織文化的基本概念，形成組織的核心。不但普遍存在組織之中，也傳遞給新的組織成員。
2. 英雄人物：組織之無可或缺的人物，他們內化並且實踐組織文化的價值觀和信念，是組織的模範，可以帶動學習風潮。
3. 典章儀式：組織日常生活之系統化的例程序，也包括組織成員應有的行為模式（規範）。
4. 溝通網路：包括傳遞訊息之正式和非正式的管道。



5. 故事、英勇傳奇、傳說、神話：這些內容包含許多有關組織之歷史的知識。它們既能反應組織成員對事情的解讀，也是傳遞組織訊息的一種方式。

6. 規範、獎勵和懲罰：主要功能是顯示何為組織成員應有的行為，或是作為「辨別個人行為是否合乎組織價值與信念」的一種尺度。

7. 物質環境：藉著這些物質環境條件，組織成員進行彼此間的互動，或與外界相互聯繫。這些物質環境也影響組織成員的感情和氛圍。

綜合上述觀點，組織文化應是組織成員為維持組織運作，並適應外在環境變遷所累積之各種人、事、物的現象。具體言之，大致包括可見的器物、人物、語言，以及較為抽象的制度、規範、價值信念等。

二、學校文化

學校由於具有獨特的組織結構、角色組合、運作程序（如課程教學），因此表現出獨特的文化現象。但整體而言，由於學校也是社會組織之一，因之學校組織文化亦反映一般社會組織的文化素質。從以下兩位學者的定義可以看見此一端倪。例如，Hopkins 等人（1994）參考 Schein 的觀點，把學校文化區分為六個層面：

1. 可觀察到的行為規則：教師們在辦公室內的互動行為，包括語言和各種禮儀。

2. 規範：教師團體中發展的組織規範，主要運用在課程教學的規劃以及學生指導方面。

3. 主流價值：亦即學校的主要目標或是任務。

4. 哲學觀點：導引教師教學方式和學生學習傾向的基本價值觀和信念。

5. 遊戲規則：新進教師進入學校之後必須學習的規則，使其表現適當的角色行為。

6. 情感或氛圍。

吳清山（1995）認為，學校文化乃是學校經過其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動之下，所長期累積發展之各種產物，包括信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等。學校成員共同分享這些產物的意義之後，以自然而然的方式表現於日常生活之中，形成學校一種獨特的現象。簡言之，學校文化涵括了基本假定、價值觀，並轉為一種常態模式，透過行為展現於外。

三、後現代社會之學校文化

由於學校是社會組織之一，學校文化的基本特質不僅與社會組織大致相似，學校文化也可能受社會環境變遷而有所轉變。在後現代社會中，由於強調反中央集權（去中心化）、反官僚統治、傾向人性化與人際關係及社區關懷等價值觀。因



之，社會組織結構型態由現代社會的集權走向分權，層級制度逐漸扁平化，角色之間的藩籬逐漸模糊，個人角色和職責脫離固定的型態，在合作之間經常有所變化（江愛華，1999）。

由於受到上述後現代思潮的影響，加上民間教育改革與政府政策的主導，學校組織文化也因而產生明顯的變化。莊惠貞（2002：38）綜合歸納學校行政管理的主要改變趨勢，包括：由學校行政權威文化轉向民主參與和溝通協調文化（分享權力責任）、由單打獨鬥的鬆散文化轉向團隊合作的協同文化（建構學習社群）、由默默耕耘的文化轉為形象推銷的文化（經營公共關係）、由學校為主的半封閉文化轉向結合社區與家長的開放文化（學校社區化）、由單一同質的文化轉趨多元異質的文化（激發組織活力）、由犧牲奉獻的文化轉向多元肯定的文化（提升專業角色）、由片面付出的文化轉為專業成長的文化（促進專業成長）。

從後現代社會哲學的觀點來看，為適應快速的社會變遷與多元的價值觀，並回應社會大眾對學校教育績效責任的關切以及學校內部民主化的呼聲，最佳的行政管理應該具有「彈性、適應力、創造力、合作、參與、不斷進步」的特質，以積極解決問題為導向，並能強化自我學習而增權益能（empowerment），以有效且迅速因應

來自環境變遷所引發的問題和挑戰。換言之，傳統學校組織之一元化、由上而下的領導，以及僵化的科層體制管理，在後現代社會中，勢必需要適當地轉型，不僅要開放包容更多的意見，並且也需要強調組織成員的學習與成長，透過賦權和民主領導，使組織更具有彈性，更能回應社會的挑戰。

四、學校文化與組織革新

Hammer 與 Champy（1993）的論述指出，每一個成功的企業組織都有明確的價值和信念，唯有先重建組織的價值觀，才可能消除傳統的權威和各種強而有力的角色，促進組織的改造。組織革新亦即消除現有的組織文化，揚棄舊的組織行為、管理程序和和成員心態，建立一套新的思考方式、管理程序和組織行為。Chaplin（1996）也認為，組織革新不僅是一種結構的重新組合而已，它更包括了潛藏在組織運作歷程裡隱而不彰之「價值觀、信念、態度」的改變。

Fullan（2000）認為，組織的效能和組織文化有密切關係，領導者如欲改善組織效能，必須先從組織文化的提升著手。他依據長期觀察的結果，提出「運用組織文化革新以影響組織效能」的一套方程式： $E=MCA^2$ 。

E（efficacy）：組織效能



M (motivation)：改革動機（包括：意願、目標、承諾）

C (capacity)：改革的能量（包括：技巧、訣竅、有用的資源）

A² (assistance, accountability)：援助 × 績效責任

整個方程式的關係是：

一個成功的組織革新，首先必須有足夠的內在動機（energy for reform）（M）；其次，組織內必須有充分的支持（A），以凝聚為革新的內在壓力；再者，這個組織必須提高它的績效責任（A）並增加它的能量（C）。這四種條件具備，組織效能（E）才能提高，達到成功的組織革新。

就這項公式所屬的學校文化層面而言，動機（M）屬於心理文化，能量（C）包括技術與物質層面，支持（A）屬於心理層面，績效責任（A）則包括技術和制度層面。

肆、變革領導與學校文化改造

一、校長在學校改革中的角色

受到後現代趨勢之影響，組織管理強調去中心化、打破科層體制的束縛。而校長在組織革新中所扮演的角色，也從傳統的權威領導轉變為民主式領導，著重較柔性的溝通與協調能力。但無論校長角色與

功能如何轉變，對於組織革新而言，校長一職仍居於關鍵地位。因之如何體察內外情勢，激勵組織成員革新，亦成為學校領導的重要課題，斯即為「變革領導」。而組織革新之成敗，與變革領導之關係至為深切。

以國外的研究結果而言，McLaughlin 與 Hyle (2001) 經過調查研究之後發現，學校教育工作者（包括校長和教師）一致認為學校改革是一個團隊共同努力的歷程，其中校長的角色是促進對話的觸媒（或促進者），教師的角色是溝通的參與者，但其中「校長」被視為是改革的關鍵人物。校長在推動改革時，不僅需要妥善兼顧個人和組織之各種需求，他更要率先致力於「創造一個改革的脈絡」。而一個成功的學校改革脈絡必須包括「共同的信念、態度和規範」，也就是學校文化的基礎結構（infra-structure）。

Weller (1998) 認為，為了成功推動學校改革，領導者必須重新思考學校教育目標以及各種過程（包括行政管理、課程教學），但其中最重要的是改造學校文化，包括共同價值信念、各種人際關係、以及工作團隊。Angelides 與 Ainscow (2000)、Bulach (2001)、Finnan (2000)、Lakomski (2001) 等學者也有相同的看法，他們都指出：「成功的學校領導者必須扮演改革的催化劑」。換言之，校長如欲推動組



織革新，他必須主動和學校有影響力的人物合作，共同建立行為標竿模式，以協助教師們改變其舊文化，發展新的學校行為歷程。具體地說，校長應該先致力於「發展一套新的價值觀、信念和新的管理程序」，然後據以塑造一套行為模式，提供組織成員參考學習。如此才有可能除舊佈新，改變原有的組織文化和行為，轉型成爲一個「以素質爲導向」（quality-oriented）的高品質學校。

綜而言之，當改革計畫和學校現有的文化一致，或者是符合教師們的期待時，學校組織革新之成功的可能性比較高。二者差別越大，改革成功的可能性就越低。因之，校長在推動學校改革時必須扮演觸媒的角色，先檢視現有的學校文化，再進行新文化的塑造。如果不先檢視這些文化就逕行展開變革，必然引起教師及其他組織成員的抗拒。成功的變革領導必須先創造適當的文化條件作爲基礎，使教師們能共同發展出新的行為規範和政策。

二、變革領導

變革領導（change leadership）是現代及未來企業領袖所必須具備的職能之一，變革領導包括「策略性思考創新求進、擁抱變革、具影響力溝通」（黃鄭鈞，2004）。領導組織革新的領導者必須提升本身領導者的特質，進一步瞭解組織革新

的程序，評估影響組織變革成效的內外因子，結合成員目標及組織目標，建立共同願景目標，激發組織成員潛能，掌握變革有利因素，展現專業優質的領導風格。由管理階層負責組織制度之維持，領導者自己則擔任組織變革觸媒角色，引導組織有效革新。

在學校管理方面，謝文豪（2004：68）認爲，「學校變革領導」是學校領導者引導學校成員進行學校組織更新的歷程。學校變革領導者，依其對教育價值的體認及對學校現有情況的瞭解，構擬學校組織的變革方向，經由溝通以使學校成員體察學校革新的必要性，並透過個人影響力使學校成員認同學校的變革方向，進而轉化變革理念爲學校的日常工作，並統合學校系統之各元素的力量，使學校全體成員能持續朝向變革方向努力，以提升學校教育品質，增進學生教育福祉。

從負面的例證而言，研究者發現，學校革新失敗的原因雖然很多，但一項不可忽略的因素是學校缺乏有效能的變革領導（Hall, 1992; Kanter, 1989）。由於學校改革具有其獨特的複雜性，不僅權力結構複雜（家長、學生、教師、社區），既有的文化生態也可能產生抗拒，且學校氛圍不利於改革行動（江愛華，1999；徐易男，2005；陳惠敏，2001；McMeekin, Latorre & Celdon, 2001）。因此組織革新工作無法



以直線方式進行，而需依賴校長採取有效的變革領導策略，迂迴漸進地推動學校革新工作。唯有當校長能從學校組織內部創造革新動力，改變組織成員的作為，並導引組織持續發展時，學校行政革新的努力才會成功（Fink & Stoll, 1998; Hall, 1992; Hallinger & Heck, 1996; Rallins & Goldring, 2000）。

就變革領導的功能而言，領導者的任務是推動「新組織文化」的建立，激勵成員共同實踐，使學校組織成功蛻變為另一種運作程序。具體言之，學校變革領導首先是在促使成員體認學校革新的必要性，次則激發學校成員參與學校變革工作，提升學校組織的整體革新能力，再則調和學校變革措施對學校組織造成的衝擊，最終使學校變革制度化（融入學校日常生活），以落實學校變革工作（謝文豪，2004：69-70）。在這樣的歷程中，校長應率先改變其領導模式。成功的變革領導者應具備「以變革結果為導向、能注意變革對個別成員帶來的衝擊、營造氣氛以鼓勵成員創新與嘗試、以身作則扮演楷模角色、展現變革決心、與成員保持良好的互動關係」的特質（Moran & Brightman, 2000; Patterson, 2000）。

但值得注意的是，由於組織發生計畫性的變革，在新事物引進之後，必然衝擊學校現狀，造成全面性的變動（牽動學校

組織的全面系統），使組織產生不確定性氛圍，並且由於受到學校成員主觀價值判斷因素影響，以及「手段—結果」之連結關係不明（影響因素多元，導致變革手段之選擇不易），使得變革效果顯現緩慢（Hall, 1992）。這些都是變革領導者在過程中應注意的問題。

三、變革領導與組織文化革新

在具體作為方面，許多相關文獻討論校長如何帶動學校改革，但綜觀各種相關的建議或策略，其基本途徑均著重於學校文化的改造。換言之，學校改革的達成必須透過成功的組織文化革新，而變革領導的基本任務，就是在推動學校組織文化的革新。至於在改造學校組織文化上，應有哪些具體的作法？以下提出幾位學者的研究結果和觀點。

Alkire（1995）曾經運用訪談方式，探詢校長對於塑造學校文化之相關因素的看法。他歸納三項主要的結論，首先，在塑造學校文化時「最重要的因素」方面，校長們的意見依序是：「1.共同的價值觀和信念、2.溝通網路、3.規範、獎勵和懲罰」。其次，在塑造學校文化時「最容易運用的因素」方面，校長們的意見依序是：「1.溝通網路、2.規範、獎勵和懲罰、3.物質環境」。再次，校長們認為在塑造學校文化時，一般大多採取以下十種具體



作法：

1. 建立新行為模式、教導並訓練團隊
2. 管理溝通網路
3. (合理) 分配資源、時間和獎勵
4. 認知 (學習) (recognition)
5. 集中注意
6. 建立連續的目標 (stretch goals)
7. 創新典章儀式
8. 雇用新人、轉換工作、拔擢升遷、大膽解雇
9. 對英雄人物給予加持 (確認英雄、建立典範)
10. 善於使用各種「故事、英勇傳奇、傳說、神話」

而在這十種作法中，校長們認為最重要的依序是：「1.管理溝通網路、2.建立新行為模式、宣導並訓練團隊、3.(合理)分配資源、時間和獎勵」。茲將上述三方面結論綜合對照如下表。

至於在國內學者的觀點方面，謝文豪 (2004：71-76) 認為，成功的變革領導策

略應該包括：以領導取代理、實施道德領導、人員改變應先於組織之改變、建立有利組織變革的組織結構 (調整原有組織結構型態)、進行組織的系統性改變 (技術、權力結構、組織文化)、協助成員因應變革歷程之不確定性、以理性對話消弭變革抗拒、以集體領導取代個人領導、領導重點隨變革歷程階段而做調整、建立學校持續變革的機制。林郁絲與張永宗 (2001) 認為，校長如欲推動成功的學校組織變革，必須採取以下的作法：強化教師專業發展 (學校本位進修、教師行動研究、教師學習團隊)、建構對話行動舞臺、革新行政運作模式、塑造學校發展特色、轉型校長領導角色 (扮演建立共識者和首席教師—master teacher—的角色、有效率的溝通、關懷弱勢、助長內部領導、在層級間取得平衡、充分利用學校外部管理、建立評鑑制度、瞭解社會脈絡)。廖春文與林淑貞 (2005) 則歸納學校變革領導為六個層面：建立危機意識、組織變革

表 1 改造組織文化的相關因素

最重要的因素	最容易運用的因素	最重要的具體作法
共同的價值觀和信念 溝通網路 規範、獎勵和懲罰	溝通網路 規範、獎勵和懲罰 物質環境	管理溝通網路 建立新行為模式、教導並訓練團隊 (合理) 分配資源、時間和獎勵



團隊、溝通並參與共同願景、發展變革成果、結合有利資源、形塑學校組織文化。

上述國內外學者的觀點，如果依照學校文化的四種層面加以分析，可以分別歸納如下：

1. 心理層面：學校變革領導首先需建立危機意識，協助成員適應變革歷程之不確定性，並透過溝通以凝聚共識並塑造「共同願景」。

2. 物質層面：校長宜建立學校資訊溝通網路並妥善管理；同時亦可結合並運用有利資源，透過重新規劃空間、展示藝術成品、美化綠化校園環境等作法，發展學校文化特色，達到境教之潛移默化的目的。

3. 結構層面：校長應建立組織革新團隊，以集體領導取代個人領導；次則適度調整原有組織結構型態，建立有利變革的管理結構與歷程。

4. 技術層面：學校變革領導需強調溝通、建構對話行動舞臺、強化教師專業發展、革新行政運作模式、發展評鑑制度、調整或創新學校典章儀式、建立學校持續變革的機制。

具體言之，本文依據前述的分析與討論，在改造組織文化以促進學校革新的作為上，綜合提出以下七項原則，供學校行政領導者參考。

1. 揭示信念願景：校長應先針對現有的學校文化進行檢討，凝聚共識，提出新

的信念陳述（belief statements），列出「信念」（教育理念與價值觀）的清單，明示一些和課程教學、行政管理有關的陳述命題（治校理念、學校共同願景）。

2. 擬訂實踐計畫：針對前述治校理念和願景，提出較明確的定義與說明，使教師和行政同僚可以擬定具體的行動方案、計畫和實施步驟。這些信念將成為學校日常生活的基礎，也是導引學校發展的總綱。

3. 溝通改革觀念：校長應充分運用溝通網路與技術，積極宣導共同的理念與願景，促使教師們有「接受改革」的態度，並開放教師們共同參與改革以凝聚向心力。

4. 樹立標竿模式：在具體方案付諸實施時，校長應先建立標竿行為模式（modeling），藉以教導組織成員（teaching），並且帶頭訓練團隊（coaching），適時給予獎勵回饋，以激勵組織成員改革的動機。當組織的價值和信念重新塑造之後，教師才有接受新觀念的意願，並且對改革給予正面積極的回應。

5. 扮演催化改革者：校長應採取分層負責、充分授權的管理方式，將校長角色轉化成為促進者或催化者，協助組織成員改變觀念，建立新的作業流程。

6. 綜覽檢討全局：在推動改革的過程中，校長一方面應注重「下情上達」式的溝通，包容並接納來自基層的意見和看法；另一方面則需要站在制高點以檢視整



體組織，定期針對「信念」和具體行動進行回饋檢討，以修正並繼續推動學校改革。

7. 改革行動生活化：當改革行動成爲例行公事之後，新的學校文化即融入學校日常生活之中，成爲制度化的改革。

伍、結語

學校組織革新是教育制度回應社會變遷的應有作爲。後現代組織管理的思潮對於傳統科層管理體制造成強力的衝擊，新的管理觀念、策略與方法不斷推陳出新。當教育制度面臨社會強力挑戰，學校如何適時且適當地蛻變革新，維持其組織功能並提升服務品質，是廿一世紀學校行政管理的重要課題。

臺灣社會在歷經十餘年教育改革之後，雖然學校e化行政、校園民主、開放參與、資訊流通、教師專業成長等成果明顯可見，但學校行政管理也衍生許多新的難題。例如學校本位管理之後，如何規劃一套可行措施，使校長能在轉型領導中兼顧效能與效率？教師增權之後所強調的專業自主，是否能同時兼顧教師效能並保障學生學習權益？而開放家長參與各項校務之後，如何兼顧「教育基本法所規範之家長教育選擇權」與「維護學校教育目的與

品質」？在推動學校本位課程與教學過程中，如何轉變既有教師文化的政治複雜性而邁向學習型組織？這些課題基本上都與學校文化有關，有屬於理念與價值觀者，有屬於基本假定者，亦有屬於技術與歷程層面者。換言之，當前學校行政管理所面臨的挑戰，可謂都是學校文化革新的課題。學校領導者如欲有效改革學校，提升教育品質，必須從學校整體文化和氛圍的改造著手。

學校組織革新的具體作法，學者雖有各種不同的觀點和建議，但是相關的建議和作法，都與學校組織文化的各個層面有關，包括心理層面的「溝通凝聚共識、團隊共塑願景」，物質層面的「結合有利資源、發展學校特色」，結構層面的「創新管理模式、建立標竿團隊」，技術層面的「促進專業發展、建立評鑑制度」等等。綜觀這些策略與作法，其基本目的都是在透過校園文化的重新塑造，以推動學校組織的變革。而事實上，如果領導者掌握組織革新的關鍵向度，採取文化改造的方式以推動改革，透過「充分授權、團隊合作、專業分工、資訊流通、參與管理、彈性機動」，重建學校文化功能，其組織革新將會達到最高的效能。




考書目

- 王亞萍（2005）。學校組織變革在校長領導上的省思。**師說**，188，27-30。
- 江愛華（1999）。學習型組織與學校組織再造。**教師天地**，98，23-21。
- 吳心恬（1996）。企業再造下的人力資源管理變革。2004年9月29日，取自
[Http://freegreenworld.com.tw/~antiawu/brp.html](http://freegreenworld.com.tw/~antiawu/brp.html)。
- 吳清山（1995）。重塑學校文化提升學校倫理。**教師天地**，74，23-27。
- 吳清山（2003）。學校效能研究：理念與應用。**臺灣教育雙月刊**，619，2-13。
- 吳清山、林天祐（2002）。學校組織再造。**教育研究月刊**，96，115。
- 林海清（2002）。重塑學校組織活力的省思與探討。載於國立教育資料館、國立嘉義大學國民教育研究所（主編），**九十一學年度現代教育論壇：新世紀的學校經營策略**（頁27-36）。嘉義：國立嘉義大學。
- 林郁絲、張永宗（2001）。組織變革運動之趨向及其在學校行政領導上的啓示。**學校行政雙月刊**，12，15-23。
- 徐易男（2005）。學校組織變革下的火線領導。**國教天地**，159，96-100。
- 秦夢群（1997）。**教育行政——理論部分**。臺北市：五南。
- 莊惠貞（2002）。從團體動力談學校組織文化的革新。**北縣教育**，43，34-40。
- 張明輝（1997）。學校組織變革與領導。載於高強華（主編），**學校教育革新專輯**（頁21-38）。臺北市：國立臺灣師範大學。
- 張明輝（1999）。企業組織革新對學校組織再造的啓示。**教師天地**，98，4-9。
- 張德銳（1998）。**師資培育與教育革新研究**。臺北市：五南。
- 張慶勳（1996）。**學校組織行為**。臺北市：五南。
- 黃鄭鈞（2004）。誰讓公司的乳酪消失？2004年3月23日，取自
<http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/taiwan/pubs/articles>。
- 陳惠敏（2001）。從組織變革、文化更新與學校組織再造談學校教育改革。**教師之友**，42（3），2-10。
- 廖春文、林淑貞（2005）。組織變革浪潮中國民小學校長變革領導行為之研究——以中部四縣市為例。**國民教育研究集刊**，13，17-35。



- 盧瑞陽 (1993)。組織行為——管理心理導向。臺北市：華泰。
- 謝文全 (2003)。教育行政學。臺北市：高等教育。
- 謝文豪 (2004)。學校變革領導。教育研究月刊，119，66-79。
- Alkire, G. J. (1995). Shaping your school's culture. *Thrust for Educational Leadership*, 24(7), 22-26.
- Angelides, P. & Ainscow, M. (2000). Making sense of the role of culture in school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(2), 145-163.
- Bulach, C. R. (2001). A 4-step process for identifying and reshaping school culture. *Principal Leadership*, 1(8), 48-51.
- Cheng, Y. C. (1996). *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*. London: The Falmer Press.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Fink, D. & Stoll, L. (1998). Educational change: Easier said than done. In Hargreaves et al. (Eds.), *International handbook of educational change* (pp.297-321). London: Kluwer Academic Publishers.
- Finnan, C. (2000). *Implementing school reform models: Why is it so hard for some schools and easy for others?* (ERIC Document No. ED446356)
- Fullan, M. (2000). The three stories of education reform. *Phi Delta Kappan*, 81(8), 581-584.
- Hall, G. E. (1992). The local educational change processes and policy implementation. *Journal of Research in Science Teaching*, 29(8), 877-904.
- Hallinger P. & Hecker, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation.: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- Hammer, M. & Stanton, S. A. (1995). *The Reengineering revolution: A handbook*. New York: Harper Collins.
- Hopkins, D., Ainscow, M. & West, M. (1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.
- House, E. R. & McQuillan, P. J. (1998). Three perspectives on school reform. In Hargreaves et al. (Eds.), *International handbook of educational change* (pp.198-213). London: Kluwer Academic Publish-



ers.

- Kanter, R. (1989). *When giants learn to dance: Mastering the challenge of strategy, management, and careers in 1990s*. New York: Simon and Schuster.
- Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: Culture as cognitive process. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 68-77.
- McLaughlin, L. & Hyle, A. E. (2001). *The school principal as change agent: An explanatory case study*. (ERIC Document No. ED456516)
- McMeekin, R. W., Latorre, M. & Celedon, F. (2001). *Institutions within school organizations: Looking inside the black box*. (ERIC Document No. ED453571)
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace learning*, 12(2), 666-674.
- Patterson, W. (2000). Grounding school culture to enable real change. *Education Digest*, 65(9), 4-5.
- Rallins, S. F. & Goldring, E. B. (2000). *Principals of dynamic schools: Taking charge of change*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Boss.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Boss.
- Weller, L. D. (1998). Unlocking the culture for quality: Reengineering. *International Journal of Educational Management*, 12(6), 250-259.