

優質學校文化：卓越校長的觀察

陳木金*、吳春助**

摘要

「優質學校文化」是學校經營發展的關鍵，而塑造「優質學校文化」更是卓越校長經營學校的核心工作。本文根據國內外專家學者對校長塑造優質學校文化的看法，統整歸納出卓越校長塑造優質學校文化的架構，包含三項專業思維(學校願景、學校發展、學校使命)；三大塑造策略(建立有意義的學校願景、增進學校的可能與潛能、培養深度會談的文化)；四種方法(故事、儀式、實質象徵、語言)及六項優質學校文化層面(教師文化、學生文化、行政文化、社區文化、物質文化、精神文化)等，並據此擬定題目進行卓越校長訪談，針對卓越校長訪談結果之進行內容分析，進而歸納統整出卓越校長塑造優質學校策略之共同觀點與特殊觀點，作為本文之結論。

關鍵詞：學校文化、卓越校長

*陳木金：國立政治大學教育學院教授兼政大心腦學中心研究員

**吳春助：國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士；臺北市延平國小訓導主任

壹、前言

學校文化的建立來自組織文化理論，而組織文化起源於當代有關組織管理的思維，例如：Ouchi（1981）提出Z管理理論的基本原理；Smircich（1983）提出組織成員共享組織文化的觀念；Ott（1989）更指出每一個組織都有其獨特的組織文化；Schein（1992）則提出領導與組織文化有重要關係；Robbins（1992）指出組織文化會使學校成員形成一套共享的價值觀，尤其Senge（1994）在『第五項修鍊』一書更指出了學習型組織的觀念可以建立社會成為學習型社區，強調以系統思考，將自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習等四項核心修練貫注其中，以破解現今社會中片段思考的危機，整合個人成為全神貫注的學習者，聚合組織成為充滿無限能量的學習型組織。

其次，陳木金、謝紫菱、邱馨儀（2006）研究發現學校學習文化主要可以歸納為「有利學習的核心價值」、「推動學習的知識分享」、「鼓勵學習的合作社群」、「促進學習的溝通對談」、「方便學習的結構管道」、「強化學習的經營模式」等六個層面，其中「強化學習的經營模式」此一層面是指學校能在行政、課程、制度與時間規劃上發展有利學習的配套措施鼓勵和方便教師的學習，以及學校經營者能有效推動學校教師學習與營造校園內的學習氣氛。Tichy & Cardwell（2002）在『教導型組織』一書指出：組織不僅要不斷「學習」，更要發揮「教導的功能」，每一位主管都能親身傳授經驗，以培育各階層的領導人，使組織發動強韌的競爭力，創造永續的成功。如果學校領導者能塑造優質的學校學習文化，對於教師教學、學校行政品質的表現有直接的影響，進而也就能幫助學生有高品質的學習成就，也是當前教育發展最直接與最根本的重要主題。這些都是彰顯校長擔任學校經營者與領導者的角色，而此正是塑造學校文化的最重要的關鍵。

再則，陳木金（1999）指出：從學校組織文化塑造談增進學校行政領導效能，其推動工作可說是一項範圍廣、時間長、程序繁、耗費大、責任重的工作，必須重視團體的運作歷程，成立規劃委員會，透過參與、整合與落實的原則，發揮集思廣益的力量，講求主動、效率、適用、創新的精神，參考學校傳統特色、社區背景及未來發展，訂定校園規劃藍圖，使其在整體規劃下逐步辦理，並展現學校特色，發揮學校組織文化的教育功能。因此，我們必須深刻再次體認學校組織文化的塑造是永久性的教育投資，除了關係著學校未來的發展，也肩負化育莘莘學子在此求真、求善、求美的任務，是國家紮根的百年大計，必須謹慎周詳的評估

與考量學校組織文化塑造功能，以創建一個優良有文化的校園，充分發揮學校行政領導效能，建構學校成為學習型組織，以創建最佳的學校組織文化與教育情境，進而能激勵學生向善向學，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。因此，卓越校長必須能塑造優質學校文化，帶領學校創新經營與發展。以下分別從學校文化的內涵、學校文化塑造的策略以及卓越校長訪談結果等，來探討卓越校長如何塑造優質學校文化。

因此，本文試著繪製「卓越校長的優質學校塑造策略架構圖」(詳於圖1)，包含三項專業思維(學校願景、學校發展、學校使命)；三大塑造策略(建立有意義的願景、增進學校發展潛能、培養深度會談文化)；四種方法(故事、儀式、實質象徵、語言)及六項優質學校文化層面(教師文化、學生文化、行政文化、社區文化、物質文化、精神文化)，做為卓越校長塑造優質學校文化的架構，並據此擬定題目進行卓越校長訪談，針對卓越校長訪談結果進行內容分析，進而歸納統整出卓越校長塑造優質學校策略之共同觀點與特殊觀點，作為本文之結論。

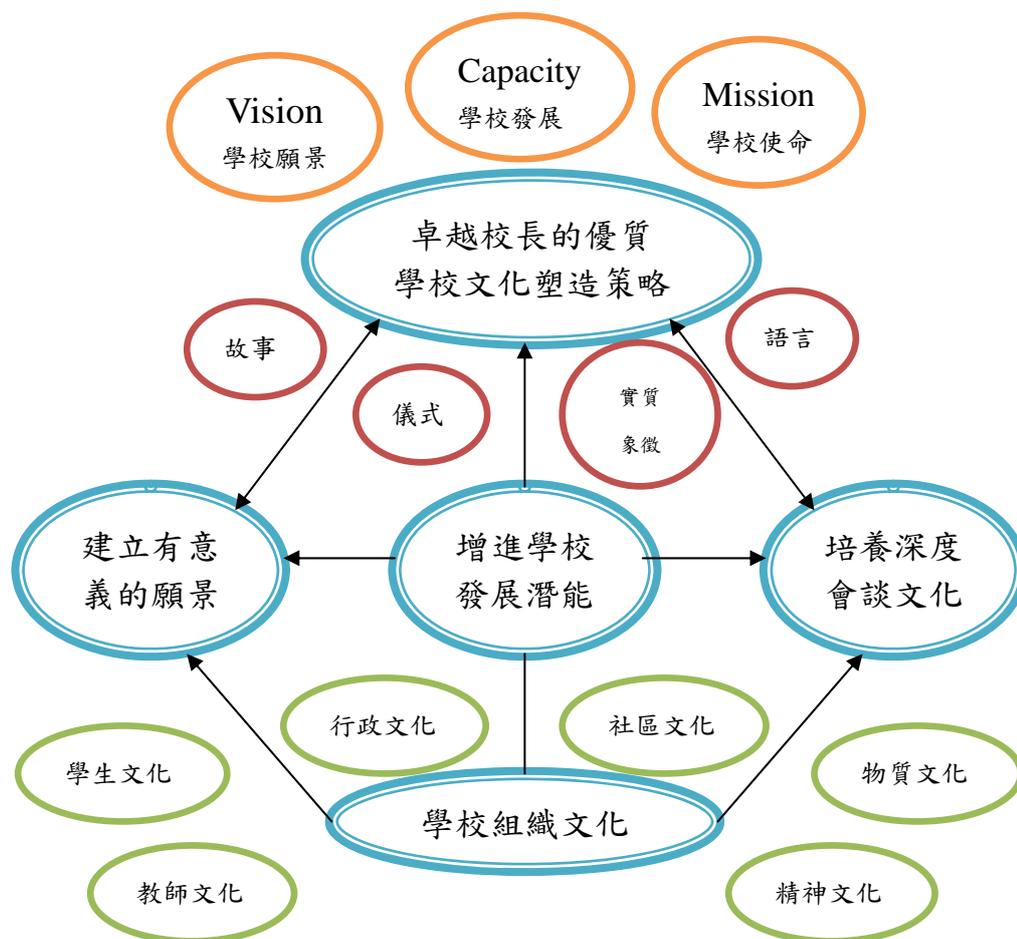


圖1 卓越校長的優質學校文化塑造策略架構圖

貳、學校組織文化的內涵

學校組織文化的內涵是從「文化」的意涵延伸而來，Ott (1989) 認為「文化」在人類學上的意義是指社會中的人群所培育出來共同價值觀、信念及特有的行為模型；而組織本身常被視為一個小型社會，存有文化衍生現象

(culture-producing phenomena)，因此，「組織文化」所強調的重點，卻是經由組織的互動中所形成的社會文化 (social culture qualities) 特質。Sathe (1983) 從人類學的觀點，將文化的定義分成為兩大類：一為文化適應學派 (culture adaptionist)，另一為文化觀念學派 (ideational school)。前者著重於直接觀察一個群體內成員的作為，如語言、行為模式等；後者著重於群體成員心靈共同處之探討，如知識、價值、信念。Smircich (1983) 認為從「組織文化」的不同研究課題，如泛文化比較、企業文化、組織認知、組織象徵、潛意識過程及組織來探討，有助於我們澄清組織文化的概念。

組織文化學者 Schein (1992) 指出：組織文化是一種組織基本假定的模型，由既存的團體在學習如何解決「外部適應」與「內部整合」的問題時，經由發現、創造或發展而成。在基本假定奏效良久後，其可傳遞給新進人員，以利他們認知組織內外整合適應的問題，並予以確切的思考與覺知。Schein 提出的組織文化定義包含了七項重要的要素與內涵：1、基本假定的模型；2、既存的團體規範；3、創造、發現或發展；4、外部適應與內部整合的問題；5、基本假定習以為常；6、傳遞給新進人員；7、認知、思考與覺知等。

學校為一種教育性組織，必須形成一種積極性的學校文化，才有利於教育目標之達成，學校又是一種專業的組織，欲發揮其專業的功能，必須重視其文化環境的安排，才有利於其專業目的之實現。因此，所謂學校組織文化，乃是由學校組織成員（包括校長、行政人員、教師、學生與家長）的價值觀念與行為模式所形成。林清江 (1981) 根據華勒 (W. Waller) 在教學社會學 (The Sociology of Teaching) 一書中的分析，進一步將學校文化的性質歸納為五項，包含：1、學校組織文化是一種次級文化；學校組織文化一方面反映大社會的文化，另一方面則又有其獨特性。2、學校組織文化是一種綜合性文化，它一方面包括世代之間的文化，另一方面則又包括校內、校外的文化。3、學校組織文化是一種對立與統整互見的文化；師生之間的價值與行為，可能並不一致，在交互作用中，乃經常出現對立與統整的現象。4、學校組織文化是一種兼具積極與消極功能的文化；

它秉據積極與消極功能，而教師主要職責乃在盡力抑制消極功能，而促進積極功能。5、學校組織文化是一種可予有意安排或引導發展方向的文化；學校文化有些是自然天成，有些是人為安排的，兩者不一定完全符合教育的需要；無論學校的物質文化、制度文化或心理文化，都可改變或引導其發展方向。

歸納前述觀點陳木金（1999）認為學校組織文化包括六種類型：1、校園裡的**教師文化**：學校校園裡，教師們長於研究與教學，探索真理，對於學問知識的興趣大於對學生學習的關注，重視教學，瞭解學生特質，形成不同的教師文化；2、校園裡的**學生文化**：學校校園裡的學生文化和社會的流行趨勢與脈動有密切的關係，學校組織文化的塑造應從對學校的認同和對知識的追求雙層面的角度，將學校文化依不同類型的學生在學習態度、價值觀念、服飾穿著、語言型式、社團參與、人際關係和未來發展等方面的表現；3、校園裡的**行政文化**：學校校園裡的行政人員包括兼任行政職務的教師、專任的人事及會計人員，以及學校教務、訓導、總務、健康中心、圖書館的職員工友等。由於教育背景的差異，工作任務的不同，人際互動或溝通的模式有別，因此價值觀念和行為表現各不相同。此外學校軍訓教官和其他行政人員之間，亦形成截然不同的次級文化。不同的行政人員次級團體的合作與競爭關係，和諧的或衝突的交互影響本位的或寬容的協調過程等，對整體的學校組織文化均有明顯的影響存在；4、學校的**社區文化**：學校所在的社區有其獨特的文化，對於學校組織文化亦有明顯的影響。社區的大小、都會型態或鄉村型態，工商社區或文教社區，富庶繁榮的社區或是衰微凋敝的社區、封閉保守的社區或是開放進步的社區等，對於學校教育的目標、課程內容、教師的教學、對學生的價值觀念、抱負水準和學業成就等，都有密切的關係。某些社區所在的學校，中途輟學的比例偏高，或者校園暴力與青少年犯罪的情形格外嚴重，均要從社區特質影響校園文化的觀點探討，注意社區文化因素對學校文化的影響；5、學校校園的**物質文化**：學校的校地大小、綠化美化情形、校園建築和硬體設備、庭園規劃與空間設計等，均具有潛移默化的影響作用。學校的教室佈置優美，文化走廊設計精緻，各種的標語圖畫、衛生設備、運動場所規劃良好與否，對政治銅像或鏡框如何擺設，對創校先賢或傑出教師、校友的事蹟介紹或保留整理方式等，都是學校物質文化的重要成分。其他諸如藏書的質量、照明情形、視聽器材、學生制服名牌或書包的型式、資料等，亦都是學校物質文化的表現；6、學校校園的**精神文化**：學校校園除了有形的物質文化之外，更應講究精神文化的塑造。學校的傳統習尚、儀式典禮、校規辦法和種種的制度設計等，

都是精神層面的文化規範或模式。譬如軍事院校的學長制、大專院校的迎新送舊活動、紀念活動、讀書風氣、學術研究風氣、社團組織與活動類型，對校譽、升旗、週會或畢業典禮的期望及參與表現等，都是構成學校校園的精神文化重要成分。

參、優質學校的塑造策略

學校組織文化對組織成員的潛移默化有許多形式，例如：邱馨儀（1995）研究學校組織文化，在學校象徵性活動方面：包括人造物、創制物—史蹟、英雄人物、語言、手勢、表達工具、典禮儀式、具體管理型態等；在學校共同行為模式方面：包括成文的規定及非正式的行爲準則；在學校基本假定方面：包括教育信念、哲學觀、意識、假定或態度等三層面，做為學校文化塑造之主要架構之理論基礎。

林鳳玉等人（1998）針對『學校組織文化研究』進行研究指出：若要建構學校成為學習型組織，塑造良質的學校組織文化，可以採用：1、先化解學校組織的智障。2、凝聚異見樹立學校共同願景。3、組成小組展開組織學習。4、匯集學校教育問題進行分組學習研究與方案解決。5、善用原有的組織和會議進行學習。6、業務工作者的鼓勵與獎勵。7、運用社會各種人力資源等七項來塑造良質學校組織文化。

陳木金（1999）則認為在上述三種學校組織文化塑造中最有力的增進學校行政領導效能的方式是透過：「故事」、「儀式」、「實質象徵」與「語言」等四種方式。首先，「**故事**」是指流傳於許多組織內部，即使有些故事不是那麼戲劇性，這些故事通常跟組織的創始人、規定的打破、由無到有的成功、員工的縮減、員工的重要、過去錯誤的反應，以及組織的掙扎調整等有關，不但使組織的「現在」能與「過去」連接，而且也說明了目前實務的來龍去脈。其次，「**儀式**」是指一種重複出現的活動，而該活動是為了表彰組織最為重視的價值觀、最重要的目標、最出色的員工，以及最值得慶祝與投注的事物。再則，「**實質象徵**」的目的在於傳遞訊息給成員說明組織的發展特色與重點方向，例如：學校建築、學校設備、提供給成員的福利、辦公室的大小與擺設、裝潢的設計、主管的態度及服飾的穿著等。最後，「**語言**」是很多組織與部門做為指認某人是否為文化一份子的

方法，藉著學會這種語言，組織成員表達出他們對文化的接受，並且這麼做也有助於組織文化的保存。

因此，我們必須深刻再次體認學校組織文化的塑造是永久性的教育投資，除了關係著學校未來的發展，也肩負化育莘莘學子在此求真、求善、求美的任務，是國家紮根的百年大計，必須謹慎周詳的評估與考量學校組織文化塑造功能，以創建一個優良有文化的校園，充分發揮學校行政領導效能，建構學校成為學習型組織，以創建最佳的學校組織文化與教育情境，進而能激勵學生向善向學，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

肆、卓越校長訪談結果

本文透過現場訪談現任卓越校長，針對優質學校文化塑造之「建立有意義的願景」、「增進學校發展潛能」、「培養深度會談文化」等三項實施策略，對於訪談結果進行分析，期望透過綜合歸納，做為教育行政機關、學校校長及培育校長人才的機構之依據。茲將訪談向度定義與結果分析歸納如下：

一、「建立有意義的願景」向度的定義與訪談結果：

(一) 定義：組織領導人必須以馬思洛 (Abraham Maslow) 著名的需求層次中最高等級的「自我實現」(self-actualization)，做為激勵員工創新的原動力。組織必須賦予自己存在的意義，賦予員工工作的意義，並將這個意義反應在組織的願景中，做為最高的目標。一旦組織以有意義的願景做為員工追求的目標之後，夢想與需求即可結合，並形成組織的文化。就像個人的性格一般，追求意義願景的個人永遠有最多的創意，而組織也會有試圖提供顧客新的夢想、新的可能性、新的價值和服務的最大潛力。「建立有意義的願景」是指校長能以自我實現做為激勵員工創新的原動力，賦予學校成員存在與工作的意義，並將這個意義反應在學校的願景中，做為最高的經營目標，一旦學校以有意義的願景作為員工追求的目標之後，夢想與需求即可結合，並形成組織的文化，就可以展現更多的創意來滿足學校顧客群不斷更新的需求。

(二) 訪談結果分析：

1、對於卓越校長塑造優質學校文化之「建立有意義的願景」策略的看法：

共同觀點	特殊觀點
1. 協助學校成員瞭解願景以形成共識。	1. 成立行動團隊確實實踐願景。
2. 願景與文化都必須與教學結合。	2. 透過夥伴策略聯盟引進專業團隊與資源。
3. 配合社區家長期望調整學校願景。	

-
- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 4. 由親師生共同討論完成具體的學校願景圖像與實踐做法。 | 3. 適度參加比賽可以有效進行學校行銷展現績效。 |
| 5. 堅定信念逐步實踐願景與改變文化。 | 4. 改變學校可以從弱勢的地方開始。 |
| 6. 配合學校體質提供新養分逐步完成文化改造。 | 5. 尋求專業團體的協助。 |
| 7. 配合學校特性與條件塑造適宜的願景與文化。 | 6. 引進校外專業資源協助學校塑造文化。 |
| 8. 提供充足的溝通時間等待發展願景的最佳時機。 | 7. 校長要先擬定虛擬學校願景提供成員討論素材。 |
| | 8. 給予行政團隊足夠的任期。 |
-

「建立學校願景之前，我們首先要做「環境資源分析」，瞭解學校的「優勢」、「劣勢」，後來我會更加重視「機會」與「挑戰」，或者整個人事物的資源分析，我覺得這是需要的。試圖「讓學校有共識」是第二個重點，當你做完資源分析後或許可以提出一個草案，設法讓大家有共識，也許是透過會議的型態或透過討論都好，一定要讓學校成員認同理解，而且願景絕對不是校長一個人的，願景應該是大家或多數人所認同的。」(A1)

「當學校開始有夢想的時候，其實願景並不能只有談願景前面的夢想而已，緊接著要談的是如何實踐願景。我覺得這個部份也是很重要的做法，因為我們過去的操作方式是這樣做，我們就用「行動」，我們成立「行動團隊」，我們組成核心的行動團隊，也許是寫計畫、也許是做報告、也許是拜訪或爭取資源，有些資源需要去爭取政府公部門的計畫進來協助，再則就是除了會自己寫計畫爭取資源，我們發現這樣不見得能實現自己的理想，一個理想是要結合一群人共同來做，所以在這個地方我必須要在補充凝聚共識不只是針對校內，所謂的校內我們也包括家長，我們一定是把親師還有行政的力量凝聚在一起。」(A1)

「我覺得有一個很關鍵的做法就是校長要「以身作則」、「親自參與」，恐怕不是說「你去做」而是「跟我來」，follow me 我們一起來，我想大概提出這幾個我們在建立有意義的願景，所以我自己對願景的詮釋是我不是只有高懸在那裡把願景建立起來而已，或是文藻多美麗而已，而是要去實踐它，所以過去的這七年我們很重要的就是去宣誓我們就是一個健康學校，那也確實因為我們去做健康促進學校爭取計畫引進學者專家，然後也讓我們在教育部的健康學校計畫裡頭成為在臺灣推動健康促進學校時他們會重視我們的經驗，我們說我們就是一個永續校園，有 22 個國家進到學校，其實在學校的第七年我們說我們是一個「低碳學校」，是一個節能減碳很鮮明的低碳學校，我們也確實也獲得一些相關的獎勵，這是第一部份的說明。其實有意義的願景還有一個很重要的部份就是說，這個願景不希望是因為校長在才存在，所以當我在建立的時候，我一定會先建立共識，那個共識是非常重要的，不是說只為了建立願景的共識大家認為說這幾個選項可不可以？這幾個概念可不可以？這樣是不夠的，概念的型塑很容易，可是這整個精神能不能內化為當地的文化是很長遠的事情，所以在建立共識時花很多時間在做溝通討論對話，至少我離開以後我的主任能夠去繼續認同，不管新校長認不認同至少主任這一塊它可以被保留下來。」(A1)

「在國民小學要進行創新，通常在建立有意義的願景的時候，小學的願景需要全體的師生還有家長有適當的參與，不過身為一個領導者應該是要先考量學校既有的資源，跟社區的特色而提出可能的願景，然後給所有的老師及部分學生代表、家長代表作充分的參與跟討論。通常我覺得要建立有意義的願景要先由領導者心中有一個依照學校特色與資源訂一個虛擬的願景，這個願景

一但虛擬之後，就可以跟師生來做討論，然後會對這個願景有所更替或者是做更擴大或是縮小，擴大就是充滿夢想，縮小就是更切合實際，所以會有對願景的伸跟縮，也比較能夠符合組織文化跟展現不同的創意。」(A2)

「我在我帶的學校都用這種方式來建立有意義的願景。比如在前一個的時候，我提出四個願景，叫做積極、成長、快樂、學習。然後經過大家討論之後，只保留三個，然後他們又把排序做了更替，他們說應該先做成長，那麼再做積極，最後再快樂，這個是這個願景的一個概念就對了，要培養出來的就是全能的孩子，希望那邊的孩子除了本身的優勢能力之外，還可以培養他的那個多元的關鍵能力，所以我們提出的願景是全能的孩子，然後用三個核心概念：積極、成長、快樂去實現這個願景。這個願景經過了五次的願景修正會議去討論，老師也提出老師認為學校應該要推的願景，學生也去討論怎麼樣才能夠積極？怎麼樣才能成長？怎麼樣才能快樂？什麼才是有意義的學習？然後負責收集的老師就把意見彙整，然後最後再由校務會議做整個願景的訂定，裡面有家長代表，學生代表，然後每一種願景會由提出來的人提出他認為為什麼學校要建立這樣的願景跟可以實施的階段性策略，然後最後彙整。經過大家這樣子的表決跟投票，最後就訂出積極成長快樂，然後就分六年級一個階段性的策略。」(A3)

二、「增進學校發展潛能」向度的定義與訪談結果：

(一) 定義：「增進學校發展潛能」係指校長對於學校組織中所呈現的不確定性、模糊性等現象具有高度的包容力，並能暫時接受鬆散的結構和彈性，以提供孕育創新的契機與環境，協助學校成員自由展現創意與想像，並適時加以引導成爲具體可行的學校發展的潛能與機會。

(二) 訪談結果分析：

1、對於卓越校長塑造優質學校文化之「增進學校發展潛能」策略的看法：

共同觀點	特殊觀點
1. 分析與瞭解學校的環境資源與機會挑戰。	1. 透過夥伴策略聯盟引進專業團隊與資源。
2. 勇於進行學校行銷與分享。	2. 適度參加比賽可以有效進行學校行銷展現績效。
3. 校長要以身作則與親自參與。	3. 給予行政團隊足夠的任期。
4. 建立信任關係形成共識推動變革。	4. 改變學校可以從弱勢的地方開始。
5. 深入瞭解學校現況找尋關鍵點。	5. 尋求專業團體的協助。
6. 針對學校重要議題由下而上逐步形成具體共識。	6. 鼓勵學生創意設置學生多元展演舞臺。
7. 學校文化與改變由小處做起較容易成功。	7. 積極鼓勵參與對外評比凝聚成員榮譽與信心。
8. 保持靈活與彈性的行政運作機能。	8. 爭取社區及家長信任逐步引導社區正向發展。
	9. 堅定相信學校具有向上向善的本質與文化。

「當你做完資源分析後或許可以提出一個草案，設法讓大家有共識，也許是透過會議的型態或透過討論都好，一定要讓學校成員認同理解，而且願景絕對不是校長一個人的，願景應該是大

家或多數人所認同的。」(A1)

「當學校開始有夢想的時候，其實願景並不能只有談願景前面的夢想而已，緊接著要談的是如何實踐願景。我覺得這個部份也是很重要的做法，因為我們過去的操作方式是這樣做，我們就用「行動」，我們成立「行動團隊」，我們組成核心的行動團隊，也許是寫計畫、也許是做報告、也許是拜訪或爭取資源，有些資源需要去爭取政府公部門的計畫進來協助，再則就是除了會自己寫計畫爭取資源，我們發現這樣不見得能實現自己的理想，一個理想是要結合一群人共同來做，所以在這個地方我必須要在補充凝聚共識不只是針對校內，所謂的校內我們也包括家長，我們一定是把親師還有行政的力量凝聚在一起。」(A1)

「第二個重點是「參加比賽」，我認為辦學要重視績效，辦學績效除了很紮實的教學之外，我認為「參加評比」的績效很重要，參加各式各樣的評比，因為你學校發展的特色，因為你的學校願景，你一定要有一些績效產出，所以我們就參加一些績效評比與競賽，因為參加競賽你就會得獎，因為得獎你就會被看的見，因為被看見所以外部的資源就會進來，所以我們過去大概就會有一系列的操作。」(A2)

「第一個我先去做社區的了解跟調查，了解他們辦學的態度及對辦學的期望，然後再針對他們對辦學的期望給他們需要的內容給他們滿足以爭取更多的時間去做比較長遠的做法，如果這些時間跟比較少的滿足不能給他們的時候，他們就不能有耐心的等待，不能有耐心等待的時候就會急躁，那對於什麼事情都會看不上眼，所以要先去了解。第二個要爭取適當的經費，維持適當的願景，雖然當時的校長就是有這樣的願景，但可能當時的情況不太適合，所以我就爭取了六百萬的經費，接下來跟我們的家長說我們是來為他們家鄉做建設，因此希望他們來參與教師甄選，告訴他們我們非常願意來協助老師做發展，但是也希望老師在這邊留著能有兩年到三年的時間，當然我們不敢期望他們留太久，因為這裡並不適合外來的人在這邊成家立業，即使這邊地區培養出來的人也不留在這邊，他們要到城市就業，因為人往高處走。」(A2)

「每個人還安排到兒童朝會去發表，因為我們學校是品德教育重點學校，所以兒童朝會都要上台去宣導，全部都要排上去，每個人五分鐘，看要用宣講、是戲劇或者是發表的都可以，各式各樣都有，每個禮拜五的朝會都很熱鬧。校長要以身作則，所以我就先分享，作成簡報跟大家分享，主要的是要把主題引到工作上。當時訂的是94、95、96三年，今年就不在規劃這樣了，就開始開放式的。不過他們已經養成資料蒐集的習慣了，應該如果可以引導到一個方向，就會不錯。學校現在是不錯的啦，像我星期三早上到學校來就會看到很多的團隊，每個早上7:30-8:30，各個社團有上千人在活動，每個團隊老師自願去指導，因為指導可以加分，我只要到每個地方去做感謝，學校的績效就這樣帶起來，每一項競賽我們都去參加。一開始當然有老師反對，他們有的會覺得年資就好，年資作依據還有學歷、記功嘉獎。這個部分倒是對學校有些改變啦，要順勢，因勢利導，我覺得滿重要的。當個創新的領導者發現你的經營理念跟老師及原來既定的制度有衝突的時候，要做一個折衷跟作調整，然後順勢把這個理念融進去，在不知不覺中這樣就帶動了。」(A3)

三、「培養深度會談文化」向度的定義與訪談結果：

(一) 定義：「培養深度會談文化」係指校長能鼓勵並主動提供適當的環境與資源，來安排充足的會談時間與機會，並引導學校成員練習以會談的方式來進行討論，透過參與會談讓學校成員能瞭解他人的特質以及自己能力的限制與不足，並透過參與營造新的溝通模式與平臺，來協助成員以開放的態度聆聽別人的意見，彼此願意真誠尊重成員的參與權力，來共同分享不同的想法與意見，透過真心聆聽別人的聲音來省思自己的觀點，以孕育出新的文化與創意，並適時加以引導與掌控，使其成為具體可行的學校創新經營策略的來源。

(二) 訪談結果分析：

3、對於卓越校長塑造優質學校文化之「培養深度會談文化」策略的看法

共同觀點	特殊觀點
1. 明定制度、典章以利遵循。	1. 建立合宜的公共論述機制。
2. 重視與因應新舊文化衝擊。	2. 校長要適時調整心態。
3. 選擇與等待合適的溝通時機。	3. 重視非正式的聯誼方式。
4. 尋求凝聚成員共事的方法。	4. 校長要瞭解自己的領導特質。
5. 透過對話與溝通形成工作團隊。	5. 改變文化要規劃足夠的期程。
6. 選擇合適的溝通方式。	6. 穩定新文化要有足夠的時間。
7. 塑造一個適合溝通的氣氛與環境。	7. 持續培養人才才能延續新文化。
8. 形成新文化要有一系列連貫的作法。	8. 培合時代脈動適時更新學校文化。
9. 透過學習型組織與會議發展學校新文化。	9. 引進校外專業資源協助學校塑造文化。

「我認為有一些東西是要說清楚的，以利遵循，大家會比較沒有爭議，我覺得許多的制度、典章是應該要說清楚的。其實學校的每一件事情都被規範的很清楚，在很清楚的情況下，可能就比較沒有彈性，有一些創意可能就會被抹煞掉了，所以才會選擇這個議題來當作第二個項目，也就是說學校有沒有可能包容一些比較模糊或不確定的東西，來產生一些新的創意？」(A1)

「大家有話就說清楚，也許是透過會議。其實我是蠻鼓勵透過會議，我們開始覺得耳語的流傳是非常不舒服的，我會型塑一個公共論述，開會你有意見就說，說的好處是讓不同的聲音都可以表達，如果只有我說會有一些壓抑和宰制，會限制大家的想法，這樣的說法有老師的身分、有家長的身分、有科任的身分、有導師的身分，甚至必要的時候有專業身分進來，我們開始在型塑這樣的文化，那當然說起來容易，但這一路走來是很辛苦的。舉一個例子，我們在要做這樣一個校園改造的時候，除了說透過委員會組成去做深度對話，其實必要的時候我們也透過校務會議，我們校務會議是很認真召開的，在校務會議讓大家充分發言，那一次爲了做校園改造，召開臨時校務會議，我們就有老師跟家長攜手合作提出說帖，我們是玩真的出版說帖，詳細說明改造校園的理由是什麼？各自動員，反方與正方、想改造與不想改造都各自動員，當天的動員是百分之百出席，

當天就開兩個鐘頭、三個鐘頭，透過充分溝通。」(A2)

「我覺的新發展出來的文化，他反而是可以取代組織既有的體制，我會認同是可以立刻調整的，所以行政要非常靈活的去調整、接受、承認這是一個更好的想法、去改變。我想很多學校都碰到說過去的週三進修都是行政在主導，規定週三全部都要進修，可是現在不是、現在有一種聲音是『我要追求我的專業』，所以我們容許你到別的學校進修，這就回應到一件事情就是說，只好跟著教育思潮與整個老師的期望去做改變，你要很靈活的去調整這個制度。我覺得人最大的關鍵，我姑且要說不用去管老師，老師是你無法操控的，你唯一能操控的是自己，所以我要說的是校長心態的調整。當你覺得說，對現在應該要是一個多元民主的時代，應該承認老師有不同的想法，它的不同想法也可能創造新的創意，否則你就是自己單一的想法，去主導這個學校的發展，他沒有活力、他沒有參與感，你就是因為允許他有參與，也許是行動的參與也許是提供意見的參與都好，所以基本上校長態度的調整非常重要，改變校長面對團隊的心態，允許團隊大家集思廣益、共同參與，願景是大家的。」(A1)

「我覺得蠻強調的是「非正式的情感聯誼」也是蠻重要的，所以偶爾我們會有一些聚餐，會用比較輕鬆的方式去談事情。另外有一個我們最核心的事情，我們會共同鎖定一個很明確的從願景發展出來的工作目標。「永續校園」這件事情要改造，我們分了好幾期在改造，所以每一期的改造我們就開始對話、討論，很清楚的目標，討論完以後我們就行動，把它寫成書面送計畫出去，計畫送出去以後要去報告，這裡頭我們就開始充分分工，所以我要強調一件事是我們透過工作來做深度會談的機會非常多，而相對的也很無趣，但也發展出深坑特有的行政文化，就是我們對工作很清楚，而且這幾個主任已經不再是「教務」或「總務」的工作，而是我們一起團隊的工作。我特別要強調這件事情是不能忽略，那大家也不要以為「深度會談」就是說找個輔導室、找個幽靜的地方談，我覺得我們都是大人，其實很能夠凝聚共識的就是從工作的計畫、從願景當中去發展。再有一個我覺得很重要的策略就是「形塑一個健康的校園文化」，也就是「健康的氛圍」。」(A2)

「這個部分我來就推了學習型行政會議，學習型學年會議，這個會議我打破了一般會議的形式，是深度會談的一種會議，不是像這樣大家在旁邊坐而是異質性的分組，就是與會的成員，比如這樣說，教務處主任他就要帶學務處一個組長總務處一個組長教務處輔導處一個組長然後一年及二年級的學年主任跟科任領域的代表一起討論，這是異質成員。教務處推的一些方案就要在這個會議上提出來，其他處的組長或學年會給你一些意見，就是打破它原來帶的那個群組，結果這樣效果相當不錯。我們就針對要推動的，比如說，我們上次要推動一個創意的園遊會，大家就會針對這個主題去提出很多不一樣的，有一些主要的概念，就是要環保跟愛心，這樣的觀念要融入園遊會，大家就這些概念去想很多策略，教務處要做的就在會議去提出來，聽聽其他人的意見，全部各個分組意見彙整起來，然後提出一個代表來報告你們這一組討論來的具體意見。裡面的成員我是採用卡內基的六六討論法，每一個人都要發言，裡面有組長，紀錄還有報告者，報告以後

大家就給予滿大的支持。很多很多意見大家就做討論然後綜合歸納。像他本來提出二十幾種最後只有篩選出五種一定要做的。比如說搭配班級的玩具交換都要融入環保意識，結餘款項要送給育幼院小朋友等五種策略，就是愛心環保園遊會，很成功也很有意義，那另外學年也有設計愛心代幣，有捐東西就可以得到愛心點卷去兌換商品，設計出來的人就要去執行，成果很不錯，這就是深度會談的結果。除了這個以外我們在行政會議上每一次都會訂主題，像環保阿健康阿創新阿然後針對這個主題蒐集資料，我們要讓所與會的人都要有一份會議研讀資料然後先做分配，那就是下一次是哪一個處室是誰要報告，從校長開始帶動，我先做第一次報告，類似讀書分享一樣，你讀了這篇，在行政上如何運用，一直到護士、到營養師、到幹事都有，一年通通都排下去。將近四十次，帶動所有行政人員、學年主任及學年代表，他們也是用這種方式帶回學年會議，行政人員也會到學年會議去做分享。我的家長會也運用這種六六討論法的方式。我做深度會談就是做這個部分比較多。其他的深度會談的部分大多是議題是的，那個議題就是學年老師或領域小組還有各種委員會，比較作議題式討論。要討論的議題是依據教育局要我們做的，比如說健康促進，健康促進委員就做那個議題的深度會談。」(A3)

伍、結論

本文針對相關文獻與現任校長訪談結果之進行內容分析，進而統整出卓越校長塑造優質學校策略之共同觀點與特殊觀點，歸納出以下三項結論：

一、運用「建立有意義的願景」策略，可以塑造優質學校文化。

在此策略方面卓越校長認為有：「協助學校成員瞭解願景以形成共識；願景與文化都必須與教學結合；配合社區家長期望調整學校願景；由親師生共同討論完成具體的學校願景圖像與實踐做法；堅定信念逐步實踐願景與改變文化；配合學校體質提供新養分逐步完成文化改造；配合學校特性與條件塑造適宜的願景與文化；提供充足的溝通時間等待發展願景的最佳時機」等共同觀點，以及「成立行動團隊確實實踐願景；透過夥伴策略聯盟引進專業團隊與資源；適度參加比賽可以有效進行學校行銷展現績效；改變學校可以從弱勢的地方開始；尋求專業團體的協助；引進校外專業資源協助學校塑造文化；校長要先擬定虛擬學校願景提供成員討論素材；給予行政團隊足夠的任期」等特殊觀點。

二、運用「增進學校發展潛能」策略，可以塑造優質學校文化。

在此策略方面卓越校長認為有：「校長要以身作則與親自參與；建立信任關係形成共識推動變革；深入瞭解學校現況找尋關鍵點；針對學校重要議題由下而上逐步形成具體共識；學校文化與改變由小處做起較容易成功；保持靈活與彈性的行政運作機能」等共同觀點，以及「透過夥伴策略聯盟引進專業團隊與資源；適度參加比賽可以有效進行學校行銷展現績效；給予行政團隊足夠的任期；改變

學校可以從弱勢的地方開始；尋求專業團體的協助；鼓勵學生創意設置學生多元展演舞臺；積極鼓勵參與對外評比凝聚成員榮譽與信心；爭取社區及家長信任逐步引導社區正向發展；堅定相信學校具有向上向善的本質與文化」等特殊觀點。

三、運用「培養深度會談文化」策略，可以塑造優質學校文化。

在此策略方面卓越校長認為有：「明定制度、典章以利遵循；重視與因應新舊文化衝擊；選擇與等待合適的溝通時機；尋求凝聚成員共事的方法；透過對話與溝通形成工作團隊；選擇合適的溝通方式；塑造一個適合溝通的氣氛與環境；形成新文化要有一系列連貫的作法；透過學習型組織與會議發展學校新文化」等共同觀點，以及「建立合宜的公共論述機制；校長要適時調整心態；重視非正式的聯誼方式；校長要瞭解自己的領導特質；改變文化要規劃足夠的期程；穩定新文化要有足夠的時間；持續培養人才才能延續新文化；培合時代脈動適時更新學校文化；引進校外專業資源協助學校塑造文化」等特殊觀點。

在學校行政經營的場域中，校長的工作處於「變革」與「未來」兩大世界趨勢之間，日昇日落校長的一天在工作場域中邂逅「人多、事雜、速度快」的問題，但又必須以「事情要完成」、「原則要把握」兩者並立來存活。因此，卓越校長塑造優質學校文化時，如果能夠善用「建立有意義的願景」、「增進學校發展潛能」、「培養深度會談文化」等三項策略，相信能夠協助校長達到事半功倍的效果。

參考文獻

- 林明地（2003）。透過課程實施轉型學校文化：校長領導的核心任務。載於**陳伯璋、歐用生主編，課程與教學的饗宴（頁 145-162）**。高雄：復文書局。
- 林明地（2004）。校長領導與學習型學校組織文化。載於**張明輝主編，教育政策與教育革新（頁 243-266）**。台北：心理出版社。
- 林信榕（2007）。**校長領導與學校文化探究**。臺北：師大書苑。
- 林鳳玉、吳淑文、郭昭巖、沈杏熾、王秀娟、李興和、吳水源、袁惠俐（1998）。**學校組織文化研究專題報告**。
- 邱馨儀（1995）。**國民小學學校組織文化與教師組織承諾之研究**。臺北：台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳木金、謝紫菱、邱馨儀（2006）。國民小學的學校學習文化評鑑指標建構之研

陳木金、吳春助(2011年2月)：優質學校文化：卓越校長的觀察，**教育研究月刊**，202，36-52。

究，**教育行政與評鑑學刊**，1期，51-82頁。

陳木金（1999）。從學校組織文化塑造談如何增進學校領導效能，**學校行政雙月刊**，3期，14-29頁。

陳木金、許哲銘（2010）。校長的時間品質管理智慧，**教育研究月刊**，194期，54-64頁。

陳木金（2004）。趨勢領導理論對學校行政經營的啓示，刊載於2004.12.25 **學校行政論壇第十三次學術研討會會議手冊**，107-120頁。

郭進隆譯（1994）。**第五項修練**。臺北：天下文化。

Ott, J.S.（1989）。The organizational culture perspective. California:Brooks/Cole publishing company.

Ouchi, W.G.（1981）。Theory Z:How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA : Addison-Wesley.

Robbins, S.P.（1992）。Organizational behavior: concept , controversies, and application. AO ; NJ :Prentice Hall.

Sathe, V.（1983）。Implications of corporate culture: a manager's guide to action.Organizational Dynamics, Autumn 1983, 23-35.

Schein,E.H.（1992）。Organizational culture and leadership. San Francisco:Jossey.

Smircich, L.（1983）。Concepts of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly, 28 , 64-69.