

# 學校組織文化與設計

董力華/高雄醫學大學通識教育中心講師



## 摘要

學校是一個特別設計的場所，具有特定的任務與目的；學校也是一個相當孤立的場所，圍牆內所進行的活動常不為外人所知。此種特殊性與封閉性，使學校具有一些獨特的價值、信念、規範與行為模式，亦即一般所謂的學校文化（the culture of schools或school culture）。

對於學校文化的研究，大多都將學校視為一種組織，而以組織文化的角度審視學校文化的性質。一般而言，學校文化趨於保守，較少變革，要改變學校文化似乎並不容易。在本文中除了探討學校文化不同於其他組織文化的獨特性、介紹學校文化改變的理論，亦從文化設計的角度，探討如何將學校改造為一個學習型的組織。

關鍵字：學校文化、學習型組織、教育社會學

## 壹、學校文化的特性

Dalin（1993）認為在學校文化有六項特性

### （1）教育目標

學校教育目標從未完全達成，也無法被清楚說明，很難予以評量或評價。

### （2）學習歷程

教師在教學策略上的學習是相當個人化的，雖然每位教師最後都能找到自己的教學方法，但是這個歷程很少是經由學校的引導或較高層次的教導而達到。

### （3）標準的練習

教學研究可說是種新興科學，教師們一向都認為教學是在實際操作中練習的，所以往往對教學專業性採取反智的態度（anti-intellectual norm），而在教學上依賴傳統、安全、標準化的教學方式。

#### (4) 獨立自主的教師

傳統的學校組織是由一位老師負責一個班級的組織型態，教師間協同合作的授課方式從來不是學校文化的一部份。由於教師的教學自主性高，又習於採用傳統的教學法，因此在教學上的革新是相當有限的。

#### (5) 機械化的組織

傳統的學校組織除了是一位老師負責一個班級，對學生的安置是依同年齡而隨機分班的。老師很少接受過班級領導的訓練，而學生也沒有依其需要被安置於合適的學習團體。學校成爲各自獨立的部份，如此結構鬆散的組織卻對學生的學習機會有決定性的影響力。

#### (6) 缺乏誘因

學校教師多半認爲教學計劃是多餘的，改變教法也不一定是有用的。如果一位教師想進行教學改革方案時，往往需要多付出努力，但卻很少得到獎勵，也得不到支持。

林清江（民71）根據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爲下列五項：

(1) 學校文化是一種次級文化：學校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) 學校文化是一種綜合性文化：學校文化一方面包括世代之間（兩代）的文化，另一方面則又包括校內、校外的文化。

(3) 學校文化是一種對立與統整互見的文化：師生之間的價值與行爲，可能並不一致，在交互作用中，乃經常出現對立與統整互見的現象。

(4) 學校文化是一種兼具積極與消極功能的文化：學校文化兼具積極與消極的功能，而教師的主要職責乃在盡力抑制消極功能，而促進積極功能。

(5) 學校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形成的，有些是人爲安排的。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的方向。

林義男（民87）則將一般學校文化的特性歸納爲下列數項：教育導向（education-directed）、成就導向（achievement-directed）、規則導向（rule-directed）與形式主義（formalism）。

所謂教育導向，指學校文化的安排、教師的言行及其他活動的規劃，均以

實現教育目標為主要的考量。所謂成就導向係指學校文化中對學習成就的重視，代表教育社區的成員對激勵與增進學習成就的關注。至於規則導向則係指學校文化中對規則的注重，亦即所有行為必須以規則為依據，不得有任何逾越。最後就所謂形式主義而言，不僅指學校文化中對各種形式的強調，尤其指依據年齡（年級）、性別與地位等標準所形成的形式。

## 貳、學校文化的改變

要改變一個組織的文化，不是一件容易的事。Schein（1985）認為組織文化是自然發展而來的，很難從中予以人為的改變。而且組織文化具有長期穩定性，成員一旦接受了既有的文化傳統，往往視文化傳統為當然的、不可挑戰的。因此，要成員改採其他的文化規範或價值，往往會遭到他們的抵制。

Martin（1992）以文化研究的三種觀點來檢視文化的改變：

### （一）統整論觀點(Integration perspective)

統整論將文化改變視為建立、維持或回歸一種穩定統整的狀態。大多數統整論研究將領導者視為文化創造過程的主導者，亦是文化改變過程的主動者。這樣的看法對很多管理者甚深具吸引力，因為此觀點讓他們相信自己的努力能帶來新氣象。

統整論研究通常假定對文化改變過程的標準控制是可能的。有些研究將焦點放在員工的價值觀及態度的改變。有的研究則認為人們的價值觀難以更改，行政人員在僱用員工時應挑選具備組織所需價值觀的人材，如此做法才是更有效率的。也有些統整論研究對文化變遷採較消極的立場，認為一旦內在文化一致性及共識建立之後，文化便能自行維持，如此即創造了所謂的文化惰性（cultural inertia）。持文化惰性看法的研究者，傾向於對以組織控制達到文化改變的可能性持悲觀看法。

總而言之，統整論重視在文化改變的過程中如何建立、維持、崩潰和再建立文化整體。文化改變發生時，是一種組織化的文化改革，舊有的主體將被新的所取代。

### （二）異化整論觀點(Differentiation perspective)

異化論研究認為文化改變的焦點在次文化，而非領導者。異化論對文化改變的觀察著重在組織內部鬆散的連結如何使訊息的傳送有所障礙，以及次文化間的對立衝突。

(三) 混沌論觀點(Fragmentation perspective)

以混沌論的觀點而言，文化的改變是持續性的發展，而非斷斷續續地破壞穩定的狀態。改變是由個人所引發的，但某個人的改變可能被另一個人的改變反制，因此多數人一致的改變似乎是不可能同時發生的。

一個組織除了具有一個優勢文化之外，還可能發展出多元的次文化，或是反文化，各次級組織間亦可能會有衝突產生。因此，要改變整個組織的文化往往是複雜且困難的。

以學校而言，要改變一個學校的文化，不但涉及到各部門行政人員的文化，而且涉及到老師文化、學生文化，職員工文化。此外，學校成員彼此之間雖有互動，但卻保持一定的獨立自主性。因此，除非校長的革新能力很強，否則往往難以推動文化改革的策略。

Schein (1985) 認為組織是否可能改變，除了視組織的發展階段而定，也和組織對改變的準備度有關。組織往往因為外在引發的危機，或內在對改變的驅使力量而產生改變的動力。

Schein以下表來說明組織的三個主要發展階段。在每個階段，列出文化的主要功能與改變的機制。

成長階段	文化的功能
I. 組織早期 由創立者主導，可能是家族主導。	1. 文化是認同的來源。 2. 文化像膠水一樣把組織統整起來。 3. 組織致力於整合與澄清。 4. 強調社會化，視為對組織承諾的證明。
後續層面	1. 文化成為保守派和自由派的戰場。 2. 繼承者的選擇標準會視其採取保存或改變文化的成份而定。
	改變的機制
	1. 自然改革 2. 以組織治療進行自導性的改革 3. 以混合 (Hybrids) 進行改革 4. 外來者的革命
II. 組織中生期  1. 擴展產品和市場	1. 文化整合漸減，新的次文化增多。 2. 由於失去主要目標、價值和假設而



2. 垂直整合
3. 地區性的擴展
4. 組織合併

- 產生認同危機。
3. 出現改變文化的契機。

#### 改變的機制

5. 有計劃的改變與組織發展
6. 技術引導
7. 以醜聞和迷思來改變
8. 量增 (Incrementalism)

### III. 組織成熟期

1. 市場成熟或衰退
  2. 內在穩定度增加或停滯
  3. 缺乏改變動機
1. 文化成爲改革的束縛
  2. 文化維護光榮的過去，被視爲自尊和防衛的來源。

#### 轉變的選擇

1. 文化改變是必要的，但並非所有的文化成份都得改變。
2. 重要的文化成份需予以維持。
3. 文化改變可加以管理。

#### 破壞的選擇

1. 崩潰與重組
  2. 主權易位與重組
  3. 合併與同化
1. 文化改變在基本典範的層次。
  2. 文化改變在大量地撤換主要成員。

#### 改變的機制

9. 強迫說服
10. 回頭
11. 重組、破壞、再生

---

資料來源：Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass. P.272

Dalin (1993) 認爲要改變學校文化應注重四個層面的管理：

#### (1) 結構層面

結構層面的改變是技術性的，所改變的是組織的正式結構。在學校文化的改變上，結構層面的革新較不可能，所以重要性較低。

## (2) 人的層面

人的層面的管理包括：增進教職員對於改變目標的瞭解、協助團體發展生產力、協助解決問題與衝突、敏察非正式訊息，以及促進內在和外在溝通等。

## (3) 政治層面

政治層面的管理就是協助權力的轉移、資源重新分配，以及改變優先順序。學校的革新可能會讓以往位於核心地位的成員，變得較邊緣、有某些學生開始得到較多的重視，或者與學區的聯繫更為密切。

## (4) 符號象徵層面

學校文化的符號象徵代表一個學校組織的基本力量，對符號象徵層面的管理在於運用文化特質來支持改變，以及瞭解改變活動對於成員的情感性和象徵性的意義。

Dalin認為要促進學校的革新需同時推展兩方面的改變：(1) 改變成員的態度和行爲，(2) 推動改變的方案。在「改變學校文化」一書中，Dalin提出實行「結構發展計劃」(Institutional Development Program，簡稱IDP)將學校文化改造為學習的文化，以符合學生及家長的需要。

IDP的推展以「推動委員會」(steering committee)為改變的基本工作單位。推動委員會是暫時性的組織，其任務為計劃、發展、執行及評量改變的方案。在改變學校文化上所處理的主題包括：如何內化價值與規範、如何促進關係、如何處理衝突、如何使領導者更能滿足成員的需要，以及學校如何更能夠符合家長與社區團體的要求等。

推動委員會的成員來自學校中不同的團體，負責整個學校的溝通活動，以及與諮詢顧問(consultant)保持良好的諮詢關係。推動委員會的形成和運作在學校中有著角色楷模的作用，代表推行學校發展的先導團體。

由於推動委員會是暫時性的組織，其角色定位通常不甚明確，有賴領導者與諮詢顧問的協助。顧問通常扮演的角色是團體中的觀察者或催化者，協助架構委員會的工作內容，以及處理團體中發生的事件。

## 參、學校文化的設計

學校為一個特別設計的場所，具有特定的目標與任務。林清江(民71)認為學校文化兼具積極與消極的功能，並且可予有意安排或引導發展方向。將此兩種

性質融貫分析，可以瞭解從事學校文化設計的必要性及可能性。因為要減少學校文化的消極功能，增加其積極功能，所以必須從事學校文化的教育設計。因為對學校文化的發展方向可予有意的引導，因此從事學校文化的教育設計是可能的。林清江提出學校文化設計的六項原則為：

- 一、強化教師的專業行為
- 二、瞭解、運用及改變學生文化的影響方向
- 三、約束學校行政人員的價值觀念及行為型態
- 四、選擇及運用社區文化
- 五、強調學校物質環境的教育佈置
- 六、學校制度的配合

林義男（民87）針對學校文化的設計提出幾項具體的做法：

- 一、維護歷史傳統
- 二、樹立英雄典範
- 三、善用故事傳說
- 四、強化慶典儀式
- 五、重視物質環境

Dalin（1993）提出以學校為一個學習型組織的設計藍圖。他認為每所學校的改變能力不同，其差異之處部份是由於改革的歷史不同，而部份則因為組織的結構度有所不同。

就改變能力而言，可將學校分為三類：

（1）結構鬆散的學校（loosely coupled school）：

這類學校少有（或沒有）改革的經驗，對於成員的需求很少加以瞭解，很少溝通討論，也缺乏共同的規範。這類學校的改變相當有限，既使有表現相當不錯的教師與學生，也僅佔少數。

（2）方案學校（project school）：

這類學校曾經成功地執行校內部門的改革計劃，教師們經歷過共同改革的經驗，改革的過程是由管理階層所發動與企劃。這類學校有較多因應改革的方案，會考慮外在的需要，改變的動力主要來自教職員團體與管理階層。

方案學校的經營尚需要致力於建立共同的方案，讓不同團體的成員能協同合作，解決內部的衝突，發展共同的目標與規範。

### (3) 學習型組織的學校 (school as a learning organization) :

將學校建立為一個學習型組織，還是一個未能完全達到的目標，但是相當值得加以努力。學習型組織有共同的意識型態與規範，將改變視為學習的過程，重視學生與社區的需要。學習型組織革新的過程很少是預先有系統的規劃，通常是一個嘗試錯誤的過程，在此過程中學習真正的需要，從經驗中習得熟練的技巧。

在學習型組織模式中，「結果」(outcome)是核心的部份。學校產出的結果往往受到「環境」的影響，家庭、同儕團體，社區環境與媒體對於學生學習結果的影響，恐怕還比學校的因素來的大。

以校內的因素來看，「學校文化」對於學生的學習機會及品質有最主要的影響力，而對於改變的「管理」則是組織文化最基本的部份。學習型組織文化視改變過程為每天學習經歷的一部份，而非特殊事件。此外，「教師能力」對於學校的成效相當重要，一個學習型組織需要有能力且高度自我要求的教職員，對於學習能夠有熱誠的態度。而「學生能力」則是代表學校產生結果的指標。在開放性及有益成長的環境下，透過有能力教師的教導，相信學生能得到最好的學習經驗。

在學習型組織對改變的管理過程中，還需要三個主要的支持系統：

#### (1) 管理和組織的支持：

學習型組織需要有組織發展 (organizational development, 簡稱OD) 的能力。很少學校會訓練OD的諮詢顧問，也不瞭解OD的意義。在Dalín所提到「結構發展計劃」(IDP)中，主要的目標即是建立學校內部對改變的管理能力。管理的技巧對於整個學校，以及校內的各個團體都是需要的。

#### (2) 課程和教職員的發展：

學習型組織對於課程和教職員的發展採開放的態度，以學校的定位來決定。所採用的方式是以開放式的對談，使用同儕督導的方式，並且在專業上增加互動。

#### (3) 學校內部評估：

學習型組織以形成性的評量來監控發展與學習的過程。定期的資料蒐集有助於更進步的發展，所得到的資料也會提供校外專家一同來評估學校的發展。校內評估並不是一種評鑑，而是學習的一種工具。

如何協助一個學校發展為學習型組織，除了有Dalín所提的「結構發展計劃」外，由於各校的改變能力不同，因此所採的介入處理應會有所差別。



## 肆、結語

學校組織有其教育目標與特定的價值觀，而且受學區環境的影響。在學校中成員的互動溝通並不密切，在教學上，教師間很少有合作的經驗，團體間有不同的次文化存在，組織整體的共識反而不明確。

學校文化的發展和創造，除了源於因應外在環境的要求，以及內部衝突的整合之外，還受到學校領導者的影響，尤其在學校初創階段，校長的治校理念可能會塑造一個學校的文化。學校文化的設計應當是全面性且整體性的，但是學校文化的主要改變機制卻在於個人。組織成員是否曾經有組織革新的體驗，是否對改變抱持開放與熱誠的態度，是學校文化能否改變的關鍵。

將學校變成一個學習型的組織，是一個相當美好的遠景。一個學校如果能持續性管理改變的過程，並將改變視為常態，願意去從嘗試錯誤中學習，並且勤於評估成效，則其成長必定是持續不斷的，而學生從中可以得到的必定是最好的學習經驗。

## 參考書目

- 林清江(民71)。教育社會學新論。台北：五南。
- 林義男、王文科(民87)。教育社會學。台北：五南。
- Dalin, P. (1993). *Changing the School Culture*. London: Cassell.
- Joyce, B., Murphy, C., Showers, B. & Murphy, J. (1989). School Renewal as Cultural Change. *Educational Leadership*, Vol.47, No.3, P.70-77.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Owens, R. G. & Steinhoff, C. R. (1989). Towards a Theory of Organisational Culture. *Journal of Educational Administration*, Vol.27, No.3, P.6-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steinhoff, C. R. & Owens, R.G. (1989). The Organisational Culture Assessment Inventory: A Metaphorical Analysis in Educational settings. *Journal of Educational Administration*, Vol.27, No.3, P.17-23.
- Snyder, K. J., Acker-Hocevar, M. & Snyder, K. M. (1996). *Principals Speak Out on Changing School Work Cultures*. Vol.17, No.1, P.14-19.
- Squires, D. A. & Kranyik, R. D. (1996). *The Comer Program: Changing School Culture*. Vol.53, No.4, P.29-32.