

從發展型管理看校長的學校經營

陳木金

國立政治大學教育學程中心副教授

壹、前言

急遽的全球化(globalization)及資訊科技化的深遠影響，有無數的教育改革與學校重整運動正在進行，並追求國際競爭下的全球化發展指標，賴以面對新世紀的挑戰，如同 Johanssen(2000)所指出的，近二十年資訊科技快速發展，新世紀最突顯的問題就是急速的全球化。邁向新世紀，學校行政領導者如何回應全球化的潮流及挑戰，自不例外地不假思索及直接引用全球化的發展指標，裝備學校經營的卓越，使能更有效地應付新紀元。但是，世界上不同地方的人民及民族間存有相當程度的隔離，存在著發展不同的文化特色以賴生存的問題，鄭燕祥(2000)指出引用全球化發展指標的教育改革，應注意到全球化、本地化、個別化三重化的相關的價值、知識、科技及行為規範的轉移、調適及發展的過程，切合本地所需，擴大本地不同人士的支持，獲得更多地區物質及人力資源，增強教育實踐的成效。發展型管理(Developmental Management)借用樹木作比喻，建立發展的生命樹，注意其「土壤」、「根」、「主幹」、「枝葉」及「果實」，在不斷遭遇危機、解決問題過程中，無論是個人、組織、周圍環境皆可含蘊一股進化的力量及顯現出一股進化的特色，是值得作為展望廿一世紀教育改革浪潮中的學校領導工作者能為與當為，建構一套從發展型管理研擬校長們學校經營的參考。

校長是學校組織的行政首長，如何運用有效的科學方法，對於學校內人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理，達成教育目標來面對組織變革的挑戰。但是，Sungaila(1990)指出：忽視、否認和責難學校組織成員抗拒變革，曾困擾學校行政多年後，現今的學校領導者大都已漸了解找時間降低學校系統問題的重要性，並開始檢測他們自己的情境和找尋新的答案，他們認知他們的內部困難在陷入技術領導、不適當的教學過程、陳舊過時的執行管理方法、師生比率、學生成就的品質等等找尋解決之道，進而能夠因應不斷變遷的社會及經濟條件影響學校經營，迫使學校行政領導者必須提前計劃以事前防患及處理未來幾年可能的騷動，並為他們的目標提前規劃與詳細審視。例如，鄭英敏(1994)研究指出：處於現今知識爆發的時代，社會的組織結構越來愈科學化，社會、家長、教師和學生對校長所具有的相對期望也愈來愈見高漲，時下的校長，如想成功的執行校長其應盡的義務，就必須充分的發揮其領導能力與其應有的專門知能來經營學校。由此可知，校長的職責範圍包羅廣泛並且還任重道遠，在此情況下，校長的學校經營是關鍵角色，值得深入進行研究協助校長們進行學校經營之策略。

展望二十一世紀，知識風起雲湧，科技日新月異，各領域似乎都惶惶然找尋未來的出路，因為一陳不變的固定因應方式或模式，已不足以應對時代的蛻變。

陳木金(民 90)，從發展型管理看校長的學校經營，刊載於 90.11.17 中華民國學校行政研究學會主辦「學校行政論壇第八次研討會－邁向二十一世紀的學校行政的應為與當為」論文集(p.71-87)。

因為迎接二十一世紀，各種教育改革聲浪波濤洶湧而來，例如教師會、教評會、家長會、民間教改等組織促使教育決策權力的重組；人本化、民主化、多元化、科際化、國際化指引了教育發展的方向；教育鬆綁、學習權的保障、父母教育權的維護、教師專業權的維護搖擺著教育權利的平衡機制。陳木金(1999)指出：學校組織文化面臨前所未有的衝擊，學校組織變革的壓力與抗力，中小學校長的學校經營面臨必然的挑戰，要創造契機，必須具備活用知識的學校組織文化，要活用契機，必須建立依據知識來進行創造的學校組織文化。

探索此一因應新世紀改變浪潮的脈絡及活水源頭：Lessem(1990)借用樹木做比喻，提出發展型管理；Schein(1992)提出領導與組織文化之間具有重要的關係，指出學校的組織文化能夠使得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。歸納這些發展型組織理論的研究，Degler & Battle(2000)指出：針對學校經營績效的表現而言，學校經營需要設立學校願景、建立文化、確立策略，並且運用資訊科技的發達，打破學校管理者過去壟斷資訊的偏狹心態，運用知識管理，將過去累積的知識可以不斷傳承給新人，讓新人可以站在組織既有的基礎上繼續成長，而不是由零開始，進而能從實務歷練與人才培育的觀點，全面知識的發展、成長、改變及創新，形成一套組織成員共享的經驗和體制，塑造優質的學校組織文化與營造學校成為學習型組織，無論在教學上、學校行政及學校的成就上都能有高品質的表現，是廿一世紀教育改革浪潮中學校行政能為與當為的最直接、最根本重要主題。以下本文擬從：1. 發展型管理的意義與內涵；2. 從發展型管理看優質學校組織文化的塑造；3. 發展型管理看學校成為學習型組織的營造，找出一套適合校長們學校經營策略的指標，期望能對於協助校長們營造一所有效能的學校殫盡棉薄之力。

貳、發展型管理的意義與內涵

Lessem(1990)借用樹木做比喻，說明發展型管理有其「土壤」、「根」、「主幹」、「枝葉」以及「果實」，實施發展型管理時，管理者重視人性與人本的「完全人」。其主要特色是當人、組織、周遭環境解決問題中皆可含蘊一股進化的力量及進化的特色：在發展的最初階段，這是一股成形的力量，以行為導向，人們因其獨立性而受肯定；在第二階段，是定型、建立常模的時期，具備理性的力量，人們因其可信任而受讚賞；在第三階段，有整合力，加進了一種足以提昇整體發展的元素，能包容先前階段的個人特質並提升人際互賴特質，將兩者合而為一，人們因與他人相互依存而受重視。以下分別從：1. 土壤－自我實現的人文思想；2. 根：採擷生物學與生態學的進化觀；3. 主幹－因應組織變革的組織發展；4. 枝－強化組織功能的全人化經營；5. 果實－全方位的學習與創新，來探討發展型管理的內

涵。

一、發展型管理的土壤：自我實現的人文思想

Lessem(1990)指出：基本型管理的土壤是經濟學，理性型管理的土壤是科技，而發展型管理的土壤是人文思想。它來自於「自我實現」、「個人學習與自我更新」、「自然型管理」及「佛家經濟學」四種念的發展。1.就「自我實現」而言，引進美國心理學者 M.P. Follett 與 A. Maslow 的看法，提出的組織的力量，藉由結合宇宙間各種力量，我們的生命將更加豐富，並藉由成員間是否發展出一種真實的相互依存關係達到「需求階層理論」最高層次人需求的自我實現，而演化出嶄新而進步的組織文化。2.就「個人學習與自我更新」而言，引進奧地利哲學家 R. Steiner 提倡的人智學及三元化運動及英國 R.Revans 奉行的個人學習與組織更新理論，認為人是一種兼具意志、思想與感情的動物，主張一個國家的「經濟」、「政治社會」、「文化」三部份，記錄個人、組織乃至全社會進化的過程，進行學習與更新，不應該在某種抽象體制下聯合與集中，而應該每一部分各自形成一個中心，再透過三者之間的合作，形成真正具有一體性的完整社會。3.就「自然型管理」而言，引進印度半島學者 A.H. Abedi 提倡的「完全、正直、沉潛與流通的」真實自然原則，關懷其員工、客戶與社區人們在生理、心理及精神上的福祉，落實在公司的業務。4.就「佛家經濟學」而言，引進了日本禪道傳播者 S. Suzuki 提倡商人要以朝聖的心情在國內旅行及分配商品的觀念，讓人人有機會利用並發展其能力，讓他藉著與他人一同工作，而征服本身的自我中心性格，並且還要生產理想生活所需的商品。

二、發展型管理的根：採擷生物學及生態學的進化觀

Lessem(1990)指出：發展型管理的根正是人類發展史上生長和變化的兩項基本法則，找出了生長與進化的基本法則，進行「創發」、「轉變」、「加速」的生長。發展型理論的理論不像基本型管理大量借用政治經濟學及文化經濟學，也不像理性型管理採用行政學及行為科學學說為根本，而是植根於生命科學的生物學與生態學，發展型管理的相互依存特色背後有「綜效」、「調適」、「排列組合」、「能量改變」四項關係原則，任何能量或組織只要朝著在宇宙中扮演知覺性更高、更有意義的角色邁進，便是進化。1.就「發展生物學」而言，引進生物學家 G. Land 的「不長即亡」(To Grow or to Die)及 B. McWaters 的進化觀念，將個人、組織、社會的發展，區分為三個基本階段「添加→複製→相輔相成」，使得個人與心理成長、社會成長、衰退與更新、核心形成，發展出負責內在規範與自我超越的知覺中心成形出現：第一種添加式的成長，是在原有的成分上長出完全相同的東西；第二種複製式的成長，是藉由影響其他人事物，如同細胞分裂模式使他們變成與發動影響者雷同的形式；第三種相輔相成式的成長，涉及具有互惠性質的互動，融和了「取與予」，是一種等邊式分享或參與的過程。其更指出在發展過程中潛藏著創造的過程，使得核心出現。2.就「社會生態學」而言，引進英國 M. Large 認為社會生態學的首要之務是培養一種合宜的感受力，俾能正確了解生命本身及其發展過程，根據他的生態見解，進一步點明關於個人、組織和社會的幾

項發展特性，他相信發展必須經過一段時間的結構擴展，而其組織將隨著時間的推移愈來愈複雜。

三、發展型管理的主幹：因應組織變革的組織發展進化

Lessem(1990)指出：發展型管理的主幹，涉及個人、組織及社會，由獨立的形成狀態，發展為依賴的定形狀態，再發展為相互依存的整合狀態。在此漸進的過程中，個人或各組織皆能實現其獨特的完整性或超然存在的個別屬性。發展型管理的主幹的理念，引用 B. Lievegoed「發展中的組織」的看法，從發展的根長出了主幹，包括行動具體化的形成期，思維成常模的定型期，情感能整合的整合期，並將前述組織發展的三階段定為先鋒期、分化期、整合期。1.就「形成中的企業－先鋒期」而言，在此階段，企業經營者兼經理人首要關心的事，是如何能大展鴻圖。理論上，先鋒期企業由創辦者親身經營，它的存在本就是某一個人創造行動的結果，他的直覺與他的班底，他對每一個員工的工作瞭若指掌，且親身參與每一項工作，全體員工像一個大家庭，講究個人化、地域性、獨立性的經營與管理，但若企業成長達到成熟期，則其相對的潛藏危機隨即顯現。2.就「常模化的組織－分化期」而言，假如企業想順利度過成長的危機階段，而成為一個穩定的機構，便須改變其企業經營的遊戲規。此時，需要建立一種非個人的、全國性及可靠度高的企業觀，在此觀念指導下，智慧和思想在組織會取得最重要的地，直覺退居第二位；人格特質以及利周與共的團體重要性，也要被專業性能力與正式的組織結構所取代。3.就「統整的聯合體－整合期」而言，愈來愈多原本獨立公私機構，轉化成彼此相互依存的個體。目前的趨勢是個人化的企業發展為沒有個人色彩的階層體系，再發展成具有個性、能學習成長的學習型組織；從區域性到全國再到國；從獨立到單向倚賴再到相互依存。

四、發展型管理的枝：強化組織功能的全人化經營

Lessem(1990)指出：基本型管理的枝使組織個人化，理性型管理的枝使企業、管理、組織非個人化，發展型管理的枝使從它的根與幹延伸而來賦予個人、組織、社會各自的特性產生功能，如同組織本身會進化一，個人、組織功能，乃至整個社會也都會循階段進，次第反映出根的每一元素，以發展型管理方法處組織或環境問題，反映出臻於圓熟而特具的更新性質。1.就「個人－自我發展」而言，發展型管理經營者最關心經理人員由青春到成熟的進化過程，以及追求自實現的歷程。就如企業整體一樣，個別的經理人員也有其發展階，在每一個階段裡，結構不斷改變與建構，而每個階段都需要發展型經理人的提攜，才能達到各階段的轉順利完成，並深刻了解自己真實的「所是」與「所適」。2.就「企業－組織發展」而言，雖然每一方面人員皆有其重要性，但最重要的還是能授權、倡導改的「促成型」的經理人，以及能調整步伐以確保個人、組織及社會和諧進步的「接納型」經理人，使得組織在任何一個時間、定點，同一個發展中的企業組織、特定功能、經理人或社會，皆可同時具備屬於不同進化階段的成分。3.就「社會－全球發展」而言，真正發展型的經理人重視社會由地方性形態進化為跨國性形態的歷程，也關心本身的自我實現過程。發展型經營者同時關心組織績效與整體文

陳木金(民 90)，從發展型管理看校長的學校經營，刊載於 90.11.17 中華民國學校行政研究學會主辦「學校行政論壇第八次研討會—邁向二十一世紀的學校行政的應為與當為」論文集(p.71-87)。

化的進化，在發展型管理經營者的組織文化塑造上同時強調：「西方文化」色彩—妥適將企業與社會結合；「北方文化」色彩—強調能使個人、組織的學習與組織結構及公司策略互相結合；「東方文化」色彩—強調組織內及組織之間和諧，進而形成發展個人及組織特色的作法。

五、發展型管理的果實：全方位的學習與創新

Lessem(1990)指出：發展型管理的果實是發展活動的累積，以自我實現人文思想為土壤，採擷生物學和生態學進化觀為根，以因應組織變革的組織發展進化為核心主幹，強化組織功能的全人化經營個人發展、組織展、社會發展方向伸出枝桠，終於全方學習與創新的塑造優質組織文化與營造學習型組織開花結果。這些果實吸取哲學和心理學思想史上不斷重現與重組的基本元素，生而具備人性的三面特性—意志、思想、感情，經由進化觀積極操行動力、認知力、情緒力—塑造優質的組織文化，經由形成、定型、整合三階段轉變成容納這三種力的「結構力場」—營造學習型組織，進行全方位的學習與創新巷。

參、從發展型管理看優質學校組織文化的塑造

Lessem(1990)借用樹木做比喻，說明發展型管理有其「土壤」、「根」、「主幹」、「枝葉」以及「果實」，實施發展型管理時，管理者重視人性與人本的「完全人」，在果實方面提出『組織文化塑造』的經營觀念。這一點與許多當代有關組織管理的思維，如 Ouchi(1981)提出『Z 管理』理論的原理指出組織成員共享組織文化的觀念、Ott(1989)指出每一個組織都有其獨特的組織文化、Schein(1992)提出領導與組織文化的研究、Robbins(1992)指出組織文化會使學校成員形成一套共享的價值觀，有相似之處。歸納上述學者觀點，從發展型管理的觀點可以發現學校組織文化牽涉到學校成員的價值、社會理想、信仰、教師的授權、工作和生活品質的改善、學校和社會緊密結合的加強、學校建築和庭園的潛移默化，形成一套組織成員共享的經驗和體制。

例如，組織文化研究學者 Schein(1992) 於其出版的經典之作—組織文化與領導 (Organizational Culture and Leadership) 一書中，有一個經常被引用的組織層次圖。這個層次圖顯示出組織文化有基本假定、外顯價值觀、人為飾物等三個層次，從不可見到明顯可見，清楚表現出組織文化各層次的內涵。其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的適應 (external adaptation) 與內部整合 (internal integration) 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，並予以確切的思考及覺知。Schein(1992) 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。

吳春助(民 90)研究指出：組織文化是組織成員所共有共享的一套用以解決

問題與適應環境的基本價值模式，藉由此一價值模式所形成的各種外顯行為規範與期許，常被視為理所當然，並且會對組織成員的工作表現有直接的影響。此一定義包括三個要點：(1)組織具有一套共有共享的基本價值模式。(2)組織的價值模式如同真理一般是不可改變的。(3)組織的價值模式可透過各種外顯的故事、傳說、行為、儀式、典禮、象徵物及信條等傳遞給組織成員。在許多世界知名的老牌大企業中，都擁有自己公司的強力組織文化。例如：IBM 的「IBM 就是服務」、奇異電器的「進步是我們最重要的產品」等。

學校建築與庭園是實施學校教育最基本的場所，也是提供教師與學生成長的教育環境，更是莘莘學子生活與學習的空間，對於學生一生智慧的啟迪與感性發展的潛移默化，扮演著奠基植根的重要角色。因此學校建築與庭園的規劃與設計能否塑造優質的組織文化，其成功失敗與否，對學生的身心健康、學習成長、人格塑造、社會適應，甚至於整個國家的健全發展，有無可輕忽的關鍵影響力。因此，如何應用「發展型管理」的理念，規劃出一座理想的校園，充分配合課程與教學活動需求，塑造一個動靜得宜與充滿朝氣的學習情境，使校園不僅是傳授知識的場所，也是陶冶身心的文化環境，進而培養德、智、體、群、美五育均衡發展的健全國民，是當前教育改革最直接、最根本的重要主題。歸納前述組織文化學者研究對組織文化內涵之重要內容觀點，作為學校組織文化塑造之主要架構理論基礎。因此，從發展型管理看學校組織文化塑造的依此內涵，可以包括以下六種由學校校園環境來塑造優質的學校組織文化：

一、從校園裡的教師文化來塑造優質學校組織文化

從發展型管理看學校組織文化塑造，在學校校園裡，教師們長於研究與教學，探索真理，對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。

二、從校園裡的學生文化來塑造優質學校組織文化

從發展型管理看學校組織文化塑造，在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，將學生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，人際關係和未來展望等方面的表現。

三、從校園裡的行政文化來塑造優質學校組織文化

從發展型管理看學校組織文化塑造，在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其明顯的影響存在。

四、從學校的社區文化來塑造優質學校組織文化

從發展型管理看學校組織文化塑造，在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蔽的社區、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校園文化的影響。

五、從學校校園的物質文化來塑造優質學校組織文化

從發展型管理看學校組織文化塑造，在學校的校地大小，綠化美化情形、校園建築和硬體設備、庭園規畫與空間設計等等，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、運動場所規畫良好與否，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份。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。

六、學校校園的精神文化來塑造優質學校組織文化

從發展型管理看學校組織文化塑造，在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份。

肆、從發展型管理看營造學校為學習型組織

Lessem(1990)借用樹木做比喻，建立發展的生命樹觀念，注意其「土壤」、「根」、「主幹」、「枝葉」及「果實」，在不斷遭遇危機、解決問題過程中，無論是個人、組織、周圍環境皆可含蘊一股進化的力量及顯現出一股進化的特色。此一觀點也正為後續之學習型組織的研究學者所接續發展。因為在變動不拘的時代中，學習是因應「變局」，永保卓越的關鍵，片段局部的思考方式是造成組織智障的主要原因，而組織智障不但嚴重影響組織的生機、學習、與成長，更有甚者，組織終將被一種看不見的巨大力量所吞噬。有鑑於此，企業界紛紛將「學習」的觀念納入組織當中，期使組織成員不斷的發展其能力，一方面實現成員追求成長的願望，同時在組織中培育出創新及具影響力的思考模式，鼓勵成員凝聚熱望並繼續不斷的在團體中學習，使整個組織不斷的成長，繼而提升組織的整體競爭力。

在這股企業組織變革的呼聲中，Senge(1990)提出以「系統思考」、「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」、「團隊學習」等五項修練為內涵的「學習型組織」，將個人的發展與組織的進步結合，正符合企業界的要求。洪榮昭(民 87)指出：企業界紛紛引進「學習型組織」的理念，並具體落實，成為企業界組

組織變革的主要策略，例如：美國電話電報公司（AT&T）、福特汽車（Ford）、摩托羅拉（Motorola）以及國內的中德科技公司、百略關係企業公司、松誼企業管理公司等都已實際在推展學習型組織的修練，而且獲得相當好的成果。

楊進成(民 89)研究指出：學校亦是一種組織，由教師、學生、行政人員、學生家長等所組成，以培育能適應未來的兒童為主要目標。過去傳統的學校組織結構偏重於科層組織：權責分明、一切依法行事，但卻流於僵化、缺乏彈性，已難因應多變社會之所需；且學校組織特性一向比較保守，缺乏創新進步的動力，變革也較為被動，然而受到社會變遷及企業界組織變革的啟示，學校組織與成員均體認到，若非大力改造，以團隊學習的精神，型塑學校成為學習型組織，將無法跟上時代的腳步，因此，學校組織再造，促使學校組織新陳代謝，賦予組織活力，提昇學校效能，乃成為當前國際性教育改革的重點。而學校的發展與成長，校長扮演著舉足輕重的地位，校長如何發揮其影響力，帶領全校同仁面對此波教育改革浪潮的衝擊，亦相對顯得重要。

從發展型管理建立發展的生命樹，注意其「土壤」、「根」、「主幹」、「枝葉」及「果實」的觀點，現今學校經營之內涵要項，例如：1.在學校象徵性的活動：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。2.在學校共同行為模式方面：包括成文的規定及非正式的行為準則。3.在學校的基本假定方面：包括教育信念、哲學觀、意識、假定或態度等三層面，作為從發展型管理建立發展的生命樹看學校優質文化塑造來營造學校成為學習型組織，成為主要的參照架構。其中最有力的方式是透過：1、故事—是流傳於許多組織的內部，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。2、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。3、實質象徵—實質象徵之目的在於傳遞訊息給成員說，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，及服飾的穿著等等。4、語言—很多組織與部門單位，都使用「語言」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，學校如何透過這四種最有力的方式，從故事、儀式、實質象徵，及語言等四方面，以象徵性的活動、共同行為模式、基本假定，從發展型管理建立發展的生命樹觀點看學校優質文化塑造來營造學校成為學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境。以下試別從學校環境、學校庭園、學校行政建築、普通教室、專科教室、輔助教學室、運動遊戲場、附屬建築等八方面來探討「從學習型組織談學校建築與庭園設計的組織文化塑造」。

一、從「學校環境」的學校文化塑造來營造學校成為學習型組織

從發展型管理建立發展的生命樹觀點看「學校環境」的學校組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「學校環境」的故事、儀式、實質象徵，及語言等四種最有力的組織文化學習方式，建構學校組織的象徵性的活動、共同行為模式、基本假定，來塑造優質的學校組織文化，發揮學習型組織的功能，並以「系統思考」第五項修鍊為鷹架，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，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，聚合學校成為充滿無限能量的學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境，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，一個優良的校地環境，不僅是學校規劃設計的基礎，也關係學校未來的發展，因此校地的選擇應求自然環境與社會環境的適當，其積極的意義是能促進身心的良好生長與發展，消極的意義則在消滅不良的影響與後果至最低程度。在自然環境的選擇，幽雅怡人的學校風景，能增進學生學習的興趣，培養審美的情操，對於身心健康更有潛移默化的功能，若能獲致地勢高爽、空氣清新、湖光山色之處則最為適宜。另外，社會環境的好壞也是影響校園清靜、教學效果及學生行為和道德價值觀的重要因素，所以校地的位置最好選擇在文教機關，如圖書館、博物館、文化中心、植物園的附近，不僅方便參觀利用，更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。

二、從「學校庭園」的學校文化塑造來營造學校成為學習型組織

從發展型管理建立發展的生命樹觀點看「學校庭園」的學校組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「學校庭園」的故事、儀式、實質象徵，及語言等四種最有力的組織文化學習方式，建構學校組織的象徵性的活動、共同行為模式、基本假定，來塑造優質的學校組織文化，發揮學習型組織的功能，並以「系統思考」第五項修鍊為鷹架，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，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，聚合學校成為充滿無限能量的學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境，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。

學校庭園是教室的延伸，它是活的教育場所，也是優美的休憩空間，它有輔助教育的功能，也有調劑身心的機能和平衡生態的任務，是任何學校不可缺少的一部份，所以學校庭園的佈置必須兼具科學的求真、道德的求善、藝術的求美三大目標，成為沒有牆壁的教室，是學生求知的搖籃，潛移默化啟迪學子，引導著學生追求人生的真善美，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

三、從「學校行政建築」的學校文化塑造來營造學校成為學習型組織

從發展型管理建立發展的生命樹觀點看「學校行政建築」的學校組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「學校行政建築」的故事、儀式、實質象徵，及語言等四種最有力的組織文化學習方式，建構學校組織的象徵性的活動、共同行為模式、基本假定，來塑造優質的學校組織文化，發揮學習型組織的功能，並以「系統思考」第五項修鍊為鷹架，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，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，聚合學校成為充滿無限能量的學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境，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。

學校行政建築是全校行政的神經中樞，是師生、家長和社區人士最常出入的地方。一般而言，位置大多設於鄰近校門的第一棟樓，或是靠近學校主要道路，方便進出的地方。學校行政建築包括校長室、教務處、訓導處、總務處、輔導室、導師室、專任教師辦公室、會議室及其他行政建築等，應儘量集中配置，以利行政聯絡，並能充分發揮學校行政效率，支援各科教學與學習，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

四、從「普通教室」的學校文化塑造來營造學校成為學習型組織

從發展型管理建立發展的生命樹觀點看「普通教室」的組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「普通教室」的故事、儀式、實質象徵，及語言等四種最有力的組織文化學習方式，建構學校組織的象徵性的活動、共同行為模式、基本假定，來塑造優質的學校組織文化，發揮學習型組織的功能，並以「系統思考」第五項修鍊為鷹架，將自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習等四項核心修鍊貫注其中，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，聚合學校成為充滿無限能量的學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境，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。

普通教室是師生使用最多的校舍，但普通教室徒有四壁，要發揮美感教育的功能，必須重視視覺、聽覺、空間、溫度、濕度、通風等條件，以師生感覺舒適為基本考量，同時又須具備充足實用的教學設備，並且注意到普通教室之造型、方向、面積、高度、地板、窗戶、隔音及色彩，引導學生專注學習，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

五、從「特別教室」的學校文化塑造來營造學校成為學習型組織

從發展型管理建立發展的生命樹觀點看「特別教室」的組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「特別教室」的故事、儀式、實質象徵，及語言等四種最有力的組織文化學習方式，建構學校組織的象徵性的活動、共同行為模式、基本假定，來塑造優質的學校組織文化，發揮學習型組織的功能，並以「系統思考」第五項修鍊為鷹架，將自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習等四項核心修鍊貫注其中，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，聚合學校成為充滿無限能量的學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境，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。

特別教室是針對不同科目、不同教學目標、課程內容及教學需要需設置的專科教室，透過專用教室、專門設備、專門師資來實施教學，更能發揮教學效果。一般而言，目前依課程需要可設置綜合教室、視聽教室、語言教室、資源教室、電腦教室、工藝教室、勞作教室、自然教室、家事教室、音樂教室、美術教室、社會教室、地球科學教室、理化教室、生物教室等，期能透過各科完善的教具，落實各科教學，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

六、從「輔助教學室」的學校文化塑造來營造學校成為學習型組織

從發展型管理建立發展的生命樹觀點看「輔助教學室」的組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「輔助教學室」的故事、儀式、實質象徵，及語言等四種最有力的組織文化學習方式，建構學校組織的象徵性的活動、共同行為模式、基本假定，來塑造優質的學校組織文化，發揮學習型組織的功能，並以「系統思考」第五項修鍊為鷹架，將自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習等四項核心修鍊貫注其中，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，聚合學校成為充滿無限能量的學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境，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。

輔助教學室是指輔助各科教學的建築而言。例如，圖書館(室)、活動中心、禮堂、健康中心、員生消費合作社、廚房、餐廳，都與各科教學活動有關。因此，輔助教學室的設立，將能振奮師生身心，並提供安全、舒適的高品質教學環境，以提高教學與學習的成效，更能促使達成學校教育目標，產生教育的功能。

七、從「運動遊戲場」的學校文化塑造來營造學校成為學習型組織

從發展型管理建立發展的生命樹觀點看「運動遊戲場」的組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「運動遊戲場」的故事、儀式、實質象徵，及語言等四種最有力的組織文化學習方式，建構學校組織的象徵性的活動、共同行為模式、基本假定，來塑造優質的學校組織文化，發揮學習型組織的功能，並以「系統思考」第五項修鍊為鷹架，將自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習等四項核心修鍊貫注其中，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，聚合學校成為充滿無限能量的學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境，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。

運動遊戲場地是教室的延伸，是學生最熱愛的地方。學生們在運動遊戲場地活動、集會、上課、遊戲、奔馳、競賽，得以舒解情緒、調劑身心、強健體魄、增進智能，更在無形中培養其堅忍意志、團隊觀念及創造精神。一般而言，學校遊戲場地有室外和室內之分，室外如田徑場、各類球場、游泳池、遊戲場等；而室內則如各類體育館、室內遊戲場等。運動遊戲場地在提供學生完善的運動環境，以提高教學與學習的成效，使學生德、智、體、群、美五育均衡發展，產生教育的功能。

八、從「學校附屬建築」的學校文化塑造來營造學校成為學習型組織

從發展型管理建立發展的生命樹觀點看「學校附屬建築」的組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「學校附屬建築」的故事、儀式、實質象徵，及語言等四種最有力的組織文化學習方式，建構學校組織的象徵性的活動、共同行為模式、基本假定，來塑造優質的學校組織文化，發揮學習型組織的功能，並以「系統思考」第五項修鍊為鷹架，將自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習等四項核心修鍊貫注其中，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，聚合學校成為充滿無限能量的學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境，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。

校園裡的每一項附屬建築，各有其特性與功能，其重要性不下於主要校舍。如果說主要校舍是人的軀幹，那麼附屬建築就相當於人的四肢，唯有軀幹和四肢作有機的組合，方能靈活運作，相得益彰。因此，附屬建築無論結構、造型、位置、色彩，均須針對整體的校園環境作全盤的規劃，絕不可忽視其安全性、持久性、適用性、教育性、美觀性、前瞻性，方足以臻校園規劃理想之境界。一般而言，校園裡的附屬建築包括：校門、圍牆、傳達室、值夜室、走廊、川堂、樓梯、防空避難室、廁所、停車場、儲藏室、學生宿舍、教職員工宿舍、垃圾場、公佈欄、護坡等，都應提出規劃與設計之理念、緣由說明，以供師生深入了解其象徵代表意義，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

伍、結語

從發展型管理建立發展的生命樹觀點，看學校優質文化塑造來營造學校成為學習型組織，以創建最佳的學校文化與教育情境。可以發現在校長之學校經營的現場，校長除了秉持教育理想與教育政策來進行校務發展、課程領導、行政管理、公共關係及專業責任的經營，更要領導學校團隊處理行政與教學事務，還應擔任發展型管理者的學校經營角色。因此，校長應該接受有關其職責方面的發展型管理策略訓練，並且能靈活運用其知能以服務學校及社會，對經營學校之過程的自主權和專業權必定更受到尊崇。

本文以發展型管理(Developmental Management)借用樹木作比喻，建立發展的生命樹，注意其「土壤」、「根」、「主幹」、「枝葉」及「果實」，在不斷遭遇危機、解決問題過程中，無論是個人、組織、周圍環境皆可含蘊一股進化的力量及顯現出一股進化的特色。歸納本研究從發展型管理看校長學校經營，並進一步可以作為建立中小學校長的學校經營塑造優質學校組織文化，營造學校成為學習型組織。

在新的世紀裡，知識風起雲湧，科技日新月異，展望二十一世紀，各領域似乎都惶惶然找尋未來的出路，因為一陳不變的固定因應方式或模式，已不足以應對時代的蛻變。「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。在邁向新世紀的教育改革浪潮，發展型管理是組織因應變革的一種策略，發展型管理能夠發揮極大的力量，在校長創造一所有效能學校的歷程，如果發展型管理策略能在學校經營的現場中受到校長的採用，效果受到校長的肯定，則發展型管理研究的成果將對於學校經營的幫助更為卓著，則發展型管理的研究成果值得作為展望廿一世紀教育改革浪潮中的學校領導工作者能為與當為，建構一套校長們學校經營模式的參考。

陸、參考書目

- 江文雄(1999)：台北市中小學校長評鑑方案之探討。台北：台北市政府教育局。
林文律(1999)：校長評鑑。學校行政，1，45-58。
林明地(1999)：校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。教育行政論壇，5，83-110。

陳木金(民 90)，從發展型管理看校長的學校經營，刊載於 90.11.17 中華民國學校行政研究學會主辦「學校行政論壇第八次研討會－邁向二十一世紀的學校行政的應為與當為」論文集(p.71-87)。

陳木金(1999)：學校組織革壓力與抗力對學校行政之啟示。**學校行政**，2，14-27。

吳春助(2001)：國民小學校長學校行政混沌現象敏銳度與學校組織文化塑造關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

梁坤明(1999)：台北縣校長評核制度之研究。**學校行政**，3，51-59。

鄭英敏(1994)：中小學校長甄選制度之探討。**教師天地**，64，7-13。

鄭燕祥(2000)：新世紀教育改革：多元智能與全球化、本地化及個別化。載於**中國教育學會(2000)新世紀的教育願景(1-40)**，台北：臺灣書店。

楊進成(2000)：國民小學校長營造學習型組織與學校效能關係之研究－以台北縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

Asbby,D.E. & Krug,S.E.(1998). **Thinking through the principalship**. N.Y.: Eye on Education.

Blumberg, A. (1989).**School administration as a craft**. Boston: Allyn & Bacon.

Cistone, P. J. & Stevenson, J. M.(2000). Perspectives on the Urban School Principalship. **Education and Urban Society**,32,4, 435-442.

Degler,D. & Battle, L.(2000). Knowledge Management in Pursuit of Performance: The Challenge of Context. **Performance Improvement**,39,6, 25-31

DfEE(1999). **National college for school leadership: a prospectus**. England: DfEE.

Fullan, M.(1997). **What worth fighting for in the principalship**. Columbia University: Teacher College.

Galbreath,J.(2000). Knowledge Management Technology in Education: An Overview. **Educational Technology**, 40 ,5 , 28-33.

Johannsen, C. G.(2000). Total Quality Management in a Knowledge Management Perspective. **Journal of Documentation**, 56, 1, 42-54.

Jones,P. & Sparks,N.(1996). **Effective heads of department**. Stafford: Network Educational Press.

Lessem, R.(1990). **Edevelopmental management- principles of holistic business**. NewYork: Commonwealth .

Mahesh, S.R.(2000). Knowledge Management: A Cognitive Perspective on Business and Education , **Amercian Business Review**, June 2000, 105-112.

McCall, J.(1994). **The principal ' s edge**. N.Y.: Eye on Education.

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 Japaness challenge**. Reading,MA: Addison-wesley.

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

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

陳木金(民 90) , 從發展型管理看校長的學校經營 , 刊載於 90.11.17 中華民國學校行政研究學會主辦「學校行政論壇第八次研討會－邁向二十一世紀的學校行政的應為與當為」論文集(p.71-87) 。

Sergiovanni, T. J.(1995). **The principalship: A reflective practice perspective**. Boston: Allyn & Bacon.

Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the learning organization**. New York : Doubleday Dell Publishing.

Sungaila,H.(1990). Organization alive: Have we at last found the key to a science of educational administration? **Studies of Educational Administration**,52,3-26.