

從學校組織文化塑造談如何增進學校領導效能

陳木金（台灣藝術學院教育學程中心主任）

組織文化塑造的觀念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的關係，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鍊貫注其中，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。

蔡培村（民 85）研究指出：領導的觀念既複雜又難以掌握而研究人員通常根據自己的主觀興趣為領導下定義，因此其定義幾乎是言人人殊，有的人則僅從有關領導的行為法則著手研究，有的則從領導之相關情境進行探討，也有利用互動型式、角色關係、管理職位、他人對合法影響力的知覺來定義領導，其更進一步指出學校領導是指集合學校內所有教職員工給予適當的激勵，使他們的工作步調一致，努力完成學校教育目標的一連串活動而言。其次，Yukl(1994) 從領導技巧的研究也發現：有些人是「天生的」的領導者，這種人天賦有某些他人所無的領導特質和技巧，成為有效能領導的主要特質，且這些領導者特質可經由實證研究指認某些重要的領導特質和技巧，如自尊、支配性、情緒穩定性、智力、語文流暢性、創造力、社會洞察力……等，都是領導者應具備的領導特質與領導技巧。

歸納而言，從學校組織文化塑造談如何增進學校領導的效能，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，學校領導者如果能塑造良質的學校組織文化，對無論在教學上、學校行政上都能有高品質的表現，而學生也就能有高品質的學業成就，也是當前教育改革最直接、最根本的重要主題。以下分別從：壹、學校組織文化內涵分析；貳、如何塑造良質的學校組織文化；參、從學校組織文化塑造談如何增進學校領導效能等三個方面來加以探討。

壹、學校組織文化內涵分析

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。以下分別從學校組織文化的內涵與學校組織文化的功能來加以探討：

一、組織文化的內涵分析

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。以下分項加以詳述：

(一)基本假定的模型

Schein(1992) 將組織文化的層次及其互動情形分析如圖一。其認為組織文化最易被人察覺的表象，是人造物與創造物的部份，如組織的結構環境、建築物、辦公室的擺設、衣著、顯而易見的行爲模式等，此一部份僅能描述團體建構其環境的方式、成員間特有的行爲模式，但無法了解行爲背後的意義，要了解行爲中的意義，就必須探尋支配行爲的價值觀。價值觀的知覺層次較高，所以較難以直接觀察，通常需要透過訪問、分析談話的內容或了解組織中規範的意義等方式，加以推斷。再進一步的追索組織中的「深層假定」(underlying assumption)，這些假定雖較難意識得到，但卻實際決定了團體中成員的認知思考及感覺。這些深層假定是屬於「學習後的反應」(learned responses) 最初源於外顯的價值觀。

(二)既存的團體規範

既存的團體是指一組人員相處夠久，共同面臨一些問題，有機會共同解決這些問題，並觀察成效，引進新進的人員，學習團體規範(Schein,1992)。

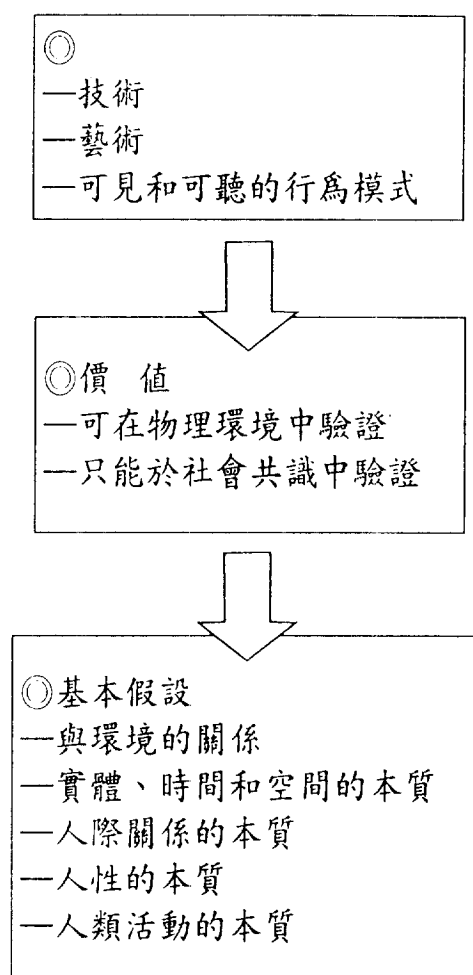
(三)創造、發現或發展

Schein(1992) 將組織文化的質素界定為「解決問題之道」，以兩種的學習機制(learning mechanisms) 來說明學習理論與組織文化形成的關係：1.正向的解決問題(positive problem solving)，即是指透過正負增強的使用，誘導出有效解決問題之道。2.減輕痛苦和焦慮的方法(pain and anxiety reduction)，即是指能減輕痛苦和焦慮的措施，在經認定後，將被重複的使用。例如，在許多學校中的儀式、行爲模式、思考型態，原先是避免焦慮的工具，但最後卻成為固定的行爲方式。因此，組織文化可經由正向的解決問題和減輕痛苦和焦慮兩種方式創造、

發現或發展。

(四)外部適應與內部整合的問題

組織中欲解決的問題大致為兩類：一是團體的生存、基本功能、目標的問題，二是團體是否能順暢運作的問題。前者是組織的主要任務，後者是組織的整合問題。外部適應決定了團體在環境中生存的問題，它包含了策略、目標、達成目標的手段、績效衡量、矯正措施等五類；內部整合是團體據以生存的動力，包括語言、界限、權力及地位、親近的問題、賞罰、意識形態等六類問題(Schein,1992)。



圖一 組織文化的層次及其互動圖

資料來源：引自 "Organizational Culture and Leadership,(p.17)" by E. H. Schein,1992 ,San Francisco: Jossey-Bass.

(五)基本假定習以為常

組織文化之所以超越團體的價值與規範，是因為組織文化乃是根據累積歷次的成功經驗，逐漸形成習焉不察的過程，而成為一種習以為常的終極結果 (ultimate outcome) 之表現 (Schein,1992)。

(六)傳遞給新進人員

組織文化具有穩定組織內外環境的功能，且被組織成員認定為正確有效。因此，組織文化提供組織成員一個事項的典範 (paradigm)，此一典範的功能具有篩選 (filtering)、考驗 (testing)、認可 (ratifying)、肯定 (reaffirming) 的作用，組織文化的社會化過程，對於探就組織文化內涵與了解組織文化變遷過程，扮演重要角色 (Schein,1992)。

(七)認知、思考與覺知

組織成員在學習解決組織內外環境的問題中，不可避免的涉入個人的認、情緒與思考等因素。在與組織文化交互影響的過程中，個人與組織文化的影響相對增加。是故，在一個既存的文化中浸潤愈久，成員所受的組織文化的影響愈大，組織文化的歷史愈長，對成員的影響愈深 (Schein,1992)。

二、學校組織文化的內涵分析

歸納前述組織文化學者 Schein(1992) 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，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塑造的學校組織文化：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。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其明顯的影響存在。

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。

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。

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份。

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（民 70）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下列五項：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（兩代）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；它兼具積極與消極功能，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。

貳、如何塑造良質的學校組織文化

邱馨儀（民 84）研究學校組織文化功能之重要內容向度，約可從以下三方面來發揮學校組織文化的功能：1. 學校象徵性活動的文化塑造：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、具體管理型態等良質學校組織文化塑造。2. 學校共同行為模式的文化塑造：包括成文的規定及非正式行為準則的良質學校組織文化塑造。3. 學校基本假定的文化塑造：包括信念、哲學、意識、假定或態度等的良質學校組織文化塑造，作為良質學校組織文化塑造之主要架構之理論基礎。

其次，林鳳玉、吳淑文、郭昭巖、沈杏熾、王秀娟、李興和、吳水源、袁惠俐（民 87）針對『學校組織文化研究』進行專題研究時指出：若要建構學校成為學習型組織，塑造良質的學校組織文化，可以採用以下幾種發展策略與具體行

爲：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。以下分別加以深入探討：

一、了解學校組織的智障：

學校的主管以及幹部，可以改變權威的領導方式，以尊重、溝通協調、匯集成員的意見，鼓勵成員敞開心胸，接納不同的意見，接受社會中企業界的管理的理念，運用彼得聖吉的五項修練技巧，改變心智模式與團隊學習的要領，讓學校組織成員學習與探討，體認學習型組織的精義所在，即使在學校行政體系無法輕易更改的原則下，亦能激發學校老師與行政人員參與組織學習活動的熱忱，進而塑造良質的學校組織文化。

二、凝聚異見樹立學校共同願景：

迎接二十一世紀，教育改革波濤洶湧，學校之教師會、教評會、家長會及民間教改團體等組織促使教育決策權力的重組，因此如何協調教師會與家長會針對學校的現有條件，樹立學校的共同願景，做爲學校全體同仁努力的目標，透過行政會報、各科教學研究會及校務會議，先讓成員提出個人的願景，經過深度匯談與討論之後，凝聚爲組織的共同願景，共同願景形成之後，即容易成爲學校組織成員共同努力的目標，進而塑造良質的學校組織文化。

三、組成小組展開組織學習：

學校裡的小組成員大都以興趣或任教的科目爲組合，或以學年爲單位組合成緊密的學習團體，若能先引導其研討組織學習修練的理論或修練的方法，再讓小組的每一個成員都具備學習型組織成員應具的基本理念，必定能發揮深度匯談與討論問題的修養與技巧，進而塑造良質的學校組織文化。

四、匯集學校教育問題進行分組研究學習與方案解決：

教育工作要成爲專業，其主要的條件是教育事業要具備專業的精神外，更要

從事教育工作的人員，對於教育的問題是否能具有專業的知能與研究發展的能力，因此在學校行政工作推動上應先請全體組織成員，能從本身日常工作中去發現問題，將問題加以分類，依課程、教材、教法、或與行政體制等有關的問題全面性的提出，再提供組織成員進行團隊學習，以自己的問題，進行自己的行動研究，不但鼓勵老師們參與校務，而且能容納不同的意見，激勵老師參加團隊學習，形成一種風氣，進而塑造良質的學校組織文化。

五、善用原有的建制組織和會議進行組織學習：

在變遷快速的現行社會中要改變長久以來的體制並不是一件簡單的事，但是很幸運地，學校的組織體制並非完全屬於一種嚴密的科層體制，而且學校的層級並不多，而且學校本身即是一種學習導向的組織，因此在推動學校行政工作上可以運用學校組織中長久即存在，並且已經趨於穩定形態的學年會議、教學研究會議、導師會議、專任教師會議、行政會報、校務會議等，透過與教師們周詳的計畫、協調、配合，提供場所與安排時間進行組織學習，例如定期安排學校讀書會，展開團隊學習，進行組織學習修練技巧的研討，不僅成長自我，也有利教師的專業成長，進而塑造良質的學校組織文化。

六、持續業務工作者的鼓勵與獎勵：

學校行政工作推動上應從鼓勵各處室承辦業務工作者，對自己所承擔的工作，提出改進的方案，並在各處室或各組內進行組織學習與討論，對各組或各科研究或討論提出具體成果者，或能持續長期以學習型組織之方式進行學習研究者給與業務工作者進行鼓勵與獎勵，能協助使學校組織成員的研究之成果能夠出版，公開其知識，進而塑造良質的學校組織文化。

七、結合運用社會各種人力資源：

學校行政工作推動上應結合家長會與社區人力資源，提供老師教學與學生學習之支援與協助，學校行政工作的推動上亦可安排社會上各行各業的學者、專家到校演講或指導，以提升學校內的學習成果，家長會的各項活動都可安排在學校

中舉行，讓學校真正成為社區的文化活動之中心，進而塑造良質的學校組織文化。

參、從學校組織文化塑造談如何增進學校領導效能

學校組織文化對組織成員的潛移默化有許多種形式，例如邱馨儀（民84）研究學校組織文化，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；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，作為學校文化塑造之主要架構理論基礎。然而在上述三種學校組織文化的塑造中最有力的增進學校行政領導效能的方式是透過下列四種方法：

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、裝璜的設計、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。

學校行政領導，可以說是學校執行學校公務，推動學校進步，促使學校發展的必要措施。學校行政領導的任務，在培育健全國民，欲達成此一任務，學校行

政領導一切公務的處理，無論是在公共關係、教務行政、訓導行政、總務行政、輔導行政、人事管理和會計管理方面，都必須有目的、有計劃、有步驟的去進行，以提高教育效果，達成學校的教育目標任務。由此可知，所謂「學校行政領導效能」，就是依據教育的原理，運用教育原理，使用科學方法，對學校機構內一切組織上、設施上、工作上的所有問題，能作最適當的處理，藉以增進教育的效率與效能，達成學校行政領導的教育使命。因此，如何透過學校組織文化塑造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，從塑造良質的學校組織文化，來創建最佳的學校行政領導效能，是一個值得深入去探討的課題？以下分別以敘述：

一、從學校組織文化的故事、儀式、實質象徵、語言「塑造眾望所歸遠景」

首先，學校組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「塑造眾望所歸遠景」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，發揮學校組織的功能，並能以「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，以創建最佳的學校組織文化與教育情境，塑造眾望所歸的遠景，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。因為利用遠景來吸引追隨者注意的學校行政領導方式，可以說是創造一個焦點，先吸引領導者的心，非常關心事物的結果，設定令人佩服的遠景與目標，再感染給其他人，使追隨者不由自主地受到領導者激發其強烈的意志與全力以赴，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

二、從學校組織文化的故事、儀式、實質象徵、語言「利用溝通建立共識」

其次，學校組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「利用溝通建立共識」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，發揮學校組織的功能，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。因為溝通是整個學校行政領導效能最重要的工具也是所有運作的核心，溝通是理解、合作與正面行動的基礎，失去了它，目標將無法達成，組織是否具有創造力、生命力與生產力，端視溝通的內容與特性而定，透過成員間的互動，資訊與知識在成員間流通，當傳輸過程有誤時，訊息將被扭曲，使學校行政領導效能受挫，成員與組織顯出沒有效率，因此，溝通失敗可能會導致管理上的許多問題，並且錯誤溝通所損失的成本將是無可計數。所以，我們透過口語、非口語或寫作的方式來溝通，事實上我們溝通的方式不僅是語言，有時候可以透過姿勢、訊號、形狀、顏色、聲音、氣味、圖畫或其他的溝通符號來溝通。例如：藝術家透過圖畫、彫刻、音樂、舞蹈來表達其思考與情感，企業界透過產品與服務與人溝通，溝通媒介的多樣化，可從過去以煙霧與鼓聲作訊號使用或今日的電話、電視之使用而得知，在未來的學校行政領導的利用溝通建立共識，此種溝通媒介的多樣化將會明顯，進而提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

三、從學校組織文化的故事、儀式、實質象徵、語言「利用定位建立信任」

第三，學校組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「利用定位建立信任」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，發揮學校組織的功能，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。因為，學校行政領導是全校行政效能的神經中樞，是師生、家長和社區人士最關心的焦點。所以，「利用定位建立信任」對學校行政領導而言是相當重要的，尤其是當學校行政領導者想要在工作上有高績效表現的人，如果我們對自己有信心，他人也會給我們較上面的回應以及對我們所傳送的訊息有較大的肯定；反之，如果我們對自己缺乏自信，則會影響我們所傳送的訊息也不易被接受，相同地，學校行政領導者若有不正確的自我知覺，自視甚高，則會使受領導者產生敵意，所以若要「利用定位建立信任」來增進人際關係與溝通，就必須檢視自我形象；愈能自我認識、自我接納來找定位，則愈能增進人際溝通，而我們能傳達出正面形象，則被領導者愈能信任接納我們或所傳達的訊息，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

四、從學校組織文化的故事、儀式、實質象徵、語言「利用學習自我開展」

第四，學習組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「利用學習自我開展」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，發揮學校組織的功能，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。因為領導者是永遠的學習者，領導者必須從組織環境中學習而得新能力，因此，學習對領導者來說就像基本燃料，不斷地迸發出新認知、新構想和新挑戰，使領導者保持動力，培養新能力，包括：承認事務的確有其不確定的一面並願意出面承擔責任、勇於認錯、迎向未來、擅長於處理人際關係傾聽組織成員心聲、培育人才、應付價值上的衝突、自我瞭解，多方面學習組織的特殊目的、文化、環境、經營方式及、適應改變的能力等等，以提高

教學與學習的成效，產生教育的功能。

五、從學校組織文化的故事、儀式、實質象徵、語言「擔當重任領導授權」

第四，學習組織文化塑造，必須瞭解如何透過從「擔當重任領導授權」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，發揮學校組織的功能，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。因為學校行政領導者是對整個學校組織心智狀態的形成，居舉足輕重的角色，學校行政領導可作為社會中道德的表徵，從領導者可以看出讓學校組織團結在一起的價值標準，能夠孕育並宣揚學校目標，讓成員們能從微不足道中提昇超越，追求值得追求的目標。所以，必須培養具「應變領導力」的領導者能營造、改變部屬與組織和目標，透過參與、授權、分工，奇妙的「團結」發揮學校組織的力量，建立學校組織的文化，化想法為真實、維持的能力，時時關心組織的基本目標、發展方向與價值系統，時時反省與成長，使領導者自己不致淪為「管理人員」，而是真正的領導者「擔當重任領導授權」，以提高教學與學習的成效，產生教育的功能。

肆、結論

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。

伍、參考資料

江岷欽（民 80）。組織文化，台北：五南圖書。

林鳳玉、吳淑文、郭昭巖、沈杏熾、王秀娟、李興和、吳水源、袁惠俐（民 87）。學校組織文化研究專題研究報告。

彼得．聖吉著，郭進隆譯（民 85）。第五項修練。天下文化出版股份有限公司。

蔡培村（民 85）。學校經營管理。麗文文化公司。

邱馨儀（民 84）。國民小學學校組織文化與教師組織承諾之研究。台北：台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文。

秦夢群（民 85）。教育行政理論與應用。五南圖書出版公司。

Bernard,C.R. & Yoash,W.(1988). Corporate culture. Business Horizon, 31(3), 37-45.

Cooke,R.A. & Szumal,J.L.(1993).Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory, Psychological Reports,72, 1299-1330.

Deal,T.E.(1985). The symbolism of effective schools. The Elementary School Journal, 85, 601-620.

Harris,P.R.(1989). High performance leadership: Strategies maximum career

productivity. Illinois: Scott, Foresman.

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.

A0; NJ: Prentice Hall

Salancik, G.R. (1977). New directions in organizational behavior. Chicago: St. Clair Press.

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.

