

校長文化領導的挑戰與因應之道

施裕明

新北市新店區北新國民小學校長

一、前言

二十一世紀是數位科技、知識經濟的時代，臺灣教育此刻正面臨內外環境變遷的挑戰，外部環境如全球新冠肺炎疫情的影響，數位學習日趨重要；AI 人工智慧橫空出世，教育的典範轉移走向前所未有的關鍵點，以及內部環境變化如民主進程造成的價值觀混淆、新課綱考驗教師跨域整合的素養、推動生生用平板突顯數位教學及數位學習的重要性等。而面對少子化、市場化的競爭，教育改革浪潮的衝擊，學校親師生價值觀改變已是刻不容緩。值此關鍵時刻，學校組織文化轉型與價值觀重塑，有賴校長進行文化領導作為，勇於面對時代變遷的挑戰，打破窠臼帶動學校革新創新經營，成為組織文化卓越的典範學校。

二、校長文化領導的意涵

Sergiovanni（1984）指出文化領導觀點的基本假定是文化與目的乃是達成卓越的基本要素；學校文化包括了價值、象徵符號、信仰，以及家長與師生對學校生活所具有的共識與意義；文化主導了團體的價值與思想、感覺、行為。學校文化生活建構了學校的真實面，而校長則扮演了建立這真實面的關鍵角色。

王淑娟（2005）將校長文化領導定義為：「透過領導者傳達新觀念而直接影響組織成員；或間接使用文化模式去傳達給群體中成員新的文化訊息，影響組織成員形成共同的思考與行動，促使組織信念、規範、價值觀等意識型態的創立、維持、或改變，以完成組織願景之領導方式。」吳春明（2008）定義校長文化領導是校長將自己的教育理念，融合學校在地文化及組織成員特性，形成一組有意義的價值體系，並透過行動與文化形式（儀式、符號等）加以傳遞，並影響組織成員的信念、價值觀、規範等，使學校成員形成一套共享價值與行動。范熾文（2011）定義文化領導者會傳達新的價值觀念，並使用文化要素影響組織成員，形成共同的思考與行動，其目的在促使組織規範、價值觀的創立、維持與改變，以完成組織願景之領導方式。

綜整學者的見解及學校組織文化的意涵，本文將校長文化領導定義為：「校長應用學校文化元素包括儀式、符號、故事、榜樣、願景及環境空間等工具，經由與組織成員社會互動，來促使學校價值信念、團體規範的創立、維持與改變，以達成學校教育目標、願景的動態領導歷程。」

三、校長文化領導的挑戰

現存之學校文化形成有其歷史背景，文化轉型與價值觀重塑並不容易。因此，校長在進行文化領導勢必遭遇到許多挑戰，本文探究校長文化領導之挑戰如下：

（一）校長文化領導因校長與成員社會互動不佳而成效不彰

李怡樺（2018）認為，學校組織文化係指組織整體的系統運作，有一致的價值與態度，形成學校運作的特有風格，發展出個別學校的制度與規範，並透過與內外環境的互動，營造良好組織氣氛，促進組織持續穩定成長。因此，校長與組織成員的社會互動關係到組織文化的發展，也影響到校長文化領導的成效。

此外，教育環境趨於多元開放，學校不可能關起門來辦教育，學校教師會、家長會均應被視為學校教育的合夥人。校長有責任建立組織的核心價值與信仰，並且與所有利害關係人進行互動溝通，而不是具有壓迫性的單向命令。因此，如何避免因為個人帶有偏見、固著的意識型態及具有壓迫性的命令，實為校長文化領導的挑戰之一。

（二）校長文化領導因負面組織文化而窒礙難行

水能載舟亦能覆舟，組織文化亦然，其存在一方面可以使成員團結一致，齊心共創學校之未來，一方面也有其黑暗面。然綜觀現今學校教育現場，仍有部分學校存在負面組織文化。秦夢群（2010）認為學校文化具有以下特質時，其負面影響已是昭然若揭：學校成員無中心思想，只思苟且度日；學校成員呈現負面思考；學校各次級文化爭鬥激烈；學校失去危機處理之能力。

陳炳男（2005）亦認為學校文化在各層面具有多樣化功能，但不可諱言仍具有負面功能。這些負面影響均會導致校長文化領導窒礙難行。如何導引學校文化朝正向發展，避開其負面功能，實為校長文化領導的挑戰之二。

（三）校長文化領導因時程漫長難收立竿見影之效

校長文化領導牽涉到學校高層次的象徵符號與基本價值觀，其行為往往難以名狀且必須聚沙成塔，在多個時空中漸進醞釀。基於此，其績效絕難在短期中產生，成員也無法立即感受校長文化領導所帶來的正面效應（秦夢群，2010）。

此外，國內校長聘任大都實施任期制，以國小校長任期為例，一個任期為四年（有些縣市偏遠學校一個任期三年），得連任一次，然學校文化的塑造與改變

需要長期經營，因此，往往會有緩不濟急或人走政息之虞。如何使學校成員感受到校長文化領導所帶來的正面變革效應，進而認同校長文化領導，實為校長文化領導的挑戰之三。

(四) 校長文化領導因次文化與整體文化不甚一致增加困難度

Hargreaves（黃乃熒、李君宜、施雅慧、辜雅珍、胡士琳、王冠銘譯，2008）指出某些學校因為存在不同小團體，加上它們彼此競爭，而發展出特殊的割據文化。觀察現今學校現場，不同處室間的教職員亦容易形成小團體，處室主任也傾向致力於這種文化的形塑，以方便管理。然而，Fullan & Hargreaves（1992）認為這種小團體次文化與整體學校文化，可能不甚一致，校長進行文化領導必須加以關注，否則將造成校長文化領導的困難度。如何整合次文化與整體文化，實為校長文化領導的挑戰之四。

(五) 校長文化領導因重塑學校文化導致不同次級團體之抵制

傳統之校長，其任務多以了解與維持學校文化為主，創建或重塑學校文化的機會並不多見。惟現今學校面對少子化、市場化的競爭、教育改革浪潮的衝擊，乃至 AI 數位時代挑戰，親師生之價值觀均須改變，使得重塑學校文化之必要性大增。

然基於利益之考量，學校之各次級團體，多對於已不利之文化領導內涵及價值觀改變，進行不同程度之質疑與抗拒，校長如不能溝通協調，往往在遭遇挫折後鳴金收兵（秦夢群，2010）。因此，如何在重塑學校文化之時，避免遭受不同次級團體之質疑與抵制，實為校長文化領導的挑戰之五。

(六) 校長文化領導忽略學校文化脈絡的權變

學校文化乃由親師生共同創建，有其一定之傳統、儀式、符號、規範與基本假定，期間錯綜複雜的關係，皆需校長進行文化領導時要深切梳理與了解，急於創新改變、想要一蹴可及並非易事，強迫教師接受創新的觀念更是不易成功。因此，常見在甲校領導傑出的校長，採用同樣的領導模式治理乙校，成果卻未如預期，其原因在於每所學校的組織文化皆有其歧異性及特殊性所致。校長進行文化領導，若對於學校既有之信念與符號只存在表徵觀察，忽略學校文化脈絡的權變就急於創新改變，常導致失敗收場，此為校長文化領導的挑戰之六。

四、校長文化領導挑戰的因應之道

針對上述之校長文化領導所面臨的挑戰，本文續探討其因應之道如下：

（一）強化與成員社會互動並反思規範的不完整

校長文化領導是經由學校內外的「社會互動」來形塑學校的團體規範。因此，校長進行文化領導，首先應培養及運用包容、關懷、溝通等正向社會互動的領導特質，以避免因社會互動不完整而導致校長文化領導成效不彰之困境。

其次，校長應避免固著的意識型態、帶有偏見及具有壓迫性的領導特質。黃乃熒（1994）認為以一種對自己意識型態抱持懷疑的態度，透過交互的反省，亦即反省透過理性對話，以發展出符合行政情況的意識型態。而偏見是一種常見的否定性態度。Bustamante & Nelson & Onwuegbuzie（2009）研究發現需要將學校領導者培訓的重點放在檢視個人偏見、特權和對不同他人的信念。校長在學校組織具有權力，而不平等的權力關係會對團體規範及溝通互動產生壓迫。

因此，校長在進行文化領導時，重在與成員間的正向社會互動，應避免偏見及壓迫等不利於正向互動之領導特質，並藉由互動反思規範的不完整，其具體作法為在各種會議場合，校長應接受利害關係人的良善建議並常常反思團體規範的不完整，設身處地、代入他人的角色中思考、衡量，並理解對方來消除固著的意識形態及偏見。

（二）藉由成員任命及英雄故事以導正負面組織文化

正向組織文化可以使成員團結一致，齊心共創學校之未來，惟若學校存在負面組織文化，其因應策略如下：

1. 任命具有相同價值信念的組織成員

領導人如欲將其假定深植於人心並成為組織的經典，最微妙且最具影響方式之一，便是選擇新成員的過程（Schein, 2017）。Bush & Middlewood（黃乃熒等譯，2008）認為校長可以任命有相同價值與信仰的教職員工，以達到改變文化及建立文化的目的。因此，校長可以任用、遴聘具有相同價值與信念的行政人員（例如主任、組長及幹事的任用、代理老師的甄試等），以達改變負面組織文化及建立正向組織文化之目的。

2. 善用英雄故事導引正向組織文化

為導正負面組織文化，校長可善用故事、英雄等文化領導工具。因為故事是文化內涵一部分，故事是建立在組織成員中經常重複及分享的真實事件（范熾文，2011）。校長文化領導透過故事、寓言和其他形式的口述或歷史的記載，傳達它意識型態與基本假定，不能僅用抽象術語，而是要透過具體例子的意涵去學習（Schein, 2004）。因此，校長可以透過敘說及傳頌學校英雄（例如獲得教育部師鐸獎或教學卓越獎的老師等）的故事及專業成長的事蹟，藉以強化學校正向組織文化，漸進導正學校負面組織文化。

（三）利用關鍵事件與危機處理展現文化領導成效

謝文全（2022）指出領導者對組織關鍵事件及危機的因應方式，關係著組織與成員的安危與前途，對組織與成員影響甚大，如面臨時，能將成員的利益一併考慮進去，則生命共同體的文化就容易建立。秦夢群（2010）亦認為尤其在組織面臨危機之際，領導者在處理時必須展現與組織文化契合之價值觀，以凝聚組織成員之向心力。例如學校發生學生午餐中毒的危機事件，校長第一時間組織危機處理小組分配任務，立即將中毒學生送醫並至醫院關懷學生、召開家長說明會說明後續處置、事後召開檢討會檢討缺失並擬定改進策略及方案，並藉此檢視學校面對危機事件的標準作業流程，將危機化為轉機，以展現學校文化中迅速反應、勇於面對、關懷、負責的價值觀。

綜上可知，當學校面臨關鍵事件或危機時刻，校長在處理上應展現與學校文化契合之價值觀與信念，讓危機化為轉機，此舉不但可以凝聚組織向心力，再次強化學校正向價值信念與基本假定，更可以藉此展現校長文化領導之成效，並化解學校成員對校長文化領導顯現不出績效之疑慮。

（四）運用文化上的謙卑與尊重以整合次文化

Bustamante et al.（2009）研究發現學校領導者應具有評估學校整體文化及次文化的能力。當校長警覺次文化與整體學校文化可能不甚一致時，可採取以下策略：

1. 進行對話理解差異

Isaacs（2000）認為對話本諸「相互性」、「緩判」、「尊重」等特質，具有約制個體自戀的功能。深入來看，「對話」具有經由分享的互動來創造共同行動意義的意思，會加強不同處室間、行政人員與教師間、教師與教師間、學校與家

長會間互相理解差異的行動，進而促進個體間共同演化關係，既可維護個體的主性，而且個體也會受到學校組織的專業身分所規範（Morgan, 1997）。

2. 領導者在文化上的謙卑與尊重

當次文化差異產生時，領導者的任務就是要找出溝通、連結、整合不同次文化的方法。Schein（2017）認為促進跨越次文化的溝通，需要領導者在文化上的謙卑，以及認知次文化差異且尊重的能力。因此，校長需要認知且尊重學校次文化，以形塑學校文化願景與問題解決的對話機制。

（五）強化溝通理解以消弭次級團體抵制

在重塑學校成員價值觀之際，學校不同次級團體基於利益考量，抑或是安逸過久抗拒接受改變，不願意離開舒適圈，難免會有所觀望與質疑甚至抵制，校長文化領導可有以下策略：

1. 強化溝通管道，尋找各次級團體的最大公因數

校長進行文化領導，必須創建各種正式非正式、定期或不定期之溝通管道與機會，促使成員了解學校文化中之主要理念與價值觀，進而融入其中。並尋找各次級團體的最大公因數（例如：任何學校舉措，都應以「保障學生學習權」為最優先考量），以利溝通的進行。

2. 展示理解他人之行動

校長進行文化領導之際，必須覺知到僅接受一種聲音代表差異的不可能性，並環抱差異的策略，透過多元立場的理解，來提升自身反省力，作為與次級團體互動的基礎，將有助於為學校組織樹立正確的實踐方向，原因在於這樣的歷程會促進「社會植根性」，進而提升「我們」願意在一起工作的氛圍（王鳳生，2000）。

（六）檢視及深入了解學校文化脈絡以因應創新改變

Schein（2017）認為文化是須嚴肅被看待的事務，唯有我們真正去觀察、研究和理解文化，文化方得為我們所用。校長對於學校現存之信念與符號，必須深入了解，也應期許在既有的基礎上創新求變，創建有助於組織改革之文化。因此，學校領導者宜先檢視學校文化脈絡，並從學校發生的許多事件中，挖掘諸多的事件背後意義往往比事實來的重要（陳炳男，2005）。而 Hoy & Miskel（2001）亦提到挖掘事件意義重於事件本身，才能真正了解與闡釋學校文化。

Sergiovanni & Starratt（1998）認為可用以下四個問題，來檢視學校之文化脈絡，其中包括：學校之歷史：過往之經驗如何傳承至今日？學校之信念：主宰學校成員的辦學理念為何？學校之價值觀：學校運作呈現之最重要的價值觀為何？學校之行為模式：學校不斷再現之習慣、儀式與模式為何？

五、結語

從領導論發展的脈絡來看，文化領導乃是因應傳統實證論走向之不足，嘗試以深入詮釋的方法，探討校長領導在特定脈絡之中，與組織成員交會後所形成之文化。然而因為學校現存文化有其歷史背景，絕非一朝一夕所能改變。校長進行文化領導牽涉到組織高層次的象徵符號與基本價值觀，勢必面臨挑戰。

身為學校文化導引者的校長，面臨這些挑戰時應有相對應的策略。本文提出面對挑戰的因應之道，期能提供校長進行文化領導的具體策略及建議。面對教育潮流的變遷，校長應運用文化元素為工具，強化與教師、家長的社會互動與溝通協商，整合學校行政、教師會和家長會三位一體的力量，對學校產生變革效應，來創造、維持與改變學校組織文化，以達成學校教育之目標。

參考文獻

- 王淑娟（2005）。高雄市國民小學校長文化領導之調查研究（未出版之碩士論文）。國立屏東師範學院。
- 王鳳生（2000）。知識經濟時代-問診政府與企業經營。高雄市：宏文館。
- 李怡樺（2018）。臺北市國民小學校長空間領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係之研究（未出版的博士論文）。國立臺北教育大學。
- 吳春明（2008）。國民小學校長文化領導與教師組織認同關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學。
- 范熾文（2011）。校長文化領導的角色與實踐策略。台灣教育，667，38-43。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 陳炳男（2005）。從 Schein、Martin與Quinn等文化觀點，對學校領導者的啟示。朝陽人文社會學刊，3(2)，99-130。

- 黃乃熒（1994）。意識型態與溝通。師友月刊，322，35-37。
- 黃乃熒、李君宜、施雅慧、辜雅珍、胡士琳、王冠銘 譯（2008）。教育領導與管理。臺北市：龍騰文化。譯自：Tony Bush & David Middlewood著 Leading and Managing People in Education.
- 謝文全（2022）。教育行政學（七版）。臺北市：高等教育。
- Bustamante, R. M., Nelson, J. A., & Onwuegbuzie, A.J . (2009) Assessing Schoolwide Cultural Competence: Implications for School Leadership Preparation. *Educational Administration Quarterly* ,45(5), 793-827.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1992). *Teacher Development and Educational Chang*. London, Falmer Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill.
- Isaacs, W. (2000). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A .(2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.) .Wiley & Sons. San Francisco Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1998). *Supervision: Human perspectives*. New York: McGraw-Hill.

