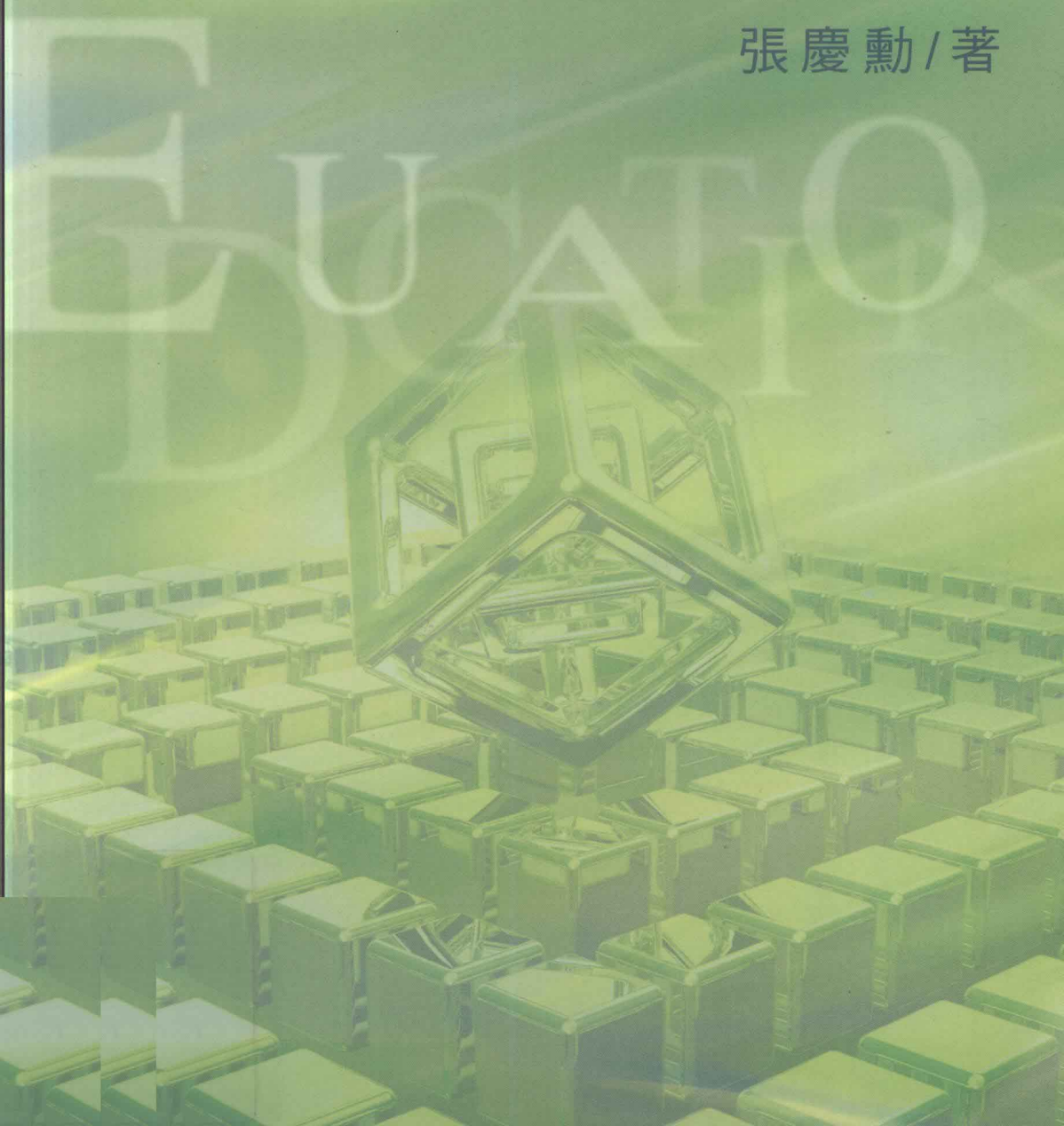


學校組織文化與領導

張慶勳 / 著



學校組織文化與領導

張慶勳 / 著





五南

凝煉知識・品味閱讀

國家圖書館出版品預行編目資料

學校組織文化與領導／張慶勳 著. -- 初版. -- 臺北市：五南, 2006[民 95]

面；公分.

ISBN 957-11-4270-0 (平裝)

1.教育-行政 2.組織(行政) 3.領導論

526.4

95002724

11QK

學校組織文化與領導

ISBN 957-11-4270-0

作者 張慶勳 (210.4)

責任編輯 陳俐君 石曉蓉

發行人 楊榮川

總編輯 王秀珍

主編 陳念祖

出版者 **五南圖書出版股份有限公司**

地址 台北市大安區(106)和平東路二段 339 號 4 樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

台中市駐區辦公室 台中市區中山路 6 號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 高雄市新興區中山一路 290 號

電話：(07)2358-702 傳真：(07)2350-236

網址 <http://www.wunan.com.tw>

電子郵件 wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號 01068953 戶名：五南圖書出版股份有限公司

法律顧問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

出版日期 2006 年 4 月初版一刷

定價 新臺幣 380 元

※版權所有・欲利用本書全部或部分內容，必須徵求本公司同意※

序

學習與成長的軌跡

猶記得我在屏東師範學院五十週年校慶時（1996），曾撰寫「管理技術、領導策略與組織行為的融合」乙文，略述我個人學術研究的心得與發展取向。若延續當時的分法及依研究主題予以區分階段，至目前可將我的學術研究概略分成下列五個發展階段：

階段一：官僚、同僚與政治模式——管理技術的研究

「教育機會均等與學前教育義務化的探討」一文是我第一次發表的文章（1987年刊載於國立高雄師範大學教育學系所出版的《教育文粹》第十六期）。其後，在其他教育期刊及學術研討會發表有關學校組織、管理、領導，及其他諸如教育哲學、教育行政與政策等論文。至目前為止，所發表的論文已將近八十餘篇及專書十本（含本書）。

此一階段最主要的研究主題係我於1989年完成的「師範院校官僚、同僚與政治管理模式之研究」碩士論文，此一研究係綜合組織理論之科學管理（強調效率與目標之達成）、人群關係（強調組織成員需求之滿足與動機之引發），及行為科學（強調組織行為、衝突管理、溝通協調及妥協）的發展，而強調校長領導行為模式與技術的層面，可說是我真正踏入學術研究領域的第一步。

階段二：轉化領導——領導策略的研究

為使學校更具有卓越性及效能，1980年代以後，有關學校校長領導的研究已從校長領導行為模式與技術的層面，進一步探討校長的領導策

略及其對學校組織文化的導引，與其所具有的象徵性意義。

有關改變或維持組織文化的組織領導相關研究，極重要且是在教育組織中常被運用與研究者，首推轉化領導（transforming leadership; transformational leadership; transformative leadership）與互易領導（transactional leadership）二者。80年代初，我為了將轉化領導及互易領導，透過學校組織文化進而影響學校組織效能，並開啟轉化領導與互易領導在國內學校情境之研究。個人曾嘗試編製學校情境中轉化領導的問卷（1991），並於中央研究院發表有關「美國學校轉化領導與互易領導的理念及其對我國的啟示」之論文（1992）。其後也陸續發表相關的論著，並在1996年完成「國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究」的博士論文。

此外，我也於1997年出版《學校組織轉化領導研究》（高雄：麗文）一書，除了分析領導的理論與研究的傳統及發展外，並探討分析轉化領導與互易領導的理念及其在學校組織上的運用，其中也探討轉化領導的研究方法論、文獻評析等，此亦為國內第一本探討轉化領導的專書。

階段三：學校組織行為的研究

領導要有效能，除了需兼顧管理技術與領導策略外，領導者尚需將管理技術及領導策略與組織中的成員、團體及組織間的互動予以融合。因此，個人於1996年出版首由國人自撰的《學校組織行為》（台北：五南）專書，探討學校成員個人行為、團體行為，及個人、團體與學校組織間的互動，並研究學校組織體系、運作過程，學校組織與外在環境交互作用，及變革發展等議題。

階段四：學校組織文化與校長領導的系列研究

以上係個人以官僚、同僚、政治模式及轉化領導的研究，代表個人

從「管理技術」發展至「領導策略」的主要發展取向及階段。學校組織的領導者若能以「組織行為」的觀點，統合「管理技術」與「領導策略」二大領域，則會使學校組織領導者更具有效能。這將是個人所要進一步研究發展的方向。

基於個人研究主題的延續性與研究方法的運用，並為更深入探討學校組織文化與校長領導的相關問題與其所隱含的意義。又因學校組織文化是組織成員知與行的結合、學校組織文化是影響組織成員行為的一股強勢力量、學校組織成員的行為源自於對組織文化象徵性符號的詮釋、組織的價值觀反映在組織文化與校長的領導上，及校長角色與領導的蛻變等所彰顯的學校組織文化與校長領導關係的密切性，而進一步引發個人從事學校組織文化與校長領導相關議題的研究。

在學校組織文化與校長領導相關議題的研究方面，個人研究的焦點包括對學校組織文化研究方法的評析（2003a，頁 1-40）；校長的角色、理念與實踐（2001a）；學習型學校組織文化與領導的探討（2001b，頁 29-41）；從學校組織文化變革與發展階段的特徵，探討校長的領導焦點（2002a）；或研究校長型塑學校組織文化的領導策略（2002b）；探討教育改革背景之下，學校組織文化與社會系統的融合（2002c）；校長領導風格與行為的特徵（2004a，頁 1-38）。亦有針對個別學校的校長，探討校長的教育／辦學理念，及其如何型塑學校組織文化的領導策略（2003b，頁 6-14），或以其生命故事為主題進行研究（2004b），同時也探討策略與執行力在學校組織文化中的運用與重要性（2004c，頁 3-16）。並延續上述前導系列的相關研究，而提出「校本文化領導」的理念，及其實踐的實例，且特別強調校長以學校在地思考為切入點，兼採轉化領導、魅力領導、願景領導及符號領導的校本文化領導策略，是校長領導的重要取向。亦為學校組織文化與校長領導理論、研究與實務的重要指標（2003c，頁 36-48）。

階段五：校長的生命故事與其學校領導敘說分析的研究

綜合學校組織文化與校長領導的前導系列相關研究，以及學校組織文化研究方法論的相關議題後，個人期能融合理論、研究與實際，並在研究方法論方面能導入適當可行的研究方法。因此我（2005）最近完成一項「校本文化領導的理念與實踐：一位國小初任校長的個案研究」（高雄：復文）。該研究係屬學校初任校長的生命故事與其學校領導敘說分析的個案研究。旨在探討一位國小初任校長的成長與學習過程，及其個人生命歷程中的各種生涯發展階段的成長軌跡，以進一步分析與詮釋該位校長個人的思維與行為，及其型塑學校組織文化與領導策略的相關議題。

對我而言，一路走來，進行該研究不僅是我在學術研究生命的突破與轉捩點，同時也是我追尋生命故事意義與本質的探索之旅。這一趟成長與蛻變的生命軌跡，是經過不斷的尋覓、探索、定錨、啟航後，再歷經探尋中勇往直前的旅程。

此亦是個人能將學校組織文化與校長領導的研究心得彙集成本書的原因與動力。至此亦表示學校組織文化與校長領導的研究是個人學術研究的另一發展階段的開始。

■ 本書的架構內容

本書係蒐集作者近年來在學校組織文化與校長領導議題的相關研究，包含下列各章與主題：

第一章：學校組織文化研究方法與取向

第二章：學校組織文化與社會系統的融合

第三章：學校組織架構類型與領導

第四章：學校組織變革與領導

第五章：學校組織文化之型塑與校長領導

第六章：學習型學校組織文化與校長領導

第七章：策略與執行力——學校組織文化的核心

第八章：校長領導風格與行為

第九章：校長文化領導的思維：角色、理念與實踐

第十章：校本文化領導的理念與實踐

本書所蒐集的研究文獻，係作者對學校組織文化與校長領導相關議題的系列性研究，其研究方法包括量化與質性研究，亦包含發表於學報、教育期刊及學術研討會的論文。每篇論文皆兼顧理論、研究與實務是作者的一貫要求。尤其最後一章，作者提出「校本文化領導」的理念及其實踐的實例，且特別強調校本文化領導兼含轉化領導、魅力領導、願景領導及符號領導的特色，是校長領導的重要取向。此亦為作者所認為本書的最大特色與對學校組織文化與校長領導理論、研究與實務的重要指標。

感謝

內人相子一路走來相伴相隨，祿純與祿高都能順利學習成長，是我向前邁進的動力。國立屏東教育大學教育行政研究所研究生吳珮菁、李佳佩、周麗華、林明裡、陳寅清、黃齡萱、蔡怡汝、蔡明秀、鄭雅如，協助校稿、排版等事宜，俾使文詞通暢，減少錯誤，功不可沒。五南圖書公司楊榮川董事長與陳念祖副總編輯慨允協助出版，及該公司工作夥伴們協力編輯、校稿，使本書得以順利刊印，謹此一併致謝。

期許

本書之出版代表作者另一學術新里程的開始，誠如學校組織變革與發展的階段性蛻變，及學校組織文化的現象與變易，以及其所代表的意

義一樣，個人亦在不斷的學習與成長之中，且相信不論在哪個變革與發展階段，都是一種新的挑戰與希望。這就是一股強而有力的動力，因此它是一條永無止境的路。

張慶勳

於國立屏東教育大學教育行政研究所

2006.02.03



序

第 1 章	學校組織文化研究方法與取向	1
壹、緒論	1	
貳、學校組織文化研究方法的理論基礎	5	
參、學校組織文化研究的分析途徑	10	
肆、學校組織文化研究方法的運用時機	19	
伍、學校組織文化研究方法之現況分析	21	
陸、綜合分析與討論	32	
柒、結論	38	
第 2 章	學校組織文化與社會系統的融合	49
壹、前言	49	
貳、學校組織文化是學校組織成員「知」與「行」的結合	50	
參、學校組織是一開放性的社會系統	52	
肆、教改問題涵蓋教育體制與歷程二個層面	55	
伍、問題與省思	56	
陸、結論	61	
第 3 章	學校組織架構類型與領導	67
壹、緒論	67	
貳、組織架構類型與行政歷程	70	
參、組織架構類型的特徵與領導	70	
肆、結論	76	

第 4 章	學校組織變革與領導	79
壹、前言	79	
貳、學校組織變革發展階段的模式	81	
參、學校組織變革與校長型塑學校組織文化的關係	85	
肆、學校組織變革與發展各時期的校長領導焦點	88	
伍、結論	104	
第 5 章	學校組織文化之型塑與校長領導	111
壹、前言	111	
貳、文化領導——以學校組織文化為本的領導	113	
參、校長辦學理念與校園文化設計	115	
肆、校長領導策略與學校組織文化之型塑	128	
伍、結論	134	
第 6 章	學習型學校組織文化與校長領導	139
壹、前言	139	
貳、學習型組織的理念	141	
參、學習型學校組織文化的特徵——基本假定	143	
肆、校長轉化領導與型塑學校共享願景	148	
伍、結語	152	
第 7 章	策略與執行力——學校組織文化的核心	157
壹、前言	157	
貳、策略與執行力是什麼	159	
參、策略及執行力在學校組織文化中的重要性	161	
肆、策略形成的決策模式	163	
伍、執行與策略的差距及其解決途徑	166	
陸、將策略與執行力融入學校組織文化中	170	
柒、結語	173	

第 8 章	校長領導風格與行為	177
壹、緒論	177	
貳、文獻探討	182	
參、研究設計與實施	190	
肆、研究結果與分析	200	
伍、結論與建議	208	
第 9 章	校長文化領導的思維：角色、理念與實踐	219
壹、前言	219	
貳、校長與部屬之間認知上的差距	221	
參、校長領導行為層面與策略的運用	222	
肆、校長領導與學校組織文化的關係	225	
伍、校長理念與實踐難題的思考	230	
陸、結論	236	
第 10 章	校本文化領導的理念與實踐	243
壹、前言	243	
貳、校本文化領導的內涵	244	
參、校本文化領導的特性	244	
肆、一所國小的實例	253	
伍、結語	262	

Chapter

1

學校組織文化研究方法 與取向

壹、緒論

在學術領域中，理論、研究與實務可說是一不可分的共生體。理論奠定研究的基礎，從實務的研究中可建立理論。然而任何一門學門，除了要兼顧理論、研究與實務外，亦需強調該學門之「獨特的」研究方法論，如此才能成為一「獨立的」學門。

方法論（methodology）的探討內容包括研究本質、學理、基本原則及型態（林清江，1972，頁 32-33）。而各學門領域的研究方法論隨著該學門的發展，有不同的發展階段，且各階段各有其研究的焦點與理論基礎。例如：林清江（1972，頁 33-35）將教育社會學的研究方法論從早期的功能論強調哲理性的分析，認為教育制度是社會事實的反映，教育具有社會化的

功能。歷經強調教育與社會結構關係研究之「結構—功能」派的觀點。進而，逐漸重視科學研究的途徑，而將學校組織與學校文化併同研究。其後，教育社會學採用現象學的觀點，強調參與觀察及現場錄音，重視文化社會學及知識社會學關係的研究。然而，陳秉璋（1981）分析社會學有知識方法論、科學方法論、研究方法論及理論方法論等四種方法論，並用以建構社會學理論。

此外，各學門也有其常用的研究方法。例如：黃純敏（1999，頁 235-250）綜合相關文獻，以教育人類學及多元文化教育為例，提出教育學文化領域中常用的研究方法，包括跨文化研究方法（cross-cultural approach）、比較研究方法（comparative approach）、有機系統研究方法（organismic approach）及田野工作研究方法（field work approach）。

研究方法論對建構某一學門的理論，或隨著某一學門的發展而有其不同階段的研究方法論探討的焦點。若某一學門能有其本身自成一套的研究方法論，則將提昇該學門的學術層級，且成為一個屬於自己的獨立性學門。因此，研究方法論對任何一學門的學術建構是極為重要的，且受到學術界所重視。

國內教育界對各學門領域的研究方法論已頗為重視且已有廣泛的討論與論著。例如：張鈿富（1981，頁 35-44）曾介紹組織氣氛與組織文化的涵義及其研究方法。政治大學教育研究所（1994）與中正大學教育學研究所（1999）及教育學院（2001）都曾辦理教育研究領域研究方法論的學術研討會，並將論文輯印成冊；或在有關研究方法論的學術研討會中發表論著（王如哲，1999，頁 99-124；吳清山，1994，頁 149-157；林明地，1999，頁 125-152；陳伯璋，1995，頁 C1-C21；黃宗顯，1999a，頁 385-422）；或探討某一學門的研究方法論，例如：在教育行政研究方法論（秦夢群與黃貞裕，2001）、社會學方法論（陳秉璋，1981）、政治學方法論（冷則剛等，1998；彭懷恩，1999）、公共行政方法論（江明修，1997）、企業的研究法（榮泰生，2000）、教育科學研究法（馬信行，1999）、社會與行

為科學研究法（席汝楫，1999）；或是編譯專著的有社會工作暨人文科學領域研究方法（趙碧華、朱美珍，2000）、諮商研究法（劉淑慧，2000）、法學方法論（陳愛娥，1999）、大眾傳播研究方法（施美珍，1997；唐維敏，1996）；或於專輯中討論者，有陳伯璋與李錦旭（2000，頁 1-19）對教育社會學研究的發展與方法論的探討；也有針對質性研究之論著者，有質性研究方法論之探討（高敬文，1996）。期刊的論文有對質與量研究的討論（江明修，1992，頁 345-344）；而周德禎（2001）以民族誌的研究方法對排灣族教育所進行的研究，係採用某一研究方法以某一特定對象進行的研究，則兼顧研究與方法的層面。以上所述及例示，都是各學門領域的研究方法論之論著，顯示研究方法論所受到的重視及其重要性。

教育研究的方法論涉及不同哲學立場對於科學以及教育本身的影響。楊深坑（1993，序）認為其中較為重要者為分析哲學、現象學、詮釋學、批判理論與結構主義，此五種哲學立場對當代教育研究均有不同層面的影響。

雖然如此，教育領域的研究常有「借用」其他領域研究方法及理論的現象，時至今日而常有質性研究與量化研究的爭議。例如：賈馥茗（1993，序）認為：

專就研究方法而言，教育研究始終不曾超出「借箸代籌」的狀況，從最早借用「哲學」的「思辯」，到近代借用「自然」科學的「實驗」。在各自獨占優勢了一段時期之後，突然發覺「質」和「量」兩個典範需要重新加以反省，重新加以檢討，而形成了兩方面的論戰。

文化具有教育的涵義與功能，透過教育可孕育、傳遞文化並助長文化的發展，文化與教育關係密切。欲瞭解教育的本質，教育研究常需在受研究對象的真實生活現場中（即是文化）予以進行研究，俾能真正探究教育

研究的真實結果。因此，研究者從事教育研究時，需兼重教育研究的規範性與實踐性，或理論性與實用性的雙重層面，如此教育研究始足以顯現其價值與意義。為達成此一目標，教育研究需與其研究對象所處的社會文化的脈絡緊密關聯，並予以理解教育活動的意義。

基於社會文化脈絡所從事的教育研究，始能真正發現社會現象的教育涵義之前提，並以此論之，學校是一小型社會的縮影，欲探討學校活動的教育意義，需從學校現場進行研究……亦即從學校組織文化著手。因此，從事學校組織文化的研究是瞭解學校現象的重要途徑。

有關學校組織文化的研究，國內在 80 年代後，已逐漸在學校組織文化的相關變項方面從事相關性或描述性的研究，有採用質性研究方法者，有採用量化研究者，亦有二者兼用之者，其研究對象從國小至高中（職）皆包含之。茲舉例如下：針對某一地區的一所國小學校組織文化進行觀察、訪談等的研究，如山地小學（王淵智，1995）及省轄市區內的國小（陳慧芬，1997）的研究；或國小（吳璧如，1981）與高中（卓秀冬，1995）組織文化與效能關係的研究；國小（李新鄉，1994）、高中（陳聖謨，1995）及學校組織文化與教師專業承諾關係的研究，而張品芬（1995）對國小學校組織文化知覺、學校環境特性及教師組織承諾關係進行研究；張慶勳（1996a）以國小校長的轉化、互易領導對學校組織文化特性與組織效能作研究；鄭彩鳳（1996）以競值途徑對高中職，進行校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究。上列之研究顯示學校組織文化的研究所受到的重視。

雖然學校組織文化的相關研究已逐漸受到重視，但少有對其研究方法進行探討者，因此本研究擬對學校組織文化的研究方法進行探討，並依此探討結果從事學校組織文化的進一步相關研究，俾使學校組織文化研究有更紮實的研究方法基礎。

本研究有關學校組織文化研究方法的探討，將兼顧理論、研究與實務，主要探討理論的基礎、質性與量化研究方法及分析途徑、運用時機，

並對學校組織文化所運用的研究方法作評析。其次作綜合分析與討論後，提出結論。

貳、學校組織文化研究方法的理論基礎

茲從社會學、人類學與心理學的觀點論述如下。

一、社會學的理論

儘管文化的定義相當分歧，但社會學家仍然相當認同文化的一些基本原則，他們認為文化包含有形與無形的要素；人們繼承和學習文化；生物性的、環境的及歷史的力量型塑並改變文化。同時，社會有文化擴散（culture diffusion）的作用，也會產生文化震撼（culture shock）的現象，且每個社會中會有次文化團體的產生（Ferrante, 2003, p.84-91）。

除了社會學家對文化有其看法外，社會學的理論也對文化有其闡釋，並對如何研究組織文化提供引導的方向，茲以功能論、衝突論及符號互動論說明如下。

（一）功能論

功能論者關注社會中的秩序與穩定問題，認為社會的各個系統，都彼此互相影響。他們將社會定義成內在聯結、相互依賴的部分所構成的系統，且各部分彼此緊密地結合，而每個部分會影響其他部分，也會影響系統整體。功能論強調文化是人類及其環境之間的緩衝器，文化代表社會成員在長期面對環境與歷史挑戰後解決問題的方式，且文化會代代相傳（Ferrante, 2003, p.32）。

功能論者認為不論社會所具有的任何功能或反功能的系統，都對整個社會具有穩定性的作用。雖然如此，社會的系統並不是靜態的，它是隨時