

優質學校「學校文化」 向度評審指標修訂說明

譚光鼎／國立師範大學教授

壹、前言

學校文化的基本概念

學校文化是以教育目的為中心，由學校成員所發展出來之心理、物質和制度層面的綜合文化現象，可以再依主體區分為學生、教師、行政人員等次文化。這些次文化體系相互關涉，彼此牽連，其中所蘊含的價值觀、信念、規範、典章儀式、歷史、傳說、建築器物等內涵，以潛在課程方式，深遠影響學生的人格發展、學習動機、成就目標、行為態度。而教師教學效能、行政運作效率、以及教育改革的推行，無一不受學校文化生態的影響，也具體反映學校文化生態的特質。

依據組織管理理論，學校文化由人、事、物等三種基本因素所構成。這些因素所共同建構的文化現象可區分為「環境生態、組織系統、社會心理」三種層面，大致上也就是物質、制度、心理等三種次文化結構。若以學校體系而言，則學校文化的主要內涵可區分如下：

1. 環境生態（物質文化）包括校園規劃、建築特色、景觀設計、自然生態、教學設備、圖書資訊、室內布置、美化綠化、學生服飾衣著等事物，基本上偏重於硬體或物質性事物。
2. 組織系統（制度文化）：包括正式的組織結構、溝通網絡、角色分工、權力分配、行政流程、法令規章、典章儀式、以及各種臨時性的任務編組或特殊系統，偏重制度面的組織結構和體系。
3. 社會心理（心理文化）：包括哲學理念、價值觀念或信念、學校願景、非正式的組織與溝通、工作士氣、氛圍與情感、歷史傳統、慣例習俗、行為規範等，較偏重與人際互動有關的各種社會關係與心理態度。事實上，心理文化是組織文化中最重要也最核心的一部份。



貳、學校文化評審指標的發展歷程

「學校文化」在台北市優質學校評審中，從開始即屬於其中九個向度之一。但是由於優質學校之向度的規劃頗為細緻，若干相關內涵都獨立為一個向度，反而「學校文化」無法完全依照學理而建立一個完整的指標架構。例如「學校建築」屬於學校文化中的物質層面，但卻在九大向度中獨立為一個項目；「教師文化」在學校文化中橫跨制度和心理兩個層面，但在九大向度中也獨立為「教師專業發展」一項。此外諸如學生學習、校長領導等也都類似。

綜觀近三年來之發展，優質學校之「學校文化」組的評審指標不斷在進行微調修正，大致上呈現由簡至繁、逐步明確的發展趨勢。最初所規劃的架構非常簡明扼要，包括「共塑願景、全員參與、團體合作、和諧溫馨、持續創新、永續發展」等六個部分。98年度之後，為了便於各校自我檢核以及評審審查，在這六個項目之下再加註簡略說明。其內容如下：

1. 共塑願景：學校能凝聚全體共識，發展共同願景。例如：訂定符合教育理念的願景、充分宣導學校願景、結合各處室工作目標與年度計畫、融入課程教學與行政管理、其他相關事項。
2. 全員參與：學校決策及各項行動均能促使組織成員廣泛參與。例如：建立民主決策機制、開放參與、適時調整組織人事、激勵教師參與動機、結合社區家長資源、其他相關事項。
3. 團體合作：學校各項行動均能有效整合各處室之資源，促進團體成員之充分合作。例如：發展團隊領導、流通資源、建立多元的溝通網路、示範訓練並訂定獎酬機制、其他相關事項。
4. 和諧溫馨：學校能營造良好的環境氛圍，提高團體成員的向心力與團隊合作。例如：提高組織認同感、激勵組織士氣、培養樂觀積極態度、其他相關事項。
5. 持續創新：學校能持續發掘問題，締造新的改革成果。例如：擬訂改革策略與計畫、創新課程教學、革新行政管理模式、定期展示創新成果、獎勵成功事蹟典範、其他相關事項。
6. 永續發展：學校能建立學習與評鑑機制，以增進組織成員之成長與發展。例如：建立學習組織、發展進修訓練、鼓勵行動研究、定期自我評鑑檢討、其他相關事項。

在98年度進行優質學校評審期間，各向度評審委員之聯席會議決定，依據前三年評審經驗並參考相關的學理基礎，將各向度的指標架構與內容再做進一步的調整。此次調整的幅度較為廣泛，但內涵更為精緻化。除了將向度內涵區分為較細的主要項目之外，也將各向度的內涵區分為三個層次：項目（含項目內容說明）、指標、操作性定義（檢核重點）。經過此次修正，未來各向度的架構與內涵將更為格式化與具體化，評審過程也將更為客觀。

參、學校文化之新評審指標概覽

未來將在99年度實施之「學校文化」的評審指標架構，主體區分為四大部分：物質文化、組織文化、心理文化、創新文化。前三項大致符合組織文化的理論架構（物質文化、制度文化、心理文化），但由於優質的組織文化重視持續革新，一所學校必須不斷創新發展，文化生態才能欣欣向榮。因此在三個項目之外，另加上「創新文化」一項，藉以提醒學校領導者與組織成員應避免一味保持穩定而陷於守舊，反之，學校應該不斷自我檢討，因應學校內、外在條件的變遷而做出適當回應，並謀求變革與創新，以提升學校文化的素質與水準。

一、評審項目說明

評審架構所區分之四大項目，其所屬內涵各不相同。本次修訂評審指標時，均針對各項目給予明確之定義，並以較具體的文字說明其內涵為何。各項目的定義與內涵詳如下表說明。

表1 「學校文化」評審項目之定義與內涵

項目	定義	內涵
物質文化	學校具有完整的硬體環境設施，藉以營造良好的教學空間，並協助達成教育目標。	包含合乎人文與生態觀念的校園規劃、優良的建築設計、充實的圖儀設備、以及妥善且有效的資源運用與管理。
組織文化	能建構合乎科層體制的組織結構與運作程序，經由民主與團隊領導方式以提升學校組織效能。	包括完善的組織分工架構、積極且多元的溝通方式、明確的行政運作程序以及民主開放的領導特質。
心理文化	揭示明確的組織目標並成為核心之管理理念，激發學校成員積極之工作效能與良好的組織氛圍。	包括合乎教育理念的學校願景與目標、組織成員之良好的社會與心理關係、優良的歷史基礎以及各種成員所表達之積極的組織承諾。
創新文化	領導者對於學校組織所進行之再設計行動，也就是在價值信念與組織行為上所推動的轉變，其目的是在改進並提升組織運作之效能。	包括組織成員以個別或團體方式進行之研究與進修、明確的成長目標、創新的計畫與成就記錄、持續進行的組織效能評鑑與改革。



二、評審指標架構

依據上述評審項目定義及內涵之界定，「學校文化」再進一步各自規劃出四項評審指標。其架構詳如下表。

表2 「學校文化」評審指標架構

項目	指標
物質文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃完整永續的校園環境 2. 營造人文特色的建築景觀 3. 設置充足完備的圖書儀器 4. 活化環境資源的維護運用
組織文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織架構完整的合作團隊 2. 建置多元開放的溝通網絡 3. 訂定健全運作的行政規章 4. 展現民主權變的組織領導
心理文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 共塑合乎教育理念的願景 2. 營造積極良好的團體互動 3. 建構學校發展的歷史軌跡 4. 激發樂於參與的目標認同
創新文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發展課程教學的研究改進 2. 鼓勵組織成員的增能成長 3. 推動組織效能的評鑑改革 4. 導引校務經營的創新發展

三、評審指標檢核重點

在第三個層次中，學校文化評審指標最重要的是制訂出每一個指標的具體檢核項目，也就是檢核重點或操作性定義。這些檢核重點都以具體達成的結果作為對象，因此在敘寫上大致都以「能」或「具有」兩種動詞呈現之。茲依照四大項目順序，分別將各指標之檢核重點表列如下。各校如欲參加優質學校之「學校文化」組的評選，可以就以下這些具體的操作定義，逐一檢核已經完成的工作，並編輯相關的佐證資料。而如欲進行組織文化改革的學校，也可參照以下所列之各項目指標，逐一自我檢核。

(一) 物質文化檢核重點

指標	操作性定義(檢核重點)
規劃完整永續的校園環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有完善的校園空間規劃與空間配置。 2. 能良好運用並管理校園環境與設施。 3. 能充分運用學校生態環境進行教學與活動。 4. 具有完整的校園環境改進理念與計畫。 5. 能將學校環境規劃與社區文化充分結合，展現特色。
營造人文特色的建築景觀	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有獨特的建築規劃與特色。 2. 整體建築設施能相互搭配，結構功能統整協調。 3. 能美化整體校園環境與景觀。 4. 具有優美的綠化環境。 5. 室內環境設計具精緻化、人性化並富含教育意義。

設置充足完備的圖書儀器	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有豐富的圖書庫存與舒適的閱讀環境。 2. 具有完整的教學儀器設施與場館。 3. 能充分運用各種圖書儀器設施。 4. 能良好管理並維護各種教學設備。 5. 具有完善的e化管理設施。 6. 具有高效率的管理制度。
活化環境資源的維護運用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有充分的生活設施與教學資源。 2. 能運用學校環境設施以結合課程教學。 3. 能適當運用各種資源以發揮特定教育功能。 4. 能妥善維護並管理教學設施與環境資源。 5. 能依照校務發展方向而有效執行經費預算。 6. 能結合社區與家長資源並合理運用。 7. 能積極廣納各種校外資源並妥善運用。

(二) 組織文化檢核重點

指標	操作性定義(檢核重點)
組織架構完整的合作團隊	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有完整的組織架構及明確的任務分工。 2. 各處室能分工適當且勞逸均衡。 3. 各處室能健全運作並檢核責任績效。 4. 各處室能協調合作且服務品質良好。 5. 能確實運作相關會議並執行決議。 6. 能在各類型活動中展現團隊合作效能。
建置多元開放的溝通網絡	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能建立多元的溝通網絡並提供回饋系統。 2. 領導者能運用溝通媒介蒐集組織成員意見。 3. 領導者能樂意與組織成員進行充分溝通。 4. 各處室溝通協調良好且能相互信任分享。 5. 各處室能以民主開放的氣氛進行溝通。 6. 能充分反應組織成員的感受及建言。
訂定健全運作的行政規章	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有完備的學校法規章程。 2. 具有完整且運作良好的行政程序。 3. 能維持健全的行政管理制度。 4. 組織成員能遵循行政規章與程序處理相關事務。 5. 能追求卓越化的服務績效。 6. 能符合全面品質管理的要求。 7. 能適時修正不合時宜的行政程序。 8. 具有明確的獎懲機制。 9. 能落實評鑑與考核制度。
展現民主權變的組織領導	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長具備民主權變的領導特質。 2. 校長能實踐愛與榜樣的領導行為。 3. 各處室主管具備民主權變的領導特質。 4. 各處室主管能實踐愛與榜樣的領導行為。 5. 領導者能適度與組織成員分享管理權責。 6. 領導者能充份授權並分層負責。 7. 領導者能整合組織成員力量進行團隊領導。 8. 領導者能適時表現支持與倡導行為。 9. 領導者能形塑溫馨和諧的夥伴關係 10. 領導者能促進組織之全員參與。 11. 領導者能有效整合校內外資源。 12. 領導者能做好衝突管理以防止危機事件。



(三) 心理文化檢核重點

指標	操作性定義(檢核重點)
共塑合乎教育理念的願景	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能夠承續並參考前人擬定的願景目標。 2. 能隨時代與環境變遷而適時更新學校願景目標。 3. 能與學校同仁、學生、家長共同塑造願景目標。 4. 能在各種場合宣導教育理念。 5. 能在各種場合宣導學校願景與目標。
營造積極良好的團體互動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有和諧的組織氣氛。 2. 具有良好的校園人際關係。 3. 具有積極的工作士氣。 4. 能適時表現鼓勵、獎勵、讚美等良好的支持性行為。 5. 具有積極的團隊合作關係。 6. 能有效處理各種衝突問題。 7. 各種次團體之間具有良好合作的關係。
建構學校發展的歷史軌跡	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有建構完整的學校歷史發展資料。 2. 具有成功的校友典範。 3. 具有優良的教師與學生學習典範。 4. 能建立正確的教育價值觀或成就目標。
激發樂於參與的目標認同	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能發展學校與社區之良好友善的關係。 2. 能發展教師與家長團體之積極友善的關係。 3. 教師能認同學校組織目標與經營管理。 4. 教師能主動積極參與團隊合作，貢獻專業知能。 5. 家長能認同學校組織目標與經營管理。 6. 家長能樂意提供資源，協助學校專業發展。 7. 學生能認同學校願景與組織目標。 8. 學生樂意以團體為榮，為學校爭取成就。

(四) 創新文化檢核重點

指標	操作性定義(檢核重點)
發展課程教學的研究改進	<ol style="list-style-type: none"> 5. 能推動各領域教師進行團隊與個人的課程教學之行動研究。 6. 能推動研究成果資訊之累積與交流，定期出版教學與研究成果。 7. 能鼓勵各領域教師發展創新教學，提升教學效能。 8. 能針對學生學習問題提出適切的教學策略，增進學習成效。
鼓勵組織成員的增能成長	<ol style="list-style-type: none"> 9. 能推動教師教學評鑑，改進教學效能 10. 能鼓勵教師在職進修，精進教學能力。 11. 具有每年定期舉辦之教師專業知能的校內研習。 12. 能積極鼓勵並推薦教師參與校外之進修與訓練。 13. 具有定期舉辦之教師創新改進、研究發展、研習心得、專業知能成長的校內發表會，分享成果經驗。 14. 能積極鼓勵教師(團隊、個人)參與課程教學或相關專業之競賽活動。
推動組織效能的評鑑改革	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能定期進行校務自我評鑑。 2. 能持續有明確的校務滿意度調查與分析檢討。 3. 能適時針對校務發展問題提出應對策略與途徑，並持續追蹤結果。 4. 能針對校務發展問題提出改進方案。 5. 能邀請專家學者提供校務發展與評鑑之指導或顧問。 6. 能邀請家長或社區人士提供組織發展之評議與改革建言。
導引校務經營的創新發展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能持續創新並型塑學校之特色與表現。 2. 能凝聚組織成員共識，革新校務發展目標。 3. 能訂定各年度之具體的成就目標(學生、教師)。 4. 能持續有明確的學生成就記錄。 5. 能持續有明確的教師專業成長記錄(競賽的、研究的)。 6. 能即時回應教育政策而有積極作為。