

如何塑造理想的學校文化

張振成

屏東縣新埤國民中學校校長

壹、前言

文化是指特定群體所共有或共享的意義體系，我們會發現真正影響我們生活的並不是行為或器物的本身，而是行為或器物的底層意義。比方讓我們選擇一種自己最喜歡的動物，我們會選擇什麼？像林洋港先生的選擇是水牛，他所重視的是水牛的精神而不是外在形象，也就是說真正影響個人或群體生活的是物像的意義，而非物體的表象，而意義之重要是因其影響我們的感受、知覺、態度及行為。至於學校文化是指學校成員共同的信仰、期望、信念、行為型態和價值觀。學校文化使學生受其規範及影響滿足本身的需要而從事適當的學習。

在這個多元化的社會，我們看到的是分工的日趨細膩，風貌的日趨多變。我們真的不希望學生就像是加工產品那麼地「規格」與「標準」，因為有一天他將步入社會，展現特長。因此，如何運用彈性的教學，發展學校特色，涵蘊精緻的校園文化，將是一個非常值得努力的方向。

貳、學校文化的性質與指標

一、學校文化的性質

學校文化是由年輕一代文化及成人有意安排的文化兩方面形成，常由學校的儀式與活動表現出來。其性質如下：

- (一)學校文化是一種次級文化且包含多種文化。
- (二)學校文化是一種年輕一代文化和成人文化，校內與校外文化結合而成的綜合性文化。
- (三)學校文化是一種對立與統整互見的文化。
- (四)學校文化是一種兼具積極與消極文化。
- (五)學校文化是一種可以有意安排或引導發展方向的文化。

二、學校文化的指標

我們要了解學校文化，就要了解學校中老師、學生的生活、行為方式，以及學校所使用的各種器物、圖像，更重要的要知道學校中老師、學生們的想法、觀念和價值。如何了解學校文化的價值觀念？我們可以從一些有形的指標來看：

(一)事蹟與英雄：學校裡有否傳誦一些過去學校歷史或發展上偉大的事蹟？如果有，那些事蹟便是文化的一部分，就像我們中華民族在過去的歷史中有許多偉大的事蹟，從偉大的事蹟中我們可以看出文化所推崇的價值，所以在學校裡面我們可以隱約的從過去的歷史或偉大事蹟中看出學校的文化，重點不在事蹟本身，而是事蹟本身反映的價值觀念。

至於英雄是指在關鍵的時刻，做出了一些關鍵性的行為。例如台北師院校園樹立該校畢業的健康幼稚園林靖娟老師的銅像，是爲了紀念她在大火燃燒的車中，抱著幼稚園的四個小朋友爲火焚身，成了浴火鳳凰。像她這樣在關鍵性的時刻所表現的行為便稱爲英雄，誰當英雄都無所謂，重要的是被學校同仁認爲是英雄的人，所從事的行為到底透露出何種價值概念。

(二)儀式與典禮

任何的組織、社團乃至於學校都有許多的儀式、典禮。爲什麼要有典禮？典禮又透露出什麼意義呢？有些典禮是表現威權，有些則是傳達精神。像結婚也有結婚典禮，難道沒有結婚典禮就不能結婚嗎？沒有結婚典禮就沒有結婚的事實嗎？當然不是。主要的原因是典禮和儀式能反映出一些價值觀，並且有以下三種功用：

- (1)實質的功用。例如新生訓練可以幫助學生瞭解新的角色、新的學習環境，使學生較易適應新的環境。
- (2)象徵性的功用。例如成人禮，透過成人禮的儀式使其明白成人應扮演的角色、義務與責任，儀式過後身分不同。
- (3)增強的功用。例如頒獎典禮。如果頒發的是智育成績的前三名，則反映了學校重視的項目與價值，反之，若頒發的是全勤獎，其代表的意義與價值則與前者大相逕庭。

學生需要獎勵，老師也需要鼓勵，如果校長獎勵的都是些阿諛奉承的老師，相信學校裡的同仁都能感受得到校長所重視的行為和價值。

(三)標語與器物：學校中有很多象徵學校文化的器物和圖騰，例如：標語和銅像。標語，是學校用一些簡單的文字來表達教師期望學生努力的目標、表現在外的行為。如果學生都能認同標語的內容，那標語就成爲我們這個群體的價值觀念，變成群體的文化。學校中所擺設的銅像如果是孔子，便具有孔子的意義，放的若是王陽明，意義便有所不同，不同的銅像就有不同的意義和價值。因爲生活的各個層面都是文化，要迅速掌握文化內涵並不容易，不過，從學校裡的標語、器物設施等可略知一、二。

如果所有的標語都是校長一人的傑作，標語的內容沒有爲全校師生所認同的話，恐怕沒有辦法成爲文化，典禮也是一樣，如果只有校長和主任積極推動，師生並不認同，那便不是文化，只是虛偽的形式。因爲文化的基本特質是文化爲群體所共同享有。

(四)傳統、規章與制度：學校的傳統會透過老師與學生同儕團體代代相傳。規章制度比儀式更具強制性、制度化措施愈多，學校工作愈有成規可循效率愈高。

參、學校文化的向面

塑造學校文化特色可從下列幾個層面著手：

- 一、教育活動的取向：我們常聽到有些校長因具有體育方面的專長，因此在校推動體育活動不遺餘力，獲有體育校長、體育學校的雅號。但是學科學的校長的學校一定就得發展科學方面的特色嗎？答案是見仁見智的。五育均衡發展是每個學校的共通性，在共同規範的體制下，學校所表現在教育活動的創意或生命，便足以成爲學校文化的特色。
- 二、師生生活的風格：學校中老師和學生互動的方式如何？師生之間的生活風格事實上就是文化的形勢與特色。如何塑造師生間適當的風格，對學校文化而言是很重要的一件事。
- 三、校園設施的特色：有的校園雖然盆栽不多，但給人心胸寬廣開闊之感；有些校園的盆栽將學校點綴的活潑亮麗，令人精神振奮，美不暇給。學校的設施不同，感受到的文化特色也不一樣，因此，環境佈置也是學校文化塑造中不可或缺的一環。

肆、理想的學校文化

理想的學校文化應該是一個具有教育性的物質文化、積極性的學生文化及具有親和力的行政文化，因此，我認爲理想的學校文化應具備下列幾項特質：

- 一、表現專業才能的文化：不管學校的型態及特色，教師應增進專業知識，形成新價值觀，以導引學校社會化的發展方向，以反映出我們是一個專業群體。
- 二、鼓舞學習意願的文化：學生的學習是校內最重要的活動。在現代的社會中成人教育和終身學習倍受重視，我們常可以在公車、火車上看到許多人閱讀報章雜誌，學校外的社會讀書會如雨後春筍般的成立，學校內的文化更應這般。學校文化應能鼓舞學生學習的意願，提供學習的環境，同時，學習不僅是在吸收知識，更重要的是養成繼續學習的意願和興趣。如此一來，對學生在未來生活的適應上可以減少許多不必要的挫折和困擾。
- 三、培養人性關懷的文化：我們常聽到「人本」這兩個字，到底什麼是人本？人本就是彼此的關心與關懷，關懷的是師生關係的和諧。如果人與人可以互相關心，校長替老師設想，老師替學生設想，學生也體貼老師，那麼校園一片和諧，處處溫馨。
- 四、發揮倫理道德的文化：由於社會變遷，近來校園倫理逐漸的式微？目前最需要的是角色規範的認定，以角色規範校園倫理。
- 五、展現社會正義的文化：放縱學生作弊、以大欺小、投機分子得逞的事件充斥在校園內必定會引起許多不平，因此，學校必須建立維護正義的正當程序一制度。在無法使用傳統的倫理或人情來規範彼此的行爲時不妨使用制度、法律，校園內絕不允許投機、偏私與特權。

六、激勵創意的文化：要立足於廿一世紀的基本條件，除了專門的知識技能外，更要有創意。因為專業要不斷的成長就要有創意，所以要鼓勵學校有不同的創意。

伍、學校文化教育設計的原則

- 一、強化教師專業行為：充實教育專業知能，並融愛心於教育之中，以實施零缺點教學，引導學生自我啟發。
- 二、瞭解、運用及改變學生文化的影響方向：利用競爭、施壓力或認同等方法予以改變、保留適合教育目的之部分。
- 三、適當約束學校行政人員的價值觀念及行為型態：使行政人員了解學校教育目標、教師需求、學生及教學上需要的支援。
- 四、選擇及運用社區文化：運用社區有利教學的社會資源，改變不當的教育期望及升學主義。協助社區民眾建立正確教育觀念。
- 五、強調學校物資環境的教育佈置：
 - (一)學校建築型態要符合實用及美觀的要求。
 - (二)庭園佈置，提供安適環境並激發學生寬廣胸襟及審美情操。
 - (三)教室及校園、宜具有教育象徵意義，以收潛移默化之功。
 - (四)有利教學方法改進的設備要優先購置並充分利用。
 - (五)代表學校光榮傳統的設備及環境應盡量保存。

六、重視學校制度的配合：

- (一)強化教師專業行為需合宜學校制度以提供進修機會。
- (二)了解及運用學生同儕文化要適當學校儀式及規章配合。
- (三)約束行政人員的價值及行為需要合宜的學校行政制度。
- (四)選擇及運用社區文化，需建立合宜的學校與社區關係體制。
- (五)從事學校環境教育佈置要建立適當學校管理體制。

陸、結語

我們相信從文化的角度，可以找到學校經營的方法，從校園文化特色的塑造，可以發揮專業的功能，為我們建立在專業和社會的地位。我們的社會不斷的在改變，如果我們以不變應萬變，那我們的專業地位一定漸漸式微，不會提高。所以我們一定要隨著社會的腳步調整我們的作法，將專業、倫理、正義、創意等特質重整融和於學校的學習活動中，讓我們的學校所展現出來的是老師從事專業活動，學生積極學習的氣象。如此，學校文化才能接受新世紀的挑戰，承受社會變遷的壓力，才能在新社會裡找到新的定位，贏得社會的尊重。

