

# 學校行政核心價值

張明輝

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所教授

## 摘 要

學校行政核心價值和學校行政運作過程及其行政績效間之關係十分密切，如何使學校行政人員具備適宜的核心價值觀，並於日常工作中加以實踐，進而蘊育出優質的學校文化，則是學校領導者所共同努力的方向。

本文首先析述核心價值的意涵；其次，分析企業組織及行政組織的核心價值；再者，針對學校校園核心價值的內涵加以析論；最後，提出學校行政核心價值以供參考。

本文經由文獻探討結果，歸納學校行政人員的核心價值，包括：愛心、尊重、關懷與專業等；而學校行政團隊的核心價值，則涵蓋團隊合作、專業社群、創新管理及永續領導等。學校領導者及相關人員如能充分實踐上述核心價值，則可促使學校行政運作穩定，進而提昇整體學校效能。

關鍵字：學校行政；核心價值

## **The Core Values of School Administration**

### **Abstract**

The core values of school administration are very important to the school effectiveness. How to promote the school administrators to establish suitable core values and thus to breed a quality school culture, are also the important duty of school leaders.

This paper begins with analyze the meaning of core values, and then to discuss the core values of business and administrative organizations. Finally, we also analyze the content of the core values for school administration.

This article uses the literature review method to summarize the core values of school administrators as follows: love, respect, care and profession, while the core values of the school administrative group may include the team work, professional community, innovative management and sustainable leadership. School leaders and related personnel who have these core values, can promote the stability of school administration and school effectiveness.

Keywords: core values, school administration

## 學校行政核心價值

學校是否擁有適切的學校行政核心價值，和學校行政運作過程及其行政績效間之關係十分密切。而核心價值又是形塑學校文化的重要內涵，因此，如何使學校行政人員具備適宜的核心價值觀，並於日常工作中加以實踐，進而蘊育出優質的學校文化，則是學校領導者所共同努力的方向。本文首先析述核心價值的意涵；其次，分析企業組織及行政組織的核心價值；再者，針對學校校園核心價值的內涵加以析論；最後，提出學校行政核心價值以供參考。

### 壹、核心價值的意義

價值觀係組織對於內外部各種事務和資源的價值取向，乃組織指導成員行為的基本準則和信念。而核心價值，是指人們用來衡量事物價值的最主要部分。由於，不同的領域所重視的價值不同；因此，核心價值會因為不同領域而異，茲分述如下(MBA 智庫百科，2009)：

(一) 生命的核心價值：包括愛與繁殖；生活核心價值，就是做好自己的本分尋求快樂。

(二) 品德核心價值：包括：負責、自律、尊重、誠信、合作、勤儉、正義、勇敢、關懷、寬恕、感恩、節制、謙卑、忠貞、孝順、禮節、守法、知恥、有恆、服務、勤奮、忍耐、主動、專注等。

(三) 人的核心價值：包括生存權、自由權、財產權等。

(四) 企業的核心價值，如：創新、進取、專業、信實、再生資源、優良的歷史傳承、信譽、品牌、服務至上、低價位、夢想、想像力、本土意識、以客為尊、速度等。

此外，核心價值是一個組織存在的根源，是組織運作過程全體員工行為的準則。組織的策略、目標、組織會隨著其所處環境與組織的擴充成長而有所調整改變，但核心價值是恆久不變的。正如 Collins 和 Porras(1994)在《基業長青》(Built to Last: Successful Habit of Visionary Companies)一書中所指出：核心價值觀是組織持久 不的根本信條，不能為了財務利益或短期權益而自毀立場。

Collins和Porras (1994)指出，核心價值是指一個組織的最基本和持久的信念，具有內在性，被組織內的成員所看重，獨立於環境、競爭要求和管理時尚。在社會科學的不同領域，價值理論存在著明顯的差異與矛盾，每一個領域都有自己特有的價值概念體系，甚至由此導致了社會科學領域中的許多重大理論爭議

(MBA智庫百科，2009)。

核心價值就是組織擁有的區別於其他組織的、不可替代的、最基本最持久的那部分組織特質，是組織賴以生存和發展的根本原因，是一個組織DNA中最核心的部分。核心價值對組織而言是十分重要的。惟有當核心價值明確的時候，組織才能在許多方面去尋找、培育實現核心價值所需要的能力，即核心能力(MBA智庫百科，2009)。

綜合上述，核心價值是隨組織的發展而形成並豐富的，核心價值是透過組織的各項管理活動的關鍵成功要素而綜合體現。不同組織的核心價值在管理活動中反映出的程度不同，一般要通過跨部門的管理活動來實現，特別是能形成組織核心能力的相關活動，這些活動即包含核心價值的關鍵成功要素。

## 貳、企業核心價值的意涵

企業的核心價值通常來自創業初期，創業團隊做人處事的信念，經由時間的歷練與考驗而形成。優秀企業的價值不只是形諸文字或印在文件上而已，而是必須有系統、有方法的將它貫徹在企業的經營管理運作中，亦即將價值傳承下去，要讓全體員工從認識、認知到完全認同，進而在行事風格上展現實踐(何文堂，2008)。

換言之，企業的核心價值最先是由企業的創始人經過對企業生存的思考 and 實踐而初創的，當企業第一批成員以此來指導自己在企業的行爲並獲得了成功，因此產生對企業核心價值的認可，而高層管理人員進一步參與實踐，用核心價值來指導企業的經營管理活動，形成企業的核心競爭能力，從而使核心價值得到了強化(MBA智庫百科，2009)。

一般而言，每個國際知名的標竿企業都有自己獨特的企業核心價值，亦會對其員工產生莫大影響。至於，國內著名企業核心價值的範例中，台積電以「誠信正直」、「承諾」、「創新」及「客戶夥伴關係」為其核心價值；馬偕紀念醫院以「誠實正直，謙遜憐憫」、「愛人如己，關懷弱勢」、「寧願燒盡，不願鏽壞」、「創新卓越，永續發展」為核心價值；全球人壽以「尊重」、「品質」、「透明化」及「信賴」為核心價值；毛寶公司則以「誠信踏實」、「鼓勵創新」、「堅持卓越」、「關懷社會」及「顧客至上」為核心價值(行政院人事行政局，2009a)。

綜合上述，企業組織的經營亦秉持其核心價值，有系統、有方法地將其貫徹在企業的經營管理中，指導其成員的日常行動，進而展現企業的特性及競爭力，形成企業的文化特質。

## 參、行政機關核心價值之意涵

至於，行政機關的核心價值，2001年行政院「行政革新會議」，將「行政文化」列為八大議題之一，行政院並據以研訂「建立行政核心價值體系推動方案」，並提出「建立對國家忠誠感」等5項核心價值。前述「核心價值體系」係指在眾多價值之中，以某一價值或某幾個價值為中心，所建構起來的各個價值相互結合、彼此關聯，而形成的體系。而「行政核心價值體系」，則是行政上以某一個或某幾個價值為中心，所建構起來的相互關聯的價值體系(行政院人事行政局，2009b)。

行政院為建立各級行政機關人員實踐公共服務的價值基礎，型塑創新、進取、專業的優質行政文化，於2004年2月25日核定了創新、進取、專業等3項行政核心價值，並於2004年7月5日訂頒「各級行政機關推動核心價值實施計畫」，提供各機關據以執行。其核心價值的內涵包括(行政院人事行政局，2009c)：

(一) 創新：係指能勇於變革，具彈性多元特性，展現創造力，經由「批判性思考」與「創造性突破」，以達到從無到有、推陳出新、改善現狀的結果。

(二) 進取：係指能積極主動，追求績效，迅速回應人民的需求，透過團隊意識與績效觀念的提升，以展現行政執行力及對公共服務的熱忱與活力。

(三) 專業：係指能積極學習，開拓視野，追求卓越，藉由提升專業知能及核心能力，以有效解決問題並提升服務水準。

嗣後，行政院人事行政局為因應當前環境需要，並符合全民的期待，爰經蒐集參考其他國家政府核心價值與企業核心價值範例，並多次邀請專家學者及各機關代表會商，於2008年10月29日簽院核定行政院及各級機關公務人員核心價值為「廉正、專業、效能、關懷」，並於同年11月4日通函各機關實施(行政院人事行政局，2009d)。至於上述核心價值的意涵如下(行政院，2008)：

(一) 廉正：廉潔、公正，具有高尚人格。清廉自持，潔身自好，不收受不當利益，並主動利益迴避；誠信公平執行公務，以兼顧各方利益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。

(二) 專業：以謙虛的態度，終身學習，積極充實職務所需之知識技能，並熟悉主管法令及相關政策措施，以提供全民第一流的公共服務。

(三) 效能：運用有效方法，簡化行政程序；研修相關法令、措施應符合成本效益要求；發揮執行力，以提高行政效率與工作績效，達成政策目標。

(四) 關懷：時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難與問題，能以同理心設身處地著想，並提供必要之協助與照護，以增進其利益。

綜合上述，政府行政機關對於核心價值的建立也十分重視，並且隨著時間及執政黨的更迭，核心價值的內涵也有所差異；惟均著眼於為民服務及行政績效的提昇。

## 肆、校園核心價值的意涵

校園核心價值的形成，可以引導學校的發展，並有助於學校文化的建構。國內各縣市政府中，以嘉義縣率先重視校園核心價值的議題。嘉義縣縣長陳明文於2007年9月1日參加「校園文化核心價值研討會」中表示，以往各校校訓「禮義廉恥」雖然八股，但卻是做人的基本道理，也是各校教育中心思想，但新時代來臨，希望嘉義縣能尋找出新的教育核心價值。在一次校園巡查時，陳明文縣長深深體會到校園文化現實面與執行面的落差，遂提出重新塑造「嘉義縣校園文化核心價值」的構想，此為全台第一個縣市有專屬的教育核心價值(侯昱安，2007)。

嘉義縣政府於2007年9月1、2日兩天邀集400多位學者、專家、民意代表及各校教育工作者，於嘉義縣創新學院參加「校園文化核心價值研討會」，希望透過研討、激盪、尋找真正屬於嘉義人的校園文化核心價值。經過兩天的研討結果，嘉義縣校園文化核心價值將朝著「熱誠、關懷、審美、健康」四個方向同步進展(江連君，2007；侯昱安，2007)。茲析述如下：

### (一) 熱誠(Enthusiasm)

1. 勤樸(diligence)：勤樸就是「勤勞樸實」，意思是盡心盡力、辛勤勞苦、腳踏實地、質樸實在。
2. 誠信(honesty)：誠信就是「誠實守信」。
3. 愛鄉(hometown-treasuring)：「愛鄉」就是以真心、積極、主動、關懷的精神與態度，來愛護愛惜自己所居住的家鄉。
4. 尊重 (respect)：尊重就是以包容的氣度，接受的胸襟，對待他人。

### (二) 關懷(caring)

1. 自省(introspect)：「自省」是從關懷自己出發，瞭解自己的身體、能力、情緒、需求與個性等，以及影響這些特質的背後因素，此構面符合生涯發展、生命教育與全人教育之全國教育政策及願景。
2. 孝敬(filial-piety)：孝敬父母、尊敬師長，是做人的根本。
3. 利他(altruism)：「利他」是指導學生積極關懷遠方的他人。
4. 「愛物」(attentiveness)是指導學生積極關懷動植物、自然環境及人為世界，藉由接近自然，進而關懷自然與生命。

### (三) 審美(aestheticism)

1. 美感(aesthetics)：美感即是「對於美的感受」。美感經驗是直覺的、超功利的，包括「自然美」與「藝術美」兩方面。

2. 自主(autonomy)：自主乃是獨立和自我導向的性質或態度，是一種個人的或團體的自由，具獨立性與批判思考的特性。
3. 創意(creativity)：創意也就是產生新事物的能力，具有獨特的、原創的以及有意義的特性。
4. 卓越(excellence)：卓越意謂「非常優秀」也就是出類拔萃。卓越帶動社會進步，而卓越者是社會的領航人，開創新知、發展新科技、孕育新思想文化。

#### (四) 健康(health)

1. 快活(merriness)：快活即為「快樂運動、活出健康」，亦為「快樂活力」之義。
2. 樂觀(optimism)：樂觀是一種人格特質，相信事情最後會有好的結果，採光明面看待事物的傾向，與對成功抱持信心。
3. 成長(growth)：人是生物的一種，不斷在成長之中：年齡在成長之中，學識技能在成長，品德也在成長。
4. 和諧(harmony)：和諧即是能包容異見、溝通理解，進而化解衝突、團結一致，積極互動創造最高價值。

至於，落實校園文化核心價值之具體措施，則包括(江連君，2007)：

#### (一) 宣導校園文化，理解核心意涵：

1. 透過專業對話、研習進修、親職溝通、網站宣揚、影片播放、專書導讀、傳單印製，宣導校園文化核心價值。
2. 規劃在地學生需求的生活實踐規條，凝聚校園文化核心價值，塑造教育之共同願景。

#### (二) 辦理創意多元活動，營造溫馨校園：

1. 辦理『禮儀小天使』、『美德大使』、『健康達人』選拔及表揚活動。各校可以民主票選的培養過程，給學生多元參與的機會，以一個創新的活動方式，鼓勵大家多分享與參與。
2. 辦理『童軍體驗營』活動，將符合校園文化核心價值之行爲指標，融入童軍體驗之活動設計中，擴展學習的時間與空間。
3. 校際交流活動，體驗另類的生活經驗，拓展學習的視野。
4. 規劃參訪體驗活動：參訪社區、各鄉鎮機關、文教基金會、美術（博物）館、療養院及聆賞各項藝文活動。

#### (三) 運用獎勵機制，鼓勵教師研發教材：

1. 辦理「校園文化核心價值創意教學設計甄選活動」，彙整優秀教學範例，提供各校相關教材或教學實例。
2. 建構相關資源網絡，落實 e 化知識分享，豐富教學內涵。

(四) 親師合作與策略聯盟：

1. 班群合作：採用策略聯盟，集思廣益，擴大教學效能。
2. 親師合作：溝通觀念建立共識，共同參與學習。
3. 社區聯盟：建立夥伴關係，協同執行。

(五) 觀摩、輔導與發展：

1. 辦理學生主題式成果發表：規劃靜態、動態主題；採個人、小組方式；呈現有生命、有創意的表現。
2. 輔導成效不佳的班級或學生：觀察學生日常表現、老師作業設計及成果發表等，協助教師教學與學生學習。
3. 發展核心特色及專業能力：規劃各年度的核心發展重點，協助各班特色發展，增進教師編寫及發展課程教材之能力。

至於，國外校園核心價值的訂定方面，以美國為例，緬因州 Bangor 學區中小學的共同核心價值包括下列六項 (Bangor School System, 2009)：(一)學生均有高學業成就；(二)學校有卓越的專業教職員；(三)能提供不同能力的學生多元的學習課程；(四)能持續自我評鑑及改進；(五)尊重與關懷他人；(六)提供每位學生安全的學習環境；(七)維護良好的教學設施。

美國維吉尼亞州 Washington County 中小學的核心價值則包括(Washington County Public Schools,2009)：

(一) 成功的學校應具備下列核心價值：

1. 提供具有安全、健康及活力的學習環境。
2. 擁有高素質的教職員。
3. 課程內容符合聯邦及州的標準。
4. 能和利害關係人建立夥伴關係。
5. 尊重學校所有的成員。
6. 展現教學績效。
7. 學校成員間能有效的溝通。
8. 能提供合科課程及課外活動。

(二) 有效的教學應具有的核心價值：

1. 教學應有研究做為基礎。
2. 所有的學生均能有效學習。
3. 能滿足每位學生的特殊學習需求。
4. 推動全人教育。
5. 能使學生擁有切合其能力的高學習成就。



此外，維吉尼亞州 Chesterfield County 公立中小學的核心價值，則包括 (Chesterfield County Public Schools,2009)：(一)尊重；(二)責任；(三)績效；(四)誠信。麻塞諸色州 Westford County 公立中小學的共同核心價值計有五項(Westford Public Schools,2009)：

- (一) 在學習社區中追求卓越。
- (二) 促進個人的成長和發展。
- (三) 確保安全和健康。
- (四) 支持創意和革新。
- (五) 和地方和全球社區密切連結。

由上述可見，不僅國內開始重視中小學校園核心價值的議題，國外中小學亦普遍重視核心價值的建立，以作為引導學校辦學方向及規範學生學習內涵的依據。

## 伍、學校行政核心價值的內涵

至於，學校行政的核心價值，可進一步區分為學校行政人員的核心價值及學校行政團隊的核心價值等兩方面加以析論：

### 一、學校行政人員的核心價值

學校行政人員為學校行政運作的骨幹，其價值理念影響其行政服務的品質。因此，學校行政人員如具備愛心、關懷、尊重與專業的核心價值，則可提昇學校行政服務的品質。茲進一步析述如次：

#### (一) 愛心(love)

學校行政人員具有「愛心」的核心價值，學校則易型塑溫馨、和諧的學校氣氛。學校行政主管以愛心對待師生、家長；教師以愛心教導學生；學校行政措施均以愛心出發，則校園一定是充滿「教育愛」的氛圍。

#### (二) 關懷(care)

關懷係人性化領導的具體作為，學校行政如具有關懷的核心價值，同事間能彼此關懷，則易凝聚大家的共識，增進對學校的向心力，學校行政運作自然順暢。其具體作法，例如：學校行政主管關懷同仁的教學、生活、福利及相關權益等；教師對學生在校內外學習情形的關懷等。

#### (三) 尊重(respect)

尊重的核心價值，其內涵包括授權(empowerment)和分層負責的理念。學校行政運作能對同仁充分授權，對不同職位的同仁給予相同的尊重，強調其工作的重要性，秉持公平公正的態度對待每一位同仁。

#### (四) 專業(profession)

學校行政具有專業的特性，亦為其核心價值之一，學校行政的歷程，包括：計畫、組織、領導、決策、溝通、績效考核等具體內涵，每項內涵均具有其專業特性。

## 二、學校行政團隊的核心價值

另一方面，學校行政團隊所展現的核心價值，更是決定學校經營績效的重要因素。茲分就團隊合作、專業社群、創新管理及永續領導等核心價值加以析論：

### (一) 團隊合作

團隊是朝共同目標努力工作的團體，而團隊建立(team building)則是促使這個團體達成目標的領導與管理過程。這種過程涉及人員改變、科際整合、領導風格、評鑑方式、和環境調適等等，因此，團隊建立是既繁複又敏感的過程。一般而言，團隊具有下列要素(Clark, 2005)：

- 1.目標：須具體列出目標並讓每一成員明白、同意和承諾努力達成。
- 2.參與：所有成員都要做出有產能的參與。參與層次如下：(1)提供資料和知識；(2)在做決定過程中提供意見以裨益共識之達成；(3)參與做決定；(4)完成團隊決定的工作。
- 3.溝通：成員之間須能開放、誠懇和有效交換資訊。
- 4.信任：能有接受批評和相信別人的胸襟。
- 5.歸屬感：成員明白團隊組成的必要性且有團隊認同。
- 6.多元：組成須多樣到能發揮綜效。
- 7.評鑑：能自行檢討和改善。
- 8.彈性：有因應需求改變的彈性。
- 9.領導成員必須相互協助、一起成長。

「團隊合作」的能力項目則包含(Clark, 2005)：(1)有效能和建設性地和他人  
在團隊中共同完成工作，(2)激勵團隊成員朝共同目標努力，(3)預應地(proactively)  
協助團隊的形成與有效運作，(4)了解團隊成員的優勢與弱點，並應用優勢促進  
團隊發展，(5)提供他人支援並向他人尋求和取得協助，(6)扮演積極的成員做出  
貢獻，(7) 適切協助團隊內其他成員發展能力與知識(8)感激團隊成員的不同貢獻  
並體認並非每個人都被要求全時投入，(9)針對目標和成就的達成提供回饋、支

援和稱讚。

誠如上述，學校行政如能具有團隊合作的核心價值，則學校各行政部門間能破除各部門的藩籬，相互協調、彼此支援，自然能擁有良好的學校行政效能。

## (二)專業社群

「社群」(community)此一觀念運用於學校之中，對於學校應是具有正面發展的重要影響，亦即社群的建立將成爲學校改善的核心(Sergiovanni, 1999)。同時，建立學校行政專業社群更深層的意義，將是能以共通認同的學校文化，使得成員對於學校社群產生歸屬感，並且願意同時表達與接受彼此的關懷(Campbell, 2000)。

專業社群的基本觀點，必須突破組織的實質結構、心理、與文化等層面的藩籬，運用發展社群的過程，藉由社群專業的能力，共同尋求獲得組織最適切的發展方向、策略、執行過程、成果回饋與再學習。

專業社群的運作，除了著重尊重、信任與激勵的層次外，更重要的是賦予相對權責的使命感與獲得核心價值的基礎，與此結合的即是個人成就與對於組織的承諾及歸屬感。學校行政團隊在本質上屬於專業社群，學校行政團隊成員能彼此經驗交流，相互分享知識，不斷提昇專業知能，則能有效解決日益複雜的學校行政問題，提高學校行政服務品質。

## (三)創新管理

「創新」(innovation)係指將創意形成具體的成果或產品，能爲顧客帶來新的價值，且得到公眾的認可(吳思華，2002)。而「創新管理」則是指一個組織在產品、過程或服務等方面，力求突破，改變現狀，發展特色，以提昇組織績效的策略(吳清山、林天祐，2003)。組織創新管理的策略可以是漸進式的改進，也可以是激進式的突破。創新的範疇小至個人的新觀念，大至科學技術、國家社會的改革。創新的來源可能來自個人與組織本身，也可從外界引入，創新的內涵不僅包括創造的概念，同時涵蓋了觀念的發展與落實。

創新管理的核心價值，係組織領導者突破現狀的管理過程，其具體作法包括：組織領導者具有創新理念，提供組織成員創意的工作環境，安排組織成員的集體參與和團隊合作，激發組織成員創新思維進而塑造創新的組織文化，以提昇組織整體競爭優勢。

茲依據學校組織的特性並綜合創新管理的有關理論與策略，析論學校行政應有的創新管理核心價值及具體做法如下：

#### 1.型塑學校創新經營的願景

學校創新管理，係強調突破以往學校行政的內涵或經營型態。因此，為凝聚學校同仁創新管理的共識，首重彼此觀念的溝通；並以持續的對話機制，逐漸形成共同的願景，期能將創新管理的目標融入學校願景之中，以導引學校經營的創新成效。

#### 2.推動突破性的創新作為

就學校行政層面而言，在研訂學校行政措施時，宜突破傳統思維，揚棄一成不變的運作方式，每一學期規劃推動一項行政創新的重點措施，並勇於嘗試採取不同的活動方式進行。

#### 3.調整能因應創新變革的組織

學校組織的彈性與多元，將有助於學校創新管理的實際運作。因此，學校為推動創新行政，可維持學校組織的彈性編組，隨時可成立「任務型團隊」或「自主型團隊」，透過學校行政的充分授權及各處室人員的相互支援，能有效因應學校推動創新管理的需求，進而活絡學校組織的運作與績效。

#### 4.營造能激發創意的工作環境

創意的工作環境，能激發創新管理的思維。學校如能提供同仁具有創意的工作環境，允許同仁發揮創意自行布置辦公場所，除能提高同仁工作士氣外，亦能透過創意環境的陳設，激勵學生的創意思維與表現。

### (四) 永續領導

「永續領導」(sustainable leadership)的核心價值，強調領導猶如一過程與系統，而非一套個人所擁有的、可訓練的能力與特質。因為當領導被當作是額外天賦時，領導的力量與潛能都將是短暫的(Hargreaves & Fink,2003)。惟有永續領導的理念能被學校教育人員所接受並且用心實踐，學校才能營造永續經營的文化。

「永續」(sustainability)的概念一般將其視同「可維持性」(maintainability)，及如何使改革持續到最後。然而，Hargreaves 和 Fink(2003)將「永續」定義為一道德、空間以及時間上的議題，換言之，「永續」不只是意味著某件事物能否持續，永續特別強調特定的創始事物能夠持續發展，而不致危害其他周遭的環境，和現在及未來的事物。而有關永續領導核心價值的具體實踐內涵如下(張明輝，2005)：

### 1.學校領導者應強化永續領導的觀念並建構永續學習的環境

領導經驗的傳承，有賴永續的學習過程以達到延續管理的目標。在學校行政層面，包括學校校長、主任及組長等學校行政主管，能將多年行政歷練所累積的經驗與隱性知識，透過「學習型組織」的建構與運作，傳承給新進資淺的行政同仁，將可有效延續學校行政的智慧資本；而在學校教學層面，資深優良教師的豐富教學經驗，也可透過「同儕教學視導」制度的實施，進行教學經驗的有效傳承，並能有益於學生學習成效的提昇。

### 2.學校領導者宜掌握校務發展的持續性及計畫性的變革步調，以維持校務的穩健進步與發展

學校組織是屬於保守性及維持性的組織，因此，學校領導者必須秉持耐心，採取計畫性的變革措施，研擬學校發展的中長程計畫並逐步加以推動。如此，自然能消弭學校組織成員抗拒變革的力量，進而維持學校穩健的成長與進步。另一方面，學校領導者如果能採取漸進與計畫性的變革措施，亦有利於學校領導者的順利連任，而於目前校長遴選制度所規範的中小學校長兩任八年的任期，應能有效實踐其重要經營理念。

### 3.透過校務會議的決策機制，延續學校經營重要計畫

為避免學校經營發生「人去政息」的現象，建立延續優質學校文化的機制是必要的。以目前學校領導者快速更迭的情形日益普遍，為期學校的優質文化傳統能永續不墜，將重要的校務經營計畫或學校行政措施，透過民主化的校務會議決策機制形成決議，而有關決議的變更亦須經由相同的程序。如此，則能使學校重要經營計畫的執行，不致因為人事更迭而受到不利的影響。

### 4.學校領導者應以寬闊的胸襟與視野，延續前任領導者的優良政績並開創未來願景

吾人可觀察到，一般新任的學校領導者為展現其經營績效，經常會採取創新變革的作為，甚至否定前任領導者引以為傲且實施多年的措施。如此必然形成前後任領導者彼此不愉快的心結。因此，現任領導者宜與前任或繼任者，維持良好的人際互動並能相互諮詢與協助，共謀學校的進步與發展，如此才能符合永續領導的精神。

### 5.學校領導者應保持高度的敏感性並能積極主動任事，以因應未來的工作環境

學校領導者宜能充分掌握學校組織中各類社群的運作現狀，並能持續建構學校行政與教學的網絡，同時能鼓勵分享彼此的經驗，進而提昇學校各社群成員因應組織變革的能力。另一方面，學校領導者宜主動表達對公共政策及社會重要議

題的關心與參與的熱忱，同時，應堅持正確的教育理念而不隨波逐流，有勇氣面對學校經營困境與挑戰，將學校的優質文化傳統永續傳承下去。

## 陸、結語

核心價值是組織最基本和持久的信念，亦是引導組織成員行為準則的重要依據。換言之，核心價值是組織不可取代的特質，也是組織賴以生存和發展的重要因素。

因此，企業組織、行政機關和學校組織亦均有其核心價值，而核心價值亦可能隨著時空環境的變遷而改變其內涵。至於，學校行政核心價值的內涵，則可進一步區分為學校行政人員的核心價值和學校行政團隊的核心價值。

學校行政人員的核心價值，包括：愛心、尊重、關懷與專業等；而學校行政團隊的核心價值，則涵蓋團隊合作、專業社群、創新管理及永續領導等。學校領導者及相關人員如能充分實踐上述核心價值，則可促使學校行政運作穩定，提昇整體學校效能。

## 參考文獻

- 江連君(2007)。嘉義縣校園文化核心價值的發展與落實。2009/09/20，取自  
<http://www.cyhg.gov.tw/16/information/chiayi19/b01.html>
- 何文堂(2008)。新領導動力 36 講：價值的堅持。2009/09/20，取自  
<http://www2.lssh.tp.edu.tw/~lib/share/gcf971001.htm>
- 行政院(2008)。97 年 11 月 4 日院授人企字第 0970064368 號函。
- 行政院人事行政局(2009a)。核心價值—他山之石。2009/07/30，取自<http://www.cpa.gov.tw/ct.asp?xItem=3937&ctNode=472&mp=26>
- 行政院人事行政局(2009b)。淺論建立行政核心價值體系，型塑優質行政文化。2009/08/21，取自[www.moea.gov.tw/~meco/dop/doc/9106.doc](http://www.moea.gov.tw/~meco/dop/doc/9106.doc)
- 行政院人事行政局(2009c)。各級行政機關推動核心價值實施計畫。2009/7/22,取自  
[www.ilp.moj.gov.tw/public/Data/61031202752.doc](http://www.ilp.moj.gov.tw/public/Data/61031202752.doc)
- 行政院人事行政局(2009d)。核心價值-推動緣起。2009/7/22,取自  
<http://www.cpa.gov.tw/ct.asp?xItem=3934&CtNode=470&mp=26>
- 吳松齡(2005)。創新管理。臺北市：五南。
- 吳思華(2002)。從製造台灣到知識台灣。載於金誠(Kim, W. Chan)等著，應小端譯，創新，台北：天下遠見
- 吳清山、林天祐(2003)。創新經營。教育資料與研究，53，134-135。

- 侯昱安(2007)。尋找校園文化核心價值。2009/7/30，取自  
<http://www.cyhg.gov.tw/16/information/chiayi18/n01.html>
- 張明輝(2005)。永續領導與學校經營，載於**臺灣教育月刊**，**635**(2005/10)，8-12。
- MBA 智庫百科(2009)。核心價值的內涵。2009/7/21，取自  
<http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=%E6%A0%B8%E5%BF%83%E4%B%B7%E5%80%BC&variant=zh-tw>
- Bangor School System( 2009).Core values. Retrieved Sept. 20,2009, from [http://www.Bangorschools.net/?cat\\_id=302](http://www.Bangorschools.net/?cat_id=302)
- Campbell, C. D. (2000). Social structure, space, and sentiment: Searching for common ground in sociological conceptions of community. *Research in Community Sociology, 10*, 21-57.
- Chesterfield County Public Schools(2009). Recommended core values. Retrieved Sept. 20,2009, from [http://w3test.chesterfield.k12.va.us/CCPS/About\\_CCPS/core\\_values.htm](http://w3test.chesterfield.k12.va.us/CCPS/About_CCPS/core_values.htm)
- Clark, D. (2005). The art and science of leadership. Retrieved February 10,2006, form <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html>
- Collins, J. C. & Porras, J. I.(1994). *Built to last: Successful habit of visionary companies*. London: HarperCollins.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2003). Sustaining leadership, *Phi Delta Kappan* ,84(9), 693-700.
- Sergiovanni, T. J. (1999). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Washington County Public Schools(2009). Statement of core values. Retrieved Sept. 20,2009, from <http://www.wcs.k12.va.us/profile>
- Westford Public Schools (2009). Mission, vision and core values. Retrieved Sept. 20,2009, from <http://www.westfordk12.us/pages/About/vision>

資料出處：

張明輝(2009)。學校行政核心價值，輯於**教育核心價值實踐之研究**。台北縣：國家教育研究院。(付梓中)