

我國學校組織文化實徵研究結果 綜合性分析

張 德 銳

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所退休教授

摘要

組織文化學派自 1980 年代興起以來，對於教育行政理論與實務的影響深遠。學校組織文化的研究在國內三十多年來已累積不少研究成果，為利國內教育研究的發展，有必要釐清國內現有研究成果，以策勵未來的發展方向，以做為進一步研究的參考。本研究主要採「研究綜合性分析」中的敘述性評論和計數方式，搜錄了 50 篇國內有關學校組織文化的實徵研究，並從研究對象與研究方法、以及學校組織文化的內涵、學校組織文化的成因、學校組織文化的效果、學校組織文化的中介和調節作用等五個面向，加以探討分析既有研究結果，然後在研究主題與內容、研究對象、研究方法等三方面提出未來研究建議。研究結論如下：（1）國內學校組織文化之研究，主要以教師和行政人員為研究對象；在教育階段別上，以小學為大宗；在研究方法上，絕大多數採問卷調查。（2）國內有關學校組織文化的實質內涵之研究非常的稀缺，主要探討組織文化的現況與類型。（3）校長變革領導、轉型領導、文化領導、權變領導及魅力領導等領導作為對學校組織文化有正相關。（4）學校組織文化對於學校組織效能、教師組織承諾、教師教學態度、教學效能以及教學創新有正相關。（5）校長領導行為經由學校組織文化的中介或者調節，對學校組織效能、學校創新經營、學校競爭優勢、教學效能產生影響。

關鍵詞：教育領導、組織、組織文化、組織結構、學校組織文化

壹、前言

人是社會的動物，不能離群索居，為了增進共同的生活、達成共同的目的，自然會形成各式各樣的組織。同樣的，為了達成教育行政的目的，勢必要有教育行政組織的成立與運作。

教育行政組織的理論，傳統以來偏重組織結構理論與組織氣氛理論，自日裔美國管理學者 Ouchi（1981）年提出 Z 理論（Theory Z）以及 Peters 與 Waterman（1982）提出追求卓越（In search of excellence）的組織文化，組織文化的研究開始廣為學界所重視，諸多組織文化理論陸續問世，業已形成了組織文化學派（Organizational Culture School），影響教育行政的發展既深且鉅。

我國教育行政學界，自張德銳（1990）引進組織文化理論之後，近三十多年來已有多篇在學校組織文化領域的專著，另在實徵研究上亦已累積為數可觀的研究結果，但是這些研究多是探討變項與變項之間的關係，目前並無學校組織文化的綜合性分析，以致對於學校組織文化既有研究結果的全貌缺乏整體性的掌握與瞭解，以作為未來進一步研究的建議。「回顧過去，展望未來。」是故，很有必要將現有研究結果加以全盤疏理，方能掌握既有研究結果的全貌，理解其疏漏之處，以為未來研究的指南。

本研究即在將國內近年來所做的學校組織文化的實徵研究結果，做一個綜合性分析，並提出未來的研究發展方向，供後來者進一步研究的參考。惟在呈現學校組織文化研究的綜合性分析之前，有必要對學校組織文化的意義、功能與反功能、層次、類型、分析架構等基本概念，略做說明。

貳、學校組織文化的基本概念

一、學校組織文化的意義

張德銳（1990）綜合歸納 Ouchi（1981）、Peter 與 Waterman（1982）、Deal 與 Kennedy（1982）、Schein（1985）的觀點，將組織文化定義為：係組織成員所共享的一套基本假設前提和價值，以及由這套價值衍生而來的行為規範和行為期望。組織的價值不但被組織成員視為當然的，而且具有指導成員行為的作用。藉著故事、傳說、儀式、典禮等象徵性手段，組織將其價值傳輸給成員。

根據上述定義，可以將學校組織文化定義為：「係學校成員所共享的信念與價值，以及由這套價值衍生而來的行為規範和行為期望。這些價值與規範不但被學校成員視為當然的，而且具有指導成員行為的作用。藉著故事、傳說、儀式、典禮等象徵性手段，學校將其價值傳輸給成員。」

從上述學校組織文化的意義來分析，可知學校組織文化具有四個特性：（1）共享性：學校組織文化是學校成員共同享有的信念、價值、行為規範和行為期望；（2）規範性：這些價值與規範不但被學校成員視為當然的，而且具有指導成員行為的作用；（3）永續性：學校會藉著故事、傳說、儀式、典禮等象徵性手段，將這些價值與規範傳輸給新成員；（4）動態性：組織文化為適應學校內外環境的變化，會不斷改變與調整。

惟 Lunenburg 與 Ornstein（2022）指出，一個大型且複雜的學校組織除了會發展出一個主流文化（*dominant culture*）之外，通常可能存在多種次級文化（*subcultures*）。主流文化指的是組織內的主要文化，通常由組織的核心價值觀、信念、行為模式所組成。主流文化形成組織的共同標準和共識，並塑造組織成員的行為和態度。次級文化指的是在主流文化之外，當工作需求導致人員、結構和功能的獨特組合時，為了實現各部門或各群體目標的需求，將會產生獨特的次級文化。次級文化可以反映出各部門或各

群體的特殊價值觀、行為或目標，並不完全與主流文化相同，但通常會與主流文化保持基本一致。例如，學校的行政部門、教師團體、學生團體和家長組織可能會形成自己的次級文化，以滿足特定的需求和目標。

此外，Hoy 與 Miskel（2013）認為學校組織文化亦有強弱之分：在強勢文化（strong culture）中，信念和價值觀被強烈地持有與廣泛分享，並引導組織行為，組織內部凝聚力高、穩定性強；在弱勢文化（weak culture）中，價值觀和信念分散或不一致，行為導向弱，組織內部凝聚力低、但靈活性強。強勢文化與弱勢文化各有其優劣：強勢文化有助於維持一致性和穩定性，但在需要快速變革時可能成為阻礙；弱勢文化則使組織較具靈活性，但會削弱內部凝聚力和行為一致性。

綜上所述，學校組織文化是學校成員所共享的信念、價值、行為規範和行為期望，對於學校成員的行為有強烈的影響力，是故，如何依據學校的環境與需求，形塑一個積極正向且具有調適能力的學校組織文化係學校行政人員的一個非常重要的工作。但是，由於學校次級文化的形成是一個自然的現象，如何保持各次級文化的和諧發展並減緩彼此之間的衝突，並使次級文化支持與增強主流文化的核心價值，也考驗著學校行政人員的功力。

二、學校組織文化的功能與反功能

Siehl 與 Martin（1987）指出，組織文化具有六個功能：（1）組織文化提供給成員一種對組織過去事件合理的解釋，因而便利了成員瞭解他們在未來類似事件中應有的表現；（2）當成員們能夠認同組織的價值信仰和管理哲學時，他們會認為他們為組織所做的努力是有意義的、有價值的；（3）組織文化使成員產生一種社區意識（a sense of community），組織成員所共享的價值觀念則成為社會化新進成員的利器；（4）組織文化劃定了組織的界限，成員會以文化特質的有無劃分內團體（in-groups）成員和外團體（out-groups）成員，組織對內團體成員的行為期望自然有別於其對外

團體成員的期望；（5）組織文化具有控制成員行為，尤其是禁制成員不當行為的機制作用；（6）一個尊重人性的強勢組織文化，確能提升組織的效能和生產力。

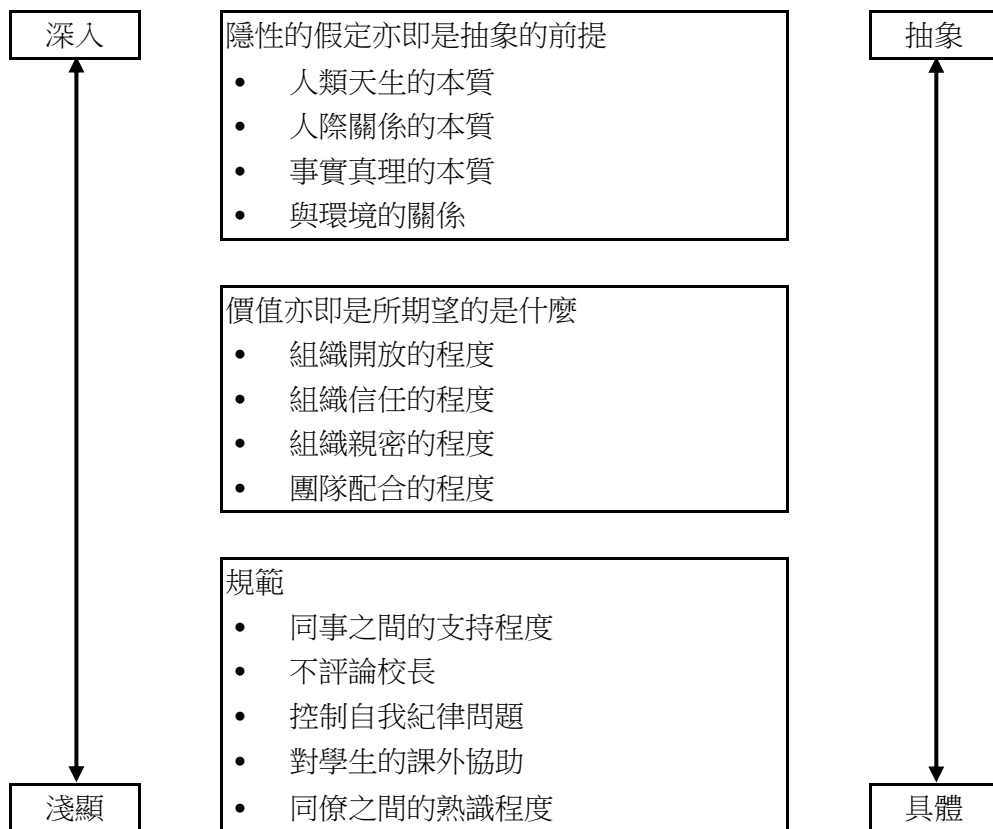
張德銳（2000）、Schein（1985）皆指出，組織文化對成員的影響並不全然都是有利的，它最少有兩種可能的不利影響。第一，每一個組織都可能會有衝突的次級文化（conflicting subcultures）之存在，次級文化的衝突則造成組織整合的困難及組織效能的減低。第二，組織既有的文化傳統可能不能適應新的組織環境。組織為了生存，常需要改變既有文化傳統，可是文化傳統往往根深蒂固，要加以改變，常遭遇極大的阻力。除此之外，謝文全（2024）指出，組織文化亦有阻礙成員活力以及阻礙組織間合作之反功能。

綜上所述，學校行政人員在形塑學校組織文化時，應該盡量使正向功能發揮極致，並善加注意和減少其所帶來的反功能。這些正向功能可以藉由故事、傳說、儀式、典禮等加以強化；而這些負向功能則必須及時加以覺察並有效地加以因應和改變。

三、學校組織文化的層次

要瞭解組織文化意義的另一個途徑是從各種不同層次分析組織文化。Schein（1985）指出，組織文化係由三個部份所組成：（1）組織的基本假設前提，（2）組織的價值、規範和期望，（3）組織的人工器物（artifacts）和創造物。Hoy 與 Miskel（2013）則將學校組織文化分為三個層次所組成（如圖 1）：（1）組織的隱性假定，（2）組織的價值，（3）組織的規範。第一部份居於學校組織文化的最深層，第三部份居於組織文化的最表層，第二部份則居間。

圖 1
學校組織文化的層次



註：引自 *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed., p. 182), by W. K. Hoy, C. G. Miskel and C. J. Tarter, 2013, McGraw-Hill. Kindle 版本。

根據 Hoy 與 Miskel (2013) 的看法，學校組織的隱性（基本）假定可分為四個類別，即人類天生的本質、人類關係的本質、真理的本質、組織與環境的關係。學校組織的價值反映組織的基本假定：組織的基本假定是組織成員解決某種問題背後所根據的信念，組織的價值則強調了某種解決問題方式的正當性與可欲性，例如組織要保持開放、成員要信任合作，發揮團隊精神。其次，組織的價值衍生了組織的規範（較明確的行為法則），例如同事之間要相互支持、不可惡意評論校長、對學生要做課外協助等。

Hoy 與 Miskel (2013) 的學校組織文化層次說，係源於 Schein (1985) 的組織文化層次說，並將之應用於學校的組織情境，對於學校組織文化的實質內涵的瞭解有其貢獻，但是 Hoy 與 Miskel 將「組織的人工器物和創造物」這一個層次加以省略不論，是否有當，值得斟酌。

四、學校組織文化的類型與特徵

國內外已有諸多學者提出組織文化的類型。謝文全 (2024) 主張將組織文化分為開放型文化 (open culture) 與封閉型文化 (closed culture) 兩種。其中，開放型文化重視與環境互動、彈性與創新；封閉型文化則閉關自守、重穩定不求變。Cameron 與 Quinn (1999) 的競值架構模式，則包括兩個向度，在縱軸上為組織的彈性範圍與自由裁量程度，而橫軸則是組織運用內外部的效能依據，結合後就形成四個組織文化類型，如圖 2 所示。Hoy 與 Miskel (2001) 指出，因為競值架構的簡潔性與一致性，而且從互斥到兼容的思考方式、與現有理論變項並行不悖等特性，為多數學校組織文化研究者所接受與引用。

圖 2
組織文化的型態

	內部集中與整合作用	外部集中與差異作用
彈性與自由裁量	共識型文化的中心價值 合作 參與 團結性 有忠誠度	發展型文化的中心價值 創新能力 具冒險的 變遷的 成長
穩定與控制	層級型文化的中心價值 有效率的 具穩定的 可預期的 和諧的	理性型文化的中心價值 具有競爭性 有效能的 有成就的 獲勝的

註：修改自教育行政學：理論、研究與實際（林明地等人，譯，頁 231），W. K. Hoy, and C. G. Miskel, 2003, 麗文文化事業，原著出版於 2001。

圖 2 顯示，組織文化有四種類型：（1）共識型文化（*consensual culture*），或名家族文化或朋黨文化，核心價值重合作、參與、團結性、有忠誠度；（2）層級型文化（*hierarchical culture*），或名科層體制文化，重效率、穩定、可預測、和諧；（3）發展型文化（*developmental culture*），或名臨時編組文化，重創新、冒險、變遷、成長；（4）理性型文化（*rational culture*），或名市場文化，重競爭、效能、成就、獲勝。

此外，Deal（1985）、Gorden（1987）從有效能學校的觀點，指出有利學生學習成就的學校文化包括如下特徵：以學生為中心、追求卓越、強調績效責任、合作與支持、信任與尊重、創新與持續改進、社群參與與共同願景。Hoy 與 Miskel（2001，2013）則提出四種文化類型：具有強烈效能感（*efficacy*）、信任（*trust*）和學術樂觀（*academic optimism*）這三種類型文化的學校，能夠提升更高水平的學生成就，而具有監管型（*custodial*）文化的學校則會阻礙學生的社會情感發展。

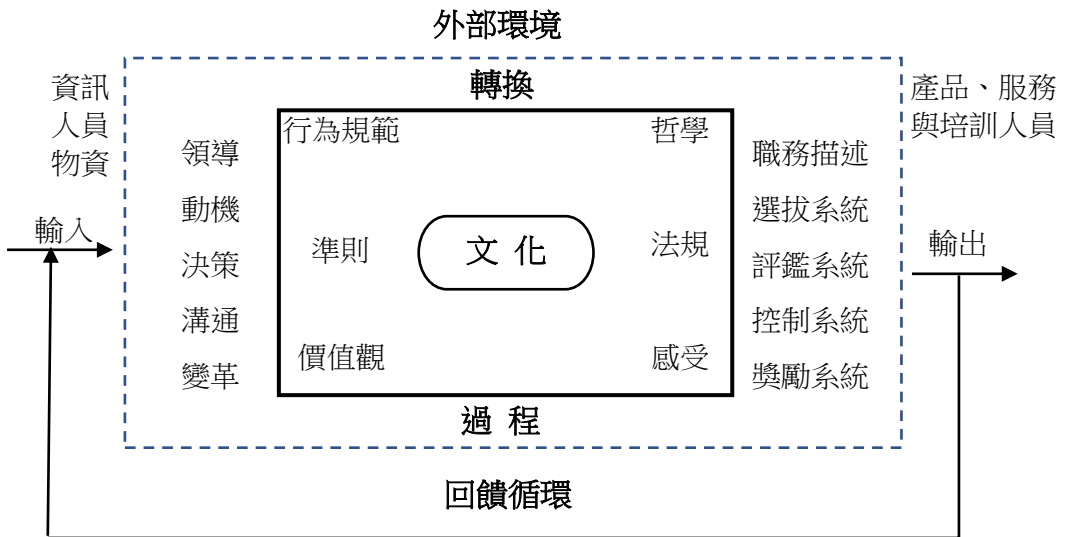
國內外亦有學者從組織學習的觀點，來分析學校組織文化類型。根據 Senge（1990）的五項修練，學習型組織（*learning organization*）的學校文化具有以下五個核心特徵：自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考。根據 Tichy 與 Cohen（1997）的教導型組織（*teaching organization*）理論，學校文化應當會具有下列五個特徵：普及領導、文化傳承、良師啟導、合作分享、反思改進。

本文作者以為 Cameron 與 Quinn（1999）的競值架構模式固然對於組織文化類型的建構有其貢獻，但是該模式係來自企業管理界，比較無法對應於學校的兩個核心任務－教與學，是故其應用性有其侷限。如何從有效能學校、學習型組織、教導型組織這些比較貼近學校任務與情境的觀點來瞭解學校文化的類型，是日後可以努力的方向。

五、學校組織文化的分析架構

Lunenburg 與 Ornstein (2022) 指出，組織文化並不是一個孤立的觀念，事實上組織文化與教育行政中的大多數其他概念息息相關，包括組織結構、以及領導、動機、決策、溝通和變革等行政歷程。為了更好地說明此一概念，Lunenburg 與 Ornstein 將組織文化置於開放系統理論的背景下，並以投入、轉換過程、產出、外部環境和回饋為特徵，如圖 3 所示。

圖 3
組織文化的分析架構



註：引自 *Educational administration: Concepts and practices* (7th ed., p. 62), by F. C. Lunenburg, and A. C. Ornstein, 2022, Sage Publications. Kindle 版本。

圖 3 顯示，學校組織從環境中輸入能量，這些能量以資訊、人員和物資的形式存在。輸入的能量經過轉換，目的是引導行為朝向組織目標並滿足成員需求。行政歷程（例如領導、動機、決策、溝通和變革）和組織結構（例如職務描述、選拔系統、評鑑系統、控制系統和獎勵系統）對組織文化有重大影響，反之亦然。這些行政歷程和組織結構會將產品輸出至外

部環境。在學校中，產出可能是學生的知識、技能、態度、出勤率、輟學率，以及更精確的績效標準，如學術獎項。圖 3 也顯示，組織不僅會影響外部環境，還會受到外部環境的影響。社會系統使用回饋來檢視其當前組織文化或者顯示需要創造一個新的組織文化。

誠如黃昆輝（1988）、謝文全（2024）所言，對於組織的探討，宜採統合的觀點，不但要兼顧靜態與動態，而且亦應融合心態與生態，方可週延描述組織的全貌。依據上述規準，Lunenburg 與 Ornstein（2022）所提出組織文化分析架構不但能滿足這四個層面，而更具系統性與開放性，確能對組織文化與其他變項的關係做週延與清晰的釐清，非常值得用來進行實徵研究與發展學校組織文化理論之用。

參、國內學校組織文化實徵研究之探析

在研究方法上，本研究主要採用「研究綜合性分析」(research synthesis) 中的敘述性評論和計數。Gall 等人（1996）、McMillan（2000）指出要綜合歸納既有研究發現，提出結論的方法可採下列四種方式：（1）敘述性的評論(narrative review)，（2）計數(vote counting)，（3）卡方分析(Chi-Square Method)，（4）後設分析(Meta Analysis)。也就是說，對於既有研究發現可以加以統整並做文字上描述；對於相同的研究發現可以加以計數，表示在數量上的差異；對於兩個變項的關係，可以做卡方分析或者後設分析，並在後設分析中，以效果值(effect size) 做統計上的考驗。由於國內學校組織文化的量化研究數量仍有所不足，加上本研究主要係為了對於學校組織文化既有研究結果的全貌做整體性的掌握與瞭解，故採前兩種方式，加以綜合分析。

本研究實際執执行程序是：（1）確定研究主題—學校組織文化，（2）至國家圖書館蒐集國內有關學校組織文化經過審查的期刊論文及博士論文（國內在此一領域的博士論文已有三十多篇，碩士論文因學術水準較為參

差不齊，故予以割愛），（3）詳細閱讀每一篇文章，確認是否係實徵研究，若發現非實徵研究則予以割愛；（4）將各研究的研究結果或結論依學校組織文化的內涵、學校組織文化的成因、學校組織文化的效果、學校組織文化的中介與調節作用等四個部份，分門別類加以整理並製表處理；（5）合併和比較各類別的細項研究結果，對於能夠量化的研究結果作計數處理；（6）對於無法量化的研究結果則作質性分析，例如比照質性研究中，將相同性質之概念歸納成一個更高層級之概念之作法，找出具有共通性的研究結果，加以歸類，並給予適當的命名；（7）根據研究發現，在本土推動環境脈絡下，理解與詮釋各研究結果的意義與價值；（8）撰寫研究報告。

本研究作者於 2024 年 8 月以「學校組織文化」為題名，查詢國家圖書館「碩博士論文知識加值系統」，發現以國內各級學校為研究對象的學校組織文化之博士論文共有 33 篇。另外於國家圖書館「期刊文獻資訊網」進行查詢，發現以國內各級學校為研究對象的學校組織文化實徵性期刊論文共有 17 篇。這 50 篇實徵研究的研究者、研究題目、研究對象、研究方法整理如表 1。

表 1
學校組織文化之研究對象及研究方法一覽表

研究者	研 究 題 目	研 究 對 象	研究方法
卓秀冬 (1995)	台灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係	臺灣地區公私立高中職共計 140 所 140 位校長、1400 教師。	問卷調查法
邱馨儀 (1996)	國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究	臺灣地區 941 位國民小學教師。	問卷調查法
張慶勳 (1996)	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	高雄市、台南市、高雄縣及屏東縣等四個縣市 31 所學校 927 位國小校長及教師，另選擇 10 位校長為訪問對象。	問卷調查、訪問
鄭彩鳳 (1996)	競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究	臺灣地區 1400 位高中職教師。	問卷調查法
林偉文 (2002)	國民中小學學校組織文化、教師創意教學潛能與創意教學之關係	233 位國民中小學教師。	問卷調查法
廖年森 何信助 賴銘娟 (2004)	高級職學校組織文化與教師組織承諾關係之研究	臺灣地區 50 所私立高職 1000 位教師。	問卷調查法
吳昌期 (2006)	國民小學校長變革領導、組織學習與組織文化關係之研究	臺灣地區 261 所國民小學 2352 位校長及教師。	問卷調查法
施佩芳 (2006)	校長轉型學校領導與學校組織文化之研究	以高雄市 27 所公立國民小學 431 位教師。	問卷調查法
周昌柏 (2007)	國小學校組織文化與教師組織承諾之研究	臺灣本島 1066 位國民小學教師。	問卷調查法
江滿堂 (2007)	國民小學校長多元領導型態、團體動力、學校組織文化特質與學校效能關係之研究	高高屏三縣市公立國民小學 1215 教師。	問卷調查法
張永福 (2007)	高中職學校組織文化與教師教學態度之研究	嘉義市 15 所公私立高中職 345 位教師。	問卷調查法
吳勁甫 (2008)	競值架構應用在國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織效能關係之研究	臺灣地區 1060 位公立國民小學教師。	問卷調查法
林明池 陳威良 (2010)	國小校長道德領導對學校組織文化與學生學習表現之影響	嘉義縣 606 位國民小學教師。	問卷調查法

(續下頁)

表 1
學校組織文化之研究對象及研究方法一覽表（續）

研究者	研 究 題 目	研 究 對 象	研究方法
邱怡和 (2010)	競值途徑應用在國民中學校長 領導行為、學校組織文化與學校 組織效能關係之研究	臺灣地區 117 所公立國民中學 1132 位教師。	問卷調查法
蔡政道 (2010)	國民小學校長科技領導、組織文 化與學校創新經營效能關係之 研究	臺灣地區 291 所國民小學 2,560 位教師。	問卷調查法
鄭可偉 (2010)	國民小學校長領導風格與校園 選舉行為關係之研究：以組織文 化為中介和調節變項	臺灣地區 131 所國民小學 1,295 位教師。	問卷調查法
謝勝宇 郎芳麟 陳美秀 (2010)	高雄縣國民中學教師對於學校 組織文化、組織公民行為與學校 效能知覺相關研究	高雄縣 36 所國民中學 475 位 教師。	問卷調查法
羅鴻仁 蔡俊傑 (2010)	中等學校體育組學習型組織文 化量表之編製	臺灣省 192 位國高中體育教師。	問卷調查法
沈秀春 (2011)	私立技專校院董事會運作功 能、學校組織文化與學校效能關 係之研究	臺灣地區 73 所私立技專校院的 657 位董事會、校長（副校長）、 行政人員與教師。	問卷調查法
張和然 江俊龍 (2011)	學校組織文化及教師工作價值 觀對教學效能影響之研究	宜蘭縣 450 位公立國民中學教 師。	問卷調查法
趙廣林 (2011)	國民小學分享領導、教師領導與 學校組織文化關係之研究	臺灣、澎湖地區 299 所公立國民 小學 3195 位校長及教師。	問卷調查法
劉威德 羅鴻仁 (2011)	職業學校教導型組織文化指標 之建構	240 位高職教師。	問卷調查法
江文吉 (2012)	校長靈性領導、教師領導、學校 組織文化與學校效能關係之研 究	屏東縣 20 所高中職 1183 教師。	問卷調查法
吳勁甫 (2012)	國民小學校長領導行為、學校組 織文化與組織效能之關係：競值 架構的觀點	臺灣地區 1060 位公立國民小學 教師。	問卷調查法
陳志清 (2012)	高職校長領導特質與組織文化 及學校經營管理競爭優勢相關 之研究	全國 70 所公私立高職 1400 位教 師。	問卷調查法

（續下頁）

表 1
學校組織文化之研究對象及研究方法一覽表（續）

研究者	研 究 題 目	研 究 對 象	研究方法
蔡俊傑 劉威德 羅鴻仁 (2012)	職業學校教導型組織文化與教師創新教學關係之探討	臺灣 24 所高級職業學校 203 位教師。	問卷調查法
黃彥超 (2013)	一所國立高中的校長領導與學校組織文化之探究	訪談對象為一所國立高中的校長。	半結構訪談 文件分析
鄭文淵 (2013)	國民中學校長空間領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係之研究	臺灣地區 2000 位公立國民中學教師。	問卷調查法
蕭淳元 (2013)	家長式領導與差序式領導對學校效能之影響－以調節焦點與學校組織文化為中介變項	全國 72 所國小校長及 770 位教師。	問卷調查法
薛雅文 賴志峰 (2013)	國民小學分布式領導與學校組織文化之關係研究	臺中市 555 位公立國民小學教師。	問卷調查法
邱侶文 (2015)	國民中學校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化與學校組織效能關係之研究	全國 49 所國中 917 教師。	問卷調查法
張本文 (2015)	國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究	高雄市 1120 位公立國民小學校長及教師。	問卷調查法
陳浩然 (2015)	國民中小學校長核心能力、領導風格與組織文化關係之研究	雙北市（臺北市、新北市）327 位公立國民中小學校長。	問卷調查法
劉鎮寧 (2015)	國民小學校長領導行為、教師專業表現與學校組織文化之關聯性研究	高屏縣市 634 公立國民小學教師。	問卷調查法
楊文堯 (2016)	高職校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究	全國高職 934 位高職教師。	問卷調查法
吳秋蓉 (2018)	南部四縣市國民小學校長科技領導與學校效能關係之研究-以教師知識管理、組織文化為中介變項	臺灣南部四縣市 1030 位公立國民小學教師。	問卷調查法
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	臺北市 892 位公立國民小學教師人。	問卷調查法

（續下頁）

表 1
學校組織文化之研究對象及研究方法一覽表（續）

研究者	研 究 題 目	研 究 對 象	研究方法
邱憲義 (2018)	高中教師教學風格與教學效能之研究—以教師專業發展為中介變項、學校組織文化為調節變項	臺中市 30 所高中 400 位教師。	問卷調查法
劉泄嬉 (2018)	產業需求導向技職教育再造計畫執行策略與學校組織文化及競爭優勢關係之研究—以技術型高中為例	臺灣本島地區 1015 位技術型高級中等學校教師。	問卷調查法
邱憲義 蕭佳純 (2019)	高中教師教學風格與教學效能之相關研究—以教師專業發展為中介變項、學校組織文化為調節變項	臺中市 30 所高中 400 位教師。	問卷調查法
呂紹弘 (2020)	國民中學校長分布式領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係之研究	臺灣地區 98 所公立國民中學 1,557 位教師。	問卷調查法
李文欽 (2020)	國民中學組織文化、校長魅力領導、教師領導與學校效能關係之研究	臺灣地區 106 學年度 804 位公立國民中學教師。	問卷調查法
楊永慈 (2020)	臺灣高等教育學校組織文化與全面品質管理對促進國際化之影響	北、中、南 19 所四年制大專校院之 175 國際事務處人員。	問卷調查法
陳昭蓉 (2021)	國民小學校長靈性領導與學校效能關係之研究—以組織文化、教師幸福感為中介變項	南部四縣市 110 所國民小學 1,212 位教師。	問卷調查法
蕭正欣 (2021)	國立高級中等學校中國式領導行為與學校組織文化對領導效能之影響研究	雲林縣、嘉義縣、嘉義市和臺南市 37 所國立高級中等學校 555 專任教師。	問卷調查法
方銘萱 (2022)	國民小學校長學習領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究	85 所國民小學 1026 位教師。	問卷調查法
林美玲 (2023)	運用階層線性模式探討正向心理資本、學校組織文化、校長願景領導對核心素養教學能力之研究	全國 50 所高中職 818 位教師。	問卷調查法

（續下頁）

表 1
學校組織文化之研究對象及研究方法一覽表（續）

研究者	研 究 題 目	研 究 對 象	研究方法
潘同泰 (2023)	臺北市國民小學學校組織文化、教師專業學習社群與教師教學效能關係之研究	臺北市 676 位市立國民小學教師。	問卷調查法
謝瑩慧 卓佩茹 (2023)	學校組織文化之個案研究：以實施華德福課程模式的幼兒園為例	晨光幼兒園包含執行長和園長，共有教職人員 18 名，其中教師 2 名，保育員 9 名。	觀察、訪談、文件分析
林詩猛 (2024)	國民小學教師知覺校長智慧領導與學校效能關係之研究－以學校組織文化為中介變項	臺灣中部地區 89 所公立國民小學 984 位教師。	問卷調查法

茲將這 50 篇論文的内容，依研究對象與研究方法、學校組織文化的內涵、學校組織文化的成因、學校組織文化的效果、學校組織文化的中介與調節作用等五個方面做整理評述如下。

一、研究對象與研究方法

如前所述，在 50 篇實徵研究學術論著中，僅有 17 篇係學術性期刊論文（34%），可見學校組織文化的相關研究在國內學術性期刊的發表仍有大幅提升的空間。

表 1 顯示在研究對象上，以教師為對象有 41 篇（88%）、以校長為對象有 2 篇（4%）、以校長與教師為對象有 4 篇（8%）、以校長（園長）、行政人員與教師為對象有 2 篇（4%）、以行政人員為對象有 1 篇（2%）。可見，學校組織文化的研究對象最主要為教師，其次為校長與行政人員，但在教育的另兩個利害關係人－學生與家長則少見參與研究。

在教育階段別上，以幼兒園為對象有 1 篇（2%），以國小為對象有 22 篇（44%），以國中為對象有 7 篇（14%），以高中職為對象有 15 篇（30%），以大專校院為對象有 2 篇（4%），以國中小為對象有 2 篇（4%），以國高中為對象有 1 篇（2%）。可見，學校組織文化的研究對象以小學為最大

宗，其次為高中，再次為國中，在幼兒園、特殊教育機構以及大專院校實有加強研究的必要。

在研究方法上，問卷調查法有 48 篇（96%），訪談加文件分析有 1 篇（2%），觀察法加訪談加文件分析有 1 篇（2%）。可見國內學校組織文化的研究嚴重地偏向問卷調查之量化研究，在質性研究上實需要大力加強，另質量整合並用的方法，亦有進一步加強使用的必要。

在加強質性研究方面，Hoy 與 Miskel（2013）指出，對學校文化進行人類學和社會學研究是必要的。質性研究中的深度描述對於描繪學校文化的基本假設和共同價值觀至關重要。教育研究者必須將學校作為一個整體來考量，分析其實踐、信仰和其他文化元素如何與社會結構相關聯，並賦予社會生活意義。要理解學校文化，研究者必須沉浸於學校成員用來賦予其世界意義的複雜符號聚集之中。

同樣的，秦夢群（2020）亦指出，研究學校組織文化應以質性研究為主，原因在於組織文化其所包含的成員價值觀多為無形，且常是無意識的。因此，當以量化方法分析時，往往僅見其表面成品階層，而難以了解其背後意涵。基本上，在研究組織文化時，能夠採取質性與量化兼顧最好，否則就須視情況與研究目的加以取捨。

二、學校組織文化的內涵

有關學校組織文化的實質內涵，國內的研究相當缺乏，在學校組織文化的層次上僅有一篇，其他則有數篇有關學校成員（主要為教師）對學校組織文化的現況與類型的知覺，茲敘述如下：

（一）組織文化的層次

謝瑩慧與卓佩茹（2023）採質性研究，探討實施華德福教育之晨光幼兒園的組織文化及其對幼兒園整體發展與課程實施的影響。結果發現晨光幼兒園在人工器物層級依據華德福教育的理念，透過環境的佈置、行為典範和規律作息表現對幼兒感官發展的重視；在價值觀與信念層級受到華德

福之父 Rudolf Steiner 對幼兒發展的看法，以及創辦人對華德福教育堅持的影響，強調營造充滿愛和提供組織成員展現意志的環境；在基本假定的層級則認定所有課程活動以奠定幼兒發展為首要考量。陽光幼兒園的組織文化是影響幼兒園經營和課程與教學的關鍵。

（二）組織文化的現況與類型

國內學校成員對於學校組織文化現況認知偏於正向、良好或中上程度。在國小階段，施佩芳（2006）、吳昌期（2006）、蔡政道（2010）、趙廣林（2011）、李怡樺（2018）、吳秋蓉（2018）、陳昭蓉（2021）、方銘萱（2022）、潘同泰（2023）、林詩猛（2024）發現，國民小學組織文化之現況趨於正向或者良好。在國中階段，邱侶文（2015）、呂紹弘（2020）、李文欽（2020）發現，國民中學教師對學校組織文化的知覺屬中上程度或良好程度。在高中職階段，江文吉（2012）、楊文堯（2016）、劉世嬉（2018）、蕭正欣（2021）發現，高中職教師對於學校組織文化的看法趨於正向或中高程度。在高等教育階段，沈秀春（2011）發現，私立技專校院組織文化得分良好，並以「組織運作」為最佳。

國內諸多研究係採 Cameron 與 Quinn（1999）的競值架構模式，所發展出來的四種類型文化：共識型文化、層級型文化、發展型文化、理性型文化，來進行學校組織文化的研究。多數研究指出，國內各級學校的組織文化偏於層級型文化。例如，鄭彩鳳（1996）、楊文堯（2016）發現，高中職校長之競值組織文化以科層取向類型為多。邱怡和（2010）、謝勝宇等人（2010）、鄭文淵（2013）指出，國民中學組織文化以「層級節制」最為突顯。吳勁甫（2008）、鄭可偉（2010）指出，國民小學學校組織文化特性趨向於層級節制和共識型組織文化。陳昭蓉（2021）指出，國民小學教師知覺組織文化以「層級文化」感受最深。潘同泰（2023）、林詩猛（2024）指出，國民小學學校組織文化，以制度與規範層面較高，而專業學習與成長創新層面較低。

惟另有少數研究發現國內各級學校的組織文化偏於理性型文化或發展型文化。劉泄嬉（2018）發現，技術型高中教師對學校組織文化在各構面得分，以理性型組織文化最高，發展型組織文化最低。邱侶文（2015）發現，國民中學教師對學校組織文化以「理性市場文化」的感受程度較高。吳秋蓉（2018）則發現，國民小學教師知覺組織文化，以「發展型文化」最高，「階層型文化」最低。

除了採用競值架構模式探討學校組織文化之外，亦有極少數研究開始以學習型組織與教導型組織的架構研究學校組織文化。羅鴻仁與蔡俊傑（2010）發現高中體育組學習型組織文化模式是一個具有六個因素的一階斜交模式，包含知識分享與溝通、經營管理支持、深度對談、知識社群、共享價值、合作等六個因素，經對「多因素斜交模式」做模式內在結構適配的評鑑顯示該模式具有合理的聚合效度、區別效度及良好的信度。

劉威德與羅鴻仁（2011）發現，高職學校教師教導型組織文化量表二階驗證式因素分析模式是一個有效的建構，其建構教導型組織理念、組織成員雙向學習、組織數位化教導學習、營造教導型組織環境、社區服務世界公民觀等5個潛在依變項及19項觀察變項皆可以有效地作為教師教導型組織文化的測量指標。

如上所述，國內有關學校組織文化的實質內涵之研究非常的稀缺，這和國內的研究傾向於以問卷調查獲得快速的成果有關，是故如何鼓勵研究者以質性研究探討學校組織文化係為當務之急。在這一方面國外的研究案例可參酌。Negis 與 Gursel（2013）以人種誌研究一所成功小學的組織文化，結果發現，以學生為本的變量和針對特殊考試的學校研究對學校成功的影響比以學校為本的變量更加顯著。結果還表示，學校整體上有積極的學校文化。可以得出結論，積極的組織文化特徵，如（1）教師之間有不同觀點可提供正向的關係，（2）教師在解決問題時展現出共同的態度，以及（3）學校管理者具備領導特質，也對學校的成功有所貢獻。

Connolly 等人（2011）利用組織文化的不同觀點（外部現實、解釋、組織、競爭的次文化和過程）分析了一個學校教職員群體長達八年的文化變革過程，以說明其實用性。在研究中，研究者描述了研究方法，概述了案例研究，解釋了每個觀點，並從這些觀點探討了文化變革過程。最後討論了這種分析對於理解和組織教育環境中的文化變革的實用性。

Miller（2007）的質性研究旨在了解組織文化差異如何影響大學—學校—社區的夥伴關係，當他們試圖實現共同商定的目標時。以 Schein 的理論框架為指導，研究結果顯示，夥伴關係顯著受到其成員在文化表徵、價值觀及基本潛在假設方面多樣性的影響，而領導者在溝通協商這些差異中起著至關重要的作用。

此外，國內除了採用競值架構模式探討學校組織文化之外，宜再加強以學習型組織、教導型組織、以及以學生學習成就為中心的架構研究學校組織文化，因為畢竟學校的核心任務在教師的教與學生的學，而學習型組織等架構比起競值架構模式更能接近學校的核心任務，很值得深入研究。例如 Wu 等人（2013）以 Hoy 與 Miskel（2001, 2013）的學校組織文化類型模式來研究臺灣中小學的學校表現，結果發現在臺灣，Hoy 與 Miskel 所提出的組織模型得到了支持，且與美國初期的研究結果一致。此外，模型中新增的兩個概念「促進性結構」（enabling structure）和「集體責任」（collective responsibility）均通過學術樂觀，對學生成就產生了顯著的間接影響。此外，本研究再次確認了學術樂觀這一潛在構念的理論基礎（自我效能、信任與學術強調）在臺灣學校樣本中的適用。

三、學校組織文化的成因

國內以學校組織文化做為依變項（結果），探討影響學校組織文化的自變項（成因），兩者之間的關係之研究計有 7 篇（14%），其中有一篇質性研究。研究結果顯示，校長的領導對學校組織文化有深遠的影響力。黃彥超（2013）發現：（1）校長以校園和諧為基礎，發揮領袖之魅力形塑

學校優質文化；（2）校長對內以學生為本位，激發師生對學校之認同是塑造優質學校組織文化的基礎；對外誠懇謙卑，運用行銷策略是形塑文化之方式；（3）校長堅持原則，發揮執行力，帶領團隊，形塑優質學校文化。

吳昌期（2006）發現，校長變革領導、組織學習對組織文化具有高度預測力。施佩芳（2006）發現，校長轉型領導愈良好，學校組織文化愈佳。陳浩然（2015）指出，校長運用文化領導、權變領導及魅力領導等領導風格來領導時，對學校組織文化具有高度的影響力。劉鎮寧（2015）指出，就直接作用模式而言，國小教師對校長領導行為的感受可正向影響其對學校組織文化的知覺；就中介變項的影響來說，國小教師對校長領導行為的感受可透過教師專業表現的中介作用，間接正向影響其對學校組織文化的知覺。

此外，亦有兩個研究指出分布式領導與教師領導對學校組織文化的正相關。薛雅文與賴志峰（2013）指出，國民小學分布式領導能有效預測學校組織文化。趙廣林（2011）指出，分享領導、教師領導與學校組織文化三者間彼此有顯著正向中高度相關，且分享領導、教師領導與學校組織文化互為依變項。

四、學校組織文化的效果

國內以學校組織文化做為自變項（原因），探討受學校組織文化影響的依變項（結果），兩者之間的關係之研究計有 11 篇（22%），這些研究多數集中在學校組織文化對於學校組織效能具有正相關。卓秀冬（1995）發現，高中學校組織文化表現愈佳，則學校效能不論在行政效能、教師效能、學生效能及社會資源應用上皆有較佳的表現。謝勝宇等人（2010）發現，學校組織文化的情況愈佳，教師組織公民行為以及學校效能的情形也會愈佳。李文欽（2020）發現，國中教師知覺學校組織文化、校長魅力領導、教師領導的程度愈高，則學校效能的表現越佳。

其次，學校組織文化有助於教師組織承諾。邱馨儀（1996）發現，學校組織文化上游潛在變項對教師組織承諾下游潛在變項有明顯的影響效果。廖年森等人（2004）發現，學校文化中理性主導、成長調適、凝聚共識及層級節制四種類型中高分組對於組織承諾都明顯高於中分組與低分組。周昌柏（2007）發現，不同分組（高中低分）學校組織文化之人工器物層面、價值觀層面、基本假定層面，對教師組織承諾整體與各層面都有顯著差異。

再次，學校組織文化對於教師教學態度、教學效能與教學創新皆有正相關。張永福（2007）指出，學校組織文化與教師教學態度達顯著正相關。潘同泰（2023）指出，國小形塑學校組織文化，推動教師專業學習社群能有效提升教師教學效能。林偉文（2002）指出，「關於教師學習的組織文化」以及「關於創意教學與創造力培育的組織文化」的各層面得分愈高，則教師有越高的創新教學行為。蔡俊傑等人（2012）指出，職業學校教導型組織文化與教師創新教學行為之間有顯著正相關。

最後，楊永慈（2020）發現，高教學校市場競爭模式、靈活創新模式之文化模式有助於全面品質管理與國際化發展。

五、學校組織文化的中介與調節作用

國內以學校組織文化做為中介變項或調節變項，探討三個以上變項之間的關係之研究計有 28 篇之多（56%）。在這一方面的研究，最多的還是透過學校組織文化的中介或調節，對學校組織效能所產生的影響，其次是對學校創新經營、學校競爭優勢、教學效能的影響。只有一篇研究係對學生學習表現的影響，另有一篇發現學校組織文化沒有中介效果。茲整理如下：

（一）對學校組織效能的中介效果

張慶勳（1996）發現，學校組織文化是校長運用轉型領導與互易領導策略增進學校組織效能的主要中介因素。

鄭彩鳳（1996）、吳勁甫（2008，2012）、邱怡和（2010）發現，校長領導行為可透過學校組織文化的中介作用，正向影響學校組織效能。另外，校長領導行為與學校組織效能之關聯是否受學校組織文化所調節，須視學校組織文化之分析層次而定。

江滿堂（2007）發現，團體動力與學校組織文化特質是校長運用多元領導型態增進學校效能的中介因素。

江文吉（2012）、陳昭蓉（2021）發現，校長靈性領導能透過教師領導、學校組織文化的中介影響學校效能。

蕭淳元（2013）指出，校長家長式領導除了會直接影響學校效能外，也會透過調節焦點、學校組織文化來影響學校效能。

邱侶文（2015）指出，校長變革領導角色可透過校長策略領導能力、學校組織文化之中介效果，正向影響學校組織效能。

吳秋蓉（2018）指出，校長科技領導先透過組織文化再經過教師知識管理的中介過程對學校效能的整體效果更佳。

林詩猛（2024）指出，校長智慧領導透過學校組織文化對學校效能有總效果與間接效果，學校組織文化具完全中介效果。

沈秀春（2011）發現，私立技專校院董事會運作功能、學校組織文化與學校效能三者關係之模式適配度檢定獲得支持，能解釋主要變項間之關係，即學校組織文化具有中介效果。

（二）對學校創新經營的中介效果

蔡政道（2010）發現，校長科技領導、組織文化及學校創新經營效能的結構方程模式之適配性檢定獲得支持，能解釋主要變項間的關係。

鄭文淵（2013）、李怡樺（2018）發現，校長空間領導可透過學校組織文化的中介效果，正向影響學校創新經營效能，其中以創新型文化中介效果最顯著。

呂紹弘（2020）發現，學校組織文化為校長分布式領導與學校創新經營效能之完全中介，在多重中介效果分析亦有相同結果。

（三）對學校競爭優勢的中介和調節效果

楊文堯（2016）指出，校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化對學校競爭優勢模型適配度良好，具有正向的影響力。

劉泄嬉（2018）指出，技術型高中技職教育再造計畫執行策略對競爭優勢的影響力，若是透過學校組織文化之運作，就能對競爭優勢產生較佳的提升效果。

方銘萱（2022）指出，校長學習領導可透過學校組織文化正向影響學校競爭優勢，學校組織文化具有中介效果。

陳志清（2012）指出，校長領導特質與學校經營管理競爭優勢之關係會受到發展型組織文化的影響所調節。

（四）對教學效能的中介和調節效果

張和然與江俊龍（2011）發現，組織文化在工作價值觀與教學效能關係中，扮演著中介變項角色。亦即工作價值觀之效能，受組織文化中介效果之強化，進而增加教師之教學效能。

邱憲義（2018）、邱憲義與蕭佳純（2019）發現，學校組織文化對於教師教學效能具有影響存在，而學校組織文化在教師教學風格與教師教學效能間也具有調節效果。

（五）對校長領導效能的中介效果

蕭正欣（2021）發現，學校組織文化在校長中國式領導行為與校長領導效能之間，具有部分中介效果，且其間接影響效果大於中國式領導行為對校長領導效能的直接影響效果。

（六）對校園選舉行為的中介和調節效果

鄭可偉（2010）發現，校長領導風格可透過學校組織文化影響的部份

中介作用，正向影響校園選舉行為。另外，校長領導風格與校園選舉行為之關係會受學校組織文化的影響所調節。

（七）對學生學習表現的中介效果

林明池與陳威良（2010）發現，國民小學校長道德領導係透過學校組織文化對學生學習表現知覺產生間接影響。

（八）無中介效果

林美玲（2023）的研究以學校組織文化為中介變項，探討校長願景領導透過學校組織文化對核心素養教學能力產生的相關，並未獲得支持。

從以上對國內在學校組織文化的成因、效果、以及中介與調節作用的研究結果之綜合分析中，可以發現國內的學校組織文化研究有四個缺陷，亟待補強。其一，影響學校組織文化的自變項，國內研究多侷限於教育行政歷程中的領導作為，忽視了教育行政計畫、組織結構、溝通、協調、評鑑等作為，對學校組織文化的影響力。誠如 Lunenburg 與 Ornstein（2022）所指出，行政歷程（例如領導、動機、決策、溝通和變革）和組織結構對組織文化皆有重大影響，是故不能僅限於研究領導對於學校組織文化的影響。

其二，國內在研究領導對於學校組織文化的影響時，著重於校長領導的影響力，相對忽視了教師領導的重要性。教師是教育改革的關鍵人物；沒有教師的參與和投入，教育改革是不可能成功的，而要讓教師參與教育改革的最佳途徑之一便是讓教師承擔起領導者的責任。諸多學者（如 Barth, 1988; Fullan & Hargreaves, 1996; Sergiovanni, 2002）分別從教師發展、課程改革、學校變革、學校文化、教育領導等角度，論述教師領導的重要性並開拓教師領導的研究範圍。教師領導已成為當代教育領導理論的主要發展趨勢之一，對於學校組織文化的型塑可以發揮強而有力的作用。

其三，國內學校組織文化的研究只有一篇係對學生學習表現的影響。在學校中，最重要的產出是學生的知識、技能、態度、出勤率、輟學率，

以及更精確的績效標準，如學術獎項等（Lunenburg & Ornstein, 2022）。是故，加強對學生學習成就的研究是未來研究學校組織文化的一個重點。在這一方面，國外的研究結果可以參考。Fyans 與 Maehr（1990）對伊利諾伊州 820 所公立學校中的 16,310 名四、六、八和十年級學生進行了有關學校文化五個維度（學術挑戰、成就、認可、學校社群和目標）的調查，結果顯示，積極的學校文化對學生的學業成果和學習動機具有很大影響，並且對教職員工的生產力和滿意度也有積極作用。Van der Westhuizen 等人（2005）發現，高成就學校中存在健康且積極的組織文化，而低成就學校則無法同樣說明。積極的組織文化似乎對學校成員有著極為正面的影響，並有助於引導他們的行為以實現學校既定的目標。Bland（2012）對喬治亞州中學學校文化與學生數學成就的相關性研究顯示，學生成就與學校文化中的特定要素之間存在統計顯著的相關性：共同的使命、願景、價值觀和目標。

其四，國內的學校組織文化研究忽視了對外部環境的研究。誠如 Lunenburg 與 Ornstein（2022）所言，組織不僅會影響外部環境，還會受到外部環境的影響。社會系統使用回饋來檢視其當前組織文化或者顯示需要創造一個新的組織文化。是故，加強外部環境的研究（例如家長的參與、社區的投入、教育行政機關的支持），將使學校組織文化的研究走向對於一個開放系統的研究。

肆、結論與建議

一、結論

根據以上國內學校組織文化結果的綜合性分析，可以獲得下列幾點結論：

（一）國內學校組織文化之研究，主要以教師、校長和行政人員為研究對

象；在教育階段別上，以小學為大宗，高中職其次；在研究方法上，絕大多數採用以問卷調查做量化研究。

- (二) 在學校組織文化的內涵上，國內有關學校組織文化的實質內涵之研究非常的稀缺，主要採問卷調查探討組織文化的現況與類型。結果發現，國內學校成員對於學校組織文化現況認知偏於正向或良好。另外，國內諸多研究係採競值架構模式，發現國內各級學校的組織文化偏於層級型文化，惟另有少數研究則發現偏於理性型文化或發展型文化。除了採用競值架構模式探討學校組織文化之外，亦有極少數研究開始以學習型組織與教導型組織的架構研究學校組織文化。
- (三) 在學校組織文化的成因方面，校長變革領導、轉型領導、文化領導、權變領導及魅力領導等領導作為對學校組織文化有顯著的正相關。另外，亦有少數研究指出分布式領導與教師領導對學校組織文化亦有顯著的正相關。
- (四) 在學校組織文化的效果方面，最常發現學校組織文化對於學校組織效能的正相關。其次，學校組織文化有助於教師組織承諾、教師教學態度、教學效能以及教學創新。
- (五) 在學校組織文化的中介與調節作用方面，學校領導（主要為校長領導行為），經由學校組織文化的中介或者調節，對學校組織效能、學校創新經營、學校競爭優勢、教學效能產生影響。惟只有一篇研究係對學生學習表現的中介效果，另有一篇則發現學校組織文化沒有中介效果。

二、建議

根據國內學校組織文化實徵研究之探析，本研究提出下列未來發展方向的建議如后，供國內教育研究者所參酌：

（一）在研究主題及內容方面

在過往學校組織文化研究的整體數量上頗為豐富，但還是以未出版的博士論文為主，今後可以加強在學術性期刊的發表。另在研究主題上，國內以學校組織文化的現況與類型的知覺為多，今後宜加強學校組織文化的層次與實質內涵方面的研究。此外，除了以競值架構模式研究學校組織文化之外，宜加強使用以學習型組織、教導型組織、以及以學生學習成就為中心的架構研究學校組織文化。

在學校組織文化的成因上，國內學校組織文化研究的自變項多為校長領導行為，今後宜多研究教師領導與學校組織文化的因果關係。此外，除了研究領導作為與學校組織文化的關係外，宜多研究教育行政計畫、組織結構、溝通、協調、評鑑等作為，對學校組織文化的影響力。當然，加強學校組織文化與外部環境（例如家長的參與、社區的投入、教育行政機關的支持）關係的研究，將使學校組織更具有開放系統的特性。

在學校組織文化的成效上，國內學校組織文化研究的依變項多為學校組織效能和教師教學效能等以學校和教師為本的變項，而對以學生為本的變項，如學生學業成就、學生技能、態度、出勤率、輟學率、違規犯過行為等，實有大力加強的必要。

（二）在研究對象方面

誠如前述，國內學校組織文化的研究對象，絕大多數是以教師、校長與行政人員為主，對於其他兩個重要利害關係人—學生與家長的觀點並沒有獲得足夠的重視。是故未來的研究對象應盡量包含教師、校長與行政人員以外的利害關係人。

在教育階段別上，學校組織文化的研究對象，多集中於小學和高中職，對於國中，特別是幼兒教育、特殊教育和高等教育階段所做的研究，仍相當的欠缺，這是有待加以補強的地方。另外，由於國中小各有其獨特的學校組織文化，所以未來研究時宜將國中小分開進行研究，同理，高中與高職宜分開進行研究，不宜一個研究兼採兩個階段的研究對象，除非要比較

兩階段或兩類學校的差異。最後，有鑑於師資職前教育的重要性，將來有必要加強師資培育機構組織文化的研究。

（三）在研究方法方面

在研究方法上，國內學校組織文化的研究多侷限於問卷調查之量化研究，只能決定變項之間的關係，無法驗證變項之間的因果關係，而要探討變項之間的因果關係，宜採用實驗設計或準實驗設計。另外，將來宜多採用人類學和社會學的方法論，以質性研究的取徑，對學校組織文化的基本假設、價值規範與人工器物和創造物做深度的描述與詮釋。其次，如果要實施問卷調查的話，建議加採訪談法，以收質性與量化兼顧。

參考文獻

- 方銘萱（2022）。國民小學校長學習領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究〔未出版博士論文〕。臺北市立大學。
- 江文吉（2012）。校長靈性領導、教師領導、學校組織文化與學校效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立屏東教育大學。
- 江滿堂（2007）。國民小學校長多元領導型態、團體動力、學校組織文化特質與學校效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立屏東教育大學。
- 吳昌期（2006）。國民小學校長變革領導、組織學習與組織文化關係之研究〔未出版博士論文〕。國立臺北教育大學。
- 吳秋蓉（2018）。南部四縣市國民小學校長科技領導與學校效能關係之研究-以教師知識管理、組織文化為中介變項〔未出版博士論文〕。國立高雄師範大學。
- 吳勁甫（2008）。競值架構應用在國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立政治大學。
- 吳勁甫（2012）。國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織效能之關係：淨值架構的觀點。*α β γ 量化研究學刊*，4（1），69-97
- 呂紹弘（2020）。國民中學校長分布式領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立政治大學。
- 李文欽（2020）。國民中學組織文化、校長魅力領導、教師領導與學校效能關

- 係之研究〔未出版博士論文〕。國立高雄師範大學。
- 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〔未出版博士論文〕。國立臺北教育大學。
- 沈秀春（2011）。私立技專校院董事會運作功能、學校組織文化與學校效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立政治大學。
- 卓秀冬（1995）。台灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係〔未出版博士論文〕。國立政治大學。
- 周昌柏（2007）。國小學校組織文化與教師組織承諾之研究。學校行政雙月刊，49，84-106。
- 林明池、陳威良（2010）。國小校長道德領導對學校組織文化與學生學習表現之影響。國立高雄師範大學教育學系教育學刊，35，129-165。
- 林美玲（2023）。運用階層線性模式探討正向心理資本、學校組織文化、校長願景領導對核心素養教學能力之研究〔未出版博士論文〕。國立臺南大學。
- 林偉文（2002）。國民中小學學校組織文化、教師創意教學潛能與創意教學之關係〔未出版博士論文〕。國立政治大學。
- 林詩猛（2024）。國民小學教師知覺校長智慧領導與學校效能關係之研究---以學校組織文化為中介變項〔未出版博士論文〕。國立暨南國際大學。
- 邱怡和（2010）。競值途徑應用在國民中學校長領導行為、學校組織文化與學校組織效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立屏東教育大學。
- 邱侶文（2015）。國民中學校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化與學校組織效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立高雄師範大學。
- 邱憲義（2018）。高中教師教學風格與教學效能之研究—以教師專業發展為中介變項、學校組織文化為調節變項〔未出版博士論文〕。國立臺南大學。
- 邱憲義、蕭佳純（2019）。高中教師教學風格與教學效能之相關研究—以教師專業發展為中介變項、學校組織文化為調節變項。當代教育研究季刊，27（1），39-78。
- 邱馨儀（1996）。學校組織文化及教師組織承諾互動模式之探索。空大行政學報，5，233-252。
- 施佩芳（2006）。校長轉型學校領導與學校組織文化之研究。花蓮教育大學學報，22，75-99。
- 秦夢群（2020）。教育行政理論與模式（四版）。五南。
- 張本文（2015）。國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究〔未出版博士論文〕。國立屏東大學。
- 張永福（2007）。高中職學校組織文化與教師教學態度之研究。工業教育與技

- 術學刊，32，59-78。
- 張和然、江俊龍（2011）。學校組織文化及教師工作價值觀對教學效能影響之研究。學校行政雙月刊，73，83-102。
- 張德銳（1990）。組織文化析論。國立編譯館館刊，19（1），185-209。
- 張德銳（2000）。教育行政研究（三版）。五南。
- 張慶勳（1996）。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〔未出版博士論文〕。國立高雄師範大學。
- 陳志清（2012）。高職校長領導特質與組織文化及學校經營管理競爭優勢相關之研究〔未出版博士論文〕。國立彰化師範大學。
- 陳昭蓉（2021）。國民小學校長靈性領導與學校效能關係之研究-以組織文化、教師幸福感為中介變項〔未出版博士論文〕。國立高雄師範大學。
- 陳浩然（2015）。國民中小學校長核心能力、領導風格與組織文化關係之研究〔未出版博士論文〕。國立臺北教育大學。
- 黃彥超（2013）。一所國立高中的校長領導與學校組織文化之探究。學校行政雙月刊，87，1-29。
- 黃昆輝（1988）。教育行政學。東華書局。
- 楊文堯（2016）。高職校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究〔未出版博士論文〕。國立高雄師範大學。
- 楊永慈（2020）。臺灣高等教育學校組織文化與全面品質管理對促進國際化之影響〔未出版博士論文〕。國立臺灣師範大學。
- 廖年森、何信助、賴銘娟（2004）。高級職學校組織文化與教師組織承諾關係之研究。中正教育研究，3（2），69-96。
- 趙廣林（2011）。國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化關係之研究〔未出版博士論文〕。國立臺北教育大學。
- 劉世嬉（2018）。產業需求導向技職教育再造計畫執行策略與學校組織文化及競爭優勢關係之研究-以技術型高中為例〔未出版博士論文〕。國立彰化師範大學。
- 劉威德、羅鴻仁（2011）。職業學校教導型組織文化指標之建構。技術及職業教育學報，4（2），73-94。
- 劉鎮寧（2015）。國民小學校長領導行為、教師專業表現與學校組織文化之關聯性研究。屏東教育大學學報，42，67-102。
- 潘同泰（2023）。臺北市國民小學學校組織文化、教師專業學習社群與教師教學效能關係之研究〔未出版博士論文〕。臺北市立大學。
- 蔡俊傑、劉威德、羅鴻仁（2012）。職業學校教導型組織文化與教師創新教學

- 關係之探討。教師專業研究期刊，4，53-80。
- 蔡政道（2010）。國民小學校長科技領導、組織文化與學校創新經營效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立臺北教育大學。
- 鄭文淵（2013）。國民中學校長空間領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立政治大學。
- 鄭可偉（2010）。國民小學校長領導風格與校園選舉行為關係之研究：以組織文化為中介和調節變項〔未出版博士論文〕。臺北市立教育大學。
- 鄭彩鳳（1996）。競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究〔未出版博士論文〕。國立高雄師範大學。
- 蕭正欣（2021）。國立高級中等學校中國式領導行為與學校組織文化對領導效能之影響研究〔未出版博士論文〕。國立雲林科技大學。
- 蕭淳元（2013）。家長式領導與差序式領導對學校效能之影響－以調節焦點與學校組織文化為中介變項〔未出版博士論文〕。國立嘉義大學。
- 薛雅文、賴志峰（2013）。國民小學分布式領導與學校組織文化之關係研究。學校行政雙月刊，86，20-42。
- 謝文全（2024）。教育行政學（八版）。高等教育。
- 謝勝宇、郎芳麟、陳美秀（2010）。高雄縣國民中學教師對於學校組織文化、組織公民行為與學校效能知覺相關研究。人文社會科學研究，4(3)，86-105。
- 謝瑩慧、卓佩茹（2023）。學校組織文化之個案研究：以實施華德福課程模式的幼兒園為例。台中教育大學學報，37（1），1-26。
- 羅鴻仁、蔡俊傑（2010）。中等學校體育組學習型組織文化量表之編製。臺中教育大學學報，24（2），71-87。
- Barth, R. S. (1988). School: A community of leaders. In A. Lieberman (Ed.), *Building a professional culture in schools* (pp. 128-147). Teachers College Press.
- Bland, K. D. (2012). *Relationship of collaborative school culture and school achievement* [Unpublished doctoral dissertation]. Georgia Southern University.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational climate*. Addison-Wesley.
- Connolly, M., James, C., & Beales, B. (2011). Contrasting perspectives on organizational culture change in schools. *Journal of Educational Change*, 12, 421-439.
- Deal, T. E. (1985). The symbolism of effective schools. *Elementary School Journal*, 85, 601-620.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.

- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school*. Teachers College Press.
- Fyans, L. J., & Maehr, M. L. (1990). "School culture," student ethnicity, and motivation. *Project Report*. Illinois State Board of Education and The University of Michigan.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational research: An introduction* (6th ed.). Longman Publisher.
- Gorden, R. A. (1987). *School leadership and administration* (3rd ed.). WCB.
- Hoy, W. H., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. H., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill. Kindle 版本.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2022). *Educational administration: Concepts and practices* (7th ed.). Sage Publications. Kindle 版本.
- McMillan (2000). *Educational research: Fundamentals for the consumer* (3rd ed.). Addison Wesley Longman.
- Miller, P. M. (2007). "Getting on the balcony to see the patterns on the dance floor below": Considering organizational culture in a university-school-community collaboration. *Journal of School Leadership*, 17(2), 222-245.
- Negis-Isik, A., & Gursel, M. (2013). Organizational culture in a successful primary school: An ethnographic case study. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 221-228.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Perseus Books.
- Peters. T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency/Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2002). *Leadership: What's in it for schools?* Routledge.
- Siehl, C., & Martin, J. (1987). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In J. M. Schafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classic of organizational theory* (pp. 433-455). The Dorsey Press.
- Tichy, N. M., & Cohen, E. (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. Harper.
- Wu, J. H., Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2013). Enabling school structure, collective responsibility, and a culture of academic optimism toward a robust model of school performance in Taiwan. *Journal of Educational Administration*, 51(2),

176-193.

- Van der Westhuizen, P. C., Mosoge, M. J., Swanepoel, L. H., Coetsee, L. D. (2005). Organizational culture and academic achievement in secondary school. *Education and Urban Society*, 38(1), 89-109.

A Synthetic Analysis of Empirical Research Results of School Organizational Culture in Taiwan, ROC

Derray Chang

Retired Professor, Institute of Educational Administration and Evaluation, University of Taipei

Abstract

Since the rise of the organizational culture school in the 1980s, it has profoundly impacted educational administration theory and practice. Over the past thirty years, research on school organizational culture in Taiwan has accumulated significant results. To further the development of domestic educational research, it is necessary to clarify existing research outcomes and provide guidance for future development as a reference for further studies. This research primarily adopts a "research synthesis" approach, using narrative reviews and quantitative methods, and has collected 50 empirical studies on school organizational culture in Taiwan. The analysis focuses on five aspects: research subjects and methods, the connotation of school organizational culture, causes of school organizational culture, effects of school organizational culture, and mediating and moderating effects of school organizational culture. Based on these findings, the study offers future recommendations in three areas: research themes and content, research subjects, and research methods. The research conclusions are: (1) Domestic studies on school organizational culture primarily focus on teachers and administrative staff, with elementary schools being the most common

subject of study. In terms of research methodology, the vast majority of studies use questionnaire surveys; (2) Research on the substantive content of school organizational culture is minimal, with most studies exploring the current state and types of organizational culture; (3) Leadership styles such as transformational, cultural, contingent, charismatic, and change-oriented leadership by principals have a positive relation with school organizational culture, (4) School organizational culture has a positive relation with school organizational effectiveness, teachers' organizational commitment, teaching attitudes, teaching effectiveness, and teaching innovation, (5) Principals' leadership behaviors, mediated or moderated by school organizational culture, influence school organizational effectiveness, innovative school management, competitive advantage, and teaching effectiveness.

Keywords: educational leadership, organization, organizational culture, organizational structure, school organizational culture