

組織文化與幼兒教育——未來研究方向之思考*

丁雪茵**

摘要

近年來教育學者開始注意到學校組織文化對於整體教育改革成效的影響，但是大多數研究乃針對中小學，幼教階段的研究仍然極為有限。臺灣私立幼兒園所佔多數，而且公私立幼兒園的組織生態與文化有極大之差異，因此更顯出組織文化這個主題對於幼教改革具有重要意義。基於此，為了思索未來幼教組織文化研究的可能方向，本文首先鉅觀鳥瞰組織文化研究領域的歷史緣起與發展概況，瞭解該領域中所涵蓋的不同主題取向與研究法，然後針對日前國內學校組織文化與幼教組織文化的研究概況做一個簡單的分析與瞭解。最後，嘗試從幼教組織文化生態觀與幼兒教育相關議題兩個角度切入，針對未來研究方向與研究方法提出建議，以期做為開展未來幼教組織文化領域研究之參考。

關鍵詞：組織文化、學校組織文化、幼兒教育

* 本文乃改寫自作者於「95年度國科會教育學門幼兒教育領域專題計畫成果發表會」擔任主題演講之演講論文（丁雪茵，2007）。

** 丁雪茵，國立新竹教育大學幼兒教育學系副教授
電子郵件：ting@mail.nhcue.edu.tw

投稿日期：2007年11月26日；修正日期：2008年2月20日；接受日期：2008年3月19日

Contemporary Educational Research Quarterly
March, 2008, Vol.16 No.1, pp. 1-39

Organizational Culture and Early Childhood Education: Directions for Future Research in Taiwan

Hsueh-Yin Ting*

Abstract

It is not until recent years, when educators reflected on the effectiveness of educational reform, that organizational culture becomes one of the concerns of the educators in Taiwan. In Taiwan, about 70% of the kindergartens are privately owned, and their organizational cultures are quite different from that of the public ones. This phenomenon makes the topic of “organizational culture” even more significant for early childhood education as compared to other levels of the school systems. However, the topic did not get the attention it deserves in the literature. Because of the above reasons, this article aims at proposing some directions for future research. I will first try to have a bird’s view on the history and development of the research on organizational culture, in order to understand the diversity of concepts, themes,

* Hsueh-Yin Ting, Associate Professor, Department of Early Childhood Education, National Hsinchu University

E-mail: ting@mail.nhcue.edu.tw

Manuscript received: Nov. 26, 2007; Modified: Feb. 20, 2008; Accepted: Mar. 19, 2008

and approaches emerged in the literature. Based on this frame of background knowledge, the organizational culture studies of schools in Taiwan will be briefly reviewed. Finally, from the ecological perspective and some important issues of early childhood education, the possible research themes and approaches for future research are suggested.

Keywords: organizational culture, school culture, early childhood education

壹、為何注意幼兒教育中的組織文化？

關於組織文化對組織表現的影響，早已經有許多文獻支持。一些有關企業組織文化的研究指出，表現良好的企業通常都有強勢（strong）且具有特色的公司文化，組織文化是預測組織績效的重要指標（張慶勳，1996；Deal & Kennedy, 1982; Ouchi & Wilkins, 1985; Siehl & Martin, 1990）。在教育方面的相關研究也一再顯示學校文化對於學校效能、教師組織承諾、工作滿意度、創新教學等都有相關（郭建志，2000；郭建志、章佩瑜、鄭伯壘，2003；Deal & Peterson, 1999）。

學校組織文化也是教育改革的重要關鍵。Deal與Peterson（1999）指出，如果學校文化不鼓勵改革，則學校就無法進步；相對的，如果學校有正面的專業文化，其規範、價值與信念均強調教育的特殊任務（mission），則改革比較容易成功；他們也回顧一些學校改革之文獻，發現只是改變組織結構並不能達到改革的目的，必須配合專業的文化才能根本改革。成功的學校會擁有一種重視學生學習、致力於高期望、支持創新、對話與新點子的文化（Deal & Peterson, 1999）。Sarason（1996）在檢討美國過去25年來的教育改革後，沈痛地指出，若是教育改革仍只是著重在課程或經費等表面具體措施或制度上的改變，而對於教改措施實際執行的脈絡——即「學校文化」——視而不見的話，則可預見接下來的教育改革仍必面臨失敗的結果！

國內學者簡楚瑛與林麗卿（1997）針對私立幼稚園的研究中指出，課程轉型不能僅針對個人層面，也要注重組織層面相關因素（例如組織願景、溝通模式、園長領導特質、團隊風氣、學習模式等），兩者彼此互動配合才能成功地達到課程改革的目的。林明地（1999）的研究也指出，教育改革所面臨的其中一項挑戰為「學校革新的成效無法內化成為學校日常生活、學校文化的一部

分」。黃乃熒（2003）檢視近期九年一貫課程改革對於學校組織文化的衝擊，認為這一波課程改革的內涵是西方國家文化價值的產物，因此在實施過程中導致組織與老師們無法適應，他建議必須透過領導機制的改變，重新形塑學校組織文化，才能達到課程改革的目的。

此外，從臺灣幼教的生態環境來看，國內幼兒園所以私立為大宗，約佔70%。公私立園所面對的內、外在環境（如法令、師資、經費、市場）歧異，因而發展出極為不同的組織文化（丁雪茵，2000，2001，2002）。許多私立幼兒園以「營利」為目的，組織運作沿用企業界的市場導向經營模式（簡楚瑛，2002）。整個幼教界變成兩大理念陣營，一方顯示堅持幼教專業為主的理念，而另一方則瀰漫著企業經營、市場導向的氛圍，而後者的市場佔有率與影響力甚至逐漸威脅到前者的生存。然而，市場導向的企業管理理念是否適合直接移植至教育組織，仍然有待進一步探討（Deal & Peterson, 1999）。此外，幼兒園所或幼教相關機構^①是各項改革措施最後落實的重要脈絡情境，組織文化勢必影響其教育之實踐，因此政府在規劃評鑑、輔導與執行其他教育改革政策時，也應該將園所之組織文化差異列入考量，唯有充分掌握園所文化對改革成效之影響，才能達到提升整體幼教品質之終極目的。

綜上所述，可見組織文化研究對國內幼兒教育有其重要意義。若研究者能從組織文化的視角切入，應能對當前幼兒教育改革有一些獨特的啟發與貢獻。然而，綜觀國內幼兒教育研究在組織文化相關議題的文獻卻仍非常有限。基於此，本文試圖以組織文化整個研究領域發展之綜覽為基礎，加上對國內目前學校組織文化研究概況^②之回顧，從中思考幼兒教育界未來在組織文化這方面的

① 本文中所指之幼教相關機構包括課後托育的安親班、才藝補習班、坊間教材出版公司、幼教管理顧問公司等。

② 各國之幼兒教育制度與生態差異極大，而且本文篇幅有限，為了聚焦於思索國內幼

可能探究方向與研究方法，以期做為開展未來幼教組織文化領域研究之參考。

貳、組織文化研究整體領域之發展

組織文化研究的風潮緣起，可以追溯到1970年代晚期至1980年代早期之間。1976年英國管理學家Andrew W. Pettigrew發表「組織文化之創造」論文後，此議題即開始受到重視（鄭伯壘、郭建志、任金剛，2001）。此外，當時日本企業的成功引起大量關注，然而當時的組織研究卻無法從正式結構中發現日本與西方企業的差別何在，於是開始有學者嘗試從國家文化來探索企業組織間的差異（Ouchi & Wilkins, 1985）。1983年，美國的3本期刊都出版了組織文化專輯，包括《組織象徵論》（*Organizational Symbolism*）、《管理季刊》（*Administrative Science Quarterly*）及《組織動力學》（*Organizational Dynamics*）期刊，共蒐集了30篇組織文化的論文，而《組織變革與發展》（*Research in Organizational Change and Development*）期刊也發行專刊探討組織文化與組織發展間的關係（鄭伯壘等，2001；Ouchi & Wilkins, 1985）。

學校文化研究方面，最早可追溯至Waller（1932）年所出版之《教學社會學》一書，他明確指出學校有其獨特之文化。然後經過一段時間的沈寂，於1970年代學者探討美國教育改革之障礙時，學校文化這個主題又重新獲得重視，隨著1980年代組織文化研究漸受重視之際，學校文化在學校所扮演之角色也漸受學者之重視（Maslowski, 2006）。1987年，《教育行政季刊》（*Educational Administration Quarterly*）出版了「組織文化與學校」專輯，收錄了6篇學校文化方面的研究論文。

人類學家、社會學家、心理學家對於組織文化研究都有貢獻，只是研究

教生態脈絡下可行之研究方向，因此以國內研究文獻之回顧為主。

的方向不太一樣，人類學家與社會學家的研究主題比較多在於社區文化（community culture）、職業文化（occupational culture），以及醫療照顧文化（health care），而管理心理學者則比較傾向於研究企業組織（Ouchi & Wilkins, 1985）。人類學家與社會學家多以鉅觀分析取徑，組織為分析單位，探究團體文化表徵，分析組織文化或次級文化，並探討其形成要件與功能。研究方法包括整體的（wholistic）分析、符號語言學的取徑，以及質性研究法。心理學家則較偏好採取微觀分析取徑，認為文化存在個別成員的心中，以個人為分析單位，研究方法包括深度訪談、內容分析、問卷調查及其他量化研究法（Ouchi & Wilkins, 1985）。早期1980年代的學校文化實徵研究多採用質性研究或詮釋性研究法，以小樣本研究為主，近期則轉以量化之大樣本調查研究為多（Maslowski, 2006）。整體來看，組織文化仍以管理心理學家的研究為大宗。

回顧組織文化研究領域的背景，可以發現其源於人類學的文化觀點。由於人類學的文化概念分歧，因此組織文化的研究也發展出不同的研究主軸與取向。

一、文化概念：人類學觀點

文化的概念緣起於人類學，因此當文化概念也被用來研究組織時，人類學的觀點自然影響組織文化的研究。人類學中對文化的定義分歧，Kroeber與Kluckhohn（1952）曾歸納出164種定義。Sathe（1985）將文化歸納為兩大類別，即文化適應學派（cultural adaptionist）及觀念學派（ideational school）。前者重視群體成員之行爲模式、語言或實物之利用，後者重於群體成員心靈共同處之探討，如信念、價值、知識、意義和觀念等。Allaire與Firsirotu（1984）也將人類學的文化觀點歸納為兩大類，即社會文化系統觀（sociocultural systems）以及觀念系統觀（ideational systems）。社會文化系統觀認為文

化是鑲嵌於社會系統中的；而觀念系統觀則認為文化與社會系統（social systems）是分開的。兩大觀點又可進一步各細分為4種不同學派。各學派之觀點簡介整理如表1。

社會文化系統觀包括4種學派，包括特別考量歷史時間脈絡的生態適應學派（ecological-adaptationist school）與歷史傳播學派（historical-diffusionist school），以及不考量歷史、僅考量當下文化的功能學派（functionalist school）、結構功能學派（structural-functionalist school）。而觀念系統觀也包括4種學派，即認知學派（cognitive school）、結構學派（structuralist school）、互應學派（mutual-equivalence school），以及符號象徵或語意學派（symbolic or semiotic school）。

雖然以上這些文化概念對於組織文化研究皆有其影響，但是Allaire與Firsirotu（1984）認為在兩大學派中，觀念系統觀比較符合他們在組織中實際所觀察到的現象。

二、以「文化」概念研究組織：組織文化研究的主題、典範與旨趣

由於人類學的文化概念分歧，因而組織文化研究也發展出不同的焦點主軸與研究取向。Smircich（1983）分析各類組織文化研究背後所依據的「文化」概念與「組織」概念，發現組織文化研究文獻可以歸納為5大類研究主題。^④後來Smircich與Calas（1987）又進一步加入社會學的研究「典範」概念及知識論的「研究旨趣」等兩個面向，使得整個組織文化研究領域的概況更為清晰，兩篇文獻整合如表2。

^④ Smircich（1983）的分類比Allaire與Firsirotu（1984）分類少了3類，即社會文化系統觀中特別考量歷史時間向度的生態適應學派與歷史傳播學派，以及觀念學派中的互應學派。

表 1 人類學文化觀點之歸納整理

社會文化系統觀	文化是鑲合於（鑲嵌於）社會系統中	考量歷史時間的	生態適應學派	文化為透過社會傳遞的行為模式系統，人類社群藉由文化與生態環境有所連結。社會文化系統與環境之間是不斷地彼此交互作用，彼此回饋、互為因果。
			歷史傳播學派	文化為歷史情境與過程所產生的。主要關切文化特徵從一個體系轉到另一個體系的移植過程，以及系統於涵化（文化化）（acculturation）與同化（assimilation）過程中的改變。
		斷代的	功能學派（代表學者：Malinowski）	滿足人類個人需求的功能觀。
			結構功能學派（代表學者：Radcliffe-Brown）	文化是一種適應環境的機制，文化使一群人得以形成有秩序的社群，在某特定環境中一起參與社會生活。
觀念系統觀	文化存在於文化攜帶者的心中	文化與社會系統是分開的	認知學派（代表學者：Goodenough）	文化為一種知識系統，一種學得的標準，做為知覺、信念、評量、以及行動的基礎。
			結構學派（代表學者：Levi-Strauss）	文化是由心智產物所累積的共享象徵系統組成，這些象徵系統是潛在於文化表象之下、無意識的心智過程的投射。
			互應學派（代表學者：Wallace）	文化為一組標準化的認知歷程，可以產生一個通則性架構（general framework），使社會互動的個體之間可以預測彼此的行為。
	文化是集體心智的產物—共享象徵、意義	符號象徵或語意學派（代表學者：Geertz, Schneider）	文化為共享的意義與象徵體系。文化不存在人們的大腦中，而是在於社會互動者所共享的「意義」與「思考」中。	

資料來源：整理自 Allaire & Firsirotu (1984)。

表 2 組織文化研究主題與理論觀點

組織隱喻 與文化	人類學的 「文化」概念	研究主題 (Smircich)	典範觀點 (Burrell & Morgan)	知識理論 (Harbermas)
組織如同有機體 組織擁有文化 文化為「變項」	外在變項 文化是滿足人類生物及心理需求的工具。如：Malinowski 的功能論。 內在變項 文化的功能就像適應的機制一樣，將個人統合於社會結構之中。如：Radcliffe-Brown 的結構功能論。	跨文化 比較管理 文化為外在變項，與國家同義。 企業文化 文化為內在變項，影響系統的平衡與表現。	功能論觀點 組織文化為管理工具 管理者可以控制文化，透過控制溝通來影響組織表現。 一些研究試圖找出客觀的文化事件（如說故事、儀式、語言），與客觀情境（如生產力及離職率等）的關係。	技術旨趣 研究者意圖操弄與掌控自然與社會環境。立基於物理科學模式，強調假設的實徵檢驗與可類推的理論聲明。 理論的成功與否取決於是否能夠於環境中發生作用，產生預測的效果。所謂的技術知識即傳統所說的科學。
組織即文化 文化為組織之「根本隱喻」	文化乃是一共有的認知系統，人類心智經由規則的建立而衍生出文化。如：Goodenough 的民族學。	組織認知 組織是知識結構，共享的參照架構。	詮釋性觀點 組織即文化 焦點在於組織的過程，該過程即文化發展的展現。 文化是一種過程，透過這個過程社會行動與互動得以被建構與被重新建構成為一個組織現實。	實務（用）旨趣 研究是為了瞭解特定情境的意義，以做為決策與行動的基礎。知識的目的在於產生特定的決策（非一般性規則）。 以文字（literary）與歷史分析做為知識探詢的實務模式。研究方法包括對於人類互動中所彰顯之意義的詮釋。其效度取決於相關群體對於情境意義的共識。

表 2 組織文化研究主題與理論觀點（續）

組織隱喻與文化	人類學的「文化」概念	研究主題 (Smircich)	典範觀點 (Burrell & Morgan)	知識理論 (Habermas)
	文化是共同的象徵及意義的系統。象徵行為必須經過解析、判讀及釋明後方能被瞭解。如：Geertz 的象徵人類學。	組織象徵 組織是共享的意義；符號象徵的言談模式。		解放旨趣 旨在提高人類自主性與世界責任感。基於佛洛伊德與馬克斯觀點，強調從意識型態與錯誤意識之中恢復理性與責任。
	文化是心靈集體潛意識結構的投射。如：Levi-Strauss 的結構主義。	潛意識的過程及組織 組織是潛意識過程的反映與彰顯。		研究法採自省法——質疑當下情境所立基之基本假設。探討共享意義的適當性。判斷其效度的準則是：這種知識是否能提升自主性與具責任感的人類行動。

資料來源：整理自 Smircich (1983); Smircich & Calas (1987)。

Smircich (1983) 分析出 5 大類的組織文化研究主題，包括跨文化比較管理、企業文化、組織認知、組織符號象徵、潛意識的過程與組織。前兩者將文化視為組織擁有之變項，即組織擁有文化 (organization has culture)；後三者則將文化視為組織之隱喻，認為組織即文化 (organization as culture)。

第一類以「跨文化比較」為主題，其中的文化概念受人類學中文化功能論觀點影響，認為文化是滿足人類生物及心理需求的工具，視文化為組織之「外在變項」，如同組織所處之國家社會。第二類研究以「企業文化」為焦點，其文化概念則受結構功能論影響，視文化為組織之「內在變項」，影響系統的平衡與表現，認為文化的功能就像適應的機制一樣，將個人統合於社會結構之中。第三類研究以「組織認知」為主題，其中潛藏著人類學家

Goodenough之文化認知學派的觀點，認為文化乃是一共有的認知系統，人類心智經由規則的建立而衍生出文化，組織文化即為知識之結構，是一個共享的參照架構。第四類研究則以「組織象徵」研究為焦點，受Geertz之象徵學派之文化概念影響，認為文化是共享的象徵及意義的系統，象徵行為必須經過解析、判讀，以及釋明後方能被瞭解，而組織即是共享的意義、符號象徵的言談模式。最後，第五類研究是針對組織「潛意識過程」之研究，這一類研究則受到人類學派的結構論影響，認為文化是心靈集體潛意識結構的投射，而組織是潛意識過程的反映與彰顯。

Smircich與Calas（1987）進一步探究組織文化的研究法典範，將以上5大類組織文化研究分為功能論典範與詮釋論典範兩大類。前兩者（跨文化比較研究與企業文化研究）偏向功能論典範，基本上假設社會現實（social reality）是客觀存在的（客觀主義），採實證主義認識論，研究目的在於解釋與產生有用的知識，創造可類推的一般性規則，以預測、掌控、管理各種不同的情況。

持功能論觀點之研究者將文化視為組織所「擁有」之「變項」，視組織文化為管理工具之一，試圖找出客觀的文化事件與客觀情境之間的關係，大多採用量化研究法。雖然有些研究表面上是採取詮釋互動論取徑，但是其潛在假設仍是機械論及線性溝通模式。也就是說，這類研究將符號象徵視為一種能夠影響組織訊息傳遞方式的管理工具之一。所以這類研究仍然傾向以技術旨趣為主，意圖控制自然與社會環境，強調假設的實徵檢驗與可類推的理論（Smircich & Calas, 1987）。

視文化為組織之「根本隱喻」者認為組織「即」文化（包括組織認知研究、組織象徵研究，以及組織潛意識過程研究），研究者採取詮釋性觀點，焦點在於瞭解組織過程。他們認為組織過程即文化展現歷程，透過文化過程，社會行動與互動得以被建構或被重新建構成為一個組織現實。雖然詮釋論典範與

功能論典範一樣認為社會有其規則性，但是強調社會現實其實是主觀的視野（*subjectivist vision*），反對實證主義的認識論。持此觀點之研究主要目的不在於預測與控制，而注重記錄人們在建構組織現實的過程與經驗。對於詮釋論典範而言，所謂「有用的」知識主要是來自於瞭解特定脈絡情境下所發生的事情與過程（*What is “going on”*），沒有任何單一觀點可以完全涵蓋一個情境所發生的所有狀況，而每個人對於事情發生的詮釋也會因個人觀點而異（*Smircich & Calas, 1987*）。

此外，*Smircich*與*Calas*（1987）根據*Harbermas*的知識理論將組織文化研究分為技術旨趣（*technical interest*）、實務旨趣（*practical interest*）與解放旨趣（*emancipatory interest*）等三大類別。以技術旨趣為主之研究受科學概念模式的影響，其焦點在於操弄與控制環境。這類取向的研究將文化視為一個變項或影響表現的因素，著重在因果關係的發展，試圖控制，類似上述之功能主義典範，管理方面的文獻多採用此種觀點。以實務旨趣為主之研究目的在於欲瞭解決策過程與行動導向的情況中的意義，以做為決策與行動的基礎。這個取向重視意義與溝通的產生，將人視為「文化的存在」（*man as a cultural being*），強調現象的瞭解與詮釋，但比較不關切研究結果之應用，組織溝通方面的文獻較多採取此種取向。以解放旨趣為主之研究目的在於提升人類自律性與世界責任感的層次。透過批判方法，試圖幫助人們從外在、內在的壓抑中解放出來，讓人們瞭解哪些力量限制了他們的自由選擇。此類取向的研究目前最少。

綜而言之，依據*Smircich*與*Calas*兩位學者之分析，「跨文化／比較管理」以及「企業文化」研究將組織視為有機體，文化為其適應環境的一個機制變項，屬於功能主義，研究則傾向於技術旨趣。而「組織認知」、「組織象徵」，以及「組織潛意識」研究三者則是將文化視為組織的根本隱喻，認為組織即文化，屬於詮釋主義，其研究則偏向實務旨趣或解放旨趣。

除了以上的分類之外，Martin（1992, 2002）則從另一個角度切入，依據研究者對於組織文化之整合性的基本假設，將組織文化研究典範分為3類。第一類持整合假設（*integration hypothesis*）的看法，認為組織文化具有一致、富有共識的基本特徵。第二類持分化假說（*differentiation hypothesis*）認為文化之一致性與和諧性乃存在於次文化內，而次文化彼此之間是具差異性、甚或彼此衝突的。此觀點認為整個組織鮮少產生共識，多元的次文化才是重要的研究課題。第三類持零碎假說（*fragmentation hypothesis*），此類研究最少，它認為組織中的各種文化型態彼此共存，交織成一張綿密的大網，很難做客觀的釐清，一切都是變動的、因情境脈絡而異。

Alvesson與Berg（1992）則結合Burrell與Morgan依據「共識或衝突」與「客觀主義與主觀主義」兩個向度所發展出的4大類研究典範，將自己所歸納出來的12個組織文化研究觀點放進此4種類別中（如圖1）。

第一大類「功能主義」假設真實是客觀存在的，強調組織文化是統合有共識的，此類研究包括企業文化、組織價值、文化認知等方面的研究。第二大類「詮釋主義」假設真實是主觀建構而來，強調組織內的統合共識，此類研究包括文化基模、共享意義、共享想像與組織象徵等方面的研究。第三大類「激進結構主義」（*radical structuralism*）假設真實是客觀存在，但強調組織內的文化衝突，政治意識型態研究屬於此類。第四大類「激進人本主義」（*radical humanism*）假設真實是主觀建構的，強調組織內的文化衝突，研究主題包括意義的建構與解構（鄭伯壠，2001；Alvesson & Berg, 1992）。而企業價值與信念、象徵系統、象徵的特殊主義等觀點者，則可能是運用功能主義或是詮釋主義的研究典範。

若與前述知識論（Smircich & Calas, 1987）做對照，則Alvesson與Berg（1992）所歸類之功能主義應屬於技術旨趣取向，而詮釋主義的研究可以對應

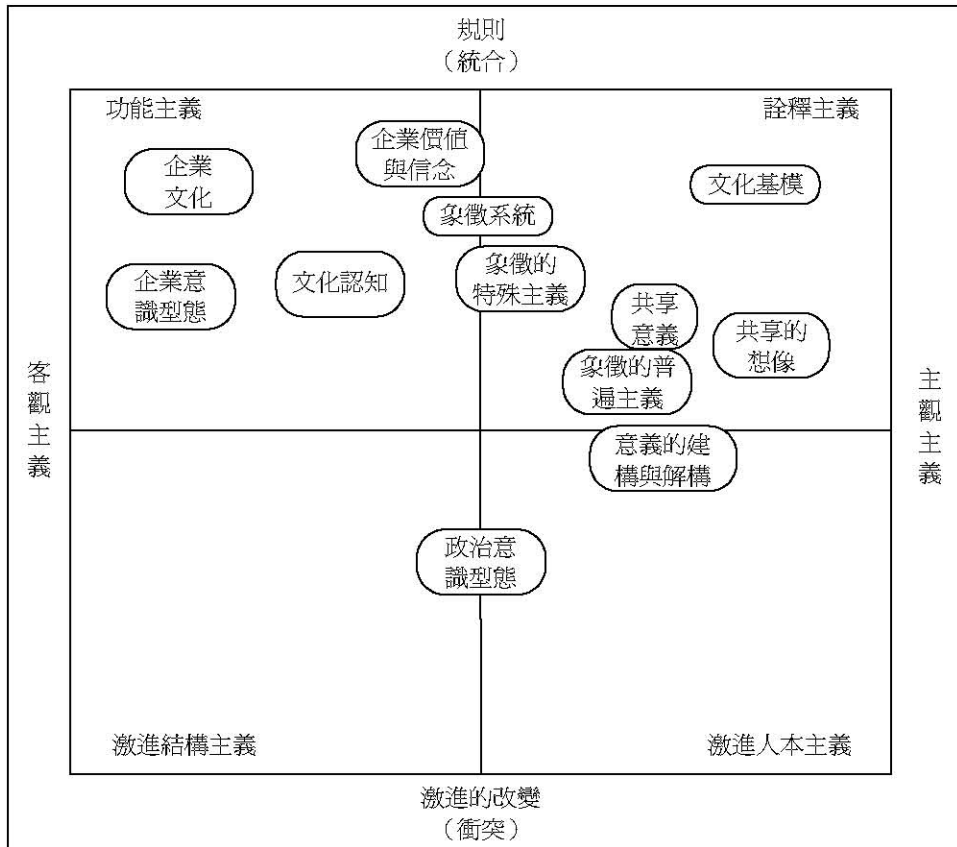


圖 1 組織文化研究觀點取向

資料來源：出自 Alvesson & Berg (1992: 131)。

實務旨趣取向，另外兩個激進研究學派則可對應於解放旨趣的取向（鄭伯壘，2001）。若對照Martin（1992, 2002）之分類，則功能主義與詮釋主義均可能採取統合觀點或分化觀點，研究整個組織之共識文化，或是研究組織之中的次文化。激進結構主義則較接近分化觀點，但強調組織內次文化之間的衝突。激進之人文主義則較接近零碎觀點，強調脈絡中之主觀詮釋與意義建構歷程。

現行的組織文化研究大多集中在功能主義與詮釋主義的研究上，對激進改變的衝突研究較少。在具體的研究方法上，功能主義典範多採取量化研究，以問卷調查法為主，將文化視為一種變項的研究（Culture as variable）、持整合假說。詮釋主義典範則多為質性研究，採取之方法包括分析描述、人種誌、歷史研究、臨床研究等（Schein, 2004）。整體而言，目前組織文化文獻中仍以功能主義為其主流，量化研究取徑為大宗（鄭伯壖，2001）。

綜觀以上的回顧，可知組織文化研究實為一個極為多元的、跨科際的研究領域，人類學、社會學、心理學，以及管理學家等對於這個研究領域都有貢獻。面對如此分歧之研究取向，研究法上有學者建議採取融合取徑。例如，同時兼顧文化之整合觀點與分化及模糊零碎觀點（Martin, 2002），或結合科學性目標（類化與重複性）於詮釋性研究中，或兼採質量並重的研究方式（張慶勳，2006；Siehl & Martin, 1988）。然而，也有學者認為融合取徑不一定更好，畢竟不同典範的研究對於我們對人類複雜之生活現象的瞭解都有其獨特之貢獻（Ashkanasy, 2003）。此外，對於質量並重的說法，也有學者批評這種說法僅是從資料蒐集「技術」層面來看，根本漠視研究典範基本假設之根本差異（丁雪茵、鄭伯壖、任金剛，1996；Smircich & Calas, 1987）。從詮釋論的基本假設來看，任何特定群體的「知識」（包括「科學」）事實上也都是社會建構的產物，因此詮釋論與功能論兩個典範是根本不相容的。

Smircich與Calas（1987）從後現代主義的觀點出發，對於功能主義為主流的組織文化研究的「文化」提出挑戰，他們認為組織文化研究領域應該保持其多元性，容許科學實證思考模式之外的另一種聲音同時存在。雖然詮釋性研究典範的聲音仍為少數，但他們相信詮釋性典範對於組織文化研究領域有其特殊的貢獻——它可以扮演「抵抗」（resistent）、而非完全「對立」（opposition）的角色，如此可以使這個領域得以保持多元的聲音，而且對於「真相」保持懷

疑與保留的態度。

三、Schein的組織文化觀點

由以上的文獻回顧可知，各學者們對於組織文化的定義非常分歧，許多學者曾經整理組織文化的各類型定義，管理學家Schein則嘗試整合前人的觀點，提出一個對於實務研究者來說具體可行的組織文化定義，並提出以臨床取向的研究方法來瞭解組織文化（Schein, 2004）。他的觀點對於後續的組織文化研究有重要的影響，國內也有很多研究引用其理論。

他回顧過去學者們（含前述之人類學家）對於文化的定義，大致包括：人們互動時可見的行為規則、群體規範、外顯價值、正式的哲學觀、遊戲規則、氣氛、深植的技巧、思考的習慣、心智模式或語文的典範、共享的意義、根本暗喻或整合的象徵等幾大類別。這些定義中皆強調文化為一個群體所「共享的」特定事物，但他進一步指出，「文化」一詞除了「共享的」概念外，應該還有幾個重要關鍵特徵：1.文化是「深沈的、穩定的」：文化不是在意識上的、不是具體的，也比較不可見；2.文化是「模式化或整合的」：文化將不同的成分（如儀式、氣氛、價值觀與行為等）結合於一個大的典範中，並埋藏在一個較深層的層次中；3.文化是「廣泛遍及的」：文化影響所有成員的運作。因此，他將前人的定義整合歸納之後，將組織文化定義為：

一組共享的基本假設，是在組織解決自身的外在適應和內在整合問題時學會的，由於運作良好所以將之視為是有效的，並當成面對相關問題時應有的正確知覺、思考與感覺的方式，教導給新成員。

（Schein, 2004: 17）

其對於組織文化定義整合了前人的概念，涵蓋了組織文化的本質（共享的、深沈穩定的、模式化或整合的）、產生方式（在組織解決自身的外在適應

和內在整合問題時學會的)、功能(由於運作良好所以將之視為是有效的)、文化之傳承(當成面對相關問題時應有的正確知覺、思考與感覺的方式,教導給新成員)。而且,Schein的定義也顯示了組織文化與外在環境的緊密關係,可謂結合了前面Allaire與Firsirotu(1984)所述之認知學派、象徵學派與生態適應學派之文化觀(鄭伯壘,1998)。

在分析上,諸多學者皆曾經將文化分為幾個層次來看,雖然分法有些微差異,但其大致上都是從具體到抽象、從表象到深層、從外顯到內隱(如表3),Schein也不例外。

表3 各學者對組織文化分析層次之觀點

Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders (1990)	Hawkins (1997)	Hoy & Miskel (2004)	Schein (2004)	
可見的實務——符號、英雄、儀式	人工製品	規範	人工製品	外顯表象、具體可觀察 ↑↓
	行為模式	核心價值	揭示的價值觀	
	心靈集合			
核心的價值觀	基本假設	心照不宣的假定	基本的深層假設	內隱深層、抽象不可直接觀察

註：本表之整理方式參考張慶勳(1996)。

資料來源：整理自Hawkins(1997); Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders(1990); Hoy & Miskel(2004); Schein(2004)。

Schein建議依據文化可見度分為三個層次來分析(Schein, 2004),包括1.人工製品——可見的組織結構和過程;2.揭示的價值觀——即組織明示的目標、策略與哲學;3.基本的深層假設——成員視為理所當然的信仰、知覺、思

考與感覺。

就文化層次來看，Schein特別指出，其文化定義並不包括外顯行爲，因爲他認爲外顯行爲實際上會受到文化與當下情境兩個因素的影響，因此不一定是文化的反映（Schein, 2004）。在探究組織文化時，他特別強調組織文化的分析必須超越人工製品與外顯價值之表淺層次，深入深層的假定。研究者必須藉由對深層運作的瞭解，才能解讀表面現象的意涵。因此，只有當我們已發覺出深層的文化本體之後，我們才能正確地分辨哪些行爲模式確實是反映深層文化基本假設的行爲模式或人工製品。研究者必須在組織中待了蠻長一段時間，才能開始辨認出組織文化中的一些關鍵成分。這一點實與人類學家強調「長期參與觀察深入探究行爲背後之意義」極爲類似。

關於組織文化的內涵，Schein（2004）認爲可分爲組織對於以下幾個向度的基本假設來看（Schein, 2004）：1. 「真理與真相」的假定，即組織認爲關於何者爲真、什麼是事實，真相如何決定、真相是自顯或被發現等之共享假定。2. 「時間」的假定，即組織對時間的基本概念，包括時間的定義、測量方法、形式，以及時間的重要性等的共享假定。3. 「空間」的假定，即關於空間及其如何分配的共享假定，包括空間定位、空間的象徵意義、空間在人際關係（如親密關係與隱私權）之界定上所扮演的角色等。4. 「人性」的假定：關於做爲人的意義，以及人類本質之善惡及其最終貢獻等之共享假定。5. 「人類活動」的基本假定：關於人類與環境產生關係時該怎麼做才對的基本假定，包括對工作與遊戲之定義。6. 「人類關係」的基本假定：即關於人類應該如何彼此相待、權力如何分配等的基本假定。包括對於人類應該合作或競爭、個人主義或是群策群力、或是各部自治、雇主與員工之間應該有什麼樣的心理契約、權威的基礎爲何、衝突應該如何解決、組織應該如何決策等議題的基本假設。Schein特別指出，在實務生活中這幾個文化向度其實是彼此緊密相關的，做此

切割只是爲了研究分析。從其觀點可見Schein對文化的觀點實蘊含質性研究所持之整體觀（丁雪茵等，1996）。

從其對組織文化的定義、層次與內涵的陳述，我們可以歸納出3個探究組織文化現象的切入角度。一是從組織在面臨各種內部整合問題或外在環境問題的過程中所顯現的基本假設來看；再者是從組織的6個文化內涵向度來理解；三是從文化的3個層次來分析。後續引用Schein之理論的學者，往往選擇其中一種角度來切入，據以設計研究方法或呈現組織文化之樣貌（如圖2）。

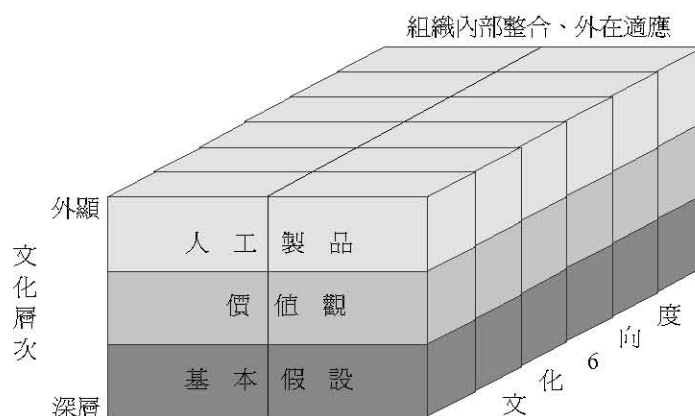


圖 2 Schein 的組織文化探究切入面向

資料來源：作者自行繪製。

最後，研究方法上，Schein與傳統人類學者一樣，認爲研究者需要在組織內經歷一段時間的沈浸才能瞭解組織文化，但是欲以純粹研究者的角色進入企業組織參與觀察是很困難的，因此他提出臨床研究法，以顧問的角色進入組織，藉由協助組織解決問題的過程中蒐集相關資料，瞭解其組織文化，其角色非常類似教育研究中的行動研究者。

綜觀上述，Schein從擔任組織發展顧問的實務為基礎，發展出自己的一套組織文化定義與研究方法。若從組織文化研究領域的整體背景脈絡中來看，其文化定義可謂蘊含文化適應觀的觀念學派。其注重組織之一致性與統合共識的部分，可謂偏向於Martin的整合觀點，而其研究目的往往是試圖從瞭解組織文化來協助組織發展，加上其所提的文化詮釋與分析，以及臨床研究法等，其取向應偏向於前述之具實務旨趣之詮釋性研究典範。然而，後續引用Schein之文化定義之研究者，仍多採取強調客觀的量化研究，鮮少採用其所提出之臨床研究法。

參、國內學校組織文化研究概況

一、整體研究趨勢

雖然學校文化的重要性已經逐漸受到重視（林明地，1999；林清江，1989；吳清山，1994；黃乃熒，2003），然而相較於企業組織文化研究來說，國內學校組織文化相關文獻仍然有限。由於國內期刊論文多為探討性文章，若有實徵研究亦多為由國科會專題計畫或博碩士論文改寫投稿，因此本文仍以國科會專題研究計畫及全國博碩士論文資料庫的文獻搜尋結果做為瞭解國內的學校組織文化研究概況之基礎。

（一）國科會專題研究

國科會專題研究計畫查詢中，1991～2006年度以「組織文化」為計畫篇名查詢共有58筆，其中教育門有24筆^④針對學校組織文化為題的研究計畫，另加上2筆是以「教師文化」取代一般常探究之「學校組織文化」為變項之研究

^④ 以組織文化、學校文化、學校組織文化做為篇名關鍵字之查詢結果。

(李安明, 2004, 2005), 總共為26筆。^⑤第一筆出現於1993年, 1995~2000年有10筆, 2001~2005年則有13筆。其研究對象涵蓋幼稚園到大學, 以小學研究為最多, 研究法上質、量研究幾乎各佔一半。其中針對幼稚園階段的研究計畫僅有3筆(丁雪茵, 2000, 2001, 2002)。

(二) 全國博碩士論文

從「全國博碩士論文資訊網」查詢結果, 截至2007年8月為止, 以「組織文化」或「學校文化」為關鍵字查詢共有589篇論文。從1985年起, 逐漸增加, 1985~1990年僅有8篇, 1991~1995年有35篇, 1996~2000年為99篇, 2001~2006年暴增至424篇。從學門領域來分析的話, 可發現組織文化研究論文分散在14個學門領域。可見如前文所言, 組織文化實為一個跨科際的研究領域, 但仍以管理學門為最大宗(324篇, 55%), 教育學門則次之(96篇, 16%)。教育學門第一篇組織文化碩士論文研究出現於1989年(吳璧如, 1989), 1993年才出現第二篇, 之後開始陸續有相關研究, 2001~2005年則每年維持約14~18篇相關研究。

研究對象涵蓋幼稚園至大學的各級學校, 以及軍校、行政機關、教師組織等。其中針對幼稚園之組織文化相關研究總共僅有3篇(游淑雲, 2005; 黃美惠, 2005; 謝易臻, 2007)(詳見下一段之分析)。研究法上, 大多研究皆屬功能主義典範之量化研究, 將組織文化視為變項, 以問卷調查法蒐集資料, 其中有部分並輔以訪談或觀察的質性資料蒐集方法。僅有16篇採質性研究法(含行動研究)。除了以學校為分析單位之組織文化研究之外, 另有6篇是針對班級層次的文化研究, 而這些研究則都為質性研究。

^⑤ 另有些研究則傾向以社會學或人類學之觀點來研究次級群體文化, 然而這些研究傾向將研究對象之群體視為「整體社會之次群體」, 並非探討其與所屬之「學校或班級組織」之關聯, 因此本文未將之納入分析。

二、幼教階段之組織文化研究

在幼兒教育界，針對「組織」的研究在整體比例上一直很少（簡楚瑛，2006）。綜觀以上國科會專題研究與全國博碩士論文僅6筆，若再加上期刊論文的資料庫查詢到的2筆，則針對幼兒園組織文化相關的實徵研究總共僅有8筆資料（如表4）。除了1筆針對幼兒同儕次文化之研究之外，其餘7筆研究在文獻探討中皆有提及Schein對組織文化之定義。研究法上，其中5筆屬於質性研究，3筆為量化研究，但沒有一個研究是採用Schein之臨床研究法。

丁雪茵（2000，2001，2002）以公私立幼稚園為個案的長期性研究，其組織文化之定義主要參考Schein（1985）及Geertz（1973）之文化概念，採民族誌之研究取向，包括長期參與觀察、個人訪談、焦點團體訪談，以及文件蒐集等方法。其主要焦點為幼稚園整體組織文化之瞭解，先分別針對一所公立附設幼稚園與一所獨立之私立幼稚園做深入的個案探究，然後再將兩個幼稚園之組織文化做比較分析。簡楚瑛（2001）針對一所公立國小附設幼稚園與一所企業附設之私立托兒所，探究其園所長與其園所文化環境的互動。其組織文化定義以Schein之定義為主，資料蒐集以晤談、園所長日誌及相關文件資料蒐集為主，輔以兩次觀察，其分析範圍以與園長決策相關的組織文化環境為焦點。而黃美惠（2005）及李新民、戴嘉南與黃美惠（2005）皆探究教師組織文化知覺與其組織承諾之關係，以問卷調查法進行資料蒐集，其組織文化定義中雖有探討Schein之定義，但其問卷則主要參考Wallach於1983年提出的3個組織文化類型（即階層性文化、創新性文化、支持性文化）分別設計題目加以測量。謝易臻（2007）亦採問卷調查法，探究教師組織文化知覺及其與組織結構及園長領導行為之間的關係。主要參考Quinn和McGrath於1985年提出之競值途徑觀點，將組織文化分為發展文化、共識文化、層級文化、理性文化4種類型，依

表 4 幼兒教育組織文化研究概況分析

作者出版年	論文題目	研究方法	組織文化定義參考文獻	研究變項或焦點
簡楚瑛 (2001)	幼稚園園長與托兒所園長角色及其所處園所文化環境互動關係之研究(期刊論文)	質性	Schein (1985)	園長角色 園所文化環境
丁雪茵 (2000)	幼稚園組織文化個案研究(I)(國科會專題研究)	質性	Schein (1985); Geertz (1973)	全園文化
丁雪茵 (2001)	幼稚園組織文化個案研究(II)(國科會專題研究)	質性	Schein (1985); Geertz (1973)	全園文化
丁雪茵 (2002)	幼稚園組織文化個案研究(III)(國科會專題研究)	質性	Schein (1985); Geertz (1973)	全園文化
黃美惠 (2005)	幼兒教師的組織文化知覺、組織承諾及其相關研究(碩士論文)	量化	Wallach (1983)	組織文化知覺 組織承諾
李新民等人 (2005)	幼兒教師的組織文化知覺與組織承諾初探(期刊論文)	量化	Wallach (1983)	組織文化知覺 組織承諾
游淑雲 (2005)	這個班級怎麼這麼多衝突——幼兒園同儕衝突情境的幼兒次文化(碩士論文)	質性	人類學取向	班級文化、幼兒次文化
謝易臻 (2007)	臺北縣公立幼稚園組織結構、組織文化和園長領導行為之相關研究(碩士論文)	量化	Quinn & McGrath (1985) 競值架構	組織結構 組織文化 園長領導行為

資料來源：作者自行整理。

據這些類型分別設計題目測量教師對其組織文化之知覺。最後，游淑雲(2005)之研究則是以幼兒為主要對象之研究，也是唯一以班級內之次文化為主要焦點之研究。該研究採人類學之文化觀點，探究幼兒在班級中的同儕衝突次文化，採質性研究法，資料蒐集方式包括觀察與訪談。

三、整體分析

綜觀國內的學校組織文化相關研究，可以發現以下幾個現象：

（一）中小學教育階段之研究為多

研究對象多為國民中小學，針對領導者或老師，針對一般行政人員的研究較少，而幼教階段的組織文化研究亟為缺乏。分析單位除了針對學校組織之外，僅少數是針對政府教育行政部門及教師組織的研究。此種現象與幼教學者人數比例偏低，以及幼兒教育長期以來處於邊緣地位有關。此外，也可能是因為幼教組織編制較小，在公立學校則為小學附屬機構，因此不易引起個別的關注；而私立幼教相關機構（包括幼托園所、課後安親班等）則通常不太願意讓學者進入研究。

（二）研究主題焦點因研究典範而有所差異

綜觀國內關於學校組織文化的研究，若依研究所涉及之主題或變項來分析，質性研究偏向前述之「組織即文化」的觀點。研究主題涵蓋師培機構整體組織文化與師培規劃、師培組織文化的行動省思、公私立幼稚園組織文化、或學習型學校組織文化、班級文化、學生次文化之探究等。

量化研究則將文化為組織擁有之變項來思考，主要研究以下幾大面向之變項：1.領導者相關變項：如轉型領導、互易領導、競值領導、服務領導、變革領導、領導風格、文化塑造策略、行政混沌現象敏銳度、知識管理態度、品質管理態度、願景管理等。2.員工相關變項：如個人開放胸襟、教師組織承諾、組織文化知覺、工作態度、工作滿意度、工作倦怠、上下契合、教師聘任制度、教師專業發展態度、員工工作態度、人格特質、工作特性、工作績效、創新行爲、知識分享、變革支持度、組織成員公民行爲、工作價值觀、工作投入等。3.經營管理相關變項：決定品質、決定共識、管理技能、管理模式、創

新經營、經營效能等。4.組織相關變項：組織變革、組織學習、學校效能、課程實施等。5.學校文化變項：包括學校文化表徵、學校組織價值觀、學校組織文化塑造、組織文化特性或類型，以及學校次文化等。

（三）量化研究居多

雖然質性研究在教育組織文化領域頗被接受（張慶勳，2006），然而學校組織文化目前整體來看，仍以功能論研究為主流，此種現象與前述整體組織文化文獻之趨勢一致。學校組織文化研究方法仍然以量化研究居多，採功能論觀點，將文化視為一個變項，探究組織文化與其他變項之相關性。不過，質性研究近年來有增多的趨勢，其中幼教領域目前質性研究還略勝一籌。這種現象可能是因為教育部近年來提供經費補助，推動幼兒園輔導，以致於學者能夠進入幼教組織個案的機會也相對提高，預期未來相關之質性研究可能會繼續增加。

（四）文化整合觀、技術與實務旨趣居多

對於文化多屬Martin（1992, 2002）所謂的整合觀點或Alvesson和Berg（1992）的統合共識觀點，且以功能主義之量化研究較多，其次為詮釋主義的質性研究或行動研究。僅有極少數採分化觀點來研究學校組織內之次文化或探討次文化衝突相關議題。對組織文化之概念與定義有很多引用Schein之理論，但許多仍以組織文化特性來測量（張慶勳，2006），僅少數質性研究採人類學或社會學觀點。研究旨趣以技術旨趣與實務旨趣為多。

（五）組織文化的切入角度分歧

近期有許多研究參考Schein的組織文化定義、層次、或文化向度做為編制問卷的基礎。然而，在組織文化概念之運用上卻不盡符合Schein之基本假設。例如，有些研究將組織文化分為人工製品、價值觀與基本假設等3個層次，但是仔細檢視之，卻發現並未明確區分可意識的價值觀與潛意識的基本假設，且僅以自我陳述之問卷調查或訪談的方式蒐集資料。此種方法僅能測量到「價值

觀」，實際上並無法達到文化潛在「基本假設」層次之推論（鄭伯壘，1990，1998）。另有部分研究則是將3個深度層次切割為3個獨立存在的平行向度，分別設計不同問題來測量3個層次，然後分別分析與解釋，這些作法與Schein預設之文化整體觀似有牴觸。

（六）「組織文化」與「組織文化知覺」的混淆不清

有些研究題目上是「組織文化」，以量化研究的自我陳述問卷來測量，但是在論文中解釋的時候卻以「組織文化的知覺」來陳述，僅有少數（如：李新民等，2005；黃美惠，2005）在研究題目上明確指出其所測量的是組織文化「知覺」。到底測量到的是「組織文化」，還是成員對組織文化之「知覺」？研究中常常沒有交代清楚。若是從Schein（2004）的觀點來看，這種概念上的混淆就是將「基本假設」與「價值觀」混為一談。此外，此種現象也與研究者未區分組織文化的「主觀知覺」與「客觀存在」有關，在某些組織研究中，將前者界定為「組織氣候」，而非「組織文化」。

肆、幼兒教育組織文化未來可能研究議題

從以上的回顧來看，國內對於幼教組織文化的瞭解實在非常有限，亟待更多的研究者來投入這方面的探究。然而，在多元之組織文化研究典範之中，研究者到底該如何切入幼教組織文化之研究呢？如前所述，研究法之選擇與研究旨趣及研究者個人所持之本體論密切相關，且各種研究法產生的知識各有其貢獻。為了避免因落入典範之爭而裹足不前，本節將先擺脫既定研究法典範之束縛，從「現象」出發來思考。以下先試著從幼兒教育組織文化生態及幼兒教育議題兩個角度切入，思索未來可行之研究焦點，最後再針對研究法提出綜合性建議。

一、從幼兒教育組織文化生態來看

如圖3所示，幼兒教育組織文化生態可以分為幾個層次，各層級組織單位之內有其獨特之文化，但各層次之文化彼此之間也互相牽動、互相影響。

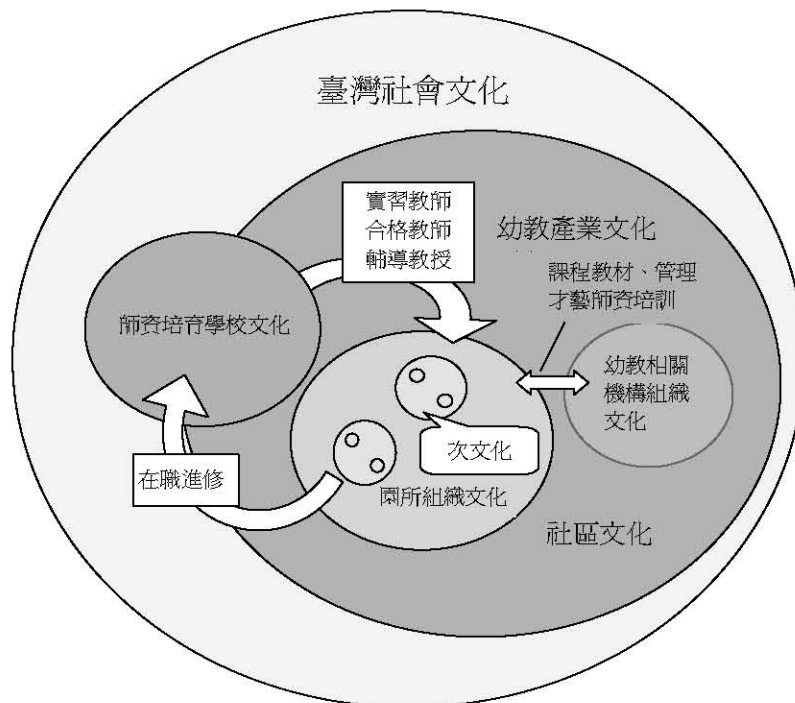


圖 3 幼兒教育組織文化生態圖

資料來源：作者自行繪製。

以機構組織為中心來看，機構文化層次包括園所、師培機構都有其獨特的組織文化，機構組織內則包含一些次文化（如班級、教師、學生同儕、家長會、行政人員等次級團體文化）。幼教機構與師資培育機構兩者皆為開放的組

織系統，彼此之間透過實習、合格教師任職與教授到園輔導，以及在職進修等管道而有所互動，因此這兩類機構之間的互動交流如何影響與形塑彼此之組織文化，以及其間的歷程與機制等，皆是值得探究的方向。

從幼教機構的外在環境來看，其處於社區文化與幼教產業文化之中。社區文化透過家長及社區鄰里居民與幼托機構產生互動。此外，幼教機構處於幼教產業文化中，而此層次之文化則受到幼教相關組織團體（如幼教協會、教師會等）及其他幼教相關產業之形塑，也間接影響幼教機構的組織文化。公立與私立機構因其設園地點、學生與家長背景、經費來源、師資背景及經營管理方式等的差異，因而所面臨的社區文化或產業文化也不盡相同。幼托園所與其他相關幼教機構彼此之間透過坊間教材之提供、經營管理之諮詢，以及才藝師資之供應等，也可能彼此互相影響。

至於師培機構之文化則受到學術界文化之影響，其與幼教產業文化之互動關係則較為薄弱。由於臺灣幼教界以私立機構為大宗，幼教產業文化受到私立機構影響很大，而立基於學術界之師資培育機構對於私立幼教機構或團體一直比較採「保持距離」的態度，因而師資培育機構與幼教產業文化之關係顯得較為疏離。

最後，不論是師資培育機構或幼托機構，都是被包含在臺灣整體社會文化情境中，受到臺灣整體幼兒教育制度、法令，以及整體社會文化變遷之影響。更進一步，整個生態內的單位都會隨著時代之變遷而有所改變，因此其間的互動關係也會改變。

從組織文化生態概念圖來思索，未來研究者可以探究的方向包括機構層次之組織文化瞭解以及各層次之組織文化互動關係。具體主題有幼教相關機構或幼兒園所之組織文化探究（如丁雪茵，2000，2001，2002）；組織文化與園所發展、領導、教師承諾、教學等相關層面與機構組織文化之互動或關係（如

李新民等，2005；黃美惠，2005；謝易臻，2007；簡楚瑛，2001)；或是機構內的班級文化、老師或幼兒「次文化」(如游淑雲，2005)等。

而不同層次之組織文化之間的互動關係(中間系統)則包括園所文化與社區文化或產業文化之互動、園所文化與大社會文化的關係、師培機構與幼兒園組織文化的彼此影響、不同幼教機構間的相互影響，以及不同社會文化中的組織文化之比較等，皆是未來可以探究的焦點。

最後，亦可參考前述生態適應學派與歷史傳播學派考量歷史時間向度(Allaire & Firsirotu, 1984)，從歷史發展之觀點探究上述各層次之組織文化之發展與其間彼此互動與發展的關係。

二、組織文化與當前幼兒教育相關議題

若從幼兒教育議題來看，亦可發現幾個值得深究之組織文化相關主題。以下以幼兒園所之教育為核心，提出幾個具體研究焦點。

(一) 幼兒教育改革

由於學校組織文化是組織長期學習經驗後內化的深層基本假設，可使組織成員有安定感(Schein, 2004)。因此，在推動教育改革的時候，必須意識到改革方案與既有之學校組織文化之差距，並仔細思索適當的因應之道，改革才有可能成功(黃乃熒，2003)。當前幼兒教育愈來愈重視以園所為本位之課程發展與教師專業成長，在這些改革的風潮下，園所之權力關係如何受到影響與重塑？另一方面，在民間重視美語及管理行銷風潮下，幼教相關機構或園所文化是否也因此受到影響？如何改變？這些現象最終都會影響幼教品質，值得加以關切。

(二) 幼托整合

組織文化乃組織面對外在環境與內部整合問題時所發展出來的基本假

設，幼稚園與托兒所過去壁壘分明，兩者所面對的環境（包括組織架構、師資背景、法規、主管機關等）有極大的差異，因此所發展的組織文化自然不同。在幼托整合之後，幼兒園將涵蓋教育與保育兩大類專業人員。組織成員與結構方面的改變勢必帶來文化衝擊，造成組織文化的解構與重新建構，此種現象將如何影響幼兒教育的品質呢？值得密切追蹤。

（三）師資培育

學校文化是師資培育的潛在課程，學校文化與師資培育的理念、規劃、與實踐有密切的關聯與影響，綜合大學因設立宗旨與師範教育背景的院校截然不同，所發展的學校文化亦有很大的差異，兩者對於師資培育的理念與規劃也不一，無形中影響師資培育的方向與品質（丁雪茵、鄭伯壘，1996，1997，1999）。近年來師範學院陸續轉型為大學或與綜合大學合併，這些組織結構上的改變對於原本以教育專業為主之師範院校組織文化有何影響與挑戰？幼教師資培育之內涵與品質將如何受到影響？師資培育機構之轉型後，將不只培育師資，還會培育幼教產業相關從業人員，如此之改變如何影響它與幼教產業文化的關係？這些都是未來可以探究的議題。

（四）教師專業發展

師培機構既各有其學校文化，職前教師在師資培育機構的社會化歷程如何？其所接受的基本假設與價值觀與未來進入的現場第一線幼教機構的組織文化契合度如何？初任教師進入幼兒園工作時，是否也會有文化震撼或適應問題？其所經歷的社會化歷程如何？此外，許多個人在參與組織外的研習後，回到任職組織卻無法發揮其所學，究其原因往往是受到任職園所組織文化的影響。因此，未來研究可以針對組織文化在教師專業社會化歷程所扮演的角色深入探究。

（五）企業管理觀念與幼兒教育專業

公私立幼稚園的組織文化有極大之差異（丁雪茵，2002），私立幼稚園的架構與理念與企業營利機構實際上極為類似（簡楚瑛，2002），然而幼兒「教育」組織是否應有其獨特性？營利企業組織的管理文化是否適用於幼兒教育組織？不同導向的組織文化對於幼兒教育品質可能有何影響？專業導向的幼兒教育文化與市場導向的管理文化是否衝突？如何共存？幼兒教育專業在幼兒園組織文化中扮演什麼角色？

（六）幼兒園所輔導

近年來教育部投入大量經費進行園所輔導，然而輔導成效卻可能因組織文化之影響而削弱。輔導者介入歷程應該要注意組織文化的潛在影響，因應組織文化提供適當的輔導策略（Schein, 1978）。未來研究可以針對輔導者與園所組織文化之互動影響等相關議題深入探究。

（七）學習型組織文化之建立

學習型組織文化之塑造與領導近年來受到組織學者之青睞，近來教育部也開始提倡教師以團隊學習，然而幼教園所如何才能建立學習型組織的文化？園長、組長或主任，以及老師等組織成員如何透過互動形塑學習型組織文化？幼稚園輔導者又可以如何協助園所建立學習型組織？這些都有待進一步研究。

（八）臺灣傳統社會文化與幼兒園組織文化之關係

幼兒園雖有其組織獨特的文化，但仍然是處於大的社會文化環境之下，因此幼兒園所文化也必然受到社會文化的影響（丁雪茵，2002）。此外，一些企業組織研究顯示華人組織文化與傳統華人文化密切相關，幼兒園組織文化是否也是如此？或許我們也可以在幼兒園組織文化個案之間找到文化背景的共同根源。

（九）社會變遷對幼教組織文化之衝擊

如運用前述之歷史文化觀點，則社會變遷亦可以是幼教組織文化研究焦點之一。臺灣社會日趨多元，特殊幼兒、新臺灣之子，以及其他弱勢族群比例升高，外籍教師進入幼稚園，少子化使得幼兒園招生壓力愈來愈大，這些變遷如何影響幼兒園的組織文化？幼兒園組織文化是否可以因應社會變遷、維持教育品質？這些都是值得進一步探究的問題。

（十）跨文化之幼教組織經營與組織文化

如前面文獻回顧所呈現的，跨文化研究亦是組織文化研究之一大支派，近年來，許多私立幼教組織經營者外移到中國大陸，這些經營者在對岸的幼教機構經營上會面臨如何的文化衝擊呢？如同跨國企業中的領導者必須領導不同文化之部屬，異文化之員工必須彼此合作以達到組織目標。橫越海峽之幼兒園之經營者如何經營跨文化的幼兒園或幼教機構？他們會面臨什麼樣的挑戰？中國大陸與臺灣的整體社會文化之差異如何透過組織文化影響幼兒教育的品質？此外，臺灣與其他國家之幼兒園或其他幼教機構組織文化的跨文化比較，都是未來可以探究的主題。

從組織文化的概念來思考幼兒教育相關議題，可以發現幼兒教育組織文化相關研究方向極為多元豐富。以上所列之議題仍然有限，尤其是在針對幼托園所以外之幼教相關機構或組織⁶的研究方面，由於筆者經驗與視野有限，加

⁶ 如前註解2所述，廣義來說，幼教相關機構除了幼托園所之外，應該還包括課後托育的安親班、才藝補習班、坊間教材出版公司、幼教管理顧問公司等，其他甚至包括私立幼稚園成立的各種幼教協會等組織，對於整體幼教產業及社會大眾的幼教觀念亦有其一定的影響。從幼兒學習與適應的角度來看，臺灣之幼兒常同時在社區家庭、園所，以及課後托育或補習班等不同幼教機構學習，則穿梭其間之組織文化適應對幼兒來說也是一大挑戰。而幼小銜接問題（劉慈惠、丁雪茵，2003），也可以從組織文化的角度切入來探討。

上日前文獻付之闕如，因此本文未能在這部分的主題提出較為深入的建議，這是本文之限制。但希望本文能達到拋磚引玉之效，引發更多研究者加入一起探究幼兒教育相關之組織文化研究的行列。

伍、結論

在此社會變遷快速且日趨多元的時代中，「文化」這個議題更顯重要。運用「文化」概念使我們對於組織的發展與經營有了更深入的瞭解。因此，運用「組織文化」的概念來思考幼兒教育，應該可以幫助我們更清楚地看見一些在教育改革歷程中看似不理性或無法理解的現象。近年來國內學校組織文化研究雖有增加之趨勢，然而幼教階段的組織文化研究卻仍有限。因此本文嘗試以文獻回顧、國內研究概況分析為起點，再從臺灣幼教組織文化生態與當前幼兒教育議題兩個角度切入，來思索未來研究的可能性。

綜觀整個組織文化研究領域，可以發現組織文化的定義極其多元，研究主題與研究取徑也有極大的差異。Schein (2004) 嘗試綜合各家說法，以實務顧問的角色發展出一套組織文化的定義與臨床研究法，影響許多後續之研究。國內也有許多學者參考其定義，然而可能因為兼具產官學背景之學者有限，臨床顧問角色可遇不可求，因此後續學者研究設計也不一定遵循他的理論，研究方法仍以功能主義的量化研究偏多。

由於組織文化的定義與研究典範極為多元，組織文化研究者也會面臨研究法上的一些挑戰。除了少數嘗試前述之臨床研究法之外，近來一些關切實務現象之介入或轉型發展的學者嘗試從實際現象思索最適合的研究法，也逐漸發展出不同於傳統研究典範的多元研究方法，如行動研究、臨床民族誌、量化研究的模糊理論、結合質性研究與量化研究的混合研究法等，目前學者大多贊同根據不同的研究目的而採用不同的研究方法。然而，由於質性與量化研究典範

在本體論基本假設上的差異，因此結合質性與量化研究法的作法仍頗受爭議。為避免此爭議，國內組織文化研究學者鄭伯壠（1990）則嘗試系統地於不同階段採用不同研究方法，先利用紮根理論以質性個案研究深入探索企業組織文化相關面向，然後再據以發展量化之問卷，以達到建構理論之目的。讀者或可參考這種作法，以充分利用質性與量化研究各自之優勢。不過，值得注意的是，這種研究模式仍然是以量化類推、理論建構為目的，它仍然無法完全取代質性研究在特定、豐富的脈絡中所呈現的意義之網。

總之，研究者應根據研究目的選擇適當的切入角度與研究方法，謹慎注意研究所採之文化觀點與研究方法上的一致性。本文刻意跳脫典範之爭，而從實際現象分析提出幾項幼教組織文化的可能議題，針對這些議題，研究者可能因個人所持之世界觀與研究旨趣而採取不同的研究取徑。每一種研究方法都有其優點與限制，研究者彼此應以謙卑開放的胸襟，包容不同的觀點，彼此對話，如此對於複雜之幼教組織文化現象，才能發展出更豐富多元、更深入的詮釋與理解。

最後，筆者認為，不論是採用何種研究方法，組織文化的研究者都將面臨文化詮釋——即如何深入文化之深層假設或意義體系——的挑戰。如何能從觀察與訪談資料所呈現的外顯人工製品、行為，以及價值觀中深入看見、推論詮釋文化的基本假設？如何不僅是表面層次的描述，而是深入到基本假設層次、富含的豐厚脈絡意義的描述（*thick description*）（Geertz, 1973）？這些都將是所有組織文化研究者必須面對的共同課題。筆者本身也是幼教組織文化的初學者，期待本文可以引發更多的研究者投入這個領域的研究，未來透過多元的探究經驗與對話，或可開展出更多元的、可行的本土幼教組織研究典範。

參考文獻

- 丁雪茵 (2000)。幼稚園組織文化個案研究 (I)。國科會專題研究計畫 (NSC89-2413-H-134-016)。新竹：國立新竹師範學院幼兒教育學系。
- 丁雪茵 (2001)。幼稚園組織文化個案研究 (II)。國科會專題研究計畫 (NSC90-2413-H-134-004)。新竹：國立新竹師範學院幼兒教育學系。
- 丁雪茵 (2002)。幼稚園組織文化個案研究 (III)。國科會專題研究計畫 (NSC91-2413-H-134-014)。新竹：國立新竹師範學院幼兒教育學系。
- 丁雪茵 (2007)。組織文化與幼兒教育。載於國科會舉辦之「95年度國科會教育學門幼兒教育領域專題計畫成果發表會」會議論文集 (頁7-32)，臺北。
- 丁雪茵、鄭伯壠 (1996)。學校文化與師資培育。國科會專題研究計畫 (NSC85-2413-H-134-007)。新竹：國立新竹師範學院幼兒教育學系。
- 丁雪茵、鄭伯壠 (1997)。學校文化與師資培育：詮釋性個案研究 (II)。國科會專題研究計畫 (NSC86-2413-H-134-007)。新竹：國立新竹師範學院幼兒教育學系。
- 丁雪茵、鄭伯壠 (1999)。學校文化與師資培育：詮釋性個案研究 (III)。國科會專題研究計畫 (NSC88-2413-H-134-007)。新竹：國立新竹師範學院幼兒教育學系。
- 丁雪茵、鄭伯壠、任金剛 (1996)。質的研究中研究者的角色與主觀性。本土心理學研究，6，354-376。
- 李安明 (2004)。我國國小校長教學領導、教師文化與教師組織承諾之研究 (I)。國科會專題研究計畫 (NSC93-2413-H-134-003)。新竹：國立新竹師範學院教育學系。
- 李安明 (2005)。我國國小校長教學領導、教師文化與教師專業承諾之研究 (II)。國科會專題研究計畫 (NSC94-2413-H-134-006)。新竹：國立新竹教育大學教育學系。
- 李新民、戴嘉南、黃美惠 (2005)。幼兒教師的組織文化知覺與組織承諾初探。南大學報：教育類，39 (1)，21-40。
- 林明地 (1999)。革新成功的關鍵——永不滿足於現狀的學習動力。教育研究雙月刊，67 (6)，12-18。
- 林清江 (1989)。教育社會學新論。臺北：五南。
- 吳清山 (1994)。學校效能研究。臺北：五南。
- 吳璧如 (1989)。國民小學組織文化與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育

- 研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 張慶勳（1996）。學校組織行為。臺北：五南。
- 張慶勳（2006）。學校組織文化與領導。臺北：五南。
- 郭建志（2000）。學校文化、校長領導行為與學校教師效能之研究。國科會專題研究計畫（NSC89-2413-H-033-012）。桃園：中原大學心理學系。
- 郭建志、章佩瑜、鄭伯壘（2003）。學校文化對教師效能的影響：以我國國民小學為例。本土心理學研究，17，67-103。
- 游淑雲（2005）。這個班級怎麼這麼多衝突——幼兒園同儕衝突情境的幼兒次文化。國立新竹師範學院幼兒教育學系碩士論文，未出版，新竹。
- 黃乃熒（2003）。課程改革對學校組織文化的衝突及其因應。教師天地，123，22-32。
- 黃美惠（2005）。幼兒教師的組織文化知覺、組織承諾及其相關研究。樹德科技大學幼兒保育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 劉慈惠、丁雪茵（2003）。當幼稚園大班畢業生進入小學一年級——學童的經驗及親師的想法和互動。國科會專題研究計畫（NSC92-2413-H-134-004）。新竹：國立新竹教育大學幼兒教育學系。
- 鄭伯壘（1990）。組織文化價值觀的數量衡鑑。中華心理學刊，32，31-49。
- 鄭伯壘（1998）。海峽兩岸組織文化之比較研究。載於鄭伯壘、黃國隆、郭建志（主編），海峽兩岸之企業文化（頁1-53）。臺北：遠流。
- 鄭伯壘（2001）。組織文化：概念與測量。載於鄭伯壘、郭建志、任金剛（主編），組織文化：員工層次的分析（頁13-62）。臺北：遠流。
- 鄭伯壘、郭建志、任金剛（2001）。序。載於鄭伯壘、郭建志、任金剛（主編），組織文化：員工層次的分析（頁5-10）。臺北：遠流。
- 謝易臻（2007）。臺北縣公立幼稚園組織結構、組織文化和園長領導行為之相關研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 簡楚瑛（2001）。幼稚園園長與托兒所所長角色及其所處園、所文化環境互動關係之研究。教育與心理研究，24，135-166。
- 簡楚瑛（2002）。一個臺北市私立幼稚園的改變——生態系統理論的應用。教育與心理研究，25，279-306。
- 簡楚瑛（2006，10月）。幼兒教育研究之回顧與前瞻。載於國科會舉辦之「教育學門北區新進學者研討會」會議論文集（頁89-95），臺北市。

- 簡楚瑛、林麗卿 (1997)。影響幼稚園課程轉型之組織因素探討——一個個案研究。
中華民國課程與教學學會年刊, 127-158。
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organization culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. New York: Walter de Gruyter.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Organizational culture: Mapping the terrain (Book review). *Personnel Psychology*, 56(1), 254-257.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures selected essays*. New York: Basic Books.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hawkins, P. (1997). Organizational culture: Sailing between evangelism and complexity. *Human Relations*, 50(4), 417-440.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2004). *Educational administration: Theory, research, and practice* (7th ed.). New York: McGraw Hill.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: The Museum.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maslowski, R. (2006). A review of inventions for diagnosing school culture. *Journal of Educational Administration*, 44(1), 6-35.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures. In P. J. Frost (Ed.), *Organizational Culture* (pp. 315-334). Beverly Hills, CA: Sage.
- Sarason, S. B. (1996). *Revisiting "The culture of the school and the problem of change"*.

- New York: Teachers College Press.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Schein, E. H. (1978). The role of the consultant: Content expert or process facilitator. *Personnel and Guidance Journal, February*, 339-343.
- Schien, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jessey-Bass.
- Schien, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jessey-Bass.
- Siehl, C., & Martin, J. (1988). Measuring organisation culture: mixing qualitative and quantitative methods. In M. O. Jones, M. D. Moore, & R. C. Synder (Eds.), *Inside organizations: Understanding the human dimension* (pp.79-103), Newbury Park, CA: Sage.
- Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp.241-281). San Francisco: Jasse-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28*, 339-358.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational cultures: A critical assessment. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 228-263). Newbury Park, CA: Sage.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organization: The culture match. *Training and Development Journal, 12*, 28-36.
- Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York: J. Wiley & Sons.