

# 台灣中部地區高職（中）工業類科學校 組織文化與組織效能關係之研究

楊明恭·陳培文

本研究旨在探討高職（中）工業類科學校之組織文化與組織效能之關係，以做為學校教育機構提昇組織效能之參考。為達研究目的，首先蒐集相關文獻，加以整理、歸納、分析探討後，以之作為建立本研究架構與問卷內容之依據，並採用問卷調查之方法，搜集實徵資料，透過統計分析以探討變項間之關係。研究結果主要結論：1. 學校成員在學校效能知覺上較為一致，在組織文化知覺上有顯著差異。2. 不同背景變項之行政人員、教師及學生對組織效能之知覺有顯著差異存在。3. 學校組織文化與組織效能有高相關存在。

關鍵字：學校效能、組織文化、組織效能

Keywords: School Effectiveness、Organizational Culture、Organizational Effectiveness

## 壹、研究背景與動機

在工業社會之中，人力資源素質的提昇逐漸受到重視，尤其要達成工業升級時，更應重視人力資源的水準與品質。所以不論是製造業或服務業，對產品、事務流程或成員本身，都在追求品質（楊錦洲，民82）。社會價值觀隨經濟發展而更強調教育的產出與品質，所以教育機構必須能與社會做密切的配合，不但在教育的制度與措施須不斷改進，更應加強學校效能的提昇，以滿足社會大眾對教育產出品質的需求與期待。

國外對「學校效能」研究起步甚早，如1949年賀林斯哈德(Holling Shead)與1962年哈威賀斯特(Havighurst)以學生家庭背景因素對學校學業成就影響所做之研究(Holems & Wynne, 1989)即是學校效能研究的開端。而至1966年由柯爾曼(Coleman)提出之「教育機會均等」(Equality of Educational Opportunity)研究報告書，更是學校效能研究風氣的起源。爾後許多學者的研究更指出，有效能的學校較能達成學校教育目標(McDill 1973, Purkey 1983)。而所謂有效能學校是指一所學校在各方面均有良好的績效，包括學生的學習成就、校長的領導、學校的氣氛、教學技巧與策略、學校文化和價值、以及教職員發展等，因而能達成學校所預定的目標（吳清山，民81）其中「學校文化」是影響學校效能的主要因素之一。

學校組織文化是指學校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，具有指導成員行為的作用。組織文化與組織效能的關係非常密切，根據國外學者的研究皆發現組織文化學校文化對學校效能具有影響 (Robbins, 1991; Deal & Kenney, 1983)。

國內有關學校效能的研究，起步較晚，為數亦不多（方德隆，民75；楊煥烘，民77；鄭友超，民82），其中與技術與職業教育有關者，有林新發（民79）：我國工業專科學校校長領導行為組織氣氛與組織績效關係之研究；卓秀冬（民80）：高級職業學校教學效能影響因素及其評鑑之探索；鄭友超（民82）：我國工業類科職業學校學校效能之探討等三篇。國內在學校組織文化方面的研究，大部分皆注重在企業組織文化，學校文化之相關研究，則有李春安（民83）：高級工、商業職業學校行政主管全面品質管理與學校組織文化關係之研究；與吳壁如（民79）：國民小學組織文化與組織效能關係之研究等兩篇。至於在技術及職業教育有關之學校組織文化與組織效能則尚未有相關研究，因此，研究者認為有必要對技術與職業學校之組織文化與組織效能之關係做進一步的研究與了解。

## 貳、文獻探討

### 一、組織文化的功能

探討組織文化的功能，是了解組織文化的另一項途徑。歸納學者的看法，組織文化的功能有以下四項：

#### (一)組織文化可以解決組織外部的適應問題

組織在環境中生存必然有與環境調適的問題產生這些問題包括 (Schein, 1984)：

1. 獲得組織共同的核心使命及主要任務。
2. 發展一致的目標。
3. 發展達成上述目標的方法、手段。
4. 發展衡量達成目標的績效標準。
5. 發展修正策略以備目標未達成時之用。

組織文化便是組織在應付上述問題時形成的產物，這些方法、假設或信念傳授給新進人員，使他們有「法」可循，組織在環境中便能繼續運作順暢，因此，組織文化可以解決組織所面臨的外在適應問題，使組織成員知道該做什麼及如何去做。除了引導和塑造成員的行為外，並有穩定組織系統的

功能。

(二)組織文化可以解決組織內部的統整問題

組織非一群烏合之衆，因此在構成一個「組織」時，必然面臨有關內部整合問題，這些問題包括(Schein, 1984)：

1. 共同的語言及概念的分類。
2. 劃定團體的界限，區分自己人與外人的規準。
3. 權力及地位的分配。
4. 獎懲的標準。
5. 一致的意識型態與宗教。

組織文化亦包含了如何解決上述內部統整的問題，使組織成員了解自己是組織的一分子，滿足其歸屬感的需求，發展對組織的認同感，並增進對組織的承諾。

(三)組織文化能減低個人焦慮

組織文化的這項功能其實是由上述兩項功能引申而來。當個人遭遇不論是外部適應或內部統整問題時，如果缺少可以憑藉基本假設、信念和價值時，必然會感到徬徨，這種不確定的狀況最容易產生高度焦慮，因此，組織文化對成員個人而言，有減低焦慮的作用(Ott, 1989)。

(四)組織文化會影響組織的表現或績效

組織文化是組織做事的一套假設、方法、價值或信念，影響成員的行為，因此對組織的績效或效能可能有影響(Ott, 1989)。這方面提倡甚多的，如迪爾和甘迺迪(Deal & Kennedy, 1983)認為有傑出表現的組織都具備了強勁有力的組織文化，組織的信念和價值觀對業績的確有重大的影響。強勁的組織文化是成員行為的有力指引，可以幫助成員把工作做的更好，尤其以下面兩種情況最為顯著：(1)強勁的組織文化是有系統而不落言詮的規範，它清清楚楚地為成員日常的行為立下準繩。一旦明瞭組織對他們的期望，成員在一般工作範疇內不必浪費時間考慮該做什麼或如何做。因此，每個成員每天可增加一至兩小時的生產功效；(2)強勁的組織文化能夠鼓舞成員的士氣，成員因而更願意努力工作。因此，這就影響到生產力(Deal & Kennedy, 1983)。

## 二、學校效能的發展歷程

效率是指產出對投入的比率；而效能要比效率包含更廣泛的含義，不只注重當前的成果，同時也注重今日的行動對於未來的影響。曼蒂等人(Mondy et al., 1986)指出效能是過程產生所要結果的程度；而效率是輸入的質與量及輸出的質與量之比

例關係。

由此可知，效能主要是重視組織目標的達成與成果，而效率則是指資源有效的利用，因此，有效能的組織與有效率的組織並不能劃上等號，而一般組織則重視效能更勝乎效率。

學校效能最初在透過教育方法使學生產生改變，而能有良好表現，繼而重視組織結構、過程和整個組織健康與生存之間的關係加以探討 (Rowan, 1985)。因此，所謂學校效能是指一所學校在各方面均有良好的績效，它包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習的技巧和策略、學校文化利用價值、以及教職員發展等，因而能夠達成學校所預定的目標 (吳清山，民 78)。

有關學校效能的研究，最早可追溯至 1960 年代，西元 1960 年柯爾曼 (Coleman) 的「教育機會均等報告書」(Equality of Educational Opportunity) 與西元 1965 年美國初等及中等教育法 (Elementary and Secondary Education) 的立法，可為學校效能研究的源起 (吳清山，民 81)。接著浦羅登 (Ploiwden) 的報告書，以及韋伯 (Weber)、堅森 (Jencks) 等人的研究後，才正式展開一連串有關學校效能的相關研究 (游進年，民 79)，以及 1979 年艾德蒙 (Edmonds) 提出學校效能的六個認定標準，直至 1983 年美國全國卓越教育委員會更提出「國家的危機——教育改革的緊急需要」報告書，學校效能的研究與發展才為大眾重視 (林寶山，民 80)。

根據莫爾菲等人 (Murphy et al., 1985) 的觀點，將學校效能研究的發展歷程，自 1960 年代初始分為因素認定 (factor specification) 階段，概念架構發展 (conceptual frame work development) 階段以及模式發展 (model development) 階段 (吳清山，民 81)：

(一) 因素認定階段：早期學校效能的研究較著量化研究，並致力於進行學校效能特徵的歸納與認定。如：

1. 韋伯 (Weber, 1971) 認為學校效能的特徵有：強勢的課程領導、對學生高度的期望、良好的氣氛、重視閱讀、拼音的利用、個別化教學、仔細地評量學生的進步。
2. 雅爾等人 (Armor et al., 1976) 認為學校效能的特徵有：強勢的行政領導、學校氣氛、高度期望、教職員發展。
3. 布魯克歐墨和李婁特 (Brookver & Lezotte, 1977) 研究發現有效能學校的特徵有：重視課程目標、學生的高度期望、接受學習責任感、更多直接式教學時間、校長扮演教學領導角色。

(二) 概念架構發展時期：本階段之研究在確定學校效能因素的功能，並由量的評量逐漸的轉成質的研究，研究的範圍更擴及歷程的因素 (process factors)，而主要目的即在於發展學校效能的概念化架構，例如：博奇和史密斯 (Purkey &

Smith, 1985) 則將學校效能分成技術層面與學校環境 / 氣氛層面等二個層面。

- (二) 模式發展階段：此階段主要是以學校效能的因素與概念，加以發展成不同的效能模式，此時期所建立的模式較概念架構階段更為充實、複雜，尤其在處理規範、價值、期望、信念時間與課程內容等因素之互動，並會影響到實施上的效果 (Murphy, et al., 1985)。

由上述三個階段可知，學校效能的發展實為一體且互有關聯，以因素與架構的確立，以完成模式的發展。

## 參、研究目的

基於上述研究背景與動機，本研究旨在了解中部地區高職(中)學校組織文化型態與組織效能之相關性，並以研究結果提供作為改進我國中部地區高職(中)工業學校組織文化與組織效能之參考。具體言之，本研究擬達成以下幾項目的：

- (一) 探討台灣中部地區高職(中)工業類科學校組織文化與組織效能之現況。
- (二) 探討台灣中部地區高職(中)工業類科學校成員對組織文化知覺與組織效能知覺之關係。
- (三) 探討台灣中部地區高職(中)工業類科學校組織文化與組織效能各層面之之相關。
- (四) 探討台灣中部地區高職(中)工業類科學校不同組織文化類型對組織效能之差異。
- (五) 綜合研究結果，作成建議，以提供作為改進我國中部地區高職(中)工業類科學校組織文化與組織效能之參考。

## 肆、研究問題

依據上述之研究動機與目的，本研究所要探討的具體問題如下：

- (一) 中部地區高職(中)工業類科學校之學校成員對學校組織文化類型知覺是否因其個人背景因素之不同而有差異？
- (二) 中部地區高職(中)工業類科學校之學校成員對學校組織效能知覺是否因其個人背景因素之不同而有差異？
- (三) 中部地區高職(中)工業類科學校成員、學校組織文化知覺與組織效能知覺的關係如何？

## 伍、研究假設

針對上述之研究目的與研究問題，本研究提出下列虛無假設，並分別以行政人員、教師與學生三個層次分述如下：

假設一：中部地區高職（中）工業類科學校之學校成員對學校組織文化知覺不因其個人背景因素之不同而有顯著差異。

假設二：中部地區高職（中）工業類科學校之學校成員對學校組織效能知覺不因其個人背景因素之不同而有顯著差異。

假設三：中部地區高職（中）工業類科學校之學校成員之背景變項、組織文化知覺與組織效能知覺之間無顯著相關存在。

## 陸、研究方法與步驟

為有效達成上述之研究目的，本研究採下列研究方法及步驟，茲分述如下：

### 一、研究方法

本研究採用問卷調查法，在參考相關文獻後，發展「學校組織文化類型知覺問卷」與「學校組織效能知覺問卷」加以施測，以便蒐集相關資料。

### 二、研究步驟

1. 相關文獻探討：蒐集與閱覽國內外相關文獻資料，經由分析、整理並加以歸納，以形成本研究之理論基礎與研究架構。
2. 發展問卷：根據相關文獻資料探討，並進行專家座談會訂定初稿，經由預試後，使用相關統計分析，進行信度與效度考驗，加以刪修編製成爲正式問卷。
3. 選取樣本與實問卷調查：依叢集分層隨機抽取樣本，進行問卷之寄發，並以電話、信函跟催回收。
4. 回收並整理資料與資料分析：回收之間卷經整理、剔除無效問卷後，進行編碼工作，並以電腦處理資料，進行統計分析。
5. 撰寫研究報告：資料經由統計分析後，將分析結果綜合、歸納成研究結果與發現，並進一步提出研究的結論與建議，以完成論文的撰寫。

## 柒、研究範圍與限制

本研究因基於人力、物力、經濟與時間等因素之考量，是以研究範圍無法顧及整體性，並受到下列之限制：

## 一、研究範圍

1. 在研究對象方面：本研究僅探討位於臺灣省中部之臺中縣(市)、彰化縣(市)、南投縣(市)及雲林縣等四個縣市中，公私立高級職業學校與高級中等學校設立工業類科之學校其行政人員、教師與學生的個人背景因素與學校組織文化知覺、組織效能知覺之相關程度，並不包括夜間部、延教班與建教合作班。
2. 在研究內容方面：本研究旨在探討我國高職(中)工業類科學校中組織成員的背景因素與組織文化知覺、組織效能知覺的關係，是為相關研究，因此，無法獲知各可能影響因素之間的因果關係。另外，各獨立變項之間的關係或交互作用亦不在本研究探討範圍之內。
3. 本研究之組織文化，係指學校成員對學校整體文化之個人知覺，因此學校中之次級文化並不在本研究中探討。

## 二、研究限制

1. 本研究僅探討我國公私立高級職業學校與高級中學設置工業類科之學校成員背景因素與組織文化、組織效能之相關程度，因此所得之結論恐難推論至其他不同類科的學校。
2. 本研究之研究範圍僅限於臺灣省中部地區(臺中縣市、彰化縣市、南投縣市、雲林縣)，因此所得知結論並不包含其他區域的推論。
3. 本研究採自陳式量表為測量工具，所得之結論為學校成員個體對學校整體之自我知覺，因此，對填答者可能具有之防衛或過度高估的態度心理效應，並無法完全控制與避免。

# 捌、研究設計與實施

## 一、研究對象

本研究之對象，係以臺灣省之中部地區(包含臺中縣市、彰化縣市、南投縣市及雲林縣)高級職業學校中設有工業類科之學校含高工、商工(工商)、工家(家工)，工農(農工)以及高級中學附設工業類科學校共36所學校。

## 二、取樣方法與樣本

本研究是以臺灣省之中部地區高級職業學校中設有工業類科之學校為母群體，依我國教育部技術及職業教育司所編印的「八十三學年度臺灣省公私立技職學校一覽表」（教育部技職司，民83）及臺灣省政府教育廳所編印的「八十三學年度臺灣省公私立高級職業學校暨高級中等學校兼辦職業類科學校名冊」（教育廳，民83）中所列之高級中等學校及高級職業學校，其中設有工業類科之學校為施測對象，總計有公立20所，私立16所，共36所學校。本研究採分層叢集隨機抽樣，選取公立學校7所，私立學校5所，共12所學校，約佔母群的33.33%。

每校分行政人員、教師與學生等三個層次分別抽取樣本，樣本抽取如下所述：

(一)行政人員層次包含：

1. 校長；2. 各處室主任（含教務、訓導、總務、輔導、人事、會計、實習、圖書館等）；3. 擔任處室行政組長8人；4. 工業類科各科科主任；5. 負責學校行政之職員5人。

(二)教師層次包含：

1. 專業科目教師（凡教授工業類科專業科目之教師）每科抽取兩位教師；  
2. 普通（共同）科目教師（指教授工業類科一般共同科目之教師）每科抽取兩位教師。

(三)學生層次包含：以就讀工業類科之學生為限，在一、二、三年級學生中，各年級隨機抽取50名學生，共抽取150人。

## 三、研究工具

為達成研究目的，本研究乃根據文獻探討與研究架構，編製調查問卷。問卷依對象不同共分行政人員、教師與學生調查問卷等三種，問卷主要內容包括三個部份：(一)個人基本資料；(二)學校組織文化類型知覺量表；(三)學校組織效能知覺量表。

## 四、預試對象選取與實施

本研究採取隨機叢集抽樣方法抽取樣本，以學校為抽樣單位，而預試問卷對象的選擇，採以立意抽樣方式，選取兩所學校為預試樣本，於民國八十四年三月十日，將預試問卷以郵寄方式寄予大甲高中，由於彰師附工為鄰近學校，因此由研究者親自送達並委託施測，於三月十七日前收回。回收之預試問卷中，扣除無法回收問卷與無效問卷，共計選取行政人員47人、教師47人、學生296人。



## 五、學校組織文化類型知覺量表效度分析

### (一)編製預試量表

本量表係根據赫瑞斯(Harris, 1984)將組織文化區分為：1.科層性文化(階級組織、程序、結構的、命令、規定約束、一致的、小心翼翼、權力)；2.支持性文化(冒險、活動導向、創造的、壓力、激勵鼓舞、挑戰性的、進取精神、幹勁)；及3.創新性文化(合作、關係、獎勵的、友善的、個人自由、公平、安全、相信)等三種文化類型，二十四個不同的因素，並參考李春安(民83)之組織文化類型量表，加以修訂而成。為降低各層次之受試者對組織文化的知覺差異，因此將各題之文句加以斟酌修改後，定為初稿，共計二十四個題項，並採行專家座談加以審視初擬量表，修改題意不清之題項後，完成預試量表。

(二)行政人員之組織文化知覺量表效度分析：由於行政人員之預試樣本人數較少，僅有47人，為避免因素分析建構效度時可能產生之錯誤，故本問卷採「內容效度」，經文獻探討以確定研究變項的概念內涵與關係架構後擬定問卷初稿，並由指導教授主持，召開專家座談會，經學者專家嚴格審視，刪除並修正不適之語句後，編製成預試問卷，因此，可以肯定本問卷具有良好的效度。

(三)教師之組織文化知覺量表效度分析：由於教師之預試樣本人數較少，僅有47人，為避免因素分析建構效度時可能產生之錯誤，故本問卷採用「內容效度」，並與行政人員之組織文化量表，同時經專家學者嚴格審視後，編製而成，因此，可以肯定本問卷具有良好的效度。

(四)學生之組織文化知覺量表效度分析：本問卷與行政人員之組織文化量表、教師之組織文化量表，同時經專家學者嚴格審視後，編製而成，因此，亦可以肯定本問卷具有良好的「內容效度」。為更進一步獲得量表之「建構效度」，進行因素分析，以建構本量表之效度。因素分析採用主成份分析法與最大變異數法進行正交轉軸之因素分析，其解釋量為60.5%。

## 六、學校組織文化類型知覺量表信度分析

本研究之量表是採用內部一致性(Cronbach  $\alpha$ )係數來表示：

(一)在「行政人員」層次，各分量表之 $\alpha$ 係數皆在0.81和0.90之間，且總量表之 $\alpha$ 係數為0.94。

(二)在「教師」層次方面，各分量表之 $\alpha$ 係數皆在0.84和0.88之間，且總量表之 $\alpha$ 係數為0.94。

(三)在「學生」層次方面，各分量表之 $\alpha$ 係數皆在0.79和0.86之間，且總量表之 $\alpha$

係數為 0.93。

由此可知，本研究之「學校組織文化類型量表」具有相當良好的信度。

## 七、學校組織效能知覺量表編製預試量表

本量表係依據鄭友超（民 82）「我國工業類科職業學校學校效能之探討」研究中，將組織效能分為十二個效能指標，分別為：校長的領導、學校的教育目標與計畫、學校的課程（教材）與安排、學校的組織氣氛、學校與社區及家長的關係、學生的表現與評鑑、教師的工作滿足、學校的學習環境、學校革新與進步、師生關係、學校的機器設備與材料、教師的教學方法與品質。首先由每個指標中選出具有代表性之題項，編製成「教師之組織效能量表」；並從中抽取與學校行政效能相關八個效能指標，編製成「行政人員之組織效能量表」初稿；同時抽出與學生相關之六個效能指標，編製成「學生之組織效能量表」初稿，並採行專家座談加以審視初擬量表，修改題意不清之題項後，完成各層次之預試量表。

## 八、學校組織效能知覺量表效度分析

- (一)行政人員之組織效能量表效度分析：本問卷採「內容效度」，經文獻探討以確定研究變項的概念內涵與關係架構後擬定問卷初稿，並由指導教授主持，召開專家座談會，經學者專家嚴格審視，刪除並修正不適之語句後，編製成預試問卷，因此，可以肯定本問卷具有良好的效度。
- (二)教師之組織文化量表效度分析：本問卷與行政人員之組織效能量表，同時經專家學者嚴格審視後，編製而成，因此，可以肯定本問卷具有良好的內容效度。
- (三)學生之組織效能量表效度分析：本問卷與行政人員之組織效能量表、教師之組織效能量表，同時經專家學者嚴格審視後，編製而成，因此，亦可以肯定本問卷具有良好的「內容效度」。為更進一步獲得量表之「建構效度」，將對所有題項進行因素分析，以建構本量表之效度。因素分析採用主成份分析法與最大變異數法進行正交轉軸之因素分析，其解釋量為 61.4 %。

## (九)學校組織效能知覺量表信度分析

本研究之量表是採用內部一致性(Cronbach  $\alpha$ )係數來表示：

1. 在「行政人員」層次，各分量表之  $\alpha$  係數皆在 0.71 和 0.89 之間，且總量表之  $\alpha$  係數為 0.96。
2. 在「教師」層次方面，各分量表之  $\alpha$  係數皆在 0.79 和 0.89 之間，且總量表之  $\alpha$  係數為 0.97。

(三)在「學生」層次方面，各分量表之 $\alpha$ 係數皆在0.74和0.87之間，且總量表之 $\alpha$ 係數為0.92。

由此可知，本研究各層次之「組織效能量表」具有相當良好的信度。

## 十、調查的實施

本研究問卷之調查實施，係依抽樣設計，並以郵寄問卷之方法進行正式問卷調查。樣本抽樣完成後，先以電話與受試學校取得聯絡，並告知本研究之主旨後，於民國八十四年三月二十四日，將正式問卷依各校所需數量、信函與施測說明書，郵寄給受試樣本學校之負責人，請其協助問卷之施測工作，並請其收齊後代為寄回。

正式問卷之施測時間從民國八十二年三月二十四日至八十四年四月二十一日止，其中有一星期之時間為春假。如表3-18所示，總計發出之問卷：行政人員323份、教師238份、學生1800份，回收之問卷計有：行政人員256份、教師171份、學生1755份，回收率在各層面分別為：行政人員79.26%、教師71.85%、學生97.5%。回收後將資料輸入電腦以備處理，輸入資料過程中發現填答不完全與填答不適用之廢卷，計有：行政人員8份、教師12份、學生76份，因此，有效之問卷回收率為：行政人員76.78%、教師66.8%、學生93.28%。

## 十一、資料處理

調查問卷回收後，立即進行問卷資料的輸入處理，以將無效問卷予以剔除，並著手撰寫電腦編碼表及電腦程式，使用個人電腦之統計軟體SPSS/PC+4.01以進行統計分析，為了解本研究所探討的問題，故使用下列之統計方法：

- (一)以次數分配及百分比來了解基本資料中的分佈情形。
- (二)以單因子多變量變異數分析，探討行政人員、教師、學生各層次之自變項與組織文化整體與三個類型中之差異情形。若差異達顯著水準，則再進行同時信賴區間之事後比較進行考驗。
- (三)以重複量數變異數分析法探討組織文化各向度間的關係，若差異達到顯著水準，則必須再進行杜凱氏HSD法(Tukey's Honestly Significant Difference)事後比較進行考驗。
- (四)以t考驗與單因子變異數分析探討行政人員、教師、學生各層次之自變項與組織效能之關係。若差異達顯著水準，則再進行薛費法(Scheffe' method)事後比較進行考驗。

- (六)以相關分析探討行政人員、教師、學生各層次之自變項與組織文化、組織效能之關係。
- (七)以pearson積差相關探討組織文化與組織效能各層面之關係。
- (八)以典型相關分析行政人員、教師、學生各層次之組織文化與組織效能各項度之關係。

以上各統計方法，為考量第一類型錯誤的可能性，顯著水準皆定為 .05。

## 玖、結論

根據研究的主要發現，提出下列幾點結論：

### 一、台灣中部地區高職（中）工業類科學校之學校成員之學校組織文化知覺類型因其個人背景因素之不同而有顯著差異。

(一)台灣中部地區高職（中）工業類科學校行政人員之學校組織文化知覺類型除年齡與教育背景兩變項在對組織文化之知覺無顯著差異外，其他變項如性別、擔任職務、擔任行政年資、進修情況、學校隸屬、學校座落等背景因素對組織文化類型之知覺皆有顯著差異。

1. 在科層性文化知覺方面：男性、擔任一級主管、服務年資在「6-10年」、未曾進修、服務於私立學校、服務學校位於都市之行政人員，有顯著較高的科層性文化知覺。
2. 在支持性文化知覺方面：男性、擔任一級主管、服務年資在「16年以上」、未曾進修、服務於私立學校、服務學校位於都市之行政人員，有顯著較高的支持性文化知覺。
3. 在創新性文化知覺方面：男性、擔任一級主管、服務年資在「16年以上」、未曾進修、服務於公立學校、服務學校位於鄉鎮之行政人員，有顯著較高的創新性文化知覺。

其中，在組織文化的三種類型中，男性、擔任一級主管、服務年資在16年以上、未曾進修行政人員在創新性文化之知覺較高；服務於私立學校之行政人員在支持性文化知覺較高；而服務學校座落於都市之行政人員在科層性文化知覺較高。

(二)中部地區高職（中）工業類科學校教師之學校組織文化知覺類型除年齡與教授科目兩變項在對組織文化之知覺無顯著差異外，其他變項如性別、教育背景、進修情況、學校隸屬、學校座落等背景因素對組織文化類型之知覺皆有顯著差

異。

1. 在科層性文化知覺方面：男性、研究所畢業(含四十學分班進修)、未曾進修、服務於私立學校、服務學校位於鄉鎮之教師，有顯著較高的科層性文化知覺。
2. 在支持性文化知覺方面：男性、研究所畢業(含四十學分班進修)、未曾進修、服務於私立學校、服務學校位於鄉鎮之教師，有顯著較高的支持性文化知覺。
3. 在創新性文化知覺方面：男性、研究所畢業(含四十學分班進修)、未曾進修、服務於私立學校、服務學校位於鄉鎮之教師，有顯著較高的創新性文化知覺。

其中，在組織文化的三種類型中，男性、研究所畢業(含四十學分班進修)、未曾進修、服務於私立學校、服務學校位於鄉鎮之教師有顯著較高的創新性文化知覺。

(三)中部地區高職(中)工業類科學校學生因其不同背景變項如性別、就讀年級、學業成績、家庭收入、社經地位、學校隸屬、學校座落而對學校組織文化類型之知覺皆有顯著差異。

1. 在科層性文化知覺方面：女性、就讀一年級、學業成績平均在「70-79分」、家庭每月平均收入在「4-5.99萬」、具高社經地位、就讀於私立學校、就讀學校位於都市之學生，有顯著較高的科層性文化知覺。
2. 在支持性文化知覺方面：女性、就讀一年級、學業成績平均在「80分以上」、家庭每月平均收入在「4-5.99萬」、具低社經地位、就讀於私立學校、就讀學校位於鄉鎮之學生，有顯著較高的支持性文化知覺。
3. 在創新性文化知覺方面：女性、就讀一年級、學業成績平均在「80分以上」、家庭每月平均收入在「4-5.99萬」、具低社經地位、就讀於私立學校、就讀學校位於鄉鎮之學生，有顯著較高的創新性文化知覺。

其中，在組織文化的三種類型中，女性、就讀一年級、學業成績平均在「80分以上」、家庭每月平均收入在「4-5.99萬」、低社經地位、就讀於私立學校、就讀學校位於鄉鎮之學生有較高的創新性文化知覺。

(四)中部地區高職(中)工業類科學校行政人員之學校組織文化類型之間有顯著差異，行政人員對創新性文化與支持性文化有較高的知覺。

(五)中部地區高職(中)工業類科學校教師之學校組織文化類型之間有顯著差異，教師對創新性文化有較高的知覺。

(六)中部地區高職(中)工業類科學校學生之學校組織文化類型之間有顯著差異，學生對創新性文化有較高的知覺。

## 二、中部地區高職（中）工業類科學校之學校成員對學校組織效能知覺在部份個人之背景因素有顯著差異。

- (一)中部地區高職（中）工業類科學校行政人員之學校組織效能在性別、年齡、教育背景、進修情況、學校隸屬、學校座落等背景因素對組織效能之知覺並無顯著差異；但在擔任職務與擔任行政年資兩背景因素，則對組織效能之知覺有顯著差異存在。其中以擔任一級主管者與服務年資在「16年以上」之行政人員有較高的組織效能知覺。
- (二)中部地區高職（中）工業類科學校教師之學校組織效能在性別、年齡、教師類別、進修情況、學校隸屬、學校座落等背景因素對組織效能知覺並無顯著差異；但在教育背景變項則對組織效能知覺有顯著差異存在，其中以研究所畢業（含四十學分班進修）之教師對組織效能有較高的知覺。
- (三)中部地區高職（中）工業類科學校學生之學校組織效能在就讀年級、社經地位、學校隸屬等背景因素對組織效能之知覺並無顯著差異存在；但在性別、學業成績、家庭收入、學校座落等背景因素則對組織效能之知覺有顯著差異存在。其中以女性學生、學業平均在「80分以上」與「70-79分」、家庭每月平均收入在「4-5.99萬」、就讀於私立學校之學生對組織效能有顯著較高的知覺。

## 三、學校文化類型能對組織效能有影響

- (一)在行政人員方面：服務於私立學校之行政人員對支持性文化知覺有較高的影響；而擔任行政年資愈長者則對創新性文化知覺有較高的影響。擔任一級主管之行政人員對組織效能知覺有較高的相關，尤其對校長的領導效能有較高的影響。而支持性文化的知覺越高，則組織效能越高，且對「學校的組織氣氛」有較高的影響；從另一個角度來看，創新性文化知覺越高，亦能造成較高的組織效能知覺，尤其對「學校的組織氣氛」亦具有較高的影響。
- (二)在教師方面：服務學校座落於鄉鎮之教師，對支持性文化知覺較有影響，而且對組織效能亦有較高的相關，尤其對「校長的領導」效能有較高的影響；而服務於公立學校的教師對組織效能亦具有較高的相關。在組織文化知覺方面，對支持性文化與創新性文化之知覺較高者，其組織效能知覺亦較高，尤其是對「學校的組織氣氛」影響較高。
- (三)在學生方面：學校座落於都市之學生，對科層性文化之知覺越高；而讀私立學校之學生則與科層性文化之知覺有較高的相關。就讀學校座落於都市、學業成績越高、就讀於私立學校與女性學生對組織效能的知覺皆有較高的相關；其中

就讀學校座落於都市之學生對「學生的表現與評鑑有較高的影響；學業成績越高的學生則對「師生關係」之效能有較高的影響；就讀於私立學校之學生則對「學校得機器設備與材料」的效能有影響；女性學生則在「學校的學習環境」效能知覺上有較高的影響。當學生對創新性文化之知覺越高時，其組織效能知覺亦較高，尤其對「學校的學習環境」有較高的影響；而支持性文化則對「學校與社區及家長的關係」之效能有較高的影響。

## 拾、建議

組織文化是學校成員所具有的共同信念與價值，亦是組織成員面臨問題時的解決指引，對組織成員而言，組織文化可減輕成員的焦慮與不安；對學校組織而言，組織文化能有效解決問題、順利達成任務。組織文化類型在學校成員各層次與組織效能有顯著影響，因此，對行政人員、教師與學生分別提出以下建議：

### 一、在行政人員方面

(一)加強行政決策的參與，適量的工作分配。

行政人員的支持性文化知覺越高時，其組織氣氛之組織效能即愈高。組織目標的達成，必須仰賴成員間的互相溝通與配合，兼任行政工作的教師，必須身兼數職，為適當的處理問題，則須建立良好的溝通與支援體系。在支持性文化的知覺中，以擔任一級主管者的知覺較高，為提高其他行政人員對組織的支持性，可採取工作決策的參予與適當的工作分配，當組織成員對組織目標能取得共識與了解後，對個人的工作亦較能接受，如此，不但能培養良好組織氣氛，更能提高組織效能。

(二)提高行政人員的福利，激勵行政工作士氣。

行政人員之服務年資越高，其對創新性文化與組織效能的知覺即越高。行政人員的工作繁雜，容易造成行政人員的工作倦怠。因此，提高行政人員的福利，以激勵其工作士氣，適時降低工作倦怠是必要的。每隔一段時間應鼓勵行政人員的再進修，不論以研習、討論或長短期進修，如此才能使行政人員的思慮與作為能和社會相配合，並塑造具創新性的文化。而良好的福利與進修制度，不但能提高行政人員的工作意願，亦能鼓勵年輕之教師從事行政工作，建立良好的行政體系與傳承。

### 二、在教師方面

(一)鼓勵教師進修，提高教師創新能力。

教師之教育程度越高，其對創新性文化與組織效能的知覺即越高，因此，鼓勵教師適時進修、吸取新知，並培養教師研究創造的能力，以符合現代社會的需求。教師是學校的主體不但負有教育學生的重責大任，有時亦必須兼職行政或推動校務活動，因此，教師本身的學識涵養將對學校的文化塑造與效能的提昇有極大的影響。適時的進修，以了解現代社會的趨勢與需求，同時培養其研究創新的精神與教學自主性。

#### (二) 提倡城鄉與公私立教學交流，提高教學成效。

私立學校與位於鄉鎮之學校在創新性文化有較高的知覺，為減少城鄉差距，應定期舉辦區域性之教學研討會，不要僅限制在校內之同一科系，並能打破城鄉隔閡與公私立學校之界限，使都市與鄉鎮、公私立學校能互相交流，彼此交換教學心得與技巧，不但能保有學校之獨有特色，更能學習他校之長處。

### 三、在學生方面

#### (一) 注重學生個別差異，培養學生創新能力。

由研究發現，學生之性別、學業成績對創新性文化的知覺越高，對組織效能則具有相當的影響。因此，在學生學習上應避免填鴨式的教育，而須注重學生的性別上的個別差異與自主性。一年級之學生由於來自各種不同環境，因此有其個別差異存在，在接受學校文化之薰陶後，不但影響其學習成效與人格的培養，更對學校文化的塑造產生相對的影響。因此，注重學生的個別差異與自主性，培養其開闊的胸襟與樂於學習新知、表達自己的觀點，才能達到學習效能。

### 四、對後續研究之建議

#### (一) 就研究主題而言：本研究之組織文化主要以主流文化為主，後續之研究者可從主流文化與次級文化之交互影響著手，探討影響學校文化之因素，與影響組織效能的文化模式。

#### (二) 對研究對象而言：本研究以中部地區高職（中）工業類科為研究對象，此外學校類別上有商業、農業、家事、海事、醫護、家商等，可做各類別之比較研究；又本研究之對象雖分行政人員、教師與學生，但未作各層次之間的比較。後續研究者，可針對學校整體成員間作比較研究。

#### (三) 就研究方法而言：本問卷以問卷調查法搜集資料，以指導教授推薦函、施測說明信函，說明本研究純屬學術研究，祇作綜合型、整體性的探討，並不以學校個別加以討論，以避免填答者之「防衛作用」而影響填答者的正確性，降低測量誤差。後續研究者，可採用晤談法、觀察法配合上述程序，以作更深入的了



解。

(四)就研究內容而言：本研究探討之組織文化係為主流文化，然而組織內必有次級文化存在，後續研究者，可探討主流文化與次級文化之間的關係，及其對組織效能的影響。

(五)就研究結果而言：本研究旨在探討學校組織文化與組織效能的關係，對其他有關變項均為加以控制，因此研究結果不能武斷的做因果關係推論，未來研究尚可多探討具有決定性的預測變項，並對有關的影響變項加以控制，使研究結果能作更周延的推論，進一步做因果關係的探討。在組織文化的塑造與組織效能的提昇等做法上，均值得進一步多加探討。

## 參考書目

- 方德隆(民75)，國民中學組織結構與組織效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 吳壁如(民79)，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。
- 吳清山(民81)，國民小學管理模式與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文。
- 李春安(民83)，高級工、商業職業學校行政主管全面品質管理與學校組織文化關係之研究。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。
- 卓秀冬(民80)，高級職業學校教學效能影響因素及其評鑑指標之探索。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 林寶山(民80)，民主主義與教育。台北：五南書局。
- 林新發(民79)，我國工業專科學校校長領導行為組織氣氛與組織績效關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。
- 游進年(民79)，國民中學學校氣氛與學校效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 楊錦洲(民82)，HRM是成功推行TQM的關鍵。管理雜誌，225,36-38。
- 楊煥烘(民77)，國小校長領導型式與教師成熟度之配合對教師工作滿足及組織效能認知的影響。國立政治大學教育研究所博士論文。
- 鄭友超(民82)，我國工業類科職業學校學校效能之探討。臺中：正工。
- 蘇水柳(民82)，臺北市國民小學學校事務行政管理與學校組織效能相關之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- Armor, D., et al. (1976). Analysis of the school preferred reading programs in selected Los Angeles Minority schools. Santa Monica, CA: *The Rand Corporation*.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. (1979). Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement. *East Lansing: Michigan State University, College of Urban Development*.
- Cameron, K. S. (1985). Culture congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *ASHE 1985 Annual Meeting*.(ERIC ED259627).

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983) . Culture and school performance. *Educational Leadership*, 14-15.
- Holmes, M., & Wynne, A. (1989). Making the school an effective community: belief, practice and theory in school administration. *New York : The Falmer Press*.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1984). Innovation Up close: how school improvement works. *New York: Plenum Press*.
- Krakower, J. (1987). Organizational culture and performance. *ASME 1987 Annual Meeting Paper*. (ERIC ED281474).
- McDill, E. L., & Rigsby, L. C. (1973). Structure and process in secondary schools: The academic impact of educational climate. *Baltimore: The Johns Hopkins University Press*.
- Miller, M. B. (1987). *Practical guidelines for school administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.
- Mondy, R. W., Sharplin, A., Holmes, R. E. & Flippo, D. (1986). Management: concepts and practices, *Boston: Allyn and Bacon, Inc.*
- Murphy, J., Weil, M., Hallinger, P., & Mitman, A. (1985). School effectiveness: A conceptual framework. *The Educational Form*, 49(3), 362-374.
- Ott, K. (1989). The organizational culture perspective. *California: Brooks/Cole* publishing co
- Rowan, B. (1985). The assessment of school effectiveness. in Regina, M. J. (ed.) reaching for exceeience an effective schools sourcebook. *Washington: US Government Printing Office*.
- Purkey, S. C., & Smith, M. (1985). Effective schools: A review. *Elementary School Journal*. 83(4), 427-452.
- Robbins, S. P. (1991). Organizational theory: concept, controversies, and applications. *New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.*
- Saphier, J. & King, M. (1985). Good seeds grow in strong culture: *Educational Leadership*, 67-74.
- Schein, E.H. (1984). Organizational culture and leadership. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Weber, G. (1971). Inner-City children can be taught to read: four successful schools. *Washington: Council for Basic Education*.

楊明恭，現任彰化師範大學工教系副教授

陳培文，彰化師範大學工教所研究生