

# 學校組織文化研究方法之評析

張 慶 勳\*

## 摘 要

本研究旨在以文獻探討的方法，評析學校組織文化研究方法的理論與相關議題。本研究經綜合分析與討論後發現，提出學校組織文化研究方法之可行途徑，如學校組織文化的研究宜根據理論基礎與研究目的，而運用不同的研究方法。組織文化理論提供學校組織文化研究的理論基礎與進一步研究的基本假定；從質化的研究方法發現／引出更多學校組織文化與相關變項之間的問題；學校組織文化的研究宜兼用質化與量化的研究方法；學校組織文化的研究宜兼重組織文化現象與歷程，並以多元層面文化的角度進行研究設計；學校組織文化的價值觀與特性可相互融合成爲研究學校組織文化的指標，並導引出更多的研究設計；學校組織文化的研究是多元文化與教育互爲融合的研究並導引教育改革的取向。

**關鍵詞：**學校組織文化、方法論

---

\*張慶勳：國立屏東師範學院國民教育研究所副教授

## 壹、緒論

研究方法論對建構某一學門的理論，或隨著某一學門的發展而有其不同階段的研究方法論探討的焦點。若某一學門能有其本身自成一套的研究方法論，則將提昇該學門的學術層級，且成爲一個屬於自己的獨立性學門。因此，研究方法論對任何一學門的學術建構是極爲重要的，且受到學術界所重視。

教育研究的方法論涉及不同哲學立場對於科學以及教育本身的影響。楊深坑(1993，序)認爲其中較爲重要者爲分析哲學、現象學、詮釋學、批判理論與結構主義，此五種哲學立場對當代教育研究均有不同層面的影響。

雖然如此，教育領域的研究常有「借用」其他領域研究方法及理論的現象，時至今日而常有質化研究與量化研究的爭議。例如，賈馥茗(1993，序)認爲：

專就研究方法而言，教育研究始終不曾超出「借箸代籌」的狀況，從最早借用「哲學」的「思辯」，到近代借用「自然」科學的「實驗」。在各自獨占優勢了一段時期之後，突然發覺「質」和「量」兩個典範需要重新加以反省，重新加以檢討，而形成了兩方面的論戰。

文化具有教育的涵義與功能，透過教育可孕育、傳遞文化並助長文化的發展，文化與教育關係密切。欲瞭解教育的本質，教育研究常須在受研究對象的真實生活現場中(即是文化)予以進行研究，俾能真正探究教育研究的真實結果。因此，研究者從事教育研究時，須兼重教育研究的規範性與實踐性，或理論性與實用性的雙重層面，如此教育研究始足以顯現其價值與意義。爲達成此一目標，教育研究須與其研究對象所處的社會文化的脈絡緊密關聯，並予以理解教育活動的意義。

基於社會文化脈絡所從事的教育研究，始能真正發現社會現象的教育涵義之前提，並以此論之，學校是一小型社會的縮影，欲探討學

校活動的教育意義，須從學校現場進行研究-----亦即從學校組織文化著手。因此，從事學校組織文化的研究是瞭解學校現象的重要途徑。

有關學校組織文化的研究，國內在八〇年代後，已逐漸在學校組織文化的相關變項方面從事相關性或描述性的研究，有採用質的研究方法者，有採用量化研究者，亦有二者兼用之者，其研究對象從國小至高中(職)皆包含之。茲舉例如下：針對某一地區的一所國小學校組織文化進行觀察、訪談等的研究，如山地小學(王淵智，1995)及省轄市區內的國小(陳慧芬，1997)的研究；或國小(吳璧如，1990)與高中(卓秀冬，1995)組織文化與效能關係的研究；國小(李新鄉，1994)高中(陳聖謨，1995)及學校組織文化與教師專業承諾關係的研究，而張品芬(1995)對國小學校組織文化知覺、學校環境特性及教師組織承諾關係進行研究；張慶勳(1996a)以國小校長的轉化、互易領導對學校組織文化特性與組織效能作研究；鄭彩鳳(1996)以競值途徑對高中職，進行校長領導角色，學校組織文化與組織效能關係之研究。上列之研究顯示學校組織文化的研究所受到的重視。

雖然學校組織文化的相關研究已逐漸受到重視，但少有對其研究方法進行探討者，因此本研究擬對學校組織文化的研究方法進行探討，並依此探討結果從事學校組織文化的進一步相關研究，俾使學校組織文化研究有更紮實的研究方法基礎。

本研究有關學校組織文化研究方法的探討，將兼顧理論、研究與實務，主要探討理論的基礎、質化與量化研究方法及分析途徑、運用時機，並對學校組織文化所運用的研究方法作評析。其次作綜合分析與討論後，提出結論。

## 貳、理論基礎

### 一、社會學的理論

儘管文化的定義相當分歧，但社會學家仍然相當認同文化的一些基本原則，

他們認為文化包含有形與無形的要素；人們繼承和學習文化；生

物性的、環境的和及歷史的力量型塑並改變文化。同時，社會有文化擴散(culture diffusion)的作用，也會產生文化震撼(culture shock)的現象。且每個社會中會有次文化團體的產生(Ferrante, 1998, pp. 109-114)。

除了社會學家對文化有其看法外，社會學的理论也對文化有其闡釋，並對如何研究組織文化提供引導的方向，茲以功能論、衝突論及符號互動論說明如下。

### (一)功能論

功能論者關注社會中的秩序與穩定問題，認為社會的各個系統，都彼此互相影響。他們將社會定義成內在連結、相互依賴的部分所構成的系統，且各部分彼此緊密地結合，而每個部分會影響其他部分，也會影響系統整體。功能論強調文化是人類及其環境之間的緩衝器，文化代表社會成員在長期面對環境與歷史挑戰後解決問題的方式，且文化會代代相傳(Ferrante, 1998, pp. 32)。

功能論者認為不論社會所具有的任何正面功能或反功能的系統，都對整個社會具有穩定性的作用。雖然如此，社會的系統並不是靜態的，它是隨時在變化之中，且每個系統彼此互相牽連，當某一系統改變時，其他系統也會隨之自我調適或改變，以維持整個大系統的穩定與發展。

功能論被評論為本性是保守的，忽略了文化的反功能，過度強調文化的整合特質，且其認為存在的事物必定有益於社會而受到質疑。

### (二)衝突論

衝突論認為衝突是社會生活中不可避免的事實，社會中的支配團體和從屬團體彼此為稀少有限且重要資源(如權力、財富、教育、聲望…)的利益，彼此互相競爭而產生衝突。此時獲得資源的既得利益者，會儘力維持既得利益，未獲得利益者則儘力爭取利益。衝突的形式可包括肢體、語言、操弄、支配、否定、緊張、敵意…等。但衝突論被批評為過度強調支配團體和從屬團體之間的緊張和差異性，且甚少強調社會的穩定性和秩序。

### (三)符號互動論

符號互動論(象徵互動論或符號交互作用論)其淵源與基本概念可以 Mead 的自我心理學、 Thomas 對於「情境界定」(definition of situation)的分析，及 Cooley 對於「鏡中自我」(looking-glass self)的概念為代表。

Mead 認為自我是個人行為與團體行為二者之間的結晶體，也是社會互動的主要媒介。社會是一種動態的實體，人與社會均處在持續互動的過程中，個人的語言、文字、姿態都直接間接影響社會結構，而個人也不斷在修正並調整自我。經由自我的發展個人才能成為社會的一份子。

Thomas 的「情境界定」係指個人對所處社會情境的解釋，它不僅決定個人的具體行為，而且影響一個人的人格發展，個人對情境所下的定義是真是假，有時並不重要，只要個人認為是真的，其所導致的後果也就是真的。Cooley 的「鏡中自我」認為每個人對他人都是一面鏡子，反映出他人所表現過的一切。所以自我觀念的形成是透過與他人的接觸，意識到別人對自己的看法，站在別人的角度以反觀自己的結果。

符號互動論的理論對文化所關注的焦點在於：1.人們如何瞭解世界；2.人們如何看待自己及與他人正在做的事；3.人們如何影響別人及如何被影響。符號互動論者認為文化是人們代代不斷建構、不斷傳遞的一套精巧又複雜的符號體系，強調人與人之間藉由符號產生互動而詮釋文化的象徵性意義，文化的出現和存續都是符號產生的結果，社會個體則藉由符號的互動與詮釋由自然人轉變成社會人。然而符號互動論未建立一套足以預測何種符號將會產生何種意義的系統架構，同時符號的意義如何持續與如何改變，也未能有系統性的架構予以說明而受到批評。

學校組織文化的研究者可依功能論、衝突論與符號互動論對組織文化不同的觀點，而擷取其所關注的焦點，對學校組織文化進行不同主題的研究。例如，以功能論為基礎的學校組織文化研究，認為學校

組織成員的文化價值觀是和諧的、一致性的、統整的；學校組織的每一系統有其獨特功能，但彼此互為關聯，且學校組織是一整體的系統。研究者可採用量化或質化的研究方法，以學校組織的領導者與學校組織效能的關係為研究主題進行研究。

以衝突論為基礎的學校組織文化研究可著重學校組織及次文化組織資源分配過程中所產生的利益衝突，及其解決衝突的談判、磋商、討價還價的決策模式，或學校組織成員因受到學校內外環境壓力所產生的身心文化震撼現象。上述的研究主題可採用質化及量化研究的方法予以研究。

以符號互動論為基礎的學校組織文化研究強調學校組織成員互動所具有的象徵性意義，學校的象徵性符號有哪些及其所代表的教育意義是如何。此類主題的研究主要係以質化研究為主，強調意義的詮釋及組織成員的互動關係。

## 二、人類學的理论

人類學家對文化的界定與其所運用的研究方法，可供學校組織文化的研究者一個導引的參考架構。有關人類學家對文化的界定，周德禎(1999，頁 83-84)歸納自 Tylor(1871)至 Geertz(1973)等人類學者對文化的定義後，提出三個層面的觀點予以說明。

### (一)社會文化體系的文化

社會文化體系的文化強調可觀察的、具體的事物、事件、行為等文化現象層面。在教育研究上強調理解上述文化現象的重要性，人們在此一體系中如何學習與選擇，過程有何限制、如何適應，及所呈現的面貌是什麼。

### (二)理念體系的文化

理念體系的文化強調某一人類群體所具有的知識體系和信仰體系，及如何規範人們的行為與如何傳遞規範的觀念層面。

### (三)意義體系的文化

意義體系的文化係指隱藏在社會體系與理念體系的文化中，經由

人們的學習、思維，並附諸行動後，所共同建構、共享的意義。

根據上述人類學家對文化的界定，研究者認為文化兼含社會現象、理念及意義的層面，也是認知與行為的結合。因此，研究者將文化界定為：

人們在社會群體中，藉由對社會符號現象的認知與彼此的互動，共同建構而成的意義體系。

此外，由於人類學家關心文化如何學習與傳遞，尤其在學校組織文化的領域中，如何透過學校組織成員在學校組織情境中的互動，及其所建構的象徵性意義，並學習及傳遞文化，是值得思考的問題。也因此而須探討其研究的方法，俾能達成上述研究的目的。

人類學的俗民誌典範(ethnographic paradigm)研究途徑，強調研究者以社會脈絡的觀點，探討人們如何了解社會生活環境的意義，並試圖分析人們在現實社會裡的生活方式，此一研究認為社會事實乃由社會行動者所建構而不是事前安排好的，強調行為體系中的社會實際是互動者不斷協調的過程。因此，也著重研究某一社會脈絡的歷史背景、自然生態、組織結構、象徵符號、人際互動等所交織而成的關係與其所代表的意義。此外，泛文化的比較研究也提供教育研究上的研究途徑，這些研究方法都符合人類學家對文化的看法，是值得運用在學校組織文化研究上的。

### 三、心理學的理論

人類的行為係基於人們對事物所賦予的意義而付諸行動，本質上，意義是社會體系中的成員在身歷其境中，經由不斷地協商及解釋的歷程而產生的。從協商所產生的意義而言，一方面代表著對社會成員行為或位階的控制，另一方面則代表著社會成員之間經由各種層面的互動與磋商的過程中，從各種不同的意義中選擇出較佳可行的意義出來(Louis, 1983, p. 44)。

從微觀互動層面而言，文化歷程的執行面能導引社會成員個人對

情境意義的界定，並以社會學的立場與目的視為重要事件而予以認定及解釋。在社會成員彼此互動的過程中，個人根據其對社會理想的觀點所形成的意義符碼或參考架構，而指引其對所面臨的情境有所知覺、解釋並付諸行動。

一般而言，個人評估某一特殊事件並付諸實行有下列的步驟：

第一個步驟——根據個人原有的概念與經驗系統將事件予以簡化

第二個步驟——關注某一特定的層面俾利於作價值判斷

第三個步驟——提出一些評估價值的標準

第四個步驟——評估或解釋行動，並付諸實行(Louis, 1983, p.44-46)

學校組織文化的心理學觀點，強調學校組織成員如何對組織事件予以解釋及付諸行動的歷程。此一歷程指出學校組織成員的行為並不是單純的「刺激－反應」聯結，而是經由個體與個體、個體與環境等的互動過程中，所產生的意義，及其行為的表現。亦即是包含學校組織成員對學校組織文化的認知與行為二個層面。

## 參、組織文化的觀點與研究

Schein(1985, 1992)、Martin(1992)及鄭伯壘(2001)對一般組織文化的研究都有其各自的觀點，茲以該三者的論點，分別討論其在一般組織文化的研究觀點，並提出其在學校組織文化研究上的實例。

### 一、Schein 的組織文化觀點

Schein(1985, 1992)的文化理論常被應用到學校組織文化的研究上。尤其是他所提出的文化層次概念，也常被視為學校組織文化的指標。例如，Balon Bodnar (1993/1998, p. 4501A)認為 Schein(1985)所提出的文化架構及方法論是研究學校組織的最深層次——學校文化基本假定之最好的理論及方法論的基礎。Schein(1985, p. 9; 1992, p. 12)認為文化是：



一種基本假定的類型 是由團體成員有意的、發現的及發展而成的，並用以學習，而處理組織外在適應與內在統整的問題 也就是說，該類假定對組織的運作極有價值。因此，便促使組織的新成員，以正確的方式去對有關上述的那些問題加以覺察、思考及感覺。

又 Schein(1985, pp. 13-21; 1992, pp. 16-21)將文化分成人工製品(人工創制物，人造器物)(artifacts)、信奉的價值(espoused values)及基本假定(basic underlying assumptions)三個層次。該三個層次的主要概念如下：

#### 第一個層次——人工製品

人造品和創造物是文化中最常見到的層次，它是人們所建構的物質環境和社會環境，為可觀察得到的有形文化，包括物理空間、技術、文字、語言、藝術作品，及其他人類的外顯行為。由於這些實質或非實質的物品及行為在有意、無意間傳達了有關組織信念、價值和假設的訊息，雖然它們相當具體，但這類訊息往往過於瑣碎，且只是文化本身的象徵而已，不易使人解讀其背後的涵義。

#### 第二個層次——價值

價值是人們對情境、活動、目的及人物的判斷與評估，有「應然」的規範性質。價值與人們對某種事實內容所持的認知觀點（信念）是有所不同的，亦即是價值是應然的、判斷的；信念是實然的、內容的。

價值隱藏於諸如語言、文字等各種人工製品及創造物中，它可在物質環境及社會環境中加以驗證，也就是說，我們可從各種人工製品及創造物中知覺到文化的基本假定(亦即是文化的本質)，但它也只是反映文化基本假定而已。

#### 第三個層次——基本假定

文化的本質可從文化的基本假定中予以獲得，文化的基本假定被認為理所當然的、看不見的、潛意識的，它是價值與行動的來源。人們常對其與環境的關係，本體、時空、人性、人類活動，及人群關係的本質賦予假定，而形成文化本質的**某些型態**。

Schein(1992, pp. 169-177) 提出解讀組織文化的研究方法，例

如，由研究者(局外人)與組織成員(局內人)共同參與進行的反覆臨床訪談法(the iterative clinical interview)，此一方法，研究者係以諮商者、臨床晤談者的角色進入研究現場，由研究者與組織成員共同進行探索組織的文化，並由組織成員的報導，而解讀組織文化的真相。該研究方法，包括下列十個步驟：

- 步驟一：進入組織並注意令人驚意之事
- 步驟二：系統的觀察與檢驗
- 步驟三：選定具有動機的內部人員
- 步驟四：揭示觀察到的驚奇、疑惑與直覺判斷
- 步驟五：一起探索尋求解釋
- 步驟六：形成假設
- 步驟七：系統的檢定以確定先前形成的假設
- 步驟八：尋求基本假定
- 步驟九：不斷校準
- 步驟十：寫下正式的描述

此外，Schein(1992, pp. 177-186) 提出探索性訪談法(the inquiry interview methodology)、討論組織文化特定層面的團體訪談法，及其他諸如從組織結構、資訊、控制與獎賞系統、神話、傳奇、典故、憲章及以問卷調查等方式，而蒐集組織文化的資料。

茲舉出以 Schein(1985, 1992)的組織文化觀點為基礎的研究如下：

鄭伯壘(1990, 頁 31-49)以 Schein(1985)的文化向度為基礎，對企業組織從事組織文化價值觀的數量衡鑑研究。Balon Bodnar (1993/1998)的研究，以 Schein(1985)所發展出的文化層次及文化各層面之間的互動型塑而成的概念架構，試圖發現藉操作性的文化假定以導引學校組織成員解決學校內部及外在環境的問題，並教導學校組織新成員達成此一目標的正確方法。其所運用的研究方法，是 Schein(1985)的「共同參與的重複訪談研究法」(joint exploration through iterative interviewing methodology)，包括由學校以外的研究人員與學校內的人員所共同參與的一系列不斷重複之研究，資料來源

包括訪談、觀察及檔案紀錄。資料的蒐集超過四個多月的時間，其間資料的蒐集與分析是相互作用的，且也形成了學校文化的基本假定。陳慧芬(1997)以 Schein (1992) 的組織三個層次，描述國小組織文化的現象。張慶勳(2002)則採取 Schein (1992) 對組織文化的定義，而將其與組織的社會系統相融合，探討學校教育改革的知與行。

Balon Bodnar (1993/1998)的研究結論型塑成三個學校文化的基本假定：

- 1.天主教與基督教的信仰價值體遍及所有學校的活動。
- 2.校長運用互易領導影響學校的決策、人際關係、溝通及教學品質。
- 3.學生的社會需求受到重視，但卻犧牲了學業上的學習。

Sigler(1997/1998, P. 4728A)研究轉化領導與組織文化之間的關係。其中，轉化領導係以 Podsakoff, Mackenziem, Mohrman 與 Ledford(1990)的理論為基礎，而組織文化則以 Schein(1992)的理論為基礎。

由本節以上文獻予以分析，Schein(1985, 1992)對組織文化的界定，強調組織內部統整與組織外在適應的問題，而其組織文化的三個層次，則兼及組織文化的表象、價值觀與基本假定。而其使用的反覆臨床訪談法係研究者以諮商者、臨床晤談者的角色進入研究現場，所採取的步驟並已兼容質化與量化研究的研究方法。

## 二、Martin 的組織文化研究觀點

Martin(1992)根據 Meyerson 與 Martin(1987, pp. 623-647)及 Frost 等人(1991)的論點，及其對組織文化的隱喻，提出組織文化研究的三種觀點(perspectives)——統整(integration)、分化(differentiation)及模糊(ambiguity)。此三種研究觀點可進一步導引出組織文化的研究方法途徑。

依 Martin(1992)的論述，組織文化研究有下列三個觀點，且各有其研究方法所須思考的問題。

### (一)統整的觀點

組織文化統整的觀點或假設認為組織的所有成員透過外顯的行

為，及諸如對物理環境的安排，故事、儀式、術語等具有象徵性意義的符號，而展現組織整體外顯共同一致性的價值、信念和基本假定。且對組織文化有清楚明確的界定，並對模糊、衝突的部分予以排除，以有利於對組織情境的控制與預測。

對組織文化的研究進行質化或量化研究的方法，已是持組織文化統整觀點的研究者所常採用的研究方法。雖然採用質與量的研究方法各有其特點，但是組織文化統整的觀點而言，組織文化整體的同質性與共識之前提可能只是某一組織文化的層面而已，且組織文化的和諧性較符合組織管理階層的旨意，或是領導者與組織成員之間的權威關係。因此，不論是量化或質化研究，研究者在研究對象的取樣過程、研究人員的組合及對受研究組織文化的主客觀看法，或對組織文化的界定與基本假定，均須予以明確地說明與思考，俾使研究更具有效度與信度。

## (二)分化的觀點

組織文化的分化觀點或假設認為組織並無整體的共識，組織文化的內容、實務、外顯的形式，常藉由組織成員的行為、意識型態、組織的象徵性符號而顯現其衝突及不一致的現象。組織的共識只在於次文化中，組織的次文化內有清晰明確的價值觀、信念及基本假定，但次文化之外則是模糊的。

組織文化的分化觀點對組織文化次文化的研究大略可分成下列三個取向：1.對單一次文化的研究；2.研究組織低階成員對高階領導者的挑戰；3.研究次文化之間的衝突關係。這些研究與持統整觀點的研究一樣，都兼採用質化與量化研究的方法，同時也都在研究取樣、研究人員的組合，對組織文化的界定等，遭遇類似的批評，同時也有其研究上的特色與研究主題。

## (三)模糊的觀點

組織文化的模糊、零碎觀點或假設，認為組織係由組織成員所交織而成的網。組織文化由於具有多樣性、變動性、不明確性，因此難以達成組織穩定的共識，此一觀點強調組織中模糊的部分，及組織內

外的複雜關係，而非僅是組織價值觀、信念、基本假定的一致性或不一致性。

組織文化的模糊觀點對組織文化的研究強調組織文化多面向的意義詮釋，並以「非對立的差異」之思考模式檢視組織文化中不同時空、知覺所產生的組織文化現象。同時也關切組織中「現有的」與「未出現的」文化。

從組織文化的研究方法而言，組織文化的模糊觀點著眼於組織文化的模糊、零碎、異質性與變動性，因此，較難作客觀性的分析，而採用主觀的詮釋方法是較佳可行的研究方法。

綜上所述，Martin(1992)對組織文化所持的統整、分化、模糊的觀點，各有其對組織文化的界定與特徵，及研究主題、研究方法。大體而言：

- 1.組織文化的統整觀點，強調組織文化整體的一致性、和諧、共識，大多兼採質化與量化的研究方法，研究組織領導、管理與組織效能間的關係。
- 2.組織文化的分化觀點，強調組織文化的不一致性、多元次文化之間的衝突與矛盾，亦兼採質化與量化的研究方法，重視組織低階層次人員文化的分析。
- 3.組織模糊的觀點，強調組織中模糊、不明確、異質性、變動性的文化現象，主要以質化研究，詮釋組織內外的複雜關係。

研究者可將 Martin(1992)的組織文化研究觀點的特徵及重點，運用在學校組織文化的研究上。

### 三、鄭伯壘的組織文化研究象限 融合的觀點

從社會學、人類學、心理學及 Schein(1985, 1992)、Martin(1991)等對文化看法及所切入焦點的不同，其所研究的方法與研究主題也有所差異。鄭伯壘等人(2001, 序 6-8)歸納組織文化研究的不同研究焦點與研究方法後以圖一的象限表示之，此一歸納可提供學校組織文化研究的立論基礎，頗值得參考。

圖一的象限係融合客觀－主觀(objectivity-subjectivity)及整合－

衝突(consensus-conflict)兩個向度，將過去組織文化的研究整理在座標圖上。此一融合的要點如下：

第一象限——詮釋典範的組織文化研究，強調意義共享、組織象徵等方面的研究。

第二象限——功能主義的組織文化研究，強調企業文化、組織價值觀、及文化認知等方面的研究。

第三象限——激進結構主義的組織文化研究，強調政治、意識型態的文化研究。

第四象限——激進人文主義的組織文化研究，強調意義的建構與解構的研究，並涉及後現代的組織文化探討。

統合

客觀	第二象限 功能主義 • 企業價值 • 企業文化 • 文化認知	第一象限 詮釋主義 • 文化基模 • 組織象徵 • 共享意義	主觀
	第三象限 激進結構主義 • 政治意識型態	第四象限 激進人文主義 • 意義的建構與解構	

衝突

圖一 現行各種組織文化研究的歸類

資料來源：鄭伯壘、郭建志、任金剛(2001)。組織文化：員工層次的分析。台北：遠流。頁序 7。

此一組織文化研究象限，融合了社會學的功能論、衝突論、符號互動論、人類學的俗民誌研究典範與意義詮釋，心理學中所認為個體對事物的解釋歷程，及組織成員行為的操控、預測。同時也融合了 Schein(1985, 1992)及 Martin(1991)的組織文化理論觀點，亦即是融合了組織文化研究方法的典範，理論觀點及組織文化研究的歷史發展之

特色。鄭伯壘(1990, 頁 31-49)以 Schein(1985)文化的向度為基礎, 對企業組織進行研究, 提出社會責任、敦親睦鄰、顧客取向、科學求真、正直誠信、表現績效、卓越創新、甘苦與共、團隊精神等九個組織文化價值觀的內涵, 而作組織文化價值觀數量衡鑑的研究, 頗值得應用在學校組織文化的研究方法上並予以相互比較。該研究係依選擇樣本→訪談→發展測量工具→研究相關議題的量化研究流程模式, 可作為學校組織文化量化研究方法的參考。研究者可將此一組織文化研究象限運用在學校組織文化的研究上, 並作進一步的研究驗證。

## 肆、學校組織文化研究方法的運用時機

不論從上述有關組織文化研究的理論基礎或研究方法層面而言, 組織文化的研究可歸結於強調詮釋理解層面的質化研究與經驗分析的量化研究途徑。組織文化研究依研究目的及所根據的理論基礎, 應在不同的研究階段, 採用適當可行的研究方法。此一前提亦可運用在「學校」組織文化的研究上, 茲依研究目的分別論述之。

### 一、旨在協助領導者管理文化時

當學校組織文化研究係在協助領導者管理文化時, 研究者可採用社會學功能論及衝突論的觀點, 研究學校組織成員對文化認知及價值觀的一致性或差異性, 俾協助學校組織領導者了解學校組織文化的現象, 以利於有效的管理。研究過程中, 研究者可先從訪談、文件分析等方法, 以 Schein(1985,1992)的文化向度為指標, 請受研究對象對文化的人工製品等提出對學校組織文化價值觀的看法; 其後再據以編製量表進行量化研究的分析, 此時研究者可依據調查結果的分析討論, 視實際需要再作其他近一步訪談、確認、澄清、修正的工作, 而做成最後的研究報告。此外, 此類研究依研究目的的需要可作不同研究階段的研究設計, 亦可兼用質化與量化的研究方法。

### 二、旨在建立理論時

當學校組織文化的研究係在建立理論時, 研究者可採用 Schein(1992, pp. 169-177)的反覆臨床訪談方法。該研究方法實已兼採質化與

量化的研究方法，強調研究者以諮商者、臨床晤談者的角色如何進入學校組織現場，由研究者與組織局內人共同進行探索組織的系列文化內涵，並由組織局內人的報導，而解讀學校組織文化的真相。

### 三、分析描述學校組織文化現象時

當研究者欲分析描述學校組織文化或次文化的現象時，可對組織人工製品層面(如故事、儀式、慶典.....)等象徵性符號，予以觀察、測量、詮釋，同時對學校組織次文化的衝突現象及解決問題的過程，也可運用訪談、觀察、對話方式予以研究。

### 四、瞭解學校組織成員價值觀或基本假定時

當研究者欲進一步瞭解學校組織成員深一層的價值觀或基本假定時，可運用人類學的俗民誌研究方法，以瞭解學校組織文化的真相。事實上，本研究目的在前一分析描述學校組織文化時，即可包含在內。

### 五、作學校組織文化縱貫式分析時

當研究者欲瞭解學校組織文化的歷史背景並作縱貫式分析時，可透過歷史相關文獻，學校組織成員的口述等方式予以作歷史的、縱貫式的分析，同時亦可據以使學校組織領導者及成員更清楚瞭解學校組織文化的歷史發展及變革，而知道如何導引其學校未來發展的方向。

### 六、研究方法與運用時機的融合

綜合上述的研究目的、研究方法，實已互為融合不互相排斥，並兼容理論的觀點與研究方法論之典範。茲從學校組織文化研究切入點的不同，說明其與質化與量化不同的研究途徑的融合：

#### (一)從理論觀點與文化定義起始切入

研究者根據理論對文化的論述，提出組織文化的基本假定和定義，再依研究目的，選擇研究方法(例如：反覆臨床訪談法、分析描述法、俗民誌方法、歷史研究法、調查研究法等)。此一研究途徑偏向演繹法、驗證性的研究，其目的在於經世致用，解決問題。



## (二)從學校組織文化的現象起始切入

研究者從觀察、文獻分析、歷史口述等方法，研究學校組織文化人工製品、價值觀、基本假定，以詮釋學校組織文化所代表的意義。此一研究途徑較偏向歸納法、探索性的研究，其目的可建立理論，亦在於經世致用及解決問題。

雖然上述研究學校組織文化的起點不同，但其研究目的皆可幫助學校領導者及組織成員解決問題。且研究者可依不同理論之觀點對組織文化的不同看法，並依研究目的，兼用質化與量化之不同的研究途徑。

## 伍、學校組織文化研究方法之特徵

### 一、教育現場的質化研究是常用的研究方法

學校組織文化的研究重點主要係以組織成員的基本信仰和價值觀為主，且更傾向於對組織本質的探討，而這些基本信仰及價值觀多為無形，且常是無意識的。因此組織文化的研究以人類學或俗民學等的質化研究為較佳的方法。且親身參與觀察組織成員的行為與語言，則較能詮釋組織表象之下所代表的意義與假定(秦夢群，1999，頁322)。亦即是視學校組織文化為意義理解之闡釋架構的前提下，採取質的研究方法，不但可藉以掌握組織文化的脈絡，發掘組織文化的真實現象(陳慧芬，1997，頁7)。事實上，如跨文化比較研究，有機系統研究、田野工作研究，及參與觀察、訪談、檔案資料的蒐集與分析等的教育學文化領域所常使用的研究方法，也常運用在學校組織文化的研究上。

學校組織文化的研究也強調學校教育現場中相互主體性的價值性活動，也就是研究者在學校教育情境中，視學校組織成員為獨立自主的個體，並對其在學校組織內的活動所具有的意義予以詮釋。

研究者可運用田野註記及深度訪談等方法進行研究。例如，Montgomery (1997/1998, P. 2938A)以田野註記及受試者的日誌記載、學校會議檔案資料等的方式蒐集資料，進行學校效能及改革的行

動研究。研究者認為此一研究方法可引出更多的學校文化與效能之間的問題。

同一研究中有兼用觀察與訪談的研究方法者。例如，Kelly 與 Bredeson(1991, pp. 6-22)運用觀察與訪談的方法，研究學校校長的符號領導與學校組織文化的關係。Zamanou 與 Glaser(1989)則融合問卷、訪談與直接觀察的三角交叉法(triangulation approach)，研究組織文化的變遷。王淵智(1995)與陳慧芬(1997)皆以參與觀察、深度訪談及文件分析的方法，分別描述及分析一所山地國小及一所省轄市國小的人工創制物(人造器物)、共同價值及基本假定等各層次的組織文化。

另外，Abrams(1998, P. 1013A)以深度訪談的方法，研究美國亞利桑那州南部 11 所被視為成功有效能小學校長的領導實務。其深度訪談的問題，主要包括領導效能、學校文化、願景、學校的改革、學校行政上授權的情況、學校成員的動機、共享性的決定、教師的教學領導、衝突、校長職位的改變及有關教師實習等的行政措施等開放性的問題。Abrams 將訪談結果與轉化領導的文獻及教育行政單位有關校長領導指標相互比較。因此，此一研究兼顧理論、研究與實務性。

在訪談方面，也有用在學校不同種族教師與學生及其與學校組織文化的研究(Madsen & Hollins, 2000, pp. 5-30)，教師參與校務決定與策略的改變，及其與學校組織文化關係的研究(Morriss, 2000, pp. 55-66)等，都是研究學校組織文化與相關議題的方法。

O'Neill(2000, pp. 63-65)所運用的口述歷史方法，亦是一種研究學校組織文化的方法。例如 O'Neill 請組織成員運用口述歷史的方式，回憶組織的過去，並勾劃出組織的未來願景，而研究學校組織文化的歷史與未來發展。

從學校組織文化的相關研究顯示，研究者常運用訪談、觀察、田野調查、文件檔案分析、口述歷史…等的研究方法，以探討學校組織文化較深層的內涵及組織文化所代表的象徵性意義，及其與相關變項之間的關係，頗值得參考運用。

## 二、國內學校組織文化以量化的相關性研究較多

雖然以教育現場的質化研究可以瞭解學校組織文化較深層的內涵，及其象徵性意義，但是仍有些研究者(如陳慧芬，1997)建議兼採質與量的研究途徑，以瞭解學校組織文化不同的面向。

國內有些學校組織文化的研究(吳璧如，1990；李新鄉，1984；陳聖謨，1995；卓秀冬，1995；張品芬，1985；張慶勳，1996)係以量化的問卷調查方法為主的研究。其中，張慶勳(1996)的研究則兼採用訪談的方法。

上述的學校組織文化研究主要係探討組織成員對其學校組織文化價值觀的知覺強度及認知上的一致性與差異性，並與學校組織效能、教師專業承諾等變項進行研究。而張慶勳(1996)則針對學校組織文化特性(合作性、專業性、一致性、分享性及統整性)加以探討，並以其作中介變項，及其與校長的轉化、互易領導及學校組織效能關係的研究。由文獻可知，學校組織文化價值觀、特性的量化研究已在國內有所研究，並與校長領導、學校組織效能、教師專業承諾等變項作相關性的研究。

## 三、教師與行政人員的知覺與感受常作為分析的對象

學校組織文化的研究常從教師與行政人員的知覺與感受作為分析的途徑，例如，Sweeney (1997, P. 5011A) 以教師為研究對象，研究發現學校組織氣氛與組織效能有顯著性相關。教師對校長的能力及工作條件的知覺及感受，對學校組織氣氛與文化有決定性的影響，同時也對學校的效能產生衝擊。

Bennett(1998)從訪談學校教師及行政人員對學校推行政府政策的感受，而檢核有效能學校的文化與校長的領導。其他的研究，如學校教師與學生對種族的認同與差異性，及其與學校組織文化的研究(Madsen & Hollins, 2000, pp. 5-30)，學校組織歷史的口述(O'Neill, 2000, pp. 63-65)，學校組織文化與管理策略，及學校組織效能關係之研究(Clott & Fiortoft, 2000, pp. 27-33)，學校組織文化與種族認同、教師同儕關係(Madsen & Hollins, 2000, pp. 5-30)跨文化的比較性研

究(Zhu, 1996/1997, p. 4672A)等，都是從教師或行政人員的知覺或感受為途徑，而對學校組織文化進行研究。

有的研究將教師的相關變項，如教師的組織承諾，工作滿足感等視為學校組織文化中的教師態度層面(Cheng, 1993, pp. 85-110)，或將教師文化視為學校組織文化的一個層面，作為教育社會學微觀的分析(林清江，1981，頁 170-176；張建成，2000，頁 21-56)，都是從教師的行為、態度，或教師與學校組織互動的關係予以分析學校組織文化的。

綜觀大多數學校組織文化之研究，可發現不論是問卷調查、訪談、口述，或是教育社會學的分析，都常從學校教師與行政人員的知覺與感受作為分析的對象。

#### 四、兼重文化歷程與現象層面的分析

學校組織成員型塑文化的歷程與文化的現象二者關係密切。組織文化的現象隱含型塑組織文化歷程中的重要焦點，且可作為研究組織文化的變項(Louis, 1983, p. 50)。這些學校組織文化現象較常被研究者，可包括諸如組織投入、組織衝突、組織／專業承諾、組織氣氛、組織溝通、組織行為…等。事實上，學校的任何組織文化現象，都可作為導引或評估學校組織成員行為之依據，或對組織成員的行為產生回饋。同時，也可在型塑學校共享的社會理想(social ideals)願景之過程中，達成學校組織的目標及組織成員個人需求的滿足。

另依張慶勳(1999，頁 16-20)綜合文獻後分析，認為組織理論的研究從 1900 年代開始，約歷經組織結構理論研究時期、組織歷程理論研究時期(1930 年代開始)、組織系統理論研究時期(1950 年代以後)，及 1975 年代以後的組織本質之統整性研究時期。且為瞭解組織的事實真相，組織的理論與研究宜從組織文化著手。亦即是組織的研究須透過組織文化，統合組織的結構與歷程理論，將組織的靜態、心態、動態及生態等層面進行文化歷程與現象的分析。

由文獻的探討可知，學校組織文化的研究兼重文化歷程與現象層

面的分析，且是學校瞭解組織本質的統整性研究焦點。

## 五、兼重影響教育效能的多元層面文化因素與設計

傳統上，不論在比較性與跨文化的概念及方法論上，大多忽略了文化的多元層面之分析，而在文化概念上產生混淆的現象，或在文化術語的分析上有武斷的情形，且將教育受社會文化的影響作過度的歸因等等之缺點。因此較無法瞭解文化因素所具有之多元層面的複雜性關係，及文化在管理、教學與學習、教育成果等的歷程中的影響力(Cheng, 2000, pp. 207-225)。

此外，Cheng(2000, pp. 207-225)的研究認為，有關文化因素與教育效能的研究，宜包含社會文化、社區文化、學校文化與教室文化等四個文化層面之概念，且每一層面的文化都有其社會性的規範、價值與信念，並以階層化的方式，具備從表面的、外顯的至深層次、內隱的意識現象。因此要研究文化與教育效能的關係時，可能就須以文化的某些或所有層面為基礎。

張慶勳(1999, 頁 16-20)的研究分析，從組織理論建構與研究取向而言，研究者可從組織的靜態、心態、動態與生態等四個層面，分別或兼重組織各個層面的方式予以學校組織作更深入的研究，俾能真正瞭解學校組織文化的真相。

文化的強度與文化的同質性及異質性，有助於研究問題重要性概念的形成。而從某一文化層面滲入另一文化層面的規範、價值、信念，對處理文化層面的問題，及其對學校效能與管理的影響，極為重要且是值得研究的問題。

研究者為能達成瞭解學校組織的真相與影響學校效能的文化因素，在研究方法上與文化相關概念上均不是一件容易的事，因此，須有更高級的研究設計與相關的資源予以支持，始能達成研究目的。因此，學校組織文化的研究宜兼重影響教育效能的多元層面文化因素與設計。

## 六、文化的特性常是研究學校組織文化的指標

依張慶勳(1996a, 頁 199-202)綜合相關文獻,從學者對組織文化的界定予以分析,認為早期學者對組織文化的界定反映在人類學的觀點上,其後也強調組織成員的生活方式,同時組織文化具有傳承性、獨特性、共享性、動態性,並在共同分享的動態發展過程中,具有象徵性及衝突的現象。而張慶勳(1996a)的研究以學校組織文化所具有的合作性、專業性、一致性、分享性及統整性作為校長領導影響學校組織效能的中介因素。另外在小學方面的研究也有類似的發現。例如,Leonard(1999, pp. 27-53)研究加拿大市區小學的學校文化,發現學校文化具有共享性、衝突性、動態性與複雜性的特性。

有的研究特別強調學校組織文化的專業性,甚且與教師的參與決定相關聯。例如, Henry Merrit Wriston 將大學視為是一個學者的集團,或是一個學習的社群、研究、教學與學習的地方(Lawson, 1997/1998, p. 430A)。又 Martin 與 Kragler(1999, pp. 311-320)根據文獻的探討,認為學校組織成員由上而下的決策模式已改變為以教師為中心的專業成長。教師是一位學習者、反映學校現況的決定者、合作者及績效專家,而創造屬於教師的專業成長,並促使教師學習及參與策略性決定是必要的。Lashway (1995) 的研究也特別指出校長於創建學校文化的過程中,強調教師參與決定時,須建立在合作性基礎上的重要性。在高中方面, Cavanagh 與 Dellar(1998)以高中為對象,研究學校文化的發展、維持與轉變。研究者發展出「學校文化因素問卷」(School Cultural Elements Questionnaire; SCEQ),並以專業價值觀、學習、同僚關係、合作、共享性的規劃及轉化領導等構成學校文化的六個變項指標。

另外, Reames 與 Spencer(1998)採用郵件調查方法,研究中等學校組織文化與教師對學校工作環境,教學效能及對學校組織承諾之間的關係。此一研究的基本假定認為,學校組織結構變項(鼓勵改革與冒險、學校目標與規劃、組織成員未來的發展)與組織歷程變項(合作、參與決定及支持性的行政領導)之間相互關聯性,構成學校組織

文化的重要特性。而研究顯示學校組織結構及歷程與教師的個人效能及組織承諾等的信念有顯著的正相關。

由文獻的分析可知，學校組織文化中所具有的合作性、專業性、一致性、分享性、統整性、象徵性、衝突性、動態性、發展性、…等各種特性，同時也是研究學校組織文化的指標。

## 七、教育現場的溝通系統是學校組織文化研究的重要變項

學校組織文化的研究強調組織文化的內涵、文化的表達及溝通的類型(Firestone & Wilson, 1985, pp. 7-31)。學校組織兼具正式組織與非正式組織的溝通型式，學校組織文化的價值、信念與規範影響組織成員的行為與溝通(Hoy & Miskel, 2001, pp. 27-28)。因此，學校組織文化與學校組織的溝通系統二者關係密切，值得探討。

國內有關學校行政溝通的研究方面，黃宗顯(1999，頁 5)綜合多位學者的論著後指出，國內學者對學校組織溝通的研究，大抵環繞在探討溝通的目的、型態、歷程、衝突、情境氣氛、知識差異、權力運用、影響因素及有效溝通的原則和策略等，甚少以教育現場的對話主體地位予以研究，因此，其即對學校行政對話的主體地位處理進行研究探討。研究者認為此種以深入其境的方式針對教育現場對話的溝通作主體地位處理的研究，即是強調學校組織成員在其所處組織文化下的互動，同時也可彰顯出組織成員在組織文化與對話中，如何詮釋其對話所表達的意義。誠如張建成(2000，頁 105-106)所期盼指出，教育領域的文化研究應積極從事理論的實踐研究，且必須注重符號互動論、教育話語分析…等在教育實境中的探討是一致的。

從文化與教育關係的分析而言，周佩儀(1999，頁 76-84)認為文化研究重視學習和社會變遷過程的關聯性。在教育層面上，教育是一種文化生產、溝通和轉變的行為，強調教育情境中所隱含的權力與知識生產關係的價值與行為，因此，人們在教育情境中詮釋他們的經驗與價值。此一觀點提示研究者在學校教育實境中研究學校組織文化的重要性。

從文獻的分析可知，學校組織兼具正式溝通與非正式溝通的機制，甚且非正式溝通比正式溝通更受到學校組織文化的影響。同時，為兼顧學校組織文化的理論與實際層面，教育現場的對話或溝通系統已是學校組織文化研究的重要變項。

## 八、跨文化的差異比較研究是學校組織文化研究的趨勢之一

在變遷的環境中，瞭解跨文化的因素對教育效能的影響，有其急迫的需要性。因此，Cheng(2000, pp. 207-225)探討社會文化、社區文化、學校文化及教室文化等四個文化層面，及其對教育效能的影響，並特別強調如何在各文化層面之間的轉化問題，以彰顯多元文化層面之間的差異性。此外，Cheng(1993, pp. 85-110)也曾以學校組織文化中，組織層次(校長領導、組織結構、社會互動)、教師態度及學校效能之跨組織層次的調查，研究學校組織文化與學校組織特徵之間的關係。Dimmock 與 Walker(2000, pp. 143-160)以學校為層次，試圖建立學校中所包含的組織結構、領導與管理過程、課程、教學與學習等四個架構為主的跨文化概念架構。研究顯示這些文化架構彼此交互作用互為影響，且發展其概念架構與工具是全球化的趨勢，因此，有其重要性，是一個值得研究的課題。

在校長領導與學校組織文化的跨文化比較研究方面，Zhu(1996/1997, P. 4672A)以中國大學的教師及行政人員為研究對象，採用調查及訪談方法，研究中國的哲學觀對大學校長領導的影響，及大學校長的領導效能。研究發現校長領導的新模式兼採官僚模式(bureaucratic model)與同僚模式(collegial model)。為促進學校的進步，校長必須擴展他們的視野，並改變他們的領導型態，以符應新的學校組織文化及組織成員的需求。

此外，Moller (1998)的研究也特別強調校長領導與國家文化，及學校當地歷史、個別學校特有的文化有關。而 Dimmock 與 Walker(2000, pp. 143-160)從跨文化的途徑，比較學校組織文化與國家／社會文化的關係，研究指出學校領導與管理概念架構(組織架



構、領導與管理、課程、教學與學習)及研究工具的發展有其急迫性，且是全球性教育政策與實務所必要的。

另外，Lam, Ma 與 Wong(1999)在中國大陸東北部城鄉各一所小學進行研究，他們採用人種誌的研究方法，研究發現二所小學的學校文化有明顯的差異，但是教師的生涯發展及專業成長在提昇教學品質及充實/改善教材教法上則是一致。

在不同學校型態的學校組織文化研究方面，Wadsworth (1997/1998, P. 3390A)探討九所國小至高中的公立學校教師，期望校長在學校文化的改變中所應有的作法，而使學校更有效能。研究結果顯示學校文化的改變過程需要具有轉化的領導者，且為因應學校文化的轉型，學校行政人員及教師都需要做好生涯發展。

種族主義所涉及的信仰、態度及象徵性符號藉由文化/政治權力與社會化的歷程而合法化。學校內對課程及教學的修改而呈現對種族主義的看法。同時，學校也能幫助學生對種族與文化的差異性之進一步瞭解及認知，超越容忍並朝向接受的方向發展(Parks, 1999, pp. 14-18)。而學校組織中來自不同種族的教師與學生之種族隔離問題與敵對關係，有賴於校長運用策略以改善組織文化，同時教師也要運用教學策略，俾避免類似的問題發生(Madsen & Hollins, 2000, pp. 5-30)

學校組織文化的研究已朝向跨文化之差異比較研究趨勢。其研究對象/地區可包含學校本身各文化層面，或在不同國家，或同一國家內不同地區，或同一組織內不同的階層或族群間差異性的研究。研究涉及受研究對象其所屬國家文化、種族主義對其組織文化或管理哲學觀的影響。同時，跨文化的差異比較研究亦具有多元文化研究的取向。

## 陸、綜合分析與討論----研究方法的可行途徑

### 一、融合理論觀點並導入其研究的切入點

從前述有關學校組織文化研究方法論之分析得知，社會學的觀點強調社會體系成員藉由社會現象中的象徵性圖騰，型塑共享的社會理想，並彰顯社會體系中代代相傳文化的延續性，及控制同一時代中文

化的穩定性，同時也在互動、衝突的過程中，維持社會體系中個體，團體間關係的統整性及對社會的認同。學校組織文化的研究方法，依功能論而言，強調學校組織文化價值觀的一致性，各組織系統的功能與領導者的關係等的研究。衝突論的觀點，強調研究組織次文化團體利益衝突的分配和解決問題的決策過程。符號互動論則主要以質化研究，詮釋組織文化意義及組織成員的互動關係。

人類學兼重文化現象、理念、規範及意義體系的觀點，強調以俗民誌及泛文化的比較研究，探討文化的傳遞、習得及其所代表的象徵性意義。

心理學強調個體在身歷其境中如何對事物加以解釋的歷程，強調組織文化可藉由管理而加以操控、預測，並視組織文化為獨立變項，而著重以量化研究，並予以推論並比較之。

Schein(1985,1992)的組織文化定義層次，向度的觀點，及協助組織局內人解讀文化行動的研究以利領導，與對組織局外人報導文化所使用的反覆臨床訪談，探究或訪談，特定層面的訪談法等，已試圖建立理論，實已兼具理論與研究的融合。

鄭伯璦(2001)融合 Martin(1991)的統整、分化、模糊的組織文化研究觀點及過去組織文化研究的方法，而提出客觀--主觀及整合—衝突的兩個向度，可說是融合了組織文化研究方法的典範，理論觀點及組織文化研究的歷史發展之特色。

由於各種理論的觀點及對組織文化看法的差異，對於研究的焦點亦會有所不同。為使學校組織文化的研究更具有理論基礎，學校組織文化的研究宜融合理論觀點並導入其研究的切入點。

## 二、依研究目的與研究階段採用不同的研究方法

學校組織文化的研究目的與研究方法可互為融合，並不相互排斥，且可兼容理論的觀點與研究方法論之典範。研究者可從理論觀點及對文化的看法切入，以演繹法，提出假設，瞭解學校組織文化現象；亦可從觀察、瞭解學校組織文化現象切入，以歸納法，探索性的研究，而建立理論。不論其研究切入點如何，學校組織文化的目的皆可幫助

學校領導者及組織成員解決問題，且研究者可依不同理論之觀點對組織文化的不同看法，並依研究目的，兼用質化與量化之不同的研究方法。

### 三、以組織文化觀點提供學校組織文化研究的理論基礎與基本假定

綜合學校組織文化的相關研究文獻得知，幾乎大多數國內外的學校組織文化研究皆以 Schein(1985, 1992)所提出的文化定義、文化向度、文化層次及持續參與訪談法，作為研究的理論基礎或依據。

Schein(1985, 1992)在文化的定義方面，強調組織外在環境的適應與組織內部統整的問題二個向度。研究者認為此二個向度與組織的社會系統有相互融合之處，因社會系統強調組織內部「機構－角色－期望」及「個人－人格－需求」的層面外，亦強調組織與外在環境之間的交互作用。同時，社會系統所關心的組織行為係角色與人格交互作用的結果之觀點，也與學校組織文化的行為層面有關。因此，Schein 對文化的定義與組織的社會系統觀點相通，也是學校組織文化研究方法的理論基礎。

Schein(1985, 1992)所提出的組織文化向度，除了組織外在環境的適應與組織內部統整的問題二個向度外，尚包括真理、真相、時間、空間、人性及人類活動等的基本假定。組織文化的研究者(如鄭伯璦, 1990, 31-49; Balon Bodnar, 1993/1998)即根據這些文化向度透過持續參與訪談法，再經由統計分析而編製組織文化價值觀的問卷，以從事組織文化價值觀的量化研究。研究者可運用 Schein (1985, 1992)所運用的持續參與訪談法，再配合懷德術(Delphi)研究方法的精神，對學校組織文化進行量化的研究，是一值得嘗試的研究方法。

此外，Martin(1992)對組織文化所提出的統整、分化及模糊的觀點，可導引學校組織文化研究上作不同切入點的詮釋。而鄭伯璦(2001)的觀點亦可作融合性的研究。

由文獻的進一步評析後發現，Schein(1985, 1992)對文化的定義與文化的向度二者是相通的，而且在進行研究學校組織文化之前，對

學校是一開放的社會系統之基本假定，提供一個更深厚的理論基礎與依據，並有助於增進學校組織文化與學校的社會系統之間的關聯性。Martin(1992)及鄭伯璦(2001)的組織文化觀點，亦是學校組織文化研究的基礎之一。因此組織文化理論提供學校組織文化研究的理論基礎與進一步研究的基本假定。

#### 四、從質化的研究方法發現 引出更多的研究問題

學校組織成員的行為源自於對組織文化象徵性符號的詮釋，而質化研究者所常運用的研究方法包括訪談、參與觀察、田野調查、文件檔案分析、口述歷史…等方法。這些研究方法常使研究者在研究過程中發現學校組織文化與相關變項之間的關係。

不論是研究者在不同的研究階段，其採用局內人(當地人、主位)的觀點或局外人(研究者、客位)的觀點，進行深度訪談、觀察、詮釋，其目的都是要發現受研究對象(學校)的組織文化，並進而解決問題，以增進其組織效能。因此，學校組織文化的質化研究可結合行動研究，並導引出學校組織效能，及其他諸如校長領導、教師組織承諾、組織氣氛、組織溝通、組織衝突……等相關變項的問題。

#### 五、兼用質化與量化的研究方法

大多的研究者認為運用質化研究較能瞭解學校組織文化深層的內涵及組織文化所代表的象徵性意義，及其與校長領導、學校組織效能、教師組織承諾…等相關變項之間的關係。而學校組織文化的量化研究可以補質化研究之不足。

從國內外的研究文獻予以探討可知，Schein(1985, 1992)所提出的文化三個層次(人工製品、價值觀、基本假定)為學校組織文化量化研究(如吳璧如，1990；李新鄉，1994；陳聖謨，1995；Siglar, 1997/1998, p. 4728A)與質化研究(如王淵智，民 84；陳慧芬，民 86；Balon Bodnar, 1993/1998)，或兼採問卷調查與訪談的方法(Wall-lievsay, 1998, p. 4730A)的重要概念架構。

學校組織文化的量化研究大多以學校教師或行政人員為研究對象，進行學校組織文化價值觀的量化分析。此種量化分析亦須有理論

基礎依據及標準化的研究工具編製程序，並對教師或行政人員進行其對學校組織文化價值觀的知覺或感受的分析。

研究者認為學校組織文化的研究宜根據理論架構與文獻基礎，兼用質化與量化的研究方法，如此的研究始較為週全並能兼顧質化與量化研究之研究焦點。

## 六、兼重組織文化現象與歷程的多元層面研究設計

綜觀組織所具有的靜態、心態、動態及心態四個層面，及組織理論與研究途徑的分析，並結合學校組織的社會系統概念，及學校組織文化歷程與現象的分析，研究者認為學校組織文化的研究宜兼重組織文化現象與歷程，並以多元文化層面的角度進行研究設計。

學校組織結構層面具有組織之靜態、組織現象、組織之「機構－角色－期望」等的特徵；學校組織歷程則具備組織之心態、動態、生態，與組織之「個人－人格－需求」等的特徵。研究者若能將學校組織文化現象(組織結構、教師組織承諾、組織氣氛、組織溝通、組織衝突…)與組織歷程(組織決策、合作、行政領導…)予以融合，並結合學校組織文化的層次(人工製品、價值觀、基本假定)，或各種學校組織次文化(教師文化、學生文化、社區文化、家長文化…)等予以設計及分析，則將對學校組織文化及其相關變項之間的關係，有更進一步的認識與瞭解。

## 七、將價值觀與特性融合成為研究學校組織文化的指標與研究設計

學校組織文化所具有的合作性、專業性、衝突性、動態性、發展性、一致性、分享性及統整性、象徵性等各種特性，係從學校組織文化的價值觀與基本假定所引申而來。事實上，學校組織文化的價值觀與特性是可相互融合，並可導引出學校組織文化的相關問題與研究。茲舉例如下。

學校組織文化的合作性與教師參與決定相互關聯(Lashway, 1995)；學校組織文化的專業性與校長的專業領導、教育領導有關；Reames 與 Spencer(1998)所提出的學校組織結構變項與組織歷程變項

二者相互關聯之基本假定，即與張慶勳(民 88)所提出學校組織理論建構與研究取向是相通的。學校組織文化的衝突性隱含了學校組織政治架構所強調的在有限的資源之下，為解決衝突所進行的磋商、談判、妥協、討價還價等政治模式的策略；學校組織文化的動態性與發展性則與學校組織的變革與發展息息相關。學校校長與行政人員、教師、家長等對校務的認知，及其所產生共識與行為是否一致性，則是學校組織文化一致性與差異性的問題。以上所述亦皆代表學校組織文化某種象徵性的意義，都是值得探討的課題。

學校組織文化的價值觀與特性相互關聯，且二者是研究學校組織文化所常使用的指標外，研究者亦可將學校組織文化的價值觀與特性併同學校組織的類型、校長領導、校務決定模式、組織的變格與發展、組織成員認知的一致性……等，構成一複雜的學校組織文化網，而導引出更多且複雜的研究設計。

## 八、融合多元文化與教育的研究，並導引教育改革的取向

從學校組織現場中所從事的教育研究，除了較能瞭解學校組織文化的真相外，更重要的是要發現學校組織文化所具有的教育涵義，如此才能將理論、研究與實務予以融合，並達到研究學校組織文化的真正目的。

依本研究所蒐集的文獻顯示，學校組織文化的向度、價值觀、特性及層次，構成一學校組織文化網，而各個學校組織文化之間的比較性研究則包含了多元層面文化的差異性比較。

若從學校組織文化所具有的特性，及學校組織文化現象變項與歷程變項，並融合學校組織文化的比較差異性研究予以分析，學校組織文化研究，已是多元文化與教育互為融合的研究。蓋多元文化教育的概念，係指所有的學生，不論性別、社會階級、民族、種族或文化特質，在學校中應享有平等的學習機會。另外多元文化教育是一種教育改革運動，試圖改變學校和其他教育機構，使所有來自不同社會階級、性別、種族和文化族群的學生能具有平等的學習機會。它所改

變的不只是課程而已，甚至還包含學校整體和教育環境。因此多元文化教育不僅只是一種概念，它也是一種教育改革的過程；它所涉及的層面包括學校行政上的策略、教學、課程、班級經營等鉅觀與微觀的情境(何福田、張慶勳，1999)。因此，學校組織文化的研究是可融合多元文化與教育的研究並導引教育改革的取向。

## 柒、結 論

研究方法論是奠立學門領域學術的基礎，也是建構學門領域的重要依據，任何一門具有獨立性的學門領域須有其獨特的研究方法論，始足以顯示其獨特性的學術地位。

學校組織文化的研究宜融合理論基礎與研究方法論的典範，及對組織文化的觀點，而導引學校組織文化研究的切入點，並依研究目的及研究階段而採用不同的研究方法。

學校組織文化的研究以採用質的研究方法，較能探討學校組織文化較深層的內涵及組織文化所代表的象徵性意義，及其與相關變項之間的關係，頗值得參考運用。而採用量化研究則能補質化研究之不足，但兼採質與量的研究途徑，並結合行動研究，則能瞭解學校組織文化不同的面向及研究焦點。

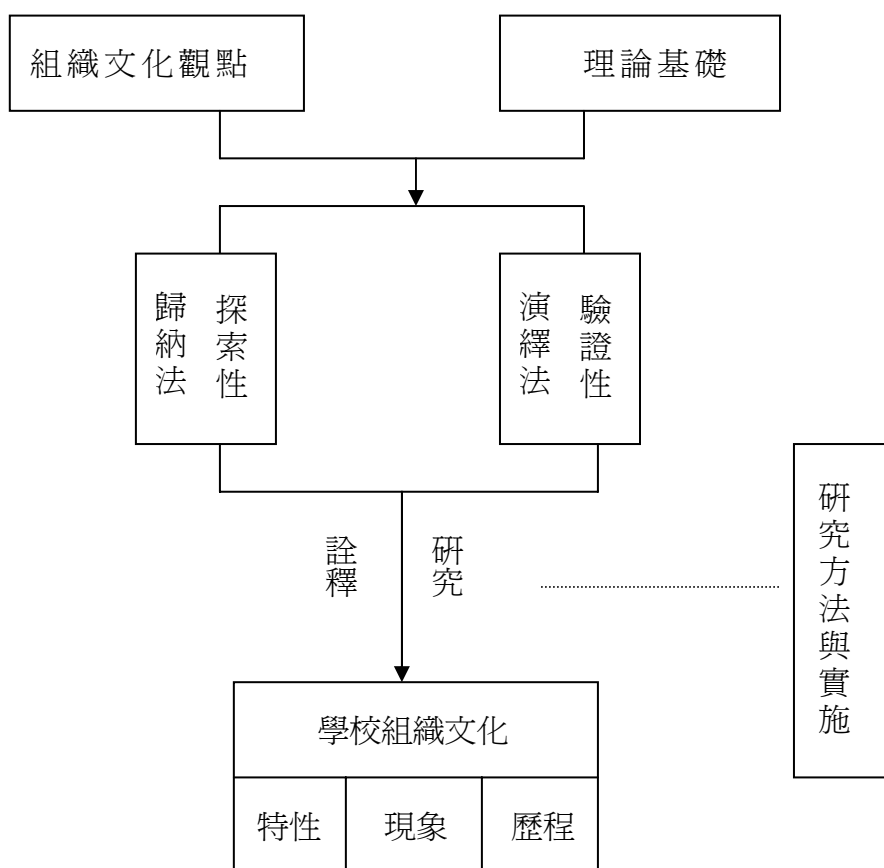
國內外對學校組織文化的研究，大多以 Schein(1985,1992)文化理論的定義、向度、層次及持續參與訪談方法為基礎，而採用質化與量化的研究，其中包含學校組織文化價值觀與文化層次的內涵，及其與相關變項之間關係的分析。此外，學校組織文化的研究亦可採用不同的組織文化觀點作切入點，並作詮釋的基礎。

學校組織文化中所具有的合作性、專業性、一致性、分享性、統整性、象徵性、衝突性、動態性、發展性、……等各種特性，同時也是研究學校組織文化的指標。而學校組織文化價值觀、特性可相互融合，並與校長領導、學校組織效能、教師專業承諾等文化現象及歷程變項作相關性的研究，並導引出更多的研究設計。

學校組織文化的研究已朝向跨文化之差異比較研究趨勢，並從多元文化的層面，融合多元文化與教育的研究，而導引教育的改革。而

學校組織文化的研究提供一個更深厚的理論基礎與依據，並有助於增進學校組織文化與學校的社會系統之間的關聯性。此一基本假定也為學校組織文化的研究開闢了學校組織的視野及更進一步的研究，值得研究者加以進一步研究。

茲綜合本研究所述，擬訂學校組織文化研究方法概念架構流程圖(見圖二)供參考。由該圖顯示，研究者可根據組織文化的觀點與理論基礎，將研究目的與研究方法予以融合，從歸納法、探索性，或從演繹法、驗證性的研究方法切入，並對研究方法予以設計及詮釋學校組織文化的特性、現象(表徵、價值觀、基本假定等)及歷程，俾能達成學校組織文化的研究目的。



圖二 學校組織文化研究方法概念架構流程圖



## 參考文獻

- 王淵智(1995)*屏東縣山地合併小學的組織文化*。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 吳璧如(1990)*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)。
- 吳瓊恩(1995)*行政學的範圍與方法*。台北：五南。
- 李新鄉(1994)工作職位、自尊、學校文化與國小教師之教育專業承諾。八十二學年度師範學院教育學術論文發表會論文。收於*八十二學年度師範學院教育學術論文發表會論文集*(第一冊)(頁 47-84)。台南：國立台南師範學院。
- 卓秀冬(1995)*台灣省高級中等學校組織文化與組織效能之關係*。國立政治大學教育研究所博士論文(未出版)。
- 周佩儀(1999)文化研究及其在教育上的啟示。*研習資訊*, 16(1), 76-84。
- 周德禎(1999)*教育人類學導論－文化觀點*。台北：五南。
- 林清江(1981)*教育社會學新論：我國社會與教育之研究*。台北：五南。
- 秦夢群(1999)*教育行政－理論部分*(二版二刷)。台北：五南。
- 張品芬(1995)*高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究*。國立台南師範學院初等教育研究所碩士論文(未出版)。
- 張建成(2000)「文化研究」在教育社會學方法論上的意義。載於中正大學教育學院主編。*新世紀教育的理論與實際*(頁 93-110)。高雄：麗文。
- 張建成(2000)教育社會學的微觀分析。載於李建興主編。*林清江先生教育思想與實踐*(頁 21-56)。高雄：麗文。
- 張慶勳(1996a)*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*。國立高雄師範大學教育研究所博士論文(未出版)。
- 張慶勳(1996b)*學校組織行爲*。臺北：五南。
- 張慶勳(1999)*學校組織轉化領導研究*(初版二刷)。高雄：復文。
- 張慶勳(2002)*校長領導與學校組織文化變革與發展之研究*。2002 年

12月13-15日發表於「教育研究與實務的對話：回顧與展望」國際學術研討會。中國教育學會、中華民國師範教育學會、中華民國比較教育學會、中國視聽教育學會、中國工業職業教育學會及台灣教育社會學會聯合舉辦。臺北：台灣師範大學。

張慶勳、何福田(1999)*多元文化與教育的融合—臺北清萊區難民村華文學校教育問題*。1999年6月13日發表於世界華語文教育學會主辦，第一屆「僑民教育學術研討會。臺北，臺灣：台灣大學。

陳伯璋(1995)我國教育研究之檢討與展望。載於國立空中大學、國立花蓮師範學院、國立屏東師範學院合編。*分析社會的方法論文集*(頁C1-C21)。屏東：屏東師範學院。

陳聖謨(1995)*高級中學組織文化與教師教學承諾關係之研究*。國立高雄師範大學教育學系碩士論文(未出版)。

陳慧芬(1997)國民小學組織文化之研究—一所台中市國民小學的個案分析。國立台灣師範大學教育研究所博士論文(未出版)。

黃宗顯(1999)*學校行政對話研究—組織中影響力行爲的微觀探討*。台北：五南。

賈馥茗、楊深坑主編(1993)*教育學方法論*。台北：五南。

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、郭建志、任金剛(2001)*組織文化：員工層次的分析*。台北：遠流。

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*。國立高雄師範大學教育研究所博士論文(未出版)。

Abrams, E. R. (1998). Perceptions of successful elementary school principals of effective school leadership practices: A portrait of school leadership. (Doctoral Dissertation, University of Arizona, 1998), *Dissertation Abstracts International*, 59 (04), 1013A. (AAC 9829339 Pro-Quest Dissertation Abstract)

Baerg, P. H. (1997). School effectiveness: A comparison of public secondary schools and separate secondary schools in southern Ontario.(Doctoral Dissertation, Wayne State University, 1996), *Dissertation Abstracts International*, 57 (12),

- 4989A. (AAC 9715804 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- Balon B., B. A. (1998). A study of the basic cultural assumptions of a school. (Doctoral Dissertation, The University of Saskatchewan Canada, 1993), *Dissertation Abstracts International*, 58 (12), 4501A. (AAC NQ 23924 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- Bennett, N. D. (1998). *Creative leadership and the culture of effective schools: Evidence from english primary schools*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Diego, CA, April 13-17, 1998) (ERIC Document Reproduction Service No. ED 424679).
- Cavanaugh, R. F., & Dellar, G. B. (1998). *The development, maintenance and transformation of school culture*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Diego, CA, April 13-17, 1998) (ERIC Document Reproduction Service No. ED418962).
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective. Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4 (2), 85-110. Cheng, Y. C. (1994). Principal's Leadership as a Critical Factor for School Performance: Evidence from Multi-Levels of Primary Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 5 (3), 299-317.
- Cheng, Y. C. (2000). Culture factors in educational effectiveness: A framework for comparative research. *School leadership & management*, 20(2), 207-225.
- Clott, C., & Fiortoft, N. (2000). Culture and strategy in business school: Links to organizational effectiveness. *Mid-Western Educational Researcher*, 13(2), 27-33.
- Decoux, B. V., & Holdaway, E. A. (1999). Some aspects of leadership in independent schools in Alberta. *Alberta Journal of Educational Research*, 45(1), pp. 67-84.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2000). Developing Comparative and international leadership and management: Across-cultural model. *School Leadership & Management*, 20(2), 143-160.
- Ferrant, J. (1998). *Sociology: A global perspective* (3<sup>rd</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

- Firestone, W. A., & Wilson, B. L. (1985). Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: The principal's contribution. *Educational Administration Quarterly*, **21**, 7-31.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., and Martun, J. (Eds.). (1985). *Organizational culture*. Newburg Park, CA: Sage
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., and Martun, J. (Eds.). (1991). *Reframing organizational culture*. Newburg Park, CA: Sage.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Johnston, B. J. & Wartel, C. C. (1998). School culture, leadership style, and programmatic vision: A critical analytic reflective narrative. *Educational Foundations*, **12** (3), 55-66.
- Kelly, B. E. & Bredeson, P. V. (1991). Measures of meaning in a public and in a parochial school: Principals as symbol managers. *Journal of Educational Administration*, **29** (3), 6-22.
- Lam, Chi-chung,, Ma, Yun-Peng,, & Wong, Ngai-ying (1999). *Teacher development, not accountability control, Is the key to successful curriculum implementation: A case study of two primary schools in northeast China*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Montreal, Quebec, Canada, April 19-23, 1999) (ERIC Document Reproduction Service No. ED 435591).
- Lashway, L. (1995). *Can instructional leaders be facilitative leaders?* (ERIC Document Reproduction Service No. ED 381893).
- Lawson, J. K. (1998). The transformational leadership of Henry Merrit Wriston, President, Lawrence University, 1925-1937: The shaping of an academic presidency, the formation of a distinctive collegiate identity, an historical case study (Doctoral Dissertation, Marquette University, 1997), *Dissertation Abstracts International*, **59**(02), 430A. (AAC 9823984 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- Louis, M. R. (1983). Organizations as cultural-bearing milieux. In I. R. Pondy, P. J.

- Frost, P. J., G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.). *Organizational Symbolism* (pp. 39-54). London: JAI Press Inc..
- Madsen, J. A. & Hollins, E. R. (2000). African American teachers' role in school desegregation : At the dawn of a new millennium. *Urban Education*, **35**(1), 5-30.
- Marsee, J., & Oberg, C. (1999). Change is not a four-letter word. *Business Officer*, **32**(11), 34-39.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University.
- Martin, L., & Kragler, S. (1999). Creating a culture for teachers' professional growth. *Journal of School Leadership*, **9**(4), 311-320.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). An intergration of three different views. *The Journal of Management Studies*, *24*, 623-647. 館際合作 90.12.19. 325816
- Moller, J. (1998). *The Norwegian principal: The impact of national and local Culture*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Diego, CA, April 13-17, 1998) (ERIC Document Reproduction Service No. ED 424680).
- Morriss, S. B. (2000). Pondering faculty participation in strategic chang. *Planning for Higher Education*, **28**(4), 55-66.
- Montgomery, J. B. (1998). Using action research to address the underachievement of middle school students. (Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute And State University, 1997), *Dissertation Abstracts International*, **58** (08), 2938A. (AAC 9806016 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- O'Neill, J. (2000). Capturing an organization's oral history. *Educational Leadership*, **57**(7), 63-65.
- Parks, S. (1999). Reducing the effects of racism in schools. *Educational Leadership*, **56**(6), pp. 14-18.
- Reames, E. H., & Spencer, W. A. (1998). *Teacher efficacy and commitment: Relationships to middle school culture*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Diego, CA, April 13-17, 1998) (ERIC Document Reproduction Service No. ED 419793). Reavis, C. A.,

- Vinson, D., & Fox, R. (1999). Importing a culture of success via a strong principal. *Clearing House*, **72**(4), 199-202.
- Robinson, P. J. (1998). The influence of value congruence upon the effectiveness of work teams. (Doctoral Dissertation, The University of Texas at Austin, 1997), *Dissertation Abstracts International*, **58** (07), 2741A. (AAC 9803008 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2<sup>nd</sup> ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Sigler, T. H. (1998). The empowerment experience: A study of front-line employees. (Doctoral Dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill, 1997), *Dissertation Abstracts International*, **58** (12), 4728A. (AAC 9818424 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- Sobocinski, P. L. (1999). A case study of an effective school with a focus on the contribution of the principal. (Doctoral Dissertation, The University of Wisconsin-Milwaukee, 1999), *Dissertation Abstracts International*, **60** (04), 969A. (AAC 9927600 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- Sweeney, C. M. (1997). Implications of gender on middle school teachers' perceptions of organizational climate, and the leadership characteristics of urban middle school principals. (Doctoral Dissertation, Widener University, 1997), *Dissertation Abstracts International*, **57** (12), 5011A. (AAC 9717002 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- Thomas, N. M. (1999). *The new generation of leadership: Developing leadership effectiveness through performance management*. (Doctoral Dissertation, the University of Texas at Austin, 1998), *Dissertation Abstracts International*, **59** (09), 3313A. (AAC 9905852 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- Wadsworth, R. M. (1998). Public school teachers' perceptions of effective principal leadership practices during transformation of the school culture. (Doctoral Dissertation, University of Alabama at Birmingham, 1997), *Dissertation*

*Abstracts International*, **58** (09), 3390A. (AAC 9807873 Pro-Quest Dissertation Abstract)

Zhu, W. (1997). A study of the interrelationship between a president's personal quality and leadership style and his/her perceived success in higher education institutions in China. (Doctoral Dissertation, Columbia University Teachers College, 1996), *Dissertation Abstracts International*, **57** (11), 4672A. (AAC 9713891 Pro-Quest Dissertation Abstract)

# **An Analysis of Research Methods in the Study of School Organization Culture**

**Ching-Shiun Chang\***

## **Abstract**

The main purpose of this paper is to analyze the methodology in the study of school organizational culture. By applying literature analysis, some point of views are discovered as following : The study method of school organizational culture ought to be based on theory and purpose; Schein's organizational culture perspective provides the foundation for school organizational culture research as well as the base hypothesis for its forward study; qualitative study can draw out more problems between school organizational culture and its related variables; the research method in school organizational culture should involve both qualitative and quantitative methods; the research on school organizational culture should respect to the phenomenon and progress of organizational culture, and designs the research through the view of multi-culture; the values and characteristics of school organizational culture can be integrated into the norm for school organizational culture research and conduct more research designs; school organizational culture research is a study combined multi-culture with education, and leads the mode of educational reform.

**Key words: School Organization Culture ; Methodology.**

---

\*Ching-Shiun Chang: Associate Professor, Graduate Institute of Elementary Education, National Pingtung Teachers College.