

第二章 文獻探討

本研究旨在探討學校組織文化與學校效能之關係，經廣泛蒐集文獻資料加以整理分析，以建構本研究之理論基礎。本章探討相關文獻內容如下，分為下列三節敘述，第一節：探討學校組織文化內涵與相關理論；第二節：探討學校效能內涵與相關理論；第三節：探討組織文化與學校效能之關係。

第一節 學校組織文化的內涵與相關理論

組織是由許多個體以及不同的群體組合而成，同樣的學校組織是由校長、教師、學生、職工所組成。組織成員由於不同的背景觀念態度價值觀等，不同的人在組織中互動，甚至於家長、志工以及社區等隊都有可能進入學校，在交互作用中會形成共識，這種共識會反映在組織對待成員的方式、政策或成為規範，以及影響組織整體的運作上面，此即「組織文化的概念」。學校組織文化是學校的價值體系，雖然本身看不透、摸不到，只能意會不能言傳，但是置身不同學校時，卻能感受到不同的組織氣氛。在面對教育改革議題的同時，如何改變組織文化，扭轉組織安於現狀的習慣性，提升組織文化，使組織文化更理性、具發展性、具適應變革能力、更重視服務與品質滿足顧客(教師、家長、學生、社會)的需求，以提升學校效能是重要的課題。

壹、文化的意義

在探討組織文化之前，首先應了解「文化」的意義。王文俊(1993)指出「文化」一詞，我國說苑指武篇：「凡武之興，為不服也，文化不改，然後加誅。」，其「文化」是指文治教化之意，和今日所指之文化涵義不同。我們今天所用的文化一詞，是受西方的影響，做廣義的應用，西方文化一詞「culture」是來自拉丁文的「cultura」。

Ott(1989)認為「文化」在人類學上的意義是指社會中的人群所培育出的共同價值觀、信念，以及特有的行為模型。

Tylor 在其著作《原始文化》中指出，「文化」是一種綜合體，是指人類在社會中所習得的知識、信仰、藝術、道德、法律、風俗，以及任何其他從社會學得的習慣等(引自莊懷義、謝文全、吳清基、陳伯璋，1990)。

Sathe 從人類學角度，歸納出九個描述文化的名詞：信念(belief)、價值(value)、認同(identity)、形象(image)、態度(attitude)、氣氛(climate)、核心價值(pivotal value)、規範(norms)和意識型態(ideology)等。並將文化的定義分為兩類：一為「文化適應」學派(cultural adaptionist school)，另一為「觀念」學派(ideational school)(引自林朝夫，2000)。

Sters(1997)把「文化」定義為：一個群體成員與不同於另一個群體成員的思維程序的集合體，相互作用著共同的特徵，它影響了一個族群對外界的反應。此外，文化還是一個族群思維的集合，正因為如此，才使族群間有所差別。所以「文化」是：為一個社會的全部或大部份成員所共享的、是由一個社會的老一輩成員傳給下一輩年輕成員的、它形成了組織成員的世界觀。

綜合以上之意見，可歸納出文化的意義如下：文化係指一個群體的成員所共同擁有的信念、信仰、價值觀、規範、行為、態度、氣氛、儀式等，由群體中既有的成員傳遞給新的組織成員，是可以習得的行為、觀念與態度。

貳、組織文化意義與性質

一、組織文化的意義

「組織文化」(organizational culture)概念於八〇年代初期興起，在此之前學者以研究組織氣候或稱組織氣氛(organization climate)的居

多。

Litwin 和 Sringer 認為「組織氣候」是指在一特定組織中，各個成員直接或間接的對此一環境特質的知覺；此知覺的結果會影響成員本身的態度、信念價值和動機。因此組織氣候較強調靜態部份。Jones 認為「組織文化」是指成員據以產生行為的一組價值、假設、知識或信念；Schein 認為「組織文化」是組織在內外壓力掙扎下，所作的基本假設，新進成員在耳濡目染之下會逐漸形成這種共識。因此組織文化較強調動態部份(引自張麗芬，1990)。

謝文全(2003) 將組織氣氛界定為組織給人的一種可久可短的感受印象。當人一進入組之後，對該組織所知覺到的主觀印象，就是感受印象。這個印象標示著該感受者對該組織的評價，進而影響該感受者的行為反應。

由以上學者論述可知，組織氣氛與組織文化是有所區別的，「組織文化」對不同的組織、不同的人，可能意指不同的意義，因此，對於組織文化的定義學者論述相當多，茲就國內、外學者對組織文化的看法加以摘要，然後再加以整理歸納。

Schein (1985) 從文化動力學 (cultural dynamics) 的觀點將組織文化界定為：一個既有的團體在學習克服其內在統整（如語言、界線、權力、階層、意識型態等）和外在適應的問題（如策略、目標、完成目標的手段、績效的衡量和修正等）時，發明、發現或發展出來的基本假定（basic assumption）型態。其運作被視為有效，因此，將這些假設傳授給新成員，使其對有關適應與統整的問題，能有正確的知覺、思考和感受。因其運作良好，而被視為有效而傳授給組織新的成員，做為成員在面對類似問題時，知覺、思考以及感覺正確的方法。Schein 並依組織文化的可見度將組織文化分成三個層次：創制器物(artifacts)、價值觀(values)、基本假設(basic assumptions)等（引自張慶勳，1996）。

Schein(1992)將組織文化定義為某一團體在學習解決外部調適與內部整合問題時，所創造、發現或發展出來的一套基本假設模型(引自謝文全，2003)。

Ott 就曾經以五十八篇有關組織文化的文章加以檢視，發現其中研究者用來描述「組織文化」的定義者，就有七十三個不同的敘述。對組織文化的研究，他歸納如下：(一)組織文化確實存在；(二)組織文化都是獨特的；(三)組織文化是社會建構的概念；(四)組織文化提供給組織成員一種了解認知文件及符號的觀點；(五)組織文化是組織成員有力的指引，如同一個組織控制的機制，非正式的支持著或抑制某些行為模型（引自張慶勳，1996）。

Owens 和 Steinhoff (1989) 將組織文化定義為：一種解決內在和外問題的產物，它在一個群體中不斷運行，因此可傳授給新成員，作為了解、思考和感覺有關問題的正確方式；這種解決的產物，最後將成為對實體本質、真理、時間、空間、人性、人類活動和人際關係的假設；當假設形成後，經過一段時間，會成為理所當然，而最後進入腦海中。

Robbins(2001) 指出，組織文化就是組織成員共同抱持的意義體系(the system of shared meaning)，使組織有別於其他組織。共同抱持的意義體系，係指組織所重視的重要特質，共有七種，包括：創新與冒險的程度、要求精細的程度、注重結果的程度、重視員工感受的程度、強調團隊的程度、要求員工積極的程度、強調穩定的程度。

吳清山(1992)指出，組織文化是一個組織，經過其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動之下，所長期累積發展的各種產物包括：信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等。組織成員共同分享這些產物的意義後，會以自然而然的方式表現於日常生活之中，形成組織獨特的現象。

張德銳(1995)把組織文化定義為：是組織成員所共享的一套假設前提和價值，以及由這套價值所衍生而來的行為規範和行為期望，組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，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。並且指出此一定義包括三個要點：(一)組織具有一套成員所共享的價值；(二)組織的價值可能被成員視為當然的；(三)組織運用象徵性手段將組織的價值灌輸給成員。

張慶勳(1996)把組織文化定義為，是組織成員為解決組織內部統整與外在適應問題，透過各種具有象徵性意義的人工製品（例如器皿、建築、藝術、行為等），予以認知形成共識，並內化為成員的價值與假定，進而作為組織成員所運用的規範。因此，組織文化，其實是組織成員的「知」與「行」的結合，而其目的則在解決問題。

林志成(1997)曾把組織文化定義為：過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下的產物，受組織經營哲學、社會文化思潮及組織環境的影響，它包括組織哲學與基本假定、核心價值與思考方式、行為規範組織制度運作暨人造器物等三個層次。

秦夢群(1998)定義組織文化為：結合了成員相同的信仰、期望與價值觀，形成一種常模。在運作上，組織必須聆聽個人的需求，以創造一個符合成員人格特質的環境；另一方面，個人必須經由社會化的過程，使自己的行為符合組織的常模。

王如哲(1999)認為，組織文化兼具靜態與動態的屬性，既是歷程也是產物，是一種智慧學習歷程與智慧累積的成果。藉由發明發現各種假定，來反省組織問題的歷程，並藉由假定衍生組織的價值、信念與意識形態，來彼此溝通、共同創造組織實體，最後藉由人造品與創造物，表現出具體的組織活動與目標成就的評量。

林欽榮(2002)指出，所謂組織文化是指影響或界定組織關係、職責的現行活動型態，以及相互影響模式、規範、情感、信念、價值觀

與生產。也包括組織的非正式系統，是組織行為不明顯或內隱的部分，包括感覺、非正式活動及交互行為、群體規範與價值觀等。

謝文全（2003）認為，組織文化是組織成員所共享的價值體系，由信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等組合而成。界定了成員的價值觀與行為規範，讓成員自然而然地，表現於日常生活與工作當中，形成了有別於其他組織之組織特質。

因為對於討論組織文化的國內、外學者很多，針對組織文化的論述甚多，謹歸納成「組織文化」的定義如 2-1 表列，以供參考：

表 2-1 「組織文化」的定義

學者姓名	組織文化定義
Pettigrew, 1979	組織文化指某一群體在某一段時間,公開且集體所共同持有的系統,包括符號、語言、意識形態、信念、迷思等;是組織成員所共有的感受,而以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活當中。
Ouchi, 1981	組織文化是引導組織政策的哲學,組織藉用一套象徵物、儀式和傳說,將基本價值和信仰傳輸給成員。組織文化是組織用來傳遞給員工的價值及信仰系統中的一套符號、表徵、儀典及迷思。
Deal & Kennedy, 1982	組織文化是組織中的主流價值觀,我們在此地的做事方式。
Van Maannen & Barley, 1983	組織文化是組織內的成員共同具有的價值觀和期望,是一種集體性的了解。
Owen's, 1995	組織文化是傳遞給生手的一套解決內在問題的辦法,產生採取解決問題行為規範的共同價值形態與信念。
Ott, 1989	組織文化是組織成員藉由成員認知具體化與意義,此立即真實性的控制行為之社會力量,提供流暢的表達感情能力與辨認團體成員身份。
Schein, 1985	組織文化是指組織成員所共有的價值系統或基本信念,它能展現在行為規範、行動模式、穿著打扮、職場安排、工作產品、典禮儀式等層面之上。
吳焰修(1987)	組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定的長期累積下來的產物,並經由其成員從日常生活經驗中學習後,以一種自然而然的行為方式表現出來,而形成每個組織的獨特表現。
吳璧如(1990)	組織文化是組織在與外界互動以及本身內部運作中,所形成的產物,經日積月累的結果,逐漸成為每一組織所特有的現象。
邱馨儀(1995)	組織文化是組織為維持其內在系統的運作與外在環境的適應,經過長時間所累積發展出來的信念、價值觀、規範態度期望、儀式、符號、故事、迷思、傳說與行為模型等屬於該組織獨特的產物。
卓秀冬(1995)	組織文化是成員所共持的一套基本假設前提和價值,以及由此所發展出的行為規範和行為期望,藉著故事、語言、儀式、典禮、歷史、隱喻、習慣等象徵性手段,將組織價值傳輸給成員,且將其視為當然。
鄭彩鳳(1996)	組織文化是一種基本假定的型模,或經由創意、發現、或發展而成,也是團體學習如何解決外部適應與內部整合問題時的重要歷程。
柯進雄(1999)	組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定長期累積下來的產物。如典章制度、法令規章、行為習慣、價值信念等。
陳慧芬(1999)	組織文化的定義,依其著重點的差異分類,可從構成要素、功能、前意識性、集體傾向、象徵傳遞及比喻等六個面向加以闡述。
鄭曜忠(2001)	組織文化是組織成員經由與外在的組織互動及組織內部的統整,所形成共同信念、價值觀、規範、態度、行為,為組織成員共享並具有指導成員行為的作用,經累積而成為組織所特有之現象並有別於其他組織。
陳燕慧(2001)	組織文化是成員共同持有的信念及行為模式,包括基本假定、價值觀及人造器物,是組織長期運作衍生出來的方法、運作模式、符號、規範與假定,經由潛移默化的歷程傳達並影響成員,使組織呈現特殊獨特的風貌。
吳萬益、林文寶(2002)	組織文化是成員對其內部環境的一種認知或知覺,是由其信念、概念、象徵、假設和規範等所構成的一種複雜集合。
陳玉賢(2002)	組織文化是組織成員經過長期的互動下,所共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體系,並以自然而然地方式表現於日常生活之中,使組織有別於其他組織的獨特現象。
劉茂玄(2002)	學校組織文化是學校為解決其外在適應與內在整合的問題時產生。它的內容為成員長久共識所形成的價值、規範、傳統、行為模式、假定與有象徵性的人工飾物,且具有社會化與控制的功能。
孫瑞霖(2002)	組織文化有助於了解組織中的行為,並有助於組織效能的提昇,但組織文化乃為一複雜的概念。
林明地(2003)	組織文化是組織內共享且用來與其他組織區分的特質。
吳宗成(2003)	學校組織文化是指學校所擁有的共同價值觀念與信仰行為(包含學校的特色、傳統與精神等),它與學校的組織架構和管理系統相互影響,使學校成員產生的行為模式,而其積極的目的在於達成教育目標及維持校務的平衡與穩定運作。
藍偉峯(2003)	組織文化是成員對組織相當一致的感受,並擁有共同的信念與期待、產生規範,並且強而有力的塑造組織中成員的行為。
丁福慶(2004)	組織文化是成員對組織相當一致的感受,並擁有共同的信念與期待,這些行為與期待能產生規範,並且強而有力的塑造組織中成員的行為。

資料來源：研究者自行彙整

綜合以上文獻探討,專家學者大致都認為組織文化的基本要素為組織成員的價值、信念、規範、態度、儀式、迷思等。研究者歸納組

組織文化的定義為：組織文化是指組織成員學習解決外部環境調適與內部系統整合時，組織成員之間的互動，發展出來的各種價值及信念。組織文化具有引導組織成員作用，且為組織成員行為的依據或規範；組織文化的產物包括：共同的信念、價值、規範、態度、意識形態、期望、典禮或儀式、標幟及符號、故事和傳說、行為等。

二、組織文化的性質

黃昆輝(1988)指出，「組織文化」具有以下幾項特質：具有主體性的體現、具有脈絡性、可視為一非線性的複雜系統。蓋社會系統，乃是指一組界限內的次系統及其內部的交互作用所組成，它是經過創造，而具有超越其構成部份的特殊統合整體。換句話說，當組織文化系統開始啟動運作時，便會不斷透過自我創造而滋生、變化；並且這個系統是個統合的整體，具有超出其各部份之總和的性質。這表示組織文化系統乃是種具有「動態性複雜」的非線性複雜系統。

陳筱苓(1992)指出，組織文化包含有下列十種特徵：成員的認同、強調團隊、以人為本、單位整合、控制、風險容忍度、報酬標準、衝突容忍度、手段—目標—取向、開放系統焦點。

Deal(1982)認為，強而有力之學校文化特點是：(一)強大的文化，擁有共同價值及一致做事的方式；(二)以校長為體現價值的英雄形象；(三)共同的信念反映各種儀式和生活中；(四)教師體現了價值，有時是處境的英雄；(五)有效的儀式，慶祝或傳遞重要的價值；(六)革新和傳統、自治和權威的平衡；(七)革新和傳統、自治和權威的平衡。

Waller 在其所著《教學社會學》一書中，描述學校文化的存在，認為：(一)學校文化是一種獨特的文化，而其存在使學校的組成份子——尤其是學生，受其規範及影響，滿足本身的需要，並從事適當的學習；(二)學校文化的形成，來自兩方面，一是年輕一代的文化，二是成人有意安排的文化；(三)文化的衝突是存在的，學校中文化的衝突分為兩類：第一類是學校在發揮文化傳播功能的過程中所產生的，教師代表

較大社會的文化，學生則深受地方社區文化的影響；第二類文化衝突是各校所共見的，主要起因是教師為成人，代表成人文化；學生為未成年的一代，反應同輩團體的文化，而教師希望將成人文化的標準傳授給學生，因而有其衝突(引自林清江，1992)。

謝文全(2003)認為組織文化有下列特性：獨特性、規範性、共有性、動態性等四種。

綜合以上學者的看法，組織文化的性質可以歸納如下：

(一)獨特性：組織有不同背景的組織成員、不同的情境變項，由於成員成長經驗的交錯互動歷程，呈現不同的文化。因此，每個組織文化中所表現的目標、觀念、規範、價值、語言、結構等方面，與其它組織文化有不同的風格。

(二)衝突性：文化的衝突是存在的，學校中教師代表較大社會的文化，學生則深受地方社區文化的影響；教師為成人，代表成人文化；學生為未成年的一代，反應同輩團體的文化，而教師希望將成人文化的標準傳授給學生，因而有其衝突。

(三)連續性：組織文化具有歷史傳統，綿延不斷的特性，是創辦人及後繼者的奉獻及努力，組織文化將隨著時間及事件的解決，逐漸形成組織成員認同的表徵，新的成員經過社會化的過程之後，被組織其他成員認同後，即可以成為組織中的一員，故組織文化具有歷史相承，綿延不斷的特性。

(四)規範性：組織文化可形成有力的非正式規範，塑造並約束組織成員的行為；組織文化也可為成員之生活模式、風格及規範準則，以協助組織成員獲得組織的認同，使組織成員各方面均有遵循之規範。

(五)普遍性：組織文化是一種強大的文化，擁有共同價值及一致做事的方式。每個團體都有自己的文化，每一個組織也都有自己的文化，所以具有普遍存在於組織的特性。

(六)共有性：組織文化有共同的信念，反映在各種儀式和生活中，是組織成員經由與外在的組織互動及組織內部的統整，所形成共同信

念、價值觀、規範、態度、行為，為組織成員共享，並具有指導成員行為的作用、提供組織重要的基礎、為成員共同持有的核心價值，使組織成員彼此認同及信賴，呈現高度的同質性。

(七)非線性：組織文化是經過創造，具有超越其構成部份的特殊統合整體。當組織文化系統開始啟動運作時，便會不斷透過自我創造而滋生、變化，並且這個系統是個統合的整體，具有超出其各部份之總和的性質。這表示組織文化系統，乃是種具有「動態性複雜」的非線性複雜系統。

(八)發展性：組織文化不斷地變革與成長，是一種長期動態的歷程。就組織文化而言，其表象背後的意義，會與該組織的歷史及傳統相連結，而且不是自始至終鞏固的，是藉由組織中的成員之間不斷溝通所產生的。

(九)持久性：組織文化的形成，須要長久時間的醞釀，而後內化於成員心中，成員自然地表現其團體的行為規範，因此組織文化具有持久性。

(十)主觀性：組織文化是組織成員主觀認定及判斷後的產物，藉著教育和學習等社會化歷程，將組織文化傳遞給組織成員。

組織文化具有以上性質，當組織文化形成之後，會對組織成員的行為具規範性、對組織的運作會有指導性，發展出穩定的、傳承的模式，持續影響組織的成員與組織的運作。

參、學校組織文化的意義

關於學校組織文化的意義，學者有相當多的論述，茲列數於後以為參考：

Waller是第一位以系統方式討論學校文化的學者，他認為學校文化是一種獨特文化，其存在可使學生受其規範，滿足其本身需要，並從事適當的學習。對於學校文化的觀念：(一) 是一種獨特的文化，而其存在使學校的組成份子，受其規範影響，滿足本身的需要；(二) 是一種來自兩方面，一是年輕一代的文化，二是成人有意安排的文化；(三)

是一種存在衝突的文化；(引自林清江，1992；莊懷義、謝文全、吳清基、陳伯璋，1990)。

林清江(1988)對於學校文化的看法，認為凡存在學校當中的物質環境、學校制度、所有人的價值觀念、行為表現，對學生有影響的都是學校文化。至於如何建立學校文化，林清江認為應該建立一個具有教育性的物質文化、具有專業性的教師態度、具有積極性的學生文化、具有親和性行政系統的學校文化、具有發展性的學校制度、具有選擇性的社會文化等諸方面之努力。

陳聖謨（1995）認為，學校組織文化是學校為達成目標及維持正常校務運作，在與外部環境長期互動中，所創造出來的各種潛在價值信念，這種信念是在潛移默化歷程中，傳導給學校成員，而具體轉化為學校成員共通的思考型態、行為準則，而達成學校獨特的風格形象。

張慶勳（1996）認為，學校組織文化是指學校組織成員為解決組織內部統整與外在適應問題，透過各種具有象徵性意義的人工製品(例如器皿建築、藝術、行為)而予以認知，形成共識，並內化為成員的價值及假定，進而作為組織成員所運用的規範。因此，組織文化其實是組織成員的「知」與「行」之結合，而其目的則在解決問題。

高強華（1997）認為，學校文化是一種綜合的、傳統與現代相互激盪、對立與統整、循環更替，由學校教師家長和學生共同形成的一種次級文化；其內含包括教師文化、學生文化、學校行政人員文化、學校社區文化、學校物質文化和學校精神文化。

陳秋紋(1997)指出，學校組織文化是學校為了達成教育目標及維持校務的運作，組織成員在長期內、外在環境彼此互動，所發展出一套足以影響成員的潛在信念和價值。這一套潛在信念和價值，可以形成學校組織成員共通的思考型態。所以，學校組織文化是學校在與內、外在環境長期互動下，學校成員所發展創造出來的各種潛在價值信念。

許祝瑛（1999）認為，學校組織文化是學校為應付外在適應問題，及內部統整問題時，所衍生的一種共同享有的基本假定和價值，以及由這套假定與價值所衍生出來的行為規範、期望與人工製品，藉著故事、傳說、儀式等象徵性手段，將價值傳給成員，形成成員的價值與集體傾向。

鄭曜忠（2001）認為，學校組織文化係指學校在統整校內的過程及與外界環境的互動與適應中，經過日積月累所形成的有形或無形產物，且為所有學校成員所共享，並逐漸成為每一學校所特有的現象。

羅錦財（2001）認為，組織文化是社會建構的概念，為社會的產物，受組織內與組織外環境的影響，不但反應了學校成員的信念，同時也相容於其所處社區環境的需求、教育政策或法令的要求，符應變遷，配合變革，永續發展。

黃裕敏（2003）認為，學校組織文化是學校為適應內外環境，經長時間累積之成員共同建構的基本假設、價值及人造器物等產物，學校成員不自覺的內化，表現於日常生活中。

綜合上述意見，可歸納出學校組織文化的意義如下：組織文化(organizational culture)是指組織成員學習解決外部環境調適與內部系統整合時，組織成員之間的互動，發展出來的各種價值及信念。組織文化具有引導組織成員作用，且為組織成員行為的依據；組織文化的產物包括：共同的信念、價值、規範、態度、意識形態、期望、典禮或儀式、標幟及符號、故事和傳說、行為等。

參、組織文化的層面

Ott(1989)把組織文化分成四個層面：基本假設、價值觀、器物創制、行為模型等。

Schein(1985)指出，組織文化的構成特徵要素包括：人造品與創造物、價值、假定，而且以階層的型態出現。(一)最上層的是人造品與創

造物；(二)中間層的是組織的價值；(三)最下層的是組織的基本假定。Shein(1992)，將組織文化分為基本假設(basic assumption)、價值觀(value)、器物及創制(artifacts and creation)三個層面。其構成層次及互動關係如圖2-1所示如下：

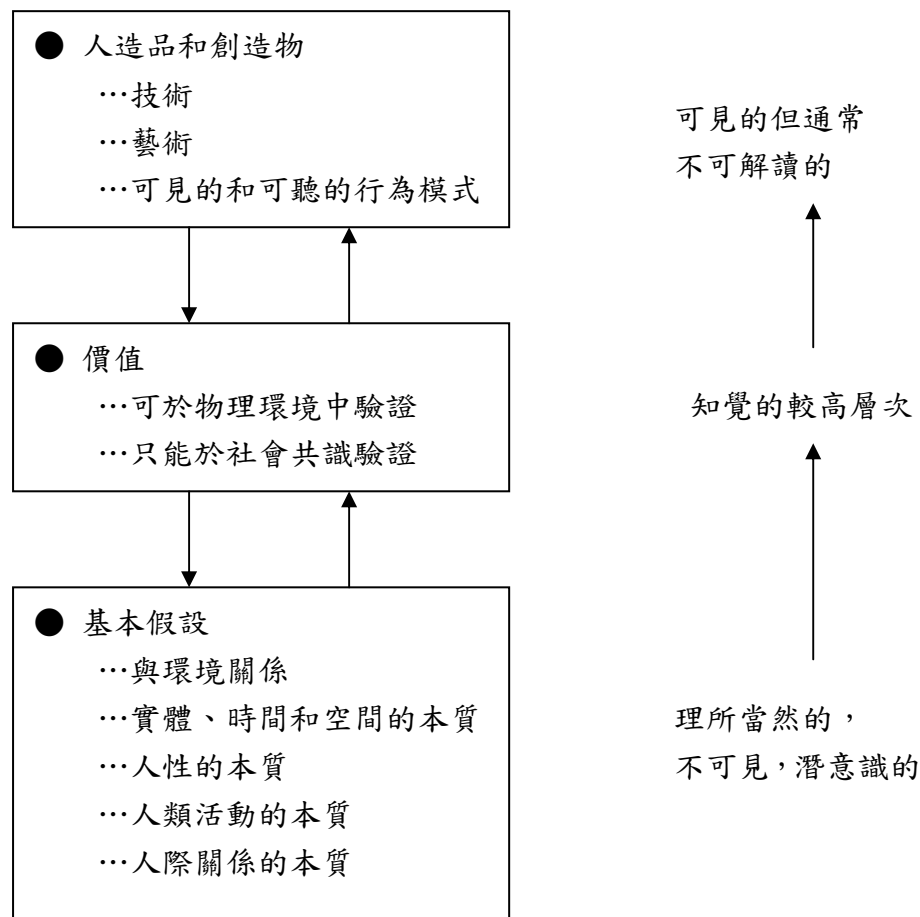


圖 2-1 組織文化的層次及互動關係

資料來源：Schein (1985:301)

陳聖謨(1995)指出有效能學校的組織文化，乃在於能洞悉組織所處之內、外在環境特色，確立組織目標、經營重心以發展核心價值信念，並能適時彰顯組織的楷模事蹟、人物及建立合宜的管理技術以鼓勵成員參、忠誠與投入。

王如哲 (1999) 指出，教育組織文化的內容，包括人造品與創造

物、價值與信念、基本假定等三個層級。

林志成(1999)指出，組織文化為過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下的產物，受組織經營哲學及社會文化思潮及組織環境的影響。它包括：組織哲學與基本假定、核心價值與思考方式、行為規範組織制度運作暨人造器物等三個層次。

林朝夫(2000)把組織文化分為基本假設、價值與象徵物三個層面。並且指出基本假設是核心，三個層面像骨、肉、皮一樣密切連結在一起。

謝文全(2003)指出組織文化所涵蓋的層次主要有：基本假設、價值觀、器物創制等三個層次，且此三個層次是相互影響的：(一)基本假設：塑造了價值觀，價值觀進而形塑組織規範與期望；(二)規範和期望：導致外顯行為；(三)外顯行為與外在環境：互動後會發生一些變化，這個變化又會影響基本假設；層次間由於環環相扣，形成組織文化的動態體系。

林明地(2003)指出，組織文化有三個層級：(一)規範(norms)：通常在組織中，往往是組織成員所了解的，直接影響到組織成員的行為；(二)價值(value)：是一種組織成員所期望的觀念，是指針對某文化重大假定的反應，也經常被定義為組織成員應該做什麼；(三)隱性假定(tacit assumptions)：是文化中最深的層次，它是整體組織文化中的表達方式，當組織成員分享週遭世界任何事務的觀點時，這隱性假定的文化就存在了，包括一些新的構想、成員思考方法與對事務的感受。

綜合以上各學者的意見，組織文化包括下列層面：(一)基本假設；(二)價值、規範和期望；(三)人為器物和創造物。各層面的內涵如下：

一、基本假定

Ott(1989)認為，基本假定是組織文化的精髓所在，它最能代表組織文化的本質；能夠提供個體，生活於一個組織的根本理由，並決定

他們的工作方式。

Schein(1985)認為，組織文化是一種基本假定，其他只是它的衍生物。基本假定的特質，被視為理所當然、不可見的、潛意識的，且隨時間的推進逐漸增強，形成組織賴以解決內在與外在問題的基礎。使組織成員很自然的，就以某個方式生活於一個組織。顯然，組織的基本假定，具有潛藏性與不明確性的特質。該特質也暗示著組織文化的研究，應該藉由理性的反省歷程，來揭露組織的基本假定，才能了解組織文化的內涵。

二、價值

黃乃瑩(1996)指出組織文化揭露兩種價值：（一）工具價值：構成組織成員的信念基礎，導引組織成員的行為；（二）終極價值：代表能夠提升組織存在狀態的偏好結果。會以階層的型態，存在於人們的心理。

三、人造品與創造物

所謂人造品或創造物是行為模式和可觀察接觸或聽聞的行為結果王如哲（1999）指出，人造品與創造物包括言辭上的人造品與行為上的人造品兩種。

（一）言辭上的人造品

言辭上的人造品：包括符號、故事、迷思故事、引喻、語言。

- 1.符號(symbols)：組織常有一些符號，如校旗、校徽等。在組織溝通歷程中，扮演傳遞意義的角色，也扮演提升組織成員，愛護組織之情感性的角色。
- 2.故事(story)：它是源自於組織歷史中的一段事件，故事可能是事實、可能是虛構的。主要的功能，在標出組織的英雄人物，以傳述組織之存在的優良傳統，藉以反省個體置身於一個組織的使命感。
- 3.迷思(myth)：它是在揭示組織的一些傳說，這些傳說可以架構組

織成員的共同經驗，藉以強化組織行為的穩定度。

4.隱喻(metapher)：所謂組織的隱喻，是組織的概念系統，常被運用來描述組織像什麼，並明示組織成員行動範圍的效度評估規準。

5.語言(language)：語言常能夠揭示組織成員的行動意義。

(二)行為上的人造品

1. 儀式和慶典(rites and ceremonies)：儀式是一種精心設計的計畫性活動，如學校的升旗典禮；慶典則是儀式的擴大，一方面具有紀念作用，一方面具有獎勵作用，例如畢業典禮。

2. 行為上的規範：組織常定一些公約，來規範組織成員的行為。

3. 物質上的人造品：常見的是組織的建築風格、制服的款式、校徽。

4. 行為上的規範：組織常定一些公約，來規範組織成員的行為。

5. 物質上的人造品：常見的是組織建築風格、制服的款式、校徽等。

肆、組織文化的類型

Harrison(1972)根據組織決策過程的不同特性，將組織文化分為四種類型：(一)權力取向：組織強調「控制、競爭」的信念，崇尚弱肉強食的「叢林法則」；(二)角色取向：組織重視合法性、正當性、責任歸屬的價值，層級地位和個人尊榮是組織文化的表徵；(三)工作取向：組織以能否達成上級交付任務為最高的價值美德，妨礙工作推行的法規制度皆須檢討修訂；(四)人員取向：倡導關懷、體恤的價值，偏好集體共識的決策型態。

Ansoff 將組織文化的類型分為穩定、反應、預計、探險與創造等五個類型。穩定型文化(stable culture)強調維持現狀；反應型文化(reactive culture) 強調有刺激才有反應；預計型文化(anticipating culture) 強調計畫式的漸近計畫；探險型文化(exploring culture) 強調冒險求變；創造型文化(creative culture)強調不斷追求變遷與創造未來(引自謝文全，2003)。

Deal 和 Kennedy(1982)以環境風險程度和環境回饋的速度兩個因素，把組織文化分為四個類型，如下圖 2-2 所示，並且說明於下：

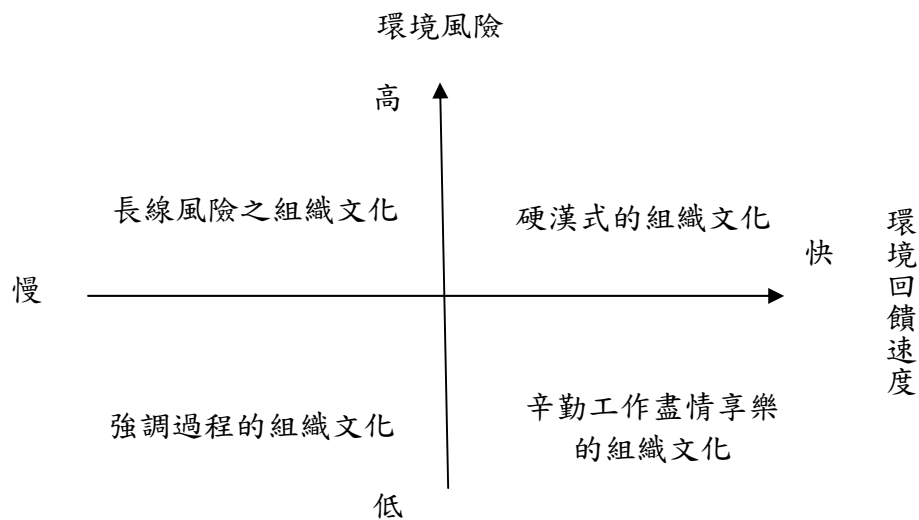


圖 2-2 Deal & Kennedy 的組織文化分類
資料來源：引自張潤書，1998，237

- (一)長線風險之組織文化：組織面對的環境風險高，環境回饋的利潤或績效肯定的速度較慢，組織較重視層級的權威、過去的經驗、專家的意見。
- (二)硬漢式的組織文化：組織面對的風險高，但能獲得立即的回饋，決策成敗立即可見。
- (三)強調過程的組織文化：決策的風險低，回饋速度較慢，組織充分表現官僚因循作風，只求能穩定。
- (四)辛勤工作盡情享樂的組織文化：決策的風險低，成敗立竿見影，組織強調先去做再修正，不斷嘗試新方法。

Reimann & Wiener，把組織價值判斷的焦點，區分為「功能價值」以及「菁英價值」，組織價值的來源分為「得自於個人領導魅力」、「來

自於組織的傳統」，形成四種不同的組織文化型態(引自張潤書，1998)，如下圖 2-3：

		組織價值的來源	
		個人領導魅力	組織的傳統
組織價值判斷的焦點	功能價值	企業家型文化 Entrepreneurial Culture	策略型文化 Strategic Culture
	菁英價值	盲從型文化 Chaurinistic Culture	排他型文化 Exculsive Culture

圖 2-3 Reimann & Wiener 的組織文化分類

資料來源：引自張潤書，1998，237

- (一)企業家型文化：主要價值觀念，來自於創辦人或是最高領導者，決策的焦點放在部門功能的發揮與適應環境上。
- (二)策略型文化：組織的價值觀念，已經透過制度化的過程而確立，決策作成主要的依循經驗例規，以理性來進行策略性的規劃。
- (三)盲從型文化：組織的價值體系，是反映少數領導者的價值觀念，對於環境的判斷取決於精英的動見，而少作理性的分析。
- (四)排他型文化：組織的價值，來自於經驗傳統，而由少數領導者操縱，有強烈的排他傾向，決策過程獨斷。

謝文全(2003)認為，「組織」是一個由「人」來完成工作的體系，故其文化也可以從「重視工作」與「尊重人性」兩個層面來建構。此兩個層面可以交叉成優質、任務、關懷、疏離等四個類型：(一)優質型文化：屬於高工作、高人性，既重視工作的完成，也尊重人性；(二)

任務型文化：屬於高工作、低人性，強調工作的完成，但不重視人性；
(三) 關懷型文化：屬於低工作、高人性，相當尊重人性，但不重視工作的執行；(四) 疏離型文化：屬於低工作、低人性，既不重視工作，也不尊重人性。

Quinn 和 McGrath，以競值途徑法(competing value approach, CVA)將組織文化分為理性、發展、共識與層級等四個類型(引自張潤書, 1998)其分類方法可以下圖 2-4 表示，並說明於下：

- (一) 理性文化(developmental culture)：對環境的確認程度高，決策的迫切性高，強調理性與績效、面對競爭，為績效取向文化。
- (二) 發展文化(consensual culture)：對環境的確認程度低，急迫的需要採取因應對策，組織常以抽象的遠景和領袖的個人魅力，來維持組織成員的士氣，強調發展與成長。
- (三) 共識文化(hierarchical culture)：對環境的確認程度低，但所需採取的行動並不急切，組織化強調參與、共識的達成、友善信任的態度，強調關懷與團結。
- (四) 層級文化(rational culture)：對環境的確認程度高，決策的迫切性低，強調組織的穩定、合作、和責任。

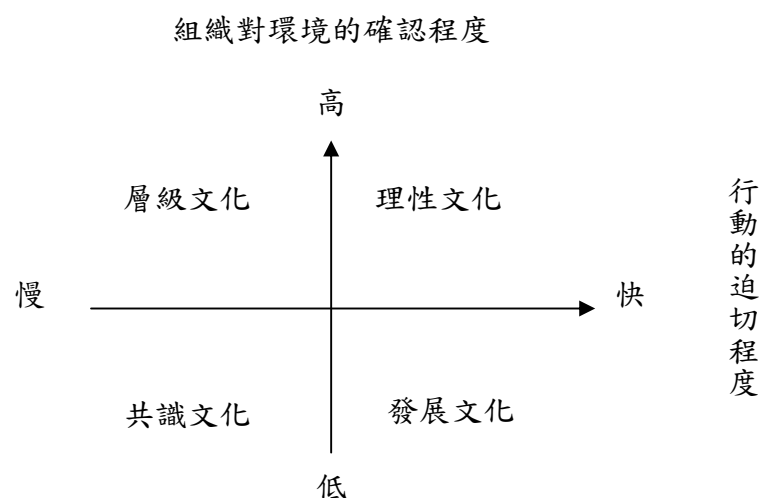


圖 2-4 Quinn & McGrath 的組織文化分類
資料來源：引自張潤書，1998，239

研究者採用 Quinn & McGrath(1985)競值途徑法(competing value approach, CVA)的組織文化四大類型：理性文化、發展文化、共識文化與層級文化等作為本研究組織文化探討之類型。影響學校組織之文化的因素甚多，不同的因素會產生不同類型文化。包括不同的學校教育人員、不同背景的學校、不同背景的教育人員，在交互運作之下會產生不同的組織文化類型與不同的組織文化的高低程度。

伍、組織文化的研究方法

王如哲 (1999)認為，根據詮釋學方法的立論基礎，研究教育組織文化應以下列方式進行：(一)利用研究者與行動者的直接互動(觀察、訪談)，作為資料蒐集的方法；(二)採用自然發生的策略來設計研究，而非預設立場的歸類(category)式的設計；(三)觀察資料意義的探究，而非觀察資料的表象；不把研究結果類化到研究範圍以外的範圍。

王如哲(1999)指出組織文化的研究方法，常著重詮釋學方法，具體研究技巧包括：(一)親臨教育組織參與並延長蒐集資料時間；(二)三角測量；(三)人員檢測；(四)適當的參照材料；(五)深度描述推論；(六)同事商討。

(一)親臨教育組織參與並延長蒐集資料的時間：研究者必須花時間，去學習教育組織成員所用的語言，去追尋教育組織成員的信賴與接納。應該長期置身於一個組織，才能夠對發生的事象有較深度的知覺，並且有機會修正自己的偏見。通常可採用日誌的方式，去反省教育組織發生的各種事象。

(二)三角測量(triangulation)：三角測量是驗證資料以求正確性的一種方式。運用不同的資料來源，確認一個現象，使資料更具可信度。例如可以運用訪談、文件分析、自陳資料、問卷、觀察等不同的方式確認某種文化的假定。

(三)人員檢測(member check)：當研究者蒐集了資料，做了分析所得

的結果，應該再與相關教育人員進行溝通確認，以確保資料所呈現的文化意義無誤。

- (四)適當的參照材料：研究者應該建立一個檔案，以保存與研究相關的材料，該檔案的內容應該包括：文件、錄音帶、錄影帶或照片等。目的在使研究者詮釋資料時，保留對情境的記憶。
- (五)深度描述(thick description)：進行組織文化研究，應該運用資料不斷反省教育組織的基本假定，而且要反覆檢測，才能夠揭示組織文化的基本假定。這個技巧難度很高，研究者必須具備豐富的研究背景和深厚的組織文化理論基礎。
- (六)同事商討：在觀察性研究過程中，最好能夠與熟稔研究的同事討論，以作為修正研究過程的參考，讓研究更趨於週延。

Schein(1985)提出，解讀組織文化的研究方法為下列五種：

- (一)反覆臨床訪談法(the iterative clinical interview)：是由研究者(局外人)與組織成員(局內人)，共同參與進行的方法，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。
- (二)探索性訪談法(the inquiry interview methodology)
- (三)團體訪談法：討論組織文化特定層面的方法。
- (四)問卷調查方式：從組織結構、資訊、控制與獎賞系統、神話、傳奇、典故、憲章等，蒐集組織文化的資料。
- (五)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，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、檔案紀錄。

綜合以上專家學者 Schein、王如哲對組織文化的研究方法，可歸納主要的研究方法如下：

- (一)實地觀察：實地觀察組織的環境，可獲得有關組織的訊息。因此，

實地觀察組織情境，可以很快取得有關組織文化的線索，作為採用其他更精確的研究方法之依據。實地觀察法必須深入組織作長時間的蒐集資料，其優點為對組織發生的事項有深度的知覺瞭解，對實際狀況能了解可避免觀察者個人偏見獲知觀察到淺層表象；但因為需要研究時間甚長，必須投入相當人力與時間為其缺點。

(二) 訪談：訪談除了用以了解組織的故事、傳說以外，還可以了解組織成員對語言、術語及隱喻的使用情形。訪談可直接與受訪者面對面的互動，可以獲得最真實的資料。但研究者與受訪者之間，必須先建立互信的友誼，才得以順利進行；因為係直接面對面談話，可能引起受訪者防衛心理，無法真實反應事實；又可能因為訪談者的經驗與技巧而使訪談資料的獲得有困難，無法達到訪談研究目的。

(三) 問卷調查：行為規範可經由觀察、訪談推論得知，但問卷調查具有經濟方便、保密性、廣佈性、沒有即時回答的壓力、沒有訪談者的偏差、具量化功能，可做不同單位之間的比較等特點；問卷調查也有其缺點，受調查者可能因為對問卷內容不了解或對受掉差涉及敏感問題而誤發真實填答。

第二節 學校效能的內涵與相關理論

廿一世紀前夕世界各國均致力於教育改革，「追求卓越與提昇品質」，是各國政府與教育學者共同努力的目標，也是我國教改以來一直被重視的議題。學校是屬於正式組織，也是一個複雜的社會系統，對於績效的追求、組織目標的達成除了受到內部環境因素會有影響之外，學校效能的高低也

受外在環境的影響。有效能的學校才能達成學校的目標，因此如何採取適切的策略來提高教育品質，提升學校的效能是當前重要課題。

壹、效能的意義

效能 (effectiveness) 與效率 (efficiency) 經常被混淆使用，事實上卻代表不同的意義。效能是指組織目標之達成，效率則指投入與產出之比例而言。

效能 (effectiveness) 容易和效率 (efficiency)、績效 (performance)、生產力 (productivity) 等名詞相混淆，表面上看似類似，實際上卻分別代表著不同的意義。效能和效率都在追求產出最大化，但效率指投入和產出之間的比例，偏重於經濟層面；而效能則指組織目標之達成，通常為非經濟層面，其涵蓋的範圍較廣；至於生產力與績效雖均偏重於輸出導向，但前者重視輸出的數量，後者則兼顧數量與品質的提升；而績效則具有雙重意義，一是具有審計、查核的功能，可以獲得相關資訊，增進對組織的瞭解，另一是對組織具有前瞻性影響力，可以檢討改進過去錯誤的行動，引導未來目標的訂定及資源分配之方向（引自鄭友超，1993）。

關於效能的意義，茲簡要介紹國、內外學者的看法，再加以歸納：

Barnard (1938) 認為效能是指組織目標的達成；而效率則是指組織成員需求的滿足。

Hit, Middlemist 與 Mathis (1986) 認為效能是指組織在一段時間內有效達成其目標；而效率則指在短期內組織善用其資源。

Mondy、Sharplin、Homes 和 Flippo (1986) 等人認為效能是過程產生所要結果的程度，效率則是指輸入的質與量及輸出的質與量之比例關係。

Chaffee (1987) 認為效能有三種：分別是目標的達成、顧客的滿

意度與資源獲得的程度。

Simon 認為效能應涵蓋效率；而效率乃指組織成員需求的滿足，故效能可視為組織目標的達成(引自鄭友超，1993)。

吳明清（1991）認為效能重點在於能否達成組織預期目標。

蔡培林（1993）認為效能是指成果和目標的關係，強調目標的達成。

劉春榮（1993）認為效能是達成組織目標的方法、步驟或程度。

張奕華（1997）認為效能乃指組織目標達成的過程、策略、手段及成果。

高義展（民87）認為效能即是在一定時間內和有限資源內，有效達成目標的程度。

梁靜茹（2002）認為效能乃是為達成組織目標所採用的策略、步驟、手段及成果。而效率是指資源充分利用的程度。

張潤書（1998）認為效能係達成目標的程度，是指資源運用以後的結果，凡是完全達成目標者即為效果。

潘慧玲(1999)指出「效能」概被認為著重組織目標的達成，「效率」則著重以最少的資源達成組織的目標。

復立圻(1999)指出效能可顯示一名行政人員的表現，是指一種能選取合適的目標或切合時宜的行動，以達成目標的能力。

王慧秋(2001)認為效能係組織在輸入到輸出的轉換過程中，其達成目標之程度，包含數量的增加、品質的提升、人員持續性參與的程度及組織因應外在環境變遷之適應能力。」故效能實具有“質量並重”之概念，並兼顧個人需求與組織目標。

綜觀以上專家學者例如Barnard、Hit，Middlemist 與 Mathis、

Chaffee、Simon、吳明清、劉春榮等一致認為是組織達成目標的程度。也就是說，在一定時間內，運用有限的資源與適當方法，以有效達成組織目標的程度。

貳、學校效能的意義與特徵

一、學校效能的意義

Georgopoulos 和Tannenbaum (1957) 認為學校效能是任何教育組織運用某些資源與方法達成其組織目標的程度。

Purkey & Smith (1983) 研究發現，有效能的學校不單是有較高的智育成績（通常以閱讀和數學二科的成績為準）之單一特徵，而是具有普遍而共同的多元特性。所以學校效能，應是由很多因素組成：如校長的領導、學校氣氛、課程與教學等方面。

Levine 和 Lezotte(1990)指出，學校效能是指學校在學校氣氛和文化層面、學生學習技能的獲得、適切督導學生的進步、實用取向的教職發展、傑出的領導、家長的積極參與、有效教學的安排與實施、教師對學生的期望與要求均能達成目標。

Stoll 和 Fink (1993) 認為有效能的學校能達到普通任務（教學領導、清楚目標、分享價值和信念）、傳導性學習氣氛（物質環境、再認知和激勵、積極的學生行為、父母和社區的投入、學生投入和有責任感）、強調學習（教學與課程的重視、教師發展）等層面的目標。

Young(1998)認為「學校效能」是學校運用現有的教育資源，表現於提振教師工作士氣及學生學業成就的程度。

方德隆（1986）認為組織效能原指組織為達成目標而產生預期的結果，而學校效能則兼顧教師個人的目標與學校組織目標。

吳宗立（1988）認為學校效能是指達成學校教育目標，滿足成員需求，發揮行政績效與促進組織永續發展的程度。因此，學校效能的

性質可從學校組織的靜態、心態、動態、生態層面加以分析：(一)就靜態而言，學校效能是指達成組織目標的程度；(二)就心態而言，學校效能是指滿足組織成員需求的程度；(三)就動態而言，學校效能是指發揮行政績效的歷程；(四)就生態而言，學校效能是指促進組織永續發展的程度。

游進年（1990）認為學校效能是指學校，為達成目的而產生的預期效果，具有許多普遍而共同的特性。

吳璧如（1990）認為學校效能是指學校目標與其實際成效符合的程度。

吳清山(1991)指出學校效能乃指一個學校，在各方面均有良好績效，它包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧與策略、學校文化和價值，以及教職員發展等。

張清濱(1991)認為在教育文獻上，有所謂「成功的學校」(Wilson & Corcoran,1998)或「有效能的學校」(Witte & Walsh,1990)。二者皆指「學校績效」或「學校效能」而言。

劉春榮（1993）認為學校效能，係指學校為達到教育目標、促進教學效果、強化行政效率滿足師生需求、促進教育成長及學生良好成就表現的預期結果。

黃振球(1991)根據國外許多學者的研究結果，依其出現的頻率加以統計，發現影響學校績效的因素可分為五類：(一)行政方面：校長領導、教育目標、學習環境；(二)教師方面：教師素質、教師的凝聚力、教師對學生的期望；(三)學生方面：學生的出席率、聯課活動的參與、學生的行為、有系統評鑑學生的成就；(四)課程與教學方面：重視基本學科、較多家庭作業；(五)家長社區方面：家長參與學校活動、社區人士對學校的滿意及信任、學校與社區的溝通等。

沈翠蓮(1994)認為學校效能是指學校中校長、老師、學生

及家長都能夠為完成教育目標與達到學校所預定的目標而努力，使學校獲致良好的績效。它包括學校的教學領導、參與溝通、課程與教學設計、學生的行為表現、學生的學業表現都能有良好的績效。

鄭燕祥（1996）將學校效能定義為：學校能夠適應內在與外在的限制，並於最後能夠達成不同群體所要求的多重目標的程度。

黃久芬（1996）認為學校效能，是指學校在各方面的表現所能達成學校教育目標的程度，它包括學校環境規劃、教師教學投入、教師工作滿足、學生學業表現和學校氣氛等。余瑞陽界定學校效能，為學校達成目標而產生預期的結果，同時它具有許多普遍共同的特性，包括學校環境規劃、教師教學品質、學生學習表現、家長參與和領導表現等。

余瑞陽（1997）提出學校效能，乃是關注於學校行政與領導、教師教學效能、學生的五育均衡發展、重視學校氣氛與文化、鼓勵教職員工的進修與發展、家長社區的參與、以及公共關係的推展等，因而促使學校達成教育目標。

張奕華（1997）認為學校效能，包括了行政運作效能、教師效能、以及學生效能等，惟欲達成彼等效能，則需透過有計劃的方法與步驟之施行。學校經由計劃性、目標性、系統性的過程，達成高品質的行政效能、教師效能、學生效能，謂之學校效能。

張慈娟（1997）認為學校效能是指學校在各方面均有良好的績效，它包括學生學業成績、校長的領導、學校組織的氣氛、學習技巧和策略、學校文化與價值、以及教職員發展等，因而能夠達成學校所預定的目標。

謝金青（1997）指出學校效能係對學校教育實施效能表現的客觀測

量結果，以明瞭學校教育的實施狀況、達成程度或標準，以及與預期教育或學校目標的符合程度，同時也考察教育過程中投入、計畫歷程是否健全、合理與周密。

吳清山（1998）對學校效能所下的定義為，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、學校的文化和價值，以及教職員的發展等，因而能夠達成學校所預訂的目標。

陳燕慧（2004）認為「學校效能」係指學校能夠關注並支持以下層面：行政領導、校園環境、課程教學、師生互動、學生學習、社區家長等，使各方面展現良好的績效並達成教育之目標。此一定義的要點如下：（一）學校能夠關注並支持某些層面；（二）本定義關注的層面如下：行政領導、校園環境、課程教學、師生互動、學生學習、社區家長；（三）學校各方面展現良好的績效並能達成教育之目標。

由於關於學校效能的論述國內、外學者均有論述，謹將「學校效能」的定義歸納如表2-2，以供參考：

表2-2 「學校效能」的定義

學者姓名	學校效能定義
Madaus, Airasian, 和 Kellaghan, (1980)	認為，學校效能是指學校目標與其實際成效符合之程度
Hackman 和 Walton (1996)	校效能具有下列三種面向的意義：1. 學校產出之程度能適時因應輸入之品質與數量基準。 2. 執行歷程能增進成員未來相互依賴之程度。3. 學校經驗能增進學校成員福祉之程度。
Hoy 和 Miskel (1996)	學校效能具有下列四項特性：1. 適應力：即為學校教師及行政人員對改革之彈性及容忍力。 2. 生產力：奠基於學生之標準化成就測驗成績。3. 凝聚力：依據學校各部門間之合作程度。 4. 學校成員之承諾與認同：成員對學校之認同程度。
Cheng (1996)	學校效能係為將學校功能發揮到極致的能力或是學校能遂行其功能的程度，並依其功能將學校效能分為五類：1. 技術/經濟效能；2. 人類/社會效能：學校在人類發展和社會關係上所產生的功用；3. 政治效能：指學校促成政治發展的程度；4. 文化效能：學校對文化傳遞和文化發展所發生的功能；5. 教育效能：學校對教育維護與發展之貢獻。
鄭友超 (1993)	學校效能，認為學校效能分為二種結構：1. 人的層面效能：包含校長效能、教師效能及學生效能三者。2. 物的層面效能：包含組織情境、教學情境及學習情境三者。
李皓光 (1995)	學校效能指學校具備良好特徵，以及學校為達成目標，而產生預期之結果。
李淑芬 (1996)	學校效能是學校領導階層為達成教育目標，與維持學校外在社會變遷的適應力，集結學校所有成員的智慧與心力，全心投入學校各項事務的推動，使學校在各方面均有良好的表現。
蔡素琴 (1997)	學校效能是指學校在各方面均有良好的績效，包括校長的領導、學生學業成績、學校組織的氣氛、學習技巧和策略、學校文化與價值、教職員發展等，並且能夠達成學校預定的目標。
陳幸仁 (1997)	學校效能乃是關注於學校行政與領導、學校氣氛與文化、教師教學效能、學生的五育發展、重視教職員工的進修與發展、家長社區的參與、公共關係的推展等，因而促使學校達成教育目標。
周崇儒 (1998)	學校效能指學校達成其預定目標的程度，包括行政領導、學校氣氛、學校文化和價值、參與溝通、課程與教學設計、工作滿意、教職員發展、學生的學習表現等。
高義展 (1998)	學校效能指學校教師與行政人員能夠盡忠職守，為完成教育目標及達到學校所預定的計劃而努力，使學校在行政與教學表現上，獲致和諧良好的成效。
申章政 (1999)	學校效能指學校具備良好的特徵並能達成目標的程度，包括校長領導表現、學校環境規劃、行政溝通協調、教師工作滿意、課程安排、學校氣氛。
李佳霓 (1999)	學校效能是學校為達成其教育目標所進行的方法、過程、手段及結果，包括學校氣氛、工作滿足、教學品質、學生表現等四個層面。
楊淙富 (1999)	學校效能指學校為達成教育目標，在各方面均有良好的成效，學校中的校長、老師、學生、家長必須依照學校所設定的目標而努力。
林婉琪 (2000)	學校效能指學校為達成教育目標而產生教學、行政上預期的效果，同時它具有許多普遍共同的特性，包括教師教學品質、學生學習表現、教師工作滿足、師生溝通互動、社區家長支持、行政溝通協調等。
林聰地 (2000)	學校效能指學校為達成教育目標，採取許多行動策略與方案而產生績效的程度，包括行政成效、教學成效、及學校社區化成果。
王慧秋 (2001)	學校效能指學校綜合表現結果，包含學校各種層面的表現，有校長的領導、教學的成效、學習的成果、學校的氣氛與文化、教師工作的滿足、學校因應外界的適應力與應變力、學校成員的工作發展與對學校的認同等項目。
吳明雄 (2001)	學校效能指學校為教育目標，在校園環境設備、行政溝通協調、學校氣氛、課程教學安排、教師教學品質、學生的學習表現、師生互動關係、社區家長參與及教師工作滿足等均有良好的成效，學校中的校長、老師、學生、家長必須依照學校所設定的目標而努力。
李幸(民90)	學校效能指學校內外經營、運作之結果與績效，及其所達成學校目標的程度。
許孝麟 (2001)	學校效能指學校組織目標達成程度的動態歷程，除學校組織目標最終結果之呈現外，行政領導、教學活動、資源運用等運作歷程，及組織目標與成員滿足之兼顧，品質之提昇與學校之發展，均是學校效能關注的焦點。
郭慶發 (2001)	「學校效能」指學校在整體表現上皆有良好成績，包括環境設備、行政領導、教師教學、學生表現、社區支援、學校氣氛等方面，皆能達成學校預懸之目標。
楊進成(民90)	「學校效能」指學校為達成教育目標、增進教學效果、強化行政效率、滿足師生需求、促進教育成長及學生優異表現的預期效果。
葉天賞 (2001)	「學校效能」指學校在各方面均有良好的績效，包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧與策略、學校文化和價值、以及教職員的發展等，因而能夠達成學校所訂的目標。
陳建東 (2001)	「學校效能」指學校組織適應環境變革，以達到教育目標、提升行政效能、強化教學效果、滿足師生需求、增進教育品質、學生優異表現的預期效果以及參與程度。
戴振浩 (2001)	「學校效能」指校長、教師有良好的專業知能，有前瞻性的校務發展規劃、充足的學校設備、有效率的績效管理、適切的課程安排、靈活的教學方法、良好的師生關係、和諧的人際關係、注重學生學習效果、並能與家長和社區建立共識且以達成教育目標為依歸。

資料來源：研究者自行彙整

綜合以上文獻探討，專家學者大部分認為學校效能是指學校的內、外部經營、運作的結果與績效而言；涵蓋行政領導、教師教學、學生表現、環境設備的規劃、滿足師生需求、社區支援等等指標。

研究者認為學校效能是指一所學校為達成教育目標，透過校長、老師、學生和社區家長等所有組織成員共同努力，在各方面表現的績效程度以及學校綜合表現的結果；亦即在成員滿意度、組織目標與教學目標的達成、學生學業成就、行政效率化等層面都能有高度的效能。

二、有效能的學校的特徵

Austin(1979)在〈示範學校及其效能之探索〉文中歸納出有效能的學校具有八項特徵：(一)強勢的校長領導；(二)校長是一位教學領導者而且能參與教室的教學計畫；(三)教師對於學生具有高度的期望；(四)教師的教學能適合學生的個別需求。

Levine 和 Lezotte(1985)提出有效能學校的特徵為：(一)具生產力的學校氣氛與文化；(二)注意學生核心學習技能的學習；(三)對學生的進步情形能適度監督；(四)學校教職員之發展以練習為導向；(五)卓越的領導；(六)家長的參與；(七)有效的教學安排與實施；(八)對學生有高度期望與要求；(九)其他因素包括：學生對有用與無用的意識、多元文化的教學與敏感度、學生發展等相關因素。

Scheerens & Stoel(1988)認為，有效能的學校特徵是：1.良好有效的行政領導；2.對學生學習成就的高期待；3.安全和諧的學校氣氛；4.重視學生學習的基本技能與進步情形；5.學校目標的共識。

Wilson & Corcoran 指出成功的學校，具有六個特徵：主動敏捷的領導、專業的工作環境、積極的學習環境、廣泛的社區參與、不斷的校務改進、周詳的學生服務(引自張清濱，1991)。

Deal & Kennedy (1989)針對學校效能研究指出有效能的學校，具有強勢的文化，其要素如下：(一)達成工作目標的一致價值觀；(二)英雄

般的校長使核心價值具體化；(三)以特殊的儀式強化共同的信念；(四)部屬如同組織中的英雄或女英雄；(五)組織文化的薪傳和更新；(六)以重要的儀式去轉換傳達核心價值；(七)傳統與革新及自主與控制之間的平衡；(八)文化儀式的普遍參與(引自張清濱，1991)。

Creemers 和 Reynolds 指出有效能學校的特徵為：(一)有目的性的領導；(二)副校長的參與；(三)教師的參與；(四)教師間的一致性；(五)結構性的安排上課時間；(六)具智能挑戰性的教學；(七)以工作為中心；(八)有一定的上課焦點；(九)師生間的充分溝通；(十)完整的紀錄；(十一)家長的參與；(十二)正面性的氣氛(引自潘慧玲，1999)。

張清濱(1991)認為有效能的學校，具有下列特徵：(一)具有正確的辦學理念並實現明確的教育目標；(二)支持並貫徹教育政策措施；(三)建立井然有序的學校氣氛；(四)厲行學校行政透明化、制度化、民主化、科學化與人性化；(五)永不放棄任何一個學生，學生都有進步感；(六)協助教師改進教學，教師具有高度的專業素養；(七)獲得家長及社區人士的支持與協助；(八)不斷創新精進，提升教育品質。

黃振球(1996)指出學校之效能，並非在於獲得較多資源，而係以現有資源有效的利用；並非在於學生升學率高，而係注重學生全人發展；而學校效能的提高，在改進學校的管理。

吳清山(1998)歸納出一所有效能學校的特徵至少是：(一)強勢的領導；(二)和諧的學校氣氛和良好的學校文化；(三)重視學生基本能力的習得；(四)對學生有高度的期望；(五)教師有效的教學技巧；(六)經常督視學生的進步；(七)教職員的進修與發展；(八)妥善的學校環境；(九)社區、家長的參與和支持。

李咏吟、張新仁、潘慧玲、許殷宏等(1998)，歸納學校效能的特徵，包括傑出的領導、積極的氣氛、家長的配合、教師的發展、學生課業的表現極高度的期望等。

王如哲(2003)認為有效的學校具有一些共同的特徵如下:對學生的高度學業期望、專業的教學態度、使用獎勵甚過於懲罰、強調學生的參與。

綜合上述各學者說法歸納有效能學校的特點如下:(一)校長有見解並有奉獻精神;(二)校長加強教學領導;(三)校長與教師合作規劃改進學校;(四)教師合作、士氣高昂、人事安定;(五)教師注重研究進修,提升專業知能;(六)重視學生學業成績,並予不斷評鑑;(七)對學生期望較高,深信學生皆可學習;(八)課外活動充實、學生熱心參與;(九)學生學習成功,以學校為榮;(十)家長、社區人士均支持學校;(十一)教育行政機關協助支持;(十二)校園安寧、安全與整潔;(十三)建築物與資源有效利用;(十四)爭取外界資源,充實教學設備;(十五)學校有良好氣氛與精神;(十六)學校的教育目標明晰,並努力達成。

參、學校效能的評量指標

茲先將國、內外專家學者對於學校效能的評量指標的論點陳述,然後再作歸納:

Hoy & Miskel (1987), 提出四項學校效能層面及相對指標: 1. 組織適應層面: 組織成功地適應內外在此的影響力、不斷革新與成長, 相對的指標為: 適應調整能力、革新程度、成長發展; 2. 目標達成層面: 組織決定其目標, 善用資源以達成目標, 為組織的生產力, 相對的指標為: 成就、資源取得、效率、品質; 3. 組織統整層面: 組織內的社會團結, 營造出組織氣氛, 相對指標為: 教職員的工作滿足、學生出席率、人際間衝突、學校組織氣氛; 4. 組織潛力層面: 學校維持組織價值體系的完整, 包含形成良好的校風和規範, 師生對學校向心力強, 以學校為榮, 相對指標為: 主要生活興趣、忠誠、認同感、動機、組織承諾、角色與常規的一致性。

Wiebe (1992) 進行「國民小學校長知覺的學校效能特徵和學生成就關係之研究」，以國民小學校長為對象，將學校效能的評量指標定義為：(一)安全有秩序的環境；(二)清晰的學校任務；(三)教學領導；(四)學生專注於學習的時間；(五)對成就的高度期望；(六)家庭與學校的關係；(七)督視學生進步。

Creemers和Reynolds認為促使學校成為高效能的學校內因素有八項：(一)學校中智能較高與較低的學生維持均衡；(二)獎勵與懲罰制度：充分運用酬賞讚美與鼓勵；(三)學校的物質環境：良好的工作環境、對學生需求有所回應、良好的照顧、以及建築物的裝飾；(四)有充分讓學生付責任的機會，並能參與學校生活；(五)善用家庭作業，確立清楚的學業目標，並有信任學生能力的氣氛；(六)教師扮演正面性角色模範，表現準時與樂於解決學生問題的行為；(七)良好的教室經營：事前準備課程、維持全班的注意力、獎賞好行為、迅速處理干擾事件；(八)強勢領導伴隨著民主的決策過程，讓所有教師在決策過程中都表達意見(引自潘慧玲，1999)。

Roberts (1995) 在一篇持續性品質改進模式套用於評鑑學校效能的報告中，指出評鑑學校效能的指標計有四項：(一)教職員的工作滿意；(二)學生的學習成就和學習滿意；(三)組織的特色：和諧一致與效率；(四)社會大眾對學校組織的滿意等。

Rajek (1997) 蒐集學校效能特徵，歸納出學校效能的指標有：(一)學生學習滿意度：包括學生學習滿意的比例；(二)學校教職員工的工作滿意；(三)學校經費問題：包括教職員工薪資和人力的配置是否相符、社區經費回饋等；(四)學校資源的有效運用：包括學校課程的安排、學生行為成就表現、學校人力資源運用情況。

Gaziel (1998) 在其「學校本位管理與學校效能關係之研究」中，其評量的指標為：(一)教師的自我效能；(二)教師的組織承諾；(三)學校的團結氣氛；(四)學生學習成就等。

吳清山(1989)在調查國小學校效能時，以十項效能評鑑指標來做調查：(一) 學校環境規劃；(二)教師教學品質和規劃；(三)學生紀律表現；(四)學校行政溝通；(五) 學生學業表現和期望；(六)教師工作滿足；(七)學校課程安排；(八)家長與學校間關係；(九)師生關係；(十)校長領導能力等共計十項。

林金福（1992）碩士論文「國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究」中，提到學校效能有下列指標：(一)行政層面：包含溝通協調、環境規劃、課程安排；(二)教師層面：包含教學品質、工作滿足、同事互動；(三)學生層面：包含學業成就、紀律表現、師生關係。

劉春榮（1993）依教育部民國七十六年頒訂的國民小學評鑑實施要點，及吳清山（1989）之研究，提出六項學校效能的指標：校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現等。

吳培源（1994）在其碩士論文「台灣省高級中學校長領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究」中，發展出學校效能指標，其內容包括：計劃與目標、課程安排與評量、教師教學方法與品質、環境規劃與設備、家長與學校間之關係、教師工作滿足、學生行為表現、學生學習表現、師生關係、行政溝通與協調等十項層面。

沈翠蓮（1994）在其碩士論文「國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究」中，認為學校效能評量指標是：教學領導、參與溝通、課程教學、學生學習表現、學生行為表現。

林月盛(1995)碩士論文「國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能關係之研究」中，歸納出評量學校效能之指標為：師生工作表現、學校認同感、學校社區關係、教師教學品質、師生互動關係等五項。

李皓光（1995）碩士論文「國民小學學校效能指標之研究」中，歸納出十項學校效能指標：學校發展、物資設備、校園環境、校長領

導、行政管理、活動辦理、氣氛滿足、課程教學、學生學習、家長社區等。

黃久芬（1996）碩士論文「國民小學全面品質管理與學校組織效能關係之研究」中，發展出五項學校效能指標：學校環境規劃、教師教學投入、教師工作滿足、學生學習表現、學校氣氛等。

張慈娟（1997）碩士論文「國民小學校長教學領導與學校效能之研究」中，歸納學校效能的指標可分為八項：明確傳達任務與目標、強調教學領導、重視和諧的學校氣氛、支持教師專業成長、注重學生的學業成就表現、加強學校環境維護、提供學生自治及服務的機會、重視親師合作等。

張奕華（1997）碩士論文「國民小學組織學習與學校效能關係之研究」中，歸納出四項學校效能評量指標：(一)行政效能：校長領導、校長溝通、設備環境規劃、學校調適發展；(二)教師效能：教師在職進修、教師工作滿足、教師教學品質；(三)學生效能：學生學業表現、學生行為表現、學生滿意程度；(四)社區效能：社區家長支持、社區資源協助、社區親職教育。

余瑞陽（1997）碩士論文「國民小學校長管理能力與學校效能關係之研究」中，歸納出五項學校效能的評量指標：學校環境規劃、教師教學品質、學生學習表現、家長參與、領導表現。

吳清山（1998）歸納一所有效能的學校特徵，包括九項：強勢的領導、和諧的學校氣氛和良好的學校文化、重視學生基本能力的習得、對學生有高度的期望、教師有效的教學技巧、經常督視學生的進步、教職員的進修與發展、妥善的學校環境、社區、家長的參與和支持等。

高義展（1998）碩士論文，「國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校效能關係之研究」中，發展出五項評量指標：教學品質、工作滿足、學校氣氛、運作績效、工作士氣等。

李佳霓（1999）碩士論文，「國民中學組織學習、教師個人學習與學校效能關係研究」中，將學校效能評量指標歸納為：學校氣氛、工作滿足、學生表現、教學品質等四項。

林婉琪（2000）碩士論文，「國民小學教師士氣與學校效能關係之研究-以台灣北部地區三縣為例」中，將學校效能評量指標歸納為：教師教學品質、學生學習表現、教師工作滿足、師生互動關係、社區家長支持、行政溝通協調等。

吳明雄（2001）碩士論文，「國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究」中，將學校效能評量指標歸納為下列九項：校園環境設備、行政溝通協調、教師工作滿足、教師教學品質、學校組織氣氛、學生學習表現、社區家長參與、師生互動關係、課程教學安排等九項。

許孝麟（2001）其碩士論文「國民小學教師參與決定與學校效能關係之研究」中，學校效能評量指標歸納為：行政領導、教學活動、環境規劃、社區支持等四項。

杜岐旺（2001）碩士論文「國民小學組織變革與學校效能關係之研究」中，將學校效能評量指標歸納為：領導方式與能力、學校環境與設備、學校組織氣氛、工作滿足與士氣、學習行為與表現、教學行為與品質、家長與社區參與等七項。

根據前述美國、英國的有關學校效能研究發現，歸納影響學校效能的因素，為一般因素與特殊因素兩類，茲分別簡述如下(引自王如哲，2003)：(一)一般因素：學生的入學程度、進步情形、成果、家庭或學校影響；(二)特殊因素：領導、學生的管理、教師管理、學生管理與照顧、學校環境、學校氣氛。

歸納上述專家學者的意見，並參酌前面探討的學校效能的模式，研究者認為學校效能的指標包括：成員的滿意度、達成教學目標、適應性、行政效率等五個。各指標的意義如下：

- (一)成員的滿意度：是指學校成員對領導與工作的滿意程度。
- (二)達成教學目標：是指學校完成教學目標的程度。
- (三)適應性：是指學校適應環境變遷與成長發展的能力。
- (四)行政效率：是指學校滿足成員需求、達成組織目標的程度。

第三節 學校組織文化與學校效能的相關研究

組織文化是成員互動及組織內外部運作過程之產物，具有影響組織效能高低的因素，也是近年來教育改革重視的重要議題，追求卓越提升教育品質、促進學校效能是學校致力之目標，以下將依據相關文獻加以探討。

壹、組織文化相關研究

有關學校組織文化方面之研究，較多是屬於注重企業組織文化，學校文化之研究。以下簡介國內、外有關組織文化的實徵研究為主題之相關研究：

Robbins(1990)認為組織文化的要素共有以下十種：(一)個體的創制性(individual initiative)：組織成員所擁有的職責、自由、獨立自主權及互相信賴的程度。(二)風險的容忍程度(risk tolerance)：鼓勵員工進取、創新及冒險的程度。(三)指導(direction)：組織給予成員清楚的目標和績效期望的程度。(四)整合(integration)：鼓勵組織內各單位彼此協調運作的程度。(五)管理的支持(management support)：管理者提供明確的溝通、援助及支持其部屬的程度。(六)控制(control)：利用規定、管制及人員直接監督來控制員工行為的程度。(七)認同(identity)：成員對整個組織的認同，而非對自己的工作類型或所屬專業領域認同的程度。(八)衝突容忍度(conflict tolerance)：組織允許成員公開表達衝突及公開批評的程度。(九)酬償制度(reward system)：組織酬償是根據員工的績效而不是年資、偏好

等。(十)溝通模式(communication patterns):組織溝通受到官僚及權威限制的程度。

河野豐弘(1990)認為組織文化是組織中共通的價值觀、想法與行為模式，其構成要素可細分為七點：(一)成員的價值觀：組織對於新事物賦與的價值及成員對經營理念、組織規定的瞭解。(二)情報蒐集的取向：組織成員間彼此的溝通以及情報蒐集與形成決策的態度或方式。(三)構想的產生：新構想如何在組織成員之間產生。(四)評價與實行的過程：成員對失敗的反應及組織對失敗的處理方式。(五)上下成員相互的關係：組織成員上下距離及相互信賴的關係。(六)組織忠誠度：組織成員願意在公司內長期任職的意願。(七)動機的型態：探討成員對工作的責任感，是否全力以赴。

Cutler有關學校組織文化方面之研究以 Valley 社區學院與 Oceanview 社區學院為對象，指出：組織文化可由組織的重要象徵加以洞悉、組織文化隨新院長的到任而有所改變，兩個學院的院長都以多樣不同的領導策略以改變學校文化(引自陳吳政，2002)。

王淵智(1995)的研究是「屏東縣山地合併小學組織文化之研究」，其結論為：(一)學校過去的組織文化，可能是新文化的包袱，也可能是文化財；(二)領導者過去的經驗，形成對人性原貌的基本假定；(三)組織新進人員，可以改變組織舊有的文化；(四)組織文化會影響組織內部人員的相處，以及非理性行為的產生；(五)秩序及關懷的組織文化，是成功教育的充分條件。

邱馨儀(1995)對於有關「國民小學與教師組織承諾關係之研究」，其結論為：(一)國民小學組織文化與教師組織承諾得分為中上程度；(二)組織文化得分愈高，教師組織承諾愈高；(三)不同的組織文化，其對教師組織承諾有差異；(四)組織文化與教師組織承諾具有因果關係；(五)不同背景變項在組織文化有差異。

張品芬(1995)研究的是「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」，其結論為：(一)國民小學教師在組織文化各層面持正向看法，但學校實際情形與教師看法間有差異存在；(二)學校教師之間對組織文化知覺的相似程度愈高，對組織的承諾程度也愈高。

陳聖謨(1995)研究的是「高級中學組織文化與與教師教學承諾關係之研究」，其結論為：(一)高級中學組織文化強度、組織價值觀及教師教學承諾狀況頗佳；(二)各個不同背景屬性的高級中學，其組織文化強度並無顯著差異；(三)組織文化強度、學校組織價值觀與教師教學承諾有高顯著相關；(四)組織文化強度對「工作認同」、「關愛學生」及教師整體教學承諾最具有預測力。

林志成(1997) 研究的是「陰陽權變組織文化」，其結論為：個案研究之學校特色是開放的思想文化、典禮及溝通網路有效、識別系統有效、氣氛和諧行政合理、多數教師仍有「陰陽權變、動靜平衡」的二元並存價值觀。

陳慧芬(1997) 研究的是「國民小學組織文化之研究」，提出影響組織文化之要素：(一)人造器物層次包括學區特性、校園物理特徵、共同語言、領導者、典禮儀式；(二)價值與基本假定層次包括：教育目標、外在環境、獎懲規準、學校氣氛、次級團體、對衝突持負向假定。

綜合以上學者可知有關學校組織文化的研究，探討的是組織文化的要素、價值觀、想法與行為模式、組織文化強度、學校教師之間對組織文化知覺等，對組織的影響以及組織承諾的相關。

貳、學校效能相關研究

柯爾曼報告書(Coleman Report)在 1950 年提出，可謂是學校效能研究之開端。已經有四十幾年的歷史了。當初否認學校對學生成就有影響力，並且把學校效能的指標窄化成學生的學術成就。

Purkey & Smith (1983) 發現學校效能之差異，會對學生學業成就產生影響；學校的文化、價值觀，對於學生學習氣氛之促進，以及學習活動之進行有深遠之影響。

第一個重要的美國學校效能研究是由 Weber 在 1971 年所從事的研究。他研究四種「有效教學 (instructionally effective)」的市中心學校。在考慮學生的入學程度之後，他發現依然有一些學校的學生，在閱讀成就上高於其它學校。他指出主要是與領導 (leadership)、資源分配 (resource distribution)、高度期望 (high expectations)、以及校內的整齊紀律 (orderliness) 最有關聯。

第二個研究是在 1974 年，紐約州教育改進部門 (New York's Office of Educational Improvement) 的研究發現，該研究指出，有兩個提供給貧窮子弟教育的紐約市中心學校，結果發現其中有一所顯示高成就，另一所則是低成就的學校，並發現有一些因素，在此兩所學校有明顯的不同(引自王如哲，2003)。

Cameron(1985)曾進行大學文化和諧性、強勢性、類型與組織效能關係之研究：結果發現文化和諧性、強勢性不同的大學的組織效能上並無顯著差異，但是文化類型則與組織效能有密切關係。1.黨派型文化：在成員士氣與人力資源關注兩層面的得分較高；2.應急系統型文化：在外在環境及學術品質兩層面得分較高；3.市場型文化：在從外部系統獲取資源的分數最高；4.階層型文化：在效能層面上則無一得分最高。

陳培文(1985)的研究是「中部地區高職(中)工業類科組織文化與組織效能之相關研究」，其結論為：學校成員在組織文化知覺上有顯著差異；學校成員在學校效能知覺上較為一致；行政人員之擔任職務與服務年資變項、教師在教育背景變項、以及學生之性別、學業成績、家庭收入、學校坐落等背景因素對組織效能之知覺有顯著差異存在；組織文化與組織效能有顯著高相關存在。

吳清山(1989)在「國民小學管理模式與學校效能關係的研究」中，其蒐集資料之量表為「學校效能量表」，研究結果發現：官僚模式、政治模式對學校效能最有預測力；不同性別、學歷、年齡、職務、進修情形、服務年資的教師，對學校效能的影響達到差異水準；不同地區班級數與創校歷史對學校效能的影響亦達顯著水準。

吳璧如(1990)曾進行「國民小學組織文化與組織效能關係之研究」結果發現：(一)組織文化一致性與教師人口變項、學校環境變項對組織生產力、適應力有顯著交互作用存在；(二)組織文化差距與教師人口變項對主要生活興趣有顯著交互作用存在；(三)在教師人口變項、學校環境變項及組織文化對組織效能的預測力方面，以組織文化最具預測力。

游進年(1990)指出在 Plowden 的報告書，以及 Weber、Jencks 等人的研究之後，才有正式展開一系列有關學校效能的研究。

吳清山(1992)對學校效能的看法，認為所謂有效能的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、學校文化與價值，以及教職員發展等，因而能達成學校所預定的目標。吳清山指出「追求卓越，提升品質」，一直是教育努力的方向。因此，建立一所有效能的學校，提供每位受教者最佳的學習機會，成為學校教育研究與改革的重點所在。因此很多學者專家致力於「學校效能」(School effectiveness)研究，期能提高教育效果，達成教育目標。

李咏吟、張新仁、許殷宏、潘慧玲等(1998)在「國民小學學校效能縱貫研究」一文中，其研究的主要發現略述如下：(一)在學生的數學成就表現上：發現不同效能的學校在整體趨勢分析上，呈現穩定且一致的趨勢，高效能學校的表現與低效能學校雖有統計顯著差異，但有可能透過班級教師的影響縮小差距；(二)在學生情意表現上：各樣本學校趨於正向與積極，高低兩種效能學校的學生在情意測驗的得分相近而中效能學校則有較不一致的表現、不同效能的學校情意表

現之差異分析結果只有學生的自我概念得分呈現顯著性差異；(三)教師的教學觀察上：高/低效能學校教師和中上/中下班教師，在教學型態或教學品質兩方面的差異不顯著。同時指出，過去學校效能研究有諸多缺失：(一)僅重視學校的認知或是學業成果，而忽略了學生的情意或社會性發展；(二)所蒐集的資料通常集中於學校層次，而未深入探討每天教學實際在教室進行的層次；(三)忽略了在同一個國家裡，不同文化背景之學校，其影響學生學習之因素可能不同。

林新發(1990)的研究：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(1991)的研究：高級職業學校教學效能影響因素及其極其評鑑之探索；卓秀冬(1995)的研究：台灣省高級中等學校組織文化與學校效能關係之研究；鄭友超(1993)的研究：我國工業類科職業學校學校效能之探討。

綜合以上學校效能相關研究，可以歸納如下列數點：學校效能之差異，會對學生學業成就產生影響；學校的文化、價值觀，對於學生學習氣氛之促進，以及學習活動之進行有深遠之影響。(一)學校自主管理的程度愈高，則學校組織效能愈高。(二)有效教學發現有一些學生，在閱讀成就上高於其它學校，主要是與領導、資源分配、高度期望、以及校內的整齊紀律最有關聯。(三)組織文化類型與組織效能有密切關係。(四)有效能的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、學校文化與價值，以及教職員發展等。

參、學校組織文化與學校效能的相關研究

卓秀冬(1995)論文「台灣省高級中等學校組織文化與學校效能關係之研究」，結果發現：(一)高級中等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街有較佳的表現；(二)高級中等學校組織文化實然層面較應然層面在學校效能的影響力高；(三)組織文化實然層面的革新發展、追蹤評鑑對學校效能的

影響達顯著水準，然而領導關懷卻對學校效能有顯著之影響。

張慶勳(1996)論文「國小校長轉化、互易領導影響組織文化特性與組織效能之研究」，其結論為：校長的人格特徵、組織文化特性以及外在壓力是影響校長最重要因素。

鄭曜忠(2001)論文「高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究」，其結論為：(一)高級中學學校組織文化情況良好；(二)高級中學進行知識管理以資訊科技為主要工具；(三)電腦中心被認為，應負責推行知識管理工作；(四)高級中學行政主管知識管理態度良好，其中知識分享層面較為低落；(五)高級中學學校效能良好，其中工作滿意度最為低落；(六)學校組織文化、行政主管知識管理態度及學校效能，因背景變項之不同而有顯著差異；(七)學校組織文化與行政主管知識管理態度，具有顯著之正相關；(八)行政主管知識管理態度與學校效能具有顯著之正相關；(九)學校組織文化與學校效能具有顯著之正相關；(十)背景變項對學校效能預測力極低；(十一)學校組織文化中以激勵創新層面對學校效能最具預測力；(十二)行政主管知識管理態度中，以知識創新層面對學校效能最具預測力；(十三)背景變項、學校組織文化、行政主管知識管理態度對學校效能之預測，以行政主管知識創新態度的預測力最高。

孫瑞霖(2002)論文「以競值架構下領導型態、學校組織文化與學校效能之研究——以台灣地區技術學院為例」，其結論為：(一)國內技術學院校長領導型態、組織文化與組織效能的現況方面：「目標取向」及「穩建保守」是目前技術學院校長所重視的領導型態；學校的組織文化多呈現出層級型文化；在各項組織效能指標的表現上，以「穩定控制」與「凝聚士氣」之績效表現最佳。(二)四種領導型態對不同的組織效能模式具有不同的影響程度；此外，四種組織文化層面亦對不同的組織效能模式具有不同的影響程度。(三)技術學院之組織效能可區分為三個集群，在每一種效能指標上均表現傑出的集群，校長對

於領導角色能均衡的運用，學校亦呈現出多元的組織文化。（四）目前技術學院校長對於領導角色的掌握可區分為三種構型；同時，校長對於領導角色的運用方式會影響學校的組織效能。（五）目前技術學院的組織文化亦呈現出三種構型；不同的組織文化構型對組織效能有不同的影響。

張永欽(2002)論文「台北市立國小校長領導行為塑造學校組織文化與學校效能之研究」，其結論為：（一）台北市立國小校長領導行為良好，以高關懷高倡導的領導方式為佳；（二）台北市立國小的學校組織文化良好屬高程度；（三）台北市立國小的學校效能良好屬高程度，但與家長的互動較差；（四）不同背景變項下教職員工，在校長領導行為上職務、學校規模、校齡三項有顯著差異，而在性別和服務年資二項無顯著差異；（五）不同背景變項下教職員工，在學校組織文化上服務年資和職務二項達顯著差異，而在性別、學校規模和校齡三項無顯著差異；（六）不同背景變項下教職員工，在學校效能上服務年資、現任職務和校齡三項達顯著差異，而在性別和學校規模二項無顯著差異；（七）台北市立國小教職員工，知覺不同程度之學校組織文化在學校效能上有顯著差異，而且學校組織文化量表得分愈高，其在學校效能及各分向度的得分也愈高；（八）台北市立國小教職員工知覺，不同程度之關懷型校長領導行為，在學校效能上有顯著差異，而且關懷型校長領導行為量表得分愈高，其在學校效能及各分向度的得分也愈高；（九）台北市立國小教職員工，知覺不同程度之倡導型校長領導行為在學校效能上有顯著差異，而且倡導型校長領導行為量表得分愈高，其在學校效能及各分向度的得分也愈高。

丁福慶(2004) 論文「國民小學學校組織文化與學校效能之研究-以雲嘉地區為例」，其結論為：（一）國民小學學校組織文化四個層面中，以「共識文化」層面的平均數最高，而以「理性文化」層面的平均數較低；（二）國民小學學校效能五個層面中，以「行政效能」及「教師效能」層面的平均數較高，而以「學生效能」及「公關效能」層面的平

均數較低；(三)男性、年長、資深、擔任校長及教師兼行政者知覺到較高的學校組織文化與較高的學校效能；(四)不同學歷的教育人員對學校組織文化的知覺有顯著差異，但對學校效能則無顯著差異；(五)學校組織文化與學校效能，不因學校所在地區、學校歷史及學校規模之大小而有顯著差異；(六)國民小學學校組織文化與學校效能有顯著的正相關。

王振東(2004)論文「我國公立特殊教育學校學校組織文化與學校效能之研究」，其結論為：(一)特殊教育學校教育人員對於整體組織文化、學校效能之現況而言尚稱良好；(二)特殊教育學校的組織文化頗高；男性、擔任行政工作、年齡較輕、服務年資較淺、學校班級規模數中等的教育人員對組織文化的知覺較高；(三)特殊教育學校的學校效能頗高；男性、擔任行政工作、年齡較輕、服務年資較淺、學校班級規模數中等的教育人員對學校效能的知覺較高；(四)組織文化對學校效能有部份預測作用，以組織文化的「基本假定」層面具有顯著的預測力。

沈秀春(2004)論文「大專技職校院學校組織文化與學校效能關係之研究」，其結論為：(一)大專技職校院人員對學校組織文化與學校效能知覺程度為中上程度。(二)就個人背景變項對學校組織文化與學校效能的知覺差異比較發現：1.男性大專技職校院教育人員之學校組織文化知覺高於女性；2.不同年齡大專技職校院教育人員之學校組織文化知覺差異不大；3.高學歷之大專技職校院教育人員擁有較高之學校組織文化知覺；4.資深之大專技職校院教育人員之學校組織文化知覺高於資淺者；5.男性大專技職校院教育人員之學校效能知覺高於女性；6.不同年齡之大專技職校院教育人員之學校效能知覺沒有顯著差異；7.高學歷之大專技職校院教育人員擁有較高之學校效能知覺；8.資深的教育人員對學校效能的知覺顯著高於資淺者。

綜觀國內外專家學者研究，如卓秀冬、鄭曜忠、丁福慶等對於組

組織文化與學校效能的相關研究發現組織文化對學校組織文化有重要的影響，均認為良好的學校組織文化可以提昇學校的辦學效能。不同程度之學校組織文化在學校效能上有顯著差異，而且學校組織文化量表得分愈高，其在學校效能及各層面的得分也愈高。