

本土文化性學校文化新構面/「積德修行學校文化量表」之建構與檢驗：  
以佛教小學、特殊學校、公立小學教師之組織承諾與教師效能檢驗其效果

## 1. 緒論

華人約佔世界人口的 22%，其社會文化受到儒家思想與民間信仰的影響，發展出不同於世界其他國家的特有風貌。儒家認為：人的福與禍都是命定的，既然是命定，心中所思所想便不應當被福禍所迷惑，而應當勇敢地積德累義。華人社會的民間信仰相信善有善報、惡有惡報，善報即是福，惡報即是禍。因此民眾面對人生課題，通常會與人為善、累積功德(郭士賢、張思嘉，2004:257)。這種特有的社會文化風貌，因為許多佛教慈善團體的傳播，已經逐漸深入在學校文化中，形成學校價值信念的一部分，而衍生出特有的學校文化(Court, 2006:234; Ott, 1989)。在臺灣，很多民眾相信，祖先「行善積德」子孫有福有祿(官位)；民間有許多勸人為善的書，也都傳遞這種價值。在臺灣有一個慈善團體/慈濟基金會建立了慈濟大學、慈濟小學，以慈善大愛的行為與價值信念，建構助人的學校，而使得教師在此類型學校中，願意犧牲奉獻，展現效能與組織承諾。因此，以行善、慈善、利他助人為理念的學校文化，對於學校或特殊學校這樣需要更多愛心與耐心的非營利組織，具有深刻的意義。雖然在西方世界，基督教也有「末日審判」、「懺悔得救贖」等觀念，天主教也有泰瑞莎修女在印度建立「垂死者之家」服務窮人的慈善行為，獲得世人關注與認同(Graber & Kilpatrick, 2008:181)。不過，華人社會的慈善觀念因為民間信仰與佛教教義影響，慈善行為背後也包含為自己的來生積累功德與為子孫造福的成分，使得這種慈善行為具有濃厚的民族特色。

積德修行的價值信念，已有研究支持它已融入在教師組織文化之中。例如朱妍綸(2004:122-174)以佛教團體/慈濟教師組織為對象的組織文化之質性研究發現，從組織文化三個層次/人工器物、價值信念、基本假設來看，研究者均可尋找到慈濟教師組織對應於「積德修行」的組織文化特色；這當中包含了行善大愛故事、教室被隱喻為福田等人工器物層次；及發願助人、慈悲喜捨等價值信念層次；以及惜福造福、種如是因，得如是果等基本假設層次。而這種組織文化也使得教師在組織社會化過程中，學習到「多行善以積累功德」，以保存更多功德存款(丁仁傑，1999)。身處這種文化的教師，在教育上會展現「主動分享教學法寶」「盡力多做一點」的行為；主動分享教學是一種「教師效能」；盡力多做一點是「努力承諾」。亦即在積德修行的學校文化中，教師的效能、組織承諾可能較高。

至於學校文化內涵為何?過去文獻並無一致性的定義，但是，以支持與關懷、創新與學習為基礎，是現代學校文化共同的特性，包含合作領導文化、教師合作文化、專業發展文化、支持文化、學習夥伴文化等(Wong, 2010:273)。合作領導文化、教師合作文化、專業發展文化目的在導向組織的創新，可合併為創新文化；學習夥伴文化意即學習文化；另一個為支持文化，共計三個學校文化。另外，Snyder(1988)認為學校文化包含教師專業與目標設定文化、行政專業對待文化、教師合作文化等三種。教師專業對待文化，展現教師專業發展與學習的價值與行為，類似於學習文化；教師合作文化則充分反映協同合作的教師行為，類似於支

持文化。目標設定文化著重於教育目標達成以推行校務，類似於創新文化。也有一個研究醫院組織文化的研究發現，醫院有 4 種組織文化：其中的適應文化強調的是工作創新，才能不斷發展，也類似於創新文化(Casida & Pinto-Zipp, 2008:9)。此外，Sethia 與 Glinow(1985)將學校文化依照學校成員的績效與關懷程度作界定，其中的關懷文化是指關懷學校組織成員，也類似於支持文化。因此，學校文化可包含創新文化、學習文化、支持文化。實徵研究顯示：Wiener(1982)的研究，以及 Denison、Haaland、Goelzer(2003)的研究都支持組織文化對於組織效能有顯著效果。從學校文化分層面來看，Goodman、Zammuto、Gifford(2001)的研究發現群體相互依賴文化(group cultural value)越高，工作滿足感較高；群體相互依賴的文化與「支持文化」的概念較接近，因此也可以推論支持性文化越高工作滿足感可能較高；而工作滿足感較高教師效能也可能較高(Chalofsky, 2008:11-12)。

另外，組織承諾是一種工作態度，是員工對於組織投入的強度，也是組織成員對於組織的認同度(Mowday, Porter, & Steer, 1982; Robbins, 1993)。Dirani (2009)的研究顯示學習文化與組織承諾有中度的相關，相關係數在.42-.57 之間。

爲了檢驗積德修行學校文化在學校的情況，以及此文化與教師的組織承諾與教師效能的關係，本研究之目的與做法如下：第一階段運用學校文化的研究成果，發展適用於學校文化的量表(包含支持文化、創新文化、學習文化)。第二階段透過教師組織文化的質性研究成果以及訪問調查蒐集教師所知覺的積德修行的學校文化的描述，初步編製積德修行文化量表。第三階段檢視其內容效度。第四階段進行量表調查，以 SPSS、LISREL 統計軟體進行支持文化(supportive culture)、創新文化(innovative culture)、學習文化(learning culture)與積德修行文化(the culture of the accumulated virtue and kind deed)之效度檢驗。第四階段檢查「積德修行學校文化」是否對於教師組織承諾、教師效能具有影響力。並以職位、性別、年齡、學歷、宗教爲控制變項，期望這些背景變項都得以在統計控制的情形下，單純比較學校文化與教師效能、組織承諾的影響力。

爲了回答上述的研究目的，首先必須要確定下面重要名詞釋義。

### **積德修行文化**

本研究初步的積德修行文化是以慈濟教師組織爲對象的組織文化之質性研究結果爲基礎，從 Schein(1985)組織文化三個層次/人工器物、價值信念、基本假設來對應學校文化中的積德修行文化，研究者發現：行善大愛故事、教室被隱喻爲福田等屬於人工器物層次文化；發願助人、慈悲喜捨等爲價值信念層次；惜福造福、種如是因，得如是果等爲基本假設層次(朱妍綸，2004:122-174)。學校教師們如果能發願助人、惜福造福、行善大愛故事、教室被隱喻爲福田、慈悲喜捨、種如是因，得如是果等，可說是既具有修善行也具有積功德的價值信念與行爲規範；因此初步以文獻探討獲得以上三個層次六個項目組成積德修行學校文化。具體的操作性定義是指在積德修行學校文化量表上的得分而言，得分越高表示教師越認知到學校的積德修行文化。

前述對於本研究重要名詞釋義後，以下將分析探討本土性學校文化研究之重

要性、積德修行文化與本土性社會文化脈絡的關連、本研究相關理論基礎與文獻回顧等。

## 2. 文獻探討

本土文化與民間信仰存在著「積功德修善行的文化」與價值觀。例如民間信仰中的因果循環，善有善報，惡有惡報等因果報應的價值信念，形成一種鑲嵌在華人社會文化中的因果思維；華人這些特有的因果思維，縱使未立即獲得善報，民眾仍然相信透過行善積德的手段，可以取得更好的報應，「行善積德」與行為事件形成台灣民眾一種超越的因果關聯；而使得民眾在面對人生事件時，對於積德修行可得善報，採取寧可信其有的人生態度(郭士賢、張思嘉，2004:233-4)。

### 2-1. 華人社會的民間信仰與積德修行

在台灣民間信仰的善書中(例如《了凡四訓》)，有許多教導信徒要行善積德的故事，每件行善積德故事可依其功過化為分數(郭士賢、張思嘉，2004:253-4)，因此多行善積德可以保存更多功德存款；同時，人們也相信只有為善不欲人知的善行，才會獲得神明獎賞(Borkaw, 1991)。祖先是否有積德，也經常是台灣民眾思考人生課題時的價值信念。於是，為子孫造福、為子孫積德，是在華人社會中耳熟能詳的價值信念。因此，積德修行不但有利於己，也有利於子孫。

### 2-2. 儒學思想中的積德修行

儒學思想中，承認修善行、修道德對於讀書人的意義與價值。例如《荀子》宥坐篇有一段對話：「子路問孔子：我聽說為善者天報之以福，為不善者天報之以禍，現在老師「累德積義」很久了，何以仍然窮困呢？」孔子說：「我告訴你。……君子之學，雖處於窮苦但不受窮苦所困，憂慮但意志不衰，雖知禍福但是心不因禍福所惑。」。荀子所引述的孔子行為「累德積義」，與本研究所稱之積德、修善行的意義相近；可見儒學思想傳遞許多積德修行的價值。

### 2-3. 佛教、基督教(或天主教)之積德修行

佛教如何傳遞積德修行呢？張培新(2006)以訪談法研究台灣佛教慈濟功德會的運作，研究結果發現慈濟志工的熱忱來自證嚴法師的精神感召，以及佛法中的「慈悲喜捨」的襟懷，亦即志工行善以去除眾生苦難，自己也是積功德。台灣民眾或是教師中，也有一部分信奉基督教或天主教(約 6%)，接受基督教信仰者，雖不信命理與風水，但是能夠接受神蹟之說，意即懺悔者有福了，相信上帝可以透過各種方式助人面對困難(郭士賢、張思嘉，2004:255)。基督教的末世論、末日審判，在舊約聖經中也描述到：善人得到拯救，進入上帝允許的天堂；惡人遭受報應。天主教方面也有泰瑞莎修女在印度的慈善行為，獲得世人許多關注與認同(Graber & Kilpatrick, 2008:181)。所以無論民間信仰、基督教或天主教信仰的民眾，兩者均接受積德修行的價值信念。

### 2-4. 華人學校文化新構念/積德修行文化

組織文化是組織的信念、規範與價值觀(Lunenburg & Ornstein, 1996)。組織的價值信念與規範使得組織成員在組織中遵循這些規範與價值，時間一久，組織成員逐漸忽略他們被組織的規範所影響，這便是組織文化型塑了組織成員的行為

(Gruenert, 2000)。許多佛教組織，以慈悲喜捨、發願助人等價值信念，逐漸影響會員，會員因而從事社區服務行動，逐漸地，這種善行也就形成慈善組織文化的一部分。

在台灣，慈濟基金會將上述的價值系統赴之行動，建立慈濟大學、慈濟小學，而感召許多教師在此類型學校中，發願犧牲奉獻與幫助學生。因此，佛教小學學校文化具有上述的價值系統：慈悲喜捨、種福田、行善、助人等。朱妍綸(2004)爲了探索慈濟教師組織文化，選擇以質性研究方法，初步描述出佛教教師組織文化的內涵，研究結果發現慈濟教師組織文化包含：行善大愛故事、教室被隱喻爲福田、發願助人、慈悲喜捨、惜福造福、種如是因，得如是果…等組織文化。研究者發現慈濟教師組織文化可以歸納在積德修行的文化之中。惜福造福、發願助人是積功德的行爲模式，也是一種積功德的文化價值；慈悲喜捨是一種行善、行善大愛故事對於行善者來說無疑是一種楷模、教室被隱喻爲福田是修善行的道場，因此是一種行善的學校文化。

## 2-5. 學校文化的意涵

學校文化內涵爲何?過去並無一致性的定義，但是，現代學校文化共同的特性，包含合作領導文化、教師合作文化、專業發展文化、支持文化、學習夥伴文化等(Wong, 2010:273)。合作領導文化、教師合作文化、專業發展文化目的在導向組織的創新，可合併爲創新文化；學習夥伴文化意即學習文化；另一個爲支持文化，共計三個學校文化。Snyder(1988)認爲學校文化包含教師專業與目標設定文化、行政專業對待文化、教師合作文化等三種。教師專業對待文化，展現教師專業發展與學習的價值與行爲，類似於學習文化；教師合作文化則充分反映協同合作的教師行爲，類似於支持文化。目標設定文化著重於教育目標達成以推行校務，類似於創新文化。有一個研究醫院組織文化的研究發現，醫院有四種組織文化：其中的適應力文化強調的是工作創新，才能不斷發展，也類似於創新文化(引自 Casida & Pinto-Zipp, 2008:9)。此外，Sethia 與 Glinow(1985)將學校文化依照學校成員的績效與關懷程度作界定，其中的關懷文化是指關懷學校組織成員，也類似於支持文化。因此，學校文化可包含創新文化、學習文化、支持文化。

也有學者從專業與合作層面來看待學校文化，Snyder(1988)認爲學校文化包含教師專業與目標設定文化、行政專業對待文化、教師合作文化等三種。教師專業與目標設定文化著重於目標設定以推行校務的文化，類似於科層文化；行政專業對待文化以專業化的協助與對待使得校務順暢，類似於支持文化的組合。教師合作文化則充分反映協同合作的教師行爲，類似於支持文化。

歸納上述學校文化的論點，在一般的學校系統中，學校文化包含創新文化、支持文化與學習文化。在西方宗教學校中也有學校文化的探討，Mok 與 Flynn(1998)以天主學校爲研究對象，發現天主教學校文化包含：愛的態度、宗教承諾、宗教實踐、對於上帝的支持等。「愛的態度」是一種行善、利他行爲，因爲是利他與行善，與本研究的「積德修行文化」意涵也相當接近。

本研究之理論基礎是 Schein 所提出的「組織文化層次論」；詳細敘述如下。

## 2-6. 組織文化層次論:本研究理論基礎

Schein (1985, 1992:17) 在其所著作的《組織文化與領導, Organizational culture and leadership》一書提出組織文化有三個層次:人造器物、價值信念、基本假設。說明如下:(1)人造器物是組織中最能夠被觀察的層面(構念)。組織的價值信念、基本假設需透過表達(或問卷)加以了解,但是人造器物卻是可觀察的有形文化。包含言辭上的人造器物,例如故事、傳說、事蹟;行為上的人造器物,例如行為規範。(2)價值信念是提供組織成員行為的方向與準則。例如慈濟教師組織文化的價值信念為「發願助人」,便是指出慈濟教師組織的方向是:助人。(3)基本假設的運作,經過一再重複運作,而引導組織成員思考與認知。例如「惜福造福」被慈濟教師組織當作基本假設,引導教師組織成員思考:為人造福為自己惜福。Schein 的組織文化層次論可作為本研究之積德修行文化建構之理論基礎。以下將介紹學校文化與教師組織承諾、教師效能的相關研究。

## 2-7. 學校文化與組織承諾、教師效能之相關研究

組織承諾是一種工作態度,是員工對於組織投入的強度,也是組織成員對於組織的認同度(Mowday, Porter, & Steer, 1982; Robbins, 1993)。也就是說,組織承諾是指組織成員對於組織的工作投入與認同(Dirani, 2009:193)。許多研究從不同角度探索如何有助於預測組織承諾的展現;其中組織文化、學校文化被探討很多。Dirani (2009)的研究顯示學習文化與組織承諾有中度的相關,相關係數在.42-.57 之間。Sezgin(2010:142)的研究顯示學校的支持文化可以顯著預測努力承諾與情感承諾;官僚文化僅能預測留職承諾。由此可知,學校文化與組織承諾具有相關性,而且不同的學校文化能預測不同的組織承諾。

Wiener(1982)的研究支持組織文化影響組織效能。同樣地,Denison、Haaland、Goelzer(2003) 的研究也支持組織文化對於組織效能有顯著效果。專業投入文化(involvement)與個人效能相關係數.16;支持文化(consistency)與個人效能的相關為.29;創新適應文化(adaptability) 與個人效能的相關為.18 (Denison & Mishra, 1995:218)。從學校文化分層面來看,Goodman、Zammuto、Gifford(2001)的研究發現群體相互依賴的文化(group cultural value),工作滿足感較高。換句話說,學校科層文化,教師工作滿足感可能較低,教師效能也可能較低;群體相互依賴的文化與「支持性文化」的概念較接近,因此支持文化者工作滿足感可能較高,教師效能也可能較高(引自 Chalofsky, 2008:11-12)。

Mok 與 Flynn(1998:409)研究具有宗教色彩的學校文化,學生成績(成就)是否受到影響,結果顯示學校文化影響學生成就。此研究結果雖非直接探討學校文化與教師效能之關係,但是此研究卻間接以學生成就支持學校文化與教師效能的關係。Belass、Kondra 與 Tukul(2007:12)從產品的生產效能與組織文化作探討,研究也顯示組織文化與產品發展有顯著關連;產品發展就是一種組織成員的工作效能,也就是本研究所指的教師效能。因此,組織文化與教師效能有關,在此研究結果也能獲得推論。

## 2-8. 其他控制變項之考慮

根據相關的文獻，本研究發現職位、性別、年齡、學歷、宗教可能與組織文化或組織承諾有不同的差異性，因此，本研究期望加以統計控制，使得這些背景變項都得以在統計控制的情形下，單純比較學校文化與教師效能、組織承諾的解釋力(或影響力)。

以下繼續說明本研究的設計與實施方法。

### 3. 研究設計與實施

本研究根據實務面的觀察與文獻探討，期望進一步發展包含華人社會特色的學校文化量表，以作為檢驗教師效能、組織承諾的工具。本研究關於學校文化量表發展的概念，主要是根據 Schein(1985)組織文化層次論所發展，各 item 的發展係參考朱妍綸(2004)、Wong(2010)、Snyder(1988)、Casida 與 Pinto-Zipp(2008)、Sethia 與 Glinow(1985)等文獻而來。為了檢驗量表的信效度，本研究試圖以因素分析以及驗證性因素分析先後檢驗量表的效度，以及使用內部一致性信度分析。此外，根據文獻檢討結果，組織承諾、教師效能對於學校文化具有影響力，本研究因此在編定量表後，也以迴歸分析檢驗積德修行文化量表對於組織承諾、教師效能的影響力。使能夠較清楚地了解支持文化、創新文化、學習文化、積德修行文化對於教師效能、組織承諾的影響力。

本研究修訂的組織承諾量表經過施測之後，重新得到 2 個因素，分別為價值與留職承諾、努力承諾。價值與留職承諾計有 7 題，內容如下：〈本校環境優質沒有理由需要離開到他校服務〉〈我在這所學校服務是值得榮譽的事〉〈我所服務的學校能實現我的理想〉〈本校是值得我繼續留下打拼的學校〉；努力承諾有 4 題，〈我願意在行動上為學校付出更多的努力〉；〈上班時間之外我願意付出更多努力〉；〈我願意在行動上為學校付出更多的努力〉。總量表  $\alpha$  信度係數為.949。本研究教師效能量表計編寫 15 題，這些題目內容大致如下：〈我對於自己的教學能力很有信心〉；〈我對於自己的教育專業能力很有信心〉；〈我的教學對學生很有幫助〉；〈我有能力營造優質的學習環境〉。量表  $\alpha$  信度係數為.956。

本研究基於文獻探討結果訂定研究假設如下：

- H1:本研究學校文化各分項內涵/支持文化、創新文化、學習文化、積德修行文化具有效度。
- H2:本研究學校文化各分項內涵/支持文化、創新文化、學習文化、積德修行文化對於教師效能有顯著影響力。
- H3:本研究學校文化各分項內涵/支持文化、創新文化、學習文化、積德修行文化對於組織承諾有顯著影響力。

本研究之對象為台灣公立小學、特殊學校、佛教小學。實施分層叢集抽樣；將台灣分為 4 個區域，依據人口比率抽樣，北部地區(抽取 43%)、中部地區(抽取 27%)、南部地區(抽取 24%)、東部地區(抽取 6%)等四個分層，進行分層抽樣。總計發出問卷 1740 份，有效樣本 1318 份，其中佛教小學 47 份，特殊學校 118 份，其餘為公立學校。本研究正式量表發出的時間為 2010 年 9 月 15 日左右，回收時

間為 2010 年 10 月 15 日左右。

本研究之建構效度以 SPSS、LISREL 統計軟體來進行因素分析。先以 SPSS 進行因素分析，然後以驗證性因素分析(individual confirmatory factor analysis/ICFA)來檢驗各因素的結構。其次，以整體性的驗證性因素分析(overall confirmatory factor analysis/OCFA)檢驗變數之效度。本研究以內部一致性信度分析進行量表的信度分析。檢驗創新文化、支持文化、學習文化、積德修行文化與教師效能、組織承諾的影響力的關係時，主要是以迴歸分析的正負值大小來檢視。

#### 4. 研究結果與討論

##### 4-1. 學校文化量表之信效度檢驗結果

本研究之學校文化量表，經過因素分析之後，各題因素係數介於.4至.89之間，信度Cronbach  $\alpha$ 為.94；但是部份題目的因素係數低於.60，並不理想。研究者選擇因素係數高於.55的題目，進行驗證性因素分析(CFI)檢驗其模式適配度。透過LISREL統計軟體分析顯示，結構模式的各項適配指標(Fit indices)分別為，CFI=.95、NFI=.95、NNFI=.94、IFI=.95各項指標均達到.90以上，但GFI=.82、AGFI=.77，適配指標未達到.90以上的標準，應考慮修改模式內容。RMSEA=.11，此數據亦高於.08的衡量標準。這顯示本研究所建構的學校文化量表，其適配性值得另作修改。修改時，首先去除  $\lambda$  值較低的題目。根據研究結果之內容，研究者修正因素係數較低的29題，32題，之後，重新進行一次的驗證性因素分析(CFI)。結果顯示結構模式的各項適配指標(Fit indices)分別為，CFI=.98、NFI=.98、NNFI=.98、IFI=.98各項指標均達到.90以上，且原先GFI、AGFI兩個適配指標未達標準(.90以上)，經過修正的模式 GFI=.93、AGFI=.91，適配指標達到.90以上的標準。RMSEA=.067，此數據亦低於.08的衡量標準(如表1)。這顯示本研究所建構的學校文化量表，具有適配性(如圖1)。因此，由驗證性因素分析最後所得到的學校文化量表總計有4個分層面/學習文化、創新文化、支持文化與積德修行文化。最後本研究再以因素分析處理新建構的學校文化量表之構念效度；各項因素係數均呈現出良好的量表係數(如表2)。信度係數Cronbach  $\alpha$ 為.938，也有良好的信度。

因此，本研究結果指出華人學校文化具有積德修行學校文化的樣貌；而且在問卷調查資料的分析中，也支持積德修行學校文化與其他學校文化有所區隔。

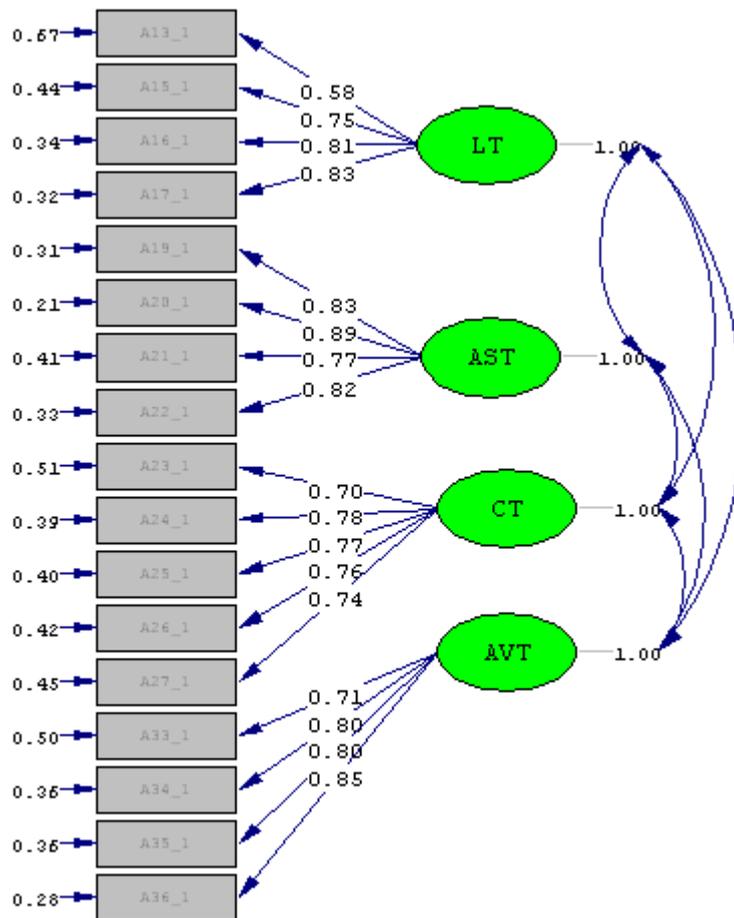


圖 1 學校文化量表之最終模式

註:CT=創新文化、AST=支持文化、LT=學習文化、AVT=積德修行文化

表 1: 學校文化量表之最終模式適配指標值

Fit indices	Index values	Fit indices	Index values
Chi square values	783.02	NFI	.98
Degree freedom	113	NNFI	.98
GFI	.93	CFI	.98
AGFI	.91	RMSEA	.067
IFI	.98	RMR	.038

表2: 最終學校文化量表與題目因素分析摘要表

問卷題目	因素一 支持文化	因素二 積德修行文化	因素三 學習文化	因素四 創新文化	共同性
a20.本校對於教師是高度支持與信任的	.863	.038	.054	-.003	.834
a19.本校會給予教師有安全感	.767	.081	.139	.039	.750
a21.教師犯錯，學校會給予改進的機會	.844	-.016	.011	-.024	.732
a22.學校對於教師提供很多工作上的協助	.749	.052	-.026	-.175	.767

a34.本校教師將教室視為福田，教育是播種愛心	-.033	.865	.080	.024	.771
a36.本校教師總以慈悲歡喜心犧牲奉獻在教育	.005	.880	-.030	-.037	.792
a35.本校教師多以幫助學生為職志	.020	.827	-.082	-.091	.728
a33.本校經常宣導愛心教師的感人故事	.124	.676	.118	.040	.618
a16.本校教師將常有機會進行深度對談	.115	-.055	.835	-.009	.771
a17.本校教師有許多共享共同的價值	.190	.021	.697	-.036	.717
a13.本校教師已成立知識社群	-.075	.111	.727	.009	.555
a15.本校教師彼此分享知識	.037	.005	.662	-.181	.645
a25.本校教師經常討論改進教學的話題	-.162	.037	.220	-.770	.715
a26.本校舉辦活動經常希望能辦得有創意	.068	-.077	.034	-.821	.702
a27.'想把事情做得更好'是本校教師共同的想法	.070	.160	-.066	-.690	.639
a24.學校鼓勵教師創新	.182	-.017	-.050	-.760	.703
a23.本校教師具有旺盛企圖心	.009	.132	.051	-.632	.568
特徵值 $\lambda$	8.645	1.399	1.023	.940	
佔總變異之百分比	50.850	8.231	6.015	5.530	
累計百分比	70.626				
KMO值	.95				
Cronbach's Alpha 值	.90	.87	.82	.87	
總量表Cronbach's Alpha 值	.938				

因素萃取法：主成份分析。

#### 4-2.以學校文化預測組織承諾/價值與留職承諾之迴歸分析結果

本研究為了解學校文化對於組織承諾：價值與留職承諾的預測效果，以迴歸分析法檢驗學校文化對於價值與留職承諾的影響力，並以職位、學歷、性別、年齡、宗教等變項作為控制變項，研究結果如表 3。

根據表 3 可知，學校文化來預測價值與留職承諾的解釋力高達.503，亦即可解釋 50%的變異，而加入控制變項之後，解釋力提高不多， $R^2$ 為.515，可見 4 類學校文化對於價值與留職承諾具有重要的影響。由 beta 值大小看來，支持文化的影響效果最強，其次為積德修行文化，第三為創新文化。而這也顯示學校領導者若想要建立學校文化來提升老師們的價值與留職承諾，建立支持文化應該會是效果較好的選擇。

表3 價值與留職承諾迴歸分析結果

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	b	beta	b	beta
支持文化	.679*	.370	.641*	.347
積德修行文化	.449*	.238	.371*	.20

學習文化	.048	.025	.146*	.077
創新文化	.312*	.187	.269*	.161
女生(對照男生)			-.349	-.036
年齡			.129*	.182
客家(對照閩南)			.015	.001
外省			.152	.008
原住民			-.251	-.008
師範院校(對照一般大學)			.158	.015
教育類碩士			-.051	-.004
非教育類碩士			.251	.013
博士			-1.574	-.021
科任教師(對照導師)			.579	.039
組長			.014	.001
主任與校長			-.596	-.038
道教(對照無宗教)			.304	.025
佛教			.664	.058
基督教			.878	.049
天主教			.501	.013
民間信仰			.631	.049
其他宗教			.438	.014
常數	2.760		-1.401	
樣本數	1258		1003	
解釋力R <sup>2</sup>	.503		.515	
F值	317.072*		47.391*	

\* $p < .05$

#### 4-3.以學校文化預測組織承諾/努力承諾之迴歸分析結果

至於組織承諾的另一個向度：努力承諾，與學校文化的關連性如何？爲了解學校文化對於努力承諾的預測效果，我們以迴歸分析來檢驗 4 類學校文化對於努力承諾的淨影響效果，結果如表 4。

單純以 4 類學校文化來預測努力承諾的模型一，模型解釋力爲.411，亦即可解釋將近 41%的變異，而加入控制變項之後，解釋力提高不多，R<sup>2</sup>爲.413，可見 4 類學校文化對於努力承諾具有重要的影響。不論是模型一或模型二，結果都顯示支持文化、積德修行文化、創新文化這 3 類學校文化對於努力承諾具有顯著的正向影響效果( $p < .05$ )。至於學習文化，因爲影響效果未達顯著水準( $p > .05$ )，因此學校是否建立學習文化似乎與教師的努力承諾關係不大。由 beta 值大小看來，影響效果最強的是積德修行文化，其次是創新文化，第三爲支持文化。這也顯示學校領導者若想要建立學校文化來提升老師們的努力承諾，建立積德修行的學校文

化可能會是較有效果的選擇。

**表4 努力承諾迴歸分析結果**

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	b	beta	b	beta
支持文化	.231*	.240	.172*	.182
積德修行文化	.307*	.311	.270*	.285
學習文化	-.012	-.012	.031	.032
創新文化	.174*	.199	.158*	.185
女生(對照男生)			.114	.020
年齡			.038*	.105
客家(對照閩南)			.010	.001
外省			.312	.033
原住民			-.579	-.034
師範院校(對照一般大學)			-.140	-.026
教育類碩士			-.036	-.006
非教育類碩士			.156	.016
博士			.665	.018
科任教師(對照導師)			.423*	.055
組長			.257	.039
主任與校長			.612*	.077
道教(對照無宗教)			.402	.066
佛教			.465*	.080
基督教			.563	.061
天主教			.355	.018
民間信仰			.302	.046
其他宗教			.433	.027
常數	4.348		3.414	
樣本數	1268		1011	
解釋力R <sup>2</sup>	.411		.413	
F值	220.744*		31.649*	

說明：\*表示 $p < .05$

#### 4-4.以學校文化預測教師效能之迴歸分析結果

根據表 5 可知，單純以 4 類學校文化來預測教師效能的模型一，模型解釋力為.244，亦即可解釋 24%的變異，而加入控制變項之後，解釋力提高為.272，可解釋 27%的變異，可見 4 類學校文化對於教師效能也具有重要的影響。根據統計結果顯示，4 類學校文化中只有積德修行文化、創新文化、學習文化這 3 類學

校文化對於教師效能具有顯著的正向影響效果( $p < .05$ )，而支持文化對於教師效能的影響效果則未達顯著水準( $p > .05$ )。比較 beta 值大小可發現積德修行文化對於教師效能的淨影響力較大，其次為創新文化，這顯示學校領導者若想要建立學校文化來提升教師效能，建立積德修行文化應該會是有效的選擇。學習文化則是在控制背景條件之後，才顯現出其對於教學效能的影響，但是影響係數不大。

**表5 教師效能迴歸分析結果**

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	b	beta	b	beta
支持文化	.197*	.072	.081	.029
積德修行文化	.705*	.246	.63*	.227
學習文化	.118	.042	.243*	.086
創新文化	.517*	.206	.464*	.186
女生(對照男生)			.123	.008
年齡			.105*	.099
客家(對照閩南)			.776	.033
外省			.361	.013
原住民			-1.052	-.021
師範院校(對照一般大學)			.407	.026
教育類碩士			1.316*	.072
非教育類碩士			.68	.023
博士			3.709	.034
科任教師(對照導師)			-1.363*	-.061
組長			.542	.028
主任與校長			1.59*	.069
道教(對照無宗教)			1.113	.062
佛教			1.304	.077
基督教			.93	.035
天主教			-.437	-.008
民間信仰			1.074	.056
其他宗教			1.425	.03
常數	33.749		29.815	
樣本數	1254		999	
解釋力R <sup>2</sup>	.244		.272	
F值	100.624*		16.544*	

說明：\*表示 $p < .05$

#### 4-5.討論

本研究所建構之學校文化量表經過效標變項的統計檢驗之後，結果良好，

符合文獻支持。根據過去研究顯示，學校文化對於教師效能具有預測力(Chalofsky, 2008:11-12; Denison、Haaland、Goelzer, 2003)；學校文化對於組織承諾也具有預測力(Dirani, 2009; Sezgin, 2010)。本研究所建構之學校文化量表對於教師效能具有不錯的預測力，解釋力為.24。四個學校文化內涵：支持文化、創新文化、學習文化、積德修行文化當中，對於教師效能具有顯著影響效果的是積德修行文化以及創新文化這兩類學校文化。這表示在華人社會中，學校領導者若想要藉由學校文化之建立來提升教師效能，形塑積德修行文化具有濃厚的民族特色。同時，此研究結果有適用於同屬華人社會文化的新加坡、中國，或是日本、韓國等對於儒家思想、佛教盛行的國家。

在組織承諾這個效標方面，本研究以價值與留職承諾、努力承諾這兩個組織承諾的分層面來各別進行檢核；在價值與留職承諾方面，本研究所建構之學校文化量表對於教師的價值與留職承諾具有良好的預測效果，單純以 4 類學校文化來預測價值與留職承諾的解釋力就高達.51，而且除了學習文化的影響不顯著以外，支持文化、積德修行文化、創新文化這三類學校文化對於價值與留職承諾都具有顯著的正向影響效果，但是支持文化的影響效果最大。因此，學校領導者若想要藉由建立學校文化來提升老師們的價值與留職承諾，則應設法建立學校的支持文化、積德修行文化、創新文化這三類學校文化，其中又以建立支持學校文化的效果為佳。在努力承諾方面，本研究所建構之學校文化量表對於教師的努力承諾具有良好的預測效果，解釋力達到.42，而且除了學習文化的影響不顯著以外，支持文化、積德修行文化、創新文化這三類學校文化對於努力承諾都具有顯著的正向影響效果，其中以積德修行文化的影響力最強。由此可見，積德修行文化這個富有本土學校文化意涵的變項，對於組織承諾的影響相當重要，由於過去研究並未檢核這個部份，因此本研究之發現對於華人社會的學校文化之研究格外具有意義。

## 5. 結論與建議

本研究將富有華人社會文化意涵的積德修行文化納入學校文化的範疇中，與過去文獻所探討的學校文化/支持文化、創新文化、學習文化等一起成為學校文化的內涵，並編製成學校文化量表。此量表經過實徵資料檢驗不但信效度良好，而且經過因素分析與驗證性因素分析，都具有良好的效度與因素適配度。學校的積德修行文化對於教師的組織承諾與教師效能也都顯示很重要的影響係數，尤其在預測教師的努力承諾上，積德修行文化比其他 3 類學校文化的影響力還要強，充分顯示出積德修行文化在解釋教師校能與教師的努力承諾上的特殊價值。本研究結果也顯現「積德修行」在華人社會的重要意義；學校領導者若是能夠善用與引導教師為自己也為子孫「積德修行」，則教師將會更加自動自發、提高工作效能，同時，也會更加對於學校展現努力承諾。

本研究所發展的積德修行文化量表，未來對於教育行政、學校行政研究也具有重要的意義。它開展了一道進入華人社會文化的視窗，以及提供西方國家認識華人社會的學校文化的管道，以及繼續進行華人社會與學校文化研究的基礎。

特別是近年世界上對於華人社會研究的興趣越來越濃厚，未來希望有更多的實徵研究能對本研究所建構的積德修行學校文化量表加以檢核，看看國小教師、國中教師、高中大學教師、或是幼稚園教師是否會有不同的效果。

### 研究成果自評

本研究將富有本土文化意涵的積德修行文化納入學校文化的範疇中，與來自西方學校文化的科層文化、支持文化、創新文化、學習型文化等一起成爲學校文化的內涵，並編製成學校文化量表，此量表經實徵資料檢驗不但信效度良好，而且學校的積德修行文化對於教師的組織承諾與教師效能都具有很重要的影響，尤其在預測教師的努力承諾上，積德修行文化比其他三類來自西方的學校文化的影響力還要強，顯示本土文化的重要性，也象徵本研究企圖將本土文化納入測量量表的努力是具有價值的。未來希望有更多的實徵研究能對本研究所建構的學校文化量表加以檢核，看看國小教師、國中教師、高中大學教師、或是幼稚園教師是否會有不同的效果。也希望本研究嘗試建立具有本土文化意涵量表的企圖能夠具有拋磚引玉的效果，吸引更多的研究者一起致力於研究開發具本土特色的測量量表。

最後，本研究也感謝國科會的補助，使得許多研究生在參與研究的過程中學習進行一個完整研究的過程，從過程中學習許多寶貴的研究經驗，這對於培養新一帶的研究工作者，是一個難得的經驗。

### 參考文獻

- 丁仁傑 (1999) 社會脈絡中的助人行爲：台灣佛教慈濟功德會個案研究。台北：聯經。
- 朱妍綸 (2004) 慈濟教師組織文化之研究：以高雄區教師聯誼會爲例。屏東教育大學教育系碩士論文，未出版，屏東。
- 郭士賢、張思嘉 (2004) 華人生活世界中的多面向因果思維。本土心理學研究，21，233-267。
- 張培新 (2006) 台灣宗教組織運作的社會資本考察：以慈濟功德會爲例。中山人文社會科學期刊，14(1)，125-163。
- Belass, W., Kondra, A. Z., & Tukul, O. I. (2007). New product development projects: The effect of organizational culture. *Project Management Journal*, 38(4), 12-24.
- Borkaw, C. J. (1991). *The ledgers of merit and demerit: Social change and moral order in late imperial China*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Casida, J., & Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals. *Nursing Economics*, 26(1), 7-15.
- Chalofsky, N. (2008). Work-life programs and organizational culture: The essence of workplace community. *Organization Development Journal*, 26(1), 11-18.
- Court, D. (2006). How shall we study religious school culture? *Religious Education*,

- 101*(2), 233-241.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, *33*(1), 98-109.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, *6*(2), 204-223.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, *12*(2), 189–208.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, *19*, 58-68.
- Graber, D. R., & Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing value-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, *31*(2), 179-197.
- Gruenert, S. (2000). Shaping a new school culture. *Contemporary Education*, *71*(2), 14-17.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational Administration: Concepts and practices*. Belmont: Wadsworth.
- Mok, M., & Flynn, M. (1998). Effect of Catholic school culture on students' achievement in the higher school certificate examination: A multilevel path analysis. *Educational Psychology*, *18*(4), 409-432.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steer, R. M. (1982). *Employee-organization linkage: The psychology of commitment*. New York: Academic Press.
- Ott, J. S. (1989). *The organization culture perspective*. California: Brooks.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior* (6 th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sethia, N. K., & Glinow, M. A. (1985). Arriving at four culture by managing the reward system. In R. H. Kilman, M. J. Saxton, R. Serpa, *Gaining control of corporate culture* (pp. 400-420). San Francisco.
- Sezgin, F. (2010). School culture as a predictor of teachers' organizational commitment. *Egitim Ve Bilim-Education and Science*, *35*(156), 142-159.
- Snyder, K. J. (1988). *School work culture profile*. Tampa, FL: School Management Institute.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 421-429.
- Wong, Y. H. P. (2010). **Kindergarten teachers' perceived school culture and well-being: A comparison of non-profit-making and profit-making kindergartens.** *Early Child Development and Care*, 180(3), 271-278.