

高雄市中小學行政人員 工作環境與士氣之研究

鄭彩鳳

本研究旨在探討高雄市各級學校行政人員工作環境與士氣之關係。綜言之，主要的研究目的有：(一)、了解高雄市各級學校行政人員之工作環境滿意與士氣之現況。(二)、探討高雄市各級學校行政人員之個人背景變項、工作環境變項與士氣之關係。(三)、根據本研究之發現，提出具體建議，供改善各級學校運作及教育行政機關、學術相關研究之參考。

為達成上述目的，本研究以調查研究法為主。調查研究對象之取樣範圍，包括高雄市各高中、高職、國中、國小之教務處、訓導處、總務處、輔導處之主任及組長，以分層隨機取樣方式，共抽取528名之學校行政人員為樣本。使用之工具為自行修定之「高雄市各級學校行政人員服務狀況調查問卷」。本問卷回收485份，回收率為90%，合計有效問卷446份，可用率為84%。統計方法採用t考驗、變異數分析、積差相關及逐步多元迴歸分析等方法。

本研究之主要發現歸納有下列幾點：

一、各級學校行政人員之工作環境不佳。二、各級學校行政人員之士氣有待激勵。三、任職於高中職、在輔導室服務、擔任主任、大型規模學校、學歷為研究所程度之學校行政人員，有較高之工作環境滿意。四、班級數在61班以上、年齡41歲以上、學歷為研究所程度之學校行政人員具有較高的士氣。五、學校行政人員對工作環境越感到滿意，則其士氣越高。六、工作環境變項是有效預測學校行政人員士氣的指標。

基於本研究的目的與前述之結論，爰提出幾點建議，以供改善各級學校運作及學術相關研究之參考。

一、擴大辦理學校行政人員之進修活動。二、實施年輕成員之職業輔導。三、提供成員與決定之機會。四、強化主管領導效能之

1994.9
2 卷 5 期
教育研究資訊
頁125~137

訓練。五、有效建立意見溝通之系統。六、提高學校行政人員之待遇。七、適時的給與行政人員讚賞。八、進一步研究的建議：(一)綜合多種研究方法；(二)充實研究內容；(三)良好之研究工具效度。

壹、緒論

士氣的重要性無庸置疑，管理學大師 Roethlisberger 曾說：「士氣之於組織，猶如健康之於有機體。」更可以說是一語道盡士氣之於組織的關鍵地位。因揆諸實際，優秀的人才不一定有優異的工作表現，亦即他們「能作(Be able to do)」，但不一定「願作(Be willing to do)」，因此欲使人盡其才，才盡其用，事竟其功，組織不僅需要遴用有工作智能人員，更須激勵其工作士氣，以形成一股活力與朝氣，使組織成員願竭盡所能，為組織奉獻心力。

學校行政是教育行政的重要環節，是推動教育的原動力，教育政策能否推行，教育計畫能否完成，教育目標能否實現，端賴學校行政執行的情形而定。英國教育學者 Boulfour 說：「學校行政的功能，在於使適當的學生，在財力許可與學生最能受惠的條件，從適當教師，接受適當的教育。」（黃昆輝，民 72）。據此，學校行政的良窳，攸關學生的學習，進而影響教育的成敗。

學校行政人員是學校行政的計劃者與推動者。美國威斯康辛大學學校行政學家 Gorton (1976)認為，學校行政人員具有六個角色：管理者、教學領導者、訓導人員、人際關係的推進者、變遷的代理人和衝突的仲裁者。可見，學校行政人員之工作較一般教師複雜，除擔任教學工作外，尚須處理許多的行政業務。因此，如何激勵學校行政人員士氣，以發揮學校之教育功能，進而達成學校教育目標，實乃當今最重要的課題之一。

國外在有關教育之工作士氣方面的研究，日益增多(Coller, 1976; Jucius, 1976; Lawery, 1979; Longtieng, 1980; Shaw, 1980; Bhella, 1982; Lanning, 1982; Devault, 1983)但是國內之研究大都探討高中、國中、國小教師之士氣（張玉成，民 62；曾燦燈，民 67；陳嘉陽，民 72；邱文忠，民 72），或教育行政人員之士氣（宋竹瑛，民 76；李豐章，民 76）。而有關國小教育行政人員士氣之研究者更為鳳毛麟角（吳百祿，民 78），至於把高中、國中、國小之學校行政人員士氣，作一整合統觀之研究者，更付之闕如，故而激起研究者對此問題作一探討之動機。

基於上述之認識，本研究乃以高中、國中、國小行政人員之士氣為研究主題，先就影響士氣的環境因素，做理論性的探討，再透過調查研究，分析

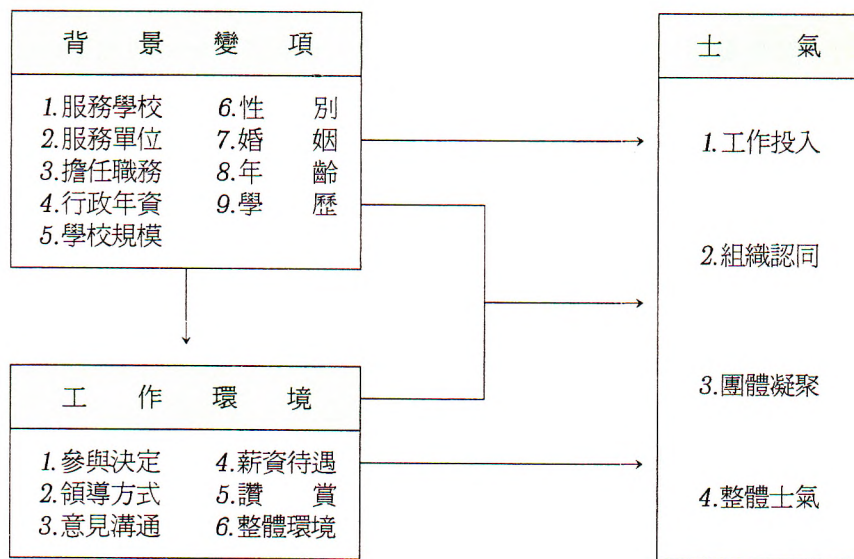
學校行政人員對工作環境的滿意程度與士氣的關係，最後根據研究結果，出改進建議，供提昇學校行政人員士氣之參考。具體言之，本研究的目的有：

- 一、瞭解各級學校行政人員之工作環境滿足與士氣之現況。
- 二、探討各級學校行政人員之個人背景變項與工作環境變項的關係。
- 三、分析各級學校行政人員之個人背景變項與士氣的關係。
- 四、瞭解各級學校行政人員之工作環境變項與士氣之關係。
- 五、探究各級學校行政人員之個人背景變項與工作環境變項對士氣的聯合測力。
- 六、根據本研究之發現，提出具體建議，以改善各級學校行政工作，促進學校行政人員的士氣。

貳、研究設計與實施

一、研究架構

本節依據前述之文獻探討，並配合本研究之動機與目的，規劃研究架構如下圖，藉以了解各變項之內涵與相互關係。



研究架構圖

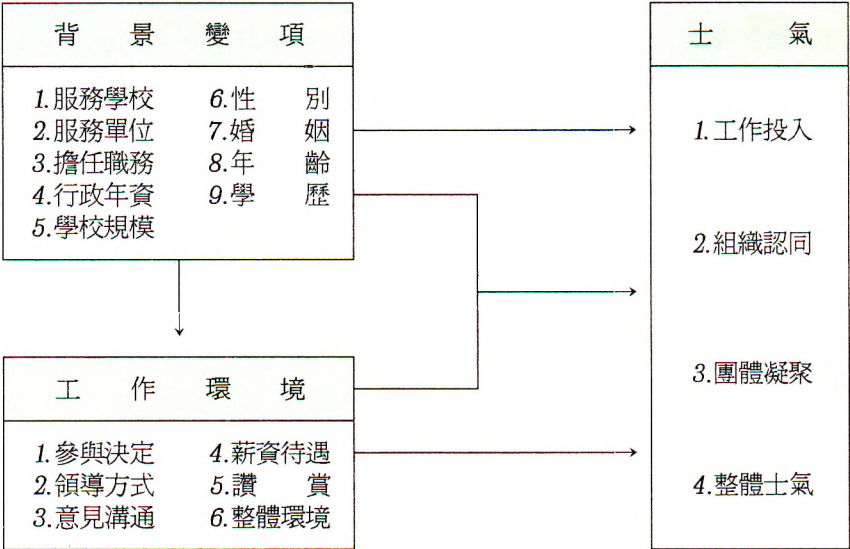
學校行政人員對工作環境的滿意程度與士氣的關係，最後根據研究結果，提出改進建議，供提昇學校行政人員士氣之參考。具體言之，本研究的目的有：

- 一、瞭解各級學校行政人員之工作環境滿足與士氣之現況。
- 二、探討各級學校行政人員之個人背景變項與工作環境變項的關係。
- 三、分析各級學校行政人員之個人背景變項與士氣的關係。
- 四、瞭解各級學校行政人員之工作環境變項與士氣之關係。
- 五、探究各級學校行政人員之個人背景變項與工作環境變項對士氣的聯合預測力。
- 六、根據本研究之發現，提出具體建議，以改善各級學校行政工作，促進學校行政人員的士氣。

貳、研究設計與實施

一、研究架構

本節依據前述之文獻探討，並配合本研究之動機與目的，規劃研究架構如下圖，藉以了解各變項之內涵與相互關係。



研 究 架 構 圖

二、研究對象

本研究係以全高雄市之高中、職、國中、國小行政人員為取樣範圍，取樣方式採分層隨機抽樣為主。根據高雄市之統計資料顯示，八十一學年度全市共有高中職廿二所、國中三十六所、國小七十七所。從各級學校中各抽取25%，共計三十三所學校，此三十三所學校的所有在職之教務處、訓導處、總務處及輔導室的主任、組長即為研究樣本，共得樣本人數528人。

本研究問卷回收485份，回收率為90%，經剔除資料填答不全及固定式反應之問卷39份後，合計有效問卷446份，可用率為84%。

三、研究工具

為能深入探討各級學校行政人員的工作環境知覺之滿意程度與其士氣之關係，本研究之問卷以李豐章（民76）所編的「縣市教育行政人員工作環境知覺調查問卷」及「縣市教育行政人員士氣調查問卷」、吳百祿所編的「國小學校行政人員服務狀況調查問卷」及林重澎（民78）所編之「教師士氣問卷」為主。本問卷之編製，依前述影響士氣之工作環境因素，及士氣內涵之理論，蒐集有關資料。將工作環境因素界定為五個層面：參與決定、領導方式、意見溝通、薪資待遇、讚賞，共三十題。士氣層面為：工作投入、組織認同、團體凝聚，共卅六題。研究者在編製問卷時，分別向此領域之專家學者請教，另一方面則向具有豐富學校行政經驗之行政人員請益，逐題修改編擬成「高雄市各級學校行政人員服務狀況調查問卷」。

(一)預試的實施

預試對象選自高雄市中山高中、三民家商、興仁國中、新興國中、五福國中、中山國小、內惟國小、海山國小及右昌國小等九校共90位行政人員。預試問卷自八十二年二月十二日發出，至二月十七日完成。問卷回收率為94%，經剔除填答不完全之廢卷後，得有效問卷81份，佔全發出問卷的90%。

預試問卷回收後，即進行項目分析。分析時，首先就可用問卷中計分處理，而後再選取最高分與最低分者各27%，作為高分組與低分組，分別求出一項目的決斷值，以為題目取捨的依據，對於未達到.05顯著水準的題目予以刪除。

(二)正式問卷的編製

經項目分析處理後，除刪卻決斷值未達.05顯著水準之題目外，再專家學者的意見，把各層面決斷值較低的題目剔除。

在「高雄市各級學校行政人員服務狀況調查問卷」之工作環境部分，自預試問卷中刪卻五題，保留二十五題，其決斷值介於3.12～7.20間。部分，自預試問卷中刪卻七題，保留二十九題，其決斷值介於3.22～6.55間。

各題之平均得分在3.22分以上者屬「極高」士氣或滿意；在2.26～3.22分者屬「高」士氣或滿意；1.26～2.25分者屬「中」士氣或滿意；1.25分以下者屬「低」士氣或滿意。

(三)信度考驗

本問卷之信度考驗採Cronbach α 係數介於.759～.886之間；在「士氣」部分之 α 係數為.904，而各層面的 α 係數為.724與.795之間。可見，以本問卷做為研究工具，堪稱理想。

(四)效度考驗

本問卷之效度分析，以內容效度(content validity)為主。首先，就範圍內的理論及實徵性證據加以探討，以導出若干問題，復以國內外研究之問卷為骨幹，及請益專家學者，並與各級學校之校長、主任、組長進行討論，對相互歧異太大的題目予以修正或剔除。因此，可以肯定本問卷具有良好的內容效度。

四、資料處理

本研究共收回問卷485份，復剔除廢卷39份，有效問卷共計446份。列資料輸入電腦，以套裝軟體程式SPSS/PC+進行下列之統計分析：

(一)t考驗：考驗不同職務、性別、婚姻狀況等，在工作環境滿足與士氣之差異情形。

(二)單因子變異數分析：

- 1.考驗不同服務學校、單位、行政年資、學校規模、年齡、教育程度、工作環境滿足與士氣之差異情形。
- 2.考驗不同之工作環境滿意在士氣上之差異情形。

若單因子變異數分析的結果，各組差異F值達到統計顯著水準($P < .05$)，則進一步以Scheffe法進行事後比較。

(三)皮爾森積差相關：考驗工作環境滿意與士氣的相關情形。

(四)逐步多元迴歸：分析個人背景變項、工作環境滿意各層面對學校行政

經項目分析處理後，除刪卻決斷值未達 .05 顯著水準之題目外，再徵詢專家學者的意見，把各層面決斷值較低的題目剔除。

在「高雄市各級學校行政人員服務狀況調查問卷」之工作環境部分，自預試問卷中刪卻五題，保留二十五題，其決斷值介於 3.12～7.20 間。士氣部分，自預試問卷中刪卻七題，保留二十九題，其決斷值介於 3.22～6.55 間。

各題之平均得分在 3.22 分以上者屬「極高」士氣或滿意；在 2.26～3.25 分者屬「高」士氣或滿意；1.26～2.25 分者屬「中」士氣或滿意；1.25 分以下者屬「低」士氣或滿意。

㊟信度考驗

本問卷之信度考驗採 Cronbach α 係數介於 .759～.886 之間；在「士氣」部分之 α 係數為 .904，而各層面的 α 係數為 .724 與 .795 之間。可見，以此三種問卷做為研究工具，堪稱理想。

㊟效度考驗

本問卷之效度分析，以內容效度 (content validity) 為主。首先，就研究範圍內的理論及實徵性證據加以探討，以導出若干問題，復以國內外相關研究之問卷為骨幹，及請益專家學者，並與各級學校之校長、主任、組長、進行討論，對相互歧異太大的題目予以修正或剔除。因此，可以肯定本問卷具有良好的內容效度。

四、資料處理

本研究共收回問卷 485 份，復剔除廢卷 39 份，有效問卷共計 446 份。將上列資料輸入電腦，以套裝軟體程式 SPSS/PC+ 進行下列之統計分析：

㊟ t 考驗：考驗不同職務、性別、婚姻狀況等，在工作環境滿足與士氣上之差異情形。

㊟單因子變異數分析：

1. 考驗不同服務學校、單位、行政年資、學校規模、年齡、教育程度、在工作環境滿足與士氣之差異情形。

2. 考驗不同之工作環境滿意在士氣上之差異情形。

若單因子變異數分析的結果，各組差異 F 值達到統計顯著水準 ($P < .05$)，則進一步以 Scheffe 法進行事後比較。

㊟皮爾森積差相關：考驗工作環境滿意與士氣的相關情形。

㊟逐步多元迴歸：分析個人背景變項、工作環境滿意各層面對學校行政人員

士氣的聯合預測力能。

叁、研究結果

一、各級學校行政人員對工作環境具「高」程度滿意

目前高雄市各級學校行政人員，對工作環境滿意之情況，就整體之情況而言，其平均數為 2.90 屬「高」程度之滿意。分就各層面之滿意程度，由高而低分別是「領導方式」2.98、「讚賞」2.95、「參與決定」及「意見溝通」2.95，最低的是「薪資待遇」2.71。

二、各級學校行政人員之士氣屬「高」程度

目前高雄市各級學校行政人員，士氣之高低情況，就整體而言，其平均數為 3.00 屬「高」度士氣之滿意。分就各層面來看，由高而低分別是「工作投入」與「團體凝聚」之 3.03，而最低的是「組織認同」2.91。

三、背景變項不同之學校行政人員對工作環境之滿意程度有顯著差異

- (一)高中職之行政人員在「參與決定」、「領導方式」、「讚賞」及「整體環境」等層面上，顯著高於國中、國小之行政人員。
- (二)服務於輔導室之行政人員，在「薪資待遇」層面上，顯著高於訓導處與總務處之行政人員。
- (三)擔任主任之行政人員，在「意見溝通」層面上，顯著高於組長。
- (四)學校班級數在 61 班以上之行政人員，在「意見溝通」及「薪資待遇」層面上，顯著高於 41～60 班之行政人員。
- (五)具有研究所程度之學校行政人員，在「意見溝通」層面上，顯著高於大學畢業之行政人員。
- (六)至於行政年資、性別、婚姻、年齡等背景變項，在工作環境滿意上則無顯著差異。

四、背景變項不同之學校行政人員其士氣之高低程度有顯著差異

- (一)學校班級數在 61 班以上之行政人員，在「組織認同」及「團體凝聚」層面上，顯著高於 41～60 班之行政人員。
- (二)41～50 歲之行政人員，在「工作收入」層面上顯著高於 30 歲以下之行政人員；在「組織認同」層面上，41 歲以上者顯著高於 30 歲以下者，且 51 歲以上者亦高於 31～40 歲者；在「整體士氣」上，41 歲以上者顯著高於 30 歲以下者。
- (三)具有研究所程度之學校行政人員，在「組織認同」層面上，顯著高於大學畢業之行政人員。
- (四)至於服務學校、服務單位、擔任職務、行政年資、性別、婚姻、等背景變項，在工作環境滿意上則無顯著差異。

五、學校行政人員對工作環境滿意之程度與士氣之高低顯著之相關

在本研究中發現，學校行政人員之工作環境程度與士氣呈顯著正相關，亦即工作環境越感到滿意，則其士氣越高。

六、學校行政人員士氣之高低因其對工作環境滿意程度不同而有顯著之差異

本研究發現，各級學校行政人員在工作環境的各層面及整體環境上其滿意程度之不同，在士氣之各層面及整體士氣上有顯著差異。在各層面，高分組（高滿意組）均較低分組（低滿意組），有較高的士氣。

七、學校行政人員之背景變項及工作環境滿意對士氣有顯著的預測作用

- (一)背景變項與工作環境滿意可以有效預測士氣（工作投入、組織認同、團體凝聚、整體士氣），其聯合解釋量分別佔總變項量的 14.14%、29.62%

四、背景變項不同之學校行政人員其士氣之高低程度有顯著差異

- (一)學校班級數在 61 班以上之行政人員，在「組織認同」及「團體凝聚」層面上，顯著高於 41～60 班之行政人員。
- (二)41～50 歲之行政人員，在「工作收入」層面上顯著高於 30 歲以下之行政人員；在「組織認同」層面上，41 歲以上者顯著高於 30 歲以下者，且 51 歲以上者亦高於 31～40 歲者；在「整體士氣」上，41 歲以上者顯著高於 30 歲以下者。
- (三)具有研究所程度之學校行政人員，在「組織認同」層面上，顯著高於大學畢業之行政人員。
- (四)至於服務學校、服務單位、擔任職務、行政年資、性別、婚姻、等背景變項，在工作環境滿意上則無顯著差異。

五、學校行政人員對工作環境滿意之程度與士氣之高低有顯著之相關

在本研究中發現，學校行政人員之工作環境程度與士氣呈顯著正相關，亦即工作環境越感到滿意，則其士氣越高。

六、學校行政人員士氣之高低因其對工作環境滿意程度之不同而有顯著之差異

本研究發現，各級學校行政人員在工作環境的各層面及整體環境上，因其滿意程度之不同，在士氣之各層面及整體士氣上有顯著差異。在各層面上，高分組（高滿意組）均較低分組（低滿意組），有較高的士氣。

七、學校行政人員之背景變項及工作環境滿意對士氣有顯著的預測作用

- (一)背景變項與工作環境滿意可以有效預測士氣（工作投入、組織認同、團體凝聚、整體士氣），其聯合解釋量分別佔總變項量的 14.14 %、29.62 %、30.

- 64 %、29.07 %。
- 預測「工作投入」最具預測力的依次是意見溝通、讚賞、年齡。
 - 預測「組織認同」最具預測力的依次是意見溝通、薪資待遇、年齡、讚賞、參與決定。
 - 預測「團體凝聚」最具預測力的依次是讚賞、意見溝通、薪資待遇。
 - 預測「整體士氣」最具預測力的依次是意見溝通、薪資待遇、讚賞、年齡。
 - 工作環境變項較背景變項，更能有效預測士氣。

肆、結論與建議

一、結論

- 根據以上之主要研究發現，可歸納出下列幾點結論：
- (一)各級學校行政人員之工作環境有待改善
由本研究中發現，在各級學校行政人員對工作環境之滿意程度，僅屬「高」程度。因工作環境之滿意程度與士氣之高低有顯著相關，所以應針對學校組織中之各種因素，加以檢討改進。
 - (二)各級學校顯著之士氣應採多元化的激勵
由本研究中發現，各級學校行政人員之士氣僅屬「高」程度，距理想之情況尚有一段距離。其中尤以「組織認同」之平均得分最低。誠如前面之分析，組織認同是指成員能以作為組織一分子為榮，將組織目標內化，因而願為組織的成長與發展盡心盡力。因此學校之經營管理者須採取多元化、人性化的激勵措施，增加行政人員之向心力，藉以提高其士氣。
 - (三)高中職、輔導室、主任、大型學校、研究所程度之學校行政人員，有較高之工作環境滿意
高中職因係中小學中之最高層級，且為選擇性教育，因此學生之素質較為整齊，復加上校長領導與管理等之因素，故整體而言較諸國中小學之行政人員，對於工作環境有較高之滿意程度。服務於輔導室之行政人員可能因本身從事輔導之工作，故對於生活之物質條件較能作自我調適，所以在「薪資待遇」之滿意程度高於訓導處、總務處等。一般而言，主任是校長之左右手，學校整個行政運作之樞紐端乎主任，故其與校長接觸之機會頻繁，有關之意見可適當傳達，因此在「意見溝通」上較組長有更高的滿

意。至於具有研究所程度之行政人員，可能因為較具溝通之技巧與說服力，所以在「意見溝通」上亦較大學畢業者有較高的滿意程度。

四、班級數在 61 班以上、41 歲以上、研究所程度之學校行政人員具有較高年齡較大之學校行政人員，可能因人格發展越趨成熟與穩定，對其所抱持的期望也較為實際，對學校之目標較能接納，故在整體之士氣，諸 30 歲以下者，有更高的士氣。至於具有研究所程度者可能較易將組織目標內化至個人心理，在組織中得到自我實現，自己與組織相得益彰，有較高的士氣。

- (四)學校行政人員對工作環境越感到滿意，則其士氣越高
有許多的研究中均指出，工作環境與士氣有密切的關係。本研究發現學校行政人員對工作環境越感到滿意，則其士氣越高。因為行政人員有「參與滿足」的機會、主管之「領導方式」成功、「薪資待遇」得滿足、「意見溝通」順暢、主管的「讚賞」，則在此種種與物質均滿足之環境下，行政人員自易投入其工作，將其視為生活的重心，並為組織多費心血與效忠，而且此種組織對成員是具有吸引力，成員間亦能和睦友誼相處，所以能有高度的士氣。
- (五)工作環境變項是有效預測學校行政人員士氣的指標
本研究發現工作環境變項與士氣各層面及整體士氣的相關，均達到顯著的水準，亦即二者間有極顯著的相關存在。在預測功能上，本研究發現士氣各層面的有效預測變項，工作環境變項之預測力大於背景變項對整體士氣之預測而言，最具有預測力為工作環境變項中的「意見溝通」。

二、建議

- 基於本研究之目的與前述之結論，爰提幾點具體建議如下：
- (一)擴大辦理學校行政人員之進修活動
根據本研究之資料顯示，具有研究所程度之行政人員，不論在工作環境之滿意或士氣上，比大學程度者均有較高的得分，復以時代進步之需求，因而增加研究所進修機會，實乃刻不容緩之事。故教育行政機關應訂定進修辦法，鼓勵學校行政人員進修研究所學位，或協調師範校院，增開研究所 40 學分之進修班，擴充其參與之機會，以增進其專業「知能」，而有助於專業「精神」之陶冶，提振工作士氣。
 - (二)實施年輕成員之職業輔導

意。至於具有研究所程度之行政人員，可能因為較具溝通之技巧與說服力，所以在「意見溝通」上亦較大學畢業者有較高的滿意程度。

四班級數在 61 班以上、41 歲以上、研究所程度之學校行政人員具有較高士氣
年齡較大之學校行政人員，可能因人格發展越趨成熟與穩定，對工作所抱持的期望也較為實際，對學校之目標較能接納，故在整體之士氣上較諸 30 歲以下者，有更高的士氣。至於具有研究所程度者可能較易將組織目標內化至個人心理，在組織中得到自我實現，自己與組織相得益彰，故而有較高的士氣。

三學校行政人員對工作環境越感到滿意，則其士氣越高

有許多的研究中均指出，工作環境與士氣有密切的關係。本研究亦發現學校行政人員對工作環境越感到滿意，則其士氣越高。因為行政人員若有「參與滿足」的機會、主管之「領導方式」成功、「薪資待遇」得到滿足、「意見溝通」順暢、主管的「讚賞」，則在此精神與物質均滿足之情境下，行政人員自易投入其工作，將其視為生活的重心，並為組織多付出心血與效忠，而且此種組織對成員是具有吸引力，成員間亦能和諧友善相處，所以能有高度的士氣。

六工作環境變項是有效預測學校行政人員士氣的指標

本研究發現工作環境變項與士氣各層面及整體士氣的相關，均達到極顯著的水準，亦即二者間有極顯著的相關存在。在預測功能上，本研究發現士氣各層面的有效預測變項，工作環境變項之預測力大於背景變項。就對整體士氣之預測而言，最具有預測力為工作環境變項中的「意見溝通」。

二、建議

基於本研究之目的與前述之結論，爰提幾點具體建議如下：

(一)擴大辦理學校行政人員之進修活動

根據本研究之資料顯示，具有研究所程度之行政人員，不論在工作環境之滿意或士氣上，比大學程度者均有較高的得分，復以時代進步之需，因而增加研究所進修機會，實乃刻不容緩之事。故教育行政機關應訂定進修辦法，鼓勵學校行政人員進修研究所學位，或協調師範校院，增開研究所 40 學分之進修班，擴充其參與之機會，以增進其專業「知能」，而有益於專業「精神」之陶冶，提振工作士氣。

(二)實施年輕成員之職業輔導

本研究中顯示，年輕之學校行政人員呈較低之「工作收入」、「組織認同」及「整體士氣」。因此學校主管對年輕之行政人員，應多發掘其才能，並採取多元化之激勵策略，肯定其對學校之貢獻，使其感到自己是學校的重要份子，而對學校產生認同。此外，亦應常與其溝通，使他們的事業前程與學校發展前程相互結合，當可提振其士氣，並增加對學校之向心力。

㊦提供成員參與決定機會

本研究中指出，參與決定滿意程度與士氣，呈現顯著的正相關；且參與決定可有效預測士氣之「組織認同」層面。但由調查資料之分析中可知，高雄市各級學校行政人員之意見溝通滿意之程度僅止於「高」程度，未達到「極高」。因此，如何增加成員參與決定之機會，亦為重要的課題。我們可從下列幾方面著手改進：

第一、應本分層負責之精神，授權各成員在職責範圍內，自行運作決定並執行。

第二、借重成員的專業知能，鼓勵成員提出創新構想，以提升成員之創發動機。

第三、在作定之前應先聽取成員意見，並留有充裕的時間讓成員參與，以使所作決定更為圓滿。

㊦強化主管領導效能訓練

自調查中發現，主管之領導方式與整體士氣之相關達到.45顯著水準。但就研究中可知，學校行政人員對校長或主任領導方式之滿意情形，並非屬「極滿意」程度。尤其國中、小之行政人員對此之滿意程度顯著低於高中職，此為國中小學之管理者所更需留意者。因此，嗣後對於各級主管之儲訓時，應加強其領導效能之訓練。而行政人員亦應兼顧組織目標之達成與成員需求之滿足。

㊦有效建立意見溝通系統

由本研究中得知，意見溝通在預測「工作投入」、「組織認同」、「團體凝聚」等士氣之變項時，其預測力高居第一或第二，而在預測「整體士氣」時，亦居首位。但在本研究之調查中發現，高雄市各級學校行政人員之意見溝通滿意之程度僅止於「高」程度，未達到「極高」。各處室之間未能充分連繫協調；未能讓成員充分獲得溝通以調和歧見，建立共識；主管亦未能充分廣徵建言，博採眾議。在此方面應努力的方向有：

第一、增加成員意見溝通的機會，尤其是職位低者（組長）。根據資

料顯示，這些人在意見溝通上較不滿意，但他們卻是行政工作推展之尖兵，因此讓他們有更多機會參與溝通，不但能化解衝突，建立共識，且能讓他們有獲得尊重的感受。

第二、加強各處室間業務的連繫協調，以解決各處室之間因本位主義之自衛行為，而相互推諉之現象，必要時主管應出面協助解決，並提高溝通層級。

第三、主管應採取更開放的心胸，容納異己，廣徵意見、博採眾議，使得「下情上達」。

第四、建立有效的溝通網路，成立資訊傳輸系統，使行政措施與執行之結果能獲得支持與肯定。

㊦提高學校行政人員待遇

從本研究中可知，各級學校行政人員在五個工作環境中，薪資待遇的平均得分居第五位。一般而言，他們認為待遇與目前生活水準不相稱；待遇除了提供一家溫飽外，不足以支應休閒活動；對福利措施感到滿意；待遇與工作能力不相稱等。雖然在物質之追求上，對許多人而言不亦滿足，但揆諸目前學校行政人員之「職務工資」，臺中縣之主任為5,190元，組長為3,950元；國中之主任為3,950，組長為3,240元；國小之主任為3,240元，組長為2,870元，其中尤以國小之報酬最低，實有待加以改善。行政人員每天比教師要擔負許多的責任，加班是常有的事，寒暑假需天天到校。故就高雄市之情形而言，行政人員之職務常是乏人問津，多是校長或主任一再請求下才擔任。然而，薪資待遇與整體工作環境之達到.39之顯著相關。因此，適度地調整學校行政人員之待遇，將有助於振其工作士氣。

㊦適時給予行政人員讚賞

根據本研究可知，讚賞可有效預測士氣之各個層面，對「團體凝聚」之解釋量，更高達27.18%。因此主管應對成員之工作績效予以適度肯定。在評價成員時，應標準一致，一視同仁，力排主觀之好惡；重視成員在組織中的地位；「揚善於公堂」，於公開場合讚賞成員在工作上的貢獻。

㊦進一步的研究建議

1. 在研究方法上

本研究採取調查研究法，由教師根據自己的知覺來填答，是一種向教師主觀知覺的研究。嗣後此類的研究，除了用問卷調查法外，亦輔以晤談、觀察或用個案研究，進行較為深入的分析。

料顯示，這些人在意見溝通上較不滿意，但他們卻是行政工作推展之尖兵，因此讓他們有更多機會參與溝通，不但能化解衝突，建立共識，且能讓他們有獲得尊重的感受。

第二、加強各處室間業務的連繫協調，以解決各處室之間因本位主義之自衛行為，而相互推諉之現象，必要時主管應出面協助解決，並提高溝通層級。

第三、主管應採取更開放的心胸，容納異己，廣徵意見、博採眾議，使得「下情上達」。

第四、建立有效的溝通網路，成立資訊傳輸系統，使行政措施與執行之結果能獲得支持與肯定。

➤提高學校行政人員待遇

從本研究中可知，各級學校行政人員在五個工作環境中，薪資待遇滿意的平均得分居第五位。一般而言，他們認為待遇與目前生活水準不能相稱；待遇除了提供一家溫飽外，不足以支應休閒活動；對福利措施感到不滿意；待遇與工作能力不相稱等。雖然在物質之追求上，對許多人而言是不亦滿足，但揆諸目前學校行政人員之「職務加給」，高中職之主任每月為5,190元，組長為3,950元；國中之主任為3,950，組長為3,240元；國小之主任為3,240元，組長為2,870元，其中尤以國小之報酬最低，實有待加以改善。行政人員每天比教師要擔負許多的責任，加班是常有的事，寒暑假更需天天到校。故就高雄市之情形而言，行政人員之職務常是乏人問津，許多是校長或主任一再請求下才擔任。然而，薪資待遇與整體工作環境之間達到.39之顯著相關。因此，適度地調整學校行政人員之待遇，將有助於提振其工作士氣。

➤適時給予行政人員讚賞

根據本研究可知，讚賞可有效預測士氣之各個層面，對「團體凝聚」之解釋量，更高達27.18%。因此主管應對成員之工作績效予以適度肯定；在評價成員時，應標準一致，一視同仁，力排主觀之好惡；重視成員在組織中的地位；「揚善於公堂」，於公開場合讚賞成員在工作上的貢獻。

➤進一步的研究建議

1. 在研究方法上

本研究採取調查研究法，由教師根據自己的知覺來填答，是一種偏向教師主觀知覺的研究。嗣後此類的研究，除了用問卷調查法外，亦可輔以晤談、觀察或用個案研究，進行較為深入的分析。

2. 在研究變項上

影響學校行政人員之因素很多，本研究僅就背景變項、工作環境變項等層面進行探討。將來在背景變項上可再增加人格特質，在工作環境上可增加如組織氣氛等，而在前因變項上可增加組織結構等層面，則對組織士氣將有更整全之研究。此外，亦可加入組織效能等變項，來探討彼此之關係。

3. 在研究工具上

本研究所使用的調問卷，雖有理論根據，而且亦經試題分析、信度考驗；至於在效度方面，則可作進一步之考驗。

伍、參考書目

一、中文部分

- 宋竹瑛（民76）：文化中心組織結構與工作人員士氣之研究。國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 李豐章（民76）：縣市教育局成員士氣之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 邱文忠（民72）：高級中等學校校長領導方式與教師服務精神之關係。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 吳百祿（民78）：國小學校行政人員工作特性、需求強度與服務精神關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 陳嘉陽（民72）：國中教師工作環境知覺、工作滿意與士氣之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 黃昆輝（民72）：教育行政與教育問題。台北：五南圖書出版公司。
- 張玉成（民72）：影響國民小學服務精神之因素。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 曾燦燈（民67）：國中校長領導型式與教師服務精神。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

二、英文部分

- Bhella, S. K. (1982). Does it effect teacher morale? *Education*, 102:4.

- Coller, R. D. (1976). An analysis of teacher absenteeism and it relationship teacher morale and demographic characteristic of teacher. *Dissertation Abstracts International*, 36, 6388A.
- Devault, J. A. (1983). A study of the relationships between principal style teacher morale in the secondary school of Viginia. *Dissertation Abstracts International*, 43(5), 1439A.
- Gorton, R. A. (1976). *School Administration: challenge and opportunity leadership*, William C. Browm Company Publishers, 65-69.
- Jucius, M. J. (1976). *Personnal Management*, 8th. ed., I11: Richard D. Irwin,
- Kongtieng, S. (1980). The study of teacher morale in demonstration school Thailand. *Dissertation Adstracts International*, 41(5), 1869A.
- Lanning, Jr. G. E. (1982). A study of relationship and differences betw management styles and staff morale as perceived by personnel in the coll of the Venturab county community college district. *Dissertation Adstracts International*, 43(4), 996A.
- Lawler, E. E. , & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*. 54, 305-12.
- Shaw, J. D. (1980). Leadership behavior, teacher morale, and expected teach absenteeism in selected elementary schools in urban school distr. *Unpublished Doctor Dissertation*, University of Florida. 15~6.

[鄭彩鳳，國立高雄師範大學教育研究所博士班研究生，現高雄市政府教育局股長。]

2. 在研究變項上

影響學校行政人員之因素很多，本研究僅就背景變項、工作環境變項等層面進行探討。將來在背景變項上可再增加人格特質，在工作環境上可增加如組織氣氛等，而在前因變項上可增加組織結構等層面，則對組織士氣將有更整全之研究。此外，亦可加入組織效能等變項，來探討彼此之關係。

3. 在研究工具上

本研究所使用的調問卷，雖有理論根據，而且亦經試題分析、信度考驗；至於在效度方面，則可作進一步之考驗。

伍、參考書目

一、中文部分

宋竹瑛（民76）：文化中心組織結構與工作人員士氣之研究。國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。

李豐章（民76）：縣市教育局成員士氣之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

邱文忠（民72）：高級中等學校校長領導方式與教師服務精神之關係。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

吳百祿（民78）：國小學校行政人員工作特性、需求強度與服務精神關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。

陳嘉陽（民72）：國中教師工作環境知覺、工作滿意與士氣之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

黃昆輝（民72）：教育行政與教育問題。台北：五南圖書出版公司。

張玉成（民72）：影響國民小學服務精神之因素。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

曾燦燈（民67）：國中校長領導型式與教師服務精神。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

二、英文部分

Bhella, S. K. (1982). Does it effect teacher morale? *Education*, 102:4.

Coller, R. D. (1976). An analysis of teacher absenteeism and it relationship teacher morale and demographic characteristic of teacher. *Dissertation Abstracts International*, 36, 6388A.

Devault, J. A. (1983). A study of the relationships between principal style teacher morale in the secondary school of Viginia. *Dissertation Abstracts International*, 43(5), 1439A.

Gorton, R. A. (1976). *School Administration: challenge and opportunity leadership*, William C. Browm Company Publishers, 65-69.

Jucius, M. J. (1976). *Personnal Management*, 8th. ed., I11: Richard D. Irwin, .

Kongtieng, S. (1980). The study of teacher morale in demonstration school Thailand. *Dissertation Adstracts International*, 41(5), 1869A.

Lanning, Jr. G. E. (1982). A study of relationship and differences betw management styles and staff morale as perceived by personnel in the coll of the Venturab county community college district. *Dissertation Adstracts International*, 43(4), 996A.

Lawler, E. E. , & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Appl Psychology*. 54, 305-12.

Shaw, J. D. (1980). Leadership behavior, teacher morale, and expected teach absenteeism in selected elementary schools in urban school distr *Unpublished Doctor Dissertation*, University of Florida. 15～6.

[鄭彩鳳，國立高雄師範大學教育研究所博士班研究生，現高雄市政府教育局股長。]

- Coller, R. D. (1976). An analysis of teacher absenteeism and its relationship to teacher morale and demographic characteristics of teacher. *Dissertation Abstracts International*, 36, 6388A.
- Devault, J. A. (1983). A study of the relationships between principal style and teacher morale in the secondary school of Virginia. *Dissertation Abstracts International*, 43(5), 1439A.
- Gorton, R. A. (1976). *School Administration: challenge and opportunity for leadership*, William C. Brown Company Publishers, 65-69.
- Lucius, M. J. (1976). *Personnel Management*, 8th. ed., Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- Kongtieng, S. (1980). The study of teacher morale in demonstration school in Thailand. *Dissertation Abstracts International*, 41(5), 1869A.
- Lanning, Jr. G. E. (1982). A study of relationship and differences between management styles and staff morale as perceived by personnel in the college of the Venturab county community college district. *Dissertation Abstracts International*, 43(4), 996A.
- Lawler, E. E. , & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*. 54, 305-12.
- Shaw, J. D. (1980). Leadership behavior, teacher morale, and expected teacher absenteeism in selected elementary schools in urban school district. *Unpublished Doctor Dissertation*, University of Florida. 15 ~ 6.

[鄭彩鳳，國立高雄師範大學教育研究所博士班研究生，現任高雄市政府教育局股長。]

- Coller, R. D. (1976). An analysis of teacher absenteeism and its relationship to teacher morale and demographic characteristics of teacher. *Dissertation Abstracts International*, 36, 6388A.
- Devault, J. A. (1983). A study of the relationships between principal style and teacher morale in the secondary school of Virginia. *Dissertation Abstracts International*, 43(5), 1439A.
- Gorton, R. A. (1976). *School Administration: challenge and opportunity for leadership*, William C. Brown Company Publishers, 65-69.
- Jucius, M. J. (1976). *Personnel Management*, 8th. ed., Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- Kongtieng, S. (1980). The study of teacher morale in demonstration school in Thailand. *Dissertation Abstracts International*, 41(5), 1869A.
- Lanning, Jr. G. E. (1982). A study of relationship and differences between management styles and staff morale as perceived by personnel in the college of the Ventura county community college district. *Dissertation Abstracts International*, 43(4), 996A.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-12.
- Shaw, J. D. (1980). Leadership behavior, teacher morale, and expected teacher absenteeism in selected elementary schools in urban school district. *Unpublished Doctor Dissertation*, University of Florida. 15~6.

[鄭彩鳳，國立高雄師範大學教育研究所博士班研究生，現任高雄市政府教育局股長。]