

第二章 文獻探討

本章旨在探討學校體育行政組織及其組織效能之相關文獻，據以為大專校院體育行政組織效能研究與模式建構之論理基礎。主要內容分為學校體育行政組織法源與特性、學校體育行政組織效能內涵分析、學校體育行政組織效能影響因素與相關研究及學校體育行政組織效能模式建構等四部分進行探討。

第一節 學校體育行政組織法源與特性

體育行政組織存續於學校體系有其背景與目的，其具法源基礎與組織特性，而此法源與組織特性不僅影響學校體育行政組織立足於學校體系位置，更研究影響學校體育行政組織之運作與組織效能之表現。探討如下：

一、學校體育行政組織之法源

教育組織是教育人員為達成發展與改進教育事業目的所共同結合而成的有機體，藉著教育人員與教育結構的適當配置以及對教育環境的調適完成其任務（謝文全，1989）。因而，學校體育行政組織可謂是學校體育從業人員為達成發展與改進學校體育的共同目的而結合，並藉著體育從業人員與組織結構的適當配置以及對教育環境的調適來完成其任務的有機體。

在各級學校體育行政組織設置法源上，各級學校體育行政組織係依據各級學校體育實施辦法第四條規定：「各校依有關規定設體育主管單位者，應聘請合格體育教師兼任主管職務，辦理全校體育行政業務；未設體育主管單位者，應指定專人負責辦理」之規定辦理，各校實施體育目標如下：發展基本動作能力，學習運動技能，培養參與體育活動之必備技能；增進體育知識，建立正確體育觀念，培養參與運動之積極態度與知能；提升體能，增進運動持續能力，促進身心均衡發展；啟發運動興趣，體驗運動樂

趣與效益，建立規律運動習慣；培養運動道德，促進和諧人際關係，發展良好社會行為（法務部全國法規資料庫工作小組，2006a）。

根據前述法源可知，學校體育行政組織是學校體系中負責體育行政、教學、活動相關業務規劃執行中心；任務則在於體育教學與研究、組織與行政、活動與競賽、場地與服務、特色與展望等績效目標之達成（教育部體育司，2000、2001）。惟依國民教育法施行細則規定，國民小學行政組織：十二班以下者不設體育組；十三班至二十四班者在訓導處（現多改稱為學生事務處）下設體育組；而在國民中學行政組織：六班以下者亦不設體育組；七班至十二班者設體育衛生組；十三班以上者設體育組；且依據教育部頒之高級中學規程及職業學校規程分別規定，學校行政組織，未滿二十班者在訓導處下體育衛生組；二十五班以上者設體育運動組（法務部全國法規資料庫工作小組，2006b）。

而對大專校院而言，中華民國八十三年一月五日修正公布之「大學法」第十一條第五項，大學應設體育室負責體育教學與體育活動之規定而設置（教育部，2003）業已修定，九十四年十二月二十八日修正之大學法（法務部全國法規資料庫工作小組，2006c），已無體育室設置法源依據，學校體育行政組織定位問題再次面臨嚴正考驗，更衝擊學校體育行政組織效能表現。職是之故，本研究乃以全國大專校院體育行政組織為對象，進行學校體育行政組織效能研究與模式建構。而本研究所稱學校體育行政組織乃指我國大專校院體育室、體育組、體育運動組、體育中心或體適能中心。

二、學校體育行政組織特性與影響

學校體育行政組織存在於學校體系，學校體育行政組織是一個開放的社會技術系統，與外在環境產生持續性、動態的交互作用；且學校組織為非營利性的組織，是以教育組織目標出發的公共行政的領域，所以，存在著任務與功能的困難度。學校體育行政組織是屬於教育組織環節，除具有

教育組織的一般性質外，亦受科層體制、鬆散結合、雙重系統及非正式組織等特性之影響。

(一) 科層體制

Weber 於 1947 年提出理想的組織模式與科層體制 (bureacracy) 的概念，其特徵包括：1.權威階層：即組織的結構如金字塔型態，組織成員分層辦事，有一定的層級管理；2.法規條例：即每一組織均依據法規系統，維持組織的正常運作；3.專職分工：即組織中所有的工作或職位，均設有專人負責；4.不講人情：在組織內一切依循法規辦事，對組織成員一視同仁；5.書面檔案：即任何組織有關的活動、決策或法規等均書面化及文字化；6.支薪用人：在組織內編制的成員均領有薪水，並且依照年資及考核結果陞遷；7.資源控制：組織內的行政管理人員可以掌控組織資源的分配 (Silver, 1983)。

學校體育行政組織在學校正式架構上具有權力階層，行政系統指揮與督導則依循權威階層而行使，對照科層體制特徵，顯現學校體育行政組織具有若干科層體制之重視傳統與組織僵化之特徵與影響。

(二) 鬆散結合系統

Weick (1976) 提出鬆散結合系統 (loosely coupled system) 的概念，認為學校組織成員彼此關係雖然互相聯結，但卻保有獨立性。其特色為：1.系統中每個部門，由於具有鬆散結合特性，所以，可針對實際需要自行調適因應；2.如果系統中任何部門發生困難或解組現象時，不會影響及其他部門；3.系統中每一成員或團體均擁有較大的自主空間；4.鬆散結合系統的缺點，即是組織的中樞命令比較難以迅速地傳達到每一個組織成員。

在學校體育行政組織中其成員間之鬆散結合特徵相當明顯，體育教師間、體育教師與行政人員間在教學、行政及相關事務上，均有極大獨立性

與自主性，也呈現相當程度的鬆散結合特徵，此特性也可能影響學校體育行政組織溝通與衝突問題。

（三）雙重系統

Owens (1991) 提出雙重系統理論 (dual system theory)，指出學校組織在教學系統方面具有鬆散結合的特性，而在行政事務的非教學系統方面，則是具有緊密結合的特性，此兩種組織結構的特性，亦存在於學校體育行政組織中，即學校體育行政組織中，體育教師和行政人員關係雖微弱且呈現鬆散結合，行政人員和體育教師除體育行政主管會因業務需要和體育教師們接觸與溝通外，互動機會相對較少，但體育行政主管和行政人員間的督導關係則較為緊密，對於考核與限制也較為嚴格。

學校體育行政組織在學校體系中存在著行政體系與教學體系之雙重系統，在行政體系下體育行政主管與行政人員之間督導關係緊密，而在教學系統下，體育教師則有一定專業自主權，其中行政體系與教學體系有不同薪資與考核制度，更具有不同升遷或升等管道。所以，學校體育行政組織在學校中存在著行政體系與教學體系之雙重系統具有明顯的特徵，此特性亦可能影響學校體育行政組織之指揮與權力運作。

（四）兼具正式組織與非正式組織

非正式組織是正式組織之相對稱，其附隨在正式組織之中，非正式組織是組織成員無意識、不定型的人際自然接觸 (contacts) 或交互作用 (interaction) 結果所產生的聚集 (Barnard, 1968)。所以，學校體育行政組織於學校體系中為正式組織，然組織成員彼此關係的建立是靠私誼所建立的非正式社會關係，而這些非正式團體逐漸形成自己價值與規範 (陳奎熹，1995)，因此，對於學校體育行政組織運作產生重要影響作用。

綜合上述分析，顯見學校體育行政組織兼具科層體制、鬆散結合、雙重系統及非正式組織等部分特性，也影響組織結構和歷程的各項因素，尤

其，近來學校體育行政組織的變革及行政運作模式的革新，都和組織特性有所關聯，也顯現學校體育行政組織受科層體制、鬆散結合、雙重系統及非正式組織等特性多重影響之結果。科層體制是為各級學校體育行政組織運作基本模式，在正式組織架構具有權力階層，使權力運作具有合法性，如學校體育行政主管、職工等行政系統指揮及督導是依循權威階層而運作；其次，學校體育行政系統與體育教師雖相互聯結，但卻保持獨立性且具自主性，呈現鬆散結合特徵；而雙重系統特性，常令學校體育行政主管須面臨協調或解決教學系統和行政系統人員衝突情況，此種雙重系統特性，亦增加學校體育行政組織領導的困難；此外，學校體育行政組織雖為正式組織，然而，隨附在正式組織之非正式組織，相對於正式組織所呈現的權力系統，非正式組織更能發揮其實際影響力，可能導引組織成員產生抵制變革、角色衝突、傳播謠言及消極順從等負面功能（黃乃瑩，2000），對於組織發展與變革以及學校體育行政的運作模式與革新產生深遠影響。因而，對於學校體育行政組織效能彰顯，亦產生負面效果，是以，深入探討學校體育行政組織特性與影響，進而研擬可行、具體策略，方能挹注學校體育行政組織效能之提升。

第二節 學校體育行政組織效能內涵分析

本節主要在解析組織效能的概念及意義，藉以探討學校體育行政組織效能之內涵。

一、組織效能概念

（一）組織效能的意義

績效掛帥年代，效能（effectiveness）儼然成為現今組織理論最重要概念。組織效能是個複雜概念，至今學界對於效能構成內涵沒有定論，且組織效能具有多面向建構（multifaceted construct）特質，其涉及因素頗為繁複，具有複雜、層次、整體、時間及矛盾等多重特性（吳清山，1998；蔡

進雄，2000；Cameron, 1978; Scheerens, 1992)。所以，效能是由多元因素所構成，具有普遍而共同的多元特徵 (Purkey & Smith, 1983)。因此，組織效能是相當難以具體概念化 (邱錦昌，2003)；且組織效能不是個概念 (concept) 而是構念 (construct)，所以，無法由現實世界的具體事件直接接觸，必須經過高層次的「抽象化」推演 (張竺雲，1986)。因此，學者認為組織效能應從組織之靜態、動態、心態、與生態的觀點來闡述其意義 (吳璧如，1990；林海清，1994；張瑞村，1998)。

1.組織靜態觀點

從組織之靜態觀點而言，組織效能是組織達成既定目標的程度；張潤書 (1990)、Hitt、Middlemist 與 Mathis (1986) 認為效能與組織目標達成具有重要關係。如一九六〇年代，Coleman 等主張將學生學習成就成效指標之比重大於教師、學校行政及經費資源等因素 (江家珩，2003)；在六〇至七〇年代，Coleman 等 (1966) 與 Jencks 等 (1972) 特別關注學校、教師與教育對學生學習成就的潛在影響力。此觀點強調目標達成，亦即效能即完成所欲達到目標的程度，目標達成程度越高，代表效能越高。

2.組織動態觀點

就組織動態觀點而論，組織為一自然系統，是個有機體，既為有機體，就有需求，因此，組織效能便在特定情境下，組織具有滿足需求的能力，組織方能生存和維持其均衡 (陳明璋，1981)；有學者將效能界定為領導方式與情境的交互功能 (Fidler, 1967)，組織運作過程降低各種障礙 (Steer, 1977)，並在環境中得到有利談判地位，藉以獲得稀少而有價值的資源 (Yuchtman & Seashore, 1967)。此種效能觀考慮到組織系統的內外環境及組織運作過程。

3.組織心態觀點

從組織心態觀點而言，組織效能是滿足組織成員或參與者需求及利益

的程度。Zammuto (1982) 認為有效能的組織必須符合其組成份子的需要；而 Keely (1984) 則將效能界定為公平反應組織參與者或組成份子各種利益的程度。此種效能觀著重組織人性面需求。

4.組織生態觀點

就組織之生態觀點而論，組織效能是在考慮時間層面、組織層次、組成份子及衡量效標等因素下，組織發揮適應、目標達成、統整及潛在功能的程度 (Hoy & Miskel, 1996)。此種效能觀係從整合的觀點，結合前述三種觀點，誠然較為周延。

綜上所述，組織靜態觀點認為組織效能是組織達成其預定目標的程度；就組織動態觀點而論，組織效能乃是組織獲取有價值資源以滿足其需求的能力；而從組織之心態觀點而言，組織效能乃是組織滿足其成員需求的程度，由組織成員的滿意度來衡量組織效能；惟就組織之生態觀點而言，組織效能乃是組織適應環境的能力 (張瑞村，1998)。任何組織和其所處的環境間均具有功能依存關係和動態平衡關係之生態學基本特性，惟人類社會並不是真正的有機體，社會現象也不是全由環境所決定，人的主觀意識雖受到客觀環境的影響，但也不能否認其具有某些程度的創造力，可以克服環境、超越環境 (彭文賢，1992)，因此，就生態學觀點而言，組織效能是組織適應環境變遷與創造利於組織生存和發展之組織文化和有利環境的能力，甚至是利導環境變遷的能力，亦即組織效能非但係指組織的彈性—適應力，同時也是指組織的創造力、以及革新與發展的能力。

從學校體育行政組織是種社會組織之觀點而論，學校體育行政組織存在於學校體系，不是個絕對封閉的系統；社會變遷對學校及學校體育行政組織的生存與發展均會造成衝擊，因此，學校體育行政組織效能與一般組織效能有著諸多相似性，這是探討學校體育行政組織效能涵義時所必須關注。學校體育行政組織效能具有多元性，所以，組織效能應兼顧靜態、動

態、心態及生態觀點，並依據學校體育行政組織特性，列舉重要效能指標予以衡量，更重要的是組織成員應對學校體育行政組織效能有所知覺。

(二) 組織效能論述與觀點

組織何以存在於社會環境？組織為何須要重視效能？有關學校體育行政組織效能理論基礎與觀點分述如下：

1. Parsons 社會組織存續觀點

Parsons 在六〇年代提出社會組織存續觀點 (the survival and development of organizations)，其認為組織能否存續主要是根據其所具有實現適應 (adaption)、目標達成 (goal achievement)、統合 (integration)、持續性 (latency) 之能力；所謂適應指組織本身能成功的調適內外環境壓力；目標達成是組織能有效地達到目標或者是工作目標；統合是指組織內的社會團結，亦即成員的凝聚力或是向心力；而持續性是指在於維繫組織所特有的文化價值體系和成員心理動機體系的完整性 (Parsons, 1966)。

Parsons 觀點認為組織必須配合其外在環境而做適當的調適，轉變成為外界環境所要求之條件；同時，組織必須設定目標，即界定運用各項資源所要達成之既定且具體的目標；進而，組織須將個別部門整合，藉以發揮高程度的社會凝聚力；最後，組織必須保持其活力與方向，同時，需要參與者的忠誠，因此，組織必須激勵維持一個強而有力的內在文化與價值體系。實際上，所有組織都會面臨各種挑戰，所建構的架構和活動必須依據其在大環境中所應負起的組織角色與目的，並針對各種變遷做有效回應，俾使組織存續於社會。模式的維持、體系的統整、目標的達成及適應的作用的能力四種規準，亦提供提供了對組織效能的衡鑑架（李佳玲，2005；邱錦昌，2003）。

對學校體育行政組織而言，學校體育行政組織具有運動教育目標，面對現今外在政治、經濟、社會及法律的變遷，必須凝聚所有組織成員向心

力，快速因應調適大環境之變化，藉以達成目標，且能持續生存於學校體系與社會環境。

2. Etzioni 組織效能觀點

Etzioni 於一九七五年歸納 Parsons 社會存續理論中四個功能，成為二個不同集體行為 (collective action) 類型：第一種類型為工具性活動 (instrumental activities)，包含輸入 (input) 與分配 (allocation) 兩個變項，及在於環境的調適與目標的達成；第二種類型稱為表現性活動 (expressive activities)，包含社會性與常規性的整合形式 (social and normative forms of integration)，亦即組織的整合與持續性；是以，組織效能乃根據工具性與表現性活動兩類範疇指標來測量，進而瞭解組織效能。Etzioni 組織效能觀點不但可同時促進組織所採取的手段與要達成的目的，也同時兼顧客觀性與主觀性的效標 (邱錦昌，2003；黃昆輝，1989)。

就學校體育行政組織而言，所謂工具性活動乃是組織為協助學生達成學習目標之手段，藉由活動配合外在環境要求而做適當調整，設定合宜的學校體育目標，並運用校內外各種資源，做必要的回應措施，具體而言，所應考慮重點是學生學習成就與教學資源獲取，而在學校運動教育運作過程，體育教學功能成為工具性活動的重要核心；而所謂表現的活動乃是要傳達學校體育行政組織運作的意義，同時要澄清並強化組織的規範和價值。這些活動對於發展體育行政組織成員社會共識與塑造組織文化相當重要，不僅可顯示出體育教師對教學工作與學生對學習活動的承諾程度，亦能反映成員信賴感及工作士氣，因此，這些活動都含括在學校體育行政組織的表現性活動層面向度上。

3. Mott 組織效能觀點

Mott 於一九七二年擷取 Parsons 組織運作功能兩個向度 (即工具性功能與表現性功能之觀點) 提出組織效能模式，其在模式中指出組織成果

(productivity)、調適 (adaptation) 及彈性 (flexibility) 是組織動力的核心途徑，其更將組織效能界定為為達成行動—成果與調適之目的，組織動員其核心力量所展現出來的能力（邱錦昌，2003；Hoy & Miskel, 1987）；而所謂成果是植基於科層體制理論的傳統，其假設認定組織內角色安排、職權、權力、權威及正式組織結構的例行性規章、措施等都與成果的量與質及效能有關聯性，此即屬於工具性功能；調適乃是組織為因應外在環境變遷而對組織規章與措施進行興革作為，同時著重象徵與行為方面改變，促使組織本身產生變革與發展；彈性是組織在例行化運作過程發生改變，針對環境中不可預期的變遷做出暫時性的回應與作為。

從 Mott 效能模式觀之，學校體育行政組織效能具有工具性與表現性功能，因此，該模式可顯示出對學校體育行政組織效能測量時，須兼採工具性與表現性功能之途徑，以充分瞭解學校體育行政組織綜效表現，同時兼顧外在客觀行動表現 (action) 與主觀感受 (perception) 等要素，所以，運用 Mott 效能模式除放在學校體育行政組織工具性功能外，還須考量組織成員的主觀態度，將客觀標準含括在表現性活動上。

4. Hoy 與 Miskel 組織效能觀點

Hoy 與 Miskel (1987) 根據 Parsons 提出社會存續功能要素，提出四個有效能組織要素，包含組織調適 (organizational adaptation)、組織生產力 (organizational productivity)、組織凝聚力 (organizational cohesiveness) 與組織承諾 (organizational commitment)，並把目標模式整合在系統模式中，目的在於提供更具綜合性理論指引，同時說明歷程與結果，以及手段與目的。根據目標模式，組織著重有效達成既定目標，而系統模式觸及個別行動及組織在運作上所產生的有機體本質與功能，此觀點將組織視為具有成長力、求生存，並能評量其成效的動態歷程。此外，Hoy 與 Miskel 根據 Mott 的模式採用成果、調適、應變及彈性作為測量工具性功能指標，其後再增

加測量組織氣氛（以組織承諾與工作滿足感代表）之表現性功能指標，然而，其並未更廣泛的界定效能表現之定義。惟此種觀點包含四個明確向度，每一向度都有操作性的指標。

此觀點將目標模式整合在系統模式中，對於體育行政組織而言，其提供了整合性理論基礎，並可說明學校體育行政組織效能之歷程與結果，以及可行之策略與目的。學校體育行政組織有既定目標，組織成員及組織具有成長力、求生存與組織運作功能，並重視其投入、過程與輸出之系統觀之動態歷程，因此，Hoy 與 Miskel 組織效能觀點提供教育體系及學校體育行政組織效能研究之重要理論依據。

5. Uline、Miller 與 Tschannen-Moran 組織效能觀點

Uline、Miller 與 Tschannen-Moran (1998) 以 Mott 模式為基礎，並將 Parsons、Etzioni 與 Hoy-Miskel 等之理論修訂整合，提出修定之組織效能模式（如圖 2—1）。此模式顯示組織效能從工具性與表現性功能層面測量之活動架構，可藉以充分瞭解組織綜效表現。茲說明如下：

(1) 表現性活動：

表現性活動包括信賴感 (trust) 與健康表現 (health)。信賴感被認為是具良好功能組織之重要因素，且是建立組織效能的根基所在。Hoy 與 Kupersmith (1985) 認為信賴感是一個工作團體普遍的期望，在其團體成員的互動中，無論是對其他個人、團體或組織之所產生的言語、行動及允諾等都能被大家所信賴。換言之，當學校體育行政組織文化變得更具向心力與凝聚力時，就越能增強組織內開放氣氛與信賴關係，誠如體育行政主管能表現出真誠行為，就能讓學校體育行政組織同仁對體育行政主管產生信賴感；同理，體育教師或體育行政人員若能表現出真誠行為，就能讓同仁彼此間產生信賴感。

組織健康表現的特徵是指常會讓人感覺舒坦，並且有能力達成具體成效。所以，一個健康的學校體育行政組織應該能讓所有體育教師、體育行政人員與學生都感到愉悅，並且有能力實現學校體育之教育使命與任務。總之，健康的組織是具有強烈的使命感與目標，成功地完成其所設定的目標。因此，組織的健康對於檢驗學校體育行政組織效能表現性向度上應是有用的建構指標。

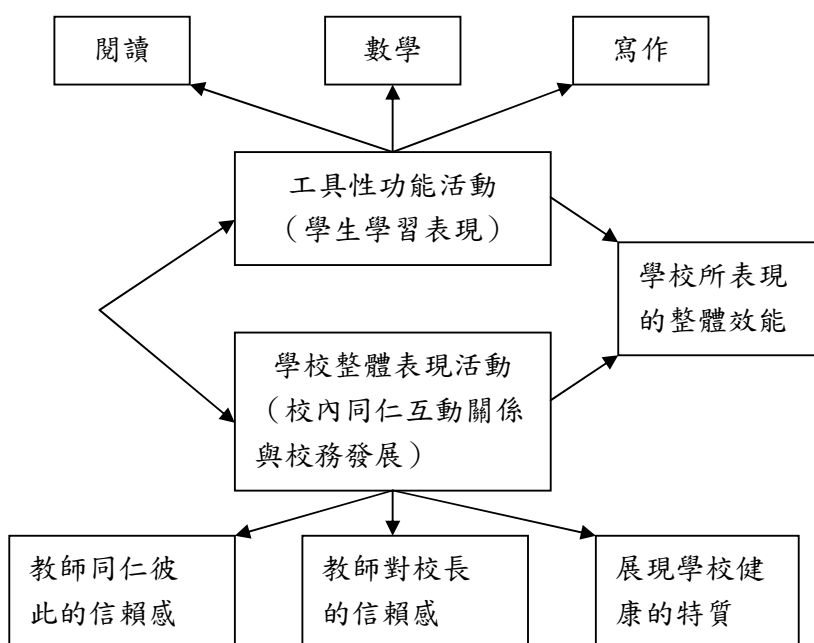


圖 2—1 Mott 組織效能修定模式

資料來源：邱錦昌（2003）。*教育視導與學校效能*。臺北市：高等教育。頁 75。

(2) 工具性活動：

工具性活動主要為學生成就表現 (student achievement)，學生學習方面的表現應包括認知、情意、社會成熟及動作技能等方面的成長與發展。雖然效能是具多元面向的架構，而當學校體育行政組織效能被簡化成強調學生學習成就表現時，倘若學生不能表現具體成就時，此體育行政組織很難令人信服這是個表現優異的組織。

根據 Uline 等 (1998) 研究結果，顯示工具性活動與表現性活動確實有助於形成有效能的組織。且其進一步以組織的工具性與表現性功能去整合成統一性的組織效能模式，在實務上是相當重要，因為想要達成組織效能，就必須同時重視學生表現性與工具性的要素。

6. 鄭燕祥效能保證範式轉變

鄭燕祥 (2006) 認為自新世紀以來，全球化、資訊化、國際市場的競爭化以及各地不斷增長的社會政治需求，對教育產生強烈的衝擊，世界各地進行無數次教育改革。自從二十世紀七〇年代以來，世界教育改革經歷三次浪潮這浪潮以不同的教育效能理論和範式為依據產生不同影響。興起於七〇年代的第一次學校改革重點在於追求學校內在效能，關注提高與改善校內各種運作與營運，尤其是教與學的方法、過程與環境。此期間的許多改革都是政府主導自上而下，校長之主要領導工作是透過提高學校事務管理和教育實踐、完成教育目標或學校目標來提高效能。到九〇年代考慮到對公眾和持份者的責任，產生第二次教育改革浪潮，此次浪潮強調教育質與量、持份者的滿意度和市場競爭力，追求學校外在效能或市場效能，校長領導焦點在關注改善學校現有對外界的聯繫、公共關係、明確問責的機制和職責，以滿足家長、社區人士及其他不同持份者的需求與期望，使學校在市場上或家長選校上更有競爭力。

近來，對於面對新世紀劇變衝擊，開始有人懷疑兩次教育改革浪潮及相關校長領導是否足以適應全球化、資訊化、知識經濟社會的要求與挑戰，人們開始呼喚在學校的教育目標、內容、實踐和管理方面進行改革，以確保他們與未來發展密切聯繫，世界各地逐漸顯現第三次教育改革浪潮，學校領導及教育工作者要適應新世紀挑戰，追求教育上智能多元化、全球化、本土化與個別化，強調學校要有未來效能，追求教育新遠景、終身教育、創造力、多元思維、全球網路化，以及運用資訊技術。此三次教

育改革浪潮反應學校管理及教育效能的理念變化。而我們相信如果一所學校能保證內部改善、滿足外界需求，又能適應未來發展，那麼就可以說學校有全面效能保證，而能與未來發展產生連結。

綜而言之，以 Parsons 及 Etzioni 觀點，組織欲存續社會環境，必須有實現調適、目標達成、統整及持續性的能力，而 Mott, Hoy 與 Miskel (1987) 及 Uline 等 (1998) 所提觀點，嘗試以組織工具性與表現性功能整合統一性的組織效能模式，不僅提出促進組織所採取的手段與要達成的目的，亦同時兼顧客觀性與主觀性的效標，而工具性與表現性功能的多元測量，將有助於提供更具綜合性組織效能圖像，尤其 Hoy 與 Miskel (1987) 觀點，將目標模式整合在系統模式中，對組織效能提供整合性理論基礎，除說明組織效能歷程、結果及可行策略與目的外，並重視其投入、過程與產出系統觀之動態歷程。而鄭燕祥 (2006) 之效能保證的範式從內部效能、外界效能至強調未來效能之轉變，反應學校管理及教育效能理念的變化，增進及深化研究者對於組織效能的理解。

是以，對學校體育行政組織而言，為存續於社會環境，其必須具備有機性組織之彈性與因應內外環境變化之調適能力，並能統整各項資源藉以持續組織之正常運作，展現組織工具性與表現性之功能，促進達成組織既定之目標，著重組織之資源投入、運作過程與產出之動態歷程，強調內部效能、外界效能及未來效能之全面效能保證。而具有效能之學校體育行政組織才能因應現今驟變環境、符應社會與大眾期待與需要，尤其具有未來效能才得存續與發展於未來社會環境，俾以重建學校體育行政組織於學校體系與社會環境之價值與地位。

二、學校體育行政組織效能意涵

如組織效能一般，學校體育行政組織效能同樣是個複雜概念，具有多面向建構 (multifaceted construct) 特質，其涉及因素頗為複雜，因此，學校

體育行政組織效能亦是個相當難以具體概念化的構念。

就學校組織而言，Hitt 等 (1986) 認為學校效能單以學生在標準化測驗所得學習成就作為學校辦學效能的指標太過於狹隘，其認為仍須考慮諸如學校行政運作功能、領導行為、教職同仁士氣、教職同仁彼此信任程度、社會支持程度、教師教學效能及教師專業之能提升和教師的使命感、敬業精神及對教學工作滿意程度等因素；Purkey 與 Smith (1983) 研究亦發現有效能學校不單是有較高智育成績為單一特徵，而是包含普遍而共同特質，其中重要因素包含結構與歷程二類變項，在結構變項有學校本位經營、教學領導、教職員穩定性、課程銜接與組織、全校教職員進修、家長參與和支持、對學業成就的肯定、擴增學習時間和學區支持；而歷程變項包含合作性計畫與同事關係、社群歸屬感、共享明確目標與高度期望及秩序與紀律等文化與氣氛因素；Rutter、Maughan、Mortimore 與 Quston (1979) 歸納成為高效能學校具有八個重要因素，包括：學校能維持較高智能與較低智能學生之均衡、運用獎勵與懲處制度、良好的學校物質環境、學生能有參與學校生活及負責任的機會、善用家庭作業確立清楚學業目標與有信任學生之氣氛、教師扮演正面角色模範與表現準時且樂於解決學生問題之行為、良好的教室經營及強勢領導與民主決策過程讓教師充分表達意見；而 Mortimore、Sammons、Stoll、Lewis 與 Ecob (1988) 則指出有效能學校應具有：有目的性領導、副校長參與、教師彼此一致性、上課時間之結構性安排、具智能挑戰之教學、以工作為中心的環境、具有上課重點、師生彼此溝通、完整記錄、家長參與及正面氣氛等特徵。

Levine 與 Lezottr (1990) 認為在學校中，組織效能應是指學校校長、主任、教師能夠共同完成學校的教育願景，攜手合作共同策劃及努力，而使學校在教學品質、工作滿足、學校氣氛、運作績效及工作士氣均能獲得成員所訂的理想期望與境界，此即可稱為有效能學校；而就學校效能的意涵，

所謂學校效能係指學校為達成辦學目標、教育行政機關及社會大眾的期望與要求，在眾多資源的投入與既有的組織氣候中，透過學校內部的反省與改進，所表現出來的整體績效；所以，吳清山（1998）認為學校效能係指「學校在各方面都有良好的績效，它包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值及教職員的發展等，所以能達成學校所預訂的目標」。

而就學校體育行政組織而論，許義雄、陳鎰明（1999）建構學校體育行政組織效能指標，包含體育行政組織效能、體育課程規劃、體育教學實施、課外活動、訓練競賽績效、場地設備、器材管理、特殊體育、體育師資水準、學術研究成果等；而陳政雄（2000）研究發現在主任知覺的組織效能指標為：業務規劃與組織氣氛、行政管理效率、教學與研究、教師滿意、學生活動、外在評價；在教師認知的組織效能指標為：場地與學生活動、成員職責、外在評價、主任領導、成員的主動性、教學與研究；許振明（2001）綜整學者見解及學校體育實際情形，以團體績效、工作滿意及工作士氣為指標，其後於二〇〇六年，進一步提出學校體育行政組織之內涵為：「在學校運動場館建築、體育人力與體育經費等環境條件及既有組織結構下，體育行政主管透過領導、形塑組織文化、組織氣氛與工作士氣，能獲得與達成學校體育行政組織與成員所訂之體育教學品質、工作滿足及組織運作績效之理想期望與境界」。顯見依據學者研究需要與界定，學校體育行政組織所蘊含與展現的效能內涵頗具差異性。

惟綜合國內外學者觀點，歸納學校體育行政組織效能內涵概念，其為：

（一）績效責任導向：學校體育行政組織效能最關鍵評鑑標準在於績效表現，係根據學校體育行政組織各方面績效表現，評斷學校體育行政組織效能是否充份發揮；

（二）滿足多重群體需求：學校體育行政組織效能目的在於滿足組織相關人員的需求，如學校體育行政人員、體育教師、學生甚

或社會大眾等需求，是以，評鑑學校體育行政組織相關利害關係人滿足需求，亦為判斷學校體育行政組織效能的重要指標；（三）目標取向：學校體育行政組織效能的判斷，最重要、也是不可或缺的要素便是教育主管機關，學校或是學校體育行政組織自身所訂定的目標，教育主管機關，學校或是學校體育行政組織定期辦理學校體育行政組織效能評鑑，並以成果與既定的教育或學校目標加以比較達成的程度，此亦為衡量學校體育行政組織效能的重要因素；（四）教育投入與既有資源關係：正確評鑑學校體育行政組織效能，瞭解其教育投入資源與既有資源的質與量與其關係，亦是判斷學校體育行政組織效能是否充分發揮的重要依據；（五）指標面向：藉由那些標準衡量學校體育行政組織效能是否發揮，如行政領導、組織氣氛、組織文化等都為指標選用的重點。

就學校體育行政組織而言，學校體育行政組織是較為特殊的組織，工作要項包含體育教學、活動、行政運作、場地服務及特色發展等面向，目標較為抽象籠統且難具體與量化。學校體育行政組織處於學校體系，須藉由校長、主任、教師協力合作、策劃與努力，促成學校體育願景之實踐。雖然組織效能概念紛歧，存在著概念爭議、概念標準化之批評（蔡進雄，2000），且綜合學者觀點（吳清山，1998；許振明，2006），學校體育行政組織效能內涵界定為：「在學校體育專業人力、運動場館設施與體育經費等環境條件及既有組織結構下，學校體育行政主管透過行政領導、形塑組織文化、工作滿足與組織衝突管理，能獲得與達成學校體育行政組織與成員所訂之教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質之理想期望與境界」。此界定當具符應績效責任導向、滿足多重群體需求、目標取向、教育投入與既有資源關係及指標面向之組織效能內涵概念之理論要求。

第三節 學校體育行政組織效能影響因素與相關研究

近來二十年來，國內學校組織效能研究蔚為潮流，而學校體育行政組

織效能研究則方興未艾，基於研究需要，擇列重要相關研究文獻彙整如表 2—1，藉以探討影響學校體育行政組織效能的因素。

表 2—1 學校與學校體育行政組織效能研究摘要 (1)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現
方德隆 (1985)	國民中學組織結構與組織效能關係之研究	國民中學學校校長及教師	問卷調查及訪談法	1.組織結構和組織效能各層面間有顯著相關。 2.組織結構各層面能有效預測「整體組織效能」，而對「工入滿意」及「主要生活興趣」之預測力較低。
陳淑嬌 (1989)	國民學校長領導型式、教師工作投入與組織效能關係之研究	南部五縣市國民中學教師	問卷調查	1.高關懷高倡導領導型式之教師工作投入、工作滿意度最高，所知覺整體組織效能最佳；而在低關懷低倡導領導型式之教師工作投入、工作滿意度最低，所知覺整體組織效能最低。 2.高工作投入之教師其工作滿意度最高，所知覺整體組織效能最佳；低工作投入之教師其工作滿意度最低，所知覺整體組織效能最低。 3.校長領導型式、教師工作投入在組織效能上沒有顯著交互作用；背景變項、校長領導型式、教師工作投入各層面對組織效能具預測力。
劉春榮 (1993)	國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究	臺灣地區國民小學教師	問卷調查	1.組織結構正式化、專門化愈高，對校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學習表現及整體學校效能愈高。 2.組織結構集中化、傳統化愈高，對校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學習表現及整體學校效能愈低。 3.組織承諾之認同程度、努力意願、留職傾向或整體組織承諾愈高，對校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學習表現及整體效能有愈高現象。 4.學校以校長領導、課程與教學、學生行為表現較佳；而學生學習表現、學習環境、行政溝通及整體學校效能次之。
呂祝義 (1994)	學校、社區環境與學校效能關係研究	臺灣公立國民中學教師	文獻分析及問卷調查	1.環境或社區環境愈好，學校效能也愈好。 2.營造良好環境與社區環境可有效提升學校效能。

表 2—1 學校與學校體育行政組織效能相關研究摘要 (2)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現
吳培源 (1994)	高級中學校長領導型態、學校氣氛學校效能關係之研究	臺灣高級中學教師	問卷調查與訪談法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長表現「高倡導高關懷」領導型態學校效能較佳，表現「低倡導低關懷」領導效能欠佳。 2. 開放型氣氛比封閉型氣氛之學校效能佳。 3. 不同校長、環境變項，在領導型態、學校氣氛與學校效能之交互作用，沒有顯著差異。 4. 校長特徵變項、環境變項、領導行為、學校氣氛等變項對學校效能預測力為 57.84%。
沈翠蓮 (1994)	國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係研究	全省十二縣市國小教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專業成長對學校效能具重要性，規劃前進性專業成長可使學校更有效能。 2. 融合知、情、意、行之教學規劃承諾有助提升效能。 3. 性別、服務年資、擔任職務、學校規模、學校地區對整體學校效能有顯著影響。 4. 教師背景變項、專業成長、教學承諾對學校效能預測，以教學規劃承諾最具預測力。
李淑芬 (1996)	國民小學校長權力運用、教師參與決定、與學校效能關連性之研究	臺灣地區南部五縣市公立小學教師	文獻分析與問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長權力運用趨向高功能高正式權力類型。以高功能低正式權力教師參與決定意願與實際機會及學校各層面效能皆較高；而參與決定高度意願組與高度機會組教師，其知覺學校各層面效能亦較高。 2. 校長功能權力運用與教師參與決定意願、教師參與決定實際機會及學校各層面效能皆呈正相關；校長正式權力運用與教師參與決定實際機會、學校各層面效能呈負相關，與教師參與決定意願相關則未達顯著；而教師參與決定意願與實際機會與學校各層面效能呈正相關。 3. 校長功能權力運用、正式權力運用、教師參與決定意願以及教師參與決定實際機會，以校長功能權力的運用最能解釋學校各層面效能。
黃久芬 (1996)	國民小學全面品質管理與學校組織效能關係研究	臺北縣市公立小學教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全面品質管理與學校組織效能，無論整體或各層面均達顯著正相關。 2. 對學校組織效能之預測，以確保顧客滿意預測力最高，其次為全員承諾參與、持續改進系統、學校規模、文化變革領導及年齡。

表 2—1 學校與學校體育行政組織效能相關研究摘要 (3)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現
蔡進雄 (1999)	國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係研究	臺灣地區公立國民中學教師	文獻分析法、問卷調查及訪談法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 轉型領導與互易領導對學校組織具價值性及適用性。 2. 校長轉型領導、互易領導、學校文化及學校效能現況良好。校長能表現出中上程度轉型領導及互易領導行為；中上程度的「科層型文化」、「支持型文化」及「創新型文化」；而學校效能各層面及整體效能達中上程度。 3. 不同背景變項對校長轉型領導、互易領導、學校文化、學校效能上具有顯著差異。 4. 校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能間無交互作用，但具有相關且具預測作用。
周崇儒 (1997)	國小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係研究	臺北縣立國民小學教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師專業成長各向度與學校效能均呈正相關，顯示教師專業成長愈好，學校效能愈高。 2. 教師組織承諾各向度與學校效能間，均呈正相關，顯示教師組織承諾愈高，學校效能愈高。
張正霖 (1997)	國小全面品質教育、學校組織氣氛與學校效能研究	臺北地區國民小學教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全面品質教育、學校組織氣氛與學校效能具有顯著正向典型相關存在。 2. 全面品質教育與學校組織氣氛交互作用對學校效能無顯著影響。
張瑞村 (1998)	高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾與學校效能關係研究	臺灣地區高級工業職業學校教師	文獻分析法、問卷調查及個案研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長「關係導向」、「任務導向」、「以身作則」領導行為與教師整體組織承諾具顯著正相關。 2. 校長領導行為與學校效能呈顯著正相關。 3. 教師組織承諾與學校效能呈現正相關。 4. 校長領導行為及教師組織承諾對學校效能具有顯著的預測效果。

表 2—1 學校與學校體育行政組織效能相關研究摘要 (4)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現
吳宗立 (1998)	國民中學組織衝突、外在壓力、行政決策與學校效能關係研究	臺灣地區南部五縣市國民中學教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行政人員知覺組織衝突以權力關係衝突最大; 外在壓力以行政壓力最大; 行政決策以分享決策居多; 學校效能則為中上程度。 2. 組織衝突、外在壓力與學校效能呈顯著負相關; 理性式決策、漸進式決策、分享式決策與學校效能則呈顯著正相關。 3. 組織衝突愈大、外在壓力愈大, 則學校效能愈低; 理性式決策、漸進式決策、分享式決策愈高、隨機式決策愈低, 則學校效能愈佳。 4. 組織衝突及行政決策與學校效能無交互作用。 5. 組織衝突、外在壓力、行政決策對效能預測, 以理性式決策、科層結構衝突、漸進式決策解釋力最大。
林朝夫 (1999)	縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究	臺灣省二十一個縣市政府教育局人員	文獻探討、問卷調查及訪談法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育局組織文化類型為統合型文化; 各縣市政府教育局組織效能均良好, 其中以適應性效能較好。 2. 教育局組織文化類型有向度差別, 沒程度差異; 教育局組織效能有層面不同, 沒程度差異。 3. 教育局組織文化和組織效能呈現顯著相關, 且具預測作用。 4. 不同教育局人員及教育局環境變項, 對組織文化價值判斷比實際運作認知差異較大; 不同教育局人員在組織效能上有顯著差異, 教育局環境變項在組織效能上則無顯著差異。
范熾文 (2001)	國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效研究	公立國民小學教師	調查研究與個案研究法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長轉型、互易領導能影響教師組織承諾, 提升學校組織績效。且校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效情況良好。 2. 男性、年長、資深、兼任行政職務教師所知覺校長轉型、互易領導、教師組織承諾與學校組織績效較佳。 3. 學校組織績效以教師工作滿意最高, 其依次為目標達成、組織適應力、行政效率。 4. 高度校長轉型、互易領導行為會有較高學校組織績效; 高度教師態度性、交換性組織承諾, 會有較高學校組織績效。 5. 組織認同、公平互惠與型塑願景能有效解釋學校組織績效, 以組織認同解釋力最高。

表 2—1 學校與學校體育行政組織效能相關研究摘要 (5)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現
朱淑子 (2002)	國小校長轉化領導、互易領導與教師工作滿意關係研究	國小教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長轉化領導、互易領導均屬中等程度。 2. 教師工作滿意達中上程度。 3. 校長轉化領導與互易領導、校長轉化領導與教師工作滿意、校長互易領導與教師工作滿意均有典型相關存在。 4. 校長轉化領導、互易領導對教師工作滿意有預測力。
陳德貴 (2005)	高職工業類科學校組織文化與學校效能關係研究	高職工業類科學校教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高職工業類科教師對學校組織文化呈現正向觀點。 2. 高職工業類科教師能認同學校的效能表現。 3. 部份不同個人背景變項、學校環境變項之高職工業類科教師，其所知覺的學校組織文化有顯著差異；其所知覺的學校效能有顯著差異。 5. 高職工業類科教師所知覺的學校組織文化與學校效能具有相關性
黃國展 (1989)	學校校長領導方式與體育組長工作滿意關係	臺北市中等學校體育組長	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 體育組長以行政視導滿意程度最高，餘依序為工作環境、工作報酬、工作本身，而以工作變動滿意程度最低。 2. 校長不同領導方式對體育組長在行政視導、工作變動及整體工作滿意有顯著不同。而在工作本身、工作環境及工作報酬滿意則未達顯著。 3. 校長倡導行為、關懷行為及領導行為皆與體育組長在行政視導、工作變動及整體工作滿意程度有顯著相關；且校長領導行為亦與體育組長對工作本身的滿意程度有顯著相關且具預測作用。
江麗玉 (1991)	女子體操選手知覺教練領導行為與選手續效表現關係實證研究	臺灣地區競技體操女子選手	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 體操女子選手知覺教練較多關懷行為，其依次為訓練與指導行為、民主行為、專制行為，而以獎勵行為為最低。選手對教練訓練與領導行為滿意為中上程度。 2. 背景變項影響選手對於教練領導行為知覺，且在組別、年齡、體操學齡、與教練相處年數、每週不同訓練時數及最高成就等背景變項達顯著差異。 3. 選手知覺教練領導行為與績效表現有顯著相關，解釋力為 27.1%。選手知覺教練較多訓練與指導與關懷領導行為，選手滿意度提高。

表 2—1 學校與學校體育行政組織效能相關研究摘要 (6)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現
陳玉娟 (1994)	臺灣地區教練領導行為與選手成績表現及滿意度關係研究	臺灣地區 13 歲以上學生游泳選手	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 選手喜歡與知覺教練領導行為有顯著相關。 2. 男選手較女選手喜歡教練民主行為與專制行為。男性、較年輕、就讀於國中與受訓時間較短選手知覺教練表現較多訓練與指導行為。 3. 較年輕與就讀於國中的選手較滿意團隊成績表現。男性、較年輕、就讀於國中與受訓時間短選手較滿意教練領導行為。 4. 教練獎勵行為能有效預測選手對個人成績表現滿意度，關懷行為能有效預測選手對團隊成績表現滿意度；訓練與指導、專制、獎勵與關懷行為能有效預測選手對教練領導行為滿意度。其中專制行為預測力為負值。訓練與指導、專制、民主等領導行為能有效預測選手成績表現，其中專制與民主行為預測力為負值。
洪嘉文 (1997)	我國體育行政組織領導型態與工作滿意關係	我國民間體育行政組織行政人員	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 民間體育行政組織採用低關懷高體制領導行為最多，低關懷低體制效能最少。 2. 領導者採用高關懷高體制領導行為員工滿足最高，而以低關懷低體制領導行為最低。
鄭志富 (1988)	我國大專校院體育主任工作滿足及其相關因素之研究	我國大專校院體育主任	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 體育主任對同事（體育老師）的滿足最高，而以升遷（升等）的滿足最低。 2. 不同性別、學歷之體育主任對工作滿足沒顯著差異，不同年齡、畢業學校、職別、主任年資、薪資及學校類別對工作滿足有顯著差異。 3. 除性別、年齡、畢業學校、職別、主任年資、薪資及學校類別無法預測對同事滿足外，餘皆可預測，預測變項以薪資為最主要，其次為性別、年齡。
鄭志富 (1999、2000)	大學體育室組織衝突之研究	我國大學體育室人員	問卷調查與訪談法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織衝突發生原因內涵包含認知與價值觀、溝通與分工、資源與權利三向度。以認知價值觀為衝突主因。 2. 衝突處理方式內含包括合作退避競爭與妥協。其中以合作為衝突主要處理方式。

表 2—1 學校與學校體育行政組織效能相關研究摘要 (7)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現
許義雄、 陳鎰明 (1999)	我國學校體育發展指標之實證研究	大專院校體育室教師	問卷調查	學校體育發展指標為體育行政組織效能、體育課程規劃、體育教學實施、課外活動、訓練競賽績效、場地設備、器材管理、特殊體育、體育師資水準、學術研究成果等十個指標。
陳政雄 (2000)	大學體育室組織效能提昇專題報告	大專院校體育室教師與專家學者	問卷調查與座談會	<ol style="list-style-type: none"> 1.主任知覺的組織效能指標：業務規劃與組織氣氛、行政管理效率、教學與研究、教師滿意、學生活動、外在評價。 2.教師認知的組織效能指標：場地與學生活動、成員職責、外在評價、主任領導、成員的主動性、教學與研究。
林澤鴻 (2000)	臺灣地區高中體育教師激勵與工作滿意關係研究	臺灣地區高中體育教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1.體育教師對激勵各構面有高度需求，以工作特性需求最高，工作滿意對同事滿意程度最高。 2.不同背景體育教師對激勵需求及工作滿意有顯著差異。而女性、私立學校、班級數較少體育教師對激勵重視程度較高；年齡愈長、兼任行政、導師、修畢四十學分班、年資愈久、公立學校、班級數多者其工作滿意較高。 3.背景變項與激勵對工作滿意能有效預測，其中以內在酬償與工作群體預測力為最佳。 4.高中體育教師背景變項及激勵與工作滿意間有典型相關存在。
盧心雨 (2000)	政府體育行政組織文化與組織效能之研究	中央、地方政府及公立體育場等體育行政人員	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1.政府體育行政組織文化與組織效能契合良好。 2.不同背景體育行政組織人員在組織文化與組織效能上有顯著差異存在。男性、年長、單位年資及公務員年資身者所知覺組織文化較深刻，所感受組織效能亦較佳。 3.組織文化與組織效能間具有高度正相關，亦存有典型相關，且組織文化各構面均能影響組織效能各構面。 4.組織文化（理性文化、發展文化、共識文化、科層文化）均能有效預測組織效能（方向與目標清晰度、生產量與工作完成、革新與適應、外部支持與成長、參與和開放、士氣與承諾、控制與穩定、正式化與資訊管理、整體組織效能），以共識文化與發展文化之預測力最佳。

表 2—1 學校與學校體育行政組織效能相關研究摘要 (8)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現
陳增朋 (2000)	大學校院體育主管領導型態、體育教師內外控取向與體育教師組織承諾關係	大學校院專任體育教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1.體育主管以交易領導行為運用較轉型領導行為顯著，偏向低轉型高交易領導型態；體育教師組織承諾以努力意願、組織認同呈現，整體屬中上水準。 2.體育教師知覺主管不同領導型態對組織承諾有顯著差異。不同內外控取向體育教師對組織承諾亦達顯著差異，其中內控取向體育教師顯著高於外控取向體育教師。 3.體育主管領導型態及教師個人內外控特質與體育教師組織承諾間有典型相關存在。其中以體育主管領導型態所有構面透過第一個典型因素，能影響組織承諾全部構面
許振明 (2001)	臺灣地區中等學校校長領導型態與組織效能關係研究	臺灣地區中等學校體育教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1.校長領導型態以「高關懷高體制」最多，「高關懷低體制」最少。校長採用「高關懷高體制」領導型態之組織效能最高，「低關懷高體制」最低。校長領導型態與體育組組織效能及各層面效能有顯著相關且具預測力。 2.學校體育組組織效能及各層面效能（團體績效、工作滿意、工作士氣）為普通~好之間。 3.不同背景變項體育組成員所知覺體育組組織效能及各層面效能有顯著差異。
吳慧卿 (2001)	選手知覺教練領導行為、團隊衝突、團隊凝聚力及滿意度關係實證研究	臺灣地區大學校院桌球選手	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1.選手知覺教練較多獎勵行為；認知與價值觀差異是造成團隊衝突主因；妥協為選手面對衝突主要處理方式。選手對團隊內部滿意度最高。 2.選手知覺教練領導行為對團隊衝突發生原因、衝突處理方式、團隊凝聚力及滿意度均可有效解釋。 3.選手知覺教練領導行為、團隊衝突發生原因、衝突處理方式、團隊凝聚力及滿意度間之結構方程模式，是藉由選手知覺非專制式教練領導行為展現，影響選手對於「領導與團隊」滿意度，進而影響團隊凝聚力達到最大。 4.結構方程模式之χ^2最佳適合度 (χ^2/DF)、模式比較適合度 (CFI)、標準適合度指標 (NFI)、根號平均平方餘差 (RMR) 所得數值，除標準適合度指標 (NFI) 低於最佳模式標準外，餘皆達模式最佳適合度指標要求標準。

表 2—1 學校與學校體育行政組織效能相關研究摘要 (9)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現
李豐安 (2003)	中等學校排球教練組織承諾與專業承諾之研究	中等學校排球隊教練	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 排球教練均呈現高度組織承諾與專業承諾感。 2. 不同性別、年齡、級別、訓練年資、現任職務之學校排球教練在組織承諾均達顯著差異；而不同學歷與學校規模之學校排球教練在組織承諾上未達顯著差異。 3. 不同性別、年齡、級別、訓練年資、學歷、現任職務之學校排球教練在專業承諾上均達顯著差異；而不同學校規模之學校排球教練在專業承諾上未達顯著差異。 4. 學校排球教練組織承諾與專業承諾間達顯著正相關。
林振杰 (2005)	體育組長領導行為及工作滿意研究	臺灣東部地區國中體育教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 體育組長領導以高倡導高關懷最多、低倡導低關懷最少，且高倡導高關懷、低倡導高關懷高於整體領導行為，顯示體育組長以高關懷為主。 2. 體育教師工作滿意對整體工作滿意度較高。其中教學工作本身、組長視導行為、學校工作環境三層面平均數高於整體得平均數，顯示體育教師對教學工作本身感到滿意。

資料來源：研究者整理。

從表 2—1 中有三點發現：1. 國內已有相當多教育學者投入組織效能研究，顯見組織效能受到眾多教育研究者的重視；2. 實證研究多數以組織效能為依變項，由此可知，組織行政措施與作為，均在追求組織效能的提升；3. 多數研究所採用自變項（如領導、組織氣氛、組織結構、組織承諾、教師專業成長等）對學校或學校體育行政組織效能都具顯著影響，可見影響學校及學校體育行政組織效能因素之多元與廣泛。且從學者研究發現與學校組織及學校體育行政組織效能有關之因素繁多，其中概有學校環境、社區環境、校長領導形式與型態、校長行政表現與權力運用、行政決策、教師參與決定、全面品質管理、組織結構、工作特性、教師專業成長、教師工作投入、組織文化、組織氣氛、工作滿意、組織承諾、教學承諾、組織衝突與外在壓力等諸多因素。是以，為探求學校體育行政組織效能因素有

必要檢視與探討這諸多因素之影響與重要性。

歸納學者研究與學校體育行政組織效能內涵界定，且為符應研究實際需要，本研究彙整歸納影響學校體育行政組織效能的主要因素，以組織效能評量之整合模式並以開放系統觀點，將運動場館設施與環境、體育專業人力、體育經費界定為行政資源投入因素，將組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理界定為組織運作過程因素，而教學效能、工作滿意、工作績效與服務品質則為組織產出因素。探討其對學校體育行政組織之影響，陳述如下：

一、行政資源投入因素與學校體育行政組織效能之關係

(一) 運動場館設施及環境與學校體育行政組織效能關係之相關研究

學校運動場館設施與環境為學生運動教育學習與體育活動的重要場所與條件，其所提供的學習環境條件會直接影響學生運動學習效果和行為表現。日本學校建築研究學者谷口汎邦曾將學校環境分為二種領域，其一是由師生所構成的教育氣氛和人際關係，為教育環境的軟體領域；其二是應用於軟體領域所需配合的物質條件和設施；精神環境包括社會環境（領導方式、組織氣氛、組織文化、師生關係等）和教學環境（教育目標訂定、教師教法與教材、教師教學行為、學生活動安排等）；至於物質環境則泛指稱學校建築與設備（李政隆，1982）。學校運動場館設施環境為包含學校建築主體（郭紹儀，1973；蔡保田，1977）及提供體育教學的必要硬體設施條件；具有陶冶學生身心、涵養開闊胸襟、蘊育豁達人生哲理的「境教」功效（湯志民，1991）。

鄭志富（1997）將「體育設備」及「運動設施」通稱為「運動場地設施」，泛指學校單位所有之運動場館、運動設施等硬體設備。所以，學校運動場館設施環境應是指學校為學生運動教育所提供的運動場、體育館、游泳池、遊戲場等設施及其有關之設備與器材條件而言，其與體育教學、

體育活動及運動訓練息息相關。換言之，學校運動場館設施環境乃指與學校體育行政、體育教學與體育活動、運動訓練有關之學校建築與運動場館設施條件而言。因此，學校運動場館設施環境的優劣良窳，在運動教育功能的發揮和運動教育目標達成居於關鍵地位，對於學生行為與學習具有重要影響作用。

對於學校運動場館設施環境內涵，學者觀點不一，惟學校運動場館設施種類概應含括田徑場、各類球場、遊樂場、體育館和風雨操場及游泳池等五大類。湯志民（1991）認為優質學校環境（quality school environment）為學校建築所建構的校園環境具有優良的整體特質，其各項設施能夠符應或超越使用者的教育、生活和學習需求，此定義內涵包括：1.在規劃範疇上，學校建築是為達成教育目標而設立的教學活動場所，此一教學活動場所包括校舍、校園、運動場及其附屬設施；2.在規劃原則上，應掌握適切性、舒適性、效率性和安全性，使學校具有優良整體特質；3.在規劃面向上，應從心理、生理、哲學、管理、物理和地理環境面項來思考，使學校環境各項設施能各符應或超越使用者的教育、生活和學習需求。是以，為使學校各類運動場館設施環境能充分發揮功能，須妥善規劃和適當配置，藉以符應或超越使用者的教育、生活和學習需求。

一九六〇年代，物質環境對人類的感覺、經驗、認知及行為影響開始受到重視，於是環境心理學（Environmental Psychology）或建築心理學（Architectural Psychology）便成為重要的研究領域。于宗先（1990）指出好的學校建築既代表美好而適合學習的環境，也代表教育與文化的特質，讓青年學子受其薰陶，並產生潛移默化的效果，顯見學校建築環境對學生發展之影響。Daigneau（2006）在《設施與教育品質》（Facilities and Education Quality）報告中對優質設施有三點說明：1.設施是教育組織的重要成份，因此，要有現代化、引人的、配備好的校舍建築和校地；2.大學學院物質

環境的設計反映出其目的與價值；3.校地和校舍建築的情況直接影響教育的成功，因此，設施必須支持學習歷程、環境必須是安全的、保全的和舒適的。

李宜勳（2004）研究學生校園環境知覺與行為，發現整體校園環境規劃是影響學生環境知覺差異最大原因，而影響學生對校園的環境知覺程度，由高至低依次為學生對校園環境的感受、校園環境的視覺、校園的擁擠度和校園的探索性，且學生的環境知覺與環境行為之間有顯著相關性，學生的環境知覺與環境行為相關變項中的情意變項、技能變項和個性因素均有顯著相關；湯志民（1991）認為學校建築規劃對學生環境知覺與學生行為確有顯著影響，而學生的環境知覺對學生行為之影響亦達顯著差異。Heyneman（1980）研究已開發中國家和開發中國家的學生成就，結果發現在開發中國家的學生成就要比已開發中國家為差，其差異原因在於沒有足夠的學校設施；Stockard 與 Mayberry（1992）曾進行學校環境與學生成就分析時，發現學校設施及教育經費會影響學生的成就，教室規模、學生經費、學校圖書館和實驗設備，通常與學生成就有顯著相關；而較高的經費、較精緻及維修較好的學校設施與學生較高的成就有關；吳清山（1989）、Reid、Hopkins 與 Holly（1987）更發現學校環境為評量學校效能的重要指標，亦是有效能學校之重要因素；呂祝義（1994）更認為整體學校環境或社區環境愈好，其學校效能也愈好；學校的校園環境因素會影響學校效能（Rutter 等, 1979）；學校效能的預測變項中，校園環境因素對學校效能具有預測力。

然而，就學校運動場館設施而言，田文政（1991）、劉田修（1986）研究發現學校運動場地不足現象甚為普遍；田文政（1994）更指出學校在創始之初，常以建築面積多寡決定運動場地活動空間大小，而並非考量體育教學項目需求為主，造成體育課多隨場地的規模來編排；楊建隆（1996）更發現學校運動場館設施存在用途本末倒置，少部份以商業利益為優先或

有特權使用者，剝奪學生使用的機會；林木俊（1994）認為長期以往由於學校運動場地設施缺乏有效經營管理或規劃；校園安全與環境遭受破壞（王建臺，1993）；且在人力資源缺乏、經費無法自主等諸多因素影響，運動場地設施衍生問題屢造成學校困擾。

此外，鄭志富（1997）更直指學校運動場地設施經營管理問題之面向，其研究發現場地設施活動空間不敷使用、場地設施老舊、場地設施無法管制使用者出入、場地設施種類不足、場地設施規劃未廣徵各方意見、行政單位對於場地設施使用之行政作業配合度不佳、場地設施與器材缺乏定期維修與汰換、對危險性較高之場地設施未設警告標誌，場地設施常遭人破壞、假日間職工不願額外負擔場地設施維修管理工作、場地設施對外開放時段缺乏管理人力、缺乏場地設施經營管理、規劃設計之專業人力；場地設施易受損壞，維修不易、使用者對器材設備缺乏安全維護之使用觀念、場地設施未訂定開放之管理制度、場地設施未成立「管理委員會」；場地設施對外開放容易與校內使用產生衝突、場地設施未明確公告管理辦法、場地設施之管理制度無法發揮效用、會計制度未能鼓勵開放運動場地設施、未編列足夠之場地設施維修費用、場地設施對外開放之管理維護費用支出太高，以及經費預算無法負擔場地設施對外開放之支出等諸多問題。

歸納學者研究與觀點，學校設施環境確與學生學習行為、學習成就及組織效能具有重要關聯性，而學校運動場館設施環境對學校體育行政組織效能的主要影響，乃在於其對體育教師的教學與學生的學習的影響，規劃設計不當的運動場館設備也會影響體育教學品質、降低學校體育行政組織效能。而在校園中，學者研究發現學校運動場館設施有所欠缺與存在諸多問題，所以，今後為提高學校體育行政組織效能，必須從學校運動場館建築與設施提出具體革新方案，使學校運動場館設施環境更具人性化與教育功能；同時也使運動場館設施更趨完善充實，俾以提供學生最佳的運動教

育與學習環境，進而提高體育教學效果，達成運動教育目標。

（二）體育專業人力與學校體育行政組織效能關係之相關研究

一九七〇年代後期，電腦科技發達，引發人力投資概念興起，人力資源及管理方法與策略遂成為重要課題（李華民，1988）。人力資源對組織具有關鍵性影響，更左右組織結構完整性，其中，人力最佳化更直接影響產出效益最大化，更顯人力資源之重要。是以，體育專業人力對於體育行政組織之影響自是嚴峻。倘若學校體育行政組織擁有豐富資源、現代科技設施與設備，但缺乏專業人力予以開發或運用，將不會為學校、學生及社會帶來實質效益，所以，對學校體育行政組織而言，體育專業人力遂成為資源之重要核心，亦將深切影響學校體育行政組織之效能。

邱金松（1999）認為體育專業人力是指曾接受體育專業教育，並直接或間接從事體育運動領域之專業人力而言，所以，學校體育專業人力實為指稱學校體育行政組織內所有組織成員，包括受過體育專業教育之專業人力及成員，以及所有組織成員有關之能力、知識、技術與態度而言；而體育專業人力是學校體育行政組織中最有價值資源，不但構成體育行政組織的基本元素，也是組織能否使其他資源發揮其效益的原動力，舉凡經費、設備、技術乃至資訊等資源，要能充份發揮功能，必須仰賴組織成員的才智、能力與工作熱忱，才能成就，所以，體育專業人力實為學校體育行政組織中的主宰；而將人力視為一種資源，是因為人具有知識、經驗、技術與能力，可以為組織創造價值。

近年來，我國基於體育人力培育政策，培育體制受到嚴重衝擊，傳統以「體育系」總稱而合流培育的所有體育專業人才體制逐漸解體，體育專業人才培育加速多元分化，競技、師資、休閒、管理、科學等人才開始分流培育，於是體育院校增設，體專改制升格，體育運動相關系所大幅增加，大學部、碩士班、博士班學制亦日趨建構完整（葉憲清，2000）。另外，

出國進修學成歸國的博、碩士體育人力亦大幅增加，成為國內另一種高級體育專業人力主要來源管道。根據統計，我國從民國三十八年來至八十八年，臺灣地區培育約有 22,315 名體育專業人力，從事體育運動相關職業約有 15,681 人，佔 70.27%，從事「非體育運動」相關職業約有 6,634 人，約佔 29.73%（邱金松，1999）。這些體育科系畢業生中，從事小學體育教師 6,387 人，佔 28.6%；中學體育教師 3,655 人，佔 16.4%；大專體育教師 2,191 人，佔 9.8%。若針對從事體育相關工作者分析，其中「國小體育教師」佔 40.73%，「中學體育教師」佔 23.31%，「大專體育教師」佔 13.97%，這三項工作應是過去傳統體育專業人員最主要的就業市場，合計約佔從事體育相關工作者之 78.01%。

王漢忠（2000）針對臺灣地區國小體育師資供需之推估研究，發現目前臺灣地區不足之國小專任體育教師約有 4730 位；王慶熙（2000）進行我國未來六年國民中學體育科教師人力供需推估研究，發現國民中學體育科教師需求量，將呈現逐年增加趨勢；而體育科教師之供需狀況，將呈現嚴重供過於求情形；陳鎰明（2004）則針對國內 168 所大專校院進行體育學門人力分析與評估，發現體育室人力資源主要以講師級（54.1%）及碩士學位（58.2%）為最多。學校體育行政組織擁有體育專業人力，多數體育教師與行政人員具有專業素養，但是隨著知識經濟時代來臨，社會及國際環境變動與對學校運動教育的要求，學校體育行政組織之人力資源必須重新檢視其質與量，俾以有效發揮其專業知能，達成學校體育之目標。因此，如何為學校體育行政組織找到適當的體育專業人才、發揮其長才，是為學校體育行政組織發展與變革主要關鍵，當然亦影響著學校體育行政組織的效能發揮。

在人力資源對組織績效影響研究上，黃建霖（2002）探討人力資源管理實務與組織績效關係，發現男性、資深、已婚者，其所知覺的人力資源

管理實務與感受的組織績效較佳；而人力資源管理實務的全部構面均能影響組織績效之全部構面，結果證實人力資源管理實務與組織績效具有典型相關存在；且人力資源管理實務（人員任用、薪資福利、訓練發展、績效評估）對其組織績效（非財務性績效、財務性績效）具有預測力，其中以訓練發展、人員任用之預測力最強。廖麗佳（1998）在進行人力資源策略、教育訓練政策與人力資源績效的關係研究時，其將人力資源策略可分為投資型與效用型，發現採投資型人力資源策略之組織主要以長期的觀點來考量人力資源，將員工視為組織之資產，故對員工投入較多的教育訓練；採效用型之組織主要以短期的觀點來考量人力資源，將員工視為組織的成本，故對員工投入較少之教育訓練。

就學校體育行政組織而言，學校應以長期投資觀點來評估體育教師及行政人員，有必要重視與持續其教育訓練與專業成長，以成為學校及學校體育行政組織之重要資產，俾以發展與發揮及人力效用。且從人力資源管理觀點，是在確認組織整體目標、掌握市場機會，並顧及資源條件三大原則下，充分開發組織效能、發揮人力資源效率及適應環境變遷的彈性過程，促使員工、組織及社會都能互蒙其力，擴增組織之效能（吳秉恩，1992；Dessler, 2000）。而其管理範疇與功能如圖 2-1。

雖然，目前體育專業人力與學校體育行政組織效能關係研究文獻付諸闕如，惟學者觀點均認為學校體育人力資源對於學校體育行政組織至為重要與關鍵，顯見體育專業人力與學校體育行政組織效能存在緊密關係，也影響組織效能的發揮。且如上所述，就學校體育行政組織而言，學校除應重視除人員任用及訓練發展外，更應以應以長期投資觀點來評估體育教師及行政人員，藉以提升學校體育行政組織效能。

環境影響

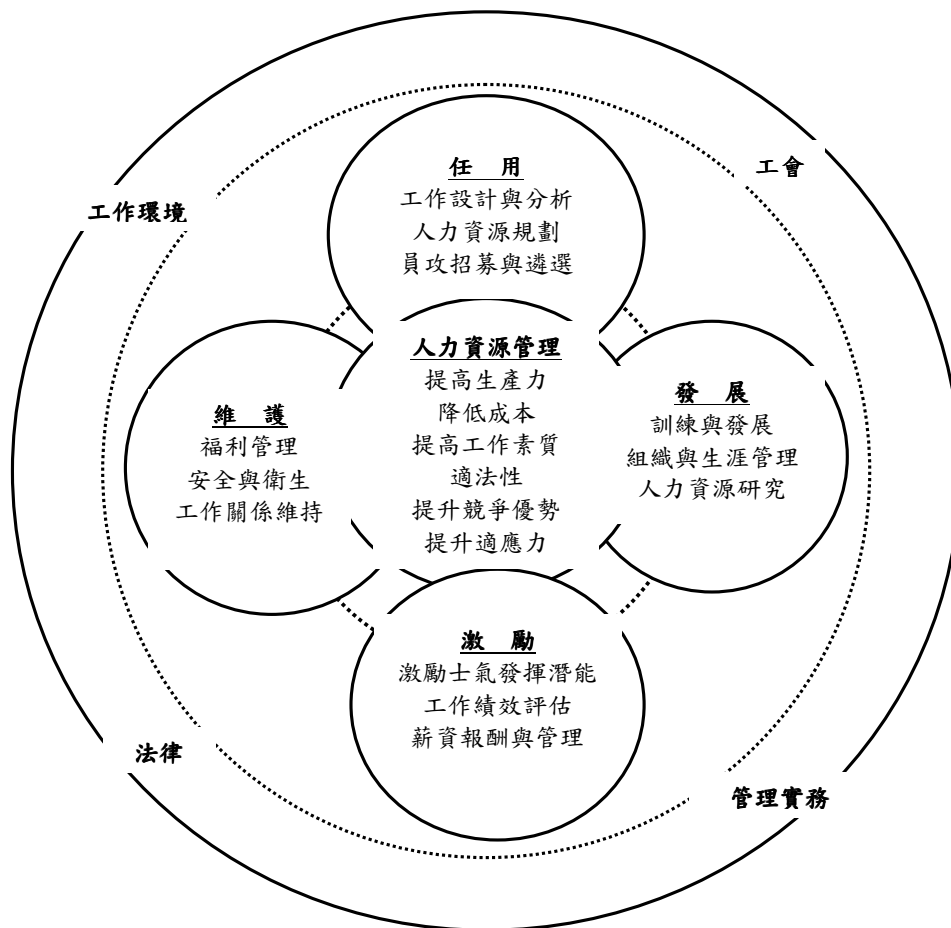


圖 2-1 人力資源管理範疇與功能

資料來源：李政綱、黃金印（2001）。人力資源管理。臺北市：前程企業管理。頁 26。

（三）體育經費與學校體育行政組織效能關係之相關研究

就狹義觀點，學校體育經費乃指在每一會計年度學校編列經費預算，由體育行政業務負責人員，協同有關行政人員，將全年度在體育和運動方面各項業務所需的經費數額，逐一系列出，做成預算書，最後由組織或單位負責人提出，學校根據預定年度體育工作計畫核定之全學年體育相關活動所需經費總額（國立臺灣師範大學體育研究與發展中心[臺師大體育研發中心]，1994）。而就廣義之學校體育經費而言，除每會計年度學校編列經費預算外，尚有學生學雜費收入；政府機構、民間社團、企業、家長會補助

與贊助、運動場館經營收入、校友捐贈及運動競賽獎勵金等為學校體育教學、體育活動及運動相關所需與運用之資金，均為學校體育經費之範疇(張川鈴，2004；臺師大體育研發中心，1994)。

學校體育經費乃為體育教學、體育活動、運動訓練及學校體育行政組織運作之有力資源與運用。其主要來源管道，包括：年度經費預算、學生學雜費、政府機構補助款、民間社團補助、企業贊助、家長會贊助、運動場館經營收入、校友捐贈與運動競賽獎勵金等；至於學校體育經費支出，主要項目則包括人事費用、體育活動費用、體育教學設備費用、運動場地建築費用、運動場地器材整修費用、代表隊比賽經費與一般業務費用等(張川鈴，2004；臺師大體育研發中心，1994)。

根據調查，我國體育經費編列與執行上，在一九七〇至一九七九年間教育部增設體育司，體育預算才開始調升，平均每年編列 3525 萬元，佔中央政府總預算比例 0.036%，至一九八〇到一九八九年間，平均每年編列 56835.2 萬元，佔中央政府總預算比例 0.149%，一九九〇到一九九九年間，行政院體育委員會成立，政府體育投資增加，平均每年編列 208,699.5 萬元，佔中央政府總預算比例 0.252%，顯示中央體算呈現增長趨勢(尤杏暖，2006)。然而，趙麗雲(2005)則指出我國體育預算雖於近二十年來呈現逾五倍增長，然僅佔中央政府總預算 0.17%，劉照金(2004)亦指出我國體育政策雖以兼顧全民體育與優秀運動員培訓，然就經費分配比例卻已後者為重，顯現資源分配不均現象；尤杏暖(2006)更發現體育預算佔中央政府總預算之比重平均未及千分之二，確實偏低。而各級學校每年均編列體育經費之預算，然而，體育為教育之一環，政府年度經費預算中，各級學校皆視為單一之預算單位，因而體育經費亦涵蓋於學校整體教育經費中，在繁重教育工作下，體育經費往往受限而編列不足，續而影響到學校體育活動之推展(臺師大體育研發中心，1994；鄭志富，2003)。

葉憲清（1991）認為學校體育經費編列較無客觀基準，悉受學校校長主觀裁決，各校體育經費額度普遍偏低，而各校額度多寡亦參差不齊，體育經費多寡常與體育主管及體育教師表現以及業務量多寡有關，因而浮現很大彈性空間。由於學校體育經費普遍不足，楊志顯（1995）更直指出任何教育改革，只要增加財政負擔，學校行政部門便顯得裹足不前，因此，更增加了學校體育行政組織運作的困難。然而，體育經費乃為學校體育經營管理之母，舉凡體育課、校內外活動、運動場館設施等學校體育內容，無一不需要體育經費支持，更是學校體育推動順暢與否的關鍵（陳龍雄，1987）。學校體育相關活動推展必須仰賴足夠經費的挹注，否則就如同沒有脊椎的個體，徒具其型而無法作用（陳漢志，2001）。是以，經費為庶政之母，在執行學校體育行政業務或推展體育活動時，若缺乏經費的支持，縱有再堅強的學校體育行政組織結構、周延縝密的計畫及出類拔萃的領導者，若沒有足夠的經費支援，亦難發揮組織功能，達到預定組織目標（張川鈴，2004），因此，在推展學校體育的過程中，瞭解體育經費的基礎概念，妥善運用經費管理的原則，俾以發揮有限經費達成學校體育行政組織最大效能。

綜上所述，學校體育經費編列較無客觀標準，受學校校長主觀裁決，而各校體育經費普遍偏低且多寡亦參差不齊，體育經費常與體育主管及體育教師表現以及業務量多寡有關。而學校體育經費與學校體育行政組織存在密切關係，經費決策過程與經費多寡將影響學校體育業務推動，影響學校體育行政組織的運作，進而影響績效的產出，更嚴重是影響著學校體育行政組織的整體效能之發揮。是以，體育經費必須透過有效的管理，方能做最詳細的規劃及最有效的利用，經過有效經費管理，瞭解年度體育經費收入及支出情況，針對收入不足部分，利用各種管道籌措經費來源，並檢視相關體育經費支出之必要性，且根據組織既定目標，做最有效之利用，

以充分發揮經費管理功能，俾以達成組織目標(鄭志富, 2003; Bucher, 1979; Horine, 1995)。

二、組織運作過程因素與學校體育行政組織效能之關係

(一) 組織結構與學校體育行政組織效能關係之相關研究

學校與學校體育行政組織是正式社會組織，為使組織順利運作必須建立架構進行計畫擬定與執行，據此，組織結構應運而生。學校體育行政組織結構健全與否，影響學校運動教育成效與教育目標實現與願景達成。

1947年，Weber提出科層組織結構(bureaucracy)多重構面，組織結構即為學者用以探討組織內涵，並開始給予不同定義(簡玉敏, 2003; Hall, 1977)。「組織結構」觀點係從組織概念衍生，Fayol認為組織結構的形成乃基於權威和功能之間的交互作用關係，就縱貫角度而論，組織結構是一種階層體系，一面經由授權而產生，一面經由組織責任層層下達而形成；從橫貫角度而言，組織結構是藉由不同功能而加以分析(Corwin, 1965)。Robbins(1991)則指出組織結構是由複雜化、正式化與集權化等三個成分所構成；亦有學者將組織結構歸納區分為結構性構面與構成構面，而所謂結構性構面係指表現出組織現實特性的構面，如組織規模、控制幅度、組織層級與管理密度等組織外形構面；而構成構面係指表現出組織內部政策或規範組織成員活動的構面，如複雜化程度、正式化程度及集權化程度等(鍾振輝, 1998)。是以，吳清山(1998)兼顧組織結構靜態層面(組織階層、部門和職位)及動態層面(透過交互作用對組織的影響)，其更歸納學者界定，將組織結構定義為組織各部門、職位及彼此交互關係中，所產生複雜化、專門化、標準化，正式化和集中化的程度。

Dunham與Pierce(1989)認為組織結構要素包括：1.權威的分化：即整體組織中，決策權力大小的程度；2.正式化：即組織中所用書面紀錄、文件和程序手冊求規範的程度；3.標準化：整個組織中，工作活動細節的

描述和執行一致的程度；4.專門化：組織工作細分和人員分工的程度；5.專業化：不同組織角色所需的正式教育、訓練和經驗的水準；6.複雜性：組織內垂直、水平和空間差異的程度；7.階層化：組織內個人和團體地位差異的程度；8.結構化：組織結構的形狀，包括層級的數量、控制幅度、經理人員的比率等。而 Roberts 與 Hunt (1991) 則將組織結構分為靜態結構要素 (static structural elements) 和動態結構要素 (dynamic structural elements) 兩類。靜態結構要素包含：1.物理設計：物理設計包括空間品質與空間內單位安排，而物理環境設計會表現出組織目標和需求，因此，空間品質會反應和影響所預設計的組織結構；2.組織大小，較大組織其結構會比小的組織複雜；3.複雜性：組織複雜性，涉及人力分工、水平差異、垂直差異及空間差異，此等複雜性程度會產生溝通、協調和控制問題；4.正式化：組織中所須遵循規則和程序的程度，即指組織中所用的規則，其目的是為增加組織合理性，透過標準化使成員行為具有預測性、成員關係更加明確化和具體化；5.集中化：組織集中化主要在描述權力分配。如組織任何事情都由領導者做決策，此即為集中化，若將事情授權部屬作決定，此即為分化；而動態結構要素包含：1.溝通網絡：組織結構不僅是靜態，亦是一種動態關係網路，在組織中各種溝通網絡會同時併存，傳遞各種訊息。惟各種訊息傳遞須考量成員在網絡交互關係的關連性程度、網絡關係遵循正式組織層級集中性程度、雙向溝通的互惠性程度、在網絡中不同組織層次的垂直差異程度、在網絡中不同工作領域的水平差異程度；2.網絡內群集：網絡群集有統合、結黨 (cliques) 兩種類型，統合是成員為某種目的而形成的暫時性聯合，結黨是種永久性聚集，常涉及友誼及成員直接關係。此二種類型都將擴大組織中團體的力量。

此外，組織結構常隨著情境不同而有差異，影響組織結構常見的權變因素有策略、組織規模、技術與環境等因素 (Slack, 1997)。組織結構是達

成目標的手段，而目標則導源於整體策略，所以，策略與結構具有緊密關聯，因此，組織結構應追隨策略，保持一種彈性、易變的調節性結構，意即當組織策略有所調整改變時，在結構上需要修正便於適應與支持變革。學者研究發現組織規模對結構有顯著影響，規模越大的組織越傾向專門化、水平和垂直分化，以及嚴密的規範和控制，所以，當組織擴張到一定規模時，該組織越傾向機械式結構 (Blau & Schoenherr, 1970)。其次，對任何組織而言，都希望能運用科技將其投入轉換成產出，透過科技來增加組織的效能，然而，在投入轉換成產出的過程或方法上，會受其例行性的程度所影響，運用科技的例行性程度越高，其結構越傾向標準化，例行性程度低，其結構越傾向有機式。環境是影響組織結構的重要力量，基本上，在穩定中機械式組織較具效能，在動蕩不穩定環境有機式組織較具彈性，機械式組織越來越無法因應現今迅速變遷的環境，因此，機械式組織的重新設計使其調整為有機式組織，使能適應生存於變動的環境中，其重要性就不言而喻。

是以，學校體育行政組織為求組織發展，必須因應組織目標及環境變動產生有效之策略，機械式組織已無法因應迅速變遷的環境，將學校體育行政組織調整為有機式組織有其必要性，體育行政組織結構與彈性設計更應加快調適與變革，藉以適應生存於現今變動的社會環境。不同組織結構之特徵差異及有機組織與機械組織結構與功能比較，如表 2-2、表 2-3 所示。

表 2-2 組織結構差異

結構形式	主要部份	主要協調機制	重要過程
簡單結構	上 級	直接視導	集中化
機 械 科層體制	技術結構	工作標準化	正式化 科層體制
專 業 科層體制	上 級	直接視導和 工作標準化	集中化和正式化
專 業 科層體制	運作核心	訓練標準化	專業化
簡單專業 科層體制	上 級 和 運作核心	訓練標準化 和運作核心	集中化和專業化

資料來源：Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). The meaning and measure of faculty trust. *Education and Psychological Research*, 5, 1-10. p.137.

表 2-3 有機組織與機械組織結構與功能比較

結構與功能	有機組織	機械組織
複雜化	高	低
集中化	低	高
正式化	低	高
階層化	低	高
適應性	高	低
生產力	低	高
效 率	低	高
工作滿意	高	低

資料來源：吳清山 (1998)。學校效能研究。臺北市：五南。頁 60。

組織結構與組織效能的關係，一直為管理學和組織行為學者所重視。范熾文 (1992) 發現國民中學組織結構運作各層面間有密切相關；陳明璋 (1981) 研究發現結構層面是效能決定最具有影響的因素；潘文忠 (1992) 探討瞭解國民中學組織結構類型現況，發現國民中學以「高科層高專業」之組織結構類型為多，惟比例仍不及二分之一；且「低科層低專業」所佔比例達三分之一強；國中組織結構之科層化程度較專業化高。

就組織結構與教師工作滿意關係而言，吳清基 (1979) 從事組織結構

與教師工作滿意關係研究，發現組織結構是影響教師的重要預測變項；蔡培村（1985）更指出「專門化」是預測工作滿足的主要變項；吳麗芬（1986）探討國民小學組織結構正式化、集中化與教師工作動機關係時，發現組織結構正式化與教師工作動機達顯著正相關，組織結構集中化與教師工作動機達顯著負相關；組織結構「正式化」與教師動機層面均達顯著正相關，且組織結構集中化與教師動機層面均達顯著負相關；而 Sinkewicz（1982）更指出授權式學校組織結構與教師工作滿足呈正相關；惟 Winters（1983）發現學校科層結構與教師工作滿意呈低度相關。

就組織結構與工作士氣關係而論，潘文忠（1992）發現不同組織結構類型之學校其教師士氣有顯著差異存在；而就導致學校教師士氣及其各層面高低排列依次是：高科層高專業、低科層高專業、高科層低專業、低科層低專業；織結構科層化與專業化層面和教師整體士氣及組織認同、工作投入及團體凝聚力等層面均呈中度的正相關；高科層化、高專業化學校之教師士氣及其各層面均分別顯著高於低科層化及低專業化的學校；「科層化」及「專業化」對教師士氣及士氣各層面具有中度的解釋力；科層及專業對教師整體士氣、組織認同、工作投入及團體凝聚力具有解釋預測力，專業化較科層化高；Hoy、Newland 與 Blazovsky（1977）研究亦發現組織結構之集中化會降低教師工作士氣，而正式化則會提高教師工作態度。

就組織結構與組織效能關係而論，方德隆（1986）進行國民中學組織結構與組織效能關係研究發現組織結構專門化、標準化及正式化三個層面與組織效能各層面呈正相關，而集中化、傳統化兩層面與組織效能各層面呈負相關；組織結構正式化、傳統化、標準化及專門化四個層面，可解釋整體組織效能總變異量 41%；且組織結構正式化及標準化兩個層面為預測學校組織效能各層面最有力的因素；而集中化層面對組織效能各層面的預測力最小；劉春榮（1993）則發現國民小學組織結構正式化、專門化愈高，

在校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體學校效能均有愈高的現象；組織結構集中化、傳統化愈高，在校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體學校效能均有愈高的現象；整體而言，認同、正式化、集中化、專門化、傳統化能有效預測學校整體效能；而 Viney (1981) 探討學校組織結構與學校效能關係，發現學校組織結構之集中化、正式化與學校效能呈負相關；階層化與學校效能呈正相關；專門化則無顯著相關，其研究結果與 Miskel、Fevurly 與 Stewart (1979) 研究結果呈現不一致現象。

綜合上述學者研究，發現現行學校組織結構的實際運作各層面，並非全是共變關係，學校組織結構各層面之實際運作，會隨地域、學區、學校規模不同而有差異；且組織結構是預測教師工作滿足的重要變項，組織結構愈趨於集中化、標準化，教師工作滿足較低；組織結構愈趨於專門化、正式化，教師工作滿足較高。組織成員所知覺的組織結構運作與其知覺的士氣及疏離感具有顯著相關存在，且組織結構對工作士氣及疏離感具有解釋預測力；而組織結構與整體組織效能研究尚未有一致的結論。惟綜合歸納如下結論：組織結構與整體組織效能關係密切；組織結構之專門化、正式化，較能提高組織效能；而傳統化、集中化則較不利於組織效能。因此，為提高學校體育行政組織效能，組織結構的有效運作是相當重要的工作。所以，學校體育行政組織應加強溝通與協調、擴大成員參與決策機會、尊重教師教學專業選擇權，以及提高專門化、正式化之組織結構，而減少傳統化、集中化之組織結構，將有助於學校體育行政組織效能的提升。然學校體育行政組織結構研究付諸闕如，且從學者對學校組織結構之研究發現推論，學校體育行政組織結構可能隨學校背景變項不同而有差異，至於學校體育行政組織結構與其組織效能之關係則有待進一步研究與探討。

(二) 行政領導與學校體育行政組織效能關係之相關研究

學校體育行政工作範圍廣泛、性質複雜，身為學校體育領導者或體育行政主管都會涉及計畫目標、組織運作、行政決定、意見溝通、領導行為等歷程，這些實際行政作為是在處理體育行政、教學、活動及運動訓練等學校體育工作內涵，目的在有效領導，提升學校體育行政組織整體效能。學校體育領導者與學校體育行政主管有效領導不僅能引領組織中教職員工意向、創造和諧氣氛，更能利用團隊精神，來達成目標，故其重要性自是不言而喻。

Hersey 與 Blanchard (1982) 認為領導是領導者企圖影響他人活動所展現的一種行為型態；Yukl (1994) 指出，領導是一種主管影響部屬活動的歷程，它包括團體或組織目標的選擇，完成既定目標的工作活動組織、激勵部屬達成目標的動機、維持團隊與合作的關係及爭取外部團體與組織的支持與合作；吳清山 (1991) 則認為領導是團體之領導者在一定情境下，試圖去影響其他人行為，以達成特定目標的歷程；而李安明 (2003) 認為領導為一種社會歷程，在此歷程中一個團體或組織成員可以影響內部與外部事件的詮釋、目標或所欲結果的選擇、任務活動的組織、個人動機與能力、權力關係及共享的願景；蔡進雄 (1999) 更將領導定義為達成組織目標，領導者發揮其影響力，建立團隊精神，激發成員工作動機，從而達成任務之行政行為，意即藉由領導者影響力的發揮，充分運用人力、物力與財力有效地達成組織目標的歷程或行為。黃昆輝 (1989) 認為領導就是影響力的發揮；領導是一種倡導行為領導係促進合作功能；領導是一種信賴的權威；領導是協助達成目標之行動，以及領導是達成組織目標之歷程等六種觀點，其更指出教育行政領導乃是教育行政人員指引組織方向目標，發揮其影響力，以綜合成員意志，利用團體智慧，及激發並導引成員向心力，從而達成組織目標之行政行為；而謝文全、林新發、張德銳與張明輝 (1995)

認為教育行政領導是產生於教育組織情境裡，是一種影響力發揮或作用的型式，亦是教育行政人員為達成教育目標所表現的一種行政行為或歷程，功能在促使教育組織目標之達成與成員需求之滿足，目的在於引導達成教育目標。

綜上所述，學校體育行政組織領導乃為學校環境中，藉著學校體育行政領導者影響力的發揮，引導體育行政人員、體育教師及運動教練等組織成員的努力方向，使其同心協力有效達成學校體育教育目標的行政行為與歷程。歸納而言，領導應是「領導者散發其個人獨特魅力與人格特質，在不同情境與組織環境的交互作用下，發揮其通權達變及具影響力的行為，期望掌握組織成員的心，並激勵其內在士氣，引導組織走向預期方向，使有效達成組織目標，同時兼顧組織成員個人需求」。

一九六〇年代，國內針對學校組織之領導行為研究概多以單層面衡量方式為主，發現學校組織領導者較常採協調式、積極式、開放式與民主式領導，較少採用情理式、專斷式與規範式領導，最少採用放任式、消極式與閉鎖式領導（許勝雄，1973）；至一九七〇年代則以雙層面評量方式，以「領導型描述問卷」最常被學者所使用；對於新領導理論研究，學者紛紛投入轉型領導與互易領導相關研究，對於領導行為各有不同發現，並提供有效領導建議。林振杰（2005）探討國中體育組長領導行為及工作滿意關係，發現體育組長的領導行為依序為「高倡導高關懷」、「低倡導高關懷」、「高倡導低關懷」、「低倡導低關懷」，而其體育組長領導行為之「高倡導高關懷」、「低倡導高關懷」高於「整體領導行為」；而就轉型領導研究而言，陳增朋（2000）針對大學校院學校體育主管之領導型態、內外控取向與組織承諾關係研究時，發現體育主管之領導型態，以交易領導行為運用情形較轉型領導行為更為顯著，所以，較偏向於「低轉型高交易」領導型態。

對於領導與工作滿意關係研究上，許振明（2001）研究發現影響體育教師工作滿足最主要因素為學校組織領導者之領導方式，以「高關懷高體制」領導型態對體育行政組織成員工作滿足較高；而林新發（1990）、洪嘉文（1997）發現領導者採用「高關懷高體制」領導行為員工滿足最高，而以「低關懷低體制」領導行為最低；朱淑子（2002）亦發現轉化領導、互易領導均與教師工作滿意有典型相關存在，且轉化領導、互易領導對教師工作滿意具有預測力。而在學校體育行政組織領導研究上，林澤鴻（2000）研究發現體育教師對激勵各構面皆有高度需求，而激勵與工作滿意間有典型相關關係存在。此外，黃國展（1989）指出校長之倡導行為、關懷行為及領導行為皆與體育組長在行政視導、工作變動及整體工作滿意上的滿意程度有顯著相關且有預測作用。

在領導與組織氣氛關係研究上，呂木琳（1975）發現學校領導者倡導與關懷行為與學校氣氛各個層面具有相關，且運用「高倡導高關懷」領導方式有最佳之學校氣氛；劉麗慧（1985）則指出女性學校領導者領導下之教師知覺其服務學校之組織氣氛較男性領導者領導的學校氣氛為佳，且教師所知覺之組織氣氛隨著不同領導方式而有顯著的差異。「關係導向」型男性領導者所領導的學校，其教師知覺之組織氣氛較佳；「工作導向」型女性學校領導者比「關係導向」型女性領導者之學校，其教師感受的組織氣氛較佳；而鄭彩鳳（1990、1995）進行高中職學校校長領導行為取向、教師角色衝突與學校組織氣氛關係研究時，指出女性、研究所程度、公立學校之校長，其學校組織氣氛較為開放；校長領導行為取向變項是有效預測學校組織氣氛的指標。

而在領導與組織承諾關係研究上，王美惠（2004）針對學校領導者轉型領導與教師組織承諾關係研究，發現轉型領導與教師組織承諾呈現高度正向相關，而教師對校長轉型領導的知覺情形及對學校之組織承諾現況良

好；蔡進雄（1992）發現校長能表現出相當程度的關懷與倡導行為，且達中上程度，校長領導行為與教師組織承諾各層面及整體組織承諾具有顯著正相關，校長關懷與倡導行為均與教師的「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」及「整體組織承諾」有顯著正相關。整體而言，教師知覺校長的領導方式為「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」，而教師知覺校長的領導方式為「低關懷低倡導」時，其教師會感受到較低的組織承諾；校長關懷與倡導行為對教師組織承諾各層面及整體組織承諾有預測作用，其中關懷行為比倡導行為，更具有預測力。在學校體育行政組織研究上，陳增朋（2000）發現體育教師所知覺的體育主管領導型態在組織承諾之差異情形有達顯著水準；體育主管之領導型態與教師個人內外控特質，確與體育教師組織承諾間有典型相關關係存在。其中以體育主管領導型態所有構面透過第一個典型因素，能影響組織承諾之全部構面。

而就領導與組織效能關係研究上，Groves (1997) 認為轉型領導的校長具有影響教師合作及影響成員對學校改革態度的能力與機會；Rogers (1994) 發現高度的轉型領導是有效能學校的特徵，轉型領導能創造有效能的組織，轉型領導理論對於學校效能影響獲得強力支持；Evans (1996) 指出校長的轉型領導和學校社會性組織有顯著相關，高度轉型領導會引導高度的社會性組織，並且能創造出有效能的組織；Gepford (1996) 則強調不管高效能或低效能的學校，只要是採用轉型領導特質的學校會比採用互易領導或放任領導的學校有較高的效能，也有較高的辦學成功機率。

林佳君（2005）研究指出轉型領導與學校組織效能各構面呈高度正相關，且校長轉型領導與團體動力之交互作用對學校組織效能的家長參與有顯著影響；范熾文（2001）指出校長轉型、互易領導、教師組織承諾與學校組織績效之間有密切關係且情況大致良好，學校組織績效各層面以教師工作滿意最高，其次依序為目標達成、組織適應力、行政效率，高度的校

長轉型、互易領導行為會有較高的學校組織績效，校長可以同時運用轉型領導與互易領導行為，校長轉型、互易領導能影響教師組織承諾，提升學校組織績效。吳培源（1994）、許振明（2001）與楊煥烘（1988）與發現最有效的領導方式為「高關懷高體制」，最無效能為「低關懷低體制」。而蔡進雄（1999）指出校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能間均有密切相關且具預測力，其中校長轉型領導、科層型文化、支持型文化、創新型文化對學校效能具有相當程度的預測力，而校長互易領導對學校效能僅有部分層面有預測作用。此外，張賜光（2003）、黃信諺（2006）亦指出學校教師所知覺校長轉型領導的現況屬於中上程度；轉型領導各層面與學校行政效能各層面有極顯著正相關，且轉型領導對學校行政效能具有顯著預測力。然而，伍晉弘（2005）發現校長領導策略會兼採轉化領導與互易領導策略，在面對新政策推動時，互易領導可收立即效果，而運用轉化領導策略則必須具備成功領導者的特質。

綜上研究結果，領導行為對於成員的組織行為表現確實具有重要影響，惟領導者領導型態常因組織不同、研究對象不同各有不同研究發現，其中領導者所採取的領導行為亦不盡相同。而就學校體育行政組織而言，國中體育組長領導行為以「高倡導高關懷」、「低倡導高關懷」較多；大學校院體育主管領導型態以交易領導行為運用情形較轉型領導行為更為顯著，偏向於「低轉型高交易」領導型態；而領導行為確實與組織成員工作滿意存在顯著相關，高關懷高體制領導行為對組織成員工作滿意最高，而低關懷低體制之領導行為對組織成員工作滿意有降低之趨勢；「高倡導高關懷」的領導風格較容易產生「開放型」的組織氣氛，「低倡導低關懷」的領導風格較容易產生「封閉型」的組織氣氛，「關懷」行為則是影響組織氣氛的重要因素；此外，高關懷高體制領導行為所產生之組織承諾最高，而低關懷低體制領導行為對組織承諾有降低現象。總體而論，學校體育行

政領導確實與學校體育行政組織效能存在顯著相關，而高關懷高體制之領導行為對組織效能最高，而低關懷低體制之領導行為對組織效能有降低之情形；而轉型領導更與學校體育行政組織效能存在密切關係且具有預測力。

(三) 組織文化與學校體育行政組織效能關係之相關研究

學校體育行政組織是個正式社會組織，具有特殊結構、特定規範和價值觀，所以，不同學校體育行政組織常會表現出不同獨特文化，而這種獨特文化對學校體育行政組織表現具有重要影響力。「文化」具有無形且難以捉摸的力量，而這些力量構成組織象徵性意義，形成組織成員的思想和行為（林清山，1998）。文化概念往往隨著觀念改變而趨於複雜，使得組織文化很難具有明確具體的定義。Pettigew (1979) 認為組織文化是組織成員的共同感受，而以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式表現於日常生活方式中；Ouchi (1981) 將組織文化定義為象徵、儀式與神話，是領導者用來向組織成員傳達組織內所要強調的價值觀與信念的方式；Schein (1992) 則將組織文化視為一個基本假設型式，即文化是由一個既定團體為學習克服其內在適應和外在統整的問題，所發明、發現或發展，且因運作良好而承認其有效性，因而，將假設傳授給新成員，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。而其將組織文化分為基本假設、價值和人造品和創造物三個層次（如圖 2-2 所示），更顯現其對組織文化內涵之觀點。

Owens 與 Steinhoff (1989) 將組織文化定義為一種解決內在和外在一問題的產物，它在群體中不斷運行，可傳授給新成員，作為瞭解、思考和感覺有關問題的正確方式，而這種解決問題的產物，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，假設形成後，經過一段時間會成為理所當然，最後進入腦海中；Griffin (1990) 指出組織文化是指組織的一套價值，協助組織成員瞭解組織的目標、作法及組織所認

為重要的事；吳清山（1998）則將組織文化定義為：組織經過其內在運作系統的維持與外在環境妥化的互動之下，所長期累積發展的各種產物，包含信念、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，以自然地方式表現於日常生活，形成組織獨特的現象。是以，就學校體育行政組織而言，誠如吳清山（1998）所稱，組織文化應為學校體育行政組織經過其內在運作系統的維持與外在環境妥化的互動，長期累積發展的產物，包含信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等，學校體育組織成員共同分享這些產物意義後，以自然方式表現於日常生活，形成組織獨特的象徵。

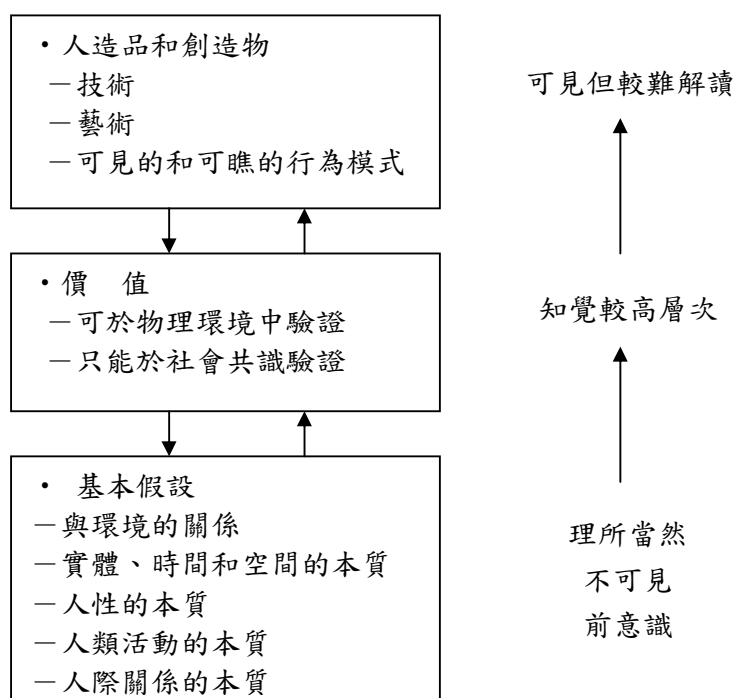


圖 2-2 組織文化層次及互動關係

資料來源：Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. p.14.

而對於組織效能的影響上，Wilkins (1983) 認為組織文化研究是幾種觀點的混合體，組織文化基本假設、價值及信心影響著儀式和典禮、故事和

迷思，會影響組織成員表現，進而影響組織效能。Purkey 與 Smith (1983) 認為一所有效能的學校應具有顯著的文化，即一個結構、過程、價值氣氛和規範引導教師和學生走向成功的教學和學習；所以，Deal 與 Kennedy (1983) 指出強勢組織文化能夠提高教育生產力；Deal (1985) 更認為學校的文化和象徵是增進學校效能的重要條件。此外，Schein (1992) 認為如果組織所選擇的策略與組織文化深層假設不相符合，如此不僅組織目標無由達成，組織運作亦無效能可言。Wiener (1988) 在其研究中指出，價值是文化概念的重心，並基於價值的來源與內容焦點，他認為組織的價值體系是組織目標、政策與策略的指導原則，因此，價值體系在文化與效能的關係上，是一個非常重要的因素，所以，組織普遍存在的價值觀若能支持組織的目標與策略，那麼，文化將是組織的重要資產 (asset)，可望提升組織效能。Martin 與 Siehl 從功能觀點論述組織文化與組織效能的關係，其認為組織文化提供成員對組織過去事件的合理解釋，使成員瞭解如何因應類似事件；組織成員認同組織的價值信仰及管理哲學，願意為組織付出心力，組織效能自然提高；組織文化使成員產生一種社區意識，成員所共享的價值觀則成為社會化新進成員的利器；組織文化劃定組織界限，使組織成員產生凝聚力，並對團體成員行為有所期望，組織效能就此產生；組織文化具有控制成員行為，禁制成員不當行為之機制，使組織效能不致降低；一個尊重人性的強勢組織文化能提升組織生產力及獲利能力，提升組織效能（鄭伯壖，2001；Denison, 1990），顯見組織文化對於組織效能的重要性。

陳培文（1995）發現組織文化與組織效能有顯著高相關存在，行政人員支持性文化的知覺越高則組織效能越高，教師對支持型文化與創新型文化的知覺較高者其組織效能的知覺亦較高；蔡進雄（1999）指出科層型文化、支持型文化、創新型文化均與學校效能各層面及整體學校效能呈正相關；陳德貴（2005）發現教師對學校組織文化呈現正向看法；不同個人背

景變項、學校環境變項之教師，其所知覺的學校組織文化有顯著差異；教師所知覺的學校組織文化與學校效能具有相關性。柯麗蓉（1998）亦發現公立大學院校呈現最高度的支持型與創新型文化，而有最低度的科層性文化，至於軍事院校則恰好與已實施全面品質管理的大學院校相反，呈現最低度的支持型與創新型文化，而有最高度的科層型文化。而蔡進雄（1999）則發現目前國民中學表現出中上程度的科層型文化、支持型文化及創新型文化；惟余麗華（2005）指出學校整體組織文化的類型，係屬於兼具四種文化的整合型文化。是以，可以瞭解組織文化具有獨特性，不同學校會呈現出不同的組織文化。

盧心雨（2000）、鄭志富（2001）進行政府體育行政組織文化與組織效能研究時，發現體育行政組織文化與組織效能之契合情形良好；體育行政組織文化與組織效能之間具有高度之正相關，兩者間亦存有典型相關之關係，且全部的組織文化構面均能影響其組織效能之全部構面；體育行政組織文化（理性文化、發展文化、共識文化、科層文化）均能有效預測其組織效能（方向與目標清晰度、生產量與工作完成、革新與適應、外部支持與成長、參與和開放、士氣與承諾、控制與穩定、正式化與資訊管理、整體組織效能），其中以「共識文化」與「發展文化」之預測力最佳；而林志章（2005）探討國小體育組長學校文化價值觀與組織承諾、工作倦怠關係時，發現學務主任和體育組長對於學校文化價值觀均相當重視；體育組長重視之學校文化價值觀對組織承諾、工作倦怠具有預測力，學校文化價值觀契合度對組織承諾未有顯著的預測力，對工作倦怠則有部分預測力。

綜合以上的實徵研究可知，常因組織不同而具有不同文化，而學校組織成員對於學校文化價值觀均相當重視，至於學校體育行政組織文化類型所呈現組織文化類型為何？屬於何種組織文化類型或是兼具多種文化類型的統合型文化？均有待進一步探討。且由以上實徵研究，發現組織文化與

組織效能存在顯著關係，且組織文化能有效預測組織效能，因此，專家學者對於組織文化與組織效能的關係多持肯定的態度，但由於對組織文化與組織效能關係少有完整周全觀點與綜合體系，使得相關研究陷於多元觀點的紛歧，同時，學者認為組織文化與組織效能的關係並非直線的因果關係，兩者之間既無決定論的傳統，更不能否認有其他因素的介入。因此，為瞭解學校體育行政組織文化與組織效能的關係，理論探討和實徵研究便顯得格外的重要，俾以佐證組織文化和組織效能的關係，更周全詮釋組織文化與學校體育行政組織效能的關係，俾以塑造學校體育行政組織優勢文化，提升學校體育行政組織效能。

（四）組織承諾與學校體育行政組織效能關係之相關研究

一九七〇年代，組織行為學者開始注意忠誠概念，其把忠誠視為員工與組織的連結 (employee-organization linkage)，並以此概念為基礎，對員工與組織間的互動本質進行討論，進而提出組織承諾 (organizational commitment)、組織認同 (organizational identification) 及組織公民行為 (organizational citizenship behavior) 等類似組織忠誠之概念 (姜定宇、鄭伯璜，2003)。其後組織承諾內涵由整體概念轉向多元向度，對象由單一對象轉為多元對象。一九八〇年代，國內移植組織承諾研究蔚為流行議題 (白崇亮，1986；呂紀嘉，1985)，而對於組織承諾內涵、本質及作用機制問題，則再引進西方研究概念二十年後開始獲得注意 (鄭伯璜，1995)。

組織承諾 (organizational commitment) 研究者最初關注在行動承諾 (commit to behavior)，探討行動者為瞭解行動和態度的不一致，而產生的合理化反應，而這種合理化反應可以用來維持行為的一致性，其缺點為忽略個人內在歷程。承諾概念首先由 Becker (1960) 所提出，其認為「承諾」是促使人類持續職業行為的心理機制 (mechanism)。其後，學者紛紛對組織承諾提出不同的詮釋與界定。鄭伯璜 (1991) 曾對組織承諾如此定義：個人

對公司或老闆具有一種長期而自發性的責任，能將公司或老闆的目標是為最重要。而鄭紀瑩（1996）根據鄭伯壘（1991）研究成果，將組織承諾定義為：員工基於特定因素在心理上順服並認同組織，相信公司會提供所需的照顧與支持，而願意以行為表現達到組織目標與最大利益；姜定宇、鄭伯壘（2003）則將組織承諾界定為：在情感上與組織緊密結合，願意將組織利益置於個人利益之上，並且主動為組織付出。所以，對於體育行政組織而言，組織承諾應是指組織成員對學校體育行政組織目標與價值的信念，並接受組織的目標與價值，為了組織利益組織成員能自動自發盡心盡力，而且有強烈意願留在組織。

Buchanan (1974) 認為組織承諾係組織成員對於組織目標與價值、和個人角色有關的目標與價值、對組織本身等三方面的情感隸屬 (affective attachment)；而 Poter、Steers、Mowday 與 Boulian (1974) 則著重組織心理歷程的探討，將組織承諾定義為個人對於特定組織具有相當程度的認同與投入，認為組織承諾是由態度 (attitude)、行為意圖 (behavior intention) 及動機 (motivation) 等三個層面所構成：在態度層面上是個體相信且接受組織的目標、價值觀及經營理念；在行為意圖上，是個體願意為達成組織目標而付出額外努力 (extra effort)；在動機層面上，是個體想保有組織成員身分的強烈慾望。Meyer 與 Allen (1991) 歸納組織承諾研究，發現組織承諾是由：感情承諾 (affective commitment)、持續承諾 (continuance commitment) 與規範承諾 (normative commitment) 所組成。所以，承諾是指成員對組織的感情依附，使得個人對組織的目標產生認同，並內化組織的價值觀。

Staw (1981) 從社會心理學的觀點來看組織承諾，其認為個人的自我辯護 (self-justification) 對於組織承諾具有重要的影響，隨著個人在組織工作時間的增加，個人所投入的心力必定愈多。因此，個人在組織中所投入的

累積成本，隨年資之增加而提高，迫使個人必須在心理上加以調適，以減低認知失調（劉春榮，1993）。而 Steers 與 Porter (1979) 就 Staw 的態度性承諾與行為性承諾繪出關係圖，如圖 2—3 所示。

是以，基於學校體育行政組織立場，組織承諾應為學校體育行政組織成員基於特定因素，在心理上順服與認同組織，並相信組織會提供所需的照顧與支持，在情感上與組織緊密的結合，並能表達留在組織服務意願，且願意以行為表現達成學校體育行政組織目標與組織最大利益。

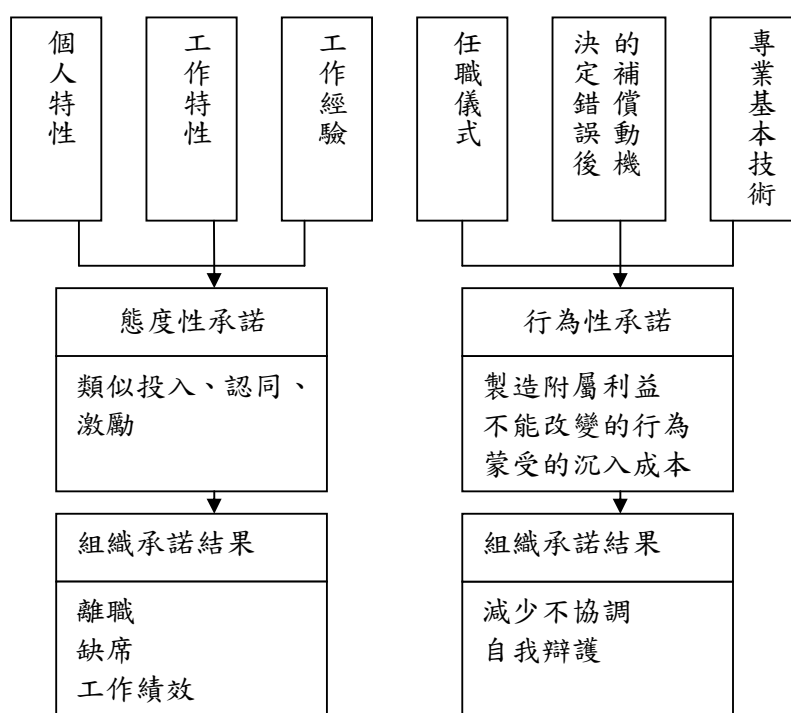


圖 2—3 態度性與行為性組織承諾模式

資料來源：Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior*, New York: McGraw-Hill, p.304.

林志章（2005）探討學校文化價值觀與組織承諾、工作倦怠關係，發現國小體育組長在整體組織承諾屬於中等程度；不同年齡及任教年資之體育組長在組織承諾方面達到顯著差異。陳增朋（2000）針對學校體育主管之領導型態、內外控取向與組織承諾關係研究時，發現體育教師之組織承

諾，以努力意願、組織認同為主要呈現，其整體之得分情形屬於中上水準；而牟鍾福（2001）從事組織正義與組織信任對組織承諾影響研究，發現國民中學體育教師組織承諾包括：組織認同、留職傾向與努力意願構面亦屬中上的程度。其中尤以努力意願之得分最高；其次為組織認同；而以留職傾向之得分最低，而不同背景變項體育教師在組織承諾得分之差異來源，均為留職傾向構面。李豐安（2003）探討中等學校排球教練組織承諾與專業承諾時，發現教練均呈現高度的組織承諾與專業承諾感；教練組織承諾更與專業承諾間達顯著正相關。

就組織承諾與工作滿足關係研究上，陸鵬程（1981）針對員工工作滿足與組織承諾關係進行研究時，發現在組織承諾各構面中，為組織努力的意願與工作滿足各構面的相關最低；員工對組織評估高低，主要與工作層面的滿足有關，其為組織努力的意願則與工作本身滿足最有關，而留職傾向則與工作本身及薪資滿足有關；Wiener 與 Vardi (1980) 探討組織承諾與工作滿足關係時，亦有相同之發現。

就組織承諾與工作績效關係研究上，Johnston (1976) 探討組織承諾綜合模式的發展與測試，發現組織承諾是高度複雜的，而且是影響人事異動與績效的重要因素。Dubin、Champoux 與 Porter (1975) 研究生活興趣與組織承諾關係時，發現組織承諾越高，工作績效也越高。此外，Randall (1987) 研究發現組織承諾低者，其工作品質相對較低。然而，Steers (1977) 探討有關員工的職業行為，研究結果則指出組織承諾與績效表現則無關聯。

而就組織承諾與組織效能關係研究上，Sagor 與 Curley (1991) 曾以行動研究法進行調查、訪問及資料分析，發現學校教師對服務學校產生組織承諾，乃是促進學校進步的策略；劉春榮（1993）探討學校組織承諾與學校效能的關係時，發現學校組織承諾其認同程度、努力意願、留職傾向或整體組織承諾愈高時，學校效能不論在校長領導、行政溝通、學習環境、

課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體學校效能均有愈高的現象；陳淑嬌（1989）針對國民中學教師進行工作投入與組織效能關係研究，發現高工作投入教師，不僅工作滿意度最高，所知覺整體組織效能也最佳。

綜合上述研究，發現成員組織承諾與工作滿足間具有正相關，亦即組織承諾愈高，成員工作滿足感也有愈高現象。相對地，其中成員工作滿足感愈高，對組織將會有更高的認同感，更願意留在組織中為組織奉獻心力，當然其組織承諾也愈高。而探討組織承諾與工作績效關係的結果，除少數研究外，其餘多數研究結果均發現成員的組織承諾愈高，則其工作績效也愈高；由於組織成員的組織承諾愈高，則其努力意願也愈高，因此，願意為組織奉獻心力，所以，成員工作績效也會提高。而學者研究發現教師整體組織承諾與整體學校組織效能有正相關存在。亦即教師組織承諾愈高、教師愈投入工作的學校，其學校效能愈高。據上述研究結果推論，學校體育教師及組織成員之組織承諾越高，對學校體育行政組織效能產出越好。

（五）組織衝突管理與學校體育行政組織效能關係之相關研究

一九三〇至一九四〇年代，傳統觀點認為衝突具有破壞性，應當避免發生；一九四〇至一九七〇年代，人際關係觀點認為衝突是團體和組織自然發生現象無法避免，所以應採取接受態度承認其存在性；目前互動觀點鼓勵衝突存在，團體內保持最小衝突水準，便於維持團體活力、反省力及創造力。

事實上，學界對於衝突 (conflict) 定義因學者研究需要及立場而有不同詮釋。林靜茹（1993）與韓瑞信（1994）咸認為衝突是一個或兩個以上的團體或個人，知覺彼此在利益、觀念、意圖上的對立，而產生行為與情緒反應的互動歷程；而張鐸嚴（1985）指出衝突即當一個或兩個以上的個體，知覺到對立，而產生的互動行為與情緒反應的歷程；Litter (1980) 則認為衝突是發生於二方或二方以上知覺到與他人或他團體的活動互動中，有相當

損失的結果，進而相對立的一種行為；且衝突是他人與自己之間對於目標有不一致的看法，因而形成一種敵對的感受 (Reeser & Lopper, 1987)。此外，Robbins 也指出衝突係指任何人知覺到不相容的差異，而導致某種形式與程度的干涉或對立，至於這種差異是否真正存在，其實並不是那麼重要，只要人們知覺差異存在，衝突也就存在了(李青芬、李雅婷、趙慕芬，2002)。而由其組織衝突模式即可看出端倪(如圖 2-4 所示)。

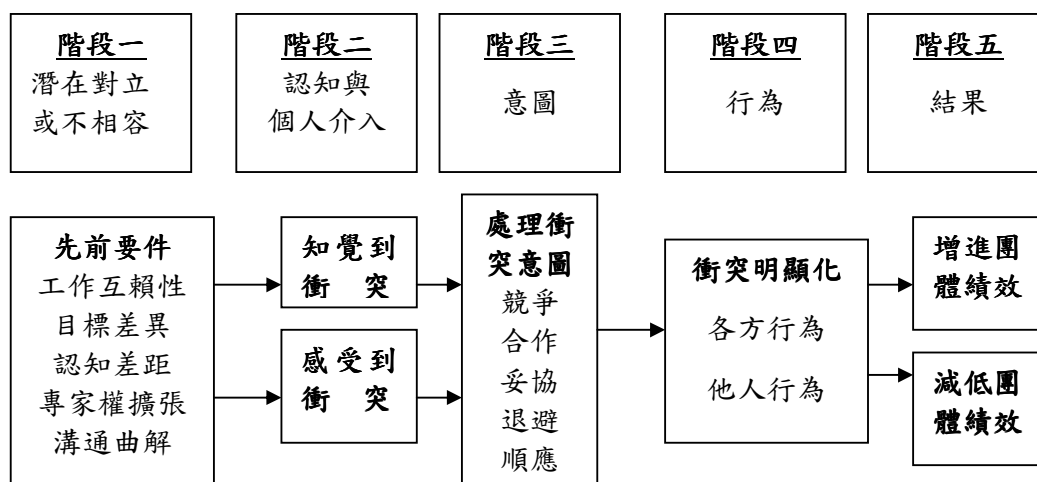


圖 2-4 Robbins 組織衝突模式

資料來源：李青芬、李雅婷、趙慕芬(譯)(2002)。《組織行為學》。臺北市：華泰。(Robbins, S. P., 1994)。頁 689。

綜觀學者對衝突觀點，有其共同點：衝突是一個「連續」的過程，並非是單一不連續事件；衝突必須被知覺，若僅一人知覺衝突或是衝突不被知覺，即無法形成衝突；衝突包含對立性、資源匱乏性及阻礙性等概念，亦即衝突必須包含對立雙方，其興趣或目標互不相容，同時有限資源匱乏性亦會產生阻礙性行為，當其中一方阻礙另一方達到目標時，便會產生衝突情境。是以，學校體育行政組織衝突管理乃是因應學校體育行政組織中存在的對立雙方，調和不相容的興趣或目標，同時在資源有限的情況下，處理與預防其中一方表現出妨礙對方達成目標的阻撓性行為，此一連續動

態過程即為組織衝突管理。是以，學校體育行政主管必須熟知衝突因應與引發策略，以有效管理組織內部衝突的發生與維持組織適當的衝突水準，防止組織僵化，增加組織凝聚，進而提升學校體育行政組織績效。

對於組織衝突原因與處理方式或策略研究上，黃隆民（1985）研究指出國中學教師兼任導師的教師所知覺的角色衝突高於兼任行政人員的教師。就國民小學教師而言，其衝突原因，在行政人員方面依序為教師推卸責任、教師的要求不合理、彼此工作意見不同，以教師而言，則依序為價值觀、工作意見不同、權（利）力被漠視；衝突處理策略上，行政人員多採取「競爭」策略，而且職位愈高者愈傾向競爭策略，教師則以順應策略為主；彼此的態度、衝突事項的重要性、衝突可能引起的後果等三者，為最主要影響行政人員與教師衝突處理考量之因素。而教師與行政人員對衝突仍抱持負面的看法，但大部分教師和行政人員對於學校衝突管理的方式，感到滿意。而在衝突處理方式上，以第三者（校長）仲裁、依法令或職權規定為主要（張鐸嚴，1985）；王振鴻（1989）進行國中校長與教師之衝突研究，發現校長與教師性別變項與衝突處理方式無顯著差異；年齡長者其較傾向於採取「忍讓」方式來處理衝突。

而陳武雄（1995）探討中小學教師衝突處理方式，發現男教師與校長衝突時傾向採取統合方式，而女教師則較傾向逃避方式來處理衝突。陳嘉皇（1996）研究國小教師衝突處理方式時，發現男性教師較女性教師傾向採取妥協方式，校長較教師傾向於採取妥協方式，而服務年資低者較服務年資高者傾向於採取威權方式，服務年資高者較服務年資低者傾向以共識方式處理衝突，學校規模大者之組織成員於衝突時較學校規模小者傾向採取威權的處理方式，但教師服務地區、族群的不同對於衝突處理方式並無顯著不同。陳文祥（1998）探討國小教師衝突時，亦發現男性教師較女性教師傾向於採取競爭及統合方式處理衝突，年齡較長者傾向於採取統合方

式處理衝突，教學年資長者傾向於採取統合方式處理衝突，兼任行政教師在競爭傾向上高於級任教師；兼任行政教師在統合傾向上高於級任與科任教師。

在學校體育行政組織衝突原因與因應策略研究上，鄭志富（1999）針對大學體育室人員進行衝突研究，發現認知與價值觀的差異為單位主管與一般人員之最主要衝突發生原因，在單位主管與一般人員方面皆以合作策略為最主要的衝突處理方式，大學體育室一般人員之性別變項在衝突處理方式上有顯著差異存在。且在不同的學校類別與職等之單位主管在衝突發生原因上有顯著的不同。其後，在2000年的研究中，發現國內大學體育室組織內部衝突頻率，單位主管較一般人員之衝突頻率為低。而一般人員與單位主管及同事間之衝突頻率較頻繁（中等程度），大學體育室組織內部衝突原因，單位主管與一般人員之衝突主要因為資源與權利，而認知與價值觀則為一般人員與單位主管及同事間衝突之主要原因，大學體育室組織內部衝突處理方式，競爭為單位主管與一般人員衝突之主要處理方式，而一般人員與單位主管及同事間的衝突皆是傾向於以合作方式處理之。國內大學體育室組織內部整體衝突程度，單位主管較一般人員對於整體組織內部衝突的感受程度較低，而一般人員對於與單位主管及同事間之整體組織內部衝突感受度則較為明顯（中等程度）。國內大學體育室組織內部衝突有效解決策略，在單位主管方面，以透過建立良好溝通管道、建立制度、調整組織結構、明確組織定位等策略將能有效處理組織內部衝突。而在一般人員方面，則認為解決衝突之有效策略依序為：調整組織結構、組織認同的提昇、良好的溝通管道、維護組織成員的權益、建立制度、學習衝突處理的能力（鄭志富，2000）。

就組織衝突與工作滿意關係研究上，黃隆民（1985）探討角色衝突與工作滿足感關係時，發現角色衝突與工作滿足感存在顯著負相關；謝金青

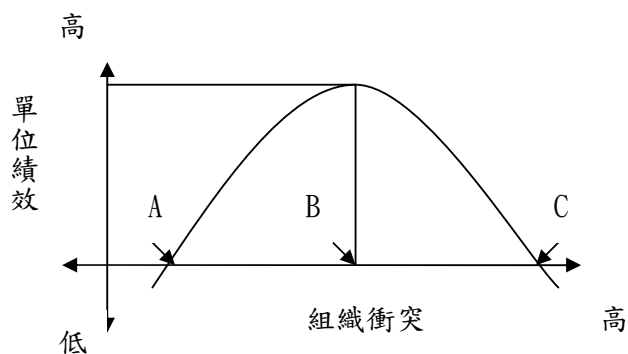
(1992) 針對行政兼職教師角色衝突與工作滿意進行研究，發現整體角色衝突與工作滿意會互相影響，而行政兼職教師角色衝突對工作滿意有解釋預測力；吳慧卿 (2001) 在探討大學校院桌球選手知覺的團隊衝突 (包括團隊衝突發生原因、衝突處理方式) 時，發現認知與價值觀的差異是造成團隊衝突的主要原因。此外，妥協方式為大學校院桌球選手在面對衝突時最主要的處理方式。其次，不同組別、性別、年齡的選手，其衝突發生原因有顯著差異存在。此外，不同性別、入隊時間、與教練相處年數、學校類別及訓練頻率的選手，其衝突處理方式有顯著差異存在。團隊衝突發生原因對於衝突處理方式及滿意度亦均可有效解釋。此外，衝突處理方式對滿意度均可有效解釋。

就組織衝突與工作績效關係研究上，一般對於衝突的觀點認為會降低團體和組織的績效，會對組織正常功能的運作與成長產生破壞。然而，Robbins (1991) 則認為衝突對於組織效能而言，可同時促進團體凝聚力、改進團體或組織效能之面功能，同樣也具有降低工作效率、致使離職率升高、工作滿意降低、勞工訴願與罷工及肢體攻擊等反面影響。衝突存在於組織，但並非所有組織都需要衝突的存在。不同組織結構、團體組成特性及情境特質，所需的衝突水準會有所不同，對組織而言，衝突有其最適水準，是當衝突可預防停滯、激發創造力、讓緊張宣洩，引發創新提昇組織效能，而不足及過多的衝突都會對團體或組織效能產生阻礙效果，致使團體成員滿足感降低，增加曠職率與離職率 (李青芬等，2002)，最候導致生產力下降，使組織效能大打折扣。衝突與績效關係如圖 2-5。

且從學者研究觀之，韓楷聖 (1986) 探討國中輔導教師角色衝突與工作效能關係，發現教師角色衝突、年齡職務地區及規模等變相均能預測工作效能，其中以角色衝突預測力最大。謝益銘 (1992) 則指出領導行為、衝突會影響成員滿意感領導行為、衝突及成員滿意感會影響績效；此外，

廖貴峰（1986）更發現國中教師角色衝突、角色不明確與工作倦怠有顯著相關存在。顯示衝突對工作績效有長足的重要影響。

歸納上述研究，有研究發現學校體育行政組織衝突上，認知與價值觀的差異為最主要衝突發生原因，合作策略為最主要的衝突處理方式。惟多數研究發現衝突發生原因與處理方式會因為衝突對象、性別、年齡及職別而有不同的選擇，較沒有確實一致的答案，其中也證實人口變項會影響衝突解決方式的選擇。衝突對工作滿意有解釋預測力，且衝突與工作滿足感存在顯著負相關，意即衝突越高，可能組織成員之工作滿意越低；衝突會影響工作滿足，亦會影響組織績效，惟衝突理論觀點，認為組織須維持適度衝突水準，維持組織創新與變革力量，過猶不及皆對組織不利，可能造成組織僵化或過度對立，惟組織必須維持適當衝突水準，避免組織僵化現象，並且做好組織衝突有效管理，藉以提升組織效能。



情境	衝突水準	衝突類型	單位內在特性	單位績效表現
A	低或無	惡性的	冷漠、呆滯、對改變無反應、缺乏新觀念	低
B	適中	良性的	有活力、自我反省、創新	高
C	高	惡性的	分裂、混亂、不合作	無

圖 2—5 衝突與單位績效

資料來源：Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics publishers.p.198.

三、組織產出因素與學校體育行政組織效能關係

(一) 教學效能與學校體育行政組織效能關係之相關研究

效能探討，最早可溯及 Heider 與 White 研究 (Guskey, 1987)，後來美國蘭德公司 (Rand Corporation) 提出教育評鑑研究報告指出教學效能與學生成就具有顯著相關，更開啟後來研究教學效能的先河 (Armor 等, 1976)。教育是師生互動的過程，在運動教育活動過程要發揮其功能，體育教師扮演著極為重要的角色。所以，要提高運動教育的品質，則主要決定於體育教師的優劣良窳。因此，如何提升體育教師效能，達成教育目標，實為教育研究重要環節。

林清山 (1991) 認為有效教學是指一個教師能有效的應用教育心理學原則，如動機原則、順序原則、學習遷移、過程技能、預備狀態、收錄策略、增強原則及回饋原則，幫助學生獲得有效學習，達成預期的教學目標。其後，吳清山 (1992) 更進一步指出教師教學效能是一位教師在教學工作中，能使學生在學習上或行為上具有優良的表現，以達到特定的教育目標。因此，教學效能是教師透過師生的互動歷程，運用一連串多樣複雜邏輯策略行動改變學生行為，達成教育的目標 (李俊湖, 1992)。鄭燕萍 (1986) 認為教學效能是教師在特定的教學情境和校長的作用下，導引或促成學生及學習情境發揮其功能或作用，以達成或超出預期的教育產生目標的能力。李玉蟬 (1992) 則認為教學效能是一種教師信念，是教師能夠有效達成教師工作的能力程度，所產生的一種知覺或信念；包括對於一般教師效能及個人自我教師效能的知覺判斷，其將教學效能歸納為：教師透過師生互動的歷程，運用一連串多樣而複雜的邏輯與心理的策略行為，以達成教育目標的活動，且在此一活動的過程中，教師對其本身所具有的教學能力對學生所產生影響的主觀知覺，稱之為教學效能。Dembo 與 Gibson (1985) 認為教師效能是教師相信其能影響學生學習的程度；也是種教師進行有效

教學，幫助學生學習和教師需要援助時，能獲得專業知識的信念及能力。

教學效能研究學者常會針對教師人格、特質、行為、價值、能力等特性，然後透過問卷、量表、觀察等方法瞭解教師行為對學生成就、態度的影響。因此，教師教學效能研究通常會從預測變項、內容變項、歷程變項和結果變項分析、瞭解其相互關係。Kyriacou (1992) 參考 Dunkin 與 Biddle (1974) 理論架構，提出有效教學基本架構，該基本架構是以內容變項、歷程變項和結果變項為主，如圖 2-6 所示。基本架構提供對教學效能意義界定與瞭解有重要參考價值。

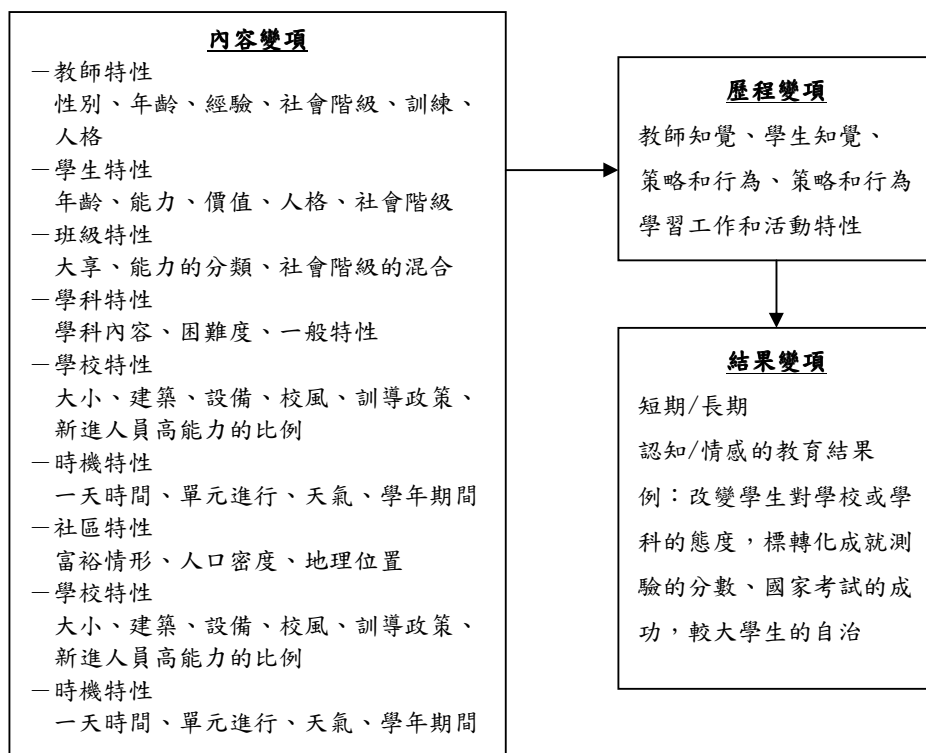


圖 2-6 有效教學的基本架構

資料來源：吳清山 (1998)。學校效能研究。臺北市：五南。頁 207。

根據學者 (李玉蟬, 1992; 李俊湖, 1992; 吳清山, 1992; 鄭燕萍, 1986; Dembo & Gibson, 1985) 觀點，教學效能性質可歸納為：1.教學效能是一種信念：教師教學效能是種主觀判斷，這種判斷來自個人信念，而信念包括對自己成為有效能教師的知識和對影響學生學習的看法；2.教學效

能是種能力：教師效能經由思考所產生行動的組合，教師效能愈高，愈能表現較佳的教學能力，可視為教師影響力的發揮；3.教學效能具有複雜性：教師所面臨的教學情境頗為複雜，教師會遭遇各種問題，而這些問題會影響教師效能高低，所以，教師效能研究須從多層面考量；4.教學效能具有綜合性：教學效能並非單一因素所形成，其涉及教師本身內在因素和外在環境因素，這兩種因素經過交互作用統整為教師自我效能，所以，教學效能本質上是具有綜合性。是以，教學效能是教學之有效性，係指教師在教學過程中表現出適當的教學行為，以達成教學目標。其意義為教師對自己教學能力的肯定，並能在教學過程中，依照學生差異，安排適當且有效之教學內容和活動，運用多樣化的教學策略，透過師生互動的歷程，營造輕鬆愉快班級氣氛，與各方面相關人員在良好的溝通協調下，達成教育目標，促進有效的教與學。因此，體育教師教學效能應指體育教師在特定教學情境中，透過師生互動的歷程，運用一連串多樣而複雜的邏輯與心理策略行為，導引學生及學習情境發揮效能或作用的能力，使學生在學習上或行為上具有優良表現，達成或超出預期的體育教學目標的程度。

而對於教學效能研究，最初著重有效能教師特徵認定；其後更致力研究有效能教師的教學方法；最近又偏重班級師生關係研究，主要目的在探討有效能教師對學生的影響 (Graham & Heimerer, 1981)。Bandura 在 1977 年提出自我效能的看法，認為自我效能的高低，不但會影響個體的思考組型，對於行為的選擇成就表現等也受到直接或間接影響，且嚴重影響學生學習 (Bandura, 1977)。此外，教師自我效能的形成與發展也會影響教師的專業發展及教學關注態度 (王湘粟, 1997)；Guskey (1988) 亦發現教師效能感愈高，學生成就愈高，由此可知，教師效能與學生成就關係密切。周新富 (1991) 針對國民小學教師進行專業承諾、教師效能信念與學業成就關係研究時，發現：教師效能信念對學生國語成就沒有顯著影響；教師效

能信念對學生數學成就有顯著影響，教師效能信念愈高學生數學成就愈高。

在教師效能研究上，王受榮（1991）將教師效能感內涵分成一般教學效能感及個人教學效能感，其對我國國民中小學教師效能感及其影響因素進行研究時，發現教師效能感因教師個人因素、教室情境因素、學校情境因素、社會情境因素不同而有差異，而其影響因素可有效預測教師效能感，且該影響因素與教師效能感間有典型相關存在，此外，教師效能感因教師屬性與知覺不同而有差異，教師效能感影響因素對教師效能感具有預測力。

學校效能的高低常以學生各方面表現作為論斷依據，而在學校各種變項中，影響學生表現的重要關鍵因素，則為教師。因此，體育教師教學效能高低亦影響著學校體育行政組織效能及學校整體效能。愈來愈多證據顯示教師教學變項是學校重要差異的原因，在有效能學校，教師行為是不同於無效能學校。吳清山（1989）研究學校效能指標時，十項指標中即有五項屬於教師效能，分別是：教師教學品質、學生紀律表現、學生學業表現、教師工作滿足、師生關係。由此可見，教師效能在學校效能扮演著頗為重要角色。因此，有效能學校不僅需要適當的課程和足夠的設備，更需要熟練的教師。而沈翠蓮（1994）針對教師專業成長、教學承諾與學校效能關係研究，發現專業成長對於學校效能有其重要性，規劃前進性的專業成長可使學校導向更有效能；而周崇儒（1997）亦發現教師專業成長的各向度（教學知能、輔導知能、班級經營和人際溝通），透過兩組典型因素，可以有效解釋學校效能。

總而言之，教師教學效能與學校效能關係極為密切，所以，學校體育行政組織處於學校體系，學校體育行政組織要提高其運動教育績效，必須先從體育教師教學效能著手才是根本之道。所以，學校體育行政組織應從班級經營、教學方式、教師期望、教學策略等方面來提高體育教師教學效能，才能成為成功而有效能的學校體育行政組織。

(二) 工作滿足與學校體育行政組織效能關係之相關研究

工作滿足主要概念源自激勵理論，而對於工作滿足的研究，自從一九三五年首先由 Hoppock 提出後，即引起學者廣泛的注意與研究。鄭志富（1988）認為工作滿足係指工作者對工作有關的因素產生的滿足反應，這種滿足反應係取決於工作者預期自工作環境中應獲成果與實際獲得成果之差距；黃國展（1989）指出工作滿意不僅探討個人對工作整體的滿足，還進一步涉及個人期望—報酬之差距及個人對於客觀事物的主觀感受。工作滿足 (job satisfaction) 亦是指員工對其工作所抱持的態度，員工工作滿足愈高，即表示對工作抱持正面態度 (Robbins, 1991)。

徐正光（1977）歸納工作滿意定義分為三大類：1.綜合性定義 (overall satisfaction)：即對於工作滿意做一般性解釋，不涉及工作滿意面向、形成原因與過程；2.差距性定義 (expectation discrepancy)：係指工作滿意程度與個人實得報酬與其認為應得報酬之差距而定；3.參考架構說 (frame of reference)：認為組織或工作的客觀特徵並不是影響人們態度及行為的最重要因素，而是人們對這些客觀特徵的主觀知覺與解釋，這種知覺與解釋受個人自我參考架構的影響。觀看上述三類工作滿足定義，顯現其定義的差距。綜合性定義強調單一概念，透過自我平衡而得到整體滿足，是員工個人對工作滿足心理層面的變化過程，一般難以衡量，且忽略工作相關因素變化所帶給員工的感受；差距性定義著重工作所得報酬與期望間的差距，忽略工作本身帶給員工的滿足程度；至於參考架構性定義員工根據許多因素來對工作特徵加以解釋比較後而得到個人的滿足，這些因素包含工作層面、個人因素、工作本身等等，其對工作滿足的影響較廣。是以，就學校體育行政組織立場，援引差距性的定義，工作滿意應為學校體育行政組織成員對工作有關的因素產生的滿足反應及個人對於客觀事物的主觀感受，這種滿足與感受反應係取決於組織成員預期自工作環境中應獲成果與實際

獲得成果之差距。

林祖嘉（2000）研究發現已就業者對於目前工作的滿意程度，認為極滿意或滿意者佔 59.10%，對於目前工作感到滿意的主要因為：工作地點合適、學用能配合、工作環境佳、工作穩定有保障、工作時間合適；而對於目前工作感到不滿意的主要原因有：待遇福利不佳、陞遷進修機會少、工作不合志趣等；謝再益（2001）針對國立臺灣師範大學體育學系民國八十五至八十九年畢業生就業狀況暨專業需求調查研究，發現 89.4% 的畢業生滿意目前的工作，滿意的原因在於所學與工作配合、工作穩定有保障。陳柏如（2003）國立臺北師範學院體育學系體育專業人力培育之研究。發現國立臺北師範學院體育學系畢業生選擇目前工作的理由前三項依序為學校地點合適、學校內環境合適、工作符合志趣，能伸展抱負。畢業生每月平均薪資待遇 40,001~45,000 元此層級最多，佔 50.4%。薪資待遇 64.8% 認為滿意；35.2% 認為不滿意。對於目前工作滿意度及其原因：畢業生中滿意其工作者佔 73.6%；不滿意者佔 26.4%。認為滿意前三項主要因素為工作穩定有保障、人際關係和諧、學校地點合適，認為不滿意的前三項主要因素為學校內環境不合適、工作不符合志趣不能伸展抱負、學校地點不合適與職位不適當。

在學校體系中，吳甲仙（2004）則發現北區大學校院學務人員具有高程度的滿意看法，各構面之滿意程度依序為上司、同事、工作本身、工作報酬、工作升遷；不同年齡、婚姻、教育程度、現任職位、服務類別、現職服務年資、服務學校學制及服務學校性質之學務人員在工作滿意度的看法具有顯著差異。呂靜慧（2005）發現大學校院教師兼任課外組主管因兼任課外組主管使其分身乏術，難以充實其學術專業，在教師專業工作及升遷福利上滿意度最低。

而在學校體育行政組織上，李素芬（2002）從事臺中市國中體育組織

氣氛與教師工作滿意度關係研究，發現體育教師之工作滿意度屬中上水準，各構面之滿意程度依序為同事、上司、工作本身、薪資及升遷；不同學歷及學校規模之教師對工作滿意度有顯著差異存在，但不同性別、年齡、服務年資及職務之教師對工作滿意度並無顯著差異存在；林振杰（2005）探討臺灣東部地區體育教師對體育組長領導行為及工作滿意研究，發現國中體育教師對工作滿意度方面，整體工作滿意度屬於較高程度，而就各層面而言，其高低依序為教學工作本身的滿足、體育組長視導行為的滿足、學校工作環境的滿足、教學工作報酬的滿足、工作變動性高的滿足，而其中教學工作本身的滿足、組長視導行為的滿足、學校工作環境的滿足三個層面的平均數高於整體得平均數，顯示臺灣東部地區國中體育教師對教學工作本身感到滿意；而林澤鴻（2000）從事臺灣地區高中體育教師激勵與工作滿意關係研究結果，發現體育教師在工作滿意程度方面，以同事之滿意程度最高；葉競聲（2003）研究國中體育教師角色衝突與工作滿意關係時，發現體育教師之工作滿意度，以同事構面之滿意為最高，其他依序為工作本身、上司、升遷、而對於薪資的滿意最低；至於整體滿意度趨向滿意；個人背景變項對體育教師工作滿意之差異比較亦發現不同之性別、年齡、兼任教練之體育教師對工作滿意有顯著差異存在。綜上所述研究，發現體育教師工作滿意度呈中等以上的程度，通常對於同事構面及教學工作本身之滿意為最高。

而學者在探討工作滿意度和工作績效議題時，常因研究對象不同或所依據的理論架構不同而產生分歧，但大部分的學者皆認為工作滿足會影響工作者的工作績效與生產力，而當其它假設不變的時候，工作滿意和工作績效間具有很強的相關，能讓組織更具有效能 (Lawler & Porter, 1967)。Petty、McGee 與 Cavender (1984) 發現工作滿意和工作績效是有相關的；而張峰旗（2005）從事工作滿意、組織承諾與離職傾向關聯性之研究，發

現教師的工作滿意與組織承諾有正向關係；內在滿意與離職傾向有負向關係；組織承諾與離職傾向也有負向關係；而外在滿意與離職傾向無證據顯示有關係。楊麗華（2001）則認為工作滿意度的內在認知會影響外在工作行為的角度來看，工作滿意度對員工的工作績效表現有影響力；曾倩玉（1994）的實證研究結果為工作滿意（工作性質、主管及整體滿意度）和工作績效呈現正相關。但是，林東清（1993）針對資訊人所做的實證研究結果則指出，工作滿意和工作績效並沒有很顯著的關聯性存在。

關於工作滿意和工作績效議題，國、內外的相關研究相當的豐富，但是在組織行為學界一直是個爭議不休的課題，許多學者獲得的結論皆不一致。據以推論，學校體育行政組織成員工作滿意與工作績效的關係，可能會因服務學校或組織不同而有所差異，而其結果有待實證研究進一步探究。

（三）工作績效與學校體育行政組織效能關係之相關研究

探討績效與效能關係須釐清與界定績效與效能概念。本節首先釐清與界定績效與效能名詞，繼而探討工作績效與學校體育行政組織效能的關係。探討與說明如下：

1. 績效與效能名詞釐清與界定

績效的意涵係指效果、效率、影響、數量、質量、時效、表現等內涵，意指所有綜合之可能。績效是經營與業務推動之結果，因而是種客觀的存在，同時是管理者與社會民眾心中所認定之滿意程度的主觀判斷（洪嘉文，2001）。所以，績效是既客觀又主觀的存在，是比較對照計劃與期待水準而得的結果判斷，因此他是相對而非絕對（潘文章，1994）。Boyatzis (1982) 將工作績效的定義為：從事特別的行動以達成工作要求，並能夠維持或符合組織環境的條件、政策及程序。Kene (1976) 指出工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄，所以，工作績效乃指部署或群體達成目標的效益項目，如生產力、營收成長力、利潤成長力、市場佔

有率、預算控制、提升品質、縮短時效、降低成本及顧客滿意度。Campbell (1990) 認為工作績效實質上是個人幫助組織達成目標的程度；工作績效亦是個人身為組織成員完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時所表現的行為。所以，績效係指有效率及效能地使用資源以達成結果。

而組織效能是個複雜概念，具有多面向建構 (multifaceted construct) 特質，是由多元因素所構成，具有普遍而共同的多元特徵 (Purkey & Smith, 1983)。因此，組織效能是相當難以具體概念化 (邱錦昌，2003)；所以，組織效能不是個概念 (concept) 而是構念 (construct)。組織靜態觀點認為組織效能是組織達成其預定目標的程度；就組織動態觀點而論，組織效能乃是組織獲取有價值資源以滿足其需求的能力；而從組織之心態觀點而言，組織效能乃是組織滿足其成員需求的程度，由組織成員的滿意度來衡量組織效能；惟就組織之生態觀點而言，組織效能乃是組織適應環境的能力 (張瑞村，1998)。任何組織和其所處的環境間均具有功能依存關係和動態平衡關係之生態學基本特性，惟人類社會並不是真正的有機體，社會現象也不是全由環境所決定，人的主觀意識雖受到客觀環境的影響，但也不能否認其具有某些程度的創造力，可以克服環境、超越環境 (彭文賢，1992)，因此，就生態學觀點而言，組織效能是組織適應環境變遷與創造利於組織生存和發展之組織文化和有利環境的能力，甚至是利導環境變遷的能力，亦即組織效能非但係指組織的彈性—適應力，同時也是指組織的創造力、以及革新與發展的能力。綜上所述，組織效能的涵義應可界定為組織達成目標與滿足成員需求的程度。

目前績效與效能在定義上和內涵上仍混沌、分歧未有統一的見解，主要的原因在於績效與效能概念同時具有變異性、廣泛性、分歧性、互換性、複雜性等特性。鑑於上述分析與研究需要，本研究將工作績效界定為：工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄，或達成

目標的效益，簡而言之，工作績效是指學校體育行政組織成員之工作表現，達成行政與組織、教學與研究、活動與訓練、場地與服務及發展特色等內容之組織運作目標的程度；而組織效能則定義為：「在學校運動場館設施、體育人力與體育經費等環境條件及既有組織結構下，學校行政領導者透過行政領導，形塑組織文化、組織承諾與衝突管理，能獲得與達成學校體育行政組織與成員所訂之教師教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質之理想期望與境界」。是以，本研究將工作績效含納為學校體育行政組織效能之重要指標。

2.工作績效與學校體育行政組織效能關係之相關研究

組織為瞭解經營績效及保有競爭優勢，常建立與使用一套績效衡量標準基準，藉此對組織成員進行績效評估，藉以改進工作效能，進而提升組織效能。長期以往，工作績效一直為組織行為之重要變項，不論是領導行為、組織設計、流程改造或是員工激勵，其終極目的即在於對組織績效的追求。

Spencer 與 Spencer (1993) 認為「才能」(competency) 會導致預期行為與績效，可作為預測工作績效的基礎，而「才能」為綜合性產出，必須含括目的，再經由行動表現，最後結果即為工作者在工作的成績表現，即所謂工作績效 (Job performance)。Schemerhorn (1999) 認為工作績效是個人或團體在工作中達成工作任務的質和量；是指「個人身為組織成員為完成組織所期望、規定或正式化角色需求時，所表現的行為」(Campbell, 1990)；亦是指個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即為成員生產力，而當成員生產力高時，表示組織整體經營績效高。Motowidlo 與 Borman (1997) 則認為工作績效係個體在一標準時間內在組織部連續行為事件的總值，是被用來驅動預測變數發展及有效的動力。Boyatzis (1982) 將工作績效定義為從事特別的行動以達成工作要求，並能夠維持或符合組織環境的條件、

政策及程序：工作績效簡單說就是員工在工作上的表現（曹國雄，1997）。所以，工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄，或達成目標的效益。由以上定義可知，工作績效是指工作者達成工作目標的表現水準。

就工作績效的衡量上，組織目標通常都以績效達成程度來衡量，績效可變為團體任務達成、品質及效率的評斷標準，在個人方面，績效則可變為上級主管及同事所評定的行為或行動的等級（張潤書，1990）。然而，績效在實務上係為困難的測量工作，因為包括環境、組織及個人等許多因素都可能影響工作績效，傳統人力資源管理比較傾向將組織內部的員工工作績效歸因為如能力、個人特質等個人差異所造成結果，認為個人因素決定工作績效，這些因素只能解釋部分的工作績效的變異（Waldman, 1994），影響工作績效的因素除個人因素外尚有組織結構（Zucker, 1977）、管理體系（Deming, 1986）及組織外部種種因素（Pfeffer & Salancik, 1978），也由於傳統人力資源管理研究者尚為突破個人能力或特質論觀點限制，結合其他關點或組織脈絡方面之變項，以解釋組織內部員工在工作績效上的變異來建構一套清楚的工作績效模式。

Motowidlo 與 Borman (1993) 根據 Compell (1990) 的架構將工作績效分為任務績效 (task performance) 及脈絡績效 (context performance)，任務績效較符合角色行為定義，是種個人工作結果，此一結果直接關係到組織所期望或指定任務，評斷準則在於是否合乎加諸於個人的要求與組織的核心技術有直接關係；至於脈絡績效所涵蓋的範圍比較寬廣，是以行為特質為基礎，無關角色期望、行為者意圖或期望受惠，它並不直接支持組織的技術核心，亦非透過組織內部正式的控制系統，相對地比較支持一般性組織的、社會的與心理的環境，此依環境正式核心技術得以運作的背景，因此，脈絡績效可以視為一種員工自由心證的行為與表現，此類行為或表現

對於群體或組織效能的加強可更具有影響效果 (Waldman, 1994)。

Dixon、Nanni 與 Vollmann (1990) 指出工作績效的衡量應兼顧財務與非財務績效指標，評估工作績效方法為：1.人格特徵：利用會影響工作表現的個人特徵、知識、技術、能力來衡量一個人的工作表現，這是一種間接測量工作績效的方法，其觀點是認為人格特徵、工作能力會導致有效行為，產生好的表現，但是其關係有時難以證明；2.行為及工作活動：以工作過程、活動、行為來衡量績效，主要是測量個人在工作中所從事的活動，或表現的行為。這是基於一個概念：工作表現是由有效的行為組成及產出的。有效的工作行為表現是衡量工作績效的重要指標，首先利用工作分析或重要事件法辨認出工作行為構面，再從構面中發展出行為樣本加以定位和量化，常用的方法有行為定錨評估法。此類績效衡量方法適合中、低階的工作；(3)工作結果：工作結果即員工完成一個事先預定工作目標的程度。利用工作產出，如產量、銷售額、廢料等，或與個人有關如出勤等資料做為評估工作績效的指標，也可以個人目標的達成情況作為衡量的指標。但工作結果並非完全由員工控制，許多情境因素會影響員工工作結果。此類績效衡量方法適合自主性、為工作結果負責的工作 (曹國雄，1997)。

就學校體育行政組織而言，學校體育行政組織可謂是學校體育從業人員為達成發展與改進學校體育的共同目的而結合，並藉著體育從業人員與組織結構的適當配置以及對教育環境的調適來完成其任務的有機體。工作要項包含體育教學、活動、行政運作、場地服務及特色發展等面向，是以工作績效是指學校體育行政組織成員之工作表現，達成行政與組織、教學與研究、活動與訓練、場地與服務及發展特色等內容之組織運作目標的程度。教育部體育司 (2000) 條列體育訪視指標包含行政與組織、教學與研究、活動與訓練、場地與服務及發展特色等內容。是以本研究綜合學者觀點，並基於研究需要與追求實務，以任務績效 (task performance) 與工作結

果為工作績衡量標的，以行政與組織、教學與研究、活動與訓練、場地與服務及發展特色為指標內涵做為績效衡量標準，藉以探討學校體育行政組織成員之工作表現，達成組織運作目標的程度。

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 認為若要達成社會對組織績效的客觀要求，同時滿足個人對成就的需求，唯一的解決之道就是讓自我發展達成效能，努力發揮自身和他人的長處以創造成效者，能讓組織績效和個人成就相得益彰，而努力把專精知識領域變成可供組織發展的機會，專注於貢獻，把自身價值將可轉化為組織效能（胡瑋珊、張元、張玉文，2005）。

教育工作是件成人之美志業，學校運動教育活動推展就是希望透過有效的學校體育經營與管理，來整合更有力的學校體育資源，以支持體育教師的教學工作實施，來幫助學生做有效的運動學習與發展，因此，學校體育行政組織必須能兼顧靜態組織結構及動態行政歷程之需要，所以，學校體育行政組織應從過去的靜態結構，轉化為能適應社會變遷、能成長與發展的有機組織，以積極的理念來營造學校體育形象和促進學校體育發展，強調學校學校體育行政組織是個動態組織，亦是開放系統。現今，卓越績效已是學校體育行政組織成員所應追求的目標，而如何在有限的教育資源下，經由學校體育行政組織成員的參與及互動，依序計畫、執行、追蹤、考核等步驟，共同解決學校體育的問題，是學校體育行政組織成員所應努力的方向。學校體育行政運作的目的，是在提供適切的行政資源，以有利師生的體育教學互動，而達成預期的體育教學目標，實現幫助學生身心健全發展的理想與鵠的，學校體育行政主管若能結合組織成員共同努力，使學校體育行政效率提高、學校體育行政組織績效提升，如此定能發揮學校體育行政組織整體效能。反之，組織績效無法落實於日常運作中，導致組織經營效力達不到理想境界，將難以完成與滿足組織的最終目標與使命。

基於上述，可知工作績效與組織效能密不可分，缺乏工作績效必是個無效能的學校體育行政組織。

在實務調查報告中，從九十學年度行政評鑑滿意度調查報告中，發現中山大學體育室在共通性調查結果上，體育室平均得分落於 3.33 至 3.56 之間，共通性部份總平均 3.45 分，沒有一項服務讓受訪者感到滿意，而大部份受訪者對體育室這個部份的滿意程度普遍落於「滿意」至「差強人意」之間。其中，受訪者對體育室辦公地點的整潔程度感到比較滿意而尚未到滿意程度；而體育室的辦公地點標示與指引服務二項服務仍待加強。調查結果顯示學生對體育室的共通性服務較滿意，其平均值為 3.53 分，達「滿意」與「尚可」之中間值接近滿意程度。而在專業性調查結果，體育室平均得分落於 3.23 至 3.88 之間，顯示受訪者對體育室服務的看法大多為「滿意」或「尚可」之間趨近於「尚可」值。整體而言，學術及行政單位給予體育室之評價介於「滿意」與「尚可」之間，平均而言，以體育課程相關業務承辦品質、時效較為滿意但未達滿意程度，學生部分則給予體育室「滿意」與「尚可」之間平均值 3.53 分。根據調查結果顯示學術單位部份對校內外競賽規劃承辦、體育代表隊訓練管理、運動器材租借清潔維護管理、運動場館規劃設計均不甚滿意，體育室應就針對各項服務檢討加強改進。在整體滿意分析上，體育室總平均得分為 3.41 分，表示受訪者對體育室的平均整體滿意度各項平均值並不滿意，體育室應針對各項服務檢討改善以達滿意程度（國立中山大學，2001）。因此，如何促使學校體育室績效提升，將是發揮整體學校體育行政組織效能所必須重視的課題。

綜而言之，卓越績效已是學校體育行政組織成員所追求的目標，而如何在有限的教育資源下，經由學校體育行政組織成員的參與及互動，依序計畫、執行、追蹤、考核等步驟，共同解決學校體育行政的問題，是學校體育經營者所努力的方向。學校體育行政運作的目的，是在提供適切的行

政資源，以有利師生的體育教學互動，而達成預期的運動教育目標，實現幫助學生身心健全發展的理想與鵠的，學校體育行政領導者若能使學校體育行政效率有效提升，結合學校體育行政組織成員共同努力達成目標的方法，藉以提升學校體育行政組織工作績效，如此定能發揮整體組織效能。反之，組織績效無法落實於日常運作中，導致組織經營效力達不到理想境界，將難以完成與滿足組織的「特色突出的經營績效、良好的組織效能、貢獻社會的價值實現」之最終使命與要求。工作績效與組織效能密不可分，缺乏工作績效學校體育行政組織必是個無效能的組織。因此，如何促使學校體育行政組織績效提升，將是發揮整體學校體育行政組織效能所必須重視的課題。

（四）服務品質與學校體育行政組織效能關係

「追求卓越，提升品質」為教育努力的目標，尤其，面對現今社會對於教育品質要求高漲，亟欲學校提供更好的產品與行政服務。因此，學校體育行政組織之行政措施當以學生為重要考量，建立以學生為主體的運動教育觀，建構優質體育教學環境，塑造優質行政服務與產品、讓運動教育品質獲得保證。

一般對「品質」通常有直覺性瞭解，認為某些方面很好，就是有品質，但也受個人主觀認知與感受所影響，所以，會在經歷缺乏品質才會認清品質的重要。惟品質概念具有相當抽象性、模糊性和多樣性，因此，品質很重要，卻難以界定亦難以測量。國際標準組織 (International Standard Organization, ISO) 將品質定義為一項產品或服務整體的特徵或特性，而此種特徵或特性，是具有滿足顧客規定或潛在需求的能力 (徐世輝，1996)。美國品管學會 (American Society for Quality Control, ASQC) 和歐洲品管組織 (European Organization for Quality, EOQ) 視品質為產品或服務能夠滿足既定需求的能力特質和特性 (戴永久，1994)。黃久芬 (1996) 認為品質

的要件是「符合要求」、「適合使用」、「符合顧客期望與需求」。Garvin 亦提出其對品質的觀點，認為超越品質是卓越、產品品質是具有某些特質、使用者品質是合用、製造品質是符合要求、價值品質是顧客所能接受的價格，是以，吳清山為品質下了一個定義，其認為品質是指某一種產品或服務所表現的整體特質，這種特質可能是一種卓越的狀態，也可能是客戶感覺合用，或者是超越客戶的期望或要求（吳清山、黃旭鈞，1995）。所以，品質不是單一的某方面，他代表一種優良的特質，他是正向積極美好，也是大家要追求的。

石滋宜（1994）綜整學者觀點，其中 Deming 指出品質是種以最經濟手段，製造市場最有用產品，所以，其提出全面品質觀點，認為品質是製造出來而非檢驗出來，因此，強調全面品質管理使每個零件一次就作對，以及持續的追求完美；而 Juran 認為品質是種合用性（fitness for use），即產品能滿足使用者需要，任何過程與產出都要符合顧客需要；Feigenbaum 認為品質不是真的最好，只是在某些消費條件下較好，包括產品價格及實際用途；Ishikawa 則認為品質是種能讓消費者或使用者滿足，並且願意購買的特質；Crosby 認為品質就是符合要求的標準；上述學者觀點有一個共通性，即品質要符合使用者需要，符合使用者要求標準。而鮑瑤峰（2002）歸納品質三項意涵，亦即品質是優良或卓越程度、符合標準、滿足顧客需求為導向：1.品質是環境、人員、服務及產品所呈現的整體特質：品質強調服務的過程及產品的結果，然過程中需同時對環境的客觀因素，以及人員的主觀因素進行考量，因此品質是結合了環境、人員、服務與產品，一種整體特質的展現；2.品質是滿足或超越顧客期望：品質的優劣以顧客的評價為依歸，因此，品質要以顧客的需求為考量，滿足甚至超越顧客的期望。同時由於顧客的期望是不斷在提升，因此品質的保證亦是一種持續改進的歷程；3.品質是符合規定：即依循既定的標準與規格，從環境、生產、

行銷到服務一貫的作業流程，均需遵循組織所規定的標準與步驟，如此才能確保品質的正確性與穩定度。

品質定義分歧，分類依據不同定義亦有差異；而對品質定義的詮釋過去以探討其絕對性為主要，演變至今則在評論比較其相對性。持絕對論者認為品質應是完美而無瑕疵；而持相對論者則認為品質是比較而來，任何服務或產品比別人好就是有品質（林天祐，1999）。綜合學者對品質觀點與意涵，發現品質是結合環境、人員、服務及產品，所呈現出符合規定、滿足或超越顧客期望，所表現的一種整體特質。其中，亦有學者將品質分類為「主觀的品質」和「客觀的品質」，就學校體育行政組織而言，客觀的品質係指運動設施、設備器材、體育教學課程與體育行政服務及學校體育專業人員真實技術的優良性或卓越性，這種特性是可以證實的，故客觀的品質可作為學校體育行政組織有形產品品質衡量的工具。主觀的品質則是根據全校教職員工生甚至教育主管機關及社會大眾對學校體育行政組織之主觀意識感受而獲得。對學校教職員工生、社會大眾及教育主管機關而言，客觀品質自有其重要性，但真正重要的仍是主觀的品質，因為對上述服務對象行為影響最大的，乃是自己的認知、判斷，而非他人客觀測定的品質。所以，「服務品質」比較取決於使用者主觀意識的認定，較偏重「主觀的品質」，亦即以「使用者為導向」。綜上可知，品質的定義已漸由產品本身的規格標準卓越程度，漸趨於滿足顧客的需求。是以，本研究亦採用此觀點，探討學校體育行政組織行政服務品質狀況。

藉由對品質的探究與學者觀點，發現品質在概念上是種卓越的表徵，特質上是組織中環境、人員、服務及產品整體呈現，過程中乃依循既定標準，評估時主要依據目標達成及顧客滿意。是以探究學校體育行政服務品質，對於「服務品質」應先釐清。競爭是市場機制下無法避免的過程，在激烈競爭的環境中，欲保持競爭的優勢，勢必要設法提高品質滿足顧客，

甚至超越顧客需求，學校體育領域亦然。從服務品質觀點，其以顧客導向為觀點，來衡量一個組織或機構所提供的服務活動，滿足顧客需求的程度，而引伸到學校體育領域上，學校體育行政的服務品質屬於培育人才的生產性工作，也是一種為師生、家長、社區人士服務的服務性工作，是兩者兼具的工作（吳清山、黃美方、徐緯平，2002）。根據學校體育教育的特性，學校體育行政品質應是學校體育教育系統的行政運作實施過程及結果表現所呈現的整體優良特質，能符合或超越現在及未來學校體育行政服務對象的期望或需求。學校體育的行政品質是在學校教育行政系統內展現，而且是從學校體育運作過程（教學或行政管理）中及運作結果（學生表現師生及家長）的表現，加以評估；學校體育服務對象包含學生、家長和教師等內部客戶，以及政府機關用人機構或企業機構等外部客戶；學校體育行政服務品質必須能兼顧內部客戶和外部客戶的要求和期望。惟內部客戶和外部客戶期望相衝突時，應從其影響深遠性和價值性考量（吳清山等，2002）。

學校體育訪視績效重在學校體育行政服務品質提升。Sallis (1993) 認為教育品質包括品質規劃、品質管制、品質保證以及品質管理等數個概念，是以，援引 Sallis 觀點歸納學校體育行政服務品質的重要內涵如下：1. 長遠目標：有品質的學校體育教育需要建立願景，並將願景化做長遠持續目標，作為學校體育經營管理的努力發展方向。學校體育行政組織成員教育有明確的目標作為共同努力的目標，學校體育發展才不致迷失努力方向，才能使學校體育發展育策略與方案得以實現；2. 品質承諾：學校體育行政服務品質需要學校體育行政組織成員對服務品質有所認識，對學校體育認同而有所承諾，並能化品質承諾為學校體育行政組織文化的一部分。而體育教師及行政人員有強烈的責任感，願在服務品質改善上投入心力，強調高品質之行政服務；3. 持續改善：學校體育行政本質原本即是一項不斷改進的歷程，藉以提供最佳的行政服務。是以，學校體育行政欲提升行政服

務品質，強調高品質的各項投入與措施，則需要不斷的發展，有效的持續改進；4.顧客至上：學校體育行政服務品質如同企業的服務或產品一樣，消費者的需要與滿足應受到首要且重要的思考。所以，學校體育行政服務應知覺學生、家長與社區需要，並將需要化作具體項目，列為學校體育經營管理的專業重要考量項目，並提供卓越的學校體育行政品質；5.全面參與：卓越的學校體育行政服務品質，需要全體學校體育行政組織成員全面共同參與、通力合作。參與的層面也不僅限於學校體育行政組織成員，家長參與、學生意見及社區大眾均可凝聚力量共同努力

此外，吳清山、黃旭鈞（1995）曾引用 Sallis 觀點，指出教育品質是相當抽象概念，很難加以測量，所包含的內容非常複雜，舉凡學校維護良好、教師傑出、成員士氣高昂、學生考試成績優異、工作專門化、家長、社區和企業界支持、資源豐富、最新科技應用、強勢和果斷領導、關心和照顧學生、課程均衡或是諸種因素的組合皆是。惟基於研究需要及綜合學者觀點，學校體育行政服務品質的內涵應包括了體育教師與行政人員的品質、體育教學與活動的品質、體育行政的品質及運動環境的品質等。

池文海、王碧霞（2004）研究全面品質管理對大學校院行政品質之影響，發現：1.不管是從教職員或從學生的角度來看，全面品質管理對學校行政品質確有顯著影響，而推行中的學校其顧客（教職員及學生）的滿意知覺明顯高於尚未推行的學校；2.教職員的學歷、擔任職務、服務年資、學校屬性皆會顯著影響其對行政品質現況的知覺；學生的年齡、就讀系所、身分別、就讀時間及是否擔任幹部也會影響其對行政品質現況知覺；3.行政品質的各因素層面間有顯著相關性。另 Lam 與 Kwang (1993) 指出在日趨競爭的環境裡，品質的好壞攸關組織生存與發展，追求品質的提昇是所以組織努力之方向。在品質管理哲學中最重要的三個特點為：1.持續改進；2.全員參與；3.以顧客認知之價值為準。結合此三者形成全面品質管理，其

係將品質成本的觀念與企業功能之價值鏈結合，強調顧客認知的品質與價值，透過全員參與及持續改進，來達成全面品質提昇、降低成本之整體性活動。綜上可知，組織為降低營運成本、提昇競爭力，必須進一步改善服務品質。

周碩樑（1998）研究發現高級工業職業學校服務品質重要因素分為有形性、可靠性、保證性、關懷性及反應性等五個構面；學生對學校服務品質期望頗高，尤其在保證性、有形性兩個構面；學生對學校服務品質實際感受層面持正向的感受，尤其在保證性和關懷性構面；學生對學校服務品質有缺口（落差、差距）存在。而黃淑美（2003）研究發現教師對教務行政所提供的服務，滿意度達中等程度，其高低依序為創造支持的教學環境、營造學校學習氣氛、確保教學品質、塑造和諧合作的人際關係、協助教師專業成長、提升課程品質；在需求與滿意狀況的落差部分教師的需求與滿意狀況有落差，需求高於滿意，其落差大小依序為：創造支持的教學環境、塑造和諧合作的人際關係、協助教師專業成長、提升課程品質、確保教學品質、營造學校學習氣氛。

而就從中山大學體育室九十學年度行政評鑑滿意度調查報告中（國立中山大學，2001），發現大部份受訪者對體育室這個部份的滿意程度普遍落於「滿意」至「差強人意」之間。其中，受訪者對體育室辦公地點的整潔程度感到比較滿意而尚未到滿意程度；而體育室的辦公地點標示與指引服務二項服務仍待加強。調查結果顯示學生對體育室的共通性服務較滿意，達「滿意」與「尚可」之中間值接近滿意程度；而在專業性調查結果，受訪者對體育室服務的看法大多為「滿意」或「尚可」之間趨近於「尚可」值。整體而言，學術及行政單位給予體育室之評價介於「滿意」與「尚可」之間，平均而言，以體育課程相關業務承辦品質、時效較為滿意但未達滿意程度，學生部分則給予體育室「滿意」與「尚可」之間。根據調查結果

顯示學術單位部份對校內外競賽規劃承辦、體育代表隊訓練管理、運動器材租借清潔維護管理、運動場館規劃設計均不甚滿意，體育室應就針對各項服務檢討加強改進。在整體滿意分析上，表示受訪者對體育室的平均整體滿意度各項平均值並不滿意，體育室應針對各項服務檢討改善以達滿意程度。因此，如何促使學校體育室服務品質提升，將是發揮整體學校體育行政組織效能所必須重視的課題。

謝鈺芬（2005）認為大學校院歸屬教育服務業，除了教學品質外，行政服務品質也會影響整體的教育品質，組織要永續經營，學校要招收到優秀的學生，應以顧客的角度來看所提供的產品及服務品質。朱宣威（2002）認為團隊成員對領導者滿意度、團隊工作品質對於團隊績效有正向影響。因此，根據學者研究發現品質皆與績效有正向關係，品質對財務績效、非財務績效都有很高的預測能力；藉由提升員工對參與管理、工作成長、升遷獎酬、人際互動等工作環境條件的滿意度，將會顯著提高組織績效。品質亦與工作適應、組織承諾及組織公民行為之間呈現顯著的正相關。據以推論，學校體育行政服務品質將會影響學校體育行政組織之效能展現，是以，欲提高學校體育行政組織績效，提升服務品質將是關鍵且重要因素。

第四節 學校體育行政組織效能研究與模式探討

本節主要在探討學校體育行政組織效能研究與模式建構之學理立論，據引以為學校體育行政組織效能研究與模式建構之實證依據。以下茲分學校體育行政組織效能研究發展、學校體育行政組織效能評量模式、學校體育行政組織效能評量指標與研究及學校體育行政組織效能模式探討與建構等四部分進行探討，分別陳述如下：

一、學校體育行政組織效能研究發展

探索組織效能在學校組織之研究發展，學者 Murphy、Hallinger 與 Mesa（1985）依其政策分析目的，將其分為因素認定（factor specification）時期、

概念架構 (conceptual framework development) 時期及模式發展 (model development) 時期。此等三個時期，亦為國內多數學者所引述 (沈翠蓮，1994；吳清山，1998；蔡進雄，2000)。說明如下：

(一) 因素認定時期

因素認定時期主要受到 Coleman 等 (1966) 《教育機會均等》(Equality of Educational Opportunity) 報告書影響，學者致力於：1. 影響學生差異之研究；2. 利用學生成就作為測量的重要指標；3. 分析變項與學校之關係。如 Weber (1971) 認定學校效能的特徵為：強勢的課程領導、對學生高度的期望、良好氣氛、重視閱讀、拼音利用、個別化教學、詳盡評量學生進步等；Armor 等 (1976) 認定學校效能特徵為強勢的領導、學校氣氛、高度期望和教職員發展；Brookover 與 Lezotte (1979) 研究發現有效能學校特徵為重視課程目標、學生的高度期望、接受學習責任感、更多直接式教學時間、校長扮演教學領導角色等。因此，此時期研究著重效能特徵的認定。

(二) 概念架構時期

概念架構時期主要在確認效能因素的功能，並將這些因素和功能加以組織，作為政策和方案發展的行動，故稱為概念發展時期 (吳清山，1998)。惟此時期研究仍以量化為主，但有轉向質的研究之趨勢，並採用觀察及個案研究等方法進行 (余瑞陽，1997)，此時期以 Purkey 與 Smith (1983) 與 Murphy 等 (1985) 的研究為代表：1. Purkey 與 Smith (1983) 提出學校效能架構兩層面十三個因素，涵括結構層面 (學校管理、領導、教職員穩定性、課程組織、教職員發展、家長參與和支持、學校認同和學術成功、最大學習機會和社區支持) 及過程層面 (合作性計畫和同事關係、一致的共同感、明確的目標和高度的期望、秩序和紀律)；2. Murphy 等 (1985) 將學校效能分為兩層面：技術層面 (課程緊密性、學習機會、直接式教學、明確學術任務與目標、教學領導、經常監督、結構性的成員發展) 及學校環境/氣氛

層面（學生參與機會、普遍酬賞與認同、合作性組織過程、高度期望、家庭－學校合作與支持、安全和諧環境、教職員協力與支持）。

由上述學者研究可知，此階段已發展出學校效能的概念性架構，包括效能變項的確認及將功能轉化為方案和政策的可能行動。換言之。此時期研究方向從效能研究之觀察靜態的學校運作逐漸轉變為改進研究(improvement studies) 之觀察動態的學校措施成果，並將研究結果實際運用於學校運作中（黃政傑、李咏吟、張新仁、潘慧玲，1997）。

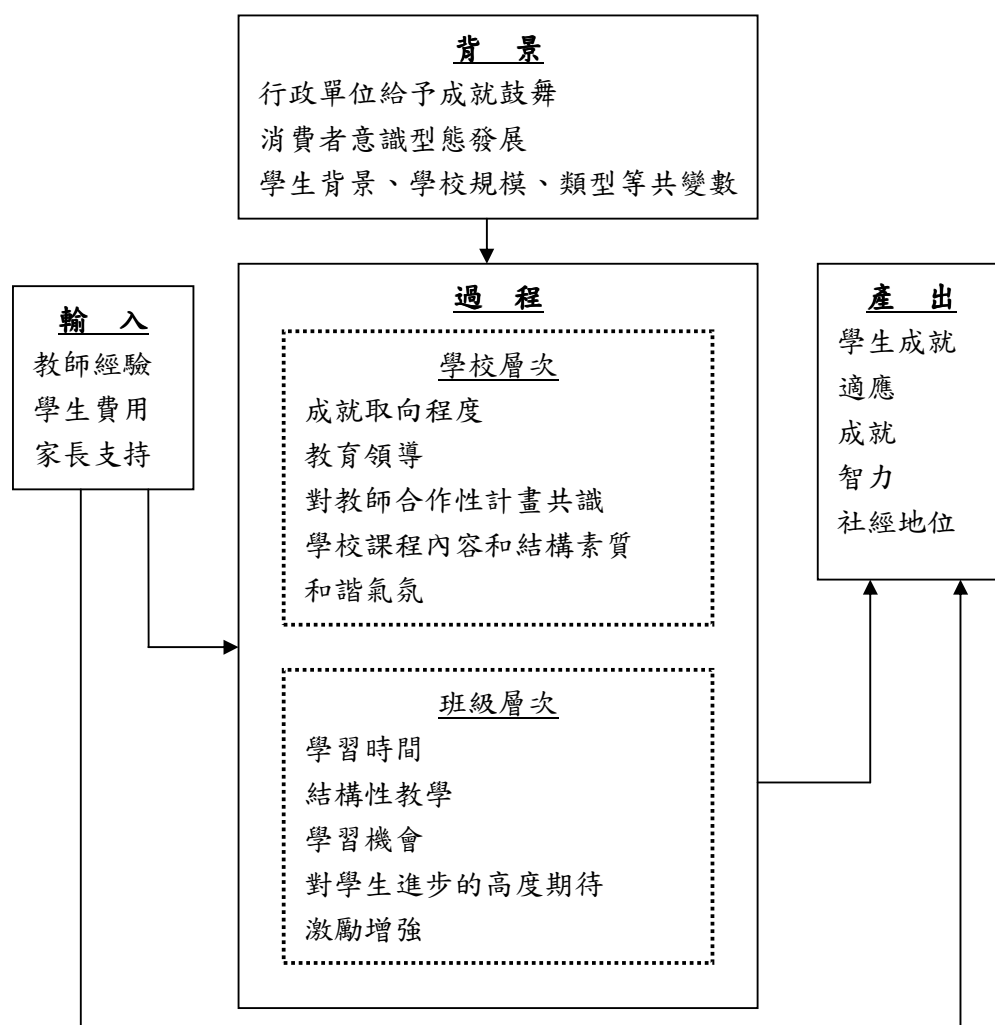


圖 2-7 學校校能整合模式

資料來源：Scheerens, J. (1990). School effectiveness research and the development of process indicators of school functioning. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(1), 72-80.p.73.

(三) 模式發展時期

學校效能研究初期是以效能因素和概念為發展基礎，並以單一層面做考量；然單一層面模式無法詮釋眾多現象，學者（黃政傑、李咏吟、張新仁、潘慧玲，1993；Duignan, 1986; Murphy 等, 1985; Scheerens, 1990）陸續提出不同結構模式，強調變項間之互動性，並涵蓋不同層面的考量，如圖 2-7。模式發展時期主要發展模式來解釋研究發現，主要有兩方面成就超越概念發展時期（吳清山，1998；蔡進雄，2000）：1.設法設定調節變項 (mediating variables) 對學生成就的影響。此時期所建立的模式雖仍不明確，但本質已屬互動形式，因此學校效能因素已不再只是簡單的附加價值；2.所建立的模式要比概念架構時期更為充實、複雜，尤其在處理因素的互動及研究發現對實施效果的影響上更具成效。

其後 Reynolds 等 (1994) 延伸時間縱軸將學校成效研究區分為：1966 至 1979 年、1979 至 1985 年、1985 年至今三個時期。1966 至 1979 年時期以教育產出功能研究及極端組研究為主要取向；1979 至 1985 年時期雜陳多種現象、出現研究方法論議論及推動學校改變計畫及學校改進研究顯現；1985 年至今時期除改進前期缺乏，並建置研究學會與中心及發行期刊；而 Creemers (1996) 則將探討對象擴及美國以外國家，將其分為第一代研究（1960 末期至 1980 年代中期）、第二代研究（1980 年代中期以後）。而學者潘慧玲 (1999a) 分析學校效能研究領域發展，發現學者分期籠統，各有所偏與侷限，是以，其將學校效能研究其概分為濫觴期（1960 年代後期）、追求平等期（1970 年代）、批判期（1980 年代初、中期）及追求效率期（1980 年代中期以後）等四個時期，詳細解析學校效能研究領域發展背景與脈絡。概述如下：

(一) 濫觴期：1960 年代後期

1960 年代，Coleman 等 (1966) 在美國追求教育均等意識下進行學校

特徵（設施、課程、教材等）、教職員（教師訓練、經驗、能力、態度等）及學生（社經背景、種族等）之相關研究。其報告書顯示：家庭背景與學生成就間有關聯、家庭背景比學校影響力更能解釋學生成就的差異。此結果造成學校未能創造差異之解讀，而引發許多爭議與後續研究，亦促使此時期對於學校成效呈現悲觀之看法。

（二）追求平等期：1970 年代

Jencks 等 (1972) 在 Coleman 等 (1966) 發表報告書後，提出家庭社經背景比學校更能解釋學生成就差異，此觀點引發學者議論與探究。學者認為學校效能應為一體，並將焦點放在學校過程便項與成果變相間的關聯，而非單檢視學校資源投入與學生成就產出間之相關，於是產生「有效能學校的研究」。此時期除「教育功能產出」研究取向外，極端組研究取向興起，各有重要研究產出，更蔚為有效能學校運動。此時期肯定學校對學生成就的重要，並以追求平等為核心。

（三）批判期：1980 年代初、中期

1980 年代初期，美國持續追求平等信念，以有效能學校研究為基礎，推動有效能學校方案。惟此時期學術界展開對先前研究之批判，如情境因素之忽略、方法之缺失、取樣之偏差等將影響結果適用性的質疑，因而，此時期對於學校效能研究迥異於先前之熱衷，顯現出對學校效能研究之漠視。然相較於美國，此時期各國學校效能研究開始萌芽，更出現學校改進研究之先，亦促使學校效能研究邁進另一境界。

（四）追求效率期：1980 年代中期以後至今

有效能學校運動於 1979 年在美國開展，除兼具研究與實務傾向，並將重點落在推廣工作，如「國立有效能學校研究與發展中心」成立對學校效能方案推動提供實質幫助；此外，學術研究躍入新階段，鑑於先前研究批判，學者致力研究方法改善、情境因素檢視，並將追求平等理念轉變為效

率追求，並嘗釋發展理論解釋學校成效。

綜上所述，學校效能研究發展背景與脈絡，從濫觴、經批判，已逐漸從整合的觀點進行探討，促使學校效能研究的理論漸趨成熟。彙整沈翠蓮（1994）、黃政傑等（1997）與潘慧玲（1999a）對學校效能的發展趨勢依年代、取向及核心主題，歸納整理如表 2-4，或可從表清楚瞭解學校效能研究的發展趨勢及重點。

表 2-4 學校效能研究的發展趨勢

年 代	年代分期	取 向	核心主題
1960 年起	濫觴期	教育均等與教育功能產出研究；特徵因素認定取向	觀察靜態學校運作，重視提升學生學業成就
1970 年代	追求平等期	教育功能產出；極端組研究；有效能學校研究；概念架構發展取向	觀察動態學校措施成果，確認影響學生實效變數，推動有效能學校方案，實際運用於學校運作，以追求平等為核心
1980 年代 初至中期	批判期	對先前研究提出批判	批判早期研究忽略情境因素；取樣與研究方法缺乏影響結果適用性；基於不同環境發展之有效能學校方案無法普遍應用
1980 年代 後期至今	追求效率期	教師效能、行為與教室本位研究；學校改進研究；整合模式發展取向	使用新統計與研究方法；重視情境因素；追求平等理念轉為效率追求；發展理論解釋學校成效；整合變項發揮學校效能

資料來源：研究者整理

就其組織效能研究發展與脈絡，組織效能研究業已從因素認定時期、概念發展時期進入模式發展時期，也呈現較完整的組織效能形貌。而在學校體育行政組織效能研究上，許振明（2006）認為學校體育行政組織效能為學校體育行政主管領導、運動場館建築與體育經費等環境條件下，形塑組織文化、組織氣氛與工作士氣，能獲得與達成學校體育行政組織與成員所訂之體育教學品質、工作滿足及組織運作績效之理想期望與境界；陳政雄（2000）研究發現在主任知覺的組織效能因素為：業務規劃與組織氣氛、

行政管理效率、教學與研究、教師滿意、學生活動、外在評價；在教師認知的組織效能指標為：場地與學生活動、成員職責、外在評價、主任領導、成員的主動性、教學與研究；在實證研究上，許振明（2001）綜整學者見解及學校體育實際情形，以團體績效、工作滿意及工作士氣為指標；此外，鄭志富（2001）、盧心雨（2000）曾以競爭價值途徑將組織效能分為理性目標模式（方向與目標清晰度、生產量與工作完成）、開放系統模式（革新與適應）、人群關係模式（參與和開放、士氣與承諾）及內部過程模式（控制與穩定、正式化與資訊管理）等四類效能效標探討體育行政組織效能。由此觀之，學校體育行政組織效能相關研究多數侷限於效能特徵與指標建構及概念發展，後續學校體育行政組織效能研究，有必要朝理論模式的建構與形成徑路分析而努力，俾以建立學校體育行政組織效能研究理論與範式。

二、學校體育行政組織效能評量模式

效能為建構概念亦涉及整體性問題，組織效能若沒有理論基礎其價值性是有限的。鑑於組織效能的研究理論模式與研究途徑甚多，如 Rowan (1985) 將學校效能評量模式分為目標中心模式 (Goal-centred Model) 及自然系統模式 (Natural System Model) 兩種；而張竺雲 (1990) 則提出目標、自然系統及參與滿意等三種組織效能模式；Hoy 與 Miskel (1996) 則提出目標 (Goal Model)、系統資源 (System-resource Model) 及整合模式 (Integrated Model) 等三種組織效能模式；蔡進雄 (2000) 將其分為目標、系統資源、參與滿意及統整等四種理論模式。此外，Scheerens 與 Bosker 於 1997 年提出五種組織效能評量模式，包括經濟理性觀點 (Economic Rationality Perspective)、有機系統模式 (The Organic System Model)、組織人際關係取向 (The Human Relations Approach of Organization)、科層體制觀點 (The Bureaucracy Perspective) 與組織政治模式 (The Political Model of Organizations) 等觀點 (潘慧玲, 1999b)，擴展對組織效能評量之觀點。

綜合彙整學者觀點(張竺雲;1990;蔡進雄,2000;Hoy & Miskel, 1996; Rowan, 1985),以下茲分為目標模式、系統資源模式、參與滿意模式及統整模式等四種理論模式,概述如後:

(一) 目標模式

目標模式(Goal Model)所指的目標有正式目標、運作目標及操作目標三種,所謂正式目標係指組織對於既定目標的正式陳述;而運作目標乃是反應組織實際採行的目的和意向;操作目標則指較為具體有一定程序與標準可評鑑的具體目標(劉春榮,1993;Hoy & Ferguson, 1985)。其中,目標模式有四個基本假定,包括:1.一群理性決策者設定目標;2.目標數量要少到能實行;3.目標要清楚定義,且能為參與者瞭解;4.目標要提供效標,藉以有效評量效能(Hoy & Miskel, 1996)。意即目標模式認為組織會主動去追求一套目標,組織活動結果符合或超過組織目標,就可稱為有效能組織,其效能高低則是視組織完成目標的程度而定(吳培源,1994),所以,此模式偏重組織目標的評量。

目標模式具價值性,除提供方向外,並可作為評量標準,惟學者(吳清山,1998;蔡進雄,2000;Cameron, 1978)批判其缺失,包括:1.太專注教育行政人員所定目標,忽略教師、學生及社會目標;2.忽視組織追求多元目標及其具衝突本質;3.忽略潛在非正式目標與程序;4.忽視組織目標之動態性而非靜態性;5.組織目標並非全然是運作目標或是操作目標;6.組織目標具回溯性,為在確認組織行動正當性,而非指導行為。由此顯見,組織效能的目標模式是有所不足。

(二) 系統資源模式

基於目標模式之缺點,Yuchtman 與 Seashore (1967)提出系統資源模式(System-resource Model),其基本假定有四個,包含:1.組織是開展與外在環境關係的開放系統;2.組織系統內的和諧一致能促進績效;3.組織間為

了稀少資源彼此競爭；4.組織面對複雜需求不可能以少數目標界定組織效能 (Hoy & Miskel, 1996)。所以，系統資源模式觀點是視組織為一開放系統，組織與環境經由資訊及能源的交換而相互依存，而且，組織在環境中期能獲得有利地位，並利用此有利地位獲得有價資源 (Seashore, 1983)，因此，效能規準便是組織獲取資源的能力。此種組織效能概念排除以特定目標作為組織效能最高準則之觀點，而注重持續的行為互換過程，藉以爭取環境的資源與支持 (劉春榮，1993；Hoy & Miskel, 1996)。

從系統資源研究觀點評量組織效能，其主要規準是透過結構與內部過程之協調一致，以及對環境監控和調適能力，藉以成功爭取資源。惟系統資源模式亦有其缺點，包括：1.太強調資源獲取，對結果可能產生不利影響；2.由於過度強調投入，很可能會影響到組織的產出 (Cameron, 1987)。所以，系統資源模式有其複雜性，在應用亦不易，且模式鎖定之效能指標不一定是達成組織目標的因素，而模式過於強調資源獲得，也可能忽略組織所要達成的目標。

(三) 參與滿意模式

參與滿意模式 (Participative Model) 觀點認為組織的活動必須以人為目的、有益於成員的福利，組織追求的目標才有意義 (吳清山，1998；蔡進雄，2000)，所以，參與滿意模式是以組織成員利益與滿足衡量組織效能，因此，成員的滿意程度乃為評量組織效能的重要層面。參與滿意模式概可分為三種不同層次，包含：1.個人層次—誘因/貢獻模式：此模式認為組織是一合作誘因的設計，所以，個人替組織工作(貢獻)，乃是為換取報酬(誘因)，因此，組織效能端賴誘因系統是否能提供足夠獎酬，誘使參與者努力奉獻；2.成員層次—人群關係模式：此模式視組織與成員為一體，組織提供支持環境，成員因激勵而做最大奉獻，雙方融合且相得益彰。故此模式是以組織達成目標、成員獲得成長與滿足之融合程度來衡量效能；3.社會

層次一大眾哲學模式：此模式認為組織效能評估應以組織內、外成員對組織滿意度作為效能高低的依據，並以組織對社會的貢獻來衡量其效能（陳明璋，1981）。

參與滿意模式著重成員滿足，合乎人群關係之管理模式且順應民主人本之潮流，對組織效能具指導作用。但參與滿意模式亦有受批評之處，包括：1.參與者的利益和滿足常衝突矛盾，難以瞭解是由個人、團體組織或社會大眾來決定效能指標；2.參與者滿意模式牽涉利益分配與滿足，究竟應重質或重量，採最大利益或最小傷害原則，取絕對或相對的標準等問題，均有所爭議；3.在魅力領導組織中，即使組織無法滿足甚或傷害參與者個人需求，參與者仍可能主觀評定組織是具有效能，因而產生矛盾、不易解釋之情況（吳璧如，1990，蔡進雄，2000）。

（四）統整模式

學者 (Hoy & Ferguson, 1985) 認為組織效能是多層面並非單層面的概念。雖然目標模式、系統資源模式及參與者滿意模式各有所不同，然彼此並非不能調和相容，倘若能形成一個統整模式，則更能符合組織效能特性（吳培源，1994）。統整模式 (Integrated Model) 主張組織為一開放系統，具有目標導向特性，且目標非靜態性隨著時間更替而改變；同時，組織需要不同組成份子，所以，組織目標需要兼顧考慮參與者需要，有效能組織能同時達成組織與個人需要（吳培源，1994）。因此，學者（卓冬秀，1995；Hoy & Miskel, 1996）認為統整模式採取效能規準必須兼顧多重過程與結果，亦須從時間組成份子及多樣化規準加以考慮。而對於統整模式評述，學者認為統整模式：1.兼容目標模式與系統模式；2.具有多樣化的指標；3.組織效能指標廣泛，較難同時研究（高義展，1998）。

探討組織效能的途徑與模式很多（綜整如表 2-5），惟統整模式新近已為多數學者引以為理論性之指導，並致力採行朝向有效能學校所需之行

動。就學校體育行政組織而言，其組織績效表現受學校體育訪視內容指標或指標建構影響，或多朝向目標中心途徑研究，以達教學與研究、組織與行政、活動與競賽、場地與服務及特色與展望等面向之績效目標達成。惟近來學者研究（陳政雄，2000；陳淑嬌，1989；許振明，2001、2006；蔡芬卿，1998；鄭志富，2001；盧心雨，2000）均朝向統整模式之途徑進行研究，也獲致良好成果，並提供體育行政組織及教育主管行政機關諸多建言，整合模式相信將成為學校體育行政組織效能研究途徑之主流，藉以呈現與揭示學校體育行政組織效能之樣貌。

表 2—5 組織效能理論模式歸納

	目標模式	系統資源模式	參與滿意模式	統整模式
組織效能界定	組織效能是指目標達成程度	組織效能是組織在環境中，獲得有力的地位，並利用此有力地位獲得有價值資源	組織效能是以組織成員利益與滿足來衡量	組織效能是多層面而非單層面的概念
評述	忽略非正式目標，只重視教育行政人員鎖定的目標	過度重視投入	各類成員滿意度常不一致	兼具目標模式與系統模式，但效能指標過於廣泛

資料來源：蔡進雄（2000）。*轉型領導與學校效能*。臺北市：師大書苑。頁 134。

根據上述，組織效能的理論評量模式各有本身所著重的層面，目標模式以組織的產能為重要指標，系統資源模式強調資源的獲得及組織的健康與生存，而參與者滿意模式強調組織成員的滿足，至於統整模式則兼採之（黃政傑等，1997）。學校體育行政組織效能不僅重視資源的獲得、組織成員的滿足及組織的產能，更重視組織的健康與生存，是以，本研究結合目標中心模式、系統資源模式及參與者滿意模式觀點，並因應學校體育行政組織實際情形加以整合而成。

三、學校體育行政組織效能評量指標與研究

教育指標是測量教育系統特徵或是績效責任的重要資料，可以反映出教育的健康程度與發展趨勢。Oakes (1989) 認為指標是用來顯示教育體系的表現與健康狀態的統計量數，可以用來測量教育的基本結構或是教育政策執行結果的重要層面。是以，建構一套搜集學校體育行政組織與學生成就的適切指標與相關資訊，提供給教育決策者、學校、教育工作者、家長及社會大眾是組織效能得以健全發展的關鍵。組織效能衡量指標是指衡量組織各層面重要表現的變項，經過指標檢覈所提供的相關教育資訊，可以具體描述、分析、解讀或判斷教育實施情況、績效達成程度以其問題所在，作為提升改進之依據(吳清山等, 2002)。然學者 (Elliott, 1991; Odden, 1990) 認為影響組織效能的因素眾多，彼此間作用亦頗複雜，單一或大量指標並不能描述組織效能的複雜性，欲詳實顯示效能全貌，指標必須備有系統的聯結成體系，如此才能提出完整有效的資訊，因此，欲評量組織效能必須從多個變量加以測量，並從多方面、有系統角度看組織效能。

就學校體系而言，Smith (1988) 認為指標能夠提供有用訊息，可描繪出整個體系的所欲結果或是核心特質；Cameron (1978) 在高等教育背景下，指出有效能學校應包括學生教育滿足感、學生學業發展、學生職業發展、學生個人發展、教師與行政人員工作滿足感、教師專業發展、開放系統/社區交互作用、獲取資源能力、組織健康等指標；Edmond (1979) 則歸納有關文獻提出六個學校效能特徵，包括校長強而有力的領導、對學生的高度期待、基本技能的重視、良好的秩序、有效運用教學時間及明訂課程進度及成績考核標準等；然而，Stedman (1987) 認為 Edmond (1979) 所提因素並未能充分掌握學校效能特徵，因而提出包括：重視校園種族和文化的多元性、家長參與、教師與家長及校長共同治校、充實均衡課程、讓教師發揮專長與重視在職進修、顧及每位學生需求、學生參與學校日常作

業及寬容溫暖的環境等八個學校效能特徵；而 Baldwin、Coney 與 Thomas (1993) 則認為有效教學領導、清晰任務、安全有序環境、積極學校氣氛、高度期望、經常評鑑、學生成就、重視基本技能學習、提供學習最大機會、家長參與社區、專業發展及教師參與作決定是學校效能之關鑑指標；而在國內，吳清山（1989）則認為建立評量學校效能指標應有學校環境規劃、教師教學品質、學生紀律表現、學校行政溝通與協調、學生的學業表現、教師工作滿足、學校課程安排、學校家長彼此關係、師生關係以及校長領導能力等；而李咏吟、張新仁、潘慧玲與許殷宏（1998）為探討高、低不同效能學校運作差異情形，以人口結構因素（學生人數、班級數與教職員人數等）、目標因素（校長、教師教育目標及中央和地方政府課程執行等）、組織和管理因素（學校管理、組織結構、學校文化等）、校長因素（領導風格）、教師因素（教師專業知識、教師間關係等）、課程／教學因素（課程結構、教學內容、等）、經費／資源因素（學生成本、經費項目分配等）、父母因素（父母對學生影響、父母與教師聯繫等）及班級／學生因素（學生行為與態度）等九個領域；李皓光（1995）研究建立學校效能指標有學校發展、物質設備、校園環境、校長領導、行政管理、活動辦理、氣氛滿意、教師教學、學生學習、社區家長等層面；此外；黃久芬（1996）界定學校組織效能指標則有學校環境規劃、教師教學投入、教師工作滿足、學生學習表現及學校氣氛等。

而在體育行政組織上，鄒春選（1993）曾以整體效能、工作滿意及工作士氣為指標，探討公立體育場組織效能情形；蔡芬卿（1998）則以工作滿足、士氣、組織運作為指標，研究民間運動組織效能情況；鄭志富（2001）則以競爭價值途徑將組織效能分為理性目標模式（方向與目標清晰度、生產量與工作完成）、開放系統模式（革新與適應）、人群關係模式（參與和開放、士氣與承諾）及內部過程模式（控制與穩定、正式化與資訊管理）

等四類效能效標探討體育行政組織效能。就學校體育行政組織實證研究上，陳政雄(2000)研究發現在主任知覺的組織效能指標為：業務規劃與組織氣氛、行政管理效率、教學與研究、教師滿意、學生活動、外在評價；在教師認知的組織效能指標為：場地與學生活動、成員職責、外在評價、主任領導、成員的主動性、教學與研究；許振明（2001）綜整學者見解及學校體育實際情形，以團體績效、工作滿意及工作士氣為指標；其後更進一步指出學校校長與體育行政主管領導、運動場館建築、體育經費、組織文化、組織氣氛、工作士氣、體育教學品質、工作滿足及組織運作績效為學校體育行政組織效能之重要指標內容（許振明，2006）；且從學者研究發現學校體育行政組織效能多為中等程度（陳政雄，2000；許振明，2001），顯示學校體育行政組織效能仍有提升之空間與必要。

綜合歸納學者對學校組織及學校體育行政組織效能見解，統整目標模式、資源系統模式與參與滿意模式之觀點，審視學校體育行政組織效能影響因素，且依據研究者（許振明，2006）對學校體育行政組織效能衡量指標內涵：「在學校運動場館設施、體育專業人力與體育經費等環境條件下，學校體育行政領導者在既有組織結構下，形塑組織文化、組織承諾與組織衝突管理，能獲得與達成學校體育行政組織與成員所訂之教學效能、工作滿足、工作績效及服務品質之理想期望與境界」之界定。其中，體育行政組織效能具備多元向度與指標內容，包含組織結構、體育行政領導、運動場館設施與環境、體育經費、體育專業人力、組織文化、組織承諾、組織衝突管理、教學效能、工作滿足、服務品質及工作績效為學校體育行政組織效能之重要指標內容。是以，本研究以統整評量模式透過開放系統之「投入→過程→產出」觀點，將其區分：在資源投入變項有運動場館設施與環境、體育經費、體育專業人力；在組織運作過程變項有組織結構、體育行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理；在組織產出變項有教學效

能、工作滿足、工作績效與服務品質等指標內涵，據以引以為學校體育行政組織效能之評量指標與研究工具編製之依據。

四、學校體育行政組織效能模式探討與建構

建構學校體育行政組織效能模式，須就學理分析，權衡其脈絡因素，強調變項間之互動性，並涵蓋不同層面的考量，並就其形成性及總體性進行評鑑。以下茲就組織效能模式與脈絡因素及學校體育行政組織效能模式建構分別探討：

(一) 組織效能模式與脈絡因素探討

以下茲以學者所提模式，探討其脈絡因素，據以為建構學校體育行政組織效能模式之論據，俾以符應教育系統研究要求。

1. Hackman 與 Oldham 自我管理團隊效能模式

Hackman 與 Oldham (1980) 認為組織應具有支持性的組織背景、設計或組織架構特徵及健康的人際互動歷程，透過組織成員具有的知識、技能或經驗程度、妥當的決策表現的妥當性、以及組織成員的努力，並藉由工作技術已達成團隊的工作成效。所以，組織效能是由努力達到水準所應具有的知識、技能或經驗程度及應用在工作決策所表現出的妥當性等中介效能效標所決定，其中介變項再決定組織效能關聯重要性，且工作技術的不同，亦影響三個中介效標在決定團體效能上的比重；而影響中介效標則有組織背景、設計或組織架構的特徵及人際互動過程等三個因素(詳如圖 2—8) (Crow & Pounder, 2000)。

由 2—8 模式圖中，顯示組織效能的重要徑路為組織藉由支持性背景、設計或組織的架構及健康的人際互動過程，透過努力達到水準所應具有的知識、技能或經驗程度及應用在工作決策所表現出的妥當性為中介，以及工作技術的涉入，進而有工作團隊效能之成效。其中，顯現工作團隊效能模式其重要脈絡因素含括：組織背景、設計或組織架構的特徵及人際互動

過程，努力達到水準所應具有的知識、技能或經驗程度及應用在工作決策所表現出的妥當性，以及工作技術的等。此亦為達成團隊效能的重要變項。

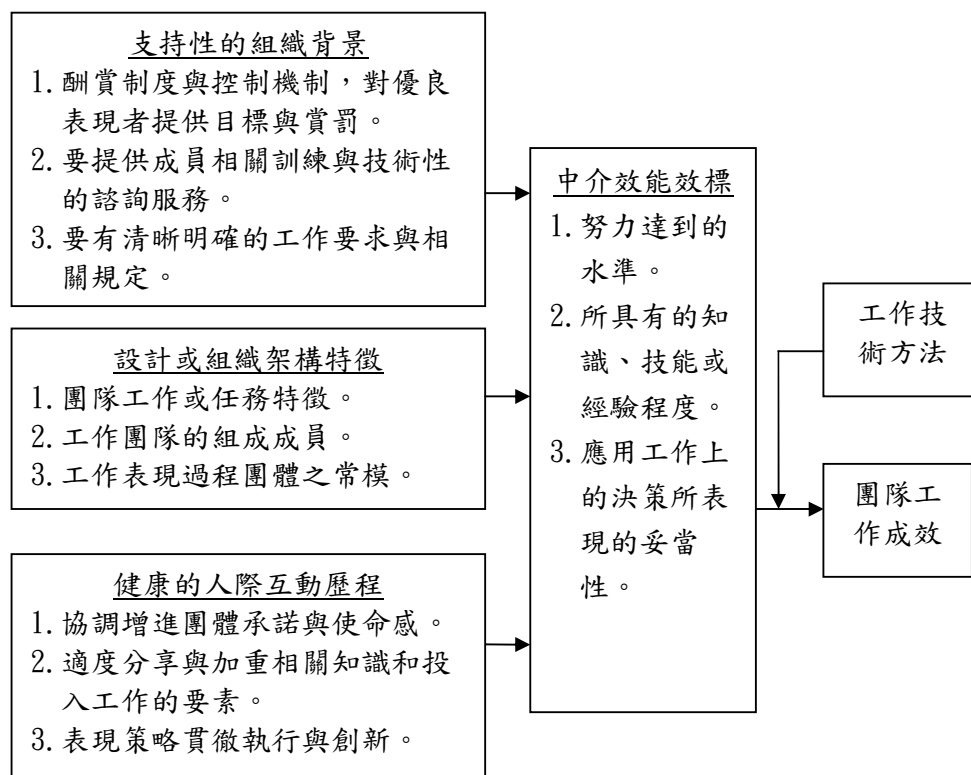


圖 2—8 Hackman 與 Oldham 自我管理工作團隊效能模式

資料來源：Crow, G. M., & Ponder, D. G. (2000). Interdisciplinary teacher teams: Context, design, and process. *Educational Administration Quarterly*, 36(2), 216-254. p.219

2. Lawless 組織效能複雜模式

Lawless (1979) 曾透過組織效能的複雜模式（如圖 2—9）解析組織效能，其將影響組織效能之因素分為個人層次、社會層次及組織層次等三個自變項，透過介入變項後即產生個人效能、團體效能及組織效能等三種，而組織效能則來自個人效能與團體效能，其中組織效能包含了生產力、士氣、順從、制度化及穩定性等指標項目。

由圖 2—9 顯示，組織效能乃由個人效能及團體效能所集成，究其脈絡與影響因素及徑路乃由個人特質、結構變項、工作及環境條件及組織人員、

控制與激勵，進而產生生產力、士氣、順從、制度化及穩定性等組織效能。因此，探討其脈絡因素應含括：組織人員、環境條件、結構變項、控制與激勵、生產力、士氣、順從、制度化及穩定性等因素。而此等變項對於組織效能之產出具有重要之影響。

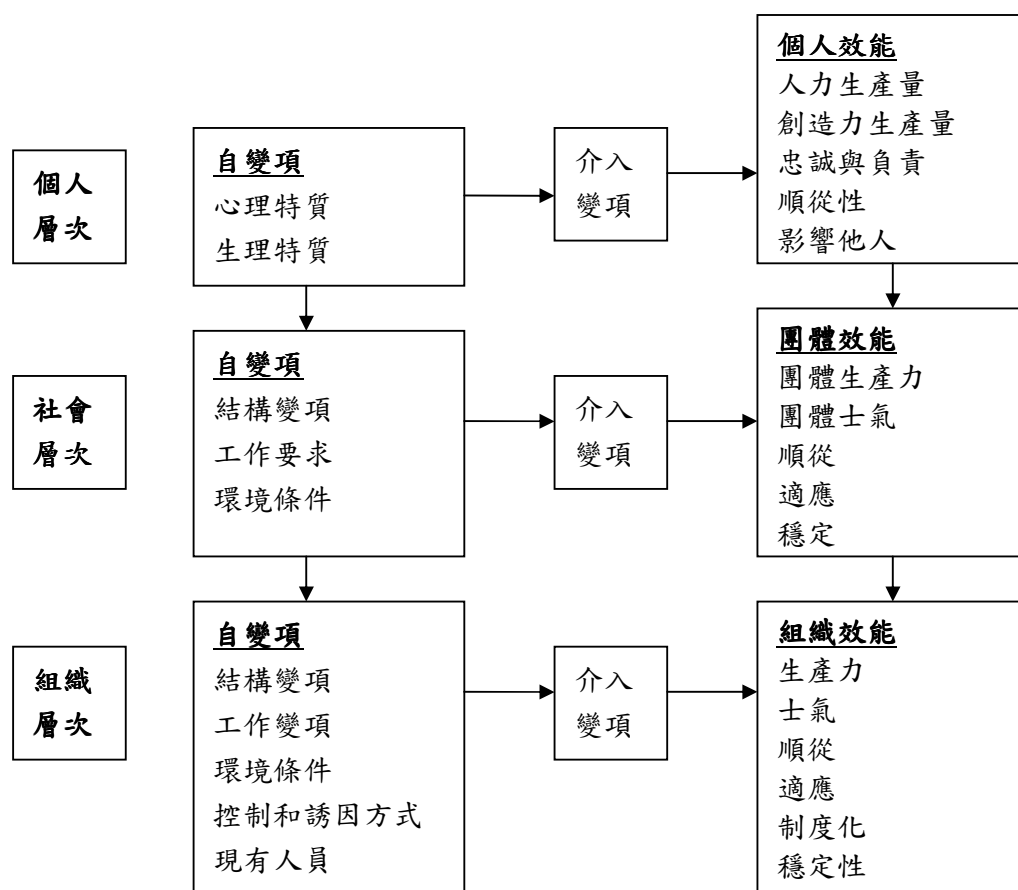


圖 2-9 Lawless 組織效能複雜模式

資料來源：Lawless, D. J. (1979). *Organizational behavior: The psychology of effective management (2nd Ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. p.43.

3. Duignan 有效能學校架構

Duignan (1986) 提出一個有效能學校架構（如圖 2-10 所示），由圖 2-10 可顯示學校效能之重要影響因素及影響徑路，即學校環境須面對政治

干預、社會對學業教育的期待、社會團體對學校的要求、家長支持與參與、學生社經背景、教育機會均等立法、科技爆增、教育資源匱乏、多元價值觀等因素之影響，在學校文化與氣氛之下，建立課程結構與歷程，並透過領導和做決定，藉由教師行為影響學生行為，達成學生之學業成就。此一結構模式對於學校體育行政組織效能建構提供啟示作用。因此，學校效能必須考慮各種內外因素及其相互關係，其脈絡因素，含括學校所必須面對的內外環境、領導與作決定、學校文化與氣氛、教師行為與學生行為等因素，以及最終產出之學生學業成就。因此，此一學校效能架構之影響因素及主要徑路可提供學校體育行政組織效能模式研究之立論依據。

4.黃政傑、李咏吟、張新仁、潘慧玲國際學校效能概念架構

黃政傑等（1993）研究探討小學實足年齡七歲的兒童（在臺灣地區為國小二年級學生）之投入變項、過程變項與其依變項（學生學習成果）間之關聯性，根據研究目的採極端組研究設計，對國內學校效能進行研究，其所提研究變項間關係架構如圖 2-11。

由圖 2-11 顯示，有效能學校概念架構其主要脈絡因素及影響徑路係由學生及學校之先前投入變項、透過學校與班級經營之過程變項，最後始有學生學習成果之結果變項。其中除學生之先前投入變項外，不容忽視的因素，乃來自學校之外在因素，其含括社會、經濟與文化對學業成就影響、教育制度、教育經費、教師資格及進修與待遇、數學課程/教科書政策、教學措施與評鑑措施等脈絡因素，透過過程變項始得有學生數學科學業成就、學生態度、制握信念與出席率之成果變項。此一模式所提供之脈絡因素與影響徑路對於學校體育行政組織效能之模式建構提供重要思考方向。

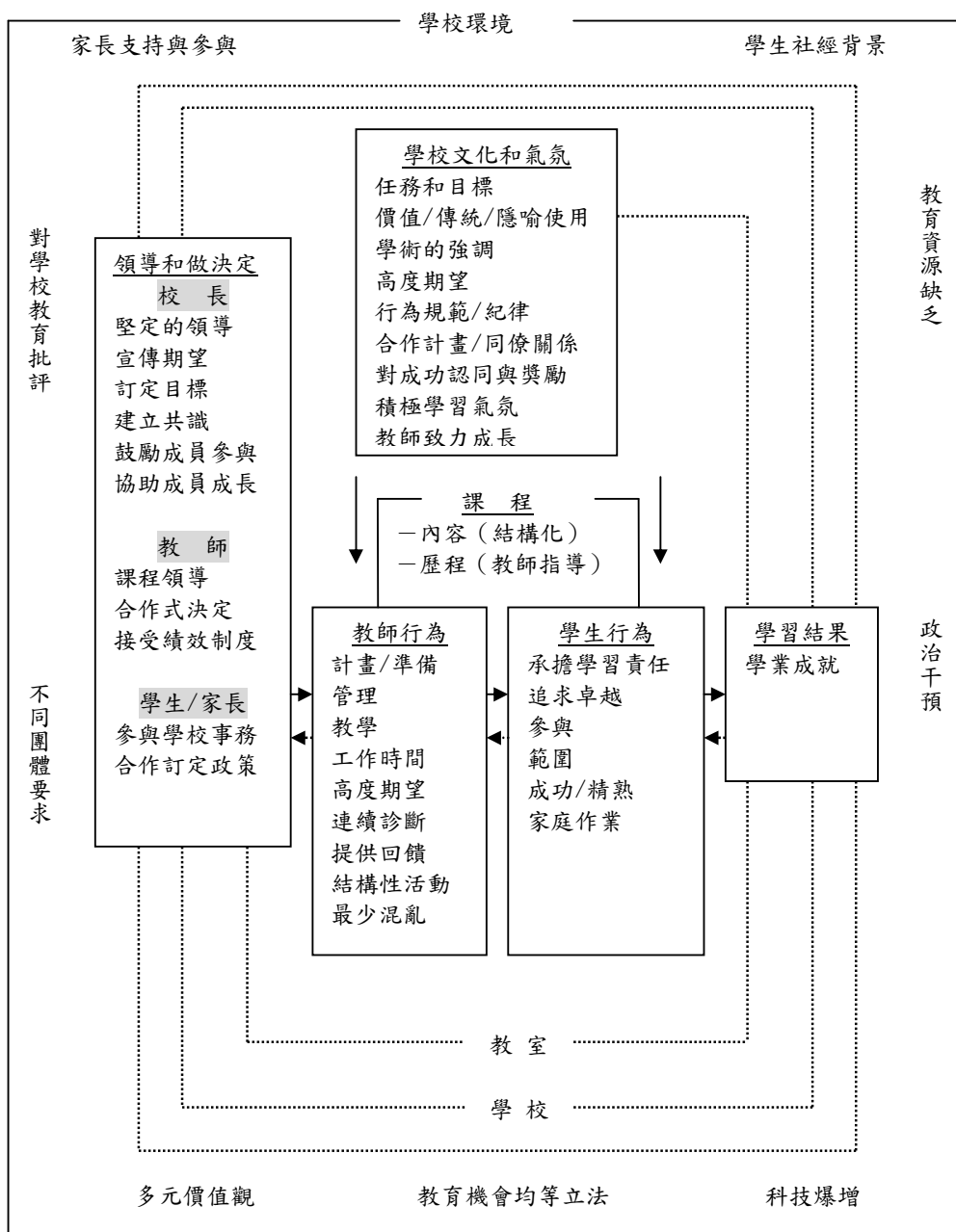


圖 2-10 Duignan 學校效能架構

資料來源：蔡進雄 (2000)。轉型領導與學校效能。臺北市：師大書苑。頁 124。

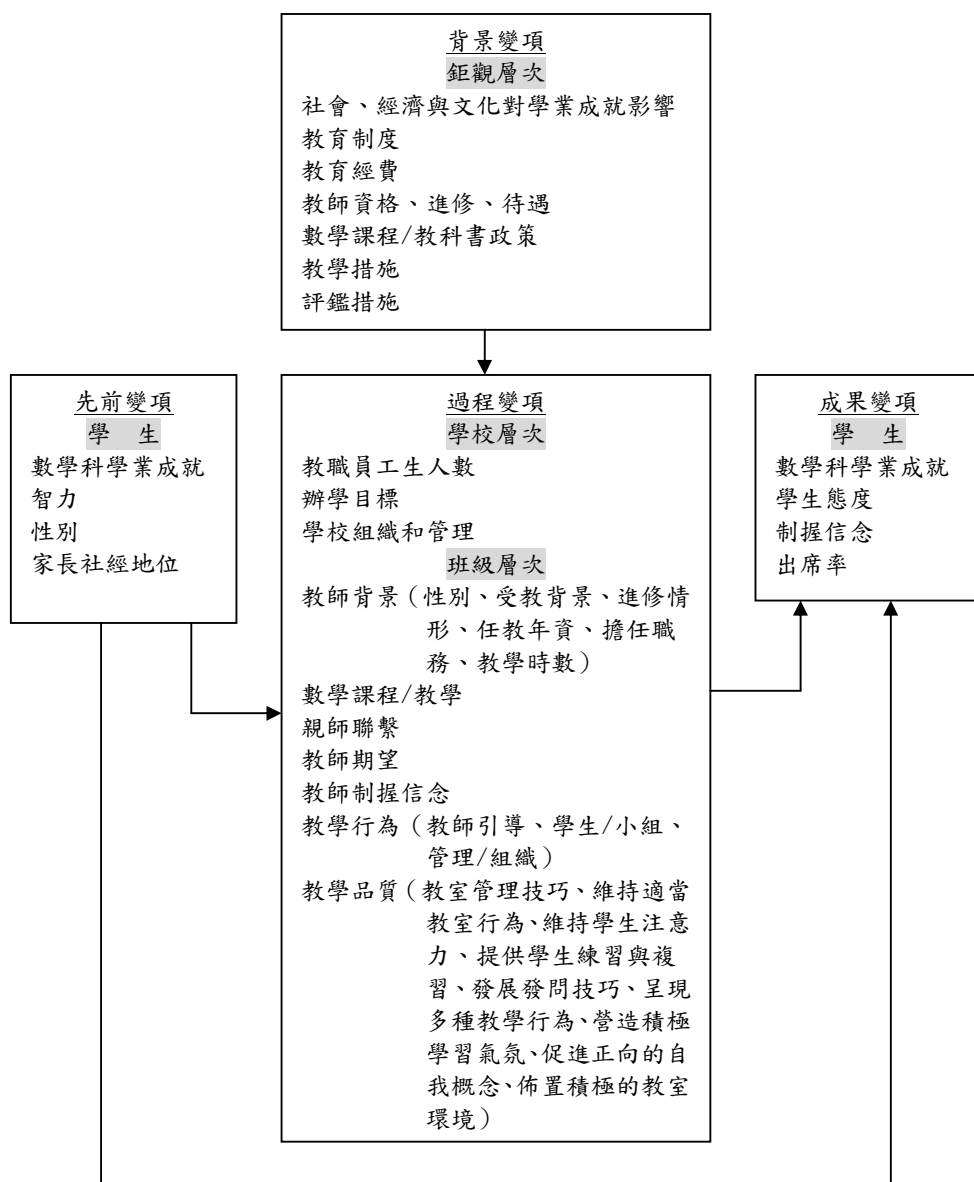


圖 2—11 國際學校效能研究計畫概念架構

資料來源：黃政傑、李咏吟、張新仁、潘慧玲（1993）。*國際有效能學校管理與教學合作之研究*。國立臺灣師範大學教育研究中心專題研究成果報告。編號 0063。頁 24。

5. 潘慧玲學校效能概念架構

對於各效能規準間關係，Scheerens 主張將規準依目標與手段加以排列，其中以生產力為最終極目標，其他規準可視為支持性條件；而 Faerman 與 Quinn 認為各項規準有相互競爭的價值，而組織在不同發展階段會強調不同效能規準，一個新興組織剛發展時期會較偏重外在取向，尋求外在資源，而一個建立較久的組織則較會關心內部穩定性與和諧，這些規準會處於一種相互抗衡地位，當投入較多心力於其中規準時，便相形削弱對其他規準投入力量；此外，鄭燕祥提出規準的動態應用，組織效能規準被視為階層式的排列，此觀點基於動態式的長程性考量，並顧及多重規準衡量（潘慧玲，1999b）。

綜合上述學者觀點，潘慧玲（1999b）認為 Faerman 與 Quinn、鄭燕祥所提看法有助效能規準在組織不同發展階段之動態應用，而 Scheerens 的主張則有益於實證研究之進行。其進一步剖析 Scheerens 與 Bosker (1997) 學校效能概念架構，發現學校效能可分為成效領域及前因或手段領域，學校成效乃由學校教育先天條件所造成，此先天條件可稱為促進條件，含目標、職位結構、程序結構、文化、組織環境、組織的主要歷程等因素。是以其概念亦可區分為「促進學校效能的因素」及「學校成效」兩部分。因此，對於組織效能之看待應重視有關效能規準應用議題及有關學校效能所隱含的因果概念分析。而潘慧玲（1999b）更將 Scheerens 與 Bosker (1997) 所提五種組織效能模式歸納為結果性評鑑（以生產力為規準）及過程性評鑑（以適應力、參與度、持續性及對外界相關人士的回應為規準）兩類，並思索「促進學校效能的因素」及「學校成效」因素，其指出校長領導、學校氣氛與管理模式等變項可視為促進學校效能的因素，可與學校成效進行相關分析，而評鑑學校成效除採生產力（學生學習表現）與參與滿意（組織成員滿意度）外，亦可採用如適應力、持續性及對外界相關人士的回應為規

準。其學校效能概念架構如圖 2-12，提供對組織效能架構之瞭解及助益實證研究之進行。

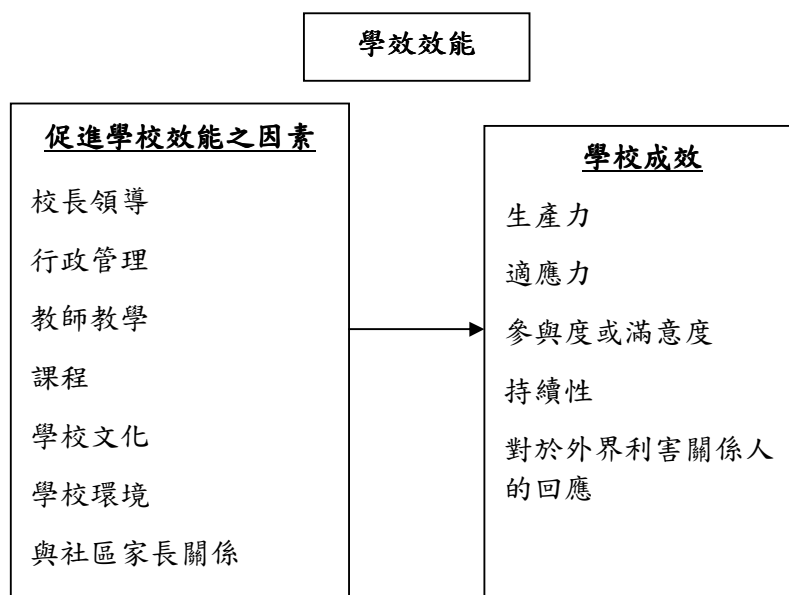


圖 2-12 潘慧玲學校效能概念架構圖

資料來源：潘慧玲(1999b)。學校效能相關概念的釐析。《教育研究資訊》，7(5)，138-153。頁 15。

6. 學校社會系統模式

學校是一種社會互動的系統，是以，學校社會系統模式將學校看成一組元素，包括個人的、結構的、文化的和政治的，而組織行為不單是組織因素與環境力量的功能，而是這些因素互動的成效，因此，組織行為乃是這些因素動態關係的結果。亦即組織行為是在環境力量限制下，結構、個人、文化與政治的互動成果。而工作表現結果是目的完成的指標，工作表現包含成就、工作滿足、缺席率和整體工作表現的品質（黃宗顯，2003）。學校社會系統模式假設行為結果的有效成就是系統因素調合程度的函數，因此，組織效能是實際結果與期望結果的一致程度。學校社會系統模式的主要因素、因素間的互動、環境的要求和限制以及行為結果如圖 2-14。

由圖 2-13 可知，學校社會系統模式，不僅重視資源之投入如環境限制、人力與資本資源、任務與董事會政策、材料和方法與設備等因素，更在乎其轉化之歷程，及結構系統、文化系統、個人系統及政治系統之交互作用對教學與學習之影響，而此一交互作用之轉化歷程將影響著學校成就、工作滿足、缺席情況、輟學率與整體品質之產出。而此一學校社會系統模式，正說明了組織效能之整體結構、影響因素與歷程，對於學校體育行政組織模式建構深具重要與關鍵影響。

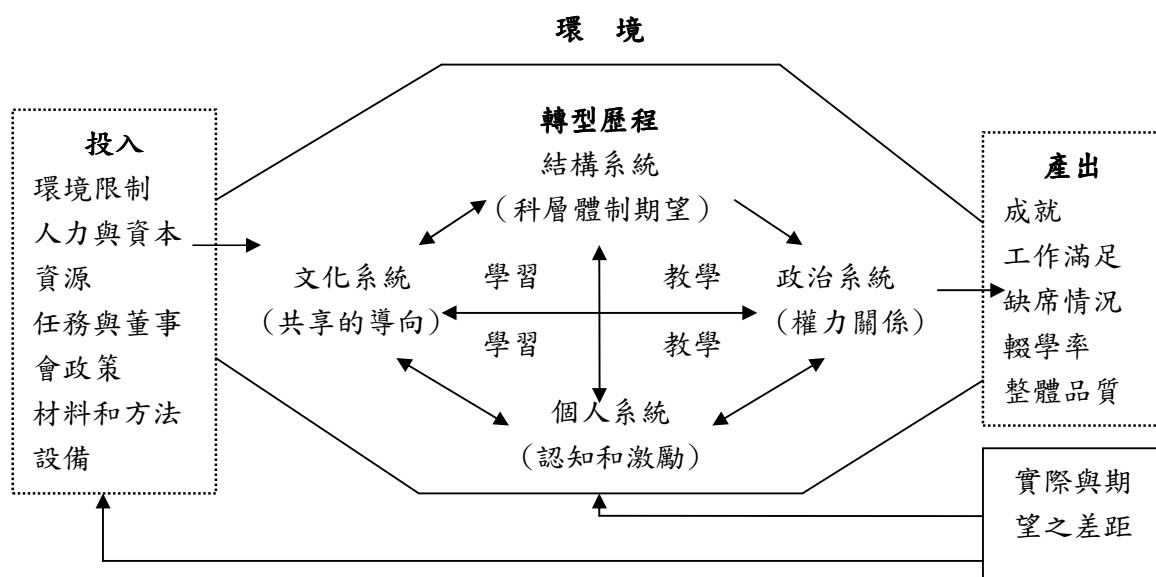


圖 2-13 學校社會系統模式

資料來源：黃宗顯 (2003)。學校即社會系統。載於林明地等 (譯)，*教育行政學—理論、研究與實際* (頁 1-46)。高雄市：麗文文化。(Hoy, W. K., & Miskel, C. G., 2001)。頁 29。

Edmonds (1979) 與 Rutter 等 (1979) 學者，強調研析學校效能須同時從著重過程角度來探究，方能深入且客觀，且綜合上述各模式觀點，其不僅重視從組織投入面向 (input) 及產出面向 (output) 來評斷組織效能，亦重視對過程變項 (process variables) 的探討。歸納學者所提模式架構之脈絡因素與影響徑路，發現其在投入層面主要包括了學校環境條件、社會及經濟與文化對學業成就影響、教育資源經費、現有人員、教師資格及進修與

待遇、學生社經地位背景與家長支持和參與等變項；在過程變項有結構變項、領導與決定、控制與誘因方式、學校文化和氣氛、忠誠與負責、教師行為、學生行為與教學措施與評鑑措施等因素；而在產出層面上含括學生學習成就、組織生產力、適應、穩定性等變項。是以，欲對學校體育行政組織效能模式進行探討，上述脈絡與影響因素概可提供學校體育行政組織效能模式建構之論據基礎。

(二) 學校體育行政組織效能模式建構探討

學者 (Elliott, 1991; Odden, 1990) 認為影響教育的因素眾多，且彼此作用甚為複雜，單一或有限指標並不能描述教育制度的複雜性，因此，如欲詳實顯示教育全貌，指標必須具備系統的聯結體系，如此才能提出完整有效的教育資。孫志麟(1998) 強調一套良好教育指標系統應符合四項要求：

- 1.理論性：教育指標選擇必需依據理論，同時指標確定更應檢視其理論上之涵義；
- 2.層級性：教育指標除須瞭解整體教育系統之狀況與變遷外，更要深入教育系統各領域、各層面的表現情形，並且能分離處理使之具有層級關係；
- 3.多元性：教育制度具複雜性，教育指標體系須具多種資料來源，始得展現與符合教育的複雜現象；
- 4.完整性：教育指標體系涵蓋範圍廣泛，除教育體系的結果表現，尚需考量其所投入之教育資源及其運用情形。

環 境

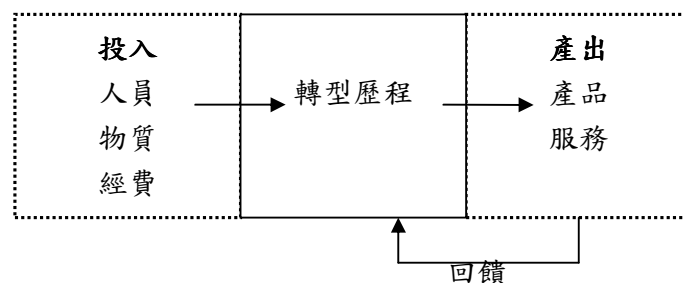


圖 2-14 具回饋圈的開放系統

資料來源：黃宗顯 (2003)。學校即社會系統。載於林明地等 (譯)，*教育行政學—理論、研究與實際* (頁 1-46)。高雄市：麗文文化。(Hoy, W. K., & Miskel, C. G., 2001)。頁 22。

從社會開放系統 (Open-systems Perspective) 觀之，開放系統是一組互動的元素，它從外界獲取投入 (input)，轉化它們，和對環境產出，人員、原料、訊息和金錢是典型的組織投入資源，在轉型歷程 (transformational process)，這些投入資源被轉化為有價值產出，再置回環境中，包含產品與服務，亦包括員工滿足及轉型歷程的產品。所以，開放系統觀是一種對組織行為能夠與外在影響力阻隔的不切實際假定的反動，環境中的競爭、資源和政治壓力影響組織內部的運作，開放系統認為組織不僅受環境影響，而且以靠著環境，組織成環境中或去投入物，轉化他們和產出 (如圖 2-14)，而其系統之迴饋能力則促進「投入—轉型—產出」之循環型態 (黃宗顯, 2003)。所以，從系統模式的觀點而言，教育制度本身是一種多層次的系統，包括輸入、過程與輸出等三個部分 (Johnstone, 1981; Oakes, 1986; Scheerens, 1990)。教育輸入係指投入整個教育系統的資源；教育過程係指將教育投入資源轉化成教育結果的運作機制，亦即與組織結構、資源配置系統等；而教育輸出則包含教育系統品質、學生接受教育成果與其對社會貢獻而言 (孫志麟, 1998; Johnstone, 1981)。

是以，從社會開放系統的觀點而言，學校體育行政組織效能指標的選取應參酌組織效能指標的意義、內涵為核心，呈現組織效能、政策相關、學校體育行政組織背景與特色、問題資訊，並符合理論性、層級性、多元性與完整性的原則；而系統取向模式更為學者認為在實際教育指標建構中運用最為廣泛的 (吳清山等, 2002; 孫志麟, 1998)。目前我國對於學校體育行政組織效能研究較少，且對組織效能概念無一統見解，惟衡量學校體育行政組織效能需要檢視學校系統中的資源條件、運作過程及教育成果應為學界所能接受。

根據文獻探討結果，發現學界並無對學校體育行政組織效能做出清楚且完整界定，且在學校行政與教學或學校體育行政與教學有關研究，學者

曾以學校環境、領導風格與組織管理、組織文化與氣氛、組織忠誠與承諾、工作滿意與士氣等變項做個別或交互性的研究主題，但對效能模式建構之實證探究在國內研究尚未出現（李咏吟等，1998），亦難提供實務論據。學校體育行政組織是個複雜的學校教育組織功能結構，為建構學校體育行政組織效能模式，本研究從學者（黃宗顯，2003；黃政傑等，1993；潘慧玲，1999b；Duignan, 1986; Hackman & Oldham, 1980; Lawless, 1979; Scheerens, 1990）所提學校組織效能模式分析其脈絡因素與影響徑路、權衡學校體育行政組織效能特徵、內涵、影響因素及評量指標內容，並就學校體育行政組織效能定義進行思考與探索，同時，以整合模式且根據「投入—過程—產出」之系統觀點，在學校體育行政資源投入層面有運動場館設施與環境、體育專業人力與體育經費等因素；組織運作過程層面有組織結構、行政領導、組織文化（氣氛）、組織承諾（忠誠與士氣）及組織衝突管理等因素；組織產出層面則有教學效能（學生學習成就）、工作滿足、工作績效及服務品質等因素，其整體歷程從學校體育行政資源投入，透過組織運作過程到組織產出之系統觀點，據以建立學校體育行政組織效能模式之理論架構概念，是以，根據上述理論基礎，建構學校體育行政組織效能模式之理論架構如圖 2—15。

以下就其影響徑路之脈絡因素分別說明：

1.體育行政資源投入：

學校體育行政組織須有體育行政資源投入方能運作，其資源投入因素含括體育專業人力、體育經費及運動場館設施與環境。(1)體育專業人力：對象包括受過體育專業教育之體育教師、運動教練及行政人員等；其內涵包括體育教師、運動教練及行政人員等所有組織成員，及成員所具備的能力、知識、技術與態度；(2)體育經費：除每會計年度學校編列經費預算外，尚有學生學雜費收入；政府機構、民間社團、企業、家長會補助與贊助、

運動場館經營收入、校友捐贈及運動競賽獎勵金等為學校體育教學、體育活動及運動相關所需與運用之資金，均為學校體育經費之範疇；(3)運動場館設施與環境：指學校為學生運動教育所提供的運動場、體育館、游泳池、遊戲場等設施及其有關之設備與器材條件而言，亦指與學校體育行政、體育教學與體育活動、運動訓練有關之運動場館設施條件而言。是以，有上述行政資源投入，方使得學校體育行政組織得以運作與開展。

2.體育行政組織運作：

體育行政資源投入，透過學校體育行政組織運作始得產生成果。其學校體育行政組織運作變項：含括組織結構、體育行政領導、組織文化、組織承諾、組織衝突管理。(1)組織結構：係指學校體育行政組織為執行事務，經由成員的權責分配、需求與層級的結構，且在不同職位及分組彼此交互關係中，所產生複雜化、專門化、標準化，正式化和集中化的程度；(2)體育行政領導：指在學校環境中，藉著學校體育行政者影響力的發揮，充分運用人力、物力與財力有效地達成學校體育行政組織目標的歷程或行為；(3)組織文化：指學校體育行政組織經過其內在運作系統的維持與外在環境妥化的互動之下，所長期累積發展的各種產物，包含信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等，學校體育組織成員共同分享這些產物的意義後，以自然而然地方式表現於日常生活，形成組織獨特的象徵；(4)組織承諾：組織承諾是學校體育行政組織成員基於特定因素，在心理上順服與認同組織，並相信組織會提供所需的照顧與支持，在情感上與組織緊密的結合，而願意以行為表現達到學校體育行政組織目標與最大利益；(5)組織衝突管理：組織衝突管理是因應學校體育行政組織中，所存在的對立雙方，處理其不相容的興趣或目標，同時在資源有限的情況下，掌控與預防其中一方表現出妨礙對方達成目標的阻撓性行為，此一連續動態過程即為組織衝突管理。是以，透過學校體育行政組織有效運作始能有

良好體育行政組織產出。

3.體育行政組織產出：

組織運作目的在於達成組織目標。學校體育行政組織產出變項包含教學效能、工作滿意、工作績效與服務品質。(1)教學效能：教師教學效能是指教學之有效性，乃指教師在教學過程中表現出適當的教學行為，以達成教學目標。是以，教學效能是體育教師在特定教學情境中，導引學生及學習情境發揮效能或作用的能力，使學生在學習上或行為上具有優良表現，達成或超出預期的體育教學目標的程度；(2)工作滿足：工作滿足是學校體育行政組織成員對工作有關的因素產生的滿足反應及個人對於客觀事物的主觀感受，這種滿足與感受反應係取決於組織成員預期自工作環境中應獲成果與實際獲得成果之差距；(3)工作績效：就學校體育行政組織而言，學校體育行政組織可謂是學校體育從業人員為達成發展與改進學校體育的共同目的而結合，並藉著體育從業人員與組織結構的適當配置以及對教育環境的調適來完成其任務的有機體。工作要項包含體育教學、活動、行政運作、場地服務及特色發展等面向，是以工作績效是指學校體育行政組織成員之工作表現，達成行政與組織、教學與研究、活動與訓練、場地與服務及發展特色等內容之組織運作目標的程度；(4)服務品質：品質是結合環境、人員、服務及產品，所呈現出符合規定、滿足或超越顧客期望，所表現的一種整體特質，服務品質的內涵則包含體育教師與行政人員的品質、體育教學與活動的品質、體育行政的品質及運動環境的品質等。

是以，學校體育行政組織效能之歷程乃從體育行政資源投入，透過體育行政組織運作過程到體育行政組織產出之動態歷程，此系統觀點亦是本研究據以初建學校體育行政組織效能模式之理論架構概念依據，並引以為實證研究之基礎與驗證所在。

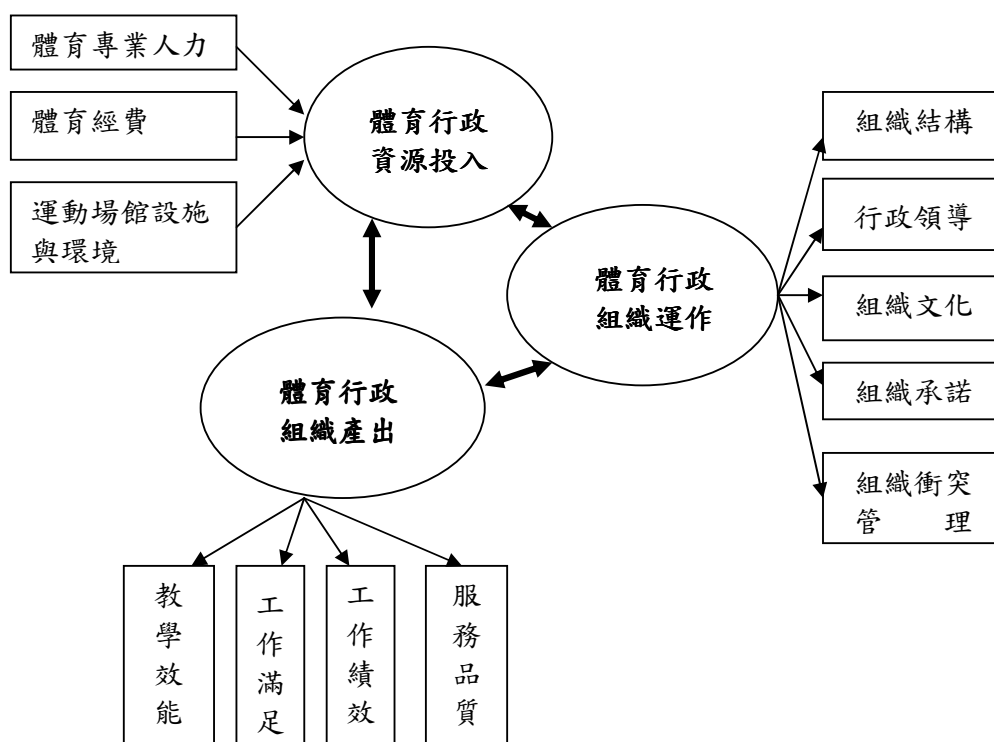


圖 2—15 學校體育行政組織效能初建模式

第五節 本章小結

綜整本章相關文獻探討，歸納重點如下：

一、學校體育行政組織法源與特性

- (一) 學校體育行政組織可謂是學校體育從業人員為達成發展與改進學校體育的共同目的而結合，並藉著體育從業人員與組織結構的適當配置以及對教育環境的調適來完成其任務的有機體。亦是學校體系中負責體育行政、教學、活動相關業務規劃執行中心；任務則是在於體育教學與研究、組織與行政、活動與競賽、場地與服務、特色與展望等績效目標之達成。

(二) 學校體育行政組織是屬於教育組織的一種，除具有教育組織一般性質外，亦受科層體制、鬆散結合、雙重系統及正式與非正式組織等特性影響組織效能表現。

二、學校體育行政組織效能內涵分析

效能是種構念，學校體育行政組織效能具有普遍而共同的多元特徵且是由多種因素所構成。學校體育行政組織效能因學者研究重點與所持觀點差異，惟綜合歸納專家學者觀點，將學校體育行政組織效能內涵訂定為：學校運動場館設施、體育專業人力、體育經費、學校體育行政領導、組織結構、組織文化、組織承諾、組織衝突管理、體育教學效能、工作滿足、工作績效及行政服務品質等內容。是以，將學校體育行政組織效能界定為：「在學校運動場館設施、體育專業人力與體育經費等環境條件下，學校體育行政領導者在既有組織結構下，形塑組織文化、組織氣氛、組織承諾與衝突解決，能獲得與達成學校體育行政組織與成員所訂之教師教學效能、工作滿足、工作績效及行政服務品質之理想期望與境界」。

三、學校體育行政組織效能影響因素與相關研究

(一) 影響學校體育行政組織效能因素繁多，綜觀相關研究文獻及本研究實際需要，歸納其影響因素並依整合模式及系統觀點，將運動場館設施與環境、體育專業人力、體育經費界定為資源投入因素，將組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理界定為組織運作過程因素，而教學效能、工作滿意、工作績效與服務品質則為組織產出因素，探討其對學校體育行政組織效能之影響。

(二) 行政資源投入因素與學校體育行政組織關係

1. 運動場館設施與環境對學生學習行為、學習成就及組織效能具有重要關聯性影響，其乃在對體育教師教學與學生學習之影響，不當的運動場館設施與環境也會影響體育教學品質、降低學校體育行政組

織效能。研究發現學校運動場館設施有所欠缺與存在諸多問題，所以，今後為提高學校體育行政組織效能，必須從學校運動場館建築與設施提出具體革新方案，使學校運動場館設施環境更具人性化與教育功能；同時促使運動場館設施更趨完善充實，俾以提供學生最佳的運動教育與學習環境，進而提高體育教學效果，達成運動教育目標。

2. 學校體育行政組織擁有體育專業人力，多數具有專業素養，但隨著知識經濟時代來臨，社會及國際環境變動與對運動教育要求，學校體育行政組織之人力資源必須重新檢視其質與量、有效發揮其專業知能，此為體育行政組織發展與變革主要關鍵。學者觀點均認為學校體育人力資源對於學校體育行政組織至為重要，影響組織效能的發揮。所以，學校除應重視除人員任用及訓練發展外，更應以應以長期投資觀點來評估體育教師及行政人員，藉以促進學校體育行政組織的效能發揮，達成學校體育之目標、。
3. 學校體育經費編列較無客觀標準，受校長主觀裁決，而各校體育經費普遍偏低且多寡亦參差不齊，常與體育主管及體育教師表現以及業務量多寡有關。經費決策過程與經費多寡將影響學校體育業務推動，影響體育行政組織的運作，進而影響績效的產出，更嚴重是影響著學校體育行政組織的整體效能之發揮。是以，體育經費必須透過有效的管理，方能做最詳細的規劃及最有效的利用，經過有效經費管理，瞭解年度體育經費收入及支出情況，針對收入不足部分，利用各種管道籌措經費來源，並檢視相關體育經費支出之必要性，且根據組織既定目標，做最有效之利用，以充分發揮經費管理功能，俾以達成組織目標。

(三) 組織運作過程因素與學校體育行政組織關係

1. 組織結構的實際運作各層面，並非全是共變關係，學校組織結構各層面之實際運作，會隨地域、學區、學校規模不同而有差異；且組織結構是預測教師工作滿足的重要變項，組織結構愈趨於集中化、標準化，教師工作滿足較低；組織結構愈趨於專門化、正式化，教師工作滿足較高。組織成員所知覺的組織結構運作與其知覺的士氣及疏離感具有顯著相關存在，且組織結構對工作士氣及疏離感具有解釋預測力；而組織結構與整體組織效能研究尚未有一致的結論。惟歸納結論：組織結構與整體組織效能關係密切；組織結構之專門化、正式化，較能提高組織效能；而傳統化、集中化則較不利於組織效能。因此，為提高學校體育行政組織效能，組織結構的有效運作是相當重要的工作。所以，學校體育行政組織應加強溝通與協調、擴大成員參與決策機會、尊重教師教學專業選擇權，以及提高專門化、正式化之組織結構，而減少傳統化、集中化之組織結構，將有助於學校體育行政組織效能的提升。惟組織結構常隨學校背景變項不同而有差異，至於學校體育行政組織結構與其組織效能之關係則有待進一步研究與探討。
2. 領導行為對於成員的組織行為表現確實具有重要影響，惟領導者領導型態常因組織不同所採取的領導行為亦不盡相同，其效能產出亦不相同。總體而論，學校體育行政領導確實與學校體育行政組織效能存在顯著相關，而高關懷高體制之領導行為對組織效能最高，而低關懷低體制之領導行為對組織效能有降低之情形；而轉型領導更與學校體育行政組織效能存在密切關係且具有預測力。
3. 不同組織常具有不同文化，而學校組織成員對於學校文化價值觀均相當重視，至於學校體育行政組織文化類型所呈現組織文化類型為

何?有待進一步探討。研究發現組織文化與組織效能存在顯著關係，且組織文化能有效預測組織效能，因此，專家學者對於組織文化與組織效能的關係多持肯定的態度，惟學者認為組織文化與組織效能的關係並非直線的因果關係，兩者之間既無決定論的傳統，更不能否認有其他因素的介入。因此，為瞭解學校體育行政組織文化與組織效能的關係，理論探討和實徵研究便顯得格外的重要，俾以佐證組織文化和組織效能的關係，更周全詮釋組織文化與學校體育行政組織效能的關係，俾以塑造學校體育行政組織優勢文化，提升學校體育行政組織效能。

- 4.組織承諾與工作滿足間具有正相關，組織承諾愈高，工作滿足感也有愈高現象。而工作滿足感愈高，對組織將會有更高的認同感，更願意留在組織中為組織奉獻心力，其組織承諾也愈高。多數研究結果支持組織承諾愈高，其努力意願、工作績效也愈高。亦即組織承諾愈高、組織成員會愈投入工作，其工作績效愈高，對學校體育行政組織效能產出越好。
- 5.學校體育行政組織衝突上，認知與價值觀差異為主要衝突發生原因，合作策略為最主要的衝突處理方式。惟多數研究發現衝突發生原因與處理方式會因為衝突對象、性別、年齡及職別而有不同的選擇，較沒有確實一致的答案。衝突對工作滿意有解釋預測力，且衝突與工作滿足感存在顯著負相關，意即衝突越高，可能組織成員之工作滿意越低；衝突會影響工作滿足，亦會影響組織績效，惟衝突理論觀點，認為組織須維持適度衝突水準，維持組織創新與變革力量，過猶不及皆對組織不利，可能造成組織僵化或過度對立，惟組織必須維持適當衝突水準，避免組織僵化現象，並且做好組織衝突有效管理，藉以提升組織效能。

(四) 組織產出因素與學校體育行政組織關係

1. 學校效能的高低常以學生各方面表現作為論斷依據，而在學校各種變項中，影響學生表現的重要關鍵因素，則為教師。因此，體育教師教學效能高低亦影響著學校體育行政組織效能及學校整體效能。愈來愈多證據顯示教師教學變項是學校重要差異的原因，在有效能學校，教師行為是不同於無效能學校。總而言之，教師教學效能與學校效能關係極為密切，所以，學校體育行政組織處於學校體系，學校體育行政組織要提高其運動教育績效，必須先從體育教師教學效能著手才是根本之道。所以，學校體育行政組織應從班級經營、教學方式、教師期望、教學策略等方面來提高體育教師教學效能，才能成為成功而有效能的學校體育行政組織。
2. 關於工作滿意、工作績效與組織效能議題，組織行為界爭議不休，獲得研究結論亦不一致。所以，工作滿意、工作績效與組織效能的關係研究結果仍未有定論。欲探求學校體育行政組織之工作滿意、工作績效與組織效能關係，尚待進一步實證研究。
3. 卓越績效已是學校體育行政組織成員所追求的目標，而如何在有限的教育資源下，經由學校體育行政組織成員的參與及互動，依序計畫、執行、追蹤、考核等步驟，共同解決學校體育行政的問題，是學校體育經營者所努力的方向。學校體育行政運作的目的，是在提供適切的行政資源，以有利師生的體育教學互動，而達成預期的運動教育目標，實現幫助學生身心健全發展的理想與鵠的，學校體育行政領導者若能使學校體育行政效率有效提升，結合學校體育行政組織成員共同努力達成目標的方法，藉以提升學校體育行政組織工作績效，如此定能發揮整體組織效能。反之，組織績效無法落實於日常運作中，導致組織經營效力達不到理想境界，將難以完成與滿

足組織的「特色突出的經營績效、良好的組織效能、貢獻社會的價值實現」之最終使命與要求。工作績效與組織效能密不可分，缺乏工作績效學校體育行政組織必是個無效能的組織。因此，如何促使學校體育行政組織績效提升，將是發揮整體學校體育行政組織效能所必須重視的課題。

- 4.品質皆與績效與效能有正向關係，品質對財務績效、非財務績效均具預測能力；品質亦與工作適應、組織承諾及組織公民行為之間呈現顯著的正相關。據以推論，學校體育行政服務品質將會影響學校體育行政組織之效能展現，是以，欲提高學校體育行政組織之績效，提升服務品質將是關鍵且重要之因素。

四、學校體育行政組織效能研究與模式初建

- (一) 組織效能研究從因素認定時期、概念發展時期進入模式發展時期，呈現較完整組織效能形貌。學校體育行政組織效能研究短缺或侷限於指標建構及概念發展，後續學校體育行政組織效能模式之發展與建構應為學者努力之方向。
- (二) 探討組織效能理論模式與研究途徑甚多，包含目標模式、系統資源模式、參與滿意模式及統整模式等理論模式，惟統整模式強調整合觀點已廣泛為學者引以為理論性指導。學校體育行政組織效能研究受學校體育訪視內容指標或指標建構影響，或多朝向目標中心研究途徑，惟近來已朝向統整模式進行，更能呈現學校體育行政組織效能全貌，是以，本研究採統整模式進行學校體育行政組織效能研究。
- (三) 根據文獻探討結果，發現學界並無對學校體育行政組織效能及指標做出清楚且完整界定，惟從學者所提組織效能模式分析其脈絡因素、權衡學校體育行政組織效能特徵、內涵、影響因素及評量指標內容，並就學校體育行政組織效能定義進行思考與探索，同時，以

組織效能評量之統整模式，並根據開放系統之「輸入—過程—輸出」之觀點，界定輸入層面有學校運動場館設施與環境、體育專業人力與體育經費等因素；過程層面有組織結構、學校行政領導、組織文化、組織氣氛、組織承諾及組織衝突等因素；輸出層面則有體育教師教學效能、工作滿意、工作績效及體育行政服務品質等因素，其歷程從學校體育教育資源之投入，透過學校體育行政組織之運作過程到學校體育教育輸出之系統觀點，據以建立學校體育行政組織效能模式理論架構概念，是以，根據上述理論基礎，建構學校體育行政組織效能模式之理論架構如圖 2-16。俾以進行實務之驗證，據以建構學校體育行政組織效能模式。