

社會系統理論及其在 學校行政之應用分析



蔡文杰/台北縣平溪鄉菁桐國小校長

國立台北師範學院教育政策與管理研究所博士班

陳木金/國立政治大學師資培育中心主任

國立政治大學教育研究所副教授

摘要

組織結構與歷程之間的互動關係，一直是組織理論中一個主要的論題，對於組織（organization）這個奧蘊的命題，「系統研究」（system approach）提供了一個可以作為描述、解釋與預測的參照架構。社會系統理論的論點，除了有助於學校內部行政運作與個人人格的自我滿足之外，更有助於學校外部公共關係的推展。本文探討由一般系統理論發展出來的社會系統理論在學校行政應用的可能性，首先敘述理論產生的背景因素及其代表人物，再者闡釋理論意義、基本架構、主要論點，然後舉出實證性相關研究來驗證理論之論述，最後提出值得當前學校行政運作時參考之作為。

學校行政的歷程，牽涉到許多複雜的教育觀、教育思潮、教育體系，也涉及組織發展的沿革、社會意識及民眾觀點……等；本文從相關研究中發現，從社會系統理論的觀點而論，學校行政人員應兼顧組織效能與效率，提高成員的工作成就；慎訂法令規章與律則，降低衝突的發生頻率；強調合理歸屬與認同，激化高昂的服務士氣；重視訊息輸入與回饋，增進教學的實質效益；善用律則個殊與交叉，塑建優質的領導作為；運用良好的公共關係，強化專業的組織形象，如此，不僅可以讓成員對於組織有認同感、工作有成就感，也可以讓組織中形成積極支持的文化與氛圍，以發揮學校教育的功能。

關鍵詞：1.系統理論、2. 社會系統理論、3.學系校統

壹、緒論

組織結構與歷程之間的互動關係，一直是組織理論中一個主要的論題，對於

組織 (organization) 這個奧蘊的命題，「系統研究」 (system approach) 提供了一個可以作為描述、解釋與預測的參照架構。新興的學校行政作為強調「規範性—再教育的策略」 (normative reeducative strategies)，有別於傳統由上而下或由外而內的模式，此策略的基本假定是個人在組織中的行為表現是受組織的「社會—文化規範」的影響，組織文化形成組織氣氛和價值規範，進而影響組織成員的工作態度和價值觀，最後轉而影響個人表現。觀諸社會系統理論的論點，除了有助於學校內部行政運作與個人人格的自我滿足之外，更有助於學校外部公共關係的推展；所以社會系統理論在學校行政的應用上，有其重大的價值。

美國社會學大師Parsons (1951) 認為，任何一種組織，其本身就是一個社會系統，當內外環境變動時，系統必須具有妥當的準備和相當的彈性，以適應新的變化，減輕緊張、磨擦的不良後果；所有社會系統都擁有界定其目標之功能，並且會動員所有能量與資料來達成其所追求的目標(goal-attainment)；為了維持組織的基本運作，一方面按步補充新員，另一方面又以社會化使成員接受系統的特有模式的維持(pattern maintenance)；基於保護系統並對抗外來重大的變故，維持系統內各部分間的協調、凝固與團結，以達成整合(integration)的功能。科層體制與科學管理最重要的預設是透過經濟性 (economic rationality) 及客觀理性來追求組織效率及利益的極大化，因此即使領導者的角色是作決定，然而所作的決定是依據效率利益法則，領導者與組織成員的個人特質被忽略，組織的運作是事先計劃好的，成員只是事後被安排於某一職位，權力的行使是基於職位而非個人，而社會系統理論可以彌補此一缺憾。

本文探討由一般系統理論發展出來的社會系統理論在學校行政應用的可能性，首先敘述理論產生的背景因素及其代表人物，再者闡釋理論意義、基本架構、主要論點，然後舉出實證性相關研究來驗證理論之論述，最後提出值得當前學校行政運作時參考之作為。

貳、社會系統理論內涵分析

系統理論是由生物學家Bertalanffy V.所創，他認為了解各個部門的功能仍嫌不夠，更應該了解各個部門之間的彼此互動的關係。到了一九三〇年，研究系統理論的另一位學者Bowditch J. L.亦曾指出，一個系統中各種變因相互依存的關係，就是從我們所有經驗中所獲得之最廣泛的歸納。Getzels (1957) 則針對美國文化價值觀進行檢視，發現四種神聖價值包括民主思想 (Democracy)、個人主義 (Individualism)、平等 (Equality)、人性完美 (Human Perfectability)，從

中可以發現美國教育行政以朝向公平與正義的原則邁進；Getzels（1972）在二次大戰以後，再度檢視社會的主要價值，發現當時教育行政已經形成所謂的「相對主義」與「現在取向」，在這樣特定的文化價值觀下，Getzels認為必須強調組織行為是團體的角色期待與個人需求交互作用後所產生，社會系統理論逐漸型塑，它提供了學校行政的領導者在分析行政運作時的理論基礎，也使我們感受到在組織結構中，必須重視個人穿梭其間；一般系統理論與社會系統理論可說是所有系統理論的基礎，在過去70年間，不但為科學知識奠下整合的基礎，並且提供其概念，使組織歷程的觀點受到廣泛的討論，也使社會科學能受到重視並加以普遍應用。

一般而言，系統理論(General System Theory)以Bertalanffy V.，Huse E. F. & Bowditch J. L.，Boulding K.，Berrien F. K. 為代表，而社會系統理論(Social System Theory)則以Getzels J. W.，Lipham J. M.和Campbell R. F. 為代表。以下分別從系統的意義、社會系統的定義、社會系統理論的基本架構及其主要論點加以分析，藉此釐清社會系統理論的主要內涵。

一、系統的意義

Bertalanffy Von（1968）「系統」即是組織的元素交互作用所形成的複合體。Flagle（1960）提出：系統是一群交互作用的元素所組合成的整體，用以完成預定的功能。Chorofas（1965）認為系統是一群相互依賴的元素組成的整體，這些元素共同作用以達成特定的目標。Kast（1974）認為系統是由兩個以上相互依賴的部份或次級系統所形成的有機統合整體，這整體和它的環境超級系統之間具有明確的界線。Immegart G. L.（1973）認為系統是由許多元素及其相關係之屬性所組成的整體。

謝文全（民67）認為系統（system）是指二個或二個以上的因素，彼此之間相互依賴與相輔相成的一個緊密的整體。宇宙世界有許多大小不同的系統，包括具體的與抽象的、開放的與封閉的、自然的與人為的等等。秦夢群（民78）認為「系統」就是一組相關聯相依存的部分（parts），同時它的次系統（subsystems）交互作用而對整體（whole）發生影響。黃昆輝（民80）認為：系統即是一組相關聯的元素，交互作用彼此合作，以達成共同的目標。

歸納以上學者所論，系統的意義，可以從本生義和衍生義加以說明，前者是指一種具體存在或存在體，是組織內部的單位元素，也是單位元素構成的整體；後者是指一種抽象思考方法或模式，是交互作用或互動的關係。

二、社會系統的定義

Parsons (1951) 曾將之定義為：「一群具有生理或環境特質的個人，他們在團體中活動的動機乃在於獲得最高的滿足。這群人彼此互相影響，而其間扮演角色的分配，則由所處環境的文化與社會結構來界定。」其認為任何一種組織，其本身就是一個社會系統，而這社會系統內包含許多小的社會系統。他認為任何社會系統均有四項功能即適應(adaptation)、達成目標(goal-attainment)、模式的維持(pattern maintenance)、整合(integration)。這些功能須有賴於社會系統的三個次級管理系統來完成，即策略次級系統或階層(strategic subsystem or level)、管理階層(managerial level)、技術階層(technical level)。而Carr (1955) 所定義的社會系統則包括：「一群個人與其所處的區域特性的機構組織；在此社會系統中，其功能能是相互依賴的。」

陳奎熹(民69)認為：凡是一種行為，牽涉到自我與他人之交互關係者，便是屬於社會行動 (social action)，社會系統也是由這些單位行動所組成。社會系統包括有三種特性，(1) 它包括兩個人或兩個人以上人群的交互作用；(2) 一個行動者與其他行動者處於一個「社會情境」中；(3) 行動者之間有某種互相依存的一致性為表現——此種表現是由於彼此具有共同的目標導向 (或共同價值觀念)，以及彼此在規範與認知期望上的和諧。秦夢群 (民88) 則認為：社會系統有以下要素 (1) 一群個人或角色扮演者，(2) 彼此間的交互作用 (Interaction)，(3) 團體或個人的目標，(4) 產生之行為，(5) 一段時間；其中尤以交互作用最為重要，社會系統中必須有二個人以上的人，為了達成團體 (個人) 目標，因而彼此交會進而產生特殊行為。

歸納綜合以上論點，社會系統理論的主要論點包括：〔一〕組織包括制度和個人兩部分，彼此互動。〔二〕組織和環境是相互影響，應注意這兩部分的合作與調適。〔三〕組織宜兼顧組織目標及成員需求的滿足。〔四〕領導者應兼顧「法定權威」及其他權力如「專業權威」之應用，才能具有充分的影響力。〔五〕領導方式宜隨領導情境而定，採權變式領導。〔六〕人有生理需求亦有心理需求，應加兼顧。

三、社會系統理論的基本架構

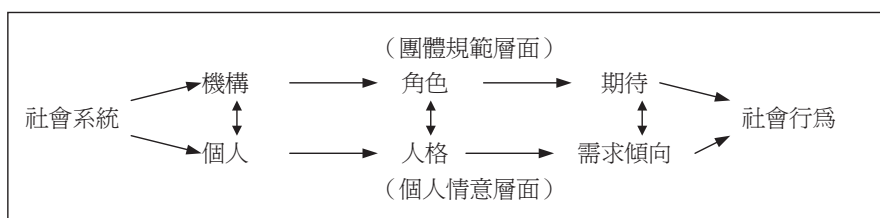
在古典Weber的理論中，所關心的是如何建構一種科層體系的組織，領導者配合組織目標，以理性的態度，透過正式的組織管道發布命令，而組織中的成員也毫不猶豫地接受命令去執行，盼望經由此獲得組織最大的利益。但是，社會系統理論卻不同，它所專注的是一群具有相似性格的個體，在試圖完成組織目標的

過程中，彼此之間所交互產生的行為與活動。整體說來，古典理論探討的是組織的骨肉，社會系統理論則是強調穿梭其間的靈魂，組織的骨肉容易觀察，靈魂則難以捉摸，只能由組織成員的身上觀察出來。

社會系統研究最特殊的性質在於它的概念分析基礎(conceptual-analytical base)，並且依據經驗研究資料(empirical research data)做綜合以及整合的研究，以期能建立一個理論架構(theoretical framework)。以下從團體與個人、角色與人格兩個面向分析社會系統理論的基本架構。

(一)、團體規範面 (nomothetic dimension) 與個人情意面 (idiographic dimension)

人類的社會行為都是從社會系統中產生的，有關於社會系統和社會行為之間所牽涉的各種因素的探討，比較受重視的是J. W. Getzels的理論模式。Getzels認為人類在社會系統中表現社會行為，通常受到兩方面因素的影響：一為制度方面的因素，一為個人方面的因素。前者指制度中的角色期望，又稱團體規範面 (nomothetic dimension)；後者指個人的人格特質與需要傾向，又稱個人情意面 (idiographic dimension)。其架構圖如下：



圖一 Getzels與Guba的規範與個人層面模式

資料來源：J.W. Getzels and E.C. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," School Review, 65 (1957), 429.

規範層面的探討可被視為是以社會學的觀點來分析組織行為，亦即一個社會中會因為分工而產生不同性質的機構 (Institution)，每個機構都有其既有的功能與獨立運作的方式，例如學校單位提供學生受教育的機會，警察單位的主要功能在於維護社會治安；而每個機構中由於不同的職務與身分，就產生不同的角色 (Role)，例如學校中有校長、老師、職員、學生各種角色的分別；不同的角色，就會有不同的期待，這種期待有可能受到規章制定的影響，也可能是由角色的共識所造成，而不管角色與期待如何不同，在機構中都是希望使其運作達成既定的目標或功能。

此外，與規範層面研究相較，個人層面強調個人對於所扮演的角色的反應

與行為，是屬於心理學方面的研究。同一個角色，同樣的期待，但是個人扮演的的方式不同，行為就因而大相逕庭，例如有些校長在走馬上任之後，對於校務的制度大刀闊斧的進行變革，有些卻是蕭規曹隨，沿用過去的制度，造成這種差異的原因，主要是個人人格所造成，而個人人格型態又受到個人需求傾向（Need Disposition）的影響。

（二）、角色與人格

個人需求取向所代表的是一股發自內心動機力量，這股力量配合著行動，目的在完成他人對其扮演角色的期待，基本上是屬於目標導向的，其需求傾向是依照情境不同而有等級的差別，亦即個人的基本需求傾向並非一成不變，而是處於動態的狀況。

秦夢群（民88）指出，社會系統理論基本上是結合社會學與心理學研究後所產生的，而根據Getzels和Guba的理論，個人在一社會系統（如學校）中的行為，是由其所扮演角色與其人格之交互影響來決定，換句話說，行為可以用下列的函數來表示：

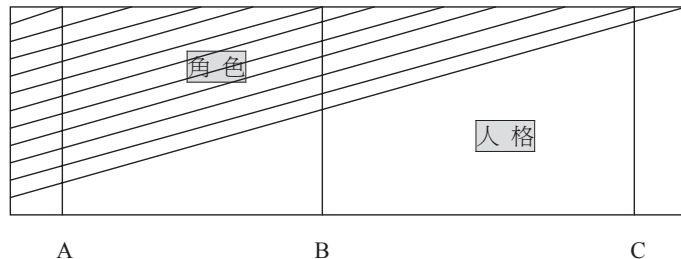
$$B=f(R \times P)$$

B：在社會系統中的行為

R：在機構中所扮演的角色

P：角色扮演者的人格

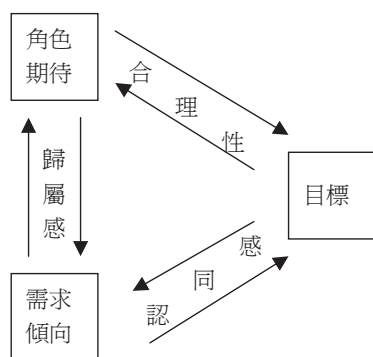
行為之產生既可由一函數表示，其兩大決定變數——人格與角色所佔的比重之大小，也對行為結果產生很大的影響。從圖二可以看出兩者的變化，斜線部份代表行為的產生，角色變數所佔的比重較大，反之在白色部分，個人人格所佔的比重較大。A線可以代表前者，C線可以代表後者。一般而論，各社會系統因性質不同，人格與角色決定的比例也不相同；例如在軍隊中，顯然是角色重於人格，一個命令一個動作，個人需求傾向往往較少受到考慮；反之，在一個藝術創作工作坊中，所要求的是特殊風格的極端發揮，人格比重在決定其行為上就較為重要。



圖二 角色與人格關係的消長圖

資料來源：J.W. Getzels and E.C. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," *School Review*, 65 (1957), 430.

當角色扮演與個人的需求傾向完全吻合的時候，就會產生對於組織的滿足感，或是生物學上所謂的完全平衡（Homeostasis）狀態。滿足感是一種驅力，而高度的滿足感可以造成團體的高昂士氣，可以使個人因相信其可以做得更好，而轉變成為士氣。這種過程Getzels和Guba認為歸屬感、合理性、認同感三個變數可以決定團體的士氣。歸屬感（Belongingness）是指個人在團體中行事，感覺所扮演角色期望可以符合個人格，換句話說，即是「為我所設」的工作。合理性（Rationality）則是個人認為所接受之角色期望是合理的，是應該的。認同感則是團體的目標與個人的目標相符合，所產生的一種認同傾向的感覺。



圖三 服務士氣的形成

資料來源：J.W. Getzels and E.C. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," School Review, 65 (1957), 439.

四、社會系統理論的主要論點

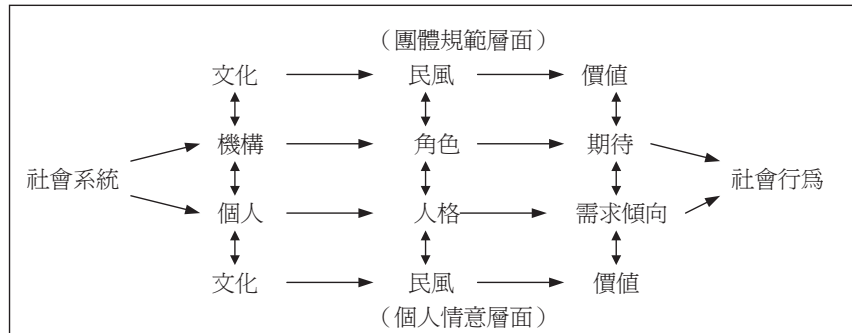
社會系統理論由Getzels J.W.等人所提出，在他與Lipham J.M.及Campell R.F.所合著的「教育行政是一種社會歷程」一書中，對於社會系統理論有詳細的介紹，其主要論點如下（Getzels，1972；Wilcox，1993；陳奎熹，民80；黃昆輝，民80；謝文全，民81；秦夢群，民88；林新發，民88）

（一）、組織包括有制度與個人兩個部分

社會系統理論認為組織或行政行為是由制度（Institution）和個人（Individual）兩個部分交互作用而成的。這兩個部分在概念上是獨立的，但是在現象上則是互動的。「制度」是由若干「角色」構成，而角色則被賦予「期望」，這三者之間一起構成組織互動的規範層面，係用來達成組織目標的。「個人」具有「人格」，而人格則由「需要傾向」產生，這三者一起構成組織活動的個人層面，係用來運作組織的。

(二)、組織與環境發生交互作用

社會系統理論認為組織不是孤立存在的，而是具有環境並與其交互作用，所以學校或其他教育組織要能夠適應環境的變遷。而蓋哲以文化來代表環境，文化是由民風所構成，而民風又由價值觀念發展而成。從圖五可以看出，蓋哲係把組織視為開放系統，與傳統組織封閉系統的觀點不同。



圖四 社會系統理論在環境文化層面的模式

資料來源：J.W. Getzels and E.C. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," *School Review*, 65 (1957), 429.

(三)、兼顧組織目標與成員個人目標的達成

社會系統理論認為最有效的組織運作，需要兼顧效果（Effectiveness）與效率（Efficiency）。「效果」是指組織整體目標之達成，而「效率」則指個人目標之實現。其中的「效果」係表示行為與角色期望相符的程度，換言之，當成員所表現的行為與組織角色的期望一致的時候，組織的目標也就達成，效果也高。「效率」是指行為與需要傾向相符合的程度，當成員所表現的行為與其個人需求一致時，則個人的目標或需求就被達成或滿足，效率就高。

(四)、法定職權與其他權力應並重

社會系統理論認為教育行政人員既然扮演組織中的角色，自然要具有並運用法定的職權；但教育組織中的教師也是專業人員，光靠法定職權來領導是不夠的，尚需依賴個人專業知識的權力來領導，才能使教師心服口服。Getzels（1972）把法定的職權稱為「既得的權力」，而把個人能力所贏得的權力稱為「贏得的權力」。蓋哲說：「當權力來自制度或規範層面，及當部屬係因長官的職位才服從他時，這種權力即是既得的；當權力來自扮演角色的個人或個人層面，及當部屬係因長官具有特殊才能而服從他時，這種權力即是贏得的權力。」

(五)、最佳的領導方式是隨情境而異的交互型或權變型的領導

社會系統理論將領導型態分為三型，即規範型、個人型與權變型。所謂「規

範型」的領導，是指強調規範層面的需求而忽略個人層面之需要的領導，在這種領導型態之下，上規下隨，下屬必須完全服從上司，故領導者所運用的是既得的權力及外在的獎懲，以便將個人社會（即組織）化，使組織的目標得以達成。所謂「個人型」的領導，是指強調個人層面的需要而忽略規範層面之需求的領導，故領導者所運用的是贏得的權力及內在的獎懲，以便將角色個人化，使個人的目標得以實現。所謂「權變型」或「交互型」的領導是依情境而異的領導，領導者究應運用既得的或贏得的權力、外在的或內在的獎懲，宜依情境而定。

（六）、組織中是有衝突存在的而且要設法解決

社會系統理論認為組織是由制度及人交互作用而成的，由於社會對制度角色的期望不同，個人人格與角色期望亦有差異，故組織中必然會產生衝突的現象。蓋氏將衝突分為四種，即角色間的衝突、參照團體間的衝突、參照團體內的衝突、與角色人格間的衝突。

社會系統理論認為這些衝突是應該而且可以設法解決的，譬如為了避免角色與人格間的衝突，學校在聘用教師之前需先了解教師的人格特質，並設法讓應徵者了解學校工作的要求，如此便能聘用適合擔任學校工作的教師，便可避免產生角色人格間的衝突。又如於分配校內工作時，若能依教師的特性來分配適合他的工作（如由英語系畢業的教師任教英文，而不排定他任教數學），亦可避免此類衝突的發生。再如學校要求教師留校七小時，若能在校內設置托兒所或幼稚園，讓教師的子女能得到充分的照顧，即可使教師避免角色的衝突（即同時扮演教師與父母親兩角色間的衝突）

（七）、人有生理的需求亦有心理的需求

社會系統理論認為人不但有衣、食、住等方面的生理需要，而且有尊榮感、隸屬感及自我實現感等心理需求，因此教育行政人員應設法同時滿足教育人員這兩方面的需求。Getzels（1972）說：「每一個人有他獨特的生活方式，他不只是位受其生物性驅力及動物性需求影響的人，而且他也努力來達成與生理滿足無明顯關係的需要，他設法使自己能瞭解能發現、能創造能熟練、能成就能隸屬、能支配能服從種種自存以外的事物。一位藝術家常能百折不回，一位隱士能棄絕所有的塵世樂趣，一位試航員寧願冒喪失生命及四體殘廢的危險等，都是個人表現其獨特性的方式。」

參、社會系統理論相關研究之評述

一、社會系統理論在一般組織上的相關研究

Beeh r (1976) 曾對服務於五個組不同職位的六百多位人員實施調查，以檢驗干擾「角色模糊」與「角色緊張」兩者關係的情境變因。發現：較大的「角色模糊」通常與較低的自重 (self-esteem) 有關，但是對具凝聚力團體的成員而言，卻不盡然。較大的「角色模糊」通常與較低的「工作滿足」有關，但是對具有相當工作自主性的成員而言，並非盡然如此。對具凝聚力團體的成員言之，較大的「角色模糊」與較低的「工作滿足」兩者密切相關。從以上三點發現，可知團體的凝聚力似可降低角色的不確定與成員的自重兩者間之負面關係。

Johnsurd (1996) 針對組織文化對於成員工作態度、改變的接受性和組織表現的影響進行研究，發現：1、組織文化對於改善員工的士氣具有影響力。2、較佳的學校文化，教師擁有較高的工作士氣。3、較高的教師工作士氣可以激勵學校有較高的學習品質。

張曉東 (民69) 針對電信主管人格特質與員工工作士氣進行調查研究，發現：1、男性較女性主管所領導的員工，其工作士氣為高。2、主管人格特質在成就性、親和性、自省性、關愛性傾向較高者所領導的員工，其工作士氣較高。3、主管人格特質在自主性、支配性、自貶性、攻擊性傾向較高者，所領導的員工其工作士氣較低。4、男性員工之工作士氣較女性為高。5、員工服務年資較長者，其工作士氣較高。

曹仁光 (民70) 以「臺電臺北市區員工類型與士氣之研究」為主題，發現：1、台電台北市區處內控型員工的士氣高於外控型員工。2、台電台北市區處內控型員工在士氣各層面上皆高於外控型員工。3、在士氣上，台電台北市區處員工類型與教育程度兩者之間有交互作用存在。

林漢產 (民76) 進行我國警察機關基層主管領導型態與部屬人格特質對工作士氣之研究，發現：1、就工作士氣滿意程度而言，一般呈中度以上之滿意狀況，且工作士氣構面滿意程度以同事關係最佳。2、就領導方式而言，適度的結構領導會激發部屬工作士氣，但高度體恤領導更能提高部屬工作士氣，就部屬人格特質而言，外控傾向員警比內控傾向者在工作士氣上之得分較高。

宋竹 (民76) 以「文化中心組織結構與工作人員士氣之研究」，發現：1、縣文化中心中作人員知覺文化中心的組織結構運作，與其知覺的士氣有相關。2、文化中心工作人員的士氣，會隨個人性別、年齡、學歷的不同而有差異，但

與個人所在文化中心規模大小、行政區域及其婚姻狀況、職位、工作性質等因素沒有顯著差異。

施博文（民80）為了解組織中領導者的期望及個人需求情形，以「領導型態、組織氣候與工作士氣及工作績效之關係」為主題，進行研究，發現：1、領導者的人格特質與組織氣候、工作士氣及工作績效均無關係。2、人口統計變項對組織氣候、領導型態之知覺有顯著差異的情況不多。3、領導者的工作投入與組織氣候關係不大，而與工作士氣與工作績效無關係。4、領導者的領導型態對組織氣候各構面有顯著影響。5、組織氣候與工作士氣及工作績效有顯著相關性。

黃緯莉（民83）探討醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究，主要發現如下：1、員工組織承諾分數達3.17，員工年齡、婚姻狀況、每月薪資在統計上達到顯著差異。2、員工工作滿足分數達2.10，員工年齡、婚姻狀況、教育程度在統計上達到顯著差異。3、員工工作投入分數僅2.92，員工性別、年齡、婚姻狀況、年資、每月薪資在統計上達到顯著差異。4、員工工作士氣分數達3.26，員工目前職位、每月薪資在統計上達到顯著差異；分析結果，醫院員工以醫師士氣最為高昂。

吳鴻明（民86）探討員工對企業內人力資源管理的滿意度與員工工作士氣之相關研究，主要發現如下：1、人力資源管理滿意度與年資變項呈顯著差異。2、工作士氣與職務及年資變項呈顯著差異。3、人力資源管理滿意度上屬中等滿意度，員工滿意度最高者為企業酬償制，度對績效評估較不滿。4、在工作士氣方面表現尚稱高昂，兩者呈顯著正相關。

許志強（民79）以台灣私營企業為研究對象，探討企業文化對組織承諾之影響，主要發現如下：1、產業不同，其對企業文化的認知有顯著差異。2、產業不同，其對組織承諾有顯著差異。3、職階不同，其對企業文化的認知有顯著差異。4、職階不同，其對組織承諾有顯著差異。

劉鑫（民90）以工業技術研究院為例，探討組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性研究，進行問卷調查。主要實證結果如下：1、組織變革下之員工，其角色衝突對組織承諾呈負向之影響。2、組織變革下之員工，其組織承諾對員工士氣呈正向之影響。3、組織變革下之員工，其角色衝突對員工士氣呈負向之影響。

從以上十一篇對於一般組織的相關研究中，可以清楚的瞭解社會系統理論中的個人與團體、人格與角色對於組織的影響力；歸納言之，可以得到以下結論：

1、一般組織中的工作士氣，受到組織文化、組織結構、領導型態、團隊氣

- 氛、領導風格、組織承諾、工作滿意度、工作投入及角色衝突的影響。
- 2、組織中個人的角色定位，可以釐清個人與組織間的權責區分，有利於成員工作滿足與增進團隊的凝聚力。
 - 3、為了提升成員的服務士氣，其中間變項（如組織承諾、組織氣氛等），受到組織結構變項的影響，不同的產業、職位、性別、教育程度、薪資，在許多的研究中都呈現具有顯著差異。

二、社會系統理論在學校組織上的相關研究

Wilcox（1993）探討高中校長領導風格與教師工作滿意度和士氣之相關研究，發現：1、高中校長的領導風格與教師的工作滿意度和士氣有極高的相關。2、團隊式或參與式的領導風格對教師的工作滿意度和士氣有預測力。

Johnsurd（1996）對夏威夷十所大學進行中級主管與成員士氣的測量，發現：1、對士氣具有影響力的因素可分為學校因素與專業因素。2、在學校因素中，以薪水、晉升機會、生涯發展機會等影響最大。3、在專業因素中，以上級對成員信賴程度、團體工作意識、認知成員貢獻等影響士氣最大。

廖貴鋒（民75）以「國中教師角色衝突、角色不明確與工作倦怠之研究」為主題，對台北市立國民中學教師實際調查其所認知的「角色衝突」、「角色不明確」，結果發現：1、「角色衝突」、「角色不明確」的感受程度，隨任教年資的增加而降低。2、未婚教師所知覺的「角色衝突」、「角色不明確」較已婚教師為高。3、師範院校畢業的教師「角色衝突」、「角色不明確」較非師範院校畢業者為高。4、數理科及語文科教師所知覺的「角色衝突」，較藝能科教師為高。5、導師的「角色衝突」、「角色不明確」，較專任教師及兼任行政工作的教師為高。6、「角色衝突」與「角色不明確」的感受，並不因性別的不同而有差異。

黃隆民（民74）針對台灣地區（包括北市及高市）公立國中800位教師從事調查研究，探討「國民中學教師角色衝突與工作滿意度之關係」，結果發現：1、性別、婚姻狀況、任教年資、教育背景、任教科別、任教地區及任教學校規模不同的國中教師、其所知覺的「角色衝突」、均無差異。2、兼任導師的教師所知覺的「角色衝突」，較兼任行政工作的教師為高。

吳百祿（民79）以「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」為主題，探討國民小學行政人員之機構角色與人格特質，獲得許多看法，主要結論如下：1、國小學校行政人員的服務精神尚佳。2、服務精神以高年齡、主任、輔導室的行政人員為最高。3、工作特性變項比個人背景、需求強度

兩變項更能有效預測服務精神

陳清溪（民80）探討國民小學啟智班教師工作角色、滿意度及工作士氣之調查研究，主要結論如下：1、國小附設啟智班及啟智學校教師在工作士氣問卷各向度的平均得分，二者均以「團體凝聚力」最高，「組織認同」最低。2、國小附設啟智班教師在工作滿意各向度，總量表與工作士氣各向度，整體工作士氣皆呈正相關，除「工作報酬」與「工作投入」、「團體凝聚力」、「整體工作士氣」未達顯著水準外，其餘皆呈顯著正相關。3、在工作滿意總量表上，啟智學校教師平均得分高於國小附設啟智班，但二者之差異未達顯著水準。

胡瓊文（民87）以台北市公私立國中小學教師為研究對象，探討「學校組織成員屬性、組織文化與組織變革支持度之研究」，主要結論如下：1、教師背景變項及學校環境變項在組織文化與組織變革支持度上有所差異。2、教師人格變項中的權威傾向、成就動機與學校組織文化會產生相互影響。3、教師人格變項與學校組織文化類型會影響學校組織變革支持度。

章珮瑜（民89）探討「學校組織文化與教師組織承諾及工作滿意關係之研究」，以北縣市、桃園縣市、金門縣及連江縣之公立國小為抽樣範圍，結論如下：1、在學校組織文化總量表得分的程度屬中上。2、在教師組織承諾總量表得分的程度屬中上。3、就典型相關程度而言，抽出二組顯著典型相關；就解釋變異量而言，學校組織文化對教師組織承諾總變異的解釋量30.07%。4、對「整體教師組織承諾」、「教師組織承諾各向度」之多元逐步迴歸預測作用，以「學校組織文化各向度」最具有預測性。5、在「學校組織文化」至「教師組織承諾」的主要徑路上，徑路係數.876，已達顯著水準，有明顯的影響效果。

康思平（民89）探討「國民中學行政兼職教師角色衝突與工作士氣關係之研究」，調查高雄市公立國中之行政兼職主任、組長。主要結論如下：1、行政兼職教師整體角色衝突之感受介於中等程度以下。2、所感受的角色衝突在教學角色衝突、行政角色衝突、專業角色衝突、社會角色衝突向度均在中等程度以下，其中以行政角色衝突最高。3、行政兼職教師在整體工作士氣之感受介於中等以上，表現極高之工作士氣。4、在「整體角色衝突」與「社會角色衝突」女性高於男性。5、男性在整體工作士氣以及組織認同、工作投入、團隊精神上顯著高於女性。6、教務處的行政兼職教師工作士氣較低，並在組織認同上表現最為明顯。7、行政兼職教師角色衝突與工作士氣向度群間，彼此呈現負相關。

許寶源（民84）以「國民小學教師角色衝突與學校認同關係之研究」為主題，希望了解我國國小教師角色衝突及學校認同的情形，主要結論如下：1、角色衝突的三個層面中，以教師與其各種角色間的衝突平均數最高，教師角色與人

格需求的衝突次之，教師與其關係角色間的衝突更次之。2、在學校認同的三個層面中，以忠誠感平均數得分最高，疏離感次之，休戚感再次之。3、國小教師所感受的角色衝突因性別、年齡、任教本校年資、學歷、擔任職務的不同而有差異；但不因婚姻狀況、學校規模學校區位的不同而有顯著差異。4、國小教師之學校認同因性別、婚姻狀況、年齡、任教本校年資、學歷、擔任職務的不同而有差異；但不因學校規模、學校區位的不同而有顯著差異。5、教師角色與人格需求的衝突、教師與其關係角色間的衝突可有效預測其整體的學校認同程度。

楊益風（民89）採質性研究的方法，實地進入教師的生活文化脈絡中，探討教師們在即將實施的九年一貫課程的角色壓力下，各種角色衝突的面相。結果發現：教師在前述角色過於複雜、認知不同、能力有限，或受限於環境資源等因素的壓力下，會產生如下的角色衝突：1、角色間衝突；2、角色內衝突；3、角色過度負荷引發的角色衝突；4、角色可行性不足的衝突；5、個人認知與角色期待不符的衝突。

以上十一篇研究論文對於學校組織中所存在的角色衝突與學校認同具有深入的探究，歸納言之，教師們在複雜的工作環境中，所感受到個人角色受到團隊規範與個殊層面的影響，並非以靜止的假定存在，而是一種持續不斷演化的現象，每一個角色以永無止靜的協商繼續不斷的被修正、被創造，當然在這歷程中，角色的演化性蘊含了其間的交互作用與衝突，角色期待與認同程度的深淺直接影響工作士氣與服務績效。

三、以社會系統為基礎的組織歷程理論

對於社會系統理論發展與應用，在許多學者的論著中，如Getzels（1972），Wilcox（1993），陳奎熹（民69），謝文全（民75），黃昆輝（民80），秦夢群（民88），林新發（民88）有詳細的介紹，茲以組織歷程理論的觀點，彙整如表一。

由表一歸納整理可知，社會系統理論在組織歷程理論具有起承的關鍵地位，學者所提出的論點，舉凡組織包括制度和個人兩部分、組織和環境相互影響、領導者應兼顧組織目標及成員需求的滿足、領導方式兼顧生理和心理需求等等，在邇後的組織歷程理論例如自我組織理論、學習型組織理論、加速度組織理論、教導型組織理論、知識型組織理論都深深的受到其影響。

四、社會系統理論的評述

社會系統基於人類的社會與心理層面，認為機構與個人在概念上是獨立的，而在實際運作中卻是交互作用互為影響的，在此主要構念的前提之下，所有的互

表一 以社會系統為基礎的組織歷程理論彙整表

理論名稱	年代及代表人	基本構念	主要論點或啟示
一般系統理論	<p>【1920-1968】</p> <p>1. 伯塔蘭非 (Bertalanffy Von)</p> <p>2. 巴倫 (Berrien F. K.)</p> <p>3. 休斯及鮑迪齊 (Huse E. F. & Bowditch J. L.)</p> <p>4. 鮑登 (Boulding K.)</p>	<p>1. 構成要素 (components)</p> <p>2. 界限 (boundary)</p> <p>3. 開放系統 (open system)</p> <p>4. 封閉系統 (close system)</p> <p>5. 輸入 (inputs)</p> <p>6. 輸出 (outputs)</p> <p>7. 目的 (purpose)</p> <p>8. 次系統 (subsystem)</p> <p>9. 上層系統 (suprasystem)</p> <p>10. 平衡 (equilibrium)</p> <p>11. 不平衡 (disequilibrium)</p>	<p>1. 行政措施應通盤考慮把握重點</p> <p>2. 訂定明確目標實施目標管理</p> <p>3. 建立目標共識促進分工合作</p> <p>4. 注重回饋作用增進行政績效</p> <p>5. 重視資訊輸入提升人員知能</p>
社會系統理論	<p>【1968-1990】</p> <p>1. 蓋哲 (Getzels J. W.)</p> <p>2. 林發姆 (Lipham J. M.)</p> <p>3. 康培爾 (Campbell R. F.)</p>	<p>1. 團體規範面 (nomothetic dimension)</p> <p>2. 個人情意面 (idiographic dimension)</p> <p>3. 制度中的角色</p> <p>4. 期望</p> <p>5. 個人的人格特質</p> <p>6. 需要傾向</p>	<p>1. 組織包括制度和個人兩部分，彼此互動。</p> <p>2. 組織和環境相互影響，兩部分應合作與調適。</p> <p>3. 兼顧組織目標及成員需求的滿足。</p> <p>4. 領導者應兼顧「法定權威」及「專業權威」之應用。</p> <p>5. 領導方式宜隨領導情境而定，採權變式領導。</p> <p>6. 兼顧生理和心理需求。</p>
自我組織理論	<p>【1990】</p> <p>馮佛斯特 (Foerster Von)</p>	<p>1. 複構性與複構思維(秩序/混亂/組織/互動)。</p> <p>2. 機體論與開放系統</p> <p>(1) 自發系統 (autopoietic system)。</p> <p>(2) 他力系統 (allopoietic system)。</p> <p>(3) 開放及封閉特徵。</p> <p>3. 演化論與歷程哲學</p> <p>4. 創化論與自我組織</p>	<p>1. 教育的間接性影響</p> <p>2. 認知與行動的關聯性</p> <p>3. 自發性是學習動力根源</p> <p>4. 學習、自我組織與自我詮釋</p>
學習型組織理論	<p>【1990】</p> <p>彼得聖吉 (Peter Senge)</p>	<p>1. 自我超越</p> <p>2. 心智模式</p> <p>3. 共同願景</p> <p>4. 團隊學習</p> <p>5. 系統思考</p>	<p>1. 建立各階層教育共同願景</p> <p>2. 教育行政單位及學校行政組織扁平化</p> <p>3. 全體教職員工全面參與進修</p> <p>4. 運用系統思考處理教育問題</p>

續表一 以社會系統為基礎的組織歷程理論彙整表

<p>加速度組織理論</p>	<p>【1997】 1.梅拉 (Maira A.) 2.史考特·摩根 (Scott-Morgan P.)</p>	<p>1.策略性彈性 2.應變力 3.隱形槓桿 4.營運上一致 5.組織參與 6.加速學習</p>	<p>1.把焦點放在策略性目標，激發變革活力。 2.了解組織的未成文規則，善用槓桿作用。 3.改變政策及結構，避免變革與績效脫節。 4.使人成為變革的主人，而非犧牲者。 5.建立連續學習，致力於維持高績效的心智架構。</p>
<p>教導型組織理論</p>	<p>【1997】 1柯恩 (Cohen E.). 2. 提區 (Tichy N. M.)</p>	<p>1. 我是誰(Who I am)—藉個人的故事闡明自己的成長經驗以及信念。 2. 我們是誰(Who we are)—領導人描述組織內員工的共同經驗、行為與信念。 3.未來故事(Future stories)—領導人利用描繪企業的未來，激發他人的想像力，吸引願意為未來而不畏挑戰，勇敢前行的人。</p>	<p>領導人最重要的工作： 1.從過去的經驗學習。 2.發展出可傳授的心得。 3.發展出企業如何增加價值、在市場制勝的想法。 4.解釋可以幫助組織達成目標的價值觀。 5.創造正面的情緒能量。 6.忍痛做出困難的決策。 7.綜合所有要素成為生動有力的故事，以激勵他人勇往直前，追求更好未來。</p>
<p>知識型組織理論</p>	<p>【1998】 彼得·杜拉克(P. F. Drucker)</p>	<p>1.資訊導向之知識型組織。 2.推動未來企業走向資訊導向組織的主要力量 (1) 人口結構 (2) 經濟需求 (3) 資訊技術的發展</p>	<p>1.預算編列作業，以政策分析型態呈現。 2.組織結構改變，經理人數量及層級大幅刪減。 3.大量專業人才將置於作業階層。 4.服務幕僚人員大幅減少。 5.工作由任務團隊完成。 6.研發、製造、行銷的一貫程序，被同步作業取代。</p>

動都受到行為期望與需求傾向的影響，交織成為動態的組織歷程，對於學校組織系統具有相當的可移植性；然其在引用上亦有其適切性與限制，以下分別評述之：

(一)、兼重開放與封閉，統觀系統概念

社會系統理論強調系統的開放性與封閉性策略，封閉系統力求避免不確定性，開放系統承受變異性，在一個複雜的組織中，必然會面臨不確定性，但是也要追求確定性，亦即，一個組織接近核心地位的單位，欲具有封閉性質，一個愈接近外在環境的單位，則具有較多的開放性，開放與封閉系統的概念，對於組織的行為具有啟示作用。

(二)、選擇層次分析，豐富研究範疇

社會系統理論強調對於同一個或不層次的系統內部或其他系統間的關係，因此其探討研究的範疇就相當廣泛，例如：在第一層次中，可以研究組織中成員個人與個人間的問題；在第二層次中，可以探討組織中某個團體其成員之間的人際問題，也可以研究不同團體成員間的人際關係；在第三層次中，可以分析組織中各個團體間的彼此關係。

(三)、倡導歷程觀點，平衡結構研究

社會系統理論引起學術界重視組織「歷程」的概念，亦即引發學界研究組織內次系統各構成要素或次系統彼此之間的交互作用。結構限制了歷程，歷程又會影響結構，對於組織的研究，靜態的結構與動態的歷程都應兼顧，不可偏廢，面對複雜的學校行政社會系統組織，尤其應重視其動態的歷程。

(四)、知覺角色衝突，適切解除困境

組織研究中普遍受到關心的中心議題就是角色衝突 (role conflict)，在社會系統中，角色衝突的現象普遍存在，在角色衝突的探討上，許多學者如Parsons (1951)、Henderson (1963)、陳奎熹(民69)、黃昆輝(民80)、謝文全(民81)、秦夢群(民88)都曾經提出探討，由此可知，角色衝突是組織中必然存在的現象，因此組織中的成員，謀求對於角色衝突來源的因應對策，找尋組織間交互作用的動態平衡點，以提高士氣來增進組織效率與效能，這些策略均能有效協助組織順遂運作。

(五)、社會系統理論具有限制性

任何理論運用在教育現場中，均不免有其適切性與限制性，在架構其成為行動知識論的層面上，均有其正面價值與負面阻礙，社會系統理論亦然。一般而言，對於社會組織中的互動關係，社會系統理論具有其可普律性，但是應用於靜態物質資源的管理，則必須審慎應用。

(六)、「系統」一詞的混淆與界定分歧

由於「系統」一詞被廣泛的使用，系統一詞一直不斷的出現在我們的生活週遭，如系統分析 (Systems Analysis)、系統設計 (Systems Design)、系統工程 (Systems Engineering)、系統管理 (Systems Managements) ……等，廣泛的運用，誤導人們多談論「事物」而少論「關係」，事實上「互動關係」才是社會系統理論所要強調的核心概念。

肆、社會系統理論在學校行政的應用與啟示

學校組織由許多教育人員、學生與家長所組成，常被視為一個小型社會的縮影；從行政領導的角度而言，學校是一個有組織的整體，透過成員之間的交互作用，構織一個複雜的動態社會關係網絡，表現出獨特的文化脈絡，其建基在個人、團體與機構的具體事實，更加深成為社會系統的架構模式。因此，社會系統理論對於學校行政必然具有相當引用的價值，以下分別敘述之：

一、兼顧組織任務與需求，提高成員的工作成就

學校行政作為應透過組織成員之參與，訂立組織之整體目標及成員之分目標，使彼此之目標相互配合，行動一致；並激發成員自發自律努力工作之動機，以便有效達成組織任務，充分發揮組織成員潛能。據此，一方面是民主的精神表現，一方面可避免目標訂立的盲點，在多方面因素的審慎評估下將使目標更具完整性、合理性及合法性。此一確切的目標不僅指引出成員的努力方向，也提供成員充分發揮潛能的空間。因此不論是學校管理，班級經營或教學領導，從人力資源的架構來看所關心的兩大課題一是任務，二是成員。如何跳脫出結構架構下，成員隸屬於任務單位的直線關係，重新面對多元的中介歷程變項，尤其在學校組織內面對的問題包括學校人事、教師、學生、教學歷程等。校長如何知人善任、善用教學領導以滿足教學者，學習者的教學需求，並讓學校中的成員得以自我實現，是關心教育者的共同期盼及努力的方向。

二、慎訂法令規章與律則，降低衝突的發生頻率

依照社會系統理論的觀點，學校單位是一種社會系統，其潛在的衝突難以避免，而衝突的情形會出現在系統的各層面之中，也會出現在系統各層面之間，因此，必須關切稱成員角色扮演、人格特性與規範制定之間的消長與互動。而衝突的來源，有許多是來自於對於「角色期望」的衝突，例如行政單位要求教學正常化，家長希望提高升學比率；行政單位要求常態編班，家長主張能力分班，因此，行政單位制定法令、規章的作業程序，必須特別注意成員間的角色衝突、參照團體的衝突、參照團體內的衝突、角色人格間的衝突、規範與人格間的衝突、角色與規範間的衝突，使角色定位清晰一致，衝突發生的機率自然降低。

三、強調合理歸屬與認同，激化高昂的服務士氣

學校行政的主要目的在支援教學，而學校教學系統中最主要的人員是教師，

教師如果士氣高則其教學效果自然會提昇。因此，為了強調認同感，關懷與尊重則是激勵教師士氣最有效的方法，由於教師普遍重視其教學專業自主權，學校行政部門如能秉持尊重專業的態度和教師溝通協調，應可獲得教師之合作與支持。在關懷與尊重的前提之下，學校行政應採行人性化的經營理念，除提供精緻化的硬體設施外，並宜推行人性化的激勵措施。

四、重視訊息輸入與回饋，增進教學的實質效益

開放社會系統中，具有內部回饋圈及外部回饋圈，以便作為訊息輸入或系統更張的依據，其中內部回饋圈一方面使成員知悉正式結構與非正式結構對其行為的看法，一方面使成員知悉其行為是否符合正式結構的期望與非正式團體的規範。外部回饋圈說明了成員的行為受到外在環境之監控，外在環境影響內在正式組織的期望、規範與目標，並間接影響個人的需求。學校是動態社會系統的正式組織，也是一種開放社會系統，學校的內在回饋圈協助教師確立角色，外在回饋圈可增強學校對外在環境的適應力，而訊息回饋的主要功能，可以促進組織上下及內外流動的順暢，提高組織效能。

五、善用律則個殊與交叉，塑建優質的領導作為

從組織應滿足成員的需求角度來看，是有層次上的差異，一是心理需求的滿足（如隸屬感、安全感），一是社會需求的滿足，即成員在付出的同時，得以學習、成長、充分開展自我潛能，獲得自我實現的滿足，對於人的預設不同，故而採取的領導方式亦不同。社會系統理論強調組織目標是由組織成員互動中完成的，組織價值被成員認同時，成員才會形成內聚力，投注於組織中。因此，領導者創造積極的組織氣氛，激發成員的潛能，引導成員完成自我實現及達成組織目標。若組織與成員關係出現裂痕時，其中壁有人將受到傷害，若組織與成員合作無間時，二者同時受益。

六、運用良好的公共關係，強化專業的組織形象

從社會組織的動態歷程觀點而言，學校是一個開放系統，不是一種孤立的組織，行政的結構與功能，常常與外界產生交互作用，受到外部因素的影響甚鉅，舉凡學校所在地的社區、民意機構、家長會、傳播機構、新聞媒體、地方仕紳或其他機關，由於價值或對於事物觀點的不同，常常誤解學校組織的作為，因此，為了使學校健全發展，行政人員絕不可閉門造車、剛愎自用，必須與外在環境發生互動，藉由良質的公共關係，取得和諧穩定的對待，以獲得公眾的瞭解與支持，進而達成組織目標。

伍、結語

在多元化的社會中，價值是多元的，個人在學校組織中的角色與社會期望亦為多重的，教育團隊的目標、組織結構、組織內涵應加以調適，以適應社會發展。事實上，學校行政的歷程，牽涉到許多複雜的教育觀、教育思潮、教育體系，也涉及組織發展的沿革、社會意識及民眾觀點……等；因此，在進行學校行政作為的定位時，應整體考量所有的相關變項，並以統觀的鉅象，來規畫多種可行的方案，使其朝向有序、穩定的永續目標發展。

學校行政最主要的目的在達成組織目標，在複雜多變的教育工作中，任何的行政作為必須有所變革，把握不依循、不苟且、不偏頗的原則，方足以順應組織制度與個人之期望與需求。從社會系統理論的觀點而論，學校行政人員應兼顧組織效能與效率，提高成員的工作成就；慎訂法令規章與律則，降低衝突的發生頻率；強調合理歸屬與認同，激化高昂的服務士氣；重視訊息輸入與回饋，增進教學的實質效益；善用律則個殊與交叉，塑建優質的領導作為；運用良好的公共關係，強化專業的組織形象，如此，不僅讓成員對於組織有認同感、工作有成就感，讓組織中形成積極支持的文化與氛圍，以發揮學校教育的功能。

參考書目

- 吳百錄（民79）。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，未出版。
- 吳鴻明（民85）。員工對企業內人力資源管理的滿意度與員工工作士氣之相關研究。國立交通大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
- 宋竹（民75）。文化中心組織結構與工作人員士氣之研究。國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文，未出版。
- 李茂興（民83譯）。組織行為。台北：揚智文化。
- 林新發（民88）。教育與學校行政研究-原理與應用。臺北：師大書苑。
- 林漢產（民75）。我國警察機關基層主管領導型態與部屬人格特質對工作士氣之研究。中央警察大學警政研究所碩士論文，未出版。
- 施博文（民79）。領導型態、組織氣候與工作士氣及工作績效之關係。東海大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 胡瓊文（民87）。學校組織成員屬性、組織文化與組織變革支持度之研究—以台北

- 市國民中小學為例。台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版。
- 秦夢群（民78）。**教育行政理論與應用**。臺北：五南。
- 秦夢群（民87）。**學校權力的重組：中小學教評會之研究**。「教育行政論壇第四次研討會」論文。台北：國立台灣師範大學。
- 秦夢群（民88）。**教育行政**。台北：五南出版社。
- 康思平（民89）。**國民中學行政兼職教師角色衝突與工作士氣關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 張勳智（民80）。**組織承諾與團隊士氣關聯之研究——以台電核能電廠員工為例**。國立交通大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
- 張曉東（民68）。**電信主管人格特質與員工工作士氣之研究**。國立交通大學管理研究所碩士論文，未出版。
- 曹仁光（民69）。**臺電臺北市區員工類型與士氣之研究**。國立交通大學管理研究所碩士論文，未出版。
- 許志強（民79）。**企業文化對組織承諾之影響研究**。淡江大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 許寶源（民84）。**國民小學教師角色衝突與學校認同關係之研究**。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳奎熹（民69）。**教育社會學**。台北：三民。
- 陳奎熹（民80）。**教育社會學研究**。台北：師大書苑。
- 陳清溪（民80）。**國民小學啟智班教師工作滿意及工作士氣之調查研究**。國立彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳嘉陽（民74）。**國中教師工作環境知覺、滿意與士氣之研究**。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 章珮瑜（民89）。**學校文化與教師組織承諾及工作滿意關係之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 黃昆輝（民69）。**教育行政與教育問題**。臺北：五南。
- 黃昆輝（民80）。**教育行政學**。台北：東華。
- 黃隆民（民74）。**國民中學教師角色衝突與工作滿意度之關係**。國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文，未出版。
- 黃緯莉（民82）。**醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究**。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
- 楊益風（民89）。**國民中小學教師在九年一貫課程改革中之角色衝突及其因應**。國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版。

- 廖貴鋒 (民75)。國中教師角色衝突、角色不明確與工作倦怠之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 劉鑫 (民90)。組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性研究—以工業技術研究院為例。國立交通大學管理科學學程碩士論文，未出版。
- 謝文全 (民67)。系統的特性與其對教育人員的啟示。載於師大教育系及教育研究所主編：教育學研究。台北：偉文。
- 謝文全 (民75)。教育行政。台北：文景出版社。
- 謝文全 (民81)。教育行政論文集。台北：文景出版社。
- Bertalanffy, V. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Application*. New York: George Braziller.
- Carr, L.J. (1955). *Analytical Sociology, Social Situations and Social Problems*. New York: Harper & Row.
- Chorofas, D. (1965). *Systems and Stimulation*. New York: Academic
- Flagle, C.D. (1960). *Operations Research in Systems Engineering*. Baltimore: Johns Hopkins.
- Getzels, J.W. (1972). On the Transformation of Values: A Decade After Port Huron. *School Review*, 80, p505-519.
- Getzels, J.W. (1957). Changing Values Challenge the School. *School Review*, 65, p92-102.
- Henderson, L. (1963). *Pareto's General Sociology*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Immegart, G. L. (1973). *An Introduction to Systems for the Educational Administrator*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Johnsurd, L. K. (1996). *Maintaining morale: A guide to assessing the morale of midlevel administrators and faculty*. (ERIC Document Reproduction Service No.ED 399908)
- Kast, F. E. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: Free Press.
- Wilcox, W. F. (1993). *Organizational behavior: Theory and application*. (ERIC Document Reproduction Service No.ED 411569)

