

第七章 老師工作滿足

黃久芬

教育是百年樹人的工作，而學校正是樹人的場所。一個有效能的學校，可以培養出無數的菁英；相反地，無效能的學校，則無法發揮學校教育的功能。學校效能包含的因素有很多，其中之一便是教師工作滿足。因為學校教育之功能是否能發揮，教師是關鍵人物，教師若能以教育工作為樂，則能全心投入教育事業；在教育工作中得到了成就感，則更願意付出心血。故教師工作滿足是一提高學校效能之重要課題。

有關工作滿足的研究，泰勒（F.W. Taylor）首先提出科學管理理論，強調經濟效率、按件計酬等，以提高生產力，而忽視了員工的心理感受。到了一九二〇年之後，梅堯（E. Mayo）的霍桑研究證實了欲提高工作效率，還需重視員工的工作態度，因此興起了員工工作滿足的研究。

第一節 工作滿足的意義

工作滿足是一個複雜的概念，學者從不同的角度切入，所下的定義也不相同，茲就幾個層面來歸納：

一、從感覺、情意、態度和情緒的層面來定義

Herzberg（1959）認為工作滿足是個人對於工作感覺很喜歡的一種正面情緒。

Smith（1969）認為工作滿足是個人對工作的感受，尤其是在工作本身、待遇、陞遷、上司督導和同仁關係之工作層面上。

Vroom（1964）認為工作滿足指個人對於工作情境所抱持的情意取向。

Wexley（1975）認為工作滿足是個人對工作的態度及看法。

Davis等人（1985）認為工作滿足指個人對其工作的一種有利或不利之感覺。

二、從滿足需求的層面來定義

Getzels（1968）認為工作滿足是個人需求和組織期望之間一致性的函數。當個人需求和組織期望一致時，工作滿足會提高，反之降低。

McCormick與Tiffin（1974）認為工作滿足是工作對需求滿足程度的一個函數，亦即個人從工作中獲得的需求滿足程度。

Dessler（1980）認為工作滿足指個人在工作中能得到或滿足健康、安全、成長、關係、自尊等需求之程度。

三、從獲得報酬的層面來定義

Adams（1965）認為工作滿足指個人經常會在有意或無意間將自己的工作投入和獲得報酬做比較，若兩者相等時，就感到公平，反之則感到不公平。

Porter（1968）認為工作滿足是個人認為應得的報酬和實際報酬間二者差距的結果，如果實際報酬大於他認為應得的報酬，則感到滿足，反之則不滿意。

四、從統整的層面來定義

許士軍（民66）認為工作滿足是：一工作者對於其工作所具有之感覺（feeling）或情感性反應（affective response），而這種感覺或滿足大小，乃取決於他自特定工作環境中，所實際獲得之價值與其預期應獲得價值之差距。差距愈小，反應愈有利，或滿足程度愈高；反之，反應愈不利，或滿足程度愈低。

第二節 工作滿足的相關理論

一、需求層次理論

心理學家馬斯洛（A.H. Maslow）於1943年提出需求層次理論（need hierarchy theory）。其假設為人類常受多種動機的激發而去追求某些需求，這些需求具有普遍性，個人在滿足較低層次的需求後，會依序追求更高層次的需求。馬斯洛將人類的需求分為五大層次，由低而高為：

第一層次：生理需求

個體為了維持生存的基本需求，例如食物、空氣、水等。

第二層次：安全需求

個體有免於恐懼及受到威脅的需求，例如避免害怕、焦慮、追求制度、秩序、法律和經濟安全的需求。

第三層次：愛與隸屬需求

個體在人際友誼中有給予和接受的需求，泛指各種的關懷、團體歸屬感。

第四層次：尊重的需求

個體的自我尊重和受人尊重之需求，包括成就感、能力、權力、聲望、社會地位、尊嚴等。

第五層次：自我實現的需求

個體完全開展自己的潛能及創造力，達成自己的理想與目標。這是人類最高層次的需求，很少人能達到此一境界。

綜合言之，馬斯洛需求理論的特點如下（張金鑑，民74）：

- 1.上述五種需求有層次之別，發展順序由低而高，但並非每一層次的需求都要得完全滿足，才會進入下一層次，亦即各層次間常重疊。
- 2.每個人對需求的滿足層次不一樣，有些人始終維持在低層次的

需求，有些則追求高層次的需求。

- 3.不同的人表現相同的行為，不一定基於相同的需求；相同的需求，不一定會導致相同的行為。

二、生存、關係和生長理論（ERG理論）

心理學家阿德佛（L.P. Alderfer）將馬斯洛的需求層次理論加以修正，提出生存、關係和生長理論（existence, relatedness, and growth theory）又稱為ERG理論，它包括三種需求：

（一）生存的需求

指各種物質的和生理的需求，如：飢渴需要食物、工作環境的保障等。

（二）關係的需求

指與人分享感情、意見之人際關係，例如：與朋友、長官、同事、家人之間的關係。

（三）成長的需求

指個人與環境的交互作用中，發揮潛能、追求成長的需求。

我們比較馬斯洛和阿德佛的需求理論，可以發現（Feldman & Arnold, 1983），馬斯洛的生理需求、安全需求和阿德佛的生存需求類似；馬斯洛的愛與隸屬需求和阿德佛的關係需求類似；馬斯洛的尊重需求、自我實現需求和阿德佛的成長需求類似。

阿德佛的理論和馬斯洛的理論二者雖然有上述相似之處，但也有相異處（Feldman & Arnold, 1983）：

- 1.阿德佛將需求理論減化為三個階層，試圖比馬斯洛理論更簡要。
- 2.馬斯洛認為需求的滿足，要循序漸進，較低層次需求滿足後才會追求更高層次的需求；阿德佛則認為需求的滿足，不必循序漸升，可以同時追求不同層次的需求。
- 3.阿德佛認為需求層階較有彈性，人類追求需求時，階層可上可

下。當此一層次的需求越不滿足，對其慾望越大；若較低層次的需求滿足，對較高層次的慾望越大；反之，較高層次高的需求越不滿足，對較低層次的慾望越大。（蔡培村，民74）

三、需求實現理論

需求實現理論（need fulfillment theory）是由伍洛姆（Vroom）和雪費（Schaffer）所提出，其基本假定為：(1)個人如果得到他所要的東西，則感到滿足。(2)滿足感和需求強度成正比，個體對某事需求越高，若能得到，則越感到滿足；反之，則感到失望。

此理論有兩種模式，分別為：

（一）減的模式（subtractive model）

減的模式將滿足視為個人需求和環境可以滿足這些需求的程度之差距的總和，即工作滿足 = Σ （環境能滿足這些需求的程度－個人需求）。差距越大，則越不滿；差距越小則越滿足。

（二）乘的模式（multiplactive model）

乘的模式將滿足視為個人對需求期望的程度與需求滿足的程度之乘積總和，即工作滿足 = Σ （個人對需求期望的程度 × 需求滿足的程度）。

伍洛姆認為減的模式不能同時考慮到個人的需求和環境的特質，因此乘的模式優於減的模式。

四、激勵－保健理論

激勵－保健理論（motivation-hygiene theory）是由賀茲伯（Herzberg, 1959）提出，又稱為雙因子理論（two factors theory）。和馬斯洛的需求理論一樣，激勵保健理論也在尋找能對於人們工作滿足的因素，賀茲伯除了認為需求滿足可由個體內在產生，也把焦點擺在工作環境中的因素。

賀茲伯最早期的研究是以美國匹茲堡地區九個製造公司工作的203名會計人員和工程師為樣本，利用重要事件技術（critical-incident technique）研究受試者工作中最得意的事，然後請每位受試者描述是什麼樣的情境使他們有這種感覺，結果指出：員工有好感受普遍都和工作本身（內在的、心理的）因素有關，員工不好的感受普遍都和工作環境（外在的、生理的）的因素有關。因此，賀茲伯認為：

(一)能夠滿足員工內在心理成長需求的因素，這些因素稱之為激勵因素（motivation factors）或工作滿足因素，包括：

- 1.成就（achievement）：指是否能勝任工作。
- 2.認可（recognition）：指完成工作所獲得的評價。
- 3.責任（responsibility）。
- 4.陞遷（advancement）：指因工作表現而致使在組織中地位的改變。
- 5.成長（the possibility of growth）：指在工作中所得到的學習機會。
- 6.工作本身（the work itself）：指工作性質。

(二)能夠滿足員工外在工作環境的因素，這些因素稱之為保健因素（hygiene factors）或工作不滿足因素，包括：

- 1.公司的政策：組織的管理制度。
- 2.視導（supervision）：上級技術指導的能力。
- 3.人際關係：指與組織中同事的關係。
- 4.薪水：指工資、福利。
- 5.工作環境：指客觀的物理環境。
- 6.地位（status）：指立足組織中的階級，此階級可擁有權力、象徵物等。
- 7.工作安全。

五、期望理論

期望理論（expectancy theory）是由伍洛姆（Vroom, 1964）提

出，此理論是基於以下的假設：(1)人們求職時，會加入和個人需求、動機以及過去經驗、期望有關的工作組織。(2)人們經由自己的期望，自由選擇表現何種行為。(3)人們期望從組織中得到報酬。(4)人們爲了要獲得對自己最好的結果，會在各種酬償中作選擇。

期望模式理論的四個關鍵元素分別說明如下：

(一)報酬 (first-and second-level outcome)

是工作行動的結果，分爲二個層次：

- 1.第一層次的結果是個人績效的報酬，指工作上付出努力的結果。
- 2.第二層次的結果是組織績效的報酬，指完成工作目標後某些組織型態的報酬，包括：加薪、晉升、認可、讚許、成就感等。

(二)期望 (expectancy)

期望是一種個人主觀上可能性的預測，或然率從0到+1。若員工發現再如何努力也無法達目標時，則期望值是0；若員工發現預計要完成的工作，一定可以完成，則期望值是+1。

(三)工具價值 (instrumentality)

指間接報酬和直接報酬之關係的知覺，或直接報酬能導致間接報酬的知覺。若個體完全沒有知覺到直接報酬能導致間接報酬，則其值爲-1；反之爲+1。換言之，工具價值可以說是「相關」(correlation)。

(四)誘力 (valence)

誘力是員工對報酬喜歡的強度，值域爲-1至+1用以解釋員工對酬償（加薪、認可、讚許等）的不同價值觀。若爲員工喜歡得到的報酬，則此報酬的誘力是正的；若爲員工不喜歡得到的報酬，則其誘力是負的。

(五)力量 (force)

力量用於估計行動的表現，包括方向和強度。力量的方向和強度依兩因素決定：一是行動報酬的誘力，一是對行動能產生特定報酬的期望。

波特和勞勒 (Porter & Lawler, 1968) 擴大了基本期望理論的概念，說明影響員工的績效和滿足感之中介因素。他們認為滿足感會導致績效，而二者間的中介變項是酬償；換言之，績效是獨立變項，滿足感是依變項。

六、公平理論 (equity theory)

公平的概念存在許多的理論中。波特和勞勒早期模式中提到公平的概念，賀茲伯亦發現不公正的感覺是員工不滿足的主要來源。後來亞當斯 (J.S. Adams) 有系統地發展公平理論。此理論主要的變項有四：

- 1.個人 (person)：能夠知覺到公平與否的個體。
- 2.投入 (inputs)：個人投入於工作的所有一切，包括時間、勞力、技能、教育程度、經驗等。
- 3.報酬 (outcomes)：個人認為他的付出所應得的一切，包括薪水、陞遷、友誼、成就感等。
- 4.個人和他人比較 (comparison other)：指自己投入與報酬之比值和他人投入與報酬之比值相互作比較，導致自己感覺到公平與否，比較的形式如下示之：

(一)知覺不公平 (報酬偏高)

$$\frac{\text{自己的報酬}}{\text{自己的投入}} > \frac{\text{他人的報酬}}{\text{他人的投入}}$$

(二)知覺公平

$$\frac{\text{自己的報酬}}{\text{自己的投入}} = \frac{\text{他人的報酬}}{\text{他人的投入}}$$

(三)知覺不公平（報酬偏低）

$$\frac{\text{自己的報酬}}{\text{自己的投入}} < \frac{\text{他人的報酬}}{\text{他人的投入}}$$

當個人知覺到公平時，則感到滿足；當個人知覺到不公平時，報酬過多時，會感到愧疚；報酬過少時，則怨恨不滿。個人爲了降低內在的不平衡，通常會採用以下的方法回復公平狀態：

- 1.改變付出：個體認爲報酬偏低時，會減少工作時間、任務等，認爲報酬偏高時，主動付出額外時間、增進工作品質。
- 2.改變報酬：個體要求老闆增加薪水、改進工作條件。
- 3.改變態度：個體對不一致的情況加以理由化。
- 4.改變參考對象（reference person）：不和張三比較，而和李四比較。
- 5.改變參考對象的投入和報酬：假設參考對象是同事，便企圖減少他的投入，或驅使他離開組織。
- 6.改變情境：個體尋求轉任、調職或離職。

第三節 影響教師工作滿足的因素

多數學者認爲教師工作的滿足除了教師自身的因素之外，同時也受到工作性質及環境因素的影響。

D.J. Farrell認爲工作滿足的決定因素可分爲兩組：一是工作者本身的因素，包括教育背景、工作經驗、特殊訓練、工作動機；一是工作特性，包括薪資、邊際利益、參與、溝通、陞遷機會等（林新

發，民72）。

S.E. Seashore 以及 T.D. Tabor 將影響工作滿足的因素歸納兩大變項，茲說明如下（許士軍，民70）：

（一）個人變項方面

- 1.人口統計特徵：如年齡、性別等。
- 2.穩定性人格特質：如價值、需求等。
- 3.能力：如智力、運動技巧等。
- 4.情境性人格：如動機、偏好等。
- 5.知覺、認知、期望等。
- 6.暫時性人格特質：如憤怒、厭煩等。

（二）環境變項方面

- 1.政治及經濟環境：如失業率。
- 2.職業性質：如職業聲望、地位和類別等。
- 3.組織內部環境：如組織氣氛、領導行為、組織結構等。
- 4.工作與工作環境：如工作性質等。

綜合上述，一般學者都認為工作滿足是許多因素共同影響所致，且涵蓋個人與環境因素兩大類，茲分析如下：

一、關於個人變項方面

（一）年齡

年齡與工作滿足的關係，有的學者認為二者成直線的正相關，有的學者認為二者呈「U」型相關。

H.M. Hafford 認為工作滿足會隨年齡增長增加，亦隨著年齡增長，年齡大的老師的工作滿足比年輕老師高（張碧娟，民67）。賀茲伯等人則認為年齡與工作滿足呈U型曲線相關，也就是工作之初，工作滿足程度隨年齡的增加而減低，隨後則呈現同方向的增加（林新發，民72）。

二者的說法雖有差異，但仍有共通點，即年輕的老師對工作的期待、投入程度差異較大，衝勁大理想高，工作滿足程度也不同；年齡大時，由於對工作環境的適應力強，期望水準會調整至接近現實世界，變動性縮小，滿足程度也隨之提高。

(二)學歷

H.M. Vollmer以J.A. Kinney的研究指出：教育程度愈高，其工作滿足愈低（林新發，民72）。

吳清基（民69）的研究指出：學歷不同的教師，其工作滿足有差異。非師範院校畢業的教師，工作滿足的程度高於師範院校畢業的教師。

由此可知，教育程度愈高、專業程度愈高的教師，對教育工作充滿抱負，然教育環境變革的腳步往往比較慢，現實與理想的落差大，而使教師產生諸多工作的不滿。

(三)職位

何波克（R. Hoppock）在1935年發現，工作滿足會隨著職業階層的提高而增加。而歐品秀（H. Openshaw）發現，學校行政人員的整體工作滿足顯著高於學校教師（蔡培村，民74）。

賀茲伯發現職位與工作滿足之間有正相關：專業性工作者比技術性工作者感到滿意，技術性工作者又比非技術性工作者感到滿意；此外，職位愈高，其工作滿足愈高（Hsieh, 1976）。

林清江（民69）的研究指出：我國小學教師的職業聲望較中學教師的職業聲望低，其地位焦慮也比中學教師高，因此小學教師的滿足程度較中學教師低。

一般而言，從事行政工作或專業性高、技術性高、職位高、學校層級高的教育人員，其工作滿足較高。

(四)薪資

有些學者認為薪資是工作滿足與否的重要因素。布魯姆（M.L.

Blum) 和魯斯 (J.Russ) 的研究指出：男性認為薪資是工作滿足的重要因素之第三位，女性居第四位；賀茲伯發現高收入者通常有工作滿足較高的現象；史密斯 (P.C. Smith) 及肯德 (L.M. Kendall) 指出：薪資與工作滿足的相關高達0.89 (林新發，民72)。

薪資的多寡，維繫著工作者基本的生活開銷。光復之初，教師大都過著清苦的生活，現在的生活已逐漸改善，但整體教師的薪資結構仍不足以吸引更多優秀的教師任職，尤其是國中小學。

二、關於環境變項方面

(一)領導方式

有關領導行為的研究，愛荷華大學將領導行為分為權威型、民主型和放任型三種不同的類型。俄亥俄大學將領導行為分為兩個面向：倡導及關懷。所謂倡導行為是指領導者將注意力放在組織績效目標、及定義工作內容、分配任務、加強工作進度的監督，強調依章法行事。所謂關懷行為是指領導者表現出信賴、尊重、溫暖、支持以及關心部屬的福利，重視與部屬的情感交流和雙向溝通 (Lunenburg & Ornstein, 1991)。

林新發 (民72)、顏玉雲 (民78) 的研究認為：校長實施高關懷高倡導的領導，行政人員及教師的工作滿足程度最高，若校長實施低關懷低倡導的領導，則其工作滿足程度最低。

謝文全 (W.C. Hsieh, 1976) 的研究指出：校長採用個人的領導方式比採用規範的領導方式，能使教師有更多的工作滿足感。

佛來斯曼和哈里 (Fleishman & Harris, 1962) 發現：在低水準的職業團體裡，關懷型領導對部屬的工作滿足影響較大；反之，在高水準的職業裡，倡導型領導對部屬的工作滿足影響較大，例如工程師、會計師的工作本身即具有挑戰性與成就感，老闆只要訂定組織目標和報酬方式即可。

(二)權力基礎

佛蘭屈（J.R. French）和雷文（B. Raven）將領導者的權力基礎分爲五種：法職權、專家權、獎賞權、強制權和參照權（Lunenburg & Ornstein, 1991）。

徐燕山（民71）的研究發：領導者的專家權與參考權與屬下對他的滿足感有顯著正相關，領導者的強制權與屬下對他的滿足感有顯著負相關。

蔡培村（民74）的研究發現：校長的參照權及專家權的運用可促成教師較高的工作滿足，法職權與強制權的運用則反之。國中校長專家權、參照權的運用比國小校長較佳，國小強制權運用比國中高。

大多數報告的意見是一致的：如果領導者運用參照權及專家權，憑藉其豐富的專業知識，行事做爲員工表率、在屬下面前展現出強勢的魅力性格的能力，則屬下對他的滿足感較高；若領導者運用法職權與強制權，例如處處以職權（right）影響部屬，或威脅降級、減薪，則屬下對他的滿足感較低。

(三)組織結構

組織結構，基本上，是爲組織的垂直管理和水平協調提供一個分析架構，包括組織大小、組織形狀、權責分工、集權與分權、管理的控制幅度、專門化、正式化、集中化、標準化等概念（Lunenburg & Ornstein, 1991）。

吳清基（民69）的研究發現：

- 1.學校組織結構在運作上若注重「專門化」時，教師對教學工作本身、學校環境、行政視導、工作報酬等層面具滿足感。
- 2.學校組織結構在運作上若注重「標準化」時，教師對教學工作本身、學校環境、行政視導、工作變動性等層面具滿足感。
- 3.學校組織結構在運作上若注重「正式化」時，教師對教學工作本身、學校環境、行政視導、工作報酬和工作變動性之層面都

具滿足感。

- 4.學校組織結構在運作上若注重「集中化」時，教師對教學工作本身、學校環境、行政視導、工作報酬和工作變動性之層面就愈有不滿足感。
- 5.學校組織結構在運作上若注重「傳統化」時，教師對教學工作本身、學校環境、行政視導、和工作變動性之層面就愈有不滿足感。

蔡培村（民73）的研究發現：國中小「專門化」的程度愈高，教師的工作滿足愈高；「標準化」的程度愈高，教師的工作滿足愈低。

學校是一個教育專業的組織，其專門化的程度愈高，教師愈能專精於個人的學術領域；集中化、傳統化的程度愈高，則教師愈感不滿足；標準化的看法則較分歧。

(四)組織溝通、組織氣氛

在任何的公司、企業機構中，非正式組織的因素往往是影響員工工作滿足的變項。組織溝通管道暢通、組織氣氛良好，員工會因此而樂在工作；組織溝通管道不暢通、組織氣氛差，員工也會因此降低工作熱誠。

1.在組織溝通方面：

舒緒偉（民79）的研究指出：國小教師溝通滿足與工作滿足各層面均達顯著相關。其中組織統整、媒體品質、個人品質、上行溝通和溝通氣氛等五層面能有效預測教師的工作滿足。

2.在組織氣氛方面：

Friedlander & Margulies（1969）發現：組織氣氛與工作滿足的關係隨氣氛型態與工作滿足標準而改變。石雅惠（民77）的研究指出：學校組織氣氛各層面與教師工作滿足各層面呈相關，其中以身作則、關懷、強調績效、工作精神、同事情誼等層面與教師工作滿足成正相關，而疏遠、離心、阻礙等層面與教師工作滿足成負相關。

第四節 提昇教師工作滿足的途徑

教育是一個人生涯發展的基礎，教育之成敗，在於學校教育功能是否能發揮。而教師是學校的靈魂人物，學校教育功能的發揮有賴教師全心投入，因此教師工作滿足與否，除關係著個人之外，對教學工作的品質、學校教育功能的發揮亦產生深遠影響。鑑此，茲提出提昇教師工作滿足之策略：

一、關於教育行政機構方面

(一)建立合適的升遷管道

教師從事教學工作，看到學生成長與成功，內心所感受到桃李滿天下的快樂，固然是其它行業得不到的，但教師亦是人，人是有生活需求、有受尊重需求的，故教師本身在教育上的貢獻與成就，同樣需要重視。目前國小教師的升遷管道狹窄，教師的教學及學術成就，無法受到肯定及重視，一方面無法吸引優秀教師任職，另一方面也打擊到教師士氣。因此，政府應建立合適的升遷管道，以激勵教師之成就。

(二)建立合理的薪資結構

目前國小教師的教學時數長，批改的作業繁多，責任重大，而教師的薪資卻是比照公務員敘薪方式，並非依授課時數支薪；再者，各級學校的教師，若年資、學歷相同，薪資差距卻很大，造成優秀的教師不願待在中小學，大多數教師認為往行政機關求發展、或往高等學校任職是唯一的升遷管道。一般而言，教師對工作報酬是不滿足的。政府應全面檢討教師的薪資結構與升遷管道，以使教師的生活得到更好的保障，並使其投注的心力能得到合理的回饋。

(三)革新學校組織結構，建立專門化、正式化的新制度，破除集中化、傳統化的舊體制

人力資源運用的理念，受到現代企業機構的重視。意指，人力資源是組織的重要資產，應充分開發運用，發揮「人盡其才，事竟其功」之組織效益。

近年來有一現象：許多國小學生或家長將「我的鋼琴老師說……，我的作文老師說……」掛在嘴邊，而忘記了學校的教師也是專業人員。我們可以了解，目前國小包班制是違反專門化的原則。專門化程度愈高，則教師的滿足感愈高，此乃教師在專業領域受到肯定與賞識所致。

此外，學校乃是鬆散連結的組織型態，學校的行政制度、教職員權責、角色和任務都沒有明確的書面規定，造成各校差異大，許多事務不知應由誰負責，無法發揮出學校效能。政府應明確訂定學校成員的教學職責及行政職責，提高學校正式化的程度。

長久以來，我國的學校所接受的管理方式，就大環境而言，一直是集中化、傳統化的。近來美國盛行學校本位管理（site-based management），允許學校變革。我國政府應將教育組織的管理權，下放給學校的全體成員，使成員能對組織成敗負責，因應時代的潮流。

(四)增加學校助理，處理非教學或行政之事務性工作

在國小有許多事情既不屬於教學工作，亦非行政工作，例如：導護、維持校園整潔（尤其是指導學生打掃廁所）、收牛奶錢、經營福利社等，這些工作瑣碎繁雜，經常中斷教師教學工作，目前國小師生比仍太低，政府應增加學校助理，處理這些非教學或行政之事務性工作，使學校成員的分工明確。

二、關於校長方面

(一)校長應增進領導知能、提昇教育視導技巧

領導是一門學問，也是一門藝術。增進校長的領導知能，提昇教育視導技巧，可以強化校長領導效能。而知能的提高，視導技巧的提昇，必須時時進修，吸收新資訊，才能因應時代及社會的變遷。因此，校長應爭取進修機會，並時時自我進修，以做為一個傑出的領導者。

(二)校長的領導方式應倡導與關懷並重

校長強調倡導行為，可使教師了解學校績效目標、分配任務、工作進度，並依法行事。校長強調關懷行為，教師可以感受到信賴、尊重、溫暖、支持以及關心。只偏重前者，教師會感到極權的壓迫；只偏重後者，無法達成學校目標。是故，校長的領導方式應倡導與關懷並重。

(三)校長運用權力時，多使用專家權和參照權，少用法職權和強制權

面對一批專業教育人才，校長運用權力時，更當謹慎。校長在領導過程中，宜發揮自己豐富的學識，協助教師解決問題；以服務熱誠，與教師共同承擔苦樂；少用職權之便，強調上下屬的關係，要求部屬做事。校長運用權力時，若能掌握此原則，會產生較好的學校組織氣氛，教師也會樂於成為一位追隨者。

三、關於學校方面

(一)建立良好的溝通環境

組織工作的推動，有賴組織成員經過充分的溝通，凝聚共識，

而後成員方能全力以赴。在封閉的溝通環境中，往往上命不能下達，部屬的意見不受到重視，成員之間容易產生歧見。因此，建立良好的溝通環境，是任何一個組織所不能忽視的。

(二)培養同事間的情誼

有些研究顯示：小型的學校、偏遠地區學校的教師工作滿足度較高（舒緒偉，民79）。這類型的學校因為人員少，同事間的溝通較頻繁，大家互相照顧的機會也多，日子久了，彼此的同事情誼深厚，無形中凝聚了對學校的向心力。因此，不論學校型態大小、地處城鄉，學校應多舉辦休閒娛樂活動，以拉近同仁間的距離。

(三)提供多樣化的進修管道

今日社會變遷快速，教育問題日趨複雜，身為教師若要面對問題迎刃而解，必須繼續進修，掌握國內外的最新資訊。教師自我充實之後，將其進修所學發揮於工作上，則能使工作更加順利。故學校宜鼓勵教師進修，以提高工作滿足感。

(四)輔導新進教師的職業適應

研究指出：新任教師比資深教師感到工作不滿足。如果這是一股改革動力，此現象是好的，但不可否認的，有些新任教師是因為無法掌握工作要領、教學及班級經營技巧，而感到困擾。因此，學校應給予新任教師充分的輔導與關懷，並呼籲政府改變教師授課時數制度，減少資深教師授課時數以指導新任教師，將此制度予以「正式化」。

總之，教師工作滿足之策略，必須從制度上、領導及管理上、及學校教師本身著手。提高教師的工作滿足感，教師會樂於此工作環境，盡心盡力為莘莘學子付出，對國家而言，能提高國民素質及國民生產力；對學校而言，能發揮學校效能，永續經營。鑑此，我們應努力以赴，共同創造一個令教師工作滿足的新環境。

參考文獻

一、中文部分

- 石雅惠（民77）。**台灣地區新制師範學院學校組織氣氛與教師工作滿意之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 吳清基（民69）。國民中學組織結構與教師工作滿意之關係。**國立台灣師範大學教育研究所集刊**，22，頁377～483。
- 林清江（民69）。**教師職業聲望與專業形象之調查研究**。台北市：幼獅。
- 林新發（民72）。**五專校長領導方式與教師工作滿意關係之研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 徐燕山（民71）。**領導者的權力基礎與領導行為、員工工作滿足**。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 張金鑑（民74）。**管理心理學**。台北市：五南。
- 張碧娟（民67）。國民中學教師工作滿足感之研究－激勵－保健兩素理論之應用。**國立政治大學教育研究所碩士論文**，未出版。
- 許士軍（民66）。工作滿足、個人特徵與組織氣候－文獻探討及實證研究。**國立政治大學學報**，35，頁13～56。
- 許士軍（民70）。**管理心理學**。台北市：東華。
- 舒緒偉（民79）。國民小學教師溝通滿意與工作滿意關係之研究。**國立台灣師範大學教育研究所碩士論文**，未出版。
- 蔡培村（民74）。國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿足關係之比較研究。**國立政治大學教育研究所博士論文**，未出版。
- 顏玉雲（民78）。台北市國民中學校長領導型式與學校行政人員工作滿意之研究。**國立政治大學教育研究所碩士論文**，未出版。

二、英文部分

- Adams, J.S.(1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, V2.
- Davis, K., & Newstrom, J.W.(1985). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G.(1980). *Human behavior: Improving performance at work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Feldman, P.C., & Arnold H.J.(1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E.A., & Harris, E.F.(1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43 ~ 56.
- Friedlander, F. & Margulies, S.(1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171 ~ 183.
- Getzels, J.W., Lippman, J.M., & Campbell, R.F. (1968). *Education administrations as a social process*. New York: Harper & Row.
- Herzberg, F.(1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hsieh, W.C.(1976). *A comparative study of relationship between principals' leadership style and teacher's job satisfaction in the Republic of China and the State of Iowa in the United States*. Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C.(1991). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth.
- McCormick, E.J., & Tiffin, J.(1974). *Industrial psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Porter, L.W.(1968). *Managerial attitudes and performance*. Home-Wood,

CA: Richard Dorsey Irwin.

Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L.(1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Vroom, V.H.(1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Wexley, K.N., & Yukl, G.A.(1975). *Organizational behavior and industrial psychology*. New York: Oxford.

