

台灣天主教中學學校人力資源管理 與學校效能相關之研究

Utilization of Human Resources Management and Its Relationship
to the Effectiveness of Catholic High Schools in Taiwan

翁健銘 Weng-Chien Ming

行政院經濟建設委員會人力規劃處科員

Staff, Council for Economic Planning & Development, Executive Yuan

林梅琴 Lin-Mei Chin

輔仁大學教育領導與發展研究所副教授

Associate Professor, Graduate School of Educational Leadership & Development, Fu Jen Catholic University

摘 要

本研究旨在探討天主教中學學校人力資源管理與學校效能的關係，並瞭解不同學校環境變項之天主教中學在學校人力資源管理及學校效能向度上的差異情形，剖析學校人力資源管理對學校效能的預測作用。採用問卷調查法，以分層隨機抽樣的方式抽取20所天主教中學540位教職員為施測對象，進行問卷調查。問卷共發出540份，回收384份，回收率71%，有效率67%。資料以平均數及標準差、T檢定、單因子變異數分析、積差相關與逐步多元迴歸分析等統計方法進行分析，發現下列結論。

首先，學校人力資源管理理論在教育組織上有其必要性與適用性。第二，目前天主教中學學校人力資源管理中，以人員招募與聘任的表現較佳，薪資報酬系統的努力空間最大；就學校效能現況方面，以課程與教學安排的表現較為理想，學生行為與學習表現則有努力空間。再者，學校人力資源管理在學校環境變項的差異情形，中型學校在「就職」的表現顯著優於小型與大型學校，中型學校在「績效評估」的表現顯著優於大型學校；學校效能部分，小型與大型學校在「教職員工作滿意度」的表現顯著優於中型學校。最

後，天主教中學學校人力資源管理與學校效能間有正相關存在，而學校人力資源管理各向度對學校效能具有預測作用。

研究者建議，天主教中學宜建立符合本身特色的人力資源管理系統，以提升學校效能，讓學生獲得更好的教育品質。

關鍵字：天主教中學、人力資源管理、學校效能

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between human resources management and effectiveness of Catholic high schools in Taiwan. Through investigating the differences between human resources management and environmental characteristics of several Catholic high schools, the present study tries to explore whether the effectiveness of the schools could be predicted by human resources management practices.

The present study adopts questionnaire surveys method. The population of the study includes teachers and administrative staff from 20 schools, involving 540 participants which were randomly selected by the stratified sampling method. The total usable number of questionnaires returned is 384 with a rate of 71%, and the analyzable data reaches 67%. Data was analyzed by using the method of descriptive and inferential statistics, including mean and standard deviation, T-test, Person's product-moment correlation, one-way ANOVA, and step-wise multiple regression.

This study obtains several findings. First, human resources management theory is applicable to Catholic high schools in Taiwan. Second, in the practices of human resources management, Catholic high schools did the best in recruiting and hiring. However, they should put more efforts into compensation systems. In the effectiveness of the schools, curriculum and instruction arrangement gained the highest score among the scales, while the scores on student behavior and learning are the lowest. Third, there are significant differences between human resources management and effectiveness among school sizes. Fourth, human resources management is positively significant correlated with school effectiveness. That is, a variety of dimensions of human resources management could effectively predict school effectiveness.

To sum up, for Catholic high schools in Taiwan, it is necessary to establish appropriate human resources management systems so they can provide students a better quality of education.

**Keywords: Catholic High Schools, Human Resources Management,
School Effectiveness**

壹、緒論

「人力」在知識經濟時代，是未來組織不可或缺的核心資源，不論營利或非營利組織（如學校、醫院），如果擁有比別人更好的人力資源將會取得競爭優勢（competitive advantage）。廖永靜（民85）亦指出，學校是由「以知識為基礎的教育專業工作人員」所組成，是故要能因應教改需求，提高辦學效能，其人力資源自需妥善規畫、運用與發展。因而在教育市場開放、多元化的衝擊之下，學校能否有效吸引教師、行政人員與學生，是學校當局必須重視的課題。再者，師資培育法的通過，使得學校的核心成員——教師的來源更加多樣，除了原有的師範體系的師資外，各大學院校教育學程培育的師資，亦促使學校必須要有更健全的人力資源管理系統，使學校能夠擁有更多元、更有能力的教職員工，以提升整體教育品質。

傳統上，教育組織內的人力資源管理通常是指人事管理，但近年來倡導學校自主管理，人事管理已不足以對抗外在的競爭，學校需要發展一套更好的人力資源管理系統是本身亟需的（Middlewood & Lumby, 1998）。故在學校自主管理的呼聲越來越高漲的情況之下，學校人力資源管理的權利已漸漸下放到學校當局手中，學校如何透過有效的人力資源管理流程，諸如人員招募與選擇、新進教師的就職（任）、教師的訓練與發展、教職員的績效評估、教職員的薪資報酬系統等做有效的管理，已成為當今學校必須學習的趨勢。

天主教中學在面臨上述的變遷，本身的人力資源管理運作方式，勢必要有所因應與轉變。Middlewood和Lumby（1998）認為教育組織內的人力資源管理應有以下的轉變：

- （一）彈性管理以因應團體異質性的增加。
- （二）自行招募人才。
- （三）招募方式多元化。

(四) 明確的績效表現標準。

(五) 提供經費讓教師進行專業發展活動。

(六) 創造教育人力市場化，招募老師就像招募學生一樣需要競爭。

然而，現天主教中學的人力資源管理現況為何？是否有一套好的人力資源管理系統，來管理與發展學校的人力資源——教職員，以提升本身的競爭優勢，值得探討。

「提升教育品質、追求卓越發展」，一直是各級學校努力的方向。而建立一所有效能的學校，提供每位受教者最佳的學習機會，成為學校教育研究與改革之重點所在（吳清山，民87）。誠如潘慧玲（民88）指出在這消費者欲求改革，而提供消費的機構——學校，也希望有所突破的當頭，學校效能研究正是教育革新與改造的一個重要知識基礎。國內對於學校效能的研究正方興未艾，然而有系統的針對天主教中學的研究並不多見。葉連祺（民87）在其「國內有關學校效能研究之後設分析」的文章中指出，國內現有研究對象以國小和國中最多，高中、專科學校和幼稚園的研究甚少，也無大學校院方面的研究。是故，針對天主教中學學校效能的研究值得拓展。

吳清山（民89）認為，學校校務能夠順利推展，必須有賴人事管理全力配合，方能奏效，因為有效的人事管理，不僅能夠激勵成員的服務精神，而且更可提高學校行政效能。在國內外的許多書籍或期刊文獻中，亦有相同的看法，皆認為優秀的人力資源是提升組織效能的關鍵因素（吳秉恩，民88；廖永靜，民85；Castetter, 1996；Don & Kleiner, 1991；Fowler, 1988；Holmes, 1998；Middlewood & Lumby, 1998；Rebore, 1998；Seyfarth, 1996；Smith, 2001）。有系統的針對各級學校組織，乃至於天主教中學學校人力資源管理與學校效能相關研究的探討，尚無此一方面的研究報告，有待進一步討論。

此外，天主教大學憲章內，揭示了天主教大學研究單位的使命與任務，對於其他各級天主教學校，諸如學院、中學、小學與幼稚園，皆有義務與責任協助其進步與發展，因而本研究乃以台灣地區天主教中學為研究對象，期許研究結果對於天主教中學在其人力資源管理實際運作方面之精進，以及學

校效能的提升上，皆能有所助益。故本研究的主要目的為：

- (一) 瞭解天主教中學學校人力資源管理與學校效能的現況。
- (二) 分析不同學校環境變項之天主教中學在學校人力資源管理與學校效能的差異情形。
- (三) 探討天主教中學學校人力資源管理與學校效能的關係。
- (四) 探討天主教中學學校人力資源管理對學校效能的預測力。
- (五) 根據研究結果提出學校人力資源管理策略之建議，供學校領導人參考。

貳、文獻探討

學校人力資源管理與學校效能的相關理論及研究結果將在此討論，以做為本研究發展問卷及架構之核心及後續分析之基礎。

一、學校人力資源管理的理論與研究

(一) 學校人力資源管理的意義

人力資源管理 (Human Resource Management, HRM)，在不同的領域當中有不同的探討課題 (陳孟謙，民87)。Lee認為人力資源管理的觀念普遍應用於各種學術領域上，如：人口統計學、經濟學、工業心理學、人事管理及教育管理等，並以內容分析法提出人力資源管理的概念與範圍包括處理國家、組織之所有與「人」有關的活動，而其主要機能在於規畫、協調和管理人力資源 (引自陳孟謙，民87)。對於名詞的意義，從過去的人力管理、人事管理、到人力資源管理，而基本上這些名詞並無重大區別，均是用來代表組織中所有與人事和人力資源方面有關的管理活動 (何永福、楊國安，民84)。若從學者對人力資源管理意涵的看法，可大略整理出四個對於人力資源管理的假設如下：(1) 認為人是組織的首要資源 (廖永靜，民85；Fowler, 1988；Rebore, 1998；Smith, 2001)；(2) 人力資源管理旨在增進成員的生涯發展 (吳秉恩，民88；Castetter, 1996；Rebore, 1998；Smith, 2001)；(3) 建立有效的管理人員系統 (吳秉恩，民88；Dessler, 1994；Middlewood &

Lumby, 1998 ; Rebore, 1998 ; Seyfarth, 1996 ; Webb & Notorn, 1999) ; (4) 達成組織目標 (吳秉恩, 民88 ; 廖永靜, 民85 ; Castetter, 1996 ; Rebore, 1998 ; Smith, 2001 ; Webb & Notorn, 1999) 。

因此，在任何組織當中，人力資源都是最不可或缺的要素之一，而對組織內人員的有效管理更是管理當局的首要責任。在教育組織——學校，教師素質的良窳更是攸關學生的學習成效，也影響學校整體的運作情形，而教育目標或願景的達成也端賴全體學校成員的配合。本研究參酌學校組織的現況及上述學者的看法，界定學校人力資源管理係指「在學校組織內對人員的管理，進而能達成學校組織的目標」。

(二) 學校人力資源管理系統

無疑地，任何組織的成功皆取決於它處理本身資源的方式 (Kleiman, 1997, 引自劉秀娟、湯志安譯, 民87) 。一個成功的組織應將其人員視為組織的資產 (Pfeffer & Veiga, 1999) 。誠如Don & Kleiner (1991) 指出人力資源也是組織資產的一部份，而且不像新的機器一樣，人力資源是不可替代的；這些人力資產與機器不同，可以增進組織產品或服務的創新帶來意料之外的增進。而Pfeffer (1998) 亦認為智慧資產與人力資產等無形資產比有形資產更為重要 (引自楊錦洲、陳穆瑤, 民90) 。因此，人力資源是組織的核心資源，有其不可替代性，並可增加組織的競爭優勢 (王瑞, 民89 ; 吳秉恩, 民88 ; 張火燦, 民87 ; 黃同圳, 民89 ; 廖永靜, 民85 ; Castetter, 1996 ; Fowler, 1988 ; Pfeffer & Veiga, 1999 ; Rebore, 1998 ; Smith, 2001) 。而人力資源管理系統即透過一套有效的管理流程，妥善規劃組織內成員的流動 (升遷、調職、考核) 與需求 (薪資、獎勵、福利) 。綜合若干學者的看法，可將人力資源管理系統分為以下幾個部分：(1) 人力資源規劃 (吳秉恩, 民88 ; 黃英忠, 民82 ; 蓋浙生, 民91 ; Castetter, 1996 ; Rebore, 1998 ; Smith, 2001 ; Webb & Notorn, 1998) ; (2) 新進人員招募與選擇 (吳秉恩, 民88 ; 黃英忠, 民82 ; 蓋浙生, 民91 ; Castetter, 1996 ; Dobzanski, 2000 ; Dreher & Dougherty, 2001 ; Middlewood & Lumby, 1998 ; Rebore, 1998 ; Smith, 2001 ; Webb & Notorn, 1998) ; (3) 人員安置與就職 (Castetter, 1996 ; Dobzanski,

2000；Middlewood & Lumby, 1998；Rebore, 1998；Smith, 2001）；（4）成員訓練與發展（吳秉恩，民88；黃英忠，民82；蓋浙生，民91；Castetter, 1996；Dobzanski, 2000；Dreher & Dougherty, 2001；Middlewood & Lumby, 1998；Rebore, 1998；Smith, 2001；Webb & Notorn, 1998）；（5）績效評估（吳秉恩，民88；黃英忠，民82；蓋浙生，民91；Castetter, 1996；Dobzanski, 2000；Dreher & Dougherty, 2001；Middlewood & Lumby, 1998；Rebore, 1998；Smith, 2001；Webb & Notorn, 1998）；（6）薪資報酬制度（吳秉恩，民88；黃英忠，民82；蓋浙生，民91；Castetter, 1996；Dreher & Dougherty, 2001；Rebore, 1998；Webb & Notorn, 1998）；（7）勞資商議（吳秉恩，民88；Castetter, 1996；Dobzanski, 2000；Rebore, 1998；Smith, 2001）。

故對於人力資源管理系統的界定，可謂依研究觀點的不同而有各自重視的地方。而在學校組織中的人力資源管理系統，更著重就職（Induction）這個層面，學校應透過好的就職系統，協助教師發揮潛力、適應環境，進而能留住優秀教師。誠如Smith（2001）指出就職在學校組織內越來越重要的理由包括：（1）就職是另一個重要的人力資源活動，它可以幫助教師成功；（2）就職在學校組織內做得並不徹底，或者根本沒做；（3）就職時間的投入可以幫助教師熟練其生涯路徑；（4）教師有高度的期望是重要的，而就職期間是一段時間可以與教師溝通彼此的期望。

因此，本研究歸納學者的看法，並以Dobzanski（2000）、Deher和Dougherty（2001）以及吳秉恩（民88）的分類，將人力資源規劃、招募與選擇併為「人員招募與聘任」一起探討，並將學校人力資源管理系統界定於學校組織內部人員管理的流程，而不談外在環境（諸如法律議題、政策等）的影響，將學校人力資源管理系統區分為人員招募與聘任、就職、訓練與發展、績效評估、薪資報酬系統等五個向度。茲將此五個向度的內涵與特徵說明如下：

- 1.人員招募與聘任：學校組織吸引、招募新進教職員的措施，具體措施包含招募廣告、甄選方法的應用、選擇人員的規範與標準等。
- 2.就職：指學校組織對新進教職員的輔導措施，由學校指派資深教師擔任輔

導者（mentor）輔導新進人員，目的在協助新進人員適應工作環境，並做經驗傳承，進而留住優秀教師，具體內涵包括職前說明、認識工作伙伴、學校介紹、教學與班級經營技巧經驗傳承等。

- 3.訓練與發展：指學校組織提供給教職員在職進修與生涯發展的管道，包含提供進修機會、舉辦教育訓練、定期工作輪調、協助教職員生涯規畫等。
- 4.績效評估：指一套正式、結構化的系統，用來衡量、評鑑教職員的工作表現，具體內涵包括評估標準的訂定、評估人選的選擇、評估的方法、評估結果的運用等。
- 5.薪資報酬系統：指教職員的薪資與福利制度，具體內涵包括決定薪資的標準、調薪的依據、獎勵辦法、教職員福利等。

（三）學校人力資源管理的相關研究

國內外有系統的進行學校人力資源管理的相關研究並不多見，針對學校人力資源管理系統中各層面的探討也僅見於國外的研究，以下嘗試整理、分析相關的研究結果。

有關就職的探討部分，Ryan（1986）的研究指出，新進教師必須面對以下六個問題：（1）對環境熟悉度的衝擊：剛到一個全新的環境，對一切事物尚不熟悉；（2）學生：面對學生態度、行為管教問題，學生行為與自己的認知有所落差的衝擊等；（3）家長：新進教師通常不知該如何面對家長，尤其當家長提出的問題不合理時；（4）行政人員：新進教師通常與其他行政同仁不熟悉，彼此的信任關係尚待建立；（5）同事：與行政人員的情況類似，與同事間信任關係尚待建立；（6）教學方法：新進教師對學校的教材還不熟悉，要如何教以及何時教尚未完全瞭解。而Wilkinson（1997）在調查了密蘇里201位新進教師後，發現新進教師有以下的需求：（1）當需要做一些決定時可獲得幫助，如與生氣的家長溝通；（2）教學時可獲得幫助，如教學材料的取得；（3）選擇他們的幫助與教學條件；（4）個人的專業發展計畫，如94%想要有輔導教師；（5）相關設備、政策與程序的資訊。上述研究強調就職在學校人力資源管理的重要性，新進教職員需要相關的輔導與協助，方可進入工作狀況。

若以學校績效評估的狀況來看，則有以下的研究。Baeber, Evans和Johnson（民84）針對18個學校進行績效評估優點的調查，發現績效評估有以下幾個優點：促進管理、更好的溝通、促進評估者的管理技巧、促進專業對話、教職員潛能的確認、專業發展需求的確認、獲得更好的資源。Wragg, Wikelry, Wragg和Haynes（1996）則針對109所學校進行為期兩年的績效評估調查，發現49%的教師在獲知評估結果後會改變其教學方式；69%認為評估對個人有益。

若從整體人力資源管理來探討，Holmes（1998）發現績效本位的人力資源管理實務有以下幾個優點：（1）提供學生事務專業化之適當發展基礎；（2）幫助學生事務在機構內創造社群的觀念；（3）創造有利於學生及教職員的學習環境；（4）提供一個有效整合專業發展與組織效能的過程。此外，Dobzanski（2000）針對美國天主教學校的人力資源管理進行探討，將人力資源管理系統分為：教職員的招募選擇與吸引、校長與教師的就職、教職員發展、教師的視導與評鑑、學校審議會與教師的勞資關係等；並認為人力資源方案的目的即在增進天主教教育下所有學生的品質，讓教職員參與決策，教育學生具有多元的觀點，進而能達成教會學校的目標。

從上述相關研究的結果可知，有關於人力資源管理在學校組織內的研究，已漸漸受到重視，而研究的焦點慢慢從人力資源管理系統的個別層面，諸如就職（如Ryan, 1986；Wilkinson, 1997等人的研究）、績效評估（如Baeber, Evans和Johnson, 1995；Wragg, 1996等人的研究）等議題，轉變成探討整個學校人力資源管理系統流程（如Holmes, 1998；Dobzanski, 2000等人的研究）。因此，本研究嘗試以學校人力資源管理系統為範圍，探討其與學校效能的關係，有關學校效能的理論與研究將於下一部分說明。

二、學校效能的理論與研究

（一）學校效能的內涵與意義

最初對學校效能的解釋，認為學校是很重要的，亦即貧窮或文化不利的小孩，透過適當的教育方法，在學校會有良好的表現（吳清山，民87）。

持這種看法的學者們，主要是以目標中心模式為評量依據。但是由於這種學校效能的觀點過於狹隘，另一批自然系統的學者們於是提出不同的看法，著重於組織結構、過程和整個組織健康與生存之間關係進行探討（Rowan, 1985，引自吳清山，民87）。結果發現有效能的學校不僅是其學生有較高的智育成績而已，應該還包括成員的適應力與工作滿足等方面。

綜合學者的看法，可將有關學校效能的概念、意涵整理成以下三點：

- （1）強調有效運用資源、方法與步驟（吳培源，民83；卓秀冬，民84；劉春榮，民82；Scheerens, 1992）；
- （2）決定學校效能的因素是多元的（吳培源，民83；吳清山，民89；林偉人，民87；蔡進雄，民89a；Frederick, 1987；Levine & Lezotte, 1990；Purkey & Smith, 1983；Stoll & Fink, 1993）；
- （3）強調學校教育目標的達成程度（吳宗立，民87；吳清山，民89；卓秀冬，民84；林偉人，民87；游進年，民79；蔡進雄，民89a；Cheng, 1999；Levine & Lezotte, 1990；Scheerens, 1992）。

由上述的整理可知，多數學者以學校在教育目標的達成程度，來當做衡量學校效能的指標，換言之，學校能達成既定的教育目標，便可以稱為有效能的學校。參酌學校組織的現況及上述學者的看法，界定學校效能係指「學校在各方面均有良好的績效表現，進而能達成學校組織的目標」。

（二）學校效能的評量模式與指標

在相關的組織理論中，發展出許多評量效能的觀點，當將學校視為一種組織，而欲評量其效能時，組織發展理論即可當成重要的參考依據（潘慧玲，民88）。國內研究者（吳宗立，民87；吳培源，民83；吳清山，民78；卓秀冬，民84；游進年，民79；劉春榮，民82；蔡進雄，民89a）在探討學校效能的評量模式時，大多將之區分為目標中心、系統資源、參與滿意、統整模式、歷程—決定模式等五種。而Scheerens & Bosker（1997）所提出的五種組織效能的評量模式：經濟理性觀點、有機系統模式、組織的人際關係取向、科層體制觀點及組織的政治模式等，擴展了我們對學校效能評量模式的看法。

「效能」這個概念的關鍵因素，例如「用什麼標準評量」、「誰來評量」、「誰下的定義」、「如何評量」、「何時評量」，及「受制於何種環境的約束」等，也是問題重重，因為似乎沒有能被所有人接受的評量標準。誠如黃振球（民81）曾收集33篇國外學校效能的相關文獻，歸納出影響學校效能的因素共有一百二十一項。因此，要建立出完整的學校效能指標，誠屬不易。經由相關文獻的整理，研究者將若干學者所提出的學校效能指標列於表1。

由表1可以看出，次數超過7次以上的指標有：行政領導、家長與社區參與、組織氣氛與文化、課程安排與設計、教學活動與實施、教職員工作滿意、教職員專業成長、學生行為表現、學生學習表現、學校環境與設備等10個指標。若將所有指標均納入探討學校效能的向度，問卷內容可能會過於繁雜、冗長。因此，本研究將其中幾個較相似的指標做合併探討，因而將「行政領導」與「行政溝通與協調」併為「行政領導與溝通」；將「課程安排與設計」與「教學活動與實施」併為「課程與教學安排」；將「學生行為表現」與「學生學習表現」併為「學生行為與學習表現」。最後，從對各模式內涵的探討與比較，本研究評量學校效能的模式，主要以「經濟理性觀點」、「組織的人際關係取向」及「科層體制觀點」為主，亦即著重學校目標的達成（學生行為與學習表現）、成員的滿意度（教職員工作滿意度、教職員專業成長）、組織的確定性與持續性（行政領導與溝通、課程與教學安排）等做為評量學校效能的指標。

表1：學校效能指標整理表 (N=16)

指標	行政領導	家長與社區參與	明確的教育目標	師生關係	組織氣氛與文化	行政溝通與協調	課程安排與設計	教學活動與實施	教職員工作滿意	教職員專業成長	教學領導	教師對學生期望	學生行為表現	學生學習表現	學校環境與設備	學校管理	學校本位決策	獲取資源的能力
學者 (年代)																		
Cameron (1978)		√			√				√	√		√	√					√
Purkey & Smith (1983)		√					√	√	√	√	√		√			√		
Reid, Hopkins & Holly (1987)	√				√		√	√				√	√	√	√			
Shann (1990)			√		√			√				√	√					
Johnson & Rusch (1993)	√		√		√					√			√					
Roberts (1995)		√			√				√				√					
Townsend (1997)	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√		√	√	√		√	
Rajek (1997)									√				√					√
吳清山 (民78)	√	√		√		√	√	√	√			√	√	√				
吳培源 (民83)		√	√	√		√	√	√	√			√	√	√				
卓秀冬 (民84)							√	√	√			√	√	√				√
謝金青 (民86)	√	√	√		√			√	√	√			√	√	√			
黃祈銘 (民88)	√	√			√		√	√		√	√		√					
郭淑林 (民89)	√	√			√			√					√	√				
吳建峰 (民89)	√	√			√	√	√		√			√	√	√				
蔡進雄 (民89a)		√			√				√	√		√	√	√				
總計	8	11	5	2	10	5	8	10	11	7	3	2	8	16	9	3	1	3

茲將選取五個向度之內涵與特徵敘述如下：

- 1.行政領導與溝通：包括校長的領導行為、學校各項計畫的訂定與達成程度、教職員在工作時彼此能交換意見、互相配合等。
- 2.教職員工作滿意度：係指教職員對整體學校工作環境感到滿意的程度，包括所從事的教學或行政工作、本身薪資待遇、福利等。
- 3.教職員專業成長：係指教職員對教學或行政工作有期望和熱誠，願意主動

參與或主辦各類進修活動以增進專業能力，並將進修成果運用於教學或行政工作當中。

4. 學生行為與學習表現：係指學生在學業及行為上的實際表現情形，並對學校有高度的認同感，具體內涵包括學生學習參與、品德操守、學習成就、身心狀況、學習滿意度等。
5. 課程與教學安排：係指學校及教師在課程安排與教學活動上的實際情形，包括學校開設課程、提供的教學媒體或教材、教師的教學活動與班級經營成效等。

（三）學校效能的相關研究

綜合若干研究結果，茲將學校效能相關研究的趨勢按照預測變項的選取、學校背景變項的運用、研究對象的選擇、抽樣方式、研究方法的使用等整理如下。

首先，在預測變項部份，早期以學校整體層面（如學校氣氛、管理型態、學校環境、社區環境、組織衝突）為預測變項探討學校效能；近年則慢慢有研究以組織成員層面（校長領導、教師效能、行政主管知識管理態度）為預測變項探討對學校效能的影響。可知影響學校效能的預測變項是廣泛而多元的，且多數研究皆以學校目標達成的程度來衡量學校效能。

有關學校背景變項部份，一些研究結果認為學校效能不受學校所在地及其規模大小的影響（吳培源，民83；游進年，民79；蔡培林，民82），其他研究結果則持不同的看法，認為學校所在地區與學校規模大小會影響學校效能的高低。在學校所在地區方面，研究發現鄉鎮地區學校的學校效能表現較為理想（呂祝義，民83；陳慶安，民90；鄭曜忠，民90）。在學校規模方面，施信華（民90）、陳慶安（民90）、蔡進雄（民89b）及鄭曜忠（民90）皆發現學校規模越大者，學校效能越佳；呂祝義（民83）則持不同看法，認為中小型學校的學校效能較佳。由此可知，不同學校所在地與學校規模是否會影響學校效能，尚未有一致的看法，值得進一步探討。第三，研究對象上，多數研究以學校教職員（行政主管、教師、職員）為主要研究對象。

抽樣方式上，由於多數研究皆以大範圍地區為研究母群，因此多採取

分層隨機抽樣，選取樣本。另多數研究普遍使用問卷調查，輔以訪談法。

三、學校人力資源管理與學校效能的關係

檢視國內外相關主題的文獻，尚未有直接探討學校人力資源管理與學校效能關係的研究，不過針對兩個變項向度內涵的探討倒是有若干研究提出，諸如教職員發展與學校效能、教師效能與學校效能、人力資源管理與學生學習成就的關係等。以下將嘗試整理相關研究的結果，進而導出本研究所欲探討的部份。

Castetter (1996) 在其《在教育行政中人力資源功能 (The human resource function in education)》一書中提到：個體的行為整合成團隊的行為會影響組織效能，而組織的重要任務便是發展一個結構讓個人與團隊能夠彼此合作與增進產能。故Castetter已明確指出人力資源對組織效能的影響。Seyfarth (1996) 則更進一步將人力資源管理與學生學習成效做連結，認為學校有良好的人力資源管理系統會影響教師的知識、動機，使教師改變教學行為讓其更有效率，進而影響學生的學習行為，促使學生學習成就提高。此外，Smith (2001) 也提出相同的看法，指出有效能教育人力資源管理系統能引導學校內部的人力資源效能，進而影響學生的學習成就。

Holmes (1998) 與Dobzanski (2000) 分別以人力資源管理來探討其與學校組織的關係。Holmes的研究結果發現績效本位的人力資源發展實務有以下幾個優點：(1) 提供學生事務專業化之適當發展基礎；(2) 幫助學生事務在機構內創造社群的觀念；(3) 創造有利於學生及教職員的學習環境；(4) 提供一個有效整合專業發展與組織效能的過程。而Dobzanski則認為人力資源方案的目的即在增進天主教教育下所有學生的品質，讓教職員參與決策，教育學生具有多元的觀點，進而能達成教會學校的目標。

至於國內相關研究方面，雖然尚無直接探討學校人力資源管理的報告，但從若干學校效能的研究結果亦可推論出人力資源與學校效能的關係。如李佳寬 (民88) 的研究發現：(1) 教師個人學習與學校效能具有正相關；(2) 在背景變項、組織學習與教師個人學習對學校效能的預測方面，以教師自我

學習最具預測力。由其研究結果可看出，教師個人學習可以影響學校效能，而個人學習正是人力資源管理重視的部分。此外，黃祈銘（民88）、郭淑琳（民89）及魏建忠（民90）的研究結果，則分別發現：教師教育專業承諾、教師第二專長進修、教師效能及教師專業成長與學校效能均呈現正相關，且能有效的預測學校效能。

從上述的研究結果可發現學校人力資源管理與學校效能有如下的關係：教師專業成長或具有專業承諾可促進學校效能的提升，而要使教師專業成長有所效果，更端賴學校建立好的人力資源管理系統，來招募、留住優秀的教師，並能適時的給予激勵與訓練，使校內充滿優秀的人才；有了優秀的教師之後，直接受益的便是學生，學生因而能得到更好的教學，獲致更好的教育品質；學校因為有好的人力資源管理系統，可使學校的人力資源效能增加，因而能擁有優秀的人才，而優秀的人力便是提升學校效能的關鍵因素。

參、研究設計與實施

本部分將依序說明本研究所使用的研究工具、研究對象、實施程序及資料處理方法，茲分述如下。

一、研究工具

本研究採主要問卷調查法，研究工具為自編之「學校人力資源管理與學校效能調查問卷」。編製過程參酌相關研究報告，據以擬定初稿。接著，再專函徵詢10位學者與實務專家，針對問卷內容作因素歸類，並訪問兩所天主教中學校長，做為本調查問卷文詞修改或刪題之依據，使問卷更具良好的內容效度。經過預試及項目分析之後，以Cronbach's α 係數，針對刪題後之預試問卷做信度考驗，結果發現學校人力資源管理量表各層面的 α 係數，介於.7886至.9215之間，整體量表係數達.9376；學校效能量表各層面的 α 係數，介於.8982至.9471之間，整體量表係數達.9694。顯示本調查問卷具有相當的內部一致性，信度佳。

本問卷共分三個部分，第一部份「學校人力資源管理量表」題目合計30題，均為正向敘述題，由教職員就自己的觀點回答，其內容分為五大向度，有關「人員招募與聘任」的題目共6題，關於「就職」的題目共6題，關於「訓練與發展」的題目共8題，關於「績效評估」的題目共5題，其餘5題則有關「薪資報酬系統」。第二部份「學校校能量表」題目合計38題，均為正向敘述題，其內容分為五大向度，有關「行政領導與溝通」的題目共9題，關於「教職員工作滿意度」的題目共6題，關於「教職員專業成長」的題目共6題，關於「學生行為與學習表現」的題目共8題，其餘9題則有關「課程與教學安排」。第三部份為教職員基本資料，包括性別、年齡、身份別、服務年資、職稱、最高教育程度、學校所在地、學校規模等。

每一個題目均為五點量表方式計分，受試者依其所知覺該校學校人力資源管理與學校效能的現況，在「非常同意」、「同意」、「尚可」、「不同意」、「非常不同意」等五個不同選項中勾選，計分則依次給予5分、4分、3分、2分、1分。各分量表及總量表最高得分情形，有關「人員招募與聘任」最高得分計30分，「就職」計30分，「訓練與發展」計40分，「績效評估」計25分，「薪資報酬系統」計25分，整體學校人力資源管理量表的最高總得分計150分；關於「行政領導與溝通」最高得分計45分，「教職員工作滿意度」計30分，「教職員專業成長」計30分，「學生行為與學習表現」計40分，「課程與教學安排」計45分，整體學校效能量表的最高總得分計190分。

二、研究對象

本研究採分層隨機抽樣方法（stratified cluster random sampling）選取樣本。首先調查位於城市地區與鄉鎮地區的學校比例，目前台灣地區共有34所天主教中學，其中位於城市地區有25所，鄉鎮地區有9所，在排除預試調查的學校2所，城市與鄉鎮各1所後，城市與鄉鎮地區學校比為3：1。接著抽取剩餘學校數的65%為樣本，約20所，其中城市地區15所，鄉鎮地區5所。

接著調查母群的學校規模，大型學校有7所、中型學校有16所、小型學校有11所，由於預試時已抽取1所小型學校與1所大型學校，所以依學校規模

之大中小型比例為3：8：5。因此，在所抽取20所學校中，在城市地區且為大型學校約3所，中型學校約8所，小型學校約4所；在鄉鎮地區且為大型學校約0所（5*3/16），中型學校約3所，小型學校約2所。抽樣學校分佈情形見表2。

表2：抽樣學校分佈情形

	城市	鄉鎮	總計
大型學校 (60班以上)	3	0	3
中型學校 (31-59班)	8	3	11
小型學校 (30班以下)	4	2	6
總計	15	5	20

然後，依學校規模大小抽取教職員數，根據教育部教育統計資料（民90）的估計，據計算7所大型學校教職員數的平均值大約為160人，16所中型學校教職員數的平均值大約為110人，11所小型學校教職員數的平均值大約為60人，比例為16：11：6。所以，如果大型學校每校抽40人，依比例觀念，中型學校每校約抽30人，小型學校每校約抽15人，共抽取540人為樣本。

三、實施程序

在抽取出樣本學校及教職員數後，即電話請託該校教務主任負責問卷的發放與回收，在取得同意後隨即將問卷寄出。問卷寄出540份，共回收384份問卷，回收率71%，剔除資料填答不全及有明顯反應心向的問卷，可用問卷為362份，有效率67%。

四、資料處理

在問卷回收完成之後，隨即將資料鍵入電腦，並以SPSS 8.0版統計套裝軟體進行分析，茲將所使用的統計方法敘述如下：

（一）以次數分配及百分比描述研究樣本的特性。

- (二) 以平均數與標準差描述教職員所知覺之天主教中學學校人力資源管理與學校效能的現況。
- (三) 以T檢定考驗不同學校所在地的教職員所知覺之學校人力資源管理與學校效能的差異情形。
- (四) 以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 考驗不同學校規模的教職員所知覺之學校人力資源管理與學校效能的差異情形。若差異達顯著水準，則進一步以薛費法 (Scheff'e method)，進行事後比較。
- (五) 若前述學校環境變項未達顯著差異，使用皮爾遜積差相關 (Pearson's product-moment correlation) 分析天主教中學學校人力資源管理與學校效能的相關情形。
- (六) 若達顯著差異，則使用淨相關，排除學校環境變項之干擾。
- (七) 以逐步多元迴歸分析 (stepwise multiple regression analysis) 統計方法，檢定天主教中學學校人力資源管理對學校效能的預測力。

肆、結果分析與討論

本部分將依據所蒐集到的資料做分析與討論，首先針對蒐集到的樣本特性做一描述，其次分析天主教中學學校人力資源管理與學校效能的現況及差異情形，然後探究學校人力資源管理與學校效能的相關情形，最後探討學校人力資源管理對學校效能的預測情況。

一、受試者基本資料分析

有效樣本其基本資料的分佈情形統計結果如表3。由表3的數據可知，在性別方面，男性計126人，女性計236人，各佔34.8%與65.2%，顯示本次抽樣調查對象以女性居多，也反映出母群——天主教中學教職員以女性居多。

年齡方面，以31-35歲的人數最多，計80人，佔22.1%，其次分別為36-40歲計68人（佔18.8%）、26-30歲計61人（佔16.9%）、51歲以上計54人（佔14.9%）、41-45歲計48人（佔13.3%）、46-50歲計42人（佔11.6%）、

25歲以下計9人（佔2.5%）。

身份別方面，非教友佔多數，共計268人，佔74%，其次分別為教友計87人（佔24%）、修女計7人（佔1.9%）、神父計0人，可見得任職於教會學校並不會影響教職員的宗教信仰，或許也是因為全台灣天主教教友的人數並不多所致。

服務年資方面，以服務5年以下的人數最多，計97人，佔26.8%，其次分別為21年以上計88人（佔24.3%）、6-10年計72人（佔19.9%）、11-15年計66人（佔18.2%）、16-20年計39人（佔10.8%），其中服務近21年以上佔有二成比例，顯示出教職員對工作的穩定性或學校忠誠度頗高。

職稱方面，以教師兼導師的人數最多，計163人，佔45%，其次分別為專任教師計93人（佔25.7%）、教師兼行政工作或同時兼導師及行政工作計36人（佔9.9%）、主任計28人（佔7.7%）、組長計22人（佔6.1%）、組員計16人（佔4.4%）、其他計4人（佔1.1%），教師兼導師與專任教師所佔人數最多乃是因為研究者以受試學校教職員數之比例分配做抽樣，而教師兼導師的比例較高所以抽取人數較多所致。

表3：基本資料分析

類別	項目	人數	%
性別	男	126	34.8
	女	236	65.2
年齡	25歲(含)以下	9	2.5
	26-30歲	61	16.9
	31-35歲	80	22.1
	36-40歲	68	18.8
	41-45歲	48	13.3
	46-50歲	42	11.6
	51歲(含)以上	54	14.9
	身份別	神父	0
修女		7	1.9
教友		87	24
非教友		268	74
服務年資	5年以下	97	26.8
	6-10年	72	19.9
	11-15年	66	18.2
	16-20年	39	10.8
	21年以上	88	24.3
職稱	主任	28	7.7
	組長	22	6.1
	組員	16	4.4
	專任教師	93	25.7
	教師兼導師	163	45
	教師兼行政工作或同時兼導師或行政工作	36	9.9
	其他	4	1.1
最高教育程度	專科(含師專)	20	5.5
	師院、師大或大學教育系	32	8.8
	一般大學或學院	178	49.2
	研究所以上	132	36.5
合計		362	100

最高教育程度方面，以一般大學或學院的人數最多，計178人，佔49.2%，其次分別為研究所以上計132人（佔36.5%）、師大（院）或大學教育系計32人（佔8.8%）、專科（含師專）計20人（佔5.5%）。

二、天主教中學學校人力資源管理與學校效能的現況

天主教中學學校人力資源管理與學校效能的現況呈現於表4，由表中可知學校人力資源管理各向度的平均數與最高得分的比率（M/H）介於69.7%至84.8%之間，其中「人員招募與聘任」向度的比率最接近理想狀態（84.8%），此一數據反映目前學校當局較注重人力資源管理系統當中的人員招募與聘任。誠如Smith（2001）指出，教職員的招募是人力資源功能的關鍵因素。故若要使學校內充滿優秀的人才，在招募與聘任時即要做好相關準備工作。「薪資報酬系統」向度的比率最低（69.7%），本研究推測，私立學校在經費運用上原本就較不充裕而大多數經費皆先投入硬體設備的充實，故學校所提供的教職員額外的獎勵或福利措施相對的就較少，且私立學校方面原本在薪資報酬制度上就不若公立學校，尤其在福利（退休金）部分，亦可能影響到此向度的得分。

學校效能各向度的平均數與最高得分的比率（M/H）介於69.8%至75.3%之間，其中「課程與教學安排」向度的比率最高（75.3%），顯示出目前天主教中學在課程與教學活動的安排上較有彈性且多元而精緻，尤其是課外的體驗活動，讓學生能全人發展。「學生行為與學習表現」向度的比率最低（69.8%），可能的原因為，學生的能力與以前有段落差，教師對學生的期望較高，因而覺得學生並未達到設定的預期目標。

表4：天主教中學學校現況

變項	向度 (分量表)	M	最高得分 (H)	H-M	M/H (%)
學校人力 資源管理	人員招募與聘任	25.43	30	4.57	84.8
	就職	22.84	30	7.16	76.1
	訓練與發展	31.59	40	8.41	78.9
	績效評估	17.80	25	7.20	71.2
	薪資報酬系統	17.44	25	7.56	69.7
學校效能	行政領導與溝通	33.66	45	11.34	74.8
	教職員工作滿意度	21.35	30	8.65	71.2
	教職員專業成長	22.19	30	7.81	73.9
	學生行為與學習表現	27.93	40	12.07	69.8
	課程與教學安排	33.90	45	11.10	75.3

三、不同學校環境變項之學校人力資源管理與學校效能的差異情形

由表5的數據可知，鄉鎮與城市學校在學校人力資源管理各向度及整體學校人力資源管理上並沒有顯著差異，推論可能的原因為，天主教中學雖然由不同的教區與修會所創辦，但其有共同的辦學目標與精神，因而在學校人力資源管理做法上，較不受學校所在地的影響，趨於一致性。若以學校規模觀之，在「就職」上，中型學校顯著優於小型與大型學校，而就職在大型學校推行較不容易的原因可能是學校成員人數多，新進人員較容易受忽略，至於小型學校由於成員少，與同儕之間互動較為容易，因此就職的功能便較不彰顯；在「績效評估」與「整體學校人力資源管理」上，中型學校顯著優於大型學校，推測可能的原因為，學校規模愈大，其組織結構相對於中、小型學校就更為複雜，在人力資源管理的推行上便較為不易。其餘各向度則沒有顯著差異。

表5：學校人力資源管理與學校效能在學校環境便向上的差異情形

向度	學校所在地 的差異情形	學校規模 的差異情形
人員招募與聘任		沒有顯著差異
就職		中型 > 小型；中型 > 大型
訓練與發展	沒有顯著差異	沒有顯著差異
績效評估		中型 > 大型
薪資報酬系統		沒有顯著差異
整體學校人力資源管理		中型 > 大型
行政領導與溝通		沒有顯著差異
教職員工工作滿意度		小型 > 中型；大型 > 中型
教職員專業成長	沒有差顯著異	{ 沒有顯著差異 沒有顯著差異 沒有顯著差異 沒有顯著差異
學生行為與學習表現		
課程與教學安排		
整體學校效能		

學校效能部分，鄉鎮與城市學校間並沒有顯著差異，顯示出天主教中學在共同的辦學目標與精神下，彼此間的一致性頗高，因而使各校所表現出來的學校效能並不受其所在地區的影響。若以學校規模觀之，在「教職員工工作滿意度」上，小型與大型學校顯著優於中型學校，其餘各向度及整體學校效能則沒有顯著差異。過去在這方面的研究結果頗為分歧，某些學者認為學校效能不因學校規模大小之不同而有顯著差異（游進年，民79；蔡培林，民82；吳培源，民83），其他研究結果則顯示出不同的看法，認為學校規模會影響學校效能的高低，大型學校的學校效能表現較佳（蔡進雄，民89b；陳慶安，民90；施信華，民90；鄭曜忠，民90）。本研究則發現整體學校效能並不受學校規模的影響。

四、學校人力資源管理與學校效能的相關情形

學校人力資源管理與學校效能的相關情形呈現於表6，各向度之相關在.211至.602之間，皆為正相關，且均達.01 ($p<.01$)的顯著水準。其中，在學校人力資源管理各向度與整體學校效能的相關程度中，以「訓練與發展」與整體學校效能的相關最高，達.532，「人員招募與聘任」與整體學校效能的相關最低，但也有.379。從以上的分析可知，學校人力資源管理各層面的表現越多，學校的效能愈高，亦即學校愈重視人力資源管理系統的提倡與運作，學校所表現出來的效能就愈高，愈容易達成學校組織的目標。

表6：學校人力資源管理與學校效能的相關情形 (N=362)

構面名稱	行政領導與溝通	教職員工作滿意度	教職員專業成長	學生行為與學習表現	課程與教學安排	整體學校效能
人員招募與聘任	.390**	.297**	.286**	.259**	.331**	.379**
就職	.408**	.211**	.329**	.359**	.368**	.408**
訓練與發展	.536**	.438**	.441**	.321**	.478**	.532**
績效評估	.561**	.449**	.418**	.369**	.397**	.530**
薪資報酬系統	.531**	.539**	.351**	.371**	.377**	.522**
整體學校人力資源管理	.602**	.473**	.456**	.419**	.488**	.589**
** $p<.01$						

以往的研究有探討人力資源管理對學生學習成就的正面影響 (Seyfarth, 1996; Holmes, 1998; Smith, 2001)，以及教師專業成長能有效增進學校效能 (李佳霓, 民88; 黃祈銘, 民88; 郭淑琳, 民89; 魏建忠, 民90)。以上兩項結果在本研究中亦呈現正相關，其餘各項學校效能 (如，行政領導與溝通、教職員工作滿意度、課程與教學安排及整體學校效能) 與本研究中的各項學校人力資源管理變項均呈現正相關。亦即當學校的各項人力資源系統表

現愈佳時，學校效能的結果亦傾向有正向的結果。

五、各變項對學校效能各向度及整體學校效能的預測作用

由表7得知，行政領導與溝通可由績效評估、訓練與發展及薪資報酬系統預測之。此顯示出績效評估在提升學校行政效率上有其重要性，透過完善的成員績效評估，教職員可獲取相關工作回饋，改善自己的工作效能，進而促使整體學校行政及教學團隊的效能有所增進。

如欲預測教職員工作滿意度，則可由薪資報酬系統、訓練與發展、就職及人員招募與聘任預測之。這與一般常理頗為一致，成員通常會因為薪資報酬的好壞而影響本身對組織或工作的工作滿意度，雖然薪資報酬不是唯一影響成員工作滿意度的因素，但從研究結果來看，亦佔有相當程度的影響力。

表7：學校人力資源管理對學校效能的預測作用

學校人力資源管理作法	有效預測	學校效能層面
績效評估 (1) 訓練與發展 (2) 薪資報酬系統 (3)	→	行政領導與溝通
薪資報酬系統 (1) 訓練與發展 (2) 就職 (3) 人員招募與聘任 (4)	→	教職員工作滿意度
訓練與發展 (1) 績效評估 (2)	→	教職員專業成長
薪資報酬系統 (1) 就職 (2)	→	學生行為與學習表現
訓練與發展 (1) 就職 (2) 薪資報酬系統 (3)	→	課程與教學安排
訓練與發展 (1) 就職 (2) 薪資報酬系統 (3)	→	整體學校效能

註：() 內數字表示向度在「逐步多元迴歸分析」中出現的先後次序

教職員專業成長，可由訓練與發展及績效評估預測之。這表示學校當局所提供之訓練與發展的機會及管道愈適當、充裕，教職員就愈容易在專業

知能上有所成長。誠如Robbins（2001）提到的，訓練對成員自我效能有正面的影響，可提高成員工作技能及信心。

學生行為與學習表現，可由薪資報酬系統及就職預測之。如同前述的結果，薪資報酬系統可有效的預測教職員工作滿意度，以此推之，若教職員的工作滿意度因薪資報酬而有所提升，應會影響本身的工作行為，即教職員會努力的投入教學或行政工作中，進而使相對應的產出一學生行為與學習表現有所提升。

課程與教學安排，可由訓練與發展、就職及薪資報酬系統預測之。這表示學校透過訓練與發展之機會及管道的提供，可促使教職員專業知能有所成長，進而讓學校在課程與教學的安排上有相當程度的品質出現。

至於整體學校效能，只需由訓練與發展、就職及薪資報酬系統即可預測之。因此，結果發現學校人力資源管理各向度是影響學校效能的主要因素。換言之，學校建立一套好的人力資源管理系統，對於提升學校效能有相當大的助益。

伍、結論與建議

根據理論之探討與實證分析結果，提出若干結論與建議，供教育行政主管機關、天主教中學及其教職員、以及未來研究者之參考，茲分述如下。

一、結論

學校人力資源管理理論在教育組織上有其必要性與適用性，雖然國內外有系統的針對學校人力資源管理的研究並不多見，但經研究者之整理與分析，多數學者認為學校人力資源管理理論在教育組織上越來越有其重要性與應用性，且能幫助組織達成教育目標。第二，目前天主教中學學校人力資源管理中，以人員招募與聘任的表現較趨理想狀態，薪資報酬系統的努力空間最大；就學校效能現況方面，目前天主教中學學校效能中，以課程與教學安排的表現較為理想，學生行為與學習表現則需加以提升。再者，學校人力資

源管理與學校效能。在學校環境變項的差異情形，中型學校在「就職」的表現顯著優於小型與大型學校，中型學校在「績效評估」的表現顯著優於大型學校；就學校效能觀之，小型與大型學校在「教職員工作滿意度」的表現顯著優於中型學校。最後，有關兩者的相關程度與預測情形，天主教中學學校人力資源管理與學校效能間有正相關存在；天主教中學學校人力資源管理各向度對學校效能具有預測作用。

二、建議

（一）加強訓練與發展的管道之提供，滿足教職員專業成長需求

結果顯示「訓練與發展」與整體學校效能的相關程度最高，且可以有效的預測「教職員專業成長」、「課程與教學安排」及整體學校效能，這表示訓練與發展是影響學校效能的重要因素之一，亦即學校提供給教職員之在職進修與生涯發展的管道愈充裕、愈符合需求，愈能使教職員的教育專業知能有所增加，而學校在課程與教學的安排上，專業性便愈強。故學校當局宜加強提供相關教育訓練與發展管道來促進教職員專業成長，使學校成為學生學習的好地方。

（二）重新檢視本身薪資報酬系統，使學校在招募與留住優秀人才上更具競爭力

結果發現薪資報酬系統有較大的努力空間，且能有效的預測學校效能中「教職員工作滿意度」與「學生行為與學習表現」，亦即薪資報酬是影響成員工作滿意度的重要因素之一。當教職員工作滿意度提高，會連帶影響其工作績效，而教職員工作績效提升，便會促使學生在行為與學習成就上有更好的表現。因此，學校當局宜重新檢視本身的薪資報酬系統，提高教職員的工作滿意度，進而吸引、留住優秀的人才。

（三）建立符合學校特色的人力資源管理系統，以提升學校效能

本研究直接印證學校人力資源管理與學校效能有密切相關，且學校人力資源管理各向度可以有效的預測學校效能。故學校當局可依照本研究所提之五個人力資源管理向度來發展符合學校特色的人力資源管理系統，以提升學校效能，可行的做法如下：

1.在人員招募與聘任方面

注意教職員招募來源有亦趨多樣化的趨勢，對學區內的人力資源分佈結構應做調查，瞭解有哪些優秀的人才，可以延聘任用，並建立人才資料庫。使用多元化的招募方式，諸如上網、登報、聯合介聘等，可吸引更多優秀的人才前來應徵。此外，重視對學校實習生的培養，可成為適合學校的生力軍。針對教職員聘任程序訂定一套辦法，使聘任過程能公平、公開及標準化。建立學校的優良名聲，吸引優秀教師前來學校任教。

2.在就職方面

加強新進教師的職前說明，可辦理相關的研習活動，如新舊教師共融以幫助新進教師盡快進入狀況並做教學經驗的傳承。此外，由學校出面敦請資深優良教職員擔任輔導員（mentor），針對新進教職員做相關生活工作的協助與幫忙，諸如：如何與家長適度溝通、處理學生行為問題、教學方法的指引等，進而幫助其做好生涯進階的規劃與輔導。

3.在訓練與發展方面

結果顯示，目前學校在訓練與發展的表現仍有努力的空間，故學校應主動提供校內外相關研習機會，鼓勵教職員參加研習。此外，可將教師研習結果以研討會的形式做發表，讓個人所學的新知識能做有效的分享與流通，亦讓教職員有表現的機會，提升其工作動機，增加其生活經驗的豐富化，且也可以擴大與其他學校互相交流，達到各校互惠的原則。另建立研習資料庫或資料室，將獲得資源做知識儲存、分享、流通，亦可建立屬於學校的特色。

4.在績效評估方面

在訪談過程中，校長們皆認為建立適宜的教職員績效評估辦法是必要的，而績效評估的施行應有若干配套措施，諸如，計分的方法、評估結果的運用、評估人選的決定等。故學校宜明確訂定評估的標準、人員、實施方式、獎懲辦法等，以落實績效評估，並將評估結果回饋給教職員，使其能適時反省與改進，以提升個人的工作效能。

5.在薪資報酬系統方面

薪資報酬系統能預測教職員工作滿意度及學生行為與學習表現，故其是影響學校效能的因素之一。因此，學校可考量將報酬做有效的利用並與績效評估結果結合，以獎勵表現優秀的教職員。此外，行政主管適時的表揚、鼓勵及提供回饋，也是提升教職員工作滿意度的方法。在福利方面，建立彈性的福利制度，符合教職員需求且與其個別工作表現結合，表現良好者所能選擇的福利彈性愈大。

(四) 加強對學生生活與課業上之輔導

結果發現，學校效能各向度中，學生行為與學習表現上有較多的可努力空間。天主教中學重視學生全人格教育的養成，但理想與現實之間或許仍有些許落差，教會學校如何在不受世俗化（重視升學率、強調智育）的影響下，仍堅持自己辦學的特色與使命，則有待學校成員共同的努力。因此，教職員宜秉持著學校辦學的使命與目標，在學生全人格教育養成的前提之下，加強對學生在生活、情感、課業及生涯規劃上之關懷與輔導，使學生成為獨立自主、富有愛心耐心及品學兼優的個體。

參考文獻

- 王瑞（民89）。人力資源管理在企業競爭優勢中所扮演的角色。人力資源發展月刊，77，42-51。
- 何永福、楊國安（民84）。人力資源策略管理。台北市：三民。
- 吳宗立（民87）。國民中學組織衝突、外在壓力、行政決策與學校效能關係之研究。國立政治大學教育學系博士論文，未出版。
- 吳秉恩（民88）。分享式人力資源管理—理念、程序與實務。台北市：翰蘆。
- 吳建鋒（民89）。學校本位管理與綜合高中學校效能相關之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版。
- 吳培源（民83）。台灣省高級中學校長領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。
- 吳清山（民78）。國民小學管理模式與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研

究所博士論文，未出版。

吳清山（民87）。學校效能研究。台北市：五南。

吳清山（民89）。學校行政。台北市：五南。

呂祝義（民83）。國民中學學校環境、社區環境與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。

李佳寬（民88）。國民中學組織學習、教師個人學習與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版。

卓秀冬（民84）。臺灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。

林偉人（民87）。學校本位組織發展整合模式之研究：以國民小學為例。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。

施信華（民90）。綜合高中學生學習態度、教師效能與學校效能關係之研究。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版。

張火燦（民87）。策略性人力資源管理，第二版。台北市：揚智。

教育部教育統計資料（民90）。高級中等學校校別資料（教師、職員、校地）89學年度。網址：www.edu.tw/statistics/service/base 089.xls。

郭淑琳（民89）。臺灣地區高職（中）工業類科學校教師第二專長進修、教師效能與學校效能關係之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版。

陳孟謙（民87）。企業策略、人力資源策略、人力資源管理效能與組織績效關係之研究—以台灣高科技產業為例。國立成功大學國際企業研究所碩士論文，未出版。

陳慶安（民90）。高職工業類科學校組織學習能力與學校效能關係之研究。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版。

游進年（民79）。國民中學學校氣氛與學校效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。

黃同圳（民89）。人力資源管理策略—企業競爭優勢之新器。載於李誠主編，人力資源管理的十二堂課。台北市：天下文化。

黃祈銘（民88）。我國高職工業類科學校教師專業承諾與學校效能關係研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版。

黃英忠（民82）。現代管理學。台北市：三民。

黃振球（民81）。學校管理與績效。台北市：師大書苑。

- 楊錦洲、陳穆瑢（民90）。我國高科技公司實施人力資源之狀況與成效之分析。人力資源發展月刊，161，1-10。
- 葉連祺（民87）。國內有關學校效能研究之後設分析。國民教育研究學報，4，265-296。
- 廖永靜（民85）。當前學校人力資源管理的課題。人事月刊，23（3），40-48。
- 蓋浙生（民91）。教育經營與管理。台北市：師大書苑。
- 劉秀娟、湯志安譯（民87）。人力資源管理—取得競爭優勢之利器。台北市：揚智。（原著出版年：1997年）
- 劉春榮（民82）。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。
- 潘慧玲（民88）。學校效能相關概念的釐清。教育研究資訊，7（5），138-153。
- 蔡培林（民82）。國民中學學校管理型態與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 蔡進雄（民89a）。轉型領導與學校效能。台北市：師大書苑。
- 蔡進雄（民89b）。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之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。
- 鄭曜忠（民90）。高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版。
- 謝金青（民86）。國民小學學校效能評量指標與權重體系之建構。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。
- 魏建忠（民90）。綜合高中教師專業成長與學校效能關係之研究。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版。
- Barber, M. , Evans, A. , & Johnson, M. (1995). *An Evaluation of the National Scheme of School Teacher Appraisal*. London: DfEE.
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23, 604-632.
- Castetter, W. B. (1996). *The human resource function in education*(6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cheng, Y. C. (1999). The Pursuit of School Effectiveness and Educational Quality in Hong Kong. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(1), 10-30.

- Dobzanski, J. L. (2000). Human resource administration in Catholic school systems: a reflection of Catholic social teaching. *Momentum*, 31(2), 60-63.
- Don, D. & Kleiner, B. H. (1991). The Nature of Effective Human Resource Planning. *CUPA Journal*, 42(1), 35-39.
- Dreher, G. F. & Dougherty, T. W. (2001). *Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager*. Boston: McGraw-Hill.
- Fowler, A. (1988). *Human resource management in local government*. Harlow: Longman.
- Frederick, J. M. (1987). *Measuring school effectiveness: Guidelines for educational practitioners*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED282891).
- Holmes, T. A. (1998). Performance-based approaches to human resource development. *New Directions for Student Services*, 84, 15-27.
- Johnson, J. R. & Rusch, F. R. (1993). Education reform and special education: foundations for a national research agenda focused upon secondary education. (ERIC Document Reproduction Service No. ED358608).
- Levine, D. U. & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED330032).
- Middlewood, D. & Lumby, J. (1998). *Human resource management in schools and colleges*. Landon: Paul Chapman Publishing.
- Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Purkey, S. & Smith, M. (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Rajek, B. (1997). *Designing and implementing value focused effectiveness indicators*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED409957).
- Rebore, R. W. (1998). *Personnel administration in education: A management approach*(5th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Reid, K., Hopkins, D., & Holly, P. (1987). *Towards the effective school: the problems and some solution*. Oxford: Basil Blackwell.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*(9th ed.). New Jersey: Upper Saddle River. Prentice-Hall.
- Roberts, K. (1995). *Applying a continuous quality improvement model to assess*

- institutional effectiveness*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED396804)
- Ryan, K. (1986). *The induction of new teachers*. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa.
- Scheerens, J. & Bosker, R. (1997). *The foundation of educational effectiveness*. New York: Pergamon.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. New York: Cassell.
- Seyfarth, J. T. (1996). *Personal Management for Effective Schools*(2th ed.). Boston: Allyn&Bacon.
- Shann, M. H. (1990). Making schools more effective: Indicators for improvement. (ERIC Document Reproduction Service No. ED327559).
- Smith, R. E. (2001). *Human resources administration: a school-based perspective*(2th ed). New York: Eye On Education.
- Stoll, L. & Fink, D. (1992). Effecting school change: The Halton approach. *School effectiveness and School Improvement*, 3(1), 19-41.
- Townsend, T. (1997). What makes schools effective? A comparison between school communities in Australia and USA. *School Effectiveness and School Improvement*, 8(3), 311-326.
- Webb, L. D. & Norton, M. S. (1999). *Human Resources Administration: Personnel Issues and Needs in Education*(3rd ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Wilkinson, G. A. (1997). Beginning Teachers Identify Gaps in their Induction Programs. *Journal of Staff Development*, 18(2), 48-51.
- Wragg, E. C. , Wikelry, F. J. , Wragg, C. M. , & Haynes, G. S. (1996). *Teacher Appraisal Observed*. London: Routledge.

