

南華大學社會科學院國際事務與企業學系亞太研究碩士班

碩士論文

Master Program in Asia-Pacific Studies

Department of International Affairs and Business

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

臺中市國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願之相關
性

On the Correlations of the Organizational Commitment and
Intention to Stay for Teachers Serving Concurrently as
Administrators in Elementary Schools in Taichung City

張妍臻

Yen-Chen Chang

指導教授：張子揚 博士

Advisor: Tzu-Yang Chang, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南華大學
國際事務與企業學系亞太研究碩士班
碩士學位論文

臺中市國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願之相關性
On the Correlations of the Organizational Commitment and Intention to
Stay for Teachers Serving Concurrently as Administrators in Elementary
Schools in Taichung City

研究生：張妍臻

經考試合格特此證明

口試委員：_____

胡睿平
李佩珊
張子揚

指導教授：張子揚

系主任(所長)：鍾志明

口試日期：中華民國 108 年 6 月 6 日

摘 要

本研究旨在探討臺中市國民小學教師兼任行政教師組織承諾與留任意願之現況，比較不同背景變項之兼任行政教師知覺組織承諾與留任意願之差異情形，並分析組織承諾與留任意願之關係，以及組織承諾對留任意願之預測力。

本研究採用問卷調查方式，以自編研究工具「國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願調查問卷」，以107學年度臺中市國民小學兼任行政教師為對象，共抽取 53 所學校的兼任行政教師 260 人進行調查。所得 251 份有效樣本資料，採描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關與逐步多元迴歸分析等統計方法，進行分析。本研究獲得結論如下：

- 一、兼任行政教師知覺組織承諾之現況屬中等以上程度。
- 二、兼任行政教師知覺留任意願之現況屬中等程度。
- 三、兼任行政教師知覺組織承諾情形，會因教師年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、行政年資之不同而有差異。
- 四、兼任行政教師知覺留任意願情形，會因教師性別、年齡、教育程度、擔任職務、行政年資之不同而有差異。
- 五、兼任行政教師組織承諾與留任意願具有正相關。
- 六、兼任行政教師組織承諾對留任意願具有預測力。

本研究根據以上結論，對教育行政機關、學校行政主管單位、兼任行政教師及未來研究提出具體建議。

關鍵字：兼任行政教師、組織承諾、留任意願

Abstract

This study investigated the organizational commitment and Intention to Stay for teachers serving concurrently as administrators in elementary schools in Taichung City. It compared the differences among teachers of different backgrounds and analyzed the correlations between organizational commitment and intention of stay as well as the predictability of the former factor on the latter.

This study adopts survey as its research method. An integrated survey entitled “Investigating Organizational Commitment and Intention to Stay for Teachers Serving Concurrently as Administrators” was compiled by the researcher for data collection. The survey targeted teachers serving concurrently as administrators of school affairs in Taichung City’s elementary schools in 2018 academic year. The sample size was 260 teachers who were administrators selected from 53 schools. The effective sample size was 251 teachers and was analyzed through descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation, and stepwise multiple regression analysis. The findings were as follows:

1. Organizational commitment was at higher-than-intermediate level for teachers serving concurrently as administrators.
2. Intention to stay was at intermediate level for teachers serving concurrently as administrators.
3. Organizational commitment differed with their age, educational level, years of service, positions, and years of being administrators for teachers serving concurrently as administrators.
4. Teacher’s intention to stay differed with their gender, age, educational level, positions, years of being administrators for teachers serving concurrently as administrators .

5. Organizational commitment was positively correlated with intention to stay for teachers serving concurrently as administrators.

6. Organizational commitment could predict intention to stay for teachers serving concurrently as administrators, Willingness.

Keywords: Administrative position teachers, Organizational commitment, The intention to stay



目 錄

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	III
目 錄.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	IX
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與假設.....	4
第三節 研究途徑與方法.....	5
第四節 文獻回顧及可能貢獻.....	6
第二章 文獻探討.....	9
第一節 組織承諾意義、理論、分類與相關研究.....	9
第二節 留任意願的意義及相關研究.....	22
第三節 教師組織承諾與留任意願之相關 研究.....	38
第三章 研究途徑與方法.....	41
第一節 研究架構	41
第二節 研究假設	43
第三節 研究對象	44
第四節 研究方法與工具.....	47
第五節 資料處理與分析.....	52
第四章 研究分析與發現.....	55

第一節 國小兼任行政教師組織承諾與留任意願之現況.....	55
第二節 不同背景變項之兼任行政教師知覺組織承諾之差異分析與討論	58
第三節 不同背景變項之兼任行政教師知覺留任意願之差異分析與討論.....	78
第四節 兼任行政教師組織承諾與留任意願之相關分析	95
第五節 兼任行政教師組織承諾對留任意願之預測力.....	99
第五章 結論與建議.....	105
第一節 研究結果	105
第二節 研究建議	109
參考文獻.....	115
壹、中文書目	115
貳、英文書目	119
附 錄.....	122
附錄一 國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願調查問卷.....	122

圖目錄

圖 2-1	Steers 之組織承諾模式	14
圖 2-2	Reyes 教師組織承諾	15
圖 2-3	Mobely 離職決策模式.....	27
圖 2-4	Abelson 整合離職過程模式	28
圖 2-5	Price & Mueller 離職模式	29
圖 3-1	本研究架構	42



表目錄

表 2-1	國內外學者對組織承諾之定義.....	10
表 2-2	國外學者對組織承諾的分類標準.....	16
表 2-3	國小兼任行政教師組織承諾相關文獻分析.....	19
表 2-4	國內外學者對留任意願的定義.....	23
表 2-5	國內外學者對離職意願的定義.....	24
表 2-6	兼任行政教師留任意願相關研究彙整表.....	31
表 2-7	兼任行政教師組織承諾與留任意願相關研究彙整表.....	39
表 3-1	正式問卷正式樣本與回收情形統計一覽表.....	45
表 3-2	有效樣本基本資料分配統計.....	46
表 3-3	組織承諾調查量表.....	50
表 3-4	留任意願調查量表.....	52
表 4-1	兼任行政教師在組織承諾量表得分之分析摘要表 (N=251) ..	56
表 4-2	兼任行政教師在留任意願量表得分之分析摘要表 (N=251) ..	57
表 4-3	不同性別教師在組織承諾量表之 t 考驗摘要表 (N=251)	58
表 4-4	不同年齡之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均數和 信賴區間.....	60
表 4-5	不同年齡之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分析.	60
表 4-6	不同教育程度之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均 數和信賴區間.....	62
表 4-7	不同教育程度之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分 析.....	63
表 4-8	不同服務年資之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均數 和信賴區間.....	65
表 4-9	不同服務年資之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分	

析	66
表 4-10 不同擔任職務之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均 數和信賴區間	68
表 4-11 不同擔任職務之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分 析	68
表 4-12 不同擔任行政年資之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、 平均數和信賴區間	70
表 4-13 不同擔任行政年資之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異 數分析.....	70
表 4-14 不同學校規模之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均 數和信賴區間	72
表 4-15 不同學校規模之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分 析	73
表 4-16 不同背景變項之兼任行政教師在「組織承諾」之差異檢定結果 摘要表.....	75
表 4-17 不同性別教師在留任意願量表之 t 考驗摘要表	78
表 4-18 不同年齡之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和 信賴區間.....	80
表 4-19 不同年齡之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析	80
表 4-20 不同教育程度之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均 數和信賴區間	82
表 4-21 不同教育程度之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分 析	82
表 4-22 不同服務年資之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均 數和信賴區間	84

表 4-23	不同服務年資之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析	85
表 4-24	不同擔任職務之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和信賴區間	86
表 4-25	不同擔任職務之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析	87
表 4-26	不同擔任行政年資之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和信賴區間	88
表 4-27	不同擔任行政年資之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析.....	89
表 4-28	不同學校規模之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和信賴區間	90
表 4-29	不同學校規模之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析	91
表 4-30	不同背景變項之兼任行政教師在「留任意願」之差異檢定結果摘要表.....	92
表 4-31	兼任行政教師組織承諾與留任意願之相關分析摘要表 (N=251)	95
表 4-32	兼任行政教師組織承諾各構面對留任意願整體之逐步多元迴歸分析	99
表 4-33	兼任行政教師組織承諾各構面對留任原行政職之逐步多元迴歸分析	100
表 4-34	兼任行政教師工作適應各層面對轉任其他行政職之逐步多元迴歸分析.....	101
表 4-35	兼任行政教師工作適應預測留任意願之迴歸分析綜合整理 .	103

第一章 緒論

本研究旨在探討臺中市國小兼任行政教師組織承諾與留任意願關係之研究。本章共分為四節。第一節為研究背景與動機；第二節為研究問題與假設；第三節為研究途徑與方法；第四節為文獻回顧及可能貢獻。分述如下。

第一節 研究背景與動機

教育是國家培育人才的搖籃，亦是衡量一國的進步發展的標準。學校行政在學校經營中，擁有舉足輕重的地位。尤其近年來教育改革的浪潮衝擊下，學校行政對教育政策的推動，以及校務的推行和運作具有重要的影響力。學校行政人員是教育藍圖的舵手，更是在學校組織中扮演著關鍵角色。教育改革及教育目標的達成，除了依賴第一線的教師的教學活動外，還須倚賴學校行政人員的規劃和協助。

教師工作除了傳道、授業、解惑的教學外，依據教師法第十七條第七款規定，教師應依有關法令參與學校行政工作。在教育部《國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則》規定，國民小學教職員員額編制除了人事主任、主計人員、幹事、護理師等是由專職人員擔任外，其餘學校行政人員皆由學校教師兼任，又依據《國民教育法》第3條與第4條，國民中小學教職員員額編制，中小學處室主任由教師專任或兼任；處室組長由教師兼任、職員專任或兼任。雖然各縣市作法不同，但以臺中市為例，各校的主任及組長大都由教師兼任，從以上得知，教師兼任行政工作是目前普遍現象。學校行政工作除了推行教育政策、推行校務及上級交代的任務，還關係到教學、社團活動、班級經營、輔導與管教、親

師生溝通、危機處理，有時必須與教師同儕進行溝通對話，也要引導、指揮學生，甚至與家長、社區互動，必須具備教育專業才能適任，因此學校行政推動、經營與發展皆有賴於學校兼任行政教師。

以前，教師將兼任行政工作視為人生生涯規畫及個人工作能力表現的肯定，然而，最近幾年來，常在媒體上報導學校行政人員找不到老師有意願擔任，或是學校指派菜鳥教師擔任兼任行政教師，時有所聞。教育部調查發現，訪視評鑑、會議研習、公文文書及活動競賽，是行政壓力的最大來源，行政過量引爆的效應，是行政人員士氣低落，導致「行政大逃亡」。台大電機系教授葉丙成（2017）投書媒體表示，「行政大逃亡」根本原因並非老師偷懶，而是政府單位把學校當業績提款機，讓教師做一大堆與教學無關的業務。而楊恩慈（2017）則認為教師逃離兼任行政工作主要原因來自爆量的行政業務，而政府抓錯藥單，期待用加薪、休假的方式，提高老師兼任行政的意願。Robbins（2003）指出過高的工作壓力降低工作績效，兼任行政教師仍有基本授課節數，還需負責各項行政例行業務與活動，如教育政策推動、各項評鑑、訪視...等，多年來，國小的組織編制以班級數多寡為依據，班級數多則學校行政人員編制多，反之班級數少，則主任、組長編制人數遞減，此時，規模較少的學校的行政人員，相較於規模大的學校，行政業務並無減少，組長必須獨自承辦與規劃行政事務，甚至有些兼任行政教師必須身兼數組工作，一方面影響小型學校教師兼任行政人員的意願，一方面也降低整體行政效能與服務品質。

隨著教育改革浪潮推進，全國人民對教師所扮演的角色期待愈高，尤其當出現社會問題讓全國人民不安，學校教育總是被最先被提出來，對教育可能性的殷切愈深，勢必讓學校兼任行政人員負擔加重。宋禮彰（2002）認為國民小學教師兼任行政所面臨的行政工作壓力是多面性的，例如教育政策的變動和不確定性、社會價值觀的改變、教師社會地位下降，影響了學校教學活動，並讓兼任行政教師擔心自己的行政專業能力和運用資訊科技的能力不足和缺乏，再者家長、社區

和學校行政及教師間缺乏良好的互動且學校未提供足夠的資源支援行政、國家教育改革的步伐太過快速。再加上課稅後及年金改革影響，學校行政人員與導師在薪質和福利上，並無明顯差別，因此導致每年行政流動率提高。

一般而言，按學校員額編制，校長、主任、組長和導師，都是一個蘿蔔一個坑，在學校所有的人員中，必定有對行政職務有意願的人，並非所有行政職務都流動率高，在各校中最難找到擔任人選，便是教學組、生教組、事務組，原因常是「行政事務瑣碎負擔重」、「與教育專業不相關」，讓教師拒絕擔任此類職務。

游肇賢（2003）研究中指出兼任行政工作教師的高離職率的現象，實際上仍有將近六、七成的兼任行政教師在如此高的工作壓力下，繼續留任在工作崗位上。Reyes（1990）指出許多研究證實了組織承諾（organizational commitment）與組織績效、成員表現、出席率及離職率有密切的關係。范熾文（2002）則認為教師組織承諾是組織中的成員基於資源交換與價值認同的觀點，以滿足個體需求，同時能夠認同組織的目標與價值，願意為組織或工作付出個人的心力，同時希望能繼續留在組織中服務的一種態度與行為表現。教師組織承諾為教師認同所任教學校的教學觀念與目標，願意繼續留在該校服務，為學校付出努力的程度，因此，瞭解目前國民小學兼任行政職教師之組織承諾為何是此為本研究動機之一。

組織承諾有助於國家的生產力，提升工作品質及減低流動率。教師是在學校組織中重心，若教師能認同學校，且願意奉獻心力是學校效能提升的重要基本條件。因此教師對學校有忠誠度、認同學校的目標和價值，就願意擔任或留任成為學校兼任行政人員，並付出額外的心力，提升學校的績效，因此校長、主任應提供每位工作上得到益處，提升行政人員的留任動機，並提高對其組織的承諾，進而帶來行政人員和學校的績效表現，總而言之「組織承諾」對於教師兼任行政工作意願有重要影響存在。本研究者在國小任教，雖然每年都有行政離職或更換，但作者任職的數間學校，有行政職位輪替，但離開行政職位回到導師的人數卻不高，附近學校有些流動率高，有些流動率低，因此研究者將以文獻探討與問卷調

查所蒐集之資料為主，研究對象為任教在臺中市國民小學的教師，以現在擔任兼任行政教師為樣本，研究內容為不同教師個人背景下，兼任行政教師組織承諾與留任意願的關係做探討，最後針對研究結果提出結論與建議。

教育部為減輕行政負擔，讓教師能回歸教學為中心，推行大幅簡化對地方教育事務視導項目、「公文及調查、成果資料報送量」、「研習訓練減量」、「行政資源挹注」等方式逐步推動，積極協助教育現場行政運作。據《親子天下》雜誌2018縣市教育力調查結果，台中市行政減量成效全國最高，市府教育局長彭富源指出，市府推動翻轉教育，從教師行政減量著手，減少非教學業務負擔，讓教師更能全心投入教學，此外，搭配教學設備優化等多管齊下，期望持續創造優質教學環境。調查顯示，臺中教師對於行政減量的有感度是全國最高，主因是教育局擔起垂直與橫向溝通責任，在行政減量部分，市府針對例行性轉知公文，不再另行函文學校，改由網站電子公布欄公告，並運用網站調查表系統彙集一次性資料；另外，透過跨局處溝通協調，由教育局擔任其他行政機關的單一窗口，避免各局處重複逕向學校索取資料等。此外市府並創新設置22個偏鄉行動視訊會議室，減少偏鄉學校教師參與各項會議研習路程往返的耗時與不便，另外，配合教育部資源向上集中政策，將國中小學網域名稱系統伺服器雲端化管理，提升資通安全防護等級及資源共享整合功能，並減輕學校資訊人員的設備維護負擔，達成節能減碳及行政減量的雙贏目標（臺中市教育局，2018）。作者在台中地區任教，想了解隨著行政減量、大型評鑑簡化及相關調查平台的整合，而臺中市又是行政減量最有感的縣市，現職行政人員是否會提升留任意願？此為本研究動機之二。

第二節 研究問題與假設

壹、研究問題

基於上述之研究動機，本研究之主要問題有以下五點：

- 一、瞭解國民小學兼任行政教師之組織承諾與留任意願之現況。
- 二、比較不同背景變項的國民小學兼任行政教師在組織承諾與留任意願的差異情形。
- 三、分析國民小學兼任行政教師的組織承諾與留任意願的關係情形。
- 四、根據文獻探討與研究結果歸納結論，提出具體建議，以供提升國民小學兼任行政教師組織承諾及留任意願關係之參考。

貳、研究假設

本研究的「組織承諾」參酌國內外相關論文研究及教育現況，因此將組織承諾分類為「情感性承諾」、「交換性承諾」、「規範性承諾」三個構面，根據以上研究問題，本研究提出研究假設如下：

- 假設一：不同背景變項的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。
- 假設二：不同背景變項的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。
- 假設三：國小兼任行政教師其組織承諾和留任意願具有顯著相關。
- 假設四：國小兼任行政教師其組織承諾對留任意願具有顯著預測力。

第三節 研究途徑與方法

為達到研究目的，本研究採取問卷調查分析法。作者透過文獻探討研究蒐集國內外有關兼任行政教師組織承諾與留任意願之相關文獻，藉以理解本研究之相關理論，並作為問卷設計的基礎。以臺中市國民小學現任兼任行政教師為調查對

象，並使用作者自編之「國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願調查問卷」為研究工具，藉此獲得臺中市國民小學組織承諾與留任意願研究之現況與關係。

第四節 文獻回顧及可能貢獻

學校教師、行政教師在探討組織承諾，或是留任意願因素之研究，目前國內已有許多相關研究，在過往研究中提到與組織承諾和留任意願相關的，如吳宗立（2003）的「國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究」指出任教年資、擔任職務、學校大小在教師組織承諾上有顯著的差異，資深教師在組織認同上大於資淺教師，兼任行政之教師在組織認同上也大於級任、科任教師，大型學校教師留職意願較小型學校教師高；劉奕宏（2008）「臺北縣國民中學兼職行政教師知覺校長激勵策略、工作壓力與組織承諾關係之研究」，提出國中兼職行政教師的組織承諾為中上程度，而留職意願知覺程度略低；謝孟芳（2015）「彰化縣國民小學兼任行政職務教師角色壓力與組織承諾關係之研究」，提出彰化縣國小兼任行政職務教師具有良好的組織承諾，三層面中以「組織認同」感受最高，而以「留職傾向」感受最低。

但把關注焦點放在組織承諾和留任意願之關係的研究，但篇幅甚少，如林麗香（2017）「探討臺南市國民中學行政人員組織承諾、工作壓力與留職意願之研究」研究結果發現，學校行政人員組織承諾與留職意願有顯著相關，學校行政人員組織承諾透過工作壓力之中介效果，對留職意願具有顯著相關存在。周芷瑩（2018）「臺灣北部偏遠地區國民中小學組織氣氛、教師組織承諾與教師留任意願關係之研究」提到，臺灣北部偏遠地區學校教師之組織承諾為中高，以「情感性承諾」為佳、「持續性承諾」為低，臺灣北部偏遠地區學校教師之留任意願近中低，以「自願性留任」為佳、「非自願性留任」為低，臺灣北部偏遠地區學校組織氣氛得透過

教師組織承諾的完全中介角色，對教師留任意願產生正向的影響；如游堂佳(2018)「臺中市國民中學兼任行政教師組織承諾與留任意願關係之研究」分析結果為臺中市國民中學兼任行政教師知覺整體組織承諾為中上程度，以努力意願層面分數最高，知覺整體留任意願屬中等程度，「留任原行政職」屬中等，「轉任其他行政職」屬中下，在「組織承諾」與「留任意願」整體與各層面之間，達顯著正相關，並具有預測力。

因此在國小兼任行政教師在組織承諾和留任意願上相關研究闕如，作者希望能藉由本研究瞭解臺中市國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願之現況與兩者相關情形，根據研究結論，提出建議供國民小學兼任行政教師、學校行政主管及教育行政機關和後續研究參考。



第二章 文獻探討

本研究旨在探討國民小學兼任行政教師組織承諾和留任意願的現況及其關係。本章為釐清研究主題，建立研究架構，依據研究背景與動機，蒐集相關文獻加以分析、歸納、整理及比較後，其內容共分為三節，第一節組織承諾意義、理論、分類與相關研究；第二節留任意願的意義及相關研究；第三節教師組織承諾與留任意願之相關研究。茲分節敘述如下：

第一節 組織承諾意義、理論、分類與相關研究

本節旨在瞭解組織承諾的定義、理論、測量及相關實證研究，並藉由探討組織承諾的理論模式和測量工具，再進一步分析國內外組織承諾相關之實徵研究，以期獲得完整之概念，並定義組織承諾的構面。

壹、組織承諾的之意涵

一、組織承諾的意義

組織承諾代表組織成員認同組織、願意為組織付出、願意為組織奉獻心力之傾向，因此組織承諾被視為是組織成功發展的先決要件，也是衡量組織效能的重要指標。Steers（1977）則認為組織承諾是員工對於認同組織的價值與投入態度，意即願意為組織投入額外努力，為組織投入與留任組織強烈信念與傾向。Meyer 與 Allen（1993）也認為組織承諾是一種對組織情感性的依存，對是否離開組織有關的成本花費認知，與一種留在組織的責任；換句話說就是員工因認同組織的目標

與價值，對組織願意投入更多的心力。

組織承諾（organizational commitment）的概念最早源於 Whyte（1956）發表的組織人（The organizational man），其著作將組織人定義為不僅是為組織工作的人，並且是隸屬於組織的人，論述個人對組織提升創造力與創造績效。Porter、Steers、Mowday 與 Boulian（1974）認為組織承諾是對於組織目標與價值的認同，以及成員相對投入的程度，而其本質，應是一種員工與組織間的聯繫，且更明確對將組織承諾的區分為三大構面：組織認同、努力程度與留任傾向。此後，組織承諾就成為學者們感興趣且重視的議題。

近代的教育研究者也著眼到在學校組織中的組織承諾，教師是學校重要關鍵人物，如何促進教職員在學校組織個人專業成長，在工作上有高度績效，是學校人力資源發展最重要的方向及目標。因此，如何激勵教師正向組織承諾，提升教師對學校的信任感與向心力，讓學校創造更大的績效，是重要的目標。

隨著各學者對組織承諾研究目的不同，對於組織承諾的定義也有所差異，以下將羅列國內外重要學者對組織承諾的定義，分析其核心概念如表2-1，其說明如下：

表 2-1 國內外學者對組織承諾之定義

學者	年代	對組織承諾定義
Sheldon	1971	認為組織承諾是個人與組織是關聯密切的態度或傾向。
Porter, Steers, Mowday & Boulian	1974	組織承諾是個體對某一特定組織認同與投入強度，包含三特徵： 1.個體認同並接受組織目標與價值。 2.願意投入精力為組織的利益。 3.明確希望繼續組織的身分。

表 2-1 (續)

學者	年代	對組織承諾定義
Salancik	1977	認為組織承諾是個人因過去自己的行為限制，而產生的一種投入組織的傾向；意即個人必須採取一種心理調適方式來承擔離不開組織的狀態。
Mowday, Porter & Steers	1982	組織承諾是指個體對特定組織有強度認同與投入，包含： 1. 強烈相信、接受組織的目標。 2. 為組織付出更多心力的意願。 3. 渴望維持成為組織的一份子
Kushman	1992	組織承諾是個人內化其組織的價值和目標，並表現出對組織的強烈信仰。
Meyer & Allen	1997	組織承諾通常被認為為員工和組織之間依附的心理連結，是組織成員與組織間因情感、利益成本認知、義務道德等所產生的心理依附現象。
Robbins	2003	組織承諾是工作態度的一種，即員工認同特定組織及其目標，並且希望維持組織內成員關係的程度。
Bogler & Somech	2004	組織承諾指員工認同組織目標和價值、願意付出努力代表組織及希望持續留在組織中
Cole & Bruch	2006	組織承諾是一種員工對於其組織情感上連結及投入的相對強度。
Yilmaz	2008	組織承諾是認同並對組織目標及價值觀產生信仰，在組織中努力工作並期待其提供的權利，希望能夠維持組織成員的身分。
劉春榮	1993	認為組織承諾是成員認同組織，並有意願努力及希望維持留在組織工作的一種態度或傾向。
邱馨儀	1995	組織承諾是成員認同對組織的目標、價值和信念，願意為組織付出更多的努力，並希望持續留在組織的態度。
范熾文	2002	教師組織承諾是教師對學校組織所作之承諾，教師基於資源交易與價值規範觀點，對學校組織產生連結現象而在態度與行為上表現出一致的傾向。
張瑞村	2003	個人內化其組織目標及價值，並且對組織投入高度的使命感與忠誠度，個人願意盡力為組織付出心力的態度。

表 2-1 (續)

學者	年代	對組織承諾定義
杜梅明	2005	組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，包括：強烈地參與組織之目標及價值、個人願意為組織的利益而努力、希望繼續留在組織中，並希望維持成為該組織一份子的態度及傾向。
范熾文	2005	組織承諾是組織中的成員能夠認同組織的願景與價值，願意為組織或工作付出個人的心力，同時希望能繼續留任在組織中服務的一種態度及表現。
黃先鋒 廖敏齡 周澤民	2005	成員信任認同組織目標與價值、盡心盡力投入工作，及對組織有積極、高度正面意願之傾向。
蔡進雄	2005	教師組織承諾是指教師為服務學校付出更多的努力，並認同組織的目標與價值。
邱春堂	2010	個人對其任職的組織目標、價值、信念的認同，並願為組織付出更多的努力，並希望繼續留任該組織的態度，也就是個人對於某一特定組織的認同與投入的程度。
吳明隆 吳彩鳳	2011	組織承諾為組織成員深信並接受組織共同價值與理念，並期望為組織付出更多心力，具有願意繼續留在組織內為組織努力之強烈慾望。
邱貞綺	2015	組織承諾係指教師深信學校的目標與價值，對學校認同、忠誠與投入，願意為學校盡心盡力奉獻，且願意繼續成為學校的一份子。

資料來源：作者自行整理

由表2-1可得知，綜合整理上述國內外學者對組織承諾的看法，組織承諾的定義雖有些不同，但本質大同小異。大多包括了「組織認同」(相信組織目標、價值及信念)、「努力意願」(為組織投入的意願)及「留職傾向」(續留組織、成為組織的一份子)三個面向。此一結論和上述Porter 等人在 1974 年提出的組織承諾定義具有極高相似。因此，本研究也採取此一觀點在組織內成員，接受並認同組織之目標與價值，個人願意付出為組織更多努力，並願意能繼續留於組織內為組織繼續工作及付出的傾向程度。組織承諾知覺的產生是由個人對組織目標與價值的認同

以及自願性投入所產生的正面態度反應。假使這個反應是正面的、愉悅的，其組織承諾程度較高，反之，則組織承諾程度較低。

而所謂教師組織承諾是教師認同學校的願景、目標及價值，為了學校願意投入忠誠與心理，並且奉獻自己的力量為學校盡力付出。因此，當教師對學校有高度的承諾時，其學校成員對學校亦有較高的榮譽感，並且認定成為學校的一分子是極為光榮的。所以，若學校要能提升經營成效，及激發學生的學習表現，必須重視教師組織承諾的影響力。因此本研究著眼在教師組織承諾對學校兼任行政教師的工作成效及對學校的認同度的影響。

貳、組織承諾的理論

由前述文獻歸納可理解到組織承諾是組織成員對組織目標的認同、投入及繼續留任的意願程度。為了理解有關組織承諾之相關理論，以及分析所有影響組織承諾的因素，故簡述相關理論如下：

一、Steers 組織承諾前因後果模式

Steers (1977) 所提出的因果理論模式，Steers 將決定組織承諾高低之前因變項區分為三類，分別為個人特質(personal characteristics)、工作特性(job characteristics)與工作經驗(work experiences)，個人特質了包含成就動機、年齡及教育程度；工作特性包含了工作挑戰性、回饋性及互動機會；工作經驗包含了團體態度、個人重要性、組織信賴度，為主要影響組織承諾的變項，並有顯著相關。結果變項和組織承諾各有不同的顯著關係，區分為三項，分別為出席率(attendance)、留職意願(desire to remain)與工作績效(job performance)，其與留職意願達顯著相關，出席率到達中度相關，與工作績效則無顯著相關。(引自邱貞綺，2015)

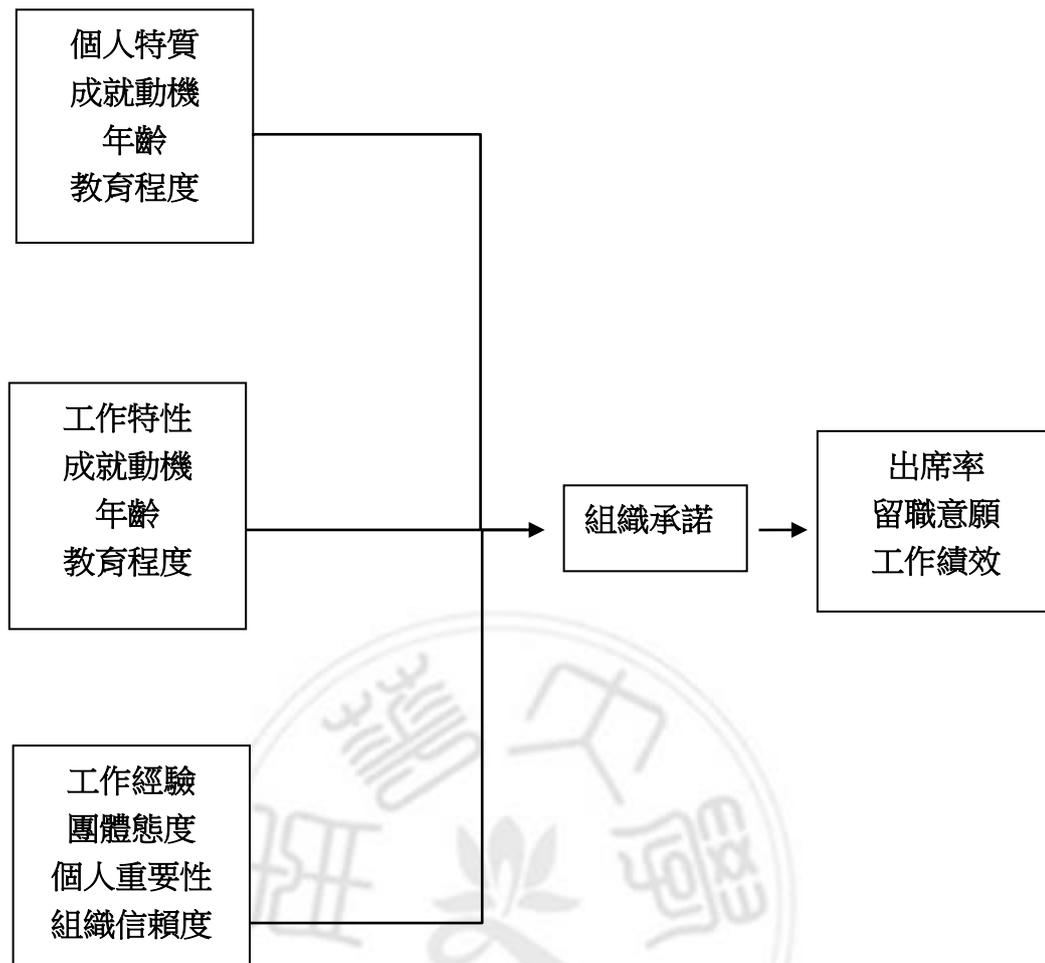


圖 2-1 Steers 之組織承諾模式

資料來源：Steers (1977:46-56).

二、Reyes 與 Pounder 之教師組織承諾理論模式

Reyes 與 Pounder (1990) 提出教師組織承諾模式，認為影響教師組織承諾的因素，包含三部分，分別為「教師個人變項」、「學校環境變項」及「個人與組織的契合」，其內涵分述如下。

(一)教師個人變項包含：

- 1.教師身分變項：年齡、年資、性別與教育程度等。
- 2.內在變項：對工作任務的情感性承諾，如工作意願與工作認同等。
- 3.工作導向：指的是功績導向與規範導向。

(二)學校環境變項包含：

- 1.社會報酬：與主管上司、同事、學生之間的關係。
- 2.外在報酬：如薪資、升遷機會等。
- 3.組織導向：即為規範導向與功績導向。

(三)個人與組織的契合：係指個人在組織中社會化的歷程。當教師接受學校的信念、價值觀與目標，其契合的程度愈高，即表示個人受組織社會化的程度愈高，並且提高教師正向信念、行為與態度，進而增強教師的組織承諾（田欽文，2008；李宛臻，2014）。

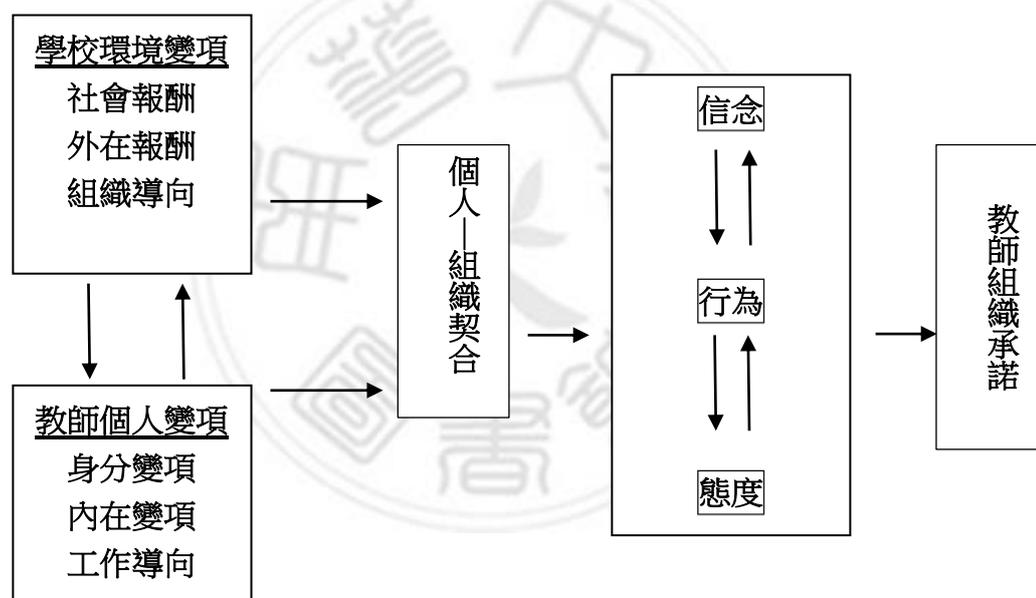


圖 2-2 Reyes 教師組織承諾

資料來源：Reyes& Pounder (1990: 68).

綜合上述兩個理論模式對組織承諾的看法，在前因變項中主要分為三類，一位個人變項，如：年齡、教育程度、身分變項；二為工作相關因素，如工作導向、工作特性、工作經驗、內在變項；三則為組織相關因素，如社會報酬、外在報酬、組織導向、組織信賴度。在後因變項中，個人組織承諾會影響留職意願。因此本

研究的研究架構參考兩者理論模式，將教師個人變項會影響組織承諾，以及組織承諾會影響留任意願納入研究架構中。

參、組織承諾的分類標準

從上述說明可知各家學者對組織承諾定義分歧，而組織承諾的分類標準也是各自表述。以下表 2-2 針對各個學者的分類向度與內容做整理，以探究其差異，並釐清組織承諾的內涵。

表 2-2 國外學者對組織承諾的分類標準

學者	年代	分類	意義
Stevens, Beyer& Trice	1978	規範性承諾	是道德層面的組織承諾，個人將組織價值、目標內化，成員願意繼續留在組織中盡心盡力，在組織中成員覺得自己應該這麼做，而非評估自己獲取的利益。
		交換性承諾	是功利及投資報酬率層面的組織承諾，個體以個人獲利的觀點，衡量其付出與報酬之差距後，對組織所產生的承諾。
Staw	1981	態度性承諾	個人對組織的主動性承諾。其包含組織的投入、認同及激勵三個要素，同時受到個人特性、工作特性及工作經驗的影響。
		行為性承諾	此種承諾是因個體受到某些束縛及壓力，才同意達成組織的目標，並非意謂個體對組織目標認同，而是不得不完成組織目標。
Reichers	1985	交換關係	此承諾係指成為組織成員有關的報酬與成本的函數，當組織成員其在組織的年資增加時，承諾通常也會增加。

表 2-2 (續)

學者	年代	分類	意義
Reichers	1985	歸因關係	承諾是個體與其行為的歸因，當組織成員為組織從事有意圖的、顯著的、不可變更的行為後，他會歸因於自己對組織的承諾態度。
		個人、組織目標一致的觀點	當個人對組織產生認同，並致力於實現組織的目標與價值，其組織承諾即產生。
Reyes	1990	交換性觀點	承諾的高低取決於成員評估與組織的利害關係，亦代表承諾越高，個人得利越高。
		社會性觀點	承諾的高低取決於個人與組織關聯的過程，包括道德、疏離、酬賞等。
		心理的觀點	承諾是成員是對組織的目標與價值產生認同，並願意成為組織的一分子。
Meyer & Allen	1991	情感性承諾	成員在感情上認同組織信念，且願意留在組織服務。
Meyer & Allen	1991	持續性承諾	成員若離開組織會考量所付出成本，因此當個人需要組織的薪資或福利或無法找到更佳的工作，會對組織保持忠誠。
		規範性承諾	個體對成為組織成員的責任感，是種必須遵守的價值觀，讓具有承諾之成員留在組織中服務。
Jaros, Jermier, Koehler & Sincich	1993	工具性承諾	指組織成員基於自己投資在組織的成本考量，因而願意繼續留任組織的傾向，其投資的成本包括時間、努力、意識型態與工作技能等
		情感性承諾	指組織成員基於心理情感而依附組織的程度，諸如忠誠、快樂、歸屬感等
		道德性承諾	指組織成員認同組織的權威體系，並願將組織的規範及價值觀內化

資料來源：作者自行整理

綜合言之，本研究採取組織承諾為多構面的概念，具有情感性承諾、交換性承諾及規範性承諾三種型態。情感性承諾定義為成員對組織有正向積極的心理因

素，能認同組織的目標與價值，並願意全力奉獻自己的心力；而交換性承諾的定義為成員基於自己利益的考量，衡量評估後，決定繼續為組織奉獻自己的心力；道德性承諾定義為成員對組織產生責任感，並服從組織的規範與價值，為組織奉獻自己的心力。

本研究將教師組織承諾定義為教師認同學校的願景、目標及價值，為了學校願意投入忠誠與心理，並且奉獻自己的力量為學校盡力付出，其中分為「組織認同」、「努力意願」、「留職意願」等三個內涵，但產生教師組織承諾的原因有三個：一個是認同學校的目標與價值，二是基於自己的成本利益的考量，三是對組織的忠誠及責任感，所以本研究將教師組織承諾分為情感性承諾、交換性承諾和規範性承諾三個構面。

肆、組織承諾的相關研究

近幾年來，組織承諾應用越來越廣泛，原先主要是以探討企業為主，逐漸也擴及探討「教師」在學校的組織承諾。作者搜尋「臺灣博碩士論文知識加值系統」關於「教師組織承諾」的文獻，主要針對「教師」的組織承諾為多數，針對「國小兼任行政職教師組織承諾」相關文獻闕如，

研究者蒐集近十年與「國小兼任行政教師組織承諾」相關的文獻資料來進行探究，依年代、研究對象發現摘要整理，如表2-3：

表 2-3 國小兼任行政教師組織承諾相關文獻分析

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
王政雄 (2009)	國小兼任行政職務教師工作投入與組織承諾關係之研究	南投縣 國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小兼任行政職務教師的組織承諾屬中等程度，其中以「努力意願」層面最佳，「留職傾向」層面較差。 2. 不同背景變項的兼任行政職務教師擔任不同職務對組織承諾有顯著差異，但不會因性別、最高學歷、學校規模、任教地區的不同而有顯著的差異。 3. 工作投入能有效預測國小兼任行政職務教師的組織承諾，其中又以「工作樂趣」最具預測力。
葉俊泰 (2009)	國民小學兼任行政教師工作價值觀與組織承諾關係之研究—以桃園縣為例	桃園縣 國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小兼任行政教師的組織承諾屬中上程度，其中心理性承諾以「組織認同」層面最佳，交換性承諾以「計算投入」層面超過平均中數。 2. 國小兼任行政教師在不同性別、學歷、兼任職務、服務年資、兼任行政年資、學校規模之整體組織承諾有顯著差異 3. 國小兼任行政教師的工作價值觀越高，其組織承諾也越高，工作價值觀與組織承諾有正向的關聯 4. 國小兼任行政教師的工作價值觀與組織承諾具有中等預測力；其中「內在酬賞」層面預測力最高，最易影響組織承諾
黃麗萍 (2010)	國小兼任行政之教師組織承諾、組織支持與工作投入相關研究	中部四 縣市國 小兼任 行政的 主任、組 長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小兼任行政之教師組織承諾、組織支持與工作投入整體表現良好。 2. 國小兼任行政教師之組織承諾在年齡、婚姻狀況、服務年資上有顯著差異，在性別、行政年資、學歷、學校規模及職務上則無顯著差異。 3. 國小兼任行政教師的組織承諾、組織支持與組織承諾呈現顯著相關。

表 2-3 (續)

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
陳志孝 (2010)	基隆市國民小學教師兼任行政人員工作壓力與組織承諾關係之研究	基隆市國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1.基隆市國民小學教師兼任行政人員整體組織承諾屬中高度，以「留職意願」層面所呈現出之程度最高。 2.不同性別與擔任不同職務的教師兼任行政人員，所呈現的組織承諾有顯著差異。 3.基隆市國民小學教師兼任行政人員之工作壓力與組織承諾呈現低度負相關。 4.基隆市國民小學教師兼任行政人員工作壓力情況可低度預測其組織承諾。
簡名卉 (2011)	高雄市國民小學兼任行政教師工作動機、組織承諾與行政效能關係之研究	高雄市國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1.國民小學兼任行政教師對組織承諾有高度認同及意願，在行政效能表現正向良好 2.男性教師、教師兼主任、49 班以上的學校有較高的工作動機、組織承諾與行政效能 3.工作動機有助提升組織承諾及行政效能 4.組織認同與努力意願能提升行政效能，其中以組織認同影響力最大
楊景惠 (2011)	桃園縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與組織承諾關係之研究	桃園縣國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1.桃園縣國民小學兼任行政職務教師對組織承諾整體及各層面的知覺程度皆為良好，其中以努力意願的知覺程度最高。 2.桃園縣國民小學兼任行政職務教師所知覺的教師工作壓力及各構面與組織承諾整體及各構面呈現低度負相關。 3.桃園縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力構面中人際關係與內在衝突的知覺程度對整體組織承諾具有預測效果。
李連成 (2011)	新北市國小教師兼任行政人員角色壓力、幸福感與組織承諾關係之研究	新北市國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1.新北市國小教師兼任行政人員在整體組織承諾之感受相當高，三層面中以努力意願感受最大，留職傾向感受最小。 2.新北市國小教師兼任行政人員個人背景變項、知覺角色變項在角色壓力、幸福感與組織承諾各層面感受有所差異。 3.新北市國小教師兼任行政人員知覺角色壓力與幸福感中以「工作成就」對組織承諾最具預測力。

表 2-3 (續)

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
蔡雅惠 (2013)	教師兼任行政工作的參與動機與組織承諾之相關研究-以桃園地區教師為例	桃園縣國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1.兼任行政工作教師的參與動機以自我實現取向最高，兼任行政工作教師的組織承諾，以努力意願最高。 2.兼任行政工作教師的組織承諾因年齡、擔任職務、服務年資和曾任行政職務年資、性別、婚姻和學校規模的不同，而有所不同。 3.教師兼任行政工作的參與動機對組織承諾具有預測力，且二者有顯著正相關。
謝孟芳 (2015)	彰化縣國民小學兼任行政職務教師角色壓力與組織承諾關係之研究	彰化縣國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1.彰化縣國小兼任行政職務教師具有良好的組織承諾，三層面中以「組織認同」感受最高，而以「留職傾向」感受最低。 2.兼任行政職務教師在男性、年齡「51歲以上」、學歷「研究所以上」、「教師兼主任」、兼任行政工作年資「16-20年」的組織承諾較高 3.彰化縣國小兼任行政職務教師角色壓力與組織承諾整體及各分構面具有顯著負相關；角色壓力越高，其組織承諾則越低。 4.彰化縣國小兼任行政職務教師角色壓力對其組織承諾具有預測作用，其中以「角色過度負荷」最具預測力。
鄭至傑 (2016)	臺南市國小兼任行政職教師工作滿意與組織承諾關係之研究	臺南市國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1.國小兼任行政職主任教師在組織承諾量表知覺顯著高於組長教師。 2.不同性別、年齡、婚姻、教育程度、任教年資與學校規模的國小兼任行政職教師在整體組織承諾知覺沒有顯著的差異。 3.兼任行政職教師工作滿意整體與組織承諾有顯著正相關，其以「工作本身」構面與組織承諾整體的相關係數最高，同時也具有顯著的預測力。

表 2-3 (續)

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
徐俊傑 (2015)	新北市國小兼任行政職務教師組織公平與組織承諾之研究	新北市國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新北市國小兼任行政職務教師之「組織承諾」整體及各層面知覺屬中等以上，其中以「努力意願」最高，「留職傾向」最低。 2. 新北市國小兼任行政職務教師之「組織承諾」會因不同組織公平在「組織承諾」整體與「留職傾向」層面有顯著差異，「程序公平」顯著高於「互動公平」。
張簡頌倫 (2018)	國小教師兼任行政人員之工作壓力與組織承諾之關係研究：以高雄市為例	高雄市國小兼任行政教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高雄市國小兼任行政工作教師工作壓力現況為中等程度，其中以「工作負荷」較高，「專業知能」較低。 2. 高雄市國小兼任行政工作教師組織承諾屬中上程度。 3. 不同年齡及不同任教年資教師在組織承諾各子構面均有顯著之差異。 4. 國小兼任行政工作教師工作壓力對組織承諾整體相關情形而言，呈現負相關，且達顯著水準。

資料來源：作者自行整理

由以上歸納之相關研究可看出，教師組織承諾和學校成效、工作表現及自我本身的投入與壓力的相關性；組織承諾較高的教師，同時具備較高工作績效及願意為工作投入努力，另外個人背景及學校環境變項都可能是影響教師兼任行政人員對組織承諾程度高低。故作者乃以國小兼任行政教師為對象探討其對學校行政職務組織承諾之相關研究，以提供教育相關單位之參考。

第二節 留任意願的意義及相關研究

國小兼任行政教師聘期，原則上是一年一聘，任期到了便可自行決定去留。

近年來，行政輪替卻是十分頻繁，常理來說，適當的輪替可促進學校發展及更新，教育現場情況卻是令人擔憂，學期末及每年暑假學校忙於慰留兼任行政教師，希冀他們能留任職務，或是在其他教師中找尋願意繼任行政職的人選，這時，校長及主任焦頭爛額，教師們人人自危。造成教師接任行政職意願不高的原因，乃因行政工作繁重及瑣碎，因此影響學校的經營及政策推動發展。

本節先從文獻中探尋留任意願的意義，其次探討有關留任意願的相關理論，接著探究留任意願的影響因素，最後提出留任意願之內涵。

壹、留任意願的意義

Porter, Steer, Mowday & Boulian (1974) 將「留任意願」解釋為衡量組織承諾的一個構面。Anrold & Feldman (1982) 認為留任傾向是工作人員進入組織後，融入組織，進而產生對組織內部與自身工作有正向的評價，而選擇留任原組織。Reyes (1990) 也指出留職為成員希望留任在原組織，並繼續成為組織的一份子或繼續。

Price 和 Mueller (2001) 指出為員工願意續留在工作職位與同事共事。蔡淑妙、盧秀美 (1998) 認為工作者本身考量專業領域的生涯發展，願意繼續在原本組織中服務的想法，以下茲將國內外學者對留任意願的定義整理如表2-4：

表 2-4 國內外學者對留任意願的定義

學者	年代	對留任意願的定義
Reyes	1990	留職為成員希望留任在原組織，並繼續成為組織的一份子或繼續。
Tett & Meyer	1993	留任意願為員工經過審慎思考後留在組織的意願。
鄭怡婷	2006	留任意願的定義為願意留在組織內部繼續為組織效力。
高慧如	2007	留任意願為教師認同並喜歡所服務的單位，願意奉獻自己力量在自己的工作上，或是目前沒有離開學校的想法與行為。

表 2-4 (續)

學者	年代	對留任意願的定義
李國興	2011	留任意願是個人評價組織工作後所產生的留職意願程度。
蔡琍玲	2012	留任意願歸為已兼任行政職務教師願意或希望留在現職並繼續投入的態度。
蔡江淋	2012	國民小學兼任行政教師之留任意願，是指兼任行政教師對於目前擔任的行政職務產生滿足感，因而沒有離開行政職務的念頭與行為，但仍有可能因為個人因素或組織因素的關係，選擇其它行政職務的想法，甚至於選擇離開行政職務。
余燕萍	2013	留任意願係指兼任行政教師滿意目前之工作職位，願意或希望留在原工作的想法或行為。

資料來源：作者自行整理

綜合上述學者論述，本研究將留任意願歸屬為積極且正向的態度及想法，係指成員對組織產生認同想法，並保持繼續工作投入的意念，願意留任現職崗位或是現職工作環境中。

與留任意願一詞相對應的是「離職意願」(turnover)。目前直接對「留任意願」的研究並不多，現有文獻大多都是針對「離職傾向」做探討，因此可藉由對離職傾向的瞭解，來補足留任意願文獻的不足。Mobley (1977) 認為指組織內員工在工作一段時間後，因個人考量產生離開職務的行為。丁一倫 (2003) 將離職意願謂員工在工作一陣子後，產生對原有職務脫離的念頭。總之離職是被建立在一個公平的平衡概念上，當員工知覺報酬利益分配不公平或責任分配不均時，在心理層面即產生不滿足感，內心也會產生不平衡，最後個人的選擇就是離開組織(高慧如，2007)。茲將國內外學者對離職意願的定義整理如表2-5：

表 2-5 國內外學者對離職意願的定義

學者	年代	對離職意願的定義
Miller & Jablin	1991	離職意願係指個體欲離開職務，另謀出路之念頭或態度。
陳湘琬	2004	離職意願是個體仍在職務中，但欲尋求其他工作機會的傾向。

表 2-5 (續)

學者	年代	對離職意願的定義
李德智	2005	離職意願是勞動者已經工作一段時間，經過個人審慎評估後，可能因為個人因素、組織因素、環境因素或其他人為因素而讓他決定離開工作的行為。
高慧如	2007	離職意願為個人在工作場所中已經工作一段時間，發現目前工作不合適，或是個人因素、組織因素或其他因素的關係，經過個人審慎考量後，想離開目前的工作崗位，或另外尋求其他工作機會的傾向。

資料來源：作者自行整理

綜合上述研究者對離職傾向的定義，大多數將離職傾向定義為離開原來組織，及尋找新的其他工作機會。而 Kraut (1975) 指出，留任意願對於組織成員離職行為之預測較離職意願對於組織成員離職行為之預測更為有效。作者認為探討留任意願比較為正向且積極。相對於討論離職意願的傾向，留任意願不僅能表現出個人對於工作的傾向，比離職意願更具正面意義，亦是組織推動正向發展和保留組織人力資源所必須關注的重心。

因此本研究欲探討的為國小兼任行政教師，離開目前行政職務指的是不願繼續擔任目前行政職，並不是離開原學校組織，而是轉任導師或科任教師，或是因個人或其他因素，想轉任到其他行政職務。故本研究以留任意願作為探討教師繼續兼任行政職務的影響因素。

綜合上述，作者將本研究所指國民小學兼任行政教師的「留任意願」定義為兼任行政教師對於目前擔任的行政職務，心中產生滿足感，因而沒有離開行政職務的念頭與行為，但仍有可能因為個人因素或組織因素的關係，選擇其他行政職務，甚至選擇離開行政職務，擔任學校導師或是科任教師。

貳、留任意願的相關理論

隨著經濟時代的來臨，組織愈來愈重視知識工作者，也是對人力資本的投資

快速提升，組織希望吸引更多優質的人才，並欲留住專業核心人才，減少員工的流動與離職，這樣才能為組織提高競爭力及優勢。欲探究留任意願，須從留任意願其理論基礎開始，再進一步，就個體進行留任意願的成因或影響探討。然而，林慧芝（2005）指出現有文獻中，較少人討論留任意願，大部分都以離職傾向常為組織管理探討的主題。當個體的離職傾向高時，留任意願自然不高；而當個體的離職傾向低時，留任意願也就相對提高了，因此就現有國內的文獻研究中，對於留任意願的過程並無明確之定義與理論架構，而是學者多以所提出離職過程作為討論模型，故本研究參考藉由探討幾種離職過程模式作為本研究之相關理論依據，以下為離職相關理論：

一、Mobley 的員工離職決策過程模式：

Mobley（1977）提出此離職決策過程模式，其工作滿意與工作機會是影響離職與留職的主要因素。認為個體若評估對於目前的工作而產生滿意或不滿意，如對工作評價、工作本身滿不滿足，或考量其他非工作因素(曠職、工作倦怠)，若對工作不滿意之後便會有離職的念頭，尋找及比較前後工作的成本考量及方案，而形成離職意願，並形成是否留職或離職的決定。(余燕萍，2013；李國興，2011；蔡琍玲，2012)。

Mobley 員工離職決策過程模式如圖 2-3 所示。

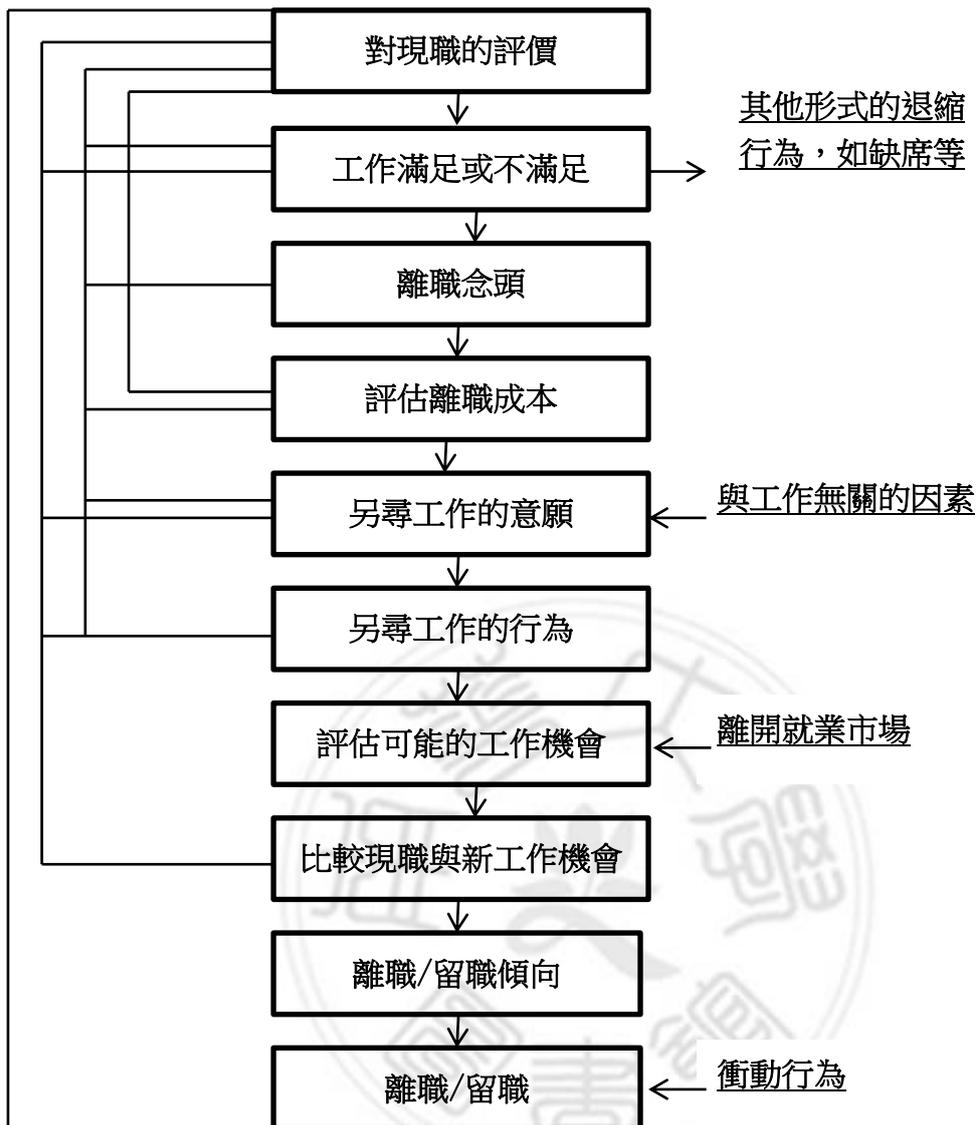


圖 2-3 Mobely 離職決策模式

資料來源：Mobley (1977: 237-240).

由圖 2-3 可知離職決策過程的順序及步驟，不同個體在過程中大部分基於主觀且理性的判斷，想法和行為都有差異，最終做出決策，此外 Mobley 也認為離職行為也有可能不經上述步驟的考慮，就產生衝動的行為，因此少部分個體可是因為一時衝動做出離職，但大致上在 Mobley 的離職決策過程模式中，個體的表現是有意識的主觀判斷的。

二、Abelson 整合離職過程模式

Abelson (1986) 指出，離職是連續的過程。離職最大的影響力是在個人背景與想法，並受到組織因素、工作特性因素、環境因素的互動影響，首先當成員對其工作產生不滿足時，便開始有離職的考慮，再來，第三步乃意圖或真正的去尋求其他工作，並評估考量現職與新工作的優劣，最後決定留（離）職。Abelson 認為一個人做出離職的決定，是經過熟思熟慮後的決策，而且在提出前早已做出決定。如圖 2-4 所示：

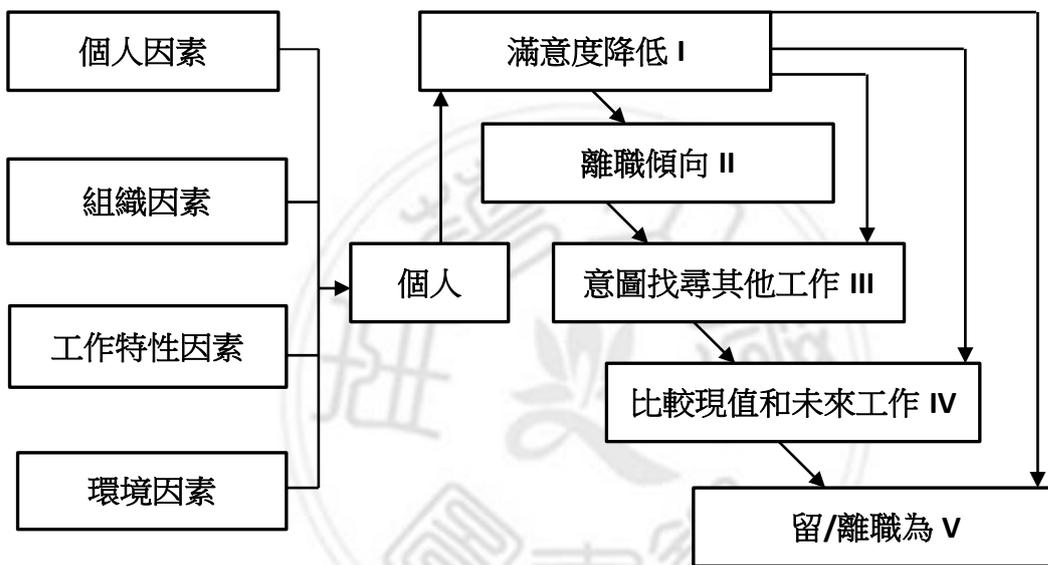


圖 2-4 Abelson 整合離職過程模式

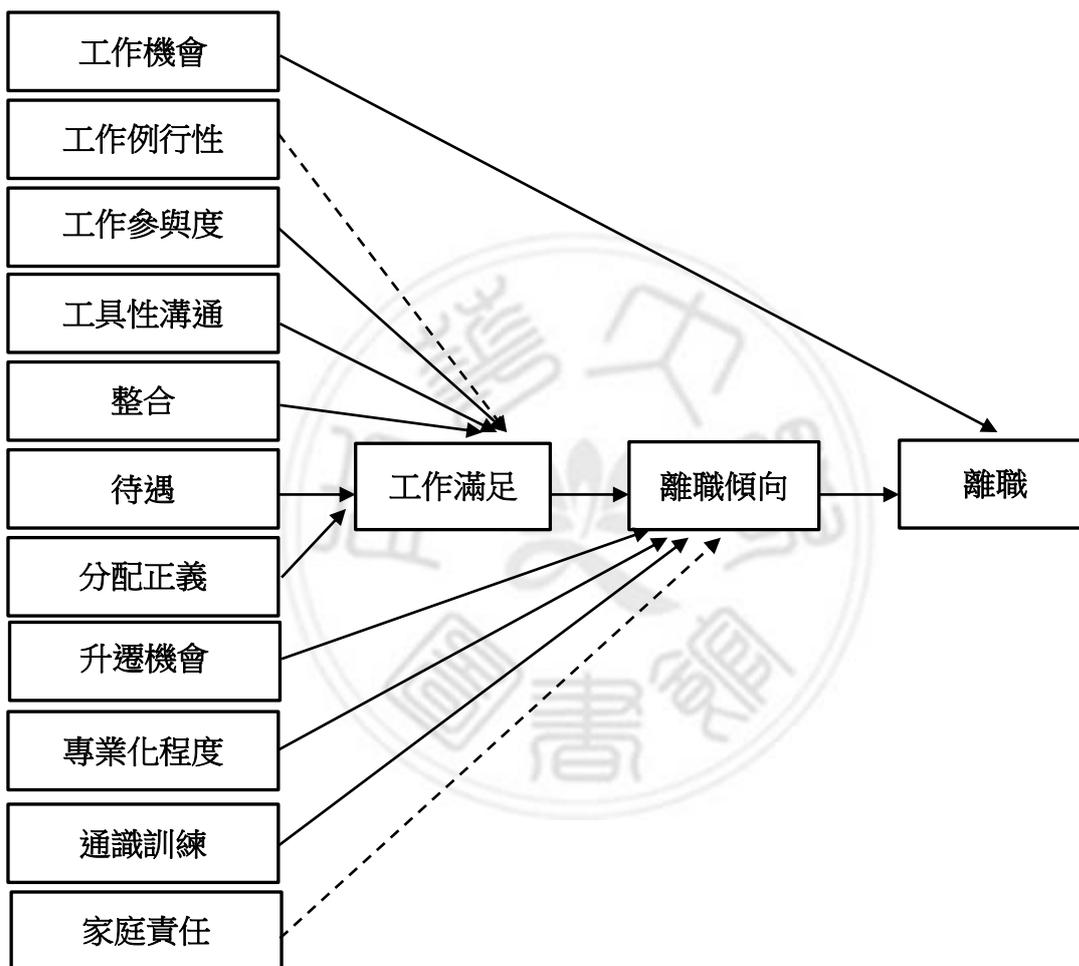
資料來源：Abelson(1986：61-71).

三、Price & Mueller 的離職模式

Price & Mueller (1981)用來解釋離職行為的結構式離職模式，是整合經濟學及社會心理學的觀點而建立的；如圖 2-3，在模式中的自變項，和離職行為有直接正相關，僅有變項「其他工作機會」，其他變項必須透過中介變項（工作滿足和離職傾向）的作用，才會解釋離職行為。

工作滿足受到七個自變項的影響，包括工作例行性、參與、工具性溝通、整合化、待遇、分配的公平性、升遷機會。其中工作例行性與工作滿足是呈現負相

關，其餘六個變項是與工作滿足有正相關。離職傾向會直接產生離職行為，離職傾向受到專業化程度、通識訓練、升遷機會、和家庭責任此四項變相影響，其中工作滿足與離職傾向呈現負相關，家庭責任與離職傾向呈現正相關。如圖 2-5 所示：。



註：實線箭頭代表前者為後者的正相關

虛線箭頭代表前者為後者的負相關

圖 2-5 Price & Mueller 離職模式

資料來源：Price & Muller (1986: 543-565).

綜合上述模式，學者對於離職的概念，包含者個體對外在和內在因素的感知

差異。可以得知產生離職傾向可能來自對於現職工作的不滿意、個人背景、角色期待、待遇和組織規模等都會直接或間接影響。再者，個體決定離職的過程並非一時衝動，而是得經過多方評估比較才做出的決定，最後，產生離職想法不代表會付諸實際的離職行為，在經過深思熟慮後亦有可能繼續留任，因此我們從上述理論模式瞭解，這些造成離職的因素，同時也是影響工作者決定是否留任目前工作的因素。因此，作者認為成員的留任和離職意願，來自個人在所處的工作區域中，與組織環境及工作任務交互影響，並對這些人事物因素產生衡量和評估，以及是否合理和公平，成員思慮後才對現職工作產生留任還是離職的決策。

參、國小兼任行政教師留任意願的相關研究及影響因素

根據 Mobley 的員工離職決策過程模式、Abelson 整合離職過程模式和 Price & Mueller 的離職模式理論中，可看出考慮留任因素，也是影響離職的因素。而從上述的相關理論模式中發現，影響個人工作留任意願的可能因素，其中包含個人因素、工作因素、組織環境等。

本研究對象為國小兼任行政教師，對於教師而言，教師職業穩定，不論教師是否願意留任在行政職務，對於教師本身工作仍是不變且沒影響，不接任行政工作，教師可以選擇回到以教學為主的導師或是科任老師，而不會有離開教師工作的情況發生，因此本研究探討國小兼任行政教師「繼續兼任」行政工作之意願與影響的因素。

國內亦有探討兼任行政教師之留任意願因素的相關研究，鄭同僚在 2003 年以高中兼任行政人員為研究對象，認為影響離職的原因可分為四大類，有個人因素、工作特質因素、內部環境因素以及外部環境因素，例如：「個人因素」包含個人準備度、家庭與健康受影響情形、壓力調適策略；「工作特質因素」包括工作負荷量、成就感、尊嚴感；而「內部環境」即是指學校工作特質，其內包括團體歸屬感、

校長的領導、內部支援系統影響和教師會與家長會影響；最後一個是「外部因素」，包含教育局新措施或是教育部新措施（鄭同僚，2006）。顏碧琦（2014）提出個人因素、環境因素、背景因素影響教師兼任行政意願；陳碧雲（2007）認為社會支持、組織文化、工作條件、個人健康及家庭為影響教師兼任行政工作之因素；張德南（2010）指出影響教師兼任行政職務意願之因素，主要在「個人」、「家庭」、「組織領導」等層面因素。

一、國小兼任行政教師留任意願相關研究

為了瞭解影響留任意願相關因素，以下對其相關教師留任意願文獻加以探討與歸納。

表 2-6 兼任行政教師留任意願相關研究彙整表

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
黃英軒 (2006)	宜蘭縣國民小學教師擔任學校行政職務意願與考量因素之調查研究	宜蘭縣國民小學教師	一、宜蘭縣國民小學教師擔任學校行政職務具有「中度意願」。 二、影響教師兼任行政職務意願的背景因素：年資、兼任行政年資、學校規模「地區」、「學校是否成立教師會」達到顯著水準。 三、教師擔任學校行政職務時對學校因素、個人因素會有較高的考量。 四、教師擔任學校行政職務意願與考量因素呈正相關，擔任學校行政職務意願高者，其考量因素也較高。

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
周明毅 (2009)	臺南縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師兼任行政工作意願之相關研究	臺南縣國民小學兼任行政教師	<p>一、教師因個人背景變項（性別、年齡、擔任職務、服務年資）之不同，對於兼任行政工作意願有所差異</p> <p>二、教師知覺校長轉型領導行為的程度愈高，其兼任行政工作意願亦愈高。</p> <p>三、臺南縣公立國民小學教師知覺校長互易領導行為的程度愈高，其兼任行政工作意願亦愈高。</p>
沈義正 (2009)	不同年齡的國小教師兼任行政職務的意願及其考量因素之研究	臺南縣國民小學兼任行政教師	<p>一、影響教師的意願因素為工作壓力、腳色衝突認知、組織氣氛、家庭支持、社會地位認知。</p> <p>二、對年齡較小的教師兼任行政意願而言，工作壓力和角色衝突為負相關，社會地位認知為正相關。</p> <p>三、對年齡較大的教師兼任行政意願而言，組織氣氛、家庭支持認知為正相關。</p>
殷鳳卿 (2011)	提升國民小學教師兼任行政工作意願之研究	國小兼任行政教師	一、國小教師兼任行政工作意願之關鍵因素分別是「逆境商數」、「成就動機」、「工作特性」、「班級經營」、「組織氣氛」、「主管領導風格」等六個構面
周清曜 (2011)	教師兼任行政職務意願之研究－金門縣中小學教師個案分析	金門縣國民中小學兼任行政教師	<p>一、校長領導風格層面對教師兼職意願產生的影響是工作任務目標取向、人際合作團隊關係取向及專業領導發展取向。</p> <p>二、個人工作投入、學校組織氣氛及工作壓力與滿意度影響教師兼任職務意願。</p>
蔡江淋 (2012)	中部地區國民小學組織健康、兼任行政教師工作壓力與留任意願之研究	中部地區國民小學兼任行政教師	<p>一、兼任行政教師知覺學校組織健康情況良好，以「教師凝聚力」層面最高，「機構主體性」最低。</p> <p>二、兼任行政教師工作壓力呈現中度情形，以「行政負荷」壓力最高。</p> <p>三、學校組織健康和工作壓力對留任意願為低預測力。</p>

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
陳瑞香 (2013)	屏東縣國小教師兼任行政工作意願與其影響因素之研究	屏東縣國民小學兼任行政教師	<p>一、屏東縣國小教師兼任行政工作意願整體表現屬中低程度，其中以「組織認同感」表現程度最佳。</p> <p>二、影響因素為「社會因素」的相關性最高，預測力也最高。</p>
張永芬 (2013)	新竹縣市國民小學教師兼任行政人員工作滿意度與留任意願之研究-在取消軍教薪資所得免稅後	新竹縣市國民小學兼任行政教師	<p>一、新竹縣市國民小學教師兼任行政人員「工作滿意度」、「留任意願」現況屬中高程度。</p> <p>二、教師兼任行政教師影響因素為「工作滿意度」、「工作本身」、「升遷考核」最具有預測效果。</p>
顏碧琦 (2014)	屏東縣國小教師兼任行政職務意願及其影響因素之研究	屏東縣國民小學兼任行政教師	<p>一、影響兼任行政職務意願之個人因素由高至低依序為同儕支持、家庭負擔、成就需求；環境因素則為領導、組織文化、行政負荷、福利。</p> <p>二、影響願意相關性最高個人因素以「成就需求」與「同儕支持」；環境因素中，以「領導」與「組織文化」，個人與環境因素交叉研究下，以「同儕支持」與「領導」。</p> <p>三、預測國小教師兼任行政職務的主動參與、認同感與努力意願，而個人的「成就需求」則能正向預測國小教師兼任行政職務的主動參與意願。</p>

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
許文福 (2014)	新竹市國小教師兼任行政職務意願之研究	新竹市國民小學兼任行政教師	<p>一、新竹市國小教師兼任行政職務意願屬於中度程度。</p> <p>二、影響意願之因素，主要在組織氣氛與認同感層面」、「個人與家庭層面」、「工作價值觀與成就感層面」等構面的因素。</p> <p>三、教師願意兼任行政工作的主要原因，依序為：學校主管的拜託、可以和志同道合的夥伴共同努力、對行政工作有興趣等。</p> <p>四、教師不想兼任行政職務的主要原因依序為：國小行政事務繁雜、工作量太大、壓力太大。</p> <p>五、具有影響新竹市國小教師兼任行政職務意願的背景因素，包括：性別、學歷、服務年資、教師身份、工作職別，對兼任行政職務意願程度較高。</p>
林美珠 (2016)	國民小學教師兼任學校行政工作意願之影響因素分析－以高雄市某國小為例	高雄市國民小學兼任行政教師	<p>一、在個人因素中，影響教師因素為班級歸屬感。</p> <p>二、在學校內在因素構面中，以組織團隊氣氛、行政業務量及行政輪替機制為影響因素。</p> <p>三、在學校外部因素構面中，以社會評價為影響因素。</p> <p>四、影響教師兼任行政工作意願的主要考量因素為組織團隊氣氛、行政業務量及行政輪替機制。</p>
蔡宛玲 (2016)	臺中市國小教師兼任有給職行政職務意願與影響因素之研究	高雄市國民小學兼任行政教師	<p>一、影響因素在「教師個人因素」、「家庭與社會因素」、「學校氛圍因素」、「薪資福利因素」四個層面有正相關</p>

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
何汶桓 (2017)	高雄市國小兼任行政教師社會支持與留任意願關係之研究	高雄市國民小學兼任行政教師	一、組織氣氛、工作負荷與校長行政領導，為影響因素。 二、教師獲得的社會支持越高，則留任意願也越高。 三、「工具性支持」對留任意願的預測程度最高

資料來源：作者自行整理

二、國小兼任行政教師留任意願影響原因

本研究為建構影響兼任行政教師的留任意願因素的層面(黃英軒，2006；周明毅，2009；沈義正，2009；殷鳳卿，2011；周清曜，2011；蔡江淋，2012；陳瑞香，2013；張永芬，2013；嚴碧琦，2014；許文福，2014；林美珠，2016；蔡宛玲，2016；何汶桓，2017)，將上述文獻做歸納整理，大致分為三大部分，一為個人因素(性別、年資、行政年資、學校規模、學歷等)；二為組織內部因素(校長領導、工作壓力、組織氣氛)；三為組織外部因素(社會因素、社會評價、社會支持)，而教師個人因素中已是本研究的背景變項，因此在此不討論。

在國小兼任行政教師大部分是正式教師，屬工作穩定的職業，行政職務也以校內事務為主，不易受到組織外部因素影響。因此本研究留任意願僅討論組織內部因素中。而組織內部因素，以「校長領導」、「工作本身」、「組織氣氛」為研究因素，並作為測量留任意願的依據，故以下就此三個因素作分析。

(一)校長領導層面

校長行政領導有助於提高教師兼任行政工作意願。兼任行政教師在行政業務壓力大時，校長若能解決學校行政問題以及排除業務困擾，對於兼任行政教師留任意願有極大的影響，此外，當兼任行政教師遭遇業務執行錯誤或是工作挫折，校長適時對教師的關懷，也能影響留任意願。侯英全(2015)的研究指出，校長

領導行為的「人性關懷」及「任務願景」提高時，對留任意願有顯著的正向相關與影響，也是影響留任意願之可能原因（周明毅，2009；殷鳳卿，2011；周清曜，2011；嚴碧琦，2014；何汶桓，2017）

(二)工作本身層面

工作本身是種個人在行政上的負荷，意指兼任行政教師對自己工作的內容、性質、工作量等與工作有關的因素所感知到的壓力。當壓力過大，會引發生活或健康上的變化，因此影響兼任行政教師的工作意願。因此職務業務量、工作負荷、工作壓力、工作成就、行政輪替機制、工作價值及成就感等因素，是兼任行政教師對工作之認知、對工作期待或感知程度、對工作制度正常化，亦是影響留任意願之可能原因（沈義正，2009；殷鳳卿，2011；周清曜，2011；蔡江淋，2012；張永芬，2013；嚴碧琦，2014；許文福，2014；林美珠，2016；何汶桓，2017）

(三)組織氣氛層面

吳清基（2001）認為組織氣氛是一種相當持久的特質，不僅組織成員能充分感受到，也會影響成員的行為與組織的績效學校氛圍。當學校組織氣氛良好，同儕之間彼此支持和相處融洽，並能適時提供良好的援助，兼任行政教師會提高工作效率，並能提升留任意願。因此組織團隊氣氛、學校認同、組織文化、同儕支持、教師凝聚力等因素，會影響兼任行政教師工作效能，進而影響留任意願。（沈義正，2009；殷鳳卿，2011；殷鳳卿，2011；周清曜，2011；蔡江淋，2012；陳瑞香，2013；嚴碧琦，2014；許文福，2014；林美珠，2016；蔡宛玲，2016；何汶桓，2017）

從上述可知，校長領導、工作本身與組織氣氛對兼任行政教師有非常密切的關係，值得深入探討。

肆、留任意願之內涵

對一般企業而言，成員在工作一段時間後，會因個人需求、工作滿意度、組織環境或其他因素，評估分析目前現任工作的可能發展的想法，進而選擇繼續留任或離職等。然而在教育現場中，教師工作穩定度高，職業轉換或離職更是少，但是，學校兼任行政教師在離開原本行政職務時，可以有兩種考慮，第一種是離開兼任行政職務，以教學為主的回到導師或科任身分；另一種是可考慮轉換其他行政職務。依《國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則》規定（教育部，2018），學校行政人員除特定職務由專職人員擔任外，其餘皆由學校教師兼任行政工作。因此，在學年開始前，兼任行政職務教師可能採取的職務選擇途徑有：留任原來行政職務、離開原行政職務、轉任導師，或其他行政職。

本研究目的是著重瞭解兼任行政教師留任原本職務的因素，以及離開原本行政工作轉任其他行政工作的原因，並參考相關學者留任意願的內涵，歸納綜覽以上留任意願意義、留任或離職相關理論模式和相關文獻，並考量學校兼任行政教師可能的留任或離職方向，以及作者對影響留任意願因素之探討，將留任意願的內涵界定為留任原行政職、轉任其他行政職二個構面，因為組織內部因素，包含校長領導、工作本身、組織氣氛此三個層面影響，進而表現出留任行政職或離開行政職的結果，其留任意願內涵說明如下：

（一）留任原行政職

留任原行政職指兼任行政教師因校長領導、工作本身及組織氣氛等因素，認同目前所擔任的行政職務，願意繼續留任原行政職務，並投入心力推展學校事務。

（二）轉任其他行政職

轉任其他行政職係指兼任行政教師因校長領導、工作本身及組織氣氛等因素，於聘期結束後有離開目前行政職務的想法，但願意轉任其他行政職務，繼續投注心力於學校事務。

第三節 教師組織承諾與留任意願之相關研究

研究主要探討國小兼任行政教師組織承諾與留任意願之關係，作者於臺灣博碩士論文加值系統查詢相關文獻後，在一般企業及國軍上，組織承諾與留職意願篇幅較多，但在教育現場把關注焦點放在組織承諾和留任意願之關係的研究，但篇幅甚少。先就一般企業及國軍中相關文獻做探討，莊順天（1999）在「工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討——以高雄市公民營銀行為例」研究指出，組織承諾中的情感性承諾及持續性承諾皆對員工的離職意願有顯著負向影響，李曉琪（2018）在「主管與部屬交換關係對部屬離職意願之影響—部屬情感性組織承諾的中介效果」提到，情感性組織承諾對於員工的離職意願具有負面效果。吳俊德（2017）在「領導風格、工作滿意與組織承諾對海巡署志願役士兵留任意願影響之研究-以高雄地區為例」說明組織承諾對留任意願呈顯著正向影響，多數相關文獻都指出組織承諾對留任意願有正向影響，情感性組織承諾對留任意願有顯著影響。

與教育相關研究文獻，也提到教師組織承諾對留任意願有顯著影響，如林麗香（2017）「探討臺南市國民中學行政人員組織承諾、工作壓力與留職意願之研究」研究結果發現，學校行政人員組織承諾與留職意願有顯著相關，。周芷瑩（2018）「臺灣北部偏遠地區國民中小學組織氣氛、教師組織承諾與教師留任意願關係之研究」提到，學校教師之組織承諾為中高程度，教師留任意願近中低程度，以「自願性留任」為佳、「非自願性留任」為低，臺灣北部偏遠地區學校組織氣氛得透過教師組織承諾的完全中介角色，對教師留任意願產生正向的影響；如游堂佳（2018）「臺中市國民中學兼任行政教師組織承諾與留任意願關係之研究」分析結果為臺中市國民中學兼任行政教師知覺整體組織承諾為中上程度，知覺整體留任意願屬

中等程度，「留任原行政職」屬中等，「轉任其他行政職」屬中下，在「組織承諾」與「留任意願」整體與各層面之間，達顯著正相關，並具有預測力，因此以下教育相關文獻就做分析：

表 2-7 兼任行政教師組織承諾與留任意願相關研究彙整表

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
黃朝駿 (2013)	校長轉型領導及教師工作價值觀對兼任行政工作意願之影響-以組織承諾為中介變項	嘉義縣國民中學未兼任行政教師	一、校長轉型領導與組織承諾及兼任行政工作意願兩者皆呈顯著正相關。 二、工作價值觀與組織承諾及兼任行政工作意願兩者皆呈顯著正相關。 三、工作價值觀與組織承諾及兼任行政工作意願兩者皆呈顯著正相關。
林麗香 (2017)	探討臺南市國民中學行政人員組織承諾、工作壓力與留職意願之研究	臺南市國民中學行政人員	一、學校行政人員組織承諾與留職意願之間有顯著相關。 二、學校行政人員組織承諾、留任意願與工作壓力之間有顯著相關。 三、學校行政人員組織承諾透過工作壓力之中介效果，對留職意願具有顯著相關存在。
周芷瑩 (2018)	臺灣北部偏遠地區國民中小學組織氣氛、教師組織承諾與教師留任意願關係之研究	臺灣北部偏遠地區小學教師	一、臺灣北部偏遠地區學校教師之組織承諾為中高程度，以「情感性承諾」為佳、「持續性承諾」為低。 二、臺灣北部偏遠地區學校教師之留任意願近中低，以「自願性留任」為佳。 三、臺灣北部偏遠地區學校教師，教師背景因素不同，導致其組織承諾、留任意願具顯著差異。 四、臺灣北部偏遠地區學校組織氣氛得透過教師組織承諾的完全中介角色，對教師留任意願產生正向的影響。

表 2-7 (續)

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究結論
游堂佳 (2018)	臺中市國民 中學兼任行 政教師組織 承諾與留任 意願關係之 研究	臺中市 國民中 學兼任 行政教 師	一、臺中市國民中學兼任行政教師知覺整體組織承諾為中上程度。 二、教師知覺整體留任意願屬中等程度，「留任原行政職」屬中等，「轉任其他行政職」屬中下程度。 三、教師在「組織承諾」與「留任意願」整體與各層面之間，達顯著正相關。 四、臺中市國民中學兼任行政教師「整體組織承諾」與「整體留任意願」具有預測力。

資料來源：作者自行整理

從上述文獻可推論出，組織承諾與留任意願有正相關，但在國小現場中，兩者之間是否如前文理論或概念，及相關文獻探討所述可能具有相關性，仍須待研究探討。本研究除了瞭解組織承諾與留任意願的相關性，並希望能探究兩者內涵中，何種變項影響力高。作者身為國小教師，故將以臺中市立國民小學兼任行政教師為研究對象，透過問卷調查進行實證研究，瞭解現場教師之組織承諾與留任意願之間的相關性，更期望結果能對學術探討及教育領域有所貢獻。

第三章 研究途徑與方法

本研究旨在探討臺中市國小兼任行政職教師組織承諾與留任意願關係之現況，並探討兩者之間的關係。為了達到上述研究目的，首先對相關文獻進行歸納與探討，以確定研究架構，採問卷調查研究法實施資料蒐集，待資料回收後進行資料整理與分析，最後完成研究報告。本章共分為五節，第一節為研究架構；第二節為研究假設；第三節為研究對象；第四節為研究方法與工具；第五節為資料處理與分析。茲分述如下：

第一節 研究架構

本研究主要探討臺中市國小兼任行政職教師工作滿意與組織承諾之現況及其關係，並依據第一章所敘述之研究動機與相關文獻探討之分析，設計本研究架構如圖 3-1，藉以瞭解各變項之內涵與其相互間的關係。茲就研究架構與研究變項相關說明分述如下：

壹、研究架構說明

基於研究動機與目的，本研究探討各個變項之關係，以a、b、c和d為代號表示。a和b分別分析不同教師背景變項之學校兼任教師，其知覺組織承諾與留任意願之差異情形；c為探討兼任行政教師組織承諾與留任意願之關係；d則為瞭解兼任行政教師組織承諾對留任意願之預測力。

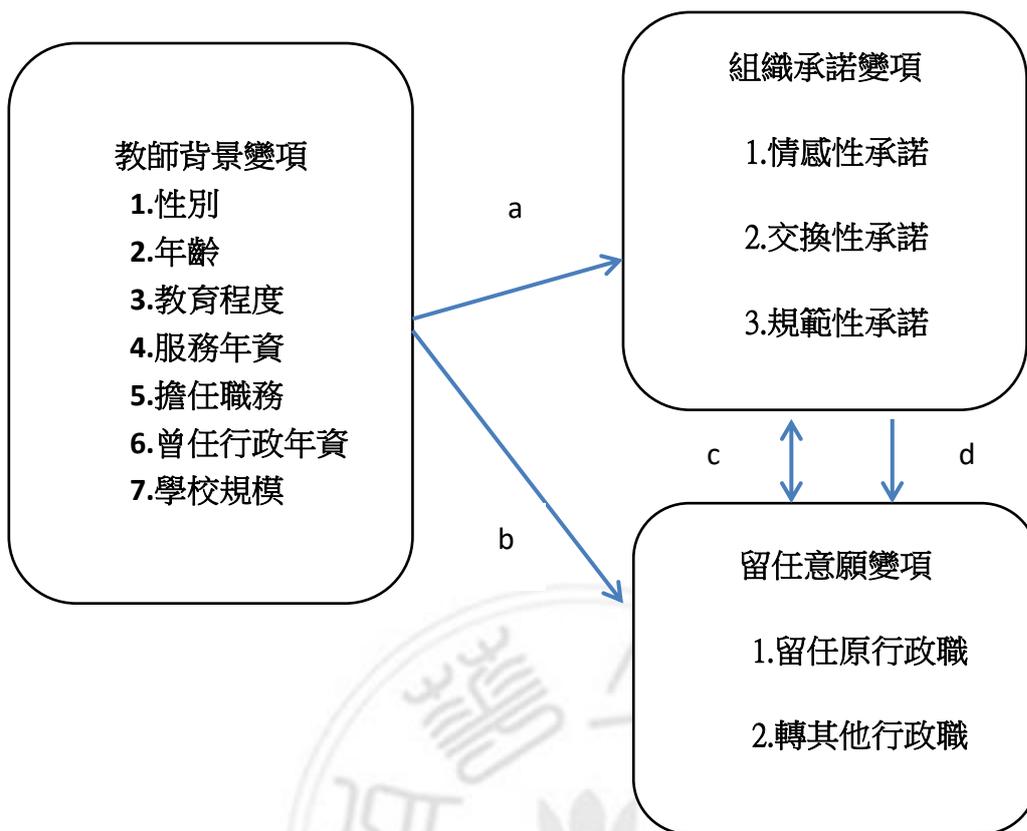


圖 3-1 本研究架構

資料來源：作者自行整理

貳、研究變項說明

依據文獻探討中之組織承諾與留任意願與相關研究中大多採用的背景變項有性別、年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、曾任行政年資與學校規模等七個背景變項，分述如下。

一、兼任行政教師背景變項

(一)性別：分為男、女性等兩項。

(二)年齡：分為未滿 30 歲、滿 30 歲到未滿 40 歲、滿 40 歲到未滿 50 歲、50 歲

(含)以上等四項。

(三)教育程度：師範院校、一般大學、研究所(含四十學分班)等三項。

(四)服務年資：分為未滿 5 年、滿 5 年~未滿 10 年、滿 10 年~未滿 15 年、滿 15 年~未滿 20 年、滿 20 年~未滿 25 年、滿 25 年以上等六項。

(五)擔任職務：分為教師兼主任、教師兼組長、科任兼組長等三項。

(六)擔任行政年資：分為未滿 5 年、滿 5 年~未滿 10 年、滿 10 年~未滿 15 年、15 年以上等四項。

(七)學校規模：分為 12 班(含)以下、13~24 班、25~54 班、55 班(含)以上等四項。

二、兼任行政教師組織承諾變項

包括「情感性承諾」、「交換性承諾」、「規範性承諾」三個層面，教師在此量表的得分愈高，代表組織承諾程度愈高；反之，得分愈低，代表組織承諾程度愈低。

三、兼任行政職教師留任意願量變項

包括「留任原行政職」、「轉任其他行政職」二個層面，教師在此量表得分愈高，代表此因素影響留任意願程度愈高；反之，得分愈低，代表此因素影響留任意願程度愈低。

第二節 研究假設

根據研究問題及研究架構，本研究提出研究假設如下：

假設一：不同背景變項的國小兼任行政教師其組知覺組織承諾具有顯著差異。

1-1：不同性別的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。

1-2：不同年齡的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。

1-3：不同教育程度的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。

- 1-4：不同服務年資的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。
- 1-5：不同擔任職務的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。
- 1-6：不同曾任行政年資的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。
- 1-7：不同學校規模的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。

假設二：不同背景變項的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。

- 2-1：不同性別的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。
- 2-2：不同年齡的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。
- 2-3：不同教育程度的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。
- 2-4：不同服務年資的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。
- 2-5：不同擔任職務的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。
- 2-6：不同曾任行政年資的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。
- 2-7：不同學校規模的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。

假設三：國小兼任行政教師其組織承諾和留任意願具有顯著相關。

假設四：國小兼任行政教師其組織承諾對留任意願具有顯著預測力。

第三節 研究對象

本研究採問卷調查法，針對臺中市公立國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願之關係，母群體為臺中市107學年度公立國民小學兼任行政教師，包括教師兼任行政工作的主任、組長、導師以及科任教師。本研究依據臺中市教育局網站公布之資料107 學年度之「學校資料」之登錄資料，取得臺中市共計229所公立國民小學的兼任行政教師為問卷調查研究之母群體。本研究以臺中市現職為兼任行政教師為問卷填答對象，並採分層立意抽樣進行研究，使樣本具代表性。

壹、正式問卷施測抽樣

本研究係以臺中市的公立國民小學學校之兼任行政教師為研究對象。經過文獻分析及資料分析，且與指導教授討論後，編制正式問卷。正式問卷確定後，即於108年4月開始進行正式問卷施測。

一、第一階段選取學校樣本

本研究正式問卷施測以「學校規模(普通班級數)」做為第一階段分層之標準，區分為「12班以下」、「13-24班」、「25 班到54班」、「55班(含)以上」三層，統計臺中市國民小學學校規模的總學校數，按每一階層學校總數約四分之一比例分配問卷調查的學校數，並由研究者以立意取樣選取學校，共53所學校。

二、第二階段選取教師樣本

第二階段按上述所選取的學校，以學校規模「12 班(含)以下」學校抽取 8 所，每校抽取 3 人，共計 54 人；以學校規模「13~24 班」學校抽取 9 所，每校抽取 5人，共計 45 人；以學校規模「25 班到54班」學校抽取 21所，每校抽取 6人，共計 126人。以學校規模「55班(含)以上」學校抽取 5所，每校抽取 7 人，共計 35人，全體抽樣合計53所學校，共發出正式問卷合計為260份，回收253份，扣除填答不完整2份，有效問卷251份，有效回收率為96.5%。正式問卷對象分層比例抽樣分配如表3-1所示。

表 3-1 正式問卷正式樣本與回收情形統計一覽表

學校規模	學校數	抽樣學校數	每校發出問卷數	發出問卷小計	回收問卷數
12 班(含)以下	72	18	3	54	51
13~24 班	38	9	5	45	45
25~54 班	86	21	6	126	122
55 班(含)以上	21	5	7	35	35
總計	227	53		260	253

資料來源：作者自行整理

三、正式問卷研究樣本資料分析

本研究以台中市國小兼任教師為研究對象，將有效研究樣本受試者的基本資料做綜合分析，問卷之基本資料共分為，含性別、年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、任教年資、曾任行政年資、學校規模共八個部分，如表3-2茲列如下：

表 3-2 有效樣本基本資料分配統計

變項	資料類別	樣本數	百分比
性別	男	64	25.5
	女性	187	74.5
年齡	未滿 30 歲	23	9.2
	滿 31~40 歲	74	29.5
	41~50 歲	114	45.4
	51 歲(含)以上	40	15.9
教育程度	師範院校	47	18.7
	一般大學	26	10.4
	研究所(含四十學分班)	178	70.9
服務年資	分為未滿 5 年	36	14.3
	滿 5 年未~滿 10 年	41	16.3
	滿 10 年~未滿 15 年	31	12.4
	滿 15 年~未滿 20 年	57	22.7
	滿 20 年~未滿 25 年	49	19.5
	滿 25 年以上	37	14.7
擔任職務	教師兼主任	38	15.1
	教師兼組長	13	5.2
	科任兼組長	200	79.7
行政年資	未滿 5 年	133	53.0
	滿 5 年~未滿 10 年	50	19.9
	滿 10 年~未滿 15 年	24	9.6
	15 年以上	44	17.5
學校規模	12 班(含)以下	51	20.3

變項	資料類別	樣本數	百分比
	13~24 班	45	17.9
	25~54 班	117	46.6
	55 班(含)以上	38	15.1

資料來源：作者自行整理

第四節 研究方法與工具

依據研究的主題和目的，本研究先對研究方法進行探討，並將研究工具，依問卷編製內容、正式問卷編製等二個部分，來探究研究工具的建構，茲分述如下：

壹、研究方法

本研究主要採取「調查研究法」，採用問卷調查方式進行資料的蒐集，運用統計分析考驗變項間之差異、相關、解釋力，並檢定研究假設，從研究結果與發現中，提出結論與建議。

一、問卷調查法的定義

問卷調查法是透過一套標準刺激(如問卷)，施予一群具代表性的填答者所得的反應，據以推估全體母群對於某特定問題的態度或行為反應 (邱皓政，2011)。又因調查研究追求一般性事實，非特殊性個案，因此可套用於各種不同大小的群體。透過母群體中選取具有代表性樣本，旨在發現社會、心理學諸多變數彼此間相互關係及影響，故回收資料的品質非常依賴受訪者的合作程度、能力及意願。

二、問卷調查的類型

依研究對象的抽樣與否，可將問卷調查的類型分為兩種，「普查」和「樣本調查」。首先針對所研究的母群體做全面性的調查，就是普查，但若研究者認為研究

對象母群人數並不多，或研究目的需要，或讓研究結果更能代表真實現況，也可使用普查方式調查。而「樣本調查」是不針對所研究的母群做全面性的調查，而只從母群體中抽取具代表性者進行調查。如果抽樣程序合適、蒐集資料方法正確以及能獲得研究該領域的代表性重要資料，則樣本調查不失其價值(王文科,1986)。但是研究對象人數眾多且現實狀況不允許大規模調查，大部分的研究者就會選擇樣本調查的方式進行研究。

三、問卷調查研究法的優點與限制

(一)優點：首先問卷調查能節省人力、時間和經費，且因匿名性，填答者選答自由，而有心理負擔，再者容易大規模進行調查，標準化且容易比較。

(二)限制：問卷調查的缺點，首先訊息受限，無法獲得實際且生動的社會情況，而通常問卷需大規模發放，回收率和有效率會比較低，再來無法掌握受試者的回答狀況，也無法直接說明及解答受試者的疑問，常使資料難以分析或滿足研究所需。

本研究根據研究目的、研究的需求及對象，評估衡量所得資料，並獲得最適合及正確的研究結論，因此研究方法採取「問卷調查法」。

貳、研究工具

本研究之主要目的為瞭解臺中市國民小學兼任行政教師組織與承諾與留任意願關係，根據研究目的及文獻探討，作者將自編「臺中市國民小學兼任行政教師組織與承諾與留任意願關係問卷」，作為蒐集資料的研究工具。

一、問卷編製內容

本研究問卷內容，分為三部分，第一部「兼任行政教師基本資料」；分為性別、年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、曾任行政年資與學校規模等八項；第二部分為「組織承諾調查問卷」，將組織承諾分為「情感性承諾」、「交換性承諾」及

「規範性承諾」三個層面，本部分題目總計二十題；第三部份分為「留任意願問卷」，分為「留任原行政職」、「轉任其他行政職」二個層面，本部分題目總計十五題。

二、正式問卷編製

(一)教師基本資料變項

依據文獻探討中之工作滿意與組織承諾相關研究中大多採用的背景變項有性別、年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、曾任行政年資與學校規模等七個背景變項，分述如下。

- 1.性別：分為男、女性等兩項。
- 2.年齡：分為未滿 30 歲、滿 31~40 歲、41~50 歲、51 歲(含)以上等四項。
- 3.教育程度：師範院校、一般大學、研究所(含四十學分班)等三項。
- 4.服務年資：分為未滿 5 年、滿 5 年未~滿 10 年、滿 10 年~未滿 15 年、滿 15 年~未滿 20 年、滿 20 年~未滿 25 年、滿 25 年以上等六項。
- 5.擔任職務：分為教師兼主任、教師兼組長、科任兼組長等三項。
- 6.曾任行政年資：分為未滿 5 年、滿 5 年~未滿 10 年、滿 10 年~未滿 15 年、15 年以上等四項。
- 7.學校規模：分為 12 班(含)以下、13~24 班、25~54 班(含)以上等三項。

(二)組織承諾量表

本研究採取 Porter 等人在 1974 年提出的組織承諾定義為基礎，定義為在組織內成員，接受並認同組織之目標與價值，個人願意付出為組織更多努力，並願意能繼續留於組織內為組織繼續工作及付出的傾向程度，並採用 Meyer & Allen(1991)之情感性承諾、交換性承諾、規範性承諾三構面分類，並參考林若蓀(2012)、黃郁丞(2008)及謝孟芳(2015)等學者組織承諾三構面的測量修訂與作者實際工作經驗編製而成所發展之量表，共有 20 個問項。本問卷採李克特(Likert)五點

量表，均屬正向題目，分為「非常符合」、「很符合」、「符合」、「不符合」、「相當不符合」，五個等級，而計分方式則依序為 5 分至 1 分。分數越高表示對組織承諾越高，反之若分數越低，則表示組織承諾越低。以下為組織承諾三構面的分類定義：

- 1.情感性承諾：為成員對組織有正向積極的心理因素，能認同組織的目標與價值，並願意全力奉獻自己的心力。
- 2.交換性承諾：為成員基於自己利益的考量，衡量評估後，決定繼續為組織奉獻自己的心力。
- 3.規範性承諾：成員對組織產生責任感，並服從組織的規範與價值，為組織奉獻自己的心力。

表 3-3 組織承諾調查量表

研究構面	問卷題目
情感性承諾	1.我對目前服務學校感到滿意。
	2.我的教育理念與學校的辦學理念很契合。
	3.擔任本校的行政人員，我覺得很光榮。
	4.我會時常關心學校的問題，並協助尋求解決方案。
	5.對於學校的各項措施和活動，我願意支持配合。
	6.我願意認真努力，做好自己的工作。
	7.我願意付出額外的努力，讓工作獲得更佳的績效。
	8.我覺得我已經屬於學校的一份子
交換性承諾	9.繼續留在本校服務，我可以發揮自己的專長和潛能。
	10.目前工作熟練且已建立績效，所以我不想辭去職務
	11.我願意主動充實專業知能，以增進工作效能。
	12.我願意付出心力，克服工作上的各項困難。
	13.即使行政工作繁雜難為，我仍希望留任學校。
	14.目前本校的行政工作環境，可以滿足我的個人需求
規範性承諾	15.我很珍惜能在本校服務的機會。
	16.我在學校已累積許多年資，因此讓我想要留在本校。
	17.這所學校工作條件較好，所以我不會離開本校。

研究構面	問卷題目
	18.這所學校符合我的個人需求，所以我會繼續留在學校。
	19.我離開本校會有罪惡感。
	20.我必須對校內同事負責，因此我會繼續留在學校。

資料來源：作者自行整理

本研究將以 SPSS 25.0 版統計套裝軟體進行 Cronbach's α 值係數的信度分析檢驗，來瞭解量表的可靠程度，即量表的一致性指標。

吳明隆 (民 99)提出:一份信度係數佳的量表,總量表的信度係數最好達到0.80 以上,達到 0.70 至 0.80 之間算可接受的範圍;如果是分量表,信度係數最好達到 0.70 以上,在 0.60 至 0.70 之間屬可接受的範圍。本研究之問卷「組織承諾調查量表」與「留任意願調查量表」各構面信度係數須達到 0.82 以上,總量表信度係數須達到 0.92 以上,表示有好的內部一致性,顯示本量表可用。

本研究量表經信度分析,在組織承諾量表各層面的 Cronbach' s α 係數,「情感性承諾」是0.93,「交換性承諾」是0.90,「規範性承諾」是0.82,整體信度的 Cronbach' s α 係數是0.95,顯示組織承諾量表具有十分良好的信度。

(三)留任意願調查量表

本研究旨在瞭解兼任行政教師知覺留任意願之情形。作者參酌顏伶仔(2011)、蔡江淋(2012)、何汶桓(2017)和楊舒雯(2019)等人之「留任意願量表」而所發展之量表,共有 15 個問題。本問卷採李克特(Likert)五點量表,均屬正向題目,分為「非常符合」、「很符合」、「符合」、「不符合」、「相當不符合」,五個等級,而計分方式則依序為 5 分至 1 分。總計得分越高者,表示兼任行政教師留任意願程度越高;得分越低者,表示兼任行政教師留任意願程度越低。

表 3-4 留任意願調查量表

研究構面	問卷題目
留任原行政職	1.校長或上級主管能帶領同仁為目標努力，讓我願意留任目前行政職。
	2.校長或上級主管樂意聆聽且尊重行政同仁的想法，讓我願意留任目前行政職。
	3.目前的行政工作可幫助未來個人的職涯發展，讓我願意留任目前行政職。
	4.目前的現在行政工作可獲得成就感，讓我願意留任目前行政職。
	5.目前上級單位交辦的行政工作量適當，讓我願意留任目前行政職。
	6.目前的行政工作內容已很熟練，讓我願意留任目前行政職。
	7.推展行政事務和活動，學校教師配合度高，因此我願意留任職務。
	8.我能與同處室同仁相互支援幫助，因此願意留任職務。
	9.我與各處室業務往來溝通順暢，因此願意留任職務。
	10.我願意接受學校人事安排，繼續留任目前行政職。
轉任其他行政職	11.我願意轉任其他行政職，嘗試不同的工作內容。
	12.我願意轉任其他行政職，追求工作的成就感。
	13.其他行政職比較適合自己將來的個人生涯規劃。
	14.若其他行政職能使自己能力得以成長，我願意轉任其他行政職。
	15. 我願意配合學校的安排規劃，轉任其他行政職工作。

資料來源：作者自行整理

本研究量表經信度分析，在留任意願量表各層面的 Cronbach' s α 係數，「留任原行政職」是0.94，「轉任其他行政職」是0.92，整體信度的Cronbach' s α 係數是0.92，顯示留任意願量表具有十分良好的信度。

第五節 資料處理與分析

為了瞭解臺中市國民小學兼任行政教師組織承諾和留任意願關係之研究，本研究問卷回收後，經整理檢視是否有無效之問卷，之後將有效問卷編號與登錄，

並以統計套裝軟體 SPSS 25.0，進行資料分析，驗證各項假設。茲將本研究所使用的統計方法與資料處理方式分述如下：

一、描述性統計

運用次數分配表、百分比、平均數與標準差之描述統計方法，分析各項受試者各項背景資料，藉以瞭解臺中市國民小學兼任行政教師在「組織承諾量表」與「留任意願量表」的填答情形，以瞭解現況。

二、獨立樣本 t 檢定

以獨立 t 檢定(t -test)分析和解釋不同背景變項(性別)之兼任行政教師在「組織承諾量表」與「留任意願量表」各層面與整體得分之差異情形。

三、單因子變異數分析

依問卷填答所得結果，以單因子變異數分析(one-way ANOVA)考驗不同背景變項(年齡、教育程度、服務年資、行政年資、擔任職務，及學校規模)之兼任行政教師在知覺組織承諾與留任意願兩變項的差異情形。若分析結果達顯著水準時，則進一步採用Scheffé 法進行事後比較，以考驗各組之間差異情形。

四、皮爾森積差相關

以皮爾森積差相關(Pearson' s product-moment correlation)瞭解國民小學兼任行政教師在組織承諾各層面與留任意願表現之相關情形。

五、逐步多元迴歸分析

以組織承諾各層面與整體為預測變項，留任意願為效標變項，採用逐步多元迴歸分析 (multiple regression) 求其預測作用。

第四章 研究分析與發現

本章係依據調查問卷所得資料，並參照本研究之目的與待答問題，進行資料處理與統計分析，以探討臺中市國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願之關係。全章分五節，第一節瞭解兼任行政教師組織承諾與留任意願之現況；第二節比較不同背景變項之兼任行政教師知覺組織承諾的差異情形；第三節比較不同背景變項之兼任行政教師知覺留任意願的差異情形；第四節探討兼任行政教師組織承諾與留任意願之相關分析；第五節分析兼任行政教師組織承諾與留任意願之預測作用。

第一節 國小兼任行政教師組織承諾與留任意願之現況

本研究問卷調查係讓兼任行政職教師依目前服務學校的實際情形，或個人實際的感受來填答，以獲得組織承諾與留任意願的分數。本節以此原始分數作為計算依據，呈現每題的平均數、標準差，以統計分析的數據說明目前臺中市國民小學兼任行政職教師組織承諾與留任意願的現況。由於本研究問卷係採用李克特氏五點量表，3分即為平均值。因此，依據單題平均數將得分情形分為高等、中上、中等、中低、低等五種程度區別，得分介於 1 分~未滿 1.8 分屬於低等程度；滿 1.8 分~未滿 2.6 分屬於中下程度；滿 2.6分~未滿 3.4 分屬於中等程度；滿 3.4 分~未滿 4.2 分屬於中高程度；滿 4.2 分~5 分屬於高等程度（陳慧芬、劉芯廷，2015）。茲就臺中市國小兼任行政職教師在組織承諾整體及各構面的知覺分析如下：

壹、國小兼任行政職教師在組織承諾整體的知覺分析

關於兼任行政教師組織承諾之現況，本研究經整理受試者的分數後，以平均數、標準差等進行描述性統計分析。以下就組織承諾表各層面的現況，如表4-1。

表 4-1 兼任行政教師在組織承諾量表得分之分析摘要表 (N=251)

層面	層面平均數	標準差	題數	題平均數
情感性承諾	30.82	0.73	8	3.85
交換性承諾	26.51	0.80	7	3.79
規範性承諾	15.37	0.77	5	3.07
整體情形	72.7	2.31	20	3.57

資料來源：作者自行整理

由表4-1可知，兼任行政職教師在組織承諾量表的平均得分為 3.57，顯示目前兼任行政職教師在組織承諾量表的知覺屬中高程度。顯示目前教師工作滿意之現況大致良好。就各層面而言，「情感性承諾」層面的平均得分為 3.85，「交換性承諾」層面的平均得分為 3.79，「規範性承諾」層面的平均得分為 3.07，各層面的平均得分約在 3.07~3.85 之間，均屬中等程度以上，其中以「情感性承諾」構面的平均得分為 3.85最高，「規範性承諾」構面的平均得分為 3.07 最低，其中「情感性承諾」與「交換性承諾」二個層面的知覺屬於中高程度，「規範性承諾」則屬於中等程度。整體而言，兼任行政教師在組織承諾整體有著良好的知覺感受。

葉俊泰（2009）、黃麗萍（2010）、陳志孝（2010）、楊景惠（2011）、李連成（2001）、謝孟芳（2015）、張簡頌倫（2018）等人研究組織承諾之結果有相近的表現。其中「情感性承諾」構面表現最佳，與周芷瑩（2018）認為研究結果相近，顯示兼任行政教師在組織承諾方面關注較高的是成員對組織情緒依附獲認同的知覺。

綜合上述，由組織承諾量表可得知受試者在擔任兼任行政期間，對組織的情

感性承諾與交換性承諾，以及與規範性承諾之間的感知情形。從上述分析可窺見量表各層面表現差異不大，卻緊緊相扣。從平均數值反映可知，兼任行政教師對學校所擔任工作職務有其責任心與認同感，因在學校感受到歸屬感和榮譽心，因此基於自己職責在工作上全力以赴，並願意留任在學校努力。相對的，比起是考慮自己的利益，計算自己的成本損益，或許是把自己工作當作責任，基於忠誠而服從學校的規範與規定，更是重視學校理念及信念，是否符合自己的價值觀。因此可知，兼任行政教師之組織承諾受情感性承諾、交換性承諾及規範性承諾等面向相互牽動。

貳、國小兼任行政教師留任意願現況分析

關於兼任行政教師留任意願之現況，本研究經整理受試者的分數後，以平均數、標準差等進行描述性統計分析。以下就留任意願表各層面的現況，如表4-2。

表 4-2 兼任行政教師在留任意願量表得分之分析摘要表 (N=251)

層面	層面平均數	標準差	題數	題平均數
留任原行政職	85.1	0.90	10	3.39
轉任其他行政職	163	1.01	5	3.25
整體情形	55.6	.79	15	3.32

資料來源：作者自行整理

由表 4-2 可知，兼任行政教師留任意願整體的單題平均數為3.32，各層面之單題平均數為留任原行政職 3.39 及轉任其他行政職 3.25。由數值發現留任意願整體或各層面的平均數皆相近，據此可知，兼任行政教師知覺留任意願情形均屬中等程度，此結果與黃英軒（2006）、張永芬（2013）、許文福（2014）研究結果相符。推究其原因，可能是兼任行政教師目前或過去擔任行政職務的經驗，使個人在校長領導、工作本身或是組織氣氛方面有著正向感受，進而有意願考慮兼任行

政工作。

綜合上述，可知兼任行政教師對留任行政職保有正向態度，然而教育主管機關仍應對學校行政現場關注與聆聽行政同仁意見，因應教育趨勢，健全行政工作體制，並維護兼任行政教師權益，學校才能永續經營。

第二節 不同背景變項之兼任行政教師知覺 組織承諾之差異分析與討論

本節以不同背景之台中市國小兼任行政教師在組織承諾量表得分的情形進行分析，使用獨立樣本t考驗與單因子變異數分析差異情形，並進行分析與討論。以下分別從性別、年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、行政年資與學校規模等七部分加以探討。

壹、不同性別之兼任行政教師知覺組織承諾之差異分析

為瞭解不同性別之兼任行政教師在工組織承諾量表的知覺是否有所差異，本研究以獨立樣本 t 考驗進行分析。其不同性別之兼任行政教師在組織承諾整體及各構面的知覺差異情形分述如下：

表 4-3 不同性別教師在組織承諾量表之 t 考驗摘要表 (N=251)

層面	男性 (n=64)		女性 (n=187)		<i>t</i> (251)	<i>p</i>	95% CI	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>LL</i>	<i>UL</i>
	情感性 承諾	4.02	.60	3.81			.77	1.97

交換行 承諾	3.92	.70	3.74	.79	1.65	.10	-.04	.40
規範性 承諾	3.33	.71	3.29	.83	.29	.77	-.20	.26
整體 情形	3.75	.62	3.62	.75	1.33	.18	-.07	.34

註：CI = 信賴區間；LL = 下界；UL = 上界。

資料來源：作者自行整理

一、不同性別之兼任行政教師在組織承諾整體之差異情形

由表 4-3 可知，251份有效樣本中，不同性別之兼任行政教師在組織承諾量表的得分情形，「男性教師」組的平均數為 3.75，「女性教師」組的平均數為 3.62，t 值為 1.33 ($p \geq .05$)，未達顯著水準，表示不同性別之教師在組織承諾量表的知覺沒有顯著差異。

二、不同性別之兼任行政教師在組織承諾各構面之差異情形

(一)在「情感性承諾」構面，t 值為 1.97 ($p \geq .05$)，未達顯著水準。

(二)在「交換性承諾」構面，t 值為 1.65 ($p \geq .05$)，未達顯著水準。

(三)在「規範性承諾」構面，t 值為 .29 ($p \geq .05$)，未達顯著水準。

不同性別的兼任行政教師在組織承諾整體和各分層面的知覺差異考驗均未達顯著水準，亦即兼任行政教師對組織承諾的感受，未因性別不同而有所差異。

因此，【假設1-1】：不同性別的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異，假設不成立。

貳、不同年齡之兼任行政教師知覺組織承諾之差異分析

就年齡而言，兼任行政教師知覺組織承諾之差異情形，如表 4-4、4-5 所示。

表 4-4 不同年齡之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均數和信賴區間

層面	未滿 30 歲 (n=23)			30 歲到 未滿 40 歲 (n=74)			40 歲到 未滿 50 歲 (n=114)			50 歲(含)以上 (n=40)		
	M	95%CI		M	95%CI		M	95%CI		M	95%CI	
	(SD)	LL	UL	(SD)	LL	UL	(SD)	LL	UL	(SD)	LL	UL
情感性 承諾	3.45 (.70)	3.15	3.75	3.64 (.82)	3.45	3.83	3.98 (.68)	3.86	4.11	4.18 (.51)	4.02	4.35
交換性 承諾	3.44 (.78)	3.11	3.78	3.51 (.80)	3.32	3.70	3.89 (.71)	3.76	4.03	4.18 (.63)	3.98	4.38
規範性 承諾	2.67 (.68)	2.38	2.97	2.99 (.85)	2.80	3.19	3.45 (.67)	3.33	3.58	3.82 (.70)	3.59	4.04
整體 情形	3.20 (.66)	2.91	3.48	3.38 (.78)	3.21	3.56	3.78 (.63)	3.66	3.89	4.05 (.56)	3.87	4.22

註：N=251

資料來源：作者自行整理

表 4-5 不同年齡之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
情感性承 諾	組間	13.40	3	4.47	9.08**	3>1,2
	組內	121.54	247	.49		
	總和	134.94	250			
交換性承 諾	組間	15.86	3	5.29	9.90**	3>2
	組內	131.89	247	.53		4>1,2
	總和	147.75	250			

規範性承諾	組間	29.18	3	9.73	18.23**	3>1,2
	組內	131.83	247	.53		4>1,2
	總和	161.01	250			
整體情形	組間	18.05	3	6.02	13.44**	3>1,2
	組內	110.58	247	.45		4>1,2
	總和	128.63	250	4.47	9.08	

1.未滿30 歲 2. 30歲到未滿40歲 3. 40歲到未滿50歲 4.50歲(含)以上 (N=251)

* $p < .05$ ** $p < .01$

資料來源：作者自行整理

一、不同年齡之兼任行政教師在組織承諾整體之差異情形

由表4-4、4-5得知，不同年齡之兼任行政教師在組織承諾量表的得分情形，「未滿30 歲」組教師的平均數為 3.20；「30歲到未滿40歲」組教師的平均數為 3.38；「40歲到未滿50歲」組教師的平均數為 3.78；「50歲(含)以上」組教師的平均數為 4.05。其 F 值為 9.08 ($p < .01$)，達顯著水準，表示不同年齡之兼任行政教師在組織承諾量表的知覺有顯著差異。經Scheffe, s 檢定法進行事後比較得知，「40歲到未滿50歲」組顯著高於「未滿30歲」組、「30歲到未滿40歲」組，以及「50歲(含)以上」組顯著高於「未滿30歲」組、「30歲到未滿40歲」組。

二、不同年齡之兼任行政教師在組織承諾各構面之差異情形

(一)在「情感性承諾」：不同年齡兼任行政教師在組織認同看法上達顯著差異 ($F=9.08$, $p < .01$)，顯示不同年齡之兼任行政教師在組織認同看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較得知，「40歲到未滿50歲」組顯著高於「未滿30歲」組、「30歲到未滿40歲」組。

(二)在「交換性承諾」：不同年齡兼任行政教師在組織認同看法上達顯著差異

($F=9.90, p<.01$)，顯示不同年齡之兼任行政教師在組織認同看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較得知，「40歲到未滿50歲」組顯著高於「30歲到未滿40歲」組，以及「50歲(含)以上」組顯著高於「未滿30歲」組、「30歲到未滿40歲」組。

(三)在「規範性承諾」：不同年齡兼任行政教師在組織認同看法上達顯著差異($F=18.23, p<.01$)，顯示不同年齡之兼任行政教師在組織認同看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較得知，「40歲到未滿50歲」組顯著高於「未滿30歲」組、「30歲到未滿40歲」組，以及「50歲(含)以上」組顯著高於「未滿30歲」組、「30歲到未滿40歲」組。

因此，【假設1-2】不同年齡之國民小學兼任行政教師在組織承諾知覺上有顯著差異，獲得支持。

參、不同教育程度之兼任行政教師知覺組織承諾之差異分析

就教育程度而言，兼任行政教師知覺組織承諾之差異情形，如表 4-6、4-7 所示。

表 4-6 不同教育程度之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均數和信賴區間

層面	師範院校 (n=47)			一般大學 (n=26)			研究所 (含四十學分班) (n=178)		
	M (SD)	95%CI		M (SD)	95%CI		M (SD)	95%CI	
		LL	UL		LL	UL		LL	UL
情感性 承諾	3.76 (.74)	3.54	3.98	3.57 (1.00)	3.17	3.98	3.93 (.68)	3.83	4.03
交換性 承諾	3.66 (.80)	3.42	3.89	3.53 (1.03)	3.10	3.94	3.86 (.71)	3.75	3.96

規範性承諾	3.16 (.87)	2.91	3.42	2.94 (.80)	2.62	3.27	3.39 (.77)	3.28	3.51
整體情形	3.52 (.74)	3.30	3.74	3.34 (.89)	2.98	3.70	3.73 (.67)	3.63	3.83

註：N=251

資料來源：作者自行整理

表 4-7 不同教育程度之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
情感性承諾	組間	3.56	2	1.78	3.36*	n.s.
	組內	131.38	248	.53		
	總和	134.94	250			
交換性承諾	組間	3.39	2	1.69	2.91	
	組內	144.36	248	.58		
	總和	147.75	250			
規範性承諾	組間	5.71	2	2.85	4.56*	3>2
	組內	155.30	248	.63		
	總和	161.01	250			
整體情形	組間	4.32	2	2.16	4.31*	3>2
	組內	124.31	248	.50		
	總和	128.63	250			

1.師範院校 2. 一般大學 3. 研究所

*p<.05 ** p<.01

資料來源：作者自行整理

一、不同教育程度之兼任行政教師在組織承諾整體之差異情形

由表4-6、4-7得知，不同教育程度之兼任行政教師在組織承諾量表的得分情

形，「師範院校」組教師的平均數為 3.52；「一般大學」組教師的平均數為 3.34；「研究所」組教師的平均數為 3.73。其 F 值為 4.31 ($p < .05$)，達顯著水準，表示不同教育程度之兼任行政教師在組織承諾量表的知覺有顯著差異。經 Scheffe, s 檢定法進行事後比較得知，「研究所」組顯著高於「一般大學」組。

二、不同教育程度之兼任行政教師在組織承諾各構面之差異情形

(一)在「情感性承諾」：不同教育程度兼任行政教師在組織認同看法上達顯著差異 ($F = 3.36, p < .05$)，顯示不同教育程度之兼任行政教師在組織認同看法上有所差異。再經 Scheffe, s 法進行事後比較，沒有任何兩組的差異達顯著水準。顯示在「情感性承諾」上，不同教育程度之兼任行政教師在組織承諾未具有差異。

(二)在「交換性承諾」：不同教育程度兼任行政教師在組織認同看法上未達顯著差異 ($F = 2.91, p \geq .05$)，顯示不同教育程度之兼任行政教師在組織認同看法上未有所差異。

(三)在「規範性承諾」：不同教育程度兼任行政教師在組織認同看法上達顯著差異 ($F = 4.56, p < .05$)，顯示不同教育程度之兼任行政教師在組織認同看法上有所差異。再經 Scheffe, s 檢定法進行事後比較得知，「研究所」組顯著高於「一般大學」組。

因此，【假設1-3】不同教育程度之國民小學兼任行政教師在組織承諾知覺上有顯著差異，獲得支持。

肆、不同服務年資之兼任行政教師知覺組織承諾之差異分析

就服務年資而言，兼任行政教師知覺組織承諾之差異，如表 4-8、4-9 所示。

表 4-8 不同服務年資之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均數和信賴區間

層面	未滿 5 年 (n=36)			滿 5 年到 未滿 10 年(n=41)			滿 10 年到 未滿 15 年 (n=31)		
	<i>M</i>	95%CI		<i>M</i>	95%CI		<i>M</i>	95%CI	
	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>
情感性 承諾	3.61 (.62)	3.40	3.82	3.74 (.87)	3.46	4.02	3.63 (.95)	3.28	3.98
交換性 承諾	3.56 (.73)	3.31	3.81	3.64 (.88)	3.36	3.92	3.52 (.88)	3.20	3.84
規範性 承諾	2.90 (.74)	2.65	3.15	3.01 (.89)	2.73	3.30	3.07 (.88)	2.75	3.39
整體 情形	3.36 (.64)	3.15	3.58	3.47 (.83)	3.21	3.73	3.41 (.86)	3.09	3.72
層面	滿 15 年到 未滿 20 年(n=57)			滿 20 年到 未滿 25 年(n=49)			滿 25 年以上 (n=37)		
	<i>M</i>	95%CI		<i>M</i>	95%CI		<i>M</i>	95%CI	
	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>
情感性 承諾	3.95 (.72)	3.75	4.14	3.97 (.57)	3.81	4.14	4.18 (.52)	4.01	4.35
交換性 承諾	3.85 (.75)	3.65	4.05	3.93 (.66)	3.74	4.13	4.10 (.58)	3.91	4.29
規範性 承諾	3.43 (.79)	3.22	3.64	3.50 (.63)	3.32	3.68	3.75 (.58)	3.55	3.94
整體 情形	3.74 (.71)	3.55	3.93	3.80 (.56)	3.63	3.96	4.01 (.49)	3.84	4.17

註：N=251

資料來源：作者自行整理

表 4-9 不同服務年資之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
情感性 承諾	組間	9.427	5	1.89	3.68**	6>1
	組內	125.515	245	.51		
	總和	134.943	250			
交換性 承諾	組間	9.953	5	1.99	3.54**	n.s.
	組內	137.796	245	.56		
	總和	147.748	250			
規範性 承諾	組間	21.104	5	4.22	7.39**	5>1
	組內	139.904	245	.57		6>1,2,3
	總和	161.008	250			
整體 情形	組間	12.304	5	2.46	7.39**	6>1,2,3
	組內	116.324	245	.48		
	總和	128.627	250	4.47	5.18	

1. 未滿 5 年 2. 滿 5 年到未滿 10 年 3. 滿 10 年到未滿 15 年
 4. 滿 15 年到未滿 20 年 5. 滿 20 年到未滿 25 年 6. 滿 25 年以上

*p<.05 ** p<.01

資料來源：作者自行整理

一、不同服務年資之兼任行政教師在組織承諾整體之差異情形

由表4-8、4-9得知，不同服務年資之兼任行政教師在組織承諾量表的得分情形，「未滿5年」組教師的平均數為 3.36；「滿5年到未滿10年」組教師的平均數為 3.47；「滿10年到未滿15年」組教師的平均數為 3.41；「滿15年到未滿20年」組教師的平均數為 3.74；「滿20年到未滿25年」組教師的平均數為3.80；「滿25年以上」組教師的平均數為 4.01。其 F 值為 7.39 (p<.01)，達顯著水準，表示不同服務年

資之兼任行政教師在組織承諾量表的知覺有顯著差異。經Scheffe, s 檢定法進行事後比較得知,「滿25年以上」組顯著高於「未滿5年」組、「滿5年到未滿10年」組和「滿10年到未滿15年」組。

二、不同服務年資之兼任行政教師在組織承諾各構面之差異情形

(一)在「情感性承諾」:不同服務年資之兼任行政教師在組織承諾看法上達顯著差異 ($F=3.68, p<.01$),顯示不同服務年資之兼任行政教師在組織承諾看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較,「滿25年以上」組顯著高於「未滿5年」組。

(二)在「交換性承諾」:不同服務年資之兼任行政教師在組織承諾看法上達顯著差異 ($F=3.54, p<.01$),顯示不同服務之年資之兼任行政教師在組織認同看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較,沒有任何兩組的差異達顯著水準。在「交換性承諾」上,顯示不同服務年資之兼任行政教師在組織承諾看未具有差異。

(三)在「規範性承諾」:不同服務年資之兼任行政教師在組織承諾看法上達顯著差異 ($F=7.39, p<.01$),顯示不同服務年資之兼任行政教師在組織承諾看法上有所差異。再經Scheffe, s 檢定法進行事後比較得知,「滿20年到未滿25年」組顯著高於「未滿5年」組;「滿25年以上」組顯著高於「未滿5年」組、「滿5年到未滿10年」組和「滿10年到未滿15年」組。

因此,【假設1-4】不同教育程度之國民小學兼任行政教師在組織承諾知覺上有顯著差異,部分獲得支持。

伍、不同擔任職務之兼任行政教師知覺組織承諾之差異分析

就擔任職務而言,兼任行政教師知覺組織承諾之差異情形,如表 4-10、4-11 所示。

表 4-10 不同擔任職務之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均數和信賴

層面	區間								
	教師兼主任 (n=38)			級任兼組長 (n=13)			科任兼組長 (n=200)		
	M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL	
情感性 承諾	4.18 (.64)	3.97	4.39	3.75 (.55)	3.41	4.08	3.81 (.75)	3.71	3.92
交換性 承諾	4.04 (.72)	3.80	4.28	3.77 (.63)	3.39	4.15	3.74 (.78)	3.63	3.85
規範性 承諾	3.49 (.72)	3.25	3.73	3.45 (.72)	3.01	3.88	3.26 (.82)	3.14	3.37
整體 情形	3.90 (.64)	3.69	4.11	3.65 (.62)	3.28	4.03	3.60 (.73)	3.50	3.70

註：N=251

資料來源：作者自行整理

表 4-11 不同擔任職務之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
情感性 承諾	組間	4.44	2	2.22	4.22*	1>3
	組內	130.51	248	0.53		
	總和	134.94	250			
交換性 承諾	組間	2.90	2	1.45	2.48	
	組內	144.85	248	0.58		
	總和	147.75	250			
規範性 承諾	組間	2.04	2	1.02	1.59	
	組內	158.97	248	0.64		
	總和	161.01	250			

整體 情形	組間	2.89	2	1.44	2.85
	組內	125.74	248	0.51	
	總和	128.63	250	2.22	

1. 教師兼主任 2. 級任兼組長 3. 科任兼組長

*p<.05 ** p<.01

資料來源：作者自行整理

一、不同擔任職務之兼任教師在組織承諾整體之差異情形

由表4-10、4-11得知，不同擔任擔任職務之兼任教師在組織承諾量表的得分情形，「教師兼主任」組教師的平均數為 3.90；「級任兼組長」組教師的平均數為3.65；「科任兼組長」組教師的平均數為 3.60。其 F 值為 2.85 ($p \geq .05$)，未達顯著水準，表示不同服務年資之教師在組織承諾量表的知覺沒有顯著差異。

二、不同擔任職務之兼任教師在組織承諾各構面之差異情形

(一)在「情感性承諾」：不同擔任職務之兼任行政教師在組織認同看法上達顯著差異 ($F=4.22, p < .05$)，顯示不同服務年資之兼任行政教師在組織認同看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較，「教師兼主任」組顯著高於「科任兼組長」組。

(二)在「交換性承諾」：不同服務年資兼任行政教師在組織認同看法上未達顯著差異 ($F=2.48, p \geq .05$)，顯示不同服務年資之兼任行政教師在組織認同看法上未有所差異。

(三)在「規範性承諾」：不同服務年資兼任行政教師在組織認同看法上未達顯著差異 ($F=1.59, p \geq .05$)，顯示不同服務年資之兼任行政教師在組織認同看法上未有所差異。

因此，【假設1-5】不同擔任職務之國民小學兼任行政教師在組織承諾知覺上有顯著差異，部分獲得支持。

陸、不同擔任行政年資之兼任行政教師知覺組織承諾之差異分析

就擔任行政年資而言，兼任行政教師知覺組織承諾之差異情形，如表 4-12、4-13 所示。

表 4-12 不同擔任行政年資之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均數和

層面	信賴區間											
	未滿 5 年 (n=133)			滿 5 年到 未滿 10 年 (n=50)			滿 10 年到 未滿 15 年 (n=24)			滿 15 年以上 (n=44)		
	M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL	
情感性 承諾	3.70 (.79)	3.56	3.83	3.91 (.67)	3.72	4.10	4.00 (.55)	3.76	4.23	4.24 (.54)	4.07	4.40
交換性 承諾	3.61 (.80)	3.47	3.74	3.83 (.76)	3.61	4.04	3.84 (.58)	3.60	4.09	4.25 (.58)	4.07	4.42
規範性 承諾	3.09 (.83)	2.95	3.24	3.34 (.78)	3.12	3.56	3.47 (.62)	3.21	3.73	3.81 (.56)	3.64	3.98
整體 情形	3.47 (.75)	3.34	3.60	3.68 (.68)	3.49	3.88	3.78 (.53)	3.55	4.00	4.10 (.50)	3.94	4.25

註：N=251

資料來源：作者自行整理

表 4-13 不同擔任行政年資之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
情感性 承諾	組間	10.27	3	3.42	6.78**	4>1
	組內	124.68	247	0.51		
	總和	134.94	250			

交換性 承諾	組間	13.82	3	4.61	8.49**	4>1
	組內	133.93	247	0.54		
	總和	147.75	250			
規範性 承諾	組間	17.73	3	5.91	10.19**	4>1,2
	組內	143.28	247	0.58		
	總和	161.01	250			
整體 情形	組間	13.54	3	4.51	9.69**	4>1,2
	組內	115.09	247	0.47		
	總和	128.63	250			

1. 未滿5年 2. 滿5年到未滿10年 3. 滿10年到未滿15年 4. 滿15年以上 (N=251)

*p<.05 ** p<.01

資料來源：作者自行整理

一、不同擔任行政年資之兼任行政教師在組織承諾整體之差異情形

由表4-12、4-13得知，不同擔任行政年資之兼任教師在組織承諾量表的得分情形，「未滿5年」組教師的平均數為 3.47；「滿5年到未滿10年」組教師的平均數為 3.68；「滿10年到未滿15年」組教師的平均數為 3.78；「滿15年以上」組教師的平均數為 4.10。其 F 值為 10.19 ($p<0.1$)，達顯著水準，表示不同擔任行政年資之教師在組織承諾量表的知覺有顯著差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較，「滿15年以上」組顯著高於「未滿5年」組、「滿5年到未滿10年」組。

二、不同擔任行政年資之兼任行政教師在組織承諾各構面之差異情形

(一)在「情感性承諾」：不同擔任行政年資之兼任行政教師在組織承諾看法上達顯著差異 ($F=6.78$, $p<0.1$)，顯示不同擔任行政年資之兼任行政教師在組織承諾看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較，「滿15年以上」組顯著高於

「未滿5年」組。

(二)在「交換性承諾」：不同擔任行政年資之兼任行政教師在組織承諾看法上未達顯著差異 ($F=8.49$, $p<0.1$)，顯示不同擔任行政年資之兼任行政教師在組織承諾看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較，「滿15年以上」組顯著高於「未滿5年」組。

(三)在「規範性承諾」：不同擔任行政年資之兼任行政教師在組織承諾看法上達顯著差異 ($F=10.19$, $p<0.1$)，顯示不同擔任行政年資之兼任行政教師在組織承諾看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較，「滿15年以上」組顯著高於「未滿5年」組、「滿5年到未滿10年」組。

因此，【假設1-6】不同擔任職務之國民小學兼任行政教師在組織承諾知覺上有顯著差異，獲得支持。

柒、不同的學校規模兼任行政教師知覺組織承諾之差異分析

就擔任學校規模而言，兼任行政教師知覺組織承諾之差異情形，如表4-14、4-15 所示。

表 4-14 不同學校規模之兼任行政教師知覺組織承諾之各組人數、平均數和信賴

區間

層面	12 班(含)以下 (n=51)			13 到 24 班 (n=45)			25 到 54 班以上 (n=117)			55 班以上 (n=38)		
	M	95%CI		M	95%CI		M	95%CI		M	95%CI	
	(SD)	LL	UL	(SD)	LL	UL	(SD)	LL	UL	(SD)	LL	UL
情感性 承諾	3.88 (.75)	3.67	4.09	3.95 (.66)	3.75	4.14	3.81 (.78)	3.66	3.95	3.92 (.66)	3.71	4.14
交換性 承諾	3.68 (.86)	3.44	3.92	4.00 (.63)	3.81	4.19	3.72 (.79)	3.58	3.86	3.89 (.69)	3.66	4.11
規範性 承諾	3.08 (.95)	2.81	3.35	3.46 (.68)	3.25	3.66	3.29 (.79)	3.14	3.43	3.47 (.72)	3.24	3.71
整體	3.55	3.32	3.77	3.80	3.62	3.98	3.60	3.47	3.74	4.10	3.55	3.97

情形	(.80)	(.59)	(.74)	(.64)
----	-------	-------	-------	-------

註：N=251

資料來源：作者自行整理

表 4-15 不同學校規模之兼任行政教師知覺組織承諾之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
情感性 承諾	組間	0.86	3	0.29	0.53	
	組內	134.08	247	0.54		
	總和	134.94	250			
交換性 承諾	組間	3.49	3	1.16	1.99	
	組內	144.26	247	0.58		
	總和	147.75	250			
規範性 承諾	組間	4.79	3	1.60	2.53	
	組內	156.22	247	0.63		
	總和	161.01	250			
整體 情形	組間	2.27	3	0.76	1.48	
	組內	126.36	247	0.51		
	總和	128.63	250			

1. 12班(含)以下 2. 13到24班 3. 25到54班以上 4. 55班以上 (N=251)

*p<.05 ** p<.01

資料來源：作者自行整理

一、不同學校規模之兼任行政教師在組織承諾整體之差異情形

由表4-14、4-15得知，不同擔學校規模之兼任行政教師在組織承諾量表的得

分情形，「12班(含)以下」組教師的平均數為 3.55；「13到24班」組教師的平均數為 3.80；「25到54班以上」組教師的平均數為 3.60；「55班以上」組教師的平均數為 4.10。其 F 值為 1.48 ($p \geq 0.5$)，未達顯著水準，表示不同擔任行政年資之兼任行政教師在組織承諾量表的知覺未有顯著差異。

二、不同學校規模之兼任行政教師在組織承諾各構面之差異情形

(一)在「情感性承諾」：不同學校規模之兼任行政教師在組織承諾看法上未達顯著差異 ($F=0.53$, $p \geq 0.5$)，顯示不同擔任學校規模之兼任行政教師在組織承諾看法上未有所差異。

(二)在「交換性承諾」：不同擔任學校規模之兼任行政教師在組織承諾看法上未達顯著差異 ($F=1.99$, $p \geq 0.5$)，顯示不同擔任學校規模之兼任行政教師在組織承諾看法上未有所差異。

(三)在「規範性承諾」：不同擔任學校規模之兼任行政教師在組織承諾看法上未達顯著差異 ($F=2.53$, $p \geq 0.5$)，顯示不同學校規模之兼任行政教師在組織承諾看法上未有所差異。

因此，【假設1-7】不同學校規模之國民小學兼任行政教師在組織承諾知覺上未有顯著差異，假設不成立。

捌、不同背景變項之兼任行政教師知覺組織承諾之綜合討論

為完整瞭解個人背景變項對情感性承諾、交換性承諾、規範性承諾及組織承諾整體所造成的差異情形，本段將彙整上述的分析資料進行綜合討論，茲將背景變項對情感性承諾、交換性承諾、規範性承諾及組織承諾整體所造成的差異情形彙整成表4-16，分別就性別、年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、行政年資及學校規模等七項進行討論和說明。

表 4-16 不同背景變項之兼任行政教師在「組織承諾」之差異檢定結果摘要表

背景變項	組別	情感性承諾	交換性承諾	規範性承諾	組織承諾整體
性別	(1)男性 (2)女性				
年齡	(1)未滿 30 歲 (2)滿 30 歲到未滿 40 歲 (3)滿 40 歲到滿 50 歲 (4)50 歲以上	3>1,2	3>2 4>1,2	3>1,2 4>1,2	3>1,2 4>1,2
教育程度	(1)師範院校(含師專、師大) (2)一般大學(含師資班、教育學程) (3)研究所(含 40 學分班)以上			3>2	3>2
服務年資	(1)未滿 5 年 (2)滿 5 年到未滿 10 年 (3)滿 10 年到未滿 15 年 (4)滿 15 年到未滿 20 年 (5)滿 20 年到未滿 25 年 (6)滿 25 年以上	6>1		5>1 6>1,2,3	6>1,2,3
擔任職務	(1)教師兼主任 (2)級任兼組長 (3)科任兼組長	1>3			
行政年資	(1)未滿 5 年 (2)滿 5 年到未滿 10 年 (3)滿 10 年到未滿 15 年 (4)滿 15 年以上	4>1	4>1	4>1,2	4>1,2
學校規模	(1)12 班(含)以下 (2)13 到 24 班 (3)25 到 54 班以上 (4)55 班以上				

資料來源：作者自行整理

根據上述統計資料，本研究將不同背景變項的國小兼任行政教師在組織承諾上的差異情形進行比較分析，其結果歸納陳述如下：

一、性別

本研究結果顯示，不同性別的兼任行政教師在組織承諾整體和各分層面的知覺差異考驗均未達顯著水準，亦即兼任行政教師對組織承諾的感受，未因性別不同而有所差異。所以「假設1-1：不同性別的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。」未得到支持。此研究結果與(王政雄 2009；黃麗萍，2010；陳孝志，2010；鄭至傑，2016) 指出國小兼任行政教師在不同性別之整體組織承諾無顯著差異相似。

二、年齡

本研究結果顯示不同年齡之兼任行政教師於「組織承諾整體層面」及在「情感性承諾」、「交換性承諾」與「規範性承諾」三個構面，不同年齡的教師看法皆達顯著差異。因此，「假設1-2：不同年齡之國民小學兼任行政教師在組織承諾知覺上有顯著差異。」得到支持。研究顯示顯示臺中市國民小學教師兼任行政教師年齡在組織承諾感受上有顯著差異。此研究結果與(黃麗萍，2010；蔡雅惠，2013；張簡頌倫，2018) 等的相關研究結果相似。

三、教育程度

本研究結果顯示不同教育程度的兼任行政教師在「組織承諾整體層面」及在「規範性承諾」構面，不同教育程度的教師看法皆達顯著差異。因此「假設1-3：不同教育程度的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。」得到支持。此研究結果與(葉俊泰，2009) 的相關研究結果相似，研究顯示不同教育程度之兼任行政教師，在組織承諾整體上有顯著差異。

四、服務年資

本研究結果顯示的不同服務年資兼任行政職務教師在「組織承諾整體層面」及「情感性承諾」、「規範性承諾」構面，不同服務年資的教師看法皆達顯著差異。

因此「假設1-4:不同服務年資的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。」得到支持。此研究結果與(葉俊泰，2009；黃麗萍，2010；蔡雅惠，2013)的相關研究結果相似，研究顯示不同服務年資之兼任行政教師，在組織承諾整體上有顯著差異。

五、擔任職務

本研究結果顯示不同擔任職務的兼任行政職務教師在「情感性承諾」構面，不同擔任職務的教師看法皆達顯著差異。因此「假設1-5：不同擔任職務的國小兼任行政教師其知覺組織承諾具有顯著差異。」得到支持。此研究結果與（陳志孝，2010；葉俊泰，2009；李連成，2011；蔡雅惠，2013；鄭至傑，2016)等的相關研究結果相似，研究顯示不同擔任職務之兼任行政教師，在組織承諾整體上有顯著差異。

六、行政年資

本研究結果顯示不同兼任行政職務年資的兼任行政職務教師在「組織承諾整體層面」及在「情感性承諾」、「交換性承諾」與「規範性承諾」三個構面，不同行政年資的教師皆達顯著差異。因此「假設 1-6：不同兼任行政年資之國小兼任行政教師組織承諾具有顯著差異。」得到支持。此研究結果與（葉俊泰，2009；李連成，2012；蔡雅惠，2013）等的相關研究結果相似，研究顯示不同兼任行政年資之兼任行政教師，在組織承諾整體上有顯著差異。

七、學校規模

本研究結果顯示不同學校規模的兼任行政教師在整體「組織承諾」的知覺上無顯著差異，因此「假設 1-7：不同學校規模之國小兼任行政教師其組織承諾具有顯著差異。」未得到支持。此研究與此研究結果與（王政雄，2008；黃麗萍，2010；鄭至傑，2016）等相關之研究結果一致。

由表 4-16 分析可知，不同背景變項之兼任行政教師在整體組織承諾上，除了性別及學校規模沒有達到顯著差異外，其餘五個變項年齡、教育程度、服務年資、

擔任職務、行政工作年資皆達顯著水準。本研究「假設一：不同背景變項的國小兼任行政教師其組織承諾具有顯著差異。」獲得大部分支持。

第三節 不同背景變項之兼任行政教師知覺 留任意願之差異分析與討論

本節以不同背景之台中市國小兼任行政教師在留任意願量表得分的情形進行分析，使用獨立樣本t考驗與單因子變異數分析差異情形，並進行分析與討論。以下分別從性別、年齡、教育程度、服務年資、行政年資、擔任職務與學校規模等七部分加以探討。

壹、不同性別的兼任行政教師知覺留任意願之差異分析

為瞭解不同性別之兼任行政教師在工留任意願量表的知覺是否有所差異，本研究以獨立樣本 t 考驗進行分析。其不同性別之兼任行政教師在留任意願整體及各構面的知覺差異情形分述如下：

表 4-17 不同性別教師在留任意願量表之 t 考驗摘要表

層面	男性		女性		<i>t</i> (251)	<i>p</i>	95% CI	
	(n=64)		(n=187)				<i>LL</i>	<i>UL</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>				
留任原 行政職	3.50	.72	3.26	.81	1.11	.27	-0.11	0.40
轉其他	3.51	.92	3.17	1.03	2.33	.02	0.05	0.62

行政職								
整體情形	3.50	.90	3.35	.91	2.13	.03	0.02	0.47

註：CI =信賴區間；LL =下界；UL =上界。

一、不同性別之兼任行政教師在留任意願整體之差異情形

由表 4-17 可知，251份有效樣本中，不同性別之兼任行政教師在留任意願量表的得分情形，「男性教師」組的平均數為3.50，「女性教師」組的平均數為 3.35，t 值為 2.13 ($p < .05$)，達顯著水準，表示不同性別之教師在留任意願量表的知覺有顯著差異，「男性教師」顯著高於「女性教師」。

二、不同性別之兼任行政教師在留任意願各構面之差異情形

(一)在「留任原行政職」構面，t 值為 1.11 ($p \geq .05$)，未達顯著水準。

(二)在「轉其他行政職」構面，t 值為 2.33 ($p < .05$)，達顯著水準，「男性教師」顯著高於「女性教師」。

不同性別的兼任行政教師在留任意願整體的知覺差異考驗達顯著水準，而留任意願整體和各分層面的知覺差異考驗，在「轉其他行政職」構面達顯著水準，亦即兼任行政教師對留任意願的感受，部分會因性別不同而有所差異。

因此，【假設2-1】不同年齡之國民小學兼任行政教師在留任意願知覺上有顯著差異，部分獲得支持。

貳、不同年齡的兼任行政教師知覺留任意願之差異分析

就年齡而言，兼任行政教師知覺留任意願之差異情形，如表 4-18、4-19 所示。

表 4-18 不同年齡之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和信賴區間

層面	未滿 30 歲 (n=23)			30 歲到 未滿 40 歲 (n=74)			40 歲到 未滿 50 歲 (n=114)			50 歲(含)以上 (n=40)		
	M	95%CI		M	95%CI		M	95%CI		M	95%CI	
	(SD)	LL	UL	(SD)	LL	UL	(SD)	LL	UL	(SD)	LL	UL
留任原 行政職	3.15 (.86)	2.78	3.52	3.18 (1.00)	2.94	3.41	3.44 (.81)	3.29	3.58	3.80 (.89)	3.52	4.09
轉其他 行政職	2.94 (1.00)	2.51	3.37	3.31 (1.06)	3.06	3.55	3.35 (0.96)	3.17	3.53	3.07 (1.03)	2.74	3.40
整體 情形	3.05 (.73)	2.73	3.36	3.24 (.90)	3.03	3.45	3.39 (.70)	3.26	3.52	3.44 (.81)	3.18	3.70

註：N=251

表 4-19 不同年齡之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
留任原 行政職	組間	11.74	3	3.91	4.99**	4>2
	組內	193.68	247	0.78		
	總和	205.42	250			
轉其他 行政職	組間	4.88	3	1.63	1.61	
	組內	249.04	247	1.01		
	總和	253.92	250			
整體 情形	組間	3.31	3	1.10	1.79	
	組內	152.79	247	0.62		
	總和	156.11	250	1.63		

1.未滿 30 歲 2. 30 歲到未滿 40 歲 3. 40 歲到未滿 50 歲 4.50 歲(含)以上 (N=251)

*p<.05 ** p<.01

一、不同年齡之兼任行政教師在留任意願整體之差異情形

由表4-18、4-19得知，不同年齡之兼任行政教師在留任意願量表的得分情形，「未滿30歲」組教師的平均數為 3.05；「30歲到未滿40歲」組教師的平均數為 3.24；「40歲到未滿50歲」組教師的平均數為3.39；「50歲(含)以上」組教師的平均數為 3.44。其 F 值為1.79 ($p \geq .05$)，未達顯著水準，表示不同年齡之兼任行政教師在組織承諾量表的知覺未有顯著差異。

二、不同年齡之兼任行政教師在留任意願各構面之差異情形

(一)在「留任原行政職」：不同年齡兼任行政教師在留任意願看法上達顯著差異 ($F=4.99, p < .01$)，顯示不同年齡之兼任行政教師在留任意願看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較得知，「50歲(含)以上」組顯著高於「30歲到未滿40歲」組。

(二)在「轉其他行政職」：不同年齡兼任行政教師在留任意願看法上未達顯著差異 ($F=1.61, p \geq .05$)，顯示不同年齡之兼任行政教師在留任意願看法上未有所差異。

因此，【假設2-2】不同年齡之國民小學兼任行政教師在留任意願知覺上有顯著差異，部分獲得支持。

參、不同教育程度的兼任行政教師留任意願之差異分析

就教育程度而言，兼任行政教師知覺留任意願之差異情形，如表 4-20、4-21 所示。

表 4-20 不同教育程度之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和信賴

層面	區間								
	師範院校 (n=47)			一般大學 (n=26)			研究所 (含四十學分班) (n=178)		
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	95%CI <i>LL</i> <i>UL</i>		<i>M</i> (<i>SD</i>)	95%CI <i>LL</i> <i>UL</i>		<i>M</i> (<i>SD</i>)	95%CI <i>LL</i> <i>UL</i>	
留任原 行政職	3.30 (.84)	3.06	3.55	3.24 (1.15)	2.78	3.70	3.44 (.89)	3.30	3.57
轉其他 行政職	2.96 (.82)	2.72	3.20	2.85 (1.06)	2.42	3.28	3.39 (1.02)	3.24	3.54
整體 情形	3.13 (.69)	2.93	3.33	3.04 (.87)	2.69	3.40	3.41 (.79)	3.30	3.53

註：N=251

表 4-21 不同教育程度之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
留任原 行政職	組間	1.29	2	0.64	0.78	
	組內	204.13	248	0.82		
	總和	205.42	250			
轉其他 行政職	組間	11.74	2	5.87	6.01**	
	組內	242.18	248	0.98		3>1,2.
	總和	253.92	250			
整體 情形	組間	5.19	2	2.60	4.27*	n.s.
	組內	150.91	248	0.61		
	總和	156.11	250			

1.師範院校 2. 一般大學 3. 研究所

* $p < .05$ ** $p < .01$

一、不同教育程度之兼任行政教師在留任意願之整體差異情形

由表4-20、4-21得知，不同教育程度之兼任行政教師在留任意願量表的得分情形，「師範院校」組教師的平均數為 3.13；「一般大學」組教師的平均數為 3.04；「研究所」組教師的平均數為 3.41。其 F 值為 4.27 ($p < .05$)，達顯著水準，表示不同教育程度之兼任行政教師在留任意願量表的知覺有顯著差異。經 Scheffe, s 檢定法進行事後比較得知，沒有任何兩組的差異達顯著水準。顯示不同服務年資之兼任行政教師在整體對留任意願未具有差異。

二、不同教育程度之兼任行政教師在留任意願各構面之差異情形

(一)在「留任原行政職」：不同教育程度兼任行政教師在留任意願看法上未達顯著差異 ($F = 0.78$, $p \geq .05$)，顯示不同教育程度之兼任行政教師在留任意願看法上未有所差異。

(二)在「轉其他行政職」：不同教育程度兼任行政教師在留任意願知覺上達顯著差異 ($F = 6.01$, $p < .01$)，經 Scheffe, s 檢定法進行事後比較得知，「研究所」組顯著高於「師範院校」組及「一般大學」組。

因此，【假設2-3】不同教育程度之國民小學兼任行政教師在留任意願知覺上有顯著差異，部分獲得支持。

肆、不同服務年資的兼任行政教師知覺留任意願之差異分析

就服務年資而言，兼任行政教師知覺留任意願之差異情形，如表 4-22、4-23 所示。

表 4-22 不同服務年資之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和信賴

區間

層面	未滿 5 年 (n=36)			滿 5 年到 未滿 10 年 (n=41)			滿 10 年到 未滿 15 年 (n=31)		
	<i>M</i>	<i>95%CI</i>		<i>M</i>	<i>95%CI</i>		<i>M</i>	<i>95%CI</i>	
	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>
留任原 行政職	3.34 (.82)	3.07	3.62	3.38 (.96)	3.07	3.68	2.99 (1.18)	2.56	3.42
轉其他 行政職	3.14 (.98)	2.81	3.47	3.48 (.95)	3.18	3.78	2.92 (1.20)	2.48	3.36
整體 情形	3.24 (.75)	2.99	3.50	3.43 (.82)	3.17	3.68	2.96 (1.03)	2.58	3.33
層面	滿 15 年到 未滿 20 年 (n=57)			滿 20 年到 未滿 25 年 (n=49)			滿 25 年以上 (n=37)		
	<i>M</i>	<i>95%CI</i>		<i>M</i>	<i>95%CI</i>		<i>M</i>	<i>95%CI</i>	
	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>	(<i>SD</i>)	<i>LL</i>	<i>UL</i>
留任原 行政職	3.40 (.83)	3.18	3.62	3.45 (.74)	3.24	3.67	3.70 (.89)	3.40	3.99
轉其他 行政職	3.50 (.96)	3.24	3.75	3.30 (.95)	3.03	3.57	2.96 (.97)	2.64	3.29
整體 情形	3.45 (.75)	3.25	3.65	3.38 (.62)	3.20	3.55	3.33 (.80)	3.06	3.60

註：N=251

表 4-23 不同服務年資之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
留任原 行政職	組間	8.73	5	1.75	2.17	
	組內	196.69	245	0.80		
	總和	205.42	250			
轉其他 行政職	組間	12.54	5	2.51	2.55*	n.s.
	組內	241.38	245	0.99		
	總和	253.92	250			
整體 情形	組間	5.86	5	1.17	1.91	
	組內	150.25	245	0.61		
	總和	156.11	250			

1. 未滿 5 年 2. 滿 5 年到未滿 10 年 3. 滿 10 年到未滿 15 年
 4. 滿 15 年到未滿 20 年 5. 滿 20 年到未滿 25 年 6. 滿 25 年以上

* $p < .05$ ** $p < .01$

一、不同服務年資之兼任行政教師在留任意願整體之差異情形

由表4-22、4-23得知，不同服務年資之兼任行政教師在留任意願量表的得分情形，「未滿5年」組教師的平均數為 3.24；「滿5年到未滿10年」組教師的平均數為 3.43；「滿10年到未滿15年」組教師的平均數為 2.96；「滿15年到未滿20年」組教師的平均數為 3.45；「滿20年到未滿25年」組教師的平均數為3.38；「滿25年以上」組教師的平均數為 3.33。其 F 值為 1.91 ($p \geq .01$)，未達顯著水準，表示不同服務年資之兼任行政教師在留任意願量表的知覺未有顯著差異。

二、不同服務年資之兼任行政教師在留任意願各構面之差異情形

(一)在「留任原行政職」：不同服務年資之兼任行政教師在留任意願看法上未達顯著差異 ($F=2.17$, $p \geq .01$)，顯示不同服務年資之兼任行政教師在留任意願看法

上未有所差異。

(二)在「轉其他行政職」：不同服務年資之兼任行政教師在留任意願看法上達顯著差異 ($F=2.14, p<.01$)，顯示不同服務之年資之兼任行政教師在留任意願看法上未有所差異。經Scheffe, s 檢定法進行事後比較得知，沒有任何兩組的差異達顯著水準。顯示不同服務年資之兼任行政教師在整體對留任意願看法未具有差異。

因此，【假設2-4】不同教育程度之國民小學兼任行政教師在組織承諾知覺上未有顯著差異，未獲得支持。

伍、不同擔任職務兼任行政教師知覺留任意願之差異分析

就擔任職務而言，兼任行政教師知覺留任意願之差異情形，如表 4-24、4-25 所示。

表 4-24 不同擔任職務之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和信賴

層面	區間								
	教師兼主任 (n=38)			級任兼組長 (n=13)			科任兼組長 (n=200)		
	M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL	
留任原 行政職	3.58 (.95)	3.26	3.89	3.30 (.82)	2.81	3.79	3.36 (.90)	3.24	3.49
轉其他 行政職	3.79 (.76)	3.54	4.05	3.38 (.58)	3.03	3.74	3.14 (1.04)	3.00	3.29
整體 情形	3.69 (.72)	3.45	3.92	3.34 (.62)	2.97	3.72	3.25 (.80)	3.14	3.36

註：N=251

表 4-25 不同擔任職務之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
留任原 行政職	組間	1.58	2	0.79	0.96	
	組內	203.84	248	0.82		
	總和	205.42	250			
轉其他 行政職	組間	13.75	2	6.88	7.10**	1>3
	組內	240.17	248	0.97		
	總和	253.92	250			
整體 情形	組間	5.98	2	2.99	4.94**	1>3
	組內	150.13	248	0.61		
	總和	156.11	250			

1. 教師兼主任

2. 級任兼組長

3. 科任兼組長

* $p < .05$ ** $p < .01$

一、不同擔任職務之兼任教師在留任意願整體之差異情形

由表4-24、4-25得知，不同擔任擔任職務之兼任教師在留任意願量表的得分情形，「教師兼主任」組教師的平均數為 3.69；「級任兼組長」組教師的平均數為3.34；「科任兼組長」組教師的平均數為 3.25。其 F 值為 4.94 ($p < .01$)，達顯著水準，再經Scheffe, s 法進行事後比較，「教師兼主任」組顯著高於「科任兼組長」組。

二、不同擔任職務之兼任教師在留任意願各構面之差異情形

(一)在「留任原行政職」：不同擔任職務之兼任行政教師在留任意願看法上未達顯著差異 ($F = 0.96$, $p \geq .05$)，顯示不同服務年資之兼任行政教師在留任意願看法上未有所差異。

(二)在「轉其他行政職」：不同服務年資兼任行政教師在留任意願看法上達顯著差異 ($F = 7.10$, $p < .01$)，顯示不同服務年資之兼任行政教師在留任意願看法上

有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較,「教師兼主任」組顯著高於「科任兼組長」組。

因此,【假設2-5】不同擔任職務之國民小學兼任行政教師在留任意願知覺上有顯著差異,部分獲得支持。

陸、不同擔任行政年資兼任行政教師知覺留任意願之差異分析

就擔任行政年資而言,兼任行政教師知覺留任意願之差異情形,如表 4-26、4-27 所示。

表 4-26 不同擔任行政年資之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和

層面	信賴區間											
	未滿 5 年 (n=133)			滿 5 年到 未滿 10 年 (n=50)			滿 10 年到 未滿 15 年 (n=24)			滿 15 年以上 (n=44)		
	M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL	
留任原 行政職	3.28 (.92)	3.13	3.44	3.29 (.88)	3.04	3.54	3.43 (.76)	3.11	3.76	3.81 (.86)	3.55	4.07
轉其他 行政職	3.20 (1.07)	3.02	3.39	3.37 (.90)	3.12	3.63	3.23 (.79)	2.89	3.56	3.30 (1.05)	2.98	3.62
整體 情形	3.24 (.85)	3.10	3.39	3.33 (.73)	3.12	3.54	3.33 (.46)	3.13	3.52	3.55 (.79)	3.31	3.79

註：N=251

表 4-27 不同擔任行政年資之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
留任原 行政職	組間	9.68	3	3.226	4.07**	4>1,2
	組內	195.74	247	0.79		
	總和	205.42	250			
轉其他 行政職	組間	1.14	3	0.38	0.37	
	組內	252.78	247	1.02		
	總和	253.92	250			
整體 情形	組間	3.12	3	1.04	1.68	
	組內	152.98	247	0.62		
	總和	156.11	250			

1. 未滿5年 2. 滿5年到未滿10年 3. 滿10年到未滿15年 4. 滿15年以上 (N=251)

*p<.05 ** p<.01

一、不同擔任行政年資之兼任教師在留任意願整體之差異情形

由表4-26、4-27得知，不同擔任行政年資之兼任教師在留任意願量表的得分情形，「未滿5年」組教師的平均數為 3.10；「滿5年到未滿10年」組教師的平均數為 3.33；「滿10年到未滿15年」組教師的平均數為 3.33；「滿15年以上」組教師的平均數為 3.55。其 F 值為 1.68 ($p \geq 0.5$)，未達顯著水準，表示不同擔任行政年資之教師在留任意願量表的知覺未有顯著差異。

二、不同擔任行政年資之兼任教師在留任意願各構面之差異情形

(一)在「留任原行政職」：不同擔任行政年資之兼任行政教師在留任意願看法上達顯著差異 ($F=0.16, p<0.1$)，顯示不同擔任行政年資之兼任行政教師在留任意願看法上有所差異。再經Scheffe, s 法進行事後比較，「滿15年以上」組顯著高

於「未滿5年」組、「滿5年到未滿10年」組。

(二)在「轉其他行政職」：不同擔任行政年資之兼任行政教師在留任意願看法上未達顯著差異 ($F=0.37$, $p \geq 0.5$)，顯示不同擔任行政年資之兼任行政教師在留任意願看法上未有所差異。

因此，【假設2-6】不同擔任職務之國民小學兼任行政教師在留任意願知覺上有顯著差異，部分獲得支持。

柒、不同學校規模兼任行政教師知覺留任意願之差異分析

就擔任學校規模而言，兼任行政教師知覺留任意願之差異情形，如表 4-28、4-29 所示。

表 4-28 不同學校規模之兼任行政教師知覺留任意願之各組人數、平均數和信賴

層面	區間											
	12 班(含)以下 (n=51)			13 到 24 班 (n=45)			25 到 54 班以上 (n=117)			55 班以上 (n=38)		
	M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL		M (SD)	95%CI LL UL	
留任原 行政職	3.35 (.93)	3.09	3.62	3.63 (.79)	3.39	3.86	3.30 (.91)	3.13	3.46	3.46 (.95)	3.14	3.77
轉其他 行政職	3.28 (1.05)	2.99	3.58	3.30 (1.00)	3.00	3.60	3.28 (.99)	3.10	3.46	3.09 (1.04)	2.75	3.44
整體 情形	3.32 (.86)	3.08	3.56	3.46 (.75)	3.24	3.69	3.29 (.78)	3.15	3.43	3.28 (.79)	3.01	3.54

註：N=251

表 4-29 不同學校規模之兼任行政教師知覺留任意願之單因子變異數分析

構面	Sv	Ss	Df	MS	F	事後比較
留任原 行政職	組間	3.77	3	1.26	1.54	
	組內	201.65	247	0.82		
	總和	205.42	250			
轉其他 行政職	組間	1.16	3	0.39	0.38	
	組內	252.76	247	1.02		
	總和	253.92	250			
整體 情形	組間	1.11	3	0.37	0.59	
	組內	155.00	247	0.63		
	總和	156.11	250			

1. 12班(含)以下 2. 13到24班 3. 25到54班以上 4. 55班以上 (N=251)

*p<.05 ** p<.01

一、不同學校規模之兼任教師在留任意願整體之差異情形

由表4-28、4-29得知，不同擔學校規模之兼任教師在留任意願量表的得分情形，「12班(含)以下」組教師的平均數為 3.32；「13到24班」組教師的平均數為 3.46；「25到54班以上」組教師的平均數為 3.29；「55班以上」組教師的平均數為 3.28。其 F 值為 0.59 ($p \geq 0.5$)，未達顯著水準，表示不同擔任行政年資之教師在留任意願量表的知覺未有顯著差異。

二、不同學校規模之兼任教師在留任意願各構面之差異情形

(一)在「留任原行政職」：不同學校規模之兼任行政教師在留任意願看法上未達顯著差異 ($F = 1.54$, $p \geq 0.5$)，顯示不同擔任學校規模之兼任行政教師在留任意願看法上未有所差異。

(二)在「轉其他行政職」：不同擔任學校規模之兼任行政教師在留任意願看法上未達顯著差異 ($F=0.38, p \geq 0.5$)，顯示不同擔任學校規模之兼任行政教師在留任意願看法上未有所差異。

因此，【假設2-7】不同學校規模之國民小學兼任行政教師在留任意願知覺上未有顯著差異，假設不成立。

捌、不同背景變項之兼任行政教師知覺留任意願之綜合討論

為完整瞭解個人背景變項對留任原行政職、轉其他行政職及留任意願整體所造成的差異情形，本段將彙整上述的分析資料進行綜合討論，茲將背景變項對留任原行政職、轉其他行政職及留任意願整體所造成的差異情形彙整成表4-30，分別就性別、年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、行政年資及學校規模等七項進行討論和說明。

表 4-30 不同背景變項之兼任行政教師在「留任意願」之差異檢定結果摘要表

背景變項	組別	留任原行政職	轉其他行政職	留任意願整體
性別	(1)男性		1>2	1>2
	(2)女性			
年齡	(1)未滿 30 歲	4>2		
	(2)滿 30 歲到未滿 40 歲			
	(3)滿 40 歲到滿 50 歲			
	(4)50 歲以上			
教育程度	(1)師範院校 (含師專、師大)		3>1,2	
	(2)一般大學 (含師資班、教育學程)			
	(3)研究所 (含 40 學分班) 以上			

背景變項	組別	留任原行政職	轉其他行政職	留任意願整體
服務年資	(1)未滿 5 年			
	(2)滿 5 年到未滿 10 年			
	(3)滿 10 年到未滿 15 年			
	(4)滿 15 年到未滿 20 年			
	(5)滿 20 年到未滿 25 年			
	(6)滿 25 年以上			
擔任職務	(1)教師兼主任			
	(2)級任兼組長		1>3	1>3
	(3)科任兼組長			
行政年資	(1)未滿 5 年			
	(2)滿 5 年到未滿 10 年			
	(3)滿 10 年到未滿 15 年	4>1,2		
	(4)滿 15 年以上			
學校規模	(1)12 班(含)以下			
	(2)13 到 24 班			
	(3)25 到 54 班以上			
	(4)55 班以上			

資料來源：作者自行整理

根據上述統計資料，本研究將不同背景變項的國小兼任行政教師在組留任意願上的差異情形進行比較分析，其結果歸納陳述如下：

一、性別

本研究結果顯示，不同性別的兼任行政教師在「留任意願整體」和「轉其他行政職」構面的知覺差異考驗達顯著水準，亦即兼任行政教師對留任意願的感受，因性別不同而有所差異。所以「假設2-1：不同性別的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。」得到支持。此研究結果與(周明毅，2009；許文福，2014)指出國小兼任行政教師在不同性別之整體組織承諾無顯著差異相似。

二、年齡

本研究結果顯示不同年齡之兼任行政教師於「留任原行政職」構面，不同年

齡的教師看法皆達顯著差異。因此，「假設2-2：不同年齡的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。」得到支持。研究顯示顯示臺中市國民小學教師兼任行政教師年齡在留任意願感受上有顯著差異。此研究結果與(黃英軒，2006；周明毅，2009)等的相關研究結果相似。

三、教育程度

本研究結果顯示不同教育程度的兼任行政教師在「轉其他行政職」構面，不同教育程度的教師看法皆達顯著差異。因此「假設2-3：不同教育程度的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。」得到支持。此研究結果與(許文福，2014)的相關研究結果相似，研究顯示不同教育程度之兼任行政教師，在組織承諾整體上有顯著差異。

四、服務年資

本研究結果顯示不同服務年資的兼任行政教師在整體「留任意願」的知覺上無顯著差異，因此「假設2-4：不同服務年資的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。」未得到支持。

五、擔任職務

本研究結果顯示不同擔任職務的兼任行政職務教師在「留任意願整體」和「轉其他行政職」構面，不同擔任職務的教師看法皆達顯著差異。因此「假設2-5：不同擔任職務的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。」得到支持。此研究結果與(周明毅，2009；許文福，2014)等的相關研究結果相似，研究顯示不同擔任職務之兼任行政教師，在組織承諾整體上有顯著差異。

六、行政年資

本研究結果顯示不同兼任行政年資的兼任行政職務教師在「留任原行政職」構面，不同行政年資的教師皆達顯著差異。因此「假設 2-6：不同曾任行政年資的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。」得到支持。此研究結果與(黃英軒，2006；周明毅，2009)等的相關研究結果相似，研究顯示不同兼任行政年

資之兼任行政教師，在組織承諾整體上有顯著差異。

七、學校規模

本研究結果顯示不同學校規模的兼任行政教師在整體「留任意願」的知覺上無顯著差異，因此「假設2-7：不同學校規模的國小兼任行政教師其知覺留任意願具有顯著差異。」未得到支持。

由表 4-30 分析可知，不同背景變項之兼任行政教師在整體留任意願上，除了服務年資及學校規模沒有達到顯著差異外，其餘五個變項性別、年齡、教育程度、擔任職務、行政工作年資皆達顯著水準。本研究「假設二：不同背景變項的國小兼任行政教師其留任意願具有顯著差異。」獲得大部分支持。

第四節 兼任行政教師組織承諾與留任意願之相關分析

本節以皮爾遜積差相關(Pearson's product-moment correlation)分析，瞭解兼任行政教師組織承諾與留任意願之關係，探討兼任行政教師組織承諾與留任意願各層面以及整體之相關情形，結果摘要如表 4-31 所示。

表 4-31 兼任行政教師組織承諾與留任意願之相關分析摘要表 (N=251)

構面	留任原行政職	轉其他行政職	整體
組 情感性承諾	.72**	.40**	.67**
織 交換性承諾	.82**	.38**	.71**
承 規範性承諾	.65**	.31**	.57**
諾 整體	.78**	.39**	.70**

** $p < .01$

本研究判定相關係數達顯著水準之標準為：當相關係數 r 值範圍在.10 以下，表示「微弱或無相關」；介於.10 至.39，表示「低度正相關」；介於.40 至.69，表示「中度正相關」；介於.70 至.99，表示「高度正相關」(邱皓政，2011)。由表 4-29得知，國小兼任行政職教師組織承諾與留任意願間有顯著相關存在，其 p 值皆小於.01 顯著水準。茲將工作滿意與組織承諾的相關分析如下：

壹、兼任行政教師組織承諾整體與留任意願整體之相關分析

本研究以皮爾遜 (Pearson) 積差相關來探求臺中市國小兼任行政職教師組織承諾與留任意願整體之間的相關，其結果如表 4-31 所示。結果顯示，兼任行政職教師組織承諾與留任意願整體之間有顯著相關存在，兩變項的相關係數高達.70，其 p 值小於.01，達顯著水準，兩者呈現高度正相關。由此可知，兼任行政教師知覺組織承諾的程度愈高，其知覺留任意願的程度也愈高。

貳、兼任行政教師組織承諾整體與留任意願各構面之相關分析

本研究以皮爾遜 (Pearson) 積差相關來探求臺中市國小兼任行政職教師組織承諾整體與留任意願各構面之間的相關，其結果如表 4-31 結果顯示：兼任行政職教師組織承諾整體與留任意願各構面皆有顯著相關存在，其 p 值皆小於.01，達顯著水準。在「留任原行政職」構面之相關係數 $r=.78$ ($p<.01$)，屬高度正相關；在「轉其他行政職」構面之相關係數 $r=.39$ ($p<.01$)，屬低度正相關。此即兼任行政教師知覺組織承諾整體程度越高，其對留任意願各構面的知覺也越高，其中又以「留任原行政職」的知覺感受最為明顯。

參、兼任行政教師組織承諾各構面與留任意願整體之相關分析

本研究以皮爾遜（Pearson）積差相關來探求臺中市國小兼任行政職教師組織承諾各構面與留任意願各構面之間的相關，其結果如表 4-31 結果顯示：兼任行政職教師組織承諾各構面與留任意願整體皆有顯著相關存在，其p值皆小於.01，達顯著水準。在「情感性承諾」構面之相關係數 $r=.67$ ($p<.01$)，屬中度正相關；在「交換性承諾」構面之相關係數 $r=.71$ ($p<.01$)，屬高度正相關。在「規範性承諾」構面之相關係數 $r=.57$ ($p<.01$)，屬中度正相關。其中以「交換性承諾」構面與留任意願整體的相關係數最高，故兼任行政教師知覺組織承諾各層面的程度越高，其對留任意願整體的知覺程度也越高。

肆、兼任行政教師組織承諾各構面與留任意願各構面之相關分析

本研究以皮爾遜（Pearson）積差相關來探求臺中市國小兼任行政職教師組織承諾各構面與留任意願各構面之間的相關，其結果如表 4-31 結果顯示：兼任行政職教師組織承諾各構面與留任意願各構面皆有顯著相關存在，其p值皆小於.01，達顯著水準。組織承諾在「情感性承諾」構面與留任意願各構面之相關係數為「留任原行政職」 $r=.72$ ($p<.01$)，屬高度正相關；而「轉任其他行政職」為 $r=.40$ ($p<.01$)，屬於中度正相關。此即表示兼任行政教師知覺「情感性承諾」層面的程度越高，其對「留任意願」各層面的知覺程度也越高，其中以「留任原行政職」知覺感受最為明顯。

接著，在組織承諾之「交換性承諾」構面與留任意願各構面之相關係數為「留任原行政職」 $r=.82$ ($p<.01$)，屬高度正相關；而「轉任其他行政職」為 $r=.38$ ($p<.01$)，屬低度正相關，此即表示兼任行政教師知覺「交換性承諾」層面的程度越高，其對「留任意願」各層面的知覺程度也越高，其中以「留任原行政職」知覺感受最

為明顯。

最後，組織承諾在「規範性承諾」構面與留任意願各構面之相關係數為「留任原行政職」 $r=.65(p<.01)$ ，屬中度正相關；而「轉任其他行政職」為 $r=.31(p<.01)$ ，屬低度正相關。此即表示兼任行政教師知覺「規範性承諾」層面的程度越高，其對「留任意願」各層面的知覺程度也越高，其中以「留任原行政職」知覺感受最為明顯。

綜合上述分析結果，大抵而言，「組織承諾整體與留任意願整體」呈現高度正相關，「組織承諾各層面與留任意願整體」呈現中度正相關，但「組織承諾整體」、「情感性承諾」層面、「交換性承諾」層面，與「留任原行政職」層面呈現高度正相關；而「組織承諾整體」、「交換性承諾」層面、「規範性層面」層面，則與「轉任其他行政職」層面呈現低度正相關。整體顯示兼任行政教師知覺組織承諾整體的程度越高，其對留任意願的知覺也越高；若就分層面之相關分析結果看來，兼任行政教師知覺組織承諾各個層面的感受程度對應留任意願各層面的感受程度，即教師組織承諾的知覺（實際感受）屬中上程度，其留任原行政職意願亦屬中上程度。

在國小教育階段中，推動校務行政需要全體教師的協助，但主要核心為學校兼任行政職教師，其組織承諾與否會影響教師對行政職留任意願的態度；而教師的組織承諾與否與留任意願有密切關係。換句話說，兼任行政職教師的組織承諾會影響教師對校務推動、對學校價值及願景的認同程度，包括因對學校產生認同並自發性投入其所擔任之行政工作，且願意繼續留任工作，並對其工作所產生的正向態度與表現。

第五節 兼任行政教師組織承諾對留任意願之預測力

本研究經皮爾遜（Pearson）積差相關分析發現，兼任行政職教師組織承諾整體及各構面與留任意願整體及各構面之間，具有顯著的中度正相關。為了進一步探討兼任行政職教師組織承諾對留任意願的預測力如何，以兼任行政職教師組織承諾各構面(情感性承諾、交換性承諾、規範性承諾)為預測變項，以留任意願整體及各構面(留任原行政職、轉任其他行政職)為效標變項，採取逐步多元迴歸分析法，以分析兼任行政職教師組織承諾對留任意願的預測力。

壹、組織承諾各層面對留任意願整體之預測力

以兼任行政職教師組織承諾包括情感性承諾、交換性承諾、規範性承諾等三個構面為預測變項，以留任意願為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，其分析結果如表 4-32。

表 4-32 兼任行政教師組織承諾各構面對留任意願整體之逐步多元迴歸分析

投入 順序	投入變項	相關係數 R	決定係數 R ²	R ² 增加量	F檢定	標準化 β 係數
1	交換性承諾	.713	.509	.509	257.624***	.535
2	情感性承諾	.721	.520	.011	5.900***	.208

註：N=251 ,***p<.001

從表4-32可知，組織承諾層面中有二個預測變項達到顯著水準，以下依其投入變項順序、標準化迴歸係數(β)與投入變項的預測力三方面加以分析。

(一) 投入變項順序

對「留任意願整體」具有預測力的變項有二個，投入順序依次為「交換性承諾」、「情感性承諾」。

(二) 標準化迴歸係數(β)與方程式

從上述標準化迴歸係數(β)來看，「交換性承諾」、「情感性承諾」均為正值，亦即組織承諾的「交換性承諾」、「情感性承諾」二個預測變項對「留任意願整體」之影響是正向的。因此，可得下列標準化迴歸方程式：

$$\text{留任意願整體} = .535 \times \text{交換性承諾} + .208 \times \text{情感性承諾}$$

(三) 投入變項的預測力

投入的二個變項的總解釋變異量為52.0%，亦即對留任意願的整體預測力達52.0%。其中以「交換性承諾」的預測力最佳，其解釋變異量為50.9%，是留任意願整體最主要的預測變項。

貳、組織承諾各層面對留任意願各層面之預測力

以下分別探討組織承諾各層面對留任意願二個層面(留任原行政職、轉任其他行政職)的預測力。

首先，組織承諾各構面對留任意願之「留任原行政職」層面的預測情形，如表 4-33 所示。

表 4-33 兼任行政教師組織承諾各構面對留任原行政職之逐步多元迴歸分析

投入 順序	投入變項	相關係數 R	決定係數 R ²	R ² 增加量	F檢定	標準化 β 係數
1	交換性承諾	.820	.672	.672	509.392***	.820

*** $p < .001$

從表4-33可知，組織承諾中僅一個預測變項達顯著水準，以下依其投入變項順序、標準化迴歸係數(β)與投入變項的預測力三方面加以分析。

(一) 投入變項順序

對「留任原行政職」層面具有預測力的變項僅為「交換性承諾」。

(二) 標準化迴歸係數(β)

從上述標準化迴歸係數(β)來看，「交換性承諾」為正值，亦即組織承諾的「交換性承諾」預測變項對「留任原行政職」層面之影響是正向的。因此，可得下列標準化迴歸方程式：

$$\text{留任原行政職} = .820 \times \text{交換性承諾}$$

(三) 投入變項的預測力

投入的一個變項的總解釋變異量為 67.2%，亦即「交換性承諾」對「留任原行政職」層面之預測力達 67.2%，亦為最主要的預測變項。

其次，組織承諾各層面對留任意願之「轉任其他行政職」層面的預測情形，如表 4-34 所示。

表 4-34 兼任行政教師工作適應各層面對轉任其他行政職之逐步多元迴歸分析

投入 順序	投入變項	相關係數 R	決定係數 R ²	R ² 增加量	F檢定	標準化 β 係數
1	情感性承諾	.396	.157	.157	46.224***	.396

從表4-34可知，組織承諾中僅一個預測變項達顯著水準，以下依其投入變項順序、標準化迴歸係數(β)與投入變項的預測力三方面加以分析。

(一) 投入變項順序

對「轉任其他行政職」層面具有預測力的變項僅為「情感性承諾」。

(二) 標準化迴歸係數(β)

從上述標準化迴歸係數(β)來看，「情感性承諾」為正值，亦即組織承諾的「情感性承諾」預測變項對「轉任其他行政職」層面之影響是正向的。因此，可得下列標準化迴歸方程式：

$$\text{留任原行政職} = .396 \times \text{情感性承諾}$$

(三) 投入變項的預測力

投入的一個變項的總解釋變異量為 15.7%，亦即「情感性承諾」對「轉任其他行政職」層面之預測力達 15.7%，亦為最主要的預測變項。

綜合上述分析結果，可以歸納以下四點：

(一) 組織承諾的「交換性承諾」、「情感性承諾」二個構面對留任意願整體具有預測力，為正向預測作用。

(二) 組織承諾的「交換性承諾」層面對留任意願之「留任原行政職」層面具有預測力，為正向預測作用。

(三) 組織承諾的「情感性承諾」層面對留任意願之「轉任其他行政職」層面具有預測力，為正向預測作用。

(四) 組織承諾之二個構面對留任意願整體和留任意願分構面的預測有所不同：「交換性承諾」、「情感性承諾」對「留任意願整體」的總解釋變異量為 52.0%，亦即預測力為 52.0%；「交換性承諾」構面對「留任原行政職」構面的總解釋變異量為 67.2%，亦即預測力為 67.2%；「情感性承諾」層面對「轉任其他行政職」層面的總解釋變異量為 15.7%，亦即預測力為 15.7%。

組織承諾各層面對留任意願整體與留任意願各層面的預測結果分析，歸納成逐步多元迴歸分析綜合整理，如表 4-35 所示。

表 4-35 兼任行政教師工作適應預測留任意願之迴歸分析綜合整理

變項	留任意願		
	留任原行政職	轉任其他行政職	整體
組織 交換性承諾	1(.672)		1(.509)
承諾 情感性承諾		1(.157)	2(.011)

註：1表示預測力最大，2表示預測力次之，依此類推。括號內數值為增加量(ΔR^2)

由表 4-35 各預測變項可知，組織承諾之「交換性承諾」層面預測力最高，分別在「留任原行政職」和「留任意願整體」表現高度預測力；「情感性承諾」層面則對「轉任其他行政職」和「留任意願整體」有預測力。



第五章 結論與建議

本研究旨在探討臺中市國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願之現況，並分析兩者之間的關係。首先，進行相關文獻和理論資料的蒐集，並加以整理歸納與分析探討，以作為本研究架構之基礎。其次，編製「國民中學兼任行政教師組織承諾與留任意願調查問卷」作為研究工具，以臺中市國小兼任行政教師為研究對象，實施教師調查，調查所得資料以 SPSS 25.0 版統計套裝軟體進行 t 考驗、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關、逐步多元迴歸等統計方法處理，加以分析、討論，歸納出主要研究發現，並做成結論。本章先敘述本研究之結論，進而提出具體建議，以供教育行政機關、國民小學行政單位與臺中市國民小學兼任行政教師及未來相關研究之參考。

第一節 研究結果

根據研究結果，歸納出本研究之結論，茲分述如下。

壹、國小兼任行政教師知覺組織承諾之現況屬中等以上程度

國小兼任行政教師知覺組織承諾整體屬中高程度，在各層面與工作適應整體的平均數差異不大，以單題平均數而言，「情感性承諾」為 3.85、「交換性承諾」3.79、「規範性承諾」3.07，其中「規範性承諾」為中等程度，「情感性承諾」與「交換性承諾」為中高程度。故就各層面與整體之現況而言，國小兼任行政教師知覺組織承諾的情形，均屬於中等以上程度。

貳、國小兼任行政教師知覺留任意願之現況屬中等程度

兼任行政教師留任意願各層面與整體之平均數相近，以單題平均數而言，為留任原行政職 3.39、轉任其他行政職 3.25、留任意願整體為 3.32，故就各層面或整體之現況而言，兼任行政教師知覺留任意願的情形，均屬於中等程度。

參、國小兼任行政教師知覺組織承諾情形，會因教師年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、行政年資之不同而有差異

不同年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、行政年資之兼任行政教師對組織承諾知覺有差異，茲整理如下：

在年齡方面，在「組織承諾整體」上，「40歲到未滿50歲」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿30歲」、「30歲到未滿40歲」者；「50歲(含)以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿30歲」、「30歲到未滿40歲」者。以「情感性承諾」構面而言，「40歲到未滿50歲」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿30歲」、「30歲到未滿40歲」者；以「交換性承諾」構面而言，「40歲到未滿50歲」之兼任行政教師的知覺程度，高於「30歲到未滿40歲」者，而「50歲(含)以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿30歲」、「30歲到未滿40歲」者。以「規範性承諾」構面而言，「40歲到未滿50歲」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿30歲」組、「30歲到未滿40歲」者，以及「50歲(含)以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿30歲」、「30歲到未滿40歲」者。

在教育程度方面，在「組織承諾整體」上，教育程度為「研究所」之兼任行政教師的知覺程度，高於「一般大學」者。以「規範性承諾」構面而言，教育程度為「研究所」之兼任行政教師的知覺程度，高於「一般大學」者。

在服務年資方面，在「組織承諾整體」上，「滿25年以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿5年」、「滿5年到未滿10年」和「滿10年到未滿15年」者。以「情感性承諾」構面而言，「滿25年以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未

滿5年」組。以「規範性承諾」構面而言，「滿20年到未滿25年」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿5年」組；「滿25年以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿5年」、「滿5年到未滿10年」和「滿10年到未滿15年」者。

在擔任職務方面，以「情感性承諾」構面而言，擔任「教師兼主任」之行政教師知覺程度，顯著高於「科任兼組長」者。

在行政年資方面，以「組織承諾整體」及以「規範性承諾」構面而言，「滿15年以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿5年」、「滿5年到未滿10年」者。以「情感性承諾」及「交換性承諾」構面而言，「滿15年以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿5年」者。

而兼任行政教師知覺組織承諾的情形，不會因性別與學校規模的不同產生差異。

肆、國小兼任行政教師知覺留任意願情形，會因教師性別、年齡、教育程度、擔任職務、行政年資之不同而有差異

不同性別、年齡、教育程度、擔任職務、行政年資之兼任行政教師對留任意願知覺有差異，茲整理如下：

在性別方面，以「留任意願整體」與在「轉任原行政職」構面而言，「男性」之兼任行政教師的知覺程度，高於「女性」教師。

在年齡方面，以「留任原行政職」構面而言，「50歲(含)以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「30歲到未滿40歲」者。

在教育程度方面，以「轉其他行政職」構面而言，教育程度為「研究所」之兼任行政教師的知覺程度，高於「師範院校」及「一般大學」者。

在擔任職務方面，以「留任意願整體」與在「轉其他行政職」構面而言，擔任「教師兼主任」之兼任行政教師的知覺程度，高於「科任兼組長」者。

在行政年資方面以「留任原行政職」構面而言，「滿15年以上」之兼任行政教師的知覺程度，高於「未滿5年」、「滿5年到未滿10年」者。

而兼任行政教師知覺留任意願的情形，不會因服務年資、學校規模的不同產生差異。

伍、國小兼任行政教師組織承諾與留任意願具有正相關

一、兼任行政教師組織承諾整體與留任意願整體的關係，呈現正相關：組織承諾整體與留任意願整體之相關係數為.70，兩者關係呈現中度正相關。

二、兼任行政教師組織承諾整體與留任意願各構面的關係，呈現正相關：組織承諾整體與「留任原行政職」構面之相關係數為.78，兩者關係呈高度正相關；而組織承諾整體與「轉任其他行政職」構面之相關係數為.39，兩者關係呈現低度正相關。

三、兼任行政教師組織承諾各構面與留任意願整體的關係，呈現正相關：「情感性承諾」構面與留任意願整體之相關係數為.67，兩者關係呈中度正相關；「交換性承諾」構面與留任意願整體之相關係數為.71，兩者關係為高度正相關；而「規範性承諾」構面與留任意願整體之相關係數為.57，兩者關係呈現中度正相關。

四、兼任行政教師組織承諾各構面與留任意願各構面的關係，呈現正相關：在組織承諾之「情感性承諾」構面與留任意願之「留任原行政職」構面，兩者相關係數為.72，呈現高度正相關；與「轉任其他行政職」構面的相關係數為.40，呈現中度正相關。在「交換性承諾」構面與「留任原行政職」構面，兩者相關係數為.82，呈現高度正相關；與「轉任其他行政職」構面的相關係數為.38，呈現低度正相關。「規範性承諾」構面與「留任原行政職」構面，兩者的相關係數為.65，呈現中度正相關；與「轉任其他行政職」構面的相關係數為.39，呈現低度正相關。

陸、國小兼任行政教師組織承諾對留任意願具有預測力

一、在「留任意願整體」的預測上，以「交換性承諾」最具預測力，其次為「情感性承諾」。這二項變項能預測「留任意願整體」變異量的 52.0%。

二、在「留任原行政職」的預測上，僅以「交換性承諾」最具預測力。這變項能預測「留任原行政職」變異量的 67.2%。

三、在「轉任其他行政職」的預測上，僅以「情感性承諾」最具預測力，該變項能預測「轉任其他行政職」變異量的 15.7%。

第二節 研究建議

根據本研究之結果，提出下列建議以供教育行政機關、學校行政單位、兼任行政教師及後續研究之參考。

壹、對教育行政機關之建議

- 一、應對現場教師的努力給予肯定，並落實行政業務減量，以減輕兼任行政教師負擔

本研究發現，臺中市國小兼任行政教師知覺組織承諾及留任意願均達中等程度以上，表示國小兼任行政教師大都願意投注全部心力在教育工作，因此各界應多肯定及鼓勵在教育現場勞心勞力的國小兼任行政教師。尤其在面對教育改革浪潮的推進，108新課綱的挑戰，以及全國民眾對教師角色的看重與期許，勢必讓國小兼任教師工作負擔加重，內外壓力遽增。不過，在這種多面壓力之下，大部分的兼任行政教師擁有良好的組織承諾，並願意留任在自己的行政崗位上。因此建議教育行政單位應考量國民小學現況，降低行政工作業務量，省去處理繁雜業務的人力和時間，才能讓兼任行政教師在教學和行政工作取得良好的平衡點，當兼

任行政人員能顧及學校行政工作，才能維持教學品質，進而創造教學和行政工作雙贏的局面。

二、留住資深優秀人才，擴充行政人力編制，並提高兼任行政教師待遇

本研究發現兼任行政教師愈資深愈有經驗者，在年齡、服務年資和行政年資愈高，其組織承諾越高，年齡和行政年資越高其留任意願也相對高，因此如何讓資深優良的行政教師持續維持意願在教育現場服務，這方向應要好好努力，並規畫完整的配套措施。再者，研究發現新進教師及行政年資較少的兼任行政教師留任意願不高，如何讓資深優秀的行政人員不提早退休或者不再擔任行政職務，能把工作經驗傳承給新進及行政年資較低的兼任行政教師是非常重要的。因此規劃一套完整機制，像是給予資淺之兼任行政教師在教育現場，在面對生疏的各類學校行政事務，若是資深優秀的兼任行政教師給予具體可行協助並提供相關經驗指導，並補足適當的專業人才及人手，如此將能提高整體兼任教師的留任意願，將有利業務推展和執行教育政策。而學校兼任行政教師雖著行政服務年資增加，應對其專業及盡心盡力程度給予公開的肯定及表揚，並合理提高行政加給或獎勵，讓他們能提升留職意願，並獲得尊重和認同，自然會更願意留在行政崗位上。

三、積極了解兼任行政教師的需要，並提供行政專業知能訓練，以提升留任意願。

本研究發現，行政年資未滿 5 年、年齡未滿30歲、科任兼組長之兼任行政教師，其組織承諾及留任意願都知覺偏低。由此推知，行政年資淺之兼任行政教師在教育現場，往往在教學經驗不足以及行政經歷缺乏，必然壓力倍增，導致難以推動行政工作，對學校的認同度必定降低，且提升離開行政職的意願。首先若教育行政機關能積極體察現場兼任行政教師之需要，透過公開交流對話，針對問題，

提出適合的解決方式，並適時適地提供專業輔導，予以支持。再者，教育行政機關應定期去舉辦行政業務推動研討交流會，促進各校行政經驗交流、資深兼任教師經驗的傳承與教授，提升第一線兼任行政教師專業能力及管理能力，以能適應變動的教育改革政策和各校不同需求。如此一來，促進提升兼任行政教師留任意願。

貳、對學校行政主管之建議

一、確定行政分層權責，營造和諧組織氣氛，以提升兼任行政教師

組織承諾與留任意願

本研究發現，在「留任意願整體」的預測上，組織承諾以「交換性承諾」構面最具預測力，其次為「情感性承諾」構面，亦即「交換性承諾」和「情感性承諾」對於預測「留任意願整體」具有正向影響。換言之，在行政組織方面，首先提升行政單位強化縱向連繫，將行政分層權責明確劃分，使校務及行政領導管理能有效運轉及提高效率；接著，強化行政處室橫向聯繫，推動校務及工作業務能各司其職，又能擁有良好的溝通管道讓彼此相關業務相互支援順利進行，營造和諧的組織氣氛，彼此建立良好的的人際互動及信任合作關係，將有助於增進留職意願。因此建議學校可建立新興的即時群組通訊軟體，成立行政人員專屬群組，可立即溝通彼此業務意見及提供工作支援，共同營造共好合作的工作團隊。除了工作上業務意見的交流外，建議學校可透過聚餐、參訪及休閒活動，讓行政人員有機會彼此交流互動，上級主管和同仁之間分享彼此工作業務上心得及經驗，相互解決協助行政工作的困難，在良好的工作氛圍下，勢必能提高兼任行政教師留職意願。

二、上級及行政主管提供支持，瞭解兼任行政教師的需要，提高留

任意願。

研究結果發現，在「留任意願整體」的預測上，以「交換性承諾」最具影響力，當成員基於自己利益的考量，衡量評估後，會決定是否繼續為組織奉獻自己的心力，因此建議學校上級主管應提供兼任行政教師在工作與教學上的協助與支持，並瞭解每個成員工作及內在需求，如本身對行政工作的期待、工作能實現個人期待和目標，或是工作能發揮個人能力，使專長得以彰顯，進而獲得自身內在滿足等，皆屬個人內在心理知覺，當兼任行政教師內在需求能被滿足，勢必影響著兼任行政教師組織承括與留任意願的感受。因此上級主管提升行政支持，瞭解兼任行政教師需求，雙方建立良好的交流溝通，就能營造雙贏的局面，進而共同攜手能實現學校的願景與目標。

三、鼓勵資深教師擔任行政工作，並激勵兼任行政教師進修，使行政業務順利推展，並且提升留任意願。

從研究結果發現，「40歲到未滿50歲」、「50歲以上」之組織承諾整體知覺高於「未滿30歲」、「30歲到未滿40歲」之兼任行政教師，「研究所」畢業之組織承諾整體知覺也高於「一般大學畢業」，在留任意願中「留任原行政職」構面，「50歲以上」留任意願知覺高於「30歲到未滿40歲」之兼任行政教師。建議學校應多鼓勵資深有經驗的教師嘗試行政工作，讓教師體驗不同崗位之工作內容，從中思考兩者合作溝通方式，創造兩方雙贏的結果。行政上級和主管也應該鼓勵兼任行政教師進修深造和進修，充實相關教育行政專業知能，藉此拓展視野、擴充經驗，使教學工作與行政業務發揮最大效益，使行政工作能順利推展並促進學校願景的達

參、對未來研究之建議

一、在研究對象方面

本研究以臺中市立國民小學兼任行政教師為研究對象，包括教師兼任主任或組長，從研究結果可了解臺中市現行兼任行政教師組織承諾與留任意願情形，研究對象為現職兼任行政教師，未能擴及曾任行政職教師、或是一般導師及科任其組織承諾之知覺程度，以及未來擔任兼任行政教師的意願，如能將取樣對象擴及這些人員，將使研究結果更加周延完整。

二、在研究範圍方面

本研究限於人力與時間，研究取樣僅限於臺中市國民小學為主，然此結果可能無法廣泛推論至其他縣市。因此建議在未來研究中，可擴及其他縣市進行研究比較，以充分了解不同縣市之兼任行政教師組織承諾與留任意願的情形，使研究結果增加其可應用性。

三、在研究方法方面

本研究以文獻分析與量化研究中的問卷調查法為主，雖然能快速省時的方式獲得大量樣本來進行研究分析，但此種方式無法得知受試者真實內在感受或是填答時環境干擾之類，因此建議未來的研究可兼採觀察法、深入訪談方式等質性研究，不但可以取得大量樣本，且質量並重，將可獲得更多元、客觀的資料來分析，使研究結果更客觀完整。

四、在研究內容方面

影響兼任行政職教師的留任意願因素甚多，本研究僅以兼任行政職教師的組織承諾三個構面(情感性承諾、交換性承諾、規範性承諾)為自變項，來探討與兼任行政職教師留任意願的關係。留任意願變項中，僅只有兩個構面(留任原行政職務、轉任其他行政職)，若再加上離職意願，可能使研究更加完整。問卷內容無法涵蓋所有組織承諾與留任意願構面內的概念，因此其結果無法全面詳盡的深入探討。未來的研究可以擴大其構面討論的範圍，使研究更完整客觀。。

參考文獻

壹、中文書目

- 丁一倫（2003）。影響員工離職傾向因素之探討——以台中地區國際觀光旅館為例。台中，朝陽科技大學。
- 王文科（1986）。教育研究法。臺北：五南。
- 田欽文（2008）。國民中學兼任行政職教師工作滿意與組織承諾關係之研究—以臺北縣為例。臺北市，臺灣師範大學。
- 江信逸（2009）。企業社會責任、組織承諾與組織公民行為關係之研究。臺南，南台科技大學。
- 牟鍾福（2002）。國中體育教師組織正義與組織承諾影響之研究。臺北，臺灣師範大學。
- 何汶桓（2017）。高雄市國小兼任行政教師社會支持與留任意願關係之研究。屏東縣，屏東大學。
- 余燕萍（2013）。國立高級中學教師兼任行政職務工作滿意度與留任意願相關之研究。彰化縣，彰化師範大學。
- 吳宗立（2003）。國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究。國教學報，15，193。
- 吳明隆（2008）。SPSS 操作與應用-問卷統計分析實務。臺北：五南。
- 吳俊德（2017）。領導風格、工作滿意與組織承諾對海巡署志願役士兵留任意願影響之研究-以高雄地區為例。高雄，高雄第一科技大學。
- 吳清基（2001）。學校行政新論。臺北：師大書苑。
- 宋禮彰（2002）。組織變革中國民小學行政人員工作壓力及因應方式之研究。臺中市，臺中師範學院。

- 李宛臻（2014）。屏東縣國中校長願景領導、教師組織承諾與學校競爭優勢關係之研究。高雄市，高雄師範大學。
- 李映慧（2014）。國民小學組織氣氛與兼任行政職務教師留任意願關係之研究——以苗栗縣為例。新竹市，中華大學。
- 李國興（2011）。高雄市國民小學事務組長工作壓力、壓力因應與留職意願之研究(未出版碩士論文)。高雄市，高雄市師範大學。
- 李德智（2005）。基層警察人員工作投入、工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究：以高雄縣基層員警為例。高雄市，中山大學。
- 李曉琪（2018）。主管與部屬交換關係對部屬離職意願之影響—部屬情感性組織承諾的中介效果。高雄市，中山大學。
- 沈義正（2009）。不同年齡的國小教師兼任行政職務的意願及其考量因素之研究。臺南市，國立臺南大學。
- 周芷瑩（2018）。臺灣北部偏遠地區國民中小學組織氣氛、教師組織承諾與教師留任意願關係之研究。臺北市，政治大學。
- 周清曜（2011）。教師兼任行政職務意願之研究—金門縣中小學教師個案分析。臺北，銘傳大學。
- 林美珠（2016）。國民小學教師兼任學校行政工作意願之影響因素分析—以高雄市某國小為例。嘉義縣，南華大學。
- 林若蕎（2012）。臺灣民航機師工作價值觀、組織承諾、工作滿足與留任意願關係之研究。臺北市，銘傳大學。
- 林慧芝（2005）。激勵制度對留任意願影響之探討—以內部稽核人員為例。桃園縣，中央大學。
- 邱貞綺（2015）。高雄市國民小學教師專業學習社群、組織承諾與教學效能關係之研究。屏東縣，屏東教育大學。
- 邱貞綺（2015）。高雄市國民小學教師專業學習社群、組織承諾與教學效能關係之研究。屏東縣，屏東大學。

- 邱皓政（2011）。**量化研究與統計分析**(5 版)。臺北：五南。
- 侯英全（2015）。**校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願之影響-以嘉義縣公立國中為例**。嘉義縣，南華大學。
- 范熾文（2002）。**國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究**。臺北，臺灣師範大學。
- 范熾文（2008）。**學校經營與管理：概念、理論與實務**。高雄：麗文。
- 殷鳳卿（2011）。**提升國民小學教師兼任行政工作意願之研究**。彰化，彰化師範大學。
- 翁敏芳、賴志峰（2014）。臺中市國民小學兼任行政教師工作壓力與組織承諾相關之研究。**學校行政雙月刊**，93，210-232。
- 高慧如（2007）。**桃園縣偏遠地區國民小學教師工作投入與留任意願關係之研究**。臺北，輔仁大學。
- 國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則（2018 年 7 月 6 日）。
- 張永芬（2013）。**新竹縣市國民小學教師兼任行政人員工作滿意度與留任意願之研究-在取消軍教薪資所得免稅後**。新竹，新竹教育大學。
- 張德南（2010）。**臺北縣完全中學教師兼任行政職務意願影響因素之研究**。臺北市，臺灣師範大學。
- 教師法（2014 年 6 月 18 日）。
- 莊順天（1999）。**工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討——以高雄市公民營銀行為例**。高雄，中山大學。
- 許文福（2014）。**新竹市國小教師兼任行政職務意願之研究**。新竹市，中華大學。
- 陳卿如（2014）。**國小兼任行政職務教師工作壓力、組織支持與留任意願之相關性研究**。彰化，大葉大學。
- 陳湘琬（2004）。**教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究——以南部地區為例**。高雄，義守大學。
- 陳瑞香（2013）。**屏東縣國小教師兼任行政工作意願與其影響因素之研究**。屏東，

屏東教育大學。

陳碧雲（2007）。新竹市國民中學教師兼任行政工作意願及其影響因素之研究。

臺北，淡江大學。

陳慧芬、劉芯廷（2015）。國民小學校長文化領導與學校效能關係之研究。**教育理論與實踐學刊**，31，63-94。

游堂佳（2018）。臺中市國民中學兼任行政教師組織承諾與留任意願關係之研究。

臺中，中臺科技大學。

游肇賢（2003）。國中兼任行政工作教師角色衝突與工作滿意之研究。高雄，。

高雄師範大學。

黃英軒（2006）。宜蘭縣國民小學教師擔任學校行政職務意願與考量因素之調查研究。花蓮市，花蓮教育大學。

黃郁丞（2008）。薪酬制度知覺、工作投入、組織承諾與留任意願關係研究以航空業為例。新北市，輔仁大學。

楊恩慈（民 106，7 月 28 日）。行政大逃亡問題為何依然存在。取自

<https://flipedu.parenting.com.tw/article/3708>。

楊舒雯（2019）。臺中市立國民中學兼任行政教師工作適應與留任意願關係之研究。臺中，臺中教育大學。

葉丙成（民 106，8 月 23 日）。政府，勿再把學校當業績提款機。取自

<https://udn.com/news/story/7340/2658343>。

臺中市教育局（民 107，9 月 24 日）行政減量＋教室設備優化 中市多管齊下創優質教學環境。取自 <https://www.taichung.gov.tw/1091863/post>。

劉奕宏（2018）。臺北縣國民中學兼職行政教師知覺校長激勵策略、工作壓力與組織承諾關係之研究。臺北，政治大學。

蔡江淋（2012）。中部地區國民小學組織健康、兼任行政教師工作壓力與留任意願之研究。台中市，逢甲大學。

蔡宛玲（2016）。臺中市國小教師兼任有給職行政職務意願與影響因素之研究。

台中市，臺中教育大學。

蔡淑妙、盧美秀(1998)，護理人員生涯發展及其與留任意願相關性之研究。護理研究，6(2)，96-108。

蔡琍玲(2012)。新北市國民中學處室組織氣氛與兼任行政職務教師留任意願關係之研究。臺北，輔仁大學。

鄭同僚(2006)。公立高級中學教師兼任行政人員離職問題分析——以臺北市為例。研習資訊，23(6)，7-18。

鄭怡婷(2006)。人資顧客服務代表的角色壓力與工作滿意、工作投入、留任意願之關聯以知覺人力資源部門主管支持為調節變項。桃園縣，中央大學。

謝孟芳(2015)。彰化縣國民小學兼任行政職務教師角色壓力與組織承諾關係之研究。臺中，東海大學。

顏碧琦(2014)。屏東縣國小教師兼任行政職務意願及其影響因素之研究。屏東縣，屏東科技大學。

貳、英文書目

Abelson, M. A. (1986). Strategic management of turnover : A model for the health service administrator. *Health care Manage Review*, 11(2): 61-71.

Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.

Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job

- attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(2), 43-58.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: SAGE publications.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reyes P., & Pounder D. G. (1990). Teacher commitment, job satisfaction, and school value orientation: *A study of public and private school*. University of Wisconsin, Madison
- Reyes, P. (1990). *Teachers and Their Workplace: Commitment, Performance, and Productivity*. California: Sage Publication.
- Robbins, S. T. (2003). *Organizational Behavior, Tenth Edition*. New Jersey: Pearson Education.

Staw, B. M. (1977). Commitment to a policy decision : a multitheoretical perspective.

Administrative Science Quarterly, 23,40-64.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment.

Administrative Science Quarterly, 3(1),23, 46-56.

Steven, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and

organizational predictor of managerial commitment. *Academy of Management*

Journal, 21, 380-396.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment,

turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic

findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

Whyte, W. (1956). *The organization man*. Garden City, NY: Doubleday Anchor

Books.



附 錄

附錄一 國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願調查

問卷

敬愛的教育界先進，您好：

本研究旨在瞭解國小兼任行政職教師的服務現況，包含兼任行政職教師組織承諾與留任意願，以作為增進兼任行政職教師組織承諾及提升留任意願之參考。本研究只做整體分析，不做個別探究，結果僅供學術研究之用，請您安心填答。問卷上不必具名，您的意見非常寶貴，請您根據實際情況逐題填答。再次感謝您的支持與協助。肅此 敬頌

教安

國立南華大學 國際事務與企業學系亞太研究碩士班

指導教授：張子揚 教授

研究生：張妍臻 敬上

中華民國 108 年 4 月

第一部分：兼任行政教師基本資料

【填答說明】：請依您及貴校的實際狀況在適當的中打✓

1. 性 別： (1) 男性 (2) 女性
2. 年 齡： (1) 未滿 30 歲 (2) 滿 30 歲到未滿 40 歲
 (3) 滿 40 歲到滿 50 歲 (4) 50 歲以上
3. 教育程度： (1) 師範院校（含師專、師大）
 (2) 一般大學（含師資班、教育學程）
 (3) 研究所（含 40 學分班）以上
4. 服務年資： (1) 未滿 5 年 (2) 滿 5 年到未滿 10 年
 (3) 滿 10 年到未滿 15 年 (4) 滿 15 年到未滿 20 年
 (5) 滿 20 年到未滿 25 年 (6) 滿 25 年以上
5. 擔任職務： (1) 教師兼主任 (2) 級任兼組長 (3) 科任兼組長

6. 擔任行政年資： (1) 未滿 5 年 (2) 滿 5 年到未滿 10 年
 (3) 滿 10 年到未滿 15 年 (4) 滿 15 年以上
7. 學校規模： (1) 12 班(含)以下 (2) 13 到 24 班 (3) 25 到 54 班以上
 (4) 55 班以上

第二部分：組織承諾調查量表

【填答說明】：此部分共分為二十題，主要的目的在於瞭解您對目前組織承諾的程度。請您逐題仔細閱讀後，依您在組織中所感受到的滿意程度，在適當的數字畫「○」，滿意程度由高至低分別為「非常符合」、「很符合」、「符合」、「不符合」、「相當不符合」，請不要遺漏掉任何一題！謝謝！

	相 當 不 符 合	不 符 合	符 合	很 符 合	非 常 符 合
1. 我對目前服務學校感到滿意。	1	2	3	4	5
2. 我的教育理念與學校的辦學理念很契合。	1	2	3	4	5
3. 擔任本校的行政人員，我覺得很光榮。	1	2	3	4	5
4. 我會時常關心學校的問題，並協助尋求解決方案。	1	2	3	4	5
5. 對於學校的各項措施和活動，我願意支持配合。	1	2	3	4	5
6. 除了工作本身，我對本校產生了特殊的情感。	1	2	3	4	5
7. 我願意付出額外的努力，奉獻給學校。	1	2	3	4	5
8. 我覺得自己屬於學校的一份子	1	2	3	4	5
9. 繼續留在本校服務，我可以發揮自己的專長和潛能。	1	2	3	4	5
10. 目前工作熟練且已建立績效，所以我不想辭去職務	1	2	3	4	5
11. 我願意主動充實專業知能，以增進工作效能。	1	2	3	4	5

12. 我願意付出心力，克服工作上的各項困難。	1	2	3	4	5
13. 即使行政工作繁雜難為，我仍希望留任學校。	1	2	3	4	5
14. 目前本校的行政工作環境，可以滿足我的個人需求	1	2	3	4	5
15. 我很珍惜能在本校服務的機會。	1	2	3	4	5
16. 我在學校已累積許多年資，因此讓我想要留在本校。	1	2	3	4	5
17. 這所學校工作條件較好，所以我不會離開本校。	1	2	3	4	5
18. 這所學校符合我的個人需求，所以我會繼續留在學校。	1	2	3	4	5
19. 我離開本校會有罪惡感。	1	2	3	4	5
20. 我必須對校內同事負責，因此我會繼續留在學校。	1	2	3	4	5

第三部分：留任意願調查量表

【填答說明】：本部分主要瞭解國民小學兼任行政教師知覺留任意願之情形共分為十五題。請您逐題仔細閱讀後，依您在組織中所感受到的滿意程度，在適當的數字畫「○」，滿意程度由高至低分別為「非常符合」、「很符合」、「符合」、「不符合」、「相當不符合」，請不要遺漏掉任何一題!謝謝!

	相 當 不 符 合	不 符 合	符 合	很 符 合	非 常 符 合
1. 校長或上級主管能帶領同仁為目標努力，讓我願意留任目前行政職。	1	2	3	4	5
2. 校長或上級主管樂意聆聽且尊重行政同仁的想法，讓我願意留任目前行政職。	1	2	3	4	5
3. 目前的行政工作可幫助未來個人的職涯發展，讓我願意留任目前行政職。	1	2	3	4	5

4. 目前的現在行政工作可獲得成就感，讓我願意留任目前行政職。	1	2	3	4	5
5. 目前上級單位交辦的行政工作量適當，讓我願意留任目前行政職。	1	2	3	4	5
6. 目前的行政工作內容已很熟練，讓我願意留任目前行政職。	1	2	3	4	5
7. 推展行政事務和活動，學校教師配合度高，因此我願意留任職務。	1	2	3	4	5
8. 我能與同處室同仁相互支援幫助，因此願意留任職務。	1	2	3	4	5
9. 我與各處室業務往來溝通順暢，因此願意留任職務。	1	2	3	4	5
10. 我願意接受學校人事安排，繼續留任目前行政職。	1	2	3	4	5
11. 我願意轉任其他行政職，嘗試不同的工作內容。	1	2	3	4	5
12. 我願意轉任其他行政職，追求工作的成就感。	1	2	3	4	5
13. 其他行政職比較適合自己將來的個人生涯規劃。	1	2	3	4	5
14. 若其他行政職能使自己能力得以成長，我願意轉任其他行政職。	1	2	3	4	5
15. 我願意配合學校的安排規劃，轉任其他行政職工作。	1	2	3	4	5

※ 本問卷到此結束，感謝您的寶貴意見與熱心協助，煩請檢查每題是否皆已作答，再提交問卷，謝謝！