

南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

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

THE INFLUENCES OF PRINCIPAL'S TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
AND TEACHERS' WORK VALUES ON TEACHERS' WILLINGNESS OF  
PARTICIPATING SCHOOL ADMINISTRATIVE WORK: THE MEDIATING  
EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

指導教授：褚麗娟 博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：黃朝駿

GRADUATE STUDENT : CHAO-CHUN HUANG

中 華 民 國 1 0 2 年 6 月

## 誌謝

碩士學位的進修是個人於進入職場後自我的要求，而在兩年的求學過程中，不管是師長的教導或是同儕的經驗分享，著實讓我成長許多，也讓我的視野更加寬廣，不侷限於本身的教職工作。能夠順利完成本論文，需感謝指導我的師長及陪伴我的同學與家人。

首先，我能順利完成本論文，最應該感謝的是我的指導教授褚麗絹老師，從開始的題目訂定及問卷蒐集，到論文的修改與完成，皆可看出老師的用心與體貼，而討論時，展現出的豐富學養及內涵，對於我是受益良多，而不厭其煩的細心教導，更是讓人感動，使我在研究過程中獲益匪淺，在此致上由衷的謝意。其次要感謝林秀芬老師與郭東昇老師費心審閱，並在口試期間給予精闢、詳細的建議與修正，提供寶貴意見，使本文能更趨於完整呈現。此外，一同研究的俊吉、幸生、歷豐、榮權，於論文寫作期間，彼此互相加油打氣，也在最後共同完成碩士學位的求取，在此感謝各位，也順便恭喜各位同學。還要感謝的是辦公處室的同仁，不斷的在我的求學過程中給予鼓勵，以及教育界的先進，在我的問卷發放時，能夠給予我幫助，使問卷順利完成調查。因人數眾多，無法一一列出，在此一併致謝，無限感激。

最後，感謝我的家人，我的另一伴嘉葦和女兒毓穎，在求學的過程中，我的女兒誕生了，感謝老婆辛勞的照顧小孩，讓我能夠專心的學習，如期的完成學業，更要感謝的是我的父母給予我精神上的支持與鼓舞，讓我順利完成碩士學位。

黃朝駿 謹誌於

南華大學企業管理系管理科學碩士班

中華民國 102 年 6 月

# 南華大學企業管理系管理科學碩士班

## 101 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：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

研究生：黃朝駿

指導教授：褚麗絹 博士

### 論文摘要內容：

本研究以嘉義縣國民中學未兼任行政教師為研究對象，採用問卷調查法，探討校長轉型領導、教師工作價值觀對兼任行政工作意願之影響情形；同時檢驗組織承諾在校長轉型領導、教師工作價值觀及兼任行政工作意願之間所發揮的中介效果。本研究將回收之資料採用T檢定、單因子變異數分析、Pearson相關分析及迴歸分析等方法檢驗，研究結果發現：(1) 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；(2) 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；(3) 組織承諾於校長轉型領導及教師兼任行政工作意願之間，具部分中介效果；(4) 組織承諾於工作價值觀及教師兼任行政工作意願之間，具部分中介效果。最後，根據研究結論提出幾項建議，供教育主管機關、國民中學校長、教師及未來研究參考。

關鍵詞：轉型領導、工作價值觀、組織承諾、兼任行政工作意願

Title of Thesis : The Influences of Principal's Transformational Leadership  
and Teachers' Work Values on Teachers' Willingness of  
Participating School Administrative Work: The Mediating  
Effects of Organizational Commitment

Department : Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2013                      Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Chao-Chun Huang      Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

## **Abstract**

In this study, junior high school teachers without taking an administrative position in Chiayi County are the research objects. The main purpose of this research was to explore the influences of principal's transformational leadership and teachers' work values on their willingness of participating school administrative work. The mediating effect of teachers' organizational commitment on principal's transformational leadership, teachers' work values and the willingness of participating school administrative work are investigated as well. The data were collected by a questionnaire survey and analyzed by a number of statistical techniques such as T-test analysis, one-way ANOVA, Pearson correlation analysis and regression analysis. The conclusions are as follow:

1. Principal's transformational leadership showed a significantly positive correlation with organizational commitment and willingness of participating school administrative Work.
2. Work values showed a significantly positive correlation with organizational commitment and willingness of participating school administrative work.

3. Organizational commitment had the partial mediating effect between principal's transformational leadership and teachers' willingness of participating school administrative work.
4. Organizational commitment had the partial mediating effect between work values and teachers' willingness of participating school administrative work.

Finally, according to the conclusions, the suggestions for the education authorities, junior high school principals, teachers and future research were provided.

**Keyword:** Transformational Leadership, Work Values, Organizational Commitment, Willingness of Participating School Administrative Work

# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究的範圍與限制.....	3
1.4 研究步驟與流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 轉型領導.....	6
2.2 工作價值觀.....	15
2.3 組織承諾.....	20
2.4 兼任行政工作意願.....	23
2.5 變項間之相關實證研究.....	24
第三章 研究方法.....	29
3.1 研究架構.....	29
3.2 研究假設.....	29
3.3 操作型定義.....	30
3.4 研究對象.....	31
3.5 研究工具.....	32
3.6 資料處理方法.....	44

第四章 實證結果與分析 .....	46
4.1 樣本結構與研究變項的敘述性統計 .....	46
4.2 背景變項於研究變項之差異性分析 .....	49
4.3 研究變項間之相關分析 .....	58
4.4 影響性分析 .....	61
4.5 中介效果檢定 .....	64
第五章 結論與建議 .....	67
5.1 研究結論 .....	67
5.2 研究建議 .....	72
參考文獻 一、中文部份 .....	74
二、英文部分 .....	80
附錄一：預試問卷 .....	87
附錄二：正試問卷 .....	91
個人簡歷 .....	95

## 表目錄

表 2.1 國內學者領導定義之彙整表.....	7
表 2.2 國外學者領導定義之彙整表.....	8
表 2.3 國內學者工作價值觀定義之彙整表.....	16
表 2.4 國外學者工作價值觀定義之彙整表.....	17
表 2.5 國內學者工作價值觀分類之彙整表.....	18
表 2.6 國外學者工作價值觀分類之彙整表.....	19
表 2.7 國內學者組織承諾定義之彙整表.....	21
表 2.8 國外學者組織承諾定義之彙整表.....	21
表 2.9 國外學者組織承諾分類之彙整表.....	22
表 3.1 校長轉型領導量表項目分析之摘要表.....	33
表 3.2 校長轉型領導量表因素分析之摘要表.....	35
表 3.3 校長轉型領導量表信度分析之摘要表.....	36
表 3.4 工作價值觀量表項目分析之摘要表.....	37
表 3.5 工作價值觀量表因素分析之摘要表.....	38
表 3.6 工作價值觀量表信度分析之摘要表.....	40
表 3.7 組織承諾量表項目分析之摘要表.....	41
表 3.8 組織承諾量表因素分析之摘要表.....	42
表 3.9 組織承諾量表信度分析之摘要表.....	43
表 4.1 有效樣本資料統計表.....	47
表 4.2 研究變項之敘述性統計摘要表.....	49
表 4.3 性別於研究變項及各構面之 T 檢定摘要表.....	50
表 4.4 婚姻狀況於研究變項及各構面之 T 檢定摘要表.....	51
表 4.5 年齡於研究變項及各構面之單因子變異數分析摘要表.....	53

表 4.6 服務年資於研究變項及各構面之單因子變異數分析摘要表 .....	54
表 4.7 教育程度於研究變項及各構面之單因子變異數分析摘要表 .....	55
表 4.8 擔任職務於研究變項及各構面之 T 檢定摘要表 .....	56
表 4.9 學校規模於研究變項及各構面之單因子變異數分析摘要表 .....	57
表 4.10 主要研究變項之積差相關摘要表 .....	58
表 4.11 校長轉型領導與組織承諾之相關分析摘要表 .....	59
表 4.12 校長轉型領導與兼任行政工作意願之相關分析摘要表 .....	59
表 4.13 工作價值觀與組織承諾之相關分析摘要表 .....	60
表 4.14 工作價值觀與兼任行政工作意願之相關分析摘要表 .....	60
表 4.15 組織承諾與兼任行政工作意願之相關分析摘要表 .....	61
表 4.16 校長轉型領導與組織承諾及兼任行政工作意願之迴歸分析結果 .....	62
表 4.17 工作價值觀與組織承諾及兼任行政工作意願之迴歸分析結果 ..	63
表 4.18 組織承諾與兼任行政工作意願之迴歸分析結果 .....	64
表 4.19 組織承諾於校長轉型領導與兼任行政工作意願之中介效果分析 .....	65
表 4.20 組織承諾於工作價值觀與兼任行政工作意願之中介效果分析 ..	66
表 5.1 研究假設檢驗結果摘要表 .....	72

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程 .....	5
圖 3.1 研究架構圖 .....	29

# 第一章 緒論

本研究主要探討嘉義縣國民中學未兼任行政教師知覺校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾對兼任行政工作意願之現況及影響。本章將針對研究之整體概念說明，內容分為四節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的，第三節為研究範圍與限制，第四節則為研究步驟與流程。

## 1.1 研究背景與動機

一般而言，教師於學校中兼任行政工作，對於學校運作及主要管理階層有較多的接觸與了解，因而大部份的研究多以兼任行政教師的工作情況及離職意願加以探討，研究者則認為有大部份的教師未兼任行政工作，這些人力的開發將可以增加學校行政更多支援，因此未兼任行政教師的兼任行政意願為一值得探討議題。

學校的成員包括了校長、教師及學生，運作的主體為教師，執行教學、行政及學生輔導等工作，其中行政工作人員為學校主要業務的執行單位，支援著教師及學生在教學與學生輔導上的需求，得以影響學校的發展效能。當前行政人員的來源是教師，亦即一部分的教師必須擔任行政之工作，為了讓學校持續運作且發揮最大效能，需要持續不斷的有教師願意投入行政工作。而校務行政的推展，校長亦負有領導之責，有怎樣的校長，便有怎樣的學校，由此可知校長在辦學的推動上扮演重要地位，其領導能力深深影響學校辦學品質（Duke, 1992）。吳清基（民79）認為，校長的角色功能隨著教育的自由化、民主化，須由傳統的行政人員形象蛻變為能獨當一面，具策劃經營能力的學校經理人。Cheng（1997）

認為，轉型領導者應使自己能夠適應環境的不同，同時增強能力使環境能因而改變。學校領導者應為未來的目標預做準備，同時引導學校成員建構相同的信念、價值和態度，發展學校未來的方向。教師為學校主要成員，因此校長轉型領導於教師兼任行政工作意願，具有重大的影響，此為本研究動機之一。

工作價值觀受個人經驗及文化背景混合影響（鄭伯璦、謝光進，民83），同時在個人工作動機的形成及工作態度的決定，扮演著重要的角色（Bernner & Blazini, 1988）。教育工作的實踐者是教師，師資的良窳在教育的成敗中佔有重要地位，唯教師在其專業的知能基礎上，以積極正面的工作價值觀及強烈的任教意願，發揮應有教學能力得確保優良的教學品質（嚴澤鈞，民88）。工作價值觀對於個人有多方面的影響，在工作意願上亦有關係存在，此為本研究動機之二。

教師是學校組織中的核心人物，教師是否認同學校，且願意奉獻心力是學校效能能否提升的重要基本條件（Kushman, 1992）。組織成員對組織有忠誠度，願留任組織、獻身工作、付出額外的努力，組織將有較高績效（范熾文，民95）。教師的組織承諾是教師個人對學校目標及價值產生認同感，願意成為組織成員，同時超越一切利益來努力工作（Reyes, 1990）。組織承諾對於教師兼任行政工作意願有重要影響存在，此為本研究動機之三。

本研究以嘉義縣國民中學未兼任行政教師為研究對象，根據上述研究動機探討校長轉型領導、工作價值觀及組織承諾是否會影響教師兼任行政工作意願。

## 1.2 研究目的

根據前述研究背景動機，本研究目的在探討嘉義縣國民中學未兼任行政教師知覺校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾對兼任行政工作意願之現況及影響，因此本研究之主要目的為：

1. 探討校長轉型領導與教師工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願間之關係。
2. 探討校長轉型領導與教師工作價值觀對組織承諾及兼任行政工作意願之影響情形。
3. 根據研究結果，對教育主管機關、國民中學校長及教師於兼任行政工作意願議題提出相關建議。

## 1.3 研究的範圍與限制

本研究的研究範圍及研究限制如下：

### 1.3.1 研究範圍

本研究的範圍從研究地區、研究對象、研究變項及研究內容四個方面加以說明。

1. 研究地區：本研究是以嘉義縣國民中學教師為抽樣範圍。
2. 研究對象：本研究是以101學年度服務於嘉義縣國民中學未兼任行政的教師為研究對象，包含專任教師及導師。
3. 研究變項：本研究變項包含「校長轉型領導」、「工作價值觀」、「組織承諾」、「兼任行政工作意願」等四個變項。
4. 研究內容：本研究是以文獻探討與問卷調查所蒐集之資料為主，探討國民中學教師知覺校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾與兼任行政

工作意願之現況與影響，最後針對研究結果提出結論與建議。

### 1.3.2 研究限制

本研究的限制從研究樣本、研究變項及研究方法等三方面加以說明。

1. 研究樣本的限制：本研究的調查僅限於嘉義縣國民中學教師，因此未能瞭解其他縣市學校教師對校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願之情形，難以推論至台灣其他地區，若欲擴大推論到其他地區，則需擴大抽樣範圍，再深入做更嚴謹的研究。
2. 研究變項的限制：本研究著重於學校、校長與教師三者基本的因素探討，受限於時間、人力及物力因素，僅探討校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾與兼任行政工作意願的關係，然而影響教師兼任行政工作意願的因素很多，考慮受試者填答時間及意願，因此無法涵蓋所有的變項而做全面性的研究。
3. 研究方法的限制：本研究礙於人力、時間的限制，採用文獻分析與問卷調查的方式進行資料蒐集，由學校教師以勾選方式填答，無法兼採觀察、訪談等研究方式，因問卷題目涉及校長領導及學校認同等較敏感的問題，教師填答時可能會有所顧忌或保留，為了避免此因素之影響，原則上避免透過校長發放本研究問卷，期使受上述因素影響程度降低，至於教師是否據實回答，實非研究者所能掌握，此亦為本研究之限制。

### 1.4 研究步驟與流程

本研究進行步驟如下述，研究之流程圖如圖1.1所示：

1. 研究動機與目的：研究者經學習經驗及工作歷程，依研究者個人工作背景相關領域之問題，與指導教授討論確立研究主題、研究動機及研

究目的。

2. 文獻探討：積極蒐集與研究主題相關之文獻資料，詳細閱讀並歸納整理分析，進而撰寫文獻探討部分內容。
3. 研究架構與方法：根據研究動機、目的及文獻探討確立研究變項，建構出研究架構及研究方法。
4. 問卷設計與調查：根據文獻探討所得，選用適當量表，與指導教授討論修正，並依據研究架構及方法設計問卷，然後寄發進行問卷調查。
5. 資料統計與分析：回收問卷，確認有效樣本，進行資料分析，並將分析結果加以歸納整理。
6. 結論與建議：綜合文獻探討及問卷調查統計分析結果，最後做成結論與建議，以供教育主管機關、國中校長、教師及未來研究參考。

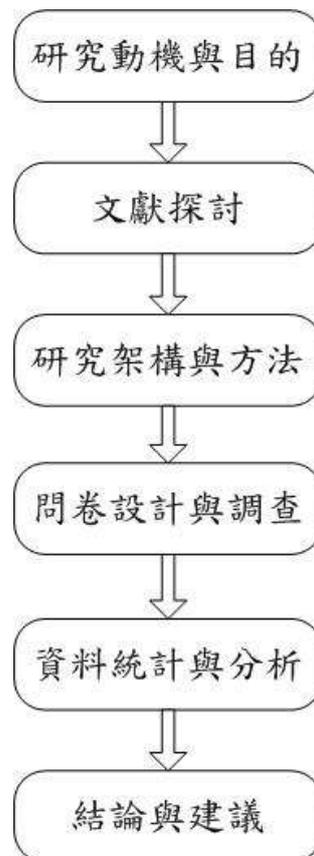


圖1.1 研究流程

資料來源：本研究整理。

## 第二章 文獻探討

本研究主要目的為探討校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾與教師兼任行政工作意願之相關性與影響性，因此，本章前四節就轉型領導、工作價值觀、組織承諾與教師兼任行政工作意願等相關文獻分別加以整理探討，第五節則為變項間關聯性之研究。

### 2.1 轉型領導

校長身為一個學校的領導者，背負著教學與行政領導的重責大任，如何領導學校所有成員，為一艱辛的工作，因此本節針對領導的意義、領導理論的發展加以說明。

#### 2.1.1 領導的意義

領導 (Leadership) 是一個複雜的概念，就字面上解釋，係指「引導」(To Lead) 或明示工作方向的意思，是一門高深的學問，也是一種歷程，主要為引導團體成員朝向目標的方向邁進，以期達成共同目標的行政行為 (謝文全，民92)。國內外研究者對領導定義的論述甚多，基於領導所涵蓋的要素及所涉及的層面甚廣且不同，同時研究者探討的角度不盡相同，彼此觀點互異，自然得到不一樣的主張。Stogdill (1974) 曾說：「當有多少人試圖去界定領導的概念，就會有多少種有關領導的定義。」茲將國內、外研究者的領導定義加以彙整，詳如表2.1及表2.2所示。

表2.1 國內研究者對領導定義之彙整表

學者	年代	領導的定義
曾燦燈	民68	領導是引導與影響成員努力達成行動的一種歷程，是領導者為達成組織目標所作的一種行為或歷程。
蔡培村	民69	領導是在團體交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。
劉興漢	民74	領導是誘導人類行為的技巧，同時也是管理群眾的一種才能，它可說是一種藝術。
吳清山	民80	領導是團體中的領導者在一定的情境之下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程。
俞文釗	民82	領導是引導和影響個人或組織，在特定條件下實現目標的行動過程。
許世軍	民83	領導是在一特定的情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某群體目標之人際互動程序。
羅虞村	民84	領導應是引導追隨者共同進向某一特定目標之行為。若從團體或組織的角度來看，領導應是組織或團體某一個人或某些少數人在交互作用的團體歷程中，透過權威或影響力之施用，糾合其他成員的意志、情感與觀念，以洩導其精力，從而求取共同目標之達成的一種歷程。
秦夢群	民87	領導者行為的達成是一種階段性的歷程，而各階段是連續不斷的，循序漸進的。
陳海鳴	民88	領導是在一特定的情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動過程。
范熾文	民91	領導是在組織或團體情境中，領導人員發揮其影響力，運用各項策略，結合人力、物力，建立團隊精神，激發成員工作動機，滿足成員需求，從而達成組織目標之行政行為。
陳文宗	民93	領導是指在某種特定情境下，為影響一人或一群人，使之心甘情願地朝向既定之目標共同努力，期以達成群體願景之人際關係互動的過程。
周昌柏	民94	領導是一種影響力，領導者透過管理與溝通協調的技術，影響組織成員，激發士氣，為達到組織共同目標的一種過程。
吳明清	民95	領導是領導者影響他人之認知、行為與情意，以實現特定目標的過程。
蔡宗興、 曾瑞譙	民97	領導意義是領導者於組織中，運用各種影響力，在某種情境下，靈活運作巧妙的安排引導成員行為，使其互相配合，以達成特定目標的一種藝術歷程。

資料來源：本研究整理。

表2.2 國外研究者對領導定義之彙整表

學者	年代	領導的定義
Tead	1935	領導是影響他人使其合作無間致力於完成共同期待目標之活動。
Hemphill and Coons	1957	領導是個體指引團體活動朝向一個參與式目標的行為。
Terry	1960	領導是為影響人們自願努力以達成群體目標所採用之行動。
House	1971	領導是領導者個人的能力去影響、激勵並結合意願，朝向更具效能且成功的組織去努力。
Stogdill	1974	領導是指影響一個組織團體之活動的過程或行動，這些行動促使整個團體建立團體共同追求的目標，並完成團體的成就。
Hersey and Blanchard	1978	領導是指在一特定情境下，企圖影響一人或團體的行為，使其趨向於達成某種群體的目標之人際互動程序。
Bennis and Nanus	1985	領導是權力的一種形式，其代表一個人將意圖轉為實際的能力。
Gardner	1989	領導是說服或示範的過程，藉著這個過程，可以引發團體去追求領導者所堅持的目標。
Koontz and Wehrich	1990	領導是一種影響力、一種技巧或程序，藉以影響他人，使其能自願地、熱心地致力於全體目標之達成。
Kotter	1990	領導工作是人際調和，意指將新的方向傳達給成員，並使其達成目標。
Hodgetts	1991	領導是影響成員使之努力達成某些特定目標的過程，這種影響力來自領導者的權利與部屬的服從。
Bryman	1992	領導者必須使成員知覺到領導者有影響力而願意成為其部屬。
Yukl	1994	領導廣義的定義為：決定團體或組織目標，促動工作行為以達成這些目標，並影響團體持續維持與團體文化的各種影響歷程。
Drucker	1998	領導是帶領組織邁向與現在情境不同且更加卓越的境界。
Popper and Lipshitz	2000	領導是鼓舞、激勵員工達成組織預訂目標，完成組織任務。
Northouse	2001	領導乃是領導者運用影響力引導團體中的份子達成共同目標的歷程。
Dubrin	2004	領導是激勵組織成員，使其具有信心藉以達成組織目標的一種能力。

資料來源：本研究整理。

綜合以上國內、外研究者的觀點，可以歸納出領導的內涵包含以下元素：組織或團體、領導者、被領導者、權力或影響力、目標或願景與互動關懷行為。因此，研究者將領導定義為在一個組織或團體中，領導者運用其權力對被領導者產生影響力，激勵成員自我成長並付出心力，達成組織目標的歷程。

### 2.1.2 領導理論的發展

領導的研究，隨著時代快速的變遷演進，脫離早期哲學研究與歷史研究的階段，邁入了科學研究實證的時期（羅虞村，民75）。

Bryman（1992）將領導理論分為四期：1940年代以前的領導特質途徑（Trait Approach），其研究重心在領導者的人格素質，強調天賦的領導特質及才能；1940年至1960年的領導型途徑（Style Approach），又稱為行為論，其研究重心在領導者的行為，強調領導者的有效領導行為，即可達到理想的組織效能；1960年至1980年的權變理論途徑（Contingency Approach），其研究重心在領導者必須依情境作適當的權變，強調採取最適合組織情境的領導方式；1980年至今的新型領導理論（New Leadership Approach），強調領導者與部屬間的需求、人格特質上的互動及情境因素對領導行為的影響。以下依領導理論的發展時期敘述：

#### 1. 特質理論

特質論為最早研究取向之一，主要是探討一位成功的領導者必定有獨特的人格特質和能力，這些人格特質和能力可經由研究加以描述與界定。在領導者人格特質的分析中，以Stogdill的研究最具代表性。Stogdill就1904年至1947年間，有關領導特質研究的120筆文獻，研究歸納出五大類與領導才能有關的個人因素，第一、能力：包含智力、敏捷、語文熟練、原創力、判斷力；第二、成就：包含學術能力、知識、體能成就；

第三、責任：包含可靠性、自發性、毅力、進取心、自信、出人頭地的願望；第四、包含參與：活動力、社交力、合作、適應力、幽默；第五、地位：包含社經地位、知名度。

由上述可知，特質論強調領導者的個人特質，忽略領導者本身行為、不同情境的差異及被領導者的需求與想法，皆影響領導的結果。在特質論的相關研究中，皆未能將領導特質與領導效能做一適當連結，導致不易形成一致的共識與結果，產生「以偏概全」的缺點。特質論的缺失有忽略被領導者的需求、未能界定各特質間的相關重要性、未能界定因果關係、忽略情境變數（Robbins, 1994），因此在1940年代後期逐漸式微，被行為理論取代。

## 2. 行為理論

行為理論探討的是領導者做了什麼事，強調領導者實際的動態行為表現，研究的重心從內隱的特質轉為探究外在的行為。有效的領導者會以特定的行為方式，引導成員達到目標，亦即領導兼重效能與效率兩者（張昭仁，民90）。行為理論強調領導者外顯行為的探究，主要研究焦點在於領導者有效領導團體的行為模式，其研究最早由愛荷華州立大學（Iowa State University）學者Lewin, Lippit and White（1939）提出單層面領導研究，將領導的型態與風格區分為民主式領導（Democratic）、權威式領導（Authoritarian）、放任式領導（Laissez-faire），研究結果顯示民主式較受歡迎，放任式雖比權威式好，但在權威式的領導下能有較佳的生產力。俄亥俄州立大學（Ohio State University）學者Hemphill, Halpin and Winer（1945）提出領導行為者描述問卷（Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ），由部屬描述主管行為，將領導型態分為倡導（Initiating）與關懷（Consideration）兩種行為層面。倡導是指領導者對

部屬的地位、角色和工作方面，都訂下規則與章程，以達成任務為優先；關懷則是指領導者對部屬的尊重、包容、信任與相互了解的態度。此種領導理論以倡導行為為縱座標，關懷行為為橫座標，構成四種領導分別為：低關懷低倡導、高關懷低倡導、低關懷高倡導與高關懷高倡導（吳清山，民80）。在同一時期，美國密西根大學（University of Michigan）Katz, Maccoby and Morse（1950）將領導行為分為生產導向（Production Orientation）與員工導向（Employee Orientation）兩種類型。生產導向強調工作的技術與產品層面，與倡導行為相似；員工導向強調對部屬的人文關懷行為，與關懷行為相似。行為理論強調領導者的行為，雖跳脫特質理論對於領導者個人特質的分析，但仍侷限於領導者個體，忽視情境因素對領導行為之影響，即便行為理論的研究為往後的領導研究奠定堅實的基礎，但是仍有所限制（黃昆輝，民77）。

### 3. 權變理論

權變理論又稱為情境理論，其基本論點為：領導的效能取決於領導者的人格特質與情境變因彼此契合的程度。領導者在選擇最佳的領導策略時必須考慮到領導者本身、部屬、情境與外在環境等因素，以達成最優質的組織發展（秦夢群，民87）。以下就當期較著名且具代表性的研究結果加以論述：

#### （1）Fiedler的權變論

Fiedler（1967）認為領導是否有效，端看領導者是否能與情境相互配合，進而影響組織績效。Fiedler對領導方式、情境因素及效能的關係，提出三種情境變數，分別為：領導者與部屬間的關係、任務結構及職位之權利。每個情境因素有兩個向度，因此產生八種情境，這三種向度組合的高、中、低分別代表了整個情境的控制力與有利度，配合其在領導風

格所提出的任務取向與關係取向。研究結果表示：在高度控制與低度控制情境下，比較適合任務取向的領導行為；在中度控制情境下，關係導向的領導行為，較能發揮領導效能。

## (2) House的路徑—目標理論

House(1971)認為，有效能的領導者主要工作是協助部屬達成目標，並提供指導及支援，主要涉及兩個概念：建立目標方向及改善通向目標的路徑以確保目標實現。主張當領導者確認組織目標後，依照成員特徵、環境變數改變通往目標途徑，並針對不同情境使用四種不同的領導：指導型領導、支持型領導、參與型領導與成就取向型領導，達成組織的目標與個人的需求滿足。

整體來說，權變理論主要的貢獻為強調無單一特定的領導模式，領導者應因不同的情境因素，採取不同的領導方式，才能達到領導功能的最大效度。

## 4. 新型領導理論

領導理論在1980年以後，研究取向逐漸轉向新型領導，強調領導者與部屬間的需求、人格特質上的互動及情境因素對領導行為的影響。新型領導理論以轉型領導 (Transformational Leadership) 與互易領導 (Transactional Leadership) 為主要代表，另有與其相關的領導理論，包括：隱涵領導、願景領導、社會交換領導、催化領導、道德領導、整合領導、無疆界領導、第五級領導、服務領導、魅力領導及科技領導等 (吳遠志，民100)。以下針對轉型領導與互易領導加以說明：

### (1) 轉型領導

轉型領導的概念，最早源自於Burns (1978) 所發表的《Leadership》一書中，他把轉型領導界定為「領導者和部屬彼此提升到較高層次的道

德與動機層次」之歷程。轉型領導者尋找部屬潛在性動機，尋求滿足較高的需求，使部屬全力的投入；轉變部屬成為領導者，轉型領導者為推動改變的關鍵人物（Agent）（Burns, 1978）。轉型領導與傳統的領導不一樣，Burns（1978）認為：「領導具有巨大潛在影響力，領導本質在於認可真正的需求，傳統的領導僅強調有效達成目標，而領導者任務在於培養廣泛意識提升。」。轉型領導主要是藉由增加部屬的信心及提昇工作結果的價值，引導部屬做額外的努力，以創造超越期望的表現（Bass, 1985）。即領導者運用權力和情境等有利因素，激發成員創新的意願和能力，使得組織在面對環境變遷時，能調整運作的方式，為組織發掘出潛在改變的機會，以適應環境的變遷（Bennis & Nanus, 1985）。轉型領導能影響成員在態度及假設上產生改變，建立對組織使命或目標之承諾（Yukl, 1994）。它強調要賦予成員自主力量，改變組織文化與結構，配合管理策略，進而完成組織目標。吳清山、林天佑（民87）認為，轉型領導是指組織領導人應用其過人的影響力，轉化組織成員的觀念與態度，使其齊心一致，願意為組織的最大利益付出心力，進而促進追求組織的轉型與革新。Bass, Burns and House（1985）最初將轉型領導劃分為六個維度，後來又歸納為三個關鍵性因素，Avolio（1990）在其基礎上將轉型領導行為的方式概括為四個方面：a.魅力（Charisma）或理想化影響（Idealized Influence）：領導者具有前瞻性，懷有願景和使命感，帶領部屬進行組織的變革，朝向願景而努力；b.激發鼓舞（Inspirational）：領導者透過言語等方式來激勵部屬，喚起部屬追求成功的動機，同時，亦與部屬分享共同目標，在重要的事情上建立相同認知，並經由情感上的鼓舞過程，產生領導的影響力；c.智能啟發（Intellectual Stimulation）：領導者企圖喚起並改變部屬對問題的認知及解決方法，期待部屬在解決問題的能力

上，能不斷地提昇；d.個別關懷（Individualized Consideration）：領導者具有「關懷」或「員工導向」之特徵，更關心部屬的成長與發展，使部屬參與影響其工作與生涯的決策制定過程（Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990）。

## （2）互易領導

互易領導是由Burns於1978年提出，Bass加以擴充延伸（Yukl, 1994），其內涵強調領導者與部屬間的互惠關係，為了滿足部屬的需求，換取部屬為組織付出的意願，領導者需提出等價的交換。Sergiovanni（1990）認為互易領導是領導者使用磋商、妥協、利益交換的方式與策略與部屬之間維持一種有形或無形的交易。簡單來說，互易領導乃是領導者為了達成組織目標，運用包含正面獎賞與負面回饋或懲罰，來滿足部屬需求，使其努力工作的一種領導行為。

綜合上述各項理論得知，從領導者的個人特質、行為，到依情境改變領導方式，及部屬感受之領導風格，都凸顯出領導對組織營運之重要性。在學校中，校長為主要領導者，為因應時代環境潮流的變遷及教改的的衝擊，在傳統領導理論基礎下，以學校成員為主，努力達成學校教育目標，且同時顧及所有成員的基本需求，有鑑於此，研究者認為校長應依轉型領導理論，運用魅力的影響，獲得成員的信任與尊重，使成員感受到領導者具有的使命感、自信、體貼、願景等，並與成員建立起信賴、和諧與密切的關係，以激發成員對組織忠誠及參與學校活動的意願，藉以激勵大家達成共同願景。

## 2.2 工作價值觀

教師為教育工作的的主要執行者，其工作價值觀必定會影響學校整體行政及教學效能，是必須關注的。因此本節針對工作價值觀的定義與分類加以探討。

### 2.2.1 工作價值觀的定義

價值觀 (Value) 是一個抽象的概念 (李華璋, 民79)。當作動詞使用時，意指經過評價後而重視某物；當作名詞使用時，意指一特定的文化或社會內部其成員在社會化過程中予以高度重視的有關行為模式之抽象而普遍的原則 (李伯黍等, 民92)。價值觀主要是反應個體因需要而獲得的觀念，包含內隱或外顯的真正需求，也是一種假設架構，當個體或團體作決策時，提供判斷與引發行為及投入的標準。而工作價值觀係為個人對於職業工作特質的主觀認知與偏好程度，並在個人工作的態度、表現與行為上有所影響 (馬榮哲, 民93)。傳統上，心理學者們不同意對工作價值觀下特定的定義，轉而認為工作價值觀是一種個人對工作中不同特質的偏好，所表現出來的基礎架構 (Gartland, 1984)。郭騰淵綜 (民80) 針對南部五縣市國中教師探討工作價值觀、角色壓力及工作投入之現況，定義工作價值觀為與工作目標有關的個人內在需求及各人在從事活動時所追求的工作特性與屬性。陳瑞惠 (民91) 以中部四縣市私立高中教師為研究對象，探討工作價值觀、工作壓力與組織承諾之現況，認為工作價值觀係個人在工作時所重視的工作條件或結果，即個人對工作特性重視或偏好的信念與程度，藉以滿足各層次需求，可引導個人行為動向，並作為選擇工作的指標。綜覽相關文獻，茲彙整國內、外研究者所下的定義，詳如表2.3及表2.4所示。

表2.3 國內研究者對工作價值觀定義之彙整表

學者	年代	工作價值觀的定義
郭騰淵	民80	工作價值觀是指與工作目標有關的個人內在需求及個人在從事活動時所追求的工作特性與屬性。
王叢桂	民82	工作價值觀定義從Rokeach (1973) 對價值觀的定義衍生而來，認為工作價值觀可分為目的性工作價值與手段性工作價值兩種。
陳銘宗	民83	工作價值觀乃個人偏好，即個人在職務上的喜歡或偏好，非其道德上所認為是好的或應該做的事。
吳鐵雄	民85	工作價值觀是個體從事工作時，評斷有關工作事務、行為或目標的持久信念與標準依據，據此表現行為與追求目標。
鍾志明	民89	工作價值觀是價值觀的一種延伸概念，用來描述個人的工作信念，是個人將理念、行事標準及對事物的選擇，並期望藉由工作來有所展現。
陳瑞惠	民91	工作價值觀是個人在工作時所重視的工作條件或結果，即個人對工作特性重視或偏好的信念與程度，藉以滿足各層次需求，可引導個人行為動向，並作為選擇工作的指標。
黃文三	民92	個體在社會化過程中從事工作或職業活動時，對於工作的特質、行為與目標，所建立的持久性偏好與評斷標準；而個體根據本身社會化的經驗與工作上的認知，表現出工作的行為，以追求工作目標，並滿足個體的需求。
蘇淑麗	民94	個人面對與工作有關課題之評價標準，亦即個人對工作特性重視的信念與程度，藉以滿足內在的需求，並影響個人的工作行為及態度。
郭欽輝	民98	工作價值觀是個人在社會化的過程中，經由認知與經驗之累積所建立，對特定工作與偏好的持續性的態度與評價基準，藉以滿足內在需求並足以引導及影響個人行為模式與偏好的一種主觀判斷的概念。
陳世文	民99	工作價值觀是個人對於工作本身或事件之重視與偏好的程度，引領個人之信念與態度，於工作行為上所展現之認真與意向。

資料來源：本研究整理。

表2.4 國外研究者對工作價值觀定義之彙整表

學者	年代	工作價值觀的定義
Super	1970	工作價值觀是與工作有關的目標，是個人的內在所需求及其從事活動時所追求的工作特質或屬性。
Zytowski	1970	工作價值觀為一觀念集合，為個人情感導向與外在可提供相同滿足事物的種類之間的連結。
Wollack, Gooddale, Wijtind and Smith	1971	工作價值觀是指個人對一般性工作的態度，而不是對某一特定工作的態度。
Rokeach	1973	工具性價值（Instrumental Value）與結果價值（Terminal Value）。
Kalleberg	1977	工作價值觀是指個人對於其工作活動贊同與尊重的渴望態度，能反映個人從工作情境中所要追求的條件及管理的行為以適合其條件。
Lofquist and Davis	1978	工作價值觀是指個人由工作相關的活動中所希望獲得的事物。
Pryor	1979	工作價值觀應視為個人的偏好，即個人對於工作中所喜愛或偏好，而不是個人認為什麼是好的或應該作的。
Rounds	1990	工作價值觀是個體工作人格的重要因素，用以描述職業需求。
Feather	1992	工作價值觀是員工認為具有正面價值性的結果，或者具有酬賞效果的事物。
Brown	1996	工作價值觀是個人價值系統之一，經由價值觀可以滿足個人在工作上扮演的角色。
Ros, Schwartz and Surkiss	1999	工作價值觀可分成四個部分：（1）內在工作價值觀：個體所追求的是個人的成長，以及從工作經驗中獲得成就；（2）外在工作價值觀：工作被當成是提供個體維持生活及自身安全的來源；（3）社會性工作價值觀：工作被當成是建立正向社會關係與對社會有；（4）追求聲望的工作價值觀：個體的成就感從與他人比較及勝過他人的優越感中獲得。
Brown	2002	工作價值觀是關於工作或工作環境的評估標準，藉由個人辨別什麼是「正確的」或評估偏好的重要性。

資料來源：本研究整理。

綜合以上國內、外研究者有關工作價值觀的說法，研究者認為工作價值觀是個人對工作特性偏好程度，導引個人在工作上的行為表現與追求工作目標方向，形成持久性信念與標準，用以評斷工作相關事物、行為或目標的準則。

## 2.2.2 工作價值觀的分類

最早提出工作價值觀分類的學者是Ginzberg (1951)，他將工作價值觀具體區分為：內在價值 (Intrinsic Value)、外在價值 (Extrinsic Value) 及附帶價值 (Concomitant Value) 等三大類。Super (1970) 則最早提出工作價值觀量表 (Work Value Inventory)，他將工作價值觀分為：利他主義、審美、創意、智慧激發、獨立性、成就感、聲望、管理權力、經濟報酬、安全感、工作環境、與上司的關係、與同事的關係、變化性及生活方式等十五個向度。然而，工作價值觀的研究發展，由於各學者對工作價值觀的定義不一，在概念與測量工具上相當分歧，學者各自發展彼此相似卻不同取向的分類，茲就國內、外研究者將工作價值觀內涵之分類論述整理，詳如表2.5、2.6所示。

表2.5 國內研究者對工作價值觀分類之彙整表

學者	年代	工作價值觀的分類
吳聰賢	民72	工作價值觀分為內在取向、外在取向及綜合取向三類。
朴英培	民77	工作價值觀經因素分析後得到內在、薪酬、晉升、社會地位等四個構面。
郭騰淵	民80	工作價值觀分為成就與新知的重要性、利他的重要性、安全感的重要性、人際關係的重要性、名望的重要性及物質報酬的重要性等六項。
陳銘宗	民83	工作價值觀為成長、倫理、工作上的一體感、變通、實做、公平與負責盡職等七項，彼此形成一網路系統互相影響。
吳鐵雄	民85	工作價值觀區分為目的價值與工具價值兩個構面。
李冠儀	民89	工作價值觀分為自主創造、組織安全、人際關係、成就聲望、物質報酬、健康休閒等六個構面
霍祥雲	民90	工作價值觀分為內在價值、組織一人的倫理、向上努力、工作的社會地位、傳統倫理、對薪酬的態度。
張惠英	民91	工作價值觀分為創新發展、人際互動、成就聲望、組織安全等四個構面。
鍾佩蓁	民92	將工作價值觀分為自我發展、組織安全、社會肯定、人際互動、安適休閒等五個構面。
金音如	民98	將工作價值觀分為人際關係、專業成長、物質報酬、組織安全、成就聲望等五個構面。

資料來源：本研究整理。

表2.6 國外學者工作價值觀分類之彙整表

學者	年代	工作價值觀的分類
Ginzberg	1951	工作價值觀分為內在價值、外在價值與附帶價值。
Weber	1958	工作價值觀分為以工作為榮、工作投入、喜歡活動、對工作所得的態度、工作地位、追求上進與對工作的責任。
Super	1970	工作價值觀分為利他主義、審美、創意、智慧激發、獨立性、成就感、聲望、管理權力、經濟報酬、安全感、工作環境、與上司的關係、與同事的關係、變化性及生活方式。
Zyotowski	1970	工作價值觀分為內在價值、外在價值及伴隨價值。
Wollack	1971	工作價值觀分為內在價值、組織倫理、向上努力、工作之社會地位、傳統倫理與對報酬之態度。
Rokeach	1973	工作價值觀分為目的性價值及工具性價值。
Jurgensen	1978	以安全感、工作時間、薪水、假期、工作環境、地位、工作種類、公司形象、升遷、工作夥伴、與上司的關係等十一個議題來衡量工作價值觀。
Pryor	1979	工作價值觀分為自我發展、安全感、獨立性、創造性、利他、管理、金錢、聲望、同事關係、身體活動、分離性、生活形式、工作環境等十三個構面。
Feather	1979	以技術運用、影響力、多樣化、壓力、與他人交往等五個層面來衡量工作價值觀。
Elizur	1984	系統化的將工作價值觀分為工作結果型態與工作表現關係兩大類。
Macnab and Fitzsimmons	1987	工作價值觀區分為權威、夥伴、創意、獨立、安全、利他、工作環境及榮耀等八項。
Blau	1987	工作價值觀分為努力工作程度、規避休閒程度、獨立程度、禁欲主義等四個構面。
Vanus and Mcallister	1991	工作價值觀分為內在價值與外在價值兩大類
Jaw, Ling, Wang and Chang	2007	工作價值觀分為自我發展、社會貢獻、穩定與酬勞、接受改變、權利和地位等五個構面。

資料來源：本研究整理。

綜上所述，本研究認為工作價值觀指個人對工作的重視與偏好程度，可用來引導個人工作行為與表現的意向，因此採用Wollack, Goodle, Wijting and Smith (1971) 的分類：內在價值、組織倫理、向上努力、工作之社會地位、傳統倫理與對報酬之態度，並經預試問卷分析結果進而編訂適用的量表題目，以衡量教師之工作價值觀。

## 2.3 組織承諾

組織的蓬勃發展在於組織的成員是否為組織付出所有心力，並與組織融為一體。同樣地，學校的教育是否能有效發展亦有賴於教師，這些主要成員們的付出程度。鑒於此，本節針對組織承諾的定義與分類加以論述。

### 2.3.1 組織承諾的定義

吳清山與林天祐(民95)指出，組織承諾(Organizational Commitment)係指個體對於特定組織的一種情感上的忠誠，並盡心盡力投入工作的態度與表現。組織承諾的概念來自於Whyte(1956)所提的「組織人，不僅是為組織工作，同時也屬於組織」。根據學者曾南薰(民87)指出，「組織承諾」一詞，最早出現於1966年由Grusky在《Administrative Science Quarterly》所發表之Career Mobility and Organizational Commitment報告一文；此後，「組織承諾」的概念才被廣泛的運用及研究。組織承諾之所以受到重視的原因有三：(1)組織承諾對成員之離職行為具有預測力；(2)高組織承諾的員工，其工作績效較佳；(3)組織承諾可作為組織效能預測的指標(Steers, 1977)。關於組織承諾的研究眾多，但學者的看法並不一致，不同的學者基於不同的理論學派及研究需求的不同，給予組織承諾不同的定義，表2.7及表2.8為各研究者對於組織承諾定義之彙整。

表2.7 國內研究者對組織承諾定義之彙整表

學者	年代	組織承諾的定義
梁瑞安	民79	組織承諾為個人對組織目標與價值，有強烈的認同感，對組織忠心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。
鍾志明	民89	組織承諾指個人對一特定組織有相當強烈的認同與投入。
范熾文	民91	表示組織中成員能認同組織目標與價值，願意為組織或工作付出個人的心力，希望能繼續留在組織服務的態度與傾向。
黃芳謙	民92	認為組織承諾乃組織成員信任與接受組織的目標、信念與價值，對組織具有強烈的歸屬感與忠誠度，願意為組織付出更多的心力，並強烈願意繼續留任為組織的一員。
張美齡	民96	指對組織的目標、價值、信念等，存在強烈的認同感與接受度，願意對組織付出心力與貢獻才智，不輕易考慮離開組織。
郭雅玲	民96	組織承諾是成員認同組織理念價值，並渴望維持組織成員身份，進而願意投入心力，協助組織目標達成的表現。

資料來源：本研究整理。

表2.8 國外研究者對組織承諾定義之彙整表

學者	年代	組織承諾的定義
Kanter	1968	組織承諾是一種為社會系統付出能量和忠誠的意願。
Hrebiniak and Alutto	1972	組織承諾是由於個人與組織間在賭注或投資上有交易或改變而造成之結構性現象。
Salancik	1977	將承諾視為個人在組織中，由於投入了沉沒成本，而必須與組織連結在一起的狀況。
Mowday, Poter and Steers	1982	係指個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度。
Stumpf and Hartman	1984	組織承諾是組織成員對整個組織心理上的附合。
Allen and Meyer	1990	組織承諾是因情感等心理因素所產生的附加現象（Affachment），也是因利益成本的認知（Perceived Cost）所產生的附加現象，以及是因義務規範（Obligatuon）等道德因素所產生的附加現象。
Robbins	2001	組織承諾是對於組織的忠誠度、認同感及參與組織活動的積極程度。
Jaramillo, Mulki and Marshall	2005	組織承諾是指員工對組織傾向的態度而非離開的意圖。

資料來源，本研究整理。

在上述各家研究者論述中，本研究所採取的組織承諾定義，係Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974) 所下的定義：組織承諾是一個人對組織的認同與投入態度的相對強度。

### 2.3.2 組織承諾的分類

Porter et al. (1974) 認為，組織承諾包含三項主要因素：(1) 強烈地信仰與接受組織目標與價值；(2) 願意為組織付出更多心力；(3) 熱切希望繼續留任組織中，成為組織一份子。基於各研究者對於組織承諾的看法差異，而將組織承諾予以分類整理如表2.9。

表2.9 國外研究者對組織承諾分類之彙整表

學者	年代	分類	內涵定義
Etzioni	1961	道德的投入	一種正向高度強度的導向，基於將組織的目標及價值內化，並對權威認同。
		計算的投入	一種較低強度的關係，基於理性的交換利益及獎酬。
		疏離的投入	一種負向導向，出現在剝削關係中。
Kanter	1968	持續承諾	對於先前個人的投資與犧牲，離開組織將是高成本或不可能，因此奉獻組織中。
		凝聚承諾	在組織中附著於社會關係是由於先進社會連結中有公開棄權，或是參加了增強凝聚儀式。
		控制承諾	附著於組織規範並影響其行為所預知方向，因為成員曾經公開否定之前的規範，並意組織的價值重述他們的自我概念。
Porter, Steers, Mowday and Boulian	1974	價值承諾	強烈地信仰與接受組織之目標及價值。
		努力承諾	個人願意為組織的利益而努力。
		留職承諾	具有高度慾望以維持組織成員的身分。
Stevens	1978	規範性承諾	個體對於某一特定的行為抱持著規範的信念，一個人願意繼續留在組織裡，為組織付出更多的努力，並非是以評估過所帶來的利益，而是他認為應該這樣做，才符合團體規範。
		交換性承諾	個體依投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距，組織成員會比較自己對組織的貢獻及從組織獲得的報酬。

表2.9 國外研究者對組織承諾分類之彙整表（續）

學者	年代	分類	內涵定義
Allen and Meryer	1990	情感性承諾	組織成員對組織的情感性依附、認同並投入組織之中。
		持續性承諾	組織成員基於功利性考量而願意繼續留在組織中，即承諾之存在，乃是認知到離開組織時的成本考量。
		規範性承諾	組織成員認為有義務必須留在組織中，其仍是一種必要而須遵守的價值觀。
Lamsa and Savolainen	2000	報酬承諾	認為可以滿足其在經濟優勢、地位、社會利益及任務利益方面之需求，則會傾向於對變革付出承諾。
		信任承諾	如果認為對於變革所做的承諾是有價值的，而且在情感上是重要的，就會對變革作出承諾。

資料來源：本研究整理。

組織承諾使教師認同學校目標與價值，且付出一己之心力投入學校教學或行政工作。教師組織承諾是教師對學校的組織目標與價值有著強烈認同感，對學校充滿希望與關懷，願意為學校教學或行政工作付出心力，並希望在此學校繼續服務成為組織的一份子（范熾文，民93）。本研究採用Porter et al.（1974）的組織承諾分類：價值承諾、努力承諾及留職承諾，進而編訂適用量表題目，以衡量教師之組織承諾。

## 2.4 兼任行政工作意願

學校的行政人員可區分為行政專職人員與行政兼職人員。行政專職人員是指：在學校中其身份即為公務員，只擔任行政工作而未授課者。行政兼職人員：其身份是教師兼任行政人員，既要負責教學，同時也要兼辦行政工作。依據國民教育法第十二條規定訂定之「國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則」，除人事主任、會計主任、文書組長、事務組長及出納組長外，其餘，各處室主任及組長均由教師兼任，

採用兼任方式，主要以節約人力、物力為重要考量因素。本研究所提未兼任行政教師，即未兼任行政工作之教師，通常擔任導師或專任教師。

一般認為所謂意願 (Willingness)，是指個體自主對某種行為標準的事件，促使實現的心理狀態 (林瑞欽，民79)。參與意願的意義：乃個體自發性的將全部精神與感情投入工作環境中，貢獻才智，並分擔責任，以期達成機關目標。對於就職者而言，工作意願代表個人對工作組織的認同、投入程度以及離職的意向 (蘇奕娟，民94)。當教師具有參與學校行政工作意願，可說是教師對於學校行政事務的認知，經由自我理智思考，自發性的將身心投入工作環境中，以期教育目標的達成，且願意承擔責任 (陳淑蘭，民90)。研讀國內針對兼任行政意願相關研究，大致多以「考量因素」探討，主要包含：工作壓力、組織氣氛、薪資福利、家庭支持、角色衝突。本研究所提兼任行政工作意願，僅在強調在個人意願、長官關切及環境需求下，教師願意自發性的投入行政成員，塑造優質的教學與行政組織，進而達成學校教學與行政的持久性活動。

## 2.5 變項間之相關實證研究

本節整理轉型領導、工作價值觀、組織承諾與教師兼任行政工作意願之相關實證研究，並加以歸納論述。

### 2.5.1 轉型領導與組織承諾之相關研究

轉型領導在新型領導理論中備受注目，而領導人在組織中的行為對於組織成員有一定的影響力，因此轉型領導與組織承諾常為討論的議題，其中廖思先 (民88) 以台灣地區公立美術館為對象，進行轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之相關研究，其研究結果如下：(1) 員工的個人背景 (年齡、教育程度、年資、職位等) 在轉換型領導、組織承

諾及組織公民行為皆無顯著差異；(2) 轉換型領導、組織承諾與組織公民行為三者之間有正相關存在，而組織承諾是增加轉換型領導與組織公民行為之正相關的重要因素。

蔡依璇(民94)針對台灣地區八家區域醫院以上醫療機構進行問卷調查，探討第一線醫療服務人員對轉換型領導之知覺與其服務導向公民行為之關係，並以組織承諾為中介變項，心理授權為干擾變項，探討上述兩變項是否會對轉換型領導與服務導向公民行為之關係造成影響，經分析後，其研究結果如下：(1) 轉換型領導對組織承諾各構面均有顯著正向影響；(2) 組織承諾對轉換型領導與服務導向公民行為之關係有部分中介效果。

林家榮(民96)以行政院人事行政局地方行政研習中心之學員共292人為研究樣本，探討轉換型領導、組織承諾與領導效能之間的關係，實證結果如下：(1) 轉換型領導各構面對組織承諾僅有部分直接正向的影響；(2) 組織承諾的確是轉換型領導與領導效能之中介變項，具有完全中介效果。

許淑媛(民99)以雲林縣國民小學教師共380人為研究對象，以內部行銷、校長轉型領導、組織承諾與組織開放氣氛對學校效能之影響，探討組織的管理與行為，對於教師與學校組織發展現況之影響，其結果如下：(1) 內部行銷與校長轉型領導對組織承諾有顯著影響；(2) 校長轉型領導與學校效能間，組織承諾的中介效果部分成立。綜觀以上所述，轉型領導與組織承諾有顯著的正相關。

### 2.5.2 工作價值觀與組織承諾之相關研究

一個組織是由一群成員組合而成，而每個人工作的感受與接受度皆不相同，因此對於組織的認同亦有所不同，蘇信旭(民91)以台南縣鄉

鎮市公所基層公務人員為研究對象，探討鄉鎮市公所基層公務人員工作價值觀、組織承諾與工作滿足之現況與相關性，其研究結果顯示：（1）基層公務人員在工作價值觀方面，較重視外在價值觀，在組織承諾程度方面以留職傾向最高；（2）組織承諾、價值認同與內在、外在價值呈顯著正相關；（3）努力承諾與內在價值觀呈顯著正相關；（4）留職傾向與外在價值觀呈現正相關。

王世福（民94）以國軍徵召募志願役士兵及原徵兵制所獲士兵為研究對象，了解徵募兵在工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效的現況，並進一步探討個人屬性、工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效各構面差異，以了解工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效間的相關性，其研究結果發現：（1）徵募兵認知工作價值觀各構面的重要程度有顯著差異，募兵者對各構面的重視程度高於徵兵者；（2）工作價值觀與組織承諾具有顯著正向關係，對工作價值觀各構面重視程度愈高，則其對組織承諾的程度也愈高。

楊霽晨（民96）以分層比例隨機抽樣調查全國大學院校體育教師，探討體育教師之背景變項、工作價值觀及組織承諾對教學效能的預測功能，根據研究發現，歸納出以下結論：（1）大學院校體育教師工作價值觀偏向於正向態度；（2）大學院校體育教師組織承諾頗高；（3）體育教師之年齡、最高學歷、兼任教練不同，其工作價值觀有差異；（4）體育教師之教師職級不同，其組織承諾有差異；（5）體育教師工作價值觀、組織承諾及教學效能有相關。

賴素惠（民97）以高屏地區高中職教師為研究對象，採用二階段抽樣法，依分層比例叢集抽樣與便利抽樣進行問卷調查，並用線性結構關係構建組織文化、工作價值觀、組織承諾三者對知識分享意願關連性模

型，其研究結果顯示：公私立高中職教師在組織認同對工作價值觀影響有明顯差異，且回饋程度愈高，其對學校之認同度愈高，而影響其工作價值觀及願意為學校付出也愈高。

林素媚（民99）以雲林縣、嘉義市與嘉義縣之公立國民小學教師為研究對象，採分層隨機抽樣進行問卷調查，旨在瞭解國民小學教師工作價值觀、組織承諾與組織公民行為之現況及相關情形，研究結果如下：

（1）雲嘉地區國小教師工作價值觀、組織承諾與組織公民行為之整體表現屬中上程度；（2）雲嘉地區不同性別、年齡、職務之國小教師在教師工作價值觀部分有差異；（3）雲嘉地區不同年齡、服務年資、職務、學校規模之國小教師在組織承諾有部分差異；（4）雲嘉地區國小教師工作價值觀與組織承諾具有正相關。綜觀以上所述，工作價值觀與組織承諾有顯著的正相關。

### 2.5.3 教師兼任行政工作意願之相關研究

林育伸（民95）以苗栗縣兼任行政職務國中教師進行研究，探討兼任行政職務國中教師工作滿意度與工作壓力之現況，並瞭解不同個人背景因素在工作滿意與工作壓力的差異情形，其研究結果顯示：（1）兼任行政職務國中教師在工作滿意度中，人際關係的滿意程度最高；薪資福利的滿意程度最低；（2）在工作壓力各構面中，行政工作負荷壓力感受程度最大；人際溝通的壓力感受程度最小。

顏凰妃（民98）以臺東縣國民中學三位初任教兼任行政教師為對象，採取文獻探討與深度訪談法，探討臺東縣國民中學初任教師兼任行政職務時，感受到的工作壓力和因應策略，研究發現：初任教師兼任行政職務的工作壓力來源可分為：行政負荷、教學效能、人際關係、角色衝突、時間管理、專業知能之六大壓力源。

曹仲宇（民99）以台東縣國民中學教師為研究對象，探討國中教師工作價值觀、工作特性與學校氣氛對兼任行政職務意願的關係，歸納研究結果如下：（1）男教師重視工作重要及回饋性和校長支持，已婚教師重視工作重要及回饋性和工作完整及自主性；（2）中型規模學校兼任主任的教師，其兼任意願高；（3）自我成長取向、工作重要及回饋性、校長指示及校長支持對兼任行政意願具預測力。

許文松（民100）以屏東縣國中兼行政職教師進行普查，旨在探討屏東縣國中兼行政職教師角色知覺、工作投入與工作壓力之現況，並比較不同背景變項之差異、關聯性及影響能力，研究結果如下：（1）屏東縣國民中學兼行政職教師之工作倫理感受最佳，而在工作負荷所感受的壓力最大；（2）班級規模四十班以上學校中，男性、已婚且服務年資較久的兼行政職務教師，角色知覺與工作投入較佳，且工作壓力較小。

呂宗憲（民101）以新竹縣公立國民中學教師為研究對象，旨在探討國民中學教師工作壓力、成長需求強度、學校組織氣候與兼任行政意願之關係，結果顯示：（1）國中教師工作壓力對兼任行政工作意願具有負向影響關係；（2）國中教師的成長需求強度對過國中教師工作壓力與兼任行政工作意願的關係具有調節作用；（3）學校組織氣候對國中教師工作壓力與兼任行政工作意願的調節效果則未達顯著性。

教師兼任行政工作意願研究經整理，發現研究不多且探討的因素不一。研究者綜合以上觀點，認知教師的工作行為受本身工作價值觀的影響，同時校長的轉型領導行為得以影響教師，而組織承諾亦影響教師投入工作的多寡，因此本研究以組織承諾為中介變項，探討校長轉型領導、工作價值觀對教師兼任行政工作意願之影響。

## 第三章 研究方法

本章經由文獻探討後，根據研究目的說明本研究的方法，全章總共分為六節：第一節為研究架構；第二節為研究假設；第三節變項之操作性定義；第四節為研究對象；第五節為研究工具；第六節則為資料處理方法，分別說明如後。

### 3.1 研究架構

本研究根據研究動機、目的及相關文獻探討整理，提出研究架構。本研究以「校長轉型領導」與「工作價值觀」為自變項，「兼任行政工作意願」為依變項，並以「組織承諾」為中介變項，探討變項間的關係。本研究架構如圖 3.1 所示。

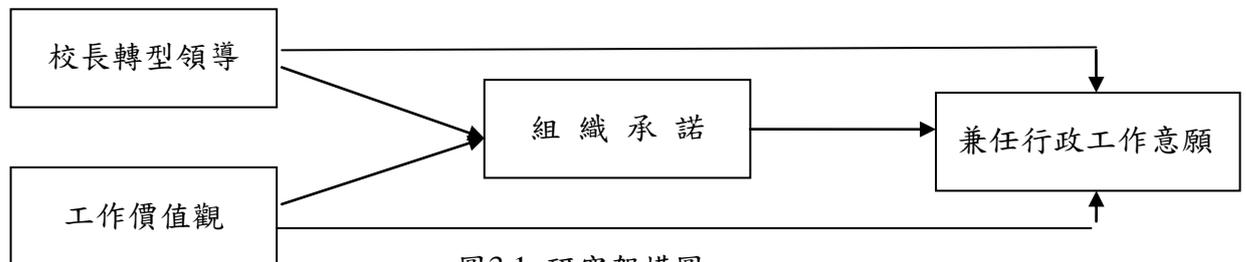


圖3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理。

### 3.2 研究假設

根據本研究之動機、目的與文獻探討，發展出本研究之假設，整理如下：

假設 1：校長轉型領導與教師之組織承諾及兼任行政意願有顯著相關。

假設 2：教師之工作價值觀與組織承諾及兼任行政意願有顯著相關。

假設 3：校長轉型領導對於教師之組織承諾及兼任行政意願有顯著影響。

假設 4：工作價值觀對於教師之組織承諾及兼任行政意願有顯著影響。

假設 5：組織承諾於校長轉型領導與兼任行政工作意願間具中介效果。

假設 6：組織承諾於工作價值觀與兼任行政工作意願間具中介效果。

### 3.3 操作型定義

本節透過前述文獻探討，針對研究架構中各研究變項進行操作性定義，包括以下四項：校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願。

#### 3.3.1 校長轉型領導之操作型定義

本研究參考 Bass (1985) 的看法，定義校長轉型領導為，領導者主要是藉由增加部屬的信心及提昇工作結果的價值，引導部屬做額外的努力，以創造超越期望的表現。並將校長轉型領導分為二個構面，分別為魅力成長與關懷。

1. 魅力成長：指領導者具有遠見與活力，並運用其魅力，有效傳達組織的有利前途，使員工在樂觀與希望中，瞻望未來的發展，同時培養更大的創造力與處理事件的能力，在工作行為更加圓熟。
2. 關懷：係指領導者對每一位部屬，依其需求給予個別的關懷，使其覺得深受重視而更加努力。領導者因而與部屬建立特別之關係，而不限於資源之交換，使成員感到自我是組織中的一份子。

#### 3.3.2 工作價值觀之操作型定義

本研究綜合中外學者的說法，認為工作價值觀係指個人對工作特性偏好程度，導引個人在工作上的行為表現與追求工作目標方向，型成持

久性信念與標準，用以評斷工作相關事物、行為或目標的準則。並將工作價值觀分為三個構面，分別為對薪酬之態度、向上努力與社會地位。

1. 對薪酬之態度：指個人對工作的金錢酬勞所持的態度
2. 向上努力：指個人對職業晉升的態度。
3. 社會地位：指個人對工作職位所代表的社會意義。

### 3.3.3 組織承諾之操作型定義

本研究係參考 Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974) 所下的組織承諾定義，認為組織承諾是一個人對組織的認同與投入態度的相對強度。並將組織承諾分為三個構面，分別為留職承諾、價值承諾與努力承諾。

1. 留職承諾：有著明確的意願希望繼續成為組織中的一份子。
2. 價值承諾：對組織的目標與價值有強烈的信念與接受度。
3. 努力承諾：對組織願意付出更多的努力。

### 3.3.4 兼任行政工作之操作型定義

本研究之兼任行政工作意願之操作型定義為在個人意願、長官關切及環境需求下，教師願意自發性的投入行政工作。

## 3.4 研究對象

本研究以嘉義縣二十五所公立國民中學未兼任行政之教師為對象，依據統計資料嘉義縣國民中學總班級數為530班，教師總人數為1143人，因教師人數與班級數有相關，遂以各學校班級數為抽取樣本數，寄發全縣二十五所學校作調查。本研究採取便利抽樣方法，於民國102年1月至2月間發放問卷，共發出530份，實際回收417份，回收率約78.7%，剔除無

效問卷25份，有效問卷共392份，有效問卷回收率為74%。

### 3.5 研究工具

本研究以問卷調查為研究工具，問卷量表部分係以研究假設各變項之文獻探討，依資料搜集方法，搜集國外學者所提之原始問卷，加以參考翻譯用以進行衡量，製成預試問卷，採便利抽樣進行預試，預試樣本50人，回收50份問卷，回收率為100%，所得預試樣本資料進行量表之項目分析、因素分析及信效度分析，並依分析結果修訂問卷題目，成為正式施測問卷，編擬完成「嘉義縣國民中學未兼任行政教師之校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾與兼任行政工作意願調查問卷」作為研究工具，問卷內容分成五部分：第一部分為校長轉型領導量表；第二部分為工作價值觀量表；第三部分為組織承諾量表；第四部分為兼任行政工作意願量表；第五部分為個人背景變項。編製過程如下：

#### 3.5.1 校長轉型領導量表

本研究之校長轉型領導係以Bass and Avolio(1990)所編製的「多因素領導問卷」(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)為主要參考，編制修訂成本研究預試問卷，構面與題項概分為魅力影響3題、激發動機3題、知識啟發3題、個別關懷3題，共計四構面12題。本問卷計分方式以Likert 七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予1、2、3、4、5、6及7的分數，並分別依各題項得分加總。反向題則反向計分；得分愈高者，表示其對各該變項的知覺或感受程度愈高，得分愈低者則反之。

## 1. 項目分析

本研究於預試樣本回收後，依有效樣本50人之答題反應，進行題項之刪減工作，採用相關分析及極端組CR值檢驗法，進行預試量表之項目分析。相關分析為求出各題項與總分之相關係數，高於0.4以上者方認定該題項為有效題項。極端組T考驗法將量表的得分依高低順序排列，選取問卷總分高、低分組各27%，再利用獨立樣本T檢定的方法，獲取各題之決斷值（Critical Ratio，簡稱CR值），若題項CR值達顯著水準，即表示該題項具有鑑別力（吳明隆，民89）。因此，本研究之選題依據為各題項的相關值及CR值，經分析後皆需達要求標準，方予以保留。

校長轉型領導量表經項目分析後，各題之相關值皆達0.4以上且CR值皆達顯著差異之要求，因此所有題項均保留以進行因素分析，如表3.1所示。

表3.1 校長轉型領導量表項目分析之摘要表

題項	CR 值	與總分相關	備註
1.校長會使得在他身邊作事的人感覺舒服。	5.839***	0.617***	保留
2.校長會以簡單的字句解釋我們能做什麼及應該做什麼。	6.931***	0.737***	保留
3.校長會使老師們能以新的思考方式解決舊問題。	10.724***	0.879***	保留
4.校長會幫助老師們成長。	8.146***	0.746***	保留
5.老師們完全信任校長。	6.676***	0.717***	保留
6.關於我們未來能做什麼，校長會提出具吸引力的意象。	9.129***	0.849***	保留
7.面對難題，校長會提供老師們新的思考方式。	9.063***	0.808***	保留
8.校長會讓老師們知道他對於老師們工作情況的看法。	5.402***	0.679***	保留
9.老師們以能與校長共事而感到驕傲。	8.641***	0.798***	保留

表3.1 校長轉型領導量表項目分析之摘要表（續）

題項	CR 值	與總分相關	備註
10.校長會幫助老師找到工作的意義。	8.827***	0.812***	保留
11.校長會說服老師們重新思考那些過去未曾質疑的想法。	11.489***	0.805***	保留
12.對於持反對意見的老師們，校長會給予個別關懷。	4.771***	0.602***	保留

註：\*\*\*表 $p < 0.001$ ，\*\*表 $p < 0.01$ ，\*表 $p < 0.05$ 。

資料來源：本研究整理。

## 2. 建構效度

本研究預試問卷經項目分析後，以因素分析考驗題項是否如原先預定的落入各因素中。因素分析前，先進行KMO取樣適當性檢定及Bartlett的球形檢定與共同性指數之檢驗，以判斷是否適合進行因素分析。學者Kaiser（1974）提出，如果KMO值小於0.5時，較不宜進行因素分析，其中KMO係指Kaiser-Meyer-Olkin的取樣適切性量數，當KMO值愈大時，表示變項間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析。校長轉型領導之KMO值為0.858，大於0.5，適合以因素分析方法進行分析；且Bartlett球形檢定結果，其近似卡方值412.314，達顯著水準，亦表示其適合進行因素分析。

本研究以主成份法進行因素分析，再以最大變異法進行因素轉軸，進而得到各量表的建構效度，同時依據Kaiser（1974）之建議，取特徵值大於1及因素負荷量絕對值大於0.4以上，作為建構效度之取捨。校長轉型領導因素分析後共得二個因素如表3.2所示，參酌因素負荷量及分量表各題項之題意，進行因素命名。第一個因素包含10、7、6、11、9、2、4、3、5等9題，為「魅力成長」；第二個因素包含12、8、1等3題，為「關懷」。本量表的累積解釋變異量達66.716%，具有良好之建構效度。

表3.2 校長轉型領導量表因素分析之摘要表

構面	題項	因素負荷值	
魅力成長	10.校長會幫助老師找到工作的意義。	0.887	
	7.面對難題，校長會提供老師們新的思考方式。	0.798	
	6.關於我們未來能做什麼，校長會提出具吸引力的意象。	0.768	
	11.校長會說服老師們重新思考那些過去未曾質疑的想法。	0.763	
	9.老師們以能與校長共事而感到驕傲。	0.763	
	2.校長會以簡單的字句解釋我們能做什麼及應該做什麼。	0.762	
	4.校長會幫助老師們成長。	0.714	
	3.校長會使老師們能以新的思考方式解決舊問題。	0.698	
	5.老師們完全信任校長。	0.686	
關懷	12.對於持反對意見的老師們，校長會給予個別關懷。	0.870	
	8.校長會讓老師們知道他對於老師們工作情況的看法。	0.757	
	1.校長會使得在他身邊作事的人感覺舒服。	0.538	
	特徵值	6.956	1.050
	解釋變異量 (%)	45.657	21.059
	累積解釋變異量 (%)	45.657	66.716

資料來源：本研究整理。

### 3. 信度考驗

校長轉型領導量表的信度是以Cronbach's  $\alpha$ 係數值考驗其內部一致性，並以 $\alpha$ 值0.7以上為接受標準。分析結果得知，總量表的Cronbach's  $\alpha$ 係數為0.925，各構面的Cronbach's  $\alpha$ 係數值如下：魅力成長0.935、關懷

0.791。由於各構面的內部一致性係數均達0.7以上，依據Nunnally (1978) 及 DeVellis (1991) 認為信度  $\alpha$  值在0.7以上是可接受的最小信度值，表示量表具有可接受的信度，詳如表3.3所示。

表3.3 校長轉型領導量表信度分析之摘要表

構面	題數	Cronbach $\alpha$ 係數
魅力成長	9	0.935
關懷	3	0.791
校長轉型領導	12	0.925

資料來源：本研究整理。

### 3.5.2 工作價值觀量表

工作價值觀係以 Wollack, Goodale, Witjing and Smith(1971)所發展的工作價值調查量表 (Survey of Work Values, SWV) 為基礎，編制修訂成本研究預試問卷，題項分為內在價值3題、組織倫理3題、向上努力3題、傳統倫理3題、工作社會地位3題、對薪酬之態度3題，共計18題。本問卷計分方式以Likert 七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予1、2、3、4、5、6及7的分數，並分別依各題項得分加總。反向題則反向計分；得分愈高者，表示其對各該變項的知覺或感受程度愈高，得分愈低者則反之。

#### 1. 項目分析

工作價值觀量表經項目分析後，發現有第1、2、3、4、5、7、13、15題未符合相關值達0.4以上及CR值達顯著差異之要求，因此予以刪題，其餘題項均保留以進行因素分析，如表3.4所示。

表3.4 工作價值觀量表項目分析之摘要表

題項	CR 值	與總分相關	備註
1.不論主管是否在附近，人應該有責任感去作像樣的工作。	0.333	-0.05	刪除
2.如果一個人可以逃避工作，那麼他就會嘗試做得比上司要求的少一些。	1.225	0.230	刪除
3.最好的工作是讓人在工作日可以無事可做。	-1.884	-0.197	刪除
4.人應該有以自己工作為榮的感覺。	0.955	0.322*	刪除
5.相較於懶散工作，一個人如果保持工作忙碌會覺得工作日過得更快。	2.301*	0.363**	刪除
6.人若工作懶散，則他應該感到羞恥。	4.409***	0.559***	保留
7.擁有一份好的工作意味著有好的薪資報酬。	2.575*	0.363*	刪除
8.人應該隨時有提升自己的想法，為了實現升遷的願望，就應該更努力工作。	2.528*	0.547***	保留
9.人應該選擇薪水最多的工作。	8.605***	0.642***	保留
10.若兩個工作的正常薪酬是一樣的，則人們應該選擇可以有較多加班費的工作。	5.444***	0.556***	保留
11.人們選擇工作最主要的依據是薪酬的高低。	4.292***	0.552***	保留
12.人若喜歡目前的工作，則他應該感到滿足，而不會為了升遷而打拼的。	3.588**	0.488***	保留
13.人若滿足於目前的工作，且不在意是否能升遷，那麼他會更加幸福。	0.684	0.182	刪除
14.人可能會避免晉升，因為晉升較高階的職位意味著有更多的煩惱。	3.286**	0.484***	保留
15.一位擁有職位較佳的人，就會受到鄰居的尊重。	1.923	0.452**	刪除
16.假若我的職位較低，我的朋友將不會重視我。	3.148**	0.432**	保留
17.擁有較佳職位的人，從他的朋友與家人獲得稱讚是應當的。	3.854**	0.522***	保留
18.沒有任何一件事比擁有一份最佳的工作（職務）更令人滿足了。	2.519*	0.485***	保留

註：\*\*\*表 $p < 0.001$ ，\*\*表 $p < 0.01$ ，\*表 $p < 0.05$ 。

資料來源：本研究整理。

## 2. 建構效度

工作價值觀之KMO值為0.692，大於0.5，得以因素分析方法進行分析；且Bartlett球形檢定結果，其近似卡方值128.795，達顯著水準，亦表示其適合進行因素分析。工作價值觀因素分析後共得三個因素（如表3.5所示），參酌因素負荷量及分量表各題項之題意，進行因素命名。第一個因素包含11、10、9、8等4題，為「對薪酬之態度」；第二個因素包含12、14、16等3題，為「向上努力」；第三個因素包含18、17、6等3題，為「社會地位」。本量表的累積解釋變異量達58.965%，具有良好之建構效度。

表3.5 工作價值觀量表因素分析之摘要表

構面	題項	因素負荷值		
對薪酬之態度	11.人們選擇工作最主要的依據是薪酬的高低。	0.807		
	10.若兩個工作的正常薪酬是一樣的，則人們應該選擇可以有較多加班費的工作。	0.776		
	9.人應該選擇薪水最多的工作。	0.662		
	8.人應該隨時有提升自己的想法，為了實現升遷的願望，就應該更努力工作。	0.534		
向上努力	12.人若喜歡目前的工作，則他應該感到滿足，而不會為了升遷而打拼的。		0.770	
	14.人可能會避免晉升，因為晉升較高階的職位意味著有更多的煩惱。		0.692	
	16.假若我的職位較低，我的朋友將不會重視我。		0.396	
社會地位	18.沒有任何一件事比擁有一份最佳的工作（職務）更令人滿足了。			0.700
	17.擁有較佳職位的人，從他的朋友與家人獲得稱讚是應當的。			0.666
	6.人若工作懶散，則他應該感到羞恥。			0.645
	特徵值	3.517	1.266	1.114
	解釋變異量（%）	23.323	18.271	17.371
	累積解釋變異量（%）	23.323	41.594	58.965

資料來源：本研究整理。

### 3. 信度考驗

工作價值觀量表的信度是以Cronbach's  $\alpha$ 係數值考驗其內部一致性，並以 $\alpha$ 值0.7以上為接受標準。分析結果得知，總量表的Cronbach's  $\alpha$ 係數為0.804，各構面量表的Cronbach's  $\alpha$ 係數值如下：對薪酬之態度0.763、向上努力0.754、社會地位0.704。由於各構面的內部一致性係數均達0.7以上，表示量表具有可接受的信度，詳如表3.6所示。

表3.6 工作價值觀量表信度分析之摘要表

構面	題數	Cronbach $\alpha$ 係數
對薪酬之態度	4	0.763
向上努力	3	0.754
社會地位	3	0.704
工作價值觀	10	0.804

資料來源：本研究整理。

### 3.5.3 組織承諾量表

組織承諾係以Porter, Steers, Mowady and Boullion (1974)所發展之組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) 為依據，修訂成適合本研究之預試問卷，題項分為價值承諾7題、努力承諾3題、留職承諾5題，共計15題。本問卷計分方式以Likert 七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予1、2、3、4、5、6及7的分數，並分別依各題項得分加總。反向題則反向計分；得分愈高者，表示其對各該變項的知覺或感受程度愈高，得分愈低者則反之。

#### 1. 項目分析

組織承諾量表經項目分析後，現有第6、13題未符合相關值達0.4以上及CR值達顯著差異之要求，因此予以刪題，其餘題項均保留以進行因素分析，如表3.7所示。

表3.7 組織承諾量表項目分析之摘要表

題項	CR 值	與總分相關	備註
1.我願意付出高於一般期望的最大努力來幫助學校成功。	2.560*	0.422**	保留
2.我會大聲對朋友說我任職的學校是相當理想的工作場所。	6.046***	0.644***	保留
3.我對任職學校幾乎沒有忠誠可言。	2.805**	0.426**	保留
4.為了能留在這個學校工作，我接受任何工作指派。	2.938**	0.441**	保留
5.我發現我個人的價值觀，與任職學校的教育理念相當接近。	9.016***	0.724***	保留
6.只要工作性質相似，我到其他學校任職也無妨。	1.097	0.251	刪除
7.我會很自豪地向其他人提起我是這個學校的一份子。	6.641***	0.761***	保留
8.學校會全力支持鼓勵我，讓我有很好的工作績效。	7.813***	0.694***	保留
9.目前工作環境只要稍有改變，就會讓我想離開這個學校。	3.288**	0.571***	保留
10.我很慶幸當年選擇進入本校任職服務。	6.151***	0.795***	保留
11.繼續留在這個學校教書不會有什麼前途。	5.976***	0.694***	保留
12.我很難認同這個學校有關教職員的重要政策。	6.731***	0.679***	保留
13.我真的很關心這個學校未來的發展。	1.741	0.313*	刪除
14.對我而言，本校最好的學校。	6.505***	0.749***	保留
15.決定到這個學校服務顯然是我人生中的一次錯誤。	6.472***	0.719***	保留

註：\*\*\*表 $p < 0.001$ ，\*\*表 $p < 0.01$ ，\*表 $p < 0.05$ 。

資料來源：本研究整理。

## 2. 建構效度

組織承諾之KMO值為0.740，大於0.5，適合以因素分析方法進行分析；且Bartlett球形檢定結果，其近似卡方值361.367，達顯著水準，亦表

示其適合進行因素分析。組織承諾因素分析後共得三個因素如表3.8所示，參酌因素負荷量及分量表各題項之題意，進行因素命名。第一個因素包含15、10、14、11、3、7等6題，為「留職承諾」；第二個因素包含4、5、12、8、2等5題，為「價值承諾」；第三個因素包含1、9等2題，為「努力承諾」。本量表的累積解釋變異量達65.985%，具有良好之建構效度。

表3.8 組織承諾量表因素分析之摘要表

構面	題項	因素負荷值
留職承諾	15.決定到這個學校服務顯然是我人生中的一次錯誤。	0.875
	10.我很慶幸當年選擇進入本校任職服務。	0.784
	14.對我而言，本校最好的學校。	0.683
	11.繼續留在這個學校教書不會有什麼前途。	0.637
	3.我對任職學校幾乎沒有忠誠可言。	0.620
	7.我會很自豪地向其他人提起我是這個學校的一份子。	0.497
價值承諾	4.為了能留在這個學校工作，我接受任何工作指派。	0.811
	5.我發現我個人的價值觀，與任職學校的教育理念相當接近。	0.778
	12.我很難認同這個學校有關教職員的重要政策。	0.719
	8.學校會全力支持鼓勵我，讓我有很好的工作績效。	0.698
	2.我會大聲對朋友說我任職的學校是相當理想的工作場所。	0.576

表3.8 組織承諾量表因素分析之摘要表（續）

構面	題項	因素負荷值		
努力	1.我願意付出高於一般期望的最大努力來幫助學校成功。	0.867		
承諾	9.目前工作環境只要稍有改變，就會讓我想離開這個學校。	0.583		
特徵值		5.687	1.614	1.277
解釋變異量（%）		26.281	25.505	14.199
累積解釋變異量（%）		26.281	51.786	65.985

資料來源：本研究整理。

### 3. 信度考驗

工作價值觀量表的信度是以Cronbach's  $\alpha$ 係數值考驗其內部一致性，並以 $\alpha$ 值0.7以上為接受標準。分析結果得知：總量表的Cronbach's  $\alpha$ 係數為0.887，各構面的Cronbach's  $\alpha$ 係數值如下：留職承諾0.857、價值承諾0.840、努力承諾0.756。由於各構面的內部一致性係數均達0.7以上，表示量表具有可接受的信度，詳如表3.9所示。

表3.9 組織承諾量表信度分析之摘要表

構面	題數	Cronbach $\alpha$ 係數
留職承諾	5	0.857
價值承諾	5	0.840
努力承諾	2	0.756
組織承諾	12	0.887

資料來源：本研究整理。

### 3.5.4 兼任行政工作意願量表

兼任行政工作意願並無現成量表，因此本研究以教師兼任行政工作的意願程度設計量表內容，包括個人主動、主管要求及環境需求等不同程度加以提問，共計3題。兼任行政工作意願經信度考驗，其Cronbach's  $\alpha$  係數為0.953，表示量表有一定之信度。建構效度部分，其KMO值為0.749，累積變異量為91.525%，表示量表有一定建構效度。

### 3.5.5 個人背景變項

個人背景變項部分包括受測者的性別分為「男性」、「女性」；婚姻狀況分為「未婚」、「已婚」；年齡分為「未滿30歲」、「30~未滿40歲」、「40~未滿55歲」、「55歲以上」；服務年資分為「任教5年以下」、「任教6~10年」、「任教11~20年」、「任教21年以上」；教育程度分為「師範學院」、「一般大學（含學院）」、「碩博士（含40學分班）」；擔任職務分為「專任教師」、「教師兼任導師」；學校規模則區分為「15班以下」、「16~30班」、「31班以上」。

## 3.6 資料處理方法

本問卷正式施測所得有效問卷資料，全部輸入電腦，以SPSS統計套裝軟體進行資料分析處理，對校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾與兼任行政工作意願進行分析，本研究採用的統計分析方法如下：

### 1. 描述性統計分析

針對嘉義縣國中未兼任行政教師，將研究之校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾與兼任行政工作意願等構面，運用描述性統計分析（Descriptive Statistical Analysis），顯示樣本資料之集中趨勢與離散程度及樣本特性，包括平均數及標準差之統計量。

## 2. 獨立樣本T檢定

利用獨立樣本T檢定 (Independent Samples T Test) 比較兩個獨立不同群體間之測量結果的差異，自變項為二分類名義變項，依變項為連續變項，探討個人背景變項 (性別、婚姻狀況及擔任職務) 對校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願的差異情形。

## 3. 單因子變異數分析

利用單因子變異數分析 (One-way Analysis of Variance) 比較三個獨立不同群體間之測量結果的差異，自變項為三分類以上之名義變項，依變項為連續變項，探討個人背景變項 (年齡、服務年資、教育程度及學校規模) 於校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願之差異情形。當變異數分析之F值已達到顯著水準，為更進一步比較各組間平均數相互差異的情形，則使用雪費多重比較檢定 (Scheffe Post Hoc) 以進行事後比較。

## 4. 相關分析

相關分析 (Correlation Analysis) 主要用以測量兩個變數之間的關係強度，使用相關係數來表示其相關程度，相關係數介於-1至1之間，唯兩個變項間有相關，不表示有因果關係。以皮爾森積差相關分析校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾與兼任行政意願各構面之相關情形。

## 5. 迴歸分析

迴歸分析 (Regression Analysis) 研究一個或多個自變數對依變數的影響情況，用以分析校長轉型領導、工作價值觀與組織承諾對於教師兼任行政工作意願的預測力與影響力，同時探討組織承諾在校長轉型領導與工作價值觀對教師兼任行政工作意願影響中，是否具中介效果。

## 第四章 實證結果與分析

本章根據前述之研究假設及資料處理方法，進行問卷調查結果資料之統計分析與檢定，並對各種統計分析結果加以解釋與討論。本章共分為四節：4.1 節為樣本結構與研究變項的敘述性統計；4.2 節為背景變項於研究變項之差異性分析；4.3 節為研究變項間之相關分析；4.4 節為影響性分析；4.5 節則為中介效果檢定。

### 4.1 樣本結構與研究變項的敘述性統計

本研究針對嘉義縣國民中學未兼任行政教師進行調查，總共回收 392 份有效問卷，將回收樣本之基本資料及統整結果敘述如下：

#### 4.1.1 樣本結構分析

有效樣本之個人基本資料項目包括：性別、婚姻、年齡、服務年資、教育程度、擔任職務、學校規模，樣本統計結果與嘉義縣國民中學教師統計資料類似，資料茲整理如表 4.1 所示。

1. 性別：本研究有效樣本中，男性 127 位，佔 32.4%；女性 265 位，佔 67.6%，樣本中以女性居多。
2. 婚姻：本研究有效樣本中，未婚 167 位，佔 42.6%；已婚 225 位，佔 57.4%，樣本中以已婚者居多。
3. 年齡：本研究有效樣本中，未滿 30 歲者 73 人，佔 18.6%；30~未滿 40 歲者 192 人，佔 49.0%；40~未滿 55 歲者 123 人，佔 31.4%；55 歲以上者 4 人，佔 1.0%，樣本中以 30~未滿 40 歲者居多。
4. 服務年資：本研究有效樣本中，任教 5 年以下者 113 人，佔 28.8%；

- 任教 6-10 年者 100 人，佔 25.5%；任教 11-20 年者 139 人，佔 35.5%；任教 21 年以上者 40 人，佔 10.2%，樣本中以服務 11-20 年者居多。
5. 教育程度：本研究有效樣本中，師範學院畢業者 95 位，佔 24.2%；一般大學畢業（含學院）者 146 位，佔 37.3%；碩博士班（含 40 學分班）畢業者 151 位，佔 38.5%，樣本中以碩博士班（含 40 學分班）畢業者居多。
6. 擔任職務：本研究有效樣本中，專任教師 162 位，佔 41.3%；教師兼任導師 230 位，佔 58.7%，樣本中以教師兼任導師居多。
7. 學校規模：本研究有效樣本中，15 班以下 95 位，佔 24.2%；16-30 班 142 位，佔 36.3%；31 班以上 155 位，佔 39.5%，樣本中以 31 班以上居多。

表4.1 有效樣本資料統計表

背景變項	項目	人數	百分比
性別	男性	127	32.4
	女性	265	67.6
婚姻	未婚	167	42.6
	已婚	225	57.4
年齡	未滿 30 歲	73	18.6
	30~未滿 40 歲	192	49.0
	40~未滿 55 歲	123	31.4
	55 歲以上	4	1.0
服務年資	任教 5 年以下	113	28.8
	任教 6-10 年	100	25.5
	任教 11-20 年	139	35.5
	任教 21 年以上	40	10.2
教育程度	師範學院	95	24.2
	一般大學(含學院)	146	37.3
	碩博士(含 40 學分班)	151	38.5
擔任職務	專任教師	162	41.3
	教師兼任導師	230	58.7

表4.1 有效樣本資料統計表（續）

背景變項	項目	人數	百分比
學校規模	15 班以下	95	24.2
	16-30 班	142	36.2
	31 班以上	155	39.5

資料來源：本研究整理。

#### 4.1.2 研究變項之敘述性統計分析

為瞭解嘉義縣國民中學未兼任行政教師對本研究各變項之知覺情形，茲將校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願等變項及構面之最小值、最大值、平均數與標準差整理如表 4.2，並說明各變項之分布情形。

##### 1. 校長轉型領導

在校長轉型領導所測得的平均數為 4.212，整體而言，未兼任行政教師知覺校長轉型領導型為屬於中等程度。構面中，以關懷的平均數(4.316)較魅力成長的平均數（4.177）來的高，但仍屬與中等程度，顯示校長對於教師知覺轉型領導的實際執行，仍有加強之空間。

##### 2. 工作價值觀

在工作價值觀方面，平均數為 4.077 屬中等程度，其中社會地位（4.653）較對薪酬之態度（4.079）來的高，兩者雖皆屬中等程度，仍可看出教師對於社會地位較有要求，而向上努力平均數為 3.498，則屬於中下程度，可看出教師於職務中較不要求向上升遷。

##### 3. 組織承諾

組織承諾的平均數為 4.824，雖屬中等程度，但接近於中上程度，顯示教師對於組織承諾存在一定知覺，其中努力承諾（4.967）及價值承諾（4.369）皆達中等程度，另外留職承諾（5.157）達中上程度，代表教師

仍對於學校有一定認同及努力付出。

#### 4. 兼任行政工作意願

兼任行政工作意願平均數為 3.804，屬於中下程度，代表未兼任行政教師對於兼任行政工作意願仍然較低。

表4.2 研究變項之敘述性統計摘要表

研究變項及構面	最小值	最大值	平均數	標準差
<b>校長轉型領導</b>	1.00	7.00	4.212	1.416
魅力成長	1.00	7.00	4.177	1.465
關懷	1.00	7.00	4.316	1.407
<b>工作價值觀</b>	1.90	6.00	4.077	0.679
對薪酬之態度	1.00	7.00	4.078	1.089
向上努力	1.00	6.00	3.498	0.835
社會地位	1.67	7.00	4.653	1.046
<b>組織承諾</b>	1.92	6.92	4.824	0.882
留職承諾	1.67	7.00	5.157	1.007
價值承諾	1.40	7.00	4.369	1.090
努力承諾	2.00	7.00	4.967	0.870
<b>兼任行政工作意願</b>	1.00	7.00	3.804	1.680

資料來源：本研究整理。

## 4.2 背景變項於研究變項之差異性分析

本節針對教師不同背景資料，將校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願等變項，利用 T 檢定或單因子變異數分析來檢驗有無顯著差異。當單因子變異數分析發現具顯著差異時，即進行 Scheffe 多重比較，進一步瞭解各組間的差異情形。各變項分析說明如下：

1. 性別於研究變項及各構面之 T 檢定，結果如表 4.3 所示。

(1) 性別於教師知覺校長轉型領導之 T 檢定結果，無顯著差異情形。

(2) 性別於教師工作價值觀之 T 檢定結果，整體而言無顯著差異。以構面分析，教師性別不同在向上努力態度有顯著差異，進一步比較兩者平均數，為女性大於男性。表示現代女性較男性更有企圖

心。

(3) 性別於教師組織承諾之T檢定結果，整體而言有非常顯著差異。

以構面分析，教師性別不同在留職承諾、價值承諾、努力承諾皆有顯著差異，進一步比較平均數，發現男性皆大於女性。表是男性教師比女性教師對於學校更有認同感。

(4) 不同性別的教師於兼任行政工作意願無顯著差異情形。

表4.3 性別於研究變項及各構面之T檢定摘要表

研究變項及構面	性別	平均數	標準差	T 值	P 值
校長轉型領導	男	4.195	1.358	-0.171	0.865
	女	4.220	1.445		
魅力成長	男	4.151	1.405	-0.257	0.797
	女	4.190	1.496		
關懷	男	4.328	1.368	0.116	0.908
	女	4.311	1.428		
工作價值觀	男	4.046	0.705	-0.616	0.539
	女	4.092	0.667		
對薪酬之態度	男	4.028	1.074	-0.645	0.520
	女	4.103	1.098		
向上努力	男	3.362	0.922	-2.121*	0.035
	女	3.564	0.784		
社會地位	男	4.753	1.012	1.336	0.183
	女	4.605	1.060		
組織承諾	男	4.990	0.795	2.716**	0.007
	女	4.745	0.911		
留職承諾	男	5.315	0.882	2.307*	0.022
	女	5.081	1.055		
價值承諾	男	4.553	1.018	2.400*	0.017
	女	4.281	1.113		
努力承諾	男	5.106	0.806	2.290*	0.023
	女	4.900	0.892		
兼任行政工作意願	男	4.032	1.720	1.833	0.068
	女	3.696	1.652		

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

2. 婚姻狀況於研究變項及各構面之 T 檢定，結果如表 4.4 所示。

- (1) 婚姻狀況於校長轉型領導之 T 檢定結果，在整體校長轉型領導及其構面中，p 值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同婚姻狀況的教師知覺校長轉型領導無顯著差異存在。
- (2) 婚姻狀況於工作價值觀之 T 檢定結果，在整體工作價值觀及其構面中，p 值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同婚姻狀況的教師，其工作價值觀無顯著差異存在。
- (3) 婚姻狀況於組織承諾之 T 檢定結果，在整體組織承諾及其構面中，p 值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同婚姻狀況的教師，其組織承諾無顯著差異存在。
- (4) 婚姻狀況於兼任行政工作意願之 T 檢定結果，達顯著水準 (p=0.021)，進一步依平均數比較，顯示未婚教師兼任行政工作意願高於已婚教師。

表4.4 婚姻狀況於研究變項及各構面之T檢定摘要表

研究變項及構面	婚姻狀況	平均數	標準差	T 值	P 值
校長轉型領導	未婚	4.256	1.376	0.532	0.595
	已婚	4.180	1.447		
魅力成長	未婚	4.202	1.434	0.290	0.772
	已婚	4.159	1.491		
關懷	未婚	4.417	1.355	1.235	0.218
	已婚	4.242	1.443		
工作價值觀	未婚	4.097	0.647	0.514	0.608
	已婚	4.062	0.703		
對薪酬之態度	未婚	4.091	0.995	0.206	0.837
	已婚	4.069	1.156		
向上努力	未婚	3.579	0.776	1.678	0.094
	已婚	3.439	0.873		
社會地位	未婚	4.623	1.025	-0.496	0.620
	已婚	4.676	1.062		
組織承諾	未婚	4.769	0.894	-1.072	0.284
	已婚	4.866	0.872		

表4.4 婚姻狀況於研究變項及各構面之T檢定摘要表 (續)

研究變項及構面	婚姻狀況	平均數	標準差	T 值	P 值
留職承諾	未婚	5.068	0.995	-1.507	0.133
	已婚	5.222	1.013		
價值承諾	未婚	4.340	1.094	-0.449	0.653
	已婚	4.390	1.088		
努力承諾	未婚	4.943	0.899	-0.461	0.645
	已婚	4.984	0.848		
兼任行政工作意願	未婚	4.028	1.576	2.316*	0.021
	已婚	3.639	1.737		

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

### 3. 年齡於研究變項及各構面之差異分析，結果如表 4.5 所示。

- (1) 年齡於校長轉型領導之單因子變異數分析結果，在整體校長轉型領導及其構面中， $p$  值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同年齡教師知覺校長轉型領導無顯著差異存在。
- (2) 年齡於工作價值觀之單因子變異數分析結果，在整體工作價值觀及其構面中， $p$  值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同年齡教師，其工作價值觀無顯著差異存在。
- (3) 年齡於組織承諾之單因子變異數分析結果，整體組織承諾無顯著差異存在。以構面分析，留職承諾達顯著差異水準 ( $p=0.026$ )，經進一步以 Scheffe 多重比較檢驗後，各組之間並無顯著差異，因此不同年齡於組織承諾各構面分析結果，無顯著差異存在。
- (4) 年齡於兼任行政工作意願之單因子變異數分析結果，達非常顯著水準 ( $p=0.004$ )，經進一步以 Scheffe 多重比較檢驗後，發現未滿 30 歲年齡教師的兼任行政工作意願高於 40~未滿 55 歲教師。

表4.5 年齡於研究變項及各構面之單因子變異數分析摘要表

研究變項及構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	A 未滿 30 歲	B 30~未 滿 40 歲	C 40~未 滿 55 歲	D 55 歲 以上			
<b>校長轉型領導</b>	4.441	4.115	4.197	5.188	1.580	0.194	
魅力成長	4.416	4.066	4.178	5.167	1.629	0.182	
關懷	4.516	4.262	4.252	5.250	1.260	0.288	
<b>工作價值觀</b>	4.181	4.070	4.026	4.075	0.806	0.491	
對薪酬之態度	4.260	4.117	3.909	4.125	1.769	0.152	
向上努力	3.607	3.471	3.480	3.417	0.517	0.671	
社會地位	4.648	4.606	4.729	4.667	0.345	0.793	
<b>組織承諾</b>	4.796	4.744	4.954	5.212	1.715	0.163	
留職承諾	5.039	5.057	5.363	5.708	3.131*	0.026	NS
價值承諾	4.488	4.298	4.402	4.600	0.656	0.580	
努力承諾	4.836	4.919	5.110	5.250	2.011	0.112	
<b>兼任行政工作意願</b>	4.324	3.842	3.469	2.833	4.568**	0.004	A>C

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ ，NS 表無組間差異。

資料來源：本研究整理。

#### 4. 服務年資於研究變項及各構面之差異分析，結果如表 4.6 所示。

- (1) 服務年資於校長轉型領導之單因子變異數分析結果，整體無顯著差異。以構面分析，關懷達顯著水準 ( $p=0.041$ )，經進一步以 Scheffe 多重比較檢驗後，各組仍無顯著差異，因此服務年資不同於校長轉型領導各構面分析結果，無顯著差異存在。
- (2) 服務年資於工作價值觀之單因子變異數分析結果，在整體工作價值觀及其構面中， $p$  值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同服務年資之教師，其工作價值觀無顯著差異存在。
- (3) 服務年資於組織承諾之單因子變異數分析結果，在整體組織承諾及其構面中， $p$  值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同服務年資之教師，其組織承諾無顯著差異存在。
- (4) 服務年資於兼任行政工作意願之單因子變異數分析結果，達極顯

著水準 ( $p=0.000$ )，經進一步以 Scheffe 多重比較檢驗後，發現任教 5 年以下教師的兼任行政工作意願高於其他服務年資教師。

表 4.6 服務年資於研究變項及各構面之單因子變異數分析摘要表

研究變項及構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	A 任教 5 年以下	B 任教 6-10 年	C 任教 11-20 年	D 任教 21 年以上			
校長轉型領導	4.477	4.049	4.211	3.875	2.548	0.056	
魅力成長	4.444	4.016	4.170	3.856	2.326	0.074	
關懷	4.575	4.150	4.336	3.933	2.775*	0.041	NS
工作價值觀	4.172	4.083	4.050	3.885	1.885	0.132	
對薪酬之態度	4.250	4.118	4.014	3.719	2.624	0.050	
向上努力	3.605	3.467	3.470	3.375	1.003	0.391	
社會地位	4.634	4.653	4.679	4.617	0.056	0.983	
組織承諾	4.879	4.779	4.820	4.800	0.244	0.866	
留職承諾	5.134	5.118	5.189	5.200	0.140	0.936	
價值承諾	4.542	4.316	4.318	4.190	1.491	0.217	
努力承諾	4.956	4.915	4.968	5.125	0.564	0.639	
兼任行政工作意願	4.378	3.737	3.513	3.367	7.054***	0.000	A>B,C,D

註：\*表  $p<0.05$ ，\*\*表  $p<0.01$ ，\*\*\*表  $p<0.001$ ，NS 表無組間差異。

資料來源：本研究整理。

#### 5. 教育程度於研究變項及各構面之差異分析，結果如表 4.7 所示。

- (1) 教育程度於校長轉型領導之單因子變異數分析結果，在整體校長轉型領導及其構面中， $p$  值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同教育程度之教師知覺校長轉型領導，無顯著差異存在。
- (2) 教育程度於工作價值觀之單因子變異數分析結果，在整體工作價值觀及其構面中， $p$  值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同教育程度之教師，其工作價值觀無顯著差異存在。教育程度於組織承諾之單因子變異數分析結果，在整體組織承諾及其構面中， $p$  值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同教育程度之教師，其組織承諾無顯著差異存在。

- (3) 教育程度於兼任行政工作意願之單因子變異數分析結果， $p$  值大於 0.05，未達顯著水準，表示不同教育程度不影響教師兼任行政工作意願。

表4.7 教育程度於研究變項及各構面之單因子變異數分析摘要表

研究變項及構面	平均數			F 值	P 值
	A 師範學院	B 一般大學	C 碩博士		
<b>校長轉型領導</b>	4.465	4.102	4.160	2.070	0.128
魅力成長	4.453	4.097	4.082	2.229	0.109
關懷	4.502	4.119	4.391	2.495	0.084
<b>工作價值觀</b>	4.147	4.090	4.019	1.086	0.339
對薪酬之態度	4.203	4.039	4.038	0.814	0.444
向上努力	3.586	3.555	3.389	2.175	0.115
社會地位	4.635	4.694	4.625	0.181	0.835
<b>組織承諾</b>	4.848	4.779	4.854	0.312	0.732
留職承諾	5.111	5.103	5.237	0.782	0.454
價值承諾	4.503	4.343	4.310	0.985	0.374
努力承諾	4.921	4.897	5.063	1.525	0.219
<b>兼任行政工作意願</b>	4.077	3.685	3.748	1.713	0.182

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

6. 擔任職務於研究變項及各構面之 T 檢定，結果如表 4.8 所示。
- (1) 職務於校長轉型領導之 T 檢定結果，整體及各構面皆有顯著差異存在，進一步比較平均數，專任教師皆大於導師。
  - (2) 職務於工作價值觀之 T 檢定結果，在整體工作價值觀及其構面中， $p$  值均大於 0.05，未達顯著水準，表示教師擔任不同職務，其工作價值觀無顯著差異存在。
  - (3) 職務於組織承諾之 T 檢定結果，整體有非常顯著差異存在，進一步比較平均數，專任教師大於導師。以構面分析，在留職承諾及價值承諾有非常顯著差異，比較平均數結果，專任教師大於導師；在努力承諾， $p$  值大於 0.05，未達顯著水準。

(4) 職務於兼任行政工作意願之 T 檢定結果，有極顯著差異水準 (p=0.000)，進一步比較平均數，專任教師大於導師。

表4.8 擔任職務於研究變項及各構面之T檢定摘要表

研究變項及構面	擔任職務	平均數	標準差	T 值	P 值
校長轉型領導	專任教師	4.392	1.357	2.143*	0.033
	導師	4.086	1.445		
魅力成長	專任教師	4.359	1.382	2.105*	0.036
	導師	4.049	1.511		
關懷	專任教師	4.490	1.393	2.060*	0.040
	導師	4.194	1.407		
工作價值觀	專任教師	4.083	0.669	0.146	0.884
	導師	4.073	0.688		
對薪酬之態度	專任教師	4.073	1.086	-0.090	0.928
	導師	4.083	1.094		
向上努力	專任教師	3.482	0.817	-0.336	0.737
	導師	3.510	0.849		
社會地位	專任教師	4.698	1.025	0.710	0.478
	導師	4.622	1.061		
組織承諾	專任教師	4.987	0.807	3.161**	0.002
	導師	4.710	0.915		
留職承諾	專任教師	5.321	0.905	2.812**	0.005
	導師	5.041	1.060		
價值承諾	專任教師	4.562	1.013	3.023**	0.003
	導師	4.233	1.123		
努力承諾	專任教師	5.046	0.839	1.536	0.125
	導師	4.911	0.888		
兼任行政工作意願	專任教師	4.412	1.670	6.217***	0.000
	導師	3.377	1.552		

註：\*表 p<0.05，\*\*表 p<0.01，\*\*\*表 p<0.001。

資料來源：本研究整理。

7. 學校規模於研究變項及各構面之差異分析，結果如表 4.9 所示。

(1) 學校規模於校長轉型領導之單因子變異數分析結果，在整體及各構面中，皆達極顯著水準，經進一步以 Scheffe 多重比較檢驗後，發現學校規模 31 班以上之教師知覺校長轉型領導表現為最低。

此結果表示學校規模較大，教師對於校長轉型領導表現則較無知覺。

- (2) 學校規模於工作價值觀之單因子變異數分析結果，在整體工作價值觀及其構面中，p 值均大於 0.05，未達顯著水準，表示不同學校規模之教師，其工作價值觀無顯著差異存在。
- (3) 學校規模於組織承諾之單因子變異數分析結果，在整體及各構面中，皆達顯著水準以上，經進一步以 Scheffe 多重比較檢驗後，發現學校規模 16-30 班之教師在組織承諾、留職承諾、價值承諾及努力承諾表現皆高於其他學校規模之教師。
- (4) 學校規模於兼任行政工作意願之單因子變異數分析結果，達極顯著差異水準 (p=0.000)，以 Scheffe 多重比較檢驗後，發現學校規模 16-30 班之教師兼任行政工作意願高於其他學校規模之教師。

表4.9 學校規模於研究變項及各構面之單因子變異數分析摘要表

研究變項及構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe 多重比較
	A 15 班以下	B 16-30 班	C 31 班以上			
<b>校長轉型領導</b>	4.504	4.848	3.451	48.121***	0.000	A,B>C
魅力成長	4.495	4.855	3.362	52.296***	0.000	A,B>C
關懷	4.533	4.826	3.716	27.942***	0.000	A,B>C
<b>工作價值觀</b>	4.203	4.043	4.030	2.198	0.112	
對薪酬之態度	4.284	4.048	3.981	2.394	0.093	
向上努力	3.568	3.366	3.576	2.814	0.061	
社會地位	4.730	4.714	4.551	1.241	0.290	
<b>組織承諾</b>	4.793	5.117	4.576	15.058***	0.000	B>A,C
留職承諾	5.061	5.413	4.980	7.681**	0.001	B>A,C
價值承諾	4.419	4.763	3.977	21.476***	0.000	B>A>C
努力承諾	4.921	5.113	4.861	3.310*	0.038	B>C
<b>兼任行政工作意願</b>	3.821	4.317	3.325	13.785***	0.000	B>C

註：\*表 p<0.05，\*\*表 p<0.01，\*\*\*表 p<0.001。

資料來源：本研究整理。

### 4.3 研究變項間之相關分析

本節以皮爾森積差相關進行考驗，探討國民中學未兼任行政教師知覺校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願之相關情形。茲將相關係數摘要列於表 4.10。

由表 4.10 之分析結果顯示，校長轉型領導與組織承諾及兼任行政工作意願，組織承諾與兼任行政工作意願之間，均呈現顯著中度正相關；校長轉型領導與工作價值觀，工作價值觀與組織承諾及兼任行政工作意願之間，則均呈現顯著低度正相關。此結果顯示，當教師知覺校長轉型領導愈高，且組織承諾愈高，其兼任行政工作意願愈高，而工作價值觀與組織承諾及兼任行政工作意願的相關性，較校長轉型領導明顯來的少。整體而言，研究假設 1 完全成立；研究假設 2 部分成立。

表4.10 主要研究變項之積差相關摘要表

研究變項	校長轉型領導	工作價值觀	組織承諾	兼任行政工作意願
校長轉型領導	1	—	—	—
工作價值觀	0.268***	1	—	—
組織承諾	0.595***	0.105*	1	—
兼任行政工作意願	0.403***	0.178***	0.401***	1

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

#### 1. 校長轉型領導與組織承諾之相關性

由表 4.11 可知，校長轉型領導與組織承諾之間呈現極顯著正相關，其整體相關係數達 0.595，屬中度相關，且接近高度相關。進一步檢視校長轉型領導構面與組織承諾構面之分析結果，發現各構面間均呈現極顯著正相關，其中價值承諾與校長轉型領導整體及各構面達高度正相關。此結果顯示，教師知覺校長轉型領導愈高，則教師組織承諾愈高，且於

價值承諾更為明顯。

表4.11 校長轉型領導與組織承諾之相關分析摘要表

構面	魅力成長	關懷	校長轉型領導
留職承諾	0.444***	0.409***	0.446***
價值承諾	0.693***	0.600***	0.687***
努力承諾	0.208***	0.231***	0.219***
組織承諾	0.595***	0.536***	0.595***

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

## 2. 校長轉型領導與兼任行政工作意願之相關性

由表 4.12 可知，校長轉型領導與兼任行政工作意願之間呈現極顯著正相關，其整體相關係數為 0.403，屬中度相關。進一步檢視校長轉型領導構面與兼任行政工作意願之分析結果，發現各構面間均呈現極顯著正相關。此結果顯示，校長領導愈傾向魅力成長及關懷，則教師兼任行政工作意願愈高。

表4.12 校長轉型領導與兼任行政工作意願之相關分析摘要表

構面	魅力成長	關懷	校長轉型領導
兼任行政工作意願	0.395***	0.388***	0.403***

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

## 3. 工作價值觀組織承諾之相關性

由表 4.13 可知，工作價值觀與組織承諾之間有顯著正相關，其整體相關係數僅 0.105，屬低度相關。進一步檢視工作價值觀構面與組織承諾構面之分析結果，發現對薪酬之態度與價值承諾呈現極顯著正相關，向上努力與留職承諾呈現非常顯著之負相關，社會地位則與留職承諾及價值承諾則呈現顯著正相關。此結果顯示，教師愈有向上努力之態度則留

職承諾愈低；社會地位的認知有助於教師在留職承諾與價值承諾的表現。

表4.13 工作價值觀與組織承諾之相關分析摘要表

構面	對薪酬之態度	向上努力	社會地位	工作價值觀
留職承諾	-0.012	-0.142**	0.167**	0.017
價值承諾	0.185***	-0.083	0.286***	0.220***
努力承諾	-0.089	-0.059	0.052	-0.055
組織承諾	0.068	-0.124*	0.232***	0.105*

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

#### 4. 工作價值觀與兼任行政工作意願之相關性

由表 4.14 可知，工作價值觀與兼任行政工作意願之間有極顯著正相關，其整體相關係數達 0.178，屬低度相關。進一步檢視工作價值觀構面與兼任行政工作意願之分析結果，發現對薪酬之態度及社會地位與兼任行政工作意願有極顯著正相關。此結果顯示，教師對薪酬之態度及社會地位要求愈高，則教師兼任行政工作意願愈高。

表4.14 工作價值觀與兼任行政工作意願之相關分析摘要表

構面	對薪酬之態度	向上努力	社會地位	工作價值觀
兼任行政 工作意願	0.158**	0.028	0.189***	0.178***

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

#### 5. 組織承諾與兼任行政工作意願之相關性

由表 4.15 可知，組織承諾與兼任行政工作意願之間有極顯著正相關，其整體相關係數為 0.401，屬中度相關。進一步檢視組織承諾構面與兼任行政工作意願之分析結果，發現各構面間均呈現極顯著正相關，其中價值承諾高於留職承諾與努力承諾。此結果顯示，教師組織承諾愈高，則兼任行政工作意願愈高，且於價值承諾更為明顯。

表4.15 組織承諾與兼任行政工作意願之相關分析摘要表

構面	留職承諾	價值承諾	努力承諾	組織承諾
兼任行政 工作意願	0.286***	0.466***	0.187***	0.401***

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

#### 4.4 影響性分析

本節透過迴歸分析，檢定校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾與兼任行政工作意願之間的影响性。在運用迴歸分析時，為了避免變項間存在高度多元共線性，而發生與依變項相關性低卻迴歸係數顯著，或是與依變項相關性高而迴歸係數未顯著之謬誤狀況，必須進行共線性分析，以檢定自變項間是否具線性重合的問題。有關共線性檢定的判定，本研究利用變異數膨脹係數（Variance Inflationary Factor, VIF）值來檢測，依據 Hair, Black, Babin and Anderson（2009）所提出的標準，若 VIF 值小於 10，即表示不具有共線性的問題。

##### 1. 校長轉型領導對組織承諾及兼任行政工作意願之影響性分析

表 4.16 為校長轉型領導各構面對組織承諾各構面及兼任行政工作意願之迴歸分析結果，校長轉型領導各構面的 VIF 值皆小於 10，代表自變項並無共線性問題存在。其中，留職承諾的迴歸模式為極顯著水準（ $F = 48.419$ ， $p = 0.000$ ），其調整過後的  $R^2$  值為 0.195，顯示校長轉型領導對留職承諾的預測力為 19.5%；其中魅力成長對留職承諾具極顯著影響力（ $\beta = 0.366$ \*\*\*）。價值承諾的迴歸模式為極顯著水準（ $F = 179.892$ ， $p = 0.000$ ），其調整過後的  $R^2$  值為 0.478，顯示校長轉型領導對價值承諾的預測力為 47.8%；其中魅力成長對價值承諾有極顯著影響力（ $\beta = 0.704$ \*\*\*）。努力承諾的迴歸模式為極顯著水準（ $F = 10.963$ ， $p < 0.000$ ），其調整過後的

R<sup>2</sup> 值為 0.048，顯示校長轉型領導對努力承諾的預測力為 4.8%；其中關懷對努力承諾有顯著影響力 ( $\beta=0.205^*$ )。兼任行政工作意願之迴歸分析結果，其迴歸模式為極顯著水準 ( $F=38.232$ ,  $p=0.000$ )，其調整過後的 R<sup>2</sup> 值為 0.160，顯示校長轉型領導對兼任行政工作意願的預測力為 16.0%；其中魅力成長對兼任行政工作意願有顯著影響力 ( $\beta=0.238^*$ )。此結果顯示，當校長的個人魅力散發且帶領教師成長時，將使教師對於組織價值信念有一定認同，產生留職承諾的認同，且願意兼任行政工作；而校長的關懷將對於教師在組織努力意願有所影響，個人因校長的關懷而願意為學校付出更多的努力。因此，研究假設 3 部分成立。

表4.16 校長轉型領導與組織承諾及兼任行政工作意願之迴歸分析結果

變數	VIF 值	組織承諾			兼任行政 工作意願	
		留職承諾	價值承諾	努力承諾		
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	
校長轉型 領導	魅力成長	4.128	0.366***	0.704***	0.029	0.238*
	關懷	4.128	0.090	-0.012	0.205*	0.181
	R		0.446	0.693	0.231	0.405
	R <sup>2</sup>		0.199	0.480	0.053	0.164
	調整後 R <sup>2</sup>		0.195	0.478	0.048	0.160
	F 檢定		48.419***	179.892***	10.963***	38.232***
	P 值		0.000	0.000	0.000	0.000

註：\*表  $p<0.05$ ，\*\*表  $p<0.01$ ，\*\*\*表  $p<0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

## 2. 工作價值觀對組織承諾及兼任行政工作意願之影響性分析

表 4.17 為工作價值觀各構面對組織承諾各構面及兼任行政工作意願之迴歸分析結果，工作價值觀各構面的 VIF 值皆小於 10，代表自變項並無共線性問題存在。其中，留職承諾的迴歸模式為極顯著水準 ( $F=6.873$ ,  $p=0.000$ )，其調整過後的 R<sup>2</sup> 值為 0.043，顯示工作價值觀對留職承諾的預測力為 4.3%；其中社會地位對留職承諾有非常顯著影響力 ( $\beta=$

0.191\*\*)，向上努力對留職承諾則有顯著負向影響力 ( $\beta = -0.124^*$ )。價值承諾的迴歸模式達極顯著水準 ( $F = 13.126$ ,  $p = 0.000$ )，其調整過後的  $R^2$  值達到 0.085，顯示工作價值觀對價值承諾的預測力為 8.5%；其中社會地位對價值承諾有極顯著影響力 ( $\beta = 0.244^{***}$ )。此外，努力承諾的迴歸模式則未達顯著水準 ( $F = 2.539$ ,  $p = 0.056$ )。

兼任行政工作意願之迴歸模式為非常顯著水準 ( $F = 5.968$ ,  $p = 0.001$ )，其調整過後的  $R^2$  值為 0.037，顯示工作價值觀對兼任行政工作意願的預測力為 3.7%；其中社會地位對兼任行政工作意願具有非常顯著影響力 ( $\beta = 0.146^{**}$ )。此結果顯示，教師在社會地位的認知會影響其對於組織價值信念的認同，並進一步影響其留職意願，而當教師有向上努力的想法時，對於留職承諾則可能產生不同的態度；努力承諾在本研究中則無法從工作價值觀預測。整體而言，工作價值觀對於兼任行政工作意願影響在於社會地位的認知，可知研究假設 4 部分成立。

表4.17 工作價值觀與組織承諾及兼任行政工作意願之迴歸分析結果

變數	VIF 值	組織承諾			兼任行政	
		留職承諾	價值承諾	努力承諾	工作意願	
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	
工作價值觀	對薪酬之態度	1.206	-0.082	0.089	-0.128*	0.100
	向上努力	1.014	-0.124*	-0.069	-0.044	-0.022
	社會地位	1.210	0.191**	0.244***	0.100	0.146**
	R		0.225	0.304	0.139	0.210
	$R^2$		0.050	0.092	0.019	0.044
	調整後 $R^2$		0.043	0.085	0.012	0.037
	F 檢定		6.873***	13.126***	2.539	5.968**
	P 值		0.000	0.000	0.056	0.001

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

### 3. 組織承諾對兼任行政工作意願之影響性分析

表 4.18 為組織承諾各構面對兼任行政工作意願之迴歸分析結果，組織承諾各構面的 VIF 值皆小於 10，代表自變項無共線性問題存在。迴歸模式為極顯著水準（ $F=37.013$ ， $p=0.000$ ），其調整過後的  $R^2$  值為 0.216，顯示組織承諾對兼任行政工作意願的預測力為 21.6%；其中價值承諾對兼任行政工作意願具有極顯著影響力（ $\beta=0.514^{***}$ ）。此結果表示，教師對於組織價值信念的認知程度，將影響其兼任行政工作意願。

表4.18 組織承諾與兼任行政工作意願之迴歸分析結果

	變數		兼任行政工作意願
		VIF 值	$\beta$
組織承諾	留職承諾	2.187	-0.097
	價值承諾	1.929	0.514***
	努力承諾	1.289	0.055
	R		0.472
	$R^2$		0.223
	調整後 $R^2$		0.216
	F 檢定		37.013***
	P 值		0.000

註：\*表  $p<0.05$ ，\*\*表  $p<0.01$ ，\*\*\*表  $p<0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

## 4.5 中介效果檢定

組織承諾為本研究之中介變項，為了檢驗組織承諾於自變項「校長轉型領導」與依變項「兼任行政工作意願」、自變項「工作價值觀」與依變項「兼任行政工作意願」之中介效果，本研究採用 Baron and Kenny(1986)以層級迴歸檢定中介效果之建議，即中介效果成立的條件必須滿足以下三個條件：首先，自變項與中介變項間存在顯著影響；其次，自變項與中介變項，分別對依變項間均存在顯著影響；最後，當中介變項置入迴歸式後，自變項與依變項的關係將因而減弱，或變為不顯著。Baron and

Kenny(1986)亦指出，如因中介變項置入，使自變項對依變項的影響，由原來的顯著消退(Drops Out)降低至不顯著，則為強而有力的中介實證，表示具有完全中介效果。但如果中介變項的置入使得自變項對依變項的影響下降，但仍達顯著水準時，表示其中有多重的中介因子(Multiple Mediating Factors)在運作，僅具有部分的中介效果。

#### 1. 組織承諾於校長轉型領導與兼任行政工作意願之中介效果檢驗

為檢驗「組織承諾」於「校長轉型領導」與「兼任行政工作意願」之中介效果，進行層級迴歸分析，結果如表4.19所示。由表4.19可知，模式一，校長轉型領導對兼任行政工作意願呈現顯著；模式二，校長轉型領導對組織承諾呈現顯著；模式三，組織承諾對兼任行政工作意願呈顯著；模式四，多元迴歸分析結果，校長轉型領導、組織承諾對兼任行政工作意願皆呈現顯著，且校長轉型領導的迴歸係數小於模式一的係數(0.255<0.403)，故為部分中介效果。因此，校長轉型領導會透過組織承諾的中介作用，而對教師兼任行政工作意願產生正向影響。當教師認同校長轉型領導因而提升其組織承諾，則有助於教師兼任行政工作意願之提升。因此，研究假設5部分成立。

表4.19 組織承諾於校長轉型領導與兼任行政工作意願之中介效果分析

變數	兼任行政工作意願			組織承諾
	模式一	模式三	模式四	模式二
校長轉型領導	0.403***	—	0.255***	0.595***
組織承諾	—	0.401***	0.249***	—
R	0.403	0.401	0.450	0.595
R <sup>2</sup>	0.163	0.161	0.203	0.354
調整後 R <sup>2</sup>	0.161	0.159	0.199	0.353
F 檢定	75.774***	74.678***	49.462***	213.861***
P 值	0.000	0.000	0.000	0.000

註：\*表 p<0.05，\*\*表 p<0.01，\*\*\*表 p<0.001。

資料來源：本研究整理。

## 2. 組織承諾於工作價值觀與兼任行政工作意願之中介效果檢驗

為檢驗「組織承諾」於「工作價值觀」與「兼任行政工作意願」之中介效果，進行層級迴歸分析，結果如表 4.20 所示。由表 4.20 可知，模式五，工作價值觀對兼任行政工作意願呈現顯著；模式六，工作價值觀對組織承諾呈現顯著；模式七，組織承諾對兼任行政工作意願呈顯著；模式八，多元迴歸分析結果，工作價值觀、組織承諾對兼任行政工作意願皆呈現顯著，且工作價值觀的迴歸係數小於模式五的係數（ $0.138 < 0.178$ ），故為部分中介效果。因此，工作價值觀會透過組織承諾的中介作用，而對教師兼任行政工作意願產生正向影響。當教師工作價值觀愈強烈則其組織承諾愈高，亦有助於兼任行政工作意願之提升。因此，研究假設 6 部分成立。

表4.20 組織承諾於工作價值觀與兼任行政工作意願之中介效果分析

變數	兼任行政工作意願			組織承諾
	模式五	模式七	模式八	模式六
工作價值觀	0.178***	—	0.138**	0.105*
組織承諾	—	0.401***	0.386***	—
R	0.178	0.401	0.424	0.105
R <sup>2</sup>	0.032	0.161	0.179	0.011
調整後 R <sup>2</sup>	0.029	0.159	0.175	0.009
F 檢定	12.813***	74.678***	42.537***	4.370*
P 值	0.000	0.000	0.000	0.037

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

## 第五章 結論與建議

本章將本研究的統計分析結果加以整理，對實證結果做成結論，以說明嘉義縣國民中學未兼任行政教師知覺校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾對兼任行政工作意願之影響，並進一步提出建議，作為教育主管機關、國民中學校長、老師及後續研究者參考。

### 5.1 研究結論

本節將第四章的實證分析結果歸納敘述如下，研究假設檢驗結果如表 5.1：

#### 5.1.1 不同背景變項的教師於各研究變項上之差異情形

茲將各研究變項之分析結果整理如下：

1. 不同背景變項的教師於知覺校長轉型領導之差異情形
  - (1) 教師在性別、婚姻狀況、年齡、服務年資及教育程度的不同，並不會使教師知覺校長轉型領導有顯著差異。
  - (2) 不同職務的教師知覺校長轉型領導，整體及各構面皆有顯著差異存在，以專任教師知覺校長轉型領導高於導師。
  - (3) 不同學校規模的教師知覺校長轉型領導，整體及各構面皆有顯著差異存在，15 班以下規模及 16-30 班規模之教師知覺校長轉型領導皆高於 30 班以上規模之教師。
2. 不同背景變項的教師於工作價值觀之差異情形
  - (1) 不同性別教師之工作價值觀，整體無顯著差異存在，女性教師於向上努力的表現高於男性教師，表示女性教師較有企圖心。

(2) 教師在婚姻狀況、年齡、服務年資、教育程度、擔任職務及學校規模的不同，並不會使教師之工作價值觀有顯著差異。

### 3. 不同背景變項的教師於組織承諾之差異情形

(1) 不同性別教師之組織承諾，整體及各構面間皆有顯著差異，男性教師較女性教師對於組織更有認同感，且願意留任組織為組織付出。

(2) 教師在婚姻狀況、年齡、服務年資、教育程度的不同，不會使教師之組織承諾有顯著差異。

(3) 不同職務教師之組織承諾，整體及各構面皆有顯著差異，專任教師對於組織較導師有更多的價值承諾及留職承諾。

(4) 不同學校規模教師之組織承諾，整體及各構面皆有顯著差異，以 16-30 班規模學校之教師有較高之留職承諾、價值承諾與努力承諾。

### 4. 不同背景變項的教師於兼任行政工作意願之差異情形

(1) 不同性別教師之兼任行政工作意願無顯著差異。

(2) 不同婚姻狀況教師之兼任行政工作意願有顯著差異，未婚教師較已婚教師有較高的兼任行政工作意願。

(3) 不同年齡教師之兼任行政工作意願有顯著差異，未滿 30 歲之年輕教師有較高的兼任行政工作意願。

(4) 不同服務年資教師之兼任行政工作意願有顯著差異，任教五年以下教師有較高的兼任行政工作意願。

(5) 不同教育程度教師之兼任行政工作意願無顯著差異。

(6) 不同職務教師之兼任行政工作意願有顯著差異，專任教師較導師有較高的兼任行政工作意願。

(7) 不同學校規模教師之兼任行政工作意願有顯著差異，16-30 班之教師有較高的兼任行政工作意願。

### 5.1.2 校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願之相關情形

茲將各研究變項間之相關分析結果敘述如下：

1. 校長轉型領導與組織承諾整體及各構面間均呈現極顯著正相關，其中價值承諾與校長轉型領導整體及各構面達高度正相關。此結果顯示，校長轉型領導傾向愈高，教師之組織承諾愈高，且價值承諾更為明顯。
2. 校長轉型領導與兼任行政工作意願之間呈現極顯著正相關，校長轉型領導構面與兼任行政工作意願均呈現極顯著正相關。此結果顯示，校長領導愈傾向於魅力成長及關懷，則教師兼任行政工作意願愈高。
3. 工作價值觀與組織承諾之間呈現顯著正相關，進一步檢視工作價值觀構面與組織承諾構面之分析結果，發現對薪酬之態度與價值承諾呈現極顯著正相關，向上努力與留職承諾呈現非常顯著之負相關，社會地位則與留職承諾及價值承諾呈現顯著正相關。此結果顯示，教師愈有向上努力之工作價值觀則其留職承諾愈低；而社會地位的認知有助於教師在留職承諾與價值承諾的表現。
4. 工作價值觀與兼任行政工作意願之間呈現極顯著正相關，工作價值觀構面中對薪酬之態度及社會地位，與兼任行政工作意願有極顯著正相關。此結果顯示，教師對薪酬之態度及社會地位要求愈高，則教師兼任行政工作意願愈高。
5. 組織承諾與兼任行政工作意願之間呈現極顯著正相關，組織承諾各構面間均與兼任行政工作意願有極顯著正相關，其中價值承諾高於留職承諾與努力承諾。此結果顯示，教師組織承諾愈高，則兼任行政工作

意願愈高，且於價值承諾更為明顯。

### 5.1.3 校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願之影響情形

主要探討樣本於研究變項各構面間是否有影響性存在，茲將綜合研究分析結果敘述如下：

#### 1. 校長轉型領導對組織承諾之影響情形

研究結果顯示，校長轉型領導對組織承諾有顯著影響，魅力成長對留職承諾與價值承諾均有極顯著正向影響，關懷則對努力承諾有顯著正向影響。此結果說明，當校長的個人魅力散發且帶領教師成長時，將使教師對於組織價值信念有一定認同，產生留職承諾的認同；而校長的關懷將對於教師在組織努力意願有所影響，個人因校長的關懷而願意為學校付出更多的努力。

#### 2. 校長轉型領導對兼任行政工作意願之影響情形

研究結果顯示，校長轉型領導對兼任行政工作意願有顯著影響，魅力成長對兼任行政工作意願有顯著正向影響。此結果說明，當校長的個人魅力散發且帶領教師成長時，將使教師願意兼任行政工作。

#### 3. 工作價值觀對組織承諾之影響情形

研究結果顯示，工作價值觀對組織承諾有顯著影響，社會地位對留職承諾與價值承諾有顯著正向影響，向上努力對留職承諾有顯著負向影響。此結果說明，教師在社會地位的認知會影響其對於組織價值信念的認同，並進一步影響其留職意願，而當教師有向上努力的想法時，對於留職承諾則可能產生不同的態度。

#### 4. 工作價值觀對兼任行政工作意願之影響情形

研究結果顯示，工作價值觀對兼任行政工作意願有顯著影響，社會

地位對兼任行政工作意願有顯著正向影響。此結果說明，工作價值觀對於兼任行政工作意願影響在於社會地位的認知。

#### 5. 組織承諾對兼任行政工作意願之影響情形

研究結果顯示，組織承諾對兼任行政工作意願有顯著影響，價值承諾對兼任行政工作意願具有顯著正向影響。教師對於組織價值信念的認知程度，將影響其兼任行政工作意願。

#### 6. 校長轉型領導與組織承諾對兼任行政工作意願之影響情形

組織承諾於校長轉型領導與兼任行政工作意願間存在部分中介效果，亦即校長轉型領導會透過組織承諾的中介作用，而對教師兼任行政工作意願產生正向影響。因此，當校長愈傾向轉型領導，則教師的組織承諾愈高，亦有助於教師兼任行政工作意願之提升。

#### 7. 工作價值觀與組織承諾對兼任行政工作意願之影響情形

組織承諾對工作價值觀與兼任行政工作意願間存在部份中介效果，亦即工作價值觀會透過組織承諾的中介作用，而對教師兼任行政工作意願產生正向影響。當教師的工作價值觀愈強烈，則其組織承諾愈高，亦有助於教師兼任行政工作意願之提升。

表5.1 研究假設檢驗結果摘要表

研究假設	驗證結果
假設 1：校長轉型領導與教師之組織承諾及兼任行政意願有顯著相關。	成立
假設 2：教師之工作價值觀與組織承諾及兼任行政意願有顯著相關。	部分成立
假設 3：校長轉型領導對於教師之組織承諾及兼任行政意願有顯著影響。	部分成立
假設 4：工作價值觀對於教師之組織承諾及兼任行政意願有顯著影響。	部分成立
假設 5：組織承諾於校長轉型領導與兼任行政工作意願間具中介效果。	成立（部分中介）
假設 6：組織承諾於工作價值觀與兼任行政工作意願間具中介效果。	成立（部分中介）

資料來源：本研究整理

## 5.2 研究建議

本節根據研究結論，針對目前嘉義縣國中未兼任行政教師知覺校長轉型領導、工作價值觀、組織承諾及兼任行政工作意願之實務現況，提出相關建議，以供教育主管機關、國民中學校長、老師及後續研究參考。

### 1. 給教育主管機關的建議

建議教育主管機關應加強教育人員管理制度及教育政策之穩定。根據研究結果，校長對於教師兼任行政工作意願有一定的影響，校長的遴選及教育因而更為重要，因此對於校長遴選及候用校長的的教育更應有良好的規範，使校長能確實瞭解並採行轉型領導，增加教師兼任行政工作意願。

### 2. 給校長的建議

建議校長應多以關懷的態度面對教師，發揮個人魅力帶領教師一同成長。本研究發現，嘉義縣國中校長轉型領導執行有加強之空間，而校長的轉型領導執行確實會增進教師組織承諾及兼任行政工作意願，此

外，在年輕、資淺有衝勁的未婚教師有較高兼任行政意願的研究結果下，校長應給予年輕教師更多的機會，培養學校的行政人才。

### 3. 給教師的建議

建議教師在良好的工作價值觀基礎培養對學校的認同感，並投入行政工作，維持學校行政的正常運作。教育在時代的轉變及資訊的不斷衝擊下，單純的教學模式有了不同的變化，教師得以兼任行政工作來轉換自身角色，對教育工作產生不同的認知，培養更多的熱情。研究結果顯示，資深教師往往較無意願兼任行政工作，而其蘊含的能力卻是學校的無形資產，若能適時發揮對學校將是一大利多。

### 4. 後續研究的建議

本研究樣本的選取僅以嘉義縣國民中學教師為對象，只能算是區域性的研究，所以在推論上所受的限制亦相對的增加。因此，建議未來研究者可進一步擴大其研究對象，以做更廣泛之探究。影響教師兼任行政工作意願的因素很複雜，後續研究者可進一步研究其它可能影響的背景變項及其他相關自變項，如人格特質、工作壓力、角色衝突等，都是值得未來進一步探究的變項。本研究採量化研究，並以問卷調查為主要方法，未來研究如能輔以訪談方式，更深入瞭解並分析教師想法與態度，必能提出更精確的意見。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王世福(民 94)，工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效相關性之研究—以國軍徵募士兵為例，靜宜大學企業管理研究所碩士論文，台中市。
2. 王叢桂(民 82)，三個世代大學畢業工作者的價值觀，本土心理學研究，第2期，206-250頁。
3. 朴英培(民 77)，工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文，台北市。
4. 吳清基(民 79)，教育與行政，台北：師大書苑出版社。
5. 吳明清(民 95)，學校領導策略：以校長為領導者的整合架構，現代教育論壇，第14期，9-14頁。
6. 吳明隆(民 89)，SPSS統計應用實務(第二版)，台北：松崗。
7. 吳清山(民 80)，學校行政，台北：心理出版社。
8. 吳清山、林天祐(民 87)，轉型領導、互易領導，教育資料與研究，第24期，63-64頁。
9. 吳清山、林天祐(民 95)，教育e辭書，台北：高等教育出版社。
10. 吳遠志(民 100)，國民小學教師知覺卓越校長領導風格與學校效能關係之研究，國立台北教育大學教育經營與管理學系碩士論文，台北市。
11. 吳聰賢(民 72)，農村青年職業興趣、工作價值與職業選擇關係研究，台北：行政院青年輔導委員會。
12. 吳鐵雄(民 85)，工作價值觀量表之編製後研究，台北：行政院青年輔導委員會。
13. 李伯黍等譯(民 92)，Auther S. Reber 著，心理學辭典，台北：五南圖

書。

14. 李華璋(民 79)，大學生工作價值觀之評量研究，國立彰化師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文，彰化縣。
15. 李冠儀(民 89)，國小教師對學校組織氣氛知覺、工作價值觀與專業承諾之相關，國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，花蓮縣。
16. 呂宗憲(民 101)，從工作壓力、成長需求強度與組織氣候的觀點探討國中教師兼任行政工作意願之研究，中國科技大學企業管理研究所碩士論文，台北市。
17. 林家榮(民 96)，轉換型領導、組織承諾與領導效能關係之研究，世新大學行政管理學研究所碩士論文，台北市。
18. 林瑞欽(民 79)，師範生任教職志之理論與實徵研究，高雄：復文圖書出版社。
19. 林素媚(民 99)，雲嘉地區國民小學教師工作價值觀、組織承諾與組織公民行為關係之研究，國立嘉義大學教育學系研究所碩士論文，嘉義縣。
20. 林育伸(民 95)，苗栗縣國中教師兼任行政職務之工作滿意度與工作壓力之關係研究，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，嘉義縣。
21. 金音如(民 98)，諮商師工作價值觀、工作滿意與幸福感之相關研究，高雄師範大學輔導與諮商研究所碩士論文，高雄市。
22. 周昌柏(民 94)，國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究，國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，花蓮縣。
23. 俞文釗(民 82)，管理心理學，台北市：五南書局。
24. 范熾文(民 91)，國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，台北市。

25. 范熾文(民 93)，國小教師組織承諾與學校組織績效關係之研究，教育研究資訊，第12卷，第1期，29-48頁。
26. 范熾文(民 95)，國小校長轉型領導、學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，行政院國家科學委員會專題研究成果報告(報告編號：NSC 94-2413-H-026-012)。
27. 馬榮哲(民 93)，小教師工作價值觀與教學行為相關因素之研究，臺南師範學院社會科教育研究所碩士論文，台南市。
28. 秦夢群(民 86)，教育行政：理論部份，台北：五南出版社。
29. 秦夢群(民 87)，教育行政：實務部分，台北：五南出版社。
30. 許士軍(民 79)，管理學，台北市：東華書局出版。
31. 許文松(民 100)，國中兼任行政職務人員角色知覺、工作投入及工作壓力之研究—以屏東縣為例，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，屏東縣。
32. 張昭仁(民 90)，國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習效能關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，台北市。
33. 張美齡(民 96)，高雄市國民小學校長知識管理策略與教師組織承諾關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，屏東縣。
34. 張惠英(民 91)，國民小學教師工作價值觀、工作生活品質與組織承諾關係之研究，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，屏東縣。
35. 曹仲宇(民 99)，國中教師工作價值觀、工作特性、學校氣氛與兼任行政職務意願關係之研究—以臺東縣為例，國立臺東大學教育學系碩士論文，臺東縣。
36. 曾南薰(民 87)，我國教師組織承諾之整合分析，國立嘉義師範學院國民教育研究所碩士論文，嘉義縣。

- 37.曾燦燈(民 68)，國中校長領導型式教師服務精神之關係，國立臺灣師範大學教育研究所集刊，第21期，419-429頁。
- 38.梁瑞安(民 79)，國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，高雄市。
- 39.黃文三(民 92)，學校本位管理理念建構下：我國中等學校教師角色知覺、工作價值觀與疏離感關係之研究，高雄市：復文。
- 40.黃芳謙(民 92)，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以綜合高中為例，大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文，彰化縣。
- 41.黃昆輝(民 77)，教育行政學，台北：東華。
- 42.許淑媛(民 99)，內部行銷、校長轉型領導、組織承諾與組織開放氣氛對學校效能之影響，南華大學企業管理系管理科學碩博士班碩士論文，嘉義縣。
- 43.楊霽晨(民 96)，體育教師對組織承諾之探討，大專體育，第89期，68-74頁。
- 44.廖思先(民 88)，轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣公立美術館為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 45.郭欽輝(民 98)，警察人員工作價值觀與工作滿意度關係之研究—以雲林縣為例，國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文，嘉義縣。
- 46.郭雅玲(民 96)，高雄市國小教師內部行銷知覺與組織承諾關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，屏東縣。
- 47.郭騰淵(民 80)，國中教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，高雄市。
- 48.劉興漢(民 74)，領導的理論及其在教育行政上的運用，教育行政比較

- 研究，臺北市：台灣書局。
- 49.陳文宗(民 93)，內部行銷與領導風格對工作滿意度及顧客導向行為影響之探討，元智大學管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 50.陳世文(民 99)，兩岸員工工作價值觀、工作滿足與組織承諾之差異性探討，南台科技大學人力資源管理研究所碩士論文，台南市。
- 51.陳瑞惠(民 91)，私立高中教師工作價值觀、工作壓力與組織承諾之研究，彰化師範大學教育研究所碩士論文，彰化縣。
- 52.陳海鳴(民 88)，管理概論：理論與臺灣實證，臺北：華泰。
- 53.陳銘宗(民 83)，工作價值觀及其形成歷程之檢討，輔仁大學應用心理學系碩士論文，新北市。
- 54.陳淑蘭(民 91)，國民小學教師參與學校行政工作意願之研究，台中師範學院國民教育研究所碩士論文，台中市。
- 55.賴素惠(民 97)，組織文化、工作價值觀、組織承諾對知識分享意願之關聯性研究—以高屏地區高中職教師為例，國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文，高雄市。
- 56.霍祥雲(民 90)，工作價值觀、領導型態、工作滿足與自覺工作績效之相關研究—以內政部老人安養護機構為例，國立東華大學公共行政研究所碩士在職專班碩士論文，花蓮縣。
- 57.蔡宗興、曾瑞譙(民 97)，雲嘉南地區國民中學教育人員知覺校長轉型領導與學校效能關係之研究，學校行政，第57期，110-146頁。
- 58.蔡培村(民 69)，國中校長領導型式、教師人格特質與學校組織氣氛之關係，國立政治大學教育研究所碩士論文，台北市。
- 59.蔡依璇(民 93)，轉換型領導、組織承諾及心理授權對服務導向公民行為之影響—以醫療產業為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論

- 文，高雄市。
- 60.鍾志明(民 89)，企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究—以台灣地區主要集團企業為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，台南市。
- 61.鍾佩蓁(民 93)，雲嘉地區國民小學教師工作價值觀與工作投入之研究，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，嘉義市。
- 62.顏鳳妃(民 98)，兼任行政之國中初任教師工作壓力與因應策略探討，國立臺東大學教育學系碩士論文，臺東縣。
- 63.謝文全(民 92)，教育行政學，台北：高等教育。
- 64.鄭伯堦、謝光進(民 83)，工業心理學(第十版)，台北：大洋出版社。
- 65.嚴澤鈞(民 88)，臺灣地區師院生工作價值觀與任教意願之調查研究，台中師範學院國民教育研究所碩士論文，台中市。
- 66.羅虞村(民 75)，領導理論研究，台北：文景。
- 67.羅虞村(民 84)，領導理論研究(第四版)，台北市：文景。
- 68.蘇奕娟(民 94)，台北市國民小學教師兼任行政工作意願及其影響因素之研究，國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，台北市。
- 69.蘇信旭(民 91)，工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究—以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義縣。
- 70.蘇淑麗(民 94)，不同世代國小教師人格特質與工作價值觀之相關研究，國立花蓮師範學院輔導研究所碩士論文，花蓮縣。

## 二、英文部分

1. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol.63, No.2, pp.1-18.
2. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
3. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press.
4. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Transformational Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
5. Bennis, W. & Nanus, B. (1985), Leadership: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper & Row.
6. Bernner, O. C. & Blazini, A. P. (1988), An Examination of Race and Sex Differences in Managerial Work Values, Journal of Vocational Behavior, Vol.32, pp.336-344.
7. Blau, G. J. (1987), Using a Person-environment Fit Model to Predict Job Involvement and Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.30, pp.284-297.
8. Brown, S. P. (1996), A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, Psychological Bulletin, Vol.120, No.2, pp.235-255
9. Brown, D. (2002), The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement, Journal of Counseling & Development, Vol. 80, pp.48-56.
10. Bryman, A. (1992), Charisma and Leadership in Organizations, London:

Sage Publications.

11. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
12. Cheng, Y. C. (1997), The Transformational Leadership: for School Effectiveness and Development in the New Century, ERIC Document Reproduction Service No. ED 407727.
13. DeVellis, R. F. (1991), Scale Development Theory and Applications, London : SAGE.
14. Drucker, P. F. (1998), Peter Drucker on the Profession of Management, United States: Harvard Business School Press.
15. DuBrin, A. J. (2004), Leadership: Research Findings, Practice, and Skills (4th ed.), Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
16. Duke, D. L. (1992), Concepts of Administrative Effectiveness and Evaluation of School Administrator, Journal of Personal Evaluation in Education, Vol.6, pp.103-121.
17. Elizur, D. (1984), Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes, Journal of Applied Psychology, Vol.69, No.3, pp.379-389.
18. Etzioni, A. (1961), Modern Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
19. Feather, N. T. (1979), Human Values and the Work Situation: Two Studies, Austrian Psychologist, Vol.14, No.2, pp.131-141.
20. Feather, N. T. (1992), Values, Valences, Expectations and Actions, Journal of Social Issues, Vol.48, pp.109-124.
21. Fiedler, F. E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill.
22. Gardner, J. W. (1989), On Leadership, New York: Free.
23. Gartland, C. T. (1984), Individual Differences and Historical Trends in Work Values of Employed Adults, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, Minnesota.

24. Ginzberg, M. H. (1951), A Theory of Career Process, Vocational Guidance Quarterly, Vol.18, No.3, pp.69-72.
25. Grusky, O. (1966), Career Mobility and Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.10 No.4, pp.488-503.
26. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2009), Multivariate Data Analysis (7th ed.), New Jersey: Prentice-Hall.
27. Halpin, A. W. & Winer, B. H. (1957), A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions, In Stogdill R. M. & Coons, A. E. (Eds.), Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
28. Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, In Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (Eds.), Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
29. Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957), Leadership Behavior Description Personnel Research Board, Ohio State University.
30. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977), Management of Organizational Behavior, New Jersey: Prentice-Hall.
31. Hodgetts, R. M. (1991), Organizational Behavior: Theory and Practice, New York: Macmillan.
32. House, R. J. (1971), A Path-goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.9, pp.321-338.
33. Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972), Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.4, pp.555-573.
34. Jaramilo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005), A Meta-analysis of The Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance : 25 Years of Research, Journal of Business Research, Vol.58,

- No.6, pp.705-725.
- 35.Jurgensen, C. E. (1978), Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?), Journal of Applied Psychology, Vol.63, No.3, pp.267-276.
  - 36.Kaiser, H. F. (1974), An Index of Factorial Simplicity, Psychometrika, Vol. 39, No.1, pp.31-36.
  - 37.Kalleberg, A. L. (1977), Work Values and Job Rewards : A Theory of Job Satisfaction, American Sociological Review, Vol.42, pp.124-143.
  - 38.Kanter, R. M. (1968), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, Vol.33, pp.499-517
  - 39.Katz, D., Maccoby, N. & Morse, N. C. (1950), Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation, Ann Arbor: Survey Research Centre.
  - 40.Koontz, H. & Weihrich, C. (1990), Essentials of Management (5th ed.), New York: McGraw-Hill.
  - 41.Kotter, P. (1990), A Force for Change: How Leadership Differs from Management, New York: The Free Press.
  - 42.Kushman, J. W. (1992), The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle School, Educational Administration Quarterly, Vol.28, No.1, pp.5-42.
  - 43.Lamsa, A. M. & Savolainen. T. (2000), The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change, Leadership & Organization Development Journal, Vol.21, No.6, pp.297.
  - 44.Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimental Created Social Climates, Journal of Social Psychology, Vol.10, pp.271-299.
  - 45.Lofquist, L. H. & Davis, T. V. (1978), Values as Second-order Needs in Theory of Work Adjustment, Journal of Vocational Behavior, Vol.12, pp.9-12.

46. Macnab, D. & Fitzsimmons, G. W. (1987), A Multitrait-Multimethod Study of Work-related Needs, Value, and Preferences, Journal of Vocational Behavior, Vol.30, pp.1-15.
47. Mowday, R. T., Porter, L. M. & Steers, R. M. (1982), Employee Organization Linkage, New York: Academic Press.
48. Northouse, P. G. (2001), Leadership: Theory and Practice, California: Sage.
49. Nunally, J. C. (1978), Psychometric Theory, (2nd ed.), New York : McGraw-Hill.
50. Popper, M. & Lipshitz, R. (2000), Installing Mechanisms and Instilling Values: The Role of Leaders in Organizational Learning, The Learning Organization, Vol.7, No.3, pp.135-144.
51. 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, Vol.59, No.5, pp.603-609.
52. Pryor, R. G. (1979), In Search of a Concept: Work Values, Vocational Guidance Quarterly, Vol.27, pp.250-256.
53. Reyes, P. (1990), What Research Has to Say about Commitment, Performance and Productivity, In P. Reyes (Ed.), Teachers and Their Workplace: Commitment, Performance and Productivity, pp.15-21, Newbury Park, California: Sage Publications Ltd.
54. Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior (9th ed.), New Jersey: Prentice Hall.
55. Rokeach, M. (1973), The Nature of Human Values, New York: The Free Press.
56. Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999), Basic Individual Values,

- Work Values, and the Meaning of Work, Journal of Applied Psychology, Vol.48 No.1, pp.49-71.
- 57.Rounds, J. D. (1990), The Comparative and Combined Utility of Work Value and Interest Data in Career Counseling with Adults, Journal of Vocational Behavior, Vol.37, pp.32-45.
- 58.Salancik, G. R. (1977), Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, In Staw, B. M. & Salancik, G. R. (Eds.), New Directions in Organizational Behavior, Chicago, St. Clair Press.
- 59.Sergiovanni, T. J. (1990), Value-added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in School, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- 60.Steers, R. M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
- 61.Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978), Assessing Personal, Role, and Organizational Predictor of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, Vol.21, pp.380-396.
- 62.Stogdill, R. M. (1974), Handbook of Leadership: A Survey of Literature, New York: Free Press.
- 63.Stumpf, S. A. & Hartman K. (1984), Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal, Academy of Management Journal, Vol.27, pp.308-329.
- 64.Super, D. E. (1970), Manual for Work Values Inventory, Chicago: Riverside Publishing.
- 65.Tead, O. (1935), The Art of Leadership, New York: McGraw-Hill.
- 66.Terry, G. R. (1960), Principles of Management (3rd ed.), Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- 67.Vaus, D. & McAllister, I. (1991), Gender and work Orientation, Work and Occupations, Vol.18 No.1, pp.72-93.

68. Weber, M. (1958), Essays in Sociology of Teaching, New York: Wiley.
69. Whyte, W. H. (1956), The Organization Man, New York: Simon & Schuster.
70. Worllack, S. J., Goodale, G. J., Wijting, J. P. & Smith, P. C. (1971), Development of the Survey of Work Values, Journal of Applied Psychology, Vol.55, No.4, pp. 331-338.
71. Yukl, G. A. (1994), Leadership in Organization (3rd ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
72. Zytowski, D. G. (1970), The Concept of Work Value, Vocational Guidance Quarterly, Vol.18, pp.176-86.

## 附錄一：預試問卷

敬愛的教育先進您好：

首先感謝您，在百忙之中抽空協助填寫此份問卷。本問卷採不記名方式作答，僅為學術用途絕不對外公開，請您放心作答。您的寶貴意見，將對我們的研究有莫大助益，非常感謝您的合作與支持。

敬祝

身體健康，萬事如意。

研究單位：南華大學企管系

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：黃朝駿 敬上

電子信箱：cchuang6898@yahoo.com.tw

一、校長轉型領導								
填 答 說 明		非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	沒 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1	校長會令他身邊作事的人感覺舒服。	<input type="checkbox"/>						
2	校長會以簡單的字句解釋我們能做什麼及應該做什麼。	<input type="checkbox"/>						
3	校長會使老師們能以新的思考方式解決舊問題。	<input type="checkbox"/>						
4	校長會幫助老師們學習成長。	<input type="checkbox"/>						
5	老師們完全信任校長。	<input type="checkbox"/>						
6	關於我們未來能做什麼，校長會提出具吸引力的意象。	<input type="checkbox"/>						
7	面對難題，校長會提供老師們新的思考方式。	<input type="checkbox"/>						
8	校長會讓老師們知道他對於老師們工作情況的看法。	<input type="checkbox"/>						
9	老師們以能與校長共事而感到驕傲。	<input type="checkbox"/>						
10	校長會幫助老師們找到工作的意義。	<input type="checkbox"/>						
11	校長會說服老師們重新思考那些過去未曾質疑的想法。	<input type="checkbox"/>						
12	對於持反對意見的老師們，校長會給予個別關懷。	<input type="checkbox"/>						

二、工作價值觀								
填 答 說 明		非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	沒 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1	不論主管是否在附近，人應該有責任感去作像樣的工作。	<input type="checkbox"/>						
2	如果一個人可以逃避工作，那麼他就會嘗試做得比上司要求的少一些。	<input type="checkbox"/>						
3	最好的工作是讓人在工作日可以無事可做。	<input type="checkbox"/>						
4	人應該有以自己工作為榮的感覺。	<input type="checkbox"/>						
5	相較於懶散工作，一個人如果保持工作忙碌會覺得工作日過得更快。	<input type="checkbox"/>						
6	人若工作懶散，則他應該感到羞恥。	<input type="checkbox"/>						
7	擁有一份好的工作意味著有好的薪資報酬。	<input type="checkbox"/>						
8	人應該隨時有提升自己的想法，為了實現升遷的願望，就應該更努力工作。	<input type="checkbox"/>						
9	人應該選擇薪水最多的工作。	<input type="checkbox"/>						
10	若兩個工作的正常薪酬是一樣的，則人們應該選擇可以有較多加班費的工作。	<input type="checkbox"/>						
11	人們選擇工作最主要的依據是薪酬的高低。	<input type="checkbox"/>						
12	人若喜歡目前的工作，則他應該感到滿足，而不會為了升遷而打拼的。	<input type="checkbox"/>						
13	人若滿足於目前的工作，且不在意是否能升遷，那麼他會更加幸福。	<input type="checkbox"/>						
14	人可能會避免晉升，因為晉升較高階的職位意味著有更多的煩惱。	<input type="checkbox"/>						
15	一位擁有職位較佳的人，就會受到鄰居的尊重。	<input type="checkbox"/>						
16	假若我的職位較低，我的朋友將不會重視我。	<input type="checkbox"/>						
17	擁有較佳職位的人，從他的朋友與家人獲得稱讚是應當的。	<input type="checkbox"/>						
18	沒有任何一件事比擁有一份最佳的工作(職務)更令人滿足了。	<input type="checkbox"/>						

三、組織承諾								
填 答 說 明		非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	沒 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1	我願意付出高於一般期望的最大努力來幫助學校成功。	<input type="checkbox"/>						
2	我會大聲對朋友說我任職的學校是相當理想的工作場所。	<input type="checkbox"/>						
3	我對任職學校幾乎沒有忠誠可言。	<input type="checkbox"/>						
4	為了能留在這個學校工作，我願意接受任何工作指派。	<input type="checkbox"/>						
5	我發現我個人的價值觀，與任職學校的教育理念相當接近。	<input type="checkbox"/>						
6	只要工作性質相似，我到其他學校任職也無妨。	<input type="checkbox"/>						
7	我會很自豪地向其他人提起我是這個學校的一份子。	<input type="checkbox"/>						
8	學校會全力支持鼓勵我，讓我有很好的工作績效。	<input type="checkbox"/>						
9	目前工作環境只要稍有改變，就會讓我想離開這個學校。	<input type="checkbox"/>						
10	我很慶幸當年選擇進入本校任職服務。	<input type="checkbox"/>						
11	繼續留在這個學校教書不會有什麼前途。	<input type="checkbox"/>						
12	我很難認同這個學校有關教職員的重要政策。	<input type="checkbox"/>						
13	我真的很關心這個學校未來的發展。	<input type="checkbox"/>						
14	對我而言，本校是最好的學校。	<input type="checkbox"/>						
15	決定到這個學校服務顯然是我人生中的一次錯誤。	<input type="checkbox"/>						

四、兼任行政工作意願								
填 答 說 明		非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	沒 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1	我有意願兼任學校行政事務。	<input type="checkbox"/>						
2	如果上級長官希望我兼任行政工作，我願意嘗試。	<input type="checkbox"/>						
3	如果學校環境需要我的幫忙時，我願意兼任行政工作。	<input type="checkbox"/>						

#### 五、個人基本資料

- 1、性別： (1) 男       (2) 女
- 2、婚姻狀況： (1) 未婚    (2) 已婚
- 3、年齡： (1) 未滿 30 歲       (2) 30~未滿 40 歲  
 (3) 40~未滿 55 歲       (4) 55 歲以上
- 4、服務年資： (1) 任教 5 年以下    (2) 任教 6~10 年  
 (3) 任教 11~20 年    (4) 任教 21 年以上
- 5、教育程度： (1) 師範院校       (2) 一般大學(含學院)  
 (3) 碩博士(含 40 學分班)
- 6、擔任職務： (1) 專任教師       (2) 教師兼任導師
- 7、學校規模： (1) 15 班以下       (2) 16-30 班  
 (3) 31 班以上

《問卷到此結束，感謝您的協助》

## 附錄二：正試問卷

敬愛的教育先進您好：

首先感謝您，在百忙之中抽空協助填寫此份問卷。本問卷採不記名方式作答，僅為學術用途絕不對外公開，請您放心作答。您的寶貴意見，將對我們的研究有莫大助益，非常感謝您的合作與支持。

敬祝

身體健康，萬事如意。

研究單位：南華大學企管系

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：黃朝駿 敬上

電子信箱：cchuang6898@yahoo.com.tw

一、校長轉型領導								
填 答 說 明		非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	沒 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1	校長會令他身邊作事的人感覺舒服。	<input type="checkbox"/>						
2	校長會以簡單的字句解釋我們能做什麼及應該做什麼。	<input type="checkbox"/>						
3	校長會使老師們能以新的思考方式解決舊問題。	<input type="checkbox"/>						
4	校長會幫助老師們學習成長。	<input type="checkbox"/>						
5	老師們完全信任校長。	<input type="checkbox"/>						
6	關於我們未來能做什麼，校長會提出具吸引力的意象。	<input type="checkbox"/>						
7	面對難題，校長會提供老師們新的思考方式。	<input type="checkbox"/>						
8	校長會讓老師們知道他對於老師們工作情況的看法。	<input type="checkbox"/>						
9	老師們以能與校長共事而感到驕傲。	<input type="checkbox"/>						
10	校長會幫助老師們找到工作的意義。	<input type="checkbox"/>						
11	校長會說服老師們重新思考那些過去未曾質疑的想法。	<input type="checkbox"/>						
12	對於持反對意見的老師們，校長會給予個別關懷。	<input type="checkbox"/>						

二、工作價值觀								
填 答 說 明		非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	沒 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1	人若工作懶散，則他應該感到羞恥。	<input type="checkbox"/>						
2	人應該隨時有提升自己的想法，為了實現升遷的願望，就應該更努力工作。	<input type="checkbox"/>						
3	人應該選擇薪水最多的工作。	<input type="checkbox"/>						
4	若兩個工作的正常薪酬是一樣的，則人們應該選擇可以有較多加班費的工作。	<input type="checkbox"/>						
5	人們選擇工作最主要的依據是薪酬的高低。	<input type="checkbox"/>						
6	人若喜歡目前的工作，則他應該感到滿足，而不會為了升遷而打拼的。	<input type="checkbox"/>						
7	人可能會避免晉升，因為晉升較高階的職位意味著有更多的煩惱。	<input type="checkbox"/>						
8	假若我的職位較低，我的朋友將不會重視我。	<input type="checkbox"/>						
9	擁有較佳職位的人，從他的朋友與家人獲得稱讚是應當的。	<input type="checkbox"/>						
10	沒有任何一件事比擁有一份最佳的工作(職務)更令人滿足了。	<input type="checkbox"/>						

三、組織承諾								
填 答 說 明		非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	沒 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1	我願意付出高於一般期望的最大努力來幫助學校成功。	<input type="checkbox"/>						
2	我會大聲對朋友說我任職的學校是相當理想的工作場所。	<input type="checkbox"/>						
3	我對任職學校幾乎沒有忠誠可言。	<input type="checkbox"/>						
4	為了能留在這個學校工作，我願意接受任何工作指派。	<input type="checkbox"/>						
5	我發現我個人的價值觀，與任職學校的教育理念相當接近。	<input type="checkbox"/>						
6	我會很自豪地向其他人提起我是這個學校的一份子。	<input type="checkbox"/>						
7	學校會全力支持鼓勵我，讓我有很好的工作績效。	<input type="checkbox"/>						
8	目前工作環境只要稍有改變，就會讓我想離開這個學校。	<input type="checkbox"/>						
9	我很慶幸當年選擇進入本校任職服務。	<input type="checkbox"/>						
10	繼續留在這個學校教書不會有什麼前途。	<input type="checkbox"/>						
11	我很難認同這個學校有關教職員的重要政策。	<input type="checkbox"/>						
12	對我而言，本校是最好的學校。	<input type="checkbox"/>						
13	決定到這個學校服務顯然是我人生中的一次錯誤。	<input type="checkbox"/>						
四、兼任行政工作意願								
填 答 說 明		非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	沒 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1	我有意願兼任學校行政事務。	<input type="checkbox"/>						
2	如果上級長官希望我兼任行政工作，我願意嘗試。	<input type="checkbox"/>						
3	如果學校環境需要我的幫忙時，我願意兼任行政工作。	<input type="checkbox"/>						

## 五、個人基本資料

- 1、性別： (1) 男       (2) 女
- 2、婚姻狀況： (1) 未婚  (2) 已婚
- 3、年齡： (1) 未滿 30 歲               (2) 30~未滿 40 歲  
 (3) 40~未滿 55 歲       (4) 55 歲以上
- 4、服務年資： (1) 任教 5 年以下  (2) 任教 6~10 年  
 (3) 任教 11~20 年  (4) 任教 21 年以上
- 5、教育程度： (1) 師範院校       (2) 一般大學(含學院)  
 (3) 碩博士(含 40 學分班)
- 6、擔任職務： (1) 專任教師       (2) 教師兼任導師
- 7、學校規模： (1) 15 班以下       (2) 16-30 班  
 (3) 31 班以上

《問卷到此結束，感謝您的協助》