

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願
關係之研究－以嘉義市國小教師為例

A Study of Relationship Among Leadership Behavior of
Principals, Work Values, and Willingness to Perform
Administrative Positions : The Case of Elementary School
Teachers of Chiayi City

沈美蓉

Mei-Jung Shen

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 107 年 6 月

June 2018

南 華 大 學
企業管理學系非營利事業管理碩士班
碩 士 學 位 論 文

校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願關係之研究-以
嘉義市國小教師為例

A study of Relationship Among Leadership Behavior of
Principals, Work Values, and Willingness to Perform Administrative
Positions: The Case of Elementary School Teachers of Chaiyi City

研究生：沈美蓉

經考試合格特此證明

口試委員：鄭文輝
袁淑芳
涂瑞德

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：高東昇

口試日期：中華民國 107 年 5 月 3 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生沈美蓉君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：沈美蓉君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、非營利組織募款專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：沈美蓉君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願關係之研究-以嘉義市國小教師為例

(2)學術期刊：

本人認為沈美蓉君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願關係之研究-以嘉義市國小教師為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：沈玉碧德簽章

中華民國107年 3 月24日

謝誌

本論文完成那一瞬間，內心充滿感動的在我任教的教室大叫一聲，終於完成了，能順利如期完成，首先要感謝我的恩師涂瑞德教授，他一步一腳印的帶領我走進論文殿堂，因為我是在職班學生，老師不希望我請假影響工作，總是犧牲他的假日時間來指導我寫作，從論文題目擬定到章節內容的撰寫，耐心的指導；當我遇到瓶頸內心慌亂時，老師用沉穩的態度穩住我慌亂的心，就像一盞明燈指引我走向康莊大道，師恩浩大，永誌不忘。感謝袁淑芳教授及黃國忠教授，兩位教授課堂上的指導，有助於我的論文寫作；感謝口試委員鄭文輝教授與袁淑芳教授，於學位論文口試時，給予許多專業建議，指導我多面向的角度思考及深究論文，更感謝修業期間，所有課程老師的指導。

感謝好同事俊嘉，是他不斷的鼓勵，我才能鼓起勇氣念研究所，也感謝義全主任的精神鼓勵，靜滢、宜君對寫作技巧的指導。朋友、同事一路的協助與鼓勵，除了感謝還是感謝。家人背後的精神支持，讓我心無旁騖的投入研究所課程，這是我最大的動力來源，可是最疼我的爸爸因病去世，無法參加我的畢業典禮，這是我心中最大的遺憾，在此想告訴在天上的爸爸：「親愛的爸爸，您的女兒順利完成學業，拿到碩士學位了。」

沈美蓉謹誌

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

中華民國 107 年 6 月

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

106 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：校長領導行為、工作價值觀、與教師兼任行政工作意願關係
之研究以嘉義市國小教師為例

研究生：沈美蓉

指導教授：涂瑞德 博士

論文摘要內容：

本研究探討嘉義市校長領導行為、工作價值觀及教師兼任行政工作意願之關係，藉由問卷調查法，採用非隨機便利抽樣方法的方式進行問卷調查，總共發放 240 份問卷，回收 222 份，扣除無效問卷 17 份後，有效樣本數為 205 份問卷，有效樣本回收率為 84.4%。運用 SPSS 統計分析軟體，以描述性統計、信度及相關分析、迴歸分析等進行資料分析，獲得以下研究討論：(1)教師知覺整體校長領導對整體工作價值觀有顯著影響。(2)校長領導構面中之任務關懷取向對教師兼任行政工作意願具有顯著影響。(3)工作價值觀構面中之自我成長與實現、安定與免於焦慮對兼任行政工作意願有顯著影響。(4)學校「班級數」此背景變項，在教師知覺校長領導上有顯著差異。(5)「年齡」及「年資」此二項背景變項，在教師的工作價值觀上有顯著。(6)男性教師在兼任行政工作意願上有較高的顯著性。(7)年齡 29 歲以下教師對兼任行政工作意願上有較高的顯著性。(8)年資 5 年以下教師對兼任行政工作意願有較高的顯著性。(9)學校 25~36 班班級數之教師對兼任行政工作意願有顯著差異。(10)曾兼任行政職務之教師對兼任行政工作意願有顯著差異。

關鍵詞：校長領導行為、工作價值觀、工作意願

Title of Thesis : A Study of Relationship Among Leadership Behavior of Principals, Work Values, and Willingness to Perform Administrative Positions: The Case of Elementary School Teachers of Chaiyi City

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

Graduate Date : June 2018 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : MEI-JUNG SHEN Advisor : RUEY-DER TWU Ph.D.

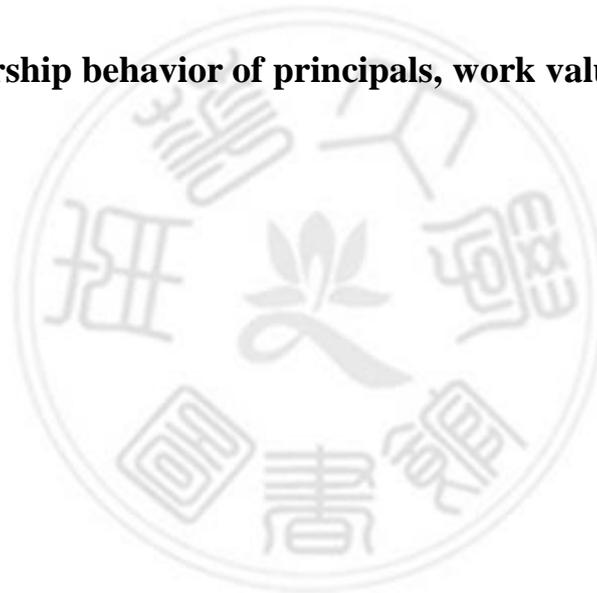
Abstract

This research investigates the correlations of a study of relationship among leadership behavior of principals, work values, and willingness to perform administrative positions: The Case of Elementary School Teachers of Chaiyi City.

The research is conducted using questionnaires with convenience sampling method. In total, 240 questionnaires were issued, 222 samples were received. After deducting 17 invalid samples, there are in total 205 valid samples, with an effective response rate of 84.4%. By using SPSS statistics tool, the results are analyzed by descriptive statistics, reliability analysis, and regressing analysis, below conclusions are drawn: (1) Teacher perception of the overall principal leadership of the overall work values have a significant impact. (2) The orientation of task care in principal's leadership has significant influence on teachers' willingness to work in administration. (3) Self-growth and realization, stability and freedom from anxiety in work values have significant influence on the willingness to work concurrently. (4) The background variable of school "class number" has significant difference in teacher's perception. (5) The two background changes of "age" and

"seniority" have significant differences in teachers ' working values. (6) Male teachers have a high degree of significance in the willingness to work concurrently in administration. (7) Teachers under the age of 29 have a high degree of significance in the willingness to work concurrently in administration. (8) Teachers with more than 5 years of service will have a high degree of significance to concurrently administration. (9) Teachers with more than 5 years of service will have a high degree of significance to concurrently administration. (10) There are significant differences in the willingness to work concurrently in administrative duties.

Keywords: leadership behavior of principals, work values, work wishes



目錄

準碩士推薦函	I
謝誌	II
中文摘要	III
英文摘要	IV
目錄	VI
圖目錄	X
表目錄	XI
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 待答問題	3
1.4 名詞釋義	4
1.5 研究方法與步驟	5
1.6 研究範圍與限制	7
第二章 文獻探討	8
2.1 校長領導與領導理論	8
2.1.1 校長領導的定義	8
2.1.2 校長領導的相關理論	9
2.1.3 校長領導風格型態	12
2.1.4 校長領導的相關研究	13
2.2 工作價值觀的定義與相關研究	14
2.2.1 工作價值觀的定義	14
2.2.2 工作價值觀的分類	15

2.2.3 教師工作價值觀的相關研究.....	18
2.3 學校行政工作與教師兼任行政工作影響因素	22
2.3.1 學校行政工作的意義	22
2.3.2 國民小學學校行政組織工作.....	23
2.3.3 教師兼任行政工作意願影響因素與相關研究	25
第三章 研究設計與實施.....	28
3.1 研究架構.....	28
3.2 研究假設.....	30
3.3 研究對象與取樣方法.....	30
3.3.1 研究對象.....	30
3.3.2 選擇抽樣方法	31
3.3.3 問卷調查概況.....	31
3.4 研究工具.....	32
3.4.1 基本資料.....	32
3.4.2 校長領導行為量表	32
3.4.3 工作價值觀量表	33
3.4.4 教師兼任行政職工作意願量表.....	35
3.5 資料處理與分析.....	36
3.5.1 描述性統計 (Descriptive Statistics).....	36
3.5.2 信度分析 (Reliability Analysis)	36
3.5.3 單因子變異數分析 (One-way ANOVA)	37
3.5.4 獨立樣本 T 檢定.....	37
3.5.5 皮爾森積差相關分析	37
3.5.6 迴歸分析.....	37

第四章 研究結果與討論.....	38
4.1 有效樣本基本資料的分佈.....	38
4.1.1 性別.....	38
4.1.2 年齡.....	38
4.1.3 婚姻狀況.....	39
4.1.4 最高學歷.....	39
4.1.5 服務年資.....	39
4.1.6 擔任職務.....	39
4.1.7 學校班級數.....	40
4.1.8 是否曾兼任行政職務.....	40
4.2 校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願的差異性分析....	42
4.3 相關分析.....	50
4.4 迴歸分析.....	50
4.4.1 校長領導、工作價值觀與兼任行政工作之影響.....	51
4.4.2 校長領導因素與兼任行政工作意願之影響.....	52
4.4.3 工作價值觀因素與兼任行政工作意願之影響.....	54
4.5 綜合研究.....	55
4.5.1 校長領導構面與相關研究之結果分析.....	56
4.5.2 工作價值觀構面與相關研究之結果分析.....	56
4.5.3 兼任行政工作意願構面與相關研究之結果分析.....	57
第五章 結論與建議.....	58
5.1 研究結論.....	58
5.2 研究建議.....	59
參考文獻.....	62

一、中文部分.....	62
二、英文部分.....	68
附錄一	70
附錄二	74
附錄三.....	75



圖目錄

圖 1.1	研究流程.....	6
圖 3.1	研究架構.....	28



表目錄

表 2.1	領導風格層面研究彙整表.....	12
表 2.2	國外學者對工作價值觀分類之歸納表	16
表 2.3	國內學者對工作價值觀分類之歸納表	17
表 2.4	國內教師兼任行政工作意願及影響因素相關研究彙整表.....	25
表 3.1	嘉義市國民小學學校數與學校規模表	30
表 3.2	正式問卷發送原則	31
表 3.3	校長領導行為量表	32
表 3.4	工作價值觀量表	34
表 3.5	教師兼任行政工作量表	35
表 4.1	有效樣本基本資料的分佈.....	40
表 4.2	不同性別之差異性分析彙整表.....	42
表 4.3	不同年齡之差異性分析彙整表.....	43
表 4.4	不同婚姻狀況之差異性分析彙整表.....	44
表 4.5	不同教育程度之差異性分析彙整表.....	45
表 4.6	不同服務年資之差異性分析彙整表.....	46
表 4.7	不同擔任職務之差異性分析彙整表.....	47
表 4.8	不同班級數之差異性分析彙整表.....	48
表 4.9	是否曾兼任行政職務之差異性分析彙整表	49
表 4.10	三個構面之相關分析	50
表 4.11	三個構面之迴歸分析.....	52
表 4.12	校長領導四因素之迴歸分析.....	53
表 4.13	工作價值觀六因素之迴歸分析.....	55
表 4.14	校長領導與相關研究者結果比較.....	56

表 4.15	工作價值觀與相關研究者結果比較.....	56
表 4.16	兼任行政工作意願構面與相關研究者結果之比較.....	57
表 5.1	研究假說與實證分析結果.....	58



第一章 緒論

第一章緒論共分為三小節，第一節說明研究背景與動機，第二節論述研究目的，第三節研究問題，最後一節闡述名詞釋義。

1.1 研究背景與動機

我國教師法(民 103)第 17 條規定：教師除應遵守法令履行聘約外，並負有參與學校學術、行政工作及社會教育之義務。因此教師兼任行政工作是一種不可豁免的責任。早期教育環境單純，教育工作人員對教育工作充滿熱情與理想，視為教職為終身的志業。近年來，因為政府政策革新，教改的積極推動，因此學校行政業務變多且複雜，還有許多評鑑業務，教師除了要不斷的提升精進能力，還要面對社會大眾用放大鏡檢視言行舉止，及越來越多的恐龍家長及直升機父母，讓教師心力交瘁，逐漸喪失工作熱誠。

學校行政本質上具有教育及服務性，在指導及支持教與學，為老師及學生服務，使用的方法是採用有組織、有邏輯的方法，處理每項業務，來增進工作績效。其內容包括學校教務、總務、學務、輔導、會計及人事等業務。最終的理想是教育進步達成教育目標，所以，學校行政不只是目標達成，也是完成目標的一種歷程(吳清山，民 103)。故學校行政的工作量及壓力高於一般教師許多，因此對於教師兼任行政工作的意願探討，為本研究動機之一。

政府政策的施行，需要一個宣傳的窗口，學校是一個最佳政令宣導的地方，無形中造成學校行政工作大量增加，其中許多工作內容需要專業能力或是專業證照，例如：工程招標、工友退休撫卹、營養午餐業務

等，雖然政府部門會舉辦相關研習，讓教師增進專業知能，但畢竟不是教師的專長，處理行政業務會心生畏懼，造成行政職缺常常異動，這會影響學校行政業務的推動。陳麗英(民 97)指出教師會受到多種因素的影響，造成兼任行政工作的意願降低。而賴一琳(民 99)也指出教師會因為不同背景變項，而有不同的行政效率，教師在面對非其專長的行政業務與挑戰時，可能因為個人特質與經驗，而有不同的感受，因此國小教師不同的背景因素對於其兼任行政工作意願是否有差異，是本研究動機之二。

李嘉明(民 99)提出在學校情境裡，校長以其影響力與行政技巧，運用在與教師互動的過程中，形成組織成員的共識，引領組織成員達成特定目標的歷程。校長具備良好的領導風格，才能領導認真教學的教師、忠於職守的行政人員、努力向上的學生、全心支持的家長以及配合友善的社區。從現場實際觀察的經驗，及從系統性的實證結果來看，比起學校中任何成員，校長都扮演著較顯著重要的角色(林文律，民 88)。因此校長領導於教師兼任行政工作意願上具有重大的影響，此為本研究動機之三。

此外吳鐵雄等(民 85)提出工作價值觀是個體從事工作時，評斷關於工作事物或目標的持久性信念與標準，據此表現工作行為與追求工作目標。陳瑞惠(民 91)認為工作價值觀定義是為個人在工作時，重視的工作條件或結果，即為個人重視工作特性或偏好的理念與程度，藉以滿足各層次的需求，來導引個人行為動向，以此為指標來選擇工作。郭欽輝(民 98)將工作價值觀界定為個人在社會化的過程中，經由認知與累積之經驗所建立，對特定工作與持續性的偏好態度的評價基準，藉以滿足內在的需求，藉以引導及影響個人行為模式與偏好的主觀判斷概念。工作價值

觀是個人主觀對於職業工作特性偏好程度，藉以引導個人在工作上的行為表現與態度。因此工作價值觀於教師兼任行政工作意願上具有重大的影響，此為本研究動機之四。

本研究旨在探討嘉義市國民小學教師兼任學校行政工作的意願如何，希望藉此瞭解教師兼任行政工作之考慮因素為何？作為學校遴聘教師兼任行政工作，和校長推展校務之參考，並透過有效及理想的行政運作，來提高教師兼任行政職務意願，使學校校務順利運作。

1.2 研究目的

1. 了解嘉義市國民小學教師兼任學校行政工作意願的情形。
2. 探討不同個人背景變項之嘉義市國民小學教師對於知覺校長領導行為、工作價值觀及兼任學校行政工作意願之差異情形。
3. 校長領導行為、工作價值觀及兼任學校行政工作意願三者間的關聯程度，及是否具有高度的相關性。
4. 大部分研究多探討校長領導行為與工作價值觀間關係，本研究包含校長領導行為、工作價值觀及兼任行政工作意願三構面，具參考研究價值，且探討嘉義市教師現況，同時具有在地參考價值。

1.3 待答問題

根據本研究的動機與目的，本研究欲探討教師知覺校長領導行為、工作價值觀、與教師兼任學校行政工作意願相關因素的問題為：

1. 瞭解嘉義市國小教師知覺校長領導行為、工作價值觀及兼任行政工作意願之現況如何？

2. 驗證嘉義市國小教師知覺校長領導行為、工作價值觀及兼任行政工作意願是否因不同背景變項而有所差異？
3. 嘉義市國小教師知覺校長領導行為與工作價值觀的相關情形為何？
4. 嘉義市國小教師知覺校長領導行為與兼任行政工作的相關情形為何？
5. 嘉義市國小教師工作價值觀與兼任行政工作的相關情形為何？

1.4 名詞釋義

依據本研究所使用之專有名詞，定義如下：

1. 國民小學：本研究所稱之國民小學係指依國民教育法第三條定義：「國民教育分為二階段：前六年為國民小學教育……」及第四條：「國民教育，以由政府辦理為原則……」之學校。另各地方政府設立的實驗小學，師資培育機構設立的實驗國民小學，屬實驗性質，其編制與政府所辦之國民小學不同，則不在本研究所定義之國民小學。
2. 校長領導：校長依據其教育理想及對學校環境因素的詮釋，以個人的性格特質及實際的行動，影響教師的作法，使教師朝向既定目標努力。本質上校長領導是校長影響教師作為的過程，以實現領導目標、結合成員心力、肯定教師的作法及影響教師的內心世界（謝文豪，民 96）。
3. 工作價值觀：指個人對工作的態度、條件與工作結果所產生的信念、偏好及重視程度，及個人選擇工作的參考架構與對工作的評價標準（張瑞村、劉乙儀，民 102）。
4. 行政職務：本研究之行政職務係指依據國民教育法施行細則規定小學各處、室掌理事項，工作項目包括：教務、教學、註冊、資訊、設備、學

生事務、體育、訓育、衛生、午餐、總務、事務、文書、輔導、資料等業務，不包含校長、職員、工友、臨時人員及代課教師。

5. 意願：員工的心理因素發展出的行為與態度傾向，其心理因素牽涉到人的個性（例如：本能、感情、理性及念領域）及衍生出的態度、情緒、認知、習慣及行為反應。人具有能力之後，兼具工作意願，就能克盡心力而具績效成果（許南雄，民96）。

1.5 研究方法與步驟

1. 研究方法：

本研究旨在探討嘉義市國民小學教師參與學校行政工作之意願，在研究方法上以問卷調查法為主，從母群體（嘉義市國民小學現職教師）中抽出樣本作為研究對象，經過相關資料蒐集，作資料分析與探討。

2. 研究步驟：

本研究進行步驟如下所列：

- (1) 擬定研究計畫：在研究者學校工作環境中，擬定感興趣的研究主題，再與指導教授討論，研究题目的可行性。
- (2) 蒐集相關文獻並作分析：蒐集相關文獻並作探討與分析，作為研究計畫的基礎架構參考，本研究採用的文獻包括研究主題相關之期刊、專書、論文、雜誌、網路資料等。
- (3) 編制問卷：依據相關文獻編制問卷題目，並請教授指導修訂，成為預試用問卷實施預試。收回預試問卷，做信度與效度分析，修改問卷題目，成為正式問卷。
- (4) 問卷調查與回收：正式問卷完成後，抽取樣本，郵寄各國小施測進行調查。

- (5) 資料整理與統計分析：問卷回收整理後，剔除無效問卷，將有效問卷之資料利用 SPSS 軟體進行統計分析。
- (6) 撰寫論文：歸納研究結果，做成結論與建議，進行論文撰寫。

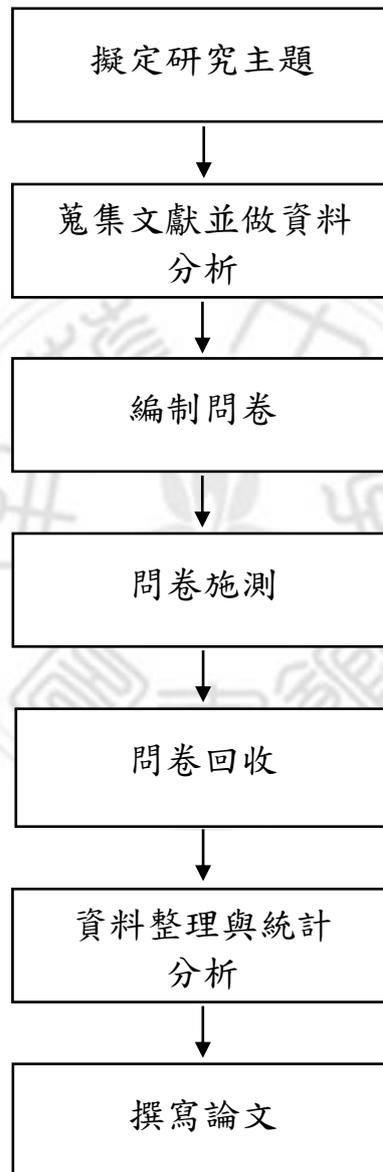


圖 1.1 研究流程

1.6 研究範圍與限制

1. 研究範圍

- (1)研究地區：本研究地區為嘉義市。
- (2)研究對象：本研究以嘉義市所有公立國民小學為主，包括編制內曾兼任、未兼任或目前正兼任行政工作之教師，但不包括專任會計主任、人事主任、工友、幹事、實習教師與代理代課教師。
- (3)研究重點：本研究主要在探討小學教師兼任行政職務之意願。從校長領導及工作價值觀等兩個因素層面，探討對國小教師參與行政工作意願之影響程度。

2. 研究限制

本研究的研究限制如下：

- (1)本研究在人力，物力及時間有限的情況下，探討對象僅限於嘉義市106學年度編制內公立國小教師為研究對象，至於其他縣市教師則不包括在其範圍內。
- (2)本研究架構未完全涵蓋所有研究因素。

第二章 文獻探討

本章旨在探討嘉義市國小教師兼任學校行政工作意願及其影響因素之相關文獻，做為本研究理論基礎。本章共分為三節，首先第一節校長領導的定義及校長領導相關理論；第二節工作價值觀的定義及相關研究；最後第三節探討學校行政工作與教師兼任行政工作影響因素。

2.1 校長領導與領導理論

本小節將依序說明校長領導的定義、校長領導的相關理論、校長領導風格型態以及校長領導的相關研究。

2.1.1 校長領導的定義

校長領導是校長在學校特定的情境中，為達特定目標，試圖影響其他人的行為歷程(吳清山，民 93)。本質上是校長影響教師作為的歷程，以實現領導目標、統合成員心力、支持教師的作為及影響教師的內心世界(謝文豪，民 96)。

黃怡雯(民 96)提出校長以其專業知識和實務經驗，帶領學校同仁完成學校目標，建立共同願景，此共同願景包括了：課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係及個人修為等。魯和鳳(民 98)更指出校長為達成學校目標及上級所交付的任務，融合個人理念與組織文化，發揮個人影響力，以激勵學校成員努力向上。

在學校情境裡，校長以其影響力與行政技巧，運用在與教師互動的過程中，來達成學校成員的共識，且帶領學校成員達成特定目標(李嘉明，民 99)。

西方諺語曾說：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal, so is the school)。校長具備良好的領導風格，才能領導認真教學的教師、忠於職守的行政人員、努力向上的學生、全心支持的家長以及配合友善的社區。從現場實際觀察的經驗，及從系統性的實證結果來看，比起學校中任何成員，校長都扮演著較顯著重要的角色 (林文律，民 88)。

Drake 與 Roe(1999)認為校長領導有兩大特點，一、行政管理：管理學校現有紀錄、適時向教育行政機關提出報告、編列預算與控制預算使用、人事管理、維持學生紀律、管理校舍與設備等；二、教育與教學領導：與學校教師共同編訂適當的教學計畫與評量工具、提供社區參與學校活動、鼓勵教師參與研究課程改進教學、及設立專業的學習資料中心等。

McGough(2003)認為：

1. 校長是技師：有專業的行政管理技能來管理學校。
2. 校長是專家：有專門知識能解決學校教育問題。
3. 校長是實務專才：具備解決學校實務問題的領導能力。
4. 校長是伙伴：能充分表現出對學校同仁的關懷。

綜合以上所述，校長領導可以說是校長在校園環境中，運用個人的專業能力去影響學校同仁，來達成領導目標。

2.1.2 校長領導的相關理論

領導理論的演進，由於論者旨意各異，大致可分為實證與非實證兩個階段，以 20 世紀為分水嶺，20 世紀之前為非實證階段，20 世紀之後為實證階段。歸納起來可分為 1. 特質理論 2. 行為理論 3. 權變理論 4. 新型領導理論等四種。四種理論的假設不同，發展出來的領導策略各有各的特色，以下分別說明之。

1. 特質論 (Trait Theory)

Yukl (1989)研究指出成功領導者應具有的特質與技巧：

- (1) 特質：能適應敏覺於社會環境、堅持己見的、果決的、支配的、自信的、願意承擔責任的、有雄心且為成就導向的。
- (2) 技巧：概念上具有熟練、智慧、創造力及口才流利；對團隊工作有見識、組織、說服力及社交手腕。

特質取向強調領導者的個人屬性，此種取向研究重點放在領導者具有的特質與技能的假定，當領導者擁有更多成功領導條件時，則被認為具有領導效能(Yukl, 1998)。

到了二十世紀中期，特質論的研究常出現衝突的結論，國內學者秦夢群(民 99)對特質論以下評析：

- a. 無法確立與簡化特定之成功領導者的特質。
- b. 產生自相矛盾的結論。
- c. 忽視行為與情境的因素。
- d. 主張之領導特質與成功領導之因果關係很難被證明成立。

2. 行為論 (Behavior Theory)

行為研究取向，強調領導者在實務上的行為表現，該研究採取兩種方式進行，一為領導本質的研究，採行訪談、直接觀察法等質性研究；二為著重在領導者行為為焦點，從外顯行為及階層角色之觀點研究領導者的效能(鄭彩鳳，民 97)。

Northouse(2001)指出行為論的領導效能研究，包含各種情境中的領導行為，其方法論提供領導行為有效的研究範圍，證實領導是由任務及人際關係等行為類型所組成。

另有學者對行為論提出批判的論點，例如：高倡導高關懷之領導不適用全部的情況(Yukl, 1998)；此研究無法找出一套領導行為適合各種情境(Northouse, 2001)；領導者的行為表現與工作成果的關聯性薄弱(Bryman, 1992；Yukl, 1998)。

研究顯示有效能的領導行為需具備任務與關係兩個取向，但是行為論無法清楚解釋行為與領導效能的關聯性。傳統領導理論中，領導行為只包含了二個層面，此種窄化的論點在不確定性與轉化型的環境中，明顯的就是一種限制，因此多元的變革和發展的領導型態建構，從組織的進化取向來說是必要的(Arvonon & Pettersson, 2002)。

3. 權變理論 (Theory of Contingency)

權變理論強調在不同的情境下，會產生不同的領導結果，領導效能的高低，以領導者行為與情境的配合而決定，配合程度愈高，領導效能越高；配合程度愈低，則領導效能越低 (吳清山，民 93)。

Fiedler (1967)將領導方式分為：一、工作取向；二、關係取向，當情境處於最有利或最不利情況時，宜採取工作取向的領導方式；當情境屬於中間地帶，最佳方式為採用關係導向的領導方式。

4. 新的領導理論

隨著時代的改變，社會型態急遽轉型，組織生態越來越複雜，不同面向的領導理論因此而產生，其中又以「轉型領導」(transforming leadership)與「互易領導」(transactional leadership)最為人熟知。轉型領導藉由吸引人的想法及道德良知，如：自由、公平、公正及和平等來提高下屬的道德意識，希望喚起下屬之動力來改善體制；而互易領導則是教育員工重視自身的利益，以提供吸引人的利益來鼓勵員工，雙方建立在交換的關

係上 (吳彥德，民 97)。

2.1.3 校長領導風格型態

領導風格為領導者為達成組織目標，在其領導過程中，所展現出的領導行為模式或特色(謝文全，民 91)。張慶勳(民 95)指出領導者因個人人格特質與經驗，對組織環境產生交互作用後，所顯現的領導作為，經由同仁或部屬覺知之領導作風。校長所表現出來的教育理念，直接或間接的呈現在學校組織文化上(Goldman, 1998)。當校長領導的實際情況有所不同時，學校教職員工的行為、態度，甚至價值，以及學校校務執行的過程與結果，就有可能顯著不同。

研究領導風格的相關文獻眾多，研究層面會因研究者研究取向不同而有所不同，茲就國內近幾年來有關領導風格層面之研究整理如下表 2.1 所示。

表 2.1 領導風格層面研究彙整表

研究者	年代	公共 關係	權力 運作	任務 關懷	創新 變革	轉型 頂導	互異 領導	任務 威權
連銘棋	民 97	*	*	*				
魯和鳳	民 98	*	*	*				
吳遠志	民 100	*	*	*				
李美珠	民 101	*	*	*				*
韓新陸	民 102	*	*	*	*			
呂柔嶺	民 104					*	*	
曾昭輝	民 104	*	*	*	*			
陳藝滿	民 105	*	*	*	*			

資料來源：研究者自行整理

本研究綜合前述的行為論與權變論，以及近年來發展的新興領導理論，著重領導者創新變革及轉型領導的積極腳色。參考相關之研究分類，校長領導風格係指校長個人特質、教育背景以及社會結構脈絡等之影響，顯現的領導作為，且由學校教師所覺察出的領導作風。本研究採用曾昭輝(民 104)文獻定義校長領導風格之類型可分為：公共關係取向、權力運作取向、任務關懷取向與創新變革取向，分述如下：

1. 公共關係取向：分為政治型、人和型和象牙塔型。
2. 權力運作取向：分為民主參與型、放任型和威權管理型。
3. 任務關懷取向：分為人性關懷型和工作任務型。
4. 創新變革取向：分為組織創新和永續發展。

2.1.4 校長領導的相關研究

吳遠志(民 100)研究發現，國小教師知覺卓越校長領導風格呈現正向領導風格，背景變項之年齡 41~50 歲教師、服務年資 11~20 年及 21 年以上教師、學歷高的教師、兼任行政職務教師、大型學校教師對卓越校長領導風格的知覺較高。

黃朝駿(民 102)研究發現，職務於校長轉型領導整體及各構面皆有顯著差異，學校規模 16~30 班之教師在校長轉型領導整體及各構面皆有顯著差異。

胡中平(民 103)研究發現，7~12 班規模教師認為，女性校長會尊重與支持教師，明顯感受到校長展現出關懷、尊重的相處氣氛。教師對女性校長領導風格的感受越佳，學校組織氣氛的感受也越好。

曾昭輝(民 104)研究發現，新北市公立國民小學教師知覺「校長領導」中「公共關係取向」、「權力運作取向」、「任務關懷取向」及「創新變革取向」等四個層面的表現程度均為中高程度。背景變項之性別、年資、

學歷、職務、學校規模有顯著差異。

姚明賢(民 106)研究發現，新北市國民小學校長領導風格屬中度良好程度，其表現為「高關懷行為」和「高倡導行為」。教師知覺校長領導風格上，因「年齡、職務、服務年資、學校規模、學校位置及學校歷史」的不同有顯著差異。

詹曉雯(民 106)研究發現，國中教師知覺校長領導行為屬中高程度，「倡導型」領導行為知覺程度最高。兼任行政職務意願屬中等程度，「主動參與」最高，「成就期待」最低。背景變項之不同學校規模之國中教師，在知覺校長領導行為上有顯著差異。

2.2 工作價值觀的定義與相關研究

本小節將依序說明工作價值觀的定義、工作價值觀的分類以及教師工作價值觀的相關研究。

2.2.1 工作價值觀的定義

工作價值觀涵意來自「價值觀」，價值觀就是個人或團體，內隱或外顯，對值得做(Desirable)工作的構思，此構思影響個人或團體的行動方式、路徑及目的之選擇(Kluckhohn, 1951)。Rokeach(1973)認為價值觀具有內隱或外顯的個人或群體的特質，兼具情意、認知與技能的持久性信念。

一般人普遍認為個人在工作上的表現，與個人的價值觀有密不可分的關係，因為工作價值觀是個人特有的人格特質且與環境互動的結果(Holland, 1985)。因此個人就以工作價值觀為標準來評價工作 (Rounds, 1990)。

工作價值觀是與工作有關聯的目標，是個人內在需要及從事活動

時，所追求的工作特性或屬性(郭騰淵，民 80)。吳鐵雄等(民 85)提出個體從事工作時，評價關於工作事物或目標的持久性標準，據此表現工作行為與追求工作目標。鍾志明(民 89)認為工作價值觀是價值觀的延伸概念，由個體將信念、做事標準及對事物的選擇，期望藉由工作來有所展現。個人在工作時，重視的工作條件或結果，即為個人重視工作特性或偏好的理念與程度，藉以滿足各層次的需求，來導引個人行為動向，以此為指標來選擇工作(陳瑞惠，民 91)。

蘇淑麗(民 94)提出個人重視工作特性來滿足內在的需求，並影響個人之工作行為與態度。在社會化的過程中累積經驗，對特定工作與持續性的偏好態度的評價基準(郭欽輝，民 98)。導引個人的信念與態度，在工作行為上，所展現之認真與意象(陳世文，民 99)。

工作價值觀為個人價值體系的一部份，係指個人對工作特質，所抱持的信念與偏好的程度，包含認知、情感和行為(劉宇平，民 92)。藉以造就個人偏好特定行為，以此為指標來選擇工作；其中特別定義教師工作價值觀是為教師重視教學工作特性或偏好的理念與程度(康真娥，民 92)。

綜合以上學者對於工作價值觀的界定與看法，研究者認為工作價值觀是個人主觀對於職業工作特性偏好程度，藉以引導個人在工作上的行為表現與態度。

2.2.2 工作價值觀的分類

工作價值觀是個人對工作的態度與喜好程度，可指引個人行為動向，成就個人特定行為，且做為選擇工作之指標，它影響個人對工作的認知與評價，甚至影響個人對自我生活型態之選擇(張惠英，民 91)。

國外的學者 Ginzberg、Axelord 與 Herma 最早於 1951 年將工作價值

觀具體區分為三部分：分別為內在價值、外在價值及附帶價值；Super (1970)則提出工作價值觀量表，他將工作價值觀區分為3大類，15向度。

然而工作價值觀受到不同研究觀點的影響，各學者對工作價值觀有不同的定義，各自發展出類似卻不同取向的分類，茲將國內、外學者研究內涵分類歸納整理如下：

表 2.2 國外學者對工作價值觀分類之歸納表

年代	學者	工作價值觀分類
1970	Super	<ol style="list-style-type: none"> 1. 內在價值：利他主義、美的追求、創意尋求、智慧激發、獨立性、變異性、生活方式。 2. 外在價值：成就感、聲望、管理權力、經濟報酬、安全感。 3. 附帶價值：工作環境、與上司的關係、與同事的關係。
1973	Rokeach	<ol style="list-style-type: none"> 1. 終極價值：舒適生活、積極生活、成就感、和平世界、美麗、公平、家庭安全、自由、快樂、內在和諧、成熟的愛、國家安全、舒適愉悅、救濟他人、自我尊重、社會肯定、真摯友誼、智慧。 2. 工具價值：企圖心、寬容、勝任能力、快樂、整潔、勇氣、諒解、利他、誠實、想像力、獨立、智力、邏輯思考、愛、順從、禮貌、責任、自我控制。
1974	Miller	<p>將 Super 的工作價值觀分為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 內隱性：利他主義、美感、創造力、智性的刺激、成就、管理等。 2. 外隱性：經濟報酬、獨立、聲望、安全感、督導關係、同伴、環境、變異性、生活方式。
1977	Kalleberg	內在動機、便利、同事人際關係、生涯、資源充足等。

表 2.2 國外學者對工作價值觀分類之歸納表(續)

年代	學者	工作價值觀分類
1989	Nevil&Super	升遷、美感、創造性、個人發展、能力發揮、冒險性、生活方式的選擇、利他主義、成就、自主性、聲望、權威、社會互動、社會關係、變異性、經濟安全、工作環境、文化認同、經濟報酬、體能活動、體力勞動等。
1992	Schwartz	服從、自我管理、權力、模擬、德行、一般性、成就感、安全感等八項。
1999	Sverko	自主性、自我實現、參與感、創造力、社會關係、社會、社會互動、成就感、自我主義、經濟、功利主義、風險、冒險性等十三項

資料來源：修正自黃朝駿(民 102)及相關文獻整理

表 2.3 國內學者對工作價值觀分類之歸納表

年代	學者	工作價值觀分類
民 72	吳聰賢	內在取向、外在取向、綜合取向等三項。
民 85	吳鐵雄等人	1. 目的價值：自我成長取向、自我實現取向、尊嚴取向。 2. 工具價值：社會互動取向、組織安全與經濟取向、安定與免於焦慮取向、休閒健康與交通取向。
民 86	陳寅清	創新成長、人際互動、心理安全、社會聲望、經濟報酬、健康環境等六項。
民 89	李冠儀	自主創造、組織安全、人際關係、成就聲望、物質報酬、健康休閒等六項。
民 97	黃振恭	人際關係、物質報酬、創新發展、成就聲望、組織安全等。
民 98	金音如	人際關係、專業成長、物質報酬、組織安全、成就聲望等。
民 100	姚忠廷	自我實現、成就聲望、人際關係、健康休閒等四項。

資料來源：修正自黃朝駿(民 102)及相關文獻整理

綜上所述，因考量教師兼任行政工作意願關係，研究者將工作價值觀分成下列六個面向。

1. 自我成長與實現
2. 尊嚴
3. 社會互動
4. 組織安全與經濟
5. 安定與免於焦慮
6. 休閒與健康

2.2.3 教師工作價值觀的相關研究

研究教師工作價值觀的相關文獻眾多，相關的研究變項主要為個人與環境變項。

1. 性別

白春榮(民94)以台南縣市國民中學兼任行政工作體育教師為對象的研究發現，男性兼任行政工作體育教師在工作價值觀之社會互動及安定與免於焦慮方面顯著高於女性兼任行政工作體育教師，在自我成長、自我實現、尊重利他、組織安全等構面則未達顯著水準。黃振恭(民97)以不同世代國民小學教師為對象的研究發現，男、女性教師在組織安全及整體工作價值觀方面達顯著水準，男性教師在組織安全方面顯著高於女性教師。劉雅惠(民100)以中彰地區國民中小學教師為對象的研究發現，整體工作價值觀以及自我成長與實現、安定與免於焦慮、社會互動、組織安全與經濟、尊嚴、休閒健康等工作價值觀，並不因為性別不同，而有不同程度的認同。郭郁芳(民101)研究國小教師工作價值觀與教師專業發展評鑑關係之研究發現，不同性別教師在整體工作價值觀層面達顯著差異，分層面之

超越價值、人際價值、安全價值、生存價值女性教師重視程度顯著高於男性教師。黃朝駿(民 102)研究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發現,性別在工作價值觀構面上無顯著差異。李佩玲(民 104)以台南市國小資源班教師工作價值觀與工作壓力關係之研究發現,不同性別教師在整體工作價值觀層面未達顯著差異,各層面之成就發展、人際互動、成就聲望及安全福利未達顯著差異。

2. 年齡

劉雅惠(民 100)不同年齡的國小教師,整體工作價值觀以及自我成長與實現、安定與免於焦慮、社會互動、組織安全與經濟、尊嚴、休閒健康等工作價值觀,並不因為年齡不同,而有不同程度的認同。郭郁芳(民 101)研究發現不同年齡層的國小教師在工作價值觀量表上無顯著差異。黃朝駿(民 102)研究發現不同年齡層的國小教師在工作價值觀量表上無顯著差異。李佩玲(民 104)研究發現,不同性別教師在整體工作價值觀及各層面之成就發展、人際互動、成就聲望及安全福利未達顯著差異。

3. 婚姻

白春榮(民 94)研究發現已婚之兼任行政工作體育教師在工作價值觀之安定與免於焦慮方面之得分顯著高於未婚之兼任行政工作體育教師,在自我成長、自我實現、尊重利他、社會互動、組織安全等方面未達顯著水準。劉雅惠(民 100)研究發現不同婚姻狀況的國小教師在工作價值觀量表之安定與免於焦慮、組織安全與經濟有顯著差異,在自我成長與實現、社會互動、尊嚴、休閒健康等沒有顯著差異。黃朝駿(民 102)研究發現不同婚姻狀況的國小教師在工作價值觀量表上無顯著差異。李佩玲(民 104)研究發現,不同婚姻狀況教師在整體工作價值觀及各層面之成就發

展、人際互動、成就聲望及安全福利未達顯著差異。

4. 學歷

白春榮(民 94)研究發現不同學歷兼任行政工作體育教師之工作價值觀在自我成長與自我實現方面有顯著差異。黃振恭(民 97)發現不同教育程度的國小教師在整體工作價值觀沒有差異。劉雅惠(民 100)研究發現不同教育程度的國小教師，整體工作價值觀以及自我成長與實現、安定與免於焦慮、社會互動、組織安全與經濟、尊嚴、休閒健康等工作價值觀，並不因為教育程度不同，而有不同程度的認同。郭郁芳(民 101)研究發現不同教育程度的國小教師之工作價值觀在實現價值及成長價值達顯著差異，整體工作價值觀及其餘層面則未達顯著差異。黃朝駿(民 102)研究發現不同教育程度的國小教師在工作價值觀量表上無顯著差異。李佩玲(民 104)研究發現，不同教育程度教師在整體工作價值觀及各層面之成就發展、人際互動、成就聲望及安全福利未達顯著差異。

5. 年資

白春榮(民 94)研究發現不同任教年資的兼任行政工作體育教師之工作價值觀在自我成長構面有顯著差異。黃振恭(民 97)指出不同任教年資的國小教師，整體工作價值觀以及人際關係、物質報酬、創新發展、成就聲望、組織安全有顯著差異。劉雅惠(民 100)研究發現不同任教年資的國小教師在工作價值觀量表自我成長與實現分量表、尊嚴分量表上有顯著差異。在總量表、安定與免於焦慮、社會互動、組織安全與經濟、休閒健康等分量表沒有顯著差異。郭郁芳(民 101)研究發現擔任不同任教年資的國小教師在工作價值觀整體構面及各分層面上無顯著差異。黃朝駿(民 102)研究發現不同任教年資的國小教師在工作價值觀量表上無顯

著差異。李佩玲(民 104)研究發現，不同任教年資教師在工作價值觀之安全福利層面達顯著差異，工作價值觀整體構面及各分層面之成就發展、人際互動及成就聲望則無顯著差異

6. 職務

黃振恭(民 97)指出擔任不同職務的國小教師，整體工作價值觀以及人際關係、物質報酬、創新發展、成就聲望、組織安全等工作價值觀，並不因為擔任職務不同，而有不同程度的認同。劉雅惠(民 100)研究發現擔任不同職務的國小教師，整體工作價值觀以及自我成長與實現、安定與免於焦慮、社會互動、組織安全與經濟、尊嚴、休閒健康等工作價值觀，不因為擔任職務不同，而有不同程度的認同。郭郁芳(民 101)研究發現擔任不同職務的國小教師在工作價值觀整體構面及各分層面上無顯著差異。黃朝駿(民 102)研究發現擔任不同職務的國小教師在工作價值觀量表上無顯著差異。

7. 班級數

白春榮(民 94)研究發現服務於不同班級數學校之國民中學兼任行政工作體育教師所抱持的工作價值觀沒有顯著差異。黃振恭(民 97)研究發現在教師工作價值觀的組織安全方面，服務於不同班級數學校的教師具有顯著差異，服務於 12 班以下及 13-36 班教師顯著高於服務於 37 班以上的教師。郭郁芳(民 101)研究發現擔任不同班級數學校的國小教師在工作價值觀整體構面及超越價值、組織價值、生存價值層面有顯著差異。黃朝駿(民 102)研究發現服務於不同班級數學校的國小教師在工作價值觀量表上無顯著差異。

綜合上述對工作價值觀的研究，背景變項對諸如性別、年齡、婚姻、

學歷、年資、職務、班級數等，迄今仍無一致的研究結果，造成研究結果不同的原因，可能是研究者所研究的時間、對象、時代背景及研究工具不一致的研究結果，更可能與教師所處的社會文化環境及本身人格特質有關。

2.3 學校行政工作與教師兼任行政工作影響因素

本小節將依序說明學校行政工作意義、工作意願及影響因素之理論性探討及小結。

2.3.1 學校行政工作的意義

學校教育是終身學習重要的一門課，為了避免學校教育朝向錯誤目標發展，學校行政必須積極發揮其領導功能，以傳承、分享與協助的理念，持續的累積、重組、創新學校行政的經驗與功效，帶領學校教育的進步，且有效整合推廣教育資源，全力的協助教學活動，進而幫助學校教育的健全發展(陳寶山，民 89)。

江文雄(民 90)認為學校行政是學校根據政府政令和教育原理，有效能的管理學校各種事務，充分支援教學活動，提昇教育效能，達成教育目標的歷程。其核心價值在支援教學活動，內容包含：

1. 行政與教學的人、事、財、物。
2. 歷程是指組織計畫、領導溝通、與協調控制的管理。
3. 本質具有教育合法性與服務績效性。
4. 目的在於提升行政績效，有效運用教育資源，讓學校有組織且系統的運作。

謝文全(民 94)指出學校行政是針對教學以外的事務做組織化的管理，以求有效及經濟地完成教育目標。這定義包括含四項要點：

1. 處理的是學校教學以外的事務。

2. 對上述事務作組織化的管理。
3. 目的在達成教育目標。
4. 教育行政應兼顧有效及經濟。

學校行政是學校依據教育之原理及法令規定，運用有效及經濟的方法，對於學校組織相關的人、事、物、財等，作系統化的經營管理，達成學校教育目標的一種歷程(鄭彩鳳，民 97)。

學校行政本質上具有教育及服務性，在指導及支持教與學，為老師及學生服務，使用的方法是採用有組織、有邏輯的方法，處理每項業務，來增進工作績效。其內容包括學校教務、總務、學務、輔導、會計及人事等業務。最終的理想是教育進步達成教育目標，所以，學校行政不只是目標達成，也是完成目標的一種歷程(吳清山，民 103)。

綜合以上學者的論述，學校行政本質上具教育性與服務性，以專業化、有效率，有組織的的經營管理，透過團隊合作，服務教師與學生，最終目的，在營造良好學習環境，增進教育成效。

2.3.2 國民小學學校行政組織工作

1. 教務行政工作

《國民教育法施行細則》(2016)規定：教務行政工作主要在處理課程發展、課程編排、教學實施、學籍管理、成績評量、教學設備、資訊與網路設備、教具圖書資料供應、教學研究、教學評鑑，並與輔導單位配合實施教育輔導等事項。教務主任負責推動全校教務工作，其下設置教學、註冊、設備及資訊等四組負責相關業務。

2. 學務行政工作

《國民教育法施行細則》(2016)規定：學務行政工作主要在公民教

育、道德教育、生活教育、體育衛生保健、學生團體活動及生活管理，並與輔導單位配合實施生活輔導等事項。學務主任負責推動全校學生事務工作，其下設置訓育、生活教育、體育及衛生等四組負責相關業務。

3. 總務行政工作

《國民教育法施行細則》(2016)規定：總務行政工作主要在學校文書、事務、出納等事項。總務主任負責推動全校總務工作，其下設置事務、文書及出納等三組負責相關業務。

4. 輔導行政工作

《國民教育法施行細則》(2016)規定：輔導行政工作主要在學生資料蒐集與分析、學生智力、性向、人格等測驗之實施，學生興趣成就與志願之調查、輔導及諮商之進行，並辦理特殊教育及親職教育等事項。輔導主任負責推動全校輔導工作。其下設置資料、輔導及特殊教育等三組負責相關業務。

5. 人事行政工作

《國民教育法施行細則》(2016)規定：人事行政工作負責處理人事管理事項。

6. 主計行政工作

《國民教育法施行細則》(2016)規定：主計行政工作負責處理歲計、會計及統計等事項。

學校行政工作繁多，各處室各有不同的繁冗業務，由《國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則》(2016)規定中略知，行政業務

需由教師兼任，教師一方面要教學，另一方面要兼任業務繁瑣的行政工作，工作壓力相當大，導致影響教師兼任行政工作意願，因此為提升小學辦學品質，政府相關部門應該研商改善方法，減輕教師兼任行政工作壓力，讓教師能心無旁騖的在教學工作上。

2.3.3 教師兼任行政工作意願影響因素與相關研究

表 2.4 國內教師兼任行政工作意願及影響因素相關研究彙整表

研究者	研究主題	研究發現
黃英軒 (民 95)	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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 宜蘭縣國民小學教師擔任學校行政職務具有「中度意願」。 2. 教師擔任「教學事務處行政」與「輔導處行政」等行政職務有較高的意願；而對「一般性行政」職務的意願最低。 3. 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。 4. 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。 5. 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。
周明毅 (民 98)	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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 影響教師兼任行政職務意願的背景因素：性別、年齡、職務、年資。 2. 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。 3. 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。

表 2.4 國內教師兼任行政工作意願及影響因素相關研究彙整表(續)

研究者	研究主題	研究發現
倪明賢 (民 100)	特殊教育學校組織 氣氛與教師兼任行政 職務意願影響因 素之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 影響教師兼任行政職務意願的背景因素：性別、最高行政職務經驗有顯著差異。 2. 校長支持行為層面、校長指示行為層面、教師團隊行為層面及教師親密行為層面等四項組織氣氛層面與教師兼任行政職務意願影響因素間，呈現正相關。 3. 教師在兼任行政職務意願影響因素之知覺，以組織因素最為顯著，其次為個人因素與職務因素。
李容祝 (民 102)	高雄市國民小學教 師參與學校行政工 作意願影響因素之 研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 影響教師兼任行政職務意願的背景因素：年齡、學歷、婚姻、職務、年資。 2. 不影響教師兼任行政職務意願的背景因素：性別、子女數、學校規模、是否曾兼任行政工作。
黃朝駿 (民 102)	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	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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。
陳惠芬 (民 103)	台南市立完全中學 兼任行政工作教師 之工作壓力及兼任 意願影響因素研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師認同之兼任意願影響因素不因學歷而有所差異。 2. 教師認同之兼任意願影響因素因性別、年齡、服務年資、職務、婚姻狀況、有無孩子而有顯著差異。

表 2.4 國內教師兼任行政工作意願及影響因素相關研究彙整表(續)

研究者	研究主題	研究發現
余秋微 (民 103)	臺南市國民小學較 兼任學校行政工作 意願及其影響因素 之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺南市國民小學教師對於兼任行政工作意願偏低。 2. 影響教師兼任行政職務意願的背景因素：性別、年齡、教育程度、職務；而不具影響的背景因素為婚姻、年資、學校規模。
顏碧琦 (民 103)	屏東縣國小教師兼 任行政職務意願及 其影響因素之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 影響國小教師兼任行政職務意願之個人因素依序為：同儕支持、家庭負擔、成就需求。 2. 影響國小教師兼任行政職務意願之環境因素：領導、組織文化、行政負荷、福利。 3. 影響教師兼任行政職務意願的背景因素：擔任職務、學校規模、是否曾兼任行政。
詹曉雯 (民 106)	臺中市國民中學校 長領導行為、教師心 理契約與其兼任行 政職務意願相關之 研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 影響教師兼任行政職務意願的背景因素：性別、教育程度及職務。 2. 教師對校長領導行為的知覺程度與教師兼任行政職務意願成低度正相關，即教師知覺校長領導行為程度愈強，兼任行政職務意願越高。

資料來源：研究者自行整理

第三章 研究設計與實施

本研究探討嘉義市現職教師對兼任行政工作意願影響因素，是為一實證性研究，以量化的方式來進行，以問卷調查方式收集樣本資料。

3.1 研究架構

本研究依據研究背景與動機、研究目的、研究問題以及第二章文獻探討，擬定本研究的架構，如圖 3.1。

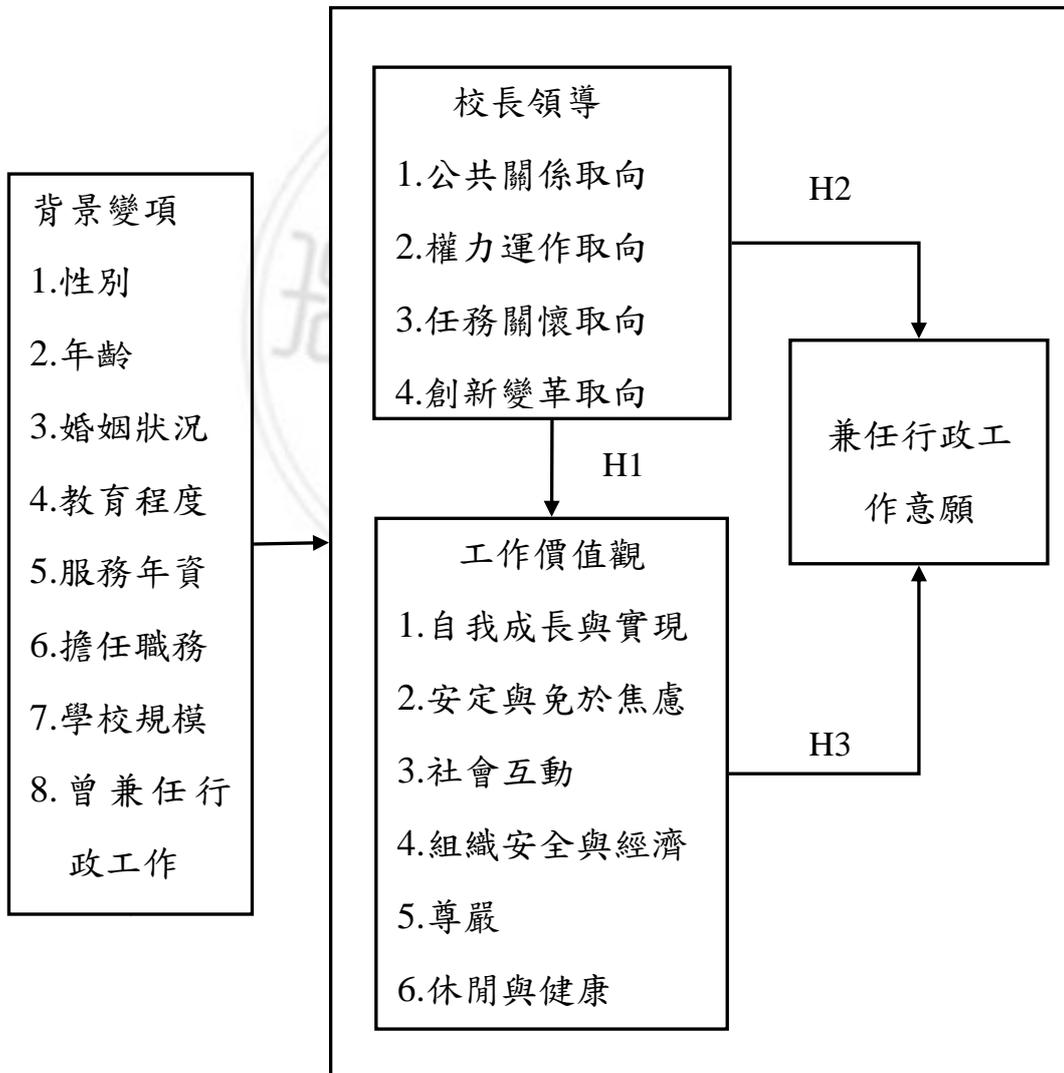


圖 3.1 研究架構

圖 3.1 說明本研究要探討的是：1.個人不同背景變項與教師兼任行政工作意願的關係。2.探討「工作價值觀」、「校長領導」對教師兼任行政工作意願的影響。茲將相關說明分述如下：

1. 背景變項

- (1)性別：分為男、女等兩項。
- (2)年齡：分為 29 歲以下、30~34 歲、35~39 歲、40~44 歲、45 歲以上等五項。
- (3)婚姻狀況：分為已婚、未婚等兩項。
- (4)教育程度：分為一般大學(教育學程及國小師資班)、師範體系、研究所(含四十學分班)碩博士以上等三項。
- (5)服務年資：分為 5 年以下、6~10 年、11~15 年、16~20 年、21 年以上等五項。
- (6)擔任職務：分為導師、教師兼主任、教師兼組長等三項。
- (7)學校規模：分為 12 班以下、13~24 班、25~36 班、37~48 班、49 班以上等五項。
- (8)是否曾兼任行政職務。

2. 影響教師兼任學校行政工作意願因素量表

包含校長領導、工作價值觀等二個構面，教師在此量表所得的分數愈高，表示受到該因素的影響愈高，反之，則表示愈低。

3. 教師兼任學校行政工作意願量表

以教師兼任學校行政工作意願為一個構面，教師在此量表得的分數愈高，表示兼任的意願愈高；反之，得的分數愈低，表示兼任的意願愈低。

3.2 研究假設

本節將依據研究架構，提出以下的研究假設：

H1：校長領導行為對工作價值觀有顯著相關。

H2：校長領導行為對教師兼任行政工作意願有顯著相關。

H3：工作價值觀對教師兼任行政工作意願有顯著相關。

3.3 研究對象與取樣方法

本小節將依序界定研究對象、取樣方法以及呈現問卷調查概況。

3.3.1 研究對象

本研究的對象是以嘉義市國民小學教師為調查研究之母群體，其研究抽樣調查對象包括主任、組長及一般教師(導師、科任教師)，依據嘉義市教育局(民 106)核准嘉義市公立國民小學之學校班級數，12 班以下有 2 所，13~24 班有 2 所，25~36 班有 9 所，37~48 班有 2 所，49 班以上有 4 所(如附錄二)總計 19 所，經整理學校數及學校規模如表 3.1 所示。

表 3.1 嘉義市國民小學學校數與學校規模表

學校規模	全市學校數(所)	全市班級數(班)
12 班以下	2	22
13~24 班	2	38
25~36 班	9	251
37~48 班	2	74
49 班以上	4	214
合 計	19	599

資料來源：研究者自行整理

3.3.2 選擇抽樣方法

基於研究經費、人力等考量，以及立意抽樣執行上的困難度，本研究採用非隨機便利抽樣方法，進行研究樣本的抽樣作業。研究者採用面對面的互動方式，將紙張問卷交付給每位受測者，由受測者當場填答，研究者在問卷填答完畢後，回收問卷。

3.3.3 問卷調查概況

本研究於 106 年 10 月初開始進行問卷調查，106 年 10 月底結束問卷調查，總共發放 240 份問卷，共回收 222 份研究問卷，經資料整理後，剔除填答不完整的 17 份無效問卷，有效問卷 205 份，問卷有效率為 85.41%。

表 3.2 正式問卷發送原則

學校規模	全市學校 數(所)	全市班級 數(班)	全市國小教 師總數(人)	正式問卷發出 問卷數(份)
12 班以下	2	22	37	9
13~24 班	2	38	65	16
25~36 班	9	251	432	100
37~48 班	2	74	128	30
49 班以上	4	214	370	85
合 計	19	599	1032	240

資料來源：研究者自行整理

3.4 研究工具

本研究採用問卷調查研究法，施測時間為 106 年 10 月 1 日至 106 年 10 月 31 日，以嘉義市國民小學教師為研究對象，本研究問卷編制，是研究者依據理論與相關文獻所得之結果，並與指導教授討論後，將問卷分為基本資料、校長領導行為因素量表、工作價值觀與教師兼任行政工作意願量表，茲將本研究工具：

3.4.1 基本資料

本問卷在調查國小教師的背景變項，包括性別、年齡、婚狀狀況、最高學歷、服務年資、擔任學校職務、學校規模與是否曾兼任行政職務。

3.4.2 校長領導行為量表

校長領導行為量表，是研究者蒐集曾昭輝(民 104)相關文獻，並根據本研究主旨完成「校長領導行為量表」，共分 4 個層面，分別為「公共關係取向」計 4 題問項、「權力運作取向」計 4 題問項、「任務關懷」計 4 題問項、「創新變革取向」計 4 題問項，共計 16 題問項，詳列於表 3.3 所示：

表 3.3 校長領導行為量表

層面	問項
公共關係 取向	1. 本校校長會配合辦理各項活動，以爭取校外資源。
	2. 本校校長積極與校外人士建立良好關係。
	3. 本校校長會運用各種管道與家長、社區人士交流。
	4. 本校校長處理事情圓融，努力營造和諧的校園氣氛。
權力運作 取向	5. 本校校長會徵詢校內教師意見、列入決策考量。
	6. 本校校長能充分授權、鼓勵校內教師發揮專長。
	7. 本校校長能依循學校體制，使校務朝向制度化發展。
	8. 本校校長會依據教育理念規劃校務的發展方向。

表 3.3 校長領導行為量表(續)

層面	問項
任務關懷 取向	9. 本校校長會主動關懷，重視教師間情感聯繫。
	10. 本校校長會重視教師工作需求，適時提供協助與支援。
	11. 本校校長會重視實際狀況，調整目標與做法。
	12. 本校校長經常鼓勵教師追求專業成長。
創新變革 取向	13. 本校校長對校務的經營經常保有新的構思。
	14. 本校校長會主動向同仁介紹新的理念與創新做法。
	15. 本校校長會鼓勵同仁以創新思維改變既有習慣。
	16. 本校校長會帶領同仁觀摩其他具有創意經營的學校。

資料來源：本研究整理

在校長領導行為量表各層面的 Cronbach's α 係數，「公共關係取向」是 0.84、「權力運作取向」是 0.95、「任務關懷取向」為 0.93、「創新變革取向」是 0.92，整體信度的 Cronbach's α 係數是 0.97(曾昭輝，民 104)；而在本研究實證中，「公共關係取向」的 Cronbach's α 係數是 0.86、「權力運作取向」的 Cronbach's α 係數是 0.90、「任務關懷取向」的 Cronbach's α 係數為 0.87、「創新變革取向」的 Cronbach's α 係數是 0.91，整體信度的 Cronbach's α 係數是 0.91，顯示校長領導行為量表具有十分良好的信度。

校長領導行為量表 16 題問項皆為正向題，採用李克特(Likert)五點衡量尺度計分，敘述問項以「非常不同意」計 1 分，「不同意」計 2 分，「沒意見」計 3 分，「同意」計 4 分，「非常同意」計 5 分。受測者在校長領導行為仰量表得分越高者，表示受測者對校長領導行為越傾向正向感受；反之，則代表受測者對校長領導行為越傾向負向感受。

3.4.3 工作價值觀量表

工作價值觀量表，是研究者蒐集劉雅惠(民 100)相關文獻，並根據本研究主旨完成「工作價值觀量表」，共分 6 個層面，分別為「自我成長與

實現」計 10 題問項、「安定與免於焦慮」計 5 題問項、「社會互動」計 5 題問項、「組織安全與經濟」計 3 題問項、「尊嚴」計 3 題問項、「休閒健康」計 3 題問項，共計 29 題問項，詳列於表 3.4 所示：

表 3.4 工作價值觀量表

層面	問項
自我成長與實現	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能充分開創自己的工作生涯。 2. 能從事具有前瞻性的工作。 3. 在工作中能漸進地舒展個人抱負。 4. 在工作中有機會嘗試新的做事方法。 5. 在工作中能對事情作深入的分析研究。 6. 在工作中能充分發揮自己的創造力。 7. 在工作中能實現自己的人生理想。 8. 在工作中能充分發揮自己的專長。 9. 在工作中能有充分的進修機會。 10. 能經由工作，使自己生活更為多采多姿。
安定與免於焦慮	<ol style="list-style-type: none"> 11. 下班後不必經常擔心學校的事。 12. 能避免工作競爭所衍生的各種焦慮。 13. 工作中不會時常感到緊張。 14. 工作時不必處理很多繁雜瑣碎的事務。 15. 工作時不會對未來前途感到徬徨或恐懼。
社會互動	<ol style="list-style-type: none"> 16. 能愉快與同事一起完成工作。 17. 同事之間不會為私人利益而相互攻擊。 18. 同事之間能互相照顧、彼此關懷。 19. 能經常處於人際關係良好的工作情境。 20. 在工作中能真誠地對待周遭的人。
組織安全與經濟	<ol style="list-style-type: none"> 21. 工作穩定有保障。 22. 有固定的收入。 23. 政府能提供完善的福利。
尊嚴	<ol style="list-style-type: none"> 24. 能承擔自己的工作責任。 25. 能因看到自己工作的具體成果而產生成就感。 26. 能經由工作獲得自我肯定與自我信任。
休閒健康	<ol style="list-style-type: none"> 27. 每年都有較長的假期，可從事休閒活動。 28. 工作之餘能從事戶外活動或體能活動。 29. 工作時間彈性較大，得以適切地安排自己的生活。

資料來源：本研究整理

在工作價值觀原始量表各層面的信度方面，「自我成長與實現」的 Cronbach's α 係數是 0.93、「安定與免於焦慮」的 Cronbach's α 係數是 0.85、「社會互動」的 Cronbach's α 係數是 0.87、「組織安全與經濟」的 Cronbach's α 係數是為 0.80、「尊嚴」的 Cronbach's α 係數是 0.84、「休閒互動」的 Cronbach's α 係數是 0.75，整體信度的 Cronbach's α 係數是 0.93(劉雅惠，民 100)；而在本研究實證中，「自我成長與實現」的 Cronbach's α 係數是 0.89、「安定與免於焦慮」的 Cronbach's α 係數是 0.82、「社會互動」的 Cronbach's α 係數是 0.84、「組織安全與經濟」的 Cronbach's α 係數是為 0.67、「尊嚴」的 Cronbach's α 係數是 0.77、「休閒互動」的 Cronbach's α 係數是 0.76，整體信度的 Cronbach's α 係數是 0.80，顯示工作價值觀量表具有十分良好的信度。

工作價值觀量表 29 題問項皆為正向題，採用李克特(Likert)五點衡量尺度計分，敘述問項以「非常不同意」計 1 分，「不同意」計 2 分，「沒意見」計 3 分，「同意」計 4 分，「非常同意」計 5 分。

3.4.4 教師兼任行政職工作意願量表

教師兼任行政職務意願量表，是研究者蒐集余秋微(民 103)相關文獻，並根據本研究主旨，編製完成「教師兼任行政職務量表」，共計 5 題問項，詳列於表 3.5 所示：

表 3.5 教師兼任行政工作量表

問項
1. 我有意願兼任行政工作。
2. 我希望能爭取兼任行政工作的機會。
3. 我覺得兼任行政工作是我的志願。
4. 當學校有行政職務出缺而被徵詢意願時，我會願意嘗試。
5. 整體來說，我願意兼任行政工作勝於擔任單純的教學工作。

資料來源：本研究整理

教師兼任行政工作量表 5 題問項皆為正向題，採用李克特(Likert)五點衡量尺度計分，敘述問項以「非常不同意」計 1 分，「不同意」計 2 分，「沒意見」計 3 分，「同意」計 4 分，「非常同意」計 5 分。

3.5 資料處理與分析

本研究在回收問卷後，逐一檢視進行問卷整理，將資料填答不完整之問卷剔除，確保資料的完整性及可靠性，將有效問卷予以資料編碼、輸入電腦建檔，採用 SPSS for Windows 20.0 版統計套裝軟體進行資料統計分析。本研究中所使用之統計方法分述如下：

3.5.1 描述性統計 (Descriptive Statistics)

針對樣本的基本資料，包括性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資、擔任職務、學校規模、是否曾兼任行政等八部分做描述性統計。內容包含次數分配及百分比之統計，藉由描述性統計之平均數及標準差來瞭解教師兼任行政工作意願的影響情形，並作為本研究結果分析之基礎。

3.5.2 信度分析 (Reliability Analysis)

本研究將以 SPSS for Windows 20.0 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。

Nunnally(1978)指出 α 值高於 0.7，具有相當好的內部一致性。吳明隆 (民 99)也提出：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。預計

本研究之問卷「影響教師兼任行政工作意願因素量表」各構面信度係數須達到 0.60 以上，總量表信度係數須達到 0.70 以上，表示有好的內部一致性，顯示本量表可用。

3.5.3 單因子變異數分析 (One-way ANOVA)

以單因子變異數分析來檢定個人變項，包括性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資、擔任職務、學校規模、是否曾兼任行政等，在校長領導行為及自我價值觀等構面下，在兼任行政工作意願是否有顯著差異存在。若達到顯著水準，再以雪費事後比較(Scheffe's Posterior Comparisons)進行事後比較，了解各組平均數之間的差異。

3.5.4 獨立樣本 T 檢定

本研究以「獨立樣本 T 檢定」考驗教師不同個人背景變項(性別、婚姻狀況、是否曾兼任行政職務)在兼任行政工作意願的差異情形。

3.5.5 皮爾森積差相關分析

本研究以「皮爾森積差相關分析」來瞭解教師在校長領導、工作價值觀與兼任行政工作意願之相關，是否有正相關、無相關或負相關。

3.5.6 迴歸分析

本研究以迴歸分析，檢定校長領導、工作價值觀各考量因素對兼任行政工作的意願之關係，作用是探討自變數對依變數的影響力及其相關性，並藉以驗證研究假設。

第四章 研究結果與討論

本章共分為六小節，第一節為有效樣本基本資料的分佈，第二節為校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願的差異性分析，第三節為校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願的相關分析，第四節為校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願的迴歸分析，第五節為校長領導、工作價值觀與兼任行政工作意願三構面與其他相關研究者結果之比較：

4.1 有效樣本基本資料的分佈

為瞭解本研究 205 位教師的基本資料分佈情況，以下分別從「性別」、「年齡」、「婚姻狀況」、「最高學歷」、「服務年資」、「擔任職務」、「學校班級數」及「是否曾兼任行政職務」等變項，透過次數分配和百分比進行整理如表 4.1。

4.1.1 性別

教師性別以「女性」居多，計有 153 人，占總樣本數 74.6%，「男性」共計 52 人，占總樣本數 25.4%。

4.1.2 年齡

年齡為「45 歲以上」最多，計有 65 位，占總樣本數 31.7%；「40~44 歲」次之，計有 56 位，占總樣本數 27.3%；次之是「35~39 歲」，計有 53 位，占總樣本數 25.9%；再次之是「30~34 歲」，計有 14 位，占總樣本數 6.8%；年齡介於「29 歲(含以下)」最少，計有 17 位，占總樣本數 8.3%。

顯示教師的年齡層主要集中為「45歲以上」。

4.1.3 婚姻狀況

大多數教師的婚姻狀況是「已婚」，共有 159 人，占總樣本數 77.6%；「未婚」次之，計有 46 位，占總樣本數 22.4%。

4.1.4 最高學歷

最高學歷以「研究所(含四十學分班)碩博士」最多，計有 118 位，占總樣本數 57.6%；「師範院校」次之，計有 47 位，占總樣本數 22.9%；「一般大學畢業(含教育學程及國小師資班)」學歷者最少，計有 40 位，占總樣本數 19.5%，顯示教師普遍具有研究所(含四十學分班)碩博士的學歷。

4.1.5 服務年資

在 205 位教師中，服務年資以「16~20 年」居多，共有 63 人，占總樣本數 30.7%；「21 年(含)以上」次之，計有 62 位，占總樣本數 30.2%；個人年收入為「11~15 年」再次之，計有 50 位，占總樣本數 24.2%；「5 年(含)以下」計有 21 人，占總樣本數 12.2%；服務年資在「6~10 年」最少，計有 9 位，占總樣本數 4.4%。

4.1.6 擔任職務

在教師擔任職務中，以「導師」最多，共計 148 人，占總樣本數 72.2%；「教師兼任組長」次之，計有 36 位，占總樣本數 17.6%；「教師兼主任」最少，計有 21 位，占總樣本數 10.2%。

4.1.7 學校班級數

學校班級數中，以「25~36班」最多，共有85人，占總樣本數41.5%；「49班以上」次之，計有69位，占總樣本數33.7%；「37~48班」再次之，計有29位，占總樣本數14.1%；「13~24班」計有14人，占總樣本數6.8%；「12班(含)以下」最少，計有8位，占總樣本數3.9%。

4.1.8 是否曾兼任行政職務

教師以「未曾兼任行政職務」居多，計有109人，占總樣本數53.2%，「曾兼任行政職務」共計96人，占總樣本數46.8%。

表 4.1 有效樣本基本資料的分佈

背景變項	選項別	樣本數	百分比(%)
性別	男	52	25.4
	女	153	74.6
年齡	29歲含以下	17	8.3
	30~34歲	14	6.8
	35~39歲	53	25.9
	40~44歲	56	27.3
	45歲以上	65	31.7
婚姻狀況	已婚	159	77.6
	未婚	46	22.4
最高學歷	一般大學畢業(含教育學程及 國小師資班)	40	19.5
	師範院校	47	22.9
	研究所(含四十學分班)	118	57.6

表 4.1 有效樣本基本資料的分佈(續)

背景變項	選項別	樣本數	百分比(%)
服務年資	5年(含)以下	21	10.2
	6~10年	9	4.4
	11~15年	50	24.4
	16~20年	63	30.7
	21年(含)以上	62	30.2
擔任職務	導師	148	72.2
	教師兼組長	36	17.6
	教師兼主任	21	10.2
學校班級數	12班(含)以下	8	3.9
	13~24班	14	6.8
	25~36班	85	41.5
	37~48班	29	14.1
	49班以上	69	33.7
是否曾兼任 行政職務	是	96	46.8
	否	109	53.2

資料來源：本研究整理

4.2 校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願的差異性分析

為瞭解本研究男性與女性在「校長領導」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面是否有顯著差異，透過獨立樣本 t 檢定，單因子變異數分析等檢定方法進行分析。

1. 男性與女性在「校長領導」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面上是否有顯著差異，運用獨立樣本 t 檢定之差異性分析彙整如表 4.2 所示。由表 4.2 可知，「校長領導」、「工作價值觀」等構面之 P 值皆大於 0.05，表示沒有達到顯著性，「兼任行政工作意願」構面之 P 值 0.001，小於 0.01，表示不同性別在「兼任行政工作意願」上有較高顯著性。

表 4.2 不同性別之差異性分析彙整表

因素構面	性別		t 值	P 值
	男性	女性		
校長領導	4.103	4.187	-1.002	0.331
工作價值觀	3.720	3.740	-0.288	0.774
兼任行政 工作意願	2.673	2.177	3.259**	0.001

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

2. 教師年齡分為 29 歲以下、30~34 歲、35~39 歲、40~44 歲、45 歲以上等五個選項，因此，運用單因子變異數分析，分析不同年齡的教師

在「校長領導」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面上是否有顯著差異。單因子變異數分析彙整如表 4.3 所示。由表 4.3 可知，「校長領導」構面之 P 值大於 0.05，表示沒有達到顯著性，「工作價值觀」構面之 P 值小於 0.001，表示不同年齡在「工作價值觀」上有較高顯著性，「兼任行政工作意願」構面之 P 值 0.018，小於 0.05，表示不同年齡在「兼任行政工作意願」上有較高顯著性。

表 4.3 不同年齡之差異性分析彙整表

因素 構面	年齡					F 值	P 值	事後 比較
	29 歲 以下(a)	30~34 歲(b)	35~39 歲(c)	40~44 歲(d)	45 歲以 上(e)			
校 長 領 導	4.364	4.348	4.115	4.152	4.127	1.259	0.288	NA
工 作 價 值 觀	4.160	3.803	3.635	3.688	3.730	*** 5.529	<0.001	a>c a>d a>e
兼 任 行 政 工 作 意 願	2.882	2.600	2.207	2.060	2.375	3.063*	0.018	a>d

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；NA 表示不比較

資料來源：本研究整理

3. 已婚與未婚在在「校長領導」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面上是否有顯著差異，運用獨立樣本 t 檢定之差異性分析彙整如

表 4.4 所示。由表 4.4 可知「校長領導」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面之 P 值皆大於 0.05，表示沒有達到顯著性。

表 4.4 不同婚姻狀況之差異性分析彙整表

因素構面	婚姻狀況		t 值	P 值
	已婚	未婚		
校長領導	4.144	4.241	-1.115	0.266
工作價值觀	3.703	3.844	-1.752	0.085
兼任行政 工作意願	2.234	2.543	-1.921	0.056

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4. 由於教育程度分成一般大學(含師資班、教育學程)、師範院校、研究所以上(含四十學分班)，因此，運用單因子變異數分析，分析不同教育程度的教師在「校長領導行為」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面上是否有顯著差異。差異性分析彙整如表 4.5 所示。由表 4.5 可知「校長領導」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面之 P 值皆大於 0.05，表示沒有達到顯著性。

表 4.5 不同教育程度之差異性分析彙整表

因素構面	教育程度			F 值	P 值	事後比較
	師範院校 (a)	一般大學 (b)	研究所 以上(c)			
校長領導	4.285	4.075	4.161	1.768	0.173	NA
工作價值觀	3.879	3.732	3.687	3.015	0.051	NA
兼任行政工作意願	2.225	2.348	2.311	0.186	0.831	NA

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；NA 表示不比較

資料來源：本研究整理

5. 由於服務年資分成 5 年以下、6~10 年、11~15 年、16~20 年 21 年以上，因此，運用單因子變異數分析，分析服務年資的教師在「校長領導行為」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面上是否有顯著差異。差異性分析彙整如表 4.6 所示。由表 4.6 可知「校長領導行為」構面之 P 值大於 0.05，表示沒有達到顯著性，「工作價值觀」構面之 P 值 0.008，小於 0.05 表示不同服務年資在「工作價值觀」上有較高顯著性，「兼任行政工作意願」構面之 P 值 0.018，小於 0.05，表示不同服務年資在「兼任行政工作意願」上有較高顯著性。

表 4.6 不同服務年資之差異性分析彙整表

因素 構面	服務年資					F 值	P 值	事後 比較
	5 年以 下(a)	6~10 年(b)	11~ 15 年 (c)	16~ 20 年 (d)	21 年 以 上 (e)			
校 長 領 導	4.261	4.423	4.151	4.099	4.176	0.995	0.411	NA
工 作 價 值 觀	4.036	3.793	3.637	3.692	3.746	3.563**	0.008	a>c a>d
兼 任 行 政 工 作 意 願	2.895	2.622	2.108	2.193	2.325	3.038*	0.018	a>c

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；NA 表示不比較

資料來源：本研究整理

6. 由於擔任職務分成導師、教師兼組長、教師兼主任，因此運用單因子變異數分析，分析擔任不同職務的教師在「校長領導行為」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面上是否有顯著差異。差異性分析彙整如表 4.7 所示。由表 4.7 可知「校長領導行為」、「工作價值觀」等構面之 P 值皆大於 0.05，表示沒有達到顯著性，「兼任行政工作意願」構面之 P 值小於 0.001，表示不同擔任職務在「兼任行政工作意願」上有較高顯著性。

表 4.7 不同擔任職務之差異性分析彙整表

因素 構面	擔任職務			F 值	P 值	事後 比較
	導師(a)	教師兼 組長(b)	教師兼 主任(c)			
校長 領導	4.119	4.229	4.383	2.704	0.069	NA
工作價 值觀	3.761	3.701	3.604	1.366	0.258	NA
兼任行 政工作 意願	2.050	2.905	3.057	22.186***	<0.001	c>a c>b

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；NA 表示不比較
資料來源：本研究整理

7. 學校班級數分成 12 班以下、13~24 班、26~36 班、37~48 班、49 班以上，因此運用單因子變異數分析，分析學校不同班級數的教師在「校長領導行為」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面上是否有顯著差異。差異性分析彙整如表 4.8 所示。由表 4.8 可知「工作價值觀」構面之 P 值皆大於 0.05，表示沒有達到顯著性，「校長領導」構面之 P 值小於 0.001，表示學學校班級數不同在「校長領導」上有較高顯著性。

表 4.8 不同班級數之差異性分析彙整表

因素	不同班級數					F 值	P 值	事後 比較
	12 班	13~	25~	37~	49 班			
	以下	24 班	36 班	48 班	以上			
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)			
校長 領導	4.765	4.477	4.261	4.178	3.911	10.243***	<0.001	a>b a>c a>e
工作 價值 觀	3.853	3.871	3.742	3.839	3.641	1.775	0.135	NA
兼任 行政 工作 意願	2.475	2.842	2.477	2.227	1.991	3.877**	0.005	c>e

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；NA 表示不比較

資料來源：本研究整理

8. 是否曾兼任行政職務在「校長領導」、「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」等構面上是否有顯著差異，運用獨立樣本 t 檢定之差異性分析彙整如下表 4.9 所示。由表 4.9 可知，「校長領導」、「工作價值觀」等構面之 P 值皆大於 0.05，表示沒有達到顯著性，「兼任行政工作意願」構面之 P 值小於 0.001，表示曾兼任行政職務在「兼任行政工作意願」上有較高顯著性。

表 4.9 是否曾兼任行政職務之差異性分析彙整表

因素構面	是否曾兼任行政職務		t 值	P 值
	是	否		
校長領導	4.219	4.119	1.371	0.172
工作價值觀	3.686	3.777	1.508	0.133
兼任行政 工作意願	2.581	2.058	3.992***	<0.001

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

9. 差異性因素分析之結果：

- (1) 教師之校長領導會因不同班級數影響而有所差異。
- (2) 教師之工作價值觀會因年齡、服務年資影響而有所差異。
- (3) 教師之兼任行政工作意願會因性別、年齡、服務年資、不同擔任職務、是否曾兼任行政職務影響而有所差異。
- (4) 男性教師在「兼任行政工作意願」上有較高顯著性。
- (5) 29 歲以下教師在「工作價值觀」、「兼任行政工作意願」上有較高顯著性。
- (6) 5 年以下服務年資在「工作價值觀」有較高顯著性，21 年以上服務年資在「兼任行政工作意願」有較高顯著性。
- (7) 教師兼主任在不同擔任職務上有較高顯著性。
- (8) 12 班以下在「校長領導」上有較高顯著性。
- (9) 曾擔任行政職務在「兼任行政工作意願」有較高顯著性。

4.3 相關分析

本研究透過皮爾森積差分析來檢測校長領導、工作價值觀、教師兼任行政工作意願等構面的相關程度，分析結果發現校長領導對於工作價值觀呈現顯著正相關、校長領導對於教師兼任行政工作意願呈現正相關。由表 4.10 分析結果得知校長領導對應兼任行政工作的線性相關係數 0.113，表示校長領導對於兼任行政工作意願的相關性較低。工作價值觀對應校長領導的線性相關係數 0.422 為最高，表示教師的工作價值觀對於校長領導有較強的關聯性。工作價值觀對應於兼任行政工作意願的線性相關係數為 0.104，表示工作價值觀對於兼任行政工作意願的相關性較低。相關係數如表 4.10 所示。

表 4.10 三個構面之相關分析

構面	校長領導	工作價值觀	教師兼任行政工作意願
校長領導	1	0.422***	0.113
工作價值觀	0.422***	1	0.104
教師兼任行政工作意願	0.113	0.104	1

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4 迴歸分析

由上述的相關分析得知，校長領導、工作價值觀與教師兼任行政工作意願之相關性，因此本研究以研究架構圖為基礎，以迴歸分析來探討

構面間的解釋以及研究假設的驗證。進一步以迴歸分析來研究各變數間的關係，且確立自變數與依變數是否存在顯著影響關係。

4.4.1 校長領導、工作價值觀與兼任行政工作之影響

本研究分別驗證校長領導、工作價值觀與兼任行政工作等構面間的直接影響效果，其分析結果如表 4.11 所示。

1. 校長領導對工作價值觀之影響

檢測校長領導是否會直接影響工作價值觀，由表 4.11 可知，分析結果顯示校長領導對工作價值觀標準化 β 值為 0.422，有達顯著水準， R^2 為 0.178，F 值為 43.945，由上述可以知道，校長領導對工作價值觀有顯著相關。

2. 校長領導對兼任行政工作之影響

檢測校長領導是否會直接影響兼任行政工作，由表 4.11 可知，分析結果顯示校長領導對兼任行政工作標準化 β 值為 0.013，未達顯著水準， R^2 為 0.113，F 值為 2.641，由上述可以知道，校長領導對兼任行政工作不具顯著相關。

3. 工作價值觀對兼任行政工作之影響

檢測工作價值觀是否會直接影響兼任行政工作，由表 4.11 可知，分析結果顯示工作價值觀對兼任行政工作標準化 β 值為 0.011，未達顯著水準， R^2 為 0.104，F 值為 2.202，由上述可以知道，工作價值觀對兼任行政工作不具顯著相關。

4. 根據 Baron and Kenny (1986)對於中介變數之中介效果的定義，中介效果成立之條件為：自變數與中介變數分別均與依變數存在顯著關係。研究成果只有校長領導與工作價值觀存在顯著關係，故不具中介效果。

表 4.11 三個構面之迴歸分析

構面	β 值	R^2 值	F 值
校長領導對工作價值觀	0.422	0.178	43.945***
校長領導對兼任行政工作	0.013	0.113	2.641
工作價值觀對兼任行政工作	0.011	0.104	2.202

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.2 校長領導因素與兼任行政工作意願之影響

1. 檢測四項校長領導因素是否會直接影響兼任行政工作意願，由表 4.12 可知，分析結果顯示校長領導之公共關係取向對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 0.109 未達顯著水準， R^2 為 0.012，F 值為 2.428。由上述可以知道，公共關係取向對兼任行政工作意願不具顯著相關。
2. 檢測四項校長領導因素是否會直接影響兼任行政工作意願，由表 4.12 可知，分析結果顯示校長領導之權力運作取向對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 0.032 未達顯著水準， R^2 為 0.001，F 值為 0.212。由上述可以知道，權力運作取向對兼任行政工作意願不具顯著相關。

3. 檢測四項校長領導因素是否會直接影響兼任行政工作意願，由表 4.12 可知，分析結果顯示校長領導之任務關懷取向對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 0.143 有達顯著水準， R^2 為 0.020，F 值為 4.238。由上述可以知道，任務關懷取向對兼任行政工作意願具有顯著相關。
4. 檢測四項校長領導因素是否會直接影響兼任行政工作意願，由表 4.12 可知，分析結果顯示校長領導之創新變革取向對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 0.117 未達顯著水準， R^2 為 0.014，F 值為 2.814。由上述可以知道，創新變革取向對兼任行政工作意願不具顯著相關。
5. 公共關係取向對兼任行政工作意願 P 值為 0.121，權力運作取向對兼任行政工作意願 P 值為 0.646，任務關懷取向對兼任行政工作意願 P 值為 0.041，創新變革取向對兼任行政工作意願 P 值為 0.095。顯示任務關懷取向對兼任行政工作意願有最高顯著性。

表 4.12 校長領導四因素之迴歸分析

構面	β 值	R^2 值	F 值
公共關係取向對兼任行政工作意願	0.109	0.012	2.428
權力運作取向對兼任行政工作意願	0.032	0.001	0.212
任務關懷取向對兼任行政工作意願	0.143	0.020	4.238*
創新變革取向對兼任行政工作意願	0.117	0.014	2.814

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.3 工作價值觀因素與兼任行政工作意願之影響

1. 檢測六項工作價值觀因素是否會直接影響兼任行政工作意願，由表 4.13 可知，分析結果顯示工作價值觀之自我成長與實現因素對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 0.167 有達顯著水準， R^2 為 0.028，F 值為 5.826。由上述可以知道，自我成長與實現對兼任行政工作意願具有顯著相關。
2. 由表 4.13 可知，分析結果顯示工作價值觀之安定與免於焦慮因素對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 0.144 有達顯著水準， R^2 為 0.021，F 值為 4.272。由上述可以知道，安定與免於焦慮因素對兼任行政工作意願具有顯著相關。
3. 由表 4.13 可知，分析結果顯示工作價值觀之社會互動因素對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 0.024 未達顯著水準， R^2 為 0.001，F 值為 0.114。由上述可以知道，社會互動因素對兼任行政工作意願不具顯著相關。
4. 由表 4.13 可知，分析結果顯示工作價值觀之組織安全與經濟因素對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 -0.30 未達顯著水準， R^2 為 0.001，F 值為 0.184。由上述可以知道，組織安全與經濟因素對兼任行政工作意願不具顯著相關。
5. 由表 4.13 可知，分析結果顯示工作價值觀之尊嚴因素對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 0.050 未達顯著水準， R^2 為 0.003，F 值為 0.514。由上述可以知道，尊嚴因素對兼任行政工作意願不具顯著相關。
6. 由表 4.13 可知，分析結果顯示工作價值觀之休閒與健康因素對兼任行政工作意願的標準化 β 值為 -0.055 未達顯著水準， R^2 為 0.003，F 值為 0.612。由上述可以知道，休閒與健康因素對兼任行政工作意願不具顯著相關。

7. 自我成長對兼任行政工作意願 P 值為 0.017，安定與免於焦慮對兼任行政工作意願 P 值為 0.040，社會互動對兼任行政工作意願之 P 值為 0.736，組織安全與經濟對兼任行政工作意願 P 值為 0.668，尊嚴對兼任行政工作意願 P 值為 0.474，休閒與健康對兼任行政工作意願 P 值為 0.435。顯示工作價值觀之自我成長與實現及安定與免於焦慮因素對兼任行政工作意願具有較高的顯著性。

表 4.13 工作價值觀六因素之迴歸分析

構面	β 值	R ² 值	F 值
自我成長與實現對兼任行政工作意願	0.167	0.028	5.826*
安定與免於焦慮對兼任行政工作意願	0.144	0.021	4.272*
社會互動對兼任行政工作意願	0.204	0.001	0.114
組織安全與經濟對兼任行政工作意願	-0.30	0.001	0.184
尊嚴對兼任行政工作意願	0.050	0.003	0.514
休閒與健康對兼任行政工作意願	-0.055	0.003	0.612

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.5 綜合研究

以下就校長領導、工作價值觀與兼任行政工作意願三構面與其他相關研究者結果之比較。

4.5.1 校長領導構面與相關研究之結果分析

表 4.14 校長領導與相關研究者結果比較

研究者	校長領導
吳遠志(民 100)	因年齡、年資、學歷、兼任行政職務教師、不同學校規模而有差異。
黃朝駿(民 102)	因職務、班級數而有所差異。
胡中平(民 103)	因不同學校規模而有差異
曾昭輝(民 104)	因性別、年資、學歷、職務、班級數而有所差異。
姚明賢(民 106)	因年齡、職務、服務年資、學校規模、學校位置及學校歷史的不同有顯著差異。
詹曉雯(民 106)	因不同學校規模而有差異
沈美蓉(民 107)	因班級數而有所差異。

資料來源：本研究整理

4.5.2 工作價值觀構面與相關研究之結果分析

表 4.15 工作價值觀與相關研究者結果比較

研究者	工作價值觀
白春榮(民 94)	因性別、婚姻、年資、學歷、年資而有所差異。
黃振恭(民 97)	因性別、年資而有所差異。
劉雅惠(民 100)	因婚姻、年資、職務而有所差異。
郭郁芳(民 101)	因性別、學歷、班級數而有所差異。

表 4.15 工作價值觀與相關研究者結果比較(續)

研究者	工作價值觀
黃朝駿(民 102)	背景變項對工作價值觀全無顯著差異。
李佩玲(民 104)	因年資而有所差異。
沈美蓉(民 107)	因年齡、年資而有所差異。

資料來源：本研究整理

4.5.3 兼任行政工作意願構面與相關研究之結果分析

表 4.16 兼任行政工作意願構面與相關研究者結果之比較

研究者	兼任行政工作意願
倪明賢(民 101)	因性別、最高行政職務經驗而有所差異。
李容祝(民 102)	因年齡、學歷、婚姻、職務、年資而有所差異。
黃朝駿(民 102)	因婚姻、年齡、年資、職務、班級數而有所差異。
陳惠芬(民 103)	因性別、年齡、服務年資、職務、婚姻狀況、有無孩子而有所差異。
顏碧琦(民 103)	因職務、學校規模、是否曾兼任行政職務而有所差異。
余秋微(民 103)	因性別、年齡、學歷、職務而有所差異
詹曉雯(民 106)	因性別、學歷、職務而有所差異
沈美蓉(民 107)	因性別、年齡、年資、職務、班級數、是否曾兼任行政職務而有所差異。

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章內容將前述研究結果整理提出研究結論，以用來提供相關單位對於瞭解校長領導行為、工作價值觀與教師兼任行政工作意願之相關建議，以及未來研究教師兼任行政工作意願相關議題者之方向，以提供教育行政機關、學校單位、國小教師之參考。

5.1 研究結論

本小節經資料分析後，彙整提出研究結果與討論，及後續研究相關議題者的建議。表 5.1 為本研究假說之驗證結果。

表 5.1 研究假說與實證分析結果

假說	內容	實證分析
H1	校長領導對工作價值觀有顯著相關	成立
H2	校長領導對教師兼任行政工作意願有顯著相關	部分成立
H3	工作價值觀對教師兼任行政工作意願有顯著相關	部分成立

資料來源：本研究整理

本研究主要目的在探討嘉義市的教師對校長領導行為、工作價值觀、兼任行政工作意願之相關性及因果關係。經過第四章的資料分析，在本章之歸納如下：

1. (H1)國小教師知覺整體校長領導行為對整體教師工作價值觀有顯著影響。研究結果指出教師知覺校長領導行為程度越好，教師越有向上努力工作價值觀，兩者有中度正相關。

2. (H2)校長領導對教師兼任行政工作意願有顯著相關。研究結果指出校長領導項下之任務關懷取向對兼任行政工作意願具有最高顯著性。
3. (H3)工作價值觀對教師兼任行政工作意願有顯著相關。研究結果指出工作價值觀項下之自我成長與實現對兼任行政工作意願有顯著差異、安定與免於焦慮對兼任行政工作意願有顯著差異。
4. 嘉義市國小教師知覺校長領導會因為學校班級數的不同而有所差異。
5. 嘉義市國小教師的工作價值觀受到年齡及年資影響而有所差異。
6. 男性教師在兼任行政工作意願上有較高的顯著性。
7. 年齡 29 歲以下教師對兼任行政工作意願上有較高的顯著性。
8. 年資 5 年以下教師對兼任行政工作意願有較高的顯著性。
9. 學校 25~36 班班級數之教師對兼任行政工作意願有顯著差異。
10. 曾兼任行政職務之教師對兼任行政工作意願有顯著差異。

5.2 研究建議

本節根據研究結論，針對嘉義市國民小學教師知覺校長領導行為、工作價值觀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、國民小學校長、教師及後續研究參考。

1. 給教育主管機關的建議

建議教育主管機關能提高國小教育行政專職人員編制，減輕教師兼任行政負擔，整體來說，學校行政業務，許多不是教師的專長，教師要上課，還要負擔不是專長的業務，長期下來，耗盡心力，所以在實務工作現場，教師不願意兼任行政工作，檢討學校行政工作內容，將跟教學無關的行政事務例如：出納、採購等，交由專職人員擔任，讓教師能專心發揮教學專長，以提高教師兼任行政工作意願。此外，根據研究顯示，

校長領導會影響教師兼任行政工作意願，故主管機關應致力於教育人員的管理及穩定的教育政策，對於校長的遴選及候用校長的教育，更應有完善良好的制度。

2. 給校長的建議

建議校長在校務推動時，多以關懷的態度面對教師，主動了解教師的遭遇與困境，以「超過教師預期」的行為特性來幫助遭遇困難的教師，解決問題。本研究結果發現嘉義市國小校長「任務關懷」有加強空間，而校長的關懷領導執行，確實會增進教師兼任行政工作意願。此外，年輕資歷淺的年輕教師，有較高兼任行政工作意願，校長應給予擔任行政工作機會，培養學校更多行政人才。

3. 給教師的建議

本研究結果發現，工作價值觀構面之自我成長與實現與兼任行政工作意願有顯著差異，建議教師培養良好的工作價值觀，增進對學校的認同，參與教師專業成長課程提升專業知識，進行自我成長，並將專業知識落實於行政工作中，將可解決行政工作困境，提升工作效率，有效提升兼任行政工作意願。

4. 後續研究的建議

- (1) 本研究樣本的取樣僅以嘉義市國民小學教師為對象，未包含其他縣市，只能算是區域性研究，所以在推論上受的限制會增加。因此建議未來研究者可進一步擴大研究對象，以便做廣大且更深入的探究。
- (2) 本研究成果相關分析及迴歸分析數據解釋力不佳，顯示教師兼任行政工作考慮因素，不侷限於校長領導及工作價值觀，建議後續研究可加入其他議題例如年金改革，年輕教師教學熱誠等議題做更深入

研究。

- (3) 本研究主要以問卷調查法進行研究，建議後續研究相關議題時，亦可配合個別訪談，供教師自由填答，讓教師自願填寫之後投遞，期能收集到真實且更廣面向教師的真實感受，以供教育主管機關與學校校長一個機會，去聆聽且貼近教學現場教師的心聲，彼此體諒，共同開創更好的合作模式，使學校行政運作成效更加卓越。



參考文獻

一、中文部分

1. 白春榮(民 94)，台南縣市國民中學兼任行政工作體育教師之工作價值觀研究，淡江體育，(8)，45-56 頁。
2. 江文雄(民 90)，學校行政的基本概念，吳清基主編，學校行政新論，5-37 頁，臺北市：師大書苑。
3. 余秋微(民 103)，臺南市國民小學教師兼任學校行政工作意願及其影響因素之研究，國立臺南大學教育學系教育行政專班碩士論文，未出版，臺南市。
4. 吳明隆(民 97)，SPSS 操作與應用-問卷統計分析實務，臺北：五南圖書。
5. 吳彥德(民 97)，校長人格特質與領導風校長人格 特質與領導風之調查研究 -以台北縣國民小學為例，國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
6. 吳清山(民 103)，學校行政，台北：心理。
7. 吳清山(民 93)，學校行政，台北市：心理。
8. 吳清山(民 93)，學校創新經營理念與策略，教師天地，第一百二十八期，30-44 頁。
9. 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，國立臺北教育大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
10. 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。
11. 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。

12. 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏(民 85)，工作價值觀量表之編製研究，臺北：行政院青年輔導委員會。
13. 呂柔岭(民 104)，偏遠地區校長領導風格、人格特質以及調職傾向之研究—工作倦怠的中介效果，私立南華大學管理科學碩博士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
14. 李明憲、胡益進、方晴美(民 98)，宜蘭縣國小教師工作價值觀與健康促進生活型態之關係研究，健康促進暨衛生教育雜誌，(29)，35-55。
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，未出版，花蓮縣。
16. 李美珠(民 101)，國小校長領導風格與學校組織氣氛關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
17. 李容祝(民 102)，高雄市國民小學教師參與學校行政工作意願影響因素之研究，私立高苑科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
18. 李淑芬(民 97)，屏東縣原住民族籍校長領導風格之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
19. 李嘉明(民 99)，國小校長與教師對校長領導行為的知覺、落差與回應之個案研究，國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士班，未出版，台南市。
20. 周明毅(民 98)，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，國立中正大學教學專業發展數位學習碩士在職專班碩士論文，未出版，嘉義縣。

21. 林文律(民 88)，校長評鑑，學校行政，1，45-58 頁。
22. 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，未出版，高雄市。
23. 姚忠廷(民 100)，高雄市國民小學教師工作價值觀、角色壓力與教學效能關係之研究，國立屏東教育大學教學視導碩士學位學程碩士論文，未出版，屏東縣。
24. 倪明賢(民 100)，特殊教育學校組織氣氛與教師兼任行政職務意願影響因素之研究，國立臺灣師範大學特殊教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，台北市。
25. 秦夢群(民 96)，學校行政，台北：五南。
26. 康真娥(民 92)，台南地區幼稚園園長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究，國立臺南師範學院教師在職進修教育行政碩士學位班碩士論文，未出版，台南市。
27. 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所碩士論文，未出版，屏東市。
28. 張瑞村、劉乙儀(民 102)，師資生工作價值觀與任教承諾概念模式之建構，朝陽人文社會學刊，11(2)，123-164 頁。
29. 張慶勳(民 95)，學校組織文化與領導，臺北市：五南。
30. 許南雄(民 96)，人力資源管理的前導因素「能力導向」與「意願導向」之研究，萬能商學學報，(12)，69-83 頁。
31. 連銘棋(民 97)，國小教師對校長領導風格之知覺與其組織承諾關係研究——以新竹縣、市為例，國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

32. 郭郁芳(民 101)，國小教師工作價值觀與教師專業發展評鑑關係之研究，私立南台科技大學教育領導與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺南市。
33. 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，未出版，嘉義縣。
34. 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，未出版，高雄市。
35. 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，未出版，台南市。
36. 陳寅清(民 96)，國民小學兼行政教師工作價值觀與學校組織信任關係之研究-以嘉義縣國民小學為例。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
37. 陳惠芬(民 103)，台南市立完全中學兼任行政工作教師之工作壓力及兼任意願影響因素研究，國立臺南大學教育學系教育行政碩士在職專班碩士論文，未出版，台南市。
38. 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，未出版，彰化縣。
39. 陳藝滿(民 105)，工作壓力與校長領導風格、組織氣氛研究，健康產業管理期刊，4(1)，49-59。
40. 陳麗英(民 97)，臺北市國民中學教師兼任學校行政工作意願之研究，國立台灣師範大學教育學系教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，台北。
41. 陳寶山(民 89)，建構學校行政的理想圖像，學校行政，(5)，99-122。
42. 陳寶山(民 89)，新世紀學校行政的理想，學校行政，(5)，2-5 頁。

43. 曾昭輝(民 104)，學校文化、長領導家參與對教師工作士氣影響之研究-以新北市公立國小教師為例，臺北市立大學國民小學教師在職進修公民與社會教學碩士學位班碩士論文，未出版，台北市。
44. 黃怡雯(民 96)，組織溝通在校長領導之應用，學校行政雙月刊，第 51 期，19-34 頁。
45. 黃英軒(民 95)，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，國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
46. 黃振恭(民 97)，不同世代國民小學教師工作價值觀，角色知覺與教學自我效能和專業表現之研究。國立嘉義大學教育學系研究所博士論文，未出版，嘉義市。
47. 黃朝駿(民 102)，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，私立南華大學企業管理系管理科學碩博士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
48. 詹曉雯(民 106)，臺中市國民中學校長領導行為、教師心理契約與其兼任行政職務意願相關之研究，逢甲大學公共政策研究所碩士論文，未出版，台中市。
49. 劉宇平(民 92)，高中體育教師工作價值觀與生涯發展之研究，國立臺灣師範大學體育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，台北市。
50. 劉雅惠(民 100)，中彰地區國民中小學教師的工作壓力、工作價值觀與工作倦怠之相關研究，國立台中教育大學教育學系博士論文，未出版，臺中市。
51. 鄭彩鳳(民 97)，學校行政研究-理論與實務，高雄：麗文。
52. 魯和鳳(民 98)，校長領導風格與校園危機管理之研究—以基隆市高級

中等學校為例，國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，台北市。

53. 賴一琳(民 99)，探討外部環境與政策對小學教師兼職行政意願影響模式之衝擊，中華大學科技管理學系研究所碩士論文，未出版，新竹市。
54. 謝文全(民 91)，學校行政，臺北市：五南。
55. 謝文全(民 94)。學校行政。臺北市：五南。
56. 謝文豪(民 96)，校長領導之意義：國小校長的觀點。花蓮教育大學學報，(24)，45-75 頁。
57. 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，未出版，台南市。
58. 韓新陸(民 102)，新北市國民小學校長領導風格與校園空間規劃關係之研究，私立銘傳大學教育研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，新北市。
59. 顏碧琦(民 103)，屏東縣國小教師兼任行政職務意願及其影響因素之研究，國立屏東科技大學技職教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
60. 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，未出版，花蓮縣。

二、英文部分

1. Arvonen, J., & Pettersson, P. (2002), Leadership behaviors as predictors of cost and change effectiveness. Scandinavian Journal of Management, 18, pp.101-112.
2. Bryman, A. (1992), Charisma and leadership in organizations. London, England : Sage.
3. Drake. T. L., & Roe, W. H. (1999), The Principalship(5 thed), NJ:Prentice-Hall.
4. Fiedler, F. E. (1967), A theory of leadership effectiveness, pp.146. New York : Mcraw-Hill.
5. Goldman, E. (1998), The significance of leadership style, Educational Leadership, 55 (7), pp. 20-22.
6. Holland, J. L. (1985), Vocational Choice: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. Psychological assessment resources, Inc.
7. Kalleberg, R. (1977), Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. American Sociological Review, 42, pp. 124-143.
8. Kluckhohn, C. (1951), Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. Parsons, T., & Shils, E. (Eds.), Toward A General Theory of Action. NY: Harper & Row.
9. McGough, D. J. (2003), Leaders as learners: An inquiry into the formation and transformation of Principals'Professional Perspectives, Educational Policy Analysis, Vol. 25, pp.449-471.
10. Miller, C. H. (1974), Career development theory in perspective. Boston Honglton: Mifflin Co.
11. Nevill, D. D., & Super, D. (1989), The values scale: theory, application, and research. (2nd ed.). California: Consulting Psychologists Press.

12. Northouse, P. G. (2001), Leadership theory and practice. Thousand Oaks, CA : Sage.
13. Rokeach, M. (1973), The Nature of Human Values. New York, NY: Free Press.
14. Rounds, J. B. (1990), The comparative and combined utility of work value and interest data in career counseling with adults. Journal of Vocational Behavior, 37(1), pp. 32-45.
15. Schwartz, S. H. (1992), Universals in the content and structure of value: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Advance in Experimental Social Psychology, 25, pp. 1-65.
16. Super, D. E. (1970), Manual for the work values. Chicago: Riverside Publishing Company.
17. Sverko, B. (1999), The work importance study: recent changes of values in Coratia. Applied Psychology: An International Review, 48, pp. 89-102.
18. Yukl, G (1998), Leadership in organizations. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

附錄一

校長領導行為、工作價值觀、與教師兼任行政工作意願關係之研究 -以嘉義市國小教師為例問卷

敬愛的教育先進，您好：

敬佩您對教育工作的貢獻，同時感謝您在百忙當中撥冗協助填寫此問卷，今後學不勝感激。本問卷主要目的是想瞭解嘉義市國民小學校長領導行為、工作價值觀與教師兼任學校行政職務之影響，期盼透過您的寶貴意見，將研究結果加以彙整，提供教育單位參考，作為改進學校行政人力的參考。

本問卷採不記名方式，您所填的資料只做學術性整體分析，不做個別探究，請您安心填答。您的意見非常珍貴，敬請詳細閱讀填答，依您本身的實際經驗與感受逐題填寫。衷心感謝您的支持與協助。

敬頌
教祺

南華大學 企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班"
指導教授 涂瑞德 博士
研究生 沈美蓉 敬啟
中華民國 106 年 10 月

第一部分：【個人基本資料】（請在適合的中打「v」）

1. 性別： (1)男 (2)女
2. 年齡： (1)29歲(含)以下 (2)30~34歲 (3)35~39歲 (4)40~44歲
 (5)45歲以上
3. 婚姻狀況： (1)已婚 (2)未婚
4. 最高學歷： (1)師範院校 (2)一般大學畢業(含教育學程及國小師資班)
 (3)研究所(含四十學分班)碩博士
5. 服務年資： (1)5年(含)以下 (2)6~10年 (3)11~15年 (4)16-20年
 (5)21年(含)以上
6. 擔任職務： (1)導師 (2)教師兼組長 (3)教師兼主任
7. 學校班級數： (1)12班(含)以下 (2)13~24班 (3)25~36班
 (4)37-48班 (5)49班以上
8. 是否曾兼任行政職務： (1)是 (2)否

第二部分：影響教師兼任行政工作意願因素量表

【填答說明】

以下各題的敘述都是可能影響學校教師兼任行政工作意願的因素。請您審慎考慮下列題目，並就每一題所敘述的因素加以個別考量，您有意願兼任行政工作嗎？每題之後均有五種不同的等級「非常同意、同意、沒有意見、不同意、非常不同意」，請依照您真實的想法或感受，在適當的數目字上畫「○」，每題分別圈選一個答案。

一、校長領導量表

		非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
1.	本校校長會配合辦理各項活動，以爭取校外資源。	5	4	3	2	1
2.	本校校長積極與校外人士建立良好關係。	5	4	3	2	1
3.	本校校長會運用各種管道與家長、社區人士交流。	5	4	3	2	1
4.	本校校長處理事情圓融，努力營造和諧的校園氣氛。	5	4	3	2	1
5.	本校校長會徵詢校內教師意見、列入決策考量。	5	4	3	2	1
6.	本校校長能充分授權、鼓勵校內教師發揮專長。	5	4	3	2	1
7.	本校校長能依循學校體制，使校務朝向制度化發展。	5	4	3	2	1
8.	本校校長會依據教育理念規劃校務的發展方向。	5	4	3	2	1
9.	本校校長會主動關懷，重視教師間情感聯繫。	5	4	3	2	1
10.	本校校長會重視教師工作需求，適時提供協助與支援。	5	4	3	2	1
11.	本校校長會重視實際狀況，調整目標與做法。	5	4	3	2	1
12.	本校校長經常鼓勵教師追求專業成長。	5	4	3	2	1
13.	本校校長對校務的經營經常保有新的構思。	5	4	3	2	1
14.	本校校長會主動向同仁介紹新的理念與創新做法。	5	4	3	2	1
15.	本校校長會鼓勵同仁以創新思維改變既有習慣。	5	4	3	2	1
16.	本校校長會帶領同仁觀摩其他具有創意經營的學校。	5	4	3	2	1

二、工作價值觀量表

		非常 同意	同 意	沒 有 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
1.	能充分開創自己的工作生涯。	5	4	3	2	1
2.	能從事具有前瞻性的工作。	5	4	3	2	1
3.	在工作中能漸進地舒展個人抱負。	5	4	3	2	1
4.	在工作中有機會嘗試新的做事方法。	5	4	3	2	1
5.	在工作中能對事情作深入的分析研究。	5	4	3	2	1
6.	在工作中能充分發揮自己的創造力。	5	4	3	2	1
7.	在工作中能實現自己的人生理想。	5	4	3	2	1
8.	在工作中能充分發揮自己的專長。	5	4	3	2	1
9.	在工作中能有充分的進修機會。	5	4	3	2	1
10.	能經由工作，使自己生活更為多采多姿。	5	4	3	2	1
11.	下班後不必經常擔心學校的事。	5	4	3	2	1
12.	能避免工作競爭所衍生的各種焦慮。	5	4	3	2	1
13.	工作中不會時常感到緊張。	5	4	3	2	1
14.	工作時不必處理很多繁雜瑣碎的事務。	5	4	3	2	1
15.	工作時不會對未來前途感到徬徨或恐懼。	5	4	3	2	1
16.	能愉快與同事一起完成工作。	5	4	3	2	1
17.	同事之間不會為私人利益而相互攻擊。	5	4	3	2	1
18.	同事之間能互相照顧、彼此關懷。	5	4	3	2	1
19.	能經常處於人際關係良好的工作情境。	5	4	3	2	1
20.	在工作中能真誠地對待周遭的人。	5	4	3	2	1
21.	工作穩定有保障。	5	4	3	2	1
22.	有固定的收入。	5	4	3	2	1
23.	政府能提供完善的福利。	5	4	3	2	1
24.	能承擔自己的工作責任。	5	4	3	2	1
25.	能因看到自己工作的具體成果而產生成就感。	5	4	3	2	1
26.	能經由工作獲得自我肯定與自我信任。	5	4	3	2	1
27.	每年都有較長的假期，可從事休閒活動。	5	4	3	2	1
28.	工作之餘能從事戶外活動或體能活動。	5	4	3	2	1
29.	工作時間彈性較大，得以適切地安排自己的生活。	5	4	3	2	1

第三部分：教師兼任行政工作意願量表

【填答說明】

本量表主要在瞭解教師兼任學校行政工作的意願，在每題題目後面有五種不同的程度「非常同意、同意、沒有意見、不同意、非常不同意」，請依照您對題目的同意程度，在適當的數目字上畫「○」，謝謝！

		非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
1.	我有意願兼任行政工作。	5	4	3	2	1
2.	我希望能爭取兼任行政工作的機會。	5	4	3	2	1
3.	我覺得兼任行政工作是我的志願。	5	4	3	2	1
4.	當學校有行政職務出缺而被徵詢時意願時，我會願意嘗試。	5	4	3	2	1
5.	整體來說，我願意兼任行政工作勝於擔任單純的教學工作。	5	4	3	2	1

問卷到此結束，非常感謝您耐心的填答！

附錄二

校長領導量表使用同意書

校長領導量表使用同意書

曾昭輝老師您好：

我是南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生沈美蓉，我的論文主題為「校長領導行為、工作價值觀、與教師兼任行政工作意願關係之研究以嘉義市國小教師為例」，有關研究中「校長領導」的部分，希望能徵得您的同意，使用您於一〇三學年度碩士論文「學校文化、校長領導、家長參與對教師工作士氣影響之研究-以新北市公立國小教師為例」中所編製的「校長領導量表」以利研究進行，不勝感激！

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 沈美蓉敬上

中華民國一〇六年十月一日

.....

校長領導量表使用同意書

茲同意南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生沈美蓉，使用本人於一〇三學年度碩士論文「學校文化、校長領導、家長參與對教師工作士氣影響之研究-以新北市公立國小教師為例」中所編製的「校長領導量表」，作為學術研究之用。

同意人：曾昭輝

附錄三

工作價值觀量表使用同意書

工作價值觀量表使用同意書

劉雅惠老師您好：

我是南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生沈美蓉，我的論文主題為「校長領導行為、工作價值觀、與教師兼任行政工作意願關係之研究以嘉義市國小教師為例」，有關研究中「工作價值觀」的部分，希望能徵得您的同意，使用您於九十九學年度博士論文「中彰地區國民中小學教師的工作壓力、工作價值觀與工作倦怠之相關研究」中所編製的「工作價值觀量表」以利研究進行，不勝感激！

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 沈美蓉敬上

中華民國一〇六年十月一日

.....

工作價值觀量表使用同意書

茲同意南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生沈美蓉，使用本人於九十九學年度博士論文「中彰地區國民中小學教師的工作壓力、工作價值觀與工作倦怠之相關研究」中所編製的「工作價值觀量表」，作為學術研究之用。

同意人：

劉雅惠