

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

校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係
之研究－以嘉義市國小教師為例

A Study of the Relationship Among Principals' Positive
Leadership, School Organizational Culture and Teachers'
Job Involvement: The Case of Elementary School Teachers
in Chiayi City

葉晴惠

Ching-Hui Yeh

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

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

校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究-以嘉義市
國小教師為例

A Study of Relationship Among Principals' Positive Leadership, School
Organizational Culture and Teachers' Job Involvement: The Case of
Elementary School Teachers in Chiayi City

研究生：葉晴惠

經考試合格特此證明

口試委員：涂瑞德
評淑真
陳昇鴻

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：蘇國忠

口試日期：中華民國 109 年 05 月 21 日

準碩士推薦函

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葉晴惠君在本系修業一年，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：葉晴惠君已修滿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：葉晴惠君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究—以嘉義市國小教師為例

(2)學術期刊：

本人認為葉晴惠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：校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究—以嘉義市國小教師為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德簽章

中華民國109年5月1日

謝誌

時光荏苒，在不知不覺中，兩年的研究所生涯即將畫下句點，心中滿是感動。在學習的過程中，結識了許多的良師益友，讓我在學習上受益良多。如今能順利完成學業，這要感謝身邊許多人的支持與鼓勵。

在此我要特別感謝我的指導教授涂瑞德老師，總是在論文指導上為我指點迷津，有他的耐心指導與建議，讓我得以按部就班的順利完成論文。感謝口試委員陳昇鴻教授與許淑鴻教授，在學位論文口試時，悉心審閱並提供寶貴建議，促使本論文更趨嚴謹，更感謝修業期間，所有課程老師們的認真指導。

感謝研究所同學們，一同為未來的理想而努力，彼此督促與鼓勵是我們向上的動力，在你們身上看見許多值得我學習與效法的優點。感謝同事美蓉，是她不斷的鞭策鼓勵，我才能毅然決然報考研究所。最後，要感謝我的家人對我的支持與包容，才得以讓我無後顧之憂，專心於論文寫作。感謝所有曾經協助的師長、朋友與家人。

葉晴惠謹誌

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 109 年 6 月

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

108 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究以
嘉義市國小教師為例

研究生：葉晴惠

指導教授：涂瑞德 博士

論文摘要內容：

本研究為探討校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入之關係，以嘉義市國民小學教師為對象，採用非隨機便利抽樣之方式進行問卷調查，探究教師與各構面之職場現況，總共發放 230 份問卷，回收 219 份，有效問卷為 209 份，其有效問卷回收率為 95.43%。運用 SPSS 統計軟體分析處理所得資料，以描述性統計、信度、T 檢定、單因子變異數、相關及迴歸分析等方法，歸納研究結論為：(1) 校長正向領導對學校組織文化有顯著正向影響。(2) 校長正向領導對教師工作投入有顯著正向影響。(3) 學校組織文化對教師工作投入有顯著正向影響。(4) 學校組織文化對校長正向領導與教師工作投入具有完全中介效果。(5) 嘉義市國民小學教師知覺校長正向領導不會因性別、年齡、婚姻、服務年資、教育程度、職務等整體而有顯著差異。(6) 嘉義市國民小學教師知覺學校組織文化不會因性別、年齡、婚姻、服務年資、教育程度、職務等整體而有顯著差異。(7) 嘉義市國民小學教師之教師工作投入因年齡不同而有所差異。

關鍵詞：正向領導、組織文化、工作投入

Title of Thesis: A Study of the Relationship Among Principals' Positive Leadership, School Organizational Culture and Teachers' Job Involvement: The Case of Elementary School Teachers in Chiayi City

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

Graduate Date: June 2020

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Ching-Hui Yeh

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

Abstract

This research investigates the correlations of a study of the relationship between principals' positive leadership, school organizational culture, and teachers' job involvement: The Case of Elementary School Teachers of Chiayi City. Questionnaire survey used non-random convenience sampling. Questionnaire data from a sample of 219 teachers at the public elementary school in Chiayi City was used to explore the different aspects of the working environment that teachers face today. A total of 230 questionnaires were sent, 219 were collected and 209 were valid and analyzed. The valid response rate was 95.43%. The survey data were analyzed by descriptive statistics, reliability, T-test, single-factor variance, correlation, and regression analysis, according to the calculation of SPSS. The major findings of the study:

(1) Principal's positive leadership has a significant impact on the school organizational culture. (2) Principal's positive leadership has a significant impact on teachers' job involvement. (3) School organizational culture has a significant impact on teachers' job involvement. (4) School organizational culture of teachers has a complete mediation effect on the principal's positive leadership and teachers' job involvement. (5) The principal's positive leadership of teachers at the public elementary school in Chiayi City is not

leading will have significant differences due to gender, age, marriage, years of service, education level, and position. (6) The teachers of Chiayi City elementary school perceive that the organizational culture of the school will not differ significantly due to gender, age, marriage, years of service, education level, and position. (7) Teachers' work input of Chiayi National Elementary School teachers varies by age.

Keywords: Principals' Positive Leadership, School Organizational Culture, Teachers' Job Involvement



目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	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 研究方法與步驟.....	3
1.4 研究範圍與限制.....	5
第二章 文獻探討.....	7
2.1 正向領導理論與相關研究.....	7
2.1.1 正向領導定義.....	7
2.1.2 正向領導理論.....	8
2.1.3 正向領導相關研究.....	11
2.2 組織文化理論與相關研究.....	14
2.2.1 學校組織文化定義.....	14
2.2.2 組織文化理論與類型.....	16
2.2.3 學校組織文化相關研究.....	18
2.3 工作投入理論與相關研究.....	19
2.3.1 工作投入定義.....	19

2.3.2 工作投入理論.....	20
2.3.3 教師工作投入相關研究.....	22
2.4 校長正向領導、學校組織文化與教師工作投入之間的相關研究及 研究假設.....	24
2.4.1 校長正向領導與學校組織文化關係之研究.....	24
2.4.2 校長正向領導與教師工作投入關係之研究.....	24
2.4.3 學校組織文化與教師工作投入關係之研究.....	25
第三章 研究方法.....	26
3.1 研究架構.....	26
3.2 研究假設.....	28
3.3 研究對象與調查方法.....	28
3.3.1 研究對象.....	28
3.3.2 研究調查方法.....	29
3.3.3 研究調查概況.....	29
3.4 資料處理與分析.....	30
3.4.1 描述性統計分析.....	30
3.4.2 因素分析.....	31
3.4.3 單因子變異數分析.....	31
3.4.4 獨立樣本 T 檢定.....	31
3.4.5 相關分析.....	31
3.4.6 迴歸分析.....	31
第四章 研究結果.....	32
4.1 樣本背景資料之分析.....	32
4.1.1 性別.....	32

4.1.2 年齡.....	32
4.1.3 婚姻狀況.....	32
4.1.4 教育程度.....	33
4.1.5 服務年資.....	33
4.1.6 擔任職務.....	33
4.1.7 學校規模.....	33
4.2 因素分析與信度分析.....	35
4.2.1 因素分析.....	35
4.2.2 信度分析.....	43
4.3 國民小學校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入之現況與 差異性分析.....	45
4.3.1 背景資料之現況分析.....	45
4.3.2 背景資料之差異性分析.....	47
4.4 相關分析.....	61
4.5 迴歸分析.....	62
4.5.1 校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入之影響 ...	62
4.5.2 中介效果分析.....	64
4.6 結果比較.....	65
4.6.1 校長正向領導構面與相關研究之結果分析	65
4.6.2 學校組織文化與構面與相關研究之結果分析	66
4.6.3 教師工作投入度構面與相關研究之結果分析	67
第五章 結論與建議.....	68
5.1 研究結論.....	68
5.2 研究建議.....	70

參考文獻.....	73
一、中文部分.....	73
二、英文部分.....	77
附錄一 校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究-以嘉義市國小教師為例調查問卷.....	79
附錄二 校長正向領導量表使用同意書.....	83
附錄三 學校組織文化量表使用同意書.....	84
附錄四 教師工作投入量表使用同意書.....	85



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	5
圖 3.1 研究架構.....	26



表目錄

表 2.1 校長正向領導之研究層面彙整表.....	12
表 2.2 學校組織文化定義彙整表.....	14
表 2.3 學校組織文化之研究層面彙整表.....	18
表 2.4 國內教師工作投入之研究層面彙整表.....	23
表 3.1 嘉義市 107 學年度國民小學學校數與學校規模表.....	29
表 3.2 正式施測問卷發放規劃表.....	30
表 4.1 樣本背景資料之分析.....	34
表 4.2 各構面之 KMO 值與球形檢定結果表.....	36
表 4.3 國民小學校長正向領導量表之因素分析結果表.....	37
表 4.4 學校組織文化量表之因素分析結果表.....	39
表 4.5 教師工作投入度量表之因素分析結果表.....	42
表 4.6 信度分析結果表.....	44
表 4.7 校長正向領導各層面之現況分析摘要表.....	45
表 4.8 學校組織文化各層面之現況分析摘要表.....	46
表 4.9 教師工作投入各層面之現況分析摘要表.....	47
表 4.10 性別與校長正向領導之差異性分析彙整表.....	48
表 4.11 性別與學校組織文化之差異性分析彙整表.....	48
表 4.12 性別與工作投入之差異性分析彙整表.....	49
表 4.13 不同年齡與校長正向領導之差異性分析彙整表.....	50
表 4.14 不同年齡與學校組織文化之差異性分析彙整表.....	50
表 4.15 不同年齡與教師工作投入之差異性分析彙整表.....	51
表 4.16 不同婚姻狀況之差異性分析彙整表.....	52
表 4.17 不同教育程度與校長正向領導之差異性分析彙整表.....	53

表 4.18 不同教育程度與學校組織文化之差異性分析彙整表	53
表 4.19 不同教育程度與教師工作投入之差異性分析彙整表	54
表 4.20 不同服務年資與校長正向領導之差異性分析彙整表	55
表 4.21 不同服務年資與學校組織文化之差異性分析彙整表	55
表 4.22 不同服務年資與教師工作投入之差異性分析彙整表	56
表 4.23 不同擔任職務與校長正向領導之差異性分析彙整表	57
表 4.24 不同擔任職務與學校組織文化之差異性分析彙整表	58
表 4.25 不同擔任職務與教師工作投入之差異性分析彙整表	58
表 4.26 不同學校規模與校長正向領導之差異性分析彙整表	59
表 4.27 不同學校規模與學校組織文化之差異性分析彙整表	60
表 4.28 不同學校規模與教師工作投入之差異性分析彙整表	60
表 4.29 各構面之相關分析.....	62
表 4.30 各構面之迴歸分析.....	63
表 4.31 學校組織文化在校長正向領導對工作投入之中介效果分析	65
表 4.32 校長正向領導構面與相關研究者結果之比較.....	66
表 4.33 學校組織文化構面與相關研究者結果之比較.....	66
表 4.34 教師工作投入構面與相關研究者結果之比較.....	67
表 5.1 研究假說與實證分析之結果.....	68

第一章 緒論

本章共分為四小節，第一節說明研究背景與動機，第二節論述研究目的，第三節說明研究方法與步驟，第四節提出研究範圍與限制。

1.1 研究背景與動機

校長是學校教育政策的推動者，帶動整個學校邁向成功的關鍵人物，其領導成效深刻影響學校的教學成效（張德銳、丁一顧，民 89）。一個學校效能的好壞，校長是最關鍵地位。然而隨著社會快速的改變、科技的革新與教育全面式的變革，校長所扮演的角色也愈來愈複雜，肩負的責務更形加重，校長傳承的領導方法與經營模式已經不適合這時代的需求，應該要融入新的觀念和改變，必能於學校經營上有效勝任校長的角色，於領導工作上有傑出表現。

近年來，因為少子化的問題而產生招生不足的現象日益嚴重，當學校教育供過於求時，整個教育體系勢必走向競爭化及市場化。而嘉義市的國民小學相隔距離都不遠，爭取新生入學也變成校長的首要工作之一，於是如何提高學校效能，經營成一所有有口皆碑的學校，以獲得家長的認同，是每位校長都須正視的問題。

吳清山(民 93)認為：「學校行政領導是否有成效，將會直接影響到校務的發展；如果校長具有良好的才能和品德，就容易得到部屬的好感和信任。」林新發(民 100a)也認為，領導者可以透過正向領導的方法來促進學校的發展。張志靖(民 101)提出校長推動校務之時，若能夠積極展現「培養正向意義」的各項作為，適時將學校願景與教師之價值觀及工作意義相結合，便能營造非利益導向的工作信念，在學校組織間才能展現包容、愉悅的工

作氛圍，每位教師因此能充分散發熱忱、活力與自信，更專注投入在教學工作中。其展現「培養正向意義」的各項作為即是正向領導，因此正向領導對凝聚共識以提升學校效能有正面幫助，所以瞭解現階段國民小學校長正向領導的現況，為研究第一個動機。

文化與領導是一體兩面，因為領導者創立組織的同時也創造了文化，然而一旦文化存在，就由文化決定領導的方式(Schein, 1992)。Owen(2004)認為組織文化對教育組織而言尤其如此，因為在教育組織中工作的人們經過長期對組織承擔義務，而被教育組織的價值觀與中心信念普遍社會化。學校是一種教育性的專業組織，而學校組織文化蘊含著學校成員共同長久聚積的產物，在學校行政系統運作時產生複雜的信念、期望、態度、規範等的行為模式(王閔，民 92)。除此之外，學校組織文化是影響組織成員行為的一股強勢力量、學校教師的行為源自對組織文化象徵性符號的詮釋、組織的價值觀反映在組織文化與校長的領導上(張慶勳，民 95)。

影響學校組織最關鍵的人物便是校長，校長的領導、治校理念與職務詮釋是決定與塑造學校文化的主要因素。因此，學校領導者如何激勵、鼓舞、促進教師發揮專業能力，調整傳統之教學觀念與心態，帶領全體學校成員規劃學校課程、結合社區資源、營造學習社群、共同塑造學校組織文化與願景，乃成為教育改革成敗之關鍵(邱金連，民 102)。校長如果具有正向心理思考模式在學校的運作時是不是也會有較正面的影響力？成為本研究第二個動機。

教育的目的是要帶好每個學生，而教師具有高度的工作熱忱對於增加學生的學習興趣與學習熱情、激勵努力向上更是息息相關的(Bakker, 2005; Patrick, Hisley & Kempler, 2000)。而近年來，教育改革

思潮澎湃，從九年一貫課綱十大基本能力到 12 年國教課綱核心素養，身處第一線的教師們可謂是教育成功的推手或關鍵，也是決定學生素質最重要的角色，更是彰顯教育效能的核心人物（梁福鎮，民 93）。因此了解影響教師工作投入的因素更顯重要，而影響教師工作投入的原因廣泛，如：教師個人不同背景、價值觀、學校組織文化、學校環境因素、校長領導方式……等都是原因之一。欲瞭解嘉義市國民小學教師在學校中的工作投入情況，透過校長正向領導，教師對於教學工作是否會更加的投入？成為本研究第三個動機。

1.2 研究目的

1. 瞭解國民小學教師在校長正向領導、學校組織文化和工作投入的現況。
2. 探討在不同個人背景之下，國小教師對於校長正向領導、學校組織文化和工作投入之差異情形。
3. 校長正向領導、組織文化和工作投入三者之間的關聯程度，以及是否具有影響性。

1.3 研究方法與步驟

1. 研究方法：

以問卷調查法為主，從母群體（嘉義市國民小學現職教師）中採分層隨機抽出樣本作為研究對象，經過資料蒐集，作相關的分析與探討。

2. 研究步驟：

- (1) 擬定研究計畫：在研究者所處之學校工作環境中，擬定感興趣的研

究主題，再與指導教授探討，決定研究题目的可行性和適切性。

- (2) 找尋相關文獻並作分析：蒐羅相關的文獻資料並作探究與分析相關情形，作為研究計畫的基本架構參考，本研究採用的文獻包含探究與主題有關的期刊、專書、論文及網路資料等。
- (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，成為預試問卷，依信度與效度分析修改問卷題目，成為正式問卷。
- (4) 正式問卷調查與回收：正式問卷完成後，選擇施測樣本，親送或郵寄各國小進行問卷調查與回收。
- (5) 資料整理與統計分析：將問卷收回整理，再把有效問卷之資料輸入 SPSS 軟體進行統計分析。
- (6) 撰寫論文：歸納研究結果，做成結論並提出看法，進行論文寫作。

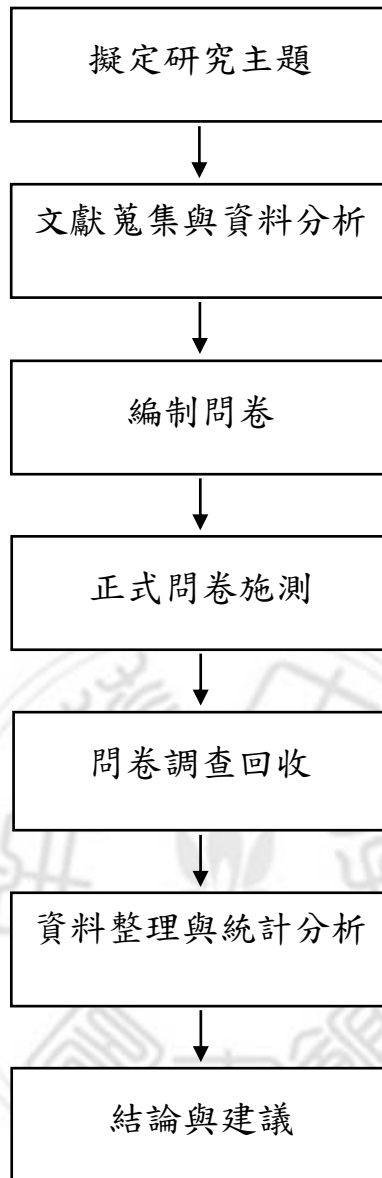


圖 1.1 研究流程圖

1.4 研究範圍與限制

1. 研究範圍

- (1) 研究地區：研究區域為嘉義市。
- (2) 研究對象：以嘉義市 108 學年度國民小學現職教師。
- (3) 研究重點：探討教師工作投入的情形。從校長正向領導及學校組織

文化等兩個因素層面，探討對現職國民小學教師工作投入度之影響程度。

2. 研究限制

- (1) 本研究探討對象僅侷限於嘉義市 108 學年度編制內公立國小教師為研究對象，未包含其他縣市的教師。
- (2) 本研究架構未能完全涵蓋所有研究因素，考慮層面可能有未盡周延之處。



第二章 文獻探討

本章主要在研究並討論國小教師在校長正向領導、組織文化和工作投入及其影響因素之相關文獻資料，作為本研究的理論基礎。分成三節，第一節為正向領導理論與相關研究；第二節為組織文化理論與相關研究；最後第三節探討工作投入理論與相關研究。

2.1 正向領導理論與相關研究

此小節將依序說明正向領導的定義、理論以及相關研究。

2.1.1 正向領導定義

正向領導結合「正向」與「領導」兩種意涵的精隨，「正向」名詞之概念最初是由 Maslow 在 1954 年提出的正向心理學 (Positive Psychology)，而 Seligman 任職於美國心理學會並當任主席時積極推動(吳清山，2013；蘇銘勳，民 104)。其後，Cameron 於 2008 年出版著作中指出：正向觀念歸究原因於向陽效應，他覺得所有生命均有正向的傾向，例如：人們擁有趨吉避凶的本能、更快學習正向的訊息、喜歡正向語言等等，也就是所有的生命都偏向正向能量，故由此建立了正向領導的發展史(謝傳崇譯，民 101)。

「領導」就是指引或清楚的指示方向，也就是引領團隊成員朝著目標前進，期待能夠一起達成共同的願景(謝文全，民 97)，所以「領導」是指典範、啟發、引領以完成組織所事先設定之目標的意義(蘇銘勳，民 104)，另一方面，領導亦是一種影響力發揮的過程，在教育場域中，領導者藉由影響力來引導教育人員，凝聚成員的向心力，運用成員的智慧激發創意，有效地完成共同目標，邁向更美好的教育願景(林新發，

民 89；蕭宏宇，民 104)。

國外研究正向領導最重要的專家，就是美國密西根大學管理與組織學的卡麥隆教授(Kim S. Cameron)。他定義正向領導是領導者運用個人正向的特質作為榜樣，使用正向鼓勵方式肯定下屬，捨去權威管理模式，而是用正向溝通與下屬互動，塑造出團隊夥伴間溫馨和諧的正向的關係，促進團隊成員實現自我和肯定自我，提升工作成果的一種領導模式(Cameron, 2008)。Cameron(2008)進一步指出，正向的領導應涵蓋三個內涵：其一是促成個人或組織獲得非凡的成就，這種成就與一般性的成功不同，是一種超出預期表現的驚人成就。其二是透過領導者正向能量，促進團體成員的優勢潛能發展，並且充分利用負面事件，化危機為轉機，促使個人或組織產生更好的結果，而非消極的排除障礙而已(Cameron, 2008)。其三意指正向領導著眼於啟發人性的良善面與培養與生俱來的美德(Cameron, 2008)。

歸納上述學者的看法，校長正向領導就是校長運用正向的力量激發學校成員擁有正向情緒，營造校園正向情境，共同為學校理念而努力，同事間互相激勵，幫助他人有超越自己的表現，進而提高學校的效能(蔡孟愷，民 102)。

2.1.2 正向領導理論

正向領導是最近新提倡的領導理念，也可以說是為積極領導，是近幾年來相當受到肯定的領導理論，包含了正向心理學、正向組織學、正向組織行為與肯定式探詢等四個層面及理念發展出來的。

一、正向心理學(Positive Psychology)

二十世紀末期在美國發展出一項最新流行的研究領域就是正向心理。1998 年，在美國心理學會(APA)的年會演說中，Martin E. P. Seligman

提出心理學應該要用提升並塑造人們的優點，以代替醫治受傷的心理的主張後，引起許多共鳴而造成正向心理學的推動（引自江雪齡，民97）。

正向心理學的發展主要有下列幾項特徵（黃鈴晏，民102）：

（一）科學化的研究：成立用驗證的方式，去發現並尋找人們的優點及尚未發揮的潛在能力。

（二）強調正向理念：推動積極的觀念，如樂觀、開朗、愉悅和友愛等。

（三）增強面對挫折的容忍力：找尋、發現並展現個人的優點和潛能，積極、勇敢的面對挑戰。

二、正向組織學(Positive Organizational Scholarship)

Cameron、Dutton 與 Quinn 於 2001 年發表「正向組織學研究」一詞，正向組織學注重組織的優勢、興革、美德、合作與活力等特徵(Cameron, Dutton,& Quinn, 2003)，使用嚴謹科學方法探討組織的運作的過程與結果，並以組織與成員的特質作為研究之主體，注重引起組織超越表現的正向動力(Cameron & Caza, 2004)。因此，正向組織學包含個人與組織的正向推動的力量、正向過程與正向結果之研究，以下概述其內涵：

（一）正向動力：正向動力指組織中正向的特質，包括組織層面的美德、仁慈、信任、誠實、寬容、樂觀等特質(Cameron, Bright, & Caza, 2004)，以激發成員的活力，促使個人與組織產生正向超越表現。

（二）正向過程：正向過程指提升組織溝通合作及積極互助等促進因素。透過組織互動過程中，發現從彼此間交流的方式對團體工作成績和效果具有正向作用(Losada & Heaphy, 2004)。因此，正向領導者應建立良好溝通模式，促進成員互相合作，提升團隊士氣與組織績效。

（三）正向結果：正向結果包括活力、意義、滿意、正向情感、幸

福感、敬業度、組織績效的提升等，而活力代表正向情感反應，而 Fredrickson 與 Joiner(2002)發現正向情感會帶來幸福感的提升。

正向組織學能提升組織的競爭性、生存能力的方法。

正向組織學特別注重當組織遇到潛藏的危險和不好情形時，能夠提升組織的生存能力和和應變能力，有效性的正向組織特徵，諸如：欣賞、肯定、寬恕、同理心、感謝、關懷、合作、活力、正直等可以增加人們達到成就和幸福指數的關鍵因素。

三、正向組織行為學(Positive Organizational Behavior)

Luthans 於 2002 年提出正向組織行為學的理念，將正向心理學的思潮引入組織行為學，從消極負向的取向轉變為正向積極的發展，研究如何使用正向方法展現成員優點以及提升成員工作表現(Luthans, 2002a, 2002b, 2003)。

正向領導特別重視在組織裡面經營建造正向氛圍、產生同事間正向關係、善於使用正向溝通的方法、養成組織裡正向意義，這些都是和提升組織成員健康的心理層次能力有關。而且，也都能對組織有全面性的成績並提高奉獻，所以，正向領導也就是正向組織行為學理念的延續和發展（謝傳崇，民 100b）。

四、肯定式探詢(Appreciative Inquiry)

肯定式探詢(Appreciative Inquiry 簡稱 AI)由凱斯西儲大學韋瑟學院的 David Cooperrider 和 Suresh Srivastva 兩位教授於 20 世紀 80 年代首創。它的前提很簡單：每個人系統有一些正向效能的東西。AI 為藉由鼓勵人們去探討並建立有效益的而非試著去修正無效益的部分（張志靖，民 101）。他認為專注於對組織發展有效益的事物上，賦予組織生命並且讓組織有朝氣、有效能，可讓與組織利益相關的人連結在一起並

帶來成功。

肯定式探詢是一種嶄新的團隊引導技術，也是一段共同探索、發現、學習、創造的歷程。它牽涉到提問的藝術和實踐，透過建構一個無條件肯定的問題，有系統的提高積極正向的能力，通過探詢、尋求、發現並且欣賞組織及組織成員在實踐的過程中所積累、展現的正向、積極的因素，以謀求組織最大發展（謝傳崇，民 100a；許文薇，民 103；毛文靜，民 103）。

2.1.3 正向領導相關研究

黎素君（民 108）探討國小校長正向領導，研究指出國小教師感受校長正向領導為中高程度。就各層面而言，以「正向關係」層面較佳，而以「正向氣氛」得分最低。

李俊毅（民 107）探討台灣公立高中職校長正向領導的現況，研究顯示公立高中職教師對校長正向領導持高度感受，以「營造正向氣氛」最佳。

張靖怡（民 107）探討彰化縣偏遠地區國中教師知覺校長正向領導現況顯示，教師知覺校長正向領導偏重「正向意義」層面，即校長領導方式較能使教師視工作為志業，其工作本身即充滿意義感，較能將工作與個人核心價值與美德相結合，並帶給他人正向的影響力。

黃麗燕（民 106）探討高雄市國民小學校長正向領導的情形，研究結果發現，就整體而言，國小教師知覺校長正向領導的現況，已達中高程度的知覺程度；以「正向關係」與「正向意義」現況有較高的感受，而對於「正向溝通」層面則認為仍可關注。

鄭清峰（民 106）探討國中校長正向領導於公共關係建立關聯性的相關，國中教師感受校長正向領導為中上程度知覺。以「賦予正向意義」

層面為最高，是因為校長對於學校經營方向與個人教育思維理念得到教師認同與肯定，因而肯定校長的領導，讓教師能無私的願意為學校的教育目標及學生的學習成長而努力。

近幾年攸關校長領導的研究甚多，茲將正向領導相關之研究層面整理如表 2.1 所示。

表 2.1 校長正向領導之研究層面彙整表

年代	學者	校長正向領導層面								
		正 向 氣 氛	正 向 關 係	正 向 溝 通	正 向 意 義	共 同 願 景	願 景 氛 圍	溝 通 互 動	同 理 關 懷	反 思 學 習
民 102	吳煥銘	*	*	*	*					
民 102	彭永青	*	*	*	*					
民 103	陳志鵬	*	*	*	*					
民 103	李菁菁	*	*	*	*					
民 104	李仁傑	*	*	*		*				
民 104	蘇銘勳						*	*	*	*
民 106	鄭清烽	*	*	*	*					
民 106	黃麗燕	*	*	*	*					
民 106	張靖怡	*	*	*	*					
民 106	李俊毅	*	*	*	*					
民 107	黎素君	*	*	*	*					
民 108	李仁傑	*	*	*	*					

資料來源：研究者整理

整理相關學者正向領導之的文獻，對於正向領導之層面，多數學者

仍以 Cameron(2008a)在其正向領導的專書中，提出四項具體策略分別為：1. 正向氣氛；2. 正向關係；3. 正向溝通；4. 正向意義。有很多學者的相關研究中也採用相同的分類方式（呂浚瑀，民 100；李勁霆，民 101；黃佳慧，民 101；許文薇，民 101；李菁菁，民 103；蕭宏宇，民 104；曾璧光，民 104；曾若玫，民 105；鄭清烽，民 106；黃麗燕，民 106；張靖怡，民 107；黎素君，民 108）將校長正向領導的層面分成上述四個層面。歸納以上研究者的相關論述，將四個層面簡述如下：

（一）正向氣氛

正向氣氛是指校長在學校裡能夠處處展現同情、寬恕、同理，對同仁表達感謝之意的行為，激發同仁美好和善的品德，經營出和諧關懷的組織環境，使組織成員展現出寬恕、感恩及同理的情緒，使校園充滿關懷與支持的氣氛與文化。

（二）正向關係

正向關係係指校長能給予教師們情感上的支持，資源上給予支援，並指引方向，且尊重教師的專業自主權，和教師發展成好的合作同伴，也能給予教師足夠的信任與權力，提高教師的自信心和能力，讓教師們能夠互相幫助，彼此加油打氣。

（三）正向溝通

正向溝通是校長在學校裡，能採正向的語言與學校成員溝通，主動積極關懷成員並以同理心對待，減少負向批評與回饋、找出問題的癥結、展現出對老師的同理與支持肯定、並說出自己的需求與期望，善用溝通，讓校園內充滿正向的能量。

（四）正向意義

正向意義是指對於學校的成果均能給予成員適當地回饋，幫助成

員釐清工作的意義與價值，提升組織成員正向效益，並能夠主動積極提升執行力，讓組織目標與成員個人的工作價值相結合，藉由培養成員對組織或任務的正向意義感，而能提升組織整體效能。

2.2 組織文化理論與相關研究

本小節將依序說明學校組織文化的定義、理論、類型以及相關研究。

2.2.1 學校組織文化定義

學校組織文化是以組織文化的定義為根本，以下就各專家學者對於學校組織文化定義的論述加以整理。茲列舉專家學者對學校組織文化的定義如表 2.2：

表 2.2 學校組織文化定義彙整表

學者（年代）	學校組織文化定義
張巧函（民 103）	學校為達成教育目標，並解決來自學校內外部環境挑戰，所共享的一套知識、價值及基本假設，透過成員社會互動時所使用的外顯符號器物或內隱信念，所呈現的一種獨特現象。
陳淑惠（民 103）	學校組織中的成員共同創造的價值觀和典範，具有其獨特性。為成員長久共同認可的觀念所形成的價值、規範、傳統、行為模式，用以整合外在適應問題和內部整合問題。
李柏賢（民 104）	學校組織文化囊括了特有的態度與觀點，學校成員將文化產物融入生活中，透過行為表現於職場上。

表 2.2 學校組織文化定義彙整表 (續)

學者 (年代)	學校組織文化定義
郭千慧 (民 104)	學校成員在長時間統整調合內、外部環境過程中製造出的產物，而這些產物又對學校成員致深致遠的影響力，久而久之逐漸成為一個學校特有學校組織文化的特性。
游博順 (民 105)	組織因應內在運作與外在環境互動過程所發展的模式，包含現象層面、價值層面、理念層面，引導規範著成員，而這些組織與成員的作為，形成學校有別於其他組織的獨特現象。
邱憲義 (民 107)	學校組織是學校成員對於價值觀、信念，經過彼此互動交流之後形成的一種共識，它能引導學校成員的思想、態度與行為模式，藉以解決外在適應與內在整合的問題，並形成其特性。
戴雅綾 (民 107)	「學校組織文化」是指為了解決內部統整及外部適應等問題，學校組織成員發展出一套有別於其他組織的價值信念與行為規範，以符號、語言、儀式等方式行之於日常生活中。
王乃袖 (民 107)	學校組織文化是指校內教職員工一種潛在氛圍，學校組織團體內部都會依循文化內的制度及規範展現與他校不同的獨特行為與價值觀。
李怡樺 (民 107)	組織整體的系統運作，建立一致的價值與態度，為學校運作過程的普遍性或特有的風格，發展出個別學校的制度與規範，以建立核心信念與思想；透過與其所處內外環境獨特性之互動，運用領導作為營造組織良好的氣氛，保有彈性和創新，使學校成員共同分享、適應、調整與認同，促進專業發展與學生學習，使組織持續穩定成長，以增進學校效能，達成永續發展目的。

資料來源：研究者整理

綜合上述學者看法，將學校組織文化界定為：學校組織成員在內部和外在環境的影響下形成的一種潛在氛圍，發展出一套有別於其他組織的價值信念與行為規範，以符號、語言、儀式等方式行之於日常生活中，進而形成學校特有，有別於其他組織的規範。

2.2.2 組織文化理論與類型

組織文化是由組織與文化兩個獨立的概念所組成，學者謝文全（民82）指出「組織」係指人們結合有機體已達成特定目標，藉由成員和結構間的配置和互動，以及對內在環境的調適來完成任務。學者吳清基（民82）將「文化」定義為人群共同享有的一套意義體系。組織文化就是組織內部人群的生活方式及組織的運作模式。

Schein(1992)認為組織文化是當組織要去整合內部組織結構的問題，面對外在環境的變動，所衍生出一種基本假設。正因為這種基本假設能順利地在組織內運作，因此組織得以不斷的延續下去，作為組織人員遇到問題時如何去解決問題的正確模式。他將組織文化分成三個層次，分別為第一層人造物品(Artifact)，第二層價值觀(Values)，第三層基本假設(Basic Assumptions)（陳千玉，民85）。

Wallach(1983)從組織成員交流意見的觀點，將學校組織文化區分為以下三種：

1.科層型文化(Bureaucratic Culture)：具有嚴格的階級制度，每各層級都有明確的分工，將工作整理成有秩序、有固定脈絡樣態的特色。此類型的學校，著重各處室的職務明確分配、校務的推展和進行有清楚的流程，並用制度來規範學校成員。

2.支持型文化(Supportive Culture)：主要強調組織成員的互動而發展的形式或過程，在這類型的文化中，學校同仁會營造出充滿溫馨和諧彼

此信任的工作環境，經由同仁之間良善的互動，成為互信互賴的團體。

3.創新型文化(Innovative Culture)：是較多樣而繁雜而無固定性的，工作中可發揮創新與追求冒險。成員通常會抱有強烈的企圖，喜歡接受挑戰，所以也須承擔較重的工作責任。

Quinn 與 McGrath(1985)根據人類的認知體系，將競值理論架構的型態分為以下四種：

1.成長調適的文化(Developmental Culture)：此類文化主要是強調企業精神，屬於權變型組織之文化，目的在回應快速變遷的環境；具有傾向外部但富於彈性的特質。

2.理性主導的文化(Rational Culture)：此類文化主要是以提升績效為導向，強調中央集權與高控制性，組織的目標是追求獲利。

3.層級節制的文化(Hierarchical Culture)：此類文化的結構制度是正式及嚴謹的，組織權力分配趨向集中控制，尋求內部環境的整合及內在系統的維持，組織的運作經常依事實與經驗分析，然後做成決定。

4.凝聚共識的文化(Consensual Culture)：此文化類型的成員彼此間是和諧的關係，組織氣氛是友善關懷、組織成員對組織有歸屬感，願為組織奉獻心力。

Handy(1988)以組織角色、任務及權力的角度來探討組織文化的分類，共分為以下四種：

1.俱樂部型文化(The Club Culture)：俱樂部文化主要是依照領導者決策所形塑出一種新文化，領導者的決策較傾向於直覺，而不是邏輯封閉性推論。雖然領導者看似獨裁，但部屬對領導者極為忠誠地支持，也能感受領導者對其關心，彼此在溫暖愉快的合作下工作、相互了解。

2.角色型文化(The Role Culture)：學校組織裡工作的執行，有其合乎

邏輯而正當的系統與程序，每種角色都有各自的職責和任務。因此，角色型文化的組織要求公平正義和行事效率，權責相符的完成組織的目標。

3. 任務型文化(The Task Culture)：強調讓組織成員適才適所發揮所長，成員依賴彼此專業能力的協和，發展同僚間合作的關係，透過溝通協調凝聚共識，共同完成各種任務。

4. 個人型文化(The Person Culture)：個人文化強調人的文化之組織型態，不受科層體制或團體目標的限制，集結組織的資源並將個人才能放在首位。這些具優勢專業的人才，會主動將自己歸屬於人的文化型態之組織，在組織中發展專才，進行組織的革新與轉型，形成一股由下而上發展的人力資本。

2.2.3 學校組織文化相關研究

近幾年相關的研究甚多，茲將學校組織文化相關之研究層面整理如表 2.3 所示。

表 2.3 學校組織文化之研究層面彙整表

年代	學者	組織文化構面分類
民 103	謝瑋綸	理性型、發展型、共識型、層級型等 4 項。
民 103	張巧函	層級型、市場型、夥伴型、發展型等 4 項。
民 103	陳淑惠	學校創新發展、組織統整合作、同僚專業分享、制度與規範、共創價值願景等 5 項。
民 104	郭千慧	理性主導、層級控制、凝聚共識、調適成長等 4 項。

表 2.3 學校組織文化之研究層面彙整表 (續)

年代	學者	組織文化構面分類
民 105	游博順	科層型文化、創新型文化、支持型文化等 3 項。
民 107	邱憲義	創新學習文化、組織共識文化等 2 項。
民 107	王乃袖	理性主導文化、層級節制文化、凝聚共識文化、創新發展文化等 4 項。
民 107	李怡樺	制度與規範、領導與示範、專業與學習、價值與態度等 4 項。

資料來源：研究者整理

因此，綜合上列學者對學校組織文化的觀點，認為以 Quinn & McGrath 的競值途徑分類較能兼容並包，並從 Wallach 和 Handy 的分類中，發現到領導者與被領導之間的微妙關係。本研究對學校組織文化之層面上所持的看法，係指學校文化獨有的符號與信念價值，而這些特質層面將有利於提升學校教育的成效，故分為「價值信念」、「制度規範」、「合作關懷」及「專業精進」等四個層面，藉此探討國民小學學校組織文化之內涵與類型，以期瞭解嘉義市國小教師知覺學校組織文化的實際狀況。

2.3 工作投入理論與相關研究

本小節將依序說明工作投入的定義、理論及相關研究。

2.3.1 工作投入定義

「工作投入」(Job Involvement)的概念於 1965 年由 Lodahl 與 Kejner 開始系統化整理，他們整合了心理學家專注於工作的環境氣氛對

個人的工作投入影響，與社會學者專注於員工經由社會的薰陶與訓練過程中，發展出與工作相關的規則和對人事物的看法或評價，爾後，兩位學者更是定義出更精緻的涵意與測量工具，他們認為「工作投入」是指人的思想、情感等內心活動對於工作的認同程度，也是人將工作價值面內化的程度(1965)。Lawler 與 Hall(1970)則認為「工作投入」是個人認定整體工作情況對於自己生活本身的重要程度，且是能夠滿足其重要需求的關鍵機會（鄭嘉怡，民 107）。

綜合以上學者的論述，研究者認為教師的教師工作投入是教師對於自我的期許，自動自發用心投入於教育工作中，讓自己在工作中實現自我概念，進而提升自己的心靈層次，進而主動參與且投入工作。

2.3.2 工作投入理論

探討工作投入理論因其定義及切入的角度不同，各學者專家各自發展出不同的理論模式。因此僅就與本研究具代表性的理論模式加以探討，相關的理論要點分別整理敘述如下：

1. Vroom 期望理論模式

是由著名的行為科學及心理學家 Vroom 於 1964 年所提出，Vroom 覺得當個體感受到其工作成效取決於其努力投入程度，而成效的高低又能給行動的個體帶來足夠的報酬，則這時個體就會因期待而對工作產生投入。工作的內在動機(Force)是以吸引力(Valence)、期望值(Expectancy)及實用性(Instrumentality)三者建構而成（彭勝馥，民 107）。

期望理論模式可用前述三者關係，以公式來加以呈現解釋，

$$F = V \times E \times I$$

F (Force)：個人的力量和念頭，可由個人為工作付出多少心力來表示。

V (Valence)：各項結果影響個人的吸引力，吸引力大小因人而異，從

而影響動機。

E (Expectancy)：指個人衡量工作行動能達成工作目標的機率值。

I (Instrumentality)：指個人知覺到工作目標達成後的結果能導致間接結果的機率值。

當個人的 V、E、I 值都很高時，則其工作動機 F 值越大。意指工作吸引力高、期望值高、結果實用性高，則工作投入程度及動機則高，反之三者越小，則工作動機越弱。

2. Kanungo 動機性投入模式

Kanungo 於 1979 年發現到許多社會學家及心理學家企圖想解釋工作投入與疏離兩者的概念，但愈解釋愈令人困惑，始終未提供完整的界定，因而開始整合其概念，由個人社會化歷程與感知環境潛力來解釋工作投入，以簡約方式代替複雜的概念，提供完整的解釋架構。「動機性模式」的基本概念有二個：(一) 當工作能滿足其需求狀態與期待感時，則會產生工作投入；(二) 當工作無法滿足其需求與期待時，則疏離感即產生。(鄭嘉怡，民 107)

3. Rabinowitz 和 Hall 綜合理論模式

Rabinowitz and Hall(1977) 時提出綜合性理論模式，他們認為工作投入不單單只有個人因素會影響，還包括了環境因素彼此的交互作用，因此將影響工作投入的因素歸納為三項：

(一) 個人特質：個人特質包括個人背景變項與人格特質變項。性別、年紀、教育程度、婚姻狀態、服務年資、內外控特質、價值觀、高層次需求強度等。

(二) 情境因素：領導者行為、是否能參與決策、工作社交特性、職務位階高低、工作滿意度、工作表現、職務角色、組織文化氣氛。

(三) 個人特質與情境因素交互作用：工作投入和個人特質與工作情境相關，且對於工作結果也有高度關聯性，彼此呈現緊密聯結，產生交互作用後，對工作投入的影響力。

4. Brown 工作投入理論

Brown(1996)提出了工作投入的理論架構，包括工作投入的原因、過程及結果，他認為影響到工作投入的因素歸納為三項。個人特質因素包括工作倫理觀念、內在想法、自尊心。工作特性因素包括工作技能、工作認同、回贈、工作給予自身意義、工作是否具挑戰性、工作複雜的程度、激發潛在能力等。督導行為因素包括參與與體恤。這些因素會因為個人需求是否得到滿足，以及個人感受到工作情景滿足心理需求的潛力兩項中介過程而形成對工作的投入（王素貞，民 103）。

綜合以上學者的論點，需求層級理論和 ERG 理論都是從動機的觀點來探討個人基本需求的不同層級，雙因子理論則認為個人是受內在因素和外在因素兩者的控制，進而對工作滿意度與否產生影響，而公平理論、期望理論和差距理論的共同點皆由工作當中的期望的薪資與實際得到的薪資之間的差距結果來衡量工作滿意度。

2.3.3 教師工作投入相關研究

研究者參考文獻資料將國內教師工作投入研究層面整理如表 2.4 所示：

表 2.4 國內教師工作投入之研究層面彙整表

年代	學者	工作投入層面				
		工作 評價	工作 專注	工作 認同	工作 樂趣	工作 參與
民 100	張炳仁	*	*	*	*	*
民 100	阮素惠	*	*	*	*	*
民 100	黃宏正	*	*		*	
民 101	蔡正凡	*	*	*	*	*
民 103	吳慧玲	*	*	*	*	
民 103	曾鼎堯	*	*	*	*	
民 103	王素貞	*	*	*	*	*
民 104	盧珮玲	*	*	*	*	*
民 106	王翠萍		*	*	*	*
民 107	彭勝棧	*	*	*	*	*
民 107	鄭嘉怡	*	*	*	*	

資料來源：研究者整理

綜合國內學者研究所得，本研究將教師工作投入，界定為「工作評價」、「工作專注」、「工作認同」及「工作樂趣」四個構面，說明如下：

1. 工作評價：教師對於學校教育及教學工作，所抱持的價值觀，並且會經由工作表現來衡量自己的成就。
2. 工作專注：教師對於學校教育及教學工作所展現出盡職負責、認真、主動積極的態度。
3. 工作認同：教師對於教育教學相關工作之認同感，會以學校的教

育目標當成自己要達成的任務，，願意為教學工作奉獻心力。

4. 工作樂趣：教師樂於所從事的教育工作，並在其中投入心力展現自己的優點，在工作中得到樂趣與成就感。

2.4 校長正向領導、學校組織文化與教師工作投入之間的相關研究及研究假設

本節將依各變項定義、理論、分類及相關研究，來探討各研究變項間的關係，並參考其他研究者提出的研究，進資部推論出本研究假設。

2.4.1 校長正向領導與學校組織文化關係之研究

依據相關文獻，校長正向領導與學校組織文化之間具有正向相關(王真真，民 103；陳志揚，民 105)

王真真(民 103)研究發現，新北市立完全中學校長正向領導與學校組織文化兩者之間具有高度正相關。

陳志揚(民 105)研究發現，高雄市中等學校校長正向領導、學校組織文化與學校效能彼此間有顯著正相關。

因此本研究認為校長正向領導與學校組織文化有顯著的相關存在，進而提出研究假設 H1 如下：

H1 如下：校長正向領導與學校組織文化有顯著相關。

2.4.2 校長正向領導與教師工作投入關係之研究

依據相關文獻，校長正向領導與教師工作投入之間具有正向相關(林長賦，民 104；柯銘祥，民 105；羅蘭芳，民 106)

林長賦（民 104）研究發現，完全中學校長正向領導、教師工作投入及學校效能，彼此間具有顯著正相關。

柯銘祥（民 105）研究發現，校長正向領導、教師關係認同、教師工作投入與教師建言行為之間具有顯著正相關。

羅蘭芳（民 106）研究發現，校長正向領導與教師工作投入呈現中度正相關。

因此本研究認為校長正向領導與教師工作投入有顯著的相關存在，進而提出研究假設 H2 如下：

H2 如下：校長正向領導對教師工作投入有顯著影響。

2.4.3 學校組織文化與教師工作投入關係之研究

依據相關文獻，學校組織文化與教師工作投入之間具有正向相關（紀秀娥，民 99；楊政家，民 101；蘇美利，民 104）

紀秀娥（民 99）研究發現，教師工作投入情形愈好，對學校組織文化的正向影響力愈高。

楊政家（民 101）研究發現，學校組織文化與教師工作投入呈現中高程度相關，以「支持型文化」與教師工作投入相關最高。。

蘇美利（民 104）研究發現，國中家長參與學校事務、學校組織文化與教師工作投入有顯著正相關。。

因此本研究認為學校組織文化與教師工作投入有顯著的相關存在，進而提出研究假設 H3 如下：

H3 如下：學校組織文化對教師工作投入有顯著影響。

第三章 研究方法

本研究探討嘉義市國小教師在校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入三構面的現況及彼此之間相關的影響，驗證所提出之研究假設是否成立，以問卷調查方式收集樣本資料進行研究分析。本章節共分為研究架構、研究假設、研究對象、研究工具與資料處理與分析等五部分。

3.1 研究架構

依據 第一、二章 ，提出本研究的架構，如，如圖 3.1 所示：

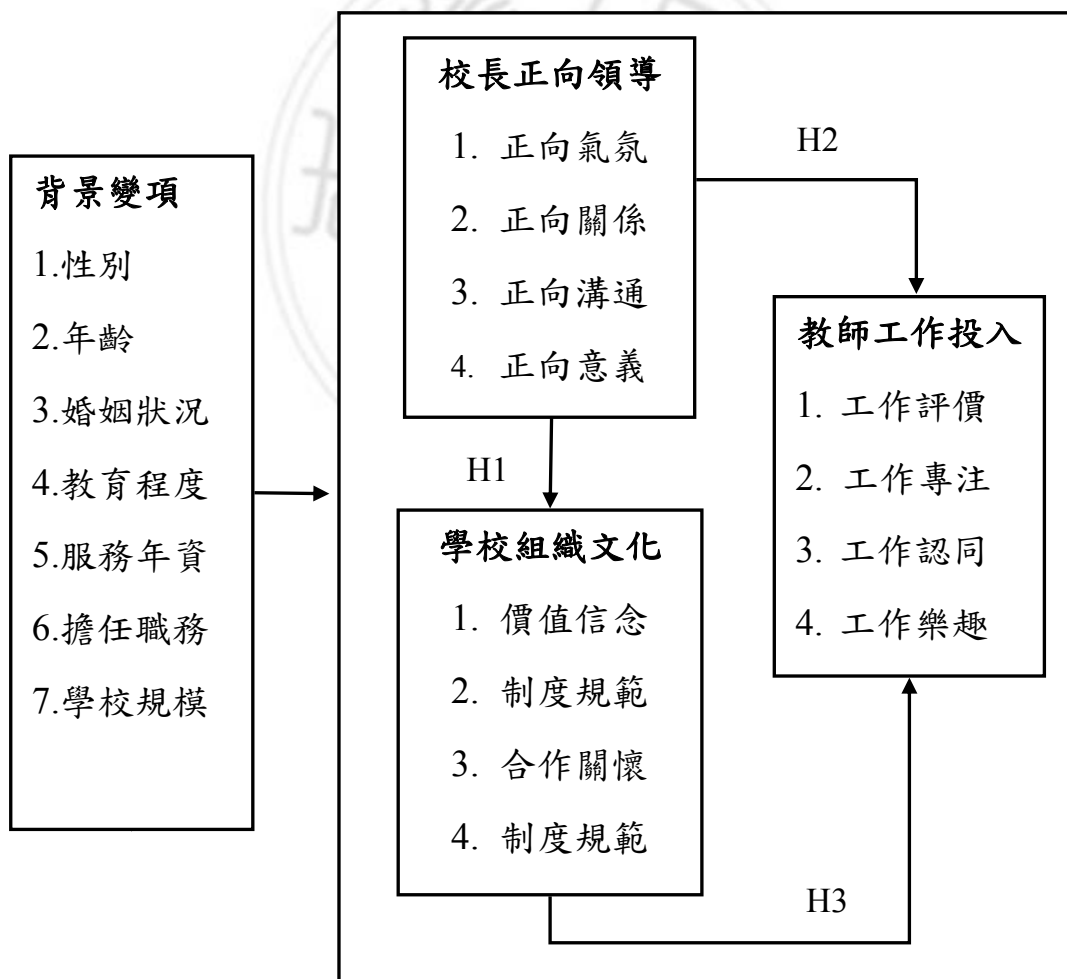


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

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工作投入的關係。2. 校長正向領導、學校組織文化對教師工作投入的影響。茲相關說明分述之：

1. 背景變項

(1) 性別：分男、女等 2 個項目。

(2) 年齡：分 30 歲以下、31~35 歲、36~40 歲、41~45 歲、46 歲以上等 5 個項目。

(3) 婚姻狀況：分已婚、未婚等 2 個項目。

(4) 教育程度：分為師範院校、一般大學（含教育學程及師資班）、研究所以上（含四十學分班）等 3 個項目。

(5) 服務年資：分 5 年以下、6~10 年、11~15 年、16~20 年、21 年以上等 5 個項目。

(6) 擔任職務：分教師兼主任、教師兼組長、級任導師、科任教師等 4 個項目。

(7) 學校規模：分 12 班以下、13~24 班、25~36 班、37~48 班、49 班以上等 5 個項目。

2. 國民小學校長正向領導量表

此部分量表主要參考黃麗燕（民 106）於「高雄市國民小學校長正向領導與教師組織承諾關係之研究」中所編製的「國民小學校長正向領導量表」，包含正向氣氛、正向關係、正向溝通、正向意義等四個層面，教師在此量表之得分愈高，代表知覺度愈高，反之則代表知覺度低。

3. 學校組織文化量表

此部分量表主要參考李皇興（民 102）於「苗栗縣國民中學校長權力運用策略與學校組織文化相關之研究」中所編製的「學校組織文化量

表」，包含「價值信念」、「制度規範」、「合作關懷」、「專業精進」四個層面，教師在此量表之得分愈高，表示參與的程度愈高；反之則表示參與程度愈低。

4. 國小教師工作投入度量表

此部分量表主要參考吳慧玲（民 103）於「桃竹苗地區校長教學領導與教師工作投入相關之研究」中所編製的「教師工作投入度量表」，包含工作認同、工作專注、工作樂趣、工作評價等四個層面，教師在此量表之得分愈高，代表工作投入愈高；反之即表示投入愈低。

3.2 研究假設

本小節依據文獻探討與研究架構，擬定以下的研究假設：

H1：校長正向領導對學校組織文化有顯著影響。

H2：校長正向領導對教師工作投入有顯著影響。

H3：學校組織文化對教師工作投入有顯著影響。

H4：校長正向領導透過學校組織文化的中介效果影響教師工作投入。

3.3 研究對象與調查方法

本小節將分別說明本研究的對象、調查方法的選擇以及問卷調查實施的情形。

3.3.1 研究對象

選擇任教於嘉義市 108 學年公立國民小學現職教師為調查研究之母群體，其中抽樣調查對象包含主任、組長、級任導師和科任教師等，根據教育部國民中小學鄉鎮市區別統計得知，107 學年度（民 107-108）嘉

義市公立國小之學校班級數：12 班以下 2 所，13~24 班 5 所，25~36 班 9 所，37~48 班 1 所，49 班以上 3 所，總計 20 所，歸納整理如表 3.1 所示。

表 3.1 嘉義市 107 學年度國民小學學校數與學校規模表

學校規模	學校數(所)	班級數(班)
12 班以下	2	21
13~24 班	5	109
25~36 班	9	239
37~48 班	1	48
49 班以上	3	159
合 計	20	606

資料來源：參考自教育部彙編國民中小學鄉鎮市區別統計 (2018-2019)

3.3.2 研究調查方法

研究者依據文獻整理並參酌相關學者的研究問卷，擬定適宜本研究的施測工具，以總題數共 64 題為正式施測問卷，採用非隨機便利抽樣方法，進行研究樣本的資料蒐集及分析。

3.3.3 研究調查概況

本研究問卷調查期程從 108 年 11 月中旬開始進行，至 108 年 12 月 5 日結束，依據學校規模按比例發放樣本數，由研究者親自送至各委託學校之主任或教師處，請其代為分發與收回，實際發放總數為 230 份問卷，共回收 219 份研究問卷，經資料整理後，除去未完整填答的 10 份無效問卷，得有效問卷 209 份，問卷有效率為 90.87%，正式施測問卷發放規劃如表 3.2 所示。

表 3.2 正式施測問卷發放規劃表

學校規模	學校數 (所)	班級數 (班)	國小教師數 (人)	問卷發放數 (份)
12 班以下	2	21	39	9
13~24 班	5	109	153	33
25~36 班	9	239	487	107
37~48 班	1	48	83	18
49 班以上	3	159	290	63
合 計	20	606	1052	230

資料來源：參考自教育部彙編國民中小學鄉鎮市區別統計 (2017-2018)和
研究者整理。

3.4 資料處理與分析

在施測問卷收回後，遂進行問卷資料之審閱，先去除填答不全之問卷，再將有效問卷予以編碼，依序建檔，採用 SPSS for Windows 22.0 版統計軟體進行分析。茲分述如下：

3.4.1 描述性統計分析

針對有效樣本基本資料做描述性統計分析，包含各變項次數分配、百分比、平均數和標準差等統計量，分析受試者性別、年齡、婚姻狀態、最高學歷、擔任職務及服務年資等背景資料，藉以瞭解瞭解嘉義市國小教師在校長正向領導、學校組織文化和工作投入的實際情況。

3.4.2 因素分析

本研究以因素分析找出各研究構面（正向領導、組織文化、工作投入）中變相間的共同因素，使用主成分分析法及最大變異數法進行轉軸後之因素負荷量，以選取題項構成各因素。並藉由累積解釋變異量以瞭解所萃取的因素解釋能力。

3.4.3 單因子變異數分析

以單因子變異數分析用檢定不同教師的個人背景變項，包括年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、學校規模等，在校長正向領導量表、學校組織文化量表及教師工作投入量表中，比較其是否存在差異情形，若結果達到顯著水準，則再利用雪費法進行事後比較，來分析各構面之間的差異情形。

3.4.4 獨立樣本 T 檢定

以獨立樣本 T 檢定來分析不同「性別」、「婚姻狀況」的國小教師在校長正向領導量表、學校組織文化量表及教師工作投入量表中，與母體平均數之間的差異情形。

3.4.5 相關分析

以皮爾森積差相關分析來探討校長正向領導、學校組織文化及工作投入各構面之間的相關情形和關係的強弱。

3.4.6 迴歸分析

透過迴歸分析是用以驗證自變數和依變數之間的影响關係，主要在探討自變數對依變數的影响程度及相關情形，以驗證研究假設成立與否。

第四章 研究結果

本章共分為五小節，第一節為樣本背景資料分析，第二節為背景資料與各構面之現況與差異性分析，第三節為相關分析，第四節為迴歸分析與中介效果分析，第五節為各構面與其他相關研究結果之綜合比較。

4.1 樣本背景資料之分析

從「性別」、「年齡」、「婚姻狀況」、「教育程度」、「服務年資」、「擔任職務」及「學校規模」等背景變項，來瞭解 209 位教師基本資料之分布情形，彙整如表 4.1。

4.1.1 性別

以「女性」居多，計有 162 人，占總樣本數 77.5%，「男性」共計 47 人，占總樣本數 22.5%。

4.1.2 年齡

年齡為「46 歲以上」最多，計有 73 位，占總樣本數 34.9%；其次依序為「41~45 歲」計有 61 位，占總樣本數 29.2%；「36~40 歲」計有 50 位，占總樣本數 23.9%；「31~35 歲」計有 14 位，占總樣本數 6.7%；年齡介於「30 歲(含以下)」最少，計有 11 位，占總樣本數 5.3%。顯示教師的年齡層主要集中為「46 歲以上」。

4.1.3 婚姻狀況

多數教師的婚姻狀況是「已婚」，共有 171 人，占總樣本數 81.8%；「未婚」次之，計有 38 位，占總樣本數 18.2%。

4.1.4 教育程度

教育程度以「研究所以上(含四十學分班)」最多，計有 131 位，占總樣本數 62.7%；「師範院校」次之，計有 41 位，占總樣本數 19.6%；「一般大學畢業(含教育學程、師資班)」學歷者最少，計有 37 位，占總樣本數 17.7%，顯示教師普遍具有研究所(含四十學分班)以上的教育程度。

4.1.5 服務年資

在 209 位教師中，服務年資以「21 年(含)以上」居多，共有 72 人，占總樣本數 34.4%；其次依序為「16~20 年」計有 69 位，占總樣本數 33%；「11~15 年」計有 32 位，占總樣本數 15.3%；「6~10 年」計有 20 人，占總樣本數 9.6%；服務年資在「5 年(含)以下」最少，計有 16 位，占總樣本數 7.7%。

4.1.6 擔任職務

在教師擔任職務中，以「級任導師」最多，共計 122 人，占總樣本數 58.4%；其次依序為「教師兼組長」計有 40 位，占總樣本數 19.1%；「科任教師」計有 29 位，占總樣本數 13.9%；「教師兼主任」最少，計有 18 位，占總樣本數 8.6%。

4.1.7 學校規模

學校規模中，以「25~36 班」最多，共有 99 人，占總樣本數 47.4%；其次依序為「49 班以上」計有 59 位，占總樣本數 28.2%；「13~24 班」計有 27 位，占總樣本數 12.9%；「37~48 班」計有 15 人，占總樣本數 7.2%；「12 班(含)以下」最少，計有 9 位，占總樣本數 4.3%。

表 4.1 樣本背景資料之分析

背景變項	選項別	樣本數	百分比(%)
性別	男	47	22.5
	女	162	77.5
年齡	30歲含以下	11	5.3
	31~35歲	14	6.7
	36~40歲	50	23.9
	41~45歲	61	29.2
	46歲以上	73	34.9
婚姻狀況	已婚	171	81.8
	未婚	38	18.2
教育程度	師範院校	41	19.6
	一般大學(含教育學程、師資班)	37	17.7
	研究所以上(含四十學分班)	131	62.7
服務年資	5年(含)以下	16	7.7
	6~10年	20	9.6
	11~15年	32	15.3
	16~20年	69	33
	21年(含)以上	72	34.4
擔任職務	教師兼主任	18	8.6
	教師兼組長	40	19.1
	級任導師	122	58.4
	科任教師	29	13.9

表 4.1 樣本背景資料之分析(續)

背景變項	選項別	樣本數	百分比(%)
學校規模	12班(含)以下	9	4.3
	13~24班	27	12.9
	25~36班	99	47.4
	37~48班	15	7.2
	49班以上	59	28.2

資料來源：本研究整理

4.2 因素分析與信度分析

本研究分別校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入的現況來進行因素分析與信度分析。

4.2.1 因素分析

在進行因素分析的過程中，根據 Kaiser (1974)所提出 KMO 值 (Kaiser-Meyer-Olkin)的適切性數量與 Bartlett 球形檢定，確認樣本資料是否適合因素分析，當 KMO 值 >0.5 ，則表示變數間的相關性越高，愈適合進行因素分析。如表 4.2 所示，本研究的 KMO 值皆高於 0.9，且每個構面的 Bartlett 球形檢定皆為顯著，表示量表的資料適合進行因素分析。以下是三構面之因素分析結果。

表 4.2 各構面之 KMO 值與球形檢定結果表

衡量構面	KMO 值	Bartlett 球形檢定		
		近似卡方分配	自由度	顯著性
校長正向領導	0.965	3691.304	171	0.000***
學校組織文化	0.952	3359.326	300	0.000***
教師工作投入	0.937	2835.763	190	0.000***

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

1. 國民小學校長正向領導量表

本量表是採用黃麗燕（民 106）文獻資料，此量表共分四個因素，分別為「正向氣氛」、「正向關係」、「正向溝通」、「正向意義」，共計 17 題問項，分析結果如表 4.3 所列：

表 4.3 國民小學校長正向領導量表之因素分析結果表

因素名稱	問卷內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
正向氣氛	1.本校校長具備樂觀積極的形象。	0.799	4.205	70.082%
	2.本校校長能適時的對教師表達感謝之意。	0.845		
	3.本校校長鼓勵同仁採取積極性的思考與行動	0.825		
	4.本校校長對於教師能提供適切的資源協助。	0.850		
	5.本校校長得知同仁遭遇困難時，會以具體行動給予同仁關懷、支持與協助。	0.849		
	6.本校校長平時能與同仁之間進行雙向有效的溝通。	0.891		
	7.本校校長能誠懇溝通，鼓勵同仁自我檢視，修正成長。	0.895		
	8.本校校長能誠懇建議促使同仁自我檢視修正成長。	0.903		
	9.本校校長能支持並激發教師個人的優勢能力。	0.878		
	10.本校校長樂於接受教師的建議並適時採行。	0.885		

表 4.3 國民小學校長正向領導量表之因素分析結果表 (續)

因素名稱	問卷內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
正向關係	11.校長能對教師充分信任與授權。	0.855	2.942	73.558%
	12.校長能與教師領袖建立良好的工作夥伴關係。	0.888		
	13.校長私下也會向同仁分享其教育理念。	0.821		
	14.校長能鼓勵教師向同仁表達感情上的支持。	0.866		
正向意義	15.校長能協助教師看見教育對學生的影響。	0.901	3.227	80.679%
	16.校長能讓教師體認教育對於社會的重要貢獻。	0.917		
	17.校長能夠將學校教育目標連結到教師工作價值。	0.907		

資料來源：本研究整理

國民小學校長正向領導量表合計 19 題問項題目，計分方式採用李克特(Likert)五點衡量尺度，問項敘述以「非常符合」、「符合」、「普通」、「不符合」和「非常不符合」。依受試者真實想法或實際感受來填答，分別給予 5 到 1 的分數。受測對象在國民小學校長正向領導量表得分越高，代表對國民小學校長正向領導愈傾向正向之感受；反之，得分愈低則表示愈傾向負向之感受。國民小學校長正向領導量表的因素分析結果的 KMO 取樣適切性量數為 0.965，超過 Kaiser(1974)所建議可接受值 0.5 之標準，卡方值為 3691.034，自由度為 171，顯著性為 0.000，表示本研究量表的四個因素與文獻理論結果相符合，本研究的問卷量表具有建構

效度。

2. 學校組織文化量表

本量表是採用李皇興（民 102）文獻資料，此量表共分 4 個因素，分別為「價值信念」、「制度規範」、「合作關懷」、「專業精進」，共計 24 題問項，如表 4.4 所列：

表 4.4 學校組織文化量表之因素分析結果表

因素名稱	問卷內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
價值信念	1.本校對於教育目標及未來發展有明確的方向。	0.792	4.301	71.681%
	2.本校同仁能夠認同學校的願景與目標。	0.858		
	3.本校成員（或同仁）對於要培育出什麼樣的學生有完整的想法與具體的作法。	0.872		
	4.本校成員（或同仁）有共同願景圖像來傳達教育價值。	0.882		
	5.本校辦理的活動背後具有同仁共同認定的教育意義。	0.857		
	6.本校同仁對教育工作的意義有共同的價值觀。	0.816		

表 4.4 學校組織文化量表之因素分析結果表 (續)

因素名稱	問卷內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
制度規範	7.本校行政業務與教學活動能按部就班的執行。	0.812	3.824	54.634%
	8.職位交接時，各項典章制度與作業規範能順利傳承。	0.704		
	9.在學校的行為規範下，本校同仁能謹守個人職務分際盡忠職守。	0.741		
	10.本校每年有固定的儀式或活動來傳達學校的信念並展現學校精神。	0.712		
	11.當成員(或同仁)對於學校現行規範有不同意見時，都能透各項會議討論解決。	0.764		
	12.本校能依照既定行事曆有規律運作。	0.760		
	13.本校的校徽設計美觀，具有代表學校的意義。	0.672		
合作關懷	14.本校會調和同仁個別需求與學校的發展。	0.801	3.596	59.934%
	15.我對於在本校服務感到愉快，能力得以發揮。	0.828		
	16.本校同仁間的人際關係氛圍是和諧的，並且互動交流是正向的。	0.767		
	17.本校的氣氛讓成員穩定，因此長期以來流動率低。	0.729		
	18.當外界對本校各項措施質疑時，本校會主動了解並積極協助處理以維護形象。	0.761		
專業精進	19.本校教師對於能夠提升教學能力的學習都有很高的意願。	0.702	3.711	61.856%
	20.本校教師常有機會進行教學專業對話與討論。	0.782		
	21.本校教師在教育專業方面具高度專業素養。	0.832		
	22.本校教師能踴躍參與在職進修。	0.800		
	23.本校教師會主動成立與參與專業學習社群。	0.789		
	24.本校教師能秉持專業態度面對家長的質疑並能以教育專業知能積極溝通。	0.807		

資料來源：本研究整理

學校組織文化量表的內容主要分為「價值信念」、「制度規範」、「合作關懷」及「專業精進」等四個因素，共 25 題。作答方式在第一部分：填答者基本資料部分，是由填答者勾選符合的選項。第二、第三及第四部分的行為問卷是採李克特(Likert)五點衡量尺度，問項敘述以「非常符合」、「符合」、「普通」、「不符合」和「非常不符合」。依受試者真實想法或實際感受來填答，分別給予 5 到 1 的分數。依照填答者的感受來判斷，並從中勾選一個合適的選項。得分越高代表國小教師對學校組織文化知覺程度越高；反之，則國小教師對學校組織文化知覺程度越低。

學校組織文化量表的因素分析結果顯示，KMO 取樣適切性量數為 0.952，超過 Kaiser(1974)所建議可接受值 0.5 之標準，卡方值為 3359.326，自由度為 300，顯著性為 0.000，表示本研究量表的四個因素與文獻理論結果相符合，表示本研究的問卷量表具有建構效度。

3. 教師工作投入度量表

本量表是採用吳慧玲（民 103）文獻資料，此量表共分四個因素，分別為「工作評價」、「工作專注」、「工作認同」、「工作樂趣」，共計 16 題問項，如表 4.5 所列：

表 4.5 教師工作投入度量表之因素分析結果表

因素名稱	問卷內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
工作評價	1.我的學校工作是富有教育意義的。	0.831	3.589	71.777%
	2.我對學校教育工作充滿熱忱。	0.885		
	3.能在學校從事教育工作，我覺得很幸福。	0.857		
	4.我覺得學校工作是生活中很重要的一環。	0.843		
工作專注	5.學校工作沒有完成，我會加班或帶回家完成。	0.739	2.973	59.455%
	6.我將大部分的時間與精力，都投入在與教學有關的工作上。	0.811		
	7.生活上我最關心的事情，大多與學校工作有關。	0.826		
	8.我會為了學校的活動去蒐集一些相關資料。	0.744		
工作認同	9.我喜歡目前學校的工作環境。	0.861	3.410	68.196%
	10.我喜歡與學校同事一起工作。	0.806		
	11.我以身為這所學校的教師為榮。	0.883		
	12.我會主動參加與教學工作相關的進修研習。	0.750		
工作樂趣	13.學校工作能順利完成，讓我覺得很快樂。	0.785	3.381	67.617%
	14.看到學生的表現進步，讓我覺得很有成就感。	0.798		
	15.嘗試新的教學工作，讓我覺得很有趣。	0.827		
	16.在教學工作上得以發揮專長，讓我覺得很快樂。	0.865		

資料來源：本研究整理

教師對於自己能專注於工作、並且主動的了解參與每個工作事項，在工作中得到成就感及獲得樂趣，而對自己的工作產生認同，察覺自己的價值與意義。教師工作投入分為「工作評價」、及「工作專注」、「工作認同」、「工作樂趣」四個層面所得之總分做為判斷依據，以填答者在《教師工作投入調查問卷》之各項得分為衡量標準；所得到的總分愈高，表示教師工作投入程度愈高；反之則愈低。(吳慧玲，民 103)

教師工作投入度量表 20 題問項題目均為正向題，採用李克特(Likert)五點衡量尺度，問項敘述以「非常符合」、「符合」、「普通」、「不符合」和「非常不符合」。依受試者真實想法或實際感受來填答，分別給予 5 到 1 的分數。受測對象在教師工作滿意度量表得分越高，表示其對教師工作滿意程度愈傾向正向；反之，得分愈低則表示愈傾向負向。

教師工作投入度量表的 KMO 取樣適切性量數為 0.937，超過 Kaiser(1974)所建議可接受值 0.5 之標準，且 Bartlett 球形檢定之卡方值為 2835.763，自由度為 190，顯著性為 0.000，表示本研究量表的五個因素構面與文獻理論結果相符合，表示本研究的問卷量表具有建構效度。

4.2.2 信度分析

1.國民小學校長正向領導量表

從分析結果得知，校長正向領導量表整體信度的 Cronbach's α 係數為 0.971，各構面的係數如下：「正向氣氛」的係數是 0.914、「正向關係」的係數是 0.880、「正向溝通」的係數為 0.934、「正向意義」的係數是 0.920，表示此量表內部一致性高，具有良好的信度。

2.學校組織文化量表

從分析結果得知，學校組織文化量表整體信度的 Cronbach's α 係數為 0.956，各構面的係數如下：「價值信念」的係數是 0.921、「制度規

範」的係數是 0.859、「合作關懷」的係數為 0.862、「專業精進」的係數為 0.875，表示此量表內部一致性高，具有良好的信度。

3.教師工作投入度量表

從分析結果得知，工作投入度整體信度的 Cronbach' s α 係數為 0.945，各構面的係數如下：「工作評價」的係數是 0.901、「工作專注」的係數是 0.823、「工作認同」的係數是為 0.881、「工作樂趣」的係數是為 0.878，表示此量表內部一致性高，具有良好的信度。

詳如表 4 6 所示。

表 4.6 信度分析結果表

量表名稱	量表構面	Cronbach's α 係數	整體Cronbach's α 係數
校長正向領導 量表	正向氣氛	0.914	0.971
	正向關係	0.880	
	正向溝通	0.934	
	正向意義	0.920	
學校組織文化 量表	價值信念	0.921	0.956
	制度規範	0.859	
	合作關懷	0.862	
	專業精進	0.875	
教師工作投入 度量表	工作評價	0.901	0.945
	工作專注	0.823	
	工作認同	0.881	
	工作樂趣	0.878	

資料來源：本研究整理

4.3 國民小學校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入之現況與差異性分析

本研究分別就嘉義市國民小學校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入的現況予以分析和討論：

4.3.1 背景資料之現況分析

本研究之校長正向領導總量表共分為正向氣氛、正向溝通、正向關係和正向意義四個子構面，由表 4.7 得知，整體教師知覺校長正向領導得分平均數為 4.07，各子構面平均數在 3.992~4.164，高於平均數 3，顯示嘉義市校長正向領導普遍具有中高程度之表現，其中以「正向氣氛」之表現最佳，校長能以身作則帶領正向思考，主動關懷學校教師的需求，適時表達關懷與愛，並協助解決教師在工作上所面臨的困境，正向解讀教師行為，促使校園充滿正向氣氛。

表 4.7 校長正向領導各層面之現況分析摘要表

子構面	題數	題平均數	題標準差
正向氣氛	6	4.164	0.583
正向溝通	5	3.992	0.651
正向關係	4	4.029	0.630
正向意義	4	4.049	0.637
整體正向領導	19	4.066	0.581

資料來源：本研究整理

本研究之學校組織文化總量表共分為價值信念、制度規範、合作關

懷和專業精進四個子構面，採用李克特(Likert)五點衡量尺度，若得分高於平均數(3分)者，表示教師對學校組織文化現況知覺情形愈符合，分數愈低代表教師對現況知覺情形愈不符合。由表 4.8 得知，整體學校組織文化得分平均數為 4.010，各子構面平均數在 3.928~4.087，高於平均數 3，得分由高至低依序為「制度規範」、「專業精進」、「合作關懷」、「價值信念」，顯示學校教師知覺其學校組織文化現況良好，以「制度規範」之表現最符合，可能是一個學校的各種行為模式、典章制度、作業規範都已行之多年，且都有一定程度的行事準則，因此往往是最易被直接察覺與感受的，所以「制度規範」層面感受程度最為深刻。而一個學校的教育目標的信念與願景，易受到領導者的更迭而有所不同，因此「價值信念」層面感受最低。

表 4.8 學校組織文化各層面之現況分析摘要表

子構面	題數	題平均數	題標準差
價值信念	6	3.928	0.567
制度規範	7	4.087	0.493
合作關懷	6	3.957	0.541
專業精進	6	4.057	0.504
整體組織文化	25	4.010	0.469

資料來源：本研究整理

本研究之工作投入總量表共分為工作評價、工作專注、工作認同和工作樂趣四個子構面，採用李克特(Likert)五點衡量尺度，若得分高於平均數(3分)者，表示教師知覺工作投入感受較高，得分愈低代表教師工作

投入感受較低，由表 4.9 得知，整體教師工作投入得分平均數為 4.185，各子構面平均數在 4.056~4.301，高於平均數 3，各層面之間的差異性不大。由此得知，國小教師工作投入知覺情形屬於「高」的程度，各層面與整體表現上皆達到良好之程度。

表 4.9 教師工作投入各層面之現況分析摘要表

子構面	題數	題平均數	題標準差
工作評價	5	4.285	0.540
工作專注	5	4.056	0.589
工作認同	5	4.099	0.559
工作樂趣	5	4.301	0.531
整體工作投入	20	4.185	0.479

資料來源：本研究整理

4.3.2 背景資料之差異性分析

為瞭解本研究男性與女性在三個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來進行分析。

1. 男性與女性在「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面之差異性分析彙整如表 4.10 至表 4.12 所示。從表中可知，「正向領導」、「組織文化」和「工作投入」等整體構面之 P 值皆大於 0.05，沒有達到顯著性。

表 4.10 性別與校長正向領導之差異性分析彙整表

因素構面	性別		t 值	P 值
	男性	女性		
正向氣氛	4.2801	4.1296	1.563	0.120
正向溝通	4.1234	3.9543	1.574	0.117
正向關係	4.1489	3.9938	1.490	0.138
正向意義	4.1755	4.0123	1.552	0.122
整體校長正向領導	4.1892	4.0302	1.659	0.099

資料來源：本研究整理

再從表 4.11 得知，不同性別的教師在「學校組織文化」其各層面得分情形，乃進行單因子變異數分析，在「學校組織文化」構面下的「價值信念」、「制度規範」、「合作關懷」以及「專業精進」四個層面中，皆未達顯著差異。

表 4.11 性別與學校組織文化之差異性分析彙整表

因素構面	性別		t 值	P 值
	男性	女性		
價值信念	4.0035	3.9064	1.035	0.302
制度規範	4.1337	4.0732	0.741	0.460
合作關懷	4.0461	3.9311	1.286	0.200
專業精進	4.0993	4.0442	0.659	0.511
整體學校組織文化	4.0732	3.9921	1.044	0.298

資料來源：本研究整理

而從表 4.12 得知，工作投入各層面之 P 值皆大於 0.05，沒有達到顯著性。

表 4.12 性別與工作投入之差異性分析彙整表

因素構面	性別		t 值	P 值
	男性	女性		
工作評價	3.640	3.616	0.311	0.756
工作專注	3.675	3.588	0.983	0.327
工作認同	3.364	3.327	0.370	0.712
工作樂趣	3.491	3.325	1.381	0.169
整體工作投入	3.614	3.548	0.875	0.383

資料來源：本研究整理

2. 教師年齡分為 30 歲以下、31~35 歲、36~40 歲、41~45 歲、46 歲以上等五個組別，運用單因子變異數分析來比較不同年齡的教師在「校長正向領導」、「學校組織文化」、「教師工作投入」等構面上是否有顯著差異。單因子變異數分析彙整如表 4.13 至 4.15 所示。從表 4.13 可得知「校長正向領導」整體構面之 P 值大於 0.05，表示不同年齡在「校長正向領導」沒有顯著性差異，而表 4.9 可得知「學校組織文化」構面之 P 值 0.718 大於 0.05，表示不同年齡在「學校組織文化」整體層面沒有顯著性差異。

表 4.13 不同年齡與校長正向領導之差異性分析彙整表

因素構面	年齡					F 值	P 值
	30 歲 以下(a)	31~35 歲(b)	36~40 歲(c)	41~45 歲(d)	46 歲 以上(e)		
正向氣氛	4.379	4.167	4.160	4.087	4.196	0.688	0.601
正向溝通	4.236	3.971	3.92	3.898	4.038	0.797	0.529
正向關係	4.227	4.054	3.995	4.000	4.041	0.349	0.854
正向意義	4.364	4.000	4.000	3.967	4.113	0.349	0.854
整體正向 領導	4.306	4.056	4.047	3.994	4.105	1.207	0.309

資料來源：本研究整理

表 4.14 不同年齡與學校組織文化之差異性分析彙整表

因素構面	年齡					F 值	P 值
	30 歲 以下(a)	31~35 歲(b)	36~40 歲(c)	41~45 歲(d)	46 歲 以上(e)		
價值信念	4.030	3.917	3.877	3.907	3.968	0.301	0.877
制度規範	4.312	4.184	4.020	4.052	4.110	1.056	0.380
合作關懷	4.136	4.071	3.917	3.915	3.970	0.626	0.645
專業精進	4.046	4.214	4.033	4.049	4.050	0.372	0.828
整體組織 文化	4.138	4.100	3.964	3.984	4.028	0.524	0.718

資料來源：本研究整理

由表 4.15 可知，「教師工作投入」構面之 P 值大於 0.05，表示不同年齡的

教師在「工作投入」整體構面有沒有達到顯著性，再從教師工作投入各層面可發現，不同年齡的教師在「工作專注」之 P 值小於 0.01，表示不同年齡的教師是有差異存在，經由事後比較發現 46 歲以上高於 36~40 歲，46 歲以上也高於 41~45 歲，推其因可能是 46 歲以上教師的孩子多已長大在外求學，不需家長在旁照顧，故可以全心投入工作中，在工作專注較其他年齡層為佳。

表 4.15 不同年齡與教師工作投入之差異性分析彙整表

因素 構面	年齡					F 值	P 值	事後 比較
	30 歲 以下(a)	31~35 歲(b)	36~40 歲(c)	41~45 歲(d)	46 歲 以上(e)			
工作 評價	4.501	4.328	4.140	4.259	4.364	1.859	0.119	
工作 專注	3.964	3.757	3.912	4.020	4.255	4.081**	0.003	e>b e>c
工作 認同	4.200	4.171	4.024	4.074	4.140	0.494	0.741	
工作 樂趣	4.527	4.414	4.220	4.213	4.375	1.747	0.141	
整體 工作 投入	4.300	4.168	4.074	4.142	4.284	1.753	0.140	

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

資料來源：本研究整理

3. 已婚與未婚在「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面的差異性用獨立樣本 t 檢定來分析，彙整如表 4.16 所示。由表 4.16 可知「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面之 P 值皆大於 0.05，表示不同婚姻狀況在此三構面沒有達到顯著性。

表 4.16 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		
校長正向領導	4.075	4.028	0.179	0.673
學校組織文化	4.016	3.986	0.491	0.484
教師工作投入	4.210	4.074	0.598	0.440

資料來源：本研究整理

4. 教育程度分成三個組別，運用單因子變異數分析來比較不同教育程度的教師在「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面是否有顯著差異。差異性分析彙整如表 4.17 至 4.19 所示。由表得知「校長正向領導」、「學校組織文化」、「教師工作投入」等整體構面之 P 值皆大於 0.05，表示不同教育程度在此三構面沒有達到顯著性。

表 4.17 不同教育程度與校長正向領導之差異性分析彙整表

因素構面	教育程度			F 值	P 值
	師範院校 (a)	一般大學 (b)	研究所以 上(c)		
正向氣氛	4.313	4.126	4.127	1.687	0.188
正向溝通	4.112	3.989	3.956	0.903	0.407
正向關係	4.116	4.014	4.006	0.488	0.615
正向意義	4.140	4.041	4.023	0.532	0.588
整體 正向領導	4.182	4.048	4.035	1.030	0.359

資料來源：本研究整理

表 4.18 不同教育程度與學校組織文化之差異性分析彙整表

因素構面	教育程度			F 值	P 值
	師範院校 (a)	一般大學 (b)	研究所以 上(c)		
價值信念	4.061	3.932	3.886	1.505	0.224
制度規範	4.178	4.158	4.038	1.737	0.179
合作關懷	3.992	3.941	3.950	0.109	0.896
專業精進	4.163	4.014	4.036	1.158	0.316
整體 組織文化	4.102	4.017	3.980	1.055	0.350

資料來源：本研究整理

表 4.19 不同教育程度與教師工作投入之差異性分析彙整表

因素構面	教育程度			F 值	P 值
	師範 院校(a)	一般 大學(b)	研究所 以上(c)		
工作評價	4.283	4.249	4.296	0.111	0.895
工作專注	4.054	4.011	4.069	0.138	0.871
工作認同	4.063	4.124	4.102	0.122	0.885
工作樂趣	4.312	4.373	4.278	0.470	0.626
整體 工作投入	4.178	4.187	4.186	0.006	0.994

資料來源：本研究整理

5. 服務年資分成等五個組別，運用單因子變異數分析來比較不同服務年資的教師在「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面上是否有顯著差異。差異性分析彙整如表 4.20 至 4.22 所示。由表可知「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面之 P 值均大於 0.05，表示不同服務年資在此三構面沒有達到顯著性。再從學校組織文化各層面可得知，不同服務年資的教師在「合作關懷」之 P 值小於 0.05，表示不同服務年資的教師是有差異存在，經由事後比較並無明顯差異。

表 4.20 不同服務年資與校長正向領導之差異性分析彙整表

因素 構面	服務年資					F 值	P 值
	5 年以 下(a)	6~10 年(b)	11~15 年(c)	16~20 年(d)	21 年以 上(e)		
正向 氣氛	4.438	4.167	4.109	4.075	4.211	1.481	0.209
正向 溝通	4.250	4.050	3.906	3.901	4.044	1.265	0.285
正向 關係	4.281	4.050	4.039	3.920	4.066	1.230	0.299
正向 意義	4.250	4.063	4.047	3.906	4.139	1.653	0.162
整體正 向領導	4.316	4.090	4.028	3.961	4.121	1.522	0.197

資料來源：本研究整理

表 4.21 不同服務年資與學校組織文化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)			
價值 信念	4.010	4.033	3.885	3.862	3.963	0.598	0.665	
制度 規範	4.277	4.3229	4.125	3.994	4.077	1.700	0.151	
合作 關懷	4.125	4.158	4.078	3.826	3.933	2.565	0.039*	NS
專業 精進	4.125	4.225	4.214	3.969	4.009	2.139	0.077	

表 4.21 不同服務年資與學校組織文化之差異性分析彙整表 (續)

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)			
整體 組織 文化	4.140	4.164	4.078	3.917	3.999	1.731	0.145	

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

資料來源：本研究整理

表 4.22 不同服務年資與教師工作投入之差異性分析彙整表

因素 構面	服務年資					F 值	P 值
	5 年以 下(a)	6~10 年(b)	11~15 年(c)	16~20 年(d)	21 年以 上(e)		
工作 評價	4.425	4.400	4.288	4.162	4.339	1.584	0.180
工作 專注	3.912	3.990	4.000	3.962	4.219	2.248	0.065
工作 認同	4.250	4.250	4.169	3.986	4.100	1.509	0.201
工作 樂趣	4.500	4.390	4.319	4.174	4.347	1.864	0.118
整體工 作投入	4.272	4.258	4.194	4.071	4.251	1.587	0.179

資料來源：本研究整理

6. 擔任職務分成四個組別，運用單因子變異數分析來比較擔任不同職務的教師在「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面上是否有顯

著差異。差異性分析彙整如表 4.23 至 4.25 所示。由表可知「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面之 P 值皆大於 0.05，表示不同擔任職務在此三構面沒有達到顯著性，但從組織文化各層面可得知，不同擔任職務的教師在「合作關懷」之 P 值為 0.025 小於 0.05，雖有達到顯著性，經事後比較未發現明顯差異存在。

表 4.23 不同擔任職務與校長正向領導之差異性分析彙整表

因素 構面	擔任職務				F 值	P 值
	教師兼 主任(a)	教師兼 組長(b)	級任 導師(c)	科任 教師(d)		
正向 氣氛	4.194	4.308	4.113	4.155	1.143	0.333
正向 溝通	4.056	4.075	3.960	3.979	0.379	0.768
正向 關係	4.069	4.106	3.969	4.147	0.926	0.429
正向 意義	4.139	4.119	4.002	4.095	0.547	0.651
整體正 向領導	4.120	4.165	4.019	4.094	0.721	0.541

資料來源：本研究整理

表 4.24 不同擔任職務與學校組織文化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
	教師兼 主任(a)	教師兼 組長 (b)	級任 導師 (c)	科任 教師 (d)			
價值 信念	4.019	3.933	3.891	4.023	0.598	0.617	
制度 規範	4.191	4.082	4.054	4.168	0.704	0.550	
合作 關懷	4.056	4.038	3.866	4.167	3.194	0.025*	NS
專業 精進	3.926	4.042	4.055	4.167	0.876	0.455	
整體組 織文化	4.053	4.026	3.970	4.132	1.023	0.383	

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

資料來源：本研究整理

表 4.25 不同擔任職務與教師工作投入之差異性分析彙整表

因素 構面	擔任職務				F 值	P 值
	教師兼 主任 (a)	教師兼 組長(b)	級任 導師(c)	科任 教師(d)		
工作 評價	4.222	4.325	4.274	4.317	0.204	0.893
工作 專注	4.122	4.010	4.077	3.986	0.342	0.795
工作 認同	4.267	4.055	4.057	4.228	1.369	0.253
工作 樂趣	4.278	4.310	4.308	4.276	0.044	0.988
整體工 作投入	4.222	4.175	4.179	4.202	0.059	0.981

資料來源：本研究整理

7. 學校規模分成五個組別，運用單因子變異數分析來比較不同學校規模的教師在「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面上是否有顯著差異。差異性分析彙整如表 4.26 至表 4.28 所示。由表可知「正向領導」、「組織文化」、「工作投入」等構面之 P 值皆大於 0.05，表示不同學校規模在此三構面均沒有達到顯著性。但從教師工作投入各層面可得知，學校規模不同的教師在「工作專注」之 P 值為 0.044 小於 0.05，雖有達到顯著性，經事後比較未發現明顯差異存在。

表 4.26 不同學校規模與校長正向領導之差異性分析彙整表

因素 構面	學校規模					F 值	P 值
	12 班 以下(a)	13~24 班(b)	25~36 班(c)	37~48 班(d)	49 班 以上(e)		
正向 氣氛	4.296	4.185	4.158	4.233	4.124	0.245	0.913
正向 溝通	3.889	4.030	3.988	4.167	3.980	0.132	0.970
正向 關係	4.139	4.093	3.985	4.133	4.030	0.357	0.839
正向 意義	4.028	4.148	3.972	4.217	4.093	0.855	0.492
整體正 向領導	4.099	4.117	4.038	4.165	4.060	0.225	0.924

資料來源：本研究整理

表 4.27 不同學校規模與學校組織文化之差異性分析彙整表

因素 構面	學校規模					F 值	P 值
	12 班 以下(a)	13~24 班(b)	25~36 班(c)	37~48 班(d)	49 班 以上(e)		
價值 信念	4.019	4.068	3.879	4.089	3.893	1.015	0.401
制度 規範	4.254	4.153	4.051	4.191	4.065	0.706	0.589
合作 關懷	4.148	4.019	3.948	3.911	3.927	0.445	0.776
專業 精進	3.926	4.204	3.978	4.089	4.133	1.702	0.151
整體組 織文化	4.093	4.113	3.967	4.075	4.007	0.667	0.616

資料來源：本研究整理

表 4.28 不同學校規模與教師工作投入之差異性分析彙整表

因素 構面	學校規模					F 值	P 值	事後 比較
	12 班 以下(a)	13~ 24 班 (b)	25~ 36 班 (c)	37~ 48 班 (d)	49 班 以上 (e)			
工作 評價	4.089	4.230	4.307	4.413	4.271	0.626	0.644	
工作 專注	3.533	4.119	4.016	4.133	4.153	2.491	0.044*	NS
工作 認同	4.200	4.126	4.072	4.307	4.061	0.727	0.575	
工作 樂趣	4.200	4.0289	4.3.3	4.373	4.302	0.152	0.962	
整體 工作 投入	4.006	4.191	4.175	4.307	4.197	0.573	0.683	

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

8. 差異性因素分析之結果：

(1) 嘉義市國民小學教師在工作投入之工作專注因不同年齡而有顯著差異。

4.4 相關分析

本研究透過皮爾森積差分析來探討校長正向領導、學校組織文化、教師工作投入等構面的相關程度，分析結果發現校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入三構面之間均呈現顯著正相關。

本研究依據相關係數與其相關程度來判斷變數之間的線性相關強度，加上透過顯著性的檢定來判斷其結果。

1. 高度相關：r 值介於 0.7~1.0。
2. 中度相關：r 值介於 0.4~0.7。
3. 低度相關：r 值介於 0.1~0.4。
4. 無相關：r 值介於 0.0~0.1。

由表 4.29 分析結果得知校長正向領導對應學校組織文化的線性相關係數 0.716，表示校長正向領導對於學校組織文化的相關性為高度相關，校長正向領導對應教師工作投入的線性相關係數 0.543，表示校長正向領導對於教師工作投入的相關性為中度相關，而學校組織文化對於教師工作投入的線性相關係數為 0.705，表示學校組織文化對於教師工作投入的相關性亦為高度相關，因此各構面之間都具有中高度相關的顯著性正向影響。

表 4.29 各構面之相關分析

構面	校長正向領導	學校組織文化	教師工作投入
校長正向領導	1	0.716**	0.543**
學校組織文化	0.716**	1	0.705**
教師工作投入	0.543**	0.705**	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

4.5 迴歸分析

由以上的相關分析得知，校長正向領導、學校組織文化、教師工作投入之間具有相關性，因此進而以迴歸分析來研究各構面彼此間的解釋以及驗證研究假設是否得以成立。

4.5.1 校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入之影響

本研究分別驗證校長正向領導、學校組織文化、教師工作投入等構面間的直接影響效果，如表 4.30 所示。

1. 校長正向領導對學校組織文化之影響

由表 4.30 可知，校長正向領導對學校組織文化的標準化 β 值為 0.716，達顯著水準， R^2 為 0.513，F 值為 217.852，由此可知，校長正向領導對學校組織文化具有顯著相關，表示校長正向領導愈高，則相對會有較好的學校組織文化。

假設 H1：校長正向領導對學校組織文化有顯著影響。經迴歸分析結果

顯示，研究假設成立。

2. 校長正向領導對教師工作投入之影響

由表 4.30 可知，分析結果顯示校長正向領導對教師工作投入的標準化 β 值為 0.543，達顯著水準， R^2 為 0.295，F 值為 86.731，得知，校長正向領導對教師工作投入具有顯著相關。

假設 H2：校長正向領導對教師工作投入有顯著影響。經迴歸分析結果顯示，研究假設成立。

3. 學校組織文化對教師工作投入之影響

由表 4.30 可知，學校組織文化對教師工作投入的標準化 β 值為 0.705，達顯著水準， R^2 為 0.496，F 值為 204.051，由此可知，學校組織文化對教師工作投入具有顯著相關。

假設 H3：學校組織文化對教師工作投入有顯著影響。經迴歸分析結果顯示，研究假設成立。

4. 根據 Baron and Kenny (1986)對於中介變數之中介效果的定義，中介效果成立之先決條件為：三個簡單迴歸模式都必須為顯著的，由表 4.30 可看出兩兩變數之間存在顯著關係，故需進一步檢驗是否具有中介效果存在。

表 4.30 各構面之迴歸分析

構面	β 值	R^2 值	F 值
校長正向領導對學校組織文化	0.716	0.513	217.852***
校長正向領導對教師工作投入	0.543	0.295	86.731***
學校組織文化對教師工作投入	0.705	0.496	204.051***

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

4.5.2 中介效果分析

本研究以簡單迴歸分析探討正向領導、組織文化和工作投入等兩兩構面間之相關性，進而從多元迴歸分析驗證「組織文化」變項。

從表 4.31 可得知模式 1、2 和 3 呈現三種簡單迴歸模式的結果，其迴歸係數都為顯著，因此可能有中介效果存在；再由模式 4 的複迴歸模式結果可知，當自變數「校長正向領導」對依變數「教師工作投入」的影響在加入中介變數「學校組織文化」之後，影響效果未達顯著，但 β 值由 0.543 (模式 2) 降低為 0.080 (模式 4)，顯示較未加入時更接近 0，但影響效果呈現不顯著，因此中介變數「學校組織文化」對自變數「校長正向領導」與依變數「教師工作投入」具有完全中介效果。

假設 H4：校長正向領導透過學校組織文化的中介效果影響教師工作投入。經迴歸分析結果顯示，研究假設成立。

表 4.31 學校組織文化在校長正向領導對工作投入之中介效果分析

		迴歸模式			
		學校組織文化		教師工作投入	
自變數	依變數	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
		β 值	β 值	β 值	β 值
校長正向 領導		0.716***	0.543***	-	0.080
學校組織 文化		-	-	0.705***	0.647***
	R ²	0.513	0.295	0.496	0.500
	Adj R ²	0.510	0.292	0.494	0.495
	F 值	217.852***	86.731***	204.051***	102.799***
	顯著性	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	假設檢驗結果	成立	成立	成立	成立

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

4.6 結果比較

以下分別就校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入三構面與其他相關研究者之結果來予以比較。

4.6.1 校長正向領導構面與相關研究之結果分析

表 4.32 校長正向領導構面與相關研究者結果之比較

研究者	校長正向領導								
	性 別	年 齡	婚 姻	服 務 年 資	教 育 程 度	職 務	學 校 規 模	學 校 位 置	與景顯 個變著 人項差 背無異
陳志鵬(民 103)									#
李仁傑(民 104)						*			
鄭清峰(民 106)	*			*		*	*	*	
黃麗燕(民 106)							*		
張靖怡(民 106)	◎	◎	◎		◎	◎			
黎素君(民 108)	*								
葉晴惠(民 109)									#

*表示有顯著差異，◎表示有部份差異，# 無顯著差異
資料來源：本研究整理

4.6.2 學校組織文化與構面與相關研究之結果分析

表 4.33 學校組織文化構面與相關研究者結果之比較

研究者	學校組織文化								
	性 別	年 齡	婚 姻	服 務 年 資	教 育 程 度	職 務	學 校 規 模	學 校 位 置	與景顯 個變著 人項差 背無異
李皇興(民 102)	*						*		
陳淑惠(民 103)						*	*		
游博順(民 105)								◎	
戴雅綾(民 107)								*	
王乃袖(民 107)		*			*				
李怡樺(民 107)				◎			◎		
葉晴惠(民 109)		◎							#

*表示有顯著差異，◎表示有部份差異，# 無顯著差異
資料來源：本研究整理

4.6.3 教師工作投入度構面與相關研究之結果分析

表 4.34 教師工作投入構面與相關研究者結果之比較

研究者	工作投入								
	性 別	年 齡	婚 姻	服 務 年 資	教 育 程 度	職 務	學 校 規 模	學 校 位 置	與景顯 個變著 人項差 背無異
張炳仁(民 103)			◎			◎			
王素貞(民 103)	◎					◎	◎		
吳慧玲(民 103)	*			*	*	*		*	
王翠萍(民 106)									#
鄭嘉怡(民 107)	*	*		*		*			
彭勝棫(民 107)						*			
葉晴惠(民 109)		◎							

*表示有顯著差異，◎表示有部份差異，# 無顯著差異

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究以嘉義市 209 位現職國民小學教師為調查對象，彙整研究結果與分析提出研究結論，用以提供相關單位對於校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入之建議，以及後續研究者參考之方向。

5.1 研究結論

本研究主要目的在於探討嘉義市國民小學校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入之關聯程度及因果關係，經前章節之資料分析彙整而成研究結論。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之結果

假說	內容	實證分析
H1	校長正向領導對學校組織文化有顯著影響	成立
H2	校長正向領導對教師工作投入有顯著影響	成立
H3	學校組織文化對教師工作投入有顯著影響	成立
H4	校長正向領導透過學校組織文化的中介效果影響教師工作投入	成立

資料來源：本研究整理

1. 嘉義市國民小學教師知覺校長正向領導現況屬於中高程度，其中以「正向氣氛」最佳

嘉義市國民小學教師知覺「校長正向領導」的整體題平均數為 4.07，各子構面平均數在 3.992~4.164，依五點量表顯示嘉義市國民小學教師知

覺校長正向領導現況良好屬於中高程度。而各構面統計結果顯示，校長正向領導現況其中以「正向氣氛」構面得分最高，而「正向溝通」構面最低。

2. 嘉義市國民小學教師知覺學校組織文化現況屬於中高程度，其中以「制度規範」最佳

嘉義市國民小學教師知覺「學校組織文化」的整體題平均數為 4.010，各子構面平均數在 3.928~4.087，依五點量表顯示嘉義市國民小學教師知覺學校組織文化現況良好屬於中高程度。而各構面統計結果顯示，學校組織文化現況其中以「制度規範」構面得分最高，而「價值信念」構面最低。

3. 嘉義市國民小學教師之工作投入為中高等程度，其中以「工作樂趣」最佳。

嘉義市國民小學教師之「工作投入」的整體題平均數為 4.185，各子構面平均數在 4.056~4.301，依五點量表顯示嘉義市教師之工作投入為中高等程度，介於「符合」和「非常符合」之間。而各構面統計結果顯示，工作投入現況其中以「工作樂趣」構面得分最高，而「工作專注」構面最低。

4. 嘉義市國民小學教師之工作投入不會因「性別」、「婚姻」、「服務年資」、「教育程度」、「職務」的不同而有所差異，但會因「年齡」的不同而有顯著差異

不同「年齡」國小教師之工作投入在分構面「工作專注」達到顯著差異，知覺程度為 46 歲(含)以上教師高於 31~45 歲教師。

5. 校長正向領導、學校組織文化、教師工作投入之間具有相關性

研究結果指出校長正向領導程度愈高，對學校組織文化的表現愈佳

，兩者有高度正相關。研究結果指出校長正向領導程度愈高，則具有較高的教師工作投入，兩者為正相關。研究結果指出學校組織文化愈佳，則有較高的工作投入，即學校組織文化對教師工作投入有顯著影響。

6. 校長正向領導對學校組織文化與工作投入具有中介效果

中介變數「正向領導」對自變數「組織文化」與依變數「工作投入」具有中介效果，表示校長正向領導會透過組織文化影響工作投入。

5.2 研究建議

本節依據研究結論，彙整嘉義市國民小學校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入之關係的現況探討，提出個人建議，以供教育主管機關、學校、教師及後續研究者參考。

1. 給教育主管機關的建議

本研究結果發現教師知覺校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入三者間存在正向影響關係，嘉義市國小教師知覺校長正向領導現況良好屬於中高程度，而研究所得現況以「正向溝通」子構面得分最低。因此在校長培訓課程中進行有關正向領導課程的規劃，增進校長正向領導意涵的瞭解與知能提升。校園有了正向的工作氣氛，校務運作能正向的溝通，同仁之間建立正向的關係，學校的核心理念有了正向意義，由此營造正向積極的校園環境，建立友善的學校氛圍，激發同仁對工作投入與提升學生的學習效能是指日可待的（鄭清峰，民 106）。

2. 給學校的建議

校長正向領導透過學校組織文化，顯著影響教師工作投入，組織文化是教師工作投入的關鍵角色，而塑造優質學校組織文化更是校長經營

學校的核心工作。從文獻探討中得知，校長正向領導能激發人類潛能，讓人正向超越表現，除了開創學校新契機的希望，也可以提升學校效能，培養組織中的正向能量，積極管理建立正向能量網絡，將可擴大校長的正向影響力。在學校組織文化構面中，教師知覺「制度與規範」的程度最高，確立學校的制度規範，提供成員參與校務決策，使成員對學校有歸屬感，導引教師合作專業成長，建立組織的核心價值，營造優質的教育場域，更能激發教師對工作的投入。

3. 給教師的建議

教師工作投入中以工作樂趣得分最高，工作專注的得分最低，可看出教師對從事教育工作具有高度認同感，願意付出心力去扮演好老師這個角色。教師應多參與各類型進修活動積極汲取專業新知，培養自我學習、自我管理的態度。透過分享交流，並有效的提升教學品質，不斷求新求變，創新多元的教學活動才能夠吸引學生專注的聆聽與學習。教師若能自發性的參與學習社群、進行專業成長，亦是教育工作者盡責的展現，並能達到自我實現，使教師的教學更有自信和成就感。

4. 後續研究者的建議

- (1) 本研究因時限關係，研究範圍僅限定嘉義市國小教師為主。因此，研究結果無法推論至其他區域或不同學校層級，故在研究結果的推論可能有其侷限而未盡周延，建議未來的研究者可以盡早規畫期程，將研究範圍拓展至其他地區或全國。將使研究結論更加客觀周延，且具推論性。
- (2) 本研究在探討校長正向領導、學校組織文化與教師工作投入之相關關係。結果呈現主要的整體構面與個人背景變項無顯著相關，有可能是

所探究的個人背景變項與三個主構面的關聯性不高，除了校長正向領導及學校組織文化外，影響教師工作投入的變項尚多，例如：情緒勞務負荷、角色壓力等因素。改變或加入不同研究變項，可能會讓研究更為完善。也有可能是區域性的關係，若能擴大問卷發放的學校數，有較多的校長進行比較，會較具有差異性。

- (3) 本研究以問卷調查法為主要研究方式，教師在填答問卷時，可能因為社會期望，教師會傾向往正面方向填答，致使可能產生問卷結果之分析與解釋未能呈現真實的情形。抽樣的方式為分層簡單隨機抽樣，由各校委託人協助發放問卷，在選取樣本上可能產生偏差，亦會影響問卷填答的結果。所以建議後續問卷發放形式可以透過更多元的方法來進行，亦可以個別訪談為輔助，期能獲致貼近符合實際教學職場的心聲，使研究更具意義性與影響力。

參考文獻

一、中文部分

1. 王素貞(民 103)。國民小學校長道德領導、教師工作投入與學校效能之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士論文，南投縣。
2. 王真真(民 103)，新北市立完全中學校長正向領導與學校組織文化關係之研究，淡江大學碩士論文，未出版，新北市。
3. 王翠萍(民 106)。臺南市公立國民小學學校組織氣氛與教師工作滿意度及工作投入關係之研究。亞洲大學休閒與遊憩管理學系碩士在職專班碩士論文，台中市。
4. 吳清山(民 102)。正向領導。教育研究月刊，第 102 期，136-137 頁。
5. 吳慧玲(民 103)。桃竹苗地區國民小學校長教學領導與教師工作投入之研究。國立新竹教育大學教育行政碩士學位班在職進修專班碩士論文，新竹市。
6. 李新民(民 100)。正向心理學在學校教育的應用。高雄市：麗文文化。
7. 李仁傑(民 104)。南投縣國民小學校長正向領導與學校組織績效關係之研究，國立臺中教育大學碩士論文，台中市。
8. 李皇興(民 102)，苗栗縣國民中學校長權力運用策略與學校組織文化相關之研究，國立彰化師範大學碩士論文，未出版，臺中市。
9. 李怡樺(民 107)，臺北市國民小學校長空間領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係之研究—以新北市三鶯區國民小學為例，國立臺北教育大學博士論文，未出版，臺北市。
10. 林新發(民 99)。正向領導的意涵與實施策略。國民教育，50(3)，1-6。
11. 邱金連(民 102)。校長均衡領導與學校組織文化相關之研究-以桃園縣國民小學為例。大葉大學管理學院碩士在職專班碩士論文，彰化縣。

12. 陳千玉(1996)。Edgar H. Schein 著，組織文化與領導，臺北，五南圖書。
13. 陳志鵬(民 103)，國民小學校長正向領導、教師文化與學校組織變革關係之研究，國立新竹教育大學，未出版，新竹市。
14. 陳淑惠(民 103)，臺南市國民中學教師知覺教師領導與學校組織文化關係之研究，南臺科技大學碩士論文，未出版，臺南市。
15. 陳東星(民 93)。屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係之研究。國立嘉義大學碩士論文，未出版，嘉義市。
16. 陳慧君(民 103)。國小校長領導風格、學校組織文化、教師專業成長與學校效能相關性之研究。康寧大學企業管理研究所碩士論文，台南市。
17. 張德銳、丁一顧(民 89)。美國中小學校長評鑑制度及校長專業發展。教育資料與研究，37，52-60。
18. 張靖怡(民 106)，彰化縣偏遠地區國民中學校長正向領導與教師工作滿意度關係之研究，國立彰化師範大學碩士論文，未出版，彰化市。
19. 黃麗燕(民 106)，高雄市國民小學校長正向領導與教師組織承諾關係之研究，國立中山大學碩士論文，未出版，高雄市。
20. 游博順(民 105)，彰化縣國民小學校長家長式領導、學校組織文化與學校團體動力關係之研究，國立嘉義大學師範學院大學碩士論文，未出版，嘉義市。
21. 彭永青(民 102)。國民中學校長正向領導、學校組織氣氛與教師專業承諾關係之研究。國立新竹教育大學教育行政碩士學位班在職進修專班碩士論文，新竹市。
22. 彭勝棫(民 107)。桃園市國民小學校長領導力與教師工作投入關係之

- 研究。臺北市立大學教育行政與評鑑研究所碩士在職專班碩士論文，臺北市。
23. 郭千慧 (民 104)。 高雄市國小特殊教育教師覺知學校組織文化 與教師專業發展之研究。國立臺南大學特殊教育學系輔助科技碩士班碩士論文，台南市。
24. 楊政家 (民 101)， 屏東縣國中校長道德領導、學校組織文化與教師工作投入之調查研究，國立臺東大學碩士論文，未出版，台東縣。
25. 黎素君 (民 108)。 國民小學校長正向領導、學校組織變革與學校競爭優勢關係之研究。臺北市立大學教育行政與評鑑研究所博士論文，臺北市。
26. 鄭清烽 (民 104)。 國中校長正向領導對學校公共關係建立影響之研究。大葉大學碩士論文，未出版，彰化縣。
27. 鄭嘉怡 (民 107)。 新北市公立國民中學教務主任轉型領導與教師工作投入關係之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士班碩士論文，新北市。
28. 蔡正凡 (民 101)。 屏東縣國民小學校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與近三年學生人數之調查研究。國立臺東大學教育學系(所) 碩士論文，台東縣。
29. 盧珮玲 (民 104)。 國小教師工作投入和幸福感之關係 研究—以新北市某國小為例。華梵大學資訊管理學系碩士班碩士論文，新北市。
30. 謝傳崇 (民 100b)。 校長正向領導對教師教學影響之研究。教育資料與研究雙月刊，101，59-82。
31. 謝傳崇 (譯)(民 101)。 正向領導 (原作者：Kim Cameron)。臺北市：巨流。(原著出版年：2008)

32. 謝文全 (民 97)。 教育行政學。臺北市：高等教育文化。
33. 戴雅綾 (民 107)， 高雄市國小校長家長式領導與學校組織文化關係之研究，國立屏東大學碩士論文，未出版，屏東市。
34. 蘇銘勳 (民 104)。 國民小學校長正向領導與學校效能相關之研究—以教師組織承諾與學校組織氣氛為中介變項 (未出版之博士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
35. 教育部彙編國民中小學鄉鎮市區別統計 (民 107-108)，取自：
https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=829446EED325AD02&sms=26FB481681F7B203&s=06396E257EC9849D。



二、英文部分

1. Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. Psychological Bulletin, Vol.120, No.2, pp.235-255. doi: 10.1037/0033-2909.120.2.235
2. Cameron, K. S., (2008a). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
3. Cameron, K. S., & Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi. Organizational Dynamics, Vol. 41, pp.99-105.
4. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline (pp. 3–13). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
5. Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. American Behavioral Scientist, Vol. 47, No. 6, pp. 731-739.
6. Handy, C. (1988). Cultural forces in schools. In R. Glatter, M. Preedy, C. Riches, & M. Masterton. Understanding School Management (p.107-116). Philadelphia: Open University Press.
7. Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. Psychological Bulletin, Vol.86, No.1, pp.119-138.
8. Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. Academy of Management Executive, Vol.16, pp.57-72.
9. Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, Vol.23, No.6, pp.695-706.
10. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive

psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics, Vol. 33, pp. 143-160.

11. Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, Vol. 49, No. 1, pp. 24-33.
12. Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology, Vol. 54, No. 4, pp. 305-312.
13. Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. Psychological Bulletin, Vol. 84, No. 2, pp. 265-288.
14. Schein, E. H. (1992), Organizational Culture and Leadership, (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
15. Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost (Ed.), Organizational Culture (pp.315-334). Beverly Hills: Sage Publications.
16. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons, Inc.
17. Wallach, E. J. (1983). Individual and organizations: The cultural match. Training and Development Journal, Vol. 37, pp. 28-36.

附錄一 校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之 研究-以嘉義市國小教師為例調查問卷

敬愛的教師：

您好!感謝您在忙碌當中撥冗協助填寫問卷，本問卷主要在於瞭解國小校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入的實際情況，本問卷採不記名方式，您所填答的寶貴資料只做學術研究之用，絕不作個別探討，請放心填答。

本問卷包括四個部分，請依您本身的實際狀況與感受逐題予以填寫，您提供的意見對本研究相當重要，再次誠摯感謝您的協助!

敬祝

教安

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 葉晴惠 敬啟

中華民國 108 年 10 月

【第一部分：個人基本資料】

1. 性別： (1)男 (2)女
2. 年齡： (1)30歲以下 (2)31~35歲 (3)36~40歲 (4)41~45歲
 (5)46歲以上
3. 婚姻狀況： (1)已婚 (2)未婚
4. 教育程度： (1)師範院校 (2)一般大學(含教育學程、師資班)
 (3)研究所以上(含四十學分班)
5. 服務年資： (1)5年以下 (2)6~10年 (3)11~15年 (4)16~20年
 (5)21年以上
6. 擔任職務： (1)教師兼主任 (2)教師兼組長 (3)級任導師
 (4)科任教師
7. 學校規模： (1)12班以下 (2)13~24班 (3)25~36班
 (4)37~48班 (5)49班以上

【第二部分：校長正向領導量表】

【填答說明】		非常符合	符合	普通	不符合	非常不符合
此部分題項是想瞭解國小校長正向領導的現況，請您依照目前在工作上的真實想法或實際感受來填答，針對各題的敘述，每個題項只能圈選一個你認為較符合的答案。						
1	本校校長具備樂觀積極的形象。	5	4	3	2	1
2	本校校長能適時對教師的付出表達感謝之意。	5	4	3	2	1
3	本校校長對於教師能提供情緒或資源上的支持。	5	4	3	2	1
4	本校校長鼓勵同仁採取積極性的思考與行動。	5	4	3	2	1
5	本校校長對於教師能提供適切的資源協助。	5	4	3	2	1
6	本校校長得知同仁遭遇困難時，會以具體行動給予同仁關懷、支持與協助。	5	4	3	2	1
7	本校校長平時能與同仁之間進行雙向有效的溝通。	5	4	3	2	1
8	本校校長能誠懇溝通，鼓勵同仁自我檢視，修正成長。	5	4	3	2	1
9	本校校長能誠懇建議促使同仁自我檢視修正成長。	5	4	3	2	1
10	本校校長能支持並激發教師個人的優勢能力。	5	4	3	2	1
11	本校校長樂於接受教師的建議並適時採行。	5	4	3	2	1
12	本校校長能對教師充分信任與授權。	5	4	3	2	1
13	本校校長能與教師領袖建立良好的工作夥伴關係。	5	4	3	2	1
14	本校校長私下也會向同仁分享其教育理念。	5	4	3	2	1
15	本校校長能鼓勵教師向同仁表達感情上的支持。	5	4	3	2	1
16	本校校長能協助教師看見教育對學生的影響。	5	4	3	2	1
17	本校校長能讓教師體認教育對於社會的重要貢獻。	5	4	3	2	1
18	本校校長能尊重教師意見共同形塑學校願景。	5	4	3	2	1
19	本校校長能夠將學校教育目標連結到教師工作價值。	5	4	3	2	1

【第三部分：學校組織文化量表】

【填答說明】 此部分題項是想瞭解國小學校組織文化的現況，請您根據所描述的題目，依照您的感受與實際情形來填答，針對各題的敘述，每個題項只能圈選一個你認為較符合的答案。		非常符合	符合	普通	不符合	非常不符合
1	本校對於教育目標及未來發展有明確的方向。	5	4	3	2	1
2	本校同仁能夠認同學校的願景與目標。	5	4	3	2	1
3	本校成員（或同仁）對於要培育出什麼樣的學生有完整的想法與具體的作法。	5	4	3	2	1
4	本校成員（或同仁）有共同願景圖像來傳達教育價值。	5	4	3	2	1
5	本校辦理的活動背後具有同仁共同認定的教育意義。	5	4	3	2	1
6	本校同仁對教育工作的意義有共同的價值觀。	5	4	3	2	1
7	本校行政業務與教學活動能按部就班的執行。	5	4	3	2	1
8	職位交接時，各項典章制度與作業規範能順利傳承。	5	4	3	2	1
9	在學校的行為規範下，本校同仁能謹守個人職務分際盡忠職守。	5	4	3	2	1
10	本校每年有固定的儀式或活動來傳達學校的信念並展現學校精神。	5	4	3	2	1
11	當成員（或同仁）對於學校現行規範有不同意見時，都能透過各項會議討論解決。	5	4	3	2	1
12	本校能依照既定行事曆有規律運作。	5	4	3	2	1
13	本校的校徽設計美觀，具有代表學校的意義。	5	4	3	2	1
14	本校會調和同仁個別需求與學校的發展。	5	4	3	2	1
15	本校會鼓勵同仁參與校務決策。	5	4	3	2	1
16	我對於在本校服務感到愉快，能力得以發揮。	5	4	3	2	1
17	本校同仁間的人際關係氛圍是和諧的，並且互動交流是正向的。	5	4	3	2	1
18	本校的氣氛讓成員穩定，因此長期以來流動率低。	5	4	3	2	1
19	當外界對本校各項措施質疑時，本校會主動了解並積極協助處理以維護形象。	5	4	3	2	1
20	本校教師對於能夠提升教學能力的學習都有很高的意願。	5	4	3	2	1

21	本校教師常有機會進行教學專業對話與討論。	5	4	3	2	1
22	本校教師在教育專業方面具高度專業素養。	5	4	3	2	1
23	本校教師能踴躍參與在職進修。	5	4	3	2	1
24	本校教師會主動成立與參與專業學習社群。	5	4	3	2	1
25	本校教師能秉持專業態度面對家長的質疑並能以教育專業知能積極溝通。	5	4	3	2	1

【第四部分：教師工作投入量表】

【填答說明】 此部分題項是想瞭解國小教師工作投入的現況，請就以下各題敘述，依照您在教學工作上的實際情況或真實感受，每個題項只能選擇一個較符合的答案來填答。		非常符合	符合	普通	不符合	非常不符合
1	我的學校工作是富有教育意義的。	5	4	3	2	1
2	我對學校教育工作充滿熱忱。	5	4	3	2	1
3	能在學校從事教育工作，我覺得很幸福。	5	4	3	2	1
4	當我的工作受到別人肯定時，我會很高興。	5	4	3	2	1
5	我覺得學校工作是生活中很重要的一環。	5	4	3	2	1
6	學校工作沒有完成，我會加班或帶回家完成。	5	4	3	2	1
7	我將大部分的時間與精力，都投入在與教學有關的工作上。	5	4	3	2	1
8	生活上我最關心的事情，大多與學校工作有關。	5	4	3	2	1
9	在我的工作上，我願意去承擔額外的義務與責任。	5	4	3	2	1
10	我會為了學校的活動去蒐集一些相關資料。	5	4	3	2	1
11	我喜歡目前學校的工作環境。	5	4	3	2	1
12	我喜歡與學校同事一起工作。	5	4	3	2	1
13	我以身為這所學校的教師為榮。	5	4	3	2	1
14	我會主動參加與教學工作相關的進修研習。	5	4	3	2	1
15	我認同學校辦理的各項與教學相關的活動。	5	4	3	2	1
16	學校工作能順利完成，讓我覺得很快樂。	5	4	3	2	1
17	看到學生的表現進步，讓我覺得很有成就感。	5	4	3	2	1
18	我會和朋友分享學校中有趣的事。	5	4	3	2	1
19	嘗試新的教學工作，讓我覺得很有趣。	5	4	3	2	1
20	在教學工作上得以發揮專長，讓我覺得很快樂。	5	4	3	2	1

《本問卷到此結束，非常感謝您撥空耐心填答！》

附錄二 校長正向領導量表使用同意書

問卷授權同意書-校長正向領導量表

黃麗燕主任您好：

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葉晴惠，我的論文主題為「校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究-以嘉義市國小教師為例」，研究中有關「校長正向領導」的部分，希望能徵詢您的同意，使用您民國 106 年碩士論文「高雄市國民小學校長正向領導與教師組織承諾關係之研究」中所編製的「校長正向領導量表」以利學術研究進行，謝謝！

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 葉晴惠敬上

校長正向領導量表授權同意書

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葉晴惠，使用本人所編製之「高雄市國民小學校長正向領導與教師組織承諾關係之研究」中之「校長正向領導量表」，作為其碩士論文「校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究-以嘉義市國小教師為例」之學術研究使用。

特此證明

授權人簽名：



中華民國 108 年 10 月 22 日

附錄三 學校組織文化量表使用同意書

問卷授權同意書-學校組織文化量表

李皇興老師您好：

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葉晴惠，我的論文主題為「校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究-以嘉義市國小教師為例」，研究中有關「學校組織文化」的部分，希望能徵詢您的同意，使用您民國 102 年碩士論文「苗栗縣國民中學校長權力運用策略與學校組織文化相關之研究」中所編製的「學校組織文化量表」以利學術研究進行，謝謝！

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 葉晴惠敬上

學校組織文化量表授權同意書

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葉晴惠，使用本人所編製之「苗栗縣國民中學校長權力運用策略與學校組織文化相關之研究」中之「學校組織文化量表」，作為其碩士論文「校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究-以嘉義市國小教師為例」之學術研究使用。

特此證明

授權人簽名：



中華民國 108 年 10 月 日

附錄四 教師工作投入量表使用同意書

問卷授權同意書-教師作投入量表

吳慧玲主任您好：

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葉晴惠，我的論文主題為「校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究-以嘉義市國小教師為例」，研究中有關「教師工作投入」的部分，希望能徵詢您的同意，使用您民國 103 年碩士論文「桃竹苗地區校長教學領導與教師工作投入相關之研究」中所編製的「教師工作投入量表」以利學術研究進行，謝謝！

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 葉晴惠敬上

.....

教師作投入量表授權同意書

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葉晴惠，使用本人所編製之「桃竹苗地區校長教學領導與教師工作投入相關之研究」中之「教師工作投入量表」，作為其碩士論文「校長正向領導、學校組織文化和教師工作投入關係之研究-以嘉義市國小教師為例」之學術研究使用。

特此證明

授權人簽名：



中華民國 108 年 10 月 22 日