

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION
MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
NANHUA UNIVERSITY

校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職
務意願之影響-以嘉義縣公立國中為例

THE EFFECTS OF REMAINING THE TEACHERS WITH ADMINISTRATIVE
TASKS FROM THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP BEHAVIOR, THE
ATMOSPHERE OF SCHOOL ORGANIZATIONS, AND THE JOB STRESS: THE
EXAMPLE OF PUBLIC JUNIOR HIGH SCHOOLS IN CHIA-YI

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：侯英全

GRADUATE STUDENT :YING-CHUAN HOU

中 華 民 國 1 0 4 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留
任職務意願之影響-以嘉義縣公立國中為例

研究生：侯英全

經考試合格特此證明

口試委員：李鴻文

紀信光

褚麗娟

指導教授：紀信光

系主任：黃國忠

口試日期：中華民國 104 年 06 月 04 日

誌謝

闊別了 17 年，再次重拾課本踏上學習路程，在這將近兩年的學習，隨這論文完成之際，即將劃上句點，對這段時間的付出總算有了結果。

首先感謝指導教授紀信光老師，對於論文不厭其煩的指導及在統計部分的特別協助與指導，使我獲益良多，才能順利完成論文；其次感謝口試委員李鴻文教授及褚麗絹教授論文仔細的檢閱與指導，並提供許多寶貴的意見使本篇論文更臻於完善。

此外，感謝碩士專班期間所上課程的教授，悉心指導，讓我順利完成所有課業，當然也要感謝同學碩專班的同學哲慰、惠娥、文妙的支持與鼓勵，有你們的幫助論文才能順利完成，有你們的相伴學習過程才會更加美好。

最後，感謝我的母親幫我照顧小兒子，讓我無後顧之憂，還有內人品儀一路的包容與支持，讓我能專心致力於工作及進修中，順利完成學業，願以此與家人共享。

侯英全 謹誌 2014 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

103學年度第2學期碩士班論文摘要

論文題目：校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願之影響-以嘉義縣公立國中為例

研究生：侯英全

指導教授：紀信光博士

論文摘要內容：

本研究旨在瞭解嘉義縣公立國中校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願之影響，並驗證學校組織氣氛對校長領導行為與留任職務意願的中介效果及驗證工作壓力對校長領導行為與留任職務意願的干擾效果。本研究以問卷調查方式蒐集資料，在樣本的選取上以嘉義縣103學年度國民中學人員編制表統計之兼任主任、組長教師共計284人為研究對象，共發放284份問卷，回收有效問卷268份，有效問卷回收率94.3%。

研究結果發現：(1)校長領導行為對留任職務意願有顯著的正向影響。(2)校長領導行為對學校組織氣氛有顯著的正向影響。(3)學校組織氣氛對留任職務意願有顯著的正向影響。(4)工作壓力對留任職務意願有顯著的正向影響。(5)學校組織氣氛於校長領導行為與留任職務意願之間不具有中介效果。(6)工作壓力於校長領導行為與留任職務意願之間不具有干擾效果。

關鍵詞：校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力、留任職務意願

Title of Thesis : The Effects of Remaining the Teachers With Administrative Tasks From the Principal'S Leadership Behavior, the Atmosphere of School Organizations, and the Job Stress: The Example of Public Junior High Schools In Chia-Yi

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

Graduate Date : June 2015

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Ying-Chuan Hou

Advisor : Hsin-Kuang Chi Ph.D.

Abstract

The objectives of the study are to understand the leadership behavior of the public junior high school principals, school organizational climate, working stress which have effect on the intention to stay of the teachers charged with administrative tasks, to verify the mediating effect on principals' leadership behavior and the intention to stay of the teachers charged with administrative tasks, to verify the moderating effect of working stress on principals' leadership behavior and the intention to stay of the teachers charged with administrative tasks. The study adopts the survey research method" for the data analysis. The survey was conducted using the sample of certified staff such as administrative directors and section chiefs from public junior high schools in Chiayi County. A total of 284 questionnaires are sent out to subjects from which 268 rate returned with answered questionnaires, representing 94.3% recovery rate.

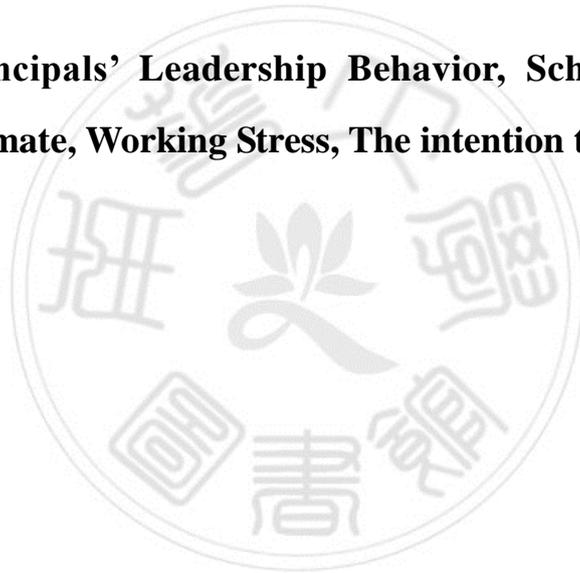
The main results are as follows :

- (1) Principals' leadership behavior have a significant positive impact on the intention to stay on the job.
- (2) Principals' leadership behavior have a significant positive impact on the

school organizational climate.

- (3) School organizational climate has a significant positive impact on the intention to stay on the job.
- (4) Working stress has a significant positive impact on the intention to stay on the job.
- (5) School organizational climate doesn't have the mediating effect between the principals' leadership behavior and the intention to stay on the job.
- (6) working stress doesn't have the moderating effect between principals' leadership behavior and the intention to stay on the job.

Keywords : Principals' Leadership Behavior, School Organizational Climate, Working Stress, The intention to stay on the job



目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	ix
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 研究流程.....	3
1.4 研究範圍與限制.....	5
第二章 文獻探討.....	6
2.1 校長領導.....	6
2.2 學校組織氣氛.....	13
2.3 工作壓力.....	21
2.4 留任意願的定義及理論.....	31
2.5 校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對留任職務意願相關研究.....	36
第三章 研究方法.....	40
3.1 研究架構.....	40
3.2 研究主題變項.....	41
3.3 研究假設.....	42
3.4 問卷設計與研究變項之操作型定義.....	42
3.5 研究對象與問卷回收.....	47

3.6 資料分析方法與統計方法.....	47
第四章 研究實證結果與分析.....	51
4.1 因素分析.....	51
4.2 信度分析.....	58
4.3 樣本結構與各變項之描述性分析.....	59
4.4 差異分析.....	66
4.5 相關分析.....	82
4.6 迴歸分析.....	85
4.7 中介分析.....	86
4.8 干擾分析(層級迴歸分析).....	87
4.9 研究假設之驗證.....	89
第五章 研究結論與建議.....	90
5.1 研究結論.....	90
5.2 建議.....	94
參考文獻.....	96
一、中文部分.....	96
二、英文部分.....	106
附錄一正式問卷.....	110

表目錄

表 2.1 校長領導的定義摘要表.....	7
表 2.2 國內外研究者對組織氣氛的定義.....	14
表 2.3 工作壓力的定義摘要表.....	22
表 2.4 兼任行政職務教師工作壓力的定義摘要表.....	24
表 2.5 教師兼任行政職務工作壓力來源.....	29
表 3.1 為校長領導行為的操作型定義與衡量變數.....	43
表 3.2 為學校組織氣氛的操作型定義與衡量變數.....	45
表 3.3 為工作壓力的操作型定義與衡量變數.....	46
表 3.4 為留任職務意願的操作型定義與衡量變數.....	47
表 4.1 校長領導因素分析彙整表.....	52
表 4.2 學校組織氣氛因素分析彙整表.....	54
表 4.3 工作壓力因素分析彙整表.....	55
表 4.4 留職職務意願因素分析彙整表.....	56
表 4.5 各構面信度分析彙整表.....	58
表 4.6 有效樣本基本資料.....	60
表 4.7 描述性分析-校長領導行為問項.....	62
表 4.8 描述性分析-學校組織氣氛問項.....	63
表 4.9 描述性分析-工作壓力問項.....	64
表 4.10 描述性分析-留任職務意願問項.....	65
表 4.11 不同性別與校長領導行為之差異性分析表.....	66
表 4.12 不同性別與學校組織氣氛之差異性分析表.....	66
表 4.13 不同性別與工作壓力之差異性分析表.....	67
表 4.14 不同性別與留任職務意願之差異性分析表.....	67

表 4.15 不同婚姻與校長領導行為之差異性分析表.....	68
表 4.16 不同婚姻與學校組織氣氛之差異性分析表.....	68
表 4.17 不同婚姻與工作壓力之差異性分析表.....	69
表 4.18 不同婚姻與留任職務意願之差異性分析表.....	69
表 4.19 不同目前職務與校長領導行為之差異性分析表.....	70
表 4.20 不同目前職務與學校組織氣氛之差異性分析表.....	70
表 4.21 不同目前職務與工作壓力之差異性分析表.....	71
表 4.22 不同目前職務與留任職務意願之差異性分析表.....	71
表 4.23T 檢定彙整表	72
表 4.24 不同年齡與校長領導行為之差異性分析.....	72
表 4.25 不同年齡與學校組織氣氛之差異性分析.....	73
表 4.26 不同年齡與工作壓力之差異性分析.....	73
表 4.27 不同年齡與留任職務意願之差異性分析.....	74
表 4.28 不同學歷與校長領導行為之差異性分析.....	74
表 4.29 不同學歷與學校組織氣氛之差異性分析.....	75
表 4.30 不同學歷與工作壓力之差異性分析.....	75
表 4.31 不同學歷與留任職務意願之差異性分析.....	76
表 4.32 不同在本校教學年資與校長領導行為之差異性分析	76
表 4.33 不同在本校教學年資與學校組織氣氛之差異性分析	77
表 4.34 不同在本校教學年資與工作壓力之差異性分析.....	77
表 4.35 不同在本校教學年資與任職務意願之差異性分析.....	78
表 4.36 不同行政年資與校長領導行為之差異性分析表.....	78
表 4.37 不同行政年資與學校組織氣氛之差異性分析表.....	79
表 4.38 不同行政年資與工作壓力之差異性分析表.....	79

表 4.39 不同行政年資與留任職務意願之差異性分析表.....	80
表 4.40 所屬處室與校長領導行為之差異性分析表.....	80
表 4.41 所屬處室與學校組織氣氛之差異性分析表.....	81
表 4.42 所屬處室與工作壓力之差異性分析表.....	81
表 4.43 所屬處室與留任職務意願之差異性分析表.....	82
表 4.44 校長領導行為對留任職務意願之 Pearson 相關係數表.....	83
表 4.45 校長領導行為對學校組織氣氛之 Pearson 相關係數表.....	83
表 4.46 學校組織氣氛對留任職務意願 Pearson 相關係數表.....	84
表 4.47 工作壓力對留任職務意願之 Pearson 相關係數表.....	84
表 4.48 迴歸分析統計表.....	85
表 4.49 校長領導行為與學校組織氣氛對留任職務意願之迴歸分析.....	87
表 4.50 校長領導行為與工作壓力對留任職務意願的迴歸分析表.....	88
表 4.51 本研究之假設及驗證結果彙整表.....	89

圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	5
圖 2.1 Kyriacou 與 Sutcliffe 教師工作壓力模式圖.....	27
圖 2.2 Moracco 與 McFadden 教師工作壓力模式圖.....	28
圖 2.3 Abelson 整合離職過程模型.....	33
圖 2.4 Mobely 離職歷程模型.....	35
圖 3.1 研究架構圖.....	40
圖 4.1 因素分析後研究架構圖.....	57



第一章 緒論

本研究主要探討嘉義縣國民中學校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政職務教師留任職務意願之相關研究，茲將研究動機與目的敘述如下：

1.1 研究背景與動機

教育是立國之基攸關國家社會的發展，也是培育人才的主要途徑；教育政策是國家生命力的重要藍圖，教育政策的落實與否，關係到國家競爭力的強弱；學校對教育政策的執行力，端看學校行政人員的是否積極推動並提供第一線教師需要的資源與支持。當前我國的教育體制及學校編制下，大部分的行政職務由教師兼任，100年1月19日公布之「所得稅法」(民 32)修正案規定，取消現役軍人薪餉及國民中小學以下教職員薪資所得免稅。對於恢復教師課稅後的新增收入使用規劃，國中小導師費將由每月新台幣 2000 元提高到 3000 元，同時降低國中小教師授課節數二節，與目前兼任行政職務教師所領取的行政加給相差不遠。相形之下，兼任行政職務的教師不僅所得要課稅，對於調高導師費的福利也無法享有，此一結果勢必會影響教師兼任行政職務的意願，對於已兼任行政職務教師的留任將更形不利，學校行政人員的高流動率問題會更為嚴重，校務的推動將更形困難，因此，如何提升兼任行政職務教師的留任意願的研究卻有其必要性。

西諺云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。可見，校長領導對一所學校發展的影響有多重大。在學校行政組織中，校長為最高領導者，主任為各項政策的計畫與決定者，組長為各項業務的推動者，教師為第

一線主要執行者，學校裡大多數政策業務，均如此分層負責，校長的領導行為是否直接或間接影響兼任行政職務教師的留任意願，此為本研究動機之一。

Hoy and Hannum (1997)指出學校組織氣氛的開放程度是建構在有效能的學校與卓越學校的重要因素。在許多相關研究中皆指出學校組織氣氛與校長領導行為有相關存在(彭智賢，民 95；劉慧明，民 95；劉耀榮，民 96；黃柏創，民 97)，故本研究想了解校長領導行為與學校組織氣氛的相關程度，此為本研究動機之二。

林山太(民 77)指出學校氣氛是學校成員知覺組織內在環境特有且持久的特質，此特質係由學校成員與整體情境交互影響發展而成。良好的組織氣氛可提升工作效率，國內研究學校組織氣氛對留任職務意願的研究共有六筆(洪黃祥，民 93；許明仁，民 95；林文英，民 98；沈義正，民 99；曹仲宇，民 99；賴一琳，民 99)，雖然其研究結果皆發現良好或開放的學校組織氣氛可提升教師兼任行政職務的意願，但是當教師真正兼任行政職務一年後，很多卻不願意繼續留任。為什麼在同一位校長領導與相同的學校組織氣氛下，兼任行政職務的教師不願意留任，此為本研究動機之三。

教師的工作以教學為主，學校兼任行政職務的教師除了一般教學責任之外，同時要面對學校教師同仁、學生及家長的需求，又需擔負繁瑣的行政工作，加上行政業務量也年年增加，又要應付一堆的評鑑與訪視，又有個人與家庭事務需面對，在如此沉重的負擔下，導致兼任行政職務的教師常在學年結束時萌生退意，留任意願低落的現象，造成由新進教師或初到學校者被勉強擔任行政工作變成常態，甚至出現部分特定行政職務面臨新學期仍找不到人選的窘境，行政人員的更替並非壞事，但兼

任行政職務者是否有意願付出心力更為重要，究竟什麼工作壓力造成教師不願意接任行政職務，此為研究動機之四。

校長領導行為對留任職務意願的影響，是否會受到學校組織氣氛影響，所以將學校組織氣氛作為中介變項來討論，此為本研究動機之五。

校長是學校工作的火車頭，在學校組織運作及發展中扮演極重要的角色，校長領導往往影響到學校行政運作，也是行政工作壓力來源，校長的領導行為是否和工作壓力產生交互作用影響留任職務意願，此為研究動機之六。

1.2 研究目的

根據前述研究背景與動機，本研究目的在探討嘉義縣國民中學校校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政職務教師留任職務意願的相關研究，期許能在學術上作為後續研究者之參考依據，本研究的目的敘述如下：

1. 探討校長領導行為對留任職務意願是否有顯著的影響。
2. 探討校長領導行為對學校組織氣氛是否有顯著的影響。
3. 探討學校組織氣氛對留任職務意願是否有顯著的影響。
4. 探討工作壓力對留任職務意願是否有顯著的影響。
5. 驗證學校組織氣氛對校長領導行為與留任職務意願之間的中介效果。
6. 驗證工作壓力對校長領導行為與留任職務意願之間的干擾效果。

1.3 研究流程

本研究採用文獻分析法及問卷調查法，藉由探討嘉義縣國民中學校校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政職務教師留任職務意

願之關連性做統計分析。

本研究進行步驟如下述、研究之流程如圖 1.1 所示：

1. 主題確定：依研究者個人工作背景相關領域之問題，確定研究動機、研究目的及研究主題之可行性。
2. 文獻探討：蒐集與研究主題相關之文獻資料，閱讀並歸納整理。
3. 根據研究動機、目的及文獻探討建構出研究架構與假設。
4. 確定研究方法。
5. 依據研究架構及方法設計問卷並進行問卷調查與前測。
6. 問卷資料整理與回收。
7. 進行資料之分析。
8. 將分析結果加以歸納整理成研究結果與解釋。
9. 根據統計分析結果，檢討研究得失，最後做成結論與研究建議。

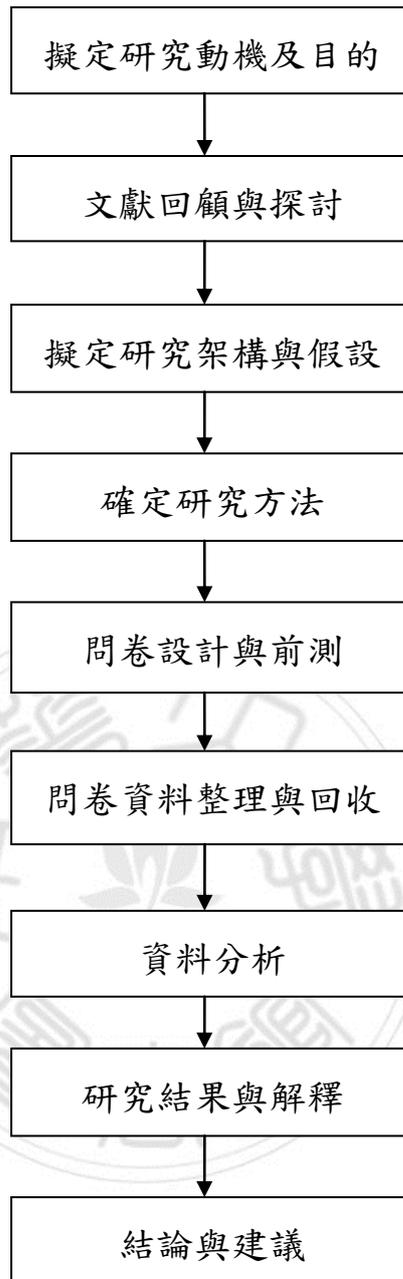


圖 1.1 研究流程

資料來源：本研究整理

1.4 研究範圍與限制

本研究因為人力、時間及經費有限的情況下，在樣本的選取上以嘉義縣公立國中(不含完全中學)兼任行政職務教師為研究對象，至於其他縣市兼任行政職務教師不包括在其範圍內。

第二章 文獻探討

本研究旨在探討嘉義縣國中校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願的影響及關係，為達研究目的，研究者先從相關文獻加以探討，以瞭解其主要定義、理論與相關研究，以作為本研究架構之理論與依據。本章共分五節，第一節為校長領導的定義及領導理論，第二節為學校組織氣氛的定義、組織氣氛的理論發展、學校組織氣氛的層面與類型，第三節為工作壓力的定義、兼任行政教師工作壓力的定義、工作壓力的理論模式、兼任行政教師的工作壓力來源、第四節留任意願的定義及理論，第五節校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對留任職務之相關研究。

2.1 校長領導

2.1.1 校長領導的定義

校長是學校教育的頭號人物也是教育政策的執行者，推動學校改革的火車頭。校長是學校組織的靈魂人物及重心，要辦好學校教育，校長領導的行政專業知識與能力是非常重要的關鍵，其領導成功與否影響整個學校甚鉅。

McGough (2003)認為：1.校長即是技師：認為校長應具備豐富的行政管理技能；2.校長即是專家：認為校長應具備解決學校教育問題的專門知識；3.校長即是實務專才：認為校長要能充分扮演好領導角色解決學校實務問題；4.校長即是伙伴：認為校長要能表現出對他人的關懷。黃昆輝(民77)指出校長的教育行政領導乃是教育行政人員指引組織方向目標，發揮其影響力，以糾合成員意志，利用團體智慧激發並引導成員心力，從而

達成組織目標之行為能力。吳清山(民 80)也認為，校長領導行為是校長在特定情境之下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程。綜合以上所述，校長領導可說是校長在學校環境中，運用個人的能力去影響學校組織成員，以達成特定目標的行為。茲將國內外各學者對校長領導的定義彙整如表 2.1 所示。

表 2.1 校長領導的定義摘要表

研究者	年代	校長領導的定義
Velsor & Hellawell	1992	校長需具備的領導能力應包括人際關係能力、專業條件、教學領導與行政領導。
Hallinger	1992	校長應扮演轉型領導者。
Robbins	1998	校長影響團體達到目標的能力。
Drake & Roe	1999	一為行政管理：適當的保存學校現有紀錄、向教育行政機關提出報告、預算編列與控制、人事管理、學生紀律、校舍與設備的管理等；一為教育與教學領導：與教師編定實際可行的教學計畫與評量工具、提供社區參與學校活動機會、鼓勵教師研究課程與改進教學、設立專業的學習資料中心等。
McGough	2003	校長是技師：認為校長應具備豐富的行政管理技能；校長是專家：認為校長應具備解決學校教育問題的專門知能；校長是實務專才：認為校長要能扮演好領導角色解決學校實務問題；校長是伙伴：認為校長要能表現出對他人的關懷。
Dempster, Carter, Freakley & Parry	2004	校長如同企業領導人般扮演行政管理角色。

表 2.1 校長領導的定義摘要表(續)

研究者	年代	校長領導的定義
張慶勳	民 85	學校組織運作的啟動者，同時也是學校組織的主要規劃者。是影響部屬的歷程，包括團體或組織目標的選擇、實現目標的任務活動、部屬成員目標的動機、合作關係與團體工作的維持，以增進團體或組織以外人員的合作與支持。
白麗美	民 87	校長為達成學校目標，及上級交付任務，發揮其影響力，以激勵教師的努力工作意願與工作動機的領導方式。
吳清山	民 88	校長要精通教育專業知能外，亦需配合社會脈動，運用適當的經營策略，來引領學校達成教育目標，讓組織的長遠發展，讓學校邁進新時代教育。
陳富銘	民 93	校長受其個人人格特質、教育背景，所屬組織團體文化情境、社會脈絡等影響，而融合後所顯現出之領導行事作為。
黃怡雯	民 96	校長以其具有的專業知識和實務知識為基礎，並運用本身的影響力，引導同仁達成學校目標，建立共同願景能力，而這些能力主要包括了以下幾個面向：課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係與個人修為等。
連銘棋	民 97	是校長認知與行為的綜合表現。
魯和鳳	民 98	校長基於個人先天之人格特質，受後天教育與環境影響，將個人理念與組織文化的融合體，為達成學校目標，及上級交付任務，將自己「所知」及「所應行」的行為展現，發揮其影響力，以激勵教師的努力工作意願與工作動機的方式。
李嘉明	民 99	在學校情境裡，在校長與教師互動的過程中，校長運用其影響力與行政技巧，以形成組織成員的共識，並引領組織成員共同去達成組織目標的一種歷程。
黃凱杰	民 100	校長基於內在人格特質，並受後天教育與環境影響，為達成組織目標，進而將自己思想理念表現出來的過程。

資料來源:本研究整理

2.1.2 領導的理論

如何有效領導一直是研究者努力的方向，有關領導理論的研究很多Bryman (1992)將領導理論區分為：1940年以前的領導特質理論，主要是假定領導者必定有獨特的人格特質，並經由科學實證研究分析指認出來；1940到1960的領導行為理論，強調領導者因其具有的各種不同領導風格，所表現出實際的行為表現，對組織成員的影響力，而非如特質論強調領導者的個人特質分析；1960到1980的權變領導理論，主張領導者因應不同的情境因素，而採取最佳的領導方式，才能達到領導功能的最大效益；1980至今的新型領導理論等四期領導理論，本研究在探討領導行為，因此須就領導理論加以探究，以作為發展校長領導層面之理論依據。

1. 領導特質理論：

特質論是最早盛行的領導理論，特質論假設領導者具有異於普通人的特質，才能發揮其影響力領導同仁。特質論重視領導者與生俱來的領導特質如自信心、合作性、機智、親和力、主動等，使他們成為天生的領導者。故特質論研究，其基本假定如下：1.成功的領導者必須具備若干異於不成功者的領導者之人格特質。2.可以利用科學方法發掘這些有利於領導的理想人格特質黃昆輝(民 85)。

吳金香(民 89)認為在眾多的特質論研究中並未獲得一致結論，其仍存在不缺失：1.特質論研究者相信在任何情況下，有效領導者具有一致而且獨特的特質。此種假設過於粗糙；2.忽略了領導過程中，被領導者的想法與需求；3.忽略領導情境因素存在；4.無法釐清領導者不同特質的相對重要性；5.無法辨認領導的因果關係。依據學者意見特質論著實有不的缺失，其忽略被領導者的需求、沒有釐清不同特質之間的相對重要性、無

法區分因與果，就連領導特質與領導效能的關係也未能得到確定的關聯性。

2. 領導行為理論：

領導行為理論盛行於 1940 至 1960 年，認為有效的領導者會以特定的行為方式，引導成員達到目標，亦即領導兼重效能與效率張昭仁(民 90)。最早由愛荷華州立大學學者 Lewin (1953)提倡的形態與風格區分為，獨裁型、放任型、民主型三種。俄亥俄州立大學(1957)所發展的三種量表：領導行為描述問卷量表、監督行為描述問卷量表、領導取向問卷量表，經過整理與分析發現領導行為可分為關懷和倡導兩類，「倡導」是指領導者界定其部屬達到團體正式目標角色的程度；包括建立組織形象、強調目標與任務達成。「關懷」指領導者與部屬相互信賴，建立溫暖關係，鼓勵雙向溝通；強調信任、尊重與關心。並將其區分為四種不同類別：(1)高倡導、高關懷：領導者對組織的任務與成員的需求同等重視，亦即重視工作也很關懷部屬，在這種領導風格之下領導者所表現出的是組織任務與成員需求兼顧。(2)高倡導低關懷：此領導風格，領導者較重視組織工作任務的達成，而忽略組織成員的個別需求；也就是說著重於組織任務的達成，遠勝於成員個別需求的滿足。(3)低倡導高關懷：低倡導高關懷的領導風格，領導者偏重於組織成員的需求，而忽略了組織工作任務的達成，亦即滿足成員個別需求遠勝於組織工作任務達成的領導風格。(4)低倡導低關懷：這種領導風格即領導者對組織目標的達成與成員個別需求的滿足均不重視的領導風格。

領導行為時期之研究者最關心的是領導者採用何種領導方式，會產生較佳的領導，但並未找出「放諸四海而皆準」的領導方式。所以，雖然行為理論的研究為往後的領導研究奠定堅實的基礎，但是仍然有其限

制黃昆輝(民 77)。領導行為理論因為沒有明確的證據顯示出領導模式或行為會隨情境而改變，且未考慮其他情境因素，如工作性質、成員個人特質，也是缺失。

3. 領導權變理論：

盛行於 1960 至 1980 年，領導情境理論時期，又稱領導權變理論時期，此理論的基本觀點：強調在不同的情境下，會產生多種不同的領導結果，領導的效能高低需視領導者行為與情境的配合程度而定，配合程度愈高，則領導效能越高；相反，則越低吳清山(民 93)。Fiedler (1985) 將領導理論區分為工作取向與關係取向兩種型態，如要發揮高度領導效能，當情境屬於做有利或最不利狀況時，宜採取工作取向的領導方式；當情境屬於中間地帶，則採用關係取向的領導方式最佳。

秦夢群(民 86)認為領導權變理論認為最好的領導方式是隨情境通權達變，而非一成不變，亦即成功的領導應衡量情境各項因素，採用適宜的領導方式，才能獲得較佳的領導效果。不同的特別情境下，會產生多種不同的領導結果。

因此，領導者要能詳細分析組織的環境、文化與氣氛，充分掌握不同的情境變化組合，權變施行不同的領導行為，發揮高度的領導效能。

4. 新型領導理論：

1980 年至今，隨著時代的變遷，社會型態的急遽轉型，組織生態異常複雜且日趨多元化與開放，不同面向的現代領導理論因應而生，以下列舉幾個重要的新型領導理論。

(1) 轉型領導：Bass (1985) 認為轉型領導者具有魅力影響、激發動機、知識啟發、個別關懷等四種。

(2) 魅力領導：Conger and Kanungo (1988) 說明魅力領導是領導者以其魅力

和理想化的影響，規劃遠景，激勵啟迪、關懷尊重部屬，共同達到組織效能，兼具魅力與遠景的一種「新型領導」，亦稱為「革新型領導」。

(3)交易領導：又稱互易領導。Bass (1985)認為交易領導是由領導人-成員交易理論與途徑-目標理論統整而來，具後效酬賞與例外管理兩個重要內涵。

(4)道德領導：Sregiovanni (1992)提出領導者應將領導提升至道德層次，其做法為：培養道德人格並以身作則；建構組織的論理環境；落實正義、關懷、批判論理。道德乃出自於領導者本身的正義感、義務感，能對組織成員產生身教的影响，並自動自發完成組織賦予的目標。

(5)僕人領導：Greenleaf (1998)指出領導者如僕人，具有樂於服務別人、用愛關懷部屬、扮演溝通和服務平台等特質。

(6)家長式領導：家長式領導是依附在部屬追隨上所形成的一種領導。鄭伯堦等人(民 84)建立了家長式領導所謂的「三元模式」：威權領導、仁慈領導、德行領導。領導者與部屬的角色是互補的，威權領導建立在部屬願意順從與服從領導者的威權；仁慈領導在於部屬能夠產生感激，知所報答；德行領導則在於部屬認同領導者德性高超，願意效法。

(7)第五級領導：Collins (2001)認為第五級領導，領導者具有謙虛的個性及專業的堅持力等特質。

(8)動盪領導：Heifetz and Linsky (2002)認為站在火線上的領導者具有站在陽台上從政治面思考、調和衝突、能進能出、從容不迫等指導原則張明輝(民 93)。

2.1.3 小結

綜上所述，領導理論的發展是累積、多樣、互補及革新的過程，本研究將校長領導定義為校長在領導過程中運用人性關懷、任務倡導、願景創新等三個構面來影響學校行政運作的情形。

- 一、 人性關懷：係指領導者重視與成員人際關係的維繫，對成員的感覺有所知覺，彼此間能建立友誼及信任，並能給予精神及物質的鼓勵。
- 二、 任務倡導：係指領導者能確立明確的目標，並重視工作內容及效能，劃清與成員間的職責關係，如職權劃分、工作分配等。
- 三、 願景創新：係指領導者具有宏觀視野，能預見學校未來發展方向，並經常能激勵成員達成組織目標。

2.2 學校組織氣氛

2.2.1 學校組織氣氛的定義

組織是一個為達共同目標所形成的社會單位，而組織的主體是由人所構成，在開放的組織系統中，成員的行為會和環境不停的交互作用與互動，這些互動所產生的微妙氣氛稱為組織氣氛。

吳清山(民 87)認為，良好的學校組織管理，可有效的提高學生成就與教師士氣，增加家長和社會大眾信心，進而降低教育成本，學校組織氣氛的好壞關係到學校效能的高低顯而易見。

傅如瑛(民 98)認為，對學校而言，組織氣氛有時是一股推動向前邁進的動力；有時又是一股礙人前進的壓力，可知組織氣氛對學校的影響甚大。因此，領導者不只要了解，重視組織氣氛，更需善用組織氣氛，以領導學校邁進卓越，永續發展。

蔡欣賢(民 99)認為，組織氣氛是團體中，各組織成員交互作用所形

成，為組織內部環境相當持久的的特質，能夠為組織成員所體驗，並影響組織成員的行為，同時亦能以組織特性的價值加以描述，其研究重視人的動機、團體動力，個別傾向以及人際關係。簡單來說，組織氣氛是一組織有別於其他組織的獨特風格。

研究學校組織氣氛時，大多數的研究者認為學校組織氣氛是學校中的成員與環境交互作用所形成，學校組織氣氛是由學校成員所營造，而學校成員亦受到學校組織氣氛的影響，由此可見，學校組織氣氛可影響組織成員身相與工作成效。以下就國內外學者對組織氣氛的定義說明如表 2.2 所示。

表 2.2 國內外研究者對組織氣氛的定義

學者	年代	組織氣氛的定義
Pritchard & Karasick	1973	組織氣氛是組織內在環境獨特、持久的特質，其特徵如下： (1)是組織政策與成員行為交互作用的成果；(2)能被成員所知覺；(3)可據以解釋情境；(4)是引導組織活動的力量。
Wiggins	1973	為校長教師社會互動的結果，是一種社會力量或壓力，會對個人造成影響。
Sergiovanni & Starratt	1983	係描述一個學校的持久性特徵，會影響教師和學生的行為，並能與其他學校區別，同時也是教師學生對學校的一種感受。
Hoy	1990	指教師對於學校一般工作環境的知覺，他受到正式組織、非正式組織、成員的人格及校長領導方式的影響。
李冠儀	民 89	在學校環境中，學校成員彼此交互作用，所形成的一種內在相當持久性和獨特性的特質，此一特質為組織成員所知覺，並且可以加以描述與測量的。

表 2.2 國內外研究者對組織氣氛的定義(續)

學者	年代	組織氣氛的定義
謝鳴鳳	民 90	學校組織氣氛是學校環境中，成員彼此互動而形成的持久特質，此特質會影響成員行為，且可透過成員的知覺加以描述。
吳清山	民 91	學校組織氣氛是成員對其工作環境的知覺，具有獨特的風格，且能為組織成員所體驗與描述。
林明地	民 92	學校組織氣氛是這所校環境相當持久的特質，由學校人員體驗，影響學校人員的行為，一所學校的氣氛可以視為一所學校的個性；也就是說，個體有個性，組織有氣氛。
陳華樹	民 93	學校組織氣氛是學校內部環境相當持久的特質或獨特風格；這種特質或風格是由學校組織成員交互反應所構成的，他不但能被學校組織成員所體會，並能影響組織成員的行為，同時亦能以學校組織特性的價值加以描述。
劉妙珍	民 95	學校氣氛是一學校的獨特風格，在學校環境中，學校成員(校長與教師、教師與教師、教師與學生及社區人士)交互作用下，彼此產生交互影響而形成的一種內在相當持久的特質，此種特質能被學校組織成員所體會，並且能影響組織成員的行為，且可透過學校成員的知覺加以描述和衡量。
鄭文實	民 96	學校組織氣氛乃是在學校環境中，學校成員彼此交互作用，日積月累所留下來的一種持久性和獨特性的特質，能夠影響組織成員的態度、行為及組織運作，甚至影響到組織的領導與管理。
葉怡安	民 98	學校成員，在學校環境中彼此互動影響，形成組織獨特持久的特質，為組織成員對其工作環境的知覺，具有獨特的風格，能為組織成員體驗與描述，且對組織成員具有影響力。
陳怡蓁	民 99	學校組織氣氛乃是校長與教師交互影響所形成獨特且持久的特質，且能為校長和教師所知覺，並加以描述和測量。

資料來源：本研究整理

綜合以上所述，國內外研究者對組織氣氛的定義雖不盡相同但卻十分相近，大致可歸納為四項：

- (一)強調組織成員彼此互動的行為：學校組織氣氛的形成是人與環境交互作用的結果，校長與教師間、教師與教師間互動及成員與環境交互反應所形成。
- (二)具獨有且持久的特性：學校組織氣氛是受到內在和外在環境的影響，經長時間的累積而有別於其他學校組織，是獨特的特質。
- (三)成員對整體組織的知覺：學校組織氣氛影響組織成員的行為、態度、組織運作及組織的領導與管理。
- (四)可描述與測量：學校組織氣氛雖無形且抽象，但能被組織成員所感受或體驗並加以描述，可用工具加以測量。

2.2.2 組織氣氛的理論發展

組織氣氛的研究大致可分為四個時期，分別敘述如下：

(一)1930 年代

美國行為派大師 Mayo 在霍桑實驗研究過程中，發現一個現象，領導者的行為影響組織氣氛，組織氣氛愈佳，愈能激發員工向心力，提升員工工作能力、成就感及工作滿意度，提升組織效能黃昆輝(民 77)，霍桑實驗的例子說明，組織成員態度、心理反應及人際關係等因素，除增進個人效能外，更能提升組織效能。

(二)1940 年代

Lewin 及同事在維爾登背心製造公司的實驗研究中，進行改變管理者與員工社會規範研究工作，發現組織氣氛存在重要特徵，為社會價值觀與社會規範，直接影響管理者理念及員工價值觀和員工行為模式，引自李安民(民 83)。

(三)1950 至 1970 年代

1950 及 1960 年代，組織氣氛的理論逐漸建構完成，各類組織氣氛相關研究，逐漸被運用在心理學、社會學、社會心理學、人類思想、人類文化、環境互動及環境生態等領域邱從益(民 93)，組織氣氛形成一門「泛學科」學問，廣泛應用於政治、經濟、教育及社會組織。1962 年 Halpin and Croft 設計了「組織氣氛描述問卷」，測量中小學的學校組織氣氛，組織氣氛一詞，自此確立李安民(民 83)，為教育機構認同與使用；Stem and Steinhoff 編製了「組織氣氛指數問卷」(Organizational Climate Tndex，簡稱 OCT)，廣泛運用在各組織團體黃昆輝(民 83)；Litwin、Stringer and Tagiuri 等人將組織氣氛概念化及有系統研究後(林明地、王如哲、王瑞璦、江芳盛譯,民 95)，組織氣氛成為當時探討熱門議題。

(四)1970 年代以後

1970 年代，研究組織氣氛學者，沿用組織氣氛一詞外，也使用組織傳奇、社會思潮或風氣等類用詞黃昆輝(民 77)，1980 年代初期，另一新興名詞「組織文化」出現，範圍涵蓋組織氣氛，逐漸取代「組織氣氛」用語，但組織氣氛與組織文化兩者概念並非完全相同，仍有差異，1980 年代後，學校組織氣氛理論成形，研究者紛紛進行相關研究，以領導行政，學生成就及教師特質等為研究範疇，獲得豐碩成果。

2.2.3 學校組織氣氛的構面與類型

學校組織氣氛的相關研究，因為研究者根據不同的研究概念與研究途徑，而發展出不同的構面與類型；而確立研究的構面與類型，才能發展與設計測量工具，以下分別探討不同學者對於組織氣氛的構面、類型之看法，作為本研究確立學校組織氣氛構面之依據。

一、 Halpin and Croft 的組織氣氛構面與類型

Halpin and Croft (1962)認為學校組織氣氛是由校長與教師行為、教師與教師行為之間交互作用所形成的。其發展的「組織氣氛描述問卷」(Organizational Climate Description Questionnaire, 簡稱 OCDQ)廣泛被運用,此問卷涵蓋八個構面,其中四個構面描述教師行為,另外四個描述校長行為引自許顏輝(民 94)。

(一)教師行為

1. 阻礙：指教師感受到例行性工作、會議、其他與教學無關的文書工作增加程度；包括教師感受到校長給予的額外負擔、日常例行的責任、學校委員會的要求、其他需求等與教學無關的工作。
2. 親密：指教師彼此密切交往、相互信賴，感受溫暖、友好關係程度。
3. 疏離：指教師彼此及與學校所保持的心理、生理距離，或教師個人的意向和學校不一致的傾向；教師未投入工作、進入狀況、缺乏參與感，因而產生疏離感。
4. 工作精神：指教師士氣、工作成就或活力高低的程度。教師在這種學校中可實現個人的社會需求，也享有工作成就感。

(二)校長行為

1. 強調成果：指校長對教師嚴密監督、高度管理的行為，且忽視教師之回饋。
2. 疏遠：指校長行為正式、缺乏人情味，依規定照章行事，不與教師面對面溝通，和教師保持距離。
3. 關懷：指校長行為溫暖友善、能為教師著想，關心體恤教師的生活與工作，協助教師解決問題。
4. 以身作則：指校長身體力行、自己樹立良好的楷模以激勵教師，

並影響教師行為。

Halpin and Croft 根據編製之「組織氣氛描述問卷(OCDQ)」研究結果，將學校組織氣氛歸納出六種類型，並指出這六種類型從開放到封閉是連續性的構面，僅有程度上的不同，而非分離個別獨立的，分述如下：

- (一)開放型氣氛：此類型的特徵是教師表現高度的工作精神、低度的疏離感，校長能以身作則，沒有額外的工作負擔，校長具有高度活力，關懷教師，且不會過度強調成果，樂意協助教師。
- (二)自主型氣氛：此類型的特徵是校長給予教師極大的自由，教師具有高度的工作精神與低度的阻礙和疏離，校長則是與教師保持距離。
- (三)控制型氣氛：此類型的特徵是校長強調工作績效，作風為統御命令型，很少顧及教師感受，教師工作負擔重，人際交往較少。
- (四)親密型氣氛：此類型的特徵是校長關懷教師，與教師關係良好，並不強調工作績效與成果，教師個人需求能獲高度滿足，較少阻礙。
- (五)管教型氣氛：此類型的特徵是校長高度關懷，強調工作成果，但未能以身作則；教師教學以外額外的工作負擔少，但彼此無法合作。
- (六)封閉型氣氛：此類型的特徵是教師的工作成就與社會需求皆無法得到滿足，教師工作負擔沉重，士氣低落。校長無法以身作則，未能關懷教師需求，成員間有很高的疏離感。

二、Hoy and Clover 的組織氣氛構面與類型

Hoy and Clover (1986)根據 Halpin and Croft (1962)的「組織氣氛描述問卷」(OCDQ)之內容加以修訂，發展出「小學組織氣氛描述修訂問卷」(The Revision of Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools, OCDQ-RE)；修訂後分為六個構面，其中三個描述校長行為：「支持行為」、「指示行為」、「限制行為」；三個描述教師行為：「同僚行為」、「親密行為」及「疏離行為」，茲就相關內涵進一步析述如下：

(一)校長行為：

1. 支持行為：校長真誠的關懷與支持教師。
2. 指示行為：校長高度工作導向，嚴格地監督與控制教師。
3. 限制行為：校長給教師帶來額外的工作負擔，對教師工作造成阻礙。

(二)教師行為

1. 專業行為：教師間能彼此支持、相互尊重，進行專業上的交流與互動。
2. 親和行為：教師彼此間有密切的私人情誼，經常有社交活動，彼此了解、支持與關懷。
3. 疏離行為：教師工作態度消極、不追求專業成長或投入工作，相互指責，且缺乏共同目標。

上述六種學校組織氣氛構面，可分別計算出教師行為和校長行為的開放性，兩類的開放性形成四種學校組織氣氛的類型：開放型氣氛、投入型氣氛、疏離型氣氛、封閉型氣氛。

三、 Hoy, Hoffman, Sabo and Bliss 的組織氣氛構面與類型

Hoy, Hoffman, Sabo and Bliss (1996)發展出適用於國中階段使用的「中學組織氣氛描述問卷」(The Organizational Climate Description Questionnaire for Middle Schools, 簡稱 OCDQ-RM), 將組織氣氛分為六個構面，三個描述校長行為，三個描述教師行為。OCDQ-RM 與 OCDQ-RE 的構面大致相同，只有教師承諾行為與 OCDQ-RE 的教師親密行為不同，以下分述六種行為構面：

(一)校長支持行為：校長真誠地協助與關心教師，並能以身作則。

(二)校長指示行為：校長的行為高度工作導向，嚴格監督與控制教師。

(三)校長限制行為：校長給予教師額外的工作負擔，阻礙影響教師正常教學。

(四)教師專業行為：教師彼此支持、尊重，且進行專業互動與交流的行為。

(五)教師承諾行為：教師認真投入，協助學生在社交及智能上發展以有所成就的行為。

(六)教師疏離行為：教師不投入專業工作，彼此間相互批評指責的行為。

2.2.4 小結

綜合上述，國內外研究者對組織氣氛的定義雖不儘相同但卻十分相近，本研究將學校組織氣氛分為「教師同僚行為」、「教師親密行為」，並以此二個構面作為「學校組織氣氛問卷」的量表。茲分述各構面的意涵如下：

- 一、 教師同僚行為：指教師開明、彼此有專業互動、以學校為榮、樂於和同事一起工作，且有熱忱、接受度高、對彼此專業能力互相尊重。
- 二、 教師親密行為：指教師凝聚力高，同事之間形成一個強烈的社會支持網絡，熟知彼此，除了定期聚會之外，對彼此的支持度也高。

2.3 工作壓力

2.3.1 工作壓力的定義

「工作壓力」定義由壓力衍生而來：個體因為工作或工作環境所造成心理或情緒上的負面反應，謂之「工作壓力」。美國職業安全衛生部門(Niosh, 2007)將工作壓力視為當工作要求與工作的能力、資源、需求不一致時，會產生身心適應不良的情形，危害到健康，也會導致工作成效低落張健群(民 98)。工作壓力的定義，眾說紛紜，不同學者從不同觀點來定義。茲將過去國內外學者對工作壓力所作之定義，彙整如表2.3所示。

表 2.3 工作壓力的定義摘要表

學者	年代	工作壓力的定義
Margolis, Korse & Duinn	1974	個人與其工作交互作用，破壞心理及生理穩定的狀態。
Luthans	1982	是個體在工作環境中，無法對刺激因素作合適反應的結果。
Gmelch & Swent	1983	是工作環境中的任何特徵，對個體所造成的一種威迫感。
Litt & Turk	1985	面對個體能力所不及的問題，因而產生不愉快及苦惱的負面經驗。
Steers	1988	工作壓力是個體在工作情境中面臨某些工作特性的威脅所引發之反應。
Greenberg& Baron	1997	個體面對外界壓力源時情緒、認知和生理三方面的交互作用所產生的一種反應模式。
Yeager	2001	工作壓力是一種刺激、處置和反應，它會導致個體、情緒、理智和心靈的反應。
Stein & Cutler	2002	工作壓力是個體對於環境需求和壓迫的反應，是每一個人在生活中必須去處理和不可避免的。
Person & Moomaw	2005	指因工作引起，導致如憤怒般不愉快的情感，以及緊張、憂慮、挫折、沮喪、焦躁的情緒反應。

表 2.3 工作壓力的定義摘要表(續)

學者	年代	工作壓力的定義
藍采風	民75	工作環境的特性對個體造成威脅，使個體感到必須付出額外的精力以保持身心平衡的一種現象。
趙傑夫	民77	工作壓力是個人能力無法因應工作的要求，或環境不能提供足夠的資源，以滿足個人需求，致使個人在心理上產生脫離正常狀態的現象。
黃榮真	民81	因工作相關因素而引起的壓力，促使外在環境的要求與個人內在的能力產生交互作用之差異，而導致不平衡的狀態。
林純文	民85	對潛在工作情境因素認為威脅或有礙工作時，所產生的負面情感反應。
李玉惠	民87	當個體在面對具有威脅性的工作情境時，為一時無法消除威脅、脫離困境而生的一種被壓迫的感受緊張的狀態。
江坤鈺	民90	是指組織成員與工作環境有關的各種因素，交互作用產生的心理負荷。
李晉男	民91	從事相關工作時，對其工作特性、情境、或角色負荷評估為威脅，進而導致消極或負面反應的行為或心理狀態。
吳晨妤	民95	個體由於對工作情境中的人、事、物的要求或刺激，經由個體評估認知過後，發現超過其能力負荷而產生的生理或心理的不平衡、不適應現象。
邱文良	民96	在工作環境中、個人與環境交互作用下，個人為因應環境的要求、產生工作能力不足而和人格特質產生交互影響，致使生理及心理產生不平衡與不愉快的狀態。
陳俊佳	民97	個體在工作環境中，面臨一些具有威脅性的挑戰，而自己又無法承擔負荷，導致個體產生緊張、焦慮、挫折等負面情緒，造成身體、心理不平衡的情況。

資料來源：本研究整理

綜合國內外學者、研究者對於工作壓力的看法，工作壓力是從壓力源衍生而來，凡是由工作、環境所引起的負面反應，都可稱工作壓力，因此，本研究將工作壓力定義為：當自身週遭工作或環境需要付出或改變時，讓心理產生不穩定、緊張或壓迫的反應，經過個人特質與心理的調適後仍未消除，心裡產生消極與負面的感受，這類反應，就是工作壓力。

2.3.2 兼任行政教師工作壓力的定義

教師一旦兼任行政職務後，負責學校教務、學務、總務、輔導業務之處理，且因學校行政具有科層體制、鬆散結合以及雙重系統等特性，因此兼任行政職務教師的工作壓力更是多面向。亦將各研究學者對於兼任行政職務教師工作壓力定義彙整如表2.4所示。

表 2.4 兼任行政職務教師工作壓力的定義摘要表

研究者	年代	兼任行政職務教師工作壓力的定義
紀翠玲	民 91	認為兼任行政教師的壓力是當其從事與其有關的教學活動或行政工作時 對於某些特殊的要求無法達成或個人需求無法獲得滿足時 在心理，生理上產生異於正常的狀況，使得身心失去平衡的一種現象。
紀有田	民 92	認為兼任行政教師的壓力是學校行政人員在從事行政工作時，對其工作特性、專業知能、工作情境或角色負荷、人際關係之評估以及學生行為之處理，進而導致消極負面反應之行為或心理狀態的知覺。

表 2.4 兼任行政職務教師工作壓力的定義摘要表(續)

研究者	年代	兼任行政職務教師工作壓力的定義
洪文章	民94	主張兼任行政教師的壓力是兼任行政職務教師在教學情境中，從事與其有關的教學活動或行政工作時，因為無法處理或承受某些特殊的要求時，生理、心理產生異於正常的情緒反應，對其身心有所影響，致使工作績效產生變化的一種現象。
杜昌霖	民 94	對行政工作壓力的定義是指主任暨組長在從事行政工作(不包含教學工作)的情境中，與外在的人、事、物互動時，某些要求無法達成任務或個人需求無法獲得滿足，在心理上、生理上產生異於一般教師的正常狀況，使得身心失去平衡的一種現象。
王欽洲	民 95	指出行政人員工作壓力係指國小行政人員在學校教育情境中，從事相關的教學活動或行政工作時，因為所要解決的問題超過其能力範圍，引起生心理焦慮、挫折、壓抑等負面情緒反應，對其身心造成影響，有礙工作表現致使教學與行政效能低落的一種現象。
黃紹峰	民 96	認為兼任行政職務教師在因應自己專業領域的教學工作情境，尚須負擔不少教學外的行政工作要求、外界環境迅速變遷的適應及對自我本身的角色期望，以致個人必須有所改變，所付出的又超過個人特質、本身能力與經驗上所能負荷之程度，而所引起工作者本身生理狀況失調、心理方面失衡的現象，此即為行政人員的工作壓力。
陳志宏	民 99	表示當兼任行政職務教師在工作的情境中，由於教學或行政工作上無法達成個人要求而獲得滿足時，導致心理上產生不安的感受、生理上產生負面情緒反應，使得身心失去平衡的一種狀態。

資料來源：本研究整理

綜合各研究者對兼任行政教師工作壓力的定義，本研究對兼任行政教師工作壓力的定義為：「兼任行政教師面對工作上的要求或應負的行政責任時，本身知覺其超出個人能力或經驗範圍，或無法符合外界期望時，因而產生威脅個人負面的、不安及不舒服感受的一種現象。」

2.3.3 工作壓力的理論模式

教師工作壓力模式是起源於一般工作壓力的研究，各家學者研究取向論述也各不相同。教師工作壓力理論模式主要關注教師壓力情境與教師面對壓力之反應張嘉茹(民 98)。現將Kyriacou and Sutcliffe (1978)、Moracco and Mcfadde (1982)的理論說明如下：

一、 Kyriacou and Sutcliffe 的教師工作壓力模式

Kyriacou and Sutcliffe (1978)指出「教師的工作壓力」是指教師在教學情境上所產生的負面感受，如氣憤、沮喪、挫敗，反應表現可能隨生理及心理而有所不同，這兩種壓力源只有在教師知覺到對其自尊或福祉有威脅時，才會形成實際的工作壓力。針對教師工作壓力理論模式，所主張的教師工作壓力模式，有四條回饋路線，如圖2.1所示：

- (一)A 路線表示因應作用對壓力源評估的影響，若因應策略運用奏效，則實際的壓力源將能大幅降低威脅。
- (二)B 路線表示教師在壓力場域中的運作情形，容易影響到教師對壓力的評估。
- (三)C 路線表示長期壓力所引發的慢性壓力症狀，可能會受到非職業的壓力源影響，也可能使教師將事件的壓力性質評估得更巨大。
- (四)D 路線表示教師人格特質及過去處理壓力的經驗，以及其身旁社會資源是否支持，均會影響對壓力事件評估的結果與對於壓力事件的決定呂美玲(民 97)。

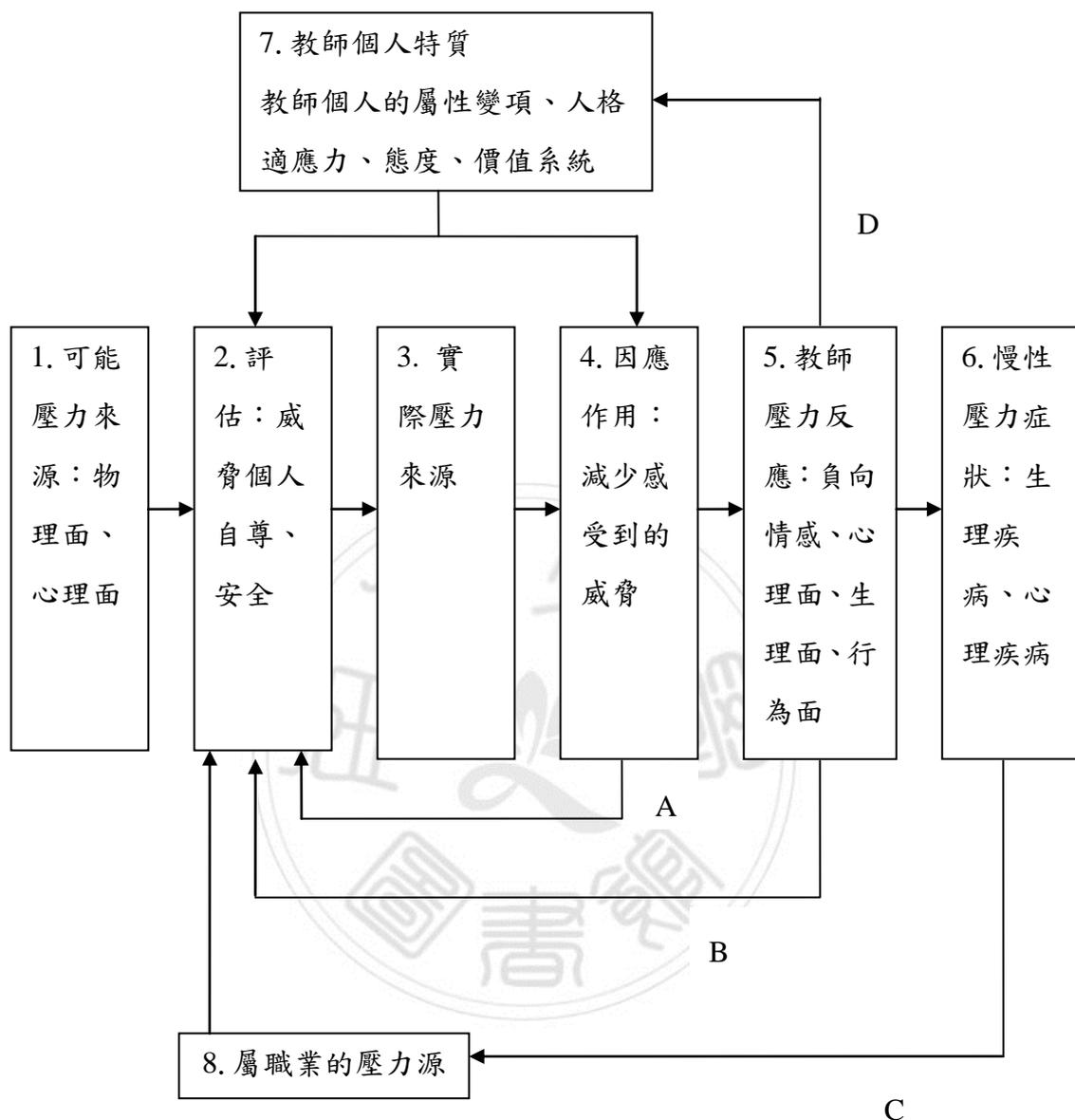


圖 2.1 Kyriacou & Sutcliffe 教師工作壓力模式圖

資料來源：Kyriacou, C. & Sutcliffe, J. (1978), Teacher stress: Prevalence, Sources, and Symptoms, *British Journal Educational Psychology*, Vol. 48, pp. 159-167.

二、Moracco and McFadden 的教師工作壓力模式

Moracco and Mcfadde (1982)參考並修正Kyriacou and Sutcliffe (1978)的教師壓力模式補充修正，提出綜合性的教師工作壓力模式。認為社會(如

課程目標、社區水準)、工作(如工作負荷、教師角色衝突)、家庭(如婚姻狀況、子女問題)等層面均會構成教師不同程度的工作壓力，而這些潛在壓力源是客觀存在的現象，若評估會對其產生威脅時才會轉為實際工作壓力，其理論模式如圖2.2所示。

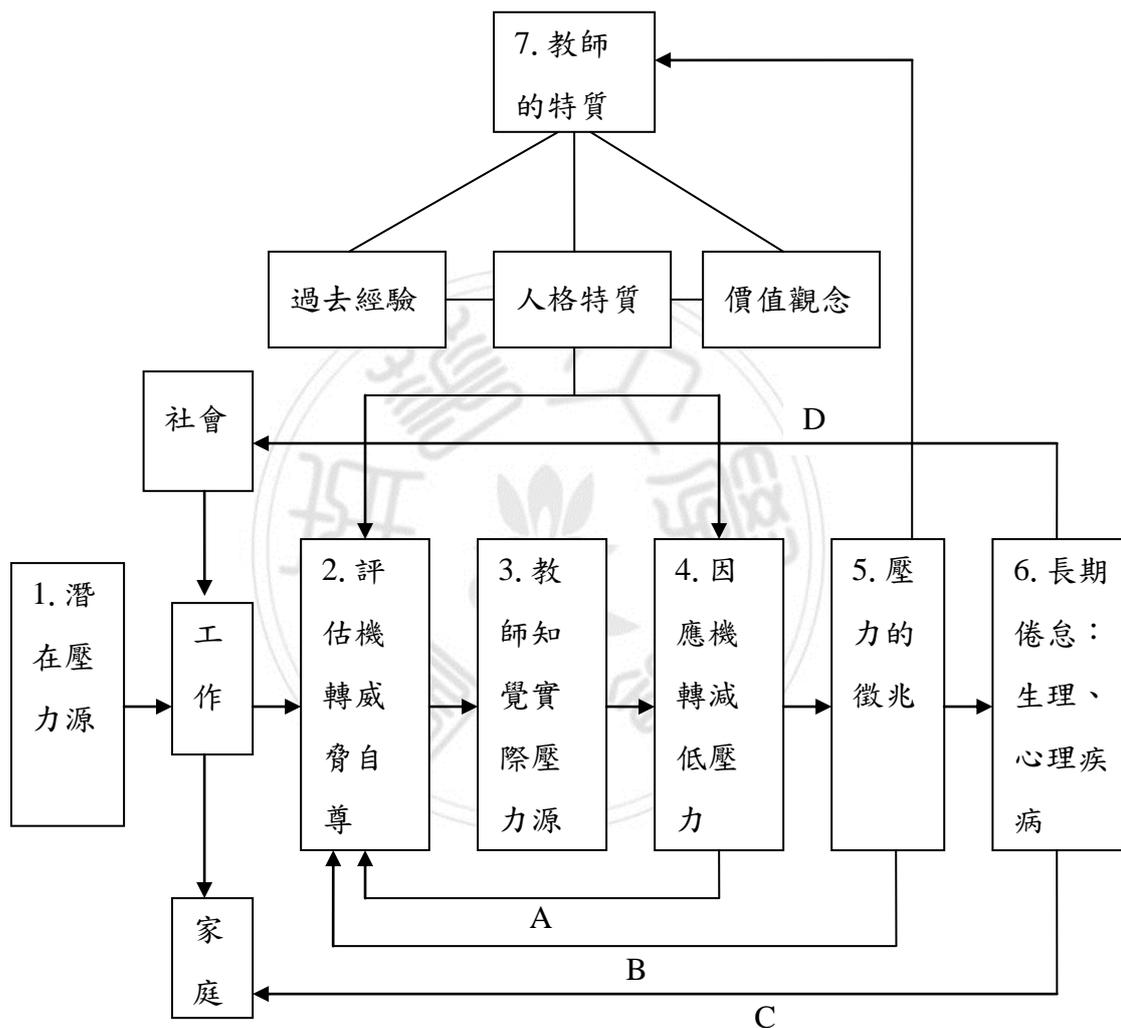


圖 2.2 Moracco & McFadden 教師工作壓力模式圖

資料來源：Moracco, J. & McFadden, H. (1982), The Counselor's Role in reducing teacher Stress, *The Personnel and Guidance Journal*, Vol. 61, pp. 549-552.

在此模式中有四條回饋線：(A)表示適應策略與評估方式間的關係，如果因應機制的效果不佳，則教師易將壓力源評估得更具威脅性；(B)表示當教師具有若干壓力症狀時，更易視許多情境具有壓迫感；(C)表示已處於身心俱疲狀態的教師，也更容易將許多情境視為具有威脅性；(D)表示教師過去處理壓力的經驗將構成其特質的一部分，進而再影響其對未來壓力源的評估與因應。

2.3.4 兼任行政教師的工作壓力來源

教師兼任行政職務者的工作，不僅要兼顧教學，也要兼顧到學校校務推動及扮演聯繫上級機關的角色，因此教師兼任行政職務者要比一般教師面對更多方面的壓力與困擾。茲將國內外研究者對教師兼任行政職務者工作壓力來源的研究，彙整如表2.5所示。

表 2.5 教師兼任行政職務工作壓力來源

學者	年代	研究對象	工作壓力來源
Schultz	1977	紐約州學校行政人員	1.質與量的工作過度負荷；2.表現評估；3.工作情境的改變；4.角色模糊。
Cooper	1981	紐澤西州公立230位小學行	1.組織結構氣氛；2.角色任務；3.組織外在壓力；4.工作本身的特性。
Chaplain	1995	英國小學教師	1.專業發展；2.學生行為與態度；3.工作任務；4.校務參與。
葉龍源	民87	台灣中部五縣市國小教師	1.上級壓力；2.行政負荷；3.家長問題；4.內在衝突；5.決策參與。

表 2.5 教師兼任行政職務工作壓力來源(續)

學者	年代	研究對象	工作壓力來源
黃義良	民88	台南縣兼任主任、組長、主計等教師	1.人際關係；2.行政負荷； 3.時間壓力；4.決策參與。
林淑芬	民90	高職兼任行政教師	1.心理衝突；2.工作負荷； 3.專業知能；4.人際關係。
陳青勇	民90	台中縣立國民小學兼任行政職務教師	1.上級要求；2.工作負荷； 3.人際處理；4.校務參與。
吳明順	民90	中部八縣市國中主任	1.工作負荷；2.人際關係； 3.專業知能；4.決策參與。
鄭百芬	民92	高中教師兼職行政職務者	1.上級壓力；2.行政負荷；3.人際關係； 4.角色期許；5.校務決策。
周元璋	民92	彰化縣國小兼任行政教師	1.教育改革；2.時間壓力； 3.工作負荷；4.決策參與。
邱從益	民93	高雄市公立國中兼行政教師	1.組織中校長要求；2.人際關係；3.專業知能； 4.行政負荷；5.內在衝突。
徐永明	民94	桃、竹、苗國中兼任行政教師	1.行政負荷；2. 角色期許；3.人際關係；4.校務 決策；5.上級壓力。
駱仁	民96	雲林縣國小兼任行政教師	1.行政負荷；2.專業能力；3.上級要求； 4.人際關係；5.內在衝突的壓力。
侯敏儷	民96	台中縣市國民中學兼行政教師	1.行政工作；2.工作負荷；3.專業知能； 4.人際關係；5.自我發展；6.社會期待。
顏鳳妃	民97	臺東縣國民中學兼任行政職務之 初任教師	1.行政負荷；2.教學效能；3.人際關係； 4.角色衝突；5.時間管理；6.專業知能。

資料來源：本研究整理

2.3.5 小結

綜合以上對國民中學兼任行政職務教師的工作壓力的相關探討，以「行政負荷」、「人際關係」、「內在衝突」等三項為主要的工作壓力來源，故本研究將採用上述等三項壓力源，作為本研究工作壓力的構面，其內涵陳述如下：

- 一、 行政負荷的壓力：因行政業務工作量過多所產生的壓力。
- 二、 人際關係的壓力：同事、家長、社區人士間的互動及工作協調的壓力。
- 三、 內在衝突的壓力：角色期許、自我實現、理想與現實中的差距所造成的壓力。

2.4 留任意願的定義及理論

教師是屬於穩定性較高的工作，甚少有主動離職的情況。而教師兼任學校行政職務，則是屬於聘期制，往往於任期期滿就可選擇留任或辭去，此一現象讓業務的執行與貫徹產生困擾，嚴重時更會影響行政效率。現有的文獻中，討論留任意願較有限，大部份就離職傾向作研究。留任意願與離職傾向實為一體兩面，如何讓適任的人才留下，針對組織而言，探討留任比離職來的更實務，故本研究就相關文獻中論及教師兼任行政職務留任意願有關的部份進行探討與研究。

2.4.1 留任意願的定義

韋氏字典將「留任」下的定義為保留 維持不變、避免分開；而「意願」則是心意的方向。意願是一種抽象的自我情緒表達，代表個人是否願意針對某件事或某個目標而努力 更是個體對自我所下的承諾 希望對個人所認同的目標全心全意的投入，並期盼從中得到滿足感，因此意願

也代表一種動機，具有強烈促使個體朝向某特定目標的行動力量 並在完成之後產生滿足的感受，蘇奕娟(民 94)。劉俊昌(民 89)曾論述，以積極面的「留任」來反向定義「離職」，亦即願意留在組織內部繼續為組織效力。Reyes (1990)認為留職為希望繼續成為組織中之一份子或繼續留任在原組織。劉雅雲(民 90)則定義留任意願，為工作者進入工作領域後，經過與工作環境的互動下，個體主觀的工作評價，而認同並繼續投入某一特定組織的目標，並且認同及願意繼續留在原工作崗位的程度。根據黃惠君(民 93)研究指出，國外學者 Mowday, Porter, and Steers (1982) 將留任意願分成留任願望、留任傾向、留任等三部份。認為留任意願的實際涵義包括下列三項：

- 一、 留任願望：對於現有職位感到滿足，希望繼續留在原職位工作。
- 二、 留任傾向 未嘗試找尋其他職位的工作機會 沒有離職的念頭。
- 三、 留任：目前仍在原職位上工作。

綜合上述國內外學者關於留任意願的定義，在此將「留任意願」定義為工作者經過審慎的思考與評價，對組織產生認同，並希望繼續留任於目前職務的心意趨向。

2.4.2 留任意願的相關理論

很多學者曾針對自動離職，提出各種不同的研究模式，基本上大多源自 March and Simon 於 1958 年所著《組織》一書中所提出的看法，認為自願離職主要來自兩個因素 一是渴望流動 一是將離職看成一件容易的事引自蔡崑源(民 89)。柯惠玲(民 78)指出，離職行為對員工而言是一種離職決策的實現，而離職傾向代表一種準離職決策。以下介紹離職相關理論：

- 一、 Abelson 整合離職過程模型

Abelson (1987)指出，離職是連續的過程，離職主要受到個人因素、組織因素、環境因素等因素的互動影響，當員工對其工作有滿足感降低時，便開始考慮離職，第三步乃意圖或真正的去尋求其他工作，針對新工作給予評估，並考量現職與新工作的優劣，最後決定留(離)職。他認為，而這些因素可在不同的時、地影響個人的去留，如圖2.3所示。

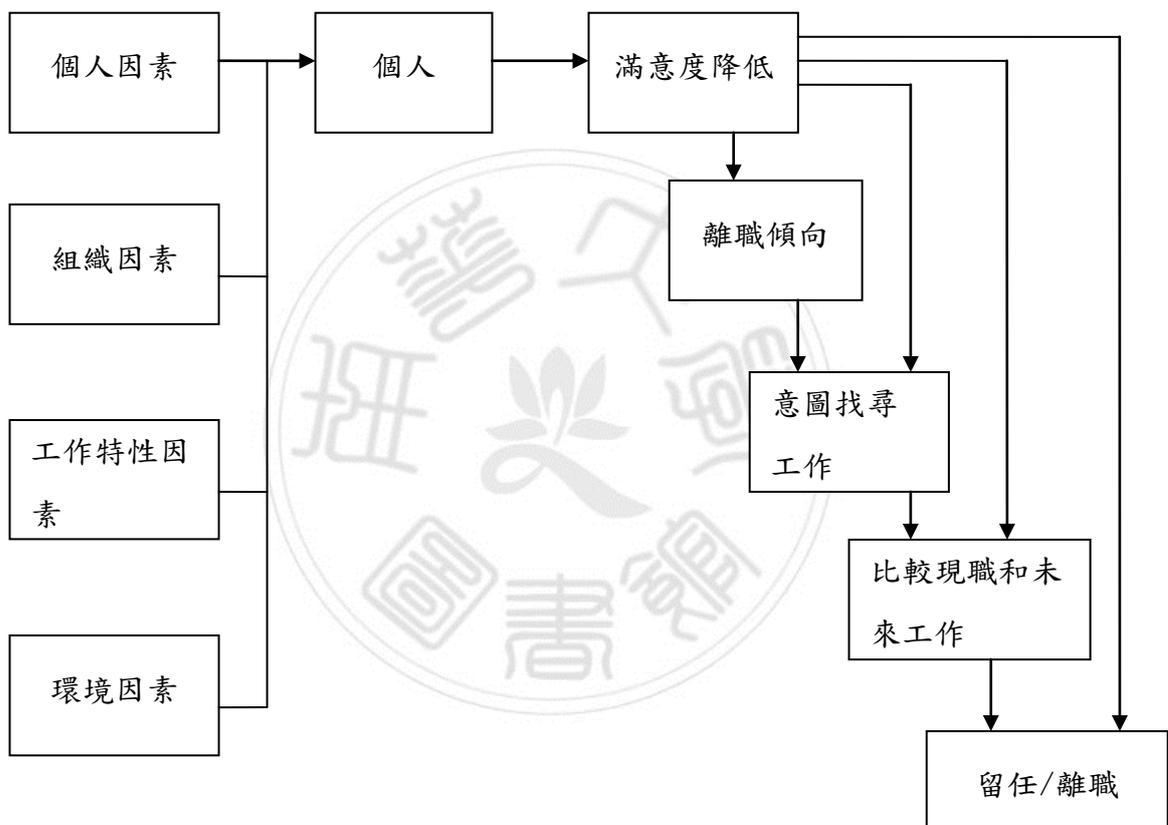


圖2.3 Abelson 整合離職過程模型。

資料來源：Abelson, A. G. (1986), A Factor-Analytic Study of Job Satisfaction among Special Educators, Educational and Psychological Measurement, Vol. 46, No. 1, pp. 37-43.

二、Mobley 的離職決策過程模式

Mobley (1977)認為員工在主觀的離職決策過程中表現是理性的，這模式的過程始於對現有工作的評估，進而產生工作滿足或不滿足，如果不滿足便產生離職念頭、尋找工作的意願、評估工作機會的選擇方案、形成離職意願，最後則是離職或留職的決策，當然有時亦有可能因員工一時的衝動行為，而造成離職。此模式主要貢獻在於提出工作不滿足和離職之間的中介變項順序觀念，如圖2.4所示。



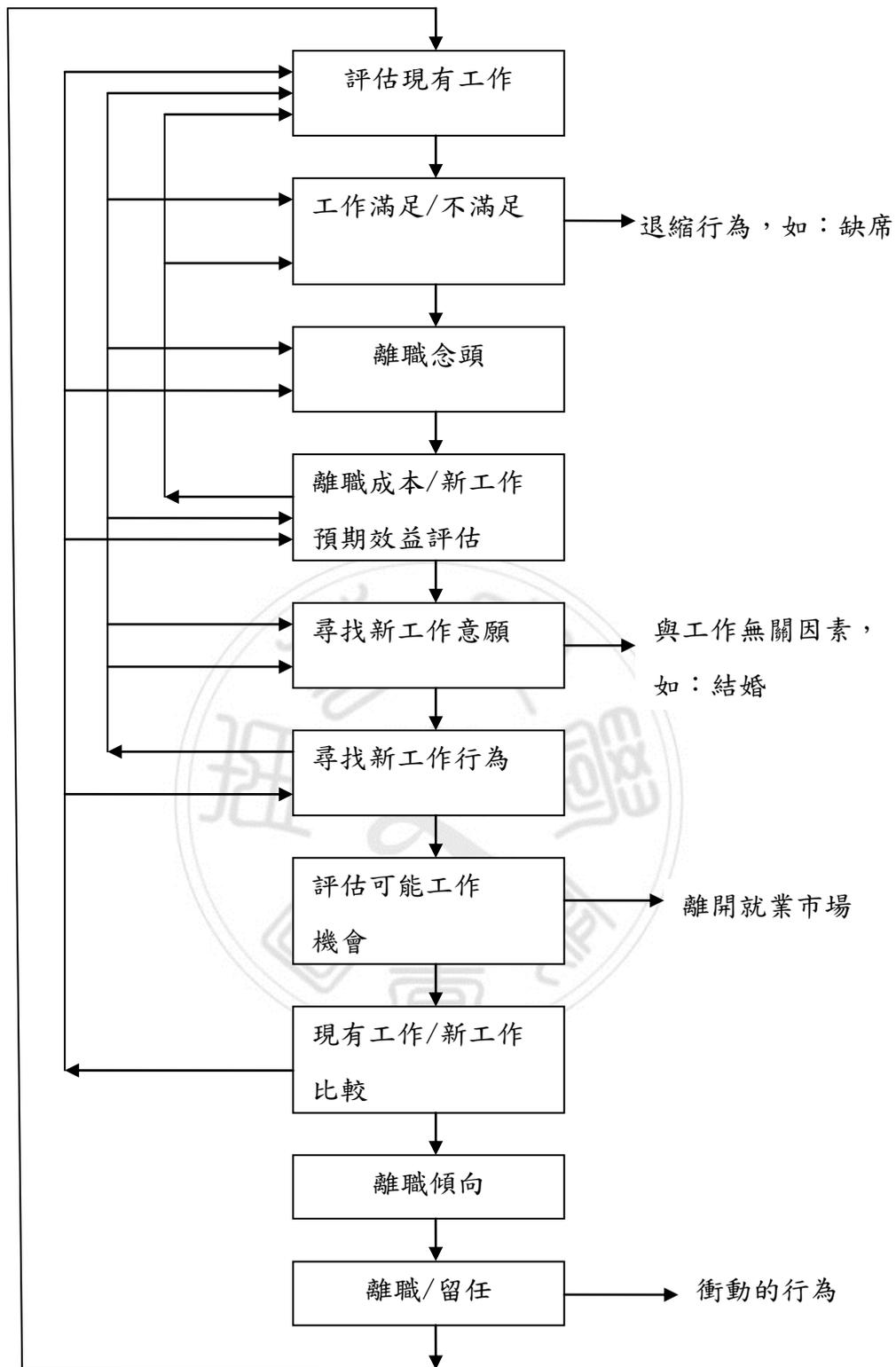


圖2. 4Mobely 離職歷程模型。

資料來源：Mobley, W. H. (1977), Intermediate linkages in relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, pp. 237-240.

2.4.3 小結

綜合上述所述，本研究將留任職務意願定義為，指兼任行政教師對於目前擔任的行政職務，心中產生滿足感，因而沒有離開行政職務的念頭與行為。

2.5 校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對留任職務意願相關研究

本節就校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對留任職務意願各構面之間的相關研究作一探討。

2.5.1 校長領導與留任職務意願之相關研究

目前國內研究校長與留任職務意願之相關研究很少，大多以工作壓力對留任職務意願或組織氣氛對留任職務意願為主，以下針對研究者蒐集到的相關資料說明，秦珮珊(民 83)高中職學校兼行政教師辭卸行政傾向之研究，研究結果發現(1)知覺校長支持行為對辭卸行政傾向有負向影響。(2)成長需求強度對知覺校長支持行為與辭卸行政傾向之關係有弱化的調節效果。紀智隆(民 83)國民小學校長領導權力運用與教師接受學校行政決定意願之關係，得到以下結論：(1)校長對專家權和獎賞權的使用與教師接受學校行政決定意願的程度呈現顯著正相關。(2)專家權、獎賞權和法職權等三變項即可有效解釋教師接受學校行政決定意願此一變項的總變異量。蕭文森(民 103)高雄市公立高中職學校校長領導風格、組織氣氛與教師兼任行政工作意願關係之研究，發現高雄市公立高中職學校校長領導風格、組織氣氛對教師兼任行政工作意願具有預測力，其中以「人際關係」最具預測力且各層面間有顯著正相關。

2.5.2 校長領導與組織氣氛之相關研究

彭智賢(民 95)國民中學校長領導風格、學校組織氣氛，校長領導風格、學校組織氣氛與行政人員士氣有顯著正相關。曾耀文(民 97)國民小學校長領導風格、學校組織氣氛與教師工作投入關係之研究，校長「倡導」、「關懷」的領導風格與學校組織氣氛之間具有顯著相關；與教師工作投入的分層面及整體之間皆呈顯著正相關。張仁祥(民 101)校長領導行為與學校組織氣氛關係之研究，校長家長式領導行為層面對學校組織氣氛的「校長開放指數」、「教師開放指數」與「學校開放指數」有顯著影響效果與預測力。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，發現(1)校長的領導方式趨於多元化且普遍採取人性關懷、公共關係的領導風格；(2)校長依學校組織氣氛型塑因地制宜的領導風格；(3)校長視組織成員的條件與需求，型塑民主開放與人性關懷的領導風格；(4)學校組織氣氛運作趨於良好；(5)校長的領導風格愈符合正向氣氛者，則學校組織氣氛愈佳。陳玉萍(民 102)、史素玉(民 103)研究發現(1)校長領導風格與組織氣氛有顯著的正相關；(2)校長領導風格對組織氣氛有預測力。綜合以上研究得到校長的領導行為與學校組織氣氛具有顯著相關。

2.5.3 組織氣氛與留任意願之相關研究

王美雀(民 81)以X公司服務站人員為研究對象，研究顯示組織氣氛各構面與離職傾向有顯著負相關。張瓊云(民 88)托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、教育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究——以台北市為例，結果托兒所人員所覺知的組織氣氛與保育人員組織承諾之「組織認同」、「努力承諾」、「留職傾向」與整體組織承諾等因素之間均有顯著相關存在。洪黃祥(民 93)針對桃園縣國民小學教師進行兼任行政職務意願之研究，就在其結論中說到，學校主管階層，應利用各

種方法營造校內優良組織氣氛。優質的組織環境，必能更多有理想有熱忱的教師投入行政工作。許明仁(民 94)的研究結果中，發現學校組織氣氛對教師兼任行政職務意願的解釋量為 62.00%，亦即足以解釋教師行政兼職意願約 3/5 的總變異量，因此可得知高職學校組織氣氛與教師兼任行政職務意願之間相關性非常高，其中又以教師投入行為對兼任行政職務意願最具解釋。朱玉華(民 99)發現組織氣氛與離職傾向具有顯著負相關性。工作壓力與留任意願或離職傾向的相關探討，則發現工作壓力與離職傾向呈現顯著正相關，與留任意願呈現負相關，且工作壓力對離職傾向具預測力。

由以上相關研究可知，組織氣氛與留任意願(或組織承諾)有顯著相關、與離職傾向有顯著負相關。

2.5.4 工作壓力與留任意願之相關研究

對於工作壓力與留任意願的相關探討，Kyriacou and Sutcliffe (1978) 認為工作壓力是教師想要離開教職工作的重要因素之一；Gupta and Beehr (1979)、Jamal (1984)、Abelson (1987) 的研究也都一致發現工作壓力與離職傾向呈正相關，即工作壓力愈高，離職傾向愈高，留任意願當然也就愈低。劉建宏(民 94)桃園縣國民中學教師兼行政整體人員工作壓力、工作滿意與辭卸傾向之研究，發現工作壓力與辭卸傾向關係呈顯著正相關。李鴻昌(民 95)對國小兼任行政工作教師角色衝突與組織承諾：工作壓力之中介效果及工作價值觀之干擾效果之研究發現，工作壓力對組織承諾具有顯著負向影響。陳志豪(民 97)桃園縣國民小學教師兼任行政人員工作壓力、工作滿意與兼任意願關係之研究以 420 位兼任行政教師為研究對象發現工作壓力越大，兼任意願越低，且工作壓力對兼任意願有預測力。李慧雯(民 98)完全中學兼任行政教師辭卸傾向之研究：以工作

滿意、辭卸傾向、生涯規劃為探討變項，研究發現行政工作壓力與行政辭卸傾向呈現正相關。劉叔玫(民 98)在國民小學兼任行政職務教師個人人格特質、工作壓力與留任意願關係之研究中，工作壓力與留任意願亦呈現顯著負相關。楊豐佳(民 99)高職學務處主管工作壓力、因應策略與留任意願之研究中，以臺灣公私立高職學務處主管266人為受試者，發現整體工作壓力與留任意願之相關亦相當高，顯示工作壓力與留任意願有著高度相關存在。魏素玲(民 100)改制前臺中市國民小學兼任行政教師工作壓力與辭卸行政傾向之研究，發現臺中市兼任行政教師工作壓力與辭卸行政傾向之間具有正相關。綜合以上研究，結果均呈現工作壓力與留任意願呈顯著負相關，或是工作壓力與離職傾向呈顯著正相關，或是工作壓力與組織承諾呈負相關。



第三章 研究方法

本研究採取問卷調查方式搜集資料，研究工具是研究者根據文獻探討及參考學者常用工作說明量表編製問卷，寄發及回收問卷，問卷彙整及統計分析。

3.1 研究架構

本研究根據研究動機及研究目的，並透過與本研究相關文獻之探討、整理及分析，推演出本研究架構圖。主要目的在探討嘉義縣國民中學教師兼任行政人員「校長領導」、「學校組織氣氛」、「工作壓力」與「留任職務意願」之間的關係。本研究的研究架構圖如圖 3.1。

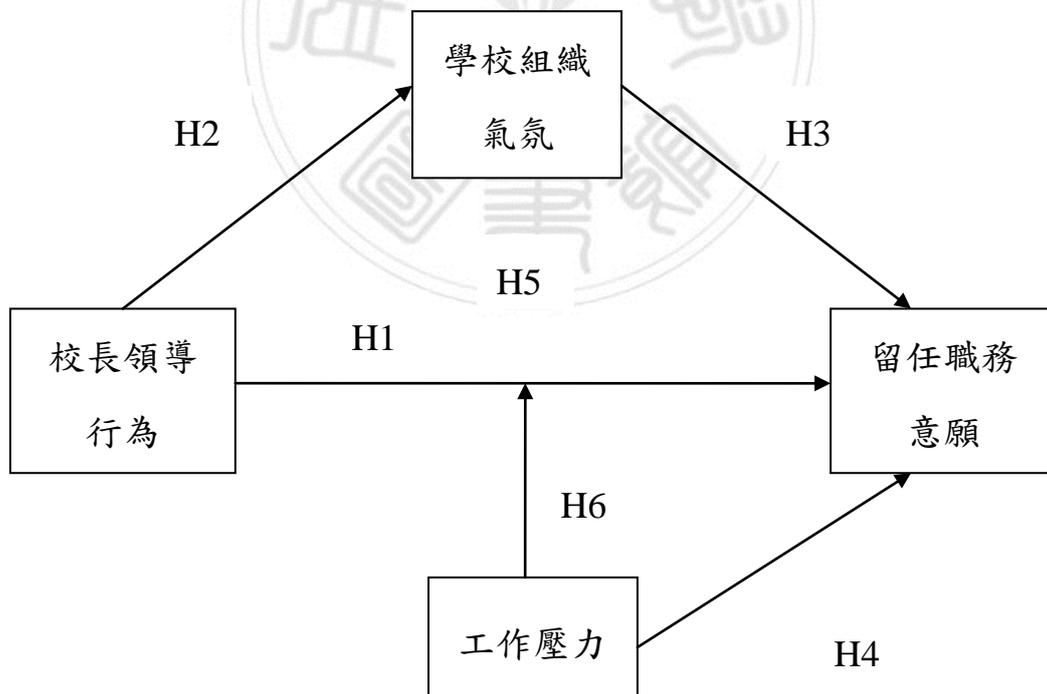


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究主題變項

本研究架構所涉及的主要變項，分述如下：

3.2.1 校長領導行為

綜合歸納文獻探討的結論，本研究將校長領導行為分為三個子構面，分別為人性關懷、任務倡導、願景創新。

3.2.2 學校組織氣氛

綜合歸納文獻探討的結論，本研究將學校組織氣氛分為二個子構面，分別為教師同僚行為、教師親密行為。

3.2.3 工作壓力

綜合歸納文獻探討的結論，本研究將工作壓力分為三個子構面，分別為行政負荷、人際關係、內在衝突。

3.2.4 留任職務意願

綜合歸納文獻探討的結論，本研究將留任職務意願分為一個構面。

3.2.5 個人背景變項

本研究的個人背景變項共有七個向度，分述如下：

1. 性別：分「男」、「女」。
2. 婚姻狀況：分「單身」、「已婚」二組。
3. 年齡：分「30歲以下」、「31-40歲」、「41-50歲」、「51歲以上」四組。
4. 學歷：分「一般大學」、「師範大學」、「研究所(含)以上」三組。

5. 教學年資：分「5年以下」、「6-10年」、「11-15年」、「16-20年」、「21年(含)以上」五組。
6. 行政年資：分「1-3年」、「4-5年」、「6-10年」、「11年(含)以上」四組。
7. 目前職務：分「新接任」、「續任」二組。
8. 所屬處室：分「教務處」、「學務處」、「總務處」、「輔導室」四組。

3.3 研究假設

依據研究目的、研究問題，提出以下幾點假設加以驗證，茲整理如下：

假說H1：校長領導行為對留任職務意願有顯著的正向影響。

假說H2：校長領導行為對學校組織氣氛有顯著的正向影響。

假說H3：學校組織氣氛對留任職務意願有顯著的正向影響。

假說H4：工作壓力對留任職務意願有顯著的正向影響。

假說H5：學校組織氣氛對校長領導行為與留任職務意願之間具有中介效果。

假說H6：工作壓力對校長領導行為與留任職務意願之間具有干擾效果。

3.4 問卷設計與研究變項之操作型定義

本研究採用問卷調查方式進行，第一部份是衡量嘉義縣國民中學兼任行政職務教師對「校長領導行為」、「學校組織氣氛」、「工作壓力」與「留任職務意願」的知覺情形，第二部份為嘉義縣國民中學兼任行政職務教師的基本資料。

第一部份的問卷量表皆採用李克特(Likert-Type Scale)七點量表，分數 1 分到 7 分，由低到高排列，分別為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「無意見」、「稍微同意」、「同意」及「非常同意」。請填答者依個人知覺狀況在適當的□中打勾，依勾選分數之高低做為該變項分數的評比。第二部份為教師個人基本資料題項，以利瞭解樣本特性。透過前述文獻探討，本研究各構面之研究變項進行操作型定義，包括「校長領導行為」、「學校組織氣氛」、「工作壓力」與「留任職務意願」等四個部份。

3.4.1 校長領導行為之操作型定義

本研究校長領導行為是指：「領導者受到外在環境、個人內在特質與經驗影響後，為達成組織目標，而將其思想及理念融入於學校組織文化中，其外顯表現行為，為成員所能知覺到的行為模式。」本研究將校長領導行為分為「人性關懷」、「任務倡導」、「願景創新」，並以此三構面作為「校長領導行為問卷」的量表。

表 3.1 為校長領導行為的操作型定義與衡量變數

構面	操作型定義	問卷題項	文獻來源
人性關懷	係指領導者重視與成員人際關係的維繫，對成員的感覺有所知覺，彼此間能建立友誼及信任，並能給予精神及物質的鼓勵。	1. 本校校長會協助教師解決工作上的困難。 2. 本校校長會關心教師的生活與健康。 3. 本校校長能充分溝通，解決校務推展的歧見。 4. 本校校長對同仁說話客氣，沒有官僚風。 5. 本校校長會主動聆聽同仁想法。	謝淵智 (民 99) 王敬宜 (民 99) 吳淑芬 (民 102)

表 3.1 為校長領導行為的操作型定義與衡量變數(續)

構面	操作型定義	問卷題項	文獻來源
任務 倡導	係指領導者能確立明確的目標，並重視工作內容及效能，劃清與成員間的職責關係，如職權劃分、工作分配等。	6. 本校校長會依工作職掌，明確指派任務。 7. 本校校長會要求同仁依其指示辦理校務計畫。 8. 本校校長善用多元考核，提升學校辦學績效。 9. 本校校長會隨時掌握教職員工工作進度，要求限期完成工作。 10. 本校校長會依處室工作性質，明確劃分教職員工的責任。	
願景 創新	係指領導者具有宏觀視野，能預見學校未來發展方向，並經常能激勵成員達成組織目標。	11. 本校校長能依學校與社區特性，規畫學校未來發展願景。 12. 本校校長經營校務能不斷的改革與創新。 13. 本校校長會適時調整學校發展方向，以符合學校現況。 14. 本校校長能提出具有前瞻性的學校發展願景。 15. 本校校長充分瞭解學校現況適時調整，學校願景及發展方向。	

資料來源：本研究整理

3.4.2 學校組織氣氛之操作型定義

本研究學校組織氣氛是指：「學校環境中，學校成員經由交互影響而形成一種具持久性的知覺感受。」本研究將學校組織氣氛分為「教師同僚行為」、「教師親密行為」並以此二構面作為「學校組織氣氛問卷」的量表。

表 3.2 為學校組織氣氛的操作型定義與衡量變數

構面	操作型定義	問卷題項	文獻來源
教師同僚行為	教師同僚行為：指教師開明、彼此有專業互動、以學校為榮、樂於和同事一起工作，且有熱忱、接受度高、對彼此專業能力互相尊重。	16. 本校教師會彼此互相幫助與支持。 17. 本校教師在教學工作領域、展現高度合作精神。 18. 本校教師會彼此分享經驗與資源，以增加教學效能。 19. 本校教師會尊重學校同仁的專業能力。 20. 本校教師會互相支援教學工作。	倪明賢 (民 99) 朱哲宏 (民 100) 陳昱宣 (民 100)
教師親密行為	教師親密行為：指教師凝聚力高，同事之間形成一個強烈的社會支持網絡，熟知彼此，除了定期聚會之外，對彼此的支持度也高。	21. 本校教師間相互關心彼此的家庭狀況及生活上的事情。 22. 本校同事們都能接納與指導新進教師。 23. 本校教師能彼此分享內心想法、居家瑣事等。 24. 本校教師遇有喜事或急難，會互相關心、扶持與協助。 25. 本校教師平時互動和諧相處愉快，彼此時常互邀聚會。	蔡琍玲 (民 101) 李諺亮 (民 103)

資料來源：本研究整理

3.4.3 工作壓力之操作型定義

本研究工作壓力是指：「係指兼任行政教師面對工作上的要求或應負的行政責任時，本身知覺其超出個人能力或經驗範圍，或無法符合外界期望時，因而產生威脅個人負面的、不安及不舒服感受的一種現象。」本研究將工作壓力分為「行政負荷」、「人際關係」、「內在衝突」並以此三構面作為「工作壓力問卷」的量表。

表 3.3 為工作壓力的操作型定義與衡量變數

構面	操作型定義	問卷題項	文獻來源
行政 負荷	因行政業務工作 量過多所產生的 壓力。	26. 我的工作負擔沉重，總是無法在上班時間內完成。 27. 我覺得在行政業務推展上，因缺乏足夠的資源，而感到無力感。 28. 目前的行政工作量太重，影響我的工作品質。 29. 我的行政工作需要時常參加進修研習，令不勝其煩。 30. 行政公文、報表及各類評鑑、訪視太多，製作成果資料耗時，令我感到壓力。	朱哲宏
人際 關係	同事、家長、社區人 士間的互動及工作 協調的壓力。	31. 我與其他處室間在業務上的互動，常有不同的立場與看法。 32. 我在擬訂或推行計畫時，如未能事先徵詢教師們的意見，易遭受到阻力。 33. 我在行政工作的執行與推動無法獲得同仁支持，而備感壓力。 34. 我會因同事在行政工作方面配合度不高，而感到困擾。 35. 我覺得同事之間缺乏團隊合作的精神。	(民 100) 蔡琍玲 (民 101) 林麗珍 (民 96) 紀成進 (民 100) 蔡江淋 (民 101)
內在 衝突	角色期許、自我實 現、理想與現實中的 差距所造成的壓力。	36. 兼顧行政、教學及家庭，常令我感到力不從心。 37. 面對行政工作上的問題處理，常因和同事看法不同，而感到內心衝突。 38. 目前的工作狀況與自己的生涯規劃有一段差距。 39. 我覺得兼任行政工作影響我與教師們的互信。 40. 我在學校因同時扮演教學與行政不同角色而內心有所衝突。	

資料來源：本研究整理

3.4.4 留任職務意願之操作型定義

本研究留任職務意願是指：「指兼任行政教師對於目前擔任的行政職務，心中產生滿足感，因而沒有離開行政職務的念頭與行為」。並以此構面作為「留任職務問卷」的量表。

表 3.4 為留任職務意願的操作型定義與衡量變數

構面	操作型定義	問卷題項	文獻來源
留任職務意願	指兼任行政教師對於目前擔任的行政職務，心中產生滿足感，因而沒有離開行政職務的念頭與行為。	41. 兼職行政工作的條件與福利很值得我繼續留任。 42. 目前的行政工作對我來說是相當適合的職務。 43. 繼續留任現職可以發揮我的專長和潛能。 44. 即使行政工作如此繁雜難為，我仍希望留任為學校貢獻力量。 45. 我願意繼續留在目前的行政職位上貢獻心力。	蔡俐玲 (民 101) 蔡江淋 (民 101)

資料來源：本研究整理

3.5 研究對象與問卷回收

3.5.1 研究對象

本研究旨在探討嘉義縣國民中學兼任行政職務教師對校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力與留任職務意願的關係及影響。並以嘉義縣國民中學編制內兼任行政職務教師作為研究樣本。

3.5.2 前測分析

於 103 年 10 月間進行問卷前測，針對嘉義縣國民中學編制內兼任行政職務教師發放預試問卷 40 份，回收 40 份。問卷進行量表信度分析得到「校長領導行為」、「學校組織氣氛」、「工作壓力」與「留任職務意願」等構面之 Cronbach's α 係數分別為0.962、0.958、0.916與0.889，各構面之 Cronbach's α 係數皆有達到標準值0.7以上。

3.5.3 正式問卷之回收情形

根據 103 學年度嘉義縣各級學校概況表，嘉義縣共有 23 所公立國民中學(不含 2 所完全中學)。於 103 年 10 月至 12 月進行發放問卷，問卷發放方式採全數取樣，並請託熟識者代為發放及回收，總計發放 284 份問卷，回收份數 273 份，回收率約為 96.1%，剔除無效問卷 5 份，共計 268 份，有效問卷回收率 94.3%。

3.6 資料分析方法與統計方法

本研究為驗證並了解各變項間之關係，於問卷回收後，先經由人工檢查將資料予以編碼登錄，主要分析方法是利用 SPSS for Windows 12.0，中文版統計套裝軟體，進行資料分析整理。茲將本研究所用之統計方法說明如下：

1. 因素分析(Factor Analysis)：

因素分析著重在如何解釋變數之間的關係，希望能從原始資料中，找出潛藏在背後的因素結構。因素的抽取是選擇轉軸後因素負荷量數值大的變數，進一步對各因素所代表的意義加以命名，以顯示變數與因數間的關係。本研究採取主成分因素分析法(Principil Component Analysis)對各構面進行因素分析，以萃取特徵值(Eigenvalue)大於 1 的因

素，並以最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸(Orthogonal Rotation)決定共同因素，得出研究變項之最後因素結構。

2. 信度分析(Reliability Analysis)：

信度分析是用來了解量表的一致性或穩定性，本研究採用Cronbach's α 係數為信度檢驗方法。根據 Nunnally (1978)的觀點，研究各構面之信度估計，建議皆超過 0.7 則表示問卷有高信度，意即各變項是具有可靠性的。

3. 描述性統計分析(Descriptive Analysis)：

針對嘉義縣國民中學兼任行政職務教師，以「校長領導行為」、「學校組織氣氛」、「工作壓力」與「留任職務意願」等構面各題項之平均數及標準差進行描述性分析，以瞭解嘉義縣國民中學兼任行政職務教師在各變項之分佈情形。

4. T檢定(T-Test)及單因子變異數分析(One-Way ANOVA)：

利用 T 檢定主要目的是進行性別、婚姻、目前職務在各構面之顯著性考驗，而ANOVA分析則是檢測年齡、學歷、教學年資、行政年資、所屬處室等控制變數在各構面之平均數及顯著差異。

5. 相關分析(Correlation Analysis)：

相關分析可用來探討變數之間是否有線性關係，以及相關的方向與強度，本研究利用 Pearson 積差相關分析，求取不同變項間之相關係數，作為衡量二個變項間關聯程度之指標。

6. 迴歸分析(Regression Analysis)：

迴歸分析是用來檢定自變項對依變項之影響程度的統計方式。

本研究利用迴歸分析檢定「校長領導行為」、「學校組織氣氛」、「工作壓力」與「留任職務意願」等四項構面之間的影响與「學校組織

氣氛」的中介影響。

本研究採用階層迴歸分析，以探討「工作壓力」對「校長領導行為」與「留任職務意願」間關係的干擾效果。



第四章 研究實證結果與分析

本章根據前述之研究假設，利用適當統計方法分析處理樣本資料並對各種統計分析結果加以解釋與討論，共分為九節：

- 4-1 利用「因素分析」分析各構面的因素負荷量、解釋變異量及 KMO 值。
- 4-2 利用「信度分析」，以了解本量表問項的一致性。
- 4-3 對研究變項進行「描述性分析」以瞭解國民中學兼任行政職務教師對各個構面的知覺情形。
- 4-4 以「T 檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同背景變項在各構面因素是否有顯著性差異。
- 4-5 以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。
- 4-6 以「迴歸分析」探討「校長領導行為」、「學校組織氣氛」、「工作壓力」對「留任職務意願」是否有顯著性影響。
- 4-7 中介分析檢驗「校長領導行為」是否會經由「學校組織氣氛」之中介影響「留任職務意願」。
- 4-8 干擾分析(層級迴歸分析)探討「校長領導行為」、「工作壓力」的交互作用對「留任職務意願」的影響。
- 4-9 研究假設之驗證。

4.1 因素分析

本研究採主成份分析法萃取出共同的因素，以最大變異法進行正交轉軸，轉軸後要決定因素數目，以縮減各量表之構面，獲得較大的解釋量。

本研究就校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力與留任職務意願進行因素分析：

4.1.1 校長領導行為因素分析

本研究在校長領導行為的構面上共有 15 個題項，經因素分析後，KMO值為 0.944，Bartlett 球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析。透過因素分析，各題項的因素負荷量皆大於 0.4，不予刪題。經轉軸後共萃取出二個因素，分別命名為：「人性關懷」及「任務願景」，累積解釋變異量達 75.186%。分析結果整理如表4.1所示。

表 4.1 校長領導因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
人性關懷	4	本校校長對同仁說話客氣，沒有官僚作風。	0.885	42.563%
	5	本校校長會主動聆聽同仁想法。	0.836	
	2	本校校長會關心教師的生活與健康。	0.784	
	1	本校校長會協助教師解決工作上的困難。	0.744	
	3	本校校長能充分溝通，解決校務推展的歧見。	0.699	

表 4.1 校長領導因素分析彙整表(續)

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
任務願景	9	本校校長會隨時掌握教職員工工作進度，要求限期完成工作。	0.836	75.186%
	10	本校校長會依處室工作性質，明確劃分教職員工的責任。	0.831	
	11	本校校長能依學校與社區特性，規畫學校未來發展願景。	0.807	
	12	本校校長經營校務能不斷的改革與創新。	0.771	
	14	本校校長能提出具有前瞻性的學校發展願景。	0.747	
	8	本校校長善用多元考核，提升學校辦學績效。	0.746	
	13	本校校長會適時調整學校發展方向，以符合學校現況。	0.709	
	15	本校校長充分瞭解學校現況適時調整，學校願景及發展方向。	0.701	
	6	本校校長會依工作職掌，明確指派任務。	0.685	
	7	本校校長會要求同仁依其指示辦理校務計畫。	0.629	

資料來源：本研究整理

4.1.2 學校組織氣氛因素分析

本研究在學校組織氣氛的構面上共有 10 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.932，Bartlett 球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析。透過因素分析，各題項的因素負荷量皆大於 0.4，不予刪題。經轉軸後共萃取出一個因素，命名為：「學校組織氣氛」，累積解釋變異量達 67.893%。分析結果整理如表 4.2 所示。

表 4.2 學校組織氣氛因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
學校組織氣氛	19	本校教師會尊重學校同仁的專業能力。	0.880	67.893%
	18	本校教師會彼此分享經驗與資源，以增加教學效能。	0.863	
	17	本校教師在教學工作領域，展現高度合作精神。	0.845	
	20	本校教師會互相支援教學工作。	0.855	
	16	本校教師會彼此互相幫助與支持。	0.819	
	25	本校教師平時互動和諧相處愉快，彼此時常互邀聚會。	0.807	
	22	本校同事們都能接納與指導新進教師。	0.801	
	21	本校教師間相互關心彼此的家庭狀況及生活上的事情。	0.797	
	23	本校教師能彼此分享內心想法、居家瑣事等。	0.789	
	24	本校教師遇有喜事或急難，會互相關心、扶持與協助。	0.788	

資料來源：本研究整理

4.1.3 工作壓力因素分析

本研究在工作壓力的構面上共有 15 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.913，Bartlett 球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析。透過因素分析，各題項的因素負荷量皆大於 0.4，不予刪題。經轉軸後共萃取出三個因素，分別命名為：「人際關係」、「內在衝突」及「行政負荷」，累積解釋變異量達 67.593%。分析結果整理如表4.3所示。

表 4.3 工作壓力因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
人際關係	33	我在行政工作的執行與推動無法獲得同仁支持，而備感壓力。	0.817	26.963%
	34	我會因同事在行政工作方面配合度不高，而感到困擾。	0.744	
	35	我覺得同事之間缺乏團隊合作的精神。	0.743	
	31	我與其他處室間在業務上的互動，常有不同的立場與看法，令我感到壓力。	0.726	
	32	我在擬訂或推行計畫時，如未能事先徵詢教師們的意見，易遭受到阻力。	0.690	
	37	面對行政工作上的問題處理，常因和同事看法不同，而感到內心衝突。	0.670	
內在衝突	40	我在學校因同時扮演教學與行政不同角色而內心有所衝突。	0.740	50.321%
	38	目前的工作狀況與自己的生涯規劃有一段差距。	0.666	
	39	我覺得兼任行政工作影響我與教師們的互信。	0.638	
	36	兼顧行政、教學及家庭，常令我感到力不從心。	0.636	
	26	我的工作負擔沉重，總是無法在上班時間內完成。	0.600	
	27	我覺得在行政業務推展上，因缺乏足夠的資源，而感到無力感。	0.580	
行政負荷	30	行政公文、報表及各類評鑑、訪視太多，製作成果資料耗時，令我感到壓力。	0.847	67.593%
	29	我的行政工作需要時常參加進修研習，令不勝其煩。	0.740	
	28	目前的行政工作量太重，影響我的工作品質。	0.643	

資料來源：本研究整理

4.1.4 留任職務意願因素分析

本研究在留任職務意願的構面上共有 5 個題項，經因素分析後，KMO值為 0.859，Bartlett 球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析。透過因素分析，各題項的因素負荷量皆大於 0.4，不予刪題。經轉軸後共萃取出一個因素，維持為：「留任職務意願」，累積解釋變異量達 76.552 %。分析結果整理如表4.4所示。

表 4.4 留職職務意願因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
留任職務意願	43	繼續兼任的行政工作可以發揮我的專長和潛能。	0.915	76.552%
	45	我願意繼續留在兼任的行政工作上貢獻心力。	0.906	
	42	目前兼任的行政工作對我來說是相當適合的職務。	0.886	
	44	即使兼任的行政工作如此繁雜難為，我仍希望留任為學校貢獻力量。	0.876	
	41	兼任行政工作的條件與福利很值得我繼續留任。	0.786	

資料來源：本研究整理

4.1.5 因素分析後研究新構面

各構面的因素負荷量、解釋變異量及KMO值，經因素分析後得到新的研究架構圖，如圖4.1所示。

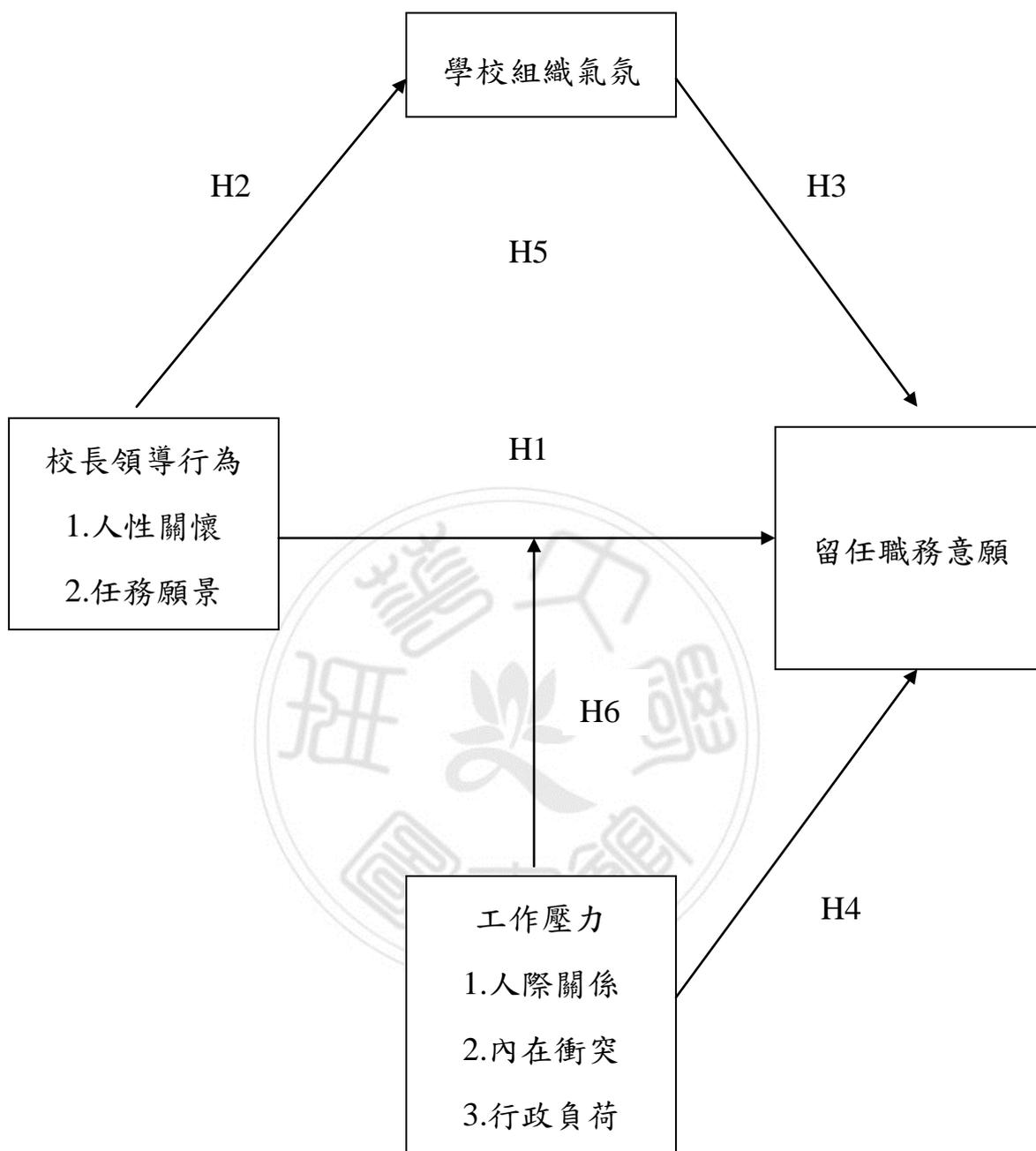


圖 4.1 因素分析後研究架構圖

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析

本研究利用SPSS for Windows 12.0中文版電腦統計軟體，對校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力與留任職務意願等四個構面及其子構面進行信度分析，採用Cronbach's α 值考量信度以驗證內部一致性，若 α 值越高，顯示量表內各細項的相關性愈大，一般認為若Cronbach's α 值大於0.7，則表示內部一致性高，屬於高信度，表示問卷設計佳；若介於0.35和0.7之間時，屬於中信度，表示問卷可以接受(榮泰生，民 95)。經由信度分析，校長領導行為信度達 0.965，校長領導行為子構面中人性關懷信度為 0.926，任務願景信度為 0.957。學校組織氣氛信度達 0.947。工作壓力信度達 0.928，工作壓力子構面中人際關係信度為 0.896，內在衝突信度為 0.856，行政負荷信度為 0.803。留任職務意願信度達 0.922。本研究各構面信度皆達標準。各構面信度係數如表4.5所示。

表 4.5 各構面信度分析彙整表

研究變項	題項個數	Cronbach's α 係數	構面	適用題項個數	Cronbach's α 係數
校長領導行為	15	0.965	人性關懷	5	0.926
			任務願景	10	0.957
學校組織氣氛	10	0.947			
工作壓力	15	0.928	人際關係	6	0.896
			內在衝突	6	0.856
			行政負荷	3	0.803
留任職務意願	5	0.922			

資料來源：本研究整理

4.3 樣本結構與各變項之描述性分析

本研究利用校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力與留任職務意願等四個構面及其子構面之平均數及標準差數據，進行樣本結構與描述性分析，藉以瞭解嘉義縣國民中學校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政職務教師留任意願對各變項之情形。

4.3.1 樣本結構分析

本研究針對嘉義縣國民中學兼任行政職務教師進行調查，總共回收 268 份有效問卷，本研究將回收樣本之基本資料做統整，嘉義縣國民中學兼任行政職務教師人口統計變項整理如表 4.6 所示。

1. 性別：本研究回收之有效問卷中，男性 133 人(49.6%)，女性 135 人(50.4%)，本研究調查對象以女性居多。
2. 婚姻狀況：本研究回收之有效問卷中，已婚 171 人(63.8%)，單身 97 人(36.2%)，本研究調查對象以已婚者居多。
3. 年齡：本研究回收之有效問卷中，30 歲以下 39 人(14.7%)，31 至 40 歲 139 人(51.6%)，41 至 50 歲 76 人(28.5%)，51 歲以上 14 人(5.2%)，本研究調查對象以 31 至 40 歲居多。
4. 最高學歷：本研究回收之有效問卷中，一般大學 66 人(24.6%)，師範大學 70 人(26.1%)，研究所以上 132 人(49.3%)，本研究調查對象以研究所以上居多。
5. 教學年資：本研究回收之有效問卷中，5 年以下 47 人(17.5%)，6 至 10 年 71 人(26.5%)，11 至 15 年 63 人(23.5%)，16 至 20 年 51 人(19%)，21 年以上 36 人(13.5%)，研究調查對象以 11 至 20 年居多。

6. 行政年資：本研究回收之有效問卷中，1 至 3 年 100 人(37.4%)，4 至 5 年 47 人(17.5%)，6 至 10 年 47 人(17.5%)，10 年以上 74 人(27.6%)，研究調查對象以 1 至 3 年居多。
7. 目前職務：本研究回收之有效問卷中，新接任 87 人(32.5%)，續任 181 人(67.5%)，研究調查對象以續任居多。
8. 所屬處室：本研究回收之有效問卷中，教務處 77 人(28.7%)，學務處 101 人(37.7%)，總務處 16 人(6%)，輔導室 74 人(27.6%)，研究調查對象以學務處居多。

表 4.6 有效樣本基本資料

個人特徵	類別	人數	百分比%
性別	男	133	49.6%
	女	135	50.4%
婚姻狀況	單身	97	36.2%
	已婚	171	63.8%
年齡	30歲以下	39	14.7%
	31~40歲	139	51.6%
	41~50歲	76	28.5%
	51歲以上	14	5.2%
最高學歷	一般大學	66	24.6%
	師範大學	70	26.1%
	研究所(含)以上	132	49.3%
教學年資	5年以下	47	17.5%
	6~10年	71	26.5%
	11~15年	63	23.5%
	16~20年	51	19%
	21年(含)以上	36	13.5%

表 4.6 有效樣本基本資料(續)

個人特徵	類別	人數	百分比%
行政年資	1~3年	100	37.4%
	4~5年	47	17.5%
	6~10年	47	17.5%
	10年(含)以上	74	27.6%
目前職務	新接任	87	32.5%
	續任	181	67.5%
所屬處室	教務處	77	28.7%
	學務處	101	37.7%
	總務處	16	6%
	輔導室	74	27.6%

資料來源：本研究整理

4.3.2 各研究變項之描述性分析

本研究利用「校長領導行為」、「學校組織氣氛」、「工作壓力」與「留任職務意願」四項構面及其子構面之平均數及標準差進行描述性分析，以瞭解嘉義縣國民中學兼任行政職務教師對各變項之知覺情形。

1. 校長領導行為構面：

人性關懷方面，以題號 4 「本校校長對同仁說話客氣，沒有官僚作風」。平均數(5.71)最高，顯示出多數校長說話客氣且沒有官僚作風，同事在相處上關係融洽 題號 3 「本校校長能充分溝通，解決校務推展的歧見。」平均數(5.30)最低，仍高出中間值，顯示出校長與同仁在校務推動想法溝通上略顯不足，以致於在校務推展仍有歧見(見表4.7)。

任務願景方面，以題號 7 「本校校長會要求同仁依其指示辦理校務計畫。」平均數(5.75)最高，顯示出多數校長仍會要求同仁按照其計畫推動校務工作。題號 8 「本校校長善用多元考核，提升學校辦學績效。」平均數(5.02)最低，顯示出校長較不會用考核的方式，要求同仁來提升辦

學績效(見表4.7)。

表 4.7 描述性分析-校長領導行為問項

構面	題號	題 目	平均數	標準差
人性 關懷	4	本校校長對同仁說話客氣，沒有官僚作風。	5.71	1.327
	1	本校校長會協助教師解決工作上的困難。	5.56	1.220
	5	本校校長會主動聆聽同仁想法。	5.52	1.287
	2	本校校長會關心教師的生活與健康。	5.49	1.210
	3	本校校長能充分溝通，解決校務推展的歧見。	5.30	1.436
任務 願景	7	本校校長會要求同仁依其指示辦理校務計畫。	5.75	1.048
	11	本校校長能依學校與社區特性，規畫學校未來發展願景。	5.39	1.283
	13	本校校長會適時調整學校發展方向，以符合學校現況。	5.34	1.243
	14	本校校長能提出具有前瞻性的學校發展願景。	5.31	1.309
	15	本校校長充分瞭解學校現況適時調整，學校願景及發展方向。	5.31	1.260
	6	本校校長會依工作職掌，明確指派任務。	5.29	1.408
	12	本校校長經營校務能不斷的改革與創新。	5.29	1.241
	9	本校校長會隨時掌握教職員工工作進度，要求限期完成工作。	5.25	1.294
	10	本校校長會依處室工作性質，明確劃分教職員工的責任。	5.13	1.367
8	本校校長善用多元考核，提升學校辦學績效。	5.02	1.372	

資料來源：本研究整理

2. 學校組織氣氛構面：

學校組織氣氛方面，以題號 24 「本校教師遇有喜事或急難，會互相關心、扶持與協助。」平均數(5.91)最高，顯示多數教師平時相處關係良好，遇到喜事或急難會互相關心、扶持與協助。題號 17 「本校教師在教學工作領域，展現高度合作精神。」平均數(5.48)最低，顯示教師教學工作上傾向以自己為教學主體，較少與同事協同合作(見表 4.8)。

表 4.8 描述性分析-學校組織氣氛問項

構面	題號	題 目	平均數	標準差
學校 組織 氣氛	24	本校教師遇有喜事或急難，會互相關心、扶持與協助。	5.91	0.809
	22	本校同事們都能接納與指導新進教師。	5.85	0.898
	19	本校教師會尊重學校同仁的專業能力。	5.73	0.948
	16	本校教師會彼此互相幫助與支持。	5.67	0.942
	25	本校教師平時互動和諧相處愉快，彼此時常互邀聚會。	5.65	1.029
	18	本校教師會彼此分享經驗與資源，以增加教學效能。	5.64	0.946
	20	本校教師會互相支援教學工作。	5.64	0.974
	21	本校教師間相互關心彼此的家庭狀況及生活上的事情。	5.60	0.975
	23	本校教師能彼此分享內心想法、居家瑣事等。	5.56	0.878
	17	本校教師在教學工作領域，展現高度合作精神。	5.48	1.011

資料來源：本研究整理

3. 工作壓力構面：

人際關係方面，以題號 32 「我在擬訂或推行計畫時，如未能事先徵詢教師們的意見，易遭受到阻力。」平均數(4.67)最高，顯示出多數兼行政教師認為在擬定或推行計劃時，若未能事先徵詢其他教師們的意見時，在推動時較易遭受到阻力。題號 35 「我覺得同事之間缺乏團隊合作的精神。」平均數(3.31)最低 顯示出同事相處關係良好，平時會發揮團隊合作精神(見表 4.9)。

內在衝突方面，以題號 26 「我的工作負擔沉重，總是無法在上班時間內完成。」平均數(4.36)最高，顯示出兼行政教師工作負擔大，常會需要利用下班時間繼續工作。題號 39 「我覺得兼任行政工作影響我與教師們的互信。」平均數(3.75)最低 顯示出兼任行政工作並不會影響到教師之間的互信(見表 4.9)。

行政負荷方面，以題號 30 「行政公文、報表及各類評鑑、訪視太多，製作成果資料耗時，令我感到壓力。」平均數(5.54)最高，顯示出多數兼行政教師認為一般的行政公文、報表及各類評鑑、訪視太多，為了製作成果及資料耗費相當多時間而感到壓力。題號 29 「我的行政工作需要時常參加進修研習，令不勝其煩。」平均數(4.68)最低，顯示出進修研習對兼行政教師並不會造成太大的壓力(見表 4.9)。

表 4.9 描述性分析-工作壓力問項

構面	題號	題 目	平均數	標準差
人際關係	32	我在擬訂或推行計畫時，如未能事先徵詢教師們的意見，易遭受到阻力。	4.67	1.492
	31	我與其他處室間在業務上的互動，常有不同的立場與看法，令我感到壓力。	4.08	1.551
	34	我會因同事在行政工作方面配合度不高，而感到困擾。	3.90	1.533
	37	面對行政工作上的問題處理，常因和同事看法不同，而感到內心衝突。	3.84	1.518
	33	我在行政工作的執行與推動無法獲得同仁支持，而備感壓力。	3.69	1.544
	35	我覺得同事之間缺乏團隊合作的精神。	3.31	1.489
內在衝突	26	我的工作負擔沉重，總是無法在上班時間內完成。	4.36	1.733
	27	我覺得在行政業務推展上，因缺乏足夠的資源，而感到無力感。	4.35	1.613
	36	兼顧行政、教學及家庭，常令我感到力不從心。	4.25	1.617
	38	目前的工作狀況與自己的生涯規劃有一段差距。	4.19	1.588
	40	我在學校因同時扮演教學與行政不同角色而內心有所衝突。	3.83	1.652
	39	我覺得兼任行政工作影響我與教師們的互信。	3.75	1.568

表 4.9 描述性分析-工作壓力問項(續)

構面	題號	題 目	平均數	標準差
行政 負荷	30	行政公文、報表及各類評鑑、訪視太多，製作 成果資料耗時，令我感到壓力。	5.54	1.466
	28	目前的行政工作量太重，影響我的工作品質。	4.75	1.641
	29	我的行政工作需要時常參加進修研習，令不勝 其煩。	4.68	1.583

資料來源：本研究整理

4. 留任職務意願構面：

留任職務意願方面，以題號 44 「即使兼任的行政工作如此繁雜難為，我仍希望留任為學校貢獻力量。」平均數(4.22)最高，顯示出多數教師仍願意待在行政工作上繼續為學校貢獻心力。題號 41 「兼任行政工作的條件與福利很值得我繼續留任。」平均數(3.45)最低，顯示出教師並不會因為福利的好壞而影響兼任行政意願(見表 4.10)。

表 4.10 描述性分析-留任職務意願問項

構面	題號	題 目	平均數	標準差
留任 職務 意願	44	即使兼任的行政工作如此繁雜難為，我仍希望 留任為學校貢獻力量。	4.22	1.580
	42	目前兼任的行政工作對我來說是相當適合的職 務。	4.10	1.538
	45	我願意繼續留在兼任的行政工作上貢獻心力。	4.08	1.628
	43	繼續兼任的行政工作可以發揮我的專長和潛 能。	4.04	1.542
	41	兼任行政工作的條件與福利很值得我繼續留 任。	3.45	1.651

資料來源：本研究整理

4.4 差異分析

本節分析個人背景變項對校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力與留任職務意願的差異情形，利用獨立樣本T檢定或單因子變異數分析來檢驗。

4.4.1 獨立樣本 T 檢定

1. 性別：

不同性別之教師在校長領導行為變項無顯著之差異(表4.11)。

表 4.11 不同性別與校長領導行為之差異性分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
人性關懷	男	133	5.61	1.106	1.131	0.456
	女	135	5.43	1.173		
任務願景	男	133	5.43	1.114	1.858	0.792
	女	135	5.19	1.057		

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

不同性別之教師在學校組織氣氛變相無顯著差異(表 4.12)。

表 4.12 不同性別與學校組織氣氛之差異性分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
學校組織氣氛	男	133	5.72	0.714	0.917	0.143
	女	135	5.63	0.832		

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

不同性別之教師在工作壓力之「內在衝突」構面，平均數男性高於

女性，且達顯著差異水準($P=0.026$)，以整體構面而言，不同性別之教師在工作壓力變項男性高於女性(表4.13)。

表 4.13 不同性別與工作壓力之差異性分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
人際關係	男	133	4.01	1.257	1.256	0.457
	女	135	3.82	1.207		
內在衝突	男	133	4.07	1.441	0.766	0.026*
	女	135	3.94	1.228		
行政負荷	男	133	5.00	1.390	0.061	0.072
	女	135	4.99	1.264		

註：*: $p<0.05$, **: $p<0.01$

資料來源：本研究整理

不同性別之教師在留任職務意願變項無顯著之差異(表4.14)。

表 4.14 不同性別與留任職務意願之差異性分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
留任職務意願	男	133	4.15	1.472	1.983	0.064
	女	135	3.81	1.281		

註：*: $p<0.05$, **: $p<0.01$

資料來源：本研究整理

2. 婚姻

不同婚姻狀況之教師在校長領導行為之「任務願景」構面，平均單身高於已婚，且達顯著水準($P=0.037$)；「人性關懷」並無顯著差異(表4.15)。

表 4.15 不同婚姻與校長領導行為之差異性分析表

構面	婚姻	N	平均數	標準差	T值	P值
人性關懷	單身	97	5.52	1.037	0.035	0.387
	已婚	171	5.52	1.200		
任務願景	單身	97	5.38	0.914	0.827	0.037*
	已婚	171	5.27	1.179		

註：*： $p<0.05$ ，**： $p<0.01$

資料來源：本研究整理

不同婚姻狀況之教師在學校組織氣氛平均數已婚高於單身，且達顯著差異水準($p=0.030$)(表4.16)。

表 4.16 不同婚姻與學校組織氣氛之差異性分析表

構面	婚姻	N	平均數	標準差	T值	P值
學校組織氣氛	單身	97	5.57	0.846	-1.576	0.030*
	已婚	171	5.73	0.729		

註：*： $p<0.05$ ，**： $p<0.01$

資料來源：本研究整理

不同婚姻狀況之教師在工作壓力變項無顯著差異(表4.17)。

表 4. 17 不同婚姻與工作壓力之差異性分析表

構面	婚姻	N	平均數	標準差	T值	P值
人際關係	單身	97	3.86	1.192	-0.588	0.320
	已婚	171	3.95	1.258		
內在衝突	單身	97	4.15	1.245	1.381	0.188
	已婚	171	3.92	1.382		
行政負荷	單身	97	4.97	1.287	-0.145	0.455
	已婚	171	5.00	1.350		

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

不同婚姻狀況之教師在留任職務意願變項無顯著差異(表4.18)。

表 4. 18 不同婚姻與留任職務意願之差異性分析表

構面	婚姻	N	平均數	標準差	T值	P值
留任職務意願	單身	97	4.05	1.381	0.653	0.898
	已婚	171	3.94	1.392		

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

3. 目前職務

不同目前職務狀況之教師在校長領導行為變項無顯著差異(表4.19)。

表 4. 19 不同目前職務與校長領導行為之差異性分析表

構面	目前職務	N	平均數	標準差	T值	P值
人性關懷	新接任	87	5.31	1.250	-2.121	0.74
	續任	181	5.62	1.075		
任務願景	新接任	87	5.26	1.041	-0.462	0.484
	續任	181	5.33	1.116		

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

不同目前職務狀況之教師在學校組織氣氛變項無顯著差異水準(表4.20)。

表 4. 20 不同目前職務與學校組織氣氛之差異性分析表

構面	目前職務	N	平均數	標準差	T值	P值
學校組織氣氛	新接任	87	5.54	0.840	-1.964	0.96
	續任	181	5.74	0.736		

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

不同目前職務狀況之教師在工作壓力變項無顯著差異(表4.21)。

表 4.21 不同目前職務與工作壓力之差異性分析表

構面	目前職務	N	平均數	標準差	T值	P值
人際關係	新接任	87	3.94	1.197	0.244	0.405
	續任	181	3.90	1.253		
內在衝突	新接任	87	4.21	1.248	1.749	0.252
	續任	181	3.91	1.369		
行政負荷	新接任	87	5.00	1.334	0.075	0.541
	續任	181	4.99	1.325		

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

不同目前職務狀況之教師在留任職務意願變項無顯著差異(表4.22)。

表 4.22 不同目前職務與留任職務意願之差異性分析表

構面	目前職務	N	平均數	標準差	T值	P值
留任職務意願	新接任	87	3.82	1.392	-1.304	0.930
	續任	181	4.05	1.381		

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

為了更加清楚的瞭解性別及婚姻在各研究變項之差異性，茲將T檢定結果有顯著差異者整理如表4.23所示。

性別之個人背景變項在工作壓力之「內在衝突」構面達到顯著差異外，其餘各變項都沒有達到顯著差異。婚姻之個人變項在校長領導之「任務願景」構面及學校組織氣氛構面達到顯著差異外，其餘各變項都沒有達到顯著差異。而目前職務之各變項都沒有達到顯著差異。

表 4.23 T 檢定彙整表

研究變項		性別	婚姻	目前職務
校長領導行為	人性關懷	N.S	N.S	N.S
	任務願景	N.S	單身>已婚	N.S
學校組織氣氛		N.S	已婚>單身	N.S
工作壓力	人際關係	N.S	N.S	N.S
	內在衝突	男>女	N.S	N.S
	行政負荷	N.S	N.S	N.S
留任職務意願		N.S	N.S	N.S

註：N.S不顯著

資料來源：本研究整理

4.4.2 單因子變異數分析

1. 年齡

不同年齡之教師在校長領導行為之「人性關懷」構面達顯著差異(P=0.042)；不同年齡之教師在校長領導行為之「任務願景」構面達顯著差異(P=0.021)(表4.24)。

表 4.24 不同年齡與校長領導行為之差異性分析

構面	1	2	3	4	F值	P值
	30歲以下 (N=39)	31-40歲 (N=139)	41-50 歲 (N=76)	51歲以上 (N=14)		
人性關懷	5.30	5.40	5.81	5.74	2.771	0.042*
任務願景	5.43	5.12	5.58	5.37	3.302	0.021*

註：*: p<0.05, **: p<0.01, *** p<0.001

資料來源：本研究整理

不同年齡之教師在學校組織氣氛之構面無顯著之差異(表 4.25)。

表 4.25 不同年齡與學校組織氣氛之差異性分析

構面	1	2	3	4	F值	P值
	30歲以下 (N=39)	31-40歲 (N=139)	41-50 歲 (N=76)	51歲以上 (N=14)		
學校組織氣氛	5.65	5.61	5.80	5.70	0.958	0.413

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

不同年齡之教師在工作壓力之「人際關係」構面達顯著差異 ($P=0.032$)；其他構面則無顯著之差異(表 4.26)。

表 4.26 不同年齡與工作壓力之差異性分析

構面	1	2	3	4	F值	P值
	30歲以下 (N=39)	31-40歲 (N=139)	41-50 歲 (N=76)	51歲以上 (N=14)		
行政負荷	4.69	5.15	4.93	4.61	1.763	0.155
人際關係	3.43	4.08	3.88	3.83	2.977	0.032*
內在衝突	3.85	4.21	3.77	3.66	2.351	0.073

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

不同年齡之教師在留任職務意願構面無顯著之差異。(表 4.27)。

表 4.27 不同年齡與留任職務意願之差異性分析

構面	1	2	3	4	F值	P值
	30歲以下 (N=39)	31-40歲 (N=139)	41-50 歲 (N=76)	51歲以上 (N=14)		
留任職務意願	4.15	3.85	4.05	4.38	1.066	0.364

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, ***: $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

2. 學歷

不同學歷之教師在校長領導行為構面無顯著之差異(表4.28)。

表 4.28 不同學歷與校長領導行為之差異性分析

構面	1	2	3	F值	P值
	一般大學 (N=66)	師範大學 (N=70)	研究所含以 上(N=132)		
人性關懷	5.30	5.50	5.64	1.944	0.145
任務願景	5.17	5.48	5.29	1.419	0.244

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, ***: $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

不同學歷之教師在學校組織氣氛構面無顯著之差異(表4.29)。

表 4. 29 不同學歷與學校組織氣氛之差異性分析

構面	1	2	3	F值	P值
	一般大學 (N=66)	師範大學 (N=70)	研究所含以 上(N=132)		
學校組織 氣氛	5.60	5.79	5.65	1.209	0.300

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

不同學歷之教師在工作壓力構面無顯著之差異(表4.30)。

表 4. 30 不同學歷與工作壓力之差異性分析

構面	1	2	3	F值	P值
	一般大學 (N=66)	師範大學 (N=70)	研究所含以 上(N=132)		
人際關係	3.82	4.02	3.90	0.458	0.633
內在衝突	4.04	4.21	3.88	1.450	0.236
行政負荷	4.83	5.09	5.02	0.683	0.506

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

不同學歷之教師在留任職務意願構面無顯著之差異(表4.31)。

表 4.31 不同學歷與留任職務意願之差異性分析

構面	1	2	3	F值	P值
	一般大學 (N=66)	師範大學 (N=70)	研究所含以 上(N=132)		
留任職 務意願	4.24	4.09	3.79	2.675	0.071

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

3. 教學年資

不同在本校教學年資與校長領導行為之「人性關懷」構面達顯著差異($p=0.006$)。不同在本校教學年資與校長領導行為之「任務願景」構面達顯著差異($p=0.044$)(表 4.32)。

表 4.32 不同在本校教學年資與校長領導行為之差異性分析

構面	1	2	3	4	5	F值	P值
	5年以下 (N=47)	6-10年 (N=71)	11-15年 (N=63)	15-20年 (N=51)	21年含以上 (N=36)		
人性 關懷	5.42	5.14	5.64	5.78	5.83	3.688	0.006**
任務 願景	5.41	4.98	5.36	5.41	5.59	2.481	0.044*

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

不同在本校教學年資與學校組織氣氛之構面無顯著之差異(表4.33)。

表 4.33 不同在本校教學年資與學校組織氣氛之差異性分析

構面	1	2	3	4	5	F值	P值
	5年以下 (N=47)	6-10年 (N=71)	11-15年 (N=63)	15-20年 (N=51)	21年含以上 (N=36)		
學校 組織 氣氛	5.54	5.54	5.79	5.77	5.76	1.599	0.175

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

不同在本校教學年資與工作壓力構面無顯著之差異(表4.34)。

表 4.34 不同在本校教學年資與工作壓力之差異性分析

構面	1	2	3	4	5	F值	P值
	5年以下 (N=47)	6-10年 (N=71)	11-15年 (N=63)	15-20年 (N=51)	21年含以 上(N=36)		
人際 關係	3.76	4.02	4.02	3.91	3.73	0.616	0.652
內在 衝突	4.13	4.07	4.26	3.78	3.59	1.985	0.097
行政 負荷	4.92	5.09	5.17	4.84	4.78	0.803	0.524

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

不同在本校教學年資與留任職務意願構面無顯著之差異(表4.35)。

表 4.35 不同在本校教學年資與任職務意願之差異性分析

構面	1	2	3	4	5	F值	P值
	5年以下 (N=47)	6-10年 (N=71)	11-15年 (N=63)	15-20年 (N=51)	21年含以 上(N=36)		
留任 職務 意願	4.17	3.64	4.02	3.99	4.31	1.828	0.124

註：*: p<0.05, **: p<0.01, *** p<0.001

資料來源：本研究整理

4. 行政年資

不同行政年資與校長領導行為之「人性關懷」構面達顯著差異(P=0.016)，「任務願景」構面無顯著之差異(表4.36)。

表 4.36 不同行政年資與校長領導行為之差異性分析表

構面	1	2	3	4	F值	P值
	1-3年 (N=100)	3-5年 (N=47)	6-10年 (N=47)	10年含以 上(N=74)		
人性 關懷	5.32	5.35	5.62	5.84	3.490	0.016*
任務 願景	5.19	5.24	5.37	5.47	1.016	0.386

註：*: p<0.05, **: p<0.01, *** p<0.001

資料來源：本研究整理

不同行政年資與學校組織氣氛構面無顯著之差異(表4.37)。

表 4.37 不同行政年資與學校組織氣氛之差異性分析表

構面	1	2	3	4	F值	P值
	1-3年 (N=100)	3-5年 (N=47)	6-10年 (N=47)	10年含以 上(N=74)		
學校組織氣氛	5.58	5.62	5.74	5.79	1.214	0.305

註：*: p<0.05, **: p<0.01, *** p<0.001

資料來源：本研究整理

不同行政年資與工作壓力之構面無顯著差異(表4.38)。

表 4.38 不同行政年資與工作壓力之差異性分析表

構面	1	2	3	4	F值	P值
	1-3年 (N=100)	3-5年 (N=47)	6-10年 (N=47)	10年含以 上(N=74)		
人際關係	3.76	4.04	4.20	3.86	1.559	0.200
內在衝突	4.02	4.02	4.31	3.78	1.509	0.212
行政負荷	4.95	4.85	5.35	4.90	1.475	0.222

註：*: p<0.05, **: p<0.01, *** p<0.001

資料來源：本研究整理

不同行政年資與留任職務意願構面無顯著之差異(表 4.39)。

表 4.39 不同行政年資與留任職務意願之差異性分析表

構面	1	2	3	4	F值	P值
	1-3年 (N=100)	3-5年 (N=47)	6-10年 (N=47)	10年含以 上(N=74)		
留任職 務意願	3.91	4.02	3.66	4.24	1.824	0.143

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

5. 所屬處室

所屬處室與校長領導行為構面無顯著之差異(表 4.40)。

表 4.40 所屬處室與校長領導行為之差異性分析表

構面	1	2	3	4	F值	P值
	教務處 (N=77)	學務處 (N=101)	總務處 (N=16)	輔導室 (N=74)		
人性 關懷	5.49	5.42	5.96	5.58	1.104	0.348
任務 願景	5.28	5.19	5.82	5.39	1.747	0.518

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

所屬處室與學校組織氣氛構面無顯著之差異(表4.41)。

表 4.41 所屬處室與學校組織氣氛之差異性分析表

構面	1	2	3	4	F值	P值
	教務處 (N=77)	學務處 (N=101)	總務處 (N=16)	輔導室 (N=74)		
學校組織氣氛	5.53	5.68	5.83	5.78	1.584	0.194

註： *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

所屬處室與工作壓力構面無顯著之差異(表4.42)。

表 4.42 所屬處室與工作壓力之差異性分析表

構面	1	2	3	4	F值	P值
	教務處 (N=77)	學務處 (N=101)	總務處 (N=16)	輔導室 (N=74)		
人際關係	4.00	3.87	4.35	3.78	1.112	0.345
內在衝突	4.19	3.91	4.37	3.86	1.311	0.271
行政負荷	5.16	4.80	5.29	5.02	1.396	0.244

註： *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

所屬處室與留任職務意願構面無顯著之差異(表4.43)。

表 4.43 所屬處室與留任職務意願之差異性分析表

構面	1	2	3	4	F值	P值
	教務處 (N=77)	學務處 (N=101)	總務處 (N=16)	輔導室 (N=74)		
留任職務意願	4.01	4.02	3.87	3.91	0.144	0.934

註：*： $p<0.05$ ，**： $p<0.01$ ，***： $p<0.001$

資料來源：本研究整理

4.5 相關分析

本研究以Pearson積差相關探討各構面之間的關聯強度及顯著情形。

茲分述如下：

4.5.1 校長領導行為對留任職務意願

從表4.44可看出校長領導行為之人性關懷及任務願景對於留任職務意願構面達顯著正相關，其相關係數分別為 $r=0.356$ ， $p<0.01$ ；，即當校長領導行為之人性關懷提高時，教師在留任職務意願構面皆有提高的情形。校長領導行為之任務願景對於留任職務意願構面達顯著正相關，其相關係數分別為 $r=0.382$ ， $p<0.01$ ，即當校長領導行為之任務願景提高時，教師在留任職務意願構面也有提高的情形。

表 4.44 校長領導行為對留任職務意願之 Pearson 相關係數表

校長領導行為	留任職務意願
人性關懷	0.356**
任務願景	0.382**

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

4.5.2 校長領導行為對學校組織氣氛

從表4.45可看出校長領導行為之人性關懷對於學校組織氣氛構面達顯著正相關，其相關係數為 $r=0.356$ ， $p < 0.01$ 即當校長領導行為之人性關懷提高時，教師在學校組織氣氛構面有提高的情形。校長領導行為之任務願景對於學校組織氣氛構面達顯著正相關，其相關係數為 $r=0.362$ ， $p < 0.01$ 即當校長領導行為之任務願景提高時，教師在學校組織氣氛構面也有提高的情形。

表 4.45 校長領導行為對學校組織氣氛之 Pearson 相關係數表

校長領導行為	學校組織氣氛
人性關懷	0.356**
任務願景	0.362**

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

4.5.3 學校組織氣氛對留任職務意願

從表4.46可看出學校組織氣氛之構面達顯著正相關，其相關係數為 $r=0.209$ ， $p < 0.01$ 即當學校組織氣氛越好時，教師在留任職務意願也就越高。

表 4.46 學校組織氣氛對留任職務意願 Pearson 相關係數表

構面	留任職務意願
學校組織氣氛	0.209**

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

4.5.4 工作壓力對留任職務意願

從表4.47可看出工作壓力之人際關係對於留任職務意願構面達顯著負相關，其相關係數分別為 $r = -0.150$ ， $p < 0.01$ ，即當工作壓力之人際關係降低時，教師在留任職務意願構面也會有提高的情形。工作壓力之內在衝突對於留任職務意願構面達顯著負相關，其相關係數分別為 $r = -0.313$ ， $p < 0.01$ ，即當工作壓力之內在衝突降低時，教師在留任職務意願也會有提高的情形。工作壓力之行政負荷對於留任職務意願構面達顯著負相關，其相關係數分別為 $r = -0.363$ ， $p < 0.01$ ，即當工作壓力之行政負荷降低時，教師留任職務意願就會提高。

表 4.47 工作壓力對留任職務意願之 Pearson 相關係數表

工作壓力	留任職務意願
人際關係	-0.150**
內在衝突	-0.313**
行政負荷	-0.363**

註：*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

4.6 迴歸分析

根據相關分析之結果，校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力與留任職務意願間皆呈現顯著相關。本研究為驗證假說一至假說四成立與否，針對校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力與留任職務意願進行迴歸分析，以驗證兩兩構面間的雙向影響，如表4.48。

校長領導行為對留任職務意願，其標準化 β 值為 0.389，P 值為 0.003，假說H1：校長領導行為對留任職務意願有顯著的正向影響成立。

校長領導行為對學校組織氣氛，其標準化 β 值為 0.379，P 值為 0.000，假說 H2：校長領導行為對學校組織氣氛有顯著的正向影響成立。

學校組織氣氛對留任職務意願，其標準化 β 值為 0.209，P 值為 0.001，假說 H3：學校組織氣氛對留任職務意願有顯著的正向影響成立。

工作壓力對留任職務意願，其標準化 β 值為 0.072，P 值為 0.000，假說H4：工作壓力對留任職務意願有顯著的正向影響成立。

表 4.48 迴歸分析統計表

構面	校長領導行為對留任職務意願	校長領導行為對學校組織氣氛	學校組織氣氛對留任職務意願	工作壓力對留任職務意願
β	0.389***	0.379***	0.209***	0.072***
R^2	0.151	0.143	0.044	0.156
Adj R^2	0.148	0.140	0.040	0.149
T值	2.989	18.168	3.304	5.928
F值	47.365	44.503	12.126	24.413
P值	0.003	0.000	0.001	0.000

註：*：p<0.05，**：p<0.01，***：p<0.001

資料來源：本研究整理

4.7 中介分析

為了驗證學校組織氣氛是否具有中介效果，本研究根據 Baron and Kenny (1986)的論點，以下列三步驟進行中介效果的驗證：

1. 確認自變項與中介變項間存在顯著的影響。
2. 確認自變項與中介變項分別與依變項間存在顯著影響。
3. 置入中介變項後，自變項與依變項間的關係會因為中介變項的存在而減弱，若變成不顯著，則稱為完全中介，若減弱但仍顯著，則稱為部分中介。

本研究根據上述論點，分以下步驟進行驗證：

檢驗校長領導行為是否會經由學校組織氣氛之中介影響留任職務意願，如表4.49。

模式一：校長領導行為對學校組織氣氛 β 為 0.379， $P= 0.000 < 0.001$ 呈顯著，滿足自變項對中介變項有顯著影響的條件。

模式二：以留任職務意願為依變項，以校長領導行為為自變項，發現校長領導行為對留任職務意願有顯著正向影響($\beta=0.389$ ， $P= 0.000 < 0.001$)。

模式三：以留任職務意願為依變項對學校組織氣氛為自變項，發現學校組織氣氛對留任職務意願有顯著正向影響($\beta=0.209$ ， $P= 0.000 < 0.001$)。模式二、三，滿足自變項、中介變項對依變項有顯著影響的條件。

模式四：中介變項(學校組織氣氛)加入，自變項(校長領導行為)對依變項(留任職務意願)的迴歸係數對留任職務意願不顯著($\beta=0.394$ ， $P=0.239$)，研究假設 H5：學校組織氣氛對校長領導行為與留任

職務意願中介效果不成立。

表 4.49 校長領導行為與學校組織氣氛對留任職務意願之迴歸分析

變項	學校組織氣氛	留任職務意願		
	模式一	模式二	模式三	模式四
校長領導行為	0.379***	0.389***		0.394***
學校組織氣氛			0.209**	0.072 (P=0.239)
R	0.379	0.389	0.209	0.394
R ²	0.143	0.151	0.044	0.156
Adj R ²	0.140	0.148	0.040	0.149
F 值	44.503	47.365	12.126	24.413

註：*：p<0.05, **：p<0.01, ***：p<0.001

資料來源：本研究整理

4.8 干擾分析(層級迴歸分析)

本研究以層級迴歸分析，探討校長領導行為與工作壓力的交互作用對留任職務意願的影響。由表4.50分析結果可知：

模式一：校長領導行為對留任職務意願，具有顯著正向影響($\beta = 0.389$ ， $P = 0.000 < 0.001$)。

模式二：工作壓力對留任職務意願，具有顯著負向影響($\beta = -0.323$ ， $P = 0.000 < 0.001$)。

模式三：校長領導行為與工作壓力對留任職務意願，具有顯著負向影響($\beta = 0.337$ ， $P = 0.000 < 0.001$ ； $\beta = -0.245$ ， $P = 0.000 < 0.001$)。

模式四：校長領導行為與工作壓力交互作用($\beta = 0.052$ ， $P = 0.358$)，對留任職務意願未達顯著水準，結果顯示假說 H6：干擾效果未獲支持。

表 4.50 校長領導行為與工作壓力對留任職務意願的迴歸分析表

變項	留任職務意願			
	模式一	模式二	模式三	模式四
自變項				
校長領導行為	0.389**		0.337***	0.332***
干擾變項				
工作壓力		-0.323***	-0.245***	-0.268***
交互作用				
校長領導行為 x 工作壓力				0.052 ($P=0.358$)
R	0.389	0.323	0.462	0.464
R ²	0.151	0.104	0.213	0.216
Adj R ²	0.148	0.101	0.207	0.207
F 值	47.365	30.933	35.894	24.199

註：*： $p < 0.05$ ，**： $p < 0.01$ ，***： $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.9 研究假設之驗證

茲將研究之假設及驗證結果彙整成表4.51所示。

表 4.51 本研究之假設及驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
H1：校長領導行為對留任職務意願有顯著的正向影響。	成立
H2：校長領導行為對學校組織氣氛有顯著的正向影響。	成立
H3：學校組織氣氛對留任職務意願有顯著的正向影響。	成立
H4：工作壓力對留任職務意願有顯著的正向影響。	成立
H5：學校組織氣氛對校長領導行為與留任職務意願之間具有中介效果。	不成立
H6：工作壓力對校長領導行為與留任職務意願之間具有干擾效果。	不成立

資料來源：本研究整理

第五章 研究結論與建議

本研究主要目的在探討校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政職務教師留任職務意願之影響、差異及相關情形。為達到研究目的，研究者針對所蒐集到的相關理論與文獻加以整理探討，並藉由問卷調查法，以嘉義縣公立國民中學兼任行政職務教師為研究對象，取得有效樣本 268 份，將回收後之問卷資料進行統計分析與討論，來瞭解校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政職務教師留任職務意願之影響的相關情形。

5.1 研究結論

5.1.1 嘉義縣國中校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力與留任職務意願之影響

1. 嘉義縣國民中學校長領導行為屬於中等以上程度，本研究發現嘉義縣國民中學校長領導行為在各構面平均得分為「人性關懷」5.30-5.71之間、「任務願景」5.02-5.75之間。顯示出多數嘉義縣國民中學校長的領導能力，獲得多數教師認同。
2. 嘉義縣國民中學的學校組織氣氛屬於中等以上程度，本研究發現嘉義縣國民中學的學校組織氣氛平均得分為5.48-5.91之間。顯示出嘉義縣多數學校組織氣氛良好，教師在相處上也很融洽。
3. 嘉義縣國民中學兼任行政職務教師的工作壓力在「人際關係」與「內在衝突」是屬於中下程度，「行政負荷」屬中等以上程度，本研究發現嘉義縣國民中學兼任行政職務教師在工作壓力的各構面平均得分為「人際關係」3.31-4.67之間、「內在衝突」3.75-4.36之間、「行政負

荷」4.68-5.54之間。顯示嘉義縣兼任行政職務教師在「人際關係」與「內在衝突」的壓力較小，在「行政負荷」上的工作壓力較大。

4. 嘉義縣國民中學兼任行政職務教師留任職務意願屬於中下程度，本研究發現嘉義縣國民中學兼任行政職務教師留任職務意願平均得分為3.45-4.22之間。顯示出嘉義縣兼任行政職務教師留任職務意願普遍不高。

5.1.2 不同個人背景變項於研究變項上之差異情形

比較不同背景變項於校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力與留任職務意願之情形：

1. 性別：

在工作壓力之「內在衝突」構面，男性高於女性，至於其餘變項則無顯著差異。

2. 婚姻：

在校長領導行為之「任務願景」構面，單身高於已婚，學校組織氣氛構面，已婚高於單身，至於其餘變項則無顯著差異。

3. 年齡：

不同年齡之教師在校長領導行為之「人性關懷」構面與「任務願景」構面達顯著差異，以41-50歲的教師得分最高。

4. 學歷：

不同學歷之教師在各變項皆未達顯著差異。

5. 教學年資：

不同教學年資在校長領導行為之「人性關懷」構面與「任務願景」構面達顯著差異，以教學年資達21年(含)以上得分最高。

6. 行政年資：

不同行政年資在校長領導行為之「人性關懷」構面達顯著差異，以行政年資達 10年(含)以上得分最高，其餘變項則無顯著差異。

7. 目前職務：

不同目前職務之教師在各變項皆未達顯著差異。

8. 所屬處室：

不同所屬處室之教師在各變項皆未達顯著差異。

5.1.3 變項間的影響關係

經由上述研究結果發現：

1. 校長領導行為對留任職務意願有顯著的正向相關與影響。當校長領導行為的「人性關懷」及「任務願景」提高時，兼任行政職務教師在留任職務意願也有提高的情形。亦即當校長領導行為較高時，兼任行政職務教師留任行政職務意願也會產生正向影響。
2. 校長領導行為對學校組織氣氛有顯著的正向相關與影響。當校長領導行為的「人性關懷」及「任務願景」提高時，學校組織氣氛也有提高的情形。亦即當校長領導行為獲得提高時，會對學校組織氣氛產生影響。
3. 學校組織氣氛對留任職務意願有顯著的正向相關與影響。當學校組織氣氛提高時，兼行政職務教師在留任職務意願有提高的情形。亦即當學校組織氣氛較好時，會對兼任行政職務教師的留任職務意願產生影響。
4. 工作壓力對留任職務意願有顯著的負向相關與影響。當工作壓力之「人際關係」「內在衝突」與「行政負荷」提高時，兼任行政職務教師在留任職務意願皆有降低的情形。亦即當工作壓力提高時，會對兼任行

政職務教師的留任職務意願產生影響。

5. 學校組織氣氛對校長領導行為與留任職務意願之間具有中介效果的假設未獲支持。

本研究的學校組織氣氛是指學校特有的組織氣氛，是由校長對教師或教師對教師之間長期交互作用下產生的氛圍，校長在學校是有任期限制，每位校長的領導行為也會直接或間接地影響到學校的組織氣氛，兼任行政職務教師的留任意願為何不受校長領導行為及學校組織氣氛影響，在於教師在社會上具有崇高的地位，教師本身也具有強烈的使命感兼具特殊的人格特質，在工作上獲得成就感是留任職務最重要支持，亦即校長領導行為與學校組織氣氛兩者的中介作用影響下，有意願兼任行政職務的教師並不會受到兩者的影響，而改變留任意願。

6. 工作壓力對校長領導行為與留任職務意願之間具有干擾效果的假設未獲支持。

本研究的校長領導行為是指校長在領導學校的過程中，所用的領導方式，利用對教師的關懷、校務推動及創造學校未來願景；而工作壓力指的是教師的人際關係、個人本身的內在衝突與行政工作的負荷，在這兩者之間的交互作用下，還能使兼任行政職務教師願意留任工作崗位上各司其職，不受影響，主要原因是校長領導受到多數教師肯定，加上長期以來教師受到社會期待及對教育工作的熱忱所致，所以願意在工作崗位上繼續付出，亦即校長領導行為與工作壓力兩者的交互作用下，並不會影響到兼任行政職務教師的留任職務意願。

5.2 建議

綜合本研究之研究歷程、研究發現與結論，提出下列建議，以供學校行政主管單位、兼任行政職務教師及未來欲從事相關研究者作為參考。

1. 對學校行政主管建議：

- (1) 學校在安排行政職務時，能依個人專長及特質，適性分配職務，明確劃分工作職責，避免職責模糊不清，影響同事相處氣氛。
- (2) 學校應建立完善的行政輪替制度，避免一旦擔任行政職務工作後，就很難再辭卸的情況。
- (3) 學校行政主管機關應減少每年的評鑑、訪視，避免浪費資源及增加行政工作負擔。
- (4) 學校行政主管機關能依據教師的兼任行政年資及貢獻實施專業認證，並依據認證調升加給，在有形目標明確的鼓舞下，將有助於提升教師兼任行政職務的意願。

2. 對兼任行政職務教師的建議

- (1) 對於初任或年齡、年資較淺的行政同仁，工作壓力與角色衝突的情況普遍較高，多向資深同仁請教並保持良好的關係，遇到問題時才有人可以提供協助或建議。
- (2) 多參與相關的專業研習，充實自己在行政或教學上的專業知能，同時也可與其他學校教師經驗分享或心得交流，轉換成自己的想法。
- (3) 兼任行政工作教師除了行政業務外，仍需教授一定時數的課程，建立正向思考與良好的時間管理，才能在行政與教學工作中取得平衡。

3. 對未來研究者建議：

- (1) 本研究在樣本的選取上僅以嘉義縣公立國民中學兼任行政職務教師為對象，只能算是區域性的研究，在推論上所受的限制亦相對的增

加，因此建議未來研究者可進一步擴大其研究對象，以作更廣泛之探究。

- (2) 影響兼任行政職務教師留任的因素很多，可以進一步研究其他可能影響的背景變項及其他相關自變項，如工作滿意度、人格特質、家庭因素等，都是值得未來進一步探究的變項。
- (3) 教師在填答問卷時，可能會基於自我防衛心理或社會期望，在填答時會有所保留，大部分教師會傾向往正面方向填答，將自己最真實部份隱藏而無法真正有效的將心中之看法予以表達出來，使得研究結果會有誤差存在，若可以加入訪談，會研究結果更具客觀性與完整性。



參考文獻

一、中文部分

1. 王美雀(民 81)，組織氣候、工作滿足與離職傾向關係之研究，大同工學院事業經營研究所碩士論文，未出版，台北市。
2. 王敬宜(民 99)，國民中學教師知覺校長領導風格、學校行銷與學校效能之相關研究，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
3. 王欽洲(民 95)，國民小學行政人員工作壓力與學校效能之研究，嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
4. 史素玉(民 93)，南投縣國民小學教師知覺校長領導風格與學校組織氣氛相關之研究，中台科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，台中市。
5. 朱玉華(民 99)，醫院組織氣氛、員工工作滿足與離職傾向之探討—以臺東三家醫院為例 高雄醫學大學醫務管理學研究所碩士論文，未出版，高雄市。
6. 白麗美(民 87)，國小校長領導風格與教師工作動機關係之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
7. 朱哲宏(民 100)，國中兼任行政職務教師留任意願之研究—以高雄市為例，私立樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
8. 江坤銖(民 100)，國民中小學校長行政管理角色、工作壓力及其因應策略之研究，國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
9. 呂美玲(民 97)，台北市立國民中學教師工作壓力與情緒管理關係之研究，國立台灣師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
10. 吳晨妤(民 95)，台北縣國小教師工作壓力與工作滿意之研究，台北市

- 立教育大學社會科教育研究所論文，未出版，台北市。
- 11.吳明順(民 92)，國民中學主任工作壓力與因應策略之研究，國立彰化師範大學教育研究所學校行政碩士班碩士論文，未出版，彰化縣。
 - 12.吳淑芬(民 102)，嘉義縣國小教師社會支持、幸福感、校長領導與教學效能之相關研究，私立南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
 - 13.吳金香(民 89)，學校組織氣氛與管理，台北：五南圖書出版社。
 - 14.吳清山(民 87)，學校效能研究，台北：五南圖書出版社。
 - 15.吳清山(民 88)，教育革新與發展，台北：師大書苑出版社。
 - 16.吳清山(民 91)，學校行政學校行政，台北：心理。
 - 17.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。
 - 18.李文傑(民 89)，影響護理人員離職意願因素之探討，長庚大學管理學研究所碩論文，未出版，台北縣。
 - 19.李玉惠(民 88)，由文化的內容與特質談學校教育的文化功能，中華民國開放教育學會會訊，第七期，25-31頁。
 - 20.李晉男(民 91)，台南科學工業園區高科技研發人員工作壓力、因應方式與職業倦怠之關係研究，國立高雄師範大學工業科技教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
 - 21.李安民(民 83)，組織氣氛理論與評鑑，社教雙月刊，第五十九期，16-17頁。
 - 22.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。
 - 23.李冠儀(民 99)，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。
24. 李諺亮(民 103)，雲林縣國民小學校長轉型領導、學校組織氣氛與教師自我效能關係之研究，國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
25. 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論文，未出版，台南市。
26. 李鴻昌(民 95)，角色衝突與組織承諾：工作壓力之中介效果及工作價值觀之干擾效果，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文，未出版，彰化縣。
27. 邱從益(民 83)，高雄市國民中學兼任行政職務教師工作壓力與學校組織氣氛關係之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
28. 邱文良(民 96)，台北縣國民小學工友工作壓力與工作滿意度之相關研究，輔仁大學教育與領導發展研究所論文，未出版，台北縣。
29. 林純文(民 86)，國民小學組織氣候、教師工作壓力及其因應方式之研究，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
30. 林淑芬(民 90)，我國高級職業學校兼任行政教師工作壓力與因應方式研究，國立彰化師範大學商業教育系碩士論文，未出版，彰化縣。
31. 林麗珍(民 97)，高雄縣國民小學主任人格特質、知覺校長領導風格、學校組織文化與工作壓力關係之研究，國立台南大學社會教育碩士論文，未出版，台南市。
32. 林山太(民 77)，學校行政決定研究，台北市：臺灣書店。

- 33.周元璋(民 92)，彰化縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與因應方式之研究，台中教育學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 34.洪黃祥(民 93)，桃園縣國民小學教師兼任行政職務意願之研究，元智大學碩士論文，未出版，桃園縣。
- 35.洪文章(民 94)，國民小學實施九年一貫課程中兼任行政職務教師工作壓力與調適策略之研究，國立嘉義大學碩士論文，未出版，嘉義市。
- 36.紀翠玲(民 91)，國小兼任行政教師制握信念、工作特性與工作壓力關係之研究，台南師範學院學校行政碩士論文，未出版，台南市。
- 37.紀有田(民 92)，高雄縣市國民中學學校行政人員工作壓力與學校效能關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 38.紀成進(民 100)，台中市國民中學教師兼任行政工作人員工作壓力、休閒參與及休閒阻礙之研究，逢甲大學土地管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 39.紀智隆(民 83)，國民小學校長領導權力運用與教師接受學校行政決定意願之關係，國立台南師範學院初等教育系研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 40.侯敏麗(民 96)，國民中學教師工作壓力與因應策略之研究，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 41.徐永明(民 94)，國民中學教師兼任行政工作者工作壓力及其因應策略之研究，國立台灣師範大學工業教育系研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 42.倪明賢(民 99)，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，國立台灣師範大學特殊教育學系特殊教育行政研究所碩士論文，未出版，台北市。

- 43.柯惠玲(民 78)，工作滿足、工作績效與離職傾向之關係研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 44.秦夢群(民 86)，教育行政-理論部分，台北：文景出版社。
- 45.秦珮珊(民 83)，高中職學校兼行政教師辭卸行政傾向之研究，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。
- 46.許明仁(民 94)，學校組織氣氛與教師行政兼職意願之研究—以台灣北區國立高職為例，國立台灣師範大學碩士論文，未出版，台北市。
- 47.許顏輝(民 94)，國民中學學習型組織、學校組織氣氛與學校效能關係之研究—以中部地區為例，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 48.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之研究—以新竹縣、市為例，國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 49.張仁祥(民 101)，校長領導行為與學校組織氣氛關係之研究—以新竹市公立國民小學為例，國立新竹教育大學人力資源發展研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 50.張宏亮(民 81)，學校專任運動教練離職因素之研究，中華民國體育學會體育學報，第十四期，123-143 頁。
- 51.張明輝(民 93)，幾項領導新議題對學校領導的啟示，教育研究月刊，第一百一十九期，26-34 頁。
- 52.張嘉茹(民 98)，台北縣國民小學教師工作壓力與因應策略之研究，國立台北教育大學教育學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 53.張健群(民 98)，國中教師工作壓力、休閒運動參與與身心健康之研

- 究，嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 54.張慶勳(民 85)，國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 55.張瓊云(民 88)，托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、保育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究，中國文化大學兒童福利研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 56.張昭仁(民 90)，國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 57.黃怡雯(民 96)，組織溝通在校長領導之應用，學校行政雙月刊，第五十一期，19-34頁。
- 58.黃義良(民 88)，國小兼任行政教師工作壓力與調適方式之研究，屏東師範學院國民教育研究所論文，未出版，屏東縣。
- 59.黃紹峰(民 96)，南投縣國民小學兼任行政職務教師運動參與程度與工作壓力之相關研究，國立台中教育大學研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 60.黃榮真(民 81)，啟智教養機構教保人員工作滿意、工作壓力與因應方式之研究，國立彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 61.黃昆輝(民 77)，教育行政學，台北市：東華。
- 62.黃昆輝(民 85)，教育行政學，台北：東華出版社。
- 63.黃惠君(民 93)，激勵因素、工作滿足、家庭支持與留任意願及專業承諾關係之探討，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

- 64.陳富銘(民 93)，校長領導風格與學校組織效能關係之研究，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 65.陳青勇(民 90)，國民小學兼任行政職務教師工作壓力與因應方式之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 66.陳怡蓁(民 99)，從組織氣氛分析校長與教師對校長領導行為的知覺差異與回應，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 67.陳華樹(民 93)，國小校長遴選制度實施後校長領導風格與學校組織氣氛之研究，國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 68.陳玉萍(民 102)，台中市國民小學校長領導風格與組織氣氛相關之研究，中台科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 69.陳志豪(民 97)，桃園縣國民小學教師兼任行政人員工作壓力、工作滿意與兼任意願關係之研究，台北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 70.陳志宏(民 99)，屏東縣國民小學組織氣氛與兼任行政職務教師工作壓力關係之研究，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。
- 71.陳昱宣(民 100)，宜蘭縣國民中學學校組織氣氛與學校效能關係之研究，國立台灣師範大學教育學系學校行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 72.葉怡安(民 98)，屏東縣國民小學校長轉型領導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。
- 73.葉龍源(民 87)，國民小學主任工作壓力與因應方式之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。

- 74.彭智賢(民 95)，國民中學校長領導風格、學校組織氣氛，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 75.曾耀文(民 97)，國民小學校長領導風格、學校組織氣氛與教師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。
- 76.楊豐佳(民 99)，高職學務處主管工作壓力、因應策略與留任意願之研究，國立彰化師範大學工業教育與技術學系工業教育教學碩士班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 77.傅如瑛(民 98)，桃園縣國民小學組織氣氛與學校效能關係之研究，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，台北市。
- 78.趙傑夫(民 77)，我國台灣地區國民中學校長工作壓力之研究－工作壓力與社會支持、因應方式、工作滿足關係之分析，國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 79.榮泰生(民 95)，SPSS 與研究方法，台北：五南書局。
- 80.劉叔玫(民 98)，國民小學兼任行政職務教師個人人格特質、工作壓力與留任意願關係之研究，輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 81.劉俊昌(民 89)，企業文化契合度與留職傾向之研究，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 82.劉雅雲(民 90)，兒童保護社會工作人員職務勝任感與留職意願之研究，東海大學社會工作學系碩士論文，未出版，台中縣。
- 83.劉妙珍(民 95)，國民小學組織氣氛與組織效能關係之研究，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 84.劉建宏(民 94)，桃園縣國民中學教師兼行政人員工作壓力、工作滿意

- 與離職傾向之研究，國立政治大學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 85.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，國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 86.鄭文實(民 96)，國小組織氣氛、教師自我效能感與專業評鑑意願之相關研究，國立台東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東縣。
- 87.鄭百芬(民 92)，高中教師兼行政職務者工作壓力與應策略之研究，國立台灣師範大學工業教育研究所技職教育學校行政碩士論文，未出版，台北市。
- 88.鄭懋學(民 103)，國小校長領導風格與教師工作滿意度和調職意願之關係研究，康寧大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 89.蔡江琳(民 101)，中部地區國民小學組織健康、兼任行政教師工作壓力與留任意願之研究，逢甲大學公共政策研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 90.蔡欣賢(民 99)，從組織氣氛探討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，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 91.蔡俐玲(民 100)，新北市國民中學處室組織氣氛與兼任行政職務教師留任意願關係之研究，私立輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 92.蔡崑源(民 89)，華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 93.駱仁(民 96)，國民小學兼任行政工作教師工作壓力與工作滿意度之研究—以雲林縣為例，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，

嘉義市。

- 94.謝鳴鳳(民 90)，國民小學學習型組織與校組織氣氛關係之研究，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 95.魏素玲(民 100)，改制前台中市國民小學兼任行政教師工作壓力與辭卸行政傾向之研究，東海大學公共事務研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 96.顏鳳妃 (民 97)，兼任行政之國中初任教師工作壓力與因應策略探討，國立台東大學教育系研究所論文，未出版，台東縣。
- 97.蕭文森(民 103)，高雄市公立高中職學校校長領導風格、組織氣氛與教師兼任行政工作意願關係之研究，高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 98.藍采風(民 77)，生活壓力與適應，台北市：幼師。
- 99.蘇奕娟(民 94)，台北市國民小學教師兼任行政工作意願及其影響因素之研究，國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

二、英文部分

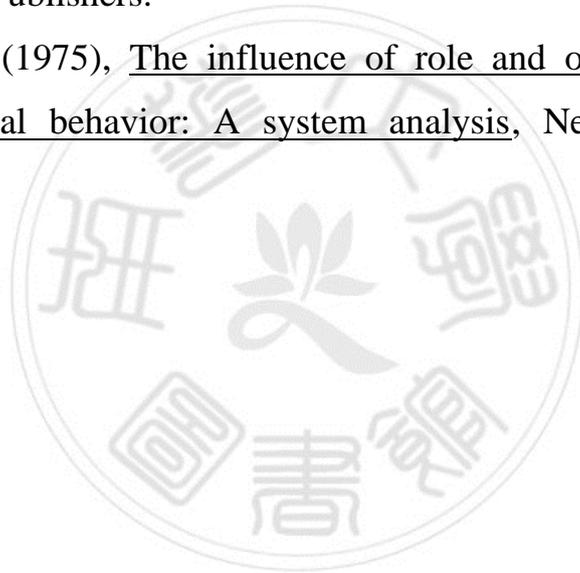
1. Ableson, M. A. (1987), Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 3, pp. 382.
2. Bass. B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, N. Y.: Free press.
3. Bryman, A. (1992), Charisma leadership in organizations, London: SAGE Publication.
4. Collins, J. (2001), Good to great: Way some companies make the leap and others don,_New York: Harper Collins.
5. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988), Charismatic leadership, San Freancisco: Jossey-Bass.
6. Chaplain, R. R. (1995), Stress and job safisfaction: A study of English primary school, Education Psychology, Vol. 15, pp. 473-489.
7. Friesen, D. & Williams, M. J. (1985), Organizational stress among teachers, Canadian Journal of Education, Vol. 10, No. 1, pp. 13-33.
8. Greenleaf, R. K. (1998), Servant-Leadership. In L. C. Spesrs, Insights on leadership: Service. Stewardship, Spirit, and Servant Lesdership, New York: John Wiley & Sons.
9. Gupta, N. & Beehr, T. A. (1979), JobStress and Employee Behavior,Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 23, pp. 373-387.
10. Gmelch, W. H. & Swent, B. (1983), Management team stressors and their Impact on Administrator health. Paper presenter at the Annual meeting of the American educational research association. (ERIC Document Reproduction Service NO. Ed218761).
11. Greenberg, G. & Baron, R. (1997), Behavior in Organization, New.Jersey: Prentice-Hall.
12. Halpin, A. W. & Croft, D. B. (1962), The organizational climate of

School, Chicago : Chicago University Press.

13. Hallinger, P. (1992), The evolving role of American principal: From managerial to instructional to transformational leaders, Journal of Educational Administration, Vol. 30, No. 3, pp. 35-48.
14. Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Bliss, J. R. (1990), Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis, Educational Administration Quarterly, Vol. 26, pp. 260-279.
15. Hoy, W. K., Hoffman, J., Sabo, D. & Bliss, J. (1996), The organizational climate of middle schools: The development and test of the OCDQ-RM.
16. Hoy, W. K. & Hannum, J. W. (1997), Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement, Educational Administration Quarterly, Vol. 33, pp. 290-311.
17. Hoy, W. K. & Clover, S. I. R. (1986), Elementary school climate : A revision of the OCDQ, Educational Administration Quarterly, Vol. 22, No. 1, pp. 93-110.
18. Jamal, M. (1984), Job stress and, job performance controversy: An empirical assessment, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 33, pp. 1-21.
19. Kyriacou, C. & Sutcliffe, J. (1978), Model of teacher stress, Educational Studies, Vol. 4, pp. 1-6.
20. Kyriacou, C. & Sutcliffe, J. (1978), Teacher stress: Prevalence, sources, and symptoms, British Journal Educational Psychology, Vol. 48, No. 2, pp. 159-167.
21. Litt, M. D. & Turk, D. C. (1985), Sources of stress and satisfaction in experienced high school teachers, Journal of Educational Research, Vol. 78, No. 3, pp. 178-85.
22. Luthans, F. (1982), Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill.

23. Lewin, K., White, R. K. & Lippitt, R. (1953), Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates, Group Dynamics: Research and Theory, Vol. 14, pp. 385-611.
24. Mobley, W. H. (1977), Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 2, pp. 237-240.
25. Moracco, J. C. & McFadden, H. (1982), The counselor's role in reducing teacher stress, The Personnel and Guidance Journal, Vol. 61, pp. 549-552.
26. Margolis, G. L., Korse, W. H. & Duinn, R. P. (1974), Job Stress: An Unlisted Occupational Harzard, Journal of Occupational Medicine, Vol. 16, pp. 650-655.
27. 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.
28. Moracco, J. C. & McFadden, H. (1982), The counselor's role in reducing teacher stress, The Personnel and Guidance Journal, Vol. 61, pp. 549-552.
29. Mobley, W. H. (1977), Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 2, pp. 237-240.
30. Pritchard, R. D. & Karasick. B. W. (1973), The effect of organization climateon managerial job performance and job satisfaction, Organization Behavior and Human Performance, Vol. 9, pp. 126-146.
31. Pearson, L. C. & Moomaw, W. (2005), The relationship between teacher autonomy and stree, work satisfaction, empowerment, and professionalism. Educational Research Quarterly, Vol. 29, No. 1, pp. 37-53.
32. Reyes, P. (1990), Teacher and their workplace: Commitment, performance, and productivity, Sage Publication, California.

33. Robbins, S. P. (1988), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Prentice-Hall, N. J.
34. Stein, F. & Cutler, S. T. (2002), Psychosocial occupational therapy: A Holistic Approach. Albany, New York: Delmar.
35. Steers, R. M. (1988), Work and stress Introduction to organizational behavior. NSCCP Bullentin.
36. Schultz, D. P. (1977), Psychology and industry today, New York: Macmillan Publishing Co.
37. Sergiovanni, T. J. (1992), Moral Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
38. Wiggins, T. (1975), The influence of role and organizational climate upon principal behavior: A system analysis, New York: Macmillan Publishing.



附錄一正式問卷

敬愛的主任、組長 您好：

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上十二萬分的感謝。這是一份學術性的研究問卷，目的旨在探討校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願之研究，敬請詳閱後，請依據您的實際感受填寫，並請留意不要遺漏任何題項。本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究分析之用，絕不對外公開個別資料，請您安心表達意見及看法。謝謝您的協助與支持，在此衷心表示感謝。

敬祝萬事順心健康愉快

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：紀信光 博士

研究生：侯英全 敬上

第一部分

【填答方法說明】

請您依照您對每一題的認同程度勾選答案，若對該題完全認同時，請勾選「非常同意」；若大致認同時，請勾選「同意」；若有些許認同時，請勾選「稍微同意」；若完全不認同時，請勾選「非常不同意」；若大致不認同時，請勾選「不同意」；若有些許不認同時，請勾選「稍微不同意」；假若對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「沒意見」。

非 不 稍 無 稍 同 非
 常 同 微 意 微 意 常
 不 意 不 見 同 同
 同 同 意 意
 意 意

- 1.本校校長會協助教師解決工作上的困難。
- 2.本校校長會關心教師的生活與健康。
- 3.本校校長能充分溝通，解決校務推展的歧見。
- 4.本校校長對同仁說話客氣，沒有官僚作風。
- 5.本校校長會主動聆聽同仁想法。
- 6.本校校長會依工作職掌，明確指派任務。
- 7.本校校長會要求同仁依其指示辦理校務計畫。
- 8.本校校長善用多元考核，提升學校辦學績效。
- 9.本校校長會隨時掌握教職員工工作進度，要求限期完成工作。
- 10.本校校長會依處室工作性質，明確劃分教職員工的責任。
- 11.本校校長能依學校與社區特性，規畫學校未來發展願景。
- 12.本校校長經營校務能不斷的改革與創新。
- 13.本校校長會適時調整學校發展方向，以符合學校現況。
- 14.本校校長能提出具有前瞻性的學校發展願景。
- 15.本校校長充分瞭解學校現況適時調整，學校願景及發展方向。
- 16.本校教師會彼此互相幫助與支持。
17. 本校教師在教學工作領域，展現高度合作精神。

非 不 稍 無 稍 同 非
 常 同 微 意 微 意 常
 不 意 不 見 同 同
 同 同 意 意
 意 意

- 18.本校教師會彼此分享經驗與資源，以增加教學效能。
- 19.本校教師會尊重學校同仁的專業能力。
- 20.本校教師會互相支援教學工作。
- 21.本校教師間相互關心彼此的家庭狀況及生活上的事情。
- 22.本校同事們都能接納與指導新進教師。
- 23.本校教師能彼此分享內心想法、居家瑣事等。
- 24.本校教師遇有喜事或急難，會互相關心、扶持與協助。
- 25.本校教師平時互動和諧相處愉快，彼此時常互邀聚會。
- 26.我的工作負擔沉重，總是無法在上班時間內完成。
- 27.我覺得在行政業務推展上，因缺乏足夠的資源，而感到無力感。
- 28.目前的行政工作量太重，影響我的工作品質。
- 29.我的行政工作需要時常參加進修研習，令不勝其煩。
- 30.行政公文、報表及各類評鑑、訪視太多，製作成果資料耗時，令我感到壓力。
- 31.我與其他處室間在業務上的互動，常有不同的立場與看法，令我感到壓力。

非 不 稍 無 稍 同 非
 常 同 微 意 微 意 常
 不 意 不 見 同 同
 同 同 意 意
 意 意

- 32.我在擬訂或推行計畫時，如未能事先徵詢教師們的意見，易遭受到阻力。
- 33.我在行政工作的執行與推動無法獲得同仁支持，而備感壓力。
- 34.我會因同事在行政工作方面配合度不高，而感到困擾。
- 35.我覺得同事之間缺乏團隊合作的精神。
- 36.兼顧行政、教學及家庭，常令我感到力不從心。
- 37.面對行政工作上的問題處理，常因和同事看法不同，而感到內心衝突。
- 38.目前的工作狀況與自己的生涯規劃有一段差距。
- 39.我覺得兼任行政工作影響我與教師們的互信。
- 40.我在學校因同時扮演教學與行政不同角色而內心有所衝突。
- 41.兼任行政工作的條件與福利很值得我繼續留任。
- 42.目前兼任的行政工作對我來說是相當適合的職務。
- 43.繼續兼任的行政工作可以發揮我的專長和潛能。
- 44.即使兼任的行政工作如此繁雜難為，我仍希望留任為學校貢獻力量。
- 45.我願意繼續留在兼任的行政工作上貢獻心力。

第二部分：個人基本資料

- 1.性 別：男 女
- 2.婚 姻：單身 已婚
- 3.年 齡：30歲 以下 31~40 歲 41~50 歲 51 歲以上
- 4.學 歷：一般大學 師範大學 研究所(含)以上
- 5.教學年資：5年以下 6~10年 11~15年 16~20年 21年(含)以上
- 6.行政年資：1~3年 4~5年 6~10年 11年(含)以上
- 7.目前職務：新接任 續任
- 8.所屬處室：教務處 學務處 總務處 輔導室

問卷到此結束，請再檢查一次是否有尚未勾選的題項。
由衷感謝您的協助，在此致上十二萬分的謝意。