

國立台東大學教育學系（所）
學校行政在職專班
碩士論文

指導教授：梁忠銘 先生
張志明 先生

校長轉型領導對兼任行政教師工作滿意、
壓力與意願之研究
——以台東縣高級中等學校為例

研究生：劉秀文 撰

中華民國九十八年八月

國立台東大學教育學系（所）
學校行政在職專班
碩士論文

校長轉型領導對兼任行政教師工作滿意、
壓力與意願之研究
——以台東縣高級中等學校為例

研 究 生：劉秀文 撰
指導教授：梁忠銘 先生
張志明 先生

中華民國九十八年八月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系(所) 學校行政碩士在職專班(暑)

本班 劉秀文 君

所提之論文 校長轉型領導對兼任行政教師工作滿意、壓力與意願
之研究—以台東縣高級中等學校為例—

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

張志明

(學位考試委員會主席)

鄭耀男

梁志忠

(指導教授)

論文學位考試日期：98年08月07日

國立台東大學

附註：1.一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2.本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 教育學 系(所)
學校行政 碩士班 九十八 學年度第 一 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：校長轉型領導對兼任行政教師工作滿意、壓力與意願之研究
—以台東縣高級中等學校為例—

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☐	☒	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☐	☒	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

☐ 同意 ☒ 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請

文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：張朝 (親筆簽名)

研究生簽名：劉香文 (親筆正楷)

學 號：1296003 (務必填寫)

日 期：中華民國 98 年 8 月 日

1.本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議:研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2008/05/29

謝 誌

三年前踏入東大校園，從大學畢業三年後，重新回到校園生活的感覺是從第一堂課介紹了我們的導師任晟蓀先生開始。班上同學是來自各地的教師、主任還有校長，印象最深刻的是對我們付出及期望很高的導師還有活潑的班級氣氛。三個年頭的暑假，說長不長，說短又不短，因為兼任行政的關係，暑假是同時有業務在進行的，多虧了處室伙伴梅英還有莉莉的友情相助，讓我無後顧之憂的完成一年又一年的暑假學習生活。

平靜的課堂生活，直到遇見了我的指導教授梁忠銘先生，一切起了漣漪。

在嚴肅中帶點風趣的梁教授辛勤指導下，從研究方向的規劃、論文架構的修正到研究結果的呈現與潤飾，不厭其煩的細心指導，從懵懂、摸索到論文的完成，真的非常感謝老師在繁忙的工作之餘，讓我們這群學生在時間內順利畢業。其次，要感謝張志明教授及鄭耀男教授在大風雨的情況下，風雨無阻的出席口試，並在百忙中審閱論文，賦予寶貴意見，使論文更趨於完整，大恩大德，由衷感謝！

其次感謝協助發放問卷、填答問卷的教育先進，尤其是黃保東主任、魏玉萍組長、涂麗蓉主任、牛莒光教官、洪榮鴻組長…等，還有學校行政碩士班的同班同學，三年的陪伴充滿歡笑與感動，東大教育學系的芷余、侑霖助教在行政上的大力協助，有你們的幫忙，秀文才能順利完成學業。

感謝老天爺讓我在這整個過程中結識到好伙伴，家慈、素梅、玲伶、春霞與彩鳳，妳們的督促與陪伴，是促成我完成學業的助力，若說相遇就是緣分，這是非常難得又珍貴的福分，感謝你們對我及小孩的祝福，還有口考時的幫忙，如今回首，點滴在心頭。

最後要感謝父母的期望與支持，老公育旻的包容與關愛，以及寶貝女兒佳霓的乖巧懂事，讓我得以專心課業、順利畢業。

劉秀文 謹誌

民國九十八年八月

校長轉型領導對兼任行政教師工作滿意、 壓力與意願之研究 —以台東縣高級中等學校為例

作者：劉秀文

國立台東大學 教育學系（所）

摘 要

本研究主要在瞭解台東縣高級中等學校校長轉型領導、教師兼任行政工作滿意、工作壓力與兼任行政工作意願之現況及相關情形。

本研究採用問卷調查法，以台東縣高級中等學校兼任行政教師為研究對象，實施普查，共發放 133 份問卷，回收有效問卷 124 份，佔總樣本數之 93%。根據所得資料以 SPSS12.0 統計套裝軟體進行統計分析，資料分析分別採用描述性統計及相關之統計方法，包括次數百分比、t 考驗、單因子變異數分析、雪費事後檢定法、皮爾森積差相關分析等方法進行資料處理分析，獲得以下的研究結論：

- 一、台東縣高級中等學校兼任行政教師所知覺到校長轉型領導是良好的，其中以「建立願景」層面知覺最高。
- 二、部分背景變項之兼任行政教師對校長領導轉型類型知覺有顯著差異，如學校屬性、職位等。
- 三、兼任行政教師其工作滿意度以「工作內容」最高，其次為「心理滿足」、「升遷與福利」。部分背景變項之兼任行政教師其兼任行政滿意度有顯著差異，如學校屬性、學歷、職位等。
- 四、兼任行政教師其工作壓力來源以「行政負荷」感受壓力最大，整體壓力感受呈現中下程度。背景變項方面，以不同學校規模之兼任行政教師其兼任行政壓力有顯著差異。
- 五、台東縣兼任行政教師兼任意願以「自發性」層面最為顯著，部分背景變項之兼任行政教師其兼任行政意願有顯著差異，如學校屬性、學歷、職位。
- 六、校長領導轉型與教師兼任行政意願有顯著相關、校長轉型領導與教師兼任行政滿意度有顯著相關、教師兼任行政滿意與其兼任意願有顯著相關。

關鍵字：工作壓力、校長轉型領導、兼任行政教師

The study on the school president's leadership transformation toward the part time administration teacher's job satisfaction, pressure and willingness – taking the senior high schools in Taitung County as examples

Author: Liu Xiu Wen

Department of Education, National Taitung University

Abstract

The aim of this study is to understand the senior high school president's leadership transformation as well as the part-time administration teacher's job satisfaction, working pressure and willingness to serve the administration job.

This study conducted a survey-questionnaire targeting on the administration teachers of the senior high schools in Taitung County. Further, this research distributed 133 questionnaires and received 124 valid questionnaires which accounts for 93% of the sample population. Based on the data, the SPSS12.0 was used to conduct the statistic analysis and data analysis while the descriptive statistic method and other related statistic methods including the frequency percentage, t-test, single factor variance analysis, Scheff's method were applied to analyze the data. The findings of the research are as the followings:

1. The part-time administration teachers of the senior high schools in Taitung County have a positive perception toward the school president's leadership transformation especially toward the perspective of "building the vision".
2. Some background variable part-time administration teachers have significant different perceptions toward the school president's leadership transformation such as

school attribute and position etc...

3. The part-time administration teachers have the highest job satisfaction on “job content” while the “mental satisfaction” and “promotion and welfare” are in the next place. Some of the background variable part-time administration teachers have significant different satisfaction on their part-time administration job such as school attribute, education and position etc...

4. The source of the part-time administration teacher’s working pressure primarily comes from the “administration work-load”. The degree of the overall pressure is below average. With regard to the background variable, there is a significant difference in working pressure among the part-time administration teachers with different school scope backgrounds.

5. The willingness of the part-time administration teachers in Taitung County is primarily based on the “voluntary” perspective. Some of the background variable part-time administration teachers have significant differences in their willingness for taking the administrative job such as school attribute, education and position.

6. The school president’s leadership transformation is significantly associated with the teacher’s willingness for taking the administrative job. Moreover, the part-time administration teachers’ job satisfaction is significantly associated with their willingness for serving the second job.

Keywords: working pressure, school president’s leadership transformation, part-time administration teacher

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	2
第三節 名詞釋義	3
第四節 研究方法	5
第五節 研究範圍與限制	5
第二章 文獻探討	9
第一節 校長轉型領導之意涵與相關研究	9
第二節 工作滿意之意涵與相關研究	24
第三節 工作壓力之意涵與相關研究	25
第四節 工作意願之意涵與相關研究	30
第五節 校長轉型領導、工作滿意、壓力與意願間關係之探討	31
第三章 研究設計	35
第一節 研究架構	35
第二節 研究流程	36
第三節 研究假設	38
第四節 研究對象與取樣	39
第五節 研究工具	42
第六節 資料處理與分析	48
第四章 研究結果分析與討論	49
第一節 校長轉型領導及教師兼任行政工作滿意度之現況分析討論	49
第二節 兼任行政教師工作壓力及兼任意願現況分析討論	73
第三節 校長轉型領導與兼任行政滿意度、壓力、意願之相關分析	92
第五章 結論與建議	99
第一節 結論	99
第二節 建議	102
參考文獻	104
附錄一 校長轉型領導對教師兼任行政意願之關係問卷專家意見彙整表	109
附錄二 專家效度調查統計表	112
附錄三 校長轉型領導對教師兼任行政意願之關係問卷預試問卷	113
附錄四 校長轉型領導對教師兼任行政意願之關係問卷正式問卷	117

表 次

表 2-1 交易領導與轉型領導比較.....	15
表 2-2 領導理論與研究的發展趨勢-Bryman(1992)分法.....	16
表 2-3 俄亥俄州立大學兩構面領導型態相關研究分析表.....	18
表 2-4 轉型領導的定義.....	22
表 2-5 國內研究者對教師工作壓力來源之探究.....	29
表 2-6 教師組織承諾變項相關研究.....	32
表 3-1 「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」回收統計表.....	40
表 3-2 有效樣本分析情形摘要表.....	41
表 3-3 「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」題目分配表.....	43
表 3-4 「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」各題項目分析摘要表.....	45
表 3-4 「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」各題項目分析摘要表(續).....	46
表 3-4 「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」各題項目分析摘要表(續).....	47
表 3-5 預試問卷量表信度分析摘要表.....	47
表 4-1 台東縣高級中等學校校長轉型領導問卷得分情形.....	50
表 4-2 台東縣高級中等學校校長轉型領導風格現況摘要表.....	50
表 4-3 不同學校屬性校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表.....	51
表 4-4 不同學校規模校長轉型領導之分析摘要表.....	52
表 4-5 不同性別教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表.....	53
表 4-6 不同婚姻狀況教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表.....	54
表 4-7 不同學歷對校長轉型領導知覺之分析摘要表.....	55
表 4-8 不同職位對校長轉型領導知覺之分析摘要表.....	56
表 4-9 不同處室對校長轉型領導知覺之分析摘要表.....	57
表 4-10 戶籍是否為台東之教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表.....	58
表 4-11 不同年齡對校長轉型領導知覺之分析摘要表.....	59
表 4-12 不同服務年資對校長轉型領導知覺之分析摘要表.....	60
表 4-13 不同兼行政年資對校長轉型領導知覺之分析摘要表.....	61
表 4-14 台東縣高級中等學校兼任行政教師工作滿意問卷得分情形.....	62
表 4-15 教師工作滿意填答情形之摘要表.....	63
表 4-16 不同學校屬性兼任行政教師工作滿意之獨立樣本檢定分析摘要表.....	63
表 4-17 不同學校規模兼任行政教師工作滿意之分析摘要表.....	64
表 4-18 不同性別教師對於兼任行政教師工作滿意之獨立樣本檢定分析摘要表.....	65

表 4-19 不同婚姻狀況教師對於兼任行政教師工作滿意之獨立樣本檢定分析摘要表.....	66
表 4-20 不同學歷對兼任行政教師工作滿意之分析摘要表	66
表 4-21 不同職位對兼任行政教師工作滿意知覺之分析摘要表	67
表 4-22 不同處室對兼任行政教師工作滿意之分析摘要表	68
表 4-23 戶籍是否為台東之教師對於兼任行政教師工作滿意之獨立樣本檢定分析摘要表.....	69
表 4-24 不同年齡對兼任行政教師工作滿意知覺之分析摘要表	70
表 4-25 不同服務年資對兼任行政教師工作滿意之分析摘要表	71
表 4-26 不同兼行政年資對兼任行政教師工作滿意之分析摘要表	72
表 4-27 台東縣高級中等學校兼任行政教師壓力來源問卷得分情形	73
表 4-28 台東縣高級中等學校兼任行政教師工作壓力現況摘要表	73
表 4-29 不同學校屬性兼任行政教師壓力之獨立樣本檢定分析摘要表	74
表 4-30 不同學校規模兼任行政教師壓力之分析摘要表	75
表 4-31 戶籍是否為台東之教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表	76
表 4-32 不同性別兼任行政教師壓力之分析摘要表	77
表 4-33 不同職位兼任行政教師壓力之分析摘要表	78
表 4-34 不同處室兼任行政教師壓力之分析摘要表	79
表 4-35 不同服務年資兼任行政教師壓力之分析摘要表	80
表 4-36 不同兼行政年資兼任行政教師壓力之分析摘要表	81
表 4-37 台東縣高級中等學校兼任行政教師兼任意願問卷得分情形	82
表 4-38 台東縣高級中等學校兼任行政教師兼任意願現況摘要表	83
表 4-39 不同學校屬性教師兼任行政意願之獨立樣本檢定分析摘要表	84
表 4-40 不同學校規模教師兼任行政意願之分析摘要表	84
表 4-41 不同性別教師對於兼任行政意願之獨立樣本檢定分析摘要表	85
表 4-42 不同婚姻狀況教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表	86
表 4-43 不同學歷對教師兼任行政意願之分析摘要表	86
表 4-44 不同職位對教師兼任行政意願之分析摘要表	87
表 4-45 不同處室對兼任行政意願之分析摘要表	88
表 4-46 戶籍是否為台東之兼任行政教師對於兼任行政意願之獨立樣本檢定分析摘要表.....	89
表 4-47 不同年齡對兼任行政意願之分析摘要表	89
表 4-48 不同服務年資對兼任行政意願之分析摘要表	90
表 4-49 不同兼行政年資對兼任行政意願之分析摘要表	91
表 4-50 校長轉型領導與兼任行政工作滿意各層面相關分析	92

表 4- 51 校長轉型領導與兼任行政工作壓力各層面相關分析	94
表 4- 52 校長轉型領導與兼任行政意願各層面相關分析	95
表 4- 53 兼任行政工作滿意與兼任行政意願各層面相關分析	96
表 4- 54 兼任行政工作壓力與兼任行政意願各層面相關分析	97



圖 次

圖 2-1 俄亥俄州的領導理論.....	18
圖 2-2 權變領導理論.....	20
圖 2-3 途徑目標領導模式.....	20
圖 2-4 Hersey 與 Blanchard 領導模式.....	21
圖 3-1 研究架構圖.....	35
圖 3-2 研究流程圖.....	37
圖 3-3 研究工具編製修訂流程.....	44



第一章 緒論

目前教育體制中，教師兼任行政職務是由學校主管任命的，聘書上也有明文規定，教師有兼任行政職務的義務。林國隆(2006)研究中指出，民國 94 年教育部行文高雄縣政府函示，『立法院某委員質詢中等以下各級學校行政工作吃重，資深教師多不願兼任行政職務，學校只好找「菜鳥老師」擔任的情形，已影響到行政效率，請各主管關心重視』。顯示出學校行政工作在選才上的窘況與無奈，再者，隨著教師自我意識高漲，校園民主化蔚為風氣後，加上角色壓力以及工作成就等因素，教師兼任行政職務的意願似乎產生變化，遂引發研究者的興趣，目前就台東縣後期中等學校而言，校長轉型領導是否會影響到兼任行政教師的意願？是以，進一步探討校長任用行政人員的理念與兼任行政教師穩定度的相關性。

因此，本研究主要透過對台東縣八所高中職(含綜合高中)兼任行政教師調查，了解其對校長的領導風格歸納，及其兼任行政意願及滿意度現況，並探討出校長轉型領導與兼任行政意願、滿意度的關係。本章分為五節，分別是研究背景與動機、研究目的與待答問題、名詞釋義、研究方法與研究範圍與限制。

第一節 研究背景與動機

吳清山(1993)指出，有效能的學校較能達成教育目標。所謂有效能的學校是指一所學校在各方面都有良好的績效，包括學生學習成就、校長領導、學校氣氛、教學技巧與策略、學校文化與價值以及教職員發展等，因而能達成學校所預定的目標。

學校行政組織中行政人員的穩定性，是學校效能的一個重要指標，學校中行政人員任期的穩定性低，組長、主任年年換，造成行政經驗累積不易，也面臨交接問題，導致組織的行政工作不容易延續或推動，其結果比較容易為學校帶來負面的影響，所以擁有一個較穩定的學校行政團隊，是許多學校組織的重要期待。

我國高級中等學校行政重要職務依「高級中等教育法」規定，除輔導室主任由輔導教師兼任、學生事務負責生活輔導業務組長由具輔導能人員兼任、總務主任得由職員專任或教師兼任、總務單位組長由職員專任外，其他組長、主任、秘書、學程主任等均由校長聘請教師兼任(林全義，2008)。高中與中小學體制不同，校長擁有人事命令權利，而教師自由意識高漲，教師兼任行政工作意願視各校校風不同而有所差異，學校組織分為教學與行政雙重結構，一般教師的觀念認為只要把課務完成就好，至於學校的發展發向與定位是校長與行政人員的工作，並沒有把自己視為學校的一份子，所以容易形成教師不配合行政，兼任行政教師在推

動業務上容易產生挫折及工作倦怠感，導致兼任行政意願降低。在人際關係上無法建立很好的支持結構，若加上校長轉型領導的差異，形成吃力不討好的工作，很容易導致兼任行政工作乏人問津，行政體制流動率高、效率不彰等連環效應；換句話說，校長要如何讓學校同仁願意參與管理的過程，並內化為個人的行為與動機，這就需要校長善用領導的知能了。

研究者發現，目前關於兼任行政意願及滿意度的研究以國小居多，國中次之，高中這一區塊鮮少有人觸及，研究者在進入學校一年後即擔任行政職務，每年學期末面臨行政人員大搬風的情況，總免不了掀起學校一陣耳語文化及人事不安，於是乎想探討兼任行政教師兼任意願的相關因素現況，其中與校長的領導風格是否有相關，此為本研究之動機一，也期望藉由研究結果探討出不同背景變項與教師兼任行政意願的關係。

教師兼任行政職務的意願，視個人的意願及學校的個別狀況而定，缺乏輪替制度，容易造成工作倦怠外，也增加教師角色壓力，長期處在壓力下，終將缺乏成就感與工作熱忱，整個行政效率也間接受到影響。根據「全國博碩士論文資料庫」彙整有關校長轉型領導研究，目前探討對象顯少針對高中職校長，大多是國中小校長轉型領導的探討，而高中職肩負帶領學生邁入職場及高等教育的責任，學校體制的完整與發展方針是非常重要的，是以，本研究欲探討高中職學校校長的領導風格與兼任行政教師間的相關研究。校長與教師之間的互動是很耐人尋味的，端看校長的領導方式與人格特質，而學校行政工作是由校長委託主任後，由主任尋找自己的團隊，教師兼任行政因而形成，所以校長與教師間並無直接溝通，但是教師卻可依其對校長領導的認同度，決定是否接任行政，這是另一種考驗教師對校長及組織的認同程度，所以本研究進一步探討兼任行政教師工作滿意度與壓力來源，是為本研究之動機二。

第二節 研究目的與待答問題

基於上述的研究背景與動機，本研究期望達成之目的與待答問題如下，以做為文獻蒐集、設計研究架構及設計問卷之依據：

一、研究目的

- (一)探討兼任行政教師所知覺到的校長轉型領導、工作滿意度、工作壓力以及兼任意願之現況。
- (二)分析兼任行政教師感受校長轉型領導、工作滿意度、工作壓力、及兼任意願之差異情形。

(三)探討兼任行政教師在校長轉型領導、工作滿意度、工作壓力與兼任工作意願
四者間之相關情況。

二、待答問題

根據上述研究目的，本研究所要探討的具體問題如下：

- (一)兼任行政教師之知覺校長轉型領導現況為何？
- (二)兼任行政教師之工作滿意度現況為何？
- (三)兼任行政教師之工作壓力現況為何？
- (四)兼任行政教師之兼任意願現況為何？
- (五)不同背景變項對於校長轉型領導類型之知覺是否有顯著差異？
- (六)不同背景變項之兼任行政教師其工作滿意度是否有顯著差異？
- (七)不同背景變項之兼任行政教師兼任行政壓力是否有顯著差異？
- (八)不同背景變項之兼任行政教師兼任意願是否有顯著差異？
- (九)校長轉型領導與教師兼任行政滿意度是否有相關？
- (十)校長轉型領導與教師兼任行政工作壓力是否有相關？
- (十一)校長轉型領導與教師兼任行政意願是否有相關？
- (十二)教師兼任行政滿意度與其兼任行政意願是否有相關？
- (十三)教師兼任行政意願與其工作壓力是否有相關？

第三節 名詞釋義

一、校長轉型領導

領導意指組織領導者受其所處環境之社會文化、組織文化，以及個人人格特質的影響後，將其思想、教育理念融入組織文化情境，所表現出來的個人領導行為，也就是領導者在組織裡所展現出來的屬於自己風格的領導行為表現。

校長轉型領導會因情境而有所不同，故以多面向、趨向、偏重或導向來區分。林明地(2002)研究發現，校長心目中，轉型領導行為是好校長的領導方式，故本研究所指的校長轉型領導是以校長轉型領導為主要探討內涵，茲將轉型領導風格分別就概念及操作性定義分述如下：

(一)概念性定義：轉型領導是指領導者以其個人魅力與前瞻性的願景，運用領導策略激發部屬工作動機以提升其工作滿足。

(二)操作性定義：本研究之校長轉型領導定義為：「建立願景」、「魅力影響」、「個別關懷」、「智識啟發」、「尊重信任」、「激勵鼓舞」等六個行為層面。

二、兼任行政工作教師

中等學校行政人員，係指在學校中處理一般行政事務、協助與支援學校教師

的教學人員，高中職行政人員包括有：

(一)校長

(二)專任主任：人事及會計主任，具國家考試及格依法派任或遷調。

(三)兼任主任：由教師兼任，如教務、學務、總務、實習等。

(四)專任組長：如事務、出納組長，其任用同專任主任。

(五)兼任組長：由教師兼任，如教學、設備、註冊、招生、訓育、衛生、體育、活動等。

(六)專任職員：如幹事、會計佐理員、護士。

(七)兼任學程(科)主任：如資處科主任、觀光學程主任、會計學程主任等。

本研究依研究目的所指的兼任行政工作教師(part-time administrative teachers)係指公私立高中職之日、夜間部或進修部，於教學工作外亦兼任教務、學務、總務、輔導、實習、圖書館等各處室編制內之主任、組長、各科科主任或學程主任等行政職務之正式合格教師，不含校長、代理代課、實習之兼任行政教師。在本研究中，因專科學校編制特殊，行政系統屬同一校長領導範圍，故兼任行政教師包括專科學校兼任行政者。

三、工作滿意

工作滿意是指個人對其工作的情感性反應，特別是對工作本身、上級督導、升遷、待遇與人際關係等五層面感受。本研究所指的教師工作滿意度，係以本研究「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」之第二部份「兼任行政教師工作滿意」為量表，該量表分為三個向度：工作內容、升遷與福利、心理滿足，得分愈高表示滿意程度愈高，反之則愈低。

四、工作壓力

工作壓力是個人因工作關係而產生壓力，兼任行政教師在與工作環境互動過程中，因生理心理的適應不良，所產生的負面情緒與行為。本研究所指的工作壓力，是指受試者在研究者所編製的問卷中第三部份「兼任行政教師壓力來源」填答所得，所測得的分數愈高，表示受試者的壓力感受程度愈高，反之則愈低。可分為三個向度：上級要求、行政負荷及角色衝突。

五、工作意願

本研究所指的工作意願是指教師實際參與學校行政工作，其工作投入的程度，以及願意繼續留任、希望成為組織一份子的程度，分為自發性、認同感、價值性及成就感四方面。本研究所指的教師兼任行政意願是指接受問卷調查的兼任行政教師，其在兼任意願量表得分的高低，表示其兼任意願之高低。

六、台東縣高級中等學校

本研究所指的高級中等學校係指台東縣各公私立高中、高職、綜合高中之學校，國立台東高中(東中)、國立台東女中(東女)、國立台東高級商業職業學校(東商)、國立成工商業水產職業學校(商水)、國立台東專科學校附設高職部(簡稱農工)、國立關山高級工商職業學校(關山工商)、台東縣私立公東高級工業職業學校(公

東高工)、及私立育仁高級中學(育仁中學)等八校為主。國立台東大學附屬體育高級中學及縣立蘭嶼高中因性質特殊與地理區域之特性與其他學校差異過大，暫不列入研究範圍。

第四節 研究方法

為達成研究目的，本研究採問卷調查、文獻分析，茲說明如下：

一、問卷調查

本研究以台東縣高級中等學校 97 學年兼任行政教師為研究對象，欲得知台東縣高級中等學校兼任行政教師的壓力來源與校長轉型領導關係，並進一步了解其兼任行政意願與學校行政穩定度。研究者參酌相關研究與專家學者的意見，參考文獻及配合研究目的所編製而成的問卷，經由統計分析後作為研究工具，其內容包括「基本資料」、「校長領導行為」、「兼任行政意願」等。立意取樣每校 2 人預測，再依預試結果修正成正式問卷，進行正式問卷調查。

二、文獻分析

本研究之文獻分析主要是透過國家圖書館、全國博碩士論文、相關教育期刊等蒐集資料進行歸納與整理，並進一步分析來決定本研究之研究架構與預探討問題，相關關鍵詞如校長領導、兼任行政教師、工作意願等，根據所蒐集的資料作系統的詮釋分析及歸納。

(一)閱讀、蒐集有關校長領導、兼任行政教師壓力以及組織承諾的書籍、期刊、論文及其研究結果與建議等。

(二)進行相關文獻的整理與分析。

(三)整合相關研究的理論與結果，建構出欲研究的方向。

第五節 研究範圍與限制

一、研究範圍

(一)就研究地區與對象而言

教師人口包含了專任教師、導師、科主任、組長、處室主任及校長等，本研究以台東縣各公立高中、高職、綜合高中於 97 學年擔任有行政經驗的教師為研究對象，包括東中、東女、東商、商水、農工、關山工商、公東高工、育仁中學等八校為主。

(二)就研究內容而言

本研究係以台東縣高級中等學校兼任行政工作之教師為研究對象，以其兼任意願、工作滿意為研究主題，包括校長轉型領導對兼任行政教師的壓力來源及其兼任意願、工作滿意的關係為範圍。

1.背景變項

個人背景變項包括性別、年齡、處室、學歷、戶籍、婚姻狀況、服務年資、兼任行政年資、兼任行政工作職位、學校屬性、學校規模等十一個層面。

2.壓力來源變項

兼任行政教師壓力來源變項包括行政負荷、上級要求、內在衝突等三個層面。

3.工作意願變項

兼任行政工作意願變項包括自發性、認同感、成就感、價值性等四個向度。

4.工作滿意變項

兼任行政工作滿意變項包括工作內容、升遷與福利、心理滿足等三個向度。

5.校長轉型領導變項

校長轉型領導包括「建立願景」、「魅力影響」、「個別關懷」、「智識啟發」、「尊重信任」、「激勵鼓舞」等六個層面。

(三)研究時間

本研究時間係以 96 年 10 月 1 日至民國 98 年 7 月 30 日該期間所得之資料為主。

二、研究限制

(一)就研究推論而言

本研究對象為台東縣後期中等學校，因台東的區域特性及其形成之社會風氣、組織慣性不同，研究結果較難全面推論至其他地區。再則，基於研究者個人的興趣、時間、經費的限制，僅以台東兼任行政職務教師為樣本，無法涵蓋到其他縣市。

(二)就研究變項而言

本研究旨在探討兼任行政工作教師的角色壓力來源、兼任意願、兼任工作滿意與校長轉型領導的關係，屬於相關研究。影響教師工作滿意的因素相當多，但本研究僅採背景變項、角色壓力來源、工作意願與校長轉型領導等變項進行探討，其他可能的影響因素則未納入本研究變項中。

(三)就研究工具而言

本研究採用問卷為調查工具，問卷調查方式採普查，因樣本數少，各校兼任行政教師可能礙於保密或其他因素所影響而填答有誤差，此誤差為不可避免之現象。另外就問卷內容之各項量表乃參考其他研究者問卷內容改編而成，無法完全確實表達出現實狀況之實際感受，日後研究者需注意題目之引用。

(四)校長轉型領導類型歸納的限制

本研究不論從文獻分析、或從教師期望、或從問卷結果分析，校長轉型領導具有綜合性的特色，本研究僅以校長轉型領導為變項，另參考學者問卷並加以研

發調查問卷內容，再依本研究欲探討之對象設計有關校長轉型領導之問卷內容。施測對象為台東高級中等學校兼任行政教師，僅因個人主觀對校長轉型領導填答，研究者缺乏觀察、訪談校長來交叉參照，有待進一步探究。

(五)就研究對象而言

本研究經問卷調查後，發現在教師背景「學歷」變項上，樣本僅有 2 個，其統計分析之結果在解釋上缺乏「量」的支持，後續研究者引用結論時需注意。





第二章 文獻探討

本章旨在探討有關校長轉型領導與教師工作滿意、壓力與意願之相關文獻，以作為本研究的理論基礎，共分為五節加以闡述：第一節探討校長轉型領導之意涵與相關研究；第二節探討工作滿意之意涵與相關研究；第三節探討工作壓力之意涵與相關研究；第四節探討工作意願之意涵與相關研究；第五節探討校長轉型領導、工作滿意、壓力與意願之關係。

第一節 校長轉型領導之意涵與相關研究

一、領導風格意涵

許文寬(2003)研究指出領導風格在國外均以 Leadership Style 統稱，在國內則因研究者的研究向度不同而有「領導風格」、「領導型態」、「領導類型」、「領導型式」、「領導模式」、「領導方式」、「領導作風」等不同的說法。

本研究因以台東縣高級中等學校校長在實務上的領導行為來探討與兼任行政教師壓力來源的關係，故採用「轉型領導」一詞，並蒐集國內外學者對「領導」的定義及其內涵加以整理探討。有關領導的定義，中外學者論述甚多，就參考國內外學者的論述分別敘述如下：

(一)國內學者的定義

吳清山(1993)領導乃是團體中的份子(領導者)在一定情境下，試圖影響他人的行為，以達成定目標的歷程。學者陳慶瑞(1995)等認為領導是在特殊情境下，利用領導者的特質和相關情境因素的結合，巧妙的達成組織的目標；白麗美(1998)認為領導是以領導者個人的人格特質來影響所屬組織或學校團體成員，集中力量以達成組織目標；羅虞村(1999)認為領導是對他人行為具有影響作用，領導者以其聲望、影響力或地位啟發社會行為、組織或控制社會行為；吳清基(1999)學校領導是一種行政行為，目的在領導組織內人力、物力，使組織目標容易達成；學者陳世聰(2001)等認為領導是一種歷程，強調在團體或組織文化中，領導者影響部屬的互動過程。孫瑞雲(2001)認為領導是運用影響力已達成組織目標的能力，其不同於管理，管理是實現既定目標，領導則是著重在對未來遠景與方向的選擇。

學者吳清基(1999)認為一個成功的領導者除了應該信守領導的六大要領：1.兼顧達成組織目標與個人滿足需要；2.強調正式與非正式組織的應用；3.兼採正式與非正式溝通的運用；4.主張倡導與關懷並行的民主領導方式；5.鼓勵同仁主動參與學校行政決定；6.提倡權變式的領導策略；另外，也要注重領導的八項作法：1.身先士卒，為人表率；2.面對問題，負責盡職；3.知人善任，勇於授權；4.了解人性，關心部屬；5.有容乃大，無欲則剛；6.言而有信，堅守原則。

張慶勳根據文獻綜合分析，認為所謂的” leadership style” 是領導者的思想、行為與組織環境的綜合表徵，它具有領導者個人的領導行為特色，並將” leadership style” 譯/稱為「領導風格」，意指學校領導者受其社會文化、學校組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育信念融入學校組織文化，所表現出來的個人領導行事作為(許文寬，2003)。

(二)國外學者的定義

Yukl 彙整重要學者對 Leadership 的定義如後：Hemphill & Coons 認為領導是個人引導群體活動以達成共同目標的行為；Katz & Kahn 認為領導是經由組織例行指揮的機械式服從上影響力的增進；Rauch & Behling 認為領導是組織團體為達成既定目標、成就，領導者影響組織活動的過程；Hosking 認為領導能一貫地為社會秩序建立有效的貢獻，並使人們能自動自發的去實踐；Jacobs & Jaques 認為領導是一種意圖聚集成員努力，並使成員能自願為達成目標而付出的過程；Schein 認為領導是一種跨出文化之外，逐漸發展更多適應變遷過程的能力；Drath & Palus 領導是人們互相了解、同心協力的一種歷程；Richards & Engle 領導是未組織設計一個清晰的、具體的、可達成的情境(許文寬，2003)。

校長轉型領導受其人格特質、教育辦學理念、學校環境、師生結構、學校規模、學校組織文化及學校外在壓力的影響(張慶勳，2003)。西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal, so is the school)(蔡進雄，2003)。學者認為校長轉型領導係指「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。」此一定義顯示領導風格強調領導者所表現的外在領導行為模式，可說是領導者所展現的個人獨特的領導行為。隨著學校組織文化研究所受到的重視，愈來愈多教育研究者對校長與學校組織文化所做的相關研究，「領導風格」一詞亦逐漸受到運用與重視。

蔡培村(1998)表示，校長是計畫者、組織者、溝通者、協調者、評鑑者、發展者，於是綜合學者專家的意見，將校長創造個人領導風格的方式分述如後：(1)尊重教職員工，尊重教職員工比顯耀權威更重要，校長尊重教職員工，教職員工就更能尊重自己的職責，並樂意去完成工作項目；(2)以身作則，身教重於言教，校長應以身作則，以身教去影響員工，其次才是言教；(3)關懷，校長對教職員工的關懷與教職員工的向心力、工作滿意度有高度相關，校長能處處關懷教職員工的教學、生活、適應等，教職員工對學校必有較高的向心力及滿意度；(4)服務，行政在於服務，校長既然是行政的領導者，必須在行政作為上以教師教學服務為優先；(5)知人善任，人才選拔就是「知人」的工夫，而人盡其才有賴校長派任有方，這就是「善任」的工作，校長宜用「廣收」與「公開」兩原則延攬人才，再根據每個人的才能給予適合的職務或工作，讓人才得以發揮所長；(6)共同參與，學校校務之決定或決策，盡量讓更多人參與，以收集思廣益之效，讓員工知覺到學校是大家共同的，而非校長一人所有，參與情境須視實務性質而定，有的需透過正式開會，有時則需私下溝通，有的需廣徵教師意見後再決定，校長應盡量避免獨

斷性決定，尤其是校務發展及涉及員工全體權利義務時更需要共同參與；(7)分層負責與授權，校務發展及推動，必須分層負責與授權，各司其職，校長僅需把握大原則與大方向，細部計畫及方案，讓各處室負責計畫與執行；(8)權變領導，領導方式必須切合情境，要發揮高度學校效能，校長必須依據學校情境，採取不同的領導方式，不管是民主或專制或放任式領導，或任務導向或關係導向領導，均有其長處；(9)溝通與協調，校長、教職員工與家長的意見溝通、協調是學校組織運作順暢的必要條件，因此，校長必須善用溝通、協調技術以建立共識、達成目標；(10)激勵與發展，對成效較差的員工，更需給予在職訓練，發展其潛能，校長必須隨時激勵員工，讓員工專業成長，使其對教學更全心投入。

陳義明(1992)指出，創造校長轉型領導原則如後：(1)尊重先於權威，平等對待教職員工，尊重其人格與權益，擺出高姿態易產生距離；(2)身教先於言教，身為領導者，需作為全體職員的表率，在各方面身體力行，才能發揮帶動、影響之功用；(3)讚賞先於指責，公開場合上多給予讚賞、鼓勵與支持，少責罵與批評，教職員工若有過錯宜私底下稍微提示一下，不當面或在各種場合重複、公開指責；(4)指導先於要求，校長宜多指導、開導、協助，而非以居上位者態度要求，面對新進員工或新接行政職同仁，更是多給予包容與協助，以同理心對待；(5)參與先於獨斷，任何校務決定，需聽多方意見，廣納不同想法，參與決策人數視事務性質而定，透過正式會議或私下溝通，校長應避免獨下決定；(6)服務先於監督，校長在要求師生之前，應先考慮到自己所提供的學校環境、策略是否舒適、合理，例如要求全體生一起愛護環境，確實做好資源回收之前，是否在行政考量上已工作指示出提供資源回收集中站及配套措施；(7)權變領導先於其領導，即領導方式採情境領導法，依不同的環境與條件採取不同的領導方式，例如處室主任或組長是新任幹部，尚未熟悉業務前，校長採用較集權方式領導，待其有行政經驗後，再採取較民主方式的領導。

林龍和(2005)研究指出，校長展現「德行領導」、「仁慈領導」時，教師士氣隨之提升，而展現「威權領導」則教師士氣隨之下降。校長展現德行領導行為，最讓教師感到認同而有助士氣的提升，效果也最佳。

綜上所述，可以得知領導風格就是員工從領導者所表現出來的領導行為中，所感受到領導者本身具有的人格特質、行事作風與想法。校長處理學校日常行政事務，從正式到非正式，每個問題都很重要，不僅要做好行政管理的工作，更要發揮影響力，成為一個有效能的學校氣氛塑造者、良好的公關、適當激勵的角色、知人善任者、問題解決者等角色，都是一位有效能的校長必須要去努力的方向。學校要有卓越的教育與行政品質，需要校長的卓越領導，校長轉型領導是個人所擁有的價值呈現，展現在專業與一般行政領導方面，與學校環境有相當的影響力，所以校長是一位全方位的領導者，從校長與部屬間的談話、面對面打招呼、主持會議、行政決策、對校園環境的要求、對行政人員效率的重視以及對教師專業的態度等，都是塑造自己本身領導風格的關鍵。

二、領導風格類型與內涵

蔡培村(1998)指出領導者的領導形態可分為：獨裁型、放任型、民主型。每一種不同的領導風格，可能有不同的規劃、授權與決策型式，分述如下：

一、獨裁型：領導者認為沒有必要和誰商量，也沒有必要顯示民主的一面，自己私自判斷，然後下命令給部屬，這種作風很可能引起部屬的不滿，即使他節省某種程度的時間。獨裁型的人經常有許多事情不讓部屬知道，結果可能造成部屬執行任務時發生失敗或延誤的狀況。

二、放任型：任由部屬在限定的範圍內自由發揮，一但限制完成工作的期限，部署便會開始覺得慌亂，特別是領導者在明示工作重點時，部屬若判斷錯誤，很容易導致時間的拖延。

三、參與型：此類的領導者注意部屬對於任務的參與，對與屬下之間的責任和權限劃分得很清楚，兩者保持若即若離的關係，保有良好的關係。

以前最常被熟知的領導行為如「民主式領導」、「權威式領導」、「放任式領導」，現在綜觀領導行為理論內容，對於「關懷」、「倡導」常被提及與重視，張慶勳從調查訪問國小教師對校長領導行為發現，國小校長的領導風格具有多面向的特徵，校長依學校組織文化的不同，權變並融合各種不同的領導策略，因此，張慶勳研究結果歸納出領導風格類型與領導行為內涵如下(許文寬，2003)：

一、公共關係取向，包括政治型，即校長較注重其本身利益相關的事務，營造個人光環；做事只求表面績效，忙於校外公關，較忽視校內教學視導；人和型，校長注重校內組織氣氛的合諧，處世圓融，少與人衝突；象牙塔型，校長個性內向，不善於與社區、家長、同仁溝通，不善於運用人際資源，互動關係欠佳。

二、權力運用取向，包括民主開放型，校長能以身作則，主動引導及培養同仁自動自發的精神，充分溝通協調，與同仁積極互動，尊重同仁的意見；放任型，即校長對校務的發展沒有長期的計畫與遠景，且對校務推展情形不加聞問；威權管理型，校長常對同仁指示或下達命令，喜歡事事掌權，以展示其威權。

三、任務-關懷取向，包括工作任務型，校長要求同仁工作完美零缺點，如期完成交辦工作，不能打折扣；人性關懷型，校長關懷及關心同仁，並提供適時的物質和精神之鼓勵與支援。

許文寬(2003)將張慶勳研究結果歸納為，將人和型、民主開放型、人性關懷型等具備人性化領導風格的領導行為，較能激勵教師，稱為「正向」領導行為；將政治型、象牙塔型、放任型、威權管理型、工作任務型等令教師感到壓力或無法激勵教師之領導風格的領導行為稱為「負向」領導行為；以各取向分析，各取向間的領導類型互有正相關與負相關，顯示其取向間的領導風格性質互異。

就領導方式而言，蘇伯顯(1978)依權力運用而分領導類型：獨裁領導、民主領導與放任領導；依主管作風而分「以員工為中心的領導」及「以生產為中心的領導」，即領導行為理論之「員工導向」、「任務導向」。羅虞村(1999)歸納各學者後提出領導方式可歸類為「人員導向」及「系統導向」，其中「人員導向」包括

關係導向、以員工為中心、關懷、參與、以追隨者為中心等方式，「系統導向」包括任務導向、以老闆為中心、專制、倡導、工作導向、領導者導向等方式。

吳清基(1999)將領導方式分為三層面，即單層面領導方式，獨裁式、放任式、民主式；雙層面領導方式，重視人員與工作兩個層面領導，以俄亥俄州立大學提出的雙層面領導行為理念最為人重視，其中以「高倡導高關懷」領導方式最佳，但是「權變理論」認為應依情境不同而定；三層面領導方式：雷汀的 3-D 管理理論，即工作、關係、效能，效能取決於環境，關係類型又可區分為統合型，即高工作取向、高關懷；獻身型，高工作取向、低關懷；關係型，高關懷、低工作取向；分離型，低關懷、高工作取向。

蘇伯顯(1978)組織內的正式溝通方式通常分為三，及上行溝通、平行溝通及下行溝通，組織內若呈下行溝通，表示為獨裁的金字塔組織型態；反之若為上行溝通，則為開放民主的組織型態。蘇伯顯(1978)影響領導方式的原因之一是服務機關的性質，在服務機關內的領導者，必須給予相當獨立及自由裁量權，不得給予過多干預，例如大學校長、院長及系主任不能限制教授的授課內容，所以勢必採取放任的領導方式；而服務機關若採放任領導，組織上的層級數量愈少愈好，以二、三層為宜。

學校組織文化能影響或預測校長轉型領導，校長轉型領導代表著校長的教育信念，並反應在學校文化上，文化價值觀能預測領導風格(張慶勳，2003)。學校是一個正式組織，有其特有的組織文化，藉由學校成員(校長、教師、學生、家長、職員、工友等)與職位權責，以及對外界環境的調適來完成。對上接受教育最高指導機關的政令宣導，配合推動業務，對下則面對家長對學生教育成果的關切，以及與社區的多元互動，所以學校是個達成教育目標所形成的一個強而有力的組織。

學校組織文化的形成有學生文化、教師文化、學校行政文化、家長社區文化、學校物質文化以及學校的制度文化等。學校行政人員有教師兼任及專任行政人員兩類，在學校組織中，校長是最高行政首長，也是資深的教學顧問，一方面要實現學校教育目標，另一方面要滿足同仁需求，因此學校文化的形成，常決定於校長的角色觀念與行為。

吳清基指出今日學校組織不僅是一種正式組織，而且逐漸走上科層化的發展趨勢，學校組織科層化特性分析如後：1、學校人力逐漸分化，學校組織中的人員各因其職別不同，而逐漸有人力分化的現象；2、職責權限明細劃分，由於人力分工妥當，全校教職員工皆有明確的權責劃分；3、形成權威階層體制，學校設各處、室、組，各有明確的權威與權責；4、表現非人情性，學校中各項措施皆照章行事，秉公處理，無徇私苟且或關賣私情之情事；5、強調專才專用：學校教職員之任用、考核、升遷，均按一定的專門知能(蔡進雄，2001)。

林生傳(1985)學校組織連結鬆散顯現在教師的專業化，教師在教室內從事教學活動，可不受學校行政人員及同事的監控，對於學生也有絕對處理的權威。因此有學者認為，學校組織結構不盡適用科層化組織，其理由為學校組織目標不像工

商企業組織或行政組織的目標那麼明確一致；再則，學校之中以教師為主要角色，行政人員只是提供服務與支援，若依科層體制，教師將完全受制於行政人員的約束。

基本上，學校為提高行政效率，行政部門「校長—主任—組長」應適度強調科層體制，重人力分工、權威結構及法規條例。蔡培村(1985)探討國民中小學校長領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣氛與教師工作滿意關係之比較研究，所得結果為：學校組織結構專門化愈高，學校組織氣氛愈佳，教師工作滿足感愈高。吳宗立(1993)研究國民中學組織結構、教師社會支持與職業倦怠之關係，研究指出：學校組織結構正式化愈高，教師職業倦怠愈低；學校組織結構集中化愈高，教師職業倦怠感愈高；另外，學校組織結構專門化愈高，教師職業倦怠感愈低。

顏耀南(2001)指出，所謂「集中化」是學校決策過程權力分配的程度；「正式化」是指講究文字的正式規定，學校組織運作依循法令規章及文字檔案的程度，做為教學與行政工作的依據；「專門化」是指學校組織依專長、功能任用工作人員；「傳統化」是指學校組織中墨守成規或具有創意的程度；「標準化」是指組織中工作選擇、獎懲及工作流程等程序標準化的程度。

蔡進雄(2001)歸納出三點結論：1、學校組織結構愈趨於正式化，則愈有利於提升學校效能、教師工作滿意、溝通滿意、組織承諾、工作動機，並可降低教師的工作倦怠；2、學校組織結構愈趨於傳統化，則對於學校效能、教師工作滿意、組織承諾、工作動機有負面的影響，並會增加教師的工作倦怠及疏離感；3、學校組織結構愈趨於集中化，亦即學校事務大多由高層人員決定，則對學校效能、教師工作滿意、組織承諾、工作動機有負面的影響，並會助長教師的工作倦怠及疏離感。

蔡進雄(2001)學校組織彈性化是指一種扁平化的結構，組織運作扁平化強調拆除不必要的階層，讓階層愈少愈好，各階層均有機會與最高首長直接溝通。階層數目愈多的組織，愈需要耗費經費、時間等治理成本，來維繫與鞏固組織階層結構的運作，故治理成本較高。組織階層數目多，個別組織成員受到來自組織高層的監控與指揮頻率較高，其剩餘控制權力較低，自主性與不確定性較低。階層數目愈少的組織，愈不需要耗費經費、時間等治理成本，來維繫與鞏固組織階層結構的運作，個別組織受到來自組織高層的監控與指揮頻率較低，剩餘控制權力較高，自主性與不確定性較高。扁平化的組織可以減少混亂現象，提高工作效率(傅岳邦，2006)。

綜上所述，扁平化的學校組織可以提高行政工作效率，行政部門應適度強調科層體制，重人力分工、權威結構及法規條例，也就是學校組織結構專門化愈高，學校組織氣氛愈佳，教師工作滿足感愈高。領導風格分類不盡相同，各方學者皆有其歸類與看法，但終究可歸納出，學校行政的領導者，必須採取民主參與式的領導風格，放棄控制、獨裁的權威領導，採納不同意見，讓教師有機會參與政策，即有助於推動校務及達成教育目標。

三、領導理論

秦夢群(1998)將各研究者的研究型態整理出如下：

一、Davis 與 Newstrom 指出以領導者使用權力的程度可分為三種領導方式：獨裁式 (autocratic)、參與式 (participative) 與放任式 (free-rein)，領導者可能混合使用或傾向某一種方式。

二、根據 Getzels 與 Guba 社會系統理論分類而成：(1) 規範式領導 (normative leadership)：注重團體的期待，較不重視個人需求，個人角色扮演需迎合團體需要。(2) 個人式領導 (personal leadership)：注重部屬人格與需求，相信個人需求達到滿足時，能發揮最大效能。(3) 變通式領導 (transactional leadership) - 領導者視情況對團體與個人做比重取舍。

三、X 理論與 Y 理論：X 理論類似科學管理學派的看法，認為人厭惡工作，必須加以強迫、控制、懲罰；Y 理論即領導者若給予支持與協助，員工潛力即可發揮，所以如果員工情緒效率低落，適用 X 理論，員工努力、效率高時，適用 Y 理論。

四、轉型與交易領導：Burns 在研究行政領導者行為後提出轉型領導的概念，以區別以往的交易領導，交易領導強調的是資源交換的行為與過程，以獎懲為手段來完成與部屬之間的交易，轉型領導則是另外顧及下屬需求，並鼓勵員工超越原先預期的表現，其他比較請參考表 2-1。

表 2-1 交易領導與轉型領導比較

	交易領導	轉型領導
馬斯洛動機層次理論	利益交換以求自保	將部屬工作動機提升到自我實現
領導因素	1. 被動的例外管理 (對於部屬不當的行為給予懲罰、剝奪獎勵) 2. 主動的例外管理 3. 承諾的後效酬賞 (部屬完成既定目標後給予正增強歷程。) 4. 實質的後效酬賞	1. 魅力 2. 激發動機 3. 知識啟發 4. 個別關懷
兩者關係	互補，即領導者可同時運用交易及轉型領導方式。	

資料來源：參考秦夢群(1998)，資料由研究者自行整理

校長領導是教育行政運作的重要一環，而領導理論的發展隨時代不同不斷推陳出新。蘇伯顯(1978)認為領導研究分為人格特質研究法 (Personality-trait approach)、環境研究法 (Situational approach)、功能研究法 (Functional approach) 及交互行為研究法 (Interactional approach)；Bryman(1992)提出領導理論區分為特質取向、方式取向、權變取向、轉型領導，其中前三者屬於「舊」的領導，「新」的領導則指轉型領導；吳清山(1993)領導理論採取科學研究一般分為三期，即特質論、行為論及情境論；秦夢群(1998)認為影響教育行政運作的重要領導理論分為三個走向，分別是特質

論、行爲論、權變論；陳樹(1998)將領導理論發展區分爲傳統領導理論及新興領導理論，傳統領導理論包括特質、行爲、情境理論，新興領導理論則包括魅力領導、轉型領導、文化領導、遠景領導、催化領導、道德領導等，並提出以轉型領導爲新興領導理論中的典型代表；羅虞村(1999)主要領導理論研究分爲領導者特質研究、領導者行爲研究、權變領導理論及其他(包括管理系統理論、動態領導理論、轉化領導、歸因理論…等)；張德銳(2000)在領導學說的歷史演變中提到領導理論的演進依序爲：領導素質研究、領導行爲研究(分爲三種領導形式，權威型、民主型及放任型)、情境領導理論以及轉型領導研究；蔡進雄(2003)認爲領導理論的演進可分爲特質論、行爲論、權變論及轉型領導。

綜合各家學者對領導理論的定義，本研究採取 Bryman 對於領導理論發展之分類，如下表所示：

表 2-2 領導理論與研究的發展趨勢-Bryman(1992)分法

時期	取向	核心主題
1940 年代晚期以前	特質取向	領導能力是天生的
1940 年代晚期至 1960 年代晚期	行爲取向	領導效能在於如何處理領導者的行爲
1960 年代晚期至 1980 年代早期	權變取向	有效的領導是受情境所影響
1980 年代早期以後	新型領導取向(包括魅力領導)	領導者需要遠景

資料來源：蔡進雄(2001)

Bryman 依據發展的先後順序，將領導理論與研究趨勢分爲以上四個研究取向，一開始強調領導是天生的，接著行爲取向中主張領導效能與領導者如何作爲有關，第三時期認爲領導應該要視情境而定，有效能的領導把情境因素加進來，所以發展出權變取向，最後則是從 1980 年代至今，認爲領導者需要願景，協助組織轉型的新型領導取向。由於新型領導取向強調組織的願景，以及部屬的動機提升等，助長了轉型領導的提倡(林明地，2002)。而行政領導學者 Burns 在 1978 年提出互易領導與轉型領導的概念後，1980 年代以來，國外的組織領導研究廣泛但都不離這兩個核心概念(蔡進雄，2003)。以下就 Bryman 提出的四種領導取向做個別介紹：

(一)特質理論

一位成功的領導者必有異於常人之處，主要從生理與人格特質來解釋領導，與領導有關的因素歸納爲五項，依序是能力、成就、責任、參與、地位、情境，包含了智力、判斷力、學術知識、自信心、積極度、合作性、適應力及技巧、心理層次等。也就是說，相信擁有某一種特質，可能比較容易成爲一位領導者(吳清

山，1993)。

企業與學校在徵聘人員時，多少會有面試的程序，主考官以其主觀印象選擇領導者，可見特質論的影響力，秦夢群(1998)綜合 Yukl、Hoy 與 Miskel 對領導者特質做分類，分為人格特質、動機特質與技能特質，其中人格特質包括自信、壓力承受、情緒成熟與正直；動機特質則包括工作與人際關係需求、權利與成就價值以及對成功的高度期待；技能特質包含了技術能力、人際能力、思考能力以及行政能力。

總而言之，特質論主要是從生理與人格特質來解釋領導，但是卻沒發現特質與其成功領導的相關性，所以用特質論來解釋領導太過簡化，還是有很多人相信某一種社會背景特質有助於扮演一位領導者的角色。

(二)行為論

研究起源於 1930 年代愛荷華州立大學，密西根大學、俄亥俄州立大學陸續從事研究，針對三所大學所做的行為論研究分別介紹如下(吳清山，1993)：

1.愛荷華州立大學研究領導者三種行為，即分級授權、信賴部屬、重視溝通與協調的「民主式」；部屬完全聽從領導者命令的「權威式」；以及領導者將所有事務放任部屬去做，部屬自行解決難題的「放任式」，研究結果發現領導效果由最佳到最差依序是民主式、權威式、放任式。

2.密西根大學於 1940 年左右進行領導者的研究，主要在瞭解領導者行為、團體歷程與團體表現的關係，並企圖找出有助於團體表現的領導行為，後來李克特為區別有效與無效領導者，歸納出三種領導行為，分別是任務取向行為(task-oriented behavior)、關係取向行為(relationship-oriented behavior)以及參與式領導(participative leadership)，研究結果發現有效能的領導者能增強部屬自尊心與支持性關係，強調團體作決定，而且領導者能建立高層次的成就目標。

3.俄亥俄州立大學也於 1940 起進行領導行為研究，主要是發展一份問卷，測量部屬對領導者行為的描述，經過因素分析後歸納為兩個因子，分別為關懷(consideration)與倡導(initiating structure)。「關懷」意指對部屬一視同仁，領導者表現友善，接納、信任部屬，並且照顧其福利等行為；「倡導」則是指領導者要部屬達到工作目標的過程，如提供解決問題方式、訂定工作標準、指定工作內容項目以及批評其工作成效等。

簡單來說，領導行為分為倡導與關懷兩個行為層面，「倡導」強調目標任務的達成，「關懷」則是著重在關心成員的需求，兩者交織成四種領導方式：高倡導低關懷、高倡導高關懷、低倡導高關懷及低倡導低關懷，如圖 2-1 所示。關懷行為：是一種人際取向的領導行為，校長關懷教師，重視教師福利、滿足教師的需求等；倡導行為：是一種任務取向的領導行為，校長讓教師了解他的立場，進而完成交代任務，也要求教師的工作表現等(蔡進雄，2001)。

倡 導 行 為	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷
	低倡導 低關懷	低倡導 高關懷

關懷行為

圖 2-1 俄亥俄州的領導理論

資料來源：蔡進雄(2001)

由表 2-3 得知，就領導行為論的研究而言，很多研究均顯示校長領導與教師工作滿意有顯著關聯，校長若採用高倡導高關懷的領導風格，教師的工作滿意度就比較高，可從上表看出這樣的結果。

表 2-3 俄亥俄州立大學兩構面領導型態相關研究分析表

研究者	研究結果
邱 文 忠 (1983)	高級職業學校校長的倡導行為優於高中附設職業科學校和普通高中；高中校長領導方式以高關懷高倡導居多，低關懷低倡導次之，高關懷低倡導與高倡導低關懷最少。 高級中等學校校長「倡導」和「關懷」行為與教師服務精神有顯著的相關，尤其校長的關懷行為，對教師的服務精神更具預測作用。
林 新 發 (1983)	五專校長高倡導高關懷領導方式下，教師教學工作滿意及各層面滿意程度均較低倡導低關懷高。校長關懷行為與教師教學工作滿意的相關顯著高於倡導行為與教師教學工作滿意的相關
陳 淑 嬌 (1989)	「高關懷高倡導」下教師工作滿意、生產力適應力及投入最高；「低關懷低倡導」下這些效能構面最低，整體組織效能最差。
鄭 彩 鳳 (1990)	「高個人高系統」之領導下，學校組織氣氛的正向層面顯著較高，負向層面顯著較低。
林 新 發 (1990)	「高關懷高倡導」及「低關懷低倡導」下學校組織氣氛屬「開放型」、其餘兩種領導型態下組織氣氛屬「封閉型」。「高關懷高倡導」領導型態下教師整體需求滿足最高，為對目標達成沒有顯著差異。
張 瑞 村 (1991)	校長領導行為的「關懷」及「倡導」與組織氣氛之負向層面(隔閡、阻礙、疏遠)呈負相關，與其餘正向層面呈正相關。此外，「高關懷高倡導」之領導型態下組織氣氛正向層面中之工作精神、以身作則、關懷氣氛最高，負向層面中之疏遠氣氛最低。
鍾 長 生 (1992)	領導型態「體恤」及「結構」二構面均與工作滿足及組織承諾呈正相關，「結構」構面與溝通窘境無關，此外，「高體恤高結構」的領導教師工作滿足及組織承諾最高、溝通窘境最低，「低體恤低結構」的結果正好相反。
林 金 福 (1992)	就學校效能之行政、教師、學生各層面而言，皆以「高關懷高倡導」最佳，「低關懷低倡導」最差。
蔡 進 雄 (1993)	國中校長關懷與倡導行為均與教師整體組織承諾及其各構面呈正相關，尤以「高關懷高倡導」下組織承諾最高，「低關懷低倡導」下組織承諾最低。
陳 文 瑜 (1996)	校長領導型態不同會影響教師之整體疏離感及各構面，「高關懷高倡導」下教師疏離感最低，其次依序為「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」。

(續)表 2-3 俄亥俄州立大學兩構面領導型態相關研究分析表

研究者	研究結果
張 瑞 村 (1998)	高工校長之領導行為與教師組織承諾、學校效能之「學校任務達成」、「學校成員滿足」呈正相關，其中組織承諾及學校成員滿足與「關係導向」之相關最高，學校任務達成與「以身作則」之相關最高，均與任務導向之相關最低。
江 嘉 杰 (1998)	校長之「關懷」及「倡導」行為對教師衝突反應方式具預測效果。校長採「關懷」領導行為時，與教師採「合作」的衝突反應相關較高；校長採「倡導」領導行為時，與教師採「順應」的衝突反應相關較高。
李 明 宗 (2000)	校長領導行為的「關懷」因素增加時，教師工作壓力之所有構面均會減輕，尤其以人際關係之工作壓力構面減輕最為有效；校長領導行為的「倡導」因素增加時，教師工作壓力之人際關係、教師專業知能之壓力會減輕，尤以專業知識壓力之減輕最為有效。
閻 自 安 (2000)	校長領導方式愈「民主」，學校本位決策高，學校本位程度愈高教師工作滿意度也愈高。
陳 昭 薇 (2001)	高倡導高關懷校長多使用情緒類型的溝通，高倡導低關懷則多使用評價態度，低倡導低關懷校長則是認知類型。
顏 耀 南 (2001)	高關懷高倡導的校長領導形式下，教師不易有工作倦怠現象產生。
蕭 道 弘 (2003)	校長領導行為倡導高於關懷，顯示校長對倡導行為特別重視，而兩者皆頗受肯定。
羅 明 忠 (2003)	校長領導行為多高倡導、高關懷，其領導行為與教師工作滿意度有正向關係。
陳 東 星 (2004)	高倡導高關懷、低倡導低關懷與教師工作投入有正相關，低倡導低關懷則有負相關。
葉 淑 婷 (2006)	校長領導之關懷行為，兼任行政教師之決高於教師，倡導行為則無顯著差異。

資料來源：依孫瑞雲(2001)、葉淑婷(2007)等資料，研究者自行整理而成

(三)權變論

強調團體成員工作表現及外在環境的性質等情境因素，沒有單一的領導途徑是最佳的，不是所有領導途徑都同樣有效，最有效的領導要視情況而定。吳清基(1999)認為權變理論有三項重要因素，即「領導者和成員的關係以情感品質為前提」、「工作結構依目標是否明確、解決辦法是否有彈性而定，領導方式分為關係取向及任務取向」、「依領導者職權及影響力大小決定領導方式」。以下就各家學者對於權變取向說法做介紹。

1.Fiedler 費德勒的權變理論

其採用的領導方式類似俄亥俄州立大學所研究出來的「關懷」與「倡導」，提出領導者的行為主要係由「任務」及「關係」取向二者之一所激發的，任何領導型態均可能有效，要視情勢因素而定，「任務」、「關係」取向的效能要看領導者與成員之間的關係(是否支持)、任務結構(是否清楚)、及職位權力(高低)而決定，如圖 2-2 示之，意即影響領導效果的情勢因素有三，分別是領導者與部屬的關係良好或惡劣、任務的結構具體明確程度的高或低及職位權力領導者職權的強或弱。

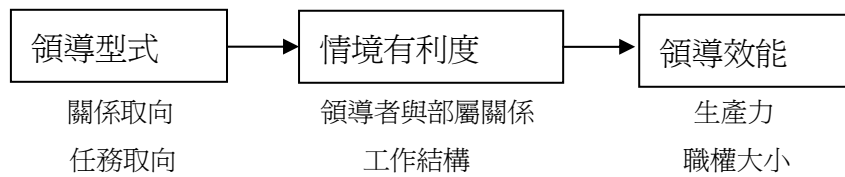


圖 2-2 權變領導理論

資料來源：吳清基(1999)

2. Robert House 豪斯的途徑目標領導模式

確定目標是成功領導的第一步，假設人類行為是目標導向的，領導者必須對通往目標的路徑予以改善，依照部屬特性與環境特性來取決自己的領導行為，也就是主張不同的領導行為加上情境權變因素後，可能產生不同的部屬行為，領導效能是領導者的領導行為與領導情境因素兩者交互作用的結果，而領導者可以藉由各種酬賞促進員工動機，換言之，領導者若能增進部屬工作滿足、增強其工作動機，則領導者行為愈有效。參考秦夢群(1998)、吳清基(1999)以及吳清山(1993)整理出領導理論關係摘要圖如圖 2-3 所示。

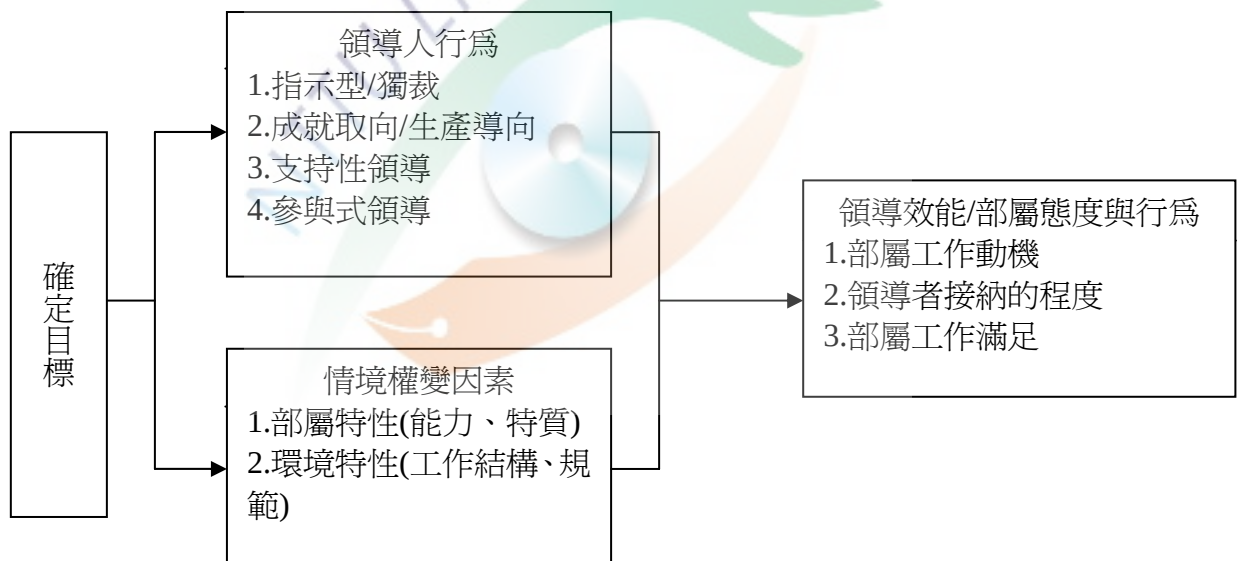


圖 2-3 途徑目標領導模式

資料來源：研究者自行整理

3. Hersey 與 Blanchard 的情境領導理論

荷賽與布蘭查於 1969 年提出的「生命循環理論」(life cycle theory of leadership)，後來於 1976 年修正為情境領導理論(situational leadership theory)(吳清山，1993)。領導者的適當行為與部屬的成熟度(成就動機、負責意願、教育與經驗)有關，當部屬對工作陌生時，領導者是扮演指示性及專制的角色，建立客觀的標準與程序；當部屬對工作適度成熟後，領導者就充分授權給予自主權(張慶勳，1998)。秦夢群(1998)

領導者要了解團體的平均成熟度之外，也要了解個別成員的不同差異，領導者給予較多的指導為「工作取向」，領導者給予支持、信心的領導方式為「關係取向」，在這理論中，領導行為分成四種：高工作低關係、高工作高關係、低工作高關係、低工作低關係，領導方式依序為命令式、說服式、參與式及授權式。也就是說，隨著員工的成熟度成長，其領導方式依序為：命令(提供指示、督導)→說服(提供澄清機會)→參與(分享與鼓勵做決定)→授權(交付決定與執行的責任)，請見圖 2-4 所示。

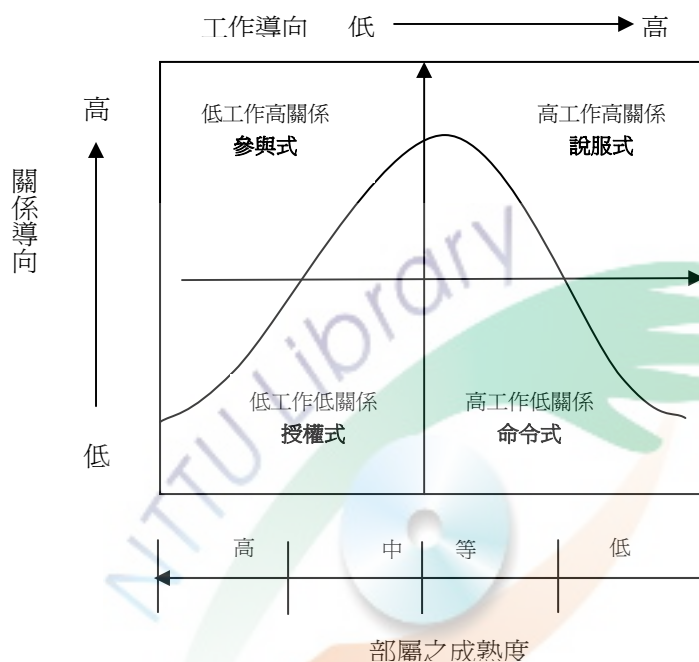


圖 2-4 Hersey 與 Blanchard 領導模式

資料來源：秦夢群(1998：452)

(四)新型領導取向-以轉化領導為例

新領導理論包括三大向度：轉化領導、交易領導與非交易領導；較其之前領導理論，更強調人性的潛力激發，及增加組織效能的提升。轉化領導的概念最先由 Downton 所提出。而正式將其作為一種領導行為的研究則為政治社會學家 Burns。所謂的「轉化」，指的是針對舊有的領導方式做改變，Burns 以 Maslow 的需求層次論來對轉化領導做詮釋，他認為轉化領導的領導者能瞭解部屬的需求，為成員開發潛能，激發動機，培養部屬成為領導者。

轉化領導的意義為：領導者運用個人的魅力去影響部屬，取得部屬的崇敬、信任，並將部屬的工作動機層次提高，與其分享願景並鼓勵部屬共同去完成，以激發同仁對於工作的潛能，並更加努力於自我實現，讓部屬的表現超乎預期。

J.M.Burns 於 1978 年提出，轉型領導是一種強調變革的領導方式(蔡進雄，2001)。王心怡(2002)認為轉型領導是指在團體組織下，領導者散發個人魅力，發

揮其影響力，以激勵士氣，同時兼顧成員需求的種領導方式。另陳學賢(2004)則認為轉型領導是校長發揮理念及其特質的影響力，轉化成員觀念與態度，使學校整體目標與教師個人需求相互融合，讓教師願意為學校的最大利益付出心力，並不斷超越自我。林明地(2002)任何領導只要能使成員或組織顯著的改變其結構、性質、功能及條件者，即為轉型領導，互易領導發生在人與人之間約定交換有價值的事物，但其目的、動機以及達成目標的資源並沒有提升；轉型領導不僅強調目的與資源交換，更重視兩者之間的提升，也就是「為了更好而交換」。Bass 認為轉型領導產生績效大於交易領導(范熾文，2004)。

表 2-4 轉型領導的定義

學者	對領導的定義
Burns	轉型領導是領導者與成員相互提升道德及動機至高層次的歷程。
Bass	轉型領導是指創造超越期望的表現，藉由增加成員的信心及提昇工作成果的價值，引導成員作額外的努力。
Robbins	轉型領導是激發部屬為組織犧牲自身利益，並且對部屬有深厚特別的影響力。
林合懋	轉型領導是指追求卓越、促進創新，並讓組織成員轉變成功的領導行為。
張慶勳	轉型領導是領導者以前瞻的遠景及個人魅力，訴諸道德理想與授權部屬，同時運用各種激勵策略，以提升部屬工作動機及高層次的心理滿足。
林金福	轉型領導是領導者藉由個人魅力及共同願景，運用各種激勵策略，激發員工工作動機，使員工更努力以達成組織及個人成功轉型，卓越與創新的一種領導方式。
曾進發	轉型領導是領導者企圖改變情境，透過共同願景、發揮個人魅力影響、鼓舞激勵、主動關懷、滿足成員需求等互動歷程，提高員工期望與價值，是一種高附加價值的領導行為。
王世璋	轉型領導是領導者藉由個人魅力與建立願景，運用各種激勵策略，引導部屬知性成長，提高工作動機並激發潛能，以完成組織目標的一種領導方式。
劉雅菁	轉型領導是一種透過組織策略與成員心理的調整，帶動組織革新的領導方式。
Yukl	轉型領導是指影響組織成員在態度及假設上產生重大改變，對組織目標或使命建立承諾。

資料來源：依據徐君伊(2007)、蔡進雄(2001)、周昌柏(2006)整理而成

綜合國內研究者的整理，呈現專家學者對轉型領導的定義概述如表 2-5 所示。由表 2-4 可知，國內外學者對轉型領導的內涵意指是一種高附加價值的領導行為，可使員工表現出超乎期望的表現的一種領導方式，增強員工對組織承諾並帶動組織革新。

Bass 在發展問卷時得到三個轉型領導因素：魅力(charisma)、個別關懷(personal consideration)、智識啟發(intellectual stimulation)以及兩個交易領導因素：後效酬賞(contingent reward)及例外管理(management by exception)，後來 Bass 在轉型領導中加入一個因素，分別是魅力影響，領導者具有自信及前瞻性，帶領部屬進行組織變革；激發鼓舞，領導者透過言語等方式激勵部屬建立共識，激發工作動機；智識啟發，領導者改變部屬對問題的認知與解決方法；個別關懷，關心部屬成長與發展，具有關懷及員工導向(引自秦夢群、吳勁甫、濮世緯，2007)。

四、相關研究

張慶勳綜合探討轉型領導文獻將其分為願景、魅力、激勵、智識啟發與關懷等五個層面(蔡進雄, 2001)。Green 將轉型領導分為魅力、理想化影響、鼓舞、激勵才智及個別關懷；林珈夙、濮世緯將轉型領導層面分為魅力或理想化影響、激發鼓舞、智識啟發及個別關懷等四個層面；廖裕月研究國小校長轉化領導，分為魅力、個別關懷、激勵共享願景及智利啟發四個層面；張慶勳研究國小校長領導型態，將轉型領導分為願景、魅力、激發、智能激發及關懷等五個層面(蔡進雄, 2003)。

一般而言，相關研究結果皆顯示轉型領導與工作滿意之間呈正相關，轉型領導對於工作滿意亦具有預測力，校長轉型領導與交易領導相較下，校長轉型領導與教師工作滿意之關聯性較強(秦夢群、吳勁甫、濮世緯, 2007)。陳華樹(2003)整理出轉型領導相關研究如下：白麗美研究發現校長運用轉型領導能有效激勵教師工作動機，國小校長轉型領導呈現兩極化，採行「高轉型高互易」領導風格最多，其次為「低轉型低互易」領導風格；孫瑞襄(2001)蒐集文獻後指出，愈是有轉換領導行為的校長，愈會用交易領導的方式來管理部屬，而國小校長的「關懷」行為明顯高於高中職校長，「倡導」行為則無差異；在「轉換」及「交易」領導研究方面，各級學校的校長表現出中上程度的轉換與交易領導行為；大多數的領導者所表現出來的轉換領導行為多於交易領導型為，部分研究指出私立高職校長的「交易」領導行為高於「轉換」行為；邱勝濱(2008)博士論文研究針對高中職各處室主任調查，指出目前高中職校長領導行為以高轉型高交易為主，這也是最能展現校長領導效能。

在轉型領導的相關研究中，針對高中職校長轉型領導的研究不多，其中讓教師明顯知覺校長轉型領導層面如後所述：王貞雅(2006)的研究中指出南部地區高中職校長展現轉化型領導特質，其中以「尊重信任」表現最佳有差異；徐惠珠(2007)認為竹苗區高中職校長轉型領導行為在「智識啟發」面向為明顯有差異；張政治(2008)探討北部地區四縣市高中職校長轉型領導與體育組長工作滿意研究發現，高中職校長轉型領導以「個別關懷」構面表現最明顯有差異。

總而言之，各種領導理論及型態皆有其論點基礎，領導很難有一套固定且完美的準則可放諸四海皆準，可說是一項技術，也是一門藝術，領導重點在於其影響力的發揮，所以領導者必須時時學習，並且兼顧組織的目標與成員的層次需求，要能激發成員潛能，是為成功的領導。從文獻中可知，發現校長運用轉型領導能有效激勵教師工作動機，所以本研究主要是探討台東縣高級中等學校校長轉型領導與教師工作意願、工作滿意的關係，探討文獻歸納所說之各面向關聯性。

第二節 工作滿意之意涵與相關研究

鄭芬跡、何坤龍指出與工作有關的態度包括工作滿意度、工作投入及組織承諾，其中工作滿意與組織承諾是人力資源工作主管最關心的兩件事(引自朱永泰，2008：41)。本節就研究所討論的工作滿意的意涵與相關實證之研究分別予以說明。

一、教師工作滿意之意涵

Seashore&Taber(1975)提出工作滿意的架構，認為影響工作滿意有兩大因素，分別是個人因素及環境因素，個人因素包括基本背景變項、情緒、動機、好惡、需求等，環境因素則包括領導方式、工作性質、職業地位、組織氣候、社會變遷等。影響教師工作意願的因素之一就是對工作的滿意程度，若依此架構，表示領導方式會影響工作意願。

謝百亮(1995)研究中整理出工作滿意的意義，大致敘述如下：工作滿意是對其工作所具有的情感性反應或感受；工作滿意是個人對其工作知覺與預期之間的差距；工作滿意是個人對其工作各層面的情感反應或是感覺的總合。

梁丁財(2001)綜合國內外專家學者的說法，教師工作滿意是涵蓋多面向的一種主觀滿意度，教師對於工作過程及工作結果整體的一種主觀價值判斷，感到滿意與否，則取決於工作者在特定的工作環境中，因工作實際獲得的價值與預期應得價值的差距，理想與實際差距愈大，則滿意度愈低，反之差距愈小，則滿意度愈高。

林永成(2006)綜合國內外學者對工作滿意的定義，指出工作滿意係指員工對工作感到滿意的程度，以及對工作的感受與評價，是一種特殊情感的表現，也可視為是成就、口頭賞識、對工作本身的挑戰以及責任的一種產物，而影響工作滿意的因素有薪資、工作時間、工作地點、工作性質、升遷、人際關係…等，一個高工作滿意的員工，對工作就會抱持著正面的態度，反之則是負面的態度。

朱永泰(2008)研究中歸納學者意見指出工作滿意的定義歸納有三，分述如後：(1)綜合性，即工作者對其工作及有關環境所抱持的一種態度，泛指工作者本身在組織中所扮演角色的感受或情感反應；(2)期望差距，工作滿意的程度是個人從工作環境中實際獲得的價值與預期應獲得的價值之間的差距，若差距大，則工作滿意度低，差距小則工作滿意度高；(3)參考架構，工作滿意是指根據參考架構對於工作特徵加以解釋後所得到的結果，員工從工作中所得到的快樂程度。

二、相關研究

梁馨文(2004)研究中指出，高中教師其工作滿意度在性別、服務年資、學校類別等有顯著差異，但在年齡、教育程度上則未達顯著差異，其中男性、服務年資21年以上、公立學校教師工作滿意度大於女性、服務年資5年以下以及私立學校教師；魏昌國(2005)研究中也指出高中兼任行政教師其對工作滿意大多呈現滿意的程度，工作滿意度會因為工作屬性變項及個人變項不同而有差異，其中年齡、學歷、服務年資的不同在整體工作滿意度上有顯著差異，年齡長者工作滿意度大於

年齡輕者、研究所畢業者工作滿意度大於一般大學畢業者、服務年資 21 年以上者工作滿意度大於服務年資 6-10 年；反之性別、婚姻狀況、職務、兼行政年資、學校規模則無顯著差異；朱文雄(2005)研究中指出，高中職兼任行政教師工作滿意差異情形以教育程度影響最高，其次為職務類別、年齡、行政年資、婚姻狀況，性別影響層面不大；張政治(2008)研究指出高中職兼任行政教師對工作滿意呈中上程度，婚姻狀況、年資、學校規模等背景變項對其工作滿意無顯著差異，但性別與學歷則有顯著差異存在；張淑貞(2005)研究結果指出，高級商業職業學校的教師中，不同年齡對其工作滿意度有顯著差異；王榮睦(2005)研究指出，高中職兼任行政教師工作滿意度會因其教育程度、職務類別、年齡與行政年資有差異；位明先(1993)高職兼任行政教師工作滿意度高於導師，不同職別、年資、平均每月收入、性別、學歷變項之教師對工作滿意之感受達顯著差異。

根據以上各學者的研究可見，教師工作滿意度因其研究地點、研究對象的不同，而在背景變項上有不同的顯著差異。

第三節 工作壓力之意涵與相關研究

教師工作壓力是指教師因為工作產生的負向情感的反應症狀，如生氣或沮喪等，亦即教師職業壓力，教師因職務上所賦予的要求、期許與職責所感受到的壓力，因其角色關係，在面對教學、行政、同事及家長等關係時，個人無法適應而表現出的負向情感知覺與反應(吳宗立、林保豐，2003)。教師工作壓力來源包括有專業知能不足、工作負荷太大、時間管理不當、人際關係不和諧、教育政策變革、自我期許壓力等。張明輝(1998)指出，兼任行政職務教師與一般教師最大的不同在於其扮演角色的多元與複雜，造成理想角色與多重角色的衝突，自民國 84 年 8 月 9 日教師法公佈之後，中小學學校行政結構產生重大改變，學校組織結構已非科層體制，而是由學校行政部門、教師會、家長會組成的組織架構，這使學校行政工作推動的難度增加，行政工作成為吃不討好的工作，沉重的角色壓力已成為兼任行政工作教師的必然現象；以下就工作壓力相關研究做探討。

一、工作壓力的意義

職業倦怠是指長期處在過度負荷的工作環境下，身心俱疲而產生工作厭倦、失望，對自己的工作失去成就感。所以顏耀南(2001)研究中指出，導致教師倦怠的學校文化變項即學校行政給教師「成就行為」為評量目標、對教師專業能力缺乏信任等，另外引用文獻「教師工作表現動機理論」說明工作壓力與發生倦怠的關係。

蔡明忠(2005)研究指出，工作壓力是工作相關因素與工作者互相用改變、破壞或加強他心理及生理狀況所導致的現象，即對壓力來源產生行為的反應；綜合學者對教師工作壓力的定義為，教師在學校工作及教學過程中，因工作情境因素所引起的不愉快情緒反應，這些負面情感限於個人知覺，包括情緒與行為層面。

Powell 認為當個人對挫折、威脅或是衝突所引發的壓力，必然很快就會產生情緒反應，其中最普通的情緒反應有三種，分別是攻擊、憂鬱與焦慮(吳榮福，2002)。學者對壓力的定義如後：(1)對職務上所賦予的要求期許和職責所感到的壓力而產生負面情感，反應的症狀是困擾的、威脅的；(2)壓力是一種高度焦慮經驗的狀態；(3)壓力是個人在面對具有威脅性的刺激情境中，一時無法消除的被壓迫感受；工作壓力是個體與工作環境交互作用的現象；(4)工作壓力是個人能力與環境需求間有差距、或是失衡後而導致的；(5)壓力對個體產生負面的感受；(6)壓力是個體與外界環境互動時，產生會使個體感到某種程度不適的緊張或現象；工作壓力是一個人面對工作有關的重要機會、限制或要求時，必須偏離正常期望時的感覺(吳榮福，2002；詹寶完，2003；吳俐錦，2006；朱永泰，2008)。

一般教師的壓力源來自教學、角色、工作量、改革及人際關係，中學教師面臨最大的壓力是來自於學生的管教問題，如學生的不良行為、情緒問題、行為問題等(詹寶完，2003)。參考洪于仁(2005)整理教師工作壓力模式，指出學校社會的特質與教師本人的特質都是造成教師工作壓力的主要來源，這是一種從刺激到反應的過程，而學校班級大小、校長領導風格、學校組織氣氛等對於教師工作壓力源會造成不同的影響。

從學者資料整理中可知，壓力分為優質壓力、不良壓力；也分成時間壓力與焦慮壓力兩個構面(朱永泰，2008)。教師的角色多元，兼任行政教師因其扮演角色所面臨到的衝突與壓力更是多變化，雖然適度的工作壓力可激發個人潛能，但是壓力過高或過低時，必須採取應變措施，避免造成對學校及個人的負向影響。

二、工作壓力相關研究

高中職教師角色依其工作內容可分為三種，分別是專任教師、導師及兼任行政教師，本研究主要探討的是兼任行政教師的工作壓力。

陳瑞惠(2002)研究中引用教師工作壓力量表，作為教師工作壓力的測量工具，所包含的面向包括對學校校長和行政人員的行政措施與作風所感受的壓力、在學生學習意願及成效上以及教學方面所感受到的壓力、教師角色衝突和角色負荷的壓力、工作量沉重使時間無法負荷的壓力、因難以輔導學生不良的言行並干擾教學而感到挫折和擔憂的壓力、以及沒有機會進修和研究，感覺沒有前途和晉升機會的壓力，其研究指出，私立高中教師工作壓力以學生的學習方面、工作負荷與學生的不良行為最為困擾，顯示出私立高中教師壓力主要來自學生和工作量，此結果可能因為私立學校行政主管較具權威，教師與行政主管的關係疏遠，引此造成教師壓力，又私立學校教師必須承擔教學以外的工作，如招生工作，帶給教師在角色上的壓力；學校為了提升學績效，於假期安排學生課業輔導，也會造成教

師工作負荷上的壓力。

謝承慶(2001)根據有關文獻，將角色壓力分類為角色衝突、角色過度負荷及角色模糊三種，分別做以下分析與探討。

(一)角色衝突

Brief et al.綜合相關學者論點，將角色衝突分為下列幾種型式：

1.角色賦予者(主管)之間的角色衝突：指不同角色賦予者(主管)對同一角色接受者(教師)賦予互相衝突的期望，使角色接受者產生左右為難。例如在學校中校長要求教師的行政工作績效能達到他的標準並且準時完成任務，但是教務主任或學生家長則希望較能多花心思和時間再教學工作與輔導學生上面，教師在此相衝突的期望下極可能造成角色衝突。

2.角色賦予者本身的衝突：指衝突是由於同一個角色賦予者賦予角色接受者相互衝突的角色期望而產生。例如校長一方面要求教師要因材施教，做適性評量，另一方面卻又以月考分數高低對班級進行成績排名。

3.角色間衝突：指同一角色接受者同時扮演多重的角色，而這些角色各有不同或甚至相反的角色規範和期望，以致角色接受者無法調適自己來完成所有的角色任務與期望。如任行政工作的教師既要教學又要辦理行政工作，希望行政工作達到上級要求，也希望教學工作能夠有好的表現，此二者皆需要專業性質的素養，然而兩者時間運用上卻彼此互相衝突，常常顧此失彼，最後迫於現實而捨其一，教學工作首當其衝，因為行政工作沒有完成或不符上級標準，觸及行政懲罰，其後果可想而知。

4.角色內衝突：意謂外在的角色規範、期望與個人內在的動機、人格或價值觀不一致或產生相矛盾的現象。例如教師最想擔任的職務是一般專任教師，只要單純上課就可以領薪水，但卻擔任最排斥的導師工作，上課之餘還須負起照顧班級學生的責任，就會造成角色與期望間相互的衝突。

總而言之，「角色衝突」是指教師面對彼此衝突的角色或期望想要完全實現時，但實際上卻不可能實現時所產生的現象。就擔任行政工作的教師而言，同時扮演「行政人員」、「教師」、「部屬」、「同事」…等多重角色，不同的角色會有來自不同的角色期望，基本上這些期望是不容易和諧共處，所以不可避免的會面臨到角色衝突的壓力。

(二)角色過度負荷

角色過度負荷有「量」和「質」兩種類型，對角色行為要求過多導致無法在一定時間內完成任務，會造成「量」方面的角色負荷過重；如果對角色行為要求的是個人能力、技術及知識範圍的不及，就會形成所謂的「質」方面角色負荷。

學校行政主管交待工作給組長去做，兼任行政教師若個人能力不足或對現實狀況不太了解，即容易產生焦慮、緊張、挫折等心理上的負擔，例如資深老師不接行政職務，上級就請菜鳥老師去接，在個人對學校行政體系尚未了解的情況下，幾乎樣樣得請教別人，若遇到冷漠的同事及上司，就得自己想辦法解決，碰完釘

子後，遭遇更大的工作挫折，就是面臨「質」方面的角色過度負荷。學校也有默默做事，凡是不加以計較的行政人員，這種人常常就會被同事或上級要求做額外、非工作項目內該做的事情，例如某組長電腦能力很強，就請他幫忙做學校網頁建構，有電腦問題就請教他，造成他除了自己業務之外，更花時間在別的瑣事上，造成「量」的角色負荷過度。

(三)角色模糊

兼任行政教師須扮演教學與行政人員雙重角色，除了面對校長、主任的業務要求外，也須面對家長、學生在教學上的期望，須兼顧兩者又無法獲得清晰的角色期望，產生角色模糊。角色模糊是指角色的不確定與含糊性，分為三種：角色期望訊息不足、完成角色期望的方法不夠明確以及角色行為的後果不明顯。擔任行政工作的教師不太可能只擔任一項工作而已，有時也會被求做自己業務之外的瑣事，這時心裡就會對模糊的行政角色定位有疑問，例如教學組長被要求製作學校網頁、註冊組長被要求要做學校評鑑作業、訓育組長被要求負責所有設備管理…等。

國內學者對於不同背景變項與教師角色壓力的研究結果如下：

陳瑞惠(2002)對私立高中教師工作壓力研究指出，私立高中教師壓力來源主要是學生和工作量，背景變項以性別、年齡、年資、學歷、職位及學校規模等與工作壓力有顯著差異；石宜正、梁玉芳(2008)研究指出，高中職教師在工作壓力上，以學校規模有顯著差異，性別、年齡、任教年資、學歷、婚姻及擔任職務等皆有部分顯著差異。

吳宗立(2003)在探究「國小教師工作壓力與組織承諾關係」一文中提到教師工作壓力來源有專業知能不足、工作負荷太大、人際關係不和諧、時間管理不當、教育政策變革、自我期許壓力等，在教師工作壓力相關研究方面，性別上，男性教師在行政、文書方面的工作壓力比女性教師大；而女性教師則是在學生行為及班級教學上壓力較大；擔任職務上則是不受影響，有研究指出兼任行政教師壓力較大，也有部分研究指出一般教師比兼任行政教師壓力較大。

吳宗立(1998)研究發現，國中學校行政人員工作壓力以工作負荷的壓力感受最大，因應策略則以問題解決的使用頻率最高；不同性別和行政年資在工作壓力上並無顯著差異；不同行政職務在工作壓力之工作負荷與工作肯定上，訓導人員感受的壓力大於教務行政人員。國中行政人員知覺外在壓力以行政壓力最大，外在壓力與學校效能成顯著負相關，當外在壓力愈大，則學校效能愈低。大部分行政人員壓力的經驗會因職務不同而有不同的感受。

林淑芬(2001)研究指出，高職兼任行政教師工作壓力感受高低依序為「心理衝突」、「工作負荷」、「專業知能」及「人際關係」，而兼任行政工作最感困擾因素為「行政部門分工不明確」、「協調困難」、「教學不配合行政」、「工作繁雜」、「上司領導風格」及「政令不明」等；宋冠瑩(2005)研究指出，公立高職兼任行政教師之工作壓力以女性、年紀較輕、任教年資短、兼任行政年資淺、擔

任組長的教師有較高的工作壓力感受；蔡明忠(2005)研究發現，私立高中職教師兼任行政者在「工作負荷」方面明顯大於專任教師。

駱仁(2006)探究「國小兼任行政工作教師工作壓力與工作滿意度」研究中，整理國內、外研究者對教師在工作情境中的壓力來源如表 2-5。

表 2-5 國內研究者對教師工作壓力來源之探究

研究者	年代	研究對象	教師工作壓力來源
蔡璧煌	1989	國小教師	工作負荷、行政環境
張明麗	1991	國小女教師	工作負荷、行政支持、同事關係
郭生玉	1995	國中小教師	工作負荷、與行政人員關係、角色方面
邱憲義	1996	中部地區國小教師	工作負荷、角色特性、人際溝通
陳貞芳	1996	花東地區國小教師	角色過度負荷、行政工作、角色能力不足
程一民	1996	台北縣國小教師	工作負荷、行政支持、人際關係
林秀靜	1998	國中資優班教師	工作負荷、同事關係、家長問題
葉龍源	1998	中部國小主任	行政負荷、上級壓力、本身內在衝突
陳聖芳	1999	台東國小教師	工作負荷、行政不支持、同事緊張關係
黃義良	1999	台南縣兼行政工作教師	工作負荷、人際關係、時間壓力
林昭男	2001	國小初任主任(3 年內)	工作負荷、人際關係、內在衝突
江欣霓	2002	高雄市國小教師	工作負荷、行政支持、人際關係
黃宏建	2002	台中縣國中教師	組織中角色、組織氣氛、人際關係
吳榮福	2002	國小總務主任	行政負荷、上級壓力、專業知能
宋禮彰	2002	國小兼行政教師	行政負荷、上級壓力、內在壓力、
李勝彰	2003	中彰投 40 歲以上國中教師	工作負荷、行政影響、專業不適任感
邱從益	2004	高雄縣兼任行政教師	行政負荷、上級要求、個人內在衝突

資料來源：依據駱仁(2006)、吳俐錦(2006)等研究內容，由研究者整理而成。

綜合上述，由文獻可得知，國中小教師主要工作壓力來源為人際關係、行政支持，兼任行政教師則為行政負荷及上級要求，高中職教師普遍來說，教師皆面臨個人專業角色上的內在衝突，所以壓力來源主要是學生及工作量，而兼任行政教師的工作壓力主要是來自於工作負荷。角色衝突與工作壓力之整體與各層面均呈正相關，相對的，工作壓力與組織承諾則具有顯著負相關。

第四節 工作意願之意涵與相關研究

工作意願是一種工作態度，也可解釋成個人對職業的投入程度，代表著個人對工作的投入程度、對單位的認同、以及離職意向(蘇奕娟，2005)；而組織承諾是對組織的認同、態度及傾向，在學校指教師對學校的認同，根據其認同程度，決定願意為學校付出多少心力，可以分為組織認同、努力意願及留職傾向，兩者廣義來說，意義是相同的。

一、工作意願之意涵

蘇奕娟(2005)整理國內外學者研究指出，所謂的「意願」是個體自主、對某種行為標準事件不勉強，「意願」的意義是個體自發性的將全部精神與感情投入工作環境中，以期機關目標的達成，貢獻己力並分擔責任。方淑芬(2007)研究指出，組織承諾是影響離職和曠職意向的主要原因，一般可分為組織認同、組織投入及留職傾向，表示組織成員願意奉獻一己之力，願意在行動中支持組織、願意繼續留任，希望成為組織的一份子。一般而言，工作意願是一種工作態度，但定義的範圍較工作態度小，另外也可以解釋成個人對職業的投入程度、對單位的認同及離職的意向，在組織行為的研究中，觀察員工的工作意願項目有工作投入、組織認同與離職傾向(蘇奕娟，2005)。

蔡炳坤(2007)指出教師組織承諾為教師認同學校的目標與價值，願意為學校利益而認真投入並奉獻心力，希望繼續成為學校組織的一份子，同時衡量投資與回報的關係而產生的承諾。朱永泰(2008)研究中整理國內外學者對組織承諾意義的闡述，組織承諾是一種工作態度，當組織是承諾的目標時，情感承諾也被稱為組織忠誠度，組織承諾反應的是員工和組織的關係，對於員工在決定是否要繼續留在組織裡時，是很重要的關鍵因素，有承諾感的員工比沒有承諾感的員工更想留在組織裡。

江巨材(2007)研究中整理出學者對組織承諾的定義，組織承諾是教師對學校目標與價值的認同感與感受，對於學校具有正面的心理評估，所以將組織承諾定義為組織成員認同(組織認同)並願意以正面積極的態度對實現組織目標與追求組織價值付出一己之力(努力意願)，並願意為成為組織成員永續努力(續任兼職傾向)。

二、相關研究

方淑芬(2007)研究結果指出，台北縣市高中教師會因其年齡、學歷、年資及職務的差異而對組織承諾有顯著差異，其中年齡大於 45 歲者留職意願大於 26-45 歲的教師；40 學分班的教師留職意願大於一般大學；服務年資 26 年以上者留職意願大於 15 年以下者；兼行政教師組織承諾大於未兼行政者，組織認同與留職意願主任高於組長。

蔡炳坤(2007)研究結果指出，高中教師會因其性別、年齡、職務、年資、學歷、學校屬性與學校位置的不同，對組織承諾有顯著差異，其中男性、年齡較大、兼

行政教師、年資高的教師，其組織承諾大於女性、年齡較小、未兼行政、年資淺的教師；私立學校、市區學校組織承諾大於公立、郊區學校。

陳瑞惠(2002)研究結果指出，私立高中教師會因其性別、婚姻狀況、年資、年齡、職位的不同，對組織承諾有顯著差異，其中男性、已婚、年資深、年齡較大者其組織承諾大於女性、未婚、年資淺、年齡小的教師，另外兼任主任教師組織承諾大於導師。

江巨材(2007)研究公立高職日間部兼行政教師結果指出，不同性別、婚姻狀況、年齡、職務、兼行政年資對組織承諾有顯著差異，其中男性工作意願大於女性、已婚對行政工作意願大於未婚、50歲以上者對行政的工作意願大於其他年齡層、主任工作意願大於組長、兼行政年資21年以上者大於20年以下者。

由實證研究可發現，雖說研究結果的差異與其研究地域、研究對象及研究變項有關，但一般來說，高中行政工作部份，主任的工作意願會比其他職位高，男性教師的工作意願比女性高，年資高的教師工作意願比較高，推究其原因可能是主任所要面臨的工作壓力比較少，行政工作多是組長在推動，而男性教師對自己的生涯規劃較有遠景，年資高的教師在學校待的時間較長，對於校況及行政流程較了解，所以對於行政工作的意願比較高。

第五節 校長轉型領導、工作滿意、壓力與意願間關係之探討

工作滿意度不會直接影響到教師的表現，但是會因為伴隨著其他相關因素的影響而破壞了行政組織的效率(Stout, 1984)。

本節旨在探討校長轉型領導與教師兼任行政工作滿意、工作壓力與工作意願之關係。

一、校長轉型領導與工作壓力、工作滿意度之相關研究

許多學者研究指出，教師工作滿意與校長領導風格與支持有關係(許志瑋，2007)。校長能具體提出對於學校的願景、治校理念，使老師可以清楚學校組織的目標，不朝令夕改，或是喜怒無常，自然提高老師滿意度，減少教師離職率，另外校長的領導風格所形成的學校風氣也會間接影響到教師的工作滿意度。

在高中職研究方面，陳怡如(2006)研究指出工作壓力與工作滿意度呈顯著負相關；左冬玲(2007)研究指出工作壓力與工作滿足向度有顯著相關；楊江進(2004)研究指出工作壓力與職業倦怠存在高度關係；陳瑞惠(2002)工作壓力與組織承諾呈現負相關。

蘇月琴(2003)研究指出，高中職學校行政人員工作滿意度與角色衝突呈現顯著負相關，表示角色衝突感受愈大，則工作滿意度愈低；楊江進(2004)研究指出，高職兼任行政教師工作壓力與職業倦怠存在高度關係，顯示出教師角色衝突所帶來的壓力與工作滿意的關係。

張淑貞(2005)研究指出，高雄、屏東高級商業職業學校校長領導影響教師工作滿意度；陳德松(2002)研究指出高雄高職校長領導會影響教師工作滿意度。梁丁財(2001)研究指出國小教育人員所知覺到的校長轉型領導與教師工作滿意度有正相關存在。

魏昌國(2004)「國立高級中學教師兼任行政職務工作滿意度之探討」指出，若能簡化公文流程，減輕工作負擔，並激發兼職意願，鼓勵教師參與，校長應體諒同仁工作辛勞，除了平時給予關懷與鼓勵，在職務分配上應力求公平，避免造成勞役不均現象，支持與尊重行政同仁的作為，另一方面，在尋求行政團隊時，應按照專長分工，釐清工作職責，適才適所，並分層負責、充分授權，以提升工作效率及教師工作滿意度，如此定能紓緩教師兼任行政之工作壓力，提高兼任行政工作之滿意度以及行政效率。

二、校長轉型領導與工作意願、工作壓力之相關研究

方淑芬(2007)研究中整理出，校長是建立教師組織承諾的關鍵人物，一所成功的學校，團隊成員能因某種價值而一起努力，並激勵教師與學生的動機與承諾，就會有產生超越預期的績效。大部分研究指出，校長轉型領導行為與教師組織承諾成正相關，教師知覺校長轉型領導行為愈高，教師組織承諾愈高，並對教師組織承諾具有預測力，因此轉型領導可以增進成員組織承諾。

國內有關教師組織承諾的變項有許多，其中研究者將變項中與「校長領導」、「角色壓力」特別列出，如表 2-6 所示。藉由後續問卷分析與文獻探討作整理，進一步探討台東縣高級中等學校校長轉型領導與其兼任行政意願關係。

表 2-6 教師組織承諾變項相關研究

年代	研究者	相關變項
1990	梁瑞安	教師組織溝通、角色壓力
1992	鐘長生	校長領導型態、教師溝通窘境
1993	蔡進雄	校長領導方式
1995	邱馨儀	學校組織文化
1997	彭雅珍	校長轉型領導
1998	張瑞村	校長領導行為
2001	陳怡君	校長領導行為
2002	陳瑞惠	教師工作壓力
2002	范熾文	校長領導行為
2002	詹萬廷	校長行政決定方式
2005	林俊傑	校長領導行為、工作投入

資料來源：改編自林國隆(2006)

由表 2-6 可知，國內各學者在做教師組織承諾相關研究時，都會將校長領導行為列為必要變項，加上文獻探討表示校長轉型領導對於教師工作意願有很大的正相關，如范熾文(2002)研究整理出，轉型領導與組織承諾成正相關，並具有高預測力；蕭雪梅(2001)探討高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係研究指出，校長轉型領導風格愈明顯，則行政人員組織承諾愈高；梁馨文(2004)研究指出校長領導行為對教師工作滿意度有預測作用；方淑芬(2007)研究指出高中校長轉型領導與教師組織承諾有正相關並具有預測力；蔡炳坤(2007)博士論文研究指出公私立高中校長高度領導行為，教師具有高度組織承諾；吳建財(2008)研究指出校長轉型領導對教師組織承諾有正向預測力；曾怡錦(2004)以高職教師為研究對象，發現工作壓力與組織承諾具有顯著負相關；陳瑞惠(2002)以私立高中為研究對象，工作壓力與組織承諾有顯著負相關。

綜上所述，行政人員若清楚自己的職權、工作職責、工作內容、工作期待，有助於了解到在組織中所扮演的角色，可以專心於所擔任的職位，從熟悉到專業，可降低流動率。角色愈模糊，則工作滿意度愈低，進而影響到離職意願變高，所以身為學校領導者不可忽視這個部份。從文獻中可知，校長運用轉型領導愈好，教師的組織承諾愈高，相對的兼任行政意願就愈高；教師感受工作壓力愈高，其工作滿意度愈低，相對的，工作意願或工作承諾就愈低。學校的環境並非單純，每位教師除了教學外，需面對的層面很多，一般教師須面對家長與教學上的壓力，兼任行政教師則多了上級壓力以及面對自己教學專業的壓力，可見時間的調配及壓力紓發是非常重要的課題。此時校長的運用領導知能很重要，可以讓教師在心理層面有平衡作用，減少負向因素也是組織行政效率的關鍵因素。



第三章 研究設計

本研究主要在瞭解台東縣兼任行政的高中教師對自己兼任行政工作上的各項感受，進而探討校長轉型領導與其感受之相關。從文獻探討中了解教師工作滿意、工作壓力來源、工作意願及領導風格相關理論後，參考相關研究主題之問卷內容，編寫適合本研究發展之問卷結構，藉由文獻及問卷分析歸納整理出台東縣高級中等學校之領導者-校長轉型領導與兼任行政教師間的各項影響因素。本章依研究架構、研究流程、研究方法、研究對象及研究架構分別加以說明。

第一節 研究架構

一、研究架構說明

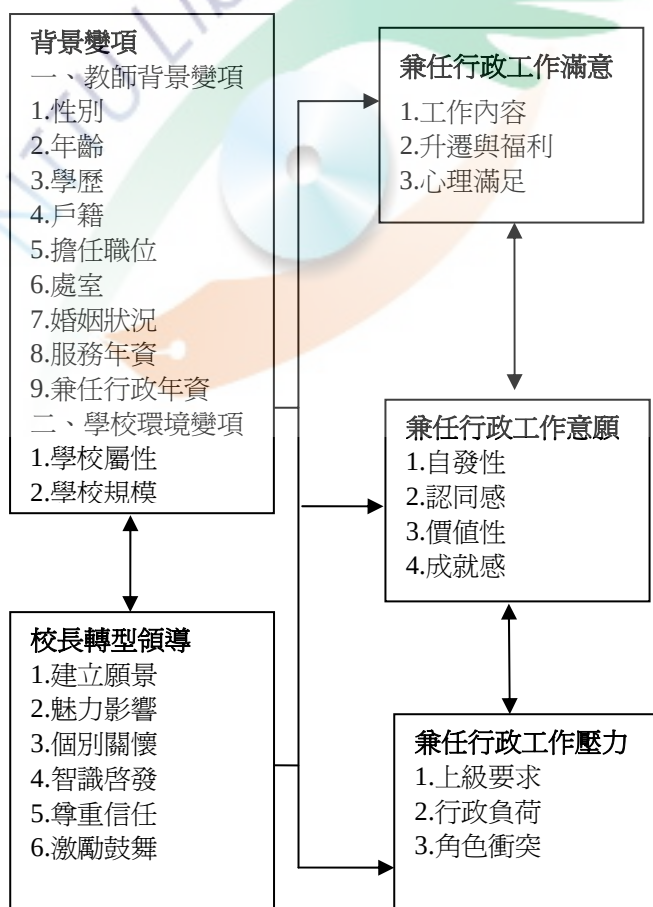


圖 3-1 研究架構圖

研究者依據研究動機、研究目的、待答問題並參考相關文獻，發展本研究架構，由圖 3-1 可得知，本研究之變項可分自變項與依變項兩部份，自變項為個人背景變項(包括性別、年齡、學歷、婚姻狀況、服務年資、兼任行政年資、兼任行政工作類別、學校類型)，依變項為校長轉型領導(包括建立願景、魅力影響、個別關懷、智識啟發、尊重信任、激勵鼓舞)、兼任行政教師工作滿意(工作內容、升遷與福利、心理滿足)、工作壓力(上級要求、行政負荷、角色衝突)及兼任意願(自發性、認同感、價值性、成就感)之相關。

本研究資料以 SPSS 12.0 版統計分析軟體，運用獨力樣本 t 考驗、單因子變異數分析之統計方法，分析不同背景變項的教師在校長領導風格、工作滿意、工作意願、工作壓力方面的差異情形；運用皮爾森積差相關統計方法，分析兼任行政教師知覺校長領導風格、工作滿意、工作意願、工作壓力間的關聯性，以及工作意願與工作滿意度間之關聯性。

第二節 研究流程

一、研究流程圖

本研究之研究流程分為四個階段完成，分別為準備階段、正式行動階段、資料分析階段、撰寫論文階段，茲將各階段之過程描述如下：

(一)準備階段：研究者依據工作環境發展有興趣之議題，並藉由文獻資料加強研究動機；藉由閱讀文獻，思緒愈漸清楚，決定研究目的，並持續進行相關文獻收集，進而建立研究假設。

(二)正式行動階段：研究目的蒐集文獻資料並編製問卷，從文獻蒐集中發展研究動機與研究問題，隨著研究計畫的撰寫修正文獻探討呈現內容集編擬問卷綱要，待研究計畫送審通過後，建立專家效度，進行問卷預試及分析，編制正式問卷後發放與回收。

(三)資料分析階段：根據調查問卷資料，進行統計軟體處理，並將統計結果做進一步的歸納與分析。

(四)撰寫論文階段：結合研究目的及文獻探討，進行歸納與整理，提出本研究之結論與建議，撰寫研究論文，請指導教授審閱修正後，進行論文口試與最後修正，最後送印完成本研究論文。本研究之研究流程以圖 3-2 表示。

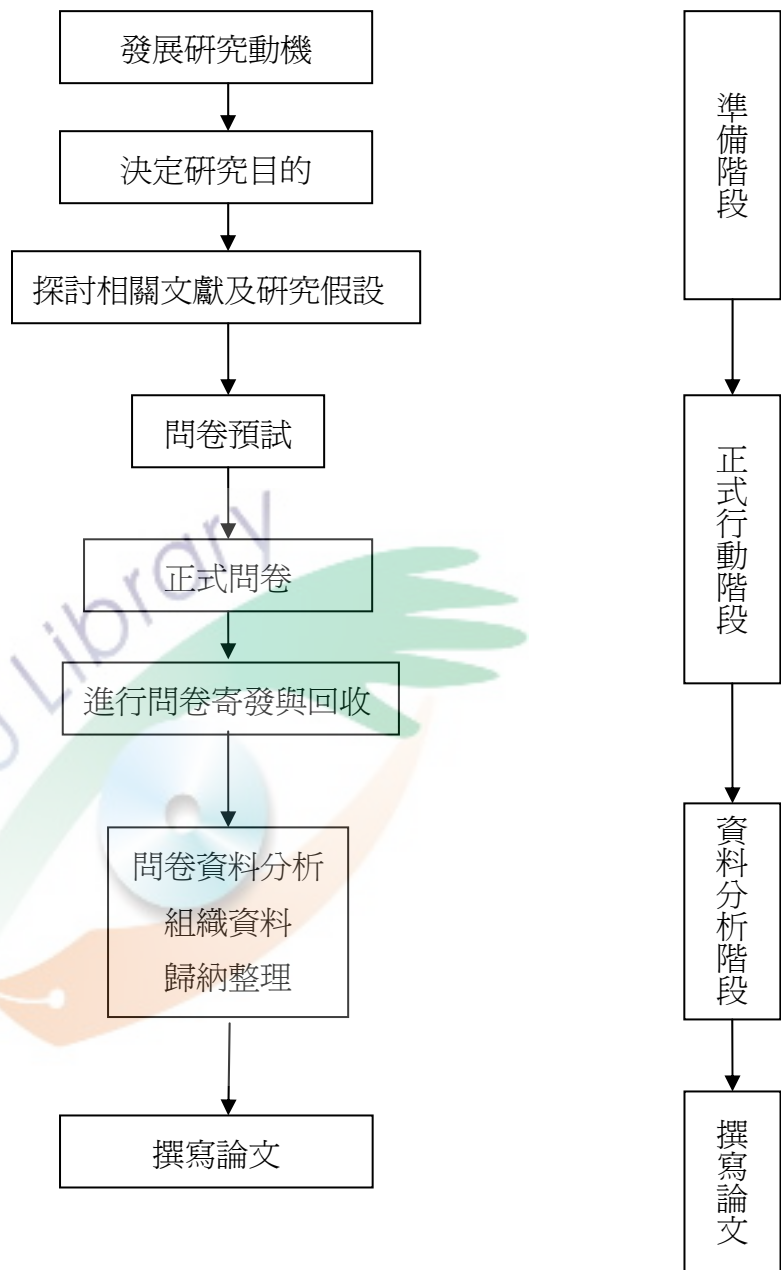


圖 3-2 研究流程圖

第三節 研究假設

根據研究目的與文獻探討，本研究的研究假設如下：

假設一：台東縣高級中等學校兼任行政教師知覺到的校長轉型領導是良好的。

假設二：不同背景變項的台東縣高級中等學校兼任行政教師對校長的領導風格知覺有顯著差異。

假設 2-1：不同學校屬性的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-2：不同學校規模的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-3：不同性別的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-4：不同婚姻狀況的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-5：不同學歷的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-6：不同職位的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-7：不同處室的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-8：戶籍是否為台東人的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-9：不同年齡的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-10：不同服務年資的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設 2-11：不同兼行政年資的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

假設三：不同背景變項的台東縣高級中等學校兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-1：不同學校屬性的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-2：不同學校規模的兼任行政教師對校兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-3：不同性別的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-4：不同婚姻狀況的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-5：不同學歷的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-6：不同職位的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-7：不同處室的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-8：戶籍是否為台東人的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-9：不同年齡的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-10：不同服務年資的兼任行政教師對校兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設 3-11：不同兼行政年資的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

假設四：不同背景變項的台東縣高級中等學校對兼任行政壓力有顯著差異。

假設 4-1：不同學校屬性的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。

假設 4-2：不同學校規模的兼任行政教師對校兼任行政壓力有顯著差異。

假設 4-3：不同戶籍的兼任行政教師對校兼任行政壓力有顯著差異。

假設 4-4：不同性別的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。

假設 4-5：不同職位的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。

- 假設 4-6：不同處室的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。
- 假設 4-7：不同服務年資的兼任行政教師對校兼任行政壓力有顯著差異。
- 假設 4-8：不同兼行政年資的兼任行政教師對兼任行政的壓力有顯著差異。
- 假設五：不同背景變項的台東縣高級中學兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-1：不同學校屬性的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-2：不同學校規模的兼任行政教師對校兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-3：不同性別的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-4：不同婚姻狀況的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-5：不同學歷的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-6：不同職位的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-7：不同處室的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-8：戶籍是否為台東人的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-9：不同年齡的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-10：不同服務年資的兼任行政教師對校兼任行政意願有顯著差異。
- 假設 5-11：不同兼行政年資的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。
- 假設六：校長轉型領導與教師兼任行政滿意度有顯著相關。
- 假設七：校長轉型領導與兼任行政教師工作壓力有顯著相關。
- 假設八：校長轉型領導與教師兼任行政意願有顯著相關。
- 假設九：兼任行政教師工作滿意度與工作意願有顯著相關。
- 假設十：兼任行政教師工作壓力與工作意願有顯著相關。

第四節 研究對象與取樣

本研究之對象為台東縣高級中等學校 97 學年度兼任行政教師為研究對象，主要調查校長轉型領導與兼任行政教師工作意願之關係，經調查研究對象後，發現研究對象不多，因此採取問卷普查方式。其中台東高商與台東農工進修學校之兼任行政人員包含在日校系統，台東體育中學與蘭嶼中學因體質較不同，不列入研究範圍；另外臺東高級農工職業學校於九十五學年度成立二專專科部並正式招生，所以樣本包括專科部之兼任行政教師。

一、問卷研究對象

本研究正式問卷發放對象為台東高中、台東女中、台東高商、成功商水、關山商、公東高工、台東專科學校及育仁中學等 8 所學校共 133 份問卷，採普查方式進行，委託每校一名兼任行政組長或主任協助發放給兼任行政教師填答，回收 125 份，回收率 93.98%，檢查問卷填答情形後，填答不完整者有 1 份予以刪除扣除，有效問卷 124 份，占回收問卷 99.2%。問卷發放及回收情形整理如表 3-1。

表 3-1 「校長轉型領導對教師兼任行政意願之關係問卷」回收統計表

學校名稱	預試問卷 發出數	預試問卷 回收數	預試問卷 回收率百 分比	正式問卷 發出數	正式問卷 回收數	正式問卷 回收率百 分比	有效問卷	有效問卷百 分比
台東高中	2	2	100	14	13	92.86	13	100
台東女中	2	2	100	15	14	93.33	13	92.85
台東高商	2	2	100	26	26	100	26	100
成功商水	2	2	100	19	19	100	19	100
關山工商	2	2	100	18	14	77.78	14	100
公東高工	2	2	100	19	18	94.74	18	100
國立台東 專科學校	2	2	100	16	15	93.75	15	100
育仁中學	2	2	100	6	6	100	6	100
合計	16	16	100	133	125	93.98	124	99.2

樣本分析情形如表 3-2。從下表 3-2 可知，台東縣高級中等學校 97 學年兼任行政教師背景現況為：

- 1、性別上以「女性」居多(53.2%)。
- 2、婚姻狀況，「已婚」居多(66.1)。
- 3、教育背景，即學歷方面，以「碩士」居多(55.6)。
- 4、有效樣本的處室，以「教務處」居多(33.9)，其次是「學務處」(25%)。
- 5、職位上以「教師兼任組長」者居多，佔 55.6%。
- 6、學校屬性以「公立」最多(79%)。
- 7、兼任行政教師中，戶籍為台東者居多(73.4%)。
- 8、學校規模以「25 班以上」居多，佔 66.1%。
- 9、兼任行政教師年齡以「30-39 歲」居多，佔 43.5%。
- 10、兼任行政教師的服務年資以「11-20 年」居多，佔 37.1%。
- 11、兼任行政教師兼行政年資普遍以「4-10 年」居多，佔 46%。

表 3-2 有效樣本分析情形摘要表

背景變項	類別	次數	百分比
性別	男生	58	46.8
	女生	66	53.2
婚姻	已婚	82	66.1
	未婚	42	33.9
學歷	學士	53	42.7
	碩士(含40學分班)	69	55.6
	博士	2	1.6
擔任職位	主任	34	27.4
	組長	69	55.6
	學程/科主任	21	16.9
處室	教務處	42	33.9
	學務處	31	25
	實習處	27	21.8
	輔導室	9	7.3
	總務處	8	6.5
	圖書館	7	5.6
學校屬性	公立	98	79
	私立	26	21
戶籍是否為台東	是	91	73.4
	否	33	26.6
學校規模	12班以下	15	12.1
	13-24班	27	21.8
	25班以上	82	66.1
年齡	21-29歲	11	8.9
	30-39歲	54	43.5
	40-49歲	38	30.6
	50歲以上	21	16.9
服務年資	5年以下	25	20.2
	6-10年	27	21.8
	11-20年	46	37.1
	21-30年	22	17.7
	31年以上	4	3.2
兼行政年資	1-3年	46	37.1
	4-10年	57	46
	11-25年	20	15.3
	26年以上	1	1.6

第五節 研究工具

本研究採用問卷調查法，為探討台東縣高級中等學校校長轉型領導與兼任行政教師工作壓力之相關研究，在參酌相關文獻後自行編製「校長轉型領導對教師兼任行政意願之關係問卷」，本節就問卷發展過程加以說明。

一、問卷內容

本研究問卷內容根據研究目的、待答問題、相關文獻，並參酌蘇奕娟(2005)之「台北市國民小學兼任行政工作意願及其影響因素調查問卷」以及徐君依(2007)之「國民小學組織文化、領導風格與知識管理之關係問卷」，進而擬訂本調查問卷之基本架構，自編「校長轉型領導與教師兼任行政意願之關係問卷」。分別說明問卷內容如下。

(一)基本資料

本研究根據文獻探討與歸納實徵研究後，將基本資料列入背景變項及學校情境變項，其中兼任行政教師背景變項包括性別、年齡、學歷、婚姻狀況、服務年資、兼任行政年資、戶籍是否為台東人及兼任行政工作類別，學校情境變項則包括學校屬性、學校規模。

(二)校長轉型領導風格量表

這個部分參考以梁丁財(2001)之「國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究」及徐君依(2007)之「國民小學組織文化、領導風格與知識管理之關係問卷」有關轉型領導的六個層面原則所編製並歸納成預試問卷，包括建立願景、魅力影響、個別關懷、智識啟發、尊重信任、激勵鼓舞等，共有 29 題題目。

(三)兼任行政教師工作滿意、壓力來源及兼任意願量表

本量表參考蘇奕娟(2005)之「台北市國民小學兼任行政工作意願及其影響因素調查問卷」編製而成，其層面及題數如下。

- 1.兼任行政教師壓力來源部分分為上級要求、行政負荷、角色衝突等三個層面，共有 7 題。
- 2.兼任行政工作滿意部分分為工作內容、升遷與福利、心理滿足等四個層面，共有 15 題。
- 3.兼任行政教師兼任意願部分則包括自發性、認同感、價值性、成就感等四個層面，共 19 題。

「校長轉型領導與教師兼任行政意願之關係問卷」問卷題目分析表如表 3-3 所示。

表 3-3 「校長轉型領導對教師兼任行政意願之關係問卷」題目分配表

問卷各層面	題數	預試題號
領導風格層面	30	
建立願景	5	1.2.3.4.5
魅力影響	5	6.7.8.9.10
個別關懷	4	11.12.13.14
智識啟發	5	15.16.17.18.19
尊重信任	5	20.21.22.23.24
激勵鼓舞	6	25.26.27.28.29.30
工作滿意層面	15	
工作內容	6	1.2.3.4.5.6
升遷與福利	4	7.8.9.10
心理滿足	5	11.12.13.14.15
兼任行政教師壓力來源	7	1.2.3.4.5.6.7
兼任行政意願層面	19	
自發性	5	1.2.3.4.5
認同感	5	6.7.8.9.10
價值性	5	11.12.13.14.15
成就感	4	16.17.18.19
合計	71	

問卷內容採用李克特量表(Likert-type scale)填答方式，以五點量表得分區間，每題得分最高 5 分、最低 1 分，受試者依據題目的敘述，在「非常不符合」、「不符合」、「有些符合」、「符合」及「非常符合」五點量表中選取一項最符合個人現況的答案，計分時分別給予 1、2、3、4、5 分。

每題得分最低分為 1 分，最高分為 5 分，平均得分為分 3，故設定各層面問題平均得分 1-1.99 為極低分組，2-2.99 為低分組，3-3.99 為高分組，4-5 分為極高分組；即若校長轉型領導類型所含各層面之平均分數位於高分組及極高分組，代表填答者知覺校長具有該領導風格類型之領導行為；兼任行政教師之工作滿意各層面之平均分數位於高分組及極高分組，代表填答者對於兼任行政工作之層面項目感到非常滿意；壓力來源項目之平均分數位於高分組及極高分組，顯示填答者知覺其兼任行政之壓力非常沉重；兼任意願各層面之平均數位於高分組及極高分組，則解釋填答者在兼任行政意願之層面為高意願。

二、問卷修訂程序

本調查問卷修訂程序如圖 3-3。

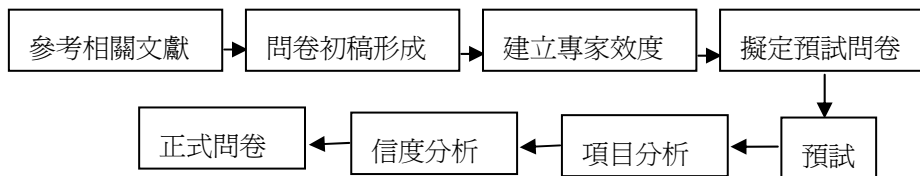


圖 3-3 研究工具編製修訂流程

(一)編製問卷初稿

本研究參考相關文獻如蘇奕娟(2005)之「台北市國民小學兼任行政工作意願及其影響因素調查問卷」以及徐君伊(2007)之「國民小學組織文化、領導風格與知識管理之關係問卷」，進而擬訂問卷之基本架構，經與指導教授討論後，形成問卷初稿，主要內容分為四大部分，包含校長領導作為 30 題、兼任行政教師壓力來源 7 題、兼任滿意 15 題及其兼任意願 19 題。

(二)建立專家效度

參考相關文獻，問卷初稿編製完成後，即進行專家意見調查。依據指導教授意見，修訂問卷內容，完成「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」之專家效度問卷，送請專家意見審核經指導教授推薦專家學者，請其填寫「內容效度評析用」之問卷，以建立專家內容效度，協助鑑定問卷內容之適當性。

問卷初稿意見分為「適合」、「修正後適合」、「不適合」三個選項，請專家依研究目的及問卷設計內容逐題勾選，並填寫修正意見(見附錄一)。在專家意見回收後，彙整所有修正意見，以形成預試問卷。針對問卷初稿內容之代表性及適切性加以鑑定，並提供修正意見，以建立專家內容效度，作為修正預試問卷之重要參考。

表 3-3 專家學者內容效度諮詢名單表(按姓氏筆劃排列)

姓名	現職	專長
張志明	東華大學教授	教育行政、教育政策
梁忠銘	台東大學教授	比較(日本)教育、學校管理、道德教育、師資培育
鄭耀男	台東大學副教授	班級經營、教育評鑑、教育史

以百分比方式進行題目篩選，選取「適合」、「修正後適合」選項的比率總值達 80%以上者保留，未達 80%者則予以刪除(見附錄二)，並依專家所提供意見修改，匯整所有修正意見並與指導教授共同討論、修正及潤飾，編製成預試調查問卷。

(三)擬定預試問卷

依據專家學者填寫之「內容效度評析用」問卷並參酌其提供寶貴意見，將調查問卷初稿修正成為「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」(附錄三)。主要內容為轉型領導六個層面，包括建立願景、魅力影響、個別關懷、智識啟發、尊重信任、激勵鼓舞等，共有 29 題題目；兼任行政教師壓力來源部分分為上級要求、行政負荷、角色衝突等，共有 7 題；兼任行政工作滿意部分分為工作內容、升遷與福利、心理滿足等 15 題；兼任行政教師兼任意願部分則包括自發性、認同感、價值性、成就感等四面項共 19 題。

(四)預試問卷分析

於 98 年 4 月發出預試問卷，預試問卷發放採分層隨機抽樣方法，每所學校發放 2 份，共 8 所 16 份，回收 16 份，回收率 100%，扣除不完整之問卷後，有效問卷共 15 份，占回收問卷 93.75%。

1.項目分析

「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」以 SPSS12.0 進行進行項目分析，分別進行決斷值檢定法(critical ratio，簡稱 CR 值)，及相關分析法(correlation analysis)。題項之決斷值達顯著差異($p < .05$)，表示該題項具鑑別度，反之則刪除該題項。若相關係數極低($\alpha < .50$)，代表該題項題目不明無法區分出填答者的反應程度，則予以刪除。本研究預試問卷之項目分析摘要表如表 3-4 所示。

表 3-4 「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」各題項目分析摘要表

研究向度	題目	題號	決斷值(CR)	相關係數	刪除與否
校長轉型領導	討論遠景	a1	-4.594**	.772**	保留
	爭取經費	a2	-3.274*	.688**	保留
	改善設備	a3	-3.671**	.775**	保留
	了解學校發展方向	a4	-5.225***	.699**	保留
	常面帶微笑	a5	-3.528**	.802**	保留
	形象良好	a6	-6.072***	.688**	保留
	處理態度使行政同仁信服	a7	-5.916***	.614*	保留
	有擔當魄力	a8	-3.000	.355	刪除
	以身作則	a9	-5.715**	.580*	保留
	同理心給支持	a10	-5.225***	.878**	保留
	照顧新進同仁	a11	-2.117	.764**	保留
	注意被忽略同仁	a12	-1.416	.677**	保留
	關愛每個行政團隊	a13	-1.989	.633**	保留
	重視進修	a14	-1.989	.662**	保留
	提出座右銘	a15	-3.813**	.722**	保留
	創造表現機會	a16	-3.010*	.747**	保留
	不墨守成規	a17	-1.972	.590*	保留
	觀點清晰	a18	-2.789*	.589*	保留
	賦予同仁使命感	a19	-2.630*	.722**	保留

(續)表3-5「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」各題項目分析摘要表

研究向度	題目	題號	決斷值(CR)	相關係數	刪除與否
校長轉型領導	充分授權	a20	-7.000**	.803**	保留
	用人不疑	a21	-1.567	.612*	保留
	不預設立場	a22	-3.528**	.847**	保留
	支持提出想法	a23	-3.245*	.795**	保留
	肯定表現	a24	-7.937***	.893**	保留
	支持各種活動	a25	-5.584***	.843**	保留
	激勵發揮專長	a26	-2.767*	.789**	保留
	口頭肯定業務推動	a27	-4.243**	.771**	保留
	適時打氣鼓勵	a28	-6.072***	.799**	保留
	鼓勵接受上級業務	a29	-3.657**	.802**	保留
兼任行政工作教師滿意	可發揮潛能	b1	-4.660**	.864**	保留
	行政經驗有成長機會	b2	-8.000***	.862**	保留
	具挑戰性	b3	-5.508***	.850**	保留
	工作成果有成就感	b4	-11.068***	.863**	保留
	學到教學技能	b5	-6.173***	.847**	保留
	受到重視	b6	-5.292***	.942**	保留
	行政有助於升遷積分	b7	-1.000	.316	刪除
	對工作福利感到滿意	b8	-2.309	.598*	保留
	職務加給與工作份量相當	b9	-2.384	.660**	保留
	滿意進修機會	b10	-3.000*	.727**	保留
	擁有時間自主	b11	-5.601***	.845**	保留
	工作有彈性	b12	-4.660**	.858**	保留
	對行政有信心	b13	-4.660	.808**	保留
	同事認同與尊重	b14	-5.292***	.788**	保留
	個人社會地位受肯定	b15	-5.508***	.841**	保留
兼任行政工作教師壓力來源	校長行政規定有壓力	c1	-4.950***	.828**	保留
	領導作風有壓迫感	c2	-5.774***	.838**	保留
	校長忽視執行上困難	c3	-3.182*	.812**	保留
	執行倍感壓力	c4	-4.000**	.784**	保留
	不清楚工作權限	c5	-3.795**	.685**	保留
	無法同時符合各方期望	c6	-6.000**	.654**	保留
	校長過度干涉	c7	-4.264**	.758**	保留
兼任行政教師兼任意願	教師應主動參與學校行政	d1	.210	-.018	刪除
	應該關心學校行政	d2	-1.924	.699**	保留
	應樂於挑戰	d3	-4.291**	.876**	保留
	教師可決定是否兼任行政	d4	-3.035**	.541*	保留
	教學與行政是一體的	d5	-3.671**	.785**	保留
	行政與教育契合	d6	-4.660**	.847**	保留
	理想工作內容	d7	-6.072***	.844**	保留
	行政是職場生活重心	d8	-3.671**	.668**	保留
	行政規定合乎教育政策	d9	-3.248*	.793**	保留
	行政不會造成教學困擾	d10	-3.944**	.748**	保留
	參與行政很棒	d11	-5.584***	.811**	保留

(續)表 3-6 「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」各題項目分析摘要表

研究向度	題目	題號	決斷值(CR)	相關係數	刪除與否
兼任行政教師兼任意願	行政是值得去挑戰	d12	-6.761***	.781**	保留
	行政工作具發展性	d13	-8.078***	.871**	保留
	行政可實現個人理想	d14	-6.637***	.821**	保留
	行政工作與教學有正向幫助	d15	-8.078***	.935**	保留
	工作做得好可獲得肯定	d16	-5.584***	.856**	保留
	行政工作可受到學校重視	d17	-6.761***	.911**	保留
	用心行政可自我肯定	d18	-6.761***	.942**	保留
	做好行政得到家長認同	d19	-6.637***	.896**	保留

與內部一致性分析考驗後，刪除並修正不適當之試題，經修改後成為正式施測之問卷。進行項目分析，求出問卷個別題項的 CR 值，根據測驗總分區分出高分組及低分組，再求出高、低兩組在每個題項的平均差異顯著性，將未達顯著水準題項刪除。

本研究之預試樣本共 16 位，其前 27% 人為第 4 位受試者，後 27% 人即第 13 位受試者(16-4+1)，選出高低 27% 的分數，作為高低分組的界限(高分組為第一組、低分組為第二組)。

問卷依問題量表分成四部分，分別為校長轉型領導量表、兼任行政工作滿意量表、兼任行政教師壓力來源量表及兼任行政意願量表，結果分析中，第一部分題項之 a8 題不具鑑別度須刪除，保留其餘 28 題；第二部分之 b7 題不具鑑別度須刪除，保留其餘 14 題；第三部分題項皆具鑑別度保留，保留 7 題；第四部分 d1 要刪除，保留其餘 18 題。

2. 信度分析

信度分析方面以 Cronbach α 係數來了解預試之有效問卷整體問題指標的內部一致性信度，並以之作為修定題目與編製正式問卷的依據。整份問卷量表的 α 係數為.984；其中校長轉型領導量表的 α 係數為.969；兼任行政教師工作滿意量表的 α 係數為.955；兼任行政工作教師壓力來源量表 α 係數為.874；兼任行政教師兼任意願量表 α 係數為.960。不論在總量表或各層級，其 Cronbach α 係數均在.80 以上，表示量表信度良好，題目內部呈現一致性，如表 3-5 所示：

表 3-7 預試問卷量表信度分析摘要表

研究向度	題數	Cronbach α
校長轉型領導	29	.969
兼任行政教師工作滿意	15	.955
兼任行政工作教師壓力來源	7	.874
兼任行政教師兼任意願	19	.960
總量表	70	.984

經刪除 a8、b7 及 d1 等三題後，以 SPSS12.0 分別對整體題項進行信度分析，經內部一致性 α 係數考驗，其結果為整體量表之 α 值為.983。

三、編製正式問卷

「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷預試問卷」以 SPSS12.0 進行獨立樣本 t 考驗，進行項目分析與信度分析考驗後，刪除 a8、b7、d1 等三題試題後，成為正式施測之問卷(見附錄四)。

第六節 資料處理與分析

本研究主要利用社會科學統計套裝軟體(SPSS 12.0)進行資料分析，本研究的統計分析方法如下：

- 一、以平均數、標準差、次數分配進行有效樣本基本資料分析，以及了解知覺校長轉型領導風格現況，回答問題一、問題二。
- 二、以獨立樣本 t 檢定分析在背景變項上，不同性別、不同婚姻狀況、不同學校屬性、不同戶籍之兼任行政教師對校長轉型領導類型之覺知、在其兼任行政意願、滿意度、壓力來源上是否有差異，以回答問題二、問題三、問題四、問題五。
- 三、以單因子變異數分析(one-way ANOVA)考驗不同背景變項的兼任行政教師知覺到校長領導行為現況及差異情形，若達顯著水準，進一步進行事後比較，考驗各組平均數相互之間的差異性。
- 四、以皮爾森(K.pearson)積差相關分析校長轉型領導與教師兼任行政滿意，及與教師兼任行政意願變項之相關情形，以回答問題六、問題七、問題八。

第四章 研究結果分析與討論

本章指在透過研究者自編之「校長領導風格對教師兼任行政意願之關係問卷」為工具進行調查研究。根據問卷調查回收統計所得資料進行分析，以了解台東縣高級中等學校兼任行政教師所知覺到的校長轉型領導風格現況，與其兼任行政意願、滿意度的關係，依據本研究第一章研究目的、待答問題及第三章第三節研究假設，本章分為三節，依次為：台東縣高級中等學校校長轉型領導與兼任行政教師工作滿意度之分析討論、兼任行政教師工作壓力及兼任意願現況分析討論、校長轉型領導與兼任行政意願相關之分析討論。

第一節 校長轉型領導及教師兼任行政工作滿意度之現況分析討論

本節旨在分析台東縣高級中等學校校長轉型領導現況，以及兼任行政教師之工作滿意狀況，並探討校長轉型領導類型在不同學校背景及不同背景變項之教師知覺情況，並以平均數探討工作滿意現況。

一、校長轉型領導行為現況之分析

本研究將填答者所填答的有效問卷內容整理後，將問卷第一部分「校長轉型領導風格量表」上之各題得分情形以平均數與標準差呈現，整理如下表 4-1。

表 4-1 資料內容呈現出，校長轉型領導風格之「建立願景」各題平均數皆位於高分組及極高分組(3.66-4.02)，其中得分最高是「校長積極爭取經費，致力於改善學校結構」；「魅力影響」各題平均數均位於高分組(3.42-3.85)，得分最低的項目是「校長處事情的方法與態度使行政同仁信服」、得分最高的項目是「校長常面帶微笑，幽默風趣，很給人好感」；「個別關懷」各題平均位於高分組(3.58-3.63)，其中得分最高的項目是「校長對新進行政同仁會多給予關心與照顧」，得分最低的項目是「校長會去注意那些被忽略的行政同仁」；「智識啟發」各題平均皆位於高分組(3.44-3.73)，得分最高的項目是「校長會提出座右銘，作為一起努力的目標」，得分最低的項目是「校長本身不斷進修，帶動進修氣氛」；「尊重信任」各題平均位於高分組(3.48-3.68)，得分最高項目是「校長尊重行政人員的專業自主，充分授權」，得分最低項目是「校長表現出用人不疑、疑人不用的明確態度」；「激勵鼓舞」各題平均數皆位於高分組(3.5-3.74)，其中得分最高項目是「校長對於行政業務推動會給予口頭肯定」，得分最低項目是「校長在行政效率不彰時會給予適時打氣鼓勵」。

表 4-1 台東縣高級中等學校校長轉型領導問卷得分情形

領導風格類型	平均數	標準差	問卷題號及題目內容
一、建立願景	3.66	0.979	1.校長會主動與行政同仁討論如何發展學校願景。
	4.02	0.906	2.校長積極爭取經費，致力於改善學校結構。
	4.01	0.897	3.校長不遺餘力改善學校設施設備，提供更好的工作環境。
	3.87	0.892	4.校長有自己的教育目標，清楚了解學校發展方向。
二、魅力影響	3.85	0.937	5.校長常面帶微笑，幽默風趣，很給人好感。
	3.74	0.945	6.校長形象良好，所作所為能得到我們的認同。
	3.42	0.947	7.校長處理事情的方法與態度使行政同仁信服。
	3.61	0.985	9.校長以身作則，讓我們願意跟隨他，配合他的行政安排。
三、個別關懷	3.58	1.029	10.校長能體恤行政同仁的辛勞，同理心的適時給予支持。
	3.63	0.924	11.校長對新進行政同仁會多給予關心與照顧。
	3.3	0.963	12.校長會去注意那些被忽略的行政同仁。
	3.37	1.04	13.校長對於每個行政團隊給予一樣的關愛。
四、智識啟發	3.44	1.038	14.校長本身不斷進修，帶動進修氣氛。
	3.73	0.905	15.校長會提出座右銘，作為一起努力的目標。
	3.63	0.888	16.校長會創造表現機會，鼓勵行政團隊積極參加、全力以赴。
	3.59	0.954	17.校長鼓勵我們解決事情運用創意，不墨守成規。
	3.48	1.093	18.校長交代事情觀點清晰，我們很容易就可以知道事情的狀況。
五、尊重信任	3.65	0.876	19.校長賦予行政同仁使命感，使其為工作目標而努力。
	3.68	0.95	20.校長尊重行政人員的專業自主，充分授權。
	3.48	1.016	21.校長表現出用人不疑、疑人不用的明確態度。
	3.49	1.078	22.校長對於行政作業結果不會預設立場。
	3.65	0.92	23.當提出想法時，校長願意支持並讓我們去試試看。
六、激勵鼓舞	3.65	0.846	24.校長對行政人員的表現表示肯定。
	3.7	0.919	25.校長支持校內各種活動。
	3.72	0.822	26.校長能激勵同仁發揮專長與專業能力。
	3.74	0.945	27.校長對於行政業務推動會給予口頭肯定。
	3.5	0.984	28.校長在行政效率不彰時會給予適時打氣鼓勵。
	3.69	0.885	29.校長鼓勵行政同仁勇於嘗試接受上級業務。

資料來源：研究者根據調查問卷分析結果整理所得，n=124 人。

茲將台東縣高級中等學校校長轉型領導風格量表得分的總平均數及標準差整理成摘要表，如表 4-2 所示。表 4-2 內容資料呈現出台東縣高級中等學校校長轉型領導風格中，整體領導風格及其各層面得分皆屬於高分組，兼任行政教師所知覺到的校長轉型領導，以「建立願景」最為顯著，依序為「激勵鼓舞」、「魅力影響」、「尊重信任」、「智識啟發」、「個別關懷」。

表 4-2 台東縣高級中等學校校長轉型領導風格現況摘要表

轉型領導風格 層面	建立願景	激勵鼓舞	魅力影響	尊重信任	智識啟發	個別關懷	整體領導風格
平均數	3.89	3.66	3.62	3.58	3.57	3.46	3.63
標準差	0.793	0.796	0.856	0.879	0.864	0.914	.780
題數	4	6	4	5	5	4	28
排序	1	2	3	4	5	6	

資料來源：研究者根據調查問卷分析結果整理所得，n=124 人。

整體校長轉型領導平均分數為 3.63，位於高分組，顯示台東縣高級中等學校兼任行政教師所知覺到校長運用轉型領導是良好的。此部份接受研究假設一：台東縣高級中等學校兼任行政教師知覺到校長轉型領導是良好的。

此研究結果與王貞雅(2006) 的研究中指出南部地區高中職校長展現轉化型領導特質，其中以「尊重信任」表現最佳有差異；與徐惠珠(2007)認為竹苗區高中職校長轉型領導行為在「智識啟發」面向為明顯有差異；與張政治(2008)探討北部地區四縣市高中職校長轉型領導與體育組長工作滿意研究發現，高中職校長轉型領導以「個別關懷」構面表現最明顯有差異。顯示出各地區的教師所知覺到的校長轉型領導層面皆不相同。推論台東地區屬偏遠地區，所得到的資源較少，故校長在爭取學校經費、規劃遠景上較具有顯著性。

二、不同學校背景之校長轉型領導類型之差異分析

學校背景變項上以學校屬性、學校規模二個變項作為分析依據，根據問卷結果加以分析，藉以了解實際差異情形，茲就各變項敘述如下：

(一)不同學校屬性之校長轉型領導差異分析

本研究將學校屬性分為 1.公立、2.私立，經由獨立樣本 *t* 檢定分析不同學校屬性之校長轉型領導差異情形，結果如表 4-3 所示：

表 4-3 不同學校屬性校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	學校屬性	個數	平均數	標準差	<i>t</i> 值
建立願景	公立	98	3.7959	.79815	-2.658**
	私立	26	4.2500	.67454	
魅力影響	公立	98	3.5633	.87501	-1.588
	私立	26	3.8615	.75423	
個別關懷	公立	98	3.3776	.90833	-2.213*
	私立	26	3.8173	.87051	
智識啟發	公立	98	3.4694	.86590	-2.642**
	私立	26	3.9615	.75476	
尊重信任	公立	98	3.5327	.89394	-1.384
	私立	26	3.8000	.80200	
激勵鼓舞	公立	98	3.5969	.82032	-1.952
	私立	26	3.9359	.64304	
整體校長轉型領導	公立	98	3.5552	.79086	-2.218*
	私立	26	3.9310	.67163	

* $p < .05$ ；** $p < .01$

由表 4-3 可知不同學校屬性的兼任行政教師對校長轉型領導知覺，經 t 考驗的結果，在「建立願景」層面， $t=-2.658^{**}$ 、「個別關懷」層面， $t=-2.213^{*}$ 、「智識啟發」層面， $t=-2.642^{**}$ 、「整體校長轉型領導」上， $t=-2.218^{***}$ ，顯示不同學校屬性的兼任行政教師對校長轉型領導的知覺有顯著差異。

經比較平均數後得知，整體校長轉型領導及六個層面，私立學校教師對校長轉型領導之平均數均顯著高於公立學校。此部分接受研究假設 2-1：不同學校屬性的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

此研究結果與鄭文宗(2004)研究高雄市私立高中職行政主管轉型領導知覺並不因公私立而有差異，其研究結果不同。

(二)不同學校規模之校長轉型領導差異分析

本研究將學校規模分為 1.12 班(含)以下、2.13-24 班、3.25 班以上，經由單因子變異數分析不同學校規模之校長轉型領導差異情形，結果如表 4-4 所示：

表 4-4 不同學校規模校長轉型領導之分析摘要表

層面	學校規模	個數	平均數	標準差	F 值
建立願景	12班以下	15	3.5667	1.12388	1.526
	13-24班	27	3.9907	.86736	
	25班以上	82	3.9177	.68725	
魅力影響	12班以下	15	3.4533	1.25690	.656
	13-24班	27	3.7630	.82282	
	25班以上	82	3.6122	.78274	
個別關懷	12班以下	15	3.3167	1.31090	.973
	13-24班	27	3.6759	.74941	
	25班以上	82	3.4299	.87953	
智識啟發	12班以下	15	3.4133	1.22233	.655
	13-24班	27	3.7185	.76311	
	25班以上	82	3.5537	.82330	
尊重信任	12班以下	15	3.4400	1.31410	1.091
	13-24班	27	3.8000	.78446	
	25班以上	82	3.5463	.81046	
激勵鼓舞	12班以下	15	3.4889	1.32956	.453
	13-24班	27	3.7222	.60624	
	25班以上	82	3.6829	.72936	
整體校長轉型領導	12班以下	15	3.4483	1.20026	.859
	13-24班	27	3.7727	.66839	
	25班以上	82	3.6224	.72022	

由表 4-4 得知，表示不同學校規模之兼任行政教師對於整體校長轉型領導知覺上，13-24 班的教師對於校長轉型領導知覺分數最高，12 班以下者最低。但進一步利用單因子變異數分析來探討，發現不同學校規模的兼任行政教師對於校長轉型領導並沒有達到顯著差異，顯示出校長轉型領導不會因學校規模的不同而有差異。蕭雪梅(2001)的研究發現，校長轉型領導程度會因學校規模有顯著差異，與本研究結果不同。此部分拒絕研究假設 2-2：不同學校規模的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

三、不同背景教師對校長轉型領導類型知覺之差異分析

本研究在設計兼任行政教師之人口背景變項上，分成性別、婚姻狀況、學歷、擔任職位、所在處室、戶籍、年齡、服務年資、兼行政年資等 9 項，根據問卷結果分析，討論台東縣高級中等學校校長轉型領導在教師人口變項上之差異情形，分述如下：

(一)不同性別兼任行政教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

經由獨立樣本 t 檢定比較不同性別之教師其知覺校長轉型領導之差異情形，結果整理如表 4-5。

表 4-5 不同性別教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	性別	個數	平均數	標準差	t 值
建立願景	男生	58	3.8276	.84838	-.835
	女生	66	3.9470	.74358	
魅力影響	男生	58	3.5690	.96595	-.680
	女生	66	3.6758	.75224	
個別關懷	男生	58	3.4871	.94755	.197
	女生	66	3.4545	.89218	
智識啟發	男生	58	3.5414	.92529	-.375
	女生	66	3.6000	.81373	
尊重信任	男生	58	3.5345	.94879	-.642
	女生	66	3.6364	.81743	
激勵鼓舞	男生	58	3.6293	.84756	-.506
	女生	66	3.7020	.75307	
整體校長轉型 領導	男生	58	3.5951	.85688	-.519
	女生	66	3.6682	.71071	

從表 4-5 得知，不同性別之兼任行政教師在校長轉型領導知覺上，經 t 考驗的結果，在整體校長轉型領導及各層面上皆未達顯著水準，顯示出不同性別之兼任行政教師對校長轉型領導知覺沒有顯著差異，蕭雪梅(2001)的研究發現行政人員對校長轉型領導的看法會因為性別不同而有差異，則與本研究結果不同。

此部分拒絕研究假設 2-3：不同性別的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

(二)不同婚姻狀況兼任行政教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

經由獨立樣本 t 檢定比較不同婚姻狀況之教師其知覺校長轉型領導之差異情形，結果整理如表 4-6。

表 4-6 不同婚姻狀況教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	婚姻狀況	個數	平均數	標準差	t 值
建立願景	已婚	82	3.8293	.78654	-1.216
	未婚	42	4.0119	.80196	
魅力影響	已婚	82	3.5683	.85748	-1.045
	未婚	42	3.7381	.85481	
個別關懷	已婚	82	3.4604	.89103	-.159
	未婚	42	3.4881	.97053	
智識啟發	已婚	82	3.5293	.84700	-.778
	未婚	42	3.6571	.90234	
尊重信任	已婚	82	3.5537	.86484	-.619
	未婚	42	3.6571	.91309	
激勵鼓舞	已婚	82	3.6545	.80285	-.264
	未婚	42	3.6944	.79200	
整體校長轉型領導	已婚	82	3.5980	.77566	-.718
	未婚	42	3.7044	.79327	

從表 4-6 得知整體校長轉型領導 F 檢定未達顯著， t 值=-0.718，未達.05 顯著水準，表示不同婚姻狀況兼任行政教師對於校長轉型領導知覺上並沒有差異。此部分拒絕研究假設 2-4：不同婚姻狀況的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

(三)不同學歷兼任行政教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

本研究將學歷分為 1.學士、2.碩士、3.博士，經由單因子變異數分析不同學校規模之校長轉型領導差異情形，結果如表 4-7 所示。

由表 4-7 得知，以平均數來看，學士畢業的教師對於整體校長轉型領導知覺分數最高，博士畢業者最低，各層面及整體校長轉型領導之 F 值皆未達顯著水準，表示不同學歷之兼任行政教師對於校長轉型領導知覺皆沒有顯著差異，顯示出校長轉型領導不會因教師學歷的不同而有差異，此部分拒絕研究假設 2-5：不同學歷的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

此與張政治(2008)研究台北高中職體育組長知覺校長轉型領導結果不同，與方淑芬(2007)研究台北縣校長轉型領導，結果指出學歷不同知覺校長轉型領導有顯著差異等研究結果不同，推究可能是因為研究區域及對象不同所致。

表 4-7 不同學歷對校長轉型領導知覺之分析摘要表

層面	不同學歷	個數	平均數	標準差	F 值
建立願景	學士	53	4.0425	.67178	1.743
	碩士(含40學分班)	69	3.7826	.87228	
	博士	2	3.6250	.17678	
魅力影響	學士	53	3.7321	.83844	1.505
	碩士(含40學分班)	69	3.5681	.87017	
	博士	2	2.8000	.28284	
個別關懷	學士	53	3.6085	.94882	2.020
	碩士(含40學分班)	69	3.3913	.87708	
	博士	2	2.5000	.70711	
智識啟發	學士	53	3.7283	.80201	2.339
	碩士(含40學分班)	69	3.4783	.89851	
	博士	2	2.7000	.42426	
尊重信任	學士	53	3.7019	.90522	1.107
	碩士(含40學分班)	69	3.5188	.86113	
	博士	2	3.0000	.56569	
激勵鼓舞	學士	53	3.8176	.72594	1.657
	碩士(含40學分班)	69	3.5580	.84396	
	博士	2	3.5000	.23570	
整體校長轉型領導	學士	53	3.7697	.74909	1.844
	碩士(含40學分班)	69	3.5472	.79833	
	博士	2	3.0345	.34136	

(四)不同職位兼任行政教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

本研究將目前擔任職位分為 1.主任、2.組長、3.學程/科主任，經由單因子變異數分析不同職位兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-8 所示。

由表 4-8 得知，表示不同職位之兼任行政教師對於整體校長轉型領導知覺上，教師兼任主任者對於校長轉型領導知覺分數最高，教師兼任學程主任者最低。進一步利用單因子變異數分析來探討，發現不同職位的兼任行政教師對於校長轉型領導知覺差異已達到顯著差異($F=6.723$, $p<.05$)，顯示教師知覺校長轉型領導會因為其職位的不同而有差異。再以「雪費法」進行事後比較，得知在「建立願景」、「魅力影響」、「個別關懷」、「智識啟發」、「尊重信任」、「激勵鼓舞」六層面及「整體校長轉型領導」中，教師兼任主任者對校長轉型領導所得平均數皆顯著高於教師兼任組長者。此與蕭雪梅(2001)研究結果相同。

此部分接受研究假設 2-6：不同職位的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

表 4-8 不同職位對校長轉型領導知覺之分析摘要表

層面	職位	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
建立願景	主任	34	4.2868	.69938	7.256***	主任>組長
	組長	69	3.6848	.80970		
	學程/科主任	21	3.9286	.64780		
魅力影響	主任	34	4.0529	.72414	7.342***	主任>組長
	組長	69	3.4000	.86840		
	學程/科主任	21	3.6762	.77324		
個別關懷	主任	34	3.8015	1.00336	3.768*	主任>組長
	組長	69	3.2899	.88141		
	學程/科主任	21	3.5238	.73699		
智識啟發	主任	34	3.9059	.90552	4.714*	主任>組長
	組長	69	3.3768	.83493		
	學程/科主任	21	3.6762	.73614		
尊重信任	主任	34	3.9353	.84956	4.760*	主任>組長
	組長	69	3.3913	.87072		
	學程/科主任	21	3.6762	.79869		
激勵鼓舞	主任	34	4.0588	.73727	6.554**	主任>組長
	組長	69	3.4807	.83506		
	學程/科主任	21	3.6508	.49974		
整體校長 轉型領導	主任	34	4.0061	.74261	6.723**	主任>組長
	組長	69	3.4353	.77795		
	學程/科主任	21	3.6847	.63286		

* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$

(五)不同處室兼任行政教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

本研究將處室分為 1.教務處、2.學務處、3.實習處、4.輔導室、5.總務處、6.圖書館，經由單因子變異數分析不同處室兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-9 所示。

由表 4-9 得知，表示不同處室之兼任行政教師對於整體校長轉型領導知覺上，總務處的兼任行政教師對於整體校長轉型領導知覺分數最高，知覺校長的「魅力影響」、「個別關懷」、「尊重信任」、「智識啟發」與「激勵鼓舞」等層面分數皆高，輔導室對於校長「建立願景」層面知覺高於其他處室。

因為各校總務處兼任行政教師只有「主任」一人，故考慮樣本少，將其排除在外的話，由表 4-9 可以發現，除了實習處對於校長的「個別關懷」知覺最高外，輔導室對於校長領導的其他層面平均數皆最高。

但進一步利用單因子變異數分析來探討，發現不同處室的兼任行政教師對於校長轉型領導並沒有達到顯著差異，顯示出校長轉型領導不會因所處處室的不同而有差異。此部分拒絕研究假設 2-7：不同處室的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

表 4-9 不同處室對校長轉型領導知覺之分析摘要表

層面	處室	個數	平均數	標準差	F 值
建立願景	教務處	42	3.8155	.76720	1.220
	學務處	31	3.7097	.95546	
	實習處	27	3.9352	.71250	
	輔導室	9	4.2778	.74419	
	總務處	8	4.1875	.67810	
	圖書館	7	4.1429	.45316	
魅力影響	教務處	42	3.5238	.83222	1.321
	學務處	31	3.4194	.99647	
	實習處	27	3.7630	.82095	
	輔導室	9	3.9333	.74833	
	總務處	8	4.0750	.64973	
	圖書館	7	3.7143	.63095	
個別關懷	教務處	42	3.3095	.96400	1.431
	學務處	31	3.2984	.94741	
	實習處	27	3.6667	.81157	
	輔導室	9	3.5833	.93541	
	總務處	8	4.0313	.77272	
	圖書館	7	3.6429	.78868	
智識啟發	教務處	42	3.4476	.91044	1.922
	學務處	31	3.3290	.87567	
	實習處	27	3.7407	.81866	
	輔導室	9	4.0222	.79652	
	總務處	8	4.0500	.55291	
	圖書館	7	3.6286	.75214	
尊重信任	教務處	42	3.4381	.94352	1.666
	學務處	31	3.3613	.84604	
	實習處	27	3.8222	.85993	
	輔導室	9	3.8889	.73560	
	總務處	8	3.9750	.70458	
	圖書館	7	3.7714	.79522	
激勵鼓舞	教務處	42	3.5675	.88885	1.327
	學務處	31	3.5108	.74528	
	實習處	27	3.7160	.79906	
	輔導室	9	3.9074	.60731	
	總務處	8	4.1667	.56344	
	圖書館	7	3.9048	.70617	
整體校長轉型 領導	教務處	42	3.5156	.81881	1.657
	學務處	31	3.4360	.81817	
	實習處	27	3.7701	.74450	
	輔導室	9	3.9349	.64059	
	總務處	8	4.0819	.58197	
	圖書館	7	3.7980	.61923	

(六)不同戶籍兼任行政教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

經由獨立樣本 t 檢定比較不同戶籍之兼任行政教師其知覺校長轉型領導之差異情形，結果整理如表 4-10。

表 4-10 戶籍是否為台東之教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	戶籍是否為台東	個數	平均數	標準差	t 值
建立願景	是	91	3.8819	.79525	-.214
	否	33	3.9167	.79958	
魅力影響	是	91	3.6396	.79957	.265*
	否	33	3.5879	1.01111	
個別關懷	是	91	3.4753	.90834	.111
	否	33	3.4545	.94673	
智識啟發	是	91	3.5341	.83908	-.823
	否	33	3.6788	.93667	
尊重信任	是	91	3.5868	.84106	-.040
	否	33	3.5939	.99056	
激勵鼓舞	是	91	3.6447	.80208	-.540
	否	33	3.7323	.78830	
整體校長轉型 領導	是	91	3.6241	.75667	-.235
	否	33	3.6614	.85303	

* $p < .05$

由表 4-10 可發現， t 考驗在「建立願景」層面 $t = -.214$ ， $p > .05$ 、在「魅力影響」層面 $t = .265$ ， $p < .05$ 、在「個別關懷」層面 $t = .111$ ， $p > .05$ 、在「智識啟發」層面 $t = -.823$ ， $p > .05$ 、在「尊重信任」層面 $t = -.040$ ， $p > .05$ 、在「激勵鼓舞」層面 $t = -.540$ ， $p > .05$ ，「整體校長轉型領導」 $t = -.235$ ， $p > .05$ ，因此除了「魅力影響」層面達到顯著水準外，其餘在整體領導風格及各層面上均未能達到顯著水準，表示戶籍是否為台東之兼任行政教師對於校長轉型領導知覺上並沒有差異。此部分拒絕研究假設 2-8：戶籍是否為台東人的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

(七)不同年齡兼任行政教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

本研究將年齡分為 1.21-29 歲、2.30-39 歲、3.40-49 歲、4.50 歲以上，經由單因子變異數分析不同年齡兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-11 所示：

由表 4-11 得知，表示不同年齡之兼任行政教師對於整體校長轉型領導知覺上，50 歲以上的兼任行政教師對於校長轉型領導知覺分數最高，30-39 歲最低。但進一步利用單因子變異數分析來探討，發現不同年齡的兼任行政教師對於校長轉型領導並沒有達到顯著差異，顯示出校長轉型領導不會因兼任行政教師的年齡不同而有差異。此部份拒絕研究假設 2-9：不同年齡的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

表 4-11 不同年齡對校長轉型領導知覺之分析摘要表

層面	年齡	個數	平均數	標準差	F 值
建立願景	21-29歲	11	4.1364	.64579	.739
	30-39歲	54	3.7917	.76286	
	40-49歲	38	3.9079	.77202	
	50歲以上	21	3.9881	.97300	
魅力影響	21-29歲	11	3.8000	.81486	1.504
	30-39歲	54	3.4519	.85047	
	40-49歲	38	3.6947	.76510	
	50歲以上	21	3.8571	1.01023	
個別關懷	21-29歲	11	3.5909	.74391	2.274
	30-39歲	54	3.2454	.93351	
	40-49歲	38	3.5724	.78823	
	50歲以上	21	3.7976	1.06542	
智識啟發	21-29歲	11	3.8545	.58713	1.930
	30-39歲	54	3.3815	.86113	
	40-49歲	38	3.6263	.80293	
	50歲以上	21	3.8190	1.02743	
尊重信任	21-29歲	11	3.8182	.61615	1.307
	30-39歲	54	3.4222	.92973	
	40-49歲	38	3.6526	.73769	
	50歲以上	21	3.7810	1.05623	
激勵鼓舞	21-29歲	11	3.8485	.63006	.774
	30-39歲	54	3.5525	.75917	
	40-49歲	38	3.7105	.64221	
	50歲以上	21	3.7937	1.15579	
整體校長轉型領導	21-29歲	11	3.8401	.63719	1.566
	30-39歲	54	3.4738	.76610	
	40-49歲	38	3.6915	.67276	
	50歲以上	21	3.8342	1.00289	

(八)不同服務年資兼任行政教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

本研究將服務年資分為 1.5 年以下、2.6-10 年、3.11-20 年、4.21-30 年、5.31 年以上，經由單因子變異數分析不同服務年資兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-12 所示。

由表 4-12 得知，表示不同服務年資之兼任行政教師對於校長轉型領導知覺上，服務 21-30 年的兼任行政教師對於校長轉型領導知覺分數最高，服務 31 年以上者最低。但進一步利用單因子變異數分析來探討，發現不同服務年資的兼任行政教師對於校長轉型領導並沒有達到顯著差異，顯示出校長轉型領導不會因兼任行政教師的服務年資不同而有差異。此部分拒絕研究假設 2-10：不同服務年資的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

表 4-12 不同服務年資對校長轉型領導知覺之分析摘要表

層面	服務年資	個數	平均數	標準差	F 值
建立願景	5年以下	25	3.7400	.93675	.907
	6-10年	27	3.8333	.73380	
	11-20年	46	3.9130	.72499	
	21-30年	22	4.1364	.77432	
	31年以上	4	3.6250	1.12731	
魅力影響	5年以下	25	3.4800	.96782	1.633
	6-10年	27	3.5185	.84718	
	11-20年	46	3.5826	.80975	
	21-30年	22	4.0364	.70545	
	31年以上	4	3.5000	1.22746	
個別關懷	5年以下	25	3.3800	.96318	1.641
	6-10年	27	3.2778	.98872	
	11-20年	46	3.4185	.78005	
	21-30年	22	3.8977	.92472	
	31年以上	4	3.5625	1.23111	
智識啟發	5年以下	25	3.5040	.87392	.286
	6-10年	27	3.5111	.89672	
	11-20年	46	3.5870	.81476	
	21-30年	22	3.7273	.91035	
	31年以上	4	3.4000	1.23288	
尊重信任	5年以下	25	3.5280	.85221	.521
	6-10年	27	3.4889	1.00664	
	11-20年	46	3.5696	.84113	
	21-30年	22	3.8273	.79353	
	31年以上	4	3.5500	1.23693	
激勵鼓舞	5年以下	25	3.6733	.77800	.345
	6-10年	27	3.5926	.79169	
	11-20年	46	3.6341	.72232	
	21-30年	22	3.8409	.94348	
	31年以上	4	3.5833	1.16667	
整體校長轉型 領導	5年以下	25	3.5545	.82656	.832
	6-10年	27	3.5377	.80354	
	11-20年	46	3.6147	.71621	
	21-30年	22	3.9013	.76496	
	31年以上	4	3.5345	1.19103	

(九)不同兼任行政年資之教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

本研究將兼任行政年資分為 1.1-3 年、2.4-10 年、3.11-25 年、4.26 年以上，經由單因子變異數分析不同兼任行政年資兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-13 所示：

表 4-13 不同兼行政年資對校長轉型領導知覺之分析摘要表

層面	兼行政年資	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
建立願景	1-3年	46	3.7065	.91333	1.846	
	4-10年	57	3.9342	.67236		
	11-25年	19	4.1842	.75848		
	26年以上	2	4.1250	.88388		
魅力影響	1-3年	46	3.5043	.95567	2.811*	n.s.
	4-10年	57	3.5474	.79240		
	11-25年	19	4.0842	.63005		
	26年以上	2	4.3000	.98995		
個別關懷	1-3年	46	3.3750	.95416	1.853	
	4-10年	57	3.3904	.86605		
	11-25年	19	3.8816	.92184		
	26年以上	2	4.0000	.35355		
智識啟發	1-3年	46	3.4304	.90330	1.767	
	4-10年	57	3.5509	.81265		
	11-25年	19	3.9263	.86207		
	26年以上	2	4.1000	.98995		
尊重信任	1-3年	46	3.5043	.91481	.994	
	4-10年	57	3.5474	.87385		
	11-25年	19	3.8737	.82519		
	26年以上	2	4.0000	.28284		
激勵鼓舞	1-3年	46	3.5761	.87468	2.228	
	4-10年	57	3.6023	.74519		
	11-25年	19	4.0000	.65969		
	26年以上	2	4.5000	.70711		
整體校長轉型領導	1-3年	46	3.5165	.85964	2.112	
	4-10年	57	3.5910	.71897		
	11-25年	19	3.9891	.68283		
	26年以上	2	4.1897	.70711		

* $p < .05$ n.s.表示總分達顯著水準，但組別之間事後比較無差異

由表 4-13 得知，單就平均數來看，表示不同兼行政年資之兼任行政教師對於校長轉型領導知覺上，兼任行政 26 年以上的兼任行政教師對於校長轉型領導知覺分數最高，兼任行政 1-3 年者最低。但進一步利用單因子變異數分析來探討，發現不同兼任行政年資的兼任行政教師對於整體校長轉型領導並沒有達到顯著差異，顯示出校長轉型領導不會因兼任行政教師的兼任年資不同而有差異。「魅力影響」層面有達統計上的顯著差異($F=2.811$, $p < .05$)，以雪費法進行事後比較並無差異。此部份拒絕研究假設 2-11：不同兼行政年資的兼任行政教師對校長轉型領導知覺有顯著差異。

四、教師工作滿意度之分析討論

本研究將填答者所填答的有效問卷內容整理後，將問卷第二部分「兼任行政教師工作滿意量表」上之各題得分情形以平均數與標準差呈現，整理如下表 4-14。

表 4-14 台東縣高級中等學校兼任行政教師工作滿意問卷得分情形

層面	平均數	標準差	問卷題號及題目內容
一、工作內容	3.56	.829	1.行政工作讓我發揮自己的潛能。
	3.90	.840	2.行政工作的經驗讓我有成長的機會。
	3.85	.862	3.我覺得行政工作非常具有挑戰性。
	3.35	.956	4.行政工作的成果讓我得到非常大的成就感。
	3.69	.949	5.行政工作讓我學到許多不同於教學上的技能。
	3.30	.963	6.因為推展業務，讓我樹立個人專業形象與權威，受到學校重視。
二、升遷與福利	2.44	1.03	8.我對目前行政工作福利感到滿意
	2.75	.942	9.我對職務加給的多寡與自己的行政工作份量相比感到滿意
	3.11	.998	10.我對於進修機會與管道感到滿意。
	2.70	1.11	11.我覺得兼任行政工作可擁有上班時間上的自主性。
三、心理滿足	3.44	.931	12.主管充分授權，使我在行政工作上很有彈性。
	3.48	.983	13.主管的口頭肯定與同理心讓我覺得對於行政工作有信心。
	3.39	.908	14.同事對於行政工作的認同與尊重讓我感到滿意。
	3.26	.927	15.我對於個人社會地位受到肯定感到滿意。

資料來源：研究者根據調查問卷分析結果整理所得，n=124 人。

表 4-14 資料內容呈現出，兼任行政教師工作滿意之「工作內容」各題平均數皆位於高分組 (3.30-3.90)，其中得分最高、讓老師感到滿意的是「行政工作的經驗讓我有成長的機會」，最低是「因為推展業務，讓我樹立個人專業形象與權威，受到學校重視」；「升遷與福利」各題平均數除第十題屬於高分組外(3.11)，其餘均位於低分組(2.44-2.75)，得分最低的項目是「我對目前行政工作福利感到滿意」、得分最高的項目是「我對於進修機會與管道感到滿意」；「心理滿足」各題平均除第 11 題位於低分組外(2.70)，其餘題項位於高分組(3.26-3.48)，其中得分最高的項目是「主管的口頭肯定與同理心讓我覺得對於行政工作有信心」，得分最低的項目是「我覺得兼任行政工作可擁有上班時間上的自主性」。

茲將台東縣高級中等學校兼任行政教師工作滿意量表得分的總平均數及標準差整理成摘要表，如表 4-15 所示：

表 4-15 教師工作滿意填答情形之摘要表

教師工作滿意層面	工作內容	心理滿足	升遷與福利	整體教師工作滿意度
平均數	3.61	3.33	2.76	4.12
標準差	.77416	1.24775	.53795	8.71141
題數	6	5	3	14
排序	1	2	3	

資料來源：研究者根據調查問卷分析結果整理所得，n=124 人。

由表 4-15 可知，台東縣高級中等學校兼任行政教師工作滿意項目，「工作內容」及「心理滿足」層面屬於高分組，「升遷與福利」層面位於低分組，兼任行政教師的工作滿意以對「工作內容」的滿意居高，依序為「心理滿足」及「升遷與福利」。

此與張政治(2008)研究高中職兼任行政滿意度屬於中上程度，其中對「工作內容」構面的工作滿意最高、張淑貞(2005)高級商業職業學校教師工作滿意以「工作本身」最高、左冬玲(2007)研究指出，台北市生輔組長工作滿意以「升遷」最不滿意等研究結果相同。但王榮睦(2005)研究台南縣高中職兼任行政教師工作滿意度研究，以「升遷福利」最高；李慧雯(2008)研究指出完全中學兼任行政教師工作滿意以「上司領導」最高、「工作本身」次之。

五、不同學校背景之兼任行政教師工作滿意之差異分析

學校背景變項上以學校屬性、學校規模二個變項作為分析依據，根據問卷結果加以分析，藉以了解實際差異情形，茲就各變項敘述如下：

(一)不同學校屬性之兼任行政教師工作滿意差異分析

本研究將學校屬性分為 1.公立、2.私立，經由獨立樣本 t 檢定分析不同學校屬性之兼任行政教師工作滿意差異情形，結果如表 4-16 所示：

表 4-16 不同學校屬性兼任行政教師工作滿意之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	學校屬性	個數	平均數	標準差	t 值	事後分析
工作內容	公立	98	3.5221	.78853	-2.513*	私立>公立
	私立	26	3.9423	.62529		
升遷與福利	公立	98	2.7653	.57876	-.185	
	私立	26	2.7821	.35204		
心理滿足	公立	98	3.1959	.77325	-1.479	
	私立	26	3.8538	2.23253		
整體工作滿意	公立	98	3.2347	.69706	-3.115**	私立>公立
	私立	26	3.7667	1.01985		

* $p<.05$ 、** $p<.01$

由表 4-16 可知不同學校屬性的兼任行政教師工作滿意，經 t 考驗的結果，在「工作內容」層面， $t=-2.513^*$ ， $p<.05$ 、在「升遷與福利」層面， $t=-.185$ ， $p>.05$ 、在「心理滿足」層面， $t=-1.479$ ， $p>.05$ 、在「整體工作滿意」層面， $t=-3.115^{**}$ ， $p<.01$ ；因此除了「工作內容」層面及「整體工作滿意」達到顯著水準外，其餘未達到顯著水準，顯示在「升遷與福利」及「心理滿足」層面，不同學校屬性的兼任行政教師對其工作滿意度上沒有顯著差異；不同學校屬性兼任行政教師在「工作內容」層面及「整體工作滿意」層面其滿意度有顯著差異。

經比較平均數後得知，整體工作滿意度及三個層面，私立學校兼任行政教師工作滿意平均數均顯著高於公立學校。此部份接受研究假設 3-1：不同學校屬性的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

推究其原因，可能在大環境底下，相較於公立學校教師任期的安逸而言，私立學校教師較能對自己有一份工作感到珍惜，對於兼任行政工作內容視為保住飯碗的一項挑戰，再者私立學校的行政教學推動積極度都比公立學校強，所以教師對於兼任行政的心理滿足成就也來得大。

(二)不同學校規模之兼任行政教師工作滿意差異分析

本研究將學校規模分為 1.12 班(含)以下、2.13-24 班、3.25 班以上，經由單因子變異數分析不同學校規模之兼任行政教師工作滿意差異情形，結果如表 4-17 所示：

表 4-17 不同學校規模兼任行政教師工作滿意之分析摘要表

層面	學校規模	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
工作內容	12班以下	15	3.3000	1.21368	1.602	
	13-24班	27	3.5679	.74859		
	25班以上	82	3.6809	.67240		
升遷與福利	12班以下	15	2.4222	.59717	9.124***	2>3>1
	13-24班	27	3.0864	.47675		
	25班以上	82	2.7276	.49726		
心理滿足	12班以下	15	3.6933	3.03867	.717	
	13-24班	27	3.2519	.66701		
	25班以上	82	3.2951	.77315		
整體工作滿意	12班以下	15	3.3022	1.56202	.048	
	13-24班	27	3.3235	.60502		
	25班以上	82	3.3618	.65930		

*** $p<.001$

由表 4-17 得知，表示不同學校規模之兼任行政教師對於工作滿意度知覺上，在「工作內容」層面， $F=1.602$ ， $p>.05$ 、在「升遷與福利」層面， $F=9.124$ ， $p<.001$ 、在「心理滿足」層面， $F=.717$ ， $p>.05$ 、在「整體工作滿意」上， $F=.048$ ， $p>.05$ ；「升遷與福利」層面達到顯著水準，其餘各層面皆未達顯著水準，顯示不同學校規模的兼任行政教師在「升遷與福利」層面有顯著差異，對於整體工作滿意度，不同

學校規模的兼任行政教師並無顯著差異。此部分拒絕了假設 3-2：不同學校規模的兼任行政教師對校兼任行政的滿意度有顯著差異。張政治(2008)的研究發現學校規模在工作滿意程度上並無顯著差異存在，與本研究結果一致。

再以「雪費法」進行事後比較，在 13-24 班學校規模的兼任行政教師教師其工作滿意度分數最高，12 班以下者最低。

六、不同背景教師之兼任行政教師工作滿意之差異分析

本研究在設計兼任行政教師之人口背景變項上，分成性別、婚姻狀況、學歷、擔任職位、所在處室、戶籍、年齡、服務年資、兼行政年資等 9 項，根據問卷結果分析，討論台東縣高級中等學校兼任行政教師工作滿意在教師人口變項上之差異情形，分述如下：

(一)不同性別兼任行政教師在兼任行政教師工作滿意知覺上之差異情形

經由獨立樣本 t 檢定比較不同性別之教師其知覺校長轉型領導之差異情形，結果整理如表 4-18。

表 4-18 不同性別教師對於兼任行政教師工作滿意之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	性別	個數	平均數	標準差	t 值
工作內容	男生	58	3.5086	.78200	-1.375
	女生	66	3.6995	.76192	
升遷與福利	男生	58	2.7356	.56111	-.642
	女生	66	2.7980	.51930	
心理滿足	男生	58	3.3828	1.63269	.408
	女生	66	3.2909	.77752	
整體工作滿意	男生	58	3.3126	.94117	-.436
	女生	66	3.3758	.66024	

從表 4-18 得知，不同性別之兼任行政教師在兼任行政教師工作滿意知覺上，經 t 考驗的結果，在整體工作滿意度及各層面上皆未達顯著水準，顯示出不同性別之兼任行政教師對校長轉型領導知覺沒有顯著差異，此與梁丁財(2001)的研究結果相同。此部分拒絕了假設 3-3：不同性別的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

國內學者研究發現，不同性別的教師對於工作滿意度有顯著差異(張政治，2008；梁馨文，2004；位明先，1993)與本研究結果不同。推論可能是因為研究對象及研究區域不同所致。

(二)不同婚姻狀況兼任行政教師在兼任行政教師工作滿意知覺上之差異情形

經由獨立樣本 t 檢定比較不同婚姻狀況之教師其知覺校長轉型領導之差異情形，結果整理如表 4-19。

表 4-19 不同婚姻狀況教師對於兼任行政教師工作滿意之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	婚姻	個數	平均數	標準差	t 值
工作內容	已婚	82	3.5935	.72865	-.335
	未婚	42	3.6429	.86452	
升遷與福利	已婚	82	2.7805	.52173	.336
	未婚	42	2.7460	.57410	
心理滿足	已婚	82	3.2585	.75587	-.939
	未婚	42	3.4810	1.87307	
整體工作滿意	已婚	82	3.3098	.64656	-.611
	未婚	42	3.4175	1.04491	

從表 4-19 得知，不同婚姻狀況的兼任行政教師在工作滿意度上 t 考驗的結果，在「工作內容」層面， $t=-.335$ ， $p>.05$ 、在「升遷與福利」層面， $t=.336$ ， $p>.05$ 、在「心理滿足」層面， $t=-.939$ ， $p>.05$ ，在「整體工作滿意」層面， $t=-.611$ ， $p>.05$ ；經過 t 考驗的結果，在整體工作滿意及各層面皆未能達到顯著水準，表示不同婚姻狀況兼任行政教師在工作滿意度上沒有顯著差異。

另外經比較平均數後得知，除「升遷與福利」層面已婚的教師滿意度高未婚教師外，其餘各層面的滿意度，未婚兼任行政教師工作滿意之平均數均顯著高於已婚兼任行政教師。

此部分拒絕了假設 3-4：不同婚姻狀況的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

(三)不同學歷兼任行政教師在兼任行政教師工作滿意知覺上之差異情形

本研究將學歷分為 1.學士、2.碩士、3.博士，經由單因子變異數分析不同學校規模之校長轉型領導差異情形，結果如表 4-20 所示：

表 4-20 不同學歷對兼任行政教師工作滿意之分析摘要表

層面	學歷	個數	平均數	標準差	F 值
工作內容	學士	53	3.7987	.63242	3.799*
	碩士(含40學分班)	69	3.4903	.84205	
	博士	2	2.7500	.58926	
升遷與福利	學士	53	2.8931	.53017	2.980
	碩士(含40學分班)	69	2.6860	.52978	
	博士	2	2.3333	.47140	
心理滿足	學士	53	3.5472	1.67431	1.771
	碩士(含40學分班)	69	3.1971	.76658	
	博士	2	2.4000	.56569	
整體工作滿意	學士	53	3.5069	.86304	3.472*
	碩士(含40學分班)	69	3.2541	.72466	
	博士	2	2.2667	.47140	

* $p<.05$

由表 4-20 得知，在「工作內容」層面， $F=3.799$ ， $p<.05$ 、在「升遷與福利」層面， $F=2.980$ ， $p>.05$ 、在「心理滿足」層面， $F=1.771$ ， $p>.05$ 、在「整體工作滿意」層面， $F=3.472$ ， $p<.05$ ；除了「升遷與福利」與「心理滿足」層面未達顯著水準，「工作內容」層面與「整體工作滿意」層面皆達到顯著水準，顯示不同學歷的兼任行政教師對其工作滿意度有顯著差異。再以「雪費法」進行事後比較，均沒有達到顯著差異。以平均數來看，學士畢業的教師對於整體工作滿意度分數最高，碩士畢業者最低。此部分接受了研究假設 3-5：不同學歷的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

根據上述研究結果，張政治(2008)的研究發現，不同學歷的體育組長在工作滿意度上有差異，與本研究結果一致。

(四)不同職位兼任行政教師在兼任行政教師工作滿意知覺上之差異情形

本研究將目前擔任職位分為 1.主任、2.組長、3.學程/科主任，經由單因子變異數分析不同職位兼任行政教師之兼任行政滿意度差異情形，結果如表 4-21 所示：

表 4-21 不同職位對兼任行政教師工作滿意知覺之分析摘要表

層面	職位	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
工作內容	主任	34	4.0196	.64192	8.214***	主任>組長
	組長	69	3.3986	.78965		
	學程/科主任	21	3.6429	.66726		
升遷與福利	主任	34	2.8137	.47277	.243	
	組長	69	2.7391	.57414		
	學程/科主任	21	2.7937	.53204		
心理滿足	主任	34	3.7471	1.96965	3.066*	
	組長	69	3.1130	.82852		
	學程/科主任	21	3.3905	.61474		
整體工作滿意	主任	34	3.7059	.97181	5.867*	主任>組長
	組長	69	3.1546	.70177		
	學程/科主任	21	3.3937	.60476		

* $p<.05$ ；*** $p<.001$

由表 4-21 得知，表示不同職位之兼任行政教師對於工作滿意度知覺上，在「工作內容」層面， $F=8.214$ ， $p<.001$ 、在「升遷與福利」層面， $F=.243$ ， $p>.05$ 、在「心理滿足」層面， $F=3.066$ ， $p<.05$ 、在「整體工作滿意」上， $F=5.867$ ， $p<.05$ ；除了「升遷與福利」層面未達顯著水準，其餘整體工作滿意及各層面皆達顯著水準，顯示不同職位的兼任行政教師在「升遷與福利」層面沒有顯著差異；在整體工作滿意度上有顯著差異。

再以「雪費法」進行事後比較，兼任「主任」職位的教師在整體工作滿意度上明顯高於兼任「組長」職位的教師。
此部分接受研究假設 3-6：不同職位的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

(五)不同處室兼任行政教師在兼任行政教師工作滿意知覺上之差異情形

本研究將處室分爲 1.教務處、2.學務處、3.實習處、4.輔導室、5.總務處、6.圖書館，經由單因子變異數分析不同處室兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-22 所示：

表 4-22 不同處室對兼任行政教師工作滿意之分析摘要表

層面	處室	個數	平均數	標準差	F 值
工作內容	教務處	42	3.5675	.80232	.214
	學務處	31	3.5645	.77421	
	實習處	27	3.6543	.85974	
	輔導室	9	3.5556	.81223	
	總務處	8	3.8125	.39277	
	圖書館	7	3.7381	.71916	
升遷與福利	教務處	42	2.6825	.63737	.561
	學務處	31	2.7957	.40072	
	實習處	27	2.8889	.57735	
	輔導室	9	2.8148	.44444	
	總務處	8	2.6667	.43644	
	圖書館	7	2.7619	.53452	
心理滿足	教務處	42	3.1619	.74078	1.693
	學務處	31	3.2774	.89096	
	實習處	27	3.3185	.80624	
	輔導室	9	3.4000	.68557	
	總務處	8	4.5250	3.87510	
	圖書館	7	3.2286	1.04835	
整體工作滿意	教務處	42	3.2397	.68163	.716
	學務處	31	3.3075	.71402	
	實習處	27	3.3926	.79083	
	輔導室	9	3.4000	.65320	
	總務處	8	3.8083	1.58783	
	圖書館	7	3.3810	.90898	

由表 4-22 得知，整體工作滿意及其各層面之 F 值均未達顯著水準，顯示不同處室之兼任行政教師對於兼任行政工作滿意度皆沒有顯著差異。此部分拒絕了研究假設 3-7：不同處室的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

經比較平均數後得知，總務處兼任行政教師只有主任一人，其在「工作內容」及「心理滿足」層面平均數皆高於其他處室，推究其原因，總務處工作與一般教師養成教育有很大的不同，所以兼任總務處主任所要面臨到的工作挑戰較其他處室高，相對所得到的成果與推展出的業務形象與權威較受到學校重視，也能被受到肯定，所以所感受到的工作滿意較其他處室者高。

(六)不同戶籍兼任行政教師在兼任行政教師工作滿意知覺上之差異情形

經由獨立樣本 t 檢定比較不同戶籍之兼任行政教師其知覺校長轉型領導之差異情形，結果整理如表 4-23。

表 4-23 戶籍是否為台東之教師對於兼任行政教師工作滿意之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	戶籍是否為台東	個數	平均數	標準差	t 值
工作內容	是	91	3.5879	.81398	.575
	否	33	3.6717	.65945	
升遷與福利	是	91	2.7473	.50757	.125
	否	33	2.8283	.61870	
心理滿足	是	91	3.2923	.81938	.243
	否	33	3.4485	2.01930	
整體工作滿意	是	91	3.3172	.74405	.821
	否	33	3.4263	.94926	

由表 4-23 可發現整體工作滿意及各層面皆未達顯著水準，顯示戶籍是否為台東的兼任行政教師對其兼任行政工作滿意度沒有顯著差異。此部分拒絕研究假設 3-8：戶籍是否為台東人的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

經比較平均數後得知，在整體工作滿意及其各層面，非台東人所得的平均數均顯著高於台東人，推究其原因，可能台東人已落地生根，在工作上也多了一些老陳意味，也就是對於現有工作少了些刺激與挑戰，所以相對的，安逸的工作使其對兼任行政工作的滿意度不如非台東人一般高。

(七)不同年齡兼任行政教師在兼任行政教師工作滿意知覺上之差異情形

本研究將年齡分為 1.21-29 歲、2.30-39 歲、3.40-49 歲、4.50 歲以上，經由單因子變異數分析不同年齡兼任行政教師之兼任行政教師工作滿意知覺差異情形，結果如表 4-24 所示：

表 4-24 不同年齡對兼任行政教師工作滿意知覺之分析摘要表

層面	年齡	個數	平均數	標準差	F 值
工作內容	21-29歲	11	3.8030	.53654	1.102
	30-39歲	54	3.4722	.79881	
	40-49歲	38	3.7237	.63112	
	50歲以上	21	3.6587	1.00758	
升遷與福利	21-29歲	11	2.8182	.63881	.285
	30-39歲	54	2.7963	.58067	
	40-49歲	38	2.7018	.43003	
	50歲以上	21	2.7937	.57229	
心理滿足	21-29歲	11	3.4000	.59330	.639
	30-39歲	54	3.1667	.87631	
	40-49歲	38	3.5263	1.85147	
	50歲以上	21	3.3810	.93361	
整體工作滿意	21-29歲	11	3.4909	.49466	.946
	30-39歲	54	3.2123	.77433	
	40-49歲	38	3.4702	.86465	
	50歲以上	21	3.3905	.87287	

由表 4-26 得知，表示不同年齡之兼任行政教師其整體工作意願及其各層面之 F 值均未達顯著水準，顯示不同年齡之兼任行政教師在工作滿意度上皆沒有顯著差異。此部分拒絕了假設 3-9：不同年齡的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

此與國內研究者梁馨文(2004)研究結果：不同背景教師對其工作滿意度在年齡變項方面未達顯著差異相符合。經比較平均數後得知，年齡 21-29 歲兼任行政教師對「整體工作滿意度」、「工作內容」及「升遷與福利」層面，其滿意平均數明顯高於其他群組，在「心理滿足」層面，則是 40-49 歲群組之兼任行政教師平均數居首。

(八)不同服務年資兼任行政教師在兼任行政教師工作滿意知覺上之差異情形

本研究將服務年資分為 1.5 年以下、2.6-10 年、3.11-20 年、4.21-30 年、5.31 年以上，經由單因子變異數分析不同服務年資兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-25 所示：

表 4-25 不同服務年資對兼任行政教師工作滿意之分析摘要表

層面	服務年資	個數	平均數	標準差	F 值
工作內容	5年以下	25	3.5667	.90523	.823
	6-10年	27	3.5309	.76939	
	11-20年	46	3.5580	.66316	
	21-30年	22	3.7727	.85842	
	31年以上	4	4.1250	.68550	
升遷與福利	5年以下	25	2.7733	.61403	.040
	6-10年	27	2.7901	.67399	
	11-20年	46	2.7609	.47486	
	21-30年	22	2.7424	.45926	
	31年以上	4	2.8333	.19245	
心理滿足	5年以下	25	3.5200	2.34734	.289
	6-10年	27	3.2222	.81963	
	11-20年	46	3.2522	.70482	
	21-30年	22	3.3818	.79740	
	31年以上	4	3.6000	1.18884	
整體工作滿意	5年以下	25	3.3973	1.17701	.656
	6-10年	27	3.2494	.75166	
	11-20年	46	3.2899	.61652	
	21-30年	22	3.4303	.68968	
	31年以上	4	3.8667	.85894	

由表 4-25 得知，整體工作滿意度及各層面之 F 值皆未達到顯著水準，顯示不同服務年資在工作滿意度上皆沒有顯著差異。此部分拒絕了研究假設 3-10：不同服務年資的兼任行政教師對校兼任行政的滿意度有顯著差異。此與梁馨文(2005)研究結果不同，其研究指出，北部綜合高中教師工作滿意度會因教師服務年資不同而有顯著差異，推論可能是因為研究對象不同所致。

經平均數比較後，得知「整體工作滿意度」及各層面滿意度以服務年資 31 年以上之兼任行政教師平均數最高。推究其原因，可能是服務年資深的兼任行政人員校內服務時間長，工作穩定報酬又高，習慣了不同校長的領導風格，對於教學與行政工作都能適應得很好，所以工作滿意度高於其他較資淺的兼任行政教師。

(九)不同兼任行政年資之教師在兼任行政教師工作滿意知覺上之差異情形

本研究將兼任行政年資分為 1.1-3 年、2.4-10 年、3.11-25 年、4.26 年以上，經由單因子變異數分析不同兼任行政年資兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-26 所示：

表 4-26 不同兼行政年資對兼任行政教師工作滿意之分析摘要表

層面	兼行政年資	個數	平均數	標準差	F 值
工作內容	1-3年	46	3.4855	.87194	1.200
	4-10年	57	3.6228	.68901	
	11-25年	19	3.8158	.77359	
	26年以上	2	4.1667	.00000	
升遷與福利	1-3年	46	2.6957	.57015	.772
	4-10年	57	2.8012	.53400	
	11-25年	19	2.8772	.48700	
	26年以上	2	2.5000	.23570	
心理滿足	1-3年	46	3.3826	1.76777	.301
	4-10年	57	3.2526	.82421	
	11-25年	19	3.3895	.79575	
	26年以上	2	4.0000	.00000	
整體工作滿意	1-3年	46	3.2739	.96663	.814
	4-10年	57	3.3380	.69120	
	11-25年	19	3.4702	.69013	
	26年以上	2	4.0667	.00000	

由表 4-26 得知，整體工作滿意度及各層面之 F 值皆未達到顯著水準，顯示不同兼行政年資在工作滿意度上皆沒有顯著差異。此部分拒絕了研究假設 3-11：不同兼行政年資的兼任行政教師對兼任行政的滿意度有顯著差異。

經平均數比較後，得知「整體工作滿意度」、「工作內容」、「心理滿足」層面滿意度以兼行政年資 26 年以上之兼任行政教師平均數最高；「升遷與福利」層面則是 11-25 年之兼行政教師滿意度較高。推究其原因，兼任行政年資已達 26 年以上的教師，接觸行政工作時間長，符合其工作生涯規劃，所以接觸行政期間對於其工作內容與心理滿足滿意層面已大於升遷與福利。

七、綜合討論

研究結果發現，台東縣高中職兼任行政教師知覺校長轉型領導為高分組，屬中上程度，其中以「建立願景」層面最為顯著；工作滿意度則為極高分組，顯示整體工作滿意度非常良好，其中以「工作內容」為最滿意層面。蕭雪梅(2001)研究指出，高中職行政人員知覺校長轉型領導以「凝聚願景」、「魅力影響」層面最高，並且校長領導行為愈明顯，行政人員組織承諾愈高；張淑貞(2005)研究指出，高級商業職業學校教師工作滿意與校長領導有正相關。

不同背景變項的兼任行政教師知覺校長轉型領導及其工作滿意度的分析摘要如後：

(一)在校長轉型領導層面，兼任行政教師因其學校屬性、職位的不同，所知覺程度有顯著差異。

(二)在兼任行政工作滿意層面，因學校屬性、學校類型、職位、學歷的不同，兼任行政教師其工作滿意程度有顯著差異。

第二節 兼任行政教師工作壓力及兼任意願 現況分析討論

壹、兼任行政教師工作壓力現況分析

本研究將填答者所填答的有效問卷內容整理後，將問卷第三部分「兼任行政教師壓力來源量表」上之各題得分情形以平均數與標準差呈現，整理如下表 4-27。

表 4-27 台東縣高級中等學校兼任行政教師壓力來源問卷得分情形

層面	平均數	標準差	平均數 排序	問卷題號及題目內容
壓力來源	2.76	.923	1	1.我常因為校長的行政規定感受到壓力。
	2.74	1.035	3	2.我會因為校長的領導作風感到壓迫感。
	2.69	.993	5	3.我認為校長在頒訂各項行政措施時，忽視執行上的困難。
	2.70	.937	4	4.為了執行校長的要求，總是倍感壓力。
	2.38	.907	6	5.我不清楚我在行政工作上的權限。
	2.76	.983	1	6.我無法同時符合學校行政人員、教師、家長及學生對我的期望。
	2.27	.964	7	7.校長過度干涉，讓我在行政工作上無法施展開來。

從表 4-27 台東縣高級中等學校兼任行政教師工作壓力的整體得分情形可知，壓力來源各題平均數皆位於低分組，其中得分最高是「我常因為校長的行政規定感受到壓力」及「我無法同時符合學校行政人員、教師、家長及學生對我的期望」，本研究將工作壓力來源分成三個層面「上級要求」、「行政負荷」及「角色衝突」，如表 4-28 所示：

表 4-28 台東縣高級中等學校兼任行政教師工作壓力現況摘要表

層面	平均數	標準差	排序	問卷題號及題目內容
行政負荷	2.69	0.925	1	3.我認為校長在頒訂各項行政措施時，忽視執行上的困難。
				4.為了執行校長的要求，總是倍感壓力。
上級要求	2.59	0.848	2	1.我常因為校長的行政規定感受到壓力。
				2.我會因為校長的領導作風感到壓迫感。
				7.校長過度干涉，讓我在行政工作上無法施展開來。
角色衝突	2.57	0.817	3	5.我不清楚我在行政工作上的權限。
				6.我無法同時符合學校行政人員、教師、家長及學生對我的期望。
整體工作壓力	2.61	0.767		

表 4-28 表示，兼任行政教師工作壓力各層面之平均數介於 2.57-2.69 之間，兼任行政教師工作壓力的平均數 2.61，標準差是 0.767。依本研究之「工作壓力感受」調查表採五點量表計分方式，可知兼任行政教師的整體工作壓力的分數略低於平均數(3.00)，是屬於中下程度。換句話說，兼任行政教師主要壓力來自「上級要求」與「角色衝突」。整體壓力上，與徐淑玲(2007)研究結果指出，台北市高職兼任行政教師工作壓力整體平均數為 2.72，低於平均數屬於中下程度，此研究結果相同。另外其研究指出教師壓力由高至低依序為「工作負荷」、「角色期許」、「專業知能」、「上級要求」、「人際關係」，與本研究結果相同。宋冠瑩(2006)研究結果指出，公立高職兼任行政工作壓力的感受低於中等程度，其中「工作負荷」的壓力感受顯著高於其他層面；李慧雯(2009)研究結果指出，完全中學兼任行政工作壓力以「工作負荷」感受顯著高於其他層面，皆與本研究結果同。

一、不同學校背景兼任行政工作教師壓力之差異分析

學校背景變項上以學校屬性、學校規模二個變項作為分析依據，根據問卷結果加以分析，藉以了解實際差異情形，茲就各變項敘述如下：

(一)不同學校屬性之兼任行政工作教師壓力差異分析

本研究將學校屬性分為 1.公立、2.私立，經由獨立樣本 t 檢定分析不同學校屬性之兼任行政工作教師壓力差異情形，結果如表 4-29 所示：

表 4-29 不同學校屬性兼任行政教師壓力之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	學校屬性	個數	平均數	標準差	t 值
校長行政規定有壓力	公立	98	2.66	.873	-2.258*
	私立	26	3.12	1.033	
領導作風有壓迫感	公立	98	2.60	.971	-3.017*
	私立	26	3.27	1.116	
校長忽視執行上困難	公立	97	2.63	.982	-1.346
	私立	26	2.92	1.017	
執行倍感壓力	公立	98	2.64	.944	-1.361
	私立	26	2.92	.891	
不清楚工作權限	公立	98	2.38	.903	-.035
	私立	26	2.38	.941	
無法同時符合各方期望	公立	98	2.74	.988	-.289
	私立	26	2.81	.981	
校長過度干涉	公立	98	2.24	.964	-.475
	私立	26	2.35	.977	
整體壓力來源	公立	98	2.55	.764	-1.606
	私立	26	2.82	.757	

* $p < .05$

由表4-29可發現，不同學校屬性的兼任行政教師在整體壓力來源上未能達到顯著水準，而在壓力來源各個項目中，也僅「校長行政規定有壓力」項目， $t=-2.258$ ， $p<.05$ 、「領導作風有壓迫感」項目 $t=-3.017$ ， $p<.05$ ，達到顯著水準，由其平均數得知私立學校壓力平均顯著高於公立學校。

根據上述研究結果顯示，不同學校類別的兼任行政教師工作壓力上沒有顯著差異，且在壓力來源各層面中，只有「面對校長行政規定有壓力」及「校長領導作風有壓迫感」達顯著水準外，其他項目皆未能達到顯著差異。此部分拒絕研究假設4-1：不同學校屬性的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。推究其原因，可能是私立學校面臨招生與升學等生存壓力甚鉅，校長在治校方面較無法像公立學校一樣處處講究人和，反之需要有明確的領導方針讓全體教師效力，因此兼任行政教師所面臨的壓力比公立學校來得大，此與陳瑞惠(2002)研究私立高中教師壓力結果相同。

(三)不同學校規模之兼任行政教師壓力差異分析

本研究將學校規模分為 1.12 班(含)以下、2.13-24 班、3.25 班以上，經由單因子變異數分析不同學校規模之兼任行政教師壓力差異情形，結果如表 4-30 所示：

表 4-30 不同學校規模兼任行政教師壓力之分析摘要表

層面	學校規模	個數	平均數	標準差	F 值
校長行政規定有壓力	12班以下	15	2.40	.910	3.149*
	13-24班	27	2.52	.802	
	25班以上	82	2.90	.938	
領導作風有壓迫感	12班以下	15	2.87	1.246	2.768
	13-24班	27	2.33	.679	
	25班以上	82	2.85	1.067	
校長忽視執行上困難	12班以下	15	2.53	1.125	1.546
	13-24班	27	2.44	.892	
	25班以上	81	2.80	.993	
執行倍感壓力	12班以下	15	2.80	1.146	2.200
	13-24班	27	2.37	.792	
	25班以上	82	2.79	.926	
不清楚工作權限	12班以下	15	2.53	1.060	.326
	13-24班	27	2.30	.953	
	25班以上	82	2.38	.870	
無法同時符合各方期望	12班以下	15	2.60	.910	.314
	13-24班	27	2.85	1.099	
	25班以上	82	2.76	.963	
校長過度干涉	12班以下	15	2.13	1.060	1.352
	13-24班	27	2.04	.706	
	25班以上	82	2.37	1.012	
整體壓力來源	12班以下	15	2.5524	.93968	1.417
	13-24班	27	2.4074	.64706	
	25班以上	82	2.6882	.76623	

* $p<.05$

由表 4-30 顯示，在「面對校長行政規定有壓力」項目， $F=3.149$ ， $p<.05$ ，達顯著水準，反之在整體壓力來源及其他項目之 F 值皆未達顯著水準，顯示出不同學校規模之兼任行政教師壓力來源與「面對校長行政規定有壓力」有顯著差異，而兼任行政教師壓力來源與不同學校規模沒有顯著差異。此部分拒絕研究假設 4-2：不同學校規模的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。

此與國內學者石宜正、梁玉芳(2008)研究指出，不同個人背景變項的高中職教師在工作壓力上，以「學校規模」有顯著差異並不相符。推論其原因，基於其職務內容不同，導致結論不同。

二、不同背景兼任行政工作教師壓力之差異分析

(一)不同戶籍之兼任行政教師壓力差異分析

經由獨立樣本 t 檢定比較不同戶籍之兼任行政教師壓力之差異情形，結果整理如表 4-31。

表 4-31 戶籍是否為台東之教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表

項目	戶籍是否為台東	個數	平均數	標準差	t 值
整體壓力來源	是	91	2.6248	.76120	.341
	否	33	2.5714	.79539	
校長行政規定有壓力	是	91	2.81	.930	1.106
	否	33	2.61	.899	
領導作風有壓迫感	是	91	2.79	1.017	.880
	否	33	2.61	1.088	
校長忽視執行上困難	是	90	2.73	.992	.779
	否	33	2.58	1.001	
執行倍感壓力	是	91	2.73	.944	.466
	否	33	2.64	.929	
不清楚工作權限	是	91	2.37	.877	-1.110
	否	33	2.39	.998	
無法同時符合各方期望	是	91	2.69	1.008	-1.240
	否	33	2.94	.899	
校長過度干涉	是	91	2.27	.944	.164
	否	33	2.24	1.032	

由表 4-31 可發現，戶籍是否為台東的兼任行政教師在壓力感受上皆未能達到顯著水準，由其平均數可知戶籍是台東的兼任教師，其在「整體壓力來源」、「面對校長行政規定有壓力」、「對校長領導作風有壓迫感」、「校長忽視執行上的困難」、「執行任務倍感壓力」及「校長過度干涉」等項目上，其壓力知覺之平均數

皆高於非台東人。此部分拒絕研究假設 4-3：不同戶籍的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。推究其原因，可能是台東人少了流動因素，要以在學校長期工作為前提，所以對於兼任行政工作的責任感大，相對的壓力知覺比較大，而非台東人則可能將行政工作當做未來考試、介聘之積分，所以所知覺到的壓力較不深刻。

(二)不同性別之兼任行政教師壓力差異分析

經由獨立樣本 t 檢定比較不同性別之兼任行政教師壓力之差異情形，結果整理如表 4-32。

表 4-32 不同性別兼任行政教師壓力之分析摘要表

項目	性別	個數	平均數	標準差	t 值
校長行政規定有壓力	男生	58	2.83	.958	.785
	女生	66	2.70	.894	
領導作風有壓迫感	男生	58	2.90	1.119	1.569
	女生	66	2.61	.943	
校長忽視執行上困難	男生	57	2.84	.978	1.578
	女生	66	2.56	.994	
執行倍感壓力	男生	58	2.74	.909	.442
	女生	66	2.67	.966	
不清楚工作權限	男生	58	2.34	.870	-.392
	女生	66	2.41	.944	
無法同時符合各方期望	男生	58	2.84	.933	.921
	女生	66	2.68	1.025	
校長過度干涉	男生	58	2.31	.959	.477
	女生	66	2.23	.973	
整體壓力來源	男生	58	2.6798	.71819	.941
	女生	66	2.5498	.80899	

由表 4-32 可發現，不同性別之兼任行政教師在兼任行政壓力知覺上，經 t 考驗結果，在整體壓力來源及各個項目皆未達顯著水準，顯示不同性別的兼任行政教師對兼任行政壓力沒有顯著差異。此部分拒絕研究假設 4-4：不同性別的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。此與宋冠瑩(2006)研究指出公立高職女性教師工作壓力感受顯著高於男性，與本研究結果不同，推論是因為研究對象不同所致。

(三)不同職位兼任行政教師其兼任行政壓力之差異情形

本研究將目前擔任職位分為 1.主任、2.組長、3.學程/科主任，經由單因子變異數分析不同職位兼任行政教師之兼任行政滿意度差異情形，結果如表 4-33 所示。

表 4-33 不同職位兼任行政教師壓力之分析摘要表

項目	職位	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
校長行政規定有壓力	主任	34	3.00	.953	1.969	
	組長	69	2.62	.893		
	學程/科主任	21	2.81	.928		
領導作風有壓迫感	主任	34	2.82	.999	.144	
	組長	69	2.71	1.086		
	學程/科主任	21	2.71	.956		
校長忽視執行上困難	主任	34	2.59	.988	.472	
	組長	68	2.69	1.026		
	學程/科主任	21	2.86	.910		
執行倍感壓力	主任	34	2.76	.987	.125	
	組長	69	2.67	.950		
	學程/科主任	21	2.71	.845		
不清楚工作權限	主任	34	2.09	.712	3.601*	組長>主任
	組長	69	2.57	.992		
	學程/科主任	21	2.24	.768		
無法同時符合各方期望	主任	34	2.65	.981	.399	
	組長	69	2.83	1.057		
	學程/科主任	21	2.71	.717		
校長過度干涉	主任	34	2.09	.866	1.101	
	組長	69	2.29	1.001		
	學程/科主任	21	2.48	.981		
整體壓力來源	主任	34	2.5714	.71817	.070	
	組長	69	2.6190	.83143		
	學程/科主任	21	2.6463	.64621		

* $p<.05$

表 4-33 顯示，在「不清楚工作權限」層面， $F=3.601$ ， $p<.05$ ，整體壓力來源及其他層面未達顯著水準，顯示不同職位的兼任行政教師的壓力來源並無顯著差異。此部分拒絕研究假設 4-5：不同職位的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異，此與林淑芬(2001)、宋冠瑩(2006)、徐淑玲(2007)研究發現不同。再以雪費法進行事後比較，可知在「不清楚工作權限」層面，組長所感受到的程度高於主任。表示組長在角色衝突壓力上明顯高於主任。宋冠瑩研究指出在「整體壓力」以及各層面上，組長壓力皆顯著高於主任。

(四)不同處室兼任行政教師在兼任行政壓力上之差異情形

本研究將處室分為 1.教務處、2.學務處、3.實習處、4.輔導室、5.總務處、6.圖書館，經由單因子變異數分析不同處室兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-34 所示：

表 4- 34 不同處室兼任行政教師壓力之分析摘要表

項目	處室	個數	平均數	標準差	F 值
校長行政規定有壓力	教務處	42	2.81	.804	.698
	學務處	31	2.87	.885	
	實習處	27	2.74	1.095	
	輔導室	9	2.33	1.118	
	總務處	8	2.88	1.126	
	圖書館	7	2.43	.535	
領導作風有壓迫感	教務處	42	2.79	.871	1.297
	學務處	31	2.90	1.165	
	實習處	27	2.59	1.010	
	輔導室	9	2.44	1.130	
	總務處	8	3.25	1.165	
	圖書館	7	2.14	1.069	
校長忽視執行上困難	教務處	41	2.68	.907	.387
	學務處	31	2.81	1.046	
	實習處	27	2.67	1.000	
	輔導室	9	2.33	1.118	
	總務處	8	2.88	1.126	
	圖書館	7	2.57	1.134	
執行倍感壓力	教務處	42	2.79	.750	.833
	學務處	31	2.71	1.101	
	實習處	27	2.63	.926	
	輔導室	9	2.44	1.130	
	總務處	8	3.13	1.126	
	圖書館	7	2.29	.756	
不清楚工作權限	教務處	42	2.40	.885	1.517
	學務處	31	2.61	.955	
	實習處	27	2.19	.736	
	輔導室	9	2.56	1.333	
	總務處	8	2.38	.744	
	圖書館	7	1.71	.756	
無法同時符合各方期望	教務處	42	2.95	.987	.967
	學務處	31	2.87	1.024	
	實習處	27	2.52	.643	
	輔導室	9	2.56	1.509	
	總務處	8	2.50	.756	
	圖書館	7	2.57	1.272	
校長過度干涉	教務處	42	2.24	.906	1.430
	學務處	31	2.48	1.061	
	實習處	27	2.26	.903	
	輔導室	9	2.22	1.202	
	總務處	8	2.38	.916	
	圖書館	7	1.43	.535	
整體壓力來源	教務處	42	2.6565	.65432	.987
	學務處	31	2.7512	.84190	
	實習處	27	2.5132	.70238	
	輔導室	9	2.4127	1.11905	
	總務處	8	2.7679	.80428	
	圖書館	7	2.1633	.74882	

(五)不同服務年資兼任行政教師兼任行政壓力之差異情形

本研究將服務年資分為 1.5 年以下、2.6-10 年、3.11-20 年、4.21-30 年、5.31 年以上，經由單因子變異數分析不同服務年資兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-35 所示：

表 4- 35 不同服務年資兼任行政教師壓力之分析摘要表

項目	服務年資	個數	平均數	標準差	F 值
校長行政規定有壓力	5年以下	25	2.80	1.000	.199
	6-10年	27	2.81	.962	
	11-20年	46	2.67	.818	
	21-30年	22	2.77	1.066	
	31年以上	4	3.00	.816	
領導作風有壓迫感	5年以下	25	2.92	1.187	.402
	6-10年	27	2.81	1.210	
	11-20年	46	2.61	.856	
	21-30年	22	2.73	.985	
	31年以上	4	2.75	1.258	
校長忽視執行上困難	5年以下	24	2.79	1.215	1.378
	6-10年	27	3.00	.920	
	11-20年	46	2.46	.836	
	21-30年	22	2.68	1.041	
	31年以上	4	2.75	1.258	
執行倍感壓力	5年以下	25	2.84	1.028	1.334
	6-10年	27	2.93	.997	
	11-20年	46	2.50	.782	
	21-30年	22	2.77	.973	
	31年以上	4	2.25	1.258	
不清楚工作權限	5年以下	25	2.56	.917	.513
	6-10年	27	2.44	.934	
	11-20年	46	2.26	.905	
	21-30年	22	2.32	.839	
	31年以上	4	2.50	1.291	
無法同時符合各方期望	5年以下	25	3.12	1.013	2.235
	6-10年	27	3.00	1.074	
	11-20年	46	2.57	.958	
	21-30年	22	2.50	.673	
	31年以上	4	2.50	1.291	
校長過度干涉	5年以下	25	2.36	1.186	.988
	6-10年	27	2.37	1.149	
	11-20年	46	2.13	.749	
	21-30年	22	2.18	.588	
	31年以上	4	3.00	1.826	
整體壓力來源	5年以下	25	2.7543	.87045	.990
	6-10年	27	2.7672	.81792	
	11-20年	46	2.4565	.69440	
	21-30年	22	2.5649	.62422	
	31年以上	4	2.6786	1.24745	

由表 4-35 得知，整體壓力來源及其各項目之 F 直接未達顯著水準，顯示不同服務年資的兼任行政教師在壓力感受層面並無顯著差異。此部分拒絕了研究假設 4-7：不同服務年資的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。

(六)不同兼任行政年資教師兼任行政壓力之差異情形

本研究將兼任行政年資分為 1-3 年、2-4-10 年、3-11-25 年、4-26 年以上，經由單因子變異數分析不同兼任行政年資兼任行政教師之校長轉型領導知覺差異情形，結果如表 4-36 所示：

表 4-36 不同兼行政年資兼任行政教師壓力之分析摘要表

項目	兼行政年資	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
校長行政規定有壓力	1-3年	46	2.74	.929	1.234	
	4-10年	57	2.74	.897		
	11-25年	19	2.74	.933		
	26年以上	2	4.00	1.414		
領導作風有壓迫感	1-3年	46	2.63	1.019	.605	
	4-10年	57	2.77	1.053		
	11-25年	19	2.84	1.068		
	26年以上	2	3.50	.707		
校長忽視執行上困難	1-3年	45	2.64	1.026	1.596	
	4-10年	57	2.75	.950		
	11-25年	19	2.47	.964		
	26年以上	2	4.00	1.414		
執行倍感壓力	1-3年	46	2.65	.924	.136	
	4-10年	57	2.74	.897		
	11-25年	19	2.68	1.108		
	26年以上	2	3.00	1.414		
不清楚工作權限	1-3年	46	2.41	.858	.849	
	4-10年	57	2.46	1.001		
	11-25年	19	2.11	.737		
	26年以上	2	2.00	.000		
無法同時符合各方期望	1-3年	46	3.04	1.115	3.575*	1>3
	4-10年	57	2.70	.865		
	11-25年	19	2.21	.713		
	26年以上	2	3.00	1.414		
校長過度干涉	1-3年	46	2.26	1.042	.315	
	4-10年	57	2.33	.970		
	11-25年	19	2.11	.809		
	26年以上	2	2.00	.000		
整體壓力來源	1-3年	46	2.6180	.77551	.540	
	4-10年	57	2.6416	.77220		
	11-25年	19	2.4511	.75332		
	26年以上	2	3.0714	.90914		

* $p<.05$

由表 4-36 得知，「無法同時符合各方期望」層面 F 值=3.575， $p<.05$ ，表示不同兼行政年資的兼任行政教師在此層面有顯著差異，其中兼行政年資 1-3 年者，其在「人際衝突」層面壓力大於其他兼年資者；整體壓力來源及其他層面皆未達顯著水準，顯示兼任行政教師在整體壓力上並不會因為其兼任行政時間長短而有差異。此部分拒絕研究假設 4-8：不同兼行政年資的兼任行政教師對兼任行政壓力有顯著差異。林淑芬(2001)的研究指出，高職兼任行政教師因其兼行政年資不同，工作壓力有顯著差異，與本研究結果不同；但是宋冠瑩(2006)研究指出，兼行政年資未滿三年者，其「人際關係」層面的壓力顯著大於其他年資者；徐淑玲(2007)研究指出，台北市高職兼任行政教師不因兼行政年資的不同而有差異，與本研究結果相同。

再以雪費法進行事後比較得知，兼行政年資 1-3 年的教師在「無法同時符合各方期望」層面，其壓力顯著大於兼行政年資 11-25 年的教師，顯示出年資淺的兼任行政教師感受角色衝突及模糊的壓力明顯大於年資深的兼行政教師。

貳、兼任行政教師兼任意願現況分析

本研究將填答者所填答的有效問卷內容整理後，將問卷第四部分「兼任行政教師兼任意願量表」上之各題得分情形以平均數與標準差呈現，整理如下表 4-37。

表 4-37 台東縣高級中等學校兼任行政教師兼任意願問卷得分情形

領導風格類型	平均數	標準差	問卷題號及題目內容
一、自發性	3.88	.705	1.我認為身為學校一份子，對於學校行政應該表示關心。
	3.77	.795	2.我認為教師對於行政工作應樂於挑戰。
	3.56	.939	3.我認為教師可以依照自己的意願決定兼任行政工作。
	3.56	.973	4.我認為教學與行政工作是一體的。
二、認同感	3.27	.887	5.我覺得行政工作的內容與我的教育理念契合。
	2.90	.958	6.我覺得行政工作是我的理想工作內容。
	2.80	1.028	7.我覺得行政工作是我職場生活的重心。
	3.43	.818	8.我覺得學校行政措施與規定合乎教育政策。
	3.39	.935	9.我覺得只要有心，行政工作並不會造成我教學上的困難。
三、價值性	3.19	.966	10.我覺得參與行政工作是很棒的事。
	3.48	.906	11.我覺得學校行政是值得去挑戰的工作。
	3.33	.908	12.我覺得行政工作具有發展性，讓教師一展所長。
	3.24	.974	13.我覺得行政工作可以實現個人理想與抱負。
	3.31	.957	14.我覺得行政工作與教學有正向幫助。
四、成就感	3.48	.897	15.我認為行政工作做得好可以獲得主管及同事的肯定。
	3.46	.905	16.我認為行政工作推展得好就會受到學校的重視。
	3.63	.850	17.我認為用心將行政工作可以得到對自我的肯定。
	3.40	.909	18.我認為行政工作做好可以得到家長的認同與配合。

資料來源：研究者根據調查問卷分析結果整理所得，n=124 人。

表 4-37 資料內容呈現出，兼任行政教師兼任意願之「自發性」各題平均數皆位於高分組 (3.56-3.88)，其中得分最高是「我認為身為學校一份子，對於學校行政應該表示關心」；「認同感」各題平均數分別位於低分組(2.80-2.90)及高分組(3.27-3.43)，得分最低的項目是「我覺得行政工作是我職場生活的重心」、得分最高的項目是「我覺得學校行政措施與規定合乎教育政策」；「價值性」各題平均位於高分組 (3.19-3.48)，其中得分最高的項目是「我覺得學校行政是值得去挑戰的工作」，得分最低的項目是「我覺得參與行政工作是很棒的事」；「成就感」各題平均皆位於高分組(3.40-3.63)，得分最高的項目是「我認為用心將行政工作可以得到對自我的肯定」，得分最低的項目是「我認為行政工作做好可以得到家長的認同與配合」。

茲將台東縣高級中等學校兼任行政教師兼任意願量表得分的總平均數及標準差整理成摘要表，如表 4-38 所示：

表 4-38 台東縣高級中等學校兼任行政教師兼任意願現況摘要表

兼任行政意願層面	自發性	成就感	價值性	認同感	整體兼任意願
平均數	3.66	3.49	3.31	3.15	3.4
標準差	.702	.800	.853	.742	.669
題數	4	4	5	5	18
排序	1	2	3	4	

資料來源：研究者根據調查問卷分析結果整理所得，n=124 人。

表 4-38 內容資料呈現出台東縣高級中等學校兼任行政教師兼任意願中，各層面得分皆屬於高分組，兼任行政教師的兼任意願，以「自發性」最為顯著，依序為「成就感」、「價值性」、「認同感」。

一、不同學校背景之兼任行政教師兼任意願之差異分析

學校背景變項上以學校屬性、學校規模二個變項作為分析依據，根據問卷結果加以分析，藉以了解實際差異情形，茲就各變項敘述如下：

(一)不同學校屬性之教師兼任行政意願差異分析

本研究將學校屬性分為 1.公立、2.私立，經由獨立樣本 *t* 檢定分析不同學校屬性之教師兼任行政意願差異情形，結果如表 4-39 所示。

由表 4-39 可知，不同學校屬性的兼任行政教師其整體兼任意願有顯著差異，且在「價值感」、「成就感」上亦達顯著差異。比較平均數得知，整體兼任意願而言，私立學校的兼任行政意願高於公立學校。此部分接受研究假設 5-1：不同學校屬性的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。此研究結果與陳新文(2005)發現桃園國中公立學校教師兼任行政意願比私立學校高的結果是有差異的，推論可能是研究對象及地域的不同所致。

表 4-39 不同學校屬性教師兼任行政意願之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	學校屬性	個數	平均數	標準差	t 值
自發性	公立	98	3.6245	.71350	-1.387
	私立	26	3.8385	.64254	
認同感	公立	98	3.0939	.74513	-1.889
	私立	26	3.4000	.69282	
價值性	公立	98	3.2286	.88329	-2.125*
	私立	26	3.6231	.65563	
成就感	公立	98	3.4082	.82126	-2.303*
	私立	26	3.8077	.63367	
整體兼任意願	公立	98	3.3351	.67462	-2.234*
	私立	26	3.6599	.59420	

* $p < .01$

(三)不同學校規模之教師兼任行政意願差異分析

本研究將學校規模分為 12 班(含)以下、13-24 班、25 班以上，經由單因子變異數分析不同學校規模之教師兼任行政意願差異情形，結果如表 4-40 所示：

表 4-40 不同學校規模教師兼任行政意願之分析摘要表

層面	學校規模	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
自發性	12班以下	15	3.3333	1.16292	3.075*	n.s.
	13-24班	27	3.5481	.74749		
	25班以上	82	3.7707	.54716		
認同感	12班以下	15	3.0533	1.00702	.481	
	13-24班	27	3.0741	.77885		
	25班以上	82	3.2049	.67840		
價值性	12班以下	15	3.2000	1.16374	.996	
	13-24班	27	3.1407	.84819		
	25班以上	82	3.3878	.78965		
成就感	12班以下	15	3.2167	1.14902	1.377	
	13-24班	27	3.4167	.75000		
	25班以上	82	3.5671	.73603		
整體兼任意願	12班以下	15	3.2000	1.03943	1.617	
	13-24班	27	3.2885	.71084		
	25班以上	82	3.4782	.56044		

* $p < .05$ n.s.表示總分達顯著水準，但組別之間事後比較無差異

由表 4-40 可知，不同學校規模的兼任行政教師其兼任行政意願無顯著差異。其中在「自發性」層面， F 值=3.078， $p<.05$ ，達顯著水準，後以雪費法進行事後比較，得知並無差異。此部分拒絕研究假設 5-2：不同學校規模的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。

二、不同背景教師對教師兼任行政意願之差異分析

本研究在設計兼任行政教師之人口背景變項上，分成性別、婚姻狀況、學歷、擔任職位、所在處室、戶籍、年齡、服務年資、兼行政年資等 9 項，根據問卷結果分析，討論台東縣高級中等學校教師兼任行政意願在教師人口變項上之差異情形，分述如下：

(一)不同性別兼任行政教師在兼任行政意願之差異情形

經由獨立樣本 t 檢定比較不同性別之教師兼任行政意願之差異情形，結果整理如表 4-41。

表 4-41 不同性別教師對於兼任行政意願之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	性別	個數	平均數	標準差	t 值
自發性	男生	58	3.7138	.69395	.659
	女生	66	3.6303	.71230	
認同感	男生	58	3.1862	.79548	.394
	女生	66	3.1333	.69754	
價值性	男生	58	3.2552	.94166	-.685
	女生	66	3.3606	.77199	
成就感	男生	58	3.4483	.82685	-.568
	女生	66	3.5303	.78018	
整體兼任意願	男生	58	3.3984	.71435	-.075
	女生	66	3.4075	.63308	

表 4-41 得知，不同性別之兼任行政教師在整體兼任意願及其各層面上沒有顯著差異。此部分拒絕研究假設 5-3：不同性別的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。此研究結果與徐淑玲(2007)探討台北市高職兼任行政教師其整體壓力感受會因性別不同有顯著差異以及陳新文(2005)研究指出男性教師兼任意願比女性高的結論不同，推究可能是因為地域性的差別所致。

(二)不同婚姻狀況兼任行政教師其兼任行政意願之差異情形

經由獨立樣本 t 檢定比較不同婚姻狀況之教師其兼任行政意願之差異情形，結果整理如表 4-42。

表 4-42 不同婚姻狀況教師對於校長轉型領導之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	婚姻	個數	平均數	標準差	t 值
自發性	已婚	82	3.6634	.67394	-.131
	未婚	42	3.6810	.76261	
認同感	已婚	82	3.2000	.68421	.878
	未婚	42	3.0762	.84732	
價值性	已婚	82	3.3195	.79247	.140
	未婚	42	3.2952	.97204	
成就感	已婚	82	3.5335	.74924	.808
	未婚	42	3.4107	.89515	
整體兼任意願	已婚	82	3.4236	.63627	.472
	未婚	42	3.3634	.73664	

表 4-42 得知，不同婚姻狀況之兼任行政教師在整體兼任意願及其各層面上沒有顯著差異。此部分拒絕研究假設 5-4：不同婚姻狀況的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。

(三)不同學歷兼任行政教師兼任行政意願之差異情形

本研究將學歷分為 1.學士、2.碩士、3.博士，經由單因子變異數分析不同學校規模之教師兼任行政意願情形，結果如表 4-43 所示：

表 4-43 不同學歷對教師兼任行政意願之分析摘要表

層面	學歷	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
自發性	學士	53	3.8491	.55179	3.794*	n.s.
	碩士(含40學分班)	69	3.5507	.77566		
	博士	2	3.0000	.56569		
認同感	學士	53	3.2830	.72582	3.156*	n.s.
	碩士(含40學分班)	69	3.0928	.73611		
	博士	2	2.1000	.42426		
價值性	學士	53	3.4415	.78775	4.097*	學士>博士
	碩士(含40學分班)	69	3.2551	.87103		
	博士	2	1.8000	.28284		
成就感	學士	53	3.6981	.67110	3.794*	n.s.
	碩士(含40學分班)	69	3.3551	.85363		
	博士	2	2.7500	1.06066		
整體兼任意願	學士	53	3.5611	.60168	4.654*	學士>博士
	碩士(含40學分班)	69	3.3112	.68669		
	博士	2	2.3947	.55824		

* $p<.05$ n.s.表示總分達顯著水準，但組別之間事後比較無差異

由表 4-43 可發現，整體兼任意願會因兼任行政教師的學歷不同而有顯著差異。此部分接受研究假設 5-5：不同學歷的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。

(四)不同職位兼任行政教師在兼任行政意願之差異情形

本研究將目前擔任職位分為 1.主任、2.組長、3.學程/科主任，經由單因子變異數分析不同職位兼任行政教師之兼任行政意願差異情形，結果如表 4-44 所示：

表 4-44 不同職位對教師兼任行政意願之分析摘要表

層面	職位	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
自發性	主任	34	3.8294	.57658	1.246	
	組長	69	3.6000	.74202		
	學程/科主任	21	3.6381	.74194		
認同感	主任	34	3.3941	.70751	3.475*	主任>組長
	組長	69	3.0087	.73759		
	學程/科主任	21	3.2667	.72755		
價值性	主任	34	3.5941	.70751	3.420*	主任>組長
	組長	69	3.1449	.90871		
	學程/科主任	21	3.4000	.77974		
成就感	主任	34	3.8235	.55230	5.261**	主任>組長
	組長	69	3.3043	.85198		
	學程/科主任	21	3.5714	.80678		
整體兼任意願	主任	34	3.6517	.54972	4.156*	主任>組長
	組長	69	3.2624	.69258		
	學程/科主任	21	3.4637	.67105		

* $p<.05$ ；** $p<.001$

由表 4-44 發現，不同職位兼任行政教師其整體滿意度有顯著差異。此部分接受研究假設 5-6：不同職位的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。以雪費法進行事後比較發現，教師兼任主任者其兼任意願比教師兼任組長者高，推測因為主任職位屬於管理領導層面居多，且職務加給較多；反之組長職位則是計畫實施者，職務加給較少，以至於教師在考慮兼任行政時，列入其生涯規劃所致。

(五)不同處室兼任行政教師在校長轉型領導類型知覺上之差異情形

本研究將處室分為 1.教務處、2.學務處、3.實習處、4.輔導室、5.總務處、6.圖書館，經由單因子變異數分析不同處室兼任行政教師之兼任行政意願差異情形，結果如表 4-45 所示：

表 4-45 不同處室對兼任行政意願之分析摘要表

層面	處室	個數	平均數	標準差	F 值
自發性	教務處	42	3.6524	.67724	.806
	學務處	31	3.7355	.73100	
	實習處	27	3.5259	.84880	
	輔導室	9	3.5111	.64893	
	總務處	8	3.9750	.39188	
	圖書館	7	3.8857	.32367	
認同感	教務處	42	3.1048	.66441	.245
	學務處	31	3.2323	.77131	
	實習處	27	3.0963	.87771	
	輔導室	9	3.3333	.59161	
	總務處	8	3.2000	.86189	
	圖書館	7	3.1143	.71979	
價值性	教務處	42	3.2905	.79780	.949
	學務處	31	3.5290	.89673	
	實習處	27	3.1556	.95488	
	輔導室	9	3.2889	.73560	
	總務處	8	3.4750	.54445	
	圖書館	7	2.9143	.98561	
成就感	教務處	42	3.4345	.73472	.410
	學務處	31	3.5887	.91867	
	實習處	27	3.5093	.91063	
	輔導室	9	3.4722	.50690	
	總務處	8	3.6563	.39950	
	圖書館	7	3.1786	.93223	
整體兼任意願	教務處	42	3.3672	.55924	.447
	學務處	31	3.5178	.77485	
	實習處	27	3.3119	.80800	
	輔導室	9	3.3977	.59436	
	總務處	8	3.5724	.41293	
	圖書館	7	3.2782	.61732	

由表 4-45 可知，不同處室的兼任行政教師其整體兼任意願及其他層面皆無顯著水準。此部分拒絕研究假設 5-7：不同處室的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。

(六)不同戶籍兼任行政教師在兼任行政意願上之差異情形

經由獨立樣本 t 檢定比較不同戶籍之兼任行政教師其兼任行政意願之差異情形，結果整理如表 4-46。

表 4-46 戶籍是否為台東之兼任行政教師對於兼任行政意願之獨立樣本檢定分析摘要表

層面	戶籍	個數	平均數	標準差	t 值
自發性	是	91	3.6593	.72816	-.263
	否	33	3.6970	.63467	
認同感	是	91	3.1912	.76879	.825
	否	33	3.0667	.66646	
價值性	是	91	3.3407	.85349	.635
	否	33	3.2303	.86186	
成就感	是	91	3.5879	.74384	2.255*
	否	33	3.2273	.89784	
整體兼任意願	是	91	3.4372	.67918	.939
	否	33	3.3094	.64296	

* $p < .05$

由表 4-46 得知，兼任行政教師不會因其戶籍是否為台東在兼任行政意願上有顯著差異。此部分拒絕研究假設 5-8：戶籍是否為台東的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。

(七)不同年齡兼任行政教師在兼任行政意願之差異情形

本研究將年齡分為 1.21-29 歲、2.30-39 歲、3.40-49 歲、4.50 歲以上，經單因子變異數分析不同年齡兼任行政教師之兼任行政意願差異情形，結果如表 4-47 所示：

表 4-47 不同年齡對兼任行政意願之分析摘要表

層面	年齡	個數	平均數	標準差	F 值
自發性	21-29歲	11	3.6545	.75414	.325
	30-39歲	54	3.7222	.71788	
	40-49歲	38	3.6684	.59416	
	50歲以上	21	3.5429	.83939	
認同感	21-29歲	11	3.0000	.62610	.268
	30-39歲	54	3.1407	.85969	
	40-49歲	38	3.1842	.59253	
	50歲以上	21	3.2381	.74998	
價值性	21-29歲	11	3.3636	.83818	.108
	30-39歲	54	3.2630	.91183	
	40-49歲	38	3.3579	.76287	
	50歲以上	21	3.3238	.91537	
成就感	21-29歲	11	3.5909	.72692	.423
	30-39歲	54	3.4028	.84454	
	40-49歲	38	3.5329	.75151	
	50歲以上	21	3.5952	.83470	
整體兼任意願	21-29歲	11	3.3923	.62778	.044
	30-39歲	54	3.3811	.71429	
	40-49歲	38	3.4307	.59594	
	50歲以上	21	3.4160	.74020	

由表 4-47 得知，兼任行政教師不會因其年齡不同在兼任行政意願上有顯著差異。此部分拒絕研究假設 5-9：不同年齡的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。陳新文(2005)研究指出年紀越長的教師比年紀輕的教師對於兼任行政工作較不感興趣，與本研究結果不同，推論可能與研究對象及研究地域不同有關係。

(八)不同服務年資兼任行政教師在兼任行政意願之差異情形

本研究將服務年資分為 1.5 年以下、2.6-10 年、3.11-20 年、4.21-30 年、5.31 年以上，經由單因子變異數分析不同服務年資兼任行政教師之兼任行政意願差異情形，結果如表 4-48 所示：

表 4-48 不同服務年資對兼任行政意願之分析摘要表

層面	服務年資	個數	平均數	標準差	F 值
自發性	5年以下	25	3.5200	.80000	.894
	6-10年	27	3.8593	.73759	
	11-20年	46	3.6696	.60401	
	21-30年	22	3.5818	.78536	
	31年以上	4	3.8000	.00000	
認同感	5年以下	25	2.9920	.75824	.650
	6-10年	27	3.1037	.95976	
	11-20年	46	3.2565	.62916	
	21-30年	22	3.1636	.68072	
	31年以上	4	3.4000	.58878	
價值性	5年以下	25	3.1920	.93716	.537
	6-10年	27	3.2519	.97127	
	11-20年	46	3.3261	.76867	
	21-30年	22	3.4000	.86410	
	31年以上	4	3.8000	.23094	
成就感	5年以下	25	3.4000	.87500	.316
	6-10年	27	3.4352	.92662	
	11-20年	46	3.4946	.70807	
	21-30年	22	3.6364	.81550	
	31年以上	4	3.6250	.47871	
整體兼任意願	5年以下	25	3.2695	.73328	.423
	6-10年	27	3.4113	.79338	
	11-20年	46	3.4336	.57271	
	21-30年	22	3.4354	.69315	
	31年以上	4	3.6579	.28667	

由表 4-48 得知，兼任行政教師不會因其服務年資不同在兼任行政意願上有顯著差異。此部分拒絕研究假設 5-10：不同服務年資的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。

(九)不同兼任行政年資之教師在兼任行政意願上之差異情形

本研究將兼任行政年資分為 1-3 年、4-10 年、11-25 年、26 年以上，經由單因子變異數分析不同兼任行政年資兼任行政教師之兼任行政意願差異情形，結果如表 4-49 所示：

表 4-49 不同兼任行政年資對兼任行政意願之分析摘要表

層面	兼行政年資	個數	平均數	標準差	F 值
自發性	1-3年	46	3.5391	.80650	1.059
	4-10年	57	3.7368	.64825	
	11-25年	19	3.8105	.57532	
	26年以上	2	3.4000	.56569	
認同感	1-3年	46	3.0391	.75850	1.391
	4-10年	57	3.2175	.76838	
	11-25年	19	3.1789	.59961	
	26年以上	2	4.0000	.28284	
價值性	1-3年	46	3.0870	.90691	2.026
	4-10年	57	3.4246	.85946	
	11-25年	19	3.4421	.62032	
	26年以上	2	4.0000	.00000	
成就感	1-3年	46	3.3587	.86064	1.437
	4-10年	57	3.4912	.82776	
	11-25年	19	3.7632	.48929	
	26年以上	2	4.0000	.00000	
整體兼任意願	1-3年	46	3.2506	.72226	1.526
	4-10年	57	3.4663	.67712	
	11-25年	19	3.5374	.46634	
	26年以上	2	3.8421	.22330	

由表 4-49 得知，兼任行政教師不會因其兼任行政年資不同，其兼任行政意願上有顯著差異。此部分拒絕研究假設 5-11：不同兼行政年資的兼任行政教師對兼任行政意願有顯著差異。

參、綜合討論

研究結果發現，台東縣高中職兼任行政教師工作壓力程度屬於低分組，其工作壓力主要來源為「面對校長的行政規定」及「無法同時符合各方的期望」意即角色衝突所帶來的壓力；兼任行政工作意願程度屬於高分組，其中意願最高的是因其「自發性」知覺。林淑芬(2001)針對高職兼任行政教師工作壓力研究設計開放性問卷，得知高職兼任行政教師壓力來源為：行政部門分工不明確、政策不明、工作繁雜、校長轉型領導等，最需要的是各處室的配合、校長的激勵鼓舞以及智識啟發。

不同背景變項的兼任行政教師工作壓力及其兼任意願的分析摘要如後：

(一)在兼任行政教師工作壓力層面，兼任行政教師因其學校類型不同，所知覺壓力程度有顯著差異，其中整體工作壓力感受高中顯著大於綜合高中。

(二)在兼任行政工作意願層面，因學校屬性、學歷、職位的不同，兼任行政教師的兼任意願有顯著差異。其中學士學歷的兼任行政教師其工作意願顯著大於博士學歷者兼任行政教師其工作滿意程度有顯著差異、兼任主任者工作意願大於兼任組長者。

第三節 校長轉型領導與兼任行政滿意度、壓力、意願之相關分析

壹、校長轉型領導與兼任行政工作滿意之相關分析

本研究旨在了解台東縣高級中等學校長轉型領導對教師兼任行政滿意的相關。以 Pearson 積差相關法，求出校長轉型領導整體及各層面與教師兼任行政意願整體及各層面的相關情形，如表 4-50 所示。

表 4-50 校長轉型領導與兼任行政工作滿意各層面相關分析

工作滿意 領導風格	工作內容	升遷與福利	心理滿足	整體工作滿意
建立願景	.634**	.239**	.431**	.575**
魅力影響	.622**	.255**	.500**	.639**
個別關懷	.543**	.333**	.518**	.640**
智識啟發	.611**	.306**	.494**	.649**
尊重信任	.607**	.306**	.534**	.662**
激勵鼓舞	.667**	.224*	.526**	.669**
校長整體領導風格	.670**	.301**	.548**	.699**

* $p < .05$ ，** $p < .01$

以下就台東縣高級中等學校校長轉型領導對教師兼任行政滿意度的關係做分析探討：

一、台東縣高級中等學校校長在「建立願景」層面，與兼任行政教師滿意度的相關依序為「工作內容」($r=.634$)、「心理滿足」($r=.431$)、「升遷與福利」($r=.239$)，意即校長轉型領導的「建立願景」層面，兼任行政教師對其「工作內容」有較高的滿意度。

二、台東縣高級中等學校校長在「魅力影響」層面，與兼任行政教師滿意度的相關依序為「工作內容」($r=.622$)、「心理滿足」($r=.500$)、「升遷與福利」($r=.255$)，意即校長轉型領導的「魅力影響」層面，兼任行政教師對其「工作內容」有較高的滿意度。

三、台東縣高級中等學校校長在「個別關懷」層面，與兼任行政教師滿意度的相關依序為「工作內容」($r=.543$)、「心理滿足」($r=.518$)、「升遷與福利」($r=.333$)，意即校長轉型領導的「個別關懷」層面，兼任行政教師對其「工作內容」有較高的滿意度。

四、台東縣高級中等學校校長在「智識啟發」層面，與兼任行政教師滿意度的相關依序為「工作內容」($r=.611$)、「心理滿足」($r=.494$)、「升遷與福利」($r=.306$)，意即校長轉型領導的「智識啟發」層面，兼任行政教師對其「工作內容」有較高的滿意度。

五、台東縣高級中等學校校長在「尊重信任」層面，與兼任行政教師滿意度的相關依序為「工作內容」($r=.607$)、「心理滿足」($r=.534$)、「升遷與福利」($r=.306$)，意即校長轉型領導的「尊重信任」層面，兼任行政教師對其「工作內容」有較高的滿意度。

六、台東縣高級中等學校校長在「激勵鼓舞」層面，與兼任行政教師滿意度的相關依序為「工作內容」($r=.667$)、「心理滿足」($r=.526$)、「升遷與福利」($r=.224$)，意即校長轉型領導的「智識啟發」層面，兼任行政教師對其「工作內容」有較高的滿意度。

七、校長轉型領導與兼任行政教師工作滿意度有顯著相關($r=.699$, $p<.01$)。

綜合上述研究結果，校長轉型領導會影響到教師兼任行政工作滿意度。此與梁馨文(2005)研究結果相同。兼任行政教師滿意度會因為校長轉型領導的不同而有差異，其中其提高其整體工作滿意度，與校長之「激勵鼓舞」、「尊重信任」層面有較高相關，換言之，知覺校長轉型領導之「激勵鼓舞」與「尊重信任」層面愈高，則工作滿意度愈高。

此部分接受研究假設六：校長轉型領導與兼任行政教師兼任行政滿意度有顯著相關。

貳、校長轉型領導與兼任行政工作壓力之相關分析

本研究旨在了解台東縣高級中等學校校長轉型領導對教師兼任行政工作壓力的相關。以 Pearson 積差相關法，求出校長轉型領導整體及各層面與教師兼任行政工作壓力整體及各層面的相關情形，如表 4-51 所示。

表 4-51 校長轉型領導與兼任行政工作壓力各層面相關分析

壓力 領導	上級要求總分	行政負荷總分	角色衝突總分	壓力來源
建立遠景	-.047	-.043	-.079	-.061
魅力影響	-.223*	-.206*	-.158	-.225*
個別關懷	-.240**	-.270**	-.137	-.248**
智識啟發	-.233**	-.214*	-.102	-.215*
尊重信任	-.308**	-.276**	-.152	-.287**
激勵鼓舞	-.207*	-.144	-.069	-.169
校長領導風格	-.236**	-.214*	-.127	-.224*

* $p < .05$ ；** $p < .01$

以下就台東縣高級中等學校校長轉型領導對教師兼任行政工作壓力的關係做分析探討：

- 一、台東縣高級中等學校校長在「建立願景」層面，與教師兼任行政壓力各層面的相關未達顯著程度，意即校長運用建立願景領導時，教師感受工作壓力不明顯。
- 二、台東縣高級中等學校校長在「魅力影響」層面，僅「角色衝突」壓力與該層面的相關未達顯著水準，其餘層面呈顯著負相關，相關程度依序為「上級要求」($r = -.223$)、「行政負荷」($r = -.206$)，意即兼任行政教師感受到校長轉型領導的「魅力影響」層面愈顯著，其感受到「上級要求」的壓力就愈大。
- 三、台東縣高級中等學校校長在「個別關懷」層面，僅「角色衝突」壓力與該層面的相關未達顯著水準，其餘層面呈顯著負相關，相關程度依序為「工作負荷」($r = -.270$)、「上級要求」($r = -.240$)，意即兼任行政教師感受到校長轉型領導的「個別關懷」層面愈顯著，其感受到「行政負荷」的壓力就愈大。
- 四、台東縣高級中等學校校長在「智識啟發」層面，僅「角色衝突」壓力與該層面的相關未達顯著水準，其餘層面呈顯著負相關，相關程度依序為「上級要求」($r = -.233$)、「行政負荷」($r = -.214$)，意即兼任行政教師感受到校長轉型領導的「智識啟發」層面愈顯著，其感受到「上級要求」的壓力就愈大。
- 五、台東縣高級中等學校校長在「尊重信任」層面，僅「角色衝突」壓力與該層面的相關未達顯著水準，其餘層面呈顯著負相關，相關程度依序為「上級要求」($r = -.308$)、「行政負荷」($r = -.276$)，意即兼任行政教師感受到校長轉型領導的「個別

關懷」層面愈顯著，其感受到「上級要求」的壓力就愈大。

六、台東縣高級中等學校校長在「激勵鼓舞」層面，僅「上級要求」壓力與該層面的相關達顯著水準($r=.207$)，其餘層面相關皆未達顯著水準，($r=.276$)，意即兼任行政教師感受到校長轉型領導的「激勵鼓舞」層面愈顯著，其感受到「上級要求」的壓力就愈大。

七、校長轉型領導與兼任行政教師工作壓力有顯著負相關($r=-.224$ ， $p<.05$)。

綜合上述研究結果，校長轉型領導會影響到教師兼任行政工作壓力。

此部分接受研究假設七：校長轉型領導與兼任行政教師工作壓力有顯著相關。

參、校長轉型領導與兼任行政意願之相關分析

本研究旨在了解台東縣高級中等學校校長轉型領導對教師兼任行政意願的相關。以 Pearson 積差相關法，求出校長轉型領導整體及各層面與教師兼任行政意願整體及各層面的相關情形，如表 4-52 所示：

表 4-52 校長轉型領導與兼任行政意願各層面相關分析

意願 領導	自發性	認同感	價值性	成就感	兼任意願
建立願景	.495**	.437**	.430**	.531**	.542**
魅力影響	.389**	.435**	.478**	.521**	.526**
個別關懷	.351**	.419**	.369**	.410**	.446**
智識啟發	.425**	.449**	.419**	.437**	.499**
尊重信任	.351**	.436**	.387**	.453**	.468**
激勵鼓舞	.426**	.435**	.425**	.505**	.514**
校長整體領導風格	.439**	.474**	.455**	.518**	.542**

** $P<.01$

以下就台東縣高級中等學校校長轉型領導對教師兼任行政意願的關係做分析探討：

一、台東縣高級中等學校校長在「建立願景」層面，與教師兼任意願的相關依序為「成就感」($r=.531$)、「自發性」($r=.495$)、「認同感」($r=.437$)、「價值性」($r=.430$)，表示在知覺校長建立願景的領導風格下，教師對其兼任行政業務的意願以「成就感」層面為主要原因。

二、台東縣高級中等學校校長在「魅力影響」層面，與教師兼任意願的相關依序為「成就感」($r=.521$)、「價值性」($r=.478$)、「認同感」($r=.435$)、「自發性」($r=.389$)，意即在知覺校長魅力影響的領導風格下，影響教師對其兼任行政業務意願以「成就感」為最大相關。

三、台東縣高級中等學校校長在「個別關懷」層面，與教師兼任意願的相關依序

為「認同感」($r=.419$)、「成就感」($r=.410$)、「價值性」($r=.369$)、「自發性」($r=.351$)，意即在知覺校長個別關懷的領導風格下，影響教師對其兼任行政業務的意願以「認同感」為最大相關。

四、台東縣高級中等學校校長在「智識啟發」層面，與教師兼任意願的相關依序為「認同感」($r=.449$)、「成就感」($r=.437$)、「自發性」($r=.425$)、「價值性」($r=.419$)，意即在知覺校長智識啟發的領導風格下，影響教師兼任行政業務的意願以「認同感」為最大相關。

五、台東縣高級中等學校校長在「尊重信任」層面，與教師兼任意願的相關依序為「成就感」($r=.453$)、「認同感」($r=.436$)、「價值性」($r=.387$)、「自發性」($r=.351$)，意即在知覺校長的尊重信任領導風格下，影響教師兼任行政業務的意願以「成就感」為最大相關。

六、台東縣高級中等學校校長在「激勵鼓舞」層面，與教師兼任意願的相關依序為「成就感」($r=.505$)、「認同感」($r=.435$)、「自發性」($r=.426$)、「價值性」($r=.425$)，意即在知覺校長激勵鼓舞的領導風格下，影響教師兼任行政業務的意願以「成就感」有較高的意願。

七、台東縣高級中等學校校長在運用整體領導風格，與教師兼任意願的相關依序為「成就感」($r=.518$)、「認同感」($r=.474$)、「價值性」($r=.455$)、「自發性」($r=.439$)，意即校長整體領導風格與教師兼任行政意願的「認同感」層面之相關最高，在校長整體領導風格對教師兼任行政工作的認同感有較高的意願。

八、校長轉型領導與教師兼任行政工作意願有顯著相關($r=.542$, $p<.01$)。

綜合上述研究結果，教師兼任行政意願會因為校長轉型領導的不同而有差異，教師考慮接任行政時，會因知覺校長「建立願景」、「魅力影響」而有較高的意願。

此部分接受研究假設八：校長轉型領導與兼任行政教師兼任意願有顯著相關。

肆、兼任行政工作滿意與兼任行政意願之相關分析

本研究旨在了解台東縣高級中等學校兼任行政教師其兼任滿意度與兼任意願的相關。以 Pearson 積差相關法，求出兼任行政滿意度及各層面與教師兼任行政意願整體及各層面的相關情形，如表 4-53 所示：

表 4-53 兼任行政工作滿意與兼任行政意願各層面相關分析

兼任意願 工作滿意	自發性	認同感	價值性	成就感	兼任意願
工作內容	.606**	.619**	.725**	.689**	.764**
升遷與福利	.130	.346**	.258**	.320**	.304**
心理滿足	.310**	.522**	.474**	.445**	.509**
整體工作滿意	.482**	.695**	.700**	.631**	.729**

** $p<.01$

以下就台東縣高級中等學兼任行政滿意度與教師兼任行政意願的關係做分析探討：

一、兼任行政教師在滿意度「工作內容」層面，與其兼任行政意願的相關依序為「價值性」($r=.725$)、「成就感」($r=.689$)、「認同感」($r=.619$)、「自發性」($r=.606$)，意即兼任行政教師對「工作內容」滿意層面愈高，對兼任行政工作的「價值性」感受就愈高。

二、兼任行政教師在滿意度「升遷與福利」層面，與其兼任行政意願的相關依序為「認同感」($r=.346$)、「成就感」($r=.320$)、「認同感」($r=.346$)，「自發性」($r=.130$)並無相關，意即兼任行政教師對「升遷與福利」滿意層面愈高，對兼任行政工作意願的「認同感」感受就愈高，但是「升遷與福利」的知覺與其「自發性」意願並無相關。

三、兼任行政教師在滿意度「心理滿足」層面，與其兼任行政意願的相關依序為「認同感」($r=.522$)、「價值性」($r=.474$)、「成就感」($r=.445$)、「自發性」($r=.310$)，意即兼任行政教師對「心理滿足」滿意層面愈高，對兼任行政工作的「認同感」感受就愈高。

四、兼任行政教師工作滿意度與兼任行政意願顯著相關($r=.729$ ， $p<.01$)。

綜合上述研究結果，兼任行政教師兼任行政意願會因為兼任行政滿意度有差異，其中對兼任行政之「工作內容」滿意度愈高，其兼任行政意願就愈高。換言之，整體工作滿意度愈高，則兼任行政意願就愈高。工作滿意與留任意願有直接影響，即工作滿意度愈低，留任意願愈低；依本研究之研究結果，台東縣高級中等學校兼任行政教師工作滿意度與兼任意願有正相關，表示整體而言，兼任行政工作是教師願意接受的挑戰與規劃。

此部分接受研究假設九：兼任行政教師兼任滿意度與兼任行政意願有顯著相關。

伍、兼任行政工作壓力與兼任行政意願之相關分析

本研究旨在了解台東縣高級中等學校兼任行政教師其兼任行政工作壓力與兼任行政意願的相關。以 Pearson 積差相關法，求出兼任行政工作壓力及各層面與教師兼任行政意願整體及各層面的相關情形，如表 4-54 所示：

表 4-54 兼任行政工作壓力與兼任行政意願各層面相關分析

工作壓力 兼任意願	整體壓力	上級要求	行政負荷	角色衝突
自發性	.097	.107	.038	.111
認同感	.062	.126	-.006	.015
價值性	.149	.124	.072	.107
成就感	.110	.166	.083	.010
兼任意願	.123	.173	.054	.073

由表 4-54 可知，兼任行政教師的整體工作壓力及其壓力各層面上，與其兼任行政意願及各層面之相關並無達到顯著。此與曾怡錦(2004)以高職教師為研究對象，發現工作壓力與組織承諾具有顯著負相關以及陳瑞惠(2002)以私立高中為研究對象，工作壓力與組織承諾有顯著負相關等研究結果有差異。

此部分拒絕研究假設十：兼任行政教師工作壓力與工作意願有顯著相關。推論此研究結果係台東縣高級中等學校兼任行政教師兼任意願高、整體工作壓力呈現中下程度，導致兩者之間無顯著相關。



第五章 結論與建議

本研究旨在探討「校長轉型領導對教師兼任行政意願之研究」，採用問卷調查法達成研究目的。本章首先提出研究之主要發現，再進而歸納本研究之結論，最後提出建議。

第一節 結論

根據上述的研究結果，綜合歸納成以下的結論，作為提出建議的依據，茲分述如下：

壹、不同學校兼任行政教師所知覺到校長轉型領導是良好的。

台東縣高級中等學校兼任行政教師對校長的領導風格各層面及整體知覺皆高，其中對「建立願景」層面知覺最高，顯示台東高級中等學校校長在爭取經費、建構學校遠景等方面的領導項目，讓兼任行政教師對其領導感受最深。

貳、部分背景變項之兼任行政教師對校長轉型領導類型知覺有顯著差異。

一、不同學校屬性兼任行政教師對校長轉型領導的知覺有顯著差異。且對領導風格之大部分層面達顯著差異，整體而言，私立學校的兼任行政教師比公立學校的兼任行政教師認同校長轉型領導。

二、不同職位兼任行政教師對校長轉型領導的知覺有顯著差異。且對校長整體領導風格及各層面的知覺達顯著差異。整體而言，教師兼任主任比教師兼任組長認同校長轉型領導。

三、兼任行政教師不會因為戶籍是台東而對校長轉型領導知覺有差異。但是在領導風格之「魅力影響」層面有顯著差異。

四、兼任行政教師的兼任行政年資不同，對校長整體領導風格並無顯著差異，但是在領導風格的「魅力影響」層面有顯著差異，表示兼行政 26 年以上者對校長魅力影響知覺最高。

五、兼任行政教師不會因學校規模不同、性別、婚姻狀況、處室、年齡、學歷及服務年資不同，對校長轉型領導風格知覺有差異。

參、部分背景變項之兼任行政教師其兼任行政滿意度有顯著差異。

教師兼任行政工作滿意度以「工作內容」最高，其次為「心理滿足」、「升遷與福利」；整體工作滿意度位於高分組，顯示兼任行政工作滿意度是良好的。

一、不同學校屬性的兼任行政教師在整體工作滿意度上有顯著差異，其中，在「工作內容」層面及整體工作差異上，私立學校的兼任行政教師滿意度顯著高於公立學校的兼任行政教師。

二、兼任行政教師不因學校規模的不同而在整體工作滿意度上有顯著差異，除了在「升遷與福利」層面外，其餘各層面未達顯著差異。

三、不同學歷之兼任行政教師在整體工作滿意度上有顯著差異。其中，在「工作內容」層面，學士畢業的兼任行政教師滿意度高於碩、博士畢業的兼任行政教師。

四、不同職位之兼任行政教師在整體工作滿意度上有顯著差異。整體而言，教師兼任主任者其工作滿意度顯著高於教師兼任組長者。

五、兼任行政教師不因性別、婚姻狀況、處室、戶籍在台東、年齡、服務年資、兼行政年資不同而在工作滿意度上有顯著差異。

肆、部分背景變項之兼任行政教師其兼任行政壓力有顯著差異。

兼任行政教師其工作壓力來源以「面對校長行政規定」及「行政工作無法同時符合學校行政同仁、教師、家長及學生的期望」感受壓力最大，其次為「校長領導作風」，以壓力分層來看，教師主要工作壓力來自於「行政負荷」，其次依序為「角色衝突」、「上級要求」；整體工作壓力感受成中下程度。

一、兼任行政教師不因學校類別不同而在整體工作滿意度上有顯著差異，除了在「校長行政規定有壓力」、「領導作風有壓迫感」項目外，其餘各項目皆未達顯著水準。

二、兼任行政教師不因學校規模的不同而在整體工作滿意上有顯著差異，除了在「校長行政規定有壓力」項目，其滿意度有顯著外，其餘各項目皆未達顯著差異。

三、兼任行政教師不會因其戶籍是否為台東、性別、服務年資的不同，在整體工作滿意上有顯著差異。

四、兼任行政教師不因兼行政年資的不同而在整體工作滿意上有顯著差異，除了在「無法同時符合各方期望」項目其滿意度有顯著外，其餘各項目皆未達顯著差異。

伍、部分背景變項之兼任行政教師其兼任行政意願有顯著差異。

教師兼任行政整體意願平均數位於高分組，顯示台東縣高級中等學校教師兼任行政意願是高的。

一、教師兼任行政工作意願以「自發性」層面最為顯著，其次為「成就感」、「價值性」、「認同感」。

二、不同學校屬性的兼任行政教師，對整體兼任行政意願有顯著差異，但在「自發性」、「認同感」層面未達顯著差異。

三、兼任行政教師不因學校規模的不同而對其兼任行政意願有顯著差異，除了在「自發性」層面其兼任意願達顯著差異外，其餘各層面皆未達顯著差異。

四、不同學歷的兼任行政意願教師對其兼任行政意願有顯著差異。且對兼任行政意願之各層面亦達顯著差異，整體而言，學士畢業的兼任行政教師其兼任行政意願較博士畢業之兼任行政教師高。

五、不同職位的兼任行政教師對其兼任行政意願有顯著差異。整體而言，教師兼任主任者其兼任意願顯著高於兼任組長之教師。

六、兼任行政教師不因其戶籍是否為台東人而對兼任行政意願有顯著差異，除了「成就感」層面兼任行政意願達顯著差異外，其餘各層面皆未達顯著差異。

七、兼任行政教師不因性別、婚姻狀況、處室、服務年資、兼行政年資等不同對整體兼任意願有顯著差異。

陸、校長轉型領導與教師兼任行政滿意度有顯著相關。

兼任行政教師所知覺到的校長轉型領導與教師兼任行政滿意度有正相關存在。台東高級中等學校校長轉型領導與教師兼任行政滿意度的相關係數為.699，達到 $p < .01$ 顯著水準，故校長轉型領導與教師兼任行政滿意度有顯著正相關，亦即校長轉型領導行為愈顯著，教師兼任行政滿意度愈高。

柒、校長轉型領導與教師兼任行政工作壓力有顯著相關。

兼任行政教師所知覺到的校長轉型領導與兼任行政教師工作壓力有負相關存在。台東高級中等學校校長轉型領導與兼任行政教師工作壓力的相關係數為-.244，達到 $p < .05$ 顯著水準，故校長轉型領導與兼任行政教師有顯著負相關，表示校長轉型領導行為愈顯著，教師工作壓力愈低。

捌、校長轉型領導與教師兼任行政意願有顯著相關。

兼任行政教師所知覺到的校長轉型領導與教師兼任行政意願有正相關存在。台東高級中等學校校長轉型領導與教師兼任行政意願的相關係數為.542，達到 $p < .01$ 顯著水準，故校長轉型領導與教師兼任行政意願有顯著正相關，表示校長轉型領導行為愈顯著，教師兼任行政意願越高。

玖、教師兼任行政滿意與其兼任意願有顯著相關。

兼任行政教師所知覺到的工作滿意度與教師兼任行政意願有正相關存在。台東高級中等學校兼任行政教師工作滿意度與教師兼任意願的相關係數為.729，達到 $p < .01$ 顯著水準，故兼任行政工作滿意度與兼任行政意願有顯著相關，表示行政工作滿意度愈高，兼任意願愈高。

拾、教師兼任行政工作壓力與其兼任意願無顯著相關。

兼任行政教師所知覺到的整體工作壓力呈中下程度，而其兼任行政意願是高的，兩者從皮爾森相關係數中呈現出無顯著相關，表示教師的工作壓力與其意願並無顯著相關。

第二節 建議

依據本研究的發現與結論，提出建議作為學校行政機關、學校、教師及未來研究者之參考。

壹、教育行政機關方面

一、訂定更完善之措施，減少行政負擔，增進教師兼任行政意願

目前的教育環境愈趨複雜，一方面教師會趨向與行政對立，增加行政同仁工作負擔外，教育政策往往朝令夕改，多如牛毛之公文與配套不完整的行政措施使行政工作愈趨困難與繁瑣。兼任行政教師常常必須面對上級與同事之間之兩難窘境，上級交代必須執行，但面對同事一問三不知以及不配合辦理的情形層出不窮，若加上校長不支持、不鼓勵，家長、社區與教學等壓力排山倒海而來，長時間累積下，都是造成兼任行政意願低落及工作滿意度大減之主要因素。

建議工作平均分配，將事務性工作交由專人處理，教師與行政人員必須有效分工，避免勞逸不均的情況發生，使兼任行政教師可以更專心於行政業務與教學或動上；另外教育行政主管機關要求學校配合推動教育政策時，請擬定完整計劃程序與內容，避免朝令夕改或專案卻不專人負責，增加行政困能與浪費時間；對於教師在兼任行政工作表現上優異者應多給予支持與鼓勵，以增強其留任意願與行政效能。

二、注重校長領導能力，培育更卓越之領導人才

諸多研究結果顯示，校長運用轉型領導與教師工作滿意度有高度相關，對於學校整體效能也有正向提升效果，因此，如何有效的甄選出優秀的領導者出任校長，有賴教育行政機關考慮將領導才能納入校長遴選項目中，並辦理專業訓練課程，鼓勵校長進修、成長、學習，使其擁有轉型領導能力並與實務做結合，強化校長校務經營和領導的能力，營造教師高度工作滿意度及學校整體行政績優效能。

貳、學校組織方面

一、降低兼任行政人員調動頻率，以提高教師對組織認同感

要重視學校因兼任行政工作教師的流失，導致學校管理斷層的問題，行政經驗傳承非常重要，校長應該重視這個問題。校長應尊重教師兼任行政意願，尋求合適之兼任行政人選，一但選定後，要充分授權並尊重信任，提高其工作意願。適才適所，做得好的行政人員鼓勵其繼續賣力，能力不足者應適時調整。本研究結果發現，主任的兼任行政意願比組長高，所以，建議建立暢通溝通管道，提振組長們的工作士氣，強化其對組織的認同及歸屬感。

二、檢視教育現場，增加與教師互動，加強自省能力

本研究結果發現，台東縣高級中等學校校長轉型領導以「個別關懷」與「智識啟發」為迫切需要，校長應多支持教師進修，鼓勵行政人員發揮創意及潛力，並透過互動及檢視學校行政效能，對於兼任行政教師多給予同理心及關心，並且

避免給予不同行政團隊不同關愛程度。當兼任行政人員逐年流動時，意即學校組織管理面臨危機，必須立即警覺並有自省能力，迅速改善狀況，了解原因後做妥善的行政處理。另外，校長應定期實施績效評估問卷，透過教師會發放校長施政滿意度及各處室滿意度之問卷，所得知結果與建議需正視並列為實施校務領導之依據，以提高教師工作滿意度及參與學校決策之動力。

三、激發教師參與行政意願，鼓勵教師兼任行政

教師兼任行政工作，等於是教學之外多了行政領域，需要被肯定及鼓勵，更需要尊重與支持。校長應該體諒同仁工作辛勞，以口頭嘉許代替責罵，職務工作內容分配時應力求公平，避免勞役不均，提昇教師兼任行政職務的滿意度之餘，讓教師有參與行政的動力。

參、對未來研究者之建議

一、研究方法方面

本研究以問卷調查方式進行資料蒐集，在資料的解釋上仍然有其限制，無法透過問卷完整了解到問題核心所在。建議未來的研究者可以運用訪談或行動觀察研究，更深入探討教師兼任行政的意願與壓力現況，及對領導者(校長)領導風格各面向的知覺情形，更了解其相關的因素。

二、研究對象方面

本研究基於研究者的動機與目的，加上時間、能力有限，僅以 8 所台東縣高級中等學校在 97 學年兼任行政工作之教師為研究對象，未能擴大有效的推論至其他範圍，對於研究問題之解惑有未盡之處，建議未來研究者可以將研究對象擴及其他地區，並將對校長之訪談納入研究範圍，擴大解釋校長自覺之領導風格與兼任行政教師所知覺之領導層面之相關問題。

三、研究內容方面

學校教育現場，教師皆具備相同的背景，如學歷、教育背景及薪水酬勞等，兼任行政職務的動機可涵蓋許多層面，包括教師個人職場規劃、對自我挑戰、社經地位之累積或資源之整合運用等等，其中「校長轉型領導」對其兼任行政因素之比重多寡因人而異。建議未來研究者可以進一步就各層面作深入探討，對於了解教育現場實況有更大的助益。

參考文獻

一、中文部份

- 方淑芬(2007)。臺北縣市高中校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究。國立政治大學/學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
- 王貞雅(2006)。台灣南部地區高中職校長轉化型領導相關因素之研究。屏東科技大學/技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 王榮睦(2005)。台南縣高中職專任教師兼任行政人員工作滿意度之研究。致遠管理學院/教育研究所碩士論文，未出版，台南。
- 左冬玲(2007)。台北市高級中學生活輔導組長工作價值觀、工作壓力與工作滿足相關之研究。中國文化大學/生活應用科學研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
- 白麗美(1998)。國民小學校長轉型領導與教師工作動機關係之研究。台北市立師範學院/碩士論文，未出版，台北。
- 石宜正、梁玉芳(2008)。高中職教師工作壓力與休閒參與之研究。運動休閒產業管理學術研討會論文集，2，145-157。
- 朱文雄(2005)。台南縣高中職專任教師兼任行政人員工作滿意度之研究。致遠管理學院/教育研究所碩士論文，未出版，台南。
- 朱永泰(2008)。政府審計人員工作壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究。高雄師範大學/成人教育研究所碩士論文，未出版，台中。
- 江巨材(2007)。激勵保健因素與公立高職兼職行政工作教師組織承諾關係之研究。國立政治大學/學校行政在職專班碩士論文，未出版，台北。
- 位明先(1993)。我國高級工業職業學校專業科目教師工作滿意之研究。彰化師範大學/工業教育研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 吳宗立(1993)。國民中學組織結構、教師社會支持與職業倦怠關係之研究。國立政治大學/教育學系碩士論文，未出版，台北。
- 吳宗立(1998)。國民中學組織衝突、外在壓力、行政決策與學校效能關係之研究。國立政治大學/教育學系博士論文，未出版，台北。
- 吳宗立(2003)。國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究。國教學報，15，193-231。
- 吳俐錦(2006)。高雄市國民小學兼任組長教師工作壓力與因應策略之研究。國立台東大學/教育研究所碩士論文，未出版，台東。
- 吳建財(2008)。轉型領導與組織公民行為：組織承諾與工作滿意之中介效果。大葉大學/人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文，未出版，彰化。
- 吳清山(1993)。學校行政。台北：心理出版社。
- 吳清基(1999)。教育與行政。台北：師大書苑

- 吳榮福(2002)。台南縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究。台南師範學院碩士論文，未出版，台南。
- 宋冠瑩(2005)。我國公立高職兼任行政工作教師工作壓力與因應之研究。國立台北科技大學/技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 李慧雯(2009)。完全中學兼任行政教師行政辭卸傾向之研究：以工作滿意、工作壓力、生涯規劃為探討變項。國立政治大學/學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
- 周昌柏(2006)。國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究。花蓮教育大學學報，22，255-282。
- 林永成(2006)。特殊教育學校教師工作滿意度之研究。國立彰化師範大學/特殊教育學系所碩士論文，未出版，彰化。
- 林生傳(1985)。教育社會學。高雄：復文。
- 林全義(2008)。高級中等教育法(草案)修法特色介紹。港都文教簡訊，136，4-5。
- 林明地(2002)。學校領導：理念與校長專業生涯。台北：高等教育。
- 林保豐、吳宗立(2003)。國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究。國教學報，15，193-229。
- 林國隆(2006)。高雄縣國民小學兼職行政教師工作價值觀與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學/教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 林淑芬(2001)。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。彰化師範大學/商業教育學系在職進修專班碩士論文，未出版，彰化。
- 林龍和(2005)。高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究。國立高雄師範大學/教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 邱勝濱(2008)。高中職校長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究。國立彰化師範大學/工業教育與技術學系博士論文，未出版，彰化。
- 洪于仁(2005)。國民小學資賦優異班教師工作壓力與工作倦怠調查之研究。國立彰化師範大學/特殊教育行政碩士班，未出版，彰化。
- 范熾文(2002)。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立台灣師範大學/教育研究所博士論文，未出版，台北。
- 范熾文(2004)。國小校長轉型、互易領導與學校組織績效之研究。花蓮師院學報，19，21-40。
- 孫瑞雲(2001)。學校與企業領導型態研究之回顧。2001年商學研討會論文集，197-220。桃園：龍華技術學院。
- 徐君伊(2007)。學校組織文化、領導風格與知識管理之關係研究。國立東華大學/教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 徐惠珠(2007)。公立高中高職校長運用轉型領導之研究-以新竹苗栗地區為例。國立台灣師範大學/工業教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，台北。
- 秦夢群(1998)。教育行政-理論部份。台北：五南。

- 秦夢群、吳勁甫、濮世緯(2007)。校長轉型、交易領導與教師工作滿意關係之後設分析。**教育與心理研究**，30(4)，27-55。
- 張明輝(1998)。**學校行政革新專輯**。台北：師大書苑。
- 張政治(2008)。高中職校長轉型領導與體育組長工作滿意關係之研究，**北體學報**，16，269-278
- 張淑貞(2005)。**高級商業職業學校教師工作滿意度之研究-以高雄、屏東縣為例**。中華大學/經營管理研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 張德銳(2000)。**教育行政研究**。台北：五南。
- 張慶勳(1998)。**學校教育與行政**。高雄：復文出版社。
- 張慶勳(2003)。國小校長轉型領導與行為之研究。**屏東師院學報**，20，1-38。
- 梁丁財(2001)。**國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究**。國立台中師範學院/國民教育研究所碩士論文，未出版，台中。
- 梁馨文(2004)。**綜合高中校長領導行為、學校組織氣氛及教師工作滿意度關係之研究-以台灣北部六縣市為例**。國立台灣科技大學/技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 許文寬(2003)。**國小校長轉型領導與教師參與決定之研究**。國立屏東師範學院/國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 許志瑋(2007)。**高中職教師激勵因子及保健因子之研究**。國立台北科技大學/技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 陳世聰(2001)。**屏東縣國小校長轉化、互易領導與學校效能關係之研究-以發揮「小班教學精神」效能為指標**。國立屏東師範學院/國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 陳怡如(2006)。**屏東縣國小教師工作壓力對管教行為影響之研究**。國立屏東教育大學/初等教育學系碩士班碩士論文，未出版，屏東。
- 陳華樹(2003)。**國小校長遴選制度實施後校長轉型領導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。
- 陳瑞惠(2002)。**私立高中教師工作價值觀、工作壓力與組織承諾之研究**。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。
- 陳義明(1992)。**學校行政領導-辦學理念與實務**。台中：台中二中。
- 陳德松(2002)。**高級職業學校教師工作滿意度之研究-以高雄縣為例**。義守大學/管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 陳慶瑞(1995)。**費德勒權變領導理論研究**。台北：五南。
- 陳學賢(2004)。**高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究**。國立高雄師範大學/教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 陳樹(1998)。**領導風格與組織文化關聯性之研究**。國立台灣大學/商學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 傅岳邦(2006)。**組織行為**。台北：新文京開發出版股份有限公司。

- 曾怡錦(2004)。**教師工作壓力、組織承諾與學校效能關係之研究-以台南市高級職業學校為例**。國立成功大學/企業管理學系碩博士班碩士論文，未出版，台南。
- 楊江進(2005)。**工業類科職業學校兼任行政教師工作壓力與職業倦怠關係之研究**。國立彰化師範大學/工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化。
- 葉淑婷(2006)。**嘉義縣國民小學校長領導行為與學校行政執行力關係之研究**。國立嘉義大學/國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 詹寶完(2003)。**國小教師兼任組長工作壓力之個案研究**。國立台中師範學院/學校行政碩士論文，未出版，台中。
- 蔡明忠(2005)。**個人職場認知、薪資與退撫制度、工作壓力與工作態度關係之研究—以私立高中職教師為例**。長榮大學/經營管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 蔡炳坤(2007)。**高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能關係之研究**。國立政治大學/教育學系碩士論文，未出版，台北。
- 蔡培村(1985)。**台灣地區國民中小學學校組織行為之比較研究**。國立政治大學/教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蔡培村(1998)。**學校經營與管理**。高雄：麗文文化。
- 蔡進雄(2001)。**學校行政領導**。台北：師大書院。
- 蔡進雄(2001)。**學校教育與行政**。台北：商鼎文化。
- 蔡進雄(2003)。**學校行政與教學研究**。高雄：麗文文化。
- 鄭文宗(2004)。**高中職行政主管轉型領導與學校效能之研究—以高雄市為例**。義守大學/管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 蕭雪梅(2002)。**高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係之研究**。國立高雄師範大學/成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄。
- 駱仁(2006)。**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。
- 謝百亮(1995)。**國民小學行政管理與教師工作滿意之關係**。台中師範學院/初等教育研究所碩士論文，未出版，台中。
- 謝承慶(2001)。**彰化縣國民小學擔任行政作教師角色壓力及其相關因素之探討**。嘉義大學/國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 顏耀南(2001)。**教師職業倦怠相關變項之後設分析研究**。國立中正大學/教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 魏昌國(2005)。**國立高級中學教師兼任行政職務工作滿意度之研究**。國立彰化師範大學/工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化。
- 魏昌國(2005)。**教師兼任行政職務工作滿意度之探討**。師說，187，22-29。
- 羅虞村(1999)。**領導理論研究**。台北：文景出版社。
- 蘇月琴(2003)。**高中職學校行政人員溝通行為、角色衝突與工作滿意度關係之研究**。屏東師範學院/國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。

蘇伯顯(1978)。領導與組織。台北：國家出版社。

蘇奕娟(2005)。臺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。

二、西文部份

Bryman A. (1992). Charisma and Leadership in Organization. Lonton: SAGE Publications.

Culver, S. M., Wolfe, L.M., & Cross, L.H. (1990). Testing a model of teacher satisfaction for Black and White. *American ducational Research Journal*, **27**(2), 323-349.

Seashore, S. E., & Taber, T. D (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, **18**(3), 333-368

Stout, J.K. (1984). Supervisors' structuring and consideration structu and workers' job satis job satisfaction, stress, and he al *Rehabilitation counseling bulletin*, **28**(2), 133-138.



附錄一 校長轉型領導對教師兼任行政意願之關係問卷專家意見彙整表

項目	內容	修改意見	修改情形
個人基本資料	1.性別	1.建議加入「戶籍」探討變項。 2.建議刪除學校類型	依建議修改。
	2.年齡		
	3.婚姻		
	4.學歷		
	5.服務年資		
	6.兼行政年資		
	7.擔任職位		
	8.處室		
	9.學校規模		
	10.學校屬性		
	11.學校類型		
校長領導行為部分	1.校長常面帶微笑，幽默風趣，很給人好感。	1.配合領導風格操作性定義，建議將題項做分類 2.「校長領導行為」建議改為「校長轉型領導」 3.第2.19.30題題目雷同，應篩選之。	接受意見修訂之
	2.校長努力改善校況，發展學校遠景。		
	3.校長支持校內各種活動。		
	4.校長在行政效率不彰時會給予適時打氣鼓勵。		
	5.校長有自己的教育目標，清楚了解學校發展方向。		
	6.校長會創造表現機會，鼓勵行政團隊積極參加、全力以赴。		
	7.校長形象良好，所作所為能得到我們的認同。		
	8.校長處理事情的方法與態度使行政同仁信服。		
	9.校長以身作則，讓我們願意跟隨他，配合他的行政安排。		
	10.校長鼓勵行政同仁勇於嘗試接受上級業務。		
	11.校長對新進行政同仁會多給予關心與照顧。		
	12.校長會去注意那些被忽略的行政同仁。		
	13.校長對於行政作業結果不會預設立場。		
	14.校長本身不斷進修，帶動進修氣氛。		
	15.校長會提出座右銘，作為一起努力的目標。		
	16.校長能體恤行政同仁的辛勞，同理心的適時給予支持。		
	17.校長鼓勵我們解決事情運用創意，不墨守成規。		
	18.校長交代事情觀點清晰，我們很容易就可以知道事情的狀況。		

	19.校長積極爭取經費，致力於改善學校結構。 20.校長對於每個行政團隊給予一樣的關愛。 21.校長表現出用人不疑、疑人不用的明確態度。 22.當提出想法時，校長願意支持並讓我們去試試看。 23.校長對行政人員的表現表示肯定。 24.校長尊重行政人員的專業自主，充分授權。 25.校長能激勵同仁發揮專長與專業能力。 26.校長對於行政業務推動會給予口頭肯定。 27.校長賦予行政同仁使命感，使其為工作目標而努力。 28.校長遇事不推諉，有擔當、有魄力，散發出影響力。 29.校長會主動與行政同仁討論如何發展學校願景。 30.校長不遺餘力改善學校設施設備，提供更好的工作環境。		
兼任行政教師工作滿意	1.行政工作讓我發揮自己的潛能。 2.行政工作的經驗讓我有成長的機會。 3.我覺得行政工作非常具有挑戰性。 4.行政工作的成果讓我得到非常大的成就感。 5.行政工作讓我學到許多不同於教學上的技能。 6.因為推展業務，讓我樹立個人專業形象與權威，受到學校重視。 7.我對於擔任行政工作對自己升遷、積分有很大幫助感到滿意。 8.我對目前行政工作福利感到滿意。 9.我對職務加給的多寡與自己的行政工作份量相比感到滿意。 10.我對於進修機會與管道感到滿意。 11.我覺得兼任行政工作可擁有上班時間上的自主性。 12.主管充分授權，使我在行政工作上很有彈性。 13.主管的口頭肯定與同理心讓我覺得對於行政工作有信心。 14.同事對於行政工作的認同與尊重讓我感到滿意。 15.我對於個人社會地位受到肯定感到滿意。	無	

兼任行政教師壓力來源	1.我常因為校長的行政規定感受到壓力。	依研究操作型定義，建議將題項做分類。	依建議修改之
	2.我會因為校長的領導作風感到壓迫感。		
	3.我認為校長在頒訂各項行政措施時，忽視執行上的困難。		
	4.為了執行校長的要求，總是倍感壓力。		
	5.我不清楚我在行政工作上的權限。		
	6.我無法同時符合學校行政人員、教師、家長及學生對我的期望。		
	7.校長過度干涉，讓我在行政工作上無法施展開來。		
兼任行政教師兼任意願	1.我認為教師對於學校行政應該是主動參與的。	無	
	2.我認為身為學校一份子，對於學校行政應該表示關心。		
	3.我認為教師對於行政工作應樂於挑戰。		
	4.我認為教師可以依照自己的意願決定兼任行政工作。		
	5.我認為教學與行政工作是一體的。		
	6.我覺得行政工作的內容與我的教育理念契合。		
	7.我覺得行政工作是我的理想工作內容。		
	8.我覺得行政工作是我職場生活的重心。		
	9.我覺得學校行政措施與規定合乎教育政策。		
	10.我覺得只要有心，行政工作並不會造成我教學上的困難。		
	11.我覺得參與行政工作是很棒的事。		
	12.我覺得學校行政是值得去挑戰的工作。		
	13.我覺得行政工作具有發展性，讓教師一展所長。		
	14.我覺得行政工作可以實現個人理想與抱負。		
	15.我覺得行政工作與教學有正向幫助。		
	16.我認為行政工作做得好可以獲得主管及同事的肯定。		
	17.我認為行政工作推展得好就會受到學校的重視。		
	18.我認為用心將行政工作可以得到對自我的肯定。		
	19.我認為行政工作做好可以得到家長的認同與配合。		

附錄二 專家效度調查統計表

問卷內容	適合題號	修正後適合題號	不適合題號	結果
1.個人基本資料	1-5、7-12	無	6	刪除
2.校長轉型領導	1、3-30	無	2	刪除
3.兼任行政教師工作滿意	1-15	無	無	保留
4.兼任行政教師壓力來源	1-7	無	無	保留
5.兼任行政教師兼任意願	1-19	無	無	保留



附錄三 校長轉型領導對教師兼任行政意願之關係問卷預試問卷

敬愛的教育夥伴：

您好！感謝您在百忙之中抽空填寫本問卷。本問卷之目的主要在瞭解台東縣高級中等學校兼任行政教師壓力的來源，以及其兼任行政意願。

您的意見非常寶貴，請就您在學校擔任行政職以來的真實感受據實作答，這份資料**僅供學術研究之用，不做其他用途**，調查結果只做整體分析，**不做個別學校之分析比較**，請您放心填答。

這份問卷填答時間約 **5 分鐘**，再次感謝您撥冗填答。

敬祝 教安！

國立台東大學教育系(所)學校行政碩士班

指導教授：梁忠銘先生

【個人基本資料】

請依據您個人的實際狀況，在適當的□裡打『✓』

- _____ 1.性別：☐ (1)男 ☐ (2)女
- _____ 2.婚姻：☐ (1)已婚 ☐ (2)未婚
- _____ 3.學歷：☐ (1)學士 ☐ (2)碩士(含 40 學分班) ☐ (3)博士
- _____ 4.目前擔任職位：☐ (1)主任 ☐ (2)組長 ☐ (3)學程/科主任
- _____ 5.目前所在處室：☐ (1)教務處 ☐ (2)學務處 ☐ (3)實習處
☐ (4)輔導室 ☐ (5)總務處 ☐ (6)圖書館
- _____ 6.學校屬性：☐ (1)公立 ☐ (2)私立
- _____ 7.戶籍是否為台東：☐ (1)是 ☐ (2)否
- _____ 8.學校規模：☐ (1)12 班(含)以下 ☐ (2)13-24 班 ☐ (3)25 班以上
- _____ 9.年齡：☐ (1)21-29 歲 ☐ (2)30-39 歲 ☐ (3)40-49 歲 ☐ (4)50 歲以上
- _____ 10.服務年資(含代課、實習)：☐ (1)5 年以下 ☐ (2)6-10 年 ☐ (3)11-20 年
☐ (4)21-30 年 ☐ (5)31 年以上
- _____ 11.兼行政年資：☐ (1)1-3 年 ☐ (2)4-10 年 ☐ (3)11-25 年 ☐ (4)26 年以上

填答說明：

- 一、本問卷分為四大部分，共計 70 題，分別為校長轉型領導 29 題、兼任行政工作滿意 15 題、兼任行政工作壓力來源 7 題及兼任意願 19 題，每題均請作答，在□中打√。
- 二、請您先閱讀每一題的內容，根據您個人知覺到的程度作答。

【問卷內容】					
	非常不符合	不符合	有些符合	符合	非常符合
第一部分：校長轉型領導					
一、建立願景					
1.校長會主動與行政同仁討論如何發展學校願景。					
2.校長積極爭取經費，致力於改善學校結構。					
3.校長不遺餘力改善學校設施設備，提供更好的工作環境。					
4.校長有自己的教育目標，清楚了解學校發展方向。					
二、魅力影響					
5.校長常面帶微笑，幽默風趣，很給人好感。					
6.校長形象良好，所作所為能得到我們的認同。					
7.校長處理事情的方法與態度使行政同仁信服。					
8.校長遇事不推諉，有擔當、有魄力，散發出影響力。					
9.校長以身作則，讓我們願意跟隨他，配合他的行政安排。					
三、個別關懷					
10.校長能體恤行政同仁的辛勞，同理心的適時給予支持。					
11.校長對新進行政同仁會多給予關心與照顧。					
12.校長會去注意那些被忽略的行政同仁。					
13.校長對於每個行政團隊給予一樣的關愛。					
四、智識啟發					
14.校長本身不斷進修，帶動進修氣氛。					
15.校長會提出座右銘，作為一起努力的目標。					
16.校長會創造表現機會，鼓勵行政團隊積極參加、全力以赴。					
17.校長鼓勵我們解決事情運用創意，不墨守成規。					
18.校長交代事情觀點清晰，我們很容易就可以知道事情的狀況。					

	非常不符合	不符合	有些符合	符合	非常符合
五、尊重信任					
19.校長賦予行政同仁使命感，使其為工作目標而努力。					
20.校長尊重行政人員的專業自主，充分授權。					
21.校長表現出用人不疑、疑人不用的明確態度。					
22.校長對於行政作業結果不會預設立場。					
23.當提出想法時，校長願意支持並讓我們去試試看。					
六、激勵鼓舞					
24.校長對行政人員的表現表示肯定。					
25.校長支持校內各種活動。					
26.校長能激勵同仁發揮專長與專業能力。					
27.校長對於行政業務推動會給予口頭肯定。					
28.校長在行政效率不彰時會給予適時打氣鼓勵。					
29.校長鼓勵行政同仁勇於嘗試接受上級業務。					
第二部份：兼任行政教師工作滿意					
一、工作內容					
1.行政工作讓我發揮自己的潛能。					
2.行政工作的經驗讓我有成長的機會。					
3.我覺得行政工作非常具有挑戰性。					
4.行政工作的成果讓我得到非常大的成就感。					
5.行政工作讓我學到許多不同於教學上的技能。					
6.因為推展業務，讓我樹立個人專業形象與權威，受到學校重視。					
二、升遷與福利					
7.我對於擔任行政工作對自己升遷、積分有很大幫助感到滿意					
8.我對目前行政工作福利感到滿意					
9.我對職務加給的多寡與自己的行政工作份量相比感到滿意					
10.我對於進修機會與管道感到滿意。					
三、心理滿足					
11.我覺得兼任行政工作可擁有上班時間上的自主性。					
12.主管充分授權，使我在行政工作上很有彈性。					
13.主管的口頭肯定與同理心讓我覺得對於行政工作有信心。					
14.同事對於行政工作的認同與尊重讓我感到滿意。					
15.我對於個人社會地位受到肯定感到滿意。					

	非常不符合	不符合	有些符合	符合	非常符合
第三部份：兼任行政教師壓力來源					
1.我常因為校長的行政規定感受到壓力。					
2.我會因為校長的領導作風感到壓迫感。					
3.校長過度干涉，讓我在行政工作上無法施展開來。					
4.我認為校長在頒訂各項行政措施時，忽視執行上的困難。					
5.為了執行校長的要求，總是倍感壓力。					
6.我不清楚我在行政工作上的權限。					
7.我無法同時符合學校行政人員、教師、家長及學生對我的期望。					
第四部份：兼任行政教師兼任意願					
一、自發性					
1.我認為教師對於學校行政應該是主動參與的					
2.我認為身為學校一份子，對於學校行政應該表示關心。					
3.我認為教師對於行政工作應樂於挑戰。					
4.我認為教師可以依照自己的意願決定兼任行政工作。					
5.我認為教學與行政工作是一體的。					
二、認同感					
6.我覺得行政工作的內容與我的教育理念契合。					
7.我覺得行政工作是我的理想工作內容。					
8.我覺得行政工作是我職場生活的重心。					
9.我覺得學校行政措施與規定合乎教育政策。					
10.我覺得只要有心，行政工作並不會造成我教學上的困難。					
三、價值性					
11.我覺得參與行政工作是很棒的事。					
12.我覺得學校行政是值得去挑戰的工作。					
13.我覺得行政工作具有發展性，讓教師一展所長。					
14.我覺得行政工作可以實現個人理想與抱負。					
15.我覺得行政工作與教學有正向幫助。					
四、成就感					
16.我認為行政工作做得好可以獲得主管及同事的肯定。					
17.我認為行政工作推展得好就會受到學校的重視。					
18.我認為用心將行政工作可以得到對自我的肯定。					
19.我認為行政工作做好可以得到家長的認同與配合。					

附錄四 校長轉型領導對教師兼任行政意願之關係問卷正式問卷

敬愛的教育夥伴：

您好！感謝您在百忙之中抽空填寫本問卷。本問卷之目的主要在瞭解台東縣高級中等學校兼任行政教師壓力的來源，以及其兼任行政意願。

您的意見非常寶貴，請就您在學校擔任行政職以來的真實感受據實作答，這份資料**僅供學術研究之用，不做其他用途**，調查結果只做整體分析，**不做個別學校之分析比較**，請您放心填答。

這份問卷填答時間約 **5 分鐘**，再次感謝您撥冗填答。

敬祝 教安！

國立台東大學教育系(所)學校行政碩士班

指導教授：梁忠銘先生

研究生：劉秀文敬上

【個人基本資料】

請依據您個人的實際狀況，在適當的☐裡打『✓』

- _____ 1.性別：☐ (1)男 ☐ (2)女
- _____ 2.婚姻：☐ (1)已婚 ☐ (2)未婚
- _____ 3.學歷：☐ (1)學士 ☐ (2)碩士(含 40 學分班) ☐ (3)博士
- _____ 4.目前擔任職位：☐ (1)主任 ☐ (2)組長 ☐ (3)學程/科主任
- _____ 5.目前所在處室：☐ (1)教務處 ☐ (2)學務處 ☐ (3)實習處
☐ (4)輔導室 ☐ (5)總務處 ☐ (6)圖書館
- _____ 6.學校屬性：☐ (1)公立 ☐ (2)私立
- _____ 7.戶籍是否為台東：☐ (1)是 ☐ (2)否
- _____ 8.學校規模：☐ (1)12 班(含)以下 ☐ (2)13-24 班 ☐ (3)25 班以上
- _____ 9.年齡：☐ (1)21-29 歲 ☐ (2)30-39 歲 ☐ (3)40-49 歲 ☐ (4)50 歲以上
- _____ 10.服務年資(含代課、實習)：☐ (1)5 年以下 ☐ (2)6-10 年 ☐ (3)11-20 年
☐ (4)21-30 年 ☐ (5)31 年以上
- _____ 11.兼行政年資：☐ (1)1-3 年 ☐ (2)4-10 年 ☐ (3)11-25 年 ☐ (4)26 年以上

填答說明：

一、本問卷分爲四大部分，共計 67 題，分別爲校長轉型領導 28 題、兼任行政工作滿意 14 題、兼任行政工作壓力來源 7 題及兼任意願 18 題，每題均請作答，在□中打√。

二、請您先閱讀每一題的內容，根據您個人知覺到的程度作答。

【問卷內容】					
	非常不符合	不符合	有些符合	符合	非常符合
第一部分：校長轉型領導					
一、建立願景					
1.校長會主動與行政同仁討論如何發展學校願景。					
2.校長積極爭取經費，致力於改善學校結構。					
3.校長不遺餘力改善學校設施設備，提供更好的工作環境。					
4.校長有自己的教育目標，清楚了解學校發展方向。					
二、魅力影響					
5.校長常面帶微笑，幽默風趣，很給人好感。					
6.校長形象良好，所作所爲能得到我們的認同。					
7.校長處理事情的方法與態度使行政同仁信服。					
8.校長以身作則，讓我們願意跟隨他，配合他的行政安排。					
三、個別關懷					
9.校長能體恤行政同仁的辛勞，同理心的適時給予支持。					
10.校長對新進行政同仁會多給予關心與照顧。					
11.校長會去注意那些被忽略的行政同仁。					
12.校長對於每個行政團隊給予一樣的關愛。					
四、智識啓發					
13.校長本身不斷進修，帶動進修氣氛。					
14.校長會提出座右銘，作爲一起努力的目標。					
15.校長會創造表現機會，鼓勵行政團隊積極參加、全力以赴。					
16.校長鼓勵我們解決事情運用創意，不墨守成規。					
17.校長交代事情觀點清晰，我們很容易就可以知道事情的狀況。					

	非常不符合	不符合	有些符合	符合	非常符合
五、尊重信任					
18.校長賦予行政同仁使命感，使其為工作目標而努力。					
19.校長尊重行政人員的專業自主，充分授權。					
20.校長表現出用人不疑、疑人不用的明確態度。					
21.校長對於行政作業結果不會預設立場。					
22.當提出想法時，校長願意支持並讓我們去試試看。					
六、激勵鼓舞					
23.校長對行政人員的表現表示肯定。					
24.校長支持校內各種活動。					
25.校長能激勵同仁發揮專長與專業能力。					
26.校長對於行政業務推動會給予口頭肯定。					
27.校長在行政效率不彰時會給予適時打氣鼓勵。					
28.校長鼓勵行政同仁勇於嘗試接受上級業務。					
第二部份：兼任行政教師工作滿意					
一、工作內容					
1.行政工作讓我發揮自己的潛能。					
2.行政工作的經驗讓我有成長的機會。					
3.我覺得行政工作非常具有挑戰性。					
4.行政工作的成果讓我得到非常大的成就感。					
5.行政工作讓我學到許多不同於教學上的技能。					
6.因為推展業務，讓我樹立個人專業形象與權威，受到學校重視。					
二、升遷與福利					
7.我對目前行政工作福利感到滿意					
8.我對職務加給的多寡與自己的行政工作份量相比感到滿意					
9.我對於進修機會與管道感到滿意。					
三、心理滿足					
10.我覺得兼任行政工作可擁有上班時間上的自主性。					
11.主管充分授權，使我在行政工作上很有彈性。					
12.主管的口頭肯定與同理心讓我覺得對於行政工作有信心。					
13.同事對於行政工作的認同與尊重讓我感到滿意。					
14.我對於個人社會地位受到肯定感到滿意。					

	非常不符合	不符合	有些符合	符合	非常符合
第三部份：兼任行政教師壓力來源					
1.我常因為校長的行政規定感受到壓力。					
2.我會因為校長的領導作風感到壓迫感。					
3.校長過度干涉，讓我在行政工作上無法施展開來。					
4.我認為校長在頒訂各項行政措施時，忽視執行上的困難。					
5.為了執行校長的要求，總是倍感壓力。					
6.我不清楚我在行政工作上的權限。					
7.我無法同時符合學校行政人員、教師、家長及學生對我的期望。					
第四部份：兼任行政教師兼任意願					
一、自發性					
1.我認為身為學校一份子，對於學校行政應該表示關心。					
2.我認為教師對於行政工作應樂於挑戰。					
3.我認為教師可以依照自己的意願決定兼任行政工作。					
4.我認為教學與行政工作是一體的。					
二、認同感					
5.我覺得行政工作的內容與我的教育理念契合。					
6.我覺得行政工作是我的理想工作內容。					
7.我覺得行政工作是我職場生活的重心。					
8.我覺得學校行政措施與規定合乎教育政策。					
9.我覺得只要有心，行政工作並不會造成我教學上的困難。					
三、價值性					
10.我覺得參與行政工作是很棒的事。					
11.我覺得學校行政是值得去挑戰的工作。					
12.我覺得行政工作具有發展性，讓教師一展所長。					
13.我覺得行政工作可以實現個人理想與抱負。					
14.我覺得行政工作與教學有正向幫助。					
四、成就感					
15.我認為行政工作做得好可以獲得主管及同事的肯定。					
16.我認為行政工作推展得好就會受到學校的重視。					
17.我認為用心將行政工作可以得到對自我的肯定。					
18.我認為行政工作做好可以得到家長的認同與配合。					

問卷到此結束，感謝您的填答。