

公立高職校長領導行為與教師工作 投入關係之研究-以彰化縣為例

梁滄郎 黃宏正 張嘉琪

摘 要

本研究旨在探討公立高職校長領導行為與教師工作投入之關係。研究方法採調查研究法，以自編之「校長領導行為與教師工作投入關係調查問卷」為研究工具，問卷經預試、項目分析與因素分析後再進行信度考驗，其中「校長領導行為量表」之總量表 Cronbach's α 值為 0.965 及「教師工作投入量表」之總量表 Cronbach's α 值為 0.948，研究對象為彰化縣 9 所公立高職編制內教師，每所學校抽取主任、組長 5 位，教師 15 位，共 180 位樣本，回收有效問卷共計 152 份，有效問卷回收率為 84 %。量表施測後，將所得之資料以單因子變異數、t 考驗等統計方法進行進資料分析。本研究結果為（1）公立高職校長領導行為之現況屬中上程度，其中以「魅力影響」感受程度最高。（2）公立高職教師工作投入之現況屬中上程度，其中以「工作評價」感受程度最高。（3）擔任職務及服務年資不同的教師對校長領導行為的知覺有顯著差異。（4）服務年資不同的教師對教師工作投入的知覺有顯著差異。（5）公立高職校長領導行為與教師工作投入呈顯著相關。

關鍵詞：公立高職、領導行為、工作投入

壹、前言

長久以來，校長領導效能與教師教學品質一直是教育工作者與社會各界所關心的問題。一所學校的教育要成功，唯有校長與全體教師認同學校教育的理念與目標，願意努力付出，方能達成教育成效。目前國內正處於轉型的社會中，教育政策時有重大的變革，如何建立有效的領導，以促進教育的革新與進步，乃是值得探討的問題。最近幾年台灣地區也做了這方面的相關研究，探討校長領導行為與教師工作投入的議題。例如：陳東星(2004)研究屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係，發現校長領導的風格模式，深深影響學校組織氣氛與教師工作投入的程度。侯志偉(2009)研究台南市國中學校創新經營與教師工作投入之關係研究，以校長領導風格、行政服務品質及教師專業成長為干擾變項，發現學校創新經營對教師整體工作投入有正向影響，而且對教師工作投入的四個構面—參與、專注、認同、樂趣亦有正向影響。此外，當校長領導風格的倡導與關懷行為程度越高、行政服務品質表現越佳、教師專業成長的表現越好時，學校創新經營對教師整體工作投入與對教師工作投入的四個構面—參與、專注、認同、樂趣的正向影響越大。目前校長領導行為與教師工作投入議題的研究都針對國中或國小，尚無針對高中職的研究，故本研究將針對彰化縣所有公立高職進行實徵研究，探討公立高職校長領導行為與教師工作投入之關係。

貳、研究動機與目的

一、研究動機

學校組織面對社會脈動的變遷，校長是學校組織的領導者，學校行政組織的運作能充分配合及提供適時資源來發揮學校的效能，進而達成學校目標。行政組織要能運作良好，

校長具有關鍵性的地位，對於校務行政推展亦負有領導之責。校長是學校組織的領導者、溝通協調者、輔導監督者，亦是政策的規劃、制定推動與執行者，扮演著整個學校組織領頭羊的角色。在迎接教育改革的同時，學校組織領導人不僅要調整本身的價值與態度，在學校經營理念上，必須超越傳統的舊思維，找出求新求變求發展的新方向；以更創新更彈性的方式，規劃學校環境，更有效率的行政運作，提供最佳的教育品質。

每位校長有其不同的領導方式，不同的領導行為對教師的工作士氣、工作滿意度、學生的成就、社區的參與支持等學校效能有著深遠的影響。因此，瞭解目前校長運用領導行為的現況及其差異情形是本研究動機之一。

教師對工作的投入與否，不僅表現出個人對教學工作的價值與認同，更對於工作價值、組織效能、教師教學效能和學生學習成就有直接相關，足見工作投入對教師本身、教學工作或學校組織都具有深遠的影響。教師站在教學的第一線，教學表現良窳和工作投入程度對教育品質影響甚鉅。不同的校長領導行為，將形塑出學校不同的工作氣氛，校長的領導作為是否影響老師的工作投入？教師的工作投入是否影響校長的領導作為？此等相關問題對學校效能均有不同程度之影響，故而探討教師工作投入的現況，乃為本研究動機之二。

綜合言之，校長是整個學校的領導者，是落實國家教育政策，實現學校教育目標的重要關鍵人物，而教師是達成此任務的主要執行者，教師工作投入亦扮演舉足輕重的角色。是故，校長領導行為與教師工作投入之探討為本研究之主要動機。

二、研究目的

基於上述研究背景與動機，本研究旨在探討公立高職校長領導行為與教師工作投入之關係，其具體目的如下：

- (一) 瞭解高職校長領導行為與教師工作投入的現況。
- (二) 分析不同背景變項在校長領導行為與教師工作投入的差異情形。

(三) 探討校長領導行為與教師工作投入之相關情形。

參、研究方法與步驟

為有效達成上述之研究目的，本研究採問卷調查法進行相關資料蒐集與分析。

一、研究對象

研究對象為彰化縣9所公立高職編制內教師為研究母群，共1378位教師。研究樣本每校委請一位負責人採「立意抽樣」的方式，抽取不同職務別之教師來進行問卷的施測，每所學校抽取主任或組長5位，教師15位，共180位樣本。發出180份正式問卷，總計回收165份，回收率達92%，剔除無效問卷13份(填答不完整、或是勾選相同答案者)後，有效問卷共計152份，有效問卷回收率為84 %。

二、研究工具

研究工具為研究者自編之「公立高職校長領導行為與教師工作投入關係調查問卷」，本研究之研究工具包含三個部份：「基本資料」、「校長領導行為量表」及「教師工作投入量表」。量表採用李克特式(Likert-type) 五點量表，計分從「完全不符合」到「完全符合」依序遞增，分別給予1、2、3、4、5的分數。其中，該層面得分愈高，代表該層面的表現愈明顯；相反的，該層面得分愈低，代表該層面的表現愈薄弱。

本問卷之編製是依據相關文獻探討並參考相關問卷後，將之改編形成本研究初步測量工具，先進行專家內容效度及預試問卷的施測，回收預試問卷後，再進行項目分析、因素分析及信度分析。刪除不適用題目後，形成本研究之正式問卷的研究工具，正式問卷如附錄。

(一) 項目分析

採用內部一致性效標分析法加以檢定，將所有受試者在預試問卷的原始分數加計總分後依高低分排序，再選取最高分與最低分各27%為高分組和低分組，進行高、低分組在某題得分平均數差異顯著性檢定，分別求出每一題項的決斷值(critical ratio, 簡稱CR)，做為篩選題目之依據，從中選取顯著水準達.01且CR 值在5.0 以上的題目。除了以CR 值來挑選題項外，亦作「同質性考驗」，求題項與總分的相關，從兩者相關係數大小作判別，從中選取顯著水準達.01 且相關係數超過.5 以上的題目，刪除不符標準之題目。此外，也作校正題項與總分相關之同質性考驗，選取在.5 以上的題目。本問卷之「校長領導行為量表」及「教師工作投入量表」所有題目決斷值皆達5.0以上、r值及校正題目與總分相關值皆大於.50，故所有題目皆保留，無刪題。

(二) 因素分析

在項目分析後，進行因素分析來建構問卷量表的效度，並驗證理論建構出來的層面正確性。本研究問卷的因素分析採主成份分析法與最大變異法轉軸，據王保進(2002：587)指出，KMO值在0.70以上，則有中度以上的因素分析適當性。本研究的「校長領導行為量表」KMO值0.949為及「教師工作投入量表」KMO值為0.937，可進行因素分析，依因素分析的結果修正調整題目原先的層面設計。

(三) 信度分析

在因素分析後，進一步採用Cronbach's α 係數(內部一致性)考驗本問卷的信度。其中「校長領導行為量表」之總量表Cronbach's α 值為0.965及「教師工作投入量表」之總量表Cronbach's α 值為0.948，顯示該問卷內部一致性度良好。

肆、資料分析結果

本研究旨在探討公立高職校長領導行為與教師工作投入的現況，經 SPSS 統計軟體分析後，其結果說明如下：

一、公立高職校長領導行為之現況分析

由表 1 可得知公立高職教師知覺校長領導行為各層面的得分情形：就整題層面而言，公立高職教師知覺校長領導行為平均得分為 3.784 分，介於五點量表中的「部分符合」與「大部分符合」之間，屬於中上程度。其中「共同願景」層面單題平均數 $M=3.718$ ；「個別關懷」層面之單題平均數 $M=3.686$ ；「潛能激發」層面之單題平均數 $M=3.772$ ；「魅力影響」層面之單題平均數 $M=3.816$ ，為分層面中最高，亦即公立高職教師目前在校長領導行為各層面的知覺中以「魅力影響」感受最深。郝靜宜(2008)對高中職校長領導行為的研究顯示，以「魅力影響」層面平均得分最高，此結果與本研究相同。至於「個別關懷」的分數較低，推論其原因可能是適逢教育改革年代，教育政策更迭頻繁，校長須參與許多會議及各項教育評鑑，與教師相處的時間相對減少，因此讓教師較難感受到校長的「個別關懷」。

表 1 公立高職校長領導行為各層面之現況分析摘要表

層面名稱	人數	總分	標準差	題數	每題平均得分
1. 共同願景	152	18.59	2.796	5	3.718
2. 魅力影響	152	19.08	3.053	5	3.816
3. 個別關懷	152	18.43	3.259	5	3.686
4. 潛能激發	152	18.86	2.924	5	3.772
整體校長領導行為	152	74.96	10.985	20	3.748

二、公立高職教師工作投入之現況分析

由表 2 可得知公立高職教師知覺教師工作投入各層面的得分情形：就整題層面而言，

公立高職教師知覺教師工作投入平均得分為 4.001 分，介於五點量表中的「完全符合」與「大部分符合」之間，屬於中上程度。「工作專注」層面單題平均數 $M=3.948$ ；「工作樂趣」層面之單題平均數 $M=3.94$ ；「工作評價」層面之單題平均數 $M=4.114$ ，為分層面中最高，亦即公立高職教師目前在教師工作投入各層面的知覺中以「工作評價」感受最深。陳東星(2004)對國小教師工作投入的研究顯示，在「工作樂趣」層面的得分最高，此結果與本研究相左。其原因可能為研究對象差異所致，國小教師的教學內容較重視基本能力的啟發，課程內容會融入適當的活動，教師較能從中獲得樂趣與成就感；而高中職教師的教學內容較重視專業能力的培養，教師需花較多心力準備較深入的課程，教師較重視其獲得的評價。

表2 公立高職教師工作投入各層面之現況分析摘要表

層面名稱	人數	總分	標準差	題數	每題平均得分
1. 工作專注	152	19.74	2.59	5	3.948
2. 工作評價	152	20.57	2.906	5	4.114
3. 工作樂趣	152	19.7	2.93	5	3.94
整體教師工作投入	152	60.01	7.533	15	4.001

三、不同教師背景變項在知覺校長領導行為上之差異情形

本節分別以t考驗(t-test)和單因子變異數分析，來比較分析不同教師背景變項，如：性別、年齡、最高學歷、擔任職務、服務年資等在校長領導行為之整體及各分層面之差異情形。在t考驗(t-test)和單因子變異數分析之前，先進行變異數同質性檢定，發現所有Levene檢定之顯著性 $p>.05$ ，顯示變異數同質假設成立。若檢定結果達到顯著水

準，再以雪費法(Scheffé method)做事後比較，確定組別間的差異情形，如表3所示，並將結果分析如下。

(一)教師性別

1、就整體而言

在整個層面上，不同性別的教師看法未達顯著差異 ($t=1.187, p>.05$)。

2、就分層面而言

在「共同願景」($t=0.943, p>.05$)、「魅力影響」($t=1.516, p>.05$)、「個別關懷」($t=0.964, p>.05$)、「潛能激發」($t=0.902, p>.05$)四個層面上，不同性別的教師看法均未達顯著差異。

(二)教師年齡

1、就整體而言

在整個層面上，不同年齡的教師看法未達顯著差異 ($F=0.637, p>.05$)。

2、就分層面而言

在「共同願景」($F=0.363, p>.05$)、「魅力影響」($F=0.61, p>.05$)、「個別關懷」($F=0.87, p>.05$)、「潛能激發」($F=0.807, p>.05$)四個層面上，不同年齡的教師看法均未達顯著差異。

(三)教師最高學歷

1、就整體而言

在整個層面上，不同學歷的教師看法未達顯著差異 ($F=0.044, p>.05$)。

2、就分層面而言

在「共同願景」($F=0.211, p>.05$)、「魅力影響」($F=0.195, p>.05$)、「個別關懷」($F=0.066, p>.05$)、「潛能激發」($F=0.227, p>.05$)四個層面上，不同學歷的教師看法均未達顯著差異。

(四)教師擔任職務

1、就整體而言

在整體層面上，不同職務的教師看法達顯著差異 ($F=4.538, p<.01$)，再進一步經事後比較，結果發現「教師兼導師」>「專任教師」，顯示擔任不同職務的教師在公立高職校長領導行為的知覺上，有明顯的差異存在。此結果與蔡淇華(2009)的研究結果相同，推論其原因可能是導師參與學校相關會議機會較多，與校長接觸的頻率較高，溝通的機會也較多，較能感受到校長的領導理念及激勵，因此得分高於專任教師。

2、就分層面而言

在「共同願景」層面 ($F=2.247, p>.05$) F檢定未達顯著差異。在「魅力影響」層面 ($F=4.008, p<.01$) F檢定達顯著差異，再進行事後比較，結果發現「教師兼主任」>「專任教師」。在「個別關懷」層面 ($F=4.312, p<.01$) F檢定達顯著差異，再進行事後比較，結果發現「教師兼導師」>「專任教師」。在「潛能激發」層面 ($F=4.291, p<.01$) F檢定達顯著差異，再進行事後比較，結果發現「教師兼組長」>「專任教師」。此結果與郝靜宜(2008)的研究相同，推論其原因為導師參與學校各項活動的機會較多，故在本質上就較專任教師能夠感受校長的「個別關懷」行為。而且兼任行政職的人員對校長的校務經營較為明瞭，也較有機會近距離接觸到校長，因而較能感受到校長的「魅力影響」行為。組長是行政工作第一線的人員，每天處理許多行政事務，故較能感受到校長的「潛能激發」行為。

(五)教師服務年資

1、就整體而言

在整個層面上，不同服務年資的教師看法達顯著差異 ($F=3.941, p<.05$)，再進一步經事後比較，結果發現「5年以下」>「6-10年」，顯示不同服務年資的教師在公立高職校長領導行為的知覺上，有明顯的差異存在。此結果與郝靜宜(2008)的研究相左，其認為年長與資深的教師歷經多任校長，對各類型校長的行政模式與領導行為，能夠建立自我的比較標準，故能夠有較深刻的體認；而本研究認為，近年來教師兼任行政的意願較低，一般學校會請新進或在校年資較淺的教師擔任行政或導師的工作，所以在校資歷較淺的教師較能

感受到校長的領導行為。

2、就分層面而言

在「共同願景」層面 ($F=3.406, p<.05$) F 檢定達顯著差異，再進行事後比較，結果現「5 年以下」>「6-10 年」。在「魅力影響」層面 ($F=4.202, p<.01$) F 檢定達顯著差異，再進行事後比較，結果發現「5 年以下」>「6-10 年」。在「個別關懷」層面 ($F=3.265, p<.05$) F 檢定達顯著差異，再進行事後比較，結果發現「5 年以下」>「6-10 年」。在「潛能激發」層面 ($F=2.269, p>.05$) F 檢定未達顯著差異。

表3 不同教師背景變項在知覺校長領導行為之差異性分析摘要表

背景變項	共同願景	魅力影響	個別關懷	潛能激發	整體校長領導行為	備 註
性別 t 值	0.943	1.516	0.964	0.902	1.187	
事後比較						
年齡 F 值	0.363	0.61	0.87	0.807	0.637	
事後比較						
最高學歷 F 值	0.211	0.195	0.066	0.227	0.044	
事後比較						
擔任職務 F 值	2.247	4.008**	4.312**	4.291**	4.358**	a. 教師兼主任 b. 教師兼組長 c. 教師兼導師 d. 專任教師
事後比較		a>d	c>d	b>d	c>d	
本校服務年資 F 值	3.406*	4.202**	3.265*	2.669	3.941*	a. 5 年以下 b. 6-10 年 c. 11-20 年 d. 21 年以上
事後比較	a>b	a>b	a>b		a>b	
* $p<.05$	** $p<.01$					

四、不同教師背景變項在知覺教師工作投入上之差異情形

本節分別以t考驗(t-test)和單因子變異數分析，來比較分析不同教師背景變項如：性別、年齡、最高學歷、擔任職務、服務年資等在教師工作投入之整體及各分層面差異情形。在t考驗(t-test)和單因子變異數分析之前，先進行變異數同質性檢定，發現所有Levene檢定之顯著性 $p>.05$ ，確定變異數同質假設成立。若檢定結果達到顯著水準，再以雪費法(Scheffé method)做事後比較，確定組別間的差異情形，如表4所示，並將結果分析如下。

(一)教師性別

1、就整體而言

在整個層面上，不同性別的教師看法未達顯著差異($t=-0.413, p>.05$)。

2、就分層面而言

在「工作專注」($t=1.095, p>.05$)、「工作評價」($t=-0.043, p>.05$)、「工作樂趣」($t=-0.242, p>.05$)三個層面上，不同性別的教師看法均未達顯著差異。

(二)教師年齡

1、就整體而言

在整個層面上，不同年齡的教師看法未達顯著差異($F=2.102, p>.05$)。

2、就分層面而言

在「工作專注」($F=0.881, p>.05$)、「工作樂趣」($F=1.767, p>.05$)兩個層面上，不同年齡的教師看法均未達顯著差異。在「工作評價」層面($F=2.686, p<.05$)，不同年齡的教師看法達顯著差異，再進行事後比較，結果發現未達顯著差異。

(三)教師最高學歷

1、就整體而言

在整個層面上，不同學歷的教師看法未達顯著差異($F=1.865, p>.05$)。

2、就分層面而言

在「工作專注」($F=2.079, p>.05$)、「工作評價」($F=1.928, p>.05$)、「工

作樂趣」($F=1.006, p>.05$) 三個層面上，不同學歷的教師看法均未達顯著差異。

(四)教師擔任職務

1、就整體而言

在整個層面上，擔任不同職務的教師看法未達顯著差異($F=1.733, p>.05$)。

2、就分層面而言

在「工作專注」($F=2.31, p>.05$)、「工作評價」($F=1.693, p>.05$)、「工作樂趣」($F=0.717, p>.05$) 三個層面上，擔任不同職務的教師看法均未達顯著差異。

(五)教師服務年資

1、就整體而言

在整個層面上，不同服務年資的教師看法達顯著差異($F=4.417, p<.01$)，再進一步經事後比較，結果發現「5 年以下」>「6-10 年」、「21 年以上」>「6-10 年」，顯示不同服務年資的教師在公立高職教師工作投入的知覺上，有明顯的差異存在。此結果與陳東星(2004)的研究相左；本研究認為新進教師剛進入新的教育職場，對教育工充滿熱情，所以在校年資未滿 5 年的教師在工作投入的感受較深。但在校年資超過 20 年的又因為對這裡的教育環境相當熟悉，且教學經驗非常豐富，已能完全掌握教學情境，故其在教師工作投入亦較深。

2、就分層面而言

在「工作專注」層面($F=2.241, p>.05$) F 檢定未達顯著差異。在「工作評價」層面($F=5.525, p<.01$) F 檢定達顯著差異，再進行事後比較，結果發現「5 年以下」>「6-10 年」、「21 年以上」>「6-10 年」。在「工作樂趣」層面($F=3.53, p<.05$) F 檢定達顯著差異，再進行事後比較，結果發現「21 年以上」>「6-10 年」。

表 4 不同教師背景變項在知覺教師工作投入之差異性分析摘要表

背景變項	工作專注	工作評價	工作樂趣	整體教師工作投入	備 註
性別 t 值	-0.881	-0.043	-0.242	-0.413	
事後比較					
年齡 F 值	1.095	2.686*	1.767	2.102	
事後比較					
最高學歷 F 值	2.079	1.928	1.006	1.865	
事後比較					
擔任職務 F 值	2.31	1.693	0.717	1.733	
事後比較					
本校服務年資 F 值	2.241	5.525**	3.53*	4.417**	a. 5 年以下 b. 6~10 年 c. 11~20 年 d. 21 年以上
事後比較		a>b, d>b	d>b	a>b, d>b	

*p<.05

**p<.01

五、校長領導行為與教師工作投入之相關分析

本節旨在分析公立高職校長領導行為各層面與教師工作投入各層面之相關程度，以皮爾遜積差相關法求出公立高職校長領導行為各層面與教師工作投入各層面之相關係數，如表5所示。

由表5可得知，公立高職校長領導行為與教師工作投入整體層面，相關係數r 值(.507)，達到顯著水準，呈正相關。

校長領導行為層面的「共同願景」與教師工作投入層面的「工作專注」(.411)、「工作評價」(.411)與「工作樂趣」(.372)均達到顯著水準，呈正相關。校長領導行為層

面的「魅力影響」與教師工作投入層面的「工作專注」(.420)、「工作評價」(.519)與「工作樂趣」(.408)均達到顯著水準，呈正相關。校長領導行為層面的「個別關懷」與教師工作投入層面的「工作專注」(.371)、「工作評價」(.435)與「工作樂趣」(.360)均達到顯著水準，呈正相關。校長領導行為層面的「潛能樂發」與教師工作投入層面的「工作專注」(.430)、「工作評價」(.454)與「工作樂趣」(.378)均達到顯著水準，呈正相關。此研究結果與陳東星(2004)的研究相同。由此可見，校長的領導行為確實對教師的工作投入有所影響，而有效的領導須建立在相互信任與關懷的基礎上。易言之，校長的領導行為愈正向，則教師工作投入的程度就愈高。

表 5 公立高職「校長領導行為」與「教師工作投入」之相關分析摘要表

		教師工作投入			
變項					整體教師工作投入
		工作專注	工作評價	工作樂趣	
	共同願景	.411 ^{**}	.411 ^{**}	.372 ^{**}	.444 ^{**}
校長 領導 行為	魅力影響	.420 ^{**}	.519 ^{**}	.408 ^{**}	.503 ^{**}
	個別關懷	.371 ^{**}	.435 ^{**}	.360 ^{**}	.436 ^{**}
	潛能激發	.430 ^{**}	.454 ^{**}	.378 ^{**}	.470 ^{**}
整體校長領導行為		.446 ^{**}	.499 ^{**}	.415 ^{**}	.507 ^{**}

**p<.01

伍、結論與建議

一、結論

根據上述資料分析結果，將各項結論分述如下：

(一)公立高職校長領導行為之現況屬中上程度，其中以「魅力影響」感受程度最高

在整體校長領導行為所呈現的分數 ($M=3.748$) 接近五點量表中的「部分符合」到「大部份符合」程度，可見公立高職教師所知覺的整體校長領導行為屬於中上程度。而在校長領導行為分層面中以「魅力影響」 ($M=3.816$) 層面得分最高。目前公立高職教師對公立高職校長領導行為分層面之感受程度高低依序為「魅力影響」>「潛能激發」>「共同願景」>「個別關懷」。

(二)公立高職教師工作投入之現況屬中上程度，其中以「工作評價」感受程度最高

在整體教師工作投入所呈現的分數 ($M=4.001$) 接近五點量表中的「完全符合」到「大部份符合」程度，可見公立高職教師所知覺的整體教師工作投入屬於中上程度。而在教師工作投入分層面中以「工作評價」 ($M=4.114$) 層面得分最高。目前公立高職教師對公立高職教師工作投入分層面之感受程度依序為「工作評價」>「工作專注」>「工作樂趣」。

(三)擔任職務及服務年資不同的教師對校長領導行為的知覺有顯著差異

在整個層面及分層面上，不同職務的教師對於校長領導行為看法達顯著差異，進一步事後比較，結果發現在整體層面上「教師兼導師」>「專任教師」，在「魅力影響」分層面發現「教師兼主任」>「專任教師」，在「個別關懷」分層面，發現「教師兼導師」>「專任教師」，在「潛能激發」分層面，發現「教師兼組長」>「專任教師」。在整個層面及分層面上，不同服務年資的教師對於校長領導行為看法達顯著差異，進一步事後比較，結果發現在整體校長領導行為與「共同願景」、「魅力影響」、「個別關懷」分層面，發現均為「5 年以下」>「6-10 年」。

(四)服務年資不同的教師對教師工作投入的知覺有顯著差異

在整個層面及分層面上，不同服務年資的教師對於教師工作投入的看法達顯著差異，進一步事後比較，結果發現在整體教師工作投入與「工作評價」層面，發現均為「5 年以下」>「6-10 年」、「21 年以上」>「6-10 年」，在「工作評價」層面為「21 年以上」>「6-10 年」。

(五)公立高職校長領導行為與教師工作投入呈顯著相關

在整體量表顯示，校長領導行為與教師工作投入整體層面皆達 $p<.01$ 的顯著正相關，其相關係數為.507，表示校長領導行為愈佳，則教師工作投入知覺愈高。在校長領導行為各層面上，亦與教師工作投入各層面達顯著正相關，其中以「魅力影響」與「工作評價」相關最高，相關係數為.519。

二、建議

基於本研究目的與前述之研究結論，爰就公立高職校長部分，提出建議以供參考。

(一)建立學校的共同願景

共同願景是推動教育改革不可或缺的動力來源，根據本研究發現，教師對校長領導行為「共同願景」層面持相當肯定的態度。因此，校長在推動校務，可以從學校教師個人的教育願景出發，並能與學校其他同仁共同分享，最後凝聚共識，塑造學校的共同願景。

(二)積極參與領導智能進修，培養主動關懷的行為

根據本研究顯示，公立高職教師較不易知覺感受到「個別關懷」的領導行為。雖然公立高職教師自主性高，且教育現場充滿各種挑戰需要去克服，身為學校領導者，宜學習傾聽，並多鼓勵、關懷、肯定同仁，積極協助處理成員所遭遇的困難，助其發揮專業，提高其自信心與成就感，進而提升學校效能。

(三)透過行政輪替制與導師輪替制鼓勵教師參與學校事務

根據研究發現，目前公立高職兼任行政、導師的教師在知覺校長領導行為上，皆明顯高於專任教師。校長在領導教師推動其治校理念時，應該讓教師依據各自不同的專業才能，有擔任不同職務的機會。一方面可以讓教師體驗不同職務的工作性質、限制與成就，增進對不同職務的瞭解與體諒；進一步，可以提昇教師對學校組織願景的共識，願意為學校組織的共同願景繼續努力。因此，學校可建立行政工作輪替制與導師輪替制，積極鼓勵教師參與，讓教師可藉由行政或導師工作的參與，促使教師能在行政工作歷練中成長，也能以更寬廣的角度來思考教育問題。

(四)展現積極正面之領導行為，以提升教師工作投入

根據研究發現公立高職校長領導行為與教師工作投入無論在分層面和整體層面均呈著正相關。亦即教師知覺校長領導行為的問卷得分愈高，整體工作投入愈高，在工作樂趣、工作評價、與工作專注三個層面的得分亦愈高。換言之，校長應從校園情境中，體察如何運用共同願景、魅力影響、潛能激發及個別關懷的領導行為，並融合校園文化及學校組織特性，以提昇教師工作投入。

參考文獻

- 王保進(2002)。視窗版SPSS與行為科學研究。台北市：心理。
- 李新鄉(1996)。國民中小學教師教學工作投入及其發展模式之研究。嘉義師院學報，10，188-230。
- 侯志偉(2009)。學校創新經營與教師工作投入之關係研究—以校長領導風格、行政服務品質及教師專業成長為干擾變項。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 秦夢群(2005)。教育行政-理論部分(四版一刷)。台北市：五南。
- 秦夢群、濮世偉(1999)。國小校長轉型領導、交易領導、教師制握信念與教師職業倦怠之研究。國立政治大學學報，77，73-110。
- 郝靜宜(2008)。國立高中職校長轉型領導、學校組織變革與學校效能關係之研究。高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 梁滄郎、邱勝濱&劉琮閔(2001)。私立高級職業學校校長領導行為與領導效能相關之研究。工業教育學刊，25，37-46。
- 陳東星(2004)。屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 蔡淇華(2008)。中投區高中校長轉型領導、內部行銷導向與教師組織承諾關係之研究。國立彰化師範大學學校行政碩士班碩士論文，未出版，彰化。
- Lodahl, T. M ,& Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice (2nd ed.)*. California: Sage.
- OECD (1996). *The Knowledge-Based Economy*. OECD, Paris.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York:Free Press.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall

附錄

公立高職校長領導行為與教師工作投入關係調查問卷

第一部份：基本資料（請您在適當的□內打「✓」）

1. 性別：(1) ☐ 男 (2) ☐ 女
2. 年齡：(1) ☐ 30 歲以下(含 30 歲) (2) ☐ 31-40 歲
(3) ☐ 41-50 歲 (4) ☐ 51 歲(含)以上
3. 最高學歷：(1) ☐ 師範校院畢業
(2) ☐ 一般大學(含學士後教育學分班、修習教育學程)畢業
(3) ☐ 研究所(含碩士、博士、四十學分班)畢業
4. 本校服務年資：(1) ☐ 5年(含)以下 (2) ☐ 6~10 年
(3) ☐ 11~20年 (4) ☐ 21年(含)以上
5. 擔任現職：(1) ☐ 教師兼主任 (2) ☐ 教師兼組長
(3) ☐ 教師兼導師 (4) ☐ 專任教師

第二部份：校長領導行為問卷

此部分共有20題，每一題有5 個選項，請根據您對貴校校長領導行為的實際觀感在適當的□內打「✓」

- | | |
|--|-------|
| | 完大部大完 |
| | 全 多全 |
| | 多分不不 |
| | 符符符符符 |
| | 合合合合合 |
1. 校長能依據學校教育目標，擬定具體的校務發展計畫。…………□□□□□
 2. 校長能整合教職員同仁意見，為實現願景目標而努力。…………□□□□□
 3. 校長能掌握學校未來發展的方向，突破學校困境，達成學校

- 願景目標。.....☐☐☐☐☐
4. 校長經常與同仁討論發展學校特色的作法與策略。.....☐☐☐☐☐
5. 校長經常利用各種溝通管道向師生表達其辦學理念。.....☐☐☐☐☐
6. 校長凡事以身作則，為全校師生樹立典範。.....☐☐☐☐☐
7. 校長做事有魄力、有擔當，深得同仁的敬佩與讚賞。.....☐☐☐☐☐
8. 校長與師生談話時，常帶著親切自信的笑容。.....☐☐☐☐☐
9. 校長知人善任，能用人唯才。.....☐☐☐☐☐
10. 校長有高尚的人品與操守，深得師生的敬重。.....☐☐☐☐☐
11. 校長對師生有個別需求時，能給予適時的協助。.....☐☐☐☐☐
12. 校長能察納雅言，聆聽同仁的心聲。.....☐☐☐☐☐
13. 校長待人親切和善，會主動與同仁嘘寒問暖。.....☐☐☐☐☐
14. 校長會以同仁的福利與需求為前提，替同仁設想。.....☐☐☐☐☐
15. 校長能協助同仁生涯規劃，並鼓勵其終身學習。.....☐☐☐☐☐
16. 校長經常鼓勵教師，創新卓越，追求進步。.....☐☐☐☐☐
17. 校長支持教師進修，期望教師能不斷的成長與進步。.....☐☐☐☐☐
18. 校長會以創新的方式思考，來處理學校問題。.....☐☐☐☐☐
19. 校長會利用機會，推動教師專業學習，分享彼此成功經驗。.....☐☐☐☐☐
20. 校長能對師生創新的表現給予獎勵。.....☐☐☐☐☐

第二部分：教師工作投入問卷

此部分共有15題，每一題有5 個選項，請根據您從事教育工作的實際感受在適當的

☐內打「√」

完大部大完

全 多全

多分不不

符符符符符

合合合合合

1. 我在學校從事教學相關工作時，會全神貫注的投入。……………☐☐☐☐☐
2. 我在學校會經常利用課餘時間指導學生課業。……………☐☐☐☐☐
3. 我經常與教師伙伴探討教學問題，並分享教學心得。……………☐☐☐☐☐
4. 我會額外付出時間與精力，蒐集與教學相關的補充資料。……………☐☐☐☐☐
5. 我會掛念著學校未完成的工作，並積極尋求解決之道。……………☐☐☐☐☐
6. 對於教學工作我能抱持積極正向的評價，且勝任愉快。……………☐☐☐☐☐
7. 我覺得教學工作是我生活中重要的一部分。……………☐☐☐☐☐
8. 我以身為一名公立學校教師為榮。……………☐☐☐☐☐
9. 在沒有額外酬勞的情況下，我仍會利用下班時間工作。……………☐☐☐☐☐
10. 對於教學工作我充滿高度的熱誠與使命感。……………☐☐☐☐☐
11. 每天到學校上班時，我都會感到快樂。……………☐☐☐☐☐
12. 我喜歡和親朋好友提及學校發生的趣聞。……………☐☐☐☐☐
13. 對於教育工作我能感受到其價值且能樂在其中。……………☐☐☐☐☐
14. 我樂於參與學校舉辦的各項活動。……………☐☐☐☐☐
15. 我可以在與學生互動的過程中得到樂趣。……………☐☐☐☐☐