

科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

國民教育階段學校行政主管銜接危機及關鍵影響因素探析：
SDT、ET、EVT、SET理論與使命模式之檢證與分析

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：MOST 105-2410-H-143-013-SSS
執行期間：105年08月01日至107年01月31日
執行單位：國立臺東大學教育學系（所）

計畫主持人：鄭耀男

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理：王政豪

報告附件：出席國際學術會議心得報告

中華民國 107 年 04 月 27 日

中文摘要：臺灣的國民中小學學校行政主管越來越難尋找，因為老師們喜歡擔任教學而排斥行政工作，這使得學校重要行政職務出現人才銜接的危機；亦即嚴重的學校行政主管「缺乏」。在越來越缺乏教師有意願接任學校行政主管的情況之下，校長只好從有意願的教師中去尋找主任或組長，只要有人願意接任即可；只問意願不問能力；某些學校實在找不到行政主管，直接抽籤決定。

不過，研究者實地訪問國中小學也發現有許多校長尋覓學校行政主管，並沒有發生上述的重大困難；細細審視之後，發現這些學校校長與主任、組長的關係非常良好，猶如家人；或是這些有意願接任學校行政工作的主任、組長對於國民教育充滿工作使命感；或是有些學校已經制定公平輪調制度；開學在即，學校行政主管均已就位。在媒體報導學校行政主管缺乏的時候，研究者更想了解的是：那些未出現學校行政主管缺乏的學校；願意接任行政的主任、組長到底心裡想些什麼？學校組織到底有哪些促進主任、組長接任行政的關鍵影響因素？

首先，研究者透過期刊的報導發現，學術管理期刊(Academy Of Management Review)(Michaelson, 2005)在21世紀之初—2005年召開了跨世紀的管理學學術會議，主要的議題是研討如何促動員工投入於工作。這個研討會後綜合幾個未來促進員工工作投入的方向。例如：1. 讓員工道德自主提升(自我決定理論)。2. 工作投入應與個人利益相關連(期望理論)。3. 透過角色任務關係來促進工作投入(社會交換理論)。4. 尋找員工活力、熱忱、方向感(使命模式)(Michaelson, 2005, p235)。自我決定理論從內在動機檢視個人是否投入於工作，Gagne(2003)指出個人希望自我決定與自主選擇自己喜愛參與的活動；此即為內在自主動機促進個人決定投入於工作。自我決定理論也強調被控制的行為；被控制的行為是外在的動機，是為了得到特定外在獎勵與職位的行為(Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。期望理論則將重點放在個人的能力、努力評估後所產生的期望上(Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。社會交換理論則從人我關係解釋工作投入，領導者與部屬的情感交換關係對於工作投入具有正向影響(Ko & Hur, 2014)。使命模式則是強調個人使命與組織使命的連結，連結越強，員工工作投入越高(Campbell & Yeung, 1991)。

因此，本研究預計以上述理論所衍生的關鍵因素，應用於學校行政主管的工作投入(接任行政)的實徵研究，透過迴歸分析，檢證上述這些關鍵因素與行政工作投入意願關係的適切性，以建構一個系統性的論述，以闡釋教師任職學校行政意願之關鍵因素。綜合而言，本研究目的如下：以迴歸分析檢證哪些關鍵因素是影響願意投入學校行政的因素

中文關鍵詞：行政主管銜接、行政意願

英文摘要：The issue of replacement administrative directors at schools in Taiwan has revealed the crisis. According to an interview and report published on Common Wealth Parenting in August 2015, current schools are "starving" for administrative directors at middle and primary schools in Taiwan. In other words, many experienced teachers do not

want to assume the position of directors and section chiefs, and principals have to look for directors or section chiefs among teachers with such willingness regardless of their competence. Thus, the crisis of the replacement of administrative directors at the stage of compulsory education is a problem of lack of talents as well as incompetence. Such a crisis is also reflected by the test registration of candidates of principals and directors which the number of applicants decreased year by year. However, the researcher has visited some middle and primary schools where they did not face such great difficulties. Thus, while the media report the shortage/crisis of the replacement of administrative directors, the researcher wants to know, at those schools without such issues, what those directors and section chiefs who are willing to assume the positions are thinking about. What advantages these schools have taken to promote the succession of the administrative positions. First of all, through literature review, the researcher found that Academy of Management Review, SSCI journal, held an academic conference on Management Science in 2005 and concluded several approaches to promote the engagement of employees. After summarizing the approaches, the researcher has found that there are several theories which can explain the factors influencing work replacement or engagement in the future, including self-determination theory (SDT, covering factors like intrinsic independent choice and extrinsic rewards/position), expectancy-value theory, social exchange theory, and mission model (MM, covering factors like common mission). Based on the key factors contained in these theories, this study intends to reveal the factors which have verification effect on the engagement of administrative directors (replacement of administrative positions). These results show the main factors which influence the engagement of administration are the sense of mission and job expectancy.

英文關鍵詞： Succession of the Administrative Directors, Engagement of Administration.

科技部補助專題研究計畫成果報告

(期中進度報告/期末報告)

(計畫名稱) 國民教育階段學校行政主管銜接危機及關鍵影響因素探析

: SDT、ET、EVT、SET 理論與使命模式之檢證與分析

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：MOST 105-2410-H-143-013-SSS

執行期間：2016 年 8 月 1 日至 2018 年 1 月 31 日

執行機構及系所：國立台東大學教育學系

計畫主持人：鄭耀男

共同主持人：

計畫參與人員：王政豪

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 3 份：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

出國參訪及考察心得報告

中華民國 2018 年 4 月 22 日

國民教育階段學校行政主管銜接危機及關鍵影響因素探析 ：SDT、ET、EVT、SET 理論與使命模式之檢證與分析

一.緒論

(一)研究背景與研究目的

美國哈佛商業出版公司的研究指出：我們置身的世界變化非常快速，組織結構越來越扁平化，這表示組織中，中階層主管要管理的人更多了，工作負擔更加沈重了(Mckinney, McMahon, & Walsh, 2013)。各個商業組織為降低人事成本，組織中不斷增加兼職人員、契約聘僱人員，減少專職員工；這些兼職、契約聘僱人員與專職員工一起工作，其實他們對於組織的心理契約有很大的不同；可以想像中階層主管要團結每一個不同心理的員工，他們的工作負擔必然很大。另一個國家/英國也面臨類似的問題，英國人力資源公司的研究顯示：有 40% 的中層主管表示工作壓力沈重，想要去職(Mckinney, McMahon, & Walsh, 2013)。澳洲在 2012 年左右，也有研究指出有明顯的教師去職問題(Fetherston & Lummis, 2012)；日本近年也開始有研究關注教師去職問題(Kusagai, 2014)。其實近幾年，臺灣的學校行政場域，也有找不到接任學校行政人員的問題。根據研究者實務經驗得知有些學校的組長甚至是長期代課教師兼任，專任教師缺乏接任學校行政工作的意願，有越來越嚴重的趨勢。

於是，2015 年 8 月親子天下雜誌透過學校深度的訪問與報導，期望勾勒台灣國民教育學校行政銜接的軌跡。該雜誌社報導顯示：臺灣的國民教育已經出現重大的危機--嚴重的學校行政主管「荒」。各校 9 月即將開學，僅台南市一處大約就有 20 所中小學尚未找足學校行政人員，學校有部分處室運作停擺(王韻齡，2015，p104)。該雜誌報導也指出很多教師擔憂學校行政事務繁瑣、家長溝通困難，大多不願接任行政工作。因此，臺灣國民教育階段的學校，出現嚴重的學校行政主管的銜接危機—意即資深教師不願意承擔主任、組長的職務。在越來越缺乏教師有意願接任學校行政主管的情況之下，校長只好從有意願的教師中去尋找主任或組長，只要有人願意接任即可；只問意願不問能力；某些學校實在找不到行政主管，直接抽籤決定。試想持續如此發展下去，必使得學校行政主管逐漸「平庸化」。所以，國民教育階段學校行政主管的銜接危機，**不只是缺人的問題，而且也是失能的問題。**

另一方面從學校候用校長、候用主任的考試報名也可以看出學校行政人員窘迫的銜接危機。以桃園市國中候用校長為例，2011 年至 2015 年報考人數分別是 76 人，64 人，62 人，60 人，46 人(桃園市政府，2015a，2015b，2015c，2015d，2015e)；另外，苗栗縣國中候用主任，2011 年至 2015 年報考人數分別是 39 人，36 人，19 人，5 人，5 人(苗栗縣政府，2015a，2015b，2015c，2015d)。上述資料顯示：報考人數逐年減少；這可能使得部分能力平庸的主任、組長，變得更有機會考上候用校長、候用主任，也可能會形成學校主管逐漸「平庸化」？因此，學校行政主管的銜接危機，**不只是缺人的問題，而且也是失能的問題。**所以，了解與探析國民教育階段學校行政主管(主任、組長)與教師的行政意願以及其行政表現，是**研究學校行政的迫切行動。**

除此之外，台灣有 329 個鄉鎮，國民教育階段行政主管的銜接危機，在偏鄉學校更加劇烈。偏鄉學校學生來源減少，少子化更形嚴重，學校教師因為學生數減少，教師員額數也會減少，許多超出額度的教師，需要調離原校，更加速教師流動與員額縮減，遺留下來縮減編制後的教師人數更少，但是每所學校應當執行的行政工作依舊，每樣行政都無法減少。在人員減少/行政負擔照舊兩方面的震盪之下，使得偏鄉學校更找不到學校行政主管。如果連全國

指標性的學校/彰化縣樟湖國小陳清圳校長都面臨這個銜接危機，其他散佈在各縣的偏鄉學校，恐怕情況將更不樂觀(陳清圳，2015)。因此，需要進行全國性的學校行政主管的行政意願調查。

不過，研究者實地訪問國中小學也發現有許多校長尋覓學校行政主管，並沒有發生上述的重大困難；細細審視之後，發現這些學校校長與主任、組長的關係非常良好，猶如家人；或是這些有意願接任學校行政工作的主任、組長對於國民教育充滿工作使命感；或是有些學校已經制定公平輪調制度；開學在即，學校行政主管均已就位。由此可見，探析國民教育階段學校行政主管願意或不願意接任行政的關鍵因素，是面對學校行政主管「荒」的當務之急。在媒體報導學校行政主管荒的時候，研究者更想了解的是：那些未出現學校行政主管荒的學校；願意接任行政的主任、組長到底心裡想些什麼？學校組織到底有哪些促進主任、組長接任行政的關鍵影響因素？

首先，研究者透過期刊的報導與實務的經驗發現：教師是否接任學校行政與工作負荷、工作分配有關(王韻齡，2015，p104)；這意味著個人投入與獲得是否公平？是優先被重視的議題(Greenberg, 2001; Sahin, 2013)，此即公平理論(equity theory, ET)的議題。隨著家長參與學校教育日益加深且廣，加劇了學校行政工作的複雜度與困難度，使得行政負荷加重；相對於行政工作，教學工作反而顯得單純以及較能掌握；因此，許多教師寧可選擇教學工作，遠離學校行政。可是，若是學校有公平機制，合理分配行政工作/輪調，採取積分或抽籤(程序公平)，教師接任學校行政也並非不可行。但是，以抽籤、積分的作法，雖然符合公平理論，接任的學校行政主管卻不一定是有能力的主管？這是值得後續探索與檢證的課題。

基於公平理論的啟發，研究者想到其他還有哪些理論涉及接任行政工作、或投入行政工作的論述？研究者蒐集相關研究後，發現學術管理期刊(Michaelson, 2005)在 21 世紀之初—2005 年召開了跨世紀的管理學學術會議，主要的議題是研討如何促動員工投入於工作。這個研討會後綜合幾個未來促進員工工作投入的方向。例如：1.讓員工道德自主提升(自我決定理論)。2.工作投入應與個人利益相關連(期望理論、公平理論)。3.透過角色任務關係來促進工作投入(社會交換理論)。4.尋找員工活力、熱忱、方向感(使命模式)(Michaelson, 2005, p235)。這次研討會議也指出未來不應該只是關心員工投入工作，而且也應該從人性化的角度，去了解員工為何要投入工作。

研究者認為從員工的角度去了解員工為何要投入於工作，是一個非常重要的觀點，若是同時能兼顧理論的應用性，將會是本研究的核心；因此研究者「統整」與「整理」過去有關於工作接任或工作投入相關的理論，而且這些理論主要是從員工的觀點來了解為何工作投入。於是研究者根據學術管理期刊(Michaelson, 2005)/SSCI 期刊/的啟發，整理出有關連的理論，除了公平理論(equity theory, ET)，還包括自我決定理論(self-determination theory, SDT)、期望理論(expectancy-value theory, EVT)、社會交換理論(social exchange theory, SET)，以及使命模式(mission model, MM)。自我決定理論從內在動機檢視個人是否投入於工作，Gagne(2003)指出個人希望自我決定與自主選擇自己喜愛參與的活動；此即為內在自主動機促進個人決定投入於工作。自我決定理論也強調被控制的行為；被控制的行為是外在的動機，是為了得到特定外在獎勵與職位的行為(Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。期望理論與自我決定理論有些許差異；自我決定理論強調自主意識的內在動機；期望理論則將重點放在個人的能力、努力評估後所產生的期望上(Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。Vroom 的期望理論說明個人努力與期望成功的目標受到個人的能力影響；因而衍生兩種期望，功效期望與結果

期望；功效-期望是指個人確信努力可以成功達成目標。結果-期望是個人估計能力，是否可以導致某一確定的結果；如果評估後的結果分數越高，期望越高，工作投入也越高 (Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。社會交換理論則從人我關係解釋工作投入，領導者與部屬的情感交換關係對於工作投入具有正向影響(Ko & Hur, 2014)。使命模式則是強調個人使命與組織使命的連結，連結越強，員工工作投入越高(Campbell & Yeung, 1991)。

因此，本研究發現國民教育階段學校行政主管的銜接危機，必須立即探究並尋覓處方；研究者根據學術管理期刊(Michaelson, 2005) /SSCI 期刊/的啟發，整理出過去被管理學術期刊所支持的工作投入理論，包括公平理論、自我決定理論、期望理論、社會交換理論，以及使命模式；根據這些理論的概念，研究者再根據文獻整理出下列關鍵因素：工作分配公平/輪調(公平理論)、程序公平/積分抽籤(公平理論)、內在自主選擇(自我決定理論)、外在獎勵/職位(自我決定理論)、功效-期望(期望理論)、結果-期望(期望理論)、角色-期望(期望理論)、情感交換(社會交換理論)、組織責任(社會交換理論)、或是共同使命(使命模式)等關鍵因素。本研究預計以上述理論所衍生的關鍵因素，應用於學校行政主管的工作投入(接任行政)的實徵研究，透過迴歸分析、結構方程模式分析(SEM)，檢證上述這些關鍵因素與行政工作投入意願關係的適切性，以建構一個系統性的論述，提供給學校校長作為尋覓行政人員之處方。

其次，根據研究者實地訪問的經驗，近幾年學校行政主管難尋，很多學校都是只要有意願接任學校行政，校長幾乎都表示歡迎，學校行政主管隱含逐漸平庸化危機。本研究期望也將行政主管區隔清楚，一般而言，學校行政主管可以分為三種組合 1.有意願投入行政/中高度行政表現、2.無意願投入行政/中高度行政表現(實務經驗顯示校長每日與教師接觸對於每位教師有較深刻的認識，無意願行政的教師雖未接任行政可評估其潛在行政表現)、3.有意願行政/低度行政表現(如表 1)。研究者將根據這三種組合的問卷資料，分析「有意願行政/中高度行政表現」組的資料，檢視有意願/行政表現也良好人員，主要是哪些關鍵因素影響他們願意投入學校行政程度(亦即問卷開始只問其有無意願，屬於類別變項，後面問題則問其願意投入行政的程度)。同時，研究者也分析「無意願行政/中高度行政表現」組的資料，檢視無意願行政/中高度行政表現人員，主要是哪些關鍵因素影響其不願意投入學校行政程度(亦即問卷開始只問其有無意願，也屬於類別變項，後面問題則問其不願意投入行政的程度)；以及分析「有意願投入行政/低度行政表現」組，主要是哪些關鍵因素影響其願意投入學校行政的程度(亦即問卷開始也只問其有無意願，也屬於類別變項，後面問題則問其願意投入行政的程度)(如圖 1)。

透過上述的分組，進行資料分析與研究的意義在於，可清晰地了解有意願行政也有好行政表現者，願意投入學校行政的關鍵影響因素。其次，可獲得「願意接任行政，但是行政表現不理想(低度行政表現)」者，願意投入學校行政者的關鍵影響因素。最後，研究者更期待獲得「不願意接任行政，但是卻被校長評為中高程度行政表現(行政表現較優)」者，不願意投入學校行政者的關鍵影響因素(如表 1，圖 1)。

表 1 學校行政意願與行政表現交叉組合摘要表

	中高度行政表現	低度行政表現
有意願行政	●	●
無意願行政	●	○

● 表示研究者關心的部分

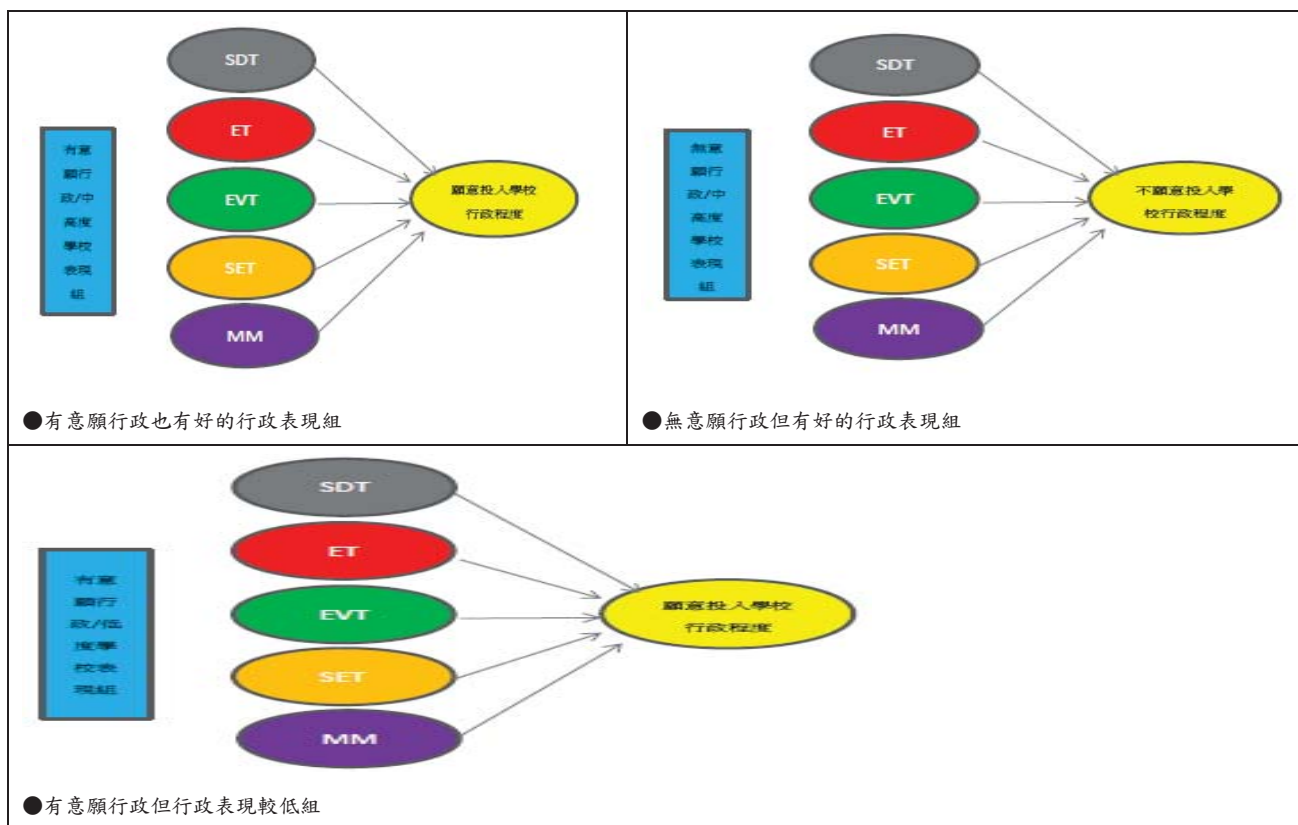


圖 1 不同學校行政接任意願與行政表現交叉組別對投入學校行政程度之分析構想圖

綜合而言，本研究目的如下：

1. 探討目前教師、組長、主任不願意接任學校行政主管的百分比多少?哪些職位的組長、主任，被接任的意願較低(例如總務主任、事務組長)?以凸顯那些學校行政職位有較高的銜接危機。
2. 探討目前國民教育階段的學校行政主管有多少百分比是「有意願行政/中高度行政表現」的主管；有多少百分比是「無意願投入行政/中高度行政表現」的教師或主管；有多少百分比是「有意願行政/低度行政表現」的主管?以凸顯學校行政主管的平庸化情況(焦點在有意願行政/低度行政表現的比率)。
3. 探討「無意願行政/中高度行政表現」組、「有意願行政/中高度行政表現」組、「有意願行政/低度行政表現」組，在工作分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤、內在自主選擇、外在獎勵/職位、功效-期望、結果-期望、角色-期望、情感交換、組織責任、或是共同使命等關鍵因素上的差異性。
4. 依照願意或不願接任學校行政與行政表現交叉為三組人員的資料，將「有意願行政/中高度行政表現組」的資料，以迴歸分析、結構方程模式檢證哪些關鍵因素是影響願意投入學校行政的因素。上述的關鍵因素包含公平理論(工作分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤等)、自我決定理論(內在自主選擇、外在獎勵/職位)、期望理論(功效-期望；結果-期望；角色-期望)、社會交換理論(情感交換、組織責任)，或是使命模式(共同使命、價值適配)。
5. 將「無意願行政/中高度行政表現組(低度意願教師雖未接任行政可評估其潛在表現)」的資料，以迴歸分析、結構方程模式檢證哪些關鍵因素是影響無願意投入學校行政的因素。關鍵因素的內涵同上所述。
6. 依照願意或不願接任學校行政與行政表現交叉為三組人員的資料，將「有意願投入行政/低度行政表現組」的資料，以迴歸分析、結構方程模式檢證哪些關鍵因素是影響願意投入

學校行政的因素。關鍵因素的內涵同上所述。

7. 本研究希望獲取「有意願行政/行政表現也良好組」投入學校行政的關鍵影響因素；也能了解那些「有意願行政/行政表現不理想」組，吸引他們投入行政的關鍵因素；更重要的是了解「無意願行政/行政表現良好」組，影響他們不願意投入行政的關鍵影響因素。
8. 本研究結果可提供校長了解各種不同意願與行政表現之學校行政主管投入行政的關鍵影響因素，有助於校長思考尋覓行政主管之參考；並能建構投入學校行政工作的關鍵影響因素模式，以作為後續此類型研究之理論基礎。

基於前面的研究背景敘述，本研究有幾個重要名詞，需要先加以陳述，說明如下。

(二)名詞釋義

1.公平理論

公平理論(equity theory, ET)適用於論述個人投入與獲得是否公平的關係，個人如知覺公平，則有利於工作投入；反之，影響工作投入(Greenberg, 2001)。本研究有關於公平理論涵蓋二個變項—工作分配公平/輪調；程序公平/積分、抽籤。操作型定義是指在研究者改編的「國中小學校組織公平問卷」之得分而言，得分越高表示學校在行政職務分配與程序是越公平的。

2.自我決定理論

自我決定理論(self-determination theory, SDT)從內在動機檢視個人是否投入於工作，此即為內在自主動機促進個人決定投入於工作(Gagne, 2003)。自我決定理論也強調被控制的行為；被控制的行為是外在的動機，是為了得到特定外在獎勵與職位的行為，投入於工作(Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。操作型定義是指在研究者改編的「國中小學校行政工作動機問卷」之得分而言，得分越高表示學校主管在自主選擇與特定外在獎勵與爭取職位的態度越高。

3.期望理論

期望理論(expectancy-value theory, EVT)說明個人努力與期望成功的目標受到個人的能力影響；期望有兩種，功效期望與結果期望；功效-期望是指個人確信努力可以成功達成目標。結果-期望是個人估計能力，是否可以導致某一確定的結果；如果評估後的效果分數越高，期望越高，工作投入也越高(Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。操作型定義是指在研究者改編的「國中小學校行政工作期望問卷」之得分而言，得分越高表示學校主管在行政期望的態度越高。

4.社會交換理論

社會交換理論(social exchange theory, SET)則從人我關係解釋工作投入(Ko & Hur, 2014)，領導者與部屬的情感交換關係對於工作投入具有正向影響。Slack、Corlett、Morris 等人(2015)認為組織提供工作，員工交換個人對於組織的責任，組織責任也是一種社會交換。操作型定義是指在研究者改編的「國中小學校行政主管的社會交換問卷」之得分而言，得分越高表示學校主管在社會交換的態度越高。

5.使命模式

使命模式(mission model, MM)則是強調個人使命與組織使命的連結(Campbell & Yeung, 1991)，連結越強，員工工作投入越高。操作型定義是指在研究者改編的「國中小學學校行政主管的工作使命問卷」之得分而言，得分越高表示學校主管在工作使命的態度越高。

6.學校行政投入意願

學校行政投入意願是指個人願意接受學校行政工作，並為組織而奮鬥(Slack, Corlett, & Morris, 2015)。本研究的學校行政投入意願，分為願意投入學校行政程度，不願意投入學校行

政的程度。在問卷開始之初，填答有意願行政者，分析其願意投入學校行政程度；填答無意願行政者，分析其不願意投入學校行政程度。這個分析基礎，係基於 Herzberg 滿意與不滿意的雙因素理論而來(Tuch & Hornbaek, 2015)，研究者取法 Herzberg 滿意與不滿意的分層，編制問卷時，分別分析願意投入行政的程度與不願意投入行政的程度，以探索無意願行政教師，不願意投入行政的程度。操作型定義是指在研究者改編的「國中小學願意投入學校行政問卷」與「國中小學不願意投入學校行政問卷」之得分而言，得分越高表示學校主管願意投入學校行政的態度越高；或不願意投入學校行政的態度越高。

7.學校行政表現與接任行政意願之分組

學校行政表現(job performance)是指教師達成學校行政目標的程度(Wang, 2010)；也是達成學校教育任務之質與量的表現(Tsai, Chen, & Cheng, 2009)。具體的學校行政表現之操作性定義是指校長對於主任或教師在「行政工作表現問卷」之得分(評分)代表主任、組長或教師的行政工作表現；對於目前尚未接任行政的教師，實務經驗顯示校長每日與教師接觸對於每位教師有較深刻的認識，校長應可評估其「潛在行政表現」，以表示教師潛在的行政表現；已有行政經歷的主任、組長或教師，校長每日與他們接觸應可較客觀評估其行政表現；得分(評分)越高，表示主任、組長或教師的學校行政表現越高。本研究之學校行政表現依據問卷得分情形，預計分為低中高三組。前 33%為高分組，後 33%為低分組(意指低度學校行政表現組)，其餘為中度表現。本研究將焦點置於低度行政表現組，以凸顯這個組，行政表現的平庸性；至於中度行政表現尚可接受，一起被併入高度行政表現組，為中高度行政表現組。此外，接任行政意願之資料獲取，即在問卷開始之初即提問：是否有意願接任行政？區分為有意願、無意願兩個選項。據此可將學校行政表現與接任行政意願分為四組，「有意願行政/中高度行政表現」、「無意願行政/中高度行政表現」、「有意願行政/低度行政表現」、「無意願行政/低度行政表現」，因為分析「無意願行政/低度行政表現」對於學校行政的價值性不高，故不予探討。

二.文獻探討

教育是百年大計(呂文惠，2012)，教育也是國家生存與發展的命脈。國民教育階段更是教育的重要基礎。誠如前面所述，國民教育階段出現了學校行政主管銜接危機，其中最主要的問題在於學校行政主管的工作負荷加重，學校行政主管的接任者越來越難找，或是接任學校行政意願低落。其實行政主管的工作負荷超載問題，許多國家都有類似現象。

(一)行政主管工作負荷超載/工作投入意願的課題

工作負擔的超載是現代員工的共同經驗(Aalto, Karhe, Koivisto, & Valimaki, 2009)。美國哈佛商業出版公司研究指出：世界各大國際性公司加速扁平化，組織的扁平化使得組織基層主管減少，中層主管便需要管理更多的員工，中層主管工作負荷更加沈重(Mckinney et al., 2013)。上述組織基於人事成本考慮，減少聘用專職人員，增聘兼職人員、契約聘僱人員，這些人員與專職員工一起工作，他們的心理契約有很大的差別，中層主管要領導他們，有很高的困難度，這些內容都加重了中層主管的工作負荷程度。因此，我們會看到英國人力資源公司的研究顯示：有 40%的中層主管表示工作壓力沈重，想要離職(Mckinney et al., 2013)。在 2012 年，澳洲學校體系也有研究指出學校也有明顯的教師去職問題(Fetherston & Lummis, 2012)；在 2014 年，日本學校體系也有類似的研究關注教師去職問題，而且日本的研究結果發現，日本的學生家長問題，是教師工作負荷的重要來源，若是可以獲得同僚的支持，可減低教師去職問題(Kusagai, 2014)。

臺灣學校行政場域也有契約聘僱員工增加，專職教師減少的問題。例如近幾年學校出現

長期代課教師、鐘點代課、約聘員工增加等，這些成員與專任教師一起在學校工作，他們的心理契約差異性很大，凡此種種問題都加重了學校主任、組長的工作負荷與工作難度。其實近幾年，臺灣的學校場域，學校行政主管找不到接任人選，教師不願任職行政的問題，相當嚴重。根據研究者實務經驗得知有些學校的組長甚至是長期代課教師兼任，專任教師缺乏接任學校行政工作的意願，有越來越嚴重的趨勢。

另一方面從學校候用校長、候用主任的考試報名也可以看出學校行政人員窘迫的銜接危機。以桃園市國中候用校長為例，2011年報考國中校長的人數是76人，2012年為64人，2013年為62人，2014年為60人，2015年只剩下46人(桃園市，2015a, 2015b, 2015c)；報考人數逐年遞減，間接說明有意願承擔校長職務的人數也逐年遞減，選才的機率也就更加窘迫了。再以苗栗縣國中候用主任為例，2011年報考國中主任的人數是39人，2012年為36人，2013年為19人，2014年為5人，2015年也只剩下5人(苗栗縣，2015a, 2015b, 2015c)。上述資料顯示：部分優秀的主任、組長不願意承擔校長或主任職責，所以報考人數逐漸減少；學校行政主管有嚴重的銜接危機。

為了探索學校行政接任意願，研究者根據2005年學術管理期刊(Michaelson, 2005)的啟發，彙整過去被管理學術期刊所支持的，適用於解釋工作投入的理論，包括自我決定理論、期望理論、社會交換理論、公平理論以及使命模式；期望進一步檢證根據理論所衍生的關鍵因素，哪些關鍵因素適用於解釋學校行政主管的接任意願(工作投入意願)。詳細的內容陳述如下。

(二)自我決定理論與工作投入

所謂的自我決定理論是指個人心理會統整自我成為一個整體，並使得自我有一致感(Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009)。自我決定理論從內在檢視個人是否投入於工作，Gagne(2003)指出個人希望自我決定與自主選擇自己喜愛的活動；此即為內在自主需求的滿足促進個人投入於工作。Degli Antoni(2009, p359)的研究也認同內在自主適合用於解釋人類投入行為。自我決定理論強調的是自主行為與被控制的行為；自主的行為是選擇的與意志的自主；被控制的行為是外在的動機，是為了得到特定結果的行為(Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。通常這種特定的結果是外在獎勵、主管職位等。

因此，透過了解內在自主選擇的程度、爭取外在獎勵與主管職位，可以了解與預測個人投入行為(Tremblay et al., 2009)。所謂的自主選擇，在學校行政工作上，即是賦權，給予行政主管自主選擇權；另一方面，有時候主管職位給予即是一種外在獎勵。因此，Dysvik 與 Kuvaas (2013)研究挪威大型服務業的工作投入，便發現個人內在動機與工作努力呈現正相關。內在自主選擇受到支持，心理上自然衍生正向情緒，Isen 與 Reeve(2005)的研究結果發現正向的情緒，使人樂在工作。

所以，從自我決定理論來看，個人擁有自我選擇權(賦權)，其自主需求被滿足，可促進個人投入於工作；主管職位給予也可能促進個人投入於工作。相同地，本研究想要檢證的是學校行政主管越是被賦權，能自主選擇，或是主管職位給予，其工作投入行為是否也越高？

(三)期望理論與工作投入

期望理論與自我決定理論有所不同(Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。自我決定理論強調自主意識的內外動機；期望理論則將重點放在個人的期望價值上(Vansteenkiste, Lens, de Witte & Feather, 2005)。期望有兩種，功效-期望與結果-期望；功效-期望是指個人確信其能力可以成功達成目標所需行為。結果-期望是個人估計某一種努力行為，可以導致某一確定的結果(Vansteenkiste et al., 2005)。另外，有一種期望/角色期望；Rasch 與 Tosi(1992)提

出一個期望理論的方程式為 $P=f(E, A, R)$ ，P 是指工作表現，E 個人努力程度，A 是能力，R 是角色期望(Rasch & Tosi, 1992)。角色期望即是自己或他人對於某項職位所期待的角色行為。綜合而言，期望理論解釋個人表現的高低，是個人對自己能力、角色期望、與努力的關係。

Vroom 的期望理論在說明個人努力與期望成功的目標受到個人的價值選擇影響；有些人選擇該項工作是因為期望學得技術(Broeck, Vansteenkiste, Lens, & De Witte, 2010)。Vansteenkiste 等人(2005)研究結果指出期望價值理論可用於解釋工作尋求行為。Kopelman 與 Thompson(1976)的研究也指出期望理論可預測工作動機與工作表現。Vroom 的期望理論假定員工如果期望完成工作，將會想辦法實現該項工作，員工也會根據個人的能力，考慮期望達成的工作(Johnson, 2009, p274)。Herriot 與 Ecob(1979, p311)進一步將期望理論應用於職業的選擇上，此一研究結果支持期望理論的論述，個人期望是預測職業選擇或工作選擇的重要變項。另外，期望理論也可被用於解釋人們在工作中努力的關係(Biberman, Baril, Kopelman, 1986)。

綜合而言，根據期望理論，個人對自己能力的認知，確信自己是否可以成功達成目標，衍生出功效期望；個人評估努力程度，確定自己可以達成目標與否，衍生出結果期望；個人對於角色的期望，也會影響工作投入的深淺。在中小學，研究功效期望、結果期望、角色期望對於行政工作投入(接任學校行政)的影響，不但符合期望理論的論述，也可以獲得理論應用的解釋程度。

(四)社會交換理論與工作投入

社會交換理論(social exchange theory, SET)提供一個主管與員工情感交換的建立，以創造員工正向工作態度的理論基礎。社會交換理論說明組織人員相互對待的關係(Ko & Hur, 2014)。因此，組織中的社會交換，主要是主管與員工的情感交換。其次，Slack、Corlett、Morris(2015)認為員工在組織中工作，組織提供許多資源與薪給，員工對於組織有留任義務並為組織而奮鬥，這是員工對組織的責任。因此，組織提供工作，員工交換個人對於組織的責任。Slack 等人(2015)以英國電力公司為對象，研究發現員工對於組織(社會)的責任與工作投入有關。社會交換理論說明領導者與部屬的情感交換、個人對於組織的責任都對於工作投入具有正向影響。

根據上述結果，研究者引申為領導者與部屬的情感交換、員工的組織責任對於接任學校行政(工作投入)具有正向影響關係。

(五)公平理論與工作投入

公平理論的主要論點在於員工工作投入與結果產出的關係，透過同儕比較後，知覺公平與否的感受(Greenberg, 2001)。根據公平理論的意涵，後續研究開展出許多組織公平內涵，其中與本研究關係較密切者為：分配公平與程序公平。分配公平是指對於組織資源的分配，是否公平的知覺(Greenberg, 2001)；在學校行政上則是工作分配與行政職位分配。程序公平是指對於工作分配或是資源分配是否經過一定的制度設計或是程序，若是越能透過一定程序設計，則越感覺公平(He, Zhu, & Zheng, 2014)。Başar 與 Sığrı(2015)的研究顯示分配公平知覺會影響員工的接任職位意圖。亦即員工知覺組織分配公平不足，容易導致員工不願意繼續接任工作。這個研究結果可以做為台灣學校行政主管接任行政與否的理論基礎。He、Zhu 與 Zheng (2014)的程序公平與工作投入的研究也發現，程序公平透過道德認同的中介，影響工作投入。Jepsen 與 Rodwell(2012)的研究也指出程序公平知覺與員工的離職有關。亦即程序公平的知覺不僅影響員工的組織認同，進而影響員工的工作投入。

上述結果運用在學校行政上，意味著學校行政若無建立一定的學校行政主管接任的程序，

會影響教師的學校認同，進而影響接任工作投入的意願。這個研究也可作為程序公平與接任學校行政職務與否的理論基礎。

當然，過去也有研究是以組織公平整體的知覺進行探討的，例如 Salehi、Gholtash 與 Tahmasebi(2014)的研究發現教師組織公平影響組織承諾；此處的組織承諾亦有留職承諾與努力承諾的內涵，這點與工作投入或是接任行政的概念相近。Su-Yueh 等人的研究也得到與上述研究相似的結果(Su-Yueh, Wen-Chuan, Ching-Sheng, Chia-Tzu, Jung-Yuan, Hui-Ching, & Shu-I, 2015)。直接檢驗組織公平與工作投入的研究的是 Rodriguez Montalban 等人以波多黎各之員工為研究對象，研究結果發現組織公平與工作投入有顯著相關(Rodriguez Montalban, Martinez Lugo, & Salanova Soria, 2014)。

學校行政實務中，分配公平意指學校對於行政職位的接任建立輪調制度。每位教師都有相同的機會接任學校行政工作。程序公平意指職位分配的程序是否公平，這方面目前學校多採用積分制度，或是抽籤分配，透過積分的累積，積分優先老師獲得優先選擇職位的機會。抽籤所代表的是一套分配職位的程序，以抽籤方式決定。無論上述輪調、積分制度，或是抽籤分配，目前都有學校實施，但是效果並未被大樣本的資料所檢驗。

(六)使命模式與工作投入

在管理學上，使命感的研究是被忽略的。Ashridge 進行了二年的研究發現:使命模式；**使命模式**(model of mission)強烈地聯結組織價值與員工價值，亦即員工價值與組織價值適配，員工對於組織將會產生共同使命感(Campbell & Yeung, 1991)。Campell 與 Yeung, (1991)綜合許多文獻後，定義使命感是一種強調個人使命與組織使命的連結(Campell & Yeung, 1991)(如表 6)，連結越強，員工工作投入越高。在這樣的情境中，組織目標更容易實現。使命模式敘說著個人價值必須融入於組織價值(Campell & Yeung, 1991)；例如 Finkel(2013)認為使命感讓員工連結在一起，亦即組織使命與員工使命相連，形成共同使命感，使得組織更加強大。學校的使命是將學生教導好；教師若是能有這份使命感，或許會有更多教師願意投入學校行政。

Slack、Corlett、Morris(2015)的研究指出員工在組織中，留任並為組織而奮鬥，是員工對組織的責任；這種組織責任可以說是一種使命感(sense of mission)。Slack 等人以英國電力公司為對象，研究發現員工的社會責任(使命感)與工作投入有關。

學校行政主管、教師若是擁有與學校辦學相同的使命，「將學生教導好，為家長提供最佳的教育環境與行政服務，為社會培養人才與國家競爭力」，教師使命感強烈便不需要請求教師接任行政，教師與組長們應當會基於共同使命而努力，接任學校行政。不過實際情況如何？是否使命模式屬於關鍵性的影響因素，有待本研究的實徵資料檢證。

(七)區分願意投入學校行政與不願意投入學校行政之文獻基礎

在學校管理理論中，Herzberg 提出兩因素理論，Herzberg 所謂的雙因素包含激勵因素(motivation)與保健因素(hygiene)，保健因素可以防止工作不滿意，但是無法導致工作滿意，激勵因素則可以促進工作滿意 (Tan & Waheed, 2011)。因此，Herzberg 的雙因素理論也被稱為滿意與不滿意因素理論(Tuch & Hornbaek, 2015)。

以滿意與不滿意資料，分別分析的方式，在滿意與滿意度的相關研究中，已有許多文獻，例如 Koyuncu、Tok、Canpolat 與 Catikkas (2010)便曾經以滿意與不滿意度進行相關的分析。研究者基於 Herzberg 兩因素理論的啟發，以及 Koyuncu 等人(2010)已有相似性的做法，因此，將願意接任行政者的資料，分析其願意投入學校行政的程度；將不願意行政者的資料，分析其不願意投入學校行政的程度。

(八)其他影響因素/控制變項

在中小學學校行政場域上，過去以來一直有性別議題，女教師基於家庭照顧問題，比較排斥接任學校行政職務。從過去研究發現，性別變項對於接任學校行政也有顯著的差異性；例如 Martin(2012)研究顯示不同性別教師對於接任學校行政工作的意願有顯著差異(Martin, 2012)。除此之外，過去研究也顯示性別與程序公平具有顯著差異性(Jepsen & Rodwell, 2012)。Ya-Hui、Yi-Chun 與 Huei-Tse (2015)的研究也顯示不同性別則工作投入行為有差異。

因此，研究者將性別當作控制變項，以免性別因素影響主要變項關係的檢驗結果。

另外，大型學校教師員額較多，校長較易於尋覓學校行政主管，以一所 48 班的小學為例，教師員額 80 名，其中主任 4 人，組長 13 人，行政人員所占百分比為 21%；但是如果是 6 班的小學，便只有 10 名教師，但是卻有學校主任 2 名，組長 2 名，行政人員所占百分比為 40%。由此可見，越是大型學校教師員額越多，尋覓學校行政主管相對可能較容易。因此，研究者將學校班級數當作控制變項，以免教師員額因素影響主要變項關係的檢驗結果。

(九)學校行政投入(學校行政接任)理論模式之初構

臺灣國民教育階段的學校行政主管接任的問題，已顯現學校行政主管的銜接危機。根據 2015 年 8 月親子天下雜誌深度訪問與報導，臺灣的國民教育已經出現學校行政主管「荒」/ --- 許多資深教師不願意承擔主任、組長的職務/顯現行政主管銜接危機。從學校候用校長、候用主任的考試報名人數逐漸減少，也可以看出學校行政主管有窘迫的銜接危機。不過部分學校卻無行政主管銜接危機。因此，研究者根據文獻回顧發現學術管理期刊(Michaelson, 2005)在 2005 年召開了跨世紀的管理學學術會議，會議後總結幾個未來促進員工工作投入的方向。研究者整理這些方向後，發現主要有幾個理論可以用來說明未來的工作接任或工作投入的影響關係，包含公平理論(包含工作分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤等關鍵因素)、自我決定理論(包含內在自主選擇、外在獎勵/職位等因素)、期望理論(包含功效期望；結果期望；角色期望等因素)、社會交換理論(包含情感交換、組織責任等因素)，或是使命模式(包含共同使命)。本研究預計以這些理論所包含的關鍵因素為基礎，探討那些關鍵因素對於學校行政主管的工作投入(接任行政)具有檢證效果，並透過結構方程模式(SEM)，檢證上述這些關鍵因素的適切性，以建構一個可解釋學校行政接任意願的關鍵影響因素模式，提供給學校校長作為尋覓行政主管之方略。

根據前面文獻探討的結果，研究者整理相關理論及涉及理論的內涵，如下面表 2 內容，請參閱。

表 2 SDT、ET、EVT、SET、使命模式與學校行政投入關係摘要表

作者	理論/變項	變項名稱	變項名稱	變項名稱	結果變項
Tremblay et al.(2009)	自我決定理論(SDT)	內在動機(自主)	---	---	學校行政工作投入
Antoni(2009)	自我決定理論(SDT)	內在動機(自主)	---	---	學校行政工作投入
Gagne(2003)	自我決定理論(SDT)	內在自主選擇	---	---	學校行政工作投入
Vansteenkiste et al.(2005)	自我決定理論(SDT)	---	外在獎勵與主管 職位	---	學校行政工作投入
Başar& Sıgır(2015)	公平理論(ET)	分配公平	----	----	學校行政工作投入
Greenberg(2001)	公平理論(ET)	分配公平	----	----	學校行政工作投入
Jepsen & Rodwell(2012)	公平理論(ET)	----	程序公平	----	學校行政工作投入
He, Zhu, & Zheng, (2014)	公平理論(ET)	----	程序公平	----	學校行政工作投入

Su-Yueh, et al (2015)	公平理論(ET)	組織公平	---	----	學校行政工作投入
Rodriguez Montalban, et al(2014)	公平理論(ET)	組織公平	---	----	學校行政工作投入
Vansteenkiste, et al(2005)	期望理論(EVT)	功效-期望(能力)	結果-期望(努力)	----	學校行政工作投入
Johnson(2009)	期望理論(EVT)	依能力考慮期望	---	---	學校行政工作投入
Rasch & Tosi(1992)	期望理論(EVT)	依能力考慮期望	努力程度	角色期望	學校行政工作投入
Ko & Hur(2013)	社會交換理論(SET)	主管與部屬的情感交換	----	----	學校行政工作投入
Slack et al. (2015)	社會交換理論(SET)	----	員工對組織的責任	----	學校行政工作投入
Campell & Yeung (1991)	使命模式(MM)	共同使命感	---	----	學校行政工作投入
Slack, et al (2015)	使命模式(MM)	共同使命感	---	----	學校行政工作投入
Finkel(2013)	使命模式(MM)	使命相連	---	----	學校行政工作投入

三.研究設計與實施

本研究設計與實施步驟如下:1.設計研究架構與假設。2.研究對象與抽樣 3.研究工具編製:先將文獻探討所改編的問卷進行整理,確認每份問卷題目的內容。再進行半結構式訪談,修正問卷內容不足之處;最後進行專家內容效度分析。4.研究工具信效度檢驗。5.正式施測。6.資料分析。詳細內容說明如下。

(一)研究架構與假設

本研究架構主要分為三個部分,第 1.部分主要是以迴歸分析、結構方程模式分析有意願接任學校行政(在問卷開始以類別變項先選擇有意願行政或無意願行政)且中高度行政表現的主管(包含主任、組長)的資料,檢視有哪些關鍵影響因素對於願意投入學校行政的程度(此處屬於行政投入意願之程度在問卷中為行政投入變項,為連續變數)具有顯著預測力;關鍵因素包含公平理論的分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤等關鍵因素;自我決定理論的內在自主選擇、外在獎勵/職位等關鍵因素;期望理論的功效期望、結果期望、角色期望等關鍵因素;社會交換理論的情感交換、組織責任等關鍵因素;或是使命模式的共同使命等關鍵因素;性別與班級數為控制變項(如圖 2)。期望探討的是:有意願接任學校行政且中高度行政表現的主管,是那些關鍵影響因素影響他們願意投入學校行政的程度。第 2.部分主要以迴歸分析、結構方程模式分析探討有意願接任學校行政(在問卷開始以類別變項先選擇有意願行政或無意願行政)但是低度行政表現的主管(包含主任、組長),是那些關鍵影響因素影響他們願意投入學校行政的程度。這些關鍵因素仍包含公平理論的分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤等關鍵因素;自我決定理論的內在自主選擇、外在獎勵/職位等關鍵因素;期望理論的功效期望、結果期望、角色期望等關鍵因素;社會交換理論的情感交換、組織責任等關鍵因素;或是使命模式的共同使命等關鍵因素;性別與班級數為控制變項(如圖 2)。第 3 部分主要也是以迴歸分析、結構方程模式分析無意願接任學校行政但是校長評估他們具有潛在中高度行政表現的教師,期望探討的是:是那些關鍵影響因素影響他們不願意投入學校行政的程度;性別與班級數為控制變項(如圖 3)。

根據上述文獻探討與研究架構,本研究假設有以下幾點。

H1:教師接任總務主任、事務組長等行政主管職位的意願之比率較低。(檢視這些學校行政職務是否有較高的銜接危機)。

H2:目前國民教育階段的學校「有意願行政/低度行政表現」組的主管所佔比率較高；高於「有意願行政/中高度行政表現」組、「無意願行政/中高度行政表現」組的主管或教師。(檢視「有意願行政/低度行政表現」組的主管是否人數較多，以了解行政主管平庸化的危機)

H3:「有意願行政/中高度行政表現」組的學校行政主管，願意投入學校行政的程度主要是受到工作分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤、內在自主選擇、外在獎勵/職位、功效-期望、結果-期望、角色-期望、情感交換、組織責任、或是共同使命的影響。

H4:「無意願行政/中高度行政表現」組的教師，願意投入學校行政的程度主要是受到工作分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤、內在自主選擇、結果-期望、角色-期望、情感交換、組織責任、或是共同使命的影響。

「無意願行政/中高度行政表現」組的資料，若是各項關鍵因素與學校行政投入程度無法顯現效果；則繼續進行變異數分析，以比較「無意願行政/中高度行政表現」組，與其他兩組在工作分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤、內在自主選擇、外在獎勵/職位、功效-期望、結果-期望、角色-期望、情感交換、組織責任、或是共同使命等關鍵因素上的差異性。期望探悉「無意願行政/中高度行政表現」組的教師在哪些關鍵因素上有較顯著的差異性。因此，檢驗下列假設。

H5:「無意願行政/中高度行政表現」組與「有意願行政/中高度行政表現」組、「有意願行政/低度行政表現」組，在工作分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤、內在自主選擇、外在獎勵/職位、功效-期望、結果-期望、角色-期望、情感交換、組織責任、或是共同使命等關鍵因素上有顯著差異性。

H6:「有意願行政/低度行政表現」組的學校行政主管，願意投入學校行政的程度主要是受到工作分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤、內在自主選擇、結果-期望、角色-期望、情感交換、組織責任、或是共同使命的影響。

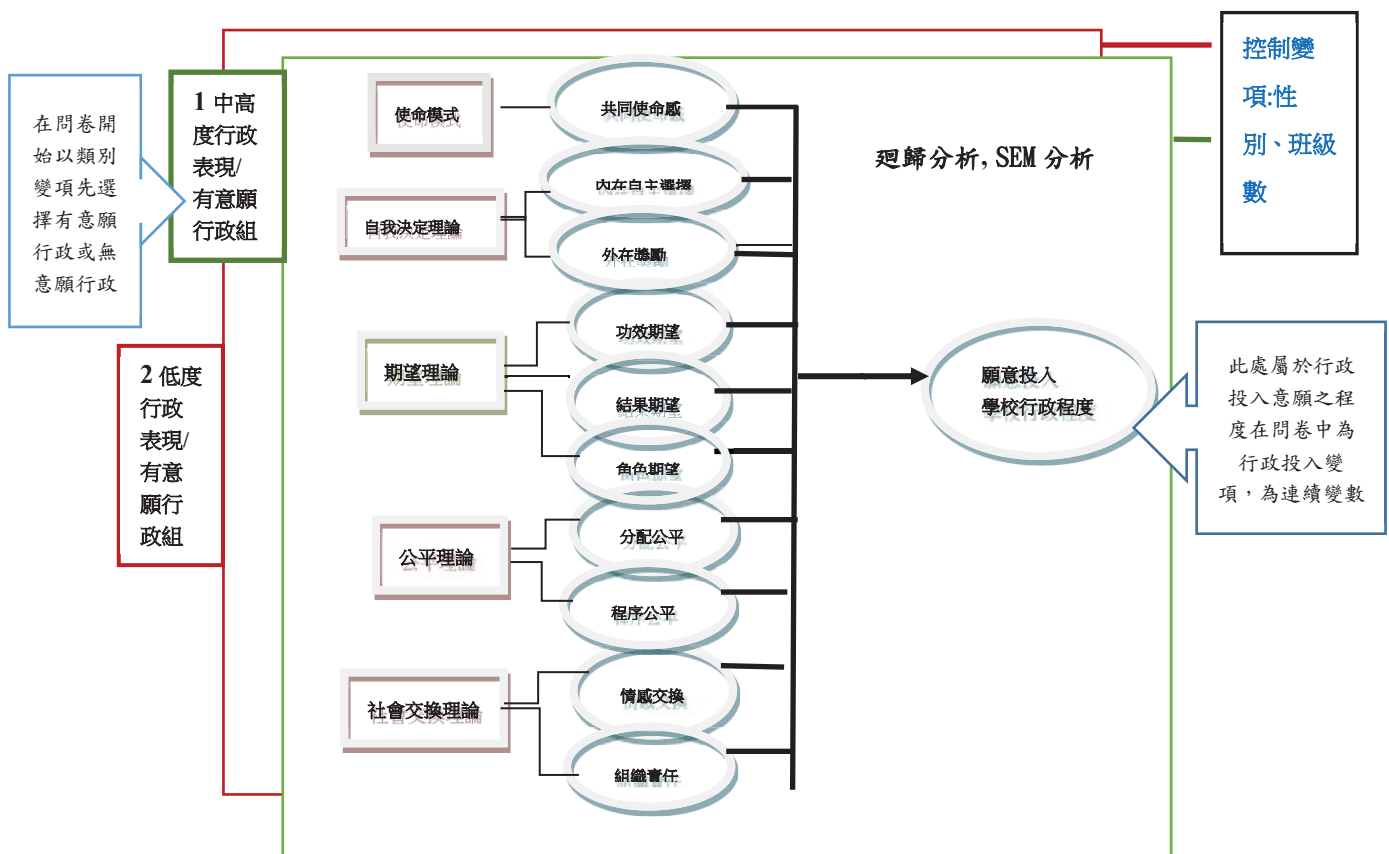
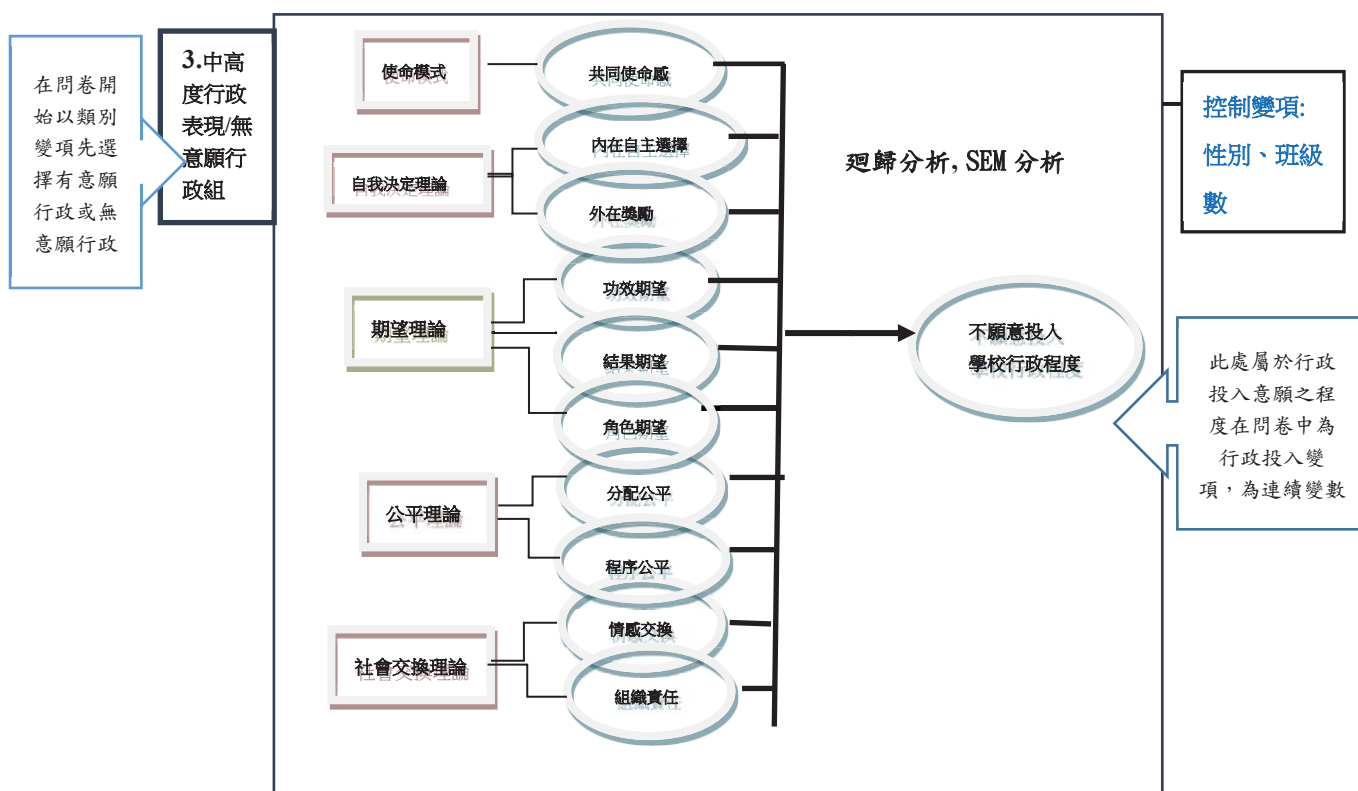


圖 2 相關關鍵影響因素與有意願投入學校行政程度研究架構圖



註:學校行政表現由校長針對主任組長教師進行客觀評估, 依照行政表現區分為(兩組)與有意願或無意願行政(兩組)

交叉組合為四組資料(只分析重要的三組), 各組資料分別進行迴歸分析與 SEM 分析。

(二)研究對象與抽樣

目前研究者自教育部統計處取得的資料, 104 學年度國小教師總數為 98133 人; 國中教師總數為 51880 人。本研究對象為台灣地區(不含金門、馬祖)國中小學。本研究之小學的抽樣, 為了使研究結果能夠類推至全台灣地區, 因此以全國性的抽樣, 抽樣方式為叢集隨機抽樣。學校分層的方式係依據行政院主計處 82 年所公佈的台灣地區區域標準分類。將台灣地區的區域分為四類, 包含北部地區、中部地區、南部地區、東部地區等四個分層。東部地區包含台東縣、花蓮縣; 南部地區包含高雄市、嘉義市、台南市、原高雄縣、嘉義縣、原台南縣、屏東縣、澎湖縣等; 北部地區包含台北市、基隆市、新竹市、原台北縣、宜蘭縣、桃園縣、新竹縣等; 中部地區包含台中市、原台中縣、苗栗縣、彰化縣、南投縣、雲林縣等。在分層的抽樣中, 先考慮各分層區域的教師總數, 核算各區域教師之比率, 依據比率進行抽樣。

本研究基於經費考慮與問卷施測人數問題, 決定抽取國小全體樣本的 1%。以教育部 104 學年度國小教師總數資料為 98133 人。98133 人抽取 2%, 則為 980 人 ($98133 * 1\% = 980$ 人)。國小抽樣人數確定之後, 分別乘以北中南東四區教師的比率之後, 即得到各區域教師應抽樣的人數(如表 3)。國中教師抽樣程序如國小的方式, 樣本抽樣結果如下表。

表 3 國小教師抽樣資料

類別	地區分類	教師總數	占全國之百分比	抽樣數(1%)
國小	全國總數	98133	100%	980
	北部地區	45335	46%	450
	中部地區	23490	23%	225
	南部地區	25860	26%	255

	東部地區	3448	4%	35
合計	—	—	—	回收數/(有效數): 631(599)
國中	全國總數	51880	100%	515
	北部地區	23805	45%	230
	中部地區	12305	23%	115
	南部地區	14074	27%	140
	東部地區	1696	4%	20
合計	—	—	—	回收數/(有效數): 201(166)

(單位：人) 註：根據教育部 104 學年度全國國中小學教師資料製作

(三)研究工具編製

1.本研究各問卷之文獻基礎

(1)學校行政投入意願問卷之文獻基礎

本研究的「學校行政投入意願問卷」主要參考 He 等人(2014)以及參考 Tremblay 等人(2009)所編製的工作投入問卷。He 等人的問卷總計有 4 題，對於工作投入作的態度作評估。4 個題目的因素負荷量分布在.84~.93 之間，內部一致性係數為.94；信效度良好。研究者預計改編為學校行政投入意願問卷，題目如下：「我願意接任學校行政」「我願意付出時間在學校行政工作」「我願意將花一些精力投入行政工作」「我願意將行政工作做好」。

(2)學校教師工作期望問卷之文獻基礎

本研究的「學校教師工作期望問卷」主要參考 Rasch 與 Tosi(1992)的問卷，以及 Kopelman 與 Thompson(1976)的問卷而編制；根據文獻探討，教師工作期望有三個內涵：功效-期望、結果-期望與角色期望；功效-期望是指個人確信其能力可以成功達成目標所需行為(Vansteenkiste et al., 2005)。本研究根據 Vansteenkiste 等人的意涵編制問卷：題目例如「我的能力可承擔行政工作」「我的行政能力受肯定」「我的能順利處理行政工作」。結果-期望是個人估計透過某一種努力行為，可以導致某一確定的結果(Vansteenkiste et al., 2005)。本研究根據 Vansteenkiste 等人的意涵編制結果-期望問卷：題目例如「我相信只要努力一定可以達成行政工作」「我對於行政工作努力程度受肯定」。另外根據 Rasch 與 Tosi(1992)對於角色期望意涵的定義；自己或他人對於某項職位所期待的角色行為。根據此定義編制問卷。題目例如「我能扮演好學校行政主管的角色」「我不辜負教師對於學校行政主管的期待」。

(3)學校社會交換問卷之文獻基礎

本研究的「學校社會交換問卷」，主要有二個內涵：社會交換與組織責任；社會交換係參考 Ko 與 Hur(2014)的問卷改編而來；該問卷有良好的信度。問卷題目如下：「校長/教師或主任有好的信任關係」「校長給予教師或主任有高度的承諾」「教師或主任對於校長也有高度的尊重」「教師覺得校長的領導值得信任」。組織責任係參考 Slack、Corlett、Morris(2015)的意涵而編製問卷，題目如下：「學校提供許多資源與薪給，教師對於學校有盡職義務」「教師應負起責任使學校更好」。

(4)學校工作動機問卷之文獻基礎

本研究之「學校工作動機問卷」是根據文獻所引用的自我決定理論主要發展而出的問卷，內容有內在動機問卷與外在動機問卷。內在動機問卷主要指自主選擇的意涵；Isen 與 Reeve(2005)指出內在動機可以由個人自陳其對於工作的樂趣而取得。因此，Tremblay 等人所編製的題目包含下列題目：「學習新事物讓我覺得很高興」「我喜歡經驗有挑戰的工作」「當我成功達成困難的事會讓我覺得很滿足」(Tremblay et al., 2009)。外在動機問卷，根據

Vansteenkiste 等人的概念定義而編製問卷，是指為了得到特定結果的行為，通常這種特定的結果是外在獎勵、主管職位等(Vansteenkiste et al., 2005)。外在動機問卷題目如下：「接任學校行政是為了行政工作社會聲望較高」「接任學校行政是為了日後再有升遷機會」「接任學校行政可以減少授課節數」。

(5)學校組織公平問卷之文獻基礎

本研究的組織公平問卷包含二個層面，分配公平與程序公平。程序公平問卷題目係參考 He 等人的問卷改編，此份問卷信度係數.85，信度良好。改編之題目如下：「學校行政工作分配的程序是公平的」「學校行政做決定的程序是公平的」「學校很多行政處置遵循一套合理的程序在運作」(He et al., 2014)。分配公平問卷參考 Su-Yueh 等人所編製的問卷而來，此份問卷信度係數.82，信度良好(Su-Yueh, Wen-Chuan, Ching-Sheng, Chia-Tzu, Jung-Yuan, Hui-Ching, & Shu-I, 2015)。改編之題目如下：「我相信學校行政工作的分配是公平的」「每位教師承擔學校行政的份量是公平的」「我覺得我的行政負擔是公平的」。

(6)學校工作使命問卷之文獻基礎

本研究的工作使命問卷係參考 Dreher、Holloway 與 Schoenfelder (2007)之職業認同問卷的概念而來，擷取其中關於使命感的問卷題目的意思而改編；題目如下：「我在行政工作中能感受到幸福感」「我樂於參與行政工作與認同工作」「我在行政工作中能在忙碌中依然甘之如飴」「我在行政工作中能感受到自己更有能量」「我在行政工作中能感受到工作的快樂」。

(7)學校行政表現問卷之文獻基礎

學校行政表現問卷，本研究參考 Vecchio、Justin、Pearce(2008, p73); Tsai、Chen、Cheng(2009, p212)的題目而編定。因為由校長客觀評估主任、組長或教師行政表現，題目如下：「所有的事都考慮之後，我喜歡這位主任(或教師)的行政表現」、「主任(或教師)的行政工作表現程度已經達到我的希望」「主任(或教師)已經實現他應有的責任」。

以上內容係整理自過去文獻，研究者預計進一步訪談蒐集本土校長、主任或教師對於學校行政投入意願程度、學校組織公平、社會交換、學校行政工作期望、工作動機、學校使命等問卷之內涵，以補充或增強文獻上的不足。訪談內容如下。

2.半結構性訪談對於問卷題目增補與修訂

本研究預計透過有經驗的主任、教師進行學校行政投入意願的經驗訪談；並涉及學校組織公平、社會交換、學校行政工作期望、工作動機、學校使命之經驗訪談。根據訪談資料以進一步修訂或是增補本研究各個問卷的題目。訪談對象選擇北部地區國中國小主任、教師各 1 位(合計 4 位)；中部地區國中國小主任、教師各 1 位(合計 4 位)；南部與東部國中國小主任、教師各 1 位(合計 8 位)，總計 16 位教師。這 16 位有經驗的主任、教師之取得，先於訪談之前，先行聯絡有意願協助的訪談學校，再透過學校校長推薦有經驗的主任、教師後，再訪查學校同僚是否也認同該位受推薦的主任、組長、教師的學校行政經驗；若兩者均是肯定的，則選取該位主任、教師為受訪對象。接著以電話取得該受訪主任、教師同意受訪與否。如此一一進行查訪，直到取得 16 位有經驗的主任、教師的同意，最後由研究者進行訪談。

訪談的形式屬於半結構性訪談，研究者會預先擬定訪談大綱，大綱如下：

- (1)您認為現今教師接任學校行政工作或是投入學校行政工作的意願如何?哪些重要因素會影響教師投入學校行政工作的意願呢?
- (2)您認為您的行政能力是影響您投入學校行政的重要決定因素嗎?現在學校行政環境複雜,您會覺得不想要努力投身在學校行政嗎?家長、教師對於學校行政主管的期望很高,是否會影響

您投入學校行政的決定呢？

(3)下面哪些因素會影響您接任學校行政工作或是投入學校行政工作的意願呢？1.工作分配公平/輪調、2.程序公平/積分抽籤、3.內在自主選擇(自主選擇自己喜愛的活動)、4.外在獎勵/職位、5.功效-期望(個人確信其能力可以成功達成目標所需行為)、6.結果-期望(個人估計透過某一種努力行為，可以導致某一確定的結果)、7.角色-期望(自己或他人對於某項職位所期待的角色行為)、8.情感交換、9.組織責任、10.或是共同使命呢？

(4)請問您對於教師接任學校行政工作或是投入學校行政工作，還有哪些應當注意的事情？

3.訪談資料信效度的掌握

本研究會先針對以上訪談大綱所獲得的資料，第一步，先找到2位校長成為本研究小組成員，包含研究者共3位，3人各自獨立分析資料，然後再將各自所分析的結果，經過小組討論，相互檢討資料，再統整資料的最後結論；第二步，將前面的結論與過去研究文獻所得的問卷資料，進行交叉比對，以補強訪談資料中，關於教師投入學校行政問卷及其他相關問卷的內容之可靠性；第三部，將最後的結論，交由接受訪談的專家，再次確認其經驗是否與本研究小組的結果有一致性。以上過程是本研究對於訪談資料的信效度檢驗。

4.訪談資料、與文獻會整之問卷內容之交叉彙整的過程

訪談資料的分析方法，參考過去研究者的做法，先將訪談錄音資料，予以轉錄成文字，然後將資料編碼，並逐一歸類，接著將屬性接近的資料，彙整為一類，並經小組討論此類資料的概念性名稱。緊接著將初步彙整的資料提送予訪談參與者逐一檢核後，再整理訪談參與者的意見，這時研究者再檢視、調整與做成定稿(黃宗顯、鄭明宗，2008)。研究者也參考過去作法，在每頁摘錄的訪談逐字稿旁，留下空白的部分，因為每頁的訪談逐字稿旁留下位置，可記錄受訪者在受訪中語調的變化，這可方便日後再次查閱訪談稿時，可以有助於研究者重建與回顧訪談當時情境(蘇美麗，2006)。本研究整理所得的學校行政投入意願與其他相關問卷內容之教師訪談資料後，再次經過受訪教師確認其內容與其真實想法的一致性後；即做成訪談資料結果。本研究將取此一結果與透過文獻所整理的教師學校行政投入問卷及相關問卷之內容，進行交叉比對與彙整，以增補或修訂本研究之「教師學校行政投入問卷及相關問卷」之內容。

5.問卷題目確認/專家內容效度檢查

當上述「教師學校行政投入問卷及相關問卷」之內容確認後，隨即進行專家內容效度。預計尋覓2位國中教師(包含1位主任)，2位國小教師(包含1位主任)，2位大學教授，合計6位專家。透過幾位專家針對本研究初構的「教師學校行政投入問卷及相關問卷」之內容，進行內容效度評估。當內容效度評估完成後，也就是對於本研究「教師學校行政投入問卷及相關問卷」之再確認。

(四)施測

本研究資料蒐集，先經過預試，再進行正式施測。預試人數國中小教師約80人。按比率北部預試人數約36位教師，中部18位，南部21位，東部5位。

本研究正式資料收集方式如下，首先經過叢集隨機抽樣後，即聯絡各抽樣的學校主任，以尋求有意願協助問卷施測的學校負責人；並探詢該校同意施測的教師數。同意接受施測的教師填寫「國中小學教師擔任行政工作調查問卷」。校長填寫「國中小學行政主管擔任行政工作表現調查問卷」(校長填寫行政表現問卷，即由客觀第三者填寫學校行政主管的行政表現，此時行政表現屬於客觀評量)。

俟取得同意之教師與主任姓名後，即以郵寄問卷方式寄出，每位教師與主任個別郵寄且各別附上回郵，並請求於施測後寄回。問卷寄出約十日後，研究者並輔以電話聯絡抽樣學校的主任，以便了解施測過程中是否有需要說明與解決的問題。繼續聯繫，排除問題後，直到施測完成，寄回問卷。

預計本研究正式問卷發出的時間為 106 年 3 月 15 日至 25 日，回收時間為 106 年 3 月 26 日至 4 月 20 日。

(五)工具的信效度檢驗

本研究工具的信效度檢驗方式如下。

1.建構效度/探索性因素分析·驗證性因素分析

本研究之建構效度預計以 SPSS 統計軟體先進行探索性因素分析。並以 LISREL 驗證性因素分析(confirmatory factor analysis/CFA)來檢驗各變數的因素結構。

2.內部一致性信度

本研究預計以內部一致性信度分析進行各項問卷的信度分析。並以 Cronbach Alpha 信度係數檢視問卷的信度，信度值希望能達.70 以上。

(六)資料分析

1.多元迴歸分析

本研究預計以多元迴歸分析分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤、內在自主選擇、外在獎勵/職位、功效期望、結果期望、角色期望、情感交換、組織責任、共同使命等前置變項對於教師、組長、主任「學校行政投入意願程度」的影響。以考驗上述變項對於「學校行政投入意願程度」的效果。進行迴歸分析時，為了單純考驗各變項的影響力，對於性別、班級數進行控制變項分析，當分析獲得具有顯著性的關鍵因素後，然後再以結構方程模式分析，以驗證各關鍵因素與效標變項的關係模式之適配度，以了解整個模式的適配度指標。

2.結構方程模式(SEM)分析

前述的多元迴歸分析結果之後，本研究亦進一步進行結構方程模式分析，以建構分配公平/輪調、程序公平/積分抽籤、內在自主選擇、外在獎勵/職位、功效期望、結果期望、角色期望、情感交換、組織責任、共同使命等前置變項與「學校行政投入意願程度」的關係模型的適配度。在結構方程模式適配度的指數中，以 LISREL 統計軟體進行模式的適合度指數(goodness-of-fit index, GFI)來檢驗結構模式的適當性。在適配度比較的指數中，本研究計畫以 χ^2 值，GFI，AGFI，RMSEA，CFI，NFI 加以判斷。當 GFI，AGFI，CFI，NFI > 0.9 時，所檢視之理論模型方為合理。

3.學校行政表現、有意願/無意願學校行政分組

本研究的學校行政表現優劣評估，由校長填寫「教師行政工作表現問卷」。根據每位接受問卷調查的主任組長或教師在校表現，由校長進行客觀評估。因為校長非這次問卷調查主要的研究對象，所填寫的行政表現問卷較能以第三者的視角，客觀評估主任組長或教師在校行政表現。而且校長接觸每位主任組長或教師的深度與廣度都較高。因此，研究者選擇由校長填寫。將校長評估每位主任組長或教師的學校行政表現程度，輸入每位主任組長或教師的資料庫中，進行分析。研究者預計取後 33% 行政表現得分較低者，為低度行政表現組。取前 33% 行政表現得分較高組；本研究將焦點置於低度行政表現組，以凸顯這個組，行政表現的平庸性；至於中度行政表現尚可接受，一起被併入高度行政表現組，為中高度行政表現組，資料分析方式請參閱圖 2。

本研究的有意願/無意願學校行政為類別變項，是在問卷開始之初，為方便初步認識主任、組長、教師對於接任學校行政的意願而設計。因此，僅先行提問是否有意願接任學校行政。將前面行政表現的兩組(中高度行政表現組/低度行政表現組)，以及有意願/無意願學校行政組，可以交叉為四組，有意願行政/中高度行政表現組；有意願行政/低度行政表現組；無意願行政/中高度行政表現組；無意願行政/低度行政表現組。因為探討無意願行政/低度行政表現組，對於學校行政研究的效益不高，因此，本研究分析焦點取三組進行分析；有意願行政/中高度行政表現組；有意願行政/低度行政表現組；無意願行政/中高度行政表現組。

4.百分比交叉分析

本研究預計以百分比交叉分析，檢驗「教師接任總務主任、事務組長等行政主管職位的意願之比率」是否較其他職位有較低的比率。並檢驗「有意願行政/低度行政表現」組；「有意願行政/中高度行政表現」組、「無意願行政/中高度行政表現」組的主管或教師，各組人數是否有顯著差異性。以了解目前學校行政主管是否「有意願行政/低度行政表現」組的人數較多。

四.研究結果

(一)本研究問卷各量表之信效度分析

本研究問卷共包含七個分量表，分別是學校行政投入意願問卷、學校教師工作期望問卷、學校社會交換問卷、學校工作動機問卷、學校組織公平問卷、學校工作使命問卷、學校行政表現問卷。各量表依據文獻彙整結果進行題目編製，信效度檢核係以因素分析法(Factor Analysis)來檢核構念效度，以 Cronbach α 來檢核內在信度。以下說明各分量表的因素分析与信度分析結果。

1.學校行政投入意願

表4.1.1是學校行政投入意願之因素分析摘要表，以主成分分析法萃取因素，取特徵值(λ)大於1的因素，結果有四個題目對此進行測量，分別是：我願意花一些精力投入行政工作、我願意付出時間在學校行政工作、我願意接任學校行政、我願意將行政工作做好。整體構念效度介於.87至.96之間，信度 α 為.943，可解釋變異為85.73%，信效度良好。

表4.1.1 學校行政投入意願度之因素分析與信度分析摘要表

題目	行政投入意願	共同性
3我願意花一些精力投入行政工作	.960	.922
2我願意付出時間在學校行政工作	.959	.919
1我願意接任學校行政	.908	.825
4我願意將行政工作做好	.873	.763
特徵值	3.429	
變異數的%	85.733	
KMO值	.843	
Cronbach α	.943	

(2)學校教師工作期望

表 4.1.2 是學校教師工作期望之因素分析摘要表，以主成分分析法萃取因素，取特徵值(λ)

大於 1 的因素，結果有五個題目對此進行測量，分別是：我的行政能力受肯定、我對於行政工作努力程度受到肯定、我能順利處理行政工作、我的行政能力受到學校同事的認同、我的能力可承擔行政工作。整體構念效度介於.88 至.94 之間，信度 α 為.951，可解釋變異為 83.66%，信效度良好。

表 4.1.2 學校教師工作期望之因素分析與信度分析摘要表

題目	期望(功效-結果)	共同性
6我的行政能力受肯定	.939	.882
9我對於行政工作努力程度受到肯定	.921	.848
7我能順利處理行政工作	.915	.838
10我的行政能力受到學校同事的認同	.914	.836
5我的能力可承擔行政工作	.883	.779
特徵值	4.183	
變異數的%	83.655	
KMO值	.893	
Cronbach α	.951	

(3)學校社會交換問卷之文獻基礎

表 4.1.3 是學校社會交換之因素分析摘要表，以主成分分析法萃取因素，取特徵值(λ)大於 1 的因素，結果有四個題目對此進行測量，分別是：校長給予教師或主任有高度的承諾、教師覺得校長的領導值得信任、教師或主任對於校長也有高度的尊重、校長/教師或主任有好的信任關係。整體構念效度介於.87 至.92 之間，信度 α 為.919，可解釋變異為 80.47%，信效度良好。

表 4.1.3 社會交換之因素分析與信度分析摘要表

題目	社會交換	共同性
15校長給予教師或主任有高度的承諾	.918	.843
17教師覺得校長的領導值得信任	.908	.824
16教師或主任對於校長也有高度的尊重	.896	.803
14校長/教師或主任有好的信任關係	.866	.749
特徵值	3.219	
變異數的%	80.465	
KMO值	.829	
Cronbach α	.919	

(4)學校工作動機問卷之文獻基礎

表 4.1.4 是學校工作動機之因素分析摘要表，以主成分分析法萃取因素，取特徵值(λ)大於 1 的因素，結果有六個題目對此進行測量，分別是：學習新事物讓我覺得很高興、我喜歡經驗有挑戰的工作、當我成功達成困難的事會讓我覺得很滿足、接任學校行政是為了日後再有升遷機會、接任學校行政是因為行政工作的社會聲望較高、接任學校行政可以減少授課節

數。整體構念效度介於.70 至.90 之間，信度 α 為.726，可解釋變異為 73.34%，信效度良好。

表4.1.4 學校工作動機之因素分析與信度分析摘要表

題目	1內在動機	2外在動機	共同性
20學習新事物讓我覺得很高興	.902	-.086	.791
21我喜歡經驗有挑戰的工作	.872	.080	.793
22當我成功達成困難的事會讓我覺得很滿足	.861	.017	.747
24接任學校行政是為了日後再有升遷機會	.009	.897	.807
23接任學校行政是因為行政工作的社會聲望較高	.026	.877	.778
25接任學校行政可以減少授課節數	-.024	.700	.485
特徵值	2.649	1.752	
變異數的%	44.143	29.196	
累積%	44.143	73.340	
KMO值	.697		
Cronbach α	.726		

(5)學校組織公平問卷之文獻基礎

表 4.1.5 是學校組織公平之因素分析摘要表，以主成分分析法萃取因素，取特徵值(λ)大於 1 的因素，結果有五個題目對此進行測量，分別是：我相信學校行政工作的分配是公平的、學校行政做決定的程序是公平的、學校行政工作分配的程序是公平的、學校很多行政處置遵循一套合理的程序在運作、每位教師承擔學校行政的份量是公平的。整體構念效度介於.81 至.90 之間，信度 α 為.918，可解釋變異為 75.50%，信效度良好。

表4.1.5 學校組織公平之因素分析與信度分析摘要表

題目	公平(程序、分配)	共同性
29我相信學校行政工作的分配是公平的	.899	.808
27學校行政做決定的程序是公平的	.897	.804
26學校行政工作分配的程序是公平的	.877	.769
28學校很多行政處置遵循一套合理的程序在運作	.857	.735
30每位教師承擔學校行政的份量是公平的	.812	.659
特徵值	3.775	
變異數的%	75.502	
KMO值	.845	
Cronbach α	.918	

(6)學校工作使命問卷之文獻基礎

表 4.1.6 是學校工作使命之因素分析摘要表，以主成分分析法萃取因素，取特徵值(λ)大於 1 的因素，結果有五個題目對此進行測量，分別是：我在行政工作中能感受到工作的快樂、我在行政工作中能感受到自己更有能量、我在行政工作中能在忙碌中依然甘之如飴、我樂於

參與行政工作與認同工作、我在行政工作中能感受到幸福感。整體構念效度介於.86至.94之間，信度 α 為.941，可解釋變異為80.81%，信效度良好。

表4.1.6 學校工作使命感之因素分析與信度分析摘要表

題目	使命感	共同性
36我在行政工作中能感受到工作的快樂	.936	.876
35我在行政工作中能感受到自己更有能量	.919	.844
34我在行政工作中能在忙碌中依然甘之如飴	.902	.814
33我樂於參與行政工作與認同工作	.872	.760
32我在行政工作中能感受到幸福感	.863	.746
特徵值	4.040	
變異數的%	80.807	
KMO值	.871	
Cronbach α	.941	

(7)學校行政表現

表4.1.7是學校工作動機之因素分析摘要表，以主成分分析法萃取因素，取特徵值(λ)大於1的因素，結果有三個題目對此進行測量，分別是：所有的事都考慮之後，我喜歡我的行政表現、所有的事都考慮之後，我認為我的行政表現良好、我的行政工作表現程度(或過去行政表現)已經達到我的希望。整體構念效度介於.91至.96之間，信度 α 為.931，可解釋變異為87.94%，信效度良好。

表4.1.7 行政表現之因素分析與信度分析摘要表

題目	行政表現	共同性
38所有的事都考慮之後，我喜歡我的行政表現	.957	.915
37所有的事都考慮之後，我認為我的行政表現良好	.948	.899
39我的行政工作表現程度(或過去行政表現)已經達到我的希望	.908	.824
特徵值	2.638	
變異數的%	87.940	
KMO值	.738	
Cronbach α	.931	

(二)目前教師、組長、主任接任學校行政工作的意願分析

目前教師、組長、主任接任學校行政工作的意願如何，根據表4.2.1的數據可知，願意接行政工作的約佔61.8%，超過半數，顯示老師們並不是全都那麼排斥接任行政工作的。

表4.2.1 全體教師(含組長、主任)接任學校行政工作意願統計表

	人數	百分比
我願意接行政工作	479	61.8
我無意願接行政工作	296	38.2
總計	775	100.0

為了瞭解教師接任行政工作的意願與個人變項、學校變項的關聯性，以下繼續分析教師性別、學歷、擔任的職務、任教學校類別、學校行政安排方式等變項，在教師接任行政工作之意願上，是否有顯著的差異。

1.不同性別教師對接任行政工作意願之差異分析

表 4.2.2 是不同性別教師在接任行政工作意願上之百分比交叉分析，由表中數據可知，男女性分開來看，在男老師當中，有近七成的比例願意接行政工作（69.9%），亦即 10 位男老師當中約有 7 位願意接行政工作；而在女老師當中，只有 56.5%願意接行政工作，亦即 10 位女老師當中，願意接行政工作的不到 6 位。卡方考驗結果，Pearson 卡方值為 13.892，差異達到顯著水準（ $p<.05$ ），顯示性別在接任行政工作的意願上有顯著差異，男老師願意接行政工作的比例較女老師高。

表 4.2.2 教師性別與接任行政工作意願之百分比交叉表

性別 行政意願	男	女	人數(百分比)	Pearson 卡方值 (Cramer's V)
有意願	45.9%(69.9%)	54.1%(56.5%)	471(62.0%)	13.892** (.135*)
無意願	32.2%(30.1%)	67.8%(43.5%)	289(38.0%)	
人數(百分比)	309(40.7%)	451(59.3%)	760(100.0%)	

*表示 $p<.05$

2.不同學歷教師對接任行政工作意願之差異分析

表 4.2.3 是不同學歷教師在接任行政工作意願上之百分比交叉分析，由表中數據可知，教育類碩士畢(肄)業的老師願意接任行政工作的比例最高，這類學歷的老師，10 位老師當中約有 7 位願意接行政工作(69.0%)；其次是非教育類碩士畢(肄)業的老師，10 位老師當中約有 6 位願意接行政工作(59.9%)。卡方考驗結果，Pearson 卡方值為 14.214，差異達到顯著水準（ $p<.05$ ），顯示學歷在接任行政工作的意願上有顯著差異。

表 4.2.3 教師學歷與接任行政工作意願之百分比交叉表

最高學歷 行政意願	一般性大學 畢業	教育類大學或 教育學院畢業	教育類碩士畢 (肄)業	非教育類碩士 畢(肄)業	博士畢業 (或博士班)	人數 (百分比)
有意願	13.3%(55.4%)	20.8%(53.6%)	45.2%(69.0%)	20.1%(59.9%)	0.6%(50.0%)	467(61.3%)
無意願	16.9%(44.6%)	28.5%(46.4%)	32.2%(31.0%)	21.4%(40.1%)	1.0%(50.0%)	295(38.7%)
人數(百分比)	112(14.7%)	181(23.8%)	306(40.2%)	157(20.6%)	6(0.8%)	762(100.0%)

Pearson 卡方值：14.214**

Cramer's V 值：.137*

*表示 $p<.05$

3.不同職務教師對接任行政工作意願之差異分析

表 4.2.4 是擔任不同職務教師在接任行政工作意願上之百分比交叉分析，由表中數據可知，導師不願意接任行政工作的比例最高，77.3%的導師都沒有意願，亦即 100 位導師當中約有 77 位不願意接行政工作；教師兼組長、教師兼主任，這兩類職務者，有意願接行政工作的比例較高，分別是 78.6%、76.6%。卡方考驗結果，Pearson 卡方值為 181.445，差異達到顯著水

準 ($p<.05$)，顯示不同職務在接任行政工作的意願上有顯著差異。

表 4.2.4 教師職務與接任行政工作意願之百分比交叉表

擔任職務 行政意願	導師	專任(科任)教師	教師兼組長 (或副組長)	教師兼主任	人數 (百分比)	Pearson 卡方值 (Cramer's V)
有意願	7.9%(22.7%)	7.1%(38.4%)	56.9%(78.6%)	28.1%(76.6%)	466(61.6%)	181.445 ^{a*} (.490*)
無意願	43.3%(77.3%)	18.2%(61.6%)	24.7%(21.4%)	13.7%(23.4%)	291(38.4%)	
人數(百分比)	37(21.5%)	33(11.4%)	265(44.5%)	131(22.6%)	757(100.0%)	

*表示 $p<.05$

4.不同學校類別對教師接任行政工作意願之差異分析

表 4.2.5 是不同學校類別的教師在接任行政工作意願上之百分比交叉分析，由表中數據可知，在城市國小任教的老師有 69.5%有意願接任行政工作，在城市國中任教的老師有 69.0%有意願接任行政工作，在鄉村國中任教的老師有 63.9%有意願接任行政工作，在鄉村國小任教的老師願意接任行政工作的比例最低，只有 55.0%有意願，卡方考驗結果，Pearson 卡方值為 14.675，差異達到顯著水準 ($p<.05$)，顯示不同學校類別的教師在接任行政工作的意願上有顯著差異。

表 4.2.5 學校類別與教師接任行政工作意願之百分比交叉表

學校類別 行政意願	城市國中	鄉村國中	城市國小	鄉村國小	人數 (百分比)	Pearson 卡方值 (Cramer's V)
有意願	8.4%(69.0%)	14.6%(63.9%)	36.1%(69.5%)	40.9%(55.0%)	474(62.0%)	14.675 ^{a*} (.139*)
無意願	6.2%(31.0%)	13.4%(36.1%)	25.8%(30.5%)	54.6%(45.0%)	291(38.0%)	
人數(百分比)	58(7.6%)	108(14.1%)	246(32.2%)	353(46.1%)	765(100.0%)	

*表示 $p<.05$

5.不同學校行政工作安排方式對教師接任行政工作意願之差異分析

表 4.2.6 是學校行政工作安排方式與教師接任行政工作意願的百分比交叉分析，由表中數據可知，以讓老師自願來安排行政工作的學校，教師願意接任行政工作的比例最高(86.7%)，其次是按積分填志願的學校，有意願接任行政工作的有 70.7%，；接下來依序是主任拜託(有意願接任行政工作者約 63.4%)、校長拜託(有意願接任行政工作者約 56.5%)、採輪調方式(有意願接任行政工作者約 52.6%)，接任行政意願最低的是以抽籤決定的學校，有意願接任行政工作的只有 20.0%。卡方考驗結果，Pearson 卡方值為 44.806，差異達到顯著水準 ($p<.05$)，顯示學校行政工作安排方式，教師在接任行政工作的意願上有顯著差異。

表 4.2.6 學校行政工作安排方式與教師接任行政工作意願之百分比交叉表

方式 意願	輪調	按積分填 志願	抽籤決定	校長拜託	主任拜託	自願	人數 (百分比)
有意願	9.2% (52.6%)	15.0% (70.7%)	0.5% (20.0%)	42.3% (56.5%)	12.0% (63.4%)	21.0% (86.7%)	433 (62.8%)
無意願	14.1% (47.4%)	10.5% (29.3%)	3.1% (80.0%)	55.1% (43.5%)	11.7% (36.6%)	5.5% (13.3%)	256 (37.2%)
人數 (百分比)	76 (11.0%)	92 (13.4%)	10 (1.5%)	324 (47.0%)	82 (11.9%)	10 5(15.2%)	689 (100.0%)

Pearson 卡方值：44.806^{**}

Cramer's V 值：.255*

*表示 $p < .05$

(三)目前國民教育階段的學校行政主管之行政表現、兼任行政意願、以及行政投入意願度分析

接下來研究者將目前正兼任行政工作者的樣本篩選出來加以分析，以了解這些學校行政主管在行政工作表現與擔任行政工作意願上的情形，以及在行政工作表現與行政工作投入度的情形，以檢視是否有學校行政主管的平庸化情況。統計結果如表 4.3.1 與表 4.3.2。

根據表 4.3.1 的統計數據，目前擔任學校行政主管當中，「有意願行政/中高度行政表現」的約佔 49.2%；「無意願行政/高度行政表現」的約佔 6.4%，「有意願行政/低度行政表現」的約佔 7.6%。這顯示有意願兼行政工作，而且有高度行政表現的行政主管還不到一半，這是目前學校應該要注意的地方；而有意願兼行政工作但工作表現不佳的行政主管比例還不算高，行政主管平庸化的情況尚不嚴重，不過仍須注意。比較令人擔心的是，約有 7.2% 的行政主管是既無意願兼行政工作，而且工作表現也不佳，這種情況無論對於兼行政工作的主管或是對於學校整體行政業務，都是非常不好的，未來應該要設法盡量避免。此外，高表現但無意願者約佔 6.4%，如何讓這些高表現者能願意繼續擔任行政工作，也是未來應設法努力的地方。

表 4.3.1 目前兼行政工作者在行政表現與意願之百分比摘要表

組別	人數	百分比
1. 低表現/有意願	38	7.6
2. 低表現/無意願	36	7.2
3. 中表現/有意願	107	21.4
4. 中表現/無意願	41	8.2
5. 高表現/有意願	246	49.2
6. 高表現/無意願	32	6.4
總計	500	100.0

說明：

行政表現分三組~共 3 題，總分 3~15 分；3-8 分為低表現；9 分為中表現；10-15 分為高表現。

表 4.3.2 探討的行政主管的表現與願意投入程度，根據表 4.3.2 的統計數據，目前擔任學校行政主管當中，「高表現/高投入意願」的約佔 50.1%，略微超過半數；而「低表現/低投入意願」的約佔 5.2%；由這個數據看來，仍然有許多努力的空間。

表4.3.2 目前兼行政工作者在行政表現與投入意願之百分比摘要表

組別	人數	百分比
1. 低表現/低投入意願	26	5.2
2. 低表現/中投入意願	13	2.6
3. 低表現/高投入意願	37	7.4
4. 中表現/低投入意願	20	4.0
5. 中表現/中投入意願	24	4.8
6. 中表現/高投入意願	104	20.7
7. 高表現/低投入意願	13	2.6
8. 高表現/中投入意願	14	2.8
9. 高表現/高投入意願	252	50.1
總計	503	100.0

說明:

- 1.行政表現分三組，共 3 題，總分 3~15 分；3-8 分為低表現；9 分為中表現；10-15 分為高表現。
- 2.行政投入意願分三組，共 4 題，總分 4~20 分；4-11 分為低投入意願；12 分為中投入意願；13-20 分為高投入意願。

(四)不同「行政意願-表現」組合在組織公平、內外動機、功效-結果期望、社會交換、使命感等關鍵因素上的差異性分析

本研究將教師兼任行政工作的情形，依照行政表現以及兼任行政意願兩者加以交叉組合，形成下列六種類型：「1.低表現/有意願」、「2.低表現/無意願」、「3.中表現/有意願」、「4.中表現/無意願」、「5.高表現/有意願」、「6.高表現/無意願」，這六種不同類型，在組織公平、內外動機、功效-結果期望、社會交換、使命感等關鍵因素上，是否有所差異？以了解不同類型的行政人員，在上述因素上的差異。以下就各變項的統計結果，逐一分析。

根據表 4-4-1 的 F 考驗統計結果顯示，「行政意願-表現」的六種不同類型，在組織公平、內外動機、功效-結果期望、社會交換、使命感這些關鍵因素上，平均數的差異皆達到統計顯著水準($p < .05$)，顯示六種不同類型在上述因素上具有顯著差異。在使命感方面，「高表現/有意願」組的使命感數值最高，平均數顯著高於其他五組；而「低表現/無意願」組的使命感數值最低，平均數顯著低於其他五組。單從平均數的數值來看，可以發現，不管表現度如何，有意願的組別使命感大多較無意願組高，不過比較特別的是，「高表現/無意願」組的使命感僅次於「高表現/有意願」組，位居六組中的第二位，或許這可能是老師雖無意願兼行政工作，但是因為使命感高的緣故，所以能展現高度的行政表現。

在內在動機方面，「高表現/有意願」組的內在動機數值最高，除了與「高表現/無意願」組的差異未達顯著以外($p > .05$)，其平均數顯著高於其他四組。「低表現/無意願」組的內在動機數值最低，平均數顯著低於三個組，不過與「低表現/有意願」、「中表現/無意願」這兩個組的差異未達顯著。「高表現/無意願」組的內在動機僅次於「高表現/有意願」組，可能也是因為這些老師雖無意願兼行政工作，但是因為內在動機高的緣故，所以能展現高度的行政表現。

在外在動機方面，由數值來看，「高表現/有意願」組最高，次高是「中表現/有意願」組，

最低的是「低表現/無意願」組。F 考驗與雪費(Scheffe)事後比較結果顯示，「高表現/有意願」組的平均數顯著高於「低表現/有意願」、「低表現/無意願」、「中表現/無意願」這三個組。而「低表現/無意願」組的平均數則顯著低於「中表現/有意願」、「高表現/有意願」、「高表現/無意願」這三個組。

在功效-結果期望方面，由數值來看，「高表現/有意願」組的期望數值最高，平均數顯著高於其他五組；而「低表現/無意願」組的期望數值最低，平均數顯著低於其他五組。單從平均數的數值來看，可以發現，不管表現度如何，有意願的組別在期望上大多較無意願組高，不過「高表現/無意願」組的期望值高居第二位，僅次於「高表現/有意願」組，或許這可理解為老師雖無意願兼行政工作，但是因為自己的行政能力受到肯定(功效-結果期望)，所以能展現高度的行政表現。F 考驗結果，六個組在功效-結果期望上，平均數的差異皆達到統計顯著水準($F=144.627, p<.05$)，顯示不同「行政意願-表現」的老師，在「功效-結果期望」上具有顯著差異。

在組織公平方面，由數值來看，「高表現/有意願」組的組織公平知覺數值最高，除了與「高表現/無意願」組的差異未達顯著水準以外，平均數顯著高於其他四個組；而「低表現/無意願」組的數值最低，平均數顯著低於「高表現/有意願」、「高表現/無意願」、以及「中表現/有意願」三個組。「中表現/有意願」組對於組織公平的認知僅次於「高表現/有意願」組，而「無意願」的組在組織公平的認知上大多較低(「高表現/無意願」組除外)。F 考驗結果顯示，不同「行政意願-表現」的老師，在「組織公平知覺」上具有顯著差異 ($F=26.872, p<.05$)。

在社會交換方面，由數值來看，「高表現/有意願」組的「社會交換知覺」數值最高，其次是「高表現/無意願」組，最低是「低表現/無意願」組。F 考驗與雪費(Scheffe)事後比較的結果顯示，「高表現/有意願」組的「社會交換知覺」，顯著高於其他四個組(與「高表現/無意願」組的差異未達顯著水準)；而「低表現/無意願」組的平均數則顯著低於「中表現/有意願」、「高表現/有意願」、「高表現/無意願」這三個組。

表 4.4.1 表現/意願各組別與各研究變項之平均數差異 F 考驗摘要表

變項	組別	個數	平均數	標準差	F 值	Scheffe事後比較
使命感	1.低表現/有意願	49	13.3673	3.58058	178.498*	5>1, 5>2, 5>3,
	2.低表現/無意願	126	9.4286	3.10465		5>4, 5>6
	3.中表現/有意願	133	15.6541	2.52276		6>2, 6>4
	4.中表現/無意願	84	12.9167	2.69854		4>2
	5.高表現/有意願	290	18.4345	2.94779		3>4, 3>2, 3>1
	6.高表現/無意願	76	15.1447	3.36136		1>2
內在動機	1.低表現/有意願	50	10.4000	2.62640	38.088*	5>1, 5>2, 5>3,
	2.低表現/無意願	126	9.9206	2.18578		5>4
	3.中表現/有意願	134	11.2015	1.78034		6>1, 6>2, 6>4
	4.中表現/無意願	84	10.5476	1.85241		3>2
	5.高表現/有意願	289	12.3426	1.53556		
	6.高表現/無意願	76	11.6842	1.86341		

外在動機	1.低表現/有意願	50	6.8200	2.33597	19.404*	5>1, 5>2, 5>4
	2.低表現/無意願	125	5.8960	2.10155		6>2
	3.中表現/有意願	132	7.6970	2.47102		3>2
	4.中表現/無意願	84	6.9286	2.42371		
	5.高表現/有意願	289	8.3218	2.60680		
	6.高表現/無意願	75	7.3067	2.23591		
期望	1.低表現/有意願	50	15.7600	3.19796	144.627*	5>1, 5>2, 5>3,
	2.低表現/無意願	125	12.5600	4.00282		5>4, 5>6
	3.中表現/有意願	132	17.2727	2.32835		6>1, 6>2, 6>4
	4.中表現/無意願	83	15.5904	2.55207		4>2
	5.高表現/有意願	289	20.3599	2.42997		3>2, 3>4
	6.高表現/無意願	76	18.5000	3.12197		1>2
公平	1.低表現/有意願	49	13.2857	3.99479	26.872*	5>1, 5>2, 5>3,
	2.低表現/無意願	126	12.4365	3.96484		5>4
	3.中表現/有意願	134	15.2537	3.31478		6>2
	4.中表現/無意願	84	13.4405	3.94343		3>2, 3>4
	5.高表現/有意願	286	16.5874	3.86587		
	6.高表現/無意願	75	15.1733	3.42634		
社會交換	1.低表現/有意願	50	13.4200	3.58620	24.597*	5>1, 5>2, 5>3,
	2.低表現/無意願	125	12.1760	3.53112		5>4
	3.中表現/有意願	133	14.2932	2.24210		6>2, 6>4
	4.中表現/無意願	83	13.0964	2.93264		3>2
	5.高表現/有意願	288	15.3889	2.93866		
	6.高表現/無意願	76	14.8026	2.70318		

* $p < .05$

(四)教師投入學校行政意願度之影響因素模型分析

哪些是影響教師行政投入意願的因素呢?本研究根據文獻分析的結果，歸納出可能的影響因素包括組織公平、內外動機、功效-結果期望、社會交換、使命感等五個關鍵因素，表 4.5.1 是統計迴歸分析的結果摘要表。

在表 4.5.1 當中，模型一的迴歸方程式是以組織公平、內在動機、外在動機、功效-結果期望、社會交換、使命感等六個因素來預測行政投入意願，結果發現控制六個因素之後，對於行政投入意願具有顯著淨影響力的因素是使命感($Beta=.471, p<.05$)以及功效-結果期望($Beta=.361, p<.05$)，亦即教師的使命感越高，行政投入意願越高；教師的功效-結果期望越高，行政投入意願也越高。比較 Beta 值大小可知，使命感的影響力高於功效-結果期望。整體模型解釋力為 60.5%，顯示此影響模型具有良好的解釋力。

模型二中將教師性別與學校班級數列入控制變項，研究結果不變，具有顯著淨影響力的變項仍然是使命感與功效-結果期望這兩項，而且也是使命感具有最強的影響效果。兩個控制變項中，性別的影響力達到顯著水準，顯示女老師的行政投入意願顯著低於男老師。

4.5.1 行政投入意願度之迴歸分析表(全體樣本)

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	B	Beta	B	Beta
Enjoy使命感	.406*	.471	.414*	.479
Inm內在動機	.013	.007	.013	.007
Outm外在動機	.004	.003	.006	.004
Expect期望	.336*	.361	.338*	.361
Fair公平	-.004	-.004	-.017	-.018
Change社會交換	.045	.038	.034	.029
女生(對照男生)			-.458*	-.060
學校班級數			.001	.005
常數	.940		1.381	
樣本數	750		726	
F值	189.582*		137.657*	
解釋力(R ²)	.605		.606	

*表示 $p < .05$

為了進一步檢核與確認上述的影響模型，接下來研究者以 LISREL 進行結構方程模式 (SEM)，圖 4.5.1 呈現的是 SEM 最終影響模型。由結構模式圖中的數據可知，使命感對於行政投入意願的影響係數(標準化係數)為.48，期望對於行政投入意願的影響係數(標準化係數)為.37，顯示使命感對於行政投入意願的影響力最強，使命感越高，行政投入意願越高；功效-結果期望越高，行政投入意願也越高。整體模式適配度良好，各項指標皆通過判斷標準，請參閱表 4.5.2。

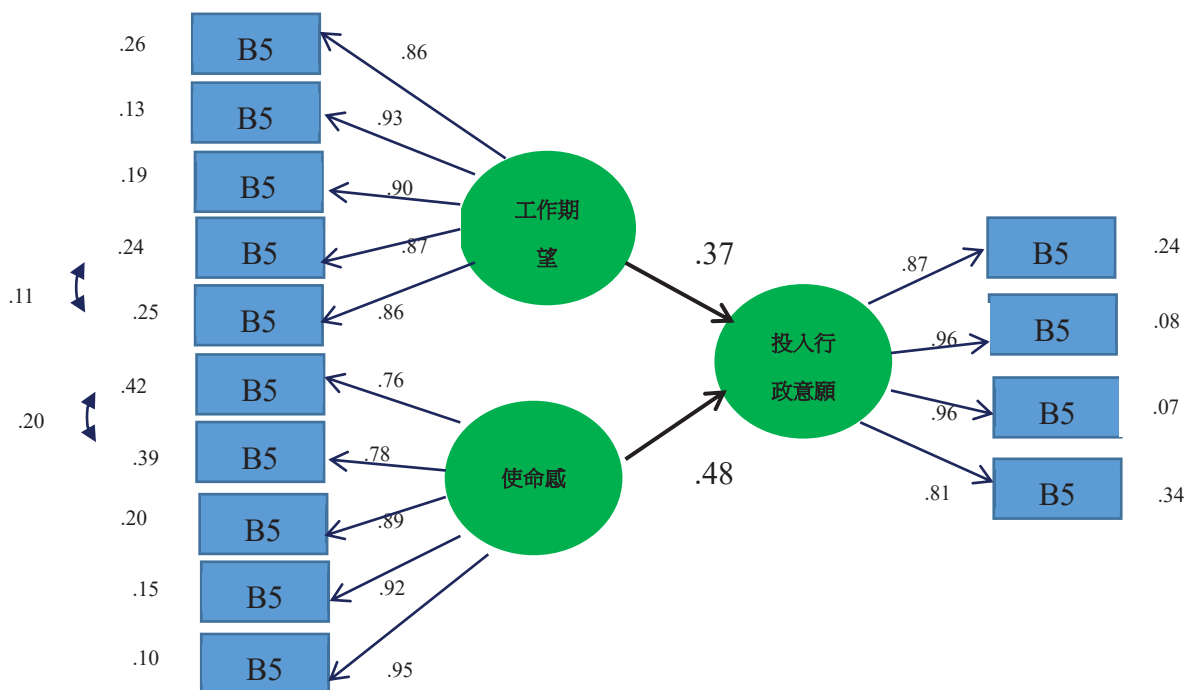


圖4.5.1 行政投入意願之SEM最終影響模型

表 4.5.2 行政投入意願度影響因素最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
Chi square values	358.48 (P = 0.0)	p>.05
GFI(goodness-of-fit index)	0.94	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	0.99	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	0.99	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	0.99	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	0.99	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	0.071	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

(六)不同「行政意願-表現」組合之教師投入學校行政意願度影響因素模型分析

除了找出影響整體中小學教師投入學校行政意願的因素與確認影響模型以外，本研究也希望了解，不同行政特質的教師，其行政投入意願受到哪些因素的影響。研究者依照行政表現以及兼任行政意願兩者加以交叉組合，形成六種行政特質類型：「低表現/有意願」、「低表現/無意願」、「中表現/有意願」、「中表現/無意願」、「高表現/有意願」、「高表現/無意願」。將每一類型的樣本篩選出來，檢核其影響教師投入學校行政意願的因素，研究結果如表 4.6.1 至表 4.6.6 所示，以下簡要說明。

1. 「高表現無意願組」教師投入學校行政意願之影響因素分析

表 4.6.1 是「高表現無意願組」的迴歸分析結果，模型一控制六個因素之後，對於行政投入意願具有顯著淨影響力的因素是使命感(Beta=.346, p<.05)以及功效-結果期望(Beta=.525, p<.05)，亦即教師的使命感越高，行政投入意願越高；教師的功效-結果期望越高，行政投入意願也越高。比較 Beta 值大小可知，功效-結果期望的影響力高於使命感。整體模型解釋力為 31.5%，顯示此影響模型具有良好的解釋力。

模型二中將教師性別與學校班級數列入控制變項，研究結果不變，具有顯著淨影響力的變項仍然是使命感與功效-結果期望這兩項，而且也是功效-結果期望具有最強的影響效果。

表 4.6.1 行政投入意願度之迴歸分析表(高表現無意願組)

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	B	Beta	B	Beta
Enjoy使命感	.328*	.346	.353*	.374
Inm內在動機	-.315	-.187	-.326	-.190
Outm外在動機	.229	.158	.195	.134
Expect期望	.528*	.525	.492*	.490
Fair公平	-.003	-.003	-.029	-.031
Change社會交換	-.199	-.170	-.150	-.129
女生(對照男生)			-.930	-.135
學校班級數			.006	.036
常數	2.255		3.128	
樣本數	74		72	
F值	5.126*		3.759*	
解釋力(R ²)	.315		.323	

*表示p<.05

2. 「高表現有意願組」教師投入學校行政意願之影響因素分析

表 4.6.2 是「高表現有意願組」的迴歸分析結果，模型一控制六個因素之後，對於行政投入意願具有顯著淨影響力的因素有三個，依照 Beta 值大小排序，影響力最強的變項是功效-結果期望(Beta=.336, $p<.05$)，其次是使命感(Beta=.296, $p<.05$)，第三是內在動機(Beta=.127, $p<.05$)，亦即教師的功效-結果期望越高，行政投入意願越高；教師的使命感越高，行政投入意願越高；教師的內在動機越高，行政投入意願越高。整體模型解釋力為 41.5%，顯示此影響模型具有良好的解釋力。

模型二中將教師性別與學校班級數列入控制變項，研究結果不變，具有顯著淨影響力的變項仍然是上述三項，而且也是功效-結果期望具有最強的影響效果。

表 4.6.2 行政投入意願之迴歸分析表(高表現有意願組)

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	B	Beta	B	Beta
Enjoy使命感	.215*	.296	.199*	.273
Inm內在動機	.177*	.127	.193*	.140
Outm外在動機	-.015	-.018	-.015	-.018
Expect期望	.295*	.336	.301*	.347
Fair公平	.040	.071	.048	.086
Change社會交換	.012	.016	-.003	-.004
女生(對照男生)			-.028	-.006
學校班級數			.000	.002
常數	3.518		3.636	
樣本數	280		274	
F值	32.277*		23.444*	
解釋力(R ²)	.415		.414	

*表示 $p<.05$

3. 「低表現無意願組」教師投入學校行政意願之影響因素分析

表 4.6.3 是「低表現無意願組」的迴歸分析結果，模型一控制六個因素之後，對於行政投入意願具有顯著淨影響力的因素是使命感(Beta=.358, $p<.05$)以及功效-結果期望(Beta=.370, $p<.05$)，亦即教師的使命感越高，行政投入意願越高；教師的功效-結果期望越高，行政投入意願也越高。比較 Beta 值大小可知，功效-結果期望的影響力高於使命感。整體模型解釋力為 40.6%，顯示此影響模型具有良好的解釋力。

模型二中將教師性別與學校班級數列入控制變項，研究結果不變，具有顯著淨影響力的變項仍然是使命感與功效-結果期望這兩項，而且也是功效-結果期望具有最強的影響效果。

表 4.6.3 行政投入意願之迴歸分析表(低表現無意願組)

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	B	Beta	B	Beta
Enjoy使命感	.327*	.358	.337*	.370
Inm內在動機	.033	.025	-.028	-.021
Outm外在動機	.009	.007	.012	.009
Expect期望	.264*	.370	.286*	.403
Fair公平	-.076	-.104	-.088	-.122
Change社會交換	.119	.147	.097	.116
女生(對照男生)			.142	.024
學校班級數			.007	.040
常數	1.603		1.993	
樣本數	123		117	
F值	13.241*		9.683*	
解釋力(R ²)	.406		.418	

*表示 $p < .05$

4. 「低表現有意願組」教師投入學校行政意願之影響因素分析

表 4.6.4 是「低表現有意願組」的迴歸分析結果，模型一控制六個因素之後，對於行政投入意願具有顯著淨影響力的因素是內在動機(Beta=.443, $p < .05$)以及功效-結果期望(Beta=.268, $p < .05$)，亦即教師的內在動機越高，行政投入意願越高；教師的功效-結果期望越高，行政投入意願也越高。比較 Beta 值大小可知，內在動機的影響力高於功效-結果期望。整體模型解釋力為 56.0%，顯示此影響模型具有良好的解釋力。

模型二中將教師性別與學校班級數列入控制變項，結果具有顯著淨影響力的變項只有內在動機(Beta=.463, $p < .05$)，顯示教師的內在動機越高，行政投入意願越高。

表 4.6.4 行政投入意願之迴歸分析表(低表現有意願組)

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	B	Beta	B	Beta
Enjoy使命感	.126	.159	.130	.166
Inm內在動機	.492*	.443	.5078*	.463
Outm外在動機	-.136	-.112	-.143	-.119
Expect期望	.236*	.268	.228	.260
Fair公平	-.021	-.030	.006	.008
Change社會交換	.015	.019	-.004	-.006
女生(對照男生)			-.593	-.105
學校班級數			.008	.038
常數	5.588		5.640	
樣本數	48		47	
F值	8.712*		6.551*	
解釋力(R ²)	.560		.580	

*表示 $p < .05$

5. 「中表現有意願組」教師投入學校行政意願之影響因素分析

表 4.6.5 是「中表現有意願組」的迴歸分析結果，模型一控制六個因素之後，對於行政投入意願具有顯著淨影響力的因素是使命感(Beta=.311, $p<.05$)以及功效-結果期望(Beta=.200, $p<.05$)，亦即教師的使命感越高，行政投入意願越高；教師的功效-結果期望越高，行政投入意願也越高。比較 Beta 值大小可知，功效-結果期望的影響力高於使命感。整體模型解釋力為 29.5%，顯示此影響模型具有良好的解釋力。

模型二中將教師性別與學校班級數列入控制變項，結果具有顯著影響力的變項有三個，依照 Beta 值大小排列，影響力最強的是使命感(Beta=.258, $p<.05$)，其次是功效-結果期望(Beta=.202, $p<.05$)，第三是社會交換(Beta=.201, $p<.05$)，顯示教師的使命感越高，行政投入意願越高；教師的功效-結果期望越高，行政投入意願也越高；教師的社會交換知覺越高，行政投入意願也越高。

表 4.6.5 行政投入意願之迴歸分析表(中表現有意願組)

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	B	Beta	B	Beta
Enjoy使命感	.246*	.311	.209*	.258
Inm內在動機	.043	.039	.032	.029
Outm外在動機	-.030	-.037	-.033	-.041
Expect期望	.173*	.200	.171*	.202
Fair公平	.048	.080	.044	.074
Change社會交換	.154	.172	.174*	.201
女生(對照男生)			-.027	-.007
學校班級數			.007	.070
常數	4.940		5.283	
樣本數	128		124	
F值	8.439*		5.523*	
解釋力(R ²)	.295		.278	

*表示 $p<.05$

6. 「中表現無意願組」教師投入學校行政意願之影響因素分析

表 4.6.6 是「中表現無意願組」的迴歸分析結果，模型一控制六個因素之後，對於行政投入意願具有顯著淨影響力的因素是功效-結果期望(Beta=.343, $p<.05$)，亦即教師的功效-結果期望越高，行政投入意願越高。

模型二中將教師性別與學校班級數列入控制變項，結果具有顯著影響力的變項仍是功效-結果期望(Beta=.356, $p<.05$)，不過學校班級數的負影響也達到顯著水準(Beta=-.234, $p<.05$)，學校班級數越多，教師行政投入意願越低。整體模型解釋力為 30.3%，顯示此影響模型具有良好的解釋力。

表 4.6.6 行政投入意願之迴歸分析表(中表現無意願組)

自變項 \ 依變項	模型一		模型二	
	B	Beta	B	Beta
Enjoy使命感	.180	.198	.155	.170
Inm內在動機	.059	.044	.055	.041
Outm外在動機	.110	.107	.139	.138

Expect期望	.330*	.343	.335*	.356
Fair公平	.001	.001	-.024	-.037
Change社會交換	.108	.128	.115	.136
女生(對照男生)			.254	.047
學校班級數			-.022*	-.234
常數	.571		1.205	
樣本數	82		80	
F值	4.455*		3.855*	
解釋力(R ²)	.263		.303	

*表示 $p < .05$

五.研究結論與建議

本研究發現國民教育階段學校行政主管的銜接危機，必須立即探究並尋覓處方；研究者根據學術管理期刊整理出過去被管理學術期刊所支持的工作投入理論，包括公平理論、自我決定理論、期望理論、社會交換理論，以及使命模式；根據這些理論的概念，研究者檢驗理論相關變項對於行政工作投入意願可能的影響；這些理論相關變項包括：工作分配公平/輪調(公平理論)、程序公平/積分抽籤(公平理論)、內在自主選擇(自我決定理論)、外在獎勵/職位(自我決定理論)、功效-期望(期望理論)、結果-期望(期望理論)、角色-期望(期望理論)、情感交換(社會交換理論)、組織責任(社會交換理論)、或是共同使命(使命模式)等。本研究以實徵研究，透過迴歸分析、結構方程模式分析(SEM)來對於本研究目的與研究假設一一進行檢驗與討論，並獲得研究結論如下。

(一)六成左右的教師願意接任學校行政工作，而教師性別、學歷、擔任的職務、任教學校類別、學校行政安排方式等，在接任行政工作的意願上有差異，學校主管可針對此結果作適當的因應。

本研究發現，61.8%的教師願意接行政工作；男老師願意接行政工作的比例較女老師高；就教師的學歷而言，教育類碩士畢(肄)業的老師願意接任行政工作的比例最高；在教師職務方面，導師不願意接任行政工作的比例最高；在城鄉差異方面，城市地區教師比鄉村地區教師有較高比例的教師願意接任行政工作，鄉村國小教師願意接任行政工作的比例最低；在學校行政工作安排方式上，採教師自願方式安排行政工作的學校，教師願意接行政工作的比例最高，而以抽籤決定的學校，教師願意接行政工作的比例最低。據此，建議學校在尋覓接任行政工作人才時，可參考上述結果作適當的因應與安排。

(二)學校行政主管當中，有意願兼行政工作而且有高度行政表現者不到半數，未來應設法提高；而有意願兼行政工作但工作表現不佳者比例不高，行政主管平庸化的情況尚不嚴重，但是仍需注意。

本研究發現，學校行政主管當中，有意願/高表現者佔 49.2%；無意願/高表現者佔 6.4%；有意願/低表現者佔 7.6%；無意願/低表現者佔 7.2%。這顯示有意願兼行政工作，而且有高度行政表現的行政主管還不到一半，值得關注；而有意願兼行政工作但工作表現不佳的行政主管比例還不算高，行政主管平庸化的情況尚不嚴重，不過仍須注意。比較令人擔心的是，約有 7.2%的行政主管是既無意願兼行政工作，而且工作表現也不佳，這種情

況無論對於兼行政工作的主管或是對於學校整體行政業務，都是非常不好的，未來應該要設法盡量避免。此外，高表現但無意願者約佔 6.4%，如何讓這些高表現者能願意繼續擔任行政工作，也是未來應設法努力的地方。

- (三)不同「行政意願-表現」組合在組織公平、內外動機、期望、社會交換、使命感上有顯著差異，「高表現/有意願組」在上述個因素皆較高，「低表現/無意願組」皆較低，而「高表現/無意願」組大多位居第二位，可能因為這些因素使然，所以雖無意願，但能展現高度表現，建議學校可從提升上述因素著手，以利於提升行政表現。
- (四)就全體樣本而言，影響教師行政投入意願的因素，以使命感的影響力最強，教師的使命感越高，行政投入意願越高。其次是教師的行政期望，教師的行政期望越高，行政投入意願也越高。故學校欲提升教師行政投入意願，應優先從提升教師使命感著手。
- (五)不同「行政意願-表現」組合，有不同的影響教師行政投入意願的因素，學校可根據該校行政組合，從影響因素著手，設法提升影響教師行政投入意願。

本研究分為六種行政組合，每一組影響因素不盡相同。研究發現影響「高表現無意願組」教師行政投入意願的因素為使命感、行政期望，其中以教師的行政期望的影響力最強，欲提升「高表現無意願組」教師行政投入意願，應優先從提升其行政期望著手。影響「高表現有意願組」行政投入意願的因素有三個，影響力最強的是教師的行政期望，其次是使命感，第三是內在動機，欲提升「高表現有意願組」教師行政投入意願，應優先從提升其行政期望著手。影響「低表現無意願組」行政投入意願的因素有兩個，影響力最強的是行政期望，其次是使命感，欲提升「低表現無意願組」教師行政投入意願，應優先從提升其行政期望著手。影響「低表現有意願組」行政投入意願的因素，在控制性別與學校班級數之後，只有內在動機具有顯著影響力，欲提升「低表現有意願組」教師行政投入意願，應優先從提升教師的內在動機著手。影響「中表現有意願組」行政投入意願的因素有三個，影響力最強的是使命感，其次是行政期望，第三是社會交換，欲提升「中表現有意願組」教師行政投入意願，應優先從提升其使命感著手。影響「中表現無意願組」行政投入意願的因素，在控制教師性別與學校班級數後，具有顯著影響力的因素是行政期望，欲提升「中表現有意願組」教師行政投入意願應優先從提升其行政期望著手。而學校班級數越多，對於這一組教師的行政投入意願有負向影響，建議班級數多的大型學校應多注意。

參考文獻

- 王韻齡 (2015) 行政主管荒，學校運作停擺。親子天下，109，104-108。
- 呂文惠 (2012) 少子化更需要保障教育品質。台灣教育評論月刊，1(5)，49-50。
- 苗栗縣政府(2015a)苗栗縣 103 學年度國民中小學校長及主任甄選報名人數統計。
(2015/11/29)http://www.miaoli.gov.tw/cht/newsview_snyc.php?menuID=862&forewordID=197196&secureChk=2601937cc9a50bc0f621ce70a52b2e1a
- 苗栗縣政府(2015b)苗栗縣 102 學年度國民中小學主任及校長甄選訂於 103 年 1 月 25、26 日假福星國小舉行。
(2015/11/29)http://www.miaoli.gov.tw/cht/newsview_snyc.php?menuID=862&forewordID=178569&secureChk=a31d8aff8b16f542cce78fee9a07aaee
- 苗栗縣政府(2015c)苗栗國中小校長及主任甄選 211 人應考。

(2015/11/29)<http://www.miaoli.gov.tw/cht/newsview.php?menuID=3381&forewordID=146727&secureChk=9670128624fbc902ae5fc0254855c784>

苗栗縣政府(2015d)苗栗縣 103 學年度國民中小學主任及校長甄選訂於 104 年 1 月 24、25 日假福星國小舉行。

(2015/11/29)http://www.miaoli.gov.tw/cht/newsview_snyrc.php?menuID=862&forewordID=198721&secureChk=dc4545a124fbaec256429edc8bba9e7

桃園市政府(2015a)桃園市 104 年度國民中小學第 19 期候用校長主任甄選。

(2015/11/29)http://163.30.44.17/principal_test/

桃園市政府(2015b)桃園市 102 年度國民中小學第 17 期候用校長主任甄選。

(2015/11/29)http://163.30.44.17/principal_test2013/

桃園市政府(2015c)桃園市 101 年度國民中小學第 16 期候用校長主任甄選。

(2015/11/29)http://163.30.44.17/principal_test2012_2/

桃園市政府(2015d)桃園市 101 年度國民中小學第 15 期候用校長主任甄選。

(2015/11/29)http://163.30.44.17/principal_test2012/

桃園市政府(2015e)桃園市 100 年度國民中小學第 14 期候用校長主任甄選。

(2015/11/29)http://163.30.44.17/principal_test2011/

陳清圳 (2015) 如果連我都興起棄守的念頭。 *親子天下*，109，108-109。

黃宗顯、鄭明宗 (2008) 教育部校長領導卓越獎中小學得獎校長之創新性領導作為及其啟示。

當代教育研究，16(4)，109-153。

蘇美麗 (2006) 國小校長服務領導之個案研究。 *長榮大學學報*，10(2)，51-67。

Aalto, P., Karhe, L., Koivisto, A., & Valimaki, M. (2009). The connection between personnel resources with work loading and patient satisfaction on in-patient wards. *Journal Of Nursing Management*, 17(1), 135-142. doi:10.1111/j.1365-2834.2007.00826.x

Başar, U., & Sığrı, Ü. (2015). Effects of teachers' organizational justice perceptions on intention to quit: Mediation role of organizational identification. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1), 45-59. doi:10.12738/estp.2015.1.2326

Biberman, G., Baril, G. L., & Kopelman, R. E. (1986). Comparison of return-on-effort and conventional expectancy theory predictions of work effort and job performance: Results from three field studies. *Journal Of Psychology*, 120(3), 229.

Broeck, A., Vansteenkiste, M., Lens, W., & De Witte, H. (2010). Unemployed individuals' work values and job flexibility: An explanation from expectancy-value theory and self-determination theory. *Applied Psychology: An International Review*, 59(2), 296-317. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00391.x

Campbell, A. and Yeung, S. (1991) "Creating a sense of mission", Long Range Planning, in de Wit, B and Meyer, R (1998), *Strategy: Process, Content, Context*, Second Edition, Thompson Learning, London, pp 874-883.

Degli Antoni, G. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivations to volunteer and social capital formation. *Kyklos*, 62(3), 359-370. doi:10.1111/j.1467-6435.2009.00440.x

Dreher, D. E., Holloway, A., & Schoenfelder, E. (2007). The vocation identity questionnaire: Measuring the sense of calling. *Research in the Social Scientific Study of Religion*, 18, 99-120.

https://books.google.com.tw/books?id=JE2SnNF960gC&pg=PA99&lpg=PA99&dq=the+vocat+ional+identity+questionnaire+measuring+the+sense+of+calling&source=bl&ots=0YWGkB4fuz&sig=sfdPqj38IyAVYvjPFva8FeS2UMA&hl=zh-TW&sa=X&ei=VyUrVfD_PKLYmgWZh4GoCw&ved=0CDAQ6AEwAg#v=onepage&q=the%20vocational%20identity%20questionnaire%20measuring%20the%20sense%20of%20calling&f=false

- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal Of Social Psychology*, 52(3), 412-430. doi:10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x
- Fetherston, T., & Lummis, G. (2012). Secondary Teacher Resignation in Western Australian: An Anthology of Existences. *Australian Journal Of Teacher Education*, 37(4), 1-18.
- Finkel, E. (2013). Building a company with a sense of mission. *Modern Healthcare*, 16-18.
- Gagne, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199-223.
- Greenberg, J. (2001). Studying organization justice cross-culturally: Fundamental challenges. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365.
- He, H. h., Zhu, W. w., & Zheng, X. z. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal Of Business Ethics*, 122(4), 681-695.
- Herriot, P., & Ecob, R. (1979). Occupational choice and expectancy-value theory: Testing some modifications. *Journal Of Occupational Psychology*, 52(4), 311-324.
- Isen, A. M., & Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation & Emotion*, 29(4), 295-325. doi:10.1007/s11031-006-9019-8
- Jepsen, D. M., & Rodwell, J. (2012). Female perceptions of organizational justice. *Gender, Work & Organization*, 19(6), 723-740. doi:10.1111/j.1468-0432.2010.00538.x
- Johnson, R. R. (2009). Using expectancy theory to explain officer security check activity. *International Journal Of Police Science & Management*, 11(3), 274-284. doi:10.1350/ijps.2009.11.3.129
- Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
- Kopelman, R. E. and Thompson, P. H. (1976). Boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance. *Academy of Management Journal* 19(2), 237-258.
- Koyuncu, M., Tok, S., Canpolat, A. M., & Catikkas, F. (2010). Body image satisfaction and dissatisfaction, social physique anxiety, self-esteem, and body fat ratio in female exercisers and nonexercisers. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 38(4), 561-570.
- Kusagai, Y. (2014). Factors influencing thinking about leaves of absence and resignation among public elementary and junior high school teachers. (English). *Japanese Journal Of Personality*, 23(2), 67-79.

- Martin, A. J. (2012). *High School Motivation and Engagement: Gender and Age Effects*. Online Submission,
- Mckinney, R., McMahon, M., & Walsh, P. (2013). *Danger in the middle: Why midlevel managers aren't ready to lead*. Harvard Business School Publishing, 1-8.
- Michaelson, C. (2005). Meaningful motivation for work motivation theory. *Academy Of Management Review*, 30(2), 235-238. doi:10.5465/AMR.2005.16387881
- Morrow, H. (2011). Integrating deliberative equity theory into social work policy pedagogy. *Journal Of Social Work Education*, 47(3), 389-402.
- Rasch, R. H., & Tosi, H. L. (1992). Factors affecting software developers' performance: An integrated approach. *MIS Quarterly*, 16(3), 395-413.
- Rodriguez M. R. L., Martinezlugo, M., & Salanovatoria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974. doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development and well being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sahin, S. (2013). Mediator role of organizational justice in the relationship between learning organization and organizational commitment. *International Journal Of Academic Research*, 5(6), 57-67. doi:10.7813/2075-4124.2013/5-6/B.11
- Salehi, M., Gholtash, A., & Tahmasebi, M. (2014). An investigating to relationship between organizational commitment, organizational justice and educational employee effectiveness. *International Journal of Humanities and Management Sciences*, 2(2), 61-62.
- Slack, R. R., Corlett, S. S., & Morris, R. R. (2015). Exploring employee engagement with (Corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal Of Business Ethics*, 127(3), 537-548.
- Su-Yueh, C., Wen-Chuan, W., Ching-Sheng, C., Chia-Tzu, L., Jung-Yuan, K., Hui-Ching, W., & ... Shu-I, L. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-17. doi:10.1186/s12913-015-1016-8
- Tan, T. H. & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Tomkins, A. (1999). Responsibility and resignation in the european commission. *Modern Law Review*, 62(5), 744.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal Of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Tsai, W., Chen, H., & Cheng, J. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219.

- Tuch, A. A., & Hornbaek, K. K. (2015). Does Herzberg's notion of hygienes and motivators apply to user experience? *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 22(4), 16:1-16:24.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., de Witte, H., & Feather, N. T. (2005). Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British Journal Of Social Psychology*, 44(2), 269-287. doi:10.1348/014466604X17641
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 81, 71-82.
- Wang, C. (2010). An empirical study of the performance of university teachers based on organizational commitment, job stress, mental health and achievement motivation. *Canadian Social Science*, 6(4), 127-140.
- Ya-Hui, H., Yi-Chun, L., & Huei-Tse, H. (2015). Exploring elementary-school students' engagement patterns in a game- based learning environment. *Journal Of Educational Technology & Society*, 18(2), 336-348.